

## 会議の効率的運営を支援する方法の検討

大阪大学医学部附属病院 谷浦 葉子

### 【概要】

会議を効率的に運営するには、問題解決を要する議題を短時間で審議し、対策を決定することが重要である。私の所属する教育実践室は、私以外に教育担当の専従者4名および兼務者1名で構成されている。全構成員が私の担当会議の構成メンバーであることから、今回の課題をメンバーと共有し、効率的な会議運用計画の検討を共に行うことを試みた。検討にあたっては、会議を単なる情報共有の場で終わらせず、迅速な問題解決に向けた効率的会議運営の実現を到達目標として設定した。さらに検討事項のアウトプットとして、外部講師による評価をもとに現在の問題点を明確にし、それを基に運営に必要な会議進行スキルを育成する教育プログラムを企画して研修を実施した。研修における学習到達目標の評価では、全員が会議における自己のコミュニケーションを振り返ることができたが、会議進行「できる」レベルにまでは到達できなかった者が約半数いた。しかし、研修後に開催された会議においては、意図的に教育実践室メンバーおよび研修修了者を会議に参加させて進行に関与させたところ、研修修了者に学習内容を積極的に活用しようとする姿勢が見られるようになった。さらに会議運営の評価指標を作成し評価したところ、昨年度より得点が向上したことから、研修の成果が少なからず会議運営に良い効果をもたらしつつあることが伺えた。

### 【背景】

かねてから当院看護部の会議（委員会を含める）では、問題点の情報共有に時間を要して本論の討議に時間を割けなくなった結果、翌月再審議になることが多々あった。会議時間は基本的に2～3時間で設定しているが、そのうち報告や連絡時間が約1/4を占め、またそれらに関する資料が会議当日に配布されることが多いこともあり、これらが審議時間に圧迫をきたす原因になっていることは明白であった。

私は現在、教育実践室に所属して教育部門を統括している。教育実践室の主な役割は、看護職員の集合教育の企画・運営・評価を行うことのほか、教育に関連する会議に参加することで現場教育と集合教育の連携を図ることにある。私の担当している会議は教育担当副看護師長会議（通例開催時刻 9:00～11:00）、教育委員会（同 15:00～17:15）、急変対応コアナース会（同 15:00～17:15）、臨地実習指導コアナース会（同 15:00～17:15）、臨地実習指導者会（同 14:00～16:15）、プリセプター会（同 14:00～17:15）の6つである。教育実践室のメンバーはすべて私の担当会議の構成員であることから、今回のプロジェクト開始当初からメンバーを巻き込むことは重要かつ必須であると考えた。私の担当する会議を単なる情報共有の場で終わらせず、迅速な問題解決に向けた効率的会議運営の実現に必須となる会議進行スキル育成に利用することを考えた。そこで教育実践室メンバーが会議運営における現状の問題点を理解した上で、それを改善するのに必要な会議進行スキル育成のためのプログラムを企画することで、実践的かつ効果的な教育プログラムのモデル構築を試みた。

### 【実践計画】

会議運営に関すること

- ・ 担当する会議における運営上の問題点を明確にする
- ・ 教育実践室メンバーで会議を効率的に運営するための対策を検討する
- ・ 担当する会議の運営状況を評価する

## 教育に関すること

- ・ 教育実践室メンバーで会議進行スキル向上のための教育プログラムを作成する
- ・ 作成した教育プログラムを基に研修を実施する
- ・ 研修全体を評価し、次年度の教育プログラムを作成する

### 【結果】

会議運営における問題点の洗い出しについては、いくつかの会議に外部講師をオブザーバとして招き、客観的に評価してもらうことにより行った。その評価に基づいて教育実践室メンバーとともに問題点を整理した結果、(1)進行役の準備が不十分であること、(2)会議のゴールが不明確なことにより議事進行の焦点が絞りこまれていないことなどが確認できた。これらが議事における問題点と対策の整理を妨げ、会議の雰囲気悪くして更に議論を遅滞させる悪循環の要因ではないかと推察されたことから、これら会議運営の問題を解決し、効率的に運営するための対策として、(1)まず進行役とともに事前の準備を十分に行うこと、(2)事前に会議のゴールを設定すること、(3)問題点の可視化に必要なインタラクティブプロジェクトを導入し、意見の集約・整理にホワイトボードを活用することなどを決定した。そのうえで会議における小グループ毎に教育実践室メンバーを配置し、会議参加メンバーには効率的運営を意識して参加するよう教育実践室メンバーを通して促した。さらに会議終了後には教育実践室メンバーと改善効果の程度を振りかえった。

これと同時に、会議進行スキル向上に資する教育プログラムの検討を開始した。このプログラムでは単なる知識の習得に終わらず、実際に会議進行「できる」ことを可能にする教育方法が必要であると考え、「演習」と「振り返り」、「現場における実践」と「研修の場での評価」を繰り返すような内容にした(図1、2)。また、「振り返り」を効果的に行うために研修を少人数制(9名)にし、研修参加者の年齢と経験年数を揃えるなど、選出法にも工夫を加えた。さらに研修参加者と職位が同等の教育実践室メンバーを研修担当者とし、私自身は意図的に同席を控えた。一方で文献等を参考に「運営評価表」を作成し、また会議環境の整備も実施した。研修終了後は、敢えて研修を終えたばかりの者を会議の進行役に任命し、それぞれの小グループにも分けて配置した。会議前後には会議のゴール設定の妥当性と会議運営の達成度を進行役とともに振り返り、翌月に運営の課題を引き継ぐように関わった。

### 【評価および今後の課題】

研修における学習到達目標の評価では、9名全員が会議における自己のコミュニケーションを振り返ることができたが、会議進行「できる」レベルにまでは到達できなかった者が4名いた(図3)。しかし研修後に開催された会議において、研修修了者に研修で学習したことを意図的に活用しようとする姿勢が見られたのは大きな成果だと考えている(図4)。会議により改善の程度に差はあるが、教育実践室メンバーおよび研修修了者の意図的な会議参加が少なからず会議運営に良い効果をもたらしつつあることが伺えた。さらに、作成した評価表による成績からは会議の運営に改善の様子が見て取れた。評価が改善した項目は10項目(①時間通りである、②議論と決定がある、③全員の意見を引き出すことを大切にしている、④場がだらだらしない、静まらないような工夫をしている、⑤私語がなく眠たそうな人がいない、⑥書面で記録を共有している、⑦言葉の意味を共有している、⑧適度な休憩や笑いがある、⑨会議終了時に決定・未決定事項を確認している、⑩会議の設計図がある)であった。教育実践室メンバーを今回の計画に巻き込んで実施したこと、および実施した教育プログラムにより、効率的な会議運営の実現に近づくことができたと考えられる。

今回の育成プログラムは会議進行スキルの向上が目的であった。しかし研修の成果を評価すると、単に会議運営の円滑化にのみ役立ったのではなく、研修参加者のリーダーシップ等のマネジメント能力も育成することにつながっていた。さらに看護管理者にはスタッフに方針等を伝える表現力、説明力および患者やスタッフ等の意見を集約し概念化する能力等も必要であるが、会議進行スキルにはそれらの能力が含まれていることから、副看護師長に対してこのスキルアップを求めることには臨床実践の面においても意味があったと考えている。しかし同様の研修を継続しても、プログラム内容が少人数に対する高密度なものであるため、院内の副看護師長全員が受講するには相当の年数が必要となる。したがって教育実践室メンバーおよび今年度の研修修了者が会議進行スキルをさらに向上できるような教育を検討し、効率的な会議運営モデルを連鎖的にブラッシュアップできるような地盤を作り上げることが今後の課題である。

### 会議進行スキルアップ研修

**研修担当者**  
教育実践室 副看護師長

**研修受講者**  
副看護師長 9名

**ねらい**  
会議を実施し、それについての検討会を通して、現実のコミュニケーションに落とし込む

**学習到達目標**

- 会議における自己のコミュニケーションを振り返る
- 集団での討議を活性化するためのコミュニケーションを身につける
- 現場での実践課題において成果をあげる

効果的な振り返りのための工夫




図1 会議進行スキルアップ研修

### 研修プログラム

2時間/月×6回

**第1回**  
・講義: 会議の活性化のためのポイント

**第2回**  
・自分のこれまでに関わった会議を評価する  
・会議運営を阻害する要因を明確にする

**第3～5回**  
・講義: 見やすい資料作り  
・グループディスカッション場面の撮影し振り返る  
・学習したことを活用して、現場の会議を運営する

**第6回**  
・自分が運営した会議を評価する




図2 研修プログラム

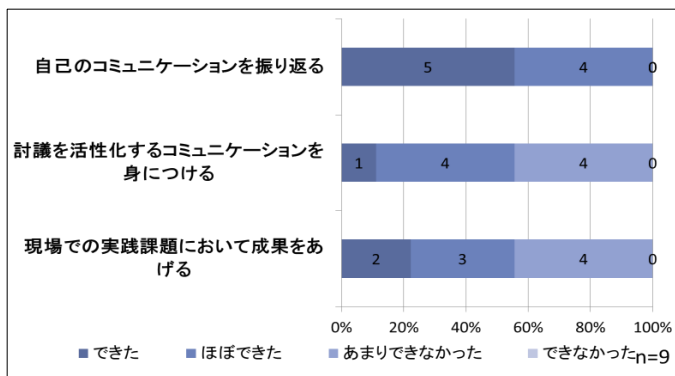


図3 学習到達目標の達成度

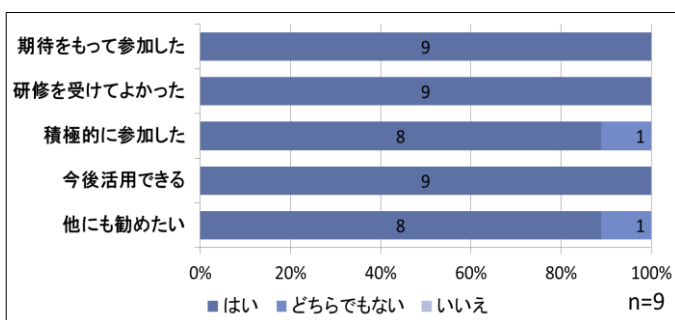


図4 研修プログラムの評価