

経営相談 Q & A

社内会議の活性化による議論のできる職場づくり

Q

当社では、不景気による業況の悪化や、業界を取り巻く各種規制の見直しに伴い、社内会議の種類や開催頻度・時間がかかなり増大していますが、時間がかかる割には効果があまり無く、本来業務に支障を来しているとの苦情も出ています。また、意見が出ない、まとまらないなど、会議そのものの質が低下しています。

社内会議の活性化・効率化を図り、より生産性の高い会議に変革していくためのポイントを教えて下さい。

A

業績の悪い会社ほど、会議が多くなる傾向にあります。いくら会議を多頻度・長時間にわたって実施したところで、収益は伸びません。

また、「会して議せず、議して決せず、決して行わず」と言うように、生産性の低い会議運営が常態化している企業では、会する程でもないテーマで会する一方、会して議すべきテーマが知らぬ間に決定されているという、間違っただけ意思決定システムがまかり通っていることがあります。

このような事態の改善には、定期的に会議運営全般を見直し、会議の活性化を図ることが必要です。

1. 会議運営のステージ別・症状別対策

(1) 会議全般および会議前

- ① 会議が多く、業務に支障を来している。
 - マンネリ会議はとりあえず廃止し、経営計画などを参考にゼロベースから会議を再構築する。
 - 会議の開催頻度を削減する。
- ② 急に（思いつきで）会議を招集する。
 - 当日招集は、原則、禁止とする。
- ③ 資料の事前配付がない（配付が遅い）。
 - 最低2日前迄の配付をルール化する。
- ④ 会議時間が長い。終了時間が決まっていない。
 - 会議時間を短縮する（最長90分以内）。
 - 参加者の時間コスト（機会損失）を明示する。
- ⑤ 会議の議題・目的が不明瞭。
 - 配付資料に目的や論点の記載をルール化する。
- ⑥ 定例会議の議題を無理に作りこむ。

→ 資料配付で済む場合は、開催を見送る。

(2) 会議中

- ① 会議が定刻に始まらない。
 - 数分前の集合をルール化し、定刻開始を徹底。
- ② 資料の棒読み、報告ばかりである。
 - 資料の説明を省略・簡略化し、議論に入る。
- ③ 意見がまとまらない。結論が出ない。
 - 会議のテーマや参加人数を絞り込む。
- ④ 横道にそれる（雑談になる）ことが多い。特定の人だけが延々と話している。
 - 問題点検証、解決策検討などの時間配分（進行計画）に沿って運営する。
- ⑤ 意見が出ない。何も発言しない人が多い。
 - 事前に意見や提案等の提出を求めることも検討。
 - 各自の意見を紙に書く。発言を順番制にする。
 - 発言の無い者は、次の会議へ出席させない。
- ⑥ 上司の一方的な指示命令ばかりに終始する。
 - 部下の自主性を尊重し、積極的な発言を促す。

(3) 会議後

- ① 関係者・部署に決定事項が適切に伝わっていない。
 - 議事録を回覧する。適宜、朝礼等で伝達する。
- ② 決定事項の進捗管理がない。予定通り進まない。
 - 解決策等を具体的な実行作業にまで落とし込む。

2. 上司、主催者等が注意すべきこと

部下の発言が少ないのは、上司や主催者の準備不足や技量に問題があると考えてみるのが大切です。

- (1) 部下等が自由に発言しやすい環境づくりを
上司の発言や会議の流れによって意見を考える

人が多くいます。また、上司が会議の冒頭で自分の意見を述べすぎると、部下が異なった見解を述べにくくなり、偏った議論になる懸念もあります。

このような事態を避けるために、まず部下に意見を述べさせてから、上司が発言するようにして下さい。ただし、「どうせ経営者や上司の一言で決まる」といった、あきらめムードが生まれないうように発言の仕方にも注意する必要があります。

(2) 事前準備の徹底を

何らかの議案について会議に諮る場合、まず主催者側で当該議案に対する問題点の整理や対策案の検討が一定水準までできていることが前提です。

上司・担当者や主催者側での検討が不十分な案件でも、とりあえず会議に諮るという準備不足の会議は、生産性が著しく低下し、時間の浪費です。上司等は、会議前に議案について多角的な検討を行い、議案の概要や議論すべきポイントを明確にした、完成度の高い資料作成を行うことが不可欠です。

(3) 情報共有の仕組みづくりとその徹底を

会議で部下等参加者の積極的な発言を促すには、部下が上司に劣らぬ程の情報量や専門知識を持っていることが望まれます。日頃から情報共有の仕組みづくりや部下の育成・啓蒙に努めて下さい。

また、部下の参画意識や意欲を高めるためにも、日頃から意見や提案を求め、考えることが日常化するように仕向けていくことも大切です。

(4) 主催者・司会者の会議運営のスキルアップを

議事進行で必要なことは、時間や内容のコントロール、話し合いの順序、発言時間・発言内容のバランス、公正・公平などを大切にすることです。

会議の進行をコントロールする「ファシリテーター」を養成する外部研修もありますので、社員に受講させることも検討して下さい。

(5) 全体最適を目指した議論を

販売と製造など対立する部署が自分の部署に都合の良い意見ばかりを主張し合って譲らないことがあります。このような場合、主催者は、双方が相手の立場に立って考える、お客様の視点から是非かの議論を行う、何のための議論かを再検討

するなど、全体最適を目指した議論となるように参加者の意識や議論の流れをコントロールする努力が必要です。

(6) 建設的対立による徹底した議論を

前述のことと相反しますが、一方で会議は議論する場であり、建設的な対立を恐れてはなりません。意見の衝突からこそ、よりよい解決策や真理を見出すことができます。「対立を避けて何も言わない方が会議は早く終わる」というような間違った考え方を社員がもつことのほうが怖いと肝に銘じて下さい。

(7) 社員から常に見られているという意識を

役職の上位者ばかりで頻繁に会議をしていると、社員に「会社に何かあったのだろうか」「うちの会社は大丈夫だろうか」などの不安・疑念を抱かせることにもなります。また、時間管理の意識の低い上司が、部下に時間管理、目標管理を厳しく言っても部下に受け入れられにくいので注意して下さい。

3. 会議の戦略的な活用に向けて

(1) 会議参加者の人選にも配慮

「三人寄れば文殊の知恵」という諺がありますが、価値観や思考パターンが似通った人や、論理的に考えるのが苦手な人が集まっても、的確な議論は困難です。時には、積極的に異論を述べてくれる人に敢えて参加を呼び掛けることも有効です。

(2) 第三者・外部等からの助言を活用

利害関係のない他部署の人間や社外コンサルタント等に会議に同席してもらい、会議の品質やスピード等を客観的に評価、助言してもらいます。

(3) 会議を人材育成の場として活用

人材育成の面からも参加者や主催者を選定して会議運営に参画させることで、総合的・中長期的な視点から物事を見たり、客観的・論理的に考えたりすることができる人材を養成していきます。

(4) 社員からの申告による会議参観制を導入

社員の申告により会議を参観・傍聴する機会を設け、社員の経営問題への意識を高めます。

(島田清彦)