

ぶんだ会計通信

■会議で《決める》をデザインしなおす■

今回号からは、“結果を出せる”会議のデザインを連載でお送りします。ごく日常的に行われ、歴史のように積み上げられていく会議。累積すると時間もエネルギーも多大に費やされていることが分かります。その会議を“ほんの少し変える”ことで、大きな成果が生まれるかもしれない！！コツをお伝えします。

令和2年

9&10月号

No.53



会議で《決める》をデザインしなおす Part 1

—“結果が出せる”会議に変わるシンプルメソッド—

① 「生涯“会議”時間」は、トータル何時間??

3~5月に実施しました「会議に関するアンケート」では、会議の頻度や時間、そして年間トータルの会議時間をざっと計算していただきました（回答にご協力してくださいました経営者の皆さま、お忙しい中ありがとうございました<m(__)m>）。あらためて会議に費やす時間の多さや重さを実感されたのではないのでしょうか？

「生涯労働時間」の平均は約7.5万時間といわれていますが、そのうち「生涯会議時間」を計算してみると、会議の開催頻度の高い会社であるほど、その割合は高いものになります。

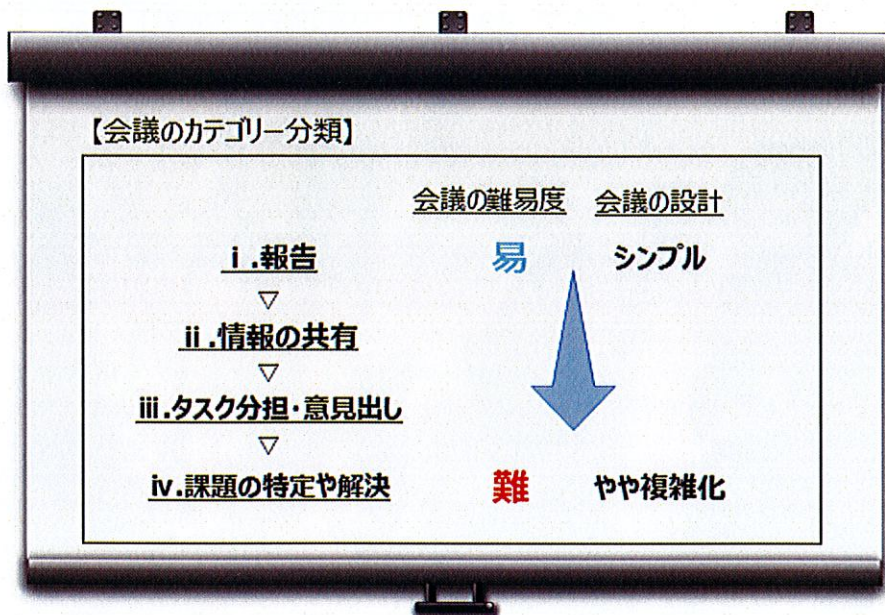


そして経営の視点では、そこに「人件費」の計算も加わってきます。もちろん、会議時間にも人件費が支払われているのですから、ここは成果がしっかり出せる会議をしたいですね！

働き方改革で今後、「生涯労働時間」は減る傾向にあり、**高い生産性に結びつく会議をいかに効率的に実践できるか**、で会社の業績も大きく変わるのではないのでしょうか。そこで、今回の事務所通信では、会議のあり方を再構築するための手法を探ってみることにします。

② 会議を4つにカテゴリー化する

会議といっても、様々なシチュエーションがあり、会社の規模や業態、大組織の内部あるいは中小企業の現場・・・など、個々の会社によって事情は異なりますが、一般的には以下のようなカテゴリーに整理されると考えられます。



まず、「報告」や「情報共有」するための会議があり、そして「タスクの分担や意見を出し合う」会議、そして、「重要な課題が生じた際の、問題の特定化や解決策を出す」ための会議・・・とグレードがあがっていきます。後者になるほど会社の重要事項になりますので、会議の設計にはそれなりのコツが必要になるといえます。

③ “隠れファシリテーター”のすゝめ



アンケート結果では、‘ざんねんな’会議の例として、**決まったことが明確になっていない**、という意見が寄せられました。会議をやっても、結局、何を決めたのか？あるいは、決まっても具体的に何をすればよいか、うやむやになってしまう・・・。

このようなケースの解決方法として、まずは、“隠れファシリテーター”を（こっそり）設置してみましょう。

ファシリテーションとは、「促進する・モノゴトを容易にする」が本来の意味であり、中立な司会者とか、フセンを使う人などをファシリテーターと限定するわけではありません。すなわち、「ファシる人」とは、**会議などのゴールを達成するために、みんなの（社員の）能力を引き出す人**だといえます。

中小企業の場合では、まず、経営者が“隠れファシリテーター”になって会議を進めてください。

④ 2つの基本動作：「決まったこと」「やるべきこと」をするだけ

経営者は、会議の主催者として、参加者の一人に、

今日の会議で、【決まったこと】と【やるべきこと】を最後にみんなで確認してほしいんだよね。

とお願いします。

依頼を受けた人は、会議の終了前に、

今日【決まったこと】は、〇〇でした。今後、【やるべきこと】は、××まで（いつまで）に、●●さん（誰）が、△△する（～する）、で〇。Kですね？

と結論を出してみんなで確認します。

この2つの基本動作によって、【やること】の理解のズレや、時間が経つと忘れてしまうことを防ぐことができます。ポイントは、経営者は仕切らず“隠れファシリテーター”に徹し、社員の一人に依頼すること。会議に納得感が出て、みんなで結論に辿り着いたという意識が生まれやすくなります。

<会議終了時の確認>



じゃあ、そういうことで。あとは、よろしく～。



今日、「決まったこと」は〇〇で、「やるべきことは●●さんが××までに△△する、ですね！

⑤ 会議開始の基本動作：会議の「終了条件」を確認する

会議を、「参加者の意見を聞くこと」や「情報共有が目的」としたり、あるいは目的自体がない会議を開催しているというパターンは結構、ありがちではないでしょうか？会議の目的が曖昧だったり、〇〇すること（報告をすること・議論すること・情報共有すること等）を目的にしてしまうと、

- ・ 会議が時間内に終わらない
- ・ いつの間にか議論が脱線する
- ・ 一方的な発言で終わる



といった問題が出やすいといえます。会議の目的を最初に共有できていれば、参加者からの意見がより期待できますし、脱線しても元の軌道に戻しやすくなります。

この場合のポイントは、「すること」ではなく、「（議論などを）した結果、どんな状態になったら終了？」と終了条件を確認することです。その状態は、多くの人イメージできるもの（こと）になっているかどうか、も大切です。会議の始めに終了条件を確認することで、全員のベクトルが揃い、無制限に話が拡散することを防ぐことができます。

⑥ 会議によって「何を変化させるか？」を考える

上記の「終了条件」は、結局、会議によって「何がどう変わったらよいのか？」を問うことでもあります。

「変化させたい対象」は、大きく3つに分類して考えるとイメージしやすくなります。それは、下記の①人の状態②物理的なモノの状態、そして③意思や合意の3つです。

【「終了条件」のポイントの3つの“状態”】

変化の対象	具体例
人の状態	●●を他者に教えられる状態、●●の議論ができる状態、●●の作業や意思決定ができる状態・・・
物理的なモノ	報告資料が完成した状態、〇〇のたたき台が完成した状態、△△の文書にすべて記入完了した状態・・・
意思や合意	課題が◎個に絞られた状態、××の方針に承認が得られた状態、選択案から1つが選択された状態・・・

たとえば、例でいうと、営業部の課長を集めて新製品の説明を行う場合、「新製品の内容を説明する」では「～する」になっているのでNGですし、どのように変化させたいのかが具体的ではありません。

そこで、望ましい「終了条件」を考えると、「営業課長が、新製品の内容を部下に説明できる状態」「営業課長が、どんな顧客にとって新製品が有効なのかを理解している状態」「営業部門が、顧客に新製品を提案できる状態」など、**具体性、発展性がある“状態”を設定**すると議論も進みますね！

このように、**目指す“状態”のイメージを共有化**することで、全員が会議での「ゴール」に向かいやすくなります。



⑦ 「時間オーバー対策に、“締め切り心理効果”

ゴールへの足並みがそろっても、議論が白熱したり、逆に熟慮する時間が増えたりして、時間内になかなか終わらなくなる可能性もあります。こんな場合、会議を始める前に、「**議題の時間配分**」をしておきます。そして、もし、時間内に終了しない場合はどうするのかについてあらかじめ方針を決めておき、**〇〇分延長する、日時をあらためて開く、進め方を変える**等、も事前に検討しておきましょう。議題の時間配分を提示することで、時間内で終わらせようとする、「**締め切りの心理効果**」をうまく取り入れてみましょう！

できればタイムキーパー的な役割の方も決めておき、途中で残り時間を宣言したり、議論を遮らずに「あと、残り〇〇分かあ。」と独り言のようにつぶやくのも一手です。ここは臨機応変に工夫してみましょう。

次回号では、「結果が出せる会議」の『見える化』『スクライブ』テクニックなどをお送りします。

<参考文献（図表含む）> 『世界で一番やさしい 会議の教科書』『世界で一番やさしい 会議の教科書 実践編』（両書とも 日経BP社、榊巻 亮著、2015年・2018年）

◎当事務所では、MFIツールを始め、アイデア出し実践のためのサポートを行っています。お気軽にお声かけください。



発行元：

権田公認会計士・税理士事務所
〒373-0853 群馬県太田市浜町3-6
太田商工会議所会館4階



TEL：0276-49-5575
FAX：0276-49-5576
携帯：090-3543-7314
Eメール：t-gonda@tkcnf.or.jp
HP：http://gonda-office.com/