

# 経営講座 合意と行動を引き出す会議活用術

## ③人との関わり方を変える(全6回)

(株)日本能率協会コンサルティング (商工研業務提携先)  
エンパワー ソリューションチーム

前回は「会議のあり方を見直す」というテーマで、二つの会社の営業会議の場面を比較しながら、合意形成型会議を「設計」する際の四つのポイントに目を向けました。一つ目は会議の目的を明確化すること。二つ目は終了時のイメージやアウトプットなどゴールイメージを共有することが会議後の主体性や行動意欲につながる。三つ目は目的やゴールに沿った議題を設定して会議を進めること。そして四つ目は会議を進めていく上では発言しやすい環境づくりを行うことです。これらが合意形成を促進する会議を設計する際の大切な要素であることをお伝えしてきました。

今回は、合意と行動を促すための「人との関わり方」について、そのポイントを解説していきます。特に会議の中における参加者とのコミュニケーションの取り方に注目してお伝えしていきます。

### 反応があると話しやすい (書く姿勢・態度の重要性)

人はコミュニケーションを取る際に、相手の反応を微妙に読み取り、話し方を柔軟に変化させています。自分の意見や考えを述べる時、相手(特に上位者)に肯定的な反応を返してもうけると、話しやすくなるものです。このようにコミュニケーションは、大きく側の「書き方」に大きく影響されます。

会議の場ではどうでしょう。参加者には職位や役割があり、それがポジションパワーとなつて相手に影響を与えます。そのため、上位者の態度によつては部下にとつて発言しにくい、発言できたとしても異論や反論、発想を広げた意見を出しにくいといった状況も見受けられます。その結果、具体的な行動につながるりにくくなったり、創造的な新たな活動が生まれにくいとい

「エンパワー ソリューションチームについて」エンパワー ソリューションチームは、人チームの能力最大発揮 が実現できている状態「エンパワー (Empowerment)」を定量的に実現するためのノウハウを構築したチーム。本連載では同チームのコンサルタント、山田 龍、笠井 洋、堀越 友が執筆に当たっています。

った弊害が生まれます。

上司としては、部下が活発に発言する会議が望ましいと感じているのではないのでしょうか。部下の発言が増えれば、現場の生の状況が把握できる。部下の率直な考えがわかる。部下がどうして行動に移らないのか(何に困っているのか、サポートが必要か)がわかるという効果があります。

これらのことにより、上司は問題を把握でき、手を打ちやすくなります。また部下を支援しやすくなります。

では、活発な発言を引き出す状況をつくるためにはどうすればよいのでしょうか。

誰にでも取り組みやすい方法は、発言している人に「反応を返す」ことです。より具体的な方法は、「うなずき」、「あいづち」があります。実際に試してみると、相手の話を促すのに大変効果が高い方法であることがわかります。

「うなずき」は、話をききながら発言者に対してうんうんと顔を縦に振るだけのシンプルな動作ですが、実際の場面では意

外と活用されていないのです。次回会議に出席したら周囲を見てみてください。

特に多数の人が参加する会議では、皆、無言で資料やスライドにとらめっこしています。石のように黙った参加者の中で発言するのは、大きなプレッシャーを感じます。そうした中でも、視線を合わせ自分の話をうなずいてきてくれる人がいる。こういった人の存在は自分の発言を受け止めてもらっていることを実感でき、心強いものです。

また、発言者に対して「共感」を示すことで発言を促す方法もあります。

共感とは、相手の発言をありのまま受け止める態度です。発言内容の正否を判断するまえに、まず「〇〇さんは△△といった考えを持っているんだね」といった受け止めることです。内容についてのその後の議論は必要ですが、「まずは一つの意見としてちゃんと頂きました」という反応を返すだけで、部下の話しやすさは増します。

話しやすさが増せば、やるべきことが明確になり、行動に移

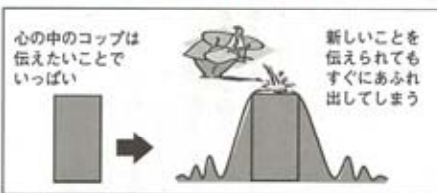
### 自分が話し切ると相手の話もきけるようになる (発散し切ることの効果)

「指示やアドバイスをきくと生かす、行動につなげてほしい」「できない理由を挙げるのではなく、どうすればできるよになるのか考えてほしい」これは、上司の部下に対するよくあるコメントです。

連載第二回で触れたA社の例でいうと、社長がT社の新製品投入時期や受注減少を見込んで早め早めに対応しろと徹を飛ばしていたようなことです。社長から見ると、言い訳ばかりしないで自分で考えて動いているのか、自分の指示やアドバイスをききちゃんと理解しているのか、どうして何度も同じことを言わせるのか、というら立っているかもしれません。

「コップの原理」(図①)という考え方があります。これは、

図① コップの原理



人はコミュニケーションをするためのコップを持っていて、コップの中には自分の伝えたいことがいっぱい入っていると考えます(水で満たされている状態)。つまり、いったんコップの水を空けないと(相手の伝えたいことをきいてあげないと)、相手のコップにはこちらが伝えたいことが入りにくい(耳に入りにくい)という考え方がです。

この原理で会議を見れば、上司が部下に対して気になることを繰り返して伝える前に、部下の気になっていることをまずきい

てあげてから、こちらのメッセージを伝えた方が理解してもらいやすいということになります。

一般的に、話し切ること、意見を出し切ることを「発散」といい、まとめていくことを「収束」と呼びます。この発散と収束をうまく活用すると、意見が出やすい、また意見をまとめて結論や行動に結びつけやすい会議になります。

しかしながら、実際の会議の場を訪ねると、部下の報告の途中で上司から「ダメ出し」が入ったりします。また部下の考え、問題意識や悩みのポイントが明らかになる前に、上司の視点だけで一方的に指示・命令が出されてしまうことが多々あるように見受けられます。

こうなると部下は「〇〇部長の言うことはもっともなのだが、いま私が伝えたいのは……」なのに「本質的には……」を解決しないといけないので相談したかったのに」というように本当に伝えたいことが表に出ず、フラストレーションだけが溜まっていくケースがあるようです。

では、発散の効果を最大限に活用するためには、どのようにすればいいのでしょうか。シンプルなことですが、「ありのまま大きく」、「最後まで大きく」、「確認しながら大きく」という三つの大きき方が効果的です。

会議の場では、まずは部下が何を伝えようとしているのか「ありのまま」をきいてみてくだささい。わかりづらい点、もう少し詳しくきいてみたい点が出てくると思います。そんな時でも、相手の話を遮って尋ねるのではなく、手元でメモを取り、後でまとめて質問しましょう。まずは「最後まで」大きくことが大切です。

そして最後まできいた上で部下が本当に伝えたいことは何だったのか、その背景として何が

あるのかなどを質問して、「確認しながら」きいてみましょう。そこで初めて、部下の考えに不足している点やもつと検討してほしい内容を指摘し、あなたからの提案やアドバイスを提出してみてくだささい。ここまでやると部下の受け取り方も変わってくるはずですよ。

上司の中には、自分はすでに部下の話は十分きいているという方や、忙しいのだから部下の方で予め内容を整理して要領よく伝えるべきだと考える方もいらっしゃるかもしれません。それはいつてもなかなかうまくいかないのが現実です。そんな時には、この三つの大きき方を試してみたいかがでしょうか。

まずはメモを手元に三分間、部下の話をきくことが、会議を変える第一歩です。

### 相手の言葉で整理されると助ける (復唱・整理の効果)

人は自分の考えを話すことで頭の中が整理される一方、話したことを相手から繰り返し言葉にしてもらう「復唱」で、自分

の伝えたことを客観視でき、さらに考えが整理されることがあります。そして、人は迷いがあると簡単なことでも行動に移しにくいものですが、自分の考えが整理されると意外と行動に移しやすくなるものです。

では、具体的にはどのようにすればいいのでしょうか。

われわれコンサルタントは、復唱を会議の中で活用します。復唱されることで、発言者は自分の意見を会議の中で受け止めてもらった実感を持てます。また発言内容が再度確認されるので参加者同士の理解の共有を促し、認識違いを減らします。

復唱には「ありのまま返す」「オウム返し」という方法と、相手の話を「要約して返す」方法があります。「ありのまま返す」方法では、部下の話した内容、表現を対話の中でそっくりそのまま伝え返してあげます。きき手に復唱してもらうことで、話し手(部下)は自分の発言を受け止めてもらえたという安心感を持つことにつながります。

例を見てみましょう。

課長 大口顧客であるT社で発

注が大幅に減りました。原因はいくつかあり、大きくは〇〇の影響があるのはわかっています。そこで、これまでに社長や皆さんからアドバイスをいただき取り組んではいるのですが……。

社員 T社の件、前回の会議で出たアドバイスには取り組んでみただね。

課長 はい、そうなんです。しかし、人手が限られているため、十分な要員をシフトできず、中途半端な対応になっていると自分は感じています。実は以前T社から打診があった当社社員の常駐の件が頭にあり、この際、再検討してこちらから提案できないだろうかとか、なかなか考えがまとまらず、少しモヤモヤしているところですよ。

また、復唱する際には、本人が表現し切れていない部分を言葉にして返してあげることが有効です。例えば、

司会 まだ何かモヤモヤしているように見えますが、T社への対応で相談したいことがあるのではありませんか。

課長 そうなんです。実は、少

し突飛な考えかもしれません。この困難を乗り切るためには、今のチームの中で私以下数名のメンバーでサブチームを構成し、サブチームごとT社に常駐し、業務の全体を支援していく方法が、効果があるのではないかと考えているのです。

一般的に、上司は会議などの場において、自分が状況を把握し適切に意思決定し、指示を与え、行動を促さなければいけないと考えているようです。それはとても大切な姿勢ですが、一方で、会議で部下のまとめ切れしていないアイデアなどのモヤモヤをクリアにし、より行動に結びつけやすくしていくことも上司の重要な役割です。その重要性については、ここ数年、企業の中でも強く意識されるようになっていきます。

### 認められると良い行動は続く (認知・称賛の効果)

人には自分の行動が他者に認められると継続しやすい、また新たな挑戦につながりやすい傾

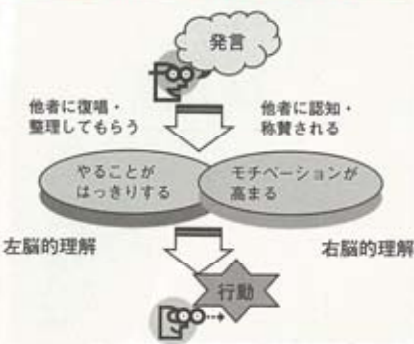
向があります。行動を認めてもらえることで、人は安心感、肯定感、効力感(役に立っている感じ)が得られるからです。

上司にとって、「部下の主体性」は常に組織課題の上位に来るテーマです。実際に部下の動きが主体的になれば、常に上司が出ていって指示・命令を与えなくともよくなるので、実務上も効果があることだと思います。

しかし、実際の会議ではないかがでしょうか。部下を認めるというよりも、どちらかというと、できていないこと、不足している点を見つけ、それを指摘することを主眼にされているようにも見受けられます。

日常業務におけるフィードバックにおいて、できていないことや不足していることばかりを指摘し続けると、相手は防衛的になり、受け身の姿勢や依存心もしくは抵抗感が強まり、効果的な改善が見られにくいといわれています。逆に相手の行動の中から、まずできている点をとらえ、十分に認知・称賛し、その上で改善提案を行う方が効果的に相手の行動につながりやす

図② 合意と行動を促す関わり方(基本的な考え方)



いものです。先ほどの課長のケースを例にすると、

「いつまでモヤモヤと悩んでいるんだ。君ももう課長なんだからモタモタしないで、とっとと動けないのか。そんなことだから他社に先行され、売上の減少が続くんじゃないか。もっとスピード感を持って対応してくれ」というのが、できていない点、不足している点ばかりを指摘する発言です。

一方、こうした指摘のみのアプローチではなく認知・称賛の

効果を活用し、「なるほど常駐案は面白いね。前回の会議で拳がった意見だけでは、自分の経験から効果がありそうな対応策まで検討してくれて助かるよ。ぜひさらに具体化し、実行上の課題やメリットを整理してほしいがどうか? また、今期の目標を踏まえると、残された期間でどれだけスピード感をもって手を打てるかも重要になると思うが、その点はどういう行動するとよいだろうか?」といったような対応をすることもできます。

どちらが合意と行動を引き出しやすいとお考えになりますか。

今回は、「合意と行動を促す人との関わり方」として四つの方法と効果を挙げてみました。以上を整理すると図②のようになります。次回は「社員の力を引き出す質問と刺激」について解説いたします。