

# “議論そのもの”の方法論の確立

To Develop a System of “GIRON”

高橋 輝行 Teruyuki Takahashi

KANDO株式会社 代表取締役 / デジタルハリウッド大学  
メディアサイエンス研究所 松本英博研究室 客員研究員

松岡 慎一郎 Shinichiro Matsuoka

KANDO株式会社 取締役

松本 英博 Hidehiro Matsumoto

デジタルハリウッド大学大学院 教授

企業規模や業態を問わず、会議や打合せの形で議論が行われる。そして議論においてはおおむね、ダラダラと長い・堂々巡りになる・結論がうやむや、などの不具合が観察される。

しかしながらそのような企業においてもたとえば、明瞭な論点の設定・必要十分な情報の導出・明確な着地点の確認など、適切な“議論のガイド”を行うことで、過去踏み出せなかった施策を一丸となって展開できるようになる例を、KANDO株式会社として多く目にしてきた。

本研究は、かかる経験を踏まえ、企業における会議や打合せの質を全体として底上げするための、議論手法の体系化と実装手法の開発をテーマとしており、その進捗と展望を報告するものである。

キーワード：議論、ディスカッション、事業成長、人材育成、組織開発、リーダーシップ

## 1. 解決を目指す課題：議論の不具合

「意見が出ない」「二転三転する」「結論が出ない」そんな非生産的な会議や打合せを誰しも経験している。また、時間制限や資料事前配布、議事録作成など、なんらかの対策にさほど効果がないことも一般に否定されない。

一方、認識しておくべきは、環境変化が激しくなる中、衆知を集めて次の一歩を踏み出すような、質の高い議論の重要度はますます増していることである。

## 2. 研究の背景：KANDO株式会社の経験

KANDO株式会社としてこれまで、様々な企業との取り組みの中で、適切に議論をガイドすることで、前述のような不具合を脱し、過去踏み出せなかった施策を一丸となって展開できた事例を多く経験してきた。

### 事例① 老舗メーカーの事業構造改革

市場の急速な縮小により5期連続赤字であった老舗メーカー社長は、方々に議論はするが方針を見いだせず思い悩んでいた。弊社はあえて、環境変化要因・売上テコ入れ余地・コスト削減可否といった前提条件を個別に、段階を追いながら丁寧に積み重ねて議論した。

結果、祖業からの撤退が実施されたが、重要な点は、撤退案は当初からぼんやりと存在はしていたが、重すぎる判断であるためずっと目を背けられていたことである。事後の社長コメント「何となく事業を撤退すべきではと思っていたものの決め切れなかった。しかし、議論であらゆる方向を潰し、やはり事業撤退しかない、と腹に落ちた」にみられるように、重要な意思決定には、それに資する議論の設計が求められるのである。

### 事例② 総合人材サービス企業の事業承継

総合人材サービス企業の創業社長の悩みは、事業承継にまつわる人材不在であった。自分が退任すると会社が止まると考える社長は特に中小に多く、そして大方の場合、それは人材の育成が進んでいないという認識とセットになっている。

弊社はあえて「従業員が自ら考え、決めて、動く議論」導入のチャ

レンジを提案した。一般にトップダウン型の組織では従業員の自主性は薄いが、それは必ずしも自ら考えられないこととイコールではないからである。丁寧に人選し、小規模から事業成長をテーマに議論するなど、建設的意見の発露促進を狙い、成功体験を積みながら参加者を広げていった。議論が活性化していく中で、全員が何となく思っていたがウヤムヤにしていた課題に正面から切り込むことが決まり、共創意識が醸成されているため進捗も順調である。従業員と「会社をよりよくする」実のある議論を実施できたことは社長にとっても望外の驚きとなった。

これらの事例にみられるように、オープン・フラットで建設的な意見を言い合い、ハツとするような方向を見つけ出し、最も効果的な方法を編み出してやってみようという質の高い議論、かつ、関係者が楽しんでいるような議論は、“これまでそのような経験がなかった企業においても実施可能である”実体験が、本研究の背景である。

## 3. 研究の狙いとアプローチ

弊社の経験も踏まえて鑑みるに、企業運営における議論の質向上を目指す際には、時間や資料といった議論の外的形態を規定するよりむしろ、参加者の動機づけとスキルの改善が有効であるとの仮説を持っている。

また、議論の質の向上は、業績など企業の運営状況の改善を伴わねば実質的な意義がないと考えている。

これより現在は、意思決定から実施検証までの動きの早い、中小規模企業との取り組みを主軸に活動している。

### アプローチ① 単一企業内での議論

特定企業内の役員・従業員を対象に、自社の保有する課題について、内部人材がリーダーとして議論全体を差配する取り組み。

### アプローチ② 異業種経営者間での議論

ある企業の代表者の抱える経営テーマに対して、他の企業の代表者が議論のガイドとして、状況整理・課題分析・施策誘導などを実施する取り組み。

### アプローチ③ 異業種現場層での議論

事業の最前線にいるマネージャー層を集団で招聘し、チームを入れ替えながら、相談する人・知恵を出す人・まとめる人の役割をロールプレイする取り組み。

かかるアプローチを通じ、組織としての施策実行につながる意思決定と事後検証推進のフォーマットとなる、議論手法の体系化ならびに標準的な実装手法の開発を、今後鋭意展開していく。

議論そのものは企業活動を問わず、自治体・教育機関などの公的組織や、知人・家庭といった私的関係でも実施されるものであるため、その質を向上させる取り組みの広がりは大きいと認識している。

## 4. 今後の展望

これまで述べてきたような、議論手法の体系化ならびに組織への実装手法の開発を経て、本研究の成果を実地に実現していきたいと考えている。

### 4.1. 議論人材の育成

議論に慣れる > 議論を回す > 議論を差配する、という段階を追ってスキルを蓄積できるプログラムの設計と、これを通じた議論人材の育成。

議論そのもの、の運営スキル向上を狙い、得意分野でないテーマの議論をも仕切れる人材の養成を目指す。自分でやって、人に教えて、リードすることで議論の技術は磨かれていく。ディスカッションリーダーたちの成長経験を体験しながら、ステップアップできる人材育成プログラムの開発に着手する。

### 4.2. 組織における議論活性の仕組み構築

① テーマの設定、② チームの選定、③ 議論の成果検証、④ パフォーマンス評価、⑤ 改善、といった議論の一連の構成要素に沿い、実態を捕捉しながらその改善を図り、チーム・組織の議論能力の開発を支援する、体系的かつ継続負荷の低い運用プログラムの開発に着手する。

## 謝辞

松本英博教授には、研究室立ち上げからお世話になり、研究の方向性や内容について定期的にアドバイスを頂いた。弊社の松岡慎一郎取締役には、本報告や議論そのものを深めるディスカッションパートナーとしてのサポートと、有用なアドバイスを数多く頂いた。事例を含む弊社クライアントや協力パートナーからは、リアリティのある深い示唆を多数頂いた。心より感謝申し上げます。

**[Report]**

**To Develop a System of "GIRON"**

**Teruyuki Takahashi<sup>1</sup>, Shinichiro Matsuoka<sup>2</sup>, Hidehiro Matsumoto<sup>3</sup>**

(<sup>1</sup>KANDO Inc. CEO, Digital Hollywood University Media Science Laboratory Matsumoto Lab Visiting Researcher,

<sup>2</sup>KANDO Inc. Director, <sup>3</sup>Digital Hollywood University Professor)

There are inappropriate "GIRON" like discussion (e.g. waste of time, going around in circles, inconclusive) in a meeting of many Companies. We have been tried to guide GIRON that makes innovation in a company by means of arranging issues clearly, bringing out necessary and enough information, or setting a goal definitely etc.

This report shows an approach and outlook to develop a system of GIRON, so that many companies can innovate in own business to improve the quality of meetings.

Keywords: GIRON, Discussion, Business Growth, Resource & Organization Development, Leadership