

巻頭言

組織文化を語り伝える

シリコンバレーにはプロフェッショナル・ストーリー・テラー (Professional Story Teller) という物語作りのプロがいる。組織内に埋もれている「物語」を人々に語り伝えるために雇われる「語り部」である。語るのは創業期や成長期の、天才的だが変人奇人が多い創業者のエピソード、存亡の危機から救った従業員の英雄的な活躍、画期的な新製品の開発秘話や今だから話せる失敗談などである。普通の組織ならそうした話は、年月をかけて人々の共感というフィルターを経ながら形が整えられ、先輩から後輩に自然に伝えられていく。しかし、ハイテク新興ベンチャー企業は短期間で急成長することが多いうえ、論理的思考に強い代りに情緒面や人間関係が苦手な人が多い技術者の集団では組織文化の自然な醸成や伝承がむずかしいので、科学的なアプローチで意図的に創り上げ、伝えていこうというのである。

外部の「語り部」に依頼するのは、組織としてのアイデンティティが確立しておらず、価値観や行動様式がバラバラなことを懸念する急成長企業が多い。経験者採用がほとんどなので組織として足並みが乱れるからである。もちろん企業理念や経営戦略、事業方針、従業員の行動規範など必要なことは詳細かつ具体的に明文化され、入社時のオリエンテーションで周知される。また、個々の職務については詳細な職務記述書があり、業務マニュアルも完備されている。業績の目標管理もしっかりしている。しかしそれだけでは不十分だから「語り部」を雇うのである。擦り切れたジーンズとTシャツにポニーテールという服装だが、高級車を乗り回しているところを見ると商売はかなり繁盛しているようである。

雇われた「語り部」は依頼主の意向を受け、経営幹部や管理職、中堅社員へのインタビューで語り継ぎたいエピソードなどの素材を収集して「物語集」を作る。数十頁程度の気軽な読み物風の小冊子だが、組織沿革などには出てこない埋もれた話を中心なので非常に面白い。そしてそれが、多種多様な組織の出身者による寄せ集め集団がひとつの明確な歴史観を伴うアイデンティティと価値観、行動規範などを共有するまとまった組織を構成するコミュニケーション媒体になるのである。普通ならこうした物語は長い年月の中で自然に取捨選択され、多くの議論と人々の共感によって洗練されて定着することが多い。だがこの「語り部」は、社会心理学やコミュニケーション学などのアプローチにより、違和感なく受け入れられるものを短い期間に創り出し、組織にうまく定着させるのである。

利益上の関係で人々が結合し合理性が重視されるゲゼルシャフト (Gesellschaft: 利益社会) の典型であるハイテク企業でも、メンバーが互いに感情的に融合し、人格で結合する家族や村落のような共同体的帰属意識をもつゲマインシャフト (Gemeinschaft: 共同社会) の要素は重要である。世界中で語り伝えられている物語は、大は国家や民族から小は村落やギルドのような職業団体まで、その共同体にとって大切な帰属意識や誇り、価値観、行動規範などを後世に伝承する大切な情報と知恵の集積物である。

最新の科学技術を駆使する合理性の塊のような管制組織にとっても、そこで人が働いている限り共同体としての帰属感や価値観、行動様式を共有する「物語」は大切である。たとえば、息の詰まるような米軍基地の地下壕の管制センターやグラグラ揺れて空調の無い炎熱の管制塔で研修を受けながら、早く日本人の手で管制業務が行えるようにと苦労したなどという遠い昔のエピソードの中にキラリと光るものがある。技術がどれだけ進歩し、組織や方式がどんなに変わろうと、航空管制官としての使命感や誇り、安全にかける情熱などの不変な価値観が凝縮しているはずである。埋もれている「物語」を発掘し、組織文化として次の世代に伝承して行きたいものである。