

究極の会議

鈴木健

ソフトバンク (さうばんく)

1975年長野県生まれ。国際大学GLOCOM主任研究員、株式会社サルガッソー代表取締役。慶應義塾大学理工学部物理学科卒業後、東京大学大学院総合文化研究科博士課程単位取得退学。ビジネスからアカデミックな分野まで幅広い活動を展開し、現在注目を集めている。電子貨幣などの研究を行い、高い評価を得る一方で、株式会社サルガッソーでは、コラボレーション用のソフトウェアの開発と普及の活動を行っている。共著書に『NAM生成』(太田出版)、『進化経済学の前線』(日本評論社)がある。

きゅうきょく かいぎ 究極の会議

2007年9月12日 初版第1刷発行

著者：鈴木 健

発行者：新田光敏

発行所：ソフトバンク クリエイティブ株式会社

〒107-0052 東京都港区赤坂 4-13-13

電話：03-5549-1201 (営業部)

組版：クニメディア株式会社

印刷：中央精版印刷株式会社

装幀：松 昭教

撮影：佐藤 類

落丁本・乱丁本は、小社営業部にてお取り替えいたします。定価はカバーに記載されております。

本書に関するご質問等は、小社学芸書籍編集部まで必ず書面にてご連絡いただきますようお願いいたします。

©Ken Suzuki 2007 Printed in Japan

ISBN978-4-7973-4183-6

究極の会議

鈴木健

本書に掲載されている製品名や商品名、社名などは各社の商標や登録商標です。
本文では©や®、TMは明記していない点をご了承ください。

はじめに

できれば、この世から会議を一切なくしたい。

真剣にそう思う。

はっきり言えば、私は会議下手だ。会議下手の私が、会社に入り、必要に迫られてたくさんの会議をしてきた。その中で、これだけで会議がうまくいくというコツを、「たった一つ」だけ伝授するというのがこの本の趣旨である。

たった一つなので、薄い本になった。たった一つなので、どんなコツなのか、もう言ってしまうてもよいだろう。

「会議はその場で議事録を作るためにある」

このような方法を総称して、「議事録ドリブン」と呼んでいる。議事録を中心に会議を駆動（ドリブン）させていくという意味だ。議事録ドリブンで、私はもう何千回も会議をやってきた。

本書は、実践するだけで誰でも会議がうまくなる「究極の会議」を紹介するための本である。

人は生まれながらにして会議をするわけではないので、誰しもはじめは会議の素人だ。

やがてみんな会議のプロになるかという、実際には会議だ

けで食べていくわけでもないので相変わらず素人のままだ。ほとんどの人は、何か別の目的のために会議をするのであって、会議自体をそんなに真剣に追求する必要なんてないのだ。そういう意味では、「会議の素人のまま」で全くかまわない。

書店に並んでいる会議の達人や仕事のプロのノウハウがびっちりつまった本を読み、そのまま実行しようとして失敗した人も多いことだろう。

考えてみればこれは当たり前だ。スポーツの世界を考えてみてほしい。サッカーや野球でも、素人はプロのスーパープレーをすぐまねしたがるが、実戦で使える人はなかなかいない。プロの高度な戦術を実行しようとしても、草サッカーで綿密な連携プレーができるわけもなく、複雑なフォーメーションはかえって効果が少ない。超人的な基礎体力のある人が、長い練習を積み重ね、その技術を試合で使えるようになったのがプロなのだ。

「私は会議がうまいです」という人の会議術をまねしても、うまくいかないのは当然だ。巷の会議本には「26個のコツ」が書かれているものもあるが、普通の人にはそんなにたくさんのコツをマスターできない。素人は素人なりにうまくなればよいはずだ。真の「究極の会議」は、会議のプロだけのためではなく、誰でも気軽に実践できるものでなくてはならない。

本書の構成を簡単に説明しておこう。

第1章では、会議において、議事録ドリブンという方法が、会議はもちろん、仕事全体についても大きな力を発揮する点を

解説している。

第2章においては、議事録ドリブンを使いこなすためのプラクティスについてまとめた。通読すれば、会議の場で実践できるようになるはずである。

第3章で、幾つかのツールなどを使って、会議や仕事の効率を上げる方法を記している。

そして、第4章では、もう少し俯瞰的に会議やコミュニケーション、そしてさらには突拍子もないように思えるかもしれないが、文明について考察してみた。

なるべく簡潔に、そして凝縮して書いたつもりだ。中身は濃いけど難しいことは書いていない。この本では、みなさんにこの簡単な方法を伝授する。ぜひ、ストレスのない快適な会議生活を送っていただきたい。

—目 次—

☒	はじめに	3
☐	第1章 よい会議ではなく、よい議事録を目指せ!	9
	困った会議はたくさんある!	11
	会議の問題はどこにある?	16
	議事録ドリブンとは何か	19
	世界でも通用する議事録ドリブン	24
	これからの会議のかたち	30
☐	第2章 議事録ドリブンはビジネスのプロセスを変える	35
	会議が終わったときに議事録は完成しているか?	37
	プラクティス1. 議事録ドリブン	
	この会議のゴールを知っているか?	43
	プラクティス2. ゴールの共有	
	遅刻をその人のせいにしていないか?	47
	プラクティス3. リマインド	
	会議をいきなり始めていないか?	49
	プラクティス4. 時間管理	
	議論の脱線を許していないか?	57
	プラクティス5. 一度に一つのトピック	
	お互いの顔を見て議論していないか?	60
	プラクティス6. 議事録の共同注視	

会議で「じゃあ、そういうことで……」と言っていないか？	64
プラクティス 7. 意味の明確化	

会議が終わったと安心していないか？	68
プラクティス 8. 終了時確認	

2人だけで議論していないか？	73
プラクティス 9. 会議中に別の会議を設定する	

いつの間にかToDoが消えていないか？	75
プラクティス 10. ロギング&トラッキング	

一度にいろいろやろうとしていないか？	78
プラクティス 11. マイルストーンの設定	

議事録は一人で書いていないか？	81
プラクティス 12. 議事録の共同所有	

ToDoは一人で管理していないか？	83
プラクティス 13. ToDoの共同所有	

本当に同じ意味で使っているか？	85
プラクティス 14. 共通の用語	

会議で何かが進むと思っていないか？	87
プラクティス 15. ラフコンセンサス&エグゼキューティングタスク	

参加者から見た「究極の会議」	90
----------------	----

ゲリラ的に会議を変えるには？	93
----------------	----

□ 第3章 議事録ツールを使いこなせ 97

【Word】	ごく一般的な会議に	99
--------	-----------	----

【Google Docs】	情報の共有をするために	102
---------------	-------------	-----

【Excel】 課題解決型の進捗会議を行う 104

【マインドマップ JUDE/think!】 107

閉じるだけではなく、開く会議をしたい場合に

【Sargasso eXtreme Meeting】 110

議事録ドリブンのエッセンス

□ 第4章 ネット会議の進化と文明の変容 117

ネット会議はさらなる進化へ 118

100万人で会議をする 122

未来の会議と文明に想いを馳せて 127

□ 特別対談 近藤淳也×鈴木健 139

□ 議事録ドリブン チェックシート 152

□ あとがき 156

第1章

よい会議ではなく、
よい議事録を目指せ!

会議をよくしようと思うのではなく、よい議事録を書こうと意識しながら会議をすれば、会議は自然によくなる。

会議の苦手な私が、さまざまな方法を試して行き着いたのがこの考え方だ。今まで、私がどのように会議の問題にぶちあたり、この世界で一番簡単な会議法を発見するに至ったのかを紹介することにしよう。少し遠回りかもしれないが、そのいくつかは、みなさんのまわりでも起きているごく身近な問題に違いない。

困った会議はたくさんある！

❶「会社の会議」との出会い

大学院を休学して、最初に入ったITベンチャー企業は、今でこそ立派な会社になっているが、私が入社したのは創業してまだ間もない頃だった。会社の主力製品リリース直前ということもあり、社内は火の車のような状態で、開発チームは連日徹夜で泊まり込んだ。私も、初入社から26日間連続して会社のベッドルームに泊まり、その間に数回だけ服を取りに自宅に戻った。一日の平均睡眠時間は4時間で、土日も会社のベッドで起きてそのまま仕事に向かっていた。

こうした過酷な環境で私の社会人生活はスタートした。タイトなスケジュールで製品をリリースしなくてはならず、私は毎日パソコンの画面に向かってプログラムを書いていた。そんな生活が一変したのは、入社して2カ月くらいたってからのことだ。製品リリースをきちんと達成するためには製品管理をする人間が必要で、プロダクトマネージャになってほしいと社長から頼まれたのだ。

プロダクトマネージャというのは、開発と営業とマーケティングの間に立ち、製品全体を管理するという難しい仕事だ。そんな仕事を入社2カ月の新米に任せるのはどうかと思うが、ベンチャー企業というのは大概そういうものだ。与えられた責任

に応えようと、はりきって仕事に取りかかったが、そんな私の前に立ちはだかったのが「会議」という存在だった。

会社の中でも、プログラマーという人種が会議にかける時間は比較的少ない。それに対し、プロダクトマネージャというポジションは、営業と開発とマーケの間の架け橋になる存在なので、その間に膨大な情報が流れていく。当然、会議の回数も増えた。営業が「スケジュールの機能がないと売れないよ」と言ってくる。海千山千の営業から、「今日中に返事くれないとお客さんに断られるかも」と言われると、思わず「やりましょう」と言いたくなるが、開発と会議をせずに決めると後で複雑な問題が起きる。こうして、日々誰かと打ち合わせをするというのが仕事の中心になっていった。

他の部署の会議に呼ばれることも多い。こちらはとても忙しいので、明らかに非効率な会議が、不条理に長く続いていることにイライラする。

そもそも何のためにメンバーが集まったのかが共有されていないまま会議が始まる。いざ議論が始まると、やがてそもそも何についての議論をしているのか誰もわからなくなってしまう。それでも会議が続けられ、予定時間を大幅に過ぎたところで結論があいまいなまま会議が打ち切られる。会議中に決まったToDo（やるべきこと）もいつの間にか忘れられ、次の会議でまた同じToDoが発行される。最終的には、会議がなぜうまくいかないのかを話し合う会議すら開かれるようになり、会議ばかりでプロジェクトが一向に進まない……。

程度の差こそあれ、このような悲惨な会議が、実際に多くの組織で繰り返されているのが現状だろう。

そうしたある日、社長と打ち合わせをしたときのことだ。椅子に着席するや否や、社長は「この会議のゴールは何ですか?」と突然聞いてきたのだ。会議のゴールとは「どこまで達成したらこの会議を終わらせてもよいか」を定義しておくことらしい。この社長はシリコンバレーで仕事をした経験もあり、海の向こうでは必ず会議の最初に会議のゴールを確認するというのだ。

学生時代も社会人になってからもたくさんの会議をしていたが、今までそんなことを言われたことはなかった。思えば、これが「会社の会議」との最初の出合いだった。

「会社の会議」が「学生の会議」と何が違うかというと、一つ間違えるとクビが飛ぶところだ。私が見たことがあるのは、大手旅行代理店のシステム改造のプロジェクトで、別の外注先が納期に間に合わずに、担当者が根こそぎクビになった顧客もいた。売上げがたたないとクビを切られる営業は必死で、あの手この手を使って開発のリソースを自分の案件のために確保しようと画策してくる。

❶ 決まったのか、決まってないのか

シビアな「会社の会議」では、ちょっとした合意形成のミスが致命傷になりかねない。後で「言った、言わなかった」「決まった、決まっていない」と言い争いに発展してしまうことになる。

「あれ、ここに全文検索の機能を入れるという話ではなかったでしょうか？」

「3カ月前の定例会議で、それは難しいからやめようという話になりましたよね」

「いや、あのときは難しいけどちゃんとやっていこうという話でしたよ」

「でも今からじゃもう無理ですよ。サービス開始は1週間後ですよ」

「無理って言われても、これで社長に説明しちゃったわけですから困りますよ！」

「でも、やるって決まっていなかったですよ」

こうしたやりとりを防ぐために、会議後に議事録を毎回書いて送付するというのは、どこの会社でもやっていることだろう。ただ、この議事録中の一文字の選択で悩むことになる。「てにをは」一つでニュアンスが変わってしまうのだ。生来記憶力がよくないのに、2時間を超える長時間の会議では集中力も落ち、会議中に別のことを考えはじめて大事なことをメモし忘れてしまう。

社内会議では、議事録をわざわざつくるのも面倒なので、打ち合わせしっぱなしにすることも多い。どこまで決まってどこまで決まっていなかったのか、あいまいなまま会議が終わってしまうので、後でやはり「言った、言わなかった」「決まった、決まっていなかった」と言い争いに発展する。これを防ぐために、社内

会議であっても、なるべく議事録を書くように心がけたが、これはこれで大変コストがかかる。

たとえ会議で結論が出たとしても、それがあいまいでは意味がない。会議の結論の中で一番大事なのが、作業割り当て（アクションアイテムまたはToDo）である。会議中に、「これを行おう」と決めて、気分すっきり会議が終わるのだが、すっきりしているのはそのときだけということも少なくない。「誰が」「いつまでに」やるかが決まっておらず、結局放置されてしまうのだ。

こうした失敗は、ボディーブローのように仕事全体に悪い影響を蓄積していく。