

組織の器

著：羽生 琢哉

単行本：400 ページ

日本能率協会マネジメントセンター

価格：2,420 円（税込）

はじめに

著者の羽生琢哉氏は、人事専門誌『労政時報』の編集者を経て博士号を取得し、2021 年に大学院で「人としての器」研究チームを立ち上げた研究者です。2024 年には会社を設立し、研究と現場での実践を続けています。本書の問いは、正しいはずの施策がなぜ組織を変えないのか、です。

正しい施策が根づかない理由

lon1 や心理的安全性など、評判の施策を導入したのに、現場が疲れただけで終わった。そうした経験をお持ちの経営者は少なくないはず。著者は、原因を施策の良し悪しより、受け止める側の「器」に求めます。中身がどれほど優れていても、器が育っていなかったり傷んでいたりすれば、受け止めきれずにこぼれ落ちてしまうからです。

器は「いまどれだけ受け止められるか」と「これからどこまで変わるか」の両面から捉えられ、「感情」「態度」「自我」「認知」の4つの要素で整理されています。新しい制度を検討するとき、受け手の状態を先に確かめる。本書はその順番を問い直しています。

あふれる、欠ける、空になる

本書は、人が問題にぶつかったときの不調を、器の状態で3つに分けています。水が縁を越えそうなほどストレスを抱えた器には、休息と内省を。ひびが入って水が漏れている器には回復を、傷が深ければ専門家への相談を。水が抜けて喪失感に覆われた器には、新しい器をつくる再出発を、という整理です。

同じ「元気がない」でも、休ませればよい人と、専門家につながべき人がいます。管理職が面談で部下の様子を見るときの手がかりになります。

チームの器はリーダーの器まで

「あの上司は優秀なのに、なぜか部下が次々に辞めていく」「特別な実績はないのに、なぜかあの人の周りには人が集まる」。著者は、こうした場面は能力やスキルだけでは説明できないとし、チームの器はリーダーの器以上にはならないと述べています。能力があっても器が小さいリーダーの弊害は、とくに大きいといえます。

管理職に誰を登用するか。実績のほかは何を見るかを考えるきっかけになる指摘です。

器は対話の中で育つ

器の育ち方は「ARCT モデル」として示されます。経験の蓄積、限界の認識、新しい器の構想、試行錯誤を通じた変容の4段階です。本書によると、行き詰まった経験そのものが、次の器を描くきっかけになります。成長を妨げる「防衛機制」の正体にも、本書は踏み込んでいます。育てる方法として挙げられているのは、傾聴、問答、対峙、協働の4つの作法です。たとえば傾聴は、相手の話を評価せずに聴くことから始まります。

器に完成はない

組織の側については、人事の思想、評価基準、対話の場、個人と組織がともに変わるプロセスの4つを見直す道筋が示されています。効率や正しさを追ううちに職場から消えた「余白」と「つながり」を、もう一度取り戻す、それが本書の立場です。

著者は、器は終生完成しないものであり、つくり続ける過程にこそ価値があると説きます。次の施策を選ぶ前に、自社の器を点検する手引きとして開いてみてはいかがでしょうか。