

連載

オフサイト ミーティングの はじめかた



第7回

【実施編】 「答えのない問い」が もたらすもの

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。

これまで、会社の日常で感じているモヤモヤしたことは、仕事の合間のちょっとした「雑談」のなかで取り交わされるだけでした。「そもそも」、「なぜ、何のため？」という本質を問うテーマは、大事だけれど結論が出ないため、じっくりと考える機会がありません。オフサイトミーティングの「まじめな雑談」では、そんなテーマと向き合っていきます。

テレワーク下で、話し合いたいこと

雑談のなかには、本来、ちゃんと話し合いたい“まじめな”テーマがたくさん含まれています。本当にそうなのか、あえて聞いてみた調査結果があります。

スコラ・コンサルトは昨年、企業人を対象に「〈テレワーク下の雑談〉に関する実態調査」を行いました。コロナ下の在宅勤務によって、職場コミュニケーションにはどんな問題が生じているのか、「雑談」に焦点をあてたアンケート調査です。そのなかで、「いま、一番話し合いたいこと、話すべきと思うこと」を自由記述で聞いてみたところ、「まじめな雑談」のなかで取り上げるような、漠然とした、しかし本質的なテーマが回答の多くを占めました。以下は、それを大まかに整理してみたものです。

【いま、一番話し合いたいこと、話すべきと思うこと】

①お互いが考えていること、感じていること

「みんなの状況がわからない」は、雑談が減って不安を感じるもののトップになっています。わからないから話をしたいという声は多数ありました。

- ・一人ひとりが日常のなかで感じている不安や悩み
- ・プライベートや一時帰休時の過ごし方など
- ・仕事や家庭の環境はどう変わったか

②そもそも論や価値観について

「……とは何か」や「なぜ、何のために」を問うような、いわゆる「そもそも論」に類するもの。より本質的な突っ込んだテーマでの話し合いを望む声は、じつに4割を占めていました。

- ・組織って何か、これからの組織のあり方とは
- ・組織で働くことの意味や意義は
- ・通勤やオフィスは本当に必要なのか
- ・会社の未来、ビジョン、ありたい姿とは

- ・人生観、仕事観、組織観などの考え方の変化
- ・生産性とは何か

③変化のなかで見直したいこと、これからについて

コロナ禍の大きな変化に危機感をもって向き合い、しっかり考えたいという強い気持ちが見て取れます。

- ・自分たちが提供すべき価値、会社の存在理由
- ・会社として、何を変え、何を残すか
- ・これからの働き方はどう変わっていくのか
- ・いままでの常識はどう変わるのか
- ・ニューノーマルの受けとめ方
- ・これからの生活スタイルや生き方について

④より緊急の課題について

具体的に困っている喫緊の課題がたくさんあるため、それについて「どうするか」をみんなで話し合っ

- て決めたいという切迫した声です。
- ・仕事の進捗把握や進め方、評価の仕方
- ・リモートワーク下での目標管理と日々の業務評価
- ・いかに売上げを上げていくか
- ・訪問、対面なしの営業活動をどうするか
- ・チームの一体感をどうつくるか
- ・チーム内のコミュニケーションのとり方
- ・新入社員受け入れの方法、モチベーションの維持

「答えのない問い」と向き合う話し合い

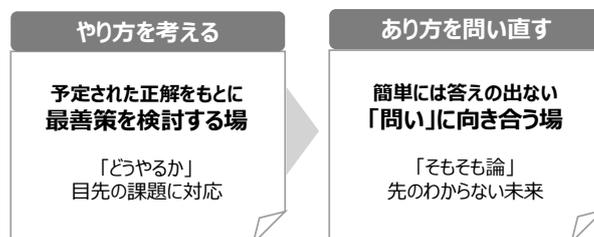
この調査結果からわかったことは、いままでの常識が崩れたコロナ禍で、根本的な問い直し

の話し合いを求めている人が少なくないということでした。コロナ前であれば、抽象度が高く正解を導き出せないテーマは「ふわっとした話」などといわれ、企業では敬遠されがちでした。しかし、いまの私たちが身を置いているのは、ほんの1カ月先のことすら予測がつかない混沌とした環境です。経験のない事態に直面しながら、前例どおり、目先の課題だけをみて「どうやるか」の答えばかりを議論していたら、心ある社員は不安になるでしょう。こういうときこそ、自分たちのあり方や常識を根本から見直したい、自分たちはどう変わればいいのか、みんなで話し合いたいというニーズが出てくるのは、きわめて自然で前向きなことです。

また、いまのような正解のない時代には、「そもそ

図表 「答えのない問い」に向き合う

前例が通用しない環境では、仲間と一緒に「答えのない問い」に向き合う場が必要



も」を考えたり、「問い」そのものを自ら創造する思考が必要です。「答えのない問い」と向き合って考え抜き、イメージや関心、アイデアを広げていく発散型の話し合いは、考える力を鍛えながら個々の意欲を高め、主体性を引き出します。さらに、深く物事を考えるプロセスを共有することで、メンバー相互の理解や信頼はより深まっていきます。その意味で、「そもそも論」のような答えのない問いと向き合う話し合いは、チームレベルの向上にもつながるといえるでしょう。

「結論を出す」よりも「考える」ことを重視する

しかし、「そもそも論のような話し合いをあまりしたことがない」職場で、そのような話し合いがうまくできるのでしょうか。

単純に、不慣れな場合は、モヤモヤガタリなどを行うことで苦手意識のハードルは下げられます。難しいのは、「ふだん考えたことがないので、何をどう考えればいいのかわからなくて戸惑う」ケースです。

ある会社で「自分のミッション」について話し合ったときのこと。「そんなこと、入社してから一度も考えたことがない」と、いまにも投げ出しそうな参加者が多くいました。こんなとき進行役としては、「考えていることそのものに意味がある」ということを意識的にフィードバックするようにします。立往生するのは、もっともらしい答えでごまかさな

いからこそ。すでに問題に向き合っている状態ですから、それ自体に意味がある、と参加者を励まします。日本企業の場合、結論を求めない発散型の話し合いには不慣れな傾向にある気がします。そこで、今回は、「発散型の話し合い」についてふれたいと思います。