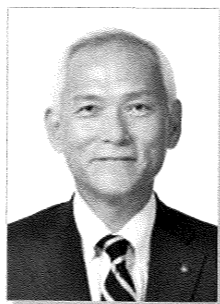


# 第7回 成果のあがる会議を開き、PDCAをまわす

御堂筋税理士法人 小笠原 士郎



## ■はじめに

皆さん、こんにちは。御堂筋税理士法人の小笠原です。経営計画の立て方の第七回です。今回は業績達成のための会議の進め方をお話します。高業績企業を創る手順は、①戦略を立てる→②経営を見える化する→③検証と仮説立てをくり返す→④幹部を育てることです。③の中心が会議です。高業績企業と人材は会議で創るとというのが私の体験的気づきです。そこで私が行なっている『コックピット会議』の内容を説明いたします。ぜひ、参考にしてください。なお、この会議は、一般公開していますので、ご興味がおありの方は当社webサイトのセミナーページからお問い合わせください。

## 1. あなたの会社の会議は効果的か？

経営の会議が効果的であるためには、まず課題の検討がしっかりとなされ、意思決定ができていくこと、次に会議が効率的になされ、またメンバーの士気が上がる必要があります。

ダメな会議の特徴は、①検討資料がなく、きちんとした論議ができない、②主にトップが独裁的で率直な議論ができない、③運営面でしまりがなく、の3つに大別されます。そこで会議は、きちんと進め方を定め、資料を整備し、運営ルールに則って行ないます。

## 2. 効果的会議のポイント

効果的な会議の10のポイントを挙げてみました。皆さんチェックしてみてください。

- 自由に発言できる雰囲気をつくる(リーダーの仕事)
- リーダーが聞く姿勢をもつ(リーダーの仕事)
- 業績中心の精神を風土とさせる
- 会議のシナリオ設計～目的・内容・役割・資料・ルール
- 業績達成活動と成果の数値モデルを作り資料を整備
- 各人が業績資料と活動報告を作り意見をもって参加
- 全員が会議進行術を身につけて会議をすすめる
- 数字を読む力と思考力を身につける
- 議事録を作り、しっかりとチェックする
- 決定事項をメモし、確実にフォローする

よき会議では参加者が自由に発言できます。それはリーダーの姿勢しだいです。発言を控えめにし、聞く姿勢をもつことです。一方では、業績を重視した風土も重要です。めざすは「明るく元気で真剣な」会議です。

会議はあらかじめ設計で定めます。『会議のアジェンダ』というツールを使って目的・内容・役割・流れ・資料・ルールを決めて行きます。次頁の表を参照してください。資料や報告はまとめるだけでなく、作成者は見解をもって参加します。

会議は、全員の協力で効果的で効率的に、モチベーションが高まるようにしたいものです。そのためにメンバーはファシリテーションスキルを身につけます。また会議では、数字を読む力と思考力が重要です。これも訓練によって身につけます。

会議の決定事項を明らかにし、確実にそれを実行していくことは、成果を上げる第一事項です。そこで、議事録を作って決定事項の実行状況をしっかりとチェックします。参加メンバーは、自分の課題をメモし、確実に実行していくことが不可欠です。

## 3. 会議の設計

まず、会議の名称、開催の日程、次に会議の目的とゴール、会議の内容を決めます。目的が最も大事ですので、しっかりと言葉にしてください。

次に運営のしかたに入ります。決定のしかた、参加者、役割です。決定の基本はコンセンサスで、決まらなかったらリーダー決裁です。拒否権を持つ人は巻きこんでおいてください。

主な役割はファシリテーター(進行係)、事務局、議事録係、挨拶号令係です。ファシリテーターはトップやシニア以外の輪番制です。事務局は、連絡、アジェンダや資料作成、会場設営、議事録管理を行ないます。議事録係は、文書能力の高い人(メンバー以外でも可)を選任します。号令係は、声の元気な人が適任です。また中小企業では会議に見識ある外部者を入れることはとても重要です。外部者の役割は、客観的で忌憚のない意見をいう、外部の知見を話すなどです。ほとんどの経営者は気づいていませんが、ドラッカーは不可欠だと言っています。

【表1:会議のアジェンダのイメージ】

アジェンダ	会議名	予約で満席・行列のできる会社づくり会議			開催日	平成21年3月2日(月)	時間	7:30~10:30	
					場所	会議室			
1. 目的	①先月の業績とその原因を検討し、業績確保の対策を決定する。 ②経営計画で決めた取り組み課題の推進状況を確認し、今月以降の活動を決定する。 ③参加者の経営スキルを高める。								
2. ゴール	①業績の真の原因を特定でき、何に取組みればよいかのわかつていく。 ②経営計画で決めた取り組み課題についての実行状況がわかり、そこから気づきを得、今月以降の取組みについてコミットメントが得られている。 ③参加者各自が、経営の実践について気づきがあり、始まりより終りの方のエネルギーが高まっている。								
3. 内容	①業績の結果と原因の情報共有、受注残から見た業績の予測と対策 ②重点顧客との取組み状況、新規開発の取組み状況の確認、方向性の検討と決定 ③行動計画のチェックとフィードバック、取組み宣言 ④その他相談事項の検討								
4. 運営方法	会議タイプ	業績の検討と意思決定	決定方法	コンセンサスによる	バックアップ決定法	社長の決定			
5. 参加者と役割	リーダー	社長	Fa 常務	事務局	高野	議事録	南	外部者	小笠原、P電工松浦課長
	メンバー(役割)	京坂、田辺、春田(号令係)、君波、竜田(好)、竜田(佳)、中溝					進め方		思考ツール・準備物
6. 内容と進め方	開始時刻	終了時刻	時間(分)	内容	担当				
	7:25			集合と会場・資料準備完了	高野	時刻厳守!			
	7:30			開会のあいさつ	春田	元気よく、「起立」「礼」「着席」で			
	7:30	7:35	5	目的と内容の確認	常務				
	7:35	7:45	10	今月のおめでと・ありがとう	各自	小さなことでもOK、全員ご披露			
	7:45	7:55	10	儲けのコックピットによる業績確認	社長	異常点の確認をしっかりと行なう。儲けのコックピット			
	7:55	8:35	40	重点顧客との取組み状況検討	各営業	お客様の希いの特定、取組み結果確認と宣言。重点顧客取組み管理表			
	8:35	9:00	25	新規顧客の開発状況検討	各営業	新規顧客および開発取組み先への活動結果確認と対策決定。顧客開発取組み管理表			
	9:00	9:10	10	【休憩】		新規顧客実績推移表			
	9:10	10:25	75	目標管理シートによる活動確認と取組宣言	各リーダー	発表5分、質疑・フィードバック10分、タイムキーブのご。目標管理シート			
	10:25	10:35	10	特別の審議事項	一	事前に事務局まで申し出ておくこと			
	10:35	10:45	10	議事録の確認(今回・前回)	南				
	10:45	10:55	10	会議のふりかえり	常務	よかった点、改善点を出して、プロセス改善していく。板書			
	10:55	11:00	5	社長の所感	社長				
				閉会のあいさつ	春田	元気よく、「起立」「礼」「着席」で			
7. 資料	資料名	作成者	会場配布	事前配布	注意事項			配布部数	提出期限
	儲けのコックピット	高野	○	○	ニーズの聴き取りをしっかりと、活動内容・取組み宣言を必ず記入			13	前々日中
	重点顧客取組み管理表	常務	○		ニーズの聴き取りをしっかりと、活動内容・取組み宣言を必ず記入			13	前々日中
	顧客開発取組み管理表	常務	○		ニーズの聴き取りをしっかりと、活動内容・取組み宣言を必ず記入			13	前々日中
	新規顧客実績推移表	常務	○		ニーズの聴き取りをしっかりと、活動内容・取組み宣言を必ず記入			13	前々日中
	目標管理シート	各リーダー	○		きっちりとしたふりかえり、気づき、指標記入、評価、取組み宣言を入れる。			13	前々日中
8. グラウンドルール	1. 会議の精神～「楽しく、明るく、業績に厳しく」 2. 権力者は会議を支配しない、ルールを破らない、情報収集に徹する。 3. 対話を大切に。発言に対しては共感的に最後まで傾聴する。 4. 対立は必要なプロセス、妥協や命令でなく、統合で解決する。 5. 資料は一式書類にまとめ、会議前に机の上においておく。 6. 準備は会議5分前完了し、開始時刻を厳守する。 7. 会議は「起立、礼、着席」により、礼に始まり礼に終わる。 8. 電話、呼び出しでの中座退席は厳禁、トイレはそっと退出となり同席など特定の人での私語はつしむ。 9. だれがいつまで何をするか明確にした意思決定を行なう。 10. 前回の決定事項のチェックを確実にする。 11. 前回の決定事項のチェックを確実にする。 12. 会場の環境整備に心がける。 13. 参加者相互に、『尊敬と祝福』が生まれるように努める。								
9. 注意事項	①資料は見本のとおり、表紙をつけて編集し、パンチ穴を開けて、2箇所ホチキス止めて会議の始まる前にテーブルの上においておく。 ②飲み物(湯沸かし器とコーヒーやコップ、ペットボトルのお茶)、お菓子は、開始前に準備しておく。 ③席はファシリテーター以外は阿弥陀江で決める								

設計の中心は進行手順とタイムテーブルです。そして、必要な資料、会議のルールなどを決めておきます。アジェンダを作ると、やりたい会議の内容が具体化できますからぜひ作ってください。そうすれば、的を射た会議を開くことができると思います。

## 4. 会議のルール

会議にはルールが必要です。ルールは、①リーダーに役割を意識させる、②参加者の心がまえを説き会議を効果的にする、③脱線を防止する、④対立を生産的に解決する、⑤参加者のエネルギーを高める、といった効果があります。ぜひ作ってください。なおルールの遵守には、トップの自覚と協力が不可欠です。

ルールには、一般開催ルールと参加者の心がまえとがあります。次を参考にしてください。

### 【一般開催ルール】

- 意思決定に関わる人は全員参加してもらう。
- 事前に会議目的と内容を企画しアジェンダを作る。
- メンバーは業績の確認と差異分析、対策案を検討し、資料を作成する。
- 前回の決定事項実施状況の確認資料を用意する。
- 参加者は、時間と精神を100%コミットしてもらう。
- 快適で整頓され、会議に集中できる環境を創る。

- 業績中心の精神『明るく元気で真剣な雰囲気』の風土を創る。
- 資料は、事前に準備し机の上においておく。
- 必ず議事録を取り、①決定事項、②担当、③期限、④チェック方法を定める。
- 会議の効果を常に振り返り、改善していく。

### 【参加者の心がまえ】

- リーダーの役割は会議での自由な発言の擁護者であり、メンバーの話を聴くことに重きを置く。
- 参加者は明るく楽しい雰囲気づくりに努め、尊敬・祝福・拍手に努める。
- 発言者の話は、最後まで傾聴する。
- 誰もがまっとうに思考している人間であるとして、話を素直に受け止める。
- 論理的で明快な発言を心がけ、時間を占領しない。
- 報告と議論は分離し、関係のない話は出さない。
- 質問には的確に答える。的確とは、まず結論を言う。
- よりよい意思決定には反対意見が必要であることを共通認識する。
- 意思決定では、担当、期限、方法、チェック方法まで決める。
- 手帳と電卓を必ず持参し、自分が為すべきことは必ず手帳に書く。

## 5. 会議の進め方

会議はあいさつに始まります（時間厳守は当たり前）。会議は経営と人材育成の道場だと考え、あいさつを大切にします。係を決め、節目に以下のような号令を行います。

- i 合図（ベルや鐘など）を鳴らして「開会、1分前です。姿勢を正してください」
- ii 合図を鳴らして元気よく「ただ今より第〇〇回、〇年〇月度コックピット会議を開会いたします。一同起立!」。参加者は、立って椅子をしまい姿勢を正す。
- iii タイミングを見計らい「礼!」、全員が「よろしく願います。」と顔を上げたまま大きな声で唱和し、その後礼をする。
- iv タイミングを見計らい「着席!」

会議に入ると、ファシリテーターは、アジェンダにより今日の予定の確認、前回の議事録で決定事項の取組み、完了状況を確認します。あらかじめ事務局側で前回議事録にその顛末を書いておき報告します。当然ながら前回決定事項は、例外を除きひと月間に確実に処置される前提に立ちます。このしくみが、実行力を高め加速させるのです。

いよいよ本題の報告と討議です。まず『コックピット』で全体の業績結果の確認と決算予測、主な指標の確認をし、全体論議をします。次に部署ごと報告に入ります。部門のコックピットと目標管理シートを使って行ないます。報告のあと質疑応答は行ないませんが、時間の掛る問題は、別途時間をとります。これらの報告と質疑応答が終れば、そのあと、あらかじめ決めてある課題や、後で検討することとした課題の検討に入ります。そのためにかなりの時間を取っておきます。

【表2:コックピット会議の進め方の例】

手 順	担 当	ポ イ ン ト
① 開始前の瞑想	号令係	5分前着座、開始前1分間は息を整え、心を整える。
② 開会のあいさつ	号令係	礼に始まる。会議は道場である。
③ 会議目的の確認と前回の議事録確認	ファシリテーター	今回の会議のゴールを確認する。また前回の会議での決定事項の対策結果を確認する。
④ 全社業績報告と課題抽出（部門別P/Lとコックピット）	経理部長 担当管理者	業績の報告を行い、所見を述べる。全員で総合評価を行い、異常点や討議ポイントを探る。課題があれば⑦で検討する。
⑤ 部門業績報告と課題抽出（コックピットとMBOシート）	各管理者 全員	部門責任者より業績結果と対策を報告し、また④で言及された異常点について所見を述べ、それに対して審議する。
⑥ 経営課題の進捗報告（MBOシート）	各担当	各責任者より報告し、目標達成へのコミットメントをなし、取組み宣言をする。
⑦ 業績チェックで出た課題の検討と対策決定	ファシリテーター	課題への対応方針を決定する。制約時間内で意思決定できるものはする、それ以外は別途具体的検討に付す。
⑧ 特別の審議事項	ファシリテーター	事前に各メンバーから上程された重要事項の審議と決定をなす。
⑨ トップの所感	トップ	会議で感じたこと、総括を話す。
⑩ 会議の振り返り	ファシリテーター	会議をより効果的にするために出来ばえを評価し反省する。
⑪ 議事録確認	議事録係	今回の決定事項について5W1Hで確認、実効性の担保。また次回の日時と審議事項を確認する。
⑫ 閉会のあいさつ	号令係	礼に終わる。

すべての議題を終えたら、トップが所感を述べます。トップは洞察力、要約力、養育力などの力が問われます。

さらに、会議のふり返りを行ないます。今日の会議の進め方について、良かった点や改善点を挙げて行きます。メンバー全員に順番に話してもらおうと良いでしょう。意見の中で今後活かすものは次回から会議のやり方に反映させます。こうすると、会議は尽きることなく継続的に発展していきます。

最後に、議事録の決定事項の確認に入ります。議事録の確認は重要です。議事録作成者は、記録した決定事項を読み上げます。このとき、決定について担当、期限などが必ず決めます。

そして最後に、開会のときと同じように、閉会のあいさつで締めます。

## 6. リーダーの会議に臨む心構え

リーダーは、会議の活性のカギを握ります。できるだけ発言を控え、よくメンバーの話を聴くようにします。ポイントは次のとおりです。

- ①できるだけ発言を控え、聴き手にまわり、メンバーの様子を観察する。
- ②メンバーの考えをよく知るために質問する。
- ③メンバーに説明をさせる。そのことで彼らの力、育成のポイントがわかる。
- ④最後に、簡潔に要約や感想を述べる。その後、必要な指示をなす。

トップの中には、自分が話したい、講釈説教をしたいという人が多いものです。それをぐっとがまんして行ってください。選手は彼ら、トップはサポーターなのです。