

多様性の時代を生き抜くラーニング・リーダーシップの提唱 (3) 組織を活性化するインタラクティブ・コミュニケーションとインタラクティブ・ラーニング

牛尾奈緒美 (うしお なおみ)

明治大学

石川公彦 (いしかわ きみひこ)

一橋大学

志村光太郎 (しむら こうたろう)

NTT データユニバーシティ

1. はじめに

ラーニング・リーダーシップでは、双方向性を重視した「インタラクティブ・コミュニケーション」と「インタラクティブ・ラーニング」によって組織の活性化を図ります (後に詳述)。リーダーとフォロワー間の双方向性を重視したコミュニケーションと人材育成は、円滑な意思疎通だけではなく、信頼感の醸成、個性と多様性の重視、イノベーションを生む職場の雰囲気などをもたらします。

今回は、職場のさまざまなシーンにおけるリーダーとフォロワー間のコミュニケーションと人材育成のあり方について考えてみましょう。

2. コミュニケーションの現状と期待

社団法人日本経営協会は、2009年、全国の企業団体を対象に「第5回ビジネス・コミュニケーション実態調査」を実施しました。この調査によると、「組織内コミュニケーションの現状について」は、「満足できない」が65.8%となっています。

同調査では、「組織内コミュニケーションを進めるうえでのネック」という項目を設けています。そこで注目したいのは、「IT機器の利用機会増大」9.7%、「フレックスタイム制ですれ違い」2.0%よりも、「業務多忙」51.7%、「対面コミュニケーションの減少」42.3%、「個人のコミュニケーション・スキルの低下」32.2%、「世代間 (意識や価値観) のギャップ」23.5%などの回答が、かなり高い数値になっていることです。ツールや制度などといっ

た表面的なものよりも、むしろ人間関係や仕事内容といった、より根源的なところに問題を抱えていることがうかがえます。

こうした現状を打開するために、現場ではどうすればよいと考えているのでしょうか。「コミュニケーションの面で好ましい職場とは」という同調査の問いに対して、回答は「否定的会話でなく前向きな話ができる」68.1%、「相談など上司や同僚に気軽にできる」68.1%、「チームワークが機能している」62.4%、「気遣い、ねぎらいの言葉、信頼関係がある」58.1%、「互いを尊重しつつ業務を遂行する」51.7%、「節度を持ち考えが自由に言える」51.0%、「ストレスなく情報交換できる」40.6%となっています。

以上のように、この調査からも、ラーニング・リーダーシップの必要性がうかがえます。現場の人々の多くは、すでに何が必要なのかをわかっています。ただ、それを実現できずにいるのです。

3. 「インタラクティブ・コミュニケーション」

コミュニケーションとは本来、双方向的なものです。なかでも特に、発信側と受信側 (リーダーとフォロワー) が、相互にインシアチブをとりながら、相互にしっかりと伝達と受け止めができていくコミュニケーションを、「インタラクティブ・コミュニケーション」と呼ぶことにします。そして、このようなコミュニケーションが、ラーニング・リーダーシップで用いられるコミュニケーションのあり方です。これにより、リーダーとフォロワー間に厚

みある信頼関係が構築され、その基礎のうえに職場の多様性や個の重視が達成され、イノベーションを生む職場雰囲気なども醸成されていきます。

また、これはリーダーとフォロワーの間だけでなく、フォロワー相互の間でも大切なことです。ラーニング・リーダーは、職場全体でインタラクティブ・コミュニケーションを促進し、すべてのメンバー間に信頼関係を構築していくべきです。そうすることで、職場全体で成功体験とそのノウハウを共有する、問題点を共有して、ミスやトラブルを皆で解決する、メンバーが抱える個別の事情を共有し、お互いに助け合う（例えば、幼い子どもを抱える社員が短時間勤務制度を利用しやすいよう、他の社員がカバーし合う）、そういう職場が実現していきます。さらに、新しいものに挑戦するイノベーションの気概も生まれてくるはずです。

インタラクティブ・コミュニケーションのためには、マネジメント思考から脱却することも必要です。GEの前CEOであるジャック・ウェルチ氏は、組織をスリムにし、マネジメントを少なくすることが、コミュニケーションを促進し、会社を良くするといっています。また、スピードの必要性についても次のように説いています。「スピードを心がければ、緊迫感が増し、事業が活性化され、ほんとうに重要なことだけに焦点を絞れるようになる。調べてみれば、スピードは官僚主義や伝統主義へのワクチンになる」と。

先ほどコミュニケーションの調査結果のところでも確認したように、組織内コミュニケーションを進めるうえで最大のネックは「業務多忙」ということでした。これはマネジメントの弊害にも起因しているのではないのでしょうか。業務効率化を目標に掲げるのはけっこうですが、注意が必要です。管理主義を強化して業務が複雑になり、かえって効率性が落ちる、また、監視を強めた結果、職場の人間関係がギスギスして効率性が落ちたという企業が少なくありません。

例えば、ダイバーシティ・マネジメントに先進的に取り組んでいる住友商事では、厚みのあるコミュニケーションを実現しながら業務を効率化し、勤務時間の大幅な短縮に成功しています。これは、スピードを心がけ、余計なマネジメントをなくした結果でもあるようです。

4. 多様な機会を通じたインタラクティブ・コミュニケーション

会議の際にも、上司は一方的に話すのではなく、インタラクティブ・コミュニケーションを心がけるべきです。例えば、エマソン（当社は世界規模で電気・電子機械機器などの設計・開発・製造および販売を行っている）では、膨大な資金と時間を、双方向のコミュニケーションに投資しています。すべての階層の経営幹部は、社員と面と向かっての頻繁なミーティングを行い、エマソンの計画、行動内容、背景などを伝える一方で、社員の言うことに耳を傾け、そこで得られた重要な情報を、自分たちの活動の改善に大いに役立てているといっています。

日本エマソンの代表取締役である土屋純氏によれば、このミーティングの席上では、「チャレンジングな質問をしたり、かなり激しい議論が交わされ」、それを通じて「リーダーとしてのポテンシャルのある人は、頭角を現してきます」といいます。ミーティングを一方的なものにせず、インタラクティブなコミュニケーションの場にすることによって、リーダー発掘の機会ともなっているのです。

コミュニケーションを活性化するためには、コミュニティを有効活用することも重要です。例えば、日本IBMでは、ダイバーシティに関するさまざまなコミュニティが設けられています。そこでは、他のメンバーや経営陣とのコミュニケーションが半ば必然的に生じますので、その機会を通じて、人と人のネットワークが形成されています。

こうした活動は、通常の業務を離れて人と人とを結びつけるため、「部門間の横のコミュニケーションが不足」している状況を改善することになります。また、普段と異なる側面を知る機会となるので、あまり良くない印象を持っていた人に対して、認識を改める機会にもなりますし、逆に、自分についての誤解を解く機会を提供してくれることでしょう。

社内SNSなど、ITを活用することも、コミュニケーションを活性化するためには有効です。例えば、アクセンチュアでは、マーケティング・コミュニケーション部が中心になって社内マーケティングを行っています。複数のメディアを通じて、社内向けに、会社に関するさまざまな情報を配信していま

すが、そのなかの一つに、「アクセントチュアム」
というものがああります。これは、いわゆるビデオレ
ターのような動画情報をネット配信するもので、社
長のメッセージや“Best People”の紹介など、盛り
だくさんの内容となっています。この「アクセント
チュアム」には、フィードバック機能も設けら
れています。この機能を使って、社員からさまざま
な意見や感想が寄せられています。こうしたこと
も、社内の情報共有、コミュニケーションの活性化
に貢献しているようです。

5. 「インタラクティブ・ラーニング」

インタラクティブ・コミュニケーションの発想
は、人材育成の場面においても発揮する必要があります。
ラーニング・リーダーシップでは、フォロ
ワーの自立・自律を促すことで、メンバーの個性を
重視し、職場の多様性を実現させますので、頭ごな
しの一方的な育成方法はなじみません。

フォロワーの自立・自律性を損ねない、ラーニ
ング・リーダーシップに親和的な人材育成の手法とし
て、例えば、コーチングやメンタリングがあります。
実際、コーチングやメンタリングは、多様な人材を
まとめるうえで、有効であるといわれています。

これら人材育成の局面においても、通常のコミュ
ニケーションの局面と同じく双方向性を重視するこ
とで、教える側と教わる側の双方向の育成契機（学
び合いの契機）を働かせ、双方向性を有するラーニ
ング、すなわち「インタラクティブ・ラーニング」
を実践します。

6. IBMのコーチング

IBMのコーチングは「学び合い」の場になって
います。IBMでは、「その時その時に、営業に対し
てライン・マネジメントがきちんとコーチングをし
ています。例えば、今のお客様の状態だったら、次
のステップに進むために、こういう活動を次にしよ
うよ。あるいは、長期的に考えて、このお客様には
時間をかけて対応しよう。そして今は違うお客様か
らご提案していこうよ、といった営業活動の助言を
しています」と小原琢哉氏（日本IBM執行役員グ
ローバル・ビジネス・サービス事業ゼネラル・ビジ

ネス担当）はいいます。

そして、「この製品はどうしたら購入していただ
けるだろうと悩んでいたのに、ものすごくお客様か
ら反応があって、引き合いが好調になる。なんだこ
れは、どうなっているんだ、ということで、（コー
チングの対象である）営業に質問したり、お客様に
伺ったりして、ああ、そういう使い方もあったのか、
そういうニーズもあったのか、ということがわかつ
て、それを横展開していくようなこともあります」
と述べています。

つまり、IBMでは、コーチングのプロセスを通
じて、上司も部下から学んでいるのです。コーチン
グやメンタリングでは、本人の自主性や自律性を尊
重しながら、干渉にならない程度にプロセスを支
え、解決まで見届ける手法ですので、まず第一に、
学び手のオリジナルな解決策が出てくることが大前
提になっています。そして、その解決策が優れてい
れば、コーチやメンターであっても、それを学ばな
い手はありません。

このようなインタラクティブな関係は、本人の独
自性を重視することでもあり、一人ひとりの個性を
認めるということでもありますから、多様性のある
職場形成に通じます。コーチングやメンタリングで
必要とされるのは、インタラクティブ・ラーニ
ングであり、それを実践できるリーダー、すなわちラ
ーニング・リーダーということになります。

7. 住友商事の指導員制度

住友商事では「指導員制度」が、40年以上の長
きにわたって実施されています。住友商事の指導員
制度とは、主に入社5年から10年目の先輩社員が
指導員となって、1年間、マンツーマンで新入社員
を徹底的に育成する制度です。指導内容は、実務に
とどまらず、社会人として、住商パーソンとしての
基本動作にまで及びます。

この制度では、指導員のほかにプロモーターも付
きます。プロモーターは、管理職が務め、指導員を
フォローする役割を担っています。

ここで注目したいのは、指導員制度では、指導員
となった先輩社員の育成の場にもなっており、教え
る側と教わる側の双方向の学び合いが重要視されて
いる点です。

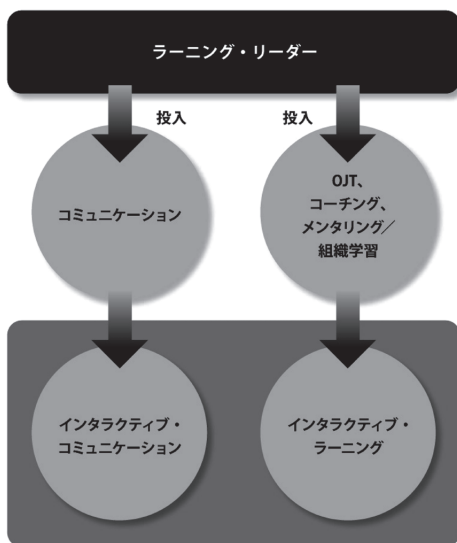
「指導員」といっても、そのほとんどが、まだ若く、経験も少ない社員のため、その指導の至らなさに思い悩むこともあります。「そうするとまた、指導員同志、みんなで悩み合って、『人を育てるって難しいね』とか、そういう話をしたりしながら進めています。いろんな複合的な仕組みが、よくできていると思います」と河野純子氏（ファッション事業部クロスメディアチーム長）は語っています。

藤浩蔵氏（人事部部長代理人人材開発チーム長）は、「本当に1年間一緒に二人三脚で仕事をするみたいな形です」といい、1年間の指導期間を過ぎてからも、個人的に相談に行く関係となり、一生の付き合いになることも多いといいます。

住友商事では「教え学ぶ文化」を重んじており、その根幹に指導員制度がありますが、これはインタラクティブ・ラーニングの一つのあり方といえます。

8. おわりに

本稿で見てきたことを図で示せば、以下のようになります。



図表 ラーニング・リーダーとコミュニケーション、人材育成の構造

ラーニング・リーダーシップでは、双方向性や多様性などを軸に据えます。それは上に見てきたように、コミュニケーションや人材育成のあり方にも

表れています。ただし、その実現のためには、リーダーシップだけでなくフォロワーシップも、これに対応するものである必要があります。

今回は、そのフォロワーシップのあり方を中心に説明し、もう一度、ラーニング・リーダーシップの全体像を振り返ってみる予定です。

参考文献

- [1] Charles F. Knight and Davis Dyer, *Performance without Compromise: How Emerson Consistently Achieves Winning Results*, Harvard Business School Press, 2005. (浪江一公訳『エマソン 妥協なき経営』ダイヤモンド社, 2008年.)
- [2] Robert Slater, *Get Better or Get Beaten!: 31 Leadership Secrets from GE's Jack Welch*, Irwin, 1994. (仁平和夫訳『ウエルチ リーダーシップ 31の秘訣』日経ビジネス人文庫, 2001年.)
- [3] 牛尾奈緒美, 石川公彦, 志村光太郎『ラーニング・リーダーシップ入門—ダイバーシティで人と組織を伸ばす—』日本経済新聞出版社, 2011年.

略歴

牛尾 奈緒美 (うしお なおみ)

明治大学情報コミュニケーション学部教授
1983年株式会社フジテレビジョン入社,
1998年明治大学専任講師就任, 2003年同大学助教授,
2007年准教授就任, 2009年より現任。
<公職>内閣府男女共同参画推進連携会議有識者議員。

石川 公彦 (いしかわ きみひこ)

一橋大学大学院社会学研究科フェアレイバー研究教育センターシニア・リサーチ・フェロー等
明治大学大学院経営学研究科博士後期課程修了(経営学博士), 明治大学経営学部兼任講師等を経て, 現任。
2003年労務理論学会賞(研究奨励賞)受賞。

志村 光太郎 (しむら こうたろう)

株式会社NTT データユニバーシティチーフコンサルタント
明治大学兼任講師, 青山学院大学客員研究員, ビジネス・ブレイクスルー大学院大学客員研究員等を経て, 2008年より現任。