

勉強会を活用した組織成長モデル～参加型勉強会の適用事例～

伊藤 修司
SCSK 株式会社
Shuuji.Itou@scsk.jp

要旨

本論文は、「参加型勉強会」を活用して、新しい組織成長モデル構築を試みた事例を紹介する。「参加型勉強会^{[1][2]}」とは、組織全体で、3年間に渡り実践した、グループワーク主体の勉強会である。

この勉強会を立ち上げた目的とねらい、業務と並行で長期にわたり継続するための工夫や、実際に組織にどんな影響を及ぼし、どんな課題が明らかになったのかについて、評価と考察を述べる。

一定の成果を出して、さらなる成長を目指す組織、タックマンモデル^[3]に例えると、機能期(遂行期)の段階に入った組織が、さらに成長していくために適用した事例である。類似の課題に直面している組織が、解決に向けたアプローチの一例として、参考にしていただくことを期待する。

1. はじめに

公共性の高い基幹システムを保守・運用する組織やチームは、システムが稼働し続ける限り、もしくは契約が続く限り、経験を有するメンバー中心の体制を維持しなければならない。故に、長年にわたり、同じメンバーで仕事を継続することが多くなり、知の循環や継承の機会に対して、優先度が下がることが多い。このような環境で、組織が継続的に成長していくためには、どのような方法があるのか。その解決策の一つとして、組織的な取り組みとして、グループワーク中心の勉強会を実践した事例を紹介する。

2. 背景と解決したい課題

我々の組織は、金融機関の基幹系システムを、長年にわたり、エンハンス開発しながら保守を継続している組織である^[4]。我々の組織は、システム改変と品質改善活動を繰り返しながら、成長の階段を上ってきた。タックマンモデル^[3]に例えると、組織は、形成期→混乱期→統一期を経て、機能期(遂行期)の段階を迎えていると言える。

機能期を迎えた組織は、解決しなければならない大きな課題と直面した。年々重厚になる管理プロセスや開発プロセス、膨大なチェックリストやテストケース、プロセス偏重の再発防止策。本当にこのままで良いのだろうか。メンバーはそれぞれ立場で不安を感じていた。今の組織にある資産や過去の成功体験が邪魔をして、今までの考え方や仕事の進め方の延長でしか解決策を見いだせなくなっていたことが、この根底にはある。

複雑に絡み合ったシステムと組織の課題と向き合いながら、中長期的に組織を維持・成長させていくためには、組織に変化を起こす必要があると考えた。

3. 課題解決策

組織の外側から変化を起こすために、「スキルアッププラン」と称して、組織のメンバー一人一人に、予算を設定して、外部の研修やセミナーを受講する活動を推奨した。

また、外部の研修やセミナーで得た知見や気づきを、組織の内側やプロジェクトに還元する取り組みも必要と考えた。これが、勉強会を始めた経緯である。「参加型勉強会^{[1][2]}」は、組織の中に学びの機会を設けて、成長を促し、学びを組織の文化にすることを旨とするという、強い信念と決意をもって始めた活動である。課題解決策の全体像を図1に示す。



図1 課題解決策の全体像

3.1 「参加型勉強会」の説明

「参加型勉強会」の特徴、他育成手法との比較、苦労した点と工夫について述べる。

3.1.1 「参加型勉強会」の特徴

チームや個人が、自律的に学び、成長するためのきっかけづくりとして、始めた勉強会で、以下3つの特徴がある。

表 1. 「参加型勉強会」の特徴

特徴	
1	グループワーク中心で座学よりもアウトプットを重視
2	参加者全員が主役となる場を演出
3	プロジェクトと勉強会を一体運営

(1) グループワーク中心で座学よりもアウトプットを重視

勉強会の構成は、冒頭 30 分をプレゼン+60 分のグループワークを基本とした。グループワークのアウトプットをホワイトボードに残して、勉強会の参加者全員で共有するスタイルとした。短時間でも、成果をアウトプットして、共有することに重きを置いた。毎回、様々なメンバーとグループを組むことで、気づきを得る機会にすることができると考えた。ワークの設計は、フューチャーセンターの方法論^[5]を参考にしている。

(2) 参加者全員が主役となる場を演出

プレゼン、グループワークをとおして、参加者は必ず 1 回以上発言する機会を設けた。アイスブレイクで自己紹介、年代の近いメンバーを同じチーム分けとする、グループワーク後に議論の内容を発表して共有するなどである。

(3) プロジェクトと勉強会を一体運営

勉強会を学びのきっかけとするだけでなく、プロジェクトと勉強会が連動しやすいように設計した。具体的には、プロジェクトの課題を、勉強会のテーマに選定したり、勉強会の成果を、プロジェクトに活用したりすることで、学びと成長の PDCA を無意識のうちに実行できるようになった。

3.1.2 「参加型勉強会」と他の育成手法の比較

3.1.1 で上げた特徴を踏まえて、若手を育成・教育するケースを想定して、a.参加型勉強会と b.座学中心の勉強会、c.OJT の特徴を比較する(表 2)。

表 2. 参加型勉強会と他の勉強会の比較

評価観点	a.参加型勉強会	b.座学中心の勉強会	c.OJT
1 獲得できる知識の量	少ない	多い	多い
2 発言の機会	多い	少ない	多い
3 対話や想いを共有する機会	多い	少ない	少ない
4 仕事に対するマインドに触れる機会	多い	少ない	少ない
5 担当以外の領域を体験する機会	多い ※疑似体験	少ない	少ない
6 若手が教える機会	多い	少ない	少ない

a.参加型勉強会の強みは、No.2 発言の機会、No.3 間の対話や想いを共有する機会、No.4 仕事に対するマインドに触れる機会が多いことである。また、若手が自ら教える側に回る機会があるというのも、特徴である。

3.1.3 勉強会を開始する際に苦労した点

この活動を開始するにあたり、苦労した点を 2 つ示す。

(1) 長くは続かないだろうという思い込みを払拭すること

過去にも何度か勉強会を開催していたが、いずれも一過性の活動で終わっていた。続かない原因としては、目的やゴールを明示できなかった点があると推察した。

今回は、活動の理念とゴールやグラドルールを定めて、組織全体で共有した。詳細は、3.1.4 勉強会を継続するための工夫で述べる。

(2) 周囲を巻き込むこと

業務多忙を理由に、企画者がいない、参加者も集まらないという状況を、なんとしても避けなければならないと考えた。できるだけ多くのメンバーを巻き込んで活動を展開するために、勉強会を、組織の戦略的な活動として位置づけ、全体会議で活動の目的を組織のメンバー全員と共有した。

また、勉強会運営委員チームを立ち上げて、参加を募った。育成の趣旨で、若手が企画・運営を担う方式とし、中堅層以上の支援を引き出しやすくした。

3.1.4 勉強会を継続するための工夫

この種の活動は、立ち上げ当初は、一定の成果が見込めるが、時間の経過とともに、目的意識が薄れ、業務多忙を理由に準備する時間がなくなり、形骸化することが多い。しかし、文化の醸成には時間が必要である。そこで、勉強会を継続するために、取り込んだ工夫と、そのねらいを示す(表 3)。

表 3. 勉強会を継続するための工夫

工夫		ねらい
1	活動の理念とゴールを定めた	活動を継続していく中で、本来の目的を見失わないために示す
2	グラドルールを設けた	グループワークで、参加者が発言しやすい雰囲気を作り出す
3	ふりかえりを活用	勉強会で得た気づきを自らの学びにつなげることを意図
4	ランチ開催	参加者の多様性を確保 雰囲気づくりとして活用
5	若手育成の場として活用	この活動を通して、若手と中堅層が協働する
6	勉強会の成果をプロジェクトで明示的に活用	活動の成果を可視化する
7	報告レポートを作成して組織の資産として共有	参加者の想いや考えを記録し、組織の資産いつでも引き出せるように

表 3 の中で、特に重要と考えた点について補足する。

(1) 活動の理念とゴール

我々は、勉強会を開始するにあたり、活動の理念とゴールを設定し、勉強会開催の都度、メンバー全員で共有した(図 2)。なぜなら、この活動に関わる全てのメンバーが、活動の目的を目に見える形で、手に取るように理解することと、活動を継続し

ていく中で、本来の目的を見失わないために繰り返し確認することが重要と考えたからである。

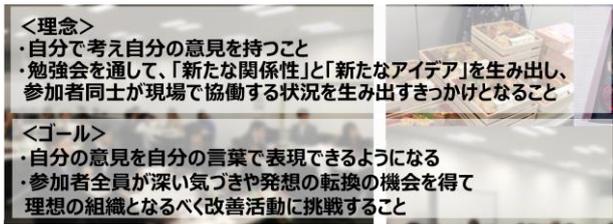


図 2. 参加型勉強会の理念とゴール

(2) グランドルール

グループワークで、参加者が発言しやすい雰囲気を作り出すために、グランドルールを設けた(図 3)。

これらは、既存メンバーに対してだけでなく、組織に新たなメンバーを迎え入れる際や、他の組織の方に、この活動の趣旨を説明し、理解していただく際のツールとしても機能した。

1. 一人ひとりの**想い**を大切に
議論が止まる批判的意見はNG
継続的な判定意見はWelcome
2. **発言**すること
お互いに発言機会を提供しあい、よい**関係性**をつくりあげる「分からない」というだけでもOK
3. **時間厳守**
定刻に初めて定刻に終わる

図 3. 参加型勉強会のグランドルール

(3) ふりかえりを活用

毎回、勉強会后に、KPT^[6]を使ったふりかえりシートを記入して、結果を一覧化して組織の資産として保管・共有した。この情報をチームやプロジェクトの改善活動のインプットとして役立てることができると考えたからである。

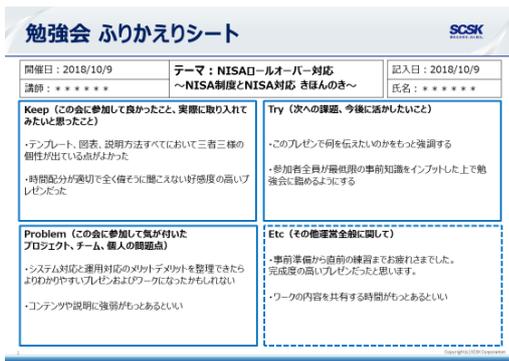


図 4. ふりかえりの例

(4) ランチ開催

業務後の開催では、一部の特定メンバーだけの会になってしまうことを懸念して、多様なメンバーが参加できるように、ラン

チタイムを活用した。お弁当付きの勉強会とすることで、勉強会参加者を一定数以上確保することを意図した。これは、きっかけが、お弁当であっても、参加して気づきを得ることができればよいと考えたからである。また、一緒にお昼を食べることで、勉強会が堅苦しい時間にならないようにする意図もあった。

3.2 勉強会開催の流れとこれまでの開催実績

3.2.1 勉強会開催の流れ

テーマ選定から、実際に勉強会を開催するまでの流れを示す(図 5)。テーマの選定を別にすると、企画チーム発足から、勉強会開催までの期間はおよそ 1 か月間が目安となる。



図 5. 勉強会開催の流れ

STEP1: テーマの選定は、この流れの中で最も重要なタスクである。顧客動向、業界トレンド、組織やチームやプロジェクトの課題、新たなプロジェクト立上げなど、様々な事象がテーマとなり得る。勉強会というキーワードに素早く反応し、具現化するために行動につなげることができるかどうか、ポイントである。テーマをストックして、時期が来たら開催というケースもある。

STEP2～STEP6: 企画チーム発足から、勉強会開催までの期間はおよそ 1 か月間である。準備期間中は、事前教育の位置づけで、テーマに詳しいメンバーから情報を引き出す機会を設けた。短い期間の中で、有識者からの協力を多く引き出すことができるか否かが、勉強会成功のポイントとなる。

3.2.2 これまでの開催実績

過去 3 年間の勉強会開催実績(表 4)と実際の勉強会の様子(図 6)を示す。

表 4. 勉強会開催実績

対象組織の規模	延べ参加人数(参加率)	主要テーマ
1年目 約 60 名	約 130 人 (55%)	1 自分達の目指すゴールを考えてみる
		2 組織の強み弱み～SWOT分析～
		3 ブロックチェーンに習え～イノベーションについて考える～
		4 投資信託と投信システムについて学ぶ
2年目 約 50 名	約 150 人 (71%)	1 つみたて NISA って何だ?
		2 株式取引と株式システムについて学ぶ
		3 インフラチームの仕事を知る
		4 株式等決済期間短縮化対応 対応の背景
3年目 約 50 名	約 210 人 (47%)	1 NISA ロールオーバーって何?
2 現状をちょっと良くするためのマインド～プロマネに学ぶ～		
3年目 約 100 名	約 210 人 (47%)	3 事例に学ぶ～セーフティ・セキュリティ～
		4 株式等決済期間短縮化対応 きほんのき
		5 貸株取引 きほんのき

1～2年目は、同規模の組織に対して、年間4回のペースで実施した。3年目になり、対象組織の規模を拡大し、より大規模な勉強会を開催した。



図6. 参加型勉強会の様子

4. 成果の評価と考察

この活動の成果を、勉強会参加者を対象に実施したアンケート結果と、勉強会後に実施したふりかえり内容の変化から、評価、考察する。

4.1 アンケート結果の評価

3年間に渡り、勉強会に参加したメンバーに対して、勉強会の満足度、組織にどんな影響があったか等の簡単なアンケートを実施した。アンケートの対象と方式は以下のとおり。

- (1)アンケートの対象:3年間に渡り継続して、本勉強会の対象となった組織(約50名)。
- (2)アンケートの方式:それぞれの設問に対して、「1.思わない(不満)」から「5.思う(満足)」までの、5段階評価と、回答理由についてコメントによる評価。
- (3)アンケートの回答率:回答率は、約56%(28名)。

4.1.1 勉強会の満足度と組織への影響

各設問の5段階評価結果(図4)と評価理由(表5)を示す。

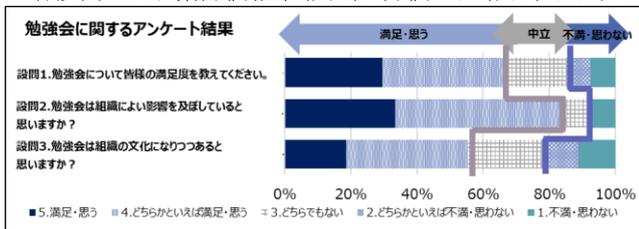


図7. 勉強会に関するアンケート結果

設問1:「勉強会の満足度」

約67%のメンバーが、「5.満足」、「4.やや満足」と回答した。一方で、不満と感じているメンバーも、15%程度いることが分かった。

「意見交換やコミュニケーション促進の場として機能している」という、肯定的な意見と、「中堅層以上にも響くテーマが欲しい」、「勉強会後のフォローアップが不足」、「話を聞きたいメンバーが参加していない」など、満足するにはまだ足りないといった意見があった。

表5. 勉強会の満足度

評価	コメント内容
満足 (67%)	他部署、他チームのメンバーとコミュニケーションをとることができる有意義な時間である。 配属直後で不安だった時に、この勉強会をきっかけにして、プロジェクトメンバーと意見交換することで、現場に溶け込むことができた。 プレゼンの機会をいただき、準備を通じて業務を学ぶことができた。 若手が前向きに取り組む姿勢が刺激になる。
中立 (18%)	若手育成の場としては良いが、参加者へのフィードバックが弱い。中堅以上のメンバーは勉強会に付き合っただけで勉強した気になっていないか心配。 勉強会というよりは、発表会になっている。参加するだけで勉強した気になっていないか心配。 テーマについて何も知らない時は、勉強になるが、知っている物足りない。
不満 (15%)	PM やリーダー層のマネジメント論、品質管理などのテーマの方が、中堅以上のメンバーには響くのではないかと。話を聞きたいメンバー程、多忙という問題をクリアする必要はあるが。 勉強会のワークやふりかえりでた TRY に対しての評価がない。いいアイデアがでたとしてもその後のフォローアップがないので埋もれている。 勉強会に参加しないメンバーにこそノウハウがある。有識者の知を継承する場としては不十分。

設問2:「勉強会が組織に良い影響を与えているか」

約85%のメンバーが、「5.思う」、「4.どちらかといえば思う」と回答した。

組織に良い影響を与えていると思う理由としては、メンバーの育成や成長、コミュニケーションの活性化、経験や知の継承が上位であった。

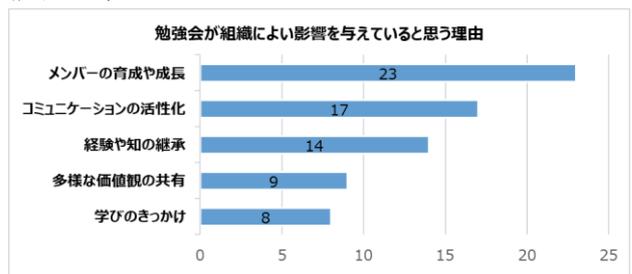


図8. 勉強会が組織に良い影響を与えていると思う理由

設問3:「勉強会は組織の文化になりつつあるか」

約55%のメンバーが肯定的な見解を示した。これは、勉強会の参加者が想像より多く、3年間に渡り一定の規模を維持でき

ていることに対する評価であった。一方、否定的と評価した理由は、「文化とするには時期尚早」、「ボトムアップの活動にならなければ文化とは言えない」などであった。

表 6. 勉強会は組織の文化になりつつあるか

評価	コメント内容
思う (55%)	参加者が多いのは、良い方向に向かっている証拠である。 参加者に気付きを与える場となっている。 コミュニケーション不足を解消する場として機能している。組織の文化を作るのは人であり、人と人のコミュニケーションが文化をより強固なものにすると思う。
中立 (22%)	現在の運営体制がなくなったら、活動を継続できるかに疑問がある。業務を犠牲にしてまで継続しようとは思わないと思う。
思わない (23%)	まだ、そこまでの実感はない。 現場が自主的に取り扱いたいテーマを選定して企画するようにならないと文化とは言えない。文化はボトムアップで醸成するものと考え。 参加者へのフィードバックが機能していない。運営メンバーが継続して呼びかけないと形骸化すると思う。

4.1.2 過去の勉強会で印象に残っているテーマ

過去の勉強会で印象に残っているテーマについて、投票したところ、活動3年目(2018年度)が上位を占めた。その理由として想定するのは、以下2点である。

- ①直近開催分の方が、記憶にあたらしく、関係者も多い
- ②年月を経て、活動内容のレベルが上がってきた

また、上位になった勉強会の、グループワークのテーマを分類すると、マインドセット(思考様式・価値観・信念)、プロジェクト(テスト観点)が、上位になっていることがわかった。

表 7. 印象に残っている勉強会のテーマ

順位	テーマ名	得票数 (票)	グループワークのテーマ
1	2018年度第1回 現状をちょっと良くするためのマインド～プロマネに学ぶ～	10	マインドセット
2	2018年度第3回 NISA ロールオーバーって何?	7	プロジェクト (テスト観点)
3	2018年度第4回 株式等決済期間短縮対応～きほんのき～	6	プロジェクト (テスト観点)
4	2018年度第5回 貸株取引～きほんのき～	5	マインドセット
5	2018年度第2回 過去のトラブル事例に学ぶ～セーフティ・セキュリティ～	3	事例共有

4.2 ふりかえりによる評価

毎回、勉強会終了後に実施してきたふりかえりの内容が、3年間でどう変化したのかを評価、考察する。

4.2.1 ふりかえりの定量評価

ふりかえりの定量的な変化を示す(図9)。①～③KPT要素の数、④勉強会参加者のふりかえり記入率、⑤勉強会参加者

一人当たりKPT起票数の観点で計測した。

1年目は、記入率も、参加者一人当たりのKPT起票数も高かったが、2年目以降は低下傾向であった。要因として、4.1のアンケート結果にもあったとおり、ふりかえり結果のフォローアップ不足、アイデアが次につながらないという問題が、記入率の低下の主要因であると考えられる。ふりかえりをしてその先のフォローアップがないと、徐々に意見すらも出なくなるという悪循環に陥っていたことが分かった。

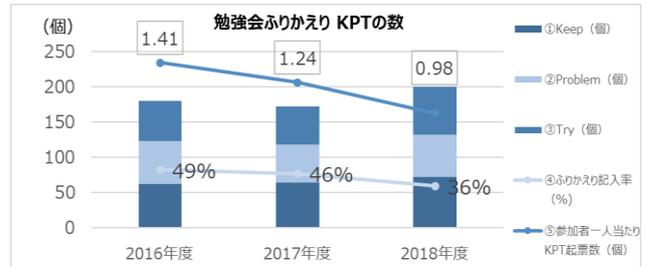


図 9. KPT の定量的な変化

4.2.2 ふりかえりの定性評価

ふりかえりの Try(次に試すこと、試したいこと)について、1年目と3年目の内容を、単語の出現回数で比較した結果を示す(図10)。

2016年度のTry		2018年度のTry	
名詞	出現回数	名詞	出現回数
必要	11	仕事	13
理解	9	今後	10
イノベーション	8	発表	10
投信	8	内容	9
業務	8	NISA	8
プロジェクト	7	マインド	7
チーム	7	説明	7
案件	6	対応	7
知識	6	業務	6
仕事	6	実施	6
強み	5	テスト	6
工夫	5	理解	6
提案	5	株	5
今後	5	勉強会	5
システム	5	本番	5

図 10. ふりかえり Try の変化

1年目と3年目の Try を比較すると、1年目は「イノベーション」、「強み」、「工夫」、「提案」といった、未来志向の言葉が多かったが、3年目は、同種の言葉が減った。これは、勉強会のテーマに大きく左右された結果と推察する。

実際に、勉強会開催実績(表4)のテーマから判断すると、1年目は自分たちの目指すゴール、SWOT分析、イノベーションといった、未来を見据えたテーマであった。一方で、3年目は、プロジェクトの内容をテーマにした回が中心であった。新しい考え方や発想に触れる機会は少なかったと言える。

日々の業務から離れて、中長期的な課題と向き合い、柔軟

な発想を得るための場として期待したはずが、現実的な課題を取り扱うだけの場になってしまった。この結果は、勉強会のテーマ選定が、参加者に気づきを与える機会を限定してしまう恐れがあるという、重要な課題を示唆していると認識した。

4.3 考察

4.3.1 アンケート結果とふりかえり内容の変化からの考察

4.1 アンケート結果の評価より、参加型勉強会は、若手育成と現場のコミュニケーション活性化に大きく寄与する可能性が高いことを確認した。

若手育成への効果が大きかったのは、勉強会当日のプレゼン実施に向けて、若手が主体的に行動し、周囲を巻き込みながら、勉強会を一つの形にすることが、疑似的なプロジェクトとなっているからであると考え。組織全体を巻き込んで活動することを、若手の内に経験できる意義は大きい。

現場のコミュニケーション活性化への寄与が大きかったのは、勉強会のワークで、メンバーが、どんな考え方で、信念やこだわりを持って仕事に取り組んでいるのかを、お互いに意見交換しながら、共有できたからであると考え。仕事との向き合い方やスタイルは、積極的に発信し、共有するべき情報であるということが分かった。

4.3.2 参加型勉強会の副次的効果

3年目の途中から、勉強会の対象組織を拡大し、複数組織合同で勉強会を開催した。ここで、勉強会慣れしている組織メンバーの方が、ワークの中で抵抗感なく、積極的に発言していることが分かった。これは、過去の勉強会を通じて、日頃の業務に対する問題意識や改善の意識が高くなっているからではないかと推察した。これは、勉強会の継続が、中長期的には大きな効果を生むのではないかと期待できる点である。

5. 今後の課題

5.1 課題

この活動を3年間継続して、明らかになった課題を整理した。

(1) 勉強会後のフォローアップ

勉強会後のフォローアップの不足が、勉強会の満足度低下の一因であった。グループワークやふりかえりが出た、アイデアや要素の行き場を作り、組織の資産として管理し、継続的な改善活動や、新たな挑戦のインプットとすること。

(2) 勉強会に中堅層以上を巻き込む

若手の育成には一定の効果があつたとする反面、中堅層やリ

ーダー層の関与が限定的であるとの意見が多かった。現場の中核を担うメンバーを巻き込む場合は、時間の確保が大きな壁になると推察する。現在の勉強会の方式に固執することなく、様々な形を模索していく。

(3) テーマ選定と活動の主体のバランス

文化はボトムアップで醸成するものであるとの意見があつた。また、ふりかえり内容の変化から、テーマ選定の重要性を認識した。現場主体、ボトムアップを志向しながらも、目の前の課題だけに偏らずに、中長期的な課題にも向き合っていく点に配慮する必要がある。

5.2 今後の展開

3年間を経て、この活動は一つの区切りを迎えたが、効果は限定的で、学びを組織の文化にするという段階には、到達していない。また、組織の文化も、絶えず強化し、変化していくものである^[7]。メンバー成長や交代を経ながら、組織の形が変わっていく中で、勉強会の在り方も変化していくものとする。

6. 謝辞

勉強会をこれまで支えてきてくれた、上司、参加者の皆様と企画運営に携わったメンバー全員に、感謝の意を表する。

また、本論文執筆に当たり、業務多忙中、多くのメンバーにアンケートにご協力頂いた。ここに感謝の意を表する。

参考文献

- [1] [事例報告]勉強会を活用した組織成長モデル～機能期のチームが継続的に成長するために～、伊藤修司、山口真、豊田圭一郎(SCSK)、ソフトウェアシンポジウム2017
- [2] [事例報告]勉強会を活用した組織成長モデル～活動2年目の成果と課題～、伊藤修司、山口真、豊田圭一郎(SCSK)、ソフトウェアシンポジウム2018
- [3] Project Management Professional 第5版、翔泳社 P530-P534 ISBN:978-4798137292
- [4] [事例報告]保守と保守開発における Software Evolution の事例報告、三輪東(SCSK)、ソフトウェアシンポジウム2017
- [5] フューチャーセンターをつくらう 対話をイノベーションにつなげる仕組み、野村恭彦、プレジデント社 ISBN: 978-4833420099
- [6] これだけ! KPT、天野勝、すばる舎 ISBN: 978-4799102756
- [7] 学習する組織 システム思考で未来を創造する、ピーター・M. センゲ、英治出版 第14章 戦略 ISBN: 978-4862761019