

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”会議のデザインの完結編。会議の肝である「合意形成」と会議締め大事な最終ステップ「振り返り」が今回のテーマです。

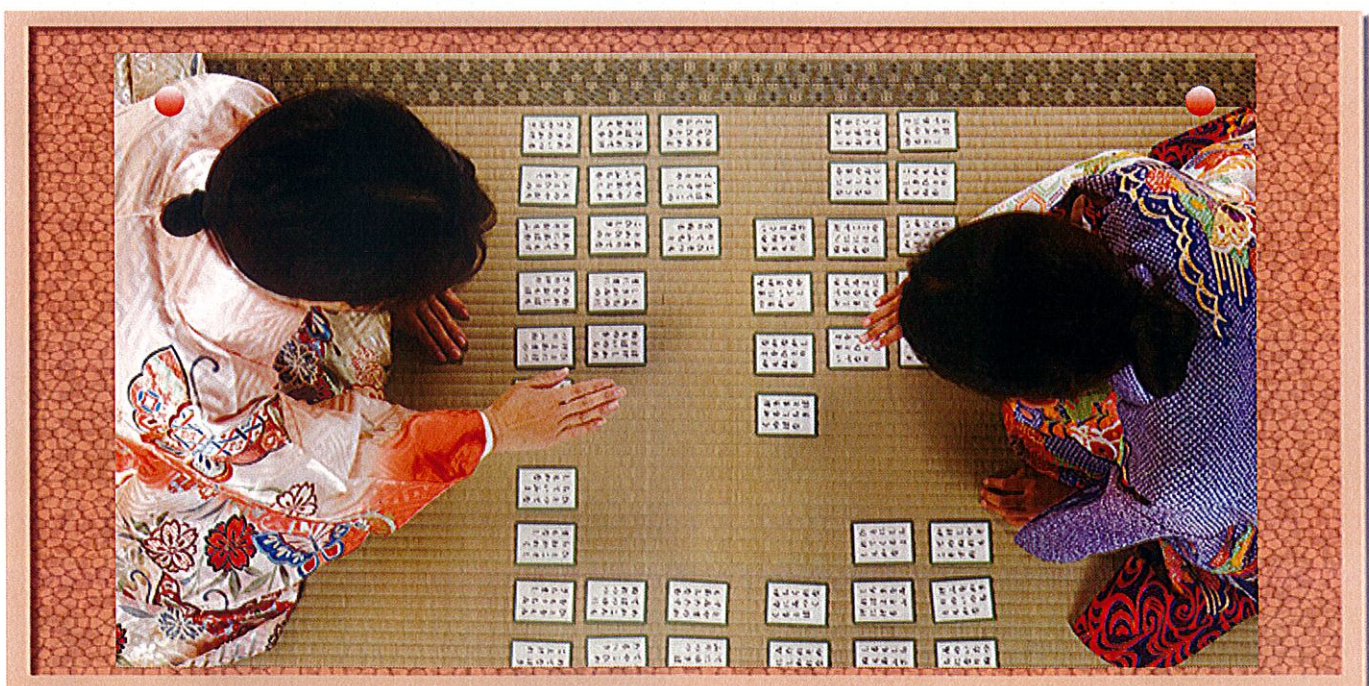
ここでのファシリテーターの重要な役割は、「横振り」と「水中の“冰山”」。会議全体の基本設計を確認しながら、今回までの一連の流れをレビューしてくださいね！



令和3年

1&2月号

No.55



会議で《決める》をデザインしなおす Part 3

—“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～“顕在型”ファシリテーターの活躍

「会議の《決める》をデザインしなおす Part1」に引き続き、前回のPart2では、会議を‘記録’して議論の‘いま’に集中し、拡散を防ぐ『スクライブ』。発言者の偏りをなくして、発言しやすい環境づくりの“共感・肯定の4動作”や“3つの質問”などをお伝えしました。

いずれも、Part1の“隠れ”ファシリテーターと異なり、**会議の成果をコントロールする重要な役割**としての矢面に立つ“顕在型”ファシリテーターがキーパーソンとなりました。

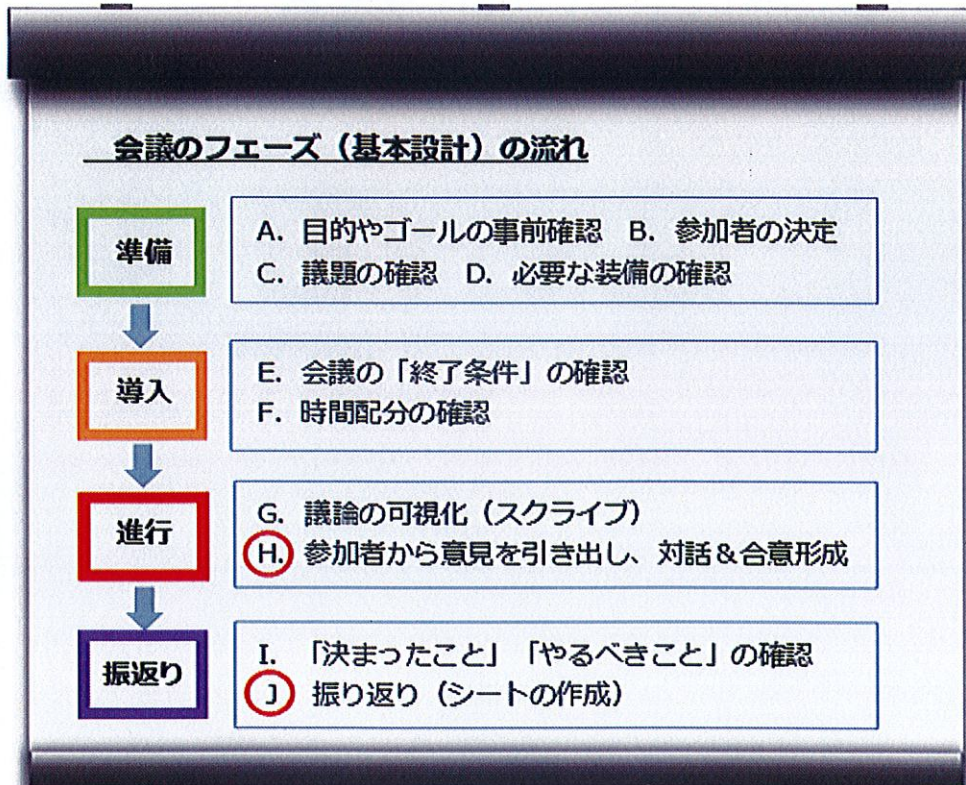
今回の最終号では、**会議の全体の流れ（基本設計）**を確認しながら、“隠れ”ファシリテーターと“顕在”ファシリテーターとのコラボによって会議の肝となる「合意形成」の手法と、そして会議スキルの定着に役立つ「振り返り」をテーマにお送りし、『会議のデザイン』を終わりたいと思います。

② 会議全体の基本設計

会議の構造は、下図のように「準備」「導入」「進行」「振り返り」に分類されます。まず、「準備」では、会議の目的やゴールの事前確認、誰が参加者するのかの決定、そして議題を確認し、当日必要な装備（フセンやプロジェクター、ホワイトボードなど）の準備を行います。

「導入」フェーズと「振り返り」のうちI.「決まったこと」「やるべきこと」は、R2年9&10月号を、また、「進行」フェーズのG.「スクライブ」及び参加者からの“意見の引き出し”部分は、R2年11&12月号をご参照ください。

今回は、○の箇所である「進行」フェーズのH.後半の「合意形成」部分と、「振り返り」フェーズのJ.「振り返り(シートの作成)」がテーマです。



③ 対話を“交流”させる秘訣：「横振り」

前号の“3つの質問”などで引き出した意見を、さらにそれらの相乗効果によって、より良い案を生み出すことを会議の目的としたいですね。このとき、“顕在”ファシリテーターと意見を出した人との間の問答が繰り返されて整理されると、**ほかのメンバーを置き去りにして、その案が採用されてしまうことがあります**。たとえば、意見を出した人が上司の場合、あるいは声が大きい人の場合、ストレートにその人の案が通り、理想的な合意形成の道はほど遠いものになってしまいます・・・。

そこで、ファシリテーターがひと工夫。プラスアルファのテクニックで流れを変えます。それが、「**横振り**」のテクニック。ファシリテーターは、**質問や意見が出たら、話をヨコに振るだけ**です。

〇〇さんの意見は、確かにその通りですね。△△さん、ほかの意見はどうですか？

〇〇さんから、こんな意見がでましたが、△△さんは、どう思いますか？

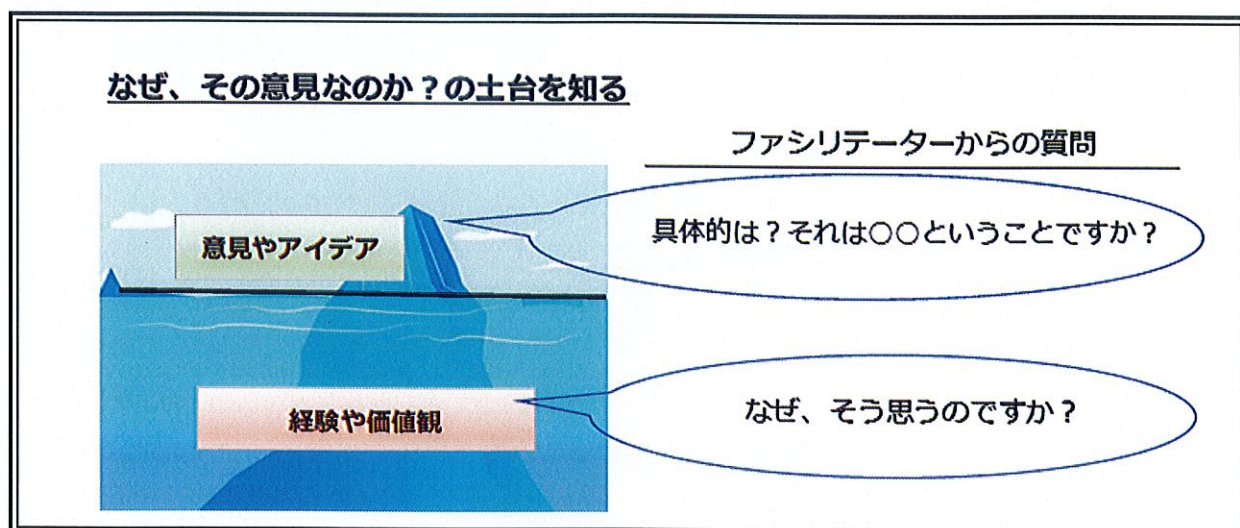
・・・と、「**ヨコフリ**」術をするだけです。

ファシリテーターは、自分で回答する必要はなく、別の参加者に振るだけ。そうすることで参加者同士の対話がおのずと活発化していきます。なお、会議が「報告」や「情報の共有」がメインの場合は他者に振る必要はありません。

④ 「合意形成」の土台：見えていない“冰山”

ここは、ちょっと複雑なので、ファシリテーターのスキルが要るところです。人が何か意見を言うとき、実はその内容は、その人の過去の経験や価値観が土台になっています。「意見やアイデア」を氷山に例えると、上に見えているごく一部にすぎず、下に潜り見えていない氷山がその人の「経験や価値観」であり、意見や考え方の核をなす部分です。

目に見えている上の氷山も、何が言いたいかわんやりしているかな？と感じた場合、ファシリテーターは発言者に「それは、具体的にはどんな感じですか？・・・つまり、それは〇〇ということですか？」とやんわり聞いてみます。同時に、その意見やアイデアの土台を知るために「そう考えたきっかけとか、理由とかがありますか？」と質問し、発言者の考え方や価値観をひも解いていきます。



意見を出し合い、合意を形成するポイントは、この見えない氷山を参加者同士で理解し合うことです。ファシリテーターは、発言者の氷山の全体を意識し、氷山の見えない部分同士のすり合わせを意識しながら③の「横振り」を心がけるのがポイントです。「氷山の全体」をお互いがゆるりと知ることによって議論が噛み合わないといった事態を防げる大事なポイントだと思います。

なお、ファシリテーターや発言者たちの間で対立の議論が始まりそうになったときは、“隠れ”ファシリテーターが冷静な第三者となって、氷山の見えない部分を引き出すサポートをしてみましょう。

⑤ 意外な盲点：「振り返り」

最後の論点は、会議後の「振り返り」です。「振り返り」とは、会議をして感じたこと、良かった点や改善点を共有するというシンプルな作業なのですが、実践している会社は少ないようです。でも、実践することで会議のクオリティは格段にアップするのでぜひ、実践してみましよう。

ファシリテーターは、「では、最後に振り返りをします。一人〇〇秒で感想や良かった点、改善したいポイントを話してください」と切り出します。ここでは、カジュアルに、「スッキリしてよかった」とか「〇〇のところは少しモヤッと感が残ったかも…」のように、率直に話してもらうことがポイントです。なお、「振り返り」の言葉も『スクライブ』をお忘れなく。

6 『会議振り返るシート』

日揮ホールディングス(株)では、会議のファシリテーションを重視し、スキルの定着と標準化のための取り組みとして、『会議振り返るシート』を作成しているそうです。“当番”は会議の終了後、会議室に常備してある『会議振り返るシート』の記入をするルールがあり、**役職や年次とは無関係に“当番”が指名されるしくみとなっています。**

『会議の教科書《実践編》』に掲載されている『会議振り返るシート』をシェアしたいと思います（以下がフォーマットになります）。チェックポイントはシンプルですがとても洗練されていますね！

日揮HDの『会議振り返るシート』

会議の前に

・ファシリテーターは、本日の「評価者」を指名する

会議の中に

・評価者は、会議について下記項目を評価する

会議終了後に

・ファシリテーターは、評価者に評価結果発表を促す
・評価者は、評価結果を参加者全員と共有する

では、やってみよう！

☆目的とゴールは明確だったか？

- ・どんな状態になったら終了なのか、
- ・全員が理解してスタートしていなければアウト

☆全員が議論に参加したか？

- ・会議中、一言も話していない人がいたらアウト

☆決まったこと、やるべきことが確認されたか？

- ・終了時に、明示的な確認がなかったらアウト

今日の会議は、☆() つ！ ☆3つを目指して、次の会議も頑張りましょう！

<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、M F I 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/>

※無断転載はご遠慮ください。