

本当の会議のやり方

代表取締役社長
安永 暁俊

新年あけましておめでとうございます。皆さまには、ご家族とともに笑顔で新年を迎えられたこととお慶び申し上げます。前回の社内報に対して、分かりやすいとの声をいただきました。この考え方を社内で広めるべく、12月14日に役員・部長研修会でも話をしました。動画もありますので、参考にしてください。今回は、少し掘り下げて説明します。

当たり前や常識への違和感や疑問

ページの指の上のエンピツで説明しように、物事が絶えず変化し、社内外の環境が激動するなか、皆さんが仕事での変化（BやC）に気づいて対応することが重要だと述べました。技能系の製造現場であれば、安定A（良品）から不安定D（不良品）まで一連の流れで変化します。事務系・技術系であれば、当たり前のことと常識的なこと、今までの慣習がAになりま

1対1で意思決定をする場合

1対1で話をする時、上司は自分の経験の範囲で答えることが多くなります。単に良いアイデアが思い浮かばなかったり、過去の経験からの先入観や思い込みも出てきます。また、上司は部下の力量を重視して判断することもありますが、このしっかりした部下がAと言うのだから、そのまま任せても問題ないだろうと考えます。けれども、人間だれしも調子が良い時も悪い時もあるので、力量だけで判断するのは問題があります。

このように1対1では、知らず知らずに負のバイアスが働きやすい状況になります。上司がAだと意思決定して進めた後に、BやCが明らかになると落とし穴にはまってしまう。では、なにか問題でしようか？

一見、手順に沿って組織として意思決定しているように見えますが、実は、一人ひとりの個人がBやCを思いつくかどうか、それが組織の意思決定に直結していることが問題です。

会議で意思決定をする場合

会議の流れとして、①担当者がAで仕事を進めたいと提案、②別部署の人がAにもBにも見えないと発言、③G長がBかもしれないと判断、④別部署の人がCかもしれないと反応、⑤結論として、先ずBやCをしっかり検討必要となったとします。会議で自分の仕事について述べる時、周りに自分の考えを主張することになります。そうすると、周りが納得するような論理的な組み立てをしようと思いがちです。周りに目はどう映るのかを意識して仕事自体を客観的に見ようと思いがちです。つまり、1対1の時よりも、より論理的に客観的に、自分の仕事を考えるようになり、バイアス（先入観や思い込み）が働きづらくなります。これは発

す。それらに対して、「ちょっと待てよ？」と違和感を持つのがB、「ひよつと待てよ？」と疑問を持つのがCになります。職場でも、「こんな当たり前です」「常識的に考えてそうでしょ」「昔からそうやってます」という言葉が出てきます。今まで上手く仕事が回っていたから、目の前にある仕事もそれで大丈夫だろうと。これは、知らず知らずバイアス（先入観や思い込み）が掛かっているからです。

誰しもが、当たり前や常識に頼りがちなのは、過去の経験則に基づいて物事を考えがちだからです。しかしながら、自分にとっての当たり前や常識は、他人には当てはまらないことがあります。全く違う経験をしてきた人にとっては、違和感や疑問に気づくきっかけになります。

会議をするこの本当の意義

皆さんにとって会議とは何ですか？用意した資料をただ読む場、人の発表を黙ってやり過ごす場、根回したことを表にあげればよい場、そうなるっていませんか？

会議というのは本来、各部署・各分野から参加してその様々な議題を精査する場のはずです。参加者は各々の視点で改めてその議題（仕事）がAかBかCかを判断し、意見を出すことが求められています。今までの経験に照らし合わせて違和感や疑問を持ったなら、それを声に出してほしいのです。

目の前の小さな仕事から大きな投資まで、会議ナシで意思決定した場合と、会議アリで意思決定した場合を図にしました。左は、会議をせずに1対1での対話を繰り返して意思決定したものの、右は会議で集まってアイデアを揉んでから意思決定したものです。

言う人も、それを聞く人も同じです。聞く側も、周りの目があるので、発言者の力量よりも、仕事の自身に焦点を当てるようになります。

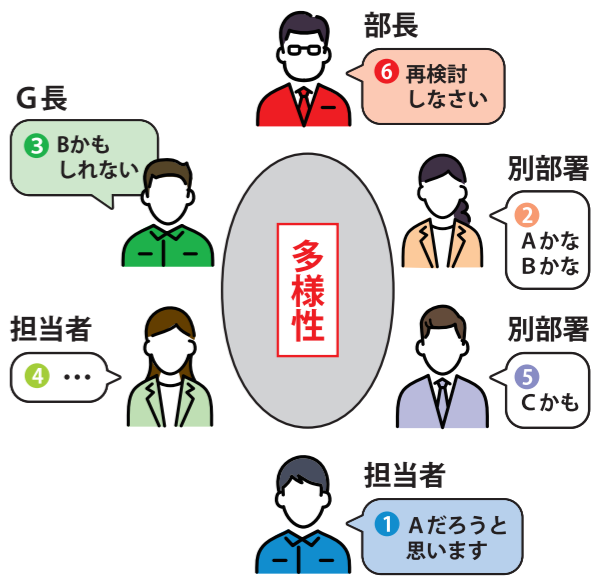
会議の出席者は仕事の自身について、冷静に眺めることができます。その中で、別部署の人がBではないかと気づいたわけです。その発言に触発されて、実はCかもしれないとの発言が続ききました。様々な意見が飛び交う中で刺激を受けてCをひらめいたのです。これはつまり、会議中に化学反応（ケミストリー）が起きているといえます。

会議の参加者はともにアイデアを出して問題に取り組み、ともに目標に向かい進んでいるので、それはチームと言えます。参加者が多いほど、多様な目でエンピツの揺れをチェックできますし、多様な議論ができれば化学反応が起きるので、同時に、参加者は議論のやりとりを聞いています。ですので、仕事の自身とその結論への理解も深まります。従い、チームとして迅速に行動できるのです。

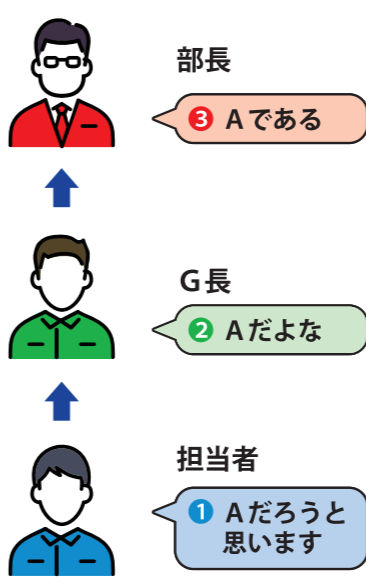
チーム一丸で意思決定をしよう！

ここまで読んでみて、会議アリ・ナシの大きな違いを感じてもらえたか？会議にあたり、参加者はしっかり考えてアイデアを述べますが、それ自体が正しいのか、常に疑う姿勢を忘れずに議論すべきです。会議の席は真剣勝負なので、時に自分の発言が否定されることもあります。なんだか居心地の悪い時もあります。

大前提として、会議は人格を攻撃する場ではなく、仕事の自身について議論する場です。「発言した人」と「発言の内容」をハッキリと切り離すことを意識してください。例えると、発言内容を机の上にポンツと置いて、発言者とは切り離して、それを皆で議論するイメージです。そうなれば素



会議ナシで意思決定する場合



注目してほしいのは、G長の発言が左右で違うことです。皆さんにも経験ありませんか？昔、上司と立ち話をしたときはOKだったのに、会議の席ではNGと言われたこと。なぜ左と右でG長の発言が変わったのでしょうか？

晴らしいことです。これらを社内で徹底できるように、私からも伝えていきます。

会議によって個人のミスを防げる時があります。皆さん個人がBやCに気づかなくても、参加者の誰か一人が気づけばよく、それによって個人のミスを未然に防いでくれる仕組みでもあるのです。

チームとしてより良い意思決定ができるように、会議に積極的に参加ください。今までも、機会があれば私からBやCではないかと指摘してきました。私も含めて調子の良い悪いがあるので、BやCに気づくかどうかは時々によります。しかしながら、会議で議論することは必ずできることであり、それだけは徹底してください。

声をあげやすい場づくり

会議をうまく活用するには、声を上げやすい場づくり。心理的安全性が必要です。「それ、ヤバくないですか？」「こうした方がいいと思います」「何となくエンピツが揺れています」「わからないので教えてください」など、率直に意見を伝え、気兼ねなく違和感を言い、素朴な質問をする。それだけのことで、これがチームの成果を左右するくらい、実に重要なことなのです。

会議の場で「話しやすさ」が確保されているかを意識するように、役員・部長へお話ししました。皆さんが率直に話せる場を作ることが、激動と混沌の時代において会社とチームのより良い未来に繋がるのです。

チームで良い意思決定をしていく、そんな2023年にしたいと切に願います。

参考文献

吉越式会議 心理的安全性のつくりかた 吉越浩一郎著 石井遼介著