

連載 “Well-being” ことをはじめ 第 37 回 責任あるコミュニケーション

臨床心理士・公認心理師・カウンセラ
三村 和子

先月号のメルマガにおいて、ハピネスプラネットのサービスでは、「協創」というビジョンを掲げ、自分が責任を持つという姿勢を取るために、より定量的な科学的アプローチを用いていることを紹介しました。先日（12月）テレビ報道で、菅総理が「それなりに感染が広がっている状況」という表現を用いていたので驚きました。「それなりに」は英語にすると”as it is”です。感染拡大が強く懸念される状態を「それなりに」と表現すること自体、無理があります。このような発言に対しては、責任ある説明を強く求める必要があると思います。

私が自治体や企業でカウンセラとして、職場での困りごと、特に仕事を辞めた／辞めさせられた理由として最もよく耳にするキーワードの1つが「人間関係」です。「人間関係」というと、いろんな事情をひとまとまりにした表現で、つい納得してしまいそうになります。しかし、職場の事情などを確認すると、「人間関係」が退職理由であるとする根拠に乏しいことが多いです。「人間関係」ということばの上っ面を引きはがしてしまうと、当事者が「自分には責任はない」ことには自信を持っており、自分にとって都合よく理解していることがら、「人間関係」ということばに整理されずにごちゃごちゃになって詰められていることが多いと感じます。ことがらの1つ1つを別の視点や立場でしっかりと捉えれば、実は「為さねばならぬこと」が成し遂げられていなかった状況が見えるようになることがあります。

今月号では、「ピアボーナス」という仕組みを事業化し、約340社に提供するまでに市場拡大させているITベンチャー、ユニポスを率いる斎藤智明社長のインタビュー記事から、「リーダーの責任あるコミュニケーション」について検討します。ユニポスのサービスでは、従業員同士が感謝のメッセージや社内独自のリワード（賞賛）と交換できるポイントを送り合う仕組みをウェブで提供します。

斎藤氏は、学生時代に起業し、その後「自信をもっと磨くことができる環境に身を置きたい」と考え、第二新卒でフリンジハチイチという会社に就職します。この時の転職活動で、同社のエンジニア約10名とじっくり話す機会があり、以下のような感想を持ったそうです。

学生時代は目の前の壁を何とか乗り越えるために、必要な知識やスキルを「つまみ食い」するような形で身に付けていく感覚でした。だけど、そこで話したエンジニアたちには確固とした「型」があった。プログラミングやシステム設計についての理論をしっかり持っていた。本当に世の中を驚かせるものをつくりた

いなら、自分にもそういう基礎が必要だと考えました。

ピアボーナスは Google 社が発祥とされている「第 3 の給与」とも呼ばれている仕組みです。ユニポスが Google 社の仕組みを参考にした可能性はありますが、自社での効果を他社にも提供しようと考えたことが発端だったそうです。斎藤氏が入社したフリンジハチイチの社長が「発見大賞」と称して、「最も貢献した人」を紙で社員が投票し、田中社長が表彰するという仕組みにより、離職者が減少した効果があったことから、ユニポスの事業化が企画され、入社 2 年目の斎藤氏に白羽の矢が立ったとのこと。斎藤氏は、リーダーとしての責任について、次のように語ります。

事業の方針について判断をしなければならないとき、メンバーの士気を一番下げてしまう言葉はおそらく「上から言われたから」「みんなそうしているから」の 2 つなんです。リーダーは判断理由を自分の言葉で「説明」する責任がある。もちろん中間管理職で、必ずしもその決定が自分自身によるものではないということもあるでしょう。でも、そこで説明に窮すようなら、より上位のリーダーに納得できるまで「問う」責任がある。そういうリーダーシップは、チーム全員が役職の有無にかかわらず持ってほしいですし、自分自身も常に戒めています。

自分の言葉で語れないと、人はついてこない。だから、自分の中にある疑問はまずすべて田中にぶつけて、(テニス練習の) 壁打ちをするようにして「自分としての判断」にたどり着いた。それを、週に 1 度以上は全員の前で説明するという場をつくりました。

そして、斎藤氏はユニポスの営業において、顧客から「素敵な仕組み」とは評価されても、導入には二の足を踏まれることがあったそうです。市場に導入し始めるときによくとられる手法は「無料お試し期間」ですが、ユニポスでは、初めから有料を選択し、このことを貫いているそうです。その理由について、斎藤氏は次のように述べています。

「普通はこうするから」という発想ではなく、顧客から理由を問われたときに説明できるかどうか判断基準だと思います。僕らは「なぜ無料で試せないのか」と聞かれたら、「成果給」が発生する仕組みこそが、利用の動機付けになるし、喜びの実感にもつながるからだ」と答える。無料プランでハードルを下げる選択肢への誘惑がなかったといえようそになりますが、それで顧客の期待に応えられなかった場合、ピアボーナスの市場自体を潰してしまうリスクがあると考えました。

そして、斎藤氏は商談の際には、「先行して導入した企業の成功事例について言葉を尽く

して伝え」、顧客の疑問や困りごとについて徹底的に対応する「カスタマーサクセス部門」を充実させて、「顧客とゴールまで伴走する」仕組みとしたそうです。

斎藤氏が切り開いた事業の範囲は、市場全体を見渡すものであり、顧客との信頼関係、チームメンバーの自律やチームでの信頼にまで至っています。この広さに感銘を受けます。斎藤氏は、自分自身のキャリアや社会との接点について考え抜いた経験から、この広い範囲を持ち続けているのではないかと考えます。

斎藤氏には、職場のメンバー一人一人が持つべきリーダーシップ「問う責任」と「説明する責任」があるという持論があります。これは、顧客とのコミュニケーションだけでなく、所属する組織やチームにおいても、すべての人に求められることであるといえます。斎藤氏自身、自分で解決できない問題は、上司である親会社のフリンジハチイチの社長に問うことを躊躇しなかったそうです。斎藤氏が責任ある問いを上司に行い、上司もそれに応じて責任を持って説明し、斎藤氏はチームのメンバーに責任ある説明をすることができるのでしょう。そして、これを受けてチームメンバーも責任ある問いと説明を行っていきます。このような責任あるコミュニケーションが組織全体を活性化し、事業を確実に成功へと導くことになったのでしょう。責任あるコミュニケーションは、イキイキと働く職場にとって必須であると考えます。

IS プロジェクトの推進にとって、責任あるコミュニケーションは重要です。「ふつうは」「決まったことだから」といったその場しのぎの便利であいまいな言葉は不適切であると思います。そして、作成中のパターンランゲージでは理想を言語化し、責任あるコミュニケーションのためのツールと 1 つして、位置付けられるようにしていきたいと思います。

パターンランゲージは IS 産業で働く方々にとってなじみがあるものとしていきたいと思っています。IS 技術者のためのパターンランゲージについて、皆さまからのご意見をお待ちしています。

<参考・引用> ※URL は 2020/12/11 に確認したもの

*1)日経電子版「出世ナビ キャリアの原点」ほめあう効果、発見し事業化 自分の言葉鍛え市場開くユニポス社長 斎藤知明氏

2020/5/26 (上) <https://style.nikkei.com/article/DGXMZO59299600Z10C20A5000000/>

2020/6/2 (下)

<https://style.nikkei.com/article/DGXMZO59579200W0A520C2000000?channel=DF180320167075>