

## 会議について考える

日本の企業では、日常、多くの会議がもたれ、組織としての意志決定がなされる。

そのために、「会議」は非常に重要な位置づけを持っている。けれども、いつも私が感じることは、「会議」というものについて、明確な認識がないように思われる。

会議には二つのタイプが存在すると考えている。

ひとつは、「開発型（クリエイティブ型）」と、もうひとつは「上意下達型（トップダウン型）」の会議があると思う。

企てや、事件、困難が起きたとき、それをどのように解決していかうかと知恵を集め、より有効な方策を導き出そうとする会議を、「開発型（クリエイティブ型）」とする。

結論がすでにあり、これを参加者が承認し、行動に移行させようとする会議を「上意下達型（トップダウン型）」とする。

しかし、日頃自分たちはどちらの会議を行っているのか、行っている本人さえ気付いてはいない。もちろん、「上意下達型」でありながらクリエイティブなものも要求されるという混合型が普通だろう。しかし、「開発型」と「上意下達型」は全く別のものだと知っていなければ、会議をより有効に働かすことはできない。

まず、「開発型」会議を取り上げてみよう。

言うまでもなく、クリエイティブ型会議では、役職上位の人たちの発言の方が、クリエイティブであるという保証はない。また給料の高い人や高学歴者、そして経験豊かな人たちがかならずしもクリエイティブであり、良いアイデアを出してくれるというものでもない。したがって、「開発型」会議では、参加者はみな平等であるという雰囲気を作り出しておく必要がある。これが出来ないと、「オレのいうことが聞けないのか！」というような、悪質な「上意下達型」会議になってしまう。そして、「開発型」会議にもかかわらず、「考えねばならない」、「見直さねばならない」等の結論で終始することになり、会議の成果などありようもない。

こうしたことは、しばしばテレビのワイドショーでのキャスターの最後のことばにもあらわれる。

「これは考えねばならない問題です」

「これは困った問題ですね」

などと、キャスターは問題を投げかけるのみである。

また、会議とはいえ、ほとんど発言しない者も多い。たとえ発言があっても「無難な意見」を述べる者が多く、「開発型」会議の成果は得られない。

それは、人間の「孤独感」と「恐れ」から生まれるものである。すなわち、人の目が恐いまた発言すれば自分ひとりで責任を取らされるのではないかという恐れを持つ。

意見を発言しようとしたとき、他の人たちはそれを理解してくれるだろうか、かりに意見が通ったとしても皆、心からそれを受け入れてくれるだろうか、そうした複雑な気持ちが無意識のうちに働いてしまう。

また、万が一、間違っただけでも言ってしまったら、みんなに馬鹿にされ、軽蔑され、そして恥ずかしい思いをするだろうと思ってしまう。

だから、メンバーの多くは真に問題を解決しようすることに気持ちを注ぐよりも、できるだけ多数の人たちに、「反対」といわれない意見をさがそうすることに、力を注いでしまう。

間違いや修正を許さない風土に発展はない。

アイデアは皆で暖かく育てよう。

知識や能力、経験の異なった人々の集まっている場で、全員に異議無く受け入れられる結論は、当然メ

メンバーの最大公約数的な極めてレベルの低いものになる。そこに集まる人の数が多ければ多いほど、参加者は全員に「反対」と言われない平凡かつ常識的な意見を探し出そうと努力するか、いっそのこと沈黙しておこうということになる。

すなわち、「無難」な意見を述べることになる。三人よれば文殊の知恵どころか、人が集まれば集まるほど、馬鹿になり、集合鈍才と化す。

したがって、一人ひとりが自立心と勇気を持ち、孤立感や疎外感から救われる方法を見つけ出せば、堂々とクリエイティブな意見も発言もでき、組織はずっと活性化してくるに違いない。

しかし、孤立、恥を恐れず、アイデアを出すということはきわめて勇気が要り、つらいことである。こうした勇気を受容できないようなら、会議の有効性は希薄となり、発展性もない。正面切って反対することもなく、曖昧に、いかにも考え深げに疑問をなげかけるような

「十分協議していただいた上で……」

「再考を要するのでは……」

「……に問題はないのでしょうか」

などの言動は、賢そうに見えるので特に注意が必要だ。

“冷たい評論や単なるアドバイスは発展の毒”

企業の発展を心から願うとき、上司の意見といえども賛成できないこともある。その気持ちを正直に表現してもらったとき、私はその勇気に対して大いなる感動を覚え、その感動を表現する。ことの正否はともあれ、その勇気こそ、企業に若さと力を与える要因であると確信している。

一方、「上意下達型」会議においては、人は正論のみによって動くのではないということを知っていなくてはならない。

「……するべき」

「……することは良いことだ」

等の言葉だけでは決して人は行動しない。たとえ、行動したとしても有効な行動が持続することはない。ただ、行動しているふりをするだけである。

時々、当社にもおもしろいセールスマンが飛び込んでくる。

「弊社と新しく取引を開始していただくお積もりはないでしょうかね。」

「いいえ、いいのです。ご名刺だけ一枚戴けませんか。では失礼します。」

このようなセールスマンはきっと

「新しい客先を開発してこい。その努力の証拠として新しい名刺をもらってこい。」

ということになっているのだろう。

彼は単に“働いている振り”をするために働いているに過ぎない。

人間の行動力の源泉は、理性的なものではなく、共感や連帯、情熱のような非理性的な要因である。「上意下達型」会議は、理屈ばかりでなく、このような非理性的な要因を、メンバーと共有しようとする場であって欲しい。

非理性的要因の共有化は、情熱、そして例え周りから激しい嘲りを受けようとも、孤立感に耐え、自分の信じる道を、一途に分かってもらおうとする覚悟と共にある。そしてその覚悟を素直に表明できる勇気だ。

また、前提の崩壊、理論の不整合、現状認識の明らかな誤りなどを指摘されたとき、これを素直に受け入れ、改め、場合によっては計画を取り下げる勇気も必要だ。この勇気に基づく「しなやかさ」がなければ、「死すともゆざらず」となり、本当に死んでしまう。

これは、旧陸軍の行動様式だ。

この勇気は、自分自身、そして他者への深い「人間信頼」によって生まれるものに違いない。

私は少なくとも、このようなリーダーに私の全てを賭けてみたい。