

新明解説

人事が仕掛ける「場づくり」

現場のリーダー人材を喚起して、組織の成果を引き出す方法

株式会社ワークスアンドシンプルシティ 代表 西邑 浩信

■ 良質な「場」が人と組織を育てる

あなたにとって最高の組織とは、どんな組織ですか？そこでは、どのような人たちが、どのような活動や会話をされていますか？私はこれまで、組織コンサルタントやファシリテータとして、延べ32万人の組織を見つめてきました。そして、研修やワークショップ、ビジネスコーチングなどを通じ、組織で活躍するさまざまな人たちに関わってきました。その経験のなかで、気がついたことがあります。

それは、『ヒトは良質な場に関わると生き生きすること』、そして『発言や行動がみるみる変容していくこと』です。ここでの「良質」とは、「場」の最高の状態（関わる人たちの特徴が活かされ、楽しく真剣に活動する状態）のことであり、その状態を心地よく感じながら、目の前の組織や人たちを見守ってきました。

社員が主役として、自立した人材として活躍することは、きっと願うところかと思えます。であれば、人事自らが良質な「場づくり」を仕掛け、社員が活躍できる状態をつくり出してみませんか。まずは、あり方としての「場づくり」に立ち返り、その必要な観点を押さえていただくことが大切と考え、本稿を書きました。あなたの組織における人材開発、組織開発の一助になれば幸いです。

目次

《第一章》「場づくり」と「リーダーシップ」

- 1-1) リーダー人材が不足している
- 1-2) 「場づくり」でリーダー人材を開発する
- 1-3) すべての「場づくり」を「研修」と捉える!?
- 1-4) 組織が求めるリーダー人材像を明らかにする
- 1-5) 「場」の全体像を明らかにしておく

《第二章》「場づくり」に必要なこと その1【自己認識】

- 2-1) あなたの状態を整える「認識」
- 2-2) あなたの影響を「認識」すること
- 2-3) 相手を大人と「認識」すること

《第三章》「場づくり」に必要なこと その2【他者理解】

- 3-1) 相手の立場になることは不可能!?
- 3-2) あなたからの自己開示で他者理解する
- 3-3) 成功体験の共有

《第四章》「場づくり」に必要なこと その3【メッセージ】

- 4-1) 対話そのものに結果は求めない!?
- 4-2) キーワードは「I = WE」

《第五章》「場づくり」に必要なこと その4【手順】

- 5-1) 「不安をなくす」手順（レビンの3ステップ）
- 5-2) 「共感を呼ぶ」手順（コーチングサイクルの活用）
- 5-3) 「納得度を上げる」手順（ロジカルフレームの活用）

《第六章》人事が仕掛ける「場づくり」とは

《付録》各章のまとめ

● 西邑 浩信（にしむら ひろのぶ）

www.works-simp.jp

延べ32万人の組織・現場・ヒトを見つめてきた組織コンサルタント&ファシリテータ。さまざまな現場での実践し習得してきたコーチングやファシリテーションなどのコミュニケーションスキルを活かし、組織開発や人材育成、採用支援などのコンサルティング活動を実施している。対象は経営層からリーダーや若手まで幅広い。信条は「シンプルであること、本質的であること」。

（略歴）東京工業大学大学院修士課程修了。（株）リクルートにて情報関連新規事業に携わり、その後、外資系ITアウトソーシング企業の日本法人にて、アウトソーシング責任者、人材開発部門長、SE部門長などを歴任。2013年1月、（株）ワークスアンドシンプルシティ設立、代表。

（著書）『ぐちゃぐちゃチームのばらばらメンバーをひとつにする方法』『自分でやったほうが確実（はやい）！がなくなる任せる技術』（明日香出版社）



《第一章》「場づくり」と「リーダーシップ」

1-1) リーダー人材が不足している

「リーダー人材がいない、次世代リーダー人材が育たない」そんな言葉をよく耳にしませんか。企業の人材や組織に関する仕事をしていると、リーダー人材やその候補がいない、仮にリーダー人材候補がいてもなかなか育たない、外部からの採用も容易でない、などのお話をよく伺います。

組織の中核人材の確保、特にリーダー人材の確保の課題がどこでも顕著になっている現状があります。

では、なぜリーダー人材が不足しているのでしょうか。

それは、背景にさまざまな「変化」があるからです。産業構造の変化、仕事内容や業務形態の多様化、働き方や若者たちの価値観の変化など。そのため、実践経験や失敗体験から学ぶ環境や、社内OJTで成長できる機会や環境提供が少なくなり、人材開発に影響しているといわれています。

そのため、会社のリーダー人材確保の必要性から、人事の役割、特に人材育成は重要度が高くなってきています。リーダー人材を発掘し育てるために、その環境づくりや活躍の機会を継続的に提供する役割が求められ、人材育成機能をライフラインのごとく強く認識し、施策化できる会社こそが、次世代リーダー人材を開発し、望むべく事業の存続を図れるともいわれています。

1-2) 「場づくり」でリーダー人材を開発する

リーダー人材の発掘や育成のために、人事として何に取り組めばよいのでしょうか。実はそのカギは、人事が自ら仕掛ける「場づくり」にあります。ここでの「場づくり」とは、社員の集まり、説明会、面接、面談、研修、ワークショップ、部署内外の各種会議など…全社、部署内、部署間などさまざまな関係者の組み合わせで「対話」をする企画を指します。

特に、人事が仕掛ける「場づくり」としては、現場や各部署との関わりを持つような会議、新しい制度説明や社員との面談、全社員もしくは部門同士を横断し全社的立場で企画し実施するような「場」が想定できます。

また、ここでの「場づくり」の目的は、OD（組織開発）の分野でいわれている「対話型組織開発」の考えを踏まえ、「組織が求めるリーダー人材の開発」に絞っていきます。

では、人事が仕掛ける場づくりで、なぜリーダー人材の確保ができるのでしょうか。私が考える理由は3つあります。

1つ目として、中心部署の人事が主導でヒトが集まる「場」をつくることで会社（組織）としてのオーナーシップを示せます。

2つ目として、対話中心の「場づくり」において、ヒトとヒトが自然な関わりをすることで人材の個性や特徴が分かり、関係性が浮き彫りになります。

3つ目として、既存組織の関係性を越える設定により、組織にある縦横の壁をなくすきっかけができます。

すなわち、この「場づくり」によって、必要なヒトたちが集まり、それぞれの個性や特徴を掴むことができ、組織の壁を越えた関係性を築くことも可能になります。その結果、関係者たちの仲間意識が芽生え、会社（組織）のことを自分ごととし、リーダーシップの開発やリーダー人材の発掘につながると考えています。

1-3) すべての「場づくり」を「研修」と捉える!?

では、ここでの「場づくり」をどのように捉えれば、リーダー人材の開発に効果的なのでしょう
うか。

私は、すべての「場づくり」を「研修」プログラムと捉えることがポイントだと考えています。

ここでのプログラムとは、企画、運営、振り返り、日々の行動や現場活用までの一連のプロセスを指します。「場づくり」を決して一過性にせず、日常や現場までの連続したプロセスとして設計することがポイントとなります。

では、なぜ「研修」プログラムと捉えるとよいのか。

その理由は、適切な「研修」プログラムであれば、研修の「場」からの影響（「場」で生まれる良質なチーム体験）により、参加者の自主性や自発性を呼び起こし、その結果、彼らのリーダーシップ開発や日々の行動変容につながる、と考えるからです。

実際に「できる研修講師」「すばらしいファシリテータ」「優秀な企画制作者」は、組織やチームを研修の「場」でつくり出し、また、その「場」に参加したメンバーの主体性を引き出すことを多数見てきました。

このヒトたちは、「研修」の機会を活用し、組織と個人、会社と現場、理想と現実など、参加者が自然に自発的につなぐこと、それをサポートする役目として「場づくり」を有効に活用しています。

逆に、権威や立場からの影響力で、緊張感ある場をつくり、相手の自発性を削ぐケースも多数見てきました。私が最初に人事の仕事（採用や教育）に携わった際、上司と面談や説明会に同席をしたときがその一例です。

当時私は、顧客先の仕事を離れ、初めての人事だったので、「どんな対応で相手を知るのだろうか……」と興味津々に上司の対応を見ていました。しかし、その期待はあっさり裏切られました。面談でも説明会でも、会社の話を一方的にするだけで、相手はただ聞いているだけの緊張感ある「場」。

そんな「場」に同席し、「これはまずい！ ヒラメ人材ばかり呼び寄せる」と思い、私が引き継いだ後は、相手が関わりやすく、素の状態が出やすい「場づくり」を工夫してきました。

自分自身の原体験からも、立場や権威からの一方的な対応でなく、自然に関われる適切な「場」からの影響によりヒトを動かし、自発性を呼び起こし、その結果、リーダー人材の開発ができる、と思っています。

1-4) 組織が求めるリーダー人材像を明らかにする

今回の「場づくり」の目的を、組織が求めるリーダー人材の開発とすると、「場づくり」に取り組み前に、まず整理すべきことは何でしょうか。

それは、あなたの組織に必要なリーダー人材像を明確にすること。リーダー人材に必要な要件を洗い出し、リーダー人材像を明確にしたうえで、今後の「場づくり」に取り組みます。

あなたの組織に求められるリーダー人材像は明確になっていますか。それは、どのような人物でしょうか。

ここで、リーダー人材像やその資質を明らかにするうえでの参考として、リーダーとリーダーシップ、その違いについて考えてみましょう。

リーダーとリーダーシップを、以下のように定義します。

「リーダー」は、組織における役割を保有する役職者やその権限と責任を組織より付与された人物、組織によっては役職名（部長、課長、リーダーなど）とします。管理職やマネージャの仕事（他者を通じて物事を成し遂げること）も内包します。

一方、「リーダーシップ」は、当事者意識と影響力、つまり、状況を自分ごとと捉える姿勢（＝当事者意識）と、そのうえで発信される言動からの影響力とします。周囲と良好な関係を築き、リーダーシップを発揮した人物を中心に仲間との協働が促進され则认为ます。ここでの当事者意識は、以下の観点を含みます。

- （仕事の当事者）仕事に向き合い、最後まで完遂しようとする姿勢
- （組織の当事者）組織のビジョンに共感し、仲間とともに最大限努力する姿勢
- （自己の当事者）仕事や組織を通じ、自己成長のため、努力を惜しまない姿勢

上記の定義のもと、リーダーとリーダーシップで軸をつくり、以下の図を作成します。

縦軸がリーダーシップ（当事者意識と影響力）

横軸がリーダー（立場や役職）

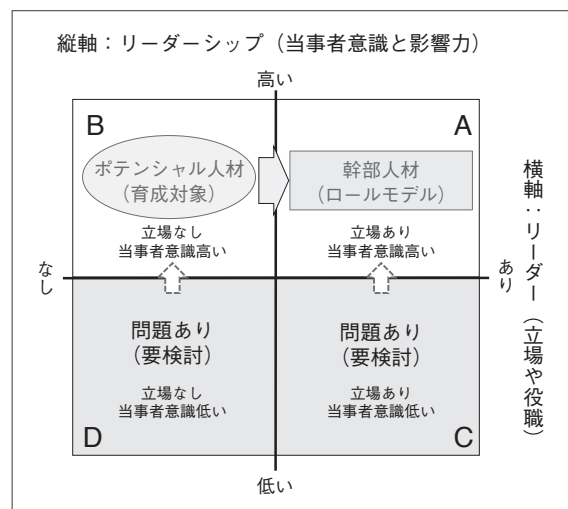
とし、4つのゾーンに分けます。

Aは、リーダー的立場でリーダーシップを発揮している、いわゆる幹部人材でロールモデルのゾーン

Bは、リーダー的立場や役職はなく当事者意識が高い人材、ポテンシャル人材で、育成や登用において着目すべき人材のゾーン

CとDは、どちらもリーダーシップを発揮しておらず当事者意識に問題あり、それぞれの対処方法は異なりますが要検討ゾーン

【リーダー vs リーダーシップ】



組織が求めるリーダー人材、もしくはその候補者は、どのような人物で、図のどこに位置しますか。現状を知り、リーダーシップに着目し、まず、求めるリーダー人材像を明らかにします。

また、リーダーシップのチェック項目を以下に記載しますので、チェック項目を参考に、求めるリーダー人材のイメージを深めてください。

<当事者意識に関すること> (1点～5点満点)

(当事者性, 自己責任, 影響力理解, 利他意識)

- 1) 組織代表の自覚を持ち、組織＝自分、と認識した言動をし、組織当事者として好影響を発揮しているか
- 2) 状況を受け止め、「言えない」「聞いていない」「知らない」などの発言はせず、自分ごととして物事に関わる意識があるか
- 3) 自分の影響力を適切に理解し、状況に応じて、強みはもちろんのこと、弱みも必要に応じて改善し、適切な影響を発揮する努力をしているか
- 4) 会社や自分の組織の現状に向き合い、どうすれば組織全体や仲間にとって有益であるかを最大限考え、責任ある発言や行動をしているか

<影響の範囲に関すること> (1点～5点満点)

(関係性と自己開示)

- 5) 上司に対し、遠慮なく、自分の意見を発信し、必要なことはいつでも相談や提案できる良好な関係にあるか
- 6) 上司に対し、自分から自己開示をしており、上司からの要望や相談の場面では、真意を真剣に聴く態度や姿勢があるか
- 7) 職場のメンバーと気楽に相談できる良好な関係にあり、常に職場の関係性が良好になるようなコミュニケーションができているか
- 8) 職場のメンバーに対し、自分から自己開示をしており、メンバーからの相談の場面では、真意を真剣に聴く態度や姿勢があるか

上記を参考のうえ、会社（組織）が求めるリーダー人材像を明らかにし、「場づくり」に臨んでください。

1-5) 「場」の全体像を明らかにしておく

リーダー人材像を明らかにしたら「場」の全体像を整理します。目的や背景は何か、対象はどの範囲なのか、テーマや期間はどうするのか、どんな手法を活用するのか、など。

特に、環境面、参加する相手の状況面を理解するための情報収集や準備は最低限必要です。そして、以下の項目で、環境など状況を理解します。

<環境> 目的, 背景, 実施環境, 規模 (参加者数), 日程, 時間帯など

<相手> 仕事 (職種), 経験, 年齢, 男女, 性格, 嗜好など

また, 目的に応じて, どんな「場」にしたいか, 概要や設定をイメージしておきます。イメージすることで, 必要な参加者, 環境設定, プログラムの流れなどを検討することができます。

例えば,

1) 目的: 率直な意見交換の場。アイデアや発想を出し合う状態にしたい

→ どんな会議? 一般社員対話会, 管理職意見交換会など

→ どんな設定? 対話 (カフェ形式) 中心, リラックス環境

2) 目的: 意思決定の場。十分に意見交換し, 議論のうえ, 決定したい

→ どんな会議? 幹部会議, 経営会議など

→ どんな設定? 幹部の参加 (限定関係者), 対話から議論へ

3) 目的: 参加者に情報提供する場。情報理解の徹底を行いたい

→ どんな会議? 社員総会, 部門全体会議, 管理職会議など

→ どんな設定? 同階層 (全関係者) の参加, 説明から対話や質問

など, 目的に応じて, 参加者, 環境などを想定しておくことが重要です。

<第一章まとめ>

あなたの組織が求めるリーダー人材を開発するために「場づくり」をする。その「場」から生まれる良質な体験を通して, 参加者のリーダーシップを喚起する。

《第二章》「場づくり」に必要なこと その1 【自己認識】

2-1) あなたの状態を整える「認識」

リーダー人材像やどんな「場」にするのか全体像を明らかにしたら, 実際の「場づくり」に臨みます。

では, 「場づくり」にあたって, 次にすべきことは何でしょうか。

それは, あなたの状態を整えるため, 適切な「認識」を持つことです。

ここでの「認識」とは,

1 あなた自身が「影響の発信源」であるという「認識」

2 あなたが関わる相手が「大人」であるという「認識」

の2点。「場づくり」の企画作成の前に, この2つを確認し, あなたの状態を整えます。

例えば, 対話セッションでは, 開始当初は, 新しい取り組みや環境からの刺激などがあり, 対話そのものが盛り上がります。しかし, 時間だけが過ぎ, 結果が見えないと, 参加意欲が薄れ,

小康状態になることがしばしばあります。ファシリテータであれば、状態を変えようと、焦る気持ちが出てくることもあるかもしれません。

でもそんなとき、「対話は、対話するプロセスそのものが大切なので、焦らなくて大丈夫ですよ」などと、大切な考えを伝え、自分の「影響を意識」し、「相手を大人」と信じ、私は常に見守り続けるようにしてきました。

「場」の状態や条件にもよりますが、しばらく見守っていると、参加者の自発的な発言や行動が起きはじめ、現実の結果を相手自らが生み出そうとしてくれることがあります。

ファシリテータの影響を抑え、相手を自立した大人として「認識」し、不用意なコントロールを手放すこと、そして、可能な限り「場」を見守り、対話を継続することが大切なのです。

2-2) あなたの影響を「認識」すること

なぜ、あなたの影響を「認識」する必要があるのでしょうか。それは、

- 「場づくり」を主催し関わる側の影響や影響力が、相手の依存のもとになる可能性があるから
- 「場づくり」、特に対話において、比較、否定、競争、評価などをできるだけ意識せず、相手が自然に関われる状況が必要だから

などの理由があります。例えば、会議や研修などの光景で、

- 参加者が楽しく話し合っている側で、人事担当がメモを取りながら、厳しい表情で、じっと様子を見ている
- オブザーバーとして後席で見学している際に、カタカタ音をたててキーボード入力している
- 何か伝える場面で、「昨年のヒトたちに比べてレベルが高いね」など、評価や比較しているメッセージがある

といった例を見聞きします。どれも他意はないと思うものの、対話の「場」に関わる立場として、影響力をどこまで意識しているのか、疑問を持つことがあります。

「場づくり」から、参加者のリーダーシップを呼び起こし、リーダー人材を開発するには、「場」に関わるあなたの言動が相手にどのように映り、相手の心理状態はどうか、をできるだけ推し量ることが肝心なのです。

2-3) 相手を大人と「認識」すること

2つ目、相手を大人として「認識」することの理由として、

- 大人として「認識」することで、あなたが泰然自若とした態度で臨めるから
 - 大人として接することで、信頼の気持ちが自然と伝わり、相手の内省を促すことができるから
- などがあります。

例えば、コーチングの世界では、

「人間の可能性は無限大、相手は解決する力があり、答えは相手の中にある」
を前提としスキルを学びます。

これはスキル以前に、相手に関わる態度や「認識」が重要であり、その「認識」により、コーチ側のあり方（Being）が決まるという考え方です。

また、アメリカの教育学者マルカム・ノールズが提唱した大人の学びに注目した理論体系には、以下の5項目があり、自己が確立した経験ある大人の個人として尊重することが学習には大切と唱っています（『成人教育の現代的実践』抜粋）。

1. 人間は成熟すると、自己概念が依存的から自己決定的に変化する
2. 人間は成長過程で経験を持ち、経験が学習の貴重な資源である
3. 学習意欲は、社会的な発達課題や役割遂行がきっかけになる
4. 学習そのものは、問題解決や課題達成中心が望ましい
5. 学習の動機付けは、自尊心・自己実現などが重要である

コーチングでも学習理論でも、相手を大人として尊重し、無理にコントロールしないことが前提にあります。そして、オープンな問いかけ（どう思う、どう感じる等の質問）を活用し、関係者の内省を促進し、見守ります。

大人として「認識」することで、あなたのあり方が整い、「場」や相手を冷静に見守ることができます。そして、その結果、安心安全な「場」をつくることができ、相手の内省を促すことにつながるのです。

あなたが「場」や相手に関わる前に、

- 相手と「場」を信じ、見守ること
- 相手は大人であることを信じ、接することを今一度確認してみてください。

<第二章まとめ>

あなたの「自己認識」を整え、「場」に臨むこと。あなた自身が「影響」の発信源であり、相手が「大人」であると「認識」すること。

《第三章》「場づくり」に必要なこと その2 【他者理解】

3-1) 相手の立場になることは不可能!?

あなたの「自己認識」を整えた後、「場」に参加する相手のことをより深く知ること、いわゆる「他者理解」が重要となります。他者理解のため「場づくり」の目的に合わせて、相手の状況を掘り下げていきます。

例えば、仕事（職種）、経験、年齢、男女、性格、嗜好など、加えて、「場」に参加する前後の変化なども予想し、どのようなアプローチをすれば理想の状態になるのかなどを想定します。

ただし、ここで注意すべきは、実際に相手の立場になることは不可能、と理解しておくことです。それは、なぜでしょう。

理由は、ヒトにはそれぞれメンタルモデル（思考の枠組み）があり、自分のものの見方が邪魔をし、自分の理解や考え方を正しいと捉えてしまうからです。

例えば、「自分だったら・・・」とどんなに懸命に想像しても、イコール「相手の立場」ではなく、自分の思考の範囲で想像しただけの、思い込みかもしれません。

先日、『Newsweek』誌にてエグゼクティブコーチのマーシャル・ゴールドスミス氏の投稿記事「頭が良すぎるリーダーの4つの悪い癖」を拝読しました。

その4つの癖とは、1)「頭が良い」を誇示する、2)「正しい」と言い張る、3)「そんなことは知っている」と言う、4)「なんで自分みたいにできないんだ?」と押し付ける、という内容。極端な例ですが、誰しも陥りがちな、相手の立場になれない典型例のように思いました。

相手の立場にはなれないという前提に立ち、相手の心情や状況をできるだけ想像し、目の前の状況に合わせて柔軟な関わりをすること、その努力や取り組みが大切なのです。

3-2) あなたからの自己開示で他者理解する

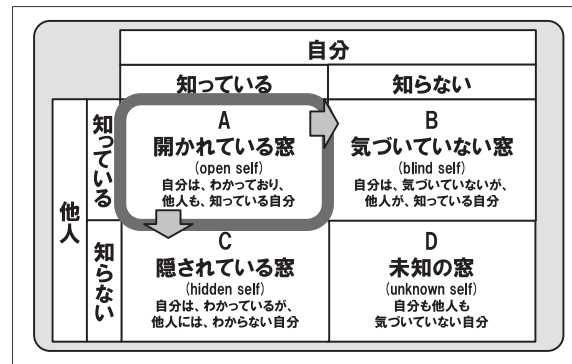
他者理解をするため、あなた自身でできる工夫は他に何があるでしょうか。

それは、あなたからの自己開示で、他者が自己開示しても大丈夫な状態をつくりだすことです。

「場」の状態に応じた適切な自己開示（話題提供など）をあなたから積極的にし、相手の話には真剣に耳を傾けます。すると、他者との関係の糸（関係性）が少しずつ太くなり、その糸を通じて、相手の心情などが伝わり、他者理解につながるのです。

参考までに「ジョハリの窓」を活用し、あなたの自己開示度（+他者認知）3点をチェックしてみましょう。あなたの身近な具体的な場面を想定して考えてみてください。

【自己開示の重要性 ジョハリの窓】



- 1) 「場」（関係者、環境）に必要な情報や考え方をあなたの「認識」でどの程度言葉にして説明しているか
 （「場」に必要な自己開示の度合い 1点～5点満点）
- 2) あなたの個人的な嗜好、仕事観、人生観など、あなた自身のことをどの程度言葉にして説明しているか
 （あなた自身の自己開示の度合い 1点～5点満点）
- 3) 相手が発するあなたへの言葉（フィードバック）は、あなたの深層にどの程度影響し、あな

たが受け入れているのか

(他者認知の受け入れ度合い 1点～5点満点)

あなたからの自己開示で、相手の自己開示の可能性が上がり、もしかすると相手から思いがけない話を聞けるかもしれません。その結果、相手のことを理解でき、「他者理解」につながり、「場」の状況を変えることができるのです。

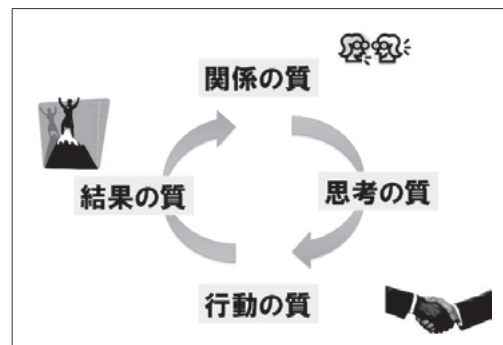
3-3) 成功体験の共有

みなさんは「成功の循環モデル」をご存知でしょうか。組織学習やシステム思考を専門としているMITのダニエル・キム教授が提唱したモデルで、組織開発において、

「関係の質」→「思考の質」→「行動の質」→「結果の質」→

「関係の質」→
のように、循環する因果関係が存在し、それが好循環にもなれば、悪循環にもなるというモデルです。

【成功の循環モデル】



この「関係の質」に着目すれば、組織開発と同様に、「場づくり」においても、最終的な結果の質が上がり、成功体験を共にすることができます。

この関係の質を高めるために重要なのは、前出の「自己開示」です。

あなたが自己開示し、相手の自己開示を傾聴することで、双方の自己開示ができれば、「場」における関係の質を高めることができ、信頼残高も上がり、思考や行動もプラスに作用し、結果、安心安全な「場」をつくりだせます。

相手との関係性に着目することで、相手にとってどのような態度が望ましいのか、相手は自分の言動に何を思い、何を感じているのか……それらにあなたが想いを馳せることになり、その結果、「場づくり」に必要な他者理解につながるのです。

<第三章まとめ>

あなたの自己開示から始め、「場」における関係の質を高めること。安心安全な「場」をつくるのが、結果的に「他者理解」につながる。

《第四章》「場づくり」に必要なこと その3 【メッセージ】

4-1) 対話そのものに結果は求めない!?

あなたが適切な「自己認識」と「他者理解」のための努力により、参加者の自発性が生まれる安心安全な「場」になったら、次に何をすべきでしょうか。

物理学者デヴィッド・ボームは、著書『ダイアローグ』の中で、「…対話の目的は、物事の分析ではなく、議論に勝つことでも、意見を交換することでもない。いわば、あなたの意見を目の前に掲げて、それを見ることなのである。さまざまなヒトの意見に耳を傾け、それを掲げて、どんな意味なのかよく見ることなのだ…」と語っています。

つまり、対話は「場」に関わるヒトたちの「認識」を合わせるためのプロセスであるということ。無理に結論を求める必要はありません。参加者同士「認識」が合うような関わりを持っているのか、自然にリラックスし自己開示して話ができているのか、適切な傾聴姿勢ができているのか、など、状態そのものが大切なのです。参加者それぞれの「認識」(考えや思い)が「場」に出されることで、その対話には十分に価値があるのです。

「場」が安心安全であり、知らなかった他者の考えや価値観、物事の捉え方などがわかり、関係者すべての自己開示が十分にされているのであれば、申し分ない状態なのです。

4-2) キーワードは「I = WE」

とはいえ、リーダー人材の開発を目的としている「場づくり」ですから、その「場」に伝えたいメッセージがあるとすれば、どんなものがあると、より効果的なのでしょうか。

私は「I = WE」というキーワードを、自分自身のコンサルティングや対話セッションでよく使っています。この言葉には、自分ごと＝会社(組織やチーム)ごとと捉えてほしい、という想いを込めたメッセージです。また、

- あなたの組織を好きになってほしい
- あなたの仲間と信頼し合い、一つのチームとして取り組んでほしい
- あなたの組織の当事者としてマクロ視点とミクロ視点の両視点を持つべき

など、「組織への信頼」「仲間との共感」「視界共有の論理」の3要素を加味し、伝える工夫の観点もあります。(ちなみにこの工夫は、古代ギリシャの哲学者アリストテレスが提唱したヒトを説得するための3要素「エトス(信頼)」「パトス(共感)」「ロゴス(論理)」に基づいています。)

私は「場づくり」で「I = WE」を活用することをお勧めします。単に、言葉そのものをメッセージとして活用してもよいですし、ファシリテータや参加者が意識的に発言に交えて活用することにも効果があります。

例えば、役職差のある参加者、部署横断の参加者の「場」であれば、ファシリテータ自ら「私たちは、今後どんなビジネスに取り組んでいきたいか」「私たちの組織をどうしていきたいのか」のように「私たち(WE)」という言葉を意識的に発することで、「場」における「全体意識」が

芽生え、参加者の当事者意識（組織に向き合う姿勢）を呼び覚ますことに貢献できると考えています。

<第四章まとめ>

対話とは、関係者の「認識」を知るプロセスであること。対話の中で「I = WE」の「メッセージ」を使用することで、自分ごとと全体が統合されていく。

《第五章》「場づくり」に必要なこと その4 【手順】

5-1) 「不安をなくす」手順（レビンの3ステップ）

対話が促進される安心安全な「場」を目指すため、自己認識、他者理解、そしてメッセージの活用もしたら、「場」に関わる「手順」を押さえておくと、より効果があります。それは、なぜでしょうか。

ヒトには「不安心理」が存在し、新しい考えや状況を素直には取り入れにくく、不安のまま無理に変化を求めると、不安が増長し、「場」の安心感を阻害してしまうからです。

そのために、有効な手順の一つとして、社会心理学者のレビンの3ステップをご紹介します。

レビンは組織変革の成功のためには、

「とがす（解凍）」→「かえる（変化）」→「かためる（再凍結）」

のように、3つのステップが必要であると言っています。やみくもに変革を進めるのではなく、3つの段階を踏まえた、手順が重要だということ。特に、最初の「とがす（解凍）」段階を入念にすることで、その後の「かえる（変化）」の状況も円滑になります。

例えば、対話中心の「場づくり」や研修プログラムに置き換えると、

「とがす」は、アイスブレイクのようなしくみ

「かえる」は、中心となるメッセージとそのためのしくみ

「かためる」は、アクションプラン策定や行動宣言のしくみ

などを想定することができます。

まずは「とがす（解凍）」のアプローチを十分にして、心理的抵抗や不安を少なくすることに注力すること。「場」の安心感を優先します。もし参加者の自己開示が不十分であったら、雑談でよいので、可能な限り時間をかけ、「とがす」アプローチに集中します。参加者の心の準備ができるまで、不安をなくすことを最優先にするのがポイントになります。

【レビンの変革3ステップ】



5-2) 「共感を呼ぶ」手順（コーチングサイクルの活用）

前述のレビンの3ステップと同様に、安心安全な「場」や良質な関係性を築くための、個々の共感も重要になります。そのための手順として、コーチングサイクルを例にとってみます。

コーチングサイクルの一例ですが、

傾聴（受容） → 承認（共感） → 質問（内省） → 総合（提案）

の手順があります。

レビンの3ステップと対比してみると、

- 傾聴と承認 = とかす（解凍）
- 質問 = かえる（変化）
- 総合（提案） = かためる（再凍結）

に相当し、例えば、

- 相手の話を傾聴しながら、共感し、心理的な壁を取り払う
- そして、質問することで内省を促し、変化の方向性を見出す
- 最後に、総合的なやり取りをするなかで、今後の行動に連動するという流れになります。

十分に受容や共感のない状態の相手に対し、無理に質問や提案をすると逆効果であることは容易に想像できると思います。

以下のコーチングサイクルの観点のチェック項目を参考に、個別の関係者を想像しながら、あなたの日頃の関わり方を確認してみましょう。

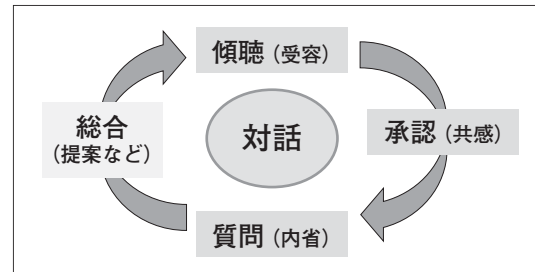
<傾聴（受容）>（1点～5点満点）

- 1 相手の立場に立ち、相手の話したいことに意識を集中しながら、話の内容に興味関心を持ち、状況や背景をよく考えている
- 2 相手の方を向き、相手の目を見て話を聴き、適切に頷くなど、相手に話しやすい反応をしている
- 3 あいづち（なるほど等）をうち、それを単調にせず、また、相手の話を言い換えるなど、話しやすい工夫をしている

<承認（共感）>（1点～5点満点）

- 1 あなたは、相手に興味関心があり、相手のことをよく理解しているため、良い点を言葉に伝えることがいつでもできる

【コーチングサイクル例】



- 2 あなたは、どんなときも、相手の存在を尊重し、相手の名前を呼ぶことを心がけている（おい、おまえ、きみ、などではなく）
- 3 あなたは、相手の行動や結果に焦点を当て、冷静に、できたことや行動そのものを言葉にして伝えている

<質問（内省）>（1点～5点満点）

- 1 あなたは、自分の考えを押し付けるのではなく、相手に新たな視点を提供する意図や考えるきっかけとして質問を活用している
- 2 あなたは、相手の考えに興味がある前提で質問し、質問の回答が相手からあった場合、否定はせず、すべて受け止める準備がいつもできている
- 3 あなたは、相手が答えやすいように、相手の状況によっては限定質問（YesNoで回答するタイプの質問）と拡大質問（どんな～等を使用するタイプの質問）を織り交ぜるなど、質問を工夫している

<総合（提案など）>（1点～5点満点）

- 1 あなたは、何か提案がある際は、あくまでも相手が考えるきっかけとして、相手の自主性を尊重し、押し付けることはなく対応している
- 2 あなたは、相手に提案をする際には、まず相手の許可（確認）を得てから（少し気づいた点があるけど、話していいですかね 等）話を進めている
- 3 あなたからの提案は、相手に拒否や否定される前提で対応し、選択はあくまでも相手の権利であることを深く理解している

5-3) 「納得度を上げる」手順（ロジカルフレームの活用）

また相手へメッセージなどを伝えるには、相手が理解しやすい、納得しやすいことも大切になります。コンサルティングファームやロジカルシンキングの分野で活用されている一般的なフレームとして、空雨傘をご紹介します。

それぞれの意味は、

空（雲に覆われ、青空が見えない事実がある）

→ 事実

雨（今にも雨が降りそうな雲の動きと解釈する）

→ 解釈

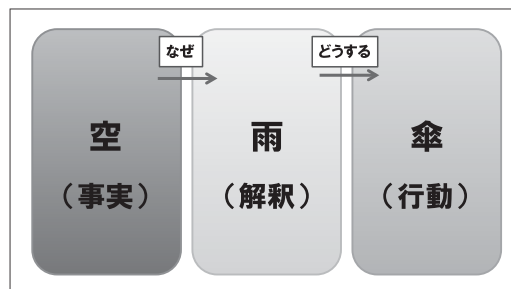
傘（じゃあ、傘を持って外出しようとして行動する）

→ 行動

となります。

この3つの観点を混在せず、まず事実から確認し、その上で解釈（思ったこと、感じたことな

【ロジカルフレーム 空・雨・傘】



ど)、そして提言(メッセージ)する手順を踏まえることが、相手の納得度を上げるうえで大切になります。

そして、相手の納得度が上がれば、誤解や不安が少なくなり、安心安全な「場」づくりの一助になります。

<第五章まとめ>

「場づくり」には、状態に応じた「手順」が存在する。「手順」を活用することで、安心度・共感度・納得度が高まり、より安心安全な「場」になる。

《第六章》 人事が仕掛ける「場づくり」とは

ここまです総括いたします。

本稿では、「場づくり」を通じて組織が求めるリーダー人材を開発することを目的に、「場づくり」に必要な観点をお伝えしてきました。

「場づくり」においては、まず、あなたの「自己認識」を整え、「他者理解」に努めることから始めます。そして組織と個人が紡ぎ合う「メッセージ」や、安心・共感・納得を高める「手順」を駆使し、安心安全な「場」を醸成します。

その結果、関係者のリーダーシップを呼び覚まし、あなたの組織が求めるリーダー人材の発掘につなげていきます。

「場づくり」の観点、ご理解いただけましたでしょうか。

実は、私は「人事の仕事はすべて「場づくり」そのものである」と言っても過言ではないと思います、今回の「場づくり」の観点をお伝えしてきております。それは、なぜか。

理由は、人事の役割を「会社で働くヒトたちが成果を出しやすい環境づくりを行うこと」と考えているからです。

例えば、マネージャ(管理職)の仕事は、メンバーを通じて組織として仕事の成果を出すこと。そして組織の成果のためには、メンバーが成果を出やすく、働きやすい環境をつくる必要があります。その環境づくりの役割はマネージャにあります。すなわち、マネージャは環境づくり＝「場づくり」を行う役割があり、その役割を通じて組織の成果を出していきます。

同様に、人事の仕事は、会社(組織)の成果が出すための環境やしきみづくりと考えます。社員が働きやすい環境やしきみづくり＝「場づくり」を行うことで、会社の成果に貢献していきます。

そして、人事として、働きやすい(物理的にも精神的にも不安や負担が少ない)状態をつくるためには、「場」の目的に応じて、自己理解、他者理解、メッセージ、手順などを考慮し、すべ

ての社員が活躍できる「場づくり」を行うことが大切になるのです。

私自身、約30年間の仕事において、「場づくり」を常日頃考えてきました。現場のマネージメント、メンバーの育成、人事としての採用や研修のしくみ、クライアント先の組織開発や企業研修、対話セッションなど、さまざまな関わりの中なかで「場づくり」に焦点を当てて取り組んできました。例えば、

- 配下のメンバーや研修の参加者が自立し活躍するには、どうすればよいか
 - 自分は目立たず、関わるヒトたちが自発的に取り組むようになるには、どうすればよいか
 - 上記の状況を維持継続するには、どのようなしくみで対応すればよいのか
- などを悩みながら試行錯誤してきました。

良質な「場」での成功体験、協働体験から、関係者のリーダーシップを喚起できたこともありますし、一方で「場づくり」がうまくいかず、自分の関わり方、あり方の問題に気づき、何度も反省もしてきました。

そのような経験の中なかで、自ら学んできたことが、今回の【自己認識】【他者理解】【メッセージ】【手順】に集約されています。

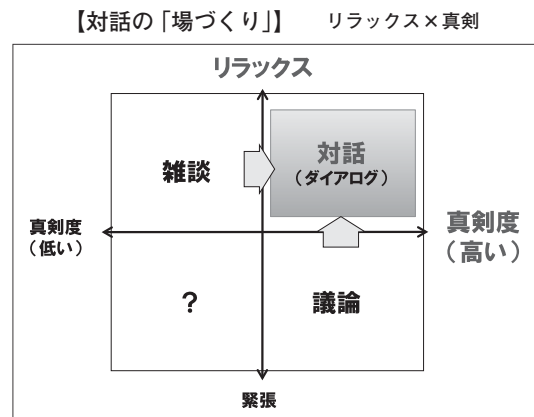
そして、最後に一つだけ「場づくり」で大切にしていることをお伝えします。

それは、「リラックスかつ真剣に臨める状態」を目指し、対話の「場づくり」に取り組んでほしい、ということです。私はこれまでの「場づくり」において、常にこの考えを関係者に提示してきました。

ここでのリラックスとは、安心安全な環境下で緊張感なく自分の能力を発揮できる状態のことであり、真剣とは「いま、ここ、わたし」に120%向き合っている状態のこと、と捉えています。

みなさんにも、それらの両者の状態を併せ持つことを目標に「場づくり」に取り組んでください。

そして、その「場づくり」を通じて、あなたの組織のリーダーシップを喚起し、リーダー人材の開発に貢献できることを期待しております。



《付録》 各章のまとめ

本稿の「場づくり」の目的は、組織の枠を越え、あなたが企画推進できる（タスクフォース的な）「場」を立ち上げ、その「場」の活動のなかで、リーダー人材を開発することとしています。

第一章は、「場づくり」と「リーダーシップ」について。あなたが仕掛ける「場づくり」でリーダー人材を開発することが目的であり、その「場づくり」は「研修」プログラムと捉えることが有効となります。「場」から生まれる良質な体験を通して、参加者のリーダーシップを喚起していきます。

第二章は、「自己認識」について。あなたの「自己認識」を整え、「場」に臨むことが必要であり、その「認識」とは、あなた自身が「影響」の発信源であり、相手が「大人」であるということ。そして、泰然自若として、関係者を見守ります。

第三章は、「他者理解」について。まず、あなたの自己開示から始め、「場」における関係の質を高め、安心安全な「場」をつくります。そうすることで、良質な関係性が生まれ、結果的に「他者理解」につながります。

第四章は、「メッセージ」について。対話は関係者の「認識」を知るプロセスであり、その対話のなかで「私たち」や「I = WE」を「メッセージ」として使用し、情報発信します。そうすることで、自然と全体への意識が芽生え、自分ごとと全体が統合されていきます。

第五章は、「手順」について。「場づくり」には、状態に応じた「手順」が存在します。例えば、「とかす」や「傾聴（受容）」から始めることで、自己開示しやすく、安心度・共感度・納得度が高まり、より安心安全な「場」が生まれます。