

「抽象レベルのズレ」を意識する

文：柴田一樹 ザックストラテジー代表取締役

9月の初旬、東京・日本橋でスーパーDXサミット(日経新聞主催)が開催されました。中でもDX先進企業である、ソニー、東京電力、東京海上のCDOらが参加するパネルディスカッションはとても参考になる話が聞けました。国内トップ企業である3社においてもDXは道半ば。

苦難の道のはそれぞれに異なりますが、各社が最も重要視するところは共通です。それは社員のマインドが変わらないとDXは進まないということです。DXコンサルティング会社、ベイカレントコンサルティングの則武CDOによれば、どのクライアント企業も支援ニーズの重心が組織や人材に移った時にはじめてDXの進展を実感されるそうです。そのうえで今回はDX上、最も重要な社員のマインド

(意識)について考えてみたいと思います。「お前、何を考えてるんだ」

この言葉、若い時に先輩や上司に幾度か言われたことがあります。決して気持ちの良いものではありません。しかし時間とともに立場が変わると「お前、何を考えてるんだ」という言葉をいつの間にか発している自分に気づきます。振り返るとこのような場合、依頼したことに対するその人の行動が想定外かつ、悪い結果の場合出てくるようです。

そんな時、きつと分かってもらえると考え、時間の経過を忘れるほど話をつくしまし、上司と部下の関係なので相手は話を聞いてくれます。しかしこちらが理解してもらえなかったと思っても、また同様のことが起こってしまう。落胆とともになぜ分かって

前に霞み、理念とかけ離れた行動にも何のためらいも持たないようになりまし

最初は素晴らしい理念だと思っていたのに、数年たつと絵に描いた餅に見えてしまふ。その光景を別の角度から見ると「具体的」と「抽象的」の関係が浮き上がってきます。

特に社会人になって間がない頃は「これをいつまでに誰にどのよう」にといった具合に、5W1Hで固められます。その縛りは本人の成長とともにゆるくなり、職位が上がるほど、戦略、ビジョンといった抽

象的な指針を思い描く必要があります。

今一度、会社の理念やビジョンを思い起こして見てください。その内容はかなり抽象的な表現だと思えます。抽象化とは具体的なものから共通の要素や性質を抜き出し、形のない概念へ置き換える思考のプロセスです。

ここで問題なのは、はっきりした具体(例えば上からの指示)だけに生きていると抽象レベルが見えなくなり視野が広がらなくなるのです。私の若い時のように上司の提示する目の前のことを追いかけて

ばかりいると、狭い範囲での達成感の中で、自分は仕事ができるという勘違いを起こしてしまいます。その狭い満足空間から出ることなく、具体レベルの仕事に埋没してしまうと、その行動の上位にあるはずの意義や目的が言葉としてしか捉えられなくなってしまうのです。

ビジネスコンサルタンの細谷功氏の著書「具体と抽象」によると「数値目標といった具体的な情報には、必

もらえないのだろうか?という思いが尾をひきます。

本人の資質といえればそれまでですが、見方を変えらるともう少し考えるべきことが見えてきます。ここで皆様の会社の理念(ビジョンでもよいのですが)を思いおこしてみてください。その理念に対する捉え方は職位や立場によって異なります。

経営陣であれば、理念やビジョンに対する思いやそこに向かって進もうとする強い意志があると思います。しかし、職位が下になるほど日々の与えられた仕事をこなす中で、理念やビジョンは絵にかいた餅のように見えてきます。

実際、私も社会人になり入社した会社の基本理念はすぐに暗記しました。しかし数年も経つとその理念は上司の指示の

ずそこに目的や意図という抽象度の高い背景情報がセットとして生まれている。しかし具体しか見えていない人にこのようなセット情報を渡したつもりでも、相手は目に見えやすい具体レベルとしての数字の情報しか受け取らないことが往々としてある。さらに「抽象レベルの高い仕事を

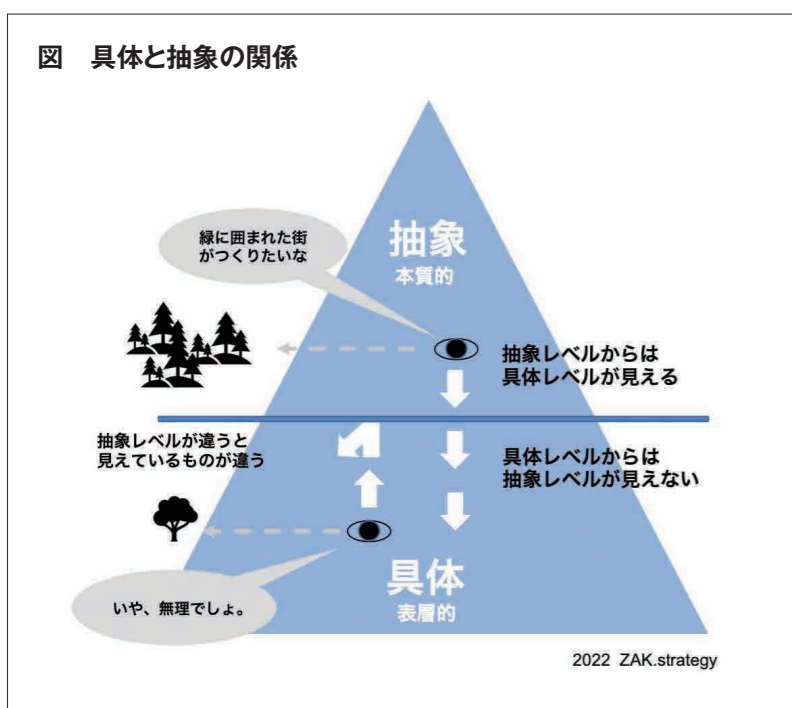
している人からは具体レベルは見えていないのですが、具体レベルで生きている人にはまるでマジックミラーが存在するかのようには抽象レベルは見えない」と指摘しています。(図参照)

「お前、何を考えているんだ」の背景には、見えている抽象レベルのズレが相手の理解を妨げる大きな要因となっているように思います。

DXを進めるうえで重要なのは、社員が改革マインドを持って能動的に活動することです。しかし、一人一人が見ている世界が具体レベルであるほど、改革への関心は起こりにくくなります。

意見の食い違いが起こったとき、抽象レベルの差を意識すると問題の本質が見えてくるはずですが、特に、経営層、マネジメント層の方は意識してみるといいのではないのでしょうか。

お知らせ!
DXやイノベーションに関し、情報交換が出来る仲間を募ろうと思えます。フラットな関係で、多様な知識や知恵の共有を試みたいと考えています。ご興味のある方は私のメールアドレスまで一報ください。
shibatata@zak-strategy.com



しばたかゆき
1989年エフソ販売株式会社入社。営業、販売推進、企画を経て2011年ザックストラテジー株式会社を設立。趣味は読書、座右の銘は「本気挑戦思いやり」。