

今月の 人材開発キーワード

【対話】

—○×事例で対比解説—

ソフィアコンサルティング株式会社 田添忠彦

■対話とは？

組織の中では、日々様々なコミュニケーションが交わされる。

上司から部下への指示命令、担当者間・部署間での業務連絡、部内やプロジェクトのミーティング…。そうした日常のコミュニケーションには、果たしてどのような特徴があるのだろうか。

まず、指示命令は基本的に一方通行のコミュニケーションであり、なおかつ上司の頭脳から部下の頭脳へと既存の情報（または知識）が平行移動するだけだ。業務連絡もしかり。これも情報のできるだけ正確な平行移動が求められている。

では、ミーティングはどうだろうか。上司による指示徹底のミーティングはともかく、検討会や意見交換会といった性格の場合は、単なる形式情報の平行移動が目的ではないはずだ。そこでは、何らかの問題認識の共有や共感、解決策の立案、さらにはそれに伴うアクションプランの合意等が図られる。

このようないわば本来的なコミュニケーション形態を、私たちは通常【対話】と呼ぶ。

その成立要件は、おおむね次の2点に集約することができそうだ。

●参加者（※2人でもそれ以上でもよい）間で本音が双方向で共有されている

●その結果、コミュニケーションを通じて何らかの付加価値が生まれている

「付加価値」とは、差し当たり大げさな意味ではない。例えば、コミュニケーションによって仕事へのモチベーションが高まったり、チームワークや信頼感が醸成されたりすれば、それは十分に付加価値と言っていいだろう。加えて、新しいビジネスアイデアや問題解決策が生まれれば、これはもちろん付加価値である。

New Keywords

▶ 対話と断絶

振り返りと不満・批判

リーダーシップとメンターシップ

暗黙知と形式知

⋮

要するに、コミュニケーションの結果、そこに参加しているメンバーがあらかじめ持っている情報や知識以上の価値が新たに生まれているかどうかのポイントだ。これが、情報の単なる平行移動とは異なる点である。

ところで、こうした対話的コミュニケーションは、現代組織や社会の中では残念ながら減少傾向にあるようだ。その事情を事例を通じて詳しく見てみよう。

■2事例の対比・解説

2つの事例では、本質的に何が異なるのだろうか？ポイントのひとつは、B・C2人のメンバーの対話に臨む姿勢にある。

事例①では、営業成績が低迷する原因を、2人とも自分の外部

■事例① 対話が実践されないケース

ある医薬品メーカーの営業チームが3人でミーティングをしている。参加者は、チームリーダーのAさん、B営業員、C営業員の3人だ。

Aリーダー：「上半期の売上目標達成の見通しが立たない。どうしたものだろうか？」

B営業員：「新製品の発売が遅れているのが大きいですね」

C営業員：「それに、私の担当エリアには、最近外資系の手メーカーが本格的に進出してきて、大きな病院を中心にどんどんシェアを奪われて困っています」

B営業員：「会社はなぜ新製品発売を急いでくれないのでしょうか？」

Aリーダー：「うん、本社に問い合わせているんだけど、なかなかはっきりした日程を教えてくれないんだ」

C営業員：「競合への対抗策は、どうなっているんでしょうか？」

Aリーダー：「そうだな、近日常にマーケティング部とも相談してみるよ」

B営業員：「本当に困りましたねえ」

3人は、テーブルを囲んだまま黙り込んでしまった。

たぞえ ただひこ ソフィアコンサルティング株式会社 代表取締役社長。

立命館大学文学部卒。大手電子部品メーカー人事部、国内コンサルティングファーム2社の取締役、パートナーを経て現職。上場・中堅企業を対象とした組織人事体制改革、人材マネジメント、人材育成戦略、評価・報酬運用に関するコンサルティング実績多数。診断・戦略立案・政策提言から制度定着・運用、教育研修、組織・業務改革まで一貫したサポートが特徴。

<http://www.philosophia.co.jp> inquiry@philosophia.co.jp

(※会社の施策等)に求めている。これに対して、事例②では、特に営業員Cは自分の営業プロセスが抱える問題(※既存先への売上を伸ばしあぐねていること)を率直に打ち明けている(もちろん、実際に外部に問題が存在することは大いにありうるのだが、その場合も仕事に関することなら自分自身が無関係ということは現実にはほとんど皆無であり、自分の側から問題を語ることは可能)。

自分の抱える問題を率直に開示

する効果は、対話の相手に共感が生まれる点にある。

事例②では、それに応える形で、B営業員が重要な営業ノウハウ情報(※既存客における売上増の方法)を惜しみなく提供することになった。

次に、リーダーのスタンスの違いも確認しておこう。

事例①のリーダーは、自チームの売上が伸びない悩みを打ち明けてはいるものの、それを現場営業員の立場で考えたり、チームメン

バーの視点から捉えようとするスタンスが欠けている。

それに対して事例②では、リーダーはまず「(売上増加方策について)相談したい」と言い、ミーティングの目的をはっきりと明示している。その上で、「2人の(営業)状況を教えてほしい」と問いかけている。リーダーのそうしたオープンなスタンスはメンバーにも伝わり、B営業員の「Cさんは主に何科を回っているの?」という具体的な質問につながっていった。

質問、特にオープンな形式の質問は、対話を実現する上での重要な要素だ。

その重要性は、質問をすることによって、発話者が自分の内に閉じこもるのではなく、相手を主語とした文脈の中に積極的に参画しようとするメッセージを伝える点にある。質問している限りは、そこで語られるセンテンスの主語は、問いも答えも常に相手だからだ。B営業員の質問は、次にリーダーからの「Bさんはどう?」という質問にさらにつながっていき、結果的にチーム内で新たな営業ノウハウが共有されていくことになった。

コミュニケーションに参加する者同士が本音で自己開示し合い、そこから新たな付加価値が生み出される。この対話における積極的なコンセプトと効果を、十分に確認しておこう。

■事例② 対話が実践されるケース

では、同じ営業チームで、対話的なコミュニケーションが実践されるとどんな変化が生まれるかを見てみよう。

Aリーダー：「すでに6月になり、現在9月までの上半期の売上目標達成が微妙な状況なので、今日はその対策について相談したい。私も最近では新人メンバーに付き添って現場の営業をサポートしているんだけど、2人の状況も教えてもらえるかな」

B営業員：「はい。私の担当エリアでは、新規病院の開拓こそ競合が強くて思うに任せませんが、既存の納入先には増量が進んでいますので、上半期の目標は十分にクリアできる見込みです」

Aリーダー：「そうですか。それは素晴らしい。Cさんのほうはどう」

C営業員：「はい。私のエリアも新規開拓が厳しいのはAさんと同じです。でも、既存先への増量もなかなかうまくいなくて…」

Aリーダー：「Cさんは主に何科を回っているの?」

C営業員：「内科が中心です。ときどき外科にも行きますが…」

Aリーダー：「Bさんはどう?」

B営業員：「ええ、私も以前は内科中心だったんですが、最近は外科にもよく行くようになりました。特に心臓外科のニーズが高いことに気づいてから、複数の病院で増量につながっています」

C営業員：「なるほど。心臓外科ですか。でも、Bさんはどうやって新しい診療科に行けるようになるんですか?」

B営業員：「ええ。すでに付き合いのある診療科に情報提供量を増やすと、別の診療科のキーマンを紹介してくれることがあるんですよ。そうして一旦紹介してもらったところには、短期間のうちに重点的に足を運ぶようにしています」

このようにして、営業チームの情報交換は、この後も活発に続いていった。