



会議から



不満を消す
方法

はじめに

会議。

会議とは、関係者が集まって相談し何かを決めることです。ですからいわゆる「会議」だけでなく、日常的にある会話で、自分は「こうしたい」や「こうしてほしい」が含まれているなら、それも会議です。また、何か問題を見つけた時に、相談するケースも多々あります。これも問題を見つけた自分の次の行動を決める、ある意味会議と言えるのではないのでしょうか。

つまり会議とは、常に発生しており、自分の持ち時間の中でかなりの時間が占められています。

ですから、効果の薄い会議に出席している方、会議のせいで自分の仕事が進まない方はもちろんのこと、会議に参加しない人にも、本書で紹介する4つのスキルが大変役に立ちます。

このスキルを使えるようになれば、会議は自分の業務を助けるツールに変身します。このスキルは会話のズレも解消できます。ぜひご一読いただき、会議から不満を消してください。

もくじ

| | |
|-----------------|----|
| はじめに | 1 |
| 不満を消す4つのスキル | 3 |
| 1. 傾聴のスキル | 4 |
| 2. 議論をかみ合わせるスキル | 5 |
| 3. 質問のスキル | 6 |
| 質問のスキル_質問の型 | 7 |
| 4. 議論を視覚化するスキル | 8 |
| 中立的な立場とは | 9 |
| 参加者の力を引き出す方法 | 10 |
| 限られた時間で目的を果たすには | 11 |

不満を消す4つのスキル

会議から不満を消す4つのスキルを、前提条件として順番に書くと、

1. 傾聴のスキル
2. 議論をかみ合わせるスキル
3. 質問のスキル

となり、このスキルの相乗効果を増幅させるのが、

4. 議論を視覚化するスキル

になります。また、この4つのスキルは、まとめてファシリテーションスキルといいます。

ファシリテーションとは、「グループ活動が円滑に行われるよう、中立な立場で支援すること」です。ファシリテーションを行う人のことを、ファシリテータと言いますが、ファシリテータは、

1. 中立的な立場で、議論のプロセスを俯瞰
2. 参加者一人一人の力を引き出しながら、議論を誘発・促進
3. 会議の目的に合致したより良いアイデアや意思決定・アウトプットを、限られた時間での創出を支援

する人で、何かを決定する会議には必要なスキルです。

1. 傾聴のスキル

傾聴のスキルにはいくつかありますが、要は話を聞いてもらう時に自分がしてもらおうと嬉しいことや、してほしいことです。

1. 話し手に目を向ける

- 目を向けるのは関心があることを表現する手段です。
- 相手を見ないということは、「関心がありません」と言っているのと同じです。

2. 共感

- 話し手がどのような意図を持っているのか共に感じることです。
- また、ファシリテータは聞き手の態度にも共感し、会議を進める打ち手を考える必要があります。

3. あいづち

- 理解していることを表現する最もわかりやすい方法です。
- 会議の方向を左右します。会議の目的に合致した発言には、はっきりとあいづちしましょう。

4. 言い替えを用いる

- 言い替えとは、話し手の言いたいことを別の表現で確認することです。
- 話し手の意に沿えば会議を促し、またそれが違っていても議論のズレを防ぐ効果があります。

5. 腕を組まない

- 腕を組むのは、相手との間に腕という壁を作り「身構え」や「拒否」を感じさせる行為です。
- ただし笑顔などポジティブな言動が伴っている場合は、相手の意見を「取込みたい」という表れもありますが、一般的にネガティブと考えられているので控えたい行為です。

6. 感情の高ぶりを見せない

- 感情の高ぶりは議論の偏りを招きます。
- 会議が遅延してもイライラは見せず、会議を進める「気づき」を与える言葉掛けをしましょう。

7. 批判や忠告をしない

- 必要を感じた場合には、会議が終わってからにしましょう。
- 自分が気になった点についてインタビュー形式をとり、まずは本人にフィードバックさせます。
- それでも不足する点についてだけアドバイスしましょう。

2. 議論をかみ合わせるスキル

議論をかみ合わせるとは、認識のズレを修正することです。複数の話し手たちが議論しているのを俯瞰していると、論点がズレていると感ずることができず。そんな時は間に入つて、ズレを修正しなければなりません。

1. 言葉に含む意味のズレ

例えば「多い」。多いと判断される基準は人それぞれだったり、多いと判断された対象によりその基準は異なります。

そのような場合は、具体的に何件だったのか、何と比較してどれだけ「多い」のかなど、定量化（数や量での表現）を促すことが、議論をかみ合わせるスキルということです。

2. 視点のズレ

例えば「お客様のニーズ」。対面販売と通信販売のお客様では、お客様が求める内容や、その販売チャンネルが提供できる特徴により、「お客様のニーズ」は変わります。

今議論している「お客様」が対面販売を想定しているのか、通信販売のお客様なのか、確認することが認識のズレを防ぐ手段になります。

3. 質問のスキル

質問のスキルは、議論にエネルギーや潤滑油を補充する役割を持ちます。効果的な質問を投げることで、活気がでたり議論が促進される効果があります。

ですがこのスキルを発揮させるのは、明らかに不足、つまり議論の整理や方向修正が必要と感じる場面です。問題が発生していない場合には使用する必要がありません。

【質問する際大切なこと】

- 相手を主役にするインタビュー形式。
- 率直な質問。
- 事実を丁寧に確認。
- 事情を探る。
- ポイントの確認。

【5つの効果的な質問】

1. 全体を意識させる質問

- この議論の目的は何だったのか
- 今問題になっているのは、どの時点での話なのか など

2. 多様性（違う視点）を意識させる質問

- 他部署、代理店、外部団体、他社、お客様から見たらどうなのか
- 逆の視点で見るとどうなのか など

3. コントロールできるものとそうでないものを意識させる質問

- 今の私たちにできることは何があるのか
- 私たちが作用できないことはどれなのか など

4. 時間軸を意識させる質問

- 通年でその問題が発生しているのか
- 今後どうあるべきなのか など

5. 基準を意識させる質問

- 水準値と比較するとどうなのか
- 何を基準にして問題と判断したのか など

質問のスキル_質問の型

質問には、目的に応じて使い分けるためにいくつかの型があります。前ページで紹介した効果的な質問に、この型をうまく組み合わせることが、議論を推進させるスキルになります。

1. クローズ質問

- 答えが限定される質問。「はい」か「いいえ」で答えられるような質問。
- 議論を収束させる場面に効果的。

2. オープン質問

- 答えがいくらでもある質問。「どんな不満がありますか？」など人それぞれ違った答えが返ってくる質問。
- 議論を拡散したい場面に効果的。

3. 肯定質問

- やる気を引き出す質問。「どうすればできると思いますか？」など行き詰ったときに視点を変える質問。
- 「無理」「できない」という方に向いた場面で効果的。

4. 未来質問

- 未来を考えさせる質問。「今後何が必要だと思いますか？」など未来に焦点を当てた質問。
- すでに起こってしまったことに執着している場面で効果的。

5. 過去質問

- 過去を考えさせる質問。「何が理由で苦情が発生したと思いますか？」など過去に焦点を当てた質問。
- 原因を追及する場面で効果的だが、質問の形に注意が必要。
- 「なぜ」+「否定形」で質問すると、人に責任があるという視点に陥りがち。
- 効果的な型「何が」+「理由？」で質問すると、真の原因に行きつくことができます。

4. 議論を視覚化するスキル

議論を視覚化するスキルとは、話し合いの内容を「目に見える形にする」ことです。耳で聞いているだけだとわかりにくい話や流れてしまう重要な発言を拾い、参加者と共有することが目的です。

【議論を視覚化する3つのポイント】

1. 耳を傾けて興味を持って聴く
2. 発言者の言葉をそのまま素直に板書する
3. キーワードと発言者の意図を考える

最も大切なポイントとは、2番目の『発言者の言葉をそのまま素直に板書する』です。板書とは、ホワイトボードなど板状のものに書き、複数の人間で共有することで、「ばんしょ」と読みます。

板書する際、要約は不要です。発言スピードに追いつくため言葉尻を替えたり、箇条書きにすることはあっても、要約しないのが肝心です。なぜなら、要約してしまうとその場の雰囲気に見合った無難な文章になってしまい、要点が浮き彫りにならないからです。

最も大切な『そのまま板書』するためには、1番目のポイント『耳を傾けて興味を持って聴く』が必要不可欠になります。これをうまく達成するには、話を聞いている最中に自分の考えを挟まないということです。

上記ポイントの1と2の最中は「考えない」、そして3つ目の段階になって「考える」という作業に入ります。この時に、議論の目的に合致しそうなキーワードを色ペンで囲ったり、キーワード同士の関係を矢印などでつなぎます。

また、ありのまま板書された意見を眺めながら、発言者の意図、つまりその発言の目的には何が潜んでいるか考えると、議論の流れも見えます。すると次にどう支援すべきかも見えてくる仕組みなのです。

中立的な立場とは

中立的な立場とは、どの参加者にも肩入れしないということです。会議を舵取りする役割のファシリテータが一定の立場にある発言をしては、納得感のある議論にはならないからです。

中立的な立場で俯瞰するからこそ見えることが多々あります。話し合いの中身は参加者に任せ、そこに至る過程に注視し支援するには、議論の渦中には難しいのです。また、支援する立場に徹底することで、人と人との相互作用、相乗効果を引き出すことができます。

しかし、ときに中立を捨てて発言する必要もあります。それは、目的が果たせそうにない、この結論ではちやぶ台返しにあうことが見えた場合です。ファシリテータは会議を成功させる責を担っています。効果的な質問でも効き目がない場合には、いち参加者として意見を言うこともアリなのです。

ファシリテーションも業務の成果を上げるための道具に過ぎません。常に目的を見据えてツールを使いこなさなければ、物事を推進することなどできないのです。

参加者の力を引き出す方法

情報提供型や教育啓蒙型に属する会議の場合、情報の流れは概ね一定方向です。提供する側が十分に力を発揮し、聞き手が飽きなければその会議は成功といえるでしょう。

しかしそれ以外の多くの会議では、人が集まったからこそ成し得る成果がなければ、ただ単に大勢の時間を奪うだけのものに成り下がってしまいます。10人集まって1時間の会議をした場合、10時間のロスです。会議をする場合この点を肝に銘じなければなりません。

では、有意義な会議になるよう参加者の力を十分に引き出すには？と考えた時、富士ゼロックスのWEBサイトにその工夫がありました。それは6つの「づくり」です。

1. 誰もが対話に参加できるようにする「ルールづくり」
2. 部屋のレイアウトやお菓子などの「雰囲気づくり」
3. あえて意見をぶつけあわせる「衝突づくり」
4. 参加者に突っ込みを入れるための「キャラクターづくり」
5. ホワイトボードとポストイットを使った「対話の流れづくり」
6. 対話の共通点・相違点を明確にする「納得づくり」

詳細は、クリエイティブファシリテーション 組織メンバーの潜在性・独自性を引き出す「創造的な会議の進め方」をご覧ください

。 <http://www.fujixerox.co.jp/support/xdirect/magazine/rp0711/07111a.html>

また、定例会議であるなら、発言の多い方、少ない方それぞれに、会議のフィードバックをもらい、参加者の力を引き出すヒントを見つける方法もあります。

限られた時間で目的を果たすには

「何のために」「何を」議題にするのか、事前に参加者と共有しておくことが大切です。

「誰が」「いつ」「どこで」というのは必然的に決まるものですが、もうひとつ考えておくのが、「どうやって」ということです。これには会議状況を具体的にイメージすると、目的の会議に必要なツールや方法がわかります。

ここまでの事前準備の出来が、会議の目的達成度に大きく関わります。

会議開始直後には、「何のために」「何を」する会議なのか、どのようなタイムスケジュールで進行するのか宣言することが要です。そしてそのタイムスケジュールの通りに進行できるよう支援します。

会議を終える前には合意事項を確認します。もし合意に至らなかった点があれば、再度会議設定が必要であることも話します。また、実行計画を要約し、参加者に確認する場合があります。

そして最後に会議に協力してくださったメンバーに自然と謝意が出てくれば、会議から不満は消えているでしょう。