



Part 2

組織のセンスメイキングを高め、不可能を可能にする

株式会社アクティブアンドカンパニー
コンサルティング本部

渡邊 恭代

スラムダンクの映画が大ヒットしています。既に漫画やアニメで内容は知っているにも関わらず二回三回と観賞する人も多いと聞きます。筆者も、昨年末に映画館に足を運び、湘北高校が絶対的王者である山王工業高校に挑み、前評判を覆す奇跡を起こしたストーリーに、心が熱くなった一人です。

一方で現実の世界はというと、VUCA^{※1}の時代で、前例にはないチャレンジ、イノベーションが求められる中で「最初から無理だ」とあきらめてチャレンジしない「会社の目標を本気で達成しよう」としない」と組織への課題を感じている経営者、管理職も多いのではないのでしょうか。

センスメイキングは、「不可能」と思われることであっても、周囲を巻き込みエナジー^{※2}を出して一体感を醸成し大きな価値を創出する組織づくりに役立つ考え方です。変革が必要な組織に非常に重要だといえます。

センスメイキングとは

センスメイキングは、「腹落ち」「納得」と表現されます。モヤモヤしていたことに意味付け

がされて霧が晴れるような現象で、その「腹落ち」の後では行動に勢いが増し、高揚感で困難なことにも挑戦し続けられます。組織・集団でも、何かのタイミングで「そういうことか!」と一人ひとりが行動しはじめ、徐々にベクトルが合い、周りの人も巻き込まれ組織の熱量が高まり、危機を乗り越え、当初できないと思っていたことが達成できることがあります。

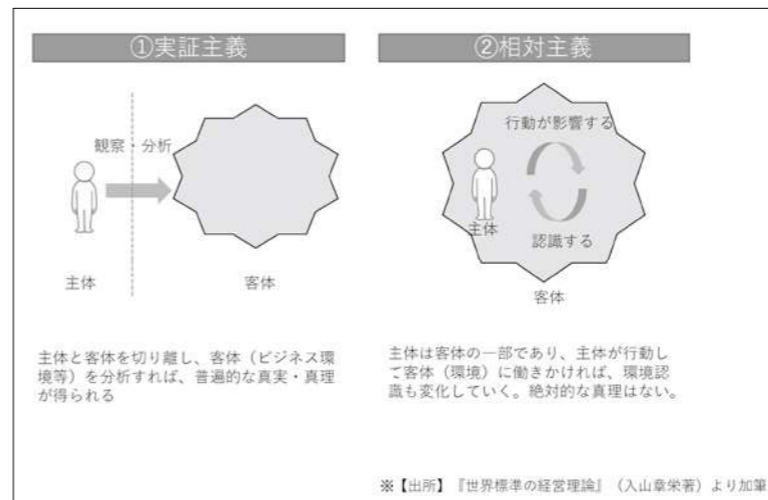
センスメイキング理論はその現象を言語化した概念化したもので、自組織でも意図的に作り出して継続することができれば、「不可能を可能に変える」組織を作ることができるのです。

センスメイキングの世界観

センスメイキングを理解するには、前提となる世界観をおさえる必要があります。自分自身や自組織を「主体」とし、関係するステイクホルダー、取巻くビジネス環境を「客体」とした場合、この2つには図の関連性が考えられます。(図1)

①実証主義を前提にする場合、客体をいかに正確に分析するか、主体がいかに計画的に進められるか、そのようなマネジメントが必要にな

図1



※1 Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)の頭文字を並べた予測困難な状況を表す用語。

※2 人に元気をもたらすこと、エネルギーを与える力、やる気を引き出し行動へと導く力。

する、行動から得られるフィードバックを感知し主体の認知も変わるといえる考え方なのです。

センスメイキングを高めるプロセス

組織で何らかの目標(ゴール)を達成する際、センスメイキングの高いプロセスと通常のプロセスではどのような点が異なるのか、意識すべき重要な要素を見ていきましょう。(図2)

・アイデンティティを認知する

一連のプロセスの核になるのがアイデンティティです。アイデンティティの認識・構築をプロセスに内在化させるということがポイントになります。

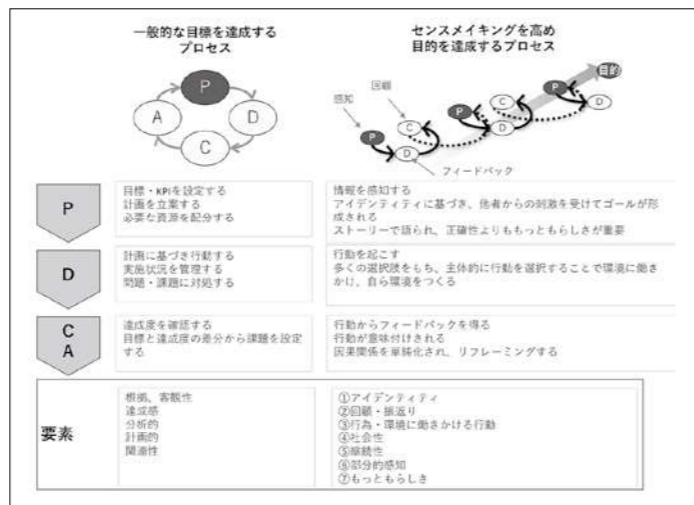
企業活動で、「経営理念」は変わらなくとも、事業環境の変化、ステイクホルダーとの相互作用により、アイデンティティとして現れるものは変化するため、適宜認知することが重要です。さらに、組織内に多様性を持つことは、意味のある違いが生まれアイデンティティを認識・構築するきっかけとして役立ちます。

・回顧・振り返りで行動に意味付けをする

二つ目の要素は「回顧性・振り返り」です。「内省」とも言われるもので、経験や現状、またどう考えているかを振り返り、意味付けを行います。

ダイアログ(対話)を通じて自身の価値に対する意味付けは、センスメイキングが高まると言えます。また、意味付け、解釈が多義的な場合は、その関係を単純化して、わかりやすい

図2



意味付けにすることが重要とされています。

・行為・環境に働きかける行動を増やす

日常の行動の中には複数の選択肢があり、それを選び行為することは環境に働きかけることになり、行動量を増やすことでフィードバックの量も増え、意味付けも変わります。

会社の制度導入でも、ユーザーの反応を得て軌道修正していくことで納得感が高まり組織に浸透する制度になります。

・正確性ではなくもつともらしさを追求する

センスメイキングにとっては、正確性よりも「もつともらしさ」が重要になります。自身や他

者、関連する社外などに対して、ストーリーとして組み立て発信することで説得力が増します。新しい技術や考え方が出てきたときには、時には批判的・懐疑的な反応もあります。主観的であってももつともらしいストーリーを強く語ることが求められます。

最後に

冒頭のスラムダンクの話ですが、映画で追加されたストーリーで「勝利すること」がアイデンティティに基づくものであることが強調されました。リバウンドという行為の重要性が意味付けられ、メンバーの相互作用で信頼感を高め結果組織力が飛躍します。得点が開いたときに、観客席に向かって勝利宣言という主観的かつ強烈なストーリーで観客を巻き込み、その結果奇跡を起こしました。

センスメイキングの要素は変革期に重要なフレームや手法の要素と共通するものが多くみられます。エッセンスを包括的に体系立て、まさに要素の価値に意味付けをしているのです。

株式会社アクティブ アンド カンパニー
コンサルティング本部
渡邊 恭代
(わたなべ やすよ)
コンサルティング会社で
新入社員研修、SEの再
教育など社員教育プロ
ジェクトに参画。またERPパッケージ導
入プロジェクトにおいて、業務改善およ
びチェンジマネジメントに従事。外資系
組織・人事コンサルティング会社において、
人事制度設計から導入・運用まで一貫した
プロジェクトに多数従事。管理職に対
するコーチングなど組織開発にも従事。
ベンチャー企業の人事担当者として人事
企画業務および管理業務全般に携わる。
2019年3月、アクティブ アンド カンパ
ニーに入社。

