

エリック・シュミット著「私たちの働き方とマネジメントー How Google Works」日本経済新聞出版社 2014 年 10 月 8 日刊を読む

すべての会議には“オーナー”が必要

意思決定の舞台はたいてい会議だが、クリスマスのレクリエーションの定番、「シークレットサンタ」でもないかぎり、ビジネス現場で会議ほど嫌われている慣行もないだろう。会議が大変な時間のムダだと文句を言う人は多いが、じつは「運営がうまい会議」ほどすばらしいものはない。データや意見を発表し、問題を議論し、そして実際に意思決定をするのに最も効率的な方法だ。ただ、ここで重要なのが「運営がうまい」という部分だ。というのも、たいていの会議はそうではないからだ。言うまでもないが、「運営のまずい会議」はスタッフのやる気をそぐ、とほうもない時間のムダだ。

コンピュータ科学者というのは非効率が大嫌いな人種なので、エリックのチームは長年の間に会議のルールをつくりあげてきた。実に効果的なものなので、紹介しよう。

1. 会議には単一の意思決定者、すなわち“オーナー”を置く。意思決定プロセス全体を通じて、常に、意思決定者ははっきりさせておく。その意思決定に対して責任を持つ人物だ。立場が対等の二つのグループが会議をすると、たいてい良い結果にはつながらない。厳しくも最高の判断をする代わりに、安易な妥協策を採ろうとするからだ。社内の立場が高い人間を意思決定者として置くようにしよう。
2. 意思決定者は自ら動く。意思決定者は自ら会議を招集し、内容が適切なものであることを確認し、目的を設定し、参加者を決定し、(可能ならば)少なくとも開始時刻の 24 時間前までに議題を配布しよう。会議終了後は、意思決定者自身(他の人に任せてはいけない)が決定内容や行動計画をまとめ、48 時間以内に少なくとも参加者全員にメールで送ろう(他にも情報を共有すべき相手がいれば宛先に含める)。
3. 会議の目的が意思決定ではない場合も(たとえば情報共有やブレインストーミング)、必ずオーナーを決める。この場合もオーナーは、参加者の顔ぶれが適切であること、議題が明確であること、必要な準備作業がきちんと行われていること、会議後に行動計画が迅速に配布されることに責任を持つ。
4. 会議は政府機関ではない。簡単に廃止できるようにする。あらゆる会議には目的がある。目標が明確に定義されていなかったり、会議が目標を達成するのに役立っていなければ、廃止するべきかもしれない。意思決定者は次のような難しい疑問に答えなければならない。会議はまだ有益だろうか？頻度が高すぎる、あるいは低すぎることはないか？参加者に必要な情報が伝わっているだろうか？

5. **会議は運営しやすい規模に。**8人以下が妥当で、どう頑張っても10人が限界だ(10人まで増やすのは本当にお薦めできない)。会議室に集まった全員が意見を述べられるようにする必要がある。会議の結果を知らせるべき人が他にもいるなら、オブザーバーとして参加させるより、情報共有のプロセスをつくるほうがいい。オブザーバーがいると、参加者が率直に意見を言いにくくなる。
6. **会議に出ることが重要な人間の証ではない。**自分の存在が必要ではないと感じたら退出しよう。事前に出席を断るほうがなおいい。これは顧客やパートナーとの会議ではとくに重要だ。顧客やパートナーとの“内輪”の会議に出かけてみたら、会議室が出席者であふれんばかりだった、という例はたくさんある。相手企業が社員総出で取り組もうとするのを止めることはできないが、グーグルの出席者はなるべく抑えるようにしている。十中八九、会議の参加者は少ないほどいい。
7. **時間管理は重要。**会議は時間どおりに始め、時間どおりに終わらせよう。締めくくりに結論と行動計画をおさらいする時間をしっかり残しておこう。予定時刻前に議論が終わったら、早めに解散しよう。出席者がみな人間であることも忘れずに。ランチやトイレ休憩の時間を予定に入れ、他の地域の従業員の時差にも配慮しよう。彼らにも家族と過ごす時間が必要だ。当然のマナーだが、忘れられることがあまりに多い。海外のスタッフへの配慮は、あなたへの敬意につながる。
8. **会議に出るなら、まじめに出よう。**マルチタスクはうまくいかない。会議中に、会議とは関係のない用件でノートパソコンや携帯電話を使っているのなら、会議に出るより重要な仕事があるということだろう。会議に出ている者は全員、その内容に集中すべきだ。会議が多すぎて仕事が終わらないというのなら、解決策は簡単だ。優先順位をつけ、出席する会議を減らすのだ。

ここに挙げたルールのなかでも、最後の一つが一番徹底するのが難しい。私たちのチームミーティングでも、**ノートパソコンを閉じるというルール**を無視する人があまりにも多かったので、ついに諦めたぐらいだ。ただし、まだルールを変えたわけではない。

P225 ~ 228

[コメント]

グーグルのリーダー、エリック・シュミット氏によるグーグルの歩み、グーグルのケースブック。企業経営に関する多くのテーマと真正面から取り組み、今日のグーグルを築いたプロセスがよく理解できる。是非、御一読を。

— 2014年11月4日 林 明夫記 —