

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5回「参加者みんなが支える会議」

シチズンシップ共有企画

川中大輔・鈴木陵

孤軍奮闘で会議はよくなる

もし、あなたが一人で会議の準備をし、会議本番中も進行から議案説明まで一人でこなし、あげくの果てに議事録まで自分でつくっているとすれば、会議は到底よくなりようがありません。もし、あなたがメンバーに「来てくれるだけでも十分です」と言って、参加を呼びかけていけば、これもまた会議は到底よくなりようがありません。なぜならば、こうした状態は「あなたが^{あるじ}主の会議」に「お客さん」としてメンバーが参加するという構図に他ならないからです。

「お客さん」には、当事者意識がありません。会議について「あれはよかった」「これはよくなかった」と批評してくれても、「今回の会議のあの工夫は良かったね!」と喜びを分かち合うことも、「もっとこうすればいいのでは?」と改善のアイデアを出し合うことも望めません。それではあなたの孤軍奮闘です。組織の規模に関係なく、そうした孤軍奮闘の状態に陥ることは少なくありません。特に責任感が強いリーダーの方は「私がやらなければ」との思いからか、会議づくりを独占しがいです。しかし、特定の個人に会議づくりが依存していれば、個人の限界点でマンネリ化するのは当然です。

会議はメンバーが集い、知恵を出し合い、協同する場です。会議のマンネリ化は、メンバー全員に責任があるもので、あなた一人の努力でどうにかするものではありません。

会議の基本設計を毎回、疎かにしない

では、「自分たちの会議なのだから、自分たちの手でもっとよくしていけないと!」という当事者意識はどのようにして育まれていくのでしょうか。答えはシンプルです。会議をつくる「主」としての役割を分担するという事です。役割が与えられていく中で、協同の場としての会議という認識を分ちもっていくことが可能です。しかし、会議をつくる上で、どのような役割分担が可能なのか、疑問に思われる方も多いのではないでしょうか。

ひとつの会議の場には6つの役割の人がいると言われています。①プロデューサー、②参加者、③提案者、④ファシリテーター、⑤記録係、⑥時計係、この6つです。あなたの会議では、この6つの役割をどのように分担しているのでしょうか。

プロデューサーは、会議の開催責任者です。なぜ会議を行うのか、今回の会議で話し合うべきことは何か、今回の会議の成果目標はどのようなものか、どのようなスタイルで会議を行うのか、参加を呼びかける対象は誰か、どのように会議の役割を分担するのか、いつ・どこで会議を行うのか。こうした会議の基本設計を行います。

参加対象者を決める際には、闇雲に集めないように留意しましょう。なぜ自分がこの場に座っているのか、どのようなことが期待されているのか、そのことが見えない参加者は、当事者意識が高まりきらず傍観者になりがちです。「次回の会議では、こういう意見を期待しています！」と一言つけて呼びかける等、会議に集ったメンバーが、当事者として参加できる仕掛けを行うことも、プロデューサーには求められます。

「成果目標」を明らかにし、次第に書く

プロデューサーが最も大切にすべきことは、「成果目標」の明確化です。成果目標を明確にするためには、目的と目標の違いを理解しなければいけません。目的は「なぜ？」に対する答えで、目標は「どこまで？」に対する答えです。つまり、この会議は「どこまで」到達すれば、「終わり！」と言えるのか、その答えが目標になります。

また、目標には「行為目標」と「成果目標」の二種類があることも理解する必要があります。行為目標は文字通り、「〇〇する」という行為の目標で、成果目標は「〇〇という行為の結果、△△という状態になる」という状態の目標です。会議の場で例示すれば、「シンポジウムの講師について話し合う」というのが行為目標で、「その結果、具体的な候補者が優先順位もつけて決まる」というのが成果目標になります。

あなたは会議の次第の「議題」をどのように書いているのでしょうか。「～～について」となっていないのでしょうか。成果目標を明らかとするのは、「～～について」の後に「△△を決める」と続く言葉を書くということです。このように成果目標が明確になるよう、議題の書き方を変えるだけで、目標の共有度は格段にあがり、集中力も高まります。

参加者こそ場を動かせる

では、次に参加者の役割とは何でしょうか。表1「よい参加者になるためのチェックリスト」をご覧ください。あなたは普段の会議にどのような参加の仕方をしているのでしょうか。

表1 よい参加者になるためのチェックリスト

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 会議の目的と本日の到達目標を理解していますか？<input type="checkbox"/> 資料は事前に目を通してから参加していますか？<input type="checkbox"/> 思う存分に自分の考えや疑問を発言していますか？<input type="checkbox"/> 話しすぎて、みんなの発言時間を奪っていませんか？<input type="checkbox"/> 他者の発言にも耳を傾け、相手の考えを掘り下げるための質問をしていますか？<input type="checkbox"/> 全員で共通の理解や認識を持つべきことについて、他のメンバーの理解度を深めるための質問をしていますか？<input type="checkbox"/> 発言の少ないメンバーに意見を尋ねていますか？<input type="checkbox"/> 脱線話に気がいたら、本題に引き戻していますか？ |
|--|

- 議論をまとめるためのアイデアを積極的に提案していますか？
- 会議の役割分担に積極的に貢献していますか？
- 他の役割の仕事がしやすいように、自分ができる協力を惜しんでいませんか？
- 会議で決まったことを守っていますか？
- 会議に参加していないメンバーに会議の内容を説明してあげていますか？
- 議事録には目を通し、改善コメントがあれば、伝えていますか？

「よい会議にするには、よい進行役が必要」という声を各地でお伺いします。よい進行役がいれば、よい会議になりやすいのは確かです。しかし、よい進行役がいるだけでは、会議はよくなりません。寧ろ、よい参加者がいれば、進行役の方が上手ではなくても、会議はよくなります。本当のよい進行役は、会議で参加者がよい働きをするよう、場の環境を整え、必要なアシストを行うものです。参加者は自分がリーダーでなくても、リーダーシップを発揮できることを忘れてはいけません。

参加者の自覚を促していくためには、このチェックリストを毎回の会議終了後に各自につけてもらい、その日の会議の感想と「次回はこのように頑張ります」という宣言を毎回してもらうということも一案です。

欲しい反応を明確にして提案する

参加者のみならず、会議の場を左右するのは提案者です。簡明な提案資料を作成したり、事前に資料を送付して参加者に準備を促すことも大事ですが、最も大切なことは、「何について、どのような議論をして欲しいのか」を明確にイメージしておくことです。提案者の投げかけに参加者が応じる形で、会議は進んでいくわけですから、提案者が曖昧なイメージで投げかけをすれば、参加者は戸惑ってしまいます。その意味では、プロデューサーと提案者は事前に会議の成果目標を一緒に考えることが求められます。役割は単純に分担するだけでなく共有することも大事なことです。

次号では引き続き、残りの3つの役割について、説明していきます。