

三字熟語⑦守破離

企業経営漫談士 岡野実空

茶道や武道など、終着点なき「道」を歩む際の「守破離」。それは「心技体」という要素に続き、さまざまな「道」を究める過程、あるいは師弟関係のあり方を示したもの。今回のコラムは、「経営道」における「守破離」を、ミドルマネジャーの立場で考えます。

その1:「守」

組織のミドルにとって、「守」の対象は、師や先輩から引き継いだ考え方や行動の「原則」と「型」。それらは「頭」だけでなく、「体」をつうじて理解し、時間をかけて獲得した「身体知」です。

正規、非正規雇用を問わず、近年目立つのは、一つのことにとじっくり取り組む機会に恵まれない若者の増加。マニュアル通りの行動を繰り返すだけでは、職業人としての基礎を多面的に固めることができません。またその一方で、社会人に必須な基礎訓練を自前で行わず、顧客などの他者に委ねる、各種コンサルティングのような知識産業も増え、社会のあちこちで「守」の手抜きが進んでいます。

そしていま、そのツケが露出し続けている現代。他社との優劣や利益に関心が集中するあまり、自らの「守」が疎かになり、足もとの不祥事が頻発。自ら墓穴を掘るという惨めな結果を招いています。

その2:「破」

さて組織のミドルが、「守」の次に取り組むのは「破」。それは自ら関わる業務における「改善」の実施。具体的には、従来の「原則」を踏まえた、「型」すなわち「手順」や「方法」の改良です。

ここで重要なのは、「改善」に取り組む理由を、まず現場に確認すること。それは世の中の変化に対応するため。未来は予想できず、あるいは予想したものと異なる以上、せめてその変化に即応しなければなりません。その方向は、「正早安楽美全」。それは「改善」の「原則」や「型」の修得が、個人や組織が立ち止らず、それを続けて生き残るための必要条件であることを示唆しています。

若くして惜しまれつつ亡くなった天才、第十八代中村勘三郎の座右の銘だった、「型があるから型破り、型がなければ形無し」。それは歌舞伎などの芸芸や学問に止まらず、「経営道」の修得にも当てはまる至言として、皆さんミドルが現場で語り継いで行かなければなりません。

「三々な経営」

3-11~13 イノベーションの分類等

3-14~17 イノベーションの壁①~④

3-19~21 認知バイアス①~③

その3:「離」

そしていま、多くのミドルに加わったのは、以上を超える「改革」への取り組みです。それは「情報通信」と「ロジスティクス」の急速な進歩がもたらしたもので、特に「インターネット」の普及は社会の変化を劇的に加速し、過去に不可能とされていたことを、私たちの周辺で次々に実現しています。

そんな時代認識に立って、ミドルが行うのは、関わる事業の「前提条件」の棚卸し。特にこれまで業務に絡み、ムリといわれてきた「阻害要因」に関する変化です。技術の進歩や規制の撤廃などで、それが突破できる可能性が生まれたとき、これまでの内部の「原則」は、むしろ否定される「先例」になります。そして重要性が一気に浮上するのが、外部の「先例」。それを内部に取り込むことが、飛躍への足掛かりとなります。これまでのコラムで、何度か取り上げて来た「宅急便」は、以上の見本となるような事例です。

「守破」という必要条件に、「離」の十分条件が加わったいま。組織存続の要となるのは、ミドルを中心にした「コミュニケーション」。上下左右、内外を飛び交う情報を交通整理して、「改善」を重ねるだけでなく、ときには「改革」に結びつける。その優劣を決する要因は、組織内外との対話を、迅速かつ的確に行い、そこから「知識」を生む、「具体⇄抽象」能力。先の勘三郎の名言に付け加えるのは、「外部に型有り」。

2021年9月6日 実空