

新たな事業を成功させるための組織風土改革

はじめに	1
I. 組織の3要素	2
II. 集団思考のワナ	3
III. 人はなぜ働くのか？	11
IV. ビジョンの意義	16

イノベーション研究レポート

2022年10月

株式会社 キザワ・アンド・カンパニー

Kizawa & Company

non-stop innovation

不新創新

新たな事業を成功させるための組織風土改革

はじめに

既存の事業を改革または新規事業を立ち上げることは、組織のリーダーの役割である。そのために、リーダーは、事業環境を分析し、既存のビジネスモデルを深化させ、新規のビジネスモデルを探索する。しかし、不確実性、曖昧性の高いビジネスの霧の中で、心身ともに奮闘するのは日々、現場で働く人々である。そうした働く人々がリーダーのビジョンを実践に適用し、試行錯誤しながら実現していく。個々人の能力を高めることも大事だが、それ以上に大事なものは、組織風土である。どんなに優秀な個人も、組織風土が退廃していれば、その持てる能力を発揮することはできない。本書は、組織風土をどのように変革するべきかについての私見である。中小零細企業から国家に至るまで、組織風土を改良することを託されたリーダーが、学術的に実証された理論をより実践の場に適用する際の参考になることを願いたい。



I 組織の3要素

国家、軍隊、企業、地域コミュニティー、家族に至るいかなる組織も、目に見えないが間違いなく知覚できる風土を宿している。最近の経営学では行動経済学や認知心理学などの視点を入れながら、人間およびその集団としての組織について研究が盛んにおこなわれている。組織研究の大家として有名なクリス・アージリスは、コミュニケーション、モチベーション、ビジョンは組織の3要素（元素）からなると述べている。この組織の3要素については、テーマごとに、多くの識者がさまざまな切り口で研究をしている。

① コミュニケーション

組織行動学に多大な影響を与えた物理学者、哲学者のデヴィッド・ボームは著書「ダイアログ（対話）について」の中で、真のコミュニケーションとは、対話をつうじた意味の共有化であると述べている。意味とは平たく言えば、「私たちが守りたいもの、大切にしたいもの、分かち合いたいもの」のことである。対話は人々を固く結びつける効果がある。人類の思考の断片化がますます進み、自然に備わる、全体がひとつにまとまろうとする秩序（コヒーレントな状態）からどんどん遠のいている。

② モチベーション

ニール・ドシラ（マッキンゼーの元コンサルタント）はモチベーション（人々が組織でなぜ働くか？）について世界（欧米、アジア）の企業、数百社を調査した。定量化が難しいモチベーションを「総合動機指数」という6つの問い（後述）を用いた調査表を用いて、モチベーションと業績との因果関係（相関係数が0.8と非常に高い）を明らかにしている。

③ ビジョン

企業のビジョンの大切さを、世界の起業家に説き、「ビジョナリーカンパニー飛躍の法則」（世界で1,000万部以上売れた）スタンフォード大学教授のビル・ラジャーとジム・コリンズらは、ビジョンは、例えるならば、天界に充満するエーテル（アリストテレスが唱えた第5の元素）を生み出す役割があると指摘している。

Ⅱ 集団思考のワナ

神戸大学科学技術イノベーション研究科教授の尾崎和弘氏は、「プランBの教科書」の中で、イノベーションを阻害する集団思考について論じている。同書を参考に、「集団思考のワナ」という組織風土の問題に光を当てたい。

1 集団思考のワナとは何か？

日本では空気は読めないことを「KY」といい、そうした人は仲間から疎まれる。空気だから目に見えないが、間違いなく人々を縛っている。この「空気」による支配のことを、今日の心理学、社会学では集団思考（group thinking）と呼んでいる。集団思考では、集団のメンバーが今持っている考えを互いに強め合い、意見の相違を抑え、一方、異なる意見や反証となり得る証拠を持つ他者との関係を断とうとする。その原因として、組織論の大家であるクリス・アージェリスらは、他者とのかかわり、その経験を解釈する際に人々が頼る（無意識な場合が多い）文化的な前提や「習慣的な防御的行動」について述べている。

私たちは習慣的な防御的行動によって、面目を保ち、他者に対して優勢を維持し、検証されない推論を事実であるかのように見せ、中立を装って自分の立場を提唱する。私たちは、自分の仮説や見解を人前で検証することを避け、人から切り込まれそうな話を避ける。そして何より、防御的な行動によって、防御姿勢を隠すとともに、全員が問題の存在を知っていてもそれを論じようとしなくなる。自分の立場（A）と組織内の平穏（B）を守るために真実（C）を犠牲にするのである。アージェリスは、このA、B、Cを組織防衛行動の3要素と呼んでいる。この3要素のうち2つを両立することができても、1つが犠牲になる。

たとえば、ある社員が品質に関する不正のデータを顧客に提出していることを知った。「心が痛むがもうかなり前から組織ぐるみで行われている。この事実（真実）を上部に報告すれば、和気あいあいと仕事をしている職場に波風が起ころことは必至だ。この不都合の真実を語れば、自分はこの組織にいられなくなる。黙っておこう」といことになる。日野自動車や三菱電機の品質不正問題などまさに最近起きたことである。

表1 集団思考のワナ

症状	説明
組織バイアス	組織文化に縛られて物事を客観的に見られなくなる。
集団的保守主義	内部で確立されたパターンに固執する。
現状維持バイアス	集団思考による思考停止により別段、問題がなければ現状を変えない。
サクセストラップ	ある分野で成功すると、組織内には、それに関する情報ばかり集まり、新しいことに目が行かなくなる。
計画墨守症候群	社内外に公表された中期経営計画は、その前提条件が大きく変わっても変更することが大変難しい。
犯人捜し本能	「誰かを責めれば物事は解決する」と思い込む。別名、「根本的帰属の誤り」という。
科学的推論スキルの欠如	自然科学も社会科学も前提条件によって結果が変わることを無視する。

集団思考は、特定の個人の思考によって強く影響を受ける。組織のリーダーやマネージャーは、常に状況を分析し判断し組織を動かしていかなければならない。しかし、集団思考と同じように個人思考も不完全であるため、戦略や業務運営上の意思決定をつうじて組織全体のパフォーマンスを損なうことが多い。ちなみに個人思考のワナを表2に示した。

表2 個人思考のワナ

症状	説明
ホットハンドの誤謬	偶然うまく起きたことがずっと続くと錯覚する。
認知容易性による錯覚	分かりやすい文章や繰り返し語られる言葉によって、人は深く考えなくなり、系統的なバイアスに陥る。
代表性ヒューリスティック	少ないサンプルで全体がわかると思い込む。また「自分の目を見たものはすべて正しい」という錯覚を引き起こす。たとえば、根拠もないのに、個人的によく知っている人（代表性がある）と仕事するほうが、そうでない人に比べ成功確率が高いと信じてしまう。
利用可能性ヒューリスティック	人はインパクトの強い記憶に影響を受ける（想起容易性）。パッと目につくものを人は選択しやすい（検索容易性）。知人など信頼のおける人からの口コミ情報を信用する（具体性）。
アンカリング効果	最初に印象に残る情報を与えられると、その後の判断に影響を与える。

認知バイアス	アンカリング効果 (上述) により、自分の考えを否定する情報を無視し、自己を肯定してくれる情報ばかり目が行く。
分断本能	「世界は分断されている」と思い込む。たとえば先進国に住んでいると、途上国の生活水準は実際より悪いと思い込んでしまう。実は、同じ途上国間でも大きな経済格差があることを無視してしまう。
ネガティブ本能	「世界はどんどん悪くなっている」という思い込む。市井には数えきれないほど「明るい話」(美談) が溢れているが、ニュースにならない。「暗い話」ばかりが世に溢れる。
直線本能	過去の変化が、その後も同様に続くと思ってしまう。たとえば「世界の人口はひたすら増える」と思い込む。非線形のダイナミクス、時間の遅れをとまなうフィードバック、交絡変数(原因と結果の両方に影響を与える外部要因)を理解できない。ストックとフローの違いを認識できない。5つ変数を超えると頭の中だけではシミュレーションできない。システム思考の欠如。
恐怖本能	危険でないことを恐ろしいと思いつく。たとえば、飛行機は自動車に比べて危険であると思ってしまう。しかし飛行機事故の犠牲者の数は、自動車事故で亡くなるひとの20万分の1である
過大視本能	「目の前の数字が一番重要だ」と思い込む。前任のトップが5年前に決めた投資で生じた100億円の損失を粛々と処理する一方で、優秀な部長が1億円の赤字を出してしまったら、その部長のキャリアを終わらせるのに十分だ。これでは現場のチャレンジ精神がなくなるのは当然である。
パターン本能	「ひとつの例ですべてに当てはまる」と思い込む。「田舎暮らし」、「中流層」など、あるグループをひとつの言葉でまとめて概念化できる。非常に便利だが、異なる人たちを「一緒くた」にしていることには変わりない。
宿命本能	「すべてはあらかじめ決まっている」と思い込む。「日本の技術力は高い」「日本製品は安全」「アジアの人たちは日本に来たがっている」という思い込みは宿命本能から来ている。
単純化本能	「世界はひとつの切り口で理解できる」と思い込む。物事を単純な「切り口」で複雑な全体像を理解させろというのも無理な話である。
焦り本能	「いますぐ手を打たないと大変なことになる」と思い込む。人は追いつめられると「チャンスは一度きり」と思い込む。それが正常な判断を妨げる。

2 集団思考のワナに陥る十分原因

社会心理学者マーヴィン・ジャニス氏は、集団思考が起きる3つの十分原因を挙げている。

- ① 組織が類似した考えを共有して同調圧力が強いこと
近年、同調圧力のない「多様性をもった組織」が優れているとされるが、多様性がある組織が盤石とは限らない。いろいろなアイデアの組み合わせで組織を強くするのが多様性の目的だ。アイデア乱立でまとまりがなくなることと紙一重である。
- ② 組織が外部からの批判を受け容れないこと
霞が関など官僚組織に典型的に見られる。部外者からの批判を受け入れないし、別の部署のことに口出しをしない。
- ③ 組織が成果を求めるなど強い圧力を受けていること
成果を上げるために強いプレッシャーを受けている組織は多い。一度、華々しく打ち上げた計画などを、想定（前提条件）が変わり修正が必要になってもなかなか変えることができない。特に計画墨守症候群（既述）の原因になる。

3 「悪魔の代弁者」の存在

こうした集団または個人の思考のワナにかからないためには、外部者の目を持って内部者並みの情報分析をできる新たな仕組み（機能）を組織内部に導入する必要がある。

初期キリスト教会の設立から約千年間、殉教者だけでなく場当たりの方法で、単なる信者も聖人に認定するといったことが教会で行われていた。そのため聖人の価値が著しく低下してしまった。これを改革するため、16世紀に教皇に就任したシクトゥス5世は聖人審査のための委員会を創った。審査結果をそのまま受け容れず、独立した調査官として「委員会に反対する役職」を別に作った。この役職を「悪魔の代弁者（Devil's Advocate）」という。悪魔の代弁者が機能するための条件として、①内部のしがらみに惑わされないこと、②内部情報をよく知っていること、といった矛盾した命題を両立できると定めた。

「レッドチーム思考」の著者ミカ・ゼンコ氏によると、近代的な組織で、この機能を作った先駆けは、冷戦時代の米軍である。その後、2000年代に入って、「レッドチーム」という形で、米軍の標準的な意思決定プロセスの中に取り入れられた。2007年、ブッシュ・ジュニア政権時代、CIA からシリア東部の砂漠地帯で原子炉が開発されているという情報が軍の上層部にもたらされた。画像情報は北朝鮮が開発していた原子炉とよく似ていた。ブッシュ

が名指しした「ならずもの国家」から各弾道が新しい敵対国家に運ばれる可能性がある。CIA 長官は、2つのチームに画像のみを見せた。甲チームには、原子炉であることを証明させる。乙チームには原子炉でないことを証明させる。米軍のプラン A は「空爆する」、プラン B は「空爆せずに様子を見る」である。2チームの結果をもとに意思決定することになる。最終的に、2チームは「原子炉であることには間違いないが、核攻撃する能力は備えていない」という結論に至った。

ミカ・ゼンコ氏は、集団思考のワナ（組織バイアスともいう）に縛られず、悪魔の代弁者が日陰者扱いされないために、6つの原則を挙げている。

- ① チームを組織トップの直属にすること（あくまで意思決定の支援が目的だ）
- ② 外側から客観的に評価し、内側から気遣いを持って実行すること（揚げ足取りや面目潰しはしない）
- ③ 健全で大胆な猜疑心をもつこと（説教をする場所ではない。批判精神と専門知識を使う）
- ④ 意外性の高い活動をすること（マンネリ化を避ける）
- ⑤ 問題を棚晒しにしないこと（判断が遅いと無数の委員会ができてしまう）
- ⑥ 頻度にこだわること（しっかりとした議論と実行のバランスを取る）

4 両利き経営

チャールズ・オリリー教授は、著書「両利き経営」の中で、新規事業に取り組むことの困難さについて、新規事業と既存事業の違いについて述べている。

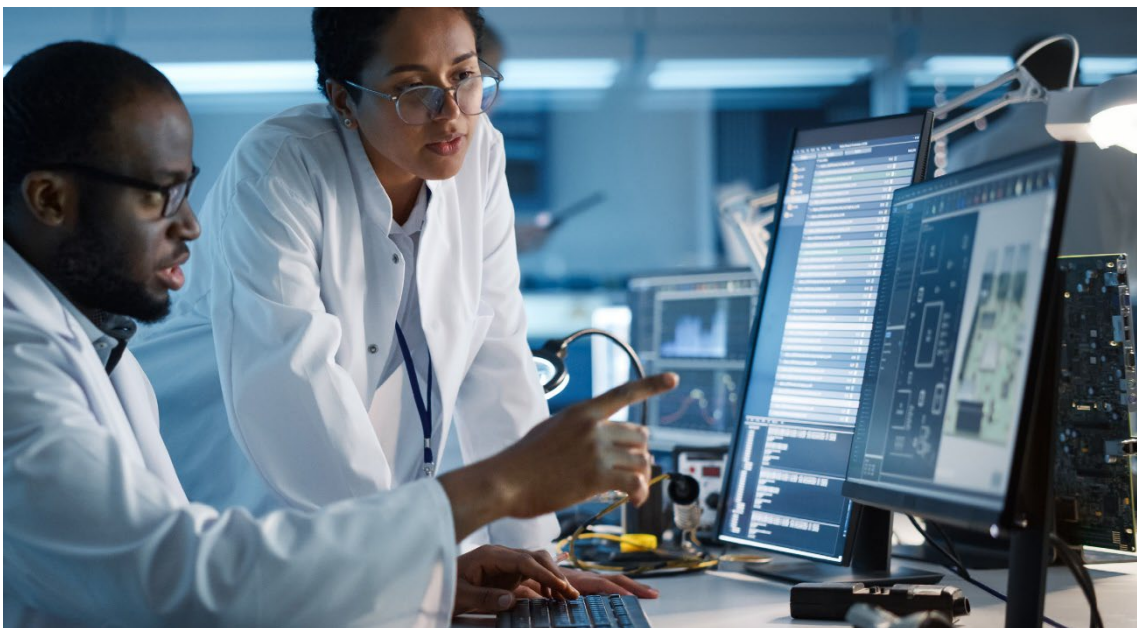
表3 両利き経営

探索(Exploration)	深化(Exploitation)
新規事業	既存事業
成果が出るまで何年もかかる	儲かっている事業におカネを回して深化させなければならない
自分たちに経験がないため、成功確率も期間も読めない	追加投資による利益と期間は大体予測できる

右手も左手も両方うまく使える人は非常に少ない。対立する物事を両立させるのは通常困難であるが、組織、ビジョン、コミュニケーション、リーダーシップのあり方を改革することで両利き経営は可能である。

まとめ

新規事業の開発は、既存事業の改革と同時に進めなければならない(両利き経営の実践)。集団思考のワナはそうした組織の改革を阻害する。既存事業を深化し、同時に新規事業を探索するためには、集団思考のワナにかからないようにすることが重要だ。悪魔の代弁者の機能を組織内に取り入れることで集団思考のワナから逃れることができる。人が事業をつくり、事業が価値を生み出す。



Ⅲ 人はなぜ働くのか？

集団思考のワナから逃れ、客観的に物事を認識できても、そもそも社員がやる気を出さないことには、作られた戦略計画が効果的に実行に移されることは期待できない。

20世紀の日本の製造業が競争優位を得ることができた一つの大きな要因は、大量生産大量消費の時代を背景に、作業のマニュアル化や流れ作業による生産効率の効率化を重視するライン、テーラー・システムを積極的に導入したことである。しかし、経済の主役がモノからアイデア、ノウハウという知識に移り、現在、Y世代（1981～1996年生まれ、ミレニウムともいう）が現場の中樞を担い、生まれたときにすでにインターネットが普及していたデジタル・ネイティブのZ世代（1997～2010年）が新卒で今後、社会人になる。YZ世代は、働く目的へのこだわりが強く、短期での離職やネットで単発的な仕事を発注するギグエコノミーへの抵抗感が小さい。彼らがやがて多数派になり、彼らのやり方や能力を経営革新に生かすことが必要である。かつて、人事政策の大きな課題は採用し、育成し、つなぎとめることであった。今後は、アクセス（外部の多様な人材と接点を持つ）、キュレート（働き手のニーズに合わせて学習内容を提示できる）、エンゲージメント（外部のを人材を含め、やる気にさせる）へと変化する。

米ギャラップの2020年版調査によると、日本の「社員のエンゲージメント（士気が高く熱意のある社員の割合）」は139ヶ国中、132位である。表4に示すとおり、異常なほど低い。

表4 国別の社員エンゲージメント比率

米国・カナダ	ラテンアメリカ	東欧	豪州・ニュージーランド	中国	韓国	西欧	日本
34%	24%	21%	20%	17%	12%	11%	5%

日本の労働者は、受け身の真面目さはあっても自発的に仕事に向き合う積極性にかけることが調査結果から浮かび上がる。2020年OECD加盟国の時間当たり生産性は、最下位の23位で49.5米ドルである。ちなみに欧米諸国は80ドルである。最近の円安でさらに米国との差は開いていると思われる。

1 なぜ、優れた社風は、高業績を生み出すのか？

社風が優れる会社には、優秀な人材が集まるだけでなく、組織の学習能力が向上し、社員の能力も高まる。立てた戦略計画をしっかりとやり遂げるだけでなく、環境変化に適応しながら、粘り強く高い業績を継続的に生み出すことができる。多くの企業は、「いかに働くか」にこだわりすぎる傾向があり、「なぜ働くのか」をあまり話し合わない。そもそも、なぜ働くかがわからなければ、ずば抜けて、いい働きはできない。人は認識できない物事をコントロールできない。優れた社風を築くためには、まず、何が一人ひとりの業績を高めるかを理解する必要がある。つまり、社員の働く動機（「総合動機」という）をしっかりと認識しなければならない。

2 まず、人々は「なぜ」働くのかを考えてみる

労働には基本的な6つ動機があることが多くの心理学者、行動経済学者が指摘している。

① 楽しさ

楽しさが動機である場合、マラソンであれ何であれ、成功する可能性は高まる。楽しいと思われるものは、その活動が好きだからである。やっていて楽しいので、仕事自体が報酬になる。科学者はこれを「内発的動機」と呼ぶ。趣味に夢中になるのは、疑いなく、それが楽しいからである。幸い、多くの人は職場で楽しさを見つけることができる。それは、仕事が楽しいから働いている場合である。好奇心と実験は楽しさの核となる。人間は、本来、学ぶことや適応することが好きなので、無意識のうちに、楽しめる機会を探し出す。楽しさという動機は仕事そのものから生まれるので、高業績を上げるための、最も直接的で最も強い動機である。



② 目的

仕事から一步離れたところにあるのが、目的という動機である。目的が動機になるのは、仕事そのものではなく、仕事の「結果」に価値が感じられる場合である。仕事自体は楽しくないかもしれないが、それがもたらす結果が、その人にとって重要なことが多い。仕事が社会に及ぼす影響が、自分の価値観や信念と一致する時、目的という動機を持つことができる。

たとえば、看護師の場合ならば、患者の苦しみを癒すという目的が、仕事に励む動機になっているといえる。自分の仕事の人々に良い影響をもたらすと思えるから、必要な知識を身につけようとする。減量を試みる人も、健康的な食事を作ったり食べたりするのが楽しいわけではなく、健康体になるという目的があるので、ダイエットに励むのである。

③ 可能性

3つ目の動機が可能性である。それが生じるのは、仕事の（直接的な結果ではなく）二次的な結果が、自分の価値観や信念と一致する時である。つまり、最終的に自分が重要だと思うもの（個人的な目標など）につながるからその仕事に励むという場合である。たとえば、法律専門大学院の入学に役立つ可能性に惹かれて、弁護士のアシスタントとして働く人もいる。書類綴じの仕事は楽しくないし、自分が弁護して人の役に立つということもない。しかし、将来、弁護士となる目標があるから仕事を続けるのである。

以上の3つの動機を、「仕事の内容と直接結びついている」という意味で、直接的動機と呼ぶ。程度の差はあるが、直接的動機は、業績を高める動機となる。一方、以下に挙げる動機は、仕事の内容とは、直接的に結びつかないという意味で「間接的動機」と呼び、心理的に業績を悪化させる動機となる。

④ 感情的圧力

感情的圧力は、失望や罪悪感、羞恥心ゆえに活動する場合に生まれる。こうした感情は、自分の信念（自己認識）や外からの圧力（他人の判断）が関係している。たとえば、母親を失望させたくないからピアノを習っているとか、立派な肩書が自尊心を満たしてくれるので、その仕事を続けている場合などである。プレッシャーに押しつぶされたり、集中力を欠いたりするなど感情的圧力が仕事への動機である場合、業績は伸びにくくなる。

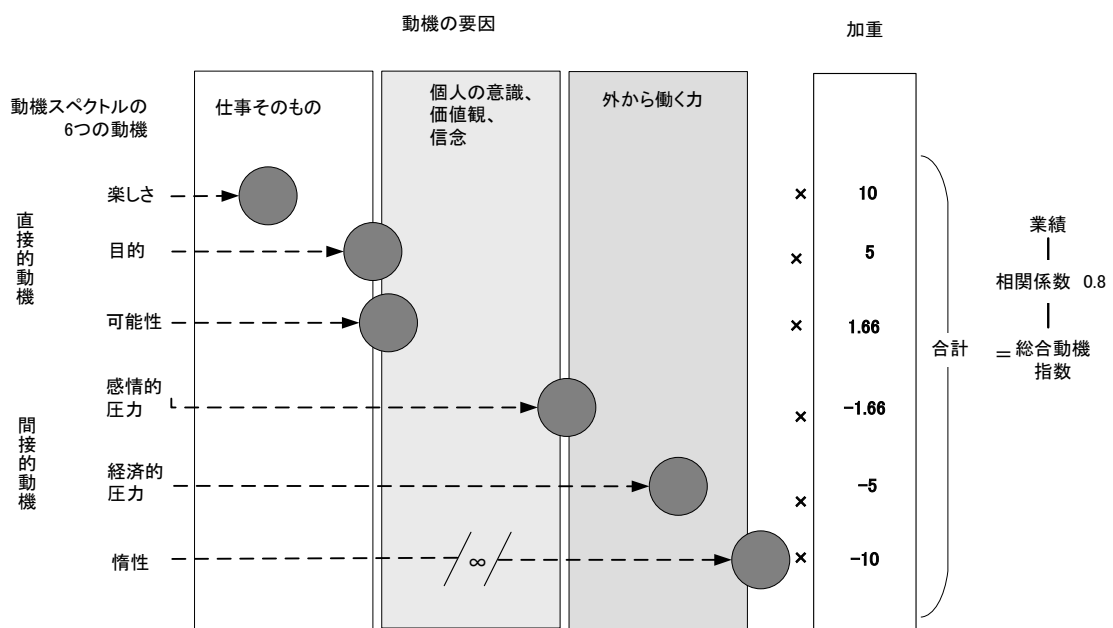
⑤ 経済的圧力

経済的圧力が生じるのは、報酬を得るため、あるいは、解雇などの罰を逃れるために、働く場合です。職場では、ボーナスを多くもらいたい、昇進したい、クビになりたくない、怒りっぽい上司にいじめられたくない、といった感情がそれに相当する。仕事以外でも、あるいは、無意味と感じていても、何かをしなければならないと感じる時、このプレッシャーが生じやすい。所得が少なければ、圧力は高まると思えそうであるが、所得が多くても少なくても、経済的圧力は生じることがわかっている。

⑥ 惰性

最も間接的な動機は、惰性である。惰性が動機になっている場合、それは仕事からあまりに離れていますので、仕事に対する動機がどこから来ているのかさえわからない。ただ、昨日やっていたことを今日もやるだけである。これがもたらすのは、最低の業績である。この破壊的で見えにくい惰性は、驚くほど職場に蔓延している。

図1 6つの動機×要因のスペクトル



出所:「マッキンゼー流 最高の社風の作り方」ニール・ドシ、リンゼー・マクレガー著 日経BP社より一部Kizawa加筆

3 働く動機を測定、分析する —総合動機指数—とは

業務プロセスを改善する場合、事前にそのプロセスの仕組みを理解し、成果を測定する必要がある。社風は、直感的に存在すること、良い方向に向かっているのか、悪い方向に向かっているのかなど漠然または曖昧な形で認識されているだけで、なかなか測定ができない。米国大手経営コンサルティング会社のマッキンゼーは、多様かつ多数の業界、企業で、実証分析を行い、効果的な測定方法を「総合動機指数」と呼ぶ数を開発している。

「まったく違う」場合には1点、「まったくそのとおりである」場合には7点として、1~7点の整数で数字を記入し、それぞれ加重して動機ごとの数値を計算する。①~③は、直接的動機で、すべてプラス、④~⑥は、間接的動機でマイナスの数値となり、それらをすべて合

計する。最高合計得点は、小数点以下四捨五入して、プラス 100、同様に、最低合計得点は、マイナス 100 となる。

表 4 働く理由に関する質問と総合動機指数の計算方法

動機	質問	答え	加重	合計
① 楽しさ	今の仕事を続けているのは、仕事そのものが楽しいから		10	
② 目的	今の仕事を続けているのは、この仕事に重要な目的があると思うから		5	
③ 可能性	今の仕事を続けているのは、自分の目標を達成するうえで有益だから		1.66	
④ 感情的圧力	今の仕事を続けているのは、辞めたら、自分と自分のことを気にかけてくれる人を落胆させてしまうから		-1.66	
⑤ 経済的圧力	今の仕事を失ったら金銭上の目標を達成できなくなるから		-5	
⑥ 惰性	今の仕事を続ける妥当な理由はない		-10	

総計 点

参考までに、次頁に、総合動機に関する意識調査用のアンケート用紙（無記名方式）を示した。このようなアンケート用紙によって、部署ごとに定期的に「総合動機指数」を計測し、働き甲斐にある社風を築くために何が必要かを、より具体的に検討することが可能になる。

採点に使用する加重のための係数は、欧米企業での比較的大企業のデータをもとに計算されているので、そのまま日本企業に当てはめることはできないが、時系列に総合動機指数と業績との相関関係を測定することにより、社風を改善または改革するためのヒントを得ることができる。

アンケートのお願い

社員の皆さまへ
代表取締役社長〇〇〇〇

我社は、できるだけ社員の皆さまが働き甲斐を感じられる社風をつくりたいと考えています。そのために、社風の良し悪しを定期的に評価する必要があります。

皆さまが「なぜ、働くか（働く理由）」について、6つのご質問を用意しました。それぞれに質問に関して、「まったくその違う」という場合は「1」を、「まったくそのとおりである」という場合は「7」として、点数欄に、1～7までの7段階の数値をご記入ください。尚、アンケート回答用紙を破線で切り取り、〇月〇日までに、所属する部署に設置しております「アンケート用紙回収BOX」にお入れください。



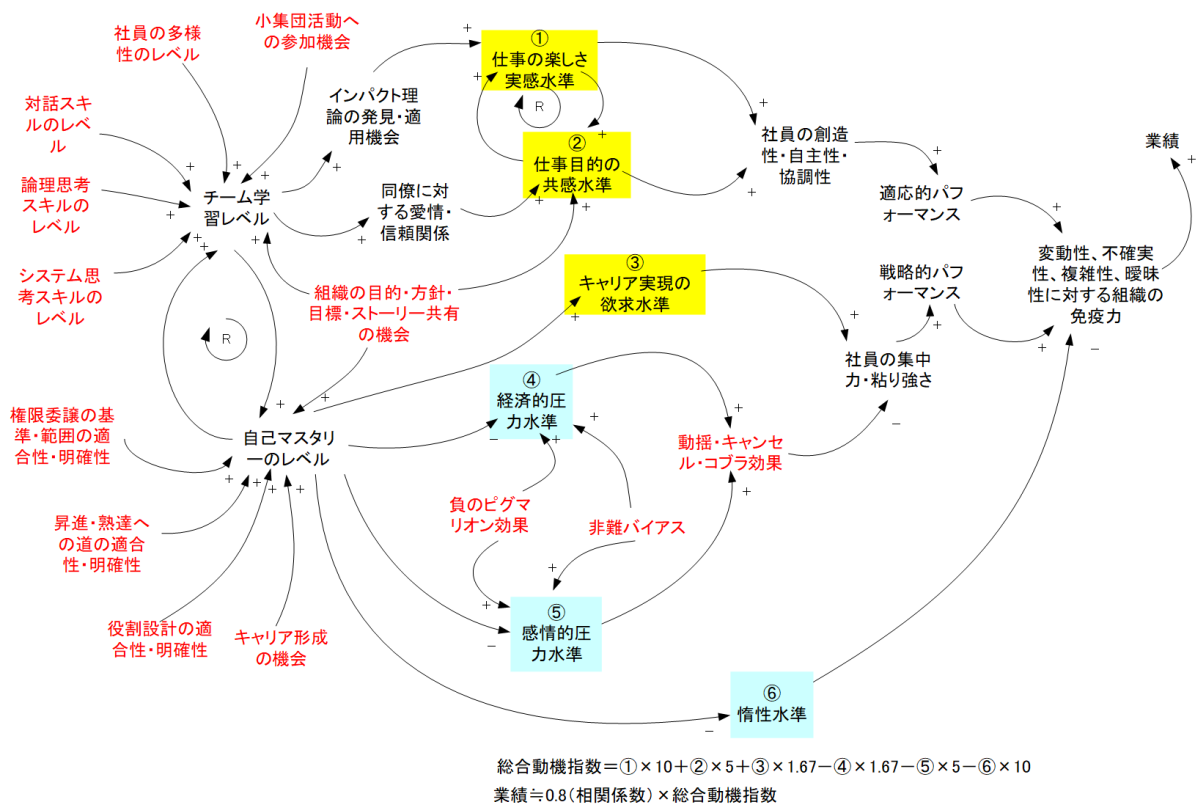
アンケート回答用紙

質 問	点数
今の仕事を続けているのは、仕事そのものが楽しいから	
今の仕事を続けているのは、この仕事に重要な目的があると思うから	
今の仕事を続けているのは、自分の目標を達成するうえで有益だから	
今の仕事を続けているのは、辞めたら、自分と自分のことを気にかけてくれる人を落胆させてしまうから	
今の仕事を失ったら金銭上の目標を達成できなくなるから	
今の仕事を続ける妥当な理由はない	

ご協力ありがとうございました。

図2は総合動機指数と企業業績の因果関係をまとめたループ図である。矢印(→)の元にある変数は原因を矢印(→)の先にある変数は結果を示す。符号(+、-)は相関を示す。たとえば、他の変数を一定として、社員の創造性・自主性・協調性が高まれば適応的パフォーマンスが高まる。他の変数を一定にして、自己マスタリーのレベルが向上すれば、惰性水準は下がる。黄色でハイライトした変数は高いほど業績を押し上げる。逆に青色でハイライトした変数は、高いほど業績を悪化させる。Rを囲む矢印の環は自己強化型ループを示す。一つの変数が増加すると、他の変数を増加させる。それが最終的に元の変数にフィードバックする構造を示している。たとえば、チーム学習のレベルが上がると、自己マスタリー(自己修練)のレベルを引き上げ、それがまたチーム学習レベルをさらに引き上げる。根本原因に働きかけなければ変化を起こすことはできない。赤のフォントで示した変数は、業績を高めるために、介入すべき変数である。

図2 総合動機指数と企業業績との因果ループ図



まとめ

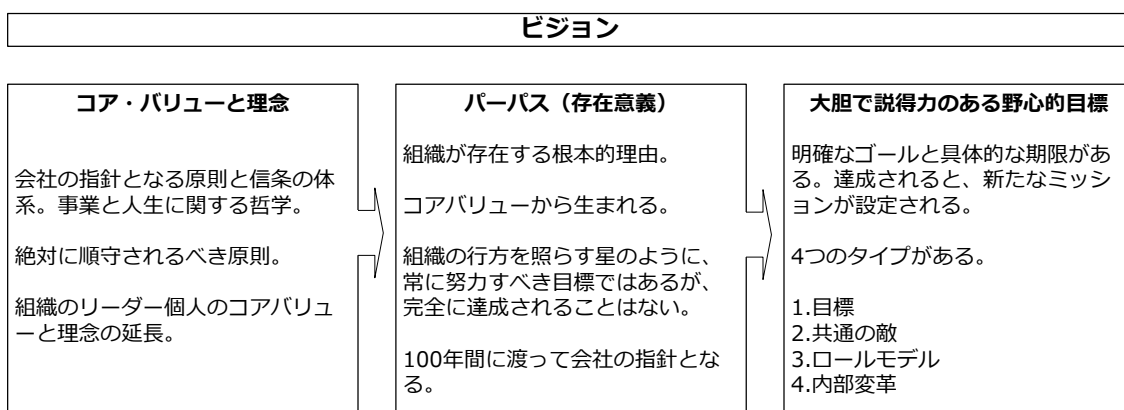
今後、人材の流動化と人材獲得競争の激化がますます進むと思われる。総合動機指数を高めるために経営トップは、組織の目的・方針・目標・ストーリーを社員と共有する。戦略的な課題を中心にチーム学習環境と、自己マスタリー(自己成長・キャリアアップ)を促す職場ウェルネス環境を整備することが必要である。

IV ビジョンの意義

1 ビジョンのフレームワーク

2の「まとめ」で述べた通り、経営トップは、組織の目的・方針・目標・ストーリー（ビジョンと同じような意味）を社員と共有する必要がある。組織のビジョンについては、様々な考え方があるのは事実である。組織のビジョンをテーマに長年、コンサルタントの実務と研究をした第一人者、「ビジョナリーカンパニー時代を超える生存の法則」（1,000万部のベストセラー）の著者ジム・コリンズらが定義に沿ってビジョン（図3）を作り込むのがよいと思われる。これは「コリンズ・ポラス式ビジョンのフレームワーク」と呼ばれている。

図3 ビジョンのフレームワーク



Graph 4-2 P.176 " Beyond Entrepreneurship 2.0 " Japanese version by Jim Collins et al.

リーダーの一番の責任とは、会社の明確なビジョンを生み出し、社員と共有し、そのビジョンへのコミットメントと精力的な取り組みを促すことだ。金儲けのためにビジョンは要らない。ビジョンがなくても儲かる企業は間違いなくつくれる。だがあなたが金儲けだけが目

的ではない、時代を超えて存続する偉大な企業をつくりたいなら、ビジョンが必要だ。

2 ビジョンのメリット

- ① ビジョンは通常では考えられないほどの努力を引き出す。
- ② ビジョンは戦略的、戦術的判断を下すコンテキスト（文脈）となる。
- ③ 共通のビジョンは一体感、チームワーク、共同体を生み出す。
- ④ ビジョンは企業がひとにぎりの中心人物に依存した状態から脱却する基盤となる。

2.1 考えられないほどの努力を引き出す。

人は価値観、理想、夢、胸躍る挑戦に反応する。それは人間の本能だ。組織、仲間、あるいは社会の理想に共感し、価値を見い出しているとき、私たちはその実現のために途方もない努力をする。優れた価値観、健全な信念、説得力あるミッションにもとづいて組織をつくる経営者は、通常では考えられないほどの努力を引き出すための基盤を整えている。モチベーションは自分の仕事を全体の目標とどれくらい結びつけて考えられるかで決まる。定型業務でもそれは変わらない。目標を生み出すのが、リーダーであるあなたの役割だ。集団の心をひとつにするような魅力的な課題を提示する。

2.2 戦術的判断を下すコンテキスト

会社のビジョンは、あらゆる階層の社員が意思決定をするためのコンテキストとなる。その重要性はどれほど強調しても足りないほどだ。ビジョンを設定するのは、コンパスと遠く離れた山奥の目的地を持つようなものだ。仲間にコンパスを与え、目的地を示し、自由に目指してほしいと告げれば、おそらくそれぞれ自力でそこに到達する道を見つけるだろう。障害物に道を阻まれたり、回り道をしたり、曲がり角を間違えたり、峡谷に迷い込んだりすることもあるかもしれない。それでも方向性を示すコンパスと明確な最終目標と、目指す価値のある目的に向かっているのだという信念があれば、おそらく目標に到達する。対照的に、共通の全体目標がない会社にはコンテキストがない。すると社員は峡谷に迷い込み、ひっきりなしに出動要請のかかる消防隊のように、次々発生する危機や事業機会に振り回される。

2.3 一体感、チームワーク、共同体

コーチは一人ひとりの選手の才能を伸ばさなければならないが、それ以上に重要なのはチームとその目標に対する誇りと信念を育むことだ。優れたコーチは、チームをひとつにするための共通目標と、基本的ルールや価値観を明確にすることで、2つの目標を両立させる。

共通のビジョンがなければ、組織は容易に派閥に分裂してしまう。それぞれが異なる目的を持ち、縄張り争い、権力拡張、つまらない駆け引きが頻発するようになる。共通の目的や組織全体を強くするために努力するのではなく、破壊的な社内抗争によって社員のエネルギーが削がれてしまう。前向きな共同体意識を保つことは不可能である。個人のクリエイティビティを解き放ちつつ、全員で同じ方向を目指すにはどうすればよいのか、という矛盾は常にある。両者を結びつけるのがビジョンだ。社内の誰もが案内星（共通のビジョン）を見つめるようになれば、何百という別の船に乗り込んでも同じ方向に漕いでいけるだろう。

2.4 ひとにぎりの中心人物に依存した状態から脱却する

創業期には会社を立ち上げたリーダーたちがビジョンを示す。会社のビジョンは、彼ら個人のビジョンとほぼ重なる。しかし偉大な企業になるためには、ひとりあるいは数人の中心人物に過度に依存した状態から脱却する必要がある。ビジョンは「共同体として共有する」もので、会社を運営する特定の個人ではなく、組織に帰属すべきだ。ビジョンは創業者を超越しなければならない。アメリカ合衆国の建国とその後の発展という歴史的事例を振り返ってみよう。建国の父たち（ワシントン、ジェファソン、アダムズなど）は、自分たちが未来永劫指導者としてとどまることを前提とする国を造るのではなく、自分たちの死後も何世紀にもわたって国家の指針となる基本原則を定めた。つまり独立宣言と合衆国憲法というかたちで、国家のビジョンを明文化した。そうすることで未来のアメリカが自分たちの理想とする国に近づくように、またそれと並ぶ重要な点として、自分たちがいなくても大丈夫なようにしたのだ。1787年にフィラデルフィアに集まった人々は賢明だった。憲法という永続的原則を設定することで、共通の敵や「偉大な独裁者」がいなくても国家がひとつにまとまるような「接着剤」をつくったのだ。

2.5 ビジョンの構成要素 1 コアバリューと理念

コアバリューと理念はビジョンの出発点だ。コアバリューと理念は組織の成長のあらゆる場面で、さながら天界を満たすエーテル（アリストテレスが四元素（地水火風）に加えて説を拡張して提唱した、天体を構成する「第五元素」のこと）のように、組織の意思決定、方針、行動の隅々まで充満していく。「指針となる哲学」とも呼ぶ会社もある。コアバリューと理念は、組織を動かす根本原則や信条を体系化したものだ。事業と人生で何が重要か、事業をどのように遂行すべきか、その会社の人間観、世界観、社会における自らの役割、絶対に守らなければならないことなどを示す戒律だ。個人にとっての「人生哲学」にあたるものと考えてもいい。コアバリューと理念は生物にとっての「遺伝子コード」のようなもので、常に背後に存在し、生き方に影響を与え続けている。コアバリューと理念は、あなたの内側から生まれる。組織のリーダーであるあなたが、日々の行動を通じて人生や事業に対する個人的価値観

や理念を組織的にするこんでいくのだ。コアバリューと理念のきわめて重要な特徴はここにある。両者はあなた自身が内に秘めた「嘘偽りのない」価値観と理念の延長でなければならない。コアバリューとは「つくる」ものではない。「私たちはどのような価値観や理念を持つべきか」という問いは間違っている。正しくは「私たちの心の中にある価値観や理念とはどのようなものか」と問うべきだ。詰まるところコアバリューと理念は、あなたが行動を通して組織に植えつけていくものだ。それは言葉ではなく、個別具体的な行動を通じて伝わる。

2.6 ビジョンの構成要素 2 パーパス

優れたビジョンの2つめの要素であるパーパスは、コアバリューと理念から湧き出てくるものだ。パーパスはあなたの会社が存在する根本的な理由、会社がそこにある究極の意義だ。会社のパーパスは、あなたやあなたの会社の他のメンバーが心の奥に秘めた個人的パーパスとぴったりと調和し、仕事のやりがいをもたらす。パーパスのきわめて重要な特徴が、常に実現に向けて努力する目標であるものの、決して完全に実現されることはないという点だ。地平線、あるいは道標（みちしるべ）となる星を追いかけるようなものだ。パーパスは個人にとっての生きる目的と同じ役割を果たす。生きる目的のある人は、生きがいのある仕事とは何かと思悩むことはない。



2.7 ビジョンの構成要素 3 ミッション

効果的なビジョンの3つめの重要な構成要素がミッションだ。全社員のエネルギーを集中させるべき、明快で説得力のある全体目標を指す。ミッションの概念を手っ取り早く理解するには、ケネディ大統領が1961年にNASAの有人月探査計画をどう語ったかを見るといい。

——わが国はこの1960年代が終わるまでに、人類を月に到着させ、安全に地球を帰還させるという目標の達成に専念すべきである——

社運を賭けた大胆な目標(BHAG)

社員の魂を揺さぶるものでなければならない。確実に成功する保証はないが、心のなかで自分たちならできると思えるかけを選ぶのは経営者の仕事だ。また優れたミッションには実現するまでの「具体的時間軸」を設けることはとても重要なことだ。半年以内、1年先、3年先、10年

先、50年先か。達成したときにはきちんと認識すること、そして何より重要なこととして新しいミッションを必ず設定することだ。

ミッションの種類1 目標

目標型ミッションとは読んで字のごとく、明確で定義のはっきりした目標を設定し、実現を目指すことだ。NASAの月面探査計画は目標型ミッションだった。「自動車を庶民のものにする」といったフォードの目標や「MIPSアーキテクチャを1990年代半ばまでに世界中に浸透させる」というMIPSの目標もそうだ。「世界的な目を持って考え、物を作り、輸出の全力を注いでいく」という目標は創業から7年しか経っていない東京通信工業（現在のソニー）の目標である。重要なのは数字で目標を立てるのではなく、社員の意欲をかき立てるような目標をつくることだ。

ミッションの種類2 共通の敵

共通の敵を倒すというのは、創造性に欠けるが、非常に強力なタイプのミッションだ。人々の競争本能に訴える。探し出し、破壊すべき共通の敵を示すことは強烈な一体感を生む。とりわけ勝ち目のなさそうな敵に挑む場合はそうだ。イギリスが1940年に掲げたミッション（ヒットラーを完膚なきまでに叩きつぶす）が素晴らしい例だ。ペプシが一時期掲げていたミッションは「コーラを倒せ！」だった。共通の敵型ミッションには明らかな利点があるが、マイナス面もある。人生をひたすら戦争状態で過ごすことは難しい。敵を倒しナンバーワンになったらどうするのか。たとえばナイキはアディダスを倒した後、スランプに陥った。

ミッションの種類3 ロールモデル

有効なミッションのもうひとつの類型が、会社のロールモデルを設定するものだ。あなたの会社の目指す姿として憧れる組織をイメージしよう、ロールモデル型ミッションは、前途有望な中小企業にぴったりだ。たとえばトラメル・クロウは創業当初「不動産業界のIBMになる」というミッションを掲げていた。ウォルマートと言えば、サム・ウォルトンが老舗小売業のJCペニーをロールモデルとしていた。なんと創業期には、JCペニーの企業経営の7原則をそっくり真似していたほどだ。

ミッション種類4 内部変革

内部変革型ミッションを掲げる企業はめったにない。たいていは劇的な構造改革を必要としている組織に適している。GEが社運を賭けて掲げたミッションは「私たちは小さな会社

の俊敏さ、リーンな組織、シンプルさを身につけること誓う」である。

まとめ

起業家教育の第一人者であるスタンフォード大学教授ジム・コリンズ氏は、恩師ビル・ラジアー氏が生前、多くの起業家に語っていたことを紹介している。

— 偉大な組織という目的地があるわけではない。ひたすら成長と改善を積み上げていく長く困難な苦しい道のりである。高みに上り詰めたら、新たな課題、リスク、冒険、さらに高い基準を探すべきだ。組織が追求すべきもっとも重要な指標は、売上高や利益、資本利益率、キャッシュフローではない。

組織を「バス」に例えるなら、その重要な座席のうち、そこにふさわしい人材で埋まっている割合だ。つまり適切な人材を確保できるかにすべてがかかっている。

真のリーダーシップとは、従わない自由があるにもかかわらず、人がついてくることである。新規の事業を立ち上げる際には多くの失敗を伴う。成功確率は低い、成功というコインの裏面は失敗ではなく組織の成長である—

(「ビジョナリーカンパニーZERO」より)



新たな事業を成功させるための組織風土改革

イノベーション研究レポート

作成日：2022年10月

株式会社 キザワ・アンド・カンパニー