

第3章

場のマネジメント —— パラダイム変換

この章では、

前章までで説明された「場」の概念をもとに、「場のマネジメント」について考えていくこと
 になります。ここではまず、「場」という考え方と、従来のヒエラルキーという考え方の対比
 がされます。また、「場のマネジメント」というものを検討することの意義が述べられます。

1 場のマネジメントとは何か

場のマネジメントとは次の二つに分かれる。

- ・場の生成（場の設定&場の創発）のマネジメント
4章
- ・場のプロセスのマネジメント（かじ取り）
5章

場のマネジメントとは、「場」の概念を中心にして、経営の様々な仕組みの設計を考えていこうとする
 ことである。つまり、次のように考えていくのである。

- ・こういう組織にしたら場が生まれやすくなるか
- ・この戦略は場のプロセスを活性化するに十分なアジェンダ設定になっているか
- ・プロジェクトチームのメンバーをこのようにして場は生まれるか
- ・場の機能を活発にするには、どんな情報のキャリアーを工夫し、どんなオフィス配置にすればいい
 いか。等

2 ヒエラルキーパラダイムから場のパラダイムへ

場のパラダイムと従来のヒエラルキーパラダイムとの比較

- ・ヒエラルキーパラダイム：これまでの経営学のパラダイム、アメリカ的組織、アメフト的
- ・場のパラダイム：新しいパラダイム、日本的組織、ラグビー的

	ヒエラルキーパラダイム	場のパラダイム
組織とは	意思決定する個人の集合体	情報的相互作用の束
マネジメントと は	決定し、命令し、動機づけること	方向を示し、土壌を整え、承認すること
経営行動の焦点	システム設計とリーダーシップ	場の生成とかじ取り
マネージャーの 役割	先頭に立ってリードする	流れを見ながらかじを取る
	中央に情報を集め、自分で決定する	部下に任せ、ときに自ら決断する
メンバーの役割	与えられた仕事を遂行する	仕事の細部は自分でつくる
	想定外事項は上司と相談して決める	想定外はまわりと相談しながら自分で動く

3 なぜパラダイム転換が必要か

構造からプロセスへ

組織の構造に焦点を当てているだけでは、経営のプロセスが理解できない。

マスのイノベーションの時代

現代は、個人のリーダーシップで大きな変化が起こる時代ではない。技術の融合が組織の現場のあちこちでさまざまに起きて、そうした蓄積の累積が全体を波のように大きく動かしていく。変革の担い手はグループである。これは、個人を主体としたヒエラルキーパラダイムでは理解できない。

日本の経営の理解と発信

4 場と個人

場のパラダイムは個性を無視してはいない。

むしろ、個人が経営の操縦の対象となっていないので、マネジメントの拘束から自由なのである。

第4章

場の設定と創発 —— 生成のマネジメント

この章では、

いよいよ「場をどうマネジメントするか」について考えていくことになります。ここでは「場の生成」をどうマネジメントできるかについて、場の萌芽段階と成立段階における、設定と創発の2つのマネジメントについて何が大切かが述べられます。

1 場を設定する、場を創発させる

場が生成するプロセスにおける2つの段階

- ・ 1段階目：萌芽（少数の人間による議論を通して、「場」の萌芽が生まれるまで）
- ・ 2段階目：成立（萌芽が育ち、プロジェクトや組織全体へと広がる「場」が成立するまで）

場の生成における2つの現象

- ・ 設定（経営による他律的な行動。働きかけ）
- ・ 創発（メンバーによる自律的な行動。自発的行動）

場の生成の4つのタイプ

		成立	
		設定	創発
萌芽	設定	設計される場	開花する場
	創発	育成される場	自成する場

2 場の設定のマネジメント

萌芽の段階における設定のマネジメント

- ・ 場の芽を組織の中に植え付ける。場のインフラ整備
- (1) 場の基本要素（アジェンダ、解釈コード、情報キャリアー、連帯欲求）の基礎を提供
 - > 経営理念の共有、基本戦略の明確化、メンバーがお互いに知り合うような機会を用意
- (2) ミクロマクロループの原型を提供
 - > 皆が情報を持ち込みたくなる状況、その中でコミュニケーションが生まれやすい状況づくり

成立の段階における設定のマネジメント

- ・ 場の成立要件である4つのステップをきちんと踏んでいく
- (1) メンバーの選定
 - > 既に決まっている場合が多いそう
- (2) 場の基本要素の設定（アジェンダ、解釈コード、情報キャリアーの決定など）
 - > あらあらの設定で。具体的なものは現場に任せる
- (3) 場の基本要素の共有への働きかけ
 - > こうありたいと思うものを熱心に説明する

- (4) ミクロマクロループのあり方への工夫
 - > 人同士の接触の在り方、全体の動向を皆に知ら方を工夫する
- 設定の基礎条件 = メンバーの自律的な参加意欲
- ・ 参加意欲の3つの源泉
 - (1) 連帯欲求
 - > 個人属性という面がつよく、マネジメントの対象になりにくい
 - (2) 自由
 - > 組織の中の分権。肝心なときに自由でないものでなく、「自由の保障」
 - (3) アジェンダへのメンバーの信認
 - > アジェンダの納得性と、リーダーへの信頼がその源泉

3 場の創発のマネジメント

萌芽の段階における創発のマネジメント

- ・ きっかけづくりと基盤づくりの2つがある
 - (1) きっかけ
 - > 組織内の「不満」や「ゆらぎ」を作り出したりする。高い目標設定。
 - (2) 基盤
 - > 自発的努力が起きやすい土壌づくり。実験の奨励。していい実験の方向性の明確化。

成立の段階における創発のマネジメント

- ・ きっかけづくりと基盤づくりの2つがある
 - (1) きっかけ
 - > やはり、ゆらぎ。また、古い場が、新しい場に組替えられる際に、それを許容する。
 - (2) 基盤
 - > 大部分は、萌芽の段階の設定のマネジメントである。

創発の基礎条件

- ・ 自発的つながり合いの意欲と容易さを確保するために、次の条件が大切である
 - (1) つながりの自由
 - > 組織の壁を低くする
 - (2) メンバーへの信頼
 - > 日ごろからの信頼関係づくり
 - (3) 創発の正当性
 - > 経営理念の明確化。現場主義の雰囲気づくり。

4 場のダイナミズム：設定と創発のミックス

場のダイナミズムのための経営の3つの鍵

- ・ 場の生成は、設定と創発のダイナミックナリズムである
 - (1) 三つの基礎条件（自由、信頼、情報共有）の確保
 - (2) あらあらの設定に止める
 - (3) 場の境界のマネジメントが大切である
 - > メンバーシップの境界。問題がつくる境界。空間がつくる境界。の3つがあるが、境界はオープンでありつつ、閉鎖性も持たなければならない。

ディスカッション・ポイント

西森（3，4章）&松河（5，6章）

具体的に、次のような教室の中でのグループによる学習活動に、場のマネジメントという手法がどのように利用できるかを考えてみたい。

ケース1：「私たちの町を宣伝する紹介ビデオを作ろう！」各グループでビデオをつくる。

ケース2：「私たちの町を宣伝しよう！」ビデオをつくるグループ、ホームページを作るグループ、他の町の情報を探るグループなどに分かれて、活動する。