

Works 172

人事が変われば、社会が変わる。

2022. 06-07
Recruit Works Institute

想像力と対話力

家族の多様化に向き合う

連載

スポーツとビジネスを語ろう

岩下英樹氏

V・ファーレン長崎代表取締役社長

長崎ヴェルカ代表取締役社長

人事変革のバディ

京セラの全社員の幸福実現に貢献するピープルアナリティクス

人事のアカデミア

江戸の読書会

野中郁次郎の経営の本質

日本電信電話 (NTT)

代表取締役社長 澤田 純氏

リサイクル
この本は
リサイクルできます

RECRUIT



特集

4 想像力と対話力 家族の多様化に向き合う

4 はじめに 組織や場における相互理解を、私たちは諦めない

6 Nodami's Navi 01

“イメージ”できないものは“マネージ”できない。

8 Step 1 想像力と対話力の技術を専門家、
実践者たちに学ぶ

- 8 社会学的想像力の視点 個人の問題と社会の問題の架け橋を作るために
- 10 看護師僧侶の視点 心のうちの根源的な悩みを“聞く”ために
- 13 臨床宗教師の視点 他者に向き合う技術を養うために
- 15 紛争解決活動家の視点 必要とするすべての人を支援するために
- 17 キャリア教育者の視点 自らの未来をリアルに想像してもらうために

20 Nodami's Navi 02

想像力と対話力をどう高める？ 発揮する？

22 Step 2 家族の多様化の変遷とその背景、
そして現在地を知る

26 Step 3 想像と対話によって “多様な家族”の当事者に向き合う

26 with シングルファザー

30 with 同性カップル

34 Step 4 分断の回避に向けて人事は 何ができるのかを考える

38 まとめ：想像と対話の先にある多様性に対する寛容さ

佐藤邦彦（本誌編集長）



連載



40 スポーツとビジネスを語ろう

岩下英樹氏

V・ファーレン長崎代表取締役社長 長崎ヴェルカ代表取締役社長

44 人事変革のバディ

京セラの全社員の幸福実現に貢献するピープルアナリティクス

46 極限のリーダーシップ

消防司令

48 人事のアカデミア 江戸の読書会

52 人事は映画が教えてくれる

『宇宙兄弟』に学ぶ合目的な人材選抜の考え方と手法

54 フェイクニュースにどう向き合うか

虚偽情報が溢れかえる「情報の死の世界」

55 Withコロナの共創の場づくり

発話のルールに見える文化

56 野中郁次郎の経営の本質

日本電信電話（NTT） 代表取締役社長 澤田 純氏

60 FROM EDITORIAL OFFICE

本誌に掲載されているデータは2022年5月24日現在のものです。
©株式会社リクルート 本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

想像力と



対話力

はじめに

組織や場における相互理解を、私たちは諦めない

世界中で分断や対立が起こり、それが戦争・紛争、テロ、経済格差などさまざまに深刻な問題を引き起こしている。このようなときに、私たちにできることはあるのか。

前号の171号連載「人事は映画が教えてくれる」で、『13デイズ』を取り上げた。そのなかでナビゲーターを務める明治大学大学院教授、リクルートワークス研究所特任研究顧問の野田稔氏は、人は「イメージ」できないことは「マネージ」できない」と喝破した。のちに詳述するが、野田氏のこの言葉は、そもそもリスクマネジメント領域の探究による知見である。この言葉が、心に引っかかった。社会で起こっている問題に向き合おうとする私たちに必要なのは、自らとは異なる生活をする人々の価値観や生き方を想像する力ではないだろうか。と。この問いを野田氏にぶつけ、これに対し、「では、想像力

が対立や分断を乗り越える相互理解に適用できるかどうか確認してみましょう」と野田氏は応じてくれた。加えて、「まったく知らない世界を想像するよすがを見つけ、より理解を深めていくには対話力も必要なのではないか」という意見をもらった。これが、本特集の出発点となった。

この試みにあたり、私たちが今回、理解を深める題材として、人事にとって身近ではあっても実態が見えにくい“家族の形の多様化”を選んだ。男性を主たる働き手とし、専業主婦（あるいは扶養内のパート従事）、子どもという家庭はもはや少数派でありながら、今も制度的枠組みのなかではそれを標準世帯とすることは多く、シングルマザー／ファザー世帯、単身世帯、同性パートナーシップ世帯など、多様な家族の実像やそこにあるであろう課題は表面化しにくくなっている。それぞ



家族の多様化に向き合う

れの人々の置かれた立場や状況を想像と対話によって深く理解することを、野田氏とともに4つのステップで試みたい。

まず、Step1で、さまざまな人々に寄り添い、さまざまな人々が持つ課題に向き合う5人の専門家・活動家に、どのようにイマジネーションを働かせ、どのように対話をしているのかを学ぶ。Step2では、人事に携わる人々にとって身近であり、分断を生む可能性のある家族の多様化というものについて、今、日本で何が起きているのか知識を得る。そしてStep3で、実際に同性パートナーシップ、シングルファザーという家族形態の2人と対話し、想像力を働かせながら寄り添う術^{すべ}を模索する。そのうえで、人事の方々を交えて、全員が想像力と対話力を発揮し、相互理解できる組織になるために人事ができることを考えたい。これが最後のStep 4だ。

10ページに登場する、対話によってテロリストたちの脱過激化に取り組む紛争解決活動家の永井陽右氏に対して、「人間は本能として殺戮する生物なのだからどうしようもない」という言葉をぶつける人がいるという。「だからといって諦めることに意味があるのか」と、永井氏は思いを吐露した。

私たちも、組織で起こる立場の異なる人への無理解に起因する分断や対立の可能性を放置してはならない。多くの人がこの一連の学びのプロセスを組織、地域、社会、国といったさまざまな場やトピックで再現できるようになり、歴史を後戻りしているかのような対立と分断の現状に歯止めをかけ、また、前進する一步を踏み出すことを目指したい。

本誌編集／入倉由理子

“イメージ”できないものは
“マネージ”できない。

想像力と対話力の重要性を検証する

この言葉が意味することは何か。また、イメージする、つまり想像することが理解を深め、
対立と分断を乗り越えることにどのように結びつく可能性があるのか。
そして対話にはどのような力があるのか。まずは、野田氏の主張に耳を傾けよう。



野田 稔氏

明治大学大学院教授
リクルートワークス研究所特任研究顧問

私は2000年代のはじめに、人類が核戦争の危機に直面したキューバ危機、山一証券の破綻など、国内外の数々の国家や企業のリスクマネジメントの成功と失敗について考察を重ねました。その結果、リスクマネジメントに失敗する組織はことごとくリスクに対するイマジネーションが足りない、あるいは欠如していることがわかりま

した。それは、現場でリスクに直面している人のみならず、組織でリーダーシップをとる人々も含めてです。

たとえば「前にも同じことがあったから大丈夫だろう」というような認知のバイアスも人の目をくもらせます。しかし、それ以上に今直面しているリスクの延長線上で起こり得ることは何か、イメージを持ってないことがより大

きな影響を与えています。この出来事を放っておいたらどうなるのだろうか。今、この人はどんな苦しみを持ち、今後それがどのような問題を引き起こし得るのか。このように想像力を働かせなければ、課題だと認識せず、今すぐどうにかしなければとは思いません。イメージを持ってないと、課題解決のはじめの一歩すら踏み出さずに終わっ

てしまいます。リスクをマネージすること、つまりリスクをしっかりと把握し、有効な打ち手を編み出し、なんとかやり切ることの原点は想像力である。これが、「イメージ」できないことは「マネージ」できない」の意味するところなのです。

イメージはイノベーションを推進する力にもなる

その後、この考え方は私の主たる研究領域であるイノベーションにおいても適用できると気づきました。

イノベーションに結びつく発想は、偶然知った技術や偶然発見した社会課題から生まれることが少なくありません。これがイノベーションとして実を結ぶ場合の多くは、アイデアを思いついた人がそのプロセスの比較的早い段階で、この社会課題を放っておいたらどうになってしまうのか、この技術を活用したらこんな豊かな未来が待っているかもしれない、と、自らの発想から空間的、時間的に想像の翼を広げているのです。そのイメージがイノベーションを推進する力となり、彼ら・彼女らに建設的な一歩を踏み出させます。

イノベーション研究を進め、もう1つ大事なことがあると気づきました。それは、対話です。イノベーションは1人で起こすことは非常に稀であり、成否すらわからない困難を伴う課題にともに立ち向かってくれる協力者が必要です。その獲得には、夢や未来のイメージを同じくしなければなりま

せん。それには、対話というプロセスが必要になるのです。

私は、対話と会話はまったく違うものだと考えます。対話を英語で言うところの「ダイアログ」で、その対義的な意味を持つのが「モノログ(独白)」です。独白とは自分の心の深いところにあるものを問わず語りで言葉にしていくこと。ダイアログとはモノログ対モノログである、と考えれば、心の奥底にある本人すら意識していなかった感情を言葉にし、交換してはじめて達成される非常に難しい営みです。想像力と対話力はことほどさように重要なことでありながら、多くの人が軽く扱っているのではないのでしょうか。

D&Iを再び人道主義の文脈で語り直したい

さて、今回私に課された課題は、組織で起こり得る無理解、それによる対立や分断をマネージしていくために、想像力や対話力がどれほど寄与するかを確かめる、というものです。「はじめに」にあるように、想像力や対話力を探求する題材として「家族の形の多様化」を選びました。その理由は2つあります。

多くの人々が、災害や貧困、差別などの当事者に対して「寄り添いたい」といとも簡単に口にします。そのとき注意すべきことは、寄り添うとは1つ間違えると手前勝手なエゴイスティックな行為になり得ることです。

人事はシングルマザー／ファザー、同性パートナーシップ、介護が必要

な人を抱えるなど、多様な家族にそれぞれに配慮し、寄り添うことが求められます。それには、まずはそれぞれの事情を理解しなければ、寄り添われる側は鬱陶しいと感じるかもしれません。キャリアの大部分をコンサルタント経験が占める私は仮説を立てるのが習い性になっていますが、それが単なる思い込みにならないように、そこにどのような課題があるのか、それに対して手を打たなければどうなるのか、と想像力を働かせ、対話をしながら理解を修正していくことにチャレンジしたいと思います。

そして、もう1つ。家族の形の多様化は人事テーマでいえばダイバーシティ&インクルージョン(D&I)に属します。D&Iの必要性の語り口は近年、多様性が高いほうが成果が上がるという経済合理性で説明されることが多い。それは、経営者の理解を進めるためでもあります。しかし、経済合理性の追求だけでは経営がうまくいかないことに気づき始めている人は多いのではないのでしょうか。組織で困っている人、課題を抱えている人をしっかり支援することを今、あらためて検討すべき時です。それぞれが自分らしく生き、働ける組織づくりを目指すにあたり、想像力と対話力が力を発揮するのではないかと考えます。

正直、私自身、想像や対話が得意という認識はありません。今回、虚心坦懐に、謙虚に学び直すつもりです。一緒に対話力と想像力を鍛え、その効果を確認する旅に出しましょう。

Step

1

想像力と対話力の 技術を専門家、 実践者たちに学ぶ



さまざまな人々が持つ課題に向き合う

5人の専門家や実践者に、どのように想像力を働かせ、
より理解を深めるためにどのように対話をすべきか、
その技術を学ぶ。

社会学的想像力の視点

個人の問題と 社会の問題の架け橋を 作るために



高田正哉氏

会津大学短期大学部
幼児教育学科 講師

米国の社会学者ライト・ミルズが提唱した概念に「社会学的想像力」がある。「社会学的想像力では、その人が置かれている状況をより広い文脈、たとえば地域や社会というような文脈でとらえます」と説明するのは、ミルズを中心に社会学的想像力の研究を行う会津大学短期大学部講師の高田正哉氏である。「ここにおける想像力とは、目の前にあることを異なるできごとに当てはめて考えることをいいます。社会学的想像力では、「異なるできごと」の視点を社会全体に広げていきます」（高田氏）

たとえば、自分の住む町のゴミ置き場が汚れているというのは個人の困りごとである。これを、なぜそもそもゴミ置き場が汚いのかと考えると、行政システムがうまく動いていない、あるいは町で暮らす人々の衛生に対する理解・意識が高くないなど、さまざまな問題が挙がってくる。このように、自分の困りごとを起点に想像を広げ、社会の困りごととして問題をとらえ直す。

ミルズがその著書、『社会学的想像力』を著したのは1959年のことである。「米国が大衆社会、消費社会へと大きく動き、人々が個人の、特に経済的成功を目指すようになり、コミュ

ニティが社会を支えるという考え方が揺らいだ時代でした。ミルズは、個人と社会に架橋することの重要性を説き、のちに公民権運動やフェミニズム運動にも大きな影響を与えます」(高田氏)

当時、公民権運動が本格化しつつあったものの、アフリカ系米国人に対する差別が色濃く残っていた。「アフリカ系米国人がバーで白人に罵倒されたとき、罵倒されることは個人が出くわした問題ですが、本人が目の中の白人に向き合っている問題を解決するのは実際には困難です。そこで、社会全体という広い視野で人種差別問題を想像し、差別をなくしていくにはどうすべきかを多くの人の対話によって考えていこうとしました」(高田氏)

一方で、高田氏は、「ミルズの社会学的想像力は思考力であり、一般の人にはハードルが高い」と指摘する。「ミルズの社会学的想像力には、歴史や文化、法律、行政などに対する知識を獲得し、思考力を鍛えるという相当の知的訓練が必要になります。1990年代から今も活躍する社会学者、ノーマン・K・デンジンは、個人の困りごとをもっとローカルなつながりや、小説、漫画、新聞記事など身近な知識を活用し、自分自身と、あるいは“隣”にいる当事者と対話し、より想像を広げることにより解決していけると考えました。私も、デンジンと同じ立場を取っています」(高田氏)

では、具体的にどのように想像・対話し、個人の問題と社会の問題の架け橋を作っていくのだろうか。

バイアスは“あること”を前提としておく

まず、「たとえ研究者たちがどんなに社会調査や先行研究を参照して目の前にいる人にインタビューしても、バイアスから完全に解放されることは不可能だという前提に立つべき」と、高田氏は言う。「自らが何らかのバイアスに囚われていることを認め、そのバイアスを引き受けたうえで、知った気にならずに相手と向き合います。すると、相手の持つバイアスも見えてきます。お互いのバイアスを擦り合わせて、お互いの想像を修正し、今、目の前にある問題を解決することが求められます」

1つの視点から別の視点にすばやく移動する

社会学的想像力の重要なテクニックとしてミルズが挙げたものの1つに、1つの視点から別の視点にすばやく移動することがある。「たとえば上司がシングルマザーの部下と向き合うとき、まずはその部下の視点に立ち、そのうえでほかの部下はどうなのか、隣の部署のシングルマザー／ファザーはどうなのか、同性パートナーと育児している場合はどうなのか、ということの一つひとつ丁寧に取り上げていきます。これが視点を移動するということです」(高田氏)

“厚く記述”せよ

しかし、いくら視点を移動しようと考えても、どこまでも相手は“他者”であり、100%正しく、仔細に想像するのは不可能だ。「そのときは“厚く記述”せよ(Tick description)、とデンジンは言っています」(高田氏)。厚く記述するとは、まず、当事者が見ていること、感じていること、やっていること、あるいはほかの表現も含めて、自分の解釈はひとまず保留して、当事者の言葉を受け止めて記録することです。そこから、彼らの世界を自分なりに持ち得る知識を総動員して解釈して、「こういう世界だろう」と思うことを書く。「それを当事者に問いかけ、解釈を比べ合って擦り合わせをしていく。つまり、一緒に世界を描いていくということです」(高田氏)。このとき重要なことは、「職場でいえば、パワハラ、LGBTQへの差別など直面し得る課題について事例をストックしておくこと」(高田氏)だという。「理論化、一般化するためではありません。人々の心にある本音や感情は、決して理性的に言語化されたものではありません。もやもやした感情を把握し、言葉を与えるために語彙を増やしておくこと。そのような感情を大切にしたい言語化が重要です」(高田氏)

1対1で向き合うことは、むしろパブリックな壁を作る

部下の本音を聞く場として、企業においては1on1が一般的

だ。しかし、「マネジャーと部下、教師と生徒、社会福祉士と当事者、というような場は、社会学的想像力を発揮する場としては不適切」と、高田氏は指摘する。「1対1だと、専門家として話し、アドバイスを受ける側として話すという社会的な立場の固定化が起こります。1対1だからこそプライベートではなくむしろパブリックな関係となり、それが壁となって距離を作ってしまうのです」（高田氏）

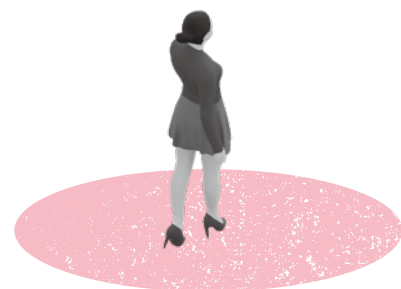
ただし、人数を増やすならば、「顔が見える範囲」にしたほうがいい」（高田氏）という。「それは覚えられる程度の人数、あるいは単に顔見知りということを行っているものではありません。ある種の哲学的な概念で、配慮し合える人々を指します。お互いに慮ることで問題をケアし合う状態が作られます」（高田氏）

“エピファニー”の瞬間は すぐには訪れない

“神が降臨するような納得感が訪れる瞬間”を、デンジンは“エピファニー”と呼んでいる。「今まで整理されていなかった課題があらわになる、あるいは自分の持つ課題が昇華されて苦しみから解放されるエピファニーは、そう簡単には訪れないとデンジンは述べています。1、2度話して得られるものではなく、対話を何度か積み重ねて私の問題はこうであると気づいたり、こういう問題だったのかもしれないのちに振り返ったり、ということがほとんどです」（高田氏）

相手を理解しよう、ともに課題を解決しよう、というときには、粘り強さが求められるのだ。

看護師僧侶の視点



心のうちの 根源的な悩みを “聞く”ために

玉置妙憂氏は、僧侶であり看護師である、という異色の存在である。「もともとはごく普通のワーキングマザーでしたが、息子がひどいアレルギーで苦しんでいたために、彼を少しでも楽にしたいと看護師の資格を取りました」と、玉置氏は振り返る。せっかく取得した資格を活かそうと病院の脳外科で看護師として働くようになった。「その後、夫が大腸がんを罹患し、一度は手術と抗がん剤治療で回復したものの、再発して帰らぬ人となりました。2度目の手術の後、夫は積極的な治療は受けず、自宅で過ごすという選択をしたのです。夫の潔い

死にざまを経験した私は、病院に戻る気になれず、高野山真言宗で修行を積み、僧侶となりました」（玉置氏）

現在の玉置氏は、僧侶とはいっても葬儀などの宗教的な儀式は行っておらず、緩和病棟や在宅で療養する主に終末期の患者や、精神科のクリニックで生きづらさを感じている患者などに対する“スピリチュアルケア”を仕事としている。「スピリチュアルというと、日本ではオカルト的な意味で使われたりすることがありますが、本来は“霊的な”“精神的な”という形容詞です。私自身は、人間が持って生まれた根源的なものであり、心の奥深いところに存在するものととらえています。自分は何のために生きるのか。なぜこんなに苦しい思いをしななければならないのか。そんなふうに自分の存在に関わるようなモヤモヤとしたものをスピリチュアルペインといい、私はそれを少しでも軽くしようと活動をしています」（玉置氏）

実際に何をするのかと問うと、「ただ、聞くのです」という答えが返ってきた。「当事者に“寄り添う”ということは純粋な

気持ちだと思っていますが、実際にはとても難しいことです。何のためにそれをしたいのか、心の皮を一枚一枚剥いていくと、相手のためと言いながら自分のためにやっているということが見えてきます。その自覚を持って、ただ、聞きます」(玉置氏)。“ただ聞く”とは、どういうことだろうか。

真っ白な状態で聞く

「終末期の患者さんのケアを例にとるとわかりやすいのですが、死は誰もが経験がないので、死がどのようなものか、それを目前にした人の気持ちや状態の本当のところはわかりようがありません。“わかる”と言った瞬間に嘘つきになります」(玉置氏)

また、いくら終末ケアを経験しても、その人の病状や家族の状況はもとより、生きてきた道のりやそれによって培われた価値観は誰一人同じということはない。「がんのステージ4だったAさんの心のありようを、同じステージ4でもBさんには転用できません。話を聞くときには、常に自分の心を真っ白な状態にすることが求められます。わかった気にならないというのが、基本的な姿勢となります」(玉置氏)

解釈と判断という実社会での思考のスタイルを捨てる

真っ白な状態にすることを阻むのは、「多くの人が幼少期から社会に適応するために鍛えられる解釈と判断という思考の



玉置妙憂氏

看護師僧侶



“訓練”」(玉置氏)だという。たとえば、幼稚園で先生が前に立つたら全員が席に座り、おしゃべりを止める。「単に先生は、前に立つただけです。しかしそれを見て、先生は“座り”“黙る”ことを要求していると解釈し、実際にそのような行動を取るべきと“判断”しているわけです。実社会では常に解釈と判断を求められているので、それが強化されていくのですが、これが物事をありのままに見るということを阻みます。答えのない、どうにもならない悩みを抱えている人への安易な解釈と判断は、相手を傷つける刃にしかありません」(玉置氏)

しかし、この実社会の思考のスタイルを捨てるのは非常に困難だ。「テクニカルな方法で言えば、10の言葉が頭に浮かんでも2しか言わない、つまり8の言葉を発しない。頭のなかではいろんな考えが次々と浮かんでいきますが、押さえ込んで知らん顔するようにしています」(玉置氏)

また、相手が黙ってしまったときにも、「相手が言葉を発するのを待つ」(玉置氏)という。沈黙に対して、何か気に障ることを言ってしまったのではないかなどと考えるのも、やはり解釈と判断となる。「スピリチュアルケアでは、3分という長い沈黙も少なくありません。そのときは、相手の顔を見ながらも頭のなかでは鼻歌を歌っていることもあります。そのようにしてでも、我慢して待つのです」(玉置氏)

科学・経験値から感性・直感のエンジンに切り替える

医療の現場では、「痛みを取るという問題解決は医療者である看護師が行い、ただ聞く、という役割を別の人が担うほうがいい」と玉置氏は言う。「身体の痛みの問題が解決されても、死や病に対する不安という問題は残り続け、心の痛みが置き

去りになってしまうことがあります。しかし、医療的な問題解決を役割とする看護師に、スピリチュアルケアまでお願いするのは、非常に負担が大きいのです」(玉置氏)。その理由は、使う“エンジン”が異なるためだ。「医療的な問題解決は、科学と経験値がものを言います。これをもとに、解釈と判断をします。一方で、スピリチュアルケアは感性と直感というエンジンが求められます。本当は私のようにただ聞く人がいればいいのですが、現実にはまだまだ日本では一般的ではありません。分業ができず、同じ人が2つの役割を果たす必要があるならば、スピリチュアルケアをするときには、科学と経験値というエンジンを小さくして、感性と直感というエンジンを動かし始めるというように、切り替えが必要です」(玉置氏)

問題解決をするのは、 あくまで本人である

スピリチュアルケアにおいても、相手から「どうしたらいいのでしょうか」と問題解決を求められることはもちろんある。「そういう場合でも、こちらから急いで結論を出さないようにします。問題解決をするのはあくまで本人であるので、本人からアイデアや結論が出るように質問します」(玉置氏)

たとえば、ほぼ寝たきりの人が「アイロンが欲しい」と言ったとしよう。本人には、アイロンを持つ力がない。「なぜ欲しいのか」と問うと、「洗濯物が乾かないから」だという。「すると、多くの人は『自分では持てないし、火傷の危険もあるからやめたほうがいいよ』と提案するでしょう。それに対して、納得したように頷いたとしても本人は満足しません。このときは状況にもよりますが、家のなかにあるペットボトルなどを持ってきて『これくらいの重さだけれど持てる?』と渡すと、本人が持てないことに気づきます。そして、『ほかに洗濯物を乾かす

方法はないかな』と、また問いかけ、解を見つけていきます」(玉置氏)

注意しなくてはいけないのは、「どうすべき」「こうしたらどうか」という他者への提案は、提案する側が満足感を得られるために多くの人がやりがちであることだ。「でも、『どうしたらいいか』と言いながらも実際には解を求めていることも多いのです。それに対して何か提案をしても、相手にはモヤモヤが残るし、その提案を心から受け入れることは稀です。『そうしよう』と思えるような答えは、最終的には本人のなかにしかありません」(玉置氏)

とはいえ、対話が無意味だということではない。「1人で解を見つけるのは困難です。だから、問いかけ、考えるよすがを与える、聞く存在が重要になるのです」(玉置氏)

聞く人は、“回遊魚”であり、 “トイレ”である

“ただ聞く”役割を担う玉置氏は、病院やクリニックでは基本的に、“回遊魚”のように歩き回っているという。「誰もが話したいときに捕まえられるようにです。別の言い方をすると“トイレ”です。トイレは用を足したいと思ったときにそこに“ある”存在です。トイレにアポの時間を決められたり、追いかけてこられたりしたら嫌ですよ(笑)」(玉置氏)

トイレの意味するところは同時に、「吐き出したものがすぐに流せて残らないこと」(玉置氏)だ。「たとえ、前に話したときに大泣きをされたとしても、次に話をするときに『あのあと、どうでした?』と聞くことはありません。真っ白な状態で、前の話を忘れた状態で聞きます。何を話しても何事もなかったようにしているから、相手も安心感が持てるのだと思います」(玉置氏)





臨床宗教師の視点

他者に向き合う 技術を養うために

臨床宗教師とは、被災地や医療機関、福祉施設などの公共の空間で心のケアを提供する専門職であり、同時に日本臨床宗教師会が認定する資格の名称でもある。「スピリチュアルケアを行う資格にはスピリチュアルケア師もありますが、臨床宗教師は宗教をバックグラウンドに持つ人であるという点が特徴的です」と話すのは、東北大学大学院の実践宗教学寄附講座で臨床宗教師の養成に取り組む文学研究科教授、谷山洋三氏だ。僧侶のほか、牧師、神主など多様な宗教のバックグラウンドを持つ200人程度が現在活躍しているという。

実は、臨床宗教師は誕生して10年程度の新しい専門職であり、資格化されたのは2018年である。欧米諸国やその影響を強く受けた地域では、医療・福祉施設、ホスピス、軍隊、警察、消防、刑務所などに幅広くチャプレンというキリスト教の宗教者が働いている。「終末期の患者はもちろん、精神の病にかかった人々や命をかけて仕事をする人々は、人には言えない重苦しい悩みや不安を抱えています。そうした人々の心のケアを、チャプレンが伝統的に担っています。日本でも1970年ごろからその必要性の議論はあり、ホスピスで牧師が働くな

どの例がありました。その後、仏教をベースとして心のケアを行うビハーラ僧が登場します。私も、2000年代はじめに病院でビハーラ僧として働いていました」(谷山氏)

「非常に重い悩みや不安を抱える人の話を聞くには、胆力と時間が必要であり、宗教者への期待がある」と、谷山氏は言う。しかし、日本では政教分離が強く求められるため、特定の宗教を背負った宗教者が公共の場で活動することには壁があった。「宗教の枠を超えて、さまざまな宗教者が協力して心のケアを行える専門職が求められていました。それが、2011年の東日本大震災での被災者支援をきっかけとして実現したというわけです」(谷山氏)

谷山氏は、臨床宗教師を目指す宗教者に、悩みや不安を抱える人たちの声を聞き、ともにその人たちが求める“何か”を探するための姿勢や技術を伝えている。何を、どのように伝えているのか。

**心のケアとはセルフケアであり、
傾聴することが基本**

「スピリチュアルケアの基本は傾聴すること」と、谷山氏は強調する。「ケアを求める人が置かれている状況は大変厳しく、そのなかにあって自分らしさを失っていることが少なくありません。そのため、混乱したり、文句を言ってみたり、落ち込んだりします。その人に自分らしさを取り戻してもらう、ある

いは新しい自分を見つけてもらうことは、決して外からコントロールできるものではありません。つまり、心のケアとはセルフケアであり、それをお手伝いするためには話を聞くしかないのです」

傾聴するにあたっては、モードを感情モードにすることが重要だという。「よく、“相手の言葉を引き出す”と言いますが、それは操作的かつ誘導的な思考モードの作業です。スピリチュアルケアでは人を誘導するのはもってのほか。一言一言に反応する、1つのトピックに集中するのではなく、頭の回転を止めて話の全体を感覚的にキャッチすることを目指します」(谷山氏)

傾聴のハウツーだけを学ぶことは意味がない

宗教者は傾聴がそもそも得意なのではないか、と問うと、「決してそうではない」(谷山氏)という。「人の前で話すことのほうが得意な人が多い。そういう“黙ってもらう”ことが、養成の初手ともいえます」(谷山氏)

ただし、傾聴においてはハウツーを学ぶことはあまり意味がないという。「傾聴する相手が置かれた環境は一人ひとり異なりますし、また、たとえ同じ相手であってもまったく同じ状況には遭遇しません。『こういうときはこうすればいい』というハウツーは意味がないのです。養成では実際に現場に入ってもらうことが中心となります」(谷山氏)



谷山洋三氏

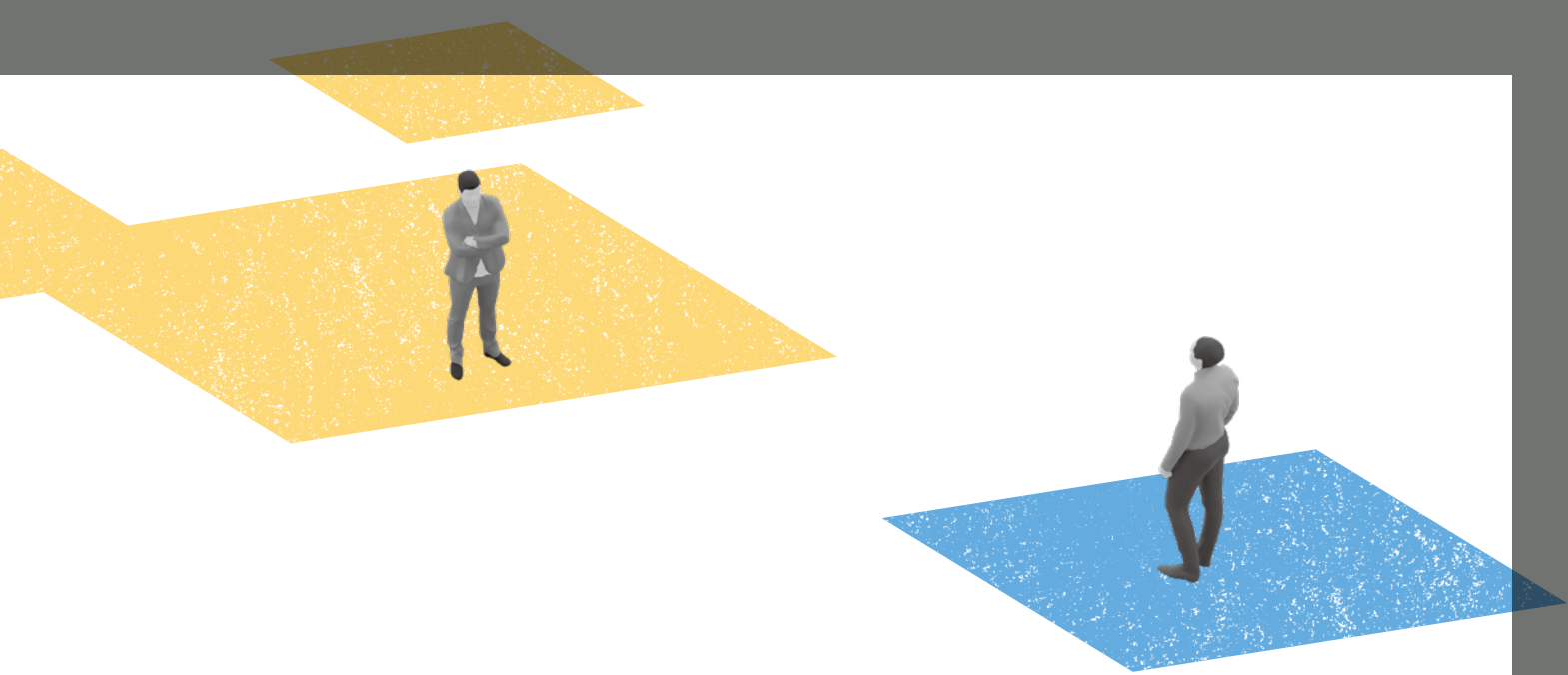
東北大学大学院
文学研究科 教授

具体的には、実際に対象者のスピリチュアルケアを行い、10分程度の逐語録を作って、そのときに起きた感情も併せて書いてもらう。それを3、4人のグループで発表し合う。「感覚や感情を言語化することがそれらに対するアンテナを強化することにつながり、他者のなかにある感情もキャッチしやすくなります。自分の振り返りとともに人の発表を聞きながら、感情モードで聞く経験をたくさん積んでもらうようにします」(谷山氏)

他者を知る前に、まず自分自身を知ること

前述の訓練は、「自分を知る訓練でもある」と、谷山氏は話す。臨床宗教師は、他者を知る前に、自分自身を知ることが重視しているというのだ。「対話では相手の影響を受けるためです。自分がどのようなときにどのような反応をするのかを知っておかなければなりません」(谷山氏)。たまたま出会った人を“苦手だ”と思った瞬間、そのまま関わってもうまくいかないことがある。「たとえば自分の父親に似たタイプの人の前では萎縮するとわかっていれば、自分の反応が予測できるので、そういうタイプの人と出会っても自分の気持ちを抑えてちゃんと話を聞くなど対応を調整します。少なくとも、自らの苦手意識で相手に迷惑をかけることはありません。自分を知ることが、相手に対するマナーでもあります」(谷山氏)。スピリチュアルケアの現場で逐語録を作るトレーニングでは、自分に起きた感情をキャッチして言語化するが、それは自分の反応の癖や傾向を知ることにもつながるというわけだ。

また、自分を知ることによってスピリチュアルケアに必要な胆力も養われるという。「自分の本当の感情に焦点を当てることは、嫉妬、冷淡さ、身勝手さなど自分の嫌な部分を見つめる作業でもあります。そういう自分が存在することを受け入れてこそ、相手の話を頭ではなく感情モードで素直に聞けるのだと思います」(谷山氏)



紛争解決活動家の視点

必要とするすべての人を支援するために

アクセプト・インターナショナルは、テロリストやギャングなど暴力的過激主義者の脱過激化・社会復帰支援などを行うNPOである。ソマリア、ケニア、イエメン、インドネシアなどの過激化リスクの高い地域や人々、テロ組織に加入してしまった人を排除するのではなく“アクセプト(受け入れ)”し、“過激化させない、過激化した人を取り残さない”ことによって、テロ組織の人的勢力を縮小し、テロと紛争の解決を目指しているという。

「現在、地球上では歴史上類を見ない数のテロと紛争が発生しています。それに対する問題解決の手法の多くは、制限・排除・駆逐を目指すハードなアプローチです。しかし、残念なことに状況はまだまだ厳しいままです。私たちは武力ではなく、彼らとの対話を通じて解決を図ろうとしています」と、代表理事の永井陽右氏は説明する。

永井氏は、テロリストやギャングなど、支援対象の人々を“圧倒的他者”と表現する。その意味するところは、価値観も行動もまったく想像できない人々であり、最も共感しにくい人たちだ。なぜ、そのような人々を支援するのか。すると、「共感ベースではなく、真のニーズのあるところに取り組もうとしているから」という答えが返ってきた。「対立や分断を乗り越えるには、共感が必要だといわれます。それを否定はしませんが、対立や分断の本質は、共感し得ない“何か”の存在です。両者の壁を乗り越えるには、その何かを探るために対話の糸口を見つけなければなりません」(永井氏)

また、「共感をベースにした支援に頼ると、支援に偏りが生じる」と永井氏は指摘する。「たとえば社会的弱者である難民の子どもへの支援の手は、十分とはいえなくてもかなり多く集まります。共感とは言わば人の本能であって、多くの人はテロリストの成人よりは難民の子どもを助けたいと感じるでしょう。しかし、99%の人が支援を拒むようなテロリストであっても人権があることを忘れてはなりません」(永井氏)

永井氏は、「人権を認めるという行為は、本能だけでは不十分で、理性が必要」だと主張する。「私は、世界をよくすると

いうことは、簡単に言うと最低限すべての人の人権が守られていることだと考えます。だから今、本能的には忌避感や違和感を持つ相手であっても、理性の眼差しで見つめることが求められていると思うのです」(永井氏)

アクセプト・インターナショナルでは、これまで個人に合わせた包括的なプログラムを通じて、約400人のテロリストの脱過激化を実現してきた。多くのアクターが努力しても和平プロセスを組めないような“圧倒的他者”たちと、どのように向き合い、理解を深め、そして変化を起こしたのか。理性の眼差し、技術とはどのようなものか。

レッテルを貼ることが、 さまざまなアプローチを遮断する

まず、基本的なスタンスとして、「テロリスト=悪魔、というようなレッテルを貼らないこと」と、永井氏は強調する。「“非人間化”という言葉があります。どんなに悪魔に見えても、人間である限り人間には権利があり、権利を尊重しなければなりません。『あいつらは人間じゃない』という非人間化は、紛争時などのジェノサイドの理由にもなり得ます。また、国連や大国の議会で“テロリスト”と認定すると、その人たちと関わるべきではないというのが大原則になり、本来は可能な和平や支援のアプローチの遮断につながることもあります」(永井氏)。テロリストの例は極端ではあるものの、私たちが何かレッテルを貼ることで、異質だと思える人々との間に壁を作

り、向き合わない・支援をしない言い訳にすることがあってはならないのだ。

対立の方向から同じ方向へと ベクトルの向きを変える

永井氏は、「実際の対話では、その人が発する言葉にはそれほど興味はない」と言い切る。永井氏の興味は、相手の言葉の根底にある本当に伝えたいこと、心情的なものは何かを探ろうとすることに向かう。たとえば永井氏は、「お前のことを殺す」と言われることがある。「殺すと言われて怖くないわけではないけれど、表面的な発言だけに反応するのでは相手のファイティングポーズに真っ向勝負するようなもので、圧倒的他者性の壁にぶつかるだけです。ですから、階層のより深いところに入っていけるように問いかけ続けます」(永井氏)

「殺す」と言われたら、「なぜ殺したいと思うのか」を聞く。すると、「外国人だから」と言う。それに対して、「なぜ外国人を殺したいのか」と問うと、空爆されたり、自分の家族や仲間が殺されたりなど、怯えや怒りを持っていることがわかる。あるいは、歴史的な宗教戦争が根底にあることもある。「そして、よくよく聞けば、彼らも平和に暮らしていくことを望んでいます。それがわかれば、『あなたたちは平和に暮らしたいと言うが、敵としている人たちの平和抜きにして成り立つのか。私はあなたと一緒にそれを考えたい』というように、相手が描く世界をともに実現しようとする前向きな対話に変えていくことが可能になるのです」(永井氏)

多角的な知識を活用する。 でも相手を論破しない

そこまで持つていくのは非常に高度なテクニックを要し難しいが、「助けてくれるのは、相手が属する社会やそこにある課題、信仰する宗教などに関する知識」(永井氏)だ。「できるだけ多角的に知識を獲得して蓄積しようと努めます。イスラム教徒と話していて、相手がコーランの一節を暗唱して私を説き伏せようとしたとき、コーランの知識を持っていれば別の一節を持ち出すことによって相手の考え方に揺らぎを与え



永井陽右氏

アクセプト・インターナショナル
代表理事

たり、議論を深めたりすることもできます」(永井氏)

ただし、「相手が大切にしていることを絶対に否定してはならない」と、永井氏は強調する。「こちらの言っていることがいかに論理的であっても、相手は『君に完璧に論破されたから、君が正しい。君の言う通りにする』ということにはなりません。自分が大切にしている価値観であればこそ、他者から間違いと言われたら、その果てには対立しかありません。ですから他者の持つ価値観はいったん尊重し、受け止めなければなりません」

Listen for reactionではなく、 Listen for understanding

しかし、前述のような対話がそう簡単に進むわけではないという。「なかなか信頼してくれないし対話にも応じてくれない。それでも粘り強くやってみるしかないのです」(永井氏)

なぜ、そこまで粘り強くあるのか。「近年、国内外問わず、特にSNS上で散見されるのは、異なる立場や意見の人に対して、『この人ダメだわ』『わかっていない』『狂人』というように、

バツサリ切り捨てるようなコメントです。気持ちはわかるけれど、異なる立場や意見に対して叩くことの先には、変化も改善も何もありません。私自身も人と人は完全にわかり合えないという前提に立っていますが、わかり合おうとしなければ、いい社会、世界に向けた変化はあり得ません。だから、対立や分断を乗り越えることを諦めたくないし、そのために必要なのは粘り強い対話だと考えています」(永井氏)

永井氏が対話で心がけていることは、“Listen for reactionではなく、Listen for understanding”だ。「たとえば『いや、違う』というように、相手の言葉に即反応する、スピーディなコミュニケーションは、感情ベースでありあまり頭を使いません。一方で理解のために聞くのは理性的な行為であって、その人が今発した言葉の根っここのところにあるものを知ろうとするスタンスです」(永井氏)

原則として一人ひとりの主義主張はバラバラである。そして、そうあることが自由の本質であり、人がそれぞれ持つ権利である。そう永井氏は考える。だからこそ圧倒的他人の尊重は、困難が伴ったとしても、自由と人権が守られる世界を作るために諦めず向き合う価値があるのだ。

キャリア教育者の視点

自らの未来を リアルに想像して もらうために

キャリア教育とは、仕事の経験がない学生に、自らの未来の姿を想像させる営みである。電気通信大学で主に1年生、2年生を対象にキャリア教育を行う同大学共通教育部特任准教授の松木利憲氏は、「私が関わるのは就職活動の前段階で、

将来について考え、将来のことを見据えて今すべきことを考える支援です。そこでは当然に想像力が重要になってきますが、想像するために私が心がけているのは、コミュニケーションの最大化です」と、説明する。なぜ、コミュニケーションの最大化なのか。

「どうありたいのか、どうしたら幸せか・心地いいのかを想像してもらい、それを自覚してもらうには、大学の同級生と対話して、自分の考え方や感じ方の違いを明らかにしたり、あるいは電気通信大学卒業生などに直接会って、将来の自分のあり得る姿の情報を獲得したり、ということが重要になってきます。リアルな想像のためには、やはり他者とのコミュニケー



ションが必要だと考えます」(松木氏)

松木氏はキャリア教育の重要性を確信すると同時に、「その限界も理解している」という。「他者を変化させることまでは踏み込めない。私たちができることは変わるための環境づくりです。そのメインが、コミュニケーションの機会の提供なのです」(松木氏)

想像を有意義なものにするためのコミュニケーションとはどのようなものか。松木氏は、どのような機会を学生たちに提供しているのか。

自らについて想像するには、 他者の理解が必要

松木氏が提供するキャリア教育の基本的なプログラムは、本人がまず1人で自らの将来について考え、まとめるといういわゆる自己分析から始まる。次に、それを授業に持ち込み、



松木利憲氏

電気通信大学共通教育部
キャリア教育部会
特任准教授

グループワークで自分が考えてきたことを共有する。自己分析を他者と共有する理由について松木氏は、「自分と同じような価値観だと思われる人にも違いがあることを感じてほしいから」と説明する。「電気通信大学は単科大学であるため、比較的やってきたことや学んでいることは似通っています。しかし、本当に好きなこと、やりたいことはそれぞれ違い、価値観を深めていくとそれが明らかになります。比較的近い環境にあっても、自分と異なる価値観を持つ人がいることに気づいてほしいのです」

その視点を就職活動前に獲得しておくことは、意味が大きいとも言う。「大学選びは、学力のレベルや経済力、学びたいテーマなどによって行われ、比較的選択の基準はシンプルです。しかし、会社選びは業界の数も多く、社風や人事制度、仕事内容、会社規模など数限りなく基準があり、より複雑性が高くなります。会社ランキングなど他者の基準で選ぶと失敗することも少なくありません。他者にとっていいものは、必ずしも自分にとっていいものではない。その逆もまた真なり、ということをまず実感することが重要です」(松木氏)

想像力を高めるには、 “自らの未来の可能性”である 人々に出会うこと

もう1つ、キャリア教育のプログラムの重要な要素として、可能な限り、実際に働いている人に会ってもらうことを挙げる。「キャリアを考えることは、自らの将来の姿を見出すこと。電気通信大学の卒業生は、自分が将来働く可能性のある会社の社員であることが多い。その人たちに社会で働くこととは

どういふことか、仕事に対する思はどのようなものかを話してもらい、自らの姿を投影してもらいます」(松木氏)。松木氏は、東京女子大学でもキャリア教育の授業を担当しており、「女性の場合はライフステージによって働き方や価値観の変化が大きいので、5年目、10年目、15年目など、年代の異なる女性に出講いただくようにしている」(松木氏)という。

松木氏は、「卒業生のお話を単に聞くだけでは不十分で、できればきちんと対話をしたほうがいい」と考える。「検索すればあらゆる情報が手に入る時代ですし、読み物だけではなく動画でリアルな情報はたくさん配信されています。それでもそれらは一方通行の情報にすぎません。自分が質問し、答えてもらい、その対話を通じてはじめて、自らの未来として投影することができるようになるのです」(松木氏)

対話やプレゼンテーションの“標準”を下げる

学生たちには、他者とのコミュニケーションにおいて必要なスタンスやスキルを、一定程度は伝えている。「そうでないと、学生たちが有効な情報を獲得することが難しいからです」(松木氏)

まず重要なことは、「学生が考える対話やプレゼンテーションの標準を下げること」と松木氏は言う。やや意外だが、これはどういふことか。「学生のコミュニケーションは今やSNSが中心で、小さなコミュニティのなかで慣れ親しんだ人々とのやりとり限定されます。初対面の人とのコミュニケーションには慣れていません。一方、テレビやYouTubeで、タレントさんや芸人さんの訓練されたコミュニケーションやプレゼン

テーションを見て、そのレベルを“標準”だと勘違いし、自身への評価を低く設定してしまいがちです。そのため、うまくできなかったと落ち込んでしまう学生もいます。標準を適正化するために、他者とのグループワークやプレゼンテーションを見て、学生自身のレベルを認識してもらうようにしています」(松木氏)

また、就職活動や先輩訪問にあたっては、「質問を事前に準備する」ことがセオリーのように言われる。「準備は大事ですが、用意した質問を順番に聞いていくと、ともすると質問攻めにしたり尋問口調になったりと、対話になりません。対話によって相手の深いところに入り込んでいってこそ、本当の価値観や本音が聞けるもの。そのために、相手の言葉を拾って、掘り下げるための質問をするように、と伝えています」(松木氏)

発言内容に対する評価をしない

松木氏自身が学生と対話するときには、「発言内容を評価しない」ということをしっかり伝えるようにしている。大学の授業は何らかの評価をすることが義務付けられるが、評価の対象を読み書き・話すことのスキルに限定することで、自由な発言を促そうとしているという。

「評価されるという前提では、大人ウケするであろう、模範的であろうと学生が考える回答を言いがちです。授業外で話す学生の本音が、とても具体的かつリアリティのある内容だったりすることがあり、もったいない。評価とは、他者が作った価値観に照らすということ。自らの価値観を発見する場に評価を持ち込むことは、ふさわしくないのです」(松木氏)

想像力と対話力を どう高める？ 発揮する？



ビジネスでの習慣から脱却することへの挑戦

多様な分野の5人の専門家、実務家から、想像力と対話力について多くのことを学んだ。
人事やビジネスの世界で適用すべきはどのようなことか。また、それにあって壁となるのは何か。
野田氏自身が発見したこと、また、実践してみたいことを振り返る。

5人の専門家、実務家の経験、知見から皆さんは何を学んだでしょうか。ここで、私なりに一度整理を試みたいと思います。

条件反射的に解決策を提案する態度の危険性

まず、「真っ白な状態で聞く」ということ。これは大変難しいことです。

私たちは、他者を目の前にしたとき、見た目はもちろん、性別、人種、年齢、職業などによるバイアスを常に持ってしまう。人はバイアスからは自由

にはなれません。まずは自分のバイアスを認め、そこからできるだけ逃れようとする努力が必要だと、高田さん、永井さん、松木さんが強調しています。

また、玉置さんも指摘していますが、私たちは人の言葉や行動から常に何かを解釈し、判断するというのが習性になっています。特に私はコンサルタントという職業上、お客さまから悩みを聞くと条件反射的に解決策を探し、提案しようします。これは、対話によってより正しくその人の心の根っこの悩みを想像するには、大変

危険な態度だと再認識しました。

この習慣を自動的に実行しない手立てとして、思い浮かんだ10の言葉のうち8は口にしないことが有効だといえます。私の経験でいうと、若い頃は特に、お客さまが頼ってくれるとうれしいので浮かんだアイデアをすべて伝えていました。もちろん喜んでもらえ、「そうですね」と口では言うものの、それ以上の疑問や悩みを語るのを彼らはやめてしまいます。お客さまが持つ問題はもっと深いところにあり、それは彼ら自身も気づいていないこと

が少なくありません。表面的な問いや相談に対する解を言語化し、ボールを打ち返してしまうと、深い対話が阻害されてしまいます。問題解決をするのは本人であり、心のケアの基本はセルフケアだと谷山さんが言うように、相手の心のなかにある課題ややりたいことを引き出すことが求められます。私自身も、年齢と経験を重ねてようやく気づいたことです。“Listen for reactionではなく、Listen for understanding”という姿勢を再度徹底したいと思います。

感情か、理性か。異質性の強さでモードを変える

ただし、黙っていればいい、というわけではありません。玉置さんが挙げた12ページのアイロンについての会話の例を思い出してください。ペットボトルを持ってみることを提案しています。自分でアイロンの重さを確かめることを思いつくのは難しい。やりとりをしながらいくつかの仮説を持って、反応を見ることを繰り返します。さまざまな選択肢や可能性を提示して、相手の心が動いたと見えた瞬間にそこを深掘りしていく必要があるのだと感じました。

私は基本的には科学と経験値で他者と向き合っていますが、相手の心を知ろうとするときには直感・感性を大事にしようと努めます。特に大事にするのは、“相手の喉に刺さった小骨に気づく”ことです。なぜこの人は飲み込まないのか。なぜ言い淀むのか。

ちょっとした違和感や躊躇に敏感であろうとします。

一方で、永井さんは感情だけに頼るのではなく、“理性の眼差し”の重要性に言及しています。感情で聞け、理性の眼差しを持って、というのは相反する示唆に見えます。しかし、これを突き詰めると、私は相手の自分から見たときの距離感、異質性の強さによってモードが変わるのではないかと考えました。永井さんがいうように、テロリストのような圧倒的他者に感情で向き合うと怒りを覚えることも少なくないでしょう。感情的に共感できないときには理性を発動し、相手の優れた点、魅力的なところを見つけようとする“美点凝視”が大事だとあらためて感じました。

同じ方向を見て未来を語り合う

ただ、どうしても明らかに考え方が違い、共感することが難しいこともあるでしょう。これは永井さんがまさに指摘していることですが、対話のどこかで“同じ方向を向く”べく努めることが有効です。結婚式のスピーチでも、「お互い見つめ合っているうちは半人前。同じ方向を向くようになってこそ本当の夫婦」と言われたりします。同じ方向を向くとはすなわち、同じ未来を見てそれについて語ることです。利害関係があると本音が言い合えないというのもまた事実です。利害関係というWin-Loseの関係を、Win-Winに変えていくのが想像と対話の

持つ力でしょう。

そして、どれだけ話が噛み合わなくても、相手を論破しても、いいことは何もないというのも同感です。相手に納得してもらいたい場合、重要なことは“逃げ道”を作ることです。たとえばクライアントに対して解決策を提示するにしても、同業種の事例は挙げず、他業種や他国の話をする。手を替え品を替えエピソードを積み重ね、じわじわ、しみじみ感じてもらうほうがいいのです。

高田さんが社会学的想像力の知見として紹介してくれたように、“エピソード”の瞬間はすぐには訪れないのだと思います。さまざまな言葉や経験、知識が累積したり、ふと出合った別の事柄から気づきを得たりなど、納得や理解には時間がかかることも事実です。

ここまで整理してきたことは、私にとって、まったく知らなかったこと、あるいは知っていたけどなかなかできていないこと、あらためて重要性に気づいたことなどさまざまです。多様な人への理解を深めるには、なかにはビジネスや日常生活で繰り返す習慣から脱却することに挑戦しなければならないこともあります。

このあと、家族形態の多様化の現状について学び、次いで、いよいよ対話を実践します。家族形態は多様化しているのに理解や支援が行き届いていない可能性がある人々の課題に、どこまで迫れるか。私と編集部の挑戦を見てほしいと思います。

Step

2

家族の多様化の変遷とその背景、そして現在地を知る



ここでは、人事に携わる人々にとって身近でありながらその実像が見えていない家族の多様化というものについて、今、日本で何が起きているのかを学ぶ。

家族の形態や機能を社会的に分析する家族社会学という領域がある。Step2では、家族社会学の研究者であり、『問いからはじめる家族社会学—多様化する家族の包摂に向けて(改訂版)』(有斐閣、2022)の共著者である立教大学社会学部教授、岩間暁子氏に学ぶ。日本ではどのように家族の多様化が進んできたのだら



岩間暁子氏

立教大学社会学部 教授

うか。それによって今、どのような課題が生じているのだろうか。

100年間で6倍以上に増えた単独世帯

まず、実際にどのような変化が家族の形に起きているのだろうか。

岩間氏は、「“家族”の定義はとても難しい」という。「“世帯”と“家族”はそもそも異なる意味の言葉です。一般に、世帯とは“住居と生計を共にする人々の集団”を、家族は“血縁関係と婚姻関係に基づく集団”を指します。家族社会学では“家族”とは何か、“家族”には誰が含まれるのかを巡ってさまざまな見解が示されてきました。そして、現在、その定義がより難しくなっている、というのが大前提となります」(岩間氏)

そこで、“家族”よりも曖昧さが少ない“世帯”構成の変化をまずは見たい(右ページ図)。1920年に実施された第1回国勢調査によると、「核

家族世帯」は全体の55.3%、三世帯世帯などの「その他の親族世帯」は38.2%、「非親族世帯」は0.5%、「単独世帯」は6.0%だった。

家族の形が変化していると聞くと、三世帯世帯が減って、核家族が増えていると想像しがちだ。「しかし、2020年の国勢調査と比較すると、確かに『その他の親族世帯』は6.8%にまで減りましたが、実は『核家族世帯』は54.1%と、100年前とほとんど変わりません。『その他の親族世帯』の代わりに増えたのが『単独世帯』の38.0%で、100年前のおよそ6倍となっています」(岩間氏)

世帯構成の変化は、世帯人数の縮小も伴っている。1920年の平均世帯人数は4.99人だったが、2020年には2.26人と半分以下になっている。

核家族とは歴史が生み出した家族の一形態にすぎない

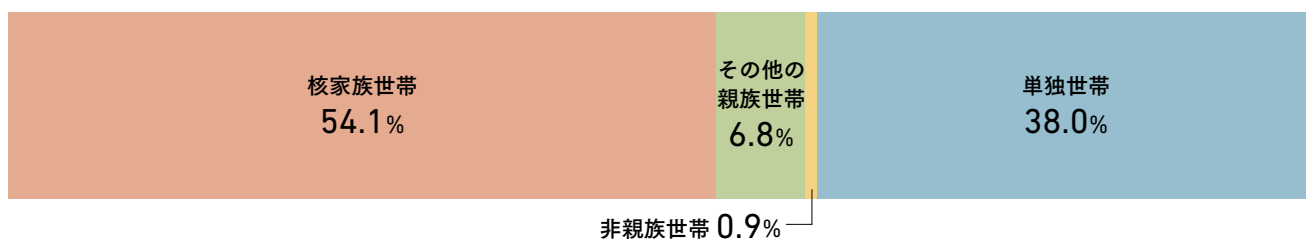
前述のように、現在でも核家族が

国勢調査に見る1920年と2020年の世帯構成の変化

1920年 世帯人数 4.99人



2020年 世帯人数 2.26人



出典：岩間暁子・大和礼子・田間泰子『問いからはじめる家族社会学—多様化する家族の包摂に向けて（改訂版）』（有斐閣、2022）、国立社会保障・人口問題研究所『人口統計資料集（2022年版）』（国立社会保障・人口問題研究所、2022）

全体の5割以上を占めている。しかし、「社会経済環境が大きく変化しているために、主流である核家族にも問題が生じている」と、岩間氏は指摘する。

核家族とは、主に夫婦と未婚の子どもから構成されるが、米国の人類学者マードックが、「この家族形態は、あらゆる社会の家族の形に『核』として普遍的に見られる」と主張したことにより生まれた。「これを『核家族普遍説』といいます」（岩間氏）。その後、核家族を普遍的なものにとらえず、歴史とともに登場してきたものであると考える『近代家族論』が登場した。「日本の近代家族論の提唱者の1人、京都大学教授の落合恵美子先生が挙

げた近代家族の8つの特徴のうち、多くの家族社会学者や人口学者が共有している特徴は3つです。1つ目は、形として核家族であること。2つ目は、夫が仕事、妻が家事・育児、といった性別役割分業を行っていること。3つ目は家族が愛情によって結ばれていることです」（岩間氏）

近代家族論では、伝統社会の家族形態には、直系家族や傍系家族、非親族が多く含まれていたが、産業化や近代国民国家の成立など社会の近代化によって核家族化した、つまり核家族とは近代化の過程で登場した一形態と考える。「近代家族の登場は欧州が先行しており、日本では明治時代に主に知識人層で登場しました。

大正時代になると、それが少し広がり、都市部の比較的裕福な新中間層（サラリーマン、官吏、教員など）のなかで“専業主婦”が誕生しました。それが庶民にまで一気に広がったのが、第二次世界大戦後の高度成長期です。洗濯機や掃除機などの家電製品が家事を軽減したことも、女性が家庭で家事労働を1人で担うことを後押ししました。均一化・画一化した核家族という形の家族が大量に出現したのです」（岩間氏）

近代家族論では、近代化以前の家族よりも、近代家族のほうが情緒的な絆が強まったと考えられている。「恋愛結婚をして、愛し合う夫婦の愛の結晶として誕生した子どもを大切

生活保障システムの3類型（東京大学・大沢真理氏による）

| | | 男性稼ぎ主型 | | 両立支援型 | 市場志向型 |
|-------------------|----|--------------------|-----------|---------------------------------|------------|
| 役割 | 家族 | 中心的 | | 周辺の | 中心的 |
| | 企業 | 中心的 | | 周辺の | 周辺の |
| | 国家 | 補完的 | | 中心的 | 補完的 |
| 労働市場の規制 | | 男性稼ぎ主を保護（ジェンダーに準拠） | | 平等主義 | 最小限 |
| 社会的経済／ サードセクター | | 中心的 | 周辺の | 政府との分業 （市民の自己啓発や 権利擁護に限定） | 中位 |
| 典型例 | | 大陸西ヨーロッパ | 日本、南ヨーロッパ | 北欧諸国 | アングロサクソン諸国 |

出典：岩間暁子・大和礼子・田間泰子『問いからはじめる家族社会学—多様化する家族の包摂に向けて（改訂版）』（有斐閣、2022）

にする。このような家族関係が幸せの形だと信じられていたので、どんなに大変でも夫は外で働き、どんなに孤独であっても妻は家事・育児するのが当然であり、それが愛情の証だとされてきました。このモデルは1980年代までは一定程度機能していたと思います」（岩間氏）

依然として「男性稼ぎ主型」の日本の生活保障システム

このモデルが立ちいかなくなるのが、1990年代前半のバブル崩壊以降だ。その背景には、雇用の流動化の急速な進行がある。非正規雇用が増え、男性1人で家計を支えられる雇用を企業が提供できなくなっていく。かつて20代後半から30代の女性の

就業率が著しく減るM字カーブが問題視されたが、近年は結婚後も仕事を続ける女性が急速に増えている。

しかし、性別役割分業がなくなったわけではない。多くの女性には外で働くという役割が増えたが、家事・育児は女性のもの、という実態と意識は依然として残っている。「そもそも家族のなかに大人が2人しかいない核家族は、育児や介護といったケアの負担が大きいのです。さらに、育児や介護は女性のものという性別役割分業の意識が根付いていると、たとえ女性が仕事を持っていたとしても担わざるを得ず、役割の固定化によってより負担が増えることになります」（岩間氏）

岩間氏は、「そもそも近代家族を成

立させるには、人々の暮らしのニーズを充足する財・サービスの生産・分配の仕組みとしての、しっかりとした生活保障システムが必要」と指摘する。上の図を見てほしい。「生活保障システムを支えるプレーヤーは、家族、企業、国家の3つがありますが、これに加えて東京大学名誉教授の大沢真理先生は、NPOなど営利を目的とせずに介護や育児のサービスを提供するサードセクターの重要性に言及しています。それぞれのプレーヤーの役割の大きさによって、大沢先生は生活保障システムを『男性稼ぎ主型』『両立支援型』『市場志向型』の3つの類型に分けています。日本はこのうち、男性稼ぎ主型だと考えられています」（岩間氏）

日本の生活保障システムでは国家の役割はあくまで補完的であり、家族と企業がその中心を担ってきた。企業は雇用も福利厚生も男性稼ぎ主に対する保護に重点を置いてきたが、バブル崩壊後にはその保護の内容を絞ったり、雇用の流動化によって保護される人がそもそも減ったりと、企業の役割が縮小していった。

家族が担うケアには、育児や介護もあれば、病気の看病もある。女性が長く働くようになり、更年期に苦しみながら働く人も少なくない。晩婚化によって、育児に携わる年齢が上がり、介護の時期と重なる場合もある。また、国勢調査では核家族の分類に含まれるが、シングルマザー／ファザー世帯（ひとり親と子どもからなる世帯）も、2010年の8.7%から2020年の9.0%と増加傾向にある。「ケアの負担は大きくなっているのに、日本ではサードセクターも育ておらず、家庭に投げっぱなしの状況です。ケアの大部分を家庭が担うという社会のありようは専業主婦という存在があってこそ成立していたにもかかわらず、家族の変化を見過ごして社会保障制度を変えないのは、サステナブルな社会ではありません」（岩間氏）

「誰とどのような形で人生を歩みたいのか」が多様化

この100年で大きく増えた単独世

帯の中身は、さらに多様だ。未婚化・晩婚化による若手からミドル層のみならず、高齢者の単独世帯も多い。「特に、夫に先立たれた高齢女性の単独世帯が目立ちます。また、恋人同士だけれど婚姻届を提出していないカップルや、同性パートナーとの婚姻が認められていないために単独世帯となっているケースも見られます」（岩間氏）

単独世帯の増加の背景には、価値観の変化もあるという。「有期雇用のために育児休業制度があっても現実的には取れそうにもない。育児と家事、仕事を抱えて大変な思いをしている40代、50代の先輩を見ているために、若い女性のなかには専業主婦を望む保守化傾向も見られます。一方で、日本で主流と考えられてきた近代家族とは異なる関係性や1人で生きるという選択肢が欧米にはあることを、SNSなどを通じて簡単に知ることができるようになりました。そちらのほうが自分の感覚にフィットするし、先の見通しが立たないのに結婚してメリットがあるのか、と考える若者も増えているように見受けられます」（岩間氏）

公的な調査などでは出てきにくい、若者の価値観の変化を見聞きすることもあるという。「学生など、若い人々は『この人は受け入れてくれる』と思えば、“常識”とは違う自分の価値観を話してくれます。代表性の面では

しっかりしたものではありませんが、確かに、若者の価値観は多様化しています」（岩間氏）

たとえば、大企業に入社したり、公務員になったりと比較的安定した職業に就いた男性が「1人で暮らしていくのも大変なのに、結婚したらより大変そう。だから結婚したいとは思わない」と語る。あるいは、セクシュアリティに関して、異性愛のみではない本音を吐露するという。「誰とともに、どのような形で人生を歩みたいのか。人事の前では明かさないような価値観を持つ人がいることは事実です」（岩間氏）

単独世帯を社会や企業がどう支えるかも、見逃してはならない大きな課題だ。

「単独世帯のなかでも、会社の休職制度がしっかり整っていて病気のときに利用できる人は別として、有期雇用の人の場合はそれができず、経済的に支える制度は事実上、生活保障しかありません。また、同性パートナーとの関係をカミングアウトすることができない、結婚できない状態にあって、その関係性を人に認められず、祝福されないことに絶望を感じるという声も聞きます。1人で生きる選択や、婚姻によらない親密な関係も含め、多様な“家族”をどのように企業や社会が認めていくのかを考える時が来ているのではないのでしょうか」（岩間氏）

Step 3

想像と対話によって “多様な家族”の 当事者に向き合う



いよいよ、実際にシングルファザー、
同性パートナーシップという家族形態の2人と対話をしてみたい。
シングルファザーとは編集部が対話し、
野田氏にその様子を見て学びが活かされているかを確認してもらった。
そして、同性カップルについては、野田氏自身が対話を試みる。

with シングルファザー

ひとり親世帯のうち、シングルマザー世帯は123.2万世帯に対し、シングルファザー世帯は18.7万世帯（厚生労働省「平成28年度全国ひとり親世帯等調査」）と7分の1程度だ。「シングルマザー世帯は経済的困窮など課題が可視化されていますが、シングルファザー世帯はそれほど注目されず、支援が行き届いていないことが少なくありません」と、一般社団法人のひとり親支援協会（エスクル）代表理事の今井智洋氏は話す。シングルファザーが持つ課題とは何か。どのような支援を求めているのか。中学生の娘を育てるシングルファザーA氏の話 Works 編集部が聞いた。

編集部の脳内解説 & 野田氏の考察



Works 編集部(以下、Works)：まずはAさんについて聞きたいです。

A氏(以下、A)：50歳になります。機械関係のメンテナンスを担当しています。昨年、再就職しました。

Works：前職はどんなお仕事だったのですか。

A：前職も同じです。資格が必要な仕事なので、それを生かそうと思いました。

Works：お子さんはお一人ですか。

A：はい。中学3年生の娘が1人です。

Works：シングルファザーになったのは離婚が理由ですか。

A：はい。6年ほど前に離婚しました。実は、離婚当初娘は妻のところでしたが、しばらくして私が引き取ることにしました。娘とは元妻のところにいる間も会ってはいましたが、育児に対してはブランクがありましたね。

Works：話を聞くこちら側が緊張してしまい、どんな質問から入るか試行錯誤していました。

野田：初対面で緊張しているのはわかりますが、度が過ぎて延々質問を続けることになってしまいました。この場合、「シングルファザーになった経緯を教えてください」など、オープンクエスションでもよかったかもしれません。

Works: 離婚される前は、家事・育児はされていたのですか。

A: はい。元の妻も仕事を持っていましたから。仕事でどれだけ帰りが遅くても、家事をしたり、娘を風呂に入れたりも私がしていました。

Works: すごいですね。

A: すごいことはないですよ。普通にやらなければいけないことだと思います。「すごい」という言葉が出てくるのは、男性が育児をしているのを特別視しているからですよ。

Works: すみません、私の完全なバイアスですね……。離婚されて、一度離れて、今度は娘さんと2人で暮らすというのはどのような感じだったのですか。

A: 離婚後は特に何時に帰らなければならないということもなくなり、残業も厭わず仕事をしていました。でも、それが娘中心の生活になり、残業もできなくなって。うちの娘は耳に障がいがあるので、1人にしておけないんです。

Works: シングルファーザーであり、障がいのあるお子さんがいるという、ある種の大変さがあるのですね。

A: 先天性で今までやってきているので、大変だとは思わないですね。ただ、シングルファーザーのなかで、障がいのある子がいるというだけなので。

Works: ああ、そうですね。とはいえ、1人では心配ということなのですね。

A: はい。震災時に耳にしたのが、テレビやラジオが聞こえずに情報が行き届かなくて困ったという話です。だから一緒にいる時間は長めに取るようにしています。

Works: 前の職場を辞めたのは、残業が多いことが理由だったのですか。

A: コロナの一斉休校が原因でした。娘が1日中家にいるようになりましたから。先が見えない休校だったので、会社にはまず「障がいのある子がいるので、少し休みが欲しい」とお願いしたら、欠勤扱いになると言われました。それだと無収入になってしまいますから、退職金をもらって失業給付を受けたほうが良いと判断しました。

Works: コロナの一斉休校はインパクトが大きかったのですね。娘さんとずっと一緒に暮らしたいかがでしたか。

A: 娘は私と一緒に暮らしたいと言っていたので、娘にとってはうれしいことだったようです。ただ、さすがにずっと1年一緒にいると喧嘩もしますよね。

Works: 娘さんは多感な時期でもありますね。困ったことなどはありましたか。

A: 困ったのは、やはり異性の子どもだということでしょうか。下着や生理のこととか。男性の私にはまったくわかりません。何を揃えたらいいのか。どういうものを買うべきか。非常に苦労しましたし、多分、この先も苦労するのだと思います。

Works: 実際にはどうしたのですか。

A: 元妻にも聞けず、手っ取り早くSNSやエスクルのひとり親のLINEグループで呟いて、いろんな人からアドバイスをもらいました。それを娘と話して、「じゃあ一緒に買いに行こう」となりました。

Works: そういうことを父親と話すことに、娘さんに抵抗はなかったのですか。

A: そうみたいです。突然スマホにメールが来て、「赤飯買ってきて」というから何かなあと思ったら、「生理来たよ」って。全部相談してくれます。

Works: 「真っ白な状態で聞く」ことを念頭に置いていたものの、Aさんに指摘された通り、「男性が家事・育児をするのは特別なこと」というバイアスがあることを露呈してしまいました。自分にバイアスがあることを認識するのは大変難しいと実感しました。

Works: ここで新しい情報が出てきて、質問の方向に迷いました。ここでも動揺したので、また、「大変だ」というバイアスが出てきてしまいます。

野田: このように、事前に得ていない話を聞くと、質問の方向性に迷うなど急に対話のハードルが上がります。誰でも動揺してしまうのは仕方ないことかもしれません。

Works: ひとり親だと特に、このような不測の事態に対応するのがより難しいのだな、と考えていました。この辺りから、より踏み込んで課題を聞こうと質問をしていきます。

Works : 娘さんとの関係がすごくいいですね。

A : 私も帰宅が遅くなる日がありますが、娘に先にご飯を食べていいよと言っても食べずに待っていてくれます。最近は、娘もご飯を作るようになりました。

Works : シングルマザーは経済的な悩みを持つ方もいます。

A : それは私にはありませんね。

Works : 転職について聞きたいです。新しい仕事をどんな条件で探したのですか。

A : あまり残業がないところで、土日休みが取れる。そして会社が近いことが条件でした。でも3社断られました。面接すらしてもらえない。履歴書の家族欄に、扶養家族1人と書いてあるとシングルファザーだとわかるからです。

Works : 法律的には、そういう理由で不採用にしてはなりません……。

A : ダメですね。でも実態としてはあります。今の会社は、シングルファザーなので残業ができないことを伝えましたが、大丈夫ですと言ってもらえました。

Works : 実際に働いてみて、いかがですか。

A : 私の年齢や職歴を見て、「なんでもできる人」として扱ってくれています。残業も、夜の8時、9時には帰りたいと話していて、それも許容してもらっています。定時で帰ることもあります。周囲に理解してもらっていると思いますよ。

Works : そうなんですね。Aさん以外にもきっとひとり親の方がいると思うのですが、会社や部署の人たちに配慮してほしいと思うことはありますか。

A : うーん、あまり配慮を求めてしまうと、会社としては配慮が必要ない人を優先的に採用したり、あるいは配慮の必要のない人に仕事を任せたりしますよね。ほかの社員から「あのだけ残業しなくてもいいのは不公平」など、いろいろな声が出てきて組織としてはやりにくい雰囲気になる、と考えて、採用をためらったり、採用してもパートだったり、ということになってしまう。シングルマザーの多くがそんな状況に陥っています。ですから、求めるのは配慮よりも理解です。そもそも、忙しいときには全員が残業して当然だとする働き方が人に配慮のない文化だということが、多くの場合理解されていないのかな、と。

Works : Aさんは、娘さんのために早く帰るけれども、扱いにくいと思われないうようにギリギリのところをやっているのですね。何を理解してほしいですか。

A : なんだろう……。途中で抜けなければいけない状況もあるということですかね。残業できないから給与を下げるというのではなく、時間的な部分とは違うところで頑張っているのを理解してほしい。一定の時間がかかる仕事を効率を上げて短時間でやっていますし、人の仕事のサポートも心がけています。

Works : 職場で状況を話せる方はいますか。

A : 私は、ほとんどの人に現状を話していますよ。言わないと理解してもらえない。異動してきた人にも、向こうから聞いてくるのを待たずに必ずこちらから話します。

Works : 職場は言いやすい雰囲気なんですね。

A : なのかな。自分で職場の環境をよくしたいというのもあります。今では仕事が残っていても「帰っていいよ。あとはやっておくから」と言ってくれたり、娘の体調が悪いときは、

Works : 経済的な問題や、子どもとの関係性などよくいわれる課題はAさんはそれほど強く感じていないようでした。想像とは違った点でした。

野田 : ひとり親は大変だ、というイメージを勝手に持っていましたが、一方で子どもの愛情をいわば独り占めできることもある、というのが発見でした。

Works : このような理由で不採用というのはあってはならないことなので、本当に「え?」と思いました。

Works : “配慮してもらうこと”と“理解してもらうこと”の違いがよくつかめなかったのが、質問を重ねていきます。

野田 : 私自身もマイノリティな部分があるため、重ね合わせて聞いていました。マイノリティではあるけれど、同情はしてほしくありません。また、過剰な配慮は重荷に思われてジョブセキュリティが下がるなど問題が生じます。質問を重ね、Aさんの、「一人前に頑張っていることを理解してほしい」という気持ちがよくわかりました。

シフトを変えてくれたりすることもあります。ありがたいですね。

Works : 人事が「この人たちに配慮してほしい」と現場に過剰に伝えることが、配慮を受ける側を働きにくくすることにつながってしまう、と。

A : だから理解だけしてくれればいいと思っています。ひとり親に対して厳しい目を持つ人もまだまだ世間には多いんですよ。

Works : たとえば、どんなところで感じるのですか。

A : 給付金などに対して、「勝手に離婚をしたのに、私たちが払った税金を使うな」というようなSNSの投稿がよくあります。シングルマザーは非課税世帯が多く、児童扶養手当をもらっている人も多い。それに対して、「税金を払っていない人に、税金を渡すな」と。

Works : SNSには、いい面と悪い面があるのですね。

A : SNSで、生理や下着など困りごとについて教えてくれたのはシングルマザーの方ばかりです。独身女性や、結婚している人からの支援はありませんでした。

Works : Aさんの周りには、厳しいことを言うてくる人がいなくて、一方でSNSやネットにはいる。ひとり親の実態をわかっているかどうかで違うと。

A : 頑張っているひとり親を知っていれば、先ほどのようなことは絶対に言わないはずで。裏付けのない情報を真に受けて浅い想像にとどまっている人が、心ないことを言ってきます。私はそういう人とは“ゆるく”戦います。「非課税世帯は税金を払っていない」という言葉に対しては、「消費税は払っている」というように。勘違いは正したいですから。

Works : Aさんは娘さんとのご関係もいいし、職場にも恵まれている。それでも、向き合わなければならないものもあるんですね。

A : 家庭と仕事以外の外野と戦わなければなりません。確かに、私はひとり親のなかでも恵まれていると思っています。私のような人は多分一握りで、特にシングルマザーの貧困支援やキャリア支援は、すごく大きな課題だと考えています。

Works : 利害関係のある人には本音で語りにくい、という専門家の方々から学んできたことを思い出しました。人事や上司が本当の気持ちやニーズを知るのには難しいとあらためて感じていました。

Works : こうした関係者外からの中傷のようなものに苦しんでいるという話は想定していませんでした。Aさん以外もそうなのかもしれないと思いました。

Works : 当事者の置かれている状況をしっかり知らなければ、無理解のまま、無関心になったり心ない言葉を言ってしまったりすることがあるのだな、と考えながら聞いていました。

対話を終えて 人生価値観によって求めるものが違う

Works編集部は私とともに想像力、対話力を学んできましたが、対話を終えた編集部の第一声は「真っ白な状態で聞くのは難しく、バイアスとの戦いだった」と本音を漏らしました。しかしそれを認めつつ質問を重ねることで、多くの気づきがあったと思います。

あらためてWorks編集部の対話を聞き、想像と対話の“作法”を整理してみました。対話はお互いの歩み寄りの場ですが、距離感があるうちは相手にも不安があるのでゆっくりと話し始めます。本題に入ると、できるだけ相手が発する言葉の数を増やすために、「〇〇の経緯を教えてください」というようにオープンクエスチョンがいいでしょう。場が温まったらより踏み込んだ質問をし、たとえば黙ってしまったら感情を想像しつつ、質問を変えたりしていくことが求められます。自分自身の経験と重ね合わせたりしながら、決め

つけるのではなく、さまざまな相手の感情の選択肢を思い浮かべていきます。

Aさんという人は、ひとり親であり、お子さんが障がいがあり、子どもが異性であり、と、多様な側面を持ちます。ひとり親という側面だけ見ると、実像がとらえにくいでしょう。同じひとり親でも、配慮によって楽になることを求める人もいれば、Aさんのように職業人として、親としてのプライドを大事にしている人もいます。その人の人生価値観によって、当然求めるものが違うことも理解しなければなりません。心のうちを聞いてみてはじめて、想像できていないことがたくさんあるとわかりました。

想像と対話は相補うものであり、想像と対話があってこそ、マネージできるのだと思います（野田）

with 同性カップル

近年、同性カップルに対してパートナーシップ制度をつくる自治体が徐々に増えてきた。パートナーシップ制度は、同性同士の結婚が認められていない日本にあって、自治体が証明書を発行することでさまざまなサービスや社会的配慮を受けやすくする制度だ。ただし、法的な効力がないために“家族”とは認められない。虹色ダイバーシティの代表であり、自ら同性パートナーと育児をする村木真紀氏に、どのような課題があるのかを聞いてみたい。



村木真紀氏

虹色ダイバーシティ 代表・理事長

野田：先日、息子の端午の節句の兜を片付けながら、女の子が実は鎧兜が欲しかったり、逆に男の子がお雛様を綺麗と思ったり。そういう場合、本当に欲しいものが得られなくて寂しいのかな、つらいのかなと、ふと考えました。村木さんの場合は、トランスジェンダーではなく、レズビアンということなのでしょうか。

村木：100%女性かといわれると自信がありませんが、LGBTのなかではレズビアンかな、という感じです。もし、自分が若かったらノンバイナリーと言っていたかもしれません。“女性”というよりは、“自分”というアイデンティティが強いです。おっしゃる通り、ランドセルの赤い色や雛人形は嫌だな、と思っていました。

野田：その嫌だな、はどんな感覚ですか。寂しいとか、イライラするとか。

村木：自分が好きなものを周囲が認めてくれないことが嫌だったのかもしれませんが。たとえば、誕生日のプレゼントに、ボクシングゲームが欲しいとおじいちゃんに言ったらダメ、と言われて泣いたことがありました。身近な人に否定されるのが悲しかったんですね。当時、LGBTという言葉はありませんでしたが、女の子らしくない私に対して、「勉強ばかりしていたら嫁のもらい手がなくなるぞ」と言ってくる人もいました。それに反発して、レズビアンという自覚がないにもかかわらず、「自分は結婚しないし、子どもも持たない」と周囲に言っていました。

野田：そんなに早くからですか。

村木：そうです。日本の教育環境では、男性・女性が保育園くらいから分けられるんです。絵本などで聞かされるストーリーも、王子様とお姫様がいて、舞踏会に行くと恋に落ちてみたい、私には1ミリも共感できない話ばかりでした。だから女の子はこれが好きでしょうっていわれるお人形さんやウサギのぬいぐるみよりは、クマさんがよかったと思っていました。子育てするようになって、日本の教育コンテンツに、お父さんは子育てしてなくてお母さんがエプロンしていて、女の子はリボンつけていて、みたいなものが多いのも辟易します。性別による決めつけについては、日本は驚くほど遅れていますよね。

でも、私は3人姉妹の長女で、2人の妹に親は手一杯。放任されていたのがラッキーでした。はじめて女の子と付き合うようになったのが高校生。自分は女性を好きになるんだ、と自覚したのがそのときです。これが、私のストーリーです。

野田氏の 脳内解説



対話をどう切り出すか、非常に考えました。また、緊張感を高めないようにできるだけゆっくり話しています。

ここで村木さんが自らについてかなり詳しく話してくれたので安心しました。また、この時点で既に、想像もしなかった話が出てきて、本音の話が聞けるのではないかという期待感と、自分が知らない世界に踏み込んだ不安感が両方ありました。

これは本当に驚きでした。多くのLGBTの人々が違和感を抱くのは思春期以降だと勝手に考えていました。

これも、想像できていなかったことでした。なぜそれを嫌だと感じるのか、村木さんの話を聞きながら、一生懸命村木さんの心の動きを知ろうとしています。

野田：なるほど。そんな小さな頃からある種の違和感があったということなんですね。これは想像できなかった……。

村木：人にもよります。40歳、50歳で気づく人もいますね。私たちの調査では、メンタルヘルス不調はトランスジェンダーの方に多いんです。男女に分けてしまう教育や家庭環境の影響もあると思います。長男・長女とか、あるいは年男・年女とか。私は真年なので“年女”ですが、言っているのかためらいもあります。

野田：一方で、生物学的には男女の違いがありますよね。そのギャップはお感じになるものですか。

村木：LGBTの間でも個人差が大きいです。私は生物学専攻なのですが、生き物全体を見ると性別を成長の過程で変えられる生き物や同性同士で性行動する生き物など、すごく多様なんです。人間も、男女だけで分けるのはだいぶ雑だなあと感じます。たとえば男性のほうが確かに平均値や中央値で見れば力が強い。でも、女性でも圧倒的に男性より強い人もいます。もう少し、丁寧に見てほしいなと。

ただ、自分に関していえば、第二次性徴期の体の変化はちょっと嫌だったかな。何か居心地が悪かった。女の子同士で、「真紀ちゃん、どういう人がタイプなの」と話題になったときについていけなかったんですよ。メンタルヘルス不調に陥る人は、そういう否定の積み重ねの結果なのかもしれません。

野田：大人は左脳で理解できますが、子どもはもうちょっと直感的に考える。大人は子どもをどうガイドしていけばいいのでしょうか。

村木：大人が学ばなければいけないのは、「その子らしかったらそれでいい」と、その子が楽しいと思うことを否定しないで支えてあげることだと思うのです。また、子どもは大人が「男・女らしくない」というからかいを見て、差別を学んでいるんです。そういう意味では、職場できちんと学び、大人が振る舞いを変えていくことが子どもたちにいい影響を与えるのは間違いありません。私自身も子育てをするようになって、そういう側面を強く意識するようになりました。

野田：そうか。お子さんは、お父さん・お母さんとは呼ばないのですか。

村木：私のパートナーのことはママと呼んでいて、私のことはマキマキと呼んでくれます。パートナーも、私の友だちもマキマキと呼ぶので、それに準じて。2016年生まれの6歳です。

野田：じゃあ、うちの子と同年です。

村木：私のパートナーと顔がそっくり。でも、私とも似ているって言われますね。写真見ますか？ これはうちの親がとうもろこしを送ってくれて、みんなで皮を剥いている写真。当初、親がどう受け止めるのか心配だったんですよ。

野田：そうですね。

村木：私の親からすれば、パートナーが産んでいるので血がつながっていない孫になります。でも、特段気にしていないみたいで、「真紀が子育てしている」ということのほうが大きいらしく、普通に孫扱いしてくれてうれしいなと思っています。

野田：実際、そうは言っても同性婚ゆえの困りごとがあるのではと想像しています。よく

私のイメージを伝え、お互いの考えの擦り合わせをしようとしています。対話においては、これが大事だと思っています。

40歳、50歳まで気がつかない人がいるのだということに、実は大変驚きました。あまり深く質問せずに通り過ぎたのは、村木さん自身のお話ではないため、横道に逸れると思ったからです。

ここであえて私は、踏み込みました。とても不安だったけれども、より深く掘り下げて村木さんは受け入れてくれそうだと、徐々に感じられるようになってきたのです。

このあたりで、“男女”という安易なカテゴライズによってそこに押し込められることに不快感を持っているのかもしれないと想像しました。共感できる言葉が増えてきました。

頭のなかでは自分の子どものことに思いを巡らせていました。できるだけありのまま、育てなければ、と。この対話のなかで時折私は自分の子どもの話をします。それが相手の気持ちも少しでも開くことにつながるのではと考えています。

お子さんが「マキマキ」と呼んでいると言われ、その家庭生活を一生懸命想像しました。同時に、外でそう呼んだときの人々の反応はどのようなのだろうか、ということも考え、家庭内のことから家庭外のことへと私の関心が移っていきました。

ご両親との関係をどのように質問しよう、と思っていたところに、村木さんから話し始めてくれたのでとても安心しました。

聞くところでは、縁起でもないことを言うのをお許しいただきたいのですが、どちらかの
方が事故に遭われたりしたとき、手術で家族の同意が必要なときに、同性パートナーシ
ップではその役割を果たせないとか……。

村木：まず、同性“婚”は日本ではまだできません。

野田：ああ、そうか……。

村木：同性同士のパートナーシップ制度はありますが、“婚”よりはだいぶ軽いものなの
で、これを持っていたら病院で面会させてくれるかな、くらいの“お守り”ですね。コロ
ナもあって、家族単位でものが決められるから、パートナーとの面会が叶わなかった友
人もいます。

実は、子どもがコロナ陽性になったことがあって、そのときに私が濃厚接触者になる
のかどうかという問題が出ました。幸い、私たちは「同居しているマキマキという友人が
育児を手伝っている」と保育園に説明していたので、家族という扱いになりました。誰に
もカミングアウトしていない人だと、それは難しいかもしれませんね。パートナーも、上
司にはカミングアウトしています。自分がLGBTであること、パートナーと住んでいるこ
とを知っている人が職場にいることが支えになるんです。

レズビアンで子育てをしている場合、産んだほうは現在の法律ではシングルマザーで
す。そして、産んでいないほう、つまり私は子どもに関して何の権利もないことになりま
す。私は今、パートナー名義の家に住んでいます、彼女に何かあったとき、私には家
の相続権もないし、子どもの親権が私にくる可能性もありません。

そのときに、命綱になるのは、私とパートナーの親との関係なんです。以前は自分とパー
トナーの関係しかイメージできなかったのですが、子育てを始めるとおじいちゃん・お
ばあちゃんの存在がとても大きく、助けになります。

野田：大きいですね。私も助かっています。

村木：同性愛者だっていうことで親に認められない人もすごく多いんです。そこが疎遠
になると、子育てのときに結構しんどくなる。孤独で、孤立した子育てになりがちかもし
れません。うちは、パートナーの両親が近所に住んでいることもあって、内孫扱いして
くれています。すごくかわいがってくれるので、もし、パートナーに何かあって、それが
同性婚制度ができる前だったら、パートナーの両親は私を養子にすることまで考えてく
れている。でも、そうすると私が生まれの両親と離れてしまう問題があって、そこがや
やこしいところですね。

野田：ああ、なるほど。

村木：さらに今住んでいる家は元々パートナーの母親名義だったのを、パートナー名義
に生前贈与の手続きを取って変更してくれて、めちゃくちゃ余計なお金をかけてしまっ
たんですね。そこまで考えてくれているのは、パートナーの両親も私のことを一緒に
子育てする人として、婿ではないけれど、いうなれば娘がもう1人増えたような感覚で認
めてくれているのだと思っています。

野田：すごいことですね。でも、そういう余計なお金とさまざまな知恵を働かさなけれ
ばいけないややこしさがあるんですね。

ここで話を切り替え、課題だと思
われることも聞こう、というマイン
ドセットに変えました。頭のなかで
はずっと、社会とのつながりが増
える、お子さんが小学生になって
以降のことを聞きたいと考えてい
ました。

最初は点と点だった一つひとつの
村木さんの言葉がつながって、イ
メージが描けるようになってきまし
た。そうするともしかしてこうかも
しれない、と想像がより膨らんでき
ます。イメージが明確化し、それ
を相手に投げかけて高精細にさま
ざまな事実が見えてくると、感情
的にも寄り添えるようになります。

村木：そうなんです。今、子育てをする同性カップルはすごく増えていますが、一人ひとりが一つひとつのことと戦わなきゃいけない。子育てだけでも大変なのに。

たとえば、小学校に入学するとなったら、担任の先生にどこまで話すかとか、PTAはどうするかとか。これまでのカップルだけで生きてきたときよりも、親族や地域との結びつきが強くなります。子どもが友だちを家に連れてきたいと言ったとき、どうするかも悩ましいですね。

野田：「お母さんが2人いたよ」みたいなことになるのでしょうかね。

村木：……「お母さん」と言われるのはちょっと違和感があります。やはりお母さんの称号はパートナーのものだと思うんです。マキマキはマキマキでいい、と思うし、パートナーは子どもを妊娠して出産するにあたって、お酒を我慢したり、出産で痛い思いをしたりしていますが、私はそういう身体的な負担がかかっていないので、まったく対等ではありません。異性愛の母親と父親の関係もそうかもしれませんが……。

野田：……すごい。今、すごい気づきがありました。僕自身は父親で、母親が母親役をやっている、それが当然だと思っていました。やはり、予定役割的な考え方を持っているんだな、と気づかされました。

実際、これからお子さんが小学校に入学すると、家族同士の付き合いをすることになります。そのときには、わかってくれる人と選択的に付き合いをするということになっていくのでしょうか。

村木：そうなっちゃうのかな。うちの子が小学校に上がるまでに同性婚制度ができるように頑張ってきたんですが、来年までには難しそうですね。まだわからないし、一概には言えないけれど、いろんな意味でダイバーシティを背景に持った人は理解してくれそうですね。でも、早く法制化したいですね。うちの子ができるだけ嫌な思いをしなくていいように。

野田：本当にそうですね。

村木：私の場合はレズビアンであるというカミングアウトをしていましたが、子育てについては実は公にはしていませんでした。子育ては関係者が多いから気を使います。子育てのカミングアウトは、もう一段ハードルが高いと思いますね。

この村木さんの感覚にとても感動しました。私には考えもつかなかった見解で、その感動を素直に伝えました。

村木さんが、どんどんモノローグ的に話をしてくれます。それはインタビューする側にとっては大変ありがたいと、本当の気持ちが聞こえてきます。だから、相手の話を聞く姿勢になっていきます。質問するのは話が止まるときにしようと考えていました。抜けているピースが埋まっていくと、少しずつでもステレオタイプから徐々に離れていけるように思います。

対話を終えて エピソードの累積で“エピファニー”が訪れる

あまりに知らない世界なので緊張して臨み、「真っ白な状態で聞く」ことを心がけようと自らに言い聞かせての対話のスタートでした。実際、私にとっては距離感のある知識のない領域だったので、解決策を提示するというような癖は出ませんでした。

一方、知識がないだけに感情的に共感するのがなかなか難しかったのは事実です。正直、教材やアニメのキャラクターにジェンダー分けが厳然とあることなどについては、なぜそれをそれほどまでに

気にするのがわかりませんでした。しかし、本文にはありませんが、村木さんが鯉のぼりの真鯉・緋鯉の色や大きさなど、さまざまなジェンダー区別に対する違和感を教えてくださったことで、徐々に“本当に嫌なんだな”ということを理解していきます。さらに、日を重ねるごとに、何度も心に浮かんでくるそれらの言葉を咀嚼し、私自身が持つ人には理解してもらえないであろう違和感と重ね合わせることで、じわじわと“エピファニー”が訪れました（野田）

Step

4

分断の回避に向けて 人事は何ができるのか を考える



組織において、無理解による分断や対立は起こっているのか。
あるとすれば、それはどういうものか。
想像力と対話力を発揮し、組織が目指す“理解の状態”のゴールと、
その実現のために人事ができることについて、
野田氏とともにひもといていく。

Theme
1

組織にはどのような無理解、 分断、対立があるか

——ここには、人事の実務家として、グローバル経験を持つサントリーホールディングスの森原征司さん、労務と社員のウェルビーイングに携わってきたカインズの横井良典さん、そして17ページで既にお話を聞き、自身がシングルファザーである松木利憲さんに参集いただきました。

野田稔氏(以下、野田)：今回、まったく私自身の想像力が足りていないことを突きつけられました。組織のなかでの無理解を解消しようとするならば、あらゆる人にとっていかに正しい想像力を持つかというのが非常に重要であり、一方で自分の想像力に

は限界があることを認識して、謙虚な姿勢で対話をするということが求められると考えています。まずは、組織でどのような無理解、それによる分断や対立があるのか、皆さんのご経験を聞かせていただけますか。

森原征司氏(以下、森原)：DEI*の文脈では、私たちの大きなテーマは、女性シニア、障がい、グローバルの4つの領域がありますが、シニアについては喫緊の課題です。当社では65歳まで定年延長し、離職率も低いなかで、そう遠くない未来に社員の5人に1人が55歳以上となります。シニア層にどう活躍してもらおうのか

も検討する一方、ほかの社員がシニアを受容する意識・風土もより一層醸成しなければと考えています。

横井良典氏(以下、横井)：以前いた会社では、外国人社員に対して、料理や身に付ける香料などによる“匂い”が気になるという声の一部の日本人社員から上がりました。日本人社員が着ているTシャツに入った英文を見て、外国人社員が疑問を呈したこともありました。私自身、気になるポイントが人や生まれ育った環境などによって違うんだと驚きました。

野田：匂いなど五感に触れるものは、脳の非常に原始的な部分を刺激し、無意識に働きかけるので理性では抑え込みにくいところですね。

日常の仕事でも、分断や対立はあります。あるメーカーで開発の質の



松木利憲氏

電気通信大学共通教育部キャリア教育部会
特任准教授

新卒で外資系コンサルティング会社に入社。起業、ベンチャー企業勤務など多様な働き方を経験。現職では、大学生のキャリア教育に取り組む。自身は6年前よりシングルファーザー。家事・育児、PTAへの参加を仕事をしながらこなしている。

低さが課題として挙がったことがありました。開発の技術者たちの言い分は、「我々は一生懸命いいものを作っているのに、販売がまともに売ってくれない」。ところが彼らを販売の現場に連れて行ってお客さまと直接話す機会を設けたら、お客さまの考えていること、また、販売側の考え方も理解でき、開発に向き合う姿勢が変わっていったという話があります。ことほどさように、人の仕事を想像できていない、理解していると勘違いしているから対立が生まれます。

“ラベル”付けが対立を生む

——組織におけるマイノリティについても考える必要があると思います。それはいかがですか。

野田：1つもマイノリティである部分



森原征司氏

サントリーホールディングス
ピープル&カルチャー本部
労務政策担当 部長 兼 DEI推進室 室長

新卒でサントリー入社後、営業として六本木の飲食店を担当。その後、ビールの商品開発に携わり、「ダイエット〈生〉」などヒット商品を生み出す。その後、人事に異動。シンガポール、タイの駐在を経験し、サステナビリティ推進を経て、2022年より現職。

を持っていない人はいないのではないかと。何かしら皆が持っていると考えれば、そこをあげつらわれたらつらいと想像できると思うのですが。

横井：当社は、まだまだ中途入社者が珍しい存在です。中途で入った私は、マイノリティ感を持つことがあります。新卒採用中心の会社において、新卒入社後ずっと一社で育った場合は、同じようには感じないのかもしれない。

森原：どんなときに感じるのですか。

横井：たとえば、「お店では」「昔は」など、共通の体験がなく、話題についていけないことがときどきあります。

野田：歴史やイベントなど共同体験がないですからね。私もコンサルタントとして長くお付き合いしている会社であっても、ふとしたところで「あ、



横井良典氏

カインズ 人事戦略本部 人事戦略・企画部
健康経営推進Gグループマネージャー

禅宗の寺の長男として生まれる。大学卒業後、人材業界での営業・管理、社会保険労務士事務所勤務、IT企業の人事を経て2021年にカインズに入社。現在は同社で推進する人事戦略であるDIY HRの1つ、DIY Well-beingを主に担当。

それ知らない」と思うことがあります。我が身を振り返って考えると、マイノリティ側も感受性が強すぎるのかもしれない。

松木利憲氏(以下、松木)：マイノリティとしての人数の問題だけでなく、“ラベル”をつけることの問題もあります。ラベルをつけると議論がしやすくなる一方で、ラベル付けしたグループとそうでないグループが生じます。そこに利害関係があれば、どうしても対立構造になる。利害がなければ、お互い気にする必要はありませんよね。

野田：“内集団バイアス”ですね。私はそれを、“俺たち・あいつら問題”と呼んでいます。「俺たちはこうだけど、あいつらは……」という語り口で内集団の凝集性が高まります。

組織が目指すべき “理解の状態”のゴールとは

——現状の課題は見えてきました。私たちはどの程度の“理解の状態”をゴールにすればいいのでしょうか。

野田：完全に他者を理解することはどう考えてもできません。だからといって0%の理解でいいということではなく、どういう状態になったら私たちはお互いの“ウェルビーイング”を実現できるのか、それはまさに“塩梅”の話になるのだと思います。

森原：今、パーパスを作る企業が増えていますが、その策定にあたって左脳的なアプローチで、マクロで見てその会社ならではのものにしていくのと同時に、一人ひとりがありのまま、かつ一緒にいて自分も相手も気持ちいい状態、という感情を意識することも重要だと考えます。

野田：感情は、1つのキーワードですね。全員が全員を好きと感じる必要はありませんが、不快だと相互に思わない状態が、分断を乗り越えることにつながるのかもしれない。

松木：好きじゃないけれども理解はするという気持ちが必要です。誰であっても存在を認められるというこ

とですが、その人の意見と人格を同一視しがちな日本では、それが難しい。意見、ジェンダー、国籍、年齢など、1つの違いを全人格の違いにして、こちら側と向こう側を作ってしまう。私の授業では、意見の相違はあっても、意見に良し悪しはなく、見る人によって評価が変わるだけだと伝えていきます。

中と外の間にある場の重要性

森原：確かに、グローバルで見るときには日本人の特殊性を感じるころがあります。それは全員が同一な状態になることへの要求の高さです。他国の人が日本人よりもダイバーシティに対する受容性が高いかということ、ある意味、人のことをあまり気にしない、という理解が適切だと思うときがあります。私は私、と。また、私はタイに駐在していましたが、一口にタイ人と括ることには意味がないと感じました。民族もルーツも生活スタイルもそれぞれ違うことが前提で違いは気にならないともいえるし、同じであることへの要求度も高

くありません。また、駐在員は現地に溶け込むべきといわれますが、たとえば欧米の人々も内輪で固まっているケースもよくあります。

野田：家の造り方には2つの“カク”、“核”と“殻”があるという説があります。日本人は、“殻”で家を造る。塀で囲ってそう簡単には中に他人を入れないけれど、1度入ると襖や障子しか仕切りがなくて、プライバシーはほとんどない。一方、米国人の家は、塀もなく道路からいきなり芝生で簡単に入れるけれど、子どもの部屋ですら鍵がかかるようになっていきます。親でも踏み込めない“核”が心にあるのだと。日本人の概念では、塀まで丸ごと共有しないと一体化した気がせず、ハードルが高くなります。

横井：日本家屋では、縁側が非常に大きな役割を果たしていたと聞いたことがあります。縁側は家の中だけれど、他者も受け入れてそこでコミュニケーションを取ったりする。中と外の間地点だったわけですが、そういう心地よい場所が分断によって失われてしまっているような気がします。中なんだけど縁側みたいな考え方、場所を他者との間で、あるいは部署間で持てるようにと人事制度設計に生かせないかと考えています。

理想の状態を作るために 求められる想像力と対話力とは

——不快だと相互に思わない、丸ごと共有する一体化した状態を目指さないなど、ゴールが見えてきました。では、理想の状態を作るにはどのよ

うな方法があるでしょうか。

松木：中と外の間地点、つまり分断の間にいる人もいるはずです。私はシングルファザーで、SNSで私が家事・育児をやっていることを発信しています。たまに男性から言われることは、「松木さんすごいですね、仕事のうえに家事・育児まで」。そのとき私は、「あなたの奥さんがやっていらっしゃることをしているだけです」と伝えます。私は男女の一般的な役割分業の間に立っている人であって、そういう人が発信することの重要性は大きいと思っています。どちらの立場であって、どちらの立場でもないアンパサダー的な役割を担って、お互いの理解を深める人の存在は、組織でも必要です。

野田：疑似的に間に立つためにあるのが想像力だと思うのですが。

松木：そうですね。私に家事をやっているすごい、という男性は、結局自分の身近な奥さんの仕事を想像できていない。奥さんがやっていることが可視化されていないのでしょう。

野田：想像力を広げる1つの手立てが、可視化ですね。

松木：おそらく解像度を上げたり、視野を広げるための作業は必要です。最初から想像しろ、というのは無理で、想像の手前で対話をしてこそ、見えるようになるのだと思います。

求められる共同体験

森原：一緒に時間を共有して、経験するのもあらためて大事です。同じものを見てどう思うかを伝え合うことが、お互いの理解につながりますし、

そういう風土もできてきます。日本の人事は伝統的にそれをジョブローテーションで実現してきた側面もあります。今、多くの企業が職種別採用やジョブ型の議論を進めていますが、その潮流に安易に乗るのではなくて、自社の状況に合わせ、自社をよく知っている我々企業人事が意思を持って判断しないと危険ですね。

野田：皆さんは、複数の職種を経験しています。多様な経験は、やはり大事だと思います。ジョブローテーションとまでいなくても、多様な職種の人が集まって、共通目的を追求させるようなプロジェクトを行うことが対話のきっかけとなり、理解が進むのではないのでしょうか。

横井：対立や分断はあくまでプロセスであって、その先があると考えて楽しもう、と前向きにとらえていけるといいですね。

森原：おっしゃる通り、何らかの工夫が必要です。女性活躍推進に課題のある当社の機能会社での例ですが、女性のリーダー候補が集まってその課題解決を進める際に、テーマを女性活躍推進から一段上げて、インクルーシブな組織を作る、生き生きと働ける会社を作るという形にしたことで、周囲も巻き込んでうまく進み始めた事例もあります。

野田：具体的な施策を講じるにはテーマは絞らざるを得ないと思うのですが、それによって対立が生まれるというジレンマはあります。女性というと、その向こう側に男性、というように。そうならないように視座を上げる、ということですね。

未来志向の対話を諦めない

横井：妊活の支援を以前の会社でやったことがあります。行政の支援には所得制限があり、補助されない社員も多かったのです。補助がないからその選択肢を諦めるということがないように、最低限のことを会社としてやると決めました。対象にならない社員からは、大きな反発はありませんでした。一点を切り取ると誰かが優遇されるときに、優遇されない社員が出てくるのは当然。ですから時間軸を長くとり、全員が自らのよき未来を想像できるような制度や施策が重要だと思います。

松木：誰かへのプラスのメッセージは、誰かへのマイナスのメッセージになり得ます。多様性は昔からあったけれども、マイノリティやマイナスの状況にある人に対する施策を入れる努力をすればするほど、支援される人・されない人が明確になり、課題が増えた部分もあります。その変化に人の意識や感情がついていないのかもしれない。

森原：人事は新しい施策を打つときに、どうしてもプライオリティをつけ、経営としての適切なアロケーションを考えなければなりません。そこに正解はありませんし、全員に同じく、は難しい。人事にできることは、どのような判断基準でやっているのかをきちんと社員とコミュニケーションし、積極的に対話を促すことです。短期的な視点だけでなく、この努力を放棄してはならないと今日、あらためて思いました。

まとめ

想像と対話の先にある 多様性に対する寛容さ

佐藤邦彦 (本誌編集長)

世界中で分断や対立が起こり、戦争やテロをはじめとしたさまざまな問題を引き起こしている。何が起こるか誰にも予想できない時代が来たといわれるが、分断や対立には必ず背景があり、小さなストレスの蓄積が最悪の結果をもたらしている。その背景を想像したときに何が見えてくるのか。我々の想像力とはどの程度のものなのか。会社組織において対話の重要性が見直されているが、果たして対話の持つ力とはどのようなものなのだろうか。本特集は、昨今の世界情勢に思いを巡らせながら、想像力と対話力に向き合ってみようと考えた。読者の皆さんにとっても、人事という仕事の特長上、多様な人々との接点が欠かせないなかで、どのように想像し対話していけばよいのか、ともに考えてみてほしい。

利害関係のある面談から 対話型 1on1 への変革

組織における対話としてすぐに思いつづのが、昨今、組織でさかんに行われている 1on1 だろう。本来、1on1 はフラットな関係で本音を引き出すため

の対話を目指す、その実態とはどのようなものかを見ていきたい。本編では取り上げていないが、34 ページで実施した座談会でこんな話がでた。「組織で行われている 1on1 は利害関係のもとで行われている面談とさほど変わらないことが多く、対話とはいえない」というのだ。ここでいう利害関係とは上司・部下の関係だ。高田氏は、「専門家として話し、アドバイスを受ける側として話すという社会的立場の固定化が起こる」とし、かえって距離が生まれてしまうリスクを示した。対話の目的は関係の質を向上させるための相互理解だが、実際はこのような利害関係に基づいた業務連絡や指示命令になっていることが多く、本音

を引き出す場とは言い難い。各社とも課題を認識しているため、上司が研修で傾聴や承認の手法を学ぶことが増えている。しかし、臨床宗教師の谷山氏は、「傾聴のハウツーを学ぶだけではあまり意味がない」と言い切る。本来解決すべき課題は、利害関係を超えていかにフラットな関係性を構築できるかである。臨床宗教師は、傾聴によって他者を知る前に、自分自身を知ることが重視しているというが、これは 1 つのヒントになりそうだ。「対話では相手の影響を受けるため、自分がどのようなときにどのような反応をするのかを知っておかなければ」ならず、「自分を知ることが、相手に対するマナー」だという。真の対話を目






指すならば、上司がスキルを身につけるのではなく、お互いが自分自身を知り、そのうえで相手に目を向ける。この準備によってはじめてフラットな関係構築につながり、相手に対する想像が働き、真の対話が始まるということだろう。

フラットな関係を作るために バイアスを乗り越える

我々は人と対峙したときに、何を考えるだろう。採用面接、ビジネスパートナー、クライアント、さまざまなケースが考えられるが、まず、相手がどんな人なのか、情報を集めて事実を確認し、そこから自分なりの想像を膨らませる。そこにはバイアスという大き

な落とし穴がある。社会学的想像力を研究する高田氏は、「たとえ研究者たちがどんなに社会調査や先行研究を参照して目の前にいる人にインタビューしても、バイアスから完全に解き放たれることは不可能だという前提に立つべき」と話す。紛争解決に携わる永井氏は、レッテルを貼ることによってさまざまなアプローチを遮断してしまうため、できるだけレッテルを貼らずに向き合うことを強調する。看護師僧侶である玉置氏は、「常に自分の心を真っ白な状態にする」と話す。しかし、「多くの人が幼少期から社会に適應するために鍛えられる解釈と判断という思考の“訓練”がそれを阻むのだという。今回、野田氏とともに5人の有識者に取材を行い、バイアスについての認識を深めて臨んだインタビューで、いかにバイアスから逃れることが難しいかを検証した。ここから学ぶべきは、バイアスはあることを前提とし、想像と対話を繰り返すことによってバイアスに気づき、それを乗り越えるべくコミュニケーションを修正していくことである。

浅く広く視座を上げて見ると みんなマイノリティな世界

バイアスを乗り越え、想像力と対話力によって相互理解を深めていくと、一人ひとりが何らかの特徴を持ったマイノリティであるという結論に辿り着く。多様性に対する配慮を意識するあまり、マイノリティに寄り添う意図の施策を実現すればするほど分断が生まれ、マイノリティをより孤立させるリスクがある。シングルファザー当事者が、配慮は最低限でいいから理解してほしいと繰り返していたことにも通じる。組織において、誰かへのメッセージは、異なる誰かへの逆のメッセージになり得るのだ。これから考えるべきことは、個々の特徴を深く掘り下げるのではなく、それぞれの特徴を一段抽象化し、みんな違った何かを持って集まっているという寛容な社会を作ることにほかならない。さらに、多様な人と接点を持つ人事が大切にすべきは、想像と対話を行き来しながら、いかに懐の深い寛容な組織を作り上げるか、ということだろう。 

連載 with editor in chief

スポーツと ビジネスを 語ろう

お客さまからお金をいただくため
「対価に見合った価値」の
提供にこだわる

V・ファーレン長崎 代表取締役社長
長崎ヴェルカ 代表取締役社長

岩下英樹氏

Iwashita Hideki 大学卒業後はゲーム開発会社に入り、2006年、24歳のときにジャパネットたかたに入社。当初はウェブサイトの制作業務を担当していたが、マネジメント能力を見込まれインターネット部門やプロモーション部門で責任者を務めるようになる。2020年、ジャパネットグループで長崎の地域創生事業を担うリージョナルクリエイション長崎の取締役と、プロバスケットボールクラブである長崎ヴェルカ（2022年5月時点でB3リーグ所属）の代表取締役社長に就任。2022年には、プロサッカークラブV・ファーレン長崎（同J2リーグ所属）の代表取締役社長に就任した。

Text = 白谷輝英 Photo = 赤崎輝政

ビジネス界からスポーツ界に転身し、活躍している人々を取り上げる本連載。

今回話を聞いたのは、Jリーグ所属のプロサッカークラブV・ファーレン長崎と

Bリーグ所属のプロバスケットボールクラブ長崎ヴェルカで代表取締役社長を務める岩下英樹氏だ。

両クラブの経営に加え、両クラブのグッズやスクール、チアの企画・運営会社の代表を務める岩下氏の根底には、ジャパネットグループで学んだ「顧客への価値提供に徹底してこだわる」という姿勢があった。

聞き手=佐藤邦彦（本誌編集長）

——岩下さんは現在、プロサッカークラブV・ファーレン長崎（以下V・ファーレン）とプロバスケットボールクラブ長崎ヴェルカ（以下ヴェルカ）の両クラブで代表取締役社長を務めていらっしゃるんですね。

はい。加えて、両クラブのグッズやスクール、チアの企画・運営会社の代表も務めています。

——ジャパネットたかた入社以降のご経歴を教えてください。

入社当時はクリエイターとしてウェブサイト制作に携わり、2013年からはウェブマーケティングの仕事を担当しました。続いて、放送媒体や紙媒体も含めたマーケティングを担う部署で部長職を担当。その後、グループ内で立ち上がり、当時は苦戦していた設置事業の立て直しを任せられ、なんとかやり遂げました。そして2020年、ジャパネットグループが取り組んでいる長崎の地域創生プロジェクトに加わり、さらに、ヴェルカとV・ファーレンの代表に就任した、という流れです。

——設置事業を立て直すため、どんな手を打ったのですか。

いくつかありますが、効果が大きかったのは接客の質の向上です。そ

の事業は、ジャパネットたかたが販売した家電製品の設置などを手がけていました。作業は各地の職人さんをお願いするのですが、当時の職人さんは当社の社名が入った制服を着たがらないし、玄関先で靴下をはき替えることも面倒くさく感じていたようでした。しかし、ジャパネットグループにとって商品設置は重要な顧客接点です。そこで、各地の代理店に粘り強く働きかけたり、技術レベルを競う全国大会を開いて職人さんたちのモチベーションアップを図ったりして、ジャパネット流の接客が広まるように努めました。売り上げが伸びたのは、それらが功を奏したのだと思います。

サッカーとバスケットを兼務することで合理化の効果が

——V・ファーレンとヴェルカのそれぞれで、岩下さんはどんな役割を果たしていますか。

V・ファーレンでは竹村栄哉テクニカルダイレクターや松田浩監督、ヴェルカでは伊藤拓摩ゼネラルマネージャーといったプロにある程度チーム運営を任せ、私はできるだけ経営に専念するようになっています。

——V・ファーレンとヴェルカ、そして、長崎駅徒歩10分の場所にサッカースタジアムやバスケットボールなどに使えるアリーナ、オフィスなどの複合施設などを作る計画の「長崎スタジアムシティプロジェクト」は、ジャパネットグループのなかでどのように位置づけられているのでしょうか。

組織を束ねているのは、グループ全体の戦略づくりやグループ会社のバックオフィス業務を手がけるジャパネットホールディングスです。そのなかに「スポーツカンパニー」と「地域創生カンパニー」があり、V・ファーレンとヴェルカはスポーツカンパニー、スタジアムシティプロジェクトを進めるリージョナルクリエイション長崎は地域創生カンパニーに属しています。

——3つの仕事を兼任するのは、大変ではありませんか。

それほどとは感じていません。これらは別々の仕事ではなく、地域創生というひとくくりの仕事だと思っていますので。ただ、仕事のなかで求められるアウトプットはそれぞれ異なる部分があります。

私はこの世界に入ってから、サッカーとバスケットボールでは違う部



分がたくさんあると学びました。たとえば、サッカーは1点の重みが大きく試合から目が離せないため、集客イベントなどをキックオフ前に済ませて試合中はピッチに集中できるようにします。一方、バスケットボールは試合全体を流れとして楽しむので、チアリーディングなどを充実させて試合を楽しく演出することが大切です。このように、観客を楽しませること1つをとっても最終的なアウトプットの形は異なります。ただ、その土台となるクラブ運営については共通点が多いですね。

——岩下さんがサッカークラブとバスケットボールクラブを兼務していることで、どのような利点が生じているのでしょうか。

そうですね、クラブ運営の面では大きな利点があります。V・ファーレンとヴェルカでは定期的に「いいとこ取り相談会」を開き、スポンサー営業やグッズ戦略、現場設営など幅広い分野で互いのよいやり方を共有しています。そうした取り組みの結果、業務効率はかなり高まったと思います。

——成功事例やノウハウの共有で合

理化を進める手法には、ビジネス界での経験が役立っていますね。

そう思います。スポーツ界で働く人のなかには、強いチームを作りたい、地域に愛されるクラブにしたいといった「理想のクラブ像」を抱く人がたくさんいます。もちろん、それらは素晴らしい理想なのですが、一足飛びに実現はできません。まずは地道に業務改善を重ね、クラブ経営の土台を固めることが大切です。その際、ビジネス界での経験は、とても役立つと感じています。

提供できる価値と対価のバランス考え商品設計

——ビジネス界からスポーツ界に入って驚いたことはありますか。

驚きというか、違和感を覚えたことは何度もあります。特に感じたのは、顧客満足度に対する意識をもっと高められるのではという点です。

クラブはスポンサー企業に対し、どのような価値を提供するのか明らかにしないままで「とにかくお金を払ってください」と頼んでしまいがちです。でも私は、そうしたやり方は避けなければと考えています。

——どういうことでしょうか。

私はジャパネットたかたで、商品を仕入れる仕事に携わった経験があります。このとき、お金を出す側として、「納得できる条件が提示されない限り契約は結べない」と常に感じ

ていました。スポーツ界では、勝つこと、いい試合をすることだけが価値であるにとらえる人が少なくありませんが、スポンサー企業の立場でいえば、それでは価値として不十分です。私たちのクラブをサポートしてもらうには、スポンサー料に見合った価値とは何か、それをどうやって提供するかという課題にしっかり向き合わなければなりません。

——するとスポンサー料を設定するときは、提供できる価値と対価のバランスを考え抜いたのですか。

その通りです。ヴェルカの立ち上げ時には、「B3所属チームだからこのくらいの値段でいいだろう」といった安易な値付けはしませんでした。将来B1リーグに昇格できたらこれくらいの観客がアリーナに訪れ、これくらいの露出効果が得られる。だからB1昇格後のスポンサー料は1年あたりいくらと決めたのです。そしてB2所属時はその8割、B3所属時は5割と格差をつけ、各企業と複数年契約を結ぶ仕組みにしました。

——なるほど。「先のことはわからないけれど、とにかく今年だけでもお願いします」ではなく、将来を見据えて商品設計を行ったのですか。

この仕組みだと、契約後もスポンサー企業の満足度を定期的に測定する必要があります。その分大変ですが、顧客満足度については常に意識していきたいと思っています。



ヴェルカは2021-22シーズンのB3リーグで優勝し、B2昇格を達成。岩下氏は長崎スタジアムシティが完成する2024年度までに、V・ファーレンのJ1昇格、ヴェルカのB1昇格を目指している。



長崎スタジアムシティプロジェクトのイメージ図。約2万席を備えたサッカースタジアム、約6000席でバスケットボールや音楽イベントなどに使えるアリーナ、商業施設などが併設され、地域創生の核となることが期待されている。

「負けたがまた来たい」と感じさせるのが経営の役割

——来場客については、どのような取り組みをしていますか。

お客さまに対しても、顧客満足度を意識した取り組みをしています。チケット代や会場での飲食代に見合った楽しさを与えられなければ、お客さまは二度と会場に足を運んでくれません。ですから試合会場に行くと、お客さまの困りごとが気になりますし、試合以外にも楽しませる余地がないか常に考えます。

——顧客満足度に強いこだわりを持っている背景には、ジャパネットたかたでの経験があるのでしょうか。

そう思います。入社直後の研修では、コールセンターでお客さまと直接触れあい、お話をきちんと聞くことの大切さを学びました。また、設置事業では単に商品を販売するだけでなく、設置、そしてアフターフォローまでセットで提供することでお客さまに喜んでいただけることを知りました。お客さまのお話をきちんと聞き、喜んでいただくために最善

を尽くすという感覚は、ジャパネットたかたでの仕事を通じて磨いてきたのだと思います。

——岩下さんは今後も、顧客満足度にこだわって仕事をされますか。

はい。勝負の世界ですから、時には負けることもあります。今後は、クラブがトップカテゴリーに昇格すれば、さらに負けることも増えるでしょう。ただ、そんなときでもお客さまに満足していただけるよう工夫することが、経営側の役割だと思うのです。スタジアムやアリーナにアミューズメントパーク的な楽しさを増やし、来るだけで満足できるよう

な取り組みを進める。そして、負けても楽しいし、勝ったらさらに楽しい、という状況にしたいですね。

——その意味で、スタジアムシティの完成は、顧客満足度の向上に大いに役立ちそうですね。

そう期待しています。JR長崎駅という長崎の中心部からほど近いエリアでサッカーやバスケットボールを気軽に観戦できるスタジアムシティは、私たちが顧客満足度を高めるうえで切り札のような存在になっています。さらに、ここで飲食や買い物もできるようにすれば、長崎も大いに盛り上がるのではないのでしょうか。

After Interview

岩下氏のプロフィールを確認して、大変な役割を3つも兼任していることに驚いた。その基盤は、長崎を盛り上げるための再開発計画「長崎スタジアムシティ」で、そこに集まるお客さまに楽しんでいただくための主要コンテンツが、サッカーとバスケットボールというわけだ。岩下氏が力を入れているのは、ジャパネットたかたで培ったお客さま目線を軸にスタジアムで提供するサービスの価値を向上させること。そのために必要なサッカーやバスケットボールの

現場マネジメントは、その道のプロフェッショナルを招聘して権限委譲している。

ファンは当然、チームの勝敗に一喜一憂するが、岩下氏は、たとえ負けた日があったとしても、スタジアムシティを訪れたことそのものを楽しい体験として持ち帰ってもらい、また遊びに来たいと思ってもらうことを目指している。この徹底したお客さま目線は、長崎から全国区に成長したジャパネットたかたの成長の源泉であり、長崎のスポーツの発展にも寄与するだろう。

人事変革の バディ

チームの総責任者

Ito Kensaku



伊藤研作氏

人材開発部 HRイノベーション課責任者
2004年入社後、本社人事部門にて京セラ全社の人事考課の管理業務を担当。国内工場の労務部門、国内外関連会社への赴任を経て、2019年、HRイノベーション課の立ち上げに携わる。

プロジェクトの牽引役

Kasuga Hiroki

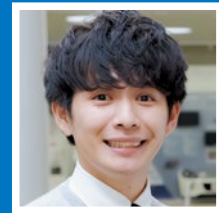


春日宏紀氏

人材開発部 HRイノベーション課
2011年入社。研修部門で経営理念、管理会計の教材・書籍の企画編集を担当。2018年、グロービス経営大学院修了。同年より研修部門内のシステム化を推進。2019年、HRイノベーション課の立ち上げから参加。

チームのオールラウンダー

Tanaka Shohei



田中祥平氏

人材開発部 HRイノベーション課
2019年入社後、本社人事のシステム部門にて京セラ全社の給与計算・異動管理業務を担当。人事データの運用管理経験を生かしデータ活用を推進すべく、2021年10月にHRイノベーション課に異動。

Buddy

京セラの全社員の幸福実現に貢献するピープルアナリティクス

本格的なDX時代に入り、人事部門でのDXの取り組みも活発化してきている。経営に資する戦略人事の実現に向けていかにデータを活用するか。その課題にチームとして挑んでいるのが、今回紹介する京セラのHRイノベーション課だ。責任者の伊藤研作氏、人事システムに詳しい春

日宏紀氏、人事データの運用管理を手掛けていた田中祥平氏という3人のチームで、“データ人事”の推進に努めている。

その源流は、2017年、谷本秀夫氏が社長に就任して打ち出した生産性倍増プロジェクトにある。製造現場でのAI導入やロボティクス活用が大

きく進み、やがて改革の波が間接部門にも広がってきた。当時、人事部門で人事制度刷新プロジェクトに携わっていた伊藤氏は、話を聞いて興味を持ったという。「私は人事畑が長く、データ活用の必要性を以前から感じていました。人事分野でも本格的に展開していくという経営の意向を聞き、ぜひ取り組んでみたいと思いました。とはいえ、未知の領域で、私一人ではどうにもならない。誰かふさわしい人材はいないかと思つたのが、春日でした」(伊藤氏)

人と人をつなぎ、コラボレーションによって
新しい価値を創造していきたい

伊藤氏

春日氏は、経営大学院でマネジメント全般やDXについて学んだ後、教育研修部門でシステム導入のプロジェクトリーダーを務めていた。ちょうどプロジェクトも終盤に差し掛かるタイミングで伊藤氏から声をかけられ、「飛びつかない手はない」（春日氏）と迷うことなく、新しい挑戦に踏み出した。

こうして2019年10月、HRイノベーション課が新設された。社員の幸福と事業の成長に貢献するという、京セラおよび人事部の理念と共通した内容のミッションを掲げての2人でのスタートだった。現場で生まれるさまざまな課題に意欲的に取り組むなか、メンバーの増員を希望していたところに、自ら手を挙げてきたのが当時入社3年目だった田中氏だ。「給与計算や異動など人事データのオペレーションを担当していましたが、2人がなにか面白いことをやっているらしいと（笑）。情報系ではありませんが、理系出身で分析や検証の業務にも興味があり、当時の上司を通じて、チームに加えてほしいと希望を出しました」（田中氏）

2021年10月、田中氏が加わり、チームは3人体制となった。メンバーが増え、新しい取り組みを加速していく。

データドリブンな組織へ 風土と環境を作っていく

チームが取り組むテーマは幅広い。大きなテーマとしては、社外に向けた採用と、社内に向けた人材活用とに分けられる。特にこれまでは、社

内の人材活用に重点的に取り組んできた。人事の各部門からニーズを吸い上げたり、現場の声を聞きながらタレントマネジメントシステムをリニューアルしたり、ピープルアナリティクスによって部下の挑戦を後押しする上司像を解明するなど、多数のプロジェクトに取り組んでいる。

手探りで始めた取り組みも2年半が過ぎ、変化は着実に表れてきた。

「目に見えて変わったのは、社内の雰囲気です。この課を立ち上げた当初は、最先端の技術を導入したり、高度な分析をして人事制度を構築するのが仕事だと思っていました。でも何よりも大切なのは、データの力を使って人事課題の解決を図ることなのです」（春日氏）

理想は、人事部全体、ひいては各事業部門が“データドリブンな組織”になること。「そのためには、誰もがデータにアクセスしやすい環境の整備や、データを使ってそれぞれが考える文化を醸成したいと考えています」（田中氏）

社内外を巻き込みながら チームとして回り始めた

HRイノベーション課としても成熟

仮説検証を
重ねながら、
関係者と協調して
人事課題の
解決を図っていく

春日氏

自分たちだけでなく、
誰もがデータを
使えるようになるのが
理想

田中氏

度が増している。当初は誰もデータアナリティクスの専門的な知見を持っていたわけではなかったが、今では3人がそれぞれの持ち味を發揮するようになってきた。

職場の活力診断（組織サーベイ）の改定では、春日氏がプロジェクトリーダーを担当。設問や集計分析方法の見直しを図るうえで、社外の専門家の力を借りることを提案した。それを受けて、伊藤氏がこれまで社内外に築いてきたネットワークから接点のあった大学に声をかけ、共同研究が実現。2人がプロジェクトに集中している間に、各部署との調整や社内的なデータ分析など、必要な業務一切を田中氏がきめ細かくサポートし、チームとしてうまく機能した。

データ人事の実現に向けてさらなるチームの発展を目指す一方、チームのメンバーには、常に卒業を意識してチャレンジを続けてほしいと伊藤氏は言う。「この組織に集うメンバーには、なりたいたい自分を常に意識して、この組織を活用するくらいの気持ちでいてほしい。HRイノベーションという名前にふさわしく、それぞれが新しい自分を発見して飛躍のきっかけとなるような組織にしていけたらと思っています」（伊藤氏）

極限の リーダーシップ



安納真樹氏 Annou Masaki

大学卒業後、1988年に宇都宮市消防局入局。以来34年にわたり消防、救急、救助などほぼすべての仕事を
経験。現在、宇都宮市西消防署 宝木分署長。

2022年1月4日午前5時13分、宇都宮市消防局に携帯電話から119番の緊急通報が入った。電話の相手は無言。通報を受けた通信指令課では、呼びかけたり通知電話番号にかけなおしたり、コンタクトを試みるがまったく返事がない。火事か事故か事件か、もしくはただの電話の誤操作なのか。まったく判断できないため、通報のエリアを管轄する宇都宮市中央消防署に消防車と救急車の同時出動要請が出された。

24時間体制の消防署では、そのときに出動する隊員のなかでいちばん上の階級の隊員が現場の指揮をとる。安納真樹氏は同署の消防司令。署内待機隊員のリーダーとして、消防隊員4名、救急隊員3名とともにすぐに現場に向かった。

まず電話番号から特定した自宅に向かう。玄関には鍵。チャイムを鳴らしても誰も出ないが、家の照明とテレビはついている。誰も出ないのはおかしい。一人暮らしの高齢者か……。 「このような場合、通報者が家のなかで倒れている可能性があります。すぐに開いている戸や窓を確認して家のなかを搜索するよう指示を出しました」

電話から何かが聞こえる

開いている窓を発見し、8人で家に入り内部を搜索。1階、2階の押し入れやトイレ、風呂場などあらゆる場所を手分けして探す誰もいない。部屋のこたつはスイッチが切られていたが、まだほんのり暖かさが残っていた。家の近くにいるはず。隊員が通報のあった電話番号にかけてみ

ると、電話に出るがやはり無言だった。
「表札から名前はわかっていたので、
〇〇さん、消防です。何か言ってく
ださいと話しかけましたが、まったく
応答がない。そのとき、隊員が、電
話の向こうから何か聞こえると言っ
たのです。水みたいな音だ、と」

安納氏もその携帯電話を受け取り、
受話口の向こうの音に耳をそばだて
た。冬の明け方の静まり返った時間。
携帯電話の向こうから、かすかに
サー、サー、パチャパチャという音が
聞こえてきた。ほかの隊員にも携帯
電話を回し、「これは水の音だね」と
確認した。水の音がするところとい
えば、川、用水路、井戸が考えられるが、
周辺は住宅地で用水路は少なく、井
戸はここまで水の音はしない。

相手の携帯電話のGPSで半径400
メートル以内にいると判明。消防車の
ナビゲーションを見ると、家から東側
50メートル離れたところに小さな川が
あった。まだ夜明け前の暗いなか、す
ぐ全員に川を捜索するよう指示を変
更。そして、もう一度、通報者に電
話をかけた。すると隊員の1人が「携
帯の着信音が聞こえる」。音のする方
向に約3メートルの川岸を下った。「発
見！ 脈、呼吸あり。生きてる！」

現場をのぞき込むと、土手の下で
高齢男性が川のなかに倒れていた。
川の深さは20センチと浅かったが左
半身が川の水に浸り、頭にはけがを
負っていた。そして水に浸かってい
ない右手に携帯電話。男性は土手か
ら転げ落ちたのだろうか。気温マイ
ナス3度の真冬の川のなかで、けが
で動けず、寒さに体力を奪われて言



高齢男性の救助で表彰を受けた8人。青い制服が消防隊員、グレーの制服が救急隊員。早朝、この8人で捜索、救助に向かった。

葉を発することもできず、動く右手だ
けで119番に助けを求めているのだ。

男性は体温30.5度の低体温症状
だったが一命をとりとめた。「あの水
の音が聞こえなければ、家の周りを
探し続けていたと思います。救急は
スピードが大切。受話口の向こうの
音からすぐに川を捜索でき、あの状
況では冷静な判断ができたと思いま
す。結果、通報から20分後に発見で
き、命を救うことができました」

反省会で判断力を磨き上げる

消防現場34年の安納氏。これまで
の消火・救助活動において「1つとし
て同じ現場はない」と語る。救助の
対象の性別、年齢、人数、建物や道
路の状況、時間によって、すべての
現場が異なる。また、24時間交代制
で勤務に当たるため、出勤時のメン
バーも毎回同じとは限らない。「その
場に応じた判断と決断と行動が大事
です。どのような現場においても決
してあきらめず、些細な情報を基に

高齢男性が発見された河川。当時の
川の深さは20センチだったが気温マ
イナス3度、水温約0度。男性は半
身が川に浸かり、頭にはけがをして動け
なくなっていた。



状況を的確に判断し、決断し、迅速
に行動する。判断と決断は私の仕事
で、行動は隊員相互の連携から生ま
れます」

緊迫した現場では、時に状況から
導いた判断であっても決断に迷うこ
ともある。そのとき、安納氏は必ず
周りに意見を聞き、そのうえで決断
を下す。また、消火、救助活動が終
わったあと、署内で必ず反省会を行
うという。

「今回の決断はよかったのか。もっ
といい方法があったのではないか。
必ず状況を分析し、みんなで情報を
共有していきます」

川の音から男性を発見した今回の
一件も、チームとしての経験と反省
を積み重ねてきたことが実を結んだ。
「通報は、その人にとって『命の瀬
戸際』。どんなときにも最善を尽くす
ことが我々の使命です」

同じ現場は1つとしてない。
命を守る判断・決断・行動を
組織として日々磨き続ける

人事の アカデミア

こんな研究があったのか！
にフォーカスする



Navigator

梅崎修氏

法政大学キャリアデザイン学部教授

Umezaki Osamu 大阪大学大学院博士後期課程修了（経済学博士）。専門は労働経済学、人的資源管理論、労働史。これまで人材マネジメントや職業キャリア形成に関する数々の調査・研究を行う。

第14講

江戸の読書会

江戸時代の読書会は 自由で平等な討論の空間だった

「日本人は討論が苦手だ」とよく言われる。そもそも「討論」という言葉自体、明治期に「ディベート」の訳語として作られたものだ。自由でオープンな環境で、多様な価値観をぶつけ合うことが重要だとわかってはいても、いまだ討論に苦手意識を持つ人も少なくないだろう。ところが、日本人にはなじみが薄いはずの自由で平等な討論が、江戸時代の読書会で盛んに行われていたという。日本思想史を研究する前田勉氏に、江戸の読書会について聞く。

素読、講釈、会読という 段階を踏んで学んだ

梅崎：江戸時代に討論形式の読書会が行われていたという話は大変興味深いです。

前田：「^{かいどく}会読」といって、藩校や私塾で盛んに行われました。江戸時代には儒学の経書を読むこと、つまり読書することが学問だったのです。

梅崎：学問の方法として大きく3つのスタイルがあり、それが「素読」「講釈」「会読」ですね。

前田：最初は、7、8歳くらいから素読を行います。『論語』などの本を頭から声に出して読み、丸暗記していくのです。江戸時代の勉強といわれて多くの人が思い浮かべるイメージに近いかもしれません。

ただ、暗記しただけで内容を理解できていないので、15歳くらいになると、講釈が始まります。基本的に一斉授業の形式で、それぞれどういう意味なのか、先生が解釈を講義してくれるのです。逸話を交えてわかりやすく話してくれる先生は評判を呼び、なかには講釈で生計を立てる学者もいました。

それを踏まえて、いよいよ会読に進みます。10人程度が集まり、自分たちで本を選び、皆で討論しながら読んでいくのです。必ず予習をして、自分なりの疑問や意見をこの場で出し合う形になります。いわば大学のゼミのようなものでしょうか。

梅崎：段階を踏んでいく必要があるのですね。

前田：そうです。会読まで進めるのはかなりの上級者で、皆が皆、できるわけではありません。試験のようなものもあり、それを通過して初めて討論に参加できるのです。

梅崎：もちろん講釈は必要ですが、



Guest

前田 勉氏

Maeda Tsutomu 愛知教育大学名誉教授。1988年東北大学卒業、東北大学大学院博士後期課程単位取得退学。専攻は日本思想史。東北大学文学部助手、愛知教育大学助教授、教授を経て現職。

◆人事にすすみたい本

『江戸の読書会』（前田勉／平凡社） 近世、全国の私塾、藩校で広がった読書会＝会読。その対等で自由なディベートの経験と精神が、明治維新を準備した。会読の思想史を紡ぐ。

会読の3つの原理

相互コミュニケーション性

参加者の「討論」を積極的に奨励する

対等性

参加者の貴賤尊卑の別なく、
平等な関係のもとで行う

結社性

読書を目的とし、期日を決め、
一定の場所で行うことを規則に定めて、
複数の人々が自発的に集会する

出典：『江戸の読書会』より編集部作成

それが聴衆を意識した人気講師によるエンタテインメントに陥ってしまうと、結果的に学ぶ人の能動性を奪ってしまう危険があります。そこから一歩進んで、会読という刺激的な学問の場が、この時代に既に生まれていたとは驚きです。

前田：ただし大前提として強調しておきたいのは、江戸時代は世襲身分社会で、国家が教育に関与していなかったということです。

江戸後期には全国に数万校もあったといわれる寺子屋は、農民や町人などの庶民が、主に読み書きを覚える場でした。一方、素読、講釈、会読が行われたのは藩校や私塾であり、3つの学習方法は、武士を中心とした基本的な教養を持つ人たちだけの上級の課程だったのです。

そしてこれらの学校は、ほとんどが自発的に作られました。近代的な国民教育の始まりは、明治5年の学制公布以降。江戸時代には私塾はもちろん、藩校でさえ最初は一部の物好きな大名が作ったもので、全国に広がったのは18世紀後半以後のことでした。権力の関わらないところで教育が生まれたことは、江戸時代の大きな特徴といえるでしょう。

梅崎：これは日本が科挙制度を導入

しなかったことと関わります。

前田：原則として科挙は誰でも受けることができるので、当時の中国や朝鮮では、庶民でも国家試験に通れば立身出世の道が開かれました。ところが科挙のない日本では、武士と町人の間には明確な身分の違いがあり、ずっと変わることはありません。日本では国家が学問に関与せず、立身出世につながるような利益は得られなかったかわりに、ある意味では自由に学問に取り組むことができたのだと思います。

最高の討議空間だった「遊び」としての会読

梅崎：今では多くの企業がオープンイノベーションを掲げて、多様な人々との創造的な議論の場を模索してい

ます。ただ、必ずしもうまくいっていません。

前田：江戸時代も、村の寄合などでは、議論などしていません。お互いの顔色を見ながらダラダラと話をし、最後には長老が出てきて「このあたりが落ち着きどころだろう」と話をまとめて終わるのが常でした。そもそも身分制社会ですから、多様な人と話をすること自体が非常に難しかった。時代劇で見ると、下級の武士が主君に直接話しかけたり、別の藩の人とごく自然に会話することはまずあり得ませんでした。自由に意見を言い合える会読は、江戸時代の社会のなかでも極めて特別な空間だったのです。

梅崎：特別な空間であった会読には、3つの原理があったと前田先生は指

摘されています。相互コミュニケーション性、対等性、結社性の3つです。

前田：会読は、一方通行で先生の話聞くだけの講釈とは違い、お互いに意見を言い合う相互コミュニケーション性がありました。討論を奨励しており、恥ずかしがったり、遠慮して話をしないことはむしろ戒められた。また、他人の意見を聞かないのは見苦しいこととされ、反対意見も積極的に容認したのです。

ここでは所属や肩書にかかわらず、議論が行われる対等性がありました。たとえば大隈重信や江藤新平などを輩出し、明治政府で存在感を發揮した佐賀藩では、藩校の優秀な若者が藩主と会読を行っていました。極めて異例のことですが、日常の縁を離れて活発な議論が行われたことが、藩を活性化したのです。

梅崎：村度することのない、特別な空間だったわけですね。

前田：まさにそうです。こうして対等な交わりを持った人たちが、自分たちのグループを「社」として認識しました。3つめの結社性です。坂本龍馬の亀山社中が有名ですが、結社とは自発的に集まった同志集団のこと。「会社」という言葉もここに由来します。同じ目的の下に身分を超えて集まり、同じ規則を守るなかで仲間意識を高めていきました。

梅崎：なぜ身分社会の江戸で、このような会読が広まったか。前田先生は、人間の遊びを考察した歴史学者のヨハン・ホイジンガ、その研究を批判的に発展させたフランスの批評家ロジェ・カイヨワの理論を援用し

て、会読の本質が「遊び」であると説明されています。

前田：カイヨワの分類でいえば、会読は、競争の遊びである「アゴーン」に相当します。ルールに則って誰が一番よく読めるかを競い合うのです。ただし単なる他者との競争にとどまらず、より競技性の強い「ルドゥス」でもあったと思います。子どものかけっこのように、勝ち負けを競い合っただけではなく、陸上競技のように、より高い目標を設定して乗り越えていく喜びをもたらすものだったのです。いずれにせよ、利害の絡まない遊びだから面白く、純粋に熱中できる。それこそが、会読が全国に広まった理由だと考えています。

梅崎：モチベーション理論でいえば、内発的動機付けに基づくものですね。相手が失敗すれば、自分が勝てるから得だということではなく、目標に向けて切磋琢磨し、お互いに高めあっていく。ある意味では、人格形成の場だったといえるかもしれません。まさにイノベーションの創出につながる最高の討議空間だと思います。

前田：その好例が、前野良沢、杉田玄白らによる『解体新書』の刊行でしょう。辞書もない時代、玄白にいたってはアルファベットも知らない状態から、同志でオランダ書に立ち向かいました。日本初の本格的な西洋医学書の翻訳という偉業は、会読を通じて果たされたのです。

会読の精神が 新しい国家の形を作った

梅崎：やがて幕末になると、会読の

場が、政治的な議論や行動を促す場に転換していきます。

前田：象徴的な例が、尊皇攘夷思想を打ち立てた後期水戸学です。水戸藩はもともと熱心に会読を行い、藩主自ら藩士と議論したり、優秀な若手を登用したりしていました。議論はしてもけんかはしないのが討論の基本ですが、政治学者のカール・シュミットが「政治は敵と友を区別する」と述べたように、政治が絡むと、基本的に争うことになってしまいます。これが大変難しいところです。

梅崎：ドラマや映画を観ていると暴力的な印象を持たれがちですが、決してそうではなかった、と。結社のなかは自由で平等でも、結社と結社の間では対立が生まれてくる。微妙なバランスの上に成り立っているということですね。

前田：ですが、会読が明治維新のエネルギーになったことは確かです。政治思想家の藤田省三は、著書『維新の精神』で、一人ひとりが議論し、行動し、横につながったときに、維新が起こったのだと指摘しています。黒船が来航してから急に危機感が高まって連帯したわけではなく、既に江戸時代には、縁を離れて自由に討論する会読という場があり、そこから各藩のエリートたちが藩を超えた横断的ネットワークを築いていったことが、維新につながっていったと指摘しています。

梅崎：会読の場から広がった横断的ネットワークが、その後の明治維新、自由民権運動へとつながっていく一方、明治に入ると、会読は徐々に忘

カイヨワによる遊びの類型

| | | | | |
|-------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| | アゴーン (競争) 競争の形を 取る遊び | アレア (運) 運や賭けを 伴う遊び | ミミクリ (模擬) 真似や模倣の 形を取る遊び | イリンクス (眩暈) めまいや スリルを伴う 遊び |
| パイディア (遊戯) 自由度が高い | 競争 取っ組みあい 運動競技 | 鬼を決める じゃんけん 賭け ルーレット | 子どもの 物真似 空想の遊び 仮面 | メリー ゴーラウンド ぶらんこ ワルツ |
| ルドゥス (競技) ルール性が強い | ボクシング サッカー チェス スポーツ競技 全般 | 単式富くじ 複式富くじ 繰越式富くじ | 演劇 見世物全般 | スキー 登山 空中サーカス |

出典：編集部作成

れ去られていきます。


前田：学制の公布により、日本でも国民教育が制度化されます。それまで学問は自主的に学ぶものでしたが、「education」の訳語にあてた「教育」という言葉が普及していきました。学校では西歐式の教授法が導入され、多くの生徒を効率的に教育できるように、一斉授業の形が主流になっていきます。社会的にも身分制が廃止され、誰もが教育を受けられるようになる、学問が立身出世の手段と

なっていくのです。

梅崎：会読の精神が生み出した新しい国家が、その精神の原理を奪っていく。まさに歴史の物語を読んでいるような感慨があります。しかし、会読という制度は失われても、読書会自体は我々にとって今も身近なもので、その精神は地下水脈のように続いている気がします。

前田：実際、明治以降も、旧制高校の寮でしばしば読書会が行われていたようです。社会の画一化が進む今

だからこそ、近代以前の日本に、会読という自由な議論の空間があったこと、会読を通じて、自分とは異なる意見を受け入れ、寛容の精神を身につけてきた人たちがいたことを、ぜひ知ってもらいたいですね。

梅崎：おっしゃる通りです。いわば会読とは、異質な他者との出会いである読書を、異質な他者である仲間とともに体験する場。異質な他者とのつきあい方を学ぶのに、格好の訓練の場ではないかと思います。 

人事は 映画が 教えてくれる

Navigator

野田 稔氏

明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科 教授

『宇宙兄弟』は、子どもの頃から宇宙飛行士になることを夢見ていた兄弟が、その夢を実現する映画です。

先に宇宙飛行士となったのは弟の南波日々人（岡田将生）。映画では、夢を諦めかけていた兄の六太（小栗旬）が弟の後を追って宇宙飛行士を目指すプロセスが描かれます。

大きな見所は六太が挑戦した宇宙飛行士選抜試験です。私はNHKスペシャルで放送された『宇宙飛行士はこうして生まれた ～密着・最終選抜試験～』も見ています。映画で描かれた選抜試験の内容は、一部、映画的な脚色もありますが、ほぼ実際の選抜試験と同様です。

試験では、書類審査・英語試験の後、3段階の選抜があり、知識面、肉体面、精神面の能力が厳密に審査されます。例えば、気圧の低下に対応できる心肺機能があるか、長期間にわたって閉鎖空間で過ごすストレスに耐えられる心理特性をもっているか、そのような環境下で仲間と良好な人間関係を維持できる対人関係形成力があるかといったことです。

その仕事に必要な最低限な要件を企業人事は研ぎ澄まして提示し、選抜に反映できているだろうか

映画のクライマックスは、六太を含む2次選抜合格者6人が挑む3次選抜の閉鎖環境試験です。この試験では、宇宙ステーションを模したJAXAの閉鎖環境施設で7日間の集団生活を行います。最終候補者たちは、ただでさえストレスが蓄積されていく環境で、15分刻みに出される指示に基づいて、「白いジグソーパズルを組み立てる」「チームに分かれて15年後に実現可能な月面施設の模型を作る」などのさまざまな課題に取り組みます。日常生活のすべてが監視され、体調のほか、行動や態度の変化もこと細かにチェックされます。

これらのプロセスを見ていて感じるのは、すべてが合目的的であるということです。この試験のすべての選抜過程にイえることですが、宇宙飛行士として危機的な状況に陥ったとしても冷静に命をつなぐことができる最低限の能力が過不足なく問われています。「ついでだからこれも調べておこうか」という無駄が一切ない。選抜する側が「宇宙飛行士に必

『宇宙兄弟』に学ぶ 合目的的な人材選抜の 考え方と手法



『宇宙兄弟』

2012年5月公開

監督：森 義隆

キャスト：小栗 旬、岡田将生、麻生久美子、

濱田 岳、井上芳雄、堤 真一ほか

発売元：講談社

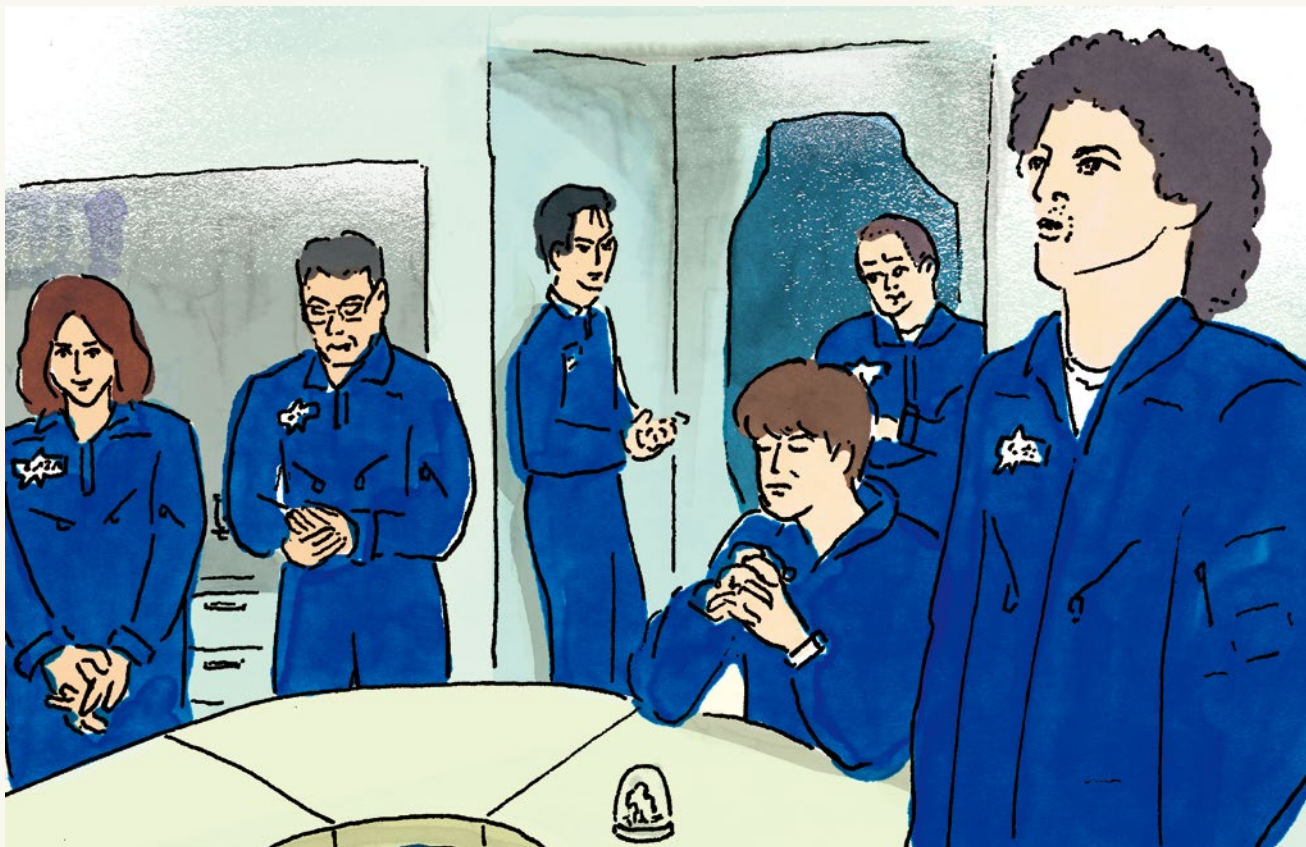
販売元：東宝

価格：Blu-ray 4180円（税込）、

DVD 3080円（税込）

©2012「宇宙兄弟」製作委員会

【あらすじ】南波六太（小栗 旬）と南波日々人（岡田将生）の兄弟は子どもの頃、共に宇宙飛行士になることを約束していた。弟の日々人が一足先にもその夢を実現し、月へと旅立つ。一方、カーエンジニアとして働いていた六太は、上司に頭突きをして自動車会社をクビに……。途方に暮れる六太。しかし、日々人が兄に黙って応募していた宇宙飛行士選抜試験の書類選考を通過していたことで、夢への情熱が蘇る。弟との約束を果たすため、六太は難関の2次選抜、3次選抜へと挑む。



3次試験の閉鎖環境試験初日。6人の最終候補者たちは緊張した面持ちで、試験内容に関するアナウンスに耳を傾ける。

要な能力」を厳密に研ぎ澄ましているからこそこれができるのでしょう。この点に関して一般の企業はどうでしょう。「この仕事に最低限必要な能力は何か」をこのように研ぎ澄まして明確にできているのでしょうか。

もう1つ、宇宙飛行士選抜試験で特徴的だったのは、手を変え品を変え実にさまざまな方法で非認知能力を測るその手法です。たとえば、六太が2次選抜の面接を受けるシーン。これはあくまで試験官のその場のアイデアで行われたこととして描かれていますが、わざと候補者が座る椅子のネジを緩めておき、それに気付くかどうかを観察したのです。六太は面接中終始座面の裏側のネジを触っていました。座ったときの違和感でネジの緩みを感じ取ったのです。

この微妙な違和感に気付くことができるかどうかは、宇宙空間で過ごすうえにおいて、必要不可欠な非認知能力といえるでしょう。

また、閉鎖環境試験ではリーダーシップも測られます。六太は決して強力なリーダーシップを発揮するわけではありません。しかし、ストレスフルな環境でイライラするメンバーがいるなか、六太は柔らかなコミュニケーションで諍いを収め、組織全体を円滑に動かす力を示しました。

ジョブ型採用の普及で、一般の企業でも、その仕事に必要な能力を明示する方向に変化し始めたように考える読者もいるかもしれませんが、現状では、単なる「スペック採用」にとどまっているように思えます。しかし、組織のなかで働くために必要

な能力は決してスペックだけでは測ることができません。人間関係形成力などの非認知能力を含め、ゲマインシャフト（共同社会）的な組織で求められる能力も同時に測る必要があるのです。時間やコストなどの制限はありますが、たとえば、長期インターンシップなどをこうした非認知能力を測る機会として活用することもできるでしょう。その際には、宇宙飛行士選抜試験の考え方や手法を参考にすることができるはずです。



Noda Minoru リクルートワークス研究所特任研究顧問。専門分野は組織論、経営戦略論、ミーティングマネジメント。

フェイクニュースにどう向き合うか ①

虚偽情報が溢れかえる「情報の死の世界」

今、私たちの周りはフェイクニュースで溢れかえています。企業に近いところでいえば、根も葉もない虚偽情報によって企業イメージが損なわれることも多いです。就活サイトに「面接でセクハラ質問をされた」などの虚偽情報を書き込まれ、その拡散に頭を悩ませる人事担当者も少なくないでしょう。

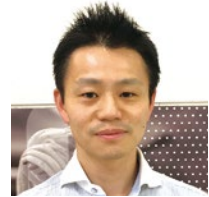
また、フェイクニュースは社会全体にも影響を与えています。コロナ禍のなか、「新型コロナウイルスは26、27度のお湯で死滅する」といった科学的根拠がないフェイクニュースがSNSで拡散されました。また、ロシアのウクライナ侵攻を巡っても、

ロシア側の虚偽と思われる情報によるプロパガンダが連日マスコミを賑わせています。これに対して、ウクライナや西側から発せられる情報には虚偽情報は含まれないかというところも言えず、この戦争はフェイクニュースを武器とした情報戦の様相をも呈しています。

嘘や噂話、デマ、陰謀論などの虚偽情報は遥か昔から人々を惑わしてきましたが、SNSの普及により、拡散の規模やスピード、現実社会への悪影響は一気に大きなものとなりました。その象徴となったのは2016年です。この年、英国のEU離脱の国民投票や米国大統領選挙を巡って拡

菅原和俊氏

東京工業大学
環境・社会理工学院
技術経営専門職
学位課程 准教授



名古屋大学大学院情報学研究所講師などを経て現職。専門は計算社会科学。主著は『フェイクニュースを科学する 拡散するデマ、陰謀論、プロパガンダのしくみ』（化学同人）。

散したフェイクニュースが現実社会に大きな悪影響を及ぼし、社会問題となったのは記憶に新しいところです。

米国大統領選を例にとると、米国民の分断という社会的背景のもと、真偽は定かでなくとも「とにかく何でもいいからトランプのことを書けば儲かる」というアテンションエコノミーが活性化。技術的には、ロボット（一定のタスクや処理を自動化するためのアプリケーションやプログラム）によってフェイクニュースが自動的に大量に生み出される仕組みができあがり、フェイクニュースが及ぼす影響が一気に大規模化、深刻化したのです。

そして、2016年から現在に至り、状況はますます悪化しています。ミシガン大学の研究者アビーブ・オバディアは、情報過多で、かつそこに大量の虚偽情報が紛れ込み、人々がもはや情報の真偽を見極めようという気すら起こさなくなる「情報の死の世界（インフォカリプス）」が今後訪れると指摘していますが、世界はまさにそれに近い状況に陥ろうとしているのです。



With コロナの共創の場づくり ⑦

発話のルールに見える文化

前号でお伝えしたように、オランダの社会では“聴く力”が求められますが、同時に発話も重要です。欧米企業の会議は参加者全員が自分の確固たる意見を持ち、侃侃諤諤の議論をするというイメージがあるのではないのでしょうか。すべてが誤りではありませんが、ことオランダの会議（特に意思決定の場）は発言の数がことさら多くありません。時間も短く、20分で終わることもあります。

参加者全員のその会議における役割が明確で、各々専門領域の視点での意見を求められます。そして、全員がその場で意思決定する権限を持っています。日本のように、権限のない人が参加して「持ち帰ります」ということはほぼありません。

専門家としての意見を期待され、全員がよく聴いていますから、発話する側は考えをしっかりとめて述べなければなりません。意見を言う前にほかの人々の話に耳を傾け、現在から未来にかけての自社・自部署のメリット・デメリットを検討し、場への貢献も意識しながら自らの意見を構築します。回りくどく、複雑な説明は嫌われます。それは、共通言語である英語がネイティブではない人々が多様な国から集まって議論をするからです。私も英語がそれほ



ど得意ではないために複雑なことが言えず、常に直球勝負です。だからこそ全員の意見が明確に理解でき、意思決定のスピードが上がるのです。

日本のJリーグの黎明期のこと。本場欧州でプレーした選手が上下関係なくファーストネームで呼び合うのを見て、「サッカーというスポーツはカジュアルな文化だ」という理解が浸透したことがありました。しかし、オランダで実感するのは、サッカーに限らず企業でも社長をファーストネームで呼ぶなど、過剰にかしまることがないということです。会議の場でも、忖度や配慮の結果、回りくどい言い回しをして話が長くなる、といったこともないのです。

意見を構築する力は、これまで述べてきた通り、教育の力にほかなりません。暗記して正解を言うこと

吉田和充氏
ニューロマジック
アムステルダム
Co-founder&CEO/
Creative Director



博報堂勤務を経て、2016年に独立しオランダに拠点を移す。日本企業、オランダ企業向けのウェブディレクションや日欧横断プロジェクトに多数携わる。

を求められる日本と、常に自らの意見やその考え方の背景を問われるオランダとの違いは大きいでしょう。

実は、会議のあとの態度も違います。全員が直球勝負でスピーディに出した結論は、正直“粗い”ことも少なくありません。日本のように、微に入り細に入りリスクや課題を検討しませんから、実際にその意思決定を実行に移したときに失敗することもあるのです。その場合、すぐに“ピボット”することを厭いません。

このように概観してみると、会議での発話の背景には、環境や教育、行動スタイルなど、文化そのものが関わってくるのがわかります。単に会議のルールを変えただけでは、望む結果は得られないでしょう。

とはいえ、オランダでの会議ルールも試行錯誤はあるようです。ある省庁であまりに意見が出過ぎて散らかることを課題視し、脳科学などの知見により、アイデアの拡散モードと結論の収束モードに適した実証実験の場をオフィスにつくっています。絶え間ないトライ&エラーの文化も埋め込まれているのです。

野中郁次郎の 経営の本質

経営においていちばん大切なことは何か。経営とは人間が行ういかなる行為なのか。これらの問いに対し、経営者はおのおの、思索と実践から紡ぎ出された持論を備えているはずだ。今回は、2019年、インターネットの先を見すえた意欲的な構想を打ち出したNTTのトップ、澤田純氏を取り上げる。

光駆動の通信システムで ゲームチェンジに挑む

日本電信電話 (NTT)

代表取締役社長

澤田 純氏

Sawada Jun 1955年大阪府生まれ。京都大学工学部土木工学科卒業。1978年日本電信電話公社（現NTT）入社。電柱などの設備業務を担当した後、1998年NTTアメリカ バイス・プレジデント、2000年よりNTTコミュニケーションズにて経営企画部担当部長、コンシューマ&オフィス事業部企画部長、関西支社長を経て、2008年取締役経営企画部長、2012年代表取締役副社長経営企画部長。2014年NTT代表取締役社長、2018年6月より現職。2022年6月、代表取締役会長に就任予定。著書『パラコンシステント・ワールド―次世代通信IOWNと描く、生命とITの〈あいだ〉』（NTT出版）。

NTTが2019年に発表した「IOWN（アイオン）」構想をご存知だろうか。端末からネットワークまで、すべてに電子ならぬ光技術を使う「オールフォトニクス・ネットワーク」、さまざまな機器やネットワークを一元的に管理する「コグニティブ・ファウンデーション」、実空間の人や物をサイバー空間に再現する「デジタルツインコンピューティング」という、いずれも先進的な3つの技術から成り立つ。2021年に実証実験がスタートし、まずは2025年の日本国際博覧会（大阪・関西万博）への導入を目指す。



IOWNについて熱弁を振るった澤田氏。IOWNはInnovative Optical & Wireless Networkの略。東京・大手町のNTT本社にて。

端的にいうと、光技術を基盤にすえた超高速大容量の通信ネットワークをつくるということだ。これが実現すると、私たちの身の回りで何がかわるのか。社長の澤田純氏が話す。「半導体のなかに光素材が入ることで、電力効率が現在の100倍、電送容量が同125倍にまで高められ、コンピュータの処理速度やコストが劇的に変化します。ネットワーク内での遅延もなくなり、これまでにない臨場感を伴った映像サービスが実現できます。ハード面でもソフト面でも従来とはまったく異なる形式のコンピュータがつくられることになるでしょう」

このタイミングで、なぜこのような構想を発したのか。「1つにはニーズです。これだけのデータ社会を維持するには、データセンターが莫大な電力を必要とします。現在の半導体方式では間もなく限界が来るのが確実です。2つにはゲームチェンジ。この30年間、日本はインターネットをはじめとした情報通信分野で欧米や中国の後塵を拝してきた。ここで、競争の土俵を変えたい。最後は経済安全保障。経済がうまく回ると、人々のウェルビーイング（幸福）が実現するベースになる。日本国内にそうした基盤を形成していかなければなりません」

インターネットの改良版

「インターネットはどうなるのか」という疑問をぶつけてみた。「インターネットを否定するわけではありません。インターネットの改良版がIOWNで、双方が併存することになる。インターネットはデジタルですが、IOWNは実はアナログでもありデジタルでもある。光がその両方の性質を持っているからです」

NTTがこの構想に取り組んだきっかけは、光と電子を融合させる基礎技術の開発に成功したことだった。情報処理分野への光技術の応用は困難とされてきたが、光信号の受光で発生するわずかな電荷だけで、電気から光への転換を可能にする光トランジスタを形にしたのだ。その詳細は2019年4月、英国の科学誌に掲載された。

NTTはこれまで、1979年のINS（高度情報通信システム）構想、1994年のマルチメディア基本構想、2004年のNGN（次世代ネットワーク）構想など、いくつもの構想を打ち出してきた。それらとIOWNはどこが違うのか。

「大きく3つあります。まずは通信の枠を超え、端末からネットワークまで、すべてを対象にしていること。これまでのものと比べ、コンセプトが大きく、しかも深い。次はグローバルに展開し、オープンイノベーションを希求していることです。その仕様の策定を進めるため、IOWN Global Forumという組織をアメリカで設立しまし

野中郁次郎氏

一橋大学名誉教授

Nonaka Ikujiro 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博士課程修了。知識創造理論の提唱者でありナレッジマネジメントの世界的権威。2008年米経済紙による「最も影響力のあるビジネス思想家トップ20」にアジアから唯一選出された。『失敗の本質』『知識創造企業』など著書多数。



た。そこにはインテルやマイクロソフト、エリクソン、ソニーといった世界の名だたる企業が参画しています。最後は構想の背景に哲学を取り込んでいることです」

われわれとしての自己

情報通信と哲学がどう結びつくのか。

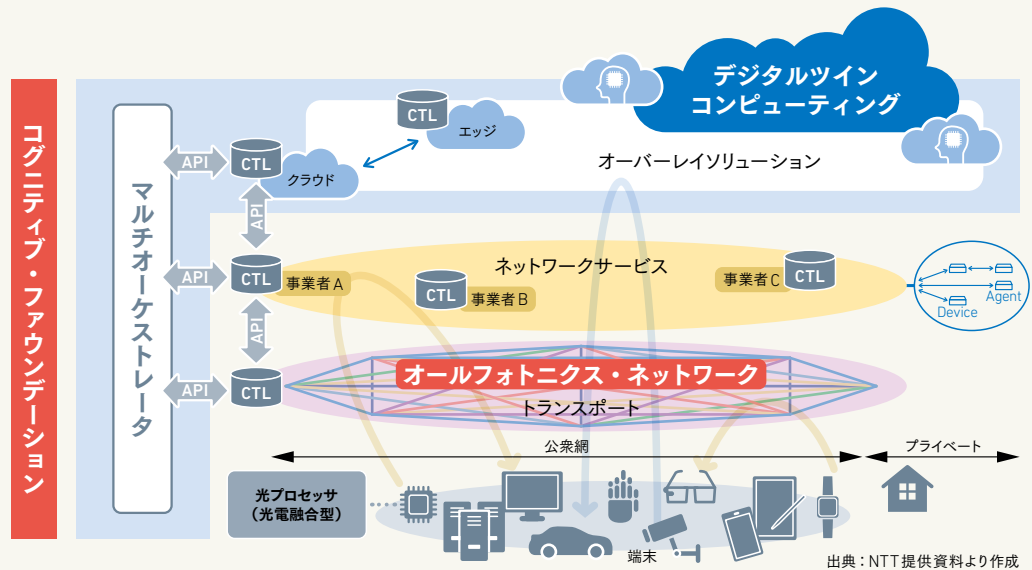
両者の接点はIOWN構想の3本柱の1つ、デジタルツインコンピューティングに関わる。個人の思考などをデジタルの仮想空間内にコピーし、最適な意思決定を実現させることまでを目指している。そこに現れるのは「もう1人の自分（アバター）」だ。仮想空間（メタバース）の自分と現実世界の自分。自分が2つになるということは、自己とは何かという哲学的問いについて考えざるを得ない。

澤田はその問いを説くヒントは主著『善の研究』で知られる西田幾多郎が打ち立てた西田哲学にあるのではないかと考えた。「西田先生は真なる自己とは何かを考え続けた哲学者で、京都大学教授でもありました。私も京大出身で山極壽一^{じゅういち}総長（当時）とは旧知の間柄だったこともあり、西田哲学の継承者を教えてほしいとお願いしたら、文学部の出口康夫教授を紹介されたのです」

澤田は早速会いに行き、IOWN構想を説明したところ、出口はこう反応した。「これ（IOWN）は新しいインフラですね。新しいインフラには新しい哲学が必要です」と。

そこからNTTと京都大学との共同研究がスタートする。テーマはデジタルツインの社会的な課題解決である。研究は継続中だが、鍵となる概念は出てきた。「Self-as-We（われわれとしての自己）」である。「私」が集まり「われわれ（We）」ができるのではなく、「われわれ（We）」があって「私」があるという考え方だ。その場合のわれわ

IOWN構想の概略。端末からネットワークまで、光技術を使う「オールフォトリクス・ネットワーク」、さまざまな機器やネットワークを一元的に管理する「コグニティブ・ファウンデーション」、実空間の人や物をサイバースペースに再現する「デジタルツインコンピューティング」という3つの技術から成り立つ。



れには、人間はもちろん、物や機能、技術なども含まれる。

たとえば、ある人が自動車で道を走るとする。それを可能にしているのは、「私」とその身体だけではない。車とそれをつくった人、道路とそれを整備・管理している人、関連する法律や保険の仕組みなど、さまざまな「われわれ」が絡み合っているという考え方だ。

デジタルツインが形になると、アバターがアバターと法的契約を交わすことが想定されている。ただし、アバターが契約を破った場合、誰が責任を問われるのかがはっきりしていない。法体系が未整備なのだ。このままだと、大きな混乱が生じてしまう。「アバターを『Self-as-We (われわれとしての自己)』としてとらえ、持ち主の責任の範囲を拡大すれば混乱どころか、デジタルツインの世界に秩序が生まれ、より豊かに発展する。われわれが法体系まで整備するわけではありませんが、その基盤となる考え方は提示したいと考えています」

このSelf-as-Weは人と人、あるいは人と事象との垣根



を限りなく低くする考え方ともいえるだろう。IOWN構想とは別に、同社が2021年に制定したNTTグループサステナビリティ憲章にもSelf-as-Weが反映されている。

現代社会には、グローバルとローカル、環境や疫病と経済、権利と義務、デジタル化の光と影など、二元論では解決不能な事象が存在している。それを解決するために、「Self-as-We」という考えを基本に据え（中略）利他的共存（自らの幸せと他の幸せの共存）のもと「われわれ」の「Well-beingの最大化」をめざすと、同憲章の前文にある。「西田哲学に『絶対矛盾的自己同一』という有名な言葉があります。これは世の中のあらゆるものの違いを認めたくてで包摂する、という意味につながると私は考えています。矛盾を認識するのは簡単です。自己同一、つまり包摂が難しい。われわれは企業の成長と社会課題の解決を包摂して考え、同時に実現することを目指したい」

トレードオフよりコンセンサス

澤田は哲学徒なのかといえば、そうではない。「工学部で土木工学を専攻しました。最初に叩き込まれたのがトレードオフという二元論の考え方です。橋をつくるのかトンネルにするのか。その橋やトンネルも、ニーズや交通量、環境と土壌の条件に応じ、最適化したコストでつくる。まさにトレードオフの世界です。一方で、土木工学にも環境アセスメントという概念が入りつつあり、単純なトレードオフが成立しなくなってきた。世の中はトレードオフだけで成り立つほど単純でない。いろいろ

歴史の転換点だからこそ 企業にも哲学が必要だ

光技術を基盤に、内外の企業とス
クラムを組みながら、インターネット
とは異なる情報通信ネットワークをつ
くり上げ、米国に牛耳られた情報覇権
を取り戻し、経済安全保障にもつなげ
ていく……いい意味で、日本企業の
“大風呂敷”を久しぶりに耳にした。

澤田氏はエンジニアでありながら主
流の電気系ではないキャリアを歩み、
社長室での社内変革担当、米国赴任
と、「前任者がいない仕事」（澤田氏）
を数多く担当してきたという。経験の
質量が人より多様なのだ。しかも、哲
学の素養もあり、物事の背後にある本
質を直観する力にも優れている。

IOWN構想のコンセプトは大きく、
深い。こうした澤田氏の多様な経験と
本質直観力が同構想を生み出したの
だろう。

出身は湯川秀樹はじめ、ノーベル
賞受賞学者を日本で最も多く輩出して
いる京都大学。その京大出自の西田哲
学から派生した概念が構想のバック
ボーンとなっているのも興味深い。構
想の要となる光がアナログとデジタル
が融合したものというのだから、光こ
そまさに西田のいう「絶対矛盾的自己
同一」なのだ。

しかも、その概念が同社のサステナ
ビリティ憲章にも入り、経営自体の

バックボーンにもなっている。

新型コロナウイルス感染症の蔓延、
ロシアによるウクライナ侵攻と、予想
だにできなかった事態が次々に起こっ
ている。まるでSFのようなメタバース
も現実のものになろうとしている。わ
れわれの生活はもちろん、経営環境も
激変する歴史的転換点ともいえる時
期だからこそ、企業にも哲学が必要で
はないか。

哲学には認識論、倫理学など、い
くつかの範疇があるが、突きつめると
存在論になる。何のために存在するか、
ということだ。そういう意味で、パー
パス（存在意義）という言葉が頻繁
に使われるようになったのは喜ばしい。
一方で、SDGs（持続可能な開発目標）
が幅を利かせ、子どもの成績表よろし
く、クリアしている項目の数がよき経
営を図る指標として使われている。そ
こには哲学はない。

ろな構造のなかから、多様な関係者の同意を取りつける
コンセンサスが必要だと気づきました」

NTTにはエンジニアとして入社し、電柱の敷設などの
設備業務を担当。その後、社長室に入り、社内変革のプロ
ジェクトに携わる。さらには米国の子会社に赴任と、数
年単位で目まぐるしく仕事が変わった。「そのアメリカで、
再び二元論の限界を実感しました。異なる言葉や文化の
持ち主が話をし、何かを決めていくには、あれかこれか
ではうまくいかない。両者を同時に実現する第三の道
を選ぶことが肝要だと考えるようになったのです」

そんな澤田にとって経営の本質は何か。「よりよい未来
をつくりたいという志を持ち、それを実現する過程が経営
であり、その未来に向け、多様なメンバーをそれぞれ包摂
し、導いていく役割を担うのが経営者です。やり甲斐の
ある仕事ですが、社内では孤独な存在です。他社の社長

とは、その苦しみがわかるので、仲よくなれますね（笑）」

澤田が見せる未来は地上に留まらない。NTTには宇宙
と水中をターゲットにした2つの技術構想もある。「太陽
光が十分に使える宇宙でデータセンターをつくる計画
が進んでいます。宇宙の観測データをそこで処理するわ
けです。一方の水中では超音波を使い、資源掘削のため
の画像を地上に送るサービスを構想しています」

日本中に電話と電信のサービスを普及させる目的で、
NTTの前身の日本電信電話公社が設立されたのは1952
年のことである。それから70年が経過し、電話はスマホ
に、電信はインターネットに取って代わられた。光を活
用し、宇宙や水中にも事業を拡げ、通信という幅広い領
域でよりよい未来をつくり出す。NTTは、澤田のリーダ
ーシップのもと、第二の創業を果たすべく走り出している。
(文中敬称略)



読者の声

前号『Works』171号(2022.04-05)に寄せられた読者の声です。

特集『花開け! コーポレートスタッフ』に関するご意見、ご感想

- 人事部員は、日々担当する実務に追われることが多いため、このような知識習得の機会(ともすれば必要性の認識)を失いがちです。ある程度強制的に情報を与える必要があると考えています(医薬品)
- コーポレートスタッフには専門性だけでなく、全体を見る視点や人間観など、さまざまな力が求められます。キャリア自律が重要であることは当然ですが、狭いキャリア志向はかえってキャリアの芽を摘んでしまうことにつながりかねません。さまざまな経験を積んでキャリアの幅を広げることも必要ではないでしょうか(コンサルティング)
- 当事者だけでなくマネジメント層も意識を変えていかないと、コーポレートスタッフがスピーディに知識を獲得していくのは難しいと思います。今まで以上に、柔軟に物事を捉えて既成の概念の外で採用や育成を進めていく必要性を強く感じました(情報・通信)

連載に関するご意見、ご感想

- 極限のリーダーシップ: 相手あつてのマネジメントであり、サービスであるということは日常のマネジメントのなかでもまさにその通りだと思います(コンサルティング)
- 野中郁次郎の経営の本質: みんなが共感しあえる目標があれば、出身が違ってても組織の一体感は生まれます。脱炭素に向けた選択肢が限られるなかで、アンモニアや水素の話に少し安堵しました(コンサルティング)

Next

次号 No.173 のテーマは

異業種進出の人事 (仮題)

産業構造の変化やコロナ禍の苦境などにより、“異業種”に進出する企業が多くある。それを実現する人材をいかに採用・開発するのか。チームをどのように組成するのか。また、どのように組織文化を変えるのか。異業種進出を人の面から考える。発行は、2022年8月10日(水)です。

編集後記

シングルファザー当事者の声はマイノリティに対する厳しさや葛藤を感じるものでした。配慮はありがたいことですが、求めすぎると結果的に分断を生んでしまうかもしれません。不満をぶつけてくる社員や権利を主張してくる社員の対応に苦慮した過去を思い返しなが、今回のような声なき声があることに大きな衝撃を受けました。組織に内在する声なき声を想像し、対話によっていかに引き出していくのか。その難しさを感じると同時に、常に声なき声を感じることができる存在を目指したいと思いました。(佐藤)

すべての大理石の塊のなかにあらかじめ像が内包されている。彫刻家の仕事はそれを発見し、それを自由にさせてあげるまで彫ること。巨匠ミケランジェロが残したといわれるこの言葉は、他者の心の根っこにある何かを発見する対話の営みに通じます。また、D&Iの実現にも欠かせない精神かもしれません。ミケランジェロが卓抜した技術で「ピエタ」や「瀕死の奴隷」を石から“自由”にしたように、人が持つ個性や価値を解き放とうとするならば、私たちはやはり対話の技術を学ぶ必要があるのでしょうか。(入倉)

Next Issue of HRでは、今回からフェイクニュースをテーマとした短期連載をスタートしました。日々、スマートホンを片手に生活していると、フェイクと思われる情報に触れる機会が増えていることを実感します。自分を振り返っても、あからさまなフェイクはともかく、いかにもありそうで、確かめようがない、あるいは確かめるのに手間が掛かる情報は、「まあ、そういうこともあるのかも」となんとなく受け入れてしまいがちです。どう対処していくのがいいのか、この連載で掘り下げていきたいと思います。(伊藤)

BACK NUMBERS



No.171 2022.04-05
花開け! コーポレートスタッフ



No.169 2021.12-2022.01
御社の部長、ワークしていますか?



No.167 2021.08-09
社員の病と人事



No.165 2021.04-05
ダウントレンドを乗り越える人事



No.170 2022.02-03
若手を辞めさせるな



No.168 2021.10-11
That's CHRO!



No.166 2021.06-07
人事と大学で仕掛ける学び方改革



No.164 2021.02-03
ジョブ型と大学

Works 宅配サービスのご案内

定期購読は3回、6回をご指定いただけます(隔月偶数月10日発行)。
バックナンバーも含め、1冊のみのご購読も可能です。

お申し込み方法

ネット書店「富士山マガジンサービス」からのお申し込みとなります。

インターネット

<https://fujisan.co.jp/pc/works>

電話

0120-223-223 (通話料無料 年中無休 24 時間)

※ご利用に際して、富士山マガジンサービスの利用規約に準じます。

購読料 1冊 700円 (消費税込み・送料無料)

Works 編集アドバイザー

有沢正人 (カゴメ 常務執行役員 CHO (最高人事責任者))

大谷友樹 (ヤマトホールディングス 専務執行役員
(ESG、コンプライアンス担当))

古寺猛生 (レスターホールディングス 執行役員 人事部部长)

曾山哲人 (サイバーエージェント 常務執行役員 CHO)

二宮大祐 (イオンディライト 執行役員 グループ人事総務IT 本部長)

※50音順・敬称略

STAFF

発行人/奥本英宏

編集長/佐藤邦彦

編集/入倉由理子、伊藤敬太郎、荻野進介、

木原昌子 (ハイキックス)、白谷輝英、

瀬戸友子、金井あかり

アートディレクション/八十島博明 (Grid)

デザイン/石川幸彦、井上大輔 (Grid)

フォト/赤崎輝政、刑部友康、勝尾 仁、

平山 諭、古川公元 (アトリエあふる)

イラスト/信濃八太郎、ノグチユミコ

校正/ディクション

印刷/北斗社

お問い合わせ先

株式会社リクルート

リクルートワークス研究所

web / <https://www.works-i.com>

e-mail / works@r.recruit.co.jp

tel / 03-6835-9256

172 2022.06-07 想像力と対話力 家族の多様化に向き合う

第28巻第2号 通巻172号2022年6月10日発行(隔月10日発行)

発行人 奥本英宏 編集人 佐藤邦彦 発行(株)リクルート リクルートワークス研究所

〒104-8001 東京都中央区銀座8-4-17

TEL 03-6835-9256 (編集部)

定価700円 本体636円

