

共感の 会議術

その本質にせまる

公益財団法人 日本生産性本部
主席経営コンサルタント 寺沢俊哉

最短で最高の
成果を上げる
仕事術

1分で 共感される 会議

日本生産性本部
主席経営コンサルタント 寺沢 俊哉

「はじめの一言」がよければ
会議は100%結論が出る

根拠を明確にする 考えはハッキリと伝える ゴールを想定して臨む
新人からマネジャーまで明日から使える

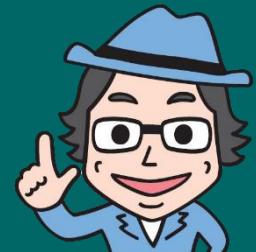
意味のない時間を
なくす22の技法

脱・波風の立たない会議

大企業から
中小企業まで
200社の会議を見てきた
コンサルタント 直伝!



生産性出版





寺沢俊哉

公益財団法人日本生産性本部 主席経営コンサルタント
ライブ講師®実践会 代表 <https://live5.jp/terasawa>
メルマガ「講師のネタ帳365」 <https://live5.jp/mmm>



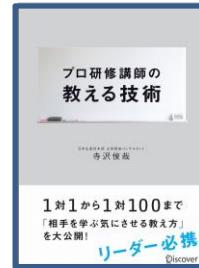
大手流通系企業を経て、1989年、公益財団法人 日本生産性本部にコンサルタント給費生として最年少で入社。以来、経営コンサルタントとして約30年にわたり、上場企業から中堅企業まで約200社の経営コンサルティング、数万人の研修を実施。コンサルティングと研修を融合させた、**独自のワークショップ**は、**参加者自身の課題を題材**に進めるため実践的であり、リピート率は**8割**を超える。研修テーマは、リーダーシップ、ファシリテーション、プレゼンテーション、講師養成など。1998年以降、卓越した企業を表彰する「日本経営品質賞」の審査員として、その後、**埼玉県・徳島県経営品質賞判定委員**として、経営品質の普及推進活動に従事している。2015年より、「人前で教える技術」を磨きあう、「**ライブ講師®実践会**」を主催。数多くの講師、コンサル、ビジネスリーダーが参加し、ともに学びを続けている。



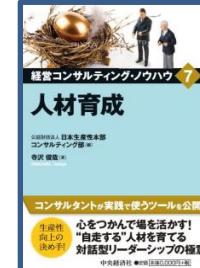
対話で学ぶ経営品質
(生産性出版)



感動の会議！
(ディスカヴァー21)



プロ研修講師の
教える技術
(ディスカヴァー21)



人材育成
(中央経済社)

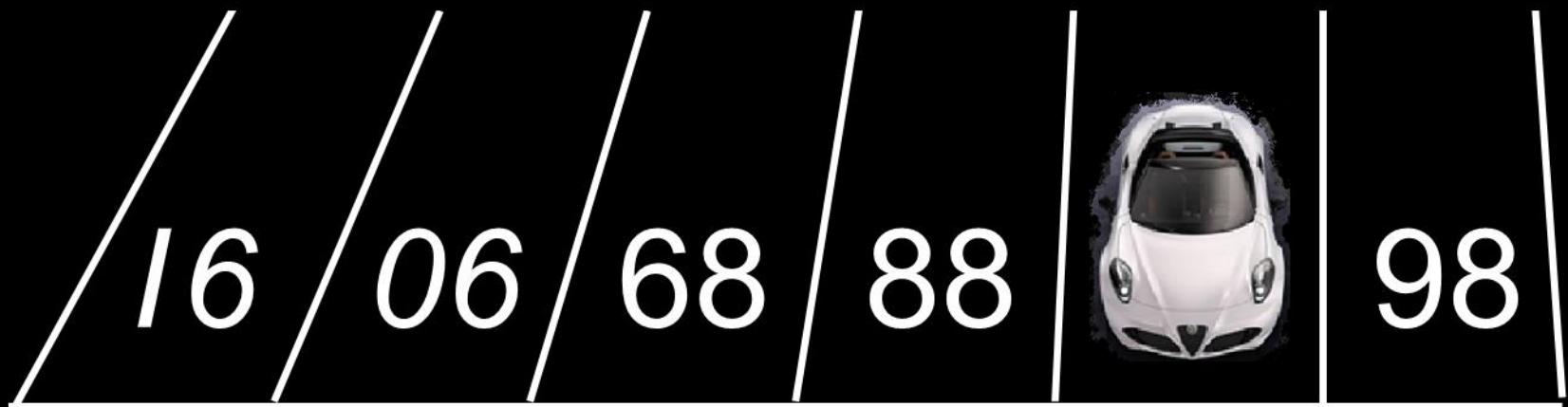


人前で話す・
教える技術
(生産性出版)



1分で
共感される
会議
(生産性出版)

駐車場の番号は？



3つの喜びをわかちあう

解決の喜び

貢献の喜び

学習の喜び

会議とは、**解決を喜びあう場** である

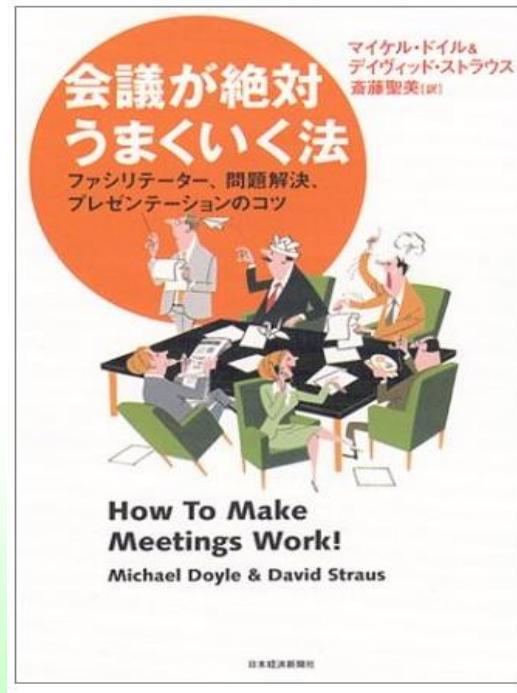
会議チェックシート

	質問	YES	NO
1	会議のゴール(終了条件)が不明なまま、会議がはじまることがある。		
2	メールやチャット、ファイル共有ですむ結果報告や情報共有のために、わざわざ会議が開かれることがある。		
3	発言せず、だまっているだけの人がいる。一方で、声の大きい人や特定の人の発言が中心で、その人が費やす時間が長い。		
4	本当に本音を言つていいのかどうか、不審に思い、躊躇してしまうことがある。		
5	事前案内が不備で、本来なら、参加者各自、準備しておくべきことが準備されないまま、会議がはじまることがある。		
6	論理的な意見でなく、感情的な意見に振り回されたり、それを制御できないことがある。		
7	結論は出たが、参加者が、次に何を実行すればいいのか、わからないことがある。		
8	会議開始前よりも、終了時の方が、疲労感が増している。(いい意味での疲労感・充実感はOK)		

だれも、会議の技術を、 体系的に学んでいない！

『会議が絶対うまくいく法』

アメリカでは、
「会議が絶対
うまくいく法」
M. ドイル &
D. ストラウス
1976年に
出版。



日本では、
日経新聞社から
翻訳本が、
2003年6月に
発刊。同年、
日本ファシリテー
ション協会設立。

出版時期 日米で27年の差

どんな会議がありますか？

- 朝礼(毎朝5~10分程度)
～連絡事項の共有など
- 定例会議(週次・月次・四半期毎)
～重点課題の意思決定など
- 社外の会議
～お客様との交渉、協働など
- プロジェクトなど不定期会議・研修
～課題解決、人材育成など
- その他(表彰・イベント、立ち話など)

会議に関する悩みや課題をあげてみよう



こんなときどうする？

こちらから話しかけても反応がない

批判的な発言ばかりする人がいる

話が長い、横道のそれる人がいる

明らかに忖度した発言ばかりする人がいる



オンライン会議による悩み（メルマガアンケート2022）

- ・相手の方が本当に**聴いているか不安**(顔出しなし・画面共有)
通常の社内会議のケース、**法人営業**として先方と話しているケース両方
- ・オンラインになって、むしろ**形式的**になっている(ながら仕事)
- ・オンラインになって短い時間の(**細切れ**)会議が増えた
- ・**時間内にゴール**に達する方法(オンラインが進み、会議の時間がつまってきた) 結論が出なかったときの対応
- ・レベルの**低い話はする**な的な雰囲気を出しているときがある
- ・だれも意見をいわなくて**シーン**となっているときの対応(苦しい)
- ・話がとまらない人の対応(強引な割り込み)
- ・深い話ができない **創造的**な話ができない
- ・決めるとやらないとならないので、**先送り**(責任をとりたくない)
- ・もともと**意見のあわない人**とのやりとりが、ますます困難に
- ・複数パネリストの**コーディネイト**をやるのだが、うまくできるか心配
- ・実際の課題を扱う研修を行う予定。意見をうまく引き出せるか心配
- ・もともと、仕切りがヘタな人は、オンラインになって、もっとダメ(**ファシリテーターによる差**がハッキリした)

会議とは、
解決を喜びあう場 である

解決の喜び
貢献の喜び
学習の喜び

会議とは、 ピットインである



「共感の会議」を実践する 5STEP

ゴール 共感の会議マスター
解決を喜びあう場 をつくる人



STEP5 場をホールドする

STEP4 進行術をマスターする

STEP3 企画術をマスターする

STEP2 共有会議をやめる

STEP1 今の状態を知る

STEP1 今の状態を知る

**ゴール 共感の会議マスター
解決を喜びあう場 をつくる人**



STEP5 場をホールドする

STEP4 進行術をマスターする

STEP3 企画術をマスターする

STEP2 共有会議をやめる

STEP1 今の状態を知る

方法から入るか

全体から入るか

会議方法の見直し

会議チェックシート

共感 P6

	質問	YES	NO
1	会議のゴール(終了条件)が不明なまま、会議がはじまることがある。		
2	メールやチャット、ファイル共有ですむ結果報告や情報共有のために、わざわざ会議が開かれることがある。		
3	発言せず、だまっているだけの人がいる。一方で、声の大きい人や特定の人の発言が中心で、その人が費やす時間が長い。		
4	本当に本音を言っていいのかどうか、不審に思い、躊躇してしまうことがある。		
5	事前案内が不備で、本来なら、参加者各自、準備しておくべきことが準備されないまま、会議がはじまることがある。		
6	論理的な意見ではなく、感情的な意見に振り回されることがあり、それを制御できないことがある。		
7	結論は出たが、参加者が、次に何を実行すればいいのか、わからないことがある。		
8	会議開始前よりも、終了時の方が、疲労感が増している。(いい意味での疲労感・充実感はOK)		



課題整理表①

会議制度全体の見直し

会議棚卸表

課題整理表②

問題	問題点	想定の実	改善の目標状況	改善	目標とする現状の 状況
1					
2					
3					

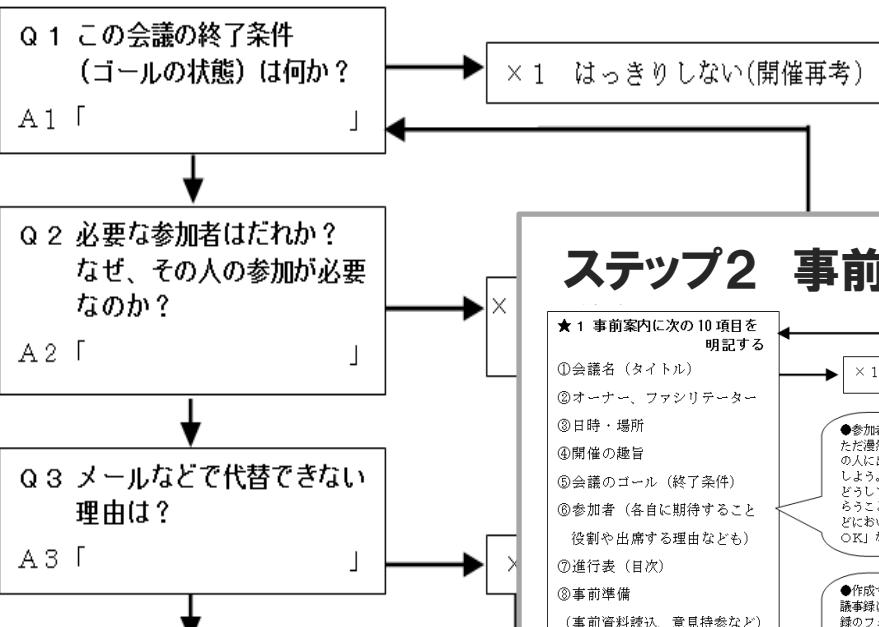
会議棚卸表(エクセル見本)

A 部署	B 記入者	C 会議名 (上段:オーナー) (下段:ファシリテーター)	D 開催頻度 回/年	E 参加時間 時	F 参加人数 人	G 当日参加 人時	H 50 年間コスト	I 作業時間 時	J 作成人数 人	K 準備作業 人時	L 50 年間コスト	M 作業内容	N 作業時間 時	O 作成人数 人	P 事後作業 人時	Q 50 年間コスト	R 作業内容	S 会議の目標	
(様式1) 会議棚卸表 【会議コスト】																	【会議の概要】		
NO.																			
5	【定例】																		
6	1	製造部門会議 (鈴木部長) (山田太郎)	11	2	21	42	1,386,000	3	3	3	297,000	会議資料作成。配布資料準備。	2	1	2	66,000	議事録作成	1,749,000	販売計画・製造計画をすり合わせ、各部署の提出と作業を確認し、生産計画を合意する。
7	2	全社安全会議 (佐藤課長) (田中一郎)	12	1	18	19	684,000	1	1	1	36,000	会議資料作成。配布資料準備。	0.5	1	1	18,000	議事録作成	738,000	社内安全活動を周知し、災害・ヒアリットに関する意見交換をして意識づけ。この後、部署展開できるようになっている。
8	2																		
9	4						0	0			0				0	0		0	
10	5						0	0			0				0	0		0	
11	【記入の仕方】																		
12	①とりあげる会議は、各部署が主催している会議をとりあげてください。 ②当日、事前、事後の、それぞれ費やしている時間をご記入下さい。 (例)上記1の場合、年間の開催頻度11階、2時間、21人の会議。 【事前】に3人の人がそれぞれ3時間かけて資料準備 【事後】は1人の人が2時間かけて議事録作成 単価は、すべて、50円/分で換算しています。 白いところを入力いただければ、年間コストを自動計算します。 ③会議のゴールについては、終了時点はどうなっていたらいいかがわかるように記述してください。 ④会議のタイプについては、「動機づけ」「問題解決」「意思決定」「人材育成」の各要素が、どのくらい含まれているのかを感覚でよいのでおつけください。会議の機能はそもそも「情報共有」ですが、それを行った結果として、どんな状態を得たいのかを4つのタイプに分けて考えてみて下さい。例えば、「情報共有」して、一人ひとりのモチベーションをあげる営業会議 →「動機づけ」「情報共有」として、何らかの問題を解決する →「問題解決」「情報共有」として、何かを決める →「意思決定」「情報共有」として、参加者の能力を上げる →「人材育成」といったカタチです。 なお、単なるリマインダで会議を開催している場合は、「動機づけ」に入れておいてください。																		
13	【非定例】																		
14	1																		
15	2						0	0			0				0	0		0	
16	3						0	0			0				0	0		0	
17																			
18																			
19																			



会議開催ルールを決めた事例

ステップ1 開催の可否



ステップ2 事前の準備

★1 事前案内に次の10項目を明記する

- ①会議名（タイトル）
- ②オーナー、ファシリテーター
- ③日時・場所
- ④開催の趣旨
- ⑤会議のゴール（終了条件）
- ⑥参加者（各自に期待すること役割や出席する理由なども）
- ⑦進行表（目次）
- ⑧事前準備（事前資料読込、意見持参など）
- ⑨作成する議事録の様式
- ⑩グラウンドルール

★2 事前案内を送る

開催（ ）日前までに
●事前案内の送付会議ごとに一定の

準備終了 ステップ3へ

ステップ3 当日の進行

- ★1 オリエンテーション
オープニングで、ファシリテーターが確認すること
会議開始にあたって、ステップ2「事前案内」の10項目を全員で確認する。とくに忘れがちになる。
④開催の趣旨
⑥会議のゴール（終了条件）
⑦進行表（目次）
⑩グラウンドルール
はしっかりと共有する。

- 笑顔であいさつ、話しやすい雰囲気をつこう。
- ファシリテーターが一方的に説明する時間になると短くして、参加者に何か一言、アクション（手を挙げるなど）をしてもらおう。
- グラウンドルールは「心得3か条」に、必要であれば、ルールを追加しよう

- 心得3か条
●発言しますか？
●違う話になってしまませんか？
●時間守ってますか？

★2 チェックインやアイスブレイクを必要に応じて実施

- チェックインやアイスブレイク（駆け足をときぼぐす、場を和ませる）には、いろいろな方法がある
(例) ●グッド＆ニュー (テーマ) と私 ●クリアリング (気になっていたことを完了する)

★3 メイン・セッションの進行（実施する会議によって様々）

- どの会議にも共通するスキルとして
●スライド（会議の進行を見せる化する）
とには、それを「議事録」代わりに
●場を整えるスキル
・じんとしている場で発言をうながす（促進）
・発言のない人に手をかけを
・ペアワークをはさんでから発言や質問を
・懇親会になっている人を止め（介入）
・議論が発散しきっているのをまとめる（収束）

★4 エンディングファシリテーターが確認する

- 決定事項（決まった事）
●行動計画（これから何を）
●会議プロセスの（心得3か条、楽かなど）

●決定事項や行動計画を読み上げて全員で確認しよう。ファシリテーター以外の人へ、あとは

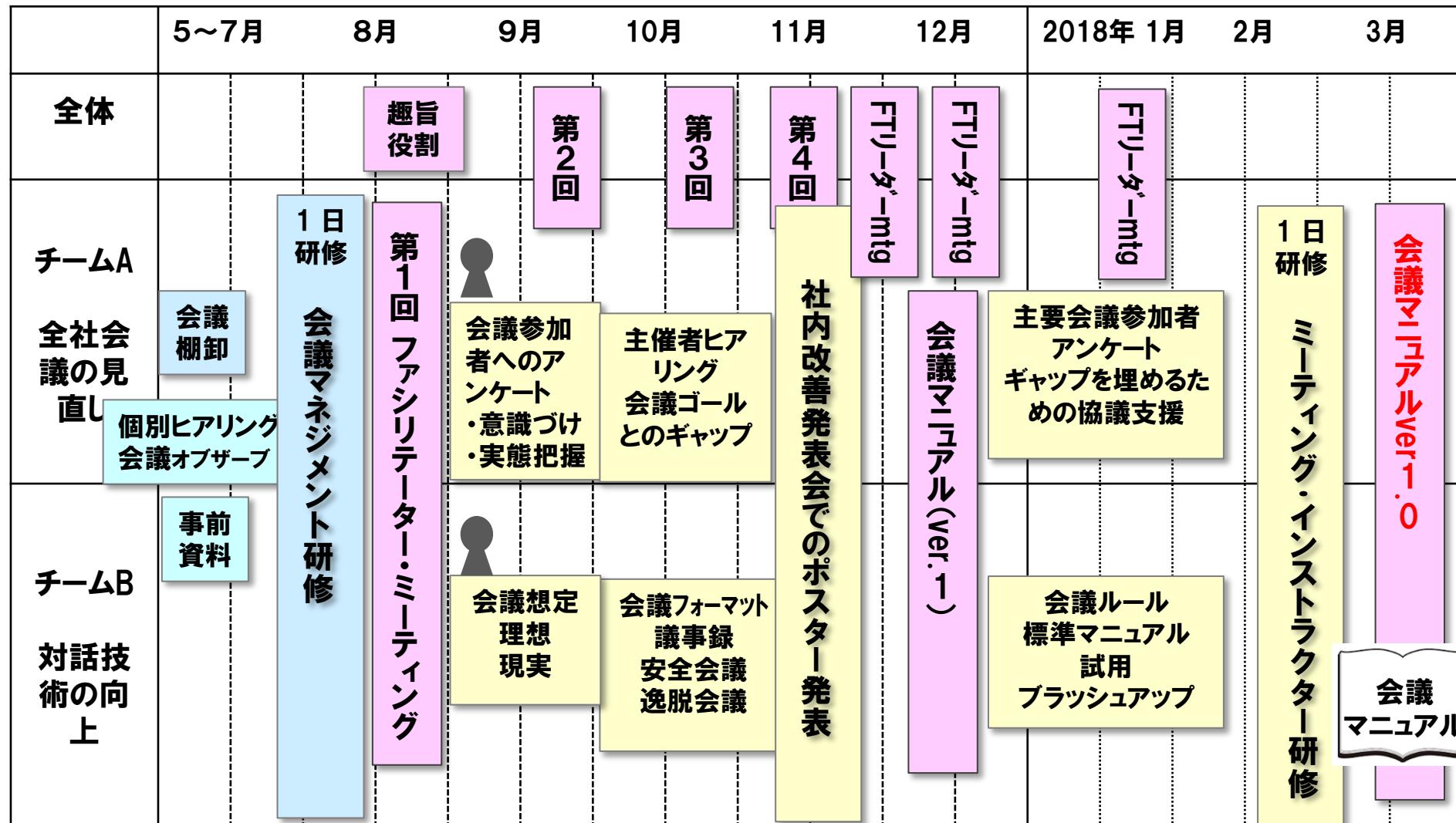
ステップ4 終了後のフォロー

★1 議事録を速やかに共有する

- ①メモ 当日中
- ②参加者にのみ配布する議事録
・3日以内にドラフト
・7日以内に確定し配布
- ③非参加者にも配布する議事録
・5日以内にドラフト
・10日以内に配布

●スライドを真面目にとって「議事録」代わりにするのもよい。

会議変革プロジェクトの例



ここまで気づいた事

方法から入るか？ 全体から入るか？



STEP2 共有会議をやめる

ゴール 共感の会議マスター

解決を喜びあう場 をつくる人



STEP5 場をホールドする

STEP4 進行術をマスターする

STEP3 企画術をマスターする

STEP2 共有会議をやめる

STEP1 今の状態を知る

単行本型 vs 雑誌型

【単行本型】

オープニング

メイン

ある1つのテーマ

- ・生みだす
- ・決める
- ・巻き込む

エンディング

【雑誌型】

オープニング

メイン

複数のテーマ

- ・議題①
- ・議題②
- ・議題③

エンディング

ダメな会議、あるある・・・

単に、情報の共有だけ(数値の読み上げだけ)で、
上司や一部の人方が一方的にコメントを返すだけだったら…

「~~情報共有~~」会議

会して議せず



「

」会議

議して決せず



「

」会議

決して動かず



「

」会議

会議は、ゴール(終了条件)で分類する

STEP3 企画術をマスターする

ゴール 共感の会議マスター

解決を喜びあう場 をつくる人



STEP5 場をホールドする

STEP4 進行術をマスターする

STEP3 企画術をマスターする

STEP2 共有会議をやめる

STEP1 今の状態を知る

ワンシート企画書「タコのゴースト」

会議をはじめる前に、以下のシートを埋めて準備します。
この内容は、事前に参加者全員と共有します。

タ

タイトル】

どのようにしたら「」
になるだろうか？

【スタート】

- ・参加者の人選
- ・事前課題
 どのようにお願いするか
- ・環境設定
- ・グラウンドルール

【根拠】

なぜ今、開催するのか、
オーナーの思いを、わかつ
りやすく、心に届くよう
に伝えましょう。

コ

【ゴール】

ゴール＝終了条件です。
どんな状態になったら、会議が
終了するのか明示しましょう。
(例) ○○の採否（決定）
(例) アイデアを100出す

ゴー

【ストーリーライン】

- ・オープニング（分）
- ・メイン（分）

1
2
3

- ・エンディング（分）

スタートとゴールをつなぐのが
ストーリーライン（目次）となります
必ず、スタートとゴールを決めてから
つなぎましょう。

スト

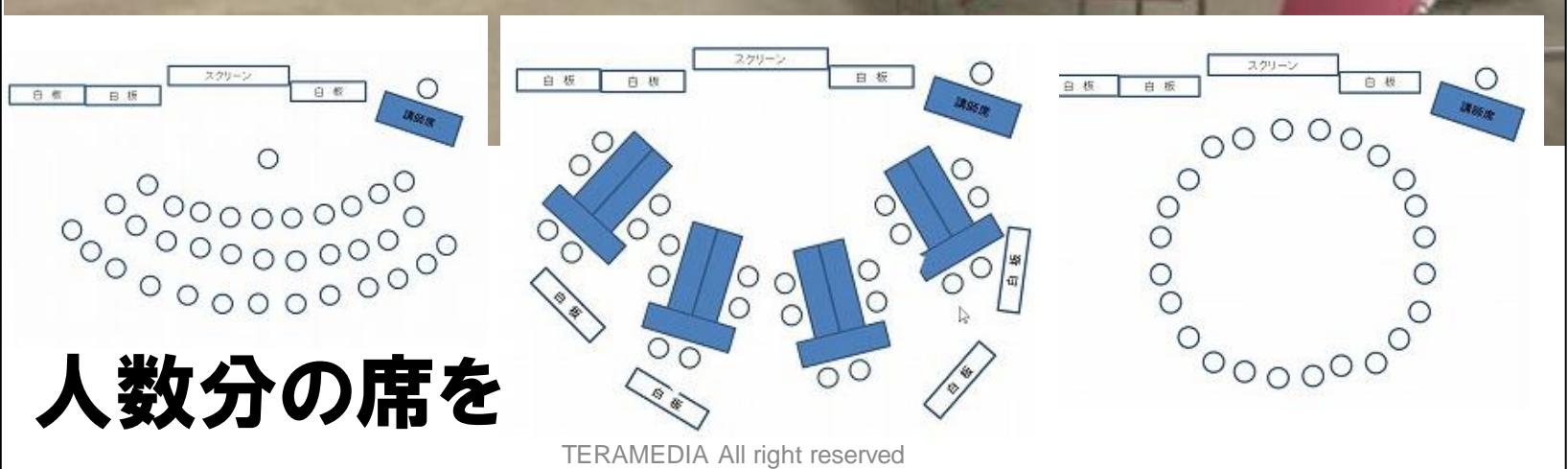
コ 根拠を明確にする

- なぜ、わざわざ忙しい中を、ここまでして、私は、対話の場をもうけなければならないのか？
 - なぜ、他の方法ではダメなのか？
 - 今日の会議の、全体の中での位置づけは？（プロジェクトの中で）
- すべては**自分事**として語る
「自分が源泉」
- 課題のオーナーを明確にする**



環境に配慮しよう①

●イスは()だけ



環境に配慮しよう②

時間場所 インテリア 照明 空調 掲示物 BGM、レイアウト、ホワイトボード、プロジェクターナン札、テキスト、筆記用具、付箋紙、ツール他

	良 さ	留意点
①パワーポイント	前をむいて学べる	見やすさ
②ホワイトボード (模造紙)	〃 1つひとつ確認 話を受けとめられる	早く書く 整理しながら書く
③映像教材	〃 臨場感	時間がかかる
④ノート・シート (書き込み・穴埋型)	集中して思考できる 記録に残せる	うつむきがち
⑤本・資料	じっくり復習できる	量が多い 棒読み
⑥ポストイット&ペン	自由に並べ替え	ペンの太さ
⑦タイマー・鈴	時間管理	声かけ
⑧実習ツール	さまざまな展開	効果的な活用

詳しくは
人前で
話す
教える
技術



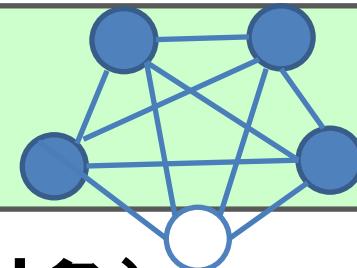
人前で話す・教える技術
(生産性出版)

事前準備で気をつけている事



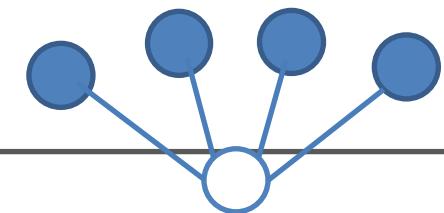
ファシリテーション（多対多）

問題を一緒に解決していく 巻き込む



プレゼンテーション（1対多）

問題を一緒に解決していく 届ける



コーチング（1対1）

問題を相手に解決してもらう(質問を投げる)

- ・受け取る(聞く、読む)
- ・届ける(話す、書く)



ロジカルシンキング

問題を解決する

- ・論理的に考える(論理学)
- ・認知や感情を理解する(心理学)





実習 ある家族の物語



問題解決のフレームワークを意識しよう

何が大事？

(グラウンドルール)

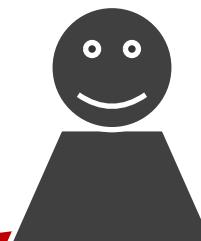
どうなっていたらいい？

+

BE

将 来

-



DO

+

BE 現 状

でどうする？

どうなってる？

課題：将来のポジティブな状態にむけて活動を起こそう！

なぜなんだ？

問題：現状をネガティブにとらえた表現

「質問」によって対話が導かれる

ファシリテーターは、
()

相手に、答えを見つけてもらう
「自ら考えたことなら、人は、
自ら行動する」

「問い合わせ」が会議を進める

● ゴールを定める問い合わせ

セントラル(リサーチ)クエツション

「私たちがめざす姿は？」 「どのようにしたら、〇〇が実現する？」
「A案とB案、どちらがいいでしょうか？」 「C案について、具体的に
どんな行動をとったらいいでしょうか？」 …

● プロセスを導くを定める問い合わせ

① 導く問い合わせ

「現状の悩みは」「具体的には」
「どうしたらいいでしょうか」 …

② 揺さぶる問い合わせ

「もし、〇〇の立場だったら」
「10点満点だとしたら、今は何点？」 …

事前にどこまで進めておくか

共有 事前に情報を理解しておいてもらう(一読)

評価 問題点やうまくいっていることを整理してくる

理想 どうなつたらいいかを考えてもらう

改善 改善案を考えておいてもらう



そして、集合

ここまで気づいた事



STEP4 進行術をマスターする

ゴール 共感の会議マスター

解決を喜びあう場 をつくる人



STEP5 場をホールドする

STEP4 進行術をマスターする

STEP3 企画術をマスターする

STEP2 共有会議をやめる

STEP1 今の状態を知る

オープニングとエンディング

オープニング

- ①開始前準備
- ②オリエンテーション
- ③チェックイン

エンディング

- ①まとめとQ & A
- ②決まったこと、やること
- ③プロセスのふりかえり



オープニング チェックインのおすすめ

- 1 GOOD & NEW
- 2 (テーマ)と私
- 3 手上げ
- 4 さまざまなアイスブレイク

エンディング まとめのQ & A

● 基本的な流れは

- ① 感謝 「ご質問ありがとうございます」
- ② 確認 「…という質問でよろしいでしょうか」
- ③ 回答 「それは、△△です。なぜなら…」
- ④ 確認 「よろしいでしょうか」
- ⑤ 感謝 「ありがとうございました」

● 気持ちとしては

- ① 質問者を味方にする
- ② 質問者は対等な仲間である
(上から目線や、へりくだつたりしない)

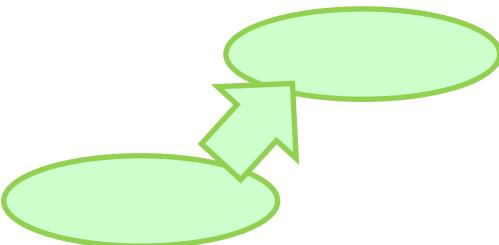
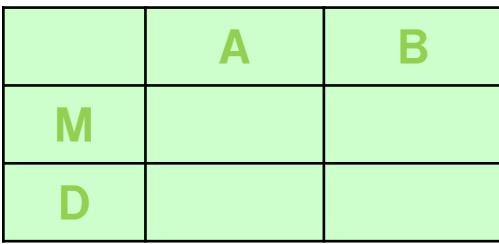
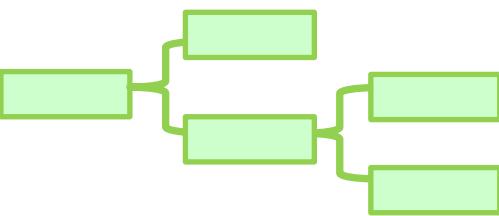
★ 答えられない質問はない！

エンディング プロセスのふりかえりのおすすめ

3つのポイント

- 1 会議開始時に、会議のゴール
(終了条件)が明確に共有されたか？
- 2 会議中は、全員が発言したか？
- 3 会議終了時に、「決まったこと」「やること」「次回の案内」が確認されたか？

進行パターン

	基本型	実践活用
生みだす会議		<ul style="list-style-type: none"> 「問い合わせ」が流れをつくる ・現状～未来、+/-など、問う順番を工夫する
決める会議		<ul style="list-style-type: none"> ・決め方を決めておく ・モノサシを決めておく ・メリット/デメリットを合意する
巻き込む会議		<ul style="list-style-type: none"> ・なぜなら/どのように ・チャックアップ/ダウン ・参加に導く

（例）残業削減

テーマ：むだな残業時間を減らして
みんなが気持ちよく働けるよう
するには、どうしたらいいか？

Aさん：子育て中の女性で時短勤務中

Bさん：新入社員、たくさん働きたい

Cさん：窓際おじさん社員で、家に帰りたくない

Dさん：マネジャーで残業時間を減らすように言われている

Eさん：仕事ができる中堅社員。効率化に関心がある

Fさん：家を建てたばかり、生活のために残業代が必要

(例) eラーニング

テーマ:eラーニングを 導入すべきかどうか?

Aさん:IT企業からの転職者、営業でモバイル端末活用、面倒はいや

Bさん:フレッシュな新入社員 友人のパーティーで動画撮影など経験

Cさん:正直よくわからず基本的に反対。プライドの高い中年社員

Dさん:パート主婦 家ではペットのブログなどにはまっている

Eさん:システム担当者、他社でも検討中らしく、ぜひ当社でも

*eラーニング PCだけでなく、スマホも検討中。自分たちで撮った動画配信(YouTubeで無料配信可能)も無料で可能。セキュリティーについてはクリアできる見込み

会議を進める20の質問パターン①～③

的確な質問をすることで、参加者が積極的に意見を述べてくれるようになります。
20のパターン、進行中に思い出していくだけるとよいでしょう。

会議を進める20の質問パターン①

的確な質問をすることで、参加者が積極的に意見を述べてくれるようになります。
20のパターン、進行中に思い出していくだけるとよいでしょう。

①テーマ会議のタイプ を表す質問	「どのように (生み出す)
会議を進める	
②確認のための質問	⑤別の視点(人)に 移動させる質問 ⑥別の視点(人)に 移動させる質問
③意見などを拾い 根拠を明確にし く質問(原因)	⑦価値観、根拠、使命 を問う質問 ⑧行動を促す質問
④さらに過去に視 移動させる質問	⑨CAN × WILL × NEEDS ⑩顧客価値を問う質問
⑤未来に時間を移 せる質問(目的)	⑪SWOT分析に 当てはめた質問 ⑫重要度×緊急度に 注目した質問
のでした。 晴らしいこ	

会議を進める20の質問パターン②

⑥別の視点(人)に 移動させる質問	「お客様(社員、取引先など)が見たらどう思うでしょ うか」「もし、創業者が生きていたら、何と答えるで しょうか」「 <small>土木技術者/技術者/ナレーター</small> 」
⑦価値観、根拠、使命 を問う質問	「これだ!
⑧行動を促す質問	「具体的 「まず、何
⑨CAN × WILL × NEEDS	「今、でも はそれ
⑩顧客価値を問う質問	「喜んで 様のど お客様
⑪SWOT分析に 当てはめた質問	「今の強 風要素
⑫重要度×緊急度に 注目した質問	「この中



会議を進める20の質問パターン③

⑬スケーリングを 使った質問	「今の状況は、10点満点で何点くらいでしょう」
⑭メリット・ デメリット	「それぞれのメリット・デメリットはなんでしょう」
⑮鳥の目から見た質問	「全体から見たら」「一言でいうと」
⑯虫の目から見た質問	「具体的には」「例えば」「その仕組みはどうなっているのでしょうか」
⑰モア&レス を聞く質問	「今後、増やすべき(削るべき)行動は」
⑱評価や意見を 求める質問	「それに対して、あなたの見解は」
⑲別の第3者に ふる質問	「今の意見についてどう思いますか」「〇〇さんの立場だったらどう思いますか」
⑳対話プロセスの 振り返りを促す質問	「ここまで議論で気づいたことはありますか」「もっとよい進め方はありますか」

チャンク

くだもの

ナシ

ラフランス

ブドウ

21世紀

って言うのは？

具体的には？ ダウン
他には？ ラテラル
要するに？ アップ

チャンク CHUNK(肉のブツ切り)

予定調和で終わらせないためには

「もし…」

- 1 立場に立って考える
(ユーザー思考、バックキャスト)
- 2 CEMRAPSなどの定石を使う
- 3 リフレーミングして考える
- 4 ビジネス構造を俯瞰するチカラをもつ



ユーザー思考

「真実の瞬間」カスタマージャーニーマップ

ピーターソン氏は、コペンハーゲンで重要な商談に参加するため、アーランダ空港に向かうが、到着したとたんに大変なミスに気がついた。航空券をホテルに置き忘れてしまった。

わらにもすがる思いでスカンジナビア航空のチケット係に相談すると、予想外の回答が待っていた。「ご心配はいりません。搭乗カードをお渡します。仮発行の航空券もそえておきます。ホテルのお部屋番号とコペンハーゲンの連絡先さえ教えていただければ後はこちらで処理しましょう」。

係員はすぐさまホテルに電話し、航空券を見つける。そして自社リムジンを手配し、ピーターソンの出発前に航空券が彼の手元に届いた。

「ピーターソン様、航空券でござります」。おだやかな声に何より驚いたのは当事者である彼自身だった。

ヤン・カールソン「真実の瞬間」より



場数を踏んで介入の技術を身につける①

進行役として、どう対応したらいいでしょうか？

①Aさん「私としては、〇〇がよいと思います。それから、□□の案も捨てがたいし…。そうそうそう言えば」…意見を言っているようだが、思いつきでしゃべり続けている。

Aさんの発言に対し、別のBさんが「そうだよね～」といって話が止まらない。

②Cさん「〇〇のケースに対して、顧客本位だからといってそうした具体策をとれなんて、論理のすりかえだ。くだらない、こんな議論は机上の空論だ。さっきの話し合いは適当にやってみたが…意味がない」さらに、Cの発言に対して、Dさんが「ちょっとお前、適当にやったっていうのはどういう事だ。みんな真剣にやっているんだぞ」と怒りだした。

③「今までのみなさんの議論を聞いていて、勉強になりました。でも、自分はアイデアも出ないし、よくわからない。この先も参加しないとダメですか」と発言した。

場数を踏んで介入の技術を身につける②

- ④上位職の人が「この件については…」と、明らかに的はずれな事を、延々と話し出して止まらない。
- ⑤「××の案については、現実的にムリだと思う。専門家の立場からいうと…」批判家になっている。それも、専門知識をひけらかしている。
- ⑥同じ話を、何回も繰り返す人がいる。
- ⑦ゲーム形式の実習を行った。本来は、その結果から自分の仕事に置き換えて振り返りをして欲しいのに、いつまでたっても、ゲームの勝ち方の議論に終始している。
- ⑧連絡なく遅刻してきた。

ここまで気づいた事



STEP5 場をホールドする

ゴール 共感の会議マスター

解決を喜びあう場 をつくる人



STEP5 場をホールドする

STEP4 進行術をマスターする

STEP3 企画術をマスターする

STEP2 共有会議をやめる

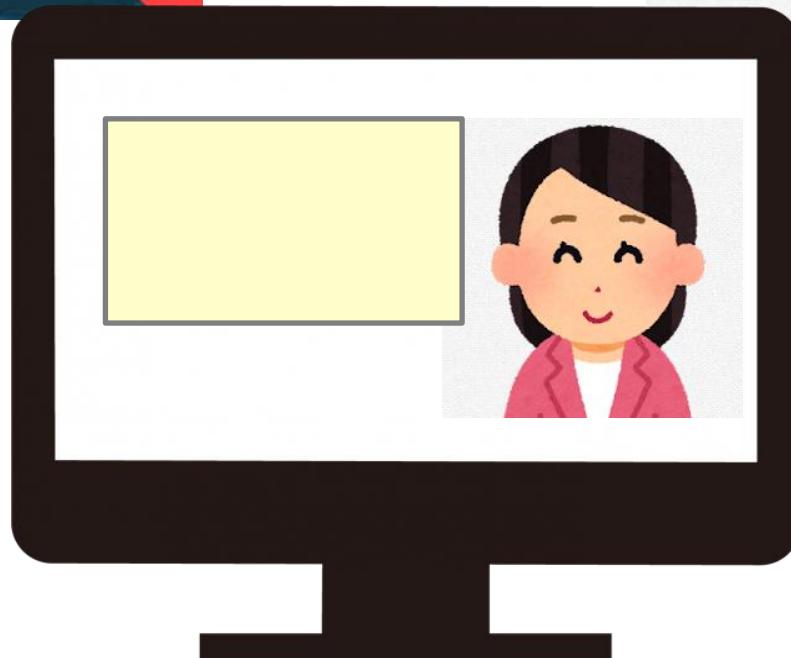
STEP1 今の状態を知る

歌舞伎の花道



オンラインでも

注意しましょう「シェア」



シ 姿 勢
エ 笑 顔
ア アイコン
タ タクト

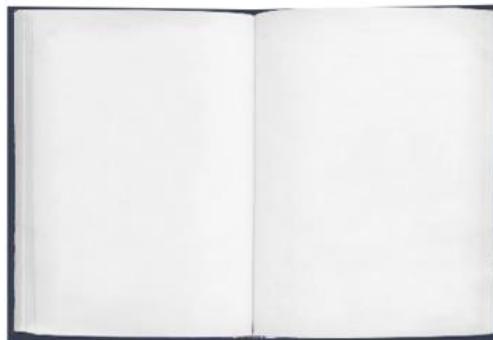
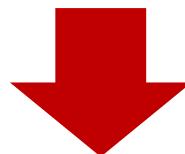
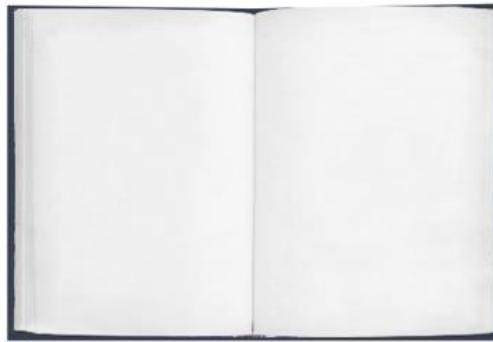
オンラインでも 感じのよい「振る舞い」

シェアハウス

シ 姿 勢
エ 笑 顔
ア アイコンタクト
ハ ハツキリ話す
ウ うなづいて受けとめる
ス 素 直



ハツキリ話す しくじり先生①



「私は、そのとき、
○○○しました」

短く

「ところが」
次のページを
お開きください

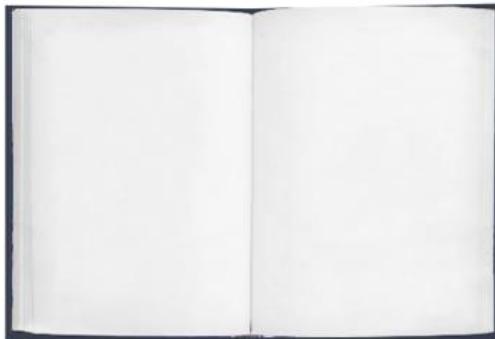
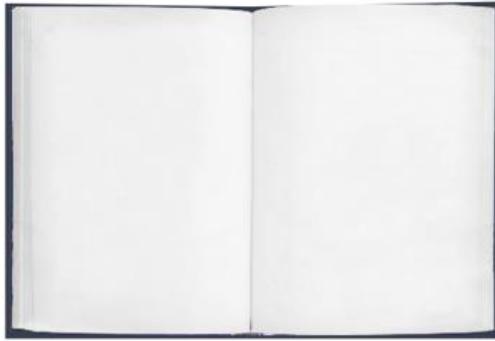
接続詞

「それは、
●●だったのです」

タイミング

「スライド奴隸からの脱却」

ハツキリ話す しくじり先生②



「私は、そのとき、
○○○しました」

(ウソでしょ)
次のページを
お開きください

「いや本当に、
●●だったのです」

無言の
つつこみ

「独り言からの脱却」

ウ 受けとめる 積極的傾聴

●「積極的傾聴(Active Listening)とは？

1. **共感的理解** (empathy, empathic understanding)

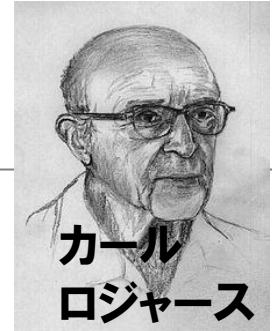
相手の話を、相手の立場に立って、相手の気持ちに共感しながら理解しようとする。

2. **無条件の肯定的関心** (unconditional positive regard)

相手の話を善悪の評価、好き嫌いの評価を入れずに聞く。相手の話を否定せず、なぜそのように考えるようになったのか、その背景に肯定的な関心を持って聞く。其のことによって、話し手は安心して話ができる。

3. **自己一致** (congruence)

聞き手が相手に対しても、自分に対しても真摯な態度で、話が分かりにくい時は分かりにくいことを伝え、真意を確認する。分からないことをそのままにしておくことは、自己一致に反する。



カール
ロジャース

チャンクを活用した「バインド」をかける質問

C1 旅行に行かない？

(O1 旅行について、どう思う？)

C2 沖縄旅行に行かない？

(O2 沖縄旅行について、どう思う？)

C3 沖縄にいくとしたら、のんびりしたい？

アクティビティーに参加したい？

(O3 沖縄旅行でやりたいことは？)

*C クローズドクエッショナリ(Y/N) *O オープンクエッショナリ

図解は質問（バインド）である ①

S

強みはなに？

W

弱みはなに？

O

追い風要素？

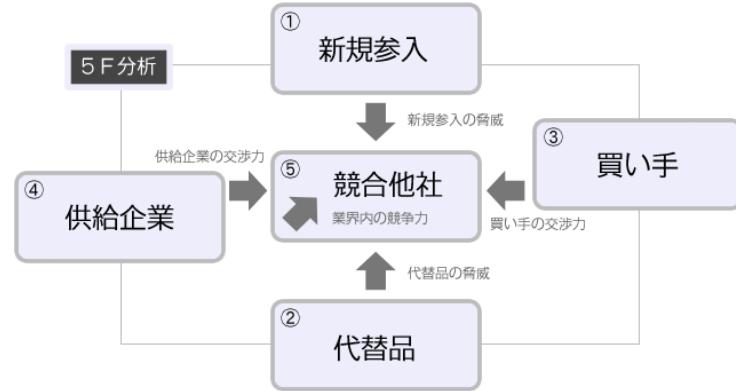
T

向かい風要素？



図解は質問（バインド）である ②

●ビジネスモデルキャンバス ●5フォース

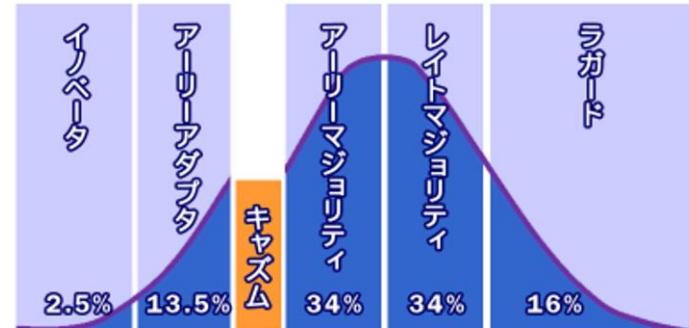


●VRIO

	V 経済価値	R 希少性	I 模倣困難性	O 組織	今後の対策と方針
人材					
技術開発					
資金調達					
製造					
物流					
企画					
販売					
サービス					

分析対象となるリソースを書き出す

●キャズム



ビジネス構造の俯瞰

(例) 経営品質 新ガイドライン

経営の設計図

- ①歴史を振り返る
- ②強み・価値観を探求する
- ③これまでの成功ストーリー

- ④ビジネスモデル
環境変化の理解
単独 / 複数事業
 - ・組織能力
 - ・顧客・市場
 - ・顧客価値提供

I ありたい姿

II 戦略 (道筋) VI 変革目標

III 組織能力

IV 顧客・市場

V 顧客価値提供

実践領域（活動と成果）

1 リーダーシップ ありたい姿へ導く

2 戦略思考と 実効性の向上

3 組織能力の向上 と最適化

4 顧客市場の洞察 と理解

5 顧客価値の 創造と提供

6 事業成果

- 1) 変革目標の結果
- 2) 持続性
卓越性の結果
- 3) 成果からの振り返り



ここまで気づいた事



会議は、会社の縮団

自分たちで創るクリスマスコンサート



天使が天使でいられる職場

人生の終わりに残るのは、我々が 集めたものではなく、与えたものだ。 ジェラール・ショドリー

- “Ce n'est pas ce que nous avons amassé qui reste après cette vie,
mais ce que nous avons donné.” Gérard Chaudry



ありがとうございました(寺沢俊哉)