

株式会社 シンスター 代表取締役 COO 寺西厚人

最近、企業の人材開発担当の方から、リーダー層に対する人材開発テーマとして、「会議のファシリテーション力を強化したい」という話を良く聞く。企業における会議の生産性向上というテーマは何も今に始まった話ではない。「ファシリテーション」という言葉や概念も、ここ数年でかなり定着し、ファシリテーション研修を採り入れている企業も多い。にもかかわらず、会議のファシリテーション力強化のニーズはまだまだ大きいようである。会議の効率化が進まない理由はいろいろ考えられるが、そのうちの一つに、日本企業あるいは日本人独特の会議や議論の進め方があるのではないかと筆者は考えている。本稿では、企業研修の現場における議論の様子などを例に、「“日本的会議”（日本企業においてよく見られる会議）のファシリテーション」について考察する。

【ファシリテーションに必要な要素】

「管理職は自分の時間の30%を会議に使っている」というようなことがよく言われる。30%という時間が多いか少ないかを一概に論じるのは難しいが、このようなことが言われる背景には、「あまり会議の生産性が高くない」という問題意識がある。

ではなぜ、会議の生産性が高くないのか？

- ・そもそも不要な会議が多い
- ・会議に参加するメンバーが多すぎる
- ・会議の目的が不明確
- ・会議の進め方が悪い

など、いろいろな理由が考えられる。

この中でも「会議の進め方」にフォーカスをあて、「議論をいかに効果的・効率的に進めるか？」という考え方がファシリテーションである。会議の目的を決めて、進め方を共有し、参加者の意見を引き出しながら、論点がずれないように議論を整理・コントロールしながら会議を進めていく、その「プロセス」、「場」のマネジメントがファシリテーションであるとも言える。では、ファシリテーションに必要なものは、どんな会議でも同じなのか？

おそらく、共通的な要素は多くあると思われるが、会議参加者の意識やスキルによって変わってくることも多い。「日本的会議」のファシリテーションについて考える時にもその点を考慮しておく必要がある。

【“日本的会議”の特徴】

「“日本的会議”のファシリテーション」の話をするにあたって、まず「日本的会議」（日本企業でよ

く見られる会議)について少し触れておきたい。

会議はその目的によっていくつかに分類することができる。

- (1) アイデアを出し合う会議
- (2) 議論をして課題・問題の解決策を考える会議
- (3) 参加者に対して報告・共有を行う会議
- (4) 意思決定をする会議

などに分けられるが、筆者の経験では、日本企業においては、(1)、(2)は少人数による打合せという形で行われることが多く、会議という(3)、(4)のパターンが多いという印象が強い。このことが、「日本の会議」の議論の進め方にも少なからず影響を与えているのではないだろうか？

(3)の報告・共有型会議では、議論そのものがあまり求められない。特に進捗管理・業績管理を目的とする会議では、対等な議論というよりは、上位者による「攻め」と下位者による「守り」の構図になることが多い。

また、(4)の意思決定型会議では、会議の目的は「意思決定」に絞られていることが多く、会議で内容について活発な議論が行われるというよりは、事前に「根回しによって参加者間で合意された」議題に対する“最終確認のための儀式”的な意味合いが強い。したがって、会議で質問が出たり、議論になったりするという事は、議題に対して「物言い」がついたと捉えられる。

つまり、日本で「会議」と呼ばれるものには、もともと「議論」の要素があまり含まれていないのである。多くの企業で、このような状況は変わりつつあるようだが、議論を進めるにあたって、参加者の「会議での議論に対する慣れ」という点で課題は多いようである。筆者が行う企業研修の現場においても、「会議での議論に慣れていない」ことによる「議論の拙さ」を目にすることがある。それも若年層よりもシニア層においてよく見られる。

【発表と質疑応答が“対決モード”になるケース】

企業研修で実務課題演習（実際の業務の課題について検討・発表する演習）の検討内容プレゼンテーションを行うと、以下のようなやりとりがよく起こる。

発表者：「以上検討の結果、当事業の主要ターゲットを〇〇に絞って事業を進めたいと考えています。」

質問者：「それ以外の××の可能性についてはどの程度ご検討されたのでしょうか？」

発表者：「限られた時間の中で結論を出さなければ行けないので、そこまでは手が回りません。」

すべてを確認できてから意思決定をすることは何も決められませんので。」

発表者は質問者の質問に答えておらず、明らかにチグハグなやりとりになっているが、実際にはこのようなシーンはよく見られる。この場合の質問者の意図がどうであったかはわからないが、少なくとも発表者は「検討の浅さを批判されている」という受け取り方をしてしまったようだ。すると、完全に防御モードに入ってしまうため、質問に答える前に“弁解”か“逆襲”を始めることになる。本来は、検討内容について全員で議論をして、よりよいものにしていくはずのプロセスが、非常に表面的な攻防（無

事発表が済めば良いという発想) になって、議論自体があまり行われなくなる。

【婉曲的な表現の意図が伝わらずうわべだけの議論になってしまうケース】

前述の例とは逆に、以下のようなケースもある。

発表者：「以上検討の結果、当事業の主要ターゲットを〇〇に絞って事業を進めたいと考えています。」

質問者：「それ以外の××の可能性についてはどの程度ご検討されたのでしょうか？」

(心の声：この事業は××を検討しないと話にならないんだけどな・・・)

発表者：「ご質問ありがとうございます。まずは〇〇に絞って事業を進めた後、××についても追加検討の必要があるかを随時判断していきたいと考えています。」

質問者：「わかりました。」

(心の声：ぜんぜんわかってないな。それじゃ遅いんだけどな・・・)

この場合、質問者は「検討の優先順位が違う」ということを指摘したくて発言したにも関わらず、その言い方が少し気を遣った婉曲的な表現であったがゆえにその意図が伝わっていない。一方で発表者の方も、質問の意図を酌み取れず、本人なりにまじめに返答をしている。このように、相手に対する配慮に基づいた発言であっても、本来の意図が伝わらずに、表面的なやりとりで終わってしまうことも多い。

【“日本的会議” のファシリテーションのポイント】

上述のような事例は、参加者が「発言内容」だけでなく、その文脈まで読んでしまうことによって起きていけると言える。「発表に対する質問は批判的意味合いがあるのだろう」「このくらいの質問のしかたでピンと来る人にはわかるだろう」という意識がこのようなコミュニケーションにつながっている。

日本人のコミュニケーションは「コンテンツ (内容)」よりも「コンテキスト (文脈)」を重視するとよく言われるが、“日本的会議” においては、「コンテキスト」も含めたファシリテーションが求められるのである。

そのためには、

- ・ファシリテーター自身がコンテキストを読む (洞察する) こと
- ・その上で発言の“隠れた意図” を明確化すること
(「その質問をされた“ココロ” は?」「本当に言いたいことは?」などと言って質問者の意図を確認するなど)
- ・事前に「場」の定義をしっかりと行うこと
(「質問は批判ではない」「議論はブラッシュアップが目的」など明確な意識付けを行うなど)

が重要となる。

“日本型会議” のファシリテーションにおいては、「コンテンツ」(発言の内容) をロジカルに整理することに加えて、洞察による「コンテキスト」(発言の裏に隠れた心情・本意) のマネジメントがより強

く求められるのである。

以上、「“日本的会議”のファシリテーション」のポイントについて概説してきたが、本レポートが各社のファシリテーター人材育成の参考に少しでもなれば幸いである。

筆者：寺西 厚人(てらにし あつひと) 株式会社シンスター 代表取締役 COO

NTT、グロービスを経てシンスターに参画。NTTでは、システム開発・設計、国際事業企画、新規事業開発業務に従事。グロービスでは、eラーニング、マネジメントスクールの事業統括など、個人・法人に対する人材・組織開発事業に携わるとともに、マネジメントスクール・企業研修の講師も務める。大企業とベンチャーというまったく異なる組織でのマネジメント経験と、人材・組織開発事業における経験をもとに、ロジカルな側面からアプローチする研修と、人間感情面からアプローチする研修の両方を担当する。



◆◆◆株式会社シンスター◆◆◆

◆代表取締役社長:寺西厚人 ◆創業:2008年10月1日 ◆URL:<http://www.shinstar.co.jp/>
◆本社:東京都渋谷区神南1-9-2 大島ビル10F Tel:03-5728-4305 Fax:03-5728-4246
◆事業内容:企業の人材育成のための教育業務・研修業務。志の高いビジネスリーダーが集うコミュニティーサイトの企画・運営。元経営者の体験談を伝えるセミナー及び動画コンテンツの開発と提供。企業経営・人材育成に関する書籍・論文・執筆・出版等。