

邦訳ミニレクチャー

より効果的なミーティングに向けて

Mile M. Milstein 著
津村俊充（南山短期大学教授）訳

ミーティングは幾つかの統合的な機能を潜在的に遂行すると考えられる。まず第一は、ミーティングはすばらしい討論の場を提供することである。そこでは、グループのメンバーは情報を分かちあい、メンバーそれぞれの好みを明確にすることができる。第二に、ミーティングはグループのメンバーに影響を与える意志決定に対して幅広い情報を入力をすることができる。3番目に、行動に向けての意志決定がなされる際、ミーティングは課題を遂行する能力をメンバーの誰が持っているのかとか、これらの人々が実際にやり遂げる確率を高めるのは誰かなどをはっきりさせることができる。最後に、ミーティングは、たとえば、メンバーの役割はさまざまでも、メンバー相互に共通の価値や目的をもたせる働きをするのである。

不幸なことに、ほとんどのミーティングはそれらの可能性を満たしているわけではない。組織内の人々はしばしばミーティングを時間の浪費であるとか、絶対必要なものであるにもかかわらず避けようとする。ミーティングに関しての共通の不平・不満として、次のようなものが上げられる。

1. 非常に長すぎる
2. 退屈である
3. 形式的なリーダーか、もしくはわずかな影響力をもつ人やよく喋る人がとりしきってしまっている
4. 組織化が貧弱であったり、進行の仕方が下手である
5. 頻繁に召集されたり、悪い状況の場合にだけ召集されたり、十分な回数でなかったりする
6. ヒドゥンアジェンダでもってメンバーによって注意が逸される
7. 破壊的な行動をするメンバーによってくつがえされてしまう
8. 重要な議題に焦点があたらない

以上のようなミーティングに参加しているほとんどの人々は、彼らはグループの目的にどのように関わったらいいのか、活動にどのように参加すればいいのか、またよりよい方法があるに違いないとか、それらのことを考えることを諦めてしまうのである。

それらの潜在的な機能を十分に満たすミーティングは「計画(planning)」と、「実施(conduct)」と、「フォローアップ(follow-up)」に関する基本的なルールによって導かれるだろう。そのようなルールは生産性に関する潜在力を高めながら、メンバーのフラスト

レーション（欲求不満）を減少させることになる。そして、ミーティングは意味のある機会になるのである。そこでは、人々は一生懸命働き、重要な結果を生み出し、達成感をもつことができるのである。

I．準備(PREPARATION)

ミーティングの間に実際に起こることは、ミーティングを実践する際のマネジメントのテクニックと同じぐらい注意深い計画に依存している。次のようなルールは、リーダーが幾つかの共通の落とし穴にはまることを避けるような働きをしてくれるだろう。

1．ミーティングの目的を限定すること

何を遂行しようとするのかをはっきり示すことは何よりも大切なことである。リーダーは、遂行したいことに関するよいアイデアをもつだけでなく、グループのメンバーの示唆を求めることは等しく重要である。このフィードバックはミーティングにおいて適切な議題に焦点をあてることの助けとなるのである。それは、期待や好奇心や心構えを高めることになる。

2．議題を明らかにすること

考えることが何かを明確にするとき、もっとも緊急の話題が何かをはっきりさせるために、ミーティングの最初に公式の議題として考えることを次々と上げてみる。これはもっとも適切な問題を取り上げ、実際に考えられていく可能性を高めることになる。

3．ミーティングの前に議題を配付しておくこと

グループのメンバーに懸案の会議内容を前もって知らせておくことは、責任をメンバーにもたせることになるし、ミーティングの目的を理解することを助けるし、その会議へ参加するための準備をすることを助けるし、期待をもって参加できたり、ミーティングへの参加がより熱心になるだろう。

II．会議の進め方：一連の活動

準備が完全であると、次の懸念は実際のミーティングをいかに進めるかということである。いかにミーティングを運営するかということに関しては、次のようなルールが考えられる。

1．時間通りにスタートすること

ミーティングが始まる時間がきても、他のメンバーがやってくるのを待つということはやってきているメンバーにとって非常にフラストレーションを高めることになる。時間通りに始めることは、たとえわずかの出席者であっても、前例を作ることであり、メンバーに時間厳守であるべきであることを示すことにもなる。それはまた、時間通りに来た人への報酬ともなるのである。

2．議題を再検討し、順位を付けること

まず初めに、議題の項目は動かす必要があるかもしれないし、結びつけたり、順位を変えたり、追加したりする必要があるかもしれない（議題の最後に新しい仕事として）。この再検討はミーティングの計画段階での仕事のチェックになるし、グループのメンバーに

ミーティングに対する責任をとる機会をもう一度提供することにもなる。

3. 議題を固定すること

話し合うべき議題の結論にいたる前に、メンバーが新しい話題を検討することをリーダーが認めてしまうということはよく起こる問題である。情報をシステムチックに準備する機会がないために、そのような討論は不満足なものになってしまうのである。より重要なことは、新しい話題に時間を費やすことになるために、他の議題の項目は討論されなくなることである。グループのメンバーは議題に縛られることは嫌うけれども、彼らは多くの議題が検討されずに残されたまま終わってしまうことはより不満足感をもつことになる。ミーティングの際に生じるいかなる話題も“新しい仕事”として、リストアップされた議題が完遂した後に考えようというように（時間がないのなら、次のミーティングで取り上げよう）一貫して示していくことで、リーダーはこの問題を最小限にすることができるのである。

4. 責任を割り当てることと課題遂行のための目標となる日時を決めること

ミーティングの間かその後に完成させるために仕事が必要である決定では、決められた日時に仕事をやり終えるようにメンバーを割り当てておくことは必要である。このことは課題を遂行することを推し進めるだけでなく、ミーティングにおいてなされた決定が遂行されることをグループにはっきりと示すことになる。いわば、仕事を成し遂げることがグループのメンバーを動機づけることになるといえるだろう。

5. 到達した同意事項をまとめること

ミーティングの結果をレビューすることは到達した主たる決定をグループメンバーに明確にすることになる。リーダーがまとめている間にフィードバックを行なうことができるならば、リーダーが行なった間違った解釈を訂正する機会にもなる。この行為は、またメンバーが遂行しようという気持ちを強めさせることになるし、ミーティング中に起こったことについてメンバーの同意を高めさせることになるだろう。

6. 約束の時間通りか、その前にミーティングを終わること

大切な議題を完遂するために“数分でも長く”グループメンバーに残るように求めるリーダーは、他者に対して感受性のない人だと認知されるかもしれない。時間通りに終わるか、たとえ数分でも早く終わることはよりよいことである。メンバーは約束に対するリーダーの関心を賞賛するだろう。議題が適切に組織化されているならば、特別の事態が発生しない限り、議題の最後に予定されていた議題は延期することになるだろう。それは多くの議題の項目が引き延ばされるとしたら、準備が不十分であったことを示す指標として考えられるであろう。

7. 記録を残すこと

明確で、完全で、正確な記録は重要である。なぜなら、ミーティングにおいて行なわれた決定や必要とされる活動や割り当てられた責任などをメンバーやリーダーに思い起させることができるからである。記録は、メンバーが何をしたらよいかといった課題を提供することになる。また、同じくらい大切なことは、完全で正確な記録が利用可能であるならば、ミーティングの結果の解釈の葛藤を最小限にすることができることである。

III. ミーティングを実行する：難しいメンバーの取り扱い

グループの中の何人かのメンバーは妨害的な行動をとるならば、他のメンバーにとって参加することは難しくなる。リーダーは以下のような行動の取り扱い方を学ばなければならない。

1. 聞こえているだけでただ話している
2. 話題から逸れた話をしている
3. 意志決定に向かってグループが動き出すことに異議を言う
4. 起きていること、すべてに対してジョークを言う
5. 個人的な攻撃としてアイデアの批判を行なう
6. 他者からのすべての示唆や新しいアイデアを拒否したり、無視したりする
7. 問題がはっきりとする前に、行動を起こすことを急ぎ立てる
8. グループが行き詰っているポイントに対して、それぞれのアイデアの厳密で明確な定義を主張する

ミーティングのための準備が不適切であるために、そのような妨害的な行動が起こることがあるかもしれない。目的を明確にしたり、議題をはっきりと示すことは、グループを課題に焦点づけ、妨害的な行動を減少させていくことになるだろう。

しかしながら、いくら注意深い準備がされていたとしても、いくらかの妨害的な行動は起こる。難しいグループメンバーをより肯定的な結果へとエネルギーを向け変えさせることは可能である。以下のようなルールは難しいメンバーを取り扱うリーダーの能力を高めるために有効であろう。

1. 論争するのではなく、聴くこと

手に負えないようなメンバーだからといって、ミーティングから追い出すことはできない。難しいことだけでも、そのやっかいなメンバーを討論の真っ只中に入れることがベストである。彼らが自分たちの意見が尊重されていると感じるとき、自分たちの行動をコントロールすることの責任を受け入れ始めるのである。

2. 一貫して妨害的な行動を示すメンバーと私的に話すこと

公に難しいメンバーに罰を与えることは、好ましくない結果をもたらすことになる。彼らはネガティブな行動をさらに起こしたり、グループに全く参加せず引っ込んでしまう結果になりかねない。公での対決は最後の手段としてとっておく方がいいだろう。リーダーの関心が話されてその妨害的なメンバーの見解が求められるような私的な会合は、メンバーにとって打ち解けあう機会を提供することにもなるし、リーダーが自分の感情や欲求を説明したり、到達されるべき合意に向けて可能性を切り開くことになる。この方策はメンバーの尊厳を保持するし、残りのメンバーが困惑するような対決を見せることもないし、貴重なミーティングの時間を守ることもできるのである。そして、そのような私的な会合で重要なことは、メンバーのパーソナリティのこともないし過去のヒストリーのこともなく、ただメンバーとしての妨害的な行動のことに焦点を当てることである。

3. ネガティブな行動をポジティブな貢献へと切り換えること

すべての難しいメンバーがミーティングを壊したいと思っていると考えることは間違いである。ある人たちはポジティブな貢献をしたいと思っているかもしれないのだが、そうするための適切な手段が見つからないだけかもしれない。リーダーはグループのニーズに向けて彼らのエネルギーを利用できる生産的な方法を妨害的なメンバーが見つかることができるように援助する必要がある。たとえば、リーダーは妨害的なメンバーに準備の段階

から参加するように促したり、ミーティング中に示唆を求めたり、ミーティングにおいて決定された仕事を遂行するための仕事を提供したりすることが考えられる。ある人たちはそのような働きかけに応じないかもしれないが、多くの妨害的なメンバーは、そのようなアプローチがあると、積極的に生産的なメンバーとして働くものである。

4. 難しいメンバーを取り扱うために責任を分けもつようにグループを励ますこと
グループのメンバーがリーダーと共にグループを維持するような行動を分けもつことができるなら、きっとネガティブな行動は減少していくだろう。グループの叱責は妨害的なメンバーに彼らの行動を修正するように圧力をかけることになる。大胆にリーダーが激怒することも一つだし、もう一つはグループ全体が叱責することである。

IV. フォローアップ(FOLLOW-UP)

フォローアップはミーティングを実施するのと同じくらい重要である。それは、ミーティングでなされた決定を現実の結果にすることであり、たとえば、それは方針声明を明確にすることや新しい手続きの計画をすることや情報の収集をすることなどを含んでいる。フォローアップが適切に行なわれるならば、その後のミーティングは積極的に展開するだろう。フォローアップが不十分であるならば、その後のミーティングが熱心に行なわれないことが予想される。次のような具体的なルールはこの重要なフォローアップのステージをより効果的にすることができるだろう。

1. 記録を迅速に編集し配付すること

ミーティングの後すぐに、リーダーは、記録者と一緒に、正確さ、完璧さ、明瞭さでもってその記録をチェックすべきである。次のミーティングでグループメンバーによって承認されると、記録はさまざまな解釈を解くために助けとなったり、ある課題を遂行するためになされるべきことをリーダーやそれに関わるメンバーに思い起させることができる。それゆえ、ミーティングの内容が記憶に新しいときに、グループのメンバーにその記録を配付することは大切なことである。また、記録は、グループや組織体の目的のために幾度も行なわれるミーティングの関連性をグループメンバーに思い起させるのにも役立つのである。

2. 課題の完成を奨励すること

ミーティングは課題の完成とかなり関係していることは言うまでもないだろう。リーダーは課題があることを担当しているメンバーに思い起させたり、周期的にその進展具合をチェックすることを躊躇なくすべきである。仕事の進展具合を公表することは、一つのよい方策と言えるだろう。そのことは仕事をやっていることを分ってもらうことになるし、できる限り迅速に課題を完成させようとしている人々を励ますことにもなるだろう。

3. 次回のミーティングのために未完成な仕事を議題に入れること

それぞれの議題は少なくとも一人のグループメンバーにとっては興味があることであるが、第1回目のミーティングのように次回の議題として上げられないこともある。1回のミーティングで取り扱われなかった話題を議論したいと考えているメンバーは、次のミーティングでそのことが議題として上がるかどうかをよくみている。ミーティングの前にグループメンバーに示される議題にはそのような項目はちゃんと含まれていることが大切である。

まとめ

ミーティングに関連した活動の一連の流れは、「準備」、「ミーティングの実施」、そして「フォローアップ」である。そのフォローアップを遂行する段階は、次のミーティングのための準備の段階へと流れていくのである。

本論文は、The 1983 Annual for Facilitators, Trainers, and Consultants. In L.D. Goodstein & J.W. Pfeiffer(Eds.) University Associates, Inc. に以下のタイトルで掲載されているものである。

M.M. Milstein 1983 Toward More Effective Meetings.

in L.d. Goodstein & J.W. Pfeiffer(Eds.) University Associates, Inc. p.145-148.