

経営講座 合意と行動を引き出す会議活用術

②合意形成型会議を設計する(全6回)

㈱日本能率協会コンサルティング(商工研業務提携先)
エンパワー ソリューションチーム

前回は「経営スタイルの変化と会議」というテーマに基づき、社員が主体的に行動する活性化させた組織をつくるためのアプローチとして、日常の「会議」にメスを入れ、合意と行動を引き出す合意形成型の会議へ変革していくことをお話ししました。合意形成型の会議は、組織の中の「金」と「情報」の流れに加え、「感情」の流れを良くし、個人個人が創造性豊かに行動できる企業体質をつくるきっかけになります。今回は、その合意形成型の会議をどのように実現したらよいか、ポイントについて解説していきます。

二社の会議風景を 見る

まずは次の二社の会議の様子を見てみましょう。

●A社の営業会議の一場面
司会 では、月例の営業報告会

「エンパワーソリューションチームについて」エンパワーソリューションチームは、人チームの能力を最大限に活用できる仕組み「エンパワー（Empower）」を企業の現場で実現するためのノウハウを結集したチーム。本連載では同チームのコンサルタント、山田真、笠井洋、堀野之が執筆に当たっています。

議を行います。はじめに社長よりご挨拶をお願いいたします。社長 先月の営業成績は相変わらず好成績、予算数字を依然下回っている。前回の会議でも指摘したのになかなか改善されないのはどういふことなんだ。このままでは今期赤字の決算をしなければならなくなる。皆のボーナスにも影響がでるぞ。もう少し気合いを入れてもらわなければ困る。各自よく心して打開策を報告するように。司会 ありがとうございます。では続いて営業一部から報告をお願いします。

○部長 はい。営業一部の先月の報告をいたします。課長、よろしく。

課長 先月は大口顧客T社において、新製品製造ラインへの切り替えなどが発生したため、発注が大幅に減りました。その穴埋めのため顧客C、D社へ発注の前倒し依頼などもかけましたが、在庫圧縮に取り組んでい

るとのことであまり対応していただかず、さらに加えて季節変動も相まって……。

社長 言い訳ばかりするな！

先月も同じようなことを言っていたじゃないか！売上減を顧客のせいにするのか！

課長 すみません。なにぶん受注生産なもので、どうしても難しく……。

社長 いいか、T社の新製品投入時期などは頻りに顧客訪問していればもっと早く情報をつかめたはずだ。早め早めに情報をつかんで新製品向けの部品をこちらから提案するとか、T社の受注減少を見込んで、早めにC、D社へ計画生産を打診して在庫負担の分担を提案するとか、何でもという動きができないんだ。いつも待ちの姿勢だからダメなんだ。もっと顧客に張りついて情報をとりながら提案していけ。わかったか。

課長 はい。しかし営業部員数は限りがあります。社長 つべこべ言う前に動け。いいか。○部長もそのように頼むよ。

部長 あつ、はい。課長、

よろしくお願いいたします。○課長 (曇った表情で) わかりました。

●B社の営業会議の一場面
司会 では月例の営業報告会を行います。ご案内したように、本会議の目的は皆さんの知恵を集約し、全社としてより高い営業成績を目指すための行動を見出すことにあります。ぜひ営業上の懸念・悩みを共有し、お互いに知恵の交換をして、会議終了時にはより良い営業活動ができるような行動イメージを各自なりに持ち帰ってください。

図1 2社の会議の違い



A社の場合



B社の場合

は営業一部に対する知恵の交換から始めます。○部長、よろしくをお願いします。

○部長 先月の予算達成率は八五%でした。大口顧客T社からの大幅発注減少に対応するために、C、D社に注文の前倒しを依頼することで、その穴埋めをいくらかできました。これは課長はじめ多くの社員が熱心に取り組んでくれたおかげです。

ただ、T社新製品の情報入手が遅かったため、主要部品は競合R社に取り残られてしまい、その挽回に苦戦しています。C、D社からの受注量を増やす営業努力もいたしますが、何か良い知恵やアドバイスがいただけたら助かります。

○部長 皆さんいかがでしょうか。△部長 C、D社への営業努力は部員の方々が熱心に取り組んでいてすばらしいですね。何とか大口T社からの注文挽回策を見出したいところですが……。

○部長 何か良い策があるというのですが……。

てみてはどうでしょうか。今から設計部隊にアプローチして、初期品の懸念点をヒアリングし、改良部品の提案を早めに行いたい。同時に周辺部品もセットで提案できるとさらにいいですね。うちの部に昔T社と共同設計した経験のあるXさんがいるから相談してみたらどうでしょうか。○部長 なるほど。ありがとうございます。○課長 その線だけでいいですか。○部長 その線です。○部長 そうですね。T社の現設計部長はちょうどXさんが昔共同設計したときのメンバーだったと思います。早速Xさんと一緒に先方の設計部長を訪問してみます。ただ先方の取組役が競合の製品を気に入っているという話もあり、その辺がちょっと気になります。○部長 そこは私から話してみます。○部長 そうだね。あとは何かアクションを取るにあたって懸念や不安はありませんか。○部長 社長にサポートいただけたら、とても助かります。ありがとうございます。あとは大丈夫です。早速アポイントをとってみます。

二社の会議の 違いは何か

この二社の会議の風景に、どのような違いを感じられましたか。大きな違いの一つに、会議の終了時点での状態が挙げられるでしょう。

A社の会議では課長が上からの指示・指導をイヤイヤ受け取っている感じが伝わってきます。この課長は果たして言われた通りに動くでしょうか。また自分なりの工夫を積極的にするでしょうか。一方B社の会議は、皆が協力してより良くするための行動がとられようとしています。当事者だけでなく部長、社長のサポート姿勢も見られます。どちらの方が、より企業力アップにつながるのでしょうか。

両社とも毎月一度のペースで同じような営業会議を行っています。

ます。しかし同じような時間を投資しても結果が異なるのです。

A社、B社のケースは想像でつくり上げた極端な例ではなく、実際にコンサルティングをしたが、これに近い状況に何度となく出会っています。

読者の皆さんにまず着目していただきたいのは、会議の設計（会議のあり方）です。前述したような「結果の違い」が出たのは、まず第一に会議の設計自体にあります。会議の進め方に関する細かいテクニックを考え、この会議の「あり方」を見直すことが、合意形成型会議を実現する第一歩なのです。

図2 会議を設計する



では、合意形成型会議はどのように設計したらいいのでしょうか。そのポイントについて今から見ていきたいと思います。

合意形成型会議の設計のポイント

まず、「会議を設計する」という発想を持ちましょう。実際の会議では、いつもの習慣でとありあえず集まり、定例的、形式的に行っていることが多いのではないのでしょうか。その時点で会議の生産性に悪影響が表れます。

まず、会議の目的があいまいだと、会議は成り行き任せとなり、勢い一方通行の会議になりがちです。会議は何のために行うのか、どんなアウトプットを出そうとしているのか、そのためにどのような議題や論点を検討しようとしているのか、進め方はどのような工夫をしたらいいか、こういったことをあらかじめ描くことを、

「会議を設計する」と称しています。

良い会議を実現するためには、まず良い会議を「設計する」ことから始まります。

良い会議の設計ポイントの一つ目は、まず「目的を明確化する」ことです。A社の会議では、目的は確認されなままスタートしています。一方B社の会議では、会議の冒頭に「この会議の目的は……」と明確に目的を共有してからスタートしています。しかもその内容を、「皆で知恵を出し、より良い行動を見出す」とこととしています。合意と行動を促すような場であることが、具体的な表現で表すことがまず大切です。

二つ目のポイントは、「ゴールイメージの共有」です。B社では、会議の目的を共有するだけでなく、会議終了時のイメージやアウトプットを設定しています。このイメージを持ちながら会議を進めるか否かが、合意と行動に大きく影響します。B社では特に「行動イメージを各自なりに持ち帰ってください」と表現しています。一方的

に結論を押し付けるのではなく、自分が気づいたこと・発見したことを持ち帰るように促す。これによってその後の主体性や行動意欲につながります。

三つ目のポイントは、目的、ゴールに沿った「議題の設定」です。

B社の会議では、「営業上の懸念・悩みを共有し」「お互いの知恵の交換をする」というように、目的・ゴールを意識した「議題」を、具体的な表現で設定しています。A社ではこの辺りもあいまいで、「報告してください」としてしまいます。その結果、報告者は一方的に状況を報告し、しかもできるだけ指摘や批判をされないように、言い訳が先行するようになり、言い訳が根付いてしまっているようです。

お互いの知恵を交換し、合意と行動に結びつくようにするためには、まずどういう点に知恵がほしいかを明確にする必要があります。それには報告者から懸念や不安を発信してもらうことも必要になります。四つ目のポイントは、発言しやすい「環境づくり」です。

活発に意見交換し、不安や懸念を解消して主体的な行動をつくるためには、一方的に指摘される、指示命令されるといった雰囲気ではなく、当事者自らも発言し、周囲も忌憚なくアイデアを提案できる、そういった双方向のコミュニケーションがとりやすいような雰囲気・環境づくりがポイントとなります。

B社の会議ではまずポジションパワーの強い社長は、できるだけ後から発言するようにしています。基本的にパワーの強い人が先に発言すると、その後は発言しにくい雰囲気になります。これも工夫の一つです。

また○部長が正直に懸念・不安を発言した後、△部長がその発言・取り組みを尊重・認知しています。人はいきなり指摘や否定をされると防衛しようとしてしまいます。その逆に、まず尊重・認知されると、その後は相手の提案を受け入れたり、自ら考え、行動したりする傾向が高くなります（前回参照）。

また参加メンバーから意見や知恵を引き出すべく問いかけをしたり、最後には社長からサポ

ート提案もありました。このような「ポジティブな発言」を意図的に増やしていくと、場は話しやすくなり活発になります。今回の事例には見られませんが、決めておくのも効果的です。例えば「ルール1…全員発言」とか「ルール2…否定ではなく提案をしよう」、「ルール3…懸念・不安には全員が知恵を出そう」といった具合です。この会議のルールを活用・共有することによって、会議のあり方を宣言し、共有することにもつながります。

二つのアプローチの利点・欠点

これまで見てきたように、合意形成型の会議を実現するためには、まずその会議の設計から見直すことが重要です。簡単に整理すると、A社のような一方通行の指摘・命令型の会議設計（Aタイプ）から、B社のような双方向の意見交換型の会議設計（Bタイプ）にしていくことになりま。ただしAタイプ

表 会議タイプ別の利点・欠点

	Aタイプ (指摘・命令型の会議)	Bタイプ (意見交換・合意形成型の会議)
利点	<ul style="list-style-type: none"> 比較的時間に済む(ただし長期的に見ると非効率) 意思決定が早くできる(トップダウンの指示) 	<ul style="list-style-type: none"> 主体的な行動に結びつきやすい 知恵や経験が活かされやすい 創造性を高める方向になりやすい 社員の潜在的な力を引き出しやすい
欠点	<ul style="list-style-type: none"> 依存的、指示待ちが増える 主体性、創造性が低くなりがち 潜在的な力を引き出しにくい 	<ul style="list-style-type: none"> 時間がかかることがある(ただし長期的に見ると効率的) 多様な意見をまとめるのに 意思決定が遅くなりがち

とBタイプにはそれぞれメリット・デメリットがあります。

Bタイプの会議は、もちろん主体的な行動や積極性・創造性を引き出しやすい利点がありますが、そういったディスカッションをする分、多少時間が長くなる可能性が高くなります。また多くの意見が出てくると、対立してしまわないという可能性も高くなります。

一方Aタイプの会議は、一方的に指示・命令していくので、比較的短時間で会議を終えることも可能です。また仮に意見が

対立してもトップの強力な意思決定力で決めることもできるでしょう。しかしながら、このスタイルを取り続けていると、社員が依存的になり、主体性や積極性、創造性が引き出し切れず潜在能力発揮の機会損失をすることも考えられます。

またAタイプは迅速に会議を行えますが、言ったこと、指示したことが次回までに実行されなかったり、思ったイメージで行動しなかったりすると、結局次の会議で同じことを指摘しなければならなくなります。長期的な視野で見た場合、一見スピーディーに見えるAタイプが、実は非効率だったというところもあるのです。

二つのタイプを状況に応じて臨機応変に使い分けられると望ましいのですが、今の御社・組織にとってはどちらの会議スタイルが求められるでしょうか。次回からは会議の進め方について解説していきます。