

上の価値は生まれにくい。自分に与えられた目標を達成すれば良いと捉える割り切った気持ちを生み出すことにつながってしまう。

このような思考の固定化や偏り、割り切り感、組織の中での経験が長くなるほどに強固なものになり、組織内でも伝播されるようになる。そして、その感覚が当たり前で正しいものと思込み、組織の外にある異なる考え方を排除するようになってしまう。このことは、市場や社会に対する提供価値の硬直化につながり、新たな価値を創造する力を阻む一つの要因となり得る。

新たな価値を創造できる組織であるためには何が重要か

これまでは、組織の目指す価値を実現する上では、トップが明示する目標を共有し、それぞれが役割に基づいて実行することが何よりも重要であった。

これからも、組織を一つの方向性に率いる上でその重要性は変わらない。しかし、変化や不確実性を乗り越えて持続的な成長を遂げるために、企業は、社会から求められていることが何かを問い続け、新たな価値を創造し続けなければならない。こうした前提に立てば、トップのリーダーシップの質、メンバーの行動の質をこれまでとは変える必然性が高まっている。トップには、目標を明確に示すことだけではなく、業績目標の先にあるありたい姿(ビジョン)を自分の言葉で示し、共感と意欲を引き出す力強さがさらに求められる。そして、組織に所属する一人ひとりが、与えられた目標を実行するだけでなく、自らが主体的にビジョンを持つとともに、社内外の交流を通して行動や考え方を革新することがさらに求められる(図表2)。

価値の実現において、もう一つ欠かせないポイントは日常での実践

た面がありそうである。

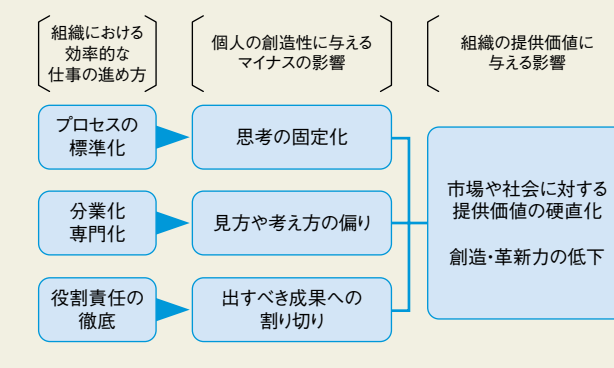
最近、企業の方々からお聴きする事象とその影響について、3つの着眼点から整理した(図表1)。

業務上のプロセスを標準化して管理することは、基本的な型を共有化することができる一方で、思考や行動を一定の枠に閉じ込めることになる。標準化されたやり方に慣れてしまうと、決められたフレームの中に思考が固定化し、ゼロベースで何をすべきか・どのようにすべきかを考える習慣がなくなってしまう傾向がみられる。

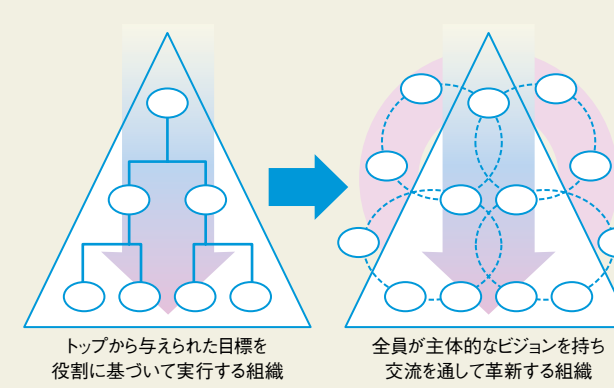
また、分業化や専門化は、特定の領域を深めて対応力を高める一方で、その領域以外の見方や考え方を認めることができないという偏りに陥ることがある。専門性が深まるほどに、自分にとっての正しさやこだわりが強くなってしまふ。

加えて、目標の展開には欠かせない役割責任の徹底は、組織目標全体への理解が不十分であると、逆効果になる。求められている仕事を表面的に理解しているだけでは、仕事をこなす以

図表1



図表2



はじめに

国内外の環境が大きく変化し続ける状況において、多くの企業が、既存事業の革新や新規事業の創造によって持続的な成長の方向性を模索している。従来の日本企業の強みであった技術力や生産性を追求するだけでは、新たな時代を拓く競争力の源泉とすることへの限界が顕在化しつつある。「製造業のサービス化」の動きが進んでいるように、モノだけではない付加価値を生み出すことが企業の大きな課題となっている。そのためには提供価値そのものの在り方や、その生み出し方も、従来の方法から転換することが求められている。

また、国内での人口減少や少子高齢化に対応する労働力確保は、国内全体での大きな課題である。企業には、さまざまな立場の人が能力を発揮し活躍できる組織づくりが一層期待されている。性別・年齢・雇用形態などの属性や、価値観・文化的背景などの個人特性の多様性が広がることは、組織内での効率的な意思疎通や意思決定を難しくさせる要因になり得る。しかし一方では、多様な能力や知恵を掛け合わせて、個人では成し遂げることができない大きな成果を創る契機であるともいえる。人や社会にとって何が求められるかを問い、形を与える「価値創造」の起点は、どんなに技術や人工知能(AI)が進化したとしても、人であることに変わりはない。

今回は、企業において個人の可能性をさらに引き出し、市場や社会に対する新たな価値を創造する組織づくりのあり方を取り上げていきたい。

組織では何が問題になっているのか

企業では、ビジネスの生産性や市場における競争力を高めるために、業務の標準化や分業化を推進してきた。このような業務の進め方が浸透したことは、人によるバラツキを防ぎ、効率的に成果を生み出す上では役立ってきた。その一方で、一人ひとりが本来持っている創造性を引き出す意味においては、マイナスの影響も与えてき

一人ひとりの可能性を引き出し、

新たな価値を創造する

組織づくり



株式会社富士ゼロックス総合教育研究所
コンサルタント

蔭山 明子

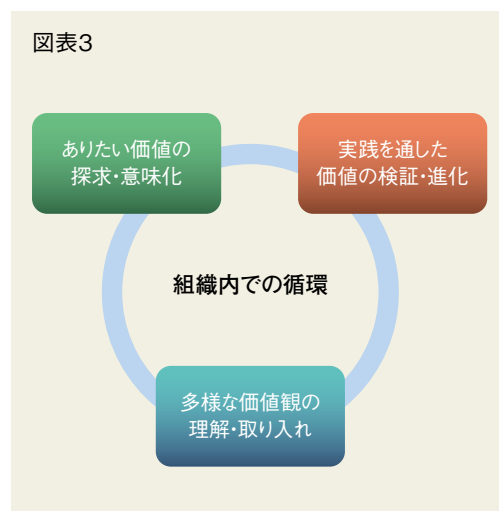
にある。業績目標の進捗だけでなく、市場や社会に提供したい価値に対する進捗を振り返ることによって、ビジョンの実現と現実の行動を一致させることができる。

さらに、常に自分の考え方を社外の多様な価値観と照らし合わせ、自分の思い込みに気づいたときには考え方を修正することが欠かせない。

トップのビジョンと一人ひとりのビジョンの相互作用、実践を通した学び、社外に開かれた態度が、組織内の最適にとどまらずに、社会に対する価値創造と企業の持続的な成長を可能にする。

新たな価値を創造する組織の3つのポイント

上記に述べた「新たな価値を創造できる組織」を実現するためのポイントは3つある。どのような価値を創りたいかという自らの基軸をつくる「ありたい価値の探求・意味化」、思いだけでなく実践を通してありたい姿に近づく「実践を通した価値の検証・進化」、一人ひとりの思い込みや価値観の固定化を排除し、新たな知を取り込む「多様な価値観の理解・取り入れ」である。そして、個人の実践とともに、組織内での共有・循環を通して、新たな価値を創造し続ける組織が実現する(図表3)。以下、それぞれを実現するため方法を考えていく。



1. ありたい価値の探求・意味化

やらなければならないこと、解決すべきことに追われる日常の中では、自分の仕事もたらす価値が何であるかを改めて考えることなく過ぎてしまいがちである。

私が、クライアント企業のマインド・風土変革にかかわる際に、一人ひとりにとっての仕事の価値を改めて考え共有する場が、仕事に対する姿勢や見方を変える大きな転機になると感じることもある。自分が行うことを通して、他者に対してどのような価値が生まれるのか、そしてそれが自分にとってどのように嬉しいことなのかを主体的につなげられることが、本質的な価値を追求する創造性を引き出す。ここで考える「価値」は、自分が接するお客さまに対する直接的な価値であることもあるし、社内の関係者にもたらす価値であることもある。また、現在ではなく、時間軸を越えた将来にもたらされる価値であることもあり、さまざまな着眼点がある。ここで大切なことは、それが自分にとってのワクワク感にもつながることである。また、個人で意味を深めるだけではなく社内で共有し合うプロセスによって、組織として創り出す価値を複眼的にとらえることができる。

意味を探求するという考え方をを用いると、「これから創り出したい価値」を先に考え、それを実現する新たな事業アイデアを考える思考も可能になる。これからの環境や市場の変化を予測して「こうあるべき」と考えるのではなく、自分を主語にした内発的な「ありたい」を見つけられることが、困難を乗り越えて実現する持続性に大きく関わる。

2. 実践を通した検証・進化

目標や実現したい価値が明確になったとしても、実践してみると思うような結果が出ないこともある。結果が出るまでの時間がかかる場合もあるし、やり方自体が間違っている可能性もある。一人ひとりが持つビジョンを「絵に描いた餅」に終わらせないためには、実践を通して、もたらしたい

価値に近づいていたのか、なぜ差異が生まれたのか、なぜ実現できたのかをふり返り検証することが必要である。実践を通して得た教訓や知恵をふり返り組織内で共有することによって、その後の組織の活動の質を高めることができる。ある企業では、四半期に一度、事業部の全員が集まって、ビジョンに沿ってどのような活動をしたのかを発表し合う場をつくっている。全員の投票によって、ビジョンに沿って一番頑張ったチームが表彰される場である。このようにビジョンと実践を結びつける仕組みが、常に理念やビジョンを追求し、主体的に新しいことに挑戦しようとする文化を促進する。

3. 多様な価値観の理解・取り入れ

私たちは、インターネットなどのメディアを通して社会・世界の多様な情報を瞬時に容易に収集することができる。しかし、より深い事実を知るためには、現地に足を運び自分自身がその場で体感することに勝ることはない。またさらに、ただ情報を得るだけではなく、そこにいる人との交流を通して気持ちや価値観までを理解することで、自分の先入観を捨てて、その場に求められることが何か、本質を問いなおし解決の糸口を探る思考が生まれる。

富士ゼロックス総合教育研究所では、上記の考え方にに基づき、地域社会における、体験型の学びの場(フィールドワーク型研修)を提供している。日常の仕事の枠から離れた体験や、地域社会を支えるさまざまな人の見方や価値観に触れる経験が、今までの自分の見方や考え方の偏りに気づく機会になる。また、企業、自治体、組織団体などの組織形態の枠を越えて、異なる価値観や思いを理解し合うことが、一つの組織ではできないより大きなテーマの価値創造を共に目指す関係性を築ききっかけにもなる。

これまで参加した人たちは、地域社会の課題に対する実感を持つとともに、他者の価値観を自然に受け止める幅が広がる変化が出ている。このような変化は、自分のこだわりを一旦脇に置

いて新たな考え方を取り入れる上で役に立つ。さらに、地域社会と自分との距離感が縮まることにより、今まではビジネスとしてとらえていなかった地域社会の課題に着目し、他の組織との共創を通じて事業としての解決策を模索する活動も生まれている。

まとめ

市場・社会への新たな価値を創造し続けられる組織とは、「創り出したい価値」について一人ひとりが自らの基軸を持ち実践しながらも、思い込みや価値観の固定化に陥ることなく、社内外から新たな知を取り込むことができる組織である。

時代の変化を予測し適応するだけではなく、ありたい未来の姿を主体的に描くこと、そしてそのためにできること・すべきことを個人としても組織としても問い続け、実践を通して進化させることが、社会への価値提供と持続的な成長を可能にする。

組織が無機的な個人の集団ではなく、一人ひとりが意志や主体性を持つ存在となり、かつお互いへの新たな気づきをもたらし合う関係性ができたとき、組織は今までにない創造性を発揮できるようになるだろう。

藤山 明子(かげやま あきこ)氏

Profile

1971年 千葉県生まれ
1994年 早稲田大学第一文学部哲学科心理学専修卒業後、富士ゼロックス株式会社に入社
法人営業、マーケティング、人材開発に従事する
2007年 株式会社富士ゼロックス総合教育研究所に移籍
人・組織・マネジメントの開発を軸として、主にリーダー革新および組織開発のテーマで、企業へのコンサルティングと実行支援を行っている