

どのようにダイアログを深めるか

(株)日本能率協会マネジメントセンター
井戸川 寿義

1. はじめに
2. マネジメント・ダイアログ研修について
3. 研修参加者の状況など
4. 職場での実践にむけて

マネジメント・ダイアローグ研修 について

研修のゴール

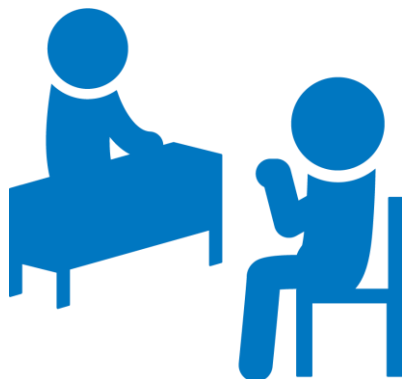
1

LEADER



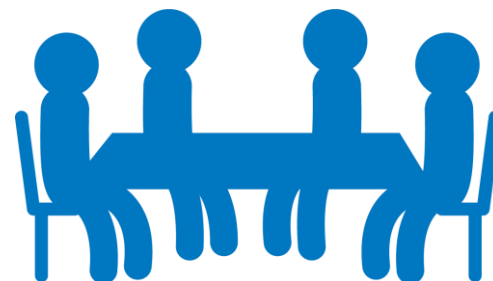
マネジメント活動としての対話の意味を理解する

2



有効な対話を行うための部下の状態の掴み方を習得する

3



部下の状態に応じた対話のスタイルのコツを理解する

(オリエンテーション)


- ① 対話とは（定義・管理者にとって対話の意味）
- ② 対話の留意点を理解する
- ③ 対話の状態を見極める
- ④ 状態別の対話方法を知る
 1. 沈黙・保留状態
 2. 開放状態
 3. 挑戦状態
 4. 模擬ロールプレイング
- ⑤ 質疑応答




対話について

管理者にとっての対話の必要性

管理者の役割はメンバーを成長させる
ことで部門目標を達成すること



メンバーを成長させるには、部下一人
ひとりの姿を正しく理解することが大切



そのためにはマネジメント活動としての
対話が必要である

マネジメント・ダイアログとは

- 管理者がマネジメント活動を円滑に行うために部下と1対1で向き合い、お互いを理解するために行う話し合い

対話の目的

- 上司、部下双方の価値観や思いなどを共有し理解すること
- 部下に対する思い込みを外すこと、知らなかった姿を見ること

管理者にとってのメリット

■ 目標達成と部下の成長支援

部門目標の達成と部下の成長に効果的な業務のアサインに役立つ

■ 創造への入り口

“言葉と気持ちのキャッチボール”が新たな知恵を創造するきっかけとなる

■ リスクマネジメント

負荷の多い管理者にとってのリスクマネジメント、セーフティネットになる

■ 即時確認が可能

リアルタイムに相手の反応を観察し、その場で確認することができる

部下の状態を掴む

対話を行う際に重要なこと

- 部下がどんな人なのかだけでなく、「いまどのような状態なのか」を掴んでおく
- 同じ人であっても、やる気に満ちているときと、落ち込んでいるときとでは声のかけ方が違う

部下の状態を掴む

組織における部下の心理状態を以下の2つの軸で分類

心理的安全性

組織適応性

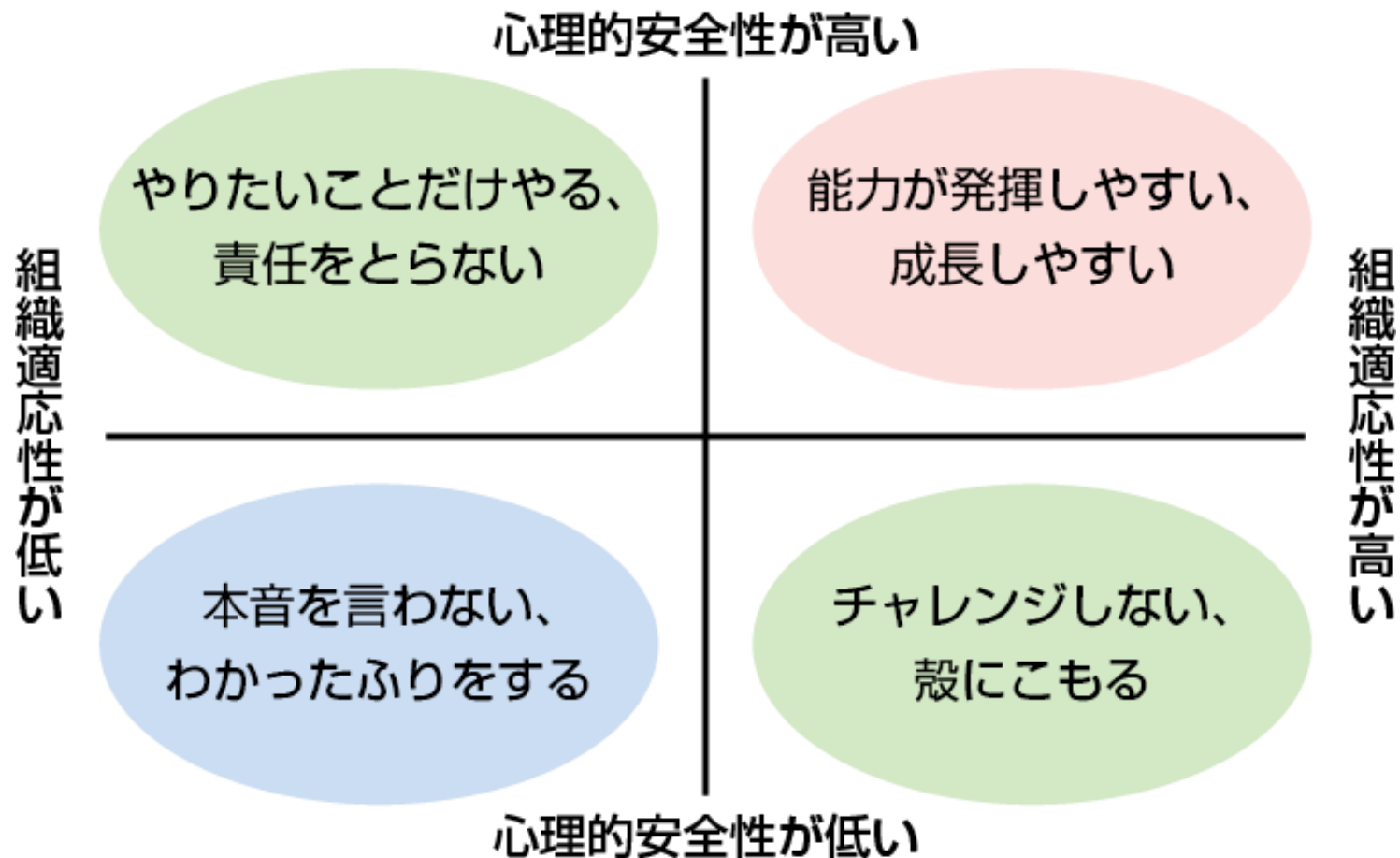
心理的安全性

- 組織の中で自分の考えや感情を気兼ねなく言えると感じる状態

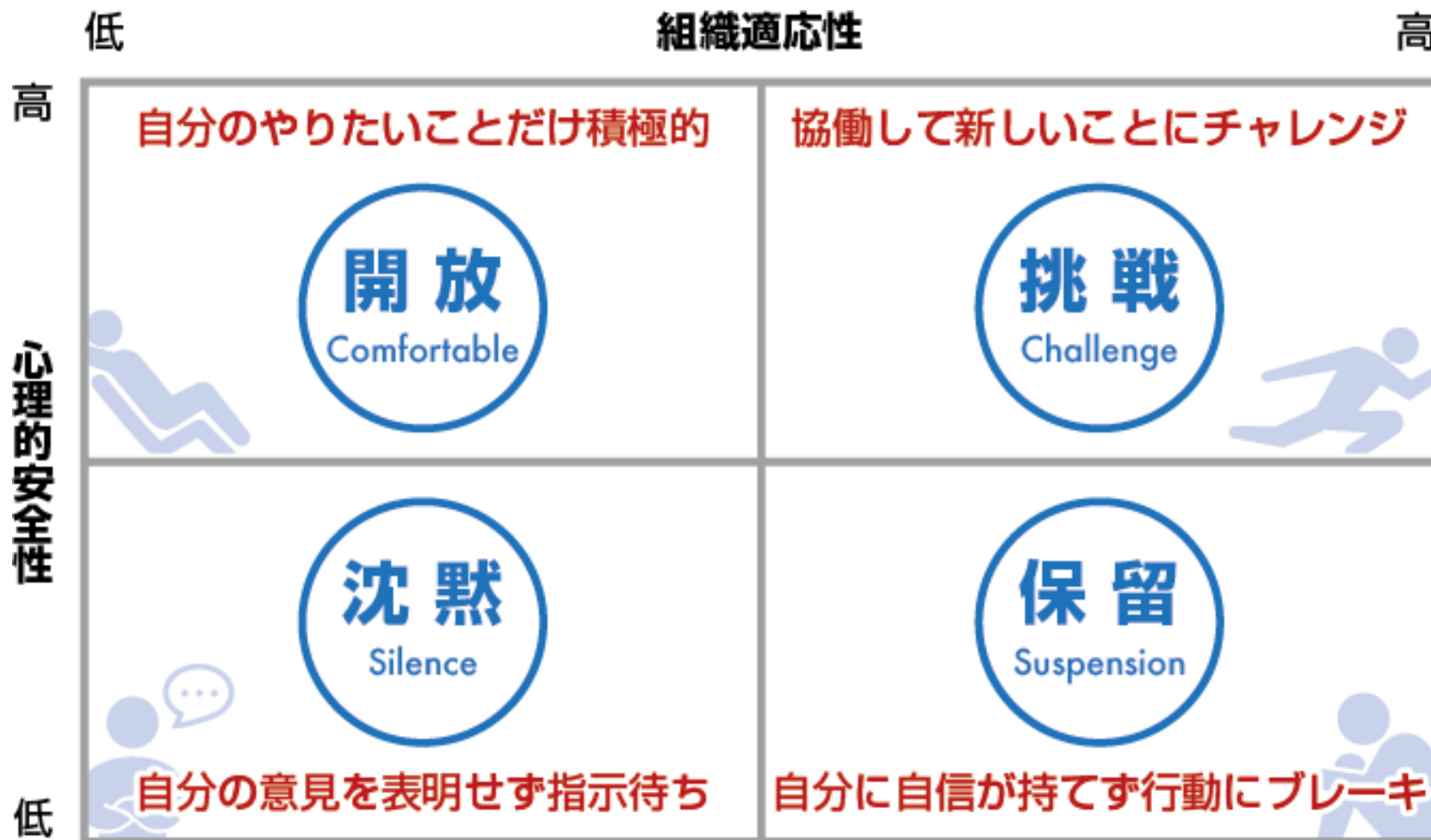
組織適応性

- 組織の方針（考え方・価値観）や、意思決定プロセスを含めた組織風土への共感度

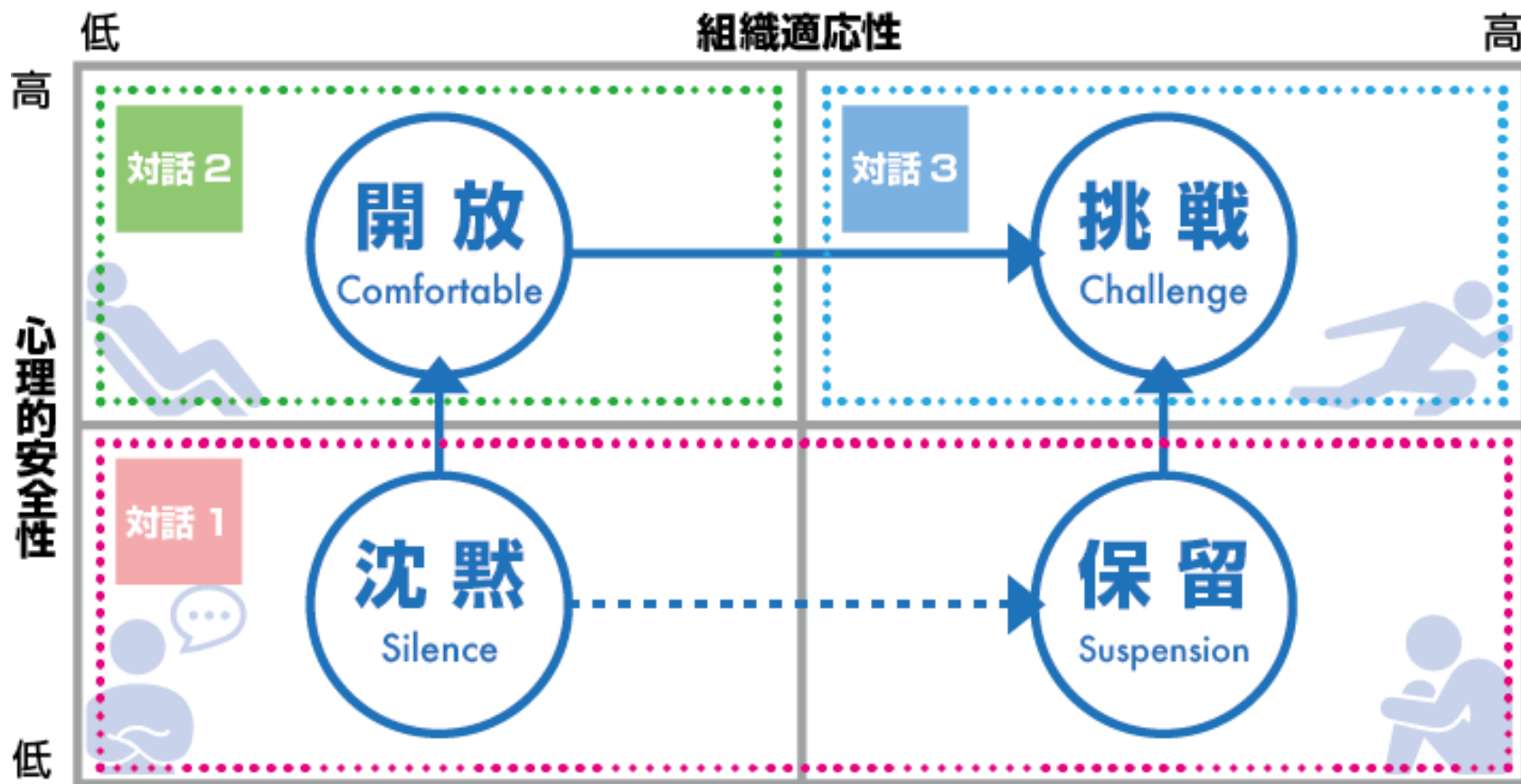
心理的安全性と組織適応性



部下の4つの状態



対話の3つのステップ



対話に求められる姿勢

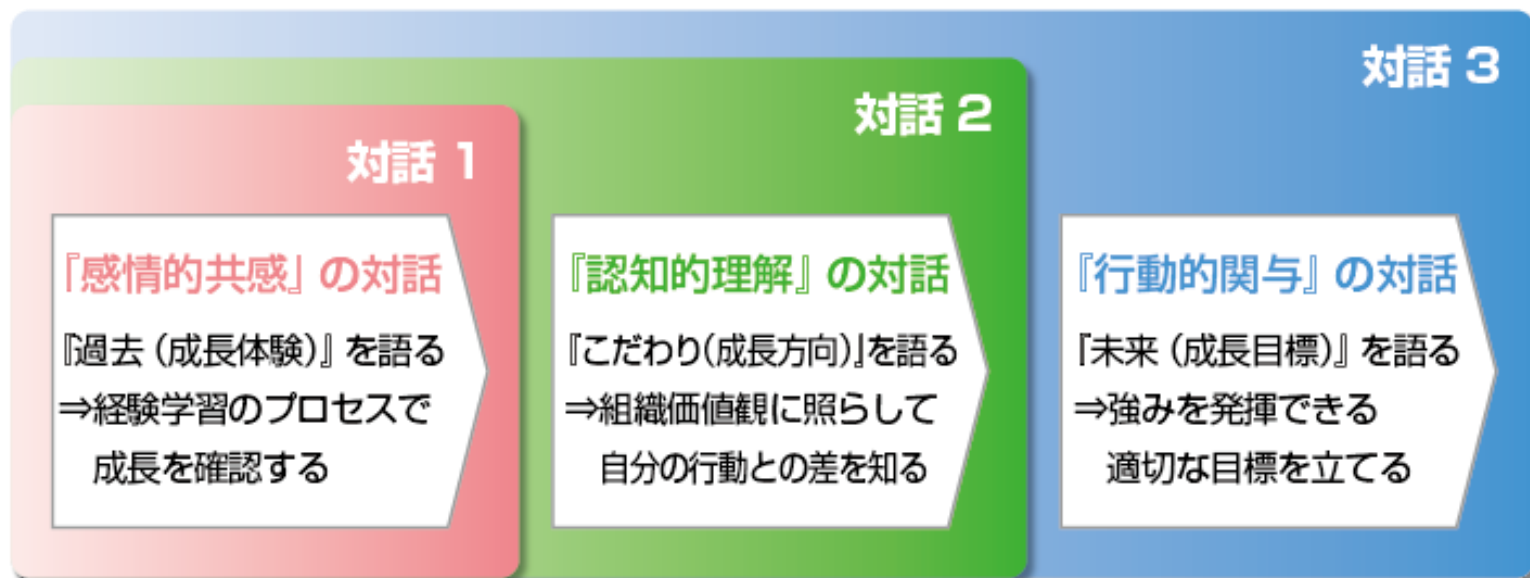


アンコンシャス・バイアス

- 自分自身では気づいていない、対象となるものごとや人に対しての偏った見方、捉え方のこと
- 先入観、固定観念を伴っており、適切な判断を妨げる要因ともなる

状態別対話のコツと型

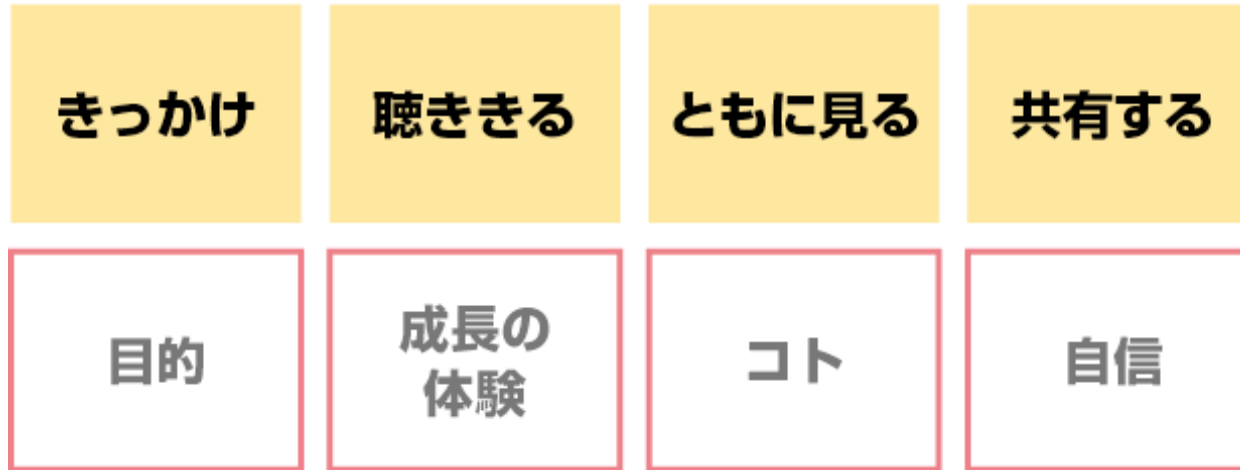
対話の3つのコツ



対話の3つの型

		きっかけ	聴ききる	ともに見る	共有する
対話のステップ	対話 1	目的	成長の体験	コト	自信
	対話 2	承認	仕事のこだわり	考え	価値観
	対話 3	感謝	未来の想い	夢	目標
		語り合うテーマ			

「感情的共感の対話」の型（対話1）

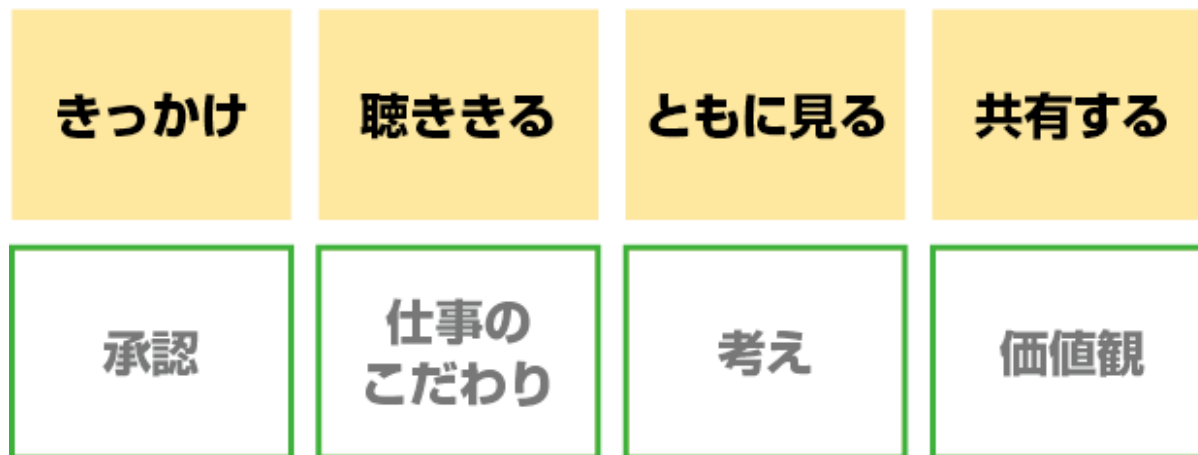


ポイント

成長した経験をともに振り返る

⇒経験学習のプロセスで成長を確認する

「認知的理解の対話」の型（対話2）

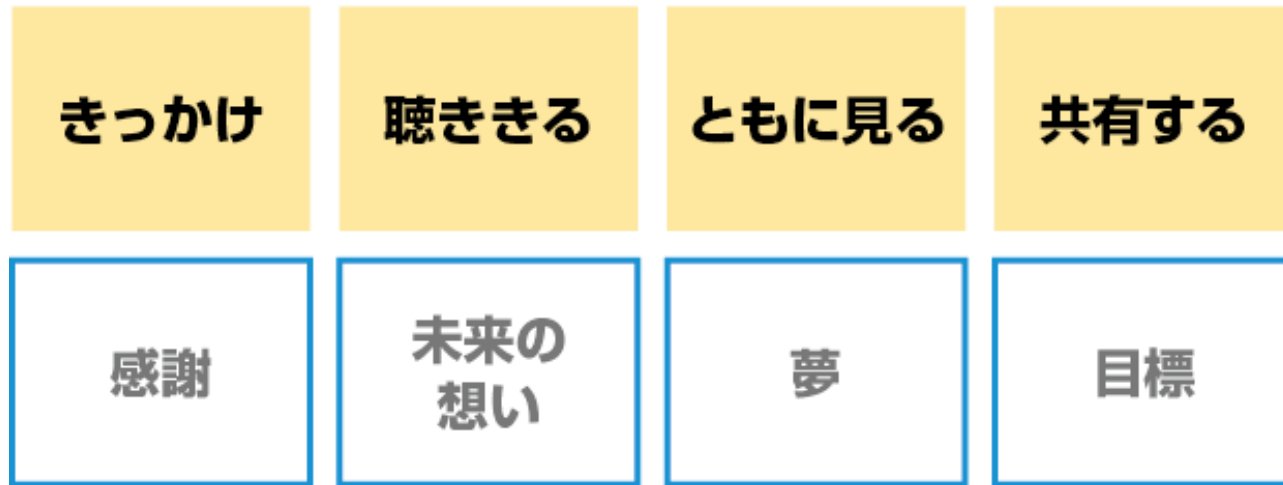


ポイント

組織の価値観・方向性の意味をともに考える

⇒組織適合性に照らして自分の行動との差を知る

「行動的関与の対話」の型（対話3）

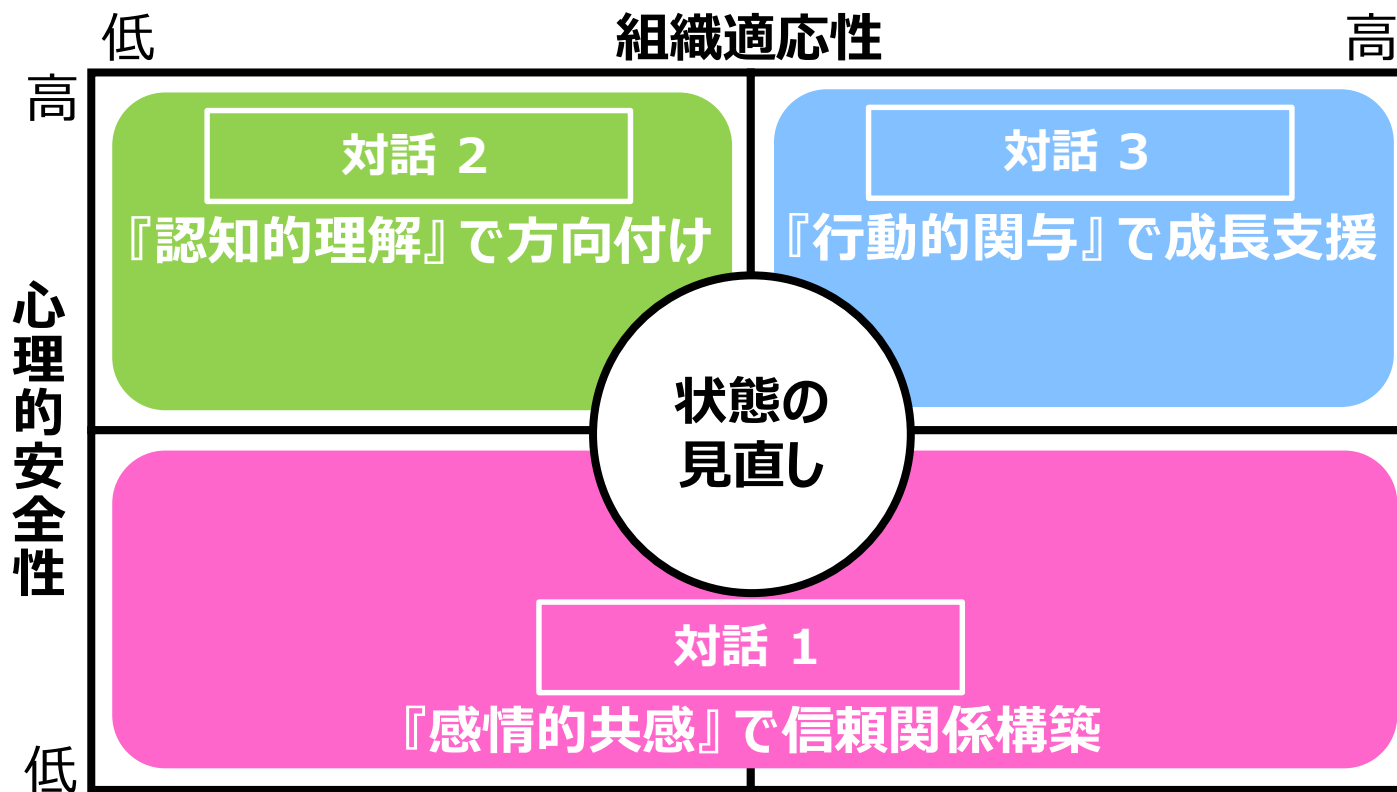


ポイント

成長するための目標をともに考える

⇒強みを発揮できる目標を立てる

状態を見直す



研修参加者の状況

よくある疑問

- 目標管理面談との違い
- 対話の頻度・時間
- 部下の数が多い場合

対話が十分に行われていない原因

時間がない

マネジメント活動の中に対話が含まれていない

目の前の仕事が優先されている

話が続かない

話す内容と受け入れる部下の状態がミスマッチである

部下の状態に適した対話の進め方をしていない

研修を通じて感じること

■ 成果を上げることが対話の目的

対話が目標達成や成果を上げるための内容となっている。部下の価値観や思いなどを共有、理解するための対話とはなっていない。

■ 一方的になりがち

部下の悩みや問題意識をしっかりと聴くことがなかなかできない。管理者の思いを一方的に伝えるような場面が多い

■ 対話が面倒

多忙な管理者にとって部下と向かい合って対話することが負荷となり、面倒となってしまう

■ 対話をしなくても何とかなる

現状どうにか組織運営できているため、対話を行う必要性が高くない

職場での実践に向けて

■ 対話の目的を理解してもらう

対話は相互に理解（相手の価値観や思いなど）することも重要であることを認識してもらうための場や機会を作る（好事例の共有、人事からのアナウンスなど）

■ 対話のイメージづくり

管理者が対話の場面、進め方など、職場での活用イメージを持ってもらうための機会や仕掛けなどを作る

■ 対話実践へ向けての仕組み化や人事制度との連動

望ましい対話を実践するための知識やスキルなどを習得するための機会や場づくり、人事制度に連動させた対話実践の仕組みを作る