



COACH A Co., Ltd.



高起企业管理咨询(上海)有限公司(中国現地法人)

総経理

国際コーチ連盟アソシエイト認定コーチ

(一財)生涯学習開発財団認定コーチ

小池 恭久

## もう一度「人との関わり」を変化させる

知り合いを数人程度たどれば、世界の誰とでもつながるとい  
う「スモールワールド現象」というものがあります。

1967年に社会心理学者スタンレー・ミルグラムが行った検  
証実験では、人間の殆どは6人の知り合いでつながっている  
「六次の隔たり」という言葉で表現されました。

2011年になると、Facebookユーザーのうち任意の2人を  
隔てる人の数は平均4.74人であることがFacebookとミラ  
ノ大学による共同調査で発表されています。

高度に発達したIT技術によって、組織においても、距離が  
あってもコミュニケーションは容易になってきたはずで  
す。そして、距離を乗り越えた部署間、拠点間に様々なつながりが  
生まれ、情報がスピードを持って飛び交う「社内のスモール  
ワールド化」も加速しているはずで

ところが、中国で日系企業のプロジェクトに関わる中で、よく  
聞く声があります。

### 物理的に離れた組織の間で起きていること

「現地で何が起きているのかタイムリーな情報が入ってこない」  
「中国国内各拠点で何が起きているのかの情報が入ってこ  
ない」

「工場から、必要な情報が届かない」

「本社で何が起きているのか、なぜ方針が急に変わるのかわ  
からない」

物理的に離れた組織間で情報伝達がうまくいっていない、と  
いう声です。互いが互いを牽制し合っているようなことさえも  
見受けられます。

このような「物理的に離れた社内の情報伝達」が足かせにな

り、業績向上に向けた意思決定、実行が遅れるという現象  
は、中国でなくとも、日々起きているのではないでしょう

か。では、スモールワールド化が加速しているはずの今、こうした  
現象を乗り越えるには何が必要なのでしょう

### 情報伝達の足かせを越えるものは何か

早稲田大学入山章栄教授は、人と人の「関わり」について次  
のように述べています。

「人の認知には限界がある(=限定された合理性)。したがって  
そのまま放っておくと、目の前の知だけを組み合わせがちに  
なり、やがて組み合わせは尽きる。この理由で、組織・人から新  
しい知が生まれなくなるのだ。したがって、新しい知を生み出し  
たい企業・ビジネスパーソンがなすべき第一歩は、『自分の目  
の前ではなく、自分から離れた、遠くの知を幅広く探索し、それ  
をいま自分が持つ知と新しく組み合わせる』ことになる」と。

さらに、「人は弱いつながりの人脈を豊かにもっていれば、  
『遠くにある幅広い情報を、効率的に手に入れる』という面で  
有利になる」、「強いつながりが重要なのは『実行』の局面で  
ある。新たに生まれたアイデアは実行されてこそ、イノベー  
ションたりうる」とも述べています。

たしかに、人との「関わり」は、意識しなければ固定化しがち  
なものになります。

物理的に離れていればなお、新たな情報を手に入れるため  
の「弱いつながり」とそれを実行するための「強いつながり」、  
この両方を定期的に見直し、変化し続けることが必要なので  
はないでしょうか。

私がプロジェクトを担当しているクライアントさんにも、ご自

分と関係者の「弱いつながり」と「強いつながり」を見直し、変化を起こすことで目標達成に近づいた方が多くいらっしゃいます。

自分のコミュニケーションが日本語を話せる中国人に偏っていると感じた総経理 Aさんは、日本語を話せない中国人社員と週一回ランチに行くことにしました。

現地法人部門長のBさんは、新ビジネスを展開するために直接的なコミュニケーションの無かった本社他部門との定例TV会議を開始しました。

本社の同意を得るのに苦慮していた総経理のCさんは、日本出張時に、本社社長と1対1で話す時間を持つことで信頼関係強化に努めました。

製販一体化を目指していた営業部門長のDさんは、中国人工場幹部との直接コミュニケーションを開始し、何でも言い合える関係づくりを進めました。

しかし、こうした方々も、「えい、それ」と簡単に行動を起こせたわけではありません。

「関係者との『関わり』を変えよう」と、どこか胸の内でも思っただけでも、いざ行動に移すとすると、躊躇し尻込みしてしまう方も多くいらっしゃいます。

「人との関わり」を変化させるには、何かパワーが必要であるようです。

### 「関わり」を変えるために必要なことは？

物理的な距離を越えて情報が「聞こえる」「伝わる」ために、「弱いつながり」を増やす。同時に、その中に強固な信頼関係をベースにした「強いつながり」を作っていく。

そのために必要なことは、何なのでしょう？

日本語を話せる中国人とばかり話していたAさんも、中国語しか話さない社員とランチに出かけるまで、最初の一步をな

かなか踏み出せなかった一人です。ところが、最終的にはたくさんのことに取り組まれました。

コーチングプロジェクトの最後に、Aさんを動かしたものは何だったのか？とお聞きしました。すると一言、「勇気」だと。

「なぜ、その勇気を出せたのでしょうか？」と聞いたところ、「コーチングで『手に入れたいゴールは何か？』を聞かれ続ける中で、徐々に湧き上がってきた」とおっしゃっていました。

「人との関わり」に変化を起こした皆さんに共通するのは、どうしても手に入れたいゴールがあった、という点です。

ITインフラがどんなに整っても、手に入れたいゴールを意識し、誰とつながりたい、つながりを強化したいという目的意識がなければ、本当の意味での社内のスモールワールド化は進まないのかもしれませんが。

あなたのゴールは何ですか？

ゴールを手に入れるために誰とつながると良いですか？

誰とのつながりを強化しますか？

#### 【参考資料】

※「『スモール・ワールド』現象は、世界でさらに加速する」  
入山 章榮(著)、DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部

【WEEKLY GLOBAL COACH Vol.990 2019年8月21日配信】

#### ■小池 恭久

高起企业管理咨询(上海)有限公司(中国現地法人)

総経理

国際コーチ連盟アソシエイト認定コーチ

(一財)生涯学習開発財団認定コーチ

自身の経験を活かした多角的経営視点にたったコーチングを得意とし、現在は上海にて日本人駐在員の異文化マネジメント力向上や、次世代幹部候補のリーダー開発、組織横断コミュニケーションをテーマに、複数の日系企業組織変革プロジェクトをマネジメントしている。「生まれながらのリーダーはいない」を信条とし、クライアントが固定観念や先入観を自己認識し、ダイバーシティを受け入れることで、業績の決め手となる現場を動かすリーダーを輩出することを目指したコーチングを実施

© COACH A Co., Ltd. All rights reserved. 本書の全部または一部の無断転載・複製を禁じます。

## 株式会社コーチ・エイ

東京都千代田区九段南2-1-3 TEL 03-3237-8050  
<https://www.coacha.com>

WEEKLY GLOBAL COACH 登録はこちらのURLまたはQRコードよりご登録いただけます。

<https://www.coacha.com/wgc/>

