

問題の討議の進め方

新入社員は早い段階で、業務で何らかの問題を討議する場面に直面するだろう。結論が出ていない案件について、意見交換で「結論」や「合意」を形成するわけだが、その場合、互いに意見や説明の「すれ違い」を生み、討議が本題から逸脱するなど意味のない議論で時間を費消してしまう、あるいは議論が発散してしまうことも多い。その結果、最終結論は時間に追われ、結果を急ぐあまり例えば「声の大きい人の意見」に集約されたり、最善の結果にならなかったりする可能性が大きい。

どのようにすれば、問題の討議を効率的に進められるだろうか。討議とは多数の参加者が何らかの「わからない」ことについて、意見を出しながら結論を出し、合意を形成する作業である。その場合、「わからない」状態には3つの異なる状態があり、最適な討議方法が異なっているということを知っていれば討議の効率は非常に高まる。討議のプロセスで、今どの状態にいるのか、「何がわからないのか」が判明すれば、解決に近づく。

3つの「わからない」状態とは、次に示すように、①「なにがなんだかわからない状態」、②「どうしてそうなるのかわからない状態」、③「どんな打ち手を講じればよいかわからない状態」である。

①とは、明確な兆候や断片的な情報はあがるが、それが全体として何だか、何が起きているのか「わからない状態」(WHAT)のことである。たとえば、「急に売上が落ちたが、何が起きているのだろうか、何が問題なのか」といったケースである。この場合には、何がどうなっているのかの全体像を捉えてテーマを明確にすることがポイントである。

②とは、全体像は把握できたが、その原因が不明な状態(WHY)のことである。事例として「売上不振原因は受注減だ。なぜ受注が減ったのか」などが該当する。ここで明らかにすべきことは「どうしてなのか」「なぜなのか」と原因や理由、要因を深く究明することである。

③とは全体像がつかめ、その原因(因果関係)も分かった段階の「対策がわからない」状態(HOW)のことである。課題は理解したものの、その解決方法や行動計画をどうするか、迷っている状況である。「受注が減った原因は価格競争力だ。ではどうすればコストが下げられるか」などがこれに当たる。ここでは「どうしたら課題解決ができるのか」に集中して具体的な解決策、行動計画を見つけることが求められる。

以上を要約すると、討議を進める際には、①WHAT、②WHY、③HOWの3つの「わからない」段階を切りわけて、その順番に沿って進めることが重要であるということである。それぞれの段階では新QC七つ道具の親和図法、連関

図法、系統図法を用いるとよい。

最後に、ここでは複数参加者での討議を想定して、その効率的な進め方を述べてきたが、これは個人で問題を検討する「ひとり作業」の際にも活用できるアプローチである点を付け加えておきたい。

(T.M)