まるっと解説！

主体性の高い人と組織のつくり方

株式会社轍コンサルティング 代表取締役　林田 康裕

第1回：誰を管理職にすべきか
第2回：変わるのは部下でなく，上司でしかない
第3回：チーム全体を活性化する「あり方」とは
第4回：主体性が継続する，会議の進め方
第5回：部下をタスク毎に評価する重要性
第6回：主体的に部下が動き出す，上長のマインドセット
⋮

第4回：主体性が継続する，会議の進め方

「会議はいつも自分が話すだけだ…」「みんな理解しているんだろうか…」。会議の進め方に課題を持つ方の多くはこのように思っているかもしれませんね。今回は，主体的な会議のあり方・進め方についてお話しさせていただきます。

そもそも会議は何のためにするの？

経営者や管理職の方というのは，部下や従業員の理解度がいつも気になるものです。その結果，大切なことを何度も伝えようとしてしまいます。そしてその思考の延長上に会議があります。会議というのは決めごとを伝達する場ではありません。伝達ならメールでも十分です。伝達だけの会議に出席するためにわざわざ時間をとった部下たちは「はぁ，また会議か…」と考えるのも仕方ないですよね。

ここでまず理解しなければならないのは，部下の会議に対する思考がネガティブになっていると，主体性が生まれる状況にはならないということ，そしてその原因は上長にある可能性が高いということです。

マネジメントの目的は，経営者や上司の言う通りに働かせることではありません。個々の強みを最大限生かし，チームとしての成果を最大化する。そのためには，従業員が思ったことを言える状況や雰囲気をつくり，より理解度が高まる場にすることが大切です。そのようにマネジメントの考え方を上書きすることこそが，会議をより良くするための入り口になります。

会議の目的を考えてみましょう。会議とは，皆で同じ方向を向き，同じ意識を持って取り組むための共有の場，相互理解の場です。相互理解を深めるには，参加者の考えと上長の考え，双方の意見が飛び交う場であることが大切です。

議題は「いつ」「どこまで」伝えていますか？

会議は前準備で９割決まると言っても過言ではありません。会議の議題（アジェンダ）について，事前にどこまで共有しているでしょうか。一概に会議といっても，定例会議もあれば，臨時で行う会議もあります。臨時の会議に関して議題が明確かもしれませんが，定例会議は惰性で進めてしまっている場合もよくあります。

会議においては，目的だけではなく，その目的を果たすためにどういう手順で進めるか（議題），というタイムテーブルまで事前につくり共有しておくことが大切です。と同時に，できれば各自が数分でもよいので発表・発言する場を設けることがポイントです（これも手順に含んでおきましょう）。

会議の規模にもよりますが，会議に参加する部下たちがしっかりと発表・発言する準備ができる日数を踏まえて事前に伝えておくことで，より参加意欲が高い会議になります。会議前日に予定を渡されても準備ができないですよね。前日は「明日の準備は十分にできていますか？」と確認をしておく日にしましょう。

その役割，権限委譲できませんか？

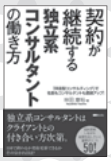
私自身も会議の主催をし始めた頃は苦労しましたが，行き着いた結論が「自分（上長）が話す時間を１割程度にする」ことです。その目標に向かった結果，参加者が多く話す状況をつくり出すことができました。

参加者が発言する機会をつくること以外に私が手掛けたのが，今まで自分がやっていた進行役を私以外の参加者で順番に回したことです。

進行役の役割は，以下の通り。

- 会議の議題を事前に伝達しておくこと
- 前日に会議参加者の事前準備に抜かりがないか確認すること
- 会議を時間通りに進めること

林田 康裕 (Hayashida Yasuhiro)
株式会社轍(わだち)コンサルティング 代表取締役 https://ltv-design.com/
1974年生まれ。関西外国語大学外国語学部 英米語学科卒業。
伴走型コンサルタント。専門分野は人材マネジメントとマーケティング。外資系メーカーから零細企業までの勤務経験を活かし，理屈や理論などの知識提供ではなく，各現場で実現可能な取り組みを支援。
著書：『契約が継続する独立系コンサルタントの働き方』(産学社)
▶仕事のモットー「(クライアントさんが) 既に持っているリソース (資源) だけで飛躍できる支援をする」



●発表者に対し，その他参加者からの意見・発言を促進すること

最初に私から「今日の目的（ゴール)」「現状」「今後の課題」を話しました。これらを５分以内で済ませることを強く意識しました。それ以降の話は進行役の部下に話してもらいました。上長の私は同席していますので，万が一方向がずれてきた時はすぐに対処可能です。いわば裏ファシリテーターというイメージですね。進行役の人が会議参加者に前もって会議の議題およびタームテーブルまで伝えているので，あとはそれに従い進めていくだけです。

参加者（部下）は自らの発言によって成長機会を得ることができます。主体性の高い組織づくりに欠かせないのは，積極的な発言です。また，上長が前に出ないことでより話しやすい雰囲気になり，意見を言い合える機会になります。そうすることでチームワークがより良くなることも同時に実現できます。

主体性を生み出すためのグランドルールをつくる

発言が多く飛び交う会議が実現できたとしても，無責任な発言，単なる不平不満，他者批判となれば会議の進行を妨げるだけです。主体性を生み出すには，グランドルールを共有しておくことが大切です。主体性が生まれる会議に向けて守りたいルールとして，以下のようなものがあります。

●他者の批判をしないこと
●否定が伴う意見を言う場合は，代案もセットで話すこと
●「事実」と「解釈」を分けて話すこと

他者の批判については，言葉の通りです。代案もセットで話すルールをつくることによって，今日の会議の目的を今まで以上に意識した建設的な議論が出るようになります。また，事実と解釈を分けて話すことで，彼ら自身が常に客観的な分別を持って話せる・考えられるようになるので，とても良いルールです。

これらをグランドルールとして設定すると，最初は「そんなルールがあれば話しにくい」という意見も出てくることがあります。しかし数回我慢してこれらのルールに則ったうえで会議を進めていくと，各自の意見が積み石のようになり，上長が直接関与しなくてもポジティブな意見，アイデアが出てくるようになります。そうなると，会議が楽しくなってきますよね。

主体性というのは，一朝一夕に生まれるものではありません。部下は，会議で発言することにとても重圧を感じます。少しずつでもよいので，話す機会を提供することが大切です。「意見はありますか？」という問いかけをしても誰も話さないなら，「○○さん，どう思った？」という，個別での問いかけからでも始めてみてください。火種になる意見があれば，「それについてみんなどう思う？」というふうに積み重ねていくことができます。それを習慣化していき，さらにカルチャーとして浸透させていくことが大切です。

主体性が発揮されない会議が続いている理由のほとんどは，上長側に原因があります。自分が何とかしなくては，という思いが強すぎると，自らの発言が増えてしまいます。自分が話すより，皆の意見を紡ぎ合わせていくほうが主体的なチームづくりができます。彼らはきっと素晴らしい時間を生み出してくれる。まずはそのように自らの思考を書き換えなければなりません。

失敗ケースとして多いのが，ゴールだけではなく，ゴールまでのプロセスまでも強要してしまうことです。大きな目的を果たせるのであれば，多少のプロセスの変更を受け入れることも，彼らの主体性につながります。まずは社内の会議の進め方の問題点を言語化し，改善すべきところを明確にすることから始めてみてください。