

第1回 現場を変えるシェアの視点

「ニーズの共有」が最重要 会話の得意下手は無関係

顧客やパートナー企業とのコミュニケーションに悩む技術者は多い。
うまくいかない理由は、コミュニケーションの本質を理解しないからだ。
新連載では小説を織り交ぜながら、その本質と効果が上がる実践法を説く。

大坪 タカ オイコス メンター
高柳 謙 オイコス メンター

「なんだかな〜」とITベンダー、カセイシステムのプロジェクトリーダーである土屋洋介（33歳）は、ため息とともに独り言をつぶやいた。顧客であるスイセイ社との取引はもう5年になる。決してスイセイ社との関係は悪くないが、相手の言いなりに動く関係になっているところがある。

土屋がため息を漏らしたのは、現行の開発プロジェクトでスイセイ社から機能追加を求められ、追加工数の見積もりを提出したときのことを思い出したからだ。スイセイ社の担当である木元課長から「予算は決まっている。当初から今後の拡張を想定して設計してほしいと伝えてあるので、大幅な見積もり金額増は認められない」と拒絶され、現行予算内での機能追加を言い含められそうになったのだ。

その場は「検討課題」ということにして引き取り、カセイシステムのパートナー会社と一緒にプロジェクトに参加しているドセイシステムに打診してみた。すると、「機能追加するなら工数分の追加料金を頂かないと難しい」とのつれない反応。何とか顧客やパートナーを巻き込んで、プロジェクトをうまく進めたいと思うが、解決に向けてどこから手をつければよいかわからない。

上司の水田課長からは「日頃から積極的に周囲とコミュニケーションを取れ」と言われている。しかし、日々の作業に忙殺されそれどころではない状況である。

この物語の主人公の土屋君と同様、仕事をうまく進めたいと思う一方で、今の状況をどう変えていってよいか分からずに試行錯誤しているSEは多いのではないだろうか。なかなか変わらない現状に「ITの現場なんて、こんなものだ」と、いつの間にか流されている人も多いかもしれない。

顧客やパートナーなど様々な立場の人が参画するITの現場では利害が対立することも多く、それが原因でプロジェクトが漂流するケースもある。そうした状況を改善するために、いろいろな方法論やツールが提供されている。だが、現場を変えていくのは「自分」しかない。そう、読者の皆さんだ。そして現場を変えるためには、日々のコミュニケーションの取り方を工夫していくしか抜本的な解決策はないのである。

ここからは土屋君という人物を通じて、仕事をうまく進めるための現場コミュニケーションについて、ポイントを6回にわたってお伝えすることにしたい。

コミュニケーションって何だ？

土屋はその日、久しぶりに会社の同期の飲み会に参加した。そこには同僚の金城恵もいた。彼女は社内でも優秀なプロジェクトリーダーとして一目置かれている存在である。顧客の信頼を得ているだけでなく、パートナーからも「金城さんと一緒に仕事をしたい」と言われているぐらい、人の扱いがうまく、コミュニケー

第1回	現場を変えるシェアの視点
第2回	見える化で周りを惹きつける
第3回	自分自身と場を整えて聴く
第4回	価値やリソースから紡ぎ出す
第5回	ミーティングや調整の型（前編）
第6回	ミーティングや調整の型（後編）

【第1回】現場を変えるシェアの視点

登場人物



土屋洋介（つちやようすけ）

中堅ITベンダーのカセイシステムで、顧客のスイセイ社のシステム開発を担うプロジェクトリーダー（33歳）



金城恵（かねしろめぐみ）

土屋の同期の女性。優秀なプロジェクトリーダーとして一目置かれている（33歳）



水田課長

土屋の上司でベテラン課長（42歳）



木元課長

顧客のスイセイ社のシステム課長（40歳）

ションの取り方にも長けている。

土屋は前々からその秘密を知りたいと思っていた。ややアルコールが回り出したころ、土屋は金城の隣の席に陣取って、日頃感じている顧客やパートナーへの不満をぶつけてみた。

「金城さんは、顧客やパートナーとのコミュニケーションとかどうしているの？うちのプロジェクトはみんなワガママで…言うこと聞いてくれないんだ…」

「なかなか大変そうね。実を言うと、私もコミュニケーションはそんなに得意じゃないのよ」

「えっ！そうなんだ」と土屋は驚きの声を上げた。「水田課長からは『金城さんのように周りと積極的にコミュニケーションを取るように』といつも言われているんだよ。でも、話す時間はないし、第一、何を話してよいかもよく分からないんだよね。せいぜい雑談程度だけど、それもどうなんだかなあ」

「水田課長の言うコミュニケーションって、話すことじゃなくて、どう相手とシェアするかってことじゃない？」

「シェア？」。金城に言われたひと言が、アルコールの回った土屋の心に響いた。

解説

コミュニケーションとは会話することではない。シェアすることだ

コミュニケーションの元々の意味は、ラテン語の「コミュニカーレ（共有すること、分かち合うこと）」と言われている。相手と共有し分かち合うこと、すなわち考えや意見をシェアすることこそが、コミュニケーションの本質だと言える。「話す」「会話する」という

- ☐ 議論やアイデアは必ず可視化して皆の共通理解が進むようにしている
- ☐ その場の雰囲気や状態など、場の雰囲気を見ながらコミュニケーションを進めるようにしている
- ☐ ミーティングではルールを設定して、場に集中できるようにしている
- ☐ ミーティングでは付箋紙に個人の意見を記入する。話し合いの人数サイズを変えるなど、お互いの意見や考えを出しやすくなるような工夫をしている
- ☐ コミュニケーションを取るときは論理だけでなく、相手の気持ちや感情にも配慮するようにしている
- ☐ 「無理」「難しい」という否定的表現や、「でも」「しかし」「ただ」など否定をにおわせる表現を使わないようにしている
- ☐ 相手の思考を相手のストーリーで考えようとしている
- ☐ 自分から周りの人たちと関係を築こうとしている
- ☐ 価値の交換を意識して調整を行うようにしている
- ☐ 常に自分のビジョンやミッションを意識している

図1 現場コミュニケーションのチェックリスト

意味でのコミュニケーションも、シェアするための方法の1つでしかない。

コミュニケーションが苦手という人は、「うまくしゃべれない」とか「どう話してよいかわからない」などと会話に対して苦手意識を持っている場合が多い。しかし、うまく会話ができなくても、コミュニケーションは可能なのだということをまず覚えておいてほしい。

図1のチェックリストで、どれだけシェアする仕掛けや工夫を行っているかを確認できる。ぜひチェックしてほしい。チェックが3つ以下であれば、お互いの考えや意見はシェアされにくい、つまりコミュニケーションがスムーズではない状況にあると考えてよい。もちろん、このチェックリストの項目だけを実践すれば、コミュニケーションがうまくいくというわけではないが、1つの目安として使っていただきたい。

シェアすることが大切な2つの理由

では、なぜITの現場においてはシェアすることが

大切なのだろうか。理由は2つある。

1つは、システムを構築するプロセスやシステムそのものが物理的に見えにくいという問題をITの現場が抱えているからだ。例えばスイセイ社の本元課長の発言は、あらかじめ「拡張性」に関わる非機能要件を明確にしていなかったために飛び出したのだ。しかしながら、非機能要件は最初から明確になっているとは限らない。むしろ曖昧なことも多い。どのような拡張を想定しているのかは、お互いの考えやイメージをシェアしないと分からないのだ。

もう1つの理由は、関係者のベクトルを合わせていく必要があるからだ。システムの開発や運用にはいろいろな関係者が関わる。それぞれの立場や考えがあるから、向いている方向(=ベクトル)が必ずしも一致しないことも多い。土屋君のケースでも、スイセイ社やドセイシステムがそれぞれの立場や利害を優先したままだと、このプロジェクト自体がうまくいかないことは明白である。

そのため、お互いの立場や個別利害を超えた、より大きな目的意識、共通のゴールが必要なのだ。ベクトルを合わせるとは、共通のゴールをつくることであり、それぞれが考える優先順位を同じにすることでもある。そして、ベクトルを合わせていくためには、それぞれが考えていることや思っていることをシェアしていく必要があるわけだ。

では、何をシェアしたらよいのか。土屋君の物語の続きを見てみよう。

何をシェアするか、それが問題だ

翌日、土屋はスイセイ社の機能追加の要望について、パートナー会社のドセイシステムの担当者と打ち合わせた。結果、作業そのものについては合意できた。しかし、追加作業分の工数増を要求するドセイシステムと、工数削減方法を検討してほしいという土屋が、主張を譲らず平行線のままに終わった。

土屋は、水田課長に経緯を報告した。すると課長から「調整になってない。もっと相手の真意を探らないとだめだ」と叱られてしまった。

ランチの時間に土屋から事情を聞いた金城は、意外にも手厳しい言葉を土屋に投げ掛けた。

「土屋君もずいぶんワガママね。以前、発注元のスイ

セイ社に言い含められそうだって愚痴を言っていたけど、ドセイシステムに土屋君がしているのって全く同じことじゃないの」

土屋はムッとした。図星だったからである。「確かにそうかもしれないけど、こちらの事情もあるし、仕方ないよ。このままだと、うちが損することになるんだから」

「そもそも、スイセイ社に言い含められそうって、本当なのかしら。土屋君の思い込みのようにも聞こえるけどね。スイセイ社とうまく調整できないし寄せを、ドセイシステムに押しつけているようにしか見えないわよ」

金城はさらにたたみ掛けた。「そんなコミュニケーションのやり方ではリーダーとして失格よ」

しばらく沈黙が続いたあと、金城が再び口を開いた。「コミュニケーションって、ただ言い合えばよいってものではないんじゃない。大切なのは、ウォンツじゃなくてニーズを確認し合うってことじゃないの」

「ウォンツとニーズか…」

「そう、ウォンツは簡単に言うと、要求や条件、主張つまり言い分のこと。ドセイシステムとの件で言うと、土屋君が見積工数削減をお願いしたことね」

「じゃあ、ニーズは？」

「目的、理由、思惑や懸念などのことよ。広い意味で言うと本音とも言うわ」

「…なるほど」

「土屋君はスイセイ社やドセイシステムやニーズをどれくらい確認しているの」

「確認しなくても分かるよ。スイセイ社は予算を守りたい。ドセイシステムも利益確保が本音のはずだよ」「それって土屋君の思い込んでいるニーズでしょ。確かにそれもあると思うけど、ほかにもいろいろ考えられるんじゃない」

土屋は黙り込んだが、なかなか考えつかなかった。「じゃ、話は変わるけど、土屋君がスイセイ社に言い含められたくないのはなぜ？」

「もちろん、相手の要求をのんでしまうと、こちらの利益が減るからさ」

「ほかには？」

土屋はしばらく考えてから口を開いた。「利益のことはもちろんだけど、今の段階で機能を追加すると品

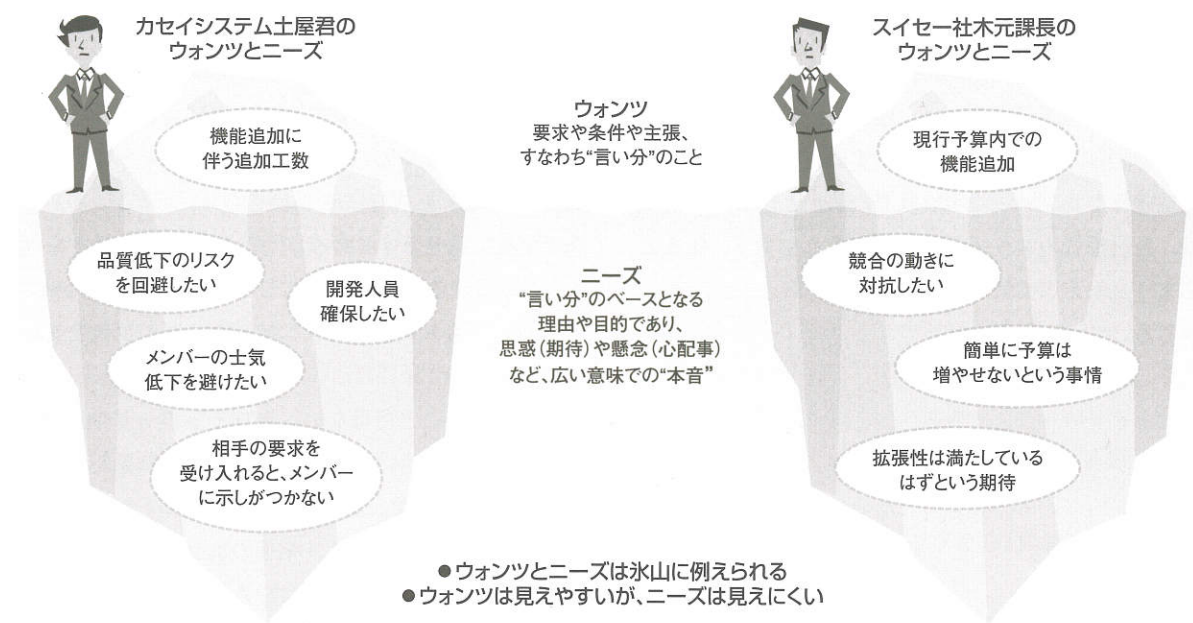


図2 ウォンツとニーズの違いと関係

質の担保も難しくなるし、人員の確保も難しい。それに、無償で引き受けてしまうとメンバーに示しがつかないし、メンバーの士気も落ちかねないし」

金城は土屋の話聞いて、笑いながら言った。「スイセイ社の本元課長にも同じようにいろいろなニーズがあるとしたらどう？」

そう言われて、土屋は顔つきが変わった。何かに気づいたようだ。

解説

ウォンツだけではなく、ニーズの共有が必要だ

ウォンツとニーズは図2のように氷山のような構造になっている。表面上に出てきているウォンツには数多くのニーズが隠れているのである。では、ウォンツだけでなくニーズも共有する必要があるのか。それは現場に「いつものパターンと違うこと」を生み出すためである。

現場でのコミュニケーションの目指すところは、日々の対話を通じて仕事の進め方や相手との関係に変化を起こしていくことにある。もしお互いウォンツだけしか共有してないとしたら、取り得る選択肢は限られてしまうだろう。「機能追加に伴う追加工数」というウォンツと「現行予算内での機能追加」というウォンツだ

けでは、考えられる解決策に限りがあるのは当然のことなのだ。

実際、こうしたウォンツだけに焦点を当てて、調整するケースは多い。しかしそうすると、過去の経験に基づいた落としどころに落ち着かせるしかない。これが繰り返されることで「いつものパターン」が出来上がり、しまいにはお互いがいつものパターンで妥協する馴れ合いの関係となってしまうことさえある。

だからこそ、お互いのニーズを共有する必要がある。図2のようにニーズがお互いに共有されると、いつものパターンとは違うことを検討できる。例えば土屋君が本元課長の「競合の動きに対抗したい」というニーズを知ったならば、開発中の機能の中で不急のものを後回しにするといった提案も考えられるはずだ。お互いのニーズが把握できると、考える上での材料が増えるため、いつものパターンと違うことを考えやすくなるというわけだ。

ただしニーズの共有には困難がつきまとう。その理由は3つある。

最初の理由は、ウォンツは1つでもニーズは複数あるということ。土屋君がスイセイ社に見積もり工数の削減を依頼する理由=ニーズは、プロジェクトの利益確保ということ以外にも、要員確保の困難さ、メンバーの士気の維持など複数ある。しかも、どのニーズが大

切なのかは相手に確認しないと分からない。

2つめは、ニーズには相手に言いやすいニーズと言にくいニーズがあるという理由だ。品質確保や人員確保の困難さは相手も納得しやすいだろうが、自社の利益確保やメンバーの士気低下の防止といったニーズは、自己都合のニーズとして捉えられやすく、伝えてしまうとかえって話をまとめる上で都合が悪い事態も生じる。

そして3つめの理由は、自分でも気がつかないニーズがあるということである。例えば土屋君はメンバーに示しがつかないと発言しているが、そこには土屋君の「メンバーからよく思われたい」という隠れたニーズがありそうだ。

ニーズを共有するためには方法がある

こうしたニーズを無理なく共有するためには、「見せる」「整える」「紡ぎ出す」というプロセスを意識する必要がある(図3)。

なぜなら、説明してきた通り、ニーズは勝手に共有されるものではないからである。むしろ共有するために意識的にコミュニケーションを工夫する必要がある。「見せる」「整える」「紡ぎ出す」ための具体的な手法については、次回以降に詳細を解説する予定なので、ここでは簡単に考え方を伝える。

(1) まずは「見せる」で誘い込む

まずは「見せる」。こちらのやっていること、考えていることに自然と関心を持ってもらい、お互いのニーズを共有しやすくするのだ。いきなりニーズを語る人

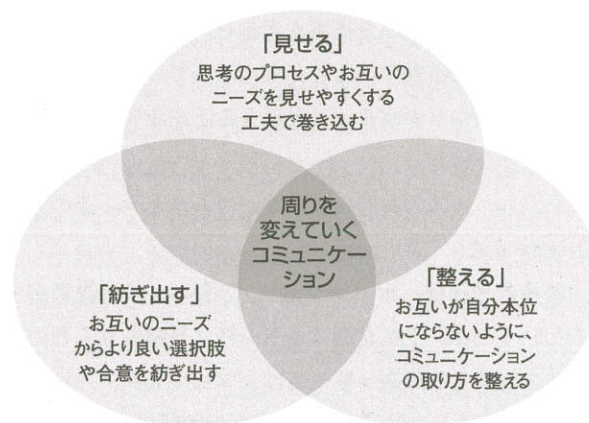


図3 現場コミュニケーションのための3つのプロセス

は多くない。むしろ「教えてください」と言っても、なかなか本音を語ってはくれないだろう。だからこそ、自然に相手を巻き込む必要があるわけだ。

そこで、まずやるべき事はコミュニケーションの内容やプロセスを共有することであり、その1つのやり方として「見せる」がある。「見せる化」や「見える化」とも呼ばれるが、見せることで相手や周りに興味関心を持ってもらい、コミュニケーションのプロセスに巻き込んでいく。

何も特別なことではない。ホワイトボードや大型のノートなどを使い、思考のプロセスを目に見えるようにするのだ(図4)。見せることで自然に会話が始まるようにする。もちろん、相手のニーズを引き出しやすくするための工夫も必要になる。

(2) コミュニケーションを「整える」

「整える」とは、お互いの解釈や固定観念を理解して、相手と話し合いができるようにコミュニケーションの取り方を工夫することである。

コミュニケーションにおいて行き違いを生む元凶は、お互いの「事実」が異なることだ。土屋君にとって事実とは「スイセイ社は現行予算内で機能追加を要求してきている」ことである。一方、スイセイ社の本元課長にとっては「カセイシステムが拡張性を考慮せずに設計した」のが事実である。

最初からニーズが共有されれば起こり得ないが、相手のウォンツしか見えないと、お互い見えている事実も違ってきてしまう。そうなるとウォンツの共有でさえも難しくなってしまうことがある。

お気づきのように、事実とはその人の解釈を通した事実でしかない。事実をベースに話すことは大切だが、もっと大切なのは、その事実を作り上げている解釈や固定観念を理解した上でコミュニケーションを取ることである。そして「人は誰でも自分が正しいと思っている」ことも覚えておいてほしい。その人にとっての事実(=自分の解釈を通した事実)は、その人にとっては正しいのである。

ちなみに「相手の立場に立つ」ことを英語では、「put yourself in their shoes(相手の靴の中に入る)」と表現するそうだが、他人の靴を履いてみたことのある人はその違和感を容易に想像できると思う。その努力を

することで、相手のニーズを理解、共感することが可能になるのである。

(3) 変化を「紡ぎ出す」

最後の「紡ぎ出す」とは、糸を紡ぐように要素を絡み合わせて作り出すことである。お互いのウォンツやニーズという糸を紡いで、そこから何かを生み出すことを意味する。言葉で言うのは簡単であるが、紡ぎ出すと表現しているように、時には忍耐を要する作業でもある。

そのための1つのヒントとなるのが、自分の視点を変えて、コミュニケーションを捉え直して見ることだ。具体的には「vs.(バーサス)」から「&(アンド)」に視点を変えてみる。ウォンツvs.ウォンツというやり取りを、ニーズ&ニーズのやり取りに捉え直してみよう。そうすることで、新たなものを紡ぎ出すことが可能となる。

土屋君の例で言うと、スイセイ社のウォンツは「現行予算内での機能追加」であり、カセイシステムのウォンツは「機能追加による工数増」である。お互いのウォンツは対立状態、すなわちバーサスである。このバーサスの捉え方を、お互いのニーズに着目することでアンドのとらえ方に視点を変えるのである。

前述したが、スイセイ社のニーズが「競合の動きに対抗するための機能追加」であり、カセイシステムのニーズが「開発人員を確保したい」というニーズだとする。そう捉えて、この2つのニーズを共に満たす方法を検討することが、今までにないものを紡ぎ出すことへとつながっていくのだ。

「現場を変えていきたいのは誰なの」

土屋は金城の話聞いて「なるほど」と思うと同時に、取り組むにはハードルが高いとも感じた。「すごく勉強になったよ。でも、ハードル高いなあ」「どんな手段や方法も、知ってるだけじゃ意味がないのよ。実際にやってみることが大切よ」

煮え切らない土屋の態度に、金城が土屋の目をじっと見つめて言った。「土屋君、現場を変えていきたいのは誰なの」

その問いかけで土屋の表情が変わった。「やっと覚悟ができたみたいね。じゃ、最後にうまく

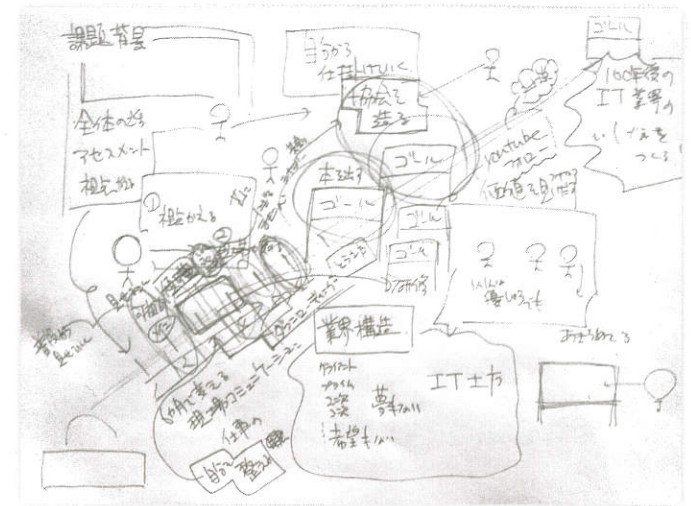


図4 筆者たちのミーティングでの「見せる」の実例

いかせるためのコツを伝えるね」。そう言って、金城は語り始めた。

「まずは、自分から始めること。始めるに当たっては、誰にも説明する必要はないわ。ただやるの。役に立つことが分かれば、ほかの人も勝手に真似するし、仲間も増えていくわ」

「2つめは、結果を期待しないこと。結果を期待すると、苦しくなって続かないのよ。ただやりたいから愚直にやり続ける。その方が長続きするしね」

「そしてもう1つのコツは、土屋君自身が楽しむことよ。実は、この3番目が一番大事。人は楽しそうな人に寄ってくるのよ。楽しそうじゃない人、大変そうな人には誰も寄ってこないわ」

土屋は金城がなぜ周りから慕われるのかが分かったような気がした。ここから土屋の現場での試行錯誤が始まった。



大坪 タカ (おおつぼ たか)

資生堂において、ITの企画開発から運用まで幅広く経験。その後、ITコンサルティング会社を経て独立。IT企業をはじめ、多くの企業のリーダー育成や組織変革に携わる。国際コーチ連盟日本支部理事としてNPOの運営にも携わる。PMP、交渉アナリスト、PCC(認定プロコーチ)



高柳 謙 (たかやなぎ けん)

企業におけるエンジニア研修の内製化の支援を手掛ける。現場の課題解決と実験の場として研修を位置付けて、現場で生きた学習を提供。研修・内製化支援はファシリテーションを用いてチーム・組織開発へとつなげている。Management3.0認定ファシリテーター、認定スクラムマスター(CSM)