

コンサルティングレポート

Post コロナ時代を見据え、経営者やリーダーに求められる 自社哲学の確立と“フィロソフィーマネジメント”

人材育成支援室 シニアコンサルタント 森 淳

【要旨】

- 新型コロナウイルスの影響で企業は経営管理のあり方の見直しを余儀なくされ、オフィスワーカーを中心にデジタルライゼーションやテレワークが進行している。コミュニケーションスタイルが従来と大きく変わる中で、従業員は「なぜ働くのか」「何のために働くのか」という意味や意義を、これまで以上に見出そうとしているのではないかと。
- 先の見えない時代こそ、経営者やリーダーは短期的な利益追求だけではなく、「自社は何のために社会に存在し、どこへ向かうのか」という哲学を確立し、顧客や従業員をはじめとしたステークホルダーに明示することが求められる。自社の存在意義を内外に示すことは、従業員の愛社精神の醸成や主体性の発揮にも寄与する。
- マネジメントの要諦は「人が持つ強みを組織成果に直結させる」ことであり、社会の公器としてのミッションと、働く人々の幸せを両立させる必要がある。サステナビリティ経営の観点からも、自社の哲学の確立は有用である。
- “フィロソフィーマネジメント”とは、確立した自社の哲学を企業経営におけるOS(オペレーションシステム)として活用すること、および自社の哲学の浸透に向けた一連の組織マネジメントのプロセスである。
- 本稿では、経営者やリーダーが自社の哲学を研ぎ澄ませるための具体的な方法、研ぎ澄ませた哲学を経営管理の手段として効果的に活用するための組織マネジメント上の方策(フィロソフィーマネジメント)について述べる。

はじめに Post コロナを見据えた企業のあり方 ～論理と直観の両輪で経営の舵取りを行う～

新型コロナウイルスの影響で、オフィスワーカーの働き方は大きく変わった。第四次産業革命¹や Society 5.0²という時代背景の後押しもあり、最先端技術は今後ますます私たちの働き方に影響を及ぼすであろう。こうした利便性を向上させる手段が加速度的に進化する一方、企業経営で即時性を求めてはならないものがある。

それは、「自社は何のために存在するのか」「自社が社会に提供できる価値は何か」という存在意義の確立である。営利企業は自社の存続のために収益を確保し続ける必要があるが、長期的には社会の公器として文明や文化の発展に貢献するというマネジメント上の大きな目的を果たさなければならない。デジタルライゼーションやテレワークで仕事そのものは進むかもしれないが、コミュニケーションスタイルの変化による従業員の漠然とした不安を解消するためには、組織の求心力を高める必要がある。企業で働く従業員は一人ひとりが心を持ち、意思を持つ存在である。VUCA³の時代にあっては、合理や論理、過去の経験の蓄積のみに頼って経営の舵取りを行うことは難しい。未来に向けて確かな歩みを進めるためには、従来ビジネスの世界であまり重要視されてこなかった感情や直観、感性を経営管理に取り入れることが、新たな時代を生き抜く武器となる。

¹ 一般的にはIoT(Internet of Things:モノのインターネット)やAI(人工知能)により起こると言われる製造業の革新を指す

² 日本政府が提唱する未来社会のコンセプト。サイバー空間(仮想空間)とフィジカル空間(現実空間)を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する新たな未来社会のことを指す

³ Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)の頭文字をとって「VUCA」と言う。

1. 自社の存在意義を哲学として確立し、社内外の共感や共鳴を生む発信源とする

昨今、ほとんどの企業が自社の経営理念やミッション、ビジョンを掲げている。行動指針をクレドとして明文化している企業も少なくない。一方、それらは自社の根幹を成す哲学として十分に機能しているだろうか。哲学には「智を愛し、真・善・美を探究する学問」としての意味の他に、「経験などから築き上げた人生観や世界観、全体を貫く基本的な考え方や思想」という意味がある。Post コロナ時代は社内外のコミュニケーション手段がオンライン中心となるため、考え方や思想を、より一層研ぎ澄まされた言葉に昇華し、人々に明確に伝わるようにする必要がある。

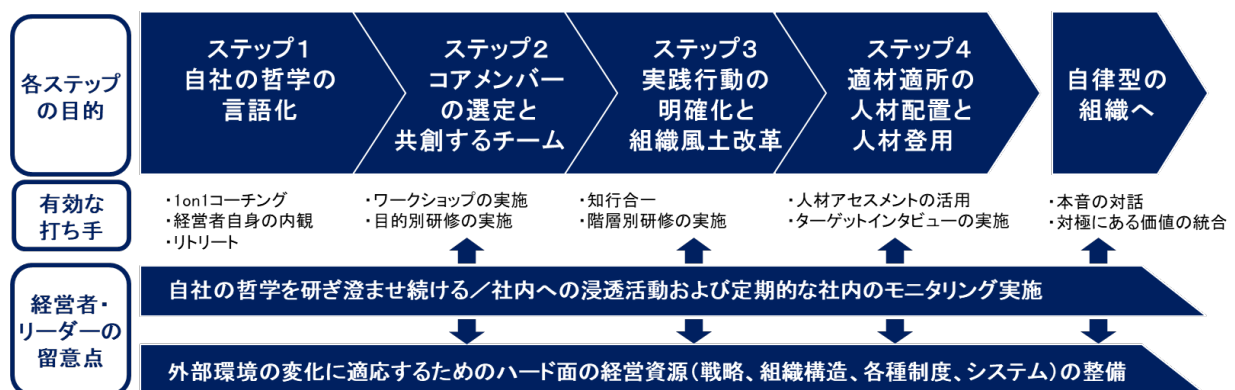
得てして抽象的な概念は従業員に具体的なイメージが想起されにくく、そのまま他社と置き換えても通用することが多い。先代が構築した経営理念が生きた言葉として実践されず、飾りと化して朝礼で唱和させるのみにとどまっているかもしれない。メッセージの発信者の言行が乖離していると、受け手が不信感を抱く場合もある。考え方や思想は、発信者の行動と一致してはじめて共感や共鳴を生む。ミッションやビジョンは掲げて終わりではなく、経営者やリーダーが実践して体現することが求められる。

自社の哲学が浸透している企業では、本音の対話やコミュニケーションが活発に行われる。合理や論理、過去の経験の蓄積だけでなく、感情や直観、感性が尊重され、そのことが従業員の働きがいや事業活動の効率的・効率的な推進につながる。人材活用や組織活性化に向けた打ち手は、自社の哲学や個々の従業員が大切にしている価値観を分かち合うためのミーティングやダイアログ（考えをはっきりと述べつつも、自分の主張や立場に固執せず互いの言わんとする意味を深く探求し、相互理解を深めて組織力を高めていく対話のこと）、リトリート（日常から離れた時間を持つこと）などソフトなアプローチが中心となるであろう。心理的安全が確保されることで生産性も向上するため、管理を目的としたマネジメントは必要最小限に留められる。自社の哲学を高らかに宣言し、そして体現する企業には顧客も、そこで働きたいと思う従業員も含め、そのメッセージに共感・共鳴する人が自然と集まっていくことが期待できる。

2. フィロソフィーマネジメントのプロセス

前項では自社の存在意義を哲学として確立することの意味や意義について述べた。本項では、それを企業経営のOSとして効果的に活用するためのフィロソフィーマネジメントのプロセスを示す。

【図表 1】フィロソフィーマネジメントのプロセス



(出所) 当社作成

(1) ステップ1 自社の哲学の言語化

「自社の哲学の言語化」とは、自社の存在意義と経営者やリーダーの意志が統合されるレベルまで言葉を研ぎ澄ませることを指す。具体的には、「自社は何のために社会に存在し、どこへ向かうのか、具体的に何をするのか。」という問いに対する解と、「(経営者やリーダーである) わたしは何のために存在し、どこへ向かうのか、具体的に何をするのか。」という問いに対する解を不可分な領域まで言葉を研ぎ澄ませて統合することである。

経営者やリーダーは、何も見えない未来に向かって明るい将来ビジョンを描き、言語化して社内外の人々に発信することが求められる。それは従業員に希望と勇気をもたらし、進むべき道を示すことにつながる。そのための有効な打ち手には「経営者やリーダー自身が 1on1 コーチングを受けること」、「経営者やリーダー自身の内観」、「リトリート」などがある。

コーチングは受け手(クライアント)の能力が高く、かつ取り組むべき課題の難易度が高いときに最も効果を発揮すると言われている。経営者やリーダーは、情報や判断材料が十分に揃わない中で高度な意思決定を的確なタイミングで行い続ける能力と胆力が求められる。また、コーチングは意思決定の質の向上や、意思決定を行う際の精神面におけるコンディションを良好に保つことを目的として行われることも多い。

「内観」は、経営者やリーダー自身が自らの内側に存在する核を見出すための手法である。その1つとして、米 Google 社が企業の福利厚生の一環としても導入する「マインドフルネス瞑想」が有名である。またはそのルーツに「ヴィパッサナー瞑想」というものがある。全世界で1,200万部を突破した『サピエンス全史』の著者であり、イスラエル人歴史学者ユヴァル・ノア・ハラリ氏は、あるインタビューにおいてその透徹した視座の高さと洞察力の深さの源を問われた際、「ヴィパッサナー瞑想を20年以上続けていること」と答えた。ヴィパッサナー瞑想は本格的に実施する場合、少なくとも10日間、外界と隔絶されるため、経営者やリーダーがそこまでの時間を確保することは実務上難しいかもしれない。一方、高度な意思決定を日常的に行う経営者やリーダーこそ、自らの世界観や思考の枠組を広げるためにも、そのような日常とは異質な時間を確保することに有用性がある。

「リトリート」も同様の趣旨である。経営者やリーダーが行う目的には、心身をリセットして再スタートするだけでなく、合理と感情、論理と直観といった対極にある価値を統合することで生まれるイノベティブな発想力の向上や、自社の存在意義における本質的な気づきの創発などが挙げられる。

「自社の哲学の言語化」の要諦は、経営者やリーダーが自社の哲学を「自分事として血肉化」することである。一度に完成する性質のものではなく、事業を継続する以上、経営者やリーダーが組織マネジメントを通じて向き合い続けるべき問いである。後述する各ステップを進める過程で、組織文化や諸制度をメンテナンスする必要も生じるであろう。言葉や行動を見直す必要があると感じたら、さまざまな手段を通して自社の哲学を研ぎ澄ませ続けてほしい。

(2) ステップ2 コアメンバーの選定 -共創するチーム-

研ぎ澄ませた自社の哲学を企業経営のOSとして効果的に活用するためには、チェンジエージェントとなり得る複数の実践者(社内におけるコアメンバー)の存在が欠かせない。従来の経営管理のあり方を大きく変えることは、組織内に相応の痛みや葛藤が生じるからである。こうした痛みや葛藤を伴う改革を、経営者やリーダーが単独で進めることは現実的ではない。ジョン・P・コッター氏も著書『企業変革力』で、組織変革においては推進のための連帯チームを築くことの重要性を説いている。では、どのような基準でメンバーを選定すればよいのだろうか。

最も大事な選定基準の要素は「気骨と論理性がある人」である。左記を大前提としたうえで、そつなく仕事をこなす優秀な人材だけではなく、違和感を臆せず口にする人材もメンバーに加え、集団の多様性を確保することが望ましい。役職や年次に過度にこだわらず多様な人材をメンバーに据えることで、組織変革の素地が整う。しかし、こうして集められたメンバーは同質性の観点で選定していないため、協調性が高いメンバーばかりとは限らない。

ここで有効となる打ち手が「自社の哲学の浸透に向けたワークショップ」である。ワークショップの運営を担うファシリテーターには、客観的な第三者の視点を確保するためにも、組織開発の実践経験が豊富な外部の専門家を用いることが望ましい。経営者がワークショップにおいて自社の存在意義と自らの意志が統合した「哲学」を語ることで、集団から様々な意見が飛び交うであろう。ここでは建前を取り払い、本音の対話を促進する必要がある。こうしたプロセスを経て、「寄せ集めの集団」は、いざというときに団結して葛藤や障壁を乗り越える「変革を実践するために共創するチーム」に変貌を遂げる。そのうえで、コアメンバーを主な対象とし、自社の哲学を経営管理の一連のプロセスに落とし込むための具体的なアクションを取り入れた「目的別研修」を実施することが効果的である。

なお、そもそものメンバー選定に頭を悩ませる場合は、後述する「人材アセスメント」の活用も検討したい。

(3) ステップ3 実践行動の明確化 -組織風土改革-

「実践行動の明確化」とは、「知行合一」を指す。具体的には、ステップ1で言語化した自社の哲学を経営者やリーダー自身が行動として体現することである。知行合一とは、「知ることと行うことは同じ心の良知（人間に先天的に備わっている善悪是非の判断能力）から発する作用であり、分離不可能である」とする考え方で、陽明学の命題の1つである。『論語』の為政第二にある「先ず其の言を行ひ、而して後にこれに従ふ」が元となっている。自社の理念と現場の従業員の実践を隔てる見えない壁を取り払うための有効な手段が、渋沢栄一が著書『論語と算盤』で言及した知行合一である。

ここで、経営者の知行合一の実例を紹介したい。組織の風通しを良くし、現場の最前線で働く従業員が主体性を持って働く土壌を整備するための組織風土改革プログラムに筆者が従事した際のことである。こうした取り組みは、導入当初は現場で働く従業員は拒否反応を示すことが多い。「経営陣が訳の分からないことを始めた」「ただでさえ忙しいのに」という空気である。空気が変わったきっかけは、経営者がプログラムの意味や意義を自分の言葉で語り始めたことである。「プログラム導入当初、私はコンサルタントの指示に従って動いた。しかし、私はこの活動を続ける中で、我が社が存続するために何が必要かを考えた。それは、『目の前にいる人、一人ひとりと真摯に向き合い続ける』ということである。最前線でお客さんと接する皆様には普段の業務に加え、本プロジェクトの対応で負担を強いることを申し訳なく思う。だが、私も皆様と共に歩み続ける。」経営者は各拠点で同じ趣旨の話を繰り返し、話し終えたあとは従業員に対して深々と一礼した。経営者と接する機会が少ない従業員にとって、経営者が自分の言葉で真剣に語る姿を目にする機会はまさに一期一会である。現場の従業員の目の色や仕事に取り組む姿勢は徐々に変わっていった。

本気の行動は周囲の人々に伝播して共鳴する。経営者やリーダーが自社の哲学を体現することは従業員の愛社精神の醸成や主体性の発揮につながり、新たな組織文化を形成する一助となる。

経営者やリーダーの実践行動を通じて自社の哲学が社内に浸透した段階では、「階層別研修」の実施が効果的である。自社の置かれた状況や経営管理の実情に合わせ、各階層の従業員が日々の意思決定や業務を効果的・効率的に進められるような実施体制をソフト・ハード両面で整備することが望ましい。

なお、このステップにおいても、経営者やリーダーが社外の専門家から定期的なコーチングを受けることは、自身の歩みの確からしさを客観的に把握する手段として有効である。

(4) ステップ4 適材適所の人材配置と人材登用

経営者やリーダー自身が行動として体現する哲学が社内に浸透し、新たな組織文化が形成されてきたら、組織成果にダイレクトに影響する適材適所を実践するための人材配置や人材登用により一層力を入れたい。そもそもの組織マネジメントの要諦は、「人が持つ強みを組織成果に直結させる」ことである。人にはそれぞれ持ち味があり、持ち味とは強みと弱みが表裏一体である。事業を安定して継続するためには、そうした個々の従業員の資質や能力、モチベーションの源泉を的確に見極め、適性に応じた活躍の場を設けることが不可欠である。

適材適所の人材配置や人材登用を実行するうえで最も有効な手段の1つが「人材アセスメント」である。人材アセスメントとは、個人の資質や能力が業務上どのように発揮されるかを見極める手法である。具体的には、行動主義心理学の観点に基づいて設計された複数の演習に受講者が取り組み、訓練された専門家がその様子を観察し、事前に設定した能力要件に基づいて評価を行う。こうしたプロセスを経ることで、個々の受講者の適性や能力の発揮度合いが明確になる。自律型人材の見極めも可能なため、次世代を担う後継者候補の選抜にも役立つ。後継者候補に対しては、次世代につなぐ適性を真に見定めることを目的として、経営者やリーダーが向き合い研ぎ澄ませ続けてきた自社の哲学と、後継者の意志の統合を問うような「ターゲットインタビュー」を実施することが有効であろう。また、人材アセスメントで使用される演習類は実際のマネジメント場面を想定しているため、管理職向け研修として位置付け、受講者全体のマネジメント能力を底上げすることにも効果を発揮する。

おわりに 経営者やリーダーに求められる役割 「何も見えない未来」に向かって希望を示す

外部環境が劇的に変化する中で、未来永劫変わらない計画を策定することは難しい。また、一人ひとりの人間は弱く、未来に希望を持っていない中では前に進むことを躊躇する。しかし、人を奮い立たせ、未来に向かって牽引することができるのもまた人である。トップの器以上に組織は発展しない。だからこそ、組織をマネジメントする経営者やリーダーは、何も見えない未来に向かって前に進むための希望を示すことが求められる。

「自社は何のためにこの社会に存在するのか?」、「自社の提供価値は何か?」、「自身が後世に残していきたい世界観は何か?」、「その実現に向けて自らが果たすべき役割は何か?」、「自社の従業員は自社で働くことにどんな意味を見出しているのか?」これらの問いに正解はない。しかし、経営者やリーダーがこうした問いと向き合い続けること自体が、従業員をはじめとしたステークホルダーに目の前の現実を乗り越える勇気を与える。

コロナ禍で先行きが見通しにくい今ほど、各企業に自社の哲学の確立が求められる時代はない。フィロソフィーマネジメントが確立している組織とは、「何のために」を自ら考え、自ら動くことができ、他者としなやかに共創できる人材の集合体である。経営者やリーダーは生産性の向上、人間性の尊重、社会性の発揮といった企業活動に求められる全ての要素を満たし続けることが求められる。現実を見据えた日々の実践に基盤を置きつつも、人々が未来に対して明るい希望を持てるような自社の哲学を描き、知行合一の体現者として実践し続けてほしい。

－ ご利用に際して －

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。

ご利用に際してのご留意事項を最後に記載していますので、ご参照ください。

(お問い合わせ)コーポレート・コミュニケーション室 TEL:03-6733-1005 E-mail:info@murc.jp