

組織を変える対話を起こす ～ポストコロナ時代におけるリーダー開発とは～  
皆様からの質問への回答

#### 【事前質問】

■ご講演頂きありがとうございます。昨今、M&A にて異なる企業文化の者通しと一緒に仕事することも多いかと思えます。そういった場合のコミュニケーションレベルを上げる方法をご教授頂ければ幸いです。宜しくお願い致します。

メタコミュニケーションという言葉があります。簡単に言えば、自分達が交わしているコミュニケーションを俯瞰してみて、コミュニケーションについてコミュニケーションするということです。2つの組織が一緒になる場合、こういうコミュニケーションを交わしていこうと、方向性を決めることも大事ですが、それ以上に、頻繁に、今我々のコミュニケーションはどうだろうか？言いたいことを言えているだろうか？と一緒に振り返ることではないかと思えます。

■チームビルディング/ボンディングの観点から、夫々好ましいコミュニケーションチャネル(on-line/in-person)の Suggestion があればアドバイスをお願いします。

物理的に同じ場所においてコミュニケーションを交わすと、同じ時間/同じ場所を共有しているという一体感が生まれます。仲間という感覚を起しやすいためです。一方で、それはコストのかかることでもありますから、情報共有の手段としてオンラインも活用した方が良いというのは、言わずもがなです。また、単なる情報共有のために効率が良いというだけでなく、コミュニケーションは質と量の両面から捉えたいもので、オンラインはより量を満たすツールとなります。コミュニケーションの頻度が増えると関係性は高まります。

#### 【当日の質問】

■コミュニケーションの取り方で男女間の違いはありますか？その点についてはどうお考えになっておりますでしょうか？

一般論として言われていることはあります。一般論としては、女性はコミュニケーションのプロセス自体にもともと価値を置くことができる。ですから、男性の方が結論に向けて、コミュニケーションを取りやすい。例えば、ある時、家内がおりまして、何か相談されたんですね。私の中では、問題解決なんだ、と。家内に対して「こうしたらいいんじゃないか」とかっこよく決めたんです。そうすると家内が「どうしてあなたはすぐ問題解決しようとするの？問題解決してしまったら、話すことがなくなってしまうでしょう。問題は解決ではなく、話すものよ」と言われたことを、よく覚えています。もちろんすべての奥様がそういった考えを持っているわけではないですが、ビジネスをされている女性で、結果結論に向けて直線的なアプローチをかけることもあると思います。それから、先ほどご紹介した「スピリチュアルズ」という本にも、男女差を超えて、パーソナルトレートによって、いかにコミュニケーションが変わるかについて、書かれています。あくまで一般論として、また、そういった本も読んでいただけたらと思います。

■対話する能力は鍛えるものなのでしょうか？あるいは鍛えられるのでしょうか？もし鍛えられるとしたらどのような手段があるのでしょうか？/リーダーがすべき日々の「問」の質はどうやってあげられるのか？鈴木さんはどう心掛けていらっしゃいますか？

対話というものが、基本的には問いを間に置いて、問いについて、お互い対等な立場で話していく能力、だとすると、問いを作る能力というのは十分に学習ができて、鍛えることができると思います。どうやったら問いを作っていけるか、というと、世の中に問いかけるとか、質問に関する本が出ていますので、そういった本を読むという事もありますし、何かテーマ、この会社が抱えるリスクや未来について話す、という時に、どういふ問いがあるだろうか？自分で10個20個作ってみる、ということもできます。それを実際に使ってみると、こういう問いは機能する、しない、と学習が進みます。そういったプロセスを通して、問いを作る、対話する能力を鍛えることが出来るのだと思います。

### ■言語のバリエーションがある中で、現地人との対話のポイントは何ですか？

あくまでも、私の経験であったり、アメリカで駐在されている方々へのコーチングも随分過去にさせて頂いた中で、一般論としては、問いを置いて問いについて話していく、というのは、日本人以上にアメリカの方が、問いに対して自分の意見を言っていくという傾向があると思うので、ある意味、日本人と対話していくよりもやりやすいかもしれません。日本人の方が、相手の立場に対して忖度をかけたり、対話よりも会話に話していく傾向があるように感じます。ただ、現地の方は、結構問われたことに対して、このように答えることが自分の役割である、と用意された発言をすることがある、自分の意見を言っているようで、案外本当に思っていることではない。自分自身も本当に思っていることだと思って話しているけど、違うことを思っている時もある、ということがあります。思わされてきたこと、役割から主義主張を話すことがあるので、本当に時間をかけないと本当に話したいことは出てこないのかな、と思います。じゃあ私がアメリカ人とやり取りしたことがあるのか、といわれると、実は私テネシーで、クリニカルサイコロジーとして大学院で、Tennessee Prison for Women という場所で 2 年間毎日、女囚さんとカウンセリング、そうはいっても対話をした経験から、アメリカ人の、女囚さんですけど、と対話した経験から話しています。

### ■何をやっても相性があわない人、常に自分に対して攻撃的な人との対話は時間の無駄に感じてしまいます。鈴木さんはどう対処されていますか？

攻撃に対しては、返し方は 4 つですね。

攻撃し返す、ディフェンスに徹する、無視する、そして関係を良好なものにする。

どれをやっても構わないと思いますが、大事なものは、常に自分のコミュニケーションを戦略的に選んでいくということだと思います。

例えば、経営者のコミュニケーションは、時に神のごとく、時に仏のごとく、時に虎のごとく、時に蛇のごとく、と言われます。場面とコンテキストに応じてコミュニケーションを戦略的に使い分けていく、ということですね。

相手がこうなんだけど、どうしたら？ではなく、常に自分から仕掛けて行くことが求められると思います。

### ■冒頭でサンパウロのお話がありましたが、国や文化によってコーチング・対話の方法に違いがあるというイメージがありました。一方、貴社は世界中でコーチングをされているので国によって違いはないのかもしれないと思うのですが、実際はどうでしょうか。

ぱっとお答えできるのは、国によって、リーダーに一体何を求めているのか、という大掛かりなリサーチをしたことがあります。そうすると、アメリカ人の方、ブラジル人、インド人、中国人がリーダーに期待するものというのは、結構国によって違うんですね。インド人の方にリサーチすると、とにかく相手に任せてほしい、とする方が多く、アメリカ人の方はダイバーシティに対する理解をもってほしいと回答する方が多かったです。国によって、リーダーに求めるものが違う、そうすると、自分の部下は、リーダーである自分に何を期待しているのか、について、聞いたり、対話をする、というのが、事を進めていくにあたってプラスに働くのではないかと、思っています。

### ■対話が重要ということは良くわかりましたが、子会社と言え経営者ともなると時間に追われています。例えば、理想的には、仕事の時間のうち何%位を部下との対話に宛てるべきなのでしょう？

1 オン 1 の時間が対話、と考えるとそれは全体のどのくらい？となるのかもしれませんが、対話が介在しない仕事はない、という捉え方もあるかと思います。会議、お客様との折衝、会食、対話の要素は常に組み入れられると考えるとどうでしょうか？また、戦略／戦術について考えるなど、自分ひとりでやっていると思われるような仕事も、自分との対話を元にアウトプットが出されるでしょうから、朝起きてから夜寝るまで、対話に従事していない時間はない、そう考えることもできるかと、私は考えています。もし 1 オン 1 の対話に焦点を絞って考えた場合は、1 回の長さよりも、頻度の方が重要であると思います。関係性構築という観点からも、相手の意識を変えるという意味からも。

■自分是对話が必要と感じている相手が対話を求めているようなケースでは、どのように対処することが効果的か。

なぜ自分是对話をしたいと思っているのか、それを正直に相手に伝えることが出発点だと思います。また、なぜ相手は対話が不必要だと思っているのか、相手のコンテキストも聞きたいですね。今更かもしれませんが、基本は、自分の意図を伝え、相手の意図の背景を聞く。これがより深いコミュニケーションを交わす上での第一歩だと思います。

■対話は「違い」を顕在化させるということでしたが、最終的には共有できる目的(パーパス)などの「共通基盤」を拠り所に、合意できる「共通項」を見出すプロセスのような気がします。その場合、会話の「共通項」とは表面的なもの、対話の「共通項」とはより深いレベルという違いがある、という感じでしょうか？

対話のゴールは必ずしも同意ではありません。私たち意見が合わないね、で終わってもいいのだと思います。もちろんビジネスとして何らかの決定を下す必要はあるでしょうし、それは役職の上の人が決めるなどシステムはあると思います。対話を交わした結果、例え、自分の考えとは違う意見が採用されたとしても、そこには恨みつらみのようなものはないのではないかと思います。

一般的には、会話の共通項はおっしゃるように浅いもので、対話に至った共通項は、より深い納得が双方にあるものである可能性が高いです。ただ、共通項を見つけ出そうと対話をする、それは対話にならなくなってしまう危険性があります。

■「会社の中で偉い人は、人の話をきかない(聞こうという姿勢がない)」というのが私の数少ないサンプルからのラベリングです。自分(中間管理職的な位置です)と上司もしくはそれ以上の役職と対話するためのポイントがあれば教えてください。

偉くなるということは、成功体験を積んできているということですから、そこに対する執着が強くなると、確かに人の話は聞きにくくなります。言い方を変えれば、自分のやり方を否定されたくないんですね。そうすると、取りうる方法としては、相手のやり方をまずは肯定することです。ほめるということではなく、いかにして成功をこれまで勝ち取ってきたのか？成功要因は何だったのか？そういうことを丹念に聞く。9 聞いたら 1 はこちらの意見が入ると思います。人の心理はそのような傾向があります。

■自分はチームメンバーや部下とのコミュニケーション、対話頻度を上げる、時間を増やすなど 自らの行動を変えるなどは苦勞しておりますが、自分の部下が更に下のアシスタントレベルの方との対話頻度が確実に減っているように感じています。ここも含めて意識を変革したいのですが、米国では Job Description で職務内容・役割が、日本と比べると明確に分業されている、分かれていることもあり、この点、組織の一体感の醸成にハードルを感じる時があります。全員で集まれる機会が持てない中、他国も含めて、同様の問題ございましたら、お願いします。

アシスタントレベルの方まで入れて何人いらっしゃるのかわかりませんが、100 人ぐらいまでであれば、30 分でいいので、同時に Zoom に入ってください、話すことをお勧めします。一緒に共有したい問いをつくり、ブレイクアウトを 3 人組ぐらいで行う。1 回 5 分～7 分で。その後、メインルームでどんなことを話したか数人にシェアしてもらおう。これを 2 クール。毎週 1 回 30 分。これを続けければ、相当凝集性は出ると思います。

以上