

# 言語化力をビジネスの武器にする

中川貞夫

## 1. はじめに

20年近く多くの中小企業経営者と接触、交流、支援の体験を積んできた。私の場合は自分を理解してもらい、相手の経営課題の解決に自分の持っているものを役立てたいというのがあらゆる場面での基調である。自分と言う人間を理解してもらうのも自分から助言・提案を受け入れてもらうのもすべては「ことば」を通してである。

「ことば」は口頭から始まるが、取引関係を一步進める場合や請けた仕事の成果報告等は最終的には文書になる。文書は何度でも読み返すので文書を通して理解され、受け容れ、納得されれば関係は口頭だけの場合よりも格段に深まる。口頭説明なしに文書だけで伝わるのが理想と考えている。提案書などが最たるもので、難しいがこの文書一枚で仕事が獲れるか獲れないか、何度も推敲を重ねる。この真剣勝負で磨かれたものは多い。

中小企業経営診断シンポジウム論文への応募、企業診断ニュース（註1）への投稿を経験する中で論文作成には抵抗感、苦手意識はなくなった、テーマを決めて構想を練るまでは重いが書き出すと筆が進むことが多い。

註）一般社団法人中小企業診断士協会の広報誌

一方で周りを見ると論文を書く人は少ない。文書化というと面倒だ、論文に至ってはさらに苦手と考える方が多いように思う。診断ニュースの投稿欄で静岡県の診断士の名前を見るのは1年に1回くらいではないか。投稿が少ないからといって実績が少ないわけではない、書いて出すのが面倒だ、どう書いてよいか分からないのが実態ではないか。

伝えたい思いがある人、自分の記録を残したい人、こんなことをやっている、まわりに知ってほしい人、論文は苦手なので、これを機会に苦手意識をなくしたい人はいるはずだ、その人たちの背中を押す場を自分で用意しようと始めたのが「ふじのくに論文塾」である。これまで第1期から4期まで参加者全員が論文をものにし、自信を深めている。

ことばを発信する力を強める参考になればと、私自身の体験および論文塾を通して分かったこと、参加者の声などを紹介する。

## 2. 人はことばを通して自分の考えをまとめ人との関係づくりをする

### (1) 自分の考えを伝える

自分の会社員時代を振り返ると、就いたのがスタッフ的な仕事が多かった。権限の力でなく納得、共感を得て協力者になってもらう仕事が殆どだった。

協力者になってもらうには、自分の考えていることを理解してもらうことが最初のハードルだった。まずは最後まで聞いてもらうこと、そのためには相手の側に立ってこの話しは通じるかを何度も推敲した。反発や反対意見も受け入れて聞いた。こういう状況にあったことで丁寧に自分の考えを伝えることは面倒と思わなくなった。

## **(2) 何かを企画したときに人に聞いてもらう**

事業の立上げや見込み客への提案等を自分で考えた時には、周りの誰かを捉まえて意見を聞く。意見を聞くためには、自分がどんな点で迷っているかを相手に理解してもらわないといけない。かなりエネルギーが要るが、相談相手に自分と同じ情報を持ってもらわないと良い助言は期待できない。なぜそのように考えたのか、相手の考えを聞きたいところはどこか、その理由は、と順序立てて話しをすることになる。自分の問題意識を理解してもらうために説明していると頭が整理される、場合によっては解がおのずと見えてくる。

## **(3) 人間理解が出発点**

孤立しては良い考え、良い企画はできない。自分の意見を聞いて受け止める人が居て発想が肉付けされ深まる。これが周囲の人に聞いてもらう意味だと考える。

「人は何によって変わるのでしょいか。人は他の人を理解しようとすることによって変わるものであります。他の人を理解しようとするによって自分自身を知ることになるのです。」長男の卒業式で学長の挨拶にあった言葉である。50歳代の半ばだったか、共感できる言葉に出あって意を強くした。

## **(4) 人に理解してもらう聞く姿勢**

私は自分が話す時間よりも相手の話しを聞く時間を多くとるように努めている。相手の悩み・要求を理解するために何を知るべきか、仮説があるから知りたいことが分かる。仮説を導き出すには体験の中からこれは使えるという「引き出し」が役に立つ。この引き出しはことばにすることによって使える武器になる。

聞いた（理解した）ことを自分のことばで相手に確認する、「あなたの言いたいことはこういうことですね」「もやもやしてうまく言えなかったが、それがいいかったんだ！」と言ってもらうのが理想である。問題解決のヒヤリングでは、相手の話す言葉の中に解が見つかることも多々あ

る。

### 3. ことばを資産にする

#### (1) しゃべることと書くことの違い

論文塾参加者に「話すことと、書くことの違い、書くことの難しさを実感しました。」という声がある。同時に「書くことは、ごまかしが効かない世界です。」とも言っている。喋るのに対して、文書は構成の流れや論点の論理性や要求されることが多くなる。文章として完成させて初めて箇条書きでは見えないところが見えることもある。それだけに文書にする過程で気づきや強化される能力要素も多い。

話しことばを文書にするのは最適な表現を考えたり、要旨と関係の薄いムダな部分を捨てたりと集中力がある、だからこそこのプロセスを通して考察のレベルを一段引き上げることができる。

#### (2) 文書化の特徴

ことばは文書になって繰り返し使える、対面していなくても伝わる。分かりやすいことが第一である。文書化によって伝承しにくい暗黙知から伝承が可能な形式知となり、知的資産として価値が高くなる。

問題解決についていえば定石を作ることで成功率が高まる。抽象化、普遍化することで応用が利き、初めてのケースであっても参照できて役に立つ。文書を参照して使うほど資産としてのことば（内容）が磨かれ価値が高める。

#### (3) 文書化（言語化）能力を高める

私は、言語化能力は修辞力（註 2）や表現力ではないと考えている。研究論文、コンサルティング事例、提案書など自分の仕事のコアとなる領域で人に見てもらい、共感をもらいたい場でこそ言語化能力は磨かれる。言語化するということは仕事そのもの、仕事力を上げるということである。つまり言語化能力をあげるということは、仕事能力を上げることと一体である。そのためには、しんどいことを妥協せずにやりきりたい。

註 2) 言葉を美しく巧みに用いて効果的に表現すること。また、その技術。レトリック。（デジタル大辞泉 修辞の用語解説）

#### (4) 技能伝承は技能の言語化から

私は平成 18 年から中小企業の技能伝承支援に関わった。厚労省の研究会で海外で技術支援者を育成するためのカリキュラム CUDBAS をベースにした。CUDBAS ではまず技能の洗出しから出発する。技能者に「あなたの仕事を要求された品質で仕上げるために必要な能力は何ですか？」とたずね能力カードにそれぞれが思うことを書き出してもらい、能力カードを読み合わせその会社の必要技能を決定する。後で気づいたことだが、これは言語化による暗黙知の形式知化である。普段、書くことが主たる仕事でない熟練技能者から能力の種類を聞き出せる、まさに言語化そのものである。

#### 4. 言語化の壁と課題

「はじめに」に述べたように、いざ書きものにするとすると苦手意識（壁）がある。次の言葉は論文塾参加者の声であるが、これは一般的な声だと考える。

「仕事柄、本を読んだり、報告書を書くなど、文章には親しみがあると思っていました。しかし、いざ自分の考えていることを論文というかたちで書こうとしても、うまくまとめることができず悩んでいました。」

「論文塾に参加してみて、自分の考えや主張を文章に著わすことが、いかに難しいことかわかりました。何度も書き直し、訂正し、ようやくかたちにすることができました。頭の中でイメージしたり、口頭で話したりする時には、ある程度構想が出来上がっていると思っていても、実際には 20%程度しか完成していないのかもしれない。なぜなら、ペンを持って紙に書きだしてから、論文を書き上げるまでには、“なんという遠い道のりが存在していたのか！”と、いつも驚いてしまう。」

話すことは問題なくても書きものにすると立ち止まってしまう。大事なことだと思っていない、面倒だと思う、やり方（書き方、使い方）が分からない、忙しさにまぎれて先送りする、習得する機会がない等の理由を付けて。

自分にも同様の書かない理由はあったが、それをやらなければ次へ進まない状況にあった。

その壁は書くことの実践でしか解決できない。そこで書きものに落としたいと思う人が集まって一緒に取り組んだら 1 人よりも進むのではないかと考えたのが「ふじの国論文塾」である。

#### 5. ふじの国論文塾の狙いと成果

## (1) ふじの国論文塾の呼びかけ

静岡県中小企業診断士協会の広報誌「診断士広報しずおか」に下記の内容で参加者を募った。

論文を書いてみませんか（論文塾のお誘い）
(1) 対象者 ・ 伝えたい思いがある人 ・ 自分の記録を残したい人 ・ こんなことをやっている、と、まわりに知ってほしい人 ・ 論文は苦手なので、これを機会に苦手意識をなくしたい人
(2) 進め方 テーマを持って論文を完成しようとする人で研究会を立ち上げます。 ・ 課題は必ずやってくる。 ・ 他のメンバーの論文を聞いて刺激やヒントを得るとともに、積極的に意見を出し合います。 ・ 作成者は、メンバーの意見で納得できるものは参考にして、あくまで自力で論文を完成します。 ・ 作成論文は、診断ニュースへの投稿、シンポジウム論文応募につなげます。
(2) 論文作成を通して得られるもの ・ 自分の主張、強みを客観的に見つめる場を持てます。 ・ 自分の成し遂げた記録が残ります。 ・ 他者（見込み客、支援機関、同業者）からの理解が深まります。 ・ 営業のツールになります。 ・ 次に論文を書くときに、ハードルが低くなります。

参加者があるだろうかと不安な中でいたところ、「今からでも参加できますか」と申し込んでくれた方がいて、こういう企画を待っていた人がいることを知って元気が出たことを思い出す。

## (2) テーマ選定の理由が論文執筆のエネルギー

書きたいことがあること、さらに書きたい理由があるはずで、そこをはっきりさせることによって論文作成のエネルギーとすることができる。「何を卒業論文のテーマにすべきか苦しんでいた私に教師は『どんなテーマを選んでもよいが、それをやらなければ生きてはゆけないと思うようなテーマを選ぶことですね。』といわれたのです。」は先にとりあげた学長のことばである。私にとって中小企業支援と能力開発は終生のテーマであるが、この学長のことばに励まされている。参加者にはプロフィール、テーマ名、テーマ選定の理由を事前調査表（企画書）に書いて第1回で披露しあう。

## (3) 論文塾は相互啓発の道場、体当たりで腕を磨く

こだわりのテーマについて論文を書くことは、自分の生き方を語ることでもある、自分をさらけ出すことで周りから助言を得やすい。メンバーは同じ立場（論文を書く）で参画、人の論文にも

積極的に意見を出す。論文塾参加者も次のように語っている。

「メンバーの皆さんからのアドバイスが、様々な気づきを生むことにつながりました。それに加えて、メンバーの皆さんの他の方へのアドバイスや意見が、間接的に自分自身へのアドバイスにもなったことも多々ありました。また他の方が発表される論文について、私自身が論評を加えなければならないので、集中して発表を聴かなければならなかったこと、内容を理解しなければならなかったことは、頭をフルに使う良い機会となりました。」

「自分の原稿を書いているとオカシイところがわからないが、メンバーの論文を読み合わせすると他人の原稿のおかしいところはよくわかる。批評し合う事はたいせつだと思う。」

#### **(4) 論文完成の達成感、自信を持ってもらう**

全力で作成したものは完成後の手応えも大きい。「出来映えはともかくとして、論文という他人に見せる作品を完成させた時には、自分が何を考えていたのかを明快に知らされるというご褒美を頂くことが出来る。」

「3人だけの贅沢な指導と添削により、回を重ねるごとに、粗削りな内容が「第三者へ伝える」という目的に添ってブラッシュアップされていくのを実感できた。文章のテクニック以上に、「なぜそれを書きたいか」「本当に言いたいことは何か」という根本を、自分自身でも見つめなおす貴重な機会になった。この論文塾との出会いが無ければ、「論文を書く」というチャレンジを私はしなかったと思う。」

## **6. ことばを生かして組織人スキルを高めよう**

### **(1) ことばを介して協働作業を進める**

組織が有効に機能するには、①共通目的、②協働意思（貢献意欲）、③コミュニケーション3つの要素が必要と言われる（註3）。

組織人の価値は組織の目的に貢献できること、貢献できるためにはどんな能力が必要なのだろうか。組織の目的を遂行する上で常に障害事項が発生する。組織人として問題を把握し、創造的に解決策を立て、実行することを期待されている。これらは協働作業なしでは解決できない。

問題点を把握するための協働作業、解決策を立てるための協働作業、解決策を実施に移す協働作業である。協働作業には相手を理解する力、共感を得る力、発信する力が必要となる。これらはすべてことばを介して行われる。ことばを聞き、発信する力が欠かせない。

註 3) チェスター・アーヴィング・バーナード（ニュージャージー・ベル電話会社社長を務め、

その社長在任中の1938年に主著『経営者の役割』を刊行し、それによって科学的管理法のフレデリック・テイラーと並び称される経営学者としての名声を確立した。ウィキペディア)

## (2) 言語化プロセスをとおした資産（引き出し）づくり

ことばを介して共同作業の相手に自分の考えを伝え、良い関係づくりをするには工夫や精神的エネルギーが要る。その時に頼りになるのが引き出し（メソッド、定石、仮説）である。

40歳代の後半に名古屋市立大学の大学院での指導教官から「情報はフロー、知識はストック」と教わった。経験から得た知見、教訓を繰り返し使える知識としてストックできれば自分の知的武器として繰り返し使える。このことはその後、何回も体験して納得できた。また40歳代の前半にコンサルタントから「面倒だから価値がある」ことを聞いた。

言語化過程で産みの苦しみを経るから価値がある。普段使わない頭脳を使う、あいまいさがあると気になる、だから思考のレベルが上がり、説得力が付く。

言語化能力を高めることは、プロ職業人としての基本的な能力を高めることである。

## おわりに

これまでキャリア開発やコンサルティングの要点について論文を書いてきた。今回の「ことばを生かす」は会社員時代からコンサルタントとして自立するまで、漠然と大事だなと感じていたことだが、いざ書きものにすると「産みの苦しみ」を経験した。当たり前のようでなかなか論理立てて思いをまとめることが難しかった。

論文塾を立ち上げて5回目を迎え、ここまで続くとは予想できなかった。論文を書いてみたいという潜在的なニーズがあることを確認できた。参加者の感想も論文塾の狙いを検証できてありがたかった。また、口コミで新たなメンバーが参加してくれたのも励ましとなった。

中小企業支援は自分のライフワークだと考えている。中小企業の支援にあたる仲間たちがことばの力を生かしてさらに活躍してくれることを願っている