

～ 昨日の風 明日の風 ～

経営コンサルタント 独白録

【第93回】 組織と言葉



戸敷 進一

1956年生まれ、宮崎県出身の経営コンサルタントで、(株)経営改善支援センター(福岡市、URL <http://sien.co.jp/>)代表取締役。業種を問わない「組織活性化」の専門家で、全国300社以上の企業の活性化を指導。全国の商工会議所や企業などからの依頼で講演活動もおこなう。明確で分かりやすい表現で驚くほど短期間で「組織」を変えるのが強み。また、帝国データバンクの契約コンサルタントとして九州各地の企業を中心に多くの実績を上げている。

仕事で企業を訪問したときに真っ先に感じるの
は、その組織の雰囲気です。明るい会社もあれば
暗い会社もあります。風通しの良い会社もあれば
重苦しい気配に満ちた会社もあります。整理、整
頓、清掃がきちんとされていて清々しい会社もあ
れば埃だらけで書類が乱雑に積み上げられた会社
もあります。「メラビアン」の法則と呼ばれるもの
がありますが、その法則では人がコミュニケーション
を取る際、「表情やしぐさなど見た目が55%、口調
や声の大きさ、声の質が38%、言葉の内容が7%」
の比率で印象が決まると言われています。職場の
雰囲気もまさにこうした割合で決まっているの
かもしれません。人間が第一印象を受けるまでの
時間はわずか3秒であり、同時に「初頭効果」と
いう心理効果により最初に与えられた情報が、
後の情報にも影響を深く及ぼします。

「暗い会社だな」「いい加減な会社だな」「ひど
い会社だな」「あまり深く付き合いたくはないな」
という最初の印象は長く残ります。これは個人に
対する印象も企業に対する印象も同じです。

D言葉の乱射

暗い会社の特徴は【D言葉】が多いことです。
「だって……」「でも……」「ですから……」「駄目
だ……」「出来ない……」、挙げ句の果てには「ダ
サイ……」などという言葉が会議の中で頻繁に使
われています。まず全てを否定するところから始
めて、できていないことをあげつらい、誰かを攻
撃したり言い訳をする類いの言葉が組織の中に蔓
延しているのです。それに対して「すごいね!」「
すばらしい!」「承知しました!」「すみません!」
「失礼しました!」などと言う【S言葉】を言葉
の冒頭に付けてあげれば指摘する内容ですら意味
や効果が変わるのに、そうした心配りがないため
に組織や個人のやる気、良い部分を根こそぎ摘み
取ってしまいます。

実は、組織の雰囲気や気配はこうした言葉が支
配しています。積極的な言葉を用いることによ
り、組織を変えることができるのです。

はじめに言葉ありき

「はじめに言葉ありき」とはヨハネの福音書の
冒頭に書かれた新約聖書の言葉です。生物の進化

の過程で一般的な動物と人間が分かれたのは、人
間が意識するという脳の働きを獲得したことにあ
ります。一般的な動物は本能的な反射として行動
しますが、人間は周りに起こった現象を一度認識
し、それを理解して行動に移します。

例えば空腹と言う感覚ですら、エネルギーが不
足して動けなくなる前に、空腹の感覚を脳が認知
し「腹が減った」という言葉に置き換えて認識し
食事を取る行動に移ります。無意識のように思え
る動きでさえ「言語認識」により意識されるので
す。「嫌な奴だな」という印象も一度言葉として
認識され、その後の自分の発言や行動を導いてい
るのです。つまり、言葉が行動を支配している
と言っても過言ではありません。

経営理念、行動指針

経営者がたとえどんな素晴らしい経営理念を
持っていたとしても、それを言葉にせず「俺の背
中を見ればわかるだろう」「俺の態度を見ればわ
かるだろう」と思ったところで、組織の人々には
一切伝わっていないと考えた方が良いでしょう。
同時に「このように行動してほしい」「この
ように振る舞って欲しい」「こういうことはして
欲しくない」という行動指針ですら言葉に表さな
ければ組織の人々に伝えることはできません。

実は、経営者や経営幹部が同じ価値観のもとで
どのような言葉を使っているかで組織の性質は決
まります。経営者がいい加減であれば、いい加減
な組織になり、幹部がそうしたことについて気を
配らなければ良い組織にはなりません。

メラビアン」の法則や初頭効果は第一印象を重要
視しますが、それすら源流に経営者の強い思いや
考え抜かれた理念がなければ改めることができな
いのです。若い人たちが根付かず、すぐに辞めて
いく会社。会社の中で仲間の悪口を平気で口にす
る人々の存在。誰も会社の将来について真剣に考
えていない状態……。コンサルティングの現場で
絶えず直面する課題の根本原因は、どのような言
葉で組織を規定し、社員に理解させるかにかかっ
ています。御社にそのような経営理念、行動指針
はありますか？そして組織全体に落とし込めて
いますか？