

J/E

American Business Book Cafe

Relax. Learn. Grow.

ビジネス40/ウーマンズ40

# Death By Meeting

## 『会議で死す』

ビジネスでの難しい問題を解決する

Author: Patrick Lencioni  
Publisher: John Wiley & Sons, 2004年  
ISBN: 0787968056 260ページ



### ～ 要旨 ～

作者、パトリック・レンシオーニは、会議の行われ方に、その組織のリーダーシップ及びマネジメントの技量が反映されるのだと説く。会議の形式や雰囲気は、その企業の文化風土、現状、そして行く先までをも明らかにする。役員会議は、事勿れ主義、幻滅、自己満足から来るその組織の欠点を、まざまざと見せつける。その反面、会議はその企業が情熱、創造性、素晴らしさを持っているかどうかを分らせてくれるのものでもある。

翻訳者: 山岸 健一

American Business Book Caféは年間40本のサマリーを、「ビジネス・40」、「ウーマンズ40」、「バイリンガル・セット」と、3つのフォーマットのうちいずれかでお届けします。ご購入を希望される場合は[www.japanvital.com/abbcafe.html](http://www.japanvital.com/abbcafe.html)までアクセスを！



## 『会議で死す』 ビジネスでの難しい問題を解決する。

### 主旨

作者、パトリック・レンシオーニは、会議の行われ方に、その組織のリーダーシップ及びマネジメントの技量が反映されるのだと説く。会議の形式や雰囲気は、その企業の文化風土、現状、そして行く先までをも明らかにする。役員会議は、事勿れ主義、幻滅、自己満足から来るその組織の欠点を、まざまざと見せつける。その反面、会議はその企業が情熱、創造性、素晴らしさを持っているかどうかを分からせてくれるものでもある。

### キーとなるポイント

#### 重要ポイント1：ドラマ

会議において最初の10分は非常に大切である。頭を麻痺させるような、退屈で、出席者の注意をそらしてしまう会話は慎まれるべきである。舞台を用意し、参加者の注意をそらさずに、彼らを有意義な形で巻き込むようにしよう。

どのように会議を行うか:

- ➔ とりとめもない会話で会議を始めるのはやめよう。知的な議論を促すような、ドラマチックでその場に相応しい切り出しの言葉を用いよう。
- ➔ 建設的な意見の衝突を奨励しよう。意見の相違を「水に流す」のは避けること。
- ➔ 独善的な態度、会議の成果に対しての一方的な影響力の行使をやめなくてはならない。その代わりに、諸問題に対して情熱的な議論が行われることを、応援すること。結果的にこれが、より良い意思決定の過程と成果をもたらす。
- ➔ 『三人寄れば文殊の知恵』、つまり複数の人間の知恵に頼ろう。それぞれが代表する部署に影響する重要な案件を建設的に議論する場として、役員会議を活用すること。役員室に閉じこもって一対一の議論をし、問題を解決しようとしないうことだ。

## Death By Meeting. Solve a Very Painful Business Problem

### The Main Idea

The author, Patrick Lencioni, reveals that the way meetings are managed actually mirrors the organization's leadership and management skills and competencies. The style and atmosphere of an organization's meetings reveal the organization's culture and true state -- including where the organization is likely headed. Executive meetings can show visible snapshots of organizations flawed by mediocrity, disenchantment, or complacency. On the other hand, meetings can show companies that have passion, creativity, and excellence.

### The Key Ideas

#### Main Point 1: Drama

The first ten minutes is the most crucial in any meeting. Avoid boring conversations that will allow your participants' attention to drift away. Set the stage, hook their attention and get them truly, meaningfully involved.

How To Meet:

- Do not start meetings by rambling. Use dramatic, relevant opening statements likely to provoke intelligent discussions.
- Encourage healthy conflict. Avoid "watering down" differing opinions.
- Do not be autocratic and unilaterally influence outcome of meetings. Instead, foster passionate discussions of issues. Ultimately, it may lead to a more effective decision-making process and resolution.
- Thrive on collective wisdom. Use the executive meetings as forums for healthy discussions of important issues affecting the departments represented. Do not wait to resolve the issue in one-to-one discussions in the confines of an executive office.

## 重要ポイント2：ポジティブに意見を戦わせる環境作り

お互い建設的に議論を戦わせる、より良い環境を作るために、カギとなるのは「直感」である。リーダーは対立する意見を持つ人達の存在に、極力敏感でなくてはならない。そして彼らが意見を表明することを手助けしよう。リーダーは議論が建設的でなくなり、個人攻撃に終始するようになったら、それにストップをかけるべきである。

ここにいくつか覚えておきたい原則がある：

- ➔ 会議の参加者に、潜んだ問題、隠された対立、意見の相違を明らかにするよう仕向ける。
- ➔ 家長的な態度で望め。時折、会議の参加者には賛辞を述べ、また「違った角度からの意見があることは、問題を効果的、客観的に見る上でも非常に助かる」ということを再認識させよう。
- ➔ 意思決定が図られた後でも、確固たる態度を。リーダーは、「一旦結論が出たなら、それが如何なるものであれ、絶対に支持されなくてはならない」と、会議の参加者たちに認知させよ。

## 重要ポイント3：内容を濃いものに

会議自体の焦点がはっきりしないこと、週に一度、もしくは月に一、二度しか行われない定例の会議に議題が山積されることで、会議はその枠組みと、意義を失う。

どのように会議の内容を濃くしていくか：

- ➔ その目的、案件、機能に相応しい会議の回数をセットせよ。会議の回数が非常に少ないうえに、一回の会議にかけられ、議決を必要とする案件が多すぎるとなると、会議は焦点がぼやけ、非効率なものとなる。
- ➔ 会議の出席者は、建設的な議論をするために、準備を怠ってはならない。従って、会議の目的を事前に明確にしておくことは、出席者に意見を表明させ、問題に専念させることを促す。
- ➔ 皆に「同じページ」を読ませよ。これは皆に共通の理解を求めよ、という意味である。問題を解決し、合意事項を再確認させることは、会議において非常に重要なことである。
- ➔ リーダーは、周囲の妙な仲間意識を捨てさせよ。日々の『始業時連絡会議』（下記参照）を除き、会議には情熱的で、忌憚のない、様々な視点からのディスカッションが奨励される。色々な意見を尊重した上で、リーダーが最終的に意思決定を行うのはとても大切なことである。特に「これ」という答えがすぐに見出せない場合、とても重要だ。

## Main Point 2: Encouraging an Environment of Positive Conflict.

The key to creating a nice environment of positive conflict is intuitiveness. The leader must be keenly sensitive to recognizing people with opposing views and help them to communicate their opinions positively. The leader should also stop discussion when conflict is not positive and becomes personal attacks.

Here are principles to remember:

- Force participants to air latent issues, buried conflicts, or differing opinions.
- Be paternal. Occasionally compliment and reassure meeting participants that airing different points of view is actually helpful and effective at objectively looking at an issue.
- Be firm after a decision is reached. The leader reminds the group that as soon as a decision has been arrived at, regardless of the outcome, it must be wholly supported.

## Main Point 3: Develop the Context

Meetings lose structure and meaning because there is lack of focus and too many issues for one weekday or monthly or bi-monthly meeting.

How To Develop the Context:

- Set the right number of meetings with the appropriate objective, agenda, and function. Most meetings become unfocused and unwieldy because there are far too few meetings organized and too many issues requiring resolution in a single meeting.
- Participants must come prepared for meetings to ensure healthy discussions. Hence, clearly identifying the nature of a meeting beforehand will help them focus.
- Get the people “on the same page” (make sure everyone has the same understanding). It is extremely important to resolve issues and reinforce agreements in meetings.
- The leader breaks the tie. In all meetings except the daily check-in, a passionate discussion of unfiltered, differing points of view is encouraged. However, it is crucial that the leader makes the final decision after weighing all points of view. This is especially important when there is not a clearly “right” decision.



- ➔ 会議というのは、知的な人々が集い、議論を戦わせる場であるということを意識せよ。意見の不一致というものは、ごく当たり前存在することだ。その対立を解決させることで、会議が生産的でダイナミック、かつ確かなものとなるのだ。
- ➔ 不満が鬱積するような議論や、退屈な話し合いとなりそうな案件は避けるべきだ。それらで生まれた不満は、次第に社の管理職同士、あるいは対上層部との無駄な個人的対立に発展する。
- ➔ 悪しき会議は、それを耐え忍ばなければならない人達への害悪以外の何物でもないと、リーダーは理解すべきだ。仕切りの悪い会議は組織内に、怒り、無気力、シニシズム（冷笑的な物の見方）といった否定的感情を芽生えさせる。

## 付録：種類別会議のあらまし

### 始業時連絡会議 （5分間）

- ➔ 形式ばらない、カジュアルな会議。
- ➔ 自分の、及び他の部署のスケジュール確認。
- ➔ その他の追加事項の連絡、周囲の者との簡単なディスカッション、及びその解決。

### 毎週の定例戦術会議 （45分から90分）

- ➔ 着座しての、週一回定例で行うフォーマルな営業上の会議。戦術的な問題について話し合い、一週間の活動や、営業における各種数字の報告も行われる。

### 月例戦略会議及び、臨時戦略会議 （2時間から4時間）

- ➔ 通例は月一回。緊急の事態で、次の会議が待てない場合はそれを超えて行われる。
- ➔ 問題提起、分析、議論を行い、長期的な営業活動の成果に影響を与える戦略的な問題の解決を図る。
- ➔ 議題は一つか二つに絞ること。

### 四半期ごとの仕事場を離れての会議 （1,2日間）

- ➔ 戦略を見なおし、現状、競合相手の様子、人的、経営的資源についてをディスカッションする。
- ➔ 今ある課題に専念すること。「余興」などあっても良いが、それには一定の限度を設けるべきだ。

- Recognize that meetings are a venue for intelligent people to come together and debate issues. Disagreement naturally occurs but resolving the conflict is what makes the meeting productive, dynamic and engaging.
- Avoiding issues that deserve debate guarantees the likelihood of frustrations and boring meetings. Eventually, these frustrations manifest itself as unproductive personal conflict among leadership.
- Leaders must remember that bad meetings exact a toll on human beings who must endure them. Bad meetings provoke in an organization negative emotions like anger, lethargy and cynicism.

## Appendix: Type of Meeting Outline

### Daily Check-in (5 minutes)

- Informal, casual discussion.
- Check on daily schedule and activities of your group and other departments.
- Opportunity for follow-ups and some quick discussion and immediate resolution with others.

### Weekly Tactical (45 to 90 minutes)

- Formal, sit-down weekly meeting reserved for only operational and tactical issues. Also the team can report on weekly activities and metrics.

### Monthly strategic or ad-hoc strategic meetings (2 to 4 hours)

- Usually once per month. However, it might occur more often when an urgent need arises that cannot wait until the next meeting.
- Raise, analyze, discuss, and resolve critical and immediate strategic issues influencing long-term business success.
- Limit to one or two items.

### Quarterly off-site review (1 to 2 days)

- Review strategy; discuss environmental scan, competitive landscape, people and resources.
- Focus on task at hand. There can be some social activities but keep them limited.