

新連載

オフサイト ミーティングの はじめかた



第1回

人材開発担当者が まず「まじめな雑談」を やってみる

スコラ・コンサルト プロセスデザイナー
若山 修



わかやま・しゅう

1972年生まれ。1995年国際基督教大学卒。大手流通チェーンを経て小売業を2社起業。2006年スコラ・コンサルト入社、2019年より取締役任に。社内有志による「対話普及チーム」のリーダーも務め、2020年に「オフサイトミーティング 仕事の価値を高める会議」（共著／同文館出版）を出版。

コロナ禍の企業で新しい働き方としてリモートワークが進んだ結果、より顕著になっている組織のコミュニケーション不足。なかでも「ちょっとした雑談」の機会が失われたことが職場に予想外の混乱をもたらしています。雑談のようなインフォーマル・コミュニケーションは、業務としての目的をもたないにせよ、目に見えないところで業務の流れを補い、つなぎ、個々のアイデア創造を助ける役割を果たしていたからです。

今回ご紹介する「オフサイトミーティング（＝まじめな雑談）」は、本音でやりとりできる雑談の気楽さと「仕事の本気度」を掛け合わせた組織的な話し合いの方法です。本連載では人材開発担当者が支援者として、目下のマネジャーの悩みである従業員エンゲージメントや会社・組織の方針共有、自律的な職場づくりの手助けをし、職場メンバーと一緒に「まじめな雑談の場」づくりを行うという想定で、その使いどころや場の設定、話し合い方などを紹介していきます。

人材開発は第三者機能になれるのか？

人材開発が「雑談」をどのように活用するのか。ビジネス環境の変化に合わせて事業再編を繰り返すIT企業で、事業部支援を模索する人材開発担当の例をみてみましょう。

A社の大野さん（仮名）は、この5年間で社員数が5倍にふくれ上がった事業部をサポートする人事チームの一員です。昨年は、事業部長の研修オーダーに対して人材開発から逆提案し、事業部のミドルマネジメント層を対象に、3年後の事業の方向性を示した事業部長の構想や計画を理解・共有するためのワークショップを実施しました。

事業部長からの当初の依頼は、自身が打ち出した売上3倍を実現する3カ年計画と方針をマネジャーが実行するための知識・スキル研修でした。その際、大野さんは、方針の背景にある事業部長のねらいや構想について突っ込んで話を聞いてみました。さらにマネジャーたちにも話を聞いたところ、「事業部長の出した方針の意味がよくわからない」という声が共通して聞かれたのです。

マネジャーの側にはトップのめざす事業構想を実現するための理解の下地がなく、事業部長のほうでは伝

えたつもりでいる。そして、お互いがそのことを知らず、ありのままをぶつけ合い、真意を質すプロセスもない。いかにして計画を達成するかを考える前に、方針の理解をめぐる双方のギャップを埋める必要があると、大野さんは強く感じました。

「本当に研修をするのでいいのか?」。事業部長が研修をしてほしいと言った真意や背景・事情をもっと深く潜って探る必要があると思った大野さんは、事業部メンバーと1on1の気楽な雑談を重ね、一人ひとりの「本当に知りたいことは何か」を引き出していきました。事業部長とも気楽なミーティングの場を何度ももちました。そこから得られた「ほとんどの問題は、話せていないことに起因している」という大野さんの実感がワークショップのアイデアにつながるのですが、そこに至るまでのプロセスにおいても、双方に対して認識や気持ちのズレを示しながらお互いを近づけていったのです。

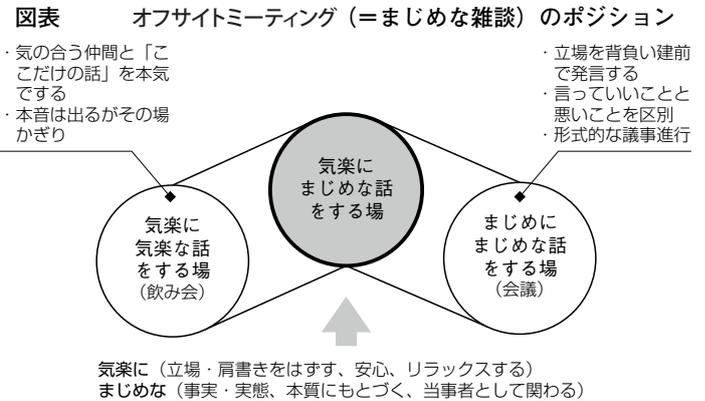
当事者として現場へ出向いて本音の話を聞いた大野さんだからこそ、事業部長とマネジャーが噛み合っていない実態の深刻さに気づいたのです。そして人材開発という第三者だからこそ、解決すべき組織の課題が客観的にみえて、実際的な解決策を提示することができたといえるでしょう。

結果、やりとり重視のオフサイトミーティング形式で行ったワークショップでは、3年後に売上高を3倍にするという事業部長の計画をかなりの人が共感をもって受け取る状態をつくることができました。その後の事業部は業績も組織も好調で、その実績を買われて事業部長はさらに大きな組織を任されるようになっています。

本音の雑談コミュニケーションがもたらすもの

大野さんがやってきたのは形式的な会議や面談ではありません。1on1や少人数のミーティングを使った双方向のコミュニケーション、複雑さや曖昧さ、割り切れない感情や本音を混ぜ込んだ、いわば「雑談コミュニケーション」とでもいうべき自然な雰囲気の話し合い方です。

これは、堅苦しい正論や建前による直線的なコミュニケーションではなく、本音の意見、思い、気持ちといっ



たもののやりとりが中心となる、相互に触発されてあちらこちらに話が飛ぶ発散的なやりとりです(図表)。

本音でのやりとりは人に安心感をもたらします。安心感があるなかで、組織人は曖昧な思いや他人とは異なる見解を口にでき、見えないところで作用している組織の同調圧力や予定調和を破ると同時に、自分の殻を破ることができるのです。

あらためて考えてみると、雑談の雑は「雑多」や「粗雑」の雑ではなく、「複雑」の雑であり、多様なものが入り混じるとい意味での「交雑」の雑ではないかと思います。

いまのような不確実性の高い時代は、固定的、単一、同質などの硬直的な概念は、想定外の事態にぶつかったときの脆さのほうが目立つようになっています。そして人にも組織にも、流動的、複合、異質・多様なものをうまくマネージする柔軟さが、変化対応力として求められるようになってきました。「雑」とは不確実性の時代における価値や生産性のキーワードであり、雑談コミュニケーションとは、まさに変幻自在の創造性を駆使して組織の生産性を高めるための、ちょっとした、そして強力なツールではないでしょうか。

リモートワークやオンラインミーティングが常態化しつつあるいまは、偶発的な雑談が起きにくい状況です。だからこそ人材開発の新たな役割として、組織的に雑談コミュニケーションの機会をつくっていく必要性を強く感じています。



次回からは、人材開発担当者が職場と一緒に「まじめな雑談」の事前準備からアフターフォローまでの進め方や話し合い方の工夫などをガイドしていきます。