

The Art of Building Long-Lasting Organisations

持続可能な組織づくりの技術

A different, perhaps poetic presentation.

少し趣を変えて、詩的な表現にしてみました。

A meditation, not a manual.

方法論を示す指南書ではなく、一つの思索

The Pale Blue Dot/ 淡く青い一点



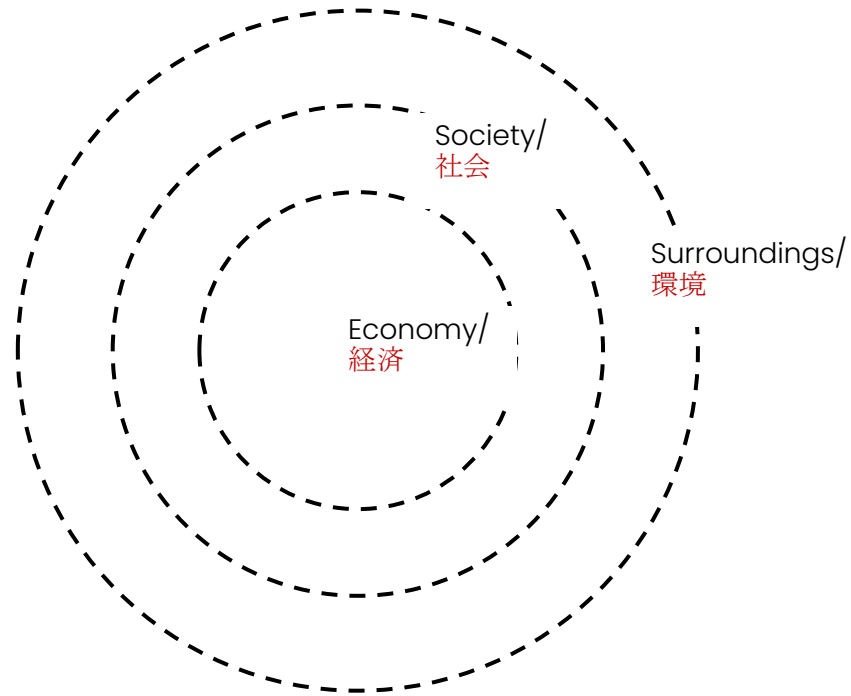
The Earth taken on Feb 14th 1990, from 6bn kilometers away by NASA's voyager 1.
[Available at this link](#)

1990年2月14日、NASAのボイジャー1号が約60億キロメートル離れた地点から撮影した地球。

- For humans - everything that has happened and will happen for the long-foreseeable future will happen on that dot, our home - Earth
- To quote Carl Sagan – it is where we make our stand ([see this link for full video](#))

- 人類にとって、これまでに起きたこと、そして見通し得る限りの遠い未来に起きることのすべては、私たちの故郷である地球——あの一点の上で起こります。
- カール・セーガンの言葉を借りるなら——そこが、私たちが立つ場所なのだ

Our Conceptual Sandpit/ 私たちの思考の実験場



Everything connects; there is no away

すべてはつながっている。『どこかへ』などという場所はない

What Changes Across Time

Populations, technologies, norms, laws.

We solve one set of problems and new challenges with new possibilities, arise.

What thrives or strives in our changing context, and what it encourages in us – changes.

時の中で移ろいゆくもの

人口、技術、規範、法律。

私たちは一つの問題を解決し、新たな可能性を伴った新しい課題が生まれ。

変わりゆく状況の中で何が栄え、何があがくのか、そしてそれが私たちに何を促すのか——それもまた、移ろいゆく

What Stays the Same Across Time

We love and lose, nurture and destroy, feel isolation and belonging.

We debate what is acceptable and what is not, we are always negotiating how to be – this stays the same.

Us, our ancestors, our descendants all have, are, and will have, lives shaped by organisations.

Our lives are intervals, links in a chain, we are stewards, we are hope carriers.

時を超えて変わらぬもの

私たちは愛し、失い、育み、壊す。孤立を感じ、つながりを感じる。

何が許され、何が許されないかを議論し、いかにあるべきかを常に交渉している——これは変わらない。

私たちも、祖先も、子孫も、みな組織によって形づくられた人生を持っていたし、持っているし、持つだろう。

私たちの人生は一つの区間であり、鎖の輪であり、私たちは守り手であり、希望を運ぶ者である。

Our Organisations/ 私たちの組織

Organisations are of us,
as we are of them.

We come together to develop the
philosophies and goals that guide
them.

They are the tools we use to solve our
problems and shape our world.

They are a form of community we join.

They are conversations between us
and with all that surrounds us,
through a variety of mediums.

*Over the long-term, when we thrive, our
organisations thrive.*

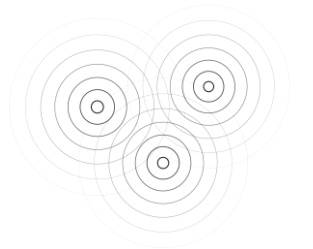
組織は私たちのものであり、私たちは組織
のものである。

私たちは集まり、組織を導く思想と目標を
つくり上げる。

組織は、私たちが問題を解決し、世界を形
づくるための道具である。組織は、私た
ちが加わる一つの共同体の形である。

組織は、さまざまな媒体を通して、私た
ち同士、そして私たちを取り巻くすべてのも
のとの間で交わされる対話である

**長期的に見れば、私たちが栄えるとき、私
たちの組織もまた栄える。**



A Different Perspective/ 違う視点から

All organisations need to generate money,
yet money is like breath,
a condition of continuing to act,
not the point.

To live only focused on breathing
is to constrict potential.

Money is an outcome of actions taken,
to focus on money is to
prioritise outputs over inputs.

Inputs are a chain of human actions,
these are the creators of value.

Over the short-term,
it is possible to prioritise outputs over inputs.

To thrive for the long-term, order must be
recognized.

*Over the long-term, if we take care of
the inputs, the outputs take care of
themselves.*

すべての組織はお金を生み出す必要がある。しかし
お金は息のようなもので、活動続けるための条件
であって、目的ではない。

呼吸だけに意識を向けることは、可能性を狭めるこ
とになる。

お金は積み重ねた行動の結果であり、お金に焦点を
当てることは、インプットよりもアウトプットを優
先することになる。

インプットとは、人間の行動の連鎖であり、これこ
そが価値を生み出すものである。

短期的には、アウトプットをインプットよりも優先
することも可能である。

しかし長期的に栄えるためには、その順序を認めな
ければならない。

**長期的に見れば、インプットを大切にすれ
ば、アウトプットはおのずから整う。**



A Different Perspective continued/ 違う視点から(続き)

Competition raises performance,
yet focusing on competitors is short-
sighted,
likewise using power to eliminate
competition is not competing.

Enabling others opens the aperture of
possibility,
it raises the bar, changes the game and
drives innovation.

*Enable others and long-term potential
is enhanced.*

競争は成果を高めるが、競合他社ばかりに目
を向けるのは近視眼的である。

同様に、力を用いて競争を排除することは、
競争しているとは言えない。

他人を活かすことは、可能性の光源を開き、
基準を高め、ルールを変え、イノベーション
を促す。

他人を活かせば、長期的な可能性は高まる。



To build for the long-term/ 長期的に存続する組織を築くために

Cultivate the long view by governing with the next generation, guiding the organisation from one link in the chain of stewards to the next, a virtuous cycle of vision and intent.

Have humble ambition, ambition beyond convention, that is beyond self and recognises time is on its side.

Cultivate generational loyalty, that passes from generation to generation, to cultivate loyal employees is to cultivate loyal customers, one begets the other, every transaction approached as an affirmation of what they want to perpetuate.

Always delight customers, it is always day one.

次世代とともに組織を運営し、長期的な視点を育みましょう。

組織を守り育てる担い手から、次の担い手へ。一つの輪を次へとつなぎ、ビジョンと意志の好循環を生み出します。

謙虚な志を持ちましょう。

慣習にとらわれず、自分自身を超えた志を持つこと。そして、時間が味方になることを理解することです。

世代を超えた帰属意識を育みましょう。

その思いは、世代から世代へと受け継がれます。忠誠心のある従業員を育てることは、忠誠心のある顧客を育てることにつながります。一方が、もう一方を生み出します。

あらゆる取引を、自分たちが未来へ受け継ぎたいものを確認し、体現する機会と捉えましょう。

常に顧客の期待を超え、喜びを届ける。いつでも、創業初日の気持ちを忘れない。



To build for the long-term continued/ 長期的に存続する組織を築くために

Pursue balance, reach with grasping, respond without reacting,
the foundation
is the organisational philosophy.

Remember success and failure define each other,
to know one is to know the other.
They are never-ending parade of data points that arrive in the now to provide a conclusion to a prediction from the past about a future that was impossible to predict.
They are learning points, not verdicts.

Understand that when norms are broken,
the signal is a failure of alignment,
the response is not more control,
it is to re-align.

Recognise resilient growth unfolds from recommendations,
and that some decisions are reversible and some are not,
allow those that are reversible to be made with haste,
take time with those that are irreversible

バランスを追求し、手を伸ばしてつかみ取り、反射的に反応するのではなく、考えて応える。
その基盤となるのが、組織の理念です。

成功と失敗は、互いの存在によって初めて意味を持つことを忘れてはなりません。
一方を知ることは、もう一方を知ることであります。

成功と失敗は、絶え間なく積み重なるデータポイントです。それらは「今」に現れ、予測することのできなかった未来について、過去に立てた予測の結果を示します。それらは学びの機会であり、最終的な評価ではありません。

規範が破られたとき、それは足並みがそろっていないことを示すシグナルです。
必要なのは管理を強化することではなく、もう一度方向性をそろえることです。

強靱な成長は、提案や助言を通じて生まれることを認識しましょう。
決定には、後から覆せるものと、覆せないものがあります。覆せる決定は速やかに行い、覆せない決定には十分に時間をかけましょう。



To garden/ 組織を育むこと

Recognise philosophies endure,
yet they need to be constantly gardened,
as organisational understanding is remade in
every conversation.

To garden is to understand that leaders are
chief meaning makers
not chief technical officers,
their task is to create the context that allows
the work to unfold,
the philosophy acting as filter and fuel.

*At any one time, every organisation is
perfectly aligned to the philosophy, or
philosophies it allows to prosper,
its results are downstream of this.*

理念は長く受け継がれるものです。
しかし、組織の共通理解は一つひとつの対話を通じて形づくられるため、理念にも絶えず手をかけ、育て続ける必要があります。

「育む」とは、リーダーの役割が最高技術責任者ではなく、組織に意味を与える中心的な存在であると理解することです。

リーダーの仕事は、組織の活動が自然に展開できる環境を整えることです。

そのとき理念は、判断のフィルターとなり、行動を促す原動力となります。

**いずれの時点においても、すべての組織は、
自らが繁栄を許す哲学、あるいは複数の哲学に完全に整合している。その成果は、この哲学の下流にあるに過ぎない。**



Organisations that Last

長く続く組織

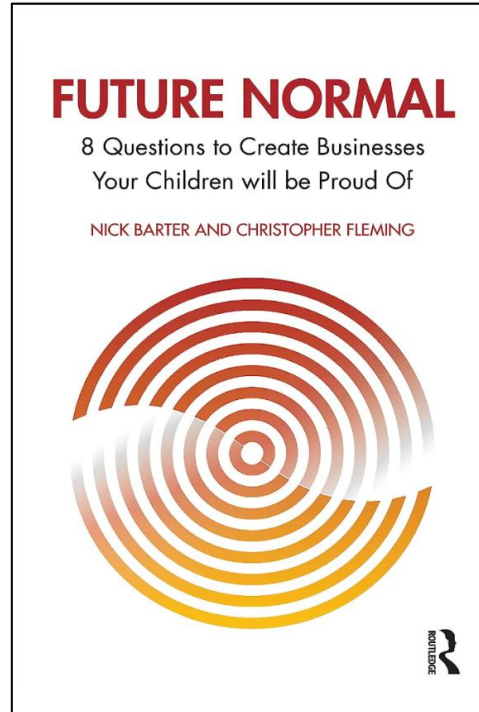
Humble
Ambition
謙虚な志



Generational
Loyalty
世代を超えて受け継がれる帰属意識

Constant
Gardening
絶えず育み続けること

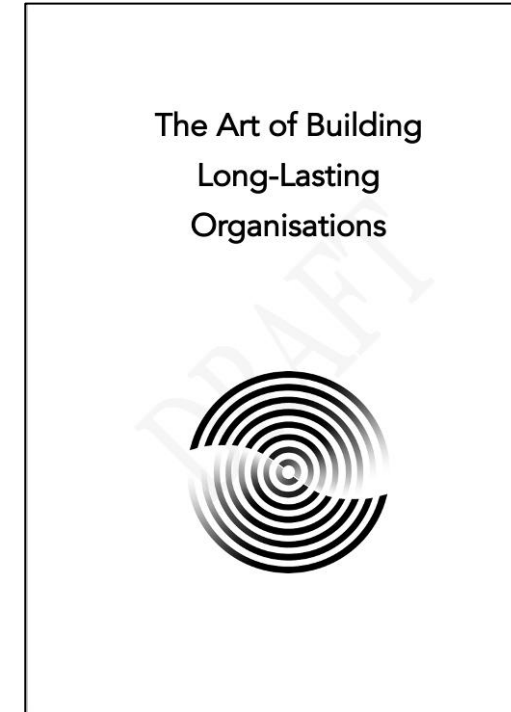
Thank you/ ありがとうございます



www.futurenormal.net

30% discount code
ADC26

Follow
Future Normal
or
Nick Barter
on
LinkedIn



Forthcoming
今後の