

第2回 見える化で周りを惹きつける

会議に必要な「地図」とは 議事録ではない、見せる手法

コミュニケーションで大事なことは互いのニーズを共有すること。
そのためには「見せる」「整える」「紡ぎ出す」の3つのプロセスが必要だ。
今回は見せる手法、ファシリテーショングラフィックを紹介する。

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ベンダーの土屋君という人物を通じて、仕事を上手に進めるための現場コミュニケーションについて、そのポイントを6回にわたってお伝えする。今回はその第2回。現場コミュニケーションにおける「見せる」手法について紹介する(図1)。

新人は会議やミーティングで迷子になる

「あの～、今は何の話をしているんですって？」
それまで黙っていた部下で新人の不知火に話を振ると、申し訳なさそうに言葉を発した。
「ん？ あ、え～っと…」

少し慌てた土屋はどこから話をしようかと、議論の流れを思い出そうとした。だが、どうも思い出せず言

いあぐねていると、水田課長が助け船を出してくれた。「来週のスイセイ社との打ち合わせでアピールするポイントをどうするかを話していたよな。その関連で先日の障害の話が出たという流れなんだよ」

そう、スイセイ社からの機能追加をどうするか、その会議を明日に控えての打ち合わせだった。不知火の質問の前までは、先日起きた障害の話をどう伝えるかを話していた。その障害の話も今回の機能追加に関連するので、話を混同してしまったのだ。

仕事の中では、会議やミーティングに多くの時間を割かれている。話が迷走したずらに時間が過ぎていく会議、話し手の独演会になって誰からも意見が出ないミーティング、あなたの部署ではそんなことは起きていないだろうか。

「それは会議の流れを見えていないからじゃない？」
同僚の金城をランチに誘った際、打ち合わせでの出来事を話したら、予想外の答えが返ってきた。
「会議の流れを見えていない？」
「そう、会議やミーティングには地図が必要なの」
「議事録ならパソコンで取っているし、会議のテーマとかもホワイトボードに書いているけど」

「議事録は結果でしょ。みんなを巻き込んで共通認識を得るプロセスには、全員が同じ地図を見る必要があ

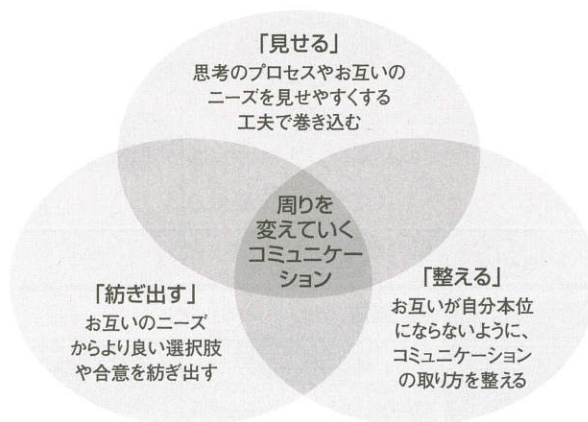


図1 現場コミュニケーションのための3つのプロセス

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	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2回] 見える化で周りを惹きつける

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)

るのよ」

金城はそう言いながらスケッチブックをカバンの中から取り出した。スケッチブックには絵ではなくて、文字や図が紙面いっぱいに書かれていた。しかも黒文字、赤文字、青文字などとカラフルで、アニメの魔法陣のようなものが描かれていた。

「これは、私が今日の会議でファシリテーショングラフィックしたものなの」

「ファシリテーショングラフィック？」

解説

話のプロセスを「見せる」ことで巻き込みを起こす

ファシリテーショングラフィックはホワイトボードや紙のスケッチブックを利用して、発言を書き出しながら会議やミーティングを進めていく手法である。こうした手法を使うことで、話を見える化し、現場でのコミュニケーションを改善することが可能になる。

そもそも、なぜ話を見える化することが大切なのだろうか。見える化の5つの効果を見てほしい(図2)。見える化によって、参加者を巻き込みやすくなるとともに、「いつもと違う流れ」を起こしやすくなるのだ。ちなみに、会議やミーティングでは議事録が取られることが多いが、議事録は結果を記録する目的であり、巻き込むためのツールとしてはふさわしくない。

見える化を実際に行う上でのポイントは次のようになる。

何を使って描くのか

「見える」ための媒体としてよく使うのはホワイトボードと付箋紙、それにスケッチブックだ。順を追って説

- ① 話の流れが見えることで、共通認識を得やすくなる。また齟齬や思い違いを減らすことができる
- ② 参加者が内容を書き加えることができるなど、相手を巻き込みやすくなる
- ③ 意見を書くことで聞いてもらっていると感じてもらえる。参加者の理解度を確認することもできる
- ④ 書くことで会議やミーティングにテンポが生まれる
- ⑤ また話をさかのぼったり、「ここ」と書いたところを指摘することができたりするので、活発な議論が容易になる

図2 見える化の5つの効果

明する。

(1) ホワイトボードに描く

ホワイトボードは書き直しが容易であるという点でファシリテーショングラフィックに向いている媒体といえる。最近ではホワイトボードマーカーも数色あるので、書き方も工夫できるようになった。ホワイトボードの大きさが会議の大きさを決めるとも言われているが、最近ではスマートフォンで写真に納めてからホワイトボードの内容を消して、新たに書き続けられればよいという解決案も提示されている。

一般の会議室ではホワイトボードマーカーの色が足りなかったり、インクが切れていたりすることもあるので、ファシリテーショングラフィック専用に準備しておくことをお勧めする。

(2) 付箋紙を使って描く

付箋紙は貼り直せるところが強みになる。整理が容易で追記することもできる。発言を付箋紙の大きさでまとめるのも聞き取り方としてよい方法だ。ファシリテーター以外の人も同時に書くこともできることも利

点である。ホワイトボードやスケッチブックなどと合わせ技で使うこともできる。

壁やホワイトボードに貼ると糊が弱く剥がれることがあるので、壁やホワイトボードを利用する時にはマスキングテープを用意するとよい。また記入する際はサインペンなど、はっきり見えやすい筆記用具を使うことをお勧めする。

会議室の壁やホワイトボードが狭くて、参加者が全員立てないのであれば、机の上やスケッチブックに貼り眺めながら進行した方がより効果的である。

(3) スケッチブックに描く

会議などの議論の見える化といえば、これまではホワイトボードが主役だった。しかしIT化が進んで、会議の議事録はパソコンで記録するようになった。それに伴い、ホワイトボードの代わりに大きなディスプレイを置く会議室も増えてきている。ホワイトボードがあっても、会議室の大きさの制約から、ホワイトボードが全員から見える位置にない場合もある。

参加者を巻き込むというのが主な目的であるとすれば、スケッチブックが一番使いやすい。なぜなら平面に置けるので、どこに座った人からも視認性が高く、スケッチブックを見る過程で自然と参加者同士の距離が縮まり、発言しやすくなるからである。特に少人数で共有するのには向いている。

表1にそれぞれの特徴を示したので参照してほしい。

どう書くのか

報告やいくつかのトピックのある会議では、時系列

で書くとききやすい。ポイントとして左側からいくつかの縦列を意識して書くときよい。一つの報告、トピックごとに四角い枠で囲む。これで、どの内容でどういう話が起きたのかがわかりやすくなる。話のテーマなどが変わったときに、次の縦列に移動して書くときより見やすくなる。

そうすれば、今回の不知火君のように迷子になることはなくなる。そして、会議の最後に会議後に行わなければならないことや、次の会議で必要な内容について、赤文字でそれぞれのタスクの担当者を記入すれば、後から見てもわかりやすい。

次にいくつかの書き取りパターンを書いておく。

(1) 議事録方式

議事録のように、聞き取った内容をなるべく発言の内容のまま書き取り、経緯やポイントを時系列で補足していく。囲い線で話のまとまりをわかりやすく記載する(図3)。

(2) 理解共有方式

聞き取った内容を自分の理解として記載する。議事録方式との違いは自分の理解を通すこと。そのため実際の発言とは言い回しや単語が変わっていることがあり、それを発言者が見ることで理解が合っているかを確認することもできる。

(3) キーワード方式

話している内容から、何を表しているのかを示すキーワード(要素)にして書き取る(図4)。

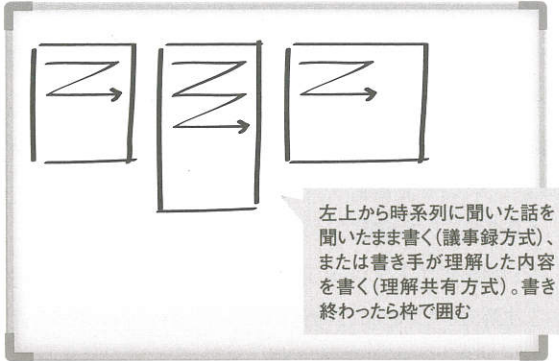


図3 議事録方式/理解共有方式

(4) 要約方式

発言についての全体の意味を把握することを目的として、聞き取った発言内容を要約するように書き取る(図5)。

報告などではなく、何かをテーマにして議論を行うのであれば、テーマや課題は思い切って真ん中に書いてみるとよい(図6)。すると、テーマの周りに上下左右の空間ができ、発言の種類、内容によって書く場所を選ぶことができる。それらは必要があれば線でつなぎ、円や四角で強調することができるほか、関係性を示す矢印をつけることもできる。

最後には結論を赤文字で書いたり、四角で囲んだりすれば、最終結果が一目瞭然となる。この空間を使った書き方は、特に答えが決まっていなものをテーマに話すときに有効だ。

書いたものはどう使うのか

ファシリテーショングラフィックは話し合いのプロセスを共有できるため、参加者の巻き込みが容易になる。そこで書かれたものは記録にもなるし、後で話の流れを思い出すツールとしても活用できる。また、スケッチブックの場合は、さらに議論する際のたたき台にも活用できる。

その場にいない人にとっては、記録だけ見てもどのような話し合いのプロセスがあったのかわからないことも多いので、説明する必要がある。ファシリテーショングラフィックなら、リアルな言葉が書かれているので会議やミーティングのライブ感により伝わりやすくなるだろう。

[第2回] 見える化で周りを惹きつける

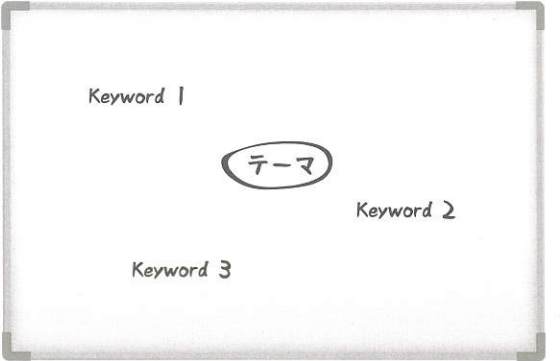


図4 キーワード方式

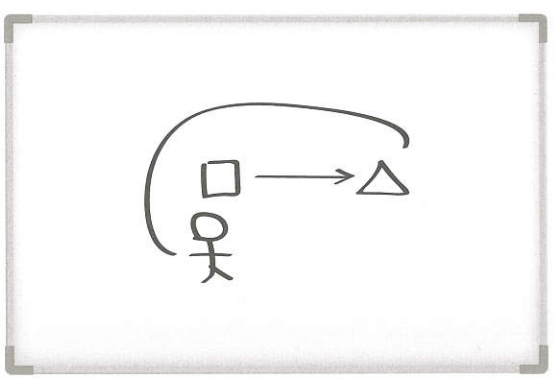


図5 要約方式

顧客スイセイ社の木元課長の独白 書いてもらうだけで会議がスムーズになるぞ

「お？土屋君、この後は絵画教室かな？」

土屋君が持っている大きなスケッチブックが妙に場違いに映ったので、私は興味半分に聞いてみた。

「い、いえ、記録の取り方を工夫しようと思ひまして」

私は議事録なら別に取り替えているので好きにやらせてみようと思ひながら会議を進めた。

土屋君のスケッチブックでのメモ書きを見ることで、思った以上に私の話を土屋君が聞いてくれていることがわかった。時々、書くのが追いつかなかったり、聞き間違いを直したりするのがテンポを崩しているが、聞き直してくれることで理解しようとしてくれている気がする。私自身も書かれたことにコメントすること

表1 ホワイトボード、付箋、スケッチボードの比較

	可視性	更新性	整理性	共創性	巻き込み力
ホワイトボード	○ 会議室の状態に依存する。人数が多い場合は可視性が高い	○ 消して書くことができるので更新性は○。大きくは変更しづらい点は注意	○ 書く場所を変えることができるし、矢印などの線で結ぶことで関係性が示せる	△ 基本的には1人が書き役となるが多く、盤面に立てる人数も限られる	△ 見える化して対話ができるが、一緒に手を動かしたりするところが少ない
付箋	△ 文字が小さくなりやすい	◎ 追加することが容易なので、更新性は最も高い	◎ 並び替えができるので、整理することが容易	○ 個人で書いて、共に付箋を並び替えることができる	○ 個人で書くことから始まり、付箋を共に並び替えることで巻き込むことができる
スケッチブック	◎ 会議室の状態に依存しないが、人数が多い場合は紙を大きくする必要がある	△ 可視性を考慮してマジックペンを使うことが多いので、変更、更新が難しい	○ 書く場所を変えることはできないが、矢印などの線で結ぶことで関係性が示せる	◎ 共に書いて、書きながら話し、記載していいけるので、共創の対話の場で活用できる	◎ インパクトと目の前で書くことで巻き込み、付箋と共に使うことでより効果的に

で、自分の真意をいつもより伝えられたように感じた。

スケッチブックの効果を感心していると、それまで書いたものを眺めていた土屋君が質問してきた。

「木元課長、話を聞いていて、この機能はユーザー向けの他の機能よりも使う頻度が高いように感じましたが、どうでしょうか」

土屋君が指したのは、印刷して確認を取る機能であり、確かに他の機能と比べても繰り返し私が説明していた記憶がある（図7）。

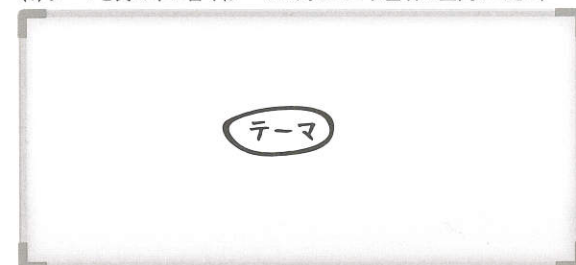
「確かにその印刷確認業務は汎用的に他の業務からも利用されているね。繰り返すからには処理を速くするのに越したことはないだろうね」

私がそう答えると、土屋君はその流れに対して「印刷確認業務」「処理速度大事」と書き足した。

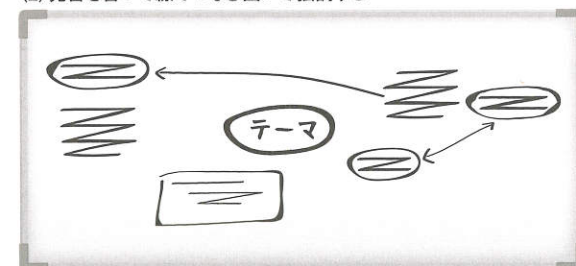
「そこはちょっと言葉で説明しづらいから…。ペンを借りてもいいかな」

土屋君の書いたものに認識のずれがないように、自

(1) テーマを真ん中を書く(テーマの周りに上下左右の空間ができる)



(2) 発言を書いて線でつなぎ囲いで強調する



(3) 結論と書いて囲むことで最終結果を示す

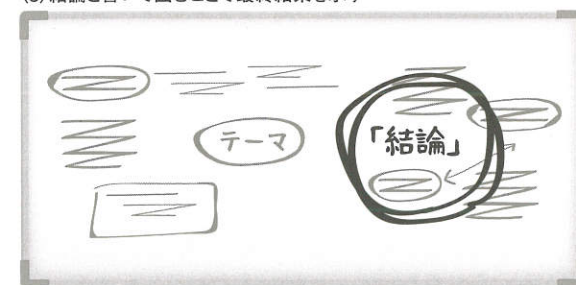


図6 特定のテーマで議論する際の工夫

分も書き加えてみた。

「では、ここはこれでよいね。後は全体的な流れを業務ベースで窓口業務の人たちに確認してもらおう。この図が見やすいから、このままもらっていいかな?」

「はい、いいですよ」

土屋君はスマホでスケッチブックを写真に撮った。「よろしければスケッチブックごとお貸ししますので、ここに赤いペンで窓口の方の意見を書き足していただくのはどうでしょう?」

なるほど、パソコンのプレゼン資料ではないから、手で書き込めるのか。私は土屋君からスケッチブックを借りて、窓口業務の人たちに見せることにした。

解説

実践するための心構えと工夫

ファシリテーショングラフィックという見える化手法について、解説と物語を交えて紹介してきたが、ここからは読者が実践するうえで必要な心構えもお伝えしたい。

(1) 見せた後に何を起こしたいのかを考える

見える化の重要性が指摘されるようになってすでに久しい。しかし、見せること自体が目的になってしまっている「見える化」も多い。内容を理解してほしいのか、相手の意見を引き出したいのか、それとも相手を巻き込んで話をしたいのかによって、使う媒体や書き方も違って来る。常に目的を意識して臨んでほしい。

(2) その場の反応に注意する

見える化されたものをその場にいる人たちが見て、読んで、どういう思考が発生して、どういう態度や感情が表れるのか。その場の反応がフィードバックでもある。意見が出にくい場合は理解が進んでいないのかもしれないし、話題がそれるときはほかにもっと話したい内容があるのかもしれない。常にその場で起きる反応に注意してほしい。

(3) きれいに仕上げない

書き手がまるで絵画を仕上げるように描いていたなら、ほかの人は手を出しにくく、先程の木元課長のような

書き込みは難しい。落書きのような感じなら、そのハードルは下がる。完成版ではなく更新してよいという感覚を持てることと、反射的に書き込みができる余白があることが大事である。

(4) 付箋紙は1枚に1センテンスで書く

付箋紙を使う時に気をつけることは、付箋紙1枚に1センテンス、1つの物事を書くことだ。1枚に複数の内容を書いてしまうと、意見の量が把握しづらくなるし、並べ替えなどの分類もしづらくなる。

(5) 書き取る単語は発言そのままに書く

書き取る単語は発言そのままを基本とするとよい。同じ言葉を聞いても、参加者全員が全く同じ意味に受け取っているとは限らないからだ。齟齬やズレを感じたなら、その場で確認する。

(6) 見える化の落とし穴に気をつける

「見える化」の効果については良いところだけではなく悪いところもある。描いたものを目にする、なんとなく「そうなのかも」と思考が引っ張られる可能性があるのだ。例えば一時間議論して、「決定」と書かれたものが微妙に違っていても、「まあ、もういいか」とならないだろうか。使い方によっては誘導もできてしまう。これは上級なテクニックだが、うまく活用できていないと感じた時には思い出してほしい。

筆者はこう工夫している

実は、筆者たちはなるべくスケッチブックを使うようにしている。スケッチブックなら相手に渡すだけで書き手を交代できる。スケッチブックを使う場合、ペンや付箋紙をあえて無造作に置くことがある。誰も使っていないペンや付箋紙があると、なんとなく書きたくなるのが人間の心理だからだ。

相手の発言が曖昧なときには、わざと違う単語で書いてみる。すると、相手が指摘してくれることがあるので、相手の意見が引き出しやすくなる。最後に日付や参加者の名前をあえて書くことで、参加者に責任感を持たせることもできる。

最後に、実際の現場でファシリテーショングラフィックを使いやすくするためのエクササイズを記載してお

[第2回] 見える化で周りを惹きつける

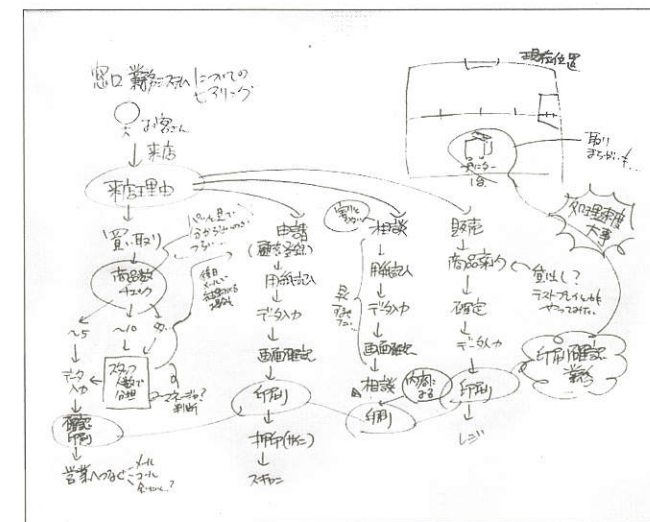


図7 ファシリテーショングラフィックの実例

くので、試してみてください。

ファシリテーショングラフィックのエクササイズ

まずA3用紙を用意して、紙の真ん中にテーマ「ファシリテーショングラフィック」と書き、その周りに今回の記事の内容を自分の直感で書き出す。マインドマップのように思うかもしれないが、特に線をつなぐ必要はない。自由に書き散らばめる。ポイントは左上から書くとき系列にとらわれやすいので、紙の上下左右という空間を使う感覚を感じてほしい。

次に付箋紙で同じことを行う。ポイントは、紙に書く場合と付箋紙に書く場合の感覚の違いを感じる。同じことを別のやり方で行うという行動の比較は普段はあまりしないと思う。この違いが意識できていると、場面によってどちらがよいのかを判断できる。



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)