

■ 公開講演会

## 「会社が変わる」人間関係

ーその実例とポイントー



2004年5月27日(木)  
午後7時～9時  
南山大学D棟

柴田昌治  
(スコラ・コンサルト代表)

【進行(中村)】 それでは皆様、南山大学の人間関係研究センター主催の公開講演会によろしくお越しくございました。平日、それから7時からという遅い時間にもかかわらず、たくさんの方にお越しいただき、本当に感謝申し上げます。

私、今日の進行をさせていただきます南山大学人間関係研究センターの中村と申します。どうぞよろしく申し上げます。(拍手)

ありがとうございます。

南山大学の人間関係研究センターでは、人間関係の研究とともに、社会的な貢献としまして、最新のいろいろな知見を皆様に発信できたらと考え、年2回の公開講演会をしております。そのうちの2004年度の第1回目の講演会が今回の講演会になります。

どのような内容にしようかといういろいろ考えている中で、私どもは人間関係の間でどのようなことが起きているか、どんな人間関係が起きているのかということに非常に興味を持って研究しているわけですが、それをまさに企業の中で実践されている「スコラ・コンサルト」さんを知りました。それは、この人間関係研究センターの講座をずっと受講していただいた「スコラ・コンサルト」の香本さんという方がいらっしゃいまして、今回、香本さんのご尽力によって仲介をしていただき、今回のような講演会を実現することができました。実は、香本さんは今日いらっしゃっているので、ちょっとお立ちいただけますか。

どうもいろいろありがとうございました。お世話になりました。(拍手)

お仕事ではなくプライベートで講演を聞きに来ようと、自費で来ていただきました。

私たちの人間関係研究センターが考えています人間関係ということと、このスコラさんで取り組まれているいろいろなアプローチとの共通点は本当にいろ

いろいろあるなと思っております。今日は、また自分自身も勉強できたらいいなと思っております。

では、講演に先立ちまして、人間関係研究センターのセンター長の津村よりご挨拶させていただきます。

**【津村センター長】** 皆さんようこそお越しくださいませありがとうございます。

南山大学の人間関係研究センターというのは、2000年の3月までは南山短期大学にありました。その意味では、ずっと長く続いているセンターでもあります。それが2000年の4月から南山大学に移りました。私どもスタッフも南山短期大学の人間関係科時代、人間関係のトレーニングに関わったスタッフがたくさんこの南山大学にやってきて、新しくさらにバージョンアップして人間関係研究センターを充実させていこうとしております。

お手元の方に人間関係研究センターのカタログをお配りしました。そこに書かれていますように、今日柴田さんに講演をしていただきます。柴田さんのご紹介は、後で中村の方からいたしますので、「ありがとうございます」と言うことだけにしておきますが、公開講演会を春（今日のことですが）と、もう1回秋に行っております。その他に研修等、これもきっと、ちょっと自慢げに言いますと、日本でもそれほど開催されていない研修内容がたくさん並んでいるだろうと思います。またご関心を持って、人間関係研究センターを育てるつもりで参加していただけたらと思います。きっとここにもこういう講座に出られてさらに学ぼうという人たちが集まってくださっているように思います。

そしてもう1つ、お願いといたしますか、これも広報ですけれども、この2004年の4月から南山大学に「教育ファシリテーション専攻」という大学院ができました。これは定員は10人ですが、8割強は社会人をとりたいたと、夜間の開校です。人間関係の教育を実践するプロになろうといった方々のために大学院も開設いたしました。人間関係研究センターのセンター員もかなり関わっておりますので、またご関心を持ってアクセスしていただけたらと思っております。

あまり長くなってもいけませんので、これから私も楽しみにしております。人と人がつくり出すといたしますか、それがパワーになっていく、そしてそれが変革につながる、非常に妙味といたしますか、そういったところに関わってこられております柴田さん、今日お越しいただき、また明日の朝は大事な仕事があるそうです。そうした本当にお忙しい中をぬってのお願いに、快く応じていただきましてありがとうございます。楽しみにしておりますので、ひとつよろしくお願いたします。

**【進行（中村）】** それでは、講演が始まる前に講師の柴田さんをご紹介させていただきます。

「『先生』と呼ばずに『さん』と呼んでいただいて結構です」と言われておりまして、今回の講演会も「先生」と紹介せず、「柴田さん」とご紹介させて

いただきます。

もういらっしゃっている方はほとんどの方がご存じかもしれません。『なぜ会社は変わらないのか』という6年ぐらい前に出版された本ですが、これはすごく売れたそうで、私も読んで、「すごい、こういうことが実際にあるんだな」と思いました。私も3か月ほど前に「スコラ」の方にご挨拶に行っているいろいろお話を聞かせていただきまして、もともとは、大学院で教育学とそれからドイツ語を勉強されていたというお話でした。実際にドイツ語の学校を運営されているかたわら、経営のことをいろいろコンサルトされるようになって、そして柴田さんが独自に見い出されたアプローチというのが今日話される内容かなと思います。

最近では、『会社を変える日本式最強の法則』という本の中で、またいろいろスコラ流の、それから柴田さん流のアプローチが紹介されていると思います。

では、早速ですが、講演の方に入らせていただきます。

本当は、もう少し人数が少ないならば、「半円形になりながら対話型で講演をできればいいな」とおっしゃっていただいていたのですが、私たちにとっては非常にありがたいのですが、たくさん来ていただけましたので、このような階段教室になってしまいました。これでもマイクを使いながら対話型で講演ができたらいいなとおっしゃっていただけています。

それでは、柴田さんです。どうぞよろしく申し上げます。(拍手)

## 「会社が変わる」人間関係 ―その実例とポイント―

柴田昌治氏

皆さん、こんばんは。

最初にいつも「柴田さん」と呼んでほしいと言うのですが、それは、私が教えるとか、あるいは教える立場と教えられる立場というふうに分かれるのがちょっとおかしいなと思っているからです。きょう私が申し上げることも、したがってあくまでも問題提起です。

ここには私の話を過去にお聞きになった方も何人かいらっしゃいますし、例えば私どもの会社の香本などは、もちろん何回も聞いているわけです。多分、香本が一番最近聞いたのが、3か月ぐらい前に一緒に大阪で仕事をしたときだと思いますけれども、そのときに比べても、私の話の内容はかなり変わっていると思います。おそらく、1年経ったらもっと変わっていると思います。ということは、不完全であるということです。完全であれば、そこで終わり、不完全であるから次々変わっていくわけです。私もそういう意味では、常に新しい、より役に立つものを追求しています。

通常ならば、皆さんと対話をしながら進めるのですが、今日はこういう階段

式の教室になってしまって残念です。普通は、机をはずして半円形に並べた椅子だけでやり取りをしながらやります。そうするとずいぶん私もいろんな意見を聞かせていただくことができます。

きのうは、ある電力会社（電力会社というのは世の中で最も遅れていると言われるぐらい古い体質をもつ会社ですが）の役員会の皆さんと（平均年齢は多分60歳を超していると思いますが）、机なしで椅子だけにしてもらって話をしました。もともとは立派な机を前にして座っていたのですが、「申し訳ないですけれども前に出てきていただけませんか」と言って、机を背にして椅子だけでぐるっと取り囲むような感じにして2時間話をしました。多分、あの方々にとってはほとんど異文化の体験だっただろうと思います。最初は、接近し過ぎますから、お互いに恐怖感を感じてものすごく固くなります。大きな机があってそれなりの間隔があるとそうでもないけれども、急に椅子がぴたりくっつくぐらいの近さで座るわけです。すると、社長がすぐ横に来たりします。そうすると隣の人間は完全に恐怖感で顔を引きつらせている。人間はやはりあまり近づき過ぎると恐怖感を感じるんだなと思います。でもそれも15分ぐらい経ってわあわあ言い始めると解消していきます。結構いろんな意見が出てきておもしろい2時間でした。

今日は、『会社が変わる』人間関係」というテーマですけれども、日ごろはみんな、それほど人間関係、人間関係と思って仕事をしているわけではありません。あえて言うならば、人と人の距離感みたいなものはわりあい大事にします。あまり離れ過ぎても具合が悪いし、くっつき過ぎても具合が悪い。もともと日本というのは、会社に一体感があるとよく言われていた。それはどういうことかということ、お互いの距離がかなり近かったということが言えるのではないかと思います。距離が近いというのは、くっつき過ぎと言えるのかもしれない。例えば村の社会なんかは、くっつき過ぎみたいところがあるのかなと思いますけれども、そういうふうに、ちょっと非近代的な感覚だけれどもくっつき過ぎの非常に近い関係。だから、叱りとばすということなんかも昔はわりあい当たり前に行われていたのではないかと思います。ところが最近、多分、20年ぐらい前からですけれども、そういうことが急速に減ってきました。新人類と言われた人は、今40代の初めぐらいですか。

新人類と言われた年代の方いらっしゃいますか？　ちょっと手を挙げていただけますか。

今40前後ですね、ちょうどあのころの方が40代になってきた。そういう時代背景がやはりあるのかなと思いますけれども。80年代の半ばぐらいからでしょうか。例えば「飲みに行こうか」と誘っても「ちょっと今日は用事がありますので」と言って付いてこない。ある大手メーカーの方が、「今日は飲みに行くぞ」と言ってふと振り返ったらだれも付いてきてなかったという話を80年代半ばごろにしていました。そういう時代の始まりだったんだらうなと思います。

このことが今、日本の会社の中ではかなり大きな意味合いを持つようになってきていると思います。これは別に会社だけではありません。先週、ある自治体の皆さんとディスカッションをしていたのですが、都道府県なんかでも同じようなことが言えると思います。

この辺の問題を今日は少し整理してお話してみようかなと思います。

ちょっと出にくいとは思いますが、この辺をうろうろしながら皆さんに意見を聞きながら進めます。

ということで、レジュメにそって進めていきたいと思います。

まず「はじめに」。「戦後、日本企業が驚異的な発展を遂げたその原動力は、社員の持つ会社との一体感にあった。しかし、その枠組みは土台から崩れ去ろうとしている。」ということを経験の問題提起にしています。

これは、日本の企業がアメリカに1960年代の終わりぐらいから、どんどん進出を始めていきますが、当時のアメリカの文献を読みますと、「日本の企業が出てきても成功なんかしないよ。日本ではうまくいってもアメリカに来たらうまくいかないよ」みたいなことが書いてある、そういう傾向の文章がわりあいに多かったように思います。ところが、紆余曲折はいろいろありますけれども、実際はうまくいく。どういうことかということ、日本企業に勤めているアメリカ人従業員のロイヤルティ、忠誠心が明らかにアメリカ企業に勤めているアメリカ人従業員よりは高い。それはなぜか。ある種の一体感をつくり出すような要素を日本企業は持っていたということです。これは例えば、アメリカで当時当たり前だった上級社員と一般社員との格差。食堂が違ふとか、そういうようなところにみられます。日本から進出していった人たちというのは、日本でいうと例えば部長クラスが向こうに行くと社長になったりするようなケースも多くて、もともとそれほどえらそうにしてない人たちが結構いた。そういう人たちが一体感を持ちながら仕事をしていった。そういうことが結構あったんだと思います。もちろん、いろいろな方が出ていっているはずで、中には非常に高圧的な人もいるでしょうから、全部が全部そうとは言いませんけれども、そういう傾向があったと一般的には言えるのではないかなと思います。

今、アメリカのたいていの企業はチームワークをものすごく大事にするようになっていきます。でも当時は、そうではなかった。チームワークを大事にするようになったのは、やはり日本企業の影響がかなりあったのではないかと私は推測しております。というわけで、アメリカはもともとそうではなかったけれども、かなり意図的にチームワークをつくるような努力をずっと続けてきている。

一方、日本はどうなっているかということ、昔に比べて一体感がずいぶん薄れているのではないかと。これは見ていただいたらわかりますが、「チームワークの源泉は、経営と社員との一体感と人間関係の濃さにあった」と書いてありますけれども、80年代はアフターファイブのつきあいが非常に多かった。今は、それが少なくなっております。社員同士の関係も、密度はずいぶん希薄になっ



てきています。お互いの距離が離れてきている。これは別に企業だけじゃなく、日本全体がそういう傾向になっている可能性はあると思いますけれども、お互いに必要以上には接近しない。

『トヨタ式最強の経営』という本を2001年に出しましたが、この本の最初の章に少女売春の本のことを書いています。そんな本を何でトヨタをテーマにした本で紹介するんだと奇妙に思った人はいっぱいいるかと思いますが、それには理由があるわけです。どういうことかというと、『少女売春供述調書』という本がありました。新聞で知って買って読んだのですが、その切り抜きを持ってきているので、ちょっと参考に読ませていただきます。

齊藤 学さんという精神科医がお書きになっていますけれども、「今の日本の家族は、家族メンバー相互のやさしさを維持しようとしているうちに行き詰まってしまったように見える。学校でいじめられている子は、それを知ったら親がかわいそうだから親にだけは知らせない。父親は妻子には言えない秘密を抱え、その妻は夫と子どもには隠さなければならないことを胸にたたんで、相互のコミュニケーション不全をたよりに、波風の立たない平穏な日々を演じようとしている」。『少女売春供述調書』という本には、「相互コミュニケーション不全をたよりに波風の立たない平穏な日々を演じようとしている」ということがまさにそのまま表現されています。「売春している少女たちは、みな『母親にだけはそれを知られたくない』と言っているというのだが、その理由というのが、『母親がかわいそうだから』だそうである。『叱られるから』ではなく、『出ていけと言われてしまうから』でもなく、『母がかわいそう』と言う、彼女たちは家族にやさしいのである。やさしいから言わない。コミュニケーションしない。この子たちが検挙されたり補導されたりしていよいよ母親が事実を知ることになると、母たちは、これまた一斉に『やっぱり』と言いながら泣いたり腰を抜かしたりするそう。母たちは勘づいていたのである。それはそうだろう。見慣れないバックを持っていたりするのだから、気付かないはずがない。でも、それについて娘に問いただすことはしない。娘との関係が悪くなるのを恐れて、必要なコミュニケーションを避けている母親はそれなりに家族にやさしいつもりなのである。そして何よりも驚かされるのは、この母たちのほとんどが夫たちに娘の売春を隠しているという事実である。娘がかわいそうと思うのか、夫がかわいそうと思うのか、ここでも必要最小限のコミュニケーションが絶たれている」。

「やさしい」というふうにこの方は表現していますが、どうなんだろうね。必ずしもやさしいからかどうかはわかりませんが、こういうふうにお互いにきちっと向き合わずに、私の言葉で言うと「合わせあっている」という関係というのはずいぶんあるように思います。職場でもあると思います。家庭内でもあると思います。

このことが、会社の中で言うと、一体感をつくるという意味では、かなり問

題になっていると私は考えているわけです。先ほど申し上げたアフターファイブのつきあいが、どんどん減ってきて人間関係が希薄になってきているということと、今みたいなこととは、実は裏表の関係にあります。

3を見てください。「『強み』だった部分がいつのまにか『弱み』に転化」。経営と社員の一体感とか、濃密な人間関係が希薄になって、仕事の細分化・マニュアル化、それから求められる品質レベルが上がり仕事が煩雑になった。これは状況ですね。

結果として、「部下を叱ることが少なくなった」。これは30代の後半から40代ぐらいの企業の方に聞いてみました。「皆さんは、上司からこっぴどく叱られた経験を持っていますか」と尋ねると、「持っている」という人が結構います。今度は「部下をこっぴどく叱った経験がある人」というと、がくっと減ります。多分、極端に言うと10分の1ぐらい。そのぐらいこの差が大きい。あまりひどく叱らなくなっているのはなぜか。いろいろ理由があると思いますが、それはやっぱりおかしいと思うようになった。でも、そういうふうになると多分、こっぴどく叱った人も昔はもっとひどく叱られてるはずですから、その当時の人は思わずなぜ最近の人は思うようになったのかという疑問は当然出てきます。やはり何らかの時代的背景があります。「今はちょっとそういうことはしない方がいいんじゃないかな」という人が増えてきて、そうしていない。その理由の一つが、人間関係の距離。要するに距離が非常に近いと、わっと叱っても関係回復がわりあいしやすい。ところが距離が離れ過ぎている場合は、本当にひどく叱ると修復不可能になるようなことが起こりやすいのではないかなと思います。そんなこともあって部下を叱ることが少なくなった。

もう一つの特徴は、「相談すること（特に世代を超えて）が少なくなった」。一緒に飲みに行くと、最後は上司のぐちを聞かされたりしてろくな目に遭わないわけですが、それでもそういう無駄話をいっぱいされながらも、中にはいい話があるんですね。だからそういう意味では効率がきわめて悪いけれども、よく考えてみたら無駄ではなかったという話だったのだらうと思います。それが非常に激減しているということにはそれなりの理由があると私は考えているわけです。お互いに向き合わなくなったということです。

その結果、「自分のテリトリーだけで仕事をする傾向が強まった」、「自分から仕事をつくるというよりも指示を待つという傾向が強くなった」、「被害者意識の強い人が多くなった」ということが傾向として言えるのではないのでしょうか。

「全体を見る視点が育ちにくくなった。」これは仕事がどうしても細分化されて、ある一つのことをきちっとやりなさいと言われる傾向が強くなってきている。昔はなんだかんだ言いながらいろいろなことをやっていたため、全体感というのが育ちやすかったけれども、いまはきちっとした仕事をびしっとやる。そういうことになってしまっているのです。全体を見るという目が育ちにくくなっ

ているという傾向はあるかなと思います。

今日は、服装を見ていると何をなさっているのかわからない方がいっぱいいらっしゃいますね。あの帽子をかぶっている人は何者だろうとか。企業の方と確実にわかっているならば、その会社のことを聞くのはわりあい聞きやすいですけども。ネクタイを締めている方は確実にサラリーマンでしょうか。どうですか。いまの3番をご覧になってどんなふうに思われますか。

**【参加者】** 私はサラリーマンではないです。

**【柴田】** サラリーマンではないですか。かっこうだけで見たらいかんということがよくわかりましたね（笑）。

こちらの方がサラリーマンですかね。

**【参加者】** そうです。

一体感というお話がありました。私は、いわゆる団塊の世代の方ぐらいまでは、もう会社だけが人生で家庭をある意味かえりみないような、高度成長時代の日本はそういう家庭がいっぱいあって、そういう家庭で育った方が今、先ほど先生がおっしゃられたような売春をするような子どもたちの親になっているということではないかなと思います。そういう意味でいくと、残業で家に帰るのが遅い。なおかつ上司に連れられて飲みに行って遅く帰ってくるのが多くて家庭にはほとんどいない。そういうことがもし一体感ということであるならば、その一体感というのは大きなものを犠牲にした一体感ではなかったのかなと。そういう意味でいくと、またそういう時代の一体感に戻るということは、基本的にあってはならないのではないかなと。違う意味での一体感というのをこれから世の中ではつくっていく必要があるんじゃないかなというふうに思います。一概にその時代はよかったと先生はおっしゃっているわけではないと思いますが、私的にはそういう感じがしております。

**【柴田】** 基本的には私もそう思いますね。おっしゃっていることはそのとおりだと思います。

先ほどの少女売春をしている家庭、この本にはいろんなケースがいっぱい出てきます。どのケースも、結構教育熱心な家庭です。子どもを塾にやったり、そういう意味では普通の家庭です。ただ、全部のケースに特徴的なのは、親子の対話がない。これはもう確実なことです。それから親子の対話がないというのは、家を出るところには子どもはまだ寝ていて、帰ってきたらもう寝ている。だから子どもを育てるプロセスを見ていないわけです。気がついたら育てていた。そういう人というのは、私ぐらいの年代の方にはいっぱいいます。

だから、そういう意味で言うと、全くおっしゃるとおりですが、だからといってそれを全部否定すると、我々日本の持っていた強みというものを否定してしまうことにならないか。

ではどうすればいいのか。私は、もう一回昔に戻ろうと言っているわけでは決してありません。昔がいいとは思いません。でも、昔を全部否定するのでは



なくて、昔持っていたよさというのをしっかり見つめて、それを新しい形で生かそうじゃないか。後で出てきますけれども、オフサイトミーティングと私たちが言っているミーティングの仕方は、それを実際にやるための一つの方策です。

だいぶ後の方に出てきますけれども、15を見てください。「改革のテコになるまじめな話を気楽にする『場』」。会議というのが一番上にありますが、会議はまじめにまじめな話をする場、アフターファイブは、気楽に気楽な話をする場。さっき言った上司と一緒に飲みに行くというのはそうです。まじめな雑談というのは、まじめな話を気楽にする場です。ですから、コンセプトが違うわけです。

実は、これはもともとは私の創作ではなくて、キヤノンの中央研究所で20年ぐらい前に言われていたことです。でも、おもしろいことに、最近キヤノンさんで講演して、「この話はあなたのところにあった話ですよ」と言っても、だれも知りません。知っている人は本当にごく一部。研究者の人が「そう言えば聞いたことがありますよ」と。でも、聞き続けてはいなかった。言葉としては生きてはいなかった。

そういうことをすることによって、今おっしゃったように、ああいう非効率で前近代的なものはなくしていこう、そんなふうに思っているわけです。

もう一回元に戻ります。4を見てください。これは「組織の冰山モデル」と言います。左側に「高度成長の初期頃までの体質」とあります。「組織を安定させているのは経営と社員との一体感」という見方をしています。右側の方はそれが変わってきています。どういうふうに変わってきたかという、「組織を安定させているのは牽制的な人間関係」、お互いに牽制し合う、だから例えば「どうせ言っても無駄だ」とか、「言い出しっぺは損をする」とか、そういうふうにお互いに牽制し合うことによって安定している。冰山と組織というのはきわめて似ているということで、こんな「冰山モデル」というのをつくっているわけです。

どこが似ているかという、冰山は、海面下の部分があるから安定している。組織は、一体感で安定している場合というのは昔の安定の仕方ですが、今はお互いに牽制し合う。でも、これは右か左かどちらかというわけではなく、割合があると思います。今、自分の組織はどっちだろう。たいていの方は、だんだん牽制的な傾向が最近強くなってきたら8割方右側です。一体感はやっぱり2割しかないと思います。そういう方が多いです。

去年大阪で講演したときに、100人ぐらいの講演でしたが、「どうですか」と皆さんに聞きましたら、やはり8割ぐらいの方が右側の傾向が強いという言い方をなさっていました。「今は大体半々ぐらいです。だんだん一体感が強くなってきています」という言い方をされた方もありました。

皆さんどうですか。会社勤めですか。

【参加者】 そうです。

【柴田】 では、ちょっと聞かせてください。右と左どういう割合ですか。多分、社長の言うのとは違うと思います。社長の方は一体感の方が強いと言う可能性が強いのではないかと思います。

【参加者】 本音を言わせていただきますが、よろしいですか。

そうですね、確かに会社全体としては、やはり社長は左側の方だとかなり思われているでしょうが、どちらかというところ少し中間か右に近いかもしれません。ただ、個々の部署によっては左寄りもあれば右寄りもあるという状況ではないかなと。それを総合するとむしろ右側かなというイメージを持っています。

【柴田】 なるほど。でも、だいたい真ん中辺ぐらいというのは、かなり傾向としてはいい方ですね。

聞かせていただいてもよろしいですか。組織に属していらっしゃるかどうかわかりませんが。

【参加者】 OBですが、以前の感じですと、だいたい7対3で、7が右だと思います。ただ、私が会社に入ったときは、完全に1対9か2対8ですね。

【柴田】 左の方が強かったですか。

【参加者】 そうです。会社入社当時はですね。

【柴田】 ありがとうございます。

聞かせていただいてもよろしいですか。

【参加者】 私は、財団法人ですが組織に属しております。私はトヨタの支部にありますが、支部にいる限りは、その中では一体感があると思いますが、支部と本部、東京の本社との間では、牽制的な関係というのが非常に強いと思います。

【柴田】 ありがとうございます。

こちらにいきましょうか。

【参加者】 うちはまだ一体感です。

【柴田】 わりあい小さい組織ですか。

【参加者】 そんなには大きくないです。

【柴田】 いいですね。それは素晴らしい。

それでは、聞かせていただいてもよろしいですか。

【参加者】 民間企業に勤めていますけれども、小さい組織という単位で見ると、一体感があるところもありますけれども、全体の大きな組織になると、やはり右の方の比重が高いかなという感じですね。組織がまた組織として大きく構成されて全体の会社という組織になりますから、部門間の壁といいますか、そういうのがいろいろあると思います。

【柴田】 ありがとうございます。

一般的な傾向としては、自分の周りの小さい組織は比較的一体感がある。でも本社との関係でいうと牽制関係にある、というのが多いですね。自分の周り

でも牽制的な関係にあるというのは、それはやっぱりマネジメントの問題もかわってくると思います。これについては、皆さんが自分が組織に属しているときに一回チェックしてみて、「どうなんだろう、こうなってないだろうか」と。要するに、お互いに牽制し合う状況というのはあまり望ましくないわけですから、そういうふうになっていないかどうかチェックしてみるとおもしろいだろうと思います。

次のページは、「『言い出しっぺ』『出る杭』になることのできる主体的な社員が多い会社には」。「経営（上司）に対する信頼感がある。仕事の倫理観がしっかりしている」。これはどういうことかといいますと、仲間に対する信頼感が強い。お互いがお互いのために仕事をするというのがごく当たり前になっているという意味です。だれかのために仕事をするのを誇りに思う。そういう関係性ができているということがすごく大事で、実は、私は組織風土や体質の面で会社とか組織を変えていくときに一番大事なのはこの点だと思います。要するに、こういう信頼感があるかどうか非常に大事なのではないかと考えています。

しかし、6番に見るように、「今ほど経営（上司）に対する信頼感の薄い時代はない」。「ゆらいできた経営と社員との一体感」。やはり上司に対する信頼感も薄らいでいます。これは例えばリストラ等がどんどん行われて、ちょっと関係がぎすぎすし始めている、そういう環境があるわけです。経営に対する信頼感というのはやはりすごく減っています。いろんな経営改革をしようと思うときに、この経営に対する信頼感がないところでやると大体失敗します。

そういう意味で、トヨタ生産方式というのは、きわめて有効な生産方式です。これははっきりしている。世界でも証明済みです。では、トヨタ生産方式を導入したらみんなうまくいくか。多分、割合でいうとうまくいかないところの方が多いでしょうね。なぜか。きわめて有効なものであるにもかかわらずうまくいかないのは、明らかにそういう会社、現場では経営に対する信頼感が薄い、仲間に対する信頼感も薄い。そういうところで無理やりやらせようとしても、うまくいかない。同じことをやっても、経営に対する信頼感がしっかりしていて、やっても損にならないところはうまくいく。つまり、言い出しっぺになったら必ず損をする、これが一番困るわけです。

日本はそういう傾向が非常に強くて、言い出しっぺになったら損するということが多いです。例えば、駅でだれかが女性に対して、暴行とまでいかななくてもちょっかいを出すようなことをやり始めた。そういうときに、それを小学生がやっていたら、絶対自分の方が強いですから「ちょっと待て」と言えますね。ところが、向こうが暴走族風で明らかに強そう。そういうときにどうするか。私は若いころドイツに住んでいましたが、ドイツでは、間違いなしにそういうときに声を掛けることができます。なぜか。周りの人が助けてくれるからです。周りの人が一緒に声を出してくれるんですね。ところが日本だと、へたに声を

出すと自分だけが孤立します。周りの人は見ているだけで助けてくれない。

この経験を私は、『40代から会社で何をするかどうするか』という本に書いています。東京の五反田の駅でタクシーを待っているときの話ですが、たまたま私の目の前にいる人が割り込んできた人に「ちゃんと並びなさい」と声を掛けた。そしたら、2人組だったのですが、「なに！」とすごんできました。その声を掛けた方は背が低かったから、そのすぐ後ろに立っていた私とその2人とがともに顔を見合わすような状況になってしまった。そういうときに日本では、理性的で長生きする方法は、とにかく知らん顔をしてすみやかにその場を立ち去ることなんです。でも、人間は必ずしも理性的に動けなくて、私はつついその場で「並びなさいよ」と言ってしまった。多分、恐かったから、強い言い方になった。本当に余裕があったら、柔らかくやさしく言ったでしょうけれど、そこまでは余裕がなかったから結構強い言い方をした。自分が虚勢を張っているわけですね。そうすると、私とのにらみ合いになりました。周りにはみんな見ているわけだから状況がわかっているわけです。でもだれも助けてくれなかったですね。それどころか、一番最初に声を掛けた人までいなくなってしまった。これには啞然としました。いつの間にいなくなったのか、集中していましたからわからなかったけれども、ふと気がついたらいなくなっている。今、生還してここにいますけれども、運が悪ければあのとき僕は終わっていましたね。だから、日本でそういうことをするのは、私は決して勧めないですね。これで一巻の終わりという可能性が十分にある。実は妻と一緒にいたのですが、その後タクシーの中で、「どう見てもあなたの方が弱かった」と言われまして、それは確かにそのとおりです。どう見ても私の方が弱いと私も思いましたね。向こうの方が若かったし、2人組で2人ともが強そうでしたから、どう見ても勝ち目はなかった。でも、あれがドイツなら、間違いなしに声を掛ける人がたくさんいたと思います。太ったおばさんなんか、「お前が悪いよ」と言う。みんな「わあーっ」と言うから、たまらないわけです。市民社会というのが成熟している場合はそうなると思います。市民社会ってそういうものだと思います。

私がこういうことをなぜ言うかということ、いい会社というのは、そういうドイツみたいな状況がある。だから例えば「この部品を共通化するといいぞ」と思ったときに提案しても損をしないわけです。だめな会社では、よその部署の人がどうかということ、まずできない理由を言います。「これこれこういう理由でそれは難しいよ。できませんよ」という理由を大抵言います。上司に言う、「そんなに言うならやってみたら」と言います。でも全然助けてくれません。要するに、完全に見放される。これは結構大変です。やったら完全に自分だけ損をする。そうすると、もう二度とやらないですね。これがまさに風土なんだと思います。

よく社長は「言い出しっぺになりなさい」と言う。でも、条件のないところ

では言い出しっぺにはなれないということです。すなわち、経営に対する信頼感であるとか、仲間に対する信頼感。要するに価値観がある程度共有されている人がいるという状況。全員で共有されているということは現実にはないでしょうけれども、ある程度共有されているということがすごく大事なんですね。そういう共有されている人たちがいると、非常にものが言やすくなる。そういう会社は生き生きしています。そういう組織はおもしろいわけです。

今日、この中に三重県の職員の方が何人かいらっしゃっていますが、三重県も、全員がそうだと決まっていますが、お互いに協力し合って仕事をする、そういう仲間がいることは間違いないと思います。だれかが何か言うと、それを拾ってくれる、協力してくれる人がいる。そういうネットワークがある。だから組織として強いということが言えると思います。せっかくいろんな方がいらっしゃるから、その辺のところを三重県の方、話していただいけませんか。

**【参加者】** やはりその組織の文化みたいなものがきちんとなっていないとなかなかそこは難しいですけども、特にトップがそういうことを受け入れてくれるとといいますか、そういう変わることをそのものを受け入れてもらえる組織の文化が出てくると、こういうことがやりやすくなるし、それでそういうことが認められるとわかると、いろいろそういう動きをしていく人が出てくるというのが三重県の今の流れだと思います。

ただ、昔はそうではなかったです。公務員の世界ですから、先ほどの氷山モデルでいくと、どちらかというと右の方です。昔からずっとそうだと思います。ただ、そういう守りの文化の組織か攻めの文化の組織かでかなり違って、高度成長のときのように、どんどん新しいものを追い求めていった方が利益につながるような場合は、やはり新しいものが受け入れられやすいし、少々の失敗というよりは次のものを求めていく。バブル崩壊後は、非常に難しい時代で、失敗すると会社そのものがなくなってしまうような時代で、何か前向きな提案であろうと、それが一つの失敗ということになるとなかなか人は動きにくいということです。そういう意味では、今、組織の中で変わっていく必要があると言われている時代ですけども、実際にそういうことが実践できるかどうかはなかなか難しい。答えをトップも持っていないとき、また、周りも答えを持っていないときに、そういうことを受け入れて一緒にやろうという仲間がいるかどうかというのは非常に大きい問題ですけども、三重県の場合は、前知事の中から「今、変わることが求められている」ということから、職員のいろんな提案とかそういうものが受け入れられる。言い出しっぺになったときに決してトップの方が一人にしなくて、そこをフォローしてそういうことを延ばしてあげる。失敗することは別に構わない、失敗する自由を認めようということが言い出されて、職員が本当に動きやすくなってアイデアが出始めた。そうすると、一つのことができると、どんどん、どんどんそういうアイデアが出てくるんで



すね。職員の中には、全部が全部ではないですけども、やれるとわかったら前向きに動く職員がいっぱい出てきて、勝手に勉強を始める。それで全員というのはなかなか難しくてほんの一部ですけども、前向きな職員が出て組織が活性化していく。言いたいことが言える。そういうふうになっていくと、上司も、職員がいろんなことを言い出すことを認めざるを得なくなります。だから、どこからそれが出発するかということですけども、上の方がそういうことを認めてあげると、組織はすごくよくなっていくなという、そういう実感はしています。

それと、そういう中で自分の話したことを一緒になって考えてくれる、一緒になって聞いてくれるような人がいると非常にやりやすいですね。

**【柴田】** ありがとうございます。

いまの話を聞きながら思い出しましたが、ちょっと前にやっぱり三重県にいらっちゃって、今は国に帰ってらっしゃる方が遊びに来まして、一緒に飯を食いながらいろいろ話したのですが、そのときに彼は言っていました。三重県にいるときは、私は改革ができた。改革した自負があるけれども、今はちょっと改革まではいかない。改善ぐらいしかできない。それはなぜか。三重県にいるときは、北川さんが常に「失敗してもいいから思い切ってやれ。責任は俺がとる」、こういうふうにならざる言いつづけたそうです。私は直接聞いたことはないけれども、多分、そういうふうには言っていたんですね。だから、思い切って改革ができた。今は、国に戻っているわけですが、国に戻ると課長ぐらいですね、そうなるとなかなかできない。「思い切ってやれ」とは言われるけれども、でも口には出さなくても「失敗したらあかんぞ」というのを何となくじわじわと感じるんですね。そういうふうになると、やっぱりできないということなんでしょう。「やれているのは改善だな」という言い方をしていました。

そういうふうには、改革をしようと思っていらっしゃる方はいっぱいいても、やっぱり上司に対する信頼感、経営に対する信頼感、それから仲間に対する信頼感がないと動けない。だからそれは本人の問題だけではないのです。そういうことがあるかと思えます。

それから7番、「今ほど社員どうしがお互いに向き合わなくなっている時代はない」。「表面的に合わせ合うことが多くなっている。お互いに傷つけないようにしている」。ということは、必要なのは傷をつけずに本音でしゃべることができる技術。この技術はすごく大事です。核心に迫る話をしながらも、相手を傷つけない。要するに、敵に回さない。「朝まで生テレビ」なんかはその対局です。あそこでの対話の仕方は、お互いに自分のペースに引きずり込むことを考えていて、人の話をじっくり聞いて相手の立場に立って考えるということはずしません。

ここまでは、「いろいろこういう問題がありますね、必要なのはこういう技術ですね」ということですが、これからは、具体的にどうするかという話です。

「解決のキーワードは参謀機能。」前から「参謀機能」という言葉を使っていますが、言っていることがちょっと違っています。一つは、この「参謀機能」というのはどういうことか、これを分解してみると、「勇気を持って本音を語れるということ」、それからもう一つは「人のために仕事をすること」、この二つです。

次のページで、「参謀の中心的な機能」というのは、「真意を翻訳したり、背景を見せたりしながら伝えていくという第三者的機能」。これは、先日、ある都道府県の委員会で、知事がいて副知事がいて収入役、部長さんたち、局長もいた、十数人でまじめな話を気楽にするという会をやりました。そのときに、一人一人自己紹介的な話をしたのですが、副知事がこんなことをおっしゃいました。「私は自分の妻に非常に感謝している。今までの仕事の歴史の中で、妻の存在というのはものすごく大きかった。」ということをかかなり真剣にお話しになった。「ほーお」とみんな聞いていました。私が「ところで、その話を奥さんにしましたか」と聞きましたら、「言ってませんよ、そんなことは」と、こう言う。男って結構そういうことってあまり言わないですね。日本人の男は特に言わないです。日ごろ言わないから、急に言うとかえってあやまれる。日ごろやってないことを急にやると、「浮気でもしとるんと違う？」と思われまますから、なかなかできない。そこで、だれかにこれを言ってもらいたいんですね。これが「参謀機能」です。「だれか」が大事です。日ごろ奥さんから見たら「つるんで一緒に遊びに行ってるくなくないことをしない」と思われている人間が言ってもだめです。そういう意味では、奥さんに信用されている人がいいですね。そのこのところはわりあい大事です。という話をしましたら、副知事が「知事かなあ」とか言っていました。知事はにやにや笑って聞いていました。

こういうことって結構ありますね。夫婦間で共通の友人がどういう役割を果たすかで、夫婦喧嘩になったり、夫婦が仲良くなったする。

「真意を翻訳したり、背景を見せたりしながら伝えていく。」例えばこれを上司と経営者と部下ということであるとして、例えば経営者が今やりたいなと思っていることは、自分が操縦桿を握って、この操縦桿を舵を切ったらそのように飛行機が飛んでくれると一番うれしいわけですね。ところが、社長になって操縦桿を握っても線が切れている。幾ら回しても回らない。社長になったとき、そういう感じてなかったですか？

**【参加者】** ありましたね。

**【柴田】** たいてい「社長になったらできるだろう」と思っていることがたくさんありますが、実際なってみたら、ブレーキを踏んでも思うように止まらないし、アクセルを踏んでも音ばかりで全然ふかされない。全然伝わってない。舵を切ってもなかなか動かない。こういう状況があるわけです。線はちゃんとつながっていても、問題は、例えば大きなマグロと小魚の群れというふうに考えたら、大きなマグロというのは、ひっくり返ろうと、方向性を変えようと思っ

でもくるっと変わらない。ところがそのマグロと同じだけの体重を持った小魚の群れは、方向転換するときは一瞬にしてぱっとこっちを向きますね。今、会社という組織で一番必要とされているのは、こういう小魚の群れみたいな方向転換です。ところがこれが、ゆっくりとしか変わらない。ましてや、途中の線が切れている。こういう状況がきわめてまずいというようなことです。社長としては、全体が一体感を持って動いてほしいと思っているに違いないけれども、問題は、社長がそう思っている、真意が伝わらない。基本的に社員というのは、社長というのを疑ってかかっている。

皆さん社員ですか。じゃあ、社長のことを疑ってました？

**【参加者】** 正直に言いますけど、疑ってました。でも、今はそんなことはないです。

**【柴田】** 多分、そうだと思いますね。もともと社員から見たら、社長というのは疑う存在なんです。普通は社員から見たら、本当にそうかどうかは別として、ろくなことをやってこなかったというのが多いわけですから。私たちがお手伝いしているある会社に、一番最初に行きましたとき、300人くらいの会社ですが、会う人会う人全部、「とにかくあの社長を何とかしてくれ」と言いました。とにかく社長の言葉づかいがあらう。名前を呼ぶときも名字では呼ばない。いい大人に対して名前で呼ぶわけです。それでガーッと怒鳴る。あるとき、たまたま一緒にビデオを見ていたら、その人の会社を写しているのがありまして、その人が出てきて電話でガーッと怒鳴っている。私がたまたまその人の近くにいたので、「あんなふうに怒鳴ったらだめじゃないの」と言いましたら、「えっ、柴田さん、あれは怒鳴ってんじゃなくて喋ってるんだけど」と言う。全く感覚が違うんですね。そういうタイプの方なので、これは社員から見たら大変で、社員はみんな「もうとにかくあの社長を何とかしてくれ」と、社長に対する不満が渦巻いています。この方がすごく変わりました。私たちははじめ、「この人は変わらんかなあ」と正直思っていましたけれども、ほんとうに最近は変わってきました。やっぱりたまに怒鳴るらしいですけども、昔に比べて怒鳴る回数が激減しているのと、それからもう一つは、昔は何で怒鳴っているかだれもわからなかった。ところが今は、少なくとも何で怒鳴っているかはわかっている。もともとビジネスセンスは非常にいい方ですが、そういうふうに態度が瞬間湯沸器みたいな方なので、みんなから本当に嫌われていた。

それを変えた一つの要素は何か、これが「参謀機能」です。女性の方が一人いらっやいまして、この方がものすごくいい役割を果たしてくれたんですね。どういう役割を果たしているかといいますと、一つは、社長に対するフィードバック。社長がおかしなことをしたら「おかしい」と言う。信頼関係ができ始めていますから、社長もその話は聞くのです。それから、みんなにも社長がなぜこういうことを言っているのかをちゃんと説明してくれる。要するに、ある意味では翻訳機能を果たしています。みんなから彼女は「猛獣使い」と呼ば

れています。これは本当の話です。

この方が、初めてその会社に行ったときに私を空港に送ってくれまして、とにかく空港までの1時間の間ずっと社長の悪口を言っていました。本当に、下りたときにほっと私はため息をつくぐらいずっと社長の悪口を言っていた。この方は当時、成績はE評価、最低の評価でした。車の中で、「よっぽど辞めようかと思ったけども、あんまりくやしいんで辞められない。何とかするまでは辞められない」と言っていました。私は最初に会ったときから、この人にはすごい参謀になる素質があるなと思っていました。後で、かなりこの人が変わってからの話ですが、彼女が私に「柴田さん、ところで最初に会った日、車から下りるときに私に何と言ったか覚えてます？」と言うんです。「いや、覚えてません」と言ったら、「ところで、社長のことをよろしく頼むね」と言って下りたんですって。私はそのことを覚えてないけれども、多分、この人は必ずいい参謀になると思っていたから言ったのでしょう。「あれだけずっと1時間も悪口を言ったのに、そういうことを言って下りた私に、あきれ果てた」と言っていました。おもしろいなあと思って聞いていたんですが。今はとにかくこの方がものすごくいい役割を果たしてくれることによって、全体がかなり一枚岩になった。この人だけじゃないですけど、この人が参謀機能を果たすことによって、他の人も似たような役割を果たすようになってきています。

それから、これもたまたま女性ですが、うちのメンバーもお手伝いしています。この2人の女性がお互いに協力し合い、助け合いながら、片方が言いにくいことをもう一人が言うみたいな感じでやっている。営業会社ですが、非常にいい成績を残すようになってきています。そういうふう一枚岩になると、みんな生き生き仕事をし始めるわけです。これは、まさに参謀機能のなせる技です。真意を翻訳したり、背景を見せたりしながら伝えていくという第三者的機能、この機能がすごく大事だということだと思います。

次に10番です。「参謀機能とは腰巾着のことを意味しているのではない。」要するに、腰巾着とか便利屋さんのことを言っているわけではありません。上司と必要に応じて厳しく向き合う姿勢。経営と参謀とが相互に信頼し合えてはじめてその機能は成立します。上司に対するフィードバック機能。経営（上司）というのはいつも正しいことを言っているわけではないのです。社長だって学ばないといけない。トップに立つ人、例えば県でいえば知事だって学ばなければならない。だれだってみなそうです。私も学ばなければならないし、みんな学ばなければならない。しかし一番上に立つ人というのは、非常に学びにくい。みんな本当のことを言わないからです。

例えば飲料メーカーの社長が車に乗っていて、「この近くにうちの自動販売機がないじゃないか」と言ったら、次に通るときは全部変わっているわけです。「1週間だけでいいから変えてくれ」と言ってみんな変える。そういうのを昔はやっていた。あるいはある小売業なども社長が店に来るとなると、全部商品



を入れ替える。それで変わったというならいいけれど、いなくなったら全部また元に戻るから問題なんですね。この種のことをずいぶんやるわけです。こういうことをやっている会社は、やっぱり間違いなしにだめになります。

こういうことが非常に起こりやすいことからわかるように、社長というのはやはり“学ぶ”ということが非常にしにくい。トップに立つと、そういうような環境をみずからつくらないとなかなかできないわけです。私は、基本的には、まず社長同士と一緒に学ぶという環境をつくるために、今年から、新しくそういうことを社長さんたちに提供する、一緒に勉強するということをしようと思っています。それだけではなくて、もう一つ、下からのフィードバック、この参謀機能からのフィードバックが非常に大事です。下から言うというのはなかなか難しいことで、信頼関係があって初めてできる。参謀の定義はどうかということ、自分には厳しいフィードバックをするけれども、自分がいないときにみんなと一緒に自分の悪口を言ったりはしないということです。そういう安心感があって、社長も初めて意見を聞ける。たいていは社長の前では「そうですね」と言っているが、社長がいなくなったら「またあんなこと言いやがって」と言うわけです。どうせそうだろうと、自分にガッと文句を言って、またその文句を言ったことをみんなにワーッと言うと思われていたら聞けませんね。これは敵になります。そうではなくて、「こいつは味方だ。自分がいないときには、必ず自分の真意をみんなに説明してくれようとする。」

さっきの営業会社の女性は、確実にそれをしているわけです。社長に向かっては結構厳しいことを言いますが、やっぱりそういうことを言うときはそれなりに考えて、彼女は「一晩考えてやるんです」とかちょっと大げさに言ってましたが、そのぐらい決意をして言っている。信頼していても時に爆発しますからね。でも、社長がいなくなるときには、社長の真意をみんなに一生懸命説明しています。「何で社長はこういうことを言ったのか、何で怒ったのか。理由はこれこれこういう理由なんだ」と。それがわかっているから、信頼感が生まれて社長も話を聞こうとする。そういう関係性があります。これは、すごく大事なことだなと思います。味方になって自分のために思ってくれている人の話は聞きやすいですね。人間ってそういうものです。

私は昔、高校の教師を一時やっていました。それなりに厳しい先生だったと思います。でも、自分が本気になって生徒のために思っているときは生徒は聞いてくれるという実感を持っていました。だから、やはり気持ちが伝わってない、要するに自分の味方だと思ってくれていないときというのは、人というのは話を聞かない。それは説教になってしまう。コミュニケーションがそこには生まれません。コミュニケーションが生まれるためには、相手のことを自分の味方だと思えることが大事です。私が言う「参謀機能」というのは、そういう定義です。自分の味方だと思えるから厳しいフィードバックもできる。そういう意味で言うと、参謀機能というのは、経営に対する学習の担保というよう



な要素をかなり持っているということです。

11番、「参謀機能を発揮するには。伝える相手から参謀自身が信用されることが条件。」さっき副知事の話をしましたけれども、副知事の奥さんから信用されている人が言わないと、同じことを言ってもだめというのと同じです。ということは、参謀が社長の真意をみんなに伝えるときも、参謀自身が「あいつはどうせ社長の腰巾着だ」と思われていたら、まず効果がない。やはり参謀がみんなから信用される。すなわち、社長に対して言うべきことをきちっと言う。そういうふうな姿勢を持っていて初めて、社長の真意を解説したときにみんなが、「ああ、そういうことだったのか。この人が言うなら本当だな」と思えるということだと思います。

私も会社では一応上ですが、上の人間というのは案外いい加減に言っていることもあるんですね。ぱっとそのときに考えたことを言ったりする。それに対して、会社が硬くなってしまうと、どういうことが起こるかという、社長が質問をしたら、それが指示になってしまう。寝言を言っても指示になってしまう。だから非常に難しい。私が下の人にいつも言うのは、上の方が何か言ったら、「それは指示ですか、それともご意見ですか。指示ならば、何も言わずにやります。ご意見ならば、私も言わせていただきます」と言い返すことが大事だと。どうですか、言えそうですか。

**【参加者】** うちの社長はトップダウンで物を言う方なので、なかなか言いづらいかなと思いますが。

**【柴田】** トップダウンで物を言う人に対して、「それはご意見ですか、それとも指示ですか」と一回言ってみたらどうですか。結構勇気が要りますけどね。でも、これはきわめてノーマルな、当たり前のことです。「意見ならば、私も意見を言わせてください。指示ならば、そのまま文句を言わずに従います」と言っているわけですから。意見には意見をというの、きわめて当たり前です。でも、その当たり前のことが非常にしにくいというのは、これはもう前近代以前ですね。それをする勇気がないとだめです。でも、1人でやったら怖い。仲間がいないとね。1人で孤立していたらなかなかできません。だからそういう仲間を、味方をつくって言うべきことを言う。言うべきことを言っても、何も相手に対して敵対することではないんです。意見に対しては意見を言う。きちっとしたフィードバックをする。お互いに腹を割って話をして、真意がわかるから味方になれる。そういう関係ができると、組織というのは非常にうまくいきやすいものです。

我々のコンサルティングというのは、実際に業務改善であるとか、生産革新であるとか、そういうことを一緒にやっていますが、基本的には参謀機能です。だんだんこういうことが明確になってきました。

次の12番は「ビジネスモデルを変化させなくてはならない時代の働く姿勢。」儲ける仕組みが安定していた時代と、儲ける仕組みが流動的な時代というふう

な定義の仕方をします。大体、高度成長期までは儲ける仕組みが安定していました。ビジネスモデルが非常にはっきりしていました。こうやったら儲かりますというのがわりあい単純でした。例えば大会社の下請企業にしても、やることははっきりしているわけです。「もっとコストを下げなさい」とか、「もっと品質を高めなさい」とか、そういう話です。「もっと品質をきちっとしてください。安定させなさい」、「わかりました、頑張ります」、こういうふうに対応して頑張れば、それなりの見返りが期待できる。非常に単純だったわけです。ところが今は違います。そういうふうの下請けしているだけで放っておいたら、だんだん仕事がなくなっていく。極端に言えば、「コストを下げる」というのは、「3%下げろ」とかそんな程度の話ではない。半分にしろとかという話ですから対応できない。そういう時代です。そういう時代だと、やるのが違います。

儲ける仕組みが安定していた時代は、「今やれ、すぐやれ、会社で決められたことだからやれ」、「社長が言っているからやれ」、「言ったとおりにやれ、文句言うな」。答えは常に上が持っている。知恵も上にあります。課題は上からおりてくる。社員の姿勢は、「やらされる、待つ」。何か言ってくれるまで待つ。はしの上げ下ろしまで言われたとおりにやる。「してもらおう」。だれかが何かをしてくれる。もちろん陰でぶつぶつ文句を言う。こういう関係がずっとあったわけです。高度成長時代の末期になると、こういう形が定着してきました。それを変えないといけない。幹部の姿勢というのは「夢、展望を語る、方向性を示す」「議論をたたかわせる、サポートする」「待つ、励ます」。待つといっても、時間を決めて期限付きで待つ。「いついつまで」というふうに待つ。「励ます」「期待する」。君に期待しているよと言うわけです。それから部下を守る。方向性というのは上が示すけれども、具体的にどうするかというのは、実際に現場がつくっていく。課題はどこから出てくるかわからない。課題というのは現場に近い人、問題に直面しているところが出す。昔は、課題というのは上から来たんですが、社員の姿勢は「考える、相談する、人の話を聞く、まずやってみる」。この左から右への転換がなかなか進まないわけです。多くの会社では、社長はこういうふうにしろと言っていますが、幹部が変わらない。相変わらず上から「やれ」と言っています。「文句を言うな」と。そういう方は、答えを上から指示で与えてやるというやり方に慣れてしまっています。

私は必ずしも全面的に日産が今やっていることに賛意を表しているわけではありません。かなり無理していますから、これからはまだまだ例えば品質問題などの問題が出てくると思います。でも、ゴーンさんのやっているマネジメントのやり方というのは、かなり私がここで言っているやり方に近いことは間違いない。日産の人にも話をいろいろ聞かせていただいてそう思いました。

例えば、原価低減。購買を20%減らすというのを決めて、実際に3年でやる予定を2年でやってしまった。この20%というのはゴーンさんが言ったのだと

思っていました。ところが実際には、ゴーンさんが言ったのは、「とにかく原価低減をしないとイケない」ということと、そして「これからそういうふうにしていくことによって会社を変えていこう」とみんなに展望を語った。それともう一つは、クロスファンクショナルチーム（CFT）。これは現場から選ばれた人たちですが、この人たちに「2か月で案を出せ」という期限を決めた指示をしています。この100人ぐらいのメンバーが最初に出したのは「10%低減」という提案です。彼らがいろいろ考えて、「できる場所はどのぐらいだろう」と思って出して、そこで議論が始まった。ああだこうだ議論をして、「これではやっぱり改革はできないね」ということになってまた提案し直すことにした。今度は3週間という期限をもらって、徹夜徹夜の連続で出してきた案が20%という案。この20%という案は、かなり具体的にどうするかということもシミュレーションして出してきた。でも、あくまでも自分たちが出す。そこでまた議論が始まって、最終的に「これでいこう」という決定はゴーンさんが出す。決して私が思っていたようにゴーンさんが「やれ」と言ってやったわけではない。だから3年というのが2年で達成できている。自分たちが出した案です。そういう意味でいうと、ここで紹介していることに近いやり方をやったわけですね。

この転換が非常に大事ですが、たいていの会社はやっぱりまだ残念ながら転換しきれてないというふうに思います。

どうですか、今は右と左の割合はどのくらいだと思いますか。

【参加者】 結構右に来ていると私は思っているのですが。

【柴田】 何%ぐらいですか。

【参加者】 参謀機能というところのレベルでとらえると、75%ぐらいは来ていると思いますね。

【柴田】 75%ですね。では、早速検証してみます（笑）。

どうですか。社長はそうおっしゃっていますけど。

【参加者】 そうですね。ちなみにちょっとよろしいですか。「公開講演会」を消してもらって「公開処刑」とかそういう感じで言ってもらおうと（笑）。

【柴田】 大丈夫です。後で謝れば（笑）。

【参加者】 私自身が感じているのは、半分半分かなというところですね。

【柴田】 では、3人とも聞いてみましょう。どうですか。

【参加者】 非常に難しいですが、ちょっと参謀も最近疲れてきているなというのがあります。話は戻るかもしれませんが、ドライバーである社長が、結構車体がいいんじゃないかということで、最近、ちょっとラリーっぽい運転をされている部分があります。各部分がかかなり無理がきているのかなというところがあります。ひょっとするとサスペンションとエンジンのバランスがよくないとかいうのもちょっと感じられるのかなという部分はございます。

【柴田】 これは、だいぶスピードが出てきたときの問題なのかもしれませんね。でも、社長が75%と言って、下の方が半々と言うのは、正直言って、これ

は普通の会社で言うと極めて高いレベルです。大抵は、左が8、右が2ぐらいの感じですが。右が多いというのは、今までで2回ぐらい。トヨタの東京本社の皆さんが8・2ぐらいでした。それからもう一つは、非常に若い人ばかりいる会社ですが、その会社の方がやはり7～8割ぐらい右だった。あとは大体左の方が圧倒的に多いです。こういうのが普通の会社です。だから、大体半分ぐらいより右に持ってこれるようになってきたら、会社はかなり動き始めます。だから今のお話のようにラリーっぽい運転ができるようになってくるわけですね。もちろん、それで遭難すると困りますけれども、それができるといのは、かなり足腰がしっかりしてきたからということが言えると思います。それではないとラリーっぽい運転は怖くてできない。ハンドルがまともに切れないのにやっていたら、すぐに遭難しますからね。そういうことであろうと思います。

次は、これがきょうの本題の一つ、大事な点かなと思いますけれども、「参謀機能が必要とする『人と人の向き合い方』。」その中で一番大事なのが、「答えを一緒に見つけようという姿勢を持つ。」今日は私がしゃべる役割ですから、問題提起ということになっていますが、あくまでも私が申し上げているのは答えではなくて、これからどんどん進化していく可能性があります。そういう意味合いの姿勢です。

そのためには、まず「人の話を心をまっさらにして聞く。」聞く能力と老化現象というのはかなり相関しています。老化現象が進むと、人の話が聞けなくなる。自分の聞きたいようにしか聞けない。それって怖いですね。もう30代の半ばぐらいからそういう方がいらっしゃる。自分の聞きたいようにしか人の話を聞かない。自分の価値判断基準でしか物事が見られない。若干極端なことを言うみたいですが、例えば髪形がそうですね。茶髪はだめ。私ぐらいの年代の、一応大企業に勤めている方というのは、たいていそう言いますし、確かに今、茶髪で営業に行くと結構しんどい思いをするという一般的環境があることも事実です。でも、これも初めからそういうもんだと決めつけてしまうと、世の中はどんどん変わってきています。そういう中で、決めつけてしまうのではなくて、なぜそうなのかというのを常に考える。最終的に例えば自分の子どもがそうしようとしたときに、「なぜそうなんだ」ということをよくよくわかった上で、「やっぱりやめよ」と、そういうことはあってもいいと思います。部下との関係においても、よくよくわかった上で「ノー」と言うことはあってもいい。それは、そんなに問題ない。問題なのは、よくわからないで「ノー」と言う、これが一番だめです。わかってないのに「ノー」と言うわけですから。言われた方は「わかってきてない」と非常に不満です。そういう意味で言うと、この「聞く」というのは非常に大事な要素です。聞き方、どうやって相手の真意を聞き出すかというのは、すごく大事です。先ほどの「猛獣使い」の「猛獣」と言われた社長は、昔は会議などではまくし立てていました。そういう意味では、だれも聞いていませんから効果はほとんどゼロでした。でも今は、



みごとに質問をします。全部質問。質問だから答えざるを得ない。だから、しゃべるより質問の方が明らかに効果があります。いい質問をするといい答えが来る。会議では彼はほとんど質問をしていると言ってもいいぐらい、ずいぶん質問をすることが多くなっています。

それから二つ目が「ありのままの自分（弱さ）を見せる。」「間違っていると思ったらすぐに謝る。」これは、先ほどの15の「まじめな雑談」、オフサイトミーティングをやるときのルールでもあります。人の話をまず聞く。話し合いというよりも聞き合いです。じっくり人の話を聞く。そういうことがまず大事です。それから、ありのままの自分の弱さを見せる。例えば自己紹介がありますが、そのときも、生い立ちとか社歴はあまり聞いてもおもしろくない。生い立ちはおもしろいですが時間がかかる。そんなこともあって、時間がかかり制限された中でやるという前提で、よくやるのは、自分の家族の問題、プライベートな問題、それから自分の人生で最も影響を受けた話をしてください。ただし、できれば自分が困っているような話をしてくださいというものです。なぜかという、自分の弱さを見せることにつながるからです。そこで自慢話をしてもしようがないですからね。

この間、知事とか副知事とか一緒のところで行ったわけですが、一人の方が後で飲み会になったときに私のところに近づいてきて、「このメンバーの中でそういうことを言うのはえらく抵抗があった」と言いました。弱みを見せない。見せられない関係にあった。弱みを見せられない関係性の中でこういうことを言うというのは非常に抵抗があった。

では、その抵抗がどうやったらやわらぎやすいのかということ、このときは準備をあまりできませんでしたので、実は私が最初に話しました。私の持っている経験とか要するに私の恥をしゃべった。そういうことをすることによって次の人がしゃべりやすくなる。でも、私はそのメンバーの中では部外者ですから、これは本来それほど効果がない。実際にやる時は、ミーティングを準備する皆さんと一緒にあって、だれが一番この中で自分をさらけ出してくれるか、そういうことを考えて、一番できそうな人をお願いします。

この間もある会社でやりました。ものすごく謹厳実直みたいな企画部長がいて、あの方がいいよということでもらいました。この方の実家はお寺さんで、ご本人は言いませんが学力が優秀で東大の法学部を出ていらっしゃる50代の方です。彼は、学生時代に学生結婚をした。それもできちゃった婚です。当時、そういうのはめずらしくて、名古屋の方に奥さんがいらっちゃって、東京から通い婚だったとか。そういう話を最初にしたら、もう次から次へとみんな弱みを見せるような話が出てきました。最初にそういう形で何か弱みを見せておもしろい話をしてくれると、次から次へと出てきます。最初が肝心です

さっきの県庁の話では、最初にそういうのがなかった。だから「この中であいつの言うのは結構しんどいね」と。実際には、それなりに話してくださっ



たけれども、でも「しんどい」というふうにおっしゃったのもよくわかります。

それから、「間違っていると思ったらすぐに謝る。正しいことを言いすぎない。夢や展望を語る。部下を守る」。この最後の方はオフサイトミーティングには関係ないですが、正しいことを言いすぎない。要するに、あるべき論を言ってもだめです。

それから14、「価値観の転換も参謀機能のはたす重要な役割。」変化を促すためには、価値観の転換というのがすごく大事です。価値観をどう転換させるか。改革というのは価値観を変える。改善は、同じ価値観の中でよりよくなっていく。でも今は変革の時代です。それぞれ価値観を変えなければいけない。今までよかったことがよくなるという認識が必要です。どういう価値観を転換するか。企業の中では、代表的なことを三つ言います。「組織の肩書どおりにキッチンと仕事をしていれようまくいく」という点。要するに「自分は何々課の課長です」と。その課長としての仕事を全うすればそれでいい。上司の指示には従わないといけない。上司の指示に従っていればそれでいい。言われたことをやっていればいい。そういう感覚です。これはこれで一面正しい。そういうふうにすることによって仕事は回る。ただ、仕事は回るけれども、新しいことはつくっていけない。新しいことをつくっていく時代、さっきのビジネスモデルのところの左から右へと変わっていくという話で言うと、変えていくためには何が必要か。時には上司と自分と意見が違うときに、上司をスルーして意見を通していく必要もある。上司の言うとおりにしてはだめなことがある。というようなことが価値観の転換です。今、新しい感覚の会社では、そういうことが当たり前になっています。上司の言うとおりに全部やっているわけではない。でも、きょうの飯に関しては、上司の言うとおりにきちっとやる。あすの飯、新しいことをやる時には、そうではないという、そういう使い分けができるように。

次、「失敗はしてはならない」。もともと一番失敗してはならないというのは公務員です。三重県なんかは違いますが、たいていの公務員は、「失敗はしてはならない」が深く染みんでいます。

でも、例えばトヨタでどう言うかという、多くの人が「人間というのは必ず失敗する」、こう言います。人間というのは必ず失敗する。幾ら努力しても失敗する。これが現実です。どう違うのか。「失敗してはならない」というのは精神論ですから、失敗したらものすごくしかられます。どういうことが起こるかという、必ず隠します。隠すから、失敗から学べなくなります。反対に、人間は必ず失敗するということになると、失敗が出てきたら、事実をおさえて「なぜ失敗したのか」ということをはっきりさせようとする。だから失敗から学ぶことができます。

3年ぐらい前に愛知産業労働安全大会というのがありまして、名古屋の公会堂で話をさせていただきました。そこでもこういう話をしました。そのときに

トヨタの方が言ったことがおもしろかった。「トヨタも大きいからいろいろな人がいる。でも、トヨタの中でそういう事故が起きるとしたら、必ずと言っていいぐらい厳しくやり過ぎるところで起きている」と言いました。厳しくやり過ぎるから隠す。原発なども国が厳しくやり過ぎてますけれども、あれで問題を解決できるとは限らない。例えば東京電力なんかの問題も最初のボタンをかけ違えている。「原子炉は壊れない」と言っているところに問題がある。原子炉も壊れます。でも致命的に壊れるということはない。しかし経年変化はしていくわけです。それを、どこまでちゃんと見つめていけるかというのが大事です。それを、最初に「壊れません」と言ってしまうから、変化が起きると「壊れたじゃないか」と怒られる。最初のボタンのかけ違えが問題です。だからやはり物は壊れる。人間は失敗する。そういうような価値観の転換が必要です。

「今ある制約条件を守って仕事をする」。これもそうですね。これは、今ある制約条件を守るのではなくて、制約条件をどうしたら変えられるか、どの制約条件を変えれば変化が起きるか、それをよく考える。こういうような価値観の転換が必要だということです。

最後になりますが、「参謀づくりは指示や命令ではできない」。さっき女性の参謀のことを言いましたが、要するに彼女に私が何をぶつけたか。内発的動機です。彼女の中には何か燃えるものがあつた。そういうエネルギーのあるところには、やはり内発的動機というのがすごく大事です。この言葉は、三重の元知事だった北川さんが「内発的動機が大事だね」というふうにおっしゃって、それから使わせていただくようになったのですが。この内発的動機、ある種の気づきが必要ということです。皆さんが今日ここに参加されているのも、それなりにどこか内発的動機があるからです。だれかに無理やり行けと言われて出てきている方と、自分で行こうと思って出てこられている方というのは、かなり差があります。行けと言われて来ている人には、まだ内発的動機はないですね。でも、ここでこういう情報に出くわして、そういう中で自分の中の内発的動機ができるかどうか大事なんです。内発的動機がどうやってできるかというのは、人によってさまざま違うと思いますが、そういうものがないとスタートができない。

人というのはさまざまですから、同じようにやってもできる人とできない人がいる。だから気づかない人は気づかない。それは感性の問題だったり、どういう生き方をこれから選ぶかという問題だったりします。そういう意味で言うと、私たちが会社を変えようとか何とか言っているのは、基本的には全部生き方の問題につながっていきます。どういうふうな生き方を選択するか、そういうことにつながっていくと思います。自分の人生を振り返ってみて、納得できる生き方をしているのかどうかということですね。

こういうことを常に考えていると、脳が刺激を受けて活力が沸いてきます。

筋肉は使わないと、どんどん退化します。30代の後半以降になりますと、筋肉の退化よりも脳の退化の方が急激に進みます。使わないと脳というのは急激に退化していきます。同じことを同じようにやっているだけは、脳というのはどんどん退化していく。そういう意味では、やっぱり何を考えて、どういうふう生きるか、常に真剣に生きるというのがすごく大事だと、そういうふうに私は思います。

今日はこれで時間が来ましたので、終わらせていただきます。皆さんさえよければ質疑応答はやっていただいて結構ですが、一応終わります。どうもありがとうございました。(拍手)

**【進行(中村)】** どうも長時間のご講演、ありがとうございました。

それでは、もう時間は超えておりますが、ご厚意に甘えさせていただいてご質問をお受け付けしたいと思いますが、いかがでしょうか。

**【参加者】** 三重県の方々がいらっしゃるということですが、知事がかわらまして、新知事のちょっと気になる発言、「予想外だった」とか、いろいろ言っているんですけど、トップがかわって今後三重県はどうなるのか、ちょっとこれは答えにくいかもしれませんが、ぜひご意見をお聞きしたいと思います。

**【柴田】** やはり三重県の方は答えにくいと思いますので、私が今知っている限りで申し上げますと、北川知事の時代の最後の1～2年のころには、ここに来ていらっしゃる方も含めて、要するに知事が改革をしているのではなくて、自分たちが改革を進めていくようにしようと。だから、知事がいなくても改革は進められるようにしていきたい、そんなことをおっしゃっておられる方が結構いらっしゃいます。今の知事も、私は基本的な方向は一致していると思います。それは全部が全部同じではないと思いますが、基本的な方向は一致していると思います。ですから、そういう意味で言うと、改革をしていこうという意識は継続していきだろと私は思っています。もし違う意見があればどんどん言っていたらと思えます。

**【参加者】** ありがとうございました。ちょっと僕は非常に心配しています。

**【進行(中村)】** ありがとうございました。

それでは、最後のお1人の質問というふうになってしまうかと思いますが。

では、お願いします。

**【参加者】** よろしくをお願いします。今、僕は居酒屋で働いていますけれども、プライベートではすごく温厚な方だと思いますが、仕事になると上の人にいろいろ文句じゃないんですけど、たてついたり、バイトの子にも仕事でだけたまにかっとなって怒ったりしちゃうんですけど、どうしたら直るでしょうか。

**【柴田】** 難しいですね。でも、それってそんなに悪くないです。そんなに悪いと思わなくていいんじゃないですか。自分を大事にした方がいいかなと思っているうちにだんだん直ってきます。今まだ若いんだし。だから、特に悪いところがあっても直そう直そうと努力するより、自分のいいところはどこなんだ

ということを考えて方がいい。(拍手)

**【進行(中村)】** ありがとうございます。

そろそろ時間になりますが、「これは聞いておかないと絶対帰れないな」という方はご質問を受付します。

やはりいらっしゃいます。ではお願いします。

**【参加者】** サラリーマンをやっておりますけれども、きょう一体感ということでテーマが前半の方はあって、社内一体というムードを、社長指示というか、社長もそういう気で、稚魚の群れじゃないですけど、「こっちに行くぞ」と言ったときになぜ付いてこないんだというようなこともあって、社員も一体になるようにとやっていますが、ある一面を見ると、じゃあ、社員が一体になったとき、社長がそれを怖がっているととらえられるときがあります。営業面ではそれはよろしいんでしょうけども、待遇というんですか、そういうことを思われて何かいまち積極的に社長がなれてないという不信感があって、不信感があるから一体感が持てないというふうにとらえるんですけども、本来、社長ってもう一段階大きな目で見られているものなんですかね。

**【柴田】** 我々は資本主義の時代に生きているわけです。そういう意味で言うと、資本主義の原理というのは、必ずしもだれにとっても初めからいいというわけではない。当然、社長は社長のリスクを負っていますから、それなりに取り分があってもいいわけですけども、社員から見たら、「何で社長だけこんなにたくさん」と思うというのも、これまた無理からぬことでもある。でも、その辺はやっぱり社員の方も、社長の負っているリスクの大きさというのは理解する必要があるわけです。そういうことを社長としてはなかなか説明しにくい。会社としての活動がとまったとき、社長は間違いなく破産します。なぜかという、お金を借りることも全部社長が保証している。そういうリスクを会社として、社長として持っているわけですけども、そういう感覚というのは、社員にはなかなかわからないものです。だから、お互いにお互いの事情をわかっていくことがないと、なかなか接近ができない。どうしても働く側は、自分たちの事情だけを社長にわかってくれというところがあるんですね。だから、「社長もリスクが大きいんだからもっとちゃんと給料を取りなさいよ。もちろん我々もちゃんともらうよ」と、それはいいわけですね。お互いよければいいんですから。だから、そういう部分というのはあるかなと思います。

先ほど言いました営業会社の社長さんがおっしゃっていましたが、この人たちの合言葉は、「E SなくしてC Sなし」。E Sというのは従業員満足。従業員満足があって初めてお客様にも満足していただける。こういうのが合言葉になっています。昔はそんなことは思っていませんでした。従業員は満足しなくて当然だと思っていた。その社長さんは二代目ですから、お父さんなんかとはずいぶん喧嘩します。経営者も感覚が変わってきた。社員の方も感覚を変えていかないと、そういうふうに私は思っています。



**【参加者】** ありがとうございました。

**【進行（中村）】** どうもありがとうございました。

それでは、時間となりましたので、本日の講演会はこのあたりで終了させていただきます。

柴田さんには、本当に長い時間、椅子はあったのですがずっと立ったままアクティブにおしゃべりいただき誠にありがとうございました。皆様、拍手をもって終わりたいと思います。（拍手）

本日はどうも長い間ありがとうございました。（拍手）