

ダウンロード特典

2

プロセスの  
組み立て方

# プロセスを組み立てるとは どういうことか

少し違った角度から、ミーティングのプロセスを組み立てる感覚について、理解を立体化させていきます。

実は私たちの身の回りには、私たちが気づいている以上に、さまざまな「組み立てられたプロセス」が存在します。たとえば「カフェ」ひとつとっても、そこで体験する出来事は、単に「コーヒーを飲む」ということだけではないはずです。ここで少し、息抜きもかねて、「カフェ」という体験のプロセスを丁寧に思い浮かべてみましょう。

まず、あなたは、歩き疲れたので足を休めたいとか、読みかけの本が読みたいとか、そういった理由で、「カフェにでも、寄っていきこうかな」と思い立ちます。ここから、「カフェを利用する」という体験が、密かにスタートします。

あなたは近くのカフェを見つけると、店の外から店内の混み具合をちらりと見やります。そろそろ混んでくる時間帯だが、果たして座れるだろうか。すると、レジカウンターに「空席」という表示が。あなたはほっとして、早速カフェに入店することにします。入ってすぐのショーケースに並ぶ、美味しそうなショートケーキを注文したい衝動に駆られながらも、レジには先客が5人ほど並んでいたことから、まずは座席を確保することにしましょう。

奥の方に居心地の良さそうなソファを発見したあなたは、店員から渡された「予約席」と書かれたプレートと自分の荷物をおいて、座席を確保することができました。これで一安心と、お財布だけ持って、あなたはレジに並びます。並んでいると、店員さんが気を利かせてくれて、メニュー表を手渡してくれました。店員さんによれば、ケーキセットの割引メニューがお得なのだとか。ちょうどケーキを頼むか迷っていたところ、じっくり考える時間がとれてありがたいです。おかげで、順番が回ってくる頃には、カフェラテとショートケーキのセットを頼む決心がつきました。

注文を済ませて確保していたソファに腰をかけると、あつという間にケーキを平らげて、残ったコーヒーを楽しみながら、スマートフォンで何通かのメールを返信することにします。しか



## 配慮と刺激がちりばめられた、 プロセスの仕掛け

し気づくと、読もうと思っていた本を手取る間もなく、30分が経っていたようです。

店内もすこし混み合ってきて、これ以上長居するのも、ちょっぴり気が引けます。テーブルにも「混雑時の長時間の在席はご遠慮ください」と書いてある。仕方ない、今度はもうすこし空いている時間帯にきて、来週から始まる期間限定メニューのモンブランを注文することにしよう。そんなことを考えながら、あなたはお店を後にしました。

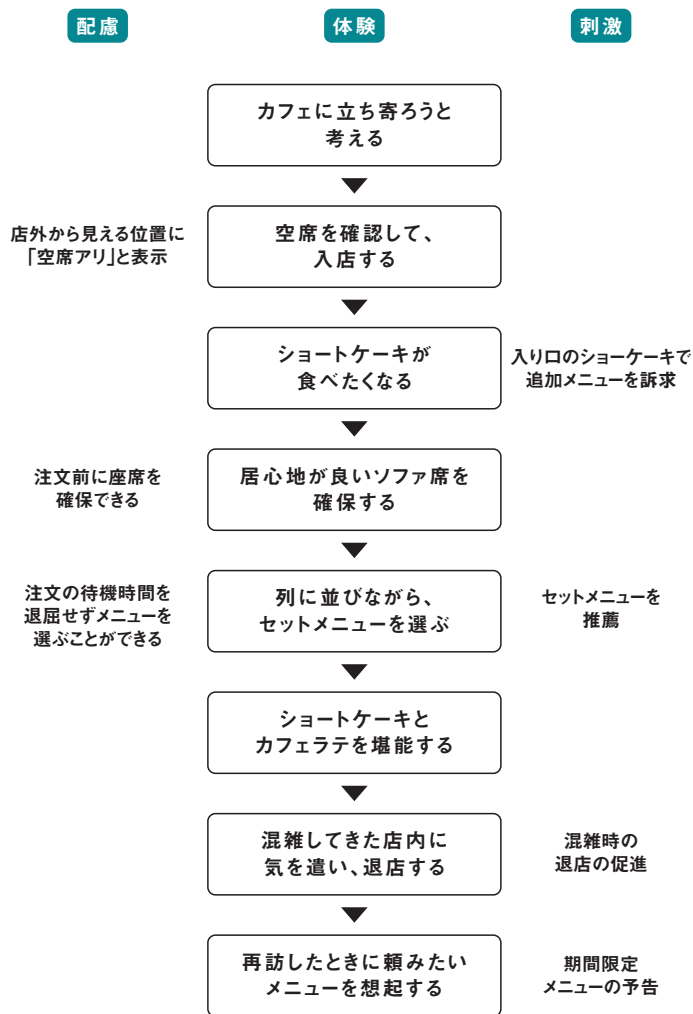
こんなふうに、日々のあらゆる体験には、何らかの「プロセス」が存在しています。そしてこれらの「プロセス」は、私たちが自分の意思で体験している、もしくは何らかの偶然によってたまたま体験されたものだと考えられがちですが、実は多くの場合、サービスの提供者側か

ら「組み立てられている」ということをご存知でしょうか？

先ほどのカフェのプロセスは、あなた自身の自由な意思を尊重しながらも、カフェ側が準備していたさまざまな「仕掛け」によって、体験のプロセスが推進されていました。具体的には「あなたを配慮する仕掛け」と「あなたを刺激する仕掛け」のそれぞれがちりばめられています。

カフェ側はあらかじめ用意していた提供価値を着実にあなたに届け、体験のプロセスを実現するために、さまざまな配慮をしてくれています。まず、あなたに店の前で「なんだか混んでいそうだから、入るのをやめておこう」と思われてしまった場合は台無しですから、外から見えるところに「空席アリ」という表示をすることで、余計な心配を取り払ってくれています。その他にも、あなたがレジ前の列に不安を覚えることを察知して、あらかじめ座席を確保できるプレートまで用意してくれています。さらには、列に並んでいる間に退屈しないように、メニュー表を手渡してくれることで、納得のいくメニューの意思決定ができるように配慮してくれています。このようなケアによって、あなたは「カフェで満足のいく時間を過ごす」ことができているのです。

## カフェの体験プロセスにちりばめられていた配慮と刺激



他方で、カフェ側はあなたの欲求をくすぐり、より満足のいく体験になるように、さまざまな刺激を仕掛けてきています。当初あなたはケーキを食べるつもりなどなかったかもしれないが、入り口に構えていたショーケースによって、食欲が刺激されてしまいました。それでもまだ迷いがあったあなたに割引メニューを提案することで、あなたの決心を後押しします。さらにはカフェ側の「空席アリ」の集客効果によって、絶妙な混み具合が維持され、あなたはまんまと「長居をするのはやめておこう」と、回転率の促進に貢献してしまいます。期間限定メニューの訴求によって「次に頼むケーキ」まで決めたくえで、店を後にしています。おそらく再訪は、時間の問題でしょう。

サービスデザインでは、このような体験のプロセスの組み立てを「ユーザーエクスペリエンス・デザイン」と呼びます。企業が準備していた提供価値がきちんとユーザーに届くように、ユーザーの体験のプロセスそのものをデザインの対象としているのです。

もしカフェがこのような配慮と刺激をデザインしていなければ、あなたは「なんだか混んでいそうだからやめておこう」と店の前を素通りしてしまったかもしれませぬ。もし入ったとしても、ケーキを堪能することはなかったでしょう。

## ミーティングのプロセスに 配慮と刺激をちりばめる

ミーティングにおいて、あなたはチームメンバーに、ショートケーキをアピールしてセット購入を促す必要はありません。しかしミーティングや1on1も、仕事をする上で重要な「体験」のひとつであることには変わりありません。与えられた時間を漫然と消費するのではなく、参加するメンバーにとってよりよい体験になるように、戦略的に「プロセス」を組み立てることが重要なのです。

ミーティングのプロセスにおいても、チームメンバーに対する「配慮」と「刺激」が重要であることは、サービスのデザインと同様です。たとえば、パワフルな質問の型を活用しながら以下のような質問を準備していただきます。

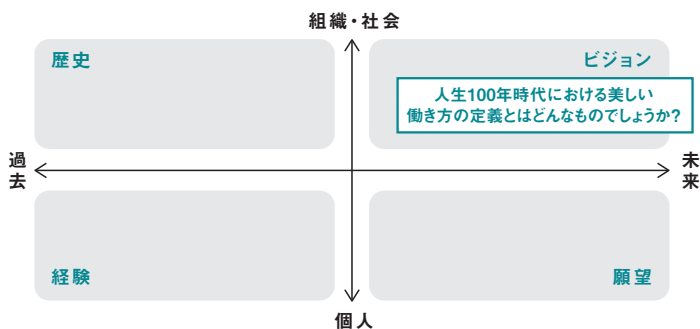
「人生100年時代における、美しい働き方の定義とはどんなものでしょうか？」



これは、フカボリモードの「真善美」とユサブリモードの「パラフレイズ・定義」を組み合わせた本質的な質問です。この質問についてミーティングで話し合うのとしたら、これはまさしくミーティングのメインディッシュ。カフェにおけるケーキセットのようなものです。しかしあなたがケーキセットの注文の意思決定にいたるまでにいくつかの「配慮」と「刺激」が必要であったように、このメインディッシュの質問を投げかける前に、いくつかの仕掛けが必要かもしれません。

第一に、必要な配慮を検討します。この質問は、本編第4章第1節で述べた「質問の方向性」のマトリクスでいうところの、社会×未来の「ビジョン」の象限にあたります。

## メインディッシュの質問は「ビジョン」の方向性



この質問をいきなり投げかけられたチームメンバーに浮かぶであろう「思考」を想像し、どんな「配慮」があるか、この質問にさらに答えやすくなるか。自分の意見を考えられるようになるか。必要な支援を検討するのです。

この質問の場合、いくつかの配慮の方向性が考えられます。

### 必要な配慮の検討

- 第一に、人によっては「人生100年時代」という前提が何を意味するのか、解像度が低い可能性があるため、十分に想像力が働くように事前に理解を助ける。
- 第二に、主語のレベルの抽象度が高く、自分ごととして意見を考えられない可能性があるため、まずは自分にとっての「美しい働き方」を考える時間を確保する。
- 第三に、働き方の未来について展望する以前に、これまでに働き方がどのように変わってきたのか、過去を振り返る時間を確保する。

並行して、必要な「刺激」についても検討します。今度は、この質問を投げかけられたチームメンバーの「感情」を想像し、どんな「刺激」があると、この質問をより考えたくなるか。自

分ごととして前向きになれるか、効果的な刺激を検討するのです。

この質問の場合、いくつかの刺激の方向性が考えられます。

### 効果的な刺激の検討

- 第一に、メインディッシュの質問は「定義」に収束させる機能を持っているため、その前に自由に可能性のアイデアを発散させる。
- 第二に、自分にとって働き方における「美しさ」という価値基準がどんな意味があるのかを考へ、テーマを自分ごと化させて、動機づける。
- 第三に、そもそも働き方がこれから変わっていく可能性があるのか、変えていくことは可能なのか、変化の可能性に目を向けて、ワクワクさせる。

このように「配慮」と「刺激」の両面から必要な支援を検討し、メインディッシュの前に投げかけておくべき質問を設計します。今回のケースであれば、以下のように3つの質問でプロセスを組み立ててみるのはいかがでしょうかでしょうか。

### ミーティングプロセス案①

質問①「これまでの20年間で、私たちの働き方はどのように変化してきましたでしょうか？」

質問②「あなたがいま大切にしたい美しい働き方とはどんなものですか？」

質問③「人生100年時代における、美しい働き方の定義とはどんなものでしょうか？」

このプロセス案は、ミーティングの最初に「歴史」に方向づけた質問①をすることで、働き方の変化について考えやすくする配慮と、変化の可能性に目を向けてワクワクさせるような刺激を兼ねています。そのうえで、配慮と刺激の両面で必要視されていた自分ごと化を促すために主語のレベルを「あなた」に落とし現形形の質問②を挟むことで、メインディッシュの質問③につながっています。

ミーティングのプロセスの全てを「質問」だけで組み立てる必要はありません。たとえば質問①は、事前に「これまでの20年間の働き方の変化」について資料を調べておき、簡単に話題提供することでも補填可能です。

話題提供をうまく活用した例として、以下のようなプロセス案も考えられます。

ミーティングプロセス案②

話題提供「人生100年時代」これまでの働き方の変化」に関する話題提供

質問①「あなたにとって美しくない働き方とはどんなものですか？」

質問②「あなたが10年後に実現していきたい美しい働き方とはどんなものですか？」

質問③「人生100年時代における、美しい働き方の定義とはどんなものでしょうか？」

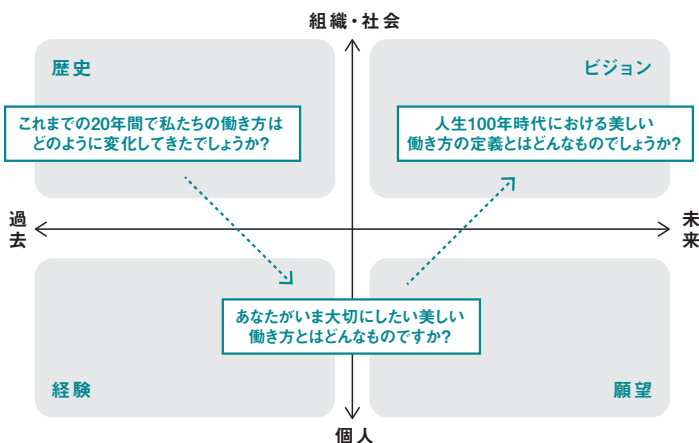
このプロセス案は、配慮面で必要視されていた「人生100年時代」の理解の支援と、またプロセス案①で採用していた「これまでの働き方の変化」について、ミーティングの司会進行役からの話題提供で済ませてしまう構成案です。資料を事前にまとめておく必要がありますが、スライド資料や配布資料を作成しておき、5分から10分間程度で簡潔に説明をするだけでも、十分な支援になります。

そのうえで、質問①をプロセス案①と同様に自分ごと化を促す「あなた」を主語にした質問にしていますが、あえて「美しくない働き方」と形容詞に工夫を加えることで、思考の発散を促し、自分にとって「美しさ」という価値基準の意味をより感じられるような刺激としていま

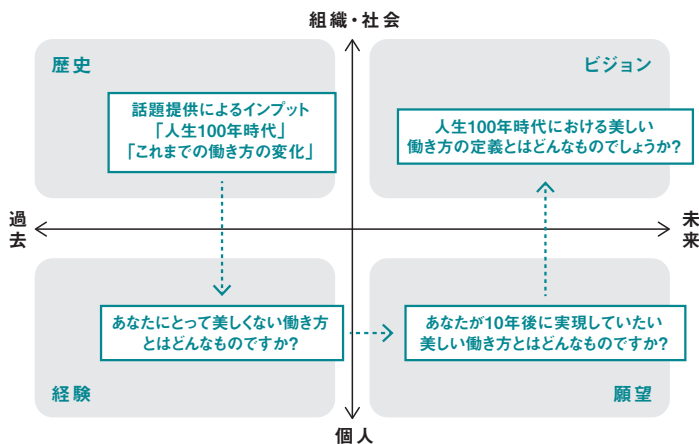
す。さらに質問②では「あなた」を主語に維持したまま「願望」レベルに方向づけて、自由に可能性のアイデアを発散させる刺激とし、そこからメインディッシュの質問③につなげていきます。

このように、質問の組み合わせによるミーティングのプロセス設計のバリエーションは無限大といつていいほど、様々な組み合わせが考えられます。チームメンバーに必要な配慮と刺激の両面から、いろいろな組み合わせを試してみてください。

## ミーティングプロセス案①の方向性の軌道



## ミーティングプロセス案②の方向性の軌道



## 谷型と山型の プロセスを使い分ける

汎用的なミーティングのプロセス設計の型として、「谷型のプロセス」と「山型のプロセス」を覚えておくと、重宝します。

前述したプロセス案①と②の質問の方向性の図を、見比べてみてください。いずれも「歴史」から始まり、主語を一度「個人」レベルに落としてから、「ビジョン」へと浮上する「谷型」の放物線のような軌道をしていませんか？ メインディッシュの質問が「ビジョン」の方向を向いている場合に、この「谷型」の軌道は効果的なのです。

問いかけとは、未知数を照らす「ライト」の角度を変えながら、チームメンバーの多様な視点をつなぎあわせ、変化を生み出していくための手段です。このように軌道にメリハリをつけて、極端に思考の寄り道を作ることによって、限られたミーティングの時間のなかで大きな変化を生み出すことができます。



また、これとは逆の向きに放物線を描く「山型のプロセス」も有効です。

山型のプロセスは、ミーティングの最後にチームメンバーひとりひとりの「個人のアクション」や「個人の展望」に落とし込みたいときに有効な軌道です。前述した事例と同様に、いきなり「あなたの展望は？」とストレートに問いかけても、視野が狭いまま、ダイナミックな意見は生まれません。まずは過去の「経験」をじっくり振り返る時間を設けて、そのうえで主語のレベルを引き上げて「チーム」や「組織」あるいは「社会」の視座から、現状や未来を見つめ直す。その高い視座から、自分がやるべきことに降りてくることで、最終的な「アクション」や「展望」に勢いが出るのです。

複数の質問を組み合わせて、ミーティングのプログラムを組み立てられるようになると、今度は複数のミーティングを組み合わせた「プロジェクト」を組み立てられるようになるはずです。そのようにして巧みに質問と質問とをつなぎ合わせてチームをファシリテーションできるようにすると、チームメンバーのポテンシャルを発揮できるだけでなく、組織や社会に大きなインパクトを出せるようになっていくはずですよ。効果的なプロジェクト設計の方法については、前著『問いのデザイン…創造的対話のファシリテーション』もあわせてご覧ください。

## 谷型のプロセスと山型のプロセス

