

人と組織の変革を

実現する6手法

第5回 返答構成話法の習慣化による 組織文化構築手法

加速する環境の変化に対応すべく、人と組織の変革が求められています。それには時間がかかります。また、変革の重要性を何度唱えても進捗することはなく、逆に抵抗感を与えてしまうことがあります。実は、変革を推進し、浸透させ、実現度を高める手法があります。本連載では、人・リーダーシップ・仕事・組織の変革を、直ちに実践できる具体的な手法を全6回に分けてお伝えします。第5回のテーマは「返答構成話法の習慣化による組織文化構築手法」です。

スローガンや掛け声では
組織文化は変わらない

「顧客第一主義を徹底しよう」

「革新的な文化をつくらう」

「ダイバーシティ&インクルージョンを実現しよう」

など、組織文化構築のために、掛け声やスローガンが打ち出される
ことがよくあります。

しかも、何度言っても徹底されない
ので「わかるまで言い続けなければ
ならない」と考えている経営者が
少なくありません。

しかし、同じことを繰り返し
説明すればするほど「そんなことは
わかっている」「掛け声だけで

モチベーションファクター株式会社
代表取締役
山口 博

URL <http://motivation-factor.com/>
E-mail yamaguchi@motivation-factor.com

は人は動かない」「必要なことは
わかっているが何をどうすればいい
のか」「具体策がなければ組織は
変わらない」など、抵抗感を増
幅させることになります。

組織文化を変えるためには、新
しい方針を伝達するスキル、方針
を実行させるスキル、多様なメン
バーを巻き込むスキルが必要で
す。しかし、あれもこれもすべて
一度に実行しようとしても無理が
あり、すべてのスキルを発揮でき
るようになるまでには長い時間か
かります。

そこで、組織文化を変えるため
に最も効果があり、相関関係が強
い元になるスキルを特定し、その

スキルを発揮することが必要にな
ります。組織文化の醸成に最も関
係の深いスキルが、日常業務の中
で習慣化されて使われている「返
答構成話法」です。

3区分7話法の 「返答構成話法」

「返答構成話法」とは、相手の
説明に対して返答する際に、どの
ような構成で返答するかという話
法です。日本のビジネスパーソン
は、図1に示した3区分7話法で
返答しています。

●「確認」の返答構成話法

1つ目の「**反復話法**」は、相手
の説明を反復して返答する話法で
す。正確に復唱して確認し合うこ
とに役立ち、製造現場や顧客対応
部門、金融機関などで多用されて
います。

2つ目の「**要約話法**」は、相手
の説明に対して「一言で表現する
と○○○ということですね」「おっ
しゃりたいポイントは○○○です

図1 返答構成話法

返答構成話法	内容	相手の好みの見極め (このようなことを言う相手に対して)
確認 反復話法	相手の説明の範囲内で、反復して返答	「私の言ったことが、わかりましたか」
確認 要約話法	相手の説明の範囲内で、要約して返答	「ポイントをご理解いただけましたか」
展開 詳細話法	相手の説明に情報追加して詳細に返答	「何か情報をお持ちではありませんか」
	相手の説明に具体事例を追加して返答	「当てはまる事例があるのでしょうか」
	相手の説明に経験事例を追加して返答	「経験に照らしてみるとどうでしょうか」
飛躍 示唆話法	相手の説明にある前提で示唆して返答	「どのような前提だと考えられますか」
飛躍 転換話法	相手の説明の論理を転換した上で返答	「別の視点ではどうでしょうか」

モチベーションファクター株式会社によるモデル

か」というように要約します。反復話法も、要約話法も、相手の説明の範囲内で返答する確認区分の話法で、相手の話の内容を確認することに役立ちます。

●「展開」の返答構成話法
これに対して、相手の説明に追加して返答するのが「展開」区分の3つの返答話法です。

「詳細話法」は、相手の説明に自分の持っている情報を追加して返答します。

「例示話法」は、具体的な事例を追加して返答します。

「経験話法」は、経験したことのある事例を追加して返答します。

このように、情報や具体事例や経験事例を追加することにより、話を展開しやすくなります。

●「飛躍」の返答構成話法

展開区分の話法よりも、さらに話を飛躍させることができるのが「飛躍」区分の2つの話法です。

「示唆話法」は、相手の説明に対し「別の前提だと、○○ということとも言えますか」「異なる条件の場合は、○○になるかもしれません」など、ある前提において別の方向性を示唆して返答します。

「転換話法」は、AだからBを、BだからAに論理転換します。例えば「よい製品だが、価格が高い」

という見解には「価格が高いとはいえ、よい製品だと実感してくれているですね」と返答します。

示唆話法と転換話法は、話を飛躍させることに役立ち、アイデアを出し合う会議や経営企画部門などで多用される話法です。

相手の好みの返答構成話法が話を弾ませる

●フレーズで聞き分ける

「返答話構成法」の好みは、人や組織で大きく異なります。例えば図2のように、社内でも

A部門は反復話法、要約話法を好み、B部門は経験話法、示唆話法、転換話法を好んで使うケースがあります。

A部門が反復話法や要約話法ばかりで返答していたら、B部門からは「話が展開していかない」「いつまでたっても示唆が得られない」と、物足りなく思われてしまい話は弾みません。

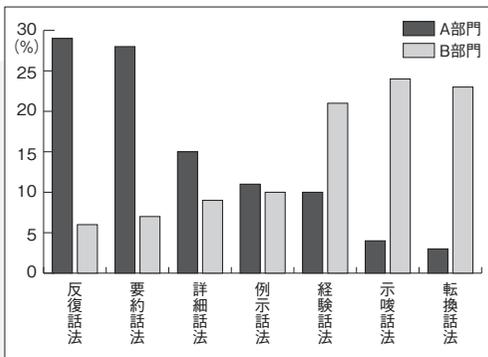
一方、B部門が反復話法や要約話法を繰り返さずに、示唆話法や

転換話法ばかり使って返答していたら、A部門から「自分たちの説明をわかってくれているのだろうか」と不安に思われ「話を飛躍させないでほしい」と苛立たせてしまいかねません。

このように、対話が弾むかどうかは、相手の好みの返答構成話法で返答できるかどうかにかかっています。

相手の好みの返答構成話法は、相手の日頃の言動からかなりの程度の見極めが可能で、図1の右側に記したようなフレーズを言う相手に対して、それぞれ次のような話法が役立ちます。

図2 返答構成話法の好み



モチベーションファクター株式会社によるモデル

「私が言ったことが、わかりましたか」「ポイントをご理解いただけましたか」というフレーズをよく言う相手には…確認区分の反復話法・要約話法で返答（相手を安心させることができ対話を弾ませやすくなる）。

「何か情報をお持ちではありませんか」「当てはまる事例があるといいのですが」「経験に照らしてみるとどうでしょうか」というフレーズをよく言う相手には…展開区分の詳細話法・例示話法・経験話法で返答（話が展開しやすくなる）。

「どのような前提だと考えられますか」「別の視点ではどうでしょうか」ということを聞きがちな相手には…飛躍区分の示唆話法・転換話法で返答。

**返答構成話法が
組織文化を構築する**

組織内で使われている返答構成

図3 返答構成話法の習慣化による組織文化の構築

返答構成話法	〇〇が高い組織文化を築くことができる	度が過ぎると〇〇な状況に陥りかねない
確認	反復話法 確実性が高い文化	服従性が高い文化
認識	要約話法 迅速性が高い文化	拙速性が高い文化
展開	詳細話法 網羅性が高い文化	慎重性が高い文化
	例示話法 具体性が高い文化	現実性が高い文化
	経験話法 実践性が高い文化	遑及性が高い文化
飛躍	示唆話法 革新性が高い文化	飛躍性が高い文化
	転換話法 思考性が高い文化	論理性が高い文化

モチベーションファクター株式会社によるモデル

話法と、その組織で構築される組織文化とは、密接な関係にあります。職場内で習慣化されている返答構成話法の傾向と組織文化には、図3に示したような相関関係があるのです。

●反復話法を多用する組織は「**確実性**」が高い

反復話法で返答することが習慣化されている組織は、安全で、確実な文化を築きやすい傾向があります。相手の説明を復唱すること

で、誤解やミスがない文化を醸成しやすくなります。

●要約話法を多用する組織は

「**迅速性**」が高い

要約話法で返答することが習慣化されている組織は、迅速性が高い文化を築きやすくなります。一言で返すことが習慣化されており、言動の迅速性が高まる傾向があります。

●詳細話法を多用する組織は

「**網羅性**」が高い

詳細話法で返答することが習慣化されている組織は、網羅性が高い文化を築きやすくなります。抜け漏れのリスクが低く精密度が高まります。

●例示話法を多用する組織は

「**具体性**」が高い

例示話法で返答することが習慣化されている組織は、抽象的な思考や言動とは対極の、具体性が高い文化を築きやすい傾向があります。具体的な事実に基づき、現実

に照らし合わせてプロセスを進めることができます。

●経験話法を多用する組織は

「**実践性**」が高い

経験話法で返答することが習慣化されている組織は、実践性が高い文化を築きやすくなります。理論ではなく実践を重視する傾向があります。

●示唆話法を多用する組織は

「**革新性**」が高い

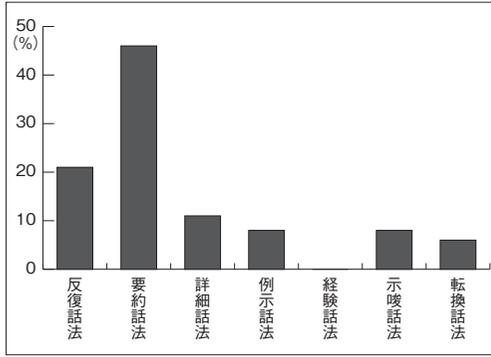
示唆話法で返答することが習慣化されている組織は、革新性が高い文化を築きやすくなります。別の前提や条件で考えられないかという議論を行いやすい環境であるといえます。

●転換話法を多用する組織は

「**思考性**」が高い

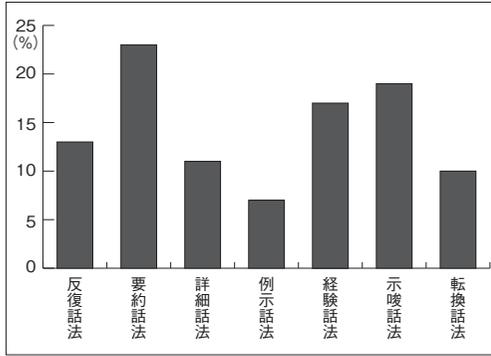
転換話法で返答することが習慣化されている組織は、思考性が高い文化を築きやすい傾向があります。論理転換に慣れている組織であるといえます。

図4 IT部門の返答構成話法の好み



モチベーションファクター株式会社の演習結果

図5 事業革新部門の返答構成話法の好み



モチベーションファクター株式会社の演習結果

事実、私が実施している能力開発プログラム参加者のうち、IT部門の人は、図4のように要約話法や反復話法を好みます。迅速、確実にIT業務を遂行する文化を醸成していることがわかります。

一方で、事業革新部門の人は、図5のように要約話法を多用していますが、さらに示唆話法や経験話法も高い割合で使っています。迅速で革新的な取り組みを実践している文化を醸成していることがわかります。

このように、組織文化は返答構成

成話法に顕著に現れます。言い替えば、どの返答構成話法を使うかによって、組織文化を構築することができるとのことです。

目指す組織文化に合わせて返答構成話法を発揮する

● 偏った使用は弊害が生じやすくなる

ここで、注意したいことがあります。それは、ひとつの返答構成話法だけを強要し、それ以外の話法は使ってはならないと強制して

しまうと弊害が生じやすくなるということ。例えば、

「反復話法だけを使用しなければならぬ」と強制する・相手の説明に対して反復ししない、上意下達の服従性が高くなってしまいう弊害が生じる。

要約話法ばかりを使用する・迅速に業務を進めることだけに注視するあまり、ミスが生じて拙速になりにかねない。

詳細話法だけを習慣化する・抜け漏れはなくなるかもしれないが、重箱の隅をつつくばかりで、慎重になり過ぎてプロセスが進行しないことが起きやすくなる。

例示話法・経験話法だけを使用する・具体事例や経験事例がないと先に進まず、理念の追求や未経験の取り組みが減速しかねない。

示唆話法・転換話法だけに頼る・議論が飛躍して、論理性のみが重視されることになりかねない。

このように、返答構成話法では、どれかひとつの話法だけをを使うのではなく、3区分7話法を、まんべんなく発揮できるようにしておくことが大事です。

そのうえで、仮に安全確実な組織文化を目指すのであれば、日常業務の中で、お互いに反復話法で返答することを続けていけばいいのです。

実践性を高めたい組織文化を実現したいのであれば、経験話法を多用すればいいのです。

革新的な組織文化を築きたい企業が多くなっています。そうであれば前提を置いて、別の示唆を繰り返す、示唆話法で返答することを習慣化すればいいのです。

「組織文化を変えることは難しい」「何度も同じことを言い続ける」なければ組織文化は変えられない」と、よく言われます。しかし、私はそうは思いません。日頃から使っている返答構成話法を、実現したい組織文化に合わせて推奨していけば、組織文化を変えることができるはずです。