

「会議・ミーティングの7つのスキル」

基本を学んで効率的な会議の運営をしよう

株式会社パートナーズリンク代表 藤崎敏郎



ふじさき・としろう
大阪市立大学卒業。イトーヨーカドー入社後、関東のパチンコチェーン店にスカウトされる。経営計画室長として、店舗マニュアルの作成・営業指導・社員研修を行う。その後営業担当部長として、全店舗の指導・競合店対策・不振店対策を行う。現在は、人事コンサルタントとしてパチンコ企業の人事・労務システムの作成、就業規則などの作成を行う。コーチングを生かした社員教育は好評。
ご連絡はホームページ <http://www.p-roumu.jp/> または携帯090-6044-3307よりお願いします。

ブログ紹介!! 日々の活動を楽しく、まじめに書いています。
「パチンココンサルティング日記!!」
<http://plaza.rakuten.co.jp/jinjisoudan/>

どうしたら効率的な会議ができるのかの相談を経営者から受けることがあります。学校でも会社でも不思議なことこの会議のスキルを教えることはありません。会議運営は個人のスキルに頼っています。私は、人事コンサルタントとして会議のリーダーをする機会もあります。おそらく、社会人になってからの会議リーダーの経験は1000回を超えると思います。その体験を含めて、今回は会議・ミーティングの7つのスキルを説明します。

、7つのスキルとは

ルがあります。7つのスキルとは、計画のスキル 場作りのスキル 傾聴のスキル 記録するスキル 観察のスキル 対立に介入するスキル まとめと実行のスキルです。簡単にいうと、会議は進行の計画をして、雰囲気の良い場をつくりながら運営することです。会議中は、お互いの話を尊重しながら聴き、記録を残しながらテーマに沿って話し合いをします。そして、会議リーダーは発言内容や参加者の態度を観察して、場の空気を読みながら質問をし、休憩を入れます。意見の対立も前向きに調整して、具体的な実行案までまとめられるスキルのことです。

下記、それぞれについて、会議リーダー（ファシリテーターと置き換えてもかまいません）の役割としてアドバイスを致します。

1 会議・ミーティングの計画のスキル

どのような仕事もPDCAサイクル（参考資料1）で活動することが成功の秘訣です。会議も会議リーダーが計画を立てることから始めましょう。

会議・ミーティングの目的を明確にする
例えば、毎月の店長会議でも、目

的を明確にしておかなければなりません。一般的に営業会議や店長会議の目的は組織が効率的に目標を達成することが目的です。そのために、情報を共有する手段を講じます。関係者間の調整や納得にも時間を取ります。既に毎月の営業会議を実行しているのでしたら、会議の開催時に会議の目的を共有することから始めましょう。

会議・ミーティングのゴールイメージを明確にする
会議が終わった時点でどのような成果を得ているかをゴールイメージとして明確にしておくことも重要です。ゴールイメージの無い会議だから

の修正はあったとしても、大きな方向性について皆が目標達成しようという気持ちになっていくことがゴールイメージになるはずはです。

議論を進める上でのグラウンドルールを設定する
会社にはそれまでに構築された風

土があります。会議でもそれが出てきます。出る杭は打たれる風土、余計なことを言わない風土、上司の発言には反対しづらい風土、などです。これらが暗黙のルールになっていきます。

会議を突りあるものにするために守って欲しいルールを構築しなければなりません。「発言は最後まで聞く」「発言者個人への批判や攻撃はしない」「部門の立場を忘れる」など会議のグラウンドルールを作成します。紙に書いて会議室に張り出しておくのも一つの方法です。

参加者の特性や状況、人数を把握して、運営の作戦を立てる
会議リーダーは運営の作戦を立てなければなりません。例えば、モデルとなる発表を特定の参加者に依頼するので。情報を共有して業績の向上を図ることが目的の会議でしたら、ある店舗の良い事例を発表して

もらうように事前に調整しておくのです。この繰り返しですが会議のレベルを向上させる秘訣です。
また、日ごろの人間関係も会議では大きく影響します。参加者の特性を考えて作戦を立てるものリーダーの役割なのです。

日程や会場などの条件と事前の事務手続きを設計する
会議が時間どおりにスムーズに始まらないことがあります。日程・時間の連絡ミス、事前と直前のスケジュールの確認不足や出席者自身の自覚の不足が原因でしょう。リーダーは事前の調整が必要となります。

会議リーダー（ファシリテーター）である自分の役割を決める
自由に意見が出ない会議の原因はリーダーが暗黙のうちに権威的な力を発揮するからです。会議・ミーティングの運営プロセスの中では支援的な立場に立つという役割を決めることです。これが難しいケースでは、全体のリーダーと会議リーダー（ファシリテーター）を別の人が担当することです。例えば、プロジェクトリーダーと会議のリーダー（ファシリテーター）を別の人が担当するやり方です。

参考資料 1

PDCA サイクル

典型的なマネジメントサイクルの1つで、計画(plan)、実行(do)、評価(check)、改善(act)のプロセスを順に実施する。最後の act では check の結果から、最初の plan の内容を継続(定着)・修正・破棄のいずれかにして、次回の plan に結び付ける。このらせん状のプロセスを繰り返すことによって、品質の維持・向上および継続的な業務改善活動を推進するマネジメント手法が PDCA サイクルである。



- plan 目標を設定して、それを実現するためのプロセスを設計(改訂)する
- do 計画を実施し、そのパフォーマンスを測定する
- check 測定結果を評価し、結果を目標と比較するなど分析を行う
- act プロセスの継続的改善・向上に必要な措置を実施する

ら、成果が出ないと言っても良いでしょう。会議の進行の上手なリーダーは、自分なりのゴールイメージを

持っています。例えば、中期経営計画発表会議でしたら、これから進めようとしていることについて、多少

討議テーマと進行予定を設計する

当日の進行スケジュールの作成のことです。テーマごとの時間配分や休憩時間などを計画的に予定します。いわゆるシナリオづくりです。どこでどのような意見が出るかが参加者の特性を把握すると予測できます。途中で意見が分かれたときの対応なども予測しておくことです。

2 場作り・基盤づくりのスキル

会議の最初に目的を参加者と確認します。プロジェクト会議などでは目的とゴールイメージを共有する事が成功の秘訣になります。

参加者の安心感を高める自己紹介(チェックイン)やアイスブレイクを活用する

会議・ミーティングを成功させるためには、みんなが安心して意見を出し合える場の雰囲気を作ることがポイントになります。参加者が緊張したり、お互いに警戒心を持っていたりすると自由に意見を言うことができません。会議リーダーには参加者がリラックスして話しやすい雰囲気を作り出すことが求められます。

れます。このテクニクとしてチェックインというやり方があります。簡単な自己紹介だけでなく、「最近一番うれしかったこと」など、ひと言ずつ話をする機会を持つことをチェックインといいます。最初に全員が発言する機会を作り、それをお互いが受け入れることによって、後からの本会議への参加度が違ってきます。通常のマンネリ気味の会議や、意見の出ない会議でもこれは効果を発揮します。会議リーダーの先導で実行してみましょう。

アイスブレイクは、チェックインだけでは緊張感が取れないときや、会議が固いふんいきがしたときに使う手法です。会議中に単純な体操やストレッチをしたり、ペアとなってお互いのマッサージをしたりすると、その後の会議がスムーズに進行します。ビジネスゲームを取り入れたりする手法もありますので、会議リーダーは自分の得意なアイスブレイクを身に付けておきましょう。

事前に問題意識を高める事前の議題連絡や、一人で考え資料を読むなど、個人作業を活用する

事前の議題やテーマの連絡は参加者に考える時間を与えることになり

欲しいところでは、

言葉で返す〜あいつち、復唱、要約、ペーシング

話の合間にとぎとぎ「あいつち」を打つことで、話し手には、自分の話が理解されていることが伝わりやすくなります。よく使われるのは次のようなものです。同意を示す:「なるほど」「そうですね」「話を促す:「そうですね」「さすがですね」「へえ」「驚きを示す:「本当ですか」「信じられないようなことですね」。部下の育成の得意な上司はこのあいつちを多用しています。優秀な部下の育成の最善の方法です。

復唱は相手の発言をそのまま繰り返すことです。言葉を繰り返すだけでも、しっかりと受け止めてもらえたという気持ちになります。

要約は、話が長くて要点がいまいいなときに、簡単な言葉にまとめることです。発言の整理をすることができます。

ペーシングは相手のペースに合わせて話しをすることで、親近感を増す方法です。言葉遣いや口調、声の大きさ、テンポ、表情、動作、姿勢などを同じにします。

ます。どのようなことを話し合うのか、どのようなことについての意見を話して欲しいのかも連絡しておきましょう。また、会議資料を事前に渡しておくこと参加者は会議に出席する前に、最低限の必要な情報の共有ができます。意見が出ない会議の原因は情報量の差があることも認識しましょう。

議論のタイプに合わせた会議室のレイアウトを行う

お互いの距離が離れるほど、心理的距離は遠くなるという原則があります。会議参加人数に合わせた机とイスのレイアウトが必要です。意見を聞くような会議では、スクリーン式の配置ではうまくいきません。口の字形式、コの字形式が使われるのが一般的です。小グループに分けて討議をして欲しいときはアイランド方式が最適です。使い分けましょう。

3 傾聴と質問のスキル

会議がうまくいかない原因として、受講者の過去の体験が影響を及ぼしていることがあります。過去に出席した会議で頭ごなしの説教や安直なアドバイスをされたら、「言わ

か」「さんはどうしたいのですか」などです。

クローズドクエスチョン(イエス・ノーの答えで収束させる)とき

イエス・ノーで答えが限定される質問をクローズドクエスチョンといえます。話を絞り込みたいときや、相手の口が重く、まず口を開かせたいときに使います。

実際例
「ここまでで、何か疑問点のある人はいいますか」
「これは一人でできそうですか」
「少し休憩を取りますか、それとも続けますか」

4 議論を「見える化」し、記録するスキル

会議・ミーティング中の発言はお互いに忘れやすいものです。複雑な問題を議論しているときには、今どこに焦点を当てて話し合っているかがあいまいになってきます。

ホワイトボードに記録する(テーマ、ポイント)
ホワイトボードにテーマを最初に

なければ良かった」という気持ちになるのは当然です。これを解決するには、アクティブリスニングをすることを企業風土として構築することです。アクティブリスニングとは、関心を持って理解する努力をしながら聴くこと、共感を持って聴くことです。言葉だけでなく、表情なども読み取るようにしましょう。

体で返す〜アイコンタクト・うなずき

アイコンタクトは、聴き手が注意深く耳を傾けているというメッセージを送って、相手に安心感を与えることができるテクニクです。アイコンタクトをするときには、大きく上半身ごと相手に向けると、より一層メッセージが伝わります。うなずきは、相手の発言に対する承認や同意を示し、話し手に大きな安心感を与えます。会議リーダーが心がけておくことはマイナスの非言語的メッセージを出さないことです。首をかき上げたり、眉をひそめたり、手元にあるペンを無意識にいじったりしないことなどです。話し手には否定的な態度と受け止められます。会議に出席している社長のこのような態度を見て、意見が出なくなるケースもあります。上位の役職者は注意して

書いておきます。次に議論で出てきたアイデアや論点、決定事項などを順次書き出していくことです。事実と意見を分けることや、言葉の定義を明確にすることも必要な課題となつて認識されます。

会議・ミーティングの終了後に役立つ、モレのない議事録を作れるような記録をとる

会議終了後には振り返ることができる議事録を作成しなければなりません。記録係、書記を決めておきましょう。

5 観察のスキル

会議・ミーティングの状況を判断することを場の空気を読むと表現することがあります。良い会議リーダーは場の空気を読むのが上手です。下記がチェックポイントです。

参加者は現在焦点のあたっているプロセスに沿って発言しているか

次の 〃 の混同の例があります。いずれも会議の進行を妨げてしまっています。有益なことを本人は話していると感じていますが、収集のつ

参考資料 2

★次の設問20項目について、該当する数値に○印をつける。

〈会議リーダーの心得チェックリスト〉	
項目	評価
	3…できている 2…どちらともいえない 1…できていない
(1) 会議の目的を的確につかんでいる	3 2 1
(2) 参加メンバーの特性・人数をつかんでいる	3 2 1
(3) 参加メンバーには予め、議題・テーマ・必要情報は伝えてある	3 2 1
(4) 協力を必要とする人にはあらかじめ意見の発表依頼などの調整をしている	3 2 1
(5) 予想される異論・反論に対する対応を考えている	3 2 1
(6) 会議終了後のゴール像をイメージしている	3 2 1
(7) 開催時期など、参加メンバーの負担にならない配慮をしている	3 2 1
(8) タイムスケジュールなどには十分に気を使っている	3 2 1
(9) 会場、机・いすの配置などの配慮をしている	3 2 1
(10) (1)～(9)のことを検討したうえで、会議、ミーティング計画書を作成して、会議、ミーティングに臨むようにしている	3 2 1
(11) 会議、ミーティングの目的(主旨)を参加メンバーに共有化させている	3 2 1
(12) 会議、ミーティングの運営方法(グラウンドルール～発言は最後まで聞くなどの取り決め)をはかっている	3 2 1
(13) 役割分担(司会、書記、時間係など)を決めている	3 2 1
(14) 場の雰囲気づくりに心掛けている(チェックイン・アイスブレイク、休憩のタイミング)	3 2 1
(15) 傾聴の動作のモデルとなっている(アイコンタクト、うなづき、あいづち、復唱、要約、パージング)	3 2 1
(16) 質問のテクニックを的確に使っている(5W1H～なに、なぜ、いつ、どこで、だれが、どのように)	3 2 1
(17) 参加者の場の空気を読む(発言の少ない人への働きかけも怠らない、参加者の非言語的メッセージも把握する)	3 2 1
(18) ホワイトボードなどで、テーマや意見が見えるようにしている	3 2 1
(19) 会議の混同を整理する(問題と対策の混同、マクロとミクロの混同、現実論とあるべき論の混同)	3 2 1
(20) 決定事項を要約し、実行のための役割分担を参加メンバーと確認し合う	3 2 1

かなしい会議になる原因となります。現状の問題点と目標や対策行動についての話題の混同、問題点を話し合っているのに、目標やこうやったらどうだなどの対策行動についての

提案が出てくるケースです。マクロとミクロというレベルの違いの混同、店舗の問題を扱っているときに、会社の問題や業界の問題にすりかえるケースです。

現実論とあるべき論の混同、現実的な解決策を検討しているときに、現実性のない理想論を持ち出すケースです。

困った顔など会議の中では無意識に出ています。態度、ふんぞり返っている姿勢、腕や足を組む姿勢などはブロックングという相手の意見への抵抗を示すということも言われます。

声の調子、声の大きさ、話すスピード、声の調子、抑揚などから相手の感情が分かることがあります。

本筋からの脱線は、活性化や発想の拡大に結びつく許容範囲のものか。会議中の脱線は、本筋に戻すことを念頭に置きましょう。しかし、すぐに戻す必要はありません。話し合いの活性化に寄与するからです。

議論の堂々巡りや参加者の疲労感などはないか。観察から疲労感を感じたら、休憩を入れましょう。これをチェンジオブペースといいます。途中でコーヒ一休憩を取ったり、簡単なストレッチをするのもリフレッシュになります。

6 対立に介入するスキル

議論をするところでは、かならず

7 合意形成とまとめのスキル

意見が十分に引き出せ、ある程度の整理ができたなら、いよいよ会議・ミーティングの仕上げ段階です。次のようなことがポイントとなります。

判断基準の決定

もっとも重視すべき価値は何か、それを実現するための手段として最も適しているのはどの案か。参加者がもっとも実行意欲を持っているのはどの案か。対象者の目的に沿っているのはどの案か。即効性や、効果の大きさをすぐれているのはどの案か。時間やコスト、経営資源などの制約条件をクリアすることは可能かなど

を判断基準にします。

結論を実行するための役割分担を5W1Hで決定する。何を、なぜ、どこで、誰が、いつまでに、どのように実行するかまで決めることです。会議の成功はこの実行段階まで決めることによって決まるといつても良いでしょう。議事録にも記載して、次の会議で確認することも必要です。

結論が決定しないケースも想定しておくこと。

プロジェクト会議などで、最終権限者が参加していないケースではプロジェクトの最終結論がひっくり返される可能性があります。このようなことも会議リーダーは想定していないければなりません。

最後に

通常は会議運営能力向上セミナーで講義する内容をまとめました。会議は多くの関係者が集まることになり、会議の時間とその参加人数の人員費だけでも相当の費用がかかります。会議の生産性の向上のために会議運営のスキル向上が欠かせません。

発言の片寄りはないか

全く発言しない人がいる一方で、ずっとしゃべり続けている人がいるという場面も時々目にする場合があります。会議リーダーは発言が少ない人に機会を与えるのであれば、「さんは、まだまだ発言されていませんが、いかがですか」などと水を向けます。逆に他の人の発言に割って入る人には、次のような言葉をかけて制止します。「せつかくさんからご意見をいただいていますので、最後までできさせていただけますか。さん、どうぞ続けてください」と発言者に続けてもらいます。そして、その発言が終わったところで、割って入った人に対して、「さん、では先ほどおっしゃりたかったことをどうぞ」と発言のチャンスを与えます。

参加者の話し言葉以外の非言語的メッセージは何か

場の空気を読むためには、参加者の発しているシグナルを捉える必要があります。発言内容と本音が違うことをダブルメッセージといいます。非言語的メッセージから掴み取りましょう。表情、表情からは多くの情報が得られます。好意的な表情、怒った顔、

代表 藤崎敏郎
株式会社 パートナーズリンク
 社員研修お受けいたします。
 管理職能力向上セミナー(マネジメントセミナー)、コーチングセミナーなど
 企業対象の特別体験セミナーを開始しました。現場研修の好評セミナー「管理職能力向上セミナー」を6万円で開催受領できます。(受講費は別途)ホームページからお申し込み下さい。
 各層規程の作成の相談をお受けいたします。
 店長の現場研修の推進を目標とするリスク管理型就業規則の作成を致します。その他、パートタイム規程、転勤規程、出張費規程の作成。また、雇用契約書、誓約書等の書式のアドバイスいたします。
 本誌「パチンコホール企業のリスク管理」執筆
 ブログ紹介! 日々の活動を楽しく書いています。
「パチンココンサルティング日記!!」
<http://plaza.rakuten.co.jp/jijououdan/>
 人事制度の構築コンサルティングをお受けいたします。
 貴社に合った評価制度の構築や会議コンサルティングを致します。詳しくはホームページをご覧ください。
 URL: <http://www.p-roumu.jp/>
 東京都江東区有明3-1-25 有明フロンティアビル3階8号
 TEL:03-5530-6041. FAX:03-5530-6042
 E-mail: info@p-roumu.jp/ (電話) 090-6044-3307