

# 日本の会議を革新する“ディスカッション・デザイン”

Research of Discussion Design

高橋 輝行 Teruyuki Takahashi

KANDO株式会社 代表取締役 / デジタルハリウッド大学  
メディアサイエンス研究所 松本英博研究室 客員研究員

2018年度のDHU JOURNALにて「議論そのもの」の方法論の確立」と題し、会議や打ち合わせにおける議論の質的向上を目指す際、時間や資料といった議論の外的形態を規定するより、参加者の動機づけとスキル改善の方が有効である、という仮説を提示した。

これは、KANDO株式会社として様々な企業との取組から帰納的に導かれたものであるが、これまでの会議のやり方の改善を中心としたアプローチではなく、「会議の本来の目的とは何か？」という極めて当たり前ではあるものの、見落とされがちな命題に正面から向き合うことによって、あるべき会議の「型」を再構築しようとする試みが、本研究の骨子である。

キーワード：議論、会議変革

## 1. 「ディスカッション・デザイン研究」とは

企業からの要請で、様々な会議に出席するものの、会議といえる会議が本当に少ない。改めて辞典を紐解くと、会議とは「関係者が集まって相談をし、物事を決定すること。また、その集まり」（大辞泉）「合議体の構成員が一堂に会し、一定の事項（議題）について、意見と情報を交換し合って審議を行い、最良の施策を見出そうとする会合、またはそのための組織をいう」（ブリタニカ国際大百科事典）と説明されている。端的に言えば「複数人で行動する何かを決めること」である。ブリタニカ国際大百科事典には、「集団成員に単に意見を開陳する機会をつくるためや、上司が命令やその他の情報の伝達をするためだけに部下を招集したような会合は、本来の意味の会議ではない」とまで、丁寧に付記されている。

複数人で「行動する何か」を決めるには、大抵の場合、誰かの「こうしたい」という発案に対し、その理由や目的、手段の妥当性、実現性など多面的な視点から議論を積み上げ、全員が「こうするのが最良であろう」という合意に到達するプロセスを経る。容易に結論がでるような場合を除き、会議を成功へと導くには、発案者の設定、発案内容の事前準備、会議における役割分担、議論の進め方・まとめ方など、状況に応じて丁寧に設計する必要性が生じる。成功する会議に共通する要点を抽出し、体系化する試みが「ディスカッション・デザイン研究」である。

## 2. 本研究における問題意識

「働き方改革」などの影響から、企業が自発的に会議の生産性・効率性を見直す動きが広がりがつつある。「会議時間は30分」「立ったまま会議」「議事録の1ページ化」といった、会議にかかる時間短縮を主目的とした外的形態の規定が多く見られる。これらの取組の問題は、会議本来の目的である「最良の施策を見出すこと」とは直接的な関係がなく、得てして形骸化もしくはウヤムヤになってしてしまう点にある。

他方、ファシリテーションやコーチングを活用し、会議の質を上げようとする試みも行われている。しかしながら、これらの多くは分析的なアプローチをとっており、一つ一つの「テクニック」としての深い洞察はなされているものの、「最良の施策を見出すこと」へ至るプロセスとしての統合的な「型」にまでは昇華しきれていない。

こうした、会議の外的形態の規定や、会議の質を上げようとする試みは一定の効果は期待できるものの、残念ながら会議の目的の実現には遠い。改めて「最良の施策とは何か？」「そこへ至るプロセスとは？」「その実現に必要な要素や技術は？」を問い直し、ゼロベースで全体図面を引く作業を通じて一つの「型」を提示したいと考えている。

## 3. 「ディスカッション・デザイン研究」の意義

2030年問題に代表されるように、これからの日本で高齢化は進み、生産年齢人口は減少する。既に労働生産性が全世界的にみて下位にある日本こそ、頭脳を駆使して新たな価値を生み出すディスカッション能力を飛躍的に向上させなければ、近いうちに世界でのサバイブが困難になることは想像に難くない。「うちの会議はダメ会議ばかりだ」と愚痴をこぼしている暇はない。私たちは、これからの時代をサバイブすべく、衆知を活かしてスピーディーに高いレベルでの行動を導かねばならない。

それには、手垢まみれの会議に切り込む努力ではなく、これまでとは次元の異なる新たな会議手法を手に入れる方がよほど生産的であろう。日本の会議維新である。「ディスカッション・デザイン研究」の意義は、これからの日本が世界の中でサバイブするための武器を提供することであり、個人が自身の能力に気づき、活かすことを通じて、生きる意味を見出すための水先案内人足り得ることにある。

## 4. 「ディスカッション・デザイン研究」の狙い

本研究は、KANDO株式会社として様々な企業との取組から得られた知見を基礎に置くものの、それ以外の場面でも汎用的に使える武器になることを目指し、成功する会議の要点抽出と体系化に取り組む。他方、高いディスカッション能力を保持するに至った人材の追体験を可能にする、実践的トレーニング手法の開発にも着手したい。本研究の狙いとしては、つまるところ、日本全体のディスカッション力向上であり、世界中のあらゆる会議をおもしろくし、最良の施策へとガイドできる人材を増やし、ネットワークすることにある。それゆえ、企業の会議体研究に閉じるものではなく、広く教育機関との連携、国策との連関性も視野に入れ、各方面とオープンなディスカッションを行おうと考えている。

---

## 5. 今後の展望と活動

KANDO株式会社では一定の「ディスカッション・デザイン」仮説を持ち、既に様々な企業と実証実験を始めている。業績など企業の運営状況の改善を成果に置き、意思決定から実施検証までの動きの早い中小規模企業を中心に、既存事業テコ入れや新事業創造、事業承継後の再成長といったリアルなテーマに切り込んでいる。今後は仮説と検証結果についてまとめた形での報告を予定している。

### 謝辞

松本英博教授には、研究の方向性や内容について定期的にアドバイスを頂いた。弊社の松岡慎一郎取締役には、本報告や議論そのものを深めるディスカッションパートナーとしてのサポートと、有用なアドバイスを数多く頂いた。事例を含む弊社クライアントや協力パートナーからは、リアリティのある深い示唆を多数頂いた。心より感謝申し上げます。

**[Report]**

## Research of Discussion Design

**Teruyuki Takahashi**

(KANDO Inc. CEO, Digital Hollywood University Media Science Laboratory Matsumoto Lab Visiting Researcher)

The aim of this research is to find out the ideal type of discussion for the best conclusion. We try to develop a methodology for good discussion. We call that discussion methodology is “Discussion Design”.

Keywords: Discussion, To Change the Way of Meeting