

## 『元気プロジェクト』 小椋浩一

### まえがき

**私のファシリテーションとの出会いは、2004年も暮れようとする頃の、堀会長の著書『ファシリテーション入門』だった。**

3年半のマレーシア工場勤務を終え、日本本社に帰国して以来、日本型の会議に強い問題意識をおぼえるようになった。延々と続く出席者のおしゃべり、発言しないその他大勢、いつもながらの時間切れ、不明な結論・・・会議に出席するたび、苛立った。

そんな中、「ファシリテーション」という面白い本があると友人から聞き、早速購入した。ページを繰るたびに発見があった。自分の悩みなどまるでお見通しのように、手順良く答えが得られた。「これだ」と思った。

その内に、著者の堀会長を招くという社内研修企画がもち上がった。喜び勇んで参加し、サインまで頂いたことは言うまでもない（笑）。

研修のインパクトは想像以上だった。それまでの自信が見事に打ち砕かれた。しかしながら、「これから場数を踏んでモノにしよう」という前向きな余韻が残った。

**こうして出会ったファシリテーションは、身近な会議を変えるのみならず、後に組織風土改革にまで広がっていくことになる。**

### I. ビギナーズ・ラック

2004年当時の私は、大きな課題を抱えていた。

3年前に導入された社内カンパニー制に対応するため、私の所属する人事部はじめ本社各部門からの業務移管が進んでいた。そんな中、あるカンパニー部門が、従業員満足度調査で“3年連続全社最下位”を記録してしまった。いくら「カンパニー自律促進」とはいえ、放っておけない状況だった。

早速データ分析と関係者ヒアリングにとりかかった結果、原因として以下が想定された。

「部門長一部員間のコミュニケーション不足、及びその改善傾向が見えないことへの不安」

要するに、上下関係が煮詰まっていた。

その部門への異動命令が下った。

新しい職場になじむため、早速、おぼえたてのファシリテーションを身近な会議につぎ込み、変えていくことから入った。

ホワイトボードの活用、議題の明示、板書による議論のリーダーシップ、そして終了時の結論の確認と議事録の回覧・・・。

会議の進行が目に見えて迅速化し、メンバーの納得感の向上、それまで3日以上かかっていた議事録の作成一回覧がその日のうちに済むようになるなど、次第に成果が見えてきた。この“即日議事録”は、今でも我がチームの代名詞となっている。

会議がスムーズに運営できるようになれば、プレゼン資料もレベルアップする。会議の明確な目的と目標、的を射た議題、共通理解をすすめる資料、発言を促す情報、そして、明快な結論。そして、これまで議論が難しいと避けてきたビジョン、中期計画なども、会議で扱うことができるようになっていった。

こうして、私とファシリテーションの両方が、新しい組織に徐々に沁み込んでいった。

当時の私にとっては、会議変革よりむしろ、「従業員満足度最下位脱出」という本来のミッションを進める上で、周囲との信頼関係ができてきたことが大きかった。次第に相談を持ちかけられるようになった。

ほとんどの相談は、「不満があるが言えない」で、止まっていた。弱い立場への同情を感じる一方、自ら踏み出そうとする元気が感じられないことに、大きな不満をおぼえた。

## Ⅱ. 大きなファシリテーションと小さなファシリテーション

この頃意識しはじめたことがある。ファシリテーションには、“小さなファシリテーション”と“大きなファシリテーション”がある、ということだ。

会議変革という小さなファシリテーションと、組織変革という大きなファシリテーション。今では分けて見られるようになったが、最初は小さなファシリテーションだけがファシリテーションだと思っていた。

この組織に欠けていた自己回復力…現状打破の出口が見えない。この組織を元気にするにはいったいどうしたらいいのか…。

コーチング、キャリアカウンセリング、ビジョン教育、経営品質向上活動、…さまざまなやり方を試してみた。が、今ひとつ手ごたえが得られず、続かない…。

ところが、あるきっかけにより、光が差し込んだ。ヒントは、『組織を動かすファシリテーションの技術（堀公俊）』と、『ザ・ファシリテーター（森時彦）』にあった。

再びファシリテーションの基本に戻ることにした。会議変革での成功体験から、組織変革に対しても“成功のプロセス”がイメージできるようになった。

### <ファシリテーションの4つのスキル>

- ① 場のデザインのスキル
- ② 対人関係のスキル
- ③ 構造化のスキル
- ④ 合意形成のスキル

第一に、「①場のデザイン」に取り掛かった。

組織における場作りで重要なのは、トップとの問題意識の共有である。最初にボタンを掛け違えると、後で困る。トップの後押しの得られない「場」では、続けることが難しい。周囲を巻き込むのにも時間がかかりすぎる。それでは関係者の気持ちが萎えていく。

まず部門長に時間を取ってもらった。

単刀直入に、「従業員満足度全社最下位脱出」をもちかけた。部門長には部門長の立場があり、方針伝達がうまくいっていない苦悩があった。その一方、「部門を良くしたい」という思いは同じであることが分かった。

### 教訓1 「聴けば、発見がある」

思いは同じ、となると、噛みあっていないポイントがあるはずである。それはどこか…。

次に、課長層のヒアリングを行った。

そこでは、強すぎる部門長への不満と、若手の主体性の欠如への不満が出た。さらには、課長同士の間にすら不信感が存在した。しかし、「部門を良くしたい」という思いは、皆共通だった。

最後が、中堅・若手層だった。ヒアリングの実施に対しては、課長層から、上司でもない自分が全員の面談を行うことに対する反対意見が出たが、「そんなことを言っている場合ではない」と押し切った。ここでもやはり部門長への不満、課長層のリーダーシップへの不満、そして、「上司一部下の関係が明確でない」という事実が分かった。これは、若手に幅広い経験をさせるために、上司をクロスして仕事を掛け持つ形にしており、仕事ごとに上司が違うというのだ。アイデアは悪くない、が、それでは将来に向けた人材育成責任や、若手にとっての相談相手が見えない。

### 教訓2 「アイデアは、その良し悪しではなく、その結果の良し悪しである」

この「**②対人関係**」プロセスを経て、当分開かれずにいた全員参加の部会を復活させた。皆嫌がったが、これも押し切った。

やってみて、その意味が分かった。話すのは部門長だけ、他の誰も発言しない。発言がないから空気も次第にひんやりしたものになる…ポイントはここだ、と思った。早速やり方を変えた。

「**③構造化**」の段階に入った。

次からは、部門長を抜きにした。代わりに部門長へは、自分が毎週事後報告することにした。これが良かった。

部会での発言は活発になり、笑顔まで見られた。部門長も話しやすくなり、本音が出た。その結果、さきほどの組織の問題も、上司と部下の組み合わせを明示した形へと再編することに、合意が得られた。こうして「**④合意形成**」が成った。

さらに次の課題にも踏み込んだ。「30代が後輩を育てなくなった」という不満だ。30代にヒアリングをして驚いた。彼らは彼らで「育成してもらっている実感がない」と不満をもらす。依存、自己中心的、先輩社員としての自覚と責任感が感じられない。問題は根深いと思った。しかし、それは意外なほど簡単に解決した。

本人との面談で、「30代になったあなたの課題は、自分の勉強じゃない、指導力向上だ。幸い、後輩がまわりにたくさん居るでしょう。」と訴えた。「目からうろこです」と、素直な返事だった。

以降、30代を外部研修に出すと、部内勉強会を開くようになった。要するにこれは、遠巻きに問題を言うばかりで、誰も直接本人達に伝えていなかっただけの問題であった。

### 教訓3 「期待しているなら、直接言う」

最後に20代の若手の元気であるが、これも、同じやり方が効いた。

まずは、個別に直接本人に期待を伝えた。「30代の少ないこの部門ではチャンスが多い」と伝え、早速次年度の新人研修のカリキュラム作りと運営を全面的に任せた。見る見る活気が出た。やがて、本人達から別の提案が出た。

「若手だけの勉強会をやりたい。小椋さん、アドバイザーとして一緒に入ってください。」自律した彼らの姿に、胸が熱くなった。

### 教訓4 「光を当てれば、やる気になる」

## Ⅲ. 新たな展開

若手企画による新人研修発表会をする頃には、「最近あそこは元気がいい」という評判が立った。最下位だったあの部門が、である。

当然カンパニートップの耳にも入る。次第に質問されることも増えた。それが、新たな展開のきっかけとなった。

そしてついに、その活動を“人材活性化活動”として、カンパニー全体に広げることになった。

しかし、20数人の部門の活性化と、500人規模のカンパニー活性化では、まったく勝手が違う。人数が多すぎて、これまでのような一人一人の話を聴き、説得していく、というやり方は使えない。「顔の見えないファシリテーション」のやり方が必要だった。

そこでまず、「①場のデザイン」として、部門から代表を募り、『人材活性化委員会』を発足することにした。これは、カンパニートップのバックアップの下、正式な戦略会議で「従業員満足度向上」目標をコミットした上で、部門長全員の決裁をもらうという正規の手続きを踏んだ上でのことだ。やはり、トップのコミットメントがないと、組織としての「場」にはならない。

ここでこだわったのは人選である。こういった「人の気持ち」という“漠”としたものを相手にするには、活動も“漠”となり、成果イメージもまた“漠”となる。そのため、勝負は、最初のエンジンがかかるかどうかで決まる。それには、最初の人選次第が何と言っても重要だ。思いと能力と人望を兼ねそなえたベストメンバーを集める必要があった。部門長推薦という形で各部門長のコミットメントを得つつも、粘り強く交渉を続け、納得のいく人選を行った。

最初の会合、委員の初顔合わせでは、やはりもめた。皆忙しい中、一方的に指名をされて、「従業員満足度向上」という「縛り」だけが明らかで、他がすべて不明確なプロジェクトなのだから、不満は当然である。

「成果はどのようなイメージなのか？」

「いったいどうやればいいのか？」

「そもそも目的は何なのか？」

「従業員満足度の数字が高いのが、本当に良いことだと言えるのか？」

もちろん明確な回答はない。しかも厄介なことに、一部門での成功から始まった今回のプロジェクトに、その成功体験がそのまま適用できるわけではなく、しかも実名がからむために具体的な紹介もできない点だ。

こうして、事務局にも絶対のプロセスがないことが明らかになると、メンバーの顔に失望の色がはっきりと現れた。

しかし、会議の終わりになって、「とにかく部門ごとに活動を始めるしかない」、「毎月一度皆で集まって情報交換をしながら進めて行こう」、という意見が出て救われた。メンバーの前向きさに助けられたスタートだった。

#### 教訓5 「組織変革は最初が肝心、人選次第」

しかしながらこのあたりは、これまでのファシリテーションスキルの活用による会議変革と、部門活性化の成功という評判が大きな説得力となっていたことは、言うまでもない。

「**②対人関係**」は、毎月の委員会を辛抱強く続けていくことで得られた。皆、お互いの活動と悩みを紹介しあい、問題意識の共有と信頼関係を深めていった。そして、各部門の事例発表「ベストプラクティスのコーナー」は人気企画となった。これは、活動の「**③構造化**」に大きな役割を果たした。

しかし、数ヶ月で行き詰まりがあった。委員の中だけの情報交換では広がらない。各部門での活動にも限界があった。「カンパニー全体の一体感」を生み出す何か、が必要だった。

このあたりの苦悩と試行錯誤は紙面の関係で割愛するが、…結局、ITが突破口を開いた。イントラネットのカンパニーホームページの活用である。当時、それはトップからの経営方針を伝達するだけの「場」であった。そこに、人材活性化の「場」を新設した。名称『元気の出るページ』である。

「毎週新ネタ！」を合言葉に、委員会の活動紹介、事務局による『元気のタネ』コラム、推薦図書、部門長／GMによるリレーコラムなど、新企画を続々と盛り込んでいった。

#### 教訓6 「担当者の元気がホームページの元気」

従業員の投書が舞い込んだ。

「退屈としか言いようがなかったカンパニーのホームページに、血が通った」事務局皆で喜びを分かち合った。

この『元気の出るページ』へのアクセスは、年間15000ヒット程度だったが、目標の「3倍増」を半年でクリア、年間では、ほぼ8倍の120000にも上り、「④合意形成」の「場」へと育っていった。これは、以下の気づきを企画に活かしたことが大きかった。

#### 教訓7「ホームページを一番見るのは、書いた人である」

その結果、従業員満足度も2年間で、  
3.47→3.71→3.96（5段階評価）  
と、驚くべき伸びを見せ、現在でも全社トップである。同時に業績も上向いた。

#### IV. 大きな広がり

20人の部門から始まったこの活動は、500人のカンパニーへ、そして2007年3月現在、カンパニー合併の結果2000人へと、その「場」の規模をどんどん増している。そして今では、『元気プロジェクト』と呼ばれるようになった。

2000人規模に対応するための最大の課題は、ファシリテーターの育成である。先ごろ、『元気プロジェクト』委員の人材像のイメージを、以下にまとめた。

「会社を元気にする」という目的に対して、

- ・ 「楽ではなくても、確実な方法がなくても、何とかできる方法を見出そう」という強い思いがある。
- ・ 部門長との信頼関係が強く、皆の提案を実現する力がある。
- ・ 不条理にへこたれない持久力と、誰からも学べる傾聴力を持ち合わせている。

これを見て、堀会長に教わった教訓を再認識した。

#### 教訓8「ファシリテーションはテクニックではない。心である」

こうして、社内でのファシリテーションの普及は、新たな段階に入った。より高いレベルの期待に応えていくために、私自身も、FAJの「中部ラボ」などを活用し、レベルアップに努めていきたい。

以上、紙面の都合で組織的成果を中心に話してきたが、私にとって、ファシリテーションに取り組んできた上での最大の成果は、実は以下である。

#### 教訓9「仕事は仲間を作る」(ゲーテ)

(終わり)

## **【出典】**

- 『ファシリテーション入門』 堀公俊  
『問題解決ファシリテーター』 堀公俊  
『組織を動かすファシリテーションの技術』 堀公俊  
『ファシリテーショングラフィック』 堀公俊・加藤彰  
『ザ・ファシリテーター』 森時彦  
『ビジョナリーカンパニー』 ジェームズ・C・コリンズ／ジェリー・I・ボラス  
『ジャック・ウェルチ わが経営』 ジャック・ウェルチ  
『ルネッサンス』 カルロス・ゴーン  
『小倉昌男の経営学』 小倉昌男  
『V字回復の経営』 三枝匡  
『ブルーオーシャン戦略』 W・チャン・キム＋レモ・モボルニュ  
『ウィニング勝利の経営』 ジャック・ウェルチ  
『いい会社をつくりましょう』 塚越寛  
『ちょっとアホ！理論』 出路雅明  
『空気の研究』 山本七平  
『日本人はなぜ無宗教なのか』 阿満利磨  
『NLPでリーダー脳力をグングン高める法』 武井一喜  
『最強リーダーのパーフェクトコーチング』 上村光弼  
『すごい会議』 大橋禅太郎  
『人が育つ会社をつくる』 高橋俊介  
『見える化』 遠藤功  
『現場力を鍛える』 遠藤功  
『考える技術』 大前研一  
『問題解決の実学』 斉藤頭一  
『コミュニティ・オブ・プラクティス』 エティエンヌ・ウエンガー他