

連載

## オフサイト ミーティングの はじめかた



第8回

### 【実施編】 発散型の話し合いの 進め方

スコラ・コンサルタント 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・コンサルタント入社、2019年より取締役任に。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。

「そもそも私たちは何をめざすのか?」、「われわれの強みとは何か?」といった「答えのない問い」に向き合うのが発散型の話し合いです。今回は、口が重くなりがちなテーマを扱う場のハードルを下げ、気楽にまじめに話し合うためのポイントを紹介します。

#### 「まじめな発散」を引き出すコツ

発散型の話し合いを職場でやろうとすると、進行役にはつきものの心配があります。「わざわざ時間を取ってやる必要性を感じてもらえるだろうか」、「みんなから意見が出ず、沈黙ばかりになってしまうのではないか」。

参加者に抵抗感があるうちは、思考が遮断されている状態です。進行役は、場の雰囲気や温めて居心地をよくし、参加者が考えたこともないテーマを受け止めて、考えることに集中できるようにリードします。

#### ①抵抗感の原因を取り除く

参加者がそもそも論に乗れない原因を観察してみると、「考えはあるが、話すとバカにされそうな気がして躊躇している」場合と、「ふだん考えたことがないので戸惑ってる」場合が、よくあるケースではないかと思えます。

前者の場合は、ありのままを口にしやすい“場の安心感”をつくるのが基本です。これまでに取り上げた「ジブンガタリ」や「モヤモヤガタリ」で思うままに話してみたり、進行役自らがそもそも論を語ることでハードルを下げるのも効果的です。

後者の場合には、参加者および場の状態をみながら、「参加者がどのような枠にハマっているか」を見極めることが大切です。何かあっても、どう対処するかの手段や策を求められる傾向が強い日本企業の場合、「そもそも論」は考える必要のあることの範疇から外れています。思考パターンも違います。進行役がその枠を発見し、うまく外していくことで、参加者は心の中で思っていたことを言葉にして出せるようになります。

#### ②枠を外して思考を柔軟にする

よく見受けられる代表的な枠は「できるか、できないか」、そして「……でなくてはならない」というもの。人材開発の分野ではよく知られている WILL・CAN・

MUSTのフレームワークのうち、CANとMUSTでものを考えることに慣れてしまって、WILLに沿って意見を出すことに慣れていないという状態です。

そこで、「ひとまず、できる・できない、こうしなくてはならないという制約条件は脇に置いて、“夢物語”でいいから話してみましよう」と投げかけます。参加者が少しずつ枠からはみ出た意見を口にしてくれるのを楽しみに待ちながら、解きほぐしていくようにします。

### 板書をうまく活用して進める

発散型の話合いでは板書が大きな役目を果たしてくれます。

いつも収束型の話合いばかりしていると、頭の中で整理して、結論をまとめてから話すことがあたり前になります。それに対して発散型の話合いは、枠や落としどころがあるわけではなく、人の話に刺激されたりしながら即興的に展開していきます。このとき、話に集中して考えるのではなく、情報を整理しようとすると、思考がスタックしてしまうのです。

そこで板書の出番です。参加者が口に出した発言内容を、箇条書きでいいので片っぱしから書き留めていきます。オンラインの場合なら、耳に入った順にチャットに書き込む、Wordやホワイトボードの画面を共有して書き留めるなどでもいいでしょう。

グラフィックのテクニックはさほど重要ではありません（もちろん、そういうスキルをもっていただいばどんどん発揮してください！）。重要なのは、とにかく話したことを書き留めてあげること。私の場合は、参加者が小さな声で言ったつぶやきや、ちょっとした合いの手がわりの冗談なども、耳に入れば書き留めてしまいます。これによって、参加者は耳で聞いた言葉を文字でも追いつながら思考をつなぐことができるのです。

板書の発言メモは、話合い後にも活用できます。みんなで眺めて共有してみると、とりとめのない話をしたという意見よりも、「みんなで考えるって、面白い」、「自分とは違う見方が参考になった」などの感想を述べる人が多いのです。人と違うことは恥ずかしいことではない、人の話を聞くのは楽しいという実感は、人とかかわり方が変わる第一歩でもあります。

図表 〈そもそも論〉発散型の話合いのプロセス

4	揺らぎを投げ込む（動的ファクター）
3	可視化する（認識の客観視）
2	枠を外す（思考のストレッチ）
1	ハードルを下げる（心理的安全性）

### 流れに掉さず発言で揺らぎをつくる

話合いが活気づいてきたら、さらにそれを加速させ、レベルアップをはかる働きかけをしてみます。

話合いが盛り上がると、参加者のなかに一定のリズムのようなものが生まれ、みんながどんどん意見を言えるリラックスした状態になってきます。こういうとき、その調和を破るように「盛り上がっているところ申し訳ないのですが、ちょっと元に戻るようなことを言ってもいいでしょうか」などと、話の流れに掉さすような発言をする人がいます。

みんなはハッとし、われに返るような感覚とともに、一瞬、場がシーンとします。別の視点が放り込まれて潮目が変わる、こういうときが話し合いをレベルアップさせる転換点になります。進行役はそれをすかさずつかまえて、「〇〇さん、いまの意見でハッとさせられました。ちょっと見落としてしまっていた観点かもしれません。皆さん、いかがですか？」などと投げかけてみます。

決まった筋道のない自由な話し合いといっても、多くの人が盛り上がっているときに話の流れをさえぎるような発言をするのは、実際のところ抵抗があります。しかし、余計なことを言わないほうがいいという自制が働き始めると、それがいつの間にか同調圧力になり、発散の可能性を狭めてしまうことにもなります。

そういう落とし穴にはまる危険を回避するためにも、空気を読まない発言をしてくれた人を賞賛し、異質な意見を出しやすくしておくことは大切です。発散的な話し合いのなかにも停滞はつきもの。常に揺らぎの要素を取り入れることで、話し合いはさらに高いレベルに進んでいくことができます。