

# 企業経営情報

# 10 | 2015

# REPORT

経営

Available Information Report for Corporate Management



**短い時間で確実に  
成果を出す！**

## **確実に成果が出る会議の準備法**

- ① 「成果が出る会議」とは
- ② 会議の成功は「準備」で決まる
- ③ 議論が深まる会議の進め方
- ④ 準備によって成果が出ている会議の事例

# 1 | 「成果が出る会議」とは

「会議」と聞くとネガティブなイメージをお持ちの方も多いと思いますが、会議がなくなることはありませんし、本来会議は必要であるから行っているはずで

す。会議は、開催目的やゴールを明確にするなど、準備をしっかりと臨めば、主催者はもとより、参加者にとっても有意義なものになります。

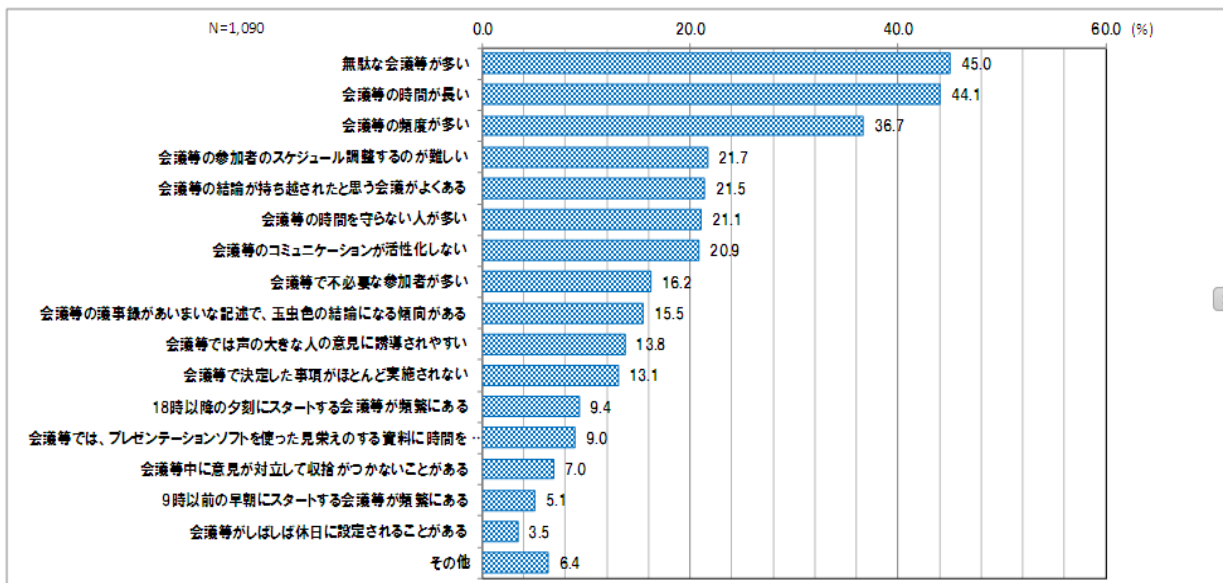
そこで本レポートでは、短時間でも会議が持つ本来の目的を果たし、成果につなげていけるかを会議の準備の方法に焦点を当てて解説していきます。

## 1 | データからみる「会議」のイメージ

株式会社 NTT データ経営研究所が、2012 年 7 月に約 1,000 人のビジネス・パーソンを対象に行ったインターネット・アンケートによると、「現在の会議について感じている問題・課題」について、45.0%が「無駄な会議が多い」、次いで 44.1%が「会議の時間が長い」と回答し、「会議の頻度が多い」が 36.7%で続きます。

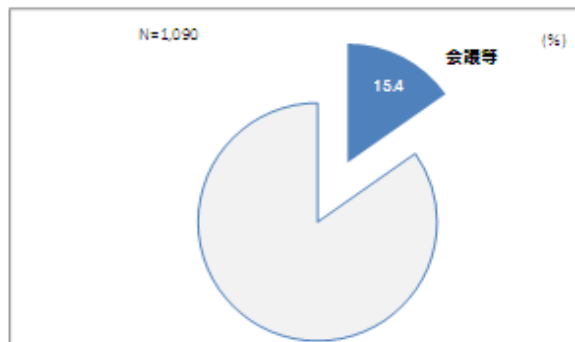
以上 3 つの回答が 4 位以下を大きく引き離しており、「もっと頻度や時間を減らせるのではないか？」と考えているビジネス・パーソンが多いことが分かります。

### ■会議について感じている問題・課題



(出所：株式会社 NTT データ経営研究所 ホームページ)

## ■会議が全体の業務に占める割合



	平均
全体 (n=1,090)	15.4
<規模別>	
99人以下 (n=171)	11.8
100人～499人 (n=264)	14.3
500人～999人 (n=145)	16.4
1,000人～4,999人 (n=271)	16.5
5,000人以上 (n=239)	17.3
<業種別>	
製造業 (n=327)	17.9
流通・商業 (n=93)	13.5
金融・保険業 (n=67)	13.5
通信・メディア業 (n=47)	19.5
運輸・建設・不動産業 (n=90)	14.5
コンピュータ・情報サービス業 (n=152)	17.9
教育・医療・その他サービス業 (n=259)	12.2
その他 (n=55)	11.9
<資本別>	
日本企業 (n=1,026)	15.1
外資系企業 (n=64)	20.1

(注) オレンジのセルは、各カテゴリの最高占率を表す。

(出所：株式会社NTT データ経営研究書 ホームページ)

また、会社で行われている会議が全体の業務に占める割合は、全体平均で 15.4% となっており、企業規模が大きくなるほど会議の割合が高くなっていることがわかります。

業種別で見ると、「通信・メディア業」が 19.5% と最も高く、続いて「製造業」「コンピュータ・情報サービス業」となっています。

このデータからも分かるように、多くの時間が費やされている会議を、成果に結びつけることのできる生産性の高い会議にする必要があるといえます。

## 2 | 常態化している「悪い会議」

多くのビジネス・パーソンが「会議」について問題だと認識し、ネガティブなイメージを持っているにも関わらず、なかなかよくなるのは何故でしょうか？ビジネスにおいては「PDCA サイクル」に代表されるように、何事も正確な現状認識と計画の立案、そして実行と再検証が必要です。

本レポートの主旨である短時間で成果を出すための会議の準備法に触れる前に、まずは「悪い会議」の例を紹介します。

自社の会議がこれらの例に該当する場合には、会議を行うまでの準備不足や進め方に問題を抱えており、改善の必要があるといえます。

## ■悪い会議の例

	項目
1	会議の目的が参加者に伝わっていない。
2	社長や役員が一方的に話して終わる。
3	参加者が居眠りをしている。
4	いつも発言する人が同じ。
5	資料は当日配布され、読みあげて終わる。
6	議題の数が多すぎて、最後まで終わらない
7	意思決定は会議と関係のないところで行われている。
8	肝心な人が会議に参加しない。
9	会議中、参加者がひっきりなしに出入りする。
10	沈黙が多く、議論にならない。
11	議題が報告ばかりである。
12	会議での発言が誹謗中傷ばかりである。
13	年配者に気を使い、発言しにくい雰囲気がある。
14	毎回参加者が違い、そのたびに話が元に戻り進まない。
15	とにかく会議が長い（1時間以上は当たり前）

### 3 | 「成果が出る会議」とは「議論し決定できる会議」である

では、「良い会議」とはどのようなものなのでしょうか？

「良い会議」の傾向をまとめると以下4点に集約されます。

①短時間で終わる
②上司も部下も自由な発言が出来、建設的な議論ができる
③目的が参加者に事前に伝えられており、各人が準備をして臨んでいる
④会議の結果を即行動に移し、成果につなげている

このような会議であれば、忙しい中であっても会議に参加する姿勢が前向きになり、他者の意見に集中して耳を傾けたり、自分の意見を述べるなど、議論に積極的に参加するのではないのでしょうか？

目的によって会議の仕方に若干の違いはあれど、「会議」が「膝を突き合わせ、意見を主張し合い、物事を決定する場」であり、組織として方針の決定や問題解決を行う大切な場であることに変わりはありません。

一人では出来ないことも、「会議」においてアイデアを出し合い、工夫と改善を行っていくことで組織としてより良いサービス・商品を生み出していくことが出来るのです。

## 2 | 会議の成功は「準備」で決まる

### 1 | チェックリストの活用

会議のみならず、仕事における準備の重要性はいまさら言うまでもありません。準備の善し悪しで会議の成否が決まるのです。

会議は、規模や内容は変われど年間何度も行われます。そして、会議を準備する人がいつも同じとは限りません。

また、一度完璧な準備をしたとしても、月日が経つと忘れてしまうため、継続して十分な準備を行うために、「会議準備チェックリスト」の活用をおすすめします。

チェックリストを活用すると、準備不足を防ぐことができ、万全な体制での会議運営が可能となります。

#### ■会議準備チェックリスト

	項目	内容	チェック
1	議題の選定	①優先順位を決める（会議が必要か？優先順位が低いものは後日も検討） ②時間配分を決める（優先順位の高いものに時間を多く割く）	
2	事前検討	（必要な場合）事前配布資料の作成は必要か？	
3	参加者の選定	①人数は適当か？ ②会議の目的（内容）にあった参加者か？（立場、能力等） ③会議の目的（内容）にあった権限が与えられているか？	
4	会議室の選定・予約	参加人数に合った大きさか？必要な備品は揃うか？	
5	会議予定表の作成	①会議名 ②日時 ③場所 ④参加者名 ⑤事前準備依頼 ⑥事前配布資料名 ⑦当日スケジュール ⑧会議の目的	
6	会議開催案内の配布	上記に準ずる	
7	備品準備	①机 ②椅子 ③音響（マイク、スピーカー） ④OHP、スライド ⑤テレビ、ビデオ ⑥パソコン ⑦ホワイトボード、マジック ⑧空調、暖房 ⑨レーザーポインター ⑩録音・録画機器 ⑪その他（ ）	
8	当日配布資料準備		
9	人員手配	①受付係 ②司会 ③タイムキーパー ④書記 ⑤記録係 ⑥その他（ ）	
10	その他		

### 2 | 「5W2H」で準備する

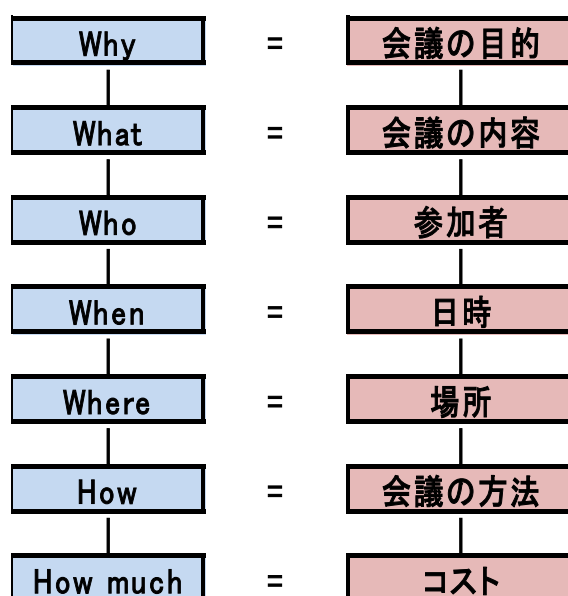
会議を効果的かつスムーズに運営するためには、「5W1H+1H=5W2H」で考えるのが有効です。

「いつ (When)、どこで (Where)、誰が (Who)、何を (What)、何故 (Why)、どのように (How)」という「5W1H」は、広く知られていますが、それに「コスト (How much)」の概念を足したものが「5W2H」です。

「5W2H」を、会議の準備をするための時系列に並べたものが下図になります。

前頁の「チェックリスト」と併用すれば、会議の目的から内容、準備まで網羅することができ、一貫性があり、かつミスのない会議を開くことができます。

### 5W2H



## 3 | 議題の選定と事前検討

議題の選定は、会議の準備の中で最も重要なものになります。

まず、検討議題を各関係部署から集めます。

検討する議題が多い場合は、その日に議論すべきものなのか、本当に会議で議論すべきものなのかも含め、優先順位を決めます。

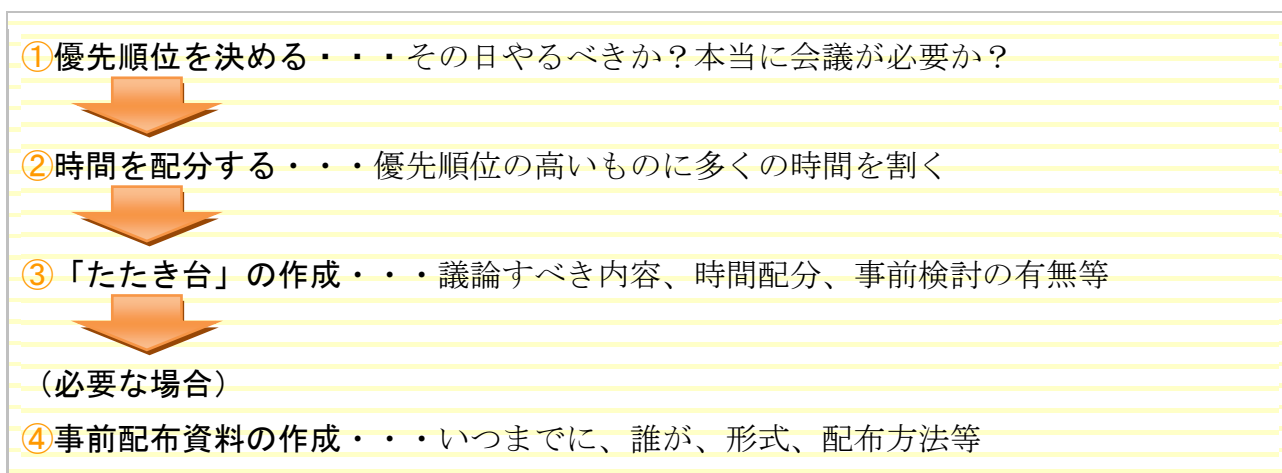
次に、その優先順位に合わせて与えられた会議の時間を割り振りします。物理的にその日の会議に入らない議題は、次回以降の会議で取り上げるか否かを検討します。

話し合うテーマが大きかったり広かったりすれば、会議が1回で終わらないこともあります。その場合は、今後の日程と回数、1回あたりの時間配分も考えなければなりません。

検討議題と時間配分が決まったら、「たたき台」を作成します。

「たたき台」を作成することで、当日の議論すべき内容を確認できる他、時間配分や事前検討の必要性、議題の不備等も見つかり、当日の会議をスムーズに運ぶことにつながります。

事前検討が必要な場合、事前配布資料の有無を確認します。その場合、一般的には事前に資料を配布し、会議当日までに何らかのアイデアや意見、質問を用意してきてもらうこととなりますので、資料をいつまでに、誰が、どのような形で作成し、どのように配布するかを確認する必要があります。



## 4 | 参加者の選定

参加者の選定も非常に重要な要素です。

参加者は、①適正な人数、②会議の目的にあった権限を持っている、③会議の目的に合った知識・能力を有している、ことが要件となります。

まず、①適正な人数ですが、参加人数が多すぎると発言の機会が限られてくるので、緊張感がなくなった会議になってしまう恐れがあります。逆に、発言が多すぎて、目的にそぐわない意見が多発し、まとまりがなくなってしまう、ということも考えられます。

次に、②会議の目的に合った権限を持っていることが必要です。目的に合った権限を持っている、ということは、「議論した内容に関して決定権を有し、それを実行することができる」ということを指しています。

ゆえに、会議は真剣なものになるばかりでなく、会議で決定されたことを素早く実行に移すことができます。

最後に、③会議の目的に合った知識・能力を有していることが必要です。会議の議題を理解する基本的な知識・経験はもちろん、自らの考えを表現し、相手に理解してもらうための言語能力や表現力、コミュニケーション能力は欠かせません。

当たり前の様な話ですが、基礎知識を有しない人が参加すると、議論に入る前に前提条件を合わせるための説明が必要になり、その分だけ時間がかかってしまいます。

また、知識・経験が浅ければ議論は深まらず、せつかくの会議が意味のないものになってしまう可能性もあります。

## 3 | 議論が深まる会議の進め方

### 1 | 会議のルールを決める

2章では会議の準備について解説してきましたが、準備がしっかりできたところで、今度は会議運営上の「社内ルール」を作成します。

ルールは、最も重要で遵守して欲しい項目を一言かつ少数で作成します。そうすることで、会議が始まる前に司会者および主催者が短時間で参加者に周知することが可能になり、円滑な会議運営に寄与します。

下図は、その一例ですが、会議のルールを作成する場合には、5～7項目、多くても10項目を限度に作成するとよいでしょう。

#### 会議心得

- 1、遅刻・欠席・早退禁止
- 1、定刻開催、定刻終了
- 1、事前配布資料の熟読
- 1、全員発言、全員参加
- 1、発言は短く建設的に
- 1、発言は最後まで聞く
- 1、片付けは全員で

### 2 | 会議はいつがよいか

結論から言うと、定例会議か非定例会議か、「情報共有」会議か「意思決定」会議かによって結果は異なりますが、①食事をまたがない、②長時間会議が出来る時間を避ける、という原則があります。例えば、「情報共有」会議ならば、朝礼後にさっと10分くらいで終わらせてしまえば、後の時間が有効に使えます。

また、「意思決定」会議など新しい事を考えたり、頭を使う会議については、朝10時からお昼までの2時間で集中して行えば、午前中は頭が冴えていますし、「お昼まで」と決めることで時間が延長される心配がありません。

業界特性等はあると思いますが、会議を行う時間も成果を上げるには重要なファクターですので、自社における会議の開催時間については、検討の余地があると思います。



### 3 | 司会者には、発言への的確な対応が求められる

発言には、①主張、②同意、③確認、④質問、⑤応答、⑥反論、⑦情報提供、⑧提案の8種類があるとされています。

- ①主張・・・自分の意見にデータ（事実）と理由づけを付して発言すること
- ②同意・・・発言された意見や提案について了承した旨を発言すること
- ③確認・・・自分が正しく理解しているか、言葉に出して確かめること
- ④質問・・・わからないことを尋ねること
- ⑤応答・・・質問に対して回答すること
- ⑥反論・・・出された意見と異なる意見を表明すること
- ⑦情報提供・・・議案に参考となるであろう事実や考えを提示すること
- ⑧提案・・・会議の議事進行に対して意見を言うこと

会議においては、この発言の種類を理解した上で、適切に対応していくことで、スムーズな議事進行を行うことができます。

例えば、「〇〇とはどういうことですか？」という④質問に対しては、「△△ということですよ。」という⑤応答によって回答すべきですが、「その質問はおかしいと思います」という⑥反論でかえしてしまったら、会議の場は騒然となってしまいます。

特に司会者は、この発言の趣旨を踏まえた上で議事進行を行っていくことが求められており、参加者も発言に対して的確な対応を行っていくことが、時間を短縮し、議論を深めていくポイントになります。

### 4 | 会議の活性化につながるポイント

いくら準備をしっかりと行い、参加者を定刻に集めた状況で会議を始めても、「意見が出ない」「居眠りしている」などでは、会議を行う意味がありません。

「会議の活性化」とは、「積極的な発言があり、様々な意見が出され、相反する意見があっても、意見を交換していく中で複数の意見が一方向に収れんし、結論が導き出される」状態を言います。

このような状況を作り出すためには、参加者に「自分たちが主役である」「自分たちが選択し実行出来るのだ」という認識を持ってもらうことが重要です。

そのために、司会者（主催者）は、①全員に質問し、回答してもらいます。

ここで重要なことは、「はい、いいえ」で終わらせることなく、その結論に至った理由などを自分の言葉で話してもらうことです。

その際、司会者（主催者）は、②傾聴することが大切です。発表しても誰も聞いていなかったり、その発表に対して真っ向から反論したりすれば、その発表者は、二度と発言しなくなります。ですから、発表にはしっかりと耳を傾け、うなずくなどの反応を示すことが重要です。

また、発言しやすい雰囲気作りも大切です。中には口下手な方もいらっしゃるでしょうから、「どんな意見でも構わない」など一声掛けるなどの配慮も司会者（主催者）には求められます。

## 5 | 会議は協働作業である

会議出席者は、大きく分けると司会者を含む主催者側と、招集された参加者側に分けることができます。多くの場合、主催者側が上司、参加者側が部下となります。

会議には、会社ごとに一定のルールが存在すると思いますが、それを明文化している会社は少なく、主催者のしかもその時の担当者によってルールが決められ、そのルールによって会議の成否が左右される場合がほとんどです。

また、どんなに主催者側が会議に意気込んで臨んでも、参加者側がそうでなければ実りのない会議になってしまいます。

これらを考えると、会議はいかに主催者側と参加者側が「会議の成功」という共通の目標に対して協力して行うかが重要であることがわかります。

定例会議ともなれば、「毎月1日の午前10時に本店会議室で開催」といった具合に、主催者側としては「いつもの」という具合に開催しているかもしれません。

しかしながら、参加者側としては経営層に会える数少ないチャンスと思い、「この時ばかりは」と意気込んで参加していたとしたら・・・次第に活気のない会議になっていくことは容易に想像がつくでしょう。

主催者側には、良い会議を運営するために、十分な準備が必要です。

また、参加者側には、会議資料には事前に目を通しておき、あらかじめ質問や意見、アイデアを準備しておき、会議の場で発言することが求められます。

そして、主催者と参加者が徹底的な討論を重ね、最終的にWIN-WINの合意が得られるような「協働作業」なしには、会議は成功しないのです。

## 4 | 準備によって成果が出ている会議の事例

### 事例1 ～社員アンケートから職場環境改善について話し合う～

〇〇株式会社では、近年離職率が高まり、採用もままならず困っていました。

そこで、社員の定着を目指し、働きやすい職場環境を作ることで社員を呼び込もうと「職場環境改善プロジェクト」を立ち上げ、会議を行うことにしました。

その際、下記の方法により会議を行ったところ、たくさんの建設的な意見を出すことができ、今後優先的に取り組むべき課題を短時間で集約することができました。

<ステップ1> 符箋を数色用意し、業務に関する要望は「ピンク」、福利厚生に関する要望は「グリーン」などと色分けし、1枚に1つ要望を書いていく。

<ステップ2> 色別に並べて傾向を知る。

<ステップ3> ホワイトボードに「マトリクス」を書き、当てはまるであろう場所に符箋を貼っていく。



<ステップ4> 左上が最も費用対効果が高いので、優先的に改善していくべきものとなる。逆に、右下のものは優先順位が下がり、実現可能性が低いものになる。

<ステップ5> 最後に左上のものから優先順位の番号を付して完成。

この作業により、たくさんの意見や要望から、実現可能かつ費用対効果の高い意見・要望を短時間に抽出し、次のステップに移していくことが可能になります。

## 事例 2

### ～会議はルール作りと環境整備で決まる！～

株式会社〇〇商事では、会議室を廃止し、立ったままでも使いやすい机を置き、パーテーションで区切っただけのスペースで会議を行っています。

このスペースの1回の使用時間は1時間と決まっており、1時間以上会議が必要な場合はもう1時間申し込むか、社外の会議室を利用しています。

また、机を斜めにカットすることで、大量の資料や灰皿、食べ物・飲み物を置くことが出来ないようにしています。

ずっと集中して立っていられるのはせいぜい1時間が限度です。1回1時間と使用制限をつけてはいるものの、大抵1時間以内に終わるのだそうです。

どうしても1時間以内に終わらない会議の場合は、もう1時間追加で申込みをするか、別の日に改める、もしくは社外の会議室を利用するようにしていますが、大半の会議は時間内に終わるそうです。

また、立っていることで居眠りする人はいなくなり、会議にも集中できるほか、フットワークが軽くなり、どっしりと腰を下ろしているよりも議論が弾むと言います。

そして、たばこ、食べ物、飲み物を排除する事で長時間会議をするための「栄養源」を絶ち、短時間で集中して会議をするという効率化に役立っているそうです。

一見落ちていて会議ができるのか・・・と疑問に思ってしまうますが、通常一度押さえられたらその日は使えない「会議スペース」も、1時間経てば空くので、必要と感じたらすぐに会議が出来ます。

また、「会議は1時間で終わる」ということが社内で浸透していることから、本人のみならず周りの人も予定が組みやすいなど、思いがけないメリットばかりを生んでいます。

〇〇商事が短時間で集中し、かつ効率的な議論ができるようになった会議のルール、および環境づくりのポイントをまとめると、以下の通りです。

#### ■短時間でも成果を上げた会議のルール、環境整備のポイント

- 会議室を廃止し、パーテーションで区切ったスペースを活用する
- 会議スペースの使用時間は1時間に制限されている
- 椅子を使わずに立ったまま会議を行う(居眠りすることができない)
- 灰皿、飲み物を会議室に持ち込まない

### 事例3

## ～ランチ・ミーティングで効率的かつ明るい会議を

株式会社〇〇では、キックオフ・ミーティングの際には「ランチ・ミーティング」を取り入れています。

フランクな雰囲気の中で話し合いが進められ、前向きな意見が活発に出てきており、チームとしてコミュニケーションを取るのにも役立っています。

「ランチ・ミーティング」は、主に昼食を取りながら会議を行う、というもので、夜に「高級料亭で商談」「高級レストランで会議」が当たり前の時代もあったようですが、最近では「ランチ・ミーティング」が低コスト・効率的ということで支持されているようです。

そもそも「ミーティング」や「集会」、「コンベンション」とどまらず、「宴会」や「パーティー」をも広義の「会議」とする概念もあるほど、「会議」と「ランチ」は近接したものです。密室に閉じこもり、眉間にしわを寄せて行う会議よりも、食事をとりながらフランクな雰囲気で行うほうが、良いアイデアが浮かんでくる、というのは理にかなっているといえます。「ランチ・ミーティング」には、多くのメリットがありますが、いくつか注意すべき点もあります。

- ① 席は部屋の隅や窓際等、隣との間隔が保てる席を予約する
- ② 個人情報などに配慮し、隣に聞こえるような大きな声で話さない
- ③ 食べることに専念して会議がおろそかにならないよう、早目に食事を済ませ、本題に入る
- ④ 議題はなるべく軽めのテーマを選んでおく  
(考え込みすぎて食事に手がつかない、ではランチ・ミーティングにならない)

「ランチ・ミーティング」を活用すれば、夕食よりも短時間、かつ低コストで会議の目的を達成でき、さらにはコミュニケーションの促進も期待できます。

議題が行き詰ったときなどにも効果的といえます。

以上、成果が出る会議をテーマとして解説してきましたが、会議の成功の7割は「準備」で決まると言われます。

今後、自社で行われる会議が、十分な準備のもとで短時間かつ効果的な会議が開かれ、自社の業績向上につながれば幸いです。

## ■参考文献

会議は長いのに、なぜ何も決まらないのか？（別所栄吾著、日本経済新聞出版社）

会議の開き方、すすめ方、まとめ方（安達勉・澤田直孝・福山穰著、実務教育出版）

図解思考の会議（永田豊志著、KADOKAWA）

株式会社 NTT データ経営研究所 HP