

第1章 あなたの時間を奪うムダ会議はこれだ！ 11

43%の労働時間が社内会議に費やされる 12

1時間の会議に人件費3.5万円、1年で15億円 16

38%の会議にアジェンダがなかった 18

役員会議の準備に70時間 21

「アイデアを出す会議」と「決める会議」は分けて行う 24

アウトプットが出ない「5ない会議」はこれだ！ 26

第2章 会議改革に必要な「5つの心構え」 31

心構え①「なぜ会議が必要なのか？」を理解する 32

心構え②「やめる会議」を決める 35

心構え③意識より先に「行動を変える」 40

心構え④「How」ではなく「Why」で考える 45

心構え⑤「振り返り」により改善していく 48

コラム

P D C A の P を少なくすると成功しやすい!?

第3章 会議は準備で「9割」決まる 55

準備①「アジェンダ」を共有する 56

準備②「45分会議」をスタンダードにする 59

- 準備③「適切な参加人数」をセットする……………66
- 準備④「招集メール」で参加者を引き込む……………72
- 準備⑤「資料のフォーマット」を統一する……………77

第4章 成果を上げる会議の「仕切り」術……………85

- 会議の「正しい仕切り方」とは？……………86

時間管理

- ファシリテーターは「時間管理」の責任者……………90
- 「ベネフィット」と「思い」で協力を仰ぐ……………92
- 「質疑応答の時間」を最後に設ける……………97
- 「100円タイマー」を活用する……………100

アイデア出しの会議

- 「アイデア出しのファシリテーション」は会議改革を実現する鍵……………102

- 最初の2分は「雑談」で始める……………106
- アイデア出しの会議で「批判は厳禁」……………110
- 40代以上の男性は「口角」を上げる……………112
- 発言は「うなずき」で聞く……………115
- 意見を引き出す「質問力」を身につける……………117
- 長期計画のブレストは「オフサイト」で話す……………122
- 新規ビジネスの9割は「会議室の外」で生まれた……………126

コラム

考え抜くなら朝10時、創造的なブレストは16時に……………128

意思決定の会議

- 「決める人」で集まり、「決め方」を決める……………130
- 「ペイオフ・マトリクス」で決める……………134
- 感情がぶつかったら「ホワイトボード」を使う……………136

コラム

議事録作成の時短テクニック……………138

共有会議でアウトプットを出す「5つのルール」……

【コラム】

視線をコントロールして重要なことを頭に入れる……

141 145

第5章

オンライン会議を成功に導く

「7つのルール」

147

オンライン会議がもたらす「5つのメリット」……

148

オンライン会議は「習うより慣れる」……

154

ルール① 高性能マイクを使用する……

158

ルール② Webカメラは目線の高さに置く……

162

ルール③ 冒頭2分は雑談をする……

166

ルール④ ミュートのON/OFFを切り替える……

169

ルール⑤ 役割を決めて孤立化を防ぐ……

171

ルール⑥ 目を疲れさせない資料を作る……

174

ルール⑦ チャットで感情を共有する……

176

第6章

効率と効果を高める！

オンライン会議ツール活用術

179

ホワイトボード・発想支援ツール……

180

議事録支援ツール……

185

スケジュール調整ツール……

189

【コラム】

6カ月で社内会議を25%に！ パナソニックの爆生プロジェクト……

192

43%の労働時間が社内会議に費やされる

弊社クロスリバーでは、これまで623社のクライアント企業を支援し、働き方改革を推進してきました。その内、業務委託によって長期にわたり支援を行なった企業の従業員数は約16.3万人です。この16万人を超える従業員に対して、「仕事で、あなたはどんな作業に時間を奪われていますか？」というアンケートをとり、パソコンやスマホの作業記録の解析も行いました。すると、なんとトップ3の項目が、比率や順番こそ違うものの、共通だったのです。それは、第3位がメールの処理、第2位が資料作成、そして圧倒的な1位が社内会議でした。そして驚くべきことに、お客様との会議ではなく、社内会議のために、週の43%の時間を費やしていたのです。みなさんの中にも、「うちの会社は会議が多いなあ……」と辟易している人は多いでしょう。特に、大手企業になるほど、その傾向は強まります。

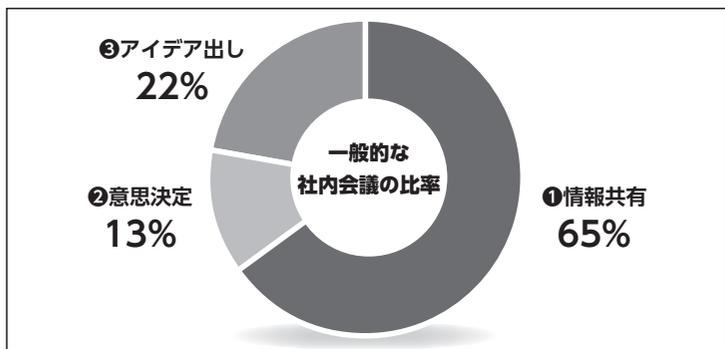
追加の調査を進めると、多くの従業員が「会議のための会議のための会議のための会議」を行い、「アジェンダ（検討項目）が設定されていない会議」や「目的がなく、会議室の椅子に座ることが目的の会議」もあることがわかってきたのです。

☑会議の時短を目指すには、不要な会議をやめること

社内会議の目的は、大きく次の3種類に分けることができます。

- ① 情報共有
- ② 意思決定
- ③ アイデア出し

会議の時短を目指すには、会議時間を減らすことよりも不要な会議をやめることが重要です。そのためには、「なくすべき会議」をあぶり出さなければなりません。その方法はとても簡単です。会議の主催者に、「この会議の目的は何ですか？」と聞けばよいのです。そし



て、目的の明確でない会議はやめてしまえばよいのです。

とはいえ、目的のはっきりした「必要な会議」だったとしても、目的を把握していない出席者がいれば、その人にとってその会議はムダなものになってしまいます。つまり、出席者全員に会議の目的をあらかじめ周知させておく必要があるのです。

☑会議の目的で圧倒的に多かったのが「情報共有」

社内会議がどのような目的で行われているかについて、217社に追跡調査しました。各社の社内会議の中で、「情報共有」「意思決定」「アイデア出し」それぞれに費やされる時間の比率を調べたところ、次のグラフのような結果になりました。圧倒的に多かったのが、「情報共有」の65%でした。月曜日の午前や水曜日の午後に行われる定例会議は、そのほとんどが情報共有でした。予想外に少なかったのが「意思決定」です。多くのことをスピーディーに決めることが成果につながるにも関わらず、社内会議全体の13%しか費やされていません。これは「決めない会議」が多く存在している証拠になります。

「意思決定」の会議よりも、利益や業績につながるやすいのは「アイデア出し」の会議です。課題解決のためのすり合わせをすること、あるべき姿を議論すること、新サービスの開発案を出し合うこと。また、トラブル対応の対処法を考えるのも、この「アイデア出し」の会議です。十分なアイデアが出なければ次の「意思決定」ができませんから、「アイデア出し」の会議は非常に重要ですが、にも関わらず、22%しか費やされていませんでした。

不確定で変化の激しい時代には、スピード感を持って決定し、すぐに実行に移すことが求められます。しかしながら、その決定がなされず、決定に必要なアイデアを出す時間が取られていないのは問題です。「情報共有」ばかりやっても、変化に対応することはできません。「共有」「決定」「アイデア出し」の比率を変えていくことが、「会議の質の改善」として求められています。

1時間の会議に人件費3.5万円、1年で15億円

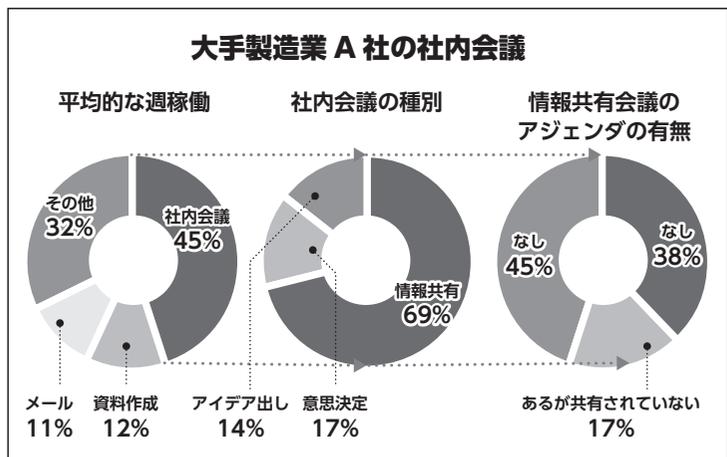
一般的な正社員の平均年収を総労働時間で割ると、正社員の1時間当たりの収入は約4500円となります。弊社が総計8000時間以上の各社の会議をリサーチしたところ、1つの会議に参加する人数の平均は7.8名でした。単純に時給4500円の人が7.8人参加すれば、1時間で約35000円ほどになるという計算です。

会社はこれ以外に、福利厚生費や企業年金を社員にかけているわけですから、実際にはそれ以上のコストがかかっています。社内会議に時給の高い管理職や役員が入れば、より高コストになります。調査会社「パーソル総合研究所」の2018年の調査によると、1万人規模の企業では年間約67万時間、15億円もの人件費が会議でムダになっているそうです。

これだけのコストをかけて行う社内会議でアウトプットが出なければ、投資は失敗と言えるでしょう。また、これだけのコストがかかっていることを意識すれば、「会議に出ることが目的の社内会議」はなくすべきという議論につながるはずです。このように、会議にどれだけのコストがかかっているのか？ 会議によってどれだけの時間が奪われているのか？ を数字で表すことによって、「ムダ会議」の実態を実感することができます。

☑現状から未来への変化を示す

社内では会議改革を推進するには、AからBへの変化を数字で示すことが必要です。Aは現状、Bは未来です。会議の現状Aを、会議の未来Bへと移行させるにはどうしたらよいか、どれだけ数字が解消・改善すれば成功なのかを伝えていくことが重要です。特に上層部の経営陣や抵抗勢力を動かすには、数字が必要です。変化を数字で見せることによって、組織、また経営陣や多くの人を巻き込んで、会議改革を押し進めていくことができるのです。



38%の会議にアジェンダがなかった

大手製造業 A 社で会議改革を進めるために、会議の状況調査・分析を行いました。すると、A 社では労働時間の45%が社内会議に奪われていることがわかりました。さらに調査を進めると、驚くべきことにその社内会議の38%が、アジェンダ（議題や目的）が決まっていなまま開催されていたのです。

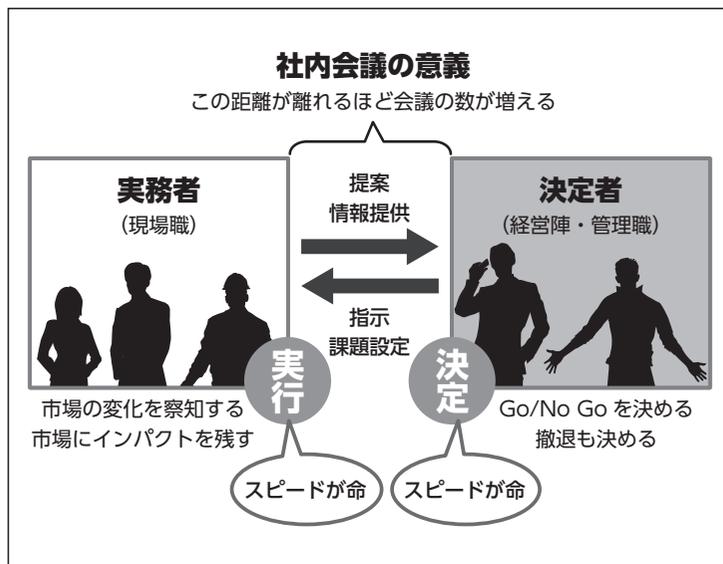
また A 社では、「情報共有」の会議が全会議の69%を占めていました。しかも「アジェンダなし会議」の参加者が会議中に何をしていたのかを調べると、参加者の37%が、参加している会議とは関係のない仕事、いわゆる内職をしていたのです。自分とは関係のないアジェンダの時には、パソコンで他の作業をしても生産性を下げることはないかもしれませんが、そもそもアジェンダが決まっていないわけですから、その会議が自分に

関係があるのかどうかもわからないのです。

☑ 発言や決定が不要な会議にはそもそも参加する必要がない

アジェンダがわからない会議では、自分が発言するべきタイミングもわかりません。その状態で内職をしていれば、当然、発言を求められても対応できません。内職をしていて話を聞いていなかった人のためにもう一度同じことを説明する時間は、他の参加者にとってまったくのムダです。

発言や決定をしなくてもよいのであれば、内職をしても迷惑をかけないかもしれないかもしれませんが、もしもそうだとすれば、そもそもその会議



そもそも、会議はなぜ必要なのでしょう。それは、現場の実務者と、意思決定を行う者が異なるからです。また、それぞれ異なるミッションを担う部門どうしで調整が必要な場合は、そのすり合わせのための会議が必要になります。つまり、極端なことを言えば、決める人と実行する人が同じであれば、会議をする必要はないのです。部門が1つで利害関係が共通していれば、すり合わせをする必要もないのです。

また、リスクが少なく意思決定が簡単であれば、経営陣などの意思決定者のみで決めることができます。しかし、不確実で変化の激しい時代では、現場にいる社員の方が顧客や市場に近く、より多くの情報を得ることができます。そういった状況で意思決定者は、現場の情報を集めて総合的な判断をすることが求められます。さらに、会議でなされた決定

心構え①「なぜ会議が必要なのか？」を理解する

は、現場での実行につながります。逆を言えば、実行につながらない決定は必要ないのです。

☑より多くの行動、より多くの決定

変化が激しい時代には、王道の成功パターンが確立されているわけではありません。そのため、成功か失敗かの二者択一の決定ではなくなっています。失敗を積み重ねて経験をしていくことが、成功につながります。このような状況では、現場でより多くの行動をさせて、その学びを上層部に伝え、「Go (継続) か No Go (撤退)」かを決め

ていかなければなりません。

このように、実行の数を増やしていくためには、より多くの決定を迅速に行う必要があります。こうした決定こそが、会議で目指すべきアウトプットになります。そして会議でなされた決定は、すぐに実行につながらなければなりません。

「なぜ会議が必要なのか？」という会議の意義を理解していれば、どのような会議が必要なのか？ 不要な会議はどれか？ どのように会議を進めるべきか？ といった手段と戦術が見えてくるのです。

心構え②「やめる会議」を決める

会議で出すべきアウトプット、そして会議の成功の定義は何でしょうか。それは、より多くの決定をすること、個々の決定のスピードを上げることの2つにつきます。ミッションが異なる様々な組織を巻き込んで1つのことを成し遂げるには、情報共有やすり合わせ、交渉といったプロセスが必要です。しかしそれはあくまでもプロセスであって、ゴールではありません。意思決定者がしっかりと決定をすること、そしてその決定を最短距離で行うことが、成功の鍵です。多く、早く意思決定を行うことで、現場の社員が行う作業負担は減り、その分、実行に移すスピードを早めることができます。多くの行動をして、その学びを次の行動に活かしていけば、成功に近づいていくのです。

この意思決定のスピードを早める上で、社内会議はダイエットしていくべきです。2時

間行っていた会議を1時間に短縮したり、月に4回開催していた会議を3回に頻度を減らすことも必要ですが、**もつとも効果があるのは「やめる会議を決める」ことです**。そもそも不要な会議をなくしていくことで、大量の時間を生み出すことができます。

特に、「決定に影響を与えない会議」は極力なくしていくべきです。また、「アジェンダのない会議」や、「集まること」が目的の会議もなくしていくべきです。オンライン会議やビジネスチャットの普及によって、「今ちょっといいですか？」という気軽な対話によって情報共有や意思決定ができるようになりました。今後、新たに会議を設定する時、特にチームの定例会議を設定する際には、本当に対面で行うべきか、「決定」を伴う会議であるかを熟慮して開催の有無を判断してください。

☑既存の会議をどうやってダイエットするか？

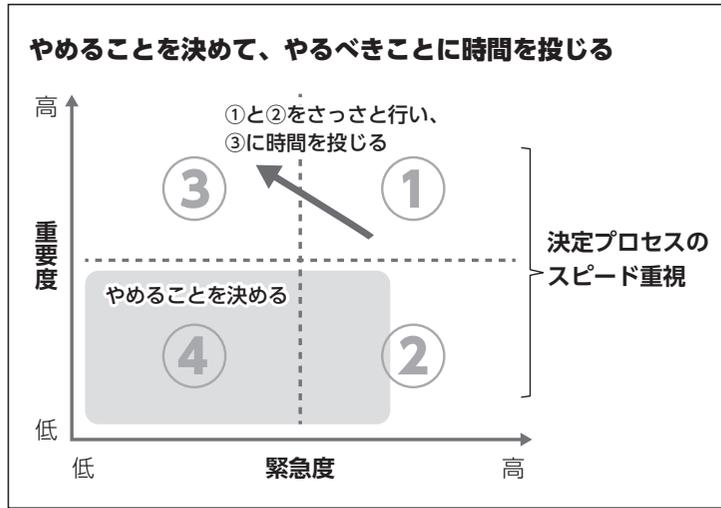
そこで大きな課題となるのは、現在行われている会議の「どれ」を「どうやって」ダイエットしていくかです。その最たるターゲットとなるのが、「情報共有の会議」です。10人

以上集まって1人ずつ先週の活動報告をするような「よくある定例会議」は不要です。また、誰でもネットで探せばわかるような情報の共有や、営業目標の達成度をただ確認し合うだけの会議は、即やめましょう。

情報共有だけであれば、「Microsoft Teams」「Slack」などのITツールでカバーできます。叱咤や熱意を伝えるために会議で一同を集める必要もありますが、そういった儀式を毎週・毎月、決まった時間に行う必要はありません。情報共有ではなく質疑やディスカッションに重きを置くものは会議で、事実を共有するだけであればITツールを活用するなど、定例会議の整理・見直しを行います。定例会議の正しい進め方は、第5章で説明します。

☑「やらないこと」を決めること

私は現在の会社も含め、2度の起業を経験しています。起業当初は、仕事があればなんでもやる、となりがちです。しかし途中で、「やるべきこと」に集中して成果を最大化するには、「やらないこと」を決めることが大切であることに気がつきました。現在クロスリ



また、売上に直結し自分の能力が発揮できる仕事、ビジネスの拡大に向けて仕組み化できる作業、社内外の適切なコミュニケーションといった重要な仕事をコア業務に位置づけ、ムダな作業、効率が悪いい仕事をノンコア業務に仕分けしています。このノンコア業務の中でも、他人に委ねられるものをA、自分でやるものをBと位置づけ、このノンコア業務Bを「やらないこと」に決めました。例えば、見栄えの綺麗な資料作成、会議のための会議お付き合ひだけの会食などです。こうして「やめること」を決めたからこそ、テレワークや週休3日などの新しい挑戦ができています。その挑戦のおかげで会社設立以来、売り上げと利益は年々成長しています。

また、「働く時間の上限」を週30時間と決め、多くのことを手放してきました。まず、借りていた事務所を手放して完全テレワークにしました。当初は秘書を雇っていましたが、今はオンラインアシスタントサービスのCaster Binを利用し、会ったことのない秘書に業務を依頼しています。正社員の採用をやめて業務委託のメンバーを世界に点在させたり、1つの会社で働くという常識を捨てたりして「複業をしなければ入社できない会社」にしました。

こうした「やらないこと」を決めることの重要性は、会議もまったく同じです。次の図

を見てください。重要かつ緊急なこと①は、黙っていても誰でもやります。重要度は低いものの緊急性が高いこと②は、生産性が低くてもその場で決断しないといけません。生産性を向上させるには、この①と②をスピーディーにこなし、重要度が高くて緊急度の低い③に時間をかけることが必要です。重要であるにも関わらず緊急性が低いということは、早めに手を打っておけば未来に備えることができるということです。変化に対応していくことこそが経営マネジメントですから、より多くのことをより早く決定し、③になるべく早くたどり着くことが重要です。この③を多く決定しアクションを起こせるかどうか、未来の成長に大きく寄与します。

会議の「正しい仕切り方」とは？

弊社はこれまで、日本企業のクライアントに対し、1.9万時間以上をかけて働き方改革を支援してきました。その中で、の主要な取り組みが、長時間労働の是正です。ヒアリングや調査の結果、企業で長時間労働を生むのは、**多層化した意思決定プロセスと、その一要素である会議とメールであることがわかりました。**なかなか意思決定しない部長、同じ話を繰り返し課長、デメリットだけに固執してアイデアを否定する年配社員など、時間を浪費する会議が目立ちます。

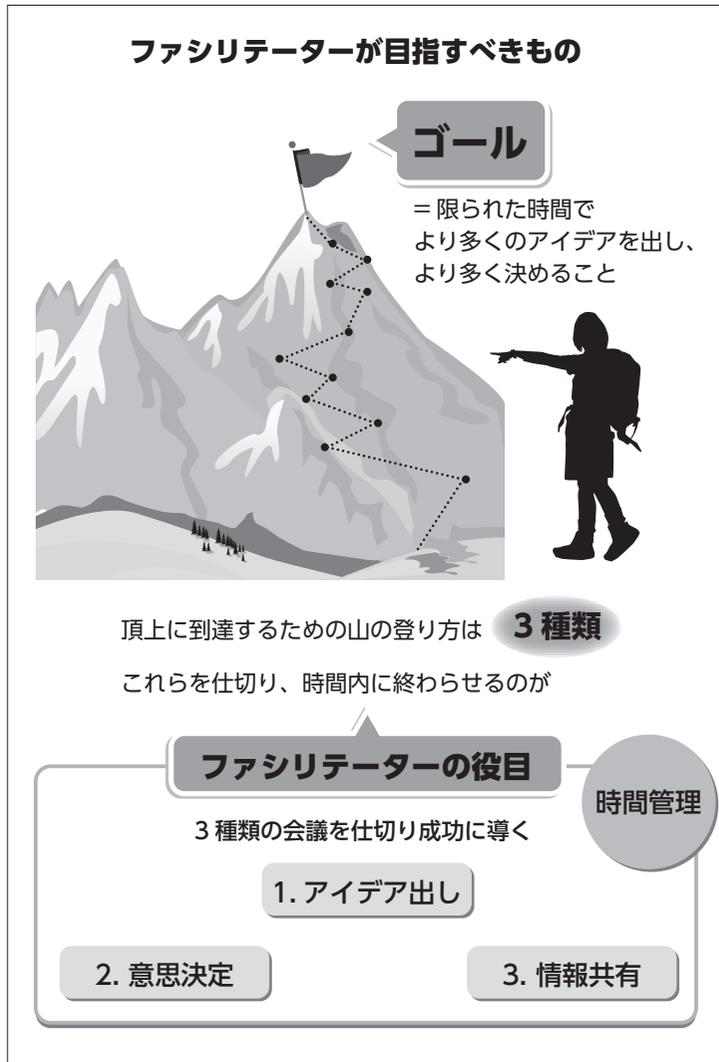
会議などで議事進行を行う役割のことをファシリテーション、ファシリテーションを行う人のことをファシリテーターと言います。ファシリテーターは、**会議を成功に導く案内役**です。会議の進行をしながら、全体を見渡し会議の流れをコントロールします。参加者

を飽きさせることなく、チームとしての一体感を作り、参加者全員のモチベーションを上げて次の行動につなげる役目を持ちます。

☑ファシリテーションを通じてコミュニケーションスキルを身につける

弊社はこれまで、623社のクライアント企業に関わってきました。正しく、そしてうまく仕切っているファシリテーターは、各社のエース級の社員が多い傾向があります。後でヒアリングを行うと、彼らは社内会議を仕切るのは、価値観の違う人の意見をまとめる格好の演習の場になると捉えていました。ファシリテーションを通じて、あえて雑談をして関心を引き寄せたり、参加者に伝わるコミュニケーション術を駆使したり、ホワイトボードを有効活用してアイデアを取りまとめたりするといった高度なコミュニケーションスキルを磨こうとしています。

日本ではビジネスパーソンがファシリテーションの教育を受ける機会は極めて少ないですが、欧米では高校や大学の授業の課程になるくらいに、会議の回し方、議論の統率の仕



方を学ぶ機会が多くあります。実際にファシリテーターの有無によって、会議の効率や効果が大きく変わります。

素晴らしいファシリテーションが行われた会議は時間通りに終わり、アウトプットが必ず出ています。会議ファシリテーションは一朝一夕には磨くことのできないスキルですが、社内会議で場数をこなして習得することで、成果と成長を感じることができます。

第4章では、正しく仕切るにより時間通りに会議を終わらせる「時間管理」、そして「アイデア出し」「意思決定」「情報共有」といった会議の種類ごとに「確実にアウトプットを出す方法」について、具体的に説明します。

ケースでは、時間管理の責任者であり中立な立場であるファシリテーターが途中で割って入り、相手を承認してから軌道修正を試みてください。例えば次のような形です。

「〇〇部長、貴重なご意見ありがとうございます。そのようなデメリットもあるかもしれませんが。今日は来週のアクションを決めないといけないので、次のアジェンダに進めさせてください。ご協力ありがとうございます。」

このように愚痴の内容をいったん承認し、会議の目的を意識してもらった上で行動を修正します。そして最後に、「ご協力ありがとうございます」ともう一度承認し、次のアジェンダに進みます。

一方的に否定するとかえって感情が高ぶり、気分を害して話が長くなる場合があります。そこで、承認し発言抑制し承認と、承認でサンドイッチすれば言うことを聞いてくれる可能性が高まります。

時間管理

「質疑応答の時間を最後に設ける

会議で情報や意見を出し合っていると、途中で割って入って意見をしたり、本題から離れた質問をしたりする参加者がいます。

「ちょっと待って、それって無理なのでは？」

「その2番目の詳細を教えてください」

「そのスケジュールを教えてくださいと調整できないよ」

…このような発言です。

会議はアウトプットを出すのが目的ですから、不明点があれば明確にしたり、適宜意見



を出すことで目的達成に近づけることは間違っていない。しかし、会議には参加者の人件費がかかっており、次の予定があるかもしれない。そのため、会議では決まった時間内にアウトプットを出さなければいけないのです。

そこで、事前のアジェンダでは「発表するための時間（情報共有）」と、「決定のために意見を出す時間（アイデア出し）」を分けておきます。アイデアを出している時に頭ごなしに批判するのはNGですし、わからないことをすべて明確にしていたらいくら時間があっても足りません。

また、詳細を掘り下げる質問の多くは、そ

の後の説明や資料でカバーされています。要は、後で聞けばわかることなのです。そこで、質疑応答の時間を最後に設けるのです。そうすることで、「質問のある方は最後に受けつけます」と、ファシリテーターが仕切ることができます。

会議の記録を分析すると、1時間以内の会議の場合、途中ではなく最後に質疑応答を設けた方が、時間通りに終わる可能性が33%高いことが判明しています。

「100円タイマー」を活用する

会議を時間通りに終えるために、ぜひ各企業、各組織で実行していただきたいのが100円タイマーの活用です。100円ショップで売っているキッチンタイマーを、各会議室に1つ置いてみてください。ファシリテーターであれば、自分用に1つ持っていればオンライン会議でも活用できます。スマートフォンのタイマーアプリを使ってもよいですが、会議室で行うのであれば、物理的にタイマーが机の上に置いてある方が参加者が意識するので効果的です。

例えば第3章で推奨した45分会議であれば、タイマーを4分に設定してください。残り5分になったら鳴りますので、ただだらしゃべっていた人は一斉に止まります。一気に「最後のアクションを決めよう」という空気が変わるので、アウトプットが出やすくなります。

この100円タイマーを27社で導入したところ、23社で「時間通りに会議が終わるようになった」と答えた社員が70%を超えました。

タイマーが鳴ってから最後の5分は、次のアクションにつなげるための時間です。「いつまでに○○をやる」といったアクションを決めてから会議を終えないと、次の行動を起こせません。会議のアウトプットは、決定の数とそのスピードが重要です。たった100円で、時間通りに終わり、アクションを決めることに誘導できるのであれば、投資対効果は高いです。

アイデア出しの会議

「アイデア出しのファシリテーション」は 会議改革を実現する鍵

3種類の会議のうち、ビジネス（儲かること）にもっとも影響があるのは「アイデア出し」の会議です。グローバル企業では、「アイデア出し」の会議のことを「ブレンスストーリーミング」（略称：ブレスト）と呼んでいます。新商品の開発といった企画会議はもちろんのこと、発生しているトラブルの解決策や、業績を高めるための営業手法について話し合うのもブレストです。

重要なアウトプットを出すことが求められる社内会議では、このブレストをうまく仕切ることが成果を出すための重要なポイントとなります。ブレストのファシリテーションこそ、会議改革を実現する鍵なのです。



☑「何かよいアイデアを出してください」は禁止

ブレスト会議で目指すべきは、たくさん
のアイデアを出すことです。質ではなく量
にこだわるのです。質の高いアイデアを出
そうと身構えるより、アイデアをたくさん
出すことに集中した方が、結果的に質の高
いアイデアにたどり着きます。実現可能性
や会議の空気を気にせず多くのアイデアを
出すようにすると、その中に良質のアイデ
アが紛れているものです。

会議のはじめに「何かよいアイデアを出
せ」と言われると、参加者は委縮してしま

アイデア出しの会議

発言は「うなずき」で聞く

会議でアイデアや意見を求めても、なかなか発言が出ないことがあります。特に一番はじめにアイデアを出すのは、精神的な抵抗があるでしょう。ファシリテーターにはアイデアを出しやすくするミッションがありますから、何とか発言しやすい空気を作らないといけません。そこで、最初にアイデアを出してくれた人を大きく褒め称えてください。

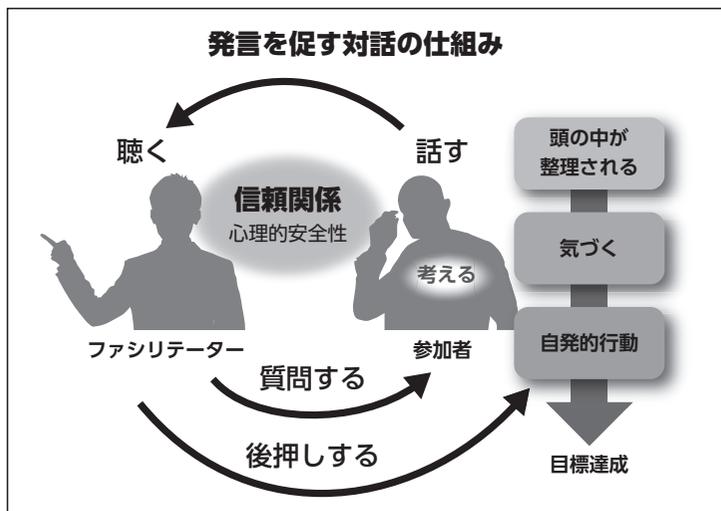
私がファシリテーターの時は、大拍手を送ります。勇気を出して最初に発言してくれたことに対して、感謝の意を表現するのです。感謝や拍手をされて、嫌な思いはしないでしょ。自分の意見や行動が承認されたと思えば、気分がよくなってまた発言したいという気持ちになります。発言者が承認されるのを見れば、他の参加者も発言しやすくなります。

怒っているという誤解を解く



口角アップにより心理的安全性が担保されれば、気兼ねなくアイデアを出せるようになります。アイデアがたくさん出ればそれをもとに意思決定ができ、結果、迅速な行動につながります。

キャンペーンを行なったメディア企業では、会議の空気がよくなり、ファシリテーションが前向きに進み、時間通りに会議が終わることが多くなったそうです。おじさんの笑顔は、会議時間を短くする効果があるようです。



☑ 発言と行動を促すための仕かけ

「アイデア出し」の会議で、ファシリテーターは多様な意見を引き出す必要があります。イノベーションには、足したり、引いたり、かけたりするための、多様な要素（アイデア）が必要だからです。そこで、「同調圧力により意見を言えない人達がどう意見を言えるようになるか」が、ファシリテーターの腕の見せ所ということになります。

そこでファシリテーターは、「はじめに営業の○○さんから意見をいただき、次に開発の○○さんからぜひご意見いただきたい」と「役割を与える」ことによ

て、意見を引き出します。また、参加者に「質問すること」で考えさせ、そこで生まれた気づきを「後押しすること」によって、相手の自発的な行動を促します。会議の最後はアクションで終わらせるわけですが、この「後押し」によってアクションを起こしやすくなるという効果もあります。

☑ 成果を出すファシリテーターは「質問力」が違う

これまで約1.3万人のファシリテーターを育成してきました。中には、社内でファシリテーターに慣れて自信を持っている受講者もいました。ただ、そういう自信家はファシリテーターの機会が多かっただけで、参加者を軍隊のように強制的に動かしてきた方が多い傾向にありました。もちろん組織が1つになって意識と実行力を高めることは必要ですし、そのためには一方的な指示が必要な場合もあるでしょう。

しかし、それでは参加者が自発的に考えなくなり、目指すべきは、自走する組織です。ミッションに対して自ら考え、行動して成果を出し続けるチームが求められています。