

連載

組織変革を促す プロセスデザイン

第⑧回

オフサイトミーティングの 進め方



スコラ・コンサルト
プロセスデザイナー

高木 穂
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)。

変革を進めるうえで重要な手段となるのが、話し合い=「場づくり」です。当社では主に、日本企業の変革を支援するなかで独自に生み出した「オフサイトミーティング」という方法を使っています。

オフサイトミーティングの効果

オフサイトミーティングのコンセプトは、「気楽にまじめな話し合い」をすることです。オフサイトミーティングという言葉自体は昔から行動科学分野で使われており、外資系企業では社内用語として日常的に活用されています。語源的には、「サイト(場所)」を「オフ(離れて)」して行うミーティングという意味があり、物理的に普段とは違ったところで、いつもの話し合いとは違う雰囲気で対話することが、オフサイトミーティングの目的となります。

そうしたなか、当社は、「気楽」で「まじめ」な話し合いの進め方に「オフサイトミーティング」と名前をつけて実施しています。ここでは、単に場所を離れるという意味だけではなく、「立場・肩書きを外して」といった意味も込めて、展開しています。

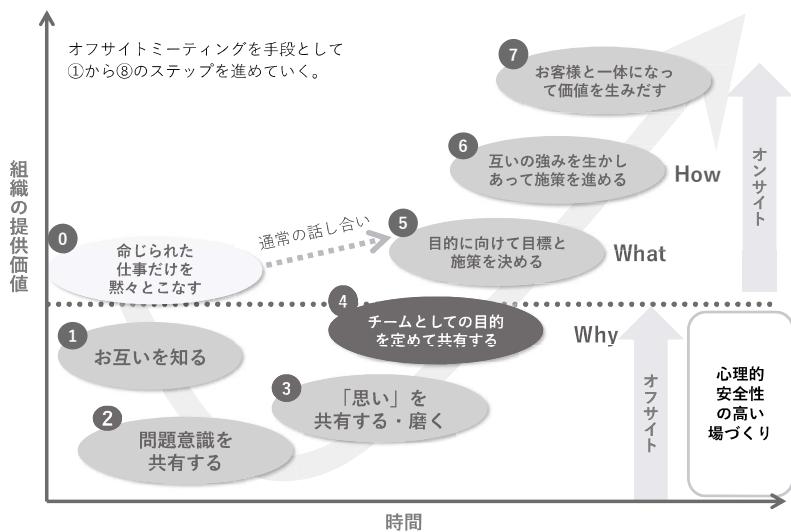
私たちが提供するオフサイトミーティングは、「人ととのつながりを醸成し、個人の主体性を喚起するための心理的安全性の高い話し合いの場」と言い換えることができます。多くの日本組織において問題の元凶となっている「人ととの分断(上下や部門間の壁など)」と「受け身の姿勢」を変えていくため、最近注目されている心理的安全性をテコとして行っていくものです。

進め方は非常にシンプルなのですが、そのなかに参加者の意識変革を促すパラダイムシフト的エンセンスをちりばめています。頭ではその意義を理解しづらく、やってみて、そのよさを感じることがほとんどです。

オフサイトミーティングの進め方

オフサイトミーティングの目的は、最終的には、

図表 オフサイトミーティングの7つのステップ



自律的なチーム、つまり、「個人が当事者意識をもって主体的に動き、連携し合うチーム」づくりにつなげることです。

オフサイトミーティングを進め際の人数は、5～7人が理想です。1グループの人数が多くなると「気楽さ」が少なくなってしまうからです。

オフサイトミーティングの特徴は、初期の場づくりプロセスにあります。

図表で示すように、企業内の話

し合いは、「⑤目的に向けて目標と施策を決める」といった、計画づくりのステップからはじまることが多いようです。しかし、オフサイトミーティングは、すぐにそちらへ進まずに、「①お互いを知る」「②問題意識を共有する」「③『思い』を共有する・磨く」ステップからはじめます。

一見、非効率に思えるかもしれません、このプロセスを経ることで、いかに心理的安全性の高いチーム規範がつくれるかが、オフサイトミーティングでは重要になってきます。それを実現するための鍵となるのが、「ルールの設定」と「ジブンガタリ」という導入部分です。

①ルールの設定

まず、進行役がオフサイトミーティングの目的とルールを参加者に伝えます。ここでは、参加者が話しやすくなるようなルールを決め、宣言しておきます。「まずは人の話を否定せずによく聴く」「立場や肩書きを外して発言する」「悩みや困りごとなどの弱みを積極的にみせる」「話したくない時はパスをしてもよい」などが、代表的なルールとなります。

組織内にある「こういった考え方や壁があるから話しづらい」というものを解除するようなルールを設定するとよいでしょう。

②ジブンガタリ

心理的安全性を高める次の仕掛けが「ジブンガタリ」です。これは、図表の「①お互いを知る」にあたります。自分のとなりを語り、聴き合った時間をとります。まずは出身地や学生時代に打ち込んだこと、趣味・特技といった個人的なことを語り、参加者で共有します。

そうやって、お互いのことを知ることで、ほかの参加者への関心が高まり、チームとしてのつながりづくりのきっかけが生まれていきます。その延長で、「今仕事をしていて感じていること・問題意識・モヤモヤしていること」なども共有します。

通常の話し合いは「議題設定→議論→合意形成」という流れで進みますが、オフサイトミーティングは「(それぞれがもっている情報の)共有→共感→共創造」という流れを意識して進めていきます。詳しく知りたい人は『仕事の価値を高める会議 オフサイトミーティング』(同文館出版)を参照してください。

*

さて、次回は、オフサイトミーティングをうまく進めていくための準備や、その後へつなげるためのデザイン(ミクロプロセスデザイン)についてお伝えします。