

経営参考 BOOK

2010 vol.99
12

ダラダラ会議よ さようなら! やる気の出る会議

日本生産性本部主席経営コンサルタント

寺沢俊哉

リーダーのための
「会議力」養成講座

会議運営のコツ A to Z

リーダーが「人を動かす」ための会議術
参加者が、やる気になる会議の極意

(財)日本生産性本部

主席経営コンサルタント

寺 沢 俊 哉



ディスカバー21



あの人にならついていきたい
・・・そう思わせる経営者
あの人と仕事がしたい
・・・そう思わせるマネジャー
すばらしいリーダーは全員、「会議の達人」
でした。

リーダーであれば誰でも、「人を動かす」
ことが求められます。そして、会議ほど、そ
の舞台としてふさわしい場はありません。

なぜなら、会議では、多数の参加者と、同
時に思いを共有することができ、参加者同士、
お互いの専門性を融合させることで、新たな
発見を生み出すことができるからです。

しかし・・・実際、いろいろな会議をみて
いると、これとは、ほど遠い会社があります。
会議は惰性、会議は疲れる、時間の無駄だか
らやめた方がいい・・・悲惨な状態の会社が
あるのです。

こうした問題意識から、昨年「感動の会
議！」（ディスカバー21）を出版しました。

ここではその中から、とくに重要と思われ
る26のポイントを、「会議の技術A～Z」
という形でまとめました。

どれか1つだけでもかまいません。

あなたの会社で試してみてください。

(1) 事前準備の極意

■A■ 会議には終了時間を明示する

開始時間があっても終了時間が明示されて

いない会議、そんなことってあるのか？普通
の会社ならビックリすると思いますが、3割
くらいの会社では「〇時から始めるから、
集まって・・・」だけで、終了時間がハッキリ
していない会社があります。

「だらだら会議」を防ぐには、まず、終了時
間を明示すること。1分でも過ぎたらやめる
ことから始めましょう。

■B■ 終了時点でのゴールを決める

会議の終了時点（例えば16時）になったと
き、何が決まっていれば、この会議は成功か？
何が決まっていなければ、この数時間は人件
費を垂れ流したことになるのか？

は始める前に、会議のゴールを決めましょ
う。例えば「〇〇についての具体的アイデア
を3つ出す」というように具体的に決めるこ
とが重要です。

■C■ 会議のタイトルにゴールを入れる

会議のタイトルが「〇〇について」や「〇
〇の見直し」という会社があります。だいた
い、こういう会社は儲かっていません。

〇〇という「範囲」が決まっていなくても、
ゴールが決まっていないからです。会議のタ
イトルに必ずゴールを入れる習慣をつけましょ
う。例「タイトル：どのようにしたら、売上
が10%アップするだろうか、そのアイデ
アを3つ出す」

■D■事前案内と宿題を出す

会議のタイトルを含めた事前案内を、必ず参加者に出しましょう。そこには、タイトル以外に、具体的なゴールや、参加にあたって事前に考えてくる宿題をあげます。また、業績資料のような、当日読み上げるだけになりそうな資料は、会議開始前に配布して読んでおくことを前提にします。

■E■参加者を絞る

会議の参加者を絞ります。その人がいることによって、会議運営にどんな貢献をするのかを考えます。ある会社は、前回発言のなかった人は、次の会議に呼ばないというルールを決めています。

■F■参加者のメリットも考える

参加者は、会社に貢献するために会議に出るのですが、反対に、会議に出た参加者にとって、どんなメリットが得られるのかも明確にします。会議に出ることによって社内の最新情報に触れられる、先輩のノウハウが開陳されるなど、メリットがあれば参加者も動機づけられます。

■G■開催理由を明確にする

次の質問に答えてください。「なぜ、この忙しい中、わざわざ顔をあわせてここの集まらなければならないのか、メールや電話ではすまないのか」定例会議であっても、会議を開催する理由をしっかりと考えてください。

そして、理由が見つからなければ、会議を中止しましょう。

■H■会議のオーナーとしての責任をとる

会議のオーナー(主催者)を明確にします。

ある会社で、会議オーナーを部長がやっていました。部下からも意見が活発に出て、まとまりそうになった頃、社長がやってきて反対意見を言いました。

それを受けて、今まで賛成にまわっていた部長が、急に社長案を取り入れ始めました。

オーナーとしての責任を果たさなかった部長の会議。以後、二度と本音を語る社員がいなくなりました。

■I■備品をセットする

整理整頓をテーマにした会議の、ホワイトボードマーカーが出ないのは、ありえません。

■J■机を撤去する

机を外して、イスだけの会議にします。

ムダな資料がなくなります。お互いが接近するので、本音の会話が出やすくなります。

席の移動がやりやすいので、いろいろな人とグループ討議ができます。

■K■出席者分だけのイスを用意する

余分なイスはかたづけます。一人ひとりの出席者を大切にすることを示します。

■L■ホワイトボードを使う

議論の進行をまとめるのに、ホワイトボードは必須です。そこで出た意見を、すぐ板書したり、大きめの付箋紙に意見を書いて、貼りだしたり。ホワイトボードのない会社に創造的な会社はありません。

■M■ホワイトボードを議事録にする

議論の過程や結論をまとめたホワイトボードをデジカメでとれば、そのまま議事録になり効率的です。そのために、ホワイトボードに日付や出席者を書いておくスペースを設けるといいでしょう。

■N■配付資料は最低限を事前配布する

その場でコピーの束を、順に読みあう会議は、意味がありません。事前に配布して読んでくる。その上で、意見をもとめることが必要です。

(2) 当日進行の極意

■O■オープニングのあいさつは短く

格式ばって「では、はじめに社長から」とふり、ながながと演説することはやめる。

オープニングのあいさつは、するとしても2分以内。出席者全員、やる気が出て動機づけられるような内容にします。

■P■オープニングで会議のゴールを確認する

会議のオープニングで、必ず、会議のゴールの確認をします。すでに、事前案内で伝えていても、念押しで必ずやります。

出席者から意見を求めて、さらに具体的なゴールにしていくのも効果的です。

(例) 当初のゴール「売上高〇%アップ策を3つ出す」参加者からの意見によって「売上高〇%アップにむけて、客数増加、客単価増加、来店頻度増加策を、それぞれ3つ出す」

■Q■ステップを確認する

ゴールに引き続き、式次第、ステップを確認する「1.〇〇のついで認識共有、2.××に関する改善案、意見交換、3/△△に関する実行計画の意思決定 4/その他質疑応答、5.会議のふりかえり」といった感じです。

■R■グラウンドルールを確認する

グラウンドルールとは、会議中、必ず守らなければならないルールです。例えば「話は長くて3分以内。人の話を最後まで聴く。否定する場合は対案を出す」といったもの。

■S■アイスブレイクを入れる

会議の冒頭でアイスブレイク（場を和ませる実習）を入れる。例えば、1人30秒ずつ、最近あった良かったこと、あるいは、新しい発見を話し、お互いが拍手する（これは、GOOD&NEWという実習）。他にも、いろいろあるので、ネットなどで探してください。

■T■質問で進行する

進行役のリーダーは、基本的に、自分が回答をいうのではなく、質問することで参加者から回答を引き出すようにします。

<質問の技術>

①質問は、命令より強力である

命令は有無を言わず、相手に行動をせまるが、質問をすると、相手は「う～ん、どうしよう、どう答えよう」という思考が起きる。相手の脳内会話を起こすことが、自主性をくすぐり、結果として発言に責任を持たせることになる。

リーダーは、命令でなく質問によって、相手にアクセルをふませたい。

②問題に対して「なぜ?」「どうしたら?」「どうなっていたら?」「何が大事?」を使い分ける

例えば、A店の売上が落ちた。

「なぜ?」と問えば、過去から現在にかけての原因を探り始める。

「どうしたらいい?」と聞けば、現在から将来にむけての対応策を考える。

「本当はどうなっていたらいい?」と聞けば、あるべき姿（変化の姿）を語りはじめる。

「何が大事?」と聞けば、変えてはいけない（不変の）ことに気づく。

リーダーとして、状況に合わせて選択し、会話の流れをつくっていく。

③行動に対して「具体的には?」「他には?」「そもそも目的は?」を使い分ける

「具体的には?」で、より細かい話に。「他には?」で同類の話に。「そもそも目的は?」で、より大きい話に展開させる。

質問で会議を導いていきましょう。

■U■図解を活用する

ホワイトボードには、文字だけでなく図解を活用します。図解は大きく3種類。

①表やグラフになっているもの

(強み弱み分析、3C分析など)

ワクの中に入力することで整理できる

②ツリー構造になっているもの

図書分類のようにトップダウンで整理していくパターンと、KJ法のように、似たような要素を集めボトムアップで整理するものがあるので使い分ける。

③矢印があるもの

風が吹けば桶屋が儲かるといった、因果関係を整理するものと、時間の流れを示す計画表のようなものがある。

これら、3種類を適宜使い分けます。

■V■お客様の視点からみる

「もし、この提案をお客様聞いたら、どう思うだろうか」、「お客様にとって、この商品の価値って何だろう」とか、「お客様は、数ある競合の中から、なぜ、わざわざ我が社を選んでくれるのだろうか」というように、お客様の視点から考えてみましょう。

■W■あえて悲観的にみる

「もし、計画が失敗して最悪の状態が起きたらどうなるだろうか。そうならないために、何を注意すればいいだろうか。なってしまったら、どういう手を打てばいいだろうか」と問います。その後、今度はあえて楽観的に「〇〇が実現したら、どんな素晴らしいことがおきるか」と考えてみます。

個人の意見でなく「あえてそういう立場をとる」のがポイントです。

■X■いくつかある案から選ぶ

提案は1つにせず、3つにします。そして、それぞれのメリット、デメリットを書き出し一覧にします。

その上で全体を一望し、最適案を選ぶとよいでしょう。

■Y■クロージングではゴールを確認する

会議の最後には、10分ほど時間をとっておきます。そこで、当初あげたゴールが達成できたかどうかを、必ず全員で確認します。

もし未達の時は、だれがどうするかをその場で決定します。また、次回以降の会議の開催確認、次回までの宿題も確認します。

以上で5分です。

■Z■会議そのものをふりかえる

クロージング残り5分は、この会議の進め方そのものを振り返ります。簡単な「会議満足度調査」のフォーマットを用意して記入するのも良いでしょう。

記入後に一人ずつ発言し、次回以降、さらにより会議にするための提案をしあうとよいでしょう。

以上、「感動の会議！」の中から、26項目をとりだして解説しました。

いかがでしょうか？

一応、会議の流れに沿っていますが、どこから導入してもらってもかまいません。

ぜひ、何か試してみてください。

そして、ぜひその結果報告をしてください。

「会議の達人養成講座」ホームページ

<http://www.teras.jp/>

寺沢俊哉 Eメール info@teras.jp

あなたの会社の会議が、より、素晴らしいものになることを祈っています。

寺 沢 俊 哉

(公財)日本生産性本部主席経営コンサルタント
「人と組織の魅力発見」をテーマに、各社のビジネスモデルにあわせた次世代幹部養成、社内活性化・革新プロジェクトの支援、ファシリテーター養成、エグゼクティブコーチングなど、実践的なコンサルティング&研修を実施。

主な著書に「感動の会議！」(ディスカバー21)。