

# どうすれば組織として成長できるか

第10回「CELサロン」とともに

鈴木 隆  
Suzuki Takashi



平成の30年、先進諸国では日本だけが経済成長しなかった。令和も同じ轍を踏まないためには、組織の成長が不可欠である。本稿ではその成長を促すポイントをあげるとともに、第10回「CELサロン」リクルート成長の原動力——「シンカ」し続ける知識経営と企業文化」についても紹介する。

「すずき・たかし」  
大阪ガスネットワーク(株)エネルギー・文化研究所研究員。1984年大阪ガス(株)入社。支社、企画、人事、業務用営業、情報化等の業務を経て、2001年社内起業し、(株)ホームプロ代表取締役専務。帰社後、家庭用営業を経て、2012年から現職。著書として、『仕事に効くオーブンダイアログ』(KADOKAWA)、『御社の商品が売れない本当の理由』(光文社新書)などがある。

「対話」は、あるテーマについて、一緒に知恵を絞って探究し理解することを目的にした話し合いである。一致しない意見について、互いの考えを深め合っていくために話し合うのである。結論を出すことが目的ではない。対話では、お互いに対等な立場で、相手のことを尊重し、衆知を集めて広く深く考えるのである。

## 対立の止揚

対話が活発に行われるようになると、個人ないし集団の間で、意見が相違し、利害が衝突することが格段に増える。対立、学術用語でいえばコンフリクトである。こうした対立(コンフリクト)は、悪いことであろうか。

米国におけるコンフリクト理論の発展にもない、対立に対する評価は180度変わった「\*5」。1930年代から1940年代の伝統的見解では、コンフリクトが悪であるのは当然のこととされていた。1940年代後半から1970年代半ばの行動科学的見解では、コンフリクトはあらゆる組織で起こるのが自然なこととして受けいれるべきであり、業績にプラスに働くことすらあると考えられるようになった。さらに、現在の相互作用論の見解では、コンフリクトを受けいれるだけでなく、どまらず、組織を活性化し創造的

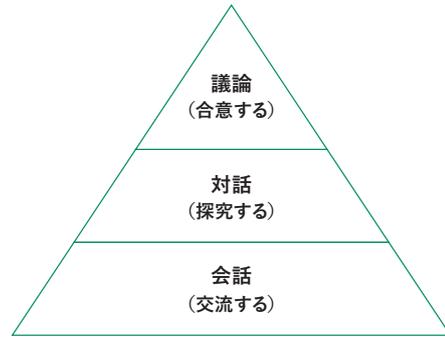
ではなく、社会的な過程すなわちコミュニケーションの中で構成される「\*1」。現実をつくりあげるコミュニケーションと一口にいても、会話・対話・議論を区別し、目的に応じて使い分けることが組織の成長にとって有効である「\*2」。「会話」は、互いに仲良くなるよう交流することを目的にした話し合いである。話し合いのテーマは自由で、結論を出すことが目的ではない。

本誌129号(2021年11月)の拙稿「どうすれば組織とともに成長できるか」では、組織の中で個人の成長を促す8つのポイントについて考えた。本稿では、組織の成長を促す「対話の奨励」と「対立の止揚」について考える。

## 対話の奨励

現実には客観的に存在しているの

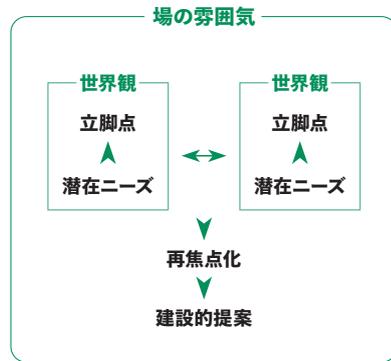
■ 図1: 会話・対話・議論の関係



にするのに必要最小限のコンフリクトは常に維持するよう奨励されている。

もちろん、相互作用論的見解でも、対立はすべて善いこととしていくわけではない。意思疎通の欠如による無知や誤解、不信などによる対立は、非生産的であり、解消すべきである。一方、業務の内容や目標などに関わる本質的な対立は、生産的であり、止揚すべきであって、組織の活性化、発展に

■ 図2: 対立を止揚するための6つのポイント



不可欠である「\*6」。いずれにしても、日本でありがちなように対立に蓋をして先送りすべきではないのである。

本質的な対立を止揚するためにおさえるべきポイントとしては、以下の6つがあげられる(図2。\*1、\*8)。

第1に、「場の雰囲気」である。第2に、「世界観」である。当事者独自のものの見方、考え方である。第3に、「立脚点」である。

表層に現れている、対立の争点であり、対立の原因になっているものである。第4に、「潜在ニーズ」をとる理由である。第5に、「再焦点化」である。当事者双方のニーズを満たすような視点から問題を捉え直すことである。再焦点化するには、「どうすれば、自分ができるか、かつ相手もできるか」という問いを立てるとよい。第6に、「建設的提案」である。

注

- \*1. ケネス・J・ガーゲン、メアリー・ガーゲン、現実はいつも対話から生まれる、ディスカヴァー・トゥエンティワン、2018年
- \*2. 鈴木隆、仕事に効くオープンダイアログ、KADOKAWA、2019年
- \*3. 中根千枝、タテ社会の人間関係、講談社現代新書、1967年
- \*4. 村上泰亮、公文俊平、佐藤誠三郎、文明としてのイエ社会、中央公論社、1979年
- \*5. スティーブン・P・ロビンス、組織行動のマネジメント、ダイヤモンド社、2009年
- \*6. 日本能率協会マネジメントセンター、対立のススメ、日本能率協会マネジメントセンター、2015年
- \*7. エレン・レイダー、スーザン・W・コールマン、協調的交渉術のすすめ、アルク、1999年
- \*8. 鈴木有香、人と組織を強くする交渉力、自由国民社、2017年
- \*9. 鈴木隆、技術開発と事業化における部門対立の原因と対策、研究開発部門と他部門の壁の壊し方、協力体制の築き方、技術情報協会、2022年

当事者双方のニーズを満たすための提案である。対立を止揚するものである。

対立を止揚するための話し合いは、以下の4つの段階を経ることになる。

第1に、会話で信頼関係を築く。第2に、対立の争点である「立脚点」とその理由である「潜在ニーズ」について対話し、情報を共有する。第3に、双方のニーズを満たす視点から問いを立てて問題を捉え直す(「再焦点化」)。第4に、双方のニーズを満たす「建設的提案」について対話し、最善の解決策を議論して合意する。

**おわりに**

本稿のより詳しい内容は、技術開発と事業化における部門対立について考察した別稿「\*9」を参照されたい。

個人と組織は、相互に依存し循環する関係にある。前回(本誌129号)の拙稿もご参照いただき、個人と組織双方の成長を実現していただければ幸いである。

## 第10回 CEL サロンレポート

### 「リクルート成長の原動力——“シンカ”し続ける知識経営と企業文化」

2022年6月29日、第10回CELサロンがオンラインで開催され、140名余りが参加（視聴）した。

冒頭、金澤成子エネルギー・文化研究所所長の挨拶があり、CELサロンの目的である「知の探索と深化」に言及した。

続いて、鈴木隆研究員が、解題として開催の趣旨について説明した。創業60年のリクルートは、直近5年間でも売上2倍、営業利益3倍と成長し続けている。その原動力は、組織を動かす見えない力である制度（仕組み）と文化の好循環にある。本日は、特に知識経営（ナレッジマネジメント）と「リクルートらしさ」について紹介いただき、“シンカ”（進化、深化、新化）するための気づきを得ていただく場としたい。

それを受けて、リクルート経営コンピタンス研究所（以下研究所）所長の巻口隆憲氏が講演を行った。

研究所は、現場からコアコンピタンス（他社は真似できない核となる能力）をアップデートする役割を中心に据え、経営企画と人事の「遊軍」として時々の経営課題を解決している。守備範囲は、経営戦略の推進支援と現場戦略の実行支援であり、具体的には経営理念のアップデート、企業文化の言語化、企業文化の社外発信、最新ナレッジの抽出と共有、企業文化継承マネジメント、コンピタンスの型化と装着、社内ビジネススクール運営、現場ミッションの再言語化、中長期戦略の事業部接続、次世代経営者の育成である。

リクルートは、2年前に分社を再統合した。小売店向けの業務支援SaaS（ネットで提供するソフトウェア）であるAirREGIやAirPAYは30万社以上が導入しており、分野を超えて組み合わせ流通させるようにしたのである。会社統合のメッセージにあるように、「機会は、もっと、広い」。「要するにこういうことをすることだ」という現場の事例を見せることで理解されるようにするのが研究所の仕事である。

研究所の起点となるのが、大自慢大会の「FORUM」である。2007年に営業（顧客接点）の「TOPGUN」から始まり、事業開発の「GROWTH」、エンジニアの「ENGINE」、経営スタッフの「GUARDIAN」を加えた4部門からなる「FORUM」へ拡張し、分野ごとに年1回開催してきた。受注などの成果ではなく、新しい変化に挑戦した10人が部門ごと

に表彰され、その技を発表することで成長し出世する。このFORUMには、コンピタンスの「共有とアップデート」、ビジョン実現への「戦略の見本市」、オープンイノベーションへの「人的交流」の3つの効能がある。

コロナ禍もあって、2020年からは「CROSS FORUM」として、スタジオを借り、部門を超えて発表者を交流させ（CROSS TALK）、オンラインで配信するようになった。参加者（視聴者）が5倍に増え、控室では発表者の交流も盛んになった。FORUMの新たな機会は、CROSS（異を知る）、TALK（語り合う）、ROOM（使い倒す）、QUEST（突き詰める）、MEET（相談する）の5つであり、Bet on Passion（情熱に賭ける）につながる。2022年からは、FORUMの発表者60名全員を兼務とし、5%は研究所で使えるようにした。

リクルートのコンピタンスも、これまでの「リボンモデル」では顧客を集め動かし結ぶに従って減衰していた。直近2年のFORUMの「挑戦」の「検証」から「再構築」し、顧客が減衰しない「ドカン（土管）モデル」へとアップデートしているところである。

以上をまとめると、リクルートにおける「知識経営」とは、現場の新たな挑戦から「検証」された、「最新の知識」を「組み合わせる」ことによる、経営戦略の「アップデート」（革新）と「スケール」（成長）を実現することであり、そのための手法は、CROSS（交流）からBET（投資）につながるということになる。

講演後、参加者から寄せられた6つの質問に巻口氏が答えた。独立する社員が多いリクルートだが、仕事は型化されるので伝承や教育に支障はない。時代にマッチさせていくコツは、ボトムアップで新しい挑戦をどんどん経営戦略に反映させていくことと言葉を置き換えることである。昔の成功体験を押し付けるのはご法度であり格好の悪いこと、参考に示すだけにして本人に決めさせるのがよい。スピンオフだと1打席しか立てないが、会社の中だと何回も失敗して学べるし、大企業のよい複雑性も活かせる。自分の中には成功、成果はなく、世の中が喜んでくれることこそがゴールである（Follow your heart）。

外からは窺い知れない最先端の取り組みから、多くの気づきを得られる貴重な機会となった。