

第1回 京都市「中小企業脱炭素経営セミナー」

# 持続可能な企業と持続する矛盾

2024年7月30日

関口 倫紀（京都大学経営管理大学院）

KYOTO UNIVERSITY

京都大学



# 関口 倫紀 (Sekiguchi, Tomoki)

京都大学経営管理大学院副院長・大学院経済学研究科教授（併任）

京都大学・コーネル大学国際連携コース長

パラドキシカル・リーダーシップ産学共同講座代表教員

インテグレイティド・ホスピタリティ（グリーンハウス）寄附講座代表教員

女性エグゼクティブ・リーダー育成プログラム コーディネーター教員

University of Washingtonにて博士号取得後、大阪経済大学専任講師、大阪大学准教授、教授を経て2016年より現職

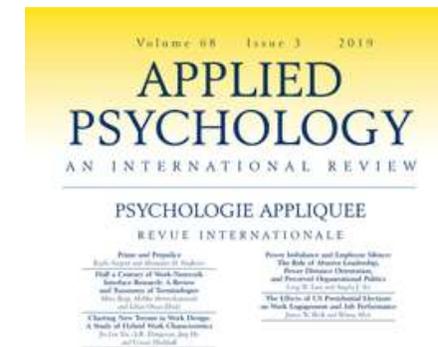
前共同編集長 Applied Psychology: An International Review

前会長 Association of Japanese Business Studies

前会長 Euro-Asia Management Studies Association

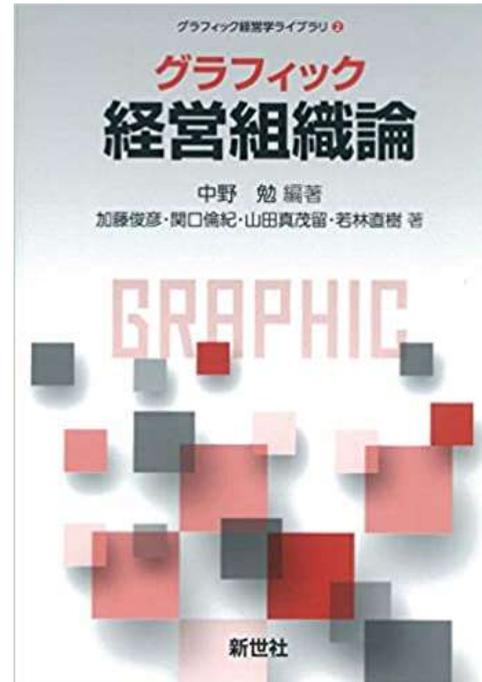
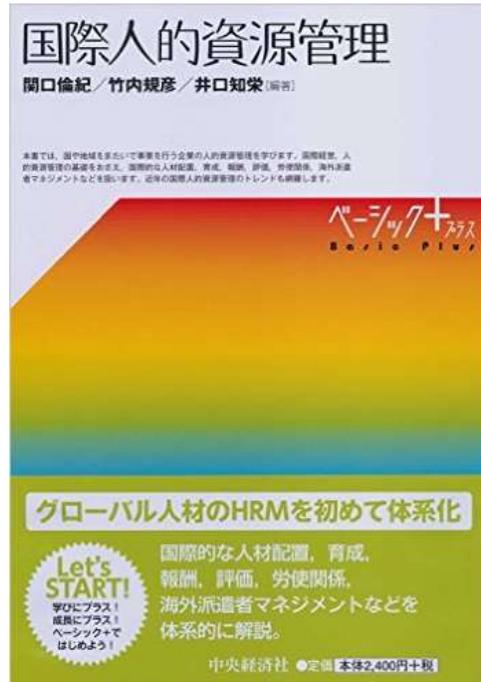
委員 Academy of Management OB Division and HR Division

その他役職多数



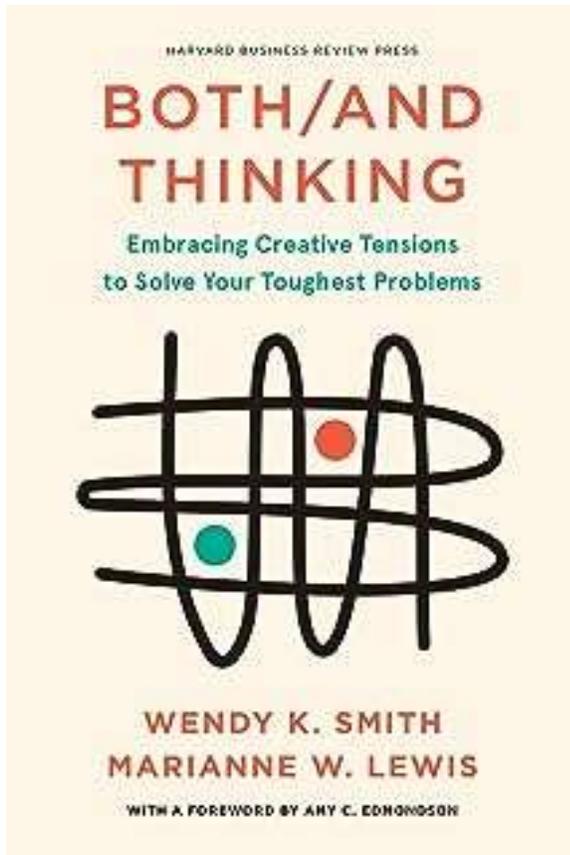
KYOTO UNIVERSITY

# 著書（和書：共編著、共著、分担執筆）



- ・ 関口・竹内・井口（編著）「国際人的資源管理」中央経済社
- ・ 中野（編著）・加藤・関口・山田・若林（共著）「グラフィック経営組織論」新世社
- ・ 原田・若林（編著）「新時代の組織経営と働き方」放送大学
- ・ 高尾・森永（編著）ジョブ・クラフティング: 仕事の自律的再創造に向けた理論的・実践的アプローチ（日本の人事部「HRアワード2023」書籍部門入賞）

# 両立思考：二者択一の思考を手放し、多様な価値を実現するパラドキシカル・リーダーシップ



Thinkers50 2023 10 Best New Management Books 選出

<https://thinkers50.com/booklists/>

Thinkers 50 Breakthrough Idea Award受賞

<https://thinkers50.com/awards-2023/>



読者が選ぶビジネス書グランプリ2024  
マネジメント部門 第3位選出



両立思考：二者択一の思考を手放し、多様な価値を実現するパラドキシカル・リーダーシップ  
ウェンディ・スミス、マリアンヌ・ルイス（著）  
関口倫紀・落合文四郎・中村俊介（監訳）・二木夢子（翻訳）

# 本日のアウトライン

1. 経営における矛盾とパラドックス
2. 企業ケース紹介（ユニリーバ・DDD）
3. 矛盾の両立とパラドキシカル・リーダーシップ

# 経営における矛盾とパラドックス

# 西田幾多郎の「絶対矛盾的自己同一」と生命

- 福岡伸一氏

「おぼろげながらわかったのは、西田が「絶対矛盾」や「絶対無」と言うときの「絶対」とは、「相反する二つのこと、逆方向の力の作用が、同時に存在している」という意味なのです。つまり「絶対矛盾」とは、矛盾する二つのベクトルが同時に存在しているということです。」

「西田が「生命とは絶対矛盾的自己同一である」と言っているのは、相反する作用を同時に含むものが生命であるということ。つまり合成と分解、あるいは酸化と還元という逆方向の反応を絶え間なく繰り返しながら平衡状態を保っているという動的平衡の生命観とつながったわけです」

- 会社は機械ではなく生命体だとすれば、会社も常に矛盾を抱えながら動的平衡を保っている存在ではないだろうか

本質は「あいだ」にある ～動的平衡という生命のあり方に学ぶ～

【第3回】「動的平衡」と「絶対矛盾的自己同一」 [https://www.foresight.ext.hitachi.co.jp/\\_ct/17436774](https://www.foresight.ext.hitachi.co.jp/_ct/17436774) (2024年7月閲覧)

# 様々な矛盾を生み出す源泉：複雑性・不安定性 を増す現代社会と経営環境

VUCA (Volatility,  
Uncertainty,  
Complexity, Ambiguity)

SDGs, ESG, ステイクホルダー資本主義

地球環境破壊と脱炭素

経済格差、不平等社会、  
ダイバーシティ

COVID-19とビジネス・  
働き方の変化

デジタルトランス  
フォーメーション、  
AI・ロボット・アルゴ  
リズム

不安定な国際関係、グ  
ローバル化と脱グロー  
バル化

# 様々な矛盾を生み出す源泉：パラダイム移行期・多様性・複雑性の時代

工業化社会型の組織と、ポスト工業化（デジタル）社会型の組織

- コントロールと改善中心の階層型組織と自律分散と創造性重視のフラット組織
- 異なる組織原理、異なる働き方の共存

両利きの経営の重要性

- 「守り（既存事業の深掘り exploitation）」と「攻め（新しい事業機会の探索 exploration）」の両立

サステナビリティとダイバーシティ・マネジメント

- SDGs, ESG
- 脱炭素
- DEI（多様性、平等、インクルージョン）
- ジェンダー平等
- 組織の国際化

時代の移行期には、新旧で異なる目標・価値観・信念・視点・利害などが同居する

# 企業が直面する様々なレベル・種類の対立、葛藤、矛盾

社会レベル（持続可能な社会⇔資本主義、工業化社会⇔デジタル社会、  
グローバル化⇔脱グローバル化、など）

戦略レベル（環境・社会⇔利益・株主、既存事業⇔未来事業、競争⇔協力、  
計画された戦略⇔創発する戦略、など）

組織・チームレベル（階層・権限⇔フラット・非公式、集権・求心力⇔分権・自律、  
管理重視⇔自由重視、安定性⇔創造性、など）

個人レベル（ゼネラリスト⇔スペシャリスト、安定雇用・内部昇進⇔  
転職・キャリアチェンジ、仕事重視⇔家庭・生活重視、など）

# 対立・矛盾に対する一般的・合理的な考え方

---

相対立・矛盾する両方を追求するのは合理的でない（二兎を追うもの一途も得ず）

---

相対立・矛盾する要素が共存している状態は不快であり不安である

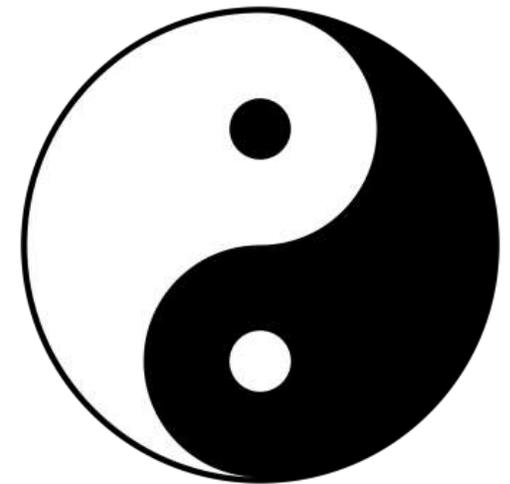
---

非合理的な対立や矛盾は解消すべきである

# 経営学におけるパラドックスとは

- パラドックス=互いに関連しつつも対立・矛盾する要素が同時に存在し続ける状態

1. 対立もしくは相矛盾する要素が同時に存在する
2. 相互に関連しあい、依存しあっている
3. 解消されることなく存在し続ける



# パラドックスと類似概念との違い

---

ジレンマ：同等のオプションのうちどちらか一方を選ばなければならない状態

---

トレードオフ：片方を重視するともう片方が犠牲になる状態

---

弁証法：対立する要素（正と反）が高度に統合され（合）、それが新たな対立要素（反）を生み出すプロセスが繰り返される

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.

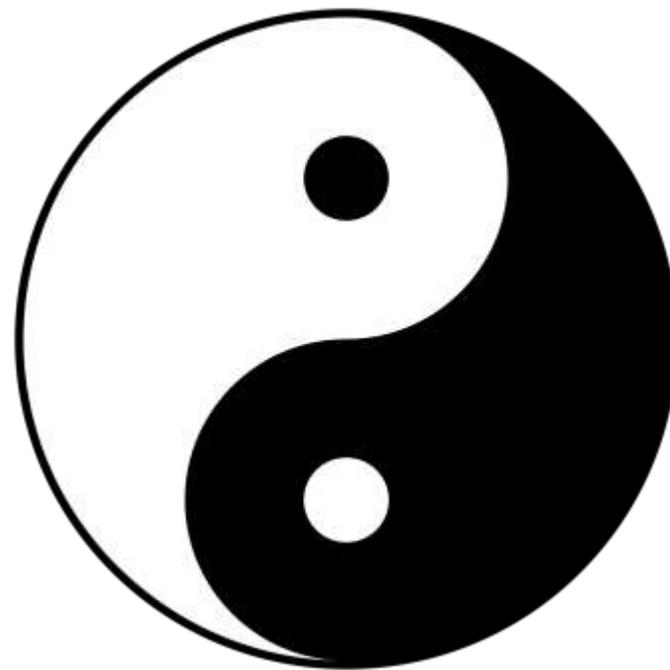
Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 65-171.

トレードオフ・ジレンマ



あちら立てればこちらが立たぬ

パラドックス



対立しているが相互依存

# なぜパラドックスが経営にとって重要なのか

- パラドックスはテンション（緊張関係）を生み出す
- 両方とも重要な場合、片方を選ぶのでは経営がうまくいかなくなる、よって、どちらか一方ではなく、両方追求することが必要である
- パラドックスは現状打破や創造性を促すエネルギーを生み出す
- ただし両刃の剣（不安や混乱をもたらす可能性）でもあるから、上手にマネジメントしていかななくてはならない

# 代表的なパラドックス（両立が必要な課題）

新規事業の探索と既存事業の深化のパラドックス（両利きの経営）

工業化社会型組織とデジタル社会型組織のパラドックス（両利きの組織）

社会貢献と利益のパラドックス（社会的企業・サステナビリティ経営）

協調と競争のパラドックス（コーペティション）

自律性とコントロールのパラドックス（任せて任さず）

仕事と生活のパラドックス（ワーク・ライフ・バランス）

# 戦略・ビジネス・企業経営レベル

社会貢献と利益追求、長期的発展と短期的利益、株主利益と従業員利益、外部関係者の利益と内部関係者の利益、株主還元と内部留保、新規事業と既存事業、探索と深化、関連多角化と非関連多角化、グローバル統合とローカル適応、リスク追求とリスク回避、新規性と実用性、品質とコスト、収束と発散、競争と協同、計画された戦略と創発的な戦略、拙速と慎重、マーケットインとプロダクトアウト、楽観シナリオと悲観シナリオ、市場拡大と利益率向上

# 組織マネジメントレベル

- 集権と分散、自律とコントロール、同質性と多様性、柔軟性と固執性、変化と持続、変えるものと変えないもの、漸進的改善と抜本的改革、トップダウンとボトムアップ、成果主義と年功序列、結果重視とプロセス重視、能力重視と態度重視、属人主義と職務主義、明文化された制度と不文律の文化、公式ルールと非公式ルール、類似性と相違性（補完性）、同質性と異質性、仲間とライバル、チームワークと個人主義、優しさと厳しさ、信頼と監視、事業志向と管理志向、強いリーダーとシェアーード・リーダーシップ

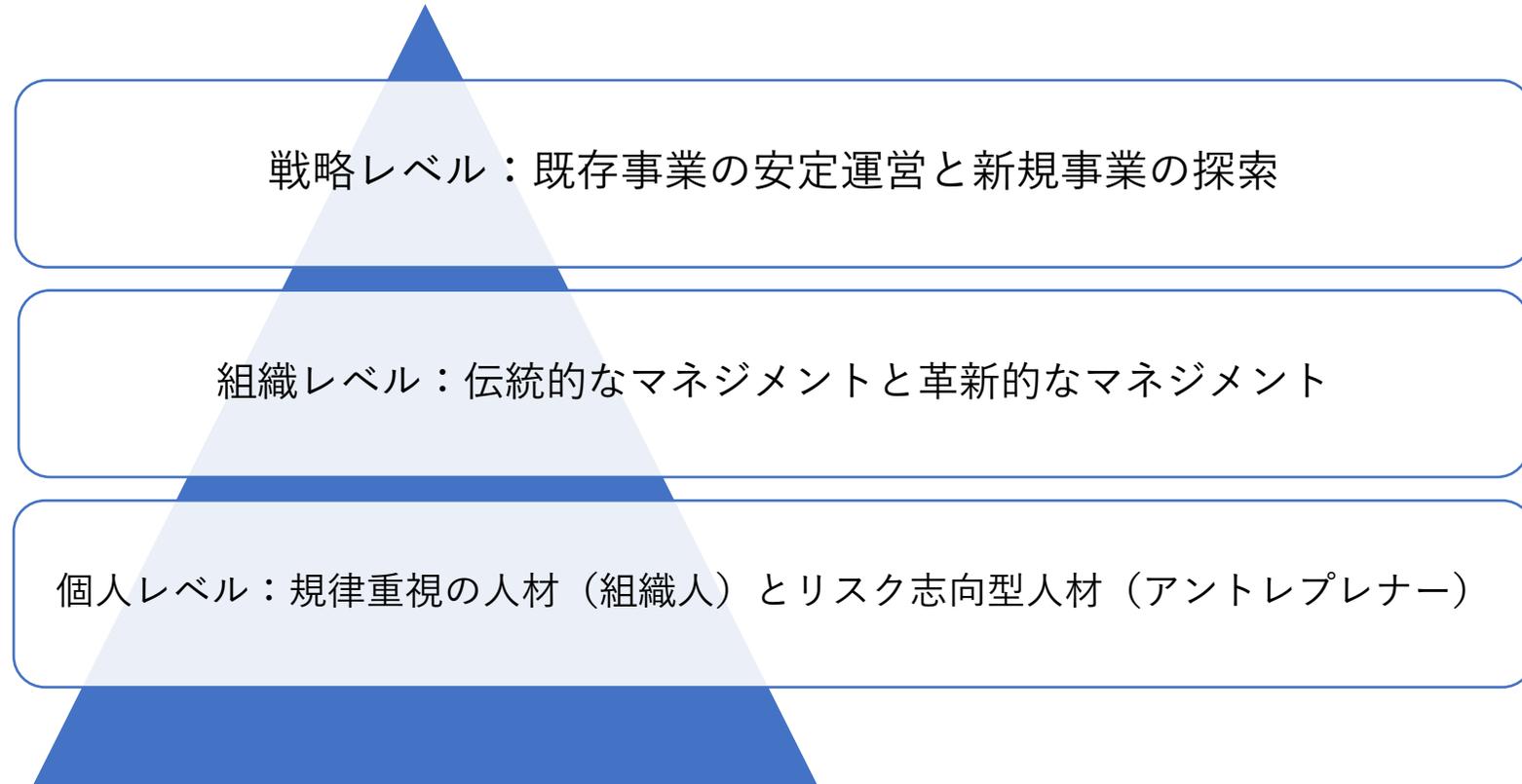
# 個人レベル

- 直感的意思決定と合理的意思決定、理性と感情、帰属意識と自立精神、自分らしさとリーダーらしさ、成果と学習、専門職とマネジメント、ワークとライフ、仕事のやりがいと金銭的収入、安定志向とリスク志向、ルール順守とルールからの逸脱、従順と対立、独立と依存、組織との一体感と組織との距離、自力本願と他力本願、自分志向と他者志向、計画されたキャリアと偶発的なキャリア

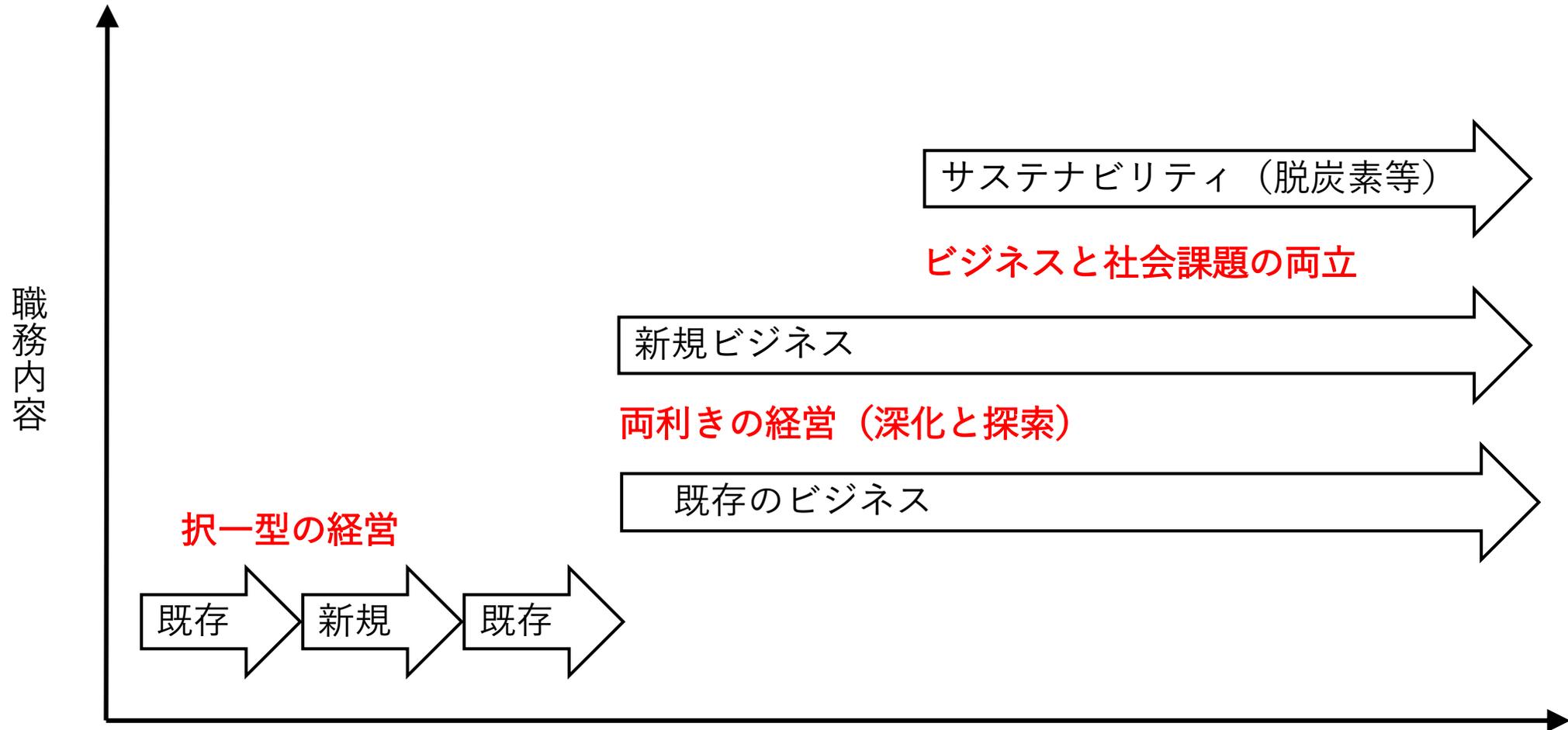
# 異なるパラドックスの連鎖・相互作用

- 異なるレベル間もしくは同一レベル間のパラドックスが相互に関連し、連鎖的に顕在化する

例えば、



# 両立課題の経時的変化（ネスレの例）



# 企業ケース紹介（ユニリーバ・DDD）

# ユニリーバの経営再建とサステナブル経営

- リーマンショック後の2009年にポール・ポルマンが外部からCEOに招かれた当時、ユニリーバの業績は停滞しており、社員の士気も低下していた。
  - 自社のオフィスに競合他社の石けんが置かれていた。
- 2010年に、ビジネスによる環境負荷を半分にすると同時に、ビジネス規模を2倍にすることを目標に掲げる「ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン (USLP)」を発表した。
- ユニリーバは、成功していた既存のブランドに加え、サステナブル・リビング・ブランドを次々と投入し、高成長を遂げた。2019年のポールマンの退任時には、時価総額は3倍になっていた。

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2022). *Both/and thinking*. Harvard Business School Press.

ユニリーバが歩んできた「ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン」の10年と、これからの10年

[https://note.com/unilever\\_agile/n/n92987e09cce9](https://note.com/unilever_agile/n/n92987e09cce9) 2023年2月閲覧

# 問い

- ユニリーバは、なぜ、一見するとジレンマやトレードオフにしか見えないような方針（環境負荷を半減しつつビジネスを2倍にする）を掲げたのだろうか。
- なぜ「ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン (USLP)」は成功したのだろうか。

# ユニリーバの事業戦略としてのサステナビリティ(1)

- ユニリーバの経営再建にあたっては、停滞している利益の増大を最優先に考えたいところだが、ポールマンは、長期的な視点から、消費財企業として「世界の課題を解決することで利益を上げる企業をつくる」ことが決定的に重要だと信じていた。
- ユニリーバの存在意義に立ち戻って考えてみると、衛生環境が悪かった140年前のイギリスにおいて、創業者のリーバ卿が「清潔を暮らしの“あたりまえ”に」という願いを掲げてサンライト石鹼を発売したことが始まりであることを確認（ユニリーバのパーパス）。この事業の結果、衛生状況が改善し、英国ひいては世界でも多くの人の命が守られた。
- そこでポールマン率いるユニリーバは、現代の社会課題を踏まえつつユニリーバのパーパスを見直し、「サステナビリティを暮らしの“あたりまえ”に」へと改めた。
- ポールマンは、「USLPは、ユニリーバがこの先企業として長期的に成長を続けて生き残る唯一の道だ」と訴えた。

ユニリーバに聞くサステナビリティ 前編 | K-CEP参加企業インタビュー | 企業のサステナビリティ  
経営・自治体の町づくりに役立つ情報が満載 <https://www.amita-oshiete.jp/voice/entry/015882.php> 2023年2月閲覧

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2022). *Both/and thinking*. Harvard Business School Press.

# ユニリーバの事業戦略としてのサステナビリティ(2)

- ポルマンは、世界的に困難な状況の中でどう自社を再建するかではなく、どのようにして自社が利益を獲得しながら世界的な困難を解消できるか（＝サステナブルな社会を実現できるか）を考えた。
- パーパスを持つブランド（サステナブル・リビング・ブランド）の展開を通して社会を変革しようとする事業を展開すれば、「ユニリーバの事業規模が拡大すればするほど世の中が良くなっていく」ことを意味する。
- つまり「環境負荷を減らし社会に貢献しながらビジネスを2倍にする」こと自体が「サステナブルな暮らしを”あたりまえ”にする」ことを実現するために必要不可欠。これは、ユニリーバは地球と社会を健全にすることで利益を出す（＝ユニリーバの成長は地球と社会を健全にする）ことを宣言したことに等しい。
- USLPは「環境負荷を減らし、社会に貢献しながらビジネスを成長させることを目指す事業戦略」であって、ビジネスと切り離れたCSRなどではなかった。

ユニリーバに聞くサステナビリティ 前編 | K-CEP参加企業インタビュー | 企業のサステナビリティ経営・自治体の町づくりに役立つ情報が満載 <https://www.amita-oshiete.jp/voice/entry/015882.php> 2023年2月閲覧

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2022). *Both/and thinking*. Harvard Business School Press.

# ユニリーバの事業戦略としてのサステナビリティ(3)

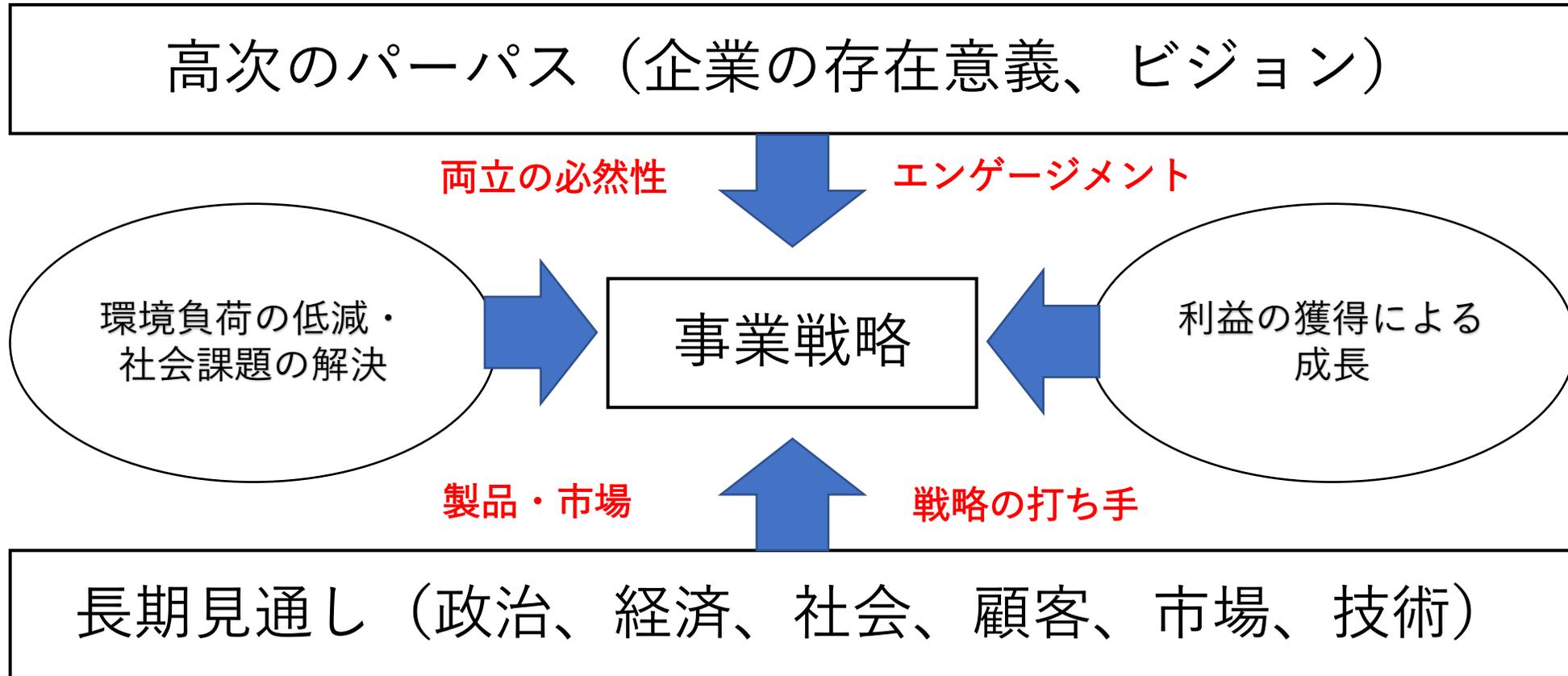
- 利益を出しながら、自社の目先の利益を超えた変革を実践する
- USLPは政府や市民社会との協業なしには達成できないため、さまざまなステイクホルダーと積極的に関係を深め、変革を訴えた
  - 業界内、及び業界を超えた協業
  - 官民パートナーシップ
  - 共同で声を上げる
- ユニリーバ・コンパス(2021～)
- パーパス：サステナビリティを暮らしの“あたりまえ”に
  - 3つの信念
    - パーパスを持つブランドは成長する
    - パーパスを持つ人々は成功する
    - パーパスを持つ企業は存続する

ポール・ポルマン(2022)「ネットポジティブ」日経BP

ユニリーバ会社概要

KYOTO UNIVERSITY <https://www.unilever.co.jp/files/92ui5egz/production/63d8cf892948b5bb9aff161d65b5920a85d1eec3?7pdf> (2024年7月閲覧)

# 社会貢献と利益・成長を結びつけるパーパスと長期見通し



世界の課題を解決することで利益を上げる企業

# カンボジア発社会的企業Digital Divide Data (DDD)

- 発展途上国で貧困かつ不利な立場にいる人々を雇用しつつ、世界に向けてデジタル化サービスを手掛ける社会的企業として、2001年にカンボジアで設立。
- 貧困かつ不利な立場にいる人々に雇用と成長機会を与えることで社会に貢献するという使命を追求しつつ、デジタル化サービスをてがけるビジネスとして収益を上げることがを追求する。
- 経営上の様々な問題や危機に直面しつつも、それらを乗り越え、企業を成長させてきた。

Smith, W. K., & Besharov, M. L. (2019). Bowing before dual gods: How structured flexibility sustains organizational hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 1-44.

# DDDにおける社会問題解決と利益のパラドックス

- 世界でももっとも貧困で不利な人々を支援しつつも、事業存続のための収益を生みだすビジネスとして成立させるという2つの異なる目的を両立させるという困難性を宿命としていた
- 両者を実現しないと、企業パーパスを実現できず、企業としての存在価値がない

Smith, W. K., & Besharov, M. L. (2019). Bowing before dual gods: How structured flexibility sustains organizational hybridity. *Administrative Science Quarterly*, 64(1), 1-44.

# 問い

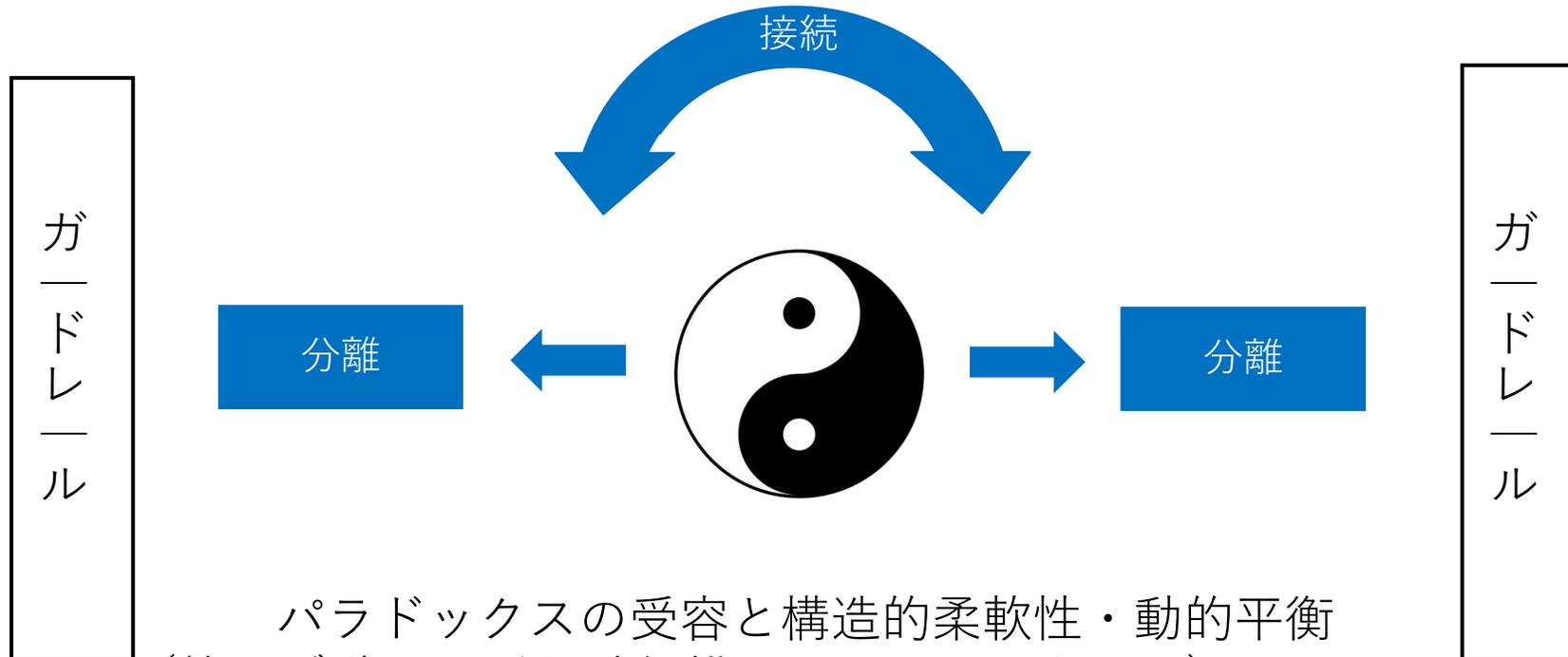
- 一見するとジレンマやトレードオフにしか見えないような状況において、どのように企業を舵取りしていけばよいのだろうか。
- ジレンマやトレードオフのような状態から、パラドックスとしての状態への認識の変化は可能だろうか。

# DDDにおける「構造化された柔軟性」の構築

- パラドキシカル・フレーム：経営トップをはじめとして社内で共有される構造的なマインドセット
  - 相矛盾する目的同士が相互に関連しているため、社会的企業を持続させるためには、それらを両立させることが必要不可欠であることを認識し、それを常に意識して組織を経営する
- ガードレール：試行錯誤をする際に、DDDが間違った方向に進んでいかないように進行方向をガードする組織内構造
  - 片方は社会問題の解決、もう片方は収益を生み出すビジネスという測定可能な指標を設定。どちらかに焦点が当たりすぎ、どちらかの方向に行きすぎる時に「赤信号」が点灯して方向転換を促す
  - 社会問題の解決を主眼とする幹部と、ビジネスの専門家としての幹部の両方を経営に参画させることでガードレールの審判役を確保

# 高次のパーパスの役割と構造化された柔軟性

高次のパーパス（企業パーパス、ビジョン）



パラドックスの受容と構造的柔軟性・動的平衡  
(絶えず動きながら試行錯誤しバランスをとる)

# 矛盾の両立とパラドキシカル・リーダーシップ

# パラドキシカル・リーダーシップとは

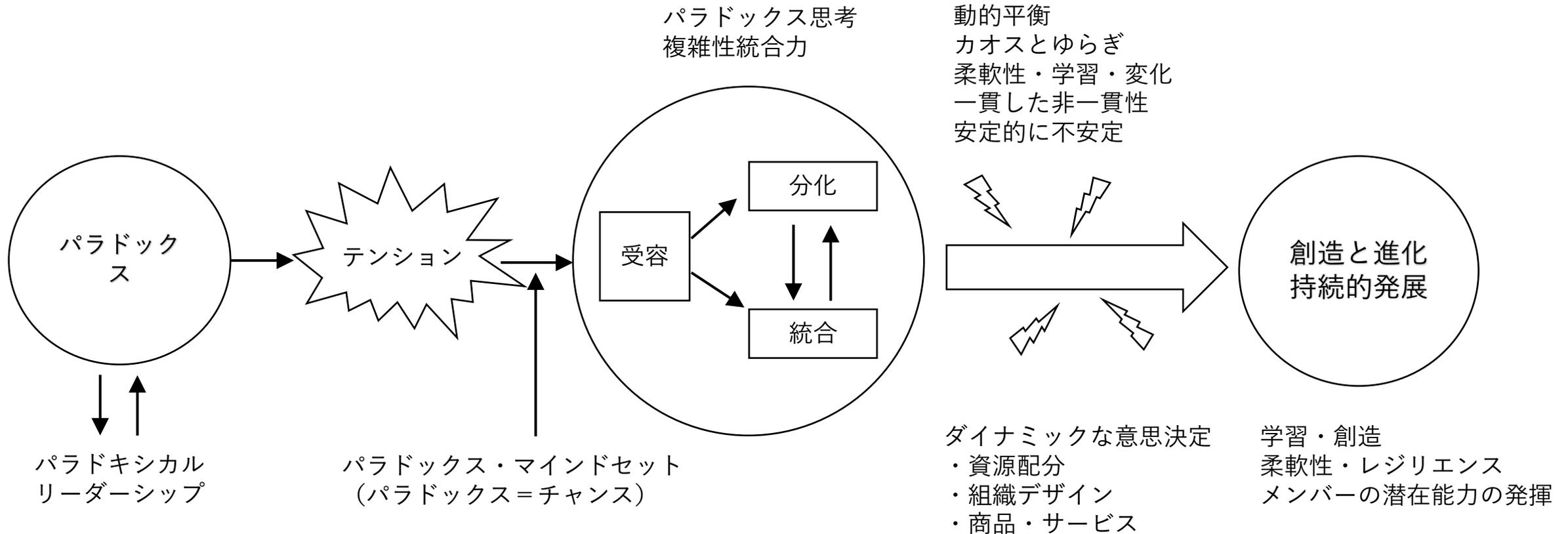
- パラドキシカルな（対立・矛盾するが関連している）要素を同時追求するリーダーシップ

パラドックスを認識し、肯定し、パラドックスが持つテンションやエネルギーをパフォーマンスの味方にするリーダーシップ

どちらか(Either/Or)ではなく、妥協せずどちらも(Both/And)追求するというビジョンや行動に基づくリーダーシップ

パラドックスを恐れず、不安がらず、ダイナミックな意思決定や人々への勇気づけを通してパラドックスをやりくりするリーダーシップ

# パラドキシカル・リーダーシップに基づく組織マネジメント



# パラドキシカル・マネジメントにおけるリーダーの役割

---

**リーダーの役割 1**：パラドックスのセンスメイキングプロセスを主導する

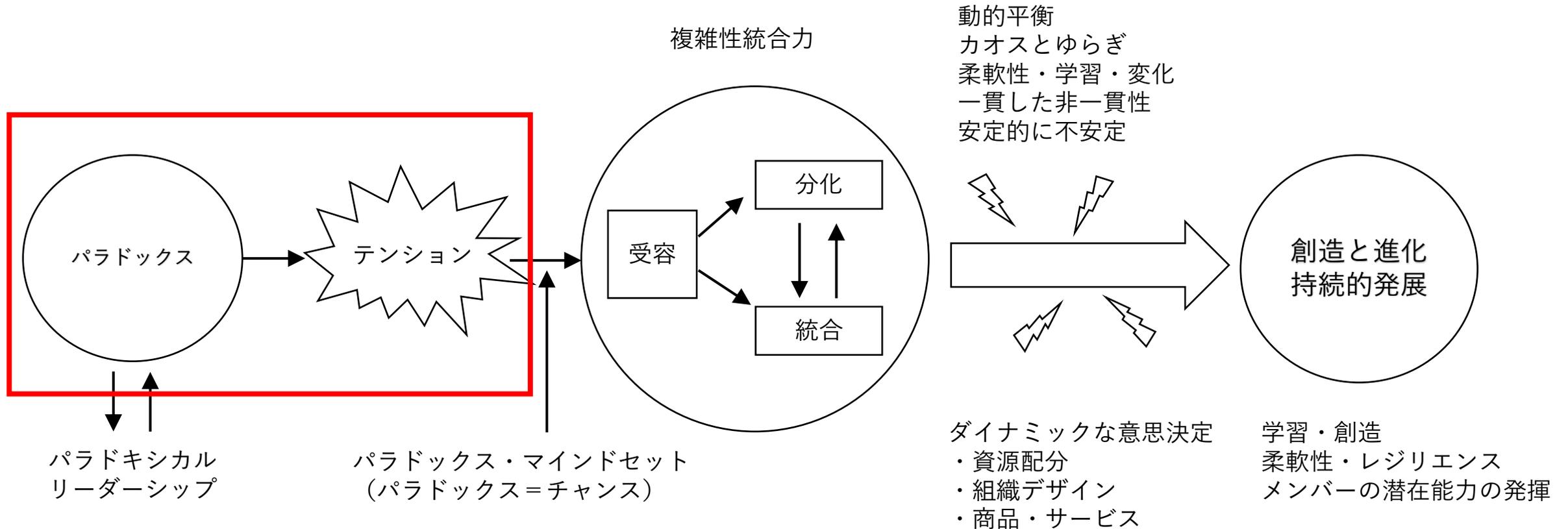
---

**リーダーの役割 2**：自分自身およびメンバーのパラドックス・マインドセットと思考スキルを醸成する

---

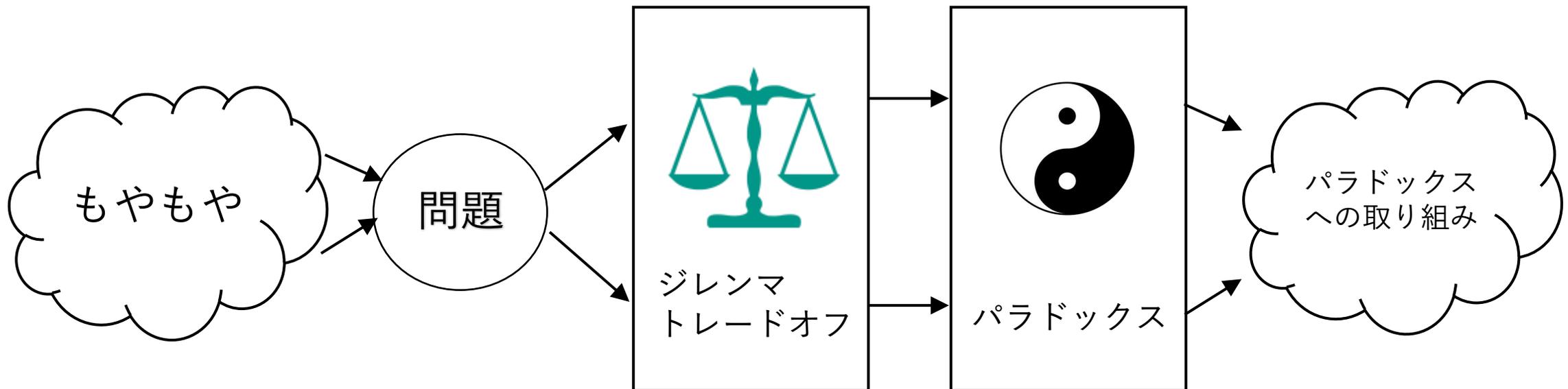
**リーダーの役割 3**：パラドキシカル・リーダー行動とダイナミックな意思決定で動的平衡を実践する

# リーダーの役割 1：パラドックスのセンスメイキングプロセスを主導する



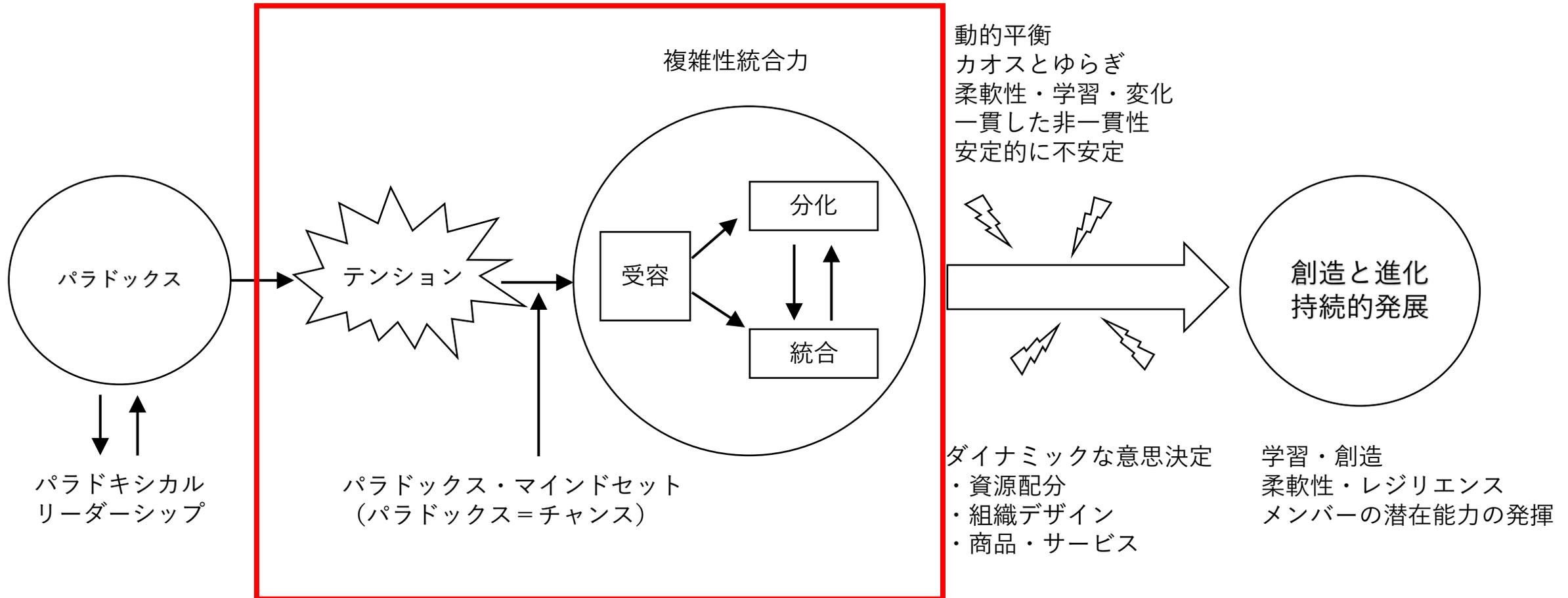
# リーダーの役割1：パラドックスのセンスメイキングプロセスを主導する

- リーダーからの問いかけとメンバーとの対話を通して、もやもや感のある課題の中からパラドックスを見出し、両立が必要であるという認識を共有し、それに取り組む構えをつくる。人類学的アプローチ（注意深い観察やインタビュー）を活用する。



- ただし、すべての課題、ジレンマ、トレードオフがパラドックスとは限らない

# リーダーの役割2：自分自身およびメンバーのパラドックス・マインドセットと思考スキルを醸成する



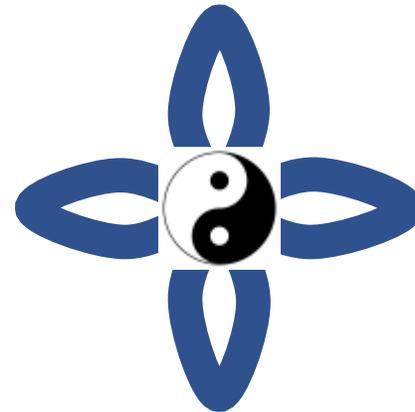
# パラドックス・マネジメントのABCDシステム

## B – バウンダリー (境界で緊張関係を包む)

- 高次のパーパスへリンクする
- 分離と接続を行う
- 行き過ぎを防ぐガードレールを構築する

## A – アサンプション (両立の前提への転換)

- 複数の前提が含まれているものとして、知識を受け入れる
- リソースが潤沢だと解釈する
- 問題解決をコーピングとして行う



## D – ダイナミクス (動態性で乗りこなす)

- 反応を測定しながら実験を繰り返す
- セレンディピティに備える
- アンラーニングを学習する

## C – コンフォート (不快の中に快を見出す)

- 間を置く
- 不快感を気持ちよく受け入れる
- 視野を広げる

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2022). *Both/and thinking*. Harvard Business School Press.

# パラドックス・マネジメントのABCDシステム

## B – バウンダリー (境界で緊張関係を包む)

- 高次のパーパスへリンクする
- 分離と接続を行う
- 行き過ぎを防ぐガードレールを構築する

## A – アサンプション (両立の前提への転換)

- 複数の前提が含まれているものとして、知識を受け入れる
- リソースが潤沢だと解釈する
- 問題解決をコーピングとして行う



## C – コンフォート (不快の中に快を見出す)

- 間を置く
- 不快感を気持ちよく受け入れる
- 視野を広げる

## D – ダイナミクス (動態性で乗りこなす)

- 反応を測定しながら実験を繰り返す
- セレンディピティに備える
- アンラーニングを学習する

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2022). *Both/and thinking*. Harvard Business School Press.

# A – アサンプション (両立の前提への転換)

# パラドックス・マインドセット

---

パラドックスを脅威や不快なものとしてではなく、創造的なアウトプットにつながるためのチャンスとして建設的に捉える。

---

パラドックスを自然に生じる現象として捉え、両方を同時に追求する。

---

パラドックスと対峙して取り組むことに元気づけられ、喜びを感じる。

# リーダーの役割 2：自分自身およびメンバーのパラドックス・マインドセットと思考スキルを醸成する

積極的実践（エンゲージング）ゾーンが最もイノベーティブで生産性が高い

高  
経験しているテンション  
低

解決/解消・ゾーン	積極的実践（エンゲージング）ゾーン
回避/逃避ゾーン	準備完了ゾーン
低（Either/Or）	高（Both/And）

パラドックス・マインドセット

# C-コンフォート (不快の中に快を見出す)

# 感情のアンビバレンスとその効用

感情のアンビバレンス = ポジティブ感情とネガティブ感情が共存する状態。パラドックスやパラドキシカル・リーダー行動によって生起しやすい。

感情のアンビバレンスはクリエイティビティを高める

ポジティブ感情 = 視野を広げる。ボケ、ずらし

ネガティブ感情 = 視野を狭める。ツッコミ

Fong, C. T. (2006). The effects of emotional ambivalence on creativity. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1016-1030.

Zhang, Y., Zhang, Y., Law, K. S., & Zhou, J. (2022). Paradoxical leadership, subjective ambivalence, and employee creativity: Effects of employee holistic thinking. *Journal of Management Studies*, 59(3), 695-723.

# パラドックスとユーモア

---

人類学的手法により、ある企業においてパラドックスについて語られる際に冗談がよく使われていたことを発見

---

## 冗談などでユーモアが生じる理由

不一致性、非一貫性、ズレがユーモアをもたらす（ボケ）。

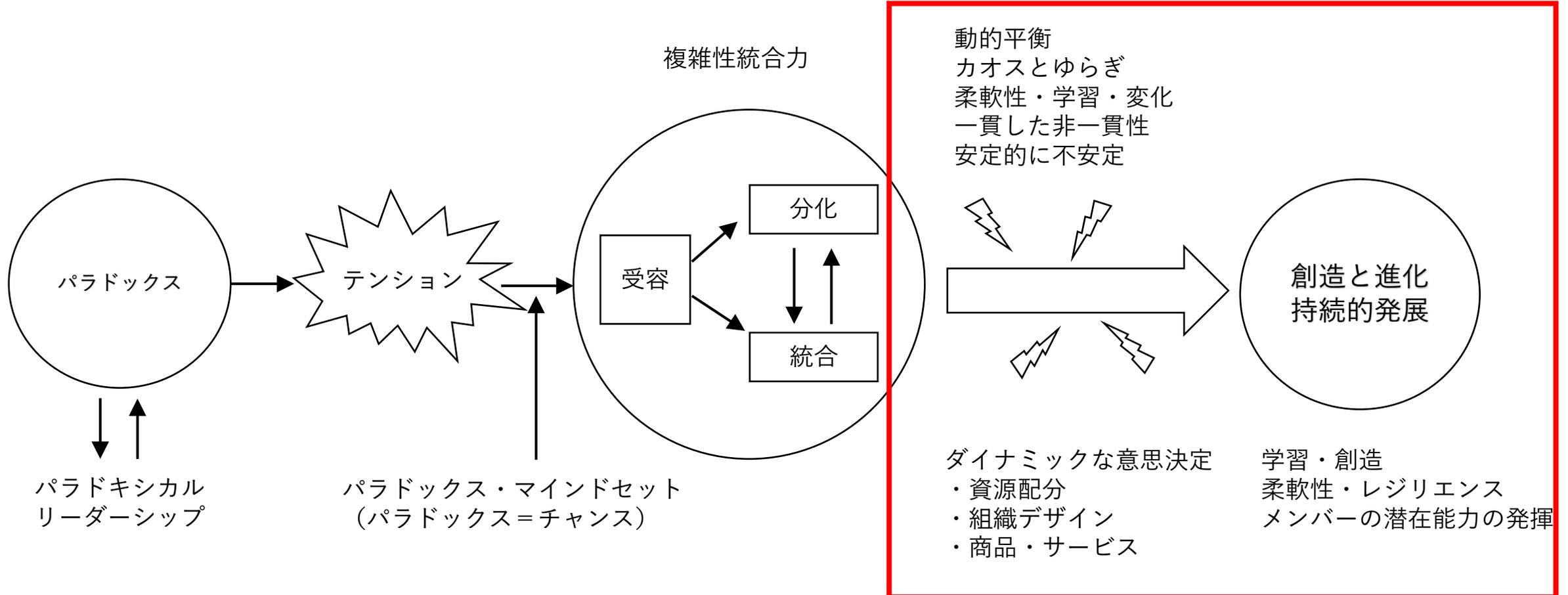
優越感が生じる行動がユーモアをもたらす（例、ツッコミや自虐）。

緊張感が和らぐような行動でユーモアが生じる

---

ユーモアは、パラドックスの認識やパラドックスへの対応に伴う不安・恐れ・不快感などを和らげ、ポジティブな感情を増加させる

# リーダーの役割 3：パラドキシカル・リーダー行動とダイナミックな意思決定で動的平衡を実践する



参考：Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.

# パラドックス・マネジメントのABCDシステム

## A - アサンプション (両立の前提への転換)

- 複数の前提が含まれているものとして、知識を受け入れる
- リソースが潤沢だと解釈する
- 問題解決をコーピングとして行う

## B - バウンダリー (境界で緊張関係を包む)

- 高次のパーパスへリンクする
- 分離と接続を行う
- 行き過ぎを防ぐガードレールを構築する



## D - ダイナミクス (動態性で乗りこなす)

- 反応を測定しながら実験を繰り返す
- セレンディピティに備える
- アンラーニングを学習する

## C - コンフォート (不快の中に快を見出す)

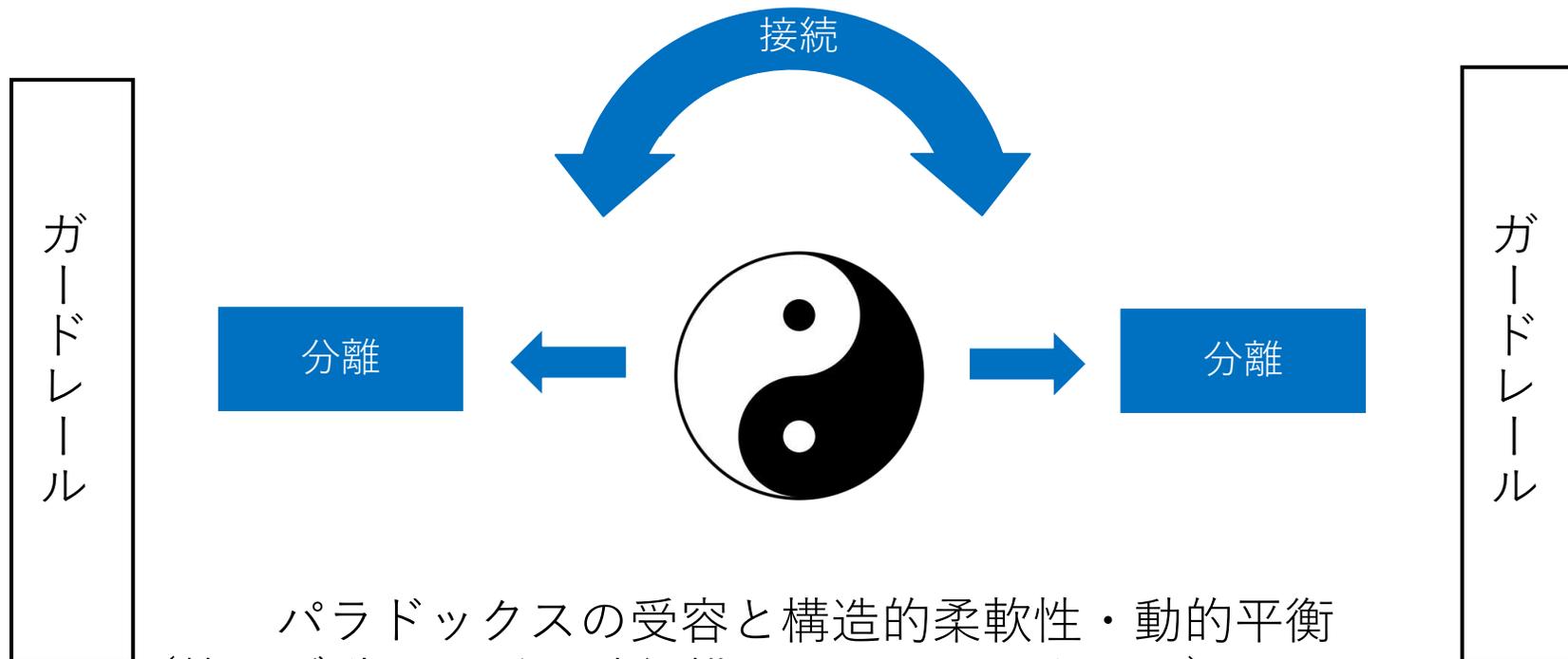
- 間を置く
- 不快感を気持ちよく受け入れる
- 視野を広げる

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2022). *Both/and thinking*. Harvard Business School Press.

# B-バウンダリー (境界で緊張関係を包む)

# 高次のパーパスの役割と構造化された柔軟性

高次のパーパス（企業パーパス、ビジョン）



パラドックスの受容と構造的柔軟性・動的平衡  
(絶えず動きながら試行錯誤しバランスをとる)

# D-ダイナミクス (動態性で乗りこなす)

# パラドックス・マネジメントの動的平衡モデル

動き続けることで平衡状態を維持するマネジメント

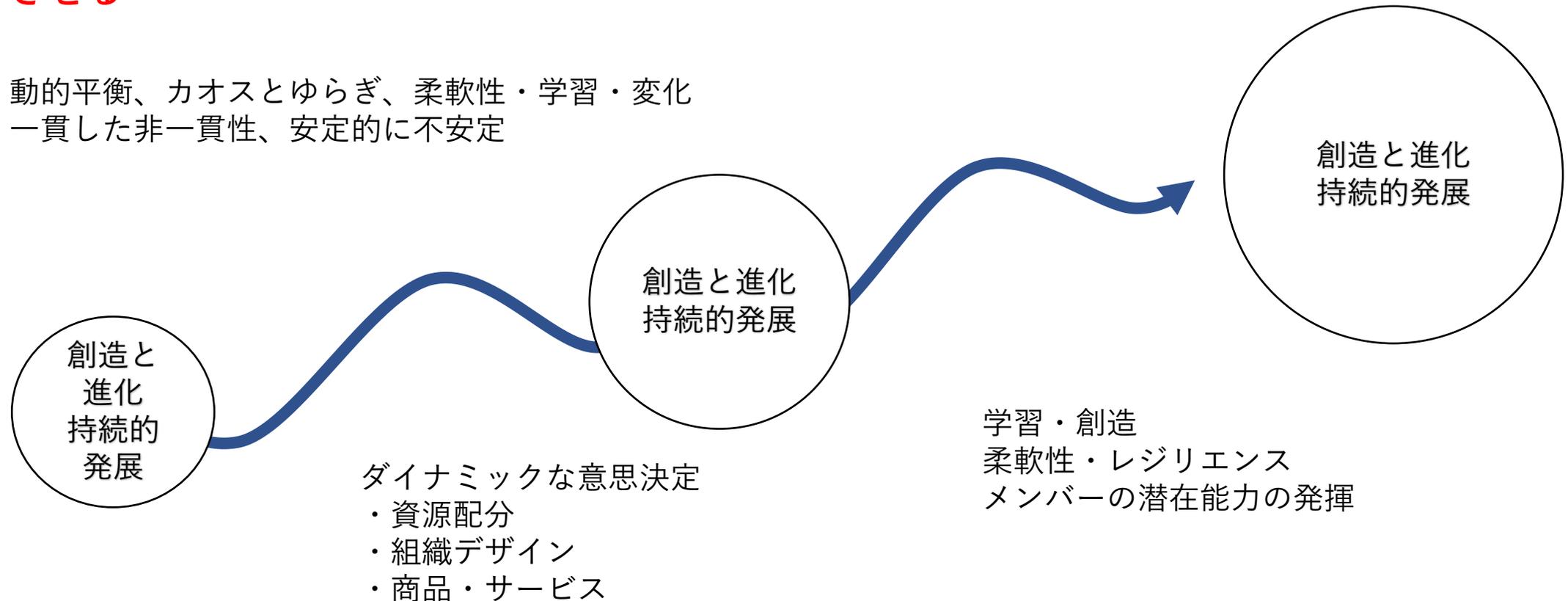
1. パラドックスの存在を認識し、共有し、受容する
2. パラドキシカルな事項の両方に対して注意を向け続けることで、両方を実現するためのダイナミックな組織のマネジメントを行う
3. 両方の要素を組み合わせることで新しい方策を考え実験する
4. ダンスもしくは綱渡りのように両方を行き来する
5. 両者の接続（統合）と分離（分化）の試みを繰り返す
6. お互いに矛盾するような行動を一貫して持続することで組織にゆらぎを与える



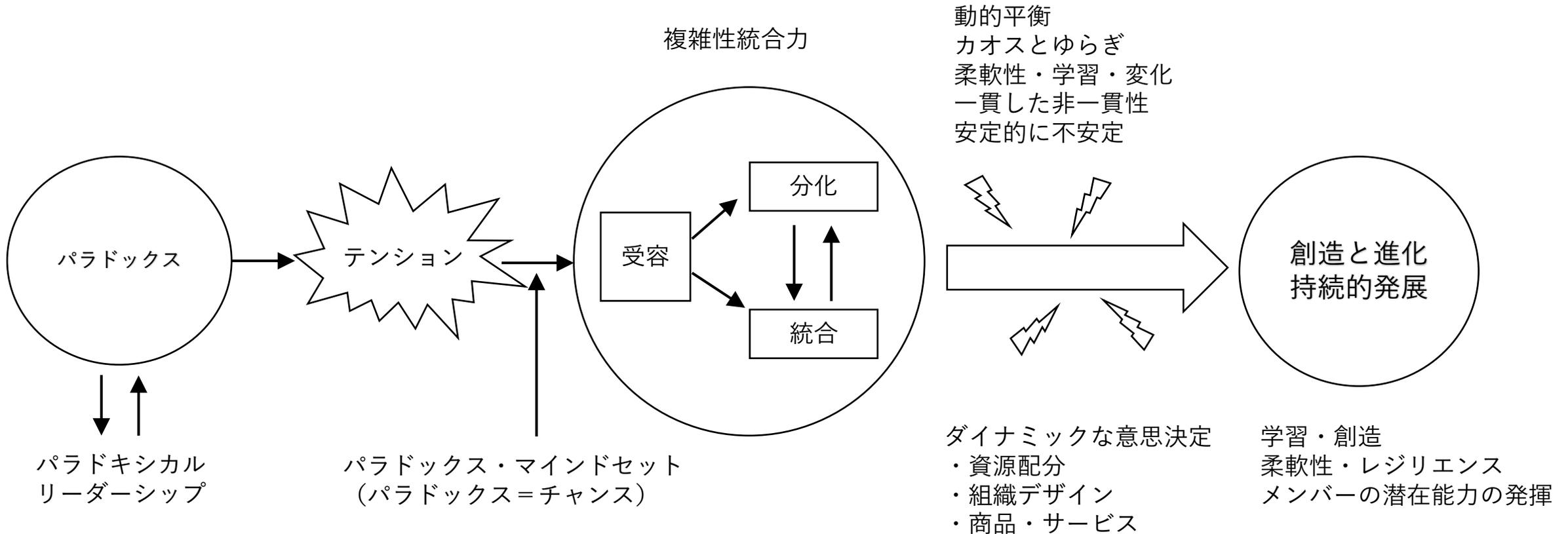
# パラドキシカル・リーダー行動とダイナミックな意思決定で動的平衡を実践する

- 変化の中を動き続けることで平衡状態を維持する、組織やチームに揺らぎやゆさぶりを与えることで組織、チーム、メンバーの潜在的な力に訴えかけ、組織を持続的に発展・進化させる

動的平衡、カオスとゆらぎ、柔軟性・学習・変化  
一貫した非一貫性、安定的に不安定



# パラドキシカル・リーダーシップに基づく組織マネジメント



# ディスカッション・クエスチョン

1. 自社が抱えている矛盾・対立課題（脱炭素経営に関するものを含む）は何か
2. その矛盾・対立課題にはパラドキシカルな関係があるか（対立しているがお互いに相互依存の関係にあるか）
3. リーダーとしてその矛盾・対立課題にどう取り組んでいくか

**Q&A、ディスカッション**

**tomoki@econ.kyoto-u.ac.jp**