



# アルファヴォイス倶楽部

VOL.107 2004.05

発行責任者: アルファヴォイスコンサルティング 株式会社 代表取締役 野村 敬一  
〒102-0074 東京都千代田区九段南4-7-10 TEL: 03-5215-8711

## 《INDEX》

### 1. 「私は悪くない症候群」の解消に向けて

取締役副社長 若林 信孝

#### 「私は悪くない症候群」の解消に向けて (2004年3月号に続く)

取締役副社長 若林 信孝

#### 本当の気持ちを言えるか

組織活性化のきっかけは、話すことと聴くことだといつも感じる。

ある会社で小耳にはさんだエピソードを紹介しよう。数年前に全社員で「ビジョン造り」の研修会を実行した。将来のビジョンを明確にするために、半年にわたる研修会が行われた。5年後に上場を目指そうというビジョンが明確になり、そのビジョンを達成するための経営計画が作成された。1年後、3年後、5年後の計画が詳細に検討され、300ページを越す立派な経営計画書が作成され、企業理念や社員一人一人のミッションステートメント(仕事における使命)が決められた。社員全員がそのビジョンに向かいベクトルを合わせ、1年ごとに経営目標が達成されるはずだった。

しかし、現在、5年以上経っているが残念ながらその企業は上場には至っていない。なぜだろうか。地方経済の急速な悪化や未だにはっきりしない景気の行方など、外的要因は多くあるだろう。それらの要因がその企業の上場目標を達成させなかったことは明らかだ、と考える。

一方で内的な要因、つまり、その企業内に働く人々の意識はどうだったのだろうか。当時、研修会に参加していた一人の女性がそのときの一般社員の意識を話してくれた。「研修会で、トップから一方的にビジョンを言われたことにすごく違和感を持っていました。確かにトップダウン的な指示はこの厳しい時代では大事だと思います。私達社員ももちろん、可能ならば上場したいと思っていました。決して後ろ向きな気持ちはありませんでした。会社理念にあるようにお陰様や感謝の気持ち、地域密着へのお役立ちの気持ちは全員が持っていたと思います。夢を皆で実現したいと心の底から思っていました

た。会社のことが好きですし、社長や専務、常務も尊敬できる人達でした。でも、計画は果たして実現できるのだろうか、と皆が感じていました。この会社のことを真剣に思っているからこそ、実現できないと感じたのです。」

「そんな風に感じていたら、トップや周りにその気持ちを伝えればよかったのではないですか」と私。「とんでもないです。否定的な意見を言えば、何を言われるかわかりません。言われなくても何か悪い評価をされるのではないかと不安でした。自分の身が危くなるのを分かっていて、否定的な発言をする人はいないでしょう」「うん。確かにそうですね。でも、何か方法があったのではないですか。信頼できる上司がいたなら、その人に本音を言ってみるとか」「あのときは無理ですね。人の話を聴かない上司で有名でしたから。部下には何でも本音で話せと言っておいて、いざ、勇気を出して発言すると、自分の意にそわない意見は頭から一方的に否定する事が多かったのですから」

社員全員が一つの目標に向けて頑張ろうというときにとんでもない考えを持った社員がいたものだと思うだろうか。所謂「私は関係ない」症候群の代表事例のような社員の意識だ。「私は関係ない」症候群とは、環境の激変や事業の再構築に対し、社内体質を改良し、戦略を転換するときに起こる否定的な意識や態度である。「やりたい人で勝手にやって。私は今の仕事をこなすだけ」と感じる人々のことである。「私は関係ない」症候群は新規のプロジェクトや方策、あるいはビジョンを設定するときに必然的に起こる現象である。問題はそれが起こった時に、意識や態度、ことばを表面に出せない環境。さらに思い切った議論の出来ない風土が問題なのだ。

### 作用、反作用

物理学で学習した作用、反作用の原理をご存知だろうか。少しの時間、想像力を発揮してこの文章を読んで頂きたい。

ゴムのように伸縮可能な物体を固定し、その物体に右からある一定の力を加えるとその物体は右方向に変形する。その力を継続して加え続けると、その物体は限界となり、その右方向の力に対し、左方向の力を一気に発生させる。この左方向の力は最初に加えられた右方向の力より大きな力を発揮する。ある作用に対し、必ず反作用が起こるのである。しかも、反作用の力は作用した力より大きい。同じような現象が、組織やグループ内でも起こる。企業内で新規のプロジェクトを起こすと、抵抗勢力が反作用として働きかけるのである。大事なはその反作用とどのように向き合うかということだ。それが出来るかどうか、という事が組織の環境に大きく左右されているのは間違いないと考えるのである。

限界値を過ぎてても右方向の力を加え続けたら、その物体は破壊されるだろう。逆に反作用をしっかりと受け入れた後にさらに右方向に力を加えると今度は最初の限界値よりも遠いところで反作用を発生させる。その物体の強度が増すのである。組織で言えば、集団力が強化されるのだ。

本音では「上場は難しいかもしれない」と思い、そのことを言わせないその企業の環境の何が問題だったのだろうか。なぜ、否定的な意見を言えない、「NO」の言えない

風土が出来上がったのだろうか。仕事上の問題解決や目標達成に関して、自分の本当の気持ちと言えない状態になっている企業は多い。現場で作業している社員や、企業内の姿を冷静に観察している社員が自由にものを言えなくなると、大企業であっても危ない。上場どころの話ではなくなる。企業、上司、あるいは自己にとって都合の悪い情報は隠そうとする。

「こんな事になるのだったら、あの時……。」とは、不可能な願いである。

### 反論を歓迎せよ

米国のエンロンやワールドコムが倒産した。そのきっかけを作ったのは2社ともに上司に意見を言えなかった女性事務員のリークによるものだ。あの雪印を始めとする名門企業の問題発覚はすべて、社員のリークによるものだ。「なぜ、もっと早く俺に言ってくれなかったのか」と多くの上司や社長が思ったことだろう。

大きな勇気を出さなくても、自分達の本当の想いや本音を言える風土にどうしたらなるのだろうか。それは、お互いの信頼の度合いによるだろう。信頼の一つは相手の話しを傾聴することだ。相手の反対意見を歓迎することだ。第2、第3の案やアイデアを歓迎することだ。先の事例では次のように質問することだ。

「なぜ、今のままでは上場は出来ないと思っているのか。よければ君の考えを教えてください」「上場するために何が必要なのかな。自分達の何を変えなくてはいけないと思う」「何から始めたら良いと思う」

彼女の意見を素直に聴く人格と環境が必要なのだ。ここから、本当の議論が始まる。300ページの経営計画書では実現できない生の議論から、あるべき方向性が見えてくる。様々なアイデアが引き出される。最初は幼稚な発想と思われるものも、実現不可能に見えるアイデアも歓迎する。話しが受け入れられれば、次第に話すことに熱が入ってくる。いくら議論しても疲れしない。むしろ、アイデアが湧いてくる。お互いに楽しさを感じる。とにかく、そんな時間が必要なのだ。議論や話し合いが終わった後も、そのテーマについて、いつも考え、日常で情報収集するべく、アンテナを働かせるようになる。誰かに受け入れられる、信頼されるというきっかけが個々を次へと進ませるのである。

### ある営業会議の場面

ある営業会議を見学したことがある。各部門長と支店長が前月の目標と結果を報告し、次月の目標と計画を述べる。営業部長が目標の上方修正を迫ると、すべての支店長が応じる。そのときの支店長の目はどうか。意欲に燃えているか。ほとんどの場合、その場限りの「イエス」とわかる。

営業目標で自分が不可能と感じている数字を目標にすることほど無意味なものはない。「大きな目標を掲げるな、自分の身のたけに合った目標をかかげよ」と言っているのではない。目標を掲げた時は少なくとも「出来そうだ」という達成イメージがなくてはいけない。達成イメージの持てないときは、持てるまで議論することだ。様々なアイデアを出し合い、それでもイメージできないときは、少し無理すれば届く目標に修正する。

私は営業チームリーダーをしていたころ、いつも150%の目標を掲げた。部下に「無理ですよ」と言われても掲げた。それは達成できるイメージを持っていたからだ。また、部下に対しても達成できるイメージを持たせることができたからだ。部下や上司と良く議論をした。部下も上司も良く人の話を聴く人達だった。アイデアを出し合い、独自に教育訓練もした。競合負け物件には調査も入れた。実際、80%以上の確率で目標を実現した。

良く、人の話を聴くことだ。質問し、傾聴し、共感する対話の風土を創り上げること。相手の話にかぶせないで、相手が話しを終わるまで待とう。『競争』ではなく、『共創的』な対話のできる風土を目指したい。

以上