

日本企業が もういちど立 ち戻るべき 『手間ひまか ける経営』

2024年2月6日

法政大学経営大学院イノベーション・
マネジメント研究科

高田朝子

©asako takada2024



不安定 激流
まさに過渡期



おじさん ネットワーク社 会日本

長時間一緒にいること

阿吽の呼吸

似たような人を好む

前例踏襲

出る杭は打たれる

高田朝子「女性マネージャーの働き方改革2.0」
生産性出版 2019

おじさん ネットワーク社 会日本



高田朝子「女性マネージャーの働き方改革2.0」
生産性出版 2019

長時間一緒にいること

総合的に評価する

阿吽の呼吸

いちいち説明しなくても良いでしょ

似たような人を好む

話が分かれると楽なのよ

前例踏襲

変えない 守る

出る杭は打たれる

群れの調和を守る


個人が強い意志決定をしなくても回る仕組み

- 今までの勝利の方程式が使えなくなっている時代
- 「確からしさ」が稀薄化している
- やりすぎす ことが最良ではなくなった。。かも・・・
- 潮目の変化





リーダーシップの観点から

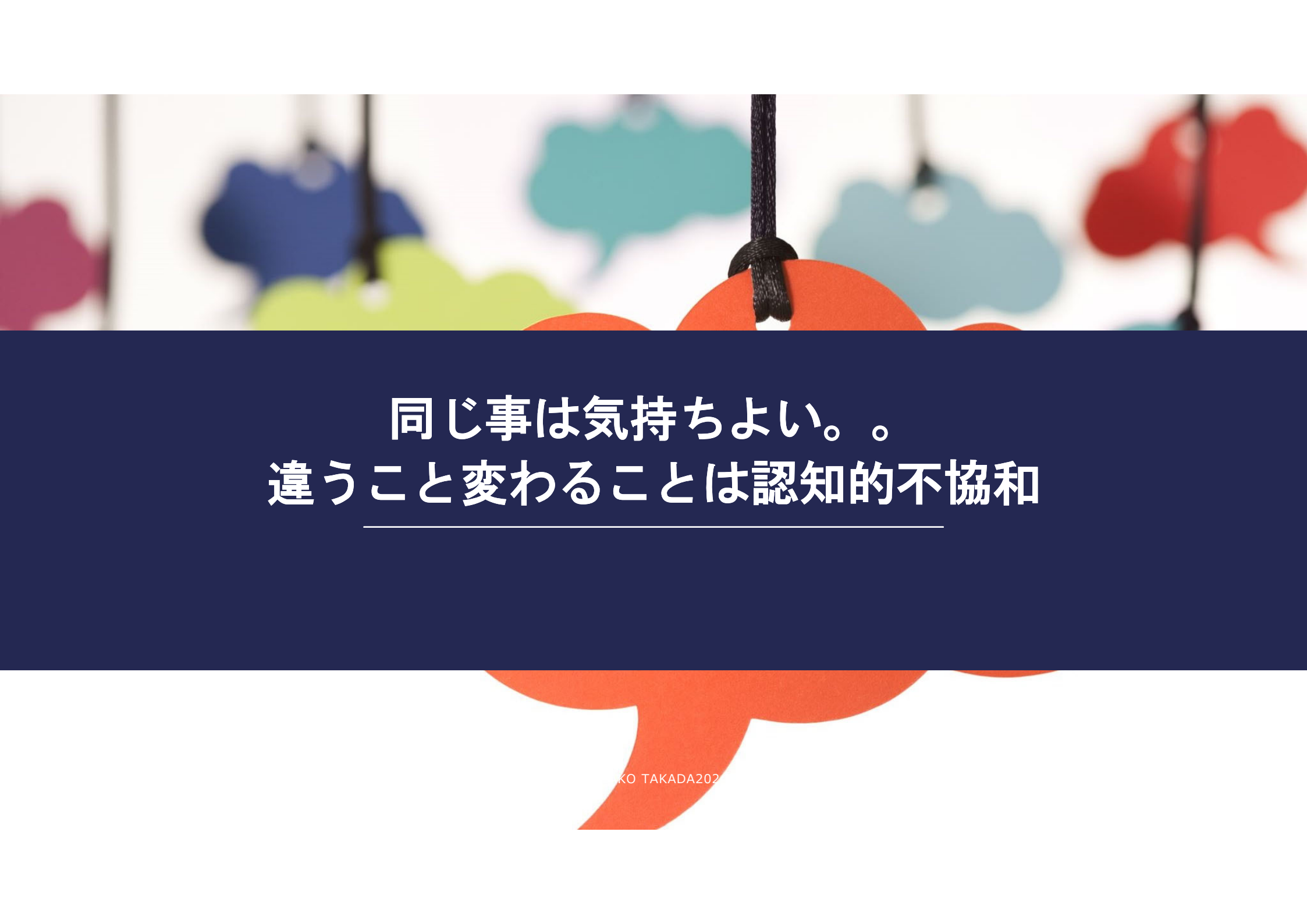


人間の学び
経験学習
観察学習

今までのやり
方では進めな
い



意思決定は選択肢の中から
「選ぶ」行為
そして選択肢を「作る」行
為がその前にある



同じ事は気持ちよい。
違うこと変わることは認知的不協和

CHANGE

A vertical blue line is positioned to the right of the word 'CHANGE', extending from the top of the word down to the bottom of the word.

特効薬はない

個人が変わること

企業が変わること

社会が変わること



人間はアウトプット
しないと生きていけな
い生き物です

人に焦点をおくと・・・

takada's

$$LSP = f(CH, A, \underline{CIR},)$$

高田 (2019、2023)

リーダーシップは本人の性格
Character

本人の能力 Ability

置かれている環境 Circumstance
の関数

経営側としては**環境**を変える、
個人の**能力**を研くこと

個人は自らの**能力**を研く、**環境**を
変えようと働きかける

リーダーシップの構成要素

決めること

配ること

繋げること

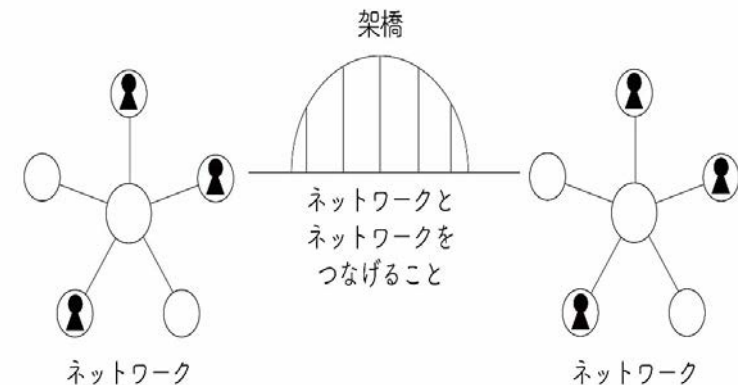
本日もって
帰って頂きたい
二つのこと

ネットワーク集合知

ネガティブ・ケイパ
ビリティ

ネットワーク構築 架橋力

- ネットワークをつなぐ
- 軽さ、面白いかも、紹介してみよう
- 媒体 両方に面白さがあるか、酔狂な人か
- 企業が認める 奨励する
- 安全性の担保→やれとやってやらない、我が身大事
- アクセスのしやすさ 社内SNS



事例 京都信用金庫の場合

- 数字もだいじだけど（当たり前）
- 物語を評価する
- 曖昧さをみとめる
- 大命題「お客様のために」手間ひま
- 人間のアウトプット欲求と承認欲求を満たしている
- 物語評価を理解している人が多く社内にいる、理解するようになった





集合知 皆で渡れば怖くない

- 個人の知恵よりも集団の知恵
 - 言うのは簡単
- 肝心なのは知恵を発言できる状態(組織、リーダーシップ)

そんなこと言っちゃって・・・

- 集合知を得る為にはそれなりの仕掛けが必要
- 繋がった方が得な状態
- 知識に独自の創意工夫を加えたのが知恵 知恵を惜しみなく交換できる状態

- はやりの言葉でいうならば心理的安全性
- 担保にするのは「何を言っても大丈夫」
- 何より、答えを早急に求めないこと 評価システムを変えること

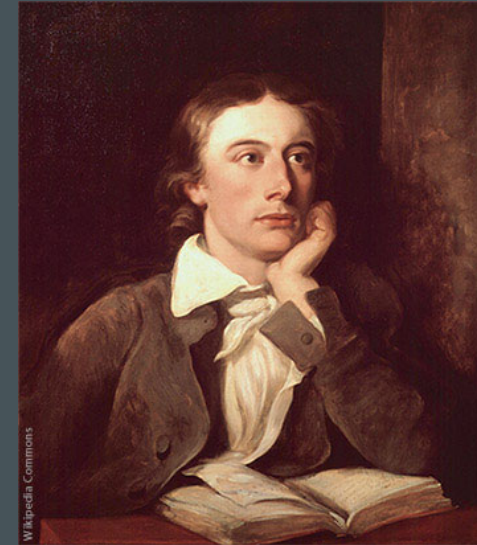
架橋力をどう研く？

- 媒介者としての個人 「面白いかも」予感 connectorの性質
 - そうした方が得な環境をつくる、実感する
 - 興味を持つこと
- アウトプットしたい人達を見つけることに目利きになること
 - アウトプットすることに対して敏感になること

白黒つけずに灰色でいられるカ

ジョン・キーツ

弟への1817年12月21日の手紙「シェイクスピアがこの能力を著しく有している。作家ばかりでなく、詩人もこの能力を持つべきだ」



ネガティブ・ケイパビリティ

- 「なんかちがう」
- 「これが本当にもとめているものか？」
- 「誰の為」



- ノルマ
- 成果主義



ネガティブ・ケイパビリティ

- 成長
- 美は細部に宿る
- 思考実験を繰り返す
- 結果を安易に求めない
- 人の成長プロセスには必要ではないか
- 手間ひまが掛かる
- 古典的に日本と共存？



思考実験

- どっちかはっきりしない状態は苦痛(決めるのも苦痛だけれども)つまり、決めて進んでいる状態の方が人間は楽
 - その状態から逃げたい
 - 戦略的どっちつかず
- 思考実験を繰り返している状態

環境を変える

- 経験学習と観察学習
- イノベーション
- 危機
- 手間ひまをかけることを厭わない



意思決定は選択肢の中から 「選ぶ」行為

そして選択肢を「作る」行為がその前にある

ネガティブ・
ケイパビリティ

変化を選ぶか否か
は最終的には個人
の意志決定です



一緒に

