

注目される「ホールシステムアプローチ」

広瀬安彦

近年、組織開発を目的に企業内で行われるようになったワークショップ（共同作業）は、「ホールシステムアプローチ（幅広く関係者を集め、相互理解や合意形成を目指して会話を進める手法の総称）」がベースになっている。このアプローチは、組織自らが課題を発見し、その課題を自律的に解決するために活用できる。そのためには、組織のメンバーが各現場の課題意識をいつでも持ち寄って、課題解決に必要な施策をフラットに話し合える場を自前でつくれるようになるべきである。

普及する「ホールシステムアプローチ」

落ち着いたカフェのような空間、壁一面に書かれた落書きのような図や文字、無造作に貼られたカラフルな「ポストイット」、テーブルに置かれたお菓子やジュース、そうしたなかで行われる話し合い——。企業や組織の枠を超えて、創造的なアイデアを生み出すことを目的とする「フューチャーセンター（創造的な対話のための場）」のワークショップなどでよく見られるようになった光景である。

カフェのようにリラックスした雰囲気なかで行われるこの新しい会議方法は「ワールドカフェ」と名づけられている（図1）。さまざまなバックグラウンドを持つ

参加者が、テーブルを囲んでおしゃべりをするように自由に対話する手法である。

このように、幅広く関係者を集め、相互理解や合意形成を目指して会話を進める手法を総称して「ホールシステムアプローチ」と呼ぶ。そう呼ばれる理由は、対話のテーマにかかわるすべての事象や関係者を「1つのシステム」と見なし、ワークショップに参加したメンバー一人ひとりがそのシステムで起こっていることを自分自身のこととして捉えながら、全員が一体となって対話を進めていくからであると筆者は考えている。

ホールシステムアプローチは、国際紛争の解決などに際して、対立関係にあるグループの間に第三者が入り、対話によって相互理解

と問題解決を図る手法として効果を実証されている。そうした実例や研究結果を参考にしたと思われるワークショップが、事業アイデアを生み出したりそれらを組み合わせたりすることを目的にフューチャーセンターで行われているのである。

近年、活発になってきている企業同士のワークショップは、新規事業創造や業務革新が起きにくくなっていることを問題とする企業同士が、互いの利害を調整しながら問題解決を図ろうとするものである。

以下では、新規事業や業務革新とは異なるテーマである「組織開発」というアプローチに論点を絞りたい。

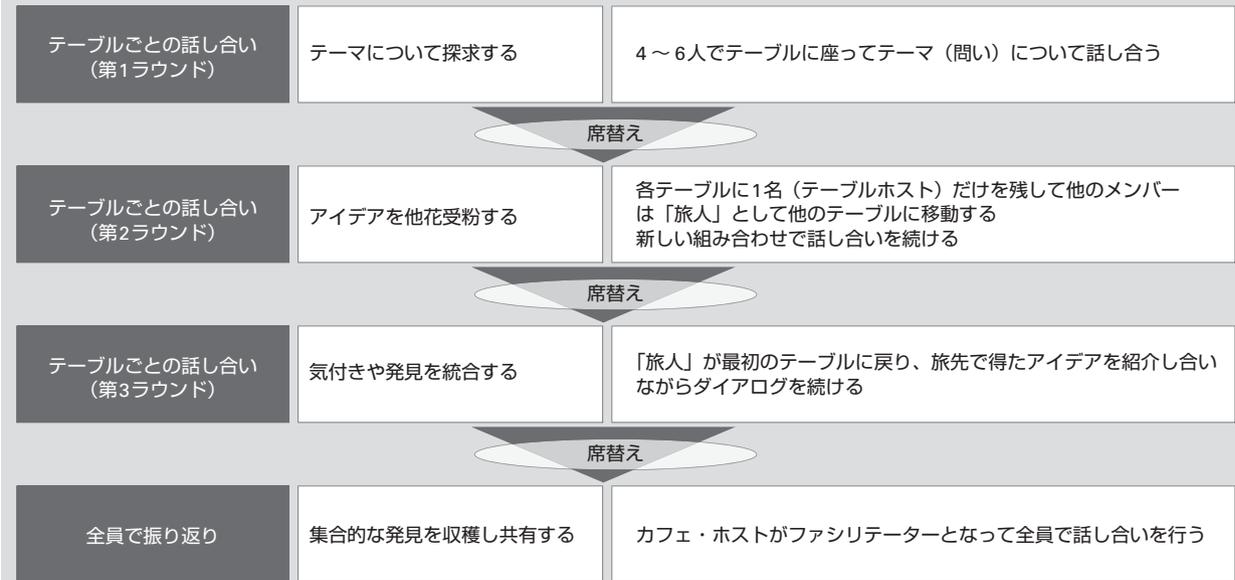
組織開発のワークショップ

組織開発とは、組織自らが課題を発見し、自らの力で解決できるようにするためのアプローチである。ここでも、相互理解や課題解決のための手法としてワークショップが採り入れられる。

ワークショップ自体はこれまでさまざまな目的で行われてきたが、本稿で取り上げているのは、筆者が所属する部門で過去4年にわたって実施してきた、大学など



図1 ワールドカフェの流れ



出所) 香取一昭、大川恒『ホールシステム・アプローチ——1000人以上でもとことん話し合える方法』(日本経済新聞出版社、2011年)に基づき作成

で研究・体系化されたコミュニケーションのためのワークショップである。ひとことでいえば「共同作業を通じた相互理解と合意形成の場」である。

ワークショップがそのような場として成立する条件としては、

- 主体性
 - 身体性
 - 即興性
- が挙げられ、それによって
- 自己原因性

——が引き出される。以下ではこの4つの条件について解説し、これらが企業の組織問題にどのような意味を持つのかを考えてみよう。

う。

主体性とは、参加者一人ひとりが主役として平等な立場で参加できることである。そのためには上下関係を意識させないことが重要で、あだ名をつくって呼び合うなどの工夫が図られる。ワークショップの場では、参加者全員に「平等」というルールを守ることを約束させる。テーマや論点は事前に整理し、合意形成がしやすい人数で始めて参加者を段階的に増やしていくなど、きめ細かい配慮が計画的になされる。

身体性とは、普段は仕事で使われない感覚を刺激し、それを通して

新たな視点や考え方を身につけることである。冒頭で述べたワークショップの光景は、さまざまな小道具が五感を刺激し、そこから新たな発想を生み出す場とするための演出である。

即興性とは、参加者にあえて事前準備をさせず、ワークショップの場で初めて考え、発言させるようにすることで、本音や柔軟な発想を引き出すことである。ワークショップでは、自分の考えがまともなうちに意見が求められるが、周囲はそれを受け入れるというルールがあらかじめ定められているので、参加者が意見を言いや



すい雰囲気醸成されている。

以上の条件を前提に、参加者一人ひとりが自己原因性（自分が場に対して影響を与えていること、貢献していること）を、責任とともに自覚できるようになる。

組織が抱える構造的な問題

このようなワークショップが日本の企業で必要とされるようになったのはなぜだろうか。どこに問題があるのだろうか。

日本の大手企業は、経済成長の減速やコンプライアンス（法令遵守）強化のあおりを受けていることもあって、社外の人材と交流して社交性を養う機会を社員に与えることが年々難しくなっている。

企業における社交性とは、新規製品・サービス開発や新規顧客開拓などの創造・発展的な仕事を通して社内外の多様な人材と触れ合い、人づきあいや人脈形成などの能力を高めることである。社交性を養うこうした機会の欠如は、大企業で特に進行していると推察される。大企業では組織の専門化が進んで組織内の人材の多様性が失われ、所属する部署が違うだけで会話が成り立ちにくくなり、結果として協業や交流が極端に少なく

なる——いわゆる組織の「サイロ化」現象が起きている。これが1つの問題である。

もう1つの問題は、マネジメント層と中堅・若手層との間のコミュニケーション不全である。

マネジメント層は「中堅・若手層が提案どころかアイデアすら出してこない」と嘆き、中堅・若手層は「マネジメント層から仕事の裁量権を与えてもらえない」と文句をいう。そういう状態は、多かれ少なかれどの企業でも見られる「世代間の隔絶」ともいべき現象である。その背景にあるのは、2000年前後に起きたIT（情報技術）バブルを境とする産業構造の変化だと考えられる。

現在のマネジメント層が中堅・若手だったころのIT業界は急成長期にあり、業務をシステム化することだけが仕事であったとしてもよい。企画、提案、設計といった業務は分業化されていなかったため、一人で何役もこなさなければならなかった。業務の標準化も現在のように進んでおらず、さまざまな関係者と会話し、業務手順を一から整理することも少なくなかった。しかし、それだけにさまざまな経験を積み重ねることができ、多様な人脈も形成できた

のである。

ところが、現在の中堅・若手層が入社した2000年ごろ以降は、IT産業が成熟化して低成長期に入り、業務の標準化がきめ細かく進んだ。組織は専門化され、小分けにされた業務を組織間で交流することなく粛々とこなすという傾向も強まった。これはIT業界にかぎらず、他の業界でも多かれ少なかれ起きていることではないだろうか。近年、業界を問わず大手企業の人材育成担当者から、組織横断もしくは異業種交流のワークショップの開催を求める声が聞かれるようになってきたのは、こうした現状を打開しようとしているからにほかならない。

真にフラットな場の創造に向けて

組織が課題を自律的に発見して解決できるようになるためには、組織のメンバーが各現場の課題意識を持ち寄り、組織全体として必要な施策を話し合える「場」が必要である。

野村総合研究所（NRI）では、フューチャーセンターでのワークショップが脚光を浴びるようになる以前の2007年から、「NRIウェイワークショップ」と呼ばれる、

表1 ディスカッションとダイアログの違い

	ディスカッション（討議）	ダイアログ（対話）
目的	勝つこと	共通の基盤を探すこと
前提	正しい答えがあるはずだ それは自分の答えだ	誰もが良いアイデアを持っているはずだ それらを持ち寄れば、良い解決案が見出せるだろう
態度	戦略的：参加者は、相手が間違っていることを証明しようとする	協力的：参加者は、共通の理解を目指して協力する
聞き方	相手の欠点を探しながら、そして反論を組み立てながら相手の話を聞く	理解しよう、意義を見出そう、同意しようとして相手の話を聞く
評価	相手の立場を批判する	すべての立場を再調査
自説の扱い	相手の見解に反対し、自説を主張する	相手の考え方を取り入れれば自分の考えも改善できると認める

出所）香取一昭、大川恒『ホールシステム・アプローチ——1000人以上でもとことん話し合える方法』（日本経済新聞出版社、2011年）に基づき作成

自社のあるべき将来像を上下関係や部門を超えて語り合える仕組みがあった。そこでの会話の特徴は、「ディスカッション（討議）」ではなく「ダイアログ（対話）」だということである（表1）。

筆者が所属する部門でも、2008年に、組織風土上の課題を解決することを目的にした中堅・若手層による委員会組織で、前述した部署間やチーム内のコミュニケーションの円滑化を目的としたワークショップなどが自主的に始まった。これらの活動は、他部門や社

外との交流、顧客への新規提案や業務改善を考える場の創出など、さまざまな目的で行われるようになった。

組織開発の鍵となるワークショップの成否は、その目的を組織のトップやマネジメント層に理解させ、組織内の参加対象者の心に響く内容を企画し、実際にワークショップを円滑に運営できるかどうかにかかっている。そのためには、ワークショップを自前で企画・運営できることが求められる。近年は、ファシリテーション（司会進

行）に関する書籍やトレーニングの場が増えているので、それらを活用しつつ、組織風土に応じたノウハウを蓄積していくことが重要である。現在NRIの社内では、組織開発を目的としたさまざまなワークショップが活発に行われている。

『ITソリューションフロンティア』
2013年5月号より転載

.....
広瀬安彦（ひろせやすひこ）
基盤リソース開発部主任専門スタッフ