



納得感が組織を動かす

先の衆議院選挙では、自民党の歴史的な圧勝に終わりました。多くの国民から信任を得た自民党(というよりも、高市早苗氏)は、日本をどのような国にされようとしているのでしょうか。国内政治だけではなく、わが国を取り巻く環境は依然として不確実な状況にあります。少子高齢化や移民問題、対ロシアや中国などの地政リスク、物価上昇や為替問題。いずれもかつて経験をしたことがない、従来の延長線では解けない課題です。

組織学者カール・ワイクが提唱した概念に「センスメイキング(意味づけ)」があります。私たちは経験したことがない状況や危機に遭遇したとき、最初に「何が起こったのか」「なぜそれが起こったのか」「これからどう行動すべきか」を考えます。混沌とした状況を前にして身をすくませ、じっとしているだけでは何も解決しません。ともかく行動してみて、その中から手がかりらしきものを見つけ、行動すること

で危機を乗り越えるしかありません。

ワイクの著書の中に、ハンガリーの部隊がアルプス山脈で遭難した事例が紹介されています。吹雪で位置がわからず絶望的な状況でしたが、隊員の一人が地図を見つけ、兵士たちはその地図を頼りに無事に帰還できたというものです。ところが、その地図はアルプス山脈の地図ではなく、ピレネー山脈の地図だったのです。この事例から学べる教訓は、「完璧な情報や計画よりも、まず行動を起こし、全員が納得する意味づけを作り出すことが成功の鍵になる」ということです。地図があったから助かったわけではありません。全員がその地図を信じて一致団結したという点に重要性があります。厳しい状況において、リーダーが進むべき道を提示し、メンバーがそれを腹落ちでき

たことで、恐怖に打ち勝つ行動力が生まれたのです。

センスメイキングをもった組織は、正しい情報がない中でも「行動を意味づける」ことで前進することができます。変化や危機の局面では正解はありません。「何が正しいか」よりも、「皆が腹落ちするか」が大事になります。冷静で正しい判断が不可能な状況でも、「これだったら、自分たちならできる」「このやり方は自分たちらしい」という納得感を共有することが組織の強みとなります。リーダーの役割は、組織が方向性を共有し、行動できるようにすることにあります。静岡がこのようなリーダーであふれる場所になることを願っています。13年にわたりお付き合いくださり、ありがとうございました。(企業経営研究所理事長)

いそべ・たけひこ 慶大卒。福岡県の百貨店を退職し、慶大経営学博士号取得。流通科学大学教授、神戸大教授、慶大教授を経て2023年に名商大大学院教授。慶大名誉教授。08年から現職。専門は経営戦略や地方創生。福岡県出身。