



COACH A Co., Ltd.

ネクストノーマルの世界で 変革を持続させる組織をつくる

コーチング研究所

いま、組織に強い遠心力がはたらいっている

新たな商品を生み出したり、プロジェクトを成功させるチームや組織は、「求心力」と「遠心力」のバランスが良い、と言われることがあります。(※)

組織における「求心力」は、強いリーダーシップや、組織としてのビジョン・ゴールに向かって働き、皆がアイデンティティや価値観を共有している状態をもたらします。「求心力」は、組織に強い結束力をもたらす一方で、強すぎると組織の柔軟性を乏しくさせるリスクを孕んでいます。

対して「遠心力」は、より個を強調し、組織を外部に開放する方向に働く力です。一人ひとりが外部とのつながりを積極的に持ち、知見を自由に持ち込めば、組織に新たな視点や拡大をもたらす一方で、強すぎると組織の目的や組織が向かう方向を見失い、一体感が失われる可能性があります。

昨今、組織と働く人の関係は、大きく変化しています。雇用のあり方は、メンバーシップ型雇用からジョブ型雇用へ。ダイバーシティ経営の実現は待たなし。副業や兼業が増加し、そして、新型コロナウイルスの流行によって、働き方や、仕事や会社への向き合い方も不可逆的に変化しました。

このような現状は、一人ひとりが、組織に所属し同じ方向を向いて働くことにアイデンティティを見出すことより、「個」としてのあり方や、「自分なりの働き方」に重きがおかれるものとしてとらえることができるのではないのでしょうか。それは、組織に強い「遠心力」を働かせている、と捉えることもできます。

遠心力は、先にも書いた通りネガティブでもポジティブでもありません。

ただ、求心力とのバランスを失った状態で強く外向きの力が働くと、組織は向かう先を見失ってしまうでしょう。

この先も著しい環境変化が見込まれる時代に、しなやかに変革

し続けられる組織になるには、「求心力」と「遠心力」の両方が、いま一層求められているのかもしれませんが。

「主体化」という視点

では、「求心力」と「遠心力」を同時に働かせるには、どうしたら良いのでしょうか。

その問いに対するひとつの答えとして、「主体化」という視点から考えてみたいと思います。

たとえば、日々働く中でこんな風に思うことはありませんか。「これが今までやってきた方法だし、前例にならっておくのが一番効率的で確実だ。」

「最終的には上司が決めるのだから、ここは意見をしても仕方がない。黙っておこう。」

このようなときは、それまで構築されてきた習慣や仕組みに「従属」している状態です。

他方、自分自身も組織の未来を創造していく一員だと自覚しているとき、「こっちのやり方の方が、実現したいことには有効かもしれない。やったことはないけれど試してみよう」「上司はああ言っているけれど、こういう見方もできるんじゃないか。結論が変わらなかったとしても、伝えてみよう」と、行動をしない選択ではなく、行動を起こす選択をとる可能性が高まります。

その組織の未来に向けたプロセスに新たなものを持ち込みながら、主体として関わっている状態です。

この状態が「主体化」です。

少し抽象化すると、「主体化」とは、組織に属する一人ひとりが、自らの社会的存在意義、すなわち「自らのパーパス」と、「組織のパーパス」との間にあるつながりを、よりはっきりと認識していきながら、それらのパーパスの実現のために組織に新たな見方や知見、価値を持ち込んでいる状態を指します。

この「主体化」がどのように実現されるのかについては、5月下旬に掲載予定の後編で扱いますが、「人との対話」や関係性が欠かせない要素です。人と話し、自分のパーパスを段々と

言葉にし、相手のパーパスを知り、そして組織のパーパスについて共に考えることによって初めて、これらをよりはっきりと認識することができると考えられます。

個としてのパーパスを模索しながら、同時に組織のパーパスに対して、自分なりのつながり・意味を見出していくプロセス。これは、組織が外部に開かれながら、組織の一員としてのアイデンティティをもたらす、つまり、遠心力と求心力を同時に働かせるものと見ることができるのではないのでしょうか。

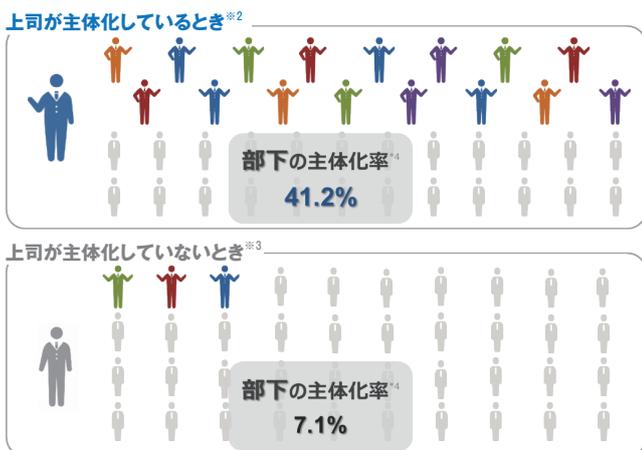
主体化は連鎖し、組織の状態を変えていく

「主体化」自体は個人の内で生じるもののように見えますが、この主体化が起こると、周囲からも変化が観察されるようになります。先に挙げたように、上司・周囲に対するコミュニケーションが変わったり、仕事のやり方・取り組み方に変化が出てくるからです。

その変化は、その人個人に完結するものではなく、周囲にも影響をもたらします。

コーチング研究所が、「上司」と「部下」の関係に着目し、組織のリーダー(上司)2,163名のデータを元に分析調査した結果では、上司が「主体化」しているときと、そうでないときでは、部下が「主体化」している割合に約6倍の違いがあったことが明らかになっています。

図1: 主体化^{※1}した上司の部下は、そうでない上司の部下より、主体化している割合が高い



※1 主体化:「主体的な目標と行動」「組織目標・個人目標のつながりへの理解」「ビジョン共感」「会社の成長に対する意欲」の4項目で本人回答7段階スコアが平均より高い場合を「主体化」と定義
 ※2 上司が主体化している: 主体化の4項目すべてのスコアが平均を上回っている上司群(上司503人、部下3767人)。
 ※3 上司が主体化していない: 主体化の4項目すべてのスコアが平均を下回っている上司群(上司390人、部下3740人)。
 ※4 主体化率: 主体化した上司(または主体化していない上司)の全部下のうち、主体化した部下の割合。
 【調査対象: 上司2,163人の部下 18,597人 / 調査内容: Leadership Assessment (LA) / 調査期間2012年9月~2020年3月】コーチング研究所 2020年

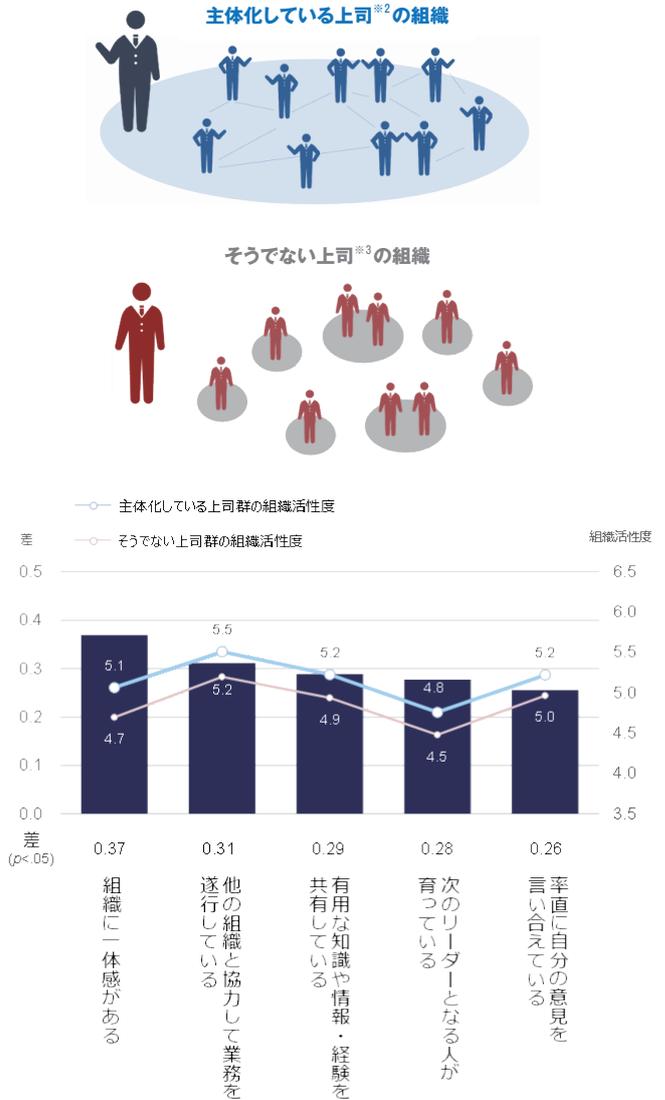
少なからず、主体化は周囲に影響(連鎖)していくものであるということができそうです。

さらに、主体化が広がっていくとき、組織にはどのような変化が観察されるのでしょうか。この点について、「組織活性化度」の観点から捉えたデータがあります。

図2: 主体化^{※1}している上司の組織は、そうでない上司の組織より活性化している

主体化した上司と、そうでない上司の部下が評価した、職場の状態

「職場の状態」5項目すべてにおいて、主体化した上司とそうでない上司の組織の間に有意な差が認められた



※1 主体化:「主体的な目標と行動」「組織目標・個人目標のつながりへの理解」「ビジョン共感」「会社の成長に対する意欲」の4項目で本人回答7段階スコアが平均より高い場合を「主体化」と定義
 ※2 上司が主体化している: 主体化の4項目すべてのスコアが平均を上回っている上司群(503人)。
 ※3 上司が主体化していない: 主体化の4項目すべてのスコアが平均を下回っている上司群(390人)。
 【調査対象: 上司2,163人の部下 18,597人 / 調査内容: Leadership Assessment (LA) / 調査期間2012年9月~2020年3月】コーチング研究所 2020年

先ほどと同様、主体化したリーダー(上司)に着目し、そのリーダーが率いる組織と、そうでないリーダーが率いる組織は、組織の状態にどのような違いがあるのかを比較した結果、「組織の一体感」で最も差が大きく、次いで、「他組織との連携」や、「知識や情報の共有」といった、組織内連携に関わる項目で、主体化したリーダーの組織の方がポジティブな結果が得られています。

また、「次世代リーダーの開発」や、「率直な意見の交換」の項目でも差が見られ、日々の活発なやりとりを通じた組織の盤石な土台作りや、次の組織を作っていく人材開発の観点でも、主体化が組織にポジティブな影響をもたらしていることが示唆されています。

このような組織では、パーパスに主体化した一人ひとりが連携しながら、その実現に向けて必要な行動を選択していくため、硬直化しづらく、環境変化に対しても強い組織になると考えられます。

* * *

日々忙しく働く中では、組織の慣習に従い、やりとりすることで効率的に進められることも多いでしょう。しかし、今までの当たり前が覆されるネクストノーマル・ノーノーマルの時代にある今、自分と、そして周囲との対話を通じて、組織の一人ひとりが「主体化」することで、変化を自ら生み出し続けるダイナミックな組織へと変わっていきけるのではないのでしょうか。

(記事執筆: コーチング研究所 リサーチャー 福林 直)

【参考資料】

(※)

1. Sheremata, W. A. (2000). Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure. *Academy of management review*, 25(2), 389-408.
2. Chien, S. W., Hu, C., Reimers, K., & Lin, J. S. (2007). The influence of centrifugal and centripetal forces on ERP project success in small and medium-sized enterprises in China and Taiwan. *International Journal of Production Economics*, 107(2), 380-396.

【WEEKLY GLOBAL COACH Vol.1073 2021年4月21日配信】

コーチング研究所

コーチング研究所 (CRI) は、株式会社コーチ・エィのリサーチ・研究部門です。リーダーシップをはじめ、業績向上を実現するための「人と人」の関係性に着目したリサーチ・研究を行っています。コーチ・エィが培ってきた「組織へのコーチング」をもとに、リサーチを通して人と組織の可能性を開きます。

<https://cri.coacha.com/>

© COACH A Co., Ltd. All rights reserved. 本書の全部または一部の無断転載・複製を禁じます。

株式会社コーチ・エィ

東京都千代田区九段南 2-1-3
<https://www.coacha.com>

WEEKLY GLOBAL COACH 登録はこちらのURLまたはQRコードよりご登録いただけます。

<https://www.coacha.com/wgc/>

