

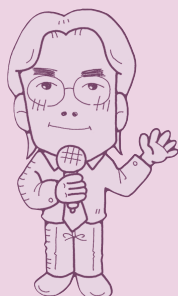
CHAPTER 2

コミュニケーションのあり方



コミュニケーションを きちんととっていたはずなのに？

人と人との行き違いや、
理解不足でのトラブルが起こることがあります。
組織でのコミュニケーションは、
言葉やルールだけでは十分でないのかもしれませんが。
組織運営には「コミュニケーション」がキーワード。
そのコツの「ヒント探し」を体験してください。



実吉 威

特定 非営利活動 法人
市民活動センター神戸 理事・事務局長

1 みんなのやる気は会議から

～会議の重要性を知っていますか～

皆さんは、団体内部の「コミュニケーション」というと、何を想像しますか？メンバーとよく話をすること？自分の考えをきちんと相手に伝えること？それとも、相手の話を良く聞くことでしょうか。

団体におけるコミュニケーションとは、互いの理解と納得を得るための行為であり、また意思決定につながるものです。自分の考えを伝えても、相手の話を聞いても、互いに理解しなければ意思疎通したことになりません。話し合った結果が意思決定につながらなければ、単なるおしゃべりで終わってしまいます。

ここでは、NPOのコミュニケーション＝納得と意思決定のための行為として、「会議」にテーマを絞りました。よりよい会議は、より良いコミュニケーションの第一歩だからです。

有意義な会議を持っていますか

スタッフ会議、定例ミーティング、運営委員会、理事会、総会…。NPOにおける会議の種類と数はけっこう多いものです。外部の会議も含めると、会議に費やしている時間は計り知れません。それらの会議は十分に目的を果たしているのでしょうか。

そもそも何のために会議を開くのか、目的は明確か、漫然と開いていないか、「会議＝しんどい」などのネガティブイメージが定着していないか、参加者自身が「行ってよかった」と思える会議になっているか。右のチェックリストで点検してみてください。

会議に求められるもの～「納得」と「効率」の両立

あなた自身、どんな会議なら「参加してよかった」と思えるでしょう。例えば談論風発、みんなが率直に意見を言い合って活気があり、しかも参加者が全体に対する配慮を持ち、決めるべきことが決まる。万一、激しい意見の応酬があっても、どこかにゆとりやユーモアを忘れずにいる。こんな会議なら理想的です。

NPOにとっての会議とは、団体としての意思を形成する手段であり、いい会議を行うのは技術（スキル）でもあります。具体論に移る前に「NPOならではの」会議の重要性について考えてみましょう。

NPOも他の組織と同様に、ヒト・モノ・金・情報といった経営資源を調達して運営していかなければなりません。しかし、売れるものさえ作れば収入が期待できる企業や、税という資金を調達できる行政と違って、NPOの多くは、資金・人材の両面で常に資源不足の状況にあります。少ない人材で人数以上の成果を発揮するには「納得感＝納得して活動できること」はきわめて重要です。

会議に長い時間をかけ十分に意見を言い合えば、ある程度は参加者の参加度や納得度が高まりますが、長すぎる会議は逆に「効率」が落ち、参加者が消耗したり活動時間が削られるなど「高いコスト」がかかります。

どうすれば、メンバーの「納得」と「効率」が両立できるのか、その技術を習得することが私たちの課題です。



会議のコストを知っていますか

ある会議をモデルとし、開催時間、参加者の人数とそれぞれの時間単価(時給)から、会議のコストを計算してみましょう。また、その会議の準備や事後処理にかけている時間、スタッフの人数、それぞれの時間単価から、事前事後まで含めたトータルコストを求めてみましょう。その会議の成果は、会議のためにかかったコストに見合うものでしょうか。

■会議のコストとは？

目に見えにくくても、会議には実に多くの「コスト」がかかっているものです。有給職員の時間はもちろんですが、参加者が無給のメンバーであっても、他の時間を削って会議に参加する以上、多くのコストを費やしているのだと考えるべきです。あなたの団体の会議にかかるコストを時給をもとに計算してみてください。驚くほどの金額を費やしていることが分かります。

単純にコストを切り詰める、会議は短くと言っているのではありません。まず事実として、どれほどの費用を会議にかけているのかの把握が重要だということです。会議について考える際の、これも一つの出发点です。

会議はたくさんやっているが、あまり生産的ではないと感じる。

長い会議をしているのに、結局何が決まったのか明確でない。前へ進んでいる感じがしない。

いつも同じ人ばかり発言している。参加者の中で発言量に大きな差がある。

団体の中で重要な役割を果たしているのに、会議ではほとんど発言しない人がいる。

会議の趣旨、必要性が参加者にしっかり伝わらないまま会議が持たれる。

議事進行がいつも適切でないと感じる。

司会(進行役)はいつも同じ人がやっている。

司会(進行役)はリーダーがやることが多い。



2つ以上にチェックの入った団体は要注意。会議の持ち方を見直してみる必要があります。

2 会議の成否は準備にあり①

～「段取り八分」～

山登りなどでは「段取り八分」といって事前の準備が成否を決めると言われます。「会議」も同じで、会議の前・後に行うべきことをきちんと把握することが重要です。

ここでは、実りある会議を実現するために、事前準備に絞って必要な作業を列挙しています。解説に併せて右のチェックリストで出来ていることと、出来ていないことを確認しましょう。同時に、その担い手を確認することで、その役割が分担できているかどうかもわかります。点検してみましょう。

(1) 議題の整理

会議に出す議題を①「報告事項」＝情報共有を目的とする、②「協議事項」＝意見を出しあうことを目的とする、③「審議事項」＝団体としての意思決定を目的とする、に分けます。これが一番重要です。特に、「話し合う」と「決める」との区別は重要です。わざわざ集まらなくてもよい簡易な情報交換や報告事項は、メールやファクスでも済ませられます。

議題の整理をしたうえで、全体の所要時間を大まかに見積もり、議題が多すぎようなら優先順位を付けて、重要でないものを削ったり、会議を2回に分けるなどの方法をとる必要もあるでしょう。

(2) 資料の準備と審議事項のたたき台（議案）作成

次に、それぞれに必要な資料を用意します。可能であれば、事前に送付し目を通しておいてもらいます。そうすれば、当日の議論をスムーズにし、欠席者の意見ももらえるようになります。

また「審議事項」によっては具体的な選択肢＝「案」を用意しておきましょう。どの程度の「案」を用意すべきかは内容により異なりますが、テーマによって「たたき台」程度でよいものと、逆に、担当者によって考え抜かれたプランを準備しないと議論が混乱することもあるでしょう。これは会議の進行を左右する重要なポイントです。

(3) 進行役の選任

この役割はとても重要なので、第3節であらためて述べます。

(4) 会議のゴールの想定

会議の「テーマ」は決めていても「ゴール」のイメージのない会議が多いようです。ゴールとは、そこまでたどり着けばこの会議は成功したといえる「到達目標」です。「〇〇については今回で結論を出す」とか「××についてはアイデア出しや意見交換程度でよい」といった目標です。これを事前に共有しておかないと、どこまで行けば会議を終えてよいのかが分かりません。会議の開始時に全員で確認しましょう。

(5) そのほかの役割

事前・事後の事務はどうしても一部のメンバー（事務局職員がいる場合はその人）に集中しがちです。毎回の会議で事務を万全に行うには、相当な事務局体制がないと無理だというものもとてもです。しかし、まずは出来るところから始めてみてはどうでしょうか。少しずつ、段取りを改善してゆく。効果はじわじわと、しかし確実に、現れてきます。そして、出来る範囲で準備作業を他のメンバーにも分担してもらおう。つい事務局に集中しがちな事前の準備がどれほどあるのかを知ってもらうことも大切です。

例えば、日程の調整、場所の確保、メンバーへの連絡、出欠の確認、当日配布資料の作成・印刷、必要な機材の用意など、準備することは多くあります。また、飲み物やお菓子を用意したり、席の並べ方や会議の場所を変えるなど、リラックスした雰囲気を作ることも重要です。





あなたの組織は段取り上手？

	誰がやっているか
<事前準備>	
議題の整理	
具体的なたたき台(提案)の用意	
所要時間の予測、順番決め	
必要な参考資料を作成する	
会議のゴールをイメージしておく	
進行役の選任	
日程調整	
場所の確保	
メンバーへの連絡	
出欠の確認	
当日配布資料の作成	
当日配布資料の印刷	
必要な機材の用意	
飲み物、お菓子などの用意	
<当日の進行>	
進行役(議長)の選任	
タイムキーパーの選任	
記録係の選任	
議事録署名人の選任	
会議の進行	
記録	
<会議終了後>	
議事録の作成 報告されたこととそれへの質疑(報告事項)、議論されたこと(協議事項)、決定されたことと継続審議になったこと(審議事項)を分けて、簡潔・的確に作成する	
次の開催予定や次回までの課題などを整理	
参加者への確認(議事録署名人を決めた場合はその人へ)	

3 会議の成否は準備にあり②

～進行役とルールづくり～

進行役の重要な役割

当日の会議運営では、進行役(ファシリテーター)の役割が決定的に重要です。進行役は、開催の趣旨・目的・到達目標を把握した上で「全員の参加度を高める」と「できるだけ時間内に目標を達成する」ことを目指します。進行役は、自分の意見を通すという姿勢ではなく、みんなが意見しやすいように全体に気を配りながら会議の目的を達成するという役割を果たします。言い換えれば「触媒」の機能であり、「結果をコントロールする」のではなく「プロセスを管理する」ことが役割です。

そのために進行役は、議論の内容・流れに気を配ると同時に、参加者の姿勢や目線、雰囲気などにも注意深く目を配り、耳を澄ます必要があります。「発言がないのは承認なのか、不満を表明できないだけなのか」「発言力の強い人が時間を独り占めしていないか」、また、感情的・攻撃的な発言にも柔軟に対応し、率直な発言が出にくそうなら、小グループに分けたり付箋紙やカードを使ったりと、いろんな技法を駆使することが求められます。

次に、進行役の担い手ですが、リーダーはやらない方がよいでしょう。なぜなら多くの場合、リーダーは最終決定権を持っていることが多く、事業へのこだわりや思い入れが強いからです。そのようなリーダーが進行役をやると、他のメンバーは意見を出しづらくなるからです。

とはいえ、果たして自分の団体の中に、そのような進行技術を持ち中立の立場に立てる進行役がいるのだろうか、という現実的な疑問があります。リーダーが中立的でないのと同様に、他のメンバーも中立的とは限りません。団体外部の技術のある人に、進行役を担ってもらうようなケースは稀でしょう。したがって、理想的な解答ではありませんが、スタッフや参加者が持ち回りで進行役を務め、その中で技量を身につけていくのが現実的でしょう。

より良い会議の定着を ～ルールから文化に

「たかが会議」と思われがちなことをここまで述べてきたのには、二つの理由があります。一つは、冒頭にも述べたように、団体の意思形成のために会議というプロセスが重要だということ、もう一つは、会議はとても複雑で高度なプロセスであるにもかかわらず、意識的な改善や見直しの努力がほとんど見られないからです。

多くの会議では、会議を呼びかける側と一参加者の間には大きな情報と意識の格差が横たわっており、それを乗り越えて、参加者全員が「自分たちで決めた」と納得し、決定事項を実行していくことは簡単ではありません。したがって、メンバーの積極的な参加とホンネの引き出し、限られた時間内に目的を達成する会議(場づくり)という理想に少しでも近づいてゆくためには「会議のスキル」が必要なのです。このスキルも他の技術と同様に、頭で理解するだけでは使い物になりません。何度も繰り返し練習して身に付けてゆくものです。

前にも述べましたが、人の「やる気」が最大の資源であるNPOにおいてこそ、団体としての意思形成(合意形成)が決定的に重要です。会議の成否は、結局のところ出席者次第とも言われますが、それならばなおのこと、すぐれた会議のやり方＝合意形成のスタイルを身につけるようにしてはどうでしょうか。最初は意識的に努力して、みんなで気をつけ合って明示的な「ルール」を作ってゆく。それが徐々に習慣化し、自然に実行できるようになれば、団体の「文化」となるわけです。それには時間とエネルギーがかかりますが、その投資に見合う効果はあるでしょう。





会議のルールを決めよう

皆さんの団体の「会議のルール」を決めてみましょう。とはいえ、既存のルールにしばられる必要はありません。文化もルールも十人十色。自分たちの団体にとってふさわしいと感じるルールを自由にアレンジして作り上げていきましょう。少しずつ成長させていけばよいですし、そのプロセスをメンバーが共有することこそが大切です。

未完成品でも構わないので、文書化して見えるところに貼っておく(=自然に全員で共有する)などの工夫も重要です。

【ルールの例】

- 事前に議案を配布する
- 定刻に開始する
- 最初に、議事次第(その会議のスケジュール案)を全員で確認する
- 最初に、議事それぞれの所要時間を見積もる
- 進行役、記録役ほか、役割を確認する
- 事実と意見をできるだけ分けて話す
- 意見そのものと、その意見を出した人格とを分ける(特に反対する場合)
- お互いへの尊重やいたわりの気持ちを持つ
- 決めたことと決めきれなかったことをはっきり区別し、記録する
- 欠席者へは会議の記録を早めに連絡する
- 次のステップを明確にする(次回開催や、継続案件の処理方針など)

【皆さんの団体のルール】

書き手

実吉 威 (じつよし たけし)

特定 非営利活動法人
市民活動センター神戸 理事・事務局長

1966年大阪生まれ。金融機関勤務、フリーターを経て、1995年1月の阪神・淡路大震災をきっかけに市民活動の社会へ。人と人が出会い、つながり、また人をつなげるNPO、NGOの活動に限りない魅力を感じ、その基盤整備に取り組む。主な活動は、コンサルティングと情報発信、調査研究と提言、共同事業のコーディネートなど。趣味は山登りと旅行。



市民活動センター神戸

〒650-0022 神戸市中央区元町通6-7-9

秋毎ビル1F

TEL 078-367-3336 FAX 078-367-3337

URL <http://www.kobekec.net>

E-mail kiroku@kobekec.net



設立の経緯：1995年、阪神・淡路大震災でのボランティア活動の記録を残そうという活動(震災・活動記録室)からスタート。その後、県内約450のボランティア団体・NPOを調査したグループ名鑑の作成(1997年)や、震災復興に関わる団体の課題共有の場の設定(1998年)、情報誌「みみずく」の発行(同年から)などをとおし、徐々に各団体をつなぐ活動に移行。1998年秋、市民活動センター神戸に名称変更、本格的にサポートセンターとして活動を開始した。独自のサポート活動のほか、「ひょうご市民活動評議会(HYOGON)」、「震災復興・市民検証研究会(のちに「市民社会推進機構」に改称、『市民社会をつくる』を発行)」、「NPOによる多彩な生活復興支援事業(2000～2001年度)の事務局など、ネットワークの事務局機能を果たしている。

目的：本会は、兵庫県を中心とする地域において、個人および団体の行う市民活動、市民事業を支援するとともに、必要な調査研究、政策提言、啓発活動等を行い、もって阪神・淡路大震災の教訓を生かした地域社会の自律的な発展と市民社会の構築に寄与することを目的とする。