

第二章

3つの深度

トリプルスリーー その2

情報の共有化には「3段階の深度」がある

深度1「事実」↓深度2「意味」↓深度3「感情」

第二章

3つの深度

トリプルスリー その2

深度1「事実」 ↓ 深度2「意味」 ↓ 深度3「感情」

情報の共有化には「3段階の深度」がある

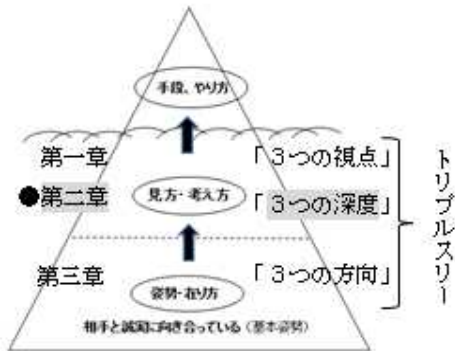
情報の共有化には、

「3段階の深度」あり

仕事は一人ではできません。関係者との情報の共有化で進んでいきます。

顧客や仕入先など社外の関係者との連絡や相談、上司からの指示、上司への提案、上司への報告、同僚や部下・後輩との連絡など、

「質の高い仕事の進め方」
の冰山図



すべての仕事は、情報の共有化（＝コミュニケーション＝意思疎通）で進んでいきます。

質の高い「情報の共有化」が質の高い「仕事の進め方」の必須条件です。

では、質の高い情報の共有化とは、どのようなことでしょうか。

私は、長年企業の内外を、「情報の共有化」という視点から、じっと目を凝らして観察してきました。その結果、「情報の共有化には『3段階の深度』がある」ことがわかってきました。

これを「3つの深度」と名付けました。「質の高い仕事の進め方」の重要な核心です。読者のみなさまにもこの深度は見えるはずですよ。

「情報の共有化」という言葉は、日常、誰でも使っていますし見聞きしますが、私たちが普段使っている「情報の共有化」は、文字・数字（データ）の共有化の感じではないでしょうか。

データの共有化も不十分ならば、もっと確実なものへと進めていかなければなりません。

たとえばですが、医療関係とか、原子力発電所などで、データの共有化に欠陥があ

った場合には、文字通り致命傷になりかねません。

しかし、データの共有化だけでよいのでしょうか。伝わらなければならないのは、「文字や数字」だけではありません。伝えたいのは「意味」です。さらに、「気持ち」も通じたいものです。

質の高い仕事をしている人は、情報の共有化を深めることを心がけながら仕事を進めています。

上肢が部下へ指示しても、指示の意図が正しく伝わっているとは限りません。文字・数字が確実に伝わっていなければ、質の高い仕事にはなりません。言葉は伝わっていても、意味が違ってない場合もあります。部下の報告も、正確に上司へ伝わっているとは限りません。

「3つの深度」の説明図

深度 1	事実情報の共有化	知っている
深度 2	意味(目的)の共有化	わかっている
深度 3	考え方の波長の共有化	「思い」の共有化 (共感、感動、やる気)

第一節 情報の共有化の深度1

「事実情報の共有化」(知っている)

情報の共有化の

● 深度1 事実情報の共有化

(知っている)

深度2 意味(目的)の共有化 (わかっている)

深度3 考え方の波長の共有化 (感情、思いの共有化)

(1) 「情報の共有化」の第一の効能は、助け合えること

出張から3日目に帰社した営業マンの武田君は、机の上にメモ用紙を発見。「N社の山口さんから電話がありました」という内容です。電話は2日前です。

「しまった・・・。なぜ、連絡してくれなかったのか!」と試みてみても手後れです。

「N社とは、やっと初受注のきっかけが掴めた。山口さんはそのキーマンなのだ」、

という情報を周りの人たちと共有していれば、頼まなくても携帯に連絡がもらえたでしょう。

A 「(孤立して)自力だけでやり遂げようとする」のか、

B 「自分の仕事の状況を周りにも知ってもらいながら、周りの人たちの状況も知りながら、仕事を進める」のか。

このA、Bの違いが個人と組織の成果に大きく影響します。仕事には自立した個人が求められますが、自立が、孤立になり、タコツボに入っては、成果はあがりません。

「自立」が終点ではありません。関係者が互いに助け合う「互恵^{ごけい}」へ、さらには「支援」へと進みたいものです。情報の共有化を深めていくと、自立した個人同士の互恵がすすみ、シナジー(相乗)効果がでてきます。

「情報の共有化」の第一の効能は、お互いに助け合えることです。

(2) 重要顧客を失った田中さんの電話

田中恵子さんは、学生時代からのアルバイト先である人材派遣会社にそのまま就職し

ました。仕事はアルバイト時代と同じ派遣の受付手配です。

その頃のある日、電話がありました。

「G社の山田ですが、いつもの説明会です。マイクを2名、アシスタント1名、受付2名、頼みます。開催日は、少し急ですが、5日後の7月1日。9時から5時までです」

「はい、毎度ありがとうございます。では、手配しておきます」

7月1日、田中さんが出勤してまもなく、電話が鳴りました。

「はい、おはようございます。(株)〇〇の田中でございます」

「どうなってるの！ 4人しか来てないが・・・。5人頼んだのに」

「えっ」

「4人では困る・・・」

「・・・」(しまった。どうしよう・・・)

あとは、しどろもどろです。上司が代ってくださり、平謝りです(田中さんが、電話を受けた際に、確認すれば起こらなかったミスです)。

上得意であるG社は、次からはライバルのR社へ契約を切り替えました。

「情報の共有化」の「深度1」「実情報の共有化」ができていない実例です。

毎度のことなのでG社からの注文書は事後にメールで届くことがよくあり、今回も未だ届いていませんでした。田中さんは、電話を受けたあと、なにか一抹の不安を感じていましたが、「たぶん、大丈夫だろう」と思っているうちに当日になったのです。

田中さんは、その頃はまだ、自分のやっている“仕事の重み”がわかっていませんでした。とにかく、確かめなかった。重要顧客を失うという、会社にとって大変なことになりました。上司からは厳しく叱られました。社会人になって最初の痛い体験です。

「7月1日、マイクを2名、アシスタント1名、受付2名」というのが「事実情報」です。田中さんと、山田さんとの間で、事実情報が共有されていなかったのです。

「深度1」の「事実情報の共有化」を確実にするためには、「確認」を怠ってはなりません。確認は基本通り実行しましょう。

- ①電話を受けるときは、メモをとる。
 - ②電話を受け終わったら復唱する。
 - ③その電話のなかで、「注文書」の発信を急いでくださるようお願いする。
 - ④不安を感じたら、躊躇せず確認メールを送り、返信で確認する。
- (立場をG社の山田さんに一転してみますと、山田さんとしても、自分の職責を果た

すためには、自分の方からの確認が必要です）
仕事を進めるには、伝えたい「内容が正確に表現」されていること、そして「確実に伝達」することが求められます。

(3) 発信は、連絡ではない

資材課の山下君は、昼過ぎに課長から呼び止められました。

「山下君、今朝ほど頼んだ、Xの不具合の件は、工場の大山課長へ連絡したか？」

「課長、ちゃんとメールを送っておきました」

「まだ、何にも、言っていないが・・・」

【さらに1時間後】

「課長、工場へ電話しましたら、大山課長は出張中です」

「何だって、いまごろ！ 不在なら、徳山係長か、津田部長に連絡しろ！」

①連絡とは、伝えたい「内容」と「意味」が相手に「届く」ことです

「メールを送っておきました」

「手紙を出しました」(ポストへ投函しました)

「不在でしたので、伝言を頼っておきました」

これらは、いずれも「発信」です。連絡したことにはなりません。

発信≠連絡です。伝えたい「内容」と「その意味」が、「相手に届いてこそ」連絡です。

② 重要な連絡には、受信確認が必要

●メールの末尾に、たとえば「この件についての、返信をお待ちしております」と、返信を求める趣旨の一文を書き込んでおくのは、一つの方法です。ただし、この方法では、返信という相手の行動を待つわけですから、返事が無い場合もありえますし、返信が遅いと不安です。

●結局、電話との併用が一番現実的な方法です。もしそれが重要・緊急な内容であれば、メールの発信後に、しばらくしてから、内容を了解していただいたかどうか「確認の電話」をするのがよいでしょう。

「今朝ほど、メールを一件送りましたが、ご覧いただきましたでしょうか・・・」

●逆に、先に電話で用件が済んだ場合でも、内容によっては、日時、場所、数量とか

を後でメール送信しておきましょう。記録に残りますし、相手が確認でき易いような処置をとっておけば万全です。

第二節 情報の共有化の深度2

「意味の共有化」(わかっている)

情報の共有化の

深度1 事実情報の共有化

(知っている)

●深度2 意味(目的)の共有化

(わかっている)

深度3 考え方の波長の共有化

(感情、思いの共有化)



(1) 経営理念は、成文化しないと共有できません

前節で述べましたが、仕事の進め方として、まず必要なのは深度1の「事実情報の共有化」です。例えば目標数値。自分の目標だけでなく、部門目標、全社目標も知ってもらいたいものです。経営理念、顧客情報、品質や原価のデータ、各種マニュアルなど共有化が期待されるものは多数あります。

中堅企業では、経営理念を文書化されている企業は少ないようです。

理念はあるのです。創業者の相談役にお会いしますと、創業時の苦労話とあわせて熱き思いが語られます。

どういう思いで創業したのか。倒産しかかったとき、どのようにして切り抜けてきたか、・・・など。

「今日まで、こういう企業になろうとして、・・・を大切にして経営してきました」。経営理念という言葉は使っておられないが、立派な理念があって今日まで発展してきたのです。

しかし、これを成文化しておかないと、従業員全員にも、これから先の経営を引き継ぐ人にも、この「思い」は伝えようがありません。

まず経営者の「思い」を、文字・数字にして顕在化し、周知する必要があります。これが、情報の共有化の第一段階である「事実情報の共有化」です。でも、ここで留まっていたら、仕事の進め方の質を高めることはできません。

(もし、現在、自社に文章化した経営理念がなければ、所属する部門のビジョンとか方針を確認しましょう)

経営理念、行動指針の文書を知っているだけ・・・
中小企業と違って、殆どの大企業には、文書にした「経営理念」があります。企業によっては、経営理念を具体化した行動指針も定めています。

情報の共有化の「3つの深度」

深度 1	事実情報の共有化	知っている
深度 2	意味(目的)の共有化	わかっている
深度 3	考え方の波長の共有化	「思い」の共有化 (共感、感動、やる気)

しかし、この経営理念の文章は、「知っている」「暗記している」だけではダメなので。経営理念の「文章を知っている」ということは、深度1「事実情報の共有化」のレベルです。共有化を深度2へ深めて、文章の「意味」をみんなが「わかっている」ことが肝心です。

時として、著名な大企業で社会常識とかけ離れた不祥事が起こります。その企業には立派な経営理念があり、社員手帳の第1ページに明記されています。「知ってはいた」が、「わかっていなかった」としか言いようがありません。

(理念の文章化ができていない企業では、所属部門の理念を部門長に尋ねましょう)

(2)「目標は、目的追及の手段なり」／目的の共有化が大切です

みんなが部門目標の数字を知っているといっても、その数値をどのように理解し、受け止めているかとなると、意味づけはさまざまです。

前期の20%アップの目標を、「どうせできない努力目標だ」という人もいます。「今までのやり方を変えてでも、必死に取り組まなければならない目標だ」と受け止める人

もいます。

目標を知っていても、評論家的な姿勢でみているのでは共有化の効果はありません。自分のこととして真剣に受け止めれば、共有化は価値があります。

伝わらなければならぬのは、経営計画の数字やメールの文字ではないのです。意味を共有することが肝心です。たとえば、「何のために」この数字にしたのか、という目的を明らかにすれば、数字の意味がわかります。目的がわからない場合には、上司に尋ねてでも知っておきたいものです。

ただし、訊き方には工夫が要ります。「目的は何ですか?」、ではまずいのです。できれば、「この件の目的は、『・・・するため』でしょうか?」と、自分なりの考えを述べる尋ね方をしましょう。

目標“数字”の共有化にとどまらず、その目的を知って“意味”を共有することが重要です。

(3) 「昭和23年12月28日」の意味は？

意味がわかるということには、その事柄の情報（事実情報）にとどまらず、その事実情報の置かれている全体状況、目的、背景、経緯、上位者の方針などの「位置づけ情報」が必要です。

同じものでも前提（位置づけ情報）が違えば意味は異なります。

広島の商品会社の技術研究会で「質の高い仕事の進め方」の講演をしたときのことです。社長、技術本部長以下、技術者が大勢出席されていました。

講演のなかで、私は「昭和9年12月28日」と発言しましたが、何の反応もありません。

つづいて、「昭和23年12月28日」と言いましたら、今度は、ざわざわと反応があったのです。

隣の人とうなぎき合っている人もいました。

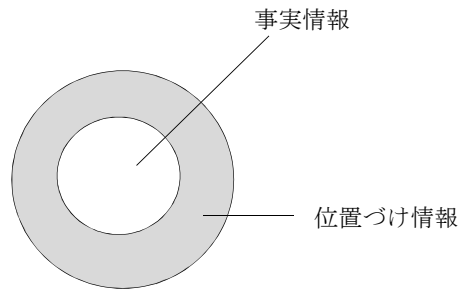
「昭和23年12月28日」は、その会社の「創業記念日」です。

社外の人には何の意味もありませんが、社員の方には重要な日です。

一方「昭和9年12月28日」は、私の誕生日です。その会社の社員には意味はありませんが、私には、大切な日です。数字という「事実情報」には、意味がないといってもいいでしょう。

背景という「位置づけ情報」が数字に意味をつけるのです。

このことから、たとえば目標管理といっても、目標数字だけを話し合うのではなく全体状況を十分話し合い、いったい「何のために」という目的を共有化する、この労力を惜しんではならないことに気づきます。



(4) 土業の仕事は、枝葉より森を教えよう

(行政書士 横須賀てるひさ氏の言葉)

〔引用文〕

実務の仕事を指導するときに気をつけたいのが、教え方です。

私の資格の行政書士なら、申請書類は1カ所でも不備があると受理されません。そのため、細かい箇所の指導が不可欠です。そうすると、どうしてもスタッフの細かいミスをいちいち指摘して、注意することに意識の大部分が向いてしまうのですが、それよりも先に、業務の全体像を教えることがより重要なのです。

例えば、私の事務所では会社設立の手続きを主に扱っています。新しいスタッフにこの仕事を指導する場合、細かい定款の記載方法やその他の書類の記載方法を教える前に、まずはそもそもの「会社」の仕組みについて解説します。

「会社には株式会社や有限会社、合同会社などいくつもの種類があつて、法務局に登記することによって法人として成立する。その前段階として、公証役場や法務局に行き、これこれの手続きをする必要がある……。」といった感じですよ。

こうして先に全体像を教えておかないと、細かい部分を指導するときに、「今、何のた

めにこの書類をつくっているのか」がわからなくなります。この基本の部分がわかっていないと、応用も利きません。

例えば、定款の作成が完了したら、公証役場に認証を受けに行くわけですが、その全体像を教えていなかった場合、スタッフには定款の作成が終了した時点で仕事が終わるように見えてしまうのです。

会社設立手続きの内容を全体的に知っている人にとっては、定款作成の次のステップが「公証役場で認証を受けること」だというのは、当たり前すぎて、むしろ意識しないとそれを指導するのを忘れてしまいがちです。しかし、全体像が見えていない人にとっては、「公証役場に電話をして、予約をとる」というところまで気が回るわけがありません。ですから、こちらが教えない限りは、定款をつくったところで仕事が終了になってしまうのです。

そして、それを見た所長が「定款の作成は終わったのか？」と聞くと、「はい、終わりました」と返事が返ってきます。次に「公証役場には連絡したの？」と聞くと、「まだ連絡していません」となります。

全体像がわかっていれば「次は公証役場に連絡する、ということでしょう？」

と進んで聞いてくれることもありえますのですが、教えていないと「気が回らない人」に見えてしまうのです。

ここで「なんで公証役場に連絡しないんだ！」と叱っても、スタッフはなぜ叱られているのがわかりません。それは全体像を教えられていないからで、スタッフに責任があるわけではなく、むしろそれを教えていない所長に責任があるのです。

まずは仕事の全体像を伝えてから、細かい手続きを伝えていく。この順番を、間違えないようにしてください。〔引用終り〕

（出典：『もう、資格だけでは食べていけない』（横須賀てるひさ著 すばる舎刊）

全体像を教えることで、やっていることの位置づけがわかり、指示する上司と指示を受ける部下の間で、意味の共有化（深度2）できます。



第三節 情報の共有化深度3

「考え方の波長の共有化」

情報の共有化の

深度1 事実情報の共有化 (知っている)

深度2 意味(目的)の共有化 (わかっている)

● 深度3 考え方の波長の共有化 (感情、思いの共有化)

(1) 考え方の波長の共有化 / 「感情」(思い)の共有化

手紙、電話、FAX、パソコン・メール、スマホへと連絡手段は進歩しました。

国境を越えて、瞬時に受発信ができ、膨大な情報を蓄積・検索できるインターネットによって、仕事の手段は革新しました。しかし、手段の高度化だけでは人間の営みはうまくいきません。「心」が情報の共有化を深めます。

そして、情報の共有化の深化が個人レベルにとどまらず、「組織全体が情報の共有化を深める」方向に向かうとき、その組織では人が育ち、業績があがります。

その共有化は、深めていくことが大切です。情報の共有化が、深度1から深度2へ深まるのは、論理の世界といえます。

ワケ（理屈）がわかるのです。

しかし、「理屈はあなたのおっしゃる通りだが、賛成はできない」、「あなたの言うことに反論できないが、一緒にやりたくない」というような世界があります。

感性の世界です。人間は感情の動物です。

考え方の波長が違えば、波は打ち消し合ってさざ波も立たないでしょう。

波長が合えば波はうねりになります。組織がうねってきます。そして心が揃い、マンパワーがさらに高まるのです。楽しいし成果が上がります。

このようなことは、きっと、読者の皆様も経験されたことがあるでしょう。

では、どうすれば「考え方の波長が共有化」されるのでしょうか。

近頃は、隣の人、向かい合って座っている人とも会話をせずに、メールで済ます人がいます。しかし、メールの文字だけでは情報の共有化を深めることはできません。手書きの手紙・ハガキとか、音声での連絡とかが大切です。感性に訴えて心を伝えるためには、デジタルよりもアナログの方がよいのです。

そして、最後は、対面して（熱き）「思い」を直接語りかけ、対話する以外に方法はありません。私たちが、本当に伝えたいのは「思い」です。コンピュータにはできないことです。

「考え方の波長の共有化」とは、「思い」の共有化です。経営幹部・中堅幹部の方々にも、ベテラン社員にも、若手社員、派遣社員にも、すべての人に必要です。「思い」の共有化は、仕事の場だけでなく、地域社会でも、家庭でも必要です。

「**事実情報**」（文字、数字）から、その「**意味**」さらには「**思い**」に至るまで共有しようとするれば、「**事実情報**」に目的とか背景とかの「**位置づけ情報**」を加え、さらに自分の価値観、熱意、誠意ある態度、人格、…といったものが影響を及ぼし相手に感受される。

ここに至って、はじめてその「思い」は深く共有されるのではないのでしょうか。

(2) 事例 カルテを早く！

診療科目が複数あるかなり大規模な病院でのことです。

毎朝、受付係が各診療科にカルテを回すときのことです。同じように各科にカルテを回しても内科だけは、いつも「まだ？ はやく！」と急（せ）かすのです。少しでも遅れようものなら、看護師長から強く叱られます。

ある日、またカルテを回すのが遅くなったので、受付係のA子さんは看護師長のところに謝りに行きました。

そのとき、A子さんは思い切って訊いてみました。

「どうして内科だけいつもカルテを急ぐのですか？ほかの診療科からはそんなにきつく言われることはないのに・・・」

すると、看護師長はA子さんにこう答えました。

「うちは糖尿病の患者さんが多い。糖尿病の患者さんは、食事をせずに診察、検査にこられる。だから、少しでも遅くなると、すぐイライラされる。そんな患者さんのためにも、カルテを早く持つてきてほしい」

急ぐには、急ぐなりの理由があったのです。

「そういうワケだったのか・・・」

背景がわかったA子さんは、受付係のミーティングでこのことを報告しました。他の受付係も、なぜ内科が急かすのかが理解できたので、これからは気をつけようという共通認識が生まれました。

「内科へは、カルテを早く持つてきて・・・」ということだけが伝わっていた場合（深度1）よりも、随分いい状況になってきました。

これが、背景や目的によって「意味の共有化」（深度2度）が実現できた事例です。

これまでに、内科のほうでもただ急かすだけでなく、その事情をあらかじめ受付係に連絡しおいて欲しかったですね。

(3)「カルテを早く(つづき)」 (深度3)まで深めましょう

ところで、この「内科には食事抜きで診察、検査に来られる糖尿病患者が多いので、カルテを早く回してほしい」という連絡を受付係にするとき、どのような方法があるのでしょうか？ メールで伝える、文書で回す、院内連絡会議で知らせるなど、いろいろな方法が考えられます。

このとき、同じ事情や目的の説明といっても、ただメールを発信しただけで、相手にこちらが思っているように動いてもらうのは、難しいでしょう。

「また内科が勝手なことを言ってきたら」程度にしか思われないかもしれませんが・・・から・・・

これに対し、内科の看護師長が自ら受付係のミーティングに出向き、対面しての直接対話で訴えたらどうでしょう。受付係の納得する度合いは、大幅に上がるはずですよ。

直接みんなに会って口頭で訴え、質疑応答も交わしてこそ、自分の「気持ち」が伝わるのです。表情とか、声の大きさとか、雰囲気など対面してこそ伝えることのできる情報は多いのです。

これが「意味の共有化」から「気持ちの共有化」へと情報の共有化の深度を深めるということです。直接対話での全身から発する「心」が共感・感動を生むのです。

そして、上下左右、関係者が、お互いに共感できると、楽しいし成果が上がります。

しかし、直接対話をしたくても、どうしてもメールか文章で回すしかない場合には、必要事項（深度1）と、その意味（深度2）を伝えるという意識だけではなく、状況によつては、「気持ち（深度3）を伝えたい」という意識を強くもつて、文面を工夫しましょう。自分の気持ちを、率直に書くのもよいでしょう。

“できる人”は、情報の共有化といっても“思い”を共にするレベルを目指しています。

（4）25日頃には引き渡せるように頑張ろう！



F工務店では、原因はさまざまですが、工期遅れが何件か続きお客さまから苦情が出

ました。なかには、たいした問題も無いのに、工期が少し遅れるようなこともありま
た。

当然、社内でも問題になり、工期厳守の社長通達が出されましたが、効果がありませ
ん。

その折り、社長指示で、品質管理課の鈴木係長が、「質の高い仕事の進め方」の研修
を受けました。研修で学んできた鈴木係長の提案で、工期のずれが絶対に許されないな
ら、「その事情をみんなで共有化する」ことを申し合わせました。

社長は、工期遅れの原因について、人的要因の重要さを直感していました。だから鈴
木係長に研修の受講を指示し、彼の提案を即取り上げたのです。

その申し合わせによって、たとえば、「このM邸の工期は3月31日だが、『Mさん
は仮住まいの契約を、3月末までしかしておられないのだ』」という背景を共有化する
ようになったのです。

そういう事情がわかれば、3月31日は絶対に遅らせることはできないことがわかり
ます。以後、重要な工期遅れは無くなりました。

さらには、「3月31日に引き渡したのでは、引っ越しにお困りだろう。みんなで力

をあわせて、25日頃には引き渡せるように頑張ろう！」、というところまでチームワークが盛りあがったのでした。

つまり、情報の共有化が、【深度2】の「意味の共有化」から、【深度3】の「考え方の波長の共有化」へと深まったのです。

(5) 「今度から営業会議に私も出席させて・・・」

C社の研修を名古屋でおこなったときのことです。

組織の活性化を目的とした、課ぐるみの一泊二日の研修でした。名古屋支店の営業一課と二課、それに金沢営業所からも全員が参加されていました。

金沢からは、所長以下男性が5名と、内勤の事務の女性1名が参加されました。

研修は、課の「強みと弱み」の現状把握からはじまり、その原因探しへと進みました。

そして、「どんな課にしたいか」という目標づくりへ移りました。

2日目に入り、そのために、みんなでどのようなことをするのか、という具体策づくりに取り組みました。その頃には、雰囲気は、熱気を感じるぐらいに、盛り上がってき

ました。

最後に、みんなで感想を述べ合ったのですが、金沢営業所の女性（A子さん）の発言と、所長の言葉が印象的でした。

「夜遅くまで営業所のことを話し合っただけ疲れたけれど、気持ちはずっとすがすがしいです。入社して2年目ですが、営業の人たちが日々どんな苦勞をしているのか、はじめて具体的によくわかりました。所長さんの悩みも知ったし、事務を執りながら、電話でどんな対応をしたらいいのか、わかりました。

「ありがとうございます。参加を嫌がっていたので、私も気になっていたんだ。よかった」

「今度から、月曜夜の営業会議に、私も出させてください」

「ほんと！ 来期の目標、なんとかかなりそうな気がしてきましたよ」

（所長さんの笑顔が忘れられません）

気の利いた仕事

Aさんは、ビジネスマナーも電話の対応も確実にできていたと思います。

しかし、営業のみんなが、どんなことをしているのか、何を考えているのか、あのお客様とはどんな問題が起こっているのか、所長は何を目指しているのか、それらがわか

った今、お客様との対応に深みがでてきました。

また、月曜日の夜の営業会議も、全員参加で情報の共有化は一段と深まったことでしょう。「考え方の波長の共有化」です。思いを共にでき、心が揃ってきたのです。

指示命令で、A子さんを営業会議に出席させることは、可能です。しかし、その場合、身体は動いても、心までは動かなかったと思います。

(6) 「送り手と受け手の共振を起す」(花王の元社長常盤文克氏)

人は誰でも、自分の「関心領域」のなかにある事象は意識にのぼります。関心がないと「見れども見えず・聞けども聞こえず」です。ですから、自分の関心領域の限界と偏りを知ることが大切です。上司も部下も普段から相手の関心領域に注意を払い、また、自分の関心のあるところを相手に知らしめておくことが必要です。

次に、花王の元社長常盤文克氏の「送り手と受け手の共振を起す」という一文を紹介します。「受信者による意味づけ」を考える際に、参考になる情報です。

〔引用文〕

『波長が合う』という言葉がある。

かつて研究所の長をしていたときのことである。各研究室の室長を10人ばかり集めて定期的にミーティングを開いていた。しかし、そこで話したことが組織全体に伝わっていないのではないかと感じるものがしばしばあった。

私の話し方が悪かったのか、あるいは室長の研究員への伝え方に問題があったのか。

そこで、あるときミーティングのあとで、それぞれの室長に私の話を記録したメモを提出してもらった。はたして、人により話の受け取り方や解釈が驚くほどバラバラであった。一人ひとりの室長は、自分の関心のあることしか聞いていなかった。聞いていても、話が頭の中に入っていなかったのである。逆に、メモをよく読むと、各自がいま、どのようなことに関心を持っているのか、手に取るように見えてきたのである。

このことから私は、問題はだれその話し方や聞き方のよし悪しではなく、そもそも情報とは、受け手に関心のあることしか伝わらないと思うようになった。同じことを話しても、伝わり方は人の数だけ違うのである。

この伝わる、伝わらないを分けるものは何だろうか。

私は、人の送り出す情報には、それぞれ独自の「波長」があるのではないかと考えている。受け手とはラジオやトランシーバーのようなものであり、自分に合った波長しか受信できない。発信した情報の波長と、受信する側の波長とが共振したときにのみ情報は伝わる。

『情報の共有』と称して、いくら情報を発信しても、その背後に『価値観の共有』がなければ（受信機の周波数が合わなければ）、情報は受け手のなかで共振しない。つまり、伝わらないのである。情報は受け手のなかで共振し、それが「体化」したとき、はじめてその人の知となるのである。そして、ほとんどの情報は、共振を起こすことなく、たんに情報として受け手の頭を通り過ぎてしまう。

『波長が合う、合わない』とは、きわめて人間臭い言葉であるが、その背後にある価値観の共有、あるいは「気」「愛」「志」そして信頼の「信」などの有無こそ知の伝達に決定的な影響を与えるのではないだろうか。知が共振するときは、そこにつねに人の温もりがあるのである。」〔引用終り〕

（出典『質の経営論』常盤文克著 ダイアモンド社）

「手を打てば、下女は茶を汲み 鳥は立つ 鯉はより来る 猿沢の池」という古歌があります。

場面は、猿沢の池の茶屋でしょう。手を打つと、女中はお茶を持ってくる。鳥は驚いて飛び立ち、鯉は餌をくれる合図だと思って寄ってくる。三者三様の反応です。手を打った音が、何を意味しているのか。受け手は、それぞれが異なった意味づけをしています。



「3つの深度」のまとめ

「3つの深度」とは・・・

仕事は関係者との情報のやり取り、つまり「情報の共有化」で進んでいきますが、「情報の共有化」には「3段階の深度」があります。

① 「深度1」（事実） 「事実情報の共有化」

② 「深度2」（意味） 「意味（目的）の共有化」

③ 「深度3」（感情） 「考え方の波長の共有化」

普段、電話やメールなどでやり取りしている「言葉や数字」は、「事実情報」です。

仕事を進めるためには、伝えたい内容（事実）が正確に表現されていること、そして確実に伝達することが求められます。

しかし、伝えなければならないのは、言葉や数字だ

情報の共有化の「3つの深度」

深度1	事実情報の共有化	知っている
深度2	意味(目的)の共有化	わかっている
深度3	考え方の波長の共有化	「思い」の共有化 (共感、感動、やる気)

けではありません。言葉や数字の「意味」が伝わり、さらには「思い」（感情）を共にしたいものです。「意味の共有化」、「思いの共有化」が仕事の質を高めます。

「深度1」（事実情報の共有化）・・・とは、例えば、わが社の今期の売上目標の数字を全社員が知っていることです。

「深度2」（意味の共有化）・・・は、例えば今期の目標は、なぜ前期より20%も高いのか、関係者が目標を意味づける目的や背景事情をわかっていて、「意味」が共有されていることです。

「深度3」（考え方の波長の共有化）・・・とは、「意味」がわかっているだけでなく、社員全員が「思いを共に」にして目標達成に懸命取り組んでいる状況です。

「人は誰でも理解欲求を持っています」。そして「感情の動物です」。ワケを知りたいのです。ワケがわかり、思いが通じれば体は動きます。

単なる共有化ではなく、情報の共有化を「深める」ことが肝心です。

組織全体で情報の共有化が深まってくると、お互いの意図する「意味」と「思い」が伝わり、いたるところで気の利いた自発的な働きが出るようになります。また、助け合いが生まれます。互恵です。