

# ビジョン実現に必要な3種の人材

企業経営漫談士 岡野実空

明日は今日の延長線にあるとは限らない、そんな先行き不透明な時代になると、人々が強く求める「ビジョン」。それは「戦略」の上位に位置し、企業全体あるいは各組織の将来の「あるべき姿」を指し示して、所属するメンバーに共通の方向性と連帯感を与えます。しかし実際のところ、その実現への道は、苦難や試行錯誤の連続。今回のコラムは、そのプロセスに関わる企業人を「求道者」「伝道者」「実践者」に分け、各々が果たすべき役割と同時に、そのボトルネックと突破のポイントを考えます。

## その1: 求道者

「求道」(ぐどう)は本来、仏の教えを求め修行すること。ここではそれを経営に転用し、企業理念を深く理解し、その将来の「あるべき姿」を追求する人をいいます。それは「歴史」という時間と、「社会」を見渡す空間の二軸の視点を持ち、そこに自分および所属する組織の「存在意義」を探求し続ける企業人のことです。

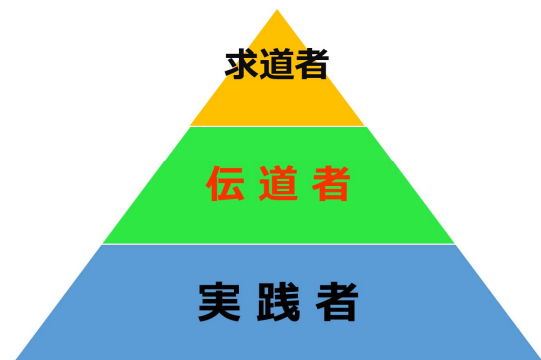
ミドルとは、それを個人から組織レベルに拡張する貴重な期間。課せられた業務のみに埋没することなく、社会および企業のさまざまな現場を歩きながら考え、自らの知性と感性を大いに磨きましょう。そして「求道」の適性を自覚した方は同士を見つけ、「対話」をつうじてその内容を研磨し、やがて訪れる出番に備えるのです。

## その2: 伝道者

今回最も強調したいのは、「ビジョン」に関し、我が国でその重要性が見落とされている「伝道者」の存在と役割。いま米国系企業を中心に、「エヴァンジェリスト(evangelist)」という名刺を持った方々が出現していますが、教会やテレビなどで「伝道師」を見る機会のない我が民族の多くは、その重要性がなかなか実感できません。

企業の「伝道者」は、とかく高尚で哲学的になりがちな「ビジョン」を「わかりやすく」組織メンバーに説き、その共鳴や共感を引き出して、「行動」に結びつけるのが主な役割です。その活動は、「What」中心の内容に3W(When・Where・Who) 1H(How)を加え、具体的な行動がイメージできるようにすることですが、とりわけ大事なのが、もう1つのWの「Why」。それは通常の業務目標においても説明が面倒でしばしば省略され、実行する人々に「押し付け感」を与えています。彼らはその「大義」や「必然性」を巧みに理解させ、メンバーの「自主的」な行動を引き出す達人なのです。

## KM2-26 ビジョン実現に必要な3種の人材



## その3: 実践者

かつては「愚直」のイメージだった「実践者」。それをすっかり変えたものは、もちろん「情報」。

亡き平尾誠二氏が、昔は「半年」持続できたラグビーの「戦術」が、映像技術の発達で、もう次の試合には使いものにならない時代になったと講演で語ったのは四半世紀前。それがいまや選手がGPSを装備し、個々の動きが瞬時に数字データで分析できるようになって、次の試合どころではなく、最低でも前半半、場合によっては、刻々「戦術」を変えなければならない時代に入ったのです。

それはビジネスにおいてもまったく同様。情報に基づいた「創意工夫」によってモチベーションを高めた個人が、「伝道者」の導く方向に相乗効果を発揮し、集団として「ビジョン」実現に向かうのです。その紐帯は、もちろん「コミュニケーション」。それは、良い「質問」に誘発された「対話」です。

企業ミドルは、「ビジョン」実現に向けた社内外の「伝道者」。現場情報の上申という逆方向の流れも含めたコミュニケーションの「パイプ役」です。アインシュタインの至言、「大事なことは、質問することをやめないことだ」、ゆめゆめお忘れなく！

2019年1月28日 実空