

共感の 会議術

その本質にせまる

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

問題を明確にする 考えはハッキリと伝える コールを想定して聞く

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
憑証!

生産性出版

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



TERAMEDIA All right reserved

1



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)

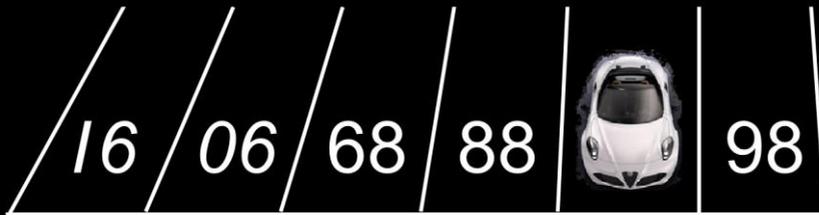


1分で
共感される会議
(生産性出版)

2

2

駐車場の番号は？



TERAMEDIA All right reserved

3

3

共感 P43

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

TERAMEDIA All right reserved

4

4

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ある。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るかどうか、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もある。		
6	論理的な意見でなく、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OK)		

TERAMEDIA All right reserved

5

5

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
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**

TERAMEDIA All right reserved

6

6

どんな会議がありますか？

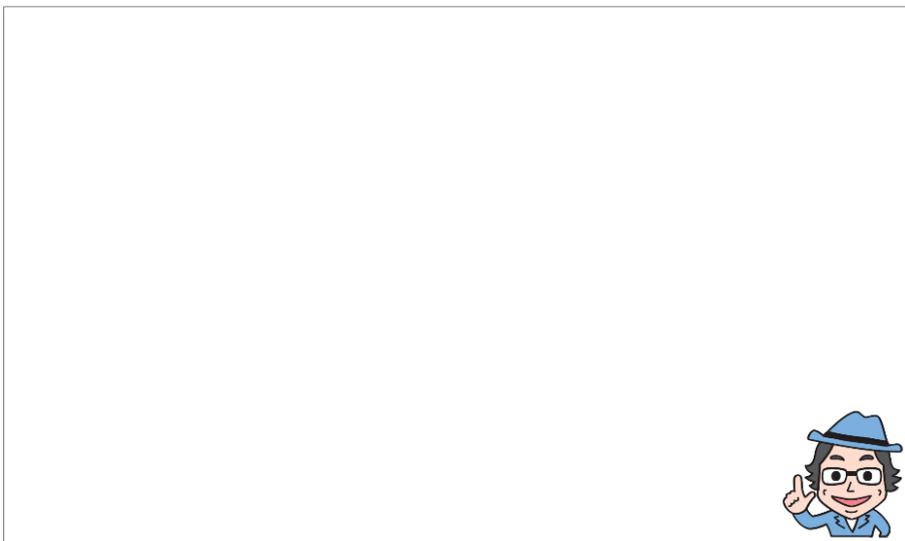
- 朝礼（毎朝5～10分程度）
～連絡事項の共有など
- 定例会議（週次・月次・四半期毎）
～重点課題の意思決定など
- 社外の会議
～お客様との交渉、協働など
- プロジェクトなど不定期会議・研修
～課題解決、人材育成など
- その他（表彰・イベント、立ち話など）

TERAMEDIA All right reserved

7

7

会議に関する悩みや課題をあげてみよう



TERAMEDIA All right reserved

8

8

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くる）
結論が出なかったときの対応
- レベルの**低い話はする**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）

共感 P43

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

TERAMEDIA All right reserved

11

11

共感 P43

会議とは、
ピットイン である

TERAMEDIA All right reserved

12

12

「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

TERAMEDIA All right reserved

13

13

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

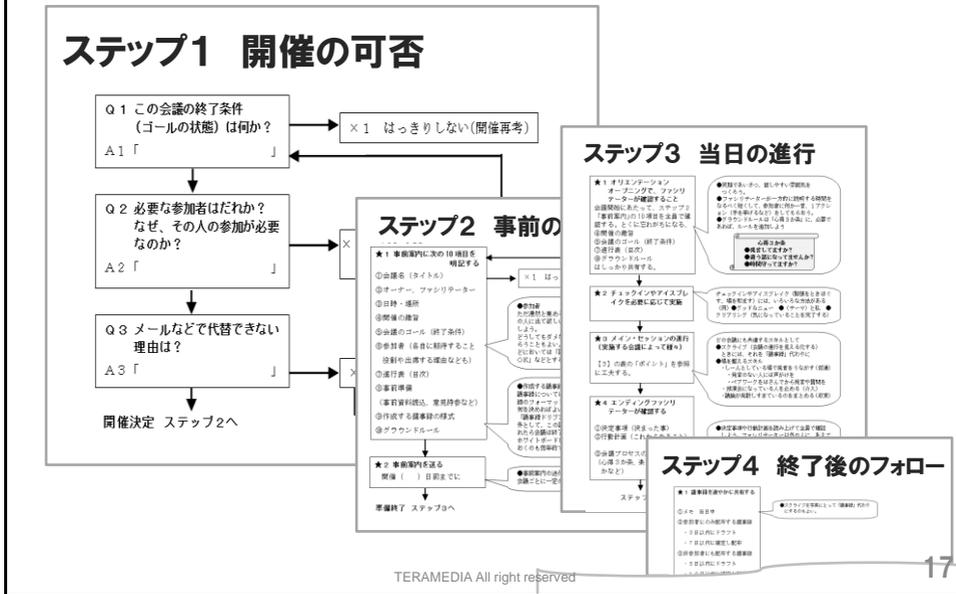
STEP1 今の状態を知る

TERAMEDIA All right reserved

14

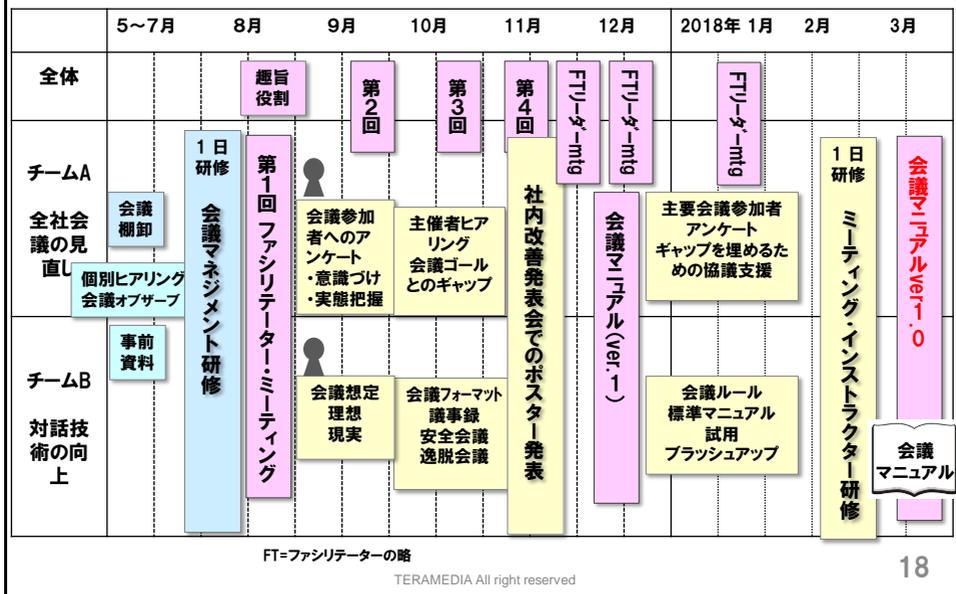
14

会議開催ルールを決めた事例



17

会議変革プロジェクトの例



18

ここまでで気づいた事

方法から入るか？ 全体から入るか？



TERAMEDIA All right reserved

19

19

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

TERAMEDIA All right reserved

20

20

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

- ・生み出す
- ・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

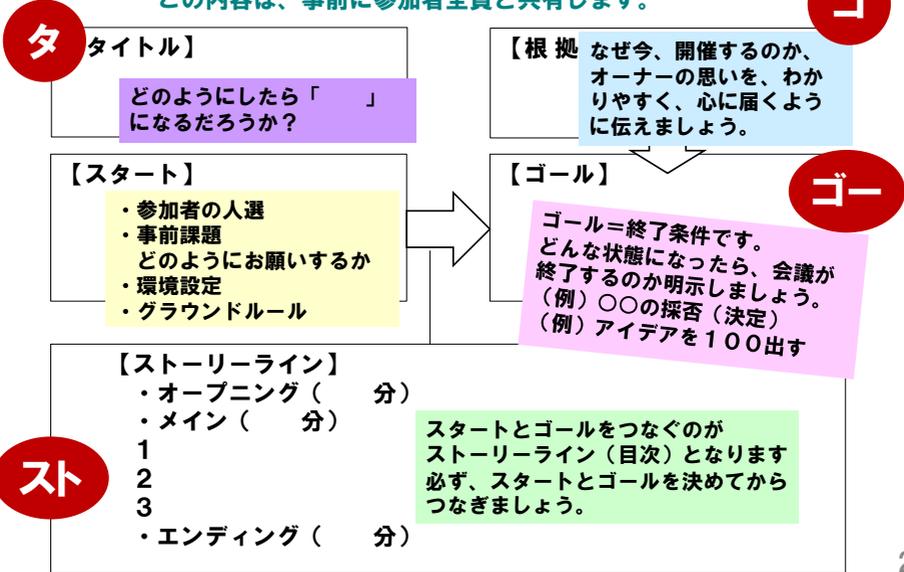
TERAMEDIA All right reserved

23

23

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。



24

24

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



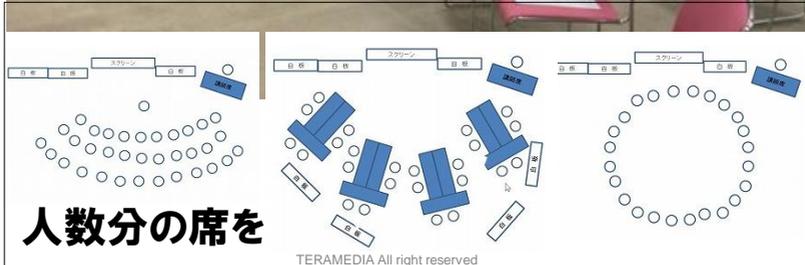
TERAMEDIA All right reserved

25

25

環境に配慮しよう①

- **イスは()だけ**



人数分の席を

TERAMEDIA All right reserved

26

26

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、プロジェクター名札、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 (書込・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



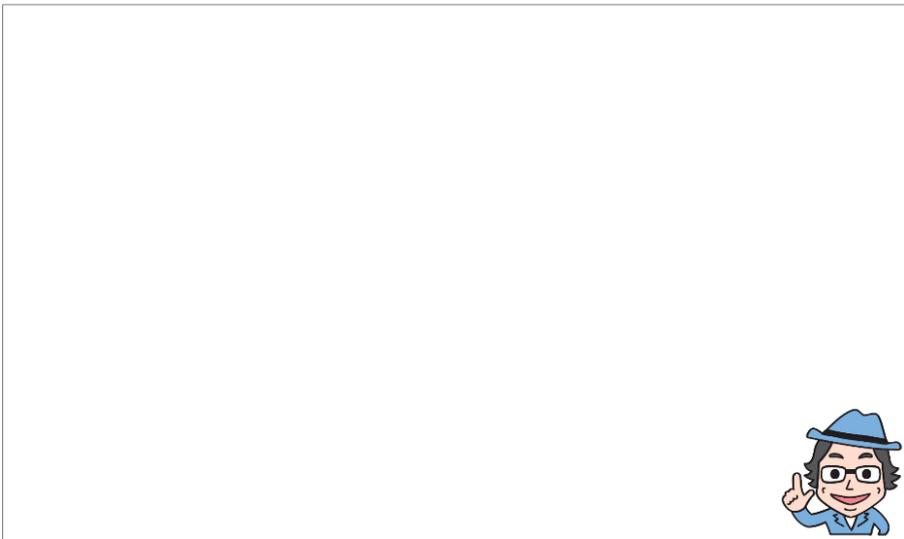
人前で話す・教える技術
(生産性出版)

TERAMEDIA All right reserved

27

27

事前準備で気をつけている事



TERAMEDIA All right reserved

28

28

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）

TERAMEDIA All right reserved 29

29

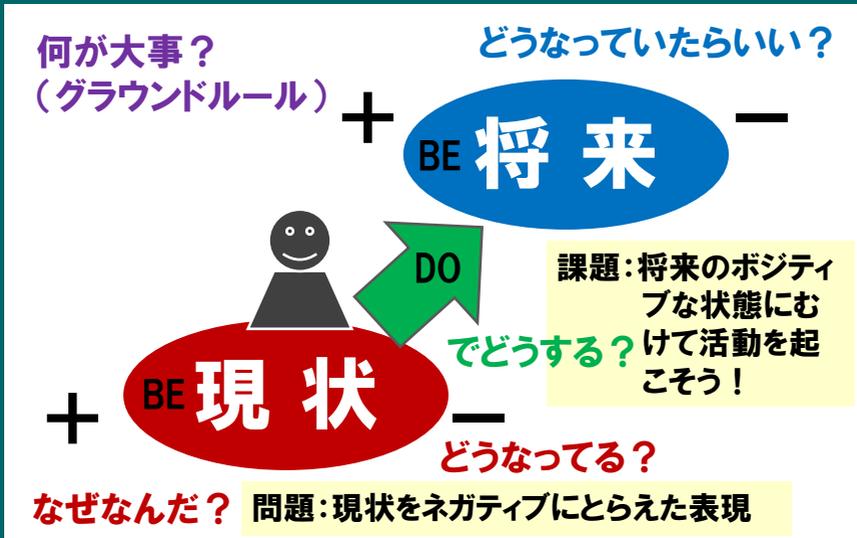
実習 ある家族の物語



TERAMEDIA All right reserved 30

30

問題解決のフレームワークを意識しよう



TERAMEDIA All right reserved

31

31

「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」

TERAMEDIA All right reserved

32

32

「問いかけ」が会議を進める

●ゴールを定める問い

セントラル(リサーチ)クエッション

「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

①導く問いかけ

「現状の悩みは」「具体的には」
 「どうしたらいいでしょうか」・・・

②揺さぶる問いかけ

「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 どうなっ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

ここまでで気づいた事



TERAMEDIA All right reserved

35

35

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

TERAMEDIA All right reserved

36

36

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

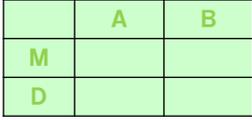
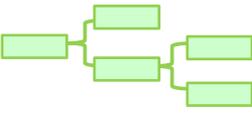
- ① 質問者を**味方**にする
 - ② 質問者は**対等な仲間**である
(上から目線や、へりくだったりしない)
- ★答えられない質問はない！

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
生み出す会議		<ul style="list-style-type: none"> ・「問い」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

TERAMEDIA All right reserved

41

41

(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

TERAMEDIA All right reserved

42

42

(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(You Tube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

43

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た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た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)
②確認のための質問	「そのように 生み出す」
③意見などを拾い 根拠を明確にし く質問(原因)	「そのように 生み出す」
④さらに過去に視 移動させる質問	「そのように 生み出す」
⑤未来に時間を移 せる質問(目的)	「そのように 生み出す」

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?」
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、い はそれ
⑨CAN × WILL × NEEDS	「今、で 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 風要請
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」
⑳別の第三者に 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」
対話プロセスの 振り返りを促す質問	「これまでの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」

TERAMEDIA All right reserved

44

44

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、航空券でございます。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



TERAMEDIA All right reserved

47

47

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～」と喋りながら話が進まない。

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。

TERAMEDIA All right reserved

48

48

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

TERAMEDIA All right reserved

51

51

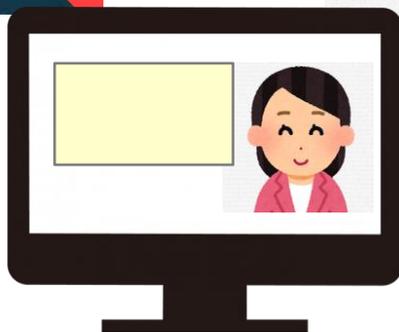


TERAMEDIA All right reserved

52

オンラインでも

注意しましょう「シエア」



シエア 姿勢
シエア 笑顔
シエア アイコンタクト

TERAMEDIA All right reserved

53

53

オンラインでも

感じのよい「振る舞い」

共感 P74

シエアハウス

シ 姿勢
エ 笑顔
ア アイコンタクト
ハ ハッキリ話す
ウ うなづいて受けとめる
ス 素直

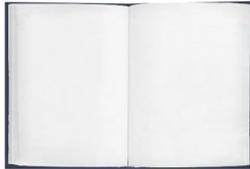
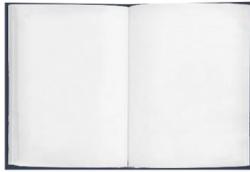


TERAMEDIA All right reserved

54

54

ハッキリ話す 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

タイミング

「それは、
●●だったのです」

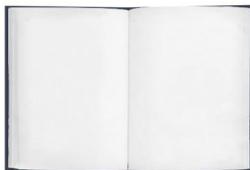
「スライド奴隷からの脱却」

55

TERAMEDIA All right reserved

55

ハッキリ話す 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

無言の
つつこみ

「いや本当に、
●●だったのです」

「独り言からの脱却」

56

TERAMEDIA All right reserved

56

ウ 受けとめる 積極的傾聴



カール
ロジャース

●「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聴く。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聴く。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)

聴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。

TERAMEDIA All right reserved

57

57

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ン(Y/N) *O オープンクエッション

TERAMEDIA All right reserved

58

58

図解は質問（バインド）である ①

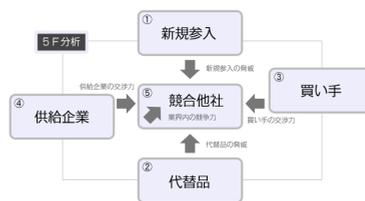


59

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

パートナー (KP)	主要活動 (KA)	価値提案 (VP)	顧客との関係 (CR)	顧客セグメント (CS)
	リソース (KR)		チャネル (CH)	
コスト構造 (CS)		収益の流れ (RS)		

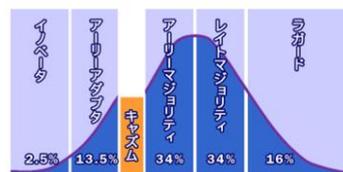


●VRIO

	希少性	模倣困難性	価値性	組織内性
人財				
設備設備				
資金設備				
製造				
販売				
立地				
顧客				
サービス				

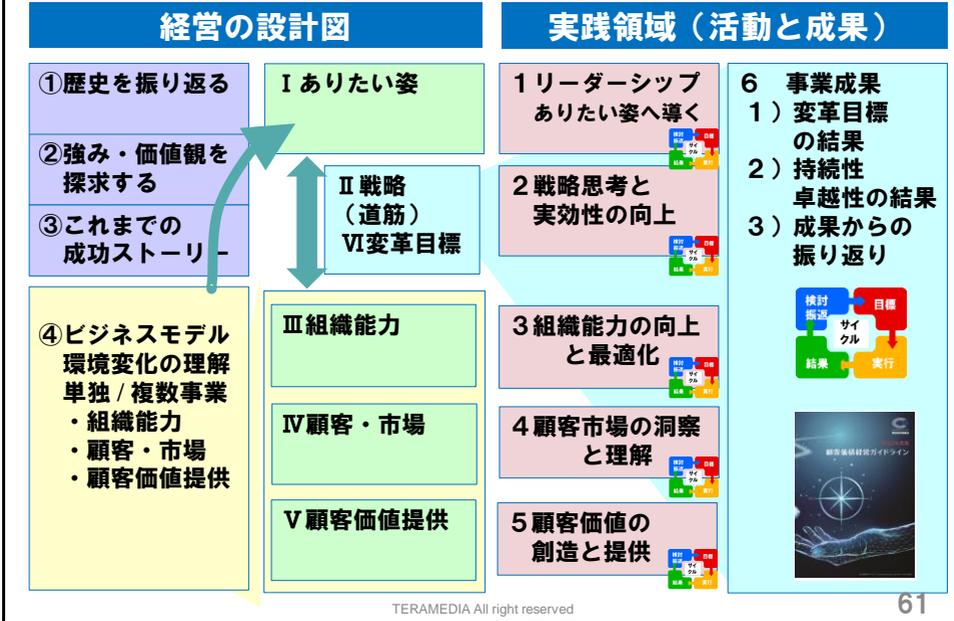
分析対象となるリソースを書き出す

●キャズム



60

ビジネス構造の俯瞰 (例) 経営品質 新ガイドライン



61

61

ここまでで気づいた事



TERAMEDIA All right reserved

62

62

会議は、会社の縮図

自分たちで創るクリスマスコンサート



川越胃腸病院(埼玉県)

天使が天使でいられる職場

TERAMEDIA All right reserved

63

63

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。
ジェラルド・シヨドリ

- “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)

TERAMEDIA All right reserved

64

64