

2013年2月19日、世界的な経営学の権威であり、ジェイフィールのスペシャルサポーターでもあるヘンリー・ミンツバーグ教授を迎えて、組織変革プログラム「リフレクション・ラウンドテーブル」の特別セッションを開催した。都内にて行われたこのイベントには、リフレクション・ラウンドテーブル導入企業のお客様を中心に80名を超える方々にご参加いただいた。

冒頭のミンツバーグ教授による特別スピーチでは、「失われた20年」の間に日本企業が忘れてしまったコミュニティ意識を取り戻すことが再興の鍵である、と説き、参加者は真剣に聞き入った。

続くリフレクション・ラウンドテーブルセッションでは、「コミュニティとして組織を育てる」をテーマとして参加者同士が対話。「コミュニティ意識を再構築するにはどうすればいいのか」「ミドルアウトの組織変革は可能か」など、ミンツバーグ教授と直接対話をしながら、日本企業再生の糸口を探った。

日本は「失われた20年」をどうやって乗り越えるべきか、ミンツバーグ教授と語り合った3時間半のイベントレポートをお届けする。

ヘンリー・ミンツバーグ教授 特別スピーチ

ミンツバーグ教授が見た「失われた20年」

イベントは、司会進行役のジェイフィール重光直之の挨拶から始まった。

「私が初めてヘンリーにお会いしたのは2006年のことですが、その際に言われた言葉を今でも鮮明に覚えています。『日本の疲弊したミドルマネジャーをどうしたらよいだろうか』といった内容のインタビューに対し、ヘンリーのこたえは『Don't throw out the baby with the bath water. 産湯とともに赤子を流すな』という言葉でした。大事なものを見失ってはいけない、という意の英語のことわざです。

それから7年経ち、日本はまだ、その『大事なもの』を見失ってしまったままなのではないでしょうか。今回10年ぶりに来日したヘンリーの口から、ぜひそうしたことをお聞きし、また、皆さまとともに、大の親日家でもあるヘンリーの日本に対する愛情を感じることができたらと思います。」

続いて、ミンツバーグ教授による特別スピーチが行われた。

「今回、来日した理由は、なんといっても私は日本という国が大好きだからです。日本は、景観も美しいし、人々も素晴らしい。そして同時に、日本の「失われた20年」に強い関心を抱いており、この20年間にいったいなにが起きたのか、そして、それはどうして起きたのか、ということはこの目で見て理解したいと思ったのです。」

スピーチの冒頭で、ミンツバーグ教授は、10年以上の時を置いて来日した理由をこのように話した。ただ、実際に日本を訪れてみると、治安も良く、全てが機能しており、「とても豊かな国」だという印象を持ったという。1990年代の不動産バブルは問題だった、としながらも、「失われた20年」というのは、それまでの急激な成長が一段落し、停滞した状態だったのではないかと、との見解を示した。その上で、事態を悪化させたのは、停滞した状態をなんとか打破しようと、解決策としてアメリカ型マネジメントスタイルを導入し、コミュニティを破壊してしまったところにあるのではないかと。

「私は 80 年代の頃から日本の経営のファンでした。日本では、コミュニティという概念がしっかりと根付いていたからです。終身雇用で非正規社員が少なく、従業員と会社の間には強力なコミットメントがあり、それが強いコミュニティ意識を生み出していました。ですが、今はどうも違ってきているようですね。組織の 40% を非正規社員が占めるようになり、こうした社員に対して、企業は教育投資を行わないばかりか、業績に応じて大規模なリストラをするといったことも行われている。



また、成果主義を導入し役割を明確化した結果、組織全体のために役割を越えた仕事を率先して行う、といった慣習も失われつつある。日本企業が持っていたコミュニティ意識は危機に瀕しています。その原因は、アメリカ型マネジメントスタイルを導入したことにあります。アメリカ型マネジメントでは、人を人として扱うのではなく、資源（リソース）として扱います。人を資源と捉えれば、不要となった時に処分して構わないという見方をするようになります。人について、資源（リソース）あるいは、資産（キャピタル）という経済用語を用いることで、人間の価値を低下させるのです。『失われた 20 年』以前に、日本が成功した一番大きな要因は、日本が独自の経営スタイルを貫いていたからです。他国のやり方を真似たからではありません。それなのに、今になってなぜ、他国のモデルを真似しようとしているのでしょうか？」

経営者は、ウォールストリートからの強いプレッシャーに応えるべく、経営の全てのことについて責任を負い、短期的に利益を上げることばかりに力を注ぎ、業績に応じて一般従業員の 500 倍もの法外な報酬を得る。一方で、ウォールストリートからの期待に応えられず、四半期の業績が目標未達だったから、という理由だけで、すぐに倒産する危険があるわけでもないのに、5000 人を解雇する。大規模なリストラが行われれば、残った従業員も会社への不信感を持つようになり、企業内コミュニティは破壊されてしまう。こうしたことが、いとも簡単に行われているのが、多くのアメリカ企業を取り入れているマネジメントスタイルであり、この方法では、短期的には成功しても、長期的には失敗に終わってしまう、それが今のアメリカの現状だ、と喝破した。

「アメリカは今、経済危機に陥っている、と言われていますが、経済危機ではありません。問題を抱えているのは、マネジメント、経営の方であり、経営の危機に陥っているのです。エコノミストたちは雲の上において統計数字をいじりながらあれこれと議論していますが、経済というものは、もっと地に足がついたものです。製品が作られる現場、サービスが提供される現場、製品が販売される現場において機能しているものなのです。現場で起きている問題をトップダウンで解決することはできません。現場で起きている問題は、現場で解決されなくてはならないのです。多くのアメリカ企業は経営を誤っており、現場はとても苦しんでいます。そうしたアメリカ型マネジメントスタイルを真似する日本企業が増えてきたことを、私はとても危惧しています。」

コミュニティシップ ―戦略とは学習するもの

また、アメリカ型マネジメントスタイルにおける「戦略を策定し、トップダウンで改革を行う」強力な“カリスマ型リーダーシップ”についても、「一般従業員の400～500倍もの報酬を得ようとするCEOは、リーダーではありません。それはまるで『私はあなたたちよりも、400～500倍も価値が高い』と自ら宣言しているようなものであり、果たして人はそんなリーダーについて行くのでしょうか？」と、コミュニティを犠牲に台頭した独善的なカリスマ型リーダーシップの功罪を指摘した。

ミンツバーグ教授が、カリスマ型リーダーシップの対局として提唱するのが、人々が協力して働き、個を尊重し、組織をよりよい場とするために互いを結び付ける、ほどよいリーダーシップの元で発揮される「コミュニティシップ」という概念だ。「失われた20年」以前、世界的な成功を享受していた時代の日本企業にはこうしたコミュニティシップを発揮する素地となるコミュニティ意識が根付いていた、という。経営者は社員を家族のように大切にし、社員は会社への帰属意識が強く、戦略はトップダウンではなく、ミドルマネジャーたちにより「会社のために何ができるか」という視点で、現場で生み出されていた。

リーダーシップとコミュニティシップにおける「戦略」の違いについて、ミンツバーグ教授は「リーダーシップにおいて重要とされているのは戦略的な計画ですが、コミュニティシップにおいて重要なのは、“戦略的な学習”です。戦略というのは計画されるものではなく、習得されるものなのです」と話し、コミュニティシップが発揮された好例として、50年ほど前にホンダが米国進出し、オートバイを売り込んだ際のエピソードを紹介した。

1960年代、ホンダは十分な資金もなく、現地での販売網も一切ない状態から、数年間でアメリカの輸入オートバイ市場の約3分の2を制した。シェアを奪われたイギリス政府は、ボストン・コンサルティング・グループに、なぜホンダが短期間にアメリカ市場を席卷することができたのかを調査するよう依頼。ボストン・コンサルティング・グループは、「ホンダの成功は、アメリカ国内で主流であった大型バイクではなく、小型バイクというポジショニングでアメリカ市場に参入しよう、という戦略を持っていたからだ。」と結論づけた。

ところが、日本企業の経営スタイルを研究していた経営学者リチャード・パスカルは、この報告書に疑念を抱き、再調査を行った。彼は日本に赴き、ホンダのアメリカ進出に携わったマネジャーたちに詳しくインタビュー調査を行った。その結果、実のところ、ホンダは失敗ばかりしていたということが発覚した。米国参入した当初、ホンダは大型オートバイを販売していたのだが、アメリカ人は大型オートバイを高速で長距離乗り回すため、ホンダの大型オートバイは次々と故障。仕方なく小型オートバイの販売に切り替えたところ、大ヒットした、というのが真相だった。「ホンダの米国での成功は、最初から小型オートバイを販売するという戦略があったからではなく、ありとあらゆる現場での失敗から学習した結果、もたらされた成功だったのです。戦略とは学習されるもの、ということがお分かりいただけると思います。」

組織変革の鍵を握るミドルマネジャー

ミンツバーグ教授は、日本企業が失ってしまったコミュニティ意識を取り戻し、組織に変革をもたらすには、「共感するマネジメント (Engagement)」が重要だ、と話す。現場が全く見えていない経営者が、数字や統計を元にトップダウンで組織に変革を起こそうとしても、その変革は抽象的なものとなってしまう、成

功しない。そして、「共感するマネジメント」について、次のように述べた。

「私はスバルの車が大好きです。ある時、修理をしてもらうため、ディーラーと話をしたことがあったのですが、彼はなんと『僕には事務所がない』と言うのです。オフィスに自分の部屋はなく、いつも修理で顧客のところを歩きまわっている。あるいは、営業やパーツなどのセクションを歩き回っているのだ、と。私はそんな彼は実にすばらしいと思います。これこそまさに『トップマネジメント』ではなく、周囲の人々を巻き込んでいく『共感するマネジメント』です。」

「共感するマネジメント」により、組織に変革をもたらすための鍵となるのは、より現場に近いところにおいて、現場に関与しているミドルマネジャー、中間管理職だ。「変革は『ミドルアウト』によって達成されます。私は、野中郁次郎氏が提唱する『ミドルアップダウンマネジメント』という言葉も好きです。能力の高いミドルマネジャーたちは、上も下も見ること、全体像をとらえて、最適なマネジメントを行うことができるのです。」

ミドルマネジャーの役割について、ミンツバーグ教授は、「松下幸之助氏は『大きなことと小さなことに対処するのが私の仕事』と述べています。大きなことをするためには、小さなことを大切に積み重ねていく必要がある。大きな絵を描くためには、細部まで丁寧に描いていかななくてはならず、一番大きな中間的なところは部下に任せるのだというわけです。まさにこの一番大きな中間的部分を担うのがミドルマネジャーなのであり、私はミドルマネジャーの役割は非常に大切だと思っています。」と力説した。

コミュニティ意識を再構築し、ミドルアウトの変革を行っていくためには、現場に関与しながら、全社的な視点でマネジメントすることができる優秀なミドルマネジャーの力が必要となる。そこで、ミンツバーグ教授が立ち上げたマネジメント教育プログラムが、IMPM（国際マネジメント実務修士課程）とコーチング・アワセルブズ（リフレクション・ラウンドテーブル）だ。

自らのマネジメント経験から学ぶIMPM

著書「MBAが会社を滅ぼす」でも述べている通り、ミンツバーグ教授は多くの米国大学のビジネススクールで行われているMBAプログラムについて警鐘を鳴らしている。「MBAの何が問題か」というと、長年マネジメント経験を積み重ねてきたマネジャーを対象にしているわけではなく、大学を出たばかりで、数年程度、あるいは、ほとんど仕事経験を積んでいない若い人たちを集めて、マネジメント教育を行っている、という点です。優秀な若者たちにマネジメント教育を施してマネジャーに仕立て上げようというわけですが、MBAを卒業しただけで『自分はマネジャーだ』とっているような人は、はっきり言って、社会にとって危険な存在です。なぜなら、マネジメントというのは学校で覚えられるようなものではないからです。」

マネジメントは、現場でマネジメント経験を積み重ねた上で、自分自身のマネジメント経験を振り返ることで学ぶことができる、というミンツバーグ教授の哲学をベースに構成された独自のプログラムがIMPM（国際マネジメント実務修士課程）だ。

IMPMプログラムは、5つのモジュールに分かれており、参加者は世界中から集まり1年間のうちイギリス、カナダ、インド、中国、ブラジルの各地でそれぞれ1モジュール10日間ほど受講する。授業は、架空の会社のケーススタディについて議論するようなやり方ではなく、マネジャーたちが円卓を囲んで座り、自社における自らのマネジメント経験を語り合う形で行われる。

IMPM やコーチング・アワセルブズ（リフレクション・ラウンドテーブル）では、「人は自らの経験を内省

(リフレクション) するときに学ぶ」という考え方を大切にしている。IMPM では 50/50 ルールというものがあり、プログラムのうち、半分の時間は、自らの経験を共有し、話し合うことにあてられる。

「マネジャーたちは、自らのマネジメント経験を語り、話し合うことで、初めて学びます。以前、あるマネジャーの方から、こんな言葉が出ました。『我々には“経験”などというものはない。ハプニングだけがあるのだ』と。まさにその通りです。我々が仕事をする中で起きる出来事、ハプニングについて語り、内省し、学習することで初めて経験になるものだからです。皆さんの日常に起こる出来事は、経験ではありません。その出来事について語ることで、初めて経験になるのです。」

IMPM では、クラスに集まる仲間同士で、各自が抱える問題を解決する「フレンドリーコンサルティング」や、IMPM の参加者が、プログラムに参加し職場に戻る度に、職場のマネジャーで構成されるチームメンバーに学んだ内容を共有し、活用方法を話し合う「インパクト・チーム」といった試みも行われており、単にマネジメントを学ぶだけでなく、現場のマネジメントの課題を解決し、社内の変革を進められるよう実践に役立てるための工夫がなされている。

そして、この IMPM プログラムを、ミドルマネジャーたちが職場で学ぶことができるように開発されたのが、コーチング・アワセルブズ (リフレクション・ラウンドテーブル) である。

コーチング・アワセルブズ(リフレクション・ラウンドテーブル)を通してコミュニティ意識を取り戻す

ミドルマネジャー同士が職場でマネジメントを学び合うコーチング・アワセルブズ (リフレクション・ラウンドテーブル) プログラムを開発したきっかけを、ミンツバーグ教授はこう語った。

「それは、ある日、IT 企業のディレクターをしていたフィル・レニールが私のところにやってきて、『マネジメントについて問題を抱えるミドルマネジャーたちを助けたいのだが、マネジメント教育を行うだけの予算がなく、人事部からの支援もない。どうすればいいだろうか?』と相談を受けたことから始まりました。私は、職場で IMPM のクラスで行っていることと同じことをやればいいのか? と考え、『マネジャーたちを集めて、テーブルを囲んでマネジメント経験を話し合うようにすればいいだろう』と答えました。そして『議論に刺激を与えるために、マネジメントに関する概念的な知識を知ることができる教材も提供しよう』と。」

その後、フィルはランチタイムを利用して、同僚のマネジャーたちと共にこの試みを 2 年間継続して行った。すると、その後、このグループで学んだマネジャーたちが、別のグループを立ち上げて学びあうようになり、その輪はどんどん広がっていった。

「私はフィルの活動が広がっていくのを見て、『IMPM では 1 年に選ばれた 30~40 名ほどしか学ぶことができないが、この活動ならば、世界中のどの職場で誰もが気軽に学ぶことができるのではないかと、考え、フィルと共にこのプログラムを開発することにしました。」

コーチング・アワセルブズ (リフレクション・ラウンドテーブル) は、教室に先生はおらず、丸テーブルを囲んで、IMPM をベースとした教材をもとに、互いに経験を語り合い学び合う、というマネジメント教育プログラムだ。そして、ミンツバーグ教授とフィルがこのプログラムが開発して間もない 2006 年、3 人の日本人が彼のもとを訪れた。

「これが、実に完璧なタイミングでした。『失われた 20 年』を克服するために、ミドルマネジャーは何ができるのか、というインタビューを受けたのですが、ちょうど、そのインタビュー取材の後に、フィルと共

にコーチング・アワセルブズ（リフレクション・ラウンドテーブル）について打ち合わせをする予定が入っていたからです。私は、このプログラムは問題を抱える日本にとっても意味のあるプログラムになるのではないか、と直感しました。IMPMと同様、コーチング・アワセルブズ（リフレクション・ラウンドテーブル）も、組織に刺激を与え、コミュニティを再構成しよう、というアプローチのプログラムであるからです。

そこで、インタビュー終了後、3人を我が家に招待しました。そこで、コーチング・アワセルブズ（リフレクション・ラウンドテーブル）について説明すると、3人はとても気に入った様子でした。その時訪れた日本人のうちの1人がここにいる重光さんです。そうしたわけで、日本でもコーチング・アワセルブズ（リフレクション・ラウンドテーブル）を広めることができたのです。」

ミンツバーグ教授は、最後にこう語った。「私は、カナダも含めた世界中どの国よりも、日本以上にコーチング・アワセルブズ（リフレクション・ラウンドテーブル）と相性の良い国はないと考えています。というのも、かつて日本企業は強いコミュニティ感覚を持っていて、その強みを発揮して大なる成功を遂げることができたからです。しかしながら、今、多くの日本企業がこうしたコミュニティ感覚を失ってしまったように見えます。この失ってしまったコミュニティ意識を再構築するための鍵となるのが、現場に深く関与しているミドルマネジャーたちです。ぜひ、ミドルマネジャーたちが互いに学び合うコーチング・アワセルブズ（リフレクション・ラウンドテーブル）を活用し、ぜひ日本企業にコミュニティ意識を取り戻してほしいと思います。ありがとうございました。」

日本に対する力強い励ましのメッセージとも取れるミンツバーグ教授の熱のこもったスピーチに、会場の参加者からは盛大な拍手が贈られた。

リフレクション・ラウンドテーブル セッション

続くリフレクション・ラウンドテーブルセッションでは、参加者が、実際にコーチング・アワセルブズ（リフレクション・ラウンドテーブル）で使われているものと同じテキストを用いて、リフレクション・ラウンドテーブルを体験した。テーマは「コミュニティとして組織を育てる」というもの。本来は、1回75分用に作られているテキストだが、今回は、そのうちの2つの演習を行った。

はじめに今日のテーマについてミンツバーグ教授から説明があった。「このテキストでは、コミュニティシップを強化するための『6つのガイドライン』について説明しています。いわば、ミドルアウトのための組織変革のプロセス、モデルのようなものです…。ミンツバーグ教授による説明が終わると、各テーブルのファシリテーター、サブファシリテーターを中心に、まずは参加者同士の自己紹介。

続いて、1つめのワーク「あなたが組織に対して、強いコミュニティ感覚を持った経験を思い出してください」に取り組む参加者たち。各々でテキストを読み込み、経験を思い出しながらテキストに書き込んだ後、各テーブルで経験を共有。「トラブルが起こった時に、仲間に助けられて乗り切ったとき」「ベンチャー企業の立ち上げで、社員一丸となって仕事をしたとき」など、様々なエピソードが語られた。

同様に2つめのワーク「自分の組織にインパクトを与えるために、このコミュニティシップの考えを、どのように自分の組織に取り入れていけると感じますか？」というものでは、「あるプロジェクトを行っている時には、いい形でマネジャーのコミュニティができたが、組織にインパクトを与えるところまでいかない」

「コミュニティ間でやり方が違うと、違ったやり方を伝えることが難しい」など、コミュニティを継続し広げていくことの難しさを口にする人が多かった。

ミンツバーグ教授は各テーブルを訪れ、参加者と直接対話しながら、議論を深めた。「コミュニティの源泉は、精神的な結びつきでしょうか、それとも、損得勘定でしょうか」との質問に、「両方とも大切ですが、やはり精神的な部分は不可欠だと思います。精神的なつながりが無く、損得勘定だけでは、それはコミュニティではなく単なるネットワークです。ネットワークとコミュニティは別物です」と答えた。

ミンツバーグ教授は休むことなくテーブルを回り、参加者に寄り添いながら一つ一つの質問にきちんと耳を傾け、言葉を選びながら丁寧に答えていた。



休憩前にはリフレクションタイムが設けられ、参加者たちは思い思いに、気づいたことをメモしていた。

リフレクション・ラウンドテーブルセッション後半は、「各テーブルで話し合われたことの中から、特にミンツバーグ教授とディスカッションしたいトピックや、より理解を深めるような質問があれば、ぜひご発表ください」ということで、テーブル毎に話し合われた内容を全体に共有すると共に、ミンツバーグ教授と議論したい様々なテーマが寄せられた。

ミンツバーグ教授とのディスカッション

Q 株主と企業の関係はどのようにお考えですか？

ミンツバーグ教授 株主は大切ですが、日々売買を繰り返すデイトレーダーのような投資家のために利益を最大化するというのはおかしい考え方だと思います。また、企業には、株主だけでなく従業員や顧客など様々なステークホルダーがいますし、社会的責任もあります。株主は大切ですが、株主だけが大切というわけではないのです。

Q コミュニティに参加したがる人はいない人はどうすればよいでしょうか。

ミンツバーグ教授 コミュニティには参加したくない、というタイプの人もあります。そうした人に対しては、ただ存在を認め、リスペクトする、尊重することができればいいのです。全ての人を尊重するという事はそういうことです。決して全ての人にコミュニティへの参加を強いることではないのです。ただし、CEOは孤立してはいけないと思います。CEOは積極的にコミュニティに関わろうとすべきです。

Q 異文化コミュニケーションの難しさを感じています。なにかアドバイスはありますか？

ミンツバーグ教授 ケベック、モンリオール、バルセロナなど多様な文化が同居する街は、しばしばトラブルも起きますが、「クリエイティビティが溢れていて、面白いものがある」と言われることも多いのです。多国籍の人が集まるコミュニティは、互いに違いを認め合うことで、新しいものを生み出していくことがで

きる可能性を秘めています。多国籍の人が集まっていることを、チャンスだと考えてください。

Q 先ほど、コミュニティシップを発揮するには、戦略は自ら学ばなければならないといったお話を聞きましたが、学習する組織を実現するための一番大切なこととはなんでしょうか？

ミンツバーグ教授 社員を尊敬し、尊重することだと思います。社員は企業の一部である、ということを感じる、帰属意識を持たせる、ということが大切だと思います。

人は社会的ニーズというものを強く持っているものです。日本の場合、1970年代、80年代は「社員は企業に所属している」という帰属意識が強かったように思います。正社員であれ、非正社員であれ、従業員を本当に尊敬、尊重し、それによって、会社への忠誠心、愛着心を引き出すこと、それこそがかつての日本企業成功の鍵だったと思いますし、それは今日でも変わらないように思います。もちろん、事業をより時代にあった形に変えていくことは重要ですが、その場合も、その会社の従業員に対してリスペクトすること、尊敬の念を持って行うことが大切だと思います。

また、ミッションやヴィジョンを社員全員が共有している、ということも重要です。ミッションステートメントを掲げる、ヴィジョンを共有する、など、経営幹部は様々な試みを行いますが、本来、ミッションやヴィジョンというものは、誰もが心の中に持っているべきもので、わざわざ書き出す必要の無いものであり、仕事の細部にわたって、それが表れているようなものであるはずなのです。「自分たちの会社はなにをする会社なのか」、良い会社の従業員は全員がそれを分かっています。そうしたことも学習する組織を実現するための重要な要素だと思います。

Q 今は企業内コミュニティだけでなく、以前は強固にあった地域コミュニティも失われつつある状況です。こうした今の社会状況で、新たなコミュニティを形成するにはどうすればいいのでしょうか。

ミンツバーグ教授 この質問に見事答えられたら 6400 万ドルの賞金が与えられてもいいくらいの、難問です。

ただ言えるのは、世界各国どこでも、アメリカでも、イギリスでも、あるいは、ローマ時代でさえも、社会、コミュニティは内向きになると、強欲になる、ということです。逆に、危機が訪れるとコミュニティの絆は強くなります。東日本大震災のために、多くの人の命が失われたり、様々なものが破壊されたりしましたが、その時、日本人は手を取り合い、助け合いました。しかし、楽になるとその絆は失われてしまう傾向にあります。

コミュニティとネットワークは同じものではありません。ネットワークとは人と人とのつながり、関係です。コミュニティとは、単なる人と人とのつながりではなく、そこに相手に対する思いを伴うものです。インターネット技術の発展により、ネットワークは劇的に増加しましたが、コミュニティは増えていません。SNSのようなIT技術を使ったネットワークは、コミュニケーションには役立ちますが、コラボレーションには役に立ちません。日本におけるコミュニティの問題は、日本固有のものではなく、実は世界中で起きている問題と同質のものです。

それは、都市化、テクノロジーの発達といった2つの原因によるものです。

都市化により、ニューヨークでも東京でも、あるいは地方都市でも、都市に住む個人は孤立しがちです。日本でも都市に住む高齢者の孤独死が問題となっている、という話を聞きました。

また、テクノロジーによって人々は孤立しています。最近では、実際に会って話すよりも、電話やインターネットで会話することが増えてきました。中には、デートをしながら、背中合わせに座り、互いに携帯端末でメッセージを送りあって交流するカップルもいます。1m も離れていない人に e-mail を送るとするのは、異常なことです。もちろん IT 技術の発達によって、新たなコミュニティも生まれています。Wikipedia などは IT によって生まれたコミュニティと言えるのかもしれませんが。

このように、旧来のコミュニティが失われつつあるのは確かですが、無くなることはありません。というのも、人には社会的ニーズというものがああり、元来、コミュニティを欲する生き物だからです。人にとってコミュニティというのは生きていくのに必要なものなのであり、自然なものです。むしろ不自然なのは、成果主義や評価制度の方だと思います。組織の中でやろうとしていることは、そもそも不自然なものなので。コミュニティを求める気持ちは人間にとって自然なもの、だから、コミュニティを無理に作ろうとしなくても、それを自然に誘導すればいいのだと思います。

Q 2つのテーマについて質問します。まずはリーダーシップについてですが、トップマネジメント型とコミュニティシップ型があるとのことですが、トップマネジメントが強い経営スタイルの企業では、コミュニティをどのように作ってあげれば良いのでしょうか。また、こうした会社では、ミドルマネジメント層から組織を変革することは難しいのでしょうか。

ミンツバーグ教授 トップマネジメント型かコミュニティシップ型という二者択一で語ることはできません。強いリーダーの下で強いコミュニティが生まれることもあります。アップル社について詳しくはないのですが、スティーブ・ジョブズ氏は強力なコミュニティを作る人間ではなかったのかもしれませんが。ただ、リーダーとしては非常に強力でした。松下幸之助氏も非常に強力なリーダーでしたが、その下には強力なコミュニティもありました。様々な組み合わせがありえます。

ミドルマネジメント層からの変革についてですが、革命や大きな社会変革では大きなリーダーシップの力で成し遂げられることが少なくありません。ミドルマネジメント層だけで、組織全体に働きかけて大きな変革を進めるということは、難しいことかもしれません。しかし、手段はあります。ミドルマネジメント層が、経営層に働きかけ、支援を取り付けければいいのです。

ミドルマネジメント層からの組織変革 事例

「ミドルマネジメント層からの変革」について話題が及んだことで、会場からリフレクション・ラウンドテーブルをきっかけに、「ミドルマネジメント層から経営層に働きかけ、支援を取り付けた」という事例が2つ紹介された。

■事例1 ソニー銀行株式会社 野村 博氏の例

ソニー銀行ではマネジメント研修の一環として、ミドルマネジャーが2チームに分かれて、リフレクション・ラウンドテーブルのセッションを受けている。野村氏が参加しているチームは8名。各々、業務上では接点の少ないシステム、経営管理、営業、ディーリング部門等の様々な部署からミドルマネジャーが集まっている。

リフレクション・ラウンドテーブル開始から3か月程度の間は、マネジメント・ハプニングスの共有といっても日常の不平や不満に終始する状況が続いていた。しかし、そうした内容も出尽くしてくると、「この

ままではいけないね。何とかしなくては」という気持ちが個々に湧き上がった。このマネジメント研修の冒頭、社長から「これは単なるマネジメント研修ではなく、何かを変えて行くきっかけとしたい」という話もあり、我々としては「チームで会社に対する提言をしよう」ということになった。そして、ミドルマネジメントだからこそ見えている現場の課題や経営層に対する思いを共有し、今後の組織体制や戦略等はどうあるべきか、テーマ毎に社長へ提言する計画を立てた。後半に入ると、リフレクション・ラウンドテーブルのセッションだけでは時間が足りない、という事で、別枠で時間を設けて話し合うようになった。先日、チームのメンバーと社長室にて一回目の『社長との対話の会』を行い、今後の組織体制について提言したところ、社長からは「私も同じ方向感で考えているので、参考にしたい」といったコメントもあり、初めての提言ながらも良い手応えを感じている。

■事例2 株式会社富士通ソーシャルサイエンスラボラトリ 合木 伸治氏の例

2007年、リフレクション・ラウンドテーブルを、日本で初めて導入したのが富士通ソーシャルサイエンスラボラトリだ。6人の仲間立ち上げ、1年間で30セッションを行った。その後も、リフレクション・ラウンドテーブルは継続して行われ、今では、6期、7期と86名ほどリフレクション・ラウンドテーブルの仲間が育っている。

昨年、社長が交代し、富士通ソーシャルサイエンスラボラトリ プロパー、生え抜きの社長となった。社長は、就任と共に、若い人の意見を吸い上げたいと、社内に4つのワーキンググループを作った。今後の事業戦略について、各ワーキンググループから提言を行って欲しいということだったのだが、「若い社員の意見だけでなく、ぜひ我々ミドルクラスからも意見を吸い上げてほしい。我々からもなにか提言ができないか」と、いうことで、昨年秋頃、リフレクション・ラウンドテーブル1期生全員で集まって話し合い、意見をまとめて提案書に仕上げ、社長へ持っていった。

社長の反応は、「いい提言はどんどんやってくれ。ただし、しっかりそれも早く成果につなげてくれ」というもの。いくつか提言を行ったので、それらを仲間と共に進めて行こうと考えている。

おわりに

ミドルマネジメント層からの変革について参加者から発表された2つの事例について、ミンツバーグ教授は「CEOは大変孤独だ」との感想を持った、とコメントした。「CEOも、会社の外でゴルフなどをしてコミュニティを持つことはできますが、会社の中で、親密なコミュニティを作ることは、セクション同士の関係なども考慮しなければならないため難しい。トップというのは寂しいものです。しかし、経営、マネジメントを行うということは、その対象から離れなければならないということなのです。」CEOと同様、マネジャーもまた、昇格すればするほど、コントロールする立場として、現場から一定距離を保たなければならない、本来はより緊密な関係を結ぶべき現場から離れ、孤立していつてしまう、と指摘した。

「CEOも本当は孤立したくないし、コミュニティの一員でありたいと思っています。ですが、CEOが現場のコーチング・アワセルブズ（リフレクション・ラウンドテーブル）のグループに直接入ることは、やはりできません。」このジレンマを解決するのが、2事例のようにミドル層のグループから成果物を提示したり、進言したりといった行動ではないかと言う。ミドルアウトの動きに経営者が関与することで、新しいアイデアが生まれる可能性もあり、「企業コミュニティを再構築するきっかけとなり、とても有効な手段だと思う。」と語った。

また、コミュニティを強化する方法としては、コーチング・アワセルブズ（リフレクション・ラウンドテーブル）や IMPM によって社内のコミュニティに働きかけることだけではなく、社外のコミュニティを強化していくことも重要であり、社会の中にコミュニティをどのように作っていくか、ということは世界各国共通の問題である、とも指摘。アメリカではとりわけその問題が深刻だという。「アメリカ社会というのは、元々、土地を開拓し、村を作り、国を作ってきたという歴史的背景があります。ところが、2001年に『Bowling Alone: The collapse and Revival of American Community（邦訳：孤独なボウリング）』という本が出版され、全米でベストセラーになりました。有名な本なので、お読みになった方もいるかもしれません。ボウリングというものは、かつてのアメリカで、コミュニティスポーツとして非常に人気がありました。ところが、今では、ボウリングは1人で行くものとなってしまった、ということが書かれています。このようにアメリカにおいても、コミュニティの喪失は、深刻な問題となっており、コミュニティ喪失という現象は、日本だけで起きているわけではなく、実は世界的に起きている問題でもあるのです。

とはいえ、人はコミュニティを必要としているものです。先ほどもお話したように、元来、人がコミュニティを求めるといことは、ごく自然なことなのであり、きっかけさえあれば、人はコミュニティを再生することができます。IMPM やコーチング・アワセルブズ（リフレクション・ラウンドテーブル）の取り組みも、すべては、コミュニティを取り戻そう、という試みなのです。



日本企業は1970、80年代に驚異的な成功をおさめました。それは、まさにコミュニティに起因するものです。日本企業はそれをもう一度取り戻さなくてはなりません。今、人をリソースとして見るようなアメリカ型マネジメントスタイルが日本にも広まっていますが、それは日本企業がとるべき選択ではありません。アメリカでも、多くの企業が問題を抱えるようになり、『このやり方は最適なものではなかった』ということが実証されつつあります。ヒーロー型リーダーシップ、アメリカ株式会社のやり方は必ずしも有益ではないと、見直す動きが生まれているのです。今こそ、もう一度コミュニティを再構築するチャンスだと思います。日本企業はぜひ、もう一度、このコミュニティという概念を取り戻していただきたいと思います。日本は他国よりもはるかに容易にそれができると信じています」と日本に対して温かいエールを送った。

参加者のコメント

株式会社 IHI 林 康友様

ミンツバーク教授からは、「様々な手法はあるけれども、変えていくのは自分たちだ」というシンプルかつ力強いメッセージを受け取りました。

後半のセッションは、様々な企業の異なる立場のミドルマネジメントの方々と同じテーブルで話すということで、共通認識を持つまでには至りませんでした。ミドルマネジメント特有の問題意識を共有できたことが、今日の収穫だったように思います。

株式会社富士通ソーシャルサイエンスラボラトリ 合木 伸治様

当社は、2007年に重光さんと共に日本で初めてリフレクション・ラウンドテーブルのセッションを始め、以来毎年続けています。今日、様々な企業から多くの参加者の方々が集まっているのを目にし、6年経ってこれほど大きな広がりを見せているということに驚いたと同時に、嬉しく思いました。

ミドルマネジャー時代、「ミドルは孤独だ」と感じていたのですが、同じマネジャー同士でマネジメント・ハプニングスを共有し、「同じことで悩んでいるんだな」と、悩みを共有することで、ずいぶん気持ちが救われたことを覚えています。今日、ミンツバーグ教授のお話を伺って、改めてコミュニティの大切さについて、考えました。

川崎汽船株式会社 大島 隆史様

2013年度から社内でリフレクション・ラウンドテーブルを導入する予定です。ミンツバーグ教授から直接お話を伺える機会ということで楽しみ参りました。ご著書などを拝読すると、ミンツバーグ教授は日本の企業のことをとても良くご存知なので、「リフレクション・ラウンドテーブルが日本企業に向いている」とおっしゃるのも信頼できるような気がしています。

ミンツバーグ教授は常々「マネジメントというのは本来自然な活動なのだ」とおっしゃっていますが、今日のセッションはそのことを実感できるようなセッションだったように思います。

A社 リフレクション・ラウンドテーブル 修了者様

2012年度リフレクション・ラウンドテーブルに参加しています。ミンツバーグ教授は、ご著書などではMBAを批判するような激しさもお持ちですが、実際お会いすると、とても気楽に話しかけやすいような雰囲気をお持ちで、その温かいお人柄に触れることができ良かったです。日本のことがとてもお好きだ、という印象も持ちました。

私は研究開発部門のミドルマネジャーですが、リフレクション・ラウンドテーブルをなんとかマネジャー層にも浸透させ、上手く活用させていきたいと思っています。その反面、なかなかすぐに成果につながるものではないため、「効果の見える化」というところが、難しいところだと感じています。その点、今日はリフレクション・ラウンドテーブルをきっかけに、ミドルマネジャーから幹部層へ提言を行った、といった他社の事例を聞くこともでき、自社でもなにかできないか、と勇気をいただけたように思います。

B社 リフレクション・ラウンドテーブル 導入責任者様

今回は貴重な機会を頂き、ミンツバーグ教授とのセッションに参加することができました。著名な教授ということで少し緊張していましたが、接してみるととても穏やかな方でした。弊社ではリフレクション・ラウンドテーブルを導入して2年になりますが、「リフレクション・ラウンドテーブル参加で得た“内省から学ぶ習慣”を修了後も気軽に継続させるためにはどうすればよいか？」との問いに、「ランチタイムに集まって対話することを続けてはどうか」というアドバイスを頂きました。この言葉を受けて、早速修了生で集まり、今後の進め方を検討したいと考えております。

今回のセッションを通じて「マネジャー同士が対話を重ね、日々の経験を振り返ることでマネジメントを学ぶ」ことの有効性を改めて感じました。

今後も弊社内でリフレクション・ラウンドテーブルというツールを活用して、対話と内省と行動変容を促し、その習慣を継続していける仕組みを作っていきます。

以上