

特集 innovation Essay 不動の基軸があるからこそ

個人が 変わり 組織も 変わる

神戸大学大学院 経営学研究科 金井壽宏 (かないとしひろ)

1954年生まれ。78年京都大学教育学部卒業。80年神戸大学大学院経営学研究科修士課程を修了。89年MIT(マサチューセッツ工科大学)でPh. D.(マネジメント)を取得。92年神戸大学で博士(経営学)を取得。現在、神戸大学大学院経営学研究科教授。変革型のリーダーシップ、創造性となじむマネジメント、働くひとのキャリア発達、次期経営幹部の育成、これからの人事の役割、研究とつながる教育・研修のあり方(リサーチ・ベースト・エデュケーション)を主たるテーマとしている。これらにかかわる論文や著作が多数――以下がその一部。
主著：『リーダーシップ入門』(日経文庫、05年)、『踊る大捜査線に学ぶ組織論入門』(05年、かんき出版)、『キャリア常識の謎』(朝日出版、05年)、『あったかい仕事相談室』(千倉書房、06年)、『働くみんなのモチベーション論』(NTT出版)など多数。



【組織】

はじめに



この短い論考で言いたい命題は、**個人が変わらないと組織は変わらない**

「松下が変わる」というのはどういふことなのか、ゴーン革命をくぐってきた人なら、「ヤマト運輸が変わる」とはどういうことか。もちろん、大変革期に人が大勢入れ替わることはあるだろう。しかし、残った人と新しく入った人の大半が、ひとりひとりみていくと発想と行動パターンに変化を起こしたときに、全体としての組織の変化が結果において生じているのだ。

「個人が変わらないと組織は変わらない」という命題を試論的に主張することとあわせて、少しばかり読者の皆さんにはなじみがないであろうブリーフ・セラピーの臨床的方法をさりだけになるが紹介してみたい。組織が変わるといふのは言葉の綾にすぎず、それは、当該組織のメンバーである大半の個人が変わった時に初めて生じることだ。組織という

には人数が少なすぎるが、夫婦を考えてみよう。夫婦が変わるといふことは、やはり妻と夫が、ひとりひとり個人として変わり、それが関係性のなかで確認されることだ。「組織変化」としての夫婦の変化、さらに(子どもが3人いたとしたら)5人家族の変化は、家族メンバーそれぞれが関係性のなかで相互作用するなかで、個人として変わることの連鎖を指す。そんな風によく表現が

「松下が変わる」というのはどういふことなのか、ゴーン革命をくぐってきた人なら、「ヤマト運輸が変わる」とはどういうことか。もちろん、大変革期に人が大勢入れ替わることはあるだろう。しかし、残った人と新しく入った人の大半が、ひとりひとりみていくと発想と行動パターンに変化を起こしたときに、全体としての組織の変化が結果において生じているのだ。

ヤマト運輸にも、読者の皆さんが勤める会社にも、どんなに時代が変わっても、大切にすべき不動の基軸や原理・原則がある。この点、松下の中村革命の時代に中村邦夫さんが、「理念以外はすべて変える」と仰ったのは興味深い。すべてが変わる中でも、変わらない原理・原則があるということだ。また、ヤマト運輸は、小倉昌男さんが宅急便の事業を起したとき以来、つねに変わり続け挑戦し続ける企業となったが、その変わり方、戦い方のなかに、ヤマト運輸ならではのDNAを感じさせてくれる。かつて、一橋大学の伊丹敬之教授は、「人本主義企業」という問題提起の書のサブタイトルに、「変わる経営、変わらぬ原理」という言葉をかかげられた。このサブタイトルの味わい深さは、その逆であつたら、いか

人にもそれにあたるアイデンティティ(自我同一性)があるはずだ。そして、組織が変わることが実は、組織の大半の個人が変わることだといふのと同様に、組織だけでなく、個人にもアイデンティティがあり、そういう基軸がしっかりした個人のほうがしなやかに変化対応ができ、そういう個人が大半のメンバーだといふ会社が実際には、うまく変われていけているのではないだろうか。

ながくなるので、言葉の綾で「夫婦が変わる」「家族が変わる」と言っているだけだ。
新聞を見ると、「〇〇社が変わる」とみたいな記事をよくみる。だが、ちょっと踏み込んで、深く考えてみてほしい。会社という組織が変わるとはどういうことか。読者の皆さんには、当然のことながら、ご自分が所属する組織を例に考えてみてほしい。もしも、松下にお勤めの人なら、

【個人】

主語は、**個人が、組織が**



あわせてこの論考の末尾で指摘したいのは、**変化が大切なときこそ不変のものも大切にしたい**ということだ。変化、変革とやららうるさい時代だから、ほんとうに必要な変革は、危機感を煽ってでも、不屈の実行力でもってとことんやりぬくべきだ。とはいえ、変化、変革の連呼に浮き足立ってはいけない。変えなくていいものを変える愚、さらにはいへば、変えないほうがいいものを変える愚だけは、避けたいものだ。そういう愚が、ガバナンスの改革、人事制度改革などにおいて、あつたかもしれない。変化のなかに不動の基軸があるから、かえってしなやかに変われるのだという側面も、この試論では強調したい。松下にも、日産にも、

「個人が変わらないと組織は変わらない」という命題を試論的に主張することとあわせて、少しばかり読者の皆さんにはなじみがないであろうブリーフ・セラピーの臨床的方法をさりだけになるが紹介してみたい。組織が変わるといふのは言葉の綾にすぎず、それは、当該組織のメンバーである大半の個人が変わった時に初めて生じることだ。組織という

個人もそれにあたるアイデンティティ(自我同一性)があるはずだ。そして、組織が変わることが実は、組織の大半の個人が変わることだといふのと同様に、組織だけでなく、個人にもアイデンティティがあり、そういう基軸がしっかりした個人のほうがしなやかに変化対応ができ、そういう個人が大半のメンバーだといふ会社が実際には、うまく変われていけているのではないだろうか。

個人が変わらないと、 組織は変わらない

組織が変わる。そういう表現をよくする。わたしは、組織の中の人間行動(組織行動、organizational behavior)という分野で研究をしているので、いつも、主語が組織の文章には気をつける癖がついている。たとえば、つぎのような文章は、それぞれに、組織のなかで働いている人がよく耳にする言葉だろう。いわく、

① 組織に勢いがある

② 組織が学習する

③ 組織が目標をもつ

④ 組織が変わる

組織に勢いを感じることがあり、自分が所属する組織でも、「今は勢いがあるなあ」と思える瞬間は確かにある。しかし、そのときの感じ方は、組織のなかで前向きでない人、ちよつとへこんでいる人がいないわけではないが、組織の大半のメンバーがやる気を高めているときに、組織に勢いがあるというはずだ。つまり、究極の主語は個人だと、わたしは思う。組織がイキキしているためにはなんとすることも、働くひとりひとりの個人が（そしてそのかなり

の部分）イキイキしていないといけない。そして、厳しい環境下でさえ、イキキしているかなりの部分がある。それが結果につながると、最初は前向きでなかった人まで、感化されて元気になる。組織が元気だから、個人が元気になるのでなく、元気な諸個人に囲まれているから、結果がついてくるようになる。落ち込んでいた人も勢いを取り戻す。その意味では、組織に勢いがあるということの正体は、勢いのある個人が大勢いるということだ。わが国で、いつも使われる言葉が、組織活性化だが、これは実は英語に困る言葉だ。たとえば、Activation of Organizationという英語表現をやむなくわたしたちは使すが、英語を話す人から聞いたことはない。Empowermentのほうが語感と

して、組織のイキイキにむしろ近いかもしれないが、この場合も、元気づけられるのは個人であって、組織をまるごと元気づけるなどという芸当はだれにもできない。同様に、組織学習は、ハーバード大学のクリス・アーヴィスとMITのロナルド・シヨーンがつくったすばらしい概念だが、やはり学習の基点は、いきなり組織でなく、その組織で行為するひとりひとりの個人だ。その個人の学び方に連なりが興味ある形で生まれることがあるので、堂々巡りのように同じルーチンに縛られるとき（単一ループ学習）も、ルーチンそのものを疑い、学び方そのものを学ぶような創造的な学習に到達するとき（二重ループ学習）もある。今ある仮定を疑わず同じところを回る（do more of the same）世界でいつそう能率よく学ぶのが単一ループ学習で、こんな学び方、こんな仕事の仕方でのいいのかという疑問をもって、今信じる仮定をゆさぶってでも新境地に達するような学び方が、二重ループ学習だ。物理的世界のフィードバックの例

でいうと、サーモスタットの設定温度に効率よく空調される世界と、その設定温度そのものもパラメーターとして変えられると感じられる世界との違いだ。10年前には、よくあったことだろうがみんなが寒すぎると思っている冷房の部屋で、サーモスタットは触らずに、カーディガンで調整するなら、設定温度そのものは固定だと思っていることになる。高校生の受験勉強を例にとると、受験のための勉強のやり方に慣れ、点をうまくとる世界と、そもそもなんのために勉強しているのか問う（そのために、いったん能率はさがっても、より充実した学習法にたどり着きたいと願う）世界との違いだ。わかりのとおり、ふたりが、グループが、さらに組織が学習するといおうが、つまるところ、なにかに気づき学習する主体は、あくまでも個人だ。アメリカ経営学会で、クリス・アーヴィスは、ロナルド・シヨーンと頻りに会って、組織学習の概念を暖め始めたとき、一日に7、8時間も語り合ったという。こうやってふた

究極の主語は個人

冷房の部屋で、サーモ

思っている

【岐路、分かれ道】

それでは組織が変わるとは
どういうことか



りは、二重ループ学習しながら、組織学習の概念にたどり着いた。その根っこにあるのは、学習する個人の相互接触だということが、このエピソードからよくわかる。また、わたしは、生前のロナルド・シヨーンに、少数のグループで会ったことがあるが、彼がいるだけで、その4、5人のグループは一気に、二重ループ学習で議論できるようになった。それはシヨーンのアシリテーション（編集者グループ活動が円滑に行なわれるように、中立的な立場から支援を行なうこと）のよさゆえだが、この根っこにあるのは、シヨーンの学習への考えであり、わたしの仲間その場での学習と気づきであり、わたしの学習の気づきだ。組織学習とはいっても、組織が文字通り主語で、たとえば、松下という組織が組織としてなにをすることを学習するのではなく、松下で働く大半の人が、仕事のやり方、工場の現場、開発の現場で、相互接触のなかから学習するのだ。ひとりひとりの個人が関係性のなかで変わっていることが、組織変革のプロセスを支えているのではないだろうか。

主語は組織でいいのではないかと
思ってしまうことがある。たとえば、組織が目標をもつというときだ。1976年、ヤマト運輸は宅急便に進出することにした。新事業の目標。さらに、ゼネラル・エレクトロニクス（GE）がジャック・ウェルチの時代、ナンバーワンカンパニーの事業しかやらない（あと売却する）と言ったとき、それは、ドメイン（活動事業領域）の定義の問題でもあるが、同時に、目標として、**変わる主語はなににか**、事業をやる限りは、1位か2位をめざせというメッセージだ。しかし、ここでも考えてみてほしい、組織が目標をもつ

というが、実体として、実際に会議体としての常務会が、売上高利益率目標を3年内に5パーセントにするという目標を決めたというときに、組織が決定したり、組織が目標をもつたりしたということになる。そして、会議の場をより精査すれば、だれの声が大きく、だれが賛同して、だれが反対したが押し切れられ、結果において目標がその場でどのような具合に決まったかのプロセスがわかる。組織が目標をもつというが、正確には、常務会や取締役会の場合、意見をうまく通す一握りの人たち（経営学では、支配的連合体IIドミナント・コアリションという）が目標を決めているのだ。GEの場合なら、組織が目標をもつというよりは、究極的にはジャック・ウェルチという個人がその支配的連合体と相互作用しながら、目標を生み出しているというほうが現実の姿に近い。このように考えてみると、組織変革という言葉、考え方、組織の勢い、組織学習、組織目標とともに、「変わる主語はなににか」という観点から問い直す必要がある。

ここでひとつのエピソードを紹介しよう。わたし自身が直接に経験したことだ。もう15年以上の前のことだが、ある会社で「組織変革」をテーマとした研修の機会があった。その会社では、土曜に行なわれる体育館のような巨大な場での研修は、すべて自己啓発と謳われており、自発的にそのテーマに興味ある人だけが参加している会合であった。こういうテーマであるにもかかわらず、700、800名集まっていた。わたしたちのように大勢の前で話すことが職業柄多い人間でも、500名を越す場には圧倒される。この場に登壇する前に、控えの間で、その会社の人事担当の常務、研修センター長、この研修の事務局の方々と話し合っている。「T社は今まですべて迷っているのです」「だから、T社は変わらないといけないのです」という言葉を内部者である彼らから繰り返し聞かされた。聴衆があまりに多いとこちらも緊張もするし、「つかみ」がもつつかしいので、この控えの間でのやりとりを念頭に、まず大勢

特集

の参加者に質問をぶつけてみた。

「T社が岐路に立ち、迷っていると思う人どれくらいいますか、そう思う人手をあげてください」と。なんと、8割ぐらゐの参加者が手をあげた。わたしは、もうこれでこの会社は大丈夫だと思った。組織変革の多数の文献が強調するのは、このま

までいいと思って危機感をもたない」と、変革は一切始まらないというところだ。これだけの人が、現状をまですい認識していたら、もう大丈夫だと思っ

危機感をもたないと

「わかりました。これだけ大勢の人びとがT社は岐路に立って迷っているということに気づいているのですから、移行期はいへんでも、少なくとも変革は始まるでしょう。念のためにお聞きしたいのですが、こ

【迷い】

この8割と2割の差はなにか



会社は迷っているというのが8割、これに対して、わたしも迷っているという人は2割。この8割と2割の差、つまり6割の人たちはどういう人たちのだろう。T社は岐路に立ち迷っているが、このわたしは岐路にも立たず迷っていないと思っ

変革は一切始まらない

自分は迷っていないが会社は迷っている、そう感じる人は、ほかのだから、会社の軌道修正をしてくれると思っ

う議論を報告した。

ひとりでも、われわれは、ただひたすら空回りするだけで、うまく変われないということがある。しかし、より興味深いのは、ふたりもしくはそれ以上の人びとの間で相互作用がある場合だ。

まず、古典的な小断から例示をあげよう。暗いところで鍵を落とした酔っ払いが、なぜか明るいところを探している。同じところをずっと探しているの

偽解決は実は問題の一部であり、

「落とした鍵、同じところばかりもど探す (The lost key or more of the same)」と各つけられているが、do more of the sameが枠から出られない堂々巡り (二次的変化) を指すキーワードだ。以前に (幸い) 明るいところ

いところだけ探し続けていたかもしれない。変われない人とは、ある意味では、間違っ

過去の賛美や振り返り

「昔の大学はもっと楽しかった」ともつ振り返っても仕方がないのに、あるいは今さら青春のころはよかったと言っ不幸

過去の間違いが不幸の原因だと言っ甘んじるこ

「最初の一杯のビールを上司に勧められてしまっ」という人の不幸

をもっていれば、会社が岐路に立っているのなら、その舵取りをするために、自分も岐路に立っていると自然に思うはずではないだろうか。だから、会社は迷っているのに、わたしは迷っていない、会社は危機 (転機) にあるのに、自分は危機 (転機) でないというのは、当事者意識の欠如を意

【鍵】

偽解決に馴れ合うと変わらない



この種の思考に陥る原因は、やはり主語を組織にするこの危うさにある。組織が変わるとい

に、ずっと同じ間違っ方向で堂々巡りする人だ。困ったことに、頑張っってもうまくいかない頑張り

問題を持続させる

「同じ繰り返しはいやだ、抜け出したいとようやく気づいたら、変われるのか」とそれがまた容易ではない。「わかってい

この鍵のケース以外に、つぎのようなことに思い当たることはない。同じ繰り返しはいやだ、抜け出したいとようやく気づいたら、変われるのか」とそれがまた容易ではない。「わかってい

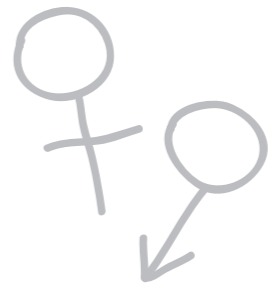
その特徴は、問題そのものを直視して、その問題の解決として試みたこと (しばしば、ほんとうの解決でなく偽解決となっている) を調べ、その解決法そのものが問題を持続さ

「苦情なければ問題なし」がスローガンだが、プロブレム・フォーカスト・セラピー (クライアントの訴える問題に焦点を当てる治療法) では、「誰かが困難を訴える行為」として問題が定義される。問題を、診断すべき病理の現われとして見るよりも、本人が望んでいない堂々巡りの著しい行動として捉えられる。したがって、ブリーフ・セラピーの最初の問いは、「問題は何かですか」ということになる。訴えとなる苦情がなければ問題もないことになる。そして、なによりも問題を変化との関係で定義している点に注目しておきたい。もしも、鍵を落とした人が、いくら探しても見つからないことを苦にしていなければ、ずっと楽しく明るいところを探し続けるだろう (「探し物はなんですか」) —— 探すこと自体が楽しみになっ機能の自律化が起こったらもう終わりだ。見つからないことを苦に思っようになったらしめたものだ。でも、せっかくなっ思っようになっただとしても、「明るいから

特集

【男女、夫婦】

ふたり関係



そこを探す」というのが間違いだとか介入（インターベンション）されないと、ひとりだけで悩んでいたら堂々巡りになる。もし、ほかの人もいっしょに探してあげようとしても、問題がどこにあるか、解決のため本人がなにをしているのか聞かなかつたら、今度はふたりそろって堂々巡りするだけになる。ここでは、本人によって試された解決は、そうと気づかずに偽解決であることが多く、偽解決は実は問題の一部であり、問題を持続させる。

さきの例で警察官がヒントをくれる人間として登場するが、それは、堂々巡りから抜け出す（アウト・オ

ブ・ボックス）ゆさぶりをかけてくれる人でもある。ところが、こういう形で複数の人が出てくるのではなく、ふたり関係でも、家族でも、両方ともが、また登場者がみんな堂々巡りのなかに入ってしまったていることがよくある。

ふたり以上の人びとを巻き込む堂々巡りは、よくある。親と子、上司と部下、師匠と弟子の間のような対人関係で観察される。グループ、さらに組織レベルになると、相互作用のなかで双方がループ状に偽解決を繰り返して堂々巡り状態となる。MRIの事例では夫婦の相互作用の一種の例示には事欠かないが簡単な古典的例をあげよう。

【夫】

「お前ががみがみ言われるから、引っこ込み思案になるのだ」



【妻】

「あなたが引っこ込み思案で困るから、がみがみ言っているのよ」



両方が絡み合って、抜け出せない枠組みをつくってしまった。

妻がうるさい（問題）ので黙る（偽解決）という夫の対応が、黙りこんで肝心なことは決めてくれない（問題）ので、攻めたる（偽解決）という妻の対応を呼び、その対応がまた夫の消極性を強化する。夫にとって、引っこ込みことが妻の小言の連発に対する唯一の防御であり、妻にとっては、その受動性ゆえに夫に批判的だと認識している。こういう説明がそれぞれの頭のなかに入り、両方が絡み合って、抜け出せない枠組みをつくってしまった。

「変われば変わるほど 同じこと」というフランスの格言、英語では more of the same という言葉で言い表される堂々巡りは、さきにふれたクリス・アージリスと下ナルド・シヨーンによる組織学習論の用語では、単一ループ学習（single-loop learning）——鍵の例でいうと、探し方そのものを問うフィードバック・ループがない学習——に相当する。

ブリーフ・セラピーの論者のなか

には、この方法がセラピールームだけでなく、経営組織の問題にも適用されるであろうと展望する人がいるにはいたが、経営者の側で、経営の実践のほうで、まだブリーフ・セラピーの存在・蓄積をよく受け止めていないところがある。

グループ・マルクス（書籍）アメリカの喜劇グループ「マルクス兄弟」の3男の言葉を引用するにため、これが堂々巡りと密接だということだけ記しておこう——「俺なんかをすすんで会員にしてくれるようなクラブに所属したいなどとは、けっして夢見ることなどない（I would not dream of belonging to a club that is willing to have me for a member）」。

内定を出した採用担当が、前途洋々たる学生から、「おれなんかを雇ってくれるような会社には入社したいとは思わない」と言われたら、あなたならどうするか。

【変化、変革】

不動の基軸があるから、個人も組織も変わる

——アイデンティティの問いをお忘れなく



時代のキーワードが変化で、それに対応するリーダーのキーワードは変革だ。経営コンサルタントで著述家のトム・ピーターズによれば、この時代に変わらないものがひとつあるとしたら、変化が今の時代を特徴づけるという事実だ。リーダーシップ研究者のジェイムズ・クー

ゼスは、「これからのリーダーシップを考える上で大事な言葉が3つある。それは、第1に変化、第2が変革、そして第3は変化だ」と言っているのだ。そして、ハーバード大学のジョン・コッターをはじめ、多くのリーダーシップ研究者は、複雑なシステムをなす組織をうまく動かすのがマネジメントな

時代のキーワードは変化だ

造的破壊、戦略発想でのイノベーションが求められている。

しかし、わたしが、この短い論考の最期でいたいことは、今ほど、変化、変化、変化、それに対応して、変革、変革、変革という言葉に耳にしすぎない時代はない。このような時代だから

らば、現状に合わなければ今のシステムを破壊してでも新しい変革を戦略発想で導入するのがリーダーシップだと対比することが多くなった。マネジメントとは、複雑性に対処することで、リーダーシップとは、変革に対処することだ。マネジャーは、経営には驚きはないほうがいいと述べ、リーダーなら、変革劇には驚きが満ち溢れているという。もちろん、マネジメントがないと行動の予測可能性や秩序がなくなるし、リーダーシップがないと現状を大きく変える勇気がなくなる。どちらも必要だ。しかし、間違いない時代のキーワードは、地球環境、事業環境、雇用環境、技術環境、社会環境、人口統計学的環境、あらゆる分野で、変化だ。政策担当者にも、経営者にも、変革、改革、創

らこそ、変化する時代のなかでも不動点があり、変革を試みる主体の側にも、大事にすべき社会の、組織のDNAのような基盤があることに、注意を促したい。意外に思われるかもしれないが、不動点や基盤を見極めているからこそ、かえって変革がはかどるといつこともある。多くの人が宗教家で哲学者でもあったラインホルト・ニーバーの祈りの言葉を心に止める。その言葉はつぎのとおりだ。「変えられるものを変えていく勇気と、変えられないものを受け入れる心の冷静さと、変えられるものと変えられないものを見分ける叡智を、われに与えたまえ（Give me the courage to change what can be changed, the serenity to accept what I cannot and the wisdom to know the difference）」。

かいつ「カイン中毒で、アルコール中毒だったエリック・クラブトンが、そういう時期に Give me strength to carry me on」と歌ったものだが、同じ時期に彼がAA（アルコール中毒者匿名互助会）に出るたびに祈った言葉は、このニーバーの言葉だった。音楽家としての不動点となる基軸は変えることなく、これら

の中毒を克服した。これは、組織変革を考えるうえで、適切な例ではないかもしれない。しかし、変化、変革という言葉が、人を脅すかのごとく喧騒のなかで叫ばれるときは、変わっていくなかで、変わらぬ、変えられない、変えられない原理・原則を見逃してしまつと、変化の名のもとに浮遊し、変革という言葉がしばしばヒステリックに響く。

組織が変わるといふときの根っこには、その組織の大半の個人が変わることが存在するというとき、他方で、大きな変革期をくぐる最中にも組織に変わらぬDNA、組織アイデンティティがあるように、個人にも変わらぬDNA、個人アイデンティティ（自我同一性）が基盤として存在することを忘れないようにしたい。堂々めぐりがくりこりだといふときには、ぜひ、ブリーフ・セラピー的に、今ある問題への解決が偽解決になっているせいで、縛りから抜けられなくなっている状態を脱皮すべきだ。そんなときにも、自分とはなにか、この関係とはなにか、この組織とはなにか、という

アイデンティティの問いをお忘れなく。