

経営

指導 42

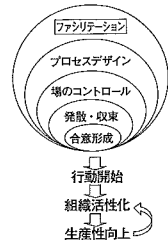
Teaching Management

小規模印刷会社が 営業会議を変革

A印刷会社（経営者のほか五人の従業員）の経営者からこんな悩みを聞いた。「会議を開いても、誰もまともな発言をしない。だから良い案は出てこないし、何も決まらない。厳しい状況下、従業員一丸となって仕事に取り組む必要があるのに」と言う。そこで、次回の会社の会議に参加することとなった。

機能しない会議の問題点

その会議の名称は「営業会議」、そして特徴は次の通り。①会議終了時刻はもちろん、全体のタイムスケジュールが示されない。②会議で「何をしたいのか」が全く見えない。③経営者が数字の挙がらない従業員を給料泥棒呼ばわりする（数字を挙げている従業員がたたみかけて批判）。④経営者一人がしゃべっており、時々出てくる従業員の意見の多くを否定。⑤手書きのプロモーションツール作成を提案した従業員に対し、その責任者となって取り組むよう指示。⑥会議の最後の締めは「とにかく死に物狂いで数字をできる限り挙げてくれ」という発言。



実は予想した通り。程度の差はあれ、よくある光景で、皆さんも経験されたことがあるでしょう。従業員に与える影

会議を機能させ、会社も活性化 まず経営者自らが変革する

響での問題点を整理すると。①いつ終わるかが分からないので不安や不満が生じる。②何を決める会議なのか、つまり何について考え発言したらいいのか分からない。③人間性、存在を否定される従業員はネガティブになり、互いをサポートし合う風土が醸成されない。④どんな意見を発言しても意味がないと感じる。⑤発言した者がそのまま責任者になるのなら、発言したくないと思う。⑥何をどう取り組むことで、どれだけの数字を上げるように言われているのか全く分からない。

こんなことでは、会議が機能するはずがない。会議が機能しないのに、組織全体として機能するはずがない。とにかく、経営者自身が変わらなければ……

組織が機能するためには、従業員一人一人が積極的な行動になり、失敗を恐れず、自ら考え自ら行動を起こすようになり、さらに互いに存在を認め合い感謝を發揮できる環境が不可欠。そのことを経営者自身に理解してもらい、経営者自ら変革してもらうため、まずは会議が機能することを目指し、私自身がその会社の会議をファシリテーション（中立的な立場で円滑化を支援）で進行、ファシリテーションの企業内セミナーを二度開催などのサポートを一カ月間集中的に行った。

会議変革のポイントは3つ

一つ目は、会議突入前の準備をす

ること①タイムスケジュールを設定する。②会議の目的を明確にする。③会議のゴールを明確にする。二つ目は、会議におけるプロセスを的確にコントロールすること①参加者一人一人の存在、意見の一つ一つを大切にす。②場の空気を察知し、空気に相応しい対応をする。③タイムスケジュール、会議の目的、会議のゴールを常に意識した進行をする。三つ目は、みんなで納得できる最良の合意形成を追求すること（ここで重要なのは、第三者が思うベストを追求する必要はない）。

セミナー等を通じて経営者は「こんなにも発言が多く出るものなのか」「こんなにもさまざまな意見があるのか」「こんなにも皆が生きてくるものなのか」と驚いたという。

当初きこなかった会議も、セミナーを終えて三カ月経過後は今では、定刻に始まり定刻に終わり、何か一つは決まるようになった。現在では、経営者が聴き役に徹したり、毎回進行役を替えるなどの工夫もしている。

経営者は一気に変革した。サポートから二カ月経過後したころ、その経営者がポツリと「従業員がいてくれるから会社が成り立つ、従業員の存在が本当にありがたい。だから従業員のことを気にかけてようになっていった」と言った。気にかけてもらっていると感じる従業員は、「自分はこの場、この会社においていいんだ」と安心する。安心感は、自身の積極性を高めると共に他人に対する優しさを強くする。

経営者自身の変革は、会議を機能させ、組織も活性化し始めている。その証拠に、微増ではあるが利益が増加し始めている。とにかく、職場が笑顔、笑い声、会話で溢れている。

中小企業診断協会広島支部理事
中小企業 診断士 藤井 好宏

中小企業診断協会広島支部
電話 二二七二二八二七