



ホーム > シーズン1 (2020年度上半期)

シーズン1 #05：うちも創発な会議が欲しい (前編)

🕒 2020年9月2日 💬 COMMENTS: 0



参加型ラーニングセミナー@JAIST

2020年度の4月から9月までは、シーズン1としての6回シリーズです。
今年度5度目のセミナーは、8月26日（水）に開催されました。

今回のテーマは**創発会議**。

うちも創発な会議が欲しい

～気楽だが、まじめに議論できる場は創れる～

人と人が協力して物事を進めたり、今までにない何かを創り出すには、**会議やミーティングは欠かせない**ステップです。であるにも関わらず、『時間長い』『回数多過ぎ』『調整と準備大変』などと、とかく**ネガティブなイメージ**がつきまといがちなものでもあります。

参加する一人ひとりが有意義に感じられる話し合いの場を創るには？

今回の講師は、**丸果石川中央青果株式会社 参与・西出 靖**さん。

石川県加賀市出身。明治大学政治経済学部を卒業、民間企業での勤務を経て、アメリカ・アリゾナ州にあるサンダーバード大学院へ留学し経営学を学ばれました。帰国後はIT企業数社で経営管理業務に約20年従事され、2013年より外国人観光客を対象に通訳ガイド業をスタートされています。現在は、石川県の青果物流通企業である丸果石川中央青果株式会社で参与を務めるほか、個人事業も手掛けておられます。



30歳になってからアメリカの大学院へ留学し、会社員、通訳案内士、さらには個人事業主として仕事をされ、なおかつ趣味にウォーキングや木工模型作りも嗜むという西出さん。

むむ！

超快活なカリスマ紳士による

元気ハツラツな会議のレクチャー！？

…いえ、決してそんな押しの強い雰囲気ではありませんでした（汗）。

ご自身の経歴や活動の幅広さを前面に感じさせない、穏やかな語り口で会議を考えるひとときとなりました。



【目次】



1. 創発会議とは？
2. 理論からではなく、経験から考えはじめる
3. 会議の経験といえば...
4. 個人個人の能力や発想を引き出す3つの要素
 - 4.1. リラックスした雰囲気
 - 4.2. 共通ルール
 - 4.3. 議論の作法（ファシリテーション）
 - 4.3.1. 会議の終了条件、時間配分を確認
 - 4.3.2. 発言に共感・肯定する
 - 4.3.3. 名指しする
 - 4.3.4. ふり返りをする
5. 全員がファシリテーターでありましょう
6. 会議の種類は多くあることを知る
7. 1 on 1 meetingのすすめ

創発会議とは？

今回のテーマ『創発会議』。

この言葉をそのままインターネットで検索する限りでは、現時点ではまだ、ビジネスの分野でも一般的に広く知られた言葉や概念ではないようです。筆者も正直なところ、やけに先鋭的な言葉の響きで取っ付きにくいなあ...と感じてしまいます。

西出さんはこのように説明してくださいました。

創造的な成果に結びつけるために
個人個人の能力や発想を組み合わせる会議

『創発』の語源は**emaegence（発現）**で、その意味するところはこうです。

“ 自律的な要素が集結して組織化されることで、個々を凌駕するシステムや秩序が生じる。すると、ある一定の要件に基づいた予測・計画・意図を超えるイノベーションを誘発する。

くだけて言えば、**1 + 1 = 3以上にするってことだよ**といったところでしょうか。

では、一体何が、会議の場にこのような創発の効果をもたらすのでしょうか？

理論からではなく、経験から考えはじめる

EATという教育モデルがあります。

E(Experience) : 経験

A(Awareness) : 気づき

T(Theory) : 理論

自分自身の経験や体験が基になることで興味関心が高まり、主体的に学べて、納得度や理解度が高まる効果が期待できるとのことです。

先に理論を知ってどれだけそのとおりにできるかではなく、**思い起こされる経験や体験から必要なことを揃えて確認**していく、という方向で会議を見ていこう。

西出さんが、このモデルに沿って会議を見ていこうとガイドしてくださいました。

そういえば...

筆者の前職時代、ある会議でお菓子を用意するルールを実行した管理職がいて、会議卓にEATがあるといささか居心地はよかったような...

そういうことではない

そういえば...

本セミナーもコロナ警戒前には会場の各テーブルにちょっとしたEAT...お菓子が添えてあって...

食うことからなかなか離れられんのか!?

閑話休題！

会議の経験といえば...

EATモデルに則って、会議にまつわる経験を思い起こしてみましょう。

“ 一部の人しか参加しない（独演会が止まらない）
誰も発言しない（議論が盛り上がらない）
脱線が多すぎる
議論が噛み合わない
議論が間延びする
論点が多すぎて、議論が難しい

決まったことが後から蒸し返される
時間通りに始まらない、終わらない

～講義資料より（西出さんが示された会議あるある）

これはもう...

誰もがおおかた思い当たるフシがあるのではないかと...こんなにネガティブな体験があったなら、会議嫌いになってもしかたがありません。

西出さんが体験したいいくつかのエピソードからだけでも、気付きと理論（対策・方法）が見つかってきます。

【エピソード1】

外国人女性4人とのグループワークで雑談すら理解できず、ワークでも発言できずにとても辛かったが、リーダー役から後でフォローされたことで、涙が出るほど安心をした。

言葉の壁や文化の違いが明らかにあるとはわかっていても、**場の中で取り残されてしまうのは、どうしても辛いもの**。このように、現実には、場の中で何もできなかった人が出ることもあるものです。議題や議論の内容だけでなく、**全体の流れに目を配り、後でもいいのでフォロー**をすることの大切さが感じられます。

会議の影響は、会議の外にもある。

当たり前ようですが、**そこを確実にフォローすることも会議を創ることにつながる**のだとわかってきます。

【エピソード2】

外国人4人、日本人は西出さんとうとう1人のグループワーク。日本人が得意なこととは何かという観点で自分たちができることを見つけ、先に提案することでうまく協働できた。

場にいるメンバーに目を配り、**自分は何で貢献できそうかを見つける**。

こうするだけでも、主体的に参加する姿勢が現れるのではないかと感じさせます。**会議に積極的な姿勢で臨むきっかけづくりの視点**として意に留めておくとよさそうです。

【エピソード3】

ITベンチャー企業のワンマン社長、会議は結論が出るまで終わらない。終電、徹夜も厭わない...。解決策としてペナルティーを設けたり、会議のスタート時間に工夫をした。

ペナルティーの例としては、遅刻1回したらバンジージャンプ1回（他で貢献したら帳消し）とか、次回参加者にお菓子を提供する、という例を紹介していただきました。こんなふうに、どこか**ポジティブな要素が少しだけ絡んでいる罰ゲーム**のようにするのがミソなのかも知れません。

会議のスタート時間に対する工夫とは、**敢えて本来のタイミングより10分遅らせる**というものでした。例えば、10時から12時までの会議とするならば、実際には開始時間だけ10時10分に変更するわけです。

会議の前に別件の予定がある場合には、その案件がやや時間を押して終わってしまい、引き続き会議へ...となるのが少なくありません。すると会議の開始がどうしても遅れてしまうことになります。それに合わせて、敢えてスタートを10分遅らせるという工夫をしたという話です。

一見安易な策に感じられなくもありませんが、むしろ、**終了時刻までに終わらせよう**という締切効果が生じて、**会議が始まってからの議論はよりスムーズに進むようになった**とのことでした。



穏やかな語り口の西出さん

個人個人の能力や発想を引き出す3つの要素

『創発会議』とは、創造的な成果に結びつけるために、個人個人の能力や発想を組み合わせる会議である...

ということは、**能力や発想を如何にして引き出すかを知って、実践すること**になります。そのための要素を3つ、西出さんが示してくださいました。

リラックスした雰囲気

まずは、場集ったメンバーの**緊張を解きほぐす**こと。

具体的にはアイスブレイクをすること。

多くの国から集まったメンバー同士では、アイスブレイクが頻繁に行われたそうです。その中には、街に出てミッションをするという大掛かりなものも。ポルトガルのリスボンでは『**寿司屋の前でヤスシと写真を撮るミッション**』があったとか...

スシヤの前でヤスシと写真を撮る...

スシヤ...

ヤスシ...

スシヤ...

EAT——(°▽°)——!!

...まだ食うことから離れられないのか

共通ルール

個人個人の発言の内容をきちんと共有できるようにすることはもちろん、**発言した『行動』自体を尊重**することが大切です。

“ 遠慮しない (部下が上司に、先輩が後輩に遠慮しない)
役職を考慮しない (社長でも従業員でも持ち点は同じ)
意見を否定しない

発言は1分以内 → 独演会抑止効果

語尾をクリアに (しっかり言い切る)

最初に宣言 例) 「質問です」「確認です」「意見です」

～講義資料より (共通ルール)

人は自分の発言を肯定してほしいもの。そのためのルールと言ってもいいでしょう。また、だからこそ、逆に**相手に自分に注目してもらうためのルール**でもあるでしょう。

議論の作法 (ファシリテーション)

前段に列挙した共通ルールは、**会議の前提条件**でした。

それとは別に、会議の場で**議論をしているときに心がける振る舞い**があって、それをここでは作法と呼んでいる、そう捉えるといいでしょう。

- 会議の終了条件、時間配分を確認
- 発言に共感・肯定する
- 名指しする
- ふり返りをする

会議の終了条件、時間配分を確認

終了条件とは『どこまで決めるか』『どんな状態までもっていけばよしとするか』『どうなったらひと段落できるか』などなど...**場の区切りをつける条件**を確認することです。

時間配分とは、例えば、**アイデア出しが10分、それから分類を10分、絞り込むのを10分...**というように、**決められた時間の中で何をどれだけするかをあらかじめ決めておく**ことです。

発言に共感・肯定する

共感・肯定の4動作

興味を示し、
うなづき、
感謝し（褒めて）、
繰り返して伝え返す

この一連の流れができれば、発言内容の是非はともかくとしても、**発言が伝わって受け止めてもらえた安心感**を持てるというものです。

名指しする

会議で意見が出ない場合には、名指しをして相手を観察すること。

...とのことでしたが、名指しして相手を観察と言っても、**相手が何を言うかばかりに注目して、何か言い出すのをジリジリと待っている**ようでは、**なおさら意見が出づらくなる**ばかりでしょう。

メラビアンの法則というものがあります。

“ 「好意・反感などの態度や感情のコミュニケーション」において「メッセージの送り手がどちらとも取れるメッセージを送った」場合、「メッセージの受け手が声の調子や身体言語といったものを重視する」

～Wikipediaの解説文より抜粋

《メラビアンの法則：詳しくはこちら (Wikipedia) へ》

相手に与える影響力の半分以上は表情や身振り手振りなどのしぐさ（視覚情報）であり、また、声のトーンや話すスピード（聴覚情報）は4割近くを占めます。

話の内容（言語情報）はわずか7%に過ぎない！

つまり、名指しした相手が何を話し出すかではなく、**どのような様子でいるかを肯定的な態度で見つめる眼差し**であることが重要だということでしょう。

ふり返りをする

会議を終える前に『感じたこと』『良かったこと』『改善すべきこと（悪かったこと）』を発言し合う。

と）』を発言し合う。

決定したことを確認する。

誰が何をいつまでにやるかを確認する。

当たり前のようですが、案外抜けがちなことでもあるでしょう。

これを行うことで、冒頭で設定した**会議の終了条件**を満たしたか、また、**時間配分**が適切だったかも**明確に意識**することができて、次以降の会議へつながることでしよう。

全員がファシリテーターでありましょう

司会者のように、参加者や議論を自分の意向に沿ってコントロールするのではなく、**参加者ひとりひとりが持つ力を最大限に引き出せるような促し**をすること。

つまり、**ファシリテーション**をすることです。

しかし、会議を進行する役割の人がファシリテーターとして作法を守るだけでは、ひとりひとりが力を出せる場にはならないことは容易に想像ができるでしょう。

ということは、進行役だけではなく、**参加者側もまた、自分も他の参加者も力を出せる場にする姿勢、ファシリテーションをする意識**が求められる。

そんな理解が必要になってきます。

会議の種類は多くあることを知る

“ 発散する（ワイガヤ会議）
区切る（報告会、キックオフ）
教える（勉強会、研修）
整理する（連絡会）
共有する（報告会、営業会議）
決定する（役員会、経営会議）

会議の目的はこれほどに多様です。目的は何であれ、**ひとつの会議体でひとつに定めたほうが、必要にして十分な会議の場を創ることができそうな感じがします。**

『創発会議』とは、創発的な結果を生むための場を実施運営するだけでなく、**会議・ミーティング自体を創発する (設計する・デザインする)** ことでもあって、それは新たに生み出すものもあるけど、既存の会議体を見直して再整理・再構築するの
もアリでしょう。

1 on 1 meetingのすすめ

1 on 1 meetingとは、**部下との信頼関係づくり、部下の不安の解消、部下の心身状態の確認を目的とした、月に一度30分程度、部下と直接顔を合わせたミーティング**です。このときには、**上司は仕事の話は避けて聞き役に徹します。**

導入効果としては、上司と部下の揺るぎない信頼関係が構築、離職率低下、**チーム活性化**が挙げられるとのことでした。

はじめに**アイスブレイクで緊張を解きほぐす**ことから始まり、体調の確認をします。

まずは敢えて**プライベートの話題**をします。趣味だったり、学生時代の部活だったり、家族のことなど、**仕事とは違うことを話せる範囲で話してもらうと捉えれば**いいでしょう。

それから、**最近良かった言動や行為のフィードバック**をします。これは**普段から相手のよいところを見るようにすることが求められます**ね。そうであることが相手に伝われば、**相手も普段から安心できる**というものです。

ここまで来てようやく、**仕事に関する話題**に入ります。業務や組織の改善について、能力やキャリアの開発についてなど『**今これから**』を話し合っ**て、最後にまとめとアクションプランを確認して締めくくるのがよい**といったところでしょうか。

大切なのは、**雑談に終止してもOK**というところです。

目的はあくまでも「信頼関係」「不安解消」「心身の確認」であって、仕事に関する

議論をすることではありませんでした。それを忘れないことが肝心です。

西出さんは、丸果石川中央青果の職場で『従業員のエンゲージメント向上施策』として、**1 on 1 meeting**を提案、導入されました。半年実施して、上司、部下双方とも、相互理解に一定の効果が得られたとのことでした。

講義で語られた本題の内容は、おおよそ以上のものであったと思います。

創発会議は、特別な能力を持った人だけが使いこなせる特別なスキルだとか、難解な理論を駆使し応用して可能になるもの、というわけでは決してありませんでした。

むしろ、人がなかば無意識的に行っている**コミュニケーションの普遍的な特性**と、**必要最低限の土台 (作法)**を確実に押さえることでできるものであって、それらの**地道な凡事徹底こそが、人と人との間に創発的な結果をもたらす**。

西出さんの講義からは、そのことを確認できたように感じられました。

講義の後のグループワーク、ふり返りについては、記事をあらためてまとめて行きます。後編の記事もどうぞ楽しみに...



Seminar Review

参加型ラーニングセミナー@JAIST 振り返り記 (有料受講者限定公開)



ホーム > シーズン1 (2020年度上半期)

シーズン1 #05：うちも創発な会議が欲しい (後編)

🕒 2020年9月9日 🗨️ COMMENTS: 0



創発会議とは『創造的な成果に結びつけるために個人個人の能力や発想を組み合わせる会議』である。

創発の効果をもたらす会議は、何があればできるだろう？

これまでの会議の経験。会議で体験してきたこと。

それらを思い起こして、必要なこととして見えてきたのは...

- リラックスした雰囲気
- 共通ルール
- 議論の作法 (ファシリテーション)

であるということ、前編では確認していきました。



穏やかな語り口の西出さん

人のコミュニケーションの普遍的な特性と、必要最低限の土台 (作法) を押さえること。一見地味にも見えることの積み重ねが、創造的な成果を生む。

それを、西出さんからの講義が終わった後に早速、会議を実際にやってみることで体感。

てんご盛りです！

心してご覧を！



【目次】



1. グループワーク：実際に会議してみる
2. 講義とワークのまとめ
 - 2.1. 会議は、新しい可能性を生み出すための手段（敷田教授）
 - 2.2. 楽しい気持ちで創造性を生む（講師：西出さん）
3. ふり返しセッションでは
 - 3.1. 会議進行の上で留意すること（敷田教授の解説より）
 - 3.2. ロールプレイでの質疑応答
 - 3.3. 観察役の視点（講師：西出さん）
 - 3.4. 記録役の所感
4. まだまだ！アフター講義！

グループワーク：実際に会議してみる

講義が終わった後は、すぐにグループワークで実践。

参加者が5,6人ごとに分かれ、それぞれの小グループで会議のロールプレイを実施。今回は全員がオンラインでの参加でしたので、オンラインミーティングの実践体験となりました。

『ラジオ人生相談に回答するパーソナリティーとして、大学を卒業してフリーターになり、カフェを経営する夢を親に反対されている人の悩みを受けた。どんなアドバイスをしたらいいか？』

これを議論し合う会議です。

会議の流れはこのようにしていきます。

1. 自己紹介

2. 役割分担：進行役と観察役を決める

観察役の人は、会議の場全体を俯瞰して観察し、最後に発表をする。

3. アイスブレイク

今回は『参加者同士で表に見える共通点探し、表に見えない共通点探し』をしました。違いは見つけやすいが、共通点は見つけにくいもの。共通点探しをすることは、相手に積極的に肯定的関心を向けるこ



とにつながります。

4. 議論

進行役が中心となって、議論の全体的な流れを促していく。

5. ふり返し

3つのグループから、どのような会議になったかを発表されました。

アイスブレイクは会議のはじまりにより効果があったようです。

- アイスブレイク盛り上がった！場が和んだ。
- あらかじめ時間配分を決めたが終わりきらなかった。

議論の流れに対する印象や工夫はこのようになりました。

- 相手がどこまで答えを求めているか（解決策がほしいのか、共感してほしいのかなど）を議論する場になった。
- 会議の参加者一人ひとりの経験や経歴がにじみ出た、説得力の高い発言が多かった印象。
- 議論のはじめに時間配分と、相談者にどこまでアドバイスするかを目的として決めた。

ひとつの結論を出すに至ったグループもありました。

- 自分が本来やりたい仕事の分野が学校で学んだことと違っても、学んだことを仕事に活かすことができることを、他の人の成功例と併せて親に説得するというアドバイス案が結論として出た。
- 自分の夢をストーリーにして親に伝えて共有していくようアドバイスする案が結論として出た。

創発的な会議で、ひとりだけでは思いつけない結論を導き出し得ること、また、ロールプレイの限られた時間のうちに、結論を出すまでには至らなくとも、会議のプロセスをじっくりと感じて確認できたロールプレイになったのではないのでしょうか。



講義とワークのまとめ

セミナー本編の最後は、敷田教授と講師の西出さんより、まとめのコメントをいただきました。敷田教授からは**会議をすることで何を生み出すか**を、西出さんからは**創造的な会議にするための気持ち**を示していただきました。

会議は、新しい可能性を生み出すための手段（敷田教授）

会議は（特に創発会議であれば）、あくまでも、新しい可能性を生み出すための手段であって、会議をすること自体が目的ではありません。

新しい可能性を生み出すため、また、ほかの何らかの目的を満たすための有意義な場と時間にするためには、これらのことを参加者に共有する必要があります。

- どんな**目的**で会議を開催するか
- 参加者に**何をしてほしいか**
- それにより**何が実現できるか**
- 実現したことには**どのような意味**があるか

『会議によって何が実現できるか』というのは、**会議のゴール**です。また、『（会議によって）実現したことにはどのような意味があるか』は、**会議で出した結論がどこへ到達するか**を見通すことです。

つまり、会議をする**チームやグループのビジョンを明らかにしていくための手段**が創発会議である...そうとも言えるでしょう。

楽しい気持ちが創造性を生む（講師：西出さん）

会議という形で複数の人が集まり、その中から創造的なプランを生むには、会議が楽しいものであること、それほど大層なものでもないというくらい**の軽やかな気持ち**で捉えることが大切なのだと思います。

- 会議に**イヤなイメージ**をもたないこと
- **アイスブレイクで終わってもいいんじゃないか**くらいの**気持ち**で、とにかく楽しい気持ちで臨む

楽しい気持ちで臨む

- **結論を出すことにこだわりすぎない**。「結論を出すのは次回でもよしとしよう」くらいの余裕を持つ。



アイスブレイクで終わってもいい
くらいの気持ちの余裕を...

ふり回りセッションでは

セミナー本編が終わり、しばしの休憩を挟んでからふり回りセッションへ。普段は、リラックスして対話を交わしながら学びと思いを巡らせるこの時間。

今回はそういった雰囲気とはうって変わって、セッション参加者全員による会議のロールプレイと敷田教授からの解説、質疑応答、さらに敷田教授からのアフター講義...と、緊張感ある濃密な学びがてんこ盛り！な時間となりました。

セッション参加者全員で、

『ラジオ人生相談に回答するパーソナリティーとして、塾の講師をしている大学院生に恋心を抱いており、やがて塾を離れる講師さんに自分の思い

を伝えるべきか迷っている15歳の中学3年生女子からの相談に対して、『どんなアドバイスをしたらいいか?』

これを議論し合う会議を実施しました。
前段のグループワークよりは人数の多い会議となります。

さらに今回は特別に、会議の進行や、発言の内容や反応について、敷田教授から随時解説を入れる形で進行していきました。

進行役と記録役（書紀）は、参加者の中から一人ずつ。
会議の全体を観察し後で評価をする観察役は、講師の西出さんが務めました。

ここでも、非常に多くの心がけやテクニック、気づきが出されました。
それらを一通りご紹介していきます。

会議進行の上で留意すること（敷田教授の解説より）

「どうやって決めましょうか?」という振り方は、沈黙を招いてしまいがちでありよろしくない。「〇〇という決め方がありますが、他の決め方ありますか?」など、**決め方の例を示して、同意または代案を求めるように促すとよい。**

誰に話を振るか、誰に役割をお願いするかは、参加者の位置を元に決めてしまえばよい。オンラインミーティングであれば、自分が見ている画面に映っている位置や順番などを目安にできる。

会議を始める段階で**参加者にとって重要な情報は『この会議でどこまでたどり着くか』**。時間枠や、話題の前提となる制約条件などをあらかじめ共

有しておく、参加者が安心して議論できる。

例) 〇時〇〇分までに回答を決めようと思います。

例) パーソナリティーの立場で回答する想定で意見を出し合いましょう。

参加者の発言をリポートすることは効果的で、重要。

しゃべっている方は、話が長くなると、自分でも何をしゃべったかわからなくなることがある。聴いている方も、全部を聴いている（聴けている）とは限らない。なので、**発言内容のエッセンスをまとめて、別の意見、別の視点は?と促すと、参加者がその内容にフォーカスして先の議論へ向かいやすくなる。**

また、発言者の**発言の中で重要な要素をリポート**できれば、**発言の内容全部をまるごとリポートしなくても充分効果はある。**

→筆者補足：発言を一字一句正確に聴き取ることよりも、話者が**伝えたいことは何かを聴き取る意識**が求められる。

話が、会議の前提や進行役の意図とは**違った方向へ流れていきそう**になったときには、**最初の目的に戻してやる呼びかけ**は重要。

重めの話題で**発言しづらい雰囲気がある**とか、**沈黙が続くような場合は、発言者を指名すると同時に、次の発言者もあらかじめ指名**しておく。そうすると、発言への準備に余裕ができる。

ロールプレイでの質疑応答

Q:
進行役として、会議の締めくくりをどうまとめたらよいのか?

特に、結論がはっきりと出ない場合に迷う。

A:

議論で出た意見をリピートし、それぞれの意見にコメントを付け加えた上で「結論は次回へ...」という流れで終了するのが最もスマートなやりかた。

結論を出す必要がある場ならば、**仮の結論とその理由を一旦出して**おいて、次回検討するかしないかを決めて締めくくる、というやりかたもある。

聴いている人は、場の発言内容や展開をすべてロジカルに捉えているわけではないので、**進行役が要約した全体の流れは、たいいてい受け入れられるもの**。ということは、進行役が**場の全体的な流れの解釈（翻訳）**を作ってしまうとよく、従って、**結論も自分なりのまとめでよい**、ということになる。

Q:

議論の全体の流れを翻訳すると、進行役が自身の主観に誘導することにならないか心配になるが...

A:

全く客観的に議論を進行できるのは理想ではある。しかし実際には、進行役もまた、議論が交わされる様子や場の雰囲気も含めて議論の流れができていくことを感じる以上、**自身の主観が交じることは避けられない**だろう。議論の流れを誘導と言うよりは『**整流する**』役目になる、と考えるとよいのではないのでしょうか。

もっとも、そうしたことで参加者から批判が出ることも考えられるが、**議論の流れを会議の場で言っておけば、少なくとも表立っての批判はまず起こらない**。

また、批判を引き起こさないためには、議論の場で**参加者の発言を受け止めることが重要**になる。参加者にとって「**自分が無視された**」感を残さない配慮が必要ということ。

Q:

前の発言者が発言し終わり、流れが進行役に一旦戻る前に、別の参加者が間髪入れずに発言することがありがち。しかもそれが長くなったり、さらに別の参加者が乗ったり...というのが延々続いてしまうこともある。これはどう扱ったらよいものか。

A:

ある程度の許容は必要でしょう。それでも、議論の流れとしてあまりにも外れていくようであれば、**進行役が介入してもいい**と思う。

進行役は飛行場の管制官のようなもので、**議論の流れの逸脱をコントロールする権限がある**と心得ればよく、介入して流れを戻すようにコントロールすることは正当な行為である。

Q:

自分が議題の決定に重要な役割を担っている場合、進行役にはならないほうがいいのか？

A:

進行役にならない選択もあるが、進行役をする場合には、**自分が発言する際に「これは自身の意見ですが」とあらかじめ前置きした上で発言する**のがひとつの方法。いずれにしても、**全体の流れを代表して言語化する役割を忘れない**ことが肝心。

観察役の視点（講師：西出さん）

- 議論の場の**終了条件を先に決めておく**が必要があったことに気づいた。
- 議題に取り上げられている『**相談者自身の視点**』だけではなく、『**相談者の話の中に出てくる登場人物の視点**』からの意見や見解も出されていたことはよいと感じられた。
- 各参加者の**非言語の要素**を感じ取りづらかったのは、オンラインミーティングの欠点と感じたが、しかたないところ。

記録役の所感

職場での会議は、見知っている人同士での議論の場であり、目的に対する一人ひとりの思いもあることから、**どうしても激しい議論になり、反対意見をぶつけ合う展開にもなりがち**。それだけに、発言に共感する会議の場ができることを体験

できてよかった。

敷田教授からのフォロー：

互いをよく知った者同士の会議はなかなか難しいところがある。相手の出方を伺う、敢えて発言しない、などといった戦略的な行動も出たりして一筋縄では行かない。それゆえ、創発会議の練習もやりづらだろう。共感性の高い創発的な会議をするのであれば『お互いに対するリスペクト』『相手が自分とは異なる他者であるという意識』が必要になる。

まだまだ！アフター講義！

参加者全員のロールプレイを終えても、セッションはまだ終わりません。さらに間髪入れずに敷田教授からの講義コーナーへと移っていきました。

これでもか！というほど、会議の心がけやテクニックが次から次へと示されました。それらをひと通りご紹介して、今回の記事を終わしましょう。



みなさんが持っている能力をエンパワー！

答えを出すためだけに会議が存在しているわけではない。「みんな知っておいてね」という共有体会議もあれば、結論を決めたと同時に共有し納得するための会議もあれば、議論そのものが目的となる会議（ブレンストーミングなど）もある。**会議の種類を知った上で、どの会議を始めようとしているかの認識と共有**があらかじめ必要である。

会議は、**なにかを達成するための『手段』**に過ぎない。

反対意見が多く出る会議であっても、**発言したという行動自体を発言内容とセットで受け止める**ことができれば、議論は建設的に進む。人は批判では動かないし、ほめるだけでも動かない。行動と結果をセットで認めることで人は動く。

議論をスムーズに始めるには、いきなり本題から入るのではなく、**話の入口になるポイント（エントリーポイント）**を設けること。今日の天気やニュースなど...

進行役は、会議の場の交通整理役。と言っても仕切り屋になれればいいのではなく、**ファシリテーター**であること。**大きな流れを自分が代表して言語化する支援型のリーダー**となればよい。

「わたしの考えを今こう発言しましたが、〇〇さんはどのように思われますか？」というふうに**流れを自発的に促すようなファシリテーター**役が参加者の中に2,3割程度でもいると、進行役の負担は大きく減る。そういった**ファシリテーターの役割をできる参加者を育てていく支援型のリーダー**という意識が発揮できれば、さらにスムーズな会議になっていく

だろう。

何を議論するのかをはっきりさせること。

なぜそれを議論するのか？ どうやって議論するのか？ 多数決で決定するか？ 今回は議論までで結論は次回とするか？ など...

自分の行動の理由を会議の中で見つけること。 そうすれば、会議で意味のある結論に至る。

進行役が発言者の発言内容をリポートすることは重要ではあるが、単なるオウム返しだけでいいわけではなく、**発言者を肯定していることが相手に伝わるのが重要。** 賛成したり反対したりという立場を示す必要はなく、**発言内容の重要さや大事さを汲み取って伝えること。**

議事録を残すことは重要... 議事録を残さなければならない会議もあるが、**議事録がなくてもまとまる、記憶に残る会議**というものつくることはできる。これらは、**進行役の役割と責任で行えばよい。**

- ① **成果をほめる**「今日がんばりましたね！」
- ② 議論で決定したことに対して**役割分担を決める**
- ③ 議論の終わりに**まとめを入れる**

どんなにひどい会議になったとしても、**いいところは必ずどこか**にある。「今日は時間を使ってよかった！」と、**次につなげるための労い**は必要。



ものすごい盛りだくさんのセミナー...
今回もまた、読むのががんばりましたね！
おつかれさまでしたー！

関連記事を表示



シーズン1 #05: [うちも創発な会議が欲しい \(前編\)](#)

📅 2020年9月2日



イチオン選書! [2020年8月〜うちも創発な会議が欲しい](#)

📅 2020年8月27日



シーズン1 #02: [事実質問で関係をつくる技術](#)

📅 2020年7月25日

