

監査懇話会
第109回 監査技術ゼミ

これから求められるの組織のコミュニケーション
～心理的安全性と話し合える環境づくり

株式会社スコラ・コンサルト
プロセスデザイナー

源 明 典 子
げんめい のりこ



■ 若手・コアネットワーク支援
防災企業・玩具メーカー
プラントエンジニアリング会社

■ マネジメント変革 & 部門戦略
自動車メーカー生産技術部
精密機器メーカー開発部門
インフラ系システムエンジニア部門
メーカー開発部門
家電メーカー事業部

■ 出版
現場の“知恵が働く”チームイノベーション
「絶対不可能」を可能にする経営

■ その他
青山学院大学大学院 社会情報学研究科
ヒューマンイノベーション専攻修了
2016年～“エンジニアLink”任意団体立ち上げ
学会発表：経営行動学会、Siawase学会など

人の自発性とチームワークを原動力にした、
日本的風土改革、文化創造のコンサルティング会社です。

ともに
つくる



なぜ会社は
変わらないのか
1998年



なぜ社員はやる気を
なくしているのか
2006年



会社に眠る財産を
掘り起こせ
2018年



現場の「知恵」が働く
チームイノベーション
2009年



1986年の事業開始以来、風土改革コンサルティング（3年以上のプロジェクト）の支援実績は、述べ500社、短期の研修支援なども含めると延べ800余社にのぼる。また、風土改革コンサルティングが事業のほぼ8割を占めているのも特徴。

思考・行動
パターン
（風土）

ビジョン
方針・戦略・目標
商品・サービス
評価制度・組織図

- ・**方針展開・仕事と人のつなぎ方**
 - ・仕事の意味や目的の共有
 - ・目的に向かっての協力や連携
- ・**人と人の関わり方、協働プロセス**
 - ・大事なことをやりとりできるコミュニケーション
 - ・目的・目標の当事者はいるか
- ・**仕事のしかた**
 - ・目標に向かった試行錯誤、OODA
 - ・トライの姿勢、やってみることの許容
- ・**経営と現場の信頼関係**

本日お話する内容

これから求められるの組織のコミュニケーション～心理的安全性と話し合える環境づくり

1. これから求められる組織のコミュニケーション

- ・これから求められるコミュニケーション
- ・コロナ禍で直面している雑談の減少
- ・コミュニケーションのレベル

2. 仕事の価値を高める対話～オフサイトミーティング

- ・どういう職場コミュニケーションの場が必要なのか？
- ・安心して話し合える場づくり“オフサイトミーティング” プチ体験
- ・心理的安全性とは何か？

3. 話し合える環境づくり

- ・対話のポイント
- ・場づくりのポイント
- ・オフサイトミーティングの活用方法

■ 対話タイム（質疑応答）

“指示命令”から“目的に向かった双方向”のコミュニケーションへ



思いを込めた
「めざす姿」= 目的
を描く



対話・やりとりで
自分のものにする



「めざす姿」にむけて
実行・進化させる

心理的安全性のある職場環境・周囲との対話が
主体的なチャレンジを育てる

職場（職場・チーム・会議）のコミュニケーションのレベル

スコラ・コンサルトで捉えた、7つのコミュニケーションレベル

Level 7 今ある価値を超える (イノベーション)	今ある前提や既存のやり方を超えて、新しい価値を世の中に生み出していける関係
Level 6 利害・対立・葛藤の超える	共通の目的を実現するために、組織のさまざまな利害・対立・葛藤を超えて話し合い課題を解決できる関係
Level 5 自分の仕事範囲を超える	共通の目的を実現するために、自らの仕事の範囲を超えて、話し合い課題を解決できる関係
Level 4 共通のものをもつ	価値基準、目的、めざすものを共有し合う関係
Level 3 理解する	相手の人となりや考え、仕事上の立場や課題、悩み等を理解している
Level 2 話をする	当たり障りのない、日常的な会話ができる
Level 1 知っている	相手の存在は認識している

オンラインコミュニケーションは
レベル2、3をきっちりつくるのが鍵

テレワークになって生まれた2大不安

- ①仕事の状況・進捗が掴みにくい
- ②相手の気持ちを察しにくい

部下 < 上司

オンラインで大事にするやり取りのポイント

Level 7 今ある価値を 超える (イノベーション)	今ある前提や既存のやり方を超えて、新しい価値を世の中に生み出していける関係
Level 6 利害・対立・葛藤を 超える	共通の目的を実現するために、組織のさまざまな利害・対立・葛藤を超えて話し合い、課題を解決できる関係
Level 5 自分の仕事の範囲を 超える	共通の目的を実現するために、自らの仕事の範囲を超えて、話し合い課題を解決できる関係
Level 4 共通のものを もつ	価値基準、目的、めざすものを共有し合う関係
Level 3 理解する	3-1相手の人となりや考え、仕事上の立場や課題、悩み等を理解している 3-2相手に関心を持って、安心してモノが言えてちょっとした相談・協力ができる関係
Level 2 話をする	2-1当たり障りのない日常的な会話ができる
Level 1 知っている	相手の存在は認識している

オンラインコミュニケーションでは
レベル2, 3を安心してやり取りできる
状態をきっちりつくるのが鍵

Online
Level 3
理解する

今の状況やその人がどんな気持ちで仕事に取り組んでいるか、悩みや不安がないか？ **相手に関心を持ち、今の気持ちを理解するための安心したやり取りができる温かい関係**

Online
Level 2
話をする

日常的な雑談や気持ちなどをやりとりするオンラインでの時間を設定し、話をする。
会っていなくても安心して話せる、ちゃんと話を聞いてくれる関係

どういう職場のコミュニケーションが必要か？

日常的なコミュニケーションに潜んでいる
エモーショナルな部分にも光を当てる

例えば

不安な気持ち、どう思うか、感じるかという
業務・仕事の進捗だけではつかめないもの

本日お話する内容

これから求められるの組織のコミュニケーション～心理的安全性と話し合える環境づくり

1. これから求められる組織のコミュニケーション

- ・これから求められるコミュニケーション
- ・コロナ禍で直面している雑談の減少
- ・コミュニケーションのレベル

2. 仕事の価値を高める対話～オフサイトミーティング

- ・どういう職場コミュニケーションの場が必要なのか？
- ・安心して話し合える場づくり“オフサイトミーティング” プチ体験
- ・心理的安全性とは何か？

3. 話し合える環境づくり

- ・対話のポイント
- ・場づくりのポイント
- ・オフサイトミーティングの活用方法

■ 対話タイム（質疑応答）

職場コミュニケーション・オフサイト・ミーティングを活用する

安心して、なんでも話し合える場 オフサイトミーティングという話し合い方

会議

「まじめにまじめな話をする」

- できるだけ短く効率的に行う
- あらかじめ整理された情報を交換する
- お互いに自分の考えを主張しあう



飲み会

「気楽に気楽な話をする」

- 「本音」だが言いたいことを言っぱなし
- もともと気のあう仲間どうし
- 内容を深めるよりその場の雰囲気優先



オフサイトミーティング®

「気楽にまじめな話し合い方」

- できるだけ時間をかけてじっくり行う
- 未整理な情報を交換する
- お互いに相手の考えを理解しあう



安心して自分の思っていることを話し合える環境づくりが大切。

いい場を創るために▶安心して話せる雰囲気づくりが重要

話しやすい雰囲気をつくるために、お互いに
リアクション・反応していきましょう！

- ・立場・肩書を一旦置いて、聴く
関係はフラットに、相手を尊重して
- ・自分の感じることを素直に話す
ふんわりした話や気持ちの話も歓迎です！
- ・分からないことは率直に聞いてみる
「どんな思いがあるのか」「なぜ、そう思うのか」



あいづち・うなづき



質問

オフサイトミーティングの活用場面3パターン

相互理解を深める

交流型

オフサイトミーティング

◆テーマ例

「お互いのこれまでの歩み、価値観、今の気持ちを知り合おう」

「お互いの仕事内容、困りごと、もやもやすることを出し合おう」



**心理的安全性の醸成
人と人のつながり
本音を語り元気になる**

チームになる

目的共有型

オフサイトミーティング

◆テーマ例

「私たちのありたい姿（心底、実現したいこと）は何か？」

「私たちのミッション、ビジョンを自分たちでつくろう」

「私たちの顧客は誰なのか？これから私たちは誰を顧客とするのか？」



**主体性の喚起
方向性の共有
チームワークづくり**

価値を生み出す

課題解決型

オフサイトミーティング

◆テーマ例

「私たちの積年の課題とその真因は何か？」

「何がありたい姿の実現を阻んでいるのか？」

「課題解決に向けた第一歩は何か？」



**本質的な課題の創出
自律的な課題解決
組織の生産性向上**

項目	通常の話し合い	オフサイトミーティング
目的	時間内に結論を出す	チームの繋がりを強化する
議論の方向性	「収束」指向（結論に向けた効率的議論） ⇒ 決められた時間と段取りで効率的に進める	「発散」指向（感情、意見、可能性を出す） ⇒ 最初は混沌状態になることを受け入れる
大事な要素	論理性が求められる	個人の率直な思いや意見が重視される
参加者の立場	立場や役割での参加が多い	肩書き・立場・責任を離れた、ひとりの社員として参加
時間感覚	短い時間で、要領よく	じっくり時間をかけて、とことん話す
大切にすること	議論や結論の整合性や妥当性	①新しいものが生まれたか ②参加者のエネルギーが高まり、当事者が生まれたか
アジェンダ	事前に決まっており、そのとおりに進行する	事前に検討されるが、場の流れに応じて柔軟に作り変えていく
結論	①事前に落とし所が想定されていることが多い ②「正論」が強すぎると、実行されにくい	①予定調和でない斬新な発想が生まれやすい ②当事者のいる、実行可能な現実解

「自分の思っていることを**安心して話す**」には、
普段はあまり見せない、**プライベートの話や人となりを出し合い、理解する話し合い**が有効です。



立場や役職を一旦、置いて、
人として、お互いの背景をより
理解しやすくなるため

※心理的安全性を担保するには、
互いの価値観や個性を理解し合う、話し合いを
継続的に重ねることが大切です。



チームの心理的安全性

= 「チームのなかでは、対人関係におけるリスクをとっても大丈夫だ」
とメンバーに共有されている信念のこと

(ハーバード大学教授 エイミー・C・エドモンソン 1999)

ここなら安心して、発言・行動できる！
(お互いへの信頼・尊重)

自分の意見を
言っても大丈夫！

助けを求めても
大丈夫！

間違いを認めて
も大丈夫！

**働くメンバーが、他者との違いを乗り越えて、
自分の考えを率直に発言するためにも、とても重要**

Google は、**心理的安全性**を高めると、
チームのパフォーマンス(成果)と創造性が向上するということを発見
ニューヨークタイムズ マガジン (2016/2/25)

プロジェクトアリストテレス

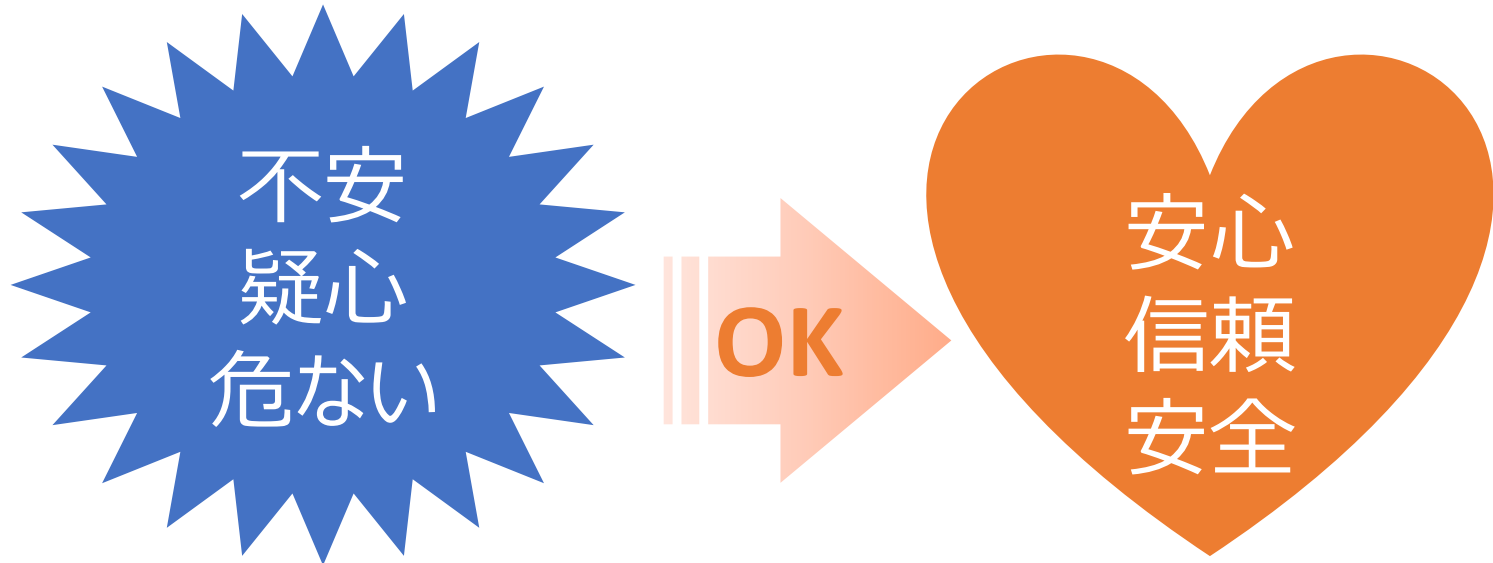
Googleはこれまでに、「優れた上司の条件」など労働環境における様々な問いを調査。「生産性の高いチーム」と「生産性の低いチーム」があり、その差を突き止めたのがプロジェクトアリストテレスです。

結果として、チームの効果性に最も重要なのは「チームメンバーの構成」よりも「チームがどのように協力しているか」ということがわかりました。

そのためには、心理的安全性がベースにあることで相互に協力が生まれ、創造的なチャレンジが生まれやすいと考えました。

※アリストテレスと同じように、「**従業員は単独ではなくチームで働いた方が大きな成果を上げられる**」

出典：<https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>



「これを言ってはいけない」と無意識に思っていることを「言ってもいいよ」という、**OKメッセージ**を伝える。

例：オフサイトミーティングのルールもひとつ

本日お話する内容

これから求められるの組織のコミュニケーション～心理的安全性と話し合える環境づくり

1. これから求められる組織のコミュニケーション

- ・これから求められるコミュニケーション
- ・コロナ禍で直面している雑談の減少
- ・コミュニケーションのレベル

2. 仕事の価値を高める対話～オフサイトミーティング

- ・どういう職場コミュニケーションの場が必要なのか？
- ・安心して話し合える場づくり“オフサイトミーティング” プチ体験
- ・心理的安全性とは何か？

3. 話し合える環境づくり

- ・対話のポイント
- ・場づくりのポイント
- ・オフサイトミーティングの活用方法

■ 対話タイム（質疑応答）

基本所作

□あいづち □うなづき □笑顔
□オウム返し □共感的傾聴

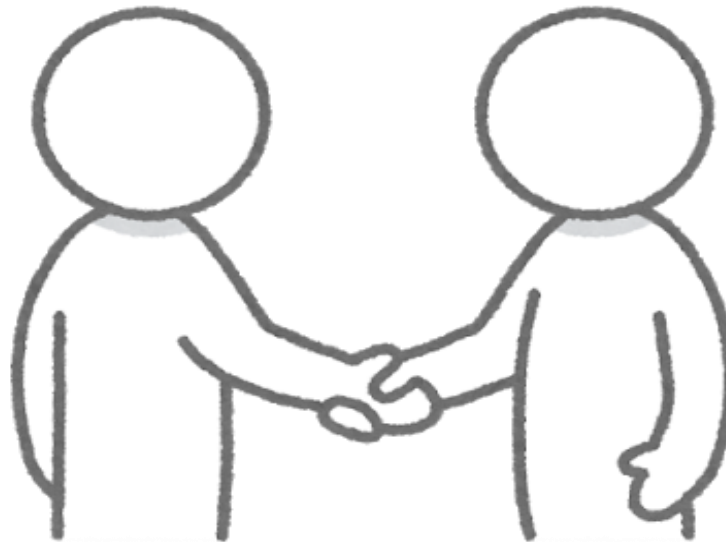
共感的傾聴とは？

例題！）「●●なんて、やったってムダですよ・・・」

非傾聴・指導的関わり	同調的傾聴	共感的傾聴
ムダだなんて思ったら、 何事もできないだろう！	わかります…。今までもいろいろ やったけど、ムダでしたもんね…。	何かそう思うようになったきっかけや事件があったのです か？ ↓背景を確認
そもそもそんなふうに 思う人がいるから、変わらない んだ。	いろいろキツイ思いを してきたんですね。	そういったきっかけがあって、ムダだと思うようになったの ですね。そもそも●●について、どんな活動をイメージして いますか？
●●をよく知りもしないで、な ぜムダだとわかるんだ！	そう思ってしまうほど、 経営への信頼がなくなっていま っているんですね	↓前提を確認 そういう活動をイメージしているのですね。 本当はどうだったらいいと思っていますか？ 何か条件が違えば、うまくいく可能性も考えられます か？

① 属性でつながる

国籍
出身地
性別
言語
学校
住んでる場所
会社の場所
・・・など

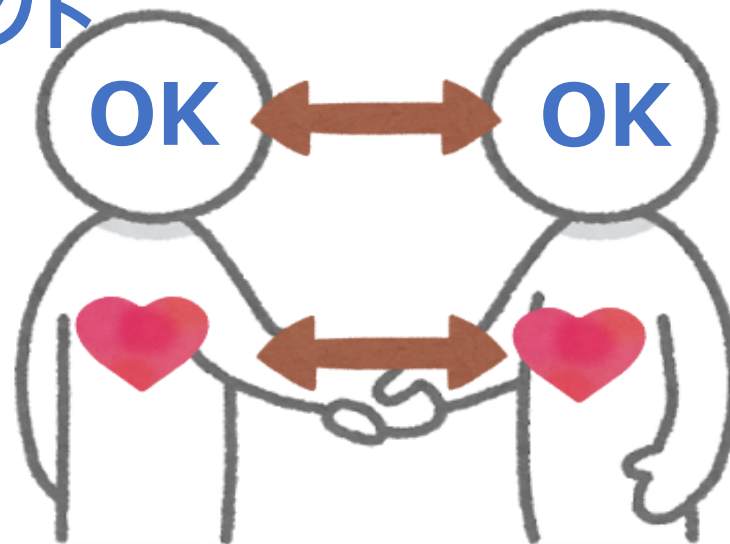


② 興味関心でつながる

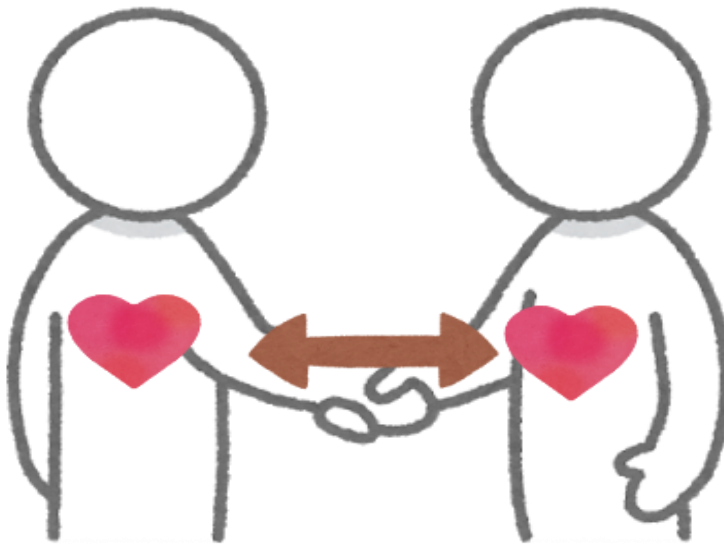
趣味
仕事の内容
ハマりごと
クラブ活動
持っている道具
気になっている
モノ・コト
・・・など

この2つを意図していきましょう！
**ラポールで気持ちの安心感をつくり、
コントラクトでアタマの安心感をつくる**

② コントラクト



① ラポール



① ラポール

相手と自分との間に
橋を架ける
お互いに安心感を
持てる状態にする



共感する
「あー、そうなんですね」
「なんでそう思うのですか」
否定しないで受け止めて話を聞く

② コントラクト

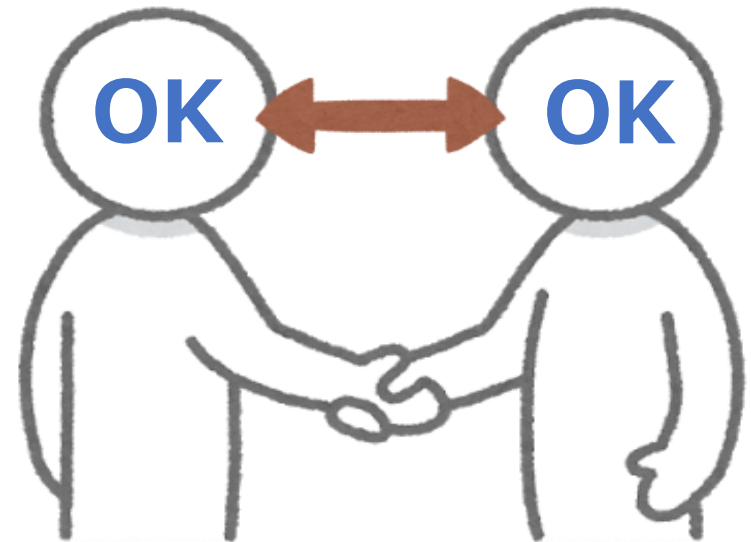
この場がどのような場であるのかをお互いに合意する



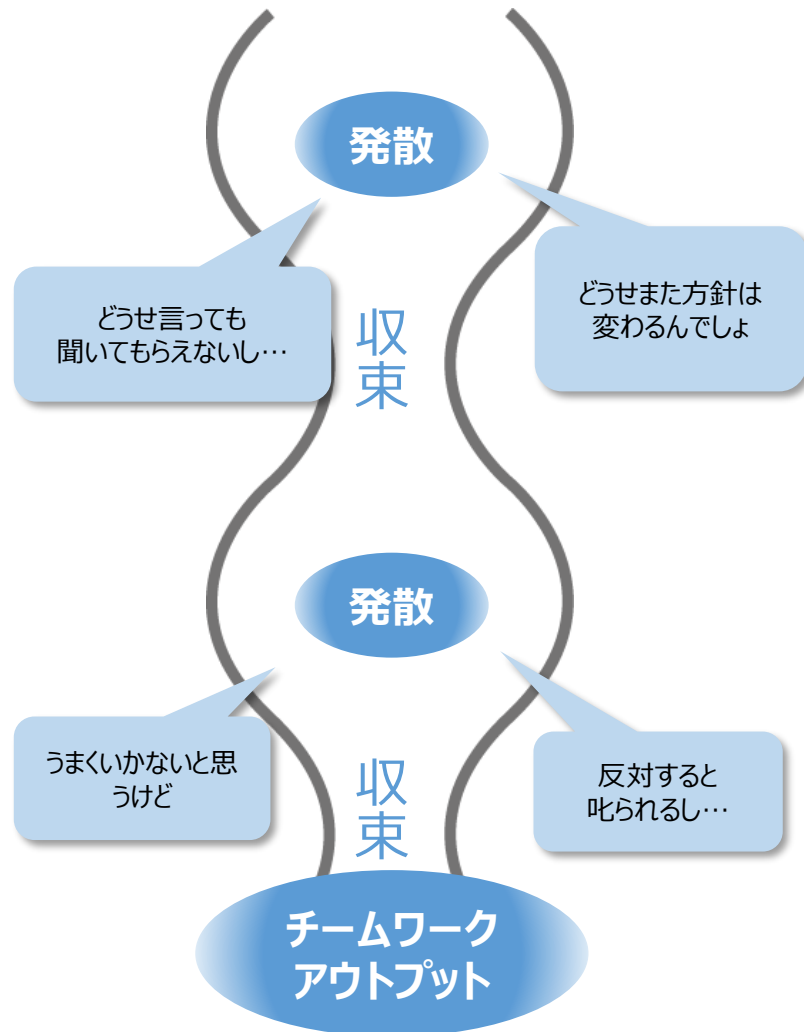
たとえば、、、

「これから、どういう姿をめざして、
何をしていく必要があるのか」

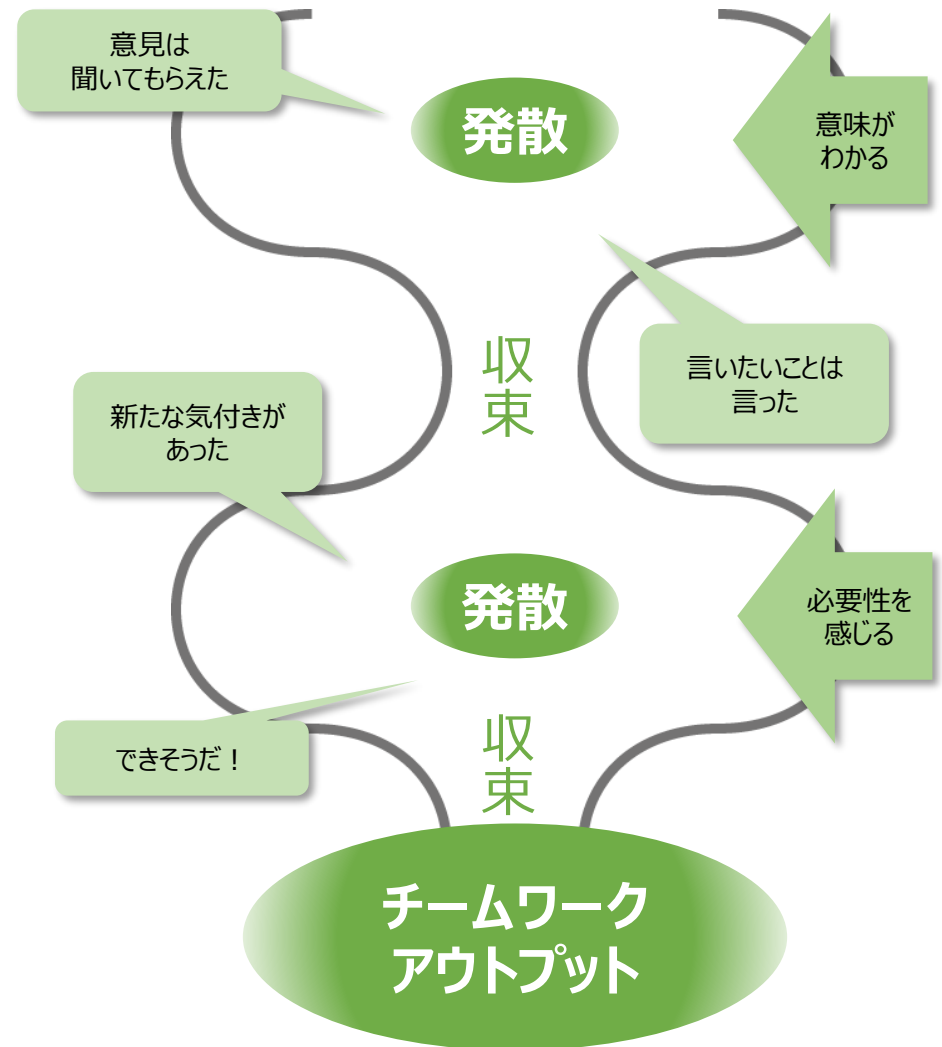
「みなさんへの期待は何なのか」まずは、共有したい。



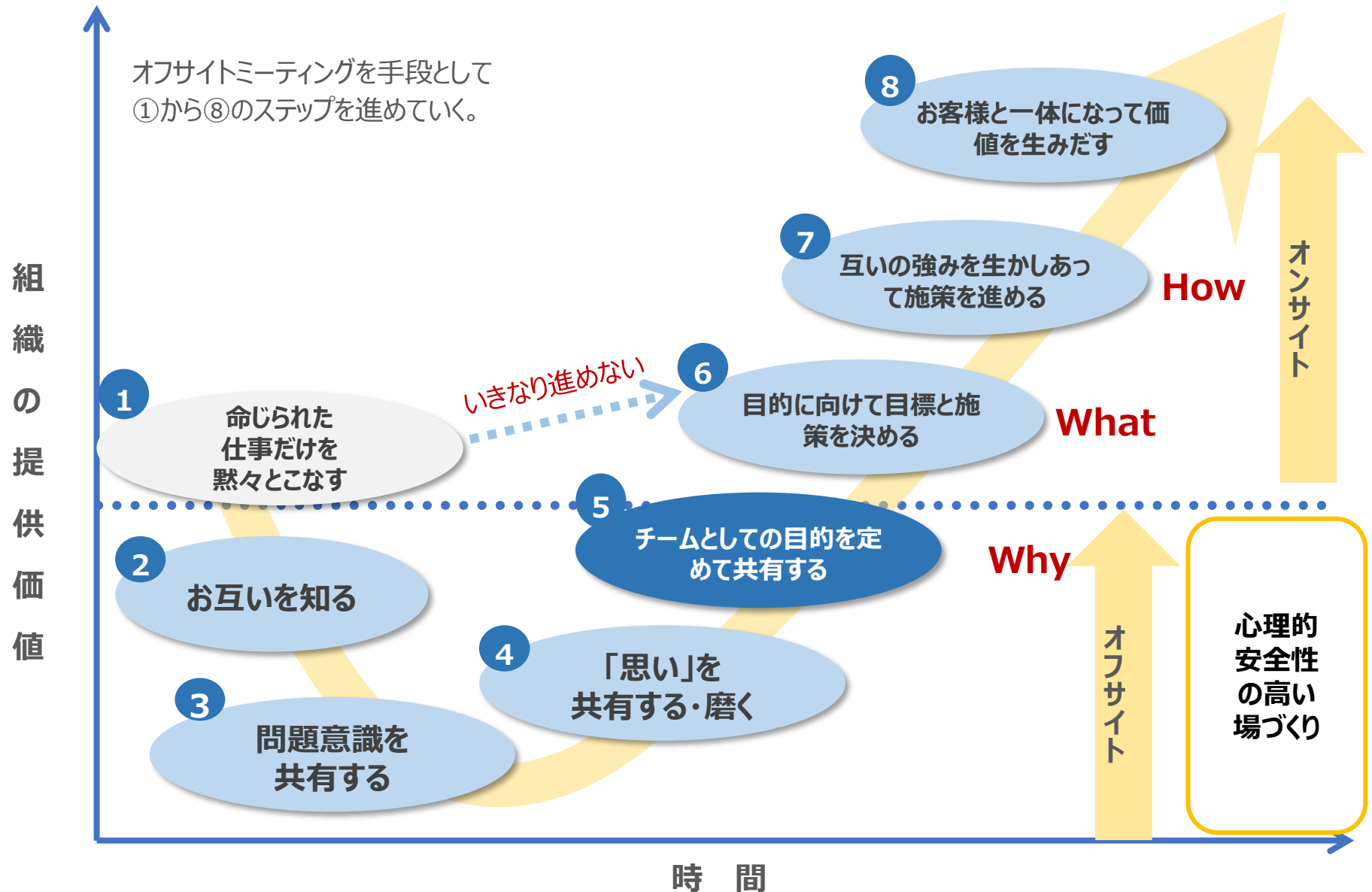
通常のミーティング



効果的なミーティング



【参考】オフサイトミーティングの8つのステップ



会社の成長・成果を生み出すイノベティブな風土をつくるために
監査の役割の一つとして、経営幹部とのコミュニケーション
社員とのコミュニケーションがあります。

相手の困りごと、悩み事を事実・実態をベースに助言するには、

- 1. 相手のことを受け止める＝受容**
- 2. 双方向のやり取りをする＝共感**
- 3. 一緒に考え、一緒に答えをつくる＝助言**

ことが、とても重要です。

オフサイトミーティングは、場をつくることだけではなく日常的に様々な
場面で気楽にまじめなやりとりを繰り返して行ってください！



株式会社スコラ・コンサルト

〒141-0022

東京都品川区東五反田5-25-19 東京デザインセンター6階

TEL : 03-5420-6251 FAX : 03-5420-6250

<http://www.scholar.co.jp>