

# 組織開発とファシリテーション



KOKコンサルティング代表／中小企業診断士

小久保 和人

## 1 はじめに

みなさんは「組織開発」という言葉をご存じでしょうか。「人材開発という言葉はよく聞かすが、組織開発という言葉は聞いたことがない」という方も多いのではないのでしょうか。近年、働き方改革や価値観の多様化等、社会を取り巻く環境が複雑化していく中で、組織開発に対する関心が高まっています。また、組織開発を推進する際の基本スキルとして、ファシリテーションの重要性が高まっています。

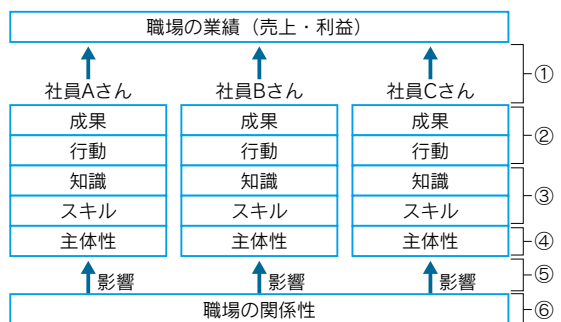
筆者は、クライアント企業の重要な会議に同席し、人とお金に関するお悩み事について経営者をサポートする「経営会議ファシリテーター」として活動しており、企業の組織風土改革、会議ファシリテーション、ファシリテーター育成等のご支援を行っています。

組織開発やファシリテーションについての基礎知識は、将来企業などの職場に入っていくことになる生徒たちにとっても、さまざまな教育関連の組織に所属する先生方にとっても役に立つ内容であると思いますので、ご一読いただけると嬉しいです。

## 2 組織開発のポイント

組織開発 (Organization Development) は、1950年代にアメリカで生まれた概念です。人材開発が人そのものに働きかけるのに対して、組織開発は「人と人の関係性」に働きかけるところに特徴があります。図1をご覧ください。これは、筆者が作成し、企業経営者等に組織開発の重要性についてご説明させていただく際に使用しているものです。

図1 組織開発のポイントは職場の関係性と社員の主体性



- ①職場の業績は、社員一人ひとりが行動し上げた成果の総和である
- ②社員一人ひとりが行動し、成果を上げるためには、
- ③研修やOJTで知識やスキルを向上させるだけでは不十分
- ④なぜなら、知識やスキルが高くても、主体性が低ければ、行動や成果に結びつかないからである
- ⑤社員一人ひとりの主体性は、職場の関係性に大きく影響される
- ⑥そこで、コミュニケーションを活発にし、職場の関係性を良好にすることで、社員一人ひとりが主体性を高められるようにし、行動し成果が出せる組織づくりを行うことが重要になる

職場の業績は、その職場に属する社員一人ひとりが行動して上げた成果の総和であると言えます。そこで多くの企業では、社員研修やOJT (On-the-Job Training) といった人材開発に力を入れて、社員一人ひとりの知識やスキルを向上させることで、職場の業績が上がることを期待します。しかし、実際には「研修やOJTを行って、社員一人ひとりの知識やスキルが向上しても、必ずしも行動や成果に結びついていない」ということがよくあります。

なぜなら、知識やスキルのレベルが高くても、主体性 (モチベーション、やる気、マインド) が低ければ、行動や成果に結びつかないからです。実際の職場を見渡してみれば、知識やスキルが高いにも関わらず、主体性が低くて、あまり行動しない、あまり成果が上げられないという社員が存在することに気づくのではないのでしょうか。

こういう場合、主体性が低いのは本人の資質や性格の問題であると片付けられてしまうことが多いのですが、実際には職場の関係性に問題があつて、そのために社員の主体性が低くなっているというケースが多くあります。

社員一人ひとりの主体性は、職場の関係性に大きく影響を受けます。職場の関係性が良好なら、社員の主体性は高まります。逆に、職場の関係性が悪ければ、社員の主体性は下がります。

たとえば、新規事業のアイデアを出す企画会議で、若い社員が自分の意見を言った際、「それはいいアイデアだね！」と前向きに受けとめてくれる職場と、「う～ん、なんか実現性に乏しいね～」などと軽く扱われる職場とでは、どちらの職場の方が多くのアイデアが出て、新製品が生まれるかは容易に想像できるのではないのでしょうか。

以上のように、職場が業績を上げていくためには、コミュニケーションを活発にすることで職場の関係性を向上させ、社員一人ひとりの主体性を高めて、行動し成果を出しやすい職場にすることが重要になっていきます。これまで多くの企業は、研修やOJTといった人材開発を実施することで、社員一人ひとりの知識やスキルを向上させ、職場の業績を伸ばそうとしてきました。しかし、社員一人ひとりの知識やスキルが高いにもかかわらず、職場全体では成果が出ないというような職場が増えていきます。そこで近年、職場全体を対象にして、職場のコミュニケーションや関係性に働きかけることで、職場全体で成果を出せる職場づくりを行う組織開発に注目が集まっています。

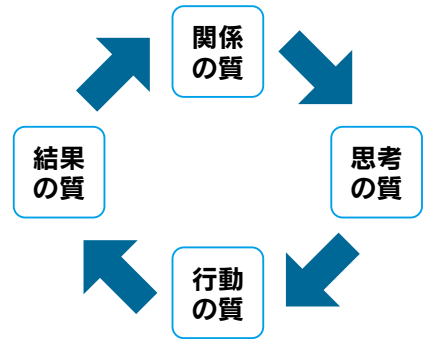
### 3 組織の成功循環モデル

職場のコミュニケーションや関係性に働きかけることの重要性は、マサチューセッツ工科大学のダニエル・キム教授が提唱する「組織の成功循環モデル」で説明することができます。組織の成功循環モデルは、成功している組織に存在する循環構造を表したものです。成功している組織では、「関係の質」→「思考の質」→「行動の質」→「結果の質」の順に好循環（グッドサイクル）が回っています。

コミュニケーションが活発な職場は、社員同士の関係性が良い、つまり「関係の質」が高い職場であると言えます。組織の成功循環モデルによれば、「関係の質」が高いと「思考の質」が高くなり、「思考の質」が高いと「行動の質」が高くなり、「行動の質」が高

いと「結果の質」が高くなる（＝業績が良くなる）と見ることができます。そしてさらに、「結果の質」が高いと「関係の質」が高くなるという風に続き、これがぐるぐると循環することで、どんどん良い会社になっていくというわけです。

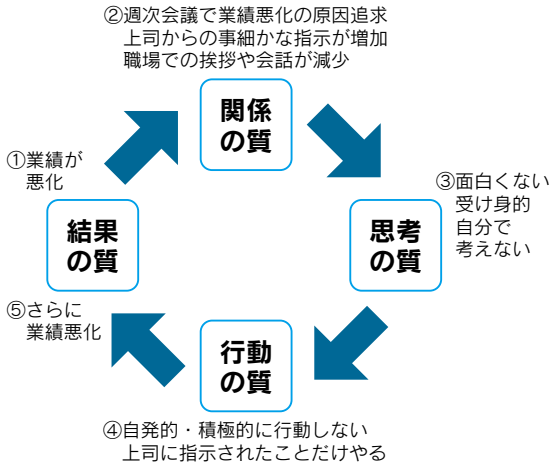
図2 組織の成功循環モデル



#### 悪循環（バッドサイクル）の事例

A社は業績目標を達成することが第一と考え、成果主義の評価制度を導入し、毎週の週次会議で目標値の達成度合いを管理することにしました。A社は業績が悪化した（「結果の質」が低下）後、職場での挨拶や会話が減少し、週次会議では業績悪化の原因を追求するような話題が多くなりました。また、目標が達成できないという焦りから、上司から部下への事細かな指示が多くなっていきました（「関係の質」が低下）。上司から事細かに指示され、指示以外のことをすると叱られることが多くなったことで、部下はやる気を失い、受け身的な態度をとることが多くなり（「思考の質」が低下）、上司に指示されたことだけをやるようになりました（「行動の質」が低下）。このような状況の中、当然ながら、D社の業績はさらに悪化してしまいました（「結果の質」が低下）。

図3 結果の質から入ると悪循環（バッドサイクル）になる

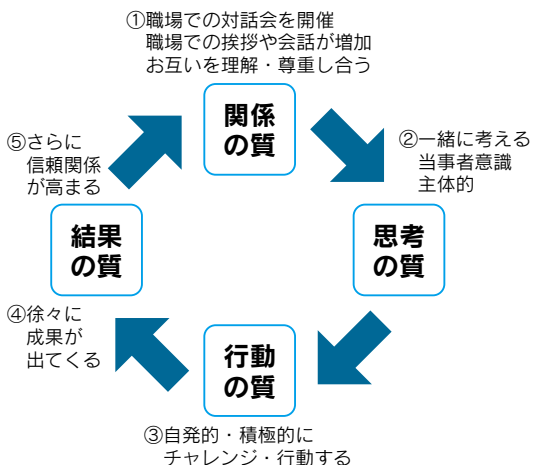


#### 好循環（グッドサイクル）の事例

B社はコミュニケーションを活発にして職場の関係性を良くすることを目的に、月に1度、職場での対話会を開催することにしました。対話会を何度か開催するにつれて、職場での社員同士の挨拶や会話が増え、週次会議でもお互いの意見を尊重し合うような発言が多く出るようになってきました（「関係の質」が向上）。

最近では、担当者から業務改善や新規事業に関する企画案が自発的・積極的になるようになり（「思考の質」と「行動の質」が向上）、いくつかの企画案は顧客にも好評なようです（「結果の質」が向上）。

図4 関係の質から入ると好循環（グッドサイクル）になる



通常、私たちは今期売上予算の達成といった「結果の質」にばかり着目してしまいがちですが、組織の成功循環モデルのポイントは、「関係の質」を高めることから始める点にあります。職場のコミュニケーション

を活発にして「関係の質」が高まれば、社員間で前向きな意見交換が頻繁に行われるようになり、「思考の質」が高まっていきます。「思考の質」が高まれば、社員が自発的・積極的なチャレンジを行うようになり、「行動の質」が高まっていきます。そのような思考・行動を続けていけば、いずれ業績も高まっていくでしょう（「結果の質」が向上）。そして、「結果の質」が高まれば、社員間の信頼関係が深まり、さらに「関係の質」が高まっていきます。

このように、「関係の質」を高めることから始めるということは、一見遠回りのように思えるかもしれませんが、組織が持続的に結果を出し、成長し続けていくために重要な「急がば回れ」戦略なのです。

## 4 重要性が高まる ファシリテーターの存在

職場の「関係の質」を高めていくためには、社員一人ひとりがお互いのことを知り合う機会を作り、活発なコミュニケーションが行われる場を作る必要があります。職場におけるその場とは、具体的には会議やワークショップになるでしょう。その際、重要になってくるのがファシリテーターの存在です。

ファシリテーション (facilitation) とは、会議やプロジェクトなどの集団活動がスムーズに進むように、また成果が上がるように舵取りをすることを言います。そして、その舵取り役がファシリテーター (facilitator) と呼ばれます。会議やワークショップの進行役をイメージしていただくとういでしょう。

ファシリテーションについて考える時、「集団活動」というのが一つのポイントです。たとえば、たった一人で何かの活動をするのなら、ファシリテーションは必要ありません。また、複数人で一緒に活動する場合であっても、その活動内容にとっても詳しい人（ボス）が一人いて、そのボスが活動の進め方や他のメンバーがやることを決めて指示し、各メンバーはボスの指示に従って活動していくというのであれば、そこにファシリテーションはあまり必要ないかもしれません。

ファシリテーションが重要になってくるのは、複数人が一緒に何らかの活動をする場合で、その活動の進め方や各メンバーの役割について、一人のボスが決めるのではなく、参加メンバー全員で話し合って決めていくような場合です。

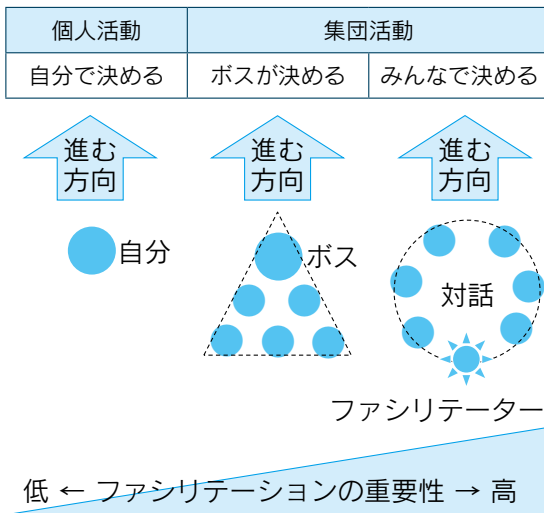
日本は高度経済成長時代、欧米諸国に追いつき追い越せをスローガンに、人々は同じような価値観を持ち、企業は大量生産を行っていました。このような時

代であれば、数年先がどうなっているかはある程度予測ができ、その分野に経験豊富な一人のボスの言うことに従って集団活動をする方が効率的であったと言えます。

一方、現在は変化の時代です。ダイバーシティや働き方改革が叫ばれ、人々はさまざまな価値観を持ち、企業にはイノベーションが求められています。将来の先行きは不透明で、過去の成功体験に基づいた行動が必ずしも正しいとは限りません。このような時代には、一人のボスが集団活動の方向を決めるのではなく、多種多様な経験や価値観を持った複数の人たちで話し合いながら答えを見つけていくことが重要です。

その際、その集団活動がスムーズに進むように、また成果が上がるように舵取りをするのがファシリテーターの役割になります。そのため、さまざまな社会課題が複雑になっていく中、今後ますますファシリテーションの重要性が高まっていくと考えられます。

図5 集団活動とファシリテーションの重要性



### コンテンツとプロセス

ファシリテーターは会議の進行役のようなものです。会議の参加者たちは議題に集中して考え、話し合いますが、ファシリテーターはそれを中立・公平な立場で支援し、会議の議論がスムーズに進むように、またよい結論が出るように舵取りをします。

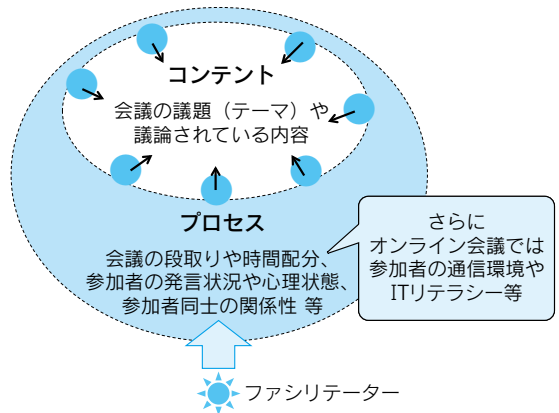
「コンテンツ」とは、会議の議題（テーマ）や議論されている内容のことを指します。一方、「プロセス」とは、会議の段取りや時間配分、参加者の発言状況や心理状態、参加者同士の関係性などのことを指します。

参加者は議論の内容（コンテンツ）に集中すると、会議の目的を明確にせずに話していたり、議論する内

容が偏っていたり、効率の悪い順番で進めていたり、時間がかかりすぎたり、同じ人ばかりが話していたり、逆に発言しづらそうな人がいたり、参加者同士で言い合いを始めてしまったりと、いろいろなことが起こります。そこにファシリテーターが舵取りをすることで、議論がスムーズに進むように、またよい結論が出るようにします。そのため、よく「ファシリテーターはプロセスに関わる」という言い方をします。

新型コロナウイルス感染症の拡大防止を目的に、多くの企業でテレワーク（在宅勤務）が行われるようになり、急速にオンライン会議が普及しています。しかし、オンライン会議は苦手、やりにくいといった声が多く聞かれます。オンライン会議は対面に比べてコミュニケーションがとりづらいため、会議の舵取り役であるファシリテーターが上手くフォローしてあげないと、会議がスムーズに進まない場面が増えてきます。これは、オンライン会議では、各参加者の通信環境やITリテラシーの違いなど、ファシリテーターがフォローしなくてはならないプロセスが増えるため、ファシリテーターの存在がより重要になると考えることができます。

図6 ファシリテーターはプロセスに関わる



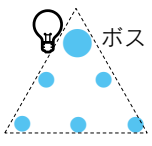
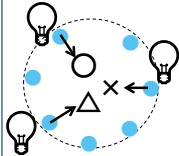
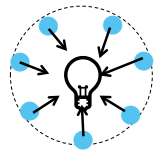
### ファシリテーターの一番の醍醐味

さまざまな経験や価値観を持つ複数の人たちから成る集団の活動を、スムーズに進むように、また成果が上がるように舵取りするわけですから、ファシリテーターの役割とはそう簡単なものではありません。さまざまなファシリテーションスキル、そしてファシリテーターとしてのあり方が求められます。その一方で、ファシリテーターならではの喜びや面白さがあります。

優れたファシリテーターが場を創る時、次のようなことが起こります。一人の参加者の意見に触発されて

別の一人が意見を言い、さらに別の一人が意見を重ねていく。積み石のように対話を重ねていった結果、どの参加者の案よりも優れた案がその場に生まれる。このような共創の場を創ることがファシリテーションの一番の醍醐味だと言えます。

図6 集団活動における意思決定のパターン

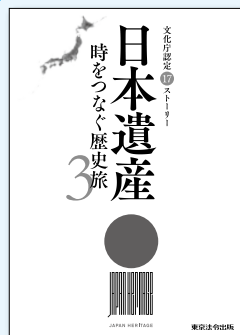
指示型	民主型	共創型
ボスの案 = 集団の案	メンバーから出たいくつかの案の中から、最も優れた案を選択	対話した結果、各メンバーのどの案よりも優れた案がその場に生まれる
		

共創の場を創ることが  
ファシリテーションの  
一番の醍醐味

## 5 おわりに

冒頭で述べたように、近年、社会を取り巻く環境が複雑化していく中で、組織開発に対する関心が高まっており、組織開発を推進する際の基本スキルとして、ファシリテーターの重要性が高まっています。今後、優秀なファシリテーターを有するか否かが、その組織の生産性や競争力を左右する重要な要素になってくることでしょう。組織開発の実践やファシリテーター育成を行う適任者がいない場合には、外部の専門家を活用されることをお勧めします。

## シリーズで揃えて、日本の魅力を再発見！



文化庁第3回認定17ストーリー

### 日本遺産 3 時をつなぐ歴史旅

日本遺産プロジェクト 編

A5判 / 128頁 / オールカラー / 定価1,760円 (本体1,600円+税)  
ISBN978-4-8090-3186-1 C0026 ¥1600E

詳しくは  
こちら!



#### 【掲載都道府県】

北海道 青森県 秋田県 山形県 埼玉県 新潟県 石川県 福井県 愛知県  
滋賀県 三重県 京都府 奈良県 大阪府 兵庫県 和歌山県 島根県 岡山県  
高知県 山口県 福岡県 熊本県 大分県