

New
Book
Information

『個と組織を強くする 部課長の対話力』

新著案内 <PDF版>

著・村山 昇

(キャリア・ポートレートコンサルティング代表)



ディスカヴァー・トゥエンティワン
価格:1500円+税

<目次>

はじめに～

個と組織を根本から強くするのは部課長の「対話する力」である

■第1章:個と組織を強くする5つの対話

- 「目標」ではなく「目的」を見つめる対話
- 「競走」から「共創」へと導く対話
- 「わるい残業」を「よい残業」に変換する対話
- ヒトの「流出」がヒトの「輩出」に変わる対話
- 「風土」に流されない「文化」をつくり出す対話

■第2章:対話力の基盤となる5つの「観」

- 仕事観:「よい仕事」についての定義を持つ
- キャリア観:「よいキャリア」についての原則を持つ
- 人財観:「よい人財」についての信念を持つ
- 組織観:「よい組織」についての思想を持つ
- 社会観:「よい社会」についての哲学を持つ

■第3章:対話を深める5つの心構え

- 文脈・内容・振る舞い—「3つのC」を意識する
- 「1+1=3」となる共創作業を意図する
- 上司と部下で共有目的を設定する
- 貢献意欲を湧かせるのが部課長の仕事
- 部課長は5つの役割を引き受ける

■第4章:対話を起こすための5つの技法

- 間接・非対面の発信で伝える
- 一緒に学ぶ場を設ける
- カジュアルミーティングを持つ
- 個人面談を持つ
- 背中で語る

■第5章:骨太な対話を引き出す5つのツール

- 働く目的をあぶり出す『この仕事をやる理由リスト』
- 「自分は何者か」を考える『5つの自己紹介』
- 会社の存在意義を考える『我が社紹介』
- 理想像から方向性と力をもらう『あこがれモデル探し』
- 人生の目的を問う『自分は何によって憶えられたいか』

はじめに

個と組織を根本から強くするのは 部課長の「対話する力」である

◆いま組織の現場に対話があるだろうか

日本株式会社という機関車は、きょうも不機嫌という荷物をいっぱい詰めて、ギスギスと音を立てながら走っているように思えます。私たちはグローバル経済の中で競争力を失わず、かつ、各々が労働に振り回されない生き方を送るといふ難しい両立に直面しています。そんな中、この本は次のいくつかの問いかけから始まりました。

□確かにマクロの眼で見ると「経済のグローバル化」や「企業の利益至上主義」「成果主義」が要因となって労働者を消耗させ、職場のギスギス化を促進させているように考えられる。しかしその前に、ミクロの眼で見て、部長や課長は職場で一人一人の働き手に語りかけることをしているだろうか？

□「大学新卒入社者は最初の三年で三割が辞める」「離職理由の四割が能力適性と配属とのミスマッチであるらしい」といった調査データを眺めて、「我慢をしなくなった若者を扱うのは難しい時代だな」と静観することは簡単である。しかし部長や課長は、ある日突然「会社を辞めたいんですが」と言ってきた社員に、それまでの日頃、彼（彼女）とどんなコミュニケーションを交わしていたのだろうか？

□世の中は戦略ブーム、知識ブーム、変革ブーム、制度ブームである……しかし、組織を本当に変えるために、そもそも経営者と働き手、上司と部下の間にどれだけの対話があっただろうか？

□「近頃の若者は〇〇できない」「最近の新入社員は〇〇が弱い」といったイマドキの若者論はいつの時代にも年長世代の口から漏れてくる。しかし、同時に耳を澄ませば、こんなことも漏れ聞こえてきはしないだろうか？——「いまどきの部課長は保身に走っている」「いまど

きの上司の背中には貧相だ」「最近の中間管理職はトップからの命令と数値目標を現場に下すだけの伝書鳩管理職だ。みずからの言葉で真正面から何かを語ってくれたためしがない」。

□部課長たちは研修やセミナーでコミュニケーション術の習得に熱心である。しかし、ピーター・ドラッカーはこう言っている。——「どのように話すかという問題が意味を持つのは、何を話すかという問題が解決されてからである」（『プロフェSSIONナルの条件』より）と。そう、術・スキルをうんぬんする前に、部課長たちは「語るべき何か」をどれほど豊かに内面に湛えているだろうか？

□確かに部課長は日頃の職場で、業務の指示や事業目標の徹底に関し「通知すべきこと」は多く抱えている。しかしそれら命令や情報とは別に、「仕事とは何か？ よりよく働くこととは何か？」のような誰もが抱く根っこの問いに対して、どれだけ多くのことを肉声で語っているか、あるいは、語れるだろうか？ そしてそもそも、部長や課長は一職業人として、語ることのベースとなる「観」をどれだけ堅固に持っているのだろうか？

この本は世の部長・課長に向けて書いた本です。そしてコミュニケーション、リーダーシップ、組織の活性化に関わる本です。そしてそのテーマを「対話すること・対話力」から切り取ったものです。

対話は古くて新しい課題です。国家と国家、組織と組織、個人と個人の間を問わず、対話は常にその重要性が言及され続けてきたにもかかわらず、対話はいまだかつて十分に実践されていません。

みなさんの会社内、部課内を振り返ってみてください。日々、職場では実に膨大な量のコミュニケーションが行われています。書類のやりとり、電話・メールのやりとり、会議での発表や討論、取引契約の交渉、接客での説明やプレゼンテーション、仕事合間の世間話など。さて、どうでしょう、対話という形式を使ったコミュニケーションがどれくらいあるのでしょうか？——ほとんどないことに気がつくでしょう。社内で行われるほとんどは、「指示・命令系」もしくは「議事系（会議・討議）」のコミュニケーションです。あと「渉外系（商談・折衝）」「雑談系」があって、そして稀に「対話系」があります。

Index & Preface

みなさんがご自身の部下に対して、思索や啓発を促す対話を行ったのはいつのことでしょうか？ 一週間前？ 半年前？ 一年前？ それともその類のことはやったことがない？ もっとも、対話であると思っていたものは、一方的なお説教であったり、単なるガス抜きの談話であったりする可能性もあります。

◆対話とは「1+1=3」の共創作業である

いま組織内で対話が決定的に欠乏しています。そして何についての対話が欠乏しているかといえば「仕事とは何か？」という万人の働き手が持つ大きな問いに対する対話です。

「仕事とは何か？」という問いには、働く目的とは何か？ 企業も個人も結局は利益・給料のために働くのか？ どうすれば働きがいが見出せるのか？ 同じ仕事をやっても労役と感じる人間と朗働とを感じる人間と差が出るのはなぜか？ 仕事の最良の報酬とは何か？ 会社と個人は主従関係なのか？ 自律的に働くとは具体的にどういうことか？ などさまざまな内容を含みます。

もちろんこうした問いに決まり切った正解値はありません。変化が激しく、常に数値目標が覆いかぶさるビジネス社会にあって私たちがしなければならないのは、こうした問いに対し、動機の湧いてくる解釈、状況を切り拓く自律性、変化に押し流されないための観をつくり出していくことです。そして、それは対話によってこそ可能になるのです。

対話とは、双方が真摯に心を開き、意見や観を交換し、「1+1=3」という新しい次元にたどり着こうとする共創作業です。その意味で、漫然と話題を交わす会話とは異なります。対話とは、上司は経験から獲得した「1」を差し出し、部下は未熟ではあるが熱のある「1」を差し出し、そこから「3」を生み出す意欲的なチャレンジです。よき対話は、働く個人の内にも基礎メンタル力と基礎エネルギーをつくり出します。と同時にそれは、組織の基礎メンタル力・基礎エネルギーをつくる素ともなります。

組織はいくら立派な戦略を立てても、その戦略意義を対話を通して一人一人の働き手に咀嚼させないかぎり、その戦略は有効に実行されません。そればかりか逆に、ますます現場を疲弊させることを招きます。ま

た、組織がいくら立派な理念を標榜したとしても、その理念を対話を通して一人一人の働き手に共感してもらわなければ、単なるお題目に終わってしまうでしょう。さらに、組織はとて立派な制度改革をやりませんが、その導入目的を対話を通して一人一人の働き手に納得してもらわなければ、「仏作って魂入れず」となり制度だけが空回りします。

戦略も理念も制度も、そしてろもろ行う対症療法的な手立ても、すべて、対話によってつくられる個と組織のメンタル力、基礎エネルギーなしには効果は限定的なものに留まります。

◆なぜ部課長は対話を起こさないのか

そうした対話の重要性は経営者も管理職もたぶん感じていることでしょう。しかし、現場の部課長たちは「仕事・働くこと」といった重い直球のテーマについて、どことなく対話を避けている、もっと厳しく言えば逃げてはいないでしょうか。それはなぜでしょう。

○「そんなテーマの対話などよそよそしくてできない・気恥ずかしい」

……上司というものは、業務の指示・命令なら部下の心理にズカズカと強気で入り込んでいくのに、こうしたことになるととたんに引っ込み思案になってしまう。それは都合のいい臆病ではありませんか。確かに最初は照れくさい部分があるでしょう。しかし、働くことを上司と部下が真正面から論議することは当然のことといった雰囲気でもって始めてください。対話が習慣・文化となれば、もはやよそよそしいものでなくなるのです。

○「忙しくて時間がない」

……部下との対話は彼らの動機付けであり、育成であり、組織の文化づくりであり、活性化であり、これらは中間管理職としての業務そのものです。業務そのものが忙しくてできませんというのはどういうことでしょうか。

○「対話するエネルギーが湧かない」

……世の部課長が疲れていることは知っています。対話には相当のエネルギーが要るのでこれ以上しんどいことをやりたくないのは当然でしょう。ですが考えてみてください。対話のない冷めた組織を率いてい

Index
&
Preface

くのと、対話によって活性化した組織を率いていくのと、結果的にどちらが使うエネルギーの量と質が自分にとってよいものなのかを。

○「どう対話していいか方法がわからない」

……おそらく方法がわからないのではなく、語るべき何かを持っていないのでしょう。

○「何を語っていいかわからない」

……おそらくご自身の内に仕事・働くことに関する確固とした観や哲学が打ち立てられていないのでしょう。

○「堅苦しい対話ではなく、酒の席で気持ちを聞いてやってるので大丈夫」

……飲みコミュニケーションはときに有効です。が、酒の力を借りなければ本音が言い合えない組織は問題ですし、部下のすべてが酒席を好むわけではありません。

○「コーチングを勉強して、それをうまくやれればと思っている」

……コーチングはときに大事な技術です。しかし、「答えは君の中にある」という投げかけに頼って逃げようとしていませんか？ コーチングは部下の持つ「1」を掘り起こしてあげる手伝いです。対話は「1+1=3」の共創作業です。コミュニケーションの種類が違います。上司が自分の「1」をぶつけられなくてどうするんです。上司がぶつけないかぎり、「3」は生み出されないのです。

○「経営者が魅力的な戦略もビジョンも出さないから、対話の材料がない」

……経営者がダメだからと理由づけしているあなたの下には、たぶん「うちの部長・課長がダメだから」とやる気を起こさない部下が何人もいることでしょう。

部課長たちがこうして部下との対話を逡巡している間に、職場のギスギス化はどんどん進んでいます。「仕事・働くこととは何か？」という根っこにある大きな問いを上司も部下も放置すればするほど、職場は「所詮、カネ稼ぎのための辛抱場所」という殺伐とした空気が濃くなっていきます。

ギスギス化の要因を成果主義の導入や経済のグローバル化による利益

主義と片付けることは簡単です。しかしマクロからあだこうだ言うだけでは事態は改善に向かいません。ミクロ、つまり一人一人に語りかけることからのアプローチが絶対的に必要なのです。だから、

部長・課長のみなさん、

いまこそ「仕事」について腹応えのある対話を！

対話こそ、個と組織を自律的に成長させる根本の方策である！

——これが本書の訴えです。

◆本書の構成 ～文脈・語るべき内容・振舞い

対話というコミュニケーションで最も大事な要素は「真摯さ」です。が、真摯さのみでやみくもに語りかければよいかというとそうでもありません。対話に関する基本的な理解と、「仕事とは何か？」というテーマにつき語り始める取っ掛かりのようなものも必要でしょう。そのため解説と知恵を本書は5つの章にわたってまとめていきます。

本書では、AがBに行おうとするコミュニケーションの原形を次のように考えます。

Aは、

- ①状況文脈をつかみ、その文脈に乗せて、
- ②語るべき内容を持ち、
- ③もろもろの振舞いを通して、

Bに対し意志疎通を図る。

コミュニケーションはこの3要素＝「文脈」(Context)、「語るべき内容」(Contents)、「振舞い」(Conduct)のいずれを欠いても成立しません。また、本書ではこの3つのCに加え、もうひとつのC、つまり「共有目的」(Common Purpose)を重要なキーワードとして扱っていきます。そして本書の構成は次のようになっています。

○部課長はどんな「文脈」に置かれているのか Ⅱ【第1章】

まず、部課長はいま、ビジネス社会の中で、組織の中でどんな状況に置かれているのか、そして、対話をなくした組織にいま何が起きている

Index & Preface

のか、をみていきます。また同時に、その文脈の上で部課長はどんな対話を起こしていく必要があるのかを考えます。部課長は組織において文脈に乗るだけでなく、文脈をつくる重要な役割も負っているからです。

○部課長は「語るべき内容」を持つために観を持っているか =【第2章】

「語るべき内容」を持つためにそもそも部課長はみずからの内に「観」を持っているのだろうか、そんな問いを発しながら、仕事観やキャリア観、組織観などもろもろの観をみていきます。

○部課長はどんな「振舞い」を通して対話が可能か =【第3~5章】

コミュニケーションは最終的に発信者の「振舞い」によって伝わります。この振舞い方において知っておいたほうがよい基本の心構えを第3章にまとめました。また、組織内で対話を起こすための具体的技法を第4章で、職場で使える対話のためのコミュニケーションツールを第5章で紹介します。

ひょっとするとこの本の感想として「理想論が多いのではないか」「自分にはそんな立派な振舞いはできない」「上司と部下の関係はもつと泥臭いもの。キレイごとと言っても動かないよ」といったことが出てくるかもしれません。私も大企業の中間管理職をやっていましたので、その点はよく理解しています。

確かに上司と部下は不完全な人間同士のつながりです。感情がもつれにもつれあう関係です。そして組織もまた、さまざまな感情、思惑、欲望が渦巻く有機体です。——しかしだからこそ、「理想」が要るのです。「目的」が要るのです。「意味」を声高に叫ぶ人間が必要なのです。誰かが「大人の振舞い」をして、次の「大人」を増やしていかなければならないのです。

◆部課長の対話する力——それは組織にとって重大な分岐点

組織を強くする源は何でしょうか？ 技術力、資本力、事業理念、経営者の指導力、変化適応力、優秀な人財を集めること……それはさまざまに考えることができますが、私は「部課長の対話力」を無視してはならないと思っています。

ビジネス環境は変化の度合いを激しくし、仕事はますますのんびりし

たものではなくなくなっています。そして組織は、働き手に目標を課し、知識やスキルを要求し、成果によって人を振り分けます。しかし私たちは、こうした仕事の厳しさ自体は是として受け入れねばなりません（人類は原始のころから生きるためにさまざまな厳しさと対峙してきた。仕事の厳しさは生きる糧以外のものも与えてくれることを考えれば、ある意味、ありがたい厳しさとも言える）。

よき対話のある組織は、仕事の厳しさを個人の成長と組織の発展に変えていくことができます。逆に対話のない組織は、個がどんどん心に余裕を失くし、自分のことで精一杯になります。結果、組織は砂漠化し弱体化します。その分岐点に存在するのは間違いなく部課長です。

「仕事とは何か？」を部下と真正面から対話すること——部課長はこれを腫れものに触るような感じで避けるのではなく、どうか勇気をもって仕掛けていただきたい。「働くことは厳しいけど奥が深い」「会社は働く意味を実現するための舞台である」——そんな思いをもった若い部下たちが増え、生き生きとした組織が増えることを本書を通じて、切に願っています。

Book Pages

目次

第1 上司と部下の「対話」の真実

上司と部下は
異い面々ともに関わりあうことで
関係が変化化する

異い面々ともに関わりあう
・ 異い面々ともに関わりあう
・ 異い面々ともに関わりあう

039

目次

第4 「個と組織の関係性」のモデル

リテラシー型
・ 対話力
・ 対話力
・ 対話力

ボンディング型
・ 対話力
・ 対話力
・ 対話力

071

目次

第5 対話の仕組み

対話の仕組み

070

目次

第6 コミュニケーションの基本用語

対話の仕組み

139

目次

第7 対話の「対話力」

対話の仕組み

139



【すべてのビジネスパーソンへ】

下のブログでもお会いしましょう！

○『人財教育コンサルタントの職・仕事を思索するブログ』 <http://careerscape.weblogs.jp/>

【企業・団体の人財育成担当者様へ】

優れた組織とは、「自律した強い“個”」と「大いなる理念・ビジョンの下にヒト・モノ・カネ・情報を巧みに結合させる“全”」によって形成されます。個と全が互いに影響し合い、それが善循環となるための基本条件は何でしょうか？・・・それは一個一個の働き手たちが、「働くことは何か？」「仕事を成すとはどういうことか？」「組織の中で自律的に振舞うとはどういうことか？」など、働くマインドの基盤を堅固に持つことではないでしょうか。キャリア・ポートレート コンサルティングでは、そうした自律マインドを醸成するキャリア教育プログラムをさまざまに提供しています。詳細は下記ウェブサイトにて発信しております。

○キャリア・ポートレートコンサルティングのビジネスサイト <http://www.careerportrait.jp/>

○キャリア・ポートレートコンサルティングの研修プログラム案内 http://careerscape.weblogs.jp/careerportrait_program/

本著およびこのPDF版資料に関するお問い合わせは、 info@careerportrait.jp までどうぞ。

著者プロフィール

村山 昇（むらやま・のぼる）

1986年慶應義塾大学・経済学部卒業。プラス、日経BP社、ベネッセコーポレーション、NTTデータを経て、03年独立

現在、キャリア・ポートレートコンサルティング代表

94-95年イリノイ工科大学大学院「Institute of Design」(米・シカゴ) 研究員

07年一橋大学大学院・商学研究科にて経営学修士(MBA)取得

企業の従業員、公務員を対象に「プロフェッショナルシップ」(一個のプロであるための基盤意識)研修やキャリア教育プログラムを開発・実施する。

著書に『いい仕事ができる人の考え方』(ディスカヴァー・トゥエンティワン)、『ぶれない「自分の仕事観」をつくるキーワード80』、『働くをじっくりみつめなおすための18講義』、『上司をマネジメント』(以上、クロスメディア・パブリッシング)、『ピカソのキャリア・ゆでガエルのキャリア』(すばる舎)。共著に『ギフトからヒットが生まれる』(日本経済新聞社)、『メイド・イン・ジャパンの時代』(日経BP社)がある