

グローバルプロジェクト発「正しく伝えるコツ」

桑名 淳一：株式会社クロスフィールド

1. はじめに

旧約聖書に登場する「バベルの塔」のエピソードについて、皆様も一度は耳にしたことがあるのではないのでしょうか。あらすじを書くまでも無いかもしれませんが、天にも届く塔を建てようとする人間の思い上がりで怒った神が、それまで人々の用いていた共通語をばらばらの言葉に分けてしまった結果、統制が効かなくなった大事業はあえなく失敗に終わってしまう、という物語でした。

このような寓話は往々にして深い示唆を含むものであり、話は飛んでシステム開発における方法論の古典として知られる書籍『月月の神話』の中でも、人と人との共同作業におけるコミュニケーションの重要性を示す喩えとして取り上げられています。多国間・多文化間でのプロジェクト組成が決して珍しくない今日、その指摘は一層現実的な意味を持つものになっているといえるでしょう。

さて、筆者はグローバル規模の基幹システム導入プロジェクトにて、会計業務領域を担当する日本チームの一員として要件定義に携わった経験を持っています。世界各地の異なる文化圏からメンバーが参画し、英語を用いた議論が行われるプロジェクトの現場。日本固有の要件やその前提となる複雑な法制度・商習慣を正しく伝えるにあたっては単に言語の障壁があるだけでなく、同じ日本人同士では意識せずとも通じる「当たり前」が共有できないことしばしばで、神話の世界ほどではないにしても、メンバー間での大小の行き違いにたびたび直面しました。

それでも試行錯誤を重ねるうち、ある種の伝え方の工夫に対しては手ごたえを感じる瞬間がありました。今回はそれらのうち幾つかを、利用場面を問わない一般的な形に置き換えてご紹介します。なお、本稿では特定の事実や概念を誤解なく伝達することを目的としたコミュニケーションを念頭に置いており、いわゆる交渉術・説得術の類は考慮から外れる点に留意いただければと思います。

2. 正しく伝えるためのコツ3か条

(1) はじめに「ことば」を定義しよう

正確に物事を伝えるためには、まず文章の最小単位である個々の単語を丁寧に使うこと。グローバルプロジェクトに従事して真っ先に痛感した点のひとつです。

筆者が遭遇した具体例として、日本語の「帳簿」という用語が制度上

① 仕入帳や売上帳など、各々同じ性質を持った一連の取引の記録

② 注文書や納品書といった、企業活動の過程で発行される種々の書類

の双方の意味で用いられていたことがありました。しかし辞書を使って英訳すると ledger の一単語になるため、2つの意味を切り分けて論じているつもりでも次第に中身が混同され、話がなかなか噛み合わなくなってしまいます。

あえて明言するまでもなく、ひとつの単語に結び付く意味内容が自分と相手との間で一致していない限り、正確な意思疎通を成立させることは困難です。上記の例でいえば英語の ledger が基本的に①のイメージと結びつくため、海外のプロジェクトメンバーにとっては②の説明に ledger の語を用いた際、違和感が生じていたものと思われます。これがよく知った仲間内（同じ職場や家庭など）であれば前後の文脈を通じて

複数の意味を区別することも比較的容易ですが、共通の背景が少ない相手に対してはそのようにもいかず、認識のズレを抱え続けることにつながりかねません。

ここで大原則として意識したいのは、「異なる概念には異なる名前を与える」ことです。それは既存の用語をきちんと区別して使うことにとどまらず、新たに「造語」してでも意味ごとに分割してしまった方がよいケースもあるでしょう。先ほど例示した「帳簿」の例では元の訳語 ledger に加えて document という別の単語を用意し、2つの意味それぞれに割り当てて説明し直したところ、両者を切り分けたスムーズな議論が進められるようになりました。

以上を第一段階とすれば、いったん用語を定義したあとの運用にも引き続き注意が必要です。取り決めと異なる呼び名を気まぐれに使うと、または人によって呼び名がちまちまである、といった状態は、聞き手に無用な混乱を与えることにつながるからです。多人数が長期にわたり活動する中規模以上のプロジェクトでは特にそのリスクが高まります。

対策として、可能ならばプロジェクト公式の用語集を作成して全体周知を図る、あるいは多くの関係者の目に触れるであろう主要ドキュメント（業務フロー等）に用語の定義を明記しておく、といった取組みが考えられます。

(2) 木を見せる前に森を見せよう

伝えたい事柄を余すことなく、ディテールにまで踏み込んで丁寧に説明することは、心理的な傾向からありがちな話ではないでしょうか。それ自体は「言わなくてもこれ位は分かるだろう」という楽観論に比べ非常に良い態度といえますが、ともすれば物事を的確に伝えるという本来の目的からかえって遠ざかり、相手の注意を散漫にしてしまうおそれがあります。

ここでは、先述したプロジェクトの序盤で業務要件をひと通り説明するプレゼン資料を作成した例を挙げます。詳細な業務手順に加え、根拠となる法令や制度の抜粋など、およそ関連する情報を詰め込んだものでしたが…その効果はといえば、細部の情報がその後あまり顧みられなかった一方、いっの一番に説明し切ったはずの基本事項（業務スコープや全体の流れ等）について後々まで繰り返し尋ねられる、という状況に陥ってしまいました。

後から海外のメンバーの立場になって考えれば、ただでさえ馴染みのない異国の業務慣行を一度に大量に説明されては、どこに着目すべきか見当をつけることも困難だったでしょう。メリハリをつけた伝え方は常識として広く意識されていることと思いますが、時にはその考え方をさらに推し進め、本当に伝えたい情報以外を大胆に削ぎ落とす判断も必要だ、と実感する一幕でした。

なお今回の事例には続きがあり、なかなか理解が進まないことを受けて当初の方針を改め、白紙のスプレッドシート上に幾つかの箱と矢印記号を置いた素朴な図を描いて全体の業務プロセスを説明し直すことにしました。すると今度は予想以上の好評を博し、管理職級の出席者を含む打合せでも参照されるほどに重宝されたのです。それが厳密さを欠いたシンプルなものであれ、まず相手の頭の中に見取り図を作ることが肝要であることを示す例といえそうです。

(3) 普遍的なフレームワークを活用しよう

上に挙げた2つの項目はいずれも、情報を伝える側／伝えられる側がズレのない共通のイメージを持つことを主眼に置いていました。そう考えれば、ゼロから理解の基

礎を構築するよりも「バックボーンの違にかかわらず共通認識として持っている、普遍的な概念を活用する」ほうが効率的であるといえます。これだけでは抽象的すぎるかと思しますので、以下具体例を挙げながら掘り下げます。

例えば学校で習った“5W1H”。英語圏でも“Five Ws”等の呼び名がありコンセプトとしては通用するようです。業務フローを共有する場ならこれを念頭に、「いつ」「誰が」といった枠組みに沿って作業の流れを順々に説明していくことになります。

この方法の優れた点は、聞き手が頭の中に一種のテンプレートを思い浮かべた状態で説明を受けることで、情報の中身の把握に注意を集中できることです。加えて、共有されるべき情報に抜け漏れや矛盾がないか、受け手／与え手双方の立場からチェックすることも可能になります。

その他にも、時系列の考え方（例：工程 A, B, C は連続しており、前工程が終わってはじめて後工程に進む）、集合の考え方（例：すべての仕入先は A, B, C 群のいずれかに分類管理されており、A, B 群に入らないものは全て C 群に属する）等、誰もが疑いなく受け入れられる思考のパターンを前提としてうまく使うことで、十分にスムーズな意思疎通が図れるものと考えます。一般にはロジカルシンキングの初歩の初歩として語られる内容ですが、共通項を見出しづらい相手とのコミュニケーションにおいても侮れない手段です。

3. おわりに

最後に、ここまで収まりきらなかった話題に少し触れて本稿を締めくくります。

日々の仕事の中では、伝え方に出来る限りの注意を払っても、時にその成果を実感できない場面があるかと思えます。そんなとき、原因はむしろ伝える内容そのものにあるかもしれません。

前章（3）にも関連しますが、人が新しい物事を理屈から捉えようとする性質は否定できないでしょう。外国語の学習が文法中心になる傾向しかり、筆者の実務経験上も、伝えたい事柄は常に‘make sense’（＝筋が通っている）であることが求められました。相手を言いくるめることが最終目的ではありませんが、合理性に欠けた結論は聞き手に疑問符を残し、説明の巧拙にかかわらず円滑な理解の妨げになることは確かです。

もっとも、そのような事態が起こるのは得てして「昔からずっとこうしてきた」「他のやり方は考えたこともなかった」といったケースで、いわば現実のほうが矛盾を起こしている状態も少なくないのではないのでしょうか。伝わらないことを悩む代わりに、それをひとつの好機と捉えて現状を見直してみるのも一案かもしれません。

またここまで、文化や価値観の違いがコミュニケーションの障壁であるとの前提で筆を進めてきましたが、案外気をつけるべきはむしろ日本人同士、文化を共有する者同士の意思疎通である、との考え方もできそうです。言外で多くの文脈を共有しているということは、同時に「伝えたつもり」「分かったつもり」を引き起こすリスクを内包しているといえるからです。

当面は異文化コミュニケーションの必要に迫られない環境下であっても、物事を正確に伝える技術はビジネスパーソンとして避けがたいスキル。本稿が皆様にとり、理想的な情報伝達のあり方に思いを巡らせるきっかけになれば幸いです。