

## 『会議』

### ☆「会議」の多様性

今回は、「会議」について書きます。皆さんの会社では、会議をどんな風に進めていますか？コンサルタントとして、数多くの会議に出席して来ましたが、ホントに千差万別の感があります。「カイギ」で考えると回議・責任をたらいまわしにする会議、戒議・しかられてばかりいる会議、怪議・あやしげな意見がまかり通る会議、猿議・何のことやらわからぬ会議、改議・会議のあとに開く会議、壊議・どうでもいいような会議、晦議・お先真っ暗な会議、貝議・聞くだけの会議、快議・どんだん前向きの意見が飛び交う会議というバリエーションがあるとの事です。あなたの会社は、どのタイプでしょうか？

### ☆脱「会して議せず」

私は、「会して議する」という言葉が重要と思っています。何かを決める事が重要な事柄なのですが、「ああでもない、こうでもない」という風に、ダッチ・ロールしてしまうのは、参加していると思わず「たまらん！何を決めようとしているのか？」と声を荒げたくります。議長の手腕が望まれるのですが、これまた、マンネリ化しているケースもあるのです。

ある会社の営業会議なのですが、営業部長さんが議長するのですが、「海千山千」の営業畑の人柄通り何も用意せず、順に先月の報告を聞く事から始めて、蛇足で終わるのです。この会議の目的は何なのかを明確にしておく必要があります。先月の実績とその反省が主ならば、いちいち会議する必要がないのです。今やグループウェアが発達しているので、営業資料を事前に配り、反省をメールで回答させる方が、よほど効率的になると思うのです。

あるソフト会社の会議に参加した時の状況ですが、参加者の報告書は議長には提出されているが、参加者全員には配布していない状況で、口頭だけで報告を聞く、議長は、報告者に質問し、報告者は回答するというパターンだったのです。議長と報告者という当事者間では、「何」についてやりとりしているか分かっているのだと思うのだが、端で聞いていると「さっぱり、分からん！」のです。議長と報告者の会話が、段々、深刻になってくるともう、端で聞いたられないのです。延々と繰り返すので、両方とも「立場」で議論し始めるのです。もう、これは「最悪！」です。

私は、全員参加の報告会にシフトする「仕掛け」として「プロジェクター」で各自の報告資料を大きく投影して、前に出て、ポイントを指しながら報告するように提案したのです。早速、次の会議からプロジェクターを使うようになって、全員が映し出される「報告書」を注目するようになったのです。この特定の関係、議長とある報告者間は、平生のコミュニケーションもうまく行っていないようなのですが、報告者がリードして行くようになったので、余程、大きな問題点がない限り、比較的スムーズに終わるようになったのです。

これは、非常に大事なポイントです。報告者が全員に分かるように資料をしっかりとまとめた事が大きいのですが、余計な心理的な葛藤がなくなったのです。職場の「精神」面での健康管理が叫ばれていますが、当事者間はさほど、ストレスには感じないのかも知れませんが、どちらにも救いの手を出せない議論が延々と続くのととりあえず「何」が問題かが把握できるのとでは、格差が大きいものです。会議時間のムダな延長がなくなりました。

## ☆「会議のシナリオ」づくり

私は、コンサルタントとして会議に参加しますので、事前にシナリオが出来ている方が有難いのです。事前にシナリオを把握しておけば、資料も用意できるのです。私の考える「会議の進め方」の1つのパターンは、1)常に全員参加で進めるために「報告書」を事前に用意する、2)その報告書をプロジェクターで大きく写す、3)報告者が自分で前に立って、ポイントを示しながら報告する、4)その報告の中身は・実績と反省、・成功事例の報告、・次の目標を達成する為の企画づくり、・来月「必ずこれをやる！」を明記する、5)各自の動きの後で全体の「戦略」を練るなどです。

ともかく、プロジェクターという小道具を使って、各自の報告書を写す、それを自分で説明するというシンプルな方法で、PLAN-DO-SEE-CHECKのサイクルが回り始めるので、格段に変革できます。

## ☆「会して議さず」

皆が「貝」になってしまうワンマンな会議は、「亡国の兆し」です。ワンマンだけに誰も「異論」を唱えることができないので、つつい、気に入られた「お調子もの」が顔を利かすケースに発展しかねないのです。「お調子もの」・・だいたいコンサルタントであるケースも多いのですが、社員さんでは、現場を担当していない方の場合もあります。「お調子もの」ですからワンマンな方に顔を向けていますから、「上意下達」という傾向があります。

こんな場合、「お調子もの」が上意を租借せずに、そのまま、下達するので、聞いている方は「お前が言うなよ！」と内心では思っているのです。最悪の場合、「上意」を解説した後に、アンケート用紙みたいになったアクション・プランを書く用紙を配布して「下達」の実践を強要するのです。「お前、自分で書いて見ろよ」と内心憤慨するのです。期日が結構、厳しいケースが多いようなので、「上辺」の報告を書き並べるしかないのです。

## ☆今日のポイント

- ・会議は大変な人件費を消費するイベントである
- ・全員参加型の会議を目指して欲しい
- ・「お調子もの」が上意下達するワンマン型だけは排除する
- ・「上」の顔色を気にしないで発言できる事も大きいと思います。

私は、コンサルタントとして、そんな環境を作って行きたいと思っています。