

## PART 2

企業・組織からの  
視点

# 脱・能力主義の立場から見える コミュニケーションの本質

個人の能力開発に拘泥する人材開発業界に疑問が生じ、  
「組織開発家」として独立。「脱・能力主義」を掲げた著書が  
反響を呼ぶ勅使川原さんに、「コミュ力」という曖昧な言葉の  
危険性や、コミュニケーションの本質について伺いました。

組織を動かすのは個人の「能力」  
ではなく「持ち味」の組み合わせ

教育現場や就活市場に次々と現れ  
ては消える「コミュ力」「人間力」「生き  
る力」といった「○○力」。最近では「や  
り抜く力」「リーダーシップ」「起業家  
精神」など、ただでさえ何を指してい  
るのかわからない言葉が、ますます曖  
昧さを増しているように感じます。  
学校でも企業でも、そうした非認知  
能力が必要だと断定され、「終わりな  
き自己成長」のプレッシャーに追い立て  
られ、疲れ切っている多くの人々の姿  
が目に見えます。

私が「○○力」という言葉に懐疑的  
なのは、曖昧な言葉であるにもかかわ

らず、それを一元的な正しさとして、  
社会の空気が支配されている構造で  
す。多様であるはずの人間に対して、  
ある特定の能力をもつことが正しく、  
他人から「こうあるべき」と求められ  
ることに違和感はありません。

中小企業などで組織開発のコンサル  
ティングをしている私の元には、経営  
者からよく、「あの社員の能力が低い」  
「もともと主体性があれば」といった、従  
業員の能力を嘆く相談が寄せられま  
す。しかし、私の経験上、組織がう  
まく回っていない原因の多くは、個人  
の能力の問題ではなく、組織の構造や  
人材の活かし方にあることがほとんど  
です。実際、メンバーの組み合わせを  
変えるだけで、停滞していたプロジェ

クトが活発に動き出したり、目立た  
なかつた社員が活躍したりするケース  
を何度も目にしてきました。ある職  
場では「使えない」と決めつけられた  
人物が、別の職場では「優秀」と評価  
されることも、よくある話です。

能力は、人と人との組み合わせ（関  
係性）や、環境次第で変わるもの。あ  
る瞬間の状態をスナップショットのよう  
に切り取って、「あいつは能力が低い」

組織開発家  
勅使川原真衣さん

てしがわら・まい ● 1982年生まれ。東京大学大学  
院教育学研究科修士課程修了。ポストンコンサル  
ティンググループ、ヘイグループなど外資コンサルテ  
ィングファーム勤務を経て、2017年に独立。企業を  
はじめ病院、学校などの組織開発を支援。2児の  
母。2020年から乳がん闘病中。2022年以降、「脱・  
能力主義」をテーマとした著書を立て続けに上梓。





と断定するのは、揺れ動いている人間に対して不自然なことをしているように思えます。そのため、前記のような相談をもちかけてくる経営者には、問題を個人の能力のせいとせず、今いる人材、それも、さまざまな「持ち味」をもった従業員を、どう効果的に組み合わせるかを一緒に考えましようと思えるようにしています。

### コミュニケーションのスタイルは人それぞれ。そこに優劣はない

こうした考え方は自動車の「機能」に例えるとうっかりやすいと思います（図表参照）。「リーダーシップ」や「主体性」といった、今の社会で特に求められるがちな要素はおそらく、車でいうアクセルのような機能を指しているのだと思います。確かに、組織の推進

力を生み出す重要な機能です。しかし、アクセルだけで車を安全に運転することはできません。当然、危機を察知し事故を未然に防ぐブレーキが必要ですし、指示した方向に確実に曲がるタイヤも不可欠です。

ポイントは、これら車の機能同士に優劣はないこと。「アクセルだからすごい」「ブレーキではダメだ」とはならないはずです。それと同じで、個人にも「良い悪いはありません。あるのは「持ち味」とも言うべき、発揮しやすい特性の違いだけです。」

コミュニケーションのスタイルも人それぞれです。高校生にとつての「コミュニケーション力」とは、理路整然と自分の考えを言語化し、能動的に発信するといったイメージが強いでしょうし、企業でも、そうしたコミュニケーションのスタイルが求められがちです。自動車であれば駆動系。なるほど、目立つし、組織をリードしている感じが出ます。

しかし、そういう人たちだけでは社会は成り立ちません。普段は大人しいけれど、いざというときに警鐘を鳴らすクラクションのようなタイプも必要ですし、「ところで、こつちの課題については議論していなかったよね」と方向を微調整するウインカーのような役割も大切です。意見が対立したときに間を取り持ち、周囲に気を配る

図表 組織の機能を車に例えると？

機能	車のパーツ	ディスカッション中の言動
駆動系	アクセル	明確な意図のもとに推進に努めた
	イグニッションキー	冒頭のみ議論を推進した
制御系	ブレーキ	明確な意図のもとに議論を制止させた
	エンジンブレーキ	同意しかねる点があり、徐々に議論を制止するよう介入した
	クラクション	完全に制止させたわけではないが、議論の行方に警鐘は鳴らした
情報系	ナビゲーション	議論のゴールまでの道程を示し、横道に逸れないよう指示した
	メーター	客観的データを議論の材料として示した
	オーディオ	役に立つかどうかではなく言いたいことを言った
調和系	ボディ	主張しないが、議論の場にいた
	オイル	円滑な進行のため周囲を気遣った
	タイヤ	円滑な進行のため空気を読み、議論の流れに従っていた
	エアコン	場が心地よいものになるよう動いた

※「能力」の生きづらさをほぐす（勅使川原真衣著）より

オイルのような役割も欠かせません。

目立たないけれど、組織の中で重要な役割を担ってくれている人の存在を可視化することが組織開発の入り口。

それによって、不必要な人などいない

コミュニケーションの本質は相互変容をもたらすこと

ことに気づいてもらうのです。

そうした前提に立ったうえで、コ

「コミュニケーションとは何か」と問われれば、相互変容をもたらすものだと思われ、相互変容をもちあわすものだと自ら答えます。言葉を尽くし合い、互いの発言や質問によって、相手も自分自身も揺さぶられ、変わっていく。これがコミュニケーションの本質ではないでしょうか。もちろん、家族との日常会話や友達との雑談まで、いちいち変容を期待するものではありませんが、でも考えてみれば雑談にしても、相手の何気ないひと言に対して、「ウケる」「面白い」と感じることも、一種の変容と言えるかもしれません。

コミュニケーションは目の前の人と一対一でするものとも限りません。例えば、私はここ数年、多くの著書に世に出していますが、執筆しながら「この考え方で大丈夫だろうか」と常に脳内で自分と対話しながら書き進めています。また、出版後も内容について読者に揉んでほしいと思い、多い時には週に1回ほどトークイベントを開催し、いただいた質問はすべて次の執筆に活かしています。読者に何かしらの影響を与えていると同時に、私自身も変わっていく。まさに相互変容です。

## 問うべきは個人の「能力」ではなく「持ち味」の活かし方

対談にしても、インタビュー取材にしても、相手の発言や質問次第で、場が大きく変化していくことも実感しています。予定調和的な流れでは、その場はスムーズに進行しますが、それだけでは発展が見込めません。めんどくさいこと、わかりにくいものから逃げずに向かっていくことも、相互変容のカギになると感じています。

**星だけではなく星座として見る。組み合わせ次第で見え方は変わる**

生徒間のコミュニケーションの齟齬が原因で、クラスの行事やグループワークがうまくいかないときは、冒頭で述べたように、個々の生徒のコミュニケーションスキルの問題として片付けず、頻繁にグループ分けを行うなど組み合わせを工夫してみてもいいでしょうか。意図的に、異学年や外部の人との交流の機会を設けることもよいかもしれません。多様な人を相手にコミュニケーションすることで、「自分はコミュニケーションがないから」と自信なさげにしていた生徒が、「こういうタイプが相手だと喋れなくなってしまうな」とか、「あ

の人のようにうなずきながら聞いてくれると話しやすいな」など、自分ならではのコミュニケーションのスタイルに気づいていけると思うのです。うまくコミュニケーションがとれなかったとしても、「たまたま相性が悪かっただけ」と精神的にラクになるかもしれません。結局のところ、コミュニケーションとは双方向のかつ、その場で即興的につくられるもので、本人だけではどうにもならないし、ましてや個人の能力の問題として片付けることはできないと思います。

ある小学校の先生が、「僕は星を見ないで、星座を見るようにしている」と話していました。生徒個々の能力だけで評価せず、また、切り取られた一瞬だけで判断せず、関係性によって大きく揺れ動く様子まで俯瞰して捉えているのだと感じ、心を打たれました。

生徒同士の話し合いで分断が生じている場合でも、その状態をマイナステず、相互変容の過程として捉えてみる。反対に、話し合いが盛り上がった場合、今は盛り上がりつつあるけれど、見過ごしている点がないか少しだけ考えてみようか」などと投げかけるのもいいかもしれません。空気を壊さないよう、意見を押し殺している生徒がいるかもしれませんから。

生徒だけではなく、先生にも多様

なコミュニケーションのスタイルがあると思います。教師だからといって全員が言語優位とは限らず、書きながら考えをまとめるほうが得意な先生もいるでしょう。そのため、例えば、職員会議の前日にアジェンダを出し、前もって考える時間を設けたり、会議の場で結論を出さず、意見書の形で後日の反応を待つようにしたり。それぞれの「持ち味」を活かせるコミュニケーションの形ができたとき、生徒にもきっといい影響があるはずです。



「能力」の  
生きづらさをほぐす  
どく社

移ろいがちな他人の評価が、生きづらさを生み出す「能力」社会。そのカラクリを教育社会学と組織開発の視点から解きほぐす。著者第一作目にして話題の書。



「働く」を問い直す  
誰も取り残さない組織開発  
日経BP

若手、管理職、人事担当者、経営者。それぞれの立場で頑張っているのに、なぜかギスギスしてしまう職場を念頭に、誰も取り残さない組織開発は可能かを考える。