

【書籍紹介】

『週イチ・30分の習慣でよみがえる職場』

日本経済出版社、重光直之、片岡裕司、小森谷浩志著。

企業であれ、官庁であれ、職場を何とかしたいがどうしたらいいかわからず、モヤモヤしていないだろうか。上司が悪い、部下が悪い、とっていないか。どうせ自分にはどうしようもないとっていないだろうか。

このように、感じているが、何もしていないでいると、現状は変わらず、「仕事が面白い、職場が楽しい、この職場が好きだ」と迷うことなく言えない。だが、これを変える手法があるという。経営学の権威ヘンリー・ミンツバーグ教授が開発した「マネジメントハプニングス（略称：マネハプ）だ。本書は、著者が日本で10年間、マネハプを中核とした「組織の力をよみがえらせる」メソッドを現場の人がプロのコンサルタントがいなくても、自分たちで実践できるようにまとめたものである。

本書の目次や内容はこちらに掲載されている。

http://www.nikkeibook.com/book_detail/32181/

中核となるのが「内省と対話」である。

- 1、自分が気になっていること、何とかしたいと思う出来事を一つ取り上げる。
- 2、いつもと違う角度から振り返ってみる（内省）。
- 3、さらに仲間の視点から見つめ直して、洞察を深める（対話）
- 4、そこからの気づきを、実際に職場で活かしていく（行動）

まず、一人から初めて、やがて、仲間とやり、職場に広めていく。

第1章は、「整理する」

職場を変える第一歩。一人で行う方法だ。毎週1回、決めた曜日に、マネハプシートに次のことを書き出す。

- ①その出来事、②その場面でのやりとり（会話）、③そのとき感じたこと、思ったこと、④今、振り返ってみて思うこと、の4つである。

「内省とは、出来事（経験）の意味を立ち止まって考えてみて、そこにある新たな意味に気がつくということです。「新たな意味に気づく」とは、そのときはわからなかったことが見えてくることで、自分の思い込み（固定観念）に気づくこと、と言い換えられます。」（p22）

シートに記入する時「事実と感情を分けること」が大切である（p45）。事実は誰から見

でも同じような客観的なことであるが、感情は自分独自の主観的である。シートの中の「④今、振り返ってみて思うこと」のカラムがあるが、「もう一度、その経験を振り返ってみましょう。そのときとは、違う見方ができるかもしれません。」(p47) これを続けてみると、上司が悪い、部下が悪いと思っていた、など「自分に問題があるんじゃないかと」(p48)気づくことがある。部下の本音に気づくこともある。部下の報告が悪いと他責でいたが「トラブル報告すると、ひどく怒られるから、できるだけ自分でリカバリーしたい」という部下の姿が見えて」(p48)くることもある。すると、自分の反応や行動を変えろとか、改善対策をとることができる。すると職場での対人関係が変化する、職場が変わっていく(p7)。

第2章は、「最初のひとりに話してみる」

マネハブは「これはひとりでもできますが、自分とは異なる視点を持つ仲間との対話が効果的で、一緒に実践的な知恵を身につけていくことができます」(p23)

すなわち、一人で内省しても、新しい気づきには限界があるかもしれない。他者との対話を通して「異なる視点をもらう」ことのほかに、「自分の悩みに共感してもらうことで、今の自分に自信がもてる」(p63)ようになる。

そこで、マネハブをする仲間を作る。最初の仲間を作る3つのコツがある(p64)。見つける、語りかける、本音をさらけ出すという不安を超えるの3つである。

相手が見つかったら、毎週1回、会議室とかカフェで対話する。仲間と行うには、3つの注意点がある。①心と身体を開いて受け入れる、②話し手の感情に注目する、③話し手の内面に目を向ける(p68-75)。

また、聞き手に重要なのは質問である(p76)。「よき聞き手が繰り出す「3つの質問」がある(p79-83)。

① クローズドクエスチョンとオープンクエスチョン

ふたつを使い分けて質問する。イエス・ノーで答えるのと、自由に答えられる質問である。

② チャンクアップとチャンクダウン

「視点の大小です。・・・抽象度を上げて全体感や大きな視野から問いかけるか、現場感のある問いで具体的な答えを求めるかの違いです。」(p81)

③ 過去質問と未来質問

過去を見つめつつ、未来も考えます。たとえば「どんな職場にしたいのですか」こうして「話し手が意識していない時制に目を向けてもらうことで、気づきが生まれる可能性が高くなります。」(p82)

質問された時、話し手の姿勢も、重要である(p83)。質問が「耳の痛い話であったり、触れられたくない弱みに刺さったりすることがあります。そんな指摘こそ、貴重な学びの機会なのですが、唐突だと瞬間的に身構えて、否定してしまうことがあります。」(p83)

「本人は、耳の痛いフィードバックを拒絶している自覚がないので、とても厄介です。」(p84)

これは本人が気づいていない本音や問題点である。(大田注：心の病気の人の場合にも

よく見られます。)

克服するには2つの方法があるという。一つは、互いの指摘を受け入れ合うことを前提とした場をもつこと、もう一つは「自ら自覚的になる覚悟をして、フィードバックをひとまず受け入れるのです。「フィードバックはギフト」という言葉があります(p84)」。自分が成長する可能性があるので、感謝するのである。

二人でのマネハプがうまくいったら、さらに広げていく。

第3章は「同じ階層で語り合う」

少数の仲間でマネハプをやってみて、手ごたえを感じたら、異なる部門の同じ階層に広げていく。たとえば、自分が部長クラスならば他の部長によびかける。課長クラスなら課長に呼び掛けて実践していくのだ。その場合の注意点を教えている。

できれば、早い段階で、上司の承認をとっておくのがいい(p99)。あまり長く説明すると、「山ほど質問が出て、スタートするのが困難になる。3分で説明して、「やれば分かる」でまずはスタート」(p99)するのがよいという。そういうところは、マインドフルネスという自己洞察の実践も似ているところがある。質問して納得してからでないとスタートしないという人は、考えるばかりで新しいスキルが身につかないのだろう。

毎週1回、30分をマネハプに時間をさく。5人のメンバーなら一人6分で、3分が発表で、3分がフィードバックと質問の時間となる(p93)。

発表する人の気をつけることが3つある。①マネハプシートに書くのだが、抽象的ではいけない、場面を特定して、具体的に書くこと。いつ、どこで、誰と、どんな会話をしたのか、である。②事実と感情を分ける。客観的事実と感情や解釈とを区別すること。③今、振り返ってみて思うことを語るのだが、同じ感情かもしれないし、異なる感情や思いが浮かんでくるかもしれない、それを書く。もし、やり直せるならば、別な行動をとっただろうということもある(p101-104)。

質問についての注意点がある。コト・モノではなくて、ヒトに焦点をあてた質問にすること。質問がマズイと思っても「すいう質問はよくない」などとうよな指摘はせず、我慢する。

こうして異なる部門の人とマネハプをやってみると、「こういう場がなかった、自分に必要だ」「みんな同じような悩みを持っていることに驚いた」という反応が多くみられる(p106)という。

「小さなサイクルを何度も回す」マネハプを始めると、職場での行動が変化していく。組織間の理解が深まり他を責めることが少なくなる。

ところで、マネハプが成功しない場合がある。①ガス抜きの場合と考えること、②噂話や情報交換の場合と考えること、③ハウツー型、問題解決の場合となることである。そうでは

なくて「マネハプの目的は問題解決ではなく、話し手が気づきを得て、自分で行動を変えていくことである。

(本書の事実内容だけを紹介しようと努めたが、ここだけ解釈感想を加えさせてただこう。自己洞察の向上をはかるマインドフルネスということを提案している評者(大田)の感想をいえば、マネハプの目的は、個々の問題の技術的な問題の解決ではなくて、各人が事実の解釈や感情のクセに気づいたり新しい見方や、内省の力を成長させていくことではないかと思うがいかがであろうか。)

第4章は「職場でも広めてみる」

部長(課長)同志でマネハプをすすめていた人が、自分の部(課)全体で始めたいとなるのだ。既存の会議の冒頭に行くことが無理なく始められる。週に一度、一人3分で語り、相手の気づきを促すような質問とフィードバック(以下Q&A)を3分で行う(p141)。一人合計で6分だ。人数が多いところでは、3人ごとのグループに分かれて行う。この場で、マネハプシートを3分で書いて、一人6分で発表、Q&Aを行い(計18分)、全体で各グループの内容を共有し、最後に各自で気づきをメモして終わる(p143)。

客先常駐の社員も週1度はあう機会となる。孤独感から解放されるメリットもある。時間が限られるので、簡潔に伝える練習になる。聴き手は発表のあいだ介入しないのがルールであるので、相手のいうことをよく聴くという態度の向上があり、言いたいことだけを言い合う場面がなくなるという文化が組織の中に定着してくる(P145)。場の全員が成長してくる。①自分の枠にとどまる段階から、②自分の枠に気づき、新たな行動を試みる、③新たな行動スタイルが身につく、④使命を知り行動の幅が広がる、という段階的に成長していく(p147)。

このようにマネハプは場の変革を及ぼすが、「うちのメンバーがマネハプをやれるとは思えない」という心配に、いくつかのアドバイスもある。「マネハプだけで、組織の成果が大きく変わるとは限りません」が、「関係性がよくなることで、コミュニケーションが活発になり、・・・トラブルへの対応が迅速になったり、機会ロスがなくなったり」する。

マネハプは、組織の土台づくり、「マネハプで築いた関係性の上に、仕事革新が成り立つ」(p152-153)。

第5章は、「6つの先進事例に学ぶ」

ニチバン、富士通研究所、富士通ソーシャルサイエンスラボラトリなど、6つの先進事例を紹介している。官庁で立川市役所もある。著者が2016年、カナダで行われたリフレクションラウンドテーブルの世界大会で「リーダー教育に今、必要なのは、何か新しい武器を身につえさせることではなく、まずは鎧を脱がせることだ」と発信したという。「企業のリーダーだけでなく、政治の世界やあらゆる世界のリーダーに求められているのは鎧を脱ぐ勇気なのではないでしょうか。」(p174)ここに、マネハプは、技術的な成長を目指すメソッドではなくて、各人が内省、気づき、行動への内面の成長を

目指すことで、組織が変革していくものであることを現わしている。

第6章は「さらなる成長に向けて」

マネハブは「大きな質的な変化を組織にもたらす」(p248)が、環境は日々変化していく、組織と自己成長に終わりはない。「マネジメントとは人生そのもの」「マネージャーとしての成長は、人としての成長でもある」(p253)という。

組織は組織の使命を提供しつつ、同時にメンバーは個人として自己成長していく場なのだ。本書の終わり近くの言葉が「私たちの成長にも終着点はなく、永遠に成長を追求していきたいものです。」(p260)

最後に、感想を加えさせていただく。西田哲学で、世界創造の活動、ポイエシスが、同時に自己成長の実践、プラクシスであることでなければならないという哲学がある。職場で働く間は自己成長などできないから、時々寺で瞑想するのだ、また、定年後に本格的に坐禅瞑想して老後を心豊かに暮らすというのではない。マネハブも、まさに職場が人生そのもの、その中で内省、気づき、よりよき組織の使命のために行動する、一生通していつも、ポイエシスがプラクシスであるという西田哲学(注1)の実践と同じような哲学があると思う。

自分の組織には問題がないと思っていても、実は気がついていない風土があるのだ。すべての組織でマネハブを実践すれば、活力があり、メンバーが生き甲斐を感じる組織となり、質のよい製品サービスを提供できるはずである。すべての組織人にすすめたい本である。

(注1)

西田哲学で、「ポイエシス」は物を作ること、客観を作ること、「プラクシス」は自己自身を作ること、主体を作ることをいう。我々の行動のすべてが「ポイエシス即プラクシス」であるべきだという。家族や社会に向かって価値実現の行動をすること(世界創造、ものサービスを作ること)をポイエシスという。そして、世界を創造する自己を形成すること(自分の内面の成長、自己成長)をプラクシスという。社会的行動をしつつ、同時に内面の自己成長実践をするのである。瞬間瞬間、二つが同時進行である。

<http://blog.canpan.info/jitou/archive/3551>

<http://blog.canpan.info/jitou/archive/3273>

【選者】大田健次郎

(特定非営利活動法人マインドフルネス総合研究所代表、一般社団法人日本マインドフルネス精神療法協会代表、マインドフルネス瞑想療法士)