

# 「具体⇄抽象」PJ 報告⑤組織的能力開発のポイント

企業経営漫談士 岡野実空

ここまで今プロジェクトの背景や目的などを報告し、コミュニケーションを阻害する要因の外堀と内堀を埋めましたので、ここからは「具体⇄抽象」能力の本丸に取りつきます。今回はまずそれを「→」「←」「⇄」の3つに分解し、ミドルの立場から組織的な能力開発のポイントを考えることにします。

## その1: 「具体→抽象」能力

映像と通信技術の発達によって、従来の「話す、聞く、読む、書く」に「見る」コミュニケーションが加わった前世紀。それは「活字離れ」を惹き起こし、私たちの「言語力」「想像力」などを低下させてきました。さらに世紀末にはインターネットが普及し、今世紀初めにはスマートフォンも登場。そんな大革命に巻き込まれた多くの社会人にとって、「具体⇄抽象」3つの方向のうち、「抽象化」(→)は最初にして最大の関門となっています。

またそれに気づいた各組織は、個人に対してその警鐘を乱打しながらも、その能力低下を前提に対策を講じなければならないのが現実です。

ここでは、「対話」をつうじて他人の「考え」や「イメージ」を表出させ、それを「共有」に適した「抽象度」の「文言」や「絵図」にまとめる能力の養成がポイントです。またその一方で、多くの社員が積極的にその介助を受け、各自の「強み」を発揮して組織に貢献する仕組みづくりが欠かせません。

## その2: 「抽象→具体」能力

さて上記に取り組みつつ、組織のミドルはトップ層の意向を現場で「具現化」しなければなりません。それは全体向けで「抽象的」にならざるを得ない「ビジョン」や「戦略」を受け、自ら担当する組織の「あるべき姿」を「想像」することから始まります。「絵画」にできれば理想的ですが、それは多くのミドルにとって非常に高いハードル。現実的には、それを文章に表すこととなります。

そして次は、それを睨みつつ「例えば」を呪文のように繰り返し、それを実現するためのさまざまな要素を「具体的」に書き出します。しかしそれだけでは不十分。それに関わるメンバーが、それで実際の状態や行動をイメージできるか否かを、「対話」をつうじて検証しなければなりません。もし不可なら、さらなる「具体化」や、先述のような介助が必要になることは言うまでもありません。

## 『三々な経営』

- 0-31 明日への遺言③コミュニケーション
- 2-17 社員の育成②一般社員
- 3-7 学習する組織①コミュニケーション
- 3-17 「イノベーション」の壁④総集編

## その3: 「具体⇄抽象」能力

またそれに止まらず、上記で「具体化」したの個々の要素をグループ化(抽象化)して全体を「図」にまとめ、元々の「理想像」との整合性を確認する必要があります。さらに上位層との関連でいえば、その内容と彼らの「ビジョン」や「戦略」などとの整合性を検証しなければならないばかりか、彼ら向けの「報告」や「提案」にも、適切な「抽象度」が求められるのですから、ミドルは大変です。

その上、他部門や外部との「ヨコ」のコミュニケーションには、「定義」を筆頭に、さらに高いハードルが数多く待ち構えていることは、先のコラムですでに確認したとおりです。

以上のことから、「具体⇄抽象」の能力開発は、自己啓発、OJT、Off JTなどを総動員した全社的なシステムにならざるを得ません。また時代や環境変化を考え合わせると、そこに時間軸を加えたキャリア開発が絡むのも必然です。

またそれを自覚し、自己啓発に取り組むミドルにとって、それを組織的な貢献に結びつけるカギは、「対話」に他なりません。組織内外の「情報伝達」は、すでにその過半をICTに取って代わられたものの、その「翻訳」や「通訳」という役割の重要性は、ますます高まるばかりです。

そのことを踏まえ次回は、「具体⇄抽象」能力が特に必要とされる組織内外の「場」と、その能力開発のポイントをより多面的に考えることにします。

2021年11月1日 実空