



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

あなたを「会議の達人」にする4つのスキル

第2回 1時間で必ず合意形成する(下)

2015年6月9日(火) 山口 博



会議進行に必要な、4つのスキルを身につけよう!

先週は、会議進行スキルの自己診断をしていただきました。多くの方が、これまで定石とされていた会議進行の手法が、合意形成に役立たないどころか、その障害になっていることにお気づきになったのではないのでしょうか(今回はこちら)。

今回は、1時間で必ず合意できる会議進行を実現するための、以下の4つの質問スキルをマスターいただきます。一緒に体得していきましょう。セルフ・トレーニングの道具として、今回は付箋をご用意ください。

■今回のトレーニング

拡大質問

限定質問

示唆質問

まとめの
質問

その1:「拡大質問」で異論・反論を吐き出させる

最初は、異論や懸念を洗い上げるための拡大質問のスキルです。拡大質問とは、さまざまな答えが出やすい、答えが拡散、拡大しやすい質問のことです。

例えば、「この意見についてどのように思いますか」、「この原案に対して、自由に思ったことを発言してください」というような質問です。くれぐれも、会議の冒頭でやってください。会議の中盤や終盤でこの質問をしてしまいますと、收拾がつかなくなったり、時間切れになったりしてしまいます。

拡大質問をするということは、さまざまな異論や反論を受けるとのことですので、会議進行役としては勇気のいることです。できることならば異論や懸念に直面せずに穏当に会議を進行し終えたいという欲求に駆られることが普通です。

しかしそれでは、中盤や終盤で紛糾したり、表面合意のみで内心は異論や反論が残っていたりして合意が得られないリスクが大きいままです。異論や懸念のない方針や意見など現実にはあり得ませんので、それらを洗い出すのであれば、会議の冒頭でしかないと腹をくくり、洗い上げ質問に踏み切ることが大事です。

やってみると、意外に心配したほどの異論や反論は出なかったな、ということも多いと思います。その場合は、もっとないか、他にないか、遠慮なく洗い出しが進められるようメンバーを促すことが、とても重要です。

異論や懸念が出されると、その意見に対して、進行役自身がさらなる反論をしたり、他のメンバーがさらなる反論をしたりすることに直面しがちです。進行役自身は反論の発言を我慢しなければなりません。その都度反論していたのでは、間違いなく合意形成はできないからです。進行役の役割は、合意形成です。

他のメンバーが反論したりしたら、進行役は、それを止めなければなりません。この場合は、まず異論や懸念を洗い上げること、これが60分間で合意形成する大切なポイントです。大抵の会議で合意形成に長時間を要してしまう理由は、異論や懸念が出る都度、それに対して議論してしまうからです。

それでは、演習をしてみましょう。

■演習 あなたが会議進行を務める次回の会議を想定して、拡大質問の例を、付箋に書き出しましょう。

「限定質問」で論点を掘り下げる

付箋には、1枚に1つの例を、大きめの字で書き出していきます。3つ例が上げれば3枚を使用して、5つ例が挙げれば5枚を使用して、あまり深く考えずに、どんどん書き出していきましょう。

拡大質問で論点を洗い出した後には、限定質問で掘り下げます。限定質問とは、そもそも答えが限られ、限定されやすい質問のことです。例えば、「意見Aと意見Bで、どちらがご自身の考え方に近いですか、そしてその理由は何ですか」、「意見Aと意見Bでしたら、どちらの効果が高いと思われますか」というような質問です。

注意点としては、くれぐれも、拡大質問で洗い出しをする前に行わないでください。反発が生じたり、意見が表明されずに中盤や終盤に紛糾したりする種となってしまいます。では、演習です。

■演習 会議進行を務める次の会議を想定して、限定質問の例を、付箋に書き出しましょう

再び、付箋に記入するガイドを受けて、身構えたり、抵抗感をお持ちになったりした方もいらっしゃるのではないのでしょうか。付箋に1例ずつ、どんどん書き出すことをお勧めしますが、抵抗感がおありのようでしたら、限定質問の例を、頭に思い浮かべていただくことでもよいと思います。しかし、やってみると、なかなか難しいのではないのでしょうか。

「示唆質問」で方向性を絞り込む

拡大質問で洗い出し、限定質問で掘り下げた後は、掘り下げた論点に対して、はじめてそこで議論します。そして、示唆質問により論点を絞り込みます。示唆質問とは、「もし深刻なリスクがなさそうだということであれば、意見Aを進めるということではよろしいでしょうか」「Dという前提がクリアになれば、意見Bを採用なさりたい方が多いということですね」といった、方向性を絞り込むための質問です。

拡大質問とよる洗い出しと限定質問による掘り下げを十分に行っておきますと、この示唆質問のステップで、大きな異論がでることはありません。

■演習 会議進行を務める次の回の会議を想定して、示唆質問の例を、付箋に書き出しましょう

付箋へ書き出す演習の3回目です。慣れてきたでしょうか。今回は、付箋への書き出しの演習を行っていますが、この連載では、毎回、さまざまな自己演習を行っていきますので、楽しみにしてください。

「まとめの質問」で合意形成する

示唆質問で論点の絞り込みをした後は、まとめの質問へと進みます。この会議における結論に関して、メンバーの合意を得るためのプロセスです。「それでは、リスクについては再度〇〇部にて確認いただくという前提で、意見Aを進めてよろしいでしょうか」、「Dという前提がある程度クリアになったようですので、意見Bを試験的に実施してみるということにいたしましょうか」といった、合意を取り付ける質問となります。

結論の宣言ではなく、あくまで、質問の形をとることにより合意形成が格段にしやすくなることにお気づきの方も多いと思います。また、完璧な合意となるケースはまれですので、「〇〇に確認いただく前提で」、「ある程度クリアになったようですので」、「試験的に実施してみるということにいたしましょうか」というように、前提を付したり、ある程度のクリアさを表現したり、試験的な実施を促すこととなります。完璧な合意を求めないで、ある程度の合意を得て、次のステップに進めること、このことがたいへん重要になります。

■演習 会議進行を務める次の回の会議を想定して、まとめの質問の例を、付箋に書き出しましょう

研修を企画したり、実施したりするご担当の方は、この連載を使用して、実際に演習を進行していただくことも一方法だと思います。これまで、国内外企業や大学で実施してきた演習のエッセンスを、セルフ・トレーニングの形に構成していますので、是非、お役立ていただければと思います。

合意形成するための進行役の覚悟

拡大質問による洗い出し、限定質問による掘り下げ、示唆質問による絞り込み、まとめの質問による合意形成といったプロセスで会議進行を行うと、間違いなく合意形成が可能になります。これを繰り返して、精度の高い合意を形成していくことになります。

このプロセスは、会議メンバーによる試行錯誤のプロセスとたいへん似ています。洗い出した後、掘り下げ、絞り込み、まとめのプロセスの中で、結論に向けて行き来しながら集団で行っているプロセスです。会議進行役は、そのガイド役を担うことになります。

このプロセスの中で、会議進行役が理解しておかなければならないことは、会議で得られた結論は、必ずしも会議進行役が予想した結論にはならないかもしれないということです。

実際は、結果として、結論はかなりの程度、予想された範疇におさまるものですが、進行役は、そうでない場合を想定して覚悟をしておかなければなりません。その覚悟が甘いと、進行役による無理な意見の誘導や押し付けに過敏に反応した参加者により、合意形成ができなくなるリスクが大きくなります。

もう台本はいらない！

今回の連載の冒頭にお示したチェック項目をお示しました。そして、これらにチェックが入らないことが、合意形成する会議進行役としての潜在能力が高いということにお伝えしました。ここまで演習にご参加いただいた方は、そのことを、実感してくださっていることと思います。

以下のとおり、合意形成のための会議進行において重要な点は、チェック項目にお示した内容とは逆のこととなります。合意形成するための会議進行役の役割に徹していただき、合意形成に役立てていただければ、これほど嬉しいことはございません。

では、最後にチェック項目を挙げておきます。ぜひ印刷して、懐にしのばせていつも眺めるようにしてください。

チェック項目内容	合意形成するための会議進行役の役割
この会議で目指す結論を冒頭でクリアに示している	結論は、まとめの質問で示す
進行の台本を作成している	台本は必要ない。4つの質問を行う
台本内容をできるだけ覚えて、会議に臨んでいる	台本内容の記憶は不要
アドリブを入れるタイミングと内容も考えておく	アドリブは不要
幾通りかの進行のシナリオを準備している	シナリオ準備は不要。質問により選択していく
話し上手と言われることがある	話し上手ではなく聞き上手でよい
仕切ることが好きだ	仕切ることが不要、質問により展開
人前に出ることが嫌いではない	人前に出ることではなく、黒子になる
強いリーダーシップの発揮が重要だと思っている	ガイド役として役割発揮する
試行錯誤は敗者の論理だと思っている	固定観念を排除し、試行錯誤を繰り返す

[このコラムについて](#)