

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)
▶最終回	ミーティングや調整の型(後編)

最終回 ミーティングや調整の型(後編)

外国人相手でも型は同じ 3つの思い込みを捨てよ

仕事をうまく進めるための現場コミュニケーション術を解説してきた。最終回では外国人相手やリモート環境での対応などに関する読者の質問に答える。一番大切なのは、知らず知らずのうちに陥る3つの思い込みを捨てることだ。

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、現場コミュニケーションのポイントを解説した連載も今回が最終回。今回はミーティングや調整の型を学ぼうとする読者から頂いた質問に回答したうえで、最後に連載のまとめを記すことにする(図1)。

調整が複数回に及ぶ場合

質問：ミーティングや調整が複数回にわたる場合は、どのようなことに留意すればよいですか。

回答：1回目のミーティングでお互いのウォンツとニーズを確認し、2回目で具体策を検討するといったように、ミーティングが複数回になることはよくあることです。その場合の注意点は以下ようになります。

1) 最初のミーティングのセットアップの際に、複数回での全体像を示す

最初から複数回にわたることが分かっているならば、ミーティングや調整の全体像を最初のセットアップのフェーズで伝えることが大切です。

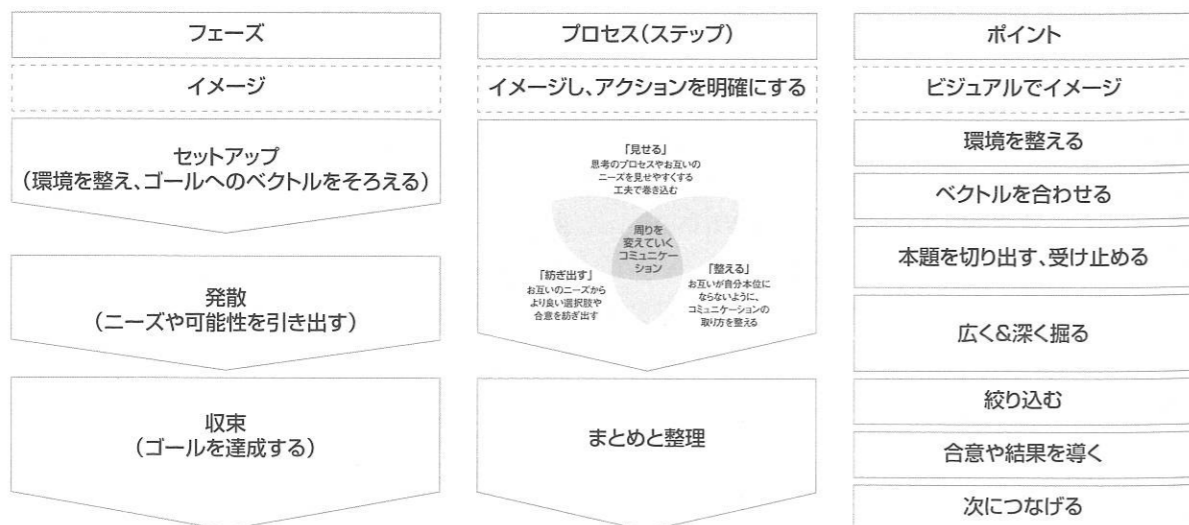


図1 ミーティングや調整の型

今日の打ち合わせで結論を出したいのか、アイデア出しだけにとどめて、結論は次回にするのかなど、全体像をお互いに理解していると進行もスムーズになります。

2) 最初のミーティングで出てきた課題については、期日やアウトプット形式を具体的に決めておく

次回のミーティングや調整に向けて、お互いに“宿題”を持ち帰り検討することも多いと思います。その際にその課題や宿題の内容をしっかりと合意しておかないと、2回目のミーティングが曖昧になってしまうリスクがあります。

「検討する」という曖昧な形で終わらせるのではなく、「いつまでに」「どのような形式で」提出するのかなど、具体的なアウトプットの形式を決めておくことが大切です。

3) 次回は最初に前回の確認を行う

2回目の実施の際はセットアップのフェーズで、前回のミーティングの内容や条件などの確認を簡単に行うことが大切です。

具体的には、前回記録した絵を見せながら、「前回のミーティングの確認ですが(中略)、××という条件は必須だということでもよしかったでしょうか」などと確認します。最初に前回の議論の流れを軽く振り返ることで、相手もやり取りを思い出せて、お互いの勘違いなどによる混乱を減らすことができます。

複数回にわたるミーティングや調整は、回数が増えるたびに、状況が変わっていくことも多いため、回数は多くても2~3回までにとどめるようにしましょう。間を空ける期間は1週間以内にしておくことも、留意点として付け加えておきます。

参加人数が複数の場合

質問：私の現場では複数人でミーティングを行うことが多いです。その場合に気をつけるべきことは何でしょうか。

回答：この現場コミュニケーション術の連載は、顧客との1対1のやり取りを前提に記事を構成していますが、複数対複数になってもフォーカスするポイントは

【最終回】 ミーティングや調整の型(後編)



図2 複数人によるミーティングも1対1の場合と変わらない

基本的には変わりません。以下のことを覚えておいてください。

1) 複数人でも発言は1対1の場合と大きく変わらない

複数人=「1対1が複数ある」と考えてもよいでしょう。打ち合わせは無秩序な集まりではないので、発言が同時に行われることは少ないです。複数人であっても、発言は1対1に近いものではないでしょうか(図2)。

2) 役割は複数だからこそ分割される

ミーティングの参加者が複数であるならば、参加者それぞれには明確な役割があり、その役割を意識するために、1対1の場合よりミーティングの進行などが明確なものになるケースが多いのです。

3) 人の数だけ受け取り方がある

参加者が増えれば、それだけ違う解釈の仕方が入り込む余地が生まれます。そのため、連載第2回で詳しく説明した「ファシリテーショングラフィック」による発言の書き出しなどを使って、見える化することが大切になります。

つまり人数が多いミーティングこそ、見える化することが大切です。最近ではファシリテーショングラフィックに対して違和感を持つ人はだいぶ少なくなってきて

いますが、見える化するために書き出すことを最初に伝えておくと、参加者の納得度合いも高まります。

会議の終わりに感想を聞いてみると、その効果や改善点も明確になります。

複数人数でのミーティングや調整では、参加者の役割や肩書とは別の力関係や上下関係が、会話を通じて見えてくることも多いものです。

異文化の相手とミーティングする場合

質問：最近、仕事もグローバルになっていて、海外の人がメンバーになることもあり、言語はもちろん文化も違う人々とのミーティングが増えてきました。異文化の相手とのミーティングや調整で気をつけることはあるでしょうか。

回答：オフショア開発が当たり前のようになっている中で、異文化のメンバーを入れた会議をどうしていけばよいのかという話はよく聞くようになりました。その際のポイントは以下の3つです。

1) 言語の選択はメンバーに合わせる

単純ですが、まずは言葉をどちらにするかという前提条件を確認しておくといでしょう。例えば英語のほうが意思疎通が図りやすいのであれば、英語を使っ

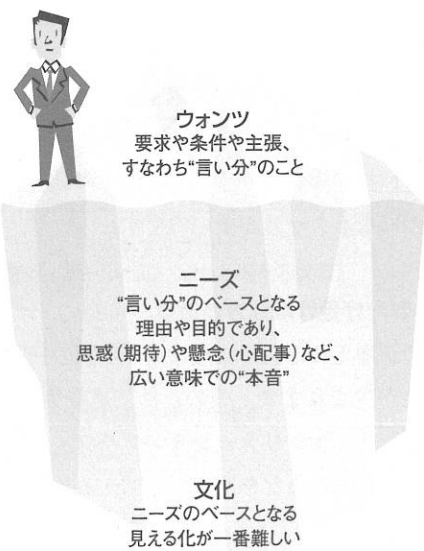


図3 文化の見える化は最も難しい

たほうがよいわけです。

2) 論理的な会話を心がける

次に論理的な会話を心がけることです。異文化そのものが問題になるということではなく、異文化だからこそ、見えないことが多くなるのです。

本連載では、「ウオンツ」と「ニーズ」の違いを解説し、ニーズに焦点を当てるのが大切だと説明しました。それぞれのニーズはそれぞれの文化をベースとしますが、文化は見える化が難しいものでもあります(図3)。

異文化というのは言葉の違いだけではなく、国内でも関西と関東など地域での慣習の違いや世代間のギャップなど、異文化と言える状況は頻繁にあるわけです。さらに業種業界が違えば、そこにも異文化が生じています。

その意味では、相手が海外の人だからということではなく、常に論理的な会話を心がけることが大切です。同じ文化の人同士のほうが、かえって誤解が起きやすかったりもします。むしろ日本人同士のほうが、より論理的に議論を進めていく必要があると言えます。

論理的な会話を心がけるポイントは、以下の通りになります。

- ・意見は「なぜなら」と必ず理由を説明する。逆に相手の発言の理由を尋ねる
- ・会話を会話だけに終わらせず、必ずホワイトボードやノートなどを使って見える化しながら進める

3) 理解度に配慮し丁寧に進める

最後にもう1つ、お互いの理解度に配慮することも重要です。文化も含めお互いのバックグラウンドが違うからこそ、自分の当たり前が通じないことも多いのです。具体的には、途中途中で話の確認や整理を入れていくことにより、自分の理解度や相手の理解度を確認していくことが大切です。

オンラインなど対面以外の場合

質問：うちの会社はミーティングをオンラインでのリモート会議で行っています。リモート環境でのコミュニケーションで気をつけるべきことは何でしょうか。

複数の人が同じ画面でログインし、同時に更新できる環境

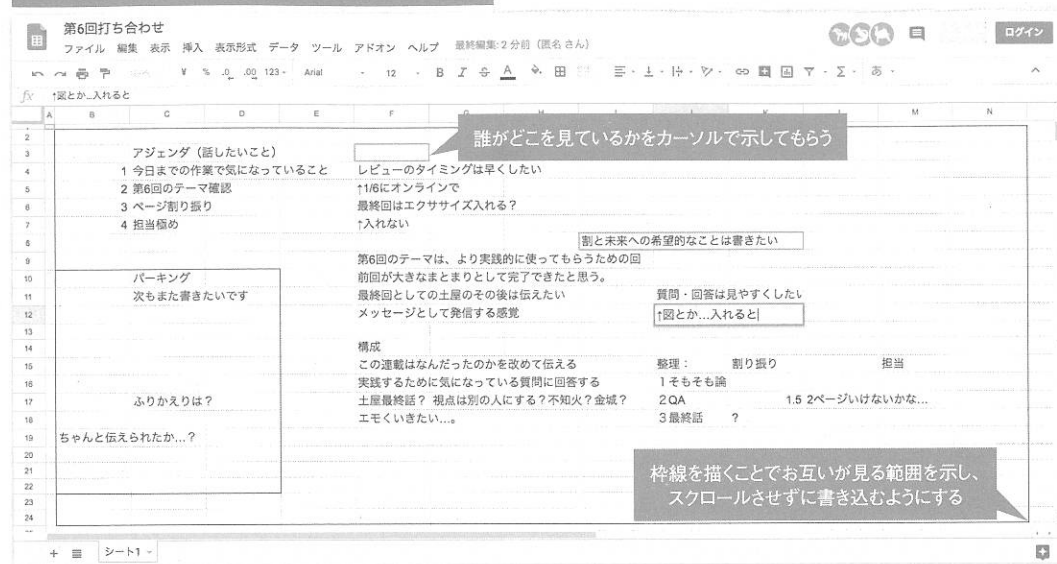


図4 書き込む位置や共有したい位置がセルで共有できるスプレッドシート型のツール

回答：見える化することが重要ですが、リモート環境でもリアルな対面の場でもポイントは変わりません。以下の3点に注意してください。

1) 聞いていること、書いていることを見せる

最近ではオンラインの共同編集ツールが数多く出ています。複数の人が同時に書き込みながら、会議することができるツールもあります。

見える化の観点からすると、各自のPCで画面をおのおのが見ながら議論できるのであれば、リアルな対面よりも可視性は高いと言えます。書き込みも同時にできるとなれば、操作性も高いと言えます。

2) 同じものを見る

相手が本当に見ているかはリモートでは分からない場合が多いでしょう。そのため、お互いに同じものを見ているという信頼感が前提になります。そして仕組みとしての場づくりについても工夫が必要になります。

場をつくるための工夫について少し説明しましょう。まず環境面については、ミーティングを行うための通信環境が大切です。通信品質が悪いとミーティングの内容に集中できなくなってしまいます。マイクとスピーカー(またはイヤホン)についても、外部の雑音など

が入りにくいものを選ぶことが大切です。特に同じ場所に集まった複数の参加者がそれぞれオンラインにつながって、遠隔地の人とやり取りする場合には、マイクを配慮したほうがよいでしょう。

以下は、筆者たちがオンラインミーティングでツールを使ううえでやっている工夫です。オンラインではお互いの顔が見えることは大切ですが、議論の内容が可視化され同じものを共有することのほうがはるかに大切です。

そこで筆者たちは、書き込む位置や共有したい位置がセルで表示できるスプレッドシート型のツール「Google スプレッドシート」を利用することが多いです(図4)。

3) 全体が分かるようにする

スプレッドシート型のツールを利用する際に筆者が実践しているポイントがあります。議論の全体が分かるようにするために、共有しているスプレッドシートはスクロールせずに見られる範囲だけを使います。具体的には、シートに「枠」を描いて、それ以外には書かないようにします。スクロールしないと見えない箇所ができてしまうと、全体を俯瞰できなくなるだけでなく、相手の視線(カーソル)も分りにくくなって

しまうからです。

ちょっとしたコツとして、カーソル位置=お互いの視線となるように、自分が見ているところにカーソルを持ってきてもらうことをルール化するとよいでしょう。最近のツールでは、各人のカーソルが色違いで表示されます。お互いがどこを見ているかが分かると、どこに注意が向いているかも分かりやすくなります。

スプレッドシート以外にも、カンバン方式を取り入れたタスク管理ツールを、振り返りの際の付箋のように使うこともあります。ツールによる可視化と利便性をうまく活用してリモート会議をしています。

感情的になる相手への対応

質問：ミーティングの途中で威圧的になったり、感情をあらわにしたりする相手がいます。感情的な状況になったときの対応や、そうならないようにするためにはどうしたらよいですか。

回答：筆者たちは現場を変えていくための折衝やミーティングのトレーニングを実施していますので、こうした質問は多いです。こうすればよいという決まったやり方はありませんが、以下のポイントを意識しておきましょう。

1) 火に油を注がないようにする

相手の感情に引きずられて、こちらも感情的にならないように気をつけることが大切です。感情的な状態では、まともなミーティングや調整が難しいのは言うまでもありません。次のことに気をつけてください。

自分が感情的になりそうときはまず、呼吸や数を数えるなどで気分を変えましょう。大きく呼吸したり、上を見たりするだけでも気持ちが落ち着きます。つい言いたくなることがある場合には、言う前に頭の中で10数えるようにすると効果があります。

何のためのミーティングや調整の場であるかを思い出すことも重要です。ミーティングや調整の場は、仕事をうまく進めるための話し合いの場であり、自分の正しさを証明する場ではありません。当たり前のことなのですが、実際の場面になると、自分の意見が正しいものとして主張してしまうことも多いのです。常に、このミーティングや調整で何を実現したいのか、何の

ために行っているのかを自分に問いかけるようにしてください。

その上で、背後にある相手の理想を探りましょう。感情は、本来メッセージにしかすぎません。特に怒りは、相手が思い描くべき姿になっていないというメッセージです。その背後にある理想や正しさを探ることが重要です。相手が感情的になっている最中は難しいかもしれませんが、相手の中の「本来こうあるべきだ」という姿をつかむことが、今後の対策につながります。

2) 共感することと要求をのむことは別

人によっては、相手が感情的になると萎縮してしまい、つい相手の要求を受け入れてしまうケースもあります。そうならないようにするため、気をつけるべきことがあります。

まず、相手が感情的になっている理由を突き止めましょう。場合によっては、なぜ相手が感情的になってしまったのか分からない場合もあります。その場合は、素直に理由を尋ねることが必須です。

相手の立場や事情に共感することも大切です。相手の主張や意見に対して、うなずいたり相づちを打ったりして共感を示しましょう。相手の感情が落ち着くまでは、しっかり受け止めることが対話のベースになります。人の怒りは3分間しか続かないと言われています。下手に反論や説明をするよりは、しっかり相手の主張を聞いたほうが感情の収まりは早くなります。

一方で、相手の威勢に押されて、安易に相手の要求を受け入れてしまうようでは、良いミーティングや調整にはつながりません。相手の主張を受け止めることと、相手の要求を受け入れることは全く違うことなのです。

さて、Q&Aはこれぐらいにして、我らが主人公、土屋君の最後の学びを通じて、この連載のまとめとしよう。

現場コミュニケーション術は何のため

土屋は、自分のコミュニケーションの取り方を意識的に変え始めて見えたことがある。それは、誰もが自分の役割に応じた責任を果たそうとしているというこ

とだった。

これまでは、わがままを言っているようにしか思えなかったスイセイ社の木元課長も、結局は現場の役に立つものを作りたいからこそ、そんな要求をしていたのだ。それは土屋も同じだった。

決められた納期や仕様、予算を守ろうとするからこそ、木元課長の言っていることが理不尽に感じたこともあった。木元課長も土屋自身も責任を果たそうとするからこそ、ぶつかることもあるのだということが何となく分かってきた。

同僚の金城にそう話すと、金城は深くうなずいた。

「お互いが思い込みを捨てられるといいよね」

城金の言葉を聞いて、土屋はどういうことかと尋ねた。金城は少し間をおいて、答えた。

「お互い責任や立場があるからこそ、こうしたいというのがあるけど、同時にそれ以外のことが考えられなくなるのね。つまり思い込みよね。お互いの思い込みを外してコミュニケーションが取れるような場が作れるといいと思うわ」

土屋は全くその通りだとうなずいた。2人の会話を何気なく聞いていた水田課長が話しかけてきた。

「土屋君も成長したな！」

土屋は何のことだか分からなかったが、自分がやってきたことが認められたようでうれしかった。

解説

「思い込み」を捨てることの重要性

本連載では、現場コミュニケーションのプロセスとして「見せる」「整える」「紡ぎ出す」ことの重要性をお伝えした(図5)。

この3つのプロセスの目的は「いつもと違う流れ」を起こすことにある。今のやり方や今の職場に不満や疑問があるのであれば、それを変えていくのはあなたでしかない。変化は自分から作るものなのだ。そんな思いのもと、この連載を書かせていただいた。

変わらない顧客、変わらない上司、変わらない現場。いつもと同じやり取り、いつもと同じ流れ。「どうせいつもと同じだよ！」というつぶやきの声を聞くことがある。しかし、それらは思い込みでしかない。

思い込みには3種類ある。現状に対する思い込み、

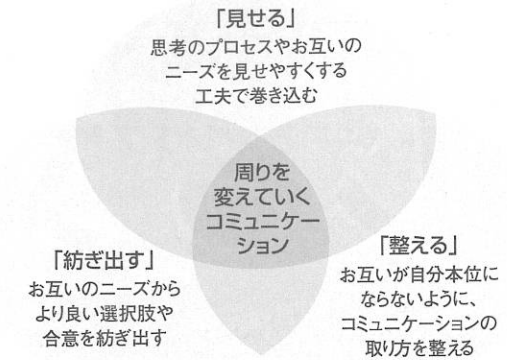


図5 現場コミュニケーションのための3つのプロセス

相手に対する思い込み、自分に対する思い込みである。

現状に対する思いこみとは「状況ではこうするしかない」「解決策はこれしかない」といった思い込みだ。うまくいかないミーティングや調整では、思い込み=事実と見なしていることが多い。

相手に対する思い込みも同様である。「相手はこうだ」という決めつけである。不思議なもので相手をこうだと決めつけると、決めつけた部分だけが強調され、自分の思い込みを強化することになる。そして役割や立場を外した一人の人間として見るのが難しくなる。

自分自身への思い込みは、一番強力な思い込みである。「自分は正しい」「自分はやっている」「自分には無理だ」。そうしたことはすべて思い込みである。だから、自分の常識を疑うところから現場コミュニケーションを変えていくことが大切だ。

この連載から学んだことを1つでも2つでもいいから、現場で実践してほしい。そこからしか現状は変わらないのだから。



大坪 夕花 (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)