

リーダーが育つデジタル変革プロジェクト

ケンブリッジ・テクノロジー・パートナーズ(株) バイスプレジデント 白川克氏

良質な修羅場のつくり方

良質な修羅場を意図的につくり、そのプロジェクトに社員を投入して成長させる。これは組織規模の大小を問わず行えることです。この場合「良質」であることがポイントです。良質でない修羅場は、それこそ何もかもを嫌にさせてしまうからです。良質にするための6つのポイントを語りたいと思います。

まずは「場」の設定です。普通の職場とは隔離された「場」を作戰会議室（＝プロジェクトルーム）として設けます。プロジェクトを立ち上げる時にも、ノーミング・セッションを行い、プロジェクトのグラドルールをみんなでつくります。グラドルールは「部門・年次に関係なくあるべき姿だけを考えて議論しよう」とか、「全員が一人残らず発言しよう」とか等のプロジェクト運営上のルールです。このグラウンドルールについては組織のもともとの風土や行動体質によって最適なものをつくれればよいでしょう。

そしてその場（作戰会議室、プロジェクトルーム）では、みんなが自由に挑戦し、だから失敗もたくさんあり、失敗はむしろ歓迎されるという心理的な安全性をメンバーが感じることができるようにすることが大切です。

2つ目のポイントは、プロジェクトのゴールを皆で1枚の紙にまとめることです。1枚の紙をつくり上げることで、自分たちの目指すことが明確になり、皆の認識が一致できます。

3つ目は、ファシリテーションの技術を身に付けることです。ファシリテーションとは「ゴール」を達成するために「チーム」の力を最大限に引き出す一連の方法論のことですが、ここで身に付けるべきは「合意形成を皆でするための技術」くらいにとらえて頂ければいいでしょう。リーダーを育てようとする時には、私たちはファシリテーションのトレーニングをします。コミュニケーション力によってプロジェクトの成否が大きく変わります。議論はとても大事な時間なのですが、その議論を、テーマを明確化させて、認識を一致させた上で、論点のズレを少なくまとめ上げる力がリーダーには必要なのです。

4つ目のポイントは、トレーニングをジャストインタイムで行うということです。プロジェクトの過程では、その時々に必要な知識があります。それが必要となる前後でタイムリーに教えることが肝心なのです。

5つ目は、振り返りです。大体1週間に一度、振り返りの場を設けて感想、意見などをメールでやり取りします。他の人が書いている感想で周りの人が学ぶことができます。プロジェクトで起きたことを咀嚼して発信し合うことで共有された認識が積み上がります。

6つ目は、仕事の見える化です。仕事の見える化を行うことで、自主性を引き出すことができます。たとえば締め切りまでスケジュールを織り込んだ仕事の関係図をつくり、メンバーが全員で共有します。そしてそれを誰もが見えるところに貼ります。「自分のやっている仕事がここに影響しそうだけど、遅れそうだから早めに伝えなければ」とか、「この仕事と他の仕事との関係はずいぶん後になってから出てくるので、今は急がなくても大丈夫」とか、お互いに気を遣いながら、場合によってはポテンヒットを拾い合いながら仕事ができます。