教育スタッフ PLAZA

連　載

オフサイトミーティングのはじめかた

第5回

【実施編】まじめな雑談で重視する「目的」の確認

スコラ・コンサルト　プロセスデザイナー
若山 修

わかやま・しゅう
1972年生まれ。1995年国際基督教大学卒。大手流通チェーンを経て小売業を2社起業。2006年スコラ・コンサルト入社、2019年より取締役に。社内有志による「対話普及チーム」のリーダーも務め、2020年に『オフサイトミーティング　仕事の価値を高める会議』（共著／同文館出版）を出版。

オフサイトミーティングでの“気楽に本音で話をする”中身をつくるためには、対話に入る前のマインドセットが肝心です。今回は、コーディネーターが場の冒頭で行う初期設定と、その効果についてご紹介します。

「コントラクト」のポイントと役割

「まじめな雑談」の冒頭で場の目的やルールの説明を行うことを「コントラクト」と呼んでいます。この場がどのようなことを意図した場で、参加者にはどのような振る舞いが望まれるのかを、進行役と参加者とがお互いに確認し、合意することを表します。

コントラクトは、以下のようなものです。

目的：なぜ、何のためにこの場に集まったのか？

ゴールイメージ：目的にそって対話を進めた場合、終了時点でどのような状態になっていたいか？

場のルール：目的にそってまじめな雑談をするために、参加者全員で共通認識をもって実践したいことや基本姿勢

これらをじっくりと時間をかけて説明し、参加者と言葉を交わしながら合意していきます。

「目的の合意なんて、あたり前では？」と思われるかもしれません。しかし、現実に多くの組織の会議体では、アジェンダが提示されることはあっても、「何のために集まったのか。なぜ、この件を今日決めなくてはいけないか」という目的の確認なしに話し合いが始まることのほうが圧倒的に多いのです。

オフサイトミーティングのコントラクトでは、アジェンダよりも「なぜ、何のために集まったのか」という目的と、「終わったときにどんな状態でありたいか」というゴールイメージを、参加者としっかり合意します。これによって、参加者はこの場が設けられた意味を知ることができ、その目的を果たすためにはどんなことを話せばよいかを考えるようになります。

意見は人それぞれですから、ときには食い違うこともあります。しかし、目的が共有されていれば、進行役が「目的によりふさわしいのはどちらでしょうか」という問いかけをすることによって、参加者は感情ではなく理性的に判断することができるのです。

「まじめな雑談」は、あらかじめ決まった結論があ

るわけではありません。「何を話すのだろう」と不安を感じながら参加した人も、冒頭にその場の目的やゴールイメージを知ることで、安心感をもって話し合いに臨むことができるようになるという効果もあります。

場のルールの上手な使い方

同じように、「場のルール」も、対話に入る前に参加者全員で確認し、共有します。その際には、ルールをひとつずつ読み上げて、意味をきちんと確認することがポイントです（**図表**）。

「『相手に関心をもって話をじっくり聴く』。いつもの会議では自分の意見を主張することも必要ですが、今日は相手の意見の背景に思いをめぐらし、とことん聴く、ということを大切にしたいと思います」

あたりまえのことほど、聞き流されがちなものです。それを進行役がしっかりと言葉にして語ることで、きちんと参加者の頭や気持ちに浸透していきます。ちょっとしたテクニックとして、ルールをひととおり読み上げたあと、「このなかで自分がとくに重要だと思うものはどのルールでしょうか？」、「今日の目的、ゴールイメージにふさわしいルールとして、何か追加したいことはありますか？」など、参加者に投げかけて、意見を聞いてみるのも有効です。

「私は、『無理に結論を出さなくていい』というのが重要かなぁと思いました。オンライン会議が主体になってからはとくに、『1時間でこの結論！　はい、次の会議！』みたいなことが多くて、正直疲れています。せっかくまじめな雑談をするのであれば、日ごろの思いをじっくりと聴き合ってみたいです」

こんな反応が返ってくると、ルールの共有度がぐっと高くなり、メンバー間にさらに深く浸透していきます。

図表で示したルールはあくまで一例です。たとえば、アイデア出しをしたいときには「批判しない」というブレインストーミングのルールをつけ加えるとか、目的とゴールイメージに応じて、必要と思われるルールを自分たちで設定するとよいでしょう。

目的の議論はチームワークを高める

「参加者に投げかける」やり方は、目的そのものを考えることにも使えます。

図表　オフサイトミーティングのルール

- ■相手に関心をもって話をじっくり聴く
- ■率直に自分の言葉で語る
- ■肩書や立場をいったん外す努力をする
- ■正論で相手をやっつけすぎない
- ■自分の弱みも含めて「素」を出す
- ■パスの権利（言いたくないことは言わなくていい）
- ■無理に結論を出さなくていい

コントラクトを行う際、「この場をこのような目的とゴールイメージで進めたいと思うのですが、いかがでしょうか」と問いかけます。とくに異論が出ないときでも、必ず数人に声をかけるようにします。「○○さん、いかがですか？」、「賛成です！」という肯定ばかりではなく、「いま説明された目的をもう少し具体的に言うと、このようなことで間違いないでしょうか」といった質問や確認が返ってくることもあります。

じつはこれが進行役にとって大きなチャンスになります。本題に入りたい気持ちをぐっとこらえ、細かなニュアンスの確認や、その質問の背景などをみんなで考えていきます。参加者は、「なぜ、何のために集まっているのか」、「このチームでやろうとしていることは何なのか」、「どういう問題があり、どんな問題意識のもとに何を解決したいのか」と考えています。目的を話し合うためには、その背景にある問題意識やその解決の方向性、スタンスを明らかにしなければなりません。

おもしろいことに、目的をめぐる議論をていねいに行うだけで、メンバーの衆知が集まって解決方法を思いつく、目的について話すプロセスのなかで納得感が生まれて合意に至る、ということも起こります。本来、チームとは目的のもとに協働する組織ですから、目的を明確にし、共有していく議論は、チームワークの強化にもつながるのです。

まじめな雑談のスタートはコーディネーターの方向づけに負うところが大きいのですが、ある段階にくると参加者のエネルギーがそこに加わって、場が自発呼吸をはじめるという特徴があります。そこに作用するコントラクトの効果は絶大なのです。