教育スタッフ PLAZA

連　載

オフサイトミーティングのはじめかた

第9回

【実施編】発散の流れを生かす「収束」のしかた

スコラ・コンサルト　プロセスデザイナー
若山 修

わかやま・しゅう
1972年生まれ。1995年国際基督教大学卒。大手流通チェーンを経て小売業を2社起業。2006年スコラ・コンサルト入社、2019年より取締役に。社内有志による「対話普及チーム」のリーダーも務め、2020年に『オフサイトミーティング　仕事の価値を高める会議』（共著／同文館出版）を出版。

「まじめな発散」では、課題の本質的な解決に向けて自分のあり方に気づき、他者の異なる意見や考えを受け入れて視野や思考を開いていきます。十分な発散ができたら、その効果を生かして収束させます。

十分な発散がもたらす創造性と生産性

発散と収束は、話し合いを「実行」に向けて前進させるための一連のプロセスです。収束の段階ごとに議論の局面を変えて再び発散を繰り返す、ある種のリズムをもった流れとしてイメージしておくとよいでしょう。

発散の話し合いから合意形成、決定へと収束に移っていく際のポイントは、「十分に発散した状態」になっているかどうかの見極めです。

「まじめな発散」が成功したとき、チームはどんな状態に変化しているのでしょうか。

①創造性⇒みえる、気づく、生まれる

新たな事実や実態がみえてくる、気づきや再発見が起こります。そのなかから、思いもよらないアイデアが自然に、必然的に出てきます。

②生産性⇒手っ取り早い、ムダがない、ウソがない

ある研究所の開発プロジェクトリーダーは「A案とB案どちらを選ぶかを、全員の考えを聴き合ったあとで決めるから、仮に選んだ案がうまくいかなかった場合もリカバリーが早い。分岐点まですぐに戻って別の案を選び直すだけ。犯人捜しや体面を繕うような無益な停滞がまったくない」と話します。コンテンツの正しさよりもプロセスのあり方を重視した結果がもたらすインパクトを端的に示す言葉です。

③関係性⇒共感の結びつき、主体的な行動、協働

メンバー同士が異論反論など自由に意見をぶつけ合えるようになると、「同じようなことを感じている仲間」から「一緒に動けば何かやれそうな仲間」へと発展します。そして、「話すばかりじゃなく、何かやってみようよ」という言葉が自然に湧き上がってきます。

新たな気づきやアイデアが生まれているか。納得感や共感をもてない後ろ向きさや、チームとしてウソがない間柄になっているか。こうした状態をよく見極めて、収束に移っていきます。

発散なき収束の落とし穴と話し合いのポイント

逆に、発散が不十分な状態で無理に収束させてしまうと、チームにはどんなマイナス影響があるでしょうか。

①結論やアウトプットのレベルが不十分

メンバーのなかには、さらに面白いアイデアや意見が眠っていたかもしれません。本当にユニークなアイデアは最初からだれかのもとに存在するわけではなく、乱反射的な相互作用のなかから生まれてきます。

それが創発状態に達しないまま埋もれてしまうのは、もったいないことです。

②決まった結論の実行エネルギーが不十分

出しきれなかった意見には、結論への不安や違和感も含まれます。それを話せなかった、聞いてもらえなかった場合には、結論に対する納得感、いわゆる「腹落ち感」が不十分になります。その結果、せっかくの結論が「当事者としての動機」による実行力に結びつかないとしたら、これほどムダなことはありません。

もちろん、いつでも全員が100%の意見を出し尽くすことは困難ですが、結論の「質」に影響する意見がある程度出そろっているか、決めたことを実行するのに十分な納得感が形成されているか。このあたりをつかむことで、「そろそろ収束の話し合いに移る頃合いだな」と判断ができるようになります。

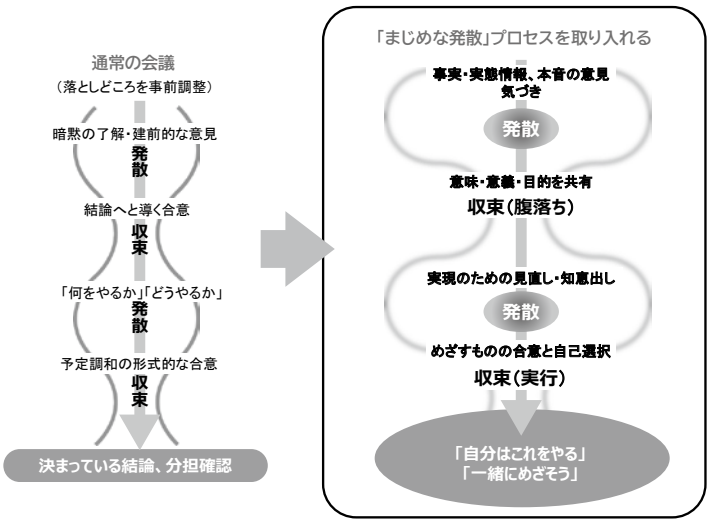
次に、収束の話し合いをするために、気をつけたいポイントを取り上げてみましょう。

①正しいかどうかよりも、どうしたいか

第一に、進行役が頑張って「自分でまとめようとしない」ことが大切です。実際にやっていると「こんなに発散した内容をどうやってまとめようか」と焦ったりするものですが、その気持ちをそのまま言葉にして参加者に投げかけてみてください。参加者が納得していない結論では意味がないため、収束のさせ方もできるだけ参加者に委ねてみるようにします。

その際の指針は、「正しいかどうか」よりも「参加者がどうしたいか」です。まずは「皆さん、どうしたいですか？」と投げかけていくスタンスを基本にします。

図表　成果とチームワークのための話し合いのプロセス



②板書で選択肢をはっきりさせる

どうしたいかを参加者が発言しはじめたら、しっかりと書き留めていきます。テキストで見えるようにし、間違いがないか確認できるようにします。発散の段階ではどんどん意見が出ることを重視して、あいまいな表現でも逐一書き留めますが、収束の段階では発言者の意図を確認し、意味あいを明確にしていきます。

③投票を「参考意見」にする

「多数決」は、物事の決め方としてはあまり推奨されることがなく、オフサイトミーティングでも多数決を避けようとすることがしばしばあります。しかし、収束の段階では「参考意見」として、人気投票くらいの感覚で多数決をとるのも有効です。というのも、「決めたいけど決め切れない」のが多くの人の自然な気持ちです。採決してみると、選択肢の人気、不人気がはっきりするので、その結果をみながら意見を聞きます。そうすることで、メンバーが何を判断基準として重要視しているかが共有されていきます。

ある程度話し合ったら、再び採決してみます。すると、前回人気だった選択肢が得票を減らすなどの変化が現れます。これを数回繰り返すうちに、メンバーが何を考えているかがわかるようになり、じつは一人ひとり「自分が何を重要視しているか」がみえてきます。

この段階に達してから行う選択・決定は、一人ひとりの意思の入った主体的なものになるのです。