

組織を変える変革アクション

まず、あなたが一步を踏み出そう

自分のことを正しく認識しよう

影響が届くところから始めよう

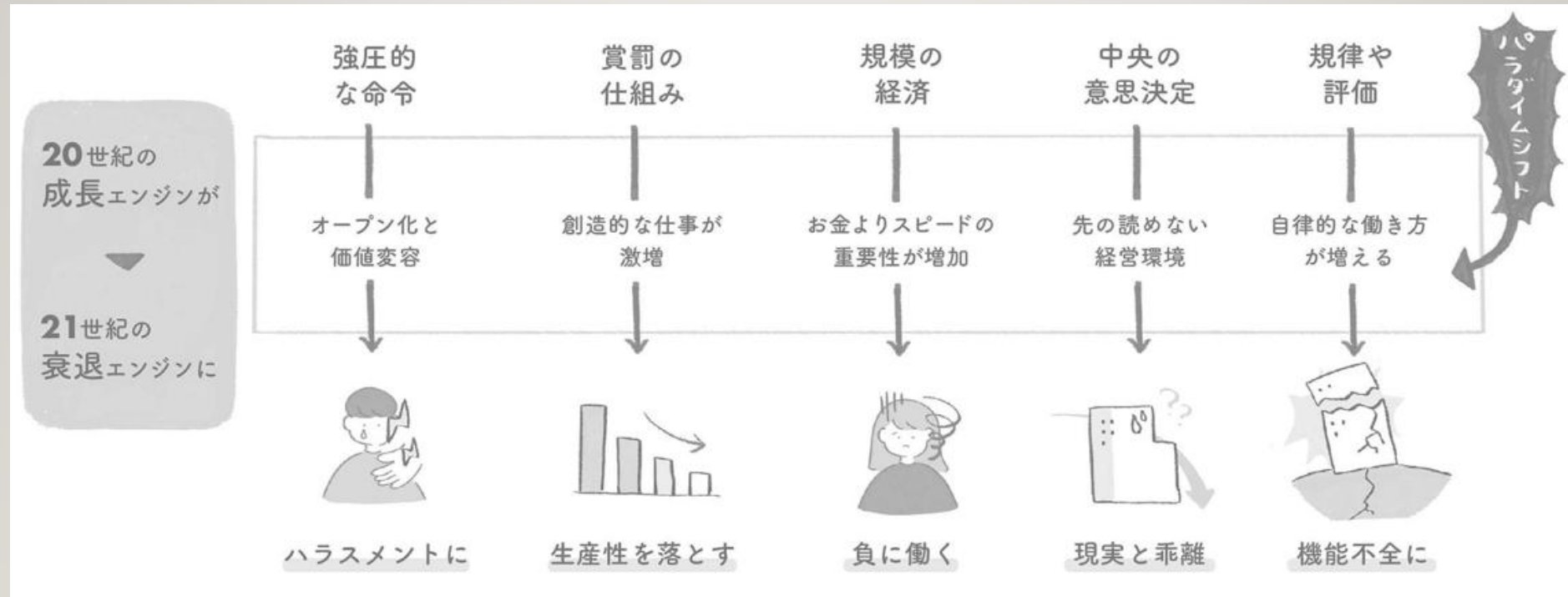
小さな成功を育てていこう

反対者の信頼を得る努力をしよう

常にチームの希望でいよう

共感をつなぎ、影響の輪を広げよう

人類が経験した3つの社会変革と知識社会でのパラダイムシフト



引用：https://dakaboku.jp/dakaboku_book/

「統制」から「自走」へ 21世紀のマネジメントは「数字」から「人」へ

工業社会

「数字重視の経営手法」

- 機会やロボットが人の手足を代替
- 計画し、計測・分析し、数値改善を図ることが経営

「手続きが決まった作業」や「正解がある問題」には効果的だが
知識社会では創造性や生産性を落としてしまう

知識社会

人間に残された価値：
暗黙知、感性、意志を最大化する

- コンピュータが人の記憶や計算能力を代替
- 人間的でクリエイティブな経営

21世紀のマネジメントの提言

現場の最優先事項は
数字づくり

短期の成果が評価基準

顧客よりも
社内マターが優先

縦割り組織や複雑な手
続きでスピード感がない

全社利益より
部門利益が優先される

数字をあげることに
精一杯

志を改める

志や価値観を共有し、
価値創造を目的とした
市民参画の自覚を持つ

能力を解き放つ

多様性を高め、信頼を
高め創造性を解き放つ

再生を促す

トップダウンの戦略立案
を見直し、参加型手法
を用い創発を促す

権限を分散させる

意思決定から政治を排
除、自然発生で柔軟な
仕組みをつくる

調和を追求する

大局観のもと、長期的な
ビジョンを見据えたマネジ
メントを行う

発想を変える

論理に偏らず、イノベー
ション手法を学び社内外
の叡智を集める

引用：https://dakaboku.jp/dakaboku_book/

今こそマネジメントは人間性に回帰

「思考が世界を作っているが、人はそれに気づかない」

人の思考から組織は生まれるが、いつしかその手を離れ、組織が人を囚人のように拘束してしまう

< 人の思考 >

- あらゆるものを「断片化」し、理解しやすい「断片」に注目する癖を持っている。
 - 思考は「機能と意味」を分離し、「機能」に焦点を当てる。
 - 「物質と精神」を乖離させ、目に見える「物質」を優先させる。
- ⇒ お金や数字が人を支配していく。

工業社会：機械やロボットが人の手足を代替



知識社会：コンピュータが人の記憶や計算能力を代替

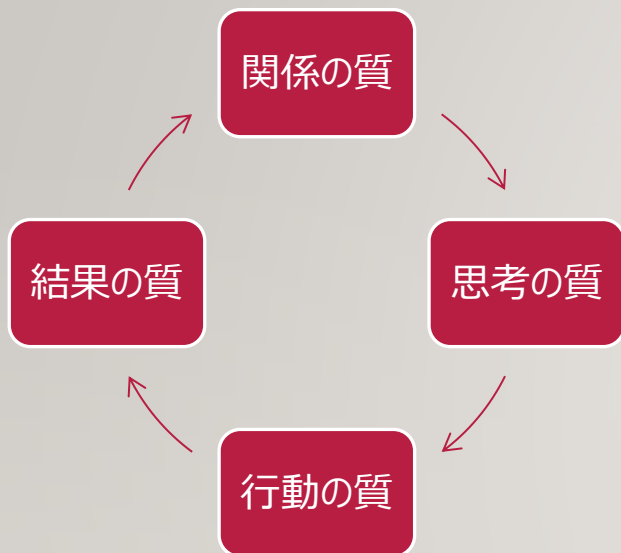
【人間に残された価値】
「暗黙知」「感性」「意志」

これらを数値化することは極めて困難
かつ求めると逃げてしまう

見えないものを深く理解できないと人の心は動かない、組織は機能しない
⇒ 今こそマネジメントは人間性に回帰すべき

僕たちが目指したい組織

成功循環モデル



関係の質の向上⇒学習する組織

- 短期的な成果を上げることより、絶えず変化する「環境からの学習」を優先
- (構造の変化)顧客視点の組織設計・スピード重視のシンプルな構造
- (交流の変化)全社で知識を共有するプラットフォームとコミュニティ
- (意識の変化)学習優先の価値観・対話の場づくりの技術

思考の質の向上⇒共感する組織

- 過剰な警戒心の罠に陥ることなく、顧客や社会との共感や信頼を優先
- (構造の変化)パーパスを各とした経営システム・現場への権限移譲
- (交流の変化)顧客と対話できるコミュニティ・ソーシャルメディア
- (意識の変化)率直で人間的な価値観・意味を共有する技術

行動の質の向上⇒自走する組織

- 自由な組織が自走するためには上司の指示で動くのではなく自走する仕組みが必要
- (構造の変化)内発性を重んじた人事システム・多様な社内ネットワーク
- (交流の変化)社内外の人をつなぐビデオ会議や交流プラットフォーム
- (意識の変化)自律行動を重視する価値観・動機づけの技術

僕たちが目指したい組織

学習する
組織

統制を手放し、奉仕しながら導く
サーバントリーダーシップ

共感する
組織

対話の大切さを理解し、本音で話せる場をつくり、
問題を解決に導くためのコミュニケーション技術を学ぶこと

自走する
組織

「組織は何のために存在しているのか」という
パーパスを共有する

「過剰な警戒心」や「リスクゼロを求める思考」から
「共感する組織」に切り替えるためのメンタルモデルの変革

メンバー個人の心情を理解し、積極性を取り戻すために
丁寧なコミュニケーションをすることが大切(手間も時間もノウハウも必要)

メンバー全員が動き出すこと
相互作用が生まれ、持続的な価値の創出に結びついていく

自走する組織

工業社会

- 統制する組織の経済合理性が高かった

知識社会

- 外部環境の複雑化
- 情報ネットワークのコストが激減
⇒ コミュニケーションやナレッジの共有が容易になった

自走する組織を実現させるためには

「ミッション・ビジョン・バリュー」を組織内に浸透させる

「予算・ルール・マニュアル」を通達するよりも、
はるかに創造的で手間も時間もかかる

「人間的で、臨機応変で、クリエイティブなプロセス」にするシェアードリーダーシップ

- シェアードリーダーシップ(自然発生的なリーダー)
組織から与えられたポジションではなく、専門性や個性からその場に最適なメンバーがリードする
- 場面ごとに最適なメンバーがリードすれば、個人が持つ専門性を活かせる
 - 全員がリーダーを経験することで、個々に主体的な意識が芽生える
 - 組織をまとめる苦勞を知り、フォロワーとして成長する

理想と現実のギャップを埋める

工業社会の
組織モデル



知識社会の
組織モデル

- 結果を・・・人を評価する基準ではなく、学習する機会と捉える組織
- 現実を・・・過剰に警戒する対象ではなく、共感する機会と捉える組織
- 仕事を・・・義務ではなく、自己成長と価値創造の機会と捉える組織

知識社会の組織モデルのメリット

- 生産性や創造性の向上
- 統制型組織では難しかった「マトリクス型の組織」が機能する
- 「タスク」や「プロジェクト」も柔軟に組み合わせできるようになる
- 組織の柔軟性や機動力にポジティブな影響をもたらす

組織を変える3つのリーダー像

サーバントリーダーシップ

- 学習する組織を実現する
- メンバーを支援し、コラボレーションを促し、組織が目指す成果に導く

オーセンティックリーダーシップ

- 共感する組織を実現する
- 正直に率直に信念を貫き、社員、顧客、社会と共感する関係性をつくる

シェアードリーダーシップ

- 自走する組織を実現する
- リーダーを固定せず、適材適所で、自然発生的にリーダーとフォロワーを循環させる

心理的安全性

心理的安全性を阻害する、4つの不安

- 無知な人物と評価される
- 無能な人物と評価される
- 否定的な人物と評価される
- 邪魔な人物と評価される

【心理的に安全な場づくりのプロセス】

共感をデザインする

- | | | |
|----------------|--------------|----------------|
| • <u>ホールネス</u> | 人の期待に応える | ⇒ 自然体の自分に戻る |
| • <u>他者の尊重</u> | 他者をコントロールする | ⇒ 他者を人間として尊重する |
| • <u>相互の理解</u> | ビジネスライクにつきあう | ⇒ 本音で話せる間柄になる |

価値をデザインする

- | | | |
|------------------|-------------|---------------|
| • <u>パーパスの共有</u> | 意識を人間関係に向ける | ⇒ 意識を価値創造に向ける |
| • <u>第3案の共創</u> | 思い込みで走る | ⇒ 第3案を共創する |
| • <u>安心感の醸成</u> | 場の雰囲気飲まれる | ⇒ 場に安心感を生む |

心理的に安全な場づくりに必要な“共感デザイン”

ホールネス

- 「強がりの仮面」や「いい人の仮面」をはずして自然体の自分、素の自分を取り戻る
- 楽しむことを抑制して育ったために「しなくちゃ」になっている行動の根拠に気づき「したい」に変えていく
- 他者と積極的に関与しつつ、他者に振り回されない「自分は自分、このままでいいんだ」という感覚

他者の尊重

- 私も人間、相手も人間。お互いの人格を理解し、信頼しあう。
- 「損得勘定」の＜市場規範＞よりも「善意や常識」の＜社会規範＞を重んじる

相互の理解

- 安心は笑顔からはじまる。自分から笑顔になり、オープンになる。
- 人を操作しようとするのをやめて、人が前向きになるための場づくりのアイデアを考える

心理的に安全な場づくりに必要な“価値デザイン”

パーパスの共有

- メンバーが上司ではなく、パーパスに意識を持つ
- リーダは「したいこと(What)」の前に「その理由(Why)」を添える

第3案の共創

- 結論ありきで人に向き合ったり、思い込みによるすれ違いや対立を避け、建設的な議論をする
- そのために、「推論のはしご」の概念を用いて事実の受け入れ方を考える

安心感の醸成

- 不安や恐れが生まれたとき「意識的に安心をもたらせる人」がいる組織とつくり、レジリエンスを高める
- 対話の促進、個人の尊重、未来志向を発信し、場を安定で安全なものにする

心理的安全性を壊す暗黙のルールや思考

多くの職場によくある言ってはいけない暗黙のルール

- 上司が手を貸した可能性のある仕事を批判してはいけない
- 確実なデータがないなら何も言ってはいけない
- 上司のいる場では、意見を言ってはいけない
- 他の社員がいるところで、ネガティブなことを言ってはいけない

これらの多くは、上司の面目を潰さないため
いい評価、いい人間関係を維持するための防衛本能

心理的安全性を壊す4つの思考

- | | |
|------------------|-------------------------|
| • 完璧主義 | 他者のすべての行動に完璧さを求めたい |
| • コントロール欲求 | 他者の思考や行動を自分の統制下に置きたい |
| • 過渡の所属欲求 | 同じ価値観や意見を持ち、一体感ある仲間でいたい |
| • 犯人探しの本能 | 悪いことが起きると犯人探しをして非難したい |

厳しいチームでは、ミスの報告は少ないが実際には多くのミスを犯しており、やさしいチームでは、ミスの報告は多いが、実際に犯しているミスは少ないこともある

内発的動機の根源

自律性

- 組織の罫から抜け出す
- 責任感の罫から抜け出す

有能感

- コンフォートゾーンからラーニングゾーンへ
- フロー体験で持続的に成長する
- 無我夢中を創り出す

関係性

- 人間関係はやる気に直結する
- 与えよ、さらば与えられん
- 傾聴し、新しい信頼関係を始める

自律性を取り戻す

< 組織の罫 >

仕事の専門家・・・個人の能力が部分的にしか用いられない
命令の系統・・・下位の者は従属的・受動的にならざるを得ない
指揮の統一・・・個人が自発的に目標設定することにならない
管理の範囲・・・末端の個人にとっては自己の統制範囲を狭める

< 責任感の罫 >

圧力をかけられるほど、管理的になる

⇒ 内発的動機づけ/創造性/概念的理解を低下させ、成果を落としてしまう

・ゼロベースで断捨離する

「利用者に提供する価値」に集中し、システムを極限までシンプルに絞り込む

・「ダブルループ学習」で断捨離する

既存の枠組みや前提を疑い検証する

・複雑な統制を透明の力で断捨離する

複雑なルールや命令を大胆に減らすには、統制する代わりに、社内を透明にする

組織の生産性を測る「12の質問」

Gallup 「The Power of Gallup's Q12 Employee Engagement Survey」

私は、仕事で何を期待されているかがわかっている

私は、仕事を正確に進行するために必要な設備や資源を持っている

私は、仕事をする上で、自分の最も得意とすることを行う機会が毎日ある

最近、一週間でいい仕事をしたことを、褒められたり認められたりしている

上司または職場の人間の誰かは、自分をひとりの人間として気遣ってくれる

仕事上で、自分の成長を励ましてくれる人がいる

仕事上で、自分の意見が考慮されたように思われる

自分の会社の信念や目標は、自分の仕事を重要なものと感じさせてくれる

自分の同僚は、質の高い仕事をすることに精通している

仕事上で、最高の友人と呼べる人がいる

この半年間の間に、職場の誰かが自分の進歩について話をしてくれた

私はこの1年間の間で、仕事上で学び、成長する機会を持っている