

チームワーク

を

企業価値にする技術

1+1>2にする「人と人をつなぐ」テクノロジー

第2回 組織(つながり)をつくる技術① コミュニケーションでつながる

組織(つながり)づくりは
コミュニケーションから

組織論の基礎を築いたチェスター・バーナードは、組織を単なる「個人の集合体」として捉えるのではなく、「個人間で意図的に調整された活動や諸力(=協働プロセス)の体系」、すなわち「協働のために必要な個人間の関わりや“つながり”のシステム」だとしています。そして、そうした個人のつながりづくりの中でも最も基本的なものとして「コミュニケーション」を挙げています。

企業組織におけるつながりづくりのプロセスは、ほとんどがコミュニケーションを通じて行われます。多様な人材がつながり、協力して新たな価値を創造する組織をつくるためには、まず、人と人のつながりとそれを促進するコミュニケーションの構築が、最初に着手すべき課題になります。

コミュニケーションは「量」
だけではなく「質」が重要

ところが、日本の多くの企業組織がコミュニケーション不全の問題を抱えています。これまでも多くの企業で、タテ・ヨコの意思疎通や部門間の連携の問題に対して、「コミュニケーション不足」が最大の原因であるとの認識から、1 on 1 や対話などの導入によ

って、職場における話し合いの機会を増やす取り組みをしてきましたが、未だにコミュニケーション不全の問題が解消されないのはなぜでしょうか。それは、コミュニケーション不全の要因には、「量」の問題だけでなく「質」の問題があるという観点が欠けているからです。これまで述べてきたように、コミュニケーションや話し合うという行為には、「コトバをやりとりする」ことだけではない、個人間あるいは部門間のつながりや関係性をつくるための、複雑な目には見えないプロセスが働いています。話し合いのなかでどのようなプロセスが働いているかによって、「質」が異なってきます。

コミュニケーションの
「質」を見る視点

自分たちの組織のコミュニケーションの「質」はどうか、また、どのようなコミュニケーションのあり方が望ましいのか、を考えるうえで重要なポイントが3つあります。

①「つながり」がつくられているか
組織におけるコミュニケーションが、人と人、知と知、人と目的、仕事と意味、人と行動などの「つながり」をつくるためのプロセスであることから自明ですが、意外と見落としがちな視点です。

②「事実・本音」度合い

「事実・本音」度合いとは、タテマエやあるべき論ではなく、組織で実際に起こっていることや各自の思い、考えていることを、どれだけ率直に話せるかということです。最近では、「心理的安全性」として注目されています。

③「つながり」のレベル

組織におけるコミュニケーションは、それがどのような人のつながり方に基づいているのか、あるいは、どのような人のつながり方を生み出しているのかによって、**図表1**のような質的なレベル分けができます。レベルによって、有効なコミュニケーション施策が異なります。

自社や自組織のコミュニケーションを再構築する際には、こうした質的な観点に基づいた組織現状の把握と対応が必要です。

「事実・本音」で話ができる
環境づくりから始める

質の高いコミュニケーションを実現するためには、②の「事実・本音」で話せる環境づくりから始めることが鉄則です。

とはいえ、いきなり「事実・本音で話せ」と言われても、「発言がもとで自分が損をする」「言った者負け」「どうせ言っても無駄」という認識がメンバーに蔓延して



- 第1回「チームワーク」が企業価値になる時代
- 第2回 組織（つながり）をつくる技術① コミュニケーションでつながる
- 第3回
- 第4回
- 第5回



■ 三好博幸

㈱スコラ・コンサルタントが長年にわたって蓄積してきた組織風土・体質の変革実績から得られた経験則や知見を研究し、組織本来の機能を作り込み、組織能力を高める技術原理を抽出、整理体系化した「組織テクノロジー」を実践する。さらに実践的組織技術を追及し、情報発信するプラットフォームとしてスコラCs-Labを2021年に設立し、代表、エグゼクティブ・フェローを務める。

■ ㈱スコラ・コンサルタント

【東京オフィス】〒141-0022 東京都品川区東五反田5-25-19 東京デザインセンター 6F
●TEL：03-5420-6251 ●URL：https://www.scholar.co.jp/

図表1 つながり（コミュニケーション）のレベル

つながり（コミュニケーション）のレベル		つながりをつくる施策
チームメンバー間のつながり	Level 7 共に創り出す	今ある前提や既存のやり方を超えて、新たな価値を世の中に生み出していきける関係
	Level 6 利害を超えて協力する	共通の目的を実現するために、組織のさまざまな利害・対立・葛藤を超えて、協力して行動できる関係
	Level 5 知恵を出し合う	共通の目的を実現するために、自らの仕事の範囲や立場を超えて話し合い、考え合う関係
	Level 4 共通のものをもち	目的や価値観、それらの意味を共有する関係
メンバー間のつながり	Level 3 理解する	相手の人となりや考え、仕事上の立場や課題、悩みを理解している関係
	Level 2 話をする	日常的な会話ができる関係
	Level 1 知っている	相手の存在は認識しているが、話はあまりしたことがない関係

図表2 事実・本音のコミュニケーションを阻害する要因

		よくある不安	心理的安全性のある状態
心理的制約	警戒感	自分だけ本音を話すのは不公平 発言の犯人探しをされるのでは？	相手も本音や事実を話している 不利益を被らないことが保証されている
	反応への不安	否定されたり、攻撃されないか 何を言ってもどうせ理解されない	このメンバーなら何を話しても安心 自分の話を受け止めてくれる
	自己抑制	思っても立場上言うべきではない	立場や建前から離れる
環境的制約	無言の圧力	上司の前では言いたいことも言えない まともな意見しか受け付けられない雰囲気 発言を監視、評価するような視線	上下関係を気にしなくてよい雰囲気 まとまらない意見も容認されている 互いの発言や意見が尊重されている
	環境	忙しくて対話している暇などない ムダ話をしているという眼で見られる	対話の機会と場が設けられている 自由な対話が奨励されている

いる組織では、なかなか事実・本音で話すことなどできません。多くの組織には、図表2のような様々な制約があるからです。

これらの制約が取り払われて、組織メンバーが事実や考えていることを率直に話し、チャレンジや主体的な貢献行動ができるような組織が心理的安全性の高い組織ということになります。組織の心理的安全性の度合いは、マネージャーのマネジメントと、メンバー相互の信頼感によって大きな影響を受けることが分かっています。

心理的安全性のある組織をつくるマネージャー層の役割

心理的安全性のある組織をつくるためには、まず、その組織のマネージャー層が、心理的安全性とマネージャーの役割についてしっかり理解し、自らも心理的安全性のある対話を実際に経験、実践することが必要です。

マネージャーの役割の中でも特

に重要なポイントとして、次のようなことが挙げられます。

- ◆ チームで目指すことの実現に向けて情報や意見を率直に出して貢献することを促す
- ◆ 日常的に対話を奨励する
- ◆ 「自分にも知らない、分からないことがある」という謙虚さを示す
- ◆ メンバーの話を聴き、受け止める
- ◆ 心理的安全性をつくるためのチームのルールを示し、自らも従う

一般的な企業のマネジメント構造は社長、役員、部長、課長というヒエラルキー型になっていますので、上位職位者からカスケード的に、心理的安全性の理解、対話と日常マネジメントでの実践を促すプロセスをつくっていきます。

対話を通じて、事実・本音で話し合える信頼関係をつくる

人は誰しも、素性や人となりがよく分からない相手に対して、自分の率直な思いや考えを話さない

ものです。それは、「話を聴いてほしい」「理解してほしい」「自分の存在を認めてほしい」という期待に対して、相手はその期待に応えてくれるのか、また、どのような反応を示すのかが予測できないため、相手に対して警戒心を抱くからです。

従って、事実・本音で話し合える組織やチームづくりは、「このメンバーには、何を話しても大丈夫」という相互信頼をつくることから、まず始める必要があります。

具体的には、図表1のレベル3「相手の人となりや考え方を理解する」対話から始めます。

組織開発では、「対話」というコミュニケーションを通じて、協働関係づくりを進めていきますが、特にレベル3の関係性構築には、図表1の施策欄にある「ジブンガタリ®」や「Know you, Know me®」など、「相互理解とメンバー相互の信頼をつくる」コミュニケーションツールが効果的です。