

「議論」の阻害要因と対策

企業経営漫談士 岡野実空

「肥後もっこす」を揶揄する成句、「肥後の議論倒れ」。しかしメール全盛のいまとなつては、面と向かって議論するだけマシな行為になりました。因みに私がお手伝いしている研究会では、「結論」を出すことがあまりなく、自分と違う考えに触れ、選択肢を増やすための「拡散」の議論が中心です。それは我が古巣の JMA 流に言えば「会合」。今回のコラムは「戦略」を例に、本来結論を出すべき『会議』が上手く機能しない3つの要因と、それを防止するための有効な対策を考えます。

要因1: 定義

会議の進行が遅る原因の多くは、「定義」すなわち言葉の内容や意味の違いと事前の調整不足です。「解釈」が分かれやすい言葉については、配布資料にその「定義」一覧を添付し、議長が会議冒頭に確認して、混乱の「未然防止」に努めましょう。

それでも「定義」にこだわる人は、自分の「解釈」のみが「国語的に正しい」と決めつける困った輩。セミナーの場合、その典型は「戦略」ですが、その類の質問に正面から答えたりすれば、それこそ彼らは「待ってました！」。自説の開陳で進行を妨害されることは確実。そんな場合は、少々時間を与えてまずガス抜きし、その場で使用する「定義」を再確認して、さっと本来の流れに戻します。

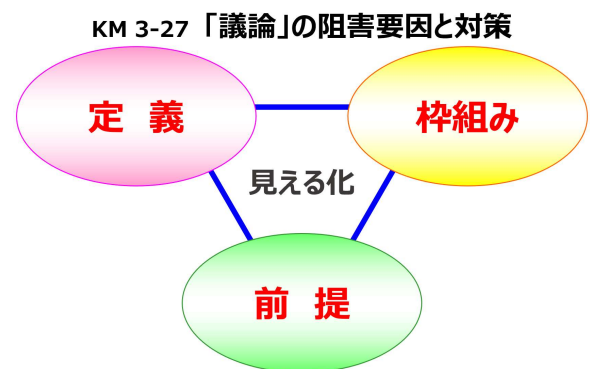
要因2: 枠組み

言葉の問題がひと段落したら、次は議論の「枠組み」(フレームワーク)の確認。「戦略」でいえば、「3C」(市場、自社、競合)が一般的ですが、その場合は短期的な議論に陥る危険性が高くなります。もっともマッキンゼーの「7S」まで行くと完全にやり過ぎ。3を超える要素の増加とその相関の複雑化で、大半の方は議論から脱落してしまいます。そのため中長期の議論においては、頂に理念、その下にビジョンを置き、左右の外部環境と内部環境の双方から戦略が導かれるような「枠組み」を用意します。また議論が組織論に集中しないよう、それを戦略に従う配置にするのがポイントです。

さて「枠組み」の提示が済んでも、それで油断はできません。それは議論の中で、しばしば話題があちこちに跳ぶからです。その防止策は「枠組み」の常時提示。議長はそのときの本来の論点の位置と、発言に登場する他要素との連関を絶えず図上で確認し、議論からの脱落者の防止に努めます。

要因3: 前提

しかし今回最も強調したいのは、議論冒頭における「前提」確認の重要性。その理由は、ドラッカー著エッセンシャル版



『マネジメント』の付章「マネジメントのパラダイムが変わった」の冒頭から引用します。すなわち「社会科学では、前提や仮定がそのままパラダイム、すなわち支配的な理論となる。(中略)しかるにそれらの前提は、その重要性にもかかわらず、分析されず、研究されず、疑問を抱かれず、明示されることがない」からです。

まして「社会科学」にはほど遠い企業の『会議』の場合、参加者間の(暗黙の)「前提」が全体を支配することは必定。「戦略」でいえば、トップの意向や嗜好の忖度がその典型で、社内外の環境変化に基づく重要な「問題提起」は敬遠されがちです。因みにドラッカーは、「問題」の設定から始める日本の議論スタイルを高く評価し、他国も見習うべしと上記図書で提言するほどでした。しかしその後の我が国経済の停滞につれ、米国の経営が最良という「前提」の「アメリカ出羽の守」の大量増殖で、いまその美風はどんどんやせ細っています。

しかもそれは新たな(暗黙の)「前提」を生み出し、日本の「コンセンサス経営」を抹殺しようとしています。それは「内容に反対なら発言せず、決定に従ったふりをして、実行はしない」という「合意」の全否定。マサカ! ?
もしそうなら、皆さんの組織の運命は、massacre !

2019年3月18日 実空