

Works

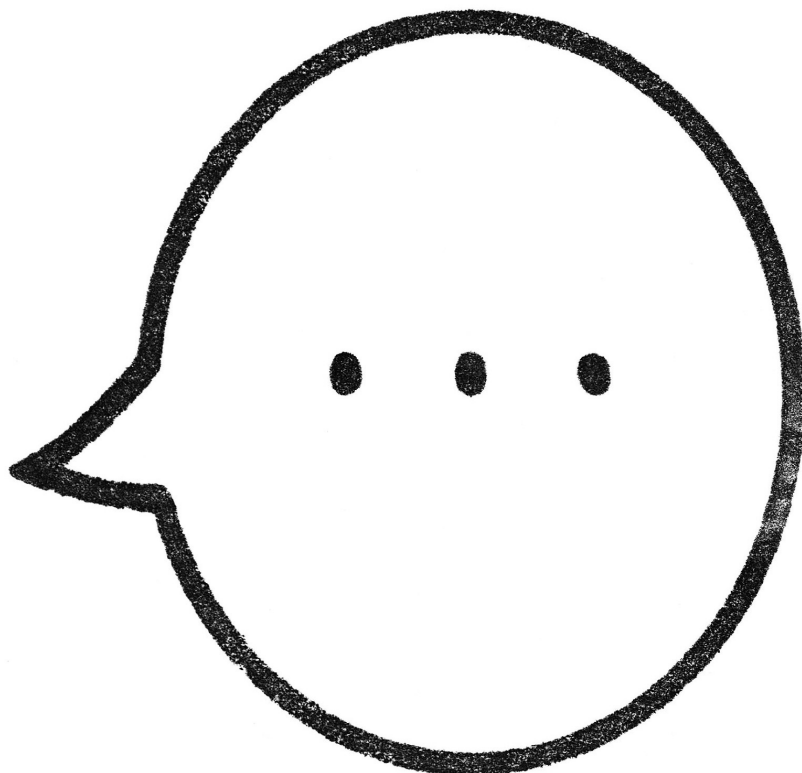
どうする、人と組織。こうする。

97

2009.12-2010.01
Works Institute

コミュニケーション不全 解消のシナリオ・序章

個の自己信頼の欠如に、いかに対峙するか



連載

進化する人と組織

住友電気工業 社長 松本正義氏

■成功の本質 メガネ21

■CAREER CRUISING

玉村豊男氏（エッセイスト・画家・農園主）

■日本型人材マネジメント再検証

■人事の哲学～中国古典の智～

■若手を腐らせるな

■心のリスク管理講座

RECRUIT

言葉の魔法

ちょっとした一言が人を変える力を持つことがある。
迷ったときの道標になる言葉、
ふと思い出して元気になれる言葉……。
確かな成果を残したビジネスパーソンたちに、
そんな言葉の魔法を聞いてみよう。

“そんなこと、おまえが考えろ”

私はいろいろと忘れてしまうほうですが、この言葉は、もう25年になるのに覚えています。三菱商事に入社して間もない頃、ガムを噛んでいた先輩に「ガム噛んでもいいんですか」と聞いたとき、言われた言葉です。

トイレにさえ「行っていいですか」と聞いて行くような時期で、自分で判断するなど考えてもみななかったのでドキッとしました。でも確かに先輩がいいと言ったとしても、状況次第でいい場合、悪い場合がいくらでもあるわけです。結局のところ、いつだって自分自身で判断しなければならないのだと気付きました。そこからでしょうか。私の中に、上からの指示通りにやるなんて仕事のうちに入らない、という天邪鬼なところが出てきたのは。

社内ベンチャーで始めた『スープ ストック トーキョー』もそうでした。普通、企業の新規事業は利益予測をして進めていきます。でもそれでは、スープがある生活という世界観が根底にあり、その可能性に閃いてわくわくしている自分の思いは伝わらないと思いました。それでメニューから何から全部考え「スープのある1日」という物語を書いて提案しました。入口が普通と違うから経営側には理解されないという不安もありましたが、「こうでなければいけないなんてことはない！」と言いながら自分を奮い立たせていたのを覚えています。

それから10年。この2月にMBO（経営陣買収）に踏み切ったのも、売上げや過去の実績という既成の判断基準ではなく、自分たち自身の判断で、世の中にもっとよいものを提案していきたいと考えたから。9月にオープンした新概念のリサイクルショップ『パス ザ バトン』もそのひとつです。

多分、先輩は「おまえが考えろ」と言ったことすら覚えていないでしょう。単にそんなの決まってねーよ、という意味だったかもしれない（笑）。でも私には響いたんです。いい言葉もらったと思っています。



スープ専門店『スープ ストック トーキョー』で
三菱商事初の社内ベンチャーを成功させた

遠山正道氏

スマイルズ 代表取締役社長

Masamichi Toyama_1985年三菱商事入社。99年社内ベンチャー制度にてスープ専門店「Soup Stock Tokyo（スープストック トーキョー）」を立ち上げる。翌年株式会社を設立し、首都圏に50店以上展開する事業へと育て上げる。2009年2月同社を退社し、MBOによりオーナー経営者となる。同年9月リサイクルショップ『パス ザ バトン』をスタート。出品物の歴史を価値と捉え、出品者名を明記ストーリーを語りながら販売する手法が注目を集めている。

特集 >>>

コミュニケーション不全 解消のシナリオ・序章

個の自己信頼の欠如に、いかに対峙するか

●はじめに：何が問題なのか。どこから手を付けるのか 5

SECTION 1 — 「組織でコミュニケーションを取る」とはどういうことか 6

●成果の意識化と達成、人の育成、情動を出し合う——組織に期待されるこの3つを実現する手段

／古川久敬氏（九州大学大学院人間環境学研究院 教授）

●その場におけるルールや背景にある情報や知識によって、伝わるかどうかが決まる

／松尾太加志氏（北九州市立大学文学部人間関係学科 教授）

SECTION 2 — 組織のコミュニケーション不全の「ホント」を探る 12

●経営者と幹部、上司と若手などお互いがそれぞれの視界に立っていないことが原因の不全が多い

／船戸孝重氏（リクルートコミュニケーションエンジニアリング企画開発部）

●組織のコミュニケーションのお約束「プロトコル」がなくなり、不安感に支配されている

／野田 稔氏（ジェイフィール 代表取締役社長）

●仕事とコミュニケーションを分けて考えることが問題。そもそも「何を伝え合うか」も議論されていない

／中原 淳氏（東京大学大学院総合教育研究センター 准教授）

●コミュニケーションのパイプの「目詰まり」を防ぐ。そのベースの1つに「共感」がある

SECTION 3 — 個の自己信頼の欠如とコミュニケーション不全の関係とは 22

●自己と他者の境界線がなく、依存状態に陥り、良好な関係が築けないことがある

／岩谷泰志氏（いわたにクリニック 院長）

●仕事経験によって、小さな自己信頼が積み重ねられ、育っていく

／岸本智美氏（アルプスビジネスクリエーション 臨床心理士・産業カウンセラー）

●感情を自由に表現できない「不機嫌な職場」では、個人もつぶれていく

／高橋克徳氏（ジェイフィール 執行役員）

●高い山を描くのではなく、面倒を見ることを前提に、追いかける「蝶」を見せることが重要

／鈴木竜太氏（神戸大学大学院経営学研究所 准教授）

●人事座談会：組織の自己信頼の欠如とコミュニケーション不全に人事はどう介入するか

●自己信頼の欠如から、自己信頼のある状態へ。最初の一步をどこから踏み出すのか

●まとめ：思考停止状態からの脱却 「自己信頼」という1つの楔 38

／小山智通（本誌編集長）

連載 >>>

言葉の魔法 遠山正道氏（スマイルズ） 2

進化する人と組織 住友電気工業 社長 松本正義氏 40

日本型人材マネジメント再検証 終身雇用 44

成功の本質 監修/野中郁次郎氏（一橋大学名誉教授）第47回 メガネ21 50

人事の哲学 ～大転換期を支える中国古典の智～ 第六話 企業買収、成功の要件 56

CAREER CRUISING 玉村豊男氏（エッセイスト・画家・農園主） 60

若手を腐らせるな VOL.02 「若手が頑張り抜けない」という課題に向き合う 64

心のリスク管理講座 VOL.02 ルール文書策定のポイント 66

Works Books Café 68

FROM EDITORIAL OFFICE 70

INFORMATION 71

STAFF

発行人
大久保幸夫

編集長
小山智通

編集部
入倉由理子
荻野進介
前川裕志
湊 美和
手塚ゆかり
中野史子

執筆
泉 彩子
荻原美佳
勝見 明
千葉 望
広重隆樹

フォトグラファー
新井啓太
刑部友康
勝尾 仁
笹木 淳
鈴木慶子
平山 諭
藤原武史
那須野公紀

表紙アートディレクター
永井雄二
（有限会社デザインホース）
長濱孝広

ディレクター
内田真琴

表紙デザイン
中村理絵
（有限会社デザインホース）

アートディレクター
高瀬 薫

デザイン・DTP制作
アイコ・オオノ・グラナードス

株式会社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
ノグチユミコ

校正
ディクション株式会社

印刷
株式会社北斗社



| 特集 |

コミュニケーション不全 解消のシナリオ・序章

個の自己信頼の欠如に、いかに対峙するか



SECTION 1

「組織でコミュニケーションを取る」
とはどういうことか

P 6



SECTION 2

組織のコミュニケーション不全の
「ホント」を探る

P 12



SECTION 3

個の自己信頼の欠如と
コミュニケーション不全の関係とは

P 22

はじめに

何が問題なのか。どこから手を付けるのか

「若手のことがわからないとマネジャーが言う」「部署間の情報共有ができていない」「トップのメッセージが、いきわたらない」

このような声を「コミュニケーションの問題」として、企業の経営者や人事の方々からよく聞く。では、なぜそうした不全が起こっているのか。何をすればコミュニケーションの問題は解消されるのか。この問いに対する明確な解を見つけるのは、難しそうである。

コミュニケーションの定義も人によってまったく異なるという背景があるだろう。コミュニケーションを「対話」ととらえる人もいれば、「情報伝達」という人もいるし、そこに「共感」という一種の感情を乗せる人もいる。

また、コミュニケーションは人と人、組織と組織の間に必ず存在し、それが網の目のようにそれぞれつながっており、分断しにくいものである。社員と顧客のコミュニケーションの問題は、ひいては現場と経営トップとの問題になり、マネジャー間のコミュニケーションの問題は、部署間の問題になり得る。

このように、「コミュニケーションの問題だ」と言ったところで、何をどこから解消していけばいいのか、その糸口すら見つからない、というのが本音だろう。

同様の現象が「コミュニケーションの特集をやろう」とテーマを掲げた編集部にも降りかかってきた。そう、「どこから手を付けていいかお仕上げ」という状況になったのである。

コミュニケーションの問題は、特集1回では語り尽くせそうにない。最終的にそんな判断から、タイトルを「序章」とした。

今回はまず、組織に起こっている「コミュニケーション不全」の全容と、その背景を明らかにしようと試みた。これがSECTION1、2である。そしてSECTION3では、最初のステップとして、組織の最小単位である「個」のあり方に目を向けた。「個」を変えていくことで、コミュニケーション不全を解消できる可能性はあるのか。そんな問題意識を有識者にぶつけた。

そして、「序章」と銘打ったからには、継続してこのテーマを深めていきたいと考えている。

今回は取材期間中、ずっと解のない旅を続けてきた。とはいえ、組織のコミュニケーション問題には、編集部も日々、リアルに直面している。だからこそ、有識者の言葉にも深く頷くことができた。今回ばかりは学問的な裏付けよりも、現場の納得感を何より大事にして構成したことを、ここにお断りしておく。

入倉由理子（本誌編集部）

「組織でコミュニケーションを取る」とはどういうことか

「はじめに」に書いたように、「コミュニケーション」という言葉の定義も、組織におけるコミュニケーションの目的も、それぞれ想起するものは異なるようだ。「目線合わせ」として、組織におけるコミュニケーションとは何か、組織心理学と認知心理学の側面から考える。

編集部 <<<<

問 組織におけるコミュニケーションの役割とは何でしょうか？

答 成果の意識化と達成、人の育成、情動を出し合う——組織に期待されるこの3つを実現する手段です

古川久敬氏

九州大学大学院 人間環境学研究院 教授
九州大学ビジネススクール 教授

組織におけるコミュニケーションとは何でしょうか。

コミュニケーションがいい。コミュニケーションが悪い。そんな言葉をあちこちで聞きますが、私に言わせれば、これは何かを言っているようでいて何も言っていない。組織において、「人」と「人」、「部署」と「部署」、あるいは「顧客や取引先」と「個人、部署」というように、誰かと誰かが活動をしていれば、そこには必ずコミュニケーションが発生します。先の言葉のコミュニケーシ

ョンとは組織活動のことを指していることと見ることができそうです。そうすると「コミュニケーションが悪い」とは、組織活動そのものに問題がある、と言っていることと大差ないわけです。何ともあいまいです。

また、コミュニケーションを「機会や場を持つこと」ととらえている人も多くいます。そんな人は、機会や場を持ってさえいれば、「コミュニケーションはよく取れている」と考えがちです。しかしこれも不十分であることに気づきます。

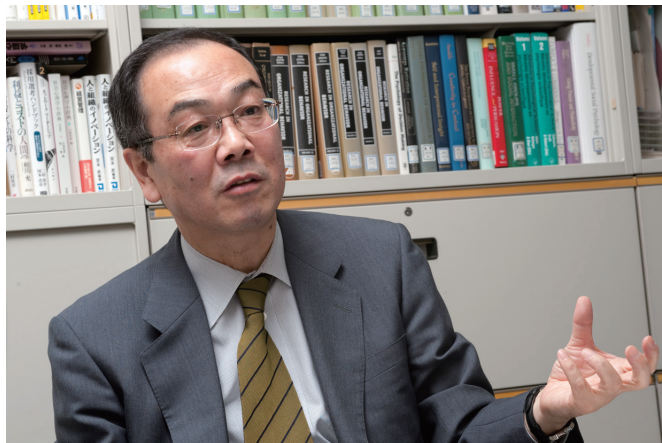
実際には、組織におけるコミュニケーションとは、何かの目的を果たすための「手段」です。したがって、その手段（コミュニケーション）に載せてやりとりする「内容」や「中身」が重要です。機会や場を設けても、そこで何を伝えあうのか、受け止めあうのか、「内容」や「中身」がなければ意味がないのです。

組織とはどんなところに立ち返ると、役割がわかる

道具としてのコミュニケーションに必要とされる内容と中身は、あらためて、組織がどんなところかを考えるとよく見えてきます。組織とは、右ページ下の図のとおり、次の3つを行うところ。1つは「成果を意識して仕事をやり遂げ、業績を挙げるところ」（以下「成果の意識化と達成」）。次に「組織の構成員の能力を育むところ」（以下「能力育成」）。そして「情動を出し合い、受け止め合うところ」（以下「情動発現」）です。

ビジョンに基づき、それを達成す

Hisataka Furukawa_教育学博士。1972年九州大学大学院教育学研究科修士課程修了。旧日本国有鉄道鉄道労働科学研究所研究員、主任研究員、86年九州大学教育学部助教授、教授などを経て、2000年九州大学大学院人間環境学研究院教授。03年九州大学ビジネススクール教授併任。専門は組織心理学。主な著書に『チームマネジメント』（日経文庫）、『構造こわし——組織変革の心理学』『組織デザイン論』（以上、誠信書房）などがある。



るために部署や個人それぞれが、成果を意識して、仕事をやり抜く。それが業績につながる。その仕事を進める中で、マネジャーとメンバーの対話やメンバー同士の交流によって個人個人を成長させる。そして目標達成や成長を喜び合い、仕事の苦難や失敗の落胆などの感情を共感し合う。組織とは、これら3つを満たしながら活動をしています。そしてこれらの活動（目的）を確実に達成する手段がコミュニケーションです。

こう考えると、組織におけるコミュニケーションの「内容」が鮮明になります（次ページの表参照）。

「成果の意識化と達成」のためのコミュニケーションは、好き嫌いとは独立した役割関係の中でなされます。マネジャーは部署の方向性をはっきり示し、その上で各メンバーに対して指示や要望を伝え、説得や確認を行います。ここでやり取りされる情報（内容）は「論理」と「根拠」が基本です。成果を出すために、個人が何をすべきか、明確に具体的に伝えることが重要です。

その対極にあるのが、「情動発現」のためのコミュニケーションです。この内容は、論理や根拠ではなく、情緒的なものです。誰かが成果を挙

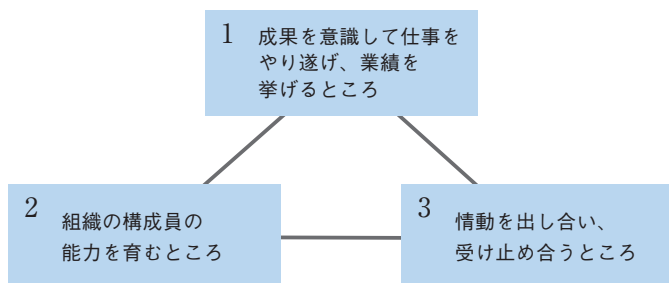
げたときに一緒に喜ぶ、苦難を乗り越えたときにはねぎらう、失敗したときには慰め、励ます。人がしてくれたことに感謝する。こうした場面では、お互い、感情を素直に吐露することで、部署に一体感が生まれます。各人が人として対等な関係の中で互いを尊重し合い、一人ひとりの活動を見守ることが、「情動発現」のためには効果的です。

そして「能力育成」のためのコミュニケーションは、個人が成果を出すためにどんな力を付けなければいいか、それを明示し期待をかけ、激励し、評価する。個人がその能力を付けることによって、個人と組織にもたらされる功利を明らかにし、納得感を持って取り組みたくなるようなコミュニケーションが求められます。

3つを漏れなく。でも「成果の意識化と達成」がまずあるべき

このようなフレームでとらえると、組織のコミュニケーションのあり方や、実際にどんな不全が起こっているのか、不全の解消のために何をす

◆ 組織とはどのようなところか



組織とは上記の3つととらえると、コミュニケーションとは、これらを果たするための手段であること、そしてそのコミュニケーションに載せるべき「内容」がわかる。これらを満たすための働きかけは三位一体であり、漏れなく進められることが重要だ。

©Hisataka Furukawa

◆ 組織への期待を満たす効果的なコミュニケーション

組織への3つの期待	基本となる人間関係の色合い	効果的なコミュニケーション
1 成果を意識して仕事をやり遂げ、業績を挙げる	機能的関係 上下関係 役割関係	方向性の明示 要望 指示 説得 確認 (論理性、根拠性)
2 組織の構成員の能力を育む	目的的关系 役割関係	期待 質問 激励 評価 (功利性、納得性)
3 情動を出し合い、受け止め合う	情緒的関係 対等の関係	受容 共感 感謝 ねぎらい (情緒性、個別性)

組織に期待されていることを達成する手段としてのコミュニケーションの内容を期待別に具体化した。「論理性」と「情緒性」の両面が組織のコミュニケーションにおいては重要だ。

©Hisataka Furukawa

べきかが見えてくるはずです。

これら3つは、いずれかひとつを満たせばよいのではなく、「いずれも漏れなく」やるのが大切です。優秀なマネージャーがメンバーに声をかけるとき、3つが漏れなく入っていることが多いのです。たとえば、「最近調子はどう？ 大変そうだけど頑張っているね。どうもありがとう（情動発現）。今一番力を入れているのは？ ああそう。顧客の傾向分析の方法を考えてるんだ。それはいいね、力になるよね（能力育成）。知っての通り、うちの部署では顧客ニーズを的確に反映した営業にしようとしているよね。その分析法はみんなに参考になるな。みんなの成果にもつながるはずだよ。すばらしい。忙しい中を申し訳ないが、資料としてまとめて、勉強会で紹介して欲しいかな（成果の意識化と達成）」

と、メンバーを気遣いながらも、取り組む仕事の功利が明示され、成

果につながる期待を伝える。このように3つの目的を満たすコミュニケーションは、ほぼ同時に進みます。3つのどれを欠いても、コミュニケーション不全が起こります。やはり組織では論理と根拠を基調とする「成果の意識化と達成」のためのコミュニケーションは、忘れてはなりません。これに偏ると、結果だけを求めるギスギスと緊張した職場になります。逆に、「情動発現」だけに偏れば、成果が挙がらない「仲良しクラブ」に陥ってしまいます。

多くの人は「情動発現」のコミュニケーションを重視

このフレームを使うと、組織において、現在、コミュニケーション不全がどこで起きているかが、よりよく見えてきます。

企業の経営者や人事の方々の多くが、自社にコミュニケーションの不

全があるとすれば、その根源は「情動発現」において、と見立てておられるようです。というのも、自社のコミュニケーション不全の解消法を尋ねると、「飲み会かな」あるいは「社員旅行も」など、互いの情動の発現、吐露の場を増やすことを検討している、という回答が返ってくるからです。確かに「わかり合えた」感じが持てる可能性がある、と考えれば、これらにも意味があります。

しかし、経営課題や方針の浸透、指示や連絡の徹底、互いの課題や役割の確認、会議の議題と意思決定、報告書内容の見直しなどと関連する、論理性や根拠性を基本とする内容のコミュニケーションが看過され、おろそかにされていることはないのか。「うちは飲み会や社員旅行もよくやっているけど、職場はぎくしゃくしている」「仲がいいのはいいけれど、仕事の成果も効率もあがらない」。そんな組織は、「コミュニケーションがいい＝情動発現」の罠にはまっている可能性があります。

成果主義のもとで目標管理の運用に知恵は絞られたのか

一方で、成果主義の導入とともに、「成果の意識化と達成」のためのコミュニケーションに偏り、「情動発現」のためのそれを軽視したことで、ぎくしゃくした職場が増えた、という話もあります。

これは、妥当な話のようですが、成果主義の本質を見失わせる可能性を持っています。確かに「情動発現」

をおろそかにしたコミュニケーションだけでは、職場がぎくしゃくし、コミュニケーション不全の一因となるのは自明です。しかし、成果主義の導入により、本当に成果をしっかり意識し、その達成に向けたコミュニケーションを取ってきたのか、それができていなかった現実はないのか、という疑問が残ります。

成果主義の柱として目標管理制度を運用しているから、根拠や論理を添えて、組織の方向性や個人に対する要望を提示できていたと、錯覚を起こしているかもしれません。

そもそも成果主義においては、組織が目指す高邁で抽象的な課題や目標を、面談を通して、個人個人の目標にブレイクダウンします。それは、個人が課題に意義を感じ、達成までのプロセスやストーリーをつかみ取る機会だと言えます。

ところが実際には、成果主義の導入前後で目標面談のやり方を変え、個人個人の職務の役割を設計し直し、目標に至るプロセスをともに考えるような働きかけをしたマネジャーは、そう多くないはずで、達成することの意義づけも、そこに至るストーリーもない。論理も根拠も薄い。ただ「これをやれ」と言う。取り組む課題や目標の意義や価値も見えず、目標に至るやり方も見通せないのでは、工夫する気持ちやモチベーションは上がりません。それゆえ個人の成果も組織の成果にもつながらない。

さらに、失敗する成果主義は、どちらかといえば「結果主義」。評価とそれに基づく給与に差をつけるこ

とだけが目的化してしまいました。そんなことでは評価に大きな不満も生じ、「情動発現」を図ること以前の問題で、現場が沈滞したり、きしみが出てても不思議はありません。

目標達成のための「筋肉」を意識化し、具体的に伝える

組織におけるコミュニケーションの内容は、「成果の意識化と達成」に取り組む場合には、方針の徹底やそれに基づく個人への指示や要望だと既に述べました。「能力育成」のためのコミュニケーションの内容は「コンピテンシー」に関わることになると思います。全国のあらゆる会社のあらゆるマネジャーのミッションに「育成」があります。「それで何を育成するのでしょうか」と問いかけても、明確な回答は得られません。

ギリシャ彫刻は、人のあらゆる筋肉を表現していると言われていました。しかし、実際のスポーツの世界を見ると、陸上選手には陸上選手の筋肉の付き方、サッカー選手にはサッカー選手のそれがあるとわかります。結果を出すのに必須の筋肉は種目によって異なります。選手を育成する場合、監督は「必須のこの筋肉を強化しよう」と指示するでしょう。

一方、企業のマネジャーに目を転じると、メンバーのどんな能力を育成すべきかを具体的に語る人は多くないようです。組織の目標を達成するために必須の筋肉は何かを整理し、それを各個人にあてはめて、「この筋肉とこの筋肉を強化してくれ

と理由を添えて要望できるようになければ、「育成」について内容のないコミュニケーションになってしまいます。つまり、ただ「頑張れ」としか言えません。この必須の筋肉(能力)を言語化するのに役立つのが、コンピテンシーです。

成果と育成を意識すれば情動の機能も高まる

コンピテンシーは一時、流行し、もてはやされました。今は冷めた批判的な論調が主流です。しかし、必須の能力の具体化、言語化という意味では、この概念を捨てることは誤りです。当該の職務に必須のコンピテンシーを目標にして能力開発しようという意識をマネジャーが持つことで、期待も激励も、そして成果に至る道すじも具体的になります。それによって、メンバーからの質問や要望も具体的になる、つまり、コミュニケーションにしっかりとした内容が伴います。

「能力育成」のためのコミュニケーションの内容は、期待や激励を添えて、メンバーが身につけるべき筋肉を意識化したものといえます。

成果と育成を強く意識することで、「情動発現」のコミュニケーションも確実に深まります。あいさつや個人的会話も重要です。同時に、受容、感謝、ねぎらい、共感といった感情が、仕事の成果や活動のプロセスでも発現されれば、組織の一体感とともに、能力育成にも、成果の確保にもつながるはずです。

問

コミュニケーションのメカニズムはどうなっているのでしょうか？

答

その場におけるルールや背景にある情報や知識によって、伝わるかどうかが決まります

松尾太加志氏

北九州市立大学文学部人間関係学科 教授

認知心理学の視点で言えば、コミュニケーションは記号化されたメッセージのやり取り、ということになります。しかし、単なる記号化された文字列のやり取りであれば、そこにコミュニケーションのミスは発生しない、つまり、コミュニケーション不全も起きないということになります。しかし、実際には、送り手のメッセージが持つ意味を受け手が正確に受け取るためには、記号化のルールと、メッセージの背景にある知識や情報を共有しなければなりません。

それが、良好なコミュニケーションのための基礎的な条件です。

日本語で話している場合、日本語の文法、単語の意味というルールの共有化は必須となります。非言語的な表情などは情動が表出したもので、言語ルールに依存しないため普遍性の高いものです。しかし、国や地域によって異なる文化や習慣という言語以外のルールも知っておかなければなりません。

では、背景にある知識や情報とは何でしょうか。

断片的な情報が一瞬で統合されて意味を理解する

「タカシは窓口で3600円を渡した。彼女はタカシに1800円を渡そうとした。しかし、彼は受け取らなかった。それで彼らが中に入ったとき、彼女は彼に大きなポップコーンの袋を買った」

最初の2つの文だけでは、どんな場面かわからないはずです。しかし、4つ目の文を読むと、多くの人が「映画館のシーンだ」と理解できるのではないのでしょうか。

この理解には、実は多くの情報や知識を背景に持っていなければなりません。

映画館という場所にデートでよく行く。デートにかかるお金は大抵男性が支払うものだ。映画館の大人料金は1人1800円。女性が払うふりをしたとき、男性は受け取らないのが普通。映画館ではポップコーンを食べる人が多い……。

これらの断片的な情報と知識が一



Takashi Matsuo_1988年九州大学大学院文学研究科心理学専攻博士後期課程単位取得中退。早稲田電子専門学校福岡校講師、佐賀女子短期大学講師、北九州市立大学文学部助教授を経て、2002年より現職。専門は認知心理学、認知工学。主な著書に『コミュニケーションの心理学』（ナカニシヤ出版）、『キャリアアップのための発想支援の心理学』（共著、培風館）がある。

瞬のうちに統合されて、「映画館」という言葉が出てこなくても、状況を理解できるのです。

そもそも、コミュニケーションは「不良設定問題」と言われます。相手が何を言っているのかを理解するのがコミュニケーションだとするならば、それは「問題解決」の課題を与えられるのと同じことです。しかし、その答えは受け取り方によって複数あります。言語の字面を追っただけでは、解答が出せません。例に挙げた映画館の話も字面だけからは答えが1つに定まらないため、不良設定問題となります。

しかし、実際の場面では、コミュニケーションは成立します。お互いの中のルールや背景にある情報や知識が共有されていれば、不良設定問題は解決でき、コミュニケーションは成り立つのです。

組織の中においても、ルールや背景にある情報、知識が共有されている状態であれば、コミュニケーション不全は起こりにくいと言えるのではないのでしょうか。

インフォーマルな共通の経験によりメッセージが伝わる

別の言い方をすると、コミュニケーションとは「経験の共有」にはなりません。「昨日、遊園地に行つてとても楽しかった」と相手に伝える。話された相手は、自分が経験していなくても楽しかったことが疑似的に経験できます。ただし、その楽しさは遊園地をまったく経験したことがない人にはわかりません。

組織におけるコミュニケーションも、同様だと思います。上司が部下に対して、「やってほしいこと」を考え、伝えます。でも、それはあくまで上司の頭の中で「考えた」経験です。上司が何を考えたかを理解するには部下の頭の中でも同じように「考える」ことが疑似的にできなければなりません。しかし、現場においては、うまくいっていないケースが多いようです。

その理由は、上司と部下がそのことを「考える」ための共通経験をし

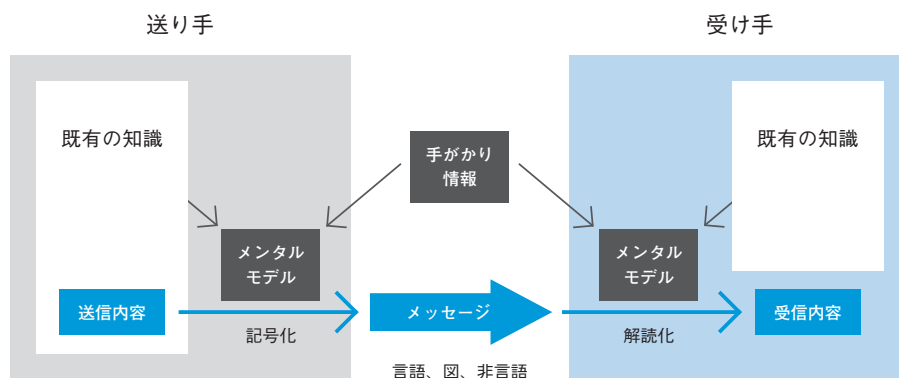
ていないからだと考えられます。

親子のコミュニケーションを例に取ったとき、父親が娘に対して何か一生懸命語りかけても、生活のフィールドがまったく違えば、空回りします。それが週末一緒に過ごしていたり、夜、同じテレビ番組を見て、共通の体験をしていれば、円滑なコミュニケーションが成立するのと同じことです。

最近では、パーティションで個々のデスクを区切ったオフィスが増えています。パーティションがあると、ほかの人が話す声は「ノイズ」になってしまうものです。なくすと、それは「ノイズ」ではなく、ある種の「経験の共有」となります。上司は何を考えているのか、先輩は顧客とのやり取りにおいてどんな会話をしているのか……こうしたインフォーマルな情報を得て、それが共通体験につながっていきます。

組織のコミュニケーションの場合においては特に、こうしたインフォーマルな共通体験は欠かせない要素なのです。

◆ 人のコミュニケーションモデル



メンタルモデルとは、相手が何を言おうとしているのか予測する枠組みをさす。受け手側は情報や知識によってメンタルモデルを作り、手がかりとする文書やモノなどの助けを借りながら、コミュニケーションを成立させている。

出典：『コミュニケーションの心理学』（松尾太加志、ナカニシヤ出版）、一部編集部にて改変

組織のコミュニケーション不全の「ホント」を探る

ここでは、組織で今、現実に行っているコミュニケーション不全の全容を俯瞰し、その背景にあるものは何か、企業の施策がなぜうまくいっていないかを明らかにするため、組織人事コンサルティング、人材教育の側面からアプローチする。

編集部 <<<<

問 組織で今、どんなコミュニケーション不全が起きているのか？

答 経営者と幹部、上司と若手などお互いがそれぞれの視界に立ってないことが原因の不全が多いです

船戸孝重氏

リクルートコミュニケーションエンジニアリング (RCE)
企画開発部 エグゼクティブコミュニケーションエンジニア

コミュニケーション不全は、組織の至るところで起きている。経営者と幹部、上司と若手、部署間、部署内……さまざまな場面で遭遇しますが、ここでは経営者と幹部の間の問題を例に、その状況と原因を探りたいと思います。

たとえば、経営者の言うことが幹部に伝わっていないという場合、次のような相談をよく受けます。

・経営者は生き残りをかけて大胆な決断をしたが、幹部は当面の利益を優先し、その決断を実行しなかった。

・経営者は無理を承知で手綱を締めるために要望したが「現場の状況をわかっていない」と言われてしまう。
・経営者のアイデアを幹部がそのまま受け入れ、自分の考えは言わない。あるいは、まるで評論家……。

これらは、経営者がその言葉に込めた思いが幹部に伝わっていないことを端的に示していると言えます。

そもそも私は、「言葉」は伝わるものだが、「意味」は伝わらないものだと考えています。たとえば「すごく寒い」ということ。この言葉自

体は伝わっていても、受け手側が想起する「寒い」の程度は、受け手側の受け取り方によって異なります。発信者側が「北海道くらい寒い」と言えば、相手の中でようやく「意味」が共有されます。つまり、意味が喚起されるようなコミュニケーションでなければ、経営者が何かを要望しても、それが本当には理解されません。その結果、行動に結びつかない、あるいは行動が遅れる、ということになりかねないのです。

お互いの視界に立ってないことが不全の原因に

このようなコミュニケーション不全は、なぜ起こるのでしょうか。理由はさまざまありますが、集約すると、経営者の視界に幹部が立っていないことが大きいでしょう。

まず、経営者は市場や社会全体の5年先、10年先を見て会話をする。でも、幹部は自部門を1年単位で見かしていないため、経営者と幹部それぞれの視界で見ている事実が、まったく異なることとなります。そし

Takashige Funato_1986年リクルート入社。新卒採用および教育研修の企画立案を担当した後、95年、コミュニケーションエンジニアリング室発足に参加。その後、商品開発責任者として新人、若手およびその上司向けのシリーズ商品の開発を担当。エンジニアとして「後継体制づくり」「結果を悔しがれる中期経営計画策定支援」などを手がける。著書に『折れない新人の育て方』（共著、ダイヤモンド社）がある。



て、幹部は幹部の視界から、経営者の視界を「見たつもり」になって対策を進めていきます。

また、全体を見ている経営者の意思決定の基準が、幹部には伝わりにくい点も、コミュニケーション不全の原因として挙げられます。夫婦や親友など、お互いをよく知る人の中にある「あいつはこういうやつだから」という信頼関係。それがなければ、迷ったときに「きっと社長はこう考える」「社長が守ろうとしているのはこれだ」と判断できません。

これは幹部が悪い、と言っているわけではありません。お互いの視界に歩み寄り、相手の置かれている状況をどれだけ「我がこと」としてとらえ、コミュニケーションが取れるか。そこにカギがあると考えています。

**失敗したくないという気持ち
が若手を殻に閉じ込める**

同じような現象は、上司と部下の間、そして外注先との間、部署間などでも多く見られます。上司が若手の気持ちをわからない。部下が上司

の決断を信用できない。他部署の利害関係を翻弄される。外注先から挙げた問題を解消できない……。

これらの基本的な問題の構造の多くは、お互い、相手の視界が見えにくくなっていることによるものと言えるのではないのでしょうか。

特筆するならば、若手とコミュニケーションがうまく取れないという問題は、この数年増えています。ある日突然、「辞めます」というメール一通で退職してしまう、などというひどい話も聞きます。

もちろん若手側にも問題はありますが、この場合、彼らが置かれた環境要因も大きいでしょう。

仕事が高高度化、複雑化することで、いきなり経験のない、身の丈に合わない仕事を任されます。自分を傷つけないから、失敗したくない。失敗したくないから、無難なことしかない。よく言われる「若手のコッブ化」ですが、この背景には、彼らが「失敗したくない」という思いから殻に閉じこもり、本来あるべきコミュニケーションが実現されていないという問題があります。

本来あるべきコミュニケーションとは、仕事で悩んだとき、やり方がわからないと思ったときに誰かに相談する、ということです。そうすれば、すぐに解決できる問題は多いはずですが、実際には採用が抑制された時代が長く続いたために、すぐ上に相談できる先輩はいません。先輩と飲みに行ったり、社員寮で相談するなどインフォーマルなコミュニケーションも少なくなりました。

将来に対しても、明るい希望を抱きにくくなっています。30代後半以降であれば、今、いくら追い詰められた状況でも、かつての経験から「数年後にまた復活する」という希望も抱けるでしょう。しかし、つらい時期しか経験していない若手には、そんな希望が見えてこず、退職に至ることも少なくありません。これも先輩が「以前、こんなことがあって……」と伝えられる機会が、減少していることの影響は少なくないでしょう。そんなコミュニケーションがなされないと、物事を一面からしかとらえられず、行き詰まる人が出てきてしまうのです。

問

コミュニケーション不全を以前より
ひどく感じるのは、なぜですか？

答

組織のコミュニケーションのお約束
「プロトコル」がなくなり、
不安感に支配されているからです

野田 稔氏

ジェイフィール 代表取締役社長

組織の中だけでなく、家庭や社会全体を見てもコミュニケーション不全が増えているようです。その原因の1つに、「プロトコルの欠如」による不安感の支配があると私は考えています。

プロトコルとは簡単に言えば、その場におけるコミュニケーションの「お約束」です。これはよく言われる「組織の中の文脈共有」というものより、もっとプリミティブな、単純なものです。

たとえば、組織によってはあけすけに話すことをよしとする。逆に、とても遠慮がちに話す。組織の中の人たちに、同じ口癖がある。元気にあいさつする。会議で1人1回は発言する……など。こうしたいわゆる「決めごと」や「暗黙のルール」、すべてがプロトコルなのです。

このように説明すれば理解できる人も多いでしょう。しかし、実際に今、多くの日本の組織は、そして日本人はこれを軽視しています。なぜ軽視してしまったか。それは、かつ

ては日本、日本企業に良好なコミュニケーションが存在し、それが強みのように言われていたからでしょう。イノベーターズジレンマと同じで、かつて大成功していたために、環境が変わってもそのやり方を変えず、通用しなくなったから、というのが理由ではないでしょうか。

長時間かけてプロトコルを醸成するのは無理がある

欧米の社会では、基本的にプロトコルは明示的です。ディベートのルールが、その最たるものです。

一方、かつて日本にあったプロトコルは暗黙的なものでした。その形成には、濃密で頻度の高い長時間の場の共有、コミュニケーションが必要です。農村共同体に端を発するような働き方、付き合い方が日本企業に存在していたというわけです。

しかし、組織は今、めまぐるしい環境へと変化しています。正社員は長く働いているとはいえ、昔のよう

な終身雇用とは異なります。さらに、派遣やアルバイトなど非正規雇用が増えました。仕事の機能分化やITによるコミュニケーションが増えて、長時間かつ頻度の高いコミュニケーションは難しくなっています。

そんな中、時間をかけてプロトコルを醸成しよう、というのは、幻想に近いのではないのでしょうか。すると、やはり、欧米のようにある程度、プロトコルを明示的に形式知化していくしかありません。行動は内面を支配し、変化をもたらすからです。

たとえばあいさつ。「朝から元気におはようと言う」。これを組織のプロトコルにするとしましょう。たとえ、その朝気持ち沈んでいても、笑顔で「おはよう」と言えば、人は元気になるのです。自分の行為を通じて、内面から元気になれる。このプロトコルをやめた瞬間、元気になるチャンスを失ってしまいます。

コミュニケーションをよくしましょう、と言っても現実的には難しいものです。しかし、「人の話は『そうだね』とまず受け入れる」とか「会議で必ず1回笑いを取る」とか、そんなプロトコルの積み重ねによって、コミュニケーションのあり方は必ず変わってきます。人の内側はなかなか変えられません。だから、外側から変える。「なり」や「ふり」を整えると、内側が付いていく、つまりコントロールが可能なのです。

これが最初の一步目。それを間違っただけではありません。自分であれこれ考えさせるより、まずは型にはめることからスタートすべきです。

では、プロトコルの欠如がなぜ、組織のコミュニケーション不全につながるのでしょうか。

**プロトコルの欠如は
組織に不安を生じさせる**

「怒ってもなぐらない」。これは、社会的には「当たり前」のプロトコルです。でも、こんな当たり前のプロトコルが相手との間になれば、素直な自分の気持ちを怖くて伝えることができません。つまり、プロトコルがなければ、そこに「不安」が生じ、コミュニケーション不全につながるということです。ゴルフもフェアウェイが決まっているから、安心してある方向にボールをうちこめる。それと同じことです。

ミドルと若手の間を取っても、言葉遣いやどの程度、踏み込んで話していいかわからないため不安が生じ、二の足を踏んでしまう。それが今の日本の現状ではないでしょうか。

韓国人が日本の大学に留学したときの話聞いたことがあります。彼

は、日本の大学で、生徒が先生の前で煙草を吸っている姿に、とても驚いたのだそうです。儒教精神というプロトコルの中で生きる彼らにとって、目上である師に対するその態度は失礼極まりないことだといいます。

一方で、日本人がアメリカの大学に行って驚くのは、生徒が先生をファーストネームで呼ぶ姿です。そこにあるのは「自由」と「実力主義」です。人として対等だけれど、実力があると思う人は自然と敬う、というプロトコルの中にあるのです。

日本に目を転じると、かつては儒教精神というプロトコルを持っていましたが、そこにアメリカの自由というプロトコルだけが入ってきてしまいました。結果、「自由」と「ルールがない」ということをはき違えた、コミュニケーションにとっては無法地帯のような状態になってしまったように思います。

プロトコルの存在は、「窮屈」だけれども、同時に「安心」を醸成します。それを最低限守ってれば、お互い傷つけ合うことも、仲間外れ

にされることもない。恐れずに単純化して言えば、韓国では目上の人に対する礼節、アメリカでは実力者への尊敬というプロトコルを守れば、お互い認め合える、ということです。では、日本はどうでしょうか。

プロトコルが決まれば、あとは個対個、あるいはその組織の日々のやり取りの中で、「これくらい言っても平気かな」と、徐々にコミュニケーションの稼働範囲が広がっていきます。プロトコルによってできた安心な場の中で、ようやく言葉に感情が乗せられるようになります。感情は人に伝染します。それが「共感」です。共感が生まれれば、そこに深い信頼関係が構築でき、本音で「実は……」と話せるようになります。

この状態が作れば、逆に、あれこれ回りくどい説明が必要なくなる、つまり無駄なコミュニケーションを取らなくてもいいことになります。相互信頼が醸成された組織であれば、非効率なコミュニケーションが減り、そこで働く個人も安心感が持て、心理的なコストが低くなるはずで



Minoru Noda_野村総合研究所、リクルートフェロー、多摩大学教授を経てジェイフィールを設立。著書に『組織論再入門』『中堅崩壊』（以上、ダイヤモンド社）など多数。明治大学大学院グローバルビジネス研究科教授、リクルートワークス研究所 特任研究顧問。

問

コミュニケーション研修は、
なぜうまくいかないのでしょうか？

答

仕事とコミュニケーションを分けて
考えるからです。そもそも「何を
伝え合うか」も議論されていません

中原 淳氏

東京大学大学総合教育研究センター 准教授

企業の人材育成担当の方から、「OJTが機能しない。どのような設計をしたらいいか」と問われることがあります。すると、私は問い返します。「どんなOJTであれば、あなたは機能していると判断するのでしょうか？」と。これに対して、明確な答えが返ってくることはほとんどありません。答えが見えないのですから、OJTの再設計は困難です。

「タバコ部屋」オチと
「ナレッジマネジメント」オチ

コミュニケーションの問題も、同じことが言えるのではないのでしょうか。「うちの会社はコミュニケーション不全だ」とするならば、その対極にある「コミュニケーション完全」のイメージ、つまり、現在、自社の状況から見たとき、どのような機会を作り、どのようなコミュニケーションを実現すればよいのかを考えるべきです。でも、通常、それはなされていません。

そんな中でも「コミュニケーションをどのように見直すか」という話題になったとき、「タバコ部屋」や「宴会」「社員旅行」の復活、という典型的な案が出てくることがあります。コミュニケーションというと、企業の方から出てくるイメージは、この3つであることが少なくありません。タバコ部屋ではかつて、そこに集まる社員同士で濃密な情報交換がなされていた。宴会や社員旅行は職場を離れて、また、ある程度は職場のヒエラルキーを超えて本音が言い合えました。しかし、いずれも不況や健康志向の高まりの中で消えていった、と言います。

これらに共通するのは、仕事とは切り離された機会を使って、かつての日本企業の家族的で緊密なコミュニケーションを復活させよう、といういわば懐古主義的な思想です。かつての日本企業を「よきもの」としてとらえており、「昔に帰れ」という「オチ」になっています。それは本当に、グローバル化が進展する現

在の企業が目指すべきコミュニケーション改善の姿なのでしょう。

コミュニケーションが問題とされるとき、もうひとつ議論の俎上にのぼるものがあります。それが、ナレッジマネジメントの「オチ」です。戦略達成のために、ITによって相互のノウハウや情報を形式知として共有し合おうということでしょう。しかし、それはたいていの場合、うまくいきません。本当に共有しなければならぬ情報は共有されずに、共有してもしなくてもよい情報が共有されてしまうか、あるいは情報が共有されたとしても、行動にはつながらないという事態が起こり得ます。

シャノンとウィーバーによる「導管メタファー」のコミュニケーション観では、情報を有形のモノとしてとらえ、情報の送り手と受け手の間にパイプのような流通経路があり、そのパイプに情報を投げ込むと、受け手にそのまま内容が伝わる、としています。

しかし、この導管メタファーでは伝わらないものが人と人のコミュニケーションにはあります。それは、ある物事が起こった文脈、状況、お互いの価値観、信念といったコミュニケーションの前提になる情報です。これらは人が何らかの行動を起こすときの非常に重要な判断材料になるでしょう。ゆえに、情報の文字面だけ伝わったとしても、なかなか行動は変化しません。むしろ、これらの形式知として伝え得ないものが伝えられることが重要です。

ここまでをまとめますと、現在、

Jun Nakahara_東京大学教育学部、大阪大学大学院人間科学研究科、マサチューセッツ工科大学客員研究員などを経て、東京大学大学院総合教育センター准教授（現職）。専攻は教育学。企業・組織における人々の学習、成長、コミュニケーションを研究。<http://www.nakahara-lab.net/blog/>にて研究の詳細を紹介。著書に『リフレクティブ・マネジャー』（共著、光文社新書）『ダイアログ 対話する組織』（共著、ダイヤモンド社）などがある。



多くの企業で実施されているコミュニケーション改善施策の第1の道は、1960年代、70年代の日本企業に帰れ。第2の道はITによるコミュニケーションの効率化です。

これらはコミュニケーションの「機会」です。もうひとつ重要なことはコミュニケーションの「内容」です。この種の議論では、コミュニケーションの手段や機会については注目が集まりますが、「どんな内容をコミュニケーションするのか」については、あまり関心が持たれない傾向があります。私たちは、今、どのようなコミュニケーションを、どのような機会を活用して実現すべきなのでしょう。

第1のタバコ部屋、宴会や社員旅行でもなく、第2のナレッジマネジメントでもない、我々が目指すのは「第3の道」です。今、多くの企業がその道を模索し始めているのではないのでしょうか。

第3の道のヒントは、やはり、私たちが日々、仕事をこなしている「職場」にあるのではないかと私は思っています。仕事の中に埋め込まれた

コミュニケーションのあり方を、仕事の現場で見直すことに意義があると思っています。

仕事とコミュニケーションを分けて考えない

現場のマネジャーを中心に仕事を見直すこと、仕事の中に埋め込まれたコミュニケーションを見直すことが、より重要なのではないのでしょうか。つまり、「コミュニケーション」と「仕事」を分けず、「仕事の中のコミュニケーション」をそのまま見直す、ということです。これは言い換えれば、仕事の進め方そのものに、職場のメンバーがコミュニケーションを頻繁にせざるを得ないような「仕事のデザイン」をすることとも言えるでしょう。

たとえば、若手とシニア層間のコミュニケーションを見直したいのであれば、本人たちには意図を隠して、彼らがコミュニケーションをせざるを得ない仕事や役割を設定することです。

繰り返して言いますが、このとき

重要なのは、コミュニケーションと仕事を分けないことです。企業がコミュニケーション不全に陥っているからといって、仕事とは切り離された別の機会でも「コミュニケーションを学ぶ研修」をしても効果は薄いのではないかと私は思います。研修参加者に「面倒な仕事が1つ増えた」という意識を植え付け、「いやいや学ぶ」ことになり、現場でコミュニケーション改善の行動を喚起するとは思えないからです。

現場におけるコミュニケーション改善の成功のポイントは、実施する側の人事やマネジャーがコミュニケーションを改善するべく意図的にさまざまな「仕掛け」を行っていても、施策の受け手側にはそれをあえて伝えず、あくまで「仕事のやり方を見直す」という風に認知させることではないのでしょうか。もし施策の受け手側が、仕事とは分断されたコミュニケーション施策をやっていると認知してしまうと「コミュニケーションをやらされている」「別の仕事がまた1つ増えた」感につながってしまうのではないかと思います。

コミュニケーションのパイプの「目詰まり」を防ぐ。 そのベースの1つに「共感」がある

ここまで、組織におけるコミュニケーションの意味と、実際にどのようなコミュニケーション不全が起きているのかをさまざまな有識者に聞いてきた。それらを踏まえ、組織で起こっているコミュニケーション問題をここで俯瞰しておきたい。

この特集のスタート地点で、現場が感じている課題感について、企業数社にヒアリングさせていただいた。それに加え、有識者たちの知見・経験を加えて作成したのが右ページの図「コミュニケーション不全の影響」である。こうして全体を見ると、九州大学大学院・古川久敬氏の言う「コミュニケーションとは組織活動そのもの」という言葉に納得がいく。

そしてコミュニケーション不全がもたらす、問題の大きさも見えてくる。SECTION 3に登場するジェイフィールド執行役員・高橋克徳氏は、「コミュニケーション不全が起こっているということは、関わり合えない、協力し合えないということです。情報共有がない。品質のすり合わせができない、顧客の声に柔軟に対応できない。そんなことが現場で頻発している可能性があります。仕事は回っているように見えても、実は著

しく生産性を下げているかもしれません。また、人が追い込まれてつぶれてしまう。育たない。さらに、不正や隠蔽を覆い隠してしまう。このようなリスクが組織内に地雷のように存在しているのです」

と話す。業績が伸びている会社でも、コミュニケーション不全を放置すれば、後に大きなリスクとして顕在化する可能性があるということだ。

コミュニケーション不全の 原因は解消しにくい

ここでコミュニケーション不全の原因として挙げたものを整理する。

- ・コミュニケーションのIT化
- ・採用を抑制していた時期が長く、マネジャーが人を育てた経験がない
- ・女性、外国人、非正規雇用など属性と価値観の多様化
- ・育ってきた背景の違いによる世代間のギャップ
- ・プレーイングマネジャーが増え、短期的な成果を求められるなど、組織全体に余裕がない……

価値観が多様化した中でコミュニケーションを取らなければならないのに、そのための時間がない。また、

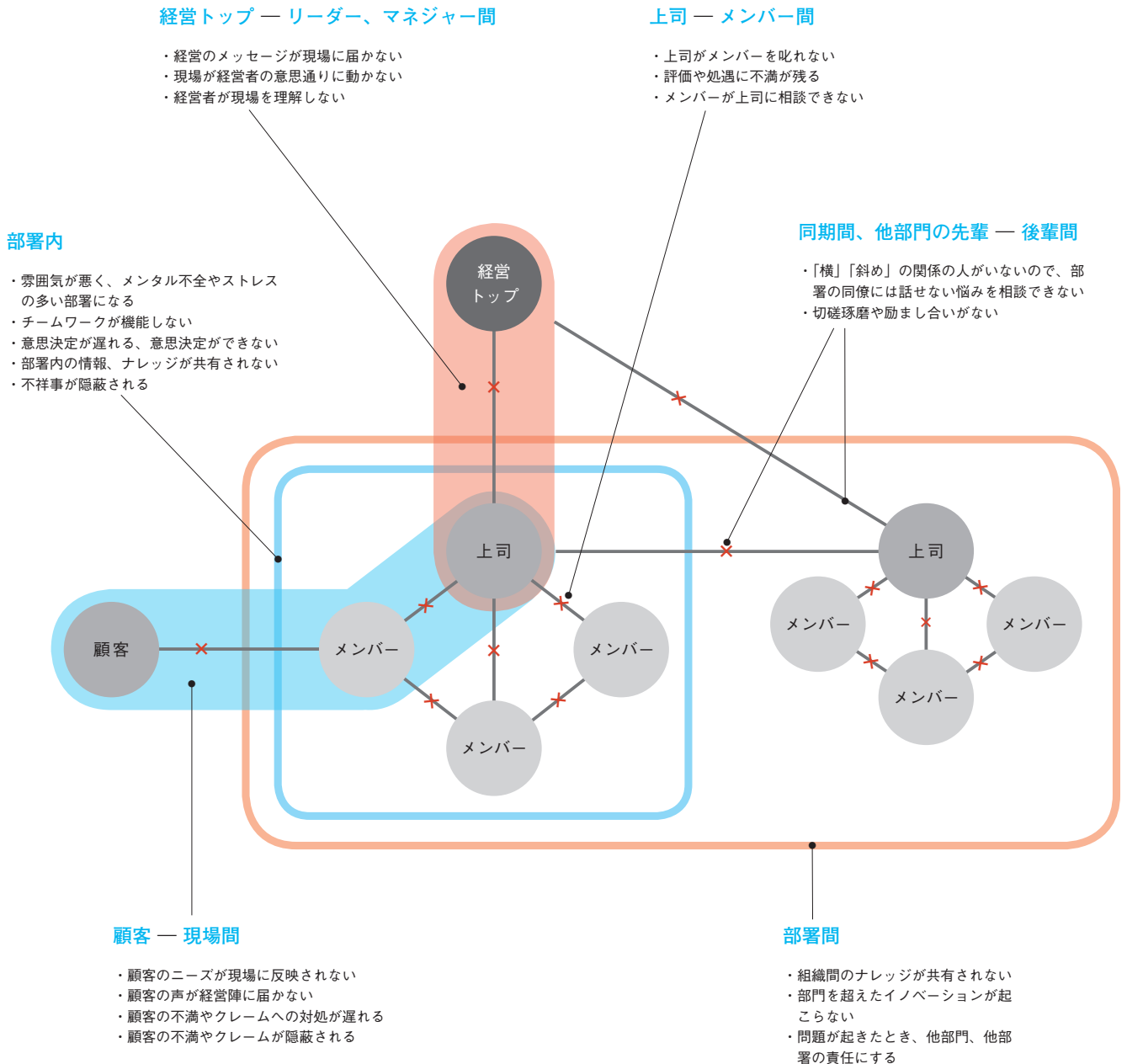
共通の話題も少ない。さらに人を育てたスキルがなく、何をどうコミュニケーションしていいかわからない。対面で話す機会も減っている……。これらの原因に、多くの読者諸兄が納得してくれることだろう。

しかし、これらを根絶することは可能だろうか。バブル期のように毎年毎年、多くの新人が各部署に入ってきて、組織の中にピラミッド構造が作られる。その中で人を育成する経験を積む。マネジャーはマネジメントに徹し、一人ひとりを個別に見る時間を十分に作れる。同一の価値観、同一の属性の人材しかない……。このような組織に戻ることはどうも考えられず、挙げた原因の多くは、あくまで「前提」として組織に残り続けるはずである。ならば、前提は前提として置きながら、覚悟して対峙するしかない。乱暴であるが、結論はそこにある。

そうしたとき、企業はコミュニケーション不全にいかに対峙すべきか。この設問に対する明快な解はないだろう。企業が置かれた状況や、どこでコミュニケーション不全が起こっているかによって、その対策は変わってくる。ここでは有識者たちの話

本文20ページに続く→

◆ コミュニケーション不全の影響



組織の中で起こっているコミュニケーション不全は、「雰囲気が悪い」という実感的影響だけでなく、生産性の低下や、ミスや不正の隠蔽など、経営のリスクにもつながっている。

出典：編集部作成

から見えてきたヒントを挙げ、考えるきっかけを提示したい。

**不全解消のベースは
「共感の場の醸成」**

まずは有識者5人が挙げたヒントの要約を、ここに再掲する。

「成果を意識し業績を挙げる、育成する、情動を受け止め合う場という組織への3つの期待を達成するため、組織の方針や育成のためのコンピテンシーを意識化して伝える」(九州大学大学院・古川久敬氏)

「コミュニケーションは『経験の共有』。部署の中での会話、共通の体験を通じて、メッセージが正確に伝わる」(北九州市立大学・松尾太加志氏)

「お互いが同じ視界に立ち、相手の置かれている状況を『我がこと』としてとらえる」(RCE・船戸孝重氏)

「組織の中にプロトコルを作り、コミュニケーションの不安を払拭する」(ジェイフィール・野田稔氏)

「コミュニケーション改善をはかるというときに、『コミュニケーション』と『仕事』を切り分けて考えない。むしろ、それを一体のものとしてとらえ、人々がコミュニケーションせざるを得ない仕事をデザインする」(東京大学・中原淳氏)

それぞれの言葉に込められたメッ

セージは多様だが、これらからコミュニケーション施策のベースを導き出すとするならば、「共感できる場の醸成」が重要なのではないかと編集部は考えた。

船戸氏の言う「相手と同じ視界に立つこと」とは、相手の仕事や役割の理解はもちろんだが、気持ちの共有、共感も要求される。

野田氏の言う「プロトコル」の醸成によって、コミュニケーションの約束事を決め、そのルールを守ることで、コミュニケーションに対する不安を払拭する。不安のないやり取りの中で感情の発露が可能になり、そこに共感が生まれる。

同様に古川氏も、「申し合わせ」という表現で、コミュニケーションのルールの重要性を説く。

「組織の中で、人と人との関係性の取り方を申し合わせておくことです。『こんなときは励まし合う、相談し合う』『誰かが目標達成したら喜ぶ』『失敗したら励ます』というような、簡単なルールです。鉛筆を口にくわえさせると、人は表情を自由には作れない。そして、他者の気持ちについての共感度も落ちるといふ対人認知の実験結果があります。これを職場に当てはめてみましょう。みんなが喜んでいる中で苦虫をかみつぶした表情をしている人がいるとしたらどうでしょう。つまり、その人が鉛

筆の役割を果たし、全体の共感のムードを壊してしまうのです」

テレビを見ているとき、自然と頷くことがある。これは、テレビの出演者に共感している状態である。このような感情の「シンクロ」も、論理や根拠の「シンクロ」とともに、組織のありたい姿だと古川氏は話す。

「一緒に何かを喜ぶ、落ち込んでいる人を励ます。このような相手の立場に立った共感が組織に醸成されれば、困っている人に対して自然と手を差し出すような、援助行動、組織市民行動、つまり支え合いにつながっていきます」(古川氏)

**共感が相手と支え合う
安全なモードを作る**

相手と同じ気持ちになれる、そして支え合う気持ちになれる。このような個人が集まった状態の組織は、「コミュニケーションにとって安全な場」と言えないだろうか。組織の状態がそうしたモードにあれば、「回りくどくなく、率直に話が聞けるようになるし、相手が『よかれ』と思って言ってくれているという意識が共有できているので、多少おかしなことを言われても、悪いようにはとらえなくなります。コミュニケーションのロスが減って、スピードが上がっていきます」と船戸氏は言う。

もちろん、「コミュニケーションの目的をどう設定するのか、何を話すのか」「情報共有やイノベーションのためにどれだけ質の高いコミュニケーションをするのか」など、さまざまな議論は残る。しかしどんな情報を乗せるかという前に、ベースとして目詰まりの少ないパイプを作ることが有効なはずだ。そのベースの1つが「共感」だと考えられる。

少し論は変わるが、組織の中で個性や価値観が多様化し、コミュニケーションが取りにくくなっているという話は多い。「多様な価値観によって発想が広がり、いいものを生み出すのは事実。しかし、仲違いという副作用もそこにある」と古川氏は指摘する。これは「共感の醸成」によって突破できる問題なのだろうか。「これも、申し合わせを作ることで、ある程度は回避できる問題。いろいろな異なる意見が飛び出しますが、相手の意見を受けるときには『その考え方もあるね』と必ず言う、話を遮らずに最後まで聞くというような、相手の立場、考えを理解する態度が重要です。子どもっぽいかもかもしれませんが、それが相手を理解し、共感する最初の一步なのです」(古川氏)

繰り返しになるが、今回は「序章」である。既述の通り、コミュニケーション施策のベースにある「共感」というものが、私たちの興味を引い

た。そしてさらに、共感のベースにあるものは何か、と考えを進めた。

個人の自己信頼が不全を 解消するカギになる？

私たちは、オフィスで「共感」のあるシーンを考えてみた。

メンバーの1人が、今まで取引のなかった会社の大型受注を取った。これを全員が心の底から共感し、喜べるのはなぜだろうか。

そのメンバーが努力してきたのをよく知っているから。その努力が、賞賛すべき、力を尽くしたものだと思えるから。組織の中で思ったこと、感情を素直に出せるから。そのメンバーを自分と比較して「嫉妬」したりすることがないから。我がことのように思えるから……。

まず、相手の視界に立ち、相手を理解しようという気持ちがある、という前提がある。そしてそれを「すごい」と判断できるだけの仕事への理解力がある。組織の中で素直にモノが言える「居場所」がある。自分を卑下せず、自己をしっかり持っているから「嫉妬」をしない。そんな風考えられる。

すると、「共感」はその場にいる全員で作り上げるものではあるが、実は個人それぞれが相手を理解している、仕事も理解している、そして

自己をしっかり持ち、組織の中で居場所、存在感のある状態が重要ではないか、と考えるに至った。この問いを、有識者たちにも問いかけてみた。「コミュニケーション不全を解消するにあたって、個人が自信を持つことはとても重要です。胸襟を開き、思ったことが言えるか。これは良好なコミュニケーションの基本ですが、その職場の中で自己を確立していなければ、実現できません。相手に共感し、自分のスキルと職場の中での存在に自信があれば、『何か手を貸しましょうか』という援助行動にもつながっていきます」と古川氏は話す。逆に、自分自身を信頼できない場合はどうだろう。「話す内容に自信が持てない。そうすると、言葉を発することができません。発したとしてもこれ以上傷つかないように、表面的な言葉になる。つまり、自己開示ができません。それはコミュニケーションが取れている状態ではない、ということになると思います」と野田氏も同意する。

編集部では、「仕事や職場で自己が確立できている状態」を「自己信頼のある状態」と仮に置いた。そして、この「自己信頼のある状態」が共感に、ひいては良好なコミュニケーションにつながると仮説を立てた。次のSECTION 3では、この仮説の検証を試みる。

個の自己信頼の欠如と コミュニケーション不全の関係とは

「仕事や職場で自己が確立できている状態」を「自己信頼のある状態」と置き、
個人がこの状態にいないために、コミュニケーション不全が起きている……という仮説を立てた。
人の心、組織感情、キャリアのあり方という側面から検証していく。

編集部 <<<<

問 自己信頼がないと、
コミュニケーションに影響がありますか？

答 自己と他者の境界線がなく、
依存状態に陥り、良好な関係が
築けないことがあります

岩谷泰志氏

いわたにクリニック 院長

対人コミュニケーションが取れない。このオリジンは母子関係にあると考えられています。

生まれたときは、母親と常に1対1。最初のコミュニケーションは泣いて自分を表現することから始まり、そのうち、いろんな表情ができるようになって徐々に言葉を覚えます。その後、対人関係は広がっていきませんが、母親との関係においてコミュニケーションの癖がある程度出来上がっていることは確かでしょう。

たとえば、おっぱいが出ないから

嘔む。母親が痛がるのが最初はわかりません。でも、だんだんわかってくると、「自分の世話をしてくれている人に悪いことをしているんだな」というような、思いやりの気持ちが出てきます。こうした出来事によって、他者と自分との境界線を理解するようになります。この境界線を作るプロセスが「自立」です。

自立の最初は、へその緒が切れる物理的分離です。その後は母親とのコミュニケーションによって、叶うこと、叶わないことを区別し、「母

親だって自分のすべてをわかってくれるわけじゃない」と理解します。そして、上手な甘え方を覚えたり、思うようにいかなくても、そこで我慢を覚えさせることで「いい関係」が維持できます。こうした母親との分離プロセスで、人間関係やコミュニケーションの基本を学ぶのです。

母親との分離ができないと
他者への依存度が高くなる

この分離がうまくいかないとどうなるでしょうか。

自分と相手の境界が上手に引けず、想像力や共感力の低い人になってしまう場合が少なくありません。自分と他者の境界線が引けないと、相手が自分のすべてをわかってくれるというファンタジーを持ちがちです。

一般に、母親が未熟な場合に起こりやすいのですが、かわいがるときはべったりしていても、「面倒だな」と思うと冷たい。いいときと悪いときの差が激しい。こんなとき、分離がうまくいきません。子どもの側から見れば、母親がかわいがってくれ

Yasushi Iwatani_1990年筑波大学医学専門学群卒業。京都大学付属病院麻酔科にて麻酔科標榜医取得。92年より東京慈恵会医科大学精神医学講座に入局し、同大学付属病院および関連する総武病院に勤務。95年より関連の平川病院および陵南診療所にて、入院・外来での診療を行う。精神保健指定医取得。2003年いわたにクリニック開設。



るときは無上の幸せを得られます。ここで「母親は自分のすべてをわかってくれる」というファンタジーを持ってしまっただけに、そうでないときに「ひどい目に遭っている」と感じるのです。すると、最初は自分の思うように愛してくれない母親に対して悲しみを感じ、それを通り越して恨みや怒りに変わっていきます。

たとえ母子関係の分離がうまくいかなかったとしても、小学校から大学と過ごす中で人間関係でもまれ、他者との境界線を引けるようになり、コミュニケーションスキルがある程度まで上がるのが普通です。しかし、1970年代以降、不登校や引きこもりという言葉も一般化するほど、コミュニケーションを取らずに過ごしても逃げ込める場所ができてしまったように思います。コミュニケーションを取らないことが、ある種、市民権を得た、というわけです。

このようにして、他者との境界線が引けない、依存状態の強いままで社会に出てくる人が増えてしまいました。それがすべてとは言いませんが、このような現象は組織のコミュ

ニケーション不全に、多分に影響を及ぼしていると思います。

他者との境界線をうまく引けない人は、自分が求めている行動や言動を相手から得られない場合、攻撃的になることがあります。また、他者との関係がうまく作れないために、殻に閉じこもるケースもあります。

さらに、90年代後半以降目につくのは、自己愛が非常に強い人たちです。誇大的で尊大、プライドが高く、人の賞賛を求めます。常に自分のことしか考えていませんから、人に共感できません。人が思ったような反応を示してくれないと、怒りが爆発します。「自分は本当はすごいのに、誰も価値をわかってくれない」と自己防衛的な態度に出ることもあります。組織で言えば、「自分は他の部署であれば、もっと活躍できる」とか「あの上司のもとでなければ成長できた」というようなファンタジーワールドを勝手に展開します。

こうした人々に共通するのは、実は自分に自信が持てない、本来であれば幼少期から青年期に培われるべき「自尊感情」が持てない人たちで

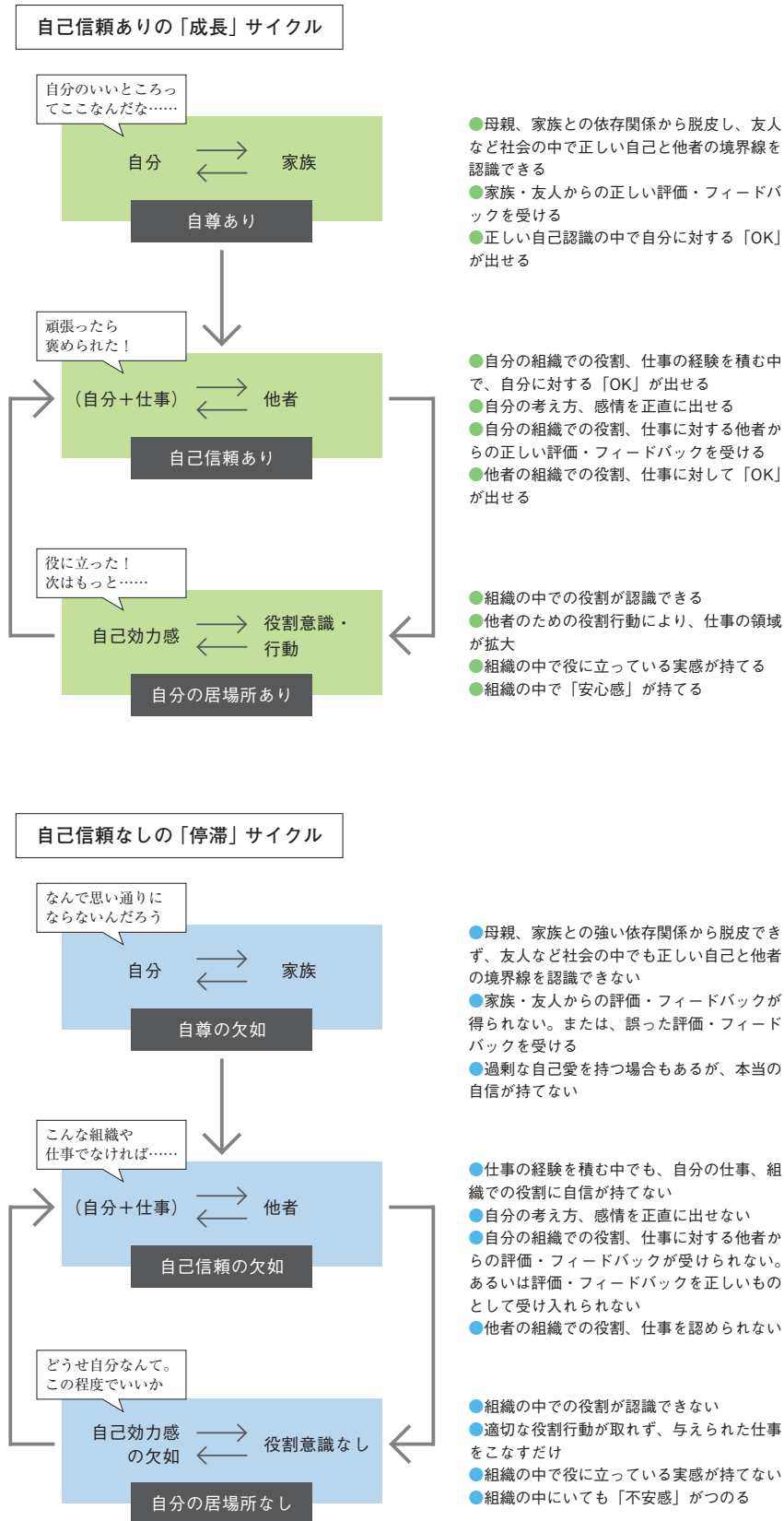
す。それは結局、母子関係に始まる成長するプロセスにおいて、人とのコミュニケーションが適切になされなかったことで、自分を肯定された経験を持たないことが大きな影響を及ぼしているのです。

他者から褒められると、
自分で自分を褒められる

最近の問題で言えば、現実にもその人がやったことの中で、褒められることを褒める、のではなく、何をやっても「あなたは大丈夫よ、本当はすごいんだから」と、親がファンタスティックワールドを育て、助長するケースも多く見られるようになりました。他者が存在を認めてくれるわけですから、より自己愛世界から抜けられなくなってしまいます。

人は他者からの正しい評価によって、成長していきます。そのメカニズムはこうです。上手に自分がやったことに対して、これはできるから褒められる、これはできないから褒められない……というような現実的なフィードバックを受けます。する

◆ 自己信頼の有無とコミュニケーションの関係



と自分が頑張り、さらにそれを相手が褒めてくれれば、そこに自負が生まれます。他者から正当に褒められれば、人はとても気持ちいいものです。そのプロセスを自分の中に内在化し、自分で自分を正当に褒められるようになります。これが「自尊」のある状態です。自分自身や他者が認めたことは褒めることができる。できなくて指摘されたことは次、頑張ろう。このサイクルで人は成長していきます。

「自尊」を持った人が仕事に取り組み、そのフィードバックを他者からも得ることによって、自信が積み重ねられる、つまり、編集部が定義する「自己信頼」のようなものが育まれます。自分が自信を持って取り組んだことが他者に受け入れられると、組織の中で「自己効力感」を持てるようになります。すると、自分の役割をしっかりと認識し、与えられた仕事だけでなく、自分が役立てることを見出し、仕事の領域を広げていくことにもつながっていくでしょう。仕事の能力も、自信も、その経験の量に応じて蓄積されます。

このような自己信頼を持てる人は、自分が思っていることを相手にきちんと伝えられます。伝えたとき、きちんと相手が受け止めてくれる、という他者に対する信頼を持つこともできます。たとえそれによって悪いことを指摘されたとしても、もっとよくしようと思えます。だからこそ、いいことも悪いことも伝えることに躊躇がありません。ここに、良好なコミュニケーションが生まれます。

「自尊」は幼少期から青年期に家庭や社会で培われる自己肯定感。編集部では就職してから経験によって培われる仕事や職場の中で自己を確立した状態を「自己信頼」と定義し、「自尊」と区別した。

出典：岩谷氏のインタビューをもとに編集部が作成

自分に精一杯のマネジャーが 組織を停滞させる

逆に、自己信頼がなければ、相手に本当の自分を表現することを恐れます。強がって、ばかにされないように自己開示を制限します。このような状態では、良好なコミュニケーションを毀損していくのは明らかでしょう。すると、他者からの正しいフィードバックも受けられず、自己効力感も持てない。そして与えられた仕事だけをなんとかこなそうとするだけ、という状態に陥ります。これが、「停滞」のスパイラルです。

また、大学卒業後、数年経過してから、自己信頼の欠如が露呈することもあります。学校という「与えられた課題をこなしていれば正当に評価される」という世界から、就職後は、正解が見えない試行錯誤を続けなければなりません。最初はなんとかこなしていても、数年経つと突然、自律を求められたり、大きな責任を担うなどして、本当の意味で自分を問わます。そんな状況乗り越えられない人が多いのです。これは、思春期から脱皮できない子どもに似ています。つまり、「上司」と「部下」が、「親」と「小学生」のような関係に陥ってしまい、大人と大人のコミュニケーションに至れないのです。

問題は、経験を重ねたマネジャーまでもが、マネジャーが持つべき自己信頼を醸成できていないことです。本来であれば仕事のスキルはもちろん、人の育成やマネジメントに対す

る自信を身につけていなければならぬのですが、自尊や自己信頼を育ててこなかった人であれば、部下に対して適切な指導ができません。自分に自信が持てなければ、それを覆い隠すために部下を叱ったり、責任を押し付けたりすることもあるでしょう。自分を守ることに精一杯で、部下に対して肯定的な関心も持てません。するとその部署にコミュニケーション不全が起り、結果的にみんながモチベーションの低い状態で働き、生産性が下がる、という組織全体が悪いスパイラルに陥ります。

自己信頼の醸成がメンタル 不全の一次予防につながる

このような自己信頼がない人が組織に増えることで、コミュニケーション不全を引き起こし、ひいてはそれが、メンタル不調者の増加につながりかねないのもまた、事実です。

メンタル不全は、ある集団の中で自分の居場所を作れないことが原因になることが少なくありません。自分の居場所を作れないのはなぜか。それはコミュニケーションの問題であり、そこに自己信頼が関わることもあるのは、お話しした通りです。

自己信頼のない人は、他者との境界線があいまいで、他者への依存度が高い。依存を前提としてコミュニケーションを取ったとき、拒絶や難色を示すなど、相手が自分の意にそわない反応をしたとき、つまり、依存がかなわないとき、それによって悩んでしまったり、落ち込んでしま

ったり、ひいては「怒り」を引き起こしたり……。その結果、関係性が悪くなり、組織の中での居場所をなくしていきます。最近、メンタル不調者の診断書に「適応障害」と書かれることがあります。これはまさに、その場に適応できない、自分の居場所がないことを示しています。

自分の中に生じた情緒的な葛藤を解決できないがゆえに、精神障害や身体表現性障害を引き起こします。鬱症状、過呼吸、めまい、動悸など、その症状はさまざまです。

ご存じの通り、メンタル不全は組織に多大なリスクをもたらします。一度障害が出ると、その後、回復まで1年、2年かかることも普通であり、そのコスト的負担は甚大です。

また、発症前でもなんらかの不調をきたしている人が、組織のコミュニケーション不全を招けば、生産性が下がるというリスクもあります。さらに一度発症した人が回復して戻ってきたときには業務の質・量ともに配慮が必要など、マネジャーの負担も非常に大きくなってしまいます。

私は、組織で自己信頼を醸成していくことによって、メンタル不全は減っていくと考えています。自己信頼のある人同士が、他者にも敬意を払いながら、良好なコミュニケーションを取る。それぞれが居場所を作り、役割を果たすことで、また、自分の存在に対する信頼につながる。このようない循環を作れば、メンタルヘルス上のトラブルになりにくく、メンタル不全の一次予防になることは間違いありません。

問

自己信頼は、
職場の中で醸成していただけますか？

答

仕事経験によって、
小さな自己信頼が
積み重ねられ、育っていきます

岸本智美氏

アルプスビジネススクリエーション
臨床心理士・産業カウンセラー

幼少期に育まれた「自尊」が、組織の中で経験を積むことで、仕事や職場で自己が確立できた状態、「自己信頼」につながっていくのは、カウンセリングという形で働く人と対峙する毎日の中で、実感を持っています。

しかし、自己信頼に至る前に、人は自己理解が必要だと思います。自分の性格の傾向、価値観、行動、この先どうありたいのか。こうした自分の「ありよう」を大雑把にでもつかんでおくことがまず、重要です。

それによって自分と他者の境界線をしっかり引くことができます。

境界線がわかるということは、自分と他者の違いを納得できる、ということ。自分にとって都合のいい状況を、人も都合がいいと考えてしまいがち。自分に興味を持って理解をしようとすると、他者にも目が向き、自分はこうだけど人はどうか、と、他者を理解しようと努めます。

自分と他者のありよう、そしてその違いを認識したとき、お互いを尊重する気持ちが生まれ、自分にでき

ることを行動に反映するようになります。すると、そこに他者からのフィードバックがあって、自分への理解度と信頼が増す……。このサイクルによって、人間関係が強固となり、結果的に良好なコミュニケーションにつながるのです（右ページの図）。

自己信頼のある状態とは、決して天狗になることではありません。できること、できないことを認め、職場の中で自分の役割を認識し、それ以外の役割を担ってくれる他者をも尊重できる状態なのだと思います。「I'm OK」であると同時に、「You are OK」であることが大切なのです。

自分に対するOKは適切な
時期の適切な経験が育む

また、「I'm OK」と言っても、自分の全存在に「OK」を出せる人はそれほど多くありません。自分に厳しければ、なかなか「OK」は出せない、というように、相対的なものでもあります。加えて言うならば、置かれた状況によって、出せる



Tomomi Kishimoto_筑波大学卒業後、学習参考書の企画・編集などに携わる。その間、筑波大学大学院教育研究科カウンセリングコースで学ぶ。現在、アルプス電気グループ、アルプスビジネススクリエーションにて、メンタルヘルスクエアの各種活動、研修の企画・運営などに携わる。

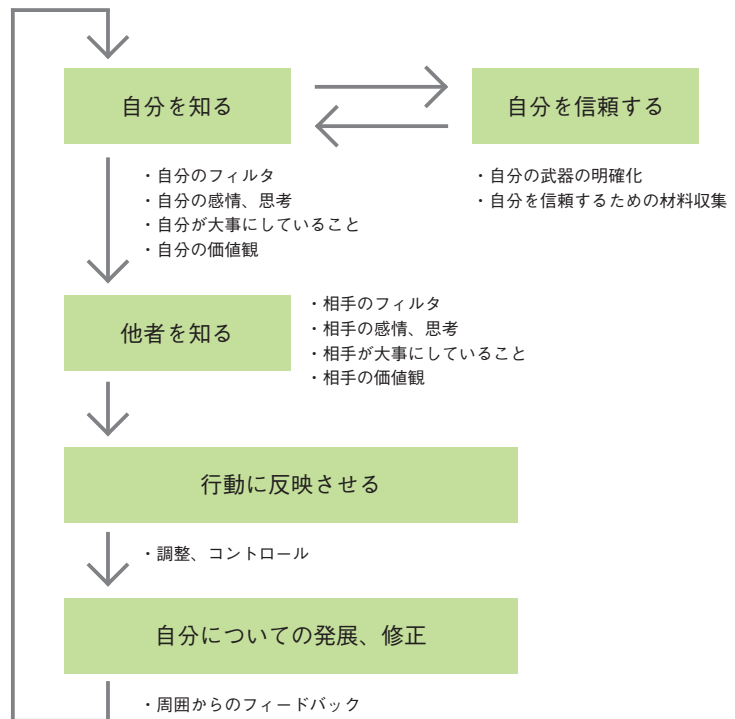
◆ コミュニケーションの土台となる関係づくり

「OK」の数が増えたり、減ったりと、揺らぐことも普通のことです。自己信頼とはそれほど強固なものではなく、信頼のない状態のスパイラルに入ってしまう可能性が常にあります。

自分に対する「OK」を増やしていくには、適切な時期に適切な経験を積み、自分が妥当に信頼できる根拠を増やすことです。

たとえば新入社員。まだほとんど仕事経験がないにもかかわらず、すぐ上の先輩が5年目、6年目とキャリアが離れている場合、「高望み」してしまうことがあります。「先輩と同じように仕事をしたい」が、いつの間にか「やらねばならぬ」になり、「それができない自分はダメ」という「自己不信」状態にハマってしまうことになりかねません。確かに7年目の先輩と比較すれば足りないところがあるのは間違いないのですが、経験を積んでいないのだから、当然のことにもかかわらず、です。こうした問題は、実力に応じた仕事を与え、それに対する評価をしっかりとすることによって、自己信頼を醸成するサイクルに戻すことができると思います。

今、ネットを中心に情報があふれているだけに、人の尺度をどうしても自分に当てはめがちです。高い目標を持つのは悪いことではありませんが、20代で100億稼いだ、という人と、状況の違う自分を単純に比較しても意味がないのです。マネジャーや先輩が「適切な目盛のモノサシ」を与えることが、より重要になってきているのではないのでしょうか。



自分を知り、信頼することが他者を知ろうとする意欲につながっていく。自己信頼を育てることが、良好なコミュニケーションを生む。

出典：『コミュニケーションの力をつけるEQトレーニング』（外島裕・岸本智美、あさ出版）、一部編集部にて改変

社会人デビューは自己認識のリセットのチャンス

家族や友だちとの関係の中で育まれる「自尊」を持たずに社会に出てしまった人は、仕事という場においても、自己信頼を育むのは、やはり難しいかもしれません。しかし、不可能ではないと思います。学術的な根拠があるわけではありませんが、会社生活のスタートは人生の大きな転換期ですから、ここでやり直すことはできると思います。

学生時代までは、自分の興味だけで行動を決められました。しかし、就職したら役割が与えられ、その評

価は自分に返ってきます。いい評価はもちろん、悪い評価も適切にフィードバックし、「OK」と「NG」を認識させることによって、自己信頼は育まれていく可能性はあります。

ただし、評価やアドバイスの受け取り方は、受け手側の認識によって大きく変わります。終わった仕事に対して「ここ、直して」と言ったとき、受け取り側が「ダメ出し」ととらえると、それが失敗体験になります。物事をネガティブにとらえがちになるなど、「認知のゆがみ*」を持つ人もいます。マネジャー自身が部下に興味を持ち、その人の特徴を理解したコミュニケーションを取ることも求められるでしょう。

*認知のゆがみ…ベックが提唱。その人が持つ物事の見方、とらえ方による出来事の解釈の違いによって、抑鬱状態に陥るかどうかが決まる（参考：『臨床心理学を基本から学ぶ』丸島令子・日比野英子編著、北大路書房）。

問 自己信頼も良好なコミュニケーションも
困難な職場とは？

答 感情を自由に表現できない
「不機嫌な職場」では、
個人もつぶれていきます

高橋克徳氏

ジェイフィール 執行役員

ぶつかり合う。関わり合えない。協力し合えない。一人ひとりが閉じこもる。これが「不機嫌な職場」であり、コミュニケーション不全が起こっている職場です。こうした状況が起きる原因を突き詰めると、人と関わるという行動を自然に取れない個人の問題にたどり着きます。

人に関わる行動が取れない原因は、組織の中で「I'm OK」が持てない、つまり自己信頼が持てないことに起因していると思います。自己信頼がない人は常に不安を感じ、それがバレないように人との関わりを持つことを避けます。あるいはその裏返しで、攻撃的になり自分を守ろうとしたり、認めてもらおうと過剰に自己主張したりと、職場のギスギスした雰囲気を作り出すことになるのです。

「I'm OK」という感覚は、自分が自分に持てればいいものだとはいえ、実際には「自分で自分はOK」といっても、独りよがりでしかありません。いくら言い聞かせても「本当にそうだ」と自信は持てません。結局

は他者による評価が必要になります。どんなに高い業績を挙げても、どんなに組織に貢献しても「頑張ったね」「すごいね」と言ってくれる人がいなければ、不安は払拭されません。

私は自己信頼がない人が増えた背景に、行き過ぎた成果主義があると考えています。数字などわかりやすい指標で成果を出した人だけが「OK」。そうでない人は直接言わなくても「なぜできないのか」というフィードバックが待っています。組織には「できること」「やったこと」というような業績や成果以外のところで評価されるべき人がたくさんいます。何かトラブルがあれば、必ず手を差し伸べる人。毎日コツコツとミスなく正確にやり続ける人。職場のムードを明るくしてくれる人……というように、価値の出し方はいろいろあります。それを認めて「OK」というメッセージが出ないから、自己信頼を持てない人が増えていくわけです。

今の若手は、親ガリストラ世代。

自分自身も「あなたは何かできるの」「自分のキャリアは自分で」と突き付けられて生きてきました。「認められないと生きていけない」という刷り込みが不安感のベースにあるように思います。

一方マネジャーは、成果を出さなければというプレッシャーに常にさらされています。成果が出ないメンバーに対して「ダメ」と言ってしまう。すると常に不安感に苛まれている若手は、その仕事の出来不出来ではなく、自分自身を全否定されたと感じ、また不安が強くなる……これが、組織のマイナスのサイクルにつながっているのでしょう。

自律とは自分のためではなく他者のためにするもの

自己信頼が持てないと人とうまくやれない。人とうまくやれないと他者から評価を受けることもない。確かにこれでは堂々巡りです。ここから抜けるには、逆説的ですが、まずは個人が自分自身の「OK」を探し、他者にも同じ素直な目線で「OK」を見つけることが重要です。すると、「お互いよくやっている」という優しい気持ちを持てるようになります。

これに対して組織の役割を考えると、評価の基準を「できること」「やったこと」に偏らせないことです。先にも挙げましたが「頼んだことをしっかりやってくれる」「努力を継続できる」「率先して人をサポートする」というように、その組織の中での「どんな存在か」「どう役

Katsunori Takahashi_一橋大学大学院
商学研究科修士。慶応義塾大学大学院
博士課程単位取得。野村総合研究所、
ワトソンワイアットにて組織・人事コ
ンサルティングに携わる。2007年、
ジェイフィール設立に参画。著書に「不
機嫌な職場——なぜ社員同士で協力が
できないのか」(共著、講談社現代新書)、
「職場は感情で変わる」(講談社現代新
書)、「潰れない生き方」(ベスト新書)
などがある。



に立っているか」にも目を向けるべきです。そうした評価をすることで、組織の中での自分の役割が見えてきます。「こんな風にすれば役に立つ」と思えば、「この場面では自分が力を発揮すべき」という役割行動につながっていきます。

この数年、企業の多くは「自律」という言葉に込める意味を間違っただけで伝えている可能性があります。「自分で考えて自分で行動すべき」というメッセージは正しいのですが、「自分のため」の自律だと受け取られてきたようです。本来であれば、自律とは「他者のために」あるべきです。

組織のメンバーのために、顧客のために自分は何ができるのか。周囲がやってほしいことは何か。そうした行動原理がベースにあれば、自律を促しても、競争を誘発するようなギスギスした職場になりません。

つながり力とは馴れ合い
ではなく厳しいもの

「できることや成果だけに焦点を絞らない」「温かいコミュニケーショ

ン」。こうした方向に舵を切ると業績が挙がらない、という反論もあるかもしれません。しかし、成果主義によって本当に高い業績を上げる生産性の高い組織になったのでしょうか？ そうではない企業が多いと思います。

日本人の多くはまじめですから、どんなにギスギスした職場でも、仕事はしっかりやります。だからこそ、職場の雰囲気にこれまで配慮がなかったのかもしれませんが、もしギスギスした職場でなければ、一人ひとりの生産性が高まり、もっと組織としての成果が挙がっている可能性があります。これは大きな機会損失だと言えます。

もっと言えば、「業績が大事だから、コミュニケーションを取る時間がない」というのは、経営の目線の低さ以外の何物でもありません。組織のコミュニケーション、場づくりの重要な役割を果たすマネジャーが、業績を挙げることに汲々としている姿をよく見ます。しかし、マネジャーがメンバーに「業績を挙げろ」と言えば言うほど、組織にギスギス

した雰囲気が漂い、生産性が下がっていくリスクをはらんでいます。

組織力とは「個人力×つながり力」です。個人力とつながり力が両輪で高まってこそ、強く、高い成果の出せる組織になります。ですから「個」の強さは絶対に必要です。しかし、これまで個人の「できること」「やったこと」だけに注目しすぎて、個人主義を助長し、組織の中の個人のつながりを断ってしまいました。

つながり力とは、単に「一体感」や「馴れ合い」という話ではなく、ある意味、厳しいものです。目の前で向き合っている人と、どれだけ協力し合えるか。何かあったときに自分の役割を超えても頑張って周囲をサポートできるか。これは、いくら強くても、自分の強みはこれだから他はやらない、という個人を育てては実現できない行動です。自分の役割を理解している。他者の状況も常に把握している。それに合わせて自分の役割を超える柔軟性もある。そんな個人が集まってこそ、どんな変化にも対応できる強い組織になり得るのだと思います。

問

個人の自己信頼を育むために、
どんなキャリア形成をすべきでしょうか？

答

高い山を描くのではなく、面倒を
見ることを前提に、追いかける
「蝶」を見せることが重要です

鈴木竜太氏

神戸大学大学院経営学研究科 准教授

キャリア発達の側面から見たとき、欲望や夢、自分が持つ能力とその可能性など、自分を理解することがとても重要です。一方で、企業で働く人たちのキャリアは「自分発」だけでは決まらず、会社の都合で携わる仕事、歩むキャリアが変わってきます。少なくとも、現実に企業で働く人たちにインタビューすると、思いもよらない異動、職務の変更により、それが瞬間的には絶望感や無力感になりながらも、結果的に能力を再認識し、新たな地平の開拓につながった、というケースは少なくありません。こうした場合、できることが増えるのと同時に、自分にはできないこと、あるいはできるかもしれない可能性のあることなど、謙虚さと期待も芽生えます。こうした現在から未来に向けた正しい認識とあいまいな可能性が、仕事における自己信頼の醸成に、ひいては個人の成長につながるのではないかと思います。

なぜなら、もしキャリア発達が「自分発」だけで決められてしまうなら

ば、自分で自分の可能性を狭めてしまふ可能性があるからです。

「蝶」を追いかける
キャリアの築き方もある

「天才は蝶を追いかけて、気付いたら山に登っている人だ」というスタインベックの言葉があるそうです。現在は、特に若い世代を中心に、そして企業側の要求もそうですが、自分が登るべき山を決めてキャリアを形成しなければならないと思っている人が多い。でも、天才かどうかはともかく、この蝶を追いかけて、気付いたら山に登っている、という生き方、キャリアの積み方もあり得ると思うのです。

そう考えると、上司が果たす役割はとて大きいでしょう。「蝶」とはつまり、仕事です。「これ面白いだろう」と、部下それぞれに合った、適切な「蝶」を見せることが重要です。業種によって異なるとは思いますが、半年、1年というような比較

的短期でやり遂げられるような仕事を、手を替え品を替え与えます。その仕事のプロセスの中で、あるいはやり終えたときにはきちんとフィードバックする。すると「できたこと」「できなかったこと」の理解につながり、部下は自己認識とともに自己信頼を積み重ねられるでしょう。

若い世代は就職活動のときから「山」を描くことを求められ、また、上司側も部下の将来を描くことが大事、と最近では刷り込まれています。「山」を描くことを、部下に対する期待だと言うかもしれません。でも、ある意味、期待は残酷だということも知っておくべきです。

「期待してるぞ」と言う側は気持ちいいものです。でも、言われたほうはそれに応えようとするし、そういう方向に行かなければならないというプレッシャーにさらされます。実際にはそれが本人の可能性を縛ってしまったり、遠い山を描きすぎたために、そこに至るまでの道が見えず、人によっては自信を失う可能性も少なくありません。「期待をかける」と「面倒を見る」ことが、セットでなければ、部下を適切な成長に導くことはできないのです。

見られているプレッシャー
は同時に「見てくれている」

では、「面倒を見る」ということはどういうことでしょうか。それは、部下一人ひとりをつぶさに見て、支えていくということです。個別に仕事の一つひとつをつぶさに見て、「こ

こはおかしい」「ここはできている」と指摘します。これをやろうと思うと、部下と常にコミュニケーションを取り、部下を知ろうとする覚悟が必要でしょう。

部下にとっては「見られているプレッシャー」であると同時に、「見てくれている」という安心感となり、それは信頼へと結びつきます。同時に自分がその職場でなんらかの役割を果たしているという意義も見つけられるし、また、他者が自分を重要だと思ってくれている、という自信にもつながります。

こうした「厳しさ」と「優しさ」がある職場は業績が高いのではないか。そうした研究を現在進めており、業績の高い職場における厳しいルールと高いコミットメントの正の相関性など、傍証はいくつか出てきているところです。

信頼の醸成で人を育んだ 日本的雇用システム

上司が部下に対して少し上を目指

せるような「蝶」という仕事と期待を与え、覚悟を持って「面倒を見る」という人材育成がかつての日本企業では機能していたと思います。

私が共同で行った調査の中で*見えてきたのは、多くの日本企業は、町工場から急速に事業が拡大するプロセスにおいて、どうやって人をやりくりしていくかということに知恵を絞ってきたのではないかということです。「こんなことできる人はいないけど、あいつならできるかもしれない」。そんな期待をかけ、人を成長させてきたのだと思います。

その背後にあるのは、ほんやりとした相互信頼です。上司は「頑張ってくれるだろう」と部下を信じ、部下は上司や会社に対して「失敗しても骨は拾ってくれるだろう」という信頼を持つことができました。そうした相互信頼を醸成できた背景には、やはり長期雇用があったと思います。上司は長い目で部下を見られたし、部下も簡単に解雇されるとは思わなかったのです。

もちろん、旧に復することは難し

いでしょう。あいまいな相互信頼を「これはできる」「これはできない」と明確にすることは、ある意味誠実なことです。しかしながら短期的に白黒ははっきりつける、というような人材育成では、自己信頼や高いコミットメントは育めないでしょう。

上司と部下の関係においては、厳しさを持って部下の仕事を見ながらも、同時に長い視点、優しい目線で見続けることが大事です。期待をかけても、すぐに大きな成長を求めない。部下からの見返りを求めない。期待は裏切られるもの、と考える覚悟です。そうでなければ厳しいチェックは部下にとって「単に成果を出したいだけ」というとらえ方となり、そこに信頼関係は生まれません。

組織は、このマネジャーの覚悟をサポートする必要があります。短期的な成果だけで、部署ごと切る、降格させるというような措置に走らない、という信頼を、マネジャーに持ってもらわなければなりません。人がキャリアを育むということは、信頼が大きな礎になっているのです。



Ryuta Suzuki_1996年神戸大学大学院博士前期課程修了後、97年静岡県立大学経営情報学部助手を経て、99年神戸大学大学院博士後期課程修了。2001年、静岡県立大学経営情報学部専任講師を経て、05年より現職。専門は経営組織論、組織行動論。著書に『組織と個人——キャリアの発達と組織コミットメントの変化』（白桃書房）がある。

*「日本的キャリアシステムの価値創造メカニズム」(2008年、一橋ビジネスレビュー)、神戸大学大学院経営学研究科教授・平野光俊氏、山口大学経済学部准教授(現・教授)との共同論文による。

組織の自己信頼の欠如と コミュニケーション不全に 人事はどう介入するか

コミュニケーション不全と自己信頼の欠如に、人事は何を感じ、どんな施策を講じているのか。企業4社の人事責任者の対談から、現状と対策を導き出したい。

共通の場を持ちながら、自分への信頼、 他者への信頼を育てていく

——本日は企業規模も業種も異なる4社に集まっています。まずはコミュニケーションの現状と課題感を共有していただけますか？
サイバーエージェント 曾山氏（以下、曾山） 当社は設立後約2年で上場し、急拡大しました。その結果、年間退職率が30%にもなってしまうような、いわゆる「不機嫌な職場」

化していた時期がありました。そこで2005年から人事を「経営と現場とのコミュニケーションエンジン」ととらえ直し、さまざまなコミュニケーション施策を講じ、現在では退職率が8%にまで減っています。これは実感値ですが、社員同士に「共通項」が少ないと、コミュニケーション不全が起きるようです。ですから、

施策の中にはプライベートでも仕事でもコミュニケーションの「ネタ」を増やす努力をしてきました。

モルガン・スタンレー証券 池垣氏（以下、池垣） 現在、日本における社員はグループ全体で約1300人。当社はサービス業ですので、「人材」が財産です。事業環境がめまぐるしく変化しているだけあって、コミュニケーションのスピード、質が落ちると情報の価値も下がる。だからこそコミュニケーション施策はビジネスの成功のカギ、と考えています。組織をフラットにすること、イントラネットの活用、グローバルなフォーラムを開催して経営陣に直接質問できる場を作ることなど、オープンで透明な組織づくりは重要です。

三菱化学 吉里氏（以下、吉里） 当社の場合、従業員が連結だと約3万人いて、事業所、工場が全国にあります。旧来から事業部門を超えた人事異動が比較的小さいため、事業部門間の人的なつながりは薄いように思います。また、成果主義の影響か本社とグループ会社間に「遠心力」が働き過ぎたため、今は一体感を持たせる「求心力」も大切にしようとして、人事ポリシーの中に「良好なコミュニケーション」という考え方を入れています。

ぐるなび 田中氏（以下、田中） 私自身はあまりコミュニケーションについて悲観的ではありません。コミュニケーションという言葉はある種の「思考停止ワード」であり、なんでもそこに原因を求めても仕方が





田中 潤氏

ぐるなび 管理本部総務部門
副部門長（人事担当）

会社概要 事業内容／パソコン・携帯電話などによる飲食店のインターネット検索サービス
その他関連する事業 本社所在地／東京都千代田区 従業員数／単体1158名、連結1295名（2009年9月30日現在）



曾山 哲人氏

サイバーエージェント
取締役 人事部長

会社概要 事業内容／インターネットメディア事業、インターネット広告代理事業、Ameba関連事業など 本社所在地／東京都渋谷区 従業員数／2141名（2009年9月30日現在）



吉里 彰二氏

三菱化学
人材・組織開発部長

会社概要 事業内容／機能商品、ヘルスケア、化学品他の製造、販売 本社所在地／東京都港区 従業員数／単体6302名、連結2万8324名（2009年9月30日現在）



池垣 真里氏

モルガン・スタンレー証券
エグゼクティブディレクター
人事部長

会社概要 事業内容／グローバル総合金融サービス 本社／NY 所在地／東京都渋谷区 従業員数／1079名（2009年10月31日現在）

ない、と思っています。特に当社の場合、全国の飲食店に営業が日々伺う、サイトづくりは部署の連携が必要など、仕事の中にコミュニケーションが埋め込まれていることもあり、あまり課題を感じないのかもしれませんが。とはいえ個人のレベルに落として考えると、自分が部下とどれだけコミュニケーションが取れているかという疑問ですが（笑）。

伝えるべき人に伝え切る
責任を持っているかどうか

—では、より具体的な課題を教えてくださいいただけますか？

曾山 退職率30%の時期に、とにかく現場でのコミュニケーションを増やそうとしました。たとえば、上司と部下の面談です。月1回の面談を奨励し、半期ごとに設定される目標の達成状況や仕事の取り組みの状況を共有します。まずは量を増やすこ

とで、コミュニケーション不全解消を担保しようと思いました。もちろん、現場の上司からは仕事が増えるという声が、最初はありました。ですから、強制はしなかったんです。その代わり、成功事例や離職率が低い部署はきちんと面談をしていることなどを公開する努力をしてきました。それらが功を奏して、だんだん浸透していきましたね。

池垣 当社の場合はグローバルなやり取りが多いこともあって、情報の伝達や共有にメールを使うことも多いんです。これは今の時代どこでも同じだと思いますが、メールでのコミュニケーションというのは、「出した」という事実で安心してしまっ

て、しまいがちな気がします。

吉里 正確な内容の伝達は、コミュニケーションの重要な要素だと思います。チーム内や組織間で何度、伝言ゲームをやっても伝わる。それが理想です。でも、言葉面は伝わっても、そこに込めた思いがしっかり伝わっているかどうかは、かなり難しいでしょう。当社の行動指針には英語が入っているのですが、それだけで拒絶反応を示す人すらいます。ですから、研修のたびに「難しく考えないでほしい。いつも皆さんがやっていることです」と伝えるのですが、みんなが同じ気持ちになって行動を喚起するのは並大抵のことではありませんね。

田中 一斉同報メールは正確ですが、実際には意味も意図も伝わっていないことが多いですね。きちんと読まれないことによる勘違いが、リスクにつながることもあります。

吉里 なぜ勘違いをそのままにして



おくのか、と考えたとき、それを本当に伝えることを自分の役割だと思っていないから、とも考えられます。案件の重要度をきちんと認識していれば、伝えるべき人に絶対伝え切ると責任を持つのではないのでしょうか。

池垣 そうですね。極端な例ですが、生死に関わる問題であればそもそもメールに頼らないし、メールで伝えたとしても、きちんと伝わったかどうか、相手に確認しますから。コミュニケーションは、トラブルが顕在化したときに、初めて問題になることが多い。ちょっとした確認を積極的にすることで、かなりのトラブルは未然に防げるものだと思います。

自己信頼があれば他者を見て理解する余裕が持てる

—伝えることを自分の仕事として本気でとらえられるかどうかが重要、ということですね。今回編集部では、「仕事や職場で自己が確立できている状態」を「自己信頼のある状態」とし、組織に自己信頼のない人が多い場合にコミュニケーション不全が

引き起こされるのではないかと考えました。これに関して、実感はありますか？

池垣 会社の中でコミュニケーションのうまい人、下手な人がいますが、それは流暢に話せるかどうか、話し上手かどうかはあまり関係ないような気がします。そこにあらためて自己信頼というキーワードを当てはめて考えてみると、コミュニケーションの上手下手と確かに関わりがあるのかもしれませんが。というのは、組織の中で自分の役割を認識していたり、自分の能力やスキルに自信を持っている人は、他者のことを見る余裕があると思うんです。すると、他者のことを理解しようとする気持ちが生まれます。これが相互信頼となって、コミュニケーションを円滑にしていけるのではないのでしょうか。余裕がないと、どうしても人に対してピリピリしてしまいますよね。

—自己信頼と心の余裕は、どんな関係にあると思われますか？

池垣 自ら仕事に責任を持って、試行錯誤しながらも完遂した人は、「自らやりきった」という経験とともに、人の試行錯誤や悩みも理解できると思います。それが他者への理解と心の余裕を生み出すのかもしれませんが。

田中 「場の安心感」という問題もあるかもしれません。私は2009年1月にぐるなびに転職したばかりです。前の会社は同質、同一の価値観を持った人が多い会社でしたし、現在は比較的年齢が若い、という共通点があります。共通点があると、ノリが

共有できるんですね。だから私自身、あまりコミュニケーションに問題を感じないのかもしれませんが。共通のフィールド、共有できる何かを持っていると、そこに自分の居場所を見つけやすく、自己信頼の礎になることもあるでしょう。

曾山 上司側の傾聴力が低いと思うことはあります。おっしゃる通り、余裕がなくて「キレ気味」になってしまうこともあるのかもしれませんが。一方、若手側のコミュニケーションを見ていても、自己信頼が低いことと関わりがありそうです。上司や先輩に何かを質問するとき、「このやり方を教えてください」など、すぐ正解を求めようとします。少し難しいと判断すると「卑下」という保険をかけ、言われたことだけをこなす。これではずっと「小さいまま」で終わってしまい、成長がありません。そこで、当社では「決断経験値」を高めなさい、と言っています。改善提案でも、社長へのプレゼンテーションでもいい。自らやると決めて、それを実行しなさい、と。これも、自信につながるような気がします。





自分が信じ納得している
ことは人の心を動かす

—先ほど、責任を持てば伝わる、という話もありましたが、それと自己信頼の関係はどのようなのでしょうか。

吉里 ダイバーシティ推進も私の担当ですが、全社人事課長会議で「女性社員の思い」を発表したところ、男性の課長たちが腑に落ちない表情をしていました。そこで、私の部下の女性スタッフ2人に「きみたち女性が発表して、課長たちを説得しなさい」と言ったんです。普段は、そんな大勢の前で発表する機会の少ないスタッフです。でも、彼女たちは女性の活躍推進に対して、信念も責任も持っている。結果的に、強く、思いのこもった言葉が課長たちの心を動かしたんです。

池垣 どんなにたどたどしくても、心がこもっているか。魂の入った言葉であれば、人の心は動かされます。

田中 当社にインターンシップに来た学生が、面白いことを言っていました。「社会に通用するコミュニケ

ーションスキルを身につけたくて参加しました。それは話し方のようなものを想像していたのですが、そうではなくて、コミュニケーションは場づくりなんです」と。場を作るコミュニケーションとは何か、と考えさせられました。それは彼女が言う通り、スキルではないはずで

吉里 我が身を振り返ってみても、自分なりに納得できていること、つまり自信を持てることは、人を説得できるんです。自信がないときは、説得できません。たとえば部下の育成一つをとっても、「こうなっほしい」「こうすれば伸びる」と明確にその姿、道筋が描けることであれば、部下を動機づけることができます。それが成果や目標の達成がちらついたりうでの指導だったりすると、どうしても伝え切ることができません。人間は「生モノ」ですから、相手に伝わってしまうんですね。

田中 根っこに好奇心があることも大事ですね。当社の社長は好奇心が旺盛で、「そんな小さな会議に出なくても……」と思うところまで参加したりします（笑）。でも、人は好奇心がなければ自分以外の他者や他者の仕事に興味を持ってませんから、お互いに理解が深まりません。

後輩の育成経験が
自己信頼につながる

—これらの問題においては、マネジャーの果たす役割が重要です。

曾山 そういう意味では、マネジャ

側の自己信頼はとても重要ですね。方針を示し、引っ張っていく役割ですが、ヘンに気を遣いすぎて叱れなくなっているケースをときおり見ます。仕事が遂行できていない部下を叱るのは必要なことですが、それができないのは、自分の役割や言葉に自信が持てないからかもしれません。

池垣 褒めるも叱るも、慣れていないマネジャーがいることは確かです。言い方によって伝わり方も変わってきます。良いコミュニケーションというのは実はヒントがあるので、トレーニングの場を提供することは必要だと思います。

吉里 ピラミッド構造が崩れて、後輩の育成経験を持たない人が増えています。だから部下や後輩に対して、アドバイスすることに自信がないのかもしれない。私は2年目以降の社員に対して、グループに新人がいなければ、課や部門全体を見渡して、社会人の先輩として育成責任を負う義務があるとメッセージしています。そうした経験が、必ず自分へのフィードバックとなり、自己の確立につながるのではないのでしょうか。



自己信頼の欠如から、自己信頼のある状態へ 最初の一步をどこから踏み出すのか

組織のコミュニケーション不全は、個人の仕事や職場で自己が確立できた状態「自己信頼」と関係がありそうだ。

その自己信頼は職場における信頼関係や共感と関係がありそうだ。

これらが、SECTION 3の取材を通じて見えてきたことである。学問的な裏付けがある部分と、それをベースにした編集部の実感値、推論が含まれていることをお断りしておく。

冒頭に挙げた2点はいずれも「自己信頼」がキーワードとなる。問題になるのは「自己信頼」が欠如した状態を、「自己信頼」のある状態に変えていくことが可能かどうかだ。

取材の中で何度も耳にしたのは、「自己信頼とは揺らぎのあるもの」という言葉であった。成果を出すこともあれば失敗もある。そして、「できた」という実感を持つときもあれば、「これでいいのか」と不安を感じることもある。職場の中で自分の居場所を確固たるものと思えることや、そこに脆弱性を感じることもある。こうした揺らぎの中で、組織の中の個人は毎日を過ごしている。

つまり、自己信頼のある個人がある日、自己信頼をなくすこともあれ

ば、その逆もある。現在、自己信頼の欠如した個人が多い組織でも、自己信頼のある状態に変えていくことは可能であろう。すでに有識者の言葉にそのヒントは登場している。それを整理したものが右ページの図だ。

どこから手を付けるかは「決め」の問題

ベースとなるのは、安心して自己開示し、思ったことや感情を口に出せる職場環境である。そこでは他者から仕事に対する適切なフィードバックが得られ、自分にできること、できないことの正しい認識がなされる。できることはできると見え、そうでないことは頑張ろう、という意欲が生まれる。そして本人のレベルよりも少し高い仕事が適切に与えられ、それに向き合うとき、組織に対する安心感をベースに恐れずに取り組む。これらが自己信頼を回復させるための職場であり、ある意味、良好なコミュニケーションが取れている職場であり、また、信頼関係や共感が、確実に存在する職場だ。

「理想論」と一刀両断する人もいるだろう。自己信頼を醸成するには良

質なコミュニケーションや共感が必要であり、良質なコミュニケーションや共感を生み出すには、自己信頼の醸成が必要……と、「鶏が先か卵が先か」という議論になってしまう。

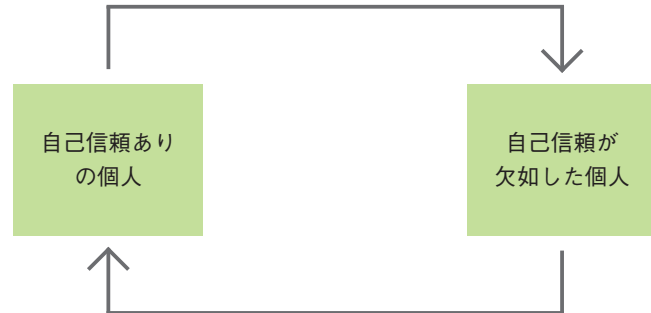
しかし、結局はどこから真剣に手を付けるのか、「決め」の問題ではないか。組織の共感性の醸成、個人の自己信頼の醸成、コミュニケーション施策の実行など、最初の一步を踏み出すことに価値があると思う。

ここに、有識者からいただいた「最初の一步」のヒントを挙げる。

まず、組織の共感性や組織に対する安心感を高めようとするならば、「お互いを知る文化、助け合い文化、認め合い文化の醸成が重要」だと、ジェイフィール・高橋克徳氏は話す。「社員一人ひとりについて、学生時代に熱中したことなど、その人の人となりが見えるような内容も含めて紹介する場を設ける。社内報でもホームページでもいいでしょう。あるいは、部署に行くときと写真が掲示してあって、どんな人がどんな仕事を担当しているかがわかる。そして次のステップは、協力し合える文化です。部会で困っていることを共有し、知恵を出し合う。それによって、誰か

◆何が個人の自己信頼の有無に影響するか

職場環境：話す、感情を出すことに不安を感じる職場
 自分や仕事との向き合い方：不安や未知の領域と対峙するとき、対処療法的な行動を取り、正しい自己認識ができない
 他者との関係：他者からの興味を感じられず、評価、フィードバックがない



職場環境：安心して、話せる、感情を出せる職場
 自分や仕事との向き合い方：不安や未知の領域と対峙するとき、本質に向き合い、正しい自己認識ができる
 他者との関係：他者からの興味を感じ、正しい評価、フィードバックを受けられる

個人の自己信頼はそれほど確固たるものではなく、環境や自分の状況の変化によって、常に「揺らぎ」がある。自己信頼が欠如した人も、自己信頼がある状態に変化する可能性がある。

出典：編集部により作成

のために力になろう、という気持ち
 が生まれる。そして、お互いに感謝
 し、お互いを必要だと認め合う。こ
 うしたステップによって、共に喜び、
 ここにいていいんだという安心感に
 つながっていくのです」(高橋氏)

また、個人の自己信頼の醸成から
 手を付けるのであれば、「上司にカ
 ウンセリングマインドを育てること
 が効果的」と言うのは、いわたにク
 リニック院長・岩谷泰志氏だ。

「部下に対して無条件の興味を持つ
 こと。そして常に肯定的に接するこ
 と。これが重要です。他者のフィー
 ドバックによって自己信頼を高めら
 れることはもちろん、自己愛の強す
 ぎる人の場合でも、一定の効果はあ
 ります。彼らにとって『自分を認め
 てくれる人は自分の価値がわかる
 人』です。すると、この人の言うこ
 となら聞いてみよう、この人の指摘
 ならば受け入れよう、というように
 変化します。これが正しい自己認識
 につながっていくのです」(岩谷氏)

何もできないほど、
 本当に忙しいんですか？

ほかにもインタビューの中に、す

でにたくさんのヒントが出てきてい
 る。組織にコミュニケーションのプ
 ロトコルを作る。コミュニケーション
 施策を仕事と分離せず、仕事の中
 に埋め込む。適切な時期に適切な仕
 事を与える、というミッションを上
 司に与える。フィードバックに時間
 をかける……。

「忙しいからそんな時間はない」と
 いう声もあるかもしれない。特に現
 場のマネジャーが担う役割が大きい
 だけに、「多忙」は手を付けられな
 い最も大きな理由になりそうだ。

これらに対する反論は、「本当に

そんなに忙しいんですか？」という
 ジェイフィール・野田稔氏の言葉を
 借りよう。

「忙しいと言っている割には、無駄
 な仕事に時間をかけているように思
 います。たとえば、誰が読むかわか
 らない役員の答弁のための資料作成。
 そんなの、役員自ら現場に降りてき
 てもらえば済む話です。もう一度、
 業務の見直しをして、省力化した時
 間を部下と向き合う時間、育成の時
 間にあてるべきです。それこそ、本
 当の付加価値につながる仕事なので
 すから」(野田氏)

まとめ

思考停止状態からの脱却 「自己信頼」という1つの楔

小山智通 本誌編集長

「コミュニケーション不全」。最近よく聞くこの言葉はいったい何を意味するのであろうか？ この言葉が発せられた瞬間、誰もが「思考停止」になっているのではないかという疑問。とはいえ課題が渦巻く状況に対して「象徴的な言葉」として使われている可能性もある。今一度この状況に正面から向き合ってみようと思ったのが今回の特集である。

コミュニケーションとは 組織活動そのもの

この問題に取り組んだ当初、編集部内では「はじめに」でも語っているように、どこから手を付けていいのかわからない状況であった。

少し霧が晴れたのは、九州大学の古川氏から「コミュニケーションとは組織活動そのものといっても過言ではない」という言葉を聞いたときだ。「コミュニケーション不全」は

言い換えると「組織活動不全」となり、この言葉からは本質的な課題も対応すべき方向性もまったくわからない。起こっている状況ですら言い表しているかどうかもあやしい。「思考停止」に陥る理由もここにある。これによって、とっかかりが見えた。

目的とメカニズムを 意識化することが重要

SECTION 1と2では「組織におけるコミュニケーションの意味」と「不全の現象と要因」について、有識者の方々に問いかけてみた。




コミュニケーションを組織活動そのものと見たとき、組織活動の目的を明確にする必要があると古川氏は語る。組織の目的とは「成果を意識し業績を挙げる」「自分とメンバーの能力を育む」「情動を出し合い、受け止め合う」の3つであり、それぞれを意識化することから始めるべ

きだという。また北九州市立大学の松尾氏は、コミュニケーションのメカニズムを知る必要性を説く。発せられたメッセージは、受け手側の持つ背景にある情報や知識によって変化する。つまり複数の回答がありうる「不良設定問題」である。ゆえに共通経験などで予測可能な状況をお互いに作っていく必要があるという。

目的を明確化し、メカニズムを知ったうえで、各々を意識化することが重要であると両氏とも語っている。

一方、「不全の現象と要因」は大きく分けて以下の3つを有識者の方々から聞いた。「視界の共有の欠如」「プロトコルの欠如」「コミュニケーションのみを切り離して議論する無意味さ」である。それぞれ打ち手につながる重要なヒントが見えてくる。

構造を明らかにしたうえで、今回の特集では、個人のありように着目してこのテーマを掘り下げている。



その背景について以下に語りたい。

個人に着目する理由
「個体内コミュニケーション」

人間はいくら言葉をたくさん使っても、理解し合うことが難しい。これは、人のコミュニケーションモデルにおいて、松尾氏のいうところのメンタルモデルを使いながら個人の中で解読する工程が含まれることに起因する。つまり個人が持つ情報や知識によって、解読される内容が変質するからである。個人の中で行われる解読作業を、社会学者の加藤秀俊氏は、『人間関係 理解と誤解』（中公新書）の中で「個体内コミュニケーション」と呼んでいる。この工程そのものが相互理解を困難なものにしているというのである。

コミュニケーションの目的とメカニズムを構造的に理解し、意識化していくことの重要性を認識したうえ

で、今回、個人に焦点を当てた1つの理由はここにある。

個人の持つ情報や知識のみならず、個人のありようによって、交換される「意味」は大きく変化していくのではないかという仮説である。編集部では、この個人のありようを表すキーワードを「自己信頼」と置き、「コミュニケーション不全」という言葉に内在する課題に対し、相互の関係性を探った。

個人の問題を出発点に
新たな課題が見えてきた

「自己信頼」という個人のありようが、「個体内コミュニケーション」を変質させ、周りとの関係性にも大きな影響を及ぼすことは、多方面にわたる有識者の方々の意見により見えてきた。「自己信頼」という概念に着目することによって「思考停止」状態から脱却できる1つの可能性が

見えてきたと言える。たとえば育成や評価、配置の際の視点などに組み込んでいくことによって、状況の変化が期待できる。



一方、このテーマの中に潜む残された課題も新たに見えてくる。

まず「自己信頼をいかに上げていくのか」という具体的議論が残る。HRM施策との連動を意識した探求が必要である。

個人の集合体である組織に着目した場合、イノベーションを生むための多様性の享受と共感のバランス構造も今後探求していきたい。

今回の序章としての位置づけは、1つの突破口である。少なくとも思考停止状態から踏み出せる可能性に対して、一石を投じることになれば幸いである。

それぞれの企業が進化し続けるために、残された課題に目を背けることなく、このテーマを読者諸兄とともに、今後深めていきたい。



経営者に聞く

進化する
人と組織

VOL. 01

住友電気工業
松本正義氏

社長

聞き手 = 小山智通 (本誌編集長)



「非定型的な変化が生じたとき、
平常心を失わず事にあたる。
今に活かす創業以来の事業精神」

Masayoshi Matsumoto_1944年生まれ、兵庫県出身。67年住友電気工業入社。中部支社長、常務取締役、専務取締役を経て2004年6月社長就任。趣味はジョギング、読書、絵画鑑賞など。中学時代は野球、高校では柔道、大学では陸上競技のやり投げ選手としてインターカレッジ出場経験もあるスポーツマン。

今、時代は変化の只中にある。確かな未来を切り開くために、経営者はどのような覚悟をもって、日々の決断を下しているのか。「進化する人と組織」——その解を求めて、経営者たちに話を聞く。

自動車、情報通信、エレクトロニクス、電線・機材・エネルギー、産業素材の5つの分野と、幅広く事業を展開する住友電気工業。住友グループの中でも、住友事業精神を基盤にすえ、最も住友らしい事業展開をしている企業とも評される。住友らしさとは何か。その精神を組織の中でどう伝えているのか。就任6年目の松本正義社長に聞いた。

変革期に活かす、
住友400年の知恵

——現在のよな時代の変革期に、経営者として最も大切に思っていることは何でしょうか？

住友グループの歴史は400年といわれます。初代・住友政友がしたためた商いの心得に「文殊院旨意書」というものがあります。そのエッセンスは明治時代に「営業の要旨」として凝縮されますが、そこで言われているのは、「信用確実」「不趨浮利」ということです。

「信用確実」、つまり何よりも信用を重んじることが商売の基本であることは、まったくその通り。「不趨浮利」はいたずらに目先の利益に趨るなという戒めですが、これもよくわかりますよね。

私が社長に就任した際、住友家の家長さんに、住友事業精神の中から言葉を選んで揮毫してもらえないかとお願いしたところ「萬事入精」と書いてくださった。この言葉も深い。公私ともにやらなければいけないことに誠心誠意立ち向かい、日夜奮闘努力して成功に導きなさいとの教え

です。会社の仕事はもちろんのこと、個人として立てた目標、たとえば自己啓発で何かを勉強すると決めたら、それについても弛まず励めということ。会社から帰って疲れたとって、ビールを飲んで寝ちゃったらダメだというわけです（笑）。

この3つの言葉。これは、住友に限らず、企業経営においてつねに変わらぬ不易の理念だと私は思うのです。何か経営に問題が発生したときには、必ずその原点に立ち戻って考えるようにしています。

——なぜ今あらためて、こうした企業理念が重要なのでしょうか？

やはり昨今の世相といいますか、内外の企業経営のあり方というものを見ていますと、必ずしも正しい方向に進んでいないと思うことがしばしばあるからです。たとえば、「金がすべて。金儲けをして何が悪い」という風潮。住友事業精神に公益との調和を謳う「自利利他」「公私一如」がありますが、それに照らすと到底受け入れがたい。サブプライムローン問題をきっかけに、アメリカ企業の株主至上主義がもたらした弊害も

見聞きするようになりました。

こうした傾向に惑わされることなく、私たちはしっかりと地に足をつけた経営をしていかななくてはならない。広く社会から信頼され、尊敬される企業グループでなくてはならない。そこで社長就任時に、私は「グロリアス・エクセレント・カンパニー」という言葉をグループがめざす理想像として掲げることにしました。住友事業精神を、グローバルな視点であらためて発信する必要があると考えたからです。

グロリアス (glorious) は、住友事業精神やグループの経営理念を意味しています。その精神的基盤の上に立ちながら、より具体的、定量的な中期経営計画を達成することで会社の体質を強固なものにしていこう、そういう願いをエクセレント (excellent) という言葉に込めています。

ありとあらゆる手段でトップ
メッセージを発信し続ける

——そうした理念を社員の方々に浸



透させるのは、そう簡単なことではないと思いますが……。

確かに簡単ではありません。トップからの言葉が現場に浸透するまでには、相当な時間がかかります。少なくとも3年は見ておかないといけない。理解して、行動を起こしてもらうには、さらに時間が必要であることは覚悟しています。

そのためにも、経営トップが機会をとらえて、飽くことなく語り続けることが重要です。ありとあらゆる機会・手段で、メッセージを発信するようにしています。

たとえば、毎年お正月に行う幹部社員との対話でも、理念の意味を尋ねるようにしています。最初はきちんと答えられる人は少なかったけれど、続けることでだんだん語れるようになってきました。

また、2年前から社長ブログというものも始めまして、その中でもつねに理念に込めた思いを語り、社員

の実践を促しています。当社は海外子会社が多いので、ドイツ語圏ならドイツ語で語りかけるなど、いろいろと工夫・仕掛けをします。ドイツ語なんて、学生時代以来、勉強してなかったんですけどね（笑）。

目に見えない資産——「人材」の価値をより高めるために

——ところで、企業活動には数字には表れない目に見えない資産というものがあると思います。それらを含めて貴社の強みはどこにあるとお考えでしょうか。

それは数字には見えないオフ・バランスシートの資産のことですね。当社の場合には、従業員のやる気、お客さまとの親密な関係、R&Dの潜在能力などがそれにあたるでしょう。すぐにお金に換算できないけれど、長期的な視点からそれぞれの価値を考えていくことが大切です。

なかでも、研究開発は製造業の真髄です。住友事業精神の1つでもある「技術の重視」の精神にも、それは脈々と受け継がれています。ですから、私は研究発表会には必ず出席するようにしています。長期的な研究が長期的な利益を生むとしたら、それをいかにトップが温かく見つめ、育てていくかが大切。とはいえ、私も短気なところがあって、いつまでも結果が出ないと怒ることもありますけどね（笑）。

——オフ・バランスの中核をなす人材の価値をどう考えていますか？

もちろんきわめて重要です。人材育成の鍵は密度の濃いコミュニケーション。社内の風通しをよくして、トップとラインの距離をできるだけ短くすることも大切ですね。

幸いにも、当社は風土的に風通しがよい。私自身、若いときから上に提案して「ノー」と言われたことがありません。そうした風土を活かして、つねにチャレンジする人材を育てたいと思います。

ただ、現在の若手社員には物足りなさを感じることもあります。ハングリー精神や達成意欲が弱い。その一方でエクスキューズ（言い訳）がうまい。世界のエクセレント・カンパニーになるにはそれでは不足です。だから、GE時代のジャック・ウェルチの言葉「raise the bar（目標を上げよ）」などを引き合いに出して、いつも尻を叩くわけです。

グローバルな市場競争の時代ですから、若い人を世界の一流の人に会わせてあげることもトップの務め。日本の中だけで引きこもって

◆ 住友400年の歴史を伝えてきた住友事業精神の根幹



【不趨浮利】 ふすうふり

住友事業精神の根幹の言葉の1つであり、浮利に趨かないという意味で、住友の家法に書かれている。また、その精神は、住友家初代住友政友が後生に残した商いの心得「文殊院旨意書」にすでに萌芽が提示されており、住友400年の歴史を伝えてきた文言である。



【萬事入精】 ばんじにっせい

「文殊院旨意書」の前文に由来する言葉で、その意味するところは、ビジネスはもとより日々すべての事柄に対して、誠心誠意ベストを尽くす人であるということであり、理想の人間像について述べたものである。

住友事業精神の根幹をなす代表的な言葉。これらは、従来の人材育成の体系をさらに発展させる目的で2005年に作られた「SEIユニバーシティ」の各セミナーハウスに掲額され、グループ社員への徹底が図られている。

出典：住友電気工業の資料をもとに編集部が作成

ダメ。どんどん国際会議に出て、情報を発信し、刺激を受けていい仕事をしなさいということです。

気骨ある異端児たれ。これからのリーダーに求めるもの

——これからのリーダー人材に期待することは何でしょうか。

まず平常心、自然体、正々堂々、誠心誠意というところが基本ですね。リーダーというものはつねに現場にいないといけないというものではない。何か大きな変化が起きたときに、平常心で判断し、勇気をもって対処できればいいのです。

住友の近代史の中にも、傑出したリーダーが何人かいました。たとえば、明治年間に別子銅山の煙害対策や植林事業に尽力した人に、伊庭貞剛という人がいます。煙害を避けるため精錬所を四阪島^{しきかじま}に移すのですが、当時の年間売上に匹敵するお金を注ぎ込んだそうです。その決断力に私は、住友らしいリーダーの資質を見ますね。

定型的な問題の処理ならば誰にでもできます。しかし、時代の変革期には非定型的な問題がたびたび発生する。そのときこそ、人とは違った角度からものを見ることが出来る人が必要です。しかも、それを迫力と勇気をもって実践できる人。私の言葉で言えば「気骨ある異端児」。これこそ変革期のリーダーとして不可欠の素養だと思います。

——気骨ある異端児になるためには何が必要でしょうか？

異端ともいえる独特のもの見方



ができるためには、実は幅広い教養が不可欠なのです。今、教養というと飾り物のように思われていますが、そうではない。それは私たちが引き継がなければならない人類の知的遺産です。

私たちが初めて遭遇する時代の変化も、過去には何度も繰り返されてきたかもしれない。古典を読めば、過去の偉人たちがそれにどう対処したかがわかるかもしれません。いわゆる専門バカになってしまっただけでは、この変化に対応できない。人格形成や判断能力の基礎として、古典に親しみ、幅広い教養を身につけているかどうかで、対処能力に違いが出てくるのではないのでしょうか。そういうリーダーを多く育てることが、私の使命だと思っています。

住友電気工業

■事業内容／自動車、情報通信、エレクトロニクス、電線・機材・エネルギー、産業素材
■本社所在地／大阪市中央区 ■創業／1897（明治30）年4月 ■従業員数／15万2547名（連結、2009年3月末当時） ■売上高／約2兆1220億円（連結、2009年3月期）

AFTER INTERVIEW

歴史を刻む重みと覚悟 これが進化の礎となる

時のリーダーとともに社員の方々が積み上げてきた400年の歴史。伊庭貞剛氏の決断に象徴されるように、それはチャレンジの歴史でもある。変革の時代にこそ、このチャレンジの姿勢を貫くことが大切だと語る松本社長。これからの歴史の担い手である若手社員への期待を熱く語る姿が印象的でした。一方、関連会社でスピーチするためにドイツ語を一生懸命学ばれた微笑ましい姿は、「萬事入精」そのものだと言いました。

歴史の重みと歴史を創る覚悟が進化の礎なのでしょう。社長がリーダーに求める姿「気骨ある異端児」は、住友電気工業のめざす姿そのものであるということが、あらためて強く印象に残ったインタビューでした。（本誌編集長）

日本型人材マネジメント再検証

企業の利益の源泉はいかに形成されるか

VOL. 01 終身雇用

現在、日本型人材マネジメントを再考しようという議論がある。大きな環境変化のたびに起こる日本型人材マネジメント再考の動きの背景には、その役割を明確にしてこなかったことがあると考えられる。この連載では、第二次世界大戦後に蓄積されてきた日本の人事管理を「日本型人材マネジメント」と定義し、その意義を山口大学内田恭彦教授に語っていただく。

「日本型人材マネジメント」の メカニズムと意義を明らかにする



内田恭彦氏

山口大学経済学部教授

Yasuhiko Uchida_1989年慶応義塾大学大学院社会学研究科修士課程修了。同年株式会社リクルートへ入社。組織活性研究所、ワークデザイン研究室、組織人事コンサルティング室、ワークス研究所などを経て、2004年神戸大学大学院経営学研究科助教授。06年4月山口大学経済学部准教授。08年8月より現職。

人材マネジメントの再考は、明治維新に始まり、第二次世界大戦での敗戦など、環境変化のたびに行われてきた。それらは結果として、海外の制度をいいとこどりして既成の日本企業の経営スタイルの上にのせる形だった。だが、バブル崩壊後は、成果主義の導入をはじめとしたアメリカ企業の経営スタイルへ転換する動きが見られた。最近ではリーマンショック以降、台頭する新興市場への進出が本格化し、再び日本型人材マネジメントの再考が行われている。

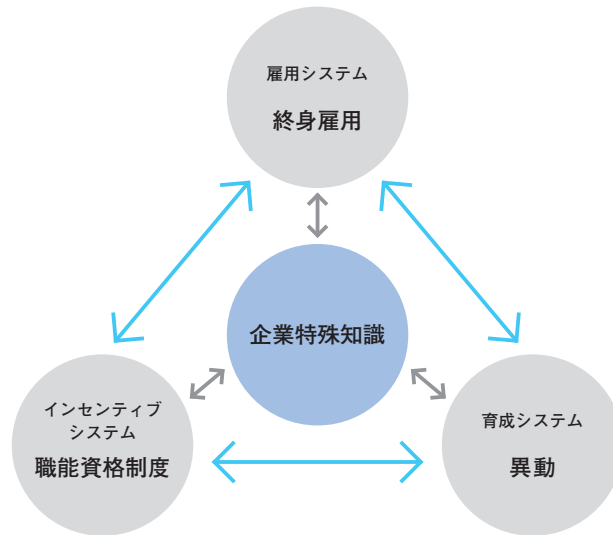
10年おきに起こる再考の声 それはなぜか？

たびたび起こる再考の背景

には、世界で指導的立場にあったアメリカの諸制度を「先進的」とする意識と、日本型人材マネジメントシステムの機能が解明されていない、という事情が存在している。結果として日本型のスタイルをどうすべきか判断できないのだ。

その上、グローバル化は日本企業の従来の弱みを浮き彫りにした。販売やマーケティングの弱さだ。グローバル市場発達の要因の1つである通信のIT化は、デファクト・スタンダードを発達させた。その結果、標準規格に則っていることが重要となり個別商品の質の意味が相対的に低下し、販売やマーケティングに長けているほうがグローバルな市場で優位になる場

◆ 日本型人材マネジメント関連図



終身雇用という雇用システムを前提にした職能資格制度によって、長期的な能力の向上を期待する。また、定期的に異動を行うことで、仕事の幅を広げる。こうして、企業特殊知識は涵養される。

出典：山口大学経済学部教授
内田恭彦氏と編集部にて作成

面が生じた。その中であって、日本には「ものづくりの現場の生産性に利益の源泉がある」という思想を越える日本型経営と人材マネジメント論が存在していなかった。

また、日本のバブル崩壊後の景気低迷期は、経済的繁栄が続いているアメリカ企業の経営スタイルが世界の共通基準と思われた。資産効率を重視し短期的な利益を目的とするアメリカの代表的基準に照らすと、日本企業の経営スタイルは相対的に非効率に見えた。日本企業の経営スタイルは、企業の持続的成長を前提とし、長期的視点で知識や技術を蓄積していくからだ。こうしてアメリカとの対比は、日本企業の経営スタイルの負の側面を強調させた。これらの理由から日本企業の経営の中心であった「日本型人材マネジメント」に再考が繰り返された。だが、まずなすべきことは、アメリカを基準とする再考よりも、日本型人材マネジメントのメカニズムを理解

することであろう。

日本型人材マネジメントの意義は企業特殊知識涵養にあり

組織の仕組みや制度は、地理的あるいは歴史的な出来事などの初期条件により制約を受け、独自の発展を遂げる。鎖国や戦争という歴史的條件が影響し、日本企業は長期に人材を内部に抱えこむようになった。そうした条件下で模倣不可能で企業特殊な知識を涵養し、高品質な製品を生み出すようになる。この企業特殊知識によって市場で差異を創出し、利益を得るビジネスモデルを構築した。そして、この企業特殊知識を涵養する仕組みが、日本型人材マネジメントに組み込まれているのだ。

日本型人材マネジメントの基本構造は、前提に終身雇用がある。個人は、組織に長期に雇用される中で企業特殊な能力を高めていく。これを制度的に支援するのが、短期の成果ではなく、人の能力を見

て評価する職能資格制度だ。また、異動は人に多様な仕事経験を与え、個人はそれによる学習から企業の特徴を知り、企業特殊で高度な判断力を形成していく。

いっぽう、アメリカは20世紀半ば以降は明確に、市場の価格体系の差異を利用するビジネスモデルとなった。低価格の材料を仕入れて需要のある市場に高く売る。その際その時々々の消費ニーズに適した戦略を立て、指揮する人材は常に必要だが、実行に携わる人材は戦略への適合度で必要性が決まる。ゆえに、アメリカ企業の人材マネジメントは、短期雇用中心で、必要に応じて外部の労働市場から調達する。

異なる発展を遂げたアメリカ企業と日本企業では利益の創出の仕方が違う。特定の経済効率基準で多様な資本主義のビジネスモデルが1つに収斂することは無理があり、人材マネジメントにも独自の経済合理的なシステムが存在する。



企業特殊知識を涵養する

「装置」としての終身雇用のメカニズム

では「企業特殊知識の涵養」に対して日本型人材マネジメントのシステムはどのように働くのか。

第1回「終身雇用」、第2回「職能資格制度」、第3回「異動」を取り上げ、個々のシステムと企業特殊知識の涵養の関係を考えていく。まずは、企業特殊知識の中身をもう少し詳しく見ていくことから始めたい。

企業特殊知識とは 日本企業の利益の源泉

企業特殊知識には「組織的な企業特殊知識」と「技術的な企業特殊知識」がある。「組織的な企業特殊知識」とは、自社組織全体を熟知し、事業部間の関係性を理解することや、自社の特殊技術を発展させて新たな製品やサービスを開発するためのマネジメントなど

をさす。組織の生産性を担保するのだ。「技術的な企業特殊知識」は、製品やサービスの差異の源泉となる技術や、その技術を実現する企業独自の仕事の進め方などである。

組織内で学習、取得される具体的な項目は下の表に示した。

どんな企業特殊知識を強みとするかによって、どのように企業の経営効率を高めるかや、何を他企業との差異とするのが決まってしまう。そしてこの差異が価格交渉力の源泉となり利益を生むのだ。つまり、企業特殊知識が利益の源泉となる。

1970年代以降、自動車、家電、新素材、デバイスなど様々な分野で日本の技術が世界で高く評価されたのは、企業の中で蓄積、発展してきた企業特殊知識によるところが大きい。

終身雇用のもう1つの意義、 企業特殊知識の涵養

日本型人材マネジメントの特徴である終身雇用は、企業への帰属意識醸成の側面から語られることが多い。だが経営上非常に重要である、企業特殊知識の涵養という機能は明確にされてこなかった。

先述のとおり日本企業は企業特殊知識により差異化を図り存続する。そして企業特殊知識は、長い時間をかけるほど、その特殊性を増し、競合他社は模倣困難となり競争優位性を増す。終身雇用と適合的なのだ。

また環境は変化するので、企業特殊知識の不断の開発と蓄積こそが重要となる。実際に機能する企業特殊知識の開発・蓄積は、現場で試行錯誤が繰り返されることによって、はじめて生まれる。終身雇用制を基礎とする日本型経営は、現場への権限委譲によって従業員のアイデアを積極的に収集するメカニズムを発達させ、蓄積していった。加えて、環境変化に対応するためには、人材を多能・柔軟にすることも必要になる。この促進のために異動システムを発達させたのだ。

このように終身雇用制は企業特殊知識を生み出す「装置」を内包しているのだ。

◆ 企業特殊知識の学習、取得項目

組織的な企業特殊知識	・ 自分の仕事や自部署の特徴に関すること ・ 顧客や関連会社などの特徴や関わり方に関すること ・ 部下の特徴や関わり方に関すること ・ 自社組織の複数の部署を動かすノウハウ ・ 自社システムの管理や仕組み ・ 自社の事業上の強みや弱み ・ 社内での信頼やネットワーク
------------	---

技術的な企業特殊知識	・ 自社固有の技術に関すること ・ 自社固有の技術的な判断に関すること
------------	--

企業特殊知識は、企業の持続的競争優位のための源泉となる。それゆえに、企業特殊知識の学習内容には、技量を有する人材の育成目的の項目だけでなく、次世代の経営幹部候補者に必要となる項目が含まれる。

出典：内田恭彦「次世代経営幹部候補者のキャリアと技量」
『日本労働研究雑誌』2009年11月号掲載論文より

新卒一括採用と終身雇用の強い補完関係

日本企業は、終身雇用の入口のシステムとして、定期的な新卒一括採用を行っている。この新卒一括採用も、企業特殊知識の涵養に大きく影響している。

まず、若い人材を現場に配属し、教育することで、熟練者のもつ企業特殊知識が連綿と継承され、高い品質を維持することができるようになった。また、新入社員を含む若手社員の新しい知識やアイデアを既存の知識に加えていくことで、企業特殊知識は時代のニーズに適応して発展していった。

新入社員の学習項目は、製品をつくる技術的な知識だけでなく、終身雇用をふまえ、将来必要となる組織的な知識にまで及んだ。例えば、会社の特徴を熟知することはもちろん、周囲の人からの信頼を高める、人と人とのネットワークの構築なども現場で教育された。

新卒の一括採用と終身雇用の補完関係は、経済的にも理にかなうものだった。なぜなら、新卒を採用すれば、教育投資が必要になる。終身雇用、少なくとも長期雇用が前提であれば投資した分の回収が可能になる。高い教育投資の回収可能性が、広範な人材への教育投資を可能としているのだ。

終身雇用を継続することはリスクにつながるか

だが、現在のような環境激変期にあっては、企業特殊知識の涵養の側面が軽視され、終身雇用はリスク、といわれることも多い。つまり、長期に人材を抱えれば、「負の資産」になるのではないかというのだ。

確かに、アメリカ型のビジネスモデルで見れば「負の資産」になるだろう。既述のように、アメリカは、市場の価格体系の差異を見つけ出し、その差異を利用して利益を創出するビジネスモデルなので、市場の環境が変われば必要となる人材も変わると考える。

しかし、日本はビジネスモデルが違う。現在の激変する環境の中にあっても、日本型雇用システムである終身雇用を維持することで、大規模な革新を行い成功しえるのだ。そうした企業は、変革のプロセスで既存の企業特殊知識に新しい知識を企業内外から採り入れて、時代に適応させている。例えば、富士フィルムはカメラのデジタル化に際し、同社がこれまで写真フィルムで培った画像に関する知見とデジタルデバイスの知識を融合させて適応に成功した。たとえ環境の変化で企業特殊知識の一部が陳腐化したとしても、自社の企業

特殊知識が多様で広範囲であれば再活用が可能になる。こうした企業特殊知識の「再活用」が、日本企業の成功するイノベーションの型の1つだといえる。

雇用が保証されることにより働かない、いわゆるフリーライダーも「負の資産」になるといわれる。だが、日本型人材マネジメントのメカニズムではフリーライダーが発生しないように昇進の時期を遅らせることで、個人が継続的に努力する状況を用意している。また、評価の仕組みも短期の成果だけを測るものではない。

終身雇用が生み出すものを失ってはいけない

こうして考えてくると、終身雇用だけを放棄して、外部労働市場を活用する雇用システムへの変革は大きなリスクとなりうる。単に雇用システム一つを変えるという話ではなく、これまでの利益創出の方法を放棄することになる。またこのことは、採用手法や教育のあり方にも多大な影響を与える。

* * *

今後、日本型人材マネジメントの再考の際には、アメリカや他国との比較ではなく、日本の企業の強みは何か、過去に何を源泉として利益を出してきたのかを理解した上で議論を始めるべきだろう。

環境変化に対応できる日本型人材マネジメント 終身雇用は企業特殊知識を強くする

メンテナンス事業に軸足を置き
顧客満足重視の意識を浸透させる

NECフィールドディング

近年、既存のITシステムの効率的な運用や新たなソリューションによる変更提案が重要視されている。そうした仕事を請け負うITソリューションプロバイダーの中で、数々の顧客満足度調査^{*1}でトップクラスを維持するNECフィールドディングの強みを探る。

NECフィールドディングも、かつては顧客の要望に応えきれずに苦しんでいた。もともとNECの構築したメインフレーム・システムのメンテナンス会社であったが、オープン化に対応する技術革新と低価格化の波に対応できなかったのだ。そうした状況にあった同社が変革を成し遂げた要因は、終身

雇用を背景に全社で共有された「顧客満足（以下、CS）の重要性」と決まったことを「やり抜く力」だ。

「CSが生産性の向上につながる」という先見の明

1990年代前半、産業界はCSの重要性を認識し始めていたものの、個別対応を強いられる非効率なもののみなしていた。そのような中、同社はいち早く92年にCS向上に取り組んだ。「マルチベンダーに対応した保守サービスは、時代の流れとして受け入れねばなりませんでした。そこでは顧客満足度向上こそが生産性の向上につながるとわかっていたのです」と執

行役員兼人事部長の宮本高氏は語る。「それまでのメンテナンス事業を通じて『お客さまの問題解決の重要性』『やり抜くことの重要性』の意識がすでに醸成されていたので、すぐにCSに取り組むことができました」と教育訓練部長の内田優氏は当時を振り返る。

その努力が結実したのは2000年の顧客満足度調査^{*2}において1位になったときだ。CSに本格的に取り組んでから8年が経っていた。

コアコンピタンスの構築 それを支えた終身雇用

8年間で同社は顧客満足を追求する「CS経営」へと移行し、新たに技術力、展開力、ナレッジマネジメント力の3つのコンピタンスを構築した。

第1の技術力の中身はカスタマエンジニア（以下、CE）の技術知識である。これを支えるのはCE1人当たり年間21日にのぼる教育制度だ。ここで特筆すべきことは、CEが多く時間、研修を受けることを現場の管理職が支持

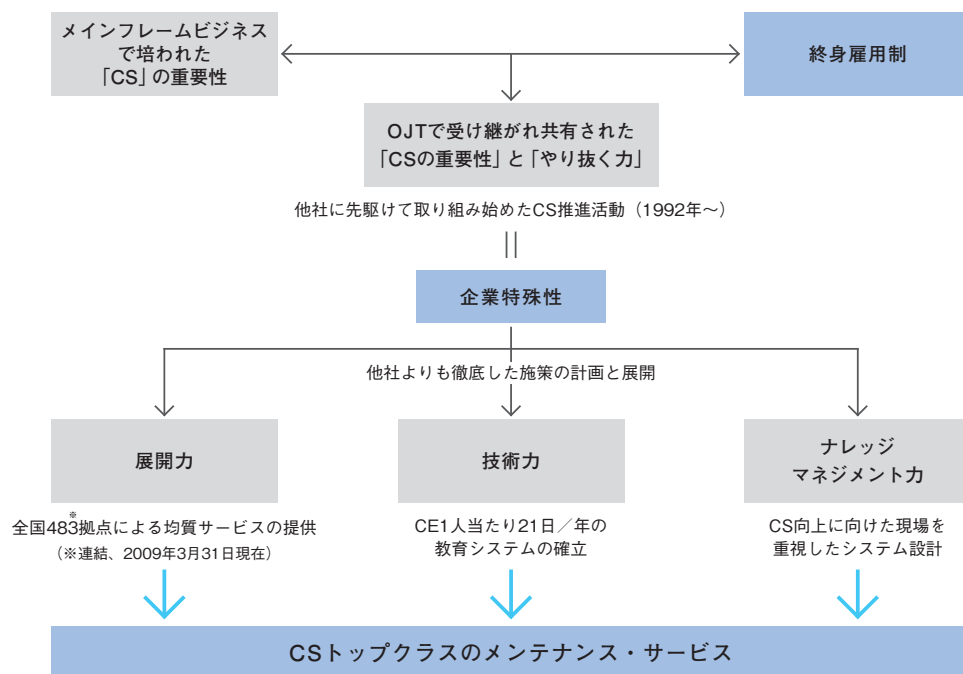


宮本 高氏
執行役員兼人事部長



内田 優氏
教育訓練部長

◆ NECフィールドイングの強さを支える企業特殊性と終身雇用



NECフィールドイングのCS（顧客満足）経営を支える大きな力は展開力・技術力・ナレッジマネジメント力。この力は、「CSの重要性」と「やり抜く力」を全社員で共有するという企業特殊性から生み出された。

出典：山口大学経済学部教授 内田恭彦先生作成

していることだ。

内田氏は「CSの重要性を全員が共有しているから可能なのです」と言う。汎用技術の教育も、徹底するには組織的企業特殊知識に支えられる必要がある。

第2の展開力は、全国約500の拠点に配属されている約4400人のCEがスピーディーに全国同一サービスを提供する組織能力のことだ。同社は全国展開する小売業のPOSレジの一齐交換を実現した。この組織能力の背後には、例えば「キャラバン教育」という制度がある。これは全国をインストラクターチームが2カ月間行脚して、CEの確実な業務遂行力を教育するものだ。また全国展開のためのプロジェクト・マネジメント体制や、展開方法の改善制度など、この会社独自の技術的特殊知識を涵養する仕組みが整備されている。

第3のナレッジマネジメント力は、顧客先にいるCEや顧客からの相談を受けるコールセンター向けのナレッジマネジメント・システムに由来する。顧客の問題に対して最適な解決策を提案できるよう、顧客対応履歴や復旧履歴がデータベースにはいっており、CEが出先からでも検索が可能となっている。コールセンターでは早い段階での問題解決が顧客満足につながるのと考えが浸透し、このシステムの活用によって、ファーストコンタクトでのトラブル修復率が飛躍的に向上している。

展開力やナレッジマネジメント力の背後に存在するのは、事業推進スタッフなどによるカスタマエンジニアの活動を支える質の高いシステムだ。内田氏は「現場あつてのスタッフという考えが徹底されているからです」と言う。

「こうしたコアコンピタンスの構築には、OJTにより現場で人材を育成するという意識こそが重要で」と宮本氏は言う。それは技術のみでなく、CSの重要さや、やり抜くことの大切さなど、同社の根幹となるメンタリティがそこで涵養・伝承されるからだ。

このことは、長期にわたって育まれた企業特殊な価値観の体系が、終身雇用制の下で伝承され、環境が変化するときにはそれをベースとして競合以上に優れた特徴ある新技術・サービスを生み出し、競争優位を築くことを示している。

NECフィールドイング

■事業内容/コンピュータ・ネットワークシステムのハードウェアおよびソフトウェアのインストールサービス、メンテナンスサービスなど ■本社所在地/東京都港区三田一丁目4番28号（三田国際ビル） ■設立/1957年3月 ■従業員数/6,465名（連結、2009年3月31日現在） ■売上高/2,110億86百万円（連結、2008年度実績）

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. 47

メガネ21

知識社会においては、知識こそが唯一無二の資源である。知識とは個人の主観や信念を出発点とする。その意味で、知識の本質は人にほかならない。本連載は知識創造理論の提唱者、一橋大学の野中郁次郎名誉教授の取材同行・監修のもと、優れた知識創造活動とイノベーションの担い手に着目する。



Ikujiro Nonaka_一橋大学名誉教授。1935年生まれ。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）。

Text = 勝見 明

ジャーナリスト。1952年生まれ。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）。

Photo = 勝尾 仁

会社に利益を残さない ノルマも管理職もない 給与全公開の完全オープン経営

世界最大規模のITコンサルティング会社、米ガートナー社が「経営管理の希有なイノベーション事例」として取材を申し入れた社員191名の会社が広島にある。メガネ販売チェーン「21（トゥーワン）」の社名を聞いて、「会社に利益を残さない」「管理職がない」「ノルマがない」といった常識破りの経営を思い浮かべる読者も少なくないだろう。

作家・村上龍が毎週、話題の経済人に経営の真髄を聞くテレビ東京の番組「カンブリア宮殿」。この1年間に2週連続して出演したゲストが3人いる。ファーストリテイリング会長兼社長の柳井正、セブン&アイ・

ホールディングス会長兼CEOの鈴木敏文、そして、21の経営の生みの親、同社取締役の平本清だ。

「社員の最高賞与500万円」「人事評価も給与も社内ウェブで公開」「社長は特別な権限をもたず現場で接客」「社員による100%共同出資・共同経営」「銀行借入なし」等々、異色な経営手法は数限りない。それによって、1986年の創業以来、グループの年商2億円から85億円へ、市内3店舗から広島を中心に全国120店舗以上を展開するまでに成長した。なぜ、それが可能だったのか。

21の経営を支える仕組みは各店舗のバックヤードにある。社員が、

広島市西区、国道2号線沿いにある
己斐店。店の2階に本社がある。



パソコンで全店舗を結ぶ社内ネット
にアクセスし、「懇談室」と呼ばれる
社内掲示板を開くと、そこには会
社に関連するあらゆる情報が公開さ
れている。財務データから業務遂行
状況、各店の業績、顧客の要望、社
員の意見、提言、疑問、不満に至る
まで項目別に分類され、社員はいつ
でも自由に閲覧と書き込みができる。
書き込まれた情報はツリー状に履歴
が残り、キーワードによる検索が可
能だ。そこには全社員の評価と給与・
賞与の明細も含まれる。

つまり、懇談室にアクセスすれば、
これまで会社でどんなことがあり、
社員の誰が何を考え、どう行動した
かが細大漏らさずわかる完全情報公
開のガラス張りオープン経営が実施
されているのだ。平本が話す。

「例えば、ある新入社員が交通費の
問題でちょっと悩んで相談を懇談室
に載せ、社長が答えたとします。何
カ月かして同じ問題で悩んだ社員は
検索すれば、やりとりが読める。ま
た、前任者の仕事を引き継いだとき
も、その前任者の過去の書き込みを

読めば仕事の仕方がわかります」

明文化されたルールやマニュアル
がなくても、懇談室の書き込みの履
歴を読めば、何をどうすべきかがわ
かる。ルールやマニュアルづくりには
コストがかかるが、懇談室への書き
込みはコストが不要だ。

反対がない限り 全員賛同と見なす黙認制

前述の通り、21では社長は対外的
な権威を有しても特別な権限はもた
ない。管理職も皆無。人事や経理な
どの間接部門も存在しない。管理機
能は限られた人数の本部が担当し、
戦略提案、仕入れ、新聞折り込みチ
ラシの作成、コンピュータシステム、
出店計画案、人事評価、経理、加盟
店支援など多岐にこなす。本部も形
式上、社長印を「押す仕事」はあつ
ても、「押す権限」はない。つまり、
どこにも許認可権が存在しない究極
のフラット組織だ。それでも経営が
滞らないのは、懇談室が意思決定の
場にもなっているからだ。

仕組みはこうだ。共同出資・共同

経営が原則の21では社員が新事業
のための会社をつくろうと思えば、
自分で出資する。例えば、誰かが新
会社を資本金1000万円で作りたい
と考えた。その意思を懇談室で表
明する。共同出資しようと思う社員
は返信する。それ以外の賛同者は書
き込む必要はない。平本が説明する。
「21では許可制ではなく黙認制が基
本で、反対がなければ、全員が賛同
したと見なす。賛同を表明しても新
たに価値が加わるわけではなく、た
だのヨイショになる面もあり、書く
のも読むのも時間の無駄だからです。

一方、反対意見があれば、明確な
理由とともに書き込みます。それで
も、発案者は自分の責任の範囲で実
行してかまわない。どちらが正しい
かは、実践しなければわからないか
らです。結果、新会社が成功すれば、
反対した人は評判を落とし、逆に失
敗すれば、眼力があつたと見なされ
る。それでいいのです」

こうして新店舗用の土地購入も、
設備購入も懇談室で決まり、発案者
がその都度リーダーになる。本部は

「評価の整合性にコストをかけるより その分、賞与の額を多くした方がいい」

懇談室での議論を整理するだけ。許可をする側とされる側という関係がないため、管理職はいらぬ。稟議書も会議も不要になり、コストがかからない。21の経営の大きな特徴は、情報が懇談室で公開されることにより、納得性や透明性が確保されると同時に、それがコスト減に結びついていることだ。

人事評価の公開もそうだ。評価軸は主に2つ。1つは金銭的リスクの負担度だ。21には社内預金制度があり、経営に必要な資金はここから賄う。多い社員は千万円単位の出資をしている。総額約10億円。銀行借入は必要ない。この社内預金への出資額と勤務内容や業績をもとに、本部に所属する1人の担当者が個々の社員について、0~100点の絶対評価を決め、賞与額を割り振る。当然、精緻な評価は不可能だ。「アバウト」になるが、それでいいのだという。

「例えば、協調性は何を基準に測るのでしょうか。赤字店を黒字にするのと、黒字を2倍に伸ばすのとではど

ちらが功績が大なのか。正しい論理があったら教えてほしい。どんなにえらい学者がやっても、評価に整合性をもたせるのは不可能だと僕らはわかっている。人事制度を勉強してきた人は何とか正当化して論理立てをしようとはしますが、僕らはそれを真似するなど。整合性を出そうと人事部をつくり、システムを入れればコストがかかる。その分、多めの賞与を渡した方が社員も喜ぶ。懇談室で公開し、みんなが見ているので、異議があればいつでもいえる。だから、アバウトでも近似値が出て的確な評価ができるのです」(平本)

人間関係が合わなければ 互いに「拒否権」を認める

21では同じ職場で働いて関係がうまくいかない場合、上司部下、先輩後輩いずれもが「ギブアップ宣言」を懇談室で発し、「拒否権」を発動することもできる。本部はどちらか異動しやすい方を別の職場へ移す。

互いに合わず、もめている者同士をいくら説得しても本人たちは納得しない。調整に手間をかけても生産性はゼロだ。ならば問題をオープンにし、両人を離せばいい。離しても3回同じ問題を起こせば、その人に問題があると自ずと判明する。あとは本人の問題だ。ここまで細やかに配慮するのは、「社員の幸せを第1

に考える会社だから」と平本はいう。「われわれが他と違うのは、こうすれば幸せになれると考えるのではなく、今こういう理由で幸福になれないなら、その不幸の原因の一つひとつ解決していこうと。そうしていろいろな仕組みを考えた結果、周りからは不思議に見える会社ができたのです」

21はなぜ、社員の幸福を最優先するのか。それは、会社設立の経緯と深く関わる。平本の足跡とともになぞってみたい。

平本は高校卒業後、広島県内に何店舗も構えるT眼鏡店に「給料の高さ」に惹かれ、入社した。1968年のことだ。先代の創業者は身銭を切り、会社の利益を削ってまで社員を大切にしている経営者だった。商売の神様・松下幸之助を信奉し、その経営哲学を手本に社員預金制度や社員持株制度を導入。本格的チェーン展開のため設立した新会社(仮にT社と呼ぶ)も株式の49%を社員に出資させ、当事者意識をもたせようとした。

平本の入社は新会社設立3年目。高校では勉強はせず、卓球に打ち込んだが、先代はそれを買ってくれた。期待に応え、頭角を現す。入社3年目、どん底にあった東京店の立て直しを託され、短期間で達成。20代半ばに各店舗を回って年長の店長たちを指導する役割を任せられ、20代後半で商品部長に抜擢されると購買の抜



平本 清氏
株式会社21 取締役

2008年7月に開発されたオリジナルのツルなしメガネ。「バーマ中に本が読めなくて困る」という社員の声がかっけだった。新素材の粘着パッドが装着され、ブリッジ（鼻にかけるパーツ）がバネの働きをすることで、ツルがなくとも落ちてこない。



本的改革をなしとげた。T社は県内シェア6割を占めるまでに成長する。

平本を高く評価した先代だが、弱点は後継問題だった。アメリカ留学から帰国した次女を2代目に指名。次女は一転、会社の利益最優先の経営を始める。人件費や福利厚生費の削減、高額商品の推奨販売、修理費有料化……と、先代とは対照的な施策を次々と打った。万引き被害額の半額を売り場責任者に罰金として科す一方で、リスクのある案件には自ら判を押さず、提案者の平本の判を社長印欄に押させた。先代の薫陶を受けた平本は次女とぶつかった。

肅清人事で大量解雇救済のため会社設立

次女は県外数店舗を別会社化し、平本ら幹部社員の追い出しを図る。平本は会社分割に反対し、会長職にあった先代に直訴。先代は次女を降格させたが、3カ月後、急逝。株式を相続して返り咲いた次女による肅清人事が始まる。平本をはじめ、大量の社員が解雇され、退職に追い込まれた。その中の4人の幹部が共同出資し、退職者の受け皿として設立したのが21だった。社員の幸福を第1に考える方針はここから生まれた。

無名の会社が圧倒的シェアをもつT社に対抗するにはどうするか。平本は「メーカー希望小売価格の4割

引」という価格破壊戦略を打ち出す。スタッフ部門を多く抱え、間接経費のかかるT社では利益がゼロになるため不可能な価格設定だった。

当然、スタッフ部門を置く余裕はない。全員が店頭立つ。「稼ぐ仕事」と「稼がない仕事」を分け、稼がない仕事は極力なくし、無駄なコストを徹底して省く21流の経営手法はこの価格破壊戦略に端を発する。

社員にノルマや売上目標を課さない方針はT社の2代目の経営を反面教師とした。高額商品を押しつける、レンズ交換ですむのにセット販売を勧めるといったノルマの弊害を排除し、顧客が納得するまで手間暇をかける。それが評判を呼べば売上増に結びつく。ノルマがなければ、管理職も管理コストも不要になる。こうしてフラット組織が生まれた。

社内に利益を残さないのも同様の経緯からだった。T社の2代目は会社に利益が多く出始めてから、社員の利益より内部留保を増やすことを目的とし、会社を「私有化」し始めた。経営陣が自由なお金をもたないようにし、利益処分に不透明さを残さない。それには会社に利益を残さず、賞与にして配分し、社員の側に

内部留保する。と同時に商品値下げの原資に回して顧客に還元する。

賞与は最高500万円に達する社員もいるが無制限ではない。年収は配偶者特別控除が受けられる1231万円を上限とした。その利益配分から社内預金へ出資してもらい、経営資金とする。これも創業期は信用がないため銀行借入が難しく、働く場を自分たちのお金でつくるしかなかったことから始まった苦肉の策だった。「社長は特別な権限をもたないという不文律も前の会社での教訓からです。人間は権力に固執すると自分の足跡を残そうとして恣意的な施策を始めます。そこで、社長職について権威と権限を分離し、権限は全社員に分散する。社長の年収も社員の最高額と同額で、超えることはありません」(平本)

平本自身はT社の内紛の一方の当事者だった「責任」を感じ、社長職には就いていない。

21には直営店のほか、フランチャイズチェーン(FC)と、店名と販売価格は独自に設定できるボランティアチェーン(VC)がある。これもチェーン展開自体が目的だったわけではない。T社の退職者仲間と事

「情報を共有すれば社長も新人も 同じ立場で考えることができる」

業を進めるうち、平本は社員に2つのタイプがあることに気づいた。

「みんなが幸せになるために努力を惜しまないチームプレイタイプと、自分の利益のためなら一生懸命頑張る個人競技タイプです。直営店はチームプレイタイプが集まって運営し、個人競技タイプは独立して店を構えた方が本人が幸福だし全体のためにもなる。これを“よい集中とよい分散”と呼びました」

21の経営は総じて、この「よい集中とよい分散」のバランスで成り立っている。合わない人間同士は分散させる。権限も全社員に分散して権力の集中を排し、発案者自らがリーダーとなって責任をもって実行する。情報は隠蔽を防ぐため、懇談室にすべて集中させて公開し、全社員に利用する権利を平等に分散する。それは裏返せば、社員に自己管理と自己責任が求められる世界でもある。

今、21は新たな分散の試みに取り組んでいる。FCの経営者たちが各県で共同出資の法人をつくり、21か

らも出資し、懇談室も共有している。これが進めば、21と同質の組織が各県に生まれ、自律分散的なグループが形成される。すでに山口、東京、沖縄、長野で法人化されている。

情報共有を活かすには 「失言の許容」が不可欠

この戦略には企業の存続や継承問題の解決も含まれているようだ。仮に本体が凋落する事態が起きても、かわって別の法人が中枢を担う。また、21の本部機能のうち、戦略立案を担当している平本も来年定年。社員の要請があれば応援勤務ができるが、いずれ後継問題が浮上する。そのとき、経営能力をもった人材を他の法人からも輩出できるよう、人材が育つ仕組みを用意する。なぜ、その仕組みに期待できるのか。平本は「社員のモラルの高さ」をあげる。「普通の会社では、社長が若い社員に、同じ立場で考えろといっても無理でしょう。でも、すべての情報を共有すれば、誰もが同じ立場で考えることができます。しかも、21の懇談室では失言もすべて許容されます。失言を許さなくなると、みんな慎重になる。懇談室が機能し、経営を支えている秘密はここにあるのです」

失言が許されるから、誰もが胸に秘める今ある不平や不満を表に出すことができる。人の心理を衝くやり

方は平本ならではのものだろう。自身は「悪知恵が働く方ですから」と笑うが、そこには人間という存在への限りない共感が垣間見える。

「幸せになりたい思いは普遍ですが、求めるものは一人ひとり違います。残業をしても仕事を多くこなし、お金がほしい社員もいれば、子育ての時間がほしい社員もいる。そのすべてに合わせ、応えていく。それを隠さず公開すれば、みんなも納得します。情報システムは超デジタルですが、対応は超アナログです」

一般的な経営では、こうすれば社員が幸福になれるという概念を打ち出し、制度設計し、ルールを決め、実行状況を管理する。一方、21においては、会社が社員一人ひとりの異なる文脈に合わせて「不幸」の原因を解決し、それをオープンにして納得性を確保する。情報共有は社員のモラルを高め、当事者意識を育み、生産性を上げる。21の経営は、一見非効率に見えるが、売上原価70%でも経営が成り立っていることが示すように高い効率を実現している。

一定規模の組織においては完全情報公開のもと、管理する・されるという非対称性がない方が効率が高まる。人間の本性に根ざした経営管理のイノベーションにガートナー社が刮目したのもうなずけるのである。

(文中敬称略)



己斐店の店内の様子。

「常識の経営」を徹底して実行すると 真似のできない「非常識の経営」が生まれる

野中郁次郎氏 一橋大学名誉教授

企業の組織運営はしばしば、「共同体か個人主義か」のジレンマに陥る。伝統的な共同体は共通善を目指す伝統が根つき、それを追求することにより卓越性を発揮する。半面、閉鎖性や同質化、家父長的ハイアラーキー（階層構造）の固定などのマイナス面が生じ、個人主義とのバランスが絶えず課題となる。21は基本的には共同体主義といえる。同時にマイナス面を打破しようとし、そこに特異性が表れる。

まず、ハイアラーキーを否定する。社長職も権威だけを役割の1つとして残し、権限は固定しない。個々の案件は個別の文脈に応じて、能力をもった人間がリーダーとなり、実行する。

人事評価も全員で評価し合うオープンな評価システムが社内ウェブ上に成立している。その意味で21は「開かれた共同体」といえる。

普遍と個別具体のバランスをとる

注目すべきは、普遍の共通善を追求しつつ、個別の文脈にも応えようとすることである。社員の幸福度を高めることで顧客の幸福を実現する。しかし、社員の幸福はそれぞれ文脈により異なる。そこで、ネット上で情報を完全公開して納得性を問い、普遍的な善と照らし合わせて最適なバランスを見いだす。

それは足して2で割る妥協ではなく、両立し難いものを両立させ、最適な着地点に落とし、一段高いレベルからの調和を目指す「中庸」と呼ぶべきだ。中庸は突き詰めれば常識に至る。常識を徹底して実行すると真似のできない“非常識な経営”が生まれる。それが不思議な経営

に見える。

不思議なのはもう1つ、効率の問題である。個別具体的な文脈に一つひとつ応えていくのは非効率なはずである。しかし、21ではきわめて効率的な経営が行われている。それはなぜか。

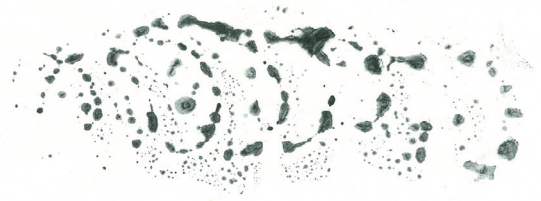
複雑多様な環境に対応するには、組織内部にも同じ程度の「最小多様性」をもたなければならない。誰もが最小のステップを通じて最速のスピードで最大限の情報を共有することが重要になり、ここで「懇談室」が大きな役割を担う。結果、内部で効率的な知の循環が起こり、誰もが傍観者ではなく、主体的にコミットメントせざるを得ない場が生まれ、成功確率が高まる。

表面積最小、体積最大の球体組織

それは“球体”としての組織を想起させる。立体の表面積を最小化し、体積を最大化すると球体になる。目に触れる表面は最小でも、内部の知の体積は最大。21は最小限の組織により社員個人の幸福という個別具体を追いつつ、組織全体の顧客創造という普遍に結びつけ、社内情報のオープン化によって自律的にバランスを保つ。それは、社員間の緊密な関係を内包する球体のような組織を目指しているように思える。

バランスをとるにはジャッジメントが必要であり、平本氏がそれを担っているのはいうまでもない。中庸のバランス感覚は実践により磨かれる。数多くの修羅場体験を積み、人間の悪の面も見つた中で身につけたのだろう。実践的な知恵であるため、教育はできない。これをいかに継承させるかが21の大きな課題だろう。

人事の哲学



人事の哲学

大転換期を支える中国古典の智

第六話

**「企業の買収。円滑な統合を行い、社員間の
トラブルをさげ、新会社独自の経営風土を
築いていくには、何に気をつけるべきか」**



田口佳史

Yoshifumi Taguchi_老荘思想家。
株式会社イメージブラン代表取締役
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1万名
を超える社会人教育実績がある。最
近の著書に『清く美しい流れ』
(2007年 PHP研究所)、『タオ・マ
ネジメント』(1998年 産調出版)。
08年、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。

昨年来の景気悪化の影響で、企業買収の件数が減少しているという報道がなされています。今の段階では企業の投資意欲が減退しているのも当然ですが、大きな企業戦略を描いていくときに企業買収は欠かせない要素の1つでしょう。いずれまた、さまざまな企業買収が行われる時期がやってくるはずですし、現在も案件を抱えている企業が多いことと思います。今回は、東洋思想の人間論に基づいた「企業買収の成功要件」について考えていきます。

経営者の「王道」なくして
企業買収の長期的成功はない

日本で話題となる企業買収のうち、いわゆる「敵対的買収」とされるものを見ていると、一時的に利益が上がったとしても結果的にひずみ生まれ、投資家、経営者、従業員の間

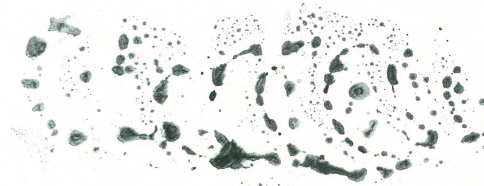
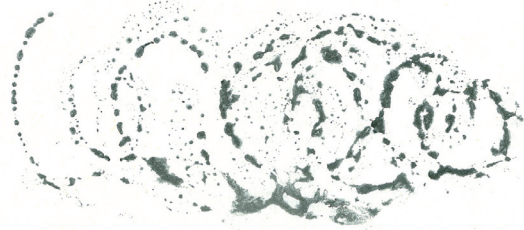
で心のひずみが大きくなって、経営がうまくいかなかったケースをしばしば目にします。

何が問題でこのような結果に終わったのか考えると、私は買収する側の、企業を買う以前の経営哲学の問題が大きいように思うのです。そもそも買収とは、自前で事業や会社を育てるための時間を買う、つまりすでにある程度育った事業や企業を買ってしまえば大いに時間の節約になるわけで、これは正当な企業活動と言えます。

しかし問題は、企業は店に並んでいるような商品とは違うということです。企業には従業員がおり、従業員には「心」がある。心を見殺したままの買収は、いずれ必ず大きなひずみを生じるのです。すなわち買収側に問われるのは、日常の経営に関する「哲学」、「王道」か「覇道」かなのです。今後企業買収を有効な戦

Text = 千葉 望

Photo = 鈴木慶子、新井啓太 (書画)



略的手段と考えるなら、先を見越したこの日常のあり方を考えておかねばなりません。

偏無く黨無く、王道蕩蕩。偏無く黨無く、王道平平たり。 (書経)

ここで言っているのは、「君主の心の中に偏ったもの見方があってはならない」

ということ。君主の心に偏りや私欲、異質なものを排除しようとする心がなければ、施政は安らかで平穩である。経営者も同じです。

一方、単に利益を求め、私利私欲で経営をするのは大きな問題があります。勝手気ままな利己主義に基づいて経営をすれば、組織は閉鎖的になり、派閥が生まれることでしょう。これまで話題になった企業の合併や買収の例を見ていると、組織がうまく溶け合うことがどれほど困難か、よくわかります。

「無偏無党=王道」であり、一緒になる相手先の会社がどのような経営思想を持っていたのか、忘れてはならない。それを無視して自分たちのやり方を押しつける「霸道」では、融合など望めないでしょう。

生を養ひ死を喪して憾無きは、王道の始めなり。 (孟子)

生きている人をしっかり養えば、

死んだ人も悔いなく弔うことができます。これが王道の基本だと孟子は言います。生死を軽視することなく、人生の始めと終わりをきちんと受け止め、敬意を払うことが大切です。

七十の者帛を衣、肉を食ひ、黎民饑えず寒えず。然り而して王たらざる者は、未だ之有らざるなり。

(孟子)

70歳を過ぎた老人が絹の着物を着、肉を食べられる暮らしができて、領民が飢えず凍えずにいられるような世の中で、君主が王道を歩んでいなかった事例は古今にない。生命が重視され、領民が生命の心配をせずに行われることが大事です。

これを経営に置き換えてみれば、社員の生命をしっかりと考えて、傷つけることなく充実感や満足感を与えられるような経営をすれば、それが「王道」。会社を生命体ととらえ、生命論的に経営を考える思想が今後は重要になっていくはずですよ。

狗彘人の食を食らへども、検するを知らず。塗に餓学有れども、發するを知らず。人死すれば、則ち我に非ざるなり。歳なりと曰ふ。是れ何ぞ人を刺して之を殺し、我に非ざるなり、兵なりと曰ふに異ならんや。

(孟子)

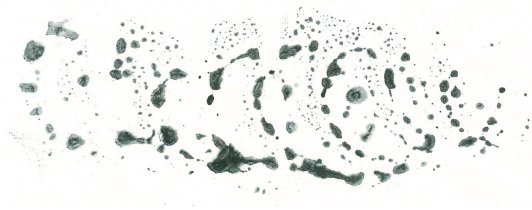
一方で、犬や豚が人の食べる食物を食べていても取り締まることをせず、道端に飢えて死ぬ人がいても対策を取らない。人が死んだら「それは凶作の年のせいだ」と言う為政者は、人を刺殺しておいて「殺したのは自分ではなくこの武器だ」と言っているようなものです。

企業であれば、経営者が社員のことを考えずに自分の所得だけを高くするとか、景気が悪くなって従業員の首を切り、彼らが路頭に迷っても「景気が悪いから」「時代が悪いから」と言っているのと同じこと。これは王道論からかけ離れています。

企業が抱える根本的矛盾を見切ることが経営者の力

孟子曰く、力を以て仁を假る者は覇たり。覇は必ず大國を有つ。徳を以て仁を行ふ者は王たり。王は大を待たず。……(中略)……力を以て人を服する者は、心服に非ざるなり。力贍らざればなり。徳を以て人を服する者は、中心悦びて誠に服するなり。 (孟子)

孟子は力によって人を屈伏させたところ、相手は心から服しているのではない、仁徳によって服従させ



王

道

君主の心に偏りや私欲、
異質なものを排除する心がなければ、
施政の道は安らかで平穩である。

た場合なら、心から喜びを持って服するだろうと考えます。

「霸道」を「王道」と勘違いしている人間も多いものです。企業であれば、なんでも大きくするのは霸道。大きくすることが経営の目的ではありません。企業買収をするとき、相手方の社員が気の毒だから助けたいという発想で買収をすることが、人間論的な経営の根本にあるべきです。「そうは言っても、上場している企業の中にはオーナー一族がすべての実権を握って、不祥事を起こしても退任しないケースがあるではないか。そういう企業は買収されて経営者が入れ替わり、風土も変わったほうがよくなるのではないか」

という声が出そうです。たしかに、株式を公開していながら、オーナー一族が不祥事を起こし、改革する力がないという企業が散見されます。そういう会社では、社員がいつの間にかオーナー一族を「社会=天の声」や「憲法」のように見上げるばかりで、自分の頭で考えることをせず、客観性が失われている。経営がずれたまま修正がきかない状態です。

会社には「安定性を求める性質」

と「競争力を強化する性質」があります。ベンチャー企業の泣き所は不安定なことですが、成長していつある分岐点を越えると今度は保守的になってしまいます。競争が強化されていくと、今度は情報を閉鎖したり、秘密主義に走ります。大いに矛盾しています。

早く会社を成長させて安定軌道に乗せたいと願った企業が今度は保守的になる。あるいは競争力を強化してみると今度は閉鎖的に陥る。望んでいたことが逆に弱点になってしまうのですから、経営とは難しいものです。中国古典では「善極まれば悪となり、悪極まれば善となる」と言われます。これをどう扱うかが経営者の力とも言えます。

買収される企業の従業員が
ほれ込むような経営者が必要

東征すれば西夷怨み、南征すれば北狄怨む。曰く、奚ぞ獨り予を後にすると。徂く攸の民、室家相慶して、曰く、予が君を倭つ。后来らば其れ蘇せんと。民の商を戴く、厥れ惟れ舊しき哉。(書経)

ここで言われているのは、王道を行く君主・湯王が東の国を攻めたとき、圧政に苦しむ西の国の民から「なぜ私たちの所を攻めてくれないのか」と恨まれたという逸話です。つまり、「あなたたちが来てくれれば私の生活はずっとよくなる」と、民衆が待っているわけです。

買収に行くのではなく、「ぜひうちの会社を買ってほしい」と言われるような企業買収なら、成功する確率はもっとも高いでしょう。

人の兵を屈するも、戦ふに非ざるなり。人の城を抜くも、攻むるに非ざるなり。人の國を毀るも、久しきに非ざるなり。(孫子)

上兵は謀を伐つ。其の次は交を伐つ。(孫子)

孫子は、戦って相手の兵を支配するのは最低のやり方だと言っています。また、「上兵は謀を伐つ」と述べているのは、刃を交える前の謀をなくすようにふるまえば、大きな犠牲を払うことなく勝利することができるという意味です。

それと同じように、企業買収の場合、相手の従業員を敵対するような行動は避ける。買収以前にまず業務



一本の道のようにいてそこには無限の厚みと広がりがある……。1人の生き方のように見えて助け支えるものがある……。あるいは水一滴一滴が結集し流れを選び蛇行していく大河。王道という言葉に感じた、自然や生命の力強さを表現しました（一艸氏・談）



書・題字 = 岡 一艸（おか いっそう）

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
<http://www.isso-art.com>

受賞実績

- 1997 第30回現代書展／大澤賞（最高賞）
- 1999 スペイン美術賞展（バルセロナ）／優秀賞
- 2001 日本・フランス・中国現代美術世界展／中国美術家協会賞
- 2002 第35回現代書展／大澤賞（最高賞）
- 2003 イタリア美術賞展／優秀賞・プレスキッド賞、第11回パリ国際サロン／ザッキ賞
- 2005 第13回パリ国際サロン／最高賞、サロン・ドートンヌ展（パリ）／入選（以降07年、08年、09年も入選）その他多数

提携、次に資本提携へと進み、自然の流れの中で互いに融合できるようにすることが重要です。

また経営者同士が肝胆相照らす仲になることよりも、買われる側の従業員が買う側の経営者にほれ込んでくれることが、買収がスムーズに行くポイントとなります。経営者が自分を磨いていかななくてはいけない理由がここにもあります。失敗事例の中には、従業員が反発するような言動を繰り返す買収者もあり、人間論的経営から遠く離れていると思わざ

るを得ません。「買ってやるのだからこちらに合わせるのが当たり前」というのは傲慢です。

東洋思想には「陰陽相和す」という考え方があります。この世には陰陽があり、そのバランスがとれた状態がいちばんよいとされるのです。ですから、買収した側の色に相手を染めるのは決してよいことではありません。相和して、「第三の風土」をお互いの努力で作っていくことです。

これからは、国境を越えた企業買収が盛んになっていくことでしょう。

海外の企業を買収する、あるいは日本企業が買収されることが日常になっていく。そういうときに必要なのは、異文化を理解しコントロールしていく力です。日本的経営を持ち込むだけでは成功は見込めません。まず自分の国の文化を知ることが第一、それをベースに相手の文化を理解し、融合させていく努力が不可欠です。こんなグローバル精神が求められる今、私は「陰陽相和す」の精神が、さらに輝きを増す時代に入ったのだと考えています。

58歳で拓いた新たな舞台で
キャリアの総力を熟成させる

玉村豊男氏

エッセイスト・画家・農園主



Toyoo Tamamura_1945年東京都生まれ。東京大学フランス文学科在学中にパリへ留学。卒業後、通訳・ガイドなどを経て執筆活動に入る。旅と都市、料理、田舎暮らしなど幅広いテーマで執筆を続けている。83年に東京から軽井沢に転居、91年には長野県東部町（現・東御市）で農園を始め、2004年ワイナリーも開設。近著に『オジサンにも言わせろNPO』（東京書籍）、『今日よりよい明日はない』（集英社新書）など。

CAREER CRUISING


キャリア・クルージング

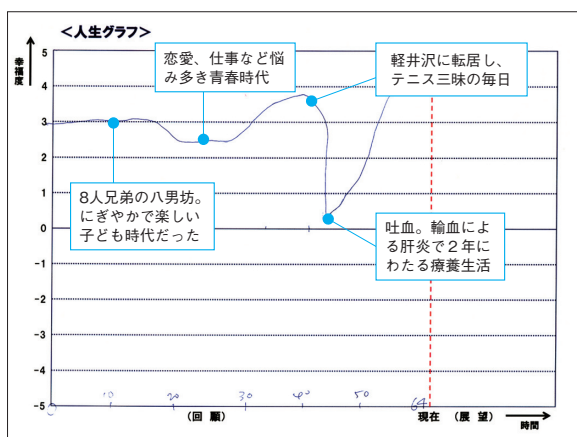
Interview = 大久保幸夫、泉 彩子
Text = 泉 彩子（60～62P）
大久保幸夫（63P）
Photo = 鈴木慶子

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。その何かを探するため、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。

長野新幹線上田駅から車で20分。標高850メートルの南向き丘陵地に、1万5千坪ほどの農園とワイン醸造所、カフェレストランがある。エッセイストとして知られる玉村豊男氏が経営するワイナリーだ。洞爺湖サミットでは、ここ「ヴィラデスト」の白ワインがランチ用に使われ、話題を呼んだ。この地に暮らし、地域に根ざしてワインや野菜を作りつつ、執筆や料理研究、絵画と多彩な才能を開花させてきた玉村氏。その生き方に迫る。

玉村豊男氏 キャリアストーリー

1945年	0歳	東京都杉並区に画家・玉村方久斗の八男として生まれる。6歳で父を亡くす。
1961年	16歳	都立西高校に入学。油絵に熱中する。
1965年	19歳	一浪の末、東京大学（文化三類）に入学
1968年	23歳	パリ大学言語研究所に奨学金留学するも、学園紛争の影響で授業が始まらず、欧州・北アフリカを放浪。料理や食文化に興味を持つ。
1971年	25歳	帰国後、東京大学フランス文学科を卒業。フリーのツアーガイドや通訳・翻訳で生計を立てる。
1973年	28歳	朝日新聞社のタブロイド紙の制作にフリーとして参加。取材経験を積み、出版業界に知己を得る。
1977年	32歳	デビュー作『パリ旅の雑学ノート』を刊行。以降、エッセイストとして人気を博す。
1982年	37歳	取材旅行中の自動車事故で大けがをして入院。その翌年、軽井沢に転居する。
1986年	41歳	C型肝炎に。病氣療養を機に、絵を再開。
1991年	46歳	長野県小県郡東部町に転居。農園を始める。
		 はじめてのじゃがいもの収穫。一年の苦労が豊かな実りにつながる
2004年	58歳	醸造免許を取得し、ワイナリーを開設。4月にはカフェ&ショップも併設し、「ヴィラデストガーデンファームアンドワイナリー」を開設。



直筆の人生グラフ。「生きている限りは、マイナスというのはない」と玉村氏。肝炎を患った40代前半で急降下するが、その後は上昇続けている。

社会的に「みそっかす」として生きたい 組織に属することを良しとしなかった

8人兄弟のなかで年の離れた末子として生まれ、兄たちの仲間に入りきれない寂しさを抱きつつも、しがらみに巻き込まれない気楽さを感じて育った。

「その影響でしょうね。社会的にも『みそっかす』として生きたいと思い続けてきました」

言語学に興味を持って東京大学に進学し、自由な雰囲気にならなくてフランス文学科を選択。学者になるつもりが、失恋を機にパリ大学へ留学した頃から起伏に富んだ人生が始まる。学園紛争の影響で授業が始まらず、これ幸いと欧州や北アフリカ諸国を放浪。各地の料理や食文化に興味を持ち、文化人類学を学び直すことを考えた。「ところが、2年後に帰国したときには勉学の意欲も、学者になる気も失せてしまいました」

当初は就職を考え、テレビ局に内定。しかし、玉村氏は事前研修での団体行動に強い違和感を抱き、辞退してしまう。以後、執筆を始めるまでは、フリーのツアーガイドや通訳、翻訳で生計を立てた。大阪万博をきっかけに海外への関心が高まり始めた時期で、フランス語と英語に堪能な人材は引っぱりだこ。大卒初任給の平均が3万7000円の時代に、大学を卒業したばかりの玉村青年は月10万円を超える収入を得ていた。社員への誘いもあったが、どれも即座に断ったという。

「人に使われたくもないし、将来的に人を使うのもイヤだと。とはいえ不安定な身分ですから、語学を身につけていたのは助かりました。後に原稿を書き始めてからも、『文筆で失業しても、細々と翻訳をやれば飯は食えるだろう』と気持ちの拠り所になりましたから」

翻訳を通して文章に興味を持ち始めていたとき、タウン新聞への応募作品が編集部目の留まり、朝日新聞社

発行のタブロイド紙でフリーのライターとして活躍。当時の編集者仲間の勧めで書いた『パリ旅の雑学ノート』を皮切りに、エッセイストとして人気を博すようになる。

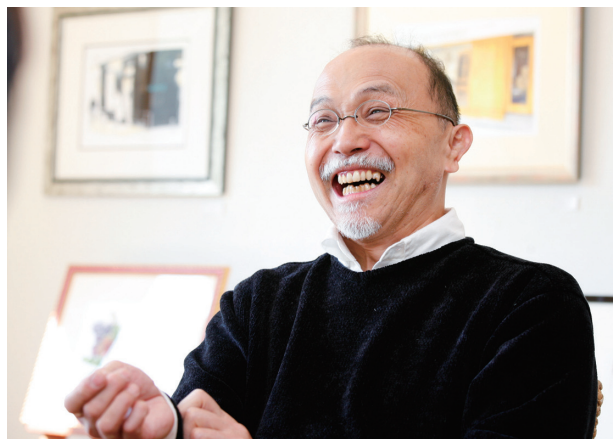
40代の大病をきっかけに 絵筆を握り、畑仕事を始めた

知人に強く誘われ、40歳を前に軽井沢へ転居。生活の変化に伴い、「田舎暮らし」や当時始めた「テニス」など執筆テーマが広がった。仕事の依頼は増え、東京との往復をしていたある日、過労とストレスから吐血。さらに悪いことに病院で輸血を受けてC型肝炎に感染し、生死をさまよった。

退院後も2年間の療養生活を余儀なくされる大病だった。死を意識し、残りの人生をどう生きるかを自らに問う日々のなかで、青年期以来遠ざかっていた絵を再び描き始めた。

「終の住処」を求め、眺望に魅せられて長野県東部町(現・東御市)に居を移したのもこの頃だ。農園を作って畑仕事にのめりこみ、収穫したぶどうを委託醸造して自家用ワインを楽しむうちに、ワイナリーを経営するに至るが、最初は将来の成功への確信などなかったという。

「畑はもともと妻の趣味。僕はこの丘の斜面を見て、『フランス人なら、ぶどうを植えるだろうな』と思いついただけです。元来、僕は明確な意思を持って物事の勝負に出た試しがない。大きなイメージは描きつつ、自然の流れに逆らわないようにしているんです。そして、長すぎもせず短すぎもしない、その時の自分に合った『流木』を見つけるとすぐに飛びつく。この繰り返しでした」



血湧き肉躍るような仕事をしたい 還暦を前にワイン事業に踏み出す

ワイナリーのオープンまでの顛末は著書『花摘む人』に詳しいが、資金問題に加え、日本のワイナリーには酒税法による規制など課題も多く、誰もが反対したという。

「でも、50代の今やらねばと。不思議と『もうダメだ』と思った瞬間に、道が開けるということが続きましてね。やれるところまでやってみることにしました。僕は日常雑記を書く人なので、頓挫してもネタにはなりますし」

とはいえ、「執筆業を始めた頃は、万一に備え、年収分の貯蓄を心がけた」という堅実な一面も持つ玉村氏が、億単位の借金をしてまでワイナリーを作ろうとしたのはなぜだろう。

「農園を始めて体調も快復し、落ち着いてくると、血湧き肉躍るような仕事をしなくなったんです。50代で『安定』なんて早すぎますからね。後は若い仲間にも託すつもりですから、気楽なものです」

「人に使われたくもないし、人を使いたくもない」と思い続けてきた玉村氏が、今はアルバイトを含め40人を超えるスタッフを雇用する。

「最初は『自分がやったほうが早い』と歯がゆかったこともありますよ。でも、時間が経つと、僕にはないアイデアを発揮したり、意外な成長を遂げたりして、人は面白いと感じるようになりました」

ワイナリーが軌道に乗るには、一般に10年単位の時間がかかるもの。「ヴィラデスト」も例外ではないが、地元の観光名所となって集客力をつけ、赤字をカフェレストランの収益のほか、執筆や絵画の収入でまかなううち、なんとか収支の目処が立ってきた。

「意図したことはありませんが、ここには僕がやってきたことすべてが表現されています。思い入れはありますが、5年後には仲間に経営を引き継げる状況にしたいですね。僕には子どもがいまいませんから、いずれはこの土地も次世代の人たちが生かしてくれればと思っています」

玉村氏は今後の生き方についても、これまで通り自然の成り行きに任せるという。

「放浪の旅に出るのもいいですね。寅さんのように時々フラリと帰ってきて、レジのお金を拝借し『玉村さん、困ります』なんて言われるのも乙かもしれない(笑)」

■ 玉村豊男氏のキャリアをこう見る

偶然の機会を最大化する 流木をつかむ人生

大久保幸夫

ワークス研究所 所長

玉村氏はみずからの人生を「流木をつかむ人生」と呼んでいる。夢や目的を追いかけて努力していくのではなく、たまたま身近に流れてきたい話（流木）にパッと飛びつくことの繰り返しだった、というのである。

「キャリアは偶発性に支配されている」というのは、キャリアの研究で知られる米・スタンフォード大学クランボルト教授の言葉である。綿密に計画を立てても人生にはあまりにも予期せぬ出来事が多く、思うようにはならない。それならばオープン・マインドで偶然を受け入れ、その価値を最大化することが重要だとしている。

ただし、「流木をつかんだだけ」のラッキーな人生というだけでは、玉村氏のようなキャリアを理解することはできない。ただ、流木を待つだけではない。待つにあたっては2つの大事な要素があり、さらにつかんだ後に大事な要素が2つ隠れているのである。

事前の要素は、私的セーフティネットと愛嬌である。彼は雇用されずに生きていくために、常に年収1年分の貯蓄を用意し、かつ、いつでもそれなりの収入を得られる翻訳など手に職を持っていた。そして豊富な人的ネットワークを構築してきた。これらがすべてセーフティネットとなっていたので、チャンスと思ったときに即断・即決することができたのだ。

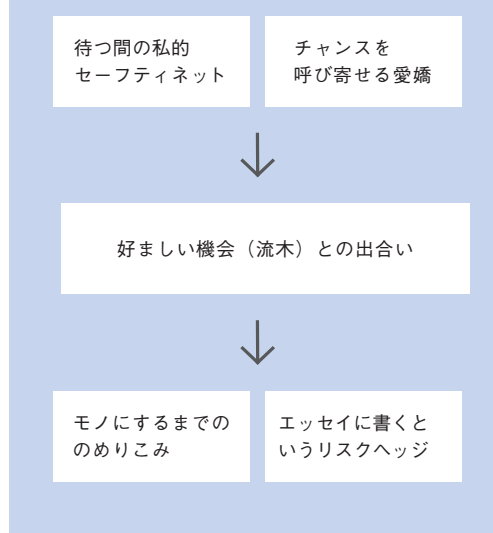
加えて、玉村氏特有の笑顔・愛嬌である。誰もが惹きつけられる魅力を発信することで、自分に合った流木を呼び寄せていたのだろう。

流木をつかんだ後の2つは、のめりこみと文章による金銭化である。つかんだ流木に徹底的にのめりこみ、必ずモノにしてしまう。まるで子どもがお気に入りのおもちゃに出合ったかのように、飽きずに毎日毎日やり続ける。

そしてもう1つはエッセイに書くというリスクヘッジである。やったことはすべて文章に書くという方法で金銭化できる。仮に失敗してもそれはそれで書く素材になる。

これらの要素が「流木をつかむ」前後に見事に配置されているからこそ、彼の自由闊達に見えるキャリアが成功しているのだ。

玉村氏の「偶然の機会を最大化する」構造



若手を腐らせるな



個を育て自律を促す、覚悟のマネジメント

VOL. 02

「若手が頑張り抜けない」という課題に向き合う

課題や役割をシンプルにするのは正論。

ただし、「単純に」ではなく「大胆に」！

カリスマといわれた前監督の後を引き継ぎ、早稲田大学ラグビー蹴球部の陣頭指揮を執る中竹竜二監督。彼は「自分でモノを考えること」を忘れかけた選手達の個を育て、自律を促し、2年連続学生選手権1位に導いた。その背景にある中竹流・若手人材の覚悟のマネジメントを紹介していく。今回は、若手が頑張り抜けないための課題や役割のあり方を考える。



中竹竜二氏

早稲田大学ラグビー蹴球部監督

Ryuji Nakatake_1993年に早稲田大学人間科学部に入学。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、三菱総合研究所に入社。06年から三協フロンティア勤務。同年4月より清宮克幸監督の後任として現職に就任。07年度、08年度、大学選手権を2連覇。著書に『リーダーシップからフォロワーシップへ』（阪急コミュニケーションズ）などがある。

「最近の若手は頑張れないよね」と、企業の人事担当者や現場のマネジャーからよく聞く。その次に口をついて出てくるのは、若手に伝わりやすいように、若手が動きやすいように「課題をシンプルに」「役割をシンプルにしなければ」……という言葉だ。つまり、キーワードは「シンプルにすること」である。選手130人をマネジメントする僕から見ても、課題や役割をシンプルにし、伝えるのは正論だと言い切れる。「それだけやればいい」「他はやらなくていい」と選手が思えば、1点に集中し、頑張り抜ける。それがシンプルにすることの意味だ。人は未熟なものだと、僕は思う。だからこそ1点に集中しなければ、壁は突破できないし成果も挙がらない。

試合前には「これしかやるな」と、選手に1つだけ指示を出す。たとえばタックルが得意な選手がいる。そんな選手には「おまえはタックルだけ頑張ればいい。ボールに触るな」と伝える。試合に出るからには、バ

スやキックなど、いくらでも役割はあるにもかかわらず、である。

メッセージを受け取る側からすれば、どれだけ気が楽になることか。選手はみな失敗を恐れる。迷惑をかけたくないし、カッコ悪いところを見せたくない。得意なことだけやるのならば、失敗の確率は低くなる。それまで苦手なこともやらなければ怒られた彼らが、僕のような監督が現れて「苦手なことは他にそれが得意なやつに任せればいい」と言い切る。さらに「こいつはタックルしかやらないからボールを回すな」とチーム全員の前で公言すれば、その選手にパスをしないというコンセンサスが得られる。本人の気が楽になるだけでなく、チーム全体で見ても、効率のいいプレーにつながっていく。

課題や役割を大胆に
絞り込むのが「シンプル」

これを企業に置き換えたとき、シンプルにできないのはなぜだろうか、と考えてみた。すると、「シンプル」

という言葉の意味をはき違えているかもしれない、という結論に至った。

そもそも「シンプル」とは何か。普通に訳せば「単純」ということだ。では、組織における「単純」とは何か。この答えはなかなか見えてこないが、こんなときいつも「対極視点法」という僕独自の方法を用いる。たとえば理想像を描くとき理想でないものを考える、というように、対極にあるものをイメージすることで対象物の本質を明らかにしていく。「単純」の対極は「複雑」である。組織における「複雑」な状況とは、「あれもこれも大事」「それぞれが繋がっているから切り離せない」と、1つに決められないことを言うのではないか……。

そう考えると、対極にある「シン

プルにする」とは、単に「単純に考える」ことではない。つながりを一旦断ち切る覚悟をする、そして、課題や役割をたった1つに「大胆に」「極端に」絞り込むことなのである。絞り込むということは、捨てることでもある。絞り込み方を間違えれば、本人の活躍の可能性を閉ざし、組織全体の成果にも影響を及ぼすリスクとなり得る。だからこそ、皆、大胆になることを恐れるのだろう。

「運動量で勝負」という一言が選手の持ち味を開花させた

今シーズンの関東大学対抗戦のある試合。ケガと体調不良で前日、6人の選手交替を余儀なくされた。その中でも、4年生で公式戦に初出場する1人の選手の不安は大きかった。

この選手はスピードもあるし、パスもうまい。タックルもできる。しかし、その一つひとつがずば抜けてすごいかといえば、そうではない。あれもこれも伝えれば、ミスにつながるはず。この選手を最も活躍させるには、何に絞り込んで伝えるべきか……。悩んだ末に伝えたことは「運動量で勝負」だった。果たして彼は80分間、走り抜けた。走り尽くした。持てる力をすべて出し切って、ボールのあるところに常に彼がいた。ミスもあったが、その3倍は活躍した。間違いなく、彼がこの試合のベストプレイヤーだった。「パスにこだわれ」と言ったら、彼の持ち味は発揮されなかったかもしれない。

大胆に、極端にやるべきことを絞り込み、やってはいけないことをそぎ落とすには、相手の持ち味を理解せずには実現できない。たった1つだけメッセージを出すとき、長時間面談し、普段からつぶさに観察して……と個と向き合い準備を重ねる。それが最大のリスクヘッジとなる。

付け加えるならば、「これしかやるな」というメッセージが「楽ができる」と伝わらないようにすべきだ。その領域に関して「世界一になるつもりでやれ」という強い意思を、言葉に込めなければならない。

さらに、誰に対しても「これしかやるな」と言うわけではない。基礎体力も基礎スキルもない選手にそんなことを言っても仕方がない。彼らには「このレベルまで到達すれば、好きなことだけやれるから頑張ろう」というメッセージを出している。



心のリスク管理講座

VOL. 02

「ルール文書策定のポイント」

メンタル不調者の課題は個別性が高い だが一方で、公平な対応にはルールが必要

今回はメンタル不調者への公平で確実な対応を行うために、準拠するルール文書の策定の実際のうち、就業規則に関わる部分を紹介する。

不調者の経過に沿って、 就業規則を見直す

不調者の対応で苦勞するのは決められたルールがないからだ。診断書の提出や産業医の判断の手続きを公平に実施できなければ不調者への対応にブレが生じ、結果として会社としてのリスクが高まる。

厚生労働省による「職場復帰支援プログラム」を実践するためにもル

ール文書策定は重要だ。策定するうえで意識すべきは就業規則。次ページの図に示した、問題の顕在化、休業・休職、職場復帰、フォローアップの各段階に沿って、就業規則に記述すべきポイントを説明する。

不調になると遅刻や欠勤が目立ち、職場内で問題が顕在化する段階がある。本来は服務規律で毎日、就労することを決めているはずだ。上司や人事としては、遅刻や欠勤の理由を特定するために不調の有無や休業の必要性を記した診断書の提出を求めたい。例えば、何日休めば診断書を提出しなければならないというような項目が必要である。

次に休業・休職の段階では、病気を理由として認めることは就業規則に定められている。しかし、休業や休職の妥当性を産業医や会社の指定する医師に確認してもらえるようになっていだろうか。例えば法定の健康診断以外でも、健康診断と同様の手順で産業医等による体調の確認が実施できることにしておく、運用で対応できる。

また、通常、休職の満了期限は就業規則に定められている。しかし、同一系統の病気で休職を繰り返した

場合の算定については、決まることが多い。例えば「休職期間が振り出しに戻るには、半年間、問題なく勤務する必要がある」というような項目の設定が可能である。

そして職場復帰の段階になるが、復職の意思表示は本人が行うはずだ。その場合に診断書等の提出を要することや、意思表示する日と復職希望日の間隔（例えば4週間は空ける）を設けたほうがよい。診断書の提出の後に産業医等と本人との面接の手順を定めることができるからだ。

また、職場復帰を確実に成功させるための試し出勤制度の導入や、復職の可否を協議する会議体（復職判定委員会とも称す）を設置するなら、就業規則にこれらの根拠となるような条項を含むべきだ。試し出勤を行う際の賃金等の労務管理上のルールも明示できる。職場復帰の際には、短時間しか勤務できない場合もありうる。育児・介護による短時間勤務の定めを示した条項があれば、これに関連して含むこともできる。

そしてフォローアップの段階の問題には、職場復帰後に期待される職務能力が回復しないケースがある。この場合に降格等の措置がとれたほ



Text = 亀田高志

産業医大ソリューションズ
代表取締役社長、医師

Takashi Kameda_1991年3月産業医科大学医学部医学科卒業。日本鋼管病院勤務、NKK（現JFEスチール）、日本アイ・ビー・エムの産業医などを経て、2006年10月より現職。著書に『人事担当者、管理職のためのメンタルヘルス入門』（東洋経済新報社）がある。

Photo = 藤原武史

たった1カ月の職場復帰で 休職可能な月数が振り出しに？

金融関係の上場企業で人事部勤務課長をしているB氏。勤務課としての仕事よりも、不調者への対応に時間をとられてしまっている。そこに就業規則で定められた休職期間（2年）終了まであと少しというメンタル不調の従業員C氏が復職したいと連絡してきた。

本人の希望を尊重し、会ってはみたものの、素人目にも働けるようには見えないほど、調子が悪そうだ。しかし「職場復帰は可能である」と記載された主治医の診断

書の提出を受け、元の職場の上司に話をし、復帰を受け入れた。

期待する仕事の達成度は不十分だったが、1カ月なんとか休まず勤務でき、ほっと胸を撫で下ろしたのもつかの間、再び休み始めた。上司が連絡してきた。本人に電話連絡し、状態を確認すると、主治医と相談した結果、もう一度3カ月からできれば半年、療養したいという。すぐにそれを裏付ける診断書も郵送されてきた。

その件でB氏は人事部長から叱

られた。「C君は1カ月とはいえ一度復職したのだから、休職期間が振り出しに戻る。また2年休めることになる。これでは同じ職場の同僚たちが大変じゃないか」

B氏個人の努力で主治医の意見を拒絶し、再休職を回避するのは難しい。いつでも復職したいと希望でき、短期間の復帰で休職可能な月数が振り出しに戻るという慣習があるからだ。B氏は休職期間満了間近の手順をルール化しておくべきだったのだ。不調者の排除を目的とするわけではなく、ルール化しておけば不調者への公平な対応が可能になるからだ。

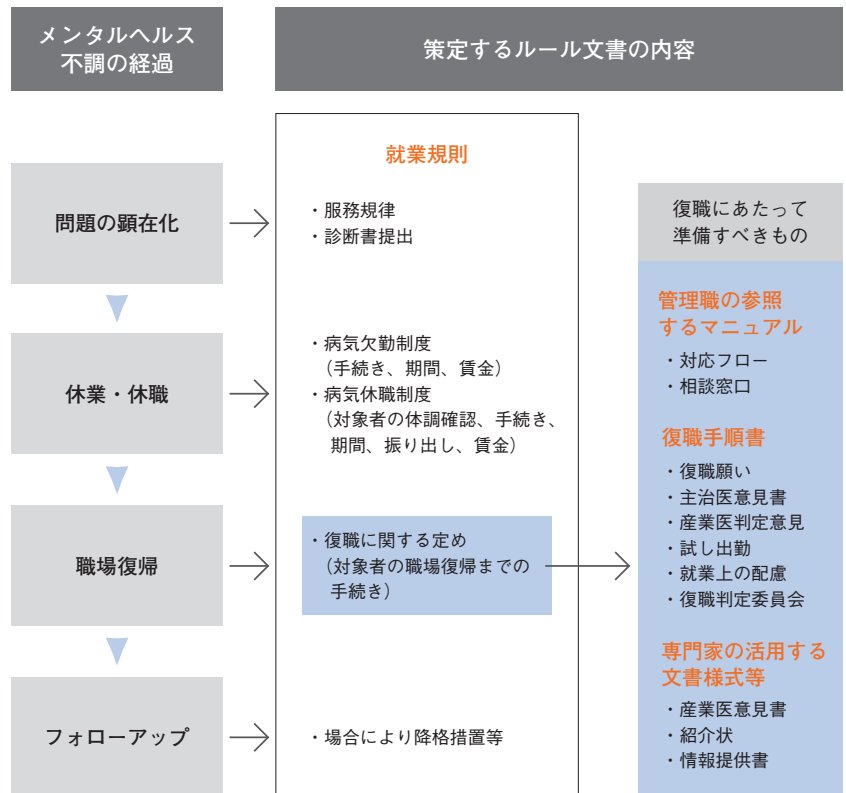
◆ ルール文書策定の実際

うが、本人にとって退職という道を選ばずにすむ可能性もあり、これを記載し制度化することもできる。

就業規則の変更には 専門家のアドバイスが重要

もちろん、就業規則を変更するのは適切な手続きが必要であるし、従業員側に不利益変更と受け取られかねない部分もある。これまで述べてきた変更に取り組む場合には、弁護士や社会保険労務士のアドバイスも受けることをお勧めしたい。

メンタルヘルス不調者の課題は個別性が高いという必然性は避けられない。しかし、対応を公平にするにはルールが必要だ。これを機会に就業規則の見直しから、ルール文書の策定に取り組んでほしい。



就業規則の変更に伴い、細則や内規があれば見直す必要がある。復職にあたって準備すべきものも右端に示した。復職手順書のほかに、管理職が準拠すべき対応フローや専門家の活用する文書の様式も準備するとよい。

出典：亀田高志氏の資料をもとに編集部が作成

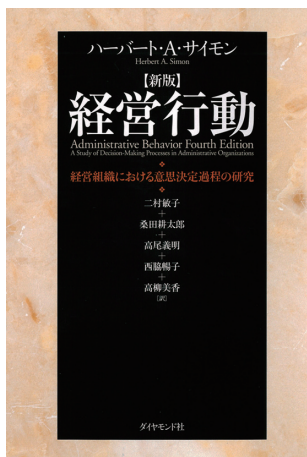
名著を大いに語る

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、もう一度繙いてみたい。今回は知識創造理論の提唱者、一橋大学の野中郁次郎名誉教授に、今後の「人と組織」を考えるうえで役に立つ名著の読み方を大いに語っていただく。

『経営行動』

情報処理で組織マネジメントをしすぎていないか 人間それぞれが持つ価値観や思いを意識すべき

著者のハーバート・A・サイモン（1916—2001）は、心理学、社会学、経済学、経営学、コンピュータ科学、認知科学などさまざまな分野で輝かしい業績を残した国際的実社会学者。『経営行動』でサイモンは、経営組織における意思決定過程の研究を発表した。1978年には同研究でノーベル経済学賞を受賞している。



著者／ハーバート・A・サイモン
ダイヤモンド社 5000円（税別）
2009年7月刊行

カリフォルニア大学バークレー校経営大学院の授業で初めて本書を手にとった。1972年に「組織と市場」という博士論文を私が書くきっかけとなったのもこの本である。その後日本に帰国して、論文に組織論のレビューを付けて千倉書房から書籍『組織と市場』を出版した。それが計らずも日経・経済図書文化賞を獲得し、多くの研究者とのつながりができた。私に多大な影響を与えた一冊だ。

バーナードの組織論を 情報処理モデルで捉え直す

サイモンは、C・I・バーナードの『経営者の役割』で強調された組織における経営者の重要性にヒントを得て「トップの職能の本質は意思決定にある」と推論する。しかし、バーナードの主観や価値観を含めた実務の経験則から経営理論を構築する考えに賛成できず、



● 語り手

野中郁次郎氏

一橋大学名誉教授

Ikujiro Nonaka_1935年生まれ。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）。

重要なのは事実に基づく意思決定であると分析し、人間それぞれが持つ価値観を排した。本書でも、組織とは情報の授受を媒介とする意思決定（情報処理）のシステムであると述べる。極論すると、人間は組織内で情報処理する機械というメタファーかもしれない。

経験や勘に基づく暗黙知も 情報処理で分析してしまう

しかし私は、このような情報処理モデルだけでは組織内のイノベーションは生まれにくいと考える。サイモンは、私が提唱する知識創造理論（形式知と暗黙知のダイナミックなスパイラルの相互作用）で言うところの、形式知のみで人と組織を語っている。科学的に事実の客観化のみを語り、人間それぞれが持つ価値観や思いを排除しているためだ。創造性にはまず経験から湧き上がる価値観や思い

(暗黙知)が何よりも先にくるべきではないか。そして、それが言語化されることで、新たなコンセプト(形式知)が生まれ、イノベーションが起こるのだ。

上記のような意見の違いを認識しながら、なぜ今本書を紹介するのか。それは人事制度をはじめとして、データによる定量的な情報処理で組織マネジメントをしすぎていないかと人事に伝えたいからだ。例えば、コンピテンシー評価は、ハイパーフォーマー何人かの思考特性や行動特性を抽出して組み合わせた理想の人間像から、現実の人間を評価してしまう。そんな人間、いるはずがない。昔であれば、本田宗一郎をモデルや目標としながら、自分のあるべき像を作り上げてきた。徒弟制度とは本来そういうものだった。「徒弟に戻れ」とまでは言わないが、最新のトレンドと組み合わせながら知の創造を行うことが重要だろう。

ただ、本書は、組織における人間像の本質を突いていることは確かだ。チェスの世界チャンピオンが持つ、経験や勘に基づく高度な暗黙知的スキルさえ、情報処理の分析で打ち負かしてしまうコンピュータ理論の元になったのだから。形式知だけでなく、元来暗黙知と認識されるものでさえ、科学で解明してしまう凄みはある。人間像をどうみるかの1つの側面として認識しておくべきである。

研究員の書棚から

コミュニケーションのテーマから
当研究所所長の久保幸夫が紹介します。

『レトリック感覚』

著者/佐藤信夫 講談社学術文庫
1100円(税別) 1992年6月刊行



レトリックを学ぶことで、 表現力と説得力を高める

現在、日本のビジネスパーソンは、以前に比べて言語能力が落ちてきているように思います。会話でも、文章でも、言語能力の有無が質を決めます。日本語は生まれたときから日常的に使っているため、軽視されがちですが、コミュニケーションの根幹をなすものとしてきちんと学ぶ必要があるでしょう。この本の中でも、「私たちの認識をできるだけありのままに表現するためにこそレトリックの技術が必要なのだ」と述べられています。

また、言語をしっかりと学習することによって、適切な思考力を身につけることも可能となります。論理的思考力がないと物事の真実を見抜くことはできないし、創造的思考力がないと新たなものを生み出すような仕事できません。特に、論理的思考力は、ビジネス上の判断・意思決定を支えるものなので、ミッションが重くなればなるほど重要性が増すと意識したほうがいいでしょう。

この本の中で著者は、レトリックには「説得する表現の技術」と「芸術的表現の技術」の二重の役割があるとしています。芸術的表現とは、表現力の幅の広さを指します。どちらも自分の部下を持つリーダー層には不可欠の要素だと考えます。例えば、自分が信念を持って取り組んでいる仕事に部下を巻き込みたい時、説得力と表現力の幅の広さがなければ、相手をその気にさせ、動いてもらうことはできません。リーダーシップを涵養するという視点からも、年代を問わず一度は読むことをお勧めします。

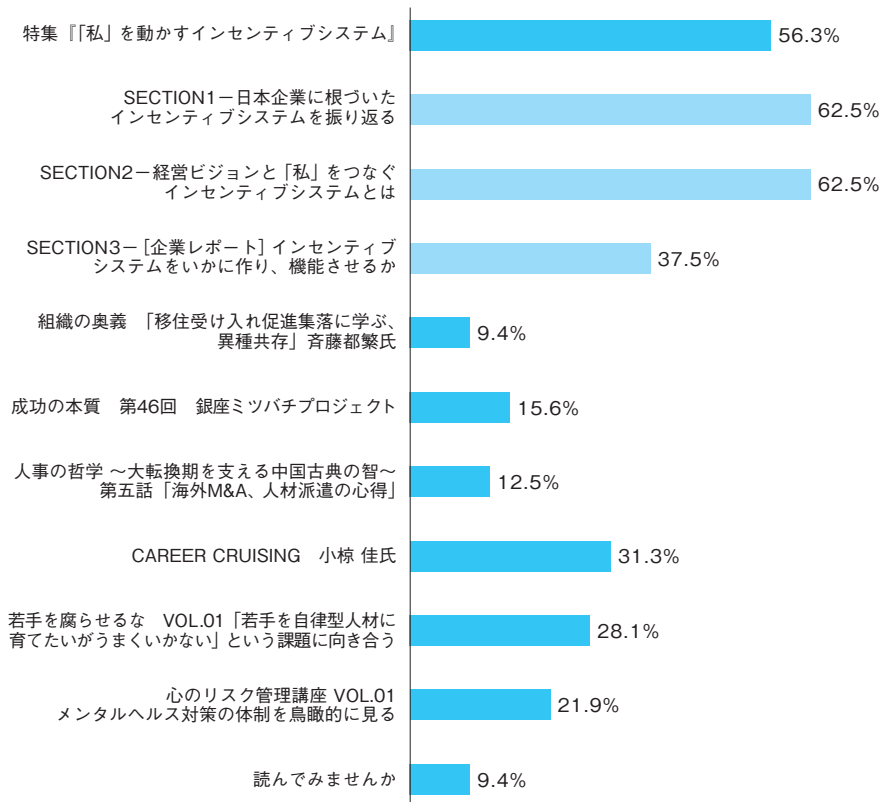
Yukio Okubo_リクルートの人材総合サービス事業部企画室長、地域
活性化事業部長などを経て、1999年リクルートワークス研究所を立ち
上げ、所長に就任。専門は人材マネジメント、労働政策、キャリア論。

読者の声

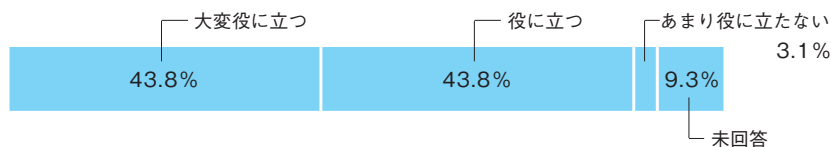
READERS' VOICE

前号『Works 96号 (2009.10-11) 「私」を動かすインセンティブシステム』へ寄せられた読者の声です (2009.10.29時点)。

印象に残った記事・発言内容・事例 (複数回答)



今回の特集『「私」を動かすインセンティブシステム』は、貴殿のビジネス・研究等に、



誌面に関するご意見、ご感想

- ◆ 18～19ページに整理された図は、知識を整理するうえで役に立ったし、「人を動かす」から「私を動かす」への視点の切り換えが、新しい見方を与えてくれました。
- ◆ モチベーション向上の課題が問われている中、今回の特集はタイムリーでした。分断して語られることが多い個々の要素を相互に関係して見せたことによって、とても分かりやすく理解できました。
- ◆ 各社の人事部の方が話されていることの裏づけ (社員アンケートや比較データのようなもの) があればもっと良かったと思います。

編集後記

ラルフ・ウォルドー・エマソンが著した『自己信頼 (Self-Reliance)』という本に最近出会いました。1800年代に活躍したアメリカの思想家であり詩人です。「偉大な人とは、たとえ群衆の中にあっても、ひとりの時と同じ独立心を保ち、にこやかな態度で人と接することができる人である」。難しいことですが、考えさせられる本文の一節です。
(小山)

新連載『進化する人と組織』と『Works Books Café』がスタートしました。第1回目は、社員15万人以上、400年の歴史を持つ住友電気工業の松本正義社長、知識創造理論の提唱者で世界的にも著名な野中郁次郎先生のお2人に話を聞く機会を得ました。長い歴史と豊富な知見を背景として語られる言葉の重みがとても印象的でした。
(前川)

なにげないひとことが状況によって力をもつ、そんな言葉の強さをお伝える新連載「言葉の魔法」。今回お会いした遠山様は、先輩の「そんなこと、おまえが考えろ」というひとことが現在の「強み」につながっていました。日常の会話であっても受け止め方によって、学びに変わります。言葉のパワーを改めて実感いたしました。
(湊)

【おわびと訂正】
96号『成功の本質』42ページにおいて「東京・大田区」とあるのは「東京・品川区」の誤りです。また、59ページの次号予告「次号 (95号)」は「次号 (97号)」の、また「2009年8月10日 (月)」は「2009年10月9日 (金)」の誤りでした。訂正してお詫び申し上げます。

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://www.works-i.com/flow/works/subscribe.html>
home > 機関誌Works > 購読のお申し込み >（FAX用紙
はこちらから）

*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。

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、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】商品初回発送約1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、セディナ（旧
OMC）カードがご利用になれます。手数料はかかりません。

*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）

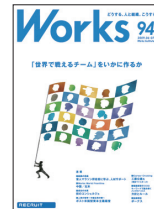
BACK NUMBERS



No.96 2009.10-11
「私」を動かすインセ
ンティブシステム



No.95 2009.08-09
人事プロフェッショ
ナルの本質



No.94 2009.06-07
「世界で戦えるチーム」をいかに作るか



No.93 2009.04-05
日本型リーダー
シップ進化論



No.92 2009.02-03
不況に負けない人事
を



No.91 2008.12-2009.1
「年の功」再発見



No.90 2008.10-11
外部パートナーとの
協働



No.89 2008.8-9
カオス発、創造へ



No.88 2008.6-7
展望 ミドルのプレイ
クスルー

●No.87 2008.4-5
三種の神器とは何だったのか

●No.86 2008.2-3
時短～なぜ早く帰れないのか

●No.85 2007.12-2008.1
ビジネスパーソンと「教養」

●No.84 2007.10-11
イデオロギーとしての
ワークプレイス

●No.83 2007.8-9
バブル・ミドルの卒業

●No.82 2007.6-7
開演！顧客接点劇場

●No.81 2007.4-5
ミドルマネジャーの省察

●No.80 2007.2-3
全球の人材活用

●No.79 2006.12-2007.1
不祥事で壊れない会社

●No.78 2006.10-11
雇用・統治法制の新天地

●No.77 2006.8-9
働く人の心を守れ

●No.76 2006.6-7
人材マネジメントを視覚化する

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（98号）のテーマは

リストラの後始末（仮題）

発行は、2010年2月10日（水）です。

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

第15巻第5号通巻97号2009年12月10日発行(隔月10日発行)
発行人 大久保幸夫 編集人 小山智通 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

