

組織変革を促す プロセスデザイン

第 9 回

オフサイトミーティングの マイクロプロセスデザイン



スコラ・コンサルト
プロセスデザイナー

高木 穰
Takaki Yutaka

組織開発系コンサルタント歴は人事制度策定および研修開発の会社を経て現在で3社目。人の気持ちを真正面から扱っている株式会社スコラ・コンサルトのオフサイトミーティングに衝撃を受けて入社。メンタル不調者がゼロになった事例やV字回復した事例、親会社から独立した事例などがある。著書『職場にやる気が湧いてくる対話の技法』（同文館出版）。

組織風土変革の全体のシナリオを描くことを「マクロプロセスデザイン」といい、一つの場を考えるシナリオを描くことを「マイクロプロセスデザイン」といいます。今回は、オフサイトミーティングにおけるマイクロプロセスデザインの方法についてお伝えします。

目的とコーディネーターを決める

オフサイトミーティングでは、1回の場合ごとに目的を明確にします。目的とは、「その場で何をしたいのか」という、参加者に向けて伝えるメッセージです。基本的には、連載第8回で紹介した「オフサイトミーティングの7つのステップ」を意識して設定していきます。初回であれば「部門を越えて連携していくために、まずはお互いのことをよく知ること」や「日頃抱えている問題意識を共有し、今後の動きに活かしていくこと」などが代表的な目的となります。

次に、その回のオフサイトミーティングのコーディネーターを誰がやるかを決めます。コーディネーターは、その技術をもっている人が望ましいため、多くの場合は、人事や人材開発部門の人が担います。会社によっては、社内で「オフサイトコーディネーター」を育て、その場に合ったメンバーをアサインしているところもあります。

1回のオフサイトミーティングにおいて、コーディネーターはメインとサブの2人いることが理想です。メインが主に進行し、サブがサポートあるいは書記などを務めます。会議や話し合いなどは、通常、**図表**の左にあるような、進行役を要した「傘の骨型コミュニケーション」になりがちですが、チームの一体感醸成を目的としたオフサイトミーティングでは、右にあるような「星形・WEB型コミュニケーション」で行っていくことが、うまくいく秘訣です。つまり、メンバーが中心に向かって意見を投げかけるのではなく、参加者全員が全員に対して言葉を発している状態にしていくのです。



傘の骨型コミュニケーションは、全体の成果がファシリテーターの力量に依存する割合が大きくなります。一方で、星形、WEB型コミュニケーションは、話し合いを参加者全員の共同作業という形にしているため、結論が出るのは遅くなるかもしれませんが、チーム力は醸成されます。

オフサイトミーティングはファシリテーターがうまくみんなの意見を集約していくのではなく、参加者の思いや意見によって場のなかで化学反応が起こることをねらっていきます。どんな思いがその場に集められているかという「タネ」とその組み合わせ、料理でいうなら、仕込みのあり方が大事だということでしょうか。その点を踏まえ、コーディネーターを選定する必要があります。

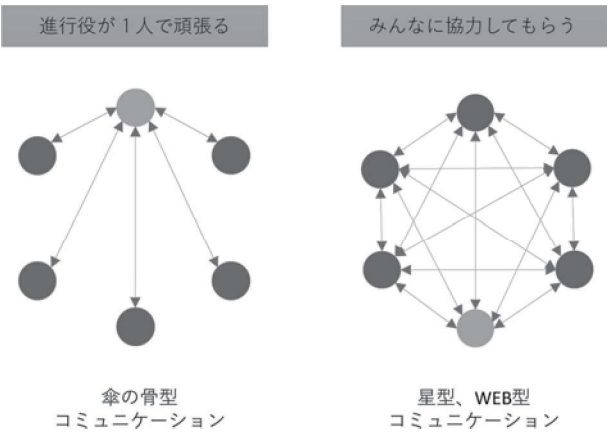
参加者を集める

準備段階においては、参加者を集めることが最も重要な場面になります。基本的には、参加動機が高い人が多いほどよい場になります。したがって、最も理想的なメンバーの集め方は「手上げ制」です。当社では、よく、全社に向けて組織風土改革に関する講演会や説明会を実施した後に、オフサイトミーティングの参加者を募る方法をとります。

逆に、オフサイトミーティングがどういったものかを体験してもらうために、一定の階層や部署などに対して行う方法もあります。その際は、上司部下や職位の差など、本音が話しにくいメンバーで行うのは避けたほうがよいでしょう。職場で行う場合などは、一度、職場メンバー以外と体験した後に、実施するほうがうまくいきます。職場メンバー同士だと、どうしても、いつもと同じような話し合いになってしまうがちなので、本来のあり方を一度体験しておいたほうがよいのです。

時間は、初回は2時間以上みておく必要があります。頭を使って意見を言うモード（左脳モード）から、気持ちや感覚を語るモード（右脳モード）に切

図表 場におけるコミュニケーションの形



替わるのに、時間を要するからです。場所も、職場から離れたところで行うのが望ましいです。

オフサイトミーティングの継続

オフサイトミーティングは、基本的には、複数回続けて行います。

継続のコツは、最初のジブンガタリのなかで、それぞれのモヤモヤや問題意識をしっかりとつかんでおくことです。その場で共有した最も大切な問題を取り上げて、その後の話し合いのテーマにしていきます。ここをきちんとおさえておかないと、毎回コーディネーターがテーマを考えて、参加メンバーはそのテーマに関心がある／ないに関わらずその話をさせられる、という構図を生み出してしまいます。

そして、オフサイトミーティングの終了時には、少し時間をとって、参加者に一言ずつ感想をもらいます。そこで次の場につなげるためのヒントを見出し、次の回へと続くように意識していきます。

オフサイトミーティングは、1回1回の成功をねらうというより、継続してつながっていくことに意識を向けます。そのため、うまくいかなかった状況も、次へのヒントとしてつないでいくことが大切です。オフサイトミーティングは、途切れてしまわない限り、失敗はないのです。これは、マイクロプロセスデザインにおいて、最も大事な観点です。 ■