



# 専書!

専門家が選んだ3冊

シー・シー・アイ 代表取締役社長 **平尾 貴治**  
組織開発の本質に迫る①

## 外部環境・戦略と組織変革行動との結びつきを理解するために

「組織開発」というと、どうしても組織内の課題解決のみにスポットがあたりがちで、モチベーション、コミュニケーションの教育や人事制度など、仕組みの問題について手を打つことだけが組織開発であるという誤解をもつ人も多いように思います。でも、考えてみてください。同じように上司から業務を指導されたのに、部下がやりがいを感じてしっかり動く職場と、指導に腹を立てたり、「パワハラ」と感じてしまったりする職場があるのはなぜでしょうか。

もちろん、個人の資質・言葉使い・ふだんからのコミュニケーションなどの問題もあるでしょう。しかし、それ以上に、外部環境（社会・顧客・競合など）への見方や、戦略に対する内部者同士の認識のずれに本質的原因があることが多いように感じます。お客さまに対する課題が内部者間で把握できていないままでは、上司のコミュニケーションスキルを上げようが人事評価システムを変えようが、組織が本気で動くことはありません。

そんな観点から、今回、「本当の組織開発」を理解していただくための第一弾として、『マーケティングとは「組織革命」である。』を紹介します。

タイトルが言い切っているとおり、マーケティング(=単なる販促プロモーションのことではなく、消費者の欲するものを読み解いて、そこに組織全体が集中すること)は組織を変えねば実現しません。本のなかでは、著者が当時瀕死の状態だったUSJにおけるマーケティングを実現するために、ブランドポジショニングを「アニメやゲームのセレクトショップ」に変え、450億円を投資して「ハリリー・ポッター」のアトラクションをスタートし、日本全国から行きたくなるパークを実現していく様子が描かれています。



ここで興味深いのは、戦略分析・策定においては可能なかぎり数値化するなど論理性を大切にされる筆者が、組織や人の巻き込みにおいては、人間独特の「弱さ」にまで目を向けて、とても泥臭い行動をとっていることです。筆者は、人間の本質は変化を拒む「自己保存」欲求であるといいます。私がとくに素晴らしいと感じるのは、「自分は正しいことを考えているのだから、上司や周囲もわかって当然だ、という考えは相手への依存であり甘えでありプロとしては失格である」と断言しているところです。「自分の提案に大義はあるのか、そして目的は共有されているのか」を問い、考え、行動する。こうした泥臭さこそが、マーケティングと組織変革を結びつけていったのです。

この本は、「外部環境－戦略－組織変革行動」の結びつきを実践的に理解するうえで大変に参考になります。「戦略をやり切る組織をつくりたい」と本気でお考えの経営者・組織リーダーの方に、ぜひ読んでいただきたいと思います。

### profile

ひらお たかはる  
1983年、そごう百貨店に入社。2000年、経営破綻を経験。2001年より株式会社シー・シー・アイで組織開発コンサルティング活動を開始。2018年から現職。極真空手初段。