



CHAPTER

1

組織は「安定」と「ゆらぎ」を行き来する

仕事の枠にとらわれていない 総務こそがCXを先導できる

コロナが5類感染症に移行し、企業は安定を取り戻したように見える。

しかし、本当にそれで良いのだろうか？ 安定とはよどみにも似た状態であり、

企業がCX(コーポレートトランスフォーメーション)を果たすには、「ゆらぎ」が必要だ——。

業種を問わず多くの企業のCXを支援する株式会社DAIALECの代表取締役、辰巳和正さんと月刊総務代表の豊田健一の対談から見てくる、戦略総務の役割とは。

文／武田 洋子 写真／榎本 佳嗣

組織をより良くするための 進化を促進するのは「ゆらぎ」

豊田 辰巳さんは普段、企業の組織変革をサポートしていらっしゃいますが、具体的にはどのようなことをしているのでしょうか。

辰巳 CX(コーポレートトランスフォーメーション)の文脈でいうと、経営者は企業を持続的に成長させるために、事業戦略と組織戦略、2つの視点を考える必要がありますが、私たちは、その組織戦略をサポートするために、組織変革、主にはパーパスドリブンや人的資本経営などの支援をさせていただいています。

豊田 コロナが5類感染症に移行して以来、大手外資系をはじめ「全員出社」に再びかじを切った企業が目立ちます。この流れをどう見ていらっしゃいますか？

辰巳 時代の大きな流れは前に進んでいます。たとえ、以前のように「全員出社」にかじを切ったとしても、決して以前の状態に戻ることはないでしょう。しかし、経営者がコロナ禍によって混乱



株式会社DAIALEC
代表取締役

辰巳 和正さん



月刊総務代表

豊田 健一

した組織に安定を取り戻すために「全員出社」に戻そうと思っているとしたら、あまり良くない傾向だと危惧しています。組織を良くするためには進化が重要であり、そのために必要なのは安定ではなく「ゆらぎ」だからです。

豊田 ゆらぎですか？ 不安定な状態ですね。

辰巳 はい。安定というのは現状維持に過ぎません。経営者は、組織が安定

し始めたら意図的にゆらぎを起こす作業をするべきです。これを話すと、ひるむ経営者の方が多いのですが、組織というのは生き物なので、安定と混沌のどちらも進化には欠かせないのです。

豊田 混沌が必要な理由はなんですか？

辰巳 安定している状態だと課題が潜在化してしまう。それを顕在化させるのが混沌です。課題が顕在化したら、

組織は解決に向けて前進することになります。ゆらぎながら前に進む、自転車のようなものですね。まずは、組織が安定しているのか混沌の中にあるのかを見極めるところから始まります。

豊田 それは経営者が見極めて、安定にとどまっていたら自ら揺るがしに行くのですね。

辰巳 そうです。せっかく安定している状態なのに、わざわざ混沌に向かわせるなんて……と思う方も多いでしょう。でも、今は本当に安定している状態でしょうか。オフィスに人が戻ってきたといっても、一人ひとりのマインドはすでに以前とは違います。「出社しなくても仕事ができる」経験を経て、会社のために時間を目いっぱい使うよりも、自分や家族のために取っておこうと考えるようになっていきました。コロナ禍で一つのかせが外れ、人々のプライオリティーも変わりました。これが大きな流れであり、もはや従来の体制のままではさまざまなことが機能しないでしょう。

豊田 安定していると思っていたのに、実はもう足元がゆらいでいる状態ですか。

辰巳 それを認めて、受け止めなくては。リモートワークは浸透しましたが、順応度合いは人それぞれで、感じているストレスにも差があります。変化と現体制のギャップに気付いて受け入れ、それをいかに最適化して成長や発展に近づけていくか。ゆらぎというのは、エネルギーの源泉なのです。振り子と同じで静止している状態ではパワーは生まれず、揺れているときにパワーが発生します。組織内の不満はエネルギーの発露であり、それをうまくマネジメントすることで改善への力になります。これは非常に健全な進化です。

株式会社DAIALEC
代表取締役

辰巳 和正 さん

1996年日本生命保険相互会社入社。経営企画などの職務を歴任。2008年企業風土改革のコンサルティングファーム、株式会社スコラ・コンサルトに入社、2015年に代表取締役就任。2021年株式会社DAIALECを設立、代表取締役兼コンサルタントに就任。策定したミッション・ビジョン・パーパスを従業員が自分ごと化し、現場で活用されるための支援を得意とする。



経営者に求められる リスクマネジメントとパーパス

豊田 今後、労働力人口は減っていくことがわかっています。外的な環境はさらに変わっていきますね。

辰巳 これまでのように「良い人を採用して使う」という、人材を資源として捉える思考では破綻します。採用して活躍してもらうために、組織はどんなサポートができるのかということを考えていかなければいけません。これは、人的資本経営という言葉で語られています。

豊田 大局的にますます混沌の時代に入っていくわけですが、CXを目指す経営者にとって必須の力とは何でしょう。

辰巳 一つは、リスクマネジメントです。ゆらぎは重要ですが、振れ幅が大き過ぎると組織が壊れてしまいます。どこまでだったら壊れないか、可変の幅を知っていることが経営者には求められます。もう一つはCXの「意味」を明確に意識すること。全社に向け、今の立ち位置を明らかにし、そこからどこに着地したいのか、それはなぜなのかを発信しなければCXは機能しま

せん。経営者がはっきりとビジョンを持っていて、組織にかかわっている多様な個人に「意味」を伝えられるかどうか成否を分けます。

豊田 WhatとWhyですね。DXでも「なぜそれをするのか」の周知が大切だといわれています。そこがないと、手段であるはずのDXが目的化してしまう。

辰巳 その通りですね。CXを実現する手段の一つとしてDXがあるわけですから。CXは特に、従業員それぞれにとっての「意味」が、会社が掲げる「意味」とつながっていないと、トランスフォーメーションに至るパワーを出すことができません。

豊田 一人ひとりの「意味」を組織の「意味」とリンクさせるポイントは何ですか？

辰巳 それがパーパスです。従業員の目指す方向を組織とそろえるための仕組みとして、パーパスがあるのです。ですから、パーパスは非常に重要であり、決めるにあたっては多様な従業員とよく議論し、「われわれの価値」を共有できる文言に落とし込んでください。その先に、今ゆらぎを起こさないとダメだという共通認識が生まれます。

混沌の時期に入るほど、 総務の役割が重要になる

豊田 CXの過程で総務が担う役割とはどんなものでしょう。

辰巳 かつての組織では、常に役割分担がはっきりしていました。個々の仕事の枠組みを決め、業務を最適化することで効率を追求してきたのです。ところが今は、既存の枠組みを壊しながら前進しなければいけない時代になりました。有効なのは、組織の「外」にいる人とのコラボレーションです。外部人材のCHO（最高人事責任者）登用などが良い例です。私もそうした外部人材の一人ですが、実は総務の方とコラボレーションすることが多いのです。

豊田 それは、総務が既存の枠組みから外れた位置付けであるということですか？

辰巳 そうです。どこまでが業務なのか明瞭に定義されにくい独特の立ち位置で、枠組みにとらわれていない総務の方たちこそ、ゆらぎを起こす係を担うことができるのだと思います。部

署横断でプロジェクトチームを組んでもいいのですが、総務部が窓口になる方が、話が早い。

豊田 総務は枠の外に出ることができません。そう考えると、混沌こそ総務が活躍できる時代といえそうです。

辰巳 枠組みが曖昧であるがゆえに、自分たちで「われわれはこういうパーパスの下、何をしていくのか」を定義できる点が総務部の強みです。たとえば、いわれた通りにイベントを仕切るだけなのか、その目的を踏まえて「対話の仕掛けが必要だからこういうインフラをつくらう」などの提案ができるのか。自分たちで組織の中の役割を選んで発信できる稀有な立場ともいえ、CXを先導していく役割を担うにふさわしいでしょう。

豊田 定義というのは、安定期と混沌期で変わるものですか。

辰巳 はい、社会や組織の変化に応じて、変わっていくものだと思います。当然、経営陣とは足並みをそろえなければなりません。これからの時代、社内の施策を行う上で、経営者にとっては経

営企画よりも総務の方が、相談先として優先順位が高くなるのかもしれませんが。

豊田 先ほど、WhatとWhyの話がありました。Howの部分はどうでしょう？ 総務はどのように組織変革を進めていけるのか。

辰巳 先述の通り、安定とは不満が内在している状態で、混沌とはそれが顕在化して問題が明らかになる状態です。安定から混沌へ移行するためには、不満をいえる職場環境であることが求められます。いわゆる心理的安全性ですね。「いわない方が良かった」と後悔させるような職場だと、問題がどんどん深く潜ってしまいます。風通しの良い組織環境を整えた上で、Howの流れとしては、①問題を指摘する(正)、②それに対する反論もテーブルに載せる(反)、③正反を認めた上でどうすべきか共創する(合)、④全てを一度に解決するのは無理なので施策の優先順位を付ける、⑤実行し試行錯誤する、になります。特に①と②は重要になるでしょう。

豊田 それを総務が主導するということですね。確かに総務は場づくりを通して、普段からいろいろな部署と対話をしています。それぞれの立場に配慮ができますし、正反を議論のテーブルに載せるには適任ですね。

辰巳 もちろん、現実には、「そんなどうでもいい」という人が必ず一定数出てくるでしょう。夜遅くまで仕事をしているのに、さらに改善のための話し合いに参加しろなんて冗談じゃない、とか。総務には相手のいい分に寄り添いつつも、なぜ改善しなければならないのか、改善で従業員一人ひとりにとってどんな良い変化が期待できるのかを、自分の言葉で説明していただきたい。目先の業務に追われる現場

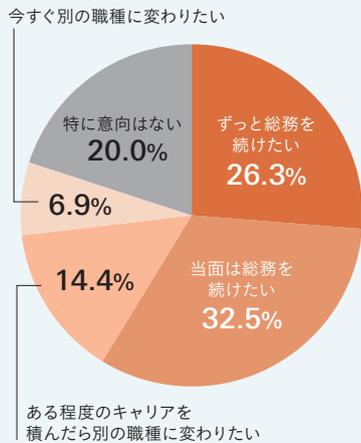


月刊総務
代表

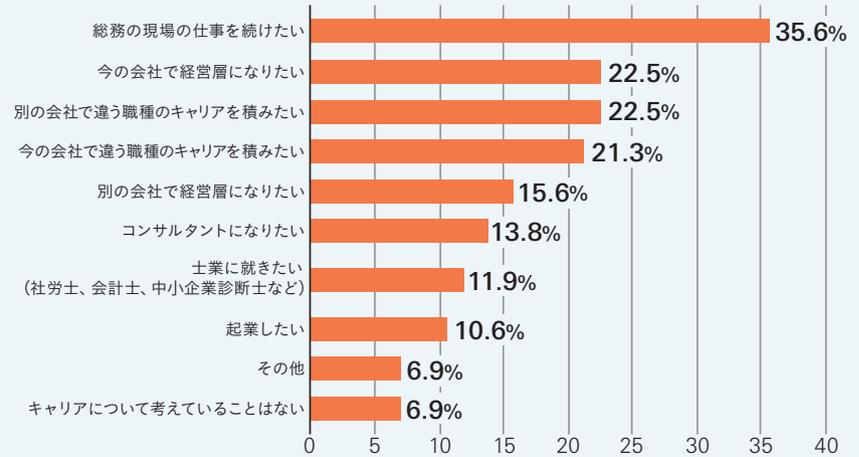
豊田 健一

早稲田大学政治経済学部卒業。株式会社リクルートで経理、営業、総務、株式会社魚力で総務課長を経験。日本で唯一の総務部門向け専門誌『月刊総務』前編集長。現在は、戦略総務研究所所長、一般社団法人FOOSCの代表理事、一般社団法人IT顧問化協会の専務理事として、講演・執筆活動、コンサルティングを行う。

図表① 総務の仕事に対する今後の意向 (n=160)



図表② 将来、どのようなキャリアを歩みたいか (n=160)



図表出所：『月刊総務』「総務の仕事とキャリアについての調査」(2024年10月)

に、一段上の視座を持ってもらうのです。そうすると、「だから10分だけでも話し合いに参加してもらえませんか」の重みが変わってきます。総務の中で施策の目的が明確であれば、あつれきにも向き合えます。

豊田 総務にもリスクマネジメントが必要ですね。どこまでのゆらぎに他部署が付いてこれるかを見極める。

辰巳 それぞれが自分なりの納得感を得て、落としどころが見つかることが理想です。絶対的な正解はないので、それよりも施策の意味が腹落ちする方が、ゆらぎに対する不安は薄れるでしょう。ぜひ、現実と理想の橋渡しになっていただきたいと思います。

**「何のために働くのか」
自問自答が仕事の意味を変える**

豊田 本誌がアンケートで「総務の仕事に対する今後の意向」を尋ねたところ、「ずっと総務を続けたい」「当面は続けたい」が約6割でした(図表①)。また、将来のキャリアについても「総務

の現場の仕事を続けたい」が最も多い回答となっています(図表②)。総務に対する愛着が感じられる結果ですが、組織にゆらぎを起こすとすると、今後はかなり注目される役割を担うことになりそうです。

辰巳 私の習慣でもあるのですが、定期的に「何のために働いているのか。死ぬときに後悔しないか」という自問自答を繰り返すのはお勧めです。こういうことって就活のときくらいしか考えないでしょう。でも年に2回くらい、「この仕事って何の目的でやっているんだっけ」と問い直すと、仕事への意識が変わってきます。たとえばサッカー選手にとって、自分がプレーする意味が「ファンを喜ばせるため」なのか「勝つため」なのか、どちらの優先順位が高いかによってプレースタイルは違いますよね。ファンが喜ぶ派手なプレーか、確実に得点につながる手堅いプレーか。仕事も同じです。

豊田 この目的だったらこっちの手段の方がいいのでは、という視点が生まれるわけですね。

辰巳 はい。ただし、個々が抱える「意味」が社会とシンクロしていないと孤立します。総務であれば、多様な人々にとって望ましい「意味」を考えていくことが、混沌から新しい改善策を見いだすことにつながります。

豊田 いろいろな従業員と話し、最適解を考える時間的・精神的余裕をつくることも大切になりますね。

辰巳 その通りです。自分で考えて仕事のクオリティーを上げていくのです。単純な作業を繰り返す人ではなく戦略総務を目指すのですから、野球でいえば三遊間のゴロを拾えるか、拾ったらどこに投げるのかといったことを、自分で目的から逆算して考えておかなければなりません。

豊田 総務の価値、意味合い、必要度が上がっている時代だということが、よくわかりました。

辰巳 経営者が組織変革を考えたとき、真っ先に指揮官として選ばれる総務を目指していただきたいですね。繰り返しになりますが、総務は必ず、変革を推進する部門になれるはずですよ。🎯