



議論の前提条件 ～はじめ、途中、終わり～



株式会社フロウシンク
代表取締役/中小企業診断士
米倉 博彦

- ものごとは議論で決まる。よほど独裁的な中小企業でも無い限り、担当者が集まり会議をして、お互いの知識を持ち寄り、論理的な意思決定を行っているはずだ（そうだと信じたい）。議論するなら抑えておくべき、いくつかの前提条件がある。

■議論の前に定義しておきたいこと



1) テーマを明らかにする

いまから何について議論するのか、まずはテーマを明らかにする。何だ、当たり前の話じゃないか、と思ってしまうけれど、テーマの設定が明確になされていない会議にしょっちゅう遭遇するのはなんでだろう？

テーマを明確にするというのは「～についての打合せ」といった簡単なものを意味するのではない。「～のために必要な意思決定を行う」と、ゴールを明確にすることが重要だ。打合せそのものは目的ではなく、打合せで何らかの意思決定を行い行動し、成果を得ることが目的なのを忘れてはいけない。

2) 前提となる事実を明確にする。事実と意見を切り分ける

議論をする前には、前提となる事実を明確にし、参加者の同意を得ておく必要がある。たとえば売上減少の対応策を考える会議を実りあるものにするためには「売上が減少していることが問題だ」という前提（と、危機感）を参加者全員が共有している必要だ。

参加者の中に「売上は減少していない」とか「売上減少は問題ではない」などと考える人が居れば、議論は成立しないだろう。

また、前提とすべきは事実であり、単なる意見とは切り分ける必要がある。社長が「なんとなく売上が減少している気がする」と言ったからといって会議を開く必要はない。経理に数字

を確認してもらい、社長の意見が確かに事実であることを確認してから会議を開けばよい。

4) 言葉の定義を明確にする

議論をする際に「何か話が噛み合わないな」と思っていたら、言葉の使い方が違っており、議論が成り立っていなかった、ということがある。

「ターゲット」とか「デザイン」「IT」などの横文字を使うときに陥りやすい。

議論の前に言葉の定義を明確にしておけば、噛み合わない議論を避けることができる。たとえ議論の途中でも、違和感を感じたら言葉の定義を再度確認すべきだ。

■議論の途中に気にするべき事



1) 根拠を提示させ、その適切さを確認する

何かの意見を言うのなら、なにがしかの根拠が必要になる。根拠のない意見は、単なる思いつきであり、思いつきをそのまま実行するのならそれはギャンブルだ。

意見には根拠を必ず添えること。他の参加者は、意見の良し悪しだけでなくその根拠の適切さについても同時に確認する必要がある。

2) 他に根拠がないか、特に反例がないかを調べる

意見も良く、根拠もしっかりしている。次に考えるのは、「他に根拠はないか」ということだ。特に、反論になるような根拠がないかというところを調べる。

「日本人は勤勉だ、なぜなら**」という意見



は、怠惰な日本人を一人でも例として出すだけで簡単に反論できてしまう。

白鳥は白いものだという常識が、一匹の「黒い白鳥」が見つかったことで否定されてしまったという実話もある。

人間はこの「反例を探す」という行為が苦手なので、特に念入りに行う必要がある。

3) 基準の妥当性を確かめる

たとえば新しいイベントを行うとする。集客の目標に関して、広報部長が「50人」と言った。他の部長もなんとではなく「広報部長が言っているし、そんなもんかな」と同意する。

これは妥当な数字だろうか？過去の類似イベントとの比較や、競合他社のイベントとの比較など、50人という数字が妥当かどうかの検証は何らなされていない、広報部長がどうやって50人という数字にたどり着いたのかも説明されていない。

また、50人集まればイベントの目的は達成されるのか？そこからどれくらいの売上に繋がるのか？そもそも集客人数というのは、イベントの成功を判断する基準として妥当なのか？基準の妥当性を議論し、より正確な測定ができるものを設定しよう。

■議論の終わりに注意すること



1) 誰が何をどうやっていつまでに、まで落とし込む

議論が終われば、次は実行だ。議論で決定したことを実行してこそ、時間を取って集まって会議をした意味があるというものだ。

実行するためには、「誰が」「何を」「どうやって」「いつまでに」の4つの項目を決めておいた方がよい。

誰	が	担当者。複数人の場合は、必ず責任者を決める
何	を	やること。できるだけ細かく定義しておけば、締切り間際になって「自分はそう認識していなかった」と言われるトラブルを回避できる

どうやって	どうやってやるのか。特に、会社の経営資源（予算や設備、人員）をどれくらい使っていいのかを明確にしておくこと
いつまでに	期限。締切りがない仕事は後回しになる

2) チェック担当、チェックの仕方、チェックの時期を決める

誰が何をどうやっていつまでに、を決めても、それをチェックしなければ拘束力はない。以下の項目も決定しておくのが望ましい。

チェック担当	決定事項が行われたかを確認する担当者
チェックの仕方	基準が満たされていること、成果が出たことを確認する方法
チェックの時期	チェックするタイミングの決定。普通は締切日だが、長い期間の場合は途中で進捗チェックを行うこともあるだろう

3) 文脈・前提を明らかにする

会議で決定した結論は、会議に参加していなかった人達にも十分に納得できるものだろうか？議論の経過を知らない人が聞いたら「なんでそんな結論になったのだ？おかしいだろう？」と疑問に思われないだろうか。

もしそうだとしたら、議論の前提条件や結論にいたるまでの経緯もある程度は文書で説明する必要があるかもしれない。面倒ではあるけれど、結論に反発されて実行が停滞するよりはまじだし、結局効率的に物事が進むことになるだろう。

4) 思考停止ワードを避ける

ものごとが決まってないことをごまかすために、ありがちな「思考停止ワード」でお茶を濁すことはぜったいに避けなければならない。「構造改革を進める」や「従業員一丸となって取り組む」「変化せよ」など、どこかで聞いたことのあるようなフレーズが踊り、一年経っても何もしてなかったね…という結果になりかねない。

参考図書：

「ファシリテーション入門」堀公俊著、日経文庫