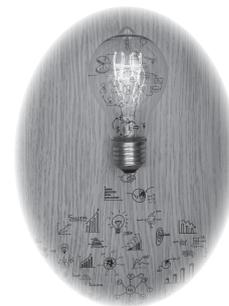


特集：人と組織を変えるワークショップ
——診断士だからできるわくわくイノベーション

第1章 ワークショップの成り立ち ——企業における可能性



林 省吾

東京都中小企業診断士協会 城南支部ワークショップデザイン研究会

最近、企業の人材育成に関連する話題で、「ワークショップ」という言葉を耳にする機会が増えています。

Googleの期間指定で「企業研修 ワorkshop」と検索してみると、2010年では約22,000件がヒットしたのに対し、2014年では約93,300件でした（2015年7月時点）。概算の数字ですが、世の中で企業研修とワークショップを関連させた話題が広がっていると考えてもよいでしょう。

なぜ、企業研修の世界にワークショップが広がっているのでしょうか。本稿では、そもそもワークショップとは何か、その効果や将来性などについて、さまざまな方面で議論されているワークショップの定義と、特に企業における活用と効果を述べたいと思います。

1. ワorkshopの原点

一般的に企業研修で導入されるワークショップは、参加者が数人のグループを作り、与えられた問題の解決方法を考え、その結果を発表する順序で行われます。

このような場合、過去から企業研修で行われてきたグループワークと何が違うのか、と疑問を持たれる方もいるでしょう。実際、ワークショップが企業に広く浸透するにつれ、従来からのグループワークとは区別がほとんどつかなくなっています。求められる目的が達成できれば、それでよいのかもしれません。

ここで、あえてワークショップという言葉の原点と、企業研修に適用する意味を考えてみます。日本語で「ワークショップ」と検索すると、グループで課題に取り組む意味で使われていることが多いですが、「workshop」と英語で検索すると、小さな工房の意味でよく使われています。

「workshop」とは文字どおり、「work」と「shop」をつなぎ合わせたもので、何かしらの作業(work)をしながら物売る(shop)という、工房で何かを作りながら販売する小さな店のような意味があるようです。

ワークショップでは、その商品が作られる過程をお客さんに見せることができます。お客さんは、ただでき上がった商品を選ぶのではなく、その作られる過程を共有できます。だからこそ、その商品に愛着を感じ、付加価値を認識できるのです。

このことから、本来のワークショップには、何かが作られる過程を共有し、その価値を認識するという特徴があると理解できます。



ワークショップの様子

2. 演劇とワークショップ

工房付きの小さな店で行われる「作る過程を共有する」というワークショップの本質と、何かを作り上げる過程としてかかわっているのが演劇の世界です。演劇では、その作成や演技の訓練においてもワークショップが行われています。

演劇では、単に脚本に沿った演技をするだけではなく、役になりきるための過程が重要なかもしれません。俳優が映画の製作前に、役になりきるために生活を変えたという話を聞くことがあります。きっと、脚本にはない、役が持っている背景に近づく過程を大切にしているのでしょう。

諸外国では、この本質を活用し、学校で演劇の授業をしています。演劇は人の行動や感情を表現するものですので、それについて考える機会を作る目的なのでしょう。このように、演劇のプロフェッショナルが実施するワークショップは学びの場にも広がっており、今日では、新しい学びを得る目的で、さまざまな分野で採用されています。



演劇ワークショップの様子

3. 新しい学びを作り出すワークショップ

教育の現場で実施されていたワークショップは、大人の教育として企業への導入が進んでいます。知識を得るための座学形式の教育だけでは、予想できない変化にさらされるビジネスの世界に対応できる人材の育成が難し

くなったのかもしれませんが。特に21世紀に入り、リーマンショックや東日本大震災などの読みきれないリスクが起こり、商品のコモディティ化やグローバルでの競争激化が進みました。現在まで結果を残してきた方法が、これからは通じなくなる恐れがあります。

この雰囲気打破のために、多くの企業がスローガンとして、イノベーションを叫んでいます。このイノベーションの定義は広いですが、企業という組織がこれまではなかった動きを起こし、その継続性を高めることと捉えられます。実はこの活動とリンクして、ワークショップに組織変化を期待していることがしばしばあります。

イノベーションには、これまでにない新しい知識や経験が必要です。ワークショップでは、新しい何かを作る過程を経験し、これまではなかった知識や視点、価値観を手に入れることができます。今日、企業で採用されることが多くなったワークショップには、将来が読みにくい時代に、新しい経験から未知の問題に挑戦する知識や意識を手に入れることが期待されているのだと思われます。

4. 企業でのワークショップの活用

これまでも企業研修として、グループで話し合い、ゴールに向かってタスクを行うグループワークは実施されてきました。では、昨今のワークショップとどこが異なるのか、その成り立ちから考えると、グループワークは1つの成果にたどり着くことが前提とされる一方、ワークショップは向かうべき方向のみが示された状態で、答えにたどり着くかどうか未知のままであると言えます。

ワークショップは、その場に偶然に何かができ上がる経験を大切にしています。経験は人によって受け取り方が異なるため、1つに定義することはできません。また、何もできないままで終わることもあり、本来のグループワークに比べると、参加者はやりきった感じを必ずしも得ないことがあります。

このような不確定要素を含むワークショップですが、その成り立ちや本来の意味が考慮されず、グループワークと同じものと一部認識されていることも事実です。

ワークショップとは

1. 他者との対話を中心にする
2. 必ずしも1つの正解を求めない
3. 何かを作る経験から学びを得る
4. 偶然に起きることを大切にする
5. 1つの結論にたどり着くとは限らない

5. ワークショップの活用について

これまで、ワークショップの成り立ちや学びへの活用、企業への展開などについて述べてきました。ここからは、ビジネスの世界においてワークショップがどのように活用されているのか、3つの領域について述べていきたいと思います。

(1) 新しい製品・サービスのアイデア創出

常に新しい商品・サービスを世の中に送り出すことが求められる企業では、多くのアイデアが必要です。創造性を発揮し、新しい製品やサービスのネタとなるアイデアを多く短期間に創出する方法として、ワークショップが行われています。

また、中長期的に組織の創造性を高めるためにも、ワークショップは活用されます。その成果にはこだわらず、どちらかと言えば、参加者の創造性の向上を重視します。組織の創造性向上は、将来、新しい製品・サービスを創出し、企業にプラスの貢献をすることが期待されます。

創造性を高めるワークショップを設計するうえで大切なことは、参加者が未知の知識に触れるように仕掛けることです。参加者同士が対話というコミュニケーションを通じて、お互いに知らなかったことを共有し、知識力を高めることを促進します。

次の図に示すように、人は3つの知識に取り囲まれています。しかし、人は自分自身で存在を意識していない知識は利用できません。対話を通じて知識の存在を確かめ合うことで、新しいアイデアを考える知識基盤を作ります。



注意しなければいけない点として、知識の共有を促進しようとするのみに注力し、参加者たちの自由な思考を奪うような進行は避けなければいけないことが挙げられます。参加者が自律的に知識を交換し、偶然に現れた新しい知識を拾い上げる自然なプロセスが求められます。

新しい製品やサービスを創出するワークショップの進行の切り口としては、次のようなものがあります。

【テーマ】

健康に関連する商品の新しいコンセプト

【概要】

参加人数：15名

開催時間：3時間

【内容】

(1) 説明

本ワークショップの目的、ルールなどを説明する。目的やルールなどは、事前に企画ミーティングを開き、進行責任者があらかじめ決めておく。

(2) 場をほぐす

「あなたにとって理想的な健康管理とは何か？」について対話をする。

(3) 思考を高める

健康に必要なものをできる限り多く出して整理する。重要な言葉をいくつか選

ぶ。

(4) アイデアを出す

「複数の重要な言葉から連想する、新しい商品のコンセプトは？」について、参加者同士がブレインストーミング形式で対話をしながら進める。

(5) アイデアを整理する

出てきたアイデアを面白さ、実現性などの点で整理する。

(6) アイデアを図や絵にする

一番良いと思われるアイデアを図や絵などで表す。

(7) 全体共有

良いとされたアイデアを共有する。

(8) まとめ

ワークショップで新しく得た知識が何かを共有する。

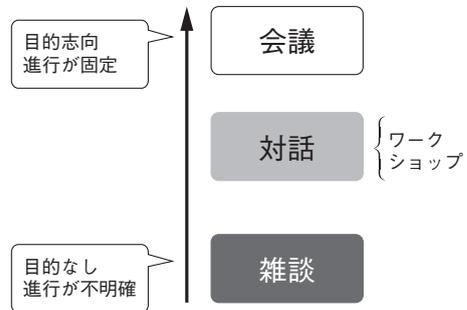
このようなワークショップでは、できる限り参加者の思考を阻害することがないように、自然体での対話から始めます。

また、新しいアイデアの発想を促進する「適切な問い」の設定も重要です。「適切な問い」とは、テーマの本質に触れながらも明確な限定をせず、参加者にアイデアを生み出す余裕を与えます。これは、ワークショップの実施前に企画会議で検討されます。

実施後には、創出されたアイデアをもとに、さらに実現性を高めたアイデアを考えることを継続します。重要なのは、アイデアをすぐに評価せずに、それを出発点として新たなアイデアを継続的に検討することです。すべてのアイデアが実際に有効になることはありません。いくつかのアイデアの種を育てるアフターフォローが必要になります。

(2) 組織を活性化させる

組織の問題は、コミュニケーションの不足に帰結することが多くあります。ワークショップは、参加者が安心できる場を用意し、組織の本質に迫る対話を促進することで、問題解決への道筋を発見します。



組織のコミュニケーションの問題を解決するワークショップを例えたとしたら、「会議と雑談の間にあるもの」と言えます。企業などの組織では、目的を持った会議が頻繁に行われます。また、仕事を離れた雑談もあるでしょう。

それぞれ組織のコミュニケーション方法ではありますが、本質的に不十分です。会議は目的志向が強すぎて、本音での会話が抑えられがちです。一方、雑談は目的がないため、1つの方向にお互いが考えを出し合うには十分ではありません。

ワークショップは、会議と雑談の間として対話を促進し、組織のコミュニケーション問題のような一律的な解決方法が見えないテーマに対し、参加者の知恵を出し合うことを目指すものです。

もっとも大切なのは、参加者同士の共感を生み出すことです。参加者が共通の価値観を感じ、同じ方向に向かっていることを認識できれば、組織の一体感は増します。共感とは、必ずしもすべての人が同じ案に賛成していることではありません。組織の中の違いを認識し、違いを乗り越えて達成すべきものが何かを、対話を通じて確認することです。

このようなワークショップでは、参加者たちの考えの本質に触れることになるため、ファシリテーションは注意深く行う必要があります。場をほぐし、対話を活性化し、本音を引き出す設計とファシリテーションが成功すれば、短時間でも多くの成果を得る力をワークショップは持っています。

(3) 人をつなげ、新しい行動を促す

ワークショップは人と人をつなげ、ネットワークを広げることに役立ちます。ビジネス上のネットワークを広げるためのイベントをしばしば目にしますが、すべてが効果的ではないかもしれません。

このような会合は商材を売れる相手を探したいなど、具体的な目的がある場合には役立ちますが、目的が明確でなく、これから行動を起こす場合や、パートナーを探したい場合などには、単にイベントに出席して名刺を交換するだけでは、話は進まないでしょう。

少子高齢化、人口減少やグローバル化など、これからの社会は従来と様相を大きく変え、多くの課題がある一方、ビジネス上のチャンスも存在します。その中で、既存の習慣を維持し、企業の枠組みにはまっているだけでは、新しい行動は起こせません。

昨今、未来のあるべき姿を考えるワークショップが、さまざまな組織を超えて行われています。経験していない問題や課題に対して、自分たちの考えや思いを共有し、何ができるのかを探る体験を通じることで、一緒に行動したい仲間が見つかる場合があります。

新しいビジネスを企画するパートナーを探したい、社会的な問題を解決する仲間を見つけない、などの目的のためにもワークショップは行われています。

6. なぜ、ワークショップを行うのか

ワークショップの成り立ちから、演劇と教育での活用、そして企業における活用などについて述べてきました。ワークショップは、参加する人たちの対話を通じて新たなアイデアを発見し、共感を得ながら次への行動を促すものです。では、なぜワークショップである必要があるのでしょうか。

現代は技術が発達し、コミュニケーションの方法や範囲が、過去に比べて格段に進歩しました。しかし、その内容にあまり変化は感じられません。そもそも人間のコミュニケー

ションは、言語を中心に身体的な表現などアナログ的なものです。インターネットを通じたデジタルなコミュニケーションだけでは、その人の感情や思いを正しく伝えることは難しいでしょう。ましてや、相手の感情を揺さぶることはできないと思います。

これまで、私たちは効率化を求めすぎてきたのかもしれませんが。過去、私たちは経済が発展し、ビジネスが拡大するとともに、社会が便利になっていくのを感じることができました。しかし現在、その流れは停滞し、ビジネスにおいては新しいものを創造する機会が減り、組織内のコミュニケーションが少なくなり、人と人とのつながりが希薄になっています。

このような状況の中で、私たちが前向きな未来を手に入れるきっかけとして、ワークショップが行われています。論理的、効率的に物事を処理していた時代から、すべての人が思いや共感を大事にすること、知識を交換し、共創することで新しいものを創造する時代への変化が望まれています。

本章では、耳にする機会が増えてきたワークショップの原点や、その可能性について述べました。次章からは、具体的にワークショップを活用し、さまざまに活動している方々が自らのワークショップについて紹介します。

林 省吾

(はやし しょうご)

成蹊大学工学部卒業後、富士通株式会社に勤務。知的財産業務、特に新商品や新サービスを検討するワークショップ企画、実施を担当。2008年中小企業診断士登録。2012年から東京協会城南支部で、ワークショップデザイン研究会を主催、企業で応用できるワークショップを実践的に研究している。

