

会議の在り方と民主主義の実用

川口 啓子*

要約

会議の在り方と民主主義は、不可分の関係にある。そこで、日常生活に身近な会議を中心に、民主主義の実用という視点からその初歩的ルールと手法を見直した結果、次のような整理が可能となった。

第一に会議の位置づけとして組織・機構図、目的と任務、会議の責任者、構成員とルール、第二に会議の規模と性格、第三に会議の運営について準備、進行、進行役、事後処理、第四に会議の資料として定式化、性格、保存、第五に構成員の自覚について、の5点である。

このような整理をふまえることで、会議の在り方と民主主義の実用を現実的にする。少なくとも、会議への参加が無自覚であってはならないという主張にはつながるであろう。

キーワード：会議、運営、ルール、民主主義、実用

2011年9月27日受理(理論)

問題意識

多かれ少なかれ、働く者にとっては、職場の会議は意思決定の場であり、コミュニケーションの場であり、合意形成の場であり、業務の進捗状況を確認しあう場でもある。人は何等かの組織や集団に所属する以上、こういった会議は避けて通れない。そうであるなら、私たちは会議運営に習熟し、民主主義を日常的に活用しなければならない。

そこで本稿では、会議の在り方と民主主義の実用について、その初歩的ルールや実用的な手法を再認識するつもりで整理した。ただし、大規模な組織や、国や地方自治体などの公的機関にとっては初歩的に過ぎる内容であり、ここでは比較的小規模かつ歴史の浅い組織を念頭において記述した。

なお、本稿は、「組織運営」、「会議」、「事務労働」という三部構成の第二部分に該当するもので、他は注にあげた拙論¹で補完されたい。

さて、会議は、民意を反映する仕組みに制度化され

て機能することによって民主主義の担い手を育成し、職場や生活の隅々に民主主義を体現することのできる個人を登場させる。民意を反映する仕組みがなければそのような仕組みをつくる、という合意を得るのもまた会議である。会議は、それ自体が民主主義の手段であり、その動態的蓄積が職場の民主主義の実態をつくりだす。

だが、そのような会議が「時間の無駄」、「面白くない」など不名誉なレッテルを貼られることもある。しばしば、「理念に民主主義を掲げながら、職場には民主主義がない」という声にも出会い、会議軽視や会議否定につながる言動にも出会う。その延長を考えると、民主主義の形骸化からやがて崩壊につながるだろうと容易に予想される。

だが、私たちの生活は会議ナシには成り立たない。会議が民主主義と不可分の関係にあることも知っている。だが、私たちはこれまでの学校教育や職場研修などで、「民主主義には会議が不可欠である」ことは習っ

*大阪健康福祉短期大学

連絡先：川口啓子

〒590-0014 堺市堺区田出井町2-8

大阪健康福祉短期大学 介護福祉学科

E-mail: keyco.fish0208@kenko-fukushi.ac.jp

ていても、「どのように会議を運営するか」についてはほとんど習っていない。したがって、「時間の無駄」、「面白くない」も、その運営の未熟さに起因していると考えられる。有意義な会議であれば、会議軽視や会議否定などの言動は登場しないだろう。

このような疑問は多々あり、サラリーマンや経営者向けに『会議の技法』²や『会議の教科書』³と題したビジネス書、「ファシリテーター」をキーワードとする実用書などが多数出版されている⁴。学術・研究論文等の検索においても、会議の実例を分析した論文や会議運営上の工夫や改善の提起をする実用的研究は多い。

そこで本稿テーマに関係するキーワードを含む先行研究について、その公表時期、件数を辿ったところ、表1のような結果となった。

キーワードの組み合わせと本数から察すると、「民主主義には会議が不可欠である」ことを論じてはいても、「どのように会議を運営するか」という実用には結びつきにくい状況が伺われる。

表1 関連する論文等の件数

キーワード	公表時期	本数	備考
民主主義／会議	1948～2011年	277本	法学、政治学領域、「民主主義」論が多い。
会議／職場	1952～2011年	274本	「職場」が主なキーワードとなり、内容は多様に過ぎる。
民主主義／職場	1955～2011年	196本	「職場の民主主義」がキーワードとなり、思想闘争など労働組合の活動を扱った論文等が多い。
会議運営	1956～2010年	84本	個別具体的な会議および国会、地方自治体の本会議運営が多い。他、官公労働における会議運営など。
職場運営	1985～2011年	33本	警察、看護関連の雑誌シリーズが多い。
民主的管理	1955～2010年	22本	1970年代の議論が多い。他、農協、労働者自主管理、民主医療機関など。
民主主義／会議／組織	1970～2007年	7本	内1本に「お任せ民主主義」が登場。他は「個別具体的な会議」を扱った論文等。
民主主義／会議／職場	1976～1983年	2本	2本とも職場の思想差別を扱った論文等。
民主主義／会議運営		0本	民主主義と会議を運営するということが、結びつかない。
民主主義／職場運営		0本	
民主的管理／会議運営		0本	
民主的管理／職場運営		0本	

出所：国立情報科学研究所論文情報ナビゲータ（2011/8/22）

これらのうち、本稿テーマの先行研究にあたるものは、「民主的管理」をキーワードとする議論である。1970年代から80年代にかけて、「民主的管理論」や「民主経営論」が提起され、現在は非営利組織論をふまえた議論がある⁵。しかし、いずれも会議運営の実用的な手法とは次元を異にする。

そこで本稿では、「民主的管理論」の具体化の一つとして、先のビジネス書、実用書とともに表1の論文等を参考に、「理念に民主主義を掲げながら、職場には民主主義がない」という少なくない声に対して、会議運営のルールや手法を整理することによって職場の民主主義にアプローチすることを試みた。

なお、表1にある「会議」をキーワードに持つ論文等の大半は、たとえば「年金」をテーマとした論文中の「財政諮問会議」であるとか、「核廃絶」をテーマとした論文中の「NPT再検討会議」というように個別具体的な会議の内容に関する研究であり、直接的には本稿テーマに関係しない。また、本稿では国会や地方自治体の議会（「本会議運営」等）についても扱わない。

1. 会議の位置づけ

職場で日常的に行なわれる会議では、組織・機構上の位置づけや規程の整備などにいまさら関心が向かないことは多い。位置づけも規程も不要な会議もあるだろう。それでも、以下に述べるように、組織・機構上の位置づけ、規程整備の意味を知っておく必要はある。その上で、省略すべきは省略すればよい。

少なくとも、日々の会議を再認識することは、職場の仲間と何がどこまで共有できているか、職場の民主主義の到達段階を確認する一つの材料にはなるだろう。

①組織・機構図

まず、組織・機構図から各々の会議の所在を確認したい。どのような会議であっても、その会議が組織・機構全体のどこにどのように位置づいているか、が確認されなければならない。その確認は、何よりも組織・機構図によって可視的に、かつ規程などに成文化されたものとして、双方向から位置づけられる必要がある。それがなければ、組織・機構の全体像がわからない、もしくは全体像がつくられていない、というきわめて未熟な事態に等しい。

②規程の存在

次いで、規程の存在を確認したい。規程は、条文によって会議の目的、任務、組織、構成員、構成員の権利・義務などが記され、全ての規程を集めれば他の諸会議との関係性も明らかになる。また、会議の優先順位、会議の決定権、さらにその規程の改廃条項を見れば規程そのものの決定がどこで行なわれるか、ということも明らかになる。条文が連なる規程のような形式

が仰々しいようなら、職場の実情を鑑み必要性を取捨選択しながら、暫定的な申し合わせを成文化することでもいだろう。

もちろん、規程を必要としない会議も多々ある。さらに、規程のための規程、規程のための会議であっては意味がない。ここで確認すべきは、民主主義は規程を看過してはならないということである。

③目的と任務

次に規程に記された目的と任務を確認したい。ただし、目的と任務が民主主義と相容れない内容の場合は論外であり、ここでは扱わない。

会議ごとに定められた目的と任務は、会議と会議の屋上屋を避け、その関係性を理解させ、分業を成立させ、協業を必要とする。そうして組織が総体として機能する。各々の目的と任務は、会議が本筋から逸脱することを防ぐ軌道修正の基準でもある。場合によっては、異なる目的と任務のために別の新たな会議を設ける必要性を示唆するだろう。新たな会議には新たな規程が要る。そこにまた、新たな会議の目的と任務が確認され、組織・機構全体に整合性を求めて位置づけられ、新たな機能が始動する。

④会議の責任者

会議の責任者については、各々の規程で確認しなければならない。役職指定の場合もあれば、互選の場合もあるだろう。次いで、会議の招集と権限、構成員（招集範囲）、構成員の権利と義務が確認できる。会議の責任者は、概ね、当該会議の招集と進行、意思決定までの経過と結論、その後の進捗状況に責任を持つ。ただし、他の会議の規程においても同一人物がいくつも責任者を兼ねる場合は権限の集中になりかねない。民主主義を掲げる組織ではこういう点にも注意したい。

⑤構成員と「数」

会議の民主主義を担保するには、各々の会議の構成員が誰であるかということ、会議の成立要件（構成員数分の出席割合）、構成員の権利（評議権、議決権）などが明確でなければならない。議決権については、一人1票の平等性が担保されていることが重要である。特に、多数決による票決を行なう場合、誰に議決権があるか、出席者数が足りているか、可決成立数の割合が決まっているか⁶、可否同数の取扱いなど公正なルールが存在することと、構成員がそれを共有・認識していることが民主主義を担保する。

多くの意見を出し合うことだけを以て「民主的な議

論ができた」ととらえ、意見交流だけで「何となく合意」を形成したような安易な傾向からは脱したい。「何となく合意」に至っていた会議を、面倒ではあっても議題ごとに票決を行う会議へと切り替えることも検討に値する。議論に入る前に暫定的賛否を問い、その後徹底的な議論を重ね、再度、賛否をとるという手法を実践している職場もある。

民主主義を掲げる以上、構成員と「数」に対する認識は不可欠である。無条件に「より多くの人に参加すること」だけでは民主主義とはいえない。「数」こそ当該組織の民意を示す際の客観的「人数」であり、「人数」の取扱いは民主主義が公正に機能しているかどうか問われる試金石でもある⁷。

2. 会議の規模と性格

一口に会議といっても、その規模や性格、各議題の持つ特性を理解し、何をどうすべき会議なのか、どのように取り扱うべき議題なのかを考え、会議の構成員自身が方向性を持って臨むことで少しでも有意義で建設的な会議を導くことになる。

①規模

会議の規模は、その運営方法を定める客観的条件の一つである。したがって、会議には多数が集う会議もあれば少数で行なわれる会議や打ち合わせもある、という認識にとどまらず、その議題を扱うのに適切な規模か、規模に見合う運営がなされているか、というところまで考えたい。

たとえば、予算や事業計画など基本方針を決定する最高意思決定機関の会議であっても、いくつかの医療法人や社会福祉法人の法人社員総会、生活協同組合の総代会、学校法人の理事会を思い浮かべてみると、10人未満から数百人規模の会議まである。その規模が、組織の最高意思決定と展開する事業にふさわしい規模であるかどうかを問うことも、会議運営の民主主義を目指す上では重要である。

②性格

会議の進行役や構成員は、会議や議題の性格を意識しているだろうか。性格にみあう適切な運営がなされていないならば、それは無駄な時空間となる。

〈意見の交流を目的とする会議〉

漠然と課題をめぐるあれこれの話に終始して、何が決まったのかわからない会議がある。このような場合は、むしろ意見交流という性格に限定し、決定の機会

は別に設けることも必要だ。たとえば、新規事業に着手する場合など、最初はブレーストーミング、意見交流、フリートークなど審議決定を伴わない会議を繰り返す。そうすることによって、事業の可否や責任の所在を見極めたい。最終的にはそのプロセスが合意形成のためのステップとなる。

こうした〈意見の交流を目的とする会議〉では、「ここでは決定しない」という前提によって発言が活性化しやすい。さらに進行役の発言を促す力量に応じて議論は活性化する。

時には、「拡大〇〇会議」と称して構成員以外の参加を求め、幅広く意見を交流する。こうした会議がより多くの民意を引き出し議論の活性化につながるならば、民主主義的な運営の実用的手法の一つとして効果的な活用が期待できる。

〈決定や合意の形成を目的とする会議〉

審議決定を行なう会議の場合、構成員やルールが不明確であっては決定が成り立たない。会議が成立しているか、誰に議決権があるのかという「数」の確定からはじまり、票決方法も構成員の合意のもとに共有されていなければならない。無記名投票か、挙手か、どのように数を数えるのか。また、拍手で決まるのか、反対意見が出なければ合意成立になるのか。方法は様々であっても、〈決定や合意の形成を目的とする会議〉では、何よりも構成員がルールを共有し、ルールに則った会議運営が民主主義を保障することになる。

言うまでもないが、十分な議論を尽くした後の票決なのか、「何を言っても無駄」だから合意が成立したのか、何となく拍手をしたのか、意思決定までの経過は問われなくてはならない。ルールに則った決定であっても、構成員の意思を引き出す運営がなされていないならば、それは民主主義の形骸化でしかない。

〈確認や調整を目的とする会議〉

職場では、課題に対して5W1Hを確認する会議をはじめ、業務の進捗状況などを報告しあう会議、重要事項の周知徹底を図る会議、業務量や任務分担などの調整を行なう会議など、〈確認や調整を目的とする会議〉の数は多い。それも、定例化されている会議から緊急に招集される会議まで、さまざまな存在の仕方がある。

確認や調整は、業務遂行上のコミュニケーションである。職員各々のコアの業務は決まっても、その周辺には他の業務との隣接領域が存在する。ここに他者との協働が発生し、確認や調整が頻発する。そして、

協業⁸はこれら抜きには成り立たない。〈確認や調整を目的とする会議〉は、民主主義の潤滑油のような役割を果たしている。

〈連絡や報告を目的とする会議〉

今日では、連絡や報告については、同時刻・同資料のデータ配信によって会議招集と紙媒体の扱いから解放されることも多くなった。資料作成の時間的・経済的ロスや欠席者への配付まで考えると、電子媒体の利便性は高くなります活用幅も広がるだろう。

ただし、連絡や報告の形骸化、職員どうしが顔を合わせる機会の減少から、やがて組織総体としてのコミュニケーション不足、そのことが他の会議や日常業務に影響を与えるなど、マイナス面も考えられる。したがって、その組織の実情に合わせた〈連絡や報告を目的とする会議〉の取捨選択が必要となる。

職場の規模や仕組み、職員の力量によっては、会議の規模や性格を問わず全職員会議を重ねる組織もある。民主主義の組織基盤を形成する初期には、このように全職員が連絡や報告を通じて全容を把握しながら組織・機構を構築する時間は不可欠だと思われる。

以上、会議の性格をここでは4点に整理した。これらの性格は、常に変化しつつ混在することを理解したい。

3. 会議の運営

会議は、実際に会議をしている時間以上に、その準備と事後処理に時間がかかる。そして、この部分がしっかりしてこそ、会議に有意義な議論を呼び起こし、次への発展的ステップとなる。

(1) 準備

①日時・会場設定

職場内の会議は、概ね、定例化されている。特別な場合を除いて日時や会場の案内を行なわない組織も多い。あとは、時間配分や会場設営、進行などの工夫が焦点になる。この点については後述する。

定例会議ではない場合、前項で述べたような規模や性格、議題や構成員を考慮して日時・会場を決めたい。職場以外の会場で行う場合には、そこまでのアクセス、距離・時間、会場の広さ、椅子・机の形状や配置、備品の有無まで考慮し設定を考えたい。たとえば、会場までのアクセスは、構成員にとって出欠を決める条件の一つとなることもあろう。構成員にとって可能な限り公平な条件を整備することも、会議運営の民主主義

的配慮の一つである。

②議題集約・整理

会議には必ず議題がある。では、誰がどのように議題を決めているのか、明確になっているだろうか。議題の集約と整理は、会議開催にあたってもっとも重要な準備の一つである。前回会議において継続審議となった課題、緊急に解決を要する課題、前々から問題となっていることなど、どのようにして然るべき会議に議題としてあがってくるのだろうか。

働いていれば、誰しも職場に対して何らかの問題意識を持つ。問題意識にまで至らなくとも、小さな疑問や意見、議題にあげたいこと、他の部署や職員に提案したいこと、周知したいことなどがあるだろう。いつ、どこに持ち込めばよいのか、その仕組みはあるだろうか。それらは職場のどこかで論議されることを待ち、答弁や説明や解決を求めている。つまり、議題の集約・整理はボトムアップの一形態でもあるのだ。

会議の責任者、議題を集約する者、会議を進行する者が異なる場合は、準備の打ち合わせが必要であろうし、同一人物の場合でもこういった認識のもとでの事前準備は欠かせない。

③会議案内

いつ・どこで・どのような会議が開催されるのか、当該会議構成員に案内は出されているだろうか。案内は省略可能であるし不要な場合もあるが、会議は特定の人々によって一定の時空間が共有されて成り立つものでもあり、案内自体が会議開催の記録であり業務遂行のプロセスを示すものでもある。原則的には必要なものと考えたい。都度の案内が出ない場合は、その会議の構成員全員によって「省略されている」ということが承知されていなければならない。最初から「なくてもいい」、「ないものだ」ということではない。

案内の配付先は、「近い人なら誰でもいいから案内状を配る」のではなく、当該会議構成員にきちんと案内が出されなければならない。言うまでもないが、構成員であるにもかかわらず、案内が出されている人と出されていない人がいるような事態は、全く民主主義に反する。

加えて、構成員以外に会議が案内される場合は、その経過と根拠、ならびに構成員以外の参加者の権利(発言権・議決権の有無など)が明らかにされなければならない。

なお、案内状には、日時・会場だけでなく、議題、

進行の予定が記載されていることが望ましい。事前資料の添付もありうる。構成員は、集約された議題を確認し、発言や資料の準備を行なう。時には、議題の追加・変更を申し入れなければならない場合もあるだろう。

④会議の進行役

会議の進行役は、必ずしも会議の責任者であるとは限らない。進行役は、会議の責任者が議長を務める場合もあるが、構成員の中から議長を選出し任期中固定される場合もある。毎回、進行役を構成員のローテーションで行なう会議もある。

会議の性格によって議長、司会、ファシリテーターなど呼称は異なるであろうが、会議の席上、いきなり進行役を担うのは、スムーズな会議運営上、好ましいとは言いがたい。進行については後述するが、会議の準備とスムーズな展開を考慮するならば、事前に進行役を決め、責任者との打ち合わせを済ませておくべきだろう。

⑤資料の把握

会議の責任者または進行役は、議題によって資料の有無を確認しなければならない。案内状配付と同時に事前資料を配付する場合もある。あるいは、会議の案内から開催日まで一定期間があるならば、案内状配付後に事前資料の提出を求める場合もある。会議の責任者および進行役は、事前資料、当日資料とも、誰が何の資料をどの程度準備しているかを把握しておきたい。それによって進行方法も変化する。会議中に資料に目を通すなどの時間的ロスを減らしつつ、事前の読み込みによって議論が深化・充実すれば、会議の質向上につながる。

⑥時間配分

会議を時間通りに開始・終了するには、議題を集約した時点や、資料を確認できた時点で議事進行上の時間配分を決めておきたい。それぞれの議題が固有に持つ業務上のタイムスケジュールを考慮すれば、その会議で結論を得なければならないのか、継続審議へと持ち込みが可能なのかなど、整理することができる。その認識があれば、各議題の順番と時間配分が自ずと明らかになる。

なお、時間通りの開始、予定通りの終了は当然の前提である。構成員それぞれの都合に融通すればするほど公正さに欠ける。会議への遅刻を前提とするような事態は論外である。

⑦議事録

会議には議事録が不可欠である。議事録は、会議の証拠であり、職場の到達段階であり、業務の進捗状況を示す⁹。したがって、誰が議事録を担うのか、どのような議事録を取るのか、についても構成員の合意は欠かせない。

会議中、黒板やホワイトボードに板書する場合、パソコン画面の映写で可視化しながら記録する場合、書記による逐語録、レコーダーによる録音、参加者各々のメモなど、担い手と方法はさまざまである。

議事録（及び付随して必要な資料）は全ての会議の冒頭で確認し、会議では記憶に頼る議論ではなく記録に基づく議論を積み上げなければならない。

さらに、議事録は案内状・会議資料とともに必ず保管する。保管場所も決められている必要があり、ルールに則って誰でもいつでも閲覧可能という透明性が民主主義には欠かせない。

⑧会場設営

会場設営も準備においては重要な意味を持つ。小さな会議室が一つしかないような職場であっても、プレゼンテーションが主要な会議か、ブレインストーミングか、票決による審議決定があるかなどで、会場設営に変化をつけたい。スクール形式、コの字型、口の字型、一人ひとりの距離を気遣う椅子の配置または椅子ナシの会議、机が必要な場合・不要な場合、グループディスカッションを伴う場合など、会議に応じた空間演出も議論の活性化には大切な準備の一つである。議長席はどこか、書記はどこに座るか、ホワイトボードやスクリーンの位置、備品、資料配布の順序や方法にも配慮したい。

なお、会議の座席指定においては、職位、年齢、性別、あるいは人間関係を考慮しなければならない場合もあるだろう。議論する内容に応じて、老若男女が入り混じる着席、あるいは男女別や世代別着席が効果的な場合もある。いかに議論を活性化し、建設的に進めるのか、些細なことでも民主主義を実用化する工夫として大切にしたい。

(2) 進行

会議の準備が整い、出席者が集まり、いよいよ会議が開始される。概ね、表2のような順序で進行するが、{a.またはb.~f.}までが当該会議時間内の準備であり、g.が会議の実質でもっとも時間を要する。{h.~j.またはk.}は、当該会議時間内の事後処理である。

表2 会議の進行

a. 準備	会場設営等、準備時間が会議時間に含まれているか否かに留意する。準備が完了した時点が開始時間であることが望ましい。
b. 開始	予定通り開始する。時間通りにはじめない限り、時間通りには終わらない。原則、全員が揃うのを待つ必要はない。遅刻、欠席等は構成員自ら連絡を入れるものである。
c. 出欠確認	出席人数によって会議が成立しているか否かを確認する。委任状を要する会議はその数も確認しなければならない。成立しない場合は、審議決定を伴わない懇談会等に切り替える。
d. 議事録確認	議事に入る前に前回議事録を正確に確認し、必要があれば訂正を行う。議事録は前回時点での記録であり、その後の変化を混在させないように注意する。また、議事録を確認しながらの議論の蒸し返しを行わない（継続審議が必要なら議題にあげるべき）。
e. 資料確認	出席者が事前資料を持参しているか、当日資料が出席者に過不足なく配付されているか、ということを確認する。
f. 議事及び時間確認	本日の議題と各々の時間配分、会議終了予定時間を確認する。
g. 議事進行	議論を活性化しつつも、論点を整理し、意見を集約し、議論の方向性、着地点を導く。
h. 到達段階の確認	各々の議題について決定の可否、継続審議など到達段階を確認する。
i. 次回までの確認	各々の議題の到達段階に応じた次回までの5W1H（進捗状況の管理監督責任者を含む）を確認する。
j. 終了	当初の予定時間通り終了する。原則、時間を超過すべきではない。超過が必要とされる場合は、会議中に時間延長の了解を得なければならない。
k. 後片付け	後片付けの時間が会議時間に含まれているか否かによって、実質的な会議終了時間が異なるため、その点に留意する。最後に、当日の資料を所定の場所に保管する。

職場によって会議進行のスタイルは多様であろうが、いずれにせよ、スムーズな進行は進行役の采配と構成員の協力によって成立する。回数を重ねるうちに、その職場と扱う内容にふさわしいスタイルが確立されよう。

(3) 進行役

以上のような会議進行にあたって、重要な役割を果たすのが、進行役である。その会議が有意義な会議になるかどうかは、進行役の力量に負うところが大きい。一般的な順序は表2に整理したが、加えて、進行役が留意する点をまとめる。

①資料のない議題を認めない

資料は省略可能な場合もあるが、原則として資料のない議題は認めない¹⁰。

口頭だけで当該議題の説明や提案がなされる場合、たとえ出席者が同じ内容を共有できたとしても、欠席者や会議構成員以外の関係者には正確に内容が伝わらない。さらに、その記録は「メモを取る」あるいは「聞き覚える」もので、ここでも正確さに欠ける。当該議題を扱う担当者が会議までに資料を用意できなかった場合は「次の機会に回す」など、その場で適切な指示を出すことも進行役の任務である。資料がない場合の議題の取り扱いについても、構成員に周知されていることが望ましい。

②「思いつき」に流されない

活発な意見交流になると、さまざまな「思いつき」が出される。しかし、その発言が本来の審議から徐々に逸れるような場合、進行役は「思いつき」に流されないよう常に軌道修正を意識する。

中には貴重な発言もあるだろうが、単に「こうすればいい」、「ああすればいい」という程度の願望の述べ合いとなるとキリがない。そもそも「思いつき」は思いつきである以上、資料の準備はない。貴重な「思いつき」であるなら、次回以降の課題とすることを確認し、原案提出を求めて議論を打ち切るべきである。

③発言の性格を区別

たとえば、何等かの提案に対して発言を求めた場合、提案に対する意見なのか、感想なのか、批評なのか、質問なのか、補足説明なのか、関連する連絡や報告なのか…など、発言の性格を区別して進行することは重要である。特に、提案に対する反対の意思表示である場合、進行役はそれらを「新たな提案」として安易に受けてはならない。進行役は、反対の意思表示が提案に対する部分的な修正なのか、全面的な反対なのかを見極め、修正であれば修正の議論を行い、全面的な反対であるなら、次の機会に「新たな提案」(対案)の提出を求めるべきである。

なお、提案とは、準備し考え抜かれた内容が資料を伴って具体的に提起されるものであり、議論によって簡単に覆されるものではない。簡単に覆ようなら、そもそも提案に値しなかったかもしれない。

④人格の対立を排除

職場など、一定数の人間が集うところでは、気の合う人もいれば反発しあう人もいる。「個人的感情と業務遂行は別」だとわかっていても、小規模な職場ではそのような人間関係が少なからず作用する。

会議では、人格の対立が意見の対立として持ち込まれることもある。逆に、意見の対立から人格の対立に発展する場合もある。進行役は、その傾向を排し、人格の対立と意見の対立を混同してはならない¹¹⁾。

⑤交通整理

以上のような、資料のない議題、「思いつき」、発言のさまざまな性格、人格の対立などに配慮しつつ、進行役は一貫して交通整理を行う。

「発言を切ります」、「本題ではありません」、「個人の意見と資料説明は区別してください」、「別途、提案してください」、「○○会議に提起してください」、「時間

です。ですので継続審議とします」などの台詞も、次回の会議やそれまでの業務スケジュールを見通した交通整理であることが、後々の混乱を招かない。

会議の締めくくりには、各々の議題の到達段階を会議の構成員とともに共有する。そして、決定事項であれば、継続審議であれば、次回までの5W1Hを確認して会議は終了する。

(4) 事後処理

ここでは、会議の終了時点から次への段階を射程に置いておきたい。

①会議の終わり方

会議を終了するにあたってもっとも避けるべきは、「それでは、そういうことで」という終わり方である。「そういうこと」とは、いったい「どういうこと」なのだろうか。この状態では、おそらく何が決まったのかわからず、誰が何をすればいいのかわからない、誰も責任を持ってないという事態を繰り返し作り出す。

また、「決めっ放し」の会議も往々にして在る。「決めた」という確認だけが議事録に残り、どう進めるかについては全く無頓着な場合である。「誰かがしてくれるだろう」という安易な期待や、「これは○○氏がするはずだ」という思い込みのまま終了すると、現場の職員に無用な軋轢と混乱をもたらすことになる。

会議を終了するとは、事後処理を明確にすることである。その会議で何が決定され、何が継続審議となったのか。会議である以上、各々の議題の到達段階を次の段階につなぐことを確認して終わらなければ、せっかくの会議が事後的には「井戸端会議」という評価にしかない。

②5W1Hと議事録の周知

とりわけ重要なことは、会議後の業務を遂行する上での5W1Hの確認である。決定事項は執行の5W1Hを明確にし、継続審議は到達段階をふまえて次回までの5W1Hを明確にする。いずれも議事録に反映され、必要な範囲に周知されなければならない。そうして初めて、会議の射程は次の段階につながり、実際に業務が進む。会議の終了とは次の段階への業務のスタートである。

また、会議後には議事録や報告書などの通知文書についても、周知のルールが必要である。特に、総会や理事会のような最高意思決定機関による決定事項の周知は、組織の隅々まで正式な文書で通知されなければならない。最高意思決定機関は、「新規事業を展開す

る」、「職場のルールを変える」、「組織・機構を改組する」、「予算を補正する」など重要事項を扱う。それらの決定や取扱いは全職員に周知されることによって共通認識となり、各々の業務となって遂行される。

ただ、互いの顔がよく見える小規模な組織では、報告書のような文書に依拠することなく関係者の口頭伝達だけで始動することがある。このような場合、一見、組織全体として動いているようではあっても、将来的には組織運営の基本的な仕組みを構築し定着させる機会を失したに等しいことを承知すべきである。

③進捗状況の管理

決定事項が周知されれば、次の過程では、各々の議題の担当者（または総括的に責任者）がその進捗状況を把握することになる。必要に応じて適切な指示を出すという役割も担う。このことは担当者だけでなく、当該会議の構成員も、その決定事項や継続審議に責任を有する一員として無関心であってはならない。予定通りに業務が遂行されない場合、不測の事態においては、担当者のみならず、その構成員も責任を分かち合う自覚が必要である。

会議の事後処理を契機に業務が進展するならば、会議は「時間の無駄」、「面白くない」などの不名誉なレッテルから事後的に解放される。

4. 会議の資料

会議のプロセスに欠かせないものとして資料がある。資料という「認識を共通させる素材」があるから、議論は共有される。

①定式化

会議に出す資料には、誰が作成し、誰にむけて、何のために、いつ・どこに、どのような用途で出された資料であるのか、などを明記しておきたい。可能な限り、資料テーマ、提出先会議の名称、資料作成責任者氏名（役職等）、作成日付などを定式化した書類にする。

不統一だった資料の書式を統一するだけで、一定の秩序が生まれ、会議を通じて業務遂行の手続きが可視化される。こういったことの積み重ねが習慣となり、やがて会議のルールや手法がより合理的、効果的になりつつ定着する。些細なことに見えても、書類の定式化は手続きの民主主義を促進する。

②資料の保管

資料は、事前資料であれ、当日資料であれ、欠席者を含む会議構成員数分の他に保管用を用意する。今日

では電子データを配信することも多いが、その場合も保存・閲覧用の共有フォルダが用意されなければならない。いずれの場合であっても、資料保存規程や文書管理規程など一定のルールが必要であり、加えて、職場運営の透明化を目指すのであれば、全職員が保管資料にアクセスできる権利を保障したい。

③資料の性格

一口に資料と言っても、さまざまな性格を有する。ここでは、提案資料を軸に、基礎資料、参考資料について整理しておきたい。これらは、同一議題に対して準備しうる資料の三つの性格である。

提案資料とは、新規事業や問題解決などに向けての制度設計を伴う。必要な人・もの・予算・タイムスケジュールを含み、具体的かつ実践的プランである。提案である以上、「従来どおり」とは異なるため、一定の見通しを持った緻密さが要求される。

なお、どんなにいいアイデアであっても、実践的プランにまで考え抜かれていない「思いつき」は提案にならない。また、「こうありたい」という願望や「こうすべき」という要求も提案とはいえない。それらは建設的な修正意見へと具体化するか、提案以前の〈意見の交流を目的とする会議〉のなかで論議しておきたい。

基礎資料は、提案の根拠となる現況の客観的データである。たとえば、ある診療所が地域医療の新規展開を考えているなら、診療圏、地域の人口、年齢構成、他の医療機関数などの客観的な数字をつかむ必要がある。その人件費にかかわる議論には、現在の職員数や職種構成、給与体系などのデータなしに正確な議論にはならない。

たとえば、苦情処理であっても、主観的な印象や不確かな記憶ではなく、日付や時間を追った記録に基づいて共通認識を持たなければならない。苦情が一定量になる場合は、それらの苦情を整理・分析したものを客観的データとすることも可能である。客観的データなしの憶測議論は、ことを誤る。どのような場合であっても現況を表す基礎資料は徹底して大切にしたい。

参考資料は、その提案にかかわって文字通り参考となる資料である。学校案内のパンフレット作成なら他校のパンフレットを入手するだろうし、ユニットケアの実施に踏み切ろうとする特別養護老人ホームは他の高齢者施設を見学することもあるだろう。その際の写真なども貴重な参考資料である。画像、音（録音）などを含め、資料形態の多様化も視野に入れておきたい。

資料作成にあたって性格を区別することは、自他ともわかりやすく、会議進行に効果的である。こうした資料整理能力そのものが、当該職員の日常業務実践力へと結びつくことになる。

言うまでもないが、自己主張や個人的想いに溢れる資料は会議資料としてふさわしくない。また、どれほど素晴らしい経験を綴った資料であっても、その組織に普遍的に適用する内容を示し得ないならば、いつまでたってもただの経験談である。

④資料説明

資料の説明者は、ページ数、ポイントなどを押さえて資料を使って説明する。資料を用意しながら、資料を無視して説明するなら、それは資料ナシの口頭報告と同様である。資料は十分に活用することで共通認識を確かにする。

なお、会議終了後、用意した資料は必ず所定の場所に保管する。

5. 構成員の自覚

会議の民主主義においてもっとも重要なことは、発言権と議決権が構成員に対して平等に保障されている、ということである。したがって構成員の自覚とは、その権利の適切な行使を伴う。さらに会議の民主主義を構築しつつ、職員の力量育成とを同時に追求するという、高度な同時並行が求められる。

①権利行使

発言権と議決権が保障された会議であっても、その実践的担い手である構成員の自覚と力量が未熟な場合、それらの適切な行使もまた未熟である。

たとえば、「アットホームな雰囲気がないので発言しにくい」、したがって、「この職場は民主的ではない」という主張がある。つまり「アットホームな雰囲気になれば発言しやすい」、そうならば「民主的」、という稚拙なロジックだが、会議の民主主義として保障されるべき客観的制度は、発言権・議決権である。それらが認められている以上、その発言権・議決権を行使するかどうかは本人の主体性と力量の問題として返される。加えて、「発言しにくい」ことを理由に黙ったままに会議に臨むなら、その姿勢はむしろ民主主義の形骸化に加担しているに等しい。

民主主義と「アットホームな雰囲気」とは、全く次元の異なる概念である。「アットホームな雰囲気」は、業務を通じて協働すれば多かれ少なかれ職員間に形成

されるだろうが、それは事後的な副産物である。それが後々の会議に反映されることはあっても、「アットホームな雰囲気」自体は会議の民主主義における必要条件でも十分条件でもない。むしろ、会議に不可欠な条件は「民主主義の権利を行使できる強い個人」すなわち「近代的自我を有する自由で独立した個人」である¹²。

②会議後の自覚

会議の参加には、ここまで確認してきたような会議運営の初歩的ルール、時間厳守、欠席・遅刻の事前連絡、報告資料の準備などの遵守が構成員に求められるが、会議後についてもルールを守る自覚が求められる。会議の決定は無視できないという自覚である。

たとえば、会議では何も発言せず会議が終わると周囲に自分の意見を言い会議の批判をはじめ、あるいは、会議で某議案に賛同していた職員が別の会議では全く反対の議論を展開する、という態度などは、その職員の未熟さを露呈しているに過ぎない。欠席した会議の内容について「知らない」、「勝手に決めた」、「私は反対だ」などの発言をするような行為もまた、会議を欠席する者はその議論と決定について出席者に委任している、という自覚の欠如である。

さらに、会議では発言せず、会議が終わると役職者らに自己の正当性を訴え自己主張を通そうと「お願い」する、という行為も民主主義の否定につながる。

もちろん、役職者による認められた範囲内での権限行使によって誰かの「お願い」が実現する場合もあるが、その場合には役職者の責任において、会議における文脈とは異なる決定を下した根拠を全職員に対して説明しなければならない。加えて、善意と温情に依存して実現した「お願い」は、たとえ歓迎すべき結果をもたらしたとしても、プロセスにおける民主主義はないがしろにされていることを、関係者は十分に自覚できなければならない¹³。

いずれにしても会議後の自覚の欠如は、面従腹背の類であり、自分の意見が通らなければ「民主主義がない」という恐ろしく稚拙な主張に結びつきやすい。

まとめ

会議の在り方と民主主義を実用する力量は、日々の会議を通して会議の質の向上と並行して養われる。その根底には、組織のトップに立つ者の水準が横たわる。組織のトップに立つ者の会議に対する自覚と陣頭指揮

の力量が乏しい職場では、組織総体の陣頭指揮を執る力量も乏しいに等しい。そのような中におかれた職員は、たとえ彼らが一定の力量を持っていても、「理念に民主主義を掲げながら、職場には民主主義がない」という事態に据え置かれ、組織の停滞を再生産する。後継の職員の力量もなかなか養われない。

以上、会議の在り方を問いつつ民主主義の実用に向うためのいくつかの条件を整理した。まだまだ不十分な整理ではあるが、身近な会議を再認識する機会にはなるだろう。民主主義の実用とは、少なくとも政治家のアジテーションや活動家のスローガンではない。また、文献に鎮座するものでもないはずだ。

あとがき

本稿は、本学介護福祉学科Ⅱ部7期生、8期生との授業「福祉マネジメント」における議論が大いに参考になりました。ここに、関係する皆様に厚く感謝の意を表します。

脚注・引用文献

- 川口啓子、2009年「民主的組織運営へのアプローチ 当事者のための5つの視点-」『いのちとくらし』No.27 非営利・協同総合研究所。2010年「事務労働概念の考察-先行研究を遡って」『いのちとくらし』No.30非営利・協同総合研究所。
- 吉田新一郎、2000年『会議の技法 チームワークがひらく発想の新次元』中公新書。
- 山崎将志、2005年『会議の教科書 強い企業の基本の「型」を盗む!』ソフトバンククリエイティブ株式会社。
- 「ファシリテーター」をキーワードとする論文はCiNii論文検索 (<http://ci.nii.ac.jp/>) で387件が該当 (2011/9/9)。書籍はWebcat Plus書籍検索 (<http://webcatplus.nii.ac.jp/>) で163件が該当する (2011/9/9)。その大半が2000年以降の出版である。
- 山口正之、1975年『社会革新と管理労働』(汐文社)、有田光雄、2000年『非営利組織と民主経営論』(かもがわ出版)、角瀬保雄、2000年『非営利・協同と民主的医療機関』(同時代社) など。
- 多数決の場合、「出席者の過半数」か、「構成員の過半数」か。重要事項の取り扱いでは、出席者または構成員の「3分の2」や、「5分の4」といった「数」のルールが必要である。
- 国政選挙で「一票の格差」が問題にされるのも、民主主義と「数」との関係である。
- 協業については、山口正之、前掲書pp.153-162を参照。尚、協業と協働は異なる。協業は分業に対して使用され、協働は分業内においても協業内においても使用される。
- 八幡緋芦史、2006年「ワーク・シート集」『ミーティング・マネジメント』p.266 (生産性出版)などを参考にされたい。
- ただし、どのようなものでも文書にすればいいというものでもない。その見極めも、組織や個人の力量の到達段階によるところが大きい。
- 人格対立の原因の多くは、個人的な因子ではなく、組織・機構の仕組みやルールの未熟さに起因すると考えるほうが妥当である。
- 新自由主義が求めるグローバル競争社会を前提とした勝者という意味での強い個人ではない。古代ギリシアの直接民主主義が「どの市民を選んででも代表を務められる、それだけ共同体に対する責任感が強いという前提」(ダグラス・ラミス、2002年『経済成長がなければ私たちは豊かになれないのだろうか』pp.166-169、平凡社)であるなら、現代は「近代的自我を有する自由で独立した個人」が民主主義の前提である。
- 「お願い」に応える善意と温情を基本的人権の擁護と思い込み、「お願い」に応えた人物を「民主的人格」と評価するのは愚の骨頂である。この傾向については、前掲拙論、2009年において批判している。

参考文献(脚注・引用文献にあげたものを除く)

- ・八幡緋芦史、2008年『会議の技術』、PHP研究所。
- ・山田豊・横館暁郎、2009年『会議の上手なやり方が面白いほどわかる本』、中経出版。
- ・斉藤岳、2009年『1回の会議・打ち合わせで必ず結論をだす技術』、東洋経済新報社。
- ・森時彦・ファシリテーターの道具研究会、2009年『ファシリテーターの道具箱』、ダイヤモンド社。
- ・森時彦、2009年『ファシリテーター養成講座』、ダイヤモンド社。

How to Practically Manage a Meeting with Democracy

Keiko Kawaguchi*

Abstract

Meetings are held every day in the workplace, and they must be handled with democracy. In this article, I reexamine the rudimentary rules and administration methods of meetings. In the process, I confirm the following five points that must be clarified. First, it must be clear who is in charge of the meeting. Second, the scale and character of the meeting must be known to the participants. Third, it is important to clarify what preparations must be made before the meeting, and to know what progress has been made and what remains to be done. Fourth, it is to prepare an appropriate document to be important. Fifth, it is important that attendees participate in a positive fashion.

We should pay close attention to these points if we want to run a meeting democratically.

Key words: meeting, administration, rule, democracy, practice

*Osaka College of Social Health and Welfare
Contact Address : Keiko Kawaguchi
〒590-0014 2-8 Tadei-Cho, Sakai-Ku, Sakai City, Osaka
Osaka College of Social Health and Welfare
Department of Care and Welfare
E-mail: keyco.fish0208@kenko-fukushi.ac.jp

