

会議が多い、会議が長い

Q. 会議が多い、会議が長いなど従業員からの不満が多い。どうすればよいのか？

要旨 事業運営の意思決定にスピード感が求められる中、一般的に会議は多くなる傾向にあります。会議の長さや回数に不満が出てくるということは、そのような会議の中に中身の無い会議が増大していることを示しています。そのような不満に対する対応について検討します。

解説

1. 決められないリーダー

会議が多いことは悪というイメージがありますが、プロジェクトの全体的方針が決定し、商品の改善点や具体的な試作、テストを実施するために会議が増えるケースがあります。このようなケースは会議が多くなってもよい例といえます。会議は頻繁になりますが、その都度一定の意思決定がなされ、時間は短時間の会議になると考えられます。

会議が多く、長いという意見が出されるという状態は、リーダーがポイントで決定せずにコンセンサスを形成するために様子見を繰り返している会議が連続していると考えられます。開催する側からすると多少会議が多い、会議が長いとしても「綿密にコミュニケーションをとっている」と認識しているということになります。

しかしながら、そうした会議は単にコンセンサスを得られずに決定を先送りしているだけであって、開催する側の自己満足にすぎないということです。

したがって、会議の決裁権を有するキーマンが出席することと、決断することが必要です。

2. 長年蓄積した手続き

会社の設立当初に構築された組織設計が経営環境の変化に応じて見直されていない場合、あるいは組織設計の見直しが実施されている場合であっても、過去に設けられたルールや仕組みがつけ足されてきて複雑化しているケースが多いといえます。このようなルールや仕組みが複雑化している場合には、会議の論点の大半が内向きの手続き論で占められている可能性があります。

本来の会議の目的は売上高の増強や調達コストの低減など、外向きの議論がテーマであるべきところ、このような内向きの議論に時間を割かれて会議が長時間に及んでいることが考えられます。「提案シート」に記載のとおり、会議の中心は外向きの議論が主となるべきであり、時間配分も大半は外向き議論となるようにバランスに留意する必要があります。

3. メンバーの属人的要因

特定の人が原因になっている場合があります。対処方法はテクニク的となりますが、「提案シート」に記したように、発言時間を制限したり、会議の目的を再確認することなどが一例となります。

外向き議論と内向き議論のバランスに配慮 ～常に終了時の状態変化を意識～

＜ご提案のポイント＞

- ・手続き論など内向きの議論と販売など外向きの議論のバランスを考慮することで、会議の効率化を図ることができます。
- ・会議終了の条件を決定することで、時間配分が規定され、会議の長さを事前に認識することが可能になります。
- ・属人的要因への対処方法を認識することで、スムーズな会議運営に寄与します。

1. 外向き議論のウェイトを高める

組織構造が長い間見直されていない場合などでは、社内手続きや規定が追加を繰り返されることにより複雑化してしまい、内向き議論に重点が置かれてしまう場合があります。内向きの議論はなるべく少なく、販売や調達など外向きの議論が時間配分で大半となるよう、議論のバランスに留意することが肝要です。

2. 終了時の状態変化

会議の目的は何らかの価値の創造であり状態の変化を起こすことにあります。そのために状態の変化がどの程度まで求められるのか、すなわち会議終了の条件を決定します。例えば、課題が出尽くした状態、方向性の選択肢が出尽くした状態、方向性が2～3プランに絞り込まれた状態、などです。時間配分も、①検討事項の共有、②課題を出し尽くす、③方向性の選択肢を出し尽くす、④方向性を絞り込む、①：②：③：④＝1：1：1：1になることなどが妥当と考えられます。

3. 会議を長くするメンバーと対処

- ①話が止まらないメンバーの場合には「持ち時間を決める」ことで対処します。話が止まらない人には真剣に考えて志を持っている人もいますが、残念ながら話があちこちに飛んで自由に発言して、自分を納得させたいために時間を使う人もいます。
- ②まったく意見が合わない人がいる場合には、意見を正して合わせることに重点を置いてしまうと、お互いの理解が進まずに感情面でしこりを残してしまいます。意見を合わせるというよりももっと根本的に目的を合わせるようにすべきです。そもそも、意見を出し合う目的は何だったのかを整理して、その目的に向かって何が必要なのかを再度考えてみる。そのうえで意見が合うかどうかを検討することがよいと考えられます。
- ③わかりにくい意見を言う人がいる場合には、「例えば何なのか」「仮にAとするとどうなのか」など、具体的な内容を共有するよう投げかけてみるのが有効です。