

# コミュニケーションを通じた人材の育成

CSRは、企業の社会的責任として社会の持続可能性の実現を目指した実践的な活動にほかなりません。そのためには、活動の主体である従業員一人ひとりが社会的課題を敏感に感じ取る感性を持ち、実践し続けることが必要となります。CSR基盤の重要な柱である人材の育成を成し遂げていく課題を有識者の方に議論していただきました。なお、ダイアログの内容は、イントラネットで公開し、従業員とも共有してCSR活動にも役立てています。

(文中敬称略)

2011年4月18日開催

## 人材育成における現代的な課題

### ■ 司会：

人材育成とコミュニケーションに関わるトレンドについてお聞かせください。



中島 英幸 氏

小田 理一郎 氏 小川 二美代 氏

井澤 邦夫

代表取締役 副社長

平井 隆一

取締役 常務執行役員

### ■ 小田：

良い理念があり、様々な実践はなされているのに思うような結果が得られないといったことが人材育成に関わる課題として、数多く見受けられます。システムはあまたあるし導入もした、しかし上手く機能させるのは難しいというのが現状ではないでしょうか。

### ■ 小川：

当社はグリーン雇用<sup>\*1</sup>という言葉 を提唱しており、一人ひとりが生き生きと働くことこそ社会のサステナビリティにつながると考えています。しかし、なかなか容易なことではないと感じています。

### ■ 中島：

世間では「目標」を見失っている人や、「つながり」を見失っている人が最近増えています。

特につながりの喪失は、気力に大きく影響します。私自身「真理は実践に宿る」との考えから、対話の実践を通



### ■ 中島 英幸 [ナカジマ ヒデユキ] 氏 日本電気 株式会社 コーポレートコミュニケーション部 広報統括マネージャー

NECでは人事畑や海外勤務を経て、現在、広報業務の傍ら社内で「3,000人の対話集会」を実行。社外でも「最高の居場所コミュニティ」主宰やNPO活動を通じ、広く社内外で組織風土改革やファシリテーター養成を推進する。「私が会社を変えるんですか？」(日本能率協会マネジメントセンター)を中島崇昂(なかじまたかあき)というペンネームで本間正人先生と共著。

### ■ 小田 理一郎 [オダ リイチロウ] 氏 有限会社 チェンジ・エージェント 代表取締役

オレゴン大学経営大学院経営学修士課程修了。多国籍企業で10年間、製品責任者・経営企画室長として組織変革の実務にあたる。その後独立し、企業の社会的使命の追求と非営利組織マネジメントのためのコンサルティングを提供。システム思考、内省的な対話、志の育成を3本柱とする「学習する組織」について、研修、ファシリテーションを務めながら、実践コミュニティを主催。共著書『なぜあの人の解決策はいつもうまくいくのか』(東洋経済新報社)、共訳書『学習する組織 - システム思考で未来を創造する』(英治出版)など。

### ■ 小川 二美代 [オガワ フミヨ] 氏 株式会社 グレイス 専務取締役

機械メーカー・商事会社等で、人事・労務・経理事務、経営企画などを経て、1986年人材派遣会社の新規立ち上げに参加。事業システムの構築、運営ツール制作、派遣スタッフの募集・登録およびスタッフ管理・派遣前研修、派遣先獲得の営業、マッチング、顧客管理などを行なう。事業所拡大にあわせ、社員の募集・採用・研修などのほか、支店開設のための物件選定・賃貸契約・オフィス設営も担当する。10年在社の後、退職。前職で上司であった現グレイス社長安井氏ととともに1996年人材派遣会社グレイス(<http://www.grace-e.co.jp/>)を立ち上げる。専務取締役に就任。総務・財務を中心に全般を経営管理する。

(役職は開催時当時)



司会：福島 隆史  
サステイナビリティ・コミュニケーションズ(株)  
代表取締役



じてこれらを取り戻していきたく  
と考えています。

●平井：

形はできていても中身が問題、  
実践に真理が宿る、日ごろ取り組  
んでいますがまだまだだと思いますの

で本日はその辺をお聞きできたらと思います。

■司会：

「システム」ということに関して、もう少し補足整理  
していただけますか。

■小田：

システムとは様々な要素が相互作用してつながって  
いる集合体のことです。システム思考<sup>\*2</sup>とは、物事を出来  
事とか要素とか単独で捉えるのではなくつながりの中、  
文脈の中において捉えたり、全体像がどういう構造に  
なっているかという意識で捉えてみることです。人事  
システムも一つのシステムです。コミュニケーションシ  
ステムも一つのシステムです。個々のシステムだけでは  
なくそれらの相互作用に着目することが、課題解決にお  
いて必要とされているのではないのでしょうか。

●井澤：

「評価システム」「育成システム」「自  
己申告システム」と、それらを補完す  
るものが統合的にうまく機能してい  
るかといったことを冷静に検証する必要  
性を改めて感じます。



■中島：

以前、人事システムの構築に携わった時、「手段の目  
的化」に陥った経験があります。システムの目的を忘れ  
完璧なシステムをつくり上げることに執着していたので  
す。人事システムの目的はモチベーションです。それに

は、外側からくるモチベーションと内側からくるモチ  
ベーションがありますが、持続するのは内側からのモチ  
ベーションです。内側のモチベーションを引き出すため  
には「対話の時間」が必要不可欠です。

## コミュニケーションの実際について

■司会：

対話・コミュニケーションは、太平洋セメントの中で  
活発に行なわれている状況にありますか？

●井澤：

コミュニケーションというのは日常行なうべきことで  
あり、年に何回やりなさいとかいうものではない、と思っ  
ているのですが。自分を振り返ってもそれが十分にでき  
たか、一番悩ましいところです。

■中島：

NEC では、研修型ではなく「3,000 人の対話集会」  
という体験型で進めました。その中でコミュニケーション  
の第一歩として「傾聴する」、「Yes but では  
なく Yes and で話を進める」、「ルールを守る」の3  
つのスキルを従業員に体験してもらいました。

また、「対話」とは情報の受け渡しではなく、「信  
じていることを交流する」場です。それには主催  
者側にも信じて行動している姿勢が必要です。

そこで、できるだけボランティアの人で主催し、  
そして人の思いを活かした対話のチームづくり  
を行ないました。

■小田：

対話には「作法」があります。参加者それぞれが作法  
を学び、「場」全体が作法に則って対話を進めることが  
重要です。そうした場から意味のある会話が起った時、  
連鎖反応して、個々の視点の広がりにも役立ちます。



■ 小川：

派遣社員とは一対一の対話が多く、様々な相談ごとが持ち込まれます。その場合、傾聴することで、かなりの問題が解決しています。しっかりと聞く「場」が、解決策になっていると思います。

■ 小田：

自律型の人材育成にとって「対話」は必要不可欠なものです。そこで重要なのは、理念、手法、ツールがあるだけでは根付かない。これを実際に活用するためのインフラがないと機能しないのです。いまは対話のようなゆっくりとした流れが業務の中でなくなりつつあり、社内の関係性が悪くなり、悪循環に陥っています。思考の質が低いから、行動の質が低くなる。限られた情報にすぐ飛びつくが、きちんと練ってないから次の問題を起こす。こうして解決策を打っても、また新しい問題が起こります。日々の業務の中に立ち止まって振り返る時間を取り入れることが必要だと思います。

■ 中島：

組織の内部で、コミュニケーションについて議論する場合、人間×スキル×実践の掛け算として考えることが大切だと思っています。スキル×実践だけだと形式的な活性化が目的となるといった危険性があります。「人間」としての二つの要素、「関係性を見る」「自分の状態を見る」が基本に置かれることで、コミュニケーションから「気づき」が生まれるのだと思います。我が社では、体験型の研修の中で対話における「気づき」もしくは「振り返り」を経験させるようにしました。



コミュニケーションをめぐる  
周辺状況に関して

■ 司会：

人と人をつなぐコミュニケーションのツールとしてITの利用や、経費削減の折、海外などへの出張を減少させることなど、対話を進める上での現実的な問題も出てきていると思うのですが。

■ 小田：

ITに限らず、私たちが頼っている言葉そのものにも限界があります。言葉のやり取りは、背景、文脈、歴史、思いが含まれた上で成り立っていることを意識する必要があります。言葉という記号は、文脈の変化で意味が変わってくるものなので、言葉だけを見ていると意味が通じないことがしばしばです。だからこそ全人的な対話が重要なのです。

■ 小川：

対話という、人と人との関係では世代差を意識することも必要だと思っています。また、性差も忘れることのできないポイントです。当社でも、週に1度、ゆっくり対話をする機会を設けています。理論・理屈はITで済ませることができそうですが、思いは対話で伝える必要があると実感しています。そういったことを踏まえ、トップがまず対話をつくる時間をとることが大切。場から伝わって来るものを感じ取るという感性がビジネス上必須となっています。

■ 中島：

NECでは在宅勤務を推進しているのですが、やはり基本は対面ということを大事にしています。画面上ではありますが、顔を見ながら挨拶をするようにして、気持ちの変化などをみることが大切です。また人によって何が「やりがい」につながるかを知っていることが

重要で、そのもとになるものには「希望」だけではなく、「くやしき」「感謝」もあります。意外な様ですが、「感謝」がもっともやりがいにつながる場合が多いようです。

閉塞感や孤独感に陥りやすい中、こうしたことを通じて共感の体験を積み重ねることが重要でしょう。

## コミュニケーションと人材育成とCSR

### ■ 司会：

コミュニケーションは人材育成に限らずCSR活動推進の土台にもなるものと感じています。



### ■ 小田：

おっしゃる通り、海外でCSRの観点から高く評価されている企業の例ですが、マネージャー全員に月一回、顧客ではなく普段絶対に会わないような人から話を聞いてその意味合いを対話する取り組みを行ない、事業への洞察力の育成に役立っています。

### ■ 中島：

積極的に組織と従業員が互いの存在を「信じる」ことが、CSRにとってもコミュニケーションにとっても大切だと思います。そのような土台があってはじめて人材も育つのではないのでしょうか。そのためにもまずは、シンプルな対話からはじめることが大切だと思います。

- ※1 グリーン雇用：株式会社グレイスが提唱する働き方。働く意味を考えた時、大切なのはそこに自らの「やりがい」と「可能性」を見出すことであり、環境というキーワードを通じて生まれる人と企業と社会との出会いのこと。
- ※2 システム思考：複雑な状況下で変化にもっとも影響を与える構造を見極め、様々な要因のつながりと相互作用を理解することで、真の変化をつくり出すためのアプローチ。問題の見えている部分を近視眼的・表層的に捉えるのではなく、全体像を様々な要素のつながりとして理解し、本質的な原因を見通して、他の分野や将来に悪影響を及ぼさない、最も効果的な解決のための働きかけを考えること。

## 従業員の声

- 会社として中長期にわたって個々の人材を育成するという視点が必要、人事異動によって育成される面も無論ありますが、コア・スキルの養成という観点から長い目で見守り、育てることも大切ではないかと考えます。
- 意欲的な意見を吸い上げるシステムが無い、機能していないのではないかな。
- 育成には責任と同時に権限をどこまで与えるかを明確にする必要があると思う。この責任と権限を明確にする仕事の与え方ができていない。
- 『人の話を聞く、その話を受け入れる』、その通りだと思う。
- 『「感謝」がもっともやりがいにつながる場合が多い』については共感できた。
- 当社のCSR活動は、人材育成に関わらず経営層および事業部の上層部を巻き込んだ議論やその発信があれば、より活動が浸透していくものと思います。現状では、形骸的なイメージが若干強いように感じられます。
- 経営層が会社をどうしたいのかが伝わっていない。命令の系統を重視するあまり、全員にもれなく伝達すべき情報がうまく流れないことがある。掲示板との併用など、柔軟に現実的に対応すべき。
- 「炭酸ガス=悪者」「バイオマス・自然エネルギー利用=善人」の風潮がつくられているが、これらの真の正否は歴史が評価していくものと信じている。その評価の時まで、地道に省エネルギーや省資源、そして「人」が中心の経営スタンスを崩さず、事業を継続して欲しい。

## ステークホルダー・ダイアログを終えて

井澤 代表取締役 副社長

会社の将来を切り開いていくのは人であると強く認識しています。目標に向かって会社を信じ、個々人が能力を十二分に発揮していくにはコミュニケーションが重要であることを再認識しました。インフラを整備し、その運用に魂をいれるよう努めます。

平井 取締役 常務執行役員

「対話」こそが、業務遂行、また創造性の基盤足りえること、そして「対話」にはスキルが必要との示唆をいただきありがとうございます。「対話」の中からの「気づき」によって自律的に発展していけるような組織風土の改革に取り組んでいきます。