

討議のゆくえ

組織開発コンサルティング
能力開発インストラクター

平山 豊

当然のことではあるが、企業研修のカリキュラムも時代と共に変化している。一昔前は、講義主体のものが多かったが、最近では、講義にグループ討議、自己診断、組織診断、実習などを組み合わせた体験型学習が中心となっている。いわば知識教育から実践教育への変化である。これは、日本企業における「能力主義的人事制度」から「成果主義的人事制度」への移行とも重なる。

今や企業研修には不可欠なグループ討議ではあるが、討議時間中、居眠りする間もなく、頭をフルに働かさなければならぬにもかかわらず、受講者の評価は高い。「自分の意見をしっかりと主張することができた」とか「グループの仲間から自分と違った考えを知ることができた」などの声を聞くと、まんだら過大な評価でもなさそうである。

このグループ討議は、研修講師である私たちにとっても、講義だけでは知ることのできない受講者のモノの考え方、対人関係のあり方、それらを形成している人材育成や組織風土の実態を理解するための機会でもある。

討議のスタイル

複数グループの討議状況をじっくり観察すると、面白いことを発見する。それは、グループごとに特徴が見られることだ。例えば、熱血リーダー役が一人で議論を仕切り、それに対して他のメンバーは、特に異議を唱えることなく(表面的であるかもしれない

が)、従順に従うグループ、討議の手順や進め方について、お互いが納得できるまで議論し、コンセンサスをとりながら進めるグループ、やや後ろ向きの気持ちで、時間までに言われたテーマを何とかこなそうとするグループなど様々なグループがある。これらをリーダーシップスタイルに当てはめてみると、「専制型グループ」、「民主型グループ」、「放任型グループ」ということになるだろう。これらのグループの討議結果の善し悪しを、一概に決めつけることはできないが、メンバー全員が充実した顔を見ることができるとは、自由闊達な議論ができた「民主型グループ」に限られる。「専制型グループ」で満足げな顔をしているのは熱血リーダーだけのようである。

研修の場と比べて、より具体的な成果が求められる実際の職場においては、自由闊達な討議ができる場作りが必要となる。そのためには、コンセンサスをとりながら、メンバーの熱意を高め、冷静な議論を展開できる能力がリーダーに求められる。

討議で見える普段の姿

グループ討議を実施する際、研修講師が神経を払わなければならないことが二つある。一つは、真剣な議論が行われているかどうかである。メンバーのモチベーションが上がらず、上っ面の議論や耳触りの良い発表をしても得るところは少ない。研修のための研修にならないようにするために、時とし

て、グループの輪の中に割って入って、受講者が多少(？)気分を悪くするような質問を投げかけることがある。効果てきめんである。人は腹が立つと真剣になり、議論も活発になる。もう一つは、本質を押さえた議論、掘り下げた議論、具体的な議論が行われているかどうかである。例えば、「職場の改善」というテーマでよく見られる例は、問題の本質が見えていない、原因の掘り下げが不十分で、根本原因(真因)が明確になっていない、また、原因に対して漠然とした対策しか立てられていないなどである。

ここまで書くと、皆さん方から「それは新入社員クラスか中堅社員クラスの話だろう!」との質問が飛んできそうであるが、現実には、管理社員クラスでも起きているから困るのである。企業研修のように限られた時間内で結論を出さなければならぬグループ討議になると、知っている程度の知識は、一瞬どこかに消え去り、習慣化されたモノの考え方が議論を支配する。学んだことを行動に移すことの難しさを実感している。

最近、思考のフレームワーク(枠組み)を数多く持つことを推奨する書物を見かけるが、その前に、目的・手段、PDCAサイクル、4W1Hといった仕事を進める上での基本と論理的なモノの考え方を、いかなる場でも実践することができるように、普段から「考える力」を鍛えることが大切ではないだろうか。