

三菱UFJリサーチ&コンサルティングHR第4部マネージャー
有馬 祥子氏



IT（情報技術）ベンチャーを経て三菱UFJリサーチ&コンサルティング入社。現在は組織開発・人財育成のプロジェクトに従事している。生涯学習開発財団認定ワークショップデザイナー。マスター。

新型コロナウイルス禍による在宅勤務の増加や社内イベントの自粛により、従業員同士が直接会って話す機会が以前より減っている。そのためだろうか、組織における対話の重要性が高まり、ワークショップを開く会社も増えている。感じていることをざっくりと話すものや、自社の将来について語り合うもの、業務改善のアイデアを出し合うものなど、テーマは様々である。

こうした対話は今に始まったことではない。過去にも何度か「対話チーム」と言える時代があり、社内ワークショップを開く会社もあった。参加者からは「皆と話ができて楽しかった」などの好意的な感想が聞かれ、会社としても手応えを得ていた。

しかし、参加者たちも職場に戻ると日々の業務に追われ、会社も従業員の意見を聞くだけで終わったケースも少なくない。このような経験があると、再び会社が「従業員の意見を聞きたい」と言っても、従業員は「話したところでどうせ何も変わらない」「単なるガス抜きだろう」と思いがちだ。

このような状況が起きるのは、ワークショップの目的を「思いを語り合う」や「参加者間の交流を促す」といったように、対話や交流だけに止まらなためだ。もちろん、従業員同士が話をするだけでも意味はあるのだが、話すだけの状態から脱却するには、対話の前後工程も含めた全体の流れを設計することが必要で

対話通じ組織力高めるには

HR Human Resources
Managementを考える

ある。対話の前工程では、ワークショップの目的を明確にして、従業員同士が語り合った後に何がどうなればいいのか、実施後に期待する変化を考えることが大事である。参加者には事前にワークショップの目的となぜあなたに参加してもらいたいのかをきちんと説明する。参加者への動機づけを職場の上司にお願いしてもよい。

次は対話の実施だが、いきなり「皆さん遠慮せずに普段思っていることを自由に話しましょう」と言ったところで、参加者が身構えたまま本音を話さないこともある。この場合も前工程でワークショップの進め方や、掛けるべき問いをよく考えておくことが大事である。経験豊富なファシリテーターを配置したり、ワークショップデザイナーのような対話の場作りの専門家の力を借りたりといったことも有効だ。

対話の後工程では、出た意見を受け止め、すぐに見えるものから着手する。例えば、若手社員交流会で「こんな会社で働きたい」といったテーマで話をしてもらうのであれば、ただ話だけではなく、経営層に対して提言をしてもらうとよい。さらに、参加者をメンバーとしてプロジェクトチームを立ち上げ、従業員が自分たちの思う理想の会社を自分たちで作る経験につなげることもできるだろう。

対話を通じて組織力を高めるには、話すことだけを目的にせず、前工程↓対話↓後工程といった全体設計をして、出た意見を実現していくことが大切である。後工程まで取り組んだ企業では、参加者から「自分の意見が受け入れられるのはうれしい」「私の思いが形になり、仕事へのやりがいが増えた」といった感想が得られるはずだ。対話を通じて従業員の思いを聞き、エンゲージメントの向上にもつなげていきたい。