

序章 ダラダラ会議を実りある会議に変えよう……2

第1部 会議の成否は準備で決まる

会議の達人に学ぶ3つの原則……4
「会議のレシピ」に沿って準備しよう……6
会議開催の案内をつくる……12

第2部 ゴールに導く進行の技術

STEP 1 共鳴を起こす

最初のあいさつで参加者の心をつかむ……14
今日の会議の内容を確認する……15
質問で参加者の共鳴を促す……16
ホワイトボードを大いに活用しよう……16

STEP 2 発見を引き出す

各人が課題への回答をもって参加する……18
意見を戦わせて1 + 1 = 3にする……19
五感で現状を認識してもらう……20
現状を評価し、方向を定める……21
発見を促す3つの基本プロセス……22
質問で参加者の脳みそを揺さぶる……23

STEP 3 合意を生み出す

合意までのプロセスを大事にする……25
アイデアを整理し、選択する……25
最善の提案を選択する……27
役割分担を決める……28
参加者を勇気づけて実行につなげる……29
会議をかき回す「困った人」への対応策……30



寺沢俊哉

てらさわとしや

日本生産性本部 主席経営コンサルタント
1961年東京生まれ。慶應義塾大学理工学部管理工学科卒業。
84年より(株)パルコにて新事業開発、エリアマーケティング
等を担当。89年から経営コンサルタントとなり、現在は「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合わせ
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
シリテーター養成など、実践的なコンサルティングと研修を実
施。埼玉県経営品質賞判定委員も務める。
ホームページ「会議の達人養成講座」<http://teras.jp>

はじめに

「ダラダラと長いだけで、結局何も決まらない」
「ただの報告会なんて、時間のムダだ」
「いつもトップの独演会で、もうウンザリ」
「同じ顔ぶれの会議だからマンネリもいところ」
「いつもの会議に不満を感じている人が多いようです。」

貴重な時間を割いて集まっているのに、これではもったいない。
準備をせずに漫然と集まっても、成果は期待できません。
「会議のゴール」が見えていなければ、参加者は走れません。
会議の成否は、その会議を主催するリーダーにかかっています。
リーダーが変われば、会議は実り多いものに変わります。

ダラダラ会議を実りある会議に変えよう

ダメ会議を開いてはいませんか？

まず、ふだんあなたが参加している会議を思い浮かべて、左ページの「会議診断シート」をチェックしてみてください。三つから五つのチェックが入ったら、その会議には問題あり。改善が必要です。もし五つ以上のチェックが入ったら、はっきり言ってダメ会議。聞く意味がない、と言ってもよいくらいです。

会議をしない会社はありませんが、会社によって、部署によって、「これほど違うものか」と思うほど、会議のやり方は千差万別です。私は二〇年あまりコンサルタントの仕事をしてきて、さまざまな会社の会議に参加する機会を得ましたが、違いの大きさに驚きました。

ダメな会議には、いくつかのパターンがあります。よくあるのは、報告だけで終わってしまう会議。例えば、営業部の定例会議で、部員一人ひとりが自分の案件の進捗状況を部長に報告するような会議です。情報の共有が狙いだとしても、部員が一〇人いて、一人当たりの持ち時間を一〇分とすると、個別の報告を聞くだけで一〇〇

分かかってしまいます。部長と部員の一人がマンツーマンのやり取りをしている間、ほかの部員はボーッと聞いているか、「早く終わってほしい」とイライラしている。これでは時間のムダです。

トップや役員が現場の会議に参加して、独演会を展開するのも、ダメ会議のパターンの一つです。現場の状況を無視した精神論を延々と聞かされ、うかつに発言しようものなら叱責される。これでは参加者は萎縮するか、嫌気がさし、誰も発言しなくなります。さらに、叱咤激励だけの会議というのがあります。参加者はうなだれて聞いているしかありません。

また、業績が悪いと、会議が「慰め会」になってしまう場合があります。「これでは売上目標達成は到底無理だなあ」「この景気ではね、仕方ないさ」と、お互いに慰め合うだけでは、会議を開く意味がありません。

こうした会議がなぜダメ会議かというと、会議の基本を全くはずしているからです。会議の基本は「全員参加」。ほかの参加者を無視したマンツーマンの対話や特定の人への独演会になってしまうと、会議を開く意味がなくなり

ます。会議の進行役がうまくボールを回して、全員に触れさせてこそ、参加者のモチベーションが高まり、意見交換が活発になり、よい結論を導くことができるのです。

進行役が会議の質を決める

会議は、会議を招集したリーダー、すなわち会議の進行役の仕切りいかんで変わります。実りの多い会議になることもあれば、参加者に「時間のムダだった」と徒労感を残しただけで終わってしまう場合もあります。うまく仕切っている進行役とそうでない人の差が非常に大きいのです。ビジネス会議はリーダーシップの縮図だと言ってもよいでしょう。言い換えれば、会議はリーダーシップを発揮するまたとない機会なのです。ぜひ、会議のやり方を学んでいただきたいと思います。

一口に会議といっても、規模や内容はさまざまです。全社的なコンベンション、部門を超えたプロジェクト会議、部署ごとの定例会議……。どんな会議の場合も基本は同じです。会議を主催するリーダーが進行のルールを知って実践すれば、ダメ会議を実り多い会議に変えることができます。私はこの二〇年間でダメ会議をたくさん見てきましたが、一方で「会議の達人」と呼べる優れた進行役に出会う機会にも恵まれました。私がそうした達人たちから学び、自分も実践してみようと思うのです。このやり方を、これからお話ししようと思います。

★会議診断シート

あなたの会議をチェックしてみよう

- 1 会議の目的（何のために集まるか）があいまいなまま、集合することがある
- 2 開始時間に遅れる人がいる。終了時間が伸びることがある
- 3 メールなどでも済む業務報告や連絡確認に終始している
- 4 発言しない人がいる一方で、声の大きい特定の人が発言する時間が長い
- 5 参加者はホンネを言ってよいのかどうか、ためらう場合がある
- 6 事前の案内が不備で、参加者の準備がないまま会議が始まることある
- 7 論理的な意見ではなく、感情的な意見に振り回されることがある
- 8 会議終了後に、「今の会議は何だったのか」と思うことがある
- 9 結論は出たが、参加者が次に何をすべきか、はっきりしないことがある
- 10 会議が終了したとき、充実感より疲労感が残る

会議の成否は準備で決まる

会議の達人に学ぶ3つの原則

会議の進行が上手なリーダーは、参加者一人ひとりのやる気を引き出し、会議終了後は、会議の結果に基づいて自ら行動するように促しています。私がお会いして、「この人はすごい」と思った会議の達人には、共通点がありました。それは次の三つです。この三つの原則を守ることが、実り多い会議の第一歩です。

① 明確なゴールをもつ

ダメ会議を見極めるいちばん簡単な方法は、会議のタイトルを見ることがです。「○○について」というタイトルが付いたら最悪です。なぜなら、会議のゴールが示されていないからです。陸上競技にたとえれば、参加者に「これからトラックの上を走る」とだけ伝えて、一〇〇メートル走なのか八〇〇メートル走なのかを知らせずに走らせると同じことです。ゴールが見えませ

から、参加者はやみくもに走ることになり、目標時間内にゴールインできたのかどうか、つまり、会議の成果が挙げたのかどうか、わからないまま終わってしまいます。これはダメな会議の典型です。

会議で最も重要なことは、会議のゴールを明確にすること。つまり、会議が終わったときに、どういう結果を得たいのかを、事前にはっきりと示すことです。例えば、会議のタイトルを「人材の育成について」ではなく、「人材を活性化するためのアイデアを三つ出す」という具合に明確にして告知をすれば、参加者は何を求められているかがわかります。終了時にアイデアが三つ出れば、会議のゴールは達成されたこととなります。

会議のリーダー自身がまずゴールをはっきりさせ、そのゴールを参加者が共有すること。これが成果の出る会議にするための第一の原則です。

② 参加者の満足を引き出す

ある会社の例をお話ししましょう。

その会社では、毎週営業会議が開かれています。参加者の一人Aさんは、受発注や出庫事務など、営業スタッフをサポートする立場にあるため、会議に出席しても黙っていることが多く、Aさんが発言するのは、誤出荷や納期遅延で怒られるときだけでした。これではいけないと気づいた営業部長は、会議のやり方を変えました。Aさんがサポートしている営業スタッフが目標を達成したときは、Aさんも一緒に表彰する仕組みに変えたのです。会議の中で営業スタッフと同様の場を得て以来、Aさんのやる気が高まり、自分から誤出荷や納期遅延減少の目標を定めて、結果を報告するようになりました。

参加者の満足感の源泉は、次の三つです。

① 課題への貢献感

② 自分自身の成長実感

③ それを周りが見ていてくれること（承認）

よい会議で満足感を得ると、参加者はやる気になり、自発的に動き出します。会議終了は次の行動のスタートラインであるべきです。リーダーは一方的に話したり、特定の人と会議を進めるのではなく、全員の参加を促し、発言を引き出すことが大切です。それが参加者の満足感を生み出し、終了後の自主的行動につながります。

③ 会議のリーダーとしての責任を取る

「今日の会議は無礼講だから存分に発言してほしい」と言っておきながら、ホンネの発言をしたら「何を言っているんだ。バカヤロー!」。議論を交わしてゴールに達し、「よし、やってみろ」と言っておきながら、失敗したときはやった者の責任。これでは、安心して会議に参加することができませんし、自由に意見を言うこともできません。

こうした会議が続いていると、参加者は「どうせリーダーは責任を取らない」「真面目に意見を言っても仕方がない」と思うようになり、誰も本気で意見を言わない形式的な会議になってしまいます。会議のリーダーは、単なる進行役ではなく、その会議に責任をもたなければなりません。

「今日の会議では、言いたいことを言ってほしい。みんなの意見をしっかり聞きたい」と言って意見を出させた後、「今日の会議で決めたことは、私が責任をもって実行に移す。だからみんなも、それぞれの役割をしっかりと果たしてほしい」と、責任を引き受けます。このようにリーダーの姿勢が変われば、参加者も変わります。

会議を招集するリーダーは、この三つの原則をしっかり守って、会議に臨んでください。

意見をどんどん引き出す! 会議リーダーの心得

●感謝の気持ちを忘れない

質問に答えてくれた、自分の意見を話してくれた、グループの意見をまとめてくれた……。会議の進行に協力してくれたことに対して、感謝の気持ちを忘れない。

「会議のレシピ」に沿って準備しよう

「○○について」というあいまいな議題を掲げ、漫然と集まって会議をしても、十分な成果は望めません。会議を招集する段階で、どれだけの準備をしているかが会議の成否を決めます。では、会議のリーダーは、どのような準備をすればよいのでしょうか。準備段階で考えておくべきチェックポイントを、私は「会議のレシピ」として一〇項目にまとめました。料理をつくるるとき、レシピを見ながら作業を進めるように、この「会議のレシピ」に沿って準備を進めてください。

それでは、レシピを順番に説明していきましょう。

1 範囲

↓空間と時間を押さえる

「この会議で、何を話し合いたいのか」。会議の準備は、これを明確にすることから始まります。「○○業務の効率化を進めたい」「新規事業について自由なアイデアを出してほしい」「人材育成を図りたい」など、さまざまなテーマがあるでしょう。それを会議で検討するに当

たって、取り上げるテーマの「空間的範囲」と「時間的範囲」を決めておく必要があります。

空間的範囲とは、どこまでを議論の対象にするか、ということ。ある事業単位について検討するのか、ほかの事業とのつながりも視野に入れるのか。自分の部署だけの課題か、ほかの部署との関係についても検討するのかなど、テーマの絞り方、広げる範囲を考えておきます。一方の時間的範囲とは、即効性のあるアイデアを求めているのか、長期的な視点で方針を固めたいのかなど、時間軸を念頭に置いたテーマの絞り方をすることです。会議のリーダーは、その会議で検討する内容の範囲を、あらかじめ決めておくことが大切です。

会議の途中で参加者の発言が会議の目的とずれてくることがあります。例えば、自分の部署の問題点を洗い出し、改善するために会議を開くとしたら、参加者の中には、「諸悪の根源はうちの部署ではなく、○○部だから、まず○○部を改善する必要がある」などと言いつつ評論家がいるかもしれません。そんなとき、範囲をきちんと決めておけば、脱線を防ぐことができます。「ご意見、ありがとうございます。確かに、全体最適の視点からは○○部との関係は無視できませんが、事前のご案内の通り、この会議では、うちの部署の問題を取り上げましょう」とリーダーが軌道修正すれば、会議がスムーズに進みます。

会議のレシピ

1 範囲	私たちは、この会議で何をどこまで取り上げたいのか
2 開催理由	私たちはなぜ今、この会議を開催しなければいけないのか
3 理想の姿	私たちはどうなりたいのか
4 タイトル	どのようにしたら「理想の姿」に近づけるだろうか
5 会議のゴール	会議の終了時にどのような状態になっていたら成功と言えるのか。
6 グラウンドルール	会議の実施に当たって大切にすべき価値観、守るべきルールは何か
7 関連情報	実施に当たって押さえるべき関連情報は何か
8 参加者	参加者は誰で、その人に何を期待するのか
9 時と場所	いつ、どこで実施するか。どんな環境を整えるか
10 進行（プロセス）	「共鳴→発見→合意」をどのように構成するか

2 開催理由

↓「なぜ今、開くのか」を明確にする

参加者は忙しい時間を割いて集まるのですから、会議のリーダーは自分の思いが伝わるシンプルな表現で、開催理由を伝える必要があります。「なぜ今、開催するのか」という問いに対する答えが出てこなければ、それは恐らくムダな会議です。

開催理由の表現には、いくつかのパターンがあります。会議の達人たちが使っていた表現を私なりにまとめてみたら、次の九つになりました。

- ① 今、それが問題だから（弱み）
- ② 今の強みを生かして独走したいから（強み）
- ③ 環境が変わって大変なことになったから（驚異）
- ④ 環境が変わった今こそチャンスだから（機会）
- ⑤ このままだと大変なことになるから（未来ネガティブ）
- ⑥ もし○○できたら素晴らしいから（未来ポジティブ）
- ⑦ どうしても○○したいから（欲求）
- ⑧ ○○しなければならぬから（必要性）
- ⑨ 私たちは○○できるから（可能性）

開催理由は一つである必要はありません。会議の必要性を参加者に伝えるために、この九項目を参考に、自分なりに表現してみてください。

意見をどんどん引き出す！ 会議リーダーの心得

●姿勢や態度に気をつける

参加者の心をつかむには、常に胸を張り、さわやかな表情を心がけること。ホワイトボードの前に移動する際は、少し大股でゆっくり歩くとよい。

3 理想の姿

↓ 会議の先にあるものを見せる

会議はそれ自体が目的ではありません。会議をするこ
とによって「よりよい状態にする」ために開くのです。
会議の達人は、「自分たちはどうなりたいたのか」という
理想の姿を描いてみせます。その理想を実現するために
思いを共有する、知恵を出し合う、実行の準備をする
そのための場が会議です。

「どうなりたいたのか」を考える前提として、「現状がこ
うである」ということを、十分に認識する必要があります。
「なるほど、現状はこうだ」↓「それで、理想の姿
はどうありたいか？」というふうな考えを進めます。

今の状態を抜け出したいくても、理想がなければ前に踏
み出す決意や方向性が決まりません。前向きに会議を進
めるために、リーダーは参加者に対して、会議の先にあ
る理想の姿を示す必要があるのです。

4 タイトル

↓ 前向きな質問形式にする

「こうなりたい」という理想の姿を描くことができた
ら、今度はそれをタイトルにしてみます。タイトルは「理想

を向いた質問形式」にすると、参加者の気持ちが前向き
になるだけでなく、会議中にテーマがブレるのを防ぐこ
とができます。

すでに「○○定例会議」といった名称が付いている場
合は副題を付けて、その会議のテーマを具体的に示しま
しょう。会議の事前案内には必ずこのタイトルを入れて、
参加者に伝えておきます。前述したように「○○につい
て」といったあいまいな表現をしてはいけません。

「タイトル例」

- ○○事業の売上向上策について
- ○○事業の売上を一〇億円にできるか
- × 社員の不満を減らす方策について
- どうすれば社員が満足して働ける会社になるか

5 会議のゴール

↓ どんな状態になっていたら成功か

タイトルが表現しているのは、「こうありたい」とい
う理想の姿です。テーマが大きければ、会議が複数回に
なることも多いでしょう。そこで必要なのは、タイト
ルとは別に、「この会議のゴール」をはっきりさせるこ
とです。タイトルが決まったら、理想の実現を目指して、
今回の会議のゴールを具体的に決めていきます。「この

会議が終了したとき、どのような状態になっていたら成
功と言えるのか」をはっきりさせるのです。ゴールを事
前に知らせておけば、参加者は心づもりができるし、必
要な準備ができます。

「ゴール例」

- 売上高一〇億円を実現するマーケティングプランの骨
子をまとめ、参加者の合意を得る。
- 社員が満足して働けるように、権限委譲案を最低三つ
提案する。

あらかじめゴールを設定しておけば、終了時にその会
議の成否を評価することができます。その評価に基づい
て会議の内容を振り返り、会議のやり方の改善につなげ
ることもできます。

会議のゴールは、その結果を受けた活動のスタートラ
インです。その活動は「理想の姿」に向かうものでなく
てはなりません。どんな小さな会議でも、ゴールを設定
して臨みましょう。

6 グラウンドルール

↓ 会議で守るべきルールは何か

グラウンドとは「大地」のこと。会議中に守るべきこと、
尊重すべきことをしっかり根付かせるために設定します。
最もシンプルで当たり前のルールは「時間厳守」でしょ

う。定刻に集まった人を尊重し、遅れている人を待たず
に会議を始める。これは当然のことです。良貨を悪貨に
合わせてはいけません。

ルールには二種類あります。一つは内容に関するルー
ル。経営でいえば経営理念に当たるものです。例えば、「環
境に留意して社会的責任を果たす」という経営理念を掲
げているとしたら、それを破ってまで事業を拡大するこ
とに意味はありません。「目的のためには手段を選ばず」
にならないよう、あらかじめ釘を差しておきます。

もう一つは進行に関するルールです。経営でいえば行
動規範のようなものです。これらを、参加者全員が守る
べきグラウンドルールとして明文化します。例えば次の
ようなものです。

- 環境に配慮したアイデアを歓迎する
- 一人ひとりの発想を重視する
- 人の話を最後まで聞く
- 批判的な意見を言うときは、必ず代替案を出す
- 毎回、座る席を変える
- 会議中は「さん」づけで呼ぶ

自分たちの会議の不備な点を見つけ出し、自由に考え
て決めればよいのです。たくさんあっても守れませんか
ら、三つ程度が適当でしょう。会議当日は白板の脇など
目につくところに掲示し、冒頭でそれを読み上げると、
ルールを忘れずに会議を進めることができます。

意見をどんどん引き出す！
会議リーダーの心得

● 全員の顔を見て話す

参加者はリーダーに注目しているから、話すときは全員に視線を移動させるよう心がける。
特定の人に視線を集中させる、うつむく、天井を見るといった態度はNG。

7 関連情報

↓ 事前に用意しておくべき情報

関連情報を用意しておく、思いつきのアイデアや感覚的な判断に振り回されることなく、裏付けのある議論ができます。事前に用意しておきたい情報は会議によってさまざまですが、どんな会議にも共通するポイントは次の三つです。

① 過去の成果を無視しない

意外に忘れられがちなのが過去の成果です。既に検討してきたアイデアや過去の企画書などが、どこかに死蔵されてはいないでしょうか。会議を開く前に、関連するテーマについての過去の検討案、成功・失敗事例などを確認しておく、これまでの成果がムダになりません。

課題解決型の会議では、それをしておかないと、過去を知る参加者から、「何だ、こんなことも知らなかったのか」と思われてしまいます。特に会議のリーダーがまだ若く、先輩方を動かさなくてはならない場合は要注意です。社歴の長い企業では、「プレゼンの鬼」「ISOの大御所」など、その分野のプロがいるかもしれません。そうした人の知見を無視して会議を開くと、協力が得られなくなる恐れがあります。

② 参加者に手伝わってもらう

に必要な役者をキャスティングする必要があります。多様な視点を持ち、進行に協力的で、結論に責任をもつ。そんな参加者を選べたら最高です。

参加者を動機づけるためには、参加者への期待を事前にしっかり伝え、効果的です。文書で、あるいはメールで会議案内をする際に、参加者一人ひとりへの期待を書き添えると、リーダーの思いが伝わることで、例えば、「〇〇さんには、地域営業の立場から、現場に根差した意見やアイデアを出していただけると期待しています」「△△事業の再建のために、ぜひ□□さんの力を貸してください」といった具合です。

9 時と場所

↓ 開催時刻と場所の準備

いつもの会議室、いつもの顔ぶれだと、会議がマンネリ化しがちです。会議の内容によって場の設定を変えてみると参加者の気分が変わり、違うアイデアが出る可能性があります。例えば、机を取り去って椅子を円陣に並べると、参加者の上下関係が薄まり、ホンネが出やすい環境をつくることができます。私は、会議の七割は机なし、椅子だけでよいと思っています。クリップボードを手資料を見る形式にすればムダな資料がなくなるし、席も自由に変えられるからです。

関連情報の収集は、会議の参加者の手を借りて集めましょう。「皆さんの知恵を集めたいので、ぜひ、関連情報の収集にご協力いただきたい」とお願いし、準備段階から仲間として巻き込んでしまうのです。関連情報の収集と同時に、参加者には自分の考えをまとめてもらっておくと、密度の濃い会議になるでしょう。

③ 協力してくれた参加者に、必ず発表の場を与える

当日の会議では、情報を用意してくれた参加者にその内容を発表してもらう時間を確保します。たとえ一分でもかまいません。発表の場を与えられた人は参加意識が高まり、モチベーションが上がります。

8 参加者

↓ 誰に参加してもらおうか

参加者選びは会議の重要なポイントです。とりあえず人を集めるといふやり方をすると、参加者は何を求められているのかわからず、内心「この忙しいのに、面倒だなあ」と思っていたりします。「この人からは〇〇についての意見を聞きたい」といったリーダーの期待と、「この会議に出席すると何か得られそうだ」という参加者の期待が合致すると、実り多い会議になります。

参加者を選ぶ条件は、「参加者があなたの会議に貢献する人かどうか」です。会議のリーダーは、自分の舞台

細かいことですが、ホワイトボードのある会議室では、出ないマーカーを置いていないかどうかもチェックしてください。セミナーなどに呼ばれていくと、たまに出ないマーカーに出くわすことがあります。こういうことがあると、「本当に重要な会議なの？」と参加者のやる気をそいでしまいます。

時間についての鉄則は、終わる時間を明記することです。始まるの時間は書かれていても、終わりの時間が見えない会議は少なくありません。参加者は貴重な時間を割いて集まるのですから、終了時間を告知し、時間内に終了させることがルールです。

10 進行

↓ 会議のプロセスを組み立てる

成功する会議の共通点は、一定のプロセスに沿って進行していることです。会議を舞台にたとえると、「第一幕 共鳴」「第二幕 発見」「第三幕 合意」という流れになっています。一番目の共鳴のプロセスは、「参加者がお互いを信頼し、一人ひとりが自分の問題として会議にかかわっている状態をつくること」です。この段階では、参加者が「なるほど、状況はよくわかった」と納得し、自分でできることは何だろう」と、前向きに考える姿勢をもつてくれることを目指します。

意見をどんどん引き出す！ 会議リーダーの心得

●自分の話し方に気をつける

声が小さい、早口、語尾が不明瞭、アクセントに癖があるなど、自分の話し方の欠点に気づいたら、直すように努めよう。

【会議開催案内の例】

会議のタイトル

〇〇ミーティング

副題：〇〇事業は2年後にどうなっているのが理想か

■リーダーのメッセージ（会議への思いを語る部分）

下記の通り、〇〇ミーティングを開催します。
 このミーティングは、わが社の〇〇事業の躍進を図るうえで、最重要なものになると考えています。
 現在の経済環境を見ると、早急に決断しなければならない課題があります。今回の会議で合意のう
 え、意思決定し、具体的な行動指針を明確にしたいと考えています。
 会議は全部で4回実施し、2カ月間で終了の予定です。最終的には〇〇事業の今後2年間の方針
 と、それにに向けた半年間の行動計画を作成・共有し、実行の準備を整えます。

第1回目の会議のゴールは、2年後の理想像の共有です。参加者各位には、それぞれの立場か
 ら創造的な意見やアイデアを提案していただくと期待しています。〇〇事業躍進のために、知恵
 を出し合ひましょう。

■開催日時・場所

〇〇年△月×日 〇〇：〇〇ー〇〇：〇〇時
 場所 □会議室

■参加者 12名

.....

■議論する範囲

空間（どの範囲まで話題にするか）：〇〇事業に関連するすべての部署
 時間（どの期間まで話題にするか）：今後2年間

■この会議のゴール

2年後の〇〇事業の理想像を共有する

■グラウンドルール

- ①時間厳守
- ②会議の場では全員「さん」づけで
- ③わが社の強みを伸ばす方向で前向きな意見交換を

■当日進行案

- ①あいさつ・オリエンテーション
- ②事前課題の報告・情報の共有
- ③課題についての意見交換
- ④とりまとめと次回以降のスケジュール確認

★関連情報と事前課題のお願い

- ①添付資料があります。ご一読をお願いします。
- ②別添のアンケートにあなただご意見をご記入のうえ、〇月〇日までに△△に提出してくだ
 さい。とりまとめ、整理したうえで、参加者全員に〇月×日までに返信します。その内容を
 ご一読のうえ、当日の会議にご参加ください。

開催理由を
はつきり
伝える

理想の姿
を示す

今回の会議の
ゴールを
明確にする

事前に
参加者に
課題を出す

会議開催の案内をつくる

二番目の発見のプロセスは、「取り上げたテーマに関
 するアイデアが十分に出され、共有されている状態をつ
 くること」です。参加者には、それぞれの立場や専門性
 を生かして、自由にアイデアを出してもらいます。

アイデア会議などの場合はこの段階でゴールとなりま
 すが、さらに、会議のあとで具体的な実行が期待されて
 いる場合は、三番目の「合意」が必要です。合意のプロ
 セスは、「具体策が意思決定され、各自が納得して、行
 動を準備している状態をつくること」です。参加者全員

に「よし、やろう！」「これで行こう」という気持ちに
 なってもらうことが肝心です。
 どんな会議にも多かれ少なかれ、この三つのプロセス
 が含まれますが、会議によってこの三つのウエイトが違
 います。「方針説明会」のようなリーダーからの説明が
 多い会議の場合は「共鳴」が中心になり、アイデア会議
 なら「発見」のプロセスが多くなります。

この三つのプロセスでの具体的な進行方法については、
 第二部でお話しましょう。

以上で「会議のレシビ」のすべての項目が出そろい、
 会議の準備が整いました。

会社の経営方針を左右する重要な会議、外部から専門
 家を招いて行うような大規模な会議などの場合には、こ
 れらの内容を「会議の企画書」としてまとめ、主催者側
 が共有するとよいでしょう。

数名で行う小規模な会議であっても、会議のリーダー
 はレシビに沿って考えたことをしっかりと念頭におき、会
 議開催の案内に盛り込みます。そうすることによって、
 リーダーが企画した内容は事前に参加者に伝わり、会議

開始前に、会議の目的やゴールを共有することができま
 す。自分に求められていることが明確になり、積極的な
 姿勢で会議に臨んでもらうことができるのです。

会議案内のポイントは次の三つです。

- ①会議のレシビの10項目が盛り込まれていること
- ②主催者の思いをしっかり伝えること
- ③事前課題に従って準備してもらうこと

左ページに三つのポイントを満たした開催案内の例を
 紹介します。これを参考に、自分なりの会議案内を作成
 してみてください。きっと会議が変わります。

共鳴を
起こす

ゴールに導く進行の技術

最初のあいさつで参加者の心をつかむ

●参加者全員を舞台に乗せる

第2部では、会議をどのように進行させればよいのかを、具体的にお話ししましょう。

進行の基本は、「共鳴を起こす」↓「発見を引き出す」↓「合意を生み出す」という流れで進めることです。第一幕の「共鳴を起こす」は、全員を会議という舞台に乗せるプロセス。すなわち「参加者の一人ひとりが状況を理解し、お互いに信頼し合いながら、積極的にテーマにかかわっている状態をつくること」です。

最初にやるべきことは、会議の責任者であり進行役であるリーダーがきちんとあいさつすることです。それによって参加者にリーダーとしての立場を認識してもらい、敬意を払ってもらうことができます。社内のキーマンが集まる「次年度の戦略会議」なら、こんな具合です。「おはようございます。これから平成二三年度戦略会議

を始めます。皆さんにはご多忙中にもかかわらず、各部署を代表してお集まりいただいたことに心から感謝します。この会議の進行役をさせていただく〇〇です。皆さんと一つの目的に向かって議論できることを大変うれしく思っています。どうぞよろしくお願ひします」

●あいさつのポイント

リーダーのあいさつには、5つのポイントがあります。

①堂々と登場する

立ち上がるとき、歩いて前に出て行くときなど、どんな場合でも堂々とした態度を心がけます。

②全員を見ながら第一声を発する

参加者の視線が自分に集まっているのを確認してから、しっかりと参加者を見て「おはようございます」「こんにちは」とあいさつします。慣れないと、相手の返しを待たずに次の話に入りがちですが、冒頭からこれではい

けません。双方向対話の機会を逃してしまいます。

③あいさつの基本的な流れを押さえる

「こんにちは↓ありがとう（参加者への感謝）↓うれしい（自分の気持ち）」が、あいさつの黄金律です。

④参加者に「前提」を埋め込む

「前提」とは、それぞれの参加者が重要な役割を担って会議に出席していること。前記の例では、それを自覚してもらったために「多忙を承知で、あえて集まっていたいた」各部署の代表としての実力がある」と参加者を

持ち上げました。こう言われれば悪い気はしないものです。この前提を自覚してもらったうえで会議に入ると、参加者のモチベーションが上がります。

⑤自己紹介をする

内輪の会議では必要ありませんが、支店長や支社長会議、他社との協業による会議など、日頃交流のない人たちが集まる会議では、二分程度の自己紹介をします。リーダーとしての自分を印象づけることが狙いです。あらかじめ原稿を用意しておくとい良いでしょう。

今日の会議の内容を確認する

●参加者に「ゴールを意識してもらおう

あいさつを終えたら、オープニングで最も重要なオリエンテーションに入ります。オリエンテーションは会議の内容を伝えるために行うのではなく、参加を促すことが目的であることを肝に銘じておきましょう。

初めに、13ページでまとめたような会議開催案内の内容を確認します。リーダーは「開催理由」「理想の姿」「参加者に対する期待」をしっかりと伝え、「会議のゴール」「グラウンドルール」そして「進行プロセス」の説明をします。事前に配布してあっても「すでに読んできているはず」と省略せず、大切な会議であればあるほど、ここで

リーダーから直接思いを込めて話すことが大切です。

ゴールを意識を向けてもらうために、次のような質問をしてもよいでしょう。

「今日は〇〇というゴールに向けて会議をします。ところでAさんは、もし〇〇が達成できたら、自分の部署にとって、どんなメリットがあるでしょうか？」

（回答を受けて）

「そうですね。では、会議の終了時に何が達成されたいから、この会議に参加した意味があると思えますか？」
こうしたやり取りを通じて、参加者の意識は確実に高まります。

意見をどんどん引き出す！

会議リーダーの心得

●心地よいテンポで話す

一本調子の話し方は避け、聞き手に快感を与えるテンポを心がける。「ええー」「あの～」「それでえ」といった言葉を連発するとテンポが乱れるので要注意。

質問で参加者の共鳴を促す

●「質問」にはすごい力がある

共鳴を起こすには、リーダーがテーマについて話すだけでは不十分です。テーマを参加者にバトンタッチしなければなりません。そのための強力な切り替えスイッチとして活用してほしいのが「質問」です。

共鳴を起こすプロセスでの質問の狙いは、参加者に自分の意見が全員の前で取り上げられたという満足感や、その意見の影響によって会議が進行している、つまり自分が会議に貢献しているという満足感を感じてもらうことにあります。自分がアクセルを踏んでいると実感することで、参加意識が高まります。ですから、質問に対してどんな意見が出て、異論をはさんではいけません。

質問にはワンランク上の使い方があります。私が駆け出しのころ、プレゼンテーションを成功させるコツとして先輩が教えてくれたのは、「自分が主張したいことの要点が三つあるとしたら、少なくともその一つは、トッ

プやキーマンに質問して、話してもらおうとよい」ということです。例えば、「新商品のCMはいつ始めるのが効果的だと思われませんか？」と尋ね、答えてもらうことで、ほかの参加者にも「期日の重要性」を認識してもらうことができます。

会議の場面でも同様です。キーマンからこちらの意図を引き出すことができれば、同じことをリーダーが言うよりも、強いインパクトを与えることができるのです。

ホワイトボードを大いに活用しよう

●質問を促す強力な武器にする

共鳴のプロセスに限らず、質問の回答を促してくれるのがホワイトボードです。ボード上に、参加者が述べたキーワードや、重要なポイントを明記することによって、

「自分が言ったことが取り上げられた」という満足感を与えることができます。他の参加者も、書かれたことを見ることによって、意識を集中できるようになります。

ホワイトボードを使うことに慣れたら、図解のテク

ニックもマスターしてほしいものです。例えば、現状認識を行う場合、真ん中に線を引き、左上に「よい点」、右上に「悪い点」と書き、「現状について、よい点と悪い点を挙げてくださいますか？」と質問します。すると、その時点でこちらが質問する権利をもっていることが明確になり、参加者は発言せざるを得なくなります。

●図解のフォーマットを知っておこう

ここで私がよく使う三つのパターンをご紹介します。

①枠をつくって書く

枠をつくる方法は「メリットとデメリット」「増やすべき活動と減らすべき活動」など、対立する項目に使えるだけでなく、「よい

例えばコストダウンのアイデア出しの場合、まず「幹」の部分に「コストダウン」と書き、「第一の枝」には「原材料」「労務費」「光熱費」などの項目を、「第二の枝」には、具体的なアイデアを書き出します。論点が明確でシンプルなテーマの場合に使いやすい方法です。

③矢印を使う

図③の矢印には「風が吹けば桶屋がもうかる」のように因果関係やアウトな経緯を表すものと、スケジュール表やフローチャートのように、時間の流れや順序を示すものの二種類があります。意見をやり取りするときに使います。

点と、さらによくする方法」といった並列する項目にも使えます。横に二分して四分割のマトリクスにする（下図①）、六分割してバームクーヘン型（29ページ）にする方法もあります。

②ツリー構造にする

下図②は左端に「幹」（テーマ）を書いてから枝分けしていく方法です。

★図解のフォーマット

① 枠をつくって書く

	よい点	悪い点
営業		
製造		

② ツリー構造にする

③ 矢印を使う

意見をどんどん引き出す！ 会議リーダーの心得

●「鏡のように」振る舞う

話している相手と同じように呼吸し、タイミングや動作のリズムを合わせてみよう。相手を心地よくさせることができるし、相手の真意を測ることができる。

発見を引き出す

各人が課題への回答をもって参加する

●早い段階から会議のゴールを意識してもらおう

第二幕の「発見を引き出す」プロセスに入ります。プレゼンテーションや情報を共有するために行う会議なら、「新たな発見」は不要です。しかし、それぞれがもっている知恵やノウハウを結集してベストな解決策を見つけていることが目的なら、参加者からできるだけ多くの発見を引き出さなければなりません。

次のような会議を行う場合を考えてみましょう。

◎会議のタイトル

T事業を立て直し、業界第一位に返り咲くために何をすべきか

◎会議のゴール

A業界第一位に返り咲こうという思いを、参加者全員が共有している。

B業界第一位になったときの理想の姿が見えている。

C第一位になるための具体案がリストアップされ、実行計画が立っている。

会議のゴールAは、前述の共鳴を起こす技術を活用すれば達成できそうです。しかし、BとCについては、参加者全員で発見しなければなりません。

しかし、会議の開始早々、理想像や実現のための具体案を尋ねても、最適な答えは出てきません。終了時には

答えが出ていなければなりません。それまでのプロセスいかに、答えの質が大きく変わります。所要時間は同じなのに、十分にアイデアを出し尽くしたと満足できる会議と、何となく消化不良で終わってしまったように感じる会議があるのはそのためです。

発見を求める会議にしたければ、早い段階から参加者に会議のゴールを意識してもらいましょう。そのためには事前に適切な課題を与えることです。案内書と一緒にあらかじめ次のような課題を与えて、その答えを考えておいてもらうのです。

「あなたなりに第一位になったときの理想像をイメージして、当日三分で説明できるようにご用意ください」

「その理想像を実現するための具体案を三つ、リストアップしてください」

会議当日には、全員が自分なりの回答をもって集まる。これが望ましい状態です。数日前に事前課題に対する意見を提出してもらい、それぞれが目を通してから一同に会するようにすると、いっそう効果が上がります。

意見を戦わせて1+1=3にする

●持ち寄った解決策がたたき台になる

ここで注意したいのは、事前課題を与えてそれぞれが素晴らしい案を用意してきたとしても、その中から一番よい案を選ぶわけではないということです。

私は以前、ある感動的な会議に立ち会ったことがあります。上場企業A社が開いた泊まり込みの会議で、テーマは「社員の服装」でした。一人ひとりの創造性を大切にするA社では服装は自由。それが社員の個性や、やる気につながっていました。しかし、問題が起きました。お客さまに不快感を与えるケースが表れたのです。さすがに「アロハに短パン」はまずかったです。

事前に課題を与えられたメンバーは、各自アイデアをもって集まりました。人事部のマネジャーは各社のマニュアルを調べ、髪の色の本や服装の基準など、イラスト入りのわかりやすい資料を添えて、自社らしい新しいルールづくりを提案しました。この提案に大方の参加者は賛意を示しましたが、リーダーは参加者の一人が何か言いたそうにしているのを感じました。「何か提案があるわけではありませんか？」と質問を投げかけると、その人は人事部長の提案をほめ、労苦に感謝したうえで、

次のように話しました。

「私たちは創造性を重視しています。規則をつくって問題を改善していくことも大切ですが、当社にふさわしい社員像を共有することで、規則を増やすことを避けられないでしょうか？」

この発言をきっかけに、会議は活発に動き出しました。「自分たちが大切にしたいことは何だろう」「マナーとしての基準は必要だが、ルールを守らせることに力を注ぐのではなく、理想の社員像をみんなで考えよう」……。

数カ月後、A社はコンパクトな社内ファッション誌を創刊。表紙は社員が飾っていました。「今最高にイケてる営業マンは?」「××のファッションチェック」などの企画が誌面を飾り、部署のイメージを体現している社員に贈る「スマートドレッサー賞」も創設されました。

私は今も、あのとき、あの場で起きたことを忘れません。それぞれが専門能力を生かしたアイデアをもって会議に臨むことで、一人で考えたもの以上に素晴らしいアイデアが生まれる！つまり、1+1=3を目指すのが「発見を引き出すプロセス」です。それでこそ、皆が集まったかきがあり、会議終了後の満足度も高まるのです。

意見をどんどん引き出す!

会議リーダーの心得

●うなずきながら聞く

リーダーが一生懸命聞いていると感じれば、発言に熱がこもるし、周囲もじっくり耳を傾ける。だから、多少オーバーなくらいうなずくとよい。

五感で現状を認識してもらおう

●現状を論理的に把握する

どのような会議も、現状認識からスタートするのが普通ですが、現状認識には三つのポイントがあります。一つ目は「論理で押さえる」ことです。人体の仕組みを論理的に知らない医者には病気の診断や治療を任せるとはできません。同じように、ビジネスの課題も論理的にとらえる必要があるのです。そのためには、まず自社のビジネスモデルを確認することです。たとえ一部署で生じた問題であっても、ビジネスモデルに立ち戻ったほうが、正しく現状を把握できるからです。

慶應義塾大学の國領二郎教授は、次の四つの課題を明らかにすることによってビジネスモデルを構築できると述べています。

- ① 誰にどんな価値を提供するか
- ② どのように提供するか
- ③ 提供するために必要な経営資源をいかにして集めるか
- ④ 提供した価値に対して、どのような収益モデルで対価を得るか

ビジネスモデルの骨子は、リーダーが用意しておくこともあれば、会議の場で参加者と一緒につくることもあ

ります。時間に余裕があれば、私は後者をお勧めします。

●五感に訴えて当事者意識を高める

二つ目のポイントは、参加者全員が五感（感情）で実感することです。人体図を熟知していても、患者に対する思いやりや共感の心が無い医者には、身体を委ねる気にならないのと同様です。論理的に現状を認識するだけでは不十分なのです。

例えば製造ラインの安全性を高めるための会議なら、事故の写真や動画を見せて、視覚に訴える。クレーム対策のための会議なら、お客さまの声を録音したテープを聞かせて聴覚に訴える。新しく開発した食品の販促会議なら、試食してもらって味覚や嗅覚に訴えるといった具合です。五感が刺激されることで当事者意識はいっそう高まるはずです。

「論理に感情を乗せる」ことも必要でしょう。例えば、顧客像を知りたい場合に「お客さまの特徴は？」と聞くのではなく、「長く付き合っていていきたいと思うお客さまはどんな人でしょうか?」「なぜ、そのお客さまに買ってもらいたいのですか?」などと、できるだけ感情を刺激するような質問をするといわれています。

三つ目のポイントは、リアルに現状を認識することです。例えば、会議資料として提出されたP事業の財務分析結果を見て、半年間に一億円の赤字を計上していることがわかったとします。この場合、「一億円の赤字」ととらえるのではなく、「利益の一億円は売り上げに直すと三億円に相当する」ととらえます。仮に客単価を

五〇〇〇円とすると、六カ月で六万人、一カ月で一万人、つまり、一日当たりさらに三五〇人以上のお客さまを開拓しないと利益が出ないこととなります。このように考えると、現状がよりよく認識できるのではないのでしょうか。会議は生き物です。参加者の感情を揺さぶることで、いつそう熱のこもった会議になるはずです。

現状を評価し、方向を定める

●評価が分かれたら議論のチャンス

現状を共有できたら、全員で評価して方向を定める作業に移りますが、実はこの評価が難しいのです。

前項のP事業の場合も、ある人はこの現実を「危機的状況だから緊急対策を講じなければ」と考え、別の人は「予想以上の環境悪化だからやむを得ない、ここはじっくりいこう」と考えるかもしれません。

こうした違いが生じるのは、評価には各人の世界観が表れるからです。このようなときこそ議論のチャンスです。リーダーはそれぞれの意見を受け止め、「なぜそう思うのか」を語ってもらいましょう。そうすることでお互いの認識の違いが明確になり、活発に意見を戦わせられるようになります。最終的に全員が合意することによって理想の姿が明確になり、必要な対策に特化してい

くことができます。

●評価のタイミングを見極める

とはいえ、あまり早い段階で評価を固めてしまうと、今度はその枠組みから抜け出せなくなります。それを避けるためにあえて評価を先送りするという選択もあります。評価しないで、現状があるがままに受け止めることから始めるのがよい場合もあるからです。

例えば、店舗に行つて商品の並べ方、お客さまの流れ、店員の対応を見るときに、一つひとつの行動をチェック、評価するのではなく、売り場全体を俯瞰してみると、新たな発見があるのではないのでしょうか。

会議の内容によって評価のタイミングは異なります。リーダーはどのタイミングで評価すればベストなのかを常に意識するとよいでしょう。

意見をどんどん引き出す！ 会議リーダーの心得

●オウム返しにする

ときには相手の発言をオウム返しに。例えば「〇〇について私の考えを話したい」と言われたら、「担当者としてのあなたの考えですね」などと言葉を返して、同調を示す。

発見を促す3つの基本プロセス

●状況に応じて方法を選ぶ

現状を評価・共有したら、発見を引き出すプロセスに入ります。基本的な進行方法は次の三通りです。それぞれメリット、デメリットがありますから、状況に応じてどの方法を選ぶかを決めます。複数の方法を組み合わせてもよいでしょう。

①即行動型 現状↓行動

現状を共有したあと、すぐに改善策を求める方法です。**【メリット】**よいアイデアが出ればスピーディーに会議が進みます。「なぜダメなのか」といったネガティブな話題にならないので、場が暗くなりません。

【デメリット】すぐにはよい方策が見つからない場合があります。答えが出たとしても、それが最適解とは限りません。

【進め方のポイント】参加者が現状をよく知らないほうが斬新なアイデアが出る場合があります。この方法の一つであるブレインストーミングを行う場合は、わくわくするような雰囲気をつくること。ただし出るアイデアは玉石混交ですから、十分な選別が必要です。

②現状分析型 現状↓原因↓行動

「なぜ?」「どうして?」と原因を問う方法です。

【メリット】因果関係を明らかにすることで「元を断つ」対策を考えることができます。

【デメリット】人がかかわる否定的な状況（トラブル、失敗など）には向きません。「なぜ?」を繰り返すと当事者は追い詰められ、責任逃れの言い訳に終始するかもしれないからです。

【進め方のポイント】ポジティブな状況（強み、幸運、成功など）を扱う場合は、原因を明らかにすることが当事者の自信につながります。「成功の秘訣を教えてください」「これからも成功し続けるにはどうしたらよいでしょう?」と聞けば、自らの強みを生かすアイデアが出てきます。強みを生かしたアイデアは、他社にまねされにくいので、とても貴重です。

③理想追求型 現状↓理想↓行動

理想を明らかにし、実現のための方策を引き出します。

【メリット】理想の姿をしっかりと定義できるので、前向きに考えられ、議論もブレにくくなります。理想と現状

のギャップを認識できるという利点もあります。

【デメリット】過大な理想を掲げるとプレッシャーになり、思考が停止することがあります。

【進め方のポイント】しっかりと現状認識することが重要です。問題点ばかりが話題になって参加者が落ち込ん

でしまった場合は、気分転換させる、強みを示して自信を回復させるなど、前向きな気持ちに切り替えるように努めます。また理想の姿は、ビジネス環境やお客さまのニーズの変化、技術の進歩や業界の動向、法令の見直し

など、将来を予測したうえで描きます。

質問で参加者の脳みそを揺るがせる

●さまざまな質問のパターンを駆使する

会議が行き詰った場合は、次の四つの質問パターンを使って、参加者の脳みそを揺るがせてみましょう。

①時間軸を動かす

「どんな努力をして乗り越えましたか?」「同じようなケースで過去にうまくいった経験はありますか?」などの質問で過去に戻る。反対に、「楽観的(悲観的)に見た未来は?」「もう少し長期的な視点で考えると?」「成り行きに任せると?」と未来に飛ぶ。このように時間軸を動かすことで、限りなく質問のパターンが増えます。「変わっていない価値観は?」「大切にしたいものは?」

②視点を変える

現在の自分以外の視点で考えさせる方法です。ポイントは一〇〇%、その立場になり切ってもらうことです。

◎自分以外の人の視点で自分(自社)を見る

「お客さまの視点で見たら、どう見えるでしょう?」

「競争相手の〇×社なら、どう対応するでしょう?」

◎過去や未来から自分(自社)を見る

「一〇年前のわが社なら、どう対応したでしょう?」

「もし中期計画を達成できた場合、今のチームは次に何をすればよいでしょう?」

◎その場から離れて客観的に自分(自社)を見る

「今のわが社は外部の人にはどう見えるでしょう?」

「この件から、私たちは何を学べるのでしょうか?」

③チャックを上下させる

チャックとは、もともと「肉のぶつ切り」のこと。ここで「チャックを上下させる」というのは、「概念のレベルを上げ下げすること」です。

例えば、ペット、犬、猫、チワワ、という言葉(概念)

意見をどんどん引き出す! 会議リーダーの心得

●「そうですね」「わかります」を使う

内容に賛同はできないが、日本語として理解できる、といった場合に、この言葉は効果的。「進行役はわかってくれている」と感じさせ、話を促すことができる。

がある場合、「ペット↓犬↓チワワ」というように概念のレベルを段階的に下げることが「チャンクダウン」といい、「チワワ↓犬↓ペット」と概念のレベルを上げることを「チャンクアップ」といいます。またチャンクレベルが同じ「犬」と「猫」の間で移動させることを「チャンクラテラル」といいます。

チャンクを意識しながら質問することによって、議論を深めたり、意図する方向にもっていくことができます。具体的な例を挙げてみましょう。

Aさん「営業力を強化しなければならない」
 進行役「具体的にはどんなことですか？」(ダウン)
 Aさん「営業現場の情報共有です」
 進行役「例えば、どんなことが出来ますか？」(ダウン)
 Aさん「まず顧客情報の一元化を図ります」
 進行役「それは何のためですか？」(アップ)
 Aさん「互いの営業情報を共有するためです」
 進行役「情報を共有することのメリットは？」(アップ)
 Aさん「営業力の強化につながると思います」
 進行役「ほかにどんなことが必要ですか？」(ラテラル)

傍線の言葉を使ったことによって、上下左右にチャンクが移動していることがわかると思います。

④前提を投げ込む質問をする

「前提を投げ込む質問」とは、「もし〜」で始まる質問、もしくは「〜できないか？」で終わる質問です。柔軟な発想で課題に取り組みたいときに効果的です。

◎「もし〜として見てみたらどうだろう？」

「もし、それを強みとして見てみたら？」など、あるフレーム(枠組み)でとらえられている物事を、別のフレームで見直すような質問をします。次の例のように、ある面から見れば強みや長所でも、別の面から見れば弱みや短所になることがあるからです。

・内気で消極的な上司⇄思慮深く堅実な上司

・伝統を重んじる企業⇄チャレンジ精神に欠ける企業
 強みが弱みに、弱みが強みになる時代には、このようにフレームを変えることで、斬新な発見ができます。

◎「何かで〜できないか？」

「①何かで代用できないか？」「②何かを組み合わせてられないか？」「③何か似たものに適用できないか？」「④何かを修正できないか？」「⑤何かを拡大・縮小できないか？」「⑥何かほかの使い道はないか？」「⑦何かを省略・削除できないか？」「⑧何かを再構成できないか？」「⑨何かを逆にできないか？」

以上の九つの質問項目は、問題解決法の定番である「オズボーンのチェックリスト」を私なりに簡略化したものです。会議が行き詰ったとき、使ってみてください。

合意を生み出す

合意までのプロセスを大事にする

●入り口は一つでも出口はたくさんある

一般に、会議の終盤に行うのはそれまでの議論をまとめることだと思われていますが、それだけでは不十分です。何度もお話ししたように、会議のゴールは具体策が意思決定され、各自が納得して取り組む準備が整った状態をつくることです。参加者が当事者意識をもてなければ、会議を開いた意味がありません。そこで第三幕の「合意を引き出す」プロセスでは、会議で発見した貴重なアイデアを整理・選択し、実行に移すための準備の仕方についてお話しします。

ここで注意しなければならないポイントは、合意を引

き出すことは一筋縄ではいかないということです。なぜなら、会議の入り口は一つでも、出口はたくさんあるからです。「発見」の過程で出た多様なアイデアは、合意に至るころには「さまざまな可能性」という実をつけて広がっています。これはとても素晴らしいことですが、困ったことにすべてを収穫することはできないのです。

合意のプロセスにも十分時間を取ってください。「会議の終了時刻が迫ったので、採決します」「皆さんの意見はよくわかりました。どの案を採用するかは後日お知らせします」と強権を発動してはなりません。合意の目的を考えれば、この終わり方は最悪です。

アイデアを整理し、選択する

●IIIの提案・共有

出そろったアイデアを整理し、選択するための効果的な流れをご説明しましょう。

まずアイデアを、いくつかの「提言」にまとめます。

例えば、今後の方針としてa案からg案まで七つのアイ

デアが出たとします。これらの案には、同時に採用できる「独立案」と、どちらか一方しか選べない「排反案」があります。例えば「一カ月間、営業マンのコミュニケーショントレーニングを行う」という案と「営業ツールをつくる」という案は、並行して行える独立案ですが、「明

意見をどんどん引き出す!

会議リーダーの心得

●発言内容を要約する

発言内容を要約すると、発言者は「進行役は話を受け止めてくれている」と感じる。発言者の伝え方が悪ければ、言い換えてわかりやすく伝えるという利点もある。

日の昼はランチミーティングを行う」という案と「明日の昼は売り場に出てお客さまをサポートする」という案は、両方を採用できない排反案です。

提言を整理するフォーマット例

提言	特徴	内容	メリット	デメリット
提言 A (タイトル)	a案、b案 c案、f案
提言 B (タイトル)	a案、c案 e案、g案
提言 C (タイトル)	b案、c案 d案

このとき、提言は必ず複数つくること。いちばんよいのは三つです。議論しているうちに、一つに絞られたと思われる場合も、何らかの要素を加えて、三つにしてください。

提言 A (a案 + b案 + c案 + f案)
提言 B (a案 + c案 + e案 + g案)
提言 C (b案 + c案 + d案)

A・B・Cの提言を見比べると、絶対に外したくないアイデアは、どの提言にも含まれているc案だということになります。一方、a案からg案までの中には、排

反案もあるはず。例えばd案とf案が排反案なら、提言Aと提言Cは真つ向からぶつかり合いますが、この段階ではそれでもよいのです。この三つの提言は上図のような一覧表にして比較検討します。

●各案のメリットとデメリットを挙げる

次に、全員で提言ごとにメリットとデメリットを出し合って枠内に書き込みます。全員で出すことによって、一人ひとりの納得感が増します。

メリットとデメリットを挙げていると、「共通する視点」が見えてきます。例えば提言Aのメリットが「わかりやすい」「即効性があるように見える」で、「デメリット」は「あきらめやすい」なら、共通する視点は「お客さまから見た商品イメージ」という具合です。あるいは、「販促活動のしやすさ」「利益率の高さ」といった共通する視点が出てくるかもしれません。このように共通項でくくってみることでアイデアを整理できますし、それまで気づかなかったメリットやデメリットを発見できることがあります。

この過程で真つ向から意見が分かれるのは大歓迎です。対立していることによって、問題点がより明らかになるからです。リーダーは、主張の違う双方からメリットやデメリットの理由をじっくり聞き出し、説明の仕方に問題はなにか、他方の意見をきちんと理解しているのかなど、双方の意見をかみ合わせながら、リードしてください。

最善の提案を選択する

●全員で評価項目をつくる

提言が出そろったら、ここでいったん提言から離れて、評価項目(物差し)をつくりまします。

まずこの提言によって実現しようとする理想の姿を全員で確認し、「実現するための評価項目としては、どんなものがあるでしょう」と質問します。例えば、「成長性(売上拡大スピード)」「わが社の独自性」「実現可能性」といった評価項目が出てきたら、それを下のような表に書き込みます。

次に各提言を◎○△×など、四段階で評価します。厳密に採点しようとする参加者が混乱するので、シンプルのほうがよいのです。もっと細かく評価したいという人には、「○の+」「△の+」などしてもらいます。

この作業でいちばん大事なことは、正確に評価することではありません。全員で提言の整理を行うという経験をしてもらうことと、自分がかかっていることが、ホワイトボードにはっきりと記されるといふ満足感をもってもらうことです。

すべての評価が終わったら、選択し、意思決定する段階に入りますが、方法はAとBの二通りしかありません。

A II 会議のオーナーが決める。

B II 参加者が意見を交換し、多数決で決める。

ビジネスに関する提言の評価では、Aを採用するケースが多く、結果責任はオーナーが負います。Bを行ったうえで、それを参考に判断してもよいでしょう。企業によってはBを採用しているところもあります。その場合の結果責任は、社長などが負うことが大切です。それが社員の責任感ややる気につながります。

意思決定の方法は、あらかじめグラウンドルールとして決めておくとういでしょう。

提言を評価するフォーマット例

提言	成長性 (売上拡大スピード)	我が社の 独自性	実現 可能性
提言 A (タイトル)	◎	○	○
提言 B (タイトル)	△	◎	○
提言 C (タイトル)	○	△	◎

意見をどんどん引き出す！
会議リーダーの心得

●相手を賞賛する言葉を使う

「いいですね」「素晴らしいですね」「さすがですね」といった賞賛の言葉は、発言者を勇気づける。発言内容だけでなく、発言してくれたプロセスも賞賛の対象にしよう。

役割分担を決める

●行動を後押しする仕掛けを用意する

「どれほどよいアイデアでも、実行しなければ、成功しないし、失敗もしない。それは時間の無駄でしかない」これはユニクロの柳井正社長の言葉です。提言によって方針が決まったら、あとは実行あるのみ。しかし、この「実行」がおろそかになりがちです。強力に行動を後押しするための仕掛けを用意しましょう。

まず、役割分担を明確に決めることです。お勧めしたいのは、次の①から⑤までの「英知の統合」という方法で、『すごい会議』（大橋禪太郎著・大和書房）に紹介されているものです。

- ① 提言を達成するために必要と思われる「担当分野」を六つ挙げます。
- ② 下図のように、ホワイトボードに大きくバームクーヘン型のフォーマットを描き、真中に提言内容を、周りの六つの枠の中に担当分野を書き込みます。ポイントは分野を六つに区分していること。私自身も会議で実践していますが、多すぎず少なすぎず、ちょうどよい数です。
- ③ それぞれの分野を担うチーム名（部署）を書き添えます。バームクーヘン型のフォーマットを使うと、一つの

ことを全員

でやり遂げるイメージ

がわいてきます。

④ 次に会議のリーダー

が「ぜひともお願いしたい」という

気持ちを込めて、チームごとの責任者を任命します。専門的な内容で決めかねるときは「誰がどこを担当すると効果的ですか？」と意見を聞いてもよいでしょう。

⑤ 副担当者がいたほうがよい場合は、「適任者はいいますか？」と聞き、参加者に選んでもらって書き加えます。

次の⑥～⑧は、収集した英知を確実に実行するために私が行っている方法です。

⑥ 全員で課題達成の期日を決めます。

⑦ 期日までの週単位のスケジュール、自部署で行うこと、

他部署にお願いすることなどを整理して、実行計画表をつくりまます。

⑧ 最後に、リーダーが実行計画表に基づいて業務を進め

ることを宣言し、お互いに今後の自分の行動を約束し合います。ここが肝心です。こうすることによって、一人ひとりが主体的に行動するようになります。

参加者を勇気づけて実行につなげる

●クロージングは全員で締める

会議のクロージングを前向きにきちんと締めることができれば、参加者のモチベーションはさらに高まります。再度「この会議のゴール」を読み上げ、達成したことを確認し、一言でもよいのでリーダーからねぎらいの言葉をかけます。参加者同志もお互いにねぎらい合います。ゴールを達成できなかった場合も、達成できた部分をしっかりと承認し、やり残した部分については具体的に今後の行動方針を決めます。

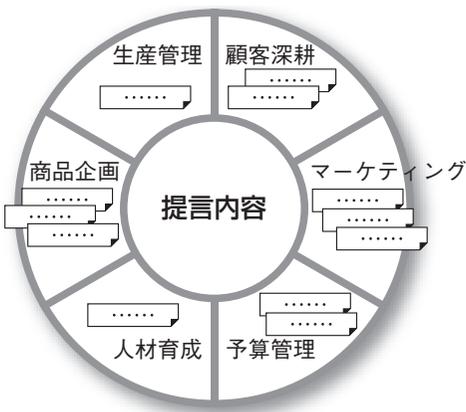
みんなで決めたことを周囲に波及させる方法も話し合っておきます。参加者以外にこの課題について考えた人はいないからです。

そのためには議事録が不可欠です。ホワイトボードに書かれたことをデジカメで撮影しておく、まとめやすくなります。会議中の画像を添えれば、臨場感も伝わります。各参加者が自部署で話す、全社的な広報を行うなど具体的な社内広報のアイデアも出し合います。継続す

る会議なら、次回のスケジュールも確認しておきます。最後に全員が一言ずつ話す場面をつくるという盛り上がり、参加者の満足感が増します。話してもらった内容は、会議に参加して個人的に気づいたことや、これから起こす行動への意気込みなどです。どんな内容であっても拍手で承認し、スピードラーにどんどん回していきます。リーダーが次のような話で締めくくることができれば、会議は大成功です。最大のポイントは「結果責任は自分が取る」という、オーナーシップの表明です。

「会議を無事終えられたことに感謝します。当初のゴールを達成できてうれしく思います。会議の内容は全員の結果として広く社内に知らせながら、ともに成功を手に入れます。ここで決まったことは、十分実行に値します。すべての責任は私が取ります。皆さんはどんどん周囲を巻き込んで、実践してください。それでは感謝の気持ちをもって全員の拍手で終了しましょう。皆さんありがとうございました」

「英知の統合」のためのフォーマット例



意見をどんどん引き出す！ 会議リーダーの心得

●参加者の振る舞いを観察する

参加者の姿勢、座り方、視線や表情などは、集中しているかどうかのバロメーター。質問されたときのリアクションも見逃さない。ネガティブな振る舞いには早めに対応しよう。

会議をかき回す 「困った人」 への対応策

活発な意見交換が会議を成功に導く鍵になります。しかし、参加者の中に会議をかき回す「困った人」がいた場合は、リーダーが介入しなければなりません。放置しておくと同様のムダになるばかりか、ほかの参加者は嫌気がさし、会議が停滞する恐れがあります。

リーダーは冷静に状況を判断し、参加者の対話を促進する方向に軌道修正してください。ただし、「困った人」と対するときは、正面突破しようにしないこと。効果的にかかわる方法を知っておくとよいでしょう。

ダラダラ話し続ける人

Aさんは思いつきでダラダラと話し続けている。Bさんも「そうだよね……」とAさんの話を盛り上げている。

こうした場合は、切りのよいところでAさんに「いろいろありがとうございます」と感謝し、「別の人の意見もお聞きしたいので、一度よろしいでしょうか？」と本人の了解を得ます。Aさんが話をやめたら、「それではBさんのご意見をお願いします」と丁寧に聞きます。改まって聞かれると、意見が出ないことが多いのです。

もめごとを起す人

「それは論理のすり替えだ。さっきの話し合いも意味がない……」と言いだしたCさんに対して、Dさんが「ちょっとお前、意味がないとはどういうことだ！」と怒り出した。

Cさんには「本音の会話ができることに感謝します」と言い、Dさん

にも「真剣にかかわってくれることに感謝します」とプロセスに謝意を示して、話を完了させます。その後、Cさんに論理のすり替えだと思ふ理由を尋ね、回答を受けてから、「なるほど、こうした論理のすり替えは、いろいろところで起こりがちですね。今までも同じようなケースがありましたか？」とチャックをずらします。一般論としての「論理のすりかえ」に意識を向けさせることにより、双方が冷静になります。

迷惑な上位職

上位職の人が「この件についてはね……」と、明らかに的外れなことを延々と話し始めた。

社長や取締役など、上位職の発言に介入するのは勇気がいるものですが、ここでひるんではいけません。まず上位者と呼吸を合わせながら、表情や動作などをまねて、相手の話をよく理解していることを印象づけます。そしてタイミングをとらえて「ありがとうございます」をほさみ、

感謝で完了させます。さらに「大切なお話なので、後でじっくりお聞かせください。時間も迫っていますので、次の方にお話しただいてもよろしいでしょうか？」と質問し、必ず了承してもらいます。面倒なことになりそうな場合は、ここで休憩を入れると効果的です。

同じ話を繰り返す人

話が堂々巡りしがちな人の発言の要旨は、ホワイトボードに書き留めておきます。二回目以降は、「なるほどそうですね。その話はこういうことですね」とホワイトボードを指して完了させます。このような人が出席する場合は、あらかじめホワイトボードに専用のエリアを確保しておくといでしょう。

否定的なことを言う人

「××の案については、現実的に無理だと思う。専門家の立場から言う……」と専門知識をひけらかし、明らかに批評家になっている。

こうした場合はまず「ご意見ありがとうございます」と感謝によって話を切ります。そのうえで「今の技術では難しいことがよくわかりました。技術的なお話は大切なので、のちほどじっくりお聞かせください。そこで専門家としてお聞きしたいのですが、よろしいでしょうか？」と質問し、必ず「イエス」の回答をもらいます。そのうえで「もしどうしてもこれを実現させようとしたら、どんな技術があったらよいのでしょうか？」と、可能性があることを前提にした質問に切り替えます。

モチベーションが低い人

「自分はアイデアも出ないし、よくわからない。この先も参加しないとダメですか？」という人がいる。

モチベーションが低い人には「あなたにもぜひ参加してほしい。聞いているうちにアイデアもいろいろ出てくると思います」と、リーダーが参加を望んでいることを伝えます。ただし深追いは禁物です。その場で

かわりすぎると、場の雰囲気が悪くなります。休憩時間などに個別に対応してください。

遅刻する人

遅刻は許されない行為だということを衆知させる必要があります。進行役以外に事務局がいる場合は、事務局が対応するのが原則です。遅刻者を入り口で止め、遅刻した原因を問うのではなく、「遅刻してどんな気持ちですか？」と尋ねて謝罪させます。さらに「次からはどうするつもりですか？」と聞くことにより、次回からは遅刻しないことを約束させます。

その後、タイミングを見計らって会議に合流させますが、その際「申し訳ありませんでした。次回からは気をつけます」とはつきり謝罪してから着席してもらいます。

社内会議など、進行役だけのときはこのような手順は踏めませんが、遅刻者自らがこうした対応をするのを社内習慣にするとよいでしょう。

寺沢俊哉の著作

感動の会議！

リーダーが会議で「人を動かす」技術

会議を行うことによって参加者が意気に感じ、会議の終了が次の行動のスタートラインとなる。そのような「感じて動く」会議が「感動の会議」。会議の目的は人を動かすことにある。さまざまな会社で2000回以上の会議に出席した経験から得たノウハウをまとめたリーダーのための会議力養成講座。
(ディスカヴァー・トゥエンティワン 2010年7月発行)

対話で学ぶ

経営品質

「経営品質とは何か」をやさしく解説した入門書。経営品質アセスメント、経営品質評価のガイドラインなどへの理解を促し、さまざまな実践例を通して経営品質改善のヒントを紹介。お客さまに満足してもらってよい仕事をしようと提言している。
(生産性出版 2008年7月発行)

印刷にあたっての環境配慮について

本誌の印刷にあたっては、以下のような環境配慮を行っています。
製版については、CTP (Computer To Plate) 方式で直接製版することにより、製版フィルムが不要になっています。
インクについては、大豆油を使用したインクを用い、大気汚染の抑制に努めています。
用紙については、環境・社会・経済のすべての側面に配慮した厳しい基準に従って適切に管理された森林からの木材を原料としていることを示す、FSC 認証紙を使用しています。