

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～

【鈴木による講演】

組織、チームの中でコミュニケーションがあるというのは、どういうことなのか。

例えば、4人のチーム。コミュニケーションがない状態があるの？と仰る方もいるかもしれませんが、全くコミュニケーションが存在していないチームも世の中にはあります。1+1+1+1が頑張っても4。ややもすると、コミュニケーションがないが故に、総和が3になってしまう。集まってやっているが故に、全体の総和としてのパフォーマンスが下がっているチームがあったりします。チームでやっているというのは、お互いの中でコミュニケーションが対話が交わされており、総和が5や6になっている、Co-Create、Co-workするのが醍醐味ですよ。他にもトップの方とは繋がっているけども、事業部間は繋がっていない。強いリーダーシップを発揮している方との繋がりはあるけども、それ以外は繋がっていないということもあります。縦横無尽に、双方向の対話がある。そういうコミュニケーションが交わされているチームというのは、イノベーションが起きやすかったり、リーダーが開発されやすいと言われています。

リッツカールトンさんというホテルチェーンがありますね。日本では大阪のリッツカールトンさんの評判がいいと聞きまして、私も素晴らしいサービスに感動したんですね。日本法人の社長さん、高野さんと講演の控室で一緒になりました。あんなに素晴らしいサービスに感動した、と、何かサービスを研ぎ澄ますマニュアルがあるんですか？と聞いたんですが、そうすると、そんなにすごいマニュアルがあるわけではない、と。実はアメリカのHQからよく連絡がきて。「おい、今日俺達は世界一か？」と問われるんだ、と。彼はそれを聞いた瞬間に、世界一のサービスって何だろう、と。現場の人にも問うている、と。サービスミーティングというのもあって、世界一のサービスって何だろう、お客様に何をすることだろう、と。問いが間に置かれて、そこに向けてみんなで語っていくというのは、まさにリーダーを創っていくプロセスでもあります。つまり、リーダーというのは、定義が色々ありますが、外の環境に対して、自ら能動的に働きかけていく、とすると、自らの主観を立ち上げて、周囲にぶつけていくことだとすると、人というのは、自分に対してどういう問いをしているかによって行動が変わってくると言われています。リーダーも簡単に言うと、問いを持っているんですね。

Zホールディングスの川邊さんがうちのエグゼクティブコーチングを8年近く受けてくださっていて、ある時、コーチングの成果を話してくださいました。「自分の中で問いのバリエーションが増えたことだ」と仰っていました。リーダーはリーダーとしての問いを持っているわけです。「自分は社長として認められているだろうか？」「ちゃんとやっているだろうか？」「大丈夫だろうか？」とか、言葉が強いですがこれは保身であって、リーダーの問いではないわけです。先ほどのリッツカールトンさんの話にもありましたが、「どうしたらお客様をもっと喜ばせることができるだろうか？」とか「どうしたらこの組織を変えることができるだろうか？」とか「どうしたらこのコロナ禍でも打ち勝って、新しい未来を切り開いていくことができるだろうか？」と。人は無意識のうちに、1日に1000回くらい自分に問いかけるそうです。その問いのクオリティによって、リーダーとしてのBehaviourが変わってくる。

じゃあ、その問いがどのように生まれてくるかという、部下の問いかけに影響を与えてくるのは上司の問いなんですね。効果的な対話が行われると、効果的な問いが相手の中に内在化する、という特徴があります。皆さんの組織の中で、コロナ禍の中で、部下の方には日々どんな問いが立ち上がっているでしょうか。皆さんの中では、朝起きてから、17時を過ぎてここまで、どういう問いを1日されたでしょうか。

問題というのが、3つあります。種類がありまして、まずは単純な問題。例えば、エクセルでシートを作るとか、私にとっては非常に難しいのですが、やり方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。これは高度な専門性が求められる問題ですね。イーロンマスクがスペースXでロケットを打ち上げる。ものすごく複雑な問題ですが、一度手順を踏めば、成功することができます。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す。例えば、我々、経営幹部に対する仕事をたくさんさせて頂いていますが、専務と常務が仲たがいで口を聞かないとか。経営チームが会議をすると、レポーティングはするけども、未来に対しての大事な戦略についてはあまり言葉を交わさない。皆気が付いているけども口に出さない。これらを厄介な問題と言います。

先ほど、点が4つあって、何も線がひかれていない図がありましたけど、コミュニケーションがないと、人に対する猜疑心がどうしても立ち上がってしまいます。あの人は自分のこと、こう思っているんじゃないか、といわゆるレッテル張りをしてしまいがちなんですね。いや、そんなことはしないよ、と思われるかもしれませんが、人間にとって人間というのは、最大の味方ですよ。協力者ですよ。でも敵でもありますよ。あまり気持ちのいい話ではないですが、第一次世界大戦以降、人が人を意図的に殺した数というのは1億数千万人と言われています。人と人が向き合うと、味方なんだけれども、敵かもしれない。じゃあこの人は何なんだと見極める必要がありますので、ものすごく複雑な情報処理がある。毎回オフィスで、オンラインで話す人に対してそう考えると大変なので、ある程度ラベリング、レッテルを貼っておきたいんですね。処理が大変なので。ただレッテルを貼ってしまうと、厄介な問題を誘発しやすい。きつとあの人って自分の事こう思っているんだ、と。

人は、止まって見え始めたらもう危ないですね。一緒に働いている上司でも、部下でも、仲間が静止して見えたり、止まって見えたり。オンラインの環境だと動きが見えないんですね。オフィスにいと動いている人を捉えるんですけど、リモートだと静止して見える。ということは、レットル、静止してしまうんです。止まって見えるというのは、機能、ファンクションでしか見えなくなる。だから組織を機械論的に把握してしまう。効率を追及して、人を機能として、歯車として人を捉えていったら、人ではない。そうすると厄介な問題が噴出する。噴出するとそれを解決するのは、本当に難しい。

「東芝の悲劇」という本を読ませて頂いて、東芝の方がいらっしゃったら申し訳ないですけども、あれがどこまで本当かわからないんですけど、フィクションで。東芝さんが大変になってしまっているのも、経営チームのメンバーの、お互いの中にある反目とか、結局お互いに止まって見えて、レットルを貼って止まってしまったということにつきると思うんですけども。ベストセラーになった「一兆ドルコーチ」という本の、ビルキャンベルという人が、Googleの経営陣を長年どうコーチしてきたのか、ということが書いてありますけど、ひたすらコーチが言っていたのは、「いいか、チームになれ。派閥を作るな」と。本当に言っているんですけど、そういうことなんだろうな、と。

少しでも止まって見えたら、直接聞いてもいいですし、イメージをするのもいいですし、こういう問いかけをしてみると良いと思います。誰か一人思い浮かべて頂きたいと思っています。同僚でも部下でも、その人について、思いを巡らせて頂ければと思います。日本の本社にて、あの人離れていて、という方もいいかもしれません。合っているか、いないかは別にしてイメージすることが大事ですから。

- ・その方はこれまでどんなキャリアを歩んできたのか？
- ・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？
- ・なぜその方は、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、本音で言うと何を実現したいと思っているのでしょうか？

マイクロソフトさん、CEOをされているインド人のナデラさんの「Hit Refresh」ってとてもいい本ですけども、彼がどうやってマイクロソフトの変革を起したか、について書かれています。マイクロソフトはビルゲイツが立ち上げて、スティーブバラバンがいた時に少し業績が下がる。その時の風刺画で、マイクロソフトの役員陣がお互いにピストルをもって撃ち合う、こういう会社だね、マイクロソフトは、と揶揄された時期があり。ナデラさんが、このままではいけない、と。まずは役員陣がお互いについて、知り合う、と。お互いについて知り合うと、どういいういことがあるかという、お互いに自分の主観が語りやすくなるんです。イノベーションを起こすのは、新しいものを創る時に必要なのは、客観ではなく、主観ですから。結局ビジネスを創るのは人の主観で、やりたい、やりたくないことをぶつけることなしに、新しいものが生まれることはない、と。いかに動きのある関係、物が言える関係なのか、ということ。マイクロソフトのCEOも就任して、まさに最初から役員と丸一日くらいとって、こういうことについて話をします。今イメージして頂きましたけど、こういうことを何かの機会にオンラインで構いませんので、問いかけてみる。なんでこの会社に入ったの？と改めて話してみる。30分話すだけで、随分違う。日本でも、「飲み会いけないから部下と話せていないんだよね」ということなんですけど、飲み会って部下の話を聞いているのか、と。飲み会だと上司の自慢話がほとんどなので。あるいは、オンラインになって「背中を見せられないんだよ」と。背中見せる代わりに、問いましようよ、対話ましようよ、というのが我々が提言したいことですね。また、先ほどの方に思いを馳せて頂きたいんですけど、今度はプライベートな面も含めて。

- ・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？

例えば、僕もヘビーメタル、中学生の時好きで、RainbowとかDeep Purpleとか好きだったんですけど。お茶の水でアンプを買ったり、イコライザーを買ったり、ちょっと鈴木に対するイメージも変わってこないでしょうか。僕、家だと間接照明も好きで、とにかく食事の時に蛍光灯がついているのが許せなくて、必ず蝋燭つけるのが好きで、家内からいいわよ、そんなに毎晩蝋燭つけなくて、と言われたりするんですけど。さらに花も好きで、おしゃれな行きつけの花がありまして、週末は必ず買っているんですが、春は桜を買って、蝋燭をつけて、ご飯を食べる、と。イメージ変わらないでしょうかね。今年読んだ本No.1ですが「スピリチュアルズ「わたしの謎」」という本なんですけど、これを読むと人の見方が変わりますね。ありとあらゆる心理学のパーソナリティのリサーチを纏めた本なんですけど、面白い。映画に関して言うんですけど、日比谷のTOHOシネマズに行ってくださいね、韓国のイ・ビョンホン「白頭山大噴火」観ましたが、すごい面白いんですけど。どうでしょうか、私に対する見方、少し変わったでしょうか？

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。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。

もう一つは、パーパス。これも先程のナデラさんが、マイクロソフトの社会的存在意義って何だろうか？と。我々コーチ・エイも、役員同士で、パーパスについて語り合おうよ、と。1時間のミーティングを30回持ちました。今でも役員やマネージャーと100時間以上話しています。実際に話しているのはですね、パーパスについて話をしているとエネルギーがあがります。ゴールデンサークル、と言われますけども、目標について話すというのは What 過剰になるんですね。パーパスというのは Why、本当にエネルギーがあがります。大体、スタートアップの会社さんは、パーパスについて日柄話すわけですね。ところが、段々会社が大きくなったり、上場したりすると、目標について話されることが多くなり、パーパスが軽視される。経営幹部、経営トップが、パーパスについて語って浸透させる、これもダメです。パーパスは喋ることに意味がある。対話することに意味があるので、是非パーパスについて語って頂ければと思います。

今、パーパスだったり、お互いのことについてだったり、対話が大事ですね、とお伝えしてきていますが、じゃあ対話って何なのか。対話というのは、会話でもディベートでも説得でもプレゼンテーションでもないです。対話について、実はあまり MBA でも大学でも学ばないんですよ。ある心理学者 EL のドクターを持っている心理学者が言うには、MBA ではディベートについて学ぶ、と。ディベート、説得というのは勝ち負けなので、対話は勝ち負けではないんですよ。

分かりやすいのは会話と比べることですが、会話、というのは共通項を見つけていくプロセスなんです。「野球どこが好き？」「巨人ファンなんだよ」「そうなんだ、俺もすごいファンでね」「今日は巨人、DeNA に引き分け 9 回持ち込んで、丸が 24 打席ぶりにヒット打ったね」というのが会話です。会話はお互いの安心感を醸成して、潤滑油を作るために重要なのですが、対話は、同じところを目指すのではなく、違いを顕在化させていく。こういうところが違うね、と違いをぶつけ合って、A と B から C をつくるようなコミュニケーションのことを「対話」と言います。対話に対するリテラシー、理解や技術がないと対話を作ることは難しい、と思っています。

先ほどのパーパスもそうですね。「自分は会社のパーパス、社会的存在意義こうだと思う。君はどうだ？」と言って、自分と全く違うことを言った時に「なんだよそれ全然違う」ではなくて、「なんで君はそう思うんだ？」と「どういう背景から来るのか教えてくれ」と。「僕はこういう背景から、こう思っている」とお互いに意見をぶつけ合う中で、相手の視点に対して、そうなのかと思ったり、視点を取り込みながら、新しいものが生まれていく、というのが対話。

じゃあ、なぜ今対話が必要なのか？何のために、誰のために、対話をするのか？ひとつ、過去の自分の経験だけ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。そうすると、自分の考えやアイデアを対話の中に投ずる。もう、一人のカリスマが、こうしよう、こうする、と言って上手くいく時代ではないので、自分はこう思う、とぶつける。相手にもぶつけてもらう。そうすると、自分のもっている前提や解釈に洞察が生まれて、こうもできるかもしれない、という選択肢が増えていく。こういうことを繰り返していくと、リーダーは環境の変化に適応することができる、と。

もちろん今に始まったことではなく、大昔、中国で、諸葛亮孔明って、天才のように言われていましたが、10 名くらいに自分はこう思うけどどうか、と色々な意見を出させて決めていたという事が歴史に残っています。一方通行のコミュニケーションが多いと、過去の経験、前提、解釈から抽出される行動、あるいは誰かの視点を基にした行動が繰り返されるだけとなり、組織の学習スピードが鈍化して環境適応が難しくなる。私が言うのは釈迦に説法かと思いますが、シリコンバレーがものを生み出すのは、多様な人たちが集まって、多様な意見をぶつけ合うから、諸葛亮孔明のようなことが起こっているからなのかもしれません。世界一、対話が起こされているのかもしれない。

ですが、対話をしようと思っても、違いをぶつけるというのは、いうのは簡単ですが、摩擦も起きて大変なので、そうすると、なぜ自分は対話というものに対し、少し臆病になっていたり、対話に踏み込むことを避けているのかな、と思ったとしたら、こういう問いによって、対話の体験を振り返ることができるのかもしれない。

- どういう時に対話を諦めてしまったら？
- どんなリスクを対話を感じているのか？
- どんなコンフリクトを過去に経験したことがあるか？

自分から上司にこう思う、と伝えたら、そんなこと考えている場合じゃないだろう、とふせられた、とかですね。何かコンフリクトに身を投じるのは疲れるな、危ないな、という風に思ったり。もし少し避けているとしたら、一体何を起因として避けているのか。自分がそれを避けている理由を、無意識の中に沈めておくのではなくて、意識化して認識できると、少し踏み出せることもありますので、自分で内省したり、誰かと話してみるのもいいかもしれないですし、コーチをつけて頂くか否が応でも振り返ることになります。

じゃあ、もっと対話を選んでみよう、対話を使ってリーダーの開発に従事しようと思ったら、どのような心構えが必要になるか？

・何に向けての対話なのか、目的を意識する

例えば、パーパス、存在意識、最大のリスクは何か話そう、とか。例えば、本で読んだ話ですけど、孫正義さんが会社を立ち上げたことに「リチュアルクエスチョン」というのを定期的に問いかけていた、と。「自分たちの競合会社がふんだんな資金を持っていて、もし自分の会社を潰しにかかってきたら、一体どういう戦略を立てるだろうか？」という問いを間に置いて色々な人と話した、と。その問いによって、リーダーは育ったでしょうし、明快な目的意識をもって組織も活性化したでしょう。

・相手に対するリスペクトを持つ

違いを顕在化させていく時に、「何なんだお前」と思ったら対話が成り立たないので、相手に対するリスペクトが非常に重要。英語で「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、ということがリスペクトですね。レットルをはがしてもう一度見よう、ということ。

・相手との違いに心を開く

・「私たち」「共創」という感覚をつくる

・相手のコンテキストに注意を向ける

・相手の受け取り方、解釈について相手に聞く。相手の違いに対して心を開いている、共通項は何なのか、と探している。

上海の女性スタッフが、中国人の旦那さんと結婚されて、30年近く現地にいます。ある時聞いたんです。「日本人と結婚するのも大変なのに、中国人の方と結婚して、ご両親とも同居する、大変じゃないの？」と。そうすると、「大変じゃないです。もし日本人と結婚していたら、同じことが前提なので、違うことにばかり目が向いていたと思います。今は違うことが前提なので、一体共通項って何だろう、という風に、それを探す視点を持っています。」と。それは言い方を変えると、相手の違いに対して、心を開いている。私達は Co-creation、You と I でなく、We です、その立場にならないとなかなか対話は難しいですし、相手はどのようなコンテキストでそれを言っているのかについて注意しないといけないですし、どういう解釈をしているのか、と。

You と I に分かれた対話ではなくなる。We であり、相手が言ったことに対してどういうコンテキストで発言をしているのか、相手がどういう風にしてそれを解釈してきたのか、注意を向けて聞かないと、なんだその内容は、となると、対話にならない。

・席を立たない

テレビ朝日でやっている「朝まで生テレビ！」という番組で、昔、湾岸戦争が開戦されたときに、田原総一郎さんが司会で、当時、大島渚さんとか出ていてですね、大論争になっていて。もう開戦やむなし、みたいな話が出た時に、大島さんが、頬っぺたをぶるぶる振らせてですね、「いや、そんなことはない。それでも最後まで話すべきだ。話すんだ。」と血管キレそうになって話していたのを、その時僕は学生でしたけど、よく覚えていて。最後まで、コンフリクトが起こっても、嫌な感じがしても、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な、と思います。

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。

以上