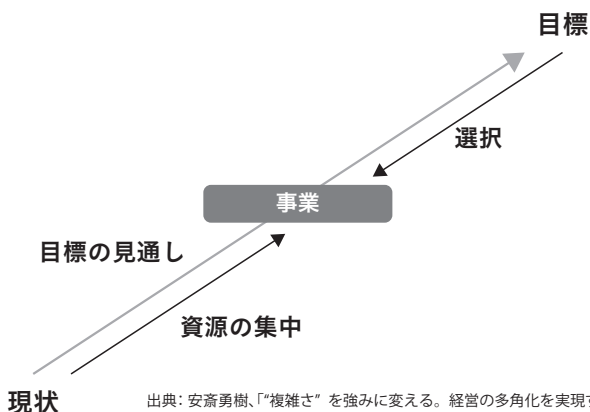


| 04 | これまでの基本戦略:目標に基づく「選択と集中」



出典：安斎勇樹、「“複雑さ”を強みに変える。経営の多角化を実現する『分散と修繕』の組織戦略論」、CULTIBASE、2022年4月22日より引用

合理的だと考えていた最短距離で結果を出すという価値基準を失い、では何を価値基準にするのか？

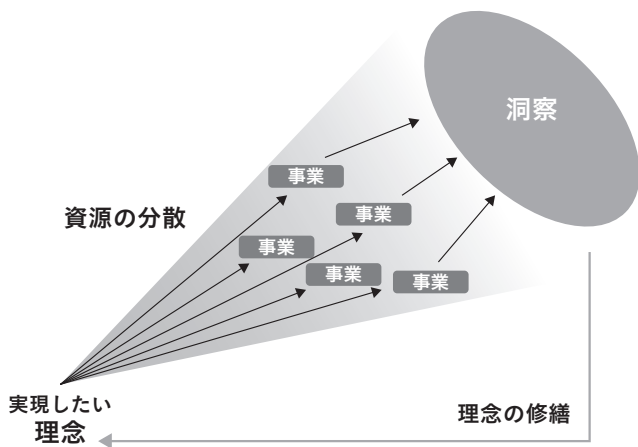
それでも、会社ですので、結果としての数字は出さなくてはいけません。

自律分散型組織を目指す経営者や幹部は、その葛藤に揺れ動きます。

「選択と集中」から、 「分散と修繕」戦略への転換

その葛藤を乗り越えるための一つのモデルとして、株式会社MIGURI代表取締役CEO・CEOで東京大学大学院情報学環特任助教の安斎勇樹氏が唱える「分散と修繕」という考え方をご紹介しましょう*。

| 05 | 探究の基本戦略:理念に基づく「分散と修繕」



出典: 安斎勇樹、「複雑さ」を強みに変える。経営の多角化を実現する『分散と修繕』の組織戦略論、CULTIBASE、2022年4月22日より引用

上の図04は、多くの経営者が自然と用いている「選択と集中」の思考を图示したものです。

現状を捉え、目指す目標から逆算し、何を成すべきかを選択し、その実現のために資源を集中する。こうして事業が生まれ、それがブレイクダウンされて個々のメンバーのタスクとなります。これを実行していくことで目標達成に至るというわけです。

しかし、この戦略は、これまで繰り返して述べてきた時代の変化の中で機能しづらくなっています。

VUCA時代においてはそもそも目標を見通すことが困難であり、その目標も

| 06 | 基本戦略の転換

	目標に基づく 「選択と集中」戦略	問いを起点とした 「分散と修繕」戦略
手順	目標から逆算する	問いから逆算する
成果	目標の達成	自己の変容
タスク管理	なるべくシングル化する	あえてマルチ化する
プロセス	計画の遂行を重視	予期せぬ発見を重視

出典：安齋勇樹、「『選択と集中』に代わる VUCA 時代のキャリア戦略：『分散と修繕』による探求的アプローチ」、CULTIBASE、2022年2月18日より引用

経営者や個々のメンバーの自己変容次第ですぐに陳腐化してしまいます。そんな不確かな状況では、ヒト・モノ・カネといった資源の集中は、リスクでしかありません。

私は、これからの時代で必要となるのは、安齋氏が提唱している通り、探究を軸とした戦略だと考えています。それは、問いや理念を起点とした「分散と修繕」に基づく戦略です。前ページの図05を見てください。

現在の「わからなさ」を起点に問いを立て、あえて資源を分散して多方面の学習を促す。そうして得られた洞察や予期せぬ発見をもとに、理念をアップデートしていくのです。

こうすることで、一人ひとりの人間性やマイ

ンドに根差したチャレンジが組織に生まれはじめます。

不確かな時代では、どの事業が生き残るか、事前に予測することも計画することも困難です。であるならば、メンバー一人ひとりが開花させた認識をもとに問いを立て、そこから生まれてきたものをトライアンドエラーで実行しつづけることこそ、今求められている戦略とは言えないでしょうか。

本章冒頭でも述べたとおり、実際にGCストーリーではそうして生まれてきたソーラーカーポート事業等がコロナ禍でも大きく伸びるなど、成果を上げています。

※本節にて述べた「分散と修繕」に関わる論説は、安齋勇樹氏の「複雑さ」を強みに変える。経営の多角化を実現する『分散と修繕』の組織戦略論（CULTIBASE、2022年4月22日）を参照しました。

父性と母性の最小公倍数

自律分散型組織を目指すということは、「絶対的な価値基準」を手放し、多様性を受け入れるということです。そのプロセスの中で起きたのが、父性と母性の争いでした。

自律分散型組織を目指す、内発的に「あなたはどうしたい？」という問いの答えを求

められることが多くなります。そのような問いを与えられたとき、端的に言えば二つの意見があります。

「チャレンジ！ 苦労は買ってでもしろ！」という父性的な意見。

「安心安全を守りたい、無理をせず自分を大切に」という母性的な意見。

自律分散型組織において、一番重要なのが、この意見の相違をどのように統合していくのかという視点です。

実は、自分と違う意見を持った人間と統合（つまり、認識範囲を拡大）することは、人間の成長において非常に重要な要素になります。

もし男性が3という価値観を持っており、女性が7という価値観を持っていたとすると、共感できる公約数を探しても、見つけることはできません。お互いが最小公倍数の21に至る（認識の範囲を拡大する）ことで組織としての統合が起きるのです。

自律分散型組織特有のリスクは、対話で乗り越える

自律分散型組織への移行を進めようとすると、「自分が本当にしたかったことは何か？」と

いう問いが組織に溢れるようになります。

この問いは、認識範囲の拡大という考え方とセットで考えないと、

「休みたい」

「楽しんで儲けたい」

「好きなように働きたい」

という認識の狭い発言となってしまうこともあります。

未熟な若い社員からこのような発言があったときに、「自律」に縛られた先輩ほど、「これも多様性なのか？」と葛藤し助言ができなくなったりします。

先ほども述べたように、自律分散型組織は3と7が高い次元（21）で統合することだという理解が必要です。

すなわち、多様性を受け入れると言っても、自分の意見は自分の意見として明確に言うことが大切になってきます。

多様性を受け入れると聞くと、優しいだけの組織をイメージするかもしれませんが、意見の違いを積極的にシェアし、統合していくことが必要です。

だから、私は組織内での対話を非常に重要視しています。