

経営情報レポート

会議が変われば業績は必ず向上する

生産性を高める 進行円滑化法



- 1 会議進行の円滑化(ファシリテーション)とは何か
- 2 ファシリテーションの効果
- 3 ファシリテーションの基本スキルと手法
- 4 会議の生産性を高める



1 | 会議進行の円滑化(ファシリテーション)とは何か

ファシリテーションとは何か

ファシリテーションとは、「促進する」「容易にする」「円滑にする」「スムーズに運ばせる」というのが原意です。人々の活動が容易にできるよう支援し、うまくことが運ぶように舵取りするのがファシリテーションです。具体的には、集団による問題解決、アイデア創造、合意形成、教育・学習、変革、自己表現・成長など、あらゆる役割を担う人がファシリテーターであり、日本語では「協働促進者」または「共創支援者」と呼びます。

会議で言えば、メンバーの参加を促し、プロセスの舵取りをする人がファシリテーター（進行役）です。多くの企業では、個人だけで達成できない仕事を組織で対処させることが見られますが、どんなに有能で多才な人材を集めたからといって、必ずしもうまくいくわけではありません。この背景には、以下のような理由が存在します。組織は、抱える問題や構成するメンバーの人数に比例して、複雑で扱いづらくなってしまいます。

したがって、ファシリテーションの技術を持った人材（＝ファシリテーター）が必要となってくるのです。

現在の会議における問題点

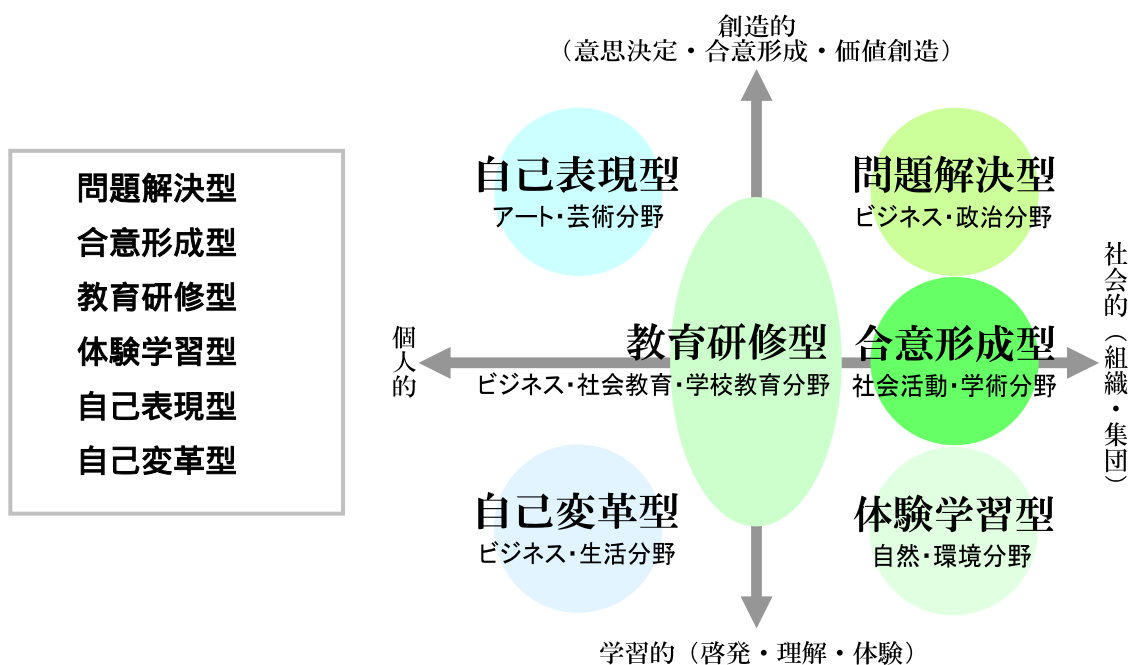
- 欠席するメンバーが多い
- 会議の回数が少なすぎる、または逆に多すぎる
- 延々と議論ばかりして結論が出ない
- 組織の目標が明確でない
- 目標についての合意がされていない
- 組織の目標や焦点が途中で変わる
- リソース（資源）が不足している
- 一部のメンバー（あるいはリーダー）が議論を独占している
- 意見の不一致が解決されないまま放置されている
- メンバーの性格の違いが対立を招いている
- メンバーが組織の目標あるいは決定を支援しようとしていない
- リーダー不在である
- リーダーシップの能力が欠けている
- メンバー同士の妨害や足の引っ張り合いをしている
- 意見の食い違いが長期間放置されているため、協力関係にひびが入っている
- 個人の思惑を優先するメンバーが、ほかのメンバーの行動や意見に悪影響を与えている
- 会議で決定された事項や行動計画が記録に残されていないため、メンバーがきちんと理解していなかったり、忘れてしまったりしている。

ファシリテーションの応用分野

ファシリテーションは幅広い分野で応用できるスキルであり、活用領域によって捉え方が少しずつ異なります。最も狭義には、「会議を効果的に行うための働きかけ」を意味し、円滑に会議を運営し、議事の進行プロセスを管理する人をファシリテーターと呼びます。

反対に一番広くとらえれば、「組織による創造、変革、問題解決、合意形成、学習などを支援し促進させる働き」となります。あらゆる種類の知識創造の場をつくり、そのプロセスを推進するのが、ファシリテーターの役割なのです。

このような最も広いとらえ方をした時に、どんな分野でファシリテーションが応用されているのかを眺めたのが下図です。大きく分けると以下の6タイプになります。



【出所】特定非営利活動法人 日本ファシリテーション協会
ホームページより

本レポートにおいては、ファシリテーションを狭義に捉え、会議におけるファシリテーションに絞って解説を行います。

2 | ファシリテーションの効果

ファシリテーションがもたらす効果

ファシリテーションは、組織作業にはつきものである障害を排除し、組織活動の効果を高めるものです。どのような組織でも、そこに属するメンバーが協働し、協力しなければ効率的な生産や業務は望めません。

ファシリテーション・スキルは、組織のあらゆるレベルに不可欠なものです。企業の従業員は、一対一、あるいは組織の一員として、明快で生産的なコミュニケーションを図るための基礎を学習しなければなりません。ファシリテーションには、コーチングと同様に、「質問する」「耳を傾ける」「分かりやすく言い換える」「明確に表現する」「要約する」といった基本的スキルがありますが、これらは、コミュニケーションに役立つとともに、組織内の行動のあらゆる場面で欠かせないものです。

一方、マネージャーやリーダーは、組織のシナジー（相乗効果）を機能させたいときや、重要な業務を実施するにあたってメンバーの全面的な支援と協力を得たいとき、意見の相違や多様性に対処するとき、避けることの出来ない内紛や対立を処理するときなどにファシリテーション・スキルを活用すると、その効果は絶大なものになります。

ファシリテーションがもたらす最も一般的で重要な効果は次の通りです。

ファシリテーションがもたらす重要な効果

組織のメンバーに対して、決定事項に協力する動機付けを行なうことができる
組織が最善を尽くすことにより、個々に対する業務より良い結果が得られる
積極的な参加とメンバーの巻き込みに成功すれば、生産性が高まる
マネージャーやリーダーがリソースとしてのメンバーを有効に活用できる
メンバー全員がお互いに影響を与え、チャンスを活かそうと考える
メンバーが決定事項にコミットするため、組織が柔軟になりより早く結果が現れる
メンバーは、決定事項の実行責任がメンバー全員にあることを認識する
変革、問題解決、実行のスキルが育成される
メンバーが組織全体の利益を考え、そのために行動する気を起こす
建設的に衝突を解決し、誤解を解くための場が提供される
士気や参加意識の低下、情報の囲い込みのほか、「それは自分の仕事ではありません」や、「いったい何をすればいいのですか」という言葉に代表される消極的な態度が見られなくなる

ファシリテーションで何がどう変わるか

効果的なファシリテーションを行えば、組織作業は格段にはかどります。組織が追求しなければならないのは最善の結果であり、設定された目標に向けて努力する必要があることはいうまでもありません。しかし、場合によっては当初の目標を変更する方がうまくいくこともあります。

ファシリテーターは組織の討議を促すだけでなく、組織が目標を定め、具体的な成果を達成できるように誘導しなければなりません。結果として、組織のメンバーが、会議はそこで話し合われた結果や決定事項などを他者に説明できるようになり、自分が組織に全面的に参加し、メンバーの役に立ったと感じられるようになることが大切なのです。

ファシリテーションが効果的に行われると、メンバーは積極的に組織に参加し、役に立ったと実感します。それは、ファシリテーションが適切であった証であり、組織作業の進展が目に見える成果として現れます。

ファシリテーションが効果的であったかどうかを知るためには、会議終了後の様子を見れば一目瞭然です。メンバー全員が決定事項に 100 パーセントの支持を示し、決定事項の実施に向けてすばやく行動に移り、メンバー同士の連携ができあがり、コミュニケーションが絶えず図られるようになれば、ファシリテーションが効果的であったといえます。

状況別にみるファシリテーションの成果

優れたファシリテーターの多くは、組織の成長を意識しながらファシリテーションをしています。組織が生産的な会議を行っているときは、組織を成長させる絶好の機会です。

そこに、組織に対する理解、組織構成、組織を強化する活動を組み入れられるからです。最も効果的なファシリテーションは、組織が業務を遂行し、成果を出す手助けをすると同時に、組織内に信頼関係と団結力を築き上げることです。

要するに、ファシリテーションとは、直面する課題に対して最大限の創造力、参加、コミットメントを引き出すことを目的として、組織のメンバーに方向性を示し、コミュニケーションを行なうことです。

状況別にみるファシリテーターの役割とファシリテーションの成果

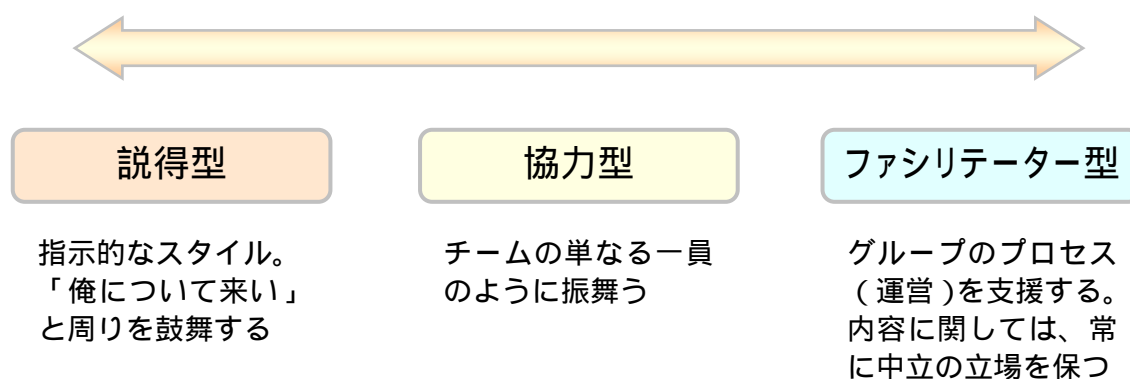
| ファシリテーションの状況 | ファシリテーターの役割 | 成 果 |
|--------------------|--|---|
| 1対1 | ファシリテーション・スキルと手法を使って1対1のコミュニケーションを生産的なものにする | ファシリテーションが終わったとき、両者がそこで話し合ったことと、次取るべき行動を明確に理解している、互いに敬意を抱く関係が築かれるか、そうした関係が以後も継続する |
| 組織討論 | ファシリテーション・スキルを使って、生産的な組織討論を行なう。組織が、討論の目標を明確にし、次に進むべきステップを定められるように手助けする | 生産的な討論が行なわれる。討論の最後には、出された意見、次取るべき行動、決定事項が記録されている。 結論やコンセンサスに至らない場合も、少なくとも取り組むべき問題が何であるかについては、共通の理解ができる |
| 会議のファシリテーション | ファシリテーション・スキルを使って、会議を計画し、進行させ、評価する、組織のメンバーの全員を会議に引き込む | 会議の企画、実施、評価が成功裡に終わる。会議が終わったとき、行動計画、決定事項、問題点の特定などが完了している。 組織のメンバーが、自分たちで会議のフォローアップを行なえる状態になる |
| チームまたは継続的な組織 | ファシリテーターまたはコーチとして、ファシリテーションを継続的に行なう。チームや組織が効果的な業務が出来るように会議を進行させ、コーチする。 時間の経過に伴い、チームや組織が自分でファシリテーションができるよう、トレーニングを行なう場合もある | 優れたファシリテーションによって、チームや組織が目的を達成し、業務を成功裡に終える。協働の効果もある |
| 組織全体にまたがるファシリテーション | 複数の部門にまたがる会議、複数チーム間の会議のファシリテーションを行ない、組織全体の機能が効果的なものになるよう手助けをする。組織の状況に応じて、適切なファシリテーション・スキルを用いる | 組織全体を対象にファシリテーション・スキルや手法が用いられるため、組織機能の効果が高まる |

ファシリテーションとリーダーシップ

組織のリーダーは、一方でメンバーに対する動機付けをしながら指示を与え、もう一方でファシリテーター的な役割を果たすという両極端のバランスをとる必要があります。

今日のように変化がめまぐるしく、意思決定の重要性と影響が大きく、高い技術力が求められ、ライバルとの競争が熾烈な時代においては、組織の内外から情報を集めなければリーダーは務まりません。

ファシリテーターとしても有能なリーダーとは、ビジョンと決断力があるリーダーと、人の話に耳を傾け、人に権限を持たせることのできるリーダーとの2種類のタイプをミックスしたタイプとなります。



3 | ファシリテーションの基本スキルと手法

質問・発言・要約の技法(言語的テクニック)

ファシリテーターがどのようなことを言うかは、言語的テクニックまたは言語的スキルと呼ぶことができるもので、ファシリテーション・スキルの中でも非常に基本的でシンプルなスキルです。

言語的スキルは、質問を投げかけてメンバーの参加をうながす場合から、メンバーから出てくるいくつかの複雑な提案を全員に分かりやすく要約する場合まで、いろいろな使い方が考えられます。ファシリテーターは、各種の言語的テクニックを理解した上で、それらを臨機応変に使い分けながら、メンバーがバランスよく参加できるようにし、組織全体を生産的な解決策や決定事項に達するように導かなければなりません。

ファシリテーターが身に付けるべき言語的テクニック

| | |
|-------------------|------------------|
| 的を射た質問をする | 発言の少ないメンバーを引き入れる |
| 発言を掘り下げる | 異なる意見を歓迎する |
| わかりやすく言い換える | 視点を变える |
| 質問や発言の方向を転換する | 要約する |
| すでに出た意見やアイデアを振り返る | 橋渡しをする |
| 応援の言葉を投げかける | |

オープンエンド型の質問

オープンエンド型(自由回答)の質問とは、「イエス」か「ノー」では答えることのできない質問、一つの事実だけを述べるだけでは回答にならない質問形式です。

オープンエンド型は、アイデアや意見、感想、情報の提供などを導き出す質問形式で、組織のメンバーに考えさせたいとき、メンバーの参加意識を高めたいとき、特に出来るだけたくさんアイデアや情報を引き出したいときに使うと効果があります。

また、あるテーマについてもっと深く掘り下げていきたい場合、あるいはグループのメンバー同士をもっと打ち解けさせたい場合にも有効です。

< オープンエンド型の質問例 >

「このプロセスは、どうすれば改善しますか」
「どんな代替案があるでしょうか」
「～については、どうしたらいいと思いますか」
「これほど売上が落ちたのは、なぜだと思いますか」
「それは～という目標の達成に、どう関わってきますか」
「他のメンバーはどう思いますか」
「クライアントは当社に対してどのような感情を持つでしょうか」

クローズドエンド型の質問

オープンエンド型の質問が組織に考えさせるきっかけを作るのに対し、クローズドエンド型（限定回答式）の質問は「誘導的な質問」と呼ばれ、「イエス」か「ノー」の回答が欲しいときや、何らかの事実を確認したいときに有効です。

例えば、事実を発見しようとするとき、プロセスの途中で次のステップに移ろうとするとき、議論を終わらせようとするとき、組織の議論を結論へ導こうとするとき、特定の情報を得ようとするときに用いられます。

< クローズドエンド型の質問例 >

「では、全員とも、これが最善の選択肢だという意見ですね」
「ここまでで、必要なことはすべて議論し尽くしたでしょうか」
「次の議題に移ってもいいでしょうか」
「全員がこの決定を 100% 支持しますか」
「この議題は、今日の会議の目的として現実的でしょうか」
「この件で決定を下すには、 さんの意見を聞く必要はありませんか」

発言を掘り下げる

「掘り下げる」テクニックは、ファシリテーターがもっと情報を引き出そうとするときや、発言者に話を続けさせ、もっと深く考えさせるときに使います。掘り下げることで、議論の質が高まり、深みが増すという効果が得られます。掘り下げのテクニックを用いると、次に挙げる効果のうちいずれか、場合によっては複数の効果が期待できます。

問題の根本原因が発見される
他のメンバーの理解を深める
見逃されがちな懸念やアイデアを探り出す
メンバーに、もっと突っ込んで探ること、その思考過程が大事であることが伝わる
メンバーの心を開かせ、率直に情報や懸念を共有化しあうように仕向けられる
メンバー相互の信頼関係を強化する
今までに明らかにならなかった重要な事実が明らかになる

掘り下げを行なうときに最も効果的なのが、後述する非言語的手法です。つまり、うなずく、視線を合わせる、沈黙する、などの動作などです。

ファシリテーターが話に耳を傾けながら、こうした動作をすると、話し手は自分の考えをさらに深め、探りやすくなります。ここでは、言語的なテクニックも、「ほう」とか「なるほど」といった短いあいづちから、次のような直接的な質問や要望まで、さまざまな言葉を用いることができます。

「どうしてそうなったのですか」
「なぜ、そう思うのですか」
「～について、もっと話してください」
「それは、さんが～について発言したことと関係がありますか」
「～とはどういう意味でしょうか。説明してください」
「もう少し具体的にいうと」
「それについて、もっと詳しく説明してください」
「何か例を挙げてくれませんか」

わかりやすく言い換える

「わかりやすく言い換える」テクニックとは、ファシリテーターがメンバーの発言を自分の言葉でもう一度言い直すということです。これは、発言の内容について発言者に確認するときに有効なテクニックです。他のメンバーも、ファシリテーターの言い換えを聞いて、自分の理解を再確認することができます。さらに、万一、ファシリテーターが話を正しく理解していなかったような場合でも、発言者がその誤解を解くチャンスになります。

ここで注意しなければならないのは、あくまでも発言者がもう一度発言しているかのように言い換えることが重要であり、ファシリテーターが話の中に改良を加えたり、何かを補足しようとしている印象をメンバーに与えないことです。

< 言い換えのテクニック >

メンバーの発言趣旨が不明確な場合

「さん、あなたの言っていることは～ということなのですね」

メンバーが一度にいくつものアイデアを出したり、複数の主張をした場合

「私たちが考えなければならないアイデアがいくつか出ましたね。第一に、さんが言ったことは～だと思いますが、それで合っていますか」

アイデアを正しく理解しているかどうかを確認したら、

「次に、さんは～という話をしましたね。このアイデアも検討の対象にしてもよろしいですか」

< 言い換えのテクニックを活用する時のポイント >

言い換えは発言内容を確認するためだけに使う
発言者の言葉遣いを直そうとして言い換えをしない
発言者の発言内容に何を付け加えたり、内容を変えたりしない
できるだけ発言者の言葉をそのまま使う
発言者が自分の考えをうまく説明できなくて苦労しているときは、言い換えて助け舟を出す
他のメンバーに発言が聞こえていないと思われるときは、言い換えをするか、その言葉通りに発言を繰り返す

発言の少ないメンバーを引き入れる

どんな組織にも、また、どんな議論の場にも、他のメンバーより発言が少ない人、議論にほとんど参加してこない人が必ずいます。この人たちはなぜ、発言しないのでしょうか。次のような理由が考えられます。

自分には議論に貢献できるようなアイデアや意見がないと思い込んでいる
人前で話すのをしり込みする性格である
意見を求められてもいないのに、話に割り込むのは失礼だと思っている
単純に、その時点では何も言いたいことがない
意見を言ってもどうせ批判されるだけで受け入れてもらえないと思っている
自分が意見を述べなくても誰かがやってくれると思っている

< 発言の少ないメンバーをディスカッションに引き入れるテクニック >

直接的だが穏やかなアプローチを取る。相手の名前を呼びかけながら発言を求める
「さん、これについて、あなたはどんな意見がありますか」
「さん、今日はまだ発言していないようですが、あなたはどう思いますか」
メンバー全員に同じ質問をして発言を引き出す
この際、全員に質問に対する意見を紙に書いてもらい、それを一人ずつ順番に発表してもらおうとさらに効果的
組織内に発言しないメンバーが数人いたり、一角にいるメンバーだけが口数が少ない場合は、「まだ、何人かの意見を聞いていませんね。発言されていない人はどう思っているのでしょうか」「そちらに座っている人たちにも意見を聞いてみましょう」と誘い込む
何人かの小グループに分けて、グループごとに意見をまとめ報告してもらおう。全員の前では出来なくても、少人数の中は発言するチャンスを与え、意見を引き出すことが可能になる

この際、ファシリテーターは、質問した直後の沈黙に慣れなければなりません。質問された側も考える時間が必要なのです。けっしてファシリテーターの側から話し出すことのないように注意が必要です。これを防ぐためには、「紙に書き、発表してもらおう」ことです。

話を聞く・表情・動作の技法(非言語的テクニック)

ファシリテーションを行う際に、聞き手の心に響く言葉であるとは限りません。人の話を聴くとき、発言者の言葉だけに耳を傾けているのではなく、感覚のすべてを使って、発言者の動作、表情、態度、声の抑揚からも何かを読み取ろうとしているのです。

その意味では、言語的テクニック(言葉を使わずにまたは使った言葉以外に伝えられる、事実、感情、態度)よりも非言語的テクニックの方が重要であるといえます。

ファシリテーターが身に付けるべき非言語的テクニック

| | |
|---------------|-------------|
| 積極的に耳を傾ける | 穏やかな表情を心がける |
| 声の効果を甘くみない | 沈黙が偉大な力を生む |
| アイコンタクトを身に付ける | ボディランゲージ |
| 五感を動員して注意を向ける | 熱意をいかに伝えるか |

積極的に耳を傾ける

「積極的に耳を傾ける」テクニックは、非言語的スキルの中では最も重要で、基本的なものです。積極的に耳を傾けることは、信頼関係を築き、オープンな雰囲気高め、協力関係を育み、創造性を引き出し、お互いに敬意を表すことに役立つ強力なテクニックです。話を聴くときは、発言の中身と、その背後に隠れているもの(感情、心理的要求、ものの考え方、態度など)の両方を理解する必要があります。

目に映る非言語的メッセージは、発言者の表情、動作、アイコンタクトなどです。耳に聞こえる非言語的メッセージは、発言者の声の調子、話すスピード、声に出る感情、言葉づかい、語学力の問題などがあります。また、他者の発言には全神経を働かせて耳を傾けることが重要です。その際のポイントは下記の通りです。

| | |
|---------------|--------------|
| 二つのレベルで話を聴く | メッセージに集中する |
| 判断抜きで理解しようとする | 話している人物に注目する |
| 注意力を働かせる | |

声の効果を甘くみない

人の声には、一人ひとり独特の特徴(声紋)があります。声紋は、声の調子、高低、抑揚によって構成されています。声の調子、アクセント、話すスピード、言葉づかいだけでなく、声そのものにも個性があります。人が話をするとき、そこには、そのときの気分や感情が隠れていて、これが調子と呼ばれるものをつくるのです。声の調子には、話し手が使う言葉だけでなく、その声音とスピードがかなり影響します。

高低を使い分ける
抑揚で何を伝えるか
スピードを使い分ける

アイコンタクトを身に付ける

ファシリテーターは、発言者から視線をそらさないようにしなければなりません。アイコンタクトは、ファシリテーターが注意深く耳を傾けていることを表す動作だからです。聞き手がよそ見をしていれば、話しても集中力を失ってしまいます。しかし、凝視するのではなく、「リラックスして話し手の目と顔を見る」ことがポイントです。

アイコンタクトを取りながら、必要に応じてメモを取る
発言者が話し終えてからメモを取るようになる
メモを取るために話をさえぎっても良いが、発言者の思考を止めないようにする
板書をするすることで、他の出席者にも共通認識を持たせる

沈黙が偉大な力を生む

会議の際、ファシリテーターが話をやめ、沈黙してメンバーに考えさせなければならないときに、その沈黙の時間が長いと、ついファシリテーター自ら沈黙を破ってしまうときがあります。これが起こりがちなのは、オープンエンド型の質問を投げかけた後です。このときこそ、ファシリテーターは沈黙して、メンバーからの発言を待つべきなのです。

少なくとも 10 秒間は沈黙を守るべきです。ファシリテーターにとってこの 10 秒間は非常に長く感じられますが、メンバーにとってはあっという間なのです。もし、どうしてもメンバーが口を開かなかった場合は、次のような方法で発言を誘導すると良いでしょう。

質問を噛み砕いて説明してから、もう一度同じ質問を投げかける
ファシリテーターの期待する回答例を挙げる
(誘導的にならないように注意が必要)
質問を言いかえてみる
(メンバーが質問の意味を理解していない場合もある)

ボディランゲージ

ファシリテーターの話す、聴く、立つ、座る、移動する、何かの身振りをするという動き(あるいは、全く何の動きもしないこと)が、期待していた結果に影響を及ぼします。このとき、決して腕組みをしたり、足を組んだりという姿勢はとってはいけません。腕組みは、拒絶する、防御するというメッセージですし、足を組むことは、高圧的な感じになってしまうからです。

熱意をいかに伝えるか

ファシリテーターは、時には熱意や、グループ作業が順調に進むことへの期待、自信、信頼といった気持ちを伝える必要もあります。ファシリテーターに自信や熱意が感じなければ、グループの士気は低下するし、作業も遅れることになります。どうやって熱意を見せるかは、ファシリテーター一人ひとりのスタイルに合った方法で行ないます。例えば、次のような方法です。

ファシリテーターが冷静で物静かなタイプの場合
「今日の午後は、作業がかなり進みましたね。徐々に実現可能な解決策に近づいてきました。」

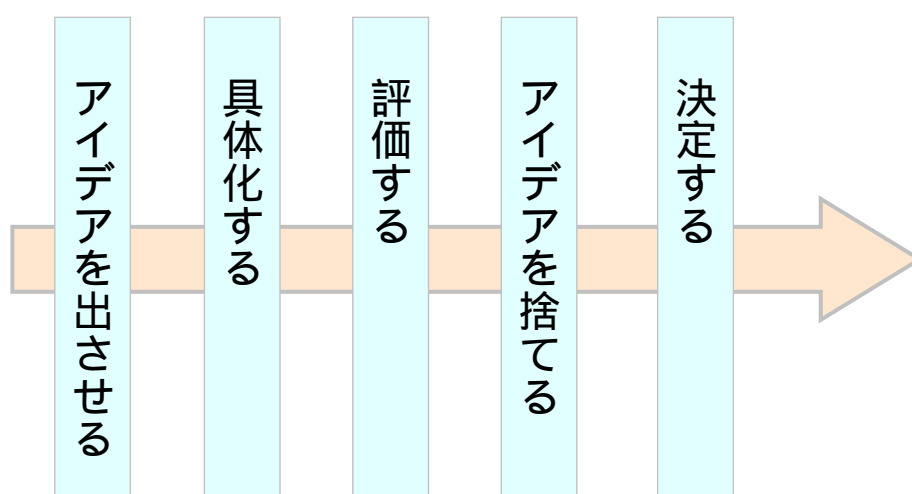
ファシリテーターが、普段からエネルギッシュで表現力が豊かなタイプの場合
「これを見てください！今日のみなさんの仕事ぶりは素晴らしいですね。とても感謝しました」

コンセンサスを構築する

ファシリテーターに求められる最も重要な役割は、グループのコンセンサスを構築することです。

コンセンサスとは、ある決定を実行に移すにあたって、グループ内で最大限の合意に至るということです。つまり、メンバーにとってもグループにとっても、所属する組織にとっても、満足のできる解決策を生み出すことに他なりません。

コンセンサス構築の流れ



ファシリテーションにおけるツールと手法

ファシリテーションにおける手法とツールは、大きくは次の2種類に分類できます。

ファシリテーションにおける手法とツール

意見・情報を生み出し、整理するための手法・ツール

「ブレインストーミング」「Tチャート」「親和図」「特性要因図」
「時系列表」「フローチャート」「マトリクス図」 など

意見・情報に優先順位を付け、評価するための手法・ツール

「多重投票法」「ランク付けと優先順位の決定」「フォースフィールド分析」「四象限図」「意思決定マトリクス」

もちろん、2つ以上のツール・手法を連続して用いることも可能です。例えば、ブレインストーミングは、一度に数多くのアイデアを生み出すことに役立つ創造的なものですが、アイデアが出揃った後、親和図のような、アイデアを分類・整理する手法が必要になります。また、アイデアの整理が終われば、ディスカッションと評価に移り、さらに取捨選択と意思決定へと移行していくことになります。そこでは、意思決定マトリクスや四象限図などを利用することになります。

目標の設定、ミッションステートメントの作成、意思決定に必要な基準の設定、計画立案、意思決定、プロセスの改善、問題解決、計画の実施、推奨事項の立案など、たいいていのグループ作業には2つ以上のツールや手法を応用しなければなりません。

4 | 会議の生産性を高める

効率よく会議を進めるポイント

ファシリテーターは、企業内のグループが、会議が必要である理由を理解し、会議を開くべきかどうかを決定し、集中して能率的に会議を進める手助けをします。これにより、グループは活力にあふれますし、シナジー（相乗効果）を生み出すことができます。

以下に会議の生産性を高めるための原則を紹介します。

会議の生産性を高めるための原則

全社で行なう会議の場合、定例会議だからといって必ず行うのではなく、どうしても必要なとき（決めなければならないことがあるとき）に行なう
妥当な成果を出すことに集中する
時間を節約するため、必要に応じてあらかじめ出席者に宿題を与えておく
全員が参加し、集中し、グループのシナジーと創造性を最大限に引き出す会議を設計することに時間をかける
出席するメンバーが必ず出席するように働きかける
予定した時間に開始し、終了する
グループの焦点を成果に絞らせる
参加者の都合や予定に配慮し、会議時間は長くしない（1～2時間が妥当）
会議が長時間に及ぶ場合は、出席者がその重要性を理解しているかを確認し、出席する価値のある会議となるよう配慮する
目標達成までのプロセスで障害にぶつかったり、行き詰まったりしたときは、いったん会議を終了させるかどうかを、グループに判断させる

会議の開始時と終了時にやるべきこと

会議で行なうグループ作業の雰囲気や気分は、会議の開始時や終了時にどのような活動をするかに大きく左右されます。作業をうまく滑り出させるためには前向きな雰囲気作りが必要ですし、会議を終了させるときには、グループが決定事項を十分に理解し、決定事項を実施する決意を持たなければなりません。会議の開始と終了がうまくいけば、前向きな雰囲気とやる気生まれ、グループは作業への満足感や意義を感じることができます。

会議の開始時にやるべきこと

- ・会議の流れを説明する
- ・会議の目的を明確にする（何を決めるための会議なのか）
- ・前回の会議から持ち越されている議題を再確認する

会議の終了時にやるべきこと

- ・ 決定事項の再確認
- ・ 行動計画の明確化
- ・ 次回の会議を生産的にするための方法を検討

会議運営中の諸問題に対処する

会議が時間通りに始まらないとき

会議の開始は様々な理由で遅れるケースが多く見られます。その原因として、会議資料を当日になって準備している、外出しているメンバーが帰ってこないなどが挙げられます。

これらの解決法としては、資料は会議前日までに出席者数を確認して配布するだけの状況（できれば事前に配布）にする、また、会議当日の外出を禁止するなどがあります。

しかし、いくらルールを決めても、守られなければ意味がありません。結局はメンバー全員のモラルの問題となりますが、ファシリテーターは、その会議がいかに重要であるかをメンバーに伝え、出席を促すようにする必要があります。

会議進行を阻害するものに対する対処法

会議の進行は携帯電話が鳴る、外線が入る、遅刻者がいる、会議の目的と無関係な質問をするメンバーがいる、資料が途中で足りなくなるなどで阻害されることがあります。

また、中途退席なども会議の進行を妨げる原因です。特に退席したメンバーがその会議の決定事項に密接に関わっている場合、進行が遅れるばかりか、結論が出ずに会議を終了させなければならない場合もあります。これらの阻害要因への対処法は以下の通りです。

会議中は、携帯電話の電源は切る

会議中は、外線をつながないように会議に出席しないメンバーに依頼する

時間厳守の徹底

会議の目的の確認と無関係な発言が出たら、「今日の議題は ですので、これに関する発言だけにしましょう。その件については日を改めて議論しましょう」と諭す

配布資料及び出席者の確認と資料の事前配布

会議はすべての営業活動に優先することを徹底する

フィードバックを求める

ファシリテーターは、会議の途中や終了後に、さまざまな方法で出席者からフィードバックを受けることが重要です。プロセス（会議の段取りや進め方）の見直しに関するメンバーからのフィードバックは会議の途中で聞き、会議全般に関するフィードバックは会議終了時に聞くことです。このフィードバックにより、ファシリテーターを育て、メンバーももっと効率的な会議の進行方法を学ぶことに大いに役立つのです。

< 参考文献 >

『ファシリテーター型リーダーの時代』

フラン・リース（著）、黒田由貴子（翻訳） プレジデント社

『ファシリテーション入門（日経文庫）』

堀公俊 著 日本経済新聞社

特定非営利活動法人 日本ファシリテーション協会 ホームページ