オフサイトミーティングの活用で役割創造型総務を目指す

株式会社スコラ・コンサルト
プロセスデザイナー
木原玲子さん

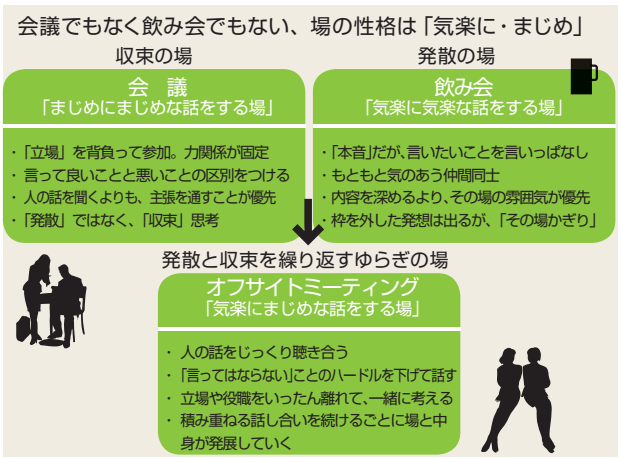
なぜ今、オフサイトミーティングが有用か

「社内のサポート機能」は、総務部門の担う大事な役割です。現場の社員がイキイキと仕事ができるように、広い意味での働く場の環境整備や制度設計を行うなど、社員のために何ができるかを考え抜くことが、総務部門には何より必要とされています。

「総務部に何ができるのか」は、机上で考えることではありません。実際に現場がどうなっているのか、本当に困っていること（隠れた課題）は何かを知るためには、常日頃から現場と話し合える関係性が築かれていなければなりません。よく見られるのが、問題把握のために「現場に聞きにいく」という態度でしょう。スタッフ部門として管理目線で接するうちは、不平や不満が要求になって出てくることはあっても、本質的な課題は見えてきません。

現場の話をよくよく聞いてみると、問題の多くは、一管理部門だけではとても解決できないもの。だからこそ現場と同じ土俵で、一緒に考えるという向き合い方が大事なのです。個人として、人間として、一緒に問題を解決しようとするスタンスで話を聞くことで、相談や協力がしやすくなる関係性が生まれます。こうした、安心して話し合える状態が基礎となり、初めて本当の組織の課題が見えてくるのです。

このような〝安心していいたいことがいえて聴き合える〟環境作りの手法を用いて話し合うのが「オフサイトミーティング」です。



オフサイトミーティングの特徴とは

「あるべき論」や建前ではなく、事実・実態に基づいて物事を考え、本音で大事な話をするようになるために、あえて「気楽に」しかし「まじめな話をする」のがオフサイトミーティングの特徴です。

このオフサイトミーティングは、論理的に問題を解決していく話し合いの場ではありません。参加者同士が、普段感じていることや自分の思いなどをありのままに語って共有し、お互いを知り合うことで、相談や協力がしやすくなる関係性を作ることが焦点になります。これは、組織という連携システムの基盤作りでもあります。

このような関係性を土台にして、メンタルヘルスやコンプライアンスの問題などさまざまな風土リスクやロスを克服しつつ、組織がチームとしての一体感や創造的な活力を高め続けていくことがオフサイトミーティングの目的なのです。

「気楽にまじめ」を作る五つのルール

オフサイトミーティングを行う際の五つの環境設定についてご紹介しましょう。

一、話し合い方のルール

会議などとは異なる規範で話し合うために、次のような「ルール」を約束ごとにします。

・相手に関心を持って話をじっくり聴く
・肩書・立場をはずす
・自分の言葉で語る
・正論で相手をやっつけない
・弱みも少しは見せてみる
・「自分は」の一人称で語る
・結論を出すことを急がない
・話したくないときはパスもOK
・「ここだけの話」はここだけに

二、物理的演出（部屋と配置）

業務モードにならないよう

環境変化が大きくなっている現在、その適応のために企業も大きく変わらざるを得ない。
総務部門も自ら役割を作り出す、役割創造型総務への進化が求められる。
そのために強力なツールとなるのがオフサイトミーティングだ。
株式会社スコラ・コンサルトの木原玲子さんに解説していただいた。

に「仕事の場を離れて」リラックスできる雰囲気を作ります。

三、「ジブンガタリ」から始める

最初に行うのが自己紹介としての「ジブンガタリ」。お互いのことを知るために、自分のことを語り、聴き合う対話です。家族のことや趣味、人生を左右する出来事や大事にしていること、今悩んでいること、普段考えているけれど口にしていない思いなどについて語り合うことで、お互いの人となりに触れると、メンバーの心理的な距離感が縮まり、思っていることを口にしやすくなります。

四、コーディネーター（進行役）

あまりなじみのない話し合い方だけに、進行役（コーディネーター）の振る舞いが場の性格や雰囲気を大きく左右します。そもそもオフサイトミーティングは、参加者も一緒に中身を作っていく場なので、進行役は仕切るのではなく、自らも「聴く」姿勢を大事にします。そつなくやろうとせずに肩の力を抜いて、飾らない自分の言葉で語るようにします。

五、始まりと終わりの「一言」

ミーティングを始める前に、「一人一言」を全員に話してもらいます（＝エントリー）。これによって、参加する場への気持ちが入り、集中度が高まります。終了時も、同じように「一人一言」で締めくくります（＝クローズ）。一人ひとりがどんな気付きを得たか、何を感じたかを振り返る意味もあります。

現場の課題を探り出す本音で語れる関係作りを

オフサイトミーティングのイメージが少しはつかめたでしょうか？

現場との間に自分たちから橋をかけ、現場のリアルを共有してサポートすることが求められる、これからの総務担当者の役割は、前にご紹介した「コーディネーター役」に重なるものだと思います。とにかく上手にやろうと思わず、ご紹介した基本姿勢や環境作りを大事にして場を作ってみてください。

管理総務から戦略総務そして、役割創造型総務へ

ある総務の専門家の言葉です。「どこまでが総務の仕事かどうかの議論は本質ではない。誰かがやらなければならない仕事なら、総務がやればいいのです」。総務の仕事の枠を決めるのではなく、そのときどき、必要な仕事を総務が行う、という意味です。

総務の役割は、ルーティン業務のみを行う管理総務から、自ら目標を立てて実行する、攻めの戦略総務へ。そして今後は、経営環境の変化に適応していくために、現場とのリアルなやりとりの中から組織の課題を感知し、その課題を解決するために他部門や経営とも連携していく、「まさしく、今必要」な役割を自ら創造していく「役割創造型総務」へと、その役割が進化していくことでしょう。見えにくい現場の実態の奥にある課題を見つけるツールとして、そして、相談や協力がしやすくなる明るい組織の基盤構築のために、オフサイトミーティングを活用してみてはいかがでしょうか。

オフサイトミーティングの効果

- 本音で思うところを語り合うことで、目に見えなかった組織の問題や課題が見えてくる
- 問題が見えやすくなることで自浄作用が働き、自律的な解決が進むようになる
- 事実・実態に基づいて「どうするか」「どうなりたいか」を考え動く当事者が増える
- 個人のスキルや経験だけに頼らず「協力のうまさ」で仕事ができるようになる
- ざっくばらんにバリアフリーな状態で利害を超えて知恵を出し合える
- そもそもの目的や意味を問う議論によって、方針や課題の実行に気持ちが入る

次からは実際にオフサイトミーティングを導入し効果を上げている企業の事例を紹介します。

事例 1 NECソリューションイノベータ株式会社（旧 北陸日本電気ソフトウェア株式会社）

自ら考え行動する社員を作り続ける

北陸日本電気ソフトウェア株式会社[*1]は、石川県白山市に本社を置く日本電気（NEC）の関連会社。SWE本部　生産革新推進グループ[*2]の広田昭彦さん、直江千景さんに、オフサイトミーティングについてお聞きした。

導入経緯

「今まで、さまざまな組織風土改革活動や小集団チームによる改善活動等、各種の経営基盤強化の取り組みを行ってきました。一応の成果は出ていたものの、どうしてもトップダウン的な側面があり、会社のビジョンの一つでもある〝常に自ら考え行動する社員を作り続ける〟ためには、新たな手法の導入が必要と考え、社長が以前から関心を持っていたオフサイトミーティングを導入しました。導入趣旨の一つは、〝社員や組織の主体性の発揮〟にあったため、社長や事務局のトップダウン色の強い活動にならないように、事業部長に一任し、事業部の自主性を尊重した導入を心掛けました」

組織と階層を横断して開催されたオフサイトミーティング

導入決定と社内の反応

「導入に際して、左脳で論理的に物事を捉え、行動することを常としてきた当社社員にとって、右脳で感じて物事を捉えること、結論を求めない進め方など、最初の理解のハードルは高く、抵抗感もありました。事業部長に導入への思いや期待する効果を語ってもらい、説明会と体験会を通じて、理解を得るように進めました。

現時点で、オフサイトミーティングの開催回数は一八六回。延べ参加人数は一四〇四人、参加人数累計は全社員の約半分を占める三一六人にのぼります」

社内に生まれた変化

「現場の関係性の変化として、上司のことが理解でき、関係が良くなりました。さらにプロジェクトの雰囲気が良くなってメンバー間でお互いの期待が共有できたり、新年会等の事業部イベントの参加率が上がったなどの効果が見られます。

また、階層や事業部を超えたテーマ型での本音の議論が増加し、要員の流動等、事業部間での助け合いが増えています。

個人レベルでは、『今まで知らなかった一面を知ることで、その人に対して興味が持てるようになった』『自分から情報発信することができるようになった』などの声が上がっています。結果、相談できる人が増え、メンタル不調者も減りつつあります」

今後導入する企業へアドバイス

「組織風土は、長い時間をかけて変わっていくものであり、実態が見えにくいものです。成果を性急に求めたり、成果を下手に定量化してしまうとうまく進まない可能性もあります。会社の中の小さな変化を捉え、それらの変化がより多く、かつ強い流れになっていることを確認しながら進めることで組織風土の変化を捉えていくことが良いと思います。これを実践するためにも、経営層の理解とスポンサーシップが非常に大切です。

また、事務局自身が、組織風土に対する本質的な部分を理解し、オフサイトの有効性を信じて、それを継続するための情熱を持つことが大変重要です。このことは、組織風土改革活動だけでなく、すべてのスタッフ活動に通じるものだと思っています」

*1：二〇一四年四月一日付で、NECソリューションイノベータ株式会社として、NECグループのソフトウェア会社六社と統合
*2：所属部署は取材時のもの

[会社DATA]

NECソリューションイノベータ株式会社
◎設立：1975年9月9日
◎代表者：代表取締役 執行役員 社長　毛利 隆重
◎本社所在地：東京都江東区新木場一丁目18番7号
◎事業内容：システムインテグレーション事業、サービス事業、基盤ソフトウェア・ハードウェア開発事業、機器販売

事例 2 野原産業株式会社

風土改革の手段として活用

野原産業株式会社は、内外装建材、環境・省エネ設備、防犯・防災設備で快適な都市づくりに貢献する、創業400年を超える老舗企業。事務局の経営管理部、金井悟さん、佐橋大輔さんに開催の目的、経緯等をうかがった。

導入経緯

「オフサイトミーティング（ＯＳＭ）は手段なので、風土改革という目的の中で使うことになりました。問題意識の強いメンバーの間で、社内の風土をもっと良くしたい、と感じていた状態がありました。

そのようなとき、役員合宿で、スコラの柴田昌治さんに講演いただき、その後、何度かお話をする中で、風土を良くしていく支援をスコラさんにお願いしようという機運になったのです」

導入決定とオフサイトの目的

「最初は、事務局が一つにならないといけないと、事務局八人で合宿を実施。風土をもっと良くしたい、という認識で一致。スコラさんに支援をお願いしようと会社に持ちかけ、承認をいただきました。

新しいことにチャレンジしていこう、というメッセージは発信していましたが、なかなか成功事例が現れませんでした。新しいものを生み出せる風土作りには、チャレンジする人や機会を増やす、失敗を許容する、アイデアを気軽に話せる、提案できる、聞いてもらえる、そんな環境を作っていくことが大切です。そのためには、気軽に話せる、聞いてもらえる、という信頼の基盤作りという意味でＯＳＭは、有効な手段であると考えています。またＯＳＭを体験することでそれを実感してもらえると思っています。

二〇一三年四月から始めて、今までに五回開催しました。全社員七〇〇人のうち約一〇〇人が参加し、そのうち自主的に開催したところも三部署ありました」

場所をホテルにして、和やかな雰囲気を醸成

社内に生まれた変化

「通常の会議をオフサイト形式で行う部署が出てきました。指示がトップダウン型の部署でしたが、回数を重ねるごとに、現場がボトムアップで意見できることが増えてきたといいます。

目指すは、日常の会議にオフサイトの雰囲気、人間関係が持ち込まれること。先の事例は、一つの成功例です。意見をいってもいいという雰囲気、聞いてもらえる安心感をオフサイトを通じて経験してもらい、それを日常に持ち込んでもらいたいと思います」

今後導入する企業へアドバイス

「コーディネーターの役割は、とにかく話を聴くことと、口数を平準化するように、話していない人に話題を振るということです。そのようにして、安心して話せる環境や雰囲気を作ります。

また、机をなくすとか、服装を替える、開放的な場所でやる、あめやチョコを食べながらやる、といった、細かい設定、設計が実は大切で、部分的に取り入れてＯＳＭもどきを実施しても、うまくいきません。

また、ＯＳＭを開催しても、すぐに結果が出るものではなく、その中で継続していけるかがポイントとなります。そのためには、一回目、二回目、と継続する中で生じた小さな変化を事務局や経営陣が見逃さないことです。事務局の粘り強さと、経営のサポートがなによりＯＳＭ、ひいては風土改革には大事となります」

[会社DATA]

◎設立：1947年９月11日（創業：1598年）
◎代表者：代表取締役社長　野原数生
◎本社所在地：東京都新宿区新宿1-1-11　友泉新宿御苑ビル
◎事業内容：内装資材、リフォーム資材、住宅設備機器等の販売、各種専門工事及び関連建設資材の販売など