

世界中のすべての人、人間関係、チーム、家族、組織、国家、経済、文明に共通するものが一つある。それがないと、どんなに強力な政府も、どんなに成功している企業も、どんなに繁栄している経済も、どんなに影響力のあるリーダーシップも、どんなに素晴らしい友情も、どんなに強靱な人格も、どんなに深い愛情も壊れてしまう。

逆に、それを育て活用すれば、人生のいろいろな面で類まれな成功と繁栄を築き上げることも夢ではない。なのに今の時代、それはほとんど理解されず、おざなりにされている。

それは何か。「信頼」である。

信頼は一日二四時間、週七日間、一年三六五日、私たちに影響を及ぼしている。人間関係、コミュニケーション、仕事のプロジェクト、事業など、私たちが行なうあらゆる活動の質に働きかけ、それを高めてくれる。私たちの人生において、私生活でも仕事の面でも、目の前の瞬間瞬間を変質させ、未来の軌道と結果を変えてくれる。

信頼というのはやや主観的で実体のない特質であり、持とうとして持てるものではないと世間では思われているが、決してそうではない。むしろ、実際的かつ具体的で実用的な財産なのだ。その即効性は恐らく、あなたの想像を超えるだろう。

企業の不祥事、テロの脅威、社内の権力争い、人間関係の崩壊などが、さまざまな面で信頼を低下させている昨今、信頼を築き、育て、与え、回復する能力は、私たち個人や人間関係における幸福のみならず、新しいグローバル経済のリーダーに求められる主要な能力であると私は考える。

また、どんな状況であれ、信頼ほど即効性が期待できるものはないと断言できる。そして、世間

の思い込みに反し、信頼は自分で何とかできるものなのだ。信頼を構築することは、実際可能なのである。

## I-I 信頼ほど即効性に優れるものはない

人々が真に信頼し合うとき、スピードが生まれる。

—— エドワード・マーシャル

人は迅速でなければ、死んでいるに等しい。

—— ジャック・ウェルチ

私はあの数年前の出来事を、決して忘れないだろう。ニューヨーク市のある大手投資銀行で仕事をしていたときのことだ。長い会議が終わった頃には、我々は疲れ果てていた。その会議では、社内に信頼に関する重大問題があることが明らかになった。この問題のためにいろいろな面でスピードが遅く、業務に支障をきたしていた。経営幹部がこっそり私にこうささやいた。「こんな会議、意味ないな。時間の無

駄だよ。マイクは当てにならないし、エレンもそうだ。あの連中は、誰一人信頼できない」

それに対して私はこう言った。「じゃあ、信頼を高める努力をしようですか？」

彼は私のほうを見て、真面目な顔でこう答えた。「ステイブン、君は分かっているね。信頼というのは持とうとして持てるものではないのだよ。この会社には信頼関係がないのさ。信頼を築くなんて無理だよ」

こうした考え方には、私は真っ向から反対である。私は実際、自分の私生活からしても、また過去二〇年間に及ぶビジネスマンとしての自分のキャリアからしても、信頼を高めるためにできることはたくさんあると確信している。私たちは、自分が思うよりもずっと短期間で信頼を高めることができる。それが私たちの生活の質と達成できる成果の両方に、とてつもなく大きな影響をもたらすのだ。

信頼を思い通りにできる人は、必要とするあらゆる事実や数字、裏付け証拠、支持を得られるが、思い通りにできない人は何一つうまく行かないものだ。

—— ナイル・フィッツジェラルド (元ユニリーバ会長)

### ◆ 信頼はすべての人に関係する

私は「信頼がもたらすスピード」をテーマに世界各地で講演しているが、その先々で耳にするのは次のような不満と落胆の言葉だ。

- 職場の権力争いに耐えられない。自分は同僚に足を引っ張られているように思う。誰もが我こそはという感じで、そのためなら何でもしそうだ。
- 本当に痛い目にあったことがある。相手をどのよう信頼したら、真の関係を築けるのだろうか。
- 自分が今働いている所は、官僚的な手続きに縛られて組織が硬直しているから、何をすることも時間がかかる。鉛筆一本買うのにも承認が必要なほどだ。
- 子供は大きくなるにつれ、親の言うことを聞かなくなる。どうしたらよいだろうか。
- 職場でどんなにがんばっても認めてもらえないような気がする。
- 私は愚かなことに、自分にとってとても大切な人の信頼を裏切ってしまった。すぐにでもあの時点に戻りたいところだが、それは無理な話だ。一度壊れた関係を再構築することは可能だろうか。
- 職場では言葉に十分に気をつけなければならぬ。思っていることを口にしようものなら、出世コースから外されるか、首もあり得る。
- 私の上司は、私たちがすることに一から十まで口を出す。我々はまったく信頼されていないようだ。

●不祥事や腐敗、倫理違反が蔓延している今日の世の中、自分は誰かに足をすくわれたような気がする。何を信頼すべきか、誰を信頼したらいいのか分からなくなってしまった。

あなたがこのような状況にいたら、どうするだろうか。信頼がないために仕事の能率が低下したり、ひどい場合は権力争いや官僚的体質に陥ったりしているとしたら、ビジネスにはよくあることだと諦めるか。それとも、それに立ち向かったり、それを元に戻したりすることができるだろうか。

私は断言する。何らかの手を打つことは可能である、と。事実、信頼を築き、育て、与え、回復する方法を身につけると、現在のみならず未来の人生の軌道を変えることができるのだ。

手法や技術もさることながら、信頼の強化こそがこの一〇年の課題である。

——トム・ピーターズ（作家）

### ◆信頼とは何か？

では、信頼とは何だろう。難解な定義を示すよりも、かつてゼネラル・エレクトロニック社のCEOだったジャック・ウェルチの言葉を引用したいと思う。「実感してみても分かるもの」、彼はそう言っている。

る。

要するに、信頼とは「信じる」ということだ。信頼の逆は不信、すなわち「疑念」である。人を信頼するということは、その人、つまりはその人の誠実さ、その人の能力を信じることに他ならない。逆に人を信頼しないということは、その人、つまりはその人の誠実さ、思惑、能力、実績に疑問を抱くということである。実に単純なことなのだ。人は皆、信頼を土台にして築かれた関係と、そうでない関係の違いを実感した経験をしている。その違いはわずかにどころか劇的であることを、そうした経験は明確に物語っている。

ここで、あなたと強い信頼関係で結ばれている誰か（上司、同僚、顧客、配偶者、親、兄弟、子供、友人など）を思い浮かべてみてほしい。それはどんな関係だろう。どのような感じがするだろうか。コミュニケーションはうまくいっているか。どれくらい迅速に物事を成し遂げているだろうか。その関係を楽しんでいるだろうか。

次に、信頼関係があまりない人のことを考えてみよう。この人もやはり、職場の人間や家族の一員かもしれない。それはどんな関係か。どのような感じがするだろう。コミュニケーションはどうか。淀みなくスムーズにしているだろうか。それとも誤解されることが多く、いつも恐れたり、避けようとしていたりしているだろうか。協力して物事を素早く成し遂げられるか、それとも合意して実行に移るまでに時間と労力がかかりすぎるか。あなたはその関係を楽しんでいるだろうか、それとも退屈で煩わしく、面倒なものだと感じるだろうか。

高い信頼関係と低い信頼関係の違いは明白だ。コミュニケーションを例にとってみよう。高い信頼関

係においては、間違ったことを言ったとしても理解してもらえない。それに対して低い信頼関係では、どんなに慎重に言葉を選んでも誤解される可能性が高い。

あなたの私生活や仕事上の重要な関係において信頼関係を高めることができるとしたら、それによってどんな違いが生まれるか想像できるだろうか。

信頼なしに成功することはできない。信頼という言葉は、あなたが追求できる、成功に資するものをほとんどすべて表わしている。結婚であれ、友情であれ、社会的な付き合いであれ、信頼なしに機能する人間関係が果たしてあるだろうか。ビジネス、とりわけ一般大衆を相手にするビジネスにも、長い目で見れば同じことが言える。

——ジム・バーク（元ジョンソン・エンド・ジョンソン会長兼CEO）

### ◆ 厳しい試練

私自身これまで信頼を高める経験を何度かしてきたが、その中でも特に顕著だったのは、数年前、フランクリン・クレスト社とコヴィー・リーダーシップ・センターの合併によってフランクリン・コヴィー社を設立したときのことだった。合併や買収に関与したことがある人ならお分かりだと思うが、

こうしたことは決して容易ではない。合併で誕生した新会社には、優秀な社員、優れたコンテンツ、優良顧客、生産的なツールといった素晴らしい強みがあった。だが、二つの文化の融合は途方もなく困難だった。

私は教育研修部門の事業部長として、会社のコンサルタントたちの三分の一ほどに当部門の戦略を説明するため、ワシントンD.C.に赴いた。ところが、私が明るい将来の展望を期待して臨んだ会議は、胃が痛くなるようなものとなった。

その数週間前、新CEOが会社のコンサルタント全員による会議を予定していた。前途有望な合併の前に大きな問題や摩擦が立ちふさがり、彼は苛立っていたからだ（それは我々も皆同じだった）。彼が考えた会議の方針は、出席者の懸念をもなく聞き出すため、リーダーである我々は聞き役に徹し、反論しないというものだった。四時間の予定で始まった会議は、不満続出で一〇時間にも及んだ。内容の変更や訂正や提示、足りない情報の提供、問題の他の側面についての協議はもとより、そこに伴うジレンマを示すことさえ誰も許されなかったため、彼らの発言で正しいものはごくわずかだった。彼らの認識の大半は誤解や歪曲を伴い、中にはあからさまな間違いもあった。思い込みや疑念、非難や不満が並べ立てられた。一言も発言できないこうしたやり方に、我々リーダーはしぶしぶ同意していた。

結局、このような会議は十数回開催された。いずれも針のむしろに座らされているような気分、私はリーダーたる者の宿命ととらえるしかなかった。ウォール街で働いた経験のあった私は、企業合併の難しさを承知していたものの、このケースを成功へと導くことはできると考えていたのだ。

問題は、私の思い込みが過ぎたことだった。私は、自分の評判と信頼性は既に知ってらっていると

ばかり思い、合併した新会社に対して信頼を築くのを怠っていたのだ。その結果、社員たちの半分は私を信頼してくれたが、残りの半分は違った。そして、コヴィー派とフランクリン派に二分されていた。私を知り、私と仕事を共にしたことのあるコヴィー側の社員たちは基本的に私の意思決定を、常に客観的な外部基準と照らし合わせた、会社のためを思った真摯な行爲と見てくれた。決してコヴィー側の思惑を押し付けようとしているのではなく、時には体を張ってそれを防いでくれている、とも思っていた。それに対して私のことを知らず、仕事を一緒にしたこともなく、私を信頼していなかった社員たちは、私の決定をことごとく逆に解釈した。

一例を紹介すると、私の会社のあるリーダーシップ開発プログラムをサンダンス・リゾートという会員制のリゾート施設で開催することに疑問が投げかけられたことがあった。サンダンスは運営上や難しい面があり、会場を別の場所に移すべきだという意見が一部にあったのだ。だが、講師を務めるプログラム・ディレクターはサンダンスにこだわった。この地はクライアントに人気があり、そこで開催したプログラムは他の場所より、売上が平均四〇%近くも上回ることがデータに表われていたからだった。私はこう言った。「採算面で優れ、プログラム・ディレクターもそこで続けることを強く推薦しているため、実施方法を改善した上でサンダンスでの開催を続行したいと思います」この決定は社員たちの理解を得られる、と私は思った。

だが、私に不信感を持つ人たちは首を縦に振らなかつた。むしろ、コヴィー流のやり方を強引に押し付けようとしている、と彼らの目には映った。中には、私が何らかのリベートを受け取っているのでは、と勘ぐる者さえいた。私が、サンダンス子供劇場の諮問委員（これは無報酬である）への就任を要請さ

れていたためである。私の動機に疑念を抱いた人間は少なかつた。信頼関係が不十分だったことにより、「何か思惑があるに違いない」という印象を与えたのである。

人の動機に疑惑の目が向けられた途端、その人の行動すべてが歪めて見られる。

——マハトマ・ガンジー

また、こんなこともあった。コヴィー側の人間で、リーダーとして抜群の才能を持つロンを、私は別のポジションに移すことに決めた。彼もまた我々の多くと同様、合併に伴う権力争いに巻き込まれ、両陣営対立の火種になっていたからだ。次のマネージャーがコヴィー側とかフランクリン側とかと見られることのないよう、ロンの後任は社外から補充することにした。

私はこれを発表したとき、新しい人材を導入しようという私の試みは歓迎されると思った。ところが、私を信頼していない社員たちは、後任のマネージャーを外部から連れて来るといふ部分には誰も耳を貸さず、ロンが会社に残ることだけを取り上げて、彼を辞職させるように求めてきたのである。

私としては両陣営を意思決定に参加させたつもりだったが、何度となく私の行動は曲解され、動機は疑いの目で見られた。お察しのとおり、私の実績を知らない者たちは、私が経営サイドにいる理由は唯一、ステイーブン・R・コヴィーの息子だからであると考えていた。つまり、私自身に対する信頼性は皆無だったのである。

こうした事情により、私は意思決定に時間をかけざるを得なかつた。一つひとつの決定をそれぞれの