

経営講座 トップのための 合意と行動を引き出す会議活用術

⑥行動と学習～会議を活かした社員育成(最終回)

(株)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

前回のテーマは、「会議における対立を建設的に活かす」というものでした。さまざまな対立に意識を向け、対立を建設的に気づくこと、対立を建設的に「対立への建設的な介入」を行うこと、対立を創造性発揮の源として活かし、第三の選択肢を見出し、さらに自分の成果だけでなく、周囲が共通の成果を得る「二つのWin」を目指して行うことというところをお伝えしました。

学ぶ組織、学ぶ社員

目的の業務をつつがなく進んでいくことは大切なことです。経営者の皆さんは、日々の

「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、人材の能力最大発揮、が実現できている状態「エンパワー (Empower)」を企業現場で実現するためのノウハウを結集したチーム。本連載では同チームのコンサルタント、山田貴、笠井洋、堀越之が執筆に当たっています。

経営成果の積み重ねが企業の存続に欠かせないことを理解されています。しかし、その一方でそれだけでは十分でないことも実感されていることでしょうか。企業としてさらに成長するためには、日常業務をきちんと行うだけでなく、将来に向かって組織が運営される仕組みを構築することが求められます。行動するだけでなく、その行動による経験から学び、より良い行動につなげていける組織になっていくことが重要なのです。

会議は、起きている現象、起きそうな現象から問題をとらえ、重要な課題を明らかにし、解決の道筋を考え、行動を決定し、実行することを目的に行っています。しかし、ここでとどまっています。行動する組織止まりです。さらに学ぶ組織に進化していくためには、一連の行動・経験から「振り返り」を行い、より良くなるために道筋を見出し、いくことが大切です。

日々コンサルティングを行う中で、経営者の方々から「うちの社員は言われたことはしっかりやろうとするが、自発的に行動しない」という悩みが多く聞かれますが、これは社員の間なる成長に期待したいという思いの表れであると考えられます。これまで本講座で見てきたように、人は自分が合意することによって行動を起こす意識が高まり、行動するようになります。何が重要なのでしょう。それは、まず、社員が「自ら考え、やり方・手段を見つけていくこと」であると思われ、また、自ら考えるためには、まず、行動する目的の理解と行動イメージを持つことが必要になります。

開内でやり方・手段を考えてしまうため、行動イメージの自由な発想がさらたげられてしまいます。目的の理解が有効な行動を促すのです。

自ら考えるために必要な行動イメージを豊かにするためには、学びの場が必要になります。学びの場は業務の中に多く存在します。特に会議は学びを創る、得るのに有用な場です。この場を活用しない手はありません。会議を活用して、自ら考え行動する、学ぶ社員を育成し、学ぶ組織を社員とともにつくっていきましょう。

会議を学びの場とするために

多くの方は会議を、互いの知恵を出し合い、対話・議論を行い、意思決定していく場ととらえていると思います。しかしそれは会議の一つの側面であり、会議の場はさらに多面的に活かすことができるのです。ここからは、会議を、社員のさらなる成長を促す、つまり学びの場ととらえ、活用していくことを考

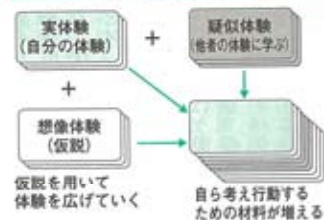
えていきましょう。

学びを深めていくための方法には「体験」を活かした「振り返り」があります。

体験には、実体験、疑似体験、想像体験の三つがあると考えます(図①)。自ら考えるための材料の多くは実体験から得られます。しかし、実体験には限りがあり、ここでとどまっています。学ぶ組織、学ぶ社員にはなっていないかもしれません。そこで、実体験に加えて疑似体験を活用して、考えるための材料を増やしていくのです。さまざまな疑似体験を取り入れることで、会議の場は学びを深める場になります。

ここでいう疑似体験とは、他者の経験を使って学ぶことを意

図① さまざまな体験を活用する



味しています。他者の体験とは競合企業や上司、先輩、仲間との経験(成功・失敗、ユニークさなど)を指します。これを自分自身に置き換え、疑似体験し、学びを得ていくのです。

また、「上司、先輩、仲間がどのように考え、行動しているのか」を知ることは、身近に学ぶべきものがある、学ぶべき人たちがいることに気づき、組織の力を再認識することにもつながります。仲間相互の行動事例の共有、上司・先輩からの経験・知見の伝承など実体験に基づいた材料からの学びは自ら考えることへの刺激になります。

通常の会議の中で対話・議論される内容の中に疑似体験する要素(競合企業の事例研究、上司・先輩、同僚の体験談、身の回りの変化研究など)を意図的に組み入れ、社員の方々に「なぜそうなのかな」、「自分だったらどうだろうかな」と考え、でもらうことで、疑似体験は豊かになっていきます。こうして参加する社員の方も会議は学ぶ場だということを体感するようになると、会議への参画意識も

格段に高まります。

仕事に関連した体験だけではなく、歴史上の出来事や、時事ニュース、日常の生活の中で起こっていることから多くの学びを得ることが出来ます。

「自ら考えるための材料となりそうな疑似体験を探す」という視点で周りを見つめ直していくことの有用性を、仲間相互で共有していただきたい。学びの材料は意外に身近に、数多くあることに気づかれると思います。

さて、もうひとつの想像体験ですが、これは仮説思考と言いつてもいいかもしれません。仮説とは仮の答えを意味します。最初から正解を出さなければいけないという固定観念にとらわれていないと、いつまでも答えが出せず、結局、考えることを諦めてしまうことにもなりかねません。そこで、会議の場面を利用し、「仮説発表」などの形で仮の答えを投げかける時間をつくることも有用です。その仮説からどんな論が展開されるのか、根拠の弱い点はどこかなどをさまざまに検討することで、自ら考える力が養われていくのです。

想像体験、仮説思考を高めるには、自らの中で考えるだけにとどめず、外に発してみることが必要です。想像したことを言葉にして、会議で発表し、会議の参加者に客観的な意見をもらった。ともにアイデアを広げていきます。会議の場を使って想像体験を発表し、自ら考えることの意味を高めていくことをお勧めします。

知識学習と体験学習

自ら考える社員を育てるために、知識習得が必要なことはもちろんです。しかし、知識を得ることが目的ではなく、その知識を活用し、成果を得ることが重要なのです。

コンサルティングの現場では、研修、セミナーに行かせたのだが、そこで得た知識を活かし切れていないという悩みをよく耳にします。そういう時には「その知識を使って行動し、それを振り返る場をつくってみてはどうですか」と提案しています。知識学習に加えて、獲得し

た知識を実際に使って学ぶ体験学習を活用して、社員の自ら考える力、行動する力を高めていくことは、さまざまな企業で実践されています(図2)。

知識学習は、自ら考える材料を得得できるという面でも有用です。しかし、心理学者ヘルマン・エビングハウス氏が提唱した忘却曲線では二十四時間で八割弱の記憶の忘却が起こるとされるように、知識学習で得た材料は、活用しないとどんどん忘れてしまうのです。

得られた知識を保持し続けるには、その知識を活用する場面と、その知識を活用して有効な

図2 知識学習と体験学習



つたと感じる有効実感が必要なのです。業務や会議の場面で、知識を活かす場面を意図的につくり、有効実感づくりを行うことが有用です。

体験学習とはただ単に体験、すなわち行動すればいいものではありません。行動する前に「こうしてみよう」、「やり遂げよう」、「実行することによって成果を得たい」といった行動への「意図」を持つことから体験学習は始まります。

「意図」を持って行動することで、単に実行することを目的にした行動では得られない「気づき」や「発見」が多く得られることとなります。意図は、行動していくなかでよりどころ、判断軸となり、良かったこと、さらに良くしていくためにできること、今まで気づいていなかったことや新たな視点を得るなどの発見ができるのです。

意図を持つ→行動(経験)する→振り返る(気づく、発見する)という一連のサイクルを、われわれは経験学習を通じて「成長サイクル」と呼んでいます(図3)。次にこの成長サイ

図3 成長サイクル



クルを活用して、社員が自ら考え、行動する状態をつくり出し、行動する状態をつくり出したい例をご紹介します。製造メーカーX社では、経営課題である新事業創出の取り組みを今年度から全社的に本格化させる方針を出しました。それを受け、研究開発部門でもマーケティング力を高め、新商品開発に活かしていこうということになりました。

研究開発部・課長 われわれはこれまであまりマーケティングということを意識せずに開発を行ってきた。そこで、あらためてセミナーに参加し、マーケティングについて学んでいこうと思う。学んだものを開発につなげていくことを意識してほしい。そこでA君、一緒にセミナーに

参加してくれないか。担当者A 私ですか。はい、わかりました。参加します。

研究開発部・課長と担当者Aは二日間のセミナーに参加し、その後、研究開発会議でセミナー参加報告をそれぞれ行うことになりました。

担当者A 参加したセミナーではマーケティングの考え方を知ることができ、自分の考え方を整理できるものでした。まずは市場・顧客を知ることが大事だと再認識しました。今後の企画・開発に活かしたいと思います。

この報告は、いつもの、よくあるセミナー参加報告として周知に、受け止められただけでした。次に研究開発部・課長は次のように報告しました。

研究開発部・課長 参加に当たってはわが社のマーケティングのあり方を改めて認識し、何ができていないのか、何が不足しているのかを明らかにしようと、意識しました。セミナーでは多くのことに気づかされ、発見することができました。その気づき、発見から今後の活動案を考えましたので皆さんのご意見を

いただきたいと思えます。

この投げかけにより、会議は報告の場から、一気に行動を前提とした生産的な対話・議論の場に変まりました。

経験の差もあるかもしれませんが、二人の明らかな違いはマーケティングを学ぶという行動に対する「意図」が明確にあるかないかです。参加前の意図に加えて、研究開発部・課長は会議の場を提案し、意見をもらう、反応を確かめる場(行動する場)として活かそうという意図も持っています。

前述した、意図を持つ→行動する→振り返るという一連のサイクルを研究開発部・課長は示しました。担当者Aは、その姿を見て意図も持つて行動することの重要性を学ぶことができたはずですが、また、もともと会議の場でセミナー参加の報告をする機会があったことで、課長自身もそれに合わせた行動を意識できたのです。これが、会議の場において「成長サイクル」を活かし、自ら考え、自ら行動する状態をつくっていくという一つの例です。

P D C A から P D C S へ

会議の場を活用しながら「成長サイクル」を回すことで、組織および社員の成長を促していくとお伝えしてきました。

会議において合意を形成し、行動につなげていくために障害になつてくるのが、できていないところだけに焦点が当たって評価されることです。P D C A は計画(Plan)したことを実行(Do)し、その結果を評価(Check)し、改善行動(Action)を回していくプロセスです。結果に対して評価されると「できること」だけ無難にしておこう、「チャレンジしない方が、行動して評価を下げるより良い」といった様子が見え、行動制限、力の出し惜しみが起こります。

P D C A は管理という視点でのマネジメントに有効であり、状況に応じて必要な考え方が、それだけではなく、Plan-Do-SeeのP D Sという考え方を取り入れ、合意を得

て行動につなげていく会議の場をつくり、いくことをお勧めします。計画したことを実行するまではP D C A と共通ですが、Seeは実際に行動してみても得られなかった気づき、発見を見つめ直す、誰かを評価するのはなく、次の計画と行動につなげるためにみんなで見えを出し合う行為を示します。このSeeがまさに成長サイクルにおける振り返りなのです。

行動に対する評価は常に必要です。しかしできていないことの方に焦点を当てた評価は、行動を制限する組織・社員の意識をつくりだす要因になります。現実を直視し、気づき・発見を学びにし、次の行動を積極的に実行していく会議の場をつくり続けてください。

「合意と行動を引き出す会議活用術」をテーマに全六回で実践への提言をさせていただきます。合意と行動を引き出す会議を実践することによって組織の風土・文化を醸成することにもつながります。今後最上級の会議の場を目指す皆さんのお役にたてれば幸いです。