

リフレクション・ラウンドテーブルを導入下さいました、  
ソニー銀行株式会社 代表取締役社長 石井茂様に、  
リフレクション・ラウンドテーブル導入に至った経緯、  
導入後の成果についてお伺いしました。

## もっと自由豁达に！

### RRTはミドルマネジャーが身に着けたヨロイを脱ぎ捨てる場

#### 「フェア」を一番ど真ん中に据えた組織をつくりたい

——石井社長は前職の山一証券時代に、巨大な組織の崩壊をその中枢で経験されました。ソニーへ移り、メーカーが銀行をつくるという前代未聞のプロジェクトに挑戦されたのが1998年、山一破綻の翌年のことです。そこにはどんな思いがあったのでしょうか。

石井 山一の破綻は、当時の世の中の大きな変化を象徴する出来事だと思っています。それは“戦後の神話”の崩壊です。土地の値段は絶対に下がらないという「土地神話」が崩れ、何があっても金融機関は潰れないという「金融神話」も崩れました。それまで日本の金融機関は旧大蔵省の護送船団方式に守られていたこともあり、お客様の視点に立って商品やサービスを提供するという、当たり前の発想が乏しかったと考えます。企業の都合を優先していたんです。しかしそういう商売が、あの頃を境に通用しなくなると考えました。企業にとって最も重要なことは、マーケットと真摯に、誠実に対話して支持されるか否かであり、儲けはあくまでその結果に過ぎない——バブル崩壊は、戦後という特殊な時代が当たり前の時代へ移り変わっていく節目だったのではないのでしょうか。

消費者は、有権者と同じです。私たちの提供する商品やサービスが自分たちにとってより有益で、価値が高いと認めれば、それを選び、お金という“票”を投じて支持してくれます。企業経営やビジネスは本来、そうしたフェアな営みであるべきでしょう。その思いが、山一での経験で確固たる信念に変わりました。そしてソニーでなら、それを実現することができるのではないかと考えたのです。

——“Be Fair”＝「フェアである」ことは、御社の最も重要な企業理念ですね。

石井 はい。お客様の視点に立った「個人のための資産運用銀行」の設立を構想したときから、フェアという価値観を、経営の一番ど真ん中に据えたいと考えていました。それはお客様にかぎらず、弊社を支えるすべてのステークホルダーに対してフェアな企業でありたいということです。では、社員にとってフェアな企業とはどういうことかという、私は、組織が自由豁达で、イキイキとしていることに尽きると思っています。人は経験を積むほど保守的になりやすい。流されて、明日も今日と同じことをやっているほうが楽に思えてきますからね。しかし変化や新しい挑戦を避けていては、お客様の視点に立って発想することもできません。組織が硬くならないように、意識して自由豁达な雰囲気を作り、社員一人ひとりが主体性をもって判断、行動できる環境を整えること。それがフェアな会社の基盤だと考えています。

自由豁达という言葉は、ソニーの創業者の一人である井深大さんが終戦直後に起草した、「東京通信工業株式会社（ソニーの前身）設立趣意書」の中にある文言です。井深さんが敗戦からの再起をかけて「自由豁达にして愉快なる理想工場の建設」を宣言したように、私たちが第二の敗戦といわれたバブル崩壊後の危機から立ち上がるにあたって、社員が主体的に働く自由豁达な組織づくりを志しました。思えば、「終身雇用神話」が崩れ始め、組織に依存する働き方に限界が見えてきたのもあの頃でしたね。

——社長は著書『決断なき経営』で、社員一人ひとりの主体性の欠如についても指摘されています。組織の変革は思いをもった社員、とくにミドルマネジャー層が自分事として取り組まないと進みません。まさに自由豁达な環境づくりが求められるゆえんです。

石井 企業で10年、20年働いてきた人なら、みんな会社への思いや意見をもっているでしょうし、ましてミドルマネジャーともなれば、組織はどうあるべきか、そのためには何をどう変えなければならないか、答えはそれぞれ自分の中にあるんです。問題は、そうした自分の意思を表に出して、自由豁达な議論のテーブルに乗せられるかどうか。その意味で、私がリフレクション・ラウンドテーブル（以下、RRTと略）が素晴らしいと思っ

ているのは、何か新しい知識を身につけるのではなく、むしろヨロイを脱ぎ捨てるように、組織の中で生き抜くうちに身についた余計なものを外していく作業だという点です。ミドルマネジャーは十分な経験と知をもっているはずですが、一般的な研修というのは、いろいろ役に立つことも多いのですが、やはり知識や理論を身に付ける感が否めません。しかもキャリアを積むほど、ヨロイは分厚くなるんです。ミドルマネジャーがそれを安心して脱ぎ去り、自分の内側にあるもの、これが自分だといえる真意を自由豁达に発揮できる環境があれば、組織は間違いなく良い方向に変わっていくし、ミドルマネジャー自身ももっと成長できるでしょう。そのきっかけづくりとして、RRTを選びました。

### 組織課題に対する深い議論とマネジャー同士の信頼関係を育んだRRTの場

——御社では2012年7月から翌年3月までRRTを実施されました。社長はどのような経緯でRRTに関心をもたれたのですか。

石井 私自身がたまたまミンツバーグさんの本と出会い、これは面白いと思って人事担当役員に薦めたのがきっかけです。彼がさっそくジェイフィールさんに問い合わせたら、ちょうどタイミングよくRRTの説明会があるというので、参加してもらいました。そのフィードバックを受けて、やっぱり面白そうだ、当社でも導入してみようということになったんですよ。研修はふつう、カリキュラムが決まっているので、どんな知識が身についていくのか、受ける側もあらかじめわかりますが、RRTはそうじゃない。どういう知識が身につくのかわからないし、そもそも何かが身につくのかもわからないでしょう。そんな“わかりにくい”ことを、しかも30回かけてやるわけですからね(笑)。導入にあたっては正直、躊躇もありましたが、すでに導入実績をもつ他の企業にヒアリングしてみたら、私にとって非常に共感できる場所があったので決断しました。

——RRTは、たしかに時間をかけて取り組むプログラムです。多忙を極めるミドルマネジャーに対して、あえてそれを実施されたねらいをお聞かせください。

石井 自由豁达な組織を目指す上で大きかったのは、やはり社内のコミュニケーションに対する問題意識です。私は、人間の進歩というのは、一人ではできないより大きなことを、

より多くの人との協力によってできるようになることだと思います。人間はそのために組織を発明しました。組織では、役割や時間、作業を分担して仕事を進めていくわけですから、コミュニケーションを図ってお互いの意思をすりあわせ、ときには妥協もしながら同じ方向を目指していかないと、パフォーマンスは上がりません。ところが当社の社員は、コミュニケーションをとるにもお互いに対するハードルが高く、100点満点の視点からモノを言い過ぎる傾向があったんですね。「私はここまで、ここから先はあなたの仕事」「私はここまで完璧にやったのに、あなたはそこまでしかできていない」と。専門性の高いミドルマネジャーが役割分担の線引きにこだわるあまり、お互いに関わり合わず、かえって仕事に抜けや漏れを生じてしまう危険がありました。コミュニケーションをよくしようというのは、以前から言ってきたことですが、それだけでは何も変わらない。もっと深く話しあい、もっと深いレベルでお互いの本音を共有する機会が必要だと痛感していました。だから30セッションを重ねるというのは、時間がかかって大変だけど、逆にいいんじゃないかと思ったんです。

——いわゆる“風通し”の悪さや縦割りの弊害のようなものもあったのでしょうか。

石井 当社開業の折、ソニーの社内プロジェクトチームとして追い込みをかけるという局面では、メンバーそれぞれの持ち場が明確でないと効率が悪いので、あえて縦割りを進めた時期もありました。それでも人が少ないうちは、誰が何をやっているかよく見えたし、みんなで横断的に話すこともできたんです。やはり組織が大きくなるにつれて、見えにくくなってきました。何か共通のベースがあれば、コミュニケーションも深まりやすいのですが、社員はミドルマネジャー層も含め、大半が即戦力として期待された中途入社組。社会人として育った組織のカルチャーが違って、それを身につけたまま集まっていますから、同じことをしても、人によってやり方が違うし、同じことを言ったつもりでも、全然違う受け止め方をするわけです。

そもそも日本の社会は同質性が高く、「察する」とか「以心伝心」が好まれるハイコンテクスト（注：コミュニケーションの際に前提となる文脈・背景＝コンテクストへの依存度が高いこと。文化的な背景や価値観、生活習慣に共通部分が多い集団の特徴といわれる）な社会でしょう。みんな、コンテクストを了解したつもりで話しているわけですが、育ったカルチャーが違えばモノを言う前提も違ってきます。会話の表面では、何となく辻褄が

合っているようでも、お互いに肝心のコンテキストの部分が違っていたりするんですね。もちろん、違うこと自体には何の問題もありません。視野を広げ、多様性を担保するという意味では、むしろ歓迎すべきことなのですが、これまではその深い部分の違いを表に出してこなかった。もっときちんと言葉で説明していかないと通じません。相手も分かっているだろう、同じ前提だろうと思いこんで接するから、いろいろなコミュニケーションギャップが起こり、ミーティングをしてもなかなか深い議論にまで至らないんじゃないでしょうか。

——ふだん、どれだけ本音の議論がなされていないか。RRTの30セッションを経て、それを痛感したという声をよく聞きます。組織変革のうねりも、メンバー間の信頼関係の醸成も、本気で本音を語り合い、学び合うことからしか生まれません。

石井 それにはやはり時間がかかるし、むしろ時間をかけなければいけないと思います。いくら改革への志や熱が高い人たちがいても、彼らだけが意気投合し、いっきに突出して旗を振るような性急な動きが組織全体を変える力になるかという、また別の話でしょう。本当に大切なのは、メンバー一人ひとりが会社や組織の課題について深く考え、それを変えるのは自分たちであると自覚すること。そのためにはもっとじっくりとした、着実な取り組みが必要なのです。私がよく使う喩えなのですが、ここに何枚も積み重なった紙の束があります。この紙の束全体を上から手で押さえつけて横に動かそうとすると、軽い力で押さえてパッとずらすと、上の何枚かしか動きませんね。下のほうの紙までいっしょに動かそうと思ったら、重なった紙全体にじわりと圧力をかけて、ゆっくり慎重に動かさなきゃいけない。組織の全体を動かすのも同じだと思うのです。普段からじっくりと着実にコミュニケーションを深めていないと、いくら号令をかけても、全体が一体となって動いてくれません。

### RRTが生み出した、ミドルマネジャーが主体の組織変革

——RRT導入の成果をどう評価していらっしゃいますか。セッションを重ねるにつれて、ミドルたちが会社への思いを共有し、プログラム後半には、今後の経営戦略や組織体制について、チームで社長への提言をまとめようという動きにまでつながりました。

石井 彼らがまとめてくれた提言の内容については、経営陣もほぼ同じ方向感で考えていましたので、おおいに参考にさせていただきました。会社の何をどう変えていくべきかという問いに対して、部長クラスなら答えはもう、それぞれ自分の中にある。一人ひとりが内省を深め、その本音を本気で表に出せば、結論はちゃんと同じ方向に落ち着くのだと、今回の提言を得てあらためて確信を深めました。そして何よりもうれしかったのは、プログラムの回を追うごとに、ミドルマネジャーたちが明らかに変わっていったことですね。

——具体的にどういう変化が見てとれましたか。

石井 私への提言を始め、経営層に前向きに働きかけるなど、かなり自由豁达な雰囲気が出てきました。サラリーマンを10年、15年やっていると、会社から「もっと自由豁达に」といわれても、ふつうは話半分程度に聞いておくでしょう（笑）。ところが、RRTを経験したメンバーたちは、本当に自由豁达に議論していいんだ、しなければいけないんだと確信してくれている。そう思い至ったからこそ、経営陣に向けて率直に意見をぶつけるだけでなく、同時に彼ら自身も、部下からの声に真摯に耳を傾けるようになりました。

ミドルマネジャーは現場から情報を得て判断を下し、経営陣もまた彼らの評価なり、分析なりにもとづいて、経営の方向性を打ち出すわけですが、情報にパーフェクトはありません。つねに3、4割の情報で最適解を出していかなければなりません。そこで判断の依って立つ根拠というか、“軸”が必要になります。私たちには「フェア」や「お客様の視点に立つ」といった軸があり、迷ったときは、その軸に照らして判断すれば大きく方向を間違えることはない。そういう意味でいうと、RRTのもう一つの成果としては、自分たちの軸に対する思いをお互いに確認しあい、共有できたこと、そこについてはみんな同じなんだ、と信頼し合えたことも大きいと思いますね。同じ軸をめぐる理解や信頼関係があって初めて、自由豁达な議論もできるからです。議論で難しいのは、自分の意見に異を唱えられたとき。どうしても意見ではなく、自分自身が否定されたり、責められたりしているように感じやすいでしょう。誰もが同じ軸を持ち、それに照らしてモノを言っているのだという信頼があれば、反論や批判にさらされても頑なにならず、柔軟に対応できるはずです。自己と自分の意見を切り離した上で、お互いの人格を尊重し、意見だけを議論のテーブルに載せることができれば一番いいんですけどね。そこまではまだ達していませんが、

議論の前提となる相互理解や信頼関係の醸成はだいぶ進んできたように思います。

——RRTのプログラムでは、ともに学び合うことによって、メンバーが一つのチーム、一つのコミュニティを形成し、それが組織変革の原動力となる効果が期待されています。ミドルマネジャーによるチーム形成という点では、手応えはいかがですか

石井 同じような悩みや課題を共有し、信頼感は深まったものの、全体が一つのチームになりきれたかという点、そこはもう一歩。これからの課題だと見ています。一つ上の階層では、執行役員によるチーム形成がだいぶ進みつつあるのですが、ミドルマネジャー層となると人数が多いし、それぞれの仕事の専門性も高い。お互いの役割にまで、なかなか目が届かないというのが現状でしょう。それでもチームになりきるにはお互いに視野を広げ、他のメンバーの抱える課題も、チーム全体の課題として、また自分自身の課題としてとらえ、主体的に取り組んでいく必要があります。要は、どこまで“我が事化”できるかがカギになるでしょう。

——ありがとうございました。最後に改めてミドルマネジャーへのメッセージをお願いします。

石井 組織ですから、役割分担は必要です。でも、その線引きを杓子定規にとらえないでほしい。つねにビシッとした直線で自他を隔てるのではなく、肝心なのはお互いの状況に関心を払いながら、必要であれば、少し線を曲げてもいいよね、と思ひ合えるかどうか。先ほど言った、同じ“軸”をめぐる絆の深さが問われるわけです。RRT実施の成果が、そこに活かされることを期待しています。