

個人の力を組織の力に変える

「できる人」はいる。しかし、その人が異動や退職をすると、成果まで消えてしまう。そんな組織は少なくない。本当に強い会社とは、優秀な個人に頼る会社ではない。判断基準や考え方が共有され、現場で繰り返し返される会社である。組織に力を残せるかどうか。そこに、成長し続ける会社との差がある。

組織を止める暗黙知の壁

なぜ、優秀な人材がいても、組織は強くないのか。経験を積み、成果を出している社員はいる。それでも、組織全体の力が上がらない。原因は明確である。知が個人の中に閉じているからだ。

現場には、優れた判断がある。的確な優先順位をつけ方、迷いのない決断、状況に応じた柔軟な対応。だが、それらの多くは言葉になっていない。

本人は「なぜそう判断したのか」を説明できない。周囲も「どうすれば同じことができるのか」がわからない。

これが暗黙知である。ある企業で、営業成績が突出している社員がいた。顧客の状況を見抜き、的確な提案を行い、常に結果を出していた。しかし、

知を組織の財産にする

組織を強くするために必要な

のは、暗黙知を形式知に変える

その手法を後輩に教えるようにしても、うまく伝えられない。「相手をよく見ろ」「タイミングを感じる」といった言葉に終始し、具体的な行動に落ちない。

結果として、その社員が担当している間は成果が出るが、担当が変わると売上げは落ちる。組織としての力にはなっていない。

優秀な人材がいることと、組織が強いことは違う。

個人の中にある知は、組織の力にはならない。

知が共有されない限り、同じ失敗は繰り返される。成功もまた、偶然の産物として消えていく。組織は経験を蓄積できず、人が入れ替わるたびに振り出しに戻る。ここに、成長が止まる本質がある。

ことである。

形式知とは、言葉やルールとして共有できる知識である。判断基準、手順、優先順位、考え方。それらが明確になったとき、はじめて知は他人に伝わる。

ここで重要なのは、「すべてを説明すること」ではない。判断の軸を言語化することである。

なぜその判断をしたのか。何を基準に優先順位をつけたのか。どこを見て、どう判断したのか。これを言葉にすることで、知は再現可能になる。

先ほどの営業の例でも、成果を出している社員の行動を分解していくと、共通点が見えてくる。顧客の課題を最初に引き出していること、提案の順序が一定であること、断られた後の対応が決まっていること。

これらを言語化し、誰でも実行できる形に落とし込んだとき、組織として同じ成果が出現する。

経営とは、偶然を減らし、再現性を高める営みである。暗黙知のままでは、成功は個人で終わる。形式知になって初めて、

個人の力は組織に広がる。

前回までのテーマで言えば、これは「硯」の役割にあたる。補佐役は、意思決定を支えるだけではない。判断の前提を整え、知を言語化し、再現できる状態にする。

さらに大事なことは、言葉にする「ちようどよさ」である。ざっくりしすぎると真似できない。細かすぎると現場で使えない。ポイントとは、判断の「型」をつくることだ。

どの順番で考えるのか。何を基準に選ぶのか。どのタイミングで決めるのか。ここが共有されていれば、状況が変わっても判断はぶれない。

言葉にただで終わってはならない。実際に使い、うまくいくかを確かめる。ズレがあれば直す。その繰り返しで判断の精度は上がっていく。

作ることよりも、使われ続けることの方が重要である。

管理者の率先垂範に少し手を加える。自分ができていることを示すだけでなく、「どう考えたか」を伝える。

経営管理講座 450 染谷昌克

実践が仕組みを育てる

で、周囲の判断が育っていく。補佐役は、その流れを整える。バラバラにある知を集め、わかりやすい形にする。誰でも使えるように整える。

しかし、形式知にただでは不十分である。知は、使われなければ意味を持たない。

ここで重要になるのが「知行合一」である。

知行合一とは、知ることと行うことが一体であるという考え方である。理解しただけでは不十分であり、実践して初めて価値を持つ。

強豪ラグビーチームで、こういうことが起こる。練習では素晴らしい動きをする選手がいる。決められたメニューでは速く、正確で、ミスも少ない。しかし、試合になると判断が遅れる。状況の変化についていけず、本来の力を発揮できない。

逆に、練習では目立たなくても、試合になると抜群の動きをする選手がいる。相手の動き、味方の位置、試合の流れを瞬時に読み、最適な判断を繰り返す。この差は、単なる技術の差ではない。

「何を見て、どう判断するか」が身体に入っているかどうかの差である。つまり、状況判断の暗黙知があるかどうかである。

強いチームは、ここで終わらない。

なぜその判断をしたのか。どこを見ていたのか。何を優先し

たのか。それを言葉にし、共有し、練習で繰り返し返す。

個人の感覚が、チーム全体の判断基準になっていく。

ここで初めて、暗黙知は形式知となり、組織の力に変わる。しかし、それでも終わりではない。

実際に使い、ズレがあれば修正する。繰り返し磨くことで、判断の精度は高まっていく。

使われない知は残らない。残らない知は、組織の力にならない。知は、実践されることで定着する。

共有され、再現され、現場で繰り返し続けられたとき、それは単なる手法ではなく、組織の文化になる。

会社の強さとは、優秀な人がいることではない。

正しい判断が、現場で繰り返されることである。暗黙知は、個人を強くする。形式知は、組織を強くする。実践だけが、その強さを残す。組織とは、日々の判断の積み重ねである。何を優先するのか。何を基準に選ぶのか。どこで決断するのか。その質が、現場の動きを変え、会社の未来を変えていく。会社の差は、意思決定の質で決まる。