

第3回 組織(つながり)をつくる技術② 共通の目的でつながる

「目的」にまつわる組織技術
が未熟な日本企業

何をしたらよいのかという目的や方向性が容易に見出せない VUCAの時代にあって、私たちは自分たちで目的を設定し、それに向けてどう行動していくのかを考えなくてはなりません。さらに、ダイバーシティやジョブ型雇用、リモートワークの進展によって、様々な才能や価値観を持った人と人をつなぎ、一人ひとりの貢献にベクトルを与える「目的」の重要性認識が、近年増してきています。

一方で「会社が目指すことと、チームや個人の目指すことがつながらない」「一人ひとりがバラバラにタスクをこなしているだけでチーム力が発揮できない」といった問題を多くの企業が抱えています。

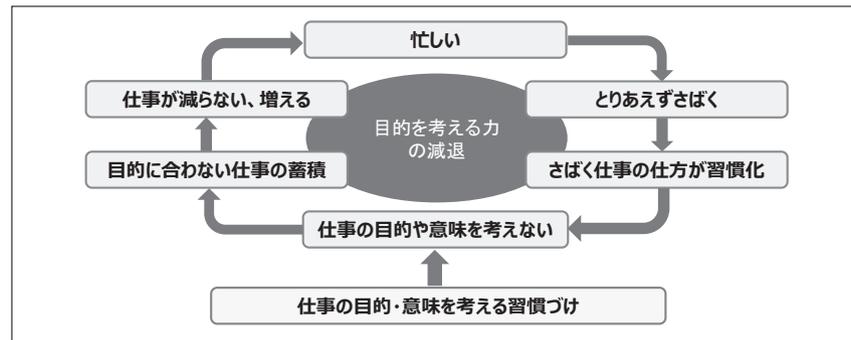
その理由として、「目的」に関する組織技術が未熟であることや、「目的」を共有するプロセスが社内ですべてつくられていないことが挙げられます。

「目的」に関する組織技術には、①目的を問う技術、②目的をつくる技術、③目的を共有する技術、があります。それぞれの基本的なポイントを解説しましょう。

目的を考えて仕事をする習慣
をつくる「目的を問う技術」

多くの日本企業で、組織の「さ

図表1 組織の「さばく化」サイクルと「目的を問う」習慣づけ



ばく化」現象が見られます。「さばく化」とは、「この仕事の目的は何か」という問いや確認をせずに、「上から命じられたから」「以前からそうしていたから」といった理由で、社員が与えられた目の前のタスクを機械的にさばいている現象を指します(図表1)。こうした「さばく化」した組織では、メンバーの目的や意味を考えて仕事をする「目的思考力」を確実に退化させます。目的思考力は、目的をつくる、共有する際にも基礎となりますので、「さばく化」した組織では、日常の仕事を通じて目的を常に問う習慣をつけることがまず必要です。

常に目的を考えて仕事をする習慣づけのために「なんのためにを5回」という手法があります。

日常業務の事あるごとに、「それは何のためにやるのか?」「それにはどういう意味があるのか?」「目的に対してそのやり方は最適か?」「目的実現のために自分た

ちの役割は何か?」ということを上司・部下、あるいはチームメンバーで話し合います。地道なトレーニングですが、たったこれだけのことでチームメンバーの目的思考力は高まります。

問題発生時の原因追究の手法としてトヨタの「なぜを5回」が有名ですが、実はトヨタはこうした「目的を追求するなぜ(なんのために)」を考える習慣づけも同時に行っています。一つひとつのタスクや作業の目的を考え、その目的に合った最適なやり方を追求する習慣が、カイゼン文化や徹底した目的合理主義の企業文化を生み出す基盤となっているのです。

未来のありたい姿を生み出す
「目的をつくる技術」

チームや個人が長期的に目指すことを考えるときに、「実現したい思い(Will)」「自分たちの強み(Can)」「様々な制約条件(Must)」から考える3つのアプローチ方法



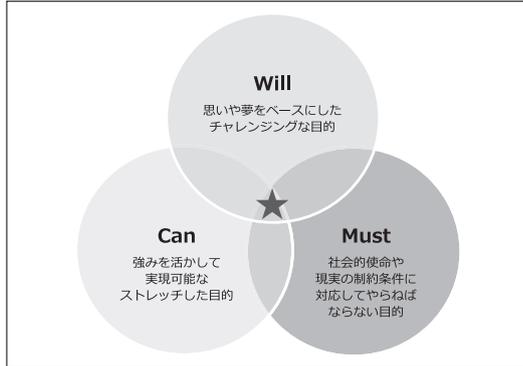
■ 三好博幸

（株）スコラ・コンサルタントが長年にわたって蓄積してきた組織風土・体質の変革実績から得られた経験則や知見を研究し、組織本来の機能を作り込み、組織能力を高める技術原理を抽出、整理体系化した「組織テクノロジー」を実践する。さらに実践的組織技術を追究し、情報発信するプラットフォームとしてスコラCs-Labを2021年に設立し、代表、エグゼクティブ・フェローを務める。

■（株）スコラ・コンサルタント

【東京オフィス】〒141-0022 東京都品川区東五反田5-25-19 東京デザインセンター 6F
●TEL：03-5420-6251 ●URL：https://www.scholar.co.jp/

図表2 「Will-Can-Must」アプローチ



があります。（図表2）

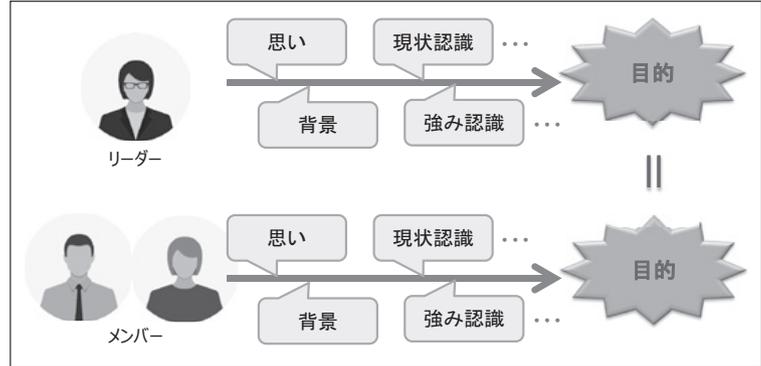
「Will」アプローチでは、「将来こうしたい、こうありたい」というチームや個人の意志、思いに基づいて「ありたい姿」を描いていくやり方で、未来創発的でチャレンジングな目的を設定できます。

「Can」アプローチは、自分たちの能力やリソース、人的ネットワークを最大限に活用すれば何ができるか、アイデアを出し合いながら可能性を広げていく共同思考方法です。ストレッチした目的設定と、「行けそう！」という効力感の醸成を同時に行えます。

最後の「Must」アプローチでは、外部環境の変化や、市場動向、競合の動き、規制など現実を見据えて、自分たちがとるべき最適な方向を探索していきます。

実際には、Mustだけ、あるいはMustからスタートして会社のビジョンや戦略を描くというアプローチをとっている企業が多いように思われます。組織メンバーが共

図表3 思いのストーリーをトレースすることで目的を共有する



感し、貢献意欲を喚起するような未来の「ありたい姿」を描くには、「Will-Can-Must」3つのアプローチをセットで、しかもこの順番でWillから行うことが鉄則です。

組織の目的と個人をつなぐ
「目的を共有する技術」

トップやリーダーが示すビジョンや方針がなかなか浸透しない、ということはよくあります。そういうケースではほとんどが、ビジョンというよりも業績数値目標であったり、その背景にある意味やストーリーが伝えられなかったりするために、メンバーがイメージや自分とのつながりを見出せず、納得や共感に至らないのです。

このような場合、リーダーが、自分の思いやその背景、現状認識や自分たちの強みの認識など、目的を生み出した背景やストーリーを伝えることで、受け手のメンバーも同じ思考プロセスをたどることができ、理解や共感、納得をし

やすくなります。こうした目的共有の手法を「ストーリートレース」といいます。目的共有のためには、結論として目的を一方向的に示すだけではなく、思いのストーリーを伝え、目的設定の思考のプロセスをメンバー自身がトレースできる機会をつくる必要があります（図表3）。チームメンバー間で目的が共有されると、それぞれのメンバーが、「自分はどの程度貢献するか」という役割認識を持って行動するようになります。

このようなプロセスを経ることで、目的と自分とがつながり、目的とその背景にある思いでチームメンバー同士がつながることがができます。また、目的実現に向けた意志や当事者意識も高まっていきます。このプロセスは、目的を提示する側と受け取る側の間に生じる思いのズレを埋め、全員がワンチームとなって目的に向かって行動するためのベースとなります。