

ぶんだ会計通信

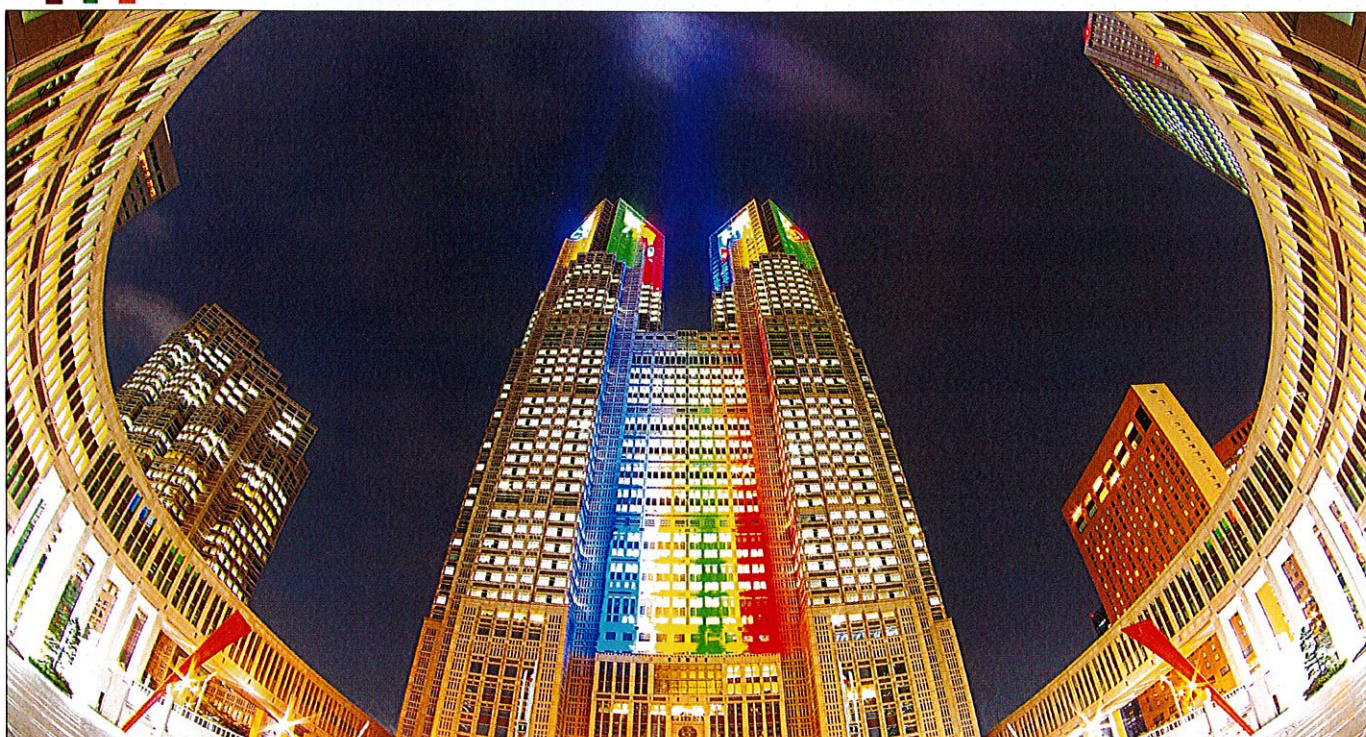
■会議で《決める》をデザインしなおす■

“結果を出せる”会議のデザインの第2弾では、“隠れ”ではなく、“顕在”ファシリテーターが活躍します。会議という対話の現場でプロセスを共有するための『スクライブ』や、発言者の偏りをなくして、みんなが発言しやすい環境づくりのヒントや質問の秘訣などをお伝えします。

令和2年

11&12月号

No.54



会議で《決める》をデザインしなおす Part 2

—“結果が出せる”会議に変わるシンプルメソッド—

① 前月号のおさらい～“隠れ確認型”のファシリテーション

「会議の《決める》をデザインしなおすPart1」では、‘ざんねん’な会議の解決方法として①隠れファシリテーションのすゝめ ②2つの基本動作【決まったこと】【やるべきこと】をする ③会議の「終了条件」を確認し、時間配分をするの3つのポイントをお伝えしました。

「数字を報告する」「情報を共有する」会議であっても、**数字の報告や情報共有によって、どのような状態にもっていきたいのか**、すなわち、「～する」ではなく、「〇〇の状態になる」まで考えるのが「終了条件」でした。

なお、「終了条件」は、経営者がもはや「隠れファシリテーター」でいる必要はありません。ここでは“顕在”ファシリテーターとなって、「終了条件」を決定しちゃいましょう。

② 議論の“いま”を「見える化」する『スクライブ』



重要な事項を決める会議では、議事録が作られるのが一般的ですが、その場合は議事録作成の担当者を決めて書記をしたり、そのほか参加者それぞれが会議中にメモをとったりすることがあります。

いずれも記録を文書で残すことはできるのですが、**会議中に出たさまざまな議論や質問、アイデアなどのプロセスは目に見えないため、次の話題に移ったり、いつの間にかテーマが逸れてしまったり、話を聞き逃したり、同じ意見が繰り返し出たり・・・と迷走してしまうケースも少なくありません。**

議論を交わし、参加者の意見をもとに何らかの結論を導くような会議では、『スクライブ』を行って議論を「見える化」します。スクライブすることにより、質問や意見全体を俯瞰し、参加者に共通認識が生まれて議論がラクになります。

スクライブでは、ホワイトボードに、一番上に議題を書き、**A.《意見》とB.《論点》、C.《決定事項》**とカテゴリーに分けて書いていきます。社長さんは、確認（隠れ）ファシリテーターとは別のの人に、“**議事録として会議の内容を（PCではなく）ホワイトボードへ記入してほしいんだけど。**”と依頼してみましょう。

ホワイトボードへの記入方法のコツは、

- ・《意見》は、まず、そのまま書き出す
- ・《論点》は質問や議論として【問】マークをアタマにつけて書き出す
- ・《決定事項》は【結】マークをアタマにつけて書き出す になります。

会議のとっ散らかりを防ぐ【スクライブ】例

議題：○○○○○○○○

1. 意見 △△△

2. 意見 ×××

（問） □□□ →（意見）・・・
→（意見）・・・
（結） ●●●●●

3. 意見

（問） □□□ →（意見）・・・（結）？

この『スクライブ』をスマホで撮ったり、ホワイトボードの印刷機能を使えば、そのまま議事録の代わりになりますよ。



フワフワとしていてカタチのない発言の内容を、人の脳は何とか一生懸命に記憶に残そうと頑張ってしまうのだそうです。‘記憶’するのではなく、言葉で‘記録’することで、アタマのなかのメモリーにも余裕ができそうですね！でも、発言内容をいちいち書くのは結構ハードですので、③でスクライブのスピードアップのポイントをお伝えします。

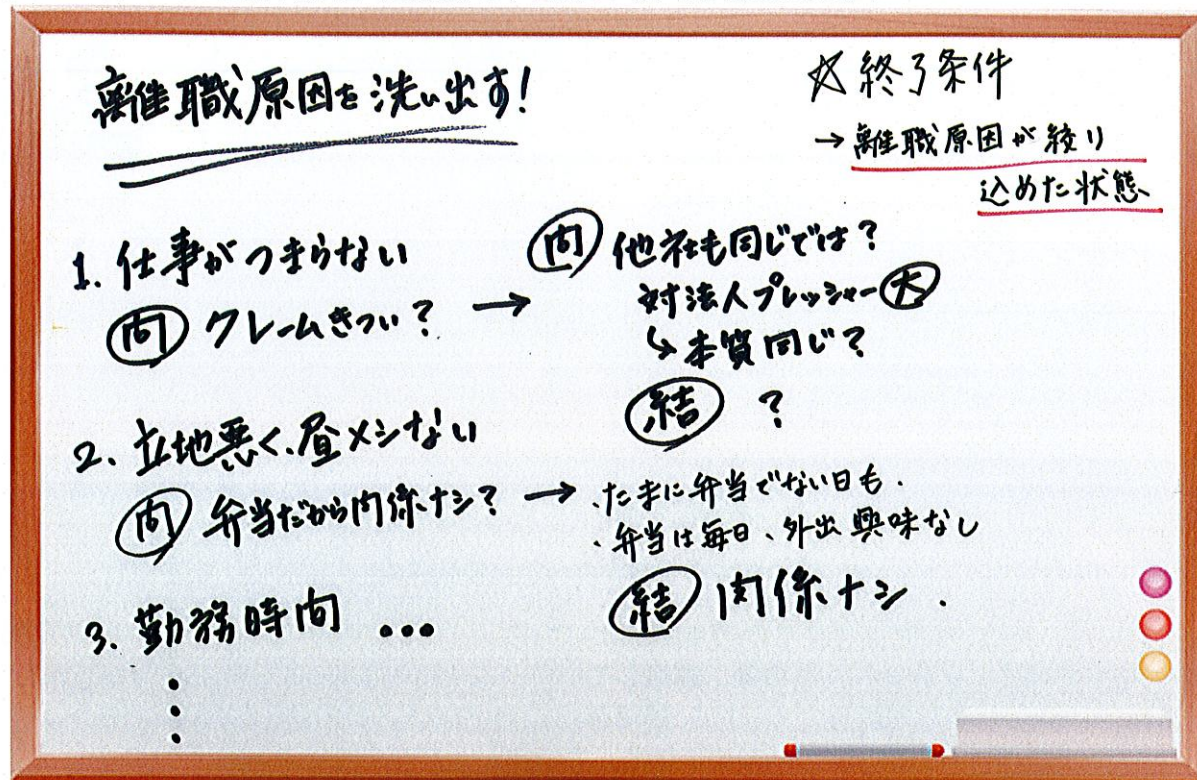
③ 『スクライブ』の“スピードアップ”ポイント

スクライブの一番の難関は、「しゃべったことを書くスピードが追いつかないこと」ですが、その要因の一つがスクライブの際につき、要約したくなる点です。

でも、要約はアタマの中で悩む時間を費やしてしまうため、次のページのとおり“はしより”で対処します。

- ① **記号**ではしよる…「上がる、下がる」→「↑、↓」、「必要」→「(要)」、「調査」→「(調)」
- ② **カタカナ**ではしよる…「顧客」→「コ客」、「確認」→「カクニン」、「議論が必要」→「ギロ
ン (要)」
- ③ **略字**ではしよる…「個人」→「イロ人」、「門」→「(門)」
- ④ **アルファベット**ではしよる…「トレーニング」→「TR」、「時間当たり」→「/h」
- ⑤ **キーワード**だけ拾う…「オペレーターの離職が原因ではないか？」→「OPリシヨク (因) ?」

下記は、“はりより”も含めた、②のスクライブ例です（事例は、『戦略経営者2020年3月号』(株)TKC, 『世界で一番やさしい会議の教科書《実践編》』、日経BP社』を参照しました）。



④ “発言者の偏り”をなくすには？

できるだけ多くの参加者から様々な意見を引き出したいのに、**毎回、発言者が決まってしまう**という会議は、アンケート結果でも“よくある”事例の一つでした。そこで、それをクリアするためには、“隠れ”ファシリテーターではなく、矢面に立つ“顕在”ファシリテーターの登場が必要になります。

(1) 会議で発言しない(できない)理由

まず、発言しない、あるいはできない理由として、①議論についていけない ②モヤッと思うことはあっても、意見としてまとまらない ③遠慮する ④他の人の同意見なので発言不要、に分けると、①・②・③の場合には、結論を出しても納得してもらえなかったり、後からモノ言いがついたりする可能性もあり、やはり、こうした人たちからも意見を引き出す工夫が必要になります。

(2) 発言しやすい環境づくりとは？

誰でも自由に発言する環境づくりは容易ではないですが、自然と発言したくなる雰囲気をつくるポイントがいくつかあります。

- ① **共感・肯定の4動作**（下記⑤を参照）
- ② **ファシリテーターによる、発言したくなる空気感の演出**
- ③ **そっと水をむけるように名指しする**

②では、ファシリテーターが緊張して堅い表情になると参加者も緊張が伝染し、重苦しい雰囲気になりますのでご注意ください。なお、逆に重要なことを決める際の緊張感が必要な会議には、それなりに緊迫感も演出します。つまり、**ファシリテーターが雰囲気や発言量をコントロール**します。

③では、参加者の表情を**“観察”**し、意見がありそうな雰囲気を持った人にそっと柔らかく水を向け、発言を促すタイミングを逃さないようにします。

⑤ 共感・肯定の4動作とは？

共感・肯定の4動作とは、①**発言に対して、興味を示す** ②**うなずいて、共感し、同意する** ③**発言に感謝する** ④**オウム返しをする** です。

①では、発言者の方になるべく向いて体の動きで興味を示すようにし、②では、「確かに」とうなずいて、共感を示します。③では、さらりとお礼を言って、発言してくれたことに感謝し、④では、ファシリテーターが発言者の意見を、多少言葉を変えて言い直します。

NG例： (発言者の意見のあとで) うーん、ほかに意見のある人は？

OK例： **なるほど。確かに××は問題があるかもしれませんね。その指摘はありがたいですね。**



⑥ 発言を促すファシリテーターの“3つの質問”

発言を促すために、ファシリテーターは、単に「みなさん、どうですか？」と問う以外にも、以下の**“3つの基本質問”**を押さえて活用してみましょう！「質問」に工夫をこらすことで、**発言の理解を深めて良いリズムをつくる**という好循環が生まれます。

- ① **「具体的は？」** ← **発言を正確に理解**するための質問
- ② **「なぜそう思うのですか？」** ← **発言の真意を理解**するための質問
- ③ **「その他にありますか？」** ← **モレがないかを確認**するための質問

会議の発言に、抽象的な言葉を使う例が実際はよくあり、「**〇〇の視点で検討する**」「**実質的に××の関与が必要だ**」とか「**△△を今後、意識していく**」など、ビジネスパーソンの会議では、**具体的に体や頭をどう動かしたら変わるのか**が明示されていないことも多いのだとか・・・なので、「～とは具体的にどうしたいのですか？」と確認し、**参加者がイメージできるように解きほぐしていく**のが①のポイントです。

②の「なぜ、そう思うか？」を質問するのは、**発言した人の意見の価値観や背景を知ること**につながるためです。意見の背後の価値観を共有することで、会議の参加者たちの納得を得、そして結論に至るという経緯は、会議での決定には欠かせないポイントになります。

③の「その他に（何か）ありますか？」という質問で、発言者の意見を言いきってもらうこと、そして、発言によって他の意見をうまく引き出せるチャンスもありますので、最後に、このフレーズを活用してみましょう。なお、「**なにか、ありませんか？**」よりも「**なにか、ありますか？**」の方が積極性を促すのでベターだと思います。

<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）『戦略経営者 2020年3月号』（TKC, 2020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@tkenf.or.jp
HP：http://gonda-office.com/