

「具体⇄抽象」PJ報告⑥能力発揮の場面と断面

企業経営漫談士 岡野実空

前回のコラムでは「具体⇄抽象」能力を概観し、その組織的強化のポイントを考えました。今回はその能力が発揮される「場面」を想定し、そこで実際に使用する「具体⇄抽象」の「断面」を考えます。それはまた、今回のプロジェクトが整備する、訓練プログラムの法面でもあります。

その1: タテ(上下)の断面

組織のミドルが関わる上下のコミュニケーションのうち、上層との主題はもちろん「経営」。それは自分が関わる事業を取り巻く「環境」に始まり、推進する「過程」、それに必要な「資源」や「機能」などの副題が続きます。またそのやりとりを空理空論にしないため、特に意識しなければならないのは、自らの組織の「風土」や「文化」です。

また現場とのコミュニケーションで必要となるのは、実務に関わる「具体⇄抽象」を分類、整理してくれる用語類。その代表は、過程の「PDCA」、改善の「正早安楽」、問題分析の「5M」、問題解決の「5W1H」などですが、ミドルに求められるのは、その場面と相手に応じた適切な使い分けです。

その2: ヨコ(左右)の断面

ミドルにとって、左右のコミュニケーションの相手は他部門ですが、そこにはお互いに「セクショナリズム」という手強い壁が存在します。因みにその壁の中では、自分たち集団のみが正しいと思いつく習慣が定着し、その外にいる人の立場で考えることが非常に苦手。そしてときにはそれが暴走して価値観の逆転に行き着き、独善的な正義や利益を守るための不正や隠蔽を惹き起こすのです。

先のコラムで指摘したように、部門内の「用語の定義」や「思考の型」、「前提条件」などの曖昧さはその要因の一つになっています。しかもそれが認識されていないのですから、その部門同士が接すれば、上記のような軋轢が生じるのは必然です。

従ってその問題解決には、自部門だけでなく、他部門におけるそれらの「見える化」が必要条件。また十分条件は、それに基づいた部門間のコミュニケーションです。そこでは双方のミドルが「具体⇄抽象」能力を発揮するだけでなく、ときには介助し合うことが必要です。その際、部門を跨ぐ日頃の非公式な関係が、お互いの思考の「背景」を理解する上で、大いに役立つことは言うまでもありません。

『三々な経営』

- 1-26 ニーズはなぜつかみづらいのか①顧客原因
- 1-27 ニーズはなぜつかみづらいのか②思い込み
- 2-2 「企業組織」の要素
- 3-27 議論の阻害要因

その3: ナナメ(他社・他事業)の断面

さて本来、以上のようなヨコの問題解決は、当該ミドルの上司の役割。しかし現実には、能力不足やそれに関わる煩わしさから、見て見ぬふりをしたり、「何とかしろ」の一言でミドルに差し戻したりする輩が過半です。しかしそんなときこそ皆さんは、下記ナナメのコミュニケーションの実地訓練と考え、積極的に取り組むことにしましょう。

それはナナメ＝タテ×ヨコのコミュニケーションが、同一事業内から関係する他社、そして他事業へと広がりを持ち、その鍛錬が、地位や立場を超えた外部との交流を可能にして、ミドルの守備範囲を劇的に広げてくれるからです。そしてケイレツという楽なコミュニケーション・システムが崩れた我が国の企業人にとって、自分および組織の生き残りを左右する能力ともなっています。

今回のコロナ禍は、世の中の「具体的」なニーズに対して、必要な人的サービス以外は「オンライン」のコミュニケーションで対応せよという啓示でもありました。また一方で、それでは不十分な対応しかできない領域とその意義を浮き彫りにし、今後のマネジメントの方向性を明示してくれました。

今後「禍を転じて福と為す」には、上記で生まれた余力を社会の「抽象的」なニーズに向け、その「具体化」の試行錯誤を繰り返すしかありません。

次回のコラムは、そのために必要な「言語化」や「図形化」の方法やツールについて考えます。

2021年11月8日 実空