

これからの
働き方とキャリア形成

HR Practice Magazine
産労総合研究所

人事実務

9 SEPTEMBER 2020
No.1212

特集

チームと 「心理的安全性」

解説1 「心理的安全性」を知る

解説2 時代のシフトとチームコミュニケーション

事例1 三井住友海上火災保険

事例2 free

好評連載中

【働き方改革】
ENECHANGE

【採用最前線】
アキタフーズ

【就職・キャリア支援】
清泉女子大学



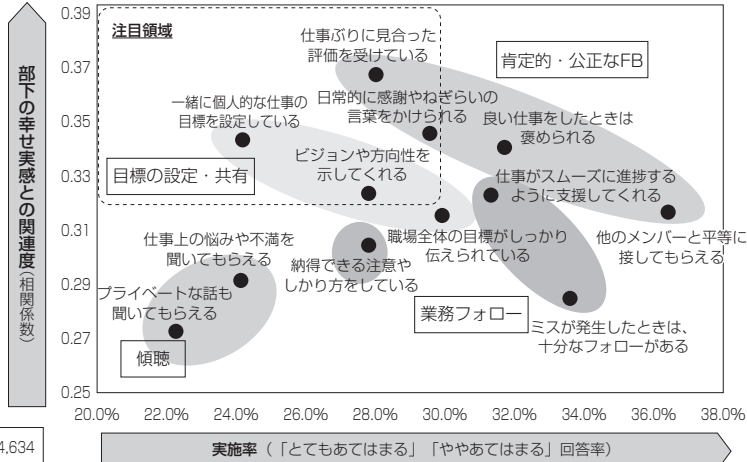
データでみる人事のこれから

第6回

ナラティブアプローチが 幸福感を高める

公益財団法人日本生産性本部 主席コンサルタント 東狐貴一

ポジティブな上司のマネジメント行動



資料出所：慶應義塾大学前野研究室・パーソル総合研究所「はたらく人の幸福学プロジェクト」プレスリリース（2020年7月15日）

慶

應義塾大学前野研究室とパーソル総合研究所による「はたらく人の幸福」調査研究によると、部下が感じる幸せと相関が高い上司のマネジメント行動項目は、「一緒に個人的な仕事の目標を設定している」「ビジョンや方向性を示してくれる」といった対話に関連する項目が目立つが、これらは実施率も低い。総じて、日本社会ではお互いにかけているという暗黙の了解があり、ビジョンや目標について建設的な対話が成立しにくいといわれる。ハーバード・ケネディ・スクールのロナルド・ハイフェッツ氏は、既存の方法で一方的に解決できない複雑で困難な問題を「適応課題」と定義した。そこでは適応課題を解決する手法として「対話」の重要性が指摘される。ここで言う「対話」とは、付度

や対立を超える「新しい関係性を構築すること」だ。埼玉大学宇田川元一準教授が指摘するように、「対話とは、まさに視点を改めるために行われるものであり、相手の視点だけでなく自分の視点も改めなければならない。相手の視点だけを改めさせようとするものの中に潜んでいる“自身の狡猾さ”に目を向けなければ、対話にならない¹⁾」のである。「相手の語りをまずは正しいものとして聴いてみよう」という姿勢での対話からは、今までとは違う語りが生み出され、それによって問題の解消が可能となる。こうした新しい語りをどう生成していくかを考え、実践的な対話の促進について研究するのがナラティブアプローチだ。

アマゾンウェブサービス(以下、AWS)では、意思決定のツールとし

てナラティブを活用している。ここでいうナラティブとは文書によるコミュニケーションを意味する。AWSでの社内プレゼンは、全て語るように書かれた文章(A4英文でおよそ6頁)で行われているという。会議では最初に全員が文書を読み、その後、議論をしていく。実際にナラティブアプローチのワークショップを体験すると、面白いほどに議論が誘発されることに気づく²⁾。例えば、「現状分析からみて、この顧客は非常にポテンシャルが高いと思われます」といった文章があると、即座にその根拠となる数値やエビデンスが明確でないことが指摘される。そのため、ビジネスレビューを提出するチームは事前に1カ月程度かけて、解決したい課題と対策を提案するためのナラティブを紡ぐ。

AWSのナラティブでは、データを織り込みながら短く的確に描くことが求められるため、論理的な思考が必要とされる。また、こうして作成されたナラティブは、大量の情報を短い時間で読み手全員が理解をすることが可能となり、議論の質を高め、意思決定のスピードを速くすることができるのである。こうしたアプローチは、目標管理制度やフィードバックの運用における重要なヒントとなる。そして、ナラティブによる対話は、働く人にとって、誰かのためになっているという思いや自らの成長を実感させ、幸福感を高めることにつながるであろう。

東狐貴一 (とうこ・きいち)

1987年入職。企業・大学・自治体への人事制度(賃金制度・評価制度・目標管理制度)の設計・導入・定着支援を中心にコンサルティングを行っている。主な論文・著書は「日本の人事制度の現状と課題」等。

(注) 1. 詳しくは、宇田川元一著「他者と動くー「わかりあえなさ」から始める組織論」(Newspicks, 2019年)あるいは、連載・コラム「共創し学習する新しい組織論“流行りの対話技法”では「対話」は生まれないーナラティブ・アプローチによる組織変革」(Biz/Zine 2018年8月9日)参照。

2. 例えば、青山学院大学専門職大学院(ABS)ではAWS冠講座(「イノベーションと組織文化」)を行っており、アマゾンのナラティブアプローチワークショップが体験できるプログラムとなっている(2020年度)。