

組織のマンネリ化を打破する～新しい食と農の活動をつくる！～

第4回「会議への懐疑をほぐす」

シチズンシップ共育企画

川中大輔・鈴木陵

あなたの団体の会議は大丈夫？

いきなりですが、以下の項目であてはまっているものにチェックしてください。

表1 会議の健康診断を試してみる

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 会議の目標が開始時間まで示されず、とりあえず集められている人が多い。<input type="checkbox"/> 会議を始めるときの雰囲気为重苦しかったり、暗かったりする。<input type="checkbox"/> 会議中は発言しないのに、会議終了後に会議のことについて喋っている人が多い。<input type="checkbox"/> 参加者からの発言は、特定の人ばかり。<input type="checkbox"/> 色々な人から意見はでるが、まとめられず、決められない。<input type="checkbox"/> 最終的には重鎮の声で決定されている。<input type="checkbox"/> 何が決まったのか不明確なまま終わり、次の会議で同じ議論を繰り返してしまう。<input type="checkbox"/> とにかく会議が長くて疲れる。<input type="checkbox"/> 会議で決めたことが、守られない・実行されない。<input type="checkbox"/> 「また会議かあ…」と憂鬱に思うときがある。 |
|---|

会議には、その団体の文化や特質がよく現れます。用意周到に会議を準備しているのか、バタバタした状態で会議が始まるのか、立場等に関係なく自由闊達にメンバーが議論できているのか、重鎮の発言や顔色を気にしながら言葉少なげに話し合っているのか、みんなの合意を尊重して意思決定しているのか、リーダーの考えに基づいて意思決定しているのか、時間を大切にして引き締まった会議をしているか、ダラダラと時間を費やしてしまっているか…。会議には、その団体の普段の仕事ぶりや思考回路、現場での人間関係や影響関係、大切にしている価値などが滲み出ています。

もし、前掲のチェックリストで該当するものが多ければ、あなたの団体はマンネリ化の危険信号を指し示していると思われるかもしれません。いかがでしょうか。このチェックシートを記入して、わが団体の文化や特質について、気づいたことは何かあるのでしょうか。

先ほど会議にはその団体が現されていると書きました。だからこそ、こうとも言えます、会議を変えれば、団体は変わる。では、どうすれば会議を変えていくことができるのでしょうか。会議を変えていくためには、大きくわけて4つのことに取り組む必要があります。今号から数回にわたって、そ

の具体的な方策を取り上げていきます。

「理想の会議」と「現実の会議」の間にあるもの

会議を変えるために、まず取り組むべきは「会議のための会議」です。具体的には、団体メンバーが「いい」と思う理想の会議はどのようなものか、イメージを共有するところから始めます。「時間が短い」「多くの物事が決まる」「参加者の多くが納得する結論が出る」など、個々人で「理想の会議とは〇〇である」の空欄に入る言葉を手元に書きとめた後、全体で読み上げて共有し、筆記役がホワイトボードに書き留めていきます。そして、メンバーで納得度の高い表現のものを投票などの方法を通して、3～5つ選び出します。

その後、「現実の会議」が「理想の会議」になっていないのは、何がないからなのかを考えます。誰のどのような工夫があると理想の会議に近づけるか、その答えを付箋紙に一枚一項目で書き出してもらい、模造紙上で意味が同じカードを集めてグルーピングします。この際、「進行が上手な人がいる」というレベルではなく、「上手」というのが何をどうすることができるのかまで、具体的に記述するようにしましょう。

模造紙上の共有ができれば、実践可能で効果的なアイデアを選び出すために「多段階投票」を行います。多段階投票とは、「投票」と「投票理由の共有と意見交換」を繰り返して、何回目かの投票で最終的な意思決定を行うというものです。今回の場合、2回目の投票で決定してもいいでしょう。以上で「会議のための会議」を終えます。

なお、会議での決定事項への納得度は、自分の考えがしっかりと聞き届けられたという実感に大きく左右されます。その意味で多段階投票は個々人の意見を分かりやすく明確にする上、そのすり合せをゆるやかに進めるもので、効果的な手法の一つと言えます。

いい会議は一日にして成らず

当然のことですが、選び出されたアイデアは実践されなければ意味がありません。そこで、メンバーの手によって選ばれた理想の会議に近づく工夫は模造紙に書き上げて、会議場所に掲示したり、開会の時に読み上げたりして、毎回確認するようにしましょう。どれだけ納得度の高い決定であっても、意識できる機会を設けなければ、継続的な実践には結びつきません。

意識化を促すという観点から、模造紙に書く時に「～はできていますか？」と疑問文にすることをお勧めします。簡単な会議の評価項目になり、会議終了後に「今日はどの程度取り組めたか？」というチェックタイムを設ければ、実践度を確かめられます。そして、十分に取り組めていないものについて「なぜうまく取り組まれなかったか？」と問いを立てて意見交換をすれば、次回以降の改善策も浮かび上がらせられるでしょう。

いい会議はすぐに実現するものではありません。毎回の小さな改善の積み重ねが会議を変えていきます。そうした改善の歩みを前進させ続けることがリーダーには求められます。

話す前に書く！

「会議のための会議」を進めていく上で、まず導入していただきたい工夫が、書いてから議論するということです。「意見はありませんか？」と口頭で意見を求めて声が発せられない場合でも、「意見をお書きください！」と言えば、内にある考えを出していただけます。興味深いもので、話すという行為よりも書くという行為の方が一般的に抵抗感はないようです。

書いてから発表しあう形式にすれば、自分の意見を整える時間もあり、落ち着いて考えられます。話の長い人が脈絡なく話し続けることもなくなります。また、前後の発言に気遣う中で生じてしまう影響も抑制できます。自分の考えはまとめてから他の方の意見を聞くことになるので、しっかり受けとめることができるようにもなります。単純なことなのですが、「書く」ことの導入で、会議のコミュニケーションには大きな変化を創り出すことが可能です。

会議不信を乗り越える

一般に「会議」という言葉は、印象がよくないようです。それだけ「よくない会議」を経験したことが多いのでしょう。会議を変えていくには、そうした負のイメージを払拭していく過程が必須です。そうでなければ、参加者は「会議」と正対することはなく、「話す前に書く」といったファシリテーションの各種テクニックを導入しても上滑りしがちです。

今号の記事は、そうした会議不信を乗り越えていくためのアイデアを掲載しましたが、ショック療法的なものとしては、外部のファシリテーターに会議進行を依頼し、いつもと違う雰囲気、一気に「新たな会議」の成功体験を共有するという方法もあります。いずれにせよ、「今日の会議はどんなアイデアが生まれるのかな」と楽しみに思われるようになれば、自ずと会議は良くなっていきます。会議と向き合う一人ひとりの心持ちの変化が会議の変化をもたらします。