

# 職場にやる気が湧いてくる 対話の技法 本音が言えると、人は元気になる

編集責任 清話会編集部



福岡県生まれ。人事制度策定および研修開発のコンサルティング会社を経て、スコラ・コンサルトに入社。人が安心していきいき働けるための組織づくりの支援を目指す。「場」の空気を読んだ振舞いで「安心感」を醸成し、互いに自然体で話し合える「場」を創り出す「場」づくりのプロフェッショナル。

高木 穰

## 企業・組織における 人間関係のあり方

昨年の9月に『職場にやる気が湧いてくる対話の技法』という本を出しました。

私は組織に関わるコンサルタントを25年ぐらいやってきていますので、そこからのエッセンスで皆さんのヒントになればと思っています。

私自身は、(株)スコラ・コンサルトという東京の五反田に本社を構えている30〜40人の組織に属している会

社員です。

スコラ・コンサルトは、30年ほど前から、クライアント企業さんの組織の風土を変えていくお手伝いをしています。コンサルタントは答えを持っていて、それを教えるといった職種ですが、組織を変えていくときに、僕らは教えるというよりも一緒に考えながら変えていきます。

私自身20代は転職が多くて、組織になじめませんでした。社会人になったのは1990年ぐらいで昭和ばかりでした。もう桐喝とかはあるし、

出なくて、次の手をまたすぐ打つといった感じで、現場としたら色々なものがどんどん上から降ってくるといった状況です。

## ダブルループ学習が 組織を強くする

組織運営に関しても時代の変化が起こっています。昭和ばかりのときは、普通にやっていた指導が今はパワハラといわれて、駄目な行為とされます。強さというよりも優しさとか、全体を生かすといった女性的発想で組織を運営していかなくてはいけない時代です。

今、根本的に見直しをしなくてはいいけないとダブルループ学習を意識しています。これまでは通常Do、Check、Actionという、これやって次うまくいかなかったらこれをやるというシングルループ学習でした。これからはダブルループ学習といい、いったん立ち止まって、一体問題は何か、問題の本質を考えるとという方法です。

簡単な事例でいうと、奥さんが不機嫌な時にどうするかです。シングルループ学習だと、甘い物好きだからケーキを買って帰ろう。奥さんはいったん喜びますが、基本的には不機嫌の状態は変わっていません。次

今ではパワハラといわれるようなことを当たり前に行っていた時代です。学生時代は体育会剣道部で、基本的には縦社会には慣れていたので、仕事上でそうし過ぎるのがおかしい気がして転職して、最終的には組織に関するコンサルタント職に就いたという感じです。

## 価値観の違う世代ギャップ が組織内に混在している

退職者が止まらないということが

は花を買っていこう。ちょっと喜びますが、そんなに機嫌が治っている状態でもありません。それでは今度は奮発してアクセサリーを買って帰ろうと、高級品を買って帰ったら、今度はもう喜びもしないという感じになります。これはシングルループ学習がうまくいってない例です。手段をどんどん変えるけど、良くなるどころか、関係性に関しては悪化しているということになります。

そういう時にどういう発想が必要かというと、今度はSee、Think、Focusといわれているダブルループ学習です。ここでは、奥さんがなぜ機嫌が悪いのかという事実、実態をしっかりと見たり聞いたりすることから始まりま

す。機嫌が悪そうだから色々考えてやるといのは会社でも同じです。現場がなかなかうまくいかないから、こう思っているだろうからこうやらせてみようとか、実態を聞けばいいわけです。この例でいうと、「最近機嫌がずっと悪いように見えるけど、どうして機嫌が悪いの?」と正直に聞きます。すると奥さんも、「あなたはそのことばっかりやっていて、私の話を聞く時間を全く持たないじゃない」、などというのが実態でした。だとすると、話を聞くことを行動すればいいだけなのです。

昨今増えてきました。

忙しい人が忙しくて、忙しくない人もいる、要はできる人に仕事が集中するという現象が多くなるので起きています。

目の前の仕事をさばくのに忙しくて新しいことに取り組めない。大企業の方は、1日にメール200件とか300件とか、それを見るだけでほとんどの仕事が終わってしまいます。最近、テレワークで、人とのコミュニケーション関係が気薄になってきました。話し合いをしようとする

組織も同じで根本的な考え方を改めないといけないと思います。ではどのようにすればいいのかを紹介します。

まず、モチベーションに関する考え方が提唱した論ですが、モチベーション3.0というものがあります。

モチベーション1.0は生きるために頑張ることです。とにかく食うために頑張ることがモチベーションです。ある程度、食えるということが保障されると、今度はモチベーション2.0に移行します。良かったら褒美を、駄目だったら痛い目に遭わせるという、アメとムチ政策です。

僕が最初に入った会社はOA機器の営業会社で、3ヶ月キャンペーンで成績を上げたら海外旅行をもらえました。逆に3ヶ月成績が基準に満たなければ、その会社では「よみの国」に送られます。よみうりランドに研修所があって、そこで厳しく指導されるという意味ですけど、よみの国に送られるというムチでした。

かつては組織で一番のアメが出世です。課長になった、部長になったとか、そういうのを動機づけにしていたのが2.0です。

しかし今は出世したいという人がいなくなってきましたので、出世がモチベーションを上げる要因にはなりません。

のですが、話し合いをしても意見が出てこないといった悩みを抱えている管理職の方もいます。零細企業になると、人間関係のごたごたとかコンプラにエネルギーを取られて本業にあまり集中できないといったものもありました。

昭和の50代と平成の40代と令和の20代、それぞれ世代間ギャップによって価値観が違うため、上の人から見ると、今までは出世でモチベーションをかけていたのに、モチベーションをどうかけていいのか分からないというのが現状です。

Z世代の人に聞くと、3年で辞めるという前提で新卒入社している人がほとんどです。3年以上いられたらラッキーぐらいの感じで入社するみたいです。管理職からすると、そもそも辞める前提で入ってきている人を、辞めない前提で育てられてきた自分がどうマネージしたらいいか分からないわけです。

私の仕事は、このような人と人の関係性に関することです。企業はどうすればいいかという手段を求めてきますが、様々な社長さんに会って分かることがあります。せっかちな社長さんはいろんな手を打ちたがります。話を聞いてみると、これいいな、と思いついたことをすぐやるみたいなので、効果がうまく

モチベーション3.0は内発的動機をいかにモチベーションのもとにするかというのがポイントです。自分からこうしたい、自分からこうなりたい、自分はこのためにやるということ、外発的動機だと、上から褒められるからやる、叱られるからやるみたいなものです。それに対して、上から言われなくても、自分としてこうやっていこうということを出していくのが内発的動機になります。

### 機械論的組織と生命体的組織の違い

組織をどう形作ってほしいかというのが2番目の話です。組織のパラダイムシフトです。単純に言うと、組織の見方、あるいは運営の仕方が二通りあります。

産業革命が起きて、科学が発展したのと同じに、組織も発展したのが機械論的組織です。機械論的というと大きいですけど、組織を機械のようで見立てて運営するというのが基本です。

機械というのは、ある情報がインプットされると、期待されたアウトプットが出るというものです。自動販売機でお金を入れてコーラを押ししたらコーラが出てくる。これが正常な機械

の姿です。組織で言うところから指示命令を出すと、受け取った部下がそのとおりに行動してアウトプットを出す。上が方針を示したらその通り行動して結果を出すというのが組織の基本です。

この組織では、一人ひとり役割を持った部品の要素です。部品の役割を示さないと、不良品です。期待されたアウトプットができない場合は故障で部品の入れ替えです。他の人に入れ替えるか、指導という名の修理をかけられます。

組織図をぐるぐる変える会社もあります。電気回路を変えると、組織がうまくいかずとも知れないという発想の運営方法です。実際は、現場にいるのは人間なので、移動しても、そう簡単にはできないわけです。

では、どのような組織が必要かという答えは「生命体的ような組織」です。それぞれの細胞が自律的に動いて、細胞同士がコミュニケーションを取って、全体として同じ方向に進んでいるという組織です。

人間も胃が悪くなって胃を切除すると、その後には胃みたいな部位ができてくるらしいです。それは、胃が切られた後に周りの細胞たちが、胃みたいなのを作ったほうがよくないかと相談して、じゃあ俺こう変わるからお前こう変わって、といった感じで組織を作り上げるのです。

と感じていること、困っていること、悩んでいること、モヤモヤしていることなどを語ります。全員に回ってきまので自分が主役になる時間はあるわけです。議論というより、それぞれが持っているものを知り合おうという、共有のミーティングです。お互いのことをよく知り、「なぜ彼がそういう行動をするかも分かる」みたいなところにもつながってきます。

組織では本音は言いにくいものです。組織人の建前としては業績を上げなければならぬとか、上の人の言うことを聞かなければならぬとか、組織のルールを守らなければならぬというものがあります。これを基本的に守っていれば、いい組織人になるわけですが、成績や評価は上がるかも知れないけど、社内にぎすぎす感を感じたり、全体がチームワークが生まれないみたいな部分があります。根本的に色々な価値観の人をつなげて活性化させようとする、本音で話し、建前ではないところに入っていくことが必要です。

本音を正直に言ったことよっていいことが起きたという経験が組織にできれば、だんだん組織風土は変わって来ると思っています。

そして、オフサイトミーティングをしていると本音には種類があることに気付きました。

機械論的組織と生命体的組織の一番の違いは、機械論的組織はインプット情報がないと動かない、要はボタンを押さないと何も起きません。逆に生命体的組織は一つひとつの細胞がそれぞれ動くのが特徴です。

昭和の組織は、家族的な雰囲気もあって、飲み会や社員旅行があつて、見かけは機械論的組織でしたけど、先輩、後輩の付き合いや上司、部下の関係とか、意外と生命体側の感じも呈していたように思えます。

昔のトヨタさんの人事の方針には、人間関係諸活動の徹底というものが入っていました。例えば、〇〇県人会とか、テニスの会とか、趣味とか勉強会とか、そういうインフォーマルなサークルを意図的に作っていました。僕の知人に、ひと月に一口1000円払って11個の会に入っていた。1万1000円も払っていた人がいました。しかしそれによって、部門を超えた情報交換ができていました。

以前の話ですが、ある自動車メーカーはとある部門に説明に行つて、違う部門に行くときにまた1から説明しなくてはならなかったのですが、トヨタさんはある部門に行くと、別の部門にも話が通じているところがありました。

そこで僕の考えとしては、これを氷山モデルという見方をします。組

本音を出し合うのが嫌いな人は本音のブラック層、つまり不満とか愚痴とか、他者批判とか、そういうブラックな感じのことを本音ととらえている方が多いと思います。確かにこれも本音の一部ですけども、僕らがミーティングをした感じから言つと、このブラックな本音というのは、本音の中でも浅いところにあるものです。

しかし、ブラックな本音を言い合つて、ある程度いくと、次の本音に向かつていくところがあります。きれいな順番ではないですが、傾向として次は本音のウィーク層に行きます。弱みとか弱音みたいなやつです。「俺このままでいいかちよつと不安だよ」とか、「この会社大丈夫だと思つて?」とか、「自分全然ここでは認められない」とか、「自分自身の力が発揮できない」とかという弱音的なものです。

このような本音が出たすと、助け合いに近づいて行くと思つています。逆にオフサイトミーティングでうまくいかないのは、みんなが自慢話ばかりするときです。俺はこうだ、すごいだろう的な自慢話をしてるときはあんまりいい感じにはなりません。

正反対に俺はこれで困っているんだとか、これで悩んでいるみたいな悩み話をしたときのほうが、人は助けようという気持ちが生まれます。お前も大変だなんて言つて、一緒に悩

織には目に見える部分と見えない部分があります。見える部分というのは、経営計画だったり、組織図だったり、人事制度だったり、管理指標だったり、文字に落とせるものです。通常はここを変えて組織を変えようとしています。しかしこの海中の目の見えないところに眠っている組織風土がこの氷山を安定させるためにあります。こっち側に目線を移さないとなかなか組織が変わらないと思つています。

この組織風土というのは、属している人の多くが持つている考え方や行動のパターンのことです。それが共通していると早く動けます。これが悪いパターンで残つていくと、全体が停滞してきます。代表的なのは言い出しつべが損をするとか、言つても無駄とかいうやつです。これが多くを占めていると組織は停滞して行きます。だから、この組織風土の悪いパターンを変えていくのが大事なポイントです。

その時に大事ななのは、関係性や思考行動パターンを変えていく場をあらゆる形で作ることです。

### オフサイトミーティングが組織の絆を強くする

組織にやる気が湧いてくる場の作り方として、オフサイトミーティングというものがあります。会議はまじめなんだり考えたりするというトーンが出てきます。そうすると、チームワークとか助け合いっぽくなるわけです。今からはチームワークでやるとうとすると、そういう弱いとこでつながつていくのも大切かと思つています。

その奥に、本音のコア層がありますけど、純粋な想いとか願いとか、使命感みたいな、こうしたいとか、こういうふうにやれたらいいなという想いは、みんな持っているのですが、組織人の建前に合わせなければいけないので、結構封印していません。話合いを積み重ねていって、いい商品作ろうとか、いいコンテンツ作ろうとかいうときに、ぼつと出てくるのは、「私こういうことしたい」とか、「ありがとって言われたい」などという単純なものでいいのです。そこからみんなの想いが結果として、ビジョンとかを作るといことはよくあります。

だから、皆さんもコミュニケーションするときに、愚痴、不満とかこのブラック層、出るかも知れませんが、いい組織を作つていこうというときには、こういう願いとか想いみたいなものが原動力になると、いい組織になっていくという感じで思いつつて話をしていただけかなと思つています。

話をする場だとすると、飲み会は気楽に話をする場です。その中間に気楽にまじめな話合いの場、飲まずにいろいろ話すという場のことです。

大事な話を本音で語るといふことを中心に聞き合いの場、あるいは気持ちを開示する場でもあります。オフサイトミーティングを積み重ねることによっていいチームプレーができるようになるのが狙いです。

この中で一番大事なのは問題意識の共有です。共有できると、その問題状況からどのように脱していくかがポイントになります。そのためには、ものを言いやすくする仕掛けが必要です。

最大の仕掛けがお互いを知るジブンガタリです。自分のことを語り合うことよって話しやすくして、問題意識だと思つていることを共有します。問題意識が共有できたら、どうしたいのかという想いに転換するプロセスの場づくりをします。

このジブンガタリでは、それぞれが順番に自分のことを語り、それを聞き合います。内容は仕事以外の自分のエピソード、生まれ育ったところとか、子ども学生時代に熱中したこととか、今の会社に入社したきっかけやそのときの想いとか、今までの人生の挫折経験とかです。仕事とは違うその人の歴史を語り合います。

その上で、今、会社や部署で問題だ