

## 9 月 度 月 例 会 講 演 録

○日 時：平成29年9月4日（月）12：00～13：30

○講 師：蓮沼 孝氏

（株式会社ロバート・ラスムセン・アンド・アソシエイツ 代表取締役社長）

○演 題：「最強チームの作り方～コミュニケーション能力とは何か」

（ワークショップによる研修体験）

### 1. レゴ®シリアスプレイ®について

まず、私が「レゴ®シリアスプレイ®（以下、LSP）」に関わる経緯を説明させて頂く。

私は、1997年から6年間、マレーシアの複合事業会社でプラスチック事業の統括に従事していた。マレーシア国内の3事業所、タイ及びフィリピンの2事業所を巡回し、2か月毎に、現地の責任者や営業、製造、技術のマネジャーらと営業、資材の購入、工場の設備、運営等細部に亘る会議をしてきた。訪問毎に、決議内容の実施状況を確認すると、どことなく異なることが行われていた事象が何度かあった。現場のスタッフにその理由を尋ねてみると、現地のマネジャーの指示が決議内容と異なっている？マネジャーに訊くと、もっともらしい理由を並べ立てる；それなら、どうして前の会議の時に言わなかったのか？？結局、私自身の出張回数や滞在日数を増やす、責任者との電話を頻繁にする等で対処した。

2007年、初めて現在の同僚の石原正雄から、LSPのコンセプトを聞いた時に衝撃を受けた。私の会議の運営の仕方が間違っていたのだ。

LSPにおいて重要なことは「全員が意思決定に参加する」ことである。一般的な会議室では、資料等に沿って議事を進める。するとその場にいる2割の人が場の8割を支配すると言われている。2割とは経営者や地位が高い方、発言力の強い方等である。そこで決めらることに対して、残の8割の人達はどうか考えるのか。「彼ら（2割の人達）」が決めたことであるから「自ら」は納得しておらず、現場に戻れば会議での決定事項は実行されなくなってしまう。これがまさに、私がマレーシアで体験したことである。

LSPでは全員が意思決定プロセスに参加し、ゴールやビジョンづくりに加わる。全員が参加して自分の意見やアイデアが入って創られたゴール、ミッションであることから、各人がオーナーシップを持てる、つまり、責任をもってコミットすることができる。

1990年代半ば、レゴ社の三代目当主 KK クリスチャンセン氏は、“当社で毎年立てている戦略とは、経営者・部門長・現場担当者等がそれぞれ何をすべきか分からない、そもそも文書で戦略が書かれた時にはそれは過去のモノであり、これから変化してゆく将来に対してリアルタイムで変えられないということに、疑問を感じていた。

そこで、自社製品のレゴ®ブロックを使って未来の戦略や行動に生かせる道具をつくれなにかと考えスイスのIMDに依頼をした。しかし、クリスチャンセン氏が納得するような新たな技法は創造されなかったことから、当時の同社教育部門長の開発責任者ロバート・ラ

スムセン氏にプロジェクトが託され、彼を中心に2001年に開発された手法がLSPである。

LSPでは、個人が持っている考えや価値観を出し合い、それを全員が理解し、ビジョンやミッションを作り、戦略を作り上げていくというプロセスになっており、大事なことは必ず「個人」から入っていくことである。

LSPの理論体系と基本技法は4日間の研修で理解できるが、実際に動かしていくためにはファシリテーターとして、顧客の状況、特定の課題に答えられるようにカスタマイズしたプログラムの設計・運営する能力を磨かねばならない。専門のファシリテーターとして活躍できるようになるには、少なくとも100回のトレーニングの実践経験が必要となる。最近では大学や専門学校、中学、高等学校等の教育現場、外資系企業のチームビルディングの他、国内の大企業やベンチャー企業での研修、地方自治体とのまちづくり等一般公開ワークショップなどでの機会も増加している。

LSPのサイエンスで基本となるのは、MITのシーモア・パパート教授の唱えた、“コンストラクショニズム”という教育理論で、人間はものを作る時に理論と知識構築が同時進行で進むという考え方である。本で行う作業も「(ブロックを使った)作品をつくる」のではなく、「作品を通して新しいアイデアをつくる」ことが目的である。

もう一つ大事なことは、人間の意思決定の90%は潜在意識の影響を受けており、無意識に行動していることも多いということ。LSPでは各々の隠れている意識を形にしなが、形にしたものを通して対話する中で引き出していくことである。人間の脳と手はつながっており、本日の絶対守らなければならないルールはデザインして作らないこと、つまり、頭で考えて作るのではなく課題に沿ってまず手を動かすことである。

## 2. レゴ®シリアスプレイ®の技法と材料を基にした、今回のワークショップについて

### (1)レゴ®シリアスプレイ®の基本的な進め方

STEP 1 ファシリテーターが課題を伝える

STEP 2 参加者は課題に沿ってそれぞれが独自にモデル(作品)を作る

STEP 3 作品から生まれるストーリーをグループで共有する

※注意事項～話をする時は全員が作品に目を向けて話す(=相手の目を見ない)

### (2)ワークショップ = 4人毎のチームに分かれて実施

(以下、ワークショップの性質上、実施した内容および参加者の感想が中心)

#### <エクササイズ①>

レゴ®ブロックを初めて触る参加者もいたことから、基本的な使い方を確認した後、頭で考えず手を動かすことに慣れるために、与えられたブロックを使用して制限時間内にできるだけ高いタワーを作るエクササイズを実施。

この時点では、ブロックそのものの経験値や発想の豊かさ?等個人差があり、高さは20cm程度から50cm超の方まで様々。手が動かさず思わず頭で考えてしまう方も。

何も考えずに作ったタワーに対して、講師からのお題が出され、1人20秒で作品自慢を

することになり、作りながらこだわった点、工夫した点等をチーム内で共有した。

#### <エクササイズ②>

作るということに慣れた次に、作品に意味を付けることの練習を行った。まず、画面に示された不思議な形状・構成の以下4つのサンプル写真を見ながら、1人1種類、チームで4種類のブロックを組み立てた。



その不思議な形状の作品を使い、講師から示された4つのテーマ「結婚」「AI(人工知能)」「関西の名物」「家族旅行」からチーム毎に1つを選び、各人がテーマに沿って作品を使って説明し合った。参加者それぞれ発想豊かで、ユニークな説明を聞くことができた。

次に、チーム作業で4つの作品を一行に並べ、一つのストーリーとしてテーマに対するチームの定義を作り、チームの定義を隣のチームと紹介し合った。ある隣接するチームではテーマと作品の順序も同様であったが、ストーリーが全く異なり、感じ方や受け止め方は十人十色ということも体験できた。

各チームの個性を生かしながら、より広い・深いアイデアが形成され、また自チームの説明では自然と全員の思いをしっかりと込めて説明する等、LSPのプロセスに入り始めたことを何となく感じ始めた。

#### <レゴ®シリアスプレイ®(本番)>

ブロックの山から一人ずつ無造作に紙皿にたくさんのブロックを取り、「東京オリンピックに向けてバリアフリーな社会を創る」をテーマに作品を作った。制限時間は7分間しか与えられず、頭で考えて作るのではなくまず手を動かすというLSPのルールを考えるまでもなく、手を動かしながらテーマに沿って自分の思いを形にしていく状態に自然と追い込まれた。

チーム内で「自分の考えるバリアフリーな社会」、そして一番大事にするポイント(核心)を説明し、共有した。次に、チーム作業で4人の核心以外のブロックを断捨離して各自の作品の「核心」を組み合わせて一つの作品を作り上げ、そしてチームで話し合いながら一つのストーリー「自分たちの目指すバリアフリーな社会」をまとめた。

作品完成後、自由に他チームの作品を見て回ってストーリーを聞いたり、自チームの作品を説明し、質問に答えたりなど、自分たちのアイデアを紹介し合った。最後に、講師からの「自分たちのチームの作品が一番良かったと思う人は挙手してください」との問いかけに対して、ほとんどの参加者が挙手をしてLSPを終了した。

#### (3)参加者(一部)からの感想

・最初は半信半疑だったが、全員が、同じプロセスを経て、思考を深め、思いを実現して

いくことで、他人の考えを素直に受け入れ、自分の考えと重ね合わせ、吸収することができた。

- ・ワークショップのプロセスに沿ってみんなで作業していく中で、初めて会うグループの人と短時間に話が出来るようになった。またチームの作品として統合されていく過程で当初各人が考えたものと全く違うモノが発想されていくのが興味深かった。
- ・ワークショップではモノづくりを通して自分の意思を伝え、相手の意思も受け止めるという場から、チームを高め合う体験をすることができた。自分がチームの一員として重要な役割を担っているという責任感も自然と生まれ、また何処かで実施してみたい。
- ・一つの作品に必ず全員の思いが含まれるようプログラムされており、最後に自分たちの作品が一番良いと素直に思えるところが興味深かった。得手不得手のある言葉、図形、スケッチ等での表現でなく、誰でも扱えるレゴを使うことに意味があると感じた。

#### (4)ワークショップのまとめ：講師より

最後の質問でほとんどの参加者が挙手をしたのは当然である。なぜなら、最後にできた作品は自分だけの作品でなく自分たちの作品であり、一人ひとりがコミットメントできるものになっているからである。これを実現するためにあなたは何かができるか、と問いかけられれば誰もが答えを持っているはずである。

LSP は基本的な理論と技法しかないものであり、プログラムは毎回オリジナルで作成している。本日のワークショップも短時間の制約の中で皆さんに何かを感じてもらいたいと考えて企画したプログラムであり、一部を垣間見てもらったただけだが、何かを感じてもらうことができたのであれば有意義な機会であったと思う。

以 上

<参考：最終作品の一例>

