

How to have a good meeting.

会議上手になろう!

27

青木 将幸

(青木将幸ファシリテーター事務所)

実践レポート

メンバーの主体性を高める会議 ～MM法を使って～

今回は、環境系の小さな市民団体の依頼で進行した会議のレポートです。「外部のファシリテーターに会議を進行してもらうことで、メンバーの主体性を高めたい」というご依頼でした。

主体性は高まっているか?

会議が成功したかどうかを見極める指標のひとつは、「会議が終わった後、メンバーの主体性・やる気が増しているか?」ではないかと、最近考えています。もちろん会議というのは、情報を共有し、よき判断をする場所です。しかし、そのプロセスを通じてメンバーの主体性がそがれ、モチベーションを落として活動するようでは、かえってマイナスではないかという考えです。

今回のご依頼者は、環境系の小さな市民団体の代表者でした。

彼の悩みは「いつも自分ばかり頑張っている感じがする。他のメンバーの気合いが足りないし、本気じゃないように思える。どうしたらメンバーがもっと

主体的に活動に関わってくれるのか?」というものでした。どうやら、会議のたびにメンバーを叱咤激励するものの、なかなか響かない様子です。

団体の状況を把握するため運営メンバーのメーリングリストに、1か月ほど加入させていただくことにしました。すると、代表者からの叱咤のメールが飛んでいます。「約束の期間までにできないなんて、あなたには環境活動をする資格がない」「人間として当然の行為ができてない、恥ずかしくないのか!」といった厳しい指摘ばかり。

団体のリーダーがこのようにピリピリしていると、当然のことながらメンバーは萎縮してしまいます。もしくはリーダーの叱咤に慣れてしまって、「あー、はいはい、いつもの小言ね」などと受け流してしまうこともあります。本来のチームワークが発揮しにくく、ポジティブな発言がしにくい雰囲気になり、メンバーの主体性を高めることも困難になっているように見えました。

そこで、メンバーの主体性を育む効果のある「MM法」という会議法を用いた進行を提案しました。



青木 将幸 (あおき・まさゆき)

青木将幸ファシリテーター事務所

1994年より、学生環境サークル、エコリーグ、A SEED JAPANなどで、オゾン層、森林、地球温暖化、若手リーダーの育成などをテーマに活動を開始する。活動で色々失敗するなかで、「もっと会議や団体運営を上手にできないかなあ」と思い、2003年に青木将幸ファシリテーター事務所を設立。各地の市民団体の会議に、外部の進行役として関わるのが何よりの喜び。会議を上手に行うための研修や、NPOの運営をよりよくする研修なども行っている。ニックネームは「マーキー」。

MM法＝みんなでつくる ミーティング法

MM法とは、筆者が考えた会議法で「みんなでつくるミーティング法」(Member-oriented Meeting method)の頭文字をとったもの。その名の通り、全員参加型の会議法です。

日本で通常行われる会議の大多数は、議題の設定と議事の進行の両方が、リーダーや一部の中心メンバーによって担われている状況です。MM法では、会議に参加するメンバー全員で1つずつ議題を出しあい、交代で進行役を担う、という進め方をします。

①議題出し

MM法の進め方はいたって簡単。まず始めに、全員で議題を考えます。

「今日このタイミングで、話し合いたいこと、話し合うべき議題を1つ考えてください。今回のMM法では、持ち時間は1人25分とします。25分という与えられた時間内で、みんなとぜひこのことを話し合いたい、ということを選んで、A4のコピー紙にマジックで書いてください」と全員に伝えました。

今回のケースでは事前にMM法をやると決めていたので、会議開催の通知メールに「議題を考えて来てください」と伝えておいたため、みなスムーズに考えることができたようです。

ある参加者から「話し合いたいことが2つあるんですが…」という質問を受けました。筆者からは、「25分間で2つとも話せるなら、それもありませんが、どちらもつかずにならないように、もっとも重要だと思える議題を1つだけ選ぶことをお勧めします」と答えました。

②議題の順番決め

全員が議題を書き終えたら、それらを一覧できるようにします。

「私たちの会は、来年どんなことに力を入れるべきか？」というようなのもあれば、「代表者の交代を視野に、今後の体制を考えたい」という議題も出ました。「そもそも、皆はこの会の活動にどのくらい時間が割けそうなのか？」というキャパシティの前提

を確認するものや、「いっそのこと××事業はやめるか、縮小しては？」という思い切った提案もありました。どの議題から始めるのが適切かを、手短かに決めます。

議題を出すプロセスで、遠慮せずに本質的な論点を出し合えるかどうか、MM法の成功のカギを握ります。各自が発表する議題を聞いた際に、他のメンバーが深くうなづいているのがわかりました。本当に話し合いたかったことが、議題として出てきた模様です。

代表者の顔が少し曇るような議題もありますが、メンバーの主体性を引き出すためには、そういう議題こそ必要になってきます。

③ルールの確認

議題が出そろったところで、MM法のルールを確認します。

「MM法は、全員で進行役を交代する会議法です。25分の間は、会の代表者ではなく、そのお題を出した人が、会議の進め方についての権限を持ちます。なので、自分の議題の時間は、自分が思うように進めてください。その時間は、他のメンバーは、議題提案者に可能な限り協力します。たとえば『どんどんアイデアを出してください』と言われたら、全メンバーは文句を言わずに全力でアイデアを出す、という具合です。権限というと強い言葉のように思えますが、実際に強い権限を持ってよいというのが、MM法のルールです。『この25分については、いつも発言が多いAさんはだまっています』という指示を出すのもOKです」と、ルールを説明しました。

全員が交代で会議を進行・プロデュースすることで、メンバーの主体性を引き出そうという意図を持った手法です。

「また、会議の終了時間は絶対です。25分間経過したら、議題が途中で、その人の時間は終了します。唯一、時間をオーバーしてよいのは、『私の25分のうち、5分を寄付します』と誰かが申し出た時のみです。これを「時間寄付」と呼んでいます。必要性・緊急性の高い議題で、このまま終わらせるのが惜しいと判断した場合は、自分の持ち時間を削るという前提で、時間寄付をすることができます」と伝えました。びしっと時間を区切ることが、会議

の集中力を高める効果もあります。

ルールが確認できたところで、誰の議題から始めるかを少し相談して、さっそくMM法を開始しました。

MM法を終えて

時間厳守で議題が変わっていくMM法は、メンバーの集中力が維持しやすい会議法です。今回は会議の参加者が7名だったので $7 \times 25 = 175$ 分と、およそ3時間の会議でしたが、あっという間に全員の議題を終えることになりました。

最後の議題が「代表者の交代を視野に、今後の体制を考えたい」で、その時間は議題提案者の希望もあって、代表者が会議室の外に出ることになりました。誰よりも本気になってがんばり、みんなを叱咤激励していた代表者が部屋を出たとたん、他のメンバーの主体性や責任感が一段高まり、本気で会の今後を話し合っていたことはとても印象的でした。依頼を受ける前に代表者から聞いていたメンバー像とはまったく違う姿勢が、そこに見られたように思います。

MM法を終えたあと、40分ほどのフリートークの時間を持ちました。MM法では時間を厳密に区切るので、どうしても議論の途中で、結論が出ないこともあります。それらの結論を出したり、今回の感想を話し合ったり、今後の方向性についてざっくばらんに話す時間となりました。

メンバーの表情を見ると、みんなすがすがしい顔になっています。なかには代表者が担っていた役割を新たに担うことになったメンバーもいます。自分たちで議題を出し、自分たちが納得する進行方法をとったので、納得度の高い会議になっているように

見受けられました。

MM法のメリット・デメリット

MM法のメリットとデメリットは、以下のとおりです。

メリット (利点)

- ・ 全員が議題を出すことで、メンバー全員の主体性を高めることができる
 - ・ 全員が会議の進行役をすることで、会議進行のよきトレーニングになる
 - ・ 全員が会議の進行役をすることで、主体的なメンバーの動きがいかにも助けになるかが理解でき、普段の自分の行動も主体的になろうと思える
 - ・ 時間内に会議を終えることができる
 - ・ とても集中して会議を進めることができる
 - ・ 相互理解が進み、チームワークが高まる
- といった効果が期待できます。

デメリット (欠点)

- ・ 代表者が思っている方向・結論にゆくとはい限らない(メンバーの主体性が高まるということは、そういうことでもあります)
- ・ メンバー数が多い場合は、短時間では実施不可能(5から10名が適性人数。それ以上だと時間が相当かかり、1人あたりの会議時間が短すぎます。1人あたり15-40分ぐらいの持ち時間は欲しいところです)

とてもダイナミックで面白い会議法なので、メンバーの主体性を高めたい時や、団体の方向性を大きく見直したい時、次なるリーダーを育てたい時などは、ぜひご活用ください。

参照：本誌第34号「タイプ別会議攻略法！」(決定に関わることで当事者意識を高める)