

会議の成果を高める

2020年7月7日
株式会社シナガワ
後藤 豊文

今回柳生氏よりご提案のあった会議の見直しについて、ただ単に会議の時間を短くするだけでは、成果は出ないと思われます。

つきましては、伊賀泰代氏が著している「生産性」に、この会議についての提案について役に立つことがかかれていますので、ご参考にしていただければと思います。

伊賀泰代著：「生産性」（ダイヤモンド社）より
会議の生産性を高めるための方法論

- ・ 達成目標を明確にする

会議の生産性を高めるためにも「最初にアウトプットを具体的にイメージする」ことが有用です。ただしここでいう会議のアウトプットとは、「議題リスト」や「アジェンダリスト」とは異なります。

→「会議の議題一覧」と「会議の達成目標」の違い

本日の会議議題一覧

1. 来月の〇〇発売三周年記念イベントについて
2. 先月発売された〇〇の販売実績の報告
3. 来月実施予定の市場調査の方法について

↓

本日の会議の達成目標

1. 来月の〇〇発売三周年記念イベントの、メインの出し物の素案出し
2. 先月発売の〇〇の販売目標実達の理由の共有と今後のてこ入れの決定
3. 来月の市場調査を〇〇リサーチ会社に発注すること、および、調査内容の詳細の最終確認

最初に示した議題リストには「話し合う分野」はかかっていますが、この会議の時間内に何を達成すべきなのかはかかれていません。一方、後者の達成目標リストでは、会議参加者がこの時間内に何を決めなければならないのか、情報として共有する必要のある項目は何なのか、などがすべてかかれています。

→こうして会議の達成目標を具体的に明記するだけでも、会議の生産性は大幅に上がります。

- ・ ちなみに、大半の会議の達成目標は次の五つのどれかです。
 1. 決断すること

2. 洗い出しすること（リストを作ること）
3. 情報共有すること
4. 合意すること＝説得すること＝納得してもらうこと
5. 段取りや役割分担など、ネクストステップを決めること

ですから、この五つの目的別にもっとも生産性が高いと思われる方法を類型化しておけば、会議の生産性をさらに引き上げられます。

- ・ 資料は説明させない
 - ・ 自分の意見を明確にする
- ベーシックなビジネススキル

- ・ 意思決定のロジックを問う

会議で決めるべきことが決まらなかった場合、今回はどの理由で決断ができなかったのか、それを意識するだけで十分です。

<会議で決めるべきことが決まらない主な理由>

1. 社長や本部長など、意思決定者が会議を欠席した
2. 意思決定のロジックが明確でなかった
3. データや資料が揃っていなかった
4. 会議の主催者が「決める」ことにリーダーシップを発揮しなかった

ここで特に注目したいのは2、3の理由です。意思決定に必要なのは「ロジックと情報」で、このどちらかが足りないと結論が出せません。そして多くの会議では「今回、結論が出なかったのは情報が足りなかったからだ」とされています。

しかし、それらの中には、「実は足りないのは情報ではなく、ロジックであった」という会議がたくさん含まれています。ロジックがかけているのに、「情報不足で意思決定ができなかった。なので、次の会議までに各部門でさらに情報を集めていきましょう」という話にしてしまうと、何度会議を開いても何も決まりません。

「情報がたりないから今日の会議では決められない」という話になったときは、必ず「足りないのは本当に情報なのか？ 意思決定ロジックは明確なのか？」という視点で確認をしましょう。「会議時間の短縮」に敏感な企業はふえています。本当は「意思決定の生産性」についてこそ、より意識的になるべきなのです。

また、同じ伊賀泰代氏の著書「採用基準」には、こういうことも書かれています。特に最後に示す図はとても効果があると思われるので、ミーティングを行う場合、よく確認しています。とはいえ、うまくいかないことが多々ありますが。

会議において

各メンバーはその会議の中で、マネージャーには何をしてほしいか、パートナーには「自分の担当分野の結論の質をより高めるために」どう貢献してほしいか、と事前に考えておき、それを実現しようとします。

図表は、ミーティングマネジメントの手法として教えられたことを図化したものです。最初の頃は、パートナーやマネージャーが出席するミーティングの前に、このような図表をつくって、どのように今日の会議を進めるべきかを確認していました。

	議論 したいこと	依頼 したいこと	調整 したいこと	決めたい こと
パートナー	この件について全員で議論して欲しい。 今日中に、新たな仮説を立てたい	この件についてパートナーから顧客の CEO に話して欲しい		先日話が出ていた合同会議をやるかどうか最終決定したい
マネージャー				
シニア コンサルタント			他分野を調査しているメンバーと作業の方法論についてすり合わせしたい	
コンサルタント				
リサーチャー		この件についてリサーチャーに調査依頼したい		

会議には、「みんなで議論したいこと」や「特定のメンバーに頼みたいこと」、「最終決定したいこと」など、その会議の達成目標が存在しています。事前にそれらを整理し、会議の時間内でおえられるよう話を進めるのが、会議のリーダーシップをとるという行為です。

時にはこの表を最初にみんなに見せ、「今日の会議でやりたいことはこれです」と、議論の進め方を説明するためにも使います。もちろん、会議に出席しているメンバーは、みんな自分なりの達成目標、すなわち、「この会議で決めたいこと、話し合いたいこと」をもっていますから、仕切りがうまくできないと、自分の担当分野に注目を集めることが難しくなります。

以上、伊賀泰代氏の「生産性」と「採用基準」に書かれていた内容です。会議の生産性を高める参考になればと思います。