

「明日備(あそび)」のマネジメント論



スコラ・コンサルト プロセスデザイナー

野口正明 (のぐち まさあき)

1965年福岡県生まれ。早稲田大学・政治経済学部・政治学科卒。日本および米国の大手企業数社での人事マネージャー経験の後、2006年株式会社スコラ・コンサルトに入社。既成概念にとらわれない自由自在な観点から、人と組織に関わり、これまで見えなかった本質を引き出し、新たな方向性を探る「真剣勝負の対話」を信条とする。理想像は、相手の話にただじっと耳をかたむけることで、その人自身を取りもどさせる力を持つ少女モモが、冒険のなかで奪われた時間を取りかえし、人々が再び心豊かな生活をはじめるという物語（ミヒャエル・エンデ作「モモ」）。

<http://www.scholar.co.jp/company/process/noguchi.html> <http://businessdialogue.blog.fc2.com/>

ポイント

- ① 「明日の準備」と「あそび」を掛け合わせた「明日備(あそび)」のマネジメントこそ、企業が直面する閉塞感を打ち破る。
- ② その起点として、日常業務とは異なる時間・空間を確保し、少数精鋭のミドル層で未来像について真剣勝負の対話する「場」を持つ。
- ③ ここでは、既成概念にとらわれず、自由な発想で仕事をあそぶことのできる「明日備人(あそびにん)」を活かす。

「明日備(あそび)」との出会い

「今日や明日で会社がつぶれることはないでしょう。でも、このままでは2、3年後にはかなりのダメージを受けることになるはず。何か新しい基軸を打ち出していかななくては……。ただ、敵が誰かもよくわからないくらい環境が変化しているなかであがくばかりです」

これは、ある大手IT企業の部長の言葉です。

私たちの支援している企業の方々には課せられた高い業績目標に日々ストレスを抱えながらも、長時間労働を厭うこともなく本当によく働いています。

安定して経済が成長している時代には、計画された経営が有効に機能しました。しかし、市場や社会の変化の幅やスピードは、一企業の予測をはるかに超える時代になっています。多くの企業は「今日の業績」を確保するために、顧客の目の前のニーズに従来のやり方で対応することに躍起になっていますが、それではいずれ燃え尽きてしまいかねません。

いま、「明日の準備」をすることなしに、この閉

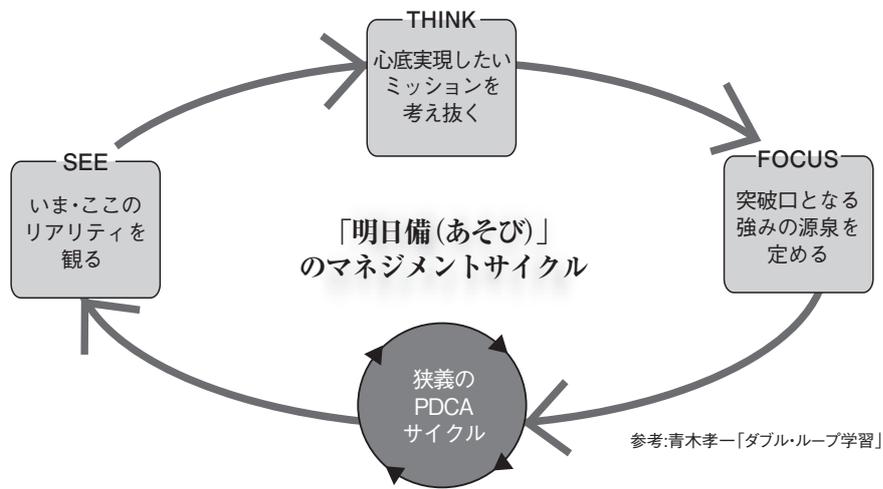
塞感や言いしれぬ不安感を打ち破ることはできませんと、私はここ数年間言い続けてきました。

一方で、それにはこれまでの慣習をいったん手放して、ビジネスのなかに「自由」、「はずし」、「ゆらぎ」、「あそび」といった要素を取り入れる必要性を感じていました。しかし、これらの言葉はビジネスの世界とはどうもなじみが薄く、面と向かって言うにはややためらいがあったのも事実です。

そんなとき衝撃的に出会ったのが、『明日備(あそび)』という言葉でした。江戸時代は経済的な停滞期にありましたが、人々は豊かな文化生活をエンジョイしていたといえます。その原動力の1つが、翌日も元気に働くためのレクリエーションやおしんこやし心肥こやしにあり、それを「明日備(あそび)」と表現していました。「明日の準備」と「あそび」がここで一気にバチっとながったのです。わがニッポンの先達の知恵に学ばない手はありません。

これから私は、みなさんが直面している閉塞感を打ち破る方法論を、正々堂々と「明日備(あそび)」のマネジメントと称して提起していきたいと思えます。

図表1 「明日備（あそび）」のマネジメントサイクル



つのステージに分かれます(図表1)。

1. いま・このリアリティを観る(SEE)

まずは日頃から慣れ親しんでいる、業務をいかに効率的に進めるかという視点から離れ、組織や自分自身を取り巻く環境がどのようになっているのかを注視する必要があります。普段は見逃していること、見て見ぬふりをしていることを「観る」のです。1人

では認識できないことも、チームの複数の目を通せば見えてくるものがたくさんあります。

お客さま、市場や社会あるいは技術の動向はどうなっているのか。競合は何をしているのか。それに対して、わが組織は顧客や市場・社会の動向を的確に捉え、他社よりも優れた価値提供ができる状況にあるのだろうか。「いまどこにいるのか?」をしっかりと把握します。

このとき大事なことは、商品・サービス、戦略、制度といった目に見えやすいものだけでなく、それらの根底にある暗黙の思考・行動パターンにも丁寧に目を向けることです。創業者やトップの想い、組織が大事にしている歴史や価値観、社員の誇りや不安、タテ・ヨコの信頼関係など(図表2・16頁)。

既存の分析フレームだけ使っても、このような目に見えにくい要素はごっそり抜け落ちてしまいがちです。上澄み部分だけ見えていても、それは「リアリティを観る」ことにはなりません。例えば、ある戦略の正しさが頭では理解できていたとしても、本音では実行しようとしてどうしても思えないようなことはありませんか。それは一体なぜなのか。一人ひとりのなかにはその背景や意味になるものがあるはずで、それをじっくり言語化していきます。

決してきれいにまとめる必要はありません。普段の仕事では言いにくいこともタブー視せず、うまく

ビジネスに「明日備（あそび）」を取り入れる

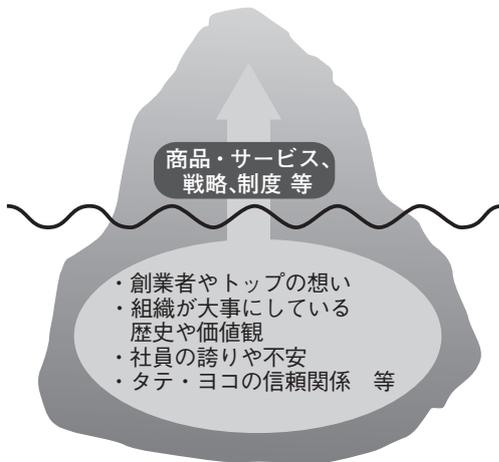
日常の仕事とは異なる時間・空間をあえて確保し、業界や会社の思い込みをはずして、事業の未来像について真剣勝負の対話をする「場」を、明日を担うミドル層を中心に、私は展開しています。ここで導き出した仮説を起点にして、経営や社員を巻き込み、未来に向けての新たなムーブメントを創り出していくのです。

このような考え方は、これまで一部の企業や経営者にしか理解されませんでした。リーマン・ショック後も業績回復のためになされてきた主なアプローチは、既存のPDCAサイクルを見直し、それを徹底的に効率化することだったように思います。しかし、それではもう限界と認識されたからでしょうか、最近は経営者を中心にして「明日備（あそび）」のアプローチに対する問い合わせが急増しています。

「明日備（あそび）」のマネジメントサイクル

それでは、私が「明日備（あそび）」のマネジメントと名付けるサイクルを紹介しましょう。これは、7人±2人程度の少人数メンバーによるワークショップ形式で進めることを基本にしており、大きく3

図表2 いま・このリアリティを観る



整理はできないが何かモヤモヤすることや違和感を大事にして、チームでお互いに共有します。ここがまさに出発点になります。

話が前後しますが、このようなことが参加メンバーから率直に出てくるには、お互いに一人ひとりの人間同士として理解を深める関係構築に十分なプロセスをかけることが不可欠です。こんなことは言ってもしかたないという制約をはずし、思っていることを安心して言える環境を整備するのです。

私たちは「ジブンガタリ」という特別な自己紹介を使うことにしています。これはメンバー全員が車座になって、1人ずつ自分自身の生い立ちや大事にしていることなどについて話し、それをお互いにしっかり聴き合う場を持つのです。これにより肩書きや役割を離れた仲間感が生まれ、言いにくいことのバーが下がります。

2. 心底実現したいミッションを考え抜く (THINK)

次に、わが組織がお客さまや市場、社会に対してどのような価値提供をして、貢献するつもりなのかを明らかにします。

顧客志向とか顧客満足といった言葉は当たり前のように使われていますが、「本当のお客さまは誰か」、「そのお客さまの感じる価値は何か」といったシンプルな問いかけに、本質的なところで答えられないことが実は多いのです。そもそもお客さまと言

っても、現在取引のあるお客さまなのか、いまはまだ見えない明日のお客さまなのか。あるいは、直接買ってもらっているお客さまなのか、そのお客さまのお客さまなのかといったことを普段意識することは少ないようです。

そして、そのお客さまは買ってもらう商品やサービスを通して、何を価値と感じているのか。もっとどうしたい、どうありたいと考えているのかという問いになるとどうでしょうか。「そんなこと考えたこともなかった」と絶句してしまう方も少なくありません。考えてみるだけでなく、実際にお客さまに聴きに行くことも大切です。

上記のような問いを日常的にすべての場面で意識するということは現実的には難しいでしょう。ところが、お客さまからある特別な「ありがとう」という言葉をもらったり、自分自身が普段は感じることものないような達成感を味わった経験のひとつやふたつくらいはあるはずです。このようなある特別な事実がなぜ起こったのか、その背景や意味を考えてみることも、お客さまにとっての価値を洞察するのに役立ちます。

こうしたことをチームメンバーで対話しながら徹底的に考え、そのプロセスを材料にしながら、事業を通じて自分たちが心底実現したい未来像を統合的に導き出すのですが、「どうなりたい?」を明らかにするときに、もう1つ留意点があります。ただ単に願望だけ描いても、絵に描いた餅に終わってしまいます。第1ステージの「リアリティを観る」を踏まえたうえで、「ありたい姿」は同時に、自分たちが本来持っている力を活かした「ありのままの姿」であることが重要です。本来とは違う姿になろうとしても無理がかかっては長続きしませんし、第3ステージで他にない独自の強みを定めるときにそれを見つけれないでしょう。

3. 突破口となる強みの源泉を定める (FOCUS)

最後のステージでは、お客さまにとっての価値を実現するために、わが組織はいかなる分野で抜きん

図表3 ワークショッププログラムの展開イメージ

回	日数	各回のコア・プロセス	各回のテーマと主なポイント（例）
1	合宿 (1泊2日)	安心して対話できる 環境をつくる	●トップの期待を知る ●深い自己紹介（「ジブンガタリ」「モヤモヤガタリ」）
2	(1日)	いま・このリアリティを観る	●顧客や競合の状況とともに自社の立ち位置を明らかにする ●自社の歴史や価値観、社員の誇りや不安などにも目を向ける
3	(1日)	心底実現したいミッションを 考え抜く①	●「わたしたちは誰に何を価値提供するのか」 ●意見の違いを尊重し合いながら論点を明らかにする
4	(1日)	心底実現したいミッションを 考え抜く②	●直観や感性を働かせるカードワークを活用する ●矛盾や葛藤を乗り越え、未来像を統合的に導き出す
5	(1日)	突破口となる 強みの源泉を定める	●他社との違いをもたらす競争優位なコンピタンスを特定する ●複数のコンピタンスをつなげてコンテクスト化する
6	(1日)	全体像をストーリーで いきいき語る	●トップにこれまでのプロセスおよびアウトプットを提言する ●提言を軸にトップと率直に対話し、自らの役割を再認識する

出るべきかという強みの源泉＝コア・コンピタンスを定めます。

『コア・コンピタンス経営』（ハメル & プラハラード著）によれば、コンピタンスとは、顧客に特定利益をもたらす一連のスキルや技術のことであり、その組織が持つ独自能力とされています。これを定めていくときのポイントが3つあります。

- ・顧客に対して革新的な利益を生み出すか
- ・他社に比べて数段優れているものか
- ・製品やサービスへの具体的なイメージが描けるか

このステージでは「どうやって？」を定めるわけですが、あくまでも日常業務とは異なる「明日備（あそび）」のマネジメントサイクルであることを忘れてはいけません。ともすると、細かな手法や施策レベルへの議論を急いでしまう方も多いため、私は「それはまだ先の話です。せっかくここまで来たのだから、焦らずに行きましょう！」と待ったをかけることとなります。お客さまにとっての価値を実現する自分たちならではの強みが何なのかを幾度も問い直し、厳選することが必要です。

いくつかのコンピタンスが特定できたら、それらの各要素が全体としてどのようにつながって、価値を実現していくのかをコンテクスト（文脈）化します。こうしてできる戦略ストーリーは生きた仮説として、メンバーの肚に落ち、「自分たちがそれを実現するんだ」というワクワク感が高まっていきます。

この先は、大きく2つの流れにつなげていきます。1つは、この戦略ストーリーを仮説として、経営や社員を巻き込み、理解→納得→共感へとレベルアップさせ、ムーブメントを広げていくための「場」を創っていくこと。もう1つは、戦略を計画にリンクさせ、実践（試行錯誤）していくための準備で、バランス・スコアカードなどの手法を活用しロジックに十分落とすことが重要です。

ちなみに、1～3のサイクルをワークショッププログラムとして展開すると標準的には図表3のような形になり、50時間程度は必要です。

「明日備人（あそびにん）」を活かす

ここまでは、「明日備（あそび）」のマネジメントサイクル」という「コト」を提起してきましたが、視点を変えて、今度は「ヒト」に注目します。

多くの日本企業が閉塞感に直面している原因はいくつかあると思いますが、私が1つ自信を持って言えることがあります。それは、これまで会社の成長を牽引してきた「優等生社員」を、相も変わらず主軸に据えているということです。

彼らは、これまでの常識や思い込みを疑い、お客さまや市場から何が本当に求められているのかをゼロから考え直すということに不慣れです。結果として、これまでの経験や知識をフルに活用しようと、

図表4 「明日備人(あそびにん)」の特長～A面の見かけとB面のココロ

	A面の見かけ	B面のココロ
1. 目的に納得しないと動かない	指示してもなかなか動かない ●上司の命令でも納得しないことがある ●いちいち質問ブレーキをかけてくる ●一徹な想いを押し通そうとする	仕事の意味や目的を考え続ける ●原点や本質を自分の頭で考える ●ぶれない判断軸を持つ ●周囲の意見に左右されない
2. 社内調整よりお客さまを優先する	社内秩序を尊重しない ●社内の暗黙の力関係や序列に従わない ●上司の頭を飛び越える ●組織の境界を無視して動く	お客さまのために徹する ●顧客のニーズや困りごとを傾聴する ●顧客貢献のテーマをいつも考える ●顧客に感動を与えたいと切に願う
3. 創造的な仕事にあくまで固執する	決まり切ったことをやるのが嫌い ●ルーチンワークでは満足しない ●義務よりも自分の興味を優先させる ●仕事の効率化に目を向けない	自らの創造性で勝負する ●自分の強みを自覚している ●人と違う物の見方をする ●ユニークな仮説を導き出す
4. 計画そこそこですぐトライする	すぐ手を出してよく失敗する ●周到な準備を怠る ●成功確率に関係なく動き出す ●失敗してもあまり反省しない	失敗を怖れず、即実行する ●一步踏み出すのに躊躇しない ●現地現物を大事にする ●試行錯誤しながら答えを探る
5. 常に問題提起せずにいられない	派手好きで、目立ちたがる ●自信過剰である ●問題は言わずに気が済まない ●大風呂敷を広げる	臆せずズバリ問題提起する ●鋭い問題意識を持っている ●言いにくいことも問題提起する ●周囲にインパクトを及ぼす発信をする
6. 協調よりプロとしての成果にこだわる	集団に合わせず 単独行動に走る ●周囲と協調しない ●変わり者であることを気にしない ●組織への帰属意識が低い	プロとしての成果にこだわる ●自立した姿勢を貫く ●高い専門性を磨く ●専門性を成果につなげる
7. 継続よりひたすら変革しようとする	過去のやり方を軽視する ●これまでのやり方を軽視する ●変えることによる悪影響を考慮しない ●地道な改善努力を評価しない	しがらみを断ち、変革を実行する ●先の見えない状況をチャンスと捉える ●既存のしがらみを大胆に捨てられる ●不屈のチャレンジを続ける

目の前の仕事をハードワークでこなそうとしますが、思ったような結果が出ず、疲弊するばかりに見えます。

このような状況を打ち破れるのは、既成概念や制約条件にとらわれず、自由な発想で仕事をあそぶことができる人材であると、私は考えています。彼らのことを、『明日備人(あそびにん)』と名付けたいと思います。

彼らの特長は以下のとおりです。

- ・自分自身の内面から沸き上がってくるような主体性を持ち、自ら仕掛けられる
- ・他者にはない自分ならではの突出した強みを武器として持っている
- ・主体性と強みを持って行動し、遭遇する抵抗や反発にも勇敢に立ち向かう

このような人材を、これまでの常識の枠組みにはめ込もうとすると、「異端児」的要素が引っかけ、とてもマネジメントしにくいということになり

ます。しかし、彼らこそ、「明日備(あそび)」のマネジメントサイクルで生きてくるのです。彼らを育成・活用する方法について、今回は誌面の都合で触れることができませんが、近いうちに単行本が出版されますので、ご興味のある方は是非お読みいただければと思います。

参考までに彼らの特性を7つにタイプ分けしたものを紹介します。見かけでは上司や組織にとってマイナスに見える側面(A面の見かけ)ばかり目立つかもしれませんが、しかし、彼らの本領は、裏側から見ると、実は違った要素(B面のココロ)で捉えられることも少なくないのです(図表4)。

混沌なくして、創造なし

最後に、「明日備(あそび)」のマネジメントを実践するうえで、どうしてもお伝えしておかななくてはならないポイントが1つあります。それは、あらか

じめ計画したとおりにやろうとすればするほど、従来の延長線上から逃れることはできないということです。

文化人類学者で、KJ法の生みの親でもある川喜田二郎氏も言及しているとおおり、これまでまったく経験したことのない難問題にぶつかったときに、最初にくるのは何が何だかわからない混沌であって、そこから創造的な問題解決に至るには「混沌→矛盾・葛藤→本然（ありのままの本質の発見）」というプロセスが必要なのです（図表5）。

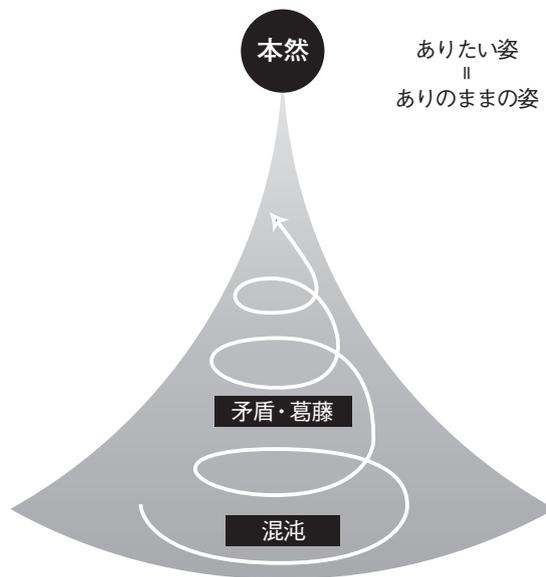
ある事実を観ようとするとき、感情的なバイアスは極力排し、ロジックによって客観的に把握するのが基本でしょう。しかし、一方で個人々人にとってのリアリティとは、事実がその人の感情や想いを多分に含んで意味づけされたものでもあります。そのようなもの（いわゆる暗黙知）に目を向け始めると、混沌状態に入りやすいのですが、私たちはそれも重要なプロセスと考えています。

また、「場」のファシリテーションをする私たち自身が、自らの観察・価値観・感情などを素直にクライアントに伝え、必ずしも中立的・客観的なかわりをするわけではありません。むしろ、混沌を呼び込むような役割を積極的に果たしています。

そして、メンバー間で無意識に結びがちな「相互不可侵条約」を破棄し、お互いの違いをしっかりと認識し、相手がなぜそのような考え方を持つに至ったのかを真剣に聴き合うことを促進します。このプロセスでは、考え方や意見の違いから「矛盾」や「葛藤」が浮き彫りになることもしばしばですが、チームとしてそこに向き合うことで、創造に向けてのエネルギーが水面下で高まっていくのです。

「場」の進め方について、私たちは一応仮説としてのシナリオは持っています。しかし、そのシナリオどおりに進むことよりも、メンバーの主体性によってそのシナリオが覆されることをむしろ歓迎します。思いがけない創造が誘発されることが少なくないからで、これこそ「明日備（あそび）」の醍醐味と言えるでしょう。

図表5 創造までに向き合うべきプロセス



参考:川喜田二郎「創造性とは何か」

明日備（あそび）を 日本式イノベーションの方法論へ

私が所属するスコラ・コンサルトの社名は、古代ギリシア語の scholē（スコレー）に由来していると言います。暇を意味する言葉らしいのですが、労働を免れて学びや自己充足にあてることのできる自由時間として、積極的な意味合いを持っていたようです。まさに「明日備（あそび）」と同義で、私にとってもう1つのうれしい発見でした。

本論は、私がクライアント企業の方々と一緒に試行錯誤しながら実践してきたことを、「明日備（あそび）」という切り口で改めて意味づけしたものです。暗黙知→混沌の受容、ありのままの本質（本然）の尊重、チームによる協働プロセスの重視といった要素が、日本らしさを引き立てます。さらに探究を続けることで、日本式イノベーションの方法論の1つに進化させていきたいと意気込んでいます。

また、青木孝一先生（「気になる用語解説」執筆）との得難い対話を通じて、コンセプト化したものが多々含まれます。誌面を借りてお礼申し上げます。