

問題解決活動としての集団創造セッション

—効果的な情報システム構築のための一手法—

梅田敏文

はじめに

ビジネス推進の場面で、われわれが直面する現象やわれわれが行う活動は、多くの場合、問題解決に関することがらとして捉えることができます。コンピュータを部門や企業に導入することも、コンピュータを活用して部門の業務を効果的、効率的に処理することであり、現在の業務処理で発生する問題を解決する活動です。したがって、情報システムを構築するには、現行業務の問題点を分析し解決策をコンピュータ化するステップが必須です。情報システムは多くの人々の活動に影響を与えるので、関連する人々が集まり集団で問題を討議し解決策を創造することが期待されます。現在では、こうした考えをベースに多くの企業が情報システムを構築しています。その場合、どのようなステップで、どのようなアプローチがとられているのかまとめてみましょう。

1. 集団創造セッションとは

(1) 集団創造セッションとはなにか

企業活動のなかで発生する課題を集団で討議し解決する議論の場を集団創造セッションといいます。単なるミーティングではなく一定の考え方や方針を持って、効率的に討議を運営する方法です。特に情報システム構築を狙いとする場合、企業の経営目標や各種プロジェクトに対し、目標達成、業務遂行の問題点やニーズを分析し解決策としてのシステム化計画を確立、推進していく手法ということができます。

情報システム計画策定で重要なことは、まず、システム化の対象となる業務の流れや問題を関連する人々が同じように理解し認識することです。つぎに、真の問題点とニーズの把握を踏まえて有効な解決策を策定します。さらに、その解決策を長期システム化計画として展開します。最後に、複数の適用業務の中から最初に開発するシステム構築のために短期実行計画を策

定する必要があります。集団創造セッションで行われる討論の基本的な流れはこの手順に沿いながら進行します。

(2) 集団創造セッションのねらい

集団創造セッションは与えられた問題や課題を効率的、効果的に解決することをねらいます。そのためには、討議に参画するメンバーの動機づけが重要です。したがって、討議を進める前に、メンバーの意欲、知識、情報などを相互に理解し、共有化することをめざします。

これは、討議を行う場合、組織目標と個人目標の乖離をなくし、討議の目標に対してメンバーが同じ方向（セームベクター）を向き、メンバーは同じ役割と責任（セームポート）を持つことが討議結果の品質を高めるからです。メンバーは共通の現状認識と価値基準をもって討議に望むことが期待されます。

(3) 集団創造セッションの技法

集団創造セッションでは計画策定の活動が大きな要素をしめます。計画策定の手順には、ほぼ標準的な流れがあります。まず、会社の理念や社是など恒久的なゴールを確認したうえで、経営方針や、長期、中期、短期の目標を明確にします。あらゆる企業活動はこの目標に貢献する活動です。しかし、現実には目標達成のために、種々の問題や制約条件、前提条件が存在します。これらを克服して中期、短期の具体策を策定し、具体的な行動計画を立案します。

集団創造セッションは、この標準的な流れを踏襲し、計画策定時に2つの原則を遵守します。ひとつは、計画策定におけるマネジメントの意思反映であり、もうひとつは、行動責任の明確化です。この2つの原則から集団創造セッションの3つの指針が導かれます。

まず、第1の指針は、トップダウン方式で討議を進める点です。これは、討議のなかで企業方針や、目標を常に思い起こすことを意味し、マネジメントの意思を計画に反映させます。第2は、チームアプローチ方式です。議論を参加者全員の討議と合意のもとで進め、参加者のコミットメントにもとづく実行計画を作成します。この作業を効率的に行うため、会議はセッション技法を活用した討議で進めます。第3は、フォローアップ方式です。実行計画を策定すると共に、セッション終了後、計画を継続的にフォローする仕組みを同時に決めておきます。

(4) 集団創造セッションの流れ

セッション技法を踏まえて集団創造セッションの流れをまとめると次のようになります。

まず、企業を取り巻く環境変化を理解し、企業や部門の経営方針、経営目標を確認します。確認した内容は、問題を分析し解決策を策定する場合、多くの選択肢から一つを選ぶ場合の判断基準となります。つぎに、企業やその部門の主要機能をまとめます。職務目的と業務内容を明確にします。これは、各機能の問題を洗い出し分析する場合に役立ちます。問題やニーズは企業の各機能分野から抽出されるものと経営的な観点から抽出されるものがあります。

問題が抽出されると、問題を引き起こしている原因を分析し、その原因を除去する解決策を策定します。同時にニーズを実現する施策を検討します。こうした解決策や施策のうち情報システムで対応できるものは、開発すべき適用業務として整理します。整理された複数の適用業務の開発を長期、中期レベルでスケジュールし、最終的に短期計画に展開します。

2. セッションによる問題解決とは

（1）問題とはなにか

問題とは目標達成の阻害要件です。集団創造セッションでは計画を策定する前に問題を解決することが重要視されます。したがって、問題分析に多くの時間が割り当てられます。問題とは、現実が発生している悪い状態です。悪い状態とは、目標に到達できない状態を意味します。目標に対して現状の悪い状態、すなわち、目標と現状のギャップはどのようなものかを検討することが問題の分析です。問題は、目標、原因、悪い結果の要素によって記述されます。

集団創造セッションでは、グループのメンバーで討議を行いながら、問題を分析します。これがセッションによる問題分析です。

（2）セッションとは

セッションとは、従来の会議方式の弊害を排除した新しい討議運営方式です。今までの会議がどちらかという、何を結論として決定したのか不明な怪議（？）であり、司会者の一方通行に終わったり、集団責任不明制度であったり、4 S（Smile、Sleep、Smoke、Silent）に陥る傾向が強かったといえます。セッションは、真剣討議をおこない、コミュニケーションの両方通行、テーマや内容についての共通理解を推進させ、同時に計画遂行責任を明確にする討議です。それは、考え、創造し、決定する場です。そのためには、セッションを運営するセッションリーダーと、運営のルールが必要です。

（3）セッション技法

セッションの効果的運営技法の背景には、討議をどのように進めれば効果的な成果が得られるかについての経験、知識、アイデアがあります。効果的で高品質な討議は、まず、メンバーがコミュニケーションを行い、互いの意見の違いを表明しコンフリクトを認識します。つぎに、その対立を解消するクリエイティビティを発揮し討議を進めコンセンサスを得ます。こうした討議が十分行えればメンバーは決定事項にコミットメントをもって参画します。

また、意見表明に当たっては、意思決定と賛否の論拠を明確化し、事実および論理の追求を行うこと、さらに、事実、推測、想像の区分を明らかにする必要があります。そのために、参加者の役割、規律をメンバーが理解することが重要です。

(4) 参加者の役割

参加者の最大の役割は、マイプランの作成です。討議されるテーマに対し自分自身の行動計画を策定する意識をもちます。さらに、メンバーには、全員対等であること、ノートは取らないこと、頭脳前回転、リーダーによるコントロールディスカッション、建設的な意見表明、全期間出席、セッションルールの遵守などが要請されます。

セッションの参加者には、リーダー、メンバー、書記、レビューアーなどを考えることができます。セッションリーダーは討議の交通整理を中立の立場で行いセッションの論理的な運営を心がけます。メンバーは各部門の代表者で討議の主体です。書記はリーダーがまとめた内容から漏れている内容などを筆記します。レビューアーは作成された計画のレビューを行います。

(5) セッションルール

セッションのメンバーに対しては、討議における時間の有効活用と作成する計画の品質の向上のために、厳守すべき規律があります。主要な規律は、よく聞くこと (Listen)、考えること (Think)、簡潔に話すこと (Talk net)、明確に表現すること (State clearly)、1時点では1つの話題に集中すること (One subject at a time)、意思決定を明確にすること (Be decisive)、全員の合意を得ること (Unanimous agreement) です。ルールに反した振る舞いがある場合には、セッションリーダーから注意とガイダンスが与えられます。

(6) セッションによる問題検討

問題は、事前に現場からアンケートやインタビューで収集されます。メンバーから提示される場合もあります。セッションの問題検討では、リーダーの指示にしたがい各メンバーが自分の経験と知識から自由に意見を述べます。分析の手順は、前述のように、目標をまず明確にして悪い結果を具体的に検討します。その後、悪い結果を起こす原因を追究し、真の原因を明らかにします。

(7) 問題検討のポイント

セッションでいかに現実に即した問題検討を行うかが、解決策策定成功の鍵です。問題検討のチェックポイントとしては、問題や原因が、的確、具体的に表現されているか、誰が見ても納得できる客観性が確保されているか、その問題や原因が本当に重要なのか、原因、結果について強い因果関係や論理性があるかなどを指摘することができます。

情報システム構築を考える場合、問題分析における悪い結果の例としては、ひと、もの、金、時間、タイミング、意思決定に関連した現象があります。また、原因の例としては、組織、ひと、制度、政策、方針、業務手順、情報、手段などが挙げられます。

（8） 解決策としての情報システムの構築

真の原因が明確になれば、それを削除する方策としての情報システムを考えます。多くの情報システムが洗い出されます。それらを整理し、その機能、入力、出力など概要をまとめます。さらに、各情報システムの開発優先順位を決めます。これが今後の開発システムの一覧となります。

3. 活動計画構築と集団創造セッション全体スケジュール

（1） 活動計画の作成とは

活動計画とは、今後6ヶ月程度の活動の計画です。開発すべき業務システムは一度に構築できないので、長期、中期、短期に分け業務システムを分類、整理します。そのうち、活動計画を作成するのは、6ヶ月、長くても1年程度の活動計画です。

活動計画策定の討議では、マネジメントレベルに応じた責任を担当者に割り当て、5W1H1Pを記述します。活動目標を明確化するとともに、must-doを設定することが重要です。must-doは作業推進のチェックポイントです。

個々の活動には、開始時期、終了時期、担当者、完了基準が決められます。その際、完了基準については、達成可能なこと、実行可能なこと、評価可能なこと、前提条件、制約条件が明確であることが要求されます。活動を定義するには、時間的、質的バランスも考慮します。

（2） 集団創造セッションのスケジュール

集団創造セッションは1回の討議で終わるものではありません。テーマにもよりますが、50人程度の部門で行う業務のシステム化がテーマになる場合、2ヶ月程度の期間が必要なことが経験的にいえます。セッションも複数回行われ、プリセッション、本セッション、フォローアップセッションに分かれます。

プリセッションは、メンバーの顔合わせから始まります。これが、第1回目のオリエンテーションです。オリエンテーションではセッションのスポンサーからメンバーに対し討議成果への期待が述べられます。その後、2、3回のプリセッションが実施され、経営目標や方針、主要機能などが確認されます。また、現場のアンケートやインタビューが行われ問題点が収集され、問題の一部が分析されます。

本セッションでは、問題の分析、解決策の策定、活動計画の作成が行われます。オリエンテーションから1ヵ月後くらいに行われることが多いようです。本セッションは集団創造セッションの目玉であり1泊2日の合宿形式で行われています。

本セッション終了後、情報システム構築作業が開始します。約6ヵ月後にフォローアップセッションが開催され実施状況がチェックされます。

おわりに

情報システムを効率的に構築することは急激な環境変化に対応し競争力を強化すべき企業にとって重要な課題です。各企業は情報システムを構想し設計し開発するノウハウを蓄積し情報システム開発力を強化しています。本稿では、そうしたシステム開発の第一段階であるシステム計画策定で利用されている集団創造セッションについて概要をまとめました。このセッションは多くの企業で、単に情報システム開発の手法としてだけでなく、企業における問題解決の手法として、会議の運営方法として、また、計画策定の技法としても活用されています。

ビジネスコミュニケーション学科においてもコミュニケーション能力強化の方法としてゼミなどで実践していこうと考えています。