

会議が報告中心で機能していない

Q. 営業会議など定例で実施しているが、報告中心であまり機能していない。どうすればよいのか？

要旨 会議の目的は課題を共有して解決策を見出すことにありますが、定例で実施される会議は報告のみで前進がないことがよくありますので、このようなケースの対応を検討します。

解説

1. 会議の目的

定例で開催される会議では、参加者が状況を共有するための報告が目的となる事項もありますが、本来の会議の目的は報告だけではなく、何らかの価値を創造すること、状態の変化を起こすことにあります。会議は話をするのが目的ではないことを運営側がしっかりと理解することから始まります。

また、あいまいな目的を掲げている会議にも問題があります。その結果、売上予算の達成方法の軸は訪問回数なのか、推奨商品なのかなど、具体的な結論を導くことができれば、会議が長い割には、単に「頑張ろう」という結果にしか結びつかず前進することはありません。

2. 決められないリーダー

会議の目的を達成するためには最終的に会議で何らかの決断を下すことになると思いますが、最終的な決断に進む前段階の会議というものもあります。例えば、課題を出し尽くす会議、方向性を出し尽くす会議などです。しかしながら、このような会議が連続してしまうと決定が先送りになります。

このような会議が連続してしまうのは、

決定権を有するリーダーが会議のコンセンサスを重視しすぎてしまい、様子見が癖になってしまうことにあります。

例えばポイントとなる会議で決められないリーダーが様子見を繰り返すと以下のような状況になります。

① 総花的なテーマ

コストは他社よりも安く、品質は競争事業者よりも優れているものを早期に市場投入するなど、全方位的な取組みを議論している場合には、キーマンの決断力の不足に陥っている可能性があります。

② プロジェクトの複数設置

経営改善委員会、IT プロジェクト、コンプライアンス委員会、ネット通販プロジェクトなど、各種プロジェクトが乱立するような場合は、キーマンの決断力不足から世間一般的に聞こえがいい取組みを組織化し、最終的にはキーマンが従業員からの意見を吸い上げるように見えて何も決まっていけないケースが多いといえます。

以上のとおり、会議には決定権を有するリーダーが出席し、ポイントで意思決定していくことが肝要です。

終了時の変化を確認できるゴールを明確にする ～決定する会議～

<ご提案のポイント>

- ・会議の目的を明確にして、会議を何らかの価値創造の場にしようという開催者の意識付けが必要です。
- ・決定事項、未決定事項を確認することで参加者の認識を共有することができます。
- ・会議の権限と責任を負うキーマンが会議に参加して決定することで、会議の最終的な目的と成果の責任が明確になります。

1. 価値創造のための会議

定例で開催される会議であっても、根本的な会議の目的は報告だけではなく、何らかの価値を創造することにあります。そのためには、第一に会議に明確なゴールを設定することが必要です。ゴールとは何らかの価値を創造するために状態の変化を起こさせることです。

会議の目的が「～を共有すること」「～を議論すること」というような場合には報告事項のみが目的となる可能性があり危険信号です。会議の目的を明示するという点ではよいのですが、会議の目的があいまいで価値が創造されとは考えにくいといえます。会議の目的が以上のような状態で恒常化している場合には、「いろいろと議論したけれども、会議をやる前とやった後では何も変わらなかった」というようなことになります。

2. 決定事項・未決定事項を確認する

会議の終了時に決まったことややるべきことを確認することが重要です。併せて会議で決まらなかったことを確認することも重要です。確認することでどのような価値が創造されたのか、状態の変化が起きたのかが明確になります。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。

3. 会議の決裁権を有するキーマンが出席して決定する

会議の目標を達成するには、最終的にはある決断が下されることが必要です。検討途上で継続審議が必要な議案に対する会議であっても、一定の取捨選択や方向性の共有など、何らかの決断を伴うこととなります。その決断を下すのは営業部門長や経営トップなど、権限と責任を負うキーマンです。会議が報告中心で機能しないのは、会議のキーマンがこのような決断を下せなくなっているという可能性があります。

会議を開催することで何となく社員の意向を聞いて意思決定を進めているような雰囲気になりがちですが、キーマンには様子見が必要な場面だけではなく、決断を下す場面も必要となります。