

議事録からひろげよう、 コミュニケーションの輪

2008/07/01

永和システムマネジメント

川上 文夫

はじめに

- 効果的な「議事録」運用について考えます
- 主にシステム開発現場での「議事録」にフォーカスをあてますが、システム開発現場以外でも有効な内容をお伝えします
 - ただし政治レベルのプロジェクトや極度に重要なプロジェクト(例えば人命にかかわる)は対象外です

本日のタイムシート

13:00	5分間	議事録についての前提説明
13:05	30分間	ディスカッション前半
13:35	20分間	軽量議事録についての説明
13:55	20分間	ディスカッション後半
14:15	15分間	軽量議事録の適用例
時間が余った場合		議事録FAQまたはディスカッション継続

自己紹介

- 名前 川上 文夫
- 年齢 46歳
- 役割 プロジェクトリーダー、プログラマ
- 執筆活動
 - PM Magazine Vol.2(アジャイルプロジェクト)
 - SoftwareDesign 2005/8(繰り返し型開発の落とし穴)
 - 開発の現場Vol.2(大量ドキュメントの紙爆弾を回避せよ)
 - **開発の現場Vol.3(ドキュメント不全を防ぐ、議事録文化の育て方)**
 - 開発の現場Vol.4(ヒアリング～要件定義の基礎知識)
 - 開発の現場Vol.8(テストドキュメントの鉄則)
 - 開発の現場Vol.9(あえて低品質のシステムを！)

議事録の前に「会議」とは

会議（かいぎ、英 meeting）とは、関係者が集まって相談をし、意思決定をすることである。またはその集合のこと。

(Wikipediaより抜粋 <http://ja.wikipedia.org/wiki/会議>)

議事録とは

- 会議の記録
- 直接成果につながるものではない

議事録の目的

- 残す
 - 将来確認する場合に必要
- 伝える
 - 参加者全員に内容を伝える(漏れや認識違いを防ぐ)
 - 参加していない人に伝える
- 整理する
 - 決定事項は何か、TODOは何か
 - 問題等の明確化

議事録の効果

- 会議の内容が明確になる(誤解や認識漏れを防ぐ)
- 会議の内容を共有できる(非参加者にも)
- 備忘録として有効である(過去、未来)
- 日々、プロジェクトがどのように進んだかを思い出したり、伝えたりすることができる
- 内容だけでなくプロジェクトのキーマンが分かったりする

よくある議事録の問題

- 議事録がない
- 議事録があいまいで、記述漏れが多い
- 議事録を書くスキルのあるメンバが少ない
- 議事録を書く時間がない
- 議事録作成より有効な作業がある
- 議事録を書いても、有効に活用されていない

ディスカッション前半

ディスカッション前半の目的

- 議事録について、問題と思うことの共有
 - 解決の検討はディスカッション後半で行います
 - 時間になったら、テーブル毎に最も問題と思う内容を発表してもらいます

ディスカッション前半のタイムシート

5分間	付箋に問題と思うことを書く
5分間	一人一人付箋を貼りながら、内容を説明 (時間が無いので、残りの付箋があっても途中で中断します)
10分間	グループで話し合い、最も「問題」と思う付箋を一枚選ぶ
10分間	各テーブルから代表者にその「問題」について発表してもらいます

ディスカッション前半の進め方

- テーブル毎にファシリテータを決めてください
- ファシリテータは以下のことに気をつけてください
 - 付箋は一人一枚は書くように促す
 - 特定の人物だけが話さないように促す
 - 円滑なディスカッションをサポートする

ディスカッション前半の発表

議事録の問題

時間

- 議事録を書く時間が無い
- 議事録を書くより、他に優先させることがある
 - システム開発なら、議事録作成よりプロダクトコードを書いたり、仕様書を書いたり、テストを実施したりするほうが有効
- 書こうと思っても、他の用事が舞い込み、結局書いていない場合が多い
- 規定フォーマットにあわせようとすると時間がかかってしまう

品質

- 議事録を書くにはスキルがいるが、そういうメンバが少ない
 - スキルのあるメンバはたいていキーマンで、もっと重要な作業をしている
- 丁寧に書いても結局漏れていることも多い
- 丁寧に書いても、結局意識がずれていることに気づかず、議事録を配布しても防げなかった

運用

- 議事録作成し、関係者に内覧、修正依頼をまとめて修正、その後再配布、と手順が複雑で時間もかかる
- 結局確認したい議事録を見つけるのに時間がかかるため、人に聞いたほうが早い
- 会議で決まったことも実践されない場合も多く、わざわざ議事録をとっても意味が無い

議事録の限界

- 顧客とのトラブルを防ぐ決め手にはならない
 - 言った、言わないは防げない(そういう意味ではない、前提が違う、など)
- 要件、TODO、問題等が明確化するとは限らない
 - 会議自体が明確で無い場合も多い

議事録についての誤解

- 全ての議事録に同じ品質を求めること
 - すべての議事録は完璧であるべき
 - 担当者の査閲、責任者の承認済みであること
 - 決められた基準、定められた書式で記載されていないといけない
- 前言撤回させないための証拠ではない
 - プロジェクトの利益を常に判断
 - 前言撤回があってもよい

軽量議事録

議事録の目的を思い出してみよう

- 残す
- 伝える
- 整理する

軽量議事録の考え方

- いつでも完璧を求めるのは難しい
- 時間やコストの優先度を適切に判断する
 - 議事録作成にはどの程度の時間をかけられるか
- 議事録を効果的に運用するにはどうすべきか

軽量議事録とは

- Wikiを利用して書く
- 議事録作成は会議の参加者全員
- 書式、ルールには縛られず、必要と思う内容だけを書く
- 間違いがあっても、責めないで修正(必要があれば、朝会等で報告)
- 最終的に間違いや漏れがあってもあきらめる
勇気が必要
- 検索されることを意識して書く

軽量議事録の効果(1)

- 時間とコストがかからない
 - 間違いや漏れがあっても良いので、すばやく書ける
 - 分からない箇所やあいまいな部分は分かる人が書いてくれる
 - 必要な情報が検索できればよいので、体裁やルールにこだわらないで書くことができる
 - 承認、査閲といったわずらわしい手順が不要

軽量議事録の効果(2)

- 議事録が残りやすい
 - 会議参加者全員で書くため、議事録が残りやすい
 - 特別なスキルは要求されないので書きやすい
 - 間違えていてもよいと言われれば書きやすい
- 公開文書を書くクセがつく

軽量議事録の効果(3)

- 検索できる
 - 必要になったとき、必要な情報をすばやく得ることができる
- あいまいであったり、漏れがあっても記憶でサポート
 - 無いよりはマシ

ディスカッション後半

ディスカッション後半の目的

- 議事録について、問題と思うことへの解決案検討
 - 時間になったら、テーブル毎に解決案を発表してもらいます

ディスカッション後半のタイムシート

10分間	議事録の問題について、解決案の検討
10分間	各テーブルから代表者から、検討結果を発表してもらいます ※解決案がまとまらない場合、内容の説明でもよいです ※時間の都合で発表を割愛させていただく場合があります

ディスカッション後半の発表

軽量議事録の適用例

- 朝会未来議事録
- すべてが議事録

朝会未来議事録

朝会未来議事録とは

- 朝会のメモを前日までに記入する
 - 連絡
 - 前回の作業
 - 今回の作業予定
 - 問題と思うこと

朝会未来議事録の効果(1)

- 伝えたいことを忘れずに伝えることができる
 - 顧客との会議の予定などをその日の連絡事項に書いておく
 - マイルストーンを書いておく(本日は、イテレーション最終日、とか)
 - その他細かな伝達事項を漏れなく、適切なタイミングで伝えることができる(事前にメールだと、適切なタイミングではないし、忘れることも多い)

朝会未来議事録の効果(2)

- 朝会で問題が少ない
 - 言っても仕方ないとあきらめていた人も、Wikiになら書きやすい
 - 問題を書いておくことで忘れないで伝えられる
 - 過去の朝会の内容を確認することができる
- 朝会と朝会未来議事録で更なるコミュニケーション改善が図れる

朝会未来議事録の効果(3)

- 作業時間をあとで調べることができる
 - メンバに作業内容の他にその作業内容の時間を書いてもらう
 - Excel等に作業項目毎に時間を記入させようとしても、すぐに忘れてしまう
 - Excelに転記する手間はかかるが、メンバは朝会未来議事録なら忘れない
- 時間が書いてあると、収支の計算や次回の見積りに利用できる

朝会未来議事録の実例

- 連絡をTopに書く
- メンバの名前を書き、各人が自分の作業内容を記す
- 問題も書きやすい
- 後から検索可能
- 作業時間を書いてもらうと、マネージャにはとても便利

The screenshot shows a web page titled "2008/06/27 朝会" (Morning Meeting Log for June 27, 2008). The page is organized into several sections:

- Header:** Includes the date "2008/06/27 朝会" and a URL: <http://poweredge/solutioncenter/pukiwiki/index.php?2008%2F06%2F27%2F%E6%9C%9D%E4%BC%9A>. Navigation links include [トップ], [編集], [凍結], [差分], [バックアップ], [添付], [リロード], [新規], [一覧], [単語検索], [最終更新], and [ヘルプ].
- メニュー (Menu):** A list of links for navigation: プロジェクト, ルール, 議事録, 議事録/朝会, プロジェクト, 障害管理, Wiki, その他.
- 連絡 (Contact):** A section for announcements or contact information, containing a message about a meeting and a request for a test.
- 川上 (Kawakami):** A section for a specific member's activities, listing previous and current meeting items with their durations.
- 検索 (Search):** A search bar with "AND検索" and "OR検索" options.
- 最新の20件 (Latest 20 items):** A list of recent meeting logs, including dates like "2008-06-28", "2008-06-27", "2008-06-26", "2008-06-25", and "2008-06-24", with brief descriptions of the topics.

すべてが議事録

すべてが議事録

- 電話でのやり取りも議事録
- メンバ同士の立ち話も議事録
- 喫煙部屋での検討も議事録
- メールも議事録
- 書く場所に困ったら、気軽にメモ(一人議事録)

すべてが議事録の効果(1)

- すべての情報がWikiに集約
 - これはメール、これは個人のノートというように、検索場所を変更する必要がなくなる
 - 何でもWikiに書けるので、議事録以外もWikiに書くメンバが増え、結果、検索対象ドキュメントが増える

すべてが議事録の効果(2)

- プロジェクトに秘密がなくなる
 - やり取り全てがWikiに集約し、公開される
 - 伝わっていない、聞いていない、というコミュニケーション問題が改善される

すべてが議事録の注意点

- すべてのコミュニケーションをWikiに記述はさすがに無理(コストもかかるし、有効ではない情報が多くなりすぎる)
- 話している際に「大事だ」と気づいた内容をWikiに書く程度でOK

なんでも議事録事例(電話)

- 電話の内容も議事録
- 1行でも書くことに意味がある
- 筆者のプロジェクト(2名強程度)では4月-6月で44件の議事録あり(朝会未来議事録のぞく)

2008/06/12 朝会について
http://poweredge/solutioncenter/pukiwiki/index.php?2008%2F06%2F12%20No.7%E3%81%AB%E3%81%A4%E3%81%84%E3%81%A6

[トップ] [編集] [凍結] [差分] [バックアップ] [添付] [リロード] [新規] [一覧] [単語検索] [最終更新] [ヘルプ]

メニュー

- プロジェクト
- 議事録
- 議事録/朝会
- プロジェクト
- 障害管理
- 議事録Wiki
- その他

AND検索 OR検索 検索

最新の20件

- 2008-06-28
- 2008/06/20 朝会
- 2008-06-27
- 2008/06/26 朝会
- 朝会
- 2008/06/25 朝会
- 2008/06/27 朝会

議事録

- 2008/06/12 19:30
- 参加 川上
- 電話

No.7のページから戻る場合、管理者も同じにするという理由で、この日はコピーされている。そのため、この日付の朝会が、まだ更新済み、すでにコピーされている。これを修正する(川上)

- 間違いない。匿名入力が必須な会議の議事録は、匿名で入力していただいてもよい。(川上)

議事録アンチパターン

- 厳密な議事録
- WordやExcelで議事録
- メールが議事録
- 議事録を仕様書代わりに
- 正しい議事録(個人名に注意)

まとめ

- すぐに書く
- 全員で書く
- 間違い、漏れを許容

議事録FAQ(おまけ)

Q メール本文が議事録の代わりになっていますが、問題でしょうか。

A 問題です。メールを議事録に利用すると、以下のような問題が発生します。

- 変更がしにくい(どんどん返信で修正がたまる)
- 検索しにくい(他のメールに埋もれる)

特に議事内容の修正は返信を重ねることになり、何が正しいか分かりにくくなります。さらに議論が発展したりするので、議事録ではなくなってしまう場合もあります。

- Q メールタイトルの【XX案件：議事録】とタイトルをつけています。これで大量のメールでも適切にフィルタでき便利です。問題でしょうか。
- A 問題です。タイトルにそのように細かなルールをつけるのは、議事録作成者のストレスになるばかりか、ミスも起きます。これが何らかの手段で自動化できているのならOKかもしれません。そんな面倒なことはエンジニアがやるべき作業ではありません。

Q メールの添付で議事録を配布しています。問題でしょうか。

A 問題です。議事録のコピーを大量にばら撒いてどうするのでしょうか。共有する情報は一元管理すべきです。

Q 議事録は共有フォルダに保存しています。問題
でしょうか。

A 問題です。共有フォルダを利用するのは、競合問題やデグレを防ぎにくいのでやめるべきです。どうしてもファイルで管理したいのなら、バージョン管理システム(CVSやSubversion)を使用してください。議事録だけではなく、チーム作業で共有フォルダを使用するのは最悪の手段の一つです。(小規模少人数の場合にはありえますが無いと考えたほうがよいでしょう。)

Q 社内規定のWordテンプレートを使わないといけないのですが。

A 確かにテンプレートを使うと、記載レベルの統一や記述漏れ(期日や担当者の明確化など)が防げるためメリットもあります。しかし、Wordで書くと、検索に時間がかかりますし、参照自体にも時間がかかります。(検索できない場合もあるようですが、議論の価値すらありませんのでここでは言及しません。)

必要な内容が必要な時期に少ない時間で確認できなければいけません。徐々に規定を変えることを検討しましょう。(ただし、プロジェクトの性格によっては意味がある場合もあります。)

Q 社内規定のWordテンプレートを使わないといけないのです。どうしても規定を変えることができません。

A 筆者も経験があります。ある程度提案して受け入れられなければ、従うのもチームのルールです。しかし、規定があるのはたいてい重要とされている会議の時だけで、それ以外の会議では議事録すらない場合も多いようです。まず重要とされていない会議の議事録を軽量議事録で書いて運用しましょう。

運用して便利なのが草の根的に広がることにより、正式に採用されたという事例もあります。

Q チーム間でWikiを共有できないのですが、どうしたらよいでしょうか。

A どうしても無理なら、仕方ありません。メール添付などで共有するしかないでしょう。ただ、大事なものは、メールでやり取りした内容を双方のWiki等に記述しておくことです。メールの検索よりは有効に利用できるはずですよ。

Q 適当に議事録を書いてしまうと、後々あいまいな情報で困ってしまいそうな気がします。

A 確かに正確で明確な議事録が存在することは理想です。しかし、その理想を追求したために、議事録作成にコストがかかり、最終的には必要な議事録が残っていない、というのがよくある現状です。存在しないよりは存在するほうが価値が高いと考えれば、あいまいであっても気軽に記述されている議事録があるほうが効果的だと考えるのです。議事録が残っていれば、人間の記憶も呼び起こしやすくなります。そのときの状況を思い出せれば、正確な内容も思い出せるかもしれません。

Q ICレコーダを利用していますが、問題ありますか？

A 問題あります。ICレコーダを利用して、それをどのように活用しているのでしょうか。ほとんどの場合、録音しただけで、確認作業には利用していないのではないのでしょうか。ICレコーダなら漏れはありませんが、検索ができません。必要な内容を的確に見つけられなければ、効果的な運用はできません。検索にかけてよい時間が沢山あるプロジェクトなら良いでしょうが、そんなプロジェクトはほとんど無いと思います。

Q ICレコーダを利用し、あとでテープ起こしをしています。

A プロジェクトの性格によりますが、一般的なシステム開発では問題のある運用です。問題なのは、議事録を作成するコストです。議事録程度にそんなに時間を書ける余裕のあるプロジェクトは少ないと思います。

Q 議事録にはどんなことを書けばよいのでしょうか。

A 当たり前ではありますが、日時、参加者、開催場所、配布資料を書いておくと良いでしょう。特に一般的な意味の他に、人間の記憶を呼び覚ましやすい情報を付加しておくことが効果的である、ということです。天気などを付加するのも良いかもしれません。

内容が明確にまとめられている、というのは常に意識することなので、それ以外の内容に焦点を絞ってみました。

Q ホワイトボードの内容を写真に撮ってWikiに添付しています。コストもかからず便利ですがどうでしょうか。

A 検索対象にできる環境での運用ならとてもよい運用だと思います。

検索対象にできないのであれば、キーワードだけでも書き込んでおくと良いでしょう。

Q 議事録ドリブンという手法を聞いたことがあります
が、どうなのでしょう。

A ITmediaのBiz.ID(<http://www.itmedia.co.jp/bizid/articles/0610/30/news005.html>)で
紹介されている手法のことですね。有効だと思います。筆者の場合も会議中に議事録を作成して
しまう場合があります。ただ、筆者は議事録より
会議に集中することを優先するので、全面的に
採用を促すつもりはありません。しかし、議事録
作成のコストを下げる可能性があるので、プロ
ジェクトや会議によって使い分けると良いと思います。

Q 結局、誰も書いてくれないのです。

A 議事録作成をするのはあなたです。全員で書くとは言っても、誰かが書き始めなければ始まりません。誰かが書くことを期待するのではなく、まずあなたから書き始めましょう。あなたが変われば世界は徐々に変わっていくはずですよ。