

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12回 (最終回)

自発性を呼び起こす 一丁目一番地は 「聴く」こと

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。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。

本連載も最終回になりました。最後に、私が経験したなかでもとくに印象深かった出来事をご紹介しますと思います。

支店の窓口担当者たち、大いにとまどう

これまで数えきれないくらいオフサイトミーティングをやってきた私ですが、何年たっても忘れられない出来事があります。

全国に支店をもつサービス業のA社で、最大規模の首都圏事業部を対象にCS活動を支援したときのこと。本社からのお仕着せの活動ではなく、現場のメンバーが自ら考え、自ら発案して取り組む現場主導のCSこそ本来のCS活動である、という事務局の信念で、全支店を対象にオフサイトミーティングを実施しました。私は、そのすべての支店に対し、初回だけをコーディネートするという役どころでした。

そのなかで、ある支店でのオフサイトミーティングが印象深く心に残っています。メンバーは、窓口業務にあたる女性の契約社員3人と統括リーダーの計4人だけという小さな支店です。なかなか時間が取れないため、閉店業務を終えた店内でテーブルを囲んでのオフサイトミーティングでした。

CS活動の趣旨を再度確認して始めようとする、うつつむいたままの彼女たちがこう言いました。

「オフサイトミーティングなんて、そんな難しいことは私たちにはわかりません。CSも私たちから発案なんてそんなことできません。私たち、バカですから」

早めに店に着いて、彼女たちがテキパキと閉店作業を進め、にこやかに最後のお客さまを見送る姿を見ていた私には、もちろん彼女たちが「バカ」には見えません。私はホワイトボードに「私たちはバカ」と書き留めながら、「どうして、「私たちはバカ」だと思いませんか?」とたずねました。

「え、だって入社以来、ずっと本社から言われたことをやってただけなんです。今回も『こういうCS活動をやれ』と言ってもらえれば、そのとおりにやりますから。こんなオフサイトミーティングなんて私たちには重荷です」

私はそれもホワイトボードに書き留め、「どうして

ずっと本社から言われたことだけをやり続けてきたんですか？」とたずねました。

「え？ だって、うちの会社はそういう会社なんです。本社の優秀な社員が商品を企画して、窓口担当は決まったものをお客さまにおすすめする、というのが会社のやり方なんです」

これは、CS活動を立ち上げた事務局のメンバーが感じていた問題意識そのものでした。私は最初から、その悩みをさんざん聞かされていました。

「そうみたいです。だから、それを換えようというのがこのCS活動ですが、それについてはどう思われますか？」

「もちろん、それはとてもいいことだと思います。でも、だからといって、急に私たちに何か提案しろと言われても……」

「それはそうですね。やっぱり『急にと言われても』という感じがするのでしょうか？」

こんな調子で、私は「オフサイトミーティングは苦手」、「考えたり、発言するのは苦手」という3人の発言をとにかく書き留めていきました。「どこが苦手なんですか？」、「なんで苦手だと思うんですか？」と、相手の発言の背景を聞くだけで終了時間がきてしまいました。

その後、あの3人に何が起こったのか？

3カ月後、ほぼすべての支店を回り終えた頃、早くも現場の発案で新たなCSのための取り組みが始まったと聞きました。それは支店間の「交換留学」の試みでした。各支店が行っているCSの取り組みをお互いが現地で体験し、自店舗に活かしていこうというのがねらいです。

事務局が自慢げに解説してくれました。

「こういう取り組みは過去にもあったのですが、なかなか定着しないんです。でも今回は、当事者の現場メンバーからの発案なので、実行力が違います。一番大変なスケジュール調整も、窓口業務のメンバーたちが直接連絡をとり合ってどんどん決めてくれますから、こっちは楽ですよ」

さらに私を驚かせたのは、この取り組みを発案した

のがあの小さな支店の3人組だったということです。

当時の私はまだ経験が浅く、オフサイトミーティングで直面するさまざまな問題に精通していませんでした。その私にできたのは、相手が言ったことを繰り返して、一つひとつ書き留めて、「それはどうしてですか？」とたずねることだけです。それなのにどうして、あの3人が自ら発案するまでの変化に至ったのか。

私は不思議に思い、支店の統括リーダーにその後の話を聞きに行きました。

「私にもよくわからないんです。でも、あのあともオフサイトミーティングは続けました。私も見よう見まねで、とにかく話を聴いて、彼女たちが言ったことをメモして。それだけをやり続けていたら、だんだん発言が変わってきて、最終的に本人たちから今回の留学の取り組みをやってみたくて言ってくれたんです」

このときのことは、いまでも折にふれて思い出します。

大事なものは、人が「自発的に」考え始めること

本連載ではこれまで、私のオフサイトミーティングの経験を下敷きにして、コーディネートのコツや工夫などをお伝えしてきました。しかし、最後に強調しておきたいのは、「ただ聴くだけでも十分」ということです。

相手を変えようとせず、相手のために一生懸命に聴く。目先の変化や落としどころに向かって誘導することなど考えずに、素の状態で向き合って、耳を傾けていく。それだけで、相手のなかにはなんらかの「自分の力」が起き上がってくるものです。それが積み重なると、やがて、本社スタッフがいくらがんばっても実現しなかった手ごたえのある現場の動きが生まれてきます。オフサイトミーティングでねらうべきは、「いい考え」を出すことではなく、人が「自発的に考え始める」ことなのだ、私はいまでも思っています。

*

12回にわたって本テーマにおつきあいいただき、ありがとうございました。「まじめな雑談」は雑談です。唯一の正解もないし、不正解ありません。自分らしさとユーモアを大切に、その無限の広がりを楽しんでいただければ幸いです。