

経営革新のための

J C C & S

目 次

0. 0	はじめに	P 2
0. 1	JCC&S のイメージ	P 3
I.	経営革新のための J C C & S コンセプト	
1.	ビジョン	
1. 1	基本フィロソフィー	P 4
1. 1. 1	“JCC&S” とは	P 4
1. 2	ミッション	P 6
1. 2. 1	「マネジメント革新」に必要な「組織カルチャー&組織システムの革新」	P 6
2.	【7つのバリュー】	P 7
2. 1	“社風” アセスメント	P 8
2. 2	経営戦略と組織の因果律	P 9
2. 3	創造的“気づき”	P10
2. 4	思考プラス気持ち	P11
2. 5	可能性の追求	P13
2. 6	ビジネス・パートナー	P14
2. 7	人財	P17
3.	コンセプトのまとめ	P20

0. 0 はじめに

「組織カルチャー」と「組織システム」そして戦略経営

NPO法人ライフワン 理事長 小野田 雄二

LO（ライフワン）のJCC&Sプログラム“経営者サロン”或いは、“ワークショップ”には、会社を、ご自分を、変えたいとの思いをお持ちのマネジメント・トップリーダーや社員の方々が、お見えになります。

では、何を変えたいのかというと、結局はマネジメント・トップリーダーとしての、会社組織として、或いは企業人・組織人としての“物の見方・感じ方”（組織の思考様式・支配理論）を変えたいと望んでいらっしゃるのだと思います。ただし、皆さんご自身が直接的に自覚されてお見えになる“変えたい”は、上述の変えたい“そのもの”ではなくて、それを原因とする結果、つまり経営戦略であり、ビジネス・マネジメントスキルであり、業績であったりします。

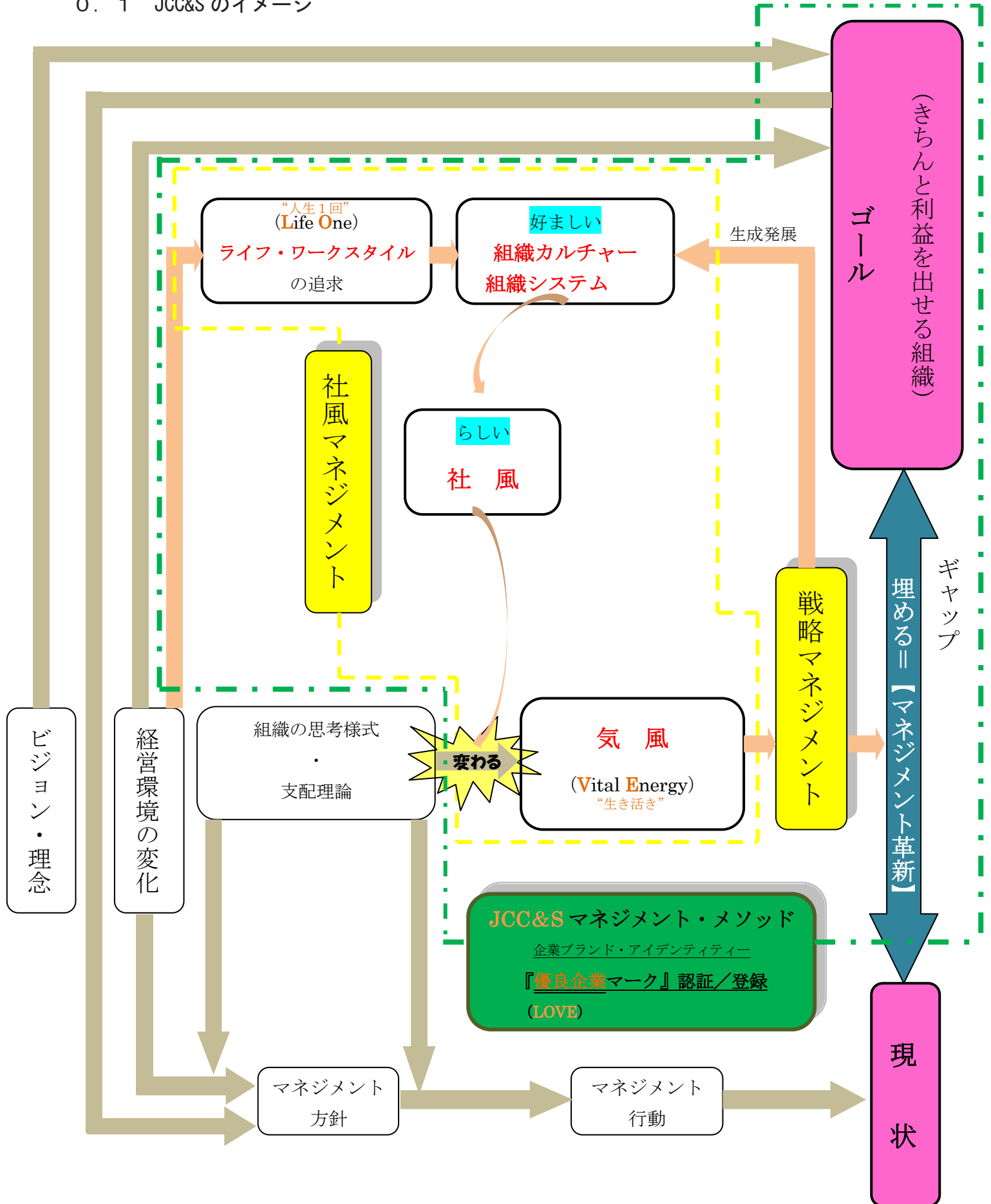
例えば、“問題の集合体である”会社・職場において、問題解決の為の戦略・戦術、つまり経営戦略を獲得しようとするのが前述の（皆さんが自覚されている）“変えたい”です。しかし、「問題の発生・存在を“悪”と“感じ”てしまい、その発生・存在を“隠す”行為におよぶことで益々事態を悪化させてしまう会社を、組織を、ヒトをよく見受けます。・・・ここに至っては、問題そのものが（有っても）無いことになってしまう、或いは、実態を間違えて問題認識してしまうこととなり、正しい戦略・戦術を手にする事は出来ません。・・・転じて、「問題そのものは良くないことだが、問題が“見える”こと自体は善いことで、それを克服するプロセスとその結果を通じて、また一つ会社が、組織が、ヒトが成長できる。」といった（問題は“善”である！）“感じ方”をマネジメント・トップリーダーが、組織が、ヒトが、持ち得たなら・・・関係者全員が、こころ軽く、伸び伸びと眼前の問題と対峙し、自由に自社らしく、自分らしく、（未だ発生していない）“本質的に同じ原因”の問題までも予知・予見・予測して、その解決を、不要なリスクの解消をいち早くできるようになり、「問題が起こったことで、結果として経営戦略、マネジメント・スキルの強化が、そして業績の改善が成る」でしょう。この様に、今まで避けようとしていた出来事や仕事や人物に対して、否定から入るのではなく、“あるがままを受け入れる”といった肯定から入ることが出来るポジティブな「感じ（取り）方」に組織を、会社を、自身を変えたいと願っていらっしゃるのだということが、冒頭でご案内差し上げた“変えたい”です。

では、組織、会社が、ヒトが、同じ状況に遭遇したとしても結果的に「反応」「対応」「行動」の違いを引き起こす「感じ（取り）方」の違いは、どこから生まれるのでしょうか。（因みに、「頭で解る」ことは“思考する・理解する”ことで、思考・理解度の差は、知識・情報の違いから生まれます。）・・・「解っちゃいるけれども、そうは言っても・・・」といった風に、理解するといったことでストップするのではなく、ミス・失敗の怖さの感情に飲み込まれることなく、「感じ（取り）方」が変わって、結果として具体的な言動の変容にまでなって現れるのはいかなる場合でしょうか。

「考え」は考えることで変っていくなれば、「感じる」ことは感じていくことで変わるはず・・・ですね。企業人・組織人が出逢っていく（取り巻く）「組織カルチャーと組織システムが醸成する気風（＝社風）」から受ける「実感」の一つ一つをきっかけとして、今まで感じていたことが塗り替わる実感（感じること）は起こってくるでしょう。つまり“社風”これこそが、“変えたい”を実現する歩みの扉といえるでしょう。

我々ライフワンは、どんな学びもアドバイスも、しっかり実感していただくことが大切なのだと思います。「社風」を入り口にして、JCC&Sに取り組んで下さるマネジメント・トップリーダーや社員さんそして、組織が会っていき新たな実感をひとつひとつ大切にしていくことが、大きな「変容」に繋がるのだと確信しています。社風・感じ方を変える、と、働き方・業績の変容・・・それがJCC&Sの目指すマネジメント革新のサポートであり、マネジメント・メソッドです。

0. 1 JCC&S のイメージ



I. 経営革新のための

J C C & S コンセプト

1. ビジョン

1. 1 基本フィロソフィー

心の悩み・ストレスを個人のみの問題・原因と考えるのではなく

「“生かさない” “活かさない” 社風 (=会社組織カルチャーと組織システム)」の存在に気づき、この認識に立って“生き活き”社風を育み、きちんと利益を出せる組織創りに貢献する。

1. 1. 1 “JCC&S” とは

考えること(思考)は、その“視点”によって、その結果は、ガラッと変わります。ライフ・サイクル視点にてモノを思考する時、いろいろなことに気づくことが出来るといわれます。

日本の経済社会一般は、ライフ・サイクルにおいて、既にマクロ的には衰退期に入っていると認識できます。この様な、安定した成長・成熟期から急速に時代は転換期を過ぎて衰退期という「変動期」に入ったということは、会社を取り巻く経営環境(今後の経営展開の基本的前提)が本質的・構造的に変化し、「低成長・不安定・不連続が常態となる」ことを意味します。よって、この転換期以後の「変動期」に対応するマネジメントの在り方が、新たに必要となってきました。

勿論、厳密にいうと、環境は、無限の多様性と矛盾に満ちた世界であり、それを識ることは、誰にもできない森羅万象の世界です。また、マネジメント的に見ると、会社の活動に、直接・間接の関係を有する領域を経営環境とすることができます。従って、環境の中で会社の盛衰に極めて強い影響を与える現象を、マネジメント的経営環境として、特別・重点的に着目して対応することが要請されます。ただし、変動期の対応すべき経営環境は、これまでの『一般的経営環境』とは異なり、会社それぞれの『個別の経営環境』になります。

従って、環境適応的マネジメントを展開するには、マネジメント・トップリーダーが先ず、一般論や固定観念からの呪縛から解放されて、経営者としての立場から、この個別経営環境と対峙しなければならないでしょう。

ところで、対峙すべき環境(事実)は、主観に認識(抽象化)されて、初めて環境(事実)となります。そして、その際のポイントは、本質を見抜くということです。丁度、ピカソの描く絵と同じで、環境という対象の本質を的確に捉えることが環境認識のポイントになります。決して、写真を写すように、正確に捉えることが重要な訳ではないでしょう。

しかし、現実には、経営計画策定等における環境分析においては、この写真型の分析が一般的であり、多くの時間と労力をかけて、結局当たり前のことが分かったに過ぎない結果となっています。その理由は、スタッフのみで、技術論的に環境分析が完結してしまうからです。何よりも、マネジメント変革的意思決定の前提となるものですから、これからの環境認識は、トップリーダー自身の自主的・積極的な参画が絶対条件になります。

いずれにしても、重要なのは経営者意識による本質的な環境認識であり、マネジメント・トップリーダー自身が、常に問題意識を持って、積極的に、個別の経営環境の本質的变化を感じ、捉える役割を担うことです。

ところで、経営環境は、狭義には経営の外部環境(“経営戦略”対応)を指しますが、広義には自社の現状も、今後のマネジメント展開の基本的前提であるから、経営環境であるということが出来ます。具体的には、現状の

経営理念、経営風土・体質等の“組織カルチャー”“組織システム”が醸成する“社風”です。しかも変動期には、この自社の現状（＝社風）の変化が従前とは比べ物にならぬ程の大ききで、経営的に影響を及ぼします。

従いまして、これからのマネジメント変革にあつては、外部環境に適応する「戦略マネジメント」（目的）を実現するのが、内部環境に適応する「社風マネジメント」（手段）であつて、その為には、「好ましい“組織カルチャー”の創出」と「戦略的な“組織システム”の開発」（手段の手段）が決め手となるという二重構造のマネジメント変革が必要とされます。このことは、経営戦略策定とその展開においても現状（自社の“組織カルチャー”“組織システム”）を前提としながら、前提である現状（自社の“組織カルチャー”“組織システム”）を、積極的に変えていくことが求められるということです。

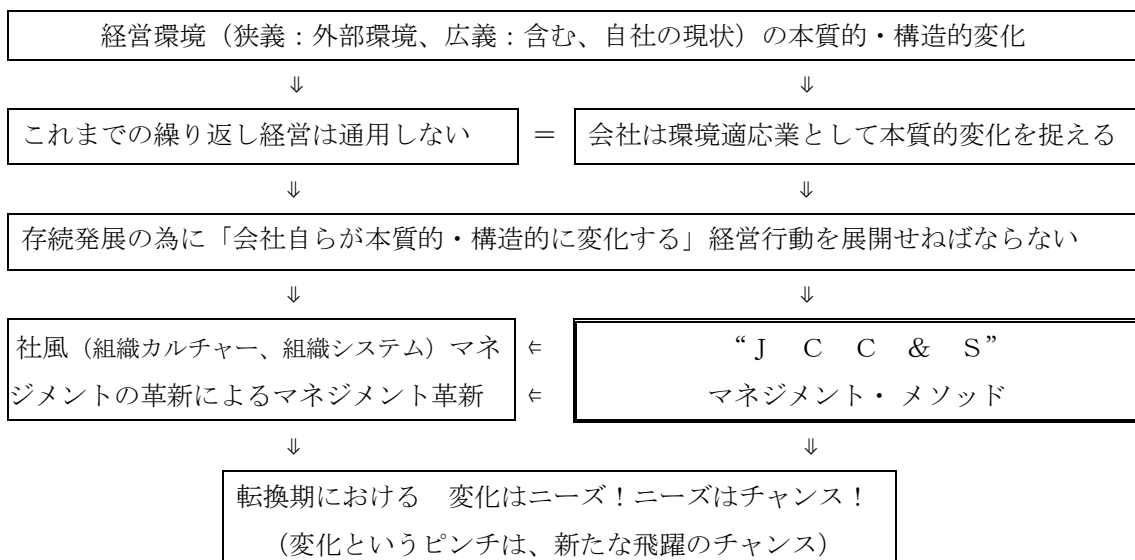
この意味では、外部環境の認識評価（一般的に関心が高い）とともに、自社の「社風マネジメント」の現状のアセスメント（関心が低い）こそが、「マネジメント革新」の本当の出発点となることから、革新的な意味で、“組織カルチャー”“組織システム”の現状も、経営内部環境と位置付けて、徹底した経営環境アセスメントの対象とする必要が有ると言えます。そのために、“JCC&S”では、「組織カルチャー・組織システムの“総点検”」を通じ、社風マネジメントの本当の問題に気づき、マネジメント革新への道筋をつけるのです。

つまり、マネジメント革新を実現する為には、人と組織を中心とする組織カルチャー・組織システムの革新、つまり、社風マネジメント革新をどうしても実現しなければならないということです。

とはいえ、人と組織の革新は最も難しいマネジメント課題であり、時と忍耐を要します。それであっても、マネジメント・トップリーダーはこの厳しい変動期の経営環境を眼前にして、いま一番大事なのは、生き残るために、困難なマネジメント革新に向かって、力強く・思い切って、しかも、繊細に取り組むことが求められ、その為に図1の様なライフワンが開発した“JCC&S”のマネジメント手法を導入することが必要になるのです。変動期とは、従来からの秩序【「戦略経営」スタイルに偏重】が崩壊し、新しい時代【「社風（組織カルチャー&組織システム）経営」スタイルとのウェルバランス】が幕開ける時です。言い換えれば、「変化というピンチは、変化を正しく知るものにとっては、新たな飛躍のチャンスとなる」ということです。

そして、この（変化という）ピンチとチャンスという一見対極に位置する概念の統合的“関係性”を担うのが、時代のニーズとしてのより好ましい“組織カルチャー”（社員の発想と行動及び習慣）の創出と“組織システム”（戦略的組織活動）の開発・導入・展開といった、社風マネジメントです。

図1 転換期経営と“JCC&S”



1. 2 ミッション

【ミッション】

『きちんと

【人が“生き”“活き”とした人生を得ることが出来る働き方 (ライフ・ワークスタイル) を追求するプロセスを通じて、存続発展に必要な利益を出せる組織になる】 “マネジメント革新” に貢献する！

その為に、

『好ましい社風

【人生1回 (Life One) をスタート地点に感じ、考え、ライフ・ワークスタイルを追求する過程とその結果から生まれる、

社員の発想と行動及び習慣 (=組織加チ) と戦略的組織活動 (=組織システム) が醸成する、

仕事・業績獲得をするのに必要な組織の気風 (Vital Energy)】

を創出する！！』ことをサポートする。

1. 2. 1 「マネジメント革新」に必要な「組織カルチャー・組織システムの革新」

“成功の復讐” 会社は、成功した理由により、いつしか失敗（衰退）する

会社は、図2の様に、変化した新しい経営環境に適応することで成長します。そして、成長と同時にその適応した発想・行動・習慣が組織カルチャーとなり、適応した戦略的組織活動が組織システムとなります。さらに、その後の成長発展を受けて、この組織カルチャーと組織システムは定着化（固定化）されていきます。しかし、いつしか会社を取り巻く経営環境はドラスティックな変化（転換点）を迎えることとなります。ところが、固定化した組織カルチャーと組織システムは組織の慣性の法則によって、この新たな経営環境に対して見えざる障壁となり、新たな経営環境に適応するマネジメント革新を拒み、必要な経営戦略策定・展開を困難なものにしてしまいます。

そして、会社は徐々に衰退のサイクルに突入し

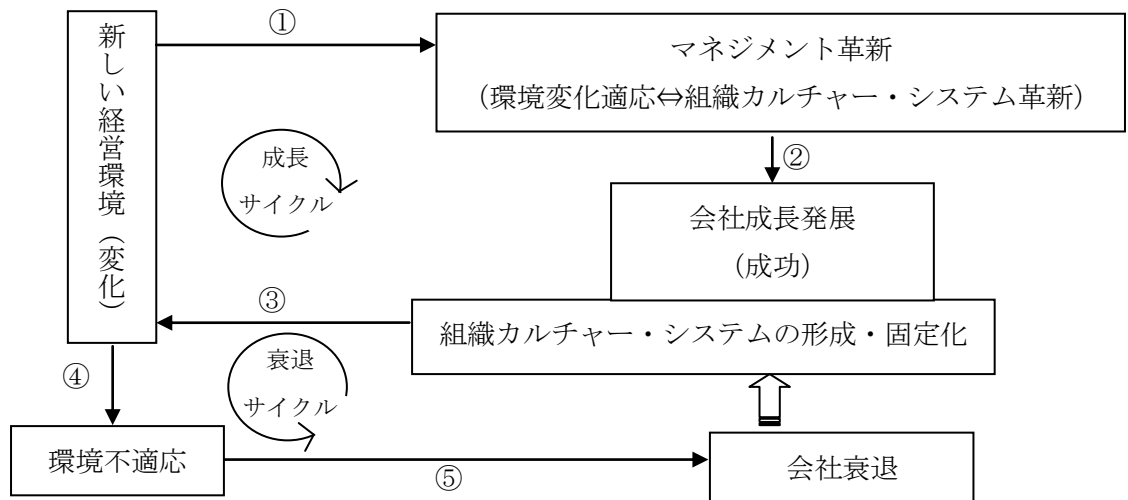
このように、会社衰退の要因は、会社自身の成功体験の結果、形成された内部構造（組織カルチャーと組織システム）にあります。しかし、丁度人間が「他人のことは良く気づく（分かる）が、自身のことは気づけない（分からない）」が如くに、経営環境の変化に適応できていない「内なる“戦略”」としての「好ましい“組織カルチャー”、戦略的な“組織システム”」の創出・醸成の成っていない事態には感覚的に実感できないのです。しかるに、会社の永続的発展を実現するマネジメント革新の本質は、この内なる“変容”なのです。

ですから、変動期の重点経営課題は、マネジメント革新を実現するために人と組織の問題にまでメスを入れる、この組織カルチャーと組織システムの革新が必要になってくるのです。（もし、そこまで、革新のメスを入れなければ、マネジメント戦略は絵に描いた餅となり失敗する危険性が非常に高くなるでしょう。）

そして、この組織カルチャーと組織システム革新のゴールイメージは、静的な最適組織カルチャー・システムの創出でなくて、いかなる新たな環境の登場にも柔軟・的確に、しかも自主的・自発的に適応し得る、動的・複線的な「学習しながら成長(生成発展)する」成熟した組織カルチャーと組織システムです。

これによって初めて、新しい経営環境の“変化の波”に対して飲み込まれて溺死（倒産）することなく、常に適応（波乗り）出来るマネジメント革新が可能となるのです。

図2 会社盛衰の仕組み



2. 7つのバリュー

【7つのバリュー】

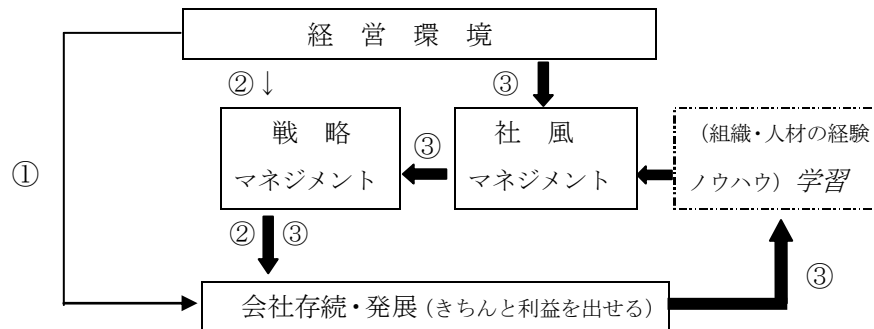
- I. 数字で表せないモノが、数字を創り出す・・・・・・・・・・“気持ち”が思考・行動を支配する
「社風”アセスメント」
- II. 経営とは、戦略と組織のより好ましい関係性づくり・・・戦略は組織に従う
「経営戦略と組織の因果律」
- III. 革新のコアは、マネジメント・トップリーダー・・・・・・・・すべての源は“己”
「創造的内なる“気づき”」
- IV. スタイルは、内面を変えれば良くなる・・・・・・・・・・組織・ヒトの内面と向き合う
「思考プラス気持ち」
- V. 健全なマインドは、ウェルバランス感覚から・・・・・・・・発想・行動・習慣の転換
「可能性の追求」
- VI. モチベーション・イズ・イノベーション・・・・・・・・オペレーションとイノベーションの統合
「ビジネス・パートナー」
- VII. 個人と組織のカルチャー統合・・・・・・・・・・“ライフ・ワークスタイル”の追求
「人財」

2. 1 数字で表せないモノが数字（利益）を創り出す

※きちんと数字（利益）を出せる＝計算して得たモノ（戦略）×社員の心の在り方が醸し出すモノ（社風）

経営環境に対する会社の適応スタイルは、下図のように3つ考えられます。

図3 会社環境適応スタイル



①・・・会社の存続・発展は、高度成長期のごとき環境次第で決まる。

「現在では望めません。」

②・・・環境に適応した戦略マネジメントの展開により“成功”を収める。

「現状の社風を前提とするため、競合他社の追随が容易となり、成果は短期的です。

よって、今後の戦略マネジメントは、社風マネジメントと一体化した上での長期的成果を獲得したい。」

③・・・環境に適応した社風マネジメントを構築し、それで以って現状最適な戦略マネジメントを形成・実現して、さらには、未来的環境変化に合わせて社風マネジメントを変化させ、これにより戦略マネジメントをシフトすることで、“きちんと利益を出せる”組織になる。

「このスタイルこそ会社がコミットメントすべき、新たな存続発展チャンネルではないでしょうか。会社経営は、その大部分が、人的組織的な活動です。新製品開発戦略、或いは商品化計画にしても生産・販売（営業）といったマーケティング戦略を形成し、それを実施する活動も、すべてが、社員の組織活動によって実現されます。従って、きちんと利益を出せる会社になろうと思えば、それを実現する“人づくり”“組織活動創り”“社風醸成”に取り組む必要があるでしょう。」

JCC&Sの目的は、「社風は戦略を学習することにより生成発展し、戦略は社風が生成発展することにより有効に機能する（社風と戦略は表裏一体の統合的關係）」マネジメント・メソッドを会社組織に定着化させることです。

2. 2 経営とは、戦略と組織のより好ましい関係性づくり

戦略を立案しそれを実行するやり方として、次の二つの経営スタイルがあります。

Aスタイル・・・「戦略は組織に従う」
Bスタイル・・・「組織は戦略に従え」

Aは、新しい方向でビジョンを明示し組織慣性力へ変化を加え、戦略シフトを実現するスタイルです。すなわち、“JCC&S”の導入と展開を行うということです。

従来の考え方では、戦略の形成・変更をする場合は、トップが（含む、タテマエの権限委譲）、戦略計画書を論理的に書き上げ・書き換えればそれで良かったのです。しかしながら、そこにはまるで、組織の社会的・心理的なプロセスが欠落しています。戦略マネジメントの論理的な側面と、組織の社会的・心理的なプロセスを統合したもの、それがAスタイルであり、“JCC&S”はこの立場に立っています。組織は現実の行動を通じて戦略を学習し、その内面にノウハウを蓄積して、より好ましいカルチャー（＝社員の発想・行動・習慣）を創出し、組織システム（＝戦略的組織活動）を開発し、組織の環境適応能力を高めます。組織が学習しながら自己成長する時にのみ戦略は有効に策定・機能するのではないのでしょうか。

次にBスタイルですが、最初にトップによる、あるべき戦略マネジメントが有り、それを命令として、組織が忠実に戦略実現に努力するスタイルです。

つまり、トップの戦略を至上命令として、組織構造や管理システムの改変、資源配分の変更を、合理的態度で決定し、実行しようというやり方です。現実には、組織は、慣性の法則が支配する社会的、政治的な存在です。そして、戦略を実行する社員さんは、ロボットではなく意思と感情をもった社会的全人格的な存在であるので、このやり方では、戦略実行の段階において、様々な抵抗が発生します。

またもう一つの問題点として、積極的な動機付けがなされたとしても、組織の能力的問題があります。要するに、その現時点での組織の“力”は限られており、出来ることには限りがあるということです。

もちろん、当面の具体的な戦略形成とその実現に全力を傾けることは重要です。しかし、現実には“すべきこと”と“できること”は違っており、“できることしかできない”ために、組織の“力”以上の壮大な戦略を策定しても、失敗することになります。

ポイントは、“できる”範囲内における“明日のマネジメント”上の重点課題に絞って形成したオリジナルな戦略づくりです。そうであっても、この戦略は、会社の経営プロセスの断面でしかありません。その限界を克服しようと思えば、当面の戦略もまた「究極・永遠の戦略である“社風マネジメント”」の一環として位置づけられる、『組織カルチャーの創出・組織システムの開発からのより好ましい社風醸成』を、内容としなければならないでしょう。

以上の議論から、「きちんと利益を出せる組織・会社」を結論的に言えば、

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・ 組織・会社は、存続発展のためには、その時々適切な戦略展開が必要となります。つまり、現時点で、実現可能で、最も有効な戦略を持続的に開発し、実現していかななくてはなりません。・ このように考えると、持続的に戦略を開発し実現していける組織体質すなわち、成長する組織体質の形成と発展こそが、経営上の究極で永遠の課題であると言うことが出来ます。・ 換言すれば、マネジメント上の最重要課題は、『適切な戦略マネジメントを創造し、実現し続ける社風の醸成（組織カルチャーの創出・組織システムの開発）、つまり“社風マネジメント”』であるということです。 |
|--|

2. 3 マネジメント・トップリーダー

本来、マネジメント・トップリーダーは、組織の中でも最も不確実な諸問題に取り組みねばならないので、その中心的機能は、「あいまい性」をいかにうまく処理するかにあります。その「あいまい性」の源は、一つは外的経営環境であり、他の一つは自社の組織（内的経営環境）です。言葉を換えれば、わが社の経営環境に適応するマネジメントの在り方は、誰も教えてくれないのです。それでも会社は、その存続・発展を図るためには、社風マネジメントと戦略マネジメントの確立と実現といったマネジメント革新が必要となるのです。

そこで、トップがマネジメント革新をできないとなれば、一般的マネジメント・ミドルリーダーやゼネラルスタッフを中心とした企画本部なりプロジェクトなりが策定すればよいという考えがあるが、必ず失敗すると言えるでしょう。その理由は、彼らが組織の政治力学の中で働くサラリーマンであって、経営者自身ではないためです。或いは、トップ・マネジメントチームの職務として取り組めばよいとの考えもありますが、結果は同じです。それは、中小企業の場合では、日本の家父長型のオーナー経営が主流であることから、マネジメント・トップリーダー＝社長唯一人という権力構造にあって、トップ・マネジメントチームもまたマネジメント・トップリーダー機能を担えなくなっています。マネジメント・トップリーダーでないということの意味は、第一に、優秀ではあるが人を目標に向かって生き活きと動かすノウハウ、すなわちマネジメント・トップリーダー（経営者）発想、マネジメント・トップリーダー（経営者）感覚を総じて理解できない、と言うより実感できないエリートであるためです。

さらに、マネジメント・トップリーダーではないという第二の意味は、彼らもまた、一介のサラリーマンであるという事実です。この事実は、マネジメント革新が出来るはずもない立場に彼らがいるということです。

環境の変化に適応するマネジメント革新とは、企業家的立場からの創造的な“現状否定”です。しかし創造的な立場であろうとなかろうと、現状の批判・否定が許されるのは、マネジメント・トップリーダーただ一人だけです。どうして、サラリーマンである社員がトップや上層部の実態や方針を創造的マネジメント革新の立場からという理由で批判し、否定できるのでしょうか・・・。

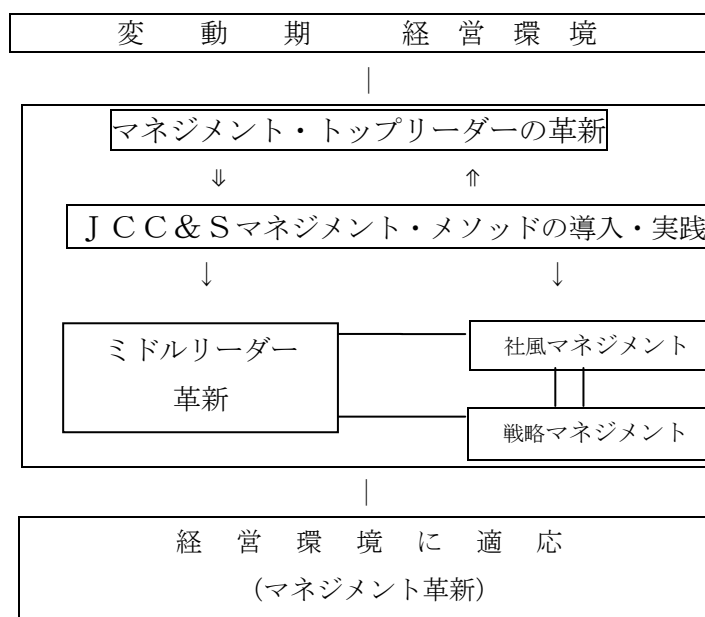
しかし、マネジメント・トップリーダーが企業家として有能であるとは限りません。有能であったとしても、オールマイティーではありません。逆に有能でない会社ほどマネジメント・トップリーダー革新（現状否定）を必要とする訳ですが、前述の様に、それを提案する事は誰も出来ません。このようにして、マネジメント革新以前の問題として、トップマネジメント構造と権力構造から、通常は、経営環境に適応した社風マネジメントや戦略マネジメントを展開できない構造となっています。

一方、マネジメント・トップリーダーが有能であれば、会社は存続・発展します。この場合、マネジメント・トップリーダーの能力が会社成長とともに成長すれば問題は有りません。

しかし現実には、トップリーダーの能力が会社成長のスピード、その前提での経営環境の変化についていけなくなるのが普通です。トップリーダーは環境変化、会社成長とともに、新たに期待されるトップリーダー能力から診ると、無能レベル（能力限界）に近づきます。逆に、会社はトップリーダーが無能レベル（能力限界）に達するまで成長するということが出来ます。最終的に会社は、存続発展しなければなりません。その為には、どうしてもマネジメント・トップリーダー革新を中心としたマネジメント革新を実現しなければなりません。

（図4参照）

図4 マネジメント革新とトップリーダー



2. 4 スタイルは、内面を変えれば良くなる

会社・組織のスタイル（組織思考様式、支配理論、雰囲気）には、会社・組織をどう見せたいかが表れるのではなく、社員が組織を会社を経営をどう感じているのかが表れます。

JCC&S マネジメント・メソッドを導入された会社が、そのマネジメント革新の過程とその結果から、経営の深い“内面”からの変容が起こった時に、先ず真っ先に変わるのが組織人としての社員さんの「発言の中味」と「ビジネス・マナー」、「問題への取り組み姿勢」です。

モノ・ゴトやヒトに対して、自分は正しいということを前提にした言い訳、不平不満といった否定から入る発言が影をひそめ、先ずは“有るがままを受け入れる”肯定から入る発言に変化、そして感情・感覚の変化からくる表情、挨拶、言葉遣いなど対人関係行動の変化、さらには、問題の発生を隠そうとする“問題は悪”との発想から転じて、“問題の有ることは良い事”だから、次々と問題が迅速に報告“見える化”されて、“微欠陥”のうちに本質的問題解決が果たされる等々……。当然、セクハラ・パワハラ・モラハラといった経営的に不要なコンプライアンス的リスクも姿を消します。

これらは意図的にコントロールすることは出来ません。

それらの数字で表せない、ある意味で“業績的に微細な？”（実は、莫大な利益貢献！！）変化を拝見すると、「ああ、やっと長年の社員さんの仕事に対する・組織に対する・会社に対する・経営に対する感情・感覚が変わられて、深いところから変容されたんだなあ。」と効果を感じ、嬉しさに胸をなでおろすことが多いのです。このように、社風と社員さんの組織行動の状態は非常に深い関連があります。

我々が、JCC&Sの導入会社の役員会・幹部会議に同席することも有ります。実際に会議での組織人の言動を診てみますと、「心に固く壁を作って、縮こまっている感じ……。」とか「すごくギリギリで頑張っている感じ……。」など、あくまで推察なのですが、いろいろなことが実感として感じられます。（これは、組織が今、どんなカルチャー・気風で“生きて”いるのかということ、共感・理解するために行うアセスメントです。）

そのくらい社員さんの組織行動は、内面の世界（カルチャー、気風）とつながっています。

逆に言えば、このように組織集団は無意識に、「発言の中味」と「ビジネス・マナー」、「問題への取り組み姿勢」などを使って、組織の今のカルチャーやシステムおよび気風の状態を表しています。

もちろん組織外の相手に「こう見せよう。こう見られたい。」と思って、「発言の中味」と「ビジネス・マナー」、「問題への取り組み姿勢」などを作ることも有ります。・・・でも、大抵は長く続きませんね。そして当該者自身は気づきませんが、自分で思っている以上に、周囲の方には「無理してんなあ。」と結構解ってしまうもの・・・不思議ですね！

実は「こう見せよう。こう見られたい。」ということは、本当は「組織カルチャー・社風はまだそうになっていない。できていない。」ということに、社員さんが心の奥の深い部分で、会社・組織の実態に気づいているということです。そう、心の深い部分では、会社・組織のことは“企業人”“組織人”の社員さん自身が一番知っているということだと思います。ですから、企業人・組織人である社員さん自身が会社・組織をどう見ているか、認識しているかが表れるのだと思います。

自分をごまかせないという言葉は、こんな部分も含んでいるのでしょうか。

では、企業人・組織人として自分の認識する会社・組織をどういったゴールイメージに向けて、どう磨いて(マネジメント革新して)いくかということですが、こんな時にすぐ思い出すのは、「全社員一丸」という言葉です。けれど単に“一丸”という言葉だけでは、なんだか不十分な気がします。

例えば、「何かが起こっても、みんなが助けてくれる。」

という会社・組織への信頼感に裏打ちされた自分への信頼感

- ・「やれるだけのことを精一杯やってきた。」「精一杯やっている。」という、自負。
- 自分への満足感や充実感と共に、それを認知してくれる組織の存在への安心感。
- ・自分を、仲間を「大切な存在」と感じて尊ぶ、自尊感情・他尊感情。
- ・自分自身そして会社・組織への「労り」や「愛」など。

これらが内面からの輝きとなって、滲み出て表れるような気がします。

こういったものをお持ちの会社・組織は、大抵自社だけでなく、同じようにお客様・協力企業・他社社員の方を信頼したり、大切に思ったりして結果として“一丸”的に協働出来るように思います。素敵ですね。

ではどうしたら、「信頼」や「自尊感情・他尊感情」「愛」などを持って、社員が会社・組織を感じられるのでしょうか？ JCC&Sでは、今までの“現場”経験を通して、

自社の“こころ”（組織カルチャー・組織システム、気風）と向き合い、組織として成長する事

と実感しています。それは、単にマネジメント・リスクといわれるような、ネガティブな出来事を乗り越えるという意味に留まりません。

例えば、ネガティブ（経営的・業績的不具合 etc.）なことが起こって、苦しさ・悲しさ・悔しさ・つらさ・閉塞感などを社員さんが感じた時、表面的な視える事象のみに対峙して“真因”究明から再発防止対策に走るのではなく、その“会社・組織・職場感情”の奥底で・・・組織の深い内面で何が起きているのか・・・その組織カルチャー・気風・出来事から、今組織は何を学べるのか・・・そんな風に一つ一つ、組織と向き合うことが大切なのだと思うのです。

ポジティブな出来事も同様です。嬉しい出来事は、うれしさを共有化して大切にいっぱい味わい、楽しい出来事は、楽しさを共有化して大切にいっぱい味わう・・・そのことで、組織的成功を一過性に終わらせず、組織カルチャー・気風・社風として“定着化”させるのです。

現場で起こってくる一つ一つの出来事に、そうやって丁寧に向き合うことが、会社と組織カルチャー・組織システムおよび気風をどのようにマネジメントしていくかという社風マネジメントに繋がり、会社・組織磨き（マネジメント革新）に繋がるのでないかと思うのです。

勿論、このことは組織人である社員さん自身と社員さんの人生をどのように生きていくかということに繋がり、“自分磨き”にも繋がると思います。

NPO法人ライフワンも、もっともっと“自分で自分を信頼したり愛したりできるように”たくさんの出来事を大切にしながら、歩んでいこうと思います。

2. 5 健全なマインドは、ウェルバランス感覚から

JCC&Sマネジメント・メソッドにおける、経営総点検において真っ先に手掛けるべきことは、“変化”対応行動を可能とするに相応しい“社員さんの自由意思”の有無確認です。この存在が有って初めて満足のいく戦略の策定・展開が可能となるからです。

例えば、資金繰りや上司の顔色等に“囚われる”意思決定・行動に随することなく、経営環境への適応を担保する“生き活きとした”発想・行動・習慣（“好ましい”組織カルチャー）が組織的にシステムの“ノウハウ”形成されているか否かということです。

つまり、『健全なマインド』とも言うべき『※ウェルバランス感覚』という「企業人・組織人の価値と可能性を業績的・組織的に“生かし”“活かす”」気風の存在とその程度に気づこう（アセスメントしよう）ということです。

このウェルバランス感覚は『一見“対極”に位置すると考えられる概念（ex.幸せ&不幸せ、成功&失敗、選択と廃棄 etc.が、実は別々の存在でなく“関係性において一つ”である』といった感じ方をすることです。

例えば、業務上での失敗を（上司対応のまずさ、評価体制のまずさ等により）失敗としてしか感じられないと、それを引きずってしまい、次なるチャレンジ行動に心理的な歯止めをかけたたり、失敗そのものを隠す、「言い訳」「うそ」を言うという思考・行動になってしまいますが、・・・・・・転じて“失敗は成功が姿を変えたもの”と（考えるのでなく）感じられることで、その失敗から成功への糧を学ぶることとなり、結果として次なる成功により近づくこととなります。

それは、「別々じゃなくて、合わさって一つ」「二者択一じゃなくて、二社全択」

「妥協じゃなくて、両者が並び立つ」感覚です。

つまり、「すべての物事・人に対して肯定から入る（“あるがまま”を受け入れる）」

“発想の転換（可能性の追求）”感覚です。

この感覚においては、心（マインド）が満たされぬ「未足」の不健全なマインドによってストレスを抱える事無く、それぞれの事象・概念・存在を“あるがままに受け入れる”こと、つまり“足（た）る”を知る「知足」のマインドに至ることとなります。そしてこの健全なマインド感覚で居られることにより、社員が“現場”において自身の価値と可能性を思う存分に発揮することとなります。

その結果 “きちんと利益を出せる組織・会社”に必要な「好ましい組織カルチャー」が「好ましい社風」が作り込まれ、“経営・組織革新”が成ります。

そして、このウェルバランス感覚の脈々たる好ましい社風（「きちんと利益を出せる組織・会社」に必要な組織の気風 *Vital Energy*）こそが、経営の最大の“武器”になります。

ウェルバランス感覚・・・

具体的には、

- ・人生で起きた“もがき苦しむ**最悪の出来事**”が、実は人生が”好転して**最高のこと**“を引き起こすキッカケになる。
- ・「**苦しみに感謝**」これでまたその後大きな**喜びとの**出会いが待ち構えてくれるから。
- ・**失敗**したことが原因となり**成功**する。成功した理由によって失敗する。
- ・**苦手な人**こそ自分にとって**必要な人**。だって、自分に無いものを持って人だから。
- ・**別れ**があったから新たな**出逢い**を得、出逢いがあったから別れがやってくる。
- ・不幸が原因で**幸福**になれるし、幸福が原因で**不幸**になる。
- ・大きな**リスク**を敢えて取るから、大きな**リターン**を得ることができる。
- ・今までの考え方を**捨てる**から、新しい考え方を**収得**できる。
- ・**ピンチ**こそ千載一遇の**チャンス**だ。だって、今までに無い人生展開の可能性をゲットできるから。
- ・「まだまだ知らないことだらけ」といった己の**無知**さを知っていることほどの**知性**の高さは無い。
- ・**病気**になったからこそ**健康**のありがたさを痛感でき、身体をケアして人一倍健康な体になる。
- ・お互いの距離が**離れて**るから、より心が**近づく**。
- ・人生が充実するから仕事に精を出せる。**仕事**が充実するから人生が豊かになる。
- ・後々**褒める**為に、今**叱る**。（叱ったことの是正結果を以て、褒める）

といった（思考でなくて）感覚（≒気持ち）です。

2. 6 モチベーション・イズ・イノベーション

前述致しました様に、変動期の経営環境が要請するマネジメントの在り方は、マネジメント・トップリーダー変革を前提とするマネジメント革新です。つまり、トップリーダー革新、ミドルリーダー革新を前提として、社風マネジメント・戦略マネジメントの変革を中心とするマネジメント革新を実現するのです。

このマネジメント革新が成れば、会社は成長し続けます。この場合、トップの能力が会社成長とともに成長すれば問題は有りません。しかしそれは理論的には、トップに永遠の成長を課すことになります。経営者交代を前提としない場合には、現実的ではないと言えます。

ところが、日本の中小企業にあっては、オーナー経営が主流であって、トップマネジメント・チームが未成熟で、トップリーダー交代が一般化していないために、皮肉なことに中小企業トップリーダーは、この困難な課題に挑戦しなければならない運命にあります。

このことは、トップリーダーの限界が、会社の限界であるということです。会社が永続的発展をするためには、トップも永続的発展しなければならないということです。それには、個人としての経営者の成長もさ

ることながら、本質的には、チームとしての「トップ・マネジメント」の創出、組織体制・機能としての経営構造を発展させなければなりません。

また、一方において全社戦略マネジメント、事業別戦略マネジメント、部門別戦略マネジメントというハイアラーキ（階層）構造を想定すると、「戦略マネジメント」はトップリーダーだけの専有領域の時代は終わりました。

よって、従来からの二元論的な「戦略」と「業務執行」を区分する経営構造は、今のIT社会に代表されるような、人間の創造的な情報（処理）活動の進展等の時代背景的な経営環境の変化の速さに、適応し切れないでしょう。それ故に、「モチベーション」と「オペレーション」及び「マネジメント」が一体化した「モチベーション・イズ・オペレーション」「オペレーション・イズ・イノベーション」を目指した、「“参画型”社風マネジメント」が展開されるべきでしょう。

「“参画型”社風マネジメント」では、トップ及びトップマネジメント・チームの果たすべき戦略マネジメントは、全社戦略（基本戦略）の策定になります。この全社戦略は、事業別戦略、部門別戦略の全てを統括し、方向性とその範囲・程度を指示するものとして、全社の戦略体系の要となるもので、極めて重要です。

従って、基本戦略の形成こそが、「“参画型”社風マネジメントの時代」におけるトップ及びトップマネジメント・チームの固有の職務となるといえるでしょう。そこで重要なのは、トップが戦略を決定（決裁）するのではなくて、トップ自らが戦略を開発する中心人物となることです。

具体的には、戦略形成プロセスをリードし、自らが戦略思考を行って、会社の在るべき姿「カルチャー・コンセプト（健全な価値観・変革の価値観）、マネジメント・スタイル」を示すとともに、ここが最も重要なことですが、『トップのみが出来る自己批判・現状の価値体系や社内タブー等へのチャレンジ姿勢を率先して示す』ことです。

これによって、初めてトップマネジメント・チームやマネジメント・ミドルリーダーの社風・戦略マネジメント思考にフレームワークが与えられることになります。マネジメント思考のフレームワークとは、「カルチャー・コンセプト」のことであり、会社の進むべき基本方向とその程度を示すものであり、それとの関連での現状否定の方向と否定の程度を示すものです。

もし、マネジメント思考のフレームワークが与えられない場合には、彼らは現状の価値体系及び方向性を前提とせざるを得ません。そして、この現状肯定とそのトレンドを前提としたマネジメントに変動期の環境適応マネジメントを期待できないのは当然のことでしょう。

現実には、ノルマ主義、精神主義且つ、トップがオペレーションの単位としてしか末端社員をみていないマネジメント・スタイルの会社は非常に多く、それらの会社に共通して言えることは、この手の経営スタイルを神聖化、聖域化していることです。

マグレガー的に言えば、X理論の立場からの似非Y理論の導入であって、社員に自分は重要な存在であると「思わせる」ことと、本当に重視「する」ことの違いが、全く理解されていないマネジメントです。つまり、理念（思想）を目的とすることなく、手段として導入しながら、手段そのものを理念化（聖域化）するといった“すりかえ”が行われているのです。（もちろん、意識してすり替えがされているわけではなく、無意識にされているケースが多いです。）

このような、本来の人間性尊重、自己実現マネジメントとは本質的に異なるスタイルのマネジメントでは、社員レベルでは、「すりかえ」に気づき、トップ・マネジメント層に対する、不信感は、潜在的にかなり高いレベルにあります。こうなると、会社として、組織としてのノウハウと人材は全く蓄積されないこ

とになります。

それでは、どのようにすれば、この限界を克服できるでしょうか・・・。

それには、まず、“JCC&S”のプログラムに沿って、マネジメント実態を総点検し、現状のマネジメント・スタイルでは、今後の会社存続、発展が危ういことを、ホンネの話し合いを通じて、徹底的に認識し合うことです。

次に、“JCC&S”の戦略形成のプロセスに従って、会社の将来の有るべき姿（カルチャー・コンセプト、マネジメント・スタイル）を確立し、そのあるべき姿と総点検にて明らかになった実態とのギャップに対して、「社風マネジメント」変革、「戦略マネジメント」変革における重点課題に絞って、アクション・プランの策定・実施を図ります。

つまり、オペレーションを毎日のオペレーション（業務活動）のほかに、「社風マネジメント」変革、「戦略マネジメント」変革を上位概念（目的・目標）として、マネジメント革新の年度活動として位置づけるのです。

換言すれば、「オペレーション」の集積は、「イノベーション」（戦略）を実現するように、生成発展のマネジメント・メソッドとして、「モチベーション」（社風）が組織化・計画化されなくてはならないということです。従って、年度予算の達成のみを目標として、それが年々繰り返されるマネジメント・スタイルとは、本質的に違っています。

“JCC&S”の「マネジメント・メソッド」は、人間をオペレーションの単位として、また、最大経費項目として管理する経営とは全く対極にあります。人間を最大の経営資産、無限の可能性を持つ経営資源として、ビジネス・パートナーとするマネジメントです。

それは、人間性と可能性を尊重し、人の欲求充足に配慮したマネジメント・メソッドです。これは、“初めにカルチャーありき”というマネジメントです。全社レベルから部門レベルに至る調和のとれた重点的な組織カルチャー体系が牽引となって主導するマネジメントです。言ってみれば、社風と戦略とオペレーションが包摂関係（包み込みの関係）にあるマネジメントです。

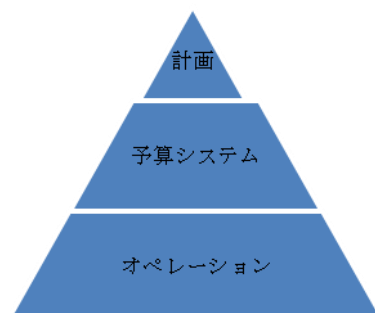
これは、社風の形成と戦略の展開と業務執行の区分が非常に“あいまい”なものになります。業務執行が定常的な業務活動のほかに、業務活動の改善はもとより、定常業務遂行プロセスでの発想・思考を変革していくこと、さらに個別戦略テーマの実施をも受け持つということです。

これが、社風と戦略とオペレーションの包摂関係の真の意味です。

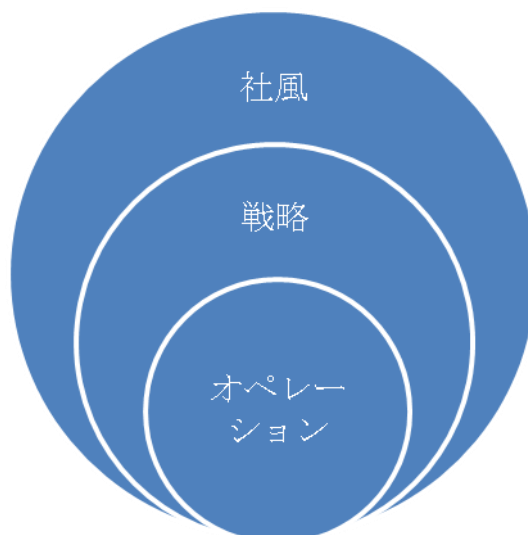
前進・進歩・成長するオペレーションということが出来ます。（図5）

図5 “JCC&S” マネジメント・メソッド

従来のマネジメント・スタイル



変動期のマネジメント・スタイル



2. 7 個人と組織のカルチャー統合

組織人と組織の関係性はどうか。組織目標と個人目標の関係性は？組織人は“動かすモノ”それとも“動くモノ”？・・・・・・・・

これまで上記6つのバリューにより、常に変化する経営環境に適応することが求められる会社が“きちんと利益を出せる”方向にその変化を起こす為に、何が求められるのか？を考察して参りました。

それは、会社がマネジメント革新をし続けるには、外的環境変化適応つまり「戦略マネジメント」革新を実現することが必要になるわけですが、その前にそれを決定づける条件として（従来は相対的に軽視されてきた）内的環境変化適応つまり「社風マネジメント」革新をどのようにして実現するのか？それに必要なモノの考察であった訳です。

そして、JCC&Sでは、

マネジメント革新に必要なモノは、

好ましい「仕事（業績獲得）をするのに必要な組織の気風（社員を生かし・活かす力）」

つまり、“社風”であり、

それを醸成するのは、

好ましい「組織人・企業人の“発想と行動及び習慣” = “組織カルチャー”の創出

と

自社らしい「戦略的組織活動」 = “組織システム”の開発

である。

としているのです。

会社は、数字に表れる、目に見える“戦略”の変革だけでは、社員の「やりたいこと」と会社の「やるべきこと」と組織の「やれること」の統合が図られず、次々に起こる想定外の経営環境の変化に対して、先行して自らを変えることが出来ずに“変化の波に飲み込まれて溺死（倒産）”してしまうこととなります。従いまして、変化に適応できる戦略を生み出す“源”である“社風”（組織カルチャー・組織システム）を戦略と共に変革することで、組織（或いは、構成員である社員）が、変化適応行動を指示・命令や言われてからやるのではなく、時を移さず自主的・自発的・自立的に、やるべきことにチャレンジし、そのプロセスにおいて「失敗から学ぶ」等の組織学習を通じて、更なる変化に適応すべく、組織力を高めるといった、社風マネジメント革新を実現することが、変動期において「きちんと利益を出せる会社になる」為の最大の課題となります。

ところで、会社は人間の集合体です。社員一人ひとりの組織人・企業人としての発想と行動及び習慣（＝組織カルチャー）がトータルされて、その会社に特有の仕事（業績獲得）をするのに必要な組織の思考様式・職場の雰囲気・特有な人間関係性等（＝社風）が醸成されます。一方で、社員一人ひとりには組織人・企業人の前に、尊重されるべき人格を有する“個人”であり、個人としてのカルチャーの基に生きています。

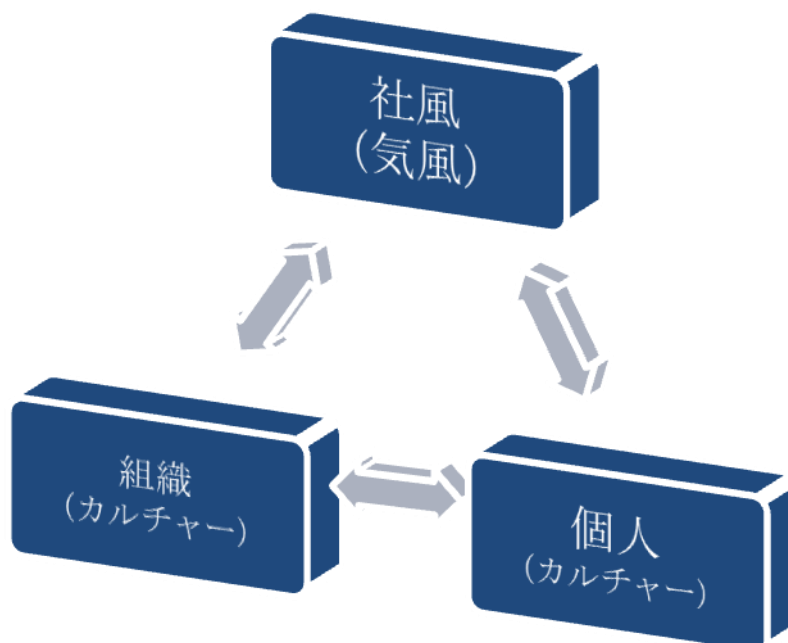
つまり、社員は、組織の論理と個人の論理の狭間でその葛藤を生きているという言い方も出来ます。

- ① 初め、・・・個人のカルチャー（個人レベルでの発想・行動・習慣）に基づき成立する、「気風」（やる気、働き甲斐、生きがいといったもの）によって働きます。
- ② しかし、すぐさま、・・・個人であると同時に組織人・企業人でもあるので、当然のこととして、属する集団の論理（集団レベルでの発想・行動・習慣）つまり、「組織カルチャー」が醸成する、仕事をするのに必要な組織の気風（思考様式、職場の雰囲気、特有な人間関係性等）つまり、「社風」に従った働き方にシフトチェンジせざるを得なくなります。
- ③ これと同時に・・・その「組織カルチャー」「社風」が、個人に還ってきて（影響して）、個人のカルチャーに強く関わり、その生成発展（？）に決定的に重要なものになります。

※したがって、・・・この新たな個人カルチャー形成のプロセスが、マネジメント的に最重要課題になります。それは、相互に少なからず違いを有する「組織カルチャー」と「個人カルチャー」とのウェルバランスの関係性の在り方の創造です。

何故ならば、・・・その関係性の在り方が“（無限の価値と可能性を秘めた）社員を生かし・活かす”力である「社風」の本質を決定づけ、それが更に個人カルチャー、組織カルチャーを新たに創出する善循環を形成するからです。（図6）

図6 社風マネジメントの要素関連



※この関係性からして、その時々の子会社の状態と経営環境的情勢をにらんで組織の気風である「社風」を制御マネジメントし、それを受けて戦略マネジメントの展開から“きちんと利益を出せる”組織・会社になるためには、・・・→常に組織カルチャーと個人カルチャーのウェルバランス的統合発想を人事コンセプト（≡人事理念）に明確化し、「ライフ・ワークスタイル（＝人が“生き”“活き”とした人生を得ることができる働き方）を追求する組織だから、社員一人一人が組織カルチャー（組織の論理）を自主的・自発的に受け入れた戦略発想とその展開を行う企業人・組織人になる」道筋をつけることが肝要となるでしょう。

つまり、この“ライフ・ワークスタイル”を追求する過程とその結果から生まれる、“人財”としての個人のカルチャーと好ましい組織カルチャーの双方から醸成される、“社風”の獲得を通じて、優良企業へのマネジメント変革を実現するのです。

社風マネジメントというのは、組織カルチャーと個人カルチャーの関係性において、可能な限りの現実に配慮した統合的調和を図り【＝「ライフ・ワークスタイル（人が“生き”“活き”とした人生を得ることができる働き方）を追求】、結果として好ましい社風を醸成しようとしていくことです。

※言い換えれば、・・・社員に自分は重要な存在であると“おもわせる”経営ではなく、

人生1回！！

本当に社員を重視“する”経営であるということです。

3. コンセプトのまとめ

JCC&Sとは、

社員の“経営”に対する“仲間”に対する信頼感を前提に、

人が、“生き”“活き”とした人生を得ることが出来る働き方

(ライフ・ワークスタイル⇔好ましい「個人カルチャー」)

を追求する過程とその結果から生まれる、

組織人・企業人の発想と行動及び習慣

(好ましい「組織カルチャー」)

と

戦略的組織活動

(自社らしい「組織システム」)

が醸成する、

仕事（業績獲得）をするのに必要な組織の気風

(好ましい「社風」)

を創出し結果として、

「明確な戦略展開を得て、“きちんと利益を出せるマネジメント”に革新するマネジメント・メソッド」

です。