

「人を中心とした視点での経営」 [2]

— ホリスティックマネジメント —

初版 2009年12月24日 池邊純一
00-01 2010年06月14日 池邊純一

[論点]

効率と品質は企業の競争力であり経済性の原動力である。しかし、今日の企業には、こうした経済合理性追求ばかりでなく、本業での取り組みの中で様々な社会的課題を解決することが、前提として求められている。

これまでのマネジメントは、経済性追求を目的とし、その実現過程で効率や品質を追求するという立場をとってきた。この次元の異なる活動を全て経済性の尺度に読み替えて評価しなければならないという問題に対して、米国においてはABC (Active Based Costing) やBSC (Balanced Scorecard) 等の管理会計分野での様々な手法が提唱され、現場の活動をより正確に把握しマネジメントしようという試みがなされた。

また、マネジメントを効率よく行うために管理組織の階層化、管理機能の階層化、意思決定の階層化、そして、様々な分野への細分化が進み管理業務の専門家が生まれた。管理業務とは、精度を高めようとするほど、直接には生産に関わらない煩雑な作業を現場に強いるものであり、現場の活動を阻害する。様々な業務をマネジメントするための規約化が進み、プロセスに対するガバナンスが強化されて、「管理者による管理者の管理、管理者を喜ばせるための管理」が価値を生みだすという空虚な活動が現場を支配し、マネジメントと現場が乖離して現場での活動が形骸化され、ひいては、現場の力がそがれていった。

社会的視点での活動に取り組みつつ、夫々の管理階層の管理目的に沿って、マネジメントと現場が乖離することなく機能しうる様にするためには、組織全体の活動をホリスティックに捉えるマネジメントの規範となる考え方を確立し、(A) 経済合理性と社会性の視点で多様な知見のある人々を受容し育むリーダーの意識改革、(B) 多様な人々の自律能動的な協調行動、(C) つながり結びつき創発する組織能力を構築するマネジメントの実現が必要となる。

1. ホリスティックの意味

ホリスティック (holistic: 全体論) は、極めて理解しづらい言葉である。そこで、本稿では、ホリスティックに対する意味合いを以下に規定することにする。

(1) 全体を捉える

第一番目の意味合いは、文字通り「全体を捉える」ことである。しかし、この「全体」にこそ曖昧性が潜んでいる。そこで、本稿では「誰にとっての全体か?」「何の全体か?」「どの視点

で見たときの全体か?」「どの範囲での全体か?」等を、以下の様に定義することにする。

【主体】（誰にとって、何のための全体か?）

今日、情報がフラット化し、誰でも、いつでも、様々な情報を手に入れることができる社会となった。そこでは、トップダウンでものごとを考えるのではなく、**一人ひとりが夫々の視点でものごとを捉えて意思を持って行動することができる**。もはや、トップマネジメントの見解だからといって、また、多数意見だからといって、全体を規定することはできない。

企業に、本業への取り組みを通して社会的課題の解決をも求められている社会にあって、一人ひとりのコース（信条に基づく社会的な動機）が連鎖し創発していくシナリオを描いていくことが必要である。ホリスティックは、**一人ひとりのコースの形成から組織の中にコースの連鎖と創発を生み出していくプロセスを実現するため**ものである。

【客体】（誰のための全体か?）

客体とは、「主体の意志や行為の対象となる物。意志や行為が及ぶ目的物」（国語大辞典（新装版）小学館 1988）と定義される。

これまで、経済合理性（経済性、及び、その実現のための高効率、高品質、短納期、コスト削減に関する合理性）を追求して、利潤を得ることが営利企業の目的とされてきた。しかし、その前提として、本業への取り組みを通して社会的課題の解決をも求められている、現在のグローバル化した社会において、ホリスティックとは、**グローバル規模で全体を捉え、夫々の地域での経済発展のみならず、夫々の地域の風土や文化、そこに暮らす人々との共生を図り、その地域の社会的発展を図っていく**ことである。

【視点】（どの視点で見たときの全体か?）

経済合理性の追求、成果主義による短期的成果の追求では、結果が全てであった。

しかし、ものごとは、何事につけ、①高い視点、広い視点、深い視点、多角的視点で捉えること、②結果のみならず過程を捉えること、③変化を捉えること、④仮説を立てて検証して捉えることで、全体を見渡す必要がある。**誰・彼・自分の現時点で見た全体ではなく、社会全体という枠組みでものごとを捉えて、持続可能な成長を続ける社会を捉えていく**ことが必要である。

しかし、未来永劫、全てのことに對してあらゆる人々に通用する普遍的なものごとは存在しない（文献1）。社会の構造もその時点でのパワーバランスで移り変わり、様々な状況によって社会的ニーズも変化する。だからと言って、刹那的にものごとを捉える必要はない。一度、起きたことは、起こりうることの証しであって繰り返されると考えれば、決して、その時々の変化に応じた対症療法的な視点だけでものごとを捉えてはならないことを、我々は心がけておくべきである。

【範囲】（どの範囲での全体か?）

ジョハリの窓の経営へのアナロジーとして、社会にも組織にも見えていない自分がある。しかし、そうした社会にも組織にも見えていない領域の存在があるということは、

全体を規定する範囲を定義できない、即ち、全体は存在しないということを意味するものでもある。

ホリスティックにものごとを捉えるということは、**全体という範囲を、より広く、深く、多角的に、高い視点で規定し直すプロセス**でもある。ホリスティックは、個々の論点では見えないことを、様々な視点から見通すことで新たな領域を規定し、全体の範囲を俯瞰して規定する。

誰にも見えていない領域を見通すためには、洞察や先見の明が必要である。しかし、ホリスティックは、決して、移り変わるものごとを説明する共通的な原理、未だ顕在化していない潜在するものごとを憶測するためのものではない。

人々の心の深層にあるコースを形成するには、洞察や先見の明が必要である。「一人ひとりのコースを形成」するにも、組織の中で、コースの「意味の理解」「意味の形成」「コースの連鎖」「コースからの創発」する全てのプロセスにも、ホリスティックにものごとを捉えるということが必要である（文献2）。

(2) 偏重せずに考える

上記〔視点〕（どの視点で見たときの全体か？）にある様に、「全体を捉える」ことの裏を返せば、ホリスティックは、誰・彼・自分の主張に偏重せずにものごとを捉えることでもある。

グローバルに社会と共生するには、自分自身の既存概念や習慣といった先入観に囚われずに、その地域の風土やそこに生きる人々の習慣等を踏まえて考えなければならない。自分の主観に基づいて自分流を押しつけること、自分の知識に基づいて二律背反の原理で支配する様なことは、あってはならない。（前掲書1）

日本には「郷に入っては郷に従え」という諺がある。処世訓ではあるが、その土地に行ったら、その社会に溶け込み、そこでのものごとを自らの感覚でよく分かった上で、自分のできることを考えなければならない。これを現代社会に置き換えると、ホリスティックは、グローバルに社会と共生し、その地域で生きる人々のコースを捉えるための所作として、**自分の人生観や価値観、自分の生きてきた社会にとって普遍的と思ってきたことに偏重せず、そこに暮らす「人を中心」にものごとを考える**べきであると示唆している。

しかし、一人の人間が、グローバルに社会のことを知ることは、時間的にも物理的にも不可能である。①夫々の分野で専門の知見を持った人が、ものごとを多面的に捉えること、②多様な専門の知見を持つ人々がつながり結びつくことで、全体をより深く理解して意味を形成すること、③個々の論点に対して関わりを持つ人々が夫々の役割を担って自律能動的に機能を果たしていくこと、が必要である。

(3) 全体を概念構造で考える

先に、「全体を規定する範囲を定義できない」「全体は存在しない」と記したが、それは、そこに構造を規定することができないということをも意味している。構造を持たない世界は、混沌として無秩序な存在が果ての見えないまま広がっているだけの世界である。

しかし、〔視点〕（どの視点で見たときの全体か？）にある様に、ホリスティックにものごと

を捉えることは「全体という範囲を、より広く、深く、多角的に、高い視点で規定し直すプロセス」でもある。**ホリスティックの概念構造で捉える仕組みをこのプロセスに組み込むことによって、全体の範囲の規定の仕方、及び、その範囲での全体構造の規定の仕方を明確にすることが可能となる。**

一人ひとりのコースから組織の中にコースの連鎖と創発を生み出していく全てのプロセスにおいて、その全体構造の規定の仕方を明確にするということは、コースモデルによって経営モデルを再構築していく上での設計思想を規定することにも通じる(グランドデザインポリシー、前掲書1)。

この概念構造を「図1 課題認識と課題解決のフレームワーク(深層構造)」に示す。この概念構造は、深層/表層構造であり、人の心の奥底にある人生観や価値観に基づく想いが第一層(最深層)に、個々の論点に対する個々の実現の仕組みが第四層(最表層)にある。

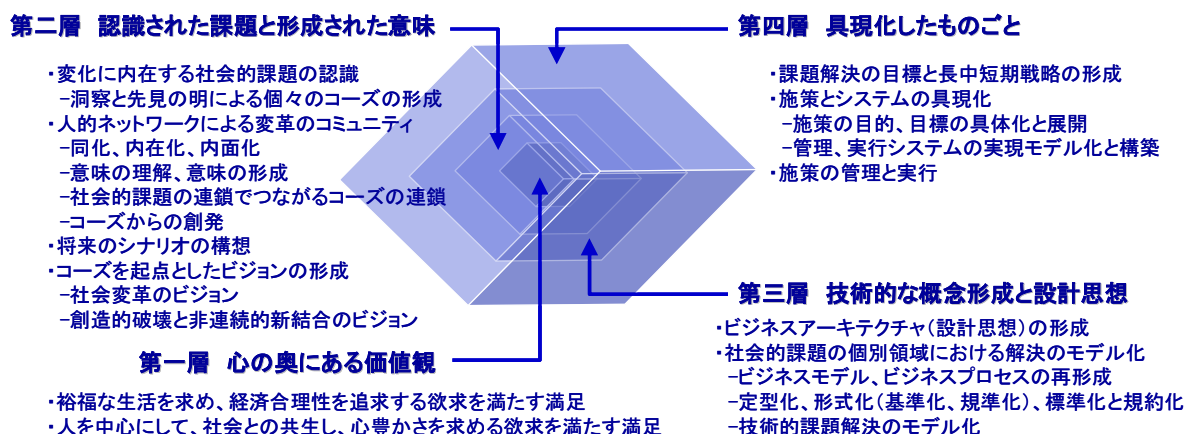


図1 課題認識と課題解決のフレームワーク(深層構造)

- (1) 第一層は、心の奥にある価値観である。例えば、「裕福さを求める想い」「経済合理性を中心に考える想い」、あるいは、「心豊かさを求める想い」「人を中心を考える想い」「社会との共生を考える想い」等である。
- (2) 第二層は、認識された課題と形成された意味であり、社会的課題に対する一人ひとりのコースが形成され、人的ネットワークによる変革のコミュニティの中で、社会的課題の連鎖(社会的課題によって生じる様々な社会問題が相互に影響を及ぼし合い、複合して同時併行して生起、増大、または、相殺すること)に沿ってコースも連鎖(一人ひとりのコースが相互に触発し合うことで深化し、連鎖する社会的課題を解決するための相乗する行動につながっていくこと)し、コースの連鎖のシナリオによりコースからの創発が巻き起こっていく。この社会的課題の解決に対する将来へのシナリオ、及び、一人ひとりの立ち位置、人々との関係、組織・企業・社会との関係の中で意味が整合され、ビジョンが形成されていく。
- (3) 第三層は、技術的な概念形成と設計思想である。コースに動機づけられ、自ら果たすべ

きとして認識したビジョンを実現するための様々なモデル化がなされる。それは、解決のモデルであり、様々な業務における協業・連携も含めたビジネスモデル、再形成ビジネスプロセス、協働のための定型化と形式化（基準化、規準化）、及び、標準化と規約化、技術的課題解決のモデル化である。また、これらをモデル化に際して必要となる「設計思想」（ビジネスアーキテクチャ）がこの階層で形成される。

- (4) 第四層は、具現化したものごとであり、個々の論点、個々の業務に関わる「人や組織の具体的な活動」「その思考をモデル化したシステム」である。

この層構造は、上下位関係のあるピラミッド構造、抽象と具象の関係、全体から部分へブレイクダウンする過程の構造化、因果関係とは異なる。抽象世界で描いた性質を具象化するときの「継承」という考え方に類似するが、最深層にある想いが最表層にある活動を動機づけとなり発意の根源になる。また、表層にある議論が深層にある想いによってつながり結びつけられ、その間にある溝（意見の食い違い）が中心にある想いによって調整される。

更に、この概念構造で特徴的なことは、その夫々の層の中に、ものごとに対する「共同化―表出化―連結化―内面化」（文献3）のサイクルを内包していることである。第一層で、価値観が共有され、第二層でコースが連鎖し創発されていく。第三層で、組織の中で知識が蓄積されて規約化と制度化が行われ、第四層で、規約と制度に基づいて具体化されていく。

2. ホリスティックマネジメントとは

2. 1 ホリスティックマネジメントの定義

マネジメントに関わるこれまでの取り組みは功を奏し、経済成長とともに人々は裕福な暮らしを手に入れることができた様に見える。しかし、今日では成熟化社会となり、儲けさえすれば良いという時代は終焉し、企業には、経済合理性と同時に社会的課題の解決にも取り組むことが求められるようになってきた。

当然のことながら、社会的課題の解決にもコストがかかり、それは、製品単価にも跳ね返り、価格競争力の低下を招く。しかし、それ以上に、社会的課題への取り組みは、企業としてのブランド力を高め、成熟化し閉塞した市場での新たな事業機会の創出にもつながり得る。

社会的課題を解決していくために、これからのマネジメントは、ホリスティックでなければならない。本稿では、ホリスティックマネジメントを以下の様に定義する。

『経済合理性と社会的課題解決をともに追求することを意図し、グローバルに社会と共生する多様性を受容し育む組織文化、組織の壁を乗り越えてつながり結びつき自律能動的に協調行動する人々の育成、創発してコースを実現する組織能力を構築するマネジメント』

要するに、ホリスティックマネジメントは以下を目指すものである。

- 経済合理性と社会的課題解決をともに追求する
- グローバルに社会との共生を追求する
- コースを追求する

また、上記定義に基づき、ホリスティックということを実現するために、マネジメントは、下記の組織能力を築いていくものとして機能しなければならない。

- 多様性のある組織能力を築く
- 自律能動的に行動する組織能力を築く
- つながり結びつき協調する組織能力を築く
- 創発する組織能力を築く

ホリスティックマネジメントの基軸は、経済合理性と社会的課題解決、グローバルに夫々の地域で生活する人々との共生、コースに動機付けられた人々の創発である。

ホリスティックマネジメントは、経済合理性追求の世界で展開してきたプロダクトアウトのマネジメントも、顧客のニーズを追求するマーケットインのマネジメントも否定するものではなく、また、これまで発展してきた様々なノウハウに逆行するものでもない。しかし、個々に割り付けられた業務機能に対する動機付けを、成果を短期的な財務指標に偏重して評価し報酬を与えることで実現しようとする、これまでのマネジメントの考え方とは一線を画す。

2. 2 人を中心とした視点によるマネジメントの再生

「マネジメント」は、経営とも管理とも訳され、多くの場合、短絡的に、目標を実現するための計画、実施、評価、行動（いわゆるP D C A）だと解釈されてもいる。

しかし、単に、目標値と実績値を突き合わせて数字を合わせる活動は「マネジメント」とは言い難い。「マネジメント」とは、本来、①人々が目指していく目的を示す、②人を育てて組織能力を育成する、③人々の活動を阻害する要因を排除する、④相乗して目的に向かう行動を促進することを含めた活動であって、⑤その進め方がP D C Aなのである。

ホリスティックは、本来のマネジメントのあり方に鑑み、企業が社会から求めている役割の変化を織り込んだ、社会全体という枠組みで捉え、グローバルに地域社会で暮らす人を中心とした視点で考えていく、これからのマネジメントの規範となる考え方である。

これからのマネジメントは、「経済合理性と社会的課題解決をともに追求し、グローバルに夫々の地域社会と共生する活動、多様な人々が創発してコースを実現する活動」を実現することを目的とし、その成果は「経済性」のみならず、「社会性」「組織能力の多様性」「行動の自律性と協調性」「組織能力の創発性」によって測定されなければならない。

3. ホリスティックマネジメントが描くマネジメントの世界

これまで、多くの日本の企業では、現場で働く人々に経済価値追求の意識、コスト意識を浸透させるための道具として、即ち、現場にいる一人ひとりに自らの成果を経済価値につなげて評価し、経済的意識を高めさせる道具として、また、経済合理性の追求を至上原理とした成果主義を現場に適用するために、B S Cの活用が広がった。

B S Cの基本原理は、学習と成長を起点としてプロセス指標、顧客指標、財務指標へと管理指標を積み上げていくロジックである。即ち、「学習と成長」「業務プロセス」「顧客」「財務」の4つの

視点で捉えた指標に階層構造を設け、そこに因果関係を含意させることによって、マネジメントが展開されていくのである。

一方、ホリスティックマネジメントにおいては「経済性」「社会、生活者、消費者」「業務プロセス」「企業、組織、人」の4つの論点をトポロジカルに組み合わせてできる6つの側面で管理指標を捉える(図2-下段)。このトポロジカルな構造により、「経済性」「社会、生活者、消費者」「業務プロセス」「企業、組織、人」を同等な相互関係として捉え、全体を一体化したマネジメントを展開することが可能となる。そして、ここに、顧客を包含して消費者、生活者、社会を加えていることによって、経済合理性とともに社会的課題解決を追求する、経営者、組織にいる人々、顧客の心の奥底にあるコーズを取り込んでいるのである。

BSCの「4つの視点」とは、経済性の追求を目的にして『管理指標を見る視点』であるが、ホリスティックマネジメントでは、「経済性」「社会性」「組織能力の多様性」「行動の自律性と協調性」「組織能力の創発性」を『ホリスティックに捉えていく論点』である。そして、その目的は、経済性の追求ばかりでなく、第2.1節に示した様に、「経済合理性と社会的課題解決をともに追求し、グローバルに夫々の地域社会と共生する活動、多様な人々が創発してコーズを実現する活動」を実現することである。

図2-上段は、経済合理性と社会的課題解決の追求に向かって、展開されるマネジメントシステムの流れを示している。

従来、マネジメントは、管理の階層(トップマネジメント、ミドルマネジメント、ロアマネジメント)によって意思決定の内容も担う役割も異なるとされている。トップマネジメントは企業業績(数字)を担い、戦略を決定して組織を編成し、夫々の部門に機能、委譲する権限、数値目標を展開していく。ガバナンスは、「一定の基準に従って、自主的に統べおさめ、指導すること」(前掲書

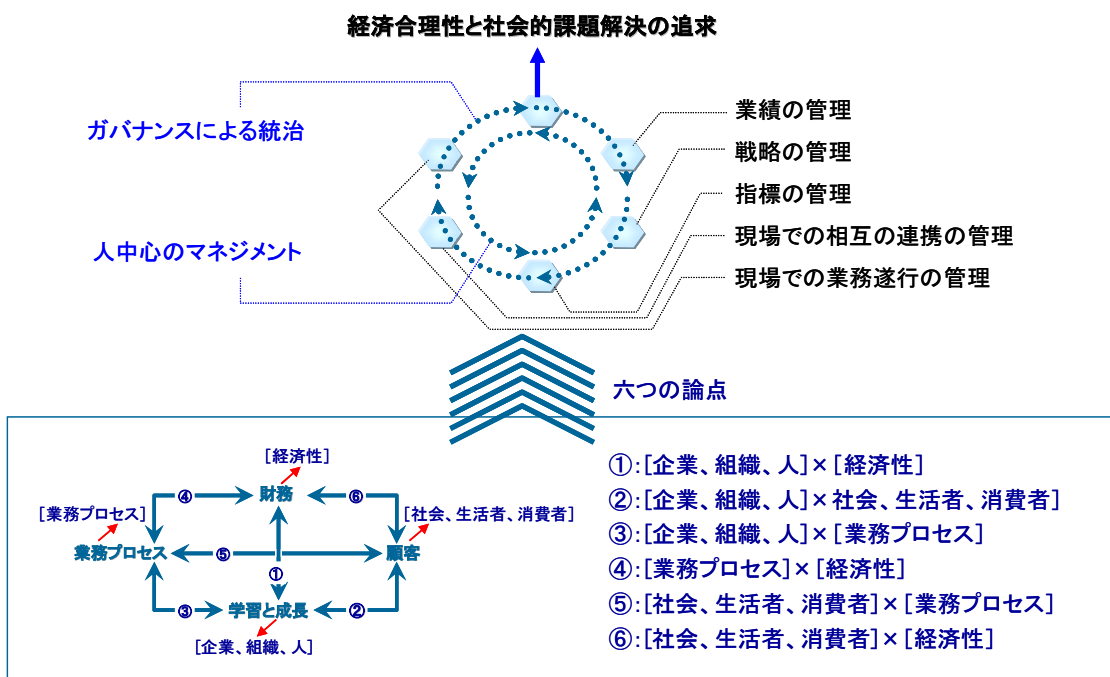


図2 ホリスティックマネジメントの論点

1) と定義されるが、こうしたマネジメントの機能を確実に遂行する制度を保証する。ガバナンスによるマネジメントは、ホリスティックマネジメントの「多様性のある組織能力」「自律能動的に行動する組織能力」「つながり結びつき協調する組織能力」「創発する組織能力」を築いていく機能と相反する様に見える。

しかし、この異なる主張からのマネジメントは相補関係にある。経済合理性のみならず社会的課題解決の追求を求められる状況にあつて、グローバルに地域社会と共生し、そこで暮らす人々に密着して事業を展開することには経済合理性上限界がある。しかし、経済合理性が成り立たなければ、そうした活動は、社会から求められるとは言え、持続可能な成長を続けていくことはできない。

経済合理性と社会的課題解決の追求を相補するマネジメントシステムでは、「業績の管理」「戦略の管理」「指標の管理」「現場での相互の連携の管理」「現場での業務遂行の管理」の5つの管理機能に要素分解され、ガバナンスにより経済合理性を中心に遂行されるマネジメントと、「多様性」「自律能動的行動」「協調」「創発」の組織能力により積み上げられていく人中心に遂行されるマネジメントとが、双方向の流れの間ですり合わされ、短期的視点の成果と長期的視点の活動、全体戦略と創発戦略が整合されていく。

● **業績の管理** (経済性とともに社会性を追求する、企業の調和のとれた活動へ)

- ◆ 経済合理性から見た企業業績、事業業績の管理である。結果としての業績報告ではなく、業績を見通して計画値と実績値の差異を最小にコントロールすることが目的である。
- ◆ 環境視点、社会的視点から見たCSRレポートの報告もこの視点に含まれる。本業への取り組みの中での環境、及び、社会的責任への取り組みを、全てのステークホルダーに開示しコミュニケーション資料として提供する。経済性の業績値と同様、計画値と実績値の差異を最小にコントロールすることが目的である。
- ◆ 経済性に強く志向したときに陥る罠は、売上や利益を厳しく管理することで業績が向上すると思込んでしまうことである。①業績が低迷している事業については、売却や規模縮小とリストラ(人員削減)を徹底的に断行する。②業績の良い事業についても、より高い数字責任を負わせて、その高い数字を達成できなかった人々に責任を負わせて、若しくは、温情的にキャリアプランと言いつつローパーフォーマーとして処遇し自信を失わせて職場に居づらくしてリストラする(リストラを間断なく続行する)。③将来の中核事業の育成にあたって、開発コストと回収期間を厳しく評価し、時間がかかるものは容赦なく見切りをつけ、手っ取り早く、戦略的に事業の買収を繰り返す。④こうした活動の全てを表向きでの事業の拡大、収益(売上と利益)の拡大につなげたとアピールして株価の上昇を図る。
- ◆ リストラ(人員削減)は、多くの人々を退職に追い込み、コストダウンに成功して利益を上げることはできるが、ミンツバーグの「事業価値を損なうための五つの簡単なステップ」(文献4)にある様に、経済合理性だけの業績管理は、組織を疲弊させ、将来的な業績不振を招く原因を作ってしまう。
- ◆ 業績は、あくまでも結果でしかなく、見通しの精度を向上させ着地点を定めてコントロールするだけのものである。その中味は、戦略の管理に委ねられる。

● **戦略の管理** (組織能力の多様性、組織能力の創発性を受容し育む戦略へ)

- ◆ グローバル化し競合がひしめく中で、経済合理性を追求する戦略の本質は、事業の選択と

集中であり、社会にとっても、企業にとっても持続的に成長を続ける分野に、時間とコストの制約を受けながら、市場、製品、組織、顧客、供給チャンネルと販売チャンネルをタイミングよく仕組んでいくこと、リソースを効率よく集中して投入することである。

- ◆ 個々の事業や業務を遂行する上で、最も効率が良いと判断された戦略であっても、全体として重複投資になったり、社内競争になったりする場合もあるため、全体戦略が必要となる。
 - ◆ 経済合理性に強く志向した経営が行われた場合は、短期的戦略が最も重視され、全てが単年度の経済価値の上昇に向けられる。経済合理性に偏重し、毎年の業績目標の実現に終始する戦略管理は、組織を疲弊させ、顧客を失い、組織能力を低下させ、将来の業績不振を招く原因を作ってしまう。この場合の中長期戦略は、株主に対して、長期的展望をもって戦略的に将来性のある事業に取り組んでいると判断させる材料でしかない。
 - ◆ 企業が社会に対して本業を通して貢献していることによって、その企業の社会的に存在する価値が認知される。そのためには、経営者とそこで働く人々の中で形成されているコースが、社外の全てのステークホルダーに共感され、相互に連鎖して創発していかなければならない。これからの経営において、経済合理性と社会的課題解決をともに追求するために、コースを礎としたビジョンとミッションの下、組織の中に多様性を受容し育む文化を戦略的に育成し、全体戦略と様々な分野で知見を持つ人々の創発戦略を精緻に整合させていかなければならない。
 - ◆ 業績指標等の指標は結果を表したものでしかない。しかし、戦略を策定するために想定した仮説を検証し、戦略を実現するために展開した施策の妥当性を評価するために活用される。指標体系とその管理は、指標の管理に委ねられる。
- **指標の管理（経済性、社会性、組織能力の多様性、行動の自律性と協調性、組織能力の創発性をつなぎ結びつけていく）**
- ◆ 指標は、あくまでも結果でしかない。しかし、指標の管理は、経済性指標と現場の活動を結びつける役割を持つ。即ち、戦略を実行するために展開した施策の目標値と実績値を管理することで、経済性指標と現場の橋渡しを行う。
 - ◆ 経済合理性を追求するマネジメントにおいては、「測定できないものは管理できない」とされ、企業内のすべての活動が指標化される。先行指標と結果指標、P I とK P I に分類し全体体系化し、成果を評価する指標、成果を導く指標を紐付けて、最上位の指標である経済指標に積み上げられていく。
 - ◆ B S Cは、こうした指標の管理を体系的に行う仕組みである。成果主義による人事評価にも活用されてきたが、現場での活動を管理する方法論としては空虚である。現場の組織能力を直接向上させ、現場の活動を活性化する以前の、活動を経済性指標と結びつけて評価する方法を提供する役割しか持たない。
 - ◆ 経済合理性と社会的課題解決をともに追求する、コースを礎としたこれからの経営においても、全体戦略と現場から巻き起こってきた活動（創発戦略）とを結びつける上で、この役割は変わらない。
 - ◆ 経営が一瞬の判断を誤ると企業の存亡の危機に陥る。現場においても、一瞬を捉えて行動しているため、過去の情報である成果指標は使い物にはならない。指標の管理の粒度は、

せいぜい、月次程度に制約されるし、制約すべきである。一瞬を捉えて行動する現場の活動の管理は、「現場での相互の連携の管理」「現場での業務遂行の管理」に委ねられる。

- **現場での相互の連携の管理**（組織能力の多様性、組織能力の創発性、行動の自律性と協調性が、相互の信頼関係を育み、企業が社会的に存在する価値を高める）
 - ◆ 本来、業務の連携においては、先読みした相互の気配りによって築かれる人と人とのつながりが基本となる。そこでは、お互いに自律して行動する意識、技術、品質、倫理観に対する信頼関係が存在しなければならない。職場の中に、こうした信頼関係を築きあげること、そうした人々をつなぎ結びつけることこそが、現場での相互の連携を管理する目的である。
 - ◆ 経済合理性を追求するこれまでのマネジメントの一分野に S C M（Supply Chain Management）がある。これは、企業と供給業者、販売部門と製造部門、調達部門、物流部門が連携して、徹底的に経済合理性を追求して顧客にもものやサービスを納入し、顧客満足を獲得するために確立された管理の仕組みである。
 - ◆ 経済合理性の追求では、自由競争こそが価格低減の原理であるとされる。競争原理を御旗にしたマネジメントにおいては、仕入れ価格を限界ぎりぎりまで安く抑えること、低賃金の労働力が確保できる海外に供給先を求めることが目的化する。そして、裾野にある様々な産業が疲弊し、空洞化して廃れていく。競争は、企業の能力を鍛えて高めていくことにつながるが、単にコストダウンだけを目的にすることは、社会全体としての利益にはつながらない。共に成長していくという想いがベースになければならない。
 - ◆ 日本では、系列企業やその孫請け企業、裾野産業にいる企業との間での徹底したすり合わせ、J I T の仕組みが確立されてきた。日本企業の子会社や孫会社（かつての系列企業）との関係は、コストと引き替えに継続的な取引関係が維持されてきた。
 - ◆ ホリスティックの意味づけ（第1章（3）偏重せずに捉える 参照）において、「①夫々の分野で専門の知見を持った人が、ものごとを多面的に捉えること、②多様な専門の知見を持つ人々がつながり結びつくことで、全体をより深く理解して意味を形成すること、③個々の論点に対して関わりを持つ人々が夫々の役割を担って自律能動的に機能を果たしていくこと」と記した。経済合理性と社会的課題解決をともに追求する、コーズを礎としたこれからの経営においては、誰・彼・自分の主張に偏重せずに、全体を捉えた現場での相互の連携が最も重要であり、企業が社会的に存在する価値を高める。

- **現場での業務遂行の管理**（組織能力の多様性、行動の自律性と協調性が、競争力の根源となる）
 - ◆ 競争力の根源は、戦略構想力であると同時に、現場にいる一人ひとりの知見であり、多様な知見、自律能動的な行動をつなぎ結びつける組織能力である。戦略による行動の厳格な統制は、他律受動的な組織文化を生み出し、競争力を衰弱させる。
 - ◆ 経済合理性を追求するこれまでのマネジメントでは、顧客の「この瞬間の、私が欲しいこと」に迅速に答えること、即ち、顧客の変化するニーズに敏感に対応して販売機会を逃すことなく、あるいは、顧客のクレームに適切に対応して顧客の離反を防ぐことが求められてきた。これは、個々の人の中にある機転、顧客の気持ちを内在化し共感する理解力にも

依存する。こうして築き上げられてきた暖簾や知的財産は、経済合理性においては、インタangibleアセットとして捉えられる。

- ◆ こうした現場力を経済合理性の指標に置き換えてマネジメントしようとする試みは、空虚な取り組みでしかなくなる。インタangibleアセットの議論は、経済性に帰結しているうちは、それ以上の価値を生み出すに至らない。
- ◆ 大量生産、大量販売のビジネスモデルが経済を支えた時期、日本においては職場小集団活動によるカイゼンや原価企画等の現場の知恵に基づく手法が深化した。しかし、バブル経済崩壊後、経済合理性追求を目的として、米国流の試みが日本にも広がり多くの企業で成果主義が普及した。そして、現場にいる人々は、自らの成果達成に集中せざるを得なくなり、特に、組織内部での相互学習、後進の育成がなおざりにされ、長期的な背点での現場力の荒廃という結果を招いてきた。
- ◆ 経済合理性とともに社会的課題解決を追求するためには、顧客のコース、即ち、社会的ニーズや本当の購買目的に共感し、為すべきアクションをとることが求められる。

4. ホリスティックの実現に向けて

我々は、サブプライムローン問題とリーマンショックに端を発した世界的経済危機を経て、経済合理性に偏重して追求するマネー資本主義の暴走が世界中に格差や貧困をまき散らしてきたこと、そしてそれが、他人ごとでなく身近な問題として日々の生活を脅かしてきていることを体験してきた。今や、ほとんどの多くの人々が、経済合理性とともに社会的課題解決を追求することが必要であると思い始めている。

しかし、バブル経済崩壊後の20余年にわたって、米国流のマネー資本主義に翻弄され、経済合理性を追求することばかりに明け暮れてきた私たちは、どうしたら、社会的課題を解決し、心豊かに暮らせる社会を作り出すことができるのだろうか。

4. 1 多様な知見のある人々を受容し育むリーダーの意識改革

経済合理性は、組織の中にある多様性を徹底的に排除する。だからこそ、真っ先に取り組みなければならないことは、多様性を育むためのリーダーの意識改革なのである。

組織の中にどれほどの多様性が育まれているかは、人々の洞察や先見の明から生み出されたコースがどの様にビジョンやミッションに反映されているか、戦略がどの様にプランされているか、人事評価制度が戦略に厳密に整合されているか（スラックをどの様に仕込んでいるか）、戦略と教育プログラムがどの様に整合されているかを外観するだけでも簡単に見抜くことができる。

簡単に見抜くことができるということは、簡単に仕組むことができるということでもある。例えば、「Way」を定めて啓発するだけでも見た目は繕える。しかし、意識の底から定着させて行動に結びつけ、更に、創発に至らしめるには、企業の10年後、20年後の姿、企業としての長期的な有り様（ありよう）をビジョンとして描き出して、長期戦略を定め、長期的に人を育てる人事評価制度によって裏付けることが必要である。

本業において社会的課題解決への取り組みが求められているということは、事業の本質をコースにまで遡って考えるよい機会でもあると言える。コースを追求することで、自ずと、多様な知見を求め、長期的な視点で取り組まざるを得なくなる。

多様性を育むための意識改革は、①事業をコースにまで深めて考える、②コースに対する組織の有り様を長期的な視点で考える、③組織の有り様を実現する戦略を考える、ことからスタートとなる。

組織の中に多様な知見を育むための、より踏み込んだ議論が「戦略は人事に従う」（文献5）に展開されている。そこでは、『21世紀型の知識創造企業においては、人は単なる戦略達成の資源ではない。むしろ公共善に向かって、絶えずチャレンジする価値観を持った戦略の源泉なのである。そして、それは個人単体ではなく、成員同士の関係性が個人の知を引き出し、レバレッジして、豊かな知を創造させるという意味で場あるいはプロセスとしての資源である。したがって、人事部門にはこの様なプロセスとしての人的資源を育成し、配分し、組織全体として活性化させていく様な、ダイナミックなケイパビリティが必要となる』として、5つの必要な要素『①全社のマスタリーたれ、②場を創造し、高いケアを実現せよ、③知の交差点を拡大せよ、④思いのマネジメントに軸足を移せ、⑤賢慮を育てよ』を挙げている。

4. 2 多様な人々が自律能動的に協調行動する仕組み

経済合理性を追求するためには、マネジメントを効率よく効果的に行うことが必要である。そこで、管理組織の階層化、管理機能の階層化、意思決定の階層化が進展し、経済合理性や品質を徹底的に追求するための管理業務の専門化が進む。そして、管理業務の専門化が進めば進むほど、マネジメントは夫々の分野と階層の間で分断され、やがては機能不全に陥っていく。

ところで、人々の行動を抑制する深層にある障害は、「認知的不協和」であり「社会的ジレンマ」である。誰もが賛同するコースが示されても、みんなが傍観者のままであっては何も起こらない。そこで、組織としての長期的な有り様、長期的な視点での戦略や人事評価制度による裏付けを誘因として示すことで動機付けしようとするが、誰も火中の栗を拾おうとは思わない。当然のことながら、歴史のある企業、合併や買収で大きくなった企業、巨大な組織では、その傾向が強くなる。

この壁を乗り越える効果的な唯一の方法は、全員が自律的に行動する環境を作ることである。こうした雰囲気職場に広がると、「私も、自らも行動しないと組織から取り残されてしまう」と誰もが思い始める。そして、行動し始めることで「自らも行動することで、自分の想いを実現することができる」様になり、「お互いに協力して、お互いの想いを実現しよう」という協調の行動に結びついていく。

では、全員が自律的に行動する環境を作るにはどうするかであるが、短期的な経済合理性を追求する成果主義の下では、こうした率先して火中の栗を拾う様な行動は望めない。決められた戦略を実現するために課せられた成果を達成するためにひたすら行動する、また、戦略から外れる行動を徹底的に排除してしまう文化が定着してしまうと、誰もが、萎縮して、自ら進んで自律的環境を構築しようとは思わなくなる。

もっとも、そうした戦略から外れる行動への制約がなくなったとしても、実は、何も起こらない。強烈なリーダーシップを持つ人、カリスマ性を持つ人がみんなを引っ張っていけば良いが、そうした人が登場するという幸運を望むことはできない。

最も確実な方法は、夫々の現場で、小さな自律能動的行動を大きく評価することからスタートすることである。評価された成功体験は、更に、大きな自律能動的行動を引き起こし、周りの人々や現場を巻き込んでいく。たったそれだけで充分なのである。

ところで、「報連相」「見える化」という言葉が流行した。しかし、組織の中に自律能動的行動と

いう文化が育まれていなければ、起きた問題の早期対策という意外には、実際は何も機能しない。何故なら、自律能動的行動の文化のない組織においては、「報連相」「見える化」は統制の道具としかならないからである。一方、我々は、「組織の壁を乗り越えてつながり結びついていく自律能動的な組織能力」を連鎖させながら培うことにより、また、人々の活動を第3章で記した5つの視点で捉えることにより、管理活動に携わる人が相互に連携し有機的に機能していくことが可能となるのである。

4. 3 つながり結びつき創発する組織能力を構築するマネジメントの実現

いくら多様な知見を持つ人を組織の中に育てても、また、そうした知見を持つ人が自律能動的に行動するとしても、独りでは大きな力とはなり得ず、いつしか消滅せざるを得なくなる。

人々の心の深層にあるコーズこそが、人々をつなぎ結びつけていく動機付けとなるのである。そして、コーズを中心として人々がつながり、そうした人々が、更に、人づてに広がりつながっていくことでコーズが連鎖し創発へと結びついていく。

管理活動に携わる管理者自身も、コーズを中心として広がっていく人々の活動を、5つの視点(①業績の管理、②戦略の管理、③指標の管理、④現場での相互の連携の管理、⑤現場での業務遂行の管理)で捉えていくことにより、相互に連携し有機的に機能していくことができる。そして、そうした組織文化が定着することで、創発のプロセスが大きく動き始め、現場から沸き上がってきた新たなアイデアが、全体戦略とすり合わされ、新たな事業を生み出していくことが可能となるのである。(創発のプロセスについては、文献6参照)

コーズを人づてにつないでいく道具として、SNSやMLの仕組みを使うことは効率的である。一方、情報の仕組みに、“Know Who”を検索するシステムがある。しかし、経済合理性を求める戦略が多様性を排除してしまう組織にあっては、何の役にも立たない。様々な分野での知見を検索できる様にしても、自らに課せられたこと以外のことに首を突っ込むことは、自分を不利にするだけだからである。

非定型の資料の中からキーワードを検索するシステムもある。その資料の文責から必要な知見を持つ人に辿りつくことができるとされているが、多様性を排除してしまう組織にあっては、そうした文書も隠蔽されてしまう。誰に見られても構わない程度の資料は、いくら掲載し検索できたとしても、再利用することで手間は省けるものの、新たな創造を生むことはない。この様な情報共有は空虚な仕組みである。

インタンジブルバリューは投資家の利益に叶う概念もあるが、いくらインタンジブルバリューを構築しなければならないと言ってみたとところで、誰も、自らの成果が問われ、自ら汗して集めた貴重な情報を、登録し共有しようという気にはならない。多様性を育み、自律能動的に行動する文化が醸成された組織の中でしか、“Know Who”、情報共有の仕組みは有効なものとはならないのである。

繰り返しとなるが、経済合理性は、組織の中にある多様性を徹底的に排除する。だからこそ、真っ先に取り組まなければならないことは、多様性を育むためのリーダーの意識改革である。そして、そのために我々は、コーズを中心にものごとを考えていかなければならないのである。

5. 現時点における提言

ホリスティックは、一人ひとりが夫々の視点で、社会全体という枠組みでものごとを捉えて意思を持って行動していくことを目指している。そして、一人ひとりのコースの形成から組織の中にコースの連鎖と創発を生み出していくプロセスを実現するために、グローバル規模で全体を捉え、夫々の地域での経済発展のみならず、夫々の地域の風土や文化、そこに暮らす人々との共生を図り、その地域の社会的発展を図っていく。

ホリスティックで捉えるということは、全体という範囲を、より広く、深く、多角的に、高い視点で規定し直すプロセスである。ホリスティックの視点で捉える全体は、誰・彼・自分の現時点で見た全体ではなく、持続可能な成長を続ける社会で見た全体であり、ホリスティックに捉えることによって、個々の論点では見えないことを、様々な視点から見通すことで、新たな領域を規定し、全体の範囲を俯瞰して規定することが可能となる。

ホリスティックに考えるとは、自分の人生観や価値観、自分の生きてきた社会にとって普遍的と思ってきたことに偏重せず、そこに暮らす人を中心にものごとを考えることである。この際、ホリスティックの全体を捉える概念構造により、最深層にある想いが最表層にある活動を動機づけとなり発意の根源になる。また、表層にある議論が深層にある想いによってつながり結びつけられ、間にある溝（意見の相違）が中心にある想いによって調整される。

これまで記してきたことを背景として、現時点におけるホリスティックマネジメントを目指して以下を提言することにする。

- (1) 今日では成熟化社会となり、企業には、経済合理性と同時に社会的課題の解決にも取り組むことが求められるようになってきた。社会的課題への取り組みは、企業としてのブランド力を高め、成熟化し閉塞した市場での新たな事業機会の創出にもつながり得る。
- (2) ホリスティックマネジメントは、経済合理性と社会的課題解決をともに追求することを意図し、グローバルに社会と共生する多様性を受容し育む組織文化、組織の壁を乗り越えてつながり結びつき自律能動的に協調行動する人々の育成、創発してコースを実現する組織能力を構築するマネジメントである。
- (3) ホリスティックマネジメントを進めるにあたり、真っ先に取り組まなければならないことは、多様性を育むためのリーダーの意識改革である。多様性を育むための意識改革は、①事業をコースにまで深めて考える、②コースに対する組織の有り様を長期的な視点で考える、③組織の有り様を実現する戦略を考える、ことからスタートとなる。
- (4) 自律能動的に協調行動していく様にするための、最も確実な方法は、夫々の現場で、小さな自律能動的行動を大きく評価することからスタートすることである。評価された成功体験は、更に、大きな自律能動的行動を引き起こし、周りの人々や現場を巻き込んでいく。また、そうした人々の活動は、5つの視点（①業績の管理、②戦略の管理、③指標の管理、④現場での相互の連携の管理、⑤現場での業務遂行の管理）によって捉えていく。
- (5) 管理活動に携わる管理者自身も、コースを中心として広がっていく人々の活動を、5つの視点（①業績の管理、②戦略の管理、③指標の管理、④現場での相互の連携の管理、⑤現場での業務遂行の管理）で捉えていくことにより、相互に連携し有機的に機能していくことができる。そして、そうした組織文化が定着することで、創発のプロセスが大きく動き始め、現場から沸き上がってきた新たなアイデアが、全体戦略とすり合わされ、新たな事業を生み

出していく。

6. 参考文献

1. 池邊純一、「持続可能な成長のグランドデザイン [1]」、持続可能な成長のグランドデザインポリシー」、http://www.clem.co.jp/reports_and_books、2010.05.25
2. 池邊純一、「コースの連鎖とソーシャルイノベーション [1]」、ニーズの追求からコースの連鎖へ」、http://www.clem.co.jp/reports_and_books、2009.11.27
3. 野中郁次郎、竹内宏隆、梅本勝博訳、「知識創造企業」、東洋経済新報社、1996.3.21
4. ヘンリー・ミンツバーグ、「H. ミンツバーグ経営論」、ダイヤモンド社、2007.1.12
5. 野中郁次郎、徳岡晃一郎、「戦略は人事に従う、知創人事論」、一橋ビジネスレビュー、2009 SPR.
6. 池邊純一、「変化の兆しを捉えて行動する組織の作り方」、文芸社、2008.10.15