

## オフサイト ミーティングの はじめかた



第4回

### 【実施編】 まじめな雑談 コーディネートの心得

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。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。

今回からは、まじめな雑談の環境をつくり、対話の質を高めるためのポイントを取り上げていきます。

### 対話は4つのフェーズで進む

メンバーが安心・信頼のもとに話ができ、目的に向けて協力できるようになるための「まじめな雑談」。コーディネーターにあたっては、本音で行う対話がどのように進み、参加者の状態はどう変化していくのか、そのプロセスを知っておくと安心です。プロセスは、「Ⅰ 安定」、「Ⅱ 混沌」、「Ⅲ 相互理解」、「Ⅳ 共創」の4フェーズで進みます（図表）。

#### ■第1フェーズ：安定

多くの話し合いはここからスタート。お互いに一定の節度をもった態度で接し合い、場の雰囲気は気楽でも、話の中身はまだまだ表面的。

#### ■第2フェーズ：混沌

参加者が自分の意見を口々に話し始めると、次におとずれるのは「意見は出るが收拾がつかない」という混沌の状態。

#### ■第3フェーズ：相互理解

混沌のフェーズを越えると、自分の意見とは違うけれど相手の言っていることはわかる、という相互理解の状態に到達。違いは違いとして受け止め合える状態。

#### ■第4フェーズ：共創

「それぞれに違いはあるが、その違いを乗り越え、生かし合って、ひとつの目的に向かっていこう」という共創の状態。

実際に対話を始めてみると、場の雰囲気が固かったり、参加者の口が重かったり、なかなか思うようには進みません。どのフェーズにも必ずぶつかる壁があるのです。

#### 【安定から混沌へ：第1の壁】意見が出ない

→自分の気持ちを口にすることに慣れていない参加者が表面的な発言に終始し、なかなか自分の意見を言ってくれない、本音を話してくれない、という壁。

#### 【混沌から相互理解へ：第2の壁】意見が合わない

→意見を言うようになったのはいいが、それぞれが思うところを主張し合い、対立や発散から抜け出すことができない、という壁。

【相互理解から共創へ：第3の壁】 答えが見い出せない

→互いに理解し合えるようにはなったが、チームとして向かうべき収束点が見い出せない、という壁。

これら3つの壁をいかに乗り越えていくか。これが進行役をつとめる人の課題であり、面白さでもあります。

壁を恐れず、乗り越えるための心得

【第1の壁を乗り越える】 沈黙を恐れない

場をつくったはいいが、盛り上がらなかったらどうしよう。こんな不安から、沈黙が起ると進行役ばかりがしゃべってしまいがちです。ここでの指針は「沈黙を怖れない」こと。「なぜ参加者が沈黙しているのか?」、その理由に思いをめぐらせることが大切です。

「じっと自分のなかで考え込んでいる」、「言いたいことをどう言葉にすればいいのかわからなくて考えている」。これらは「よい沈黙」です。じゃませず、一緒に沈黙する時間を過ごしてみます。

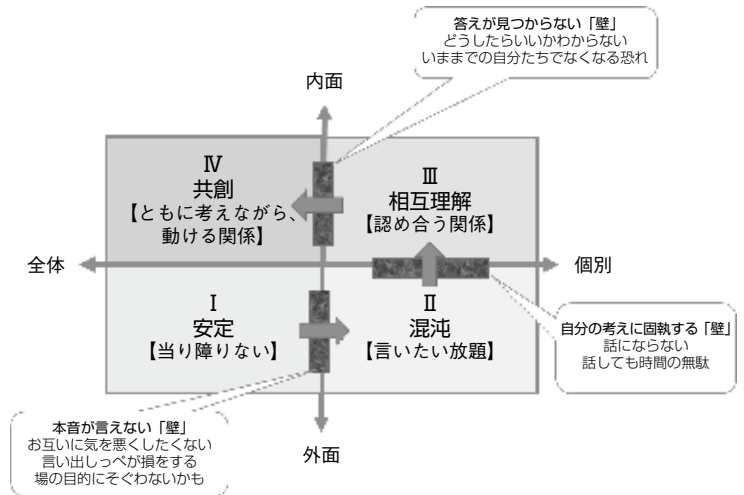
「何を考えればいいのかわからずに戸惑っている」、「考えはあるが、この場で言っているのかどうか迷っている」。これらは働きかけてあげたい沈黙です。「私の投げかけがちょっとあいまいでしたね」、「何か思ったことがあれば、思いつくままに話していいですよ」などと、考えすぎないように促してみます。

【第2の壁を乗り越える】 混沌を恐れない

各々が意見を、しかも本音で語り出すと、安定フェーズのときには総論で合意されていたことにも微妙な違いが表れて、次第に混沌としてきます。この段階で、場の收拾がつかなくなるのを恐れた進行役が対話を打ち切ってしまう、安定フェーズへと逆戻りしてしまうケースも少なくありません。

ここでの指針は「混沌を恐れない」こと。むしろ「もっと混乱してもいい」くらいの気概で、より個別具体的に、それぞれの意見の背景にある気持ちを聞いていきましょう。たとえば、5W1Hで事実を整理するだけでなく、さらに「そのときどう思ったのか」「なぜ

図表 対話の4フェーズと3つの壁



そう思い、そう感じたのか」を聞いてみます。それをみんなで客観的にみることで、いつしか「違うけど、わかる」という相互理解の状態に入っていきます。

【第3の壁を乗り越える】 自分を出すことを恐れない

相互理解が生まれると、参加者の場へのコミットメントはかなり高くなり、話し合いはスムーズで楽しいものになっていきます。この段階では、「いかに話し合えるようにするか」から「何を話し合うか」へと局面を変え、「全員を束ねることができる」目的や目標を収束点にした話し合いへと移行することが重要なポイントになります。共通のテーマに対して、それぞれの考えや意思を意見としてぶつけ合えるようにするのが大切です。

その熱を高める触媒には2種類あります。ひとつは、自分たちの存在意義やミッションを意識させてくれる「お客さまや市場の話」です。ビジネスの組織が目標をもって協働・共創していく貢献の対象といえば、市場とお客さまにほかならないからです。近年ではSDGsのような社会貢献テーマもあります。

もうひとつの触媒は、人材開発担当者のあり方です。とくにこの段階では、進行役としての中立的な姿勢は不要です。同じ組織の一員として話し合いの輪のなかに入り、自分の思いや考えを熱くぶつけてみてください。参加者から返ってくる手ごたえも変わり、部門を越えて一緒に考えること、チームとしての共創の楽しさを体感することができるはずです。