

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4回 価値やリソースから紡ぎ出す

必要な広く浅いインタビュー 問題質問でニーズを引き出せ

技術者は問題解決を急ぎたいために、最初から深掘りの質問をしようとする。だが、それでは相手から本当のニーズを引き出せず、交渉に行き詰まる。まずは広く浅いインタビューが重要。問題質問などの手法もマスターしよう。

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、「紡ぎ出す」について解説しよう(図1)。

水田課長から言われた気になる一言

土屋が「見せる」と「整える」を意識するようになってから2カ月たった。会議やミーティングでは「整える」ことを意識し、話が進みやすくなるようにコミュニケーションの取り方を意識的に変えるようにした。議論の内容も意識的に「見せる」を心がけてきた。その結果、前よりはコミュニケーションが良好になりつつあり、以前に比べるとスムーズに仕事が進むようになってき

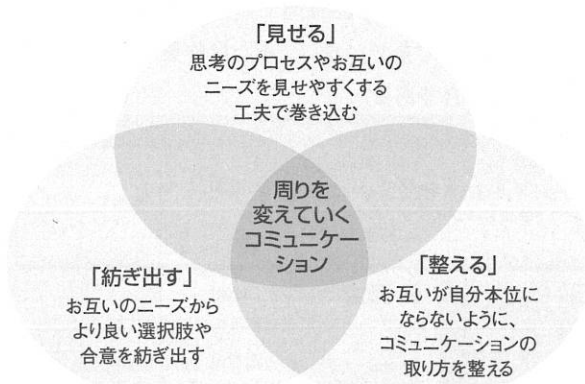


図1 現場コミュニケーションのための3つのプロセス

ている。

それでも土屋は浮かない表情だ。上司である水田課長がつぶやいた「解決策がいつもワンパターンだね」というひと言が、心に引っ掛かっていたのだ。

実は先日、スイセイ社との打ち合わせのときにちょっとした問題が発生した。顧客であるスイセイ社の木元課長やエンドユーザーの要望を基に業務フローを整理して、承認をもらって開発に着手したが、木元課長から変更を求められたのだ。「法律改正による影響で、このままではイレギュラー処理が多くなる。汎用的な対応ができるようにしてほしい」というのが、木元課長の要望だ。

すでに開発が始まっていることもあり、別案件として対応したいと土屋が伝えた。しかし木元課長は「それではシステムを刷新する意味がなく、なんとか現状の工数のままで対応してほしい」と主張し、話が並行線をたどってしまった。

そこで土屋は「仕様変更を受け入れる代わりに納期を1週間延長する。追加工数については今後の開発案件で吸収していく」という妥協案を考えた。水田課長の下承を得ようとしたところ、「ワンパターン」と指摘されたのだ。

土屋としては、相手の要求と折り合いをつけた良い妥協案だと思っていただけに、水田課長のひと言が頭から離れなかった。そこでランチタイムに水田課長に

[第4回] 価値やリソースから紡ぎ出す

主な登場人物

土屋洋介 (つちやようすけ)	金城恵(かねしろめぐみ)	水田課長	木元課長
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)	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)	土屋の上司でベテラン課長(42歳)	顧客のスイセイ社のシステム課長(40歳)

「ワンパターン」という発言の真意を尋ねてみた。

水田課長は手元にあった紙ナプキンに図を書き始めた。そして「今回のスイセイ社との件で、君が考えた案はどのあたりになるか印をつけてみて」と言う。土屋君が紙ナプキンの上に×印をつけた(図2)。「やっぱり土屋君はまだわかってないな。君がやっていることは、妥協だね。本当の意味でお互いのニーズは満たせていないように感じるよ。ワンパターンと私が言った理由もそこにあるんだ」

水田課長とそう言いながら、一番右上に×印を書き足した。

「目指すのはここだよ。そのためにニーズを紡ぎ出さんだ」

土屋は水田課長の指摘に納得しながらも、「紡ぎ出すとは言うけれど、どうすればよいのだろう」との疑問が頭をもたげた。

解説

ニーズを紡ぎ出すとはどういうことか

会議やミーティングにおいて、相手と利害を調整する場面は多い。その際に多いのが、いわゆる落としどころを見つけるというやり方だろう。すなわち、土屋君が×印をつけた箇所が落としどころである。

相手の条件とこちらの条件を調整し、想定したところに着地させていくのは、お互いのウォンツ(表面上の要求や条件)に基づいて解決しようとするやり方だ。妥協である以上、当然、自分たちが本来得たい要求や条件を100%は得られない。どちらの立場が強いのかといった相手との力関係で結果が決まることも多い。

ちなみに水田課長が土屋君に示した図2は、筆者が

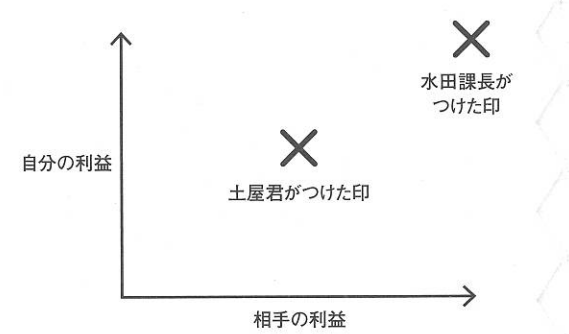


図2 水田課長と土屋君が紙ナプキンに描いた図

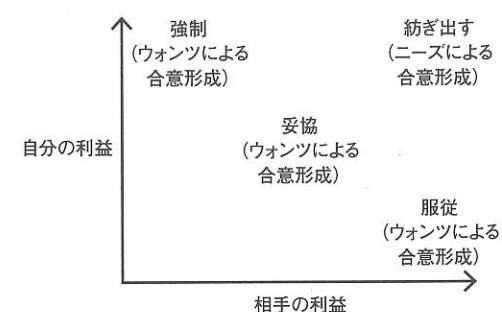


図3 合意形成の4つのパターン

企業研修を実施する際にも使っている。受講者に対して「協創」(今回の「紡ぎ出す」)の位置を書かせるようにしているのだ。すると4分の1ぐらいの人が土屋君と同じく、真ん中に協創を持ってくる。特に現場で厳しい状況を経た人ほどそうなりやすい。まずは「真ん中だけが解決策でない」という意識の転換を図ってほしい。解決策はワンパターンではないのだ。

紡ぎ出すとは「お互いのニーズからより良い選択肢や合意を導き出す」ことである。本当のニーズは表面的なウォンツの奥にある目的や理由であり、相手にとつ

ての価値やリソースに基づくものだ。思惑、懸念などの心理的な要素も含まれる。参考までに合意形成のパターンを載せておくので見てほしい(図3)。

「紡ぎ出す」ために重要な2つの前提とは

ニーズを引き出しやすくするための前提として、知ってほしいのが「信頼関係の構築」と「ニーズのあやふやさ」である。

信頼関係は「できる」ものではなく「つくる」もの
信頼関係が築けているとは、平たく言えば「お互いにどれだけ本音で話ができるのか」である。お互いに立場や責任がある以上は、相手に話しぶり事情もある。本音のニーズを話すのも同様である。本音をどれだけ言えるかで鍵を握っているのが信頼関係だ。

信頼関係は実績の積み重ねでしかない。が、同時に自ら積極的に構築していくこともできる。その一つの手段がコミュニケーションなのだ。コミュニケーションを重ねることでお互いの意思疎通が容易になる。会話する機会そのものが少ないこともあると思うが、まずは接触頻度を高めることが大切だ。信頼関係を高めるための行動を一覧にしておいたので参考にしてほしい(図4)。

声を大にしてお伝えしたいのは、まずはどんな小さなことでもよいので、実際にやってみることだ。図4に書いてあることを見てもらえば分かると思うが、当たり前なことしか書いていない。当たり前のことを当たり前続けることが信頼関係を築くのである。

挨拶でもよいし雑談でもよい。行動からしか現実

は変わらない。筆者の経験で言うと、目に見える結果に結び付くまで半年から1年はかかる。急がば回れという言葉の通り、地道に続けてほしい。

潜在ニーズは質問されて浮かび上がる

「ニーズのあやふやさ」にも注意が必要だ。あやふやというのは、自分が把握できていないニーズがあるということだ。ニーズには自分で自覚できている「顕在ニーズ」と、自分でも自覚できていない「潜在ニーズ」がある。覚えておいてほしいのは「ニーズは質問されることによって明確になる」ということだ。

先ほどの本元課長の例で言うならば、「汎用的な対応ができるようにしてほしい」の「汎用的な対応」とは何かが問題だ。汎用と言ってもその奥にあるニーズは、システムの機能を増やすことかもしれないし、インターフェースの改善を意味しているのかもしれない。運用や使い勝手かもしれない。もしかすると、エンドユーザーから言われていることをすべて解決したいために、汎用という言葉で表現しているのかもしれない。

だからこそ、コミュニケーションを取り質問することで、ニーズを明確にすることが大切になるのだ。

コツは広く浅くインタビュー

土屋は、午後の定例ミーティングのときに、同僚の金城に、スイセイ社との一件や水田課長から言われたことについて、どう思うか尋ねてみた。

「『ニーズを紡ぎ出せ』って課長は言っていたけど、金城さんは実際どうしているの」「場合によるけど、なるべくインタビューするようにしているわ」

「インタビューってどういうこと？僕は要求の理由やどれくらい相手が譲歩できそうかなど、いろいろ引き出そうとしているんだけど。なかなかうまくいかないんだよ」

「土屋君が行き詰まるのは、解決しようとするからじゃない。インタビューって言ったのは、相手の状況とか、どんなことに困っているのかとか、まずは幅広く聞いてみるってことなの。そうすることによって情報も取れるし、そこからいろいろなニーズが拾えることもあるのよ」

「まずは幅広く聞いてみるってことか」

「そう、水田課長が言う『紡ぎ出す』って、いきなり深掘りするのではなく、広く浅くインタビューするところから始まるんじゃないの」

土屋は「そうか!」と思った。自分の今までのコミュニケーションは、課題解決の深掘りのための単刀直入な会話が多かったことに気がついたのだ。うまくいくこともあったが、お互い譲れない条件があるときは解決策を見いだせず、行き詰まることも多かった。「紡ぎ出すか…」土屋は本元課長に連絡を入れた。

解説

紡ぎ出すうえでの5つのポイント

第3回の「整える」の記事で、会議やミーティングは「セットアップ」「発散」「収束」の3つの部分に分けられることをお伝えした。発散の部分の目的は、お互いのいろいろな背景を探ることで、何がニーズなのかを確認する作業でもある。まずは、以下の二つの質問と会話例を見てみてほしい。

本元課長の要望「(法律改正による影響で)汎用的な対応ができるようにしてほしい。また費用は現状のままをお願いしたい」

質問・会話例：Aパターン

1) 状況質問

「汎用的とは具体的にどのようなことですか」

「費用はどうなりますか」

「後回しにできる機能はないですか」

2) 返答

「品質が低下するリスクがあります」

「現状の費用では厳しいですね」

3) 整理

「話を整理すると、汎用的にする必要があるが費用面は厳しい。工数増については次期開発で吸収してほしいということでしょうか」

質問・会話例：Bパターン

1) 質問の意図説明

「どのような影響があるのか整理したいので質問をさせてください」

【第4回】価値やリソースから紡ぎ出す

2) 問題質問

「こちらでの対応が難しい場合は、どんな影響や問題が出そうですか」

「本元課長としては、最も気にされていることは何ですか」

「他にどのようなお困りごとや要望がありますか」

3) 返答

「お客様の業務にXXXという影響が出てしまうことも考えられます」

「そうすると実現には期間XXと工数XXが必要になります」

4) 整理

「話を整理すると、汎用的というのは機能面と運用面の2つがあり、特に運用面の混乱を懸念されていますね。現場でのスムーズな運用の実現が一番大切だという認識でよろしいでしょうか」

AパターンとBパターンでは何が違うのか。紡ぎ出すための5つのポイントとして解説しよう。

ポイント①質問の意図を伝えてから質問をする

Bパターンのように存在するのが、質問の意図を伝える会話だ。相手に質問をする前に、なぜその質問をするのかという質問の意図を伝えている。そうすることで、相手も何を回答してほしいのかが分かるため、やり取りがスムーズになると同時に、質問に関連した情報が出てきやすくなる。

単刀直入に質問することも大切だが、意図を伝えることも重要なので注意してほしい。

ポイント②相手の視点で広く状況を探る

Aパターンは汎用的の意味や費用について質問しているが、あくまで自分が知りたいことを質問しているだけである。知りたい情報は得られるが、相手のニーズを引き出していないことが分かると思う。

それに対してBパターンでは、現状に関しての本元課長の考えや他への影響を探る質問をしている。つまり状況を探るとともに、どんな影響があるのかと浅く広く探ろうとしているわけだ。

浅く広く探ることは、特に相手との会話の最初で重要なポイントだ。技術者は、問題を解決したいがため

信頼を得るための行動

- ・時間や約束を守る(社会人としてのマナーを守る)
- ・嘘をつかない。できないことはできないと言う。不都合なことを隠さない
- ・態度や行動で示す(素早いレスポンスやアクション、こまめな電話、お礼やお詫び)
- ・相手の話を傾聴、興味を持って聞く。相手の言うことを否定しない(否定の表現を使わない)

関係性を深耕する

- ・共通の目的、共通の敵、共通点(苦労話、同様な経験、趣味、出生地)などを探り距離を縮める
- ・食事(飲み)に行く、仕事以外の活動を一緒にしたり、同行したりするなどにより親しくなる
- ・喫煙室、自販機コーナー、休憩スペースなどで本音を探る
- ・貸しを作る(資料作成やトラブルなどの際に相手を助けたり、役に立つ情報を提供したりする)

図4 信頼関係を構築するために必要な行動

に深掘りする会話になりがちだが、そうすると他に意識が行かなくなってしまう。当然ニーズを引き出すことも難しくなる。

深掘りする前に、他にどんな問題があるのか、そこにどんなニーズがありそうなのか。最初の段階では浅く広く質問してほしい。そのために「解決する」のではなく、まずは相手に「インタビューする」ことを心がけてほしい。

ポイント③リアリティーを持てる相手の言葉を使う

Aパターンでは「品質が低下するリスク」という言葉を使っている。相手が開発作業に通じているのであれば問題は、そうでない場合はピンと来ないことも多い。そうすると、お互いに抽象的な会話になってしまう。抽象的な会話からはニーズは見だしにくいので、リアリティーのあるやり取りのほうがよい。

ポイントは相手の業界用語や業務の言葉を使って説明することである。「品質が低下するリスクがあります」と言うより、「汎用的にするために消費税計算の手続きが煩雑になり、画面の反応が1秒以上かかり、お客様にご迷惑をかける恐れがあります」と言ったほうが、相手がよりリアルに状況を想像できる。

ポイント④ニーズの整理と確認を意識的に入れる

ミーティングや会議で整理と確認をしながら、議事を進めている人は多いと思う。ここでのポイントは、話された内容とともに、相手のニーズを言語化して整理と確認を入れていくことだ。

Aパターンは、話された内容（ウォンツ）を整理し確認しているだけである。それに対してBパターンは、そこで出てきた相手のニーズを整理し確認をとろうとしている。実際の場面ではAとBの両方を整理し確認

を行うのが理想だ。ニーズの整理や確認を通じて言語化することで、潜在的なニーズ、例えば「汎用的にすることで、実は運用面での混乱を避けたい」というニーズを顕在化させることが可能となる。

ポイント⑤事実列挙法を使う

すでに前回の「整える」のところで書いたことであるが、重要なので再度お伝えしたい。返答の際にAパターンのような「難しい」という返答は、相手によっては否定されたように感じることになる。それを避けるために「そうすると…」などのつなぎ言葉に続けて、事実（期間や工数）を伝えるようにする。

このような話し方をすることによって、否定的な表現を使わずに、難しいことを伝えることが可能となる。

問題質問で潜在ニーズを見つける

ここからの内容は上級者向けではあるが、ニーズを引き出すうえで役に立つポイントなので、ぜひトライしてほしい。質問技法である「SPIN法」を使うやり方である。SPIN法の解説については図5を参照してもらいたい。

Aパターンのところで「状況質問」と書いたのは、SPIN法における状況質問に相当するからだ。状況質問とは現状や経緯を聞き出すための質問であり、情報収集のための質問である。状況質問は現状や経緯を探る意味では大切であるが、相手のニーズを引き出すためには適さないことも多い。

実は、技術者が問題を解決しようとする場合に、この状況質問が多くなる。状況を明確にすることで解決策を提示しようとするためだが、相手のニーズが引き出せないため、より良い選択肢や合意を導き出すような解決策に結びつきにくい。

それに対してBパターンでは「問題質問」を使っている。SPIN法における問題質問とは、問題点や不満、支障を探り出す質問である。例えば土屋君の事例で言うならば、次のような質問が考えられる。

「汎用的でないとどういう問題が起きるのですか」

「別案件として処理した場合、どのような支障があるのですか」

技術者の多くはこうした問題質問をすることに慣れていない。だが、問題質問で広く聞くことが紡ぎ出す

うえで大切なのだ。

示唆質問で重要性に気づいてもらう

問題質問は、相手のニーズを引き出しやすくする質問だ。ただしニーズを引き出せたからと言って、こちらから提示した解決策に相手がすぐに合意するとは限らない。例えば次のような例だ。

木元課長の「汎用的にしたい」とのニーズが「システムの機能面というよりも、今後は消費税率が都度変わるため運用に混乱を生じないようにしたい」ということだったとする。それに対して土屋君が、運用をカバーするためのアラート機能の追加開発を提案したとする。以下は土屋君と木元課長のやりとりだ。

「そうすると現状機能の変更というよりは、運用をカバーする機能が必要ということですね」

「そうだね、現場がなんとか混乱しないようにしたいね」

「その機能の追加ですが、見積もると工数としてXXぐらいかかる予定です」

「えっ！そんなにコストかかるの。冗談でしょう」

ニーズに対する解決策を相手が拒否する場合に、解決策がコストをかけても重要なことを示唆するための質問が「示唆質問」である。例えばこんなやりとりだ。

「そうだね、現場がなんとか混乱しないようにしたいね」

「万が一、混乱が生じるとどうなるのですか」

「大変なことになるよ。大騒ぎになるね」

「ちなみに最悪の場合、騒ぎを収めるためにどれくらい手間がかかりそうですか」(示唆質問)

「5人で1週間ぐらいはかかるかな。それに悪評が立ってシステムが使われなくなるかもなあ」

「そうすると大変ですね。木元課長も大変なことになりますね」(示唆質問)

「確かにね、お金の問題じゃなくなるしね」

示唆質問は、発生時の問題の大きさに気づかせて、それに対する解決策が有効であることを示唆するための質問になる。効果的な示唆質問をするためには経験

【第4回】価値やリソースから紡ぎ出す

を積み必要はあるが、このようなやり方があることを覚えておいてほしい。

土屋君のその後

土屋はその後、木元課長に状況を再度確認したいという名目でミーティングを行った。

今日はヒアリングが目的であることを冒頭のセットアップの部分で伝え、インタビューを心がけた。その結果、システムの変更というよりも、運用時の混乱を避けたいのが木元課長のニーズであることが分かったのである。

そこで、運用の混乱をさけるため、エンドユーザーの所属部門や使用目的と消費税率をひも付けたアラート機能を追加することを提案した。木元課長もアラート機能の重要性を認識してくれ、費用捻出を約束してくれた。

水田課長に報告すると、「よくやったね」とねぎらってくれた。課長のそのひと言で自分の苦労が報われた、そう感じて土屋君はうれしくなった。

エクササイズ

解決せずにインタビューしよう

あなたの周りに仕事上で困っている人がいれば、「紡ぎ出すための5つのポイント」を踏まえて、お互いに何に困っているのかをインタビューしてみしてほしい。時間は10分程度でよい。ポイントは、問題解決策などの提案をしないようにすることだ。あくまで浅く広いインタビューに徹してみよう。相手からいろいろな情報が出てきたら大成功だ。



大坪 タカ (おおつば 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、現場で生きる学習を提供。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)

- ・ニール・ラッカム氏により考案された、質問技法である。もともとはセールスの商談を成功させるために確立されてきた。
- ・「Situation Questions(状況質問)」「Problem Questions(問題質問)」「Implication Questions(示唆質問)」「Need-payoff Questions(解決質問)」の頭文字を取ったものである。
- ・状況質問で背景情報を探り、問題質問を使って買い手の潜在ニーズを見つけ、示唆質問によって問題の重要性を認識させ、解決質問で買い手から顕在ニーズを引き出し、買い手自身に求めているものやその効用を言わせて、商談成立に導いていく。

参考書籍：『大型商談を成約に導く「SPIN」営業術』ニール・ラッカム 著、海と月社刊)