

# Is That Meeting Really Necessary?

## その会議、本当に必要ですか？

筆者：[Andy Jordan](#) - February 15, 2017

翻訳：川北由布子 PMP



Andy Jordan はカナダのオンタリオを拠点とし、総合的なプロジェクトマネジメントを実践するマネジメントコンサルタント会社である *Roffensian Consulting Inc.* の社長である。Andy は自身の記事で提起した問題点についてフィードバックを受けること、議論をすることを常時歓迎している。Andy の連絡先は [andy.jordan@roffensian.com](mailto:andy.jordan@roffensian.com)。Andy の最新著書である [Risk Management for Project Driven Organizations](#) は現在入手可能である。

### SHARE

プラクティス領域：OPM、タレント・マネジメント

“今週は 50 件も会議があるんだ”とあるプロジェクト・マネジャーが最近私に言った言葉である。しかもたったの 3 つしかプロジェクトを担当していないのにである。恐らく多くの皆さんが次のような経験をお持ちのことだろう。3 つも 4 つも重なってしまった会議のうちどれに参加するのか決めなくてはならないし、前の会議から直行するために常に遅刻、そして夕方や会議中（またはその両方の場面において）にメールのチェックに追われる経験。

同僚に目を向けてみて、それがどれほど馬鹿げたことか言ってあげられることもできるだろうが、何かが変わったためしはなく、チームのニーズが最初に犠牲になるので、結局チームが苦しむはめになるのだ。ではもし何かができるならば、何ができるのだろうか。自分たちの役割に対して主導権を握る方法はあるのだろうか。

### それは正常なことではない

週に 30 時間以上もの時間を会議に費やすのは、プロジェクト・マネジャーの職務定義書から外れていることを率直に宣言することから始めよう。コミュニケーションは PM が持ち得る最も重要なスキルであることを私は真っ先に言いたいが、会議は概してコミュニケーションをとるのに効果的な方法ではない。会議はまた、少人数あるいは 1 対 1 の環境でチームと問題に取り組むといった、価値のあるコミュニケーションから時間を吸い上げるものでもある。だから、物事をもう少し良くコントロールしようとするため PM が何ができるかを考える前に、まずなぜこのような状況が起こってしまったかを理解してみることから始めよう。

一般的な、そして簡単な答えとしては、その部署あるいは組織が非常に忙しく単に現状そうなっているということである。非常に多くの事柄が動いていて、皆が仕事に追われている。そう、多くの出来事が発生することと忙しくすることは異なるのである。この場合、PMは3つのプロジェクトを担当していた。しかしそれらがどれほど大きかろうと、週に50件もの会議があることを正当化することにはならないのだ。

このような状況に陥るには、会議カルチャーが存在するはずだ。個人個人の貢献できる能力度に関わらず、皆が全てに関わる必要があるという文化だ。実質的に50件の会議の一つひとつにおいて、何も発言しない人が少なくとも1人、会議に現れず、しかしいなくても不自由しない人が少なくとも1人、電話やラップトップの作業で他のことに集中していたために会議で議論したことを何も伝えられない人が少なくとも1人いることを保証する。

そのような環境になったことには多くの原因があるだろう。単純に、大変几帳面（よく言えば）であらゆることに関わることを望むリーダーが参加している例を見てきている。彼らは他のスタッフにも同レベルの意識と注意を期待するため他の人々を引きずりこみ、加えてわずかな部分しか関わっていないような人も全て議論に参加させる。

早い結論が、多くを達成するには会議が大きすぎということである。スケジュールが重複してしまい出席できなかったリーダーに、会議の内容をまとめて伝えるために後で更に別の会議が予定されることとなる。これはそのようなリーダーに起こる基本的な失敗である。彼らは自分のスタイルや方法が他の皆と同じでないこと、そして違うやり方をすればチーム・メンバーがもっと効果的に働くことができるかもしれないことを理解していない。

また別のケースでは、全体の組織がそのようなカルチャーをもっていることもある。そして自動的に皆が全ての会議に招待されているものと思込んでしまうのである。そのような環境ではしばしば、自分自身でどの会議に出席する必要があるかを決め、その他は無視することが期待される。それではせいぜい混乱と矛盾が生じるだけだ。会議の案内に、会議の目的とアジェンダが明確に伝えられていなければ（誰しもそれがどれくらいの頻度でされているかわかっているはずだが）、単なるあてずっぽうで出席するかしないかを定めることとなる。

## 解決策

多すぎる会議という問題をどのように解決するかについて書かれた本は沢山あるが、私の見たところではそれらの多くの主な欠点は、個人に焦点が当てられていることだと考えている。どの会議に出席すれば良いのか、代理人を出席させれば良いのか、議事録をレビューするだけで良い会議はどれか、無視すればいい会議はどれかを決める手助けは、プロジェクト・マネジャーにとって症状を軽減させることはできる。だがそれで問題は解決しない。

恒久的な解決策を講じるためには、組織を焦点に当てる必要がある。組織全体、あるいは欠点のある文化を作り出しているマネジャー個人ということになる。私は彼らが常に気にしているものを測定基準とすることになっている。すなわち、お金である。会議の費用について考え始めると、その額はかなりのものになる。1時間の会議に8人出席してい

るとしよう。それは、1人が一日8時間働くのと同じということになる。それにとある日における1時間の会議の数をかけてみることにしよう。そうすることで、どれほどのお金が会議に費やされているのかははっきりわかってくるだろう。

その会議が、費やすお金以上の価値を生み出しているならば問題はない。しかし、大抵の場合そうではない。誤解しないでほしい。時間と人の投資に見合う会議は疑いようなくあるのだが、“エキストラ”ではなく、その場にいることが必要な人が含まれていたら価値が高まったであろう会議の方がずっと多い。また、そもそも開かれるべきでなかったために、何の価値も与えない会議がかなりのパーセンテージで存在することもありえる。最小限の追加ベネフィットのためにプロジェクト予算を2倍にすることには合意しないだろうにも関わらず、会議に人を追加で呼ぶというのは私たちが日々していることなのだ。

会議の結果発生する内部費用を足してみよう。一日を会議に明け暮れるために、標準より長い時間働かなければならない人たちの超過時間と追加のコンサルタント時間がわかりやすい例である。あまり目立たない（しかしより重要な可能性のある）のは、生産性が失われることで発生する費用である。それが絶え間ない会議にさらされる環境のせいでやる気を失っているチーム・メンバーにより引き起こされるであろうがなかろうか、会議に出席するために中断することあるいは単に長時間の会議で疲労することは効率性に影響を及ぼしており、従業員はこの環境では最良の状態になれない。それは仕事により時間がかかる（努力と期間）ことを指すのではなく、それによってやり直しやリスクの増加を伴うミスをする確率が高くなる。

組織や個人がこれらのコストを示された時、会議に対する見方が全く異なってくる。私はかつて、職場で常に会議が遅れて始まるというクライアントとそのことについて話したことがある。彼女いわく、“そうよ、でもたったの5分よ”。先週30件もの会議に出たことを私が指摘すると、“たったの5分”という概念はかなり違って見えた。すなわち、私が座って会議が始まるのを待っている時間に彼女は2時間半のコンサルティング料を支払う対価と等しいのだ。

このような環境にいる人々は、会議の開催方法についての教育を受ける必要がある。少し馬鹿げたことのように聞こえるかもしれないが、会議の組み立てを示し、適切な会議のための意志決定プロセスについてトレーニングすることは、悪い習慣を捨て去るのに役立つ。問題が思考様式にある場合（よくあることであるが）、その会議が価値を与えないもしくは価値を得られないと感じていても、PMあるいはチーム・メンバーにただ会議をスキップするよう言うことはできない。そのような行動は、仕事をしていないように受け止められる。

それよりも、適切な会議のみが開催され、適切な人のみが招待されるようにしなければならない。その体制を始めるには、全ての会議に明確な目的と一緒に期待される結果を義務付けすればよい。なぜ各人の出席が要請されているのか（その人が何を貢献するのか、何を得るのか）を伝える簡潔な説明をするということを義務付けることは、更に構成層を追加することになる。タイミングを記した一式のアジェンダは、会議を順調に進めるのに役立つ。

それだけでは十分ではない。ある集団からやってくる多数の出席者のためにガイドラインを整備することが必要である。組織レベルから3人が同じ会議に出席する必要はないだろう。それは概して最もシニアレベルの人が日常的に関与しすぎること示すことになる。また、チームの代表者が他のメンバーに対して事後に概要を説明することができるような

モデルを作るべきである。例えば PM は情報に基づいた会議に出席し、次の会議で主要なポイントについて他のチームにアップデートするというようなことである。

私は、会議をしない金曜日のコンセプトであれ、ある時間より前には会議を開始しないことであれ、会議をすべきではない場合についての合意された枠組みがあるべきだと思っている。最後に、極端な例ではあるが、会議は費用対効果分析の対象になるべきである。その会議のコストは理解度、問題解決などの観点に照らし合わせて得られるベネフィットに対して正当であるか考えるべきである。こういった費用対効果は、時間の経過に伴い価値が下がる傾向にある定例的な会議に対して定期的になされるべきである。

## 結論

会議や協力的に仕事をするのは、プロジェクトベースであれ実務であれ、仕事を成功させるために不可欠なものがある。シナジー（一緒に働いている集団が、同じ個人が孤立して働く以上のことを達成できるというアイデア）は存在し、成功と失敗の違いになり得る。

しかしながら、会議は今日において最も乱用されている仕事道具であることも事実である。場合によっては、個々人がどの会議に出席すべきか、あるいはどれをスキップすべきか選択することでこれらの問題を解決できるが、大半の状況において問題は組織全体的であることである。それは体制やコントロール、目的がほとんどなく、大人数が参加する多数の会議をもつ組織文化により生み出される。その文化はその仕事の領域（ベンダーや、共に働くことになったコンサルタントを含む）に入ってくる誰をも消耗させながら、壊すことが非常に難しい文化である。そして新規のプロジェクト全てにとって事実上の取り組み方になるのである。

その問題を解決するため、我々はこの仕事に対する取り組みについての本物の、意義のあるインパクトについて意識しなければならない。それは、この環境下で発生する最終的な財務実績に対するの障害である。そうしてようやく状況に意識を向けることができ、意義ある改善に向かうことができる。我々はまた時として、この文化を作り上げている人物はプロジェクト・マネジャーであることを認識することも必要である。それがもしあなたなら、どれだけの予算とスケジュールが会議に費やされているかちょっと考えてみてほしい。そして、投資の大きさに対して最終的な結果が正当なものであるかどうか検討してみてほしい。あなたはきっともうその答えがわかっているはずだ。

**RATE THIS ITEM:** Average Rating: 6.27



この記事に対する読者らの評価: 7 点満点中 6.27