**№69　テーマ『統一から統合へ』**

**講話日2018年8月10日**

**本当にとにかく今年はもう猛暑酷暑でね、部屋に入るとまためちゃくちゃ冷房が効いていたりして、特に電車はものすごい冷えてましたね。熱中症を気にするより冷房症になってしまいそうな感じがするほど寒暖の差が激しい環境の中を動かなければならないので、今年は体調調節はねちょっと本当に大変なぐらいに感じますね。**

**とにかく社会情勢としては毎日のように組織内部におけるパワーハラスメントというトップの方々が部下に対してどういう態度で接しているかというようなことが色々問題になり、また話題になり事件になって、これまでの古い体質を持った組織のあり方というものが本当にもうやり玉に挙がっているようなそういう状況ではないかというふうに思われます。**

**とにかくこれもやっぱりもう本当に時代の大転換期、原理的変革が求められているということの本当に象徴的な証明になるような、そういう事件ではないかと思うんですね。そういう意味でも我々はやはり、ますますですねこの社会構造の転換、すなわち人間が人間を支配する縦型社会というものが音を立てて崩れ去っていて、そしてこの人間が人間を支配しないようなフラットな横型の社会というものが今歴史的にこう求められる、そういう時代になったんだということを肝に銘じて、理解しておかなければならない現実ではないかという風に思われます。**

**そういうこの縦型の社会の中に企業はずっとあってやってきましたので、必然的に企業の経営システムとうものも、縦型の構造を持った支配と命令と管理というそういう形での企業組織のシステムのあり方というものはずっと続いていたわけなんですけども、もはや支配という意識も命令という伝達スタイルもまた管理という組織運営の仕方も、全く機能しなくなったと言わなければならない事件がとにかく頻発しているということであります。**

**たけどこれはまだまだ氷山の一角という風に言うことができるものだと言えます。やはり大きな組織になればなるほど、まだまだやはりこの命令的な意思の伝達ということが常に行われておりますし、また段階を踏んで組織の頂点に立つという、そういう組織というものの作られかたというものがありますので、部下の方でも、いわゆるリーダーの言うことには絶対服従という、いわゆる運動まがいの絶対服従という姿勢が企業には非常に強くまだあるところが多いと思います。**

**ちょっとでも逆らったらもう左遷される、あるいはチームから外されてしまうという、そういう危険もあったりなんかして、そういうことも不安になってですね、ついつい逆らえないというそういう雰囲気が組織にはあるんじゃないかと思うんですね。**

**そういう意味ではまだまだ支配と命令というのは、命令する側においても、命令される側においてもある意味でこの致し方のないこととして存続しているということになっておるんじゃないかと思います。**

**これは命を預かる病院などでも、事態は時を待たないという状況で、お医者さんの命令を看護士さんたちはすぐに実行するような、そういうことを要求されるので本当に上意下達ということは、何の疑問もなく行わなければ現実的に対応できないというような組織もあったりしますし、まだまだ大学でもやはりそういう上意下達という状況ですし、部活なんかでも本当に監督の言うことは絶対服従というそういう感じで、まあ今ちょうど甲子園で野球がなされておりますけれども、監督と高校生の関係を見てもですね、やはり絶対服従ということは基本なんですね。ある意味でその方が組織としてはスムーズというか、敏速に動くことができる、またあまり問題が生じて揉めないというようなこともあって、命令と支配というものは組織の能率・スピードという要請からも肯定されている面があると思います。**

**だけども時代としての要請としては、人間関係において横型のフラットな関係というものを意識したような対応というものをしていかなければならないというふうに考えるのが現実の要請ではないかと思います。とくにこの支配・命令される側の方からの要請として、フラットな対応っていうのが求められる時代になってきている。**

**そういうところから感性論哲学では、支配の経営に対して愛の経営、命令の経営に対して対話の経営、そして管理の経営に対してパートナーシップの経営ということを原理的転換としてお話をしているわけですね。これはある意味、時代の流れとしてですね、不可逆的な逆戻りすることはない、決定的なですね、方向性というようにいうことができるこの変化の原理ではないかというふうに思います。**

**しかしながらこの組織というものは、やはりその頂点に立つ経営者あるいは社長さんというものが年度方針も発表し、また企業のあり方に対する基本的な方向性というようなものも示していかなければ、みんないうことを聞いていては、もう収拾のつかない混乱に陥ってしまいますので、やはりトップに立てば自分の考えというのを勇気を持って自信を持って全社員に伝達、発表するというふうなことをやっぱりやっていかなければ組織というものは動きません。これはやっぱり組織というものがある以上、しかもそれがピラミッド的な体型というものを持った組織というものである限りは、頂点に立つ者が方針なり、計画なりを決めて、部下に伝えるというこの在り方はなくなることはないと思います。**

**それもやはり最近は経営の中でも合議制というようなものもあってですね、社長だけで決めるんじゃなくって役員会で議論・討議してそして社員を巻き込んだ経営というものをしていかなければならないというようなことを言われることもあるんですけど、だけどやはりいろんな意見が出てくれば最終的にそれをまとめる、あるいは結論を出すのはやはり頂点に立つ社長の責任であり、仕事であります。だから最終的にやっぱり社長は一応人の意見にも耳を傾けますけど、最終的には自分の決断というものを全社員に浸透させるということがまず経営上求められる課題ではないかと思うんですね。そういうことを考えてみるとですね、ついついピラミッド的なヒエラルキーを持った組織の中では社長の意思の伝達というものはついつい命令的になり、あるいは支配的に伝達されるということになってしまいやすいんですけど、そこをどういうふうにパワーハラスメントというような、そういう意識を部下が持たないような形で、トップの意向を底辺にまで浸透させるということをするかということが今、実際に組織運営として問われている課題ではないかと思います。**

**そこで大事になってくるのが、意思を伝達する時の伝達する側のトップのあり方ではないかと思うんですね。伝達の仕方が命令的ではなくて、また支配的ではなくて、言葉を選び、態度を選び、目つきを選び、表情を選んで、どういう風な言葉で、どういう風な目つきで、どういう態度で、どういう表情で部下に自分の意向を伝えるかという、自分自身の社長としてのあり方の人格的、人間性における変化、成長というものがここで一番問題になってくると。**

**どういう風に言葉を選び、どういう風な語調で語れば支配にならないか、命令にならないかというこの言葉の選択、あるいは喋る時の語調を、そういうこともやはりある程度訓練する、鍛える**

**ということは求められてきます。またこの目つきや表情・態度というものは相手にとって嫌がられない、あるいは対立心というものを呼び起こさないという風な目つきや表情・態度というものを身につけていくためには、相当意識の変革、心の成長というものが問われてくるのではないかと思います。**

**それはある意味で謙虚さというふうにも言えるんですけども、だけども謙虚さというものはついつい部下につけ込まれてですね、軽く見られるという媚びへつらいに映ってしまう可能性もあるので、そこのところはやはり十分に気を付けなければならない。どんなことも「過ぎたるは猶及ばざるが如し」と言われるように謙虚すぎてはならない。謙虚すぎるという印象を与えるというか、部下に媚びへつらってるなという印象与えないための謙虚さの限度というものがですね、やはりどこにおいて保たれるのかというと、やはり社長自身が自分が言っていることにどれほどの確信と自信というものを持っているかということによって謙虚になりつつも、部下が納得せざるを得ない伝え方というものができてくるという、そういうことになってくるのではないかと思います。**

**社会をより生き抜いていくための基本原理として自信と謙虚さを一対のものとして持たなければならないというふうに申しております。自信が強すぎれば傲慢になるし、謙虚さが強すぎれば媚びへつらいになると。謙虚さが謙虚さとしての徳というか意味を持つためにも自信がなければならない。また自信が相手に傲慢に映らないためには、背景に謙虚さがなければならないと。そういうこの自信と謙虚さのバランスというのか、常にその両面に意を用いた人間的成長というものが組織の上に立つものには、リーダーには求められるのではないかというふうに思われます。**

**そういうところからすると、やはり今のこのパワーハラスメントと言われる様々な事件というものを振り返ってみると、批判されているリーダーの意識に時代がもっと求める変化が自覚されていないのではないかということを強烈に感じるわけであります。リーダーの心の成長、意識の変革というものを成し遂げて、言葉つき、目つきや表情・態度というものが時代の要請にあったものに変わっていくためには、どういう自覚がリーダーに求められるのか、感性論哲学の立場から言うと、基本的にふたつあって、一つは人間というものは誰でも長所半分、短所半分である。短所はなくならない、長所もなくならない。長所も短所もその存在を認めて、それをどう活用するかというところに人間らしい生き方や人間らしい部下に対する対応の仕方というものの原点があるんだということをどこまで深く自覚しているかということをまず問われるのではないかという風に思われます。**

**もう一つは矛盾を生きる。矛盾・対立というものは必要なものであって、矛盾という自分と違う考えが存在し、自分と違う価値感が存在し、自分と違う宗教が存在しという、自分と真っ向から相対立する存在っていうものがあることが自然であって、矛盾するものが存在するということが、あらゆるものを動かし、あらゆるものを成長させるための宇宙的摂理なんだと。人間としては覆すことのできない、受け入れざるを得ない、宇宙の摂理としてそういうものがあるんだと、だから自分の考えと違う考えが出てくれば、それは自分の考えの足らないところを補うために出てきたものなんだという受け止め方ができるかできないかによって、現実のその人の言葉も違ってくる、目つき表情態度も違ってくると。**

**人間は誰でも長所半分短所半分の人間性の構造と、それから宇宙的摂理である矛盾というものを**

**受け入れる、矛盾を生きるという力、それらをひっくるめていわゆる不完全を生きるという、そういう言い方もすることができるんですけども、「常に自分は不完全である」とだから人に助けてもらわなければ生きていけない。ひっくるめて3つぐらいの意識というものが常に、いかなる場合においてもその人にあることによって、その人の会社における態度が、これまでの近代的な古い体質から変わり、また家庭においてもその人の家族に対する接し方も変わってくる。総合的に言って、人間としての原理的変革が成し遂げられるというふうにいうことができるわけである。**

**この3つの意識、人間は誰でも長所半分短所半分、そして矛盾を肯定し矛盾を生きる、全体として不完全だと。この3つの意識がどれほどその人間の中に深く高度に自覚されているかということが、これからの組織変革、縦型から横型へと変わっていく組織の変革というものに一番重要な課題ではないかというふうに思われるわけであります。まず組織を変えるためには、その長たるものが変わらなければ組織は変わりません。部下にその変化を求めても、長たるものの意識や人間性が変わらなければ、部下は動かないし、変わらないというのが通例、常識ではないかと思います。率先垂範して長たるものが範を垂れるということが、組織変革の基本である。**

**どうしても組織の方針なり方向性というものを責任を持って決めなければならない、その頂点に立つ指導者が新しい時代の要請に応じて、変身、変革、成長を遂げていくということが大事であって、社会というのはどうしてもそういう熟練者と未熟練者という構造というのは常にあって、量から言えば、未熟練者が多く、熟練者は少ないという階層は自然な形で出てきます。平等でなきゃいけないということも言われるんだけど現実は皆不平等です。皆不平等で上下の違いがあります。そういうことは自然なことなので、会社の組織に当てはめると、どうしてもピラミッド的なヒエラルキーを持たざるを得ない。であるがゆえに上に立つ者は自分の意志を下の者に伝達浸透させるという事は、組織を動かす力をどうしても求められる。だけどそれが支配、命令、管理にならないためには、どうしたら良いのか。そこでその長たるものの意識が下に管理・命令にならないためには、長たるものの意識を伝える方法が問題になってくると。組織の体制そのものは、社会的な自然構造として変わらないんだから、変えなければならないのは意識であり、伝達方法だと。そのために言葉や目つき、表情、態度というのが問題になってくる。そういったものを変えるには、人間の心を変える、成長させる必要がある。人格の成長というものは求められている。そのための基本原理が3つ。人間誰でも長所半分短所半分、矛盾を生きる、不完全を生きる、この3つが目つきを変え、言葉を変え、態度を変え、表情を変えて、伝達の方法が支配、命令、管理にならないという、そういう結果を作り出すための実践的、具体的な方法論だと。このことをこれからすべての組織において徹底させていかなければならないと思います。**

**それを原理にしながら、愛の経営とは何なのか、対話の経営とは何なのか、パートナーシップの経営と何なのか、その事を具体的に実状に即してこうするべきだああするべきだということを考えていくという順序になってくるのではないかというふうに思われるわけです。本当に哲学として、人間を誰でも長所半分短所半分と言っている哲学は感性論哲学以外にありませんし、またこの矛盾こそ真実だと、矛盾というものの必然性と本質的な意味というものを宇宙の摂理として説いている哲学というものも感性論哲学しかないというのが実際のところではないかと思います。**

**宇宙というものはプラスとマイナスのエネルギーのバランスになっているという、そういうこと**

**は物理学的にもまた宇宙論においても常に言われていることですけども、それが人間の生き方として受け入れられてないというところに大きな問題がある。それは人間というものと宇宙というものの関わり方がちゃんと考えられていないと。宇宙というのは人間の外にあるもんだと思ってしまっていたりなんかして、人間自身がこの大宇宙の一部分を占めておるのであって自分一人一人、自分一人一人の人間が大宇宙の一部であり、大宇宙なんだ、だから人間が生きる生き方の基本は宇宙にあるんだ、だから宇宙の原理を我々は生きなければならない。そういう宇宙観を持ち、そういう宇宙に目覚めた人間の生き方として、人間とは目覚めたる宇宙であると言われ始めたのは20世紀の後半になってからであります。であるがゆえに、まだそういうこの宇宙の摂理を人間の生き方に取り入れなければ、人間が人間らしい本当の生き方ができないというふうに考えている人はまだまだですね非常に少ないのが現実であります。**

**とにかく最近の次々と起こってくる組織におけるパワーハラスメントの問題というものに出会う度に、意識変革というものの必要性というのを強く感じざるをえない。冷静になれば誰でも人間が不完全だということくらいみんなわかっているし、長所もあり短所ありとも誰でも平凡な人でもみんな言っているんですけども、それを本当に組織運営、自分の生き方というものにちゃんと自覚的に根付かせているかというと、まだまだそこまではいっていないのが現実ではないかというふうに思います。**

**早く組織運営の仕方、組織運営の原理、組織運営の力として経営学的に取り入れていかなければなりません。**

**まだまだ現実の社会は対立というものを勝つか負けるかという形で処理しようとしておりますし、組織においてもまだまだ統一を図るという意識が強く、時代が求めている統一から統合へという意識変革はまだまだ実践的には行われておりません。しかも統合とは何なのかということを知らないんですね、まだまだ、組織運営者が。まだまだ統一を図ろうという理性型のヨーロッパ人が作った秩序作りの原理である統一という考え方、意識が現実を支配しております。**

**だけど統一というのは矛盾を受け入れない理性型の秩序作りの原理であって、これからは個性を大事にして違いを大事にするという時代に入っていくのでありますから、一つの考え方や一つの価値が一つの原理で統一ということを考えることは、明らかに個性を殺すことになってしまう。ひいては企業から成長と活力を奪うということになってしまう。早く我々は統一から統合へというそういう秩序の新しい作り方というものを考えていかなければなりません。そしてこの統一という言葉は欧米的な価値観でありますけど、統合って言葉は明らかにアジア的な価値観であります。もうすでに時代はアジア的な価値観に基づいて動くことを求めているんですけど、人間がまずそのことを自覚していないし、またそのことを具体的に実践する方法をまだ誰も考えておりませんので、統合力によって会社を運営していくという経営の仕方がまだ確立されておりません。だけどもすでに新聞紙上でも明らかな如く、毎日の如くこの統合という言葉は使われていて、時代を動かす原理としてすでに活動をし始めております。だけどまだまだ統合というものが結びつきを作るという関係性にのみ使われて、明らかにそういう意味では勝ち負けを争って優劣を決する形とは違って、総合という言葉によってお互いに協力し合い助け合うという結びつきを作るという形の統合ということは意識されておるんですけれども、だけども本当の統合というもの価値、意義というものがまだ現実的には使われておりません。本当の統合と何なのかと言ったら、これまでは命そのものも機械論的に考えられておりましたし、また社会的な秩序のあり方という**

**ものも横の関係で結びついている、仕事のつながりも役職のつながりも機能的に横の関係で結びついていると考えられてきました。だけど本当の統合というのは何なのか、宇宙も統合という形で存在しておりますし、あらゆるものも統合という形で存在しているんですけど、統合というものは単に全体を横の関係で結びつけるということを意味するだけのものではなく、本当の統合というのはこの有機的統合というふうに申しまして、あらゆるものを有機的に結びつけるということをしなければならない。有機的とはどういうものかと言うと、必ず横のつながりができればその構造から相乗効果が生まれてくるというのが有機性といわれるものであります。これはもう生命そのものが吹き替え論的な生命論から有機的な生命論へと20世紀においてこの生命に対する理解の仕方が変わってきました。最近でも京都大学の山中先生がテレビに出てきて「生命とは何なのか、人間と今をどう進化をしてきたのか」について色々と学者としての立場からですね、お話をされて、人間の命は機械論的な臓器の結びつきではなくて、全部が有機的につながって影響し合っているんだというようなこともですねお話をしていらっしゃいます。**

**一応有機性という言葉はその山中先生もおっしゃるように、機械論的なつながりではなくて、全部が影響を与え合うという形で臓器はつながって働いているんだということをおっしゃるんですけども、それはまだまだscience 科学的な限界を超えない理解の仕方であります。山中先生もまだおっしゃってないことは何なのかと言うと、命がつながれば、つながっただけで終わらないんですよ。つながったことによって必ず相乗効果という新しい価値が生み出されてくるという構造になっていて、我々が生命と言っているものは単に臓器が有機的につながっているという構造そのものではありません。我々が生命と言っているものは臓器が有機的につながって、その相乗効果として、全体として作られているものが生命という世界です。だけど残念ながら今のサイエンス・科学では有機性というものを理解することができません。相乗効果というものを合理的に表現するということが今の科学ではできないんですね。現在の科学は数学的合理性と因果律を原理としてあらゆるものを理解しますから、数学的合理性っていうのは1+1=2の計算をしないと間違いになるわけです。だけどもこの有機性というものから生まれてくる相乗効果というのは、1+1=5や10になったり、あるいは-5や-10になるなど、変化が常に生じて、常に揺らぐ…そういう波動のごときゆらぎを形成しながら物事が進んでいる、そういう理解の仕方が有機的相乗効果としての物事のつかみ方ですね。**

**だけどそういう相乗効果として生命が成り立っているという生命観が、まだ山中先生の生命観においても出てきてないんですね。ただ有機的につながっている、機械論的じゃないということだけをおっしゃってるだけであって、まだどういう相乗効果が出てくるかという研究は誰もしていません。具体的には物理学の法則とケミカルの法則はどういうふうに影響し合ってるのかということすら研究されていないんですよ。実際の宇宙とか自然というのは、物理現象と化学現象と生物の現象と鉱物の現象、あらゆるものが互いに有機的に影響し合って、その相乗効果として作られている世界が宇宙というね、そういうこの存在であります。どこにも線を引っ張ってないんですよ。それは相乗効果としての宇宙というものを作り出しておりますので、相乗効果の世界というのは今のサイエンスから言えば、すべて想定外の理性的には理解できない世界という風に言うことができるものです。だけども、我々が生きている社会や我々が生きているこの市場としている職場、企業というのは実態としては有機的相乗効果で動いているんです。機械論的に動いているのでもなければ単に有機的で動いているものでもない。相乗効果というものを作りながら、みんな動いているんですよ。それが感性の世界です。理性は残念ながら相乗効果以前の有機性しか**

**理解できません。ある人間とある人間が仕事をすれば、どういう相乗効果が出てくるかということはまだ計算に入っておりません。各部署がつながれば、そこからどういう相乗効果が出てくるかというのも誰も計算しておりませんし、また他の企業と提携し、統合的な仕事をしていけば、そこからどれほどの相乗効果としての成長と利益が出てくるかっていう計算を経済学的にはまだ出来ておりません。これから企業が挑戦していくべき未来の経営課題であり、経済社会のあり方です。今すぐにそこまで求めることは無理でありますけれども、だけども本当の世界は有機的相乗効果で成り立っており、有機的相乗効果として存在して動いてるんだということが実際のところ現実ですので、企業もそこまで行かなければならないし、社会もそこまで行かなければならないし、学問もそこまで発展していかなければ本当のことはわかりません。**

**当面まず私が経営上申し上げたいことは統一は古い。統合というこの考え方で経営していかなければ、今の時代の要請に応える経営は成り立たないということをまず実践的に実現してもらいたいと思います。**

**その方法論が何なのか、それが愛の経営であり、対話の経営であり、そしてパートナーシップの経営、これが統合の経営です。統一は理性の経営です。統一は命令の経営です。統一は管理の経営です。それには愛もなければ、対話もなければ、パートナーの精神もありません。これでもまだ感性論哲学の経営論からいったらまだまだ次元は低いです。目指すべきところは経営力によってどこまで相乗効果の増幅を追求できるかということがこれからの経営上の大目標でありますけど、そこまで言うのはまだ現実時には能力としても無理です。まずは有機的統合という次元の低いレベルですけれども、愛の経営と対話の経営、パートナーシップの経営をどう定着させるかから始めなければなりません。**

**愛の経営っていうのは基本的に思いやりと心遣いを優先させる経営であって、理性的に相手に完全性を求めて義務と責任を徹底させることを要求する以前に、相手に対して思いやりと心遣いをまず示して見せるという実践から始めなければ愛の経営は成り立ちません。まずは思いやりと心遣いの経営というものを全面に出す、仕事っていうのは不完全では成り立ちません。やっぱり仕事というのは落ち度のない完全性というものをどこまでも追求していかなければなりませんし、不完全で良い訳じゃありません。または義務も責任も果たしていかなければ、現実に仕事になりません。だけども、今のようにただ一人の人間に完璧性、完全性を求め、一人の人間に義務と責任を求め、押し付けるのはこれはもう古いやり方です。一人では不完全なんだから、完璧を目指すならばチームでなければならない。また義務も責任も一人に押し付ければストレスになる。だから義務も責任も最低限2人以上でそれを共同責任で果たしていく。そういうシステムをですね、まず作ることを愛の経営です。人間を愛するならば、そういうシステムを作って行かなければなりません。これも現実に少しずつ実践されておりまして、病院などではあらゆる事柄に対して2人の目を通して、あるいは3人の目を通して最終的に患者さんのところに到達するというシステムが作られている病院もでてきました。1人の責任にしていくとその1人が他人の目を盗んで不正な事をしてしまうということもあるので、あるいは間違ったことをしてしまうということもあるので、2人以上で点検して、そして間違いありませんね、ということでお客さんに対する対応をしていくというシステムがですね、だんだんと病院とかいろんなところで点検というものを1人の人間にまかせない、一人の人間に落ち度があるから２人以上の目で最終的に点検をしていくと、そういうことにだんだんとなっていっております。これも一人の人間の問題点を補う愛**

**の経営です。**

**そういうことを実際に具体的に実践として、職場の中で構造的なシステムをつくっていくことが求められます。このことは明らかに同業他社との差別化に結びついていって、そして消費者から選ばれる企業という結果をもたらすことになると思います。我が社はこういうシステムでお客さんに対応しているんですよということが、ちゃんと書面に書かれ、パンフレットにも書かれ、また口伝えでお客さんから評判として周りに伝わっていくということになれば、明らかに比較して選ばれる企業になっていくということになってくると思います。**

**そういう目に見える組織の新しいあり方というものを提示していくということが、変化を求める現代人には大事な仕事の仕方、経営の仕方じゃないかというふうに思われるわけですね。やっぱり同業他社がたくさんあればお客さんからすれば必ず比較をしますからね。その時に比較の材料になるものが何かということが一番大事なので、その時に我が社は他社と違ってこういうところに意を用いてやっておりますということが言えれば、またそれが実際それを体験したお客さんが他の人に口コミという形で伝わっていくことになれば、なおさら効果があるわけです。**

**現実的には、色んなコマーシャルがたくさん出されておりますけど、明らかに過大広告が多くて、広告で言っていることが具体的になされているかというと、実際関わってみたらそんなことはないというのが多くて、自動車などの保険で言えば、これまでの保険よりソニー生命が安いですよと言っているが、じゃあ実際にそのソニー生命に電話してこうこうこういう状態の車なのですが、どれくらいの保険料になりますかと計算してもらうと、結局今入っている自動車保険とほとんど金額が変わらない。だけれどもコマーシャルで言っているのを聞いていると、自分が今払っている金額より半分くらいになるなあという感じの宣伝を行っている。実際に契約しようと思って電話してみていろいろ聞いてみたら、結果としては今自分の払っている保険料とあんまり変わらない…そういうことになってくる。だから結局コマーシャルで言っていることは過大宣伝、過大広告が本当に多くって、広告は騙しだなあというふうに思うことは多々あるんですよね。**

**ついつい宣伝というのはオーバーに物事を表現していくということがなされていますので、宣伝を鵜呑みにしては返って損をすることもあるかもしれないと、そういう不信感を消費者に与えないように、やはり本当にこれは確かでこれは違うということをちゃんと消費者に感じてもらい、理解してもらえるような変化を具体的に組織としてシステム的に作っていかなければならないというふうに感じております。そういう意味では対話の経営も統合の経営であり、有機的な経営という横型社会に対応した企業のあり方の具体的な実践方法だという風に思いますね。**

**対話と言っても、相当レベルの違いがあって、なかなか一度に効果のある対話の方法というものを作り出すことは難しいかもしれませんけど、実践的に行ってみながら効果のある対話のやり方というものを模索的に確立していく以外に現実的には方法はないと思います。画一化してマニュアルを作ってしまうと、そのマニュアルに縛られて現実の心の対応ができなくなってしまうのは組織として一番怖いですから、あまり規則を固定化して、その規則にあっているのか外れているのかという判断するのではなく、現場の行動において良い結果が出るか出ないかということで判断していくということが生きた実践方法ですからね。だけどやはり対話がなければ、形としては命令になってしまいますので、どの程度の対話というものを通し、どの程度の納得というものをお互いに作っていくかということは現場で実際にやりながら会得していく、また人によっても違いますから実践していくしかないと思いますが、とにかく対話というのが統合の経営の１つの方**

**法論です。**

**でも対話が単に意思の伝達の手段として行われるというのではなくて、対話というのがさらに新しい知恵や気づきを生み出すことになれば、それは相乗効果になってきますので、そこから対話を通した能力開発とか、そういうことに進んでいくことができます。これは相乗効果というレベルの経営の力になってくるわけですけど、そこまではいかなくてもとにかくは命令ではなくて対話という形で、意思の伝達がされていけば、とにかく当面のパワーハラスメントと言われるような意識は払拭することはできるんじゃないかと思いますね。**