

“Open-Meeting”

組織活性化技法

ビジョンとは日々実践する姿である
自己変革なくして組織変革なし



株式会社CAP総研

Open-Meetingが組織文化を変える

■Open-Meetingのねらい

1. 組織の成長サイクルを回す。

▶ミーティングすること自体が組織の成長サイクルを回すことになる。

2. オープンなコミュニケーション文化をつくる。

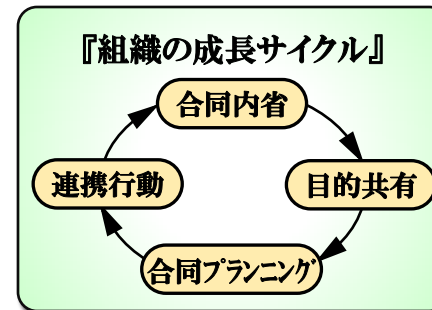
▶ミーティングを通して何でも言える関係を築く。

3. 相互理解を深める。

▶**自己防衛を止めて**自分の問題をオープンする。
▶意見の背景を相互理解する。

4. 新しい発想を生む。

▶問題を探求し、新しい組織行動を生み出す。



■2つの原則を用いる

・同時性の原則

Open-Meetingを効果的に行えることは、同時に組織の成長サイクルを回して組織を活性化していることになる。

・基本原則

- 1) 安全な場をつくる。
- 2) オープンする。
- 3) 探求する。

■STEP

1. 進行役を決める。
2. 誓い合う。
3. 未来の姿を想像する。
4. 現状の姿を洗い出す。
5. 根本原因を探求する。
6. 方策をつくる。
7. 振り返る。

■7つの約束

- 立場を離れ対等な仲間として話し合う。
- 出された意見は皆のものとして扱う。(人格と分離する)
- 不利・不当な扱いはしないことを保証し合う。
- 対立を恐れず率直に話し、自分の意見に固執しない。
- 人の意見を尊重し受け入れる。
- 質問によって問題や意見の背景を探求する。
- 発言者が偏らないようにする

“ビジョンとは日々実践する姿である”
“自己変革なくして組織変革なし”

Open-Meeting Sheet

メンバー: _____ チーム: _____ 日付: 年 月 日

【基本原則】
□安全な場をつくる。
□オープンする。
□探求する。

【7つの約束】
□立場を離れ対等な仲間として話し合う。
□出された意見は皆のものとして扱う。
□不利・不当な扱いはしないことを保証し合う。
□対立を恐れず率直に話し、自分の意見に固執しない。
□人の意見を尊重し受け入れる。
□質問によって問題や意見の背景を探求する。
□発言者が偏らないようにする。

【未来の姿】
□自分自身を想像する姿で取り組む。
□日々実践する姿で取り組む。
□思いやりをつくる姿で取り組む。
□自分自身を想像する姿で取り組む。
□日々実践する姿で取り組む。
□思いやりをつくる姿で取り組む。
□自分自身を想像する姿で取り組む。
□日々実践する姿で取り組む。

【組織のあるべき姿(組織ビジョンを共有する)】
~どんな組織になりたいか~
~皆がどんな意識を持つべきか~
~皆がどんな行動をするべきか~

【日々実践すること(あるべき姿に近づくために続けること)】
~意識や行動を継続するために、誰が、いつ、何を続けるか~
~自ら変わるために、どのような思いを持ち続けるか~

【振り返り(基本原則、7つの約束、取り組み姿勢について話し合う)】
~このミーティングから気づいたこと、自分たちの考え方の振り返りなど~

安全な場づくり
↓
ビジョンの共有
↓
問題の探求(自己防衛の解放)
↓
ミッション作成と日々の実践
↓
振り返り(意識改革)

1. 同時性の原則

- ▶ミーティングを正しく行うことができれば、同時に組織が活性化していることになる。
- ▶ミーティングが正しく行えているかどうか、組織活性化の行動指標となる。
- ▶ミーティングすること自体が、同時に組織の成長サイクルを回すことになる。

2. 従来の問題をクリアー

- ▶3つの原則、7つの約束、7つの取り組み姿勢(377ルール)を正しく行えば、よくある活性化推進上の問題(下記)をクリアーできるように作られている。
 - ①自分自身や自組織の真の問題がオープンされない。
 - ②方策が抽象的すぎ、実践の行動指標が不明確で検証が甘くなる。
 - ③自組織優先で全体意識に欠ける。

3. 実践を重視

- ▶『ビジョンとは日々実践する姿である』という考え方をとり、組織のあるべき姿(組織ビジョン)を具体的行動で明示するため、日々実践する方策がビジョンに沿っているかを検証しやすい。

4. 自己変革と心理的安全性

- ▶『自己変革なくして組織変革なし』の考え方で、参加者全員が『エニアグラム活用の行動変容理論』を実践することを前提としている。
- ▶自己防衛する囚われを手放して自分を開き、仲間として話し合う基盤(心理的安全性)を築きながら行う。

Open-Meetingの手順

7-ステップ		注意点
準備	① 進行役を決める。	▶日付、メンバー名、チーム名を記入してから始める。
	② 誓い合う ▶各自が自分の囚われと、その悪影響を話し、囚われないでミーティングに参加することを誓い合う。 ▶基本原則、7つの約束、取り組み姿勢を進行役が声に出して確認し、これらを守ることを誓い合う。	▶意見を言いやすいムードを作る ▶ミーティングの途中でも、これらが守れていない場合は、 中断して誓いを再確認し合う。
あるべき姿	③ 組織のあるべき姿を共有する ▶組織(会社)のあり方を具体的に書き出す。 ▶自分たちが作り出している現実を共有する。	▶1枚1項目で、カードいっぱい大きな文字で書いて共有する。(以後同様) ▶理想と現実のギャップを認識し、実現を意識しよう。
現状の問題	④ 問題をオープンにする ▶あるべき姿と現実のギャップを共有する。 ▶互いに「どうしてそう思うのか？」と質問し、理解し合う。	▶問題をオープンにする。 ▶互いに「どうしてそう思うのか？」と質問し、理解し合う。(以後同様)
	⑤ 根本原因を探る ▶あるべき姿と現実のギャップを共有する。 ▶内面的、心理的な弱みを見せる。 ▶互いに「そう思うのか？」と質問し、理解し合う。 ▶既存概念を共有し、共有しないものを明らかにし、共有する。	▶根本原因を探る。 ▶内面的、心理的な弱みを見せる。 ▶互いに「そう思うのか？」と質問し、理解し合う。 ▶感情・思考・行動などでのギャップを共有し出す。 ▶共有しないものを明らかにし、共有する。
日々の実践	⑥ あるべき姿を共有する ▶日常的に共有し、共有しないものを明らかにし、共有する。 ▶心理的な弱みを支援し合う習慣を出す。	▶「自己変革なくして組織変革なし」を実践しよう。 ▶意識の三悪「逃げ、諦め、思い込み」をやめよう。
振り返り	⑦ 基本原則、7つの約束、取り組み姿勢について話し合い、守られていない事について内省する。 ▶気づいたことを出し、次回ミーティング時の注意点を確認する。 ▶次回のミーティング日時を決める。	▶自分たちの考え方が偏っていないか検討する。 ▶ミーティング自体の問題を確認する。 ▶行動習慣を変える覚悟をもつ。

◆基本的質問

〈深める・広める・はっきりさせる〉

- 1) どうしてそう思うのですか。
- 2) 何があったのですか。
- 3) そう思わないとしたら・・・。
- 4) 本当の問題は何ですか。
- 5) どんな意味がありますか。

◆進行のポイント〈皆で指摘し合う勇気を持つ〉

1. 基本的質問を何度も繰り返し、問題の背景を探究する。
意見の背景にある熱い想いを聴き出す。
EX:「どうしてそう思うのですか?」、「何があったのですか?」
EX:「そう思わないとしたら?」、「本当の問題は?」
2. 誓い合った事、注意点を守るように指摘し合う。
 - ▶囚われていることを指摘し合う。
 - ▶発言者が偏らないように指摘し合う。
 - ▶立場を離れ仲間として話し合うように指摘し合う。
 - ▶既存概念に縛られないように指摘し合う。
 - ▶『逃げ、諦め、思い込み』(自己防衛)を止めるように指摘し合う。
3. 時間を管理する。

用紙の使い方

Open-Meeting Sheet

日付：2017 年 8 月 21 日

メンバー

日下、横田、橘、井上

チーム

A

【基本原則】

- ☐ 安全な場をつくる。
- ☐ オープンする。
- ☐ 探求する。

【7つの約束】

- ☐ 仲間として話し合う。
- ☐ 意見は皆のものとして扱う。
- ☐ 不利不当に扱わない。
- ☐ 率直に話し固執しない。
- ☐ 人の意見を尊重する。
- ☐ 質問で意見の背景を探求する。
- ☐ 発言者が偏らないようにする。

【取り組み姿勢】

- ☐ 自分を変える姿勢で取り組む。
- ☐ 日々実践する姿勢で取り組む。
- ☐ 思いを一つにする姿勢で取り組む。
- ☐ 囚われをやめて本音で話す姿勢で取り組む。
- ☐ 自分の悪さを開示する姿勢で取り組む。
- ☐ チャレンジする姿勢で取り組む。
- ☐ 原則と約束を守る姿勢で取り組む。

現状組織の問題(問題をオープンし、根本原因を明らかにする)

・現状組織の問題は何か(成果、人材、情報、コミュニケーションなど)

・問題を生んでいる自分自身の原因は何か(囚われ、関係、意識の三悪、マネジメントの大罪など)

心理的な弱みを話し合う

・問題を生んでいる自分たち以外の原因は何か(方針、組織風土、戦略、システム、制度など)

--	--	--	--	--

組織のあるべき姿(組織ビジョンを共有する)

・どんな組織になりたいか

--	--	--	--

・皆がどんな意識を持つべきか

--	--	--

・皆がどんな行動をするべきか

--	--	--	--

日々実践すること(あるべき姿に近づくために続けること)

・意識や行動を持続するために、誰が、いつ、何を続けるか

--	--	--	--

心理的な弱みを支援し合う習慣を作る

・自ら変わるために、どのような思いを持ち続けるか

--	--	--

振り返り(基本原則、7つの約束、取り組み姿勢について話し合う)

・このミーティングから気づいたこと、自分たちの考え方の偏りなど

--	--	--	--

- ・1枚1項目
- ・大きな文字で
- ・主語と述語で書く
- ・順序に囚われず
- ・質問しあって
- ・3原則を守る
- ・7つの約束を守る
- ・取り組み姿勢を守る
- ・注意点を守る
- ・自分の弱みを出す
- ・囚われの影響を出す
- ・関係の悪さを出す
- ・行動習慣を変える

用紙の使用例

日付: 2018年10月27日

メンバー: _____
チーム: SE

Open-Meeting Sheet

A 【基本原則】

☒ 安全な場をつくる。

☒ オープンする。

☒ 探求する。

P 【7つの約束】

☒ 仲間として話し合う。

☒ 意見は皆のものとして扱う。

☒ 不利不当に扱わない。

☒ 率直に話し固執しない。

☒ 人の意見を尊重する。

☒ 質問で意見の背景を探求する。

☒ 発言者が偏らないようにする。

C 【取り組み姿勢】

☒ 自分を変える姿勢で取り組む。

☒ 日々実践する姿勢で取り組む。

☒ 思いを一つにする姿勢で取り組む。

☒ 困われをやめて本音で話す姿勢で取り組む。

☒ 自分の悪さを開示する姿勢で取り組む。

☒ チャレンジする姿勢で取り組む。

☒ 原則と約束を守る姿勢で取り組む。

現状組織の問題 (問題をオープンし、根本原因を明らかにする)

・現状組織の問題は何か(成果、人材、情報、コミュニケーションなど)

えんじはから

元々かた

広くやり過ぎ

指示にいかんが強い

会話不足

案件ありではない協力感

自分の仕事のみ

・問題を生んでいる自分自身の原因は何か(困われ、関係、意識の三悪、マネジメントの大罪など)

お任せする ← 同じ事の繰り返し

会話しても伝わりません

伝え方が悪い

話しにくい

・問題を生んでいる自分たち以外の原因は何か(方針、組織風土、戦略、システム、制度など)

東部/西部の体制が弱い

距離がある

担当お任せ

新しい人が入っていない

組織のあるべき姿 (組織ビジョンを共有する)

・どんな組織になりたいか

元気

何でも話せる

普通に話しあえる

互いに協力し合う組織意識

1案件複数人

・皆がどんな意識を持つべきか

相手を認める

メンバーのタイプの認識

助け合う姿勢

他者の作業にきめきめを持つ

他の作業に関心を持つ

・皆がどんな行動をするべきか

ほめる

互いを認め合う

声をかける

互いに同意を共有する

チーム行動

日々実践すること (あるべき姿に近づくために続けること)

・意識や行動を持続するために、誰が、いつ、何を続けるか

ほめる

ほめる

声をかける

声をかける

皆で会話

あいさつをする

・自ら変わるために、どのような思いを持ち続けるか

フネシター(全員)

実際に会う

基本原則や7つの約束を組織で共有

振り返り (基本原則、7つの約束、取り組み姿勢について話し合う)

・このミーティングから気づいたこと、自分たちの考え方の偏りなど

困われと意識しての会話は素晴らしい

7つの約束の意識を実感した

自分を責めようとはしなくなる

深求がしやすくなった

自分の意見のやり取りや考えの出し入れがスムーズになった

親密さ
信頼

支店間協力

SE1課お

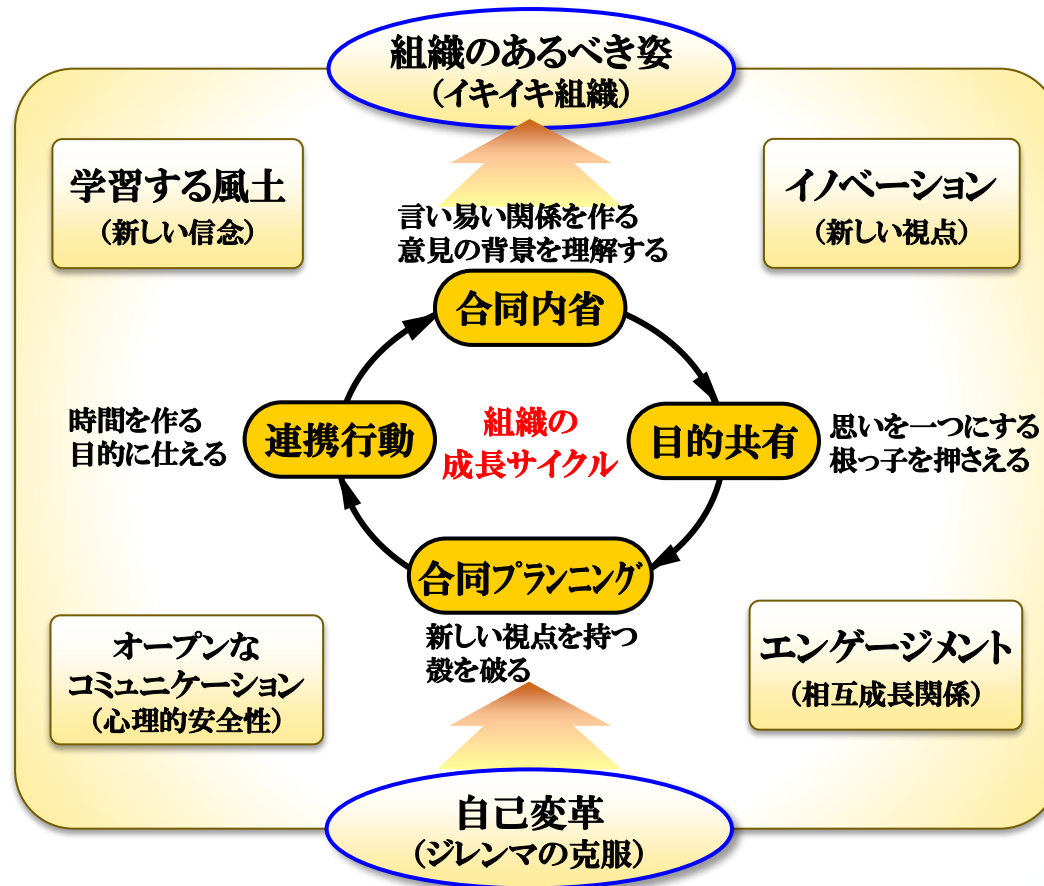
声が小さい

内省的なオープンが組織成長につながる

オープンなコミュニケーションには内省的なものと参加的なものがある。
内省的なオープンは組織成長につながるが、参加的なオープンでは、
メンバーや組織の本当の課題が表面化されず、組織成長につながらない。

内省的なオープン	参加的なオープン
自分の問題を含めて、オープンにコミュニケーションする。(自己防衛のないコミュニケーション)	よく行われるオープンなコミュニケーション。 (一般に良いコミュニケーションと言われるが?)
■ あらゆる問題に対する解決策は、みんなが互いの考えを分かち合うことだと理解している。 ■ 一方的に話すのではなく、互いの言うことに耳を傾け、心の内側に目を向けながら会話する。 ■ 自分の考え方の偏りや限界、自分の考えや行動がどのように問題の一因となるかを意識できるようになり、組織成長につながる。	■ 本当に変革をもたらすような、深く潜在的で厄介な問題は明らかにされない。 ■ 発言者自身の問題や管理者の自己防衛的態度、組織に流れる暗黙の倦怠感などは表面化されない。 ■ 自分の意見を上位者や周りに主張する場となり、自分を振り返らず、責任が問われないために、組織成長にはつながらない。

“自己変革なくして組織変革なし”



組織の成長サイクルを確実に回して
組織を活性化するには・・・

- 組織のあるべき姿を明確化し、自己変革にチャレンジすることが最も重要です。
- オープンなコミュニケーション文化と学習する風土づくりを基盤として、エンゲージメント、イノベーションを促進する必要があります。
- 相互理解、思いの共有、新しい視点、時間の創造、自己変革など、さまざまな障壁を乗り越える強い団結が求められます。
- 常に振り返りを忘れず、どんどん改善する姿勢を持って、サイクルを回し続けることが大切です。

お問い合わせ先

株式会社CAP総研

〒102-0075 東京都千代田区三番町28-6グラン三番町ビル1F

TEL: 03-6272-9370 FAX: 03-6272-9371

E-mail: inqtocap@capsk.jp URL: <http://www.capsk.jp/>