

研究開発リーダーも知っておきたい 話をうまくまとめる思考法と実践の仕方

波戸岡 光太

アクト法律事務所 弁護士

BCS 認定プロフェッショナルエグゼクティブコーチ



《PROFILE》

略歴：

慶応義塾大学・同大学院卒
少年時代からの熱い思いを胸に、2007年に弁護士となる。
日本を支える中小企業とビジネスパーソンをとりたてるパートナーとして、法的アドバイス、対外交渉、契約書作成、労務問題の予防・解決を中心に活動している。
クライアント企業は、IT、不動産、飲食、機械製造、教育事業など幅広い分野に及び、これまでの法律相談数は1000件を超える。
ビジネスコーチングスキルも兼ね備え、依頼者と伴走し解決を目指す取り組みは、多くの経営者から高い評価を得ている。

著書：「論破されずに話をうまくまとめる技術」（青春出版社）

「ハラスメント防止と社内コミュニケーション」（日本生産性本部）

「弁護士業務の視点が変わる！実践ケースでわかる依頼者との対話42例 コーチングの基本と対応スキル」（日本加除出版）（共著）ほか

<https://hatooka.jp/>

1 研究開発の議論が「まとまらない理由」

研究開発の現場は、専門性の異なる人材が集まります。AIに強い人もいれば、化学や材料に詳しい人もいます。皆がそれぞれに強い思いを持っているからこそ、議論は熱を帯びやすく、時にはすれ違いも生まれます。

「会議をしたのに結論が出なかった」

「結局また次回に持ち越しになってしまった」

こうした経験は、多くのリーダーが一度は味わったことがあるのではないのでしょうか。実はその背景には「話をまとめる」ことへの誤解があるかもしれません。多くの人は「まとめる」と聞くと、無理に意見をひとつに統一すること、あるいは自分の意見を押し通して方向を決めることを思い浮かべがちです。

しかし研究開発で本当に必要なのは、「論破して勝つこと」ではなく「納得して一緒に進める状態」をつくることです。リーダーが目指すべきは結論の強制ではなく、合意形成による前進なのです。

2 論破よりも合意形成

議論で相手を言い負かすことに成功した瞬間は、スカッとするかもしれません。しかし、相手の立場に立って考えると、それは「屈辱」として残ります。屈辱を味わった人は、その後どうするでしょうか。黙って従うか、陰で反発するか。いずれにせよ、もう協力者ではなくなってしまうのです。

研究開発は長期的な協力が前提です。だからこそ「勝つこと」を目的にした論破は逆効果になりがちです。重要なのは「一緒に進むこと」を目的とした合意形成です。

合意形成とは、必ずしも全員が100%賛成する状態をつくることではありません。互いの立場や考えの違いを理解したうえで、「この方向なら進める」「この条件なら納得できる」と思える共通点を見つけることです。

もちろん、論破的なスタイルが役立つ場面もあります。新素材の安全性検証や、AIシステムのリスクチェックのように、「抜け落ちを探す」場面では、あえて強い反論をぶつけ合うことが有効です。これは「負荷テスト」や「ストレステスト」と同じで、目的が共有されているからこそ建設的に機能します。

つまり、リーダーは「いまは合意形成を目指す場面か」「それとも弱点をあぶり出す場面か」を見極める必要があるのです。

3 信頼関係があるからこそ話は進む

研究開発の会議で成果を出すには、「人間関係の質」を高めることが欠かせません。関係性が崩れていると、本音が出ず、会議は「形だけの合意」で終わってしまいます。どれだけ優れた技術や知識があっても、信頼のない場ではいい知恵は生まれないのです。

この関係性の重要性を示した理論に、「組織の成功循環モデル」があります。これは、組織が成果を上げるた

めのプロセスを4つの要素で説明したもので、

関係の質 → 思考の質 → 行動の質 → 結果の質
という流れで循環していくのがよいとされています。

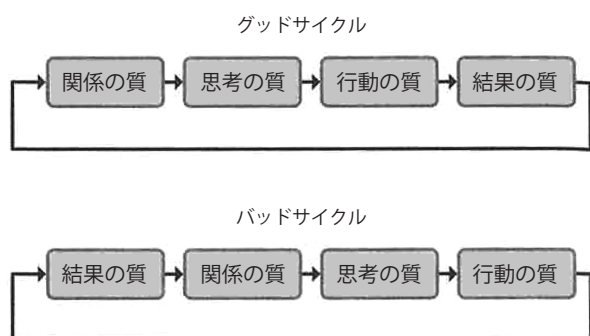


図1 組織の成功循環モデル

まず、人間関係が良い状態、つまり「関係の質」が高いと、メンバー同士が安心して意見を交わすことができるため、率直で多角的な議論が生まれます。すると、互いに刺激を受けながら考えが深まり、「思考の質」が高まります。思考が整理されると、自然に行動にも一貫性と意欲が生まれ、「行動の質」が上がります。そして、その積み重ねが最終的に高い「結果の質」をもたらすのです。

逆に、人間関係が悪い状態、つまり「関係の質」が低い組織ではこの流れが逆回転します。信頼がなく疑心暗鬼になると、発言が減り、思考が浅くなって「思考の質」が下がり、行動も消極的になって「行動の質」が下がります。その結果、成果が出ずに「結果の質」が下がり、さらに関係が悪化する—という悪循環に陥ってしまうのです。

これを踏まえると、リーダーが最初に取り組むべきは、「メンバーが安心して発言できる雰囲気づくり」です。たとえば、意見を頭ごなしに否定せず、まず受け止めたうえで「もう少し詳しく話してみてください」と促すこと。これだけでも、場の空気は驚くほど変わります。

違和感や反対意見も、排除すべきものではありません。それはチームが前に進むための「気づきのサイン」です。「それは違うと思う」と言われたとき、人はつい防御的になりますが、リーダーが「その視点は新しいですね」と受け止めれば、チーム全体の視野は広がります。違和感を恐れるのではなく、成長のチャンスとして歓迎する。これが研究開発の現場で成果を生み出すチームの共通点です。

4 論理より感情を先に整えよう

私たちは「正しい理屈を言えば相手は納得する」と考えがちですが、実際には感情が先に動きます。人間の脳の仕組みとして、感情を司る部分が理性よりも先に反応するからです。いくら正しいデータを示しても、相手が「不快」だと感じていれば届きません。

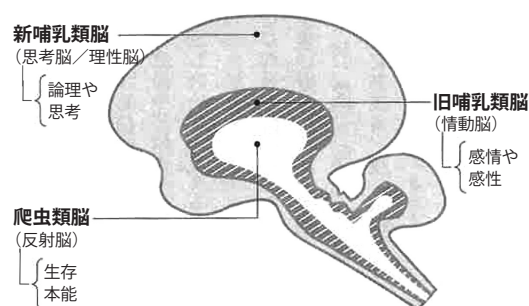


図2 ポール・マクリーン 脳の3層構造仮説

研究開発の場でも同じです。たとえば会議が白熱して険悪になってきたら、あえて休憩を挟む。あるいは軽いユーモアを交えて場を和ませる。「今日はここまで決められれば十分です」とゴールを区切って安心感を与える。こうした工夫が、感情を落ち着け、理屈を受け入れられる土台をつくります。

そして忘れてはならないのが「聴く力」です。私たちはつい「どう話すか」に意識を向けがちですが、実は相手が「聴いてもらえた」と感じるからこそ信頼の前提になります。最後まで遮らずに聴く、言葉の背景や意図までくみ取る、理解しようと本気で向き合う。そうした姿勢をリーダーが示すことで、初めて「この人が言うなら受け入れてもいい」という気持ちが生まれるのです。

5 思考を整理し、合意を積み重ねる技法

話がまとまらないときに役立つのが、思考を整理する技法です。代表的なのが「チャंकアップ」と「チャंकダウン」です。チャंकとは「塊」を意味します。チャंकアップは抽象度を上げて共通の価値観が見える化し、チャंकダウンは抽象的な話を具体化して実行可能性を高めます。たとえば「この研究は社会にどんな意味がありますか？」と問えば共通のゴールが見え、「そのアイデアを実験で試すならどう設計しますか？」と問えば実現のイメージが描けます。

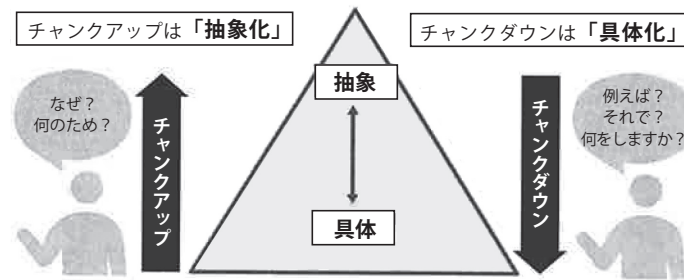


図3 チャンクアップとチャンクダウン

また、合意を得るには「小さな合意の積み重ね」が効果的です。「この方向性は共有できていますよね」「この条件なら納得できますか？」と段階的に確認を重ねることで、最終的な合意に近づけます。心理学が示すように、人は自分の言動に一貫性を保ちたい心理を持っており、小さな承認を重ねると「ここまで来たのだからもう一歩」と思えるのです。

さらに、議論が停滞したときには「選択肢を複数示す」ことが役立ちます。特に三択は「自分で選んだ」という感覚を生みやすく、納得感を高めます。たとえば、ある新技術の導入をめぐる「今すぐ採用すべきか、それとも現行方式を維持すべきか」で意見が割れている場面。そんなときには、「段階的に一部ラインで試験導入する」という選択肢を提案することで、議論が前に進むことがあります。あるいは「研究を継続するか中止するか」で迷っているなら、「一定期間だけ追加実験を行い、その結果で再判断する」といった中間案を提示する。

このように、「AかBか」ではなく「第三の選択肢」を共に探る姿勢が、停滞した議論を再び動かしていきます。柔軟な視点が、リーダーにとって最大の突破口になるのです。

6 心は熱く、頭はクールに

研究開発の場では、ときに「厄介な相手」と向き合うこともあります。強引に話を進めようとする人、論点を次々とずらしてしまう人、あるいは感情的になって攻撃的な態度を取る人。こうした相手に出会ったときに必要なのは、反論のテクニックではありません。むしろ、状況を俯瞰し、対話そのものを整える技術です。

論点をずらされても、本筋に立ち戻る。

感情的な攻撃には、冷静に「議題」に戻す。

心理的な仕掛けに直面したら、ひと呼吸置いて見抜く。そして、自分自身の感情も客観的に見つめて整える。

このような姿勢こそが、社内外を問わず落ち着いた対話を可能にし、議論を建設的に進める土台になります。研究開発は熱量がなければ前に進みませんが、その熱を衝突に変えるのではなく、冷静な思考と組み合わせる推進力に変えることが大切です。「心は熱く、頭はクールに」—このバランスを持つことが、リーダーに求められる重要な資質なのです。

7 おわりに

研究開発リーダーに必要なのは、メンバーを説き伏せる力ではありません。合意形成をデザインする力です。論破よりも合意形成を大切にすること、信頼関係に投資すること、感情を整えてから論理を扱うこと、聴く力で信頼を築くこと、そして思考整理や小さな合意の積み重ねによって前進を支えること。さらに、熱意と冷静さを併せ持ち、対話を整えられる姿勢が加われば、リーダーとしての力は格段に高まります。

研究開発の成果は、一人の天才のひらめきだけで生まれるものではありません。多様なメンバーが互いに納得し、協力してこそ生まれるものです。その合意形成を導くのがリーダーの役割です。話をまとめる力を身につけたリーダーは、停滞しがちな議論を推進力に変え、未来を切り拓く研究を実現できるでしょう。

参考文献

- 1)『論破されずにうまく話をまとめる技術』（青春出版社、波戸岡光太著）



著書紹介

『論破されずに話をうまくまとめる技術』

“論破”という言葉をよく聞く昨今。

相手を言い負かしたり，言い負かされたり，，，
でも本当に大切なことは，自分も相手も納得する結論に
たどりつくこと。

そんな思いから，先人たちの知見や現場で培ったノウハ
ウをふんだんに盛り込み，分かりやすい言葉で解説しま
した。