

共感とロジックで

合意を生み出す

コミュニケーションの

技術

気持ちよく 人を動かす

TORIX 株式会社 代表取締役

高橋 浩一

はじめに

■ 動いてもらえなかったプレゼンテーション

私が新卒で入社したのは戦略コンサルティングの会社でした。

入社半年前には、自宅に大きな段ボール箱が送られてきました。普通の郵便物にしては重たいその箱を開けると、「ロジカルシンキング」「問題解決」をはじめとして、経営学や組織論に関する分厚い本が何冊も入っていました。

入社前からそんな本を送ってくるということは、仕事の中でもこういった理論や考え方が求められるのだらうと私は思いました。戦略コンサルティングの一番の武器はロジックなのだ。

しかし、入社した私を待ち受けていた現実には、そのイメージを裏切るものでした。

「ロジックだけでは人は動かない」

一緒に仕事をした先輩や上司は、口々に言っていました。「いくら理屈で正しいことを言っても、相手がこちらの思う通りに動いてくれるとは限らない」と。

今、振り返ってみて、最初の会社で学んだ一番大切なメッセージはそれだったと確信します。

私がコンサルタントとしてひと通りの仕事を覚えるまでのあいだに、こんなことがありました。

ある会社の業務改革プロジェクトメンバーだった私が、最終報告の重要なパートを初めて任せてもらえることになったときのことです。

私は張り切り、ギリギリまで睡眠時間を削って仕事に没頭し、「何が問題か」「どうすれば会社がよくなるのか」とことんまで考え尽くしました。上司とも毎日議論を重ね、「これをやれば絶対に会社がよくなるはず」という自信を持ってプレゼンに臨みました。

いざ最終報告。プレゼンの核心にさしかかったところで、私がここぞとばかりに「御社の課題として最も深刻なのは……」と力強く言葉を発した瞬間です。

いきなり、バインダーが宙を舞いました。

私に飛んできたわけではなく、「バサツ」と壁に当たって落ちたのですが、予想外のことにびっくりした私は、一瞬固まってしまいました。

頭の中が真っ白になりかけた私は、バインダーを投げた人物の名刺に視線を移しました。それを投げつけたのは、ちょうどその課題の領域を担当していた取締役でした。当時、会社の中でもいちばん大変で、火中の栗を拾うような仕事に、骨身を惜しまず取り組まれてきたのがその方だったのです。それを若いコンサルタントが、バツサリと一方的に否定してきたので、怒り心頭だったでしょう。

私は、その方の心中を想像し、配慮が足りなかった反省の念もありつつ、「でも、いきなりバインダーを投げなくても……」という思いもあり、モヤモヤツとしました。

結局どうプレゼンすればよかったのか、当時の私にはイメージがつきませんでした。その後は、上の空になりかけながらも、平静を装ってメモをとるのがやつとの状態です。

幸い、上司であるマネジャーがうまくフォローしてくれて、なんとか最終報告の場は収

まりました。

■ ロジックと共感のバランスに悩む日々

最終報告での失敗体験は、大きな学びを与えてくれました。

私は家に帰ると、うまくいかなかったプレゼンを振り返り、じっと思いを巡らせました。そのときにようやく、先輩や上司が言っていた「ロジックだけでは人は動かない」という言葉が、ずっしりと重みを持って感じられたのです。

多くの関係者と一緒に仕事を進めていくには、みんなにとって共通の足場となるロジックは欠かせません。ロジックは強力な武器です。

しかし、問題は「ロジックをどう使うか」と「相手との共感をどう築くか」です。理屈のうえでは正しい結論でも、相手の共感が得られなければ、人は動いてくれません。共感を伴った合意があつてこそ、人は気持ちよく動いてくれるのです。

気持ちよく人に動いてもらうにはどうしたらよいのか、私は時間さえあれば考えるよう

になりました。しかし、なかなか正解は見つかりませんでした。

それから何年か経ち、私は先輩・友人と3人で起業しました。創業直後は、初期顧客の開拓、仲間集め、協力者探し……とにかく朝から晩まで駆け回り回る毎日です。

特に営業を担当していた私は、お客様からの受注がなかなかなかっただけに苦戦を続けていました。

当時は、ロジカルな構成を意識しながら、「突っ込まれないように」「反論されないように」「ストーリーを入念に工夫して提案書をつくっていました。さらに、ロジックだけでなく、共感をいただけるよう、お客様のことをインターネットで調べ尽くし、「御社のために」という想いを提案書の隅々に盛り込みました。

気がつくど、資料はいつも相当なページ数になっていました。私は、資料の厚さは熱意の表れだと考え、100ページを超える提案書をまくしたてるようにプレゼンし、「いかがでしょうか？」と迫るのが常でした。

しかし、どんなに頑張っても、お客様の「検討してご連絡します」という一言

で、いつもあっさりとは保留されてしまうのです。

お客様のことをとことん考えているはずなのに、なぜこんなにも相手に通じないのか？
毎日、明け方まで資料を作成する中で、私は思うようにいかない現実には打ちのめされそうでした。

■ 予期せず盛り上がったディスカッション

そんなあるとき、何件ものアポイントで立て込んだ日がありました。私はすべての提案資料をきちんとして作り込むことができないうまま、準備は時間切れになってしまいました。その日のある商談では、苦し紛れに**1枚の簡単な「ディスカッション資料」**を持って、お客様との打ち合わせに臨みました。

従来は、大半の時間こちらがプレゼンをし、最後にお客様から質問や意見をいただいていた。しかしその日は、1枚分説明したらもう終わりです。私は内心「これだと間が持たない。それに、準備不足のところを突っ込まれたらどうしよう……」と、不安でしかたがありませんでした。

ところが、私の予想に反して、その日の商談は大いに盛り上がりました。お客様が、かつてないほどいろいろな意見を言ってくれたのです。こんなに活発な商談は体験したことがありませんでした。質問もたくさんいただきましたが、よりよい提案をつくるためにはどれも欠かせないものでした。

それまで、私は商談中に疑問や反論を出されるのが怖かったので、あらかじめ質問がきそうなところは先に回答をつくって、聞かれる前に説明するスタイルでした。

もしかすると、たくさんの資料をつくってプレゼンしていたのは逆効果だったのかもしれない。この日の体験からそう考えた私は、提案のやり方をガラリと見直しました。提案資料から表紙すらも外し、大事なエッセンスだけをまとめた1〜3枚のスライドをもとに、お客様から意見をいただきつつ、両者で一緒に議論するスタイルに切り替えたのです。いまままで用意していた分厚い資料は「参考資料」としておき、いきなりは説明せず、必要に応じて見せるようにしました。

すると今度は、参考資料の中でも、会話の自然な流れに乗って紹介するスライドと、ま

まったく使用しないスライドがあることに気づきました。むしろ使用しないスライドのほうが多いくらいでした。

そこでようやく、「それまでの自分はお客様にとって興味のないことを一方的に話し続けていた」という事実気がついたのです。

■ 「共に創る」からこそ熱量が上がる

その気づきをきっかけに、資料の構成やスライド1枚1枚の中身が変わっていきました。これまでは、私がひとりで考えたスライドばかりで提案書が構成されていきました。

新しいやり方に切り替えてからは、**お客様と一緒に議論してつくったスライドの割合が大きく増えた**のです。数回の打ち合わせを経て資料の完成度が上がってくると、「正式に会社の稟議にかけるので、体裁を整えてお見積もりを付けていただけませんか」と言われることが増えました。

頑張っ て提案しても「検討します」のひとりで保留されることにずっと悩んでいたのに、お客様のほうから積極的に「稟議にかける」と言われるようになったのです。「私が提

案し、相手にジャッジされる」構造だった商談が「両者がディスカッションしながら、共に企画書をつくり上げる」という構造に変わっていくのを感じました。

商談の受注率は劇的に上がりました。お客様の熱量も手応えも、従来に比べて段違いです。提案を保留されることが減り、ほかの会社と比較されても、私の提案を選んでいただけるようになり、コンペでも連戦連勝が続きました。

これまでつくっていた、どこを突っ込まれても大丈夫な資料は、一見すると「隙がない」かもしれません。しかし、お客様と一緒につくり上げた企画書は、情報量もロジックも完璧ではないかもしれませんが、相手の気持ちやドツカリ乗っかっています。だから、お客様は自分から喜んで動いてくれるのです。

私は、このやり方のお客様への提案のみならず、社内への協力依頼やさまざまな交渉事にも役に立つのではないだろうか？ と考えました。手始めに、経営者としての社内コミュニケーションのやり方を変えてみました。

以前は、私が考えている方針を、まとまった資料にして、いきなりみんなへ説明してい

ました。思いを込めて、自分で熟考した時間が長ければ、その分だけ資料は厚みを増していきます。しかし、分厚い資料に対するメンバーの反応は芳しくありませんでした。

伝わったのか伝わっていないのかがよくわからないまま、結局、メンバーがついてこないで「なぜあんなに説明したのにわからないんだ」と思い悩むことがよくありました。今になって思えば、メンバーはメンバーで、一方的に熱く語られ、「(理屈はわかるけど)高橋さん空回りしているなあ」と感じていたことでしょう。

気づきを得てからの私は、何か社内の課題を解決したいときには、ホワイトボードを使って一緒にディスカッションし、みんなで見ながら考えを深めていくスタイルに切り替えました。私自身がまとまった資料をつくるより、全員で話したホワイトボードを共有するほうが、明らかに納得感は上がりました。

社外との交渉事においても、きれいに整った資料をお互いが持ち寄って議論するより、ラフな資料と一緒に語りながら話していくことによって、検討がスムーズに進むようになりしました。一見するとスライドもメモもぐちゃぐちゃと汚くなりますが、その「汚い資料」や「走り書きのようなメモ」をもとに同じ場に居合わせてつくった事実が、気持ち

のよい合意につながるといふことを何度も体験しました。

長い間ずっと越えられずに悩んでいた「壁」は、いつの間にか消え去りました。

仕事に対する私の捉え方も、自分が考えたロジックを理解してもらおうのではなく、人と一緒に考え、互いの力を引き出しながら共に未来をつくるという、可能性に満ちたワクワクするものになってきたのです。

■ 本書で扱う「人を動かす5つの場面」

『モチベーション3・0』などで有名なビジネス作家のダニエル・ピンク氏によると、人は仕事時間の約4割以上を「誰かに動いてもらうための活動」に充てているそうです。

「よい解決策があるのに、相手が動いてくれない」という悩みは、ビジネスの場面だけではなく、プライベートでも多くあります。相手に気持ちよく動いてもらう力がつくことで、あなたの生活やビジネスは大きく変わるのです。

長い葛藤の末に壁を乗り越えた経験から、「共に創るディスカッション」によって人は気持ちよく動いてくれると私は確信しています。

工夫と改善を重ねてきたエッセンスを余すことなくお伝えしたいと思ひ筆を取りましたが、本文に入る前に、「人を動かす場面」として本書で取り扱うものをご説明します。

1. **上司や社内の承認を得る**…多くのビジネスパーソンにとって身近なのはこれでしょう。企画内容やアイデアに対してOKをもらう場面です。
2. **社内外に協力を依頼する**…単純に承認をもらうだけではなく、こちらがお願いしたいことをやってもらう場面です。
3. **メンバーを指導する**…一定の経験を重ねると、後輩指導やチームマネジメントが求められる場面が増えます。これは自分より年下の相手だけではなく、年上のメンバーに対する働きかけも含まれます。
4. **社内外の相手と交渉する**…社内の他部署や社外の取引先とのあいだで、交渉条件に合意をもらう場面です。相手が個人の場合もあれば組織の場合もあります。
5. **お客様に提案する**…営業として自社の商品やサービスを買ってもらう場面です。いわ

ゆる従来型の営業職（フィールドセールス）だけでなく、最近ではインサイドセールスやカスタマーサクセスといった職種も増えてきています。

これら5つの場面では、いずれも相手とのあいだで「共に創る」ことが鍵となります。どんなによい解決策やアイデアがあっても、正論だけでは人は動いてくれません。

本書では、「なぜ正論だけでは人が動かないのか」「どうしたら気持ちのよい合意ができ、人が動いてくれるのか」という問題意識に焦点を当てて、あなたと一緒に考えを深めていきたいと思えます。



c o n t e n t s

はじめに
002

1 章 どうしたら動いてくれるのか？
021

なぜ、正論だけでは人が動かないのか
022

「競争」よりも「共創」で人は動く
026

気持ちよく動いてもらうための7つのスキル
037

2 章 共に創るディスプレイ
041

人を動かすことが求められる5つの場面
042

「ケース①」上司への承認依頼
046

「ケース②」お客様への提案
069

3

章

スキル

①

想定する力

091

最高を望み、最悪に備えよ

092

「ゴール」は検証と改善ができるように設定する

101

「4つの壁」と「対応策」

106

4

章

スキル

②

段取りする力

115

「時間軸×発言量」で双方方向のコミュニケーションを設計する

116

資料とアジェンダを2段階構成で準備する

127

場が始まったらすぐ「双方向」に展開する

139

5 章

スキル

③

理解を深める力

143

よりよい関係をつくるために「深く聴く」

144

「深く聴く」ことからお互いに発見が生まれる

151

深掘りするときのポイントと注意点

161

6 章

スキル

④

見える化する力

171

見える化のインパクト

172

情報整理の前提はピラミッド構造

177

図解のバリエーションを押さえて活用する

184

ビジュアルで論点を明確にする

194

7

章

スキル

⑤ 思い込みを外す力

197

思い込みの正体を突き止める

198

動かない人の心理を理解する

213

「情報の追加」で認知に働きかける

219

「枠組みの変更」で認知に働きかける

225

8

章

スキル

⑥ 軸を動かす力

229

人はどのようにして合理的な意思決定をするか

230

選択肢の自由度を上げる

235

判断基準をキークエスションで動かす

243

9

章

スキル

⑦

巻き込む力

253

「合言葉」で全員の熱量を上げる

254

熱い想いを「アクションプラン」に落とし込む

260

拔かりなく「伴走フォロー」する

265

10

章

「気持ちよい合意」の先にあるもの

273

共創することで見えてくる世界

274

おわりに

284

参考文献

294