

▶▶ 無理難題をいなすコツは「断り方」

基本設計フェーズでWeb画面のプロトタイプを作った。それを、利用部門（顧客）の担当者に見せると、要件定義の前提をひっくり返すような変更点が出てきた——。IT現場でよくあるシーンだろう。そのまま受けると、メンバーが深夜残業、休日出勤で仕事に当たらないと期日までに終わらなくなる。

幸せなチームを目指すリーダーとしては、こうした無理難題は断りたいところだ。しかし、ことはそう単純ではない。「無理難題であっても、継続的な仕事の関係の中で依頼を完全に断るのは難しい」。SIベンダー出身で交渉術のITエンジニア向け教育を手掛けるオイコスの石井真司氏（メンター）はこう指摘する。

石井氏によると、リーダーが最も避けるべき行動は、「無理です」と即答することだ（図A）。要求全体を「やる」か「やらない」かの交渉になる。金銭を支払う側の利用部門がどうしても強いと、不利な交渉を強いられる。仮に要求を断れたとしても、その後の関係が悪化する。「利用部門とエンジニアチームが対立すると、仕事が認められなかったりして働きがいを失ったりしがち。何か問題が発生したときにすぐに犯人捜しが始まるなど、職場の雰囲気も悪くなる」（石井氏）。

無理難題と感じてても、リーダーは「ビジネスはすべてYesから入る」（石井氏）という原則を貫く。もちろん「やります」と安請け合いはいけない。「あなたの意図を理解しました」と回答する。まず、利用部門が要望を出しているという事実には合意する。その上で、利用部門の要求の中身を分解して、分解した項目に関する優先順位付けの交渉に持ち込む。

経験が長いリーダーだと、その場で「この程度の開発ならできそう」と思うかもしれない。しかし、それを回答してはいけない。「開発するかしないか」という条件付けは、利用部門に都合の良いロジックだ。要求を精査すると、利用部門の運用でカバーできた、というのはよくある話だ」（同氏）。

オープン質問で5W1Hを深掘り

リーダーは、要求を分解するために、利用部門に質問を投げかける。「なぜそうしなければならないのか」「それができないとどういった不都合があるのか」「誰が困るのか」「予算についての考えは」といった、はい/いいえでは回答できない質問（オープン質問）を利用するのがポイントだ。

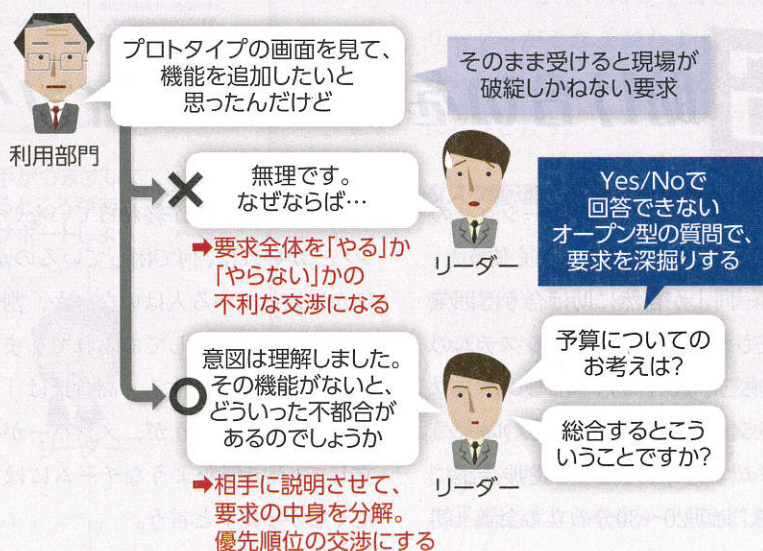
はい/いいえで答えられる質問や選択肢を示す質問（クローズ質問）は極力避ける。深掘りが難しくなり、

要求の分解が不十分に終わってしまう恐れがあるからだ。

一つのポイントを理解したら、次の質問に移る前に「こういう意図だと理解した」と相手の回答を復唱する。間違いがあったり、強調したいポイントが異なったりすれば、相手が修正してくれる。一通りの質問が終わった後は、「総合するとこういうことだと理解した」と伝えて、要求のポイントを利用部門とリーダーの間で合意する。そして、「改めて○日までに回答します」と即答せずに席を立つ。

現場に戻ったリーダーは、理解した利用部門の意図についてメンバーに説明し、実現可能な解決策についてブレインストーミングを行う。調査が必要な部分は、締め切りを設けてメンバーに調査してもらう。

リーダーは、まとまったメンバーのアイデアを基に、利用部門と要求の落としどころを探っていく。



図A 無茶な要求をいなす質問術

無理な要求だと思っても、即答で断ると交渉が失敗する。まずは相手が要求した事実合意し、その上で要求を分解する質問を投げかける。要求の深掘りを基に優先順位付けの交渉に持ち込む