

第3回 会議の場を整えるノウハウ

会議に不可欠なセットアップ 相手を尊重すればうまくいく

会議やミーティングの流れを見せるテクニックをマスターしても、参加者がお互いに自分本位になってしまえば目指すゴールにたどり着けない。誰もが「自分を尊重してほしい」と思っていることを前提に会議の場を整えよう。

大坪 タカ オイコス メンター
高柳 謙 オイコス メンター

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のポイントをお伝えする。今回は、コミュニケーションで大事な3つのプロセスのうち、「整える」について解説しよう（図1）。

見えるようになったから起きた混乱

土屋が見せる化を始めて、1カ月がたった。スケッチブックをノート代わりに持ち運び、いろいろ書き出す土屋君に興味を持ってくれる人も出始めた。最初は興味本位で見ていた同僚や後輩が、徐々にまねする動きも現れた。ホワイトボードやノートを使うことで、相手の理解が進み、議論がより活発になることを経験し、まねしてみようという気になったようだ。「いつ

もと違う流れ」が少しずつでき始めている。

一方で、想定外の事態も起きた。時によって、話が広がりすぎて、迷走したりするようになったのである。話のプロセスが見えるようになったため、ミーティングや会議で参加者にもっとこうしたいという欲が出てくるようになったのだ。

先日も顧客であるスイセイ社の木元課長と、窓口業務の機能追加について打ち合わせをした。その際、スケッチブックでとっていたメモ（ファシリテーショングラフィック）がとても役に立った。ところが、窓口業務での印刷機能に新たな要望を出したいと木元課長が言い出したのだ。つまり追加要件が膨らみそうな雲行きになってしまった。

土屋は、今以上に機能を追加すると、納期の関係で品質低下のリスクにもなりかねないことを説明して、なんとかその場は納めた。なんとも気まずい雰囲気のミーティングになってしまい、土屋は次回のミーティングはどうなるのかと心配になってきた。

上司である水田課長に報告すると、「土屋君、場を整えないと振り回されるよ」と言われてしまった。

解説

「整える」とはどういうことか

ミーティングや会議を開催する際に目的をはっきりさ

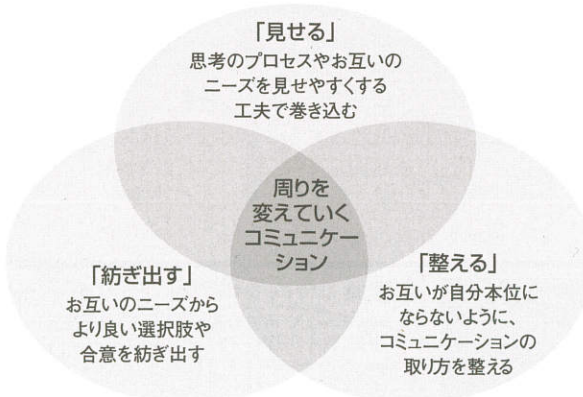


図1 現場コミュニケーションのための3つのプロセス

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	会議の場を整えるノウハウ
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3回】会議の場を整えるノウハウ

主な登場人物



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）

せて臨むことは、誰もが知っている鉄則のはずだ。しかし、時間に追われて準備する余裕もなく、やむを得ずその場に臨む場合もあったりする。自分が一参加者なら、準備せずに受け身の姿勢で参加する場合もあると思う。

そのミーティングで話が迷走したり、形式的なものになったり、そもそも目的がよく分からないまま進んだりしては意味がない。それを避けるためには、ミーティングや会議という場を「整える」ためのノウハウが大切になる。

「整える」とは、参加者がお互いに自分本位にならないようにコミュニケーションの取り方を整えるということである。ノウハウと言っても、難しい話ではない。「いつもと違う流れ」は小さな事の積み重ねの中で起こるのだ。ミーティングや会議を整えるためのポイントは「環境」「プロセス」「自分自身」の3つに分けられる。

その日の午後、土屋は同僚の金城と後輩の不知火を含め5人で打ち合わせの場を持った。テーマは不知火が担当する案件で起きている技術的障害をどう解決していくかということであった。

ミーティングは金城がリードして始まった。会議室に入ると、金城が道具箱のようなものから参加者分の付箋やペンを取り出して配り始めた。そして金城の進行で打ち合わせが始まった。

「お忙しい中、ありがとうございます。では、さっそく先日の障害の件でミーティングを開始します。時間は1時間ですが、今日は解決のアイデアを出し合って、具体策を決めるところまでに行きたいと思っています」「進め方ですが最初に不知火君から現状を10分ぐらい説明してもらって、その後、付箋とホワイトボードを使ってブレインストーミングを行う形でアイデア出し

をしようと思いますので、思いついたことはどんどん出してください。こんな段取りで進めていきたいと思いますが、よろしいでしょうか」

金城の問いかけに皆がうなずき、不知火の説明が始まった。ミーティングは1時間後、当面の対策案としてレスポンスのモニタリングを実施することとし、作業分担と今後のスケジュールを決めて終わった。

土屋は金城のスムーズな進行に感心しながらも、自分の進め方と何が違うのだろうかと思いを巡らせていた。というのも、土屋が進行するときは、発言するメンバーに限られるし、全体的に議論が低調で意見も少ないからだ。結局、土屋の独り舞台になることも多い。

解説

環境、プロセス、自分自身の整え方

連載第2回の「見せる」のところでも触れたが、まずは話が進みやすくなるための物理的環境を整えることから始まる。とは言っても、ミーティングスペースや会議室など場所が限られていることも多い。限られた場所でも見せる化ができるように、事前に必要なモノはあらかじめ準備しておくことが大切だ。

お勧めは、付箋やホワイトボードマーカー、サインペンなど見せる化に便利な小道具を道具箱に入れて、いつでも持ち運びができるようにしておくことだ。こうした小道具がないため、話のプロセスが見えないミーティングになってしまうのではもったいない。ミーティング準備リストを用意したので参考にして、必要なモノはいつも持ち運べるようにしておいてほしい（図2）。

会議やミーティングの目的によって準備するものは変わってくるが、実はこうした細かな準備が話し合い

のプロセスを大きく左右することもあるので注意したい。

プロセスを整える

話し合いのプロセスは「セットアップ」「発散」「収束」の3つに分けて考えておくと、会議やミーティングなどに臨みやすい。セットアップとは参加者の意識のベクトルを合わせていくプロセスである。発散は、本題について議論を深め広げていくことだ。そして収束は、発散の段階で出た情報から、話し合いのゴールに向けて導いていくということである。

セットアップでゴールを共有し流れを作る

この3つの中でも大切なのがセットアップのプロセスである。具体的には、話し合いの目的の確認、時間や進め方、話し合いのゴールの確認などを共通事項として認識していくプロセスである。

会議やミーティングではテーマやアジェンダ（検討項目）が事前に知らされていることが多く、それに備えて事前準備が行われる。一方で、話し合いが終わったときにどういう状態や状況になっていたのかとい

- ☐ アジェンダや資料類
- ☐ プロジェクター、ケーブル類、電源延長コード
- ☐ ホワイトボード、スケッチブックやノートなどの「見える化」促進ツール
- ☐ 書き込みができる大きめの付箋紙
- ☐ ホワイトボードマーカー、サインペンなどの筆記用具(できれば人数分)
- ☐ 時計やタイマー
- ☐ マグネットや養生テープのように貼り出すための道具
- ☐ アメなどのお菓子(長時間の打ち合わせやブレイクタイムのとき)
- ☐ カメラやスマートフォンなどの撮影ができるもの

図2 ミーティング準備チェックリスト

表1 セットアップで伝えておきたいこと

項目	目的	文例
感謝の挨拶	参加者の気持ちを和らげる	お忙しい中、時間とっていただきありがとうございます。
目的の確認	テーマの確認をする	これから、XXXの件でミーティングを実施します。
時間	時間の認識	時間は1時間を予定しています。
ゴール	終わった際の状態目標のベクトル合わせをする	今日は、この時間内で、次のアクションを各自明確にするということをゴールにしたいと思っています。
進め方	共通イメージを持ってもらう	進め方ですが、私のほうから状況を説明した後に、自由にディスカッションというように進めていこうと思っています。
お願い	参加者に果たしてほしい役割や行動を伝える	思ったことをお手元にある付箋紙に書き出すようお願いいたします。
許可取り	話のプロセスの主導権を握る	よろしいでしょうか？

うゴールイメージは共有されることがなく、曖昧なまま始められることが多い。

例えば金城さんが仕切った先ほどのケースでは、ミーティングの目的は「不知火君が担当する案件で起きている技術的障害をどう解決していくか」だった。そしてミーティングのゴールは「対策案を出し合って具体策が決まっている状態」である。

金城さんはゴールを明確にしてミーティングをスタートさせたが、もしそのゴールが曖昧なままミーティングが始まると、各参加者が自分の考えるゴールを持ったまま話し合いを進めることになる。原因を究明すればよいのか、アイデアを出せばよいのか、対策を立てるところまでいくのか、参加者によって目指すゴールが違っていると話がいろいろな方向に広がってしまうのだ。

セットアップで言う内容は決まり文句にしてしまう

もし、あなたが主催者であれば、金城さんのように、冒頭の段階で「この会議（ミーティング）では、終わったときに～な状況（状態）になっていたいの、ご協力よろしくお願いします」と言うといい。その一言だけで、参加者の認識がかなり違ったものになるはずだ。

実は、セットアップで共有することはどんな会議やミーティングでも大きく変わらない。言うべき事や共有すべき事を表1にまとめておいたので、決まり文句として言えるように、自分のものにしてほしい。ちなみに筆者の経験上、冒頭のゴールを共有する段階で、異論を唱えられたことはほとんどない。ぜひ意識して決まり文句を使ってほしい。

参加者は確認の質問でセットアップ

ここまで、自分が話を進める側で書いてきたが、一参加者として話し合いに参加する場合も、セットアップを行うことは可能だ。確認の質問を入れてセットアップを行う方法がある。

例えば打ち合わせのゴールイメージが曖昧な場合には、「打ち合わせ終了時にアイデアがいくつか出ていればよいとの認識でよろしいですか」と確認の質問をすることで、ゴールがはっきりすると同時に、参加者の意識のベクトル合わせが可能になる。付箋を使った方がよい場合は「付箋を使って進めるという理解でよいですか」と確認することでセットアップできる。

表2 木元課長と土屋君のストーリー

起きたこと(内容)	土屋君の理解(心のつぶやき)	木元課長の理解(心のつぶやき)
窓口業務について木元課長から、印刷機能のところにさらに新規で情報を出したいという追加要望があった	・現状の納期では言うことを聞いてはられない ・品質低下でクレームを受けるのはこちらだ ・木元課長の要求がまた始まった	・テーマである業務効率化に関連する追加要望だ ・実現すれば、システム化のメリットをアピールできる
土屋君が納期と品質低下のリスクを説明してその場は収まった	・うまく収められた。よかった ・いやな雰囲気で終わったけど大丈夫かな	・こちらの立場を全く分かっていない ・杓子定規の対応しかできないのか ・アイデアぐらい出してほしかった

自分自身を整える

環境とプロセスを整えることともに大切なのは、自分自身を整えることである。「いつもと違う流れ」を起こし、周りを変えて行くためには、相手と自分自身の状況に配慮してコミュニケーションの取り方に注意することが必要だ。

前提として頭に入れておいてほしいのは、「人は誰でも自分のことを尊重してほしい生き物」ということ。もう少し具体的に言うと、誰でも自分は正しいと思っているし、自分の考えや立場を尊重してほしいと思っているということだ。

私たちが思う事実はストーリーに他ならない

人の話を素直に聴くことは、利害関係がある中では特に難しい。なぜなら人は相手の話を推測や判断を入れながら聞くからだ。そしていつの間にか、相手のことを決めつけてしまっていることも多い。

こうした自分の思い込みが入った事実をストーリー（物語）と呼ぶ。実は私たちが事実と言っている多くのものが、実はストーリーなのである。

表2を見てほしい。これは冒頭で出てきたスイセイ社の木元課長と土屋君のストーリーである。

土屋君にとっては、木元課長が追加要望を出してきたので、品質と納期の点から断り、気まづくなったというのがストーリーである。一方、木元課長にとっては、業務効率化のための追加要望であり、システム化のメリットを社内に認めてもらえるチャンスにもかかわらず、自分たちの立場を分かってくれずしゃくし定規に対応された、というのがストーリーである。

あえて違うストーリーを描いてみる

やってみてほしいのは、相手から見たストーリーを描いてみることだ。これはトレーニングでもある。自分

のストーリーを離れて、相手のストーリーを語ることが、いわゆる「相手の立場に立つ」ことにつながるからだ。

相手のストーリーを描くときのポイントは「完全に自分（つまり相手）は正しい」という視点で書くことだ。余談になるが、筆者が開発側のときに、仕様変更という言葉を使ったら、依頼元の相手が「仕様変更などしていない、そちらの仕様が元からおかしいんじゃないか」と怒られたこともある。相手にとっては仕様がおかしいのは開発側のせいなのだ。それくらい立場が違っていると見え方は違う。

そして前回のファシリテーショングラフィックを描く際にも使えるコツだが、相手の話を聞くときには「コンテンツ（内容）」と「自分の理解（気持ち）」を分けて書くことだ。コンテンツはなるべく中立的に書いてもらいたいのだが、自分のストーリーが入りがちなので気をつけてほしい。自分の理解（気持ち）は心のつぶやきとも言える。そのときにどう感じたのか、どう思ったのか、心のつぶやきを分けて書くことが大切だ。

そのための実践トレーニングを最後に掲載したのでやってみてほしい。

相手を尊重し否定的な表現を避ける

会議やミーティングに限らず日々のコミュニケーションで意識してほしいことがほかにもある。自分の反応を相手にうまく伝えるということだ。具体的には日々、以下のことを意識してほしい。

①「あいうえお」「さしすせそ」の相づちで相手への尊重を表現する

相手への尊重の気持ちは伝わらなければ意味がない。そこで大切なのが相づちである。単に相づちを打つだけでなく、そこに尊重のニュアンスを入れると相手も受け入れやすい。具体的には「あいうえお」「さしすせそ」の相づちを意識的にしてほしい（表3）。

