

会議決定事項が実行されない、結果が出ない

Q. 会議で決まったことが、なかなか実行されない。実行しても結果が出ない。どうすればよいか。

要旨 会議の場では大小さまざまな意思決定がなされているはずですが、出席者の受け取り方や慣習で決定が聞き流されてしまうことがあり、そのようなケースへの対応を検討します。

解説

1. 会議で決定した事項

会議の決定事項が実行に移されない状況は、実行すべきメンバーの認識が低く、取組に対する優先順位が低い状態にあることを示しています。決定事項を実行しても結果が出ない状況は、決定内容が的外れか、メンバーの行動が形式のみで中途半端であることが背景にあると考えられます。そして優先順位や形式的取組みの背景は、会議の目的がメンバーの動機づけと関係していると考えられます。ここでは会議の決定事項に対する動機づけ強化のために、アクションプランの進捗管理とリンクさせることを検討します。

2. アクションプラン

アクションプランは企画・計画・戦略の実施プランを一覧にして明確した管理表で

す。具体的な施策内容とその実施期間(「いつまでに何をやる」など)を明確化します。計画全体を俯瞰して方針を示すアクションプランもあれば、直近の課題に対する施策を詳細に示すアクションプランもあります。いずれも計画の進捗を共有して、円滑に遂行するための資料として重視されます。一般に、2～3年程度の時間軸で設定した中期プランと、1年程度の短期プランの2種類があります。会議の決定事項の進捗管理には短期プランを活用することになります。

<短期プランの例>

フォーマットはいろいろありますが、下表は進捗を細かく管理して別の項目と連携させることを示せるガントチャート式です。「提案シート」に示すのは細かい進捗ではなく、取組みの有無や完了時期だけを明確に取り上げている表形式になります。

部門	項目	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
営業	売上高拡大												
	利益率改善												
製造	材料費削減												
	生産性向上												

アクションプランに関連付けした会議運営 ～会議の決定事項を確認～

<ご提案のポイント>

- ・会議の決定事項を確認することで、認識のズレや曖昧な解釈を排除することができます。
- ・アクションプランを策定することで、年間の具体的な行動計画が明確になります。
- ・会議の目的を常にアクションプランに関連付けることで、会議の内容はアクションプランの進捗確認や修正事項となり、メンバーの行動の動機づけが高まります。

1. 決定事項の確認

第一に決定事項が正しくメンバーに共有されているかを確認する必要があります。会議の終了時、運営者は全員が自分と同じように認識していると考えがちですが、それは思い込みであって、実際には聞き逃している人、誤解している人、決定事項を忘れてしまっている人など、決定事項の認識がない参加者がいることが当たり前です。また、会議終了後に何もなかったかのように、「前の会議では特に決まっていなかったから」「前回の会議のことは疑問だ」などと意見を覆す人もいます。

このように認識にずれを生じてしまっている場合には、会議のゴールは何らかの価値を創造するために状態を変化させることであり、そのゴールに向けて何が決定したのかを会議の終了時に確認することが必要です。

2. アクションプランの進捗確認

会議における決定事項の共有がなかなか実行されない場合には、メンバーの会議に対する認識の低さや動機づけの関係が想定されます。

メンバーの動機づけを強くするためには、年度初めにアクションプランを策定して具体的な年間行動と期限を定め、アクションプランの進捗状況の確認と修正に関連させた会議運営にすると効果が上がります。

部門	項目	具体的取組	責任者	(数値) 効果	スケジュール	進捗
営業	売上高拡大	A 社開拓	E さん	10M	8 月完了	
		通販開始	E さん	20M	10 月開始	
	利益率改善	B 商品値上げ	F さん	5M	4 月準備 12 月完了	
		仕入ロット見直し	F さん	+ 2 %	4 月準備 12 月完了	
製造	材料費削減	歩留り改善	G さん	+ 3 %	8 月完了	
		相見積もり強化	E さん	▲ 5M	5 月開始	
	生産性向上	C ライン統合	H さん	▲ 6M	4 月準備 12 月完了	
		D 設備購入	H さん	別途検証	期中導入	