

多様性を活かすチーム・組織づくり【1】

～多様性に対応する組織コミュニケーション～

◆多様化の背景にあるものは？

現在は多くの企業で、「多様性を活かすマネジメント」が課題になっています。ここでは、多様性を活かすマネジメントを考える前に、組織内の多様化が進んだ背景を、改めて考えてみたいと思います。

1960 年代の高度成長期の特徴は 3 つあると言われています。「キャッチアップ型モデル」「人口増加」「高度成長」です。当時は、欧米企業モデルにキャッチアップすることが目標であり、一生懸命がんばって働けば、業績や報酬が右肩上がりに伸びる時代でした。このような時代においては、斬新なビジネスモデルや製品は不要でした。決められたことをきちんとこなす人財が必要とされ、日本人の価値観も同質的でした。ところが、キャッチアップ型モデルが行き詰まった現在では、「イノベーション」が求められています。生き方、働き方、消費マインドなどの価値観も多様化しました。

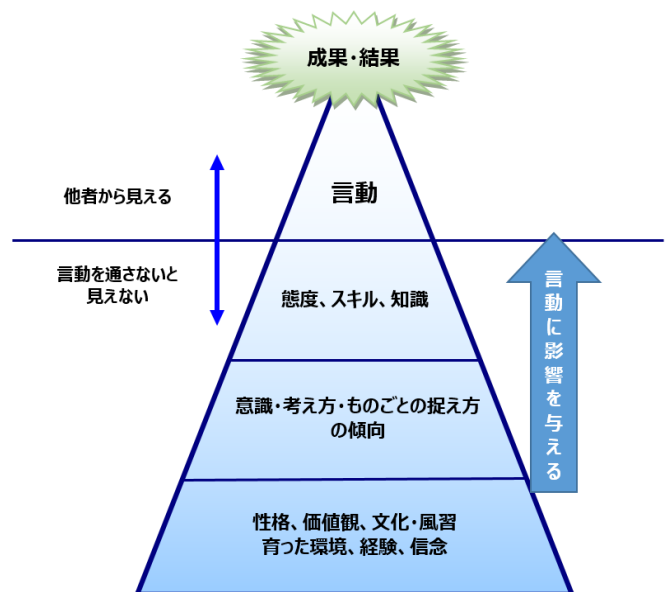
企業の現場では、契約形態の異なる人財と一緒に働き、新しいモノやサービスを生み出すことを求められています。一方で、終身雇用や年功序列を約束することはできませんので、企業への貢献意欲、所属意識は低くなっています。企業が成長を続けるために、多様な価値観を持った雇用形態の異なる人財のベクトルを合わせるための、新しいマネジメント方法が模索されているのです。

◆多様性に対応する組織コミュニケーションとは？

右図の「コミュニケーション氷山モデル」のように、私たちの言動の基には、価値観や経験などから形成された「その人らしいパターン」があります。そのパターンに注目して言動の真意を理解しようとすることで、多様な考え方を活かすことができます。つまり、「私の常識＝相手の常識」ではないことが前提です。

多様性を活かすためには、「何のための話し合いかを共有する（目的志向）」、「結論を急がず、なぜそう考えたのか、そのプロセスに注目する」、「『Yes, but...』と批判的に捉えずに、『Yes, and...』とアイデアを広げる」、などのコミュニケーション習慣が大切です。

◆コミュニケーションの氷山モデル



氷山は、海上に見えている部分の下に大きな塊があります。同様に、コミュニケーションにおいては、外部から見えるもの（「言動」や「成果・結果」）の下に、見えないものが隠れており、それが言動に影響を与えています。多様性を活かすコミュニケーションでは、表面的な言動ではなく、その下に隠れている見えない部分に興味を持ち、言動の背景を理解する姿勢が問われます。

◆多様性を味方につけるコミュニケーション習慣

目的志向	プロセスに注目	共有できることをベースに話す
Yes, and...	多様性を味方につけるコミュニケーション習慣	感情ではなく、ファクト（事実）・ロジックで考える
会話のゴールをイメージする	相手の価値観や話の背景を理解する	相手の思考パターンに興味を持つ