



目からウロコ！
エグゼクティブのための10分間トレーニング

あなたの会社のダメな会議を撲滅する！

第1回 1時間で必ず合意形成する(上)

2015年6月2日(火) 山口 博



会議で必ず合意するための秘訣とは？

わが国における人材開発が岐路に立っています。人事・教育部門が提供する企業の能力開発プログラムは、方針伝達や理論紹介にとどまっているという声が止まりません。話法演習や事例研究主体の能力開発プログラムを紹介しますと、「自社の人事・教育部門はあてにできないので」と、ビジネス部門からの参加申し込みが殺到する状況が続いています。

筆者は20年来、国内外企業や大学院で演習・事例研究型の能力開発プログラムを開発し実施してきました。プログラムの展開数は、昨年1年で100社に上ります。そして参加者からは、「日常的に自分自身で能力開発を継続する方法がないか」との要望に接するようになりました。「もう人事・教育部門には頼まない。自身で能力開発する」時代です。



本連載では、展開してきた能力開発プログラムの中から、特に今日のビジネスパーソンが必要としている12プログラム計60スキルを、各スキル10分程度で、セルフ・トレーニング方式で身に付ける方法を紹介いたします。ご用意いただくものは、付箋(またはノート)、サインペン、スマートフォン(またはカメラ付携帯電話)のみです。

このセルフトレーニングを実践しますと、たった10分間で、頭ひとつ抜け出た、一目おかれるビジネスパーソンになるためのスキルを体得できます。タイトルをご覧になると、「本当かな?」と思われる方もいるかもしれませんが、間違いなく、身に付きます。このプログラムが、日本のビジネスパーソンのさらなる能力向上、ひいては、日本企業の発展に役立てばこれほど嬉しいことはありません。

ビジネスのキモは会議進行能力

どの能力を高めたいか、能力開発分野のニーズを聞くと、多数意見として必ずリクエストされてくるのが、会議進行能力です。進行役を務めながら会議を紛糾させた経験の1つや2つは、誰もお持ちでしょう。この会議は実施した意味があったのだろうかと思った経験のない方はいないと思います。

しかし、もし、会議進行のスキルを、1スキル10分で体得できるとすれば、身に付けてみたいと思いませんか。そして、その会議進行のスキルは、それを身に付けることができれば1時間で合意形成できるようになれるとすれば、いかがでしょうか。連載の初回は、1時間で必ず合意形成できる会議進行スキルです。一緒に演習してまいりましょう。

スキルの自己診断にトライ

まずは、会議進行スキルのレベルを自己診断してみましょう。ご自分の会議進行のやり方や考え方を振り返って、以下の項目に当てはまるかどうか、チェックを入れてみてください。あまり考え込まずに直感的に回答しましょう。

■演習 会議進行スキル・チェック(1分間)

チェック	内容
	この会議で目指す結論を冒頭でクリアに示している
	進行の台本を作成している
	台本内容をできるだけ覚えて、会議に臨んでいる
	アドリブを入れるタイミングと内容も考えておく
	幾通りかの進行のシナリオを準備している

チェック	内容
	話し上手と言われることがある
	仕切ることが好きだ
	人前に出ることが嫌いではない
	強いリーダーシップの発揮が重要だと思っている
	試行錯誤は敗者の論理だと思っている

さて、いくつチェックが入ったでしょうか。会議進行経験が豊富な方であればあるほど、また、リーダーとして活躍されている方であればあるほど、チェック数が多かったのではないのでしょうか。しかし、これらのチェック項目は、実は、チェックが入らなければ入らないほど、1時間で必ず合意形成できる会議進行を実現しやすい潜在能力があるということを知るチェック項目なのです。

なぜ、そうなのか。その答えは、この演習を最後まで実施していただければ、実感できると思いますので、最後に種明かしをさせていただきます。

合意形成できない会議の5タイプ

実際のビジネスの場面では、さまざまな目的のために会議が実施されています。決定した方針を指示することが目的の会議、対立したチーム同士で意見交換することが目的の会議、メンバー同士で情報共有することだけの会議、部下が上司に報告することが目的の会議などです。ここで論じたり、演習したりする会議は、一定時間内に参加が合意することが目的の会議ということにしたいと思います。一定時間内に合意できれば成功、合意できなければ失敗ということになります。

一定時間内に合意が得られずに、失敗する会議は、以下のタイプに大別されます。

タイプ	説明
冒頭紛糾型	会議の冒頭で紛糾し、そのまま合意に至らない会議です
中盤紛糾型	会議の中盤で紛糾し、そのまま合意に至らない会議です
終盤紛糾型	会議の終盤で紛糾し、そのまま合意に至らない会議です
表面合意型	表面的には合意していますが、本心からの合意は得られていない会議です
見掛け合意型	見掛け合意していますが、会議自体とは別のところで合意形成がされている会議です

冒頭紛糾型が最も成功に転じやすい

これらのうち、最も成功に転じにくい会議のタイプはどれでしょうか。逆に、最も成功に転じやすい会議のタイプはどれでしょうか。考えてみてください。

■演習 上記の5つの会議タイプの中から最も成功に転じにくい会議のタイプと、最も成功に転じやすい会議のタイプを選びましょう

	最も成功に転じにくい会議のタイプ	最も成功に転じやすい会議のタイプ
冒頭紛糾型		
中盤紛糾型		
終盤紛糾型		
表面合意型		
見掛け合意型		

私の回答は、以下の通りです。

	最も成功に転じにくい会議のタイプ	最も成功に転じやすい会議のタイプ
冒頭紛糾型		○
中盤紛糾型		
終盤紛糾型		
表面合意型		
見掛合意型	○	

この演習をしますと、「冒頭から紛糾している会議が成功に転じやすいとは、説明の間違いや誤植ではないか」「冒頭から紛糾しているのだから、稚拙極まりない会議進行スキルと言わざるを得ない」というようなご意見をいただくことが多いのですが、説明の間違いでも、誤植でもありません。

むしろ、冒頭からあえて、紛糾させて、会議を成功に導くこともあります。冒頭紛糾型でこそ、一定時間内に合意を取りやすいのです。

見掛合意型の会議は実施しない方がまし

日本のビジネスにおける会議には、依然、会議自体とは別のところで合意形成がされている見掛合意型が多いのが実情です。見掛合意型の会議は、形式を整える意味しかもたないことも多く、実施すること自体、時間の無駄と言わざるを得ず、その会議をもって成功に転ずること(実質的な合意形成の場にするこ)は至難の業です。

表面合意型も多く見受けられます。会議では、「おっしゃる通り」「その通りですね」とお追従の発言が続くものの、内心は「そんなこと言われてもなあ」「現実的にはできないしなあ」という別の思いを持ち続け、結局、会議での結論は形骸化し、そのことを誰しもが内心分かっているタイプです。

終盤で紛糾して收拾がつかなくなるタイプ、中盤で紛糾したまま時間切れになるタイプも目が当てられません。これらのタイプに陥ってしまうのは、会議進行役が、できるだけ紛糾しないように配慮した結果、しかしその配慮にほころびがでて、紛糾してしまうのです。

実は、このできるだけ紛糾しないようにする配慮こそ、合意形成のための会議の邪魔になるのです。紛糾しないようにする配慮は決してしてはならないのです。むしろ紛糾させなければならないのです。

異論や懸念の洗い出しは冒頭で行うことが鉄則

合意形成のためには、腹落ちさせなければなりません。そのためには、異論や懸念を洗い出します。異論や懸念の洗い上げは必ず冒頭でなければなりません。冒頭にそれをせずして、結論を押し付けようとしたり、無理やりガイドしようとしたりすると、中盤や、終盤で紛糾し、收拾がつかなくなったり、時間切れとなります。洗い上げが足りない場合も、同様のことが起こります。

異論や懸念の洗い上げのプロセスをした上で、その後、論点の掘り下げを行います。掘り下げを行いましたら、方向性の絞り込みを行います。そして、結論の合意を得るプロセスとなります。この4つのプロセスを踏まえて、この順で、会議進行していくと、驚くほど、合意形成がしやすくなります。そのスキルを、次週に、1つずつ演習していきましょう。