

# ロジカル・コミュニケーションスキル 実践講座

- ① 研修体系を考える
- ② ロジカル・シンキング
- ③ ロジカル・ライティング
- ④ ロジカル・プレゼンテーション
- ⑤ ロジカル・ファシリテーション
- ⑥ ロジカル・ネゴシエーション

## ⑤ ロジカル・ファシリテーション～第一線のリーダーに求められる会議力～

### 質問

新任リーダー研修をリニューアルします。派遣社員やパートなどメンバーの働き方や考え方も多様になっている昨今なので、いろいろなメンバーがいるなかでも、結果が出る会議のマネジメントスキルを追加したいと考えています。研修にどんな内容を盛り込めばよいでしょうか。

### ポイント!

- 命令（権力）ではなく、信頼（権威）によるリーダーシップを身につける
- ロジカル・ファシリテーションを学び、実践する

### ●はじめに

ご質問の通り、近年、働き方は正社員だけでなく派遣・パートや業務委託など多様化しています。多様化に対応するためには、論理的なミーティングマネジメントが必要です。

それは問題解決のリーダーシップと同様、権力ではなく権威によるマネジメントです。

**命令：**相手を強制的に何かさせることができ、物理的に動かせる（権力）

**信頼：**相手から大切にされることで、集団の行動に結びつけられる（権威）

信頼によるマネジメントを実践するには、目的を共有し動機づけることが必要です。結果が出るミーティングのマネジメント力向上には、論理的な会議運営つまりロジカル・ファシリテーションを学習するとよいでしょう。

ロジカル・ファシリテーションとは、知と情のコミュニケーションです。

知のコミュニケーションとは、

論理的に話し合うことです。具体的には、「目的を共有し、問題を整理し、そして順番に一つひとつ話し合い、行動計画を決める」ことです。言葉では単純に感じるかもしれませんが、実践には各種スキルが必要です。

情のコミュニケーションとは感情・気持ちを聴くことです。自律的な改善や行動が進むように職場をつくるには、論理だけでなく感情・気持ちも聴くことが欠かせません。感情を聴くことがなければ、頭で分かっている行動に移しにくくなるのです。

### ●リーダーに求められる

#### ロジカル・ファシリテーション

論理的な話し合いをするには、以下の6つのステップでメンバーとミーティングを進めてください。

1. 会議の目的や課題を皆に理解してもらうことです
2. 情報やアイデアをなるべく多く出してもらいます
3. 出された情報やアイデアを

分類・整理し、掘り下げてください

4. 状況と対応にズレがないか確認したうえで、今後の行動を計画します

5. 反論や今後の課題を先取りします

6. 議事録を作成し、全員の確認を取ることが大切です

アイデアを多く出し、整理する方法は、連載第2回の「ロジカル・シンキング研修」の際に説明したブレインストーミング法やKJ法を活用すると効果的です。ファシリテーションスキルは、研修で学ぶだけでもその効果は画期的ですが、ロジカル・シンキング研修と連動させて実施すると、より効果が高まります。

### ●ステップ1：組織や業務の目的を皆が理解する

結果の出るミーティングにするためには、会議の目的や課題を的確に共有することです。会議の場で概要を説明され、意見を求められても良いアイデアは考えつきません。これは皆さんも苦い経験があると思います。

全員が一堂に会して会議をすることが減っていく時代、少ない機会を活かし会議を成功させるには、会議テーマの事前案内と対応を検討しておくことがますます重要なのです。そのためには、ロジ

図表1 事前に会議の議題を説明し、目的意識を高める

<p><b>例1：住民サービスの改善</b></p> <p>(現状・背景) 市長から住民サービスを改善するために、サービス向上委員会を設置して、具体的なアイデアを12月末までに提出してほしいと依頼されました。</p> <p>(問題点・必要性) 委員会のメンバーから、「子育てや納税に関する相談をしたくても、土日しか休みがないので、相談ができなくて困っている人が多い」と指摘されました。</p> <p>(目的) ついては、土日開庁の是非について検討する。</p>
<p><b>例2：景観の維持と開発</b></p> <p>(現状・背景) 城下町である〇×市のABC地区には、歴史的な建築物が現在も残されている。</p> <p>(問題点・必要性) 観光が主産業であるので、街並みや景観の保全が求められている。しかし、近年は観光は減少気味であり、むしろベッドタウン化が進んでいる。</p> <p>(目的) ついては、景観の維持と開発について、是々非々で検討する。</p> <p>※総論の基本構成の詳細は、連載第4回2016.10月号P85を参照</p>

図表2 全員が意見を述べる

<p>順不同でよいので、議論を広げる</p> <p><b>例1：住民サービスの改善</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●現在、水曜日は20時まで窓口を開けているので、日曜日の開庁よりも総合受付を検討したほうがよい</li> <li>●住民課は開けるとしても、その他の部署も全て平日と同じようにするのか、線引きが難しい</li> <li>●職員の労働時間、残業時間が増えてしまう</li> <li>●これまで平日、相談に来られなかった人も来庁できる。たとえば納税相談や育児相談は本人と直接話しかけなければ、相談にならない</li> <li>●開庁時間をどうするか、本庁だけか、支所も開庁するのか</li> <li>●公務員は一部の奉仕者ではなく、全体の奉仕者である</li> <li>●土日が休日でない職員の子育てに影響が出る</li> <li>●住基カードがあれば、住民票などはコンビニで交付できる</li> <li>●昭和53年から61年まで日曜日に開庁していたが、最後は利用者数の減少(120人/日)を理由に廃止した</li> <li>●近年、核家族化がすすんだだけでなく、〇×市は大規模マンションが多く建設され、共働きの夫婦が他の地区より多い</li> </ul>
---

カル・プレゼンテーションで学習した「総論」の要素を活用することです(図表1参照)。

また、会議メンバーの人選も大事です。チーム全員を会議に呼ぶのではなく、影響が出たり利害が生じたりすると思う関係者だけにします。会議の時間を減らし、担当業務に集中できるよう工夫することもリーダーの大切な役割です。

何のための会議であるか、いつまでに何を決めるかを全員が認識できるようにするため、古典的ですが、5W1Hも有効です。

Why：そもそも何があったのか

When：納期

Who：担当者

Where：場所、担当部署

What：何をどうする

How：どのようにして

### ●ステップ2：情報やアイデアを出す

会議開始時は、事前案内で依頼した概要と時間配分を確認した後、各自の発言を促してください。このステップでは、批判はせず、情報や思考を拡散させ情報を出し尽くします。情報の質よりも量(網羅性)を優先してください。

発言は端から順番ではなく、近いトピックやアイデアを優先させると議論が広がります。会議では「発言を人で区切るのではなく、トピックで区切る」ことが成功の鍵です。例として、市役所の土日開庁をテーマに、箇条書きでアイデアを出したものを図表2に示します。

各自が問題や原因、対策などをバラバラに述べたときは、まずトピックや争点を整理します。この「ポイントを整理する力」がロジカルな会議をする秘訣なのです。

参加メンバー全員が積極的に関与・行動することは難しいものです。そのときは「何に不安を感じているか、どのような考えがあるか」を関連させて聞くことが、情報のコミュニケーションとして大切です。「話を広げてから絞り込む」ことで後々の不満も減少できます。

### ●ステップ3：情報やアイデアを分類・整理し、深める

情報やアイデアを一覧できるようにしてから、分類・整理をしてください。話し合いでは、常にゴ

ールを意識して、話し合わなければならぬポイントはいくつあるのかを意識してください。

特に、議論に没頭するのではなく、議論の交通整理をすることが大切です。リーダーが結論や方法を示すのではなく、交通整理をすることで、メンバーが自分の頭で考え、整理し、対策がまとめられるように支援してください。話し合いでは、メンバーの理解度と納得度に常に配慮してください。

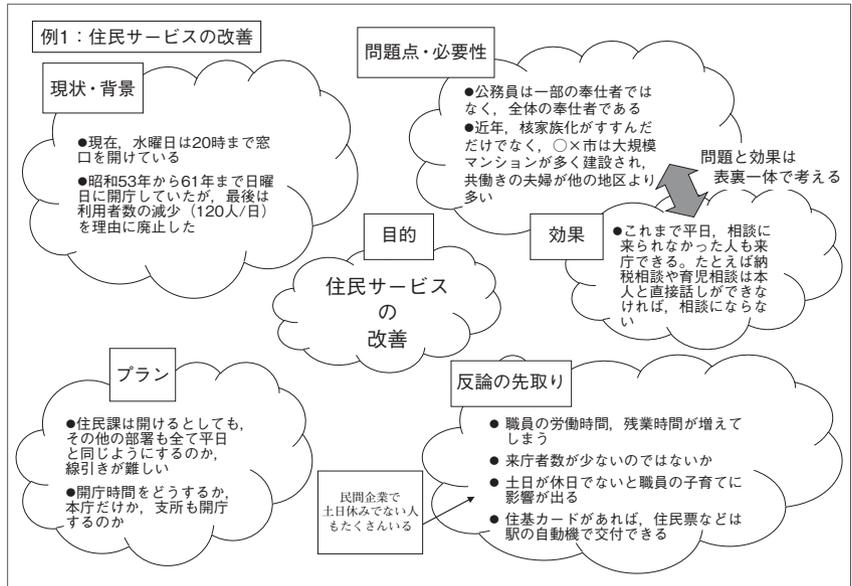
詳細のテクニックは、連載第2回のKJ法のポイントを参照してください。ここでは、先に挙げた「市役所の土日開庁」について例示します（図表3参照）。

●ステップ4：状況と対応にズレがないか確認したうえで、今後の行動を計画する

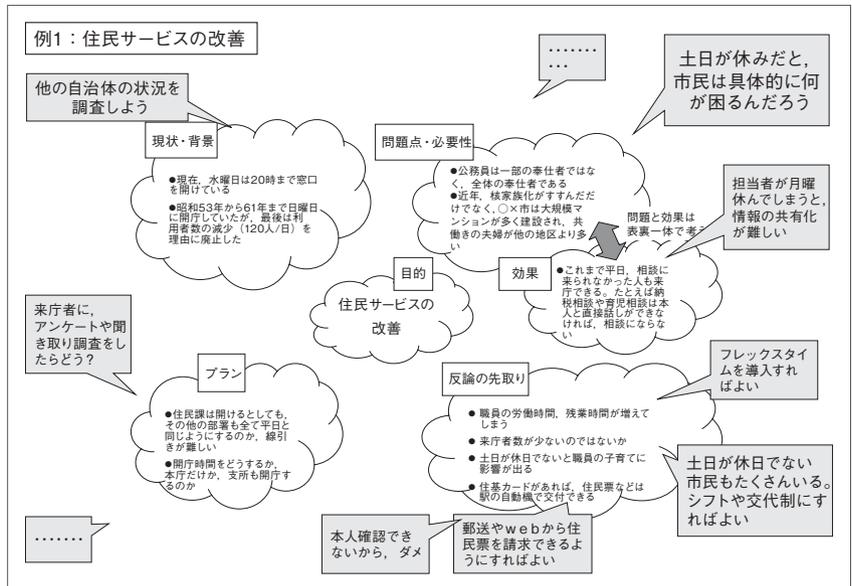
共有された目標・ゴールに対して、現状の認識やニーズ、行動の連動を改めて確認してください。この呼応関係の確認をすることがロジカルな進行に直結します。しかし、この確認が精緻すぎると、かえって混乱のもとになります。ポイントは何か、いま何を話し合っているかを整理することが重要です。

例えば、土日開庁する必要性として、「育児相談ができない」という市民の声を挙げておいて、育児相談窓口を開庁対象にしなければ状況と対応にズレが生じている

図表3 情報やアイデアを分類・整理する



図表4 情報やアイデアを深める



ことになります（図表4参照）。

●ステップ5：反論や今後の課題を先取りする

会議では、「そもそもやる必要がないのではないか」や「やりたくてもできない」と、議論の逆流

や論点のすり替えが起こりやすいものです。逆流させないために、行動目的やゴールを最初に確認しておくことです。

例でいうと、土日開庁の対象部門に所属している職員は、子供と休日がずれてしまうことを懸念す

別所 栄吾 (べっしょ・えいご) 株式会社BCL代表取締役 <http://www.bzcom.jp>



拓殖大学政経学部卒業。財団法人日本生産性本部「知の技術研究開発センター」センター長（1999～2006年）として、年間80回以上の研修を実施する傍ら、ロジカル・シンキング、ディベート、プレゼンテーション研修等のプログラムを開発。2007年より現職。  
 近著：「あなたの職場は、なぜ問題ばかり起こるのか?」「会議は長いのに、なぜ何も決まらないのか?」「あなたの話は、なぜ伝わらないのか?」（日本経済新聞出版社）  
 講座：「実践ロジカル・コミュニケーションスキルズ」「成功するミーティング・折衝スキル」「ビジネスディベート」（日経ビジネススクール） ほか多数 ▶ 信条「知らないことはできないし、選択肢にすならない。だから教育は大切なんだ。」

るかもしれません。このような問題点も交代で土日を休んでいる民間企業の対応方法を参考にすればよいことです。

重要点は目標の共有です。「すべきである」ことが共有されると、できない理由を挙げつらうことは無意味であると感じて、しなくなります。すると、「どうすればできるか」や「課題・反論の先読み」ができるようになります（図表5参照）。先読みのテクニックは、連載第2回での「リンクマップ法」を参照してください。

●ステップ6：議事録で確認を取る

ファシリテーターは、会議の最後に話し合いで決まった内容とその根拠を言葉に出して確認してください。また、決まらなかった内容や今後の検討課題なども確認します。そして、その内容を議事録にします（図表6参照）。

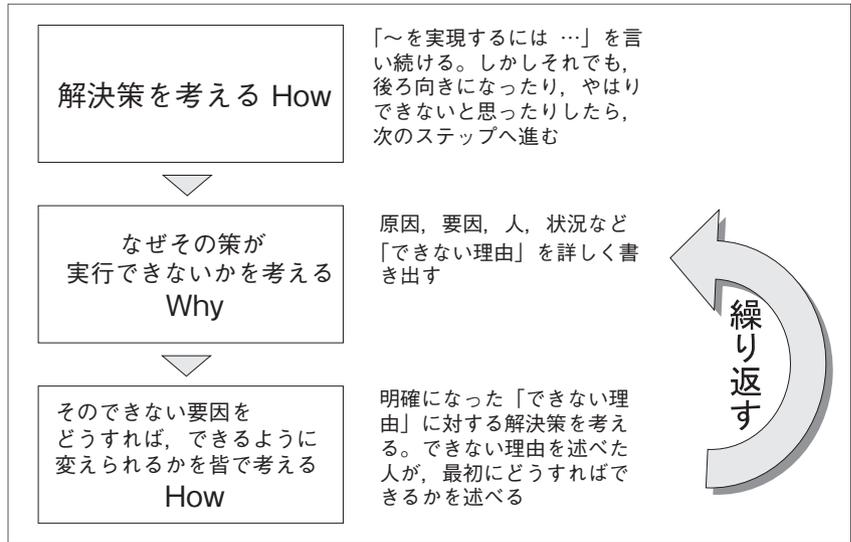
議事録のポイント――

- (1)事務的な内容:会議のタイトル、日時、会場、出席者、作成者、作成日を明記
- (2)決まったこと、確認したこと：結論と理由を書き、感想は書かない
- (3)決まらなかったこと、新たな課題：次の会議までに、誰が、何をするかを明記

●まとめ

ロジカル・ファシリテーション

図表5 できない理由ではなく、どうすればできるかを考え抜く



図表6 土日開庁の検討報告イメージ

例1：住民サービスの改善

総論（哲学・理念含む目的のパート、要約のパート）  
 公務員は一部の市民の奉仕者ではなく、全体の奉仕者であるとの考えをもとに、本委員会を運営して参りました。この委員会で、より多くの市民へサービスを向上させるため、土曜・日曜の開庁の是非を議論して参りました。このたび、その中間報告ができましたのでご報告いたします。

現在の水曜20時までの夜間開庁を廃止し、土曜、日曜を開庁すべきという結論に達しました。土日開庁は本庁のみとし、支所は含みません。またサービスは当面、住民票の発行や育児相談、納税相談とします。また職員の負担を低減すべく、シフト勤務、フレックスタイムの導入などを前提とします。しかし、開庁の時間や隔週開庁にすべきか否かの議論には結論が出ておりません。これらの課題を検討することが本委員会の今後の課題です。以下に、本委員会で議論されてきた内容を現状の問題、プラン、効果の順でご報告いたします。

問題分析（争点：イシューは何か）

- 住民票を発行して欲しくても、平日しか受付をしていないので、会社を休まなければならない。
- 育児相談、介護相談、納税相談をしたくても、現在の相談は平日の昼間である。仕事を休めないで、問題を抱え込んでしまう。
- マンション建設が続いたので、この数年は共働きの世帯が増えて、不便を感じている人が増えている。

プラン（解決策）

- 駅前の自動交付機や指定のコンビニエンスストアで住民票などを午前6時30分から午後11時まで発行できることを知らない人が多い。したがって、市役所のホームページの目立つところに、その案内を掲載する。
- 広報誌やホームページ、町会などを活用して、土日開庁と受けられるサービスをPRする。
- 保育園や幼稚園の案内や認定こども園の情報など総合的に案内する。また市役所の研修室で新米パパ、ママ学校を実施する。その学校が終わった後で、育児相談を受け付ける。

効果（問題の解決、新たなメリット）

- 育児相談、介護相談、納税相談が受けられる。
- 公務員は、一部ではなく全体の奉仕者であると、職員がより自覚する。

まとめ（今後の課題など）

- 人員不足のため、外国人向けのサービスはすぐには実施できない。
- どこまでサービスの対象を広げるべきか、判断できない。また利用者数の予測ができない。
- 土日は少数の職員で担当するので、むしろ待ち時間が長くなってしまい、市民の不満がでる恐れあり。
- 土日出勤が困難な職員への配慮やシフトの作り方が難しい。

で重要なのは、「目的を共有し、問題を整理し、そして順番に一つひとつ話し合い、行動計画を決める」ことです。特に、話し合う場面の交通整理が大切です。

また、会議では感情などにも配慮・対処しなければならないことも多数あります。つまり、知の

コミュニケーションだけでなく、冒頭で説明した情報のコミュニケーションも大切です。

この誌面では、知のコミュニケーションを中心に解説しました。この誌面では、知のコミュニケーションについては別の機会に説明をしたいと思っております。