



会議で使えるテクニック



中小企業診断士
米倉 博彦

● 職場ではたくさんの会議が開かれる。通常は見えにくいけれど、会議にかかるコストたるや膨大なものだ。とはいえ、無くしてしまうわけにもいかない。今回は、会議の円滑な進行のために使えるテクニックを紹介する。 ●

■会議のコスト

「じゃあ、関係者で集まって話し合うか!」と安易に開催されがちな会議。そこには多額のコストがかかっている。

1) 人件費 (会議時間+移動時間)

会議に参加した方全員の時給×会議時間がコストとなる。そこには移動時間中の時給も含まれる。出張であれば、交通費や宿泊費もだ。

普段、自分の給料を時給で考えることはあまりない。給与総額(会社負担分の社会保険を加味すれば2割増し)を平均労働時間で割り算してみると、けっこうな金額であることがわかるだろう。

2) 担当者の資料作成時間

会議の際に配布する資料を作成する時間(担当者の時給)もコストだ。資料を作成する人が増えればその分コストは倍増していく。

会議によっては事前に関係者への「根回し」が必要になることもあり、その時間も考えると会議を開催する前段階のコストも相当なものだ。

3) 会議がなかったらできたはずの仕事

筆者は会社員時代に、よく「会議がなかったら、あの仕事を片付けることができるのに!」と嘆いていた。

会議がなければ、その時間に他の仕事ができる。もしかしたら、直接の売上につながるような仕事ができるかもしれない。見えにくいけど、これも大きなコストだ。

4) その他

会議室を借りるならその費用、資料の印刷費・・・小さい費用ではあるものの、積み重なればそれなりのコストとなる。

■会議を円滑に進めるためのテクニック

上記のようなさまざまなコストをかけたとしても、それでも会議を行う意義はあると思う。

いまはネットを使ったテレビ会議やチャットソフトなどの多彩な代替手段が用意されているので、無理に会議をしなくてもいいのではないかなと思う人もいるかもしれない。

しかし、コストさえ考えなければ、直接会うことによる五感すべてを使ったコミュニケーションが、どんな代替手段よりも良い方法だと思う。電話やメールで揉めていたトラブルも、一度会って話せばあっさり解決することも多い。

どうせ会議を行うのであれば、そのコストを意識した上で、少しでも効果の高い会議をした方がよい。そのためのテクニックとしては以下のようなものがある。

1) 事前の資料配付、読み込みを義務づけ

事前に会議資料を配付し、参加者にはあらかじめその資料を読み込んでおくことを義務づける。これにより、会議冒頭の「報告をするだけの時間」を無くすことができ、会議の時間は劇的に短く効率的になるだろう。

2) 順番に発言させる

参加者全員から意見を聞きたい場合は、司会者がランダム(無作為)に発言者を指定するのではなく、順番に指名していく方が望ましい。

順番は時計回りでも反時計回りでも、参加者が順番を予測できるものであれば何でも構わない。

最初に発言する人を誰にするかだけは気をつける。そのテーマに対して意見を持っていそう(急に話題を振られても良い意見を言ってくれそ



う) 人がいいだろう。

上下関係の厳しい職場であれば、発言しやすいように若手から順番に指名してもいい。

参加者は自分が発言する順番がわかることから、前もって準備ができる。

最後の方になると、「先ほど発言した〇〇さんと同じです」と言う人が出てくる。その発言で終わらずに「どのあたりが同じなのですか?」と質問してみよう。100%同じ意見ということはあまりない。ズレている部分を確認すれば、何か有意義な意見が出てくるかもしれない。

3) トーキングスティック (発言するための棒)

筆箱でもイレーザー (白板消し) でも何でもいいのでひとつだけ用意する。手のひらよりも大きく、目立つ物が最適だ。これをトーキングスティックと呼ぶ。

このスティックを持っている人しか発言できないというルールを設け、司会者から最初の発言者に手渡す。発言が終わったら発言者は他の参加者にスティックを渡す。

これには、誰かが話している時に他の声の大きい参加者が割り込んで発言するのを禁止する効果がある。また、なんとなくゲーム感覚で、場が盛り上がる助けにもなる。

スティックを回す順番は、時計回りなどのルールに基づくものでも、自由な順番でも構わない。

後者の場合は、いきなり振られても発言できない人も居るので発言を「パス」する制度を作ろう。ただし、全員にスティックが回った後でパスした方にはちゃんと発言してもらおうようにしよう。

4) 書いた後に発表させる

なかなか意見が出ない会議の雰囲気を好転させるために有効な手法。紙 (大きめの付箋紙が望ましい) を配布し、その紙に意見を書いてもらうための時間を作る。その後、紙に書いてある内容について自分で発表してもらう。

発言するよりも、一旦紙に落としてもらった方が意見を出しやすい。また紙に書かせることで、「話すものもちょっとな・・・」といった小さなアイデアも出てくる。

5) 小グループへ分割

少人数の方が気楽に発言できる。個人的には、

参加者が5人を越えたあたりから一つの話について討論するのが難しくなるように思う。飲み会を想像すると共感してもらえないのではないだろうか。

15人の会議よりも、5人×3グループの会議の方がより意見が出やすい。

グループ討議が終わった後は各グループの代表者が全体発表を行い、グループ内で出た意見を参加者全員で共有する。

6) 最後の合意の取り方

会議の最後、参加者全員にこの会議で決まった内容で合意を取らないといけない。その際は、「みなさん、賛成ですか」ではなくて、「反対の方はいませんか」という聞き方にしよう。

賛成か反対か曖昧な態度の人は、表だって反対の声は上げづらいものだ。

7) ネクストアクションを決める

これは会議を有意義なものにするための必須事項と言える。

会議で決定したことを「誰が」「何を」「いつまでに」やるかを決めておく。次回の会議では決めたことがきちんと実行されているかどうかをチェックする。

実行されていないければ、担当を変える、やり方を変える、または期限を延ばす。

ここをなあなあで済ませてしまうと、いくら会議をしても結果を出せず、会議にかけた時間は無駄になる。

■最後に

上記のテクニックは、複数のものを組み合わせて使ってもいいだろう。

筆者も経営コンサルタント (中小企業診断士) という仕事柄、会議の進行役を任されることがよくある。誰も発言しないお通夜のような会議は、進行役としても辛いものだ。

せっかく集まっていたのだから、何らかの成果を持ち帰ってもらいたいと思い、いろんなテクニック (小細工とも言う) を駆使してなんとか場を盛り上げようとしている。

今回紹介したいいくつかのテクニックが、読者がよりよい会議を行うための助けになれば嬉しく思う。