

組織内におけるダイアログによる影響とその伝播

柳原 公揮¹ 三井 実² 河野 克典²

Kohki Yanagihara¹, Minoru Mitsui², and Katsunori Kawano²

¹富士ゼロックス株式会社 グローバルサービス営業本部

¹ Fuji Xerox Co.,Ltd Global Services

²富士ゼロックス株式会社 研究技術開発本部 コミュニケーション技術研究所

²Fuji Xerox Co.,Ltd Commnication Technorogy Laboratory

abstract

現代の変化の激しい外部環境において、分業化、ヒエラルキー型の組織構造を持つ主に大手と呼ばれる企業においては、その環境変化への柔軟な対応が難しくなっている。持続可能な企業経営を実現するべくこれを克服していくために、個人の能力解放とそれによる組織変化を促進するダイアログセッションが効果があると期待し、ダイアログセッションの実行およびその効果を検証した。この活動の結果、ダイアログによる個人の意識と行動の変化は実現され、組織への伝播やさらなる波及が表出した。

はじめに

現在、主に大手と呼ばれる企業活動の多くは、機能役割で分業化し、ヒエラルキー型の組織構造を形成し、リソース配分や情報伝達の効率性を高め、組織単位で上層部により計画された具体的目標達成に向けた活動を行っている。この、分業とヒエラルキーによる弊害として、機能間での伝達不全や、機能役割から生じる個人の専門特化と、これによる外部変化への対応鈍化が表出。また、個人が持つ有効活用できる多様な機能が、このような組織役割が原因となり、利活用できていないことが自明としてある。一方、破壊的イノベーションが頻発される事象からも想像されるとおり、昨今の技術革新の影響で、従来よりさらに市場や社会が、変動、不確実、複雑、曖昧な環境となっている。このような外部環境下において、持続可能な企業経営を目指すためには、柔軟対応が実現される組織作りが必須であり、すなわち個人単位においては、各々の能力解放を実現する意識醸成と行動創出、組織単位においては個々の能力解放により導出する変化や影響へのしなやかな対応力を併せ持つことが重要になると考える。このためには長期的不変による偏見性を帯びた機能役割を乗り越える行動と、それによる不安定な状況への柔軟解釈によりすくい上げることのできる抽象的組織目標の設定と浸透の両立が必要となる。近年、ヒエラルキー型の組織からの脱却や、評価制度の見直し

など、効率性を維持しながら変化に対応できる企業組織形成についての議論が行われている。これは部分改善ではなく、企業全体の仕組み改善を視野に入れるべき複雑な課題であり、このような大掛かりな性質を持つが故に、その方法論は確立されるに至っていない。

本発表では、昨今の外部環境に対応するべく組織改善に関する第一歩として、個人単位で行動を起こし組織的影響を与えることのできるコミュニケーションプロセス獲得を目指し、ダイアログを核とした経営方針の影響と伝播について検証した。

方法

当検証の主題となる経営方針は、外部環境対応力強化を目的とした志向性があり、そして、個人および各々組織の変化促進の指標を持つ性格のものである。これの宣言主である組織首長による発信と、そこから誘起される思考や行動の変化を創出するためのダイアログセッションが、当検証趣意である。ダイアログセッションでは、情報伝達や理解といった機能的普及を目的とせず、首長が発する経営方針への想い(感情的情報)に対する他者共感という、心理的影響の可視化を目的とした。この活動により、高い視座で検討されている組織課題を個人課題へと繋ぎ、その結果生じる意識変化やこれに伴う行動が、結果的に共感者たる個人が属する組織への良的伝播

へと引き上がることを期待した。

ダイアログセッションの設計には、組織を構成する多様な参加者を集めること、組織のヒエラルキーを一時的に平坦化すること、与えられた組織課題でなく各個人が自ら気づいた課題に限定していること、という3点を設計指針とした。

ダイアログセッションへは、企業組織横断的な職種で、首長含む20名、また当セッションを支援する5名の計25名の参加者で実施した。計3時間のプログラムであり、プログラム概要は経営方針を起点とした個人の探求、想いの共有、仲間との対話とした。

セッション参加者の意識変容と各々組織への影響を評価するために、サンプルである参加者(n=19)への対面調査を実施。参加者の意識変容は、行動の質・思考の質・関係性の質の変化を指標とした。また、組織への影響は、セッション内容を情動的要素ではなく、感情的要素による伝播数で調査した。

<調査方法>

- ・ 参加者への対面質問調査による情報抽出
- ・ 参加者の行動追跡による検証

<対面調査>

- ・ 普及：経営方針への共感
- ・ 伝播：経営方針への波及と行動

<調査・観測期間>

- ・ 観測期間：2016年9月7日～11月7日
(総サンプル数 = 19件)

結果

1)普及：経営方針への共感

セッション前後で全社方針展開「Change Myself, Change Team, Change FX」についての納得・共感度について参加者19名に対面質問調査を実施した。共感・中立・批判の3分類した結果を表1に示す。

表1. 対話前後の全社方針への共感度変化

	共感者	中立者	批判者
実施前	12	6	1
実施後	18	1	0

※n=19(宣言主である首長、及び支援者を除く)

対話前では、「共感」12名、「中立」6名、「批判」1名であった。「共感」回答者は、既に変革テーマを持って実践している人が多かった。「中立」回答者は、Change Myselfは想定できる(あるいは実践している)が、それが組織全体に伝播する想像がつかめないとの発言が多かった。「批判」回答者は、自らは変化を

実践しているが、経営層に近いほど自らが変化すべきとの意見であった。

対話後は、対話前の「中立」6名が「共感」に、「批判」1名が「中立」に変容した(表1)。変容した原因として、首長から直接Changeへの思いが伝えられたこと、参加者同士の思いが共有されたこと、先が見えなくても現状の一步が大切なことに気づかされたこと、などが上げられる。対話前後の代表的な回答を表2に示す。いろいろな人と対話したい、直接会って話すことが大切、など対話の重要性を示す回答が多く、対話が方針展開と行動の動機付けに有効であることがわかる。

表2. 代表的な回答結果

	対話前	対話後
Aさん	「否定的」 自らは変化している。経営者の変化が必要では?	「どちらでもない」 いろいろな人と対話してみたい、みんなの変化したい方向を知りたい、話したい。
Bさん	「どちらでもない」 Change Myselfは意識できるが、これがFX全体につながるのか?	「肯定的」 社長のChange Myselfが直接聞いて、自分のChangeに自信と確信が持てた。
Cさん	「肯定的」 なるべく現場に足を運び自らChangeを実践してい	「肯定的」 人と人が直接会って思いを伝え合うことが非常に良いと思った。

2)伝播：経営方針への波及と行動

ダイアログセッション実施後3週間の経過より、当参加者に対し対面質問調査を行った。ダイアログセッション参加者によるセッションへの気づきを他者へと伝播した数、および波及した伝播数の定量的情報。また、その後の参加者の行動の質・思考の質・関係性の質の変化を評価した。調査結果の概要を以下に示す。

表3. 経営方針の波及と伝播総数

	活動者数	伝播数
伝播	16	117

a. 行動の質

- ・ 案件提案
- ・ 自社/自部門ダイアログセッション開催(6件)
- ・ 異動、キャリアへの行動
- ・ 挑戦開始
- ・ 自己研鑽開始

b. 思考の質

- ・ 傾聴
- ・ 自信
- ・ 後押し、勢い

c. 関係性の質

- ・ 職場の仲間や家族への向き合い方の変化
- ・ 相手の思いを感じ仕事を丁寧に行うようになった

表3より、ダイアログセッションへの気づきについて口頭による第三者波及に関しては、参加者19名の内、16名が実活動として動いたことがわかった。さらに伝播数は計117名、平均伝播数7.3名、中央値は5.5名であった。また、口頭伝播だけではなく、経営方針に対する影響を受け、実行動に発展した参加者は約半数であった。

この行動として特徴的なことは、自部門でさらに仲間を増やした活動が行われていることや、参加者間で新しいつながりを形成し、部門を超えた活動に発展している。また、ダイアログセッションの自社/自部門での開催では、各参加者が開催したセッションは10~25人の参加者であり、経営方針を起点とした思いや行動が二次的に伝播していることを確認した。

まとめと今後

外部環境対応力強化を目的とした志向性があり、そして、個人および各々組織の変化促進の指標を持つ性格の経営方針を主題としたダイアログセッションを実施し、その影響を評価した。その結果、参加者の半数が具体的な行動を起こし、思考、他者との関係性においても変化が生じていることを確認した。各個人の意識、行動変容のみではなく、仲間を増やした行動が特徴的であった。

さらに、ダイアログセッションを形式化し、二次利用されていることから、その波及効果がさらに高次に獲得出来ていることがわかった。このような反復性に関しては今後詳細な調査を行う。また、ダイアログで影響を受けた参加者による伝播の総獲得数、および伝播経過時間と影響期限についても追跡調査を行っていく。そして、これら一連の取り組みを映像化し、組織に対して事後報告を行うことで、さらなる刺激となり、高次の伝播へと繋がっていくことを実施評価する予定である。