

第5回 ミーティングや調整の型(前編)

守破離で上達する議事進行 イメージフェーズを意識

会議や打ち合わせの際の「見せる」「整える」「紡ぎ出す」の重要性を説いてきた。実際にはそれに加え、ミーティングや調整の進め方もマスターする必要がある。そのためにはまず進め方の型を学んだうえで、自ら工夫していくとよい。

大坪 タカ オイコス メンター
高柳 謙 オイコス メンター

中堅ITベンダーのカセイシステムでプロジェクトリーダーを務める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解説している。今回と今回はミーティングや調整の型を学ぶことについてお伝えする。

不知火君からの相談

土屋が会議や打ち合わせで「見せる」「整える」「紡ぎ出す」を意識するようになってから4ヵ月たつ(図1)。いまだ試行錯誤の状態ではあるが、顧客であるスイセイ社の木元課長からは、以前より頼りにされるようになってきている。土屋は徐々に手応えを感じ始めていた。そんなときに後輩である不知火から、ミーティング

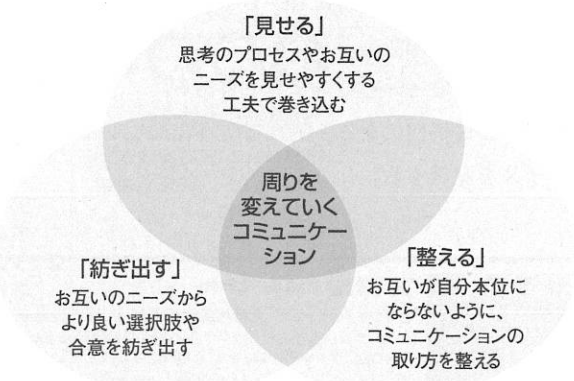


図1 現場コミュニケーションのための3つのプロセス

を円滑に進めたいので相談に乗ってほしいという連絡があった。

土屋からも見ると、不知火は真面目で責任感も強い。最近では土屋のやっていることをまねするようになってもいる。ホワイトボードやスケッチブックを使って「見せる」ことも意識している。だが不知火によると、いつもミーティングでは話が中途半端に終わってしまうとのことだった。

確かに不知火がリードするミーティングでは、なんとなく始まってなんとなく終わることが多い。相手の意見や考えを聴く姿勢はあるのだが、最後がいつも曖昧な印象を受けていた。

そこで、同僚の金城に意見を求めてみた。「後輩や部下にもっとミーティングや調整のうまいやり方を教えたいんだけど、金城さんはどうしているの」「ミーティングや調整は守破離(しゅはり)で上達していくのよ。そのためにはベースとなる型があると便利よ」

「守破離って何?」
「守破離は簡単に言うと、物事の上達するプロセスを言っているの。最初は型を学ぶ。これが『守』ね。慣れてきたら徐々にアレンジするの。これが『破』よ。そして最終的に自分なりのやり方にしていくわけ。型から離れていくから『離』ね」
「まずは型を学ぶ『守』だけど、以前、私がつくって

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5回] ミーティングや調整の型(前編)

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)
---	---	--	---

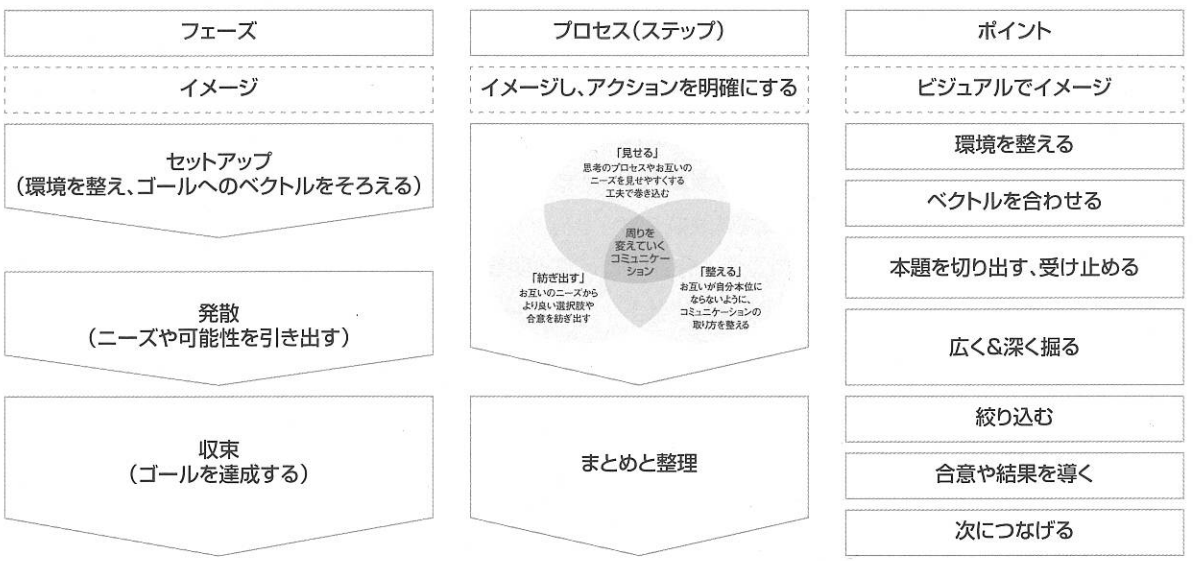


図2 ミーティングや調整の型

水田課長に見てもらった資料があるので、よかったら参考にしてみてください」

金城はその資料を見せてくれた(図2)。そこはミーティングや調整のフェーズとして「イメージ」「セットアップ」「発散」「収束」が記されていた。

土屋はセットアップ、発散、収束というフェーズは分かったが、イメージというフェーズが何なのかが理解できない。質問すると金城が教えてくれた。「プロジェクトと同じでミーティングや調整でも、終わりから逆算して考えていくのよ。そのためには最初の段階で、終わりの状態を明確にしておくことが大切なの」
「確かに、そうかもね。僕もスイセイ社の木元課長とのミーティングの際には、最後に課長が納得した表情を浮かべてくれるのをイメージして話を始めているよ」

解説

まずは「型」を学ぶことから始める

図2は、筆者たちの交渉の方法論である「CNP(Collaborative Negotiation Process)」をベースに作成した、ミーティングや調整をする際の型を示したものだ。

以下、この型をベースにして、そのポイントを解説する。

イメージフェーズ

最初のイメージフェーズは時間をかけない。1分でイメージし、取るべきアクションを決める。ミーティングや調整のゴールをイメージすることで、これからの話し合いの場で実際に取るべき行動を明確にするこ

とから始めるわけだ。

ゴールとは「終わった時点でどういう状態になってほしいのか」ということである。例えば課題を検討するミーティングの場合、ミーティングが終わったときに課題について具体的にどうなっているとよいのかを想像して見ることである。コツは文字通り、その状態をビジュアルでイメージしてみることだ。自分や相手の表情、その場の雰囲気に加え、どんな発言が出るか、良いかなど、具体的にイメージしてほしい。

そして、そのイメージを実現するために、自分がミーティングや調整の場で何をするのかしないのかを考え、具体的なアクションを1つ、多くても3つ明確にしておく(表1)。

ポイントは、自分が取るべきアクションを具体的に考えることである。誰かに何かをさせるというようにはないことだ。なぜなら他人の行動はコントロールできないからである。

もし部下に発言してもらいたいのであれば、「部下に発言してもらおう」ではなく「自分が部下に質問を促す」ことがアクションとなる。表1に挙げた例を参考にしてほしい。

そして先に述べたように、イメージフェーズは時間をかけないことが重要なポイントだ。事前に1分程度あれば十分である。時間をかけないほうが自分の行動のポイントを絞ることができるからだ。

明確にしたイメージとアクションは、ノートやメモに書き留めておいてミーティングや調整の際に忘れないようにするとよい。

セットアップフェーズ

セットアップフェーズは、ミーティングや調整の目的やゴールを伝え、参加者のベクトルを合わせるフェー

ズである。詳しくは連載第3回の「整える」を見てもらいたい。ここでは筆者たちの経験から、現場で気をつけていただきたいポイントをお伝えする。

1) ミーティングや調整の際のルールをつくっておく

参加者が毎回決まっている場合などは、ミーティングや調整に当たってのルールを決めておくと、その後の進行がやりやすい。

例えば「5分前には集合する」でもよいし、「最後にミーティングについての振り返りを行う」など、ミーティングや調整がより活性化し効率的に進められるルールであれば何でも構わない。「煮詰まったら笑いを取る」などの遊び心のあるルールでもよい。効率良く話を進め、かつ議論を活性化するための場のルールを設定しておこう。

2) 明るい挨拶で雰囲気をつくる

ミーティングや調整では、特に最初の出だしは明るくいききたい。無理に場の雰囲気を明るくしようするとわざとらしいが、あえて暗い雰囲気にしたい人もいないと思う。

ポイントは表情と挨拶である。口角を上げて笑顔を意識し、少なくとも相手に不快感や威圧感を与えないようにする。また挨拶もはっきり、明るい声を意識してほしい。参加者が初対面の場合はなおさらである。

どういった雰囲気に進めたいのにもよるが、意図的に雰囲気をつくるのが大切なのだ。

ちなみに筆者は重要なミーティングの前には、トイレで自分の笑顔をチェックするようにしている。職業柄ではあるが、はっきりした挨拶も心がけるようにしている。

3) 言いにくいことを最初に切り出す

利害が対立する内容を調整しなければならないことも多いはずだ。そういう場合は、相手に言いにくいことこそ、最初にはっきり切り出すことが大切だ。

なぜなら人間の心理として、言いにくいことを言おうとすると、どうしても先に状況説明や理由を言いたくなってしまうからだ。そうすると言い訳っぽく聞こえてしまうことが多い。

また、こちらが伝えたことに対して、相手の意見は

反論も含めて、しっかり受け止めることも意識して実践してほしい。

ありがちなのは、相手の反論に対して説明して納得してもらおうとしたり、その反論に対して質問を投げ掛けたりしてしまうことだ。必ずしもダメというわけではないが、まず相手がしっかり言い切るまで待ってほしい。まず言わせきる。そう心がけてほしい。

4) ゴールを伝えて、ベクトルを合わせる

議論の流れを仕切るとは、話し合いの目的の確認、時間や進め方、ゴールの確認などを参加者の共通事項として周知していくプロセスである。最初に流れをつくっておくと、途中で話が脱線したときも戻しやすい効果もある。

次のように周知することで参加者のベクトルを合わせよう。

「本日のミーティングの目的は××になります。進め方は〇〇という段取りで進行させてください。終わったときに△△な状態になっているところを目指しますので、積極的な発言をよろしくお願いします」

詳細については第3回の「整える」の記事を参照していただきたい。

発散フェーズ

発散フェーズは、相手のウォンツではなくニーズを引き出し、可能性を広げていくフェーズである。ミーティングや調整の内容にもよるが、ここは意見出しとその深掘りである。第4回の「紡ぎ出す」のところで状況質問と問題質問という2つの質問方法について触れている。

ここではニーズや本音を引き出すという観点で、現場で意識してもらいたいポイントをお伝えする。

1) 質問の意図を伝えてから質問をする

相手のニーズや背景を探りたいという意味で、いろいろと質問することがあるが、なぜその質問をするのかという意図が伝わっていないために、欲しい回答が得られないことがよくある。

例えば作業量を把握しておきたいために、「どれぐらいかかりそう？」と質問すると、相手から「今週中にはできます」と納期の回答が返ってくるような場合

[第5回] ミーティングや調整の型(前編)

だ。作業ボリュームが知りたいのであれば、それを冒頭で伝えてから質問すればよいのだが、意外にできない技術者が多いので気をつけてほしい。

2) 質問は場当たりではなく事前に考えておく

相手のニーズを探っていくと、相手の回答を受けて次の質問をするために、どうしても質問が場当たりのになりがちである。

それを防ぐためには、ニーズを引き出す質問をある程度体系化しておいたほうがよい。例えばQCD(品質・コスト・納期)という流れで質問していく、あるいは物事が決まっていくプロセスの順番で確認していく、といった具合だ。

3) 意見が出ない場合は隣の人と意見交換させる

1対1の調整ではなく、グループミーティングのような場合、全員に意見を出してほしいのに出てこないときがある。1人ひとり指名して発言させる手もあるが時間がかかる。その場合、筆者が試みるのは、隣の人や近くの人と1~2分意見交換してもらおうやり方だ。人は1対1の状況では、必ず話すようになる。意外にそのほうが、本音も含めて思っていることが出てくることが多い。

4) 付箋紙などを使って深い部分を引き出す

意見を引き出す方法として、思ったことを付箋紙に書いてもらい、そのまま読み上げてもらうやり方もある。単純に発言を促すと「さっき出た意見と同じです」となってしまうことが多いため、違いを引き出すために実施したりする。

また理解度や満足度などの点数をつけてもらう方法もある。その点数からいろいろと追加質問することで、より深い意見を引き出すことが可能となる。

5) 引き出したことを整理して確認と復唱

引き出した内容は整理して、確認と復唱をすることで自分の理解につながり、相手にとっても頭の整理になる。

収束フェーズ

ミーティングによってはアイデア出しという発散そ

表1 イメージとアクションの例

	終わったときのイメージ	ミーティングや調整の際の自分のアクション
例1	話し合いが終わって、相手が納得してうなずいている状態	①進行途中で、相手に「いかがですか」と何回も確認を取る ②スケッチブックを見せながら説明する ③質問の時間を取る
例2	次に向けてのアイデアが3個以上出ている状態	①付箋紙を使ってアイデア出しを提案する ②相手の発言を否定しない
例3	本音で話し合っている関係になっている状態	①こちらの事情や考えを最初に話す

のものが目的のものもある。しかしそうであっても、それを次にどうしていくのか議論を収束させていくフェーズがある。

収束フェーズでのポイントは以下の通りである。

1) 収束の意志を伝えることを忘れない

相手と何からの合意を得たり、明確に議論を収束させたりしたいミーティングや調整であれば、収束フェーズの冒頭で「これまでの案を踏まえてまとめたいと思います」などと、きちんと自分の意志を伝えることを忘れないようにしたい。特に相手のニーズを基に新たな案を出して、まとめていく場合などは、ぜひ自分の意志を伝えてほしい。

2) 確認や整理をしてから終了する

最後に、ここまでの流れも含めて確認と整理をして終わるのは当たり前であるが、気が緩んで最後の整理と確認がおろそかになってしまうことがある。条件付きの場合なども、例外ケースや考慮すべきケース、費用分担や作業分担などが曖昧になりがちだったりするので、気を抜かずしっかりと対応してほしい。

3) 最後は感謝で終わる

打ち合わせやミーティングがうまく終わったとしたら、それは相手の協力があったからに他ならない。感謝の言葉を述べるのは当たり前なのだが、当たり前だからこそ忘れがちである。

ミーティングや調整の冒頭で「本日はお時間いただきありがとうございます」と言う技術者は多いが、最後にも同じように「本日はお時間を割いていただきありがとうございました。助かりました」などと感謝の気持ちをしっかり伝えよう。相手にも気持ち良く終わってもらうことを意識してほしい。

全般を通じて意識したいポイント

全般を通じて大切なのは、①自分が今どのフェーズにいるのかを認識しながら進めること、②フェーズを変える際には、相手にもフェーズが変わることを伝えること、③フェーズを変える際には、相手に許可を取るようにすること——の3点だ。特に②が重要で、お互いの共通認識として次のフェーズに

行くことを明確にしたい。

具体的には、次のように切り出す。

「では案出しのために、お話をさせていただきたいのですが、よろしいでしょうか」(セットアップから発散のフェーズへ)

「お互いのニーズに基づいてどうするかを検討するd段階に入りたいと思います。よろしいでしょうか」(発散から収束のフェーズへ)

このようにしっかり伝えることで、相手も同じフェーズで話することが可能となる。

不知火君のその後

土屋は不知火のミーティングに同席して、金城に見せてもらった型を参考に、不知火の議論のリードのやり方をチェックしてみた。「見せる」「整える」「紡ぎ出す」については、本人が意識しているだけあってしっかりできている。一方、それ以外、特にイメージするフェーズと終わりの収束するフェーズがやはり弱いようだった。

ミーティングが終わってから、土屋は不知火と2人で簡単に振り返りを行った。その結果、次のミーティングでは次の3つを意識して取り組んでもらうことにした。

- ・不知火はミーティングが終わったときの状態をイメージしたことがなかったので、イメージフェーズを意識し自分のアクションを明確にする
- ・セットアップの冒頭で流れやミーティングのアウトプットを明確に伝える
- ・最後の収束のフェーズで次回までのアクションプランや双方のタスクを明確にして終わる

1週間後のミーティングでも土屋は同席し、意識した箇所ができているかどうかを再度チェックした。正直なところ、ミーティングの相手にどれくらい影響があったのかは分からなかった。しかし土屋から見ると、不知火のミーティングの進め方は少し改善されたように感じた。

終わった後にまた振り返りを実施して、次回へのアクションを明確にした。そんなやり取りが数回続く中で、不知火のミーティングの進め方ははっきりと改善

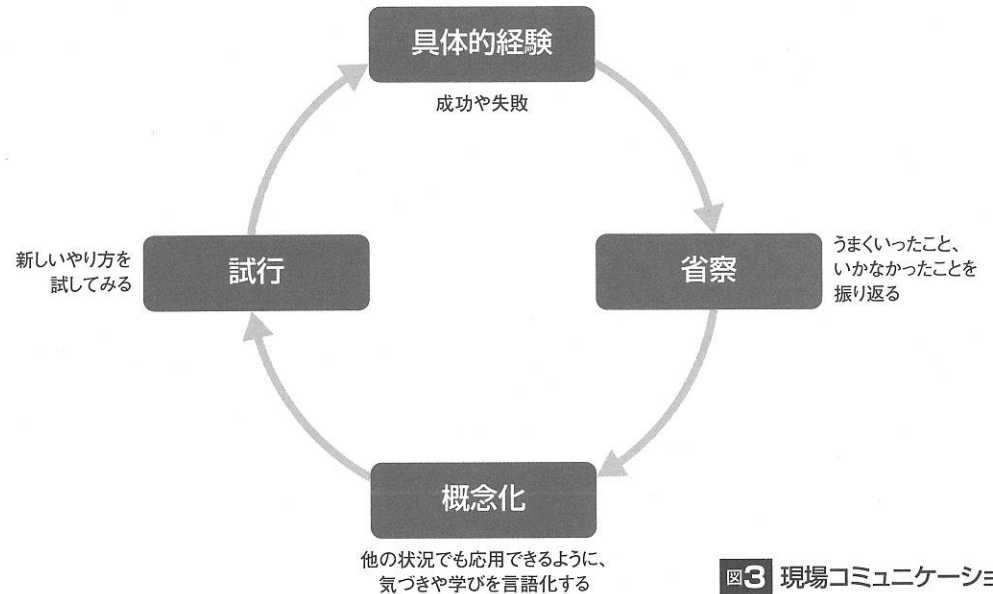


図3 現場コミュニケーションの経験学習

されていった。

経験学習を回し自分の型をブラッシュアップ

今回、ミーティングや調整の型をお伝えしたが、まずは小さなことでよいので実践してもらいたい。何度も言うが、知っていることとできることは違う。現場コミュニケーションで“いつもと違った流れ”を起こすのは実践でしかない。

人材育成の考え方で経験学習理論というのがあるが、現場コミュニケーションは経験学習そのものである。(図3)。この経験学習を回していくことが「守破離」そのものであり、その結果として、いつもと違った流れを生み出していく。

エクササイズ

現場で経験学習を回す

今回のエクササイズの狙いは、経験学習を回すことにある。

その①イメージフェーズをやってみよう

日常の仕事の中で、ミーティングや調整を行うことはかなり多いと思う。まずはその場面で、どんなふうに関わりたいのか、その状態をイメージしてほしい。

そのうえで、ミーティングや調整の際に取るアクションを決めて臨んでほしい。状態とアクションを決めた

ら、メモしておくことを忘れずに。

相手の話を復唱する、しっかり挨拶するなど、できるだけ簡単なアクションのほうがよいだろう。

その②振り返りをやってみよう

ミーティングや調整が終わった後に、振り返りをしてみよう。以下の質問に答える形で実施する。

- ・うまくいったことやいかなかったことは何か
- ・そこから学んだことや気がついたことは何か
- ・次の機会はどのようにしようか

イメージフェーズも振り返りも、時間をかけずに行うことを心がけよう。このエクササイズこそが“いつもと違う流れ”を生み出す。地道に取り組んでほしい。



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(認定プロコッチ)



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)