

## 研究ノート：会議をうまくやる方法の教育と研究について

石飛 和彦

### 0：はじめに

「会議」は、どこにでもある、私たち誰もが知っているありふれた活動である。本稿は、その「会議」というものについて検討するためのアプローチを素描したい。

検討のさしあたりの手がかりとして、「会議をうまくやる方法」に注目しよう。私たちは「会議」をよく知っているが、そのなかには「うまくいっている会議」と「うまくいっていない会議」があることを、私たちは経験的に知っている。また、「会議をうまく運営する人」と「会議をうまく運営しない人」がいること、あるいはまた「Aという組織ではいつも生産的な会議が行われ、Bという組織ではなかなか会議がうまく機能しない」といった現象が起こりうることも、経験の中から直感的にわかると思う。これらのことは、「会議」というものにはそれをうまくやるためのなにがしかの「方法」が存在すること、をいみしているだろう。「会議」にはそれをうまくやるためのなにがしかの「方法」があり、その「方法」のなにがしかを身に付けている人と身に付けていない人がいるらしい、あるいは、その「方法」が根づいている組織と根づいていない組織とがあるらしい、等々……。もちろん、その「方法」は、どこかにマニュアル化された「正解」があるものではないし誰もが体系的に学習するというようなものでもない、にもかかわらず、私たちの誰もが、たとえば「うまくいっている会議」と「うまくいっていない会議」をそれなりに見分けることができるということは、その「方法」はなにがしかの度合い、私たちの中にも会得されているのだろうし、それをよりいっそう会得することによって私たちは「会議をうまく運営する人」になれるかもしれないし、同様にあらゆる組織で「会議」が行われているということは、その「方法」はあらゆる組織の中になにがしかの度合いで根づいているのだろうし、よりうまく根づかせることもできるかもしれない、そういうものとしての「会議をうまくやる方法」というものが、存在するようだということが、経験的にわかるわけである。

本稿が手がかりとし焦点を合わせるのは、そうした「会議をうまくやる方法」、言い換えれば「会議のエスノメソッド」と呼べるようなものである。この「方法」について、なにがしかの解明をこころみ、また解明したことを「会議をうまくやる方法」の「教育」になにほどこか活かすことができれば、私たちは私たちの生きているこの世界をなにほどこかカイゼンすることもできるはずなのだ。

### 1：教育と研究のニーズについて

#### 1-1：「会議をうまくやる方法」の教育へのニーズ

さて、ここまで幾度か「私たち誰も」という表現を繰り返してきたが、ややラフな言い

かえをするならば、その「私たち誰も」に特に典型的にあてはまるのは、「大卒ホワイトカラー」ということになるだろう。もちろん、大卒でなかろうがホワイトカラー職でなかろうがあらゆる人はあらゆる場面で会議をおこないうるし実際におこなっている。しかし、「大卒ホワイトカラー」の活動に最も典型的に、「会議」が組み込まれている、と想定することは、いさかラフであるにせよ、大きくははずれていないものと思われるだろう。このことは、「会議をうまくやる方法」に類する能力 — 例えば、ディスカッションすることを通じて合理的に結論に到達する能力、といった — が、事実上、大学教育で育成されている、あるいは育成されることを期待されている、ということを示すだろう。また、たしかに大学教育には、高度な専門的トレーニングを通じてそうした能力を涵養する場としての性格があるだろう。

しかし、そのことは、大学教育の現状において「会議をうまくやる方法」そのものの教育が実施されているということの意味するわけではない。おそらく一部の大学のカリキュラムにおいて例えば「会議ファシリテーション」といった科目で会議運営技法（の一部）が扱われているものの、多くの「大卒ホワイトカラー」は大学教育において「会議をうまくやる方法」そのものに関するトレーニングをうけてはいない。そしておそらく多くの場合その「大卒ホワイトカラー」のじっさいの仕事の活動の中核には日常的に組み込まれた「会議」が大きな位置を占めているのである。

そうした「会議」に直面し、通常、私たちはそれなりのやりかたで対処している。例えば OJT によって、つまり先輩を見習いながら職場の会議にくりかえし参加していくことでその慣習をそのまま身に付ける、といったやりかたで。しかしまた少なからぬ場合に私たちは、より自覚的に「会議をうまくやる方法」を学ぶことを欲するだろう。たとえば私たちが職場の組織風土のなかで沈滞しうまくいかない会議の連続に愚痴をこぼしたくなるようなときに。現に、書店に行けば、「会議術」に関する膨大なタイトルのビジネス書が並んでいる。おそらく、そうしたビジネス書市場の大きさに見合った多くの者がそうした「会議術」の本を（おそらく何冊も）買って読んで参考にしようとしているのだろう（そのような、自発的学習の態度、いわば職業面での生涯学習の態度、とくにその学習を「読書」を通じて行うという態度は、これもまた大学教育を通じて涵養されるハビトゥスのひとつなのだと思われるが）。このことは、「会議をうまくやる方法」の教育へのニーズを示していると言えるだろう。

## 1-2：研究へのニーズ

さて、「会議をうまくやる方法」の教育へのニーズがあるとして、その教育はおそらくなにほどかの体系的な知をもとになされることが期待されるだろう。ところで、上に記したように、現状で「会議をうまくやる方法」がもっとも学ばれているやりかたは、おそらく、職場の OJT であり、また場合によって個人がそのつどビジネス書を読み学ぶというも

のである。言いかえれば、「会議をうまくやる方法」は現状において、どちらかといえば実務的な知として伝えられ学ばれている（書物を通じて学ばれる際も、ビジネス書の多くは実務家が執筆者であり実務の中から抽出され体系化されたマニュアルがその内容である（場合によって先行ビジネス書がふまえられるが、ビジネス書のスタイルは必ずしも参照文献リストの明示を要請しない）。このことは、「会議をうまくやる方法」がいわば「会議のエスノメソッド」でありいわば「暗黙知」である以上、当然そうなるだろうことであり、また、そうなるべきことでもあるだろう。実際の会議の実務を離れたところで「会議をうまくやる方法」の体系を構築することなどできないだろうし、また、実務を通じてこそ「暗黙知」をなほどこか伝承することが可能になるだろう。

にもかかわらず、その「会議をうまくやる方法」の実務知に対して、実務的伝承という目的にとらわれない、経験的研究を試みることは可能だと思われるし、また、そうした経験的研究の成果が結果的に「会議をうまくやる方法」の実務知をよりクリアに解明し体系化していくことに資する可能性もありうると思われるし、また現にすでに行われている。

そうした研究は、経営学（組織マネジメント）、社会心理学（グループダイナミクス）、言語学（談話行動・言語処理）、人間工学、情報デザイン（会議システム設計）、等々さまざまな領域で広く行われているが、さしあたり本稿では、社会学的な経験的研究の一領域であるエスノメソドロジーを念頭に置きながら、「会議をうまくやる方法」について検討するアプローチを素描したい。

## 2：「会議」の定義

さてしかし、さしあたりは、「会議」の定義を、「会議術」のポピュラーなテキストから引いてくることからはじめよう。

高橋誠『会議の進め方』（日経文庫）は、日本経済新聞社から出ているポピュラーな新書版ビジネス書シリーズの一冊であり、初版が1987年発行、手元の「第2版」が2008年に発行されている、息の長いテキストである。同書の冒頭で「会議」はこのように定義される：

「会議とは、三人以上の参加者が対面し、三〇分以上かけて問題解決を目指すミーティング」（高橋(2008),p.14.）。

この定義に補足して高橋は、「三人以上の参加者」「三〇分以上」という条件について、「打ち合わせ」と区別するためと説明している。それらの条件は厳密なものというよりは、日常語として用いられる「会議／打ち合わせ」の区別に言及したものであり、ある種の弁別の目安のようなものだと理解しておけばよいだろう。そこで本稿では「会議」の定義を「複数の参加者が対面し、ある時間をかけて問題解決を目指すミーティング」という程度

に理解して、ある種の「打ち合わせ」を含むことを許容しながら簡潔に規定しておくことにする。

また、この定義にさらに補足して高橋は、「会議の四つの種類」を以下のように提示する：

a)伝達会議、b)創造会議、c)調整会議、d)決定会議

「伝達会議」は「情報伝達」が主体です。「創造会議」は「問題解決」の会議です。「調整会議」は「組織ごとの調整をはかる」会議。そして「決定会議」は「企業の行動を決定する」会議です。／このように会議の種類は、ビジネス問題の主要な側面である「情報交換」「解決策立案」「組織間調整」「意思決定」などの種類で分かれていることがわかります。(同上,p.16.)

これらの会議の種類ごとに、会議の目的や運営法は異なってくることになる。言われてみればごくあたりまえのことなのだが、しかし、私たちはしばしば、目の前で行われている会議が「伝達会議」「創造会議」「調整会議」「決定会議」のいずれの性格を持つものなのか、あるいは現在どのフェーズにあるのか、特に意識しないまま参加しているだろう。しかし、「うまくいっている会議」ほど、これらの性格が上手に交通整理されているだろうことは経験的にわかるだろう（あるいは、特に「会議教育」の場面では、これらの分類の意識化からスタートすることは有効だろう）。

さて、こうしたごく一般的な定義を見たらうで、つぎに、より特徴的な性格をもった（しかしこれもまたいずれもポピュラーな）ふたつの「会議術」テキストを見ていこう。それらはいずれも、「会議」を、いわばよりテクニカルな次元において捉えることによって、「会議術」に一貫した見通しを与えている。

### 3：「議事録ドリブン」と「ファシリテーション・グラフィック」

ここで見るふたつの「会議術」テキストが刊行されたのは、いずれも今からほぼ10年前のことである。まずは、両テキストから、それぞれの著者がその技法を見出したさいのエピソードを見てみよう：

「会議の後、結局、議事録を書いてメールで送らなければならないのであれば、会議をしながら議事録も書いてしまえば効率がいい。あまり上品とは言えないが、パソコンに会議メモを打ち込みながら会議をするような習慣が次第に身についた。／ある日、3人で会議をしているときだった。私が真ん中に座って、左右に一人ずつ座った。この配置だったので、私がテキストエディタに議事録を書きつつ、3人でその議事録を見ながら会議をすることになった。この方法だと、恐るべきスピードで会議が進んでいくことに気がついた。まず、会議で話さなくてはいけないことを箇条書きに書いていく。その先頭には目立

つように■マークをつける。 / いざ議論が始まると、出てきた意見をリアルタイムに打ち込んでいく。そして結論となった意見については行の先頭に【結論】と打ち込む。誰かが何かをやらなくてはならない意見については【ToDo】と行頭につけて、期限と担当者を必ず書いていく。 / こうしておいて、会議が終わると同時に2人の参加者にメールで議事録を送ってしまう。これで気分すっきり、会議の後にある仕事もない。」

(鈴木(2007)、pp.19-20.)

「ある日のこと、「これでは議事録が書けない」と思い、発作的に「すみません、議論の道筋を見失ってしまったので、自分の頭の中を整理するために、ここに書いてもいいですか?」と口走っていました。「オイオイ、しっかりしろよ」という声を背に、ホワイトボードの前に進み、今まで出てきた意見を整理し始めました。 / 「山田さんのご意見は・・・ということでしたよね」「田中さんと橋本さんのご意見はここが同じで、ここが違っていますよね」「テーマのこの部分については意見が出ていますが、ここはまだ議論していませんよね」と一つひとつ意見の意味や議論の過程を確認していったのです。 / すると不思議なことに、参加者全員がホワイトボードを指差しながら「いや、要するに私が言いたかったことは・・・」「藤井さんの意見が抜けているんじゃないか」「山田さんの意見と私の意見の違いは・・・」と活発な議論が始まるではありませんか。それらを丹念に記録して整理していくと、どんどん意見がかみあってきます。最後は皆の力がひとつにまとまり、あれほど苦労した合意形成ができてしまったのです。 / では、ホワイトボードに議論を描くことで、いったい何が変わったのでしょうか? 一言で言えば、話し合いのプロセスの共有と対等な参加がなされたのです。」

(堀ほか(2006),p.14.)

これらふたつのエピソードに見られる「会議」では、いずれも同じことが行われている。すなわち、参加者が画面を共同注視しながら、そこに見える化された議論をもとに話し合いを進めているのがわかるだろう。

### 3-1: 議事録ドリブン — 会議はその場で議事録を作るためにある

鈴木健(2007)『究極の会議』は、「議事録ドリブン」という方法とそれによる「eXtremeMeeting(XM)」なる会議スタイルを提案している。それは、会議の定義を見直すことによって会議の方法を演繹的に再構成するものである。すなわち:

「会議はその場で議事録を作るためにある」(鈴木前掲書,p.3.)

この定義は、先に触れた一般的な定義「会議とは複数の参加者が対面し、ある時間をかけて問題解決を目指すミーティング」あるいは「伝達会議」「創造会議」「調整会議」「決定

会議」という4つの下位類型にくらべて、「会議」のよりテクニカルな次元に焦点を当てている。つまり、一般的な定義が会議の形態的な特徴に言及し、その下位類型が会議の組織課題上の機能に言及している — たとえば「伝達会議」では「情報伝達」を行う、といった — のに対し、「議事録ドリブン」は、より即物的な生産物である「議事録」の作成に照準している。このことは、会議の再定義のみならず、その会議が位置づけられている組織全体をどう見るかにもかかわってくるだろう。会議を「複数の参加者が対面し、ある時間をかけて問題解決を目指すミーティング」と見る視線は、同様に組織全体を「複数の参加者が問題解決を目指す集団」といったふうに形式的に捉えることになるだろう。あるいは「伝達会議」を「情報伝達」を行う会議と見る視線は、同様のやりかたで、組織全体を「情報交換」という側面を持つものとして（また他の下位類型に従って「解決策立案」「組織間調整」「意思決定」という側面を持つものとして）機能的に捉えることになるだろう。一方、会議を「その場で議事録を作るためにある」と見る視線は、組織全体を「議事録」ドキュメントの作成・蓄積・アクセスの連鎖および「議事録」ドキュメントの指示するToDoの実行の連鎖によって構成されるものと捉えることになるだろう。

こうした視点の設定は、会議の運営に、より即物的でテクニカルな見通しを与える：

「会議をよくしようと思うのではなく、よい議事録を書こうと意識しながら会議をすれば会議は自然とよくなるのだ。なぜなら、会議の成果とはその議事録なのだから。」

(同上、p.23.)

そして、「よい議事録」を作成する会議プロセスとして提起されるのが、「議事録ドリブン」というスタイル、すなわち：

「会議中に議事録をプロジェクトやディスプレイに投影し、みんなで議事録を協力して書きながら議事進行して、会議の終了時点ではとうとう議事録を完成させてしまうという方法」(同上、p.37.)

というわけである。会議参加者が、スクリーン上に投影されたアジェンダを「共同注視」(同上、pp.60-63) できるようなセッティングのなかで、議論しながら議事録を作成する。議事録には「結論」(その会議での合意事項) および「ToDo」(誰が・いつまでに・何を)を明示する(同上、pp.-64-67.)。会議終了時には議事録が(すなわち、合意事項とメンバーのToDo)が完成し、アーカイブされてメンバーによって「共同所有」され、以後メンバーは随時そのアーカイブにアクセスしながら(あるいは連携された随時リマインドを受け取りながら)ToDoを実行する(同上、pp.75-86.)。

おおまかにはこうしたやりかたで進行する「議事録ドリブン」は、容易に想像がつくよ

うに、IT化された会議支援システムへの落とし込みが多く行われている（提唱者である鈴木が代表を務める株式会社サルガッソーから「究極の会議を実現するためのツール Sargasso XM」として製品化され（現在は販売終了）、それ以外にも後藤ほか(2006)、荒井ほか(2009)など）。このことは、「議事録ドリブン」という方法論が、即物的でテクニカルな次元に適切に視点を設定して一貫した見通しを提示しえていることの証拠となるだろう。

### 3-2：ファシリテーション・グラフィック — 議論を「見える化」する

堀公俊・加藤彰(2006)『ファシリテーション・グラフィック 議論を「見える化」する技法』は、「議事録ドリブン」と相前後する時期に刊行されている。両者はおそらく異なった文脈にルーツを持っている — 「議事録ドリブン」はどちらかといえば会議の効率化・合理化と会議支援ツールへの落としこみという文脈から発想されているのに対して、「ファシリテーション・グラフィック」は文字通りファシリテーションつまり「話し合いの促進」や「メンバーの参加意欲を引き出し協働的なプロセスを実現する場づくり」という文脈から発想されている — にもかかわらず、両者は、議論をリアルタイムで「見える化」しドキュメントとして共有することの効果に注目しているという点において、同質の即物的でテクニカルな次元に視点を共有しているように思われる。さしあたり「ファシリテーション・グラフィック」の定義を見てみよう：

「議論の内容を、ホワイトボードや模造紙などに文字や図形を使って分かりやすく表現し、「議論を描く」ことをファシリテーション・グラフィックと呼びます。「描く」という表現を使ったのは、文字とあわせて図表や矢印などをよく使うからです。 / ファシリテーション・グラフィックの手法は、もともとはアメリカで住民参加の話し合いの技法として開発されました。それが、NPOやボランティア団体の会議からシンポジウムまで幅広い場面で用いられるようになってきました。企業の会議などのビジネスシーンにおいても、進行役が議論の内容を同時進行でホワイトボードに記録しながら話し合いを進めることがよくあります。これも立派なファシリテーション・グラフィックです。」

(堀ほか前掲書,p.18.)

ここに見られる特徴づけからは、「ファシリテーション・グラフィック」のルーツや、その強調点 — 議論をその場で分かりやすく見える化すること — はわかるだろう。会議の成果物としての「議事録」を効率的に作成する、という「議事録ドリブン」の強調点との違いをみることは容易だろう。

そして、そこから「ファシリテーション・グラフィック」は、もっぱら「議論の「見える化」という点に照準していく。ひとことで「議論の「見える化」といっても、具体的に何をどのように見える化しそこで何が起こるのかが重要である。たとえば「ファシリテ

ーション・グラフィックのメリット」と題された節では、議論の「見える化」が何をもちたらずかを整理してあげている。見出しだけを抜き出してみよう：

1) 話し合いのプロセスを共有する

- ①議論の全体像やポイントを提示する ②議論のポイントに意識を集中させる
- ③話し合いの共通の記録として残る

2) 対等な参加を促進する

- ①発言を定着させて安心感を与える ②発言を発言者から切り離す
- ③発想を広げ話し合いを楽しくする

(同上、pp.20-22.より)

ここに挙げられているだけでも、見える化されるものは多様である。

たとえば、「発言」そのものを書くのと同時に、「議論の全体像」が可視化されるように描く。現在の「議論のポイント」に意識が集中されるように描きながら、議論の流れや経緯が全体像として、また「共通の記録」として残るように描く — これらつまり、個々の発言とその文脈を同時に可視化するということであるが、さらにいえば文脈とは、議論の論理的空間の中での論理的関係性の文脈ということでもあり、また、会議のプロセスやプロジェクト全体のプロセスの時間経過の中での文脈ということでもあり、さらに、その議論やその会議やそのプロジェクト全体が参照している現実の文脈、ということでもあるだろう。

また同様に、そこでは「場」に参加している参加者たちじしんも（あるやりかたで）可視化される — すなわち、参加者の発言がドキュメントとして「書かれ」、足跡を残されることじたいが、参加者の当事者意識や参加を促進する。他方で、発言をドキュメントとして物質化・対象化することによって「発言から発言者を切り離す」。これは、言わば、「書くこと」をつうじて参加者を私的見解の発話者から公論の話者に変換するということだろう。そして、そうした発言たちがグラフィックのなかで総合されてひとつの全体を作り上げていくプロセスそのものが、場の「共同性」を可視化し、そこへの参加者たちの対等な参加感をいっそう促進することにもなる。

そこから、『ファシリテーション・グラフィック』というテキストは、さまざまな技法や具体的なツールの用法 — ファシリテーション・グラフィックをやりやすい座席のレイアウトから発言の要約のコツやグラフィックのレイアウトやフレームワークのフォーマット、文字や記号や図の描き方や注意点、ホワイトボードや模造紙やマーカーや付箋の活用法、等々 — を紹介していくことになるのだが、容易に理解できるとおり、それは、「議事録ドリブン」が会議支援システムに落とし込まれて各種のツールを産みだしていったのと同じことである。「ファシリテーション・グラフィック」という方法論もまた、即物的で

テクニカルな次元に適切に視点を設定して一貫した見通しを提示しながら、その次元で具体的な処方箋を — どちらかといえばアナログで DIY 的であるし、また効率性よりは「場」の醸成に重点を置きつつではあるが — 提供しているのである。

#### 4：「会議」の再定義と諸研究

先に「2」において、一般的な会議術のテキストから会議の定義を引いておいた：

- ・「会議とは複数の参加者が対面し、ある時間をかけて問題解決を目指すミーティング」

これに対して、「議事録ドリブン」「ファシリテーション・グラフィック」をヒントに、より即物的でテクニカルな視点からの定義を考えることができる：

- ・「会議とは、発話等をつうじて組織の諸側面を可視化したうえで、それを議事録等のドキュメントに書き込んでいくミーティング」

この定義をもとに、「2」で引いておいた会議の4つの下位分類を次のように言いなおすことができるだろう：

- a)伝達会議・・・既に決定した・かつ・一部の参加者にしか知られていない事柄を可視化して全員にアクセス可能にしたうえで、議事録・各人のノート（記憶）等）に書き込む
- b)創造会議・・・未定の事柄について、その諸側面を可視化してコンセンサスを構成し、そのプロセスと決定事項を議事録等）に書き込む
- c)調整会議・・・各参加者の関わり方が未定である事柄について、各参加者の関わり方を可視化してコンセンサスを構成し、決定事項を議事録等）に書き込む
- d)決定会議・・・創造・調整のプロセスを経た事柄について、組織としての関わりを可視化して決定の判断をオーソライズしたうえで、決定事項を議事録等）に書き込む

さて、上記の定義の中で「発話等を通じて組織の諸側面を可視化」するとしたが、そこで可視化されるものを挙げていくならば：

- ・発話等を通じて組織の諸側面を可視化・・・
  - ・解決すべき課題の諸側面
  - ・課題解決に利用可能なリソース
    - 組織の諸側面・参加者の諸側面・その会議じたいの諸側面

これを具体例で考えてみよう。生涯教育専攻の合宿研修のプログラムを考えるための会議の中で、議題は「専攻合宿で2日目午前実施するプログラムの内容を決める」であるとする。そこではたとえば次のようなことが議論されるはずだろう：

【解決すべき課題の諸側面】→プログラムで何を実現したいか／そもそも合宿の目的は何か／合宿の規模や諸条件は／施設で提供されているプログラムは／施設はどのような活動に利用可能なポテンシャルを持っているか／等々・・・

【課題解決に利用可能なリソース】

【組織の諸側面】

→予算は／専攻合宿とは・生涯教育専攻とは（理念・ミッション）・・・

【参加者の諸側面】

→スタッフの人員は／各人の役割・能力・責任・権限・等々・・・

【その会議じたいの諸側面】

→前後の発言が形成する論理的文脈／議事進行に関するプラン、ルール

前回までの決定事項はどうなっていたか／いつまでに決めないといけないか

ここで会議を再定義するに当たって重要なことは、会議での参加者の発言を「参加者の考え」の表現、とみなすのをやめようということである。そうではなく、会議での参加者の発言を、当該の問題解決に必要な、上にあげたような諸々のことがらの諸側面を参加者たちが発話を通じて少しずつ可視化していくものとみようというのが、ここでの提案である。

参加者の発言を「参加者の考え」とみなすと、それら発言の起源は参加者の脳内（？）に発するとみなすことになる。すると、自由で活発な議論がなされている会議とは、参加者の脳内（？）に発するアイデアが自由で活性化されているような会議、ということになるだろうが、そのような会議を、単に收拾のつかないバラバラな発言の言い合いの状態と定義上、区別できなくなるだろう。しかしじっさいに「うまくいっている会議」では、上にあげたような諸々の事柄が討議されるはずで、いわば、問題解決に向けて発話によって潜在的な諸々の事柄に順次光を当てて可視化していく、というプロセスが進行しているはずなのである。いわゆる、議論が尽くされて、合理的な結論に達した会議、とは、可視化されるべき事柄・論点（対立点）・選択肢・等々が十分に可視化され、それによりその中から合理的なコンセンサスが可視化されたような場合、を指すと考えられるだろう。このように再定義するならば、自由で活発な議論がなされている会議とは、参加者たちがスムーズに問題と組織の諸側面を可視化することができる会議、を指すことになるだろうし、それを実現するためには、参加者の脳内（？）の活性化ではなく、論点整理や議論のプロセスの可視化がスムーズに行われるしくみのカイゼンが有効、ということになるだろう。

「発話等を通じて組織の諸側面を可視化」するものと捉えられることで、発言は発言者

から切り離される。私的な意見から公論へと変換される。そのとき、発言者が何者であるかは、場合によって、発言を文脈づけるカテゴリーとして用いられる。たとえば、あることがらを「経験者として」発言するならば、それは発言の根拠となる話者カテゴリーとなるだろう。あるいは、たとえばあるプログラムのコストについて「会計担当者として」発言するならば、それは組織の諸側面の「立場」からの視点を代表する話者カテゴリーとなるだろう。こうして考えていくと、意見の対立は、組織や当該問題の諸側面のあいだに含まれていて解決されるべき緊張関係を可視化してくれている、ということもできる（たとえば、会計担当者とプログラム立案者が対立する場合、それは、当該問題のコストとベネフィットの関係、組織のミッションとリソースのあいだの調整の問題を代表している、とみなすことができるかもしれない）。したがって、それらの意見の対立は、話者カテゴリーとともに十分に可視化されることによって妥当な問題解決に進むことが考えられるだろう。

さて、先の定義に戻ろう。「発話等を通じて・・・可視化」のために、その会議の「場＝「複数の参加者が対面する」状況」にある様々なリソースが用いられる。たとえば、ある広さの部屋、テーブル、座席、ホワイトボード、スクリーン、マイク、配布資料、参加者の声、身体、等々・・・これらが、「本来の用途」に限らず状況の中で様々なやりかたで用いられる（たとえばハンドマイクが「いま喋っている（喋るべき）人／聞く（べき）人の区別」を可視化する、ホワイトボードに書かれた「議事進行表」と壁の時計が同じ視野に入ることによって議事の進行状況を可視化する、等々・・・）。そして、可視化がどの程度うまくいくかは、「会議をうまくやる方法」の重要課題となるだろう。そしてこの、「議論に見える化する」技術論のひとつが「ファシリテーション・グラフィック」、ということになるだろう。

一方、「可視化されたものを、議事録等のドキュメントに書き込んでいく」というプロセスが、会議のもう一つの重要な局面ということになる（この局面を欠けば、会議は何の成果物も生まない「いっぱなし」の場になってしまうだろう）。ここで「議事録等」というものは、通常の会議録だけでなく、会議の録音ファイル、ホワイトボードの写真、個々の参加者の手元のメモ、参加者の個人的な手帳やスケジュール帳、あるいは参加者の「頭の中」、といったものまで含む、さまざまな「具体物」への書き込み — 状況論などで強調される「インスクリプション」という概念 — として考えることができるだろう。会議で決定された事項が、それぞれのドキュメントにどのような形で書き込まれるか、それが誰にとってどのような形でアクセス可能であるのか、といったことは、注目に値する。例えば、ある会議が a)レコーダーで音声ファイルに録音され、後日 b)逐語的に文字おこしされたドキュメント（広義の議事録）、c)適宜整理された議事録、d)決定事項が書かれた会議録、が作成されたとすると、それぞれのドキュメントの情報量とアクセス可能性・読解可能性は異なるものになるだろう。ドキュメントの文言から具体的内容を再現するには、読み手の解釈が不可欠となるだろうし、その解釈のためには文言が発せられた状況のコンテ

クストの理解が必要だろう。だとすると、組織の中で、a)b)c)d)あるいは e)会議参加者や組織メンバーの「頭の中」にある記憶なり知識なりを含むさまざまなドキュメントがそれぞれどのように扱われ、そこからどのような解釈が生み出されることで組織が運営されているのか、は注目と検討に値するだろう。また例えば、ある決定事項が、a)議事録に記録され、同時に b)会議出席者の手元のメモに書き込まれ、c)その事項の担当者の手帳にスケジュールとして書き込まれると同時に、d)会議録のオリジナルは所定の場所にアーカイブされ組織メンバーがしかるべきやりかたで随時アクセス・確認できるようにされる、またこれらと同時に e)組織メンバーの「頭の中」に「こういう事項が会議で決定された」という記憶が書き込まれて随時想起される、等々。あるいは例えばある決定事項は a)議事録に記録され b)そのまま参加者にメール送信され同時に c)その場で担当者のスケジュール管理システムに書き込まれしかるべきタイミングで担当者にリマインダを飛ばす、等々。前者の例の場合、a)議事録 b)複数の手元メモ c)担当者の手帳の書き込み e)複数の組織メンバーそれぞれの「頭の中」の記憶、のそれぞれがどの程度一致しあるいは食い違う危険があるか、あるいは、情報の安定した保存にどのような・どの程度のコストがかかるか(例えば、「頭の中」に記憶を書き込む場合、信頼性ある情報を安定的に保存するには心理的負担が大きいだろうし、多くの「仕事術」はそうした心理的負担を減少させるために手帳や各種アーカイブ・リマインダのシステムの利用を推奨している)、といったもんだいは、経験的研究とそれをもとにしたカイゼンに値する。

議事録等へのインスクリプションに注目して辿りなおすならば、組織とは、書き込み→共有・アーカイブ→アクセスをふくむ運用の総体、のことでありと再定義される。そのようにして生産されるドキュメントは、組織の活動のリソースとして運用される。言い換えれば、議事録は単に会議を客観的に記録したものとは違うし、会議を客観的に記録することを目的とするわけでもない。議事録は、組織の活動の総体の中で適切なリソースとして活用されるために最適化されている(はずの)ものである。であるとすれば、ドキュメントの運用をどうコントロールするかは「会議をうまくやる方法」の重要課題となるだろう。そして、この「ドキュメントを運用する」技術論のひとつが「議事録ドリブン」、ということになるだろう。

さて、このように会議を捉えなおすとき、それが経験的研究にとって興味深い対象であることも見えてくるだろう。参加者が、組織の諸側面や課題の諸側面という潜在的あるいは理想的で目に見えないものを協働的に可視化していくプロセスに注目する研究は、エスノメソドロロジーという分野で既に行われている。

山崎ほか(2015)は、営利企業の会議と対比された共同組合の会議に焦点を当てている。そこで観察されたその会議で第一に特徴的なのは、営利企業の会議には存在した議長によるタイムマネジメントが存在せず、各人がさまざまな話題を発言し会議は長時間に及び、そしてものごとは総意で決まる、ということである。さらに観察するとそのやりとりには

沈黙が多く、その沈黙は、議論の紛糾を回避する、つまり、反論や疑問の提起をすることなく賛意を示すことも回避するやりかたとして用いられている。話題がうろろうとうつりかわるのもそのことに関係している。しかし、そのようなやりかたそのものが、すべての参加者の参加と発話機会を保障し、対等な関係性の構築の装置として働いているのではない、というのが、山崎らの見立てである。同時に、具体的セッティングに注目すれば、テーブルを囲むという席配置と共視の視線、さらに（話題となっている）いなりずしと容器という具体物をリソースとして会議が遂行されていることが指摘されている。

細馬(2012)は、ある介護施設のカンファレンスを観察する。そこでは、介護者たちがさまざまなかごごとについて情報交換・情報共有をしているが、そのさい、ゆたかなジェスチャーを交えたやりとりによってジェスチャーを同期させたり反復させたりあるいは構造的に折り重ねたりしながら、介護者・入居者を含む活動や出来事、複雑な空間構造を含む理解を共有し、あるいはやり取りのなかで再構成したりしているようすが明らかになる。

秋谷(2013)は、ある企画ブラッシュアップミーティングを観察する。そこでは起業グループがコンサルタントに向けて企画をプレゼンテーションするのだが、あるミーティングの開始の数秒に焦点を当て映像分析をおこなっている。ミーティング開始時、起業者が配布資料を出しながら報告の前置きを言い始め、資料を出す動作をいったん止めるのとリンクさせて報告が「宿題」に応えるものにならないことの「弁解」を（資料そのものはあるということを示しながら同時にそれが前回からのコンテキストどおりでないことを示すように）行い、その「弁解」を言い終えたタイミングで再び資料を渡す動作に戻りながらあらためてプレゼンを始めている。つまりそこで起業者は、配布資料という具体物を、たんに「本来の用途」どおりに使うだけでなく、資料の具体物としての特性（あの大きさ、薄さ、鞆から出したりひっこめたり相手にちらっと見せたりしやすい形状）を利用して資料を用いて場面のコンテキストをコントロールしていることが見て取れるのである。

また秋谷(2016)は（おそらく同じ一連の）企画ブラッシュアップミーティングのやりとりを分析しながら、起業グループとコンサルタントが意見を交わしながらあるサービスの「ユーザー像」を査定し、交渉して、肉付けしていく様子を明らかにしている。そのさい、起業者はまず、ユーザー像を「私たちと同じ、「ママ」とカテゴリー化して、ユーザーがどのような者であるかをめぐる主張の優先権を「私たちと同じ」というかたちで主張するが、それに対してコンサルタントは同じユーザーを「商取引に関与する者」とカテゴリー化することによって、自らの専門性にひきつける形でユーザー像を描いてみせる。そうしたやりとりを重ねていく中で、徐々にこの企画内容のサービスの「ユーザー像」が、具体的なものへと彫琢されていく、というわけである。

平本(2014)は、あるNPOのミーティングを観察する中で、組織のミッション・ビジョン・組織戦略あるいは組織の「志」といったものが語られることに注目している。それらはいきなり語られるというよりは、通常の実務（事務的な事柄の取り決めと処理）をきめるや

りとりの中に、ガバナンスすなわち運営方針の話題が言及されるかたちで、そこを経由して、語られる、つまり、組織の「志」は、個別具体的な議題に意見する際に、その正当化を行うリソースとして機会づけられて現れる。しかも、あるばあい、そうした「志」は、やり取りのなかで交渉され、具体的な活動に足場を持つ具体的なやり取りのなかで構成される（このことを従来の「理念の浸透」論と比較するのも面白い。高(2010)など参照）。

串田(2000)は、ある学童保育の「指導員会議」の会話を辿る。そこで「夏休みの保育に関する各自の感想など述べ合う」場面である発話者の語るトラブルをめぐる語りが会話のやり取りのなかでどのように展開していたのかを追っていく。そこに見出されるのは、この会議の発話の中で指導員たちが、さまざまな出来事をどのように構造化しているか、とくに、自分たちとボランティアの責任範囲をどのように捉えているのか、それによってこの職場がどのように構造化され生きられているのか、ということであるわけだが、そこで、会議のやり取りの発話の中で〈指導員／ボランティア〉という対比だけでなく、たとえば〈初心者／ベテラン〉、〈場の歴史を共有する者（子どもを含む）／新入り〉といった対比が用いられている様子が伺え、話者がある発話を何者として発話しているかが、その発話を性格づけ（たとえば〈悩みの吐露／グチ／道徳性の提示と帰責・・・〉といった）、やり取りのなかで指導員やさまざまなボランティアや子どもたちのそれぞれの対処能力や責任範囲を照らし出していき、という様子が見出されている。

これらの諸研究は、それぞれさまざまな会議の具体的場面に注目しながら、そこで、具体的なセッティングや視線、具体物あるいは身体そのものがどのように用いられ、あるいは組織のコンテキストや参加者のカテゴリーがどのように議論の中に導入され、交渉され、議論を展開させあるいは組織じたいの相貌を可視化させているか、といったことを、明らかにしている。

また、組織の中でドキュメントがどのように扱われているかに関しては、エスノメソドロロジーの古典的研究である Garfinkel(1967)の「病院で「悪い」記録がつけられる組織上の「よい」理由」論文を参照できる。ガーフィンケルは病院の患者記録を調べるのだが、そこには必ずしも所定の書式項目どおりの記入が行われていたわけではなく、調査のためには患者の状態を客観的に明らかにできるものではなかった、にもかかわらず、病院という組織の中で、医療スタッフたちはそのようにしてこそ、そのカルテ上のさまざまな記述を病院の組織上のさまざまな事情と結びつけるようにして書き込み、読み取り、リソースとして病院のさまざまな活動を組織していた、というわけである。

また、(これは直接的にエスノメソドロロジーによるのではなくアクターネットワーク論による研究であるが) 中村(2006)は、ある市で実施されたインターネット電子会議室のシステムが、従来とは異なる「市民」というアクターを可視化した(そしてやがてその代表性はまた薄らいでいった)さまを明らかにしている。

これらの諸研究は、ドキュメントとそれを扱う組織的活動の関連について明らかにして

いる。ドキュメントは、単に会議や出来事の客観的な記録というものではなく、組織の中で書かれ、組織の諸側面を可視化し、組織活動の中でリソースとして用いられるものであり、ドキュメントのシステムを変化させるとそこで可視化される組織そのものが変貌する、といったことを明らかにしているのである。

## 5：まとめにかえて

以上、本稿では「会議をうまくやる方法」に焦点を当て、会議術のテキストとエスノメソドロジカルな諸研究の成果を参照しながら、会議研究と会議実践・教育のための視点を素描することを試みた。会議のいわばエスノメソッドに注目することが、実践的に有効であるばかりか、そこに経験的研究の興味深い対象領域があることもまた確認できただろう。その経験的研究を重ねていくこと、そして、そうした成果を参照しながら私たちの日常にある会議を、あるいは組織そのものを、カイゼンする方策を発見していくことが、今後の課題となるだろう。

\* 本稿の執筆にあたっては、筆者自身の会議経験だけでなく、生涯教育専攻の多くの授業で先生方、学生諸君とともに企画運営のプロジェクトを重ねてきた経験によって大きなヒントを得ました。専攻の先生方と学生諸君とに感謝いたします。

## 【文献】

- 秋谷直矩(2013)「観察のための撮影」南出和余・秋谷直矩『フィールドワークと映像実践：研究のためのビデオ撮影入門』,pp.37-64.,ハーベスト社
- 秋谷直矩(2016)「想定された行為者：プラン設計におけるユーザー概念使用の分析」酒井泰斗・浦野茂・前田泰樹・中村和生・小宮友根(編)『概念分析の社会学2：実践の社会的論理』, pp.240-258, ナカニシヤ出版.
- 荒井康友・中野鐵兵・藤江真也・小林哲則(2009)「議論構造の視覚化機能を有する参加者支援型議事録作成システムを利用した会議スタイルの提案」(ユビキタス・モバイルコンピューティング,一般論文)『情報科学技術フォーラム講演論文集』8(4), 451-452
- Garfinkel,H.(1967) 'Good' organizational reasons for 'bad' clinic records. In *Studies in Ethnomethodology*,pp.186-207.Prentice-Hall.
- 後藤拓郎・塚本享治(2006)「eXtremeMeeting をベースとした映像と議事録の連携」情報処理学会第68回大会講演論文集
- 平本毅(2014)「組織活動の現場での「志」：NPOのミーティング場面の会話分析」『フォーラム現代社会学』(13), 18-31

- 堀公俊・加藤彰(2006)『ファシリテーション・グラフィック 議論を「見える化」する技法』日本経済新聞社
- 細馬宏通(2012)「身体的解釈法：グループホームのカンファレンスにおける介護者間のマルチモーダルな相互行為」『社会言語科学』15(1), 102-119
- 串田秀也(2000)「モニターのこちら側のフィールドワーク」好井裕明・桜井厚(編)『フィールドワークの経験』,pp.176-193、せりか書房
- 中村雅子(2006)「人工物を介した「参加する市民」の達成と失敗」上野直樹・土橋臣吾(編)『科学技術実践のフィールドワーク ハイブリッドのデザイン』pp.75-89. せりか書房
- 鈴木健(2007)『究極の会議』ソフトバンククリエイティブ
- 高巖(2010)「経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか---経営理念の浸透に関する調査結果をもとに」『麗澤経済研究』18(1), 57-66
- 高橋誠(2008)『会議の進め方(第2版)』日経文庫
- 山崎晶子・山崎敬一・田丸恵理子・小松盟(2015)「ワークプレース研究と相互行為分析：2つの会議場面の分析を通じて」(特集 労働研究と質的調査)『日本労働研究雑誌』57(12), 57-69