

「会議」をリードする

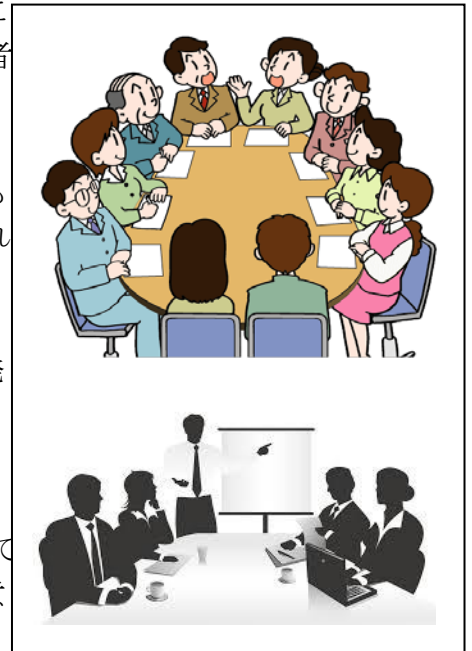
1. 「決められない会議」

右掲に、会議のイラスト2枚があります。上の物は皆が楽しそうに話し合っていますが、下の物はホワイトボードに何か示して発言者が説明して、女性らしき方がパソコン操作と記録を取っています。この2枚の差を考えたいと思います。

まず、会議資料の事前準備ですが、「会して議する」と意味でも資料が必須ですが、上の方は全員が紙を用意していますが、これがメモ用紙か資料かで大きく違いが出ます。もし、資料ならば、それについて討議する訳ですが、発言者が資料のどの部分について発言しているのか分かり難いので、発言者がどの事について発言しているのか明示する必要があります。

このタイプの会議が多いのですが、往々にして発言者が固定されて、意見が横滑りして焦点がボケてしまう事が多く、終わった時に、何を決めたかが不鮮明になり、決議とはならない‘怪議’化してしまうのです。会議をリードする係が横滑りや発言者の偏りに注意して進行して、記録係を決めて「発言」を記録して、その中から決議事項が出るようにサポートする事が大切ですが、なかなか機能しないので最悪の‘怪議’となりやすいのです。もちろん、これがメモ用紙だとすれば、最悪の‘怪議’となるのは必定です。

下のホワイトボードを用いた会議風景は、パソコンとプロジェクターを組合せて資料を投影して参加者の目を集中させるようになっており、記録者がパソコンで発言をメモして記録を残しながら進めて、必要なタイムミングで記録を投影して確認する形になっています。当然の如く事前に資料を作成していますが、残念な事に営業実績であるケースが多いのです。この過去データでは、前向かないので「案件」を日報などから拾い出して「気配」(SP: Suspect)に重点を置くようにしています。弊社の会議指導は次項に示すように、このタイプで進めています。



2. アドリブでペーシング

右掲は、弊社のお客様の会議スナップです。コの字形のテーブル配置で中央からプロジェクターで資料を投影して、左隅の発言者が全員を見渡しながら説明を進行しています。この見渡しながらが重要なポイントです。仮に、プロジェクターがない状態なら全員が資料を見ているので発言者は表情を読み取れないのです。従って、発言者は自分のペースで進めるが参加者の理解度は分からない状況なので上滑りの可能性が多いのです。このスナップのように、ペーシングとも言いますが全員の顔を見ながら進めると理解度が分かるのでメリハリをつける事が可能なのです。仮に、分からないようであれば、さらに詳しく説明したり、その場で質問を受けたりというアドリブが可能なのです。



「会議」が「怪議」とならない工夫が必要ですが、このように会議の進行も重要な要素です。中小企業家同友会では「テーブル・リーダー研修」を行って「会議」の進め方を学びますが、同会の場合、報告者の報告を受けて「課題」を討議するという構図なので、報告自体が散漫だったりするとテーブル・リーダーは進行に苦慮するのです。これを避ける為にも報告のエッセンスをしっかりと把握しておく事が大切です。どんな会議でも同じです。

3. 1/nの発言権

前述のように「ペーシング」という概念が必要です。相手や状況を把握して会議を活発化させる訳ですが、往々にして、会議では一人の方が多くの時間をとるようになります。この時に議長となっている方の重要な心構えは「1/nの発言権」で「ペーシング」機能を発揮する事なのです。もちろん、発言の内容が核心をついている場合もあるのですが、それでも、一人に集中しては内容が良くても場が白けるので会議が「怪議」になってしまうのです。

「1/nの発言権」とは何かを理解する事が大切です。まず、会議の冒頭で議題についての説明をする時間が必要であり、その残りの時間で討議を進めることになるのですが、仮に、残りの討議時間が60分あるのなら、参加者が10人なら $n=10$ なので均等割りで各自が6分の発言時間があるのです。議長は、これを踏まえて議事進行を図ることがキーポイントになるのです。

しかしながら、現実的には全員が6分ずつ話すという訳には行かず、誰かに時間が集中する事になるのです。仮に、社長さんが時間をとる時には、長い話を止める事は難しいのですが、声のでかい人が持論を展開するようであれば、どこかで「切る」という事が大切です。例えば、「〇〇さんのおっしゃりたい事は〇〇のようですが、如何でしょうか」と受け止めながら、話の流れを切るテクニックが重要なのです。この「切る」という事は難しい技なのですが、状況を判断して「要約」して話を切り、残りの方の意見を引き出す事が重要なのです。往々にして、残りの方は「白け」も入って意見が出ない事になり易いので、議長が顔を見ながら指名して「〇〇さんの発言」を含めて意見を求めて他の方から意見の口火を切る事が重要な役割なのです。

4. 会して議し、確実に進捗させる

会議とは「会して議する事」とすれば、何を決めるかが重要です。当然、多くの方の時間を費やすので基本的な議題は用意されている事が大前提です。ところが、往々にして「営業会議」とだけ銘打って、過去の営業数字の発表で終わるケースが多いのです。過去の数字は変える事はできないが、その反省から何かアクションにつながる事を引き出すのであれば、まだしも意義があります。PDCAのC=反省からA=対策が出て来るならば、P=計画が描かれるのです。

ところが、P=計画と言ってもマクロに過ぎず、これでは、個々の方の動きが明確ではないのです。「だれが、なにを、いつまでに」という事を明確化する事がポイントですが、会議では総論に終わり、各論は現場任せになり易いのです。そこで、重要なのが「事前に」という事です。予め、「だれが、なにを、いつまでに」を想定しておく、この準備が出来ている事が重要なのです。「会して議する」を確実にするシナリオを描いておくのです。正に、P=計画を主催者が事前に練る上げておいて、個々の承認を取るという手法なのです。

PDCAサイクルと言いますが、「だれが、なにを、いつまでに」を決めておけば、C=チェック、すなわち、途中経過で進捗状況を把握したり、思わぬ問題点が出ているなら調整も早期に可能なのです。この進捗状況を把握する方や時期も明確化しておく訳です。多くの会議は1ヵ月サイクルなので、少なくとも2度のC=チェックが重要です。当方では、半月後と残り1週間というタイミングを重視して、出来る限り「数字」に基づいて行うようにしています。

つまり、「やる」のは人なのです。人が行う事を明確化して、その途中経過をチェックするという極当たり前のPDCAサイクルなのです。「当たり前」のことを「確実に進める」という「風土」を作り上げる事がポイントなのです。数字の進捗はコンピュータが算出する訳ですから、計画目標に対する過不足を把握して具体的な対策を打つだけなのです。AI時代と叫ばれていますが、ギャップに対して対策を打つのは「人」なのです。「思い」を込めた「対策」になる事が重要なのです。