

トップのための経営講座 合意と行動を引き出す会議活用術

⑤会議における対立を建設的に活かす(全6回)

株式会社日本能率協会コンサルティング (商工研業務提携先)
エンパワー ソリューションチーム

前回は「会議における伝え方を変える」についてお伝えしました。社員が持っている力を引き出す方法として、相手の考えを整理・促進する「相手に考えをもらうための質問」、会議や日常の職場の中で発言や発言を促す「刺激剤」としての情報提供」の二つを紹介しました。

今回は、日々の会議の中で起こる対立について考え、対立を建設的なものにし、より良い合意形成に役立てていく考え方や実践方法を解説していきます。

なぜ合意したことが行動に移されないのか

会議が開催される目的はさまざまです。①発想豊かに多角的な視点で意見を出していくことという創造性を重視した会議、②組織、チームなどが抱えている課題を解決していくためのさまざまな意思決定を行うなど、組織として意思決定をする会議、

「エンパワーソリューションチームについて」エンパワーソリューションチームは、人チームの能力を最大限発揮し、実現できている状態「エンパワー (Empowered)」を企業の現場で実現するためのノウハウを提供しているチーム。本連載では同チームのコンサルタント、山田真、荻井洋、堀野之が執筆に当たっています。

③日々の状況を共有し、懸念、問題などについて仲間間で知恵出しをして今後の行動を明確にしていく行動促進の会議、④仲間同士および組織外の有識者などを招き知識・知見の獲得や議論によって理解を深め、次に活かす学びを得る会議」などがあ

ります。こうした会議はただ集まって終わるのではなく、会議の後に行動を起こすことで価値が出ます。そのためには、会議の終了前にその会議で到達した「合意」をメンバー全員で確認することが必要となります。

合意とは、複数の人たちが意思を一致させることです。複数の人たちが「なぜこれが大事なのか」「なぜそれを実現したいのか」などといった「意味」を互いに伝え合い、討議することで、意思を一致させ、共有していきます。

ところが、「会議で合意したはずのことが実行されない」という経営トップや部長・課長な

り。この原因は、会議で合意した

どのマネジャーの声が、さまざまところから頻りにきこえてくるのはなぜでしょうか。

経営トップ、マネジャー、組織メンバーなど、それぞれの立場で考え方や価値観は異なります。経営トップやマネジャーは組織メンバーの考え方や価値観を大事にしたいという思いをお持ちでしょう。しかし、この意見の食い違いが表に出てこないまま一方的に情報伝達、指示命令が行われてしまい、表面上は合意を得たように見える状態で会議が終わる。結果として行動につながらないことが多くあるのです。じつはスムーズに終わった会議こそ、要注意なのです。

では、行動に結びつく、会議における合意の仕方について考えていきましょう。コンサルタントとして多くのお客さまに参加させていただく機会がありますが、そこで重視しているのが「対立は創造の源である」という考え方であり、この考え方を参加メンバーと共有することが大切だと実感しています(図①)。

お互いの異なる考え方や価値観などを率直に伝え合い、ぶつ

け合うことで、どこが対立しているか、なぜ対立しているかが分かります。その対立を乗り越えることで行動につながる合意が形成されていくのです。共通点ではなく、あえて「違い」に着目し、対立点を明らかにすることから、より良い「第三の選択肢」を見つける可能性が高まります。

対立とは、言い換えれば違った視点で物事を見ていること。表れであり、組織メンバー一人一人が持っている考え方、価値観の多様性と可能性が見えてくる場面です。その見方を味方につけていきましょう。

対立はときとして、双方が相手否定し合い、不快感、不信感を生み出し、不毛なものへとエスカレートしてしまうこともあります。しかし、対立を恐れずに介入し、建設的な議論の材料として前向きに活用することで、相互の理解が進み、真の合意が形成できるようになります。そして相互理解による合意が、次の行動につながるのです。

また、会議のなかで常に他の

参加者の考え方、価値観を尊重しながら、耳を傾けることを全員が意識するようになると、自ずと個を大切に、チームワークの良し、好ましい組織風土も醸成されていきます。

対立には目立たないものもある

皆さんの職場で行われている会議では、どのような対立が起こっているでしょうか。注意しないと気づかない対立もありません。しかし、こうした対立を潜在化させたまま放置することは、組織内の不満の蓄積、不活性化状態や、さらに重大なトラブルの

火種となるのです。

対立には種類があります。真つ向から意見がぶつかり合っている対立、誰かの意見に「でもさ……」とつぶやくようなささやかな対立、一見意見に賛同しているようだが、よく発言をきくと部分的に否定している、言葉にはしないが横を向く、のけぞって座るなど態度で対立を示している場合などがあります。

対立が起こるのはなぜなのでしょう。対立が起これるのにはなぜなのでしょう。コンサルティング経験から感じるのは、もつと良くしたい、こちらの方策のほうが効果的など、組織の中でもポジティブな意欲、思いがぶつかり合っていることが多いのです。

図① 対立は創造の源



例としてあるメーカー

の戦略会議での一場面を見てみましょう。営業部長が「商品Aは販売計画を下回っています。来月は利益率の高い商品Aに販売費を掛け、重点的に販売していくべきだと思えます」と、現場からの意見を主張しました。これに対して販売・

宣伝部長から「来月は商品Xの販売が開始されます。このタイミングをとらえ商品Xの認知度を一気に上げていき、会社の柱商品にしたい」と思っています。そんなわけで商品Aにはキャンペーン予算が割けないので、営業担当の皆さんの努力でなんとか売上拡大していただきたい」と真つ向から対立した意見が出されました。

あなたがトップとしてこの場面をいたらどうしますか。営業部長、販売・宣伝部長のどちらかの意見を選択するかもしれません。しかし、この対立を、相容れない二つの意見と見てしまふのは、とてももったいないことなのです。実はこれらの意見には、それぞれの経験による知恵が含まれており、この知恵を活かして第三の選択肢を探ることができるところです。

営業部長、販売・宣伝部長のような明らかに意見がぶつかり合っている対立だけでなく、前述のようにさまざまな対立があります。言葉には出さないが横を向く、のけぞって座るなど、異論がある、反対だということ

を非言語(ノンバーバル)でのシグナルを送って表現している可能性がります。

こういったメンバーの意見が核心をついていたり、見過ごしていた視点を提示してくれたりするものが多くあり、それにより議論が深まり合意が得られる可能性もあります。

また、こうしたシグナルを見逃さず意見を拾い上げることで、そのメンバーは、合意したことに責任を持って行動してくれるようになります。対立する見方を多く持つことで、対立を活用し、合意形成と行動へとなっていく可能性が高まります。

対立への建設的な介入

会議における対立をどのように活かしていくか、その方法について皆さんとともにさらに考えていきたいと思えます。

対立への介入の仕方次第で、対立は建設的なものにもなり、双方を否定し合うものにもなっていく可能性があります。ここではコンサルティングの場面から得た合意形

成と、行動化につながる対立への建設的な介入についてご紹介しします(図②)。

前出の営業部長と販売・宣伝部長のように、実際の現場で行われている会議の中で意見の違いからくる対立は多々あると思います。その時にはまず両者の意見の違いはなにか、に焦点を当てます。どちらが良い、悪いといった評価はさておき、まずは意見の違いを明らかにしていくのです。

明らかにする方法として、ホワイトボードに書き出すなど、違いを見える状態にすることが大事です。また、書き出すことの効果として、意見と人格を切り離す効

図② 対立への介入



・不満感、不快感、不信感、人間関係の悪化 など
・徒勞感、不快感、不信感、人間関係の悪化 など
・「本意」をしつかりと聴きとる、確認することが大事です。

前出の商品Aを売りたい営業部長と、商品Xを販売すべきだという販売・宣伝部長の例を見てみ

果があります。実際の現場で起こることですが、「納得いかなかったが、この人が言うことには反対しづらい」、「もつともな意見だ」と思うが、この人が言うことは認めたくない」など、貴重な意見が人格と一体化して評価されないことで、対立関係が変な方向へこじれ、皆が納得できる合意の形成とは程遠い状況に陥ることがあります。意見と発言者の人格を切り離し、組織にとって有用な意見を素直に取り入れることができる状態をつくっていく必要があります。

両者の意見の違いを明らかにしたら、その違いを活用して新しいアイデア、つまり第三の選択肢を見出していくことを進めます。第三の選択肢を見出すためには双方の意見の本来に伝えたいこと(本意)をしつかりと聴きとる、確認することが大事です。

を優先し感情的になりがちですが、違いを客観的に認識し、そこから新しいアイデアを発想するような介入が、合意と行動を生んでいくのです。

3つのWin

営業部長と販売・宣伝部長の例では、対立を活用してどうやら建設的な第三の選択肢が見出されたようです。第三の選択肢は対立をつくった双方にとっての共通の成果を実現します。つまり双方の合意の上で目指す成果が得られることとなります。

これを、対立しているそれぞれの成果と共通の成果を得ることを目指そうとする「3つのWin(成果)」といいます(図③)。

片方が成果を得るだけの合意は、目先の成果を得るためには良いかもしれませんが、議論し合意を形成し、確実に行動するといった組織力を高めることにはつながりにくくなります。会議の場面では、自分と周囲の人たち、そして成果の獲得の3つのWinを目指していくことを

図③ 3つのWin



参加メンバーが意識するように、最初に「この会議では3つのWinを目指して議論していく」などと宣言し、大事にするルール(会議グラウンドルールという)を共有していくことも有効です。

自分が得たい Win(成果)

相手が得たい Win(成果)

Winを獲得していくプロセス、例えば計画をつくることなどに関わることで人は責任を意欲します。やりがいも湧いてきます。周囲からの期待も実感されます。自分のこととしてとらえて考え、行動につながっていきます。

が、意思まで一致した状態には簡単には至りません。そこで大切なことは、組織メンバーが自らWinを考え、発言し、決める場をつくること、また経営トップなどが提示するWinに賛同を示すメンバーが多ければ、実行の計画を設定する段階から参画させることです。決まったものに参加させるのではなく、最初の段階から参画してもらうのです。

Winを獲得していくプロセス、例えば計画をつくることなどに関わることで人は責任を意欲します。やりがいも湧いてきます。周囲からの期待も実感されます。自分のこととしてとらえて考え、行動につながっていきます。

メンバーが自分のこととして考え、行動する状態をつくるため、対立を建設的なものにする介入をし、合意形成していくことが組織の力を高めていくことにつながっていきます。これがさまざまな場を見てきた実感です。

ましよう。

営業部長の考えでは、「すでに商品Aは計画数量を生産してしまっている。このまま来月販売数量が未達成だと倉庫のスペースが空かないことになる。商品Xの保管場所が確保できない上、他の倉庫だと温度・湿度の管理が十分できないため品質に影響が出てしまう」。これが商品Aの販売を優先すべきと主張する本意です。また販売・宣伝部長は「商品Xは社運をかけた戦略商品だから、広告宣伝費を抑えて成果が出ないのでは意味がない」と考えているのです。この二人の対立における第三の選択肢はどこにあるのでしょうか。

両者の意見の違いは商品Xに対する認識の違いからきているのです。その違いを理解し、議論を重ねていくことで「商品Aと商品Xの特長を打ち出したセット販売キャンペーンを実施してはどうか」というアイデアが見出され、第三の選択肢が対立を建設的に活用することで得られたこととなります。このように、対立すると自己の利益だけ

対立への介入を躊躇する場面も多くあると思います。介入のステップを整理すると、

- ①両者の本意を受け取り、共有する
 - ・情報の中身(コンテンツ)と背景や文脈(コンテキスト)の共有を図る
 - ・人格と意見を分離して検討する
- ②両者の本意の違いを見つめる
 - ・違いはどこから生じているのかを見極める
- ③目的を共有化し、第三の選択肢を提案する
 - ・違いを活用し、建設的な議論ができるような第三の選択肢を提案する

「対立をしている人たちは助けを求めている、対立したいのではなく分かってほしいだけかもしれない」対立への介入へ一歩踏み出すために、このような視点で対立を見つめてみてはいかがでしょう。会議の場面で対立を創造性が生まれる源ととらえ、活用する意識を持つていただければ幸いです。皆さんがWinを獲得することを祈っています。