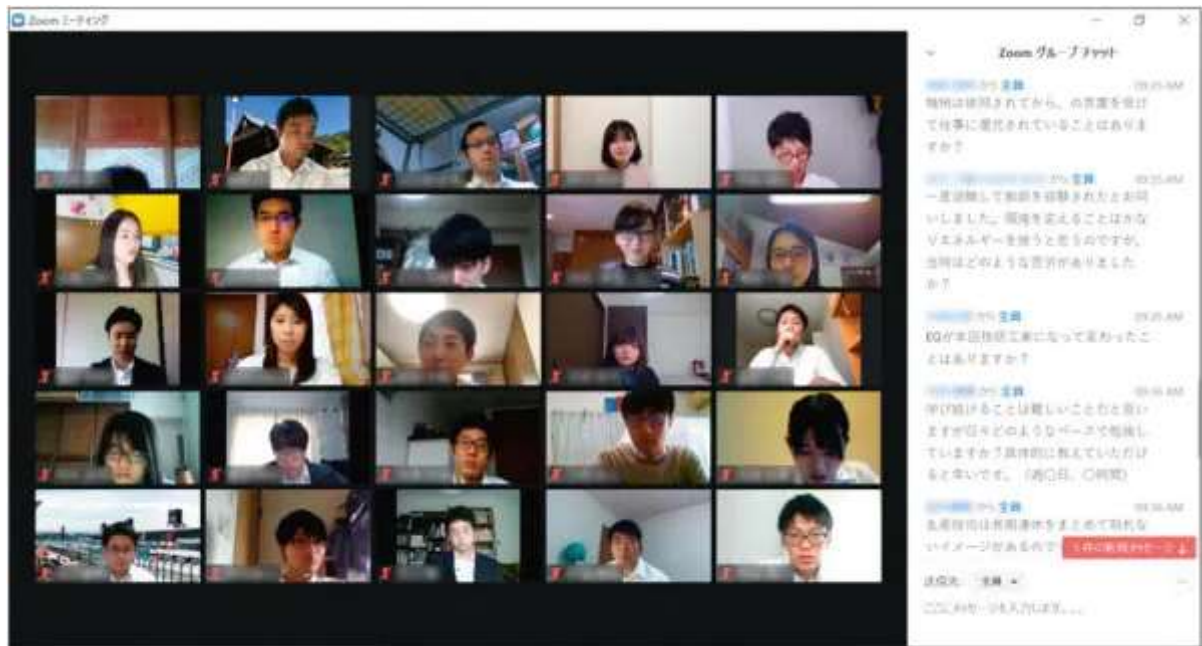


ホンダ「ワイガヤ」オンライン、新人600人の挑戦

2020/8/25 2:00 | 日本経済新聞 電子版



ホンダはZoomで600人規模の「ワイガヤ」を実施した。2020年4月に入社した新卒社員が全員参加し、「今後30年通用する新しい4輪事業のサービス」をテーマに5日間議論した（出所:ホンダ）



「オンラインで『ワイガヤ』ってできないかな。600人で」

きっかけは、知り合いの部長から掛かってきた1本の電話だった。電話を受けたのは、[ホンダ](#) 知的財産・標準化統括部標準化推進部先進事業知財課の仲山修司氏である。日本で新型コロナウイルス感染拡大に伴う緊急事態宣言が発令される前日、4月6日のことだった。

ホンダは、伝統であるざっくばらんに議論するワイガヤを、20人ほどで実施してきた。規模を一気に30倍に拡大し、従来の対面形式ではなくオンラインで実施してほしいという。

「やります」

いきなりのむちゃ振りに驚きつつも、仲山氏は即答した。オンラインでワイガヤを実施した経験があったわけでも、明確な解決策を持っていたわけでもない。それでもホンダは、4月15日にはワイガヤをオンラインで実施している。しかも、参加人数は要望通りの600人と大規模だ。

■「ブレストできない」現場から悲鳴

「時間と場所を共にしてお互いのアイデアを積み上げるブレインストーミングができなくなった」（自動車メーカーの事業・商品企画担当者）。日経Automotiveが実施したアンケートに寄せられた意見の1つだ。新型コロナウイルスの感染拡大を機に始まった在宅勤務。その難しさが浮き彫りになった。

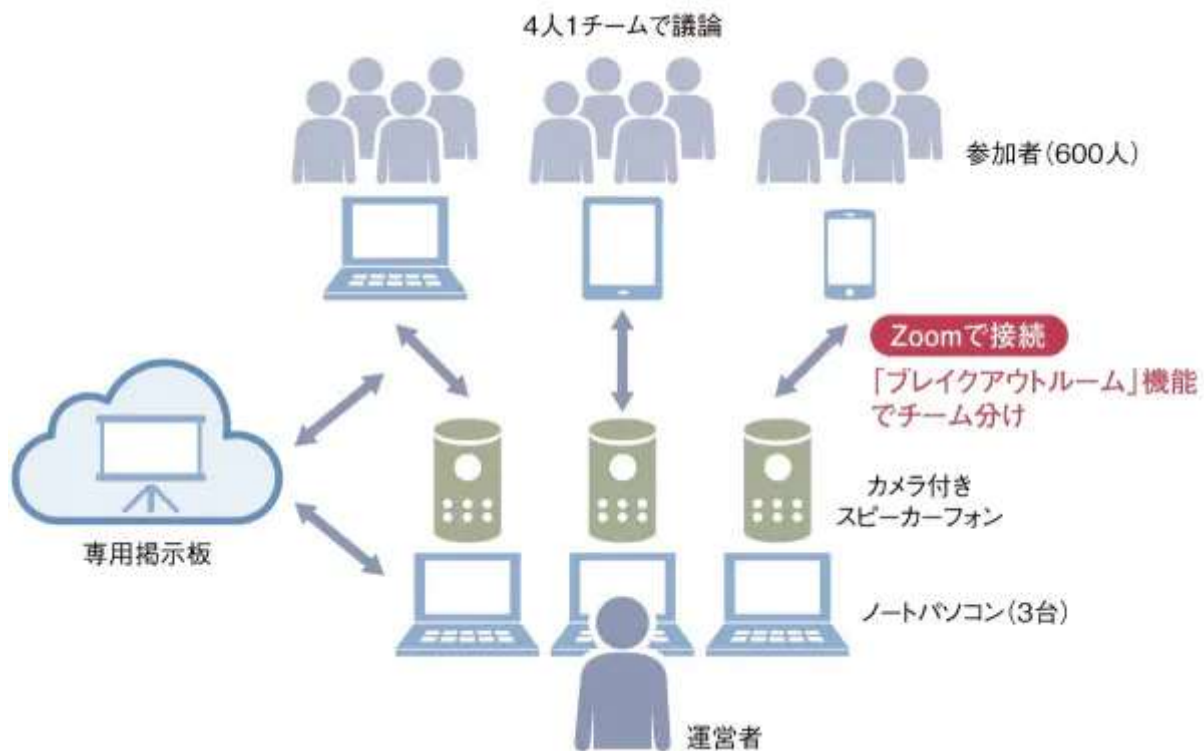
そんな中で、いち早く動いたのがホンダだった。課題やテーマを共有しながら自由に話し合うことで物事の本質を探し出すワイガヤ。その本家本元がホンダで、3日3晩の合宿で1つのテーマについて徹底的に議論するという文化を、同社創業者の本田宗一郎氏が中心になって構築した。

ワイガヤの大前提は、膝を突き合わせて意見をぶつけ合うこと。まさに、密集・密接・密閉の「3密」状態になる。たとえホンダの根幹をなす企業文化だとしても、コロナ禍では続けるのは難しい。

それでも仲山氏は、「価値観が大きく変化するアフターコロナでは、変化に追従するためにワイガヤを実施し続けることが大切」と訴える。同氏の上司である統括部長の別所弘和氏によると、「ワイガヤを中断するという選択肢はなかった」という。「アフターコロナ」時代のワイガヤの形を求めて、ホンダの試行錯誤が始まった。

「今後30年通用する新しい四輪事業のサービスとは何か？」——。ホンダに加わったばかりの600人の新入社員が、4月15日から5日間をかけてみっちり議論を重ねたテーマだ。600人が一斉に話し合うのではなく、基本的には対面式のワイガヤと同様に4人1チームでグループワークを重ねた。成果報告などいくつかのプログラムを全員参加とした。

議論の「場」として、オンライン会議ツールの「Zoom」を使ったオンラインシステムを構築した。Zoomは会話やチャットによる議論の場とし、資料の共有など機密情報が含まれる可能性があるやり取りは、専用のサーバー型掲示板を使ってセキュリティーに配慮した。



ホンダが構築したオンラインの「ワイガヤ」システム（ホンダの資料を基に日経Automotiveが作成）

600人という大規模でありながら、ワイガヤの運営者が用意したのはノートパソコン3台とパソコンにUSB接続するウェブカメラのみ。新入社員は、パソコンやタブレット端末、スマートフォンなどの端末で、自宅から議論に参加した。

グループワークを実施する4人1組のチーム編成には、Zoomの「ブレイクアウトルーム」を使った。参加者を小部屋に分ける機能で、600人を自動で150チームに振り分けた。1つのZoomアカウントで最大50の部屋（チーム）を作成できる仕様のため、3つのZoomアカウント（および3台のノートパソコン）を用意した。

むちゃ振りの電話から10日とたたずオンラインのワイガヤシステムを構築できたのは、「人事部の若手メンバーのサポートのおかげ」（仲山氏）という。人事部の若手がオンラインシステムに詳しく、新入社員の研修用に600人が集まれるシステムをZoomで構築していた。ホンダ社長の八郷隆弘氏と新入社員が6月にオンラインで対談したときにも使ったシステムだ。

■ワイガヤを行動科学で再構築

ワイガヤの手法自体は、対面とオンラインで変えていない。新入社員にとっては初めてのワイガヤを実施できたのは、「数年前からワイガヤを行動科学に基づいて再構築し、体系化されたプログラムにしていた」（仲山氏）という準備があったこそだという。

それが、新事業や新サービス創出を目指すイノベーション創出プログラム「YG Innovation Facilitator (YGIF)」と呼ぶものである。(1) 未来や技術の変遷を俯瞰（ふかん）する「未来洞察」(2) ホンダの現状を理解し将来像を定める「ロードマップ」(3) 顧客に提供でき

る価値を考え新事業を発案する「イノベーション創出」(4) 新事業の方法を検討する「プロトタイピング」——の4つのステップで議論する。

仲山氏は、オンラインでのワイガヤを成功できた理由として、「入念な準備と議論の段取り」と挙げる。具体的には、未来洞察やロードマップのセッションでは、専門部署の協力を得てワイガヤの素地を準備した。良いアイデアに対しては、「事業化の検討や特許出願など、成果の出口を用意していることを参加者にきちんと伝えた」(別所氏)。成果報告会には執行職や統括部長なども出席するように手配した。

初めての経験ということもあり、「参加者に毎日アンケートを取り、改善策を模索し続けた」(仲山氏)。例えば、オンラインでは長時間の議論になると集中力が続かなくなる傾向が分かった。議論の時間を短くし、その合間に議論を活性化するファシリテーターの介入を多くした。逆に、専門部署からの説明の時間は増やした。人によって説明に対する理解度に大きな差が出たからだ。



ワイガヤは基本的に4人1チームで実施した。ファシリテーターは話し合いを活性化させたり議論の方向付けをしたりする際にアンケート機能を活用。600人の参加者から1分で意見を集約できたという(出所:ホンダ)

ファシリテーターを務めた仲山氏自身、アンケートで「『もっとメリハリをつけて話してほしい』などズバッと言われてしまった」という。対面では新入社員が先輩に向かってなかなか言い出せない指摘だが、「参加者の心の壁が対面よりも低く、安心して意見を出せるというオンラインの良さを感じられた」(同氏)と捉えた。オンライン化の利点は他にも、「場所の制約がなく集まりやすく、声の大きい人の意見だけに引っ張られないなど多くあった」(同氏)

ファシリテーターが議論を活性化させる材料としてZoomのアンケート機能を使って質問を投げかければ、「わずか1分で600人分の意見を集められた」（同氏）。最終日の成果報告会では、発表者に対してチャットで応援やアイデアへの意見・改善策などが「読み切れないほどあふれた」（同氏）。「拍手」を送れる機能を使って賛同する姿勢を示す参加者も多くいたという。このようなスピード感や一体感はオンラインならではだ。

■「議論は対面で」は先入観

新しいワイガヤの輪郭を見だしつつあるホンダは試行錯誤を続ける。7月には、対面の議論を組み合わせた「ハイブリッド型」で実施した。テーマは直球の「現地現物主義は必要か」である。

今回の参加者はSNS（交流サイト）に慣れた「オンライン世代」ではなく、対面でのワイガヤを実践してきた中堅社員たちだ。規模は20人程度と対面のころと変わらないが、「遠方からの参加者もいた」（同氏）という。まずオンラインで話し合い、その1週間後に試作品を囲んで議論した。

「対面にこだわる必要はない」。仲山氏はワイガヤのオンライン化の手ごたえを口にする。議論を活性化するファシリテーターの介入方法などに改善の余地は残るものの、「デメリットを上回るメリットを実感できた」（同氏）のは大きな成果といえる。テーマによっては対面あるいはハイブリッド型との使い分けを検討するが、「議論は対面で」という考えは先入観と捉えてよさそうだ。

（日経クロステック/日経Automotive 久米秀尚）

[日経クロステック2020年8月17日付の記事を再構成]

本サービスに関する知的財産権その他一切の権利は、日本経済新聞社またはその情報提供者に帰属します。また、本サービスに掲載の記事・写真等の無断複製・転載を禁じます。

Nikkei Inc. No reproduction without permission.