

Works

どうする、人と組織。こうする。

108
2011.10-11
Works Institute

対話＝ダイアログで紡ぐ
人と組織の未来



連載

■経営者に聞く
進化する人と組織

医療法人社団 KNI
理事長
北原茂実氏

■成功の本質

B-1グランプリ

■CAREER CRUISING

いとうあさこ氏
(お笑い芸人)

■人事の哲学～中国古典の智～

■若手を腐らせるな

現場 ⇄ 研修 を

どう設計するか

RECRUIT



第1特集

4 対話＝ダイアログで紡ぐ 人と組織の未来

5 はじめに：私も“眉唾もの”と思っていました

SECTION 1

6 対話＝ダイアログとは何か

SECTION 2

14 対話を活用する現場からの報告

14 理念を創造し、共有する

CASE：市民ボランティアの自己組織化 推進力はどこから生まれるのか／イマジン・ヨコハマ

CASE：アウェイの場をホームに変えてビジョン実現の未来を実感／日本電気（NEC）

●ピラミッドにネットワークの良さをいかに取り込むかが企業の課題

／八木陽一郎氏（香川大学大学院地域マネジメント研究科 准教授）

22 組織の学びを促進する

CASE：責任を押しつけ合う場が知恵を出し合う場に変化する／東京海上日動システムズ

●高付加価値を生む「ソト」「ヨコ」との対話 良い空間を作ると、新しい何かが起こる

／野村恭彦氏（国際大学GLOCOM 主幹研究員）

26 リーダーを育てる

CASE：ミドルマネジャーたちが思いを共有 関与型リーダーを育む“朝の対話”／富士通マーケティング

●リーダーの成長に欠かせない内省 多様な対話が、その質を向上させる

／谷口智彦氏（近畿大学経営学部 准教授）

31 大震災からの復旧・復興では

CASE：時間がかかる災害による心の傷の癒し 寄り添いながら、時宜を得た対話を／ピースマインド・イーブ

CASE：従業員の笑顔は顧客の笑顔に 震災を乗り越えて対話をつなぐ／麒麟ビバレッジ

CASE：コミュニティを創り出し復興に貢献 対話から生まれる、真に喜ばれる支援

／ジャパンダイアログ・ユース合宿



表紙の言葉

会話じゃなくて、議論じゃなくて、
対話って「いいね！」というテーマ
です。社長も上司も先輩も若手も、
みんな一緒に語り合ってみませんか。

SECTION 3

36 対話が苦手な日本人に向けて

- 言葉を大切にしない日本人の対話 会話や議論への変質を避けるには
／堀 公俊氏（日本ファシリテーション協会 フェロー）
- しつらいとグループサイズに注目 人間も生物であると、右脳で感じる
／中野民夫氏（博報堂PR戦略局インテリジェンス推進部 コンサルタント）
- 生命に学ぶコミュニティでの対話 必要な知恵は自分たちのなかに
／ボブ・スティルガー氏（ベルカナ・インスティテュート理事）

- 43 まとめ：ミドルマネジャーの二刀流が未来の組織を作る その実現には企業組織の支援が欠かせない
／中重宏基（本誌編集長）

第2特集

44 現場 ⇄ 研修 をどう設計するか



連載ページ

- 52 進化する人と組織 医療法人社団KNI 理事長 北原茂実氏
- 56 成功の本質 監修／野中郁次郎氏（一橋大学名誉教授）第57回 B-1グランプリ
- 62 若手を腐らせるな VOL.12 若手の成長のために、人事は誰と向き合うのか
- 64 CAREER CRUISING いとうあさこ氏（お笑い芸人）
- 68 人事の哲学 ～大転換期を支える中国古典の智～ 第十六話 変化におけるアイデンティティの確立
- 72 Works Books Café 語り手／苜谷剛彦氏（オックスフォード大学社会学科／現代日本研究所 教授）
- 74 FROM EDITORIAL OFFICE
- 75 INFORMATION



「2020の人事シナリオ」

Web連載



<http://www.works-i.com/>

2011年9月より、ワークス研究所ホームページにて、新企画がスタートしました。企業人事トップと当研究所所長・大久保幸夫の対談により、企業が抱える中長期的な人事課題を整理し、これから向かっていく近未来の「人と組織のあり方」を探っていきます。順次、30社を掲載予定です。ぜひ、ご一読ください。

STAFF

発行人／大久保幸夫
編集長／中重宏基
編集部／入倉由理子、荻野進介、荻原美佳、五嶋正風、湊 美和、手塚ゆかり、中野史子
執筆／泉 彩子、勝見 明、千葉 望、広重隆樹、根村かやの
フォトグラファー／新井啓太、刑部友康、勝尾 仁、笹木 淳、澤谷慎介、設楽政浩、
鈴木慶子、高木幹人、高橋貴絵、那須野公紀、平山 諭、吉江好樹
表紙アートディレクター／永井雄二（デザインホース）
表紙ディレクター／友田光亮、渡邊洋治郎、内田真琴
表紙デザイン／中村理絵（デザインホース）
アートディレクター／高瀬 薫 デザイン／アイコ・オオノ・グラナードス
印刷進行／リクルートメディアコミュニケーションズ
イラストレーター／イモカウユウ、ノグチユミコ
校正／ディクション 印刷／北斗社

本誌に掲載されているデータは平成23年9月14日現在のものです。
©株式会社リクルート 本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

対話 = ダイアログで紡ぐ 人と組織の未来



はじめに

私も“眉唾もの”とっていました

今回の特集は「対話（ダイアログ）」に注目する。初対面の人とでも対話を成立させる手法として、ワールドカフェがある。詳しくは特集のなかで紹介するが、数十人、数百人の人たちと、1つの会で対話を深める手法だ。近年は時折、体験イベントも開催され、私も一度ならず参加したことがある。最初のころは物珍しさもあり、期待もありで、わくわくしながら初対面の人たちとの対話（今から思えば会話レベルの話も相当あったが）を楽しんだものだった。

だが、参加を重ねるにつれて、期待は懐疑へと変わっていった。確かにその場はまったくバックグラウンドの違う人の経験や考え方を聞いて、「なるほどそういう見方もあるのか」と発見もあった。だが、ほとんどがその場限りの縁の方々だ。話の内容もすぐに忘れてしまうし、出会った人と新しい何かに取り組むよう

なことも起こらなかった。「結局ワールドカフェって、たとえば人と組織の活性化にどんな影響を及ぼすのかよくわからないな」というのが自分なりの結論となった。

だがこれは、特集の取材を終えたからわかることだが、ワールドカフェで収穫が少ないと感じてしまうのは、単に参加する側の心構えの問題なのだ。対話というものは、何人かで力を合わせて、何事かを起こそうというときに、特に重要性が増すものだ。

私にとって「何人かで力を合わせて、何事かを起こしたいこと」といえば、やはりこのワークス誌の編集に関することだ。そんなわけで編集部でも、対話を編集に生かす試みを始めようとしている。その成果は、また誌面のどこかで報告できればいいなと思っている。「読者の皆さん、乞うご期待」というところだ。

五嶋正風（本誌編集部）





対話＝ダイアログ とは何か

対話。英語でいえばダイアログ (dialogue)。「サシで話すのが対話?」「飲み屋で盛り上がるのは対話?」などなど、いざ「対話とは何か」と問われると、イメージの湧きにくい言葉だ。そこで特集の冒頭は、対話とは何か、なぜ今の日本企業に対話の場を意図的に作り出すことが求められるのかを説明していきたい。

生きた議論に必要な、会話・対話の下支え 「不毛な話し合い」多発していませんか?

著名な物理学者で思想家でもあったデヴィッド・ボームは、著書『ダイアログ』（英治出版）で、ダイアログは、ギリシャ語の dialogos という言葉から生まれたとしている。logos は「言葉」という意味で、「言葉の意味」と考えてもいい。dia は「～を通して」という意味で「2つ」という意味ではない。つまり日本語では“対”話だが、ダイアログ（対話）は2人の間だけでなく、何人でも可能なものだ。またこうした語源から、「人々の間を通して流れている『意味の流れ』というイメージが生まれてくる」と述べている。

ゆるやかなテーマで
創造的コミュニケーション

東京大学大学総合教育研究センタ

一准教授の中原淳氏は、長岡健氏との共著『ダイアログ 対話する組織』（ダイヤモンド社）で、対話を①共有可能なゆるやかなテーマのもとで、②聞き手と話し手によって担われる、③創造的なコミュニケーション行為と定義する。ワークショップ企画プロデューサーの中野民夫氏は堀公俊氏との共著『対話する力』（日本経済新聞出版社）で、「言葉を通して率直に話し合うなかで、何か新しいものを一緒に見つけ出していく、共に創り出していくこと」だと述べている。

さて、このようにいろいろな識者の言う「対話とは何か」を列挙してみても、イメージの具体化にはつながらないかもしれない。そこで、「会話」や「議論」と「対話」を対比することで、イメージを描き出してみ

よう。

何か事を起こす際の
会話・対話・議論の関係性

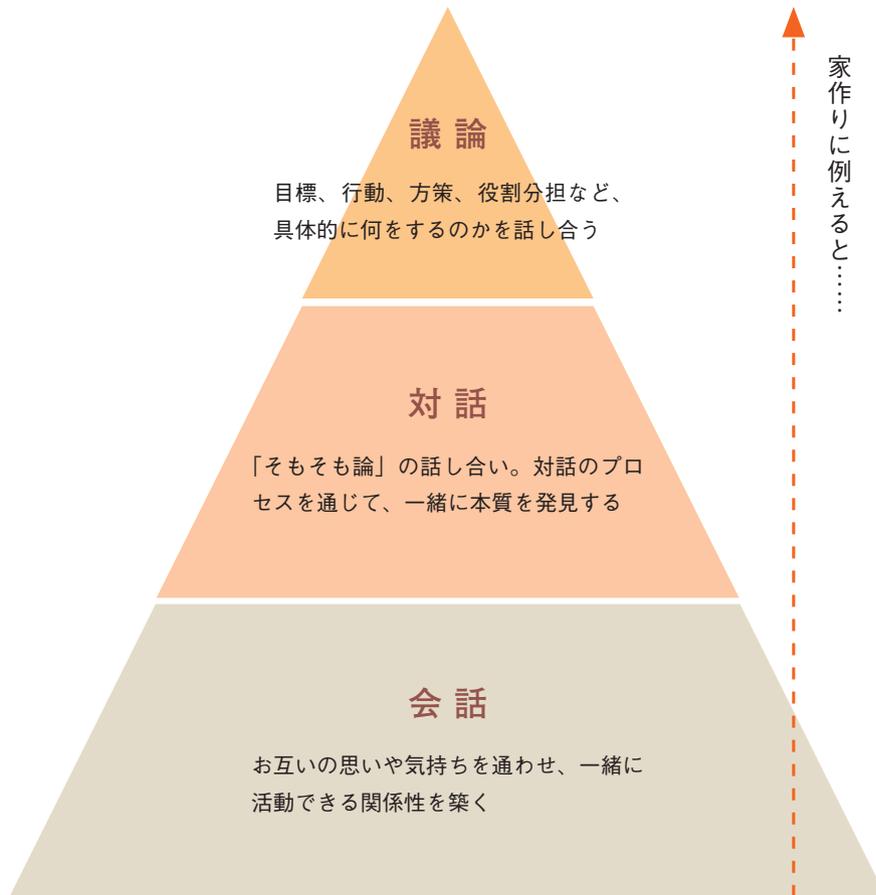
7ページの図表は、複数の人が協力して何か事を起こす際の、「会話」「対話」「議論」の関係を図示したものだ。

いちばん下で、土台作りに当たるのが「会話」。互いの人となりを知り、思いや気持ちを通わせて、一緒に活動できる関係性を築き上げる。「会話さえ成立しない相手と、深い対話や議論は不可能」ともいえる。

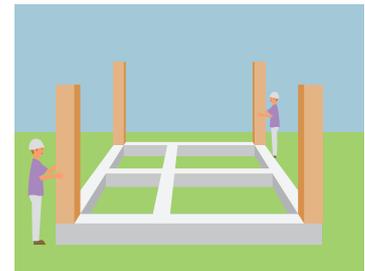
次が「対話」の段階だ。そもそも論を話し合い、「あなたがそういう考えをもつようになったのは、そんな経験があったからか」「あなたの主張には、そういう背景があったの



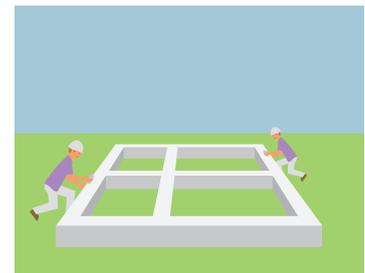
人と協力して事を起こすときの 「会話」「対話」「議論」の関係



屋根をふき、床を張る



柱を立てる



土台を作る

家作りに例えると……

「会話」で土台を作った上に、なすべき事の方向性、軸となる柱を「対話」で立てる。あなたの所属する組織は、いきなり「議論」から始めているだろうか？

出典：「対話する力」（日本経済新聞出版社）の図表や記述を基に編集部作成

か」と、互いにしみじみわかり合う。判断をいったん保留し、前提を探ったうえで、なすべき事の方向性を明らかにし、軸となる柱を打ち立てるのが対話の役割だ。

しっかり土台を作り、丈夫な柱を立ててから「議論」の段階に進めば、話はよりスムーズに進む。土台や柱がぐらついては、屋根や床はしっかり作れないだろう。

会社内のたいていの会議や打ち合

わせは、ぬけもれなく、ロジカルに物事を決めていく議論が中心であるはずだ。読者の皆さんがもし、「最近わが社で行われている議論は、どうもうまくいっていない」と感じているとするなら、それは会話や対話が不十分なまま、いきなり議論を始めているせいとはいえないだろうか。

8ページでは少し角度を変えて、「会話」「対話」「議論」を、いろいろな視点から比較してみた。比較の

内容は今回の特集で取材した、対話の実践家や研究者が語ったことをベースにしている。理解を深める参考としてほしい。

ところで、なぜ今の日本企業（とりわけ大企業）には、意図的に対話の場を作り出す必要があるのだろうか。思えばほんの10数年前まで、多くの日本の大企業には、十分な「会話」や「対話」と、それらが下支える、実のある「議論」の場があっ



「会話」「対話」「議論」を比較する

会話



対話



議論



よく聞かれるセリフ

「ご出身は？」「ご趣味は？」
「山口といえば〇〇だそうです」
「茶道って××だと聞きますが本当ですか？」

「〇〇さんの言う『誠意』って、つまり何を意味しているのですか？」
「私は『誠意』と聞くと、△△を連想します」
「■■■を通じて、私たちは何を実現したいんでしょう？」
「そのために、そもそも大切なことって、なんでしょう？」

「今日は何を、どこまで決めればいいんでしょうか？」
「この点はそちらの意見を尊重しますから、この点はこちらの要望を飲んでもらえませんか？」
「役割分担はどうしましょうか？」

雰囲気と話の中身

雰囲気：自由なムード
中身：たわむれのおしゃべり

雰囲気：自由なムード
中身：真剣な話し合い

雰囲気：緊迫したムード
中身：真剣な話し合い

「問い」に注目すると

儀礼的な、失礼のない問い
人と人を取り持つための問い

聞き手の自覚を促す問い

事実を確認する問い
自分の解釈に誘導するための問い

「後味」に注目すると

心地よさ。「あー、楽しかった」。
娯楽を楽しんだ後の気分

すがすがしさ。子どもが面白いものを発見したときの気分

頭を使って疲れた。うまく話がまとまると充実感。議論に負けると悪い気分も

たのではないだろうか。

男性、正社員（その多くは大卒）という均質な構成員が、長期雇用、長時間労働のなかで濃密な時間を共に過ごす。企業や事業環境が大きな変化にさらされることも少ない。余裕のある職務の合間やたばこ部屋、会社を出た後は赤ちょうちんなどで、「会話」「対話」「議論」は、それぞれの違いも意図されずに、それを行っているという意識もないまま、組織のなかに埋め込まれていたのだろう。

だがそうした状況は、今の日本企業では大きく変化してきている。まず企業の構成員の多様化が進んでいる。非正規従業員が重要な役割を担うようになり、年齢の幅は広がり、

性別や国籍も多様になってきている。意図的に「会話」「対話」の場を作っていかなければ、それぞれがよって立つ価値観もわからないまま、「いきなり議論」となってしまう場面は、増えるばかりだろう。

事業環境も大きな変化にさらされている。最も劇的な変化の例が、M & Aだろう。「昨日の敵は今日の友」という状況は確実に増えてきている。ここでも求められるのは、意図的な「会話」「対話」の場作りではないだろうか。「参加者が自分の都合ばかり主張して物事が決まらない」「理屈は頭では理解できるが、まるで腹落ちしない」といった不毛な議論の場を、減らしていく必要がある。



中原 淳氏

東京大学大学総合教育研究センター
准教授

Nakahara Jun_大阪大学大学院人間科学研究科、メディア教育開発センター（現・放送大学）、米国・マサチューセッツ工科大学客員研究員などを経て、2006年より現職。専門は経営学習論、組織行動論。「大人の学びを科学する」をテーマに、企業・組織における人々の学習・コミュニケーション・リーダーシップについて研究している。著書は『職場学習論』（東京大学出版会）、『知がめぐり、人がつながる場のデザイン』（英治出版）など。

物事の意味は人と人の関係のなかから現れる だから対話の場が重要になってくる

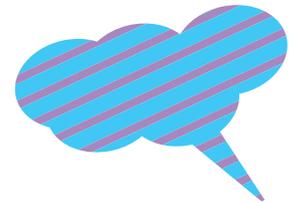
ここからはアカデミックな視点から、「なぜ対話の重要性が増しているのか」に迫ってみよう。1990年代、人文社会科学界に「これまでのものの見方は、もしかして間違っていたのでは？」という嵐を巻き起こした、社会構成主義を通して見ると、また違った対話の重要性が見えてくる。

東京大学の中原氏によると、社会構成主義が登場する以前は、「言葉はそれぞれ客観的の意味をもち、言葉を正確に伝えれば意味も正確に伝わる」という、いわゆる「客観主義」が、学問を支配していた。たとえば自然科学の世界では、「唯一絶対の真実は存在しており、それを言語によっ

て客観的にすくい取ることが科学者のなすべきこと」と考えられていた。企業経営もまたしかり。「経営の専門的知識をもつ者が内部環境や外部環境を客観的に分析し、できるだけ争いを避ける正しい戦略を立てれば、あとは物事が動くはずだと考えることも、それに類似しています」（中原氏）

**客観的事実そのものより
人々の意味づけに注目**

一方、社会構成主義は、客観的事実の存在を否定するわけではないが、「その事実に対して、人々がどう意



味づけをしているのか」に注目する。たとえば、先ほどの客観的分析によって導かれた戦略でも、それを聞いたさまざまな人たちが、自分なりに戦略を解釈し、現実と折り合いをつけながら実行するというのが現実だろう。「人は客観的事実そのものによって動くのではなく、事実の意味づけをする活動を通して世界を理解し、行動を方向づけている。意味づけの活動とは、人と人のコミュニケーションそのものであり、それこそが未来を創り得るのです」（中原氏）



杉万俊夫氏

京都大学総合人間学部 教授

Sugiman Toshio_1951年生まれ。九州大学大学院教育学研究科博士課程修了。学術博士。大阪大学人間科学部助手、京都大学教養部助教授などを経て、1996年から現職。専門分野はグループ・ダイナミックス。著書は『コミュニティのグループ・ダイナミックス』（京都大学学術出版会）、『看護のための人間科学を求めて』（ナカニシヤ出版）など。

対話の手法 ①

ワールドカフェ

対話の最少単位は4、5人が座ったテーブルとなる。このテーブルをどんどん増やすことで、10数人から、1000人まで一緒に対話する人の数を増やすことができる。まずテーブルごとの対話（20分から30分）を3ラウンド行う。第1ラウンドは、予め設定されたテーマ（問い）について話し合う。次に各テーブルに1人だけ残り、残りの人は別々のテーブルに出かけ、第2ラウンドの対話となる。第1ラウンドのテーブルで出たアイデアを紹介し、つながりを探求して対話を深める。

第3ラウンドは元のテーブルに戻って、出かけた先のアイデアを紹介し合い、気づきや発見を統合していく。

最後はカフェの主催者がファシリテーターとなり、全体で対話をする。会話、対話、議論でいえば、会話と対話を橋渡しするような手法といえる。

心理的に安全な場で 互いの話に耳を傾ける

「意味づけは人と人の関係のなかから立ち現れる」という社会構成主義の立場に立つと、戦略の共有や浸透には、対話が重要な意味をもってくることになる。中原氏は、対話の場

とは「心理的な安全が確保されたなかで、参加者が互いの話に耳を傾け合うことを通じて、事実の意味づけをしていく場でもある」と説明する。つまり、新しい戦略にかかわる人たちができるだけ多く集まり、その戦略にどんな思いやイメージをもっていかを語り合うことが、戦略実行の質にかかわってくるのだ。

共通の夢を見出しにくい、今の職場 一緒に働く仲間が、共に夢を紡ぐツール

グループ・ダイナミックスという学問的立場から、地域コミュニティや医療現場、企業活動のなかの対話に注目している京都大学総合人間学部教授の杉万俊夫氏は、「社会構成主義が注目されて以降、人々は多様なゲームを生きているという見方が出てくるようになりました」と語る（11ページの図表参照）。

「自然科学ゲーム」や「人間科学ゲーム」を内包する「言語ゲーム」の外側には、広大な「生活ゲーム」の領域がある。「言葉や数式、記号に表せない物事は、世の中にいろいろあります。『野球でダブルプレーを取るときの、内野手の連係の勘どころ』『職人が息を合わせて作業をしているときの、タイミングの合わせ方』などが、生活ゲームの領域の事柄の一例です」

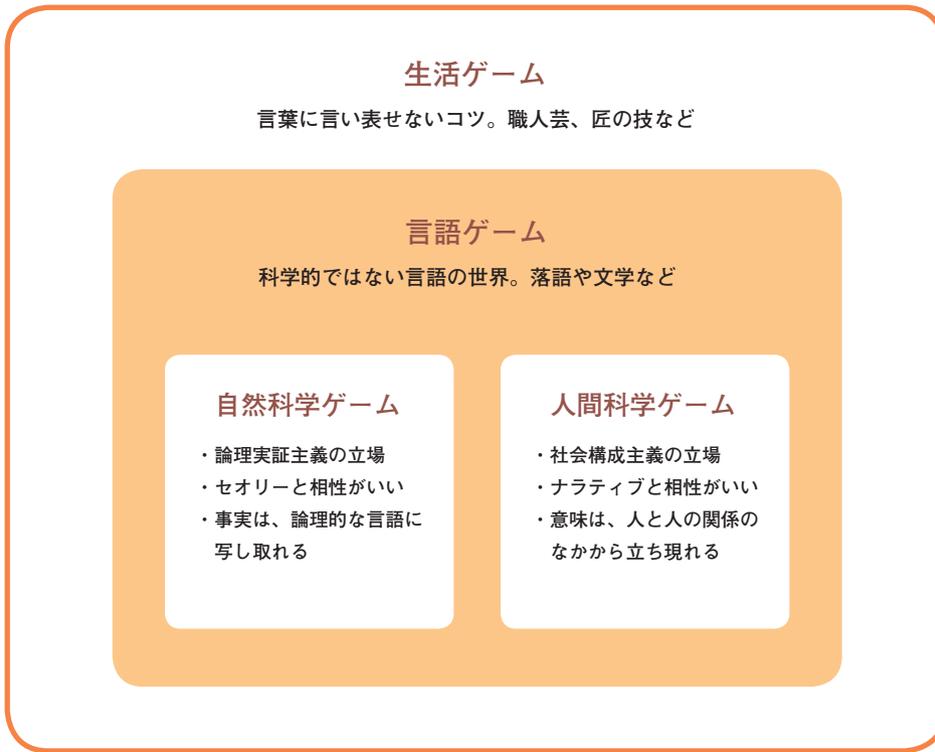
人間科学ゲーム、自然科学ゲームには属さない「言語ゲーム」には、科学的ではない言語の世界が該当し、落語や文学などがそこに含まれる。

「自然科学ゲーム」は、論理実証主義の立場を取る。前提となる事実は、私たちが知ろうと知るまいと存在する客観的事実だ。そして発見した事実は、論理的な言語（ここでいう言語には日常言語だけでなく、数学的言語、各種の記号言語も含まれる）に写し取ることができるという前提にも立っている。事実の観察を続けることによって、言語への写し取りを正確なものにしていくことが、「実証」なのだ。

論理実証の自然科学ゲーム 実は特殊なルールなのでは？

これに対して社会構成主義を基本ルールに掲げるのが、「人間科学ゲーム」となる。「こういう見方が出てくる前は、自然科学ゲームのルールがほかのあらゆるゲームにも適用できるのではないかと考えられていました。ですが、実は自然科学ゲームのルールはかなり特殊なのではな

！ 生活ゲーム、言語ゲーム……人は多様な“ゲーム”を生きている



かつては「自然科学ゲームのルールは、ほかのゲームにも適用できるだろう」と考えられていた。だが最近では、「自然科学ゲームのルールは、かなり特殊なものなのではないか」と考えられるようになってきている。

いか、ほかのゲームにはそれにふさわしいルールがあるのではと考えられるようになったのです」（杉万氏）。

ここで「人間科学ゲーム」的アプローチと、「自然科学ゲーム」的アプローチの違いを、ナラティブセラピーの分野で知られる「スニーキーパー」の事例を使って説明しよう。

「そして」のナラティブ 「従って」のセオリー

ナラティブは語り、物語と訳される。ナラティブには「始め」「中間部」「終わり」があること、それらの部分が「そして」でつながれることが特徴に挙げられる。「投手がふりかぶった。そして速球を投げた。そして

投手が三振した」というのがナラティブの一例だ。それと対照的なのがセオリーで、「こちらは『従って』という因果関係で話がつながります」（杉万氏）。「投手が投げた球は速かった。従って打者は三振した」というのはセオリーになる。ナラティブは「人間科学ゲーム」と相性が良く、セオリーは「自然科学ゲーム」と相性がいい。「互いにナラティブを語り合いながら、さらに新たな共通のナラティブを共有していくプロセスこそが、まさに対話なのです」（杉万氏）

「スニーキーパー」の事例は、こうしたナラティブを活用したナラティブセラピーという精神療法で、遺棄症と診断されたニックとその家族の

問題を解決したお話だ。事例の詳細な内容は、12ページを参照いただきたい。

問題発見、解決ロジックに従っていない点に注目

杉万氏は「この事例は『自然科学ゲーム』で好まれる、問題発見、解決ロジックに従っていない点に注目してほしい」と言う。

確かに事例の経緯を追っても、ニックが遺棄症という問題を起こす原因は追究されていない。家族との対話を通じて「スニーキーパー」を生み出し、どんな悪さをしているのか、それによって家族はどんな困った状況になっているのかなど、スニーキ



スニーキープーの事例に見る 対話を通じた未来の紡ぎ方

① ニックの“問題”とは

- 下着のなかに、めいっばいの排泄物。
- それで壁に筋をつけ、それを引き出しにしまい、食卓の裏にぬりつけて遊ぶ。
- 遺糞症（排泄のコントロールができない）と診断される。



② “問題”に「スニーキープー」と名づけよう

「スニーキープー」（問題）はニックや家族にどんな影響を与えているか、セラピストが質問。

ニック ほかに子から引き離され、勉強に影響し、人生を台なしに。

母親 人としての能力、良い親になるための能力に疑問を抱かせ、彼女をみじめにし、打ちのめした。

父親 相当まごつかされた。決まりが悪く、友人や親族と疎遠に。みじめな秘密を隠させた。

家族 ニックと両親の間に溝。両親が互いに注意を向けることを困難に。



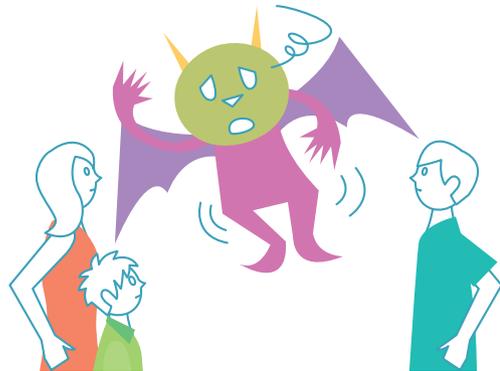
③ 「スニーキープー」が失敗したとき (思いのままにならなかったとき)を探そう

「プーが失敗したとき」を拾い集め、その意味を考えた。

ニック プーの思いのままにならなかったことが何度かあることを思い出した。

母親 みじめな思いに抵抗してステレオをつけたことがある。そのときは人としての能力、良い親になるための能力に疑問を抱かずに済んだ。

父親 プーに抵抗した経験は思いつかなかったが、プーの要求を拒むというアイデアに興味をもち、みじめな秘密を同僚に打ち明ける気持ちになった。



④ 未来に向けての行動を見出す

セラピストは「プーの思い通りにさせないため、今までどう対処してきたか」「どんな個人的、関係的特徴が、思い通りにさせないため役立ったか」「プーが失敗するときを知ったことで、将来どんな点が変わるだろうか」と質問。

ニック プーには二度とだまされたい、友達にならないことを決心。

母親 プーにみじめな思いをさせられることを拒否することを決めた。

父親 プーとのトラブルを同僚に語ることを考えるようになった。

いわゆる問題発見、解決ロジックではない。「スニーキープー」を対話のなかで生み出し、対話を通じて「スニーキープー」の悪さを明確にしている。そのうえでプーの思い通りにさせないため、未来に向けて何をしていくかを考えている。対話を通じて未来を紡ぐことの一例といえる。

出典：『物語としてのケア』（野口裕二著、医学書院）の記述を参考に、編集部作成

ープーのキャラクターも対話のなかで描き出している。さらに「プーのいいなりにならないため、未来に向けてどう行動するのか」も、対話を通じて見出していることがわかる。「スニーキープーの事例でもそうであるように、対話は一見過去の話をしているように見える場合でも、必ず未来を紡いでいるものなのです」(杉万氏)

杉万氏は、現在の経営者やマネジャーは、部下と共に夢を描いてそれ

を提示することも重要な役割になっていると説く。みんなが貧しい時代は、経営者やマネジャーが夢を描かなくても、「みんなで豊かになろう！」といった夢が“世の中スケール”で描かれていた。だが今は、そうした「誰もがあこがれる夢」は描きにくくなっている。「経営者や上司が夢を描かなければ、ついていく部下はつらいばかりです。対話とは、一緒に夢を描く有効なツールでもあるのです」

どう活用されている？ 欧米発の手法 日本向けアレンジは進んでいるのか

ここまで、現在の日本企業は対話が成立しにくい状況になっていること、社会構成主義（人間科学ゲーム）の立場に立てば、事実に対する意味づけは、人と人の関係のなかから立ち現れるものであること、また対話の場とは意味づけの場であり、未来を紡いでいく場でもあるということ伝えてきた。

では、今の日本企業に必要な対話の場を取り戻していくため、具体的にどんな方法があるのだろうか。ここでまず注目したいのが、ワールドカフェをはじめとする、欧米で生み出された対話の場作りの手法だ。SECTION 2では、企業だけでなく行政やNPOがこれらの手法をどのように活用しているのかを報告していく。また、このセクションではワールドカフェ（10ページ参照）、OST（オープンスペーステクノロ

ジー）、フューチャーセンター（本ページ右側参照）という代表的な手法について簡単な解説も加えた。先に目を通していただくと事例の理解がより深まるだろう。

対話の場作りのため、欧米の手法を取り入れるのはいいとして、果たして欧米の手法そのまま、文化や風土の違う日本人にもなじむものなのだろうか？ 結論からいえば、やはり日本人向けアレンジは必要なようだ。実践の積み重ねのなかでいくつかの要点が見えてきている。この点についてはSECTION 3で、対話の場作りを実践する方々の考えを改めてお聞きしている。皆さんの職場での実践の参考にしていただきたい。



対話の手法 ②

OST (オープンスペース テクノロジー)

参加者が解決したい課題や話し合いたいテーマを自ら提案するところがポイントだ。提案者はA4大の紙に課題やテーマと名前を書いて読み上げる。

その後、紙に書いたテーマごとの分科会が開かれる。通常分科会は1時間半程度で設定されるが、どの分科会も出入りは自由。「当初考えていたものと違う」と思えば別の分科会に移ってもよい。

分科会での話し合いを踏まえて、プロジェクトが提案されることもある。そのプロジェクトに参加したい人が自主的に集まって、アクションチームが自己組織的に編成される。

対話の手法 ③

フューチャー センター

フューチャーセンターは、多様な人々が集まり、良い対話をするためにしつらえられた専用の空間だ。持ち込まれた複雑な問題にかかわる「未来のステークホルダー」を集め、オープンに対話する。おもてなしの心で招き入れられた参加者は、対話と問題解決の方法論を用いるファシリテーターによって、協力的・創造的に話し合いを進めていく。1回で解決しない問題は、セッションを連続的に設計することで、問題解決に近づいていく。会話、対話、議論であれば、対話から議論へを専らカバーすることになる。



対話を活用する 現場からの報告

理念の創造や共有、組織の学び、リーダーの育成。3つの文脈に沿って、対話はどのように活用されているのか、現場の取り組みを報告する。企業だけでなく、行政やNPOの事例にも注目する。

理念を 創造し、共有する

イマジン・ヨコハマ●横浜港開港150周年を機に、市民の対話による横浜の都市ブランド再構築を目指した、横浜市のプロジェクト。2008年から2010年に実施された。

>>> イマジン・ヨコハマ

市民ボランティアの自己組織化 推進力はどこから生まれるのか

市民の対話を通じて、横浜の都市ブランド再構築を目指したプロジェクト「イマジン・ヨコハマ」。ロゴマークやスローガンを制定し、活動が一段落ついた後も、参加した市民ボランティアたちが自主的な活動を次々と展開している。良質な対話が、自己組織化（自然に秩序が生じる現象）的な行動を呼び起こす好例として、イマジン・ヨコハマとその後の活動の広がりレポートする。

ワールドカフェを活用し 横浜のイメージを集約

同プロジェクトは、横浜にまつわる未来像を横浜にかかわる人々から集約することで進められた。この未来像集約で主に活用されたのが、ワールドカフェ（10ページ参照）を中心とする対話の手法だった。

2009年5月には1000人を集めるワールドカフェを開催（新型インフル

エンザの影響で、実際の参加者は約500人となった）。『ヨコハマ』の何が私たちをひきつけるのでしょうか？」「未来のヨコハマは、私たちにどんな一歩を踏み出してほしいと思っているのでしょうか？」といった問いかけについて語り合った。

ワールドカフェに参加する市民ボランティアは公募されたが、そのうち約260人はコアメンバーとされた。この人たちはブランド構築の方法論やワークショップ開催のノウハウを学ぶ研修を受講し、そのなかの多くのメンバーが、後に開催された出張ワークショップの自主的な運営にも携わった。「非常に負担が大きいコアメンバーから枠が埋まったのは驚きでした」と、プロジェクトの企画・運営に携わった博報堂ブランドデザインのシニアコンサルタント、^{うどう}兎洞武揚氏は振り返る。自治体のボランティア募集という主婦やリタイアした高齢者、学生などが主体となることが多いが、現役ビジネスパーソンが目立ったことも特徴だった。

1000人ワールドカフェに加えて、市内のさまざまな場所に多様な参加

者を集める「出張ワークショップ」という対話の場が、20カ所以上で開催された。

ボランティアたちの気づきが新しいブランドにつながる

運営も含めて対話の場に参加したボランティアたちは、「気づきシート」を記入した。「今日、あなたが気づいたこと、発見したことは?」「未来のヨコハマが持っている、他にないような特徴や強みは何?」といった設問に自由に記入するもので、上記のような対話の場のほか、開国博Y150の来場者へのアンケート調査に協力したボランティアなどを含め、約1000枚の「気づきシート」が活動を通じて集められた。

この「気づきシート」の記述や各種アンケートなどを基に、「多様性を真正面から受け入れるオープンマインド力」「市民自ら新しいコトを創りあげようとする進取の気風」といった横浜の特徴と強みなどがまとめられた。そのうえでブランドステートメントと「OPEN YOKOHAMA」というスローガンが制定され、市民投票でロゴマークも決められた。コアメンバーの人たちから見れば、自分たちが参加し、運営した対話の場での「気づき」が結晶化する形で、ステートメントやスローガンが生まれたことになる。

対話を深め、その成果が形になることを経験した市民ボランティアたちは、さらに自己組織化へ踏み出していく。契機となったのは『「イマジン・ヨコハマ」からはじまる横浜の未来』というイベントで、作成さ

れたブランドステートメントを披露する場として2010年3月に催された。市民ボランティアら約150人が参加し、OST（オープンスペーステクノロジー、13ページ参照）という手法を使って「未来のヨコハマを創るため、踏み出してみたい第一歩」を話し合った。

ほかのNPOや地域の活動対話の場作りで支援も

この対話から生まれた活動がtOY（チームオープンヨコハマ）だ。兎洞氏がOSTで「イマジン・ヨコハマの継続」を提案すると、その場で約30人が集まった。「ボランティアの方々に『対話による新たなつながりが楽しい』『こういう場は大事』という思いがあったから盛り上がったのでしょ」(兎洞氏)

tOYの活動の柱の第1は、市民ファシリテーターの養成だ。対話のファシリテーターは企業にこそ増えてきたが、市民活動の場にはまだまだ不足していると、「ダイアログコーディネーター養成講座」を始めている。

また、東日本大震災の被災地へボランティアに行く人たち同士が、事前に対話をする活動の支援など、ほかのNPOやコミュニティの活動を対話を通じてサポートすることも進めている。このほかキャリアをテーマとした社会人と学生の対話の場や、横浜市と共催のワールドカフェ開催などを企画している。

このイベントから生まれたもう1つの活動が、日産自動車の従業員と市民が本社のカフェで対話する「ヨ



兎洞武揚氏

博報堂ブランドデザイン
シニアコンサルタント



福前明日香氏

横浜市役所



鈴木 核氏

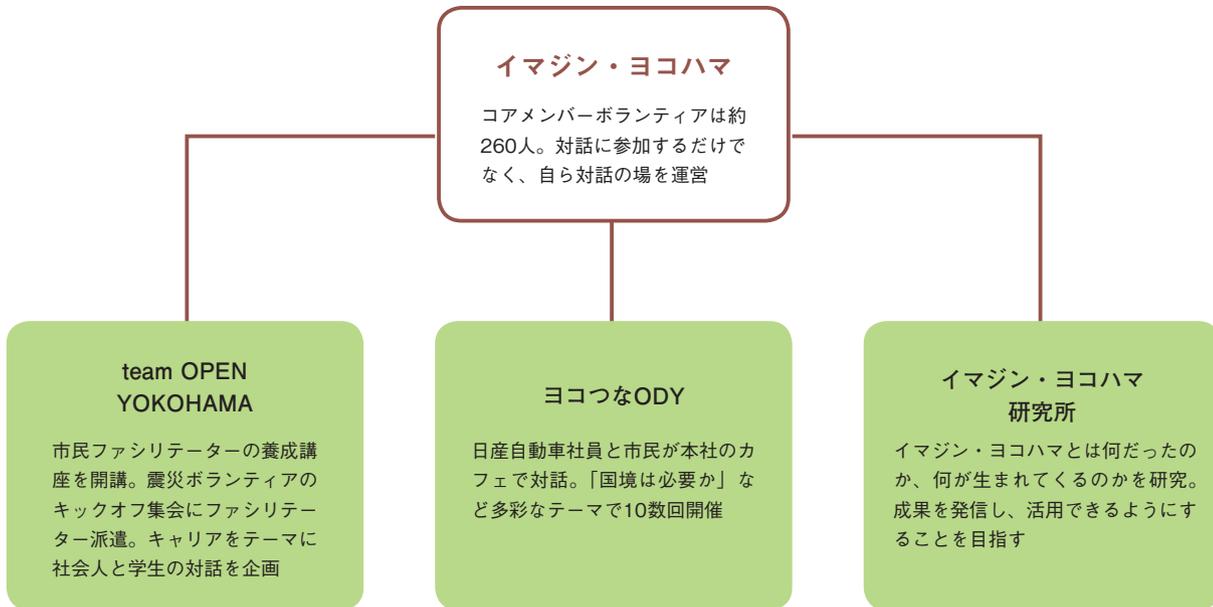
日産自動車
企画統括部シニアスタッフ



「OPEN YOKOHAMA」の
ロゴマーク



イマジン・ヨコハマから生まれた自己組織化的な活動



市民ボランティアたちが対話を深めた「イマジン・ヨコハマ」からは、さまざまなプロジェクトが自己組織的に発生している。

「ヨコつなODY」だ。市民ボランティアとしてイマジン・ヨコハマに参加していた鈴木核氏が、運営に携わってきた。もともと社内に対話の場を作りたいということと、会社の地元の横浜市民に対話を通じて貢献したいという、2つのことを考えていた。「OSTで話し合っていたら、2つを一度に実現するアイデアが浮かんできました」（鈴木氏）

「国境は必要か」「なぜ日本人は和服を着なくなったのか」など多彩なテーマで、2010年5月から10数回の対話を重ねた。「日本人は指示されて動くことに慣れているが、対話は自律的に参加しないと意味がない。これからは自ら考え、発言し、行動することがますます重要になるが、対話の場はそれらを実践するいい機会だと思います」（鈴木氏）

最初はボランティアとしてイマジン・ヨコハマに参加し、後に異動で

担当者となった横浜市役所の福前明日香氏は、「イマジン・ヨコハマ研究所」という活動を進める。イマジン・ヨコハマのプロセスや対話の手法をアカデミックな視点も交えて検証し、研究成果を発信、活用することを目指している。

福前氏は行政の仕事を通じて、それまでは互いに知り合いではなかった地域の人たちが、つながってアイデアを出し合うと大きな力になることや、現役で働いている人たちのなかにも、家庭や仕事以外に、住んでいる地域に貢献できる場を強く求めている人が存在することを実感している。「個人的には、そういう人たちをつなぐ場を作ることが、これからの地方行政の役割の1つになると思います。イマジン・ヨコハマは、そうした場作りの先例として印象深いものでした」（福前氏）

イマジン・ヨコハマのように、自

発的な動きの自然発生につながる対話の場のポイントとして、兎洞氏は次の2点を挙げる。第1は「問いの大事さ」。他者から何か情報を受け取っているときよりも、自分で考えているときのほうが人は学びが大きい。「じっくり考えてみたくなるようないい問いかけは、相手に考えること、学ぶことをプレゼントしていることになるのです」（兎洞氏）

第2は、「自分の状態への自覚」。仮に自発的に動いていない状態でも、それは自分なりに何か考えがあってそうしているはずだ。まずは自発的でないことを自覚し、「なぜ自分は自発的でないことを選択しているのか」を考えることが、その状態を抜け出すきっかけになる。

これらのことを意識しながら対話の場を設計していくことが、ひいては「自己組織化」を誘発することになるのだろう。

理念を 創造し、共有する

NECグループのビジョン・バリュー●C&C（コンピュータと通信の融合）を打ち出してから30年。次の30年を切り拓く指針として、「全員参加」で策定された。

>>> 日本電気（NEC）

アウェイの場をホームに変えて ビジョン実現の未来を実感

日本電気（NEC）は2008年4月、新たなビジョンとバリューを制定した（18ページ参照）。従来あった企業理念に、2017年に実現したい姿であるビジョンと、大切にしたい価値を言語化したバリューを付け加えたのだ。

このビジョン・バリューの共有、定着に、“対話の仕掛け人”としてかわることになったのが、同社コーポレートコミュニケーション部広報統括マネジャー、中島英幸氏だ。ビジョン・バリューの共有や定着は、2008年の共有期、2009年の定着期、2010年の日常化期と3カ年で進められたが、中島氏は共有期の後半からかかわった。

きっかけは、共有・定着を担当す



中島英幸氏

コーポレートコミュニケーション部
広報統括マネジャー

る経営企画部の元同僚から相談を持ちかけられたことだった。共有、定着活動には社内の各部署から約80人の推進メンバーが集められていたが、「活動を共有期から定着期に進めるにあたり、まずその80人を、対話を通じて活性化できないかという相談でした」（中島氏）。中島氏は、出向した従業員3000人の子会社で、人事担当者として対話の場を活用して職場を活性化させた経験を『私が会社を変えるんですか?』という本にまとめたり、2008年ごろから対話を重ねることで職場を「最高の居場所」にするという社外活動を始めたかっていたのだ。

「会議に結論は必要不可欠」 対話の姿勢とは対極の風土

中島氏がそれまで培ってきた対話の場作りや運営のスキルを、NEC本体でも活用する——。ずっと同社で働き続けてきた中島氏だからこそ、「簡単ではない」と感じたという。

企業では「会議や話し合いでは何か結論を出さなくてはいけない」という雰囲気は日常的だ。NECにも「とりあえず」「とり急ぎ」「とり繕う」

風潮は少なからずある。「結論を出さない、まとめないという対話の姿勢とは対極といえます」（中島氏）

対話がなかなか受け入れられにくい社内文化をもつ同社で、ビジョン・バリューの推進メンバー80人が、対話の場の一手法である「ワールドカフェ」を試みた。中島氏がそれまでの経験を踏まえ、さまざまな工夫をこらしたこともあって、その対話の場は成功を取めた。「この手法をビジョン・バリューの定着に活用していこう」という機運が推進メンバー内に盛り上がり、200人程度が参加するワールドカフェを、各事業所などで10数回開催する「3000人の対話集会（タウンミーティング）」へとつながっていった。

ここで、タウンミーティングで展開された、中島氏や推進メンバーによる、NECでの対話を盛り上げる工夫をいくつか紹介しよう。

タウンミーティングの社内対話の場は、沈鬱な雰囲気が始まるが多かった。「タウンミーティングでは多様な職種、階層の人を150人から200人、一会場に集めました。参加者は会社の指名で忙しいなか集まっています。うつむいたり腕組みしたり、会場は『超アウェイ』状態でした」（中島氏）。だから事前の説明や練習を手厚くすることで、会場を「アウェイ」から「ホーム」に変えていく必要があった。

工夫の第1は、傾聴とは何かをしっかりと伝えること。他者の話に敬意をもって耳を傾けるのが傾聴だ。「顔と体と目と耳を全部その人に向けることを、コミカルに、大げさに実演

します。人の話を聞くことに命がけになってください、と練習してもらいました」(中島氏)

通常の会議では、人の顔を見てしっかり話を聴く機会が減っていると中島氏は言う。そういう現状だからこそ、「この場なら自分の話を聞いてもらえる」と、参加者に実感してもらうことが重要になる。

「イエス、バット」ではなく「イエス、アンド」で対応を

第2は、「イエス、バット」でなく、「イエス、アンド」で返事をする。「あなたの考えはとてもよくわかる、だけど……」というのが、「イエス、バット」。これは一見相手を受け入れたようで、実はまったく受け入れていない。「イエス、アンド」は、「それ

はとてもいいですね、そこに〇〇という要素を付け加えるのはどうでしょうか」という応対で、このほうがより創造的な対話につながりやすい。「『イエス、アンド』は不慣れで難しいので、デモンストレーションを見せたうえで練習してもらいます」

第3に、会社の誇りを喚起するような映像を流し、部屋を暗くして、未来を想像してもらうことも試みた。

このような工夫もあって、タウンミーティングは参加者から高い評価を得た。「周囲の人も自分と同じようなことを考えていたことがわかった」「この仲間となら頑張っていけそう」「入社時の志を思い出した」といった意見が寄せられた。「どの会場も、軒並み参加者の9割が高く評価してくれました」(中島氏)

ビジョン・バリューの定着に関し

ては、ワールドカフェの問いかけを、NECで働いている未来を意識してもらうことを意図して設定していた。「参加者たちは、2017年のビジョンについて『考える』のではなく、初めて『イメージする』ことができたのではないのでしょうか。ビジョンが実現した2017年を体験できたともいえます。そこにいる志を忘れていない自分、一緒に働く仲間を具体的に想像できたから、前向きな感想につながったのでしょうか」(中島氏)

同社では、2010年に中期経営計画の共有、浸透でも対話の場の活用を試みた。「こちらは少し硬い内容なので、タウンミーティングほど盛り上がりませんが、深く考える対話になった。このようにいろんな場面で対話の活用が試みられること自体、会社の変化を感じています」(中島氏)

● NECグループの企業理念・ビジョン・バリュー

企業理念

NECはC&Cをとおして、世界の人々が相互に理解を深め、人間性を十分に発揮する豊かな社会の実現に貢献します。

ビジョン2017

人と地球にやさしい情報社会をイノベーションで実現するグローバルリーディングカンパニー

バリュー

行動の原動力……………イノベーションへの情熱

個人一人ひとりとして……………自助

チームの一員として……………共創

お客さまに対して……………ベタープロダクツ・ベターサービス

● 3000人タウンミーティングでの「アウェイ」を「ホーム」の場に変える工夫

アウェイな空気

いったい何が始まるの？ この忙しいときに……。

- ・「傾聴」をしっかり伝える
- ・「イエス、バット」ではなく「イエス、アンド」で対応
- ・映像を流す、未来をイメージしてもらう

ホームな空気

この仲間となら頑張っていける。入社時の志を思い出した

事前の説明や練習を手厚くすることで、タウンミーティングの場をアウェイからホームに。

理念を
創造し、共有する
には

>>>

ピラミッドにネットワークの良さを いかに取り込むかが企業の課題

「今の企業組織の課題は、ピラミッド型にネットワーク型の良さをいかに取り込んでいくかということでしょう」と、内省と対話によるリーダーの成長、組織開発などを研究する、香川大学大学院地域マネジメント研究科准教授の八木陽一郎氏は言う。

20ページの図表は、構成員が9人のピラミッド型組織とネットワーク型組織を比較したものだ。ピラミッド型の構成員を結ぶ情報経路の線は8本であるのに対し、ネットワーク型は36本にのぼる。情報伝達コストが高かった時代は線の数が多いが、ITの発達でそのコストが非常に低くなると、線の数を増やしてもコストはあまり変わらない。ネットワーク型が、「割に合う」ようになるのだ。

ネットワーク型のピラミッド型に対する利点は、情報の伝達がピラミッドを上下しなくて済む分、速くなること。そして一人ひとりの情報源も多くなることだ。「組織に起こったある問題について、ネットワークのみんなでも考えることも容易になります」

多くの情報を迅速に集めやすく、またみんなと一緒に

考えることも容易になれば、多様なアイデアも出てきやすくなる。新規事業プロジェクトなどがネットワーク型で実行されることが多いのは、これらの理由からだ。

理念・ビジョンを対話で創造しないと 「船頭多くして船山に上る」になる

創造的に見えるネットワーク型組織だが、舵取りを間違えれば混乱ばかり増すことになる。メンバーが各自情報を得てそれぞれに方策を考えると、意見が合わず対立が起こったり、それぞれが自分のプランを実行しようと「船頭多くして船山に上る」になったりすることがあるのだ。

ここで注目されるのが「対話」ということになる。ネットワーク型組織で何を目指すのか、そのために自分は、自分たちはどちらに向かっていくべきなのか。対話を通じて互いの思いや状況をよく知り、向かうべき方向性、つまり「理念やビジョン」を共に創り出す必要がある。そういう対話を重ねておくことが無用な対立や「船頭多くして……」を未然に防ぐ。「ネットワーク型組織を創



八木陽一郎氏

香川大学大学院
地域マネジメント研究科
准教授

Yagi Yoichiro_慶應義塾大学大学院経営管理研究科博士課程修了、博士(経営学)。専門は組織行動学。広告代理店勤務などを経て、2007年から現職。内省と対話によるリーダーの成長、組織変革、組織開発などを研究している。NPO法人ソーシャルベンチャーズ四国を創設、理事長を務める。



造性豊かにしていくカギが、良質な対話だといえます」

対話を通じて理念やビジョンを一から創造できる場合はいいが、企業には既にそれらが存在している場合がある。そういう場合も、対話の活用で道筋が見えてくる。

『成長したい』『学び続けたい』など、人には誰もが共感しやすい、あるべき姿があるものです。働くとはどういうことか？ 働きがいのある職場とは？ といった問いについて対話を深めていくと、そうした共感しやすいあるべき姿が共有できるようになる。「そのあるべき姿と、従来からある理念の共通項を探っていけばいいのです」。たとえば、「水道哲学」の背景にある松下幸之助の豊かさに対する考え方を学び、自分たちの考える豊かさとの共通項を探っていくといったアプローチだ。

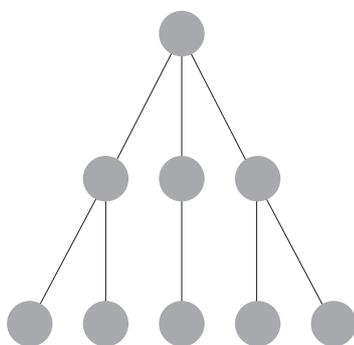
ここまでネットワーク型組織を中心に話を進めてきたが、「企業にはピラミッド型組織の要素も必要」と八木氏は言う。定型的な仕事を判断のぶれなく、速く処理するためにピラミッド型組織は有効であり、そうした性質

の仕事はたいていの企業に存在するだろう。ROE（自己資本利益率）を高めるため各部門の業績をしっかりと管理するといったことも、ピラミッド型のほうが進めやすい。一方で、新しいものの創造にはネットワーク型が有効だ。「経営陣やマネジャーには、2つの型の組織の往來が求められるようになってくるのです」

怒りや威圧をコントロールしないと 対話の場には人は集まってこない

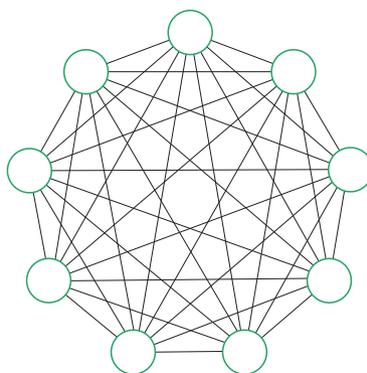
ネットワーク型組織がうまく回っていくには「この場にいると自主性が発揮できる」「参加していて楽しい」といった、メンバーの内発的動機づけが必須になる。強みを伸ばしていくポジティブ・アプローチや、聴くことを、話すことと同等かそれ以上に重視する傾聴などを対話の場で実践するほか、「上から下への怒りや威圧など、ピラミッド型ではそれなりに許容されやすかった感情を、うまくコントロールすることが求められます」。怒りや

● ピラミッド型組織とネットワーク型組織



線は全部で8本

情報をトップに集中
情報処理の負荷が低い



線は全部で36本
(4倍以上)

情報を全体に分散
情報処理の負荷が高い

理念を
創造し、共有する
には

ピラミッド型の情報経路は8本なのに対し、ネットワーク型は36本のぼる。情報のやりとりは素早くなるが、処理の負荷は高くなる。

出典：八木氏提供の資料を基に編集部作成

● 真の対話に至るまでの道程

威圧で対話の場が楽しくなくなれば、あっという間に人は寄りつかなくなるだろう。

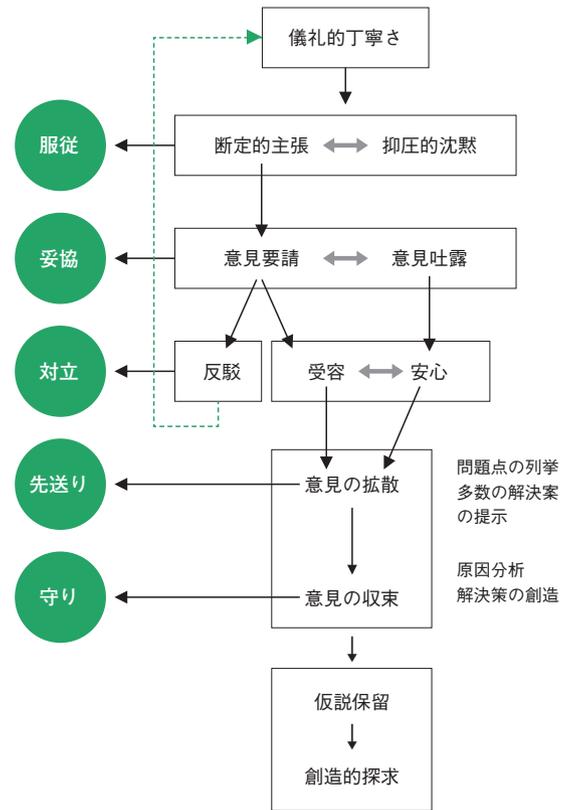
ネットワーク型組織活性化のカギを握る対話だが、「日本人の、とりわけ経営陣やマネジャーがうまく対話を成立させるためには、乗り越えなければいけない数多くの壁がある」と八木氏は言う。右の図表は、ポジティブ・アプローチによる組織変革手法を紹介している、高間邦男氏が作成した「日本人の話し合いのプロセスマップ」だ。図のいちばん下、「仮説保留」「創造的探求」までいけば、深い対話が成立した状態。左側に並ぶ「服従」「妥協」「対立」などは、対話に至らずに陥る問題状況だ。

服従、妥協、対立、先送り、守り……
かくも成立しにくい、日本人の対話

もともと日本人は、話し合いの場には「儀礼的丁寧さ」をもって臨む人が多いが、なかなか本音は表さない。威圧的な上司に多いのが「断定的主張」で、部下はこれに「抑圧的沈黙」で耐える。たまには本音を聞かせてほしいと、上司が「意見要請」すると、ようやく部下は「意見吐露」する。だがそれに上司が「反駁」すれば、部下は「儀礼的丁寧さ」に戻るか「対立」することになる。

反駁しないで出てきた意見を「受容」すると、ようやく部下は「安心」し、多数の声が寄せられることになる。だが今度は声が多すぎ、「意見の拡散」状態に。考えられる解決案も多数となり、とても実施できないと「先送り」になる。とりあえずの落とし所で「意見の収束」にしてしまうと、後で不満が出て、「一度話し合いで決めたのだから」と、上司は「守り」に入ってしまう——。これだけの障害を乗り越えて、ようやく対話にたどりつくことができる。

八木氏は最近、中小企業の経営者を対象とした調査を実施した。「多くの経営者は、どうも取締役さえ信頼していない様子が見て取れました」。「結局頑張っているのは自分だけ」と、部下の行動や意見を信頼せず、怒りと威圧で乗り切ろうとしてしまう。これでは「意見の拡散」



日本人がうまく対話を成立させるには、数多くの壁を乗り越えなければならない。いちばん下の「仮説保留」「創造的探求」までいけば対話が成立した状態。壁の乗り越えに失敗すると、「服従」「妥協」「対立」などに陥ってしまう。

出典：高間邦男「日本人の話し合いのプロセスマップ」

にさえたどりつけないだろう。

だがそんな経営者でも、「部下がそうな原因は、あなたにもないだろうか」「感謝できることはないだろうか」と問いかけて内省を深めていくと、部下の見方が大きく変化してくるという。部下を信頼し始めた経営者は、対話の場への臨み方も変わってくる。「安心や楽しさのある対話の場を用意するようになり、自由闊達なムードの維持に努めるようになってくるのです」。ピラミッド型とネットワーク型の往來が必要な経営陣やマネジャーには、こうした姿勢が求められるのだろう。

組織の 学びを促進する

東京海上日動システムズ●東京海上火災と日動火災海上が2004年10月に合併した際、ITを担うグループ会社も統合。東京海上系の2社と日動系の1社で設立された。

>>> 東京海上日動システムズ 責任を押しつけ合う場が 知恵を出し合う場に変化する

東京海上日動システムズが「対話」に注目した直接のきっかけは、親会社の合併に伴う3社の合併だった。合併に伴う膨大な作業量に社内は相当疲弊していた。システム会社として「受注型」から「提案型」へというビジョンはあったが、とても着手できる状況ではなかったという。

「私自身、当時はあるシステム統合のプロジェクトリーダーでしたが、担当部分を速く正確に作ることだけが関心事で、新しいことをやろうとか、お互い部門を超えて協力するなどにはほど遠かった。また、合併当初は旧3社のお互いの人間関係もでき

ていなかった。対話以前に、会話すらない状態でした」と人事部の岩井秀樹氏は振り返る。

そんななか、2006年9月に始まったのが、社内コミュニティ活動だ。ラーメン好きのラーメンコミュニティ、マイレージの貯め方を研究するマイレージクラブ、男性も多数参加した子育てコミュニティ・通称「こそぶら」など、多くのコミュニティが生まれた。会社の支援は、業務に関連するもの・しないもの区別なくなされた。コミュニティのなかで自由に話をして、「会話」を作ることが狙いだったからだ。

関係性が良くなれば
「ちょっと聞く」も容易に

「会話から始めると、信頼関係ができてくる。話す回数を重ねて相手が見えてくると、ますます信頼ができて対話へ移りやすい。むしろ直接の仕事ではないところで自由な会話を始めたほうが、対話につながりやすいと考えました」（岩井氏）

コミュニティ活動には、たとえばこんな効果があった。合併後のITシステムは東京海上系のものが中心だったため、合併した3社のうち1社の日動系のエンジニアには「わからない」点が多々あった。しかし、会話を通じて関係性が良くなると、「ちょっと」教える、あるいは「ちょっと」時間を融通し合うことは難しくなくなった。結果、忙しい日常のなかでまとまった時間を新システムの教育に取らなくても済んでしまった。社内に会話が増え、関係性ができただけで、学びも自然と進んでしまったというわけだ。

コミュニティ活動と並行して、部横断の対話の場を設けたり、マネジメント研修に対話を取り入れたり、ワールドカフェを試みたりと、「対話」を促進するさまざまな取り組みもなされた。2009年4月には、対話の力を活用して課題の解決をはかる「場」「プロセス」として、フューチャーセンター（13ページ参照）を設置した。

フューチャーセンター活用の具体例として岩井氏が挙げたのが、あるプロジェクトの振り返りだ。いわば反省会だが、従来は、自ら反省する会というよりは部署同士が責任を押しつけ合う会になってしまうことがよくあったという。同じ顔ぶれによる次のプロジェクトも決まっていたので、険悪なムードになるのを避けたいとこの案件が持ち込まれた。

このように、課題をもつ人自身がフューチャーセンターに案件を持ち込むと、事務局スタッフが予備的なヒアリングをして、対話の場に集まるメンバーと、そこで話すプロセス



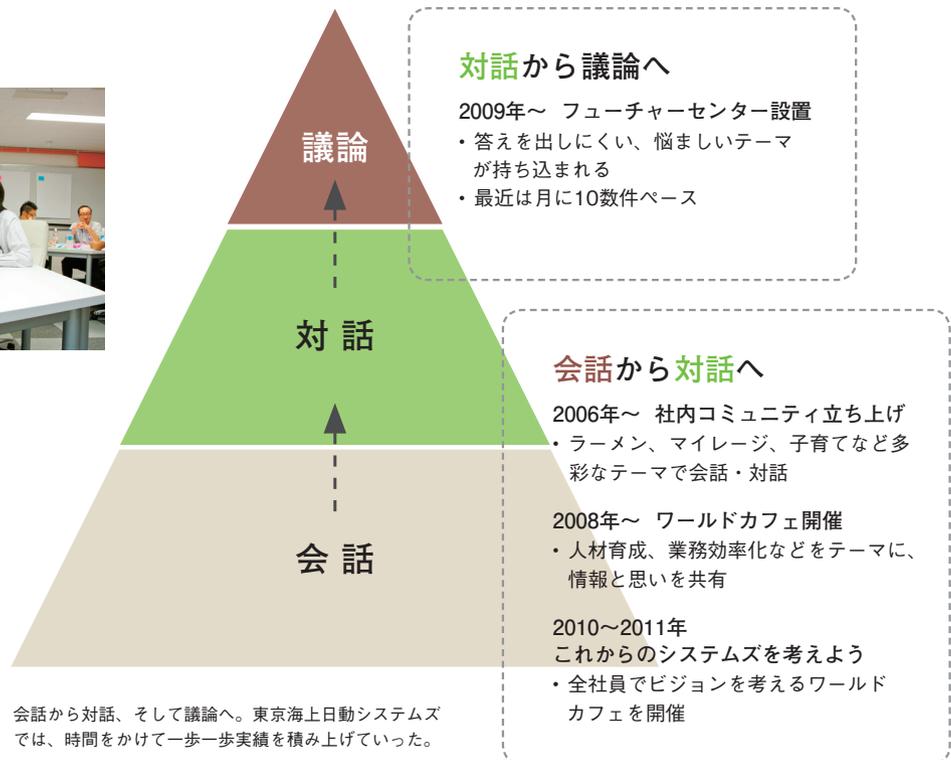
岩井秀樹氏
人事部部長



東京海上日動システムズにおける対話の進展



フューチャーセンターの風景。「ある部署のチームビルディングを推進するチーム」のチームビルディングをお題に、対話を深めていた。



を設計する。この事例では、「自分たちは何のために仕事をしているのか?」という対話からスタートした。「保険のお客さまのためにいいものを」「保険の代理店さんのためにいいものを」など、共通のフレーズが挙がり、東京海上日動本社、システムズ、パートナー会社といった立場の違いを超えて1つの共感が抱けた。

次に、約1年のプロジェクトを時系列に沿って検証するため「年表」を作成。起きた出来事を書き出し、そこにそのときの感情を示す赤（落ち込んでいた、気分が悪かった）と青（気分が良かった）のシールを各自がはっていった。

赤や青のシールは特定のイベントに集中し、再び「あのときはみんな苦しかったんだ」と共感できた。さ

らに、赤のシールが集中した「問題イベント」のとき、「企画サイドはこんな事情で要件が決まらず、落ち込んでいた」「システムサイドは要件が決まらないから時間もお金も逼迫してビリビリしていた」といった互いの事情・背景も理解できた。

**積み重ねがあったから
異質な対話も受け入れられた**

そのうえで「次のプロジェクトでは」と対策を考えてみると、他部署に配慮した打ち手が次々と出てきた。かつては自分の都合ばかりを言い募っていたのが、対話によって全体が見え、互いの価値観が共有できると、組織の学びの力が引き出されて問題解決の知恵が出てきたのだ。

岩井氏は、このようにフューチャーセンターが成果を出している理由の1つとして、「あらかじめ対話の練習がされていた」ことを挙げた。「フューチャーセンターでの対話は、従来の会議室での議論とまったく異質なので、いきなり試すと違和感をもつ人がいたと思います。コミュニティをはじめとする一連の取り組みで、対話という異質なものを許す雰囲気が出ていました」

同社のなかで、「対話」はますます広がっていくのだろうか。

「従来のロジカルな方法では解けなくなっている課題が組織には必ずあり、そういうものには対話が有効です。でも逆に、ロジカルに解くべき課題もたくさんある。上手な使い分けが必要だと思います」（岩井氏）

組織の
学びを促進する
には

> > >

高付加価値を生む「ソト」「ヨコ」との対話 良い空間を作ると、新しい何かが起こる

今企業は、付加価値の高い仕事をしなければ生き残っていけない。このことに異論を唱える人は少ないだろう。付加価値の高い仕事の多くは、今までやったことのない仕事、非定型・非ルーチンの業務で、新しいものを作り出すことだ。

ところが、ピラミッド型の企業組織は安定的に同じ仕事を処理していくために効率化されている。非定型の業務を扱うのも、新しいものを作り出すのもあまり得意ではない。営業、開発といったタテ割り組織は、想定する仕事を機能別に分割している。だから分からないもの



野村恭彦氏

国際大学GLOCOM
主幹研究員

Nomura Takahiko_富士ゼロックスKDI (ナレッジ・ダイナミクス・イニシアティブ) シニアマネジャー。専門は情報処理分野 (CSCW、グループウェア、ソーシャルネットワーク)、経営学分野 (ナレッジマネジメント、コミュニティ・オブ・プラクティス、イノベーション経営)。著書は『サラサラの組織』(共著・ダイヤモンド社) など。

が増えると、あらかじめ分けておいたことが、かえって非効率となることがある。

「ヨコ」での仕事が増えているのに
評価やキャリアは「タテ」に偏っている

すると部門を横断して人を集めたプロジェクトチームなど「社内のヨコのつながり」で動く業務が実情として増えていく。それなのにキャリアパスや学習計画、そして人事評価などの権限は「機能別タテ割り組織」に偏ったままという歪みがあると、国際大学GLOCOM主幹研究員の野村恭彦氏は指摘する。

「名刺にタテ型組織の所属が刷ってあるところを見ても、重要度は『タテ』『ヨコ』の順になっている。ですが、新しいものを作り出す働き方にいちばん大事なのは、『タテ』でも『ヨコ』でもなく『ソト』、すなわち社外に広がるネットワークです。その次が『ヨコ』で、『タテ』は最後です。このように優先順位を変えていくことをいかにマネージしていくかが、これからの企業の課題でしょう」

非ルーチンの仕事に必要な「ヨコ」の働きは、「タテ」の上司から見えにくく、評価されにくい。ましてや「ソト」は、仕事とさえ見なされない。タテで最適化された仕事と、ヨコでの非定型の仕事が、個人のなかで矛盾している。企業として、個人が「ヨコ」や「ソト」のネットワークを活用して挑戦できる枠組みを与えるほうが、高い付加価値が生まれ出されるはずなのだが……。

野村氏は、「効率的に組み上げられている『タテ』の価値観を超えていくには、人と人がより深く理解し合い、何が本当に大切なのか共感し合うことが大切。それまでの態度が変わるぐらいの対話、あるいは今まで対話しなかった人同士の対話が、それを可能にします」と言う。

対話は、相手とその背景の深い理解を通じて、「ヨコ」や「ソト」のネットワークを活性化する力をもっている。

しかし、対話の奥深さは、それだけではない。

ディスカッションではアウトプットが重要だから、答えが出れば、集めた情報や話の内容を記憶しておく必要はない。だが、関係性を高める対話では、相手の関心事が自らの関心事になる。それまで気に留めなかった情報が、「この話をあの人に伝えたい」という話に変わる。対話の相手も、自分に対して同じようなことを考えるだろう。関係性が人の関心事を広げ、新しいものを生み出す力にもなる。

東京海上日動システムズが「対話」を導入するにあたって助言をした野村氏に、同社を例に組織の学びに対話を活用するポイントを聞いた。

グループのITシステムを担う会社にとって、事業会社からの依頼に応じて期待されるスケジュールと品質を守るのは最も大事なことだ。新しいものを自ら発想する機会は、どうしても少なくなる。

「合併した3社に出向者も混在しており、仕事に対するスタンスも同様ではありません。この時点では『新しい保険のあり方を自ら提案する』会社になるというビジョンは、まだ浸透していませんでした。そこで、まずは社内に友達を100人作ろうと、できるだけ多くのコミュニティ活動を立ち上げた。業務と関係のあるなしで、コミュニティを選別せずに支援しました。ここが、うまくいったポイントの1つだと思います」

「ヨコ」の対話を、「ソト」へと拡張 多様な視点が、成果を生み始める

次のポイントは、コミュニティで生まれた「ヨコ」の対話を、「ソト」へと拡張していったことだ。社内での対話だけでは変えられないことも多く、同質な人との対話だけでは、新たな視点も得にくく、成果も出にくいものだ。「ソト」にまで対話の輪を広げれば多様な視点が得られ、成果にもつながりやすくなる。結果、社内の対話が公認され、豊かにもなる。豊かになった社内の対話は、再び「ソト」の対話を活性化して、また成果につながる……と、いい循環を生む可能性も広がる。

「事業会社に対して、システム会社ならではの視点で保険の未来を提案するためには、ソトを知らなければいけない」「だから普段の仕事ではやらないことにこそ挑戦すべきだ」という方針が掲げられ、社内でヨコにつながるだけでなく、ソトにつながる活動が奨励された。他社と活動するコミュニティが生まれ、同じ流れのなかでフューチャーセンターも立ち上がった。

「高い付加価値を組織的に生み出していくには、個人任せになってきた『ソト』の活動を、会社のフォーマルな活動にするのがベストです。ただし、フォーマルと管理はイコールではないのが難しいところです。管理できない活動をどう公式化していくのか。1つの方法として、フューチャーセンター設置は有効です」

「ハコモノを作っても何も起きない」と考え、企業はすぐに「〇〇推進部」など新しい組織を作りたいがる。しかし、こと対話に関しては、組織に人は集まってこないと言野村氏は言う。「良い対話が生まれるには、良い空間が必要です。そこには良い対話をしたい人たちが集まって、新しい関係性が生まれるのです」

フューチャーセンターは、より広いステークホルダーを対話の場に招き入れることで、複雑な問題の解決を目指すアプローチだ。同社では、既に自分たちのなかにあった対話の文化が、戦略的に幅を広げるような形に位置づけられていったのだ。「システムの開発・運用という、保険商品のバリューチェーンの一部を担う企業が、もっと川上の前工程の人たちや、川下のエンドユーザーへと対話を広げていく意味は大きいと思います」

さらに活動は、地元NPOや行政、多摩大学などと一緒に多摩市の未来を考える、「多摩フューチャーセンター」にまで広がっている。一見遠回りかもしれないが、これは「新しい保険を考える」ことに必ずつながる活動だろう。たとえば高齢化の進む多摩市をプロトタイプに、「見守りサービス」付きの保険が提案されることなどが考えられる。さらに今は思いもつかないような保険商品が提案されるかもしれない。その「今は思いもつかない」ことこそが、対話から生み出される高い付加価値なのだ。

リーダーを 育てる

富士通マーケティング●富士通グループの中堅民需市場向け事業を担い、機器販売、ソフトウェア開発、設置工事、保守などのサービスを提供。併せて商品企画・開発、パートナー支援事業を展開するSI企業。

>>> 富士通マーケティング ミドルマネジャーたちが思いを共有 関与型リーダーを育む“朝の対話”

現場のビジネスリーダーであるミドルマネジャーの育成を目指して、富士通マーケティングは2008年から、「コーチング・アワセルブズ」に取り組んでいる。ミドルマネジャー同士の対話を中心としたこのプログラムの内容や成果をレポートする。

ミンツバーグらのプログラム エッセンスを凝縮して開発

コーチング・アワセルブズはカナダの経営学者、ヘンリー・ミンツバーグ氏らが開発したIMPMというマネジャー育成プログラムがベースと

なっている。同プログラムは16カ月間に2週間のモジュールを世界各地で5回開催し、対話や内省を深める。コーチング・アワセルブズはミンツバーグ氏の義理の息子、フィル・レニール氏が、取締役を務めるソフトウェア会社のマネジャー育成向けに自ら開発した。業務の合間に実施できるようIMPMのエッセンスを凝縮し、週1回、75分のセッション40回にまとめた。

富士通マーケティングで実施される“日本版”は、さらにアレンジが加えられている。セッションは30回に凝縮されているほか、日本人が不

慣れな対話を深めやすくする工夫もなされている。「受講者の経験のうち、特に印象的な場面を切り取ることや、事実そのものよりもそのとき何を感じ、どんな行動を取ったかに注目を促すよう、テキストの問いかけを工夫しています」と、同社でプログラムを推進してきた、取締役兼執行役員常務の飯島健太郎氏は説明する。セッションを開催する時間帯も、オリジナルはランチタイムだが、同社では朝一番に設定している。

30回のセッションは、「自分を知る」「組織を知る」「視野を広げる」「人を知る」「変革を進める」という5つのモジュールから成る。それぞれが6セッションで計30回、約8カ月のプログラムとなる。

セッションの進行を、27ページの図表に示した「自分を知る」モジュールの第1回セッションに沿って見てみよう。冒頭15分は興味深い事例について対話し、共有する「マネジメント・ハプニングス」だ。1テーブル4、5人のグループに分かれ、1人3分で事例について話し、質疑も受ける。前回やそれ以前のセッションで学んだことに絡めた共有が多くなるという。「○○について悩んでいるのは自分だけではないと感じ、また同じような問題へのほかの人の対処法を学ぶ場にもなっているようです」（飯島氏）

続いてマネジメントスタイルをアート（直観）、サイエンス（分析）、クラフト（経験から学ぶ技）の観点で見ることを、数ページの簡潔なテキストで理解する。そのうえでこの枠組みに沿って経験や考えを書き出すことで、自分のマネジメントスタ



飯島健太郎氏
取締役兼執行役員常務



萩原淳氏
人材開発部長

イルを振り返る。経験を客観的に見
つめ、内省を深めるために書くこと
は重要だという。「30回のセッション
で書きためたものを、後で参考に
するため常に持ち歩いているという
人もいます」(飯島氏)

そして、そのうえで書いたことを
基にグループでディスカッションす
る。「自分の見方と他者のそれには
ギャップが見出せる。どちらが正し
いということではなく、なぜ違って
見えるのかを掘り下げると、新たな
発見があります」(飯島氏)。ディス
カッションを受けてマネジメントス
タイルの改善について考え、最後に
セッションの振り返りをまた書き出
して、終了となる。

同プログラムは現在4期目を迎える。
これまでに約200人が受講したが、
これは同社の部課長クラスの4
分の1に当たる。

同プログラムはミドルマネジャー
たちのマネジメントに、どんな影響
を与えているのだろうか。

年上部下にどう接するか 同じ悩みを抱えていると知る

人材開発部長の萩原淳氏は、大阪
の拠点で管理部長を務めていたとき
に同プログラムを受講した。やはり
マネジメント・ハプニングスが印象
に残っているという。「当時年上の
部下に、どう接すればいいのか少し
悩んでいましたが、同じ悩みを抱え
ているマネジャーが多いことがわか
りました」。ほかの人の年上部下へ
の接し方を参考にしたこともあり、
実務面での効果も出ている。

「管理部は他部門の方々にいろいろ

！ セッションの一例

マネジメント・ハプニングス	職場における興味深い事例の共有	 15分
目的	このセッションの目的	 2分
アート・クラフト・サイエンスが会えるマネジメント	マネジメントスタイルとしてのアート・クラフト・サイエンスを理解	 15分
あなたのスタイル	自分のマネジメントスタイルを振り返る	 20分
スタイルのバランス	自分のマネジメントスタイルの良い点、悪い点、マネジメントにおけるバランスの必要性についてのディスカッション	 10分
スタイルの再考	自分のマネジメントスタイルの改善について考える	 10分
まとめ	今回のセッションの振り返り	 3分

出典：富士通マーケティング提供の資料を基に編集部作成

お願いすることも多い。他部署のマネジャーの思いや悩みを知り、彼らの話を通じて各部署の実情も知ることができて、どこにどうお願いすれば話がスムーズに進むのか、把握しやすくなりました」(萩原氏)

「ミンツバークは、これからのリーダーは上に立って引つ張る『ヒーロー型』ではなく、対話を通じて部下や他者をプロジェクトに巻き込んでいく『関与型』であるべきだと言います」と飯島氏。受講を終えたある部長は、「数字の管理は部下の課長に任せた」と言い、部の会議では数

字の見直しではなく、マネジメント・ハプニングスのように部下が仕事のなかで興味深いと感じたことを聞き出すスタイルに変えたという。「関与型」へのマネジメント変化を感じさせるエピソードといえるだろう。

同社は2010年10月に社名を変更し、それを契機に企業理念も見直した。飯島氏は「見直しの検討にはプログラム受講1期生にも加わってもらいました。プログラムで得た学びやネットワークを、変革の方向に生かすことももっと促していきたい」と話している。

リーダーを
育てるには

> > >

リーダーの成長に欠かせない内省 多様な対話が、その質を向上させる

リーダーやその候補たちが繰り返し広げる対話は、学習の案内人となって、彼らを深い内省へと誘う。リーダー育成と経験学習について研究する近畿大学経営学部准教授の谷口智彦氏に、リーダー育成に対話はどんな役割を果たし、組織ができることは何かについて寄稿いただいた。



リーダーたちがさまざまな経験を通じて、生きた教訓を心に刻んでいることは、リーダーシップ論の権威たちがこれまで繰り返し指摘している。だがここで、1つの疑問が湧いてくる。同じような経験をした人たちの間で、そこから得る教訓の質に個人差が生まれるのは、なぜなのだろうか。



谷口智彦氏

近畿大学経営学部 准教授

Taniguchi Tomohiko 神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了。博士(経営学)。日本たばこ産業で人事部、経営企画部などを経た後、2010年から現職。著書は『マネジャーのキャリアと学習』(白桃書房)、『「見どころのある部下」支援法』(プレジデント社)。



経験から得られる教訓に差が出る要因の1つとして、内省 (reflection) の質が挙げられる。マギル大学教授のヘンリー・ミンツバーグ氏は、マネジャーの仕事について「詰まるところ、マネジャーは実務を通じて学び続けるように、自分の仕事について常に内省的 (introspective) でなければならない」と述べている。内省の過程をどう意識するのか、つまり「経験から教訓へと意味を紡ぎ出すプロセスの質をいかに高めるか」は、経験からの学習に大きな影響を与える。

経験した出来事について、どのような感情を抱き、どのような意味を感じ取りながら、自分なりに納得したうえで行動を取ったのか。内省は、こうした問いかけを、自分自身で、もしくは他者から投げかけてもらうことで深められるが、内省を深めることは、日常業務に忙殺されるなかではなかなか難しい。しかし、内省を深めないことには、たとえ貴重な経験に巡り合っても、多くの学習の機会を放棄することにつながりかねない。

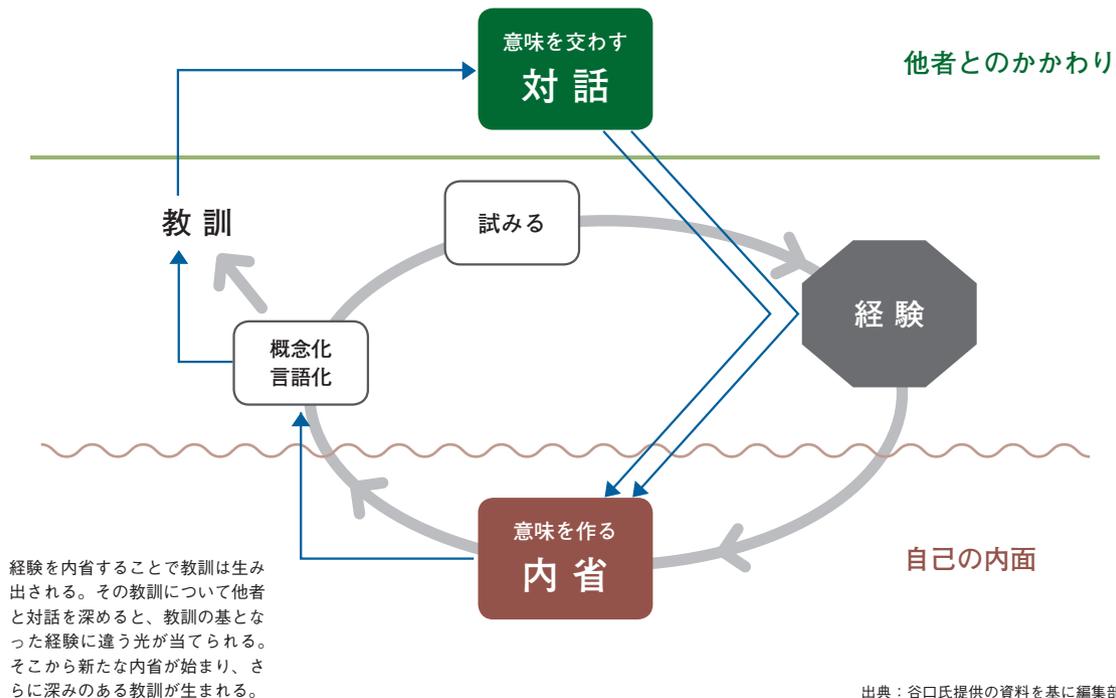
対話を通じた自分への問いかけが 多忙なリーダーを内省に向かわせる

多忙に流されやすいリーダーやリーダー候補を、深く多彩な内省へと向かわせるのが、他者との「対話」だ。対話では、たくさんの声が自分自身への問いかけとなり、それが自分自身に新たな気づきを促し、経験の意味づけを再形成してくれる。

内省が経験の意味を自ら作り出すことだとすれば、対話は他者との間でその意味を交わすことだ。自分から見れば一度固定してしまっている、ある経験の意味づけも、他者というフィルターを通して見れば、違った視点が提供される。

たとえば、他者と話しているうちに自分の考えが整理

！ 内省と対話の関係



されたり、相手が尋ねてきた質問に対して、思わぬ答えをひねり出している自分に気づいたりした経験はないだろうか。筆者が研究の一環で実施したインタビュー調査でも、一人ひとり、丁寧に経験のストーリーへ耳を傾け、新たな視点で質問を投げかけると、その場で内省が促されて、インタビューの最中にも経験の意味づけが変化することが見出されている。

対話は、ある経験に対してさまざまな角度から光を当てる。そして、これまでとは異なる内省へと導いてくれる。対話とは、他者を通じた（他者を活用する）内省だといってもいいだろう。

内省自体に影響を与えるのは難しいが 間接的に質を高めることは可能だ

企業から見れば、個々のリーダーたちの心のなかで繰り広げられる内省に、直接何か影響を与えることは難しいことだとわかる。だが、対話という方法を通じて間接

的に刺激を与え、内省の質を高めることは可能だろう。

リーダーやリーダー候補たちの内省の質を高めるため、対話を活用するにあたってまず注目したいのは、「対話の相手やタイミングの多様さ」を意図するという点だ。

そこで、対話を2つの切り口から整理するのが実用的だろう。1つはタイミング（時機：いつ）、もう1つは他者との関係を含めたコンテキスト（状況：どこで誰と）という切り口だ。

タイミングは、個人が何らかの経験をしているその最中と、経験が一区切りついた後に分ける。コンテキストは、対話の相手が積極的・指示的關係にある場合と、反応的・対等的關係にある場合に分ける。

師匠と弟子のように対話の相手が積極的で指示的關係にあるとき、経験の最中であれば、いわゆる薫陶を受け、感化されたということになる。経験の後であれば、教諭のような事後指導や、コーチングのような多少積極的なかかわりがあてはまる。

対話の分類

		タイミング		
		経験の最中	経験後	メタ
コンテキスト	積極的 指示的	① 薫陶 (感化され教育される)	② 指導教示、コーチング	⑤ 他者との学習方法の振り返り
	反応的 対等的	③モデリング (他者を手本とする)	④ 対話、面談	

出典：谷口氏提供の資料を
基に編集部作成

他方、少し離れたナナメ関係の上司や、同期の同僚、異部門間でのプロジェクトメンバーなど、反応的で、対等的な関係を想定すれば、経験の最中には、他者を観察し手本とするようなモデリング、経験後では対等な対話、対等な関係を意識した面談などの場があてはまる。さらに、これら4つの他者対話の方法自体の振り返りも考えられる。

この分類は、リーダーたちがどんなタイプの対話をする人が多いのか、少ないのかの確認に活用できる。できる限り多様な他者というフィルターを通して、自らの経験に対する意味づけを振り返る機会をもつことが、深い内省につながる。各企業に求められるのは、どのタイミングで、どのような対話の場を設けて、リーダーたちの内省を支援するか、つまり企業や組織全体の立場から、網羅的にリーダーたちの内省のあり方を見直すことだ。

先の分類に従えば、事例で紹介されたコーチング・アワセルブズは、対等な関係に基づいた、経験後の対話の場の提供といえる。普段の職場関係とは違った「関係」を持ち込み、普段の仕事とは違う「時間」に、リーダーたちが内省する。つまり、普段とは「違う」内省を進めることで、経験に新たな意味を作り、学びへと導く効果が期待できる。多くの参加者が、最初は戸惑い、不安を感じながらも、他者の経験に耳を傾け、自分の経験を語り、たくさんの普段とは異なる声を自分自身に投げかける機会を作っているのだ。こうした場は、これまで注目されてこなかったタイプの、リーダー育成に活用できる場の1つとなりうるだろう。

社内で選抜されたリーダー候補という 同質な関係だけで学習を重ねていないか

リーダー育成を考えると重要なのは、コーチング・アワセルブズのような対話の場と、他種類の対話の場をつなぎ、相互に関連させることだ。内省のタイミングでいえば、「経験の最中」の内省について支援している組織は少ないだろう。OJTの名のもとに、現場任せで放任してはいないだろうか。選抜型のリーダー育成研修を進めている企業にも落とし穴は考えられる。同じ社内で選抜されたリーダー候補という、「同質の関係」のなかでのみ対話を促し、学習を重ねてはいないだろうか。同じようなメンバーとの同じような対話の繰り返しは、リーダーたちの内省を偏ったものにしてはいないだろうか。

リーダー育成のための対話は、企業の内外、部門の内外、職場の内外にとどまらず、上司と部下、大先輩と新入社員、役員と課長、男性社員と女性社員、海外勤務が長い社員と地方勤務が長い社員など、さまざまな関係性のなかで行い、内省の質を高めるよう促す。つまり、対話の場を、リーダーたちの経験に対して、新たな意味を探索する機会として活用することこそが重要なのだ。

最後に付け加えたいのは、他者との対話だけ、個人の内省だけ、経験だけというのは、リーダーを育てるために必要な個々の要素にすぎないということだ。これらは相互に密接に関係しており、将来にわたって持続的にリーダーを育てるには、全体としてのプロセスに注意を向ける必要がある。

[対話を活用する現場からの報告]

大震災からの復旧・復興では

ピースマインド・イーブ

EAP●従業員の個人や仕事にまつわる問題解決をサポートし、企業全体の生産性向上への貢献を目的とした、人事マネジメントプログラム

時間がかかる災害による心の傷の癒し 寄り添いながら、時宜を得た対話を

良質な対話は、災害で大きなショックを受けた心のケアにも大きな力を発揮する。多数の企業で東日本大震災後の従業員の心のケアを受託してきた、EAP（従業員支援プログラム）提供企業ピースマインド・イーブの国際EAP研究センター主席研究員、三浦由美子氏に、大災害後の心のケアに、対話を活用する際のポイントや注意すべき点を聞いた。通常時の心のケアでは、カウンセラーと相談者が1対1で対話することが多いが、今回の震災後は1人のカ



三浦由美子氏
国際EAP研究センター 主席研究員

ウンセラーなどの進行役と、5人から10人程度の従業員が対話するグループケアもよく活用された。

グループケアを通じて目指す ケアの自助グループ作り

グループケアではまず、どんな状況で被災したのか、そのとき何がつらかったのか、どんな心の症状が出たのかを語り合う。「語り合いの過程で、こんな経験をし、あんなつらい気持ちになったのは自分だけではないと気づけます」

そのうえで、今回の災害を踏まえて自分たちにできることや未来に向けてできることを話し合ってもらい、視線を少し先に向けてもらい、グループの結束を固めて、相互にケアし合える自助グループを作ること意識しているという。

災害後の心のケアに対話を活用する際の第1の注意点は、「なるべく同じような経験をした人をグループ

にする」。職位や職種が近い人たち、同じ事業所で働いている人たちなど、受けたショックの大きさや質が同程度の人たちを集めるようにする。それは、必要以上に罪悪感をもつことを避けるためだという。「たとえば、被災地にずっととどまっていた人の話を実家などに避難していた人が聞くと、『逃げていて申し訳ない』と自分を責めることがあります」

言葉にしないでいるから 折れずに耐えられる状況も

次に、「話すことを無理強いしない」。確かに対話は災害後の心のケアに良い影響をもたらすが、本人に準備ができていないとき、望んでいないときに、経験や思いを無理に言葉にしようとする、かえって心の傷を深めてしまうことがある。「言葉にしないで済んでいるから、どうにか心が折れずに耐えられるという状況もあるのです」

「その人にとって話しやすい場を作る」というのも重要だ。外資系企業で働く人たちなどは、対話の場さえ設定すれば、どんどん発言をしていく。一方で東北地方の被災企業などでは、「自由に話してください」と言っても、まず自分からは発言しないという。「そういう場合は、順番に発言してもらいますが、パスもOKだと伝えるなど、参加者の負担にならないように配慮するのです」

最後のポイントは、「長期間寄り添い続けることを覚悟する」。下の図は、人が大災害などから受けた喪失感を、どのように受容していくかのプロセスを示している。最初に来るのはショック期だ。大災害に驚き、パニックを起こしているときで、頭のなかが真っ白になっている状態となる。次は感情期に移る。「なぜ私がこんな目にあうのか」と怒りを感じたり、自分に責任がないことにも

罪悪感をもったりしてしまう。

続いて反芻期となる。「震災が起こる前の状態に戻りたい」「もしあのとき、早く避難していたら」などと考えてしまう。そして悲しみ期では、「もう元には戻らない」と喪失感にとらわれ、エネルギーが低下した状態になる。そこを抜け出してやっと、ある種のあきらめの境地に達するなど、喪失感を受け入れ、次への希望も湧いてくる受容期に進む。

喪失感を受け入れるには長い時間を必要とする。

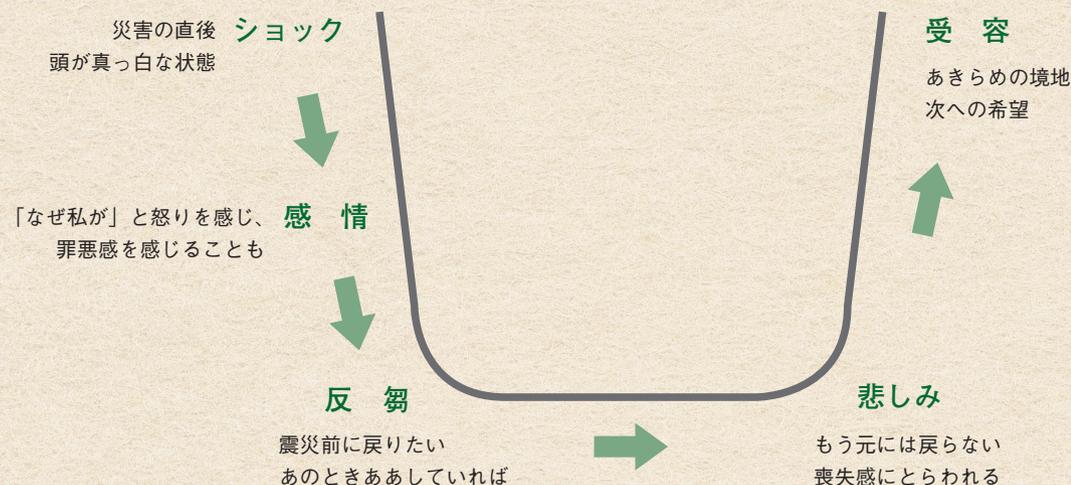
これまでの研究などでは、親しい人を亡くすといった一般的な喪失感でも、一連のプロセス経過にはおおむね1年かかるとされている。「米国同時多発テロの場合では、3、4年たった後でもPTSDに苦しむ人が10%以上もいるという報告もあります」。この長いプロセスに寄り添い、相手が求めたときに、求められただけ

話を聴いていく。この受容プロセスはどこかで滞留してしまったり、プロセスを逆戻りしたりということもある。「適切な対話は喪失の受容プロセスを早く通り抜ける手助けとなるのです」

今でも原発事故の影響が続くなど、今回の災害は終わりのめどがつきにくいことも、ケアの長期化につながるという。喪失感の受容プロセスには1年から2年かかるというが、これは「喪失感のもととなる出来事が終わってから」の期間だ。被災者本人に区切り感がつきにくければ、受容のプロセスに入ることも難しくなるだろう。「いざとなれば誰かが話を聞いてくれる」と思えることが安心感につながる。「はじめのうちは声をかけていたのに、反応がないからと途中でやめるべきではない。『この問題は長い時間がかかる』と覚悟して取り組む必要があるのです」



喪失感受容のプロセス



親しい人を亡くすといった一般的な喪失感でも、このプロセスを経るのに、おおむね1年かかるといわれている。

出典：ピースマインド・イーブ提供の資料を基に編集部作成

キリンビバレッジ

笑顔づくり推進活動●2010年策定の中期経営計画に基づいて始まった、「全ての事業活動をお客様の笑顔創りに集中する」ための活動。「おいさを笑顔に」はキリングループのスローガン。

従業員の笑顔は顧客の笑顔に 震災を乗り越えて対話をつなぐ

キリンビバレッジの笑顔づくり推進活動は2010年、組織の壁をなくし、社員同士の関係の質を高めることを初年度のテーマにスタートした。

本社の経営企画部に「笑顔づくり推進チーム」、全国の拠点に笑顔づくり推進担当者が置かれた。計50人ほどの担当者は定期的に集まったが、それはあくまでも「対話」のためであり、本社からの「伝達会議」ではなかった。「ワールドカフェなど対



加藤雄士氏

経営企画部
笑顔づくり推進チームリーダー



田辺寛知氏

ビジネス統括部
ビジネスプロセス担当主任

話の手法を体験しつつ、いわゆる意識合わせをしました」（笑顔づくり推進チームリーダー・加藤雄士氏）。活動全体を「各拠点やグループ会社がそれぞれいいと思ったことを独自に進める」とした。共通プログラムはあるが、利用するもしないも自由だ。

共通プログラムの中心は、ワールドカフェ形式の「笑顔So-Zoカフェ」。2010年には約30回行われ、社員1500人の8割に当たる1200人が経験した。事前のインタビューを材料に3ラウンドのワールドカフェを行い、気づきを持ち帰り、「明日から本気で取り組む私の一歩」を宣言するという構成だった。

「対話を軸とした活動を1年間続け、着実な推進活動の浸透を感じました。また、従来交流がなかった拠点や部署同士の距離感が縮まる効果があったと思います」（加藤氏）。

こうした2010年の手ごたえを受けて、2011年は思考と行動の質を高め、普段の業務につなげることがテーマになった。だが3月11日、東日本大震災が発生した。当面の予定は軒並み中止や延期になり、活動継続のめどは立たなかった。しかし担当者は、「集まれる人だけでも」と声をかけ、3月31日に本社の10数人で約1時間の対話をした。「基本的には活動継

続の確認だったが、深い話し合いをした実感があった」（グループ事務センター・石田康司氏）という。

「いま私たちができること」 ワールドカフェで話し合う

2011年4月15日には「いま私たちができること」をテーマに、約20人でワールドカフェを実施した。「できること」として出てきた1つが、情報の「収集・発信・共有」の方法を見直し、実施することだった。

まず月に1度のペースで配信していた「笑顔だより」の臨時号を制作。「震災の影響で商品が欠品状態の時期、ある営業担当は小売店を訪問して空になった商品棚を掃除して回った。こういった現場の素晴らしい事例を全国で共有したいと考えました」（ビジネス統括部・田辺寛知氏）。ほかに、各地の営業報告などのなかから共有したい情報を収集、メールで再配信することが始まり、現在も続けられている。

6月には「お客様の笑顔So-Zoカフェ」と題する対話も実施され、対話を通じた笑顔づくり推進活動が継続していることを確認し合った。

大局として「どこを目指すか」が、関係性のなかで共有されれば、具体的なアウトプットは異なっていてかまわない。こうした「対話」の場で重んじられるスタンスは、究極の非定型業務である災害後の企業活動に、むしろ適しているのかもしれない。

ジャパンダイアログ・ユース合宿

ジャパンダイアログ・ユース合宿●5回の合宿参加者計300人によるコミュニティ形成を目指す。参加費用は無料。主催団体への寄付や日米交流基金からの助成金で賄われる予定だ。

コミュニティを創り出し復興に貢献 対話から生まれる、真に喜ばれる支援

津波災害や原発事故など、東日本大震災からの復興を若者たちが自らの手で進めるため、被災地内外のNPOや個人が連携するコミュニティを創り出す——。ジャパンダイアログ・ユース合宿は、このことを目的に、西村勇也氏が代表を務めるミラック（NPO申請中）、キリスト教系の財団法人で震災の被災地支援にも携わるキープ協会、対話を活用して世界の貧困地域のコミュニティ形成を支援する米国のNGO、ベルカナ・インスティテュートが共催するプログラムだ。山梨県清里に、全国のNPOリーダーや個人ボランティアを各回50～60人集めて2泊3日の合宿に参加してもらう。全5回の開催を予定している。

合宿の目的は大きく3つ挙げられ

る。第1は短期的に、合宿参加者で被災者支援の具体的なプロジェクトを立ち上げること。第2はここで学んだ対話の場作りの手法を、各自の活動に生かせるようにすること。第3が冒頭でも触れた、合宿参加者でコミュニティを形成し、被災地支援のネットワークを中長期的に継続していくことだ。

初日と2日目は、活動内容や問題意識、なぜその活動に取り組むのかといったそれぞれの思いなどを、対話を通じて理解し合っていく。「最初は、『どんなことを期待してこの合宿に参加したのか』など、比較的浅いレベルの問いかけについて対話してもらう。プログラムが進むにつれて、『どんなことを人生で大事にしているのか』など、より深みのあ

る問いが立てられていきます」（西村氏）

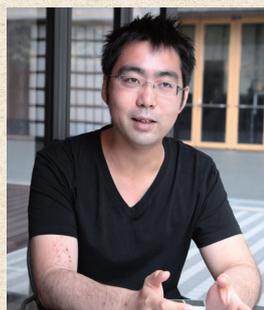
他者との対話だけでなく 自然のなかでの内省も

他者の理解だけでなく、内省を通じて自己理解を深めることも意図されている。グループ対話の合間には、自然いっぱい広い広大な会場敷地内を散歩し思いを巡らせる時間がある。「グループで話したことを結局どう自分が受け止めたのか、振り返る時間も大切です」（西村氏）

このような対話や内省を2日間繰り返していると、参加者にはいろいろな変化が出てくる。被災地からの参加者でいえば、最初は被災状況に話が集中していたのが、徐々に自分の考えや思いを語るようになり、ほかの参加者の話にも耳を傾けるようになっていく。「被災地の人たちは、やはり傷ついています。他者の話に耳を傾けられるようになるには、互いに安心を感じ、信頼をもてる必要があります」（西村氏）

参加者は、安心と信頼を育むことで徐々にほかの参加者の話をよく聴くようになっていく。「本当に被災者のためになる支援は、まず当事者の話によく耳を傾けないと実現しません。このことを理解し、実践できるようになることは、後の活動の発展に必ず生きてくるはずですよ」（西村氏）

グループ全体にも変化は現れる。



西村勇也氏
ダイアログBar代表
ミラック代表理事



松浦貴昌氏
NPO法人プラストビート
代表理事

「合宿には参加者の子どもも一緒に来ています。いつの間にか子どもに気を配り、面倒を見る大人が出てきます」（西村氏）。それだけでなく、プログラム進行に必要な手伝いを買って出る人が現れるなど、仲間意識が芽生え、集団活動が円滑に進むよう、互いに気遣うようになってくるという。

このように参加者が1つのコミュニティとなる兆しが見えてきたころ、合宿は3日目を迎える。OST（13ページ参照）という手法を使い、「具体的にどんな活動をしていくのか」について対話を深めていく。この話し合いから、「ブラストビート福島」という被災地の若者で音楽イベントを企画、実行する取り組みや、奥多摩で子どもキャンプを企画し、被災地の子どもたちを招待する試みが実際に動き始めている。「参加者たちはメーリングリストやフェイスブックを使って連絡を取り合い、時折実際に集まって対話も続けています」（西村氏）

本当の意味での多様性 体験できた3日間

5月のプログラムに参加した、NPO法人ブラストビート代表理事の松浦貴昌氏は、「それまでに参加したどんな対話の場とも違って」と振り返る。「普通の主婦もいたし、対話している会場では子どもも走り回っていた。かつての集落の寄り合



清里の、自然豊かな合宿会場。草花に囲まれて、互いのストーリーを聴き合う場面も

いとか井戸端会議は、こんな感じだったのではないのでしょうか」（松浦氏）。それに比べると、以前参加したワールドカフェなどは、結局対話に興味のある、大企業のホワイトカラーにメンバーが偏っていたことに気づいた。「対話には多様性が大切だといいますが、本当の多様性を体験した気がします」

ブラストビートでは、20歳までの若者たちに音楽イベントを自ら企画・実行してもらう。スポンサー集めから会場手配、チケット販売まで期間限定の“イベント事業体”を経営し、それを社会人や学生ボランティアが支援するという活動だ。

参加の動機には、この活動をPRし、被災地で何かできないかという思いがやはりあったという。「ですが、参加してすぐに、NPOの代表としてではなく、一人の人間として発言し、話を聴きたいと思うように

なりました」。だからあまりNPOのことは話題にしなかった。にもかかわらず、たまたま宿舎で同部屋だった福島の若者と仲良くなり、ブラストビートの話をしたことがきっかけで、結果として福島でも活動を展開することになった。

これまでも何度か東京以外の地方でプロジェクトを進めたことがあったが、いつも地元組織が独り立ちするまで、東京からかなりの支援が必要だった。「でも今回は、地元も含む合宿参加者たちが、支援だけでなく、ダメ出しもしてくれています」

何か大きな目的を、多くの、多様な人材で共有し、それぞれができることを持ち寄って、物事を動かしていく。ジャパンダイアログ・ユース合宿はNPOを中心とした取り組みだが、災害復興への取り組み、対話の活用のあるり方など、企業も学ぶ点が多い事例といえる。



対話が苦手な日本人に向けて

言葉があいまいで、原理原則の提示が苦手……。あまり対話向きとはいえない特性をもつ日本人が、うまく対話を深めるポイントはどこにあるのか。欧米発の対話の手法は、どのように日本人向けにアレンジされているのだろうか。

言葉を大切にしない日本人の対話 会話や議論への変質を避けるには

これまでに多数の対話の場をファシリテートしてきた日本ファシリテーション協会フェローの堀公俊氏は、日本人の対話が下手な理由を2つ挙げる。理由の第1は、「日本は世界でも珍しい、話さなくてもわかり合える民族なのです」

**言葉以外でも意思が通じる
だから言葉を大切にしない**

日本社会はハイコンテキスト社会といわれ、仕草や表情など、言語以外の手段でもコミュニケーションがかなり成立する。その帰結として、日本人はあまり言葉を大切にしない傾向があるという。

言葉を大切にしない典型が、若者のコミュニケーションだ。「たとえば携帯メール。絵文字や記号で通じ合っています。また、若者の語彙はどんどん減っていますよ

ね」。責められるのは若者だけではない。堀氏は取材などで「○○という問題がありますが、堀さんこの点いかがでしょう？」と質問されることがよくある。「この問いかけでは、感想を求めているのか、賛否を聞いているのか質問の意図が不明です。質問もあいまいなら、その答えもあいまいになってしまいます」。言葉があいまいでは、対話はなかなか深めにくい。

理由の第2は「日本人の考え方や行動には、原理原則が見出しにくい」という点だ。欧米人が対話を通じて求めるのは、共通する原理原則を探り当てることだ。ところが日本人の行動や考え方は、原理原則より状況への対応を重視してしまう。「原理原則がないから、この状況ならこれ、あの状況ならあれ、さらに変わったから足して2で割るとなります」。原理原則がなく、変わり身が早いこ

とは日本人の長所でもあるが、対話を深めるには欠点となってしまう。

言葉を大切にせず、原理原則があいまいな日本人が対話をする、対話がいつのまにか会話や議論になってしまう。「リーダーシップ発揮に大切なものは何か」について対話をしたと仮定して、そのプロセスを追ってみよう。

冒頭誰かが、「リーダーシップに大切なのは、強い意志だ」と発言したとする。たいていの日本人は、「意志というのはちょっと違うな」と思っている、「そうですね、強い意志のないリーダーは考えられませんよね」と応じてしまう。「ここで『あなたのいう意志とは？ もう少し説明してください』などと言葉の意味を問うていくと、対話は深まるのですが、ついつい軋轢を避けてしまう」

対話は深まらないまま「意志は大切だ」と、わかった気になってしまふ。「では、ビジョンはどうですか？」「それも大事です」と、話題は次に移る。さらには「ビジョンといえば、

有名な経営者がこんなことを言っていました」と、うんちく披露合戦に。対話は深まらずに、会話へと変質していく。

会話でなければ議論になってしまう。冒頭の発言に、「リーダーシップに強い意志って必要でしょうか?」と、ほかの人から問いかけがあったとする。この問いかけは対話を深めるためには決して悪くないが、日本人はたいていここでカチンときてしまう。「そりゃあ意志は必要でしょう」「いやいや、大事なのは意

志よりビジョンです」と、感情と意見の切り分けができず、対話は議論に転じていく。

**直感で浮かんできた言葉を
まず模造紙に多数書き出す**

堀氏は会話や議論に変質させずに、対話を深めるポイントを、3つ提示する。

第1はグラウンドルールとその守り神の設定だ。左の図表は堀氏が実際の対話の場で活用しているものだ。冒頭このルールを示し、なぜそうするのかを簡単に説明する。そのうえで対話のホスト役を決めて、「このルールが守られているかに気を配ってください」と伝える。

第2は問いの文言や問い方の工夫。「リーダーシップに最も大切なものは何?という問いでは、あまりに直接すぎて、皆さん天井を見上げてだまってしまう」。普段は考えそうもない、でもちょっと考えてみたくなる問いを設定する。「21世紀に日本の未来を花咲かせるため、どんなリーダーシップが必要でしょう

か」といった調子だ。

模造紙を貼り、直感的に思い浮かんだ言葉をどんどん書き出すのもいい。「たくさん書き出しておけば、声の大きい人や最初の発言者の意見に引きずられるのを防げます」

第3は、答えは出さなくていい場にする事の徹底だ。ビジネスパーソンによく見られるパターンだが、対話の場を、議論を戦わせる会議と混同し、「答えを出さない話し合いの意味がわからない」と、前向きに参加しない人がある。「参加した一人ひとりが、何か新しい発見を持ち帰ればそれでいい」ということを伝えるため、次のような方法がある。

リーダーシップに大切なものを、会の冒頭に直感で書き出すという手法を紹介した。ここで各自に自分が書いたことを記憶しておいてもらう。「そのうえで、最初に書いた答えと、対話の後に浮かぶ答えが同じか違うかを確認するよう伝えます」。違っている人は、それが対話の成果で、新しい発見だといえる。変わらなかった人は、対話を深められなかった結果であることが多いのだ。

対話のグラウンドルール

- 簡潔に話をして、平等に対話に貢献しましょう。
- 判断を保留して、人の話をよく聴きましょう。
- 受け売りではなく、経験を元に話を進めましょう。
- 言葉にこだわり、背景にあるものを探りましょう。
- 無理に結論づけず、新たな考えを探求しましょう。
- 対立を恐れず、当り前の考えを疑いましょう。
- 偶然を大切に、自由に話をつなげましょう。

堀 公俊氏

日本ファシリテーション協会
フェロー

Hori Kimitoshi_大手精密機器メーカーで商品企画や経営企画に従事しながら、組織改革、企業合併、まちづくりなど多彩な分野でファシリテーション活動を展開。2003年に有志と日本ファシリテーション協会を設立、初代会長を務めた。現在は独立し、ファシリテーションの普及・啓発に取り組む。著書は『白熱教室の対話術』(TAC出版)、『ファシリテーション入門』(日経文庫)など。



しつらいとグループサイズに注目 人間も生物であると、右脳で感じる

「場のしつらい、グループのサイズ、そして問いの立て方」。博報堂の社員として、個人としてワークショップの企画・運営の実績を積み重ねてきた中野民夫氏は、対話を深められる場作りにおいて、注意を払うポイントを3つ挙げる。

このうち「問いの立て方」については36ページの堀公俊氏も言及しているのですが、ここでは特に、場のしつらいとグループサイズのコントロールに話題を絞って、ポイントを紹介しよう。

東京海上日動システムズのフューチャーセンター（22ページ参照）のように、対話のためにしつらえた空間が特別に用意できれば言うことは

ないが、たいていは会議室や教室など、ありものの空間を対話の場として活用することになる。

役所などの講堂や大会議室でよく見られるのが、奥行きのある長方形の部屋だ。長方形の短い辺の中央に「偉い上役」が立ち、その人と対面して、部の職員が奥まで並ぶ。

机を花びらの形に配置
参加者の対話も花開く

権威と情報をもつ偉い上役が、多数の部下に訓示をするには向いた部屋の形だが、対話の場にはあまりふさわしくない。「大きめの部屋で、たとえば空間を半分に分けます。半

分は講師と受講者が対面する通常の教室形式で使い、残る半分は椅子だけを円形に並べるなど、対話の場に使うのです」

講師の話聞いた後で対話をする集会では、前半は講師に対する形でテーブルの島を置き、対話の場面ではテーブルの島を花びら形に配置することもある。「この配置は島のなかでの会話だけでなく、ほかの島の人も話しやすいというメリットがあります」

一見対話の場には不向きな、劇場や大学の大教室のように、固定式の椅子がずらりと並んだ場でも、やりようはある。3席とその後ろの2席を使うと、4人の対話の場が作れる。前の3席のうち真ん中の席の座面をはねあげると、前の2人は向かい合える。後ろの2人は普通に前向きに座れば、輪になって座っている雰囲気になれるというわけだ。

グループサイズのコントロールに話を進めよう。通常のワールドカフェでは、1つのテーブルの4、5人でいきなり対話を始めることが多い。「話すことに慣れている欧米人ならこれでも大丈夫なのかもしれませんが、他者がどう出るか気になる日本人の場合、もう少し準備運動が必要です」

4人1組の場合なら、隣同士の2人で、まず「今何を感じているか、この会にどんな期待をもって来たの

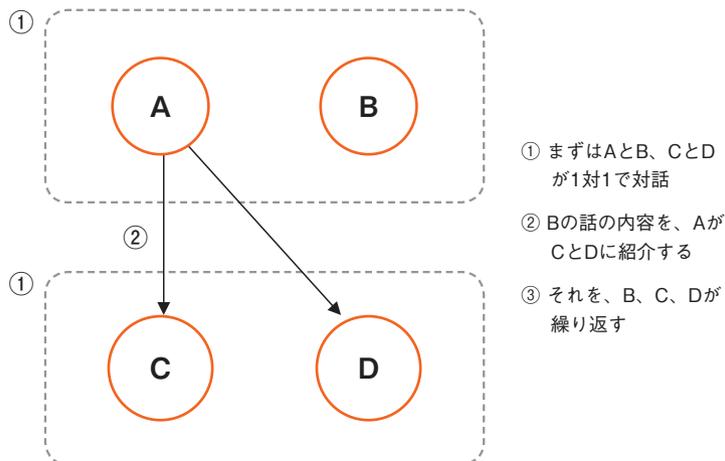


中野民夫氏

博報堂 PR戦略局
インテリジェンス推進部
コンサルタント

Nakano Tamio_ワークショップ企画プロデューサー。1957年、東京生まれ。東京大学卒業後、博報堂に入社。休職してカリフォルニア総合学研究所に留学。組織開発・変革やファシリテーション、ディープエコロジーなどを学び復職。人材開発や企業の社会貢献、NPO・NGOをつなぐ仕事などに従事する。著書は「ワークショップ—新しい学びと創造の場」（岩波新書）など。

！ グループサイズを工夫した一例



か」といったことを、自己紹介を交えて話し合う。その後、ペアの相方がどんな話をしてきたのかを、別のペアの2人に、自己紹介ではなく“他者紹介”する。これをほかの3人が繰り返す。「こうすれば知らない3人を相手にいきなり話し始めるというハードルを避けつつ、4人の対話の場を形作ることができます」。このように、何人で、どんなテーマを、どのタイミングで対話するかをコントロールすることが重要なのだ。

もう1つ、中野氏が対話の場作りで重視しているのが、自然の営みを感じる、そのなかで生きている自分を感じることだ。

中野氏が講師を務める、ある女子大のワークショップ入門講座のサブタイトルは「私と他者・自然・自分自身をつなぎ直す」だ。3日間のコースのうち1日を、自然とコミュニ

ケーションし、体感することに充てている。

はだしで外を歩いて 地面の熱さを実感する

たとえば、横たわった受講者のお腹の上にはほかの受講者が手をそっと置き、呼吸の状態を観察する。玄米のごはんや有機野菜のおかずの弁当を、1口100回くらい、噛みしめて食べてみる。おしゃべりをしないで食べることに集中し、「どこから来た、どんな食材が使われているか」を考えながら、ゆっくり食事する。はだしで構内を散歩してみる。アスファルト、土、苔の上などを歩き比べる。「アスファルトの上がどれだけ熱いかが体感できます。学生からは、『いつもはだしのネコやイヌは大変だ』『どうして都会が暑いのか、

わかった感じがする』といった声が上がります」

2時間ほどの対話セッションでも、呼吸で体を出入りする空気に意識を集中してもらうことがある。体内に空気が入ると肺で酸素が取り込まれ、血液と共に全身を巡る。体内の二酸化炭素は、逆の道をたどって排出される。体の外に出た空気はほかの人の呼気とも混じり合い、アマゾンやシベリアの森林で植物が呼吸した空気とも混じり合う——。こんな話をしながら呼吸を意識してもらおうと、会場の雰囲気も変化してくるという。

人間は言葉や道具を使い、知的活動を営むが、それを支えているのは、生きている体だ。「特に都会に暮らしていると、人間だけで世界は成り立っているような錯覚に陥りがちです。でもその人間も生命を維持するため、誰もが自然の恩恵をいただいています」。たとえば、「持続可能な社会実現のため、わが社はどんな役割を果たすべきか」といったテーマについて対話しようとしたとき、人間だけで世界は成り立っているという錯覚に陥ったまま机上の空論を重ねても、そこから何か収穫を得ることは難しいだろう。「対話を深めるためには、自然の営みやそのなかで生きている自分について、左脳で考えるだけでなく、全身や右脳で感じることが大切なのです」

生命に学ぶコミュニティでの対話

必要な知恵は自分たちのなかに

ボブ・スティルガー氏が理事を務める国際NGO、ベルカナ・インスティテュート（ベルカナ）は、1992年に設立された。リーダーの育成、コミュニティ再生、リーダーやコミュニティ間の相互交流促進を通じた、社会的イノベーション創出に取り組み、南アフリカ、ジンバブエ、インド、ブラジルなど世界各地で対話を用いた活動を展開している。ジャパンダイアログ・ユース合宿（34ページ参照）でファシリテーターを務めるため来日したスティルガー氏に、コミュニティの創造性を引き出す対話のポイントや、日本人が対話することの可能性について話を聞いた。

スティルガー氏は、現在の企業、行政、NPOなど私たちの知る多くの組織は「機械的な原則によって動いている」と言う。機械的な原則のもとでは、1人のリーダーのもとにピラミッド型の組織が構築される。何をすべきかリーダーが考え、ピラミッドの階層に沿って指示が下りていく。

また機械的な原則のもとでは、「5カ年計画」が好んで策定される。「この5カ年でAとBとCという目標が達成できれば、私たちは成功したと判定されます」

だが、生命現象はそのようには機能していない。もっと有機的で自然なもので、その働きを前もって予測することは難しい。「ベルカナは、

そうした生命現象からリーダーシップは何が学べるかを探求するため設立されました」

**外部の専門家に頼っても
ほとんどうまくいかない**

これまでは、コミュニティに起こるさまざまな問題の解決でも、機械的アプローチが取られてきたという。その1つが、「外部の専門家に頼る」という方法だ。ある地域のコミュニティに問題が発生したら、その問題に関する専門家を外部から呼ぶ。その人が解決策を教えてくれるというわけだ。「ですがこの従来の方法は、ほとんどの場合うまくいっていません。問題は次々と発生し、コミュニティはどんどん住みにくい場所になっています」

たとえば機械的アプローチによる公園造りは、次のようなものだ。専門家である建築家が、専門知識に基づいて、小道や花壇、遊具の場所などを設計し、公園を造成する。そして別の専門家が完成した公園を維持・管理することになる。「専門家だけで効率的な維持・管理を考えれば、公園にはなるべく人が来ないほうが望ましいとなりかねません」。細分化された専門性だけで問題に対処しようとする、そんな本末転倒も起こりうるのだ。

では生命的にコミュニティを見て、

対話を通じて活性化していくには、何が勘どころとなってくるのだろうか？「20年近いベルカナの活動を通じて、いくつかのポイントが見えてきました」

**すべてのコミュニティは
リーダーであふれている**

ポイントの第1は、すべてのコミュニティは、リーダーであふれていると認めることだ。「別の表現をすれば、コミュニティは多様な才能にあふれていて、人々はそれを発揮することができると思えることです」

日本でも対話の手法を活用しようとする企業が出てきているが、社長が自分のメッセージを広げるためにそうしているなら、思うような効果は得られないと、スティルガー氏は指摘する。「個々の従業員の才能こそが重要だと経営者が気づいていなければ、何も起こりません」

第2は、必要な知識や知恵は、既にコミュニティのなかにあるということだ。「コミュニティで生活し、働く人たちは、外部の人たちよりもずっとそのコミュニティの問題や機会をわかっているのです」。そうした問題や機会を探り出そうと、会社側が従業員に対話をしようと持ちかけたとする。だが対話の後、「では外部の専門家の意見も聞いてみよう」と進めてしまえば、「あの対



話は何だったのか？」と従業員たちは感じるだろう。スティルガー氏は、「コミュニティのメンバーはコミュニティ内のことをいちばんよく知っているが、すべてを把握してはいないことも、わかっている」と言う。対話の結果「このことについて私たちはよく知らないから、専門家の意見を聞こう」と決まると、最初からトップが外部に意見を求めようとするのでは、大きな違いがある。対話の末に「外部の専門家に聞こう」という知恵が出てくる流れが大切なのだ。

第3は、コミュニティの人々が、大きな方向性だけはわかっていることだ。「その方向に向かって一つひとつのステップがあり、歩みを進めるたびに学びがあります」

これは先の「5カ年計画」アプローチとはまったく違う考え方だ。5

カ年計画ではまずAに取り組み、その結果を踏まえてBを試みて、最終的にCにたどりつくというように、論理的に、計画的になすべきことを積み上げていく。「こうしたアプローチが機能するのは、次に何が起こるのか、論理的に予測できるときだけです。人の人生ではこうはいきません」

コミュニティを創造的にする、これらの対話の活用ポイントが踏まえられている、ベルカナの支援事例を2つ紹介しよう。

最初の例は、アフリカ南部の最貧国ジンバブエで、8年にわたって進められている「クフンダ（現地語で学びの意味）・ピレッジ」という、農村開発の取り組みだ。

同国では長期間政情不安が続き、経済も非常に悪化している。そうした状況のため、ある地域に、住民た

ちが互いに恐れや不信感を抱くようになってしまった6つの村が存在する。このプロジェクトはその村々で、対話を通じた地域コミュニティ再生、具体的な課題解決に向かうリーダーの育成を目指している。

最初に取り組んだのは、「私たちにとって、今何が大事か？」という問いについて、住民同士で対話することだった。出てきたのは「食料が必要だ」という声だった。もともと同国は豊かだったが、政情不安のなかで農業は衰退。国際的な支援も打ち切れ、穀物の種子や肥料が入手できなくなっていたのだ。

次に、「食料が必要なならなぜ作物を育てないのか？」と問うと、「種子や肥料が輸入されないからだ」「今後再び種子や肥料は輸入されるだろうか？」「おそらくNOだろう」

ボブ・スティルガー氏

ベルカナ・インスティテュート 理事

1975年に米国ワシントン州でコミュニティ開発を支援する企業を設立、2000年まで地域コミュニティ構築や市民参加促進などの活動に従事。2000年から国際的NGOベルカナ・インスティテュートの活動に携わる。2004年、カリフォルニア統合学研究所で博士号取得。専門は「人間のシステム内における変革と学び」。





ワールドカフェでファシリテーターを務めるスティルガー氏。



合宿が始まる前日には、スタッフとの対話でチームの結束を固めた。

「では、どうすべきだろうか？」

「わからない……」

対話を重ねるなかで最終的にたどりついたのは、「種子や肥料を輸入する前は どうしていたか、老人たちに聞いてみる」という答えだった。その結果、輸入の遺伝子組み換え種子や化学肥料に頼らない、伝統的な農業が再生されていった。

互いに恐れや不信感のある住民たちの間でも、対話は成立するのだろうか。「厳しい状況でも対話を呼びかけていくと、3人、4人と『選択肢はほかはない、対話を始めてみよう』という人が出てくるものです」。そういう場をサポートしていくと、「何かが起こっている。何が起こっているのかもっと知りたい」という人たちが出てきて、自然と対話の場は広がっていくという。

もう1つは、カナダ・オンタリオ州のある病院の例だ。同国では医療保障の財源確保が難しくなっているが、医療関係者はそのなかでも従来のサービスを維持しなければならないというプレッシャーにさらされているという。

多忙のあまり健康を損なう職員が続出する状況で、仕事の質も下がっている。「何かがおかしい。まずは現場で何が起きているのかを語り合おう」と、病院の人事部門の女性が、知り合いの職員に声をかけて小規模な対話が始まった。

こうした活動に病院の経営者も気づいていたが、当初は理解も示さず、特に賛成もしなかった。だが、対話をやめさせることはなかった。「何かを変える必要があったが、自分の考える試みはうまくいかない。試せることは何でも試してみようと、経営者は思っていたのでしょう」

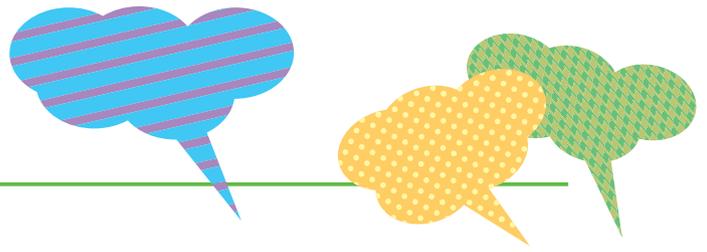
この病院の対話活動は4年続いている。「医療保障問題は病院だけでは解決できない」と、今では対話の場は病院の枠を超え、地域社会にまで広がっている。最近スティルガー氏が「いいな」と思ったトピックスは、病院の経営者が、職員ミーティングのやり方を変えたことだ。「経営者側が議題を提起するのをやめて、参加者が話し合いたいテーマについて対話するように改めたのです」

「場」について話す日本人 関係性を築く能力がある

日本人が対話を深めることに、スティルガー氏はどんな可能性を感じているのだろうか。「場」について感じたり話したり、「空気を読む」という言葉があったり、「日本人は人の話に耳を傾け、関係性を築く能力に長けている」とスティルガー氏は指摘する。「だが本来もっている対話の能力を、日本人は長い時間をかけて抑制してきたのではないのでしょうか」

欧米の人たちは、「私の必要なもの」を主張することには長けている。だが、「私たちに必要なもの」を探求するため、「互いの話に耳を傾け合う関係性を作るのには、かなりの努力が必要です」

一方、日本人は、関係性を築くことには長けているが、そのなかで一人ひとりの能力を引き出していく点に課題があるという。「私は、日本の課題のほうが、欧米のそれよりもハードルは低いと思っています」



まとめ

ミドルマネジャーの二刀流が未来の組織を作る その実現には企業組織の支援が欠かせない



中重宏基 本誌編集長

企業のなかに対話をどう埋め込むか。これが今回の特集の焦点だと感じている。企業以外の場での対話の成功事例はいくつか見出せたが、企業でのそれを見つけるのは、まだ簡単なことではない。

香川大の八木氏も指摘していたが、定型的な仕事を判断のぶれなく、速く処理するには従来のピラミッド型組織が有効だ。だが、環境の変化が加速する今、安定と同時に新しいものを創造するダイナミックな組織が求められる。従来のピラミッド型に、新しいものの創造に有効なネットワーク型を取り込み、併存させることが、企業にとって喫緊の課題だろう。

その先導者は、やはりミドルマネジャーではないだろうか。ピラミッド型組織では、ミドルマネジャーはその地位や付与された権威に基づいてメンバーに働きかけ、組織目的の遂行を目指す組織の“管理者”だ。新しいことを生み出そうとするときには、ミドルマネジャーは、“管理者”からネットワークの“支援者”に、立場を切り替えていく必要がある。人々の奥底にある感情に深く訴えかけ、リスクや不確実性が伴う道を、共に歩む仲間を増やしていく。対等な人として共感の輪を広げ、自発的な行動を誘発して新たな価値を共創する。ミドルマネジャー自らがその一員になりながら、自己組織化を支援していく必要がある。

その際に邪魔になるのが、ピラミッド型組織における自らの地位だ。地位があれば上と下という序列が、必ず生じる。その地位の鎧を脱ぐことが、“管理者”と“支援者”を両立させる1つの方法だろう。だが、鎧を脱ぐことは容易ではない。日本の組織が、個を全体に取り込む力は強い。入社当初にもっていた個としての視界は、組織の論理に塗り替えられていく。それはピラミッド型の摂理として否定はできないが、組織との同化は鎧を脱ぐことを困難にする。

だからこそ、企業組織の支援が必要になる。組織はピラミッド型とネットワーク型の2つの側面をもつべきで、マネジャーもメンバーも、その両方の担い手であることを伝え、浸透させていく。そして、社員に対して非定型の仕事に挑戦できるよう、その仕事を評価し、キャリアパスを確保する必要がある。もう1つは、ネットワーク型のキーパーソンとなるミドルマネジャーを組織が支援することだ。具体的には、対話の場を設計するのに必要なファシリテーションスキルの獲得支援、あるいは、フューチャーセンターのような対話の場の設定、といった案が考えられる。

多くの企業が閉塞感に覆われている今、ミドルマネジメントを主軸に、組織全体が新しい世界に一步踏み出せるか。待ったなしの状況だろう。

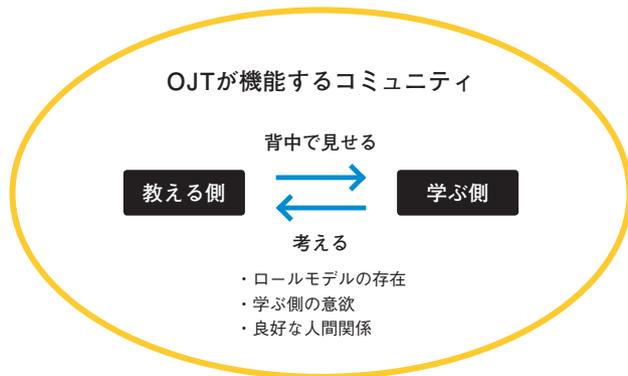
現場 ↔ 研修

をどう設計するか

多くの企業が、人が育たないとの課題感を抱き、OJTの進め方やOFF-JTの活用方法に試行錯誤を重ねている。そのなかで、OJTとOFF-JTを連携させることで、人が育っている企業がある。いったい何が違うのか。本特集では、OJTとOFF-JTの連携に成功している企業の研修に注目し、その特徴を検証する。

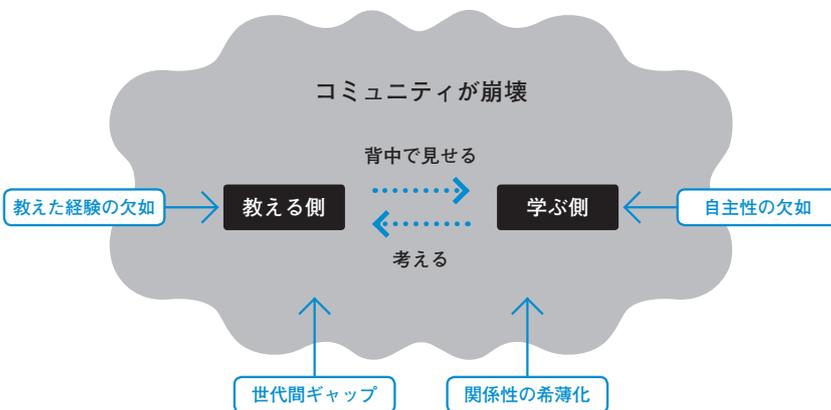
OJTだけではもう限界 現場と研修の連携プレーで人を育てる

❗ 日本には
“超一流”を育てる仕組みがあった (図1)



「見せて育てる」という日本特有のOJTが機能するためにはコミュニティが必要だ。手本となるロールモデルや必要に応じて声をかける上司の存在、学ぶ側の高い意欲、成長を見守るあたたかい人間関係などが、コミュニティの成立条件となる。

❗ コミュニティが崩壊し、
OJTが機能不全に陥っている (図2)



大きな社会環境の変化によってコミュニティが崩壊。後輩をもった経験のない社員の増加、年齢差によるコミュニケーションギャップ、成果主義の浸透による関係性の希薄化、若者の自主性の欠如などが起きている。

「子は親の背中を見て育つ」というのは、日本特有の教育観である。企業のOJTにおいても上司はやってみせ、部下はその姿を見て、自分なりに考えてやってみることで成長していた (図1)。

神戸大学大学院の松尾睦教授によれば、この「見せて育てる」方法は、「超一流」の人材を育てる可能性が高いという。

「仕事の進め方の要領やコツといった暗黙知は、一人ひとりの体験に根ざす個人的な知識であり、言葉で伝えることは困難です。観察して、模倣して、訓練する。その過程で、ノウイング (Knowing) が起こります。ノウイングとは、他者の知識を参考にしながら、自分の頭で考えて、知識を創造すること。自分で考えさせることを重視する日本の育て方は、超一流の人材を育てることに向いています」

とはいえ、「見せて育てる」という日本のOJTが機能するには、ロールモデルや良好な人間関係の存在、学ぶ側の意欲など、いくつかの条件を満たしたコミュニティが必要だ (図1)。だが、社会環境の変化によってこうしたコミュニティが崩壊しつつある現在 (図2)、OJTはうまく機能しなくなっている。

OJTと研修を連携させた 新たな体制づくりが急務

日本のOJTと同様に、人材育成におい

松尾 睦氏

神戸大学大学院 経営学研究科 教授



Matsuo Makoto_小樽商科大学商学部卒業。1992年北海道大学大学院文学研究科行動科学専攻修士課程修了。1999年東京工業大学大学院社会理工学研究科人間行動システム専攻博士課程修了後、小樽商科大学商学部助教授。2007年同大学大学院商学研究科教授。2009年4月より現職。著書に『経験からの学習—プロフェッショナルへの成長プロセス』（同文館出版）、『経験から学ぶ力（仮）』（ダイヤモンド社2011年11月刊行予定）など。

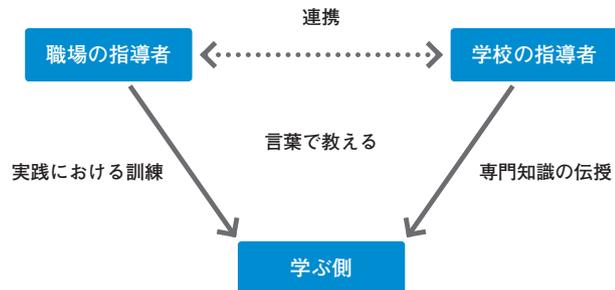
て現場での実践を重視するのがドイツだ。図3を参照してほしい。ドイツでは、義務教育終了後に大学進学への道を選択しない若者のほとんどが「デュアルシステム」によって2年から3年半の職業訓練を受ける。「デュアルシステム」は国が中心となって進めており、企業は法律に準拠して実技訓練を実施し、職業学校は各州が作成した教育計画に基づいて理論教育を行う。訓練生は実技訓練を受ける企業を自分で探し、採用となれば、通常1週間のうち3、4日を職場で、残りの1、2日を学校で過ごすことになる。

「デュアルシステムでは、学校でも企業でも、指導者は形式知化された知識や技術を『言葉を使って教える』こととなります。自ら考える機会が減るのでノウイングの部分は少なくなります。誰でも一定のレベルの知識と技術を備えることができます」

近年「見せて育てる」ことに限界を感じる日本企業は、研修で「言葉を使って教える」ことで、OJTの補完を試みている。だが、学んだ内容が現場の実践に生かされないケースは多い。それは、現場の育成と研修がつながっていないからだ。

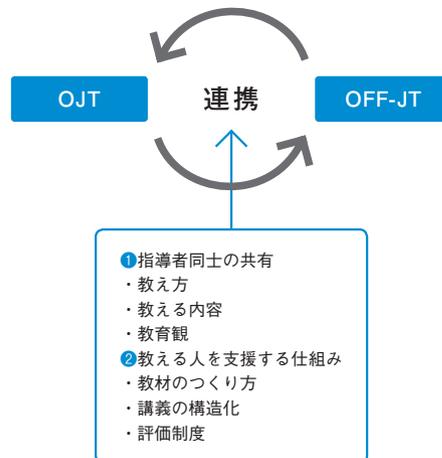
人材育成においてOJTが万能ではなくなった現在、研修は重要な手段となりつつある。OJTと研修を連携させた人材育成の体制づくりが急務になっている。

！ 全体の水準が上がる ドイツ型職業訓練のデュアルシステム (図3)



ドイツでは訓練修了資格がないと一人前の職業人と認められない。資格試験の合格基準は統一されており、職業訓練の最大の目的は均一の知識や技術を取得させることだ。企業の指導者にも「マイスター」の資格が必要で、「マイスター」には卓越した技能だけでなく伝える力が要求される。

！ 連携のためには、 情報共有を促す仕組みが必要 (図4)



現場と研修の連携を成功させるためには、教え方や教える内容など指導者同士の情報共有が重要。また、現場と研修をつなぐ方法の1つとして、研修の指導者を現場から招聘することがあるが、その場合には、指導者を支援する仕組みの準備が必要になる。

出典：すべて松尾氏への取材を基に編集部作成

指導者同士が情報を共有

均一のレベルアップをねらい

研修による教育と現場での実践を繰り返す

三井住友銀行 SMBCリテールバンキングカレッジ (RBC)

SMBCリテールバンキングカレッジ (RBC) は、三井住友銀行がリテールを担う行員を育てるために2008年に始めた研修だ。

同行では新卒採用の際に、国内外の業務全般を担当する総合職、個人を対象として金融全般のコンサルティングを担当するコンシューマーサービス (CS) 職、事務手続きや接客をするビジネスキャリア (BC) 職の3つの職種を設けている。リテール業務の中核を担うのはCS職だ。

金融商品、個人ニーズが多様化 社員のスキルアップが急務に

CS職として入行した行員は、早ければ3年目にはファイナンシャルコンサルタント (FC) として担当顧客をもつ。RBC では、CS職として独り立ちするまでの教育を現場と連

携しながら進める。

金融サービスの規制緩和が進み、投資信託や保険など銀行で取り扱う商品が増えた。さらに、個人顧客の金融知識が高まっており、銀行ではこれまで以上に高度で幅広い提案が要求されるようになってきている。

「CS職の新人に対して、基礎業務に関する知識を早い段階で一定の水準まで引き上げなければ、多様化するニーズに対応できないとの危機感がありました。それがスタートのきっかけです」と人事部研修所所長代理の庄司陽史氏は語る。

もともと、新人教育は現場のOJTに任せていた。だが、配属先によって教える内容にバラつきがあり、基礎業務は研修で共通化してほしいという現場の声も強かった。また、研修を開始した当時は採用人数が500人を超え、研修所で育成の一部を担うことで現場の負担を軽減する意味もあった。

RBCでは、基本的に毎月1回、3日間から4日間程度、東京と大阪にある研修所に新人行員を集めて研修を実施する。残りの日は、現場で仕事をしながら学ぶ。これを1年半の間繰り返す。

当初はスピードも重視し、6カ月という短期間で、研修と現場でのOJTを概ね2週間ずつ交互に実施し

ていた。だが、現場ではほかにも多くの業務があり、研修で学んだ内容を6カ月間ですべて実践するというのは難しかった。

「そこで、単純にスキルや知識を習得させることを優先するのではなく、もう少し時間をかけて現場のOJTとリンクさせていく形に変えました」

その結果、運用や融資といったさまざまな分野の業務をバランスよく習得、実践することが可能になった。

「現場とずれていないか」 その意識が連携を強くする

全体のカリキュラムは、研修所が中心となって作成する。

まずは、1年半のRBC終了時に取得してほしいスキルや知識を研修所で洗い出す。ここでは現場の意見も聞く。それを新人の現場での担当業務に即して、各月ごとの研修に振り分ける。基本的には、口座の開設の手続きから始まって、投資信託をはじめとした各種金融商品や生命保険の販売に関する知識、ローンに関する知識など、だんだんとレベルを上げていく。

「カリキュラム作成にあたっては、経済動向や新たな金融商品にも対応できるよう、商品の開発部署や個人向けビジネスの統括部署などにも相談しています。また、過去の受講生



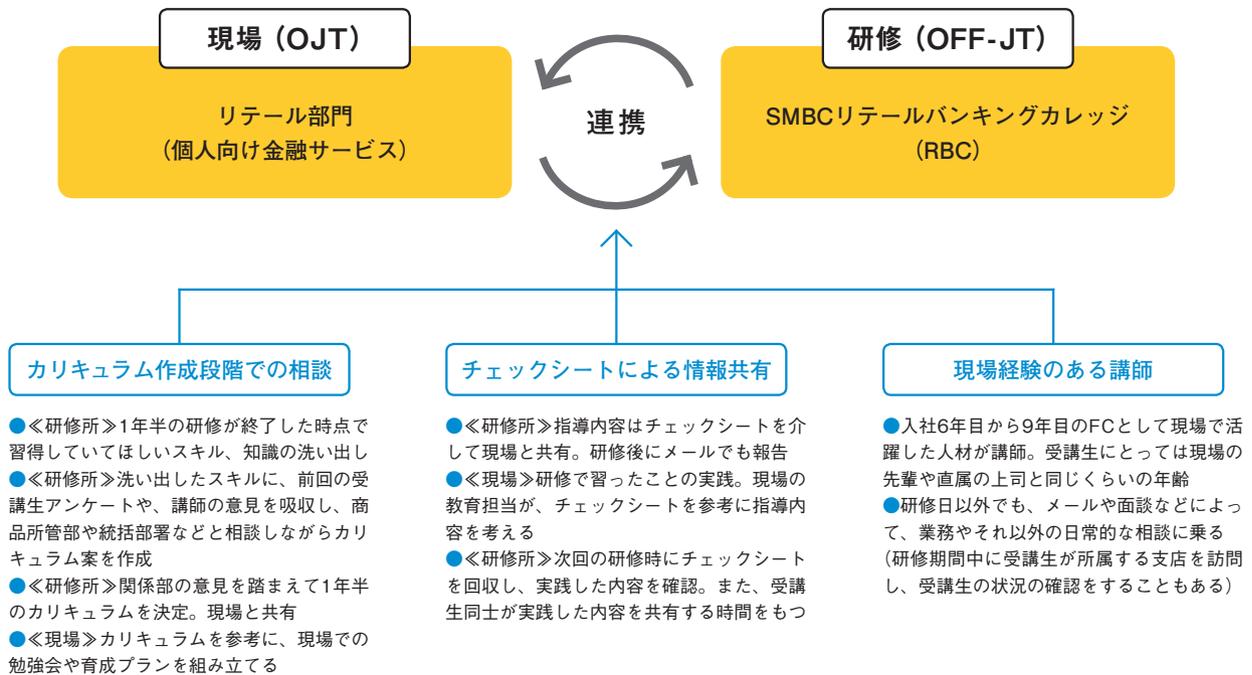
庄司陽史氏

人事部研修所 所長代理

情報共有を促す仕組みを多数配置

- 《勤務地》国内個人部門営業拠点および本部
 《仕事内容》相談窓口あるいは訪問による個人顧客に対するライフプランや運用目的に合わせた金融サービスの提供
- 各種預金商品や外債、投資信託、株式などの金融商品の紹介。仲介業務や遺言信託業務
 - 住宅ローン、教育ローンなどの相談、手続き
 - 終身保険・医療保険などの相談、手続き など

- 《対象》新入CS職
 《人数》4期目にあたる今期は関東約110名、関西約80名の社員が対象。1クラス30～40名で受講
 《期間》毎月1回程度。3日間から4日間、研修所に集めて終日研修する
 《運営》人事部研修所RBCチーム。専任講師は5名
 《カリキュラム》入社後早い段階では、手形や小切手、口座開設の仕方など。その後、投信や債券、年金保険、ローンなど、「資産運用」や「資金調達」の実務について学ぶ



出典：庄司氏への取材を基に編集部作成

のアンケート結果も参考にします」
 確定したカリキュラムは現場と共有され、現場はそれを踏まえてOJTの計画を立てる。そのため、研修では実践を意識した手法を用いている。たとえば、全員の前で発言させたり、簡単なロールプレイも随所に取り入れる。
 習得すべきスキルや知識、また、それをどの研修で学ぶかについてはチェックシートで一覧にしている。支店長や課長などの上司や本人とその内容を共有し、OJTでどのスキル

に磨きをかけ、どのスキルを補強するかを研修所と現場が一体となって考える。
 「研修終了後には、現場の指導者に、研修で指導した内容をメールで発信しています。『こういった内容を学習しましたので、実際の業務で実践させてみてください』と後押しするのです」
 次回には、現場で実践した内容が記入されたチェックシートが戻ってきて、進捗状況が現場と研修所で共有される。

「実践した結果をチェックするというよりも、現場で今やっている仕事を見て、我々が現場とずれていないかというのを確認する意味のほうが大きいです」
 配属先の支店により、状況はさまざまだが、やはり実践する機会が多い受講生ほど成長が速いという。
 また、研修の初日は受講生が現場で実践してきた内容を発表、共有する。同じタイミングでスタートを切った同期同士が集まることで、自分の立ち位置を改めて確認することが

できる。そして自分の進み具合がほかの同期に比べて遅ければ、焦りを感じ、現場の実践に一層意欲的に取り組むようになる。これを全員が繰り返すことの相乗効果で、成長のスピードが速くなっているという。

共通の目的に向かい、 各々の役割を果たして連携する

今期は東西合わせて190人の受講生を5人の専任講師が指導している。講師は、第一線で活躍してきた6年目から9年目の社員だ。ちょうど現場での先輩や直属の上司の年齢と重なっている。それぞれが担当科目をもち、30人から40人のクラスの担任ともなる。

講義の進め方の大枠はあらかじめ

決まっており、講師の重要なミッションの1つは、自分が実際にやってきたことや起こりがちな失敗などを伝えることにある。

「もちろん講師という立場もありますが、受講生にとっては身近なロールモデルであり、いろいろな相談に乗ってあげる先輩の立場という顔ももっています。研修終了後に、メールでやりとりすることもあります」

講師の業務のほとんどをRBC全体の企画・運営と講義の準備が占める。前述のような現場や受講生とのやりとりのほかに、RBC期間中に、担当する新人が所属する支店を訪問し、支店長や直属の上司にカリキュラムの説明をするとともに新人のOJTの状況を確認することもある。

また、教材の準備も講師の仕事だ。どういう事例を使うのか、どのタイミングで、どのような題材、教材を使うのかといったことを、講師が企画していく。

RBCは2011年で4年目に入った。運営方法は、採用人数や前年の課題を踏まえながら進化し続けている。

「やはり業務を学ぶのは現場です。現場で効率的に指導してもらうためには、研修所でどう考えてどういふことをやったかを共有することが非常に重要だと感じています」

育成のゴールに向けて、現場と研修所が、お互いの役割を理解しそれぞれの責務を果たす。その過程で情報共有の頻度を上げていくことで、連携が成功しているのだ。



松尾氏による分析

研修所との連携が現場の育成を進化させる

RBCは、現場と研修の連携による人材育成が成功している事例です。要因は大きく2つあると思います。

1つは研修自体が現場とのコミュニケーションが多くなるように設計されていることです。たとえば、カリキュラム作成では現場の意見を聞く、教えた内容と実践でやったことをチェックシートで見える化して共有する、などです。

2つ目は研修の指導者を第一線で活躍した社員に任せている点です。RBCのように6年目から9年目の社員であれば、受講生と年齢も近く目指すべき目標にしやすいでしょう。また、実際に現場で業務に携わっていた講師が集まって教材をつくることで、マーケットのニーズや商品など、最新の情報を盛り込むことができます。しかし、講師が固定化すると、現場感覚が少しずつ薄れてしまうので、現場と研修所間での適度な

ローテーションが必要だと感じました。

さらにRBCは、新人のモチベーションアップという点でも、人材育成に貢献しています。同期同士が毎月会うとなると、刺激となる部分も大きいですし、精神面での支援にもなっているはず。話をすることでストレスを発散したり、頑張ろうと思えます。こうした取り組みは、新人の離職率を下げることにもつながるでしょう。

また、これだけコミュニケーションが密であれば、人事は現場の育成がうまくいっているかどうかを知ることができます。すると、どんな現場であれば人は育つか、育て上手な上司はどんな支援をするかがわかってきます。研修を通じてこうした検証をもっと意識的にやることで、現場における人材育成の模範がつかれると思います。

教える人を育てる仕組みを用意

現場が研修に大きく関与

現役の技術者、研究員が講義にあたる

三菱重工業 組織横断の連携を仕組み化

若手技術者の基礎学力を高めたいというのは、現在多くの生産現場が抱える課題である。

この課題に対して三菱重工業は研修内容の充実に取り組んできた。2007年に始めた若手設計技術者対象の選択必修講座もその1つだ。

家庭用エアコンの製造から宇宙開発まで、幅広い分野の事業を抱える同社だが、技術者は、設計技術、生産技術・生産管理（工作）、品質技術、の3つに大別される。工作、品質部門の入社後3年目までの若手技術者に対しては、以前から共通の必修講座が存在していた。この2つは事業分野が違って、基本として必要なスキルは共通化できるからだ。しかし、設計技術者に求められる知識は事業によって千差万別で、個人個人

で習得すべき知識の優先順位が異なる。そのため、若手設計技術者の基礎教育はOJT中心だった。

「事業所に任せると、上司が教育熱心かどうかで教育機会にバラつきが出てしまう。その格差を是正するために、選択必修講座を始めました」と全国の技術者が集まる大規模技術系研修所である、研修センター・センター長の田口俊夫氏は語る。

現場のニーズに合わせた研修 現場の育成計画に取り込まれる

2011年度の選択必修講座は全部で21種類。標準的な講座の場合、1日8時間で3～5日間学んで1単位を取得できる。入社後3年間で受講を義務付けられるのは4単位だが、上司と相談しながら個別に育成計画を

立て、必要に応じて講座を増やすこともできる。育成計画は教育管理システムというITシステムで一元管理し、研修の申し込みや受講状況の確認もできるようになっている。

21種類の講座は、入門や基礎講座の充実に加えて、体験や実習型の教育も重視している。なかでも現場の実践との接続を強く意識しているのが、全12日間の研修で3単位が取得できる「ものづくり一貫演習」だ。

「現場での若手の育成がうまくいかないというなかで、事業所のほうからOJTのような研修をつくってほしいという要望がありスタートした講座です」と研修センター・企画教育グループの尾崎明雄氏は語る。

講座の内容は「80キロの力を1.5トンまで増幅するようなプレス装置を自由に設計して、試作検証まで行う」というもの。4名が1グループとなり、前半の8日間で図面をつくって、部品メーカーに発注するところまでを行う。2カ月ほどあけて部品が完成した段階で後半がスタートし、4日間で自分たちが設計した装置を組み立てて、試験する。設計技術者が現場で実際に担当するのは前半部分だけだ。後半部分は本来であれば工作部門が担う。

「組み立てや試験をするときに、工作の担当者がどういうことを感じる



田口俊夫氏

技術統括本部 研修センター
センター長
工学博士・特別教育士



尾崎明雄氏

技術統括本部 研修センター
企画・教育グループ



大曾根正紀氏

技術統括本部 研修センター
企画・教育グループ
グループ長

！ 組織的な大きな連携のなかで技術者を育成



ものづくり一貫演習の基本設計段階。基本的には自分たちで考えさせるが、頭を抱える受講生に対しては、講師が質問することで気付きを与える。

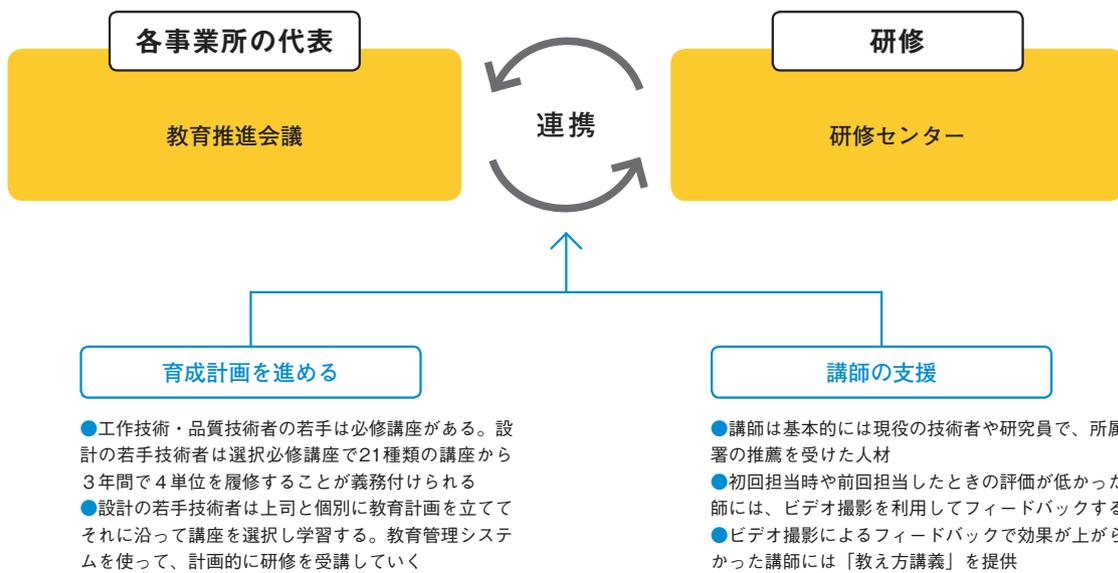
《教育推進会議とは》

教育推進会議は、ものづくり革新推進部*が統括する部長会議の下部組織。教育推進会議では各事業所のメンバーが集まり、設計技術、工作技術、品質技術の機能別に分かれて、それぞれの教育をどうするべきかを話し合う。教育推進会議でテーマを設定したあとは、分科会で活動する。2011年度の設計技術の教育推進会議のテーマは「講座のPDCA」「グローバル化」「教育管理システム」の3つ

*ものづくり革新推進部とは、全社を横断する組織で、設計技術、工作技術、品質技術の機能別の部長会議を主催している。人材の育成・強化、技術・技能の伝承、設備・業務プロセスの改革など、事業所単独では対処しにくい全社共通の課題を、関連する部署と連携しながら解決にあたる。

《研修センターとは》

- 名古屋にある技術者育成のための研修所
- 全国の技術者約1800名が集まり研修を受ける
- 180名収容可能な宿泊施設も併設
- 165種類の講座があり、複数回開催する講座もあるので2011年はのべ546講座開催
- 運営にあたるのは10名の卓越した技術者。講座の準備、講師の依頼、講師の教育のほか、自らも教壇に立つ



出典：研修センターへの取材を基に編集部作成

かを設計者に知ってもらうことが目的です。演習は基本的には受講者に任せていますが、理論的に成立していないとか、絶対に失敗するという場合には指導します」（尾崎氏）

「設計の役割を全体の流れのなかで捉えられるようになる」と、研修に対する現場の評価は高いという。

こうした研修の準備をするのは研修センターだが、教育体制の整備といった大本のところは、人事部とものづくり革新推進部主催の教育推進会議が連携して進める。ものづくり

革新推進部とは、全社を横断する組織で、設計、工作、品質の機能別の部長会議を統括する。部長会議の下部組織に、各事業所のメンバーが集まる教育推進会議があり、ここが現場のニーズを吸い上げる。

「たとえば、4年目から10年目までの中堅技術者にも選択必修講座を開催してほしいという要望が教育推進会議から出たので、2010年から始めました。現実に対応を考えると『トラブルシューティング講座』をはじめ

め、より高度な内容になっています」（田口氏）

フィードバックに力を置いた教える人を育てる仕組み

現在、全技術者を対象にした研修の数は165種類。現場のニーズに応じて繰り返し開催するものもあるので年間開催回数は500を超える。講師は、研修センターのスタッフのほか、各事業所の技術者や研究員にも依頼する。実務に即した教育を行うためだ。現在、各事業所から派遣さ

れている講師は約500名いる。

「周囲や上司からの推薦を受ける形で選ばれてきます。顧客にプレゼンテーションをする、管理職として部下を教えるといった経験をどこかで積んでいる人が多いようです」と研修センター・企画教育グループ・グループ長の大曾根正紀氏は語る。

推薦を受けた優秀な人物とはいえ、教え方が下手な人もいます。そこで、講師の教え方のスキルを測るため、講座終了後に受講者からアンケートをとっている。アンケート内容は「業務に役立ったか」「教え方がうまかったか」などを5段階評価で問うものだ。この結果を自由記述欄に書かれた感想やコメントと一緒に講師に送り、その概要は講師の上司にも送

っている。

評価点が4.0を下回る「イエロー講師」に対しては、ビデオに撮った自分の講義を見せて、どこが悪いのかを気付かせる。自分のくせに気が付けば、それを意識するようになり、改善されるという。実際、2010年度の調査では、ビデオ撮影による指導を受けた「イエロー講師」の平均評価点が、指導前の3.7から4.1へと向上している。顧客に対するプレゼンテーションや研究員であれば学会発表の訓練にもなるため、受講者には好評だという。

しかし、第一線で活躍している人材を研修の講師に出すことに、現場の抵抗はないのだろうか。

「3日間の研修を全部担当するのが

難しい場合、1日だけでもとお願いし、ほかの講師と分担しています。また、担当工場を決めて持ち回りにすることもあります」（大曾根氏）

さらに、現在は各講座の責任組織を決めており、講師の引き受け手がなかった場合は、その担当組織が講師を探すことになっている。

「人材育成はトップが号令をかけて進めているので現場の理解は得やすいと思います。現場から見ると、自分の事業に対する貢献ではなくて全社に対する貢献、ということになります」（田口氏）

人材育成を現場単独では対処できない全社の課題と捉え、組織横断の仕組みをつくることで研修との連携を成功させている好例だろう。



松尾氏による分析

組織横断の連携が人材育成の好循環を生み出す

三菱重工業では、研修センターと人事部、そして現場の代表である教育推進会議の3者が話し合っ

て人材育成を進めており、組織的な連携が完成しているといえます。研修の仕組みにその成果が見られます。まず、現場のニーズに基づいて研修内容が決められ、現場の部門が各講座の責任を負うなど、現場が研修への関与を強めている点です。研修の講座も、体験や実習を多く取り入れ、実践ですぐに使える内容になっています。なかでも「ものづくり一貫演習」は、仕事が複雑化し若手社員が担う仕事が全体のなかの一部にすぎなくなった現在、本来であれば現場で学ぶべき一貫した流れを研修で提供する意味があると思います。できれば、こうした講座の運営コストを下げて、必修科目にするとよいでしょう。

また、500以上もある講座の講師は、基本的には現

場の技術者や研究員が担っているといいます。彼らは、教えるプロではないので、研修センターでは、講師を支援する仕組みを用意しています。とくに注目したいのは、教え方に関するフィードバックです。講師を初めて担当する人や受講者アンケートの評価点が低い講師を中心に、ビデオ撮影によって改善ポイントを伝えています。率直なフィードバックを徹底することは、なかなかできることではないと思います。

こうした講師への支援は、講師を担当する中堅社員の育成にもつながっています。実際、講師経験者は、プレゼンテーション能力やコミュニケーション能力が上がったと実感しているそうです。若手を指導するために研修センターに来た中堅社員が成長して現場に戻る。組織横断のダイナミックな連携によって、育成の好循環ができていくといえるでしょう。

経営者に聞く

進化する 人と組織

VOL. 11

医療法人社団 KNI

北原茂実氏

理事長

聞き手 = 中重宏基 (本誌編集長)



ビジネス視点での病院づくりから広がる この国のシステム再生と輸出産業の育成

Text = 広重隆樹
Photo = 那須野公紀

Kitahara shigemi_1953年神奈川県生まれ。東京大学医学部を卒業後、同大学病院脳神経外科入局。1995年に北原脳神経外科病院（現・北原国際病院）を開設。入院患者の家族への院内業務参加の義務付け、病院内で利用できる地域通貨の発行、駅ビル内の総合クリニックでの「ワンコインドック」実施など、斬新な取り組みを通して日本の医療改革を訴える。著書に『「病院」がトヨタを超える日』（講談社+α新書）がある。

東京・八王子市にある北原国際病院は、エントランスがまるでホテルのようなつくりになっている。廊下の随所にゆったりとしたソファと観葉植物が置かれ、診療室の扉には勤務医の経歴を記した案内が、顔写真付きで張り出されている。オペの様子を外から家族が見守れる手術室も備えている。「高度なサービス業」としての病院づくりは北原茂実理事長の信念に基づくが、その構想は、グローバルに広がり始めた。

震災で見えてきた この国のシステム不全

——東日本大震災で被災した岩手の病院を支援し、今は独自の東北復興プロジェクトを提唱されていますね。

震災直後に、知り合いの岩手の医師から薬が足りない、医者食料さえないと緊急の要請があり、これは放っておけないと動き出しました。支援の過程で岩手、宮城、福島被災地を視察して回り、今は宮城県北部を中心とした復興プロジェクトに取り組んでいます。

この国の震災直後の救援の動きを

見ると、さまざまな矛盾を感じます。必要な支援物資が届かず、不必要なものが山積みになっている。少し離れたコンビニエンスストアにはモノがあるのに、ガソリンがないばかりに買いに行けない。被災者に、まずはガソリンと現金を配るという発想がなかった。

その一方で、せっかく海外から駆けつけてくれた医師に日本の医師免許がないことを理由に診療行為を禁じたとか、海外からの救助犬については検疫に時間がかかるとして入国を拒んだとか、ばかばかしい話もたくさん聞きました。

制度や法律が、震災の現実に追いついていない。より本質的な対策が取られず、枝葉末節のところまで騒いでいます。

その後の復興計画にしても、既に住民が離散してしまったところにコンクリートの防潮堤や建物を作っても無駄になるだけ。高台に家を作ればよいというものでもないはず。これまでの地方自治体の枠組みを一度白紙に戻し、地域に残る意思のある住民が力を合わせて復興法人を作り、自ら再生計画を立てて国や企業が投資する。そうやって産業を再生し経済を回すことで、初めて本当の復興につながると思います。

このように投資という観点でお金の使い道を考えないと、ODA（政府開発援助）のような“施し”に終わるだけです。それでは疲弊してい

るこの国自体がもたないし、地元の人たちにしても経済的・精神的に自立する機会を奪われることにつながりかねません。

——この国の制度や法律が、もはや現状にそぐわないものになってきているという認識は、医療問題を考えるうえでも重要ですね。

私自身は単なる医師ではなく、病院経営者、実業家のはしくれだと思っていますから、モノを考えるときは常にビジネスの視点を大切にしています。ビジネスを考えるうえで重要なことは、まず正確な市場分析、つまり現状認識です。

たとえば、医者が足りないというけれど、人口あたりの医師養成数を見れば、OECD諸国のなかでも日本は大変多い。問題なのは、医師の分布の偏りや女医が働ける環境の未整備です。また、今は小児科や産婦人科医の不足が叫ばれていますが、実は脳外科を選ぶ研修医は小児科より少ない。高齢化が進む今、養成すべきなのはむしろ脳外科医なのに、その重大さにみんな気づいていない。

国民皆保険制度も、実態は崩壊寸前です。皆保険制度は、人口構成がピラミッド型の発展途上国では有効ですが、既に少子高齢化の進んだ日本には不向きで、むしろ制度維持のための医療費の過度の抑制が医療崩壊を引き起こしている。

現状を正しく認識し、論理的に戦略を立て、それに基づいて戦術を立

医療法人社団KNI

■本社所在地／東京都八王子市（同市で本院の北原国際病院など2病院と2医院を経営） ■設立／1995年 ■職員数／常勤332人（2011年8月現在）

てる。これは、国であろうが企業であろうが不可欠の筋道です。ところが今は、戦術、つまりどうやって財源を確保するかばかりが先行し、肝心の戦略がない。震災を機に、戦前と一つも変わらないこの国の弱点がまたもや明らかになった気がします。

**患者がボランティアで参加
地域通貨が通用する病院**

——それでは、どうしますか。

やはり、この社会を根本から変えなければならない。私流の社会改革は既にスタートしています。医療をツールとした八王子のまちおこしもその1つ。私の病院では、業務の一部に市民ボランティアを受け入れています。ボランティアは活動の報酬を「はびるす」という地域通貨で受け取り、これを自分や家族の医療費の一部に充てることができます。私たちは人件費を圧縮しながら、質の高い医療を維持できるし、患者も自己負担を減らせる。そして何より医療者と患者のボーダーをなくすこ

とで医療に対する見方が変わります。

また、当院では、iPadを用いた自動問診システムや、GPS携帯による呼び出しシステムなど、さまざまなIT化を進めて、医療の効率化や顧客満足度の向上を追求しています。

旧来の制度に安住せず、より質の高い医療をより安く提供するためには、医療を他の産業と同じ1つのビジネスとして発想し、もはや時代遅れになった組織や業務を改革していかなければなりません。現状では法的に認められていませんが、医療事業も当然、他産業と同様に株式会社によって運営されるべきだと私は考えています。1人ではどうていできない事業も、出資を募って実行すれば成功率は高まる。その意味で、そもそも株式会社は民主主義の究極の表現形態であり、医療だけが例外であってはならないはずです。

——病院改革が、どう八王子のまちおこしにつながるのでしょうか。

八王子には22の大学があり、11万人の学生・研究者がいます。私は病院から飛び出し、そうした若者たち

と協力し合って、この地で新しい社会システムを実現しようとしています。「八王子共和国」という、いわば仮想の国づくりですね。

民族が存続するためには、農林水産業などの第1次産業と、教育、医療、そして司法がきちんと維持されなければなりません。ところが、日本においてはこれらが全て崩壊しつつあります。

私たちはこの国を崩壊から救うため、これらのシステムの一つひとつ再構築しようと考えています。たとえば、市民に医療施設におけるボランティアの代価として「はびるす」を支給し、これを自分の受診に際して使えるようにすれば、医療が貨幣経済から切り離され、少なくとも医療に関しては八王子がどこよりも安心して暮らせる街になります。

また、介護保険の崩壊に対応するため独自の認知症共済も構想しています。掛け金でファームを運営し、万一認知症の発症が疑われたなら、そこで社会生活を営んでもらいながら作業療法やアニマル・セラピーを



左：待合室は明るい雰囲気。ソファは患者同士目線が合わないよう配置されている。奥には居心地の良さそうなカフェも。
上：病院というよりは、ホテルを連想させる受付ロビー。
右：診察室の入口には、担当医の顔写真や経歴が掲示されている。



行う。そういう仕組みは、まだ世界のどこでも試みられていません。

いずれにしても、この「八王子共和国」構想は、壮大な知的ゲームであり、一種の社会実験です。ここで学んだ若者たちが、全国に散らばって、また独自の取り組みを始めてくれれば、日本もきっと変わります。

八王子やカンボジアで今、
新しい“国づくり”が始まる

——先生からはさまざまなアイデアが飛び出してきた、目からウロコが落ちる思いです。視野は海外にも広がって、カンボジアでの病院と医科大学建設のプロジェクトも進めていますね。

これは経済産業省の支援を受けた、半ば公的なプロジェクトです。先にも申し上げたように、ODA的な援助では施しに終わり、プロジェクトの持続性が保てない。そこで、周辺産業も含む日本の医療のパッケージ輸出により、カンボジアの医療者を育成し、同国の医療を一気に復興させようと考えたのです。

日本人が指導する純日本式の高機能病院ができれば、これまでタイやシンガポールの病院を受診するしかなかったカンボジアの市民が、安価で高品質な医療を受けられるようになる。一方でそれはさまざまな医療機器群に加え、必要な電気・水道・通信・エコなどのインフラが日本の企業によって、日本の基準で整備されることを意味し、他国に対する医療面での参入障壁となります。このように現地の人に喜ばれつつ、医療や医療教育を競争力のある輸出産業



に育てていくことが、今後の日本の重要な対外戦略になるでしょう。

——構想を実現するには、実務を担うスタッフの育成も大切ですね。

私の病院は若いスタッフの成長を促すため、極力中間管理職を廃したフラットな組織にしています。新しい企画や業務改善提案は、イントラネットに上げさせ、2週間の間、提案の是非について全職員で徹底的に議論します。最終的なジャッジは私が下しますが、採用されれば、年齢や経験を問わず提案者自らがリーダーとなって、その提案を実現することが許されます。今の採用部門のリーダーはそうやって入社2年目に抜擢され、今もその任にあります。

若い人に早くから重責を任せ、現状を正しく把握する訓練をさせること。無駄な情報に惑わされず、自分の頭と感性を信じる習慣をつけること。そうして育った若いスタッフこそが、ビジネスを大きく発展させる原動力になるのだと思います。

AFTER INTERVIEW

持続可能性と利益最大化
“共生の輪”で両立を

北原先生のお話は、生きたストーリーとなって私たちの目の前に未来を描いていきます。「人々が気持ちよく生きていくため、医療にはいったい何ができるのか」。そんな思いがストーリーに込められ、病院内の観葉植物や絵画から、カンボジアのプロジェクトに至る全てに宿っています。医療をツールと位置付け、患者さんを超えて八王子市民、アジアにまで“共生の輪”を広げているのです。

多くの企業で持続可能性が論じられる一方で、利益最大化という従来の価値観と不整合を起こしています。北原先生は共生をベースに、両者が両立できることを示しているように感じます。

(本誌編集長)

野中郁次郎の

成功の本質

ハイ・パフォーマンスを生む
現場を科学する

VOL. 57

B-1グランプリ



野中郁次郎氏

Nonaka Ikujiro_一橋大学名誉教授。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院でPh.D.取得。一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授などを経て現職。著書『失敗の本質』（共著）、『知識創造の経営』『知識創造企業』（共著）、『戦略の本質』（共著）、『流れを経営する』（共著）。

Text = 勝見明

ジャーナリスト。東京大学教養学部中退。著書『「度胸」の経営』『鈴木敏文の「統計心理学」』『イノベーションの本質』（本連載をまとめた野中教授との共著）、『イノベーションの作法』（同）、『イノベーションの知恵』（同）。

Photo = 勝尾仁（58、59、60P）
富士宮やきそば学会提供（57P）

全国に「B級ご当地グルメ」ブームを巻き起こし、今や国民的イベントとなった「B-1グランプリ」が今年も兵庫・姫路市で11月12～13日に開催される。地域で長く愛されてきたB級ご当地グルメでまちおこしを行っている各地の団体が出展。活動の成果を競い合う。

出展団体は単に料理を提供するだけでなく、地域のゆるキャラに扮して練り歩いたり、楽器を弾いたり、芝居をしたりと、来場者を楽しませつつ、自分たちのまちをPR。来場者は料理を有料で食べ比べ、気に入った団体に使用済みのハシで投票する。2日間で最も投票の多かった団体がゴールドグランプリに選ばれ、「金の箸トロフィー」を授与される。

2006年の青森・八戸市での第1回大会以降、静岡・富士宮市、福岡・久留米市、秋田・横手市と会場を移し、2010年、神奈川・厚木市での第5回大会では、46団体が参加。来場者数は2日間で計43万5000人と当初目標の30万人を大幅に上回り、大盛況となった。報道は200社以上。経済効果は36億円に上ったといわれる。

第5回大会で優勝したのは、甲府鳥もつ煮を提供した「みなさまの縁をとりもつ隊」（山梨・甲府市）。そば屋の定番メニューだった鳥もつ煮の普及活動を通じて、「恋人・家族・地域……すべての縁をとりもつ」ことを目的に市職員有志により結成された。

目を引くのは出展団体名のユニークさだ。入賞団体を見ても、「いなり寿司で豊川市をもりあげ隊」（愛知・豊川市）、「十和田バラ焼きゼミナール」（青森・十和田市）、「ひるぜん焼きそば好いとん会」（岡山・真庭市）など、言葉遊びが入る。

第1回大会では参加10団体、来場者数1万7000人だったのが、わずか4～5年で巨大イベントへと成長した理由はどこにあるのだろうか。

「それはB-1グランプリが“食を通じたまちおこしの甲子園”的存在になったからでしょう。ただのグ

お金はないけれど、言葉の力は使える。ご当地グルメに
新たな価値を見だし、プロモーションを仕かける

ルメコンテストだったら、ここまで盛り上がりませんでしたと思います」

そう答えるのは、ブームの仕かけ人、主催団体「愛Bリーグ」（正式名称は一般社団法人B級ご当地グルメまちおこし団体連絡協議会）の渡邊英彦・会長だ。現在76団体が加盟。無償で活動していることが条件で、企業や営利組織は加盟が認められない。その活動の特徴を渡邊は次のように話す。

「最近では地産地消を掲げ、地域の食材を使った地域ブランドづくりが各地で行われています。その場合、新しいご当地グルメの開発が目的化し、そこで終わってしまうケースがよく見られます。一方、ぼくらがやっているのはその先です。モノづくりではなく、完全にプロモーションにシフトし、メディア戦略に徹する。よくマーケティングには“4P”が必要といわれますが、B級ご当地グルメはプロダクト（製品）も、プレイス（売る場所）も存在し、プライス（価格）も手ごろです。唯一ないのは販売促進のプロモーションです。それを行う財政基盤もありません。ぼくらもお金はないけれど、言葉の力は使える。そこで、ご当地グルメに新たな価値を見だし、勝手連的な市民活動を展開し、メディアを使ったプロ

モーションを仕かける。税金も投資も必要なく、4Pが揃い、マーケティングが成り立つのです」

そんな各地のまちおこしグループにとって、B-1グランプリはメディアに取り上げてもらえる絶好の機会であり、認知度が高まれば、まちへの来訪者も増え、活動がいっそう活発になる。

「まちおこしはメンバーにとっては自己実現の場です。B-1グランプリは活動の集大成を披露するチャンスで、ものすごく熱が入る。全国から集まったいい大人がムキになり、入賞すれば泣いて喜ぶ。まさに“大人の甲子園”。その盛り上がりが話題性を高め、どんどん注目されるようになったのです」（渡邊）

既にあるご当地グルメに新たな価値を見だし、お金をかけず、「言葉の力」を武器に勝手連的な市民活動でプロモーションを行う。その先駆けのモデルをつくったのが、渡邊が会長を務める「富士宮やきそば学会」だった。活動は奇想天外、ユーモア満載。その軌跡はわれわれが日ごろ忘れがちな遊びの精神を思い出させてくれる。B-1グランプリのルーツをさかのぼってみたい。

富士宮モデルはいかにして生まれたのか。渡邊が富士宮にUターンしたときから振り返ろう。国際基

2007年6月に行われたB-1グランプリ、第2回富士宮大会の様子。21団体が参加し、来場者は25万人。ゴールドグランプリには、ご当地の富士宮やきそば学会が選ばれた。



「ヘラはペンよりも強し」 「麺は人の上に人を造らず」

督教大学を卒業して外資系損保に勤務後、家業の保険代理店を手伝うため28歳で帰郷。やがて地元の青年会議所理事長を務め、まちおこしや地域活性化にかかわるようになった。市と商工会議所が開催したワークショップで2年間、路地裏や横丁の再発見に取り組んだ。しかし、成果は分厚い報告書ができただけ。不満分子が再結集した。2000年のことだ。

マスコミ相手に大風呂敷を広げる

「富士宮のヤキソバはほかのまちのヤキソバと違う」。ヤキソバ談義で盛り上がった。富士宮のヤキソバの麺は蒸すだけでゆでないためコシが強い。具に肉カス（ラードを搾った肉を油で揚げたもの）を加え、辛口ソースで味つけし、最後にだし粉（粉末状のイワシの削り節）をかけるなど、特色があった。タウンページでヤキソバ店を数えると、ほかの地域は人口1万人あたり1～2軒なのに7～8軒もある。「新たな富士宮の特産品として情報発信してはどうか」「ならば調査部隊を組織しよう」。渡邊はここで一計を案じる。テレビ局の記者にこう話したのだ。

「自分たちは“富士宮やきそば学会”を組織しており、メンバーは“やきそばG麺”と呼ばれ、市内のヤキソバ店の調査活動を展開中です」

「G麺」は昔TBSで放送されたテレビ番組「Gメン



渡邊英彦氏

愛Bリーグ B級ご当地グルメ
まちおこし団体連絡協議会 会長
富士宮やきそば学会 会長

’75」のパクリ。そのオープニング場面をまねて、メンバーが横1列で通りを歩く姿を各局とも放送し、富士宮は「知られざるやきそば王国」として急遽脚光を浴びた。

「その時点ではなんの活動もしていません。ホラを吹いて大風呂敷を広げてしまいました。報道されれば情報発信になりますが、“ヤキソバでまちおこし”ではインパクトがありません。どこかギャップがあって、怪しい響きの名前はないか。すべては思いつきから始まったのです」（渡邊）

渡邊がホラを吹いた2000年11月29日が富士宮やきそば学会の設立日となった。調査活動を始め、150軒以上のデータをもとに「富士宮やきそばマップ」を作成。学会ののぼり旗もつくり、店頭に立ててもらった。マークは慶應義塾の校章にあるペンマークを模して、ヤキソバを焼くヘラを2本交差させ、「ヘラはペンよりも強し」「麺は人の上に人を造らず」の思いを込めた。資金はどうしたか。

「制作費は地元の製麺業者に負担をお願いしました。ぼくらは情報やアイデアの“知財”を提供し、相手方は収益を得るWin-Winの関係をつくり、1円の費用もかけずに巻き込む。これがぼくらの一貫したやり方で、英語のエンロールメント（巻き込み）をもじって“円ロール麺ト”と呼びました」（渡邊）

「三国同麺」「天下分け麺の戦い」

翌2001年5月のゴールデンウィークには活動がテレビで報道されたことから、ヤキソバ目当ての来訪者がまちに押しかけた。一日中焼き続けて腕が腱鞘炎になった店主も現れた。

2002年6月の市制60周年記念イベントでは、同じくヤキソバでまちおこしを始めた秋田・横手市、群馬・太田市のグループに呼びかけ、「三者麺談」と題した食べ比べのイベントを企画。3市は「三国同麺協定」を結んで交流を図ろうと、それぞれの市



富士宮やきそばには、蒸し麺を使い、炒める際の脂はラード、ラードを絞った後の肉カスを加え、だし粉を振りかけ、具となるキャベツは富士宮産の高原キャベツ、水は富士山の湧水を使う、といった12の特徴がある。

長に協定書に署名してもらった。

メディアでの露出が増えるにつれ、イベントへの出張依頼も各地から相次いだ。すると、「われわれには正式に焼き手を派遣する制度があり、“やきそば伝導使節団”が組織されている」「これを“ミッション麺ポッシブル”と呼ぶ」とまた風呂敷を広げた。映画「ミッション：インポッシブル」にかけたが、「麺を通してまちおこしがポッシブル（可能）になれば」との意味もあった。

同2002年10月には福岡県のグループ、「北九州青年みらい塾」から、富士宮をモデルに地元名物の焼きうどんによるまちおこしをしないと相談された。そこで、食べ比べの「天下分け麺の戦い」を決行。場所は築400年記念の小倉城。地元選抜チーム「無法松麵合軍」から果たし状を受け取ったやきそば伝導使節団が小倉駅で新幹線を降りると、改札口には報道陣が大挙して待ち受けていた。決闘は富士宮側が僅差で敗退。プラカードを手に歩く「市中引き回しの刑」にあい、向こう1年間無償で相手側のPRを行う誓約をさせられた。「すべてはオヤジギャグの世界」と渡邊は言う。

「でも、オヤジギャグとは情報加工です。一見バカバカしいイベントでもオヤジギャグを使うと効果的な話題づくりができて、メディアも飛びついてくれる。悪ノリするときは徹底して悪ノリしよう。それがぼくらのやり方でした」（渡邊）

富士宮は、富士山の登山口があり、もともとは富士山をご神体とする富士山本宮浅間大社の門前町だった。その門前に空き地があった。地元企業から「にぎわいの拠点づくり」を打診されると、2004年には人寄せのため、富士宮やきそば学会のアンテナショップを開店。「お宮横丁」と命名された区画には、ほかに地元食材のニジマスや豚肉を食べさせるアンテナショップも併設。それぞれ店名・商品名を「鱧益分岐店」で「マスバーガー」、「ポーク神社」で「る

いび豚」と、こちらもおヤジギャグを連発した。

JTBと共同で企画した東京—富士宮間の「ヤキノバスツアー」には、1000人以上の参加者が観光バス23台に乗って押しかけた。食事券として配布された「麵財布」が使える「麵税店」で、ヤキノバに舌鼓を打った。

「富士宮やきそば」が異例の登録商標認定

特筆すべきは、2004年に「富士宮やきそば」の名称が特許庁から異例の登録商標が認められたことだろう。「地域名+商品名」の組み合わせは、夕張メロン、関さばなど全国的に有名な一部の名称を除いて当時は対象外だった。そんななか、富士宮やきそばは「全国的な周知性」が認められ、地域ブランドとして保護されることになった。活動開始からわずか3年半で達成した快挙だった。

オヤジギャグでホラを吹き、大風呂敷を広げて話題づくりをし、報道を通して情報発信する。行政の予算も使わず、箱ものも必要とせず、まちおこしを行う。努力が登録商標となって結実し、ここに富士宮モデルができあがった。渡邊が言う。

「周知性が高まれば、価値が高まり、ブランド力になる。地元で長年親しまれ、食べ続けられてきたものがまずいわけがなく、それを言葉の力で伝えるのがぼくらの役割です」

この間、富士宮モデルを踏襲して地域ブランドづくりに取り組む「富士宮チルドレン」の活動も各地で生まれた。そのなかの1つ、「八戸せんべい汁研究所」の発案で生まれたのがB-1グランプリだった。

コンセプトは大真面目です。でも、パフォーマンスは楽しく、面白く、バカバカしく

これを機に愛Bリーグが結成され、以降、富士宮モデルが水平展開する形で拡大の一途をたどった。

渡邊によれば、「全国の未知のご当地グルメが次々登場するB-1グランプリは、話題づくりを有機的かつ半永久的に確保する仕組みでもある」という。富士宮ではこの10年間で約500億円の経済効果があり、年に60万人の観光客が来訪する。

ここに『ヤ・キ・ソ・バ・イ・ブ・ル』と題した1冊の本がある（静新新書）。著者は渡邊。富士宮やきそば学会が「救世主」として登場した2000年を「紀元」とし、紀元後の物語を「新焼聖書」(THE NEW TESTA 麺T) などとして記録したものだ。ホラ吹きから始まり、巨大イベントへ。その間、忘れずに持ち続けたのは「遊び心」だという。

「マイナーな素材をメジャー化して地域ブランド化する。モノづくりではなく、価値づくりをする。そのコンセプトは揺るぎません。よく活動がうまく進まない地域の方から“うちは真面目すぎて”と言われるますが、ぼくもコンセプトは大真面目です。でも、パフォーマンスは楽しく、面白く、バカバカしく。遊び心はみんな持っているのに、こんなことをやったらバカにされると腰が引けてしまう。バカバ



JR富士宮駅から徒歩10分、浅間大社の南側に位置する「お宮横丁」内の富士宮やきそば学会のアンテナショップ。週末にはたくさんの客でごった返す。学会は富士宮駅にもアンテナショップを開いている。

かしいことはやったもん勝ちです」(渡邊)

「はじめに言葉ありき」

愛Bリーグには、“悪ノリ”では富士宮をしのぐ団体も少なくない。十和田バラ焼きゼミナールでは、メンバーは「ベルサイユのばら」をイメージしたコスチュームと赤いバラのタイで着飾り、自らを「バラ族」と称する。バラ焼きのタレ「ベルサイユの薔華^カったれ」を開発し、「バラ焼きによる市民革命」を目指す。ここでも言葉の力が原動力となっている。

「はじめに言葉ありき」。聖書では、創世は神の言葉(ロゴス)から始まったと説きます。この一節は言葉の力を端的に物語っています。日本でも、言葉が発せられるとそれが現実のものとなると古人は信じ、その力をコトダマ(言霊)と呼びました。ぼくも、三国同麺にしる、天下分け麺の戦いにしる、言いつ放しにせず、必ず形にしました。だからオヤジギャグを飛ばしても滑らない。言葉を発した以上は、それをコトにする。それが言葉の力です」(渡邊)

「地域活性化」と真面目に唱えてもなかなか響かない。一方「バラ焼きによる市民革命」は説明力はなくても驚きがあり、コトダマを持つ。

経営も「はじめに言葉ありき」だ。スティーブ・ジョブズは1996年にアップルに復帰すると、「シンク・ディファレント(違うことを考えよう)」のメッセージを発し、その後、iPod、iPhone、iPadで実現した。真正面から「イノベーション」と言わなかったところがジョブズらしい遊び心だろう。

言葉というと、誰にでもわかるように説明力を高めようとするが、実は高い説明力を持った言葉をいくつ重ねても聞き手の思考は刺激されない。わかったような気になる程度の説明力でも、そこに驚きやオリジナリティがあれば、人は心を動かされる。言葉の力と遊び心。その真髄をオヤジギャグのコトダマから学ぶべきかもしれない。(文中敬称略)

「真面目」な分析的経営は固定化を招くが 「遊び」は矛盾を突破する手段となる

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

言葉には未来をつくる力がある。メタファー（例え）、アナロジー（類推）などレトリック（修辞技法）を駆使して、人々を動かし、未来をつくる。富士宮やきそば学会によるまちおこしも、言葉の力による未来創造にほかならない。

富士宮のヤキノバは、時の試練に耐えた地域の食であり、住民にとっては commons（共通）的な存在だった。しかし、対外的には独自の価値を持ちえなかった。ヤキノバでまちおこしを行うにはこの矛盾を解消する必要があった。

コミュニティはとかく内向きになりがちなところがある。そこで、渡邊氏は言葉の力を使って外に向けて発信し、外から内を変えようとした。文脈を変えれば常識は非凡になる。ただ言葉はバーチャルなものであり、バーチャルなまままで終わってしまう可能性もある。渡邊氏が出色なのは、バーチャルをリアルに変換するため、オヤジギャグという言葉のレトリックによって「遊びの場」を生み出したことだ。

「不常識を非真面目にやれ」

遊びは非日常的な世界だ。地域におけるお祭りで見られるように、人々は非日常だからこそ強くコミットし、自己実現の場を求めようとする。結果、富士宮では言葉のバーチャルな世界がリアルへとつながり、実在化されていった。

遊びは矛盾を解決する1つの手段になる。“遊びの達人”でもあったホンダの創業者、本田宗一郎は「不常識を非真面目にやれ」という言葉を好んだ。常識を超える新しいことを遊びの精神で自由に発想し、実現するよう求めた。

富士宮で、もし課題解決に“真面目”な姿勢

で取り組んでいたら、データをもとに投資対効果を分析し始め、活動は固定的で硬直的なものとなり、矛盾の解決には至らずに終わったかもしれない。データだけでは未来創造はできない。

難しいのは遊びの境界だ。遊びは一步外れると遊びでなくなるギリギリの境界にあるとき、次元が飛んで既存の概念が否定され、矛盾が統合される。その境界の判断力だ。

神話や昔話の中で、既存の秩序や常識に人々が縛られているとき、ちょっとしたいたずらや言葉のすりかえなどで状況をひっくり返す存在をトリックスターと呼ぶ。とんちの一休さんなどもその類型といわれる。遊びの場を生み出して矛盾を解決するには、単なる真面目さよりは、「世のため、人のため」という意識が強く、私利私欲のない渡邊氏のようなトリックスター的な発想と判断力が求められるのかもしれない。

「知産知消」のビジネスモデル

渡邊氏の場合、内部にいる人間だからこそ遊びの境界を見切ることができたともいえる。もし、外部の業者に対価を払って委託していたら、オヤジギャグは飛び出さなかっただろう。

地元の人間が自ら知恵を絞り、地元で活かす。渡邊氏は「地産地消」のモノづくりではなく、「知産知消」でコトづくりを行い、メディアをはじめとする関係者を巻き込み、知を収益の流れに結びつけるまちおこしのビジネスモデルをつくり上げた。B-1グランプリが大イベントへと成長したのも、このビジネスモデルによる。知識経営の時代の知財戦略の成功例として企業も学べることが多いはずだ。

若手を腐らせるな



ラグビーの指導者の“指導者”。現在、そんなポジションにある中竹竜二氏が、若手を育てる現場のマネジャーを人事がどう支援するのか、ともに考える。

VOL. 12 若手の成長のために、人事は誰と向き合うのか

若手の成長のために必要なのは、現場の指導者の観察 「見ること」と同時に「見ないこと」も決める



中竹竜二氏

日本ラグビーフットボール協会
コーチングディレクター
早稲田大学ラグビー蹴球部前監督

Nakatake Ryuji 1993年早稲田大学入学。4年時にラグビー蹴球部の主将を務め、全国大学選手権準優勝。大学卒業後、英国に留学。レスター大学大学院社会学修士課程修了。2001年三菱総合研究所入社。2006年より早稲田大学ラグビー蹴球部監督に就任。2007年度から2年連続で、全国大学選手権制覇。2010年2月退任。同年4月より現職。コーチの発掘・育成・評価を軸に、日本ラグビーにおける一貫指導の統括責任者として従事。『判断と決断——不完全な僕らがリーダーであるために』（東洋経済新報社）など、著書多数。近著に下記がある。



『人を育てる期待のかけ方』
(ディスカヴァー・トゥエンティワン)
1575円 (税込)

僕が今取り組んでいるのは、2019年ワールドカップ日本開催に向けて、若手の選手を育てることだ。しかし今、僕は選手にほとんど目を向けることはない。常に見ているのは、その若手選手を育てる監督、コーチなど、現場の指導者たちである。そう話すと、「1人では選手まで見きれませんよね」と言われることが多いが、僕が選手を直接見ない理由はそういうことではない。意図的に見ない、というほうが正しい。

選手が成長しているかどうかを知るには、現場の指導者の成長を見ればいい。これは僕のなかで、確信になりつつある。指導者が成長することはすなわち彼らの指導力が上がることであり、それは指導者が選手と向き合う練習やミーティングの質が上がることにつながる。指導の場の質が上がれば、確実に人は育つ。

**一度に見られることは少ない
木を見るときは森を見ない**

経験上、人はそれほど多くのことを一度に見られるほど、器用ではないと思う。何かを観察しようと思う

のならば、欲張らず、1つのことを見ることに集中したほうがいい。木を見るときは、森を見てはいけない。1枚1枚の葉の形、色、それらが繁る様子を観察する。森を見るならば、木々が織りなす色合いや、森全体の生命力だけをとらえようとする。木を観察すべきときに森までを視界に入れてしまうと、森全体が生き生きとしていけば、そのうちの1本に元気がないことに気付かない。

現場の指導者も、指導者の指導者も、今、見るのは「木」か「森」かを決め、集中しなければ、選手や指導者の成長を見逃す可能性がある。

ある地方の高校生が集まる合宿を訪問したときのこと。ラインアウトというセットプレーを選手に教えるコーチの指導に僕はあたっていた。その練習では、高いボールが投入されたとき、2人の選手が1人の選手を上上げて、上げられた選手はより高い位置でボールを取る。僕は3人のコーチに「全体がうまくいったかどうかを見ないでください」と言った。コーチの1人は上げる選手の脚と腕だけを見る。1人は上げられ

る選手の脚と姿勢、残りの1人はボールを投入する選手の肩と指先だけを見る。このように、別々の「木」を見ることに集中してもらった。

僕は何を見ていたか。選手の動きではなく、選手を指導するコーチという「木」に目を凝らしていた。合宿1日目には、コーチは全体を見たり、ボールの行方を追ったりしていた。しかし僕が「それぞれが指導すべきことに集中してください」と何度も繰り返すうち、3日目には、彼らの視線の先も、選手にかける言葉も変わっていた。

この日、はじめて僕は選手たちのプレーに目を向けた。「いいですね!」。プレーを見て、思わず僕はそう言った。合宿1日目とは明らかに違う、見事なラインアウトだったからだ。コーチたちは全体を見ていないから、「え? マジですか?」ときょとんとした顔をした。それほど彼らは、「木を見ること」に集中

していた。そうした彼らの指導の質の向上は、選手のプレーの質の向上につながっていたのである。

育成の仮説が正しいかどうか その検証のときに選手を見る

プレーをするのは選手たちだ。指導者の指導スキルが向上しているかどうかを見るよりは、選手たちの成長を見ていたほうが手取り早いと思うかもしれない。しかし、もし指導者と選手を一緒に見ていたとしたら、プレーがうまくいったとき、それが「ラッキー」だとしても気付かない。「プレーできているんだから、いいか」と通り過ぎてしまう。指導者の成長がそこになれば、指導の質は変わっていないのだから、うまくいったプレーに再現性はない。

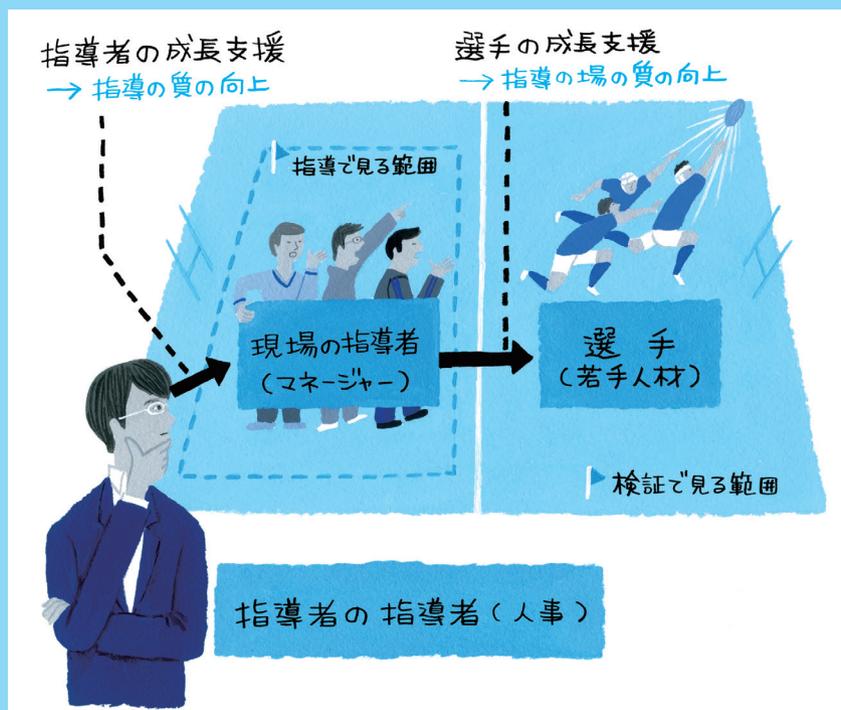
企業でも、同じことが起こっているのではないか。若手人材を育成するにあたり、人事は現場のマネジャーではなく、若手人材の成長だけを

測ろうとする。たとえば、企画部の1人の若手がいい企画を立てたとしよう。彼の成長によって、現場の上司は「きちんと育成した」と評価されるだろう。しかし、その若手が育ったのがラッキーだったとしたら。上司の指導の質が向上しているわけではないから、彼のもとで別の若手が必ず育つという再現性はない。

「見ること」と同時に、「見ないこと」を決める。これは育成においてとても大切なことだ。指導者（上司）の成長をついつい彼のメンバーの成長の結果で見ようとしてしまうが、多くの人材を一定のレベルまで引き上げようとするのであれば、マネジャーの指導の質を上げていくしかない。

とはいえ、「この部分の指導の質を上げれば、人が育つ」というような完全なセオリーはない。もし、指導者の指導の質は上がっているのに、ラインアウトがうまくいかなかったら。そもそもその指導項目そのものが、プレーの質を上げることには関わりがない、ということになり、修正を急がなければならない。

僕は、指導者の指導に集中している。彼らへの指導は会議室でもどこでもいい。一方で、本当に今、指導の現場に落とし込もうとしているラグビーの技術やスタイルが正しいかどうかは、現場で選手を見なければ検証できない。先の例で言えば、「上げる選手、上げられる選手、ボールを投入する選手の動きに関して、指導者の指導の質が上がれば選手も成長する」というのはあくまで仮説だ。「この方法で必ず育つ」。そんな思い込みが、現場の育成を硬直化させることも、理解しているつもりである。



Career Cruising

キャリア・クルージング

キャリアとは「旅」である。人は誰もが人生という名の旅をする。
人の数だけ旅があるが、いい旅には共通する何かがある。その何かを探すため、
各界で活躍する「よき旅人」たちが辿ってきた航路を論考する。



譲れないものが見えたとき、
芸人としてもひと皮むけた

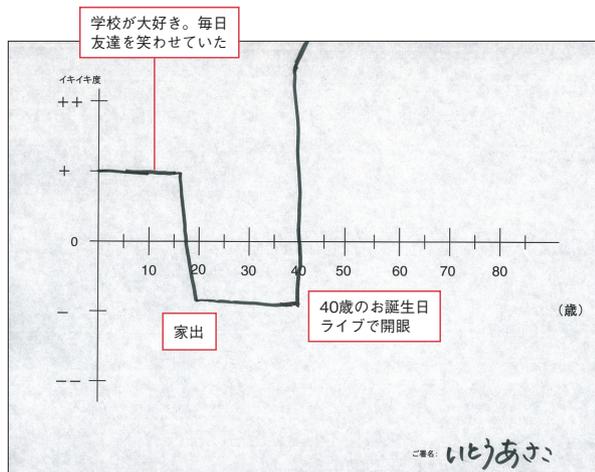
いとうあさこ氏

お笑い芸人

Career History

いとうあさこ氏の キャリアストーリー

1970年	0歳	東京都渋谷区に3人兄妹の真ん中として生まれる。実家は裕福で、父は東大卒の銀行員。小学校から高校まで私立の名門校・雙葉学園に通う
		 <p>12歳。当時通っていた雙葉小学校の制服を着て</p>
1989年	19歳	尾崎豊の歌に影響され、家出。シティホテルのアルバイトで知り合った男性と同棲するが、男性が働かなくなり、給料を貢ぐ生活が始まる
1992年	22歳	レストランなどで働きながら、舞台芸術学院に1年半通い、ミュージカルに夢中になる
1997年	27歳	舞台芸術学院在学中に意気投合した同期・佐藤千亜紀氏とお笑いコンビ「ネギねこ調査隊」としてデビュー
2000年	30歳	テレビ番組「進め！電波少年」の企画に参加し、半年間タイの無人島で過ごす
2003年	33歳	コンビを解散。ピン芸人として活動を始める
2004年	34歳	ピン芸人のコンクール「R-1グランプリ」で準決勝まで進む。テレビにも出演し始めるが、仕事は少なく、ストレスの多い日々を送る
2008年	38歳	人気お笑い番組「爆笑レッドカーペット」のイベントで、「浅倉南」ネタが大受け。テレビ番組への出演が増え、世間に名が知られるように。最近では女優や声優など活躍の場も広がっている



直筆の人生グラフ。「お嬢様育ち」だったが、19歳で家出後、公私ともに紆余曲折。芸人として個性を確立した40歳でプラスに突き抜けた。

水色のレオタード姿で人気漫画のヒロインに扮し、「浅倉南、40歳。イライラする！」と観客を笑わせるネタをきっかけにお笑いタレントとして頭角を現した。最近ではバラエティ番組でも存在感を放つ。いまや大活躍のいとうあさこ氏だが、お笑いの世界に入ったのは27歳と遅め。芽が出るまでには10年以上の月日がかかった。

自分の意思で生きたいと、 世間を知らないまま19歳で家出

小学校から高校までは名門女子校・雙葉学園に通学。当時から芸能界は大好きで、教室でアイドルの物真似などを披露しては同級生たちを笑わせていたが、後にお笑いの世界に入るとは想像もしていなかった。

「19歳で家出したのも、芸人や女優を目指してのことではないんです。尾崎豊の曲の『自由って何だい』という問いかけに刺激を受け、突っ走ってしまっまして。それまで周りの人に気に入られることばかりを考え、自分の意思を抑えてきた反動だったのかもしれない」

家を出て一人暮らしを始めたものの、世間のことは何も知らなかった。自分にもできそうで時給の高いアルバイトを雑誌で探し、サービス業の派遣会社に登録。派遣先のシティホテルで知り合った男性と恋に落ち、同棲生活を始めたが、男性が仕事を辞めてしまい、彼が抱えていた借金を返すために1日16時間働いた。

「20代でつき合った彼は全員、私と出会うとなぜか働かなくなってしまっまして。今では『3人に総額1200万円貢いだ』なんてネタにしていますが、当時はそれが苦じゃなかった。好きな人と楽しく暮らせればそれでよかったんです」

私、何をやっているんだろう？ 芸人として芽が出ず、焦った

最初の彼と暮らし始めて2年後には「彼の借金を返すテンポをつかみ」、生活に少しゆとりが持てるようになった。そこで思い出したのが、10代で抱いた女優への「淡い夢」だ。

「気づいたときには、舞台芸術学院に通い、ミュージカルを演じる面白さにのめりこんでいました。ピアノやフィギュアスケートなど子どものころの習い事もそうでしたが、やりたいと思うとすぐ飛びつくほうかもしれませんが、なかなか実は結ばないんですけどね（笑）」

舞台上立つうちに、自分がいちばん喜びを感じるのは観客に笑ってもらう瞬間だと気づき、「コメディ女優になりたい」という方向性も見えてきた。そんないとう氏がお笑いを志すようになるのは「勘違い」がきっかけだ。

「当時はお笑いブームで、新しい芸人さんが次々とテレビに登場した時代。先輩たちには失礼な話ですが、お笑いなら芸能界に入りやすいと思い込み、お笑いで名前を売るのが、女優への近道だと考えてしまったんです」

だが、現実は一筋通らなかった。舞台芸術学院時代の仲間の佐藤千亜紀氏とコンビを組み、ネタを作ってはライブに出る日々。テレビにはなかなか出演できなかった。30歳で人気バラエティ番組の企画に参加する機会を得たものの、内容は無人島生活を送るというもの。半年間なんとか過酷な生活に耐え、企画自体は成功したが、芸人として名を売るまでには至らなかった。

「それどころか、半年間のブランクでお笑いの感覚がズレてライブでスベリまくるし。その後、相手との関係もギクシャクして最終的にはコンビを解消することになってしまいました」

ピン芸人として再スタートを決めたが、将来の見通しはなく、30代前半は焦るばかりだった。

「周りがどんどん結婚し始めたのも、つらかったですね。お笑い芸人になる夢はあっても仕事は少なく、ご祝儀を払うお金がなくて友人の結婚式にも行けない。私、何をやっているんだろう？ とはよく思いました」

それでも、お笑いをやめようと考えたことはない。「自分でも不思議ですが、やっぱり好きだったんでしょね。もともとは甘い考えで選んだ道ですが、ライブで先輩たちの芸に触れ、『テレビに出ていない人たちでもこんなに面白いなんて、ものすごい世界だ』と惚れ込んでしまったんです。だから、オーディションで落とされるのはつらくても、どうすれば笑ってもらえるのかを考えるのは楽しかった。ネタもせっせと作っていました」

絶対面白くなると信じて 工夫を重ねたネタが注目を浴びた

ピン芸人になってまず考えたのが、当時頭角を現して

きた芸人たちとの差別化。誰もやっていないことを半年ほど模索した結果、やっと見つけたのが、自虐的なネタを明るく表現するスタイルだ。

「毒舌にも挑戦したのですが、私が言うとただの悪口になって笑えない。自分の悪口なら遠慮なく言えるからいいかなと思って。とっつきやすいようにキャラクターを設定し、悲愴感を出さずに楽しそうに漫談を試みたら、ライブでのお客さんの反応がよくなったんです」

有名なお笑いのコンクールで準決勝に進出したのもこのころだ。その後もテレビにはあまり出演できない日々が続いたが、自虐ネタはキャラクターをいろいろと変えてライブなどで披露していた。そのキャラクターの1つだった「浅倉南」が注目されたのは、38歳のとき。テレビのお笑い番組関連のイベントがきっかけだった。

「南ちゃんネタではテレビのオーディションには全然受からず、そのイベントでも最初はほかのネタを依頼されました。でも、絶対面白くなると思って工夫を重ねてきたネタだったので、どうしても捨てたくなくて。スタッフの方たちにお願ひし、思い切ってお客さんの前で披露してみたら、満場の拍手。ものすごくうれしかったです」

その後の活躍は既述の通りだが、「いつまで芸人でいられるかな」というひそかな不安は常にあった。

「吹っ切れたのは40歳記念ライブで『40』と書いた壁紙を体当たりで破って登場し、お客さんが笑った瞬間です。細かいことはもういいやって。私にとって大切なのは、人の笑顔に包まれて生きること。そのための表現の場は1つじゃないと気づき、自分を100%出し切れるようになりました。30代までは、自分の意思で動いているつもりでも、どこか周りの価値観に縛られて窮屈でした。でも、今は本当に自由に生きてる。自由に生き過ぎて恋愛の仕方を思い出せないことだけが悩みです(笑)」



『あさこ40歳。～私、生きてる！～』
(2010年6月刊 講談社)

「人生の折り返し点=40歳」 を契機に個性が開花

大久保幸夫 ワークス研究所 所長

「倅田来未36歳!」「浅倉南38歳!」と、年齢を入れた自虐芸を持ちネタにしているいとうあさこ氏。明るいキャラが売りのお笑い芸人だが、長い間「人生60年」という思いがあり、残り時間が少なくなっていくことに恐怖心すら覚えていたという。

それが40歳の誕生日にお笑いライブをやったそのときに変化が起こった。どうせ彼もいないので誕生日をファンに祝ってもらおうという趣旨(?)で始めたライブの冒頭の出来事。松田聖子氏が歌う「プレシャス・ハート」に乗って、大きな壁紙を破って登場したとき、ファンに「おめでとう!」と一斉に言われて、「私って、幸せかも!?!」としみじみ思ったのである。

彼女の書いた人生グラフでは、40歳でマイナスからプラスに劇的な変化をしている。そのきっかけが上記の瞬間であり、「自分が大事だと思っていることに自信が持てた」し、「すべてのことをポジティブに考えられるようになった」という。この気持ちの変化と符合するように、バラエティに引っ張りだこになり、今ではテレビで見ない日はない活躍である。いとうあさこ氏の、明るく、オープンで、努力家で、謙虚な個性が視聴者に広く伝わり、好感をもって受け入れられたのだろう。

40歳はキャリアの節目といわれることが多い。「中年期の危機」ともいわれるように、老化を実感するというマイナス面の変化が起こる。彼女も、「最近の出来事が思い出せなくなった

り、平らなところで転んだりするようになった」という。その一方で、「アイデンティティの再生」が起こり、自分なりの価値観が確立されて、真の「個性化」が始まるというプラス面の変化も起こる。彼女も、自分という個性をそのまま前に出していくことでいいのだ、という気付きがあったのではないだろうか。「スタッフとの打ち合わせでも、『ここでレオタードはいらないでしょ!』とか、ちゃんと言えるようになった。優先順位が付けられるようになったということ」と語っている。

お笑い芸人としては晩成の部類だろうが、これからは彼女のように40歳過ぎて売れっ子になる芸人が数多く出てくるのではないだろうか。少なくとも「アラフォー芸人」として先駆的な事例となったことは確かである。

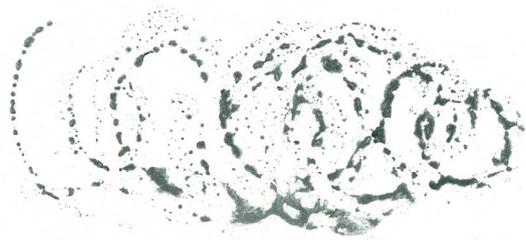
40歳の節目とは？

無意識を統合して個性的で自立した個人をつくる (C.G.ユング)

早まって拒絶してしまったアイデンティティの声が聞こえるようになる (D.J.レヴィンソン)

誰もが限界や死と向き合う (E.ジャックス)

人事の哲学



人事の哲学

大転換期を支える中国古典の智

第十六話

グローバル競争、業界再編など、外部環境が急速に変化するなか、個人はいかに自己のアイデンティティ（キャリア）を確立していくべきか



田口佳史氏

Taguchi Yoshifumi_東洋思想研究者。株式会社イメージブラン代表取締役社長。老荘思想的経営論「タオ・マネジメント」を掲げ、これまで2000社にわたる企業を変革指導。また官公庁、地方自治体、教育機関などへの講演、講義も多く、1万人を超える社会人教育実績がある。最近の著書に『いい人生をつくる論語の名言』（2011年大和書房）、『老子の無言』（2011年光文社）、『論語の一言』（2010年 同）。2008年には日本の伝統である家庭教育再興のため「親子で学ぶ人間の基本」（DVD 全12巻）を完成させた。

Text = 千葉 望

Photo = 鈴木慶子、新井啓太（書画）

変化が速く、価値観が多様化しつつあり、なおかつ高度成長期のような安定した雇用が望めない現在、状況に翻弄されて自分を見失いそうになっている人も多いのではないのでしょうか。迷いや苦しみのなか、中国古典はいつも灯台のような役割を果たします。今回は、個人のアイデンティティを確立するための道しるべとなる言葉をご紹介します。

「自責」の精神が
自己を成長させていく

子曰く、君子は諸を己に求む。小人は諸を人に求む。『論語』

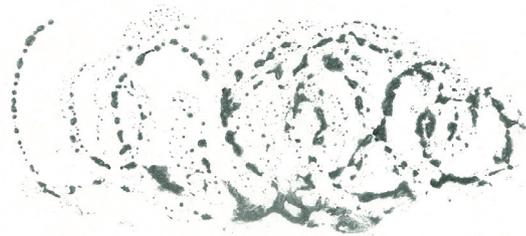
ここで語られているのは、「自責」と「他責」との違いです。一見やさしい言葉ですが、千金の重みがあります。君子は何が起きてもそれを自分の問題として反省し、改善し向上させていくもの。一方小人は、何事

も「あの人が悪い」などと他人のせいにするため、いつまでたっても自分の何が悪いかを見極め改善することができません。自分の口から「あいつが悪いのだ」という言葉が出た瞬間に、向上する機会は失われたものと思ったらよいでしょう。

「自責」はむずかしくとも、自分の内なる心に「他責」がないかどうか問う習慣を身につけてほしいものです。「他責」の風土は企業そのものから改善意欲を奪いますから、やがて業績悪化へと進んでしまいます。

子曰く、君子は能無きを病ふ。人の己を知らざるを病へざるなり。『論語』

「なぜ自分だけが高く評価されないのか？」。昇進昇格の場面などでよく聞かれる不満です。こういうことを言う社員は、昇進とか昇格の現象面ばかりを考えて、自分の実力や能力のなさを顧みることがないのでし



よう。それよりも、誰もが認めざるを得ない力をつけるとはどういうことか、じっくり考える機会にすればよいのです。ここに掲げた2つの論語の言葉は、自分を確立するための大前提だと思ってください。

「志」を立てることで
アイデンティティを確立

子曰く、^{あやま}過ちて改めざる、^{これ}是を過^いと謂ふ。(『論語』)

誰にでも失敗はあります。過ちを繰り返さないために、それを1つの経験として自分の進歩向上に結びつけなければキャリアになっていかないはず。キャリアという言葉や、ビジネススクールでMBAを取るなど資格を取得することだと思っていないでしょうか？ 我が国にも「失敗は成功のもと」というわかりやすい言葉があるように、人間としてのキャリアは、過ちを二度と繰り返さないことによって形成されていきます。

子夏曰く、^{かど}小人の過ちや必ず^{かど}文る。(『論語』)

「文る」とは言い訳すること。小人は必ずあれやこれやと言い訳して責任逃れをします。これも前の言葉と同様に、自己改善向上のせっかくの

機会を失っていることなのです。まずこうした初歩的なことをしっかりやれる自分をつくりましょう。

人の一生^{けんそ}遭う所には、^{たんい}坦夷有り、^{あんりゆう}安流有り、^{おんらん}驚瀾有り。是れ気数の自然にして、^{ついで}竟に免る能わず。即ち^{えきり}易理なり。人は宜しく^{やす}居^おって^{やす}安んじ、^{もてあそ}玩んで楽しむべし。若し之を^{すうひ}趨避せんとするは、^{けん}達者の見^{けん}に非ず。(『言志四録』)

この連載でおなじみの佐藤一斎『言志四録』にある言葉です。人生にはさまざまなことがある。険しい道もなだらかな道も、おだやかな流れも急流もある。それはすべて自然の道理であり、誰も逃れることはできません。それならば一喜一憂することなく、人生とはそういうものだと受け止め、状況を楽しまなければいけないと一斎は述べます。苦も楽のうち。その時は苦しくても、耐えることが大切です。

「そんなことを言われても」と反論されるかもしれませんが。しかし私は、苦しみを耐えていくからこそ自己が確立できると考えています。ここしばらく、大人たちは本質的に次の世代のことを考えなさ過ぎました。「苦のなかに楽を見出す」どころか、安楽なものをあてがって、おべっかを

使うことで若い世代を楽しませようとしてきたのです。辛苦のなかに叩き落とすことが本当の愛情です。

大人が言うべきことを言わないと、若い人は「忠告を受けられるチャンス」を逸するのです。今は口うるさい上司などおらず、事なかれ主義に走りがち。会社とは、若者に「仕事の道は厳しいものだ」と言えるプロ集団であるべきだと思います。

一燈を^き提げて暗夜を行く。暗夜を^{なか}憂うこと^{なか}勿れ。只だ一燈を頼め。(『言志四録』)

以前にもこの連載で紹介した言葉です。自立するためには、自分が誇れるほどの一芸を持たなければなりません。ある起業家の集まりに呼ばれたことがあります。話を聞いてみても「受け売りの起業」には迫力がありません。自分しかこれをやっている人間はいないというものがある起業家は、みな堂々としています。

子夏曰く、^{ひろ}博く學びて篤く志し、^{じん}切に^{うち}問ひて^{じん}近く思ふ。仁^{じん}其^{うち}の中に在り。(『論語』)

この言葉のポイントは「篤く志す」という点にあります。広く学ぶだけではない、志を持つことが大切です。そのなかに自己の確立への道もあることでしょう。



志

志という清い泉が湧き出るところに
濁った水は入ってこない。

立志の工夫は、須らく羞惡念頭より、跟脚を起こすべし。恥ず可からざるを恥ずること勿れ。恥ず可きを恥じざること勿れ。孟子謂う、「恥無きを之れ恥ずれば、恥無し」と。志 是に於てか立つ。(『言志四録』)

佐藤一斎は「志」についてどう語っているか。「羞惡念頭」とは、自己の不全を恥じるという意味です。それがあって、「義」に発展していく。「跟脚を起こすべし」とはスタートすること。自分が至らないと思うから、もっと勉強しなくてはと感じ、スタートするわけです。自分よりも遥かに立派な人間に会うと、「なんと自分は至らないのだろう」と恥ずかしくなるはず。自分に人間的力量がないことを恥じ、どうにかしようと思う。「志」というと天下国家を考えがちですが、これこそが「志」だと一斎は言うのです。

立志の立の字は、豎立、標置、不動の三義を兼ね。(『言志四録』)

立志の「立」は、「まっすぐに立つ(よりかからない、おもねらない)」「目標を置く」「ゆるがない」を兼ねていると一斎は言います。この三拍子がそろって初めて「立志」といえるのです。

閑想客感、志の立たざるに由る。一志既に立ちなば、百邪退聴せん。之を清泉涌出すれば、傍水の渾入するを得ざるに譬う。(『言志四録』)

「閑想客感」とあるように、人間はヒマだとならぬことを考えないし、外の風評が耳に入ってそれに左右されることになってしまいます。ところが「志」を持っていれば、余計なことは考えなくなります。清い泉がこんこんと湧き出していれば、濁った水が入ってこないようなもの。心の不安や懸念も吹き飛んでしまいます。

今、あれこれと悩む人が多いのは「志」を持てずにいるからではないでしょうか。私は、解答を出すことばかりに力を入れる現代の教育にも大きな問題があると考えています。なぜなら人生とは解答がない旅だからです。かつては無謀な「志」であっても前に進むことができました。どうなるかまったく見えない。しかし熱い思いがある。こういう人間も認められたのです。

しかし今は、先行きが不安なためか、安全な道ばかりを行こうとしているように思えます。このような状況で新しい「松下」や「ホンダ」が生まれるのでしょうか。松下幸之助や

本田宗一郎は、いちいち「起業する」などと言ったりしませんでした。熱い心を持って、やりたいことをやっただけです。彼らは「それをやったらどうなるんですか？」などという問いとは無縁だったはず。彼らの「志」を取り戻しましょう。

よい友と「志」を共有し
古典に学ぶことが大切

孔子曰く、益者三友、損者三友あり。直を友とし、諒を友とし、多聞を友とするは益なり。便辟を友とし、善柔を友とし、便佞を友とするは損なり。(『論語』)

「志」を立て、自立した人間になるにはよい友人を持つことが大切です。孔子は益となる友人、損になる友人をそれぞれ3種類ずつ挙げています。正直な友、誠実な友、博学な友は自分を成長させてくれますが、外見がよいだけの友、人当たりが柔らかいだけの友、言葉巧みなだけの友は自分の成長の邪魔となると。

子曰く、與に言ふ可くして、之と言はざれば、人を失ふ。與に言ふ可からずして、之を言へば、言を失ふ。知者は人を失はず。赤言を失はず。



人生は複雑です。志を貫こうにもなかなかまっすぐには進めず、時には大きな壁にぶつかることもある。けれども、それを志プラスアルファとして受け入れる柔軟性も大切ではないかと思えます。そうした経験がよりゆがみのない大きな志を育んでいくのではないのでしょうか (一舛氏・談)

〔『論語』〕

「志」を共に語り合うべき人が目の前に現れても、それについて話さなければ真の友人を失う。言ってはならないことを言えば、言葉を失う。「志」を語り合って共感し合った友こそ本当の親友になれるのです。そのような「志」を分かち合える親友は、今いるのでしょうか。

孟子、萬章に謂ひて曰く、一郷の善士は、斯に一郷の善士を友とす。一國の善士は、斯に一國の善士を友とす。天下の善士は、斯に天下の善士を友とす。天下の善士を友とするを以て、未だ足らずと爲すや、又古の人を尙論す。其の詩を頌し、其の書を讀むも、其の人を知らずして可ならんや。是を以て其の世を論

ず。是れ尙友なり、と。(『孟子』)

故郷の善士は同じく故郷の善士を友とする。一国でも天下でも同様です。しかしそれでは足りないと言います。孟子は言います。古の人と語り合う、即ち古典を読むべきだと。親友になれる相手は生きている人間とは限りません。古典のなかの賢人を友人とし、これを「尙友」といい、その人と論議をする、これを「尙論」という。これを目差して学ぶ楽しさを身につけることが大切だと孟子は言っているのです。

「自己の確立」にとって古典に親しむことは必須といえます。世界に出ていこうとするなら、まず古典を学び、日本の伝統的精神にしっかりと錨を下ろすことから始めてください。

書・題字 = 岡 一舛

Oka Issou_国内外で活躍中の現代書家。「絵のような書」を模索し独自の創作活動を行っている。パリ国際サロン創立会員、毎日書道展会員。現代書展(大澤賞)、スペイン美術賞展(優秀賞)、日本・フランス・中国現代美術世界展(中国美術家協会賞)、イタリア美術賞展(優秀賞・プレスキッド賞)、パリ国際サロン(最高賞・ザッキ賞)、サロン・ドートンヌ展(入選)ほか、国内外受賞実績多数。
http://www.isso-art.com

名著を大いに語る

名著はなぜ時代と地域を越えて読み継がれるのだろうか。時代の転換期を迎える今だからこそ、もう一度ひもといてみたい。今回は、教育社会学、比較社会学を専門とするオックスフォード大学の荻谷剛彦教授に今後の「人と組織」を考えるうえで、役に立つ名著を語っていただく。



● 語り手

荻谷剛彦氏

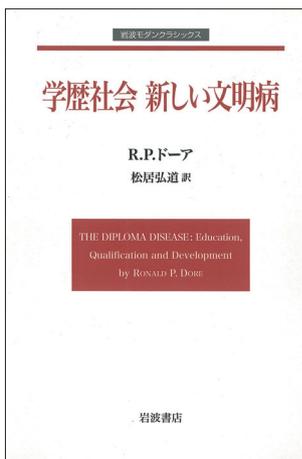
オックスフォード大学 社会学科
現代日本研究所 教授

Kariya Takehiko_東京大学教育学部卒業。1988年ノースウェスタン大学大学院博士課程修了。専攻は教育社会学、現代日本社会論。2009年9月まで東京大学教育学研究科教授。2008年よりオックスフォード大学教授を兼任。著書に『教育と平等』（中公新書）など。

『学歴社会 新しい文明病』

雇用と教育の関係を比較した名著 学歴競争の意味を考える契機に

雇用と学校教育の結びつきを解明した名著である。日本研究を専門とするイギリスの社会学者の著者は、近代化の過程における日本、イギリス、後発国の学校教育の実態を分析。その比較を通して「後発効果」による学歴病の拡大を証明した。学歴病が日本特有の病弊でないとの指摘は注目を集め、1977年の初版以来、版を重ねる。



著者／R・P・ドーア 訳者／松居弘道
岩波書店 3200円（税別）
2008年10月刊行

近代化を急ぐ後発国ほど、就職のための学歴獲得競争は激しく、一種の病的症状を呈する。これが学歴病の病理であり、「後発効果理論」の柱である。

本書においてドーア氏は、学歴病の蔓延を危惧し、学校が人格形成という本来の教育機能を再生するための方策を提言した。しかし、初版から35年を経て、グローバル化という新たな変化に直面する我々は、氏の思惑とは異なる真実に気づく。近代から現代につながる時間軸と文化圏という空間軸に各国の学校教育の実態をプロットすることで、学歴獲得競争の合理性が見えてくるのだ。

近代化への焦りと平等主義が 学歴競争を熱くする

ドーア氏は、イギリスと日本の比較から後発効果を実証した。

実は、イギリスの近代化において、学校教育は何の役割も果たし

ていない。発明好きの職人や工場に原動力を供給する水車小屋の“親父”など、個人の努力が技術の発展、ひいては経済的発展につながったのだ。そもそも、当時の学校は上流階級の文化伝達のみであり、目的は教養を身につけ人格を形成することだった。近代産業によって「雇用」という概念が生まれたために、弁護士や技師などの専門的な資格取得を目的とした学校教育が後付的に発展したのであり、近代化の始まりが学歴獲得競争につながることはなかった。

一方、イギリスより遅れて近代化に着手した日本は、先進国に早く追いつくために、雇用に直結する学校教育をそのまま輸入。技師や官吏などの職に就くためには一流大学の卒業証書が必要となった。また、武士階級の特権だった儒教的な教育を無にして、西洋文化の学校教育を始めたため、誰もが同じスタートラインに立つことがで

きた。近代産業部門への就職を目指し、多くの人々が学歴獲得競争に参加することになった。

グローバルな学歴競争が始まる 日本企業も選抜基準の再考を

現在は、イギリスでも高学歴化が浸透し学歴獲得競争が過熱している。近代化の開始は早かったが進行は遅く、後発効果の影響が今頃出始めているのだ。しかも、グローバル人材の育成につながる高学歴化を国策として進めている。学歴獲得競争が、人的資本を高めるうえで合理的であることを、ほかの先進国の成功体験から学んだからだ。既にイギリスの大学はグローバルに広がる学歴競争に加わり、実力を競い合っている。

一方、近代化の成功体験にしがみつき、変化を拒んでいるのが今の日本だ。学歴の価値は入試偏差値の示すままで、国内だけで通用する学歴獲得競争を続けている。就職活動が教育を妨げ、大学で学んだ内容も問われない。半数以上の若者が進学するようになって、大学教育は新たな価値を生みず、社会的な損失は放置されたままだ。

人材育成のグローバルな競争が展開するなか、日本の企業も社会全体のコストを考え、人材育成と連動する採用を考える時期にきている。

研究員の書棚から

心理学のテーマから
当研究所主任研究員の笠井恵美が紹介します。

『それでも人生に イエスと言う』

著者/V・E・フランクル
訳者/山田邦男・松田美佳
春秋社 1700円(税別) 1993年12月刊行



生きるとは、人生がそのときそのときに出す 具体的な問いに答えていくこと

この本は、ナチスの強制収容所体験をつづった『夜と霧』の著者として、また、実存分析*を提唱した精神医学者として有名なフランクルが、強制収容所から解放された翌年に一般市民向けに行った3つの講演の記録です。

そもそも人生に、意味のある人生・意味のない人生というものがあるわけではないと、フランクルは言います。瞬間瞬間、人によって異なる「人生が出す問い」に答えていくことがすなわち生きるということであり、「人は、あなたを待つ仕事や家族の気持ち、といった具体的な問いに答えを出さなければならない存在である」と述べます。そのうえで、人生が出す問いへの応え方として、「なにかをすること」で応える、「愛すること」で応える、制約が非常に大きい状況の場合は、「どうふるまうか」「どう引き受けるか」という態度で応える、の3つをあげ、それによって人生を意味あるものにしていくことができると説明しています。

たとえば、ビジネスにおいて誰もが希望の仕事に就けるとは限りません。「この仕事はやる意味があるのか」と思うこともあるでしょう。しかし、フランクルの考えに従って、仕事にそもそも意味があるかどうかを問うのではなく、「その仕事をする中で、どのような問いに自分は応えようとしているのか」と考えを転換すると、新たな仕事の意味と価値が見えてくる可能性があります。

仕事の意味と生きる意味を考えられる1冊です。

Kasai Emi_リクルートにて就職情報誌、人材マネジメント関連専門誌の編集・執筆などを経て、2003年より現職。職業における個人の成長や発達をテーマに調査や研究を行っている。

*実存分析とは、人が自らの「生の意味」を見出すことを援助することで心の病を癒す心理療法のこと。

読者の声

前号『Works』107号(2011.08-09)に寄せられた読者の声です(2011.9.5時点)

特集『若手を見る目、活かす力はありますか?』に関するご意見、ご感想

貴殿のビジネス・研究等に、

あまり役に立たない 1.9%

大変役に立つ 42.3%

役に立つ 55.8%

●若手に限らず、多様性の受容が思うように進んでいません。そうした背景のなかで特集を読みました。若手の提案を尊重し、サポートし、モチベーションを引き出す……と頭ではわかっているのですが、実行は容易ではありません。管理者が自身最大のミッションとしてどこまで自覚できるかが鍵でしょう(金融)

●2012年度の採用あたりから、「むむっ?」と感じる学生が多く、やっぱりゆとり世代か……と思うこともありましたが、記事を読み、一様にゆとり世代で片付けることは危険だと改めて感じました(建設)

●総合学習には弊害もあったかもしれませんが、個人的には悪かったとは思っていません。育てる我々一人ひとりが彼らと共に成長し、変化することも必要なのではないかと感じました(機械)

●少しものさしを変えると、頼もしい若者が見つかることは感じています。ものさしを変えるふんぎりをいかにつけるか。グローバル競争にさらされる企業側の決心のしどころでしょう(コンサルティング)

●若手起用の成功例は特集の要で読み応えがありました。一方で失敗例も多様にあると思われまます。その具体例も知りたかったです(人材)

●組織のなかで日々キャリアカウンセリングを行っていますが「管理職」に問題があるのか「最近の若手社員」に問題があるのかという考え方は意味がないと思います。両者が考え、認め合い、時代の変化に合わせてつ、信頼関係を創り出す必要性を再度痛感しました(商社)

連載に関するご意見、ご感想

●成功の本質：サイエンスとアートで教育を見ていく点が面白かったです。子供たちは論理的とか客観的とかといった観点から、災害教育を受けていたわけではありませんが、バランスよく子供たちに自然に受け入れられる流れを盛り込んでいくところが非常に難しくもあり、面白みでもであると再確認できました(人材)

●成功の本質：片田先生に感動。そして釜石の小中学生から「企業の若手社員」は学んでほしいです。経営、人事部、研修担当、上司(20代でも60代でも)はこの特集から「教える」ことの意味と術をつかみ取るべきだと思いました(商社)

●人事の哲学：中国古典の智は“古事に学ぶ”教えが平易に解説され、わかりやすい言葉でいつも役に立っています(陸運)

●若手を腐らせるな：「任せるメソッド」は共感を持ってました。まず自分のあり方、考え方の見直しが必要。固定観念は若者を育てる、若者に任せる阻害要因となります(繊維)

●言葉の魔法：言葉の重みを改めて感じました。その一言によって強く勇気付けられる、そんな言葉は思いつきで出るとは思いません。その人のこと、直面している困難さを、自分のことのように考えているからこそ、ある瞬間、その人の琴線に触れる表現が自然と出てくるのではないかと感じました(建設)

編集後記

対話に関する取材を通して、日本人の勢いを感じました。多くの人が企業の外で自発的に人とつながり、さまざまな活動を展開しています。働く人のエネルギー自体が減退しているのではなく、企業内部に発揮する場がないだけかもしれません。だとすれば、日本企業はまだ大きな力の源泉を保有しています。そこに期待を込めたいと思います。(中重)

手前勝手な思い入れではあるのですが、今号から、誌面のデザインのリニューアルをしました。図版や写真を増やしたり、文字組みを変えたりと、編集者が「どうしたらよりよい誌面になるのか」を考え抜き、それを反映できるように誌面構成の自由度を高めました。とはいえ、まだまだ道半ば。皆さまのご意見をお待ちしています。(入倉)

今回はあちこちで対話を交わした取材だったのですが、特に印象に残ったのが、香川大八木先生の取材でした。「せっかく遠くからお越しになるのだから」と、^{フタコ}弘生山温泉という日帰り温泉を取材場所に設定していただきました。ゆったりした露天のぬる湯が気持ちよかったこと！裸の付き合いで、原稿の中身もぐっと濃くなったと思います。(wsfer510)

経験を学びにつなげるには、振り返りが大事だと言われます。しかし、第2特集の監修をお願いした松尾睦先生によると、経験を後から振り返るだけでは不十分で、行為をしながらの内省＝リフレクション・イン・アクションによって学習効果は高まるとのこと。それには、指導者の介入の仕方が重要です。今回取り上げた2社の研修は参考になります。(湊)

Works
宅配サービスのご案内

定期購読は1回から6回までご指定いただけます（隔月偶数月10日発行）。バックナンバーもご購入いただけます。

【お申し込み方法】

A.B.C.のいずれかの方法でお申し込みください。

A. インターネット

<http://www.works-i.com>

Home > 機関誌Works > 購読のお申し込み

B. 電話

☎0120-022-844（通話料無料）

月～金（土・日・祝休）9:00～17:30

（携帯・PHSからもご利用いただけます）

C. FAX

☎0120-270-112（通話料無料 24時間OK）

下記URLからご注文専用のFAX用紙をプリントアウトして、必要事項をご記入の上、上記のFAX番号までご送信ください。

<http://magapla.net/information/faxorder.pdf>

home > 機関誌Works > 購読のお申し込み > (FAX用紙はこちらから)

【購読料】

◎1冊 700円（消費税込み・送料無料）

◎1年間・6冊 4200円（消費税込み・送料無料）

バックナンバー・No.1～22はフリーペーパーです。

送料のみ(100円)でお送りします

【お支払い方法】

◎お支払いは一括払いになります。

【郵便振替・コンビニエンスストア振込】商品初回発送1～2週間後に請求書・振込用紙を別送いたします。お近くの郵便局、またはコンビニエンスストアで「支払い期日」までにお支払いください。手数料はかかりません。

【クレジットカード】JCB、VISA、MASTERカードがご利用になれます。手数料はかかりません。

*電話・FAXをご利用の場合は、セキュリティ上、クレジットカード払いはご利用いただけません。郵便振替・コンビニエンスストア振込のみとさせていただきます。

*発売日以前のご注文は、発売日当日～2日程度でお届けします。発売日以降のご注文は、申込から3日～1週間程度でお届けします。

*発送事情により発売日以降のお届けになる場合がございますので、ご了承ください。

個人情報の取り扱いについて

皆様の個人情報（氏名・住所・電話番号等）は、商品の注文受付・配送・決済等のサービス運用、ご利用状況の把握、キャンペーン実施時等における賞品・謝礼の送付、本サービスに関するアンケートのお願い、個人を特定できない統計データの作成に利用いたします。当社は、原則として、ご本人の承諾なく上記目的以外に個人情報を利用または第三者に提供しません。ただし、当社は個人情報取扱い業務の一部または全部を外部委託することがあります（なお、委託先における個人情報の取り扱いについては当社が責任を負います）。また、本誌の発送時、並びに予約購読者に対しては、本誌と連動した企画やイベントの告知、および本誌と連動したサービスのご案内を発送することがあります。

●個人情報管理責任者：株式会社リクルート マーケティング局 局長

●個人情報に関するお問い合わせ先：リクルート予約購読係

●フリーコール：0120-036-693（受付時間：9：00～17：30土日祝日除く）

バックナンバーズ



No.107 2011.08-09
 若手を見る目、活かす力
 にはありますか？



No.106 2011.06-07
 変化の時代、キャリアの
 罫



No.105 2011.04-05
 サービス人材の育成で
 世界に挑む！



No.104 2011.02-03
 クリエイティブ
 クラスとの新結合



No.103 2010.12-2011.01
 人事と社内メディアの
 新しい関係



No.102 2010.10-11
 新卒選考ルネサンス



No.101 2010.08-09
 モチベーションマネジ
 メントの限界に挑む



No.100 2010.06-07
 人材育成「退国」から
 「大国」へ



No.99 2010.04-05
 「失敗させない組織」の
 リスク

●No.98 2010.02-03
 リストラの「けじめ」

●No.92 2009.02-03
 不況に負けない人事を

●No.97 2009.12-2010.01
 コミュニケーション不全 解消のシナリオ・序章

●No.91 2008.12-2009.01
 「年の功」再発見

●No.96 2009.10-11
 「私」を動かすインセンティブシステム

●No.90 2008.10-11
 外部パートナーとの協働

●No.95 2009.08-09
 人事プロフェッショナルの本質

●No.89 2008.08-09
 カオス発、創造へ

●No.94 2009.06-07
 「世界で戦えるチーム」をいかに作るか

●No.88 2008.06-07
 展望 ミドルのプレイクスルー

●No.93 2009.04-05
 日本型リーダーシップ進化論

●No.87 2008.04-05
 三種の神器とは何だったのか

お問い合わせ先 株式会社リクルート ワークス研究所
<http://www.works-i.com> e-mail: works@r.recruit.co.jp
 TEL: 03-6835-9235 FAX: 03-6834-8350

NEXT

『Works』次号(109号)のテーマは
現法から見た現地 現法から見た本社 (仮題)
 発行は、2011年12月9日(金)です。

108 2011.10-11 対話＝ダイアログで紡ぐ 人と組織の未来

第17巻第4号通巻108号2011年10月11日発行(隔月10日発行)
発行人 大久保幸夫 編集人 中重宏基 発行(株)リクルートワークス研究所
〒100-6640 東京都千代田区丸の内1-9-2
TEL 03-6835-9235(編集部)
定価700円 本体667円

