連　載

# オフサイトミーティングのはじめかた

第10回

## 【アフターフォロー編】話し合い後の振り返りとフォロー

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。

話し合い終了後は、少しでも時間を取って場の振り返りをするようにします。話し合いの良しあしだけではなく、その後の動きにつなげていくためのきっかけやヒントが得られるからです。

### コンテンツとプロセスを振り返る

振り返りのフレームワークは、定番ですが、「良かったこと／いまいちだったこと／次に生かすこと」の3点で十分です。参加者それぞれから「良かったこと」、「いまいちだったこと」をあげてもらい、それをみんなで眺めながら、「次に生かすこと」を考えます。この振り返りの話し合いで進行役が意識しておきたいポイントは2つあります。

一つ目は「コンテンツとプロセスの両面で」振り返ること。話し合いのコンテンツ（内容）がどうだったかも大切ですが、プロセス面、すなわち流れや雰囲気などもしっかり確認していきます。たとえば「いつもは静かなメンバーが積極的に発言していたのが良かった」、「途中で議論が停滞したときに、どうしようかと迷ってしまった」などの感想を進行役も含めた全員が共有することで、それぞれがどんな気持ちやスタンスで場に臨んでいたかを知ることができます（**図表**）。

二つ目は、「それはなぜか？」に注意を払うこと。「いつも黙っているメンバーが発言することが、なぜそんなに印象に残ったのでしょうか？」、「あなたはどんなことを迷われたのでしょうか？」と投げかけることで、「じつは○○さんや△△さんがどんなことを考えているか、ずっと知りたいと思っていたんです」とか、「あのとき思いついたアイデアがあったのですが、言っていいのかどうか迷ってしまいまして」といった大事な情報が出てくることがあります。

このような情報を引き出すことで、「次回は□□さんのアイデアを出してもらうところから始めてみよう。それについて、まず○○さんと△△さんに感想や意見を言ってもらおう」といった、流れを生かしながら、次にやることが決まってきたりします。

### 上司への報告・共有と次のステップに向けた相談

職場単位の「まじめな雑談」の場合は、話し合いの

様子や振り返りの結果を報告し、上司の感想や意見を聞きながら、次に向けた相談をしていきます。ここでのポイントは、大きく２つあります。

**①報告よりも共有**

「上司に報告」ではなく、「上司と共有」というスタンスで臨むことが大切です。「まじめな雑談」では、参加者が自分の気持ちや思いといった曖昧なものを口に出し、答えのないことについて考えながら話し合いをしています。その経過的な変化の状態や温度感などを「結果」として簡潔にまとめ、要点だけを伝えても共有にはなりません。また、進行役が感じ取ったことにしても「正確な分析」は困難です。臨場感も含めた「所感」に基づき、やりとりしながら共有していくことを心がけます。

**②提案よりも相談**

次のステップに向けたアイデアがすでに浮かんでいる場合でも、「提案」ではなく「素案」として出し、一緒に議論しながら最終案にしていくことを心がけます。そうすることで、参加者の意見だけでなく、上司の意見も取り入れた“職場ぐるみの話し合い”へとステップアップすることができ、納得度と実効性のバランスをとりやすくなるのです。

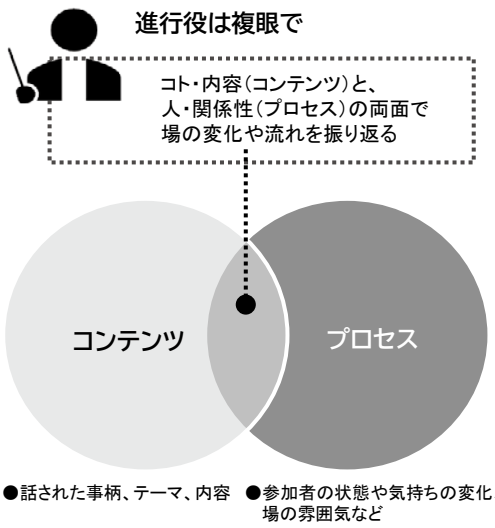
## 実行の後押しになる個別フォロー

さらに、参加メンバーとも個別に会って話す機会をつくります。個別フォローは実際にやってみると効果は絶大で、まじめな雑談をその場かぎりの雑談に終わらせず、さらに内容を深めたり、話し合った内容を実行に近づけていくことができます。個別フォローも「1対１で行うまじめな雑談」ですから、以下のようなことについて聴いていきます。

**①実行に向けた具体的なアイデア**

「今回出ていた課題について、じつはこんなふうに進めたらどうかと思っているのですが」といった、当事者としてのアイデアが聴けたら、実行につなげていくチャンスです。すでに上司との共有で認識を確認できている場合は、上司と話し合う場を設定し、組織としての検討が進むようにします。

図表　コンテンツとプロセスで振り返る




**②次回の「まじめな雑談」の方向性や進め方**

「いい話し合いだったと思うのですが、ちょっと漠然とした内容だったと思います。次回やるとしたら、もう少し具体的なテーマに絞ったほうがいいと思うのですが」。こんな意見が聞けたら、人材開発担当者が導入したオフサイトミーティングを職場の人たちのものにしていくチャンスです。どんな具体的テーマの候補があるのか、なぜそのテーマが必要だと思うのか、背景にあるものに注意を向け、「そのテーマで次回の話し合いをぜひ一緒にやりましょう！」と後押しします。

**③「まじめな雑談」そのものへの疑問**

「あの時間はとても楽しかったのですが、本当にこれで何かが変わるのでしょうか？」。こんな疑問が出てきたら、職場の風土・体質にかかわる事実・実態について踏み込んだ話し合いを始めるチャンスです。この種の疑問は、一見、「まじめな雑談」を仕掛けた人材開発担当者にとって、自分への批判と聞こえることがあります。しかし、表面的な反応をせず、相手の言いたいこと、感じていることに耳を澄ませることが肝要です。なぜなら、職場のこと、仕事のことについて深い問題意識をもっていない人がそのような疑問の声をあげることはないからです。

「なぜ、そう感じたのか」をじっくりと聴いて、その人の問題意識を引き出していきます。それができるのも、１対１の安心感があるからなのです。