

# 広島大学学術情報リポジトリ

## Hiroshima University Institutional Repository

Title	企業人教育における母語教育の意義：「言語活動」は企業で起きている課題を解決することができるか
Author(s)	内田, 圭介
Citation	国語教育思想研究, 25 : 25 - 32
Issue Date	2022-05-01
DOI	
Self DOI	
URL	<a href="https://ir.lib.hiroshima-u.ac.jp/00052483">https://ir.lib.hiroshima-u.ac.jp/00052483</a>
Right	
Relation	



## 企業人教育における母語教育の意義

～「言語活動」は企業で起きている課題を解決することができるか～

キーワード：言語活動、免疫マップ、児童文学

ブランニュー株式会社 内田圭介

### 1. はじめに（問題の所在）

私は、2014年3月、26年間に渡る企業人としての生活を終了させ、「人と組織の成長と変容に貢献する」ことをミッションに掲げて起業した。それ以降、日本全国の様々な企業や組織、数多くの人に関わらせていただいている。

2016年10月14日の午後、「U理論」に興味関心を持たれた難波博孝氏と東京でお会いする機会に恵まれた。難波氏が『U理論～過去や偏見にとらわれず、本当に必要な「変化」を生み出す技術』（オットー・シャーマー、2010）を翻訳した中土井僚氏に会いに来られた席へ同席する機会に恵まれたのであった。

当時の私は「U理論」を用いた組織開発や人材育成を中土井氏の元でも提供していたのであるが、当時のメンバーの中で「教育」の分野には特に強い興味を持っていたために、自ら手を挙げて同席を志願したことを鮮明に覚えている。

私は人や組織に関わる際に「コンサルタント」や「研修講師」としての「立場」で現場に立ち、「教育の持つ力」をレバレッジにして、「教育者」として人や組織に関わりたいと思っていたからである。

その後難波氏とは「U理論」のみならず「成人発達理論」を学ぶ場をご一緒したり、私が企業で活動している現場へお招きし、難波氏の描かれる「教育」を実践する姿から学ばせていただいたりしたことを積み重ねていく中で、私の「教育者」としての使命、そしてこの先にどのような貢献を残していくことが必要なのかについての気づきが生まれてきた。

2020年から見舞われているコロナ禍での事業活動の中で強く意識していることは、社会人教育・企業人教育の原点には「言語活動」があり、「言語活動の4領域を意識して使わない、あるいは使えない環境では、人も組織も成長しづらくなるのでは」との仮説を抱くようになってきている。

言語活動の4領域、すなわち「よむ」「かく」「き

く」「はなす」が企業や組織の中でどのように扱われているのか、そしてどのような影響を生み出しているのかについて、私が感じていることをお伝えしていくこととする。

### 2. 弊社の事業内容とあゆみ

#### 2. 1. 弊社の事業内容

弊社は2014年4月に創業した。

企業理念には「未来を切り拓く自立型人間・組織の育成を通じて、すべての人々、あらゆる組織の成長と変容に貢献する」ことを掲げている。

実際には原田隆史氏が提唱している「原田メソッド」（原田、2003、2005、2006）を用いた自立型人間育成を軸にして、相手や自分の思いや行動を引き出す「コーチング」、自らが設定した行動目標を何とかしてやりくりしながら良い状況へと導くための「マネジメント」、過去や偏見にとらわれず、本当に必要な「変化」を生み出す技術である「U理論」、自分の固定観念を取り払い自分軸と相手軸を行き来しながら自己変容をしていく「成人発達理論」、そして自分の内面や外面、組織の内面や外面に起きていることをバランスよく整備統合することで自他共に成長していく「インテグラル理論」などを絡ませながら、その人や組織に合ったオーダーメイドのプログラムを提供している。（鈴木、2011）

弊社の顧客はグローバル展開をしている製造業、旅客輸送の要でもある航空業をはじめ、金融・保険業、流通業、飲食業、人材派遣業などの企業や、医療や福祉に関わる法人・組織など、業種業態や規模の大小を問わず様々である。もちろん、個人事業主、開業医、フリーランスなどのクライアントにも対応している。（株式会社ブリヂストン、ブリヂストンサイクル株式会社、株式会社図書館流通センター様など）

それぞれの顧客が「主体変容」するための気付きやきっかけをあらゆる角度から提供すること、そしてその先に自らが思い願う成果を手に入れ、幸せな

未来を切り拓かれることを心から意図して事業を行なっている。

## 2. 2. 独立・開業のきっかけとその後のあゆみ

私は大学を卒業してから26年間、アルコール飲料を製造・販売するメーカーに勤務していた。そのキャリアの全ては「営業」に携わる仕事であり、広島を皮切りに、28歳からの20年間は首都圏を拠点にして様々なお客様に関わりながら自社商品の拡売に勤めていた。

営業をしながらも、30歳を過ぎた頃に組合活動の幹部を経験することで、経営に関する知識はもちろんのことであるが、人と組織に関わる様々な問題を考える時間を体験することができた。

また、組合活動を離れた後で、本業において「国内シェアNo1」をライバル会社に奪取されるという事実直面し、それをきっかけとして人や組織がマイナスの変容を起こすことを、身を持って体験することとなった。

業績・モチベーション共に下降していく状況を何とかして反転させるために様々な施策が取られたが一向に回復の兆しは見えてくることなく、自分自身も出口が見えず悶々としている状態から抜け切れずに苦しんでいたことは今でも心に残っている。

そんな中、全社をあげての「組織風土改革」のプロジェクトが立ち上がることになり、そのメンバーとしてアサインされたことが、今思えば私の人生の大きな転換点となった。

組織体質を変えていく中で私が主に携わった案件は「コーチングを社内のコミュニケーションツールとして機能させることで、相手の中にある思いや願いをしっかりと引き出ししていくこと、そしてそれらを部門や職制の壁を越えて縦・横・斜めへ発信・浸透させ、一方的な思い込みを打破し、相互理解を深めていく」ことを意図したものであった。(伊藤他、2010)

毎年100人、4年計画で社内コーチを400人育成して、それぞれのコーチが10人のクライアントを持つことができれば全社員の凡そ半分に当たる4,000人の社員にコーチングを届けることができる。

この状態を実現するために様々な作戦をプロジェクトに関わる仲間と共に考え、実際に自らもコーチングセッションを提供し、行きつ戻りつではある

ものの変化の兆しを見つける度に心から嬉しい気持ちを味わったことを今のこのように覚えている。

その際に、相手の話をしっかりと「きく」ことやお互いが安心安全な場の中で思ったことを「はなす」ことの大切さを学んできたことが今の事業に大きく繋がっている。

もう一つのきっかけは、組織のリーダーとして「安心安全で働きやすい職場を整えることで、個々のメンバーが自立して成果を出し続けることができる」体験をしたことであろう。

学校教育の中で「Q-U」(QUESTIONNAIRE-UTILITIES)というアセスメントがあるが、私が学び実践したのは原田教育研究所が提供する「ICM(理想の職場づくり)」(IDEAL COMPANY METHOD)(原田隆史、特許第5691087号、2015年)であった。

図1. ICM(理想の職場づくり)とは

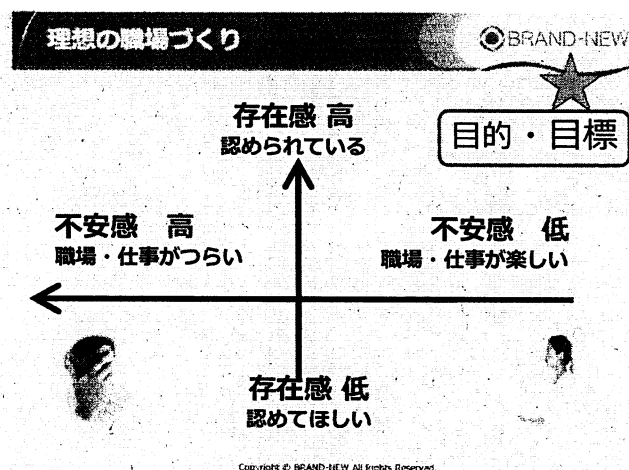
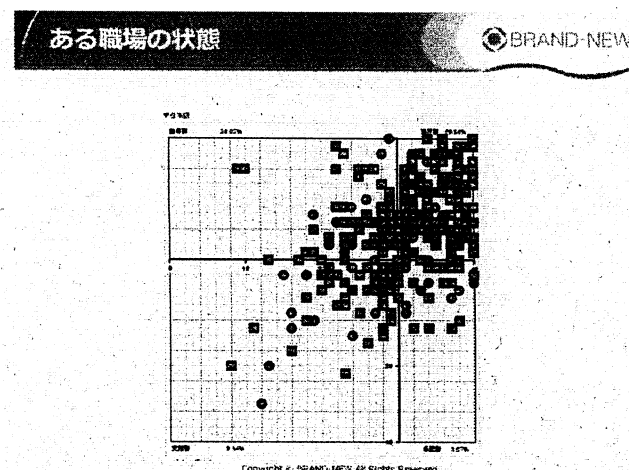


図2. ICM分析図サンプル



職場は様々なメンバーで構成されており、お互いの関係性、あるいは組織の一員として組織全体との関係の質はどのようになっているのかを数値化し、縦軸に「存在感」（その組織に所属して存在を認められているか、コミュニケーションは円滑に取れているかなど）、横軸に「不安感」（仲間との関係性に問題はないか、その仕事をしていて不安はないかなど）を2軸に配したグラフ上にプロットした結果から、個人の状態と組織の状態を読み取り、より良い状況、すなわち「理想の職場」を実現するための行動を導き出して実践するメソッドである。

当時の私は部門のリーダーとして80人ほどのメンバーとともに働いていたが、初回の調査では縦軸は問題なかったのだけれど、横軸に課題を抱えている状況がアンケート結果から炙り出された。

詳しく語ると、コミュニケーションはしっかりと取れており、仲間を承認し合う状況はできているのであるが、表出していないものの個人間でのトラブルを抱えていたり、関連なコミュニケーションが交わされていることがエスカレートしてしまい、その状況を負担に感じている人がいたり、関係性の良さに依存した結果、小さなルール違反が見逃されていたりしていたことが横軸のスコアに影響を及ぼしていたことが課題として浮き上がってきたのであった。

それらの課題を解決するために、組織内でフォーマルに対話を行う時間を増やし、仲間の声を「きく」こと、自分の思いを「はなす」こと、全員がタイムリーに話すことが物理的に難しいこともあったので、話したいことを日誌に「かく」こと、そしてお互いの日誌を「よむ」ことを徹底することを全員で約束して実行したのである。

その中で、仲間に興味を持ち、欠点を論うのではなくて相手の良いところに着目して「美点凝視」でフィードバックをすることで「お互いを褒め合える職場」を目指した結果、相手に指を向けた発言「あなたはこうだ!」と指摘をするYouメッセージから「私はあなたのことがこのように見える、このように感じている」と自分を主語にして語るIメッセージの会話や記述が増えていくことでお互いの関係性を良くすることに繋がり、結果として心理的安全性が高い「理想の職場」を実現することができた。

この状況が維持される中で、業績が上がり、コンプライアンス違反がなくなり、もちろん離職者も出ないといった成果を上げることができたのである。

振り返って思うに、言語活動の4領域のバランスを意識して、組織全体に対してはどの領域を意識してコミュニケーションを取ると効果が出やすいのか、あるいは個人と向き合う際にはそれぞれが持つ言語のセンサー（受容体のようなもの）の特性を意識し、個別にオーダーメイドに関わり方を工夫することが功を奏したのだと考える。

その結果、「みんなが気兼ねなく意見を述べることができ、自分らしくいられる文化」が醸成され、いわつる心理的安全性の高い組織へと変容したために、組織にも個人にも「価値創造」が生まれたのであろう。（エドモントン、2021）

同時に、心理的安全性の高い職場が実現したからこそ、離職率が低く、収益性が高まり、「業績向上に寄与する」「イノベーションやプロセス改善が起きやすくなる」「意思決定の質が上がる」情報・知識が共有されやすくなる」「チームの学習が促進される」などの好循環が手に入ったのだと、その喜びを思い出しながら今更のように味わっている。（石井、2020）

この二つの実体験は当時の私に大きなインパクトを与えた。

人や組織はいつからでも、どこからでも、何度でも、変わることができるし、その起こし方には無限の方法があるのではないだろうか。

そして、対象となる人や組織が変わるために必要としているものを、必要なタイミングで、適切なレベルで外部から提供することができれば、内なる変革へのエネルギーと外からの刺激により、それぞれが望む方向へ変わる可能性を高めることができる。

結果として、対象者や組織が影響を与えているその先にある世界へインパクトを生み出すことができるであろうと考えた。

この状況を、当時在籍していた企業に留まって作り出すことにも興味はあったが、そこそこに恵まれていた環境でできることよりも、もっと厳しい状況に直面している場面を転換するお手伝いをしたい、あるいは変わる必要があるのに変わろうとしないことで社会的にマイナスのインパクトを与えている場を切り拓くことでより良い社会を実現したいとの思いが芽生え、私は26年間勤務した会社に別れを告

げて、自らが「人と組織の成長と変容に貢献する」ための事業を行うことで社会へ価値発揮をしていく生き方を選んだのであった。

表 1：独立までの私の歩み

1988年	入社、広島支店
1994年	東京支店
1997年	労働組合執行部（～2001年）
2001年	首都圏販売推進部
2004年	社内にて組織体質変革プロジェクトに関わる（～2010）
2006年	横浜支社
2008年	「原田メソッド」原田隆史氏と出会う
2009年	原田メソッド講師養成塾卒業・認定
2010年	コーチングの師 本間正人氏と出会う
2011年	栃木支社
2013年	首都圏流通部
2014年	退社、プランニュー(株)設立

### 3. 企業人教育と母語教育

#### 3. 1. 母語教育との出会い

2014年4月に独立開業し、2016年10月に難波氏と出会うまでの1年半の間は、それまで自分が学んできたことを相手に伝えることを我武者羅に行っており、相手の反応や評価を見る限りは全く問題ないレベルでのフィードバックを受けていたので、自分としてもこのやり方を継続していれば結果・成果は出続けるものだと思っていた。

しかし、難波氏に出会い、言語の専門家の授業を体験し、様々な情報提供や示唆をいただく中で、私の中で次のような問いが生まれてきた。

「なぜ私たちは、社会人になるにつれ母語である日本語について学ことを止めてしまったのか」

「なぜ企業や組織は、最も大切なコミュニケーションツールである言葉、そしてその大元となっている国語について学ぶ場を提供しないのか？」

「英語を学ぶ時にはよむ(Reading)・きく(Listening)・はなす(Speaking)・かく(Writing)の4技能を意識して学ばせるのに、国語に関してはどうだったのか？そして、これから企業や組織人として成果を上げていくために、どのような課題意識と戦略を持って言語活動教育に取り組めば望むべき方向へ近づくこと

ができるのであろうか？」

直感的ではあるが、様々な企業や組織で起きている諸問題を解決へ導くために、私たちは母語である国語に関して学び直す必要があるのだと考える。

「ハラスメントが起きるのも、コンプライアンス違反が起きるのも、メンタルが不調を起こすのも、ひいては業績が思うようにならないのも、単に母語である日本語の言語活動を丁寧にそしてバランスよく整え直すことで解決ができるのでは？」との仮説をもとに活動を行っているのである。

#### 3. 2. 自分の企業人時代を振り返って思うこと

##### ～企業における母語教育の乏しさ～

先述のように、私は22歳から48歳までの26年間、企業人として組織で働いた経験を持っている。

まずお伝えしたいのは、この間に母語・日本語について学ぶ場を企業側から与えられたことは一度もないということである。

26年間に様々な研修を受ける機会があったが、英語に関しては海外研修の前に「英会話」のレッスンを推奨されたり、管理職になる際に「TOEIC試験」のスコアが昇格の必要要件であったため自主的に学んだりしたことは覚えている。

ちなみに「TOEIC試験」とは「日常生活やグローバルビジネスにおける活きた英語の力を測定する、世界共通のテスト。聞く・読む力を測る **TOEIC Listening & Reading Test** と、話す・書く力を測る **TOEIC Speaking & Writing Tests** により、4技能（聞く・読む・話す・書く）全ての英語コミュニケーション能力がわかります」のことである。（当該試験を運営する一般財団法人国際ビジネスコミュニケーション協会のホームページより引用）

このように、英語に関しては何らかの形で学ぶ機会はあったのだが、日本語については「できて当たり前」とでも思われているのではあろうが、企業の人材育成の場面で取り上げられることはなかった。

しかしながら、前項でも仮説として掲げたように、企業で起きている問題、人や組織が抱えている課題の多くは日本語コミュニケーション能力の不足によって起きているものである。

言語活動の4技能（聞く・読む・話す・書く）の内、「きく」とは、相手の話す言葉を聞くことであり、その背景にあるが語られてはいないことや相手の思いを心の耳で聴くことである。

これが潤沢にできれば、相手に対する尊敬や肯定、興味・関心などが生まれるため、相手を軽く扱うことから生まれる諍いは防げるのではないだろうか。

「よむ」とは、文字を目で読むことであり、それを声に出して読むことであり、時にはその背景にある文脈や相手の思いを読んで理解することである。

これができていれば、日本語をインプットする量が増えるために情報や知識が増えるのはもちろんであるが、相手の中にある言語化されていないものにアクセスしようとする好奇心・興味・関心故に相手を慮る態度に繋がることもでき、意思疎通不全から生まれる相互関係の破綻といった状況にはならないであろう。

次に「はなす」とは、己の思いを言語化して相手に音声として伝えることであり、同時に言葉にすることで自分の元から手放し、解き放たれた言葉に責任を持つことである。

組織の中で自分の考えを素直に述べることは案外にもハードルが高く、得てして周囲の期待に沿うように、あるいは同調するように書き換えて伝えることが多いように思う。それ故に、書き換えて放たれた言葉に対する責任の所在は薄くなり、そのような言葉が充満している場には価値がなくなる。

最後に「かく」とは、己の思いを文字に書くことであり、己の中に起きていることを描くことである。

職場では「手で書くこと」から「キーボードで打つ」ことへと動作が変化してきた。間違えたら一瞬で取り消すことができるし、他者や過去の自分の文から引用し並べ替えることも容易である。まだ見ぬものを生み出す創造的できあがった作業から既存のものを加工し整えていく編集作業へと移り変わってしまったように感じる。

振り返って思うに、職場において日本語での言語活動を意識して機能させていない状況が続いていたがために、私は数多くの問題を抱え、そしてメンバーとの関わりにおいて問題を起こし続けていたのは間違いないことであろう。

もう少し相手の話を「きく」ことができていれば、部下の思いを「よむ」ことに意識を向けていれば、あるいは会社の方針や戦略を、ただ伝達された記号的な文字として音に発するのではなく、自分の思いを率直に「はなす」ことができていれば、そして文字を並べ替えるだけの作業ではなく、創造性を持って「かく」ことを自他に向けて丁寧

に行えていれば、職場は違ったものになっていたであろうし、自分自身はもちろんのことであるが、私に関わる全ての人、そしてその人の先に広がる世界にも違った影響を与えていたかもしれないと今は思っている。

それ故に、母語である日本語を生涯に渡り学習し続けること、コミュニケーションの基本ツールである言葉に意識を向けて、言語活動の4つの機能を磨き続けること、そして場面に応じて4つの機能を意識して使うことの意義は大変大きなものがあると考えます。

#### 4. 企業人教育における母語教育としての言語活動の実践

##### 4. 1. 「免疫マップ」と「ごんぎつね」

難波氏と出会ったことで得た大きな気付きとして、そしてそれをきっかけとして私の実践の中で積極的に取り組んでいる事例について説明したい。

まず「免疫マップ」についてであるが、一言で表すと「人の内的な変革をはばむ自己免疫機能」のことである。(キーガン他、2013)

変革をはばむ免疫機能を可視化するために、「見えないものが見えるようにするX線写真のようなもので、免疫マップを描くことにより、現状はどうなっているかだけでなく、どうしてそのようななっていて、どういう点を変えれば有意義な変化を起こせるのかも見えてくる」ものとして扱おうことを勧めている。(キーガン他、2013)

人は「変わる」ことを望む。

「変わりたい方向へ変わることができる」場合もあれば、「変わりたいと強く思い願いながらも、変わらない状況は続く、あるいは悪化してしまう」こともある。

例えば、ダイエットを例にとって説明すると、「痩せたい」と思い、「痩せるため」にできること・やるべきことを考え抜き、自分が決めたこと・成果が上がることを着実に実行し続けることができれば、結果として「痩せる」未来は手に入る確率が非常に高いものとなる。

「目標設定」→「プランニング」→「行動」→「成果」→「次のプランニング」のプロセスがPDCA的な好循環を生み出し回り続けていれば、自ずと「目標」には近づいていくことは容易に想

像ができる。

しかしながら、本人の意思で正しく目標設定を行い、正しいプランニングを行ったとしても、なぜかうまく行動を起こすことができずに結果を手に入れられない人がいるし、逆に望まない結果、すなわち設定した目標とは真逆の方向へ進んでいく未来を手に入れてしまう人もいる。

なぜだか分からないが、目標に対する行動に対して機能不全を起こしてしまう状況を指して、キーガンは「変化をはばむ免疫機能が働いているのでは」との示唆を投げかけている。

「痩せたい」と願った時に意識変容と行動変容が同時に起きて、その状態が正しく機能し続ければ結果に近づくのであろうが、変化の途中で意識と行動に対して機能しづらくする何かが始まると、人は変われなくなってしまう。

人体にとって健康文脈で語られる「免疫機能」は欠かせないものであり、この機能が失われてしまうと私たちは健康を害するばかりか、生命の危機に直面してしまうであろう。

したがって「免疫機能」は私たちの健康を良い状態に保ち続けること、そしてその状態をできる限り変えないように働いてくれているので、とても大切なものである。

しかし、キーガンらが語る「免疫機能」とは健康文脈のものではなく、人や組織の成長や変容に関わるものなのである。

先に例示したように「痩せたい」と思っているが、  
「痩せない方が良い、今の状態を維持した方が良い、変わらない方が安全だ」と変化をはばむ免疫機能が働き始めると結果は生まれない。

「カリスマ的にメンバーを牽引していくリーダーシップスタイルから、メンバーを主役にして自らは黒子になり後ろから支えるサーバント型リーダーシップへ変わる」と目標設定した幹部が、数週間も経てば元の姿に戻って指示命令を繰り返す姿は数多く見てきたし、「経営者として孤独であることは容認するが、社員から孤立する状況は望ましくないの、心理的安全性が高い職場を作り、何でも言い合える関係性を構築する」と宣言した企業のトップが、しばらくするとメンバーの発言に対して事細かにチェックしたり、詰問を繰り返したりすることにより、職場の不安感が増して離職者が多発する例も枚挙に遑がない。

このように人や組織の「内的な変革をはばむ免疫機能」を「免疫マップ」を通じて可視化する方法をキーガン氏から直接学ぶ機会を2017年10月に得ることができ、その学びの場に難波氏もいらっしやっただけであった。

「免疫マップ」のやり方をキーガン氏から学んだ当初は、企業研修や個別のコーチングセッションの場面で活用し、人や組織の変容に貢献することに繋げようとしたのであるが、この構造や考え方を相手に理解してもらうことに苦戦したり、再現性が高いもの（ツール）として取り入れるところまで落とし込むことができないでいたりする状況が続いていた。

そのような状況の中、難波氏からお声かけがあり、「免疫マップの導入として、直接自分に関することから始めるのではなく、物語を通じて疑似体験してもらうことから体験してもらうことはどうだろうか。試しに「ごんぎつね」を題材として、「ごんの免疫マップ」を描いてみるワークショップをやってみないか」との提案をいただいた。

「ごんぎつね」は新美南吉の代表作であり、以前から小学4年生の国語の教科書でも幅広く採用されているので、多くの企業人も子どもの頃に読んだ体験がある作品である。

主人公である「ごん」になり切って、あるいは「ごん」の支援者としての視点で免疫マップに向き合う取り組みはとても斬新的であり、このマップの構造を捉えるにはとても有効な方法であることが直ぐに想像できた。

「ごん」が何を願い、そのためにどのような計画を立て、実行をしていく中でどのような免疫に行動を阻まれ、その背後にある価値観や思い込みまでもがマップに表すことができた。

そして、複数の人に試してもらう中で、正しい答えがただ一つだけ存在しているのではなく、それぞれの作成者の思いや願い、価値観・固定観念といったものまでもが「ごん」を通じて言語化されてくることに新鮮な驚きを感じると同時に、物語を使って学ぶことの可能性の大きさにも気付かせていたことが貴重な収穫であった。

「ごん」の視点での免疫マップを描いたのちに、2枚目のマップとして自分の事例に取り組んでもらうやり方は今でも継続して実施しており、業種や役職、年代などによってどのような差が生まれ

るのかは今後の研究課題として扱っていくこととしたい。

#### 4. 2. 「スイミー」の動作化

難波氏から教えていただいたもう一つの事例について説明をしたい。

私の研修現場には「ごん」を連れていくことも多いが、「スイミー」を登場させる場面も増えてきている。

「スイミー」は小学校2年生の国語の教科書で扱われている1963年に出版されたレオ・レオニの著作であり、日本では谷川俊太郎が1969年に翻訳された。

この物語を企業研修に持ち込み、前項で紹介した「免疫マップ」の題材として使うことを行っている。

主人公である「スイミー」の目に入ってもらう、その目かた見えるもの、感じることを想像しながら免疫マップに取り組んでもらうことは「ごん」の場合と同じであるが、その前にもう工夫することが多い。

研修の参加者に協力してもらい、それぞれに役を与え、物語の一場面を「動作化」するのである。

再現する場面は物語の冒頭で仲間と離れ離れになったスイミーが様々な体験を繰り返した後に再び仲間と出会う場面である。

この場面を演じてもらうことで、スイミーの目玉になり切ってもらい、仲間とのやり取りの中でお互いの気持ちを味わってもらうのである。

当初は物語に書かれているセリフをそのまま使うのであるが、数回のやり取りが繰り返された後にアドリブを入れてもらうように仕向けている。

「さあ、みんなでこの目標に向けて頑張ってみようよ!」「いやだよ、どうせ僕らは苦しい思いをするだけで、いい思いをするのは部長だけなんですよ」

「さあ、勇気を出して昇格試験にチャレンジしてみようよ!」「無理だよ、どうせ会社は僕のことを価値がない人間だと思ってるんですよ」

インプロヴィゼーション(Improvisation)とは演劇や演奏において台本に捉われず即興的な動きや奏法を生み出していくことである。

研修の中で物語を「動作化」していくことの先に即興的に生み出される台詞や動作、表情などは

その人の内面の発露であったり、あるいはその組織が持っている風土や根深い価値観を現しているようにも思われ、それをきっかけとしてさらに深掘りをしたり対話を起こすことはとても有効であることを実感している。

#### 5. まとめと今後の課題

コロナ禍において、多くの企業においてはコミュニケーションの量を増やすこと、あるいは質を高めていくことに着目しているところである。

リアルに相對してコミュニケーションを交わすことが制限される中、ZOOMやTeamsなどのオンライン会議システムをツールとして活用することで物理的に量を増やすことに関しては解決策を求めているのであるが、コミュニケーションの質を高めていくことについては苦勞していることが伺える。

企業人へ研修を提供する私たちにとっても、これまでとは全く違う環境の中でプログラムを進行させ、クライアント側が求める成果を上げることに取り組むこととなり、その過程の中で試行錯誤を繰り返しながらより良いものを提供できるよう工夫をしている。

これからも様々なツールが開発され、研修のプログラムも進化していくと考えるが、改めて感じていることは「母語である日本語の言語活動を見直し、成果を上げるために4領域を意識的に使えるようになる」ことを伝えていくことの大切さである。

本稿の中で「ごん」と「スイミー」を使った研修の一部を紹介したが、それぞれのプログラムの中で言語活動の4領域を強く意識して実施するようにしている。

プログラムを進めていく中で「よむ」「かく」「きく」「はなす」を如何にバランス良く、そして効果的に配しながら進めていくのか。

受講者個人の4領域の発揮度合い、あるいは組織全体としてうまく機能している領域・不足している領域をイメージしながら関わることを意識することにより、これまでは見落としていた点が修復されていく感覚を持てるようになった。

私にとって「言語活動」に関する学びは始まったばかりであり、この分野を切り口にした人材育成方法を増やすことは、企業人教育の現場で課題解決に



必ずや繋がるものと信じている。

松下幸之助氏は「人間は磨けば光るダイヤモンドの原石のようなもの」であるとおっしゃられ、松下氏の師弟であり、日本のコーチングの第一人者である本間正人氏は「すべての人が、いつかその人なりの形で、ヒーローになる可能性を持っている」と述べている。(本間、2006)

引き続き難波氏との関わりの中で学び、現場での体験から学び、自分自身の最新学習歴を更新し続けることを通じて、すべての人がヒーロー・ヒロインになる社会の実現に向けて貢献していきたい。

(参考文献)

- 石井遼介 (2020) 『心理的安全性のつくり方』日本能率マネジメントセンター
- 伊藤守他 (2010) 『コーチング・リーダーシップ』ダイヤモンド社
- エイミー・C・エドモンドソン (2021) 『恐れのない組織』英治出版
- オットー・シャーマー (2010) 『U理論～過去や偏見にとらわれず、本当に必要な「変化」を生み出す技術』英治出版
- 鈴木規夫 (2011) 『インテグラルシンキング』コスモス・ライブラリー
- 原田隆史 (2003) 『大人が変わる生活指導』日経 B P 社
- 原田隆史 (2005) 『成功の教科書』小学館
- 原田隆史 (2006) 『カリスマ体育教師の常勝教育』日経 B P 社
- 本間正人他 (2006) 『コーチング入門 (第2版)』日本経済新聞社
- ロバート・キーガン他 (2013) 『なぜ人と組織は変わらないのか』英治出版