

組織の中に、リーダーを開発するために、組織をより活性化していくために、一体何ができるのでしょうか。何をテーマにするのがいいのか、どんな問いを置くのがいいのか、どんな風に対話を始めることができるのでしょうか。

コロナによって急速に環境が変化する中、組織にとって「対話」、すなわち「コミュニケーション」が欠かせないテーマとなっています。組織やチームの中で、コミュニケーションがあるというのはどういうことなのでしょうか。

チームを組んでいても、集まってやっているが故にパフォーマンスが下がってしまっているチームもあれば、Co-creationのプロセスを通し最大限、力を発揮しているチームもあります。

- ・その方が、これまでで最も誇りに思っている仕事の成果は何でしょうか？
- ・その方が今でも忘れることの出来ない仕事上の後悔は何でしょうか？
- ・その方はなぜ、何を期待して、この会社に入ったのでしょうか？
- ・その方はチームメンバーと、本当はどんな関係性を築きたいと思っているのでしょうか？
- ・その方は未来に向けて、本音で言うど何を實現したいと思っているのでしょうか？
- ・その方の他人に披露できる特技は何でしょうか？
- ・その方の衣食住におけるこだわりは何でしょうか？
- ・その方がひそかに誰にも負けたくないと思っていることは何でしょうか？
- ・その方の週末の楽しみは何でしょうか？

動きを創るためには、仕事だけではなくプライベートも含めて相手に対して問いかけること。お互いに主観をぶつけ合うことが大事だと思っています。

ここまで対話についてお伝えしてきましたが、対話とはディベートや説得のように勝ち負けではありません。また分かりやすく比較をすると、会話が「共通項を見つけていくプロセス」「お互いの安心感を醸成して潤滑油を作ること」に対し、対話は同じ場所を目指すのではなく「違いを顕在化させていくプロセス」だと言えます。違いをぶつけ合い、AとBからCをつくるようなコミュニケーションであり、リテラシー、理解や技術がないと対話をするのは難しいでしょう。

パーパスの話为例に挙げると、「自分は会社のパーパス、社会的存在意義をこうだと思う。君はどうだ？」と言って、自分と全く違うことを言われた時に「なんだよそれ、全然違う」ではなく、「なぜ君はそう思うのか？どういう背景から来るのか教えてくれ」と。お互いに意見をぶつけ合う中で、相手の視点を取り入れながら新しいものが生まれていく、というのが対話です。

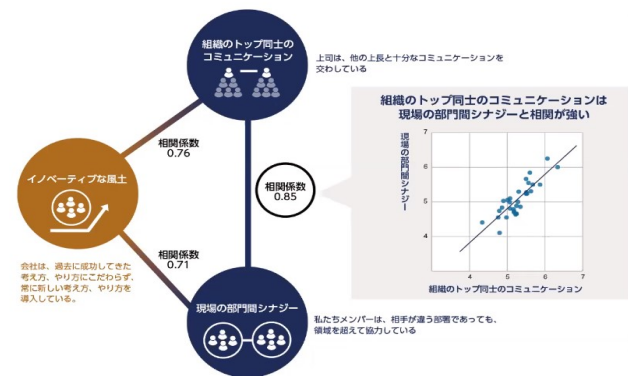
では、なぜ今対話が必要なのでしょう？何のために、誰のために、対話をするのでしょうか？我々にとって明らかであるのは、過去の経験のみをベースにした行動ではもはや環境に適応することはできない、ということ。一人のカリスマによる指示だけで上手くいく時代ではないので、意見を互いにぶつけ合う。そうすることで、自分のもっている前提や解釈に洞察が生まれて、新たな選択肢が増えていきます。こういった積み重ねにより、リーダーは環境の変化に適応することができるようになるのです。

最後に、私達に対話を選択し、リーダーの開発に従事しようと思う時に必要な心構えについてお伝えをします。まず大事なのは何に向けての対話なのか、目的を意識すること。そして、相手に対するリスペクトを持つこと。英語では「re」再び、「spect」見る、「もう一度、目の前の人のことをじっくり見る、聞く」という意味があります。相手との違いに心を開き、さらに、Co-creationの立場を取るならば、「私たち」「共創」という感覚をつくることも欠かせません。それは、Youとではなく、Weという視点であったり、相手の受け取り方、解釈について聞く、ということかもしれません。また、例えコンフリクトが起こっても、嫌な雰囲気にならうとも、席を立たないで話す、ということが対話にとって非常に重要なのではないかと思います。

【講師】 鈴木 義幸(すずき よしゆき)氏
(株式会社コーチ・エィ 代表取締役社長)

慶應義塾大学文学部人間関係学科社会学専攻卒業。株式会社マックキャンエリクソン博報堂(現株式会社マックキャンエリクソン)に勤務後、渡米。ミドルテネシー州立大学大学院臨床心理学専攻修士課程を修了。帰国後、有限会社コーチ・トゥエンティワン(のち株式会社化)の設立に携わる。2001年、法人事業部の分社化による株式会社コーチ・エィ設立と同時に、取締役副社長に就任。2007年1月、取締役社長就任。2018年1月より現職。これまで200人を超える経営者のエグゼクティブ・コーチングを実施。リーダー開発に従事すると共に、企業の組織文化構築を手掛ける。

組織のトップ同士のコミュニケーションは現場の部門間シナジーに影響する



イノベーションが起きるチーム、リーダーが開発されやすいチームというのは、縦横無尽に、双方向の対話があるとされています。リーダーについて様々な定義がある中で、「外の環境に対して自ら能動的に働きかけていく人」とすると、時に自らの主観を立ち上げ、周囲に投げかけていくことも求められる資質でしょう。人は無意識のうちに1日に約1000回、自分に問いかけるそうですが、自分に対する問いのクオリティー(保身のためか、新しい未来を切り開くためか)によって、リーダーとしての行動は大きく変わってきます。

「問題」には3つの種類があります。まずは単純な問題。エクセルシートへの入力等、方法さえ覚えてしまえば再現性が可能な問題。次に複雑な問題。何か高度な専門性が求められる問題。例えば、ロケット打ち上げといった大変複雑な問題ですが、一度手順を踏めば成功することができるもの。もう一つが厄介な問題。所謂、人の主観が絡んでくるような問題で、役職者同士の仲違いや、経営会議にて皆が気が付いているけども、取えて口に出さないといった問題も含まれます。

コミュニケーションがない状態は、少なからず人に対する猜疑心を誘発します。あの人は自分のこと、こう思っているのではないか。人間にとって人間というのは最大の味方であり、一方で敵でもあります。相手を見極めるためには実は複雑な情報処理がありますが、頻度高く対峙する人に対して毎度の処理は大変なので、私達はラベリング、レッテルを貼る方法を取ります。ただレッテルを貼ってしまうと、厄介な問題が起こりやすいのです。

人は、止まって見え始めたら危ない状態だと言えます。オフィスにいと動いている人を捉えますが、リモートだと静止して見えやすくなります。止まって見えるというのは「機能」「ファンクション」として、組織を機械論的に把握する、ということです。効率を追及して人を歯車として捉えていったら、人ではなくなってしまう。

もしよかったら誰か一人を思い出して、直接でもイメージでも構いませんので、思いを馳せてみてください。

- ・その方はこれまでどんなキャリアを歩んできたのでしょうか？