



インタビュー

株式会社プロフェス
代表

手塚 利男

職場から会話が途絶えて久しい。社員同士の節度ある雑談は、職場に活気を与えるとともに、相手のことを知るきっかけともなる。相手のことを知れば関心を持ち、やがて仲間同士が助け合うことができる風土づくりへとつながる。助け合いの風土を生むための「話し合い」を促す仕掛けについて伺った。

カベを越えた「話し合い」が
『ギスギス職場』を変革し
助け合いの風土をつくる

—いすゞ自動車では、社内の風土改革に参画されたそうですね。

手塚 入社後の3年間、現場の幹部候補生としての社内教育を受けたあと、技能職として設備保全、技術職として生産技術職に従事しました。そして1985年にいすゞ自動車（以下、いすゞ）がトヨタ自動車のモノづくりをモデルにした「工場革新活動」が始まったときにその担当者となったのですが、このときに、部門間の対立や経営陣への不信感、改革への反発という、いすゞの風土や体質を実感したのです。

それから「工場革新活動」以外にもあらゆる方法で経営改革を進めていきましたが、なかなかうまくいかず、そのうちに、組織全体が疲弊していき、ついに1991年には473億円という膨大な赤字が発覚し、翌1992年には社長が交代しました。

この、新たなスタートに際していままでの改革を振り返ったところ、経営戦略とか、仕組み・制度を変えるだけではなく、社員の意識から変えようということになり、スコラ・コンサルトの柴田昌治さんの協力を得て、風土改革が始まったのです。

—著書の『ギスギスした職場はなぜ変わらないのか』で指摘された「ギスギスした職場」という状況は、当時のいすゞにもあったのでしょうか。

手塚 経営側や上司に対する不信感や部門間の対立などあちこちにギスギスはありましたね。ただし、いすゞのギスギスは、それでもまだ、おかしいことはおかしいと言ったり、お互いの意見を堂々とぶつけていた、健全なギスギスだったと思います。

ところが現在、多くの企業に見られるギスギスはどうかという、直接はぶつかり合わない。見て見ぬふりをしているとい

いますか、あえて近づかない。そういうことが最近は特に多く見られますね。

—その背景として、いまの職場は人と人とのつながりが希薄になっているという意見も聞かれます。

手塚 NHKが「無縁社会」という番組を放送していましたね。あの番組で描かれていた状況が、そのまま企業のなかに存在しているのかな、と思います。

解決すべき課題の多くは、自分の部署だけでは解決できないはずですが。しかし、自分の部署のことだけはきちんとやって、それ以上は動きません。それでは課題は解決できないじゃないですか、と申し上げると、「でも自分たちのやるべきことはやっていますから、あとは、あちら（他の部署）の問題です」と、そんな考え方が主流になっているような気がします。

他人に興味を持つための動機づけは、2つあると思います。1つめは、自分の思いや課題を達成するためには、自分だけでは難しいので、関連部門に協力を求めるために、相手を知ろうとする気持ちです。

そして2つめは、相手を思いやる気持ちですね。例えば、「最近うまくいってなさそうだけど、どうしているんだろう」といった、同じ職場の仲間に対する配慮というか、愛情という大げさですけど（笑）。いまの職場には、この2つが欠落しているように思われます。

—その原因はどこにあるのでしょうか？

手塚 パソコンやeメールの普及によって、上司や部下、同僚、他部署の人たちなど、周囲の人が、いま何をやっているかが分からなくなった、ということが挙げられます。

昔は外部や他部署とのやりとりには電話を使っていました。しかもデスクの上にある電話しか使えませんから、携帯電話を持って、別室に行ってこそこそと話をす

なんて、できませんでしたよね。そのため、やりとりのおおまかな内容や雰囲気は、周囲にも伝わりました。うまくいっていないようであれば、上司や同僚が「どうした？」と声を掛けることができました。

しかし、メールでやりとりをされてしまうと、それができなくなりますよね。だから、いまは逆に、見えるような仕掛けを用意していく必要があるということですね。

また、上司の側も部下に配慮する余裕をなくしています。1990年代の後半から、企業はいわゆるリストラで、人を減らしてきました。さらに管理職の数も減り、面倒を見なければいけない部下の数が増えました。さらに成果主義の導入によってプレイングマネージャーとして、目標達成を求められることになっています。そのため、部下の面倒を見る余裕はなくなりました。

それと、経営側の意識の変化ですが、スピードや効率を重視するあまり、ミーティングに時間を使うことについて、無駄だと考える傾向が強くなります。コミュニケーション不足を経営課題として認識している経営者は、あまり多くないようです。

—本誌の読者アンケートを見ると、コミュニケーション改善に対する現場の関心は高いと思われます。経営者の意識が低いというのは意外でした。

手塚 コミュニケーションの改善策に関心が高くても、本音では「目の前の課題解決」を優先しているのです。そして、同じコミュニケーションという言葉を使っているレベルが違っているんじゃないかと思います。

現場の人たちが必要としているコミュニケーションとは、人同士の思いがしっかりと伝わっている、というレベルです。ところが、経営者に社内のコミュニケーションの状況について聞くと、「うちは結構やっているよ」と。しかし、その内容を聞く



「無縁社会～無縁死 三万二千人の衝撃」
2010年1月31日に「NHKスペシャル」枠にて放送されたドキュメンタリー番組。
全国1,783の自治体への調査をもとに、単身者の行旅死亡人（＝こうしほほうにん・身元不明者や、路上で死んだ人を指す行政用語）の人生を辿り、日本社会を支えてきた、「地縁・血縁・社縁」から成るセーフティネットの崩壊を指摘した。
4月1日には、同番組への反響をもとに取材された「『無縁社会』の衝撃」が放送された。

と、部長と部下の食事会をやったり、飲み会をやったり、それで「やっているよ」と。どんな雰囲気で行っているんですかと聞くと、上司と部下の会食でも、ほとんど上司が一方的にしゃべっているとか、飲み会をやっているといっても、上司のペースに合わせて飲んでいるだけで、実態はやりとりができていません。その程度の認識ですね。

あとは、きめ細かく仕事を分担しているために、余計にコミュニケーションを取らないようになっていないかと思えます。役割分担をきちっとやってあげれば、仕事はうまく流れる、と誤解されがちですが、実際は役割分担をすればするほどボタンタッチの機会が増えます。それを円滑に進めるためには思いが伝わるような“深い”コミュニケーションの重要性を、より強く認識しなければいけないと思えます。しかし、そこはおろそかになりがちのようです。

—その状況を改善するためには、何から始めればよいのでしょうか？

手塚 私は『ギスギスした職場はなぜ変わらないのか』のなかで、職場活性化のための風土改革に必要な「7つのフレームワーク」を紹介しました。風土改革の切り口を7つに整理したのですが、その1番めに挙げたのが、「カベを低くする」ということです。これにはまず、カベの存在と、その原因を認識することが必要です。コミュニケーションを阻害するカベがあって、その元になっているのは3つあります。

7つのフレームワーク

- ①カベを低くする
- ②情報の質と流れを変える
- ③人の見方を変える
- ④思いをネットワークで共有する
- ⑤やりとりの方向を変える
- ⑥制約条件を疑ってみる
- ⑦個の主体性を高める



PROFILE

1952年生まれ。いすゞ自動車にて生産技術担当、いすゞ生産方式の構築を担当。1991年、同社の風土改革活動に自ら手を挙げて参加、後に全社風土改革推進担当。1997年川崎工場総務部長として総務や人事が持つ規制の緩和に取り組む。1999年いすゞ自動車の子会社「キャリア開発」取締役。2001年いすゞ自動車を退職、(株)スコラ・コンサルトとともに企業風土改革支援を行っている。主な著書に『ギスギスした職場はなぜ変わらないのか』(Nanaブックス)、『活気あるチームのつくり方』(アイ・イーシー)など。
eメール:tezuka.t@professi.co.jp ホームページ: http://www.professi.co.jp

1つめは「思い込み」です。部門同士でなにかの利害がぶつかって、お互いにもめたとか、そういう葛藤がしこりとなって残り、葛藤に参加していなかった社員までも、「あそこはああいう部署だ」などと聞かされることで、新たな葛藤を生み出すような思い込みが、組織に根づいてしまうのです。

2つめは「利害関係」ですね。他の部署に協力しても、自分の部署の得にはならない、という考えです。

3つめは「責任意識」。とにかく自分のことだけは自分の責任で、きちっとやろうと、他人から何も言われないうにしようと、そういうカベをつくってしまうんですね。

カベを低くするにはどうすればよいかというと、これは、「直接出会う場をつくる」ということになると思います。

例えば、親同士の仲が悪いと、子ども同士も遊びに行きにくいですが、親同士の仲が良くなれば、子どもも往き来できるようになりますよね。部門間の人間関係もこれと同じだと思います。部署間のカベがあれば、まずはトップ同士が、往き来をしてみましょう。そのためには、仲人ではないですが、第三者が間に入り、当事者、特にトップ同士が本音で話し合い、これまでの葛藤を水に流すことができるような、出合いの「場」をつくる必要があると思います。

経営者や上長からカベを乗り越えざるを得ないような課題を下ろすのもよいでしょう。課同士のカベがありそうだったら、部長が課題を下ろし協働のための対話をせざるを得ない状況をつくります。そうすることで、対話のための「場」が生まれます。

いずれの方法も「場」をつくるための仕掛けなのです。

—「場」をつくるための仕掛けについて、具体的な方法を教えてください。

手塚 私はいすゞで行っていた「百人委員

会」を進化させた「オフサイト・ミーティング」という「場」を手法として使います。これは部門の利害や立場といった損得勘定からいったん離れて本音で向き合ひましょう、というものです。最初はぎこちない会話から始まりますが、まずは自分がいま、どういう思いで仕事をしているかとか、自分という人間はどういう考え方をするのか、言わば自己紹介をすることで、お互いが分かり合える地盤をつくっていきます。

これを2回目、3回目と続けていくうちに、次は自分たちが仕事で困っていることを出し合うのですが、そのときに「以前はこういうことがあったよね」と、「自分たちはこういうことを考えて、ああいう判断をしたけれども、全体的に見たら、ちょっと間違っていたよね」と、過去に生まれた葛藤について、自分たちの悪かった点を認めながら、相手の思いを聞くという、そういう状況をつくっていきます。すると、いままでの悪かった関係は、「もういいよね」ということになるのです。

これは、問題解決の前段階の、いわば準備運動のようなものですね。とにかく会社とか組織という意識を持たない場をつくって、自分をさらけ出して、そこでお互いの思いを共有してから、本題に入っていくという、そのための準備運動が必要だからです。—仕掛けにコツはありますか？

手塚 ひとつは、場をつくる狙いや期待、時間（予算）の確保が大切です。そして時間（予算）の確保には、経営者や上司の承認が必要です。まずは役員層や部課長層の“深い”コミュニケーションの場を率先してつくり、カベを低くすることを行動で示すことです。

改革を進めていた当時のいすゞには先述した「百人委員会」がありました。そこは赤字を解消するにはどうすればよいかと

いうことを本音で自由に話せる、いわば、ブレインストーミングの場だったんです。勤務時間内でもいいし、時間外でもよかったです。「今日は百人委員会に行ってきます」と、いちおう、上司に断りを入れますが、それは認められていました。

このように、経営側が認めているという姿勢を示さなければだめだと思います。これは、口で言うだけではなく、ちゃんと議論している人たちのことを評価する（興味を示す）というか、社内報で紹介するなどの方法で、会社として承認してあげることです。そうすると「会社も認めているし、やっていいんだ」ということが、周囲の人にも伝わります。

大事なことは、安心して本音を出せるきっかけを用意することが必要なんです。

—仲間同士が助け合う風土の復活も、ここにカギがありそうですね。

手塚 助け合いの準備として、話し合いの場をつくるということを説明してきましたが、そのきっかけづくりとして、「職場活力アンケート」という方法があります。何をきっかけに話し合うか。ただ「話し合おう」と言っても、相手がどんな気持ちで聞いてくれるのかが分からなければ、自分のことを話すなんてできませんよね。飲み会のカラオケのように「誰も俺の歌なんか、聞いてちゃいない」と。そんな先入観をみんなが持っている場合は、メンバーに対して、いまの職場についてどう思っているかという、簡単なアンケートをとって、その結果をもとにして話し合ってみる、というのも、ひとつの方法です。多くの企業で社員満足度調査をやっています。その調査結果をもとに話し合ってみてはいかがでしょうか。

—本日はありがとうございました。

2010年5月21日 編集部にて収録。
聞き手・構成：編集部

オフサイト・ミーティング
社内や日常の空間から離れ、研修所やホテル・旅館など、集中できる社外の環境でミーティングを行うこと。また、狭義として、オフィス（デスク）を離れて、気軽に意見や情報を出し合う場や会合を意味する。手塚氏が著書「ギスギスした職場はなぜ変わらないのか」のなかで、「ちょっと前までは多くの職場で、喫煙所や、給湯室、社員食堂がそういう役割を担っていました」と解説しているように、近年ではバンダイナムコゲームスや三菱商事のように、情報交換の場づくりの一環として社員食堂を復活または新設する企業が増えている。

「場」をつくるための仕掛け
「場」をつくる仕掛けといえば、社内運動会や社員旅行など、全社規模の行事として実施されることが多い。パブル景気の崩壊以後、多くは廃止されたが、2008年ごろから、明確なコンセプトを伴ったイベントとして復活させる企業が増えた。