

# ロジカル・コミュニケーションスキル 実践講座

①研修体系を考える

②ロジカル・シンキング

③ロジカル・ライティング

④ロジカル・プレゼンテーション

⑤ロジカル・ファシリテーション

⑥ロジカル・ネゴシエーション

## ① 研修体系を考える～組織が求める3つのスキル～

### 質問

今回の人事異動で、教育研修を担当することになりました。上司から、「新しい目で見ても、当社の研修体系の改善を考えてほしい」。また、営業部からは、「論理的に物事を考える力が弱いので、研修を企画してほしい」と依頼を受けました。しかし、私は新入社員研修の後、何も研修を受けたことがなくて…。何から手をつけたらよいのでしょうか？

### ポイント!

- ①求められているスキルと現在の階層別研修の現状を整理する
- ②研修後には、どのような状態（どのような行動が受講者に身についている）になっていけばよいか、依頼者に詳しくヒアリングする

### ●はじめに

人事は、もはや専門職ではなくなってきました。以前は退職まで人事部一筋という担当者も少なくなかったのですが、近年は人事部門も通常のジョブローテーションの対象の1つとして、3～5年で異動するケースが増えてきました。

それに伴い、教育研修の担当者も数年で異動し、研修体系の設計や改善する能力が身につく前に別の担当に変わってしまうことも多くなってきました。そして、今回の質問のように、未受講の内容について、企画を任されることが増え、困惑している話をよく聞くようになりました。

### ●概要

まず、研修を体系化する視点として、古くから活用されている「カツの組織に求められている3つのスキル」をご紹介します。そして、研修の企画を担当するときに、最初に確認すべきことと、当該コミュニケーション研修については、この連載の中でご紹介してい

く予定です。

### ●カツの3つの切り口

ハーバード大学のカツ教授は、組織が求めるスキルとして、テクニカル、ヒューマン、コンセプトチュアルの3つの視点から説明しています（図表1参照）。

テクニカルスキル（TS）とは、業務における専門能力です。例えば、外科医、会計士、エンジニアというようにその業務を遂行するにあたり、特殊な知識や分析能力、専門工具の活用方法等が相当します。これらのスキルは、主にOn-the-Job Training（OJT）により、それぞれの部門やチームで能力開発が進められることが多いです。人事部主催の研修ではなく、部門やチーム内で実施される研修です（図表1の2）部門別研修）。

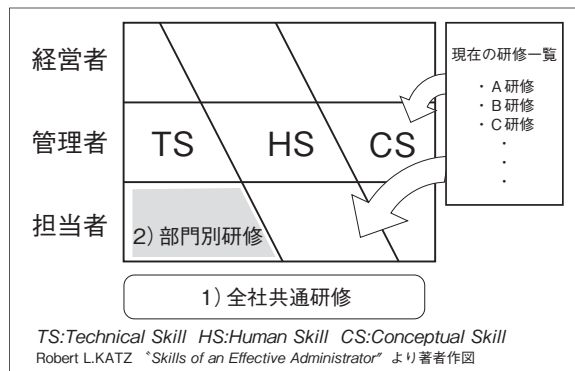
ヒューマンスキル（HS）は、上司、

同僚、部下など職場の仲間と互いが協力し合う体制を整えたり、効率的に仕事を進めたりしていく人間関係能力です。その一例として、コーチングに代表されるように、言葉の裏側にある本音を理解するようなことも含まれます。このほかにも、周囲を巻き込むリーダーシップなども含まれます。

コンセプトチュアルスキル（CS）とは、直訳すると「概念化形成力」です。ここでは、会社の有している能力を最大化する力とと考えてください。具体的には、部門間調整力や決めたことを実行に移す力です。例えば、新しいマーケティング手法に変更する際には、製造現場、生産管理、財務、調査など様々な部門の関係者に納得してもらう必要があります。

これらの3つのスキルは非常に近い関係にあり、相補的です。例えば、ヒューマンスキルで説明した「個人やグループへの動機づけ」は、コンセプトチュアルスキルで説

図表1 組織が求める3つのスキル





拓殖大学政経学部卒業。財団法人日本生産性本部「知の技術研究開発センター」センター長(1999～2006年)として、年間80回以上の研修を実施する傍ら、ロジカル・シンキング、ディベート、プレゼンテーション研修等のプログラムを開発。2007年より現職。  
 近著:『あなたの職場は、なぜ問題ばかり起こるのか?』『会議は長いのに、なぜ何も決まらないのか?』『あなたの話は、なぜ伝わらないのか?』(日本経済新聞出版社)  
 講座:『実践ロジカル・コミュニケーションスキルズ』『成功するミーティング・折衝スキル』『ビジネスディベート』(日経ビジネススクール) ほか多数 ▶信条「知らないことはできないし、選択肢にすならない。だから教育は大切なんだ。」

明した「組織力を最大化させる」ことに連動します。

会社での役職と3つのスキルには、関係があります。上級職になると、テクニカルスキルはほとんど必要とされず、コンセプチュアルスキルが最重要視されます。また、ヒューマンスキルはすべての社員に求められています。

### ●研修体系の再構築

今回のご質問のケースもカットの視点を活かすとよいでしょう。まず、部門内で実施すべき研修と全社的に実施すべき研修に区分してください。職場ごとに必要とされる専門知識や技術に関する内容(テクニカルスキル)ならば、年齢や役職を問わず、部門や業務に関連している全社員を対象にします。例えば、会計・決算に関する法律が改正された場合は、経理部は全員、それに加えて、各部門の管理職と部門内の経理担当を対象に研修を企画することをお勧めします(図表1の2)部門別研修)。

次に、ヒューマンスキルは全社員に対して実施するとよいでしょう。若手にはアサーティブ行動など人間関係の基礎を、管理職には、言葉の背景を掴むための傾聴力トレーニングやコーチングというように、役職と求められる能力に留意して設計することをお勧めします(図表1のHSに相当)。

幹部候補者研修には、コンセプチュアルスキルを重視した研修を

組んでください。このとき、単なるリーダーシップ研修を実施するのではなく、部門間調整や組織的な問題解決などを扱うファシリテーションやネゴシエーション研修も効果的だと思います。

いずれの場合でも、部門や役職で求められている知識や能力は何かを定義して、研修を計画・実施するとよいでしょう。このときに、受講者や部門の希望を単に聞くのではなく、人事部として必要と考える研修も計画する必要があります。例えば、人権啓発やセクハラ、メンタルヘルスに関する研修は、全社員が受講すべき内容でしょう(図表1の1)全社共通研修)。

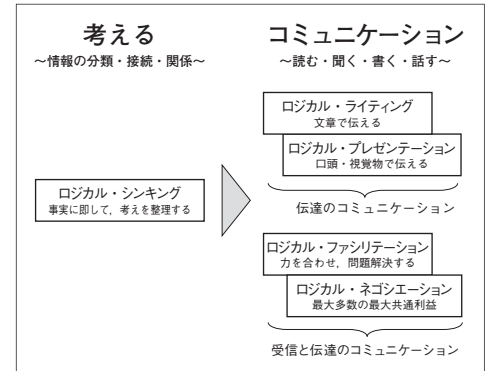
研修体制を整理・見直すには、現在実施されている研修を3つのスキルと階層で分類してみると、過不足が見えてきます(図表1の右側参照)。

### ●課題意識の具体化

ご質問のような営業部からの依頼は、そもそも部門で研修を実施すべきか、全社的な研修として実施するかを検討してください。そのためには、依頼者に事情や問題、ねらいを尋ねる必要があります。通常の論理的思考研修ならば、全社員対象で実施したほうが、費用対効果は高いはずで。

今回は、依頼者の課題意識についてより詳しくヒアリングする必要があります。例えば、「お客様に的を射た提案や打ち合わせがで

図表2 知の技術研修



きない」「受注後は、会議がうまく進行できず、お客様の言いなりで、プロジェクトが赤字になって困っている」というような場合は、一般的な論理的思考研修ではありません。また、全社的に研修を企画・実施することもできません。営業部の部門内研修として実施することが好ましいでしょう。

### ●知の技術研修

もし、課題が「お客様に的を射た提案ができない」ことなら、ロジカル・プレゼンテーション研修が、「会議がうまく進行できない」ことなら、ファシリテーションかネゴシエーションの研修が適していると推測できます。

いずれの研修が適しているかは、現状と希望する姿について、もう少し詳しく話を聞いたり、当該研修内容を説明して、イメージに沿っているかを尋ねたりする必要があります。

これらのスキル研修(図表2参照)については、次回より詳しく説明します。

# ロジカル・コミュニケーションスキル 実践講座

- ① 研修体系を考える
- ② **ロジカル・シンキング**
- ③ ロジカル・ライティング
- ④ ロジカル・プレゼンテーション
- ⑤ ロジカル・ファシリテーション
- ⑥ ロジカル・ネゴシエーション

## ② ロジカル・シンキング～自分の頭で考える方法～

### 質問

ロジカル・シンキングのトレーニングが部下に必要なだと言っていた営業部長にヒアリングをしてきました。『言いたいことがよく分からないし、そもそも論理的に考えていないようだ』とのことでした。どんな研修を実施すればよいですか？

### ポイント！

- 思考を整理するツールが習熟できる研修を選択する
- 三角ロジックで根拠を明示し、リンクマップで筋道を示す練習が有効
- KJ法など情報を整理するツールを学習する

### ●はじめに

今回のように、「論理的に考える」や「話が分かりにくい」と指摘される人は、老若男女問わず少なくありません。論理的に考えたり、コミュニケーションを取ったりする際に、留意するポイントは次の3つです。

1つ目は、論点を区切り、根拠を明示して説明すること。

2つ目は、筋道を追って説明すること。

3つ目は、情報を正しく分類・整理すること。

根拠を示すには三角ロジックが、筋道を追うときはリンクマップ法が有効です。そして、情報を分類・整理するにはKJ法が最適です。

この3つの切り口は、業種・業界問わず、ほぼすべての業務をカバーできます。このような思考ツールが習熟できる研修を導入するとよいでしょう。

私たちの身の回りは、非常に多くの情報があります。インターネ

ットがない時代は情報が限られていたもので、どのようにして情報収集するかが重要でした。現在は、多過ぎる情報から、本当に必要な情報を選んだり、まとめたりすることが重要になってきました。この情報の分類・整理力が不足していると、「論理的に考える」や「話が分かりにくい」と指摘されてしまいます。

### ●根拠を示すトレーニング

#### ：三角ロジック

結論から話し、根拠を伴わせるためには、思考のツールである三角ロジックを活用することです。三角ロジックでは、情報を主張、

データ、理由づけの3つに分類します。

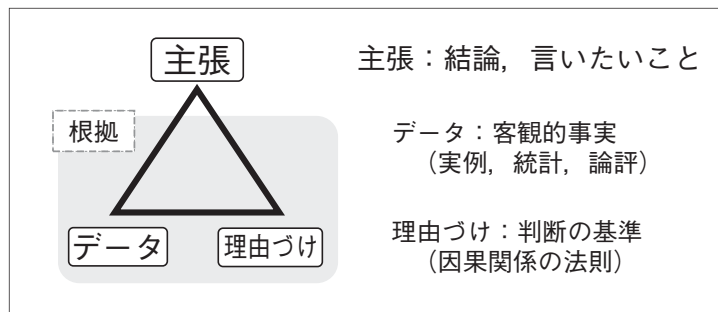
主張とは、結論や言いたいことです。データとは、事実や統計等を指します。理由づけとは、主張とデータをつなぎ合わせる考え方、判断基準や価値観です。

このとき、データと理由づけの2つを総称して、一般的に根拠と呼ばれています。従って、「根拠を示せ」と指示されたときは、事実とその理由を示さなければなりません（図表1参照）。

### ●演習

私たちは、普段から論理的に思考しています。その実感をしてほしいので、次の演習問題に取り組んでください。これから、あるストーリーを説明します。ストーリーが理解できたら、地図を見て、逃げるエリアを4択で選んでください。そして、なぜそのエリアを選択したのか、そのわけ（理由）を記述してください。蛇足ながら、どのエリアを選んでもすべて正解

図表1 三角ロジック：思考の構造



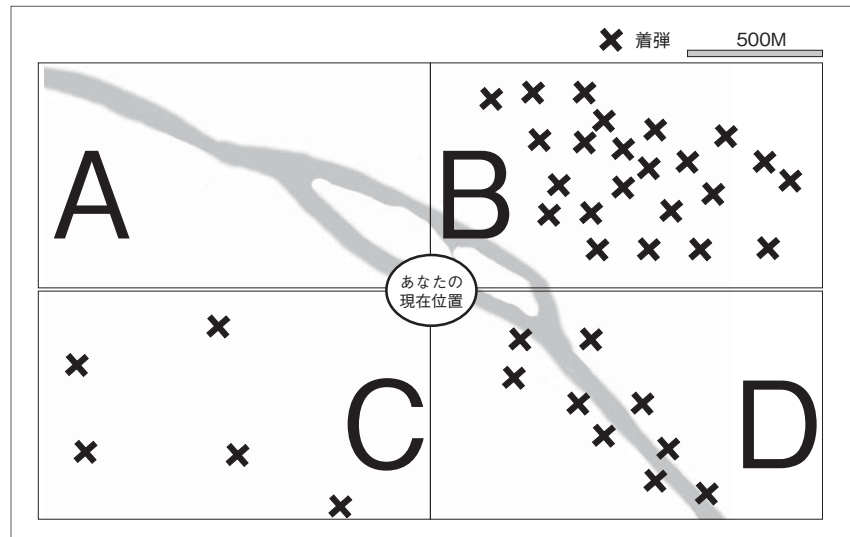


拓殖大学政経学部卒業。財団法人日本生産性本部「知の技術研究開発センター」センター長（1999～2006年）として、年間80回以上の研修を実施する傍ら、ロジカル・シンキング、ディベート、プレゼンテーション研修等のプログラムを開発。2007年より現職。  
 近著：『あなたの職場は、なぜ問題ばかり起こるのか？』『会議は長いのに、なぜ何も決まらないのか？』『あなたの話は、なぜ伝わらないのか？』（日本経済新聞出版社）  
 講座：『実践ロジカル・コミュニケーションスキルズ』『成功するミーティング・折衝スキル』『ビジネスディベート』（日経ビジネススクール）ほか多数 ▶信条「知らないことはできないし、選択肢にすらならない。だから教育は大切なんだ。」

です。不正解はありません。

時代は第一次世界大戦期。フランスは隣国のドイツと戦っていました。今般、ドイツ軍はパリを砲撃するために新型の大砲を完成させたそうです。これまでの爆撃はパリ各所にあり、市民を震え上がらせていたのです（図表2参照）。この新型の大砲が発射されると聞き、あなたは逃げだそうとしています。（※このストーリーはフィクションです）

図表2 過去の爆撃地点と逃げる方向



では、あなたはA～Dのどのエリアに逃げますか？

その理由はなぜですか？

記号
理由

●解説

選んだエリア・記号が主張・結論です。ストーリーと地図がデータ、そして、なぜそのエリアを選択したかという説明が理由づけとなります。

例えば、Aを選択した人の理由は、「今まで弾着がないので、これからも大丈夫であろう」と考えたり、Bを選択した人は、「もうこれ以上は狙われないだろう」という理由を考えたりしたはずで

すべてのエリアが正解であると

先に説明しました。なぜなら、この時代の大砲は現代と違い、狙って砲撃することはできませんでした。狙えないので、どのエリアに逃げても正解です。

ここで理解してほしいことは、「理由づけ」を言葉にして、明確に伝えることの難しさです。業務では、お客様との会議で、「どのような発言があったか（事実）」を上司に伝えることは簡単です。しかし、その次の行動（主張・結論）や、その結論に至った理由を伝えることが困難なのです。その結論に至ったときに、整理して書き留めておかないと、すぐ忘れてしまいます。

この三角ロジックを用いた分析・整理が上達すると、上司や同僚はもちろん、お客様からも、共感が得られやすくなります。上達にはトレーニングが不可欠です。

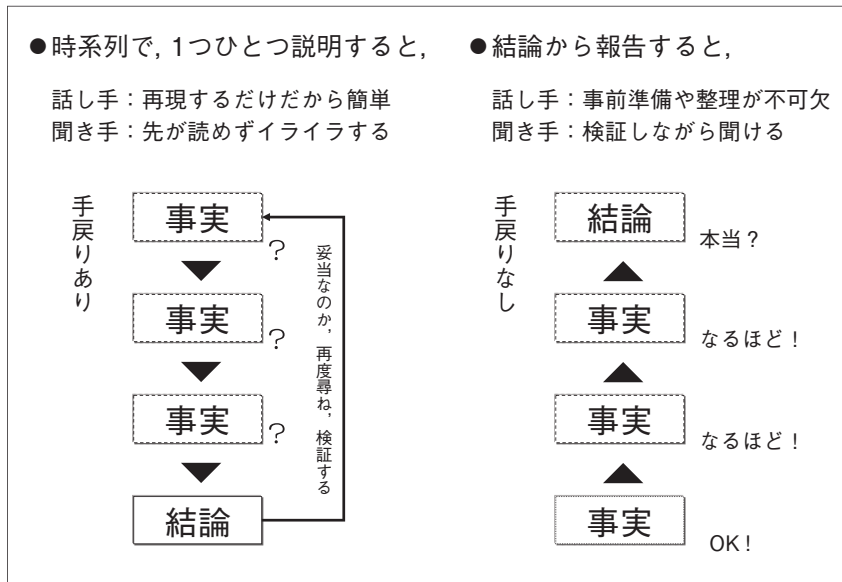
自動車の運転免許と同様に、学科（理論）を学び、適切に操る（演習）ことができなければ、意味を持ちません。このようなコミュニケーション研修は、単なる知識習得型ではなく、技術向上に重きを置いた研修を選択する必要があります。

三角ロジックを意識すると、結論は何か（要するにどういうことか）、データ（具体的には何か）、理由づけ（なぜそう考えるのか）という問いに答えられます。意思疎通がうまく進まなかったときも、三角ロジックを活用すれば、理解してもらいやすくなります。

●筋道を追って説明する  
：リンクマップ

さて、もう1つの学習すべきポイントは、筋道を追って分かりやすく説明をする方法です。まず、

図表3 「報告は結論から」が鉄則



れ、結論の妥当性を確認するために、再度、事実の確認をすることになってしまいます。従って、説明が二度手間になり、時間効率も悪くなります（図表3参照）。

説明が分かりにくいと指摘される人には、「それで…」という言葉を使わずに「なぜなら…」という言葉で報告するように依頼してください。

●リンクマップの作成例

結論から話をするためには、報告する前に情報や状況を網羅的に整理・把握しておく必要があります。網羅的に把握するには、リンクマップ法を活用することが最適です。

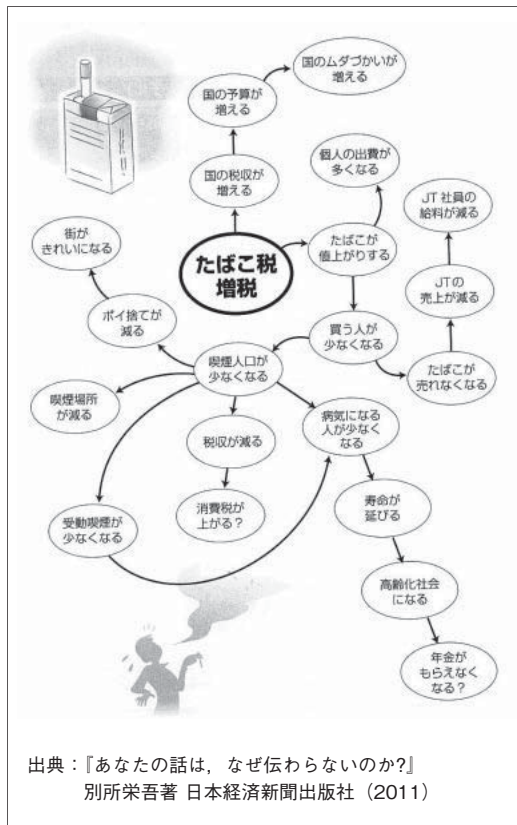
リンクマップ法では、「どうしてそうなるの? (間を埋める)」「するとどうなるの? (先を伸ばす)」「どれくらい?」「本当か?」等の合いの手を入れて作成します。「たばこ税の増税」の例を図表4に示します。

結論から話し、必要な情報だけを報告するには、リンクマップ等を活用して、全体像をまとめてください。次に、争点（イシュー）を見つけ出し、必要な結論と経緯を選んで報告してください。

●情報を分類・整理するツール  
：KJ法

論理的思考で最も大事なことは、情報を正しく分類・整理する

図表4 リンクマップ発想法の例



分かりにくい説明とは何かを考えてみましょう。それは結論を先送りして、「自分の見たこと」「聞いたこと」「考えたプロセス」など複雑な状況や情報を推敲することなく、そのまま再現した状態です。このように再現だけで話が終わってしまうと、上司から「で…」と、その先の行動について、質問されてしまいます。

事実再現型で説明すると、聞き手は結論が見えないので、途中でイライラしてしまいます。また、説明も長くなりがちで、集中が切

ことです。分類や整理が正しくないと、どのような思考ツールを活用しても無意味になってしまいます。

分類や整理を効果的に進めるにはKJ法が最適です。KJ法は、発想、分類、見出しづけ、配置・整理の4つのステップで進めます。

### 1) 発想

ブレインストーミング法などを用いて、アイデアや情報を付箋などに簡潔に書き出します。その際、文章ではなく独立した最小の意味を持つセンテンスやキーワードごとに書き出します。1枚の紙には1つのことだけを書きます。

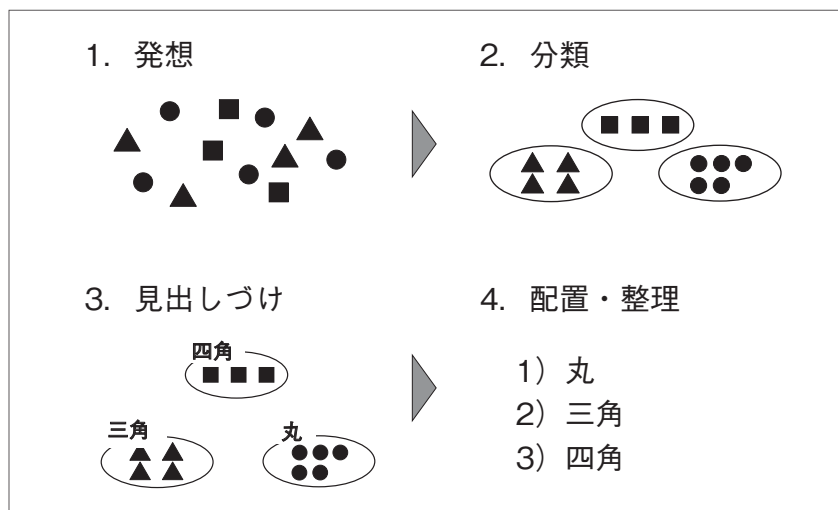
ブレインストーミングをするときは、批判せず、互いのアイデアに便乗する、質より量というルールを守ります。「批判せず」というルールを守らないと、誰も意見を言わなくなってしまいます。

### 2) 分類

類似した情報を寄せ集めてください。このとき、区切りを明確にするために、付箋に書かれたアイデアのまとまりを線で囲むと、視覚的な整理が進みます。しかし、分類が1回で正しくできることは稀です。何回も貼り直して最適な場所を探してください。

また、1つのグループは、7つ程度の情報に抑えてください。情報が多い場合は、細分化したり、別の括りに移したりしてください。

図表5 KJ法のポイント



さらに、分類が難しい情報は、無理にグループに入れないでください。ただし、見出しを工夫すれば、情報が包含される場合は、この限りではありません。

### 3) 見出しづけ

分類された情報に要約もしくは、要約文を作成してください。2回、3回と別の表現を試みて、最善の見出しを据えてください。

また、要約のつけ方により、情報の分類をやり直さなければならないこともあります。

### 4) 配置・整理

説明しやすいように見出しの順番を考え、整理してください。整理の順は、優先順位や手順を活用するとよいでしょう。

優先順位とは重要な順や問題の深刻度であり、手順とは過去から現在、現在から未来など時系列を指します。

### ●まとめ

論理的に分かりやすく説明する秘訣は、複雑な関係や状態を単純化することです。私の仕事は特殊だとか、複雑で簡単には説明できないと言う人は多いです。そもそも、現代の仕事は、どのような仕事でもたいていが複雑で高度です。複雑な内容を単純化して説明すると、正確性は低下しますが、分かりやすさが劇的に向上します。

まず、KJ法で情報の分類や整理を的確にするスキルを向上させてください。情報の分類や関係が正しく整理されていないと、その先の説明もポイントがぼけてしまいます。

次に、三角ロジックで根拠を示したり、リンクマップで筋道を追って説明したりすることを学習させてください。このようなポイントを盛り込んで研修を企画するとよいでしょう。

# ロジカル・コミュニケーションスキル 実践講座

- ① 研修体系を考える
- ② ロジカル・シンキング
- ③ ロジカル・ライティング
- ④ ロジカル・プレゼンテーション
- ⑤ ロジカル・ファシリテーション
- ⑥ ロジカル・ネゴシエーション

## ③ ロジカル・ライティング～目的に即した内容で、一読で読めるように書く～

### 質問

部下に、研修会社が主催する公開講座を受講させました。研修受講報告を提出させたのですが、日記のような報告が提出されてきました。ビジネスパーソンとして適切な報告に書き直しを指示しましたが、再提出された報告書もあまり変わっていません。どう指導すればよいですか？

### ポイント！

- 学んだ内容、今後の業務にどう活かすべきかを中心に記載するよう指導
- 全社員に、ロジカル・ライティング研修の受講を必須としておく

### ●はじめに

普段からメールを多用していても、報告書などビジネス文章を誤解なく書けるようにはなりません。自分が見たことや考えた過程をそのまま再現したり、不要な情報や冗長な表現が多かったり、結論が記述されていなかったりしています。

また、不幸にして、論理的に書くトレーニングを受ける機会がなかった人が上司や先輩だった場合には、体系だった指導や適切なフィードバックが受けられず、自己流の悪い習慣が結果として定着し直せなくなるビジネスパーソンが

実に多くいます。

一読で、自分の考えを100%伝えるには、ロジカル・ライティング研修でそのスキルを学習することが最適です。日記のような事実再現型ではなく、一読で理解できる文章を書くためには、下記の7つのルールを学び、守ることがポイントです。

1. 最初に総論を書く
2. 段落ごとに情報を整理して書く
3. 段落の先頭に要約文を書く
4. 既知から未知への流れで書く
5. 正しく並列して書く
6. 一文では一つのことだけを

書く

### 7. 簡潔に書く

研修を企画する際には、文章を書く前提である「ロジカル・シンキング」や、次の「ロジカル・プレゼンテーション」と技法の連動が取れたカリキュラムにすると、効果的な研修体系になるでしょう。

ルールを守っていない文章と守った文章を示します。その分かりやすさの差を確認してください。

### ●演習：読み比べ 1

今回のご依頼のあった日記のような受講報告と、ルールを守ってリライトした報告書の2つを例示します。分かりやすさを確認するため、黙読、線を引かず、そして前の文に戻らないように読み進めてください。

彼は、研修で何を学習したのでしょうか？

### 報告書 A

氏名：A

2日間のディベート研修を受講した。自社には同期入社が私を含めて2人しかいないので、多くの社員と議論する機会はなかなかありませんでした。今回は様々な業種から集まった多くの方々とグループを通じてさまざまな議をすることが出来ました。

また、他社の状況や業務方法等も伺うことが出来て、大変刺激を受けましたし、自分の自社・仕事に対する認識・想いを再確認することが出来たので、今後成長が出来るだろう。

この研修ではグループで議論を頻繁に行いますので、自然に意見交換が出来ましたので、すぐにうち解け人脈を広げることができました。

この研修を通じて学んだ重要ことはコミュニケーションの大切さです。自分ではできる方だと思っていたんですが、

グループで議論をして意見を集約して、意思統一を行う作業はけっこう大変でした。

実際の業務においてコミュニケーションが不十分で重要次項が伝達されていなかったり、意思統一がなされていないと大変な事態になるかもしれません。

タバコがディベートのテーマだった時などは、自分がタバコを吸うので、自己中な議論になり、みんなに迷惑をかけてしまったかもしれません。

試合の際にも、連絡の不徹底から発表内容に齟齬をきたしてしまうことがありました。

やはり講師の方が言っていたように報告・連絡・相談が大事だと思います。

ディベートを行う際に最も重要なことは、論理的思考で物事を多角的・多面的に捉え、短時間でポイントを整理し、感情的にならずに相手（審査員）を説得していくことであるとのことでしたが、演習問題や試合を通じて私はこの論理的思考がまだ十分に出来ていないということを痛感しました。

物事の本質部分まで突き詰めて考えていかないとどうしてもうわべだけの議論・水掛け論になってしまいます。

私はどうしても自分にとって都合の良い方・簡単な方から物事を考えてしまう傾向があるので、もう一方の立場から物事を検討することを今後は徹底していきたいと思います。

また、私は短時間でポイントを整理するのが苦手で試合の際には悪戦苦闘しましたが、何回か試合を行ううちに「聞きながら考える」コツのようなものを掴むことができたので、今後の会議やプレゼンなどの際に積極的に活用していきたいと思いますそして時間の貴重さを改めて認識しました。

ディベート研修自体が非常に濃密で、僅か2日間でしたが多くのことを学ぶことが出来ましたし、ディベートの試合を通じて2、3分の短い時間でも多くのことが出来るということを体験しました。

また、参加者の皆さんのオフタイムの利用方法等もつぶさに拝見して、自分ももっと時間を有効に利用すべきであると反省した次第です。

今後は、今回の研修で得た経験を活かして、今までよりもさらに自信を持って仕事をさせていただきます。

※誤字脱字・句読点の過不足、慣用表現等の間違いがありますが、原文で掲載しています。

彼は研修で何を学習したのですか、その数は何個ですか？ 上記の文章を読み返すことなく、記憶している情報で下記に解答してください。

解答欄： \_\_\_\_\_ 個 それは、何ですか？ キーワードを書いてください。

### ●演習：読み比べ2

リライトした文章を次頁に示します。同様に、黙読、線を引かず、そして、前の文に戻らないでください。

研修で何を学習したのか読み取ってください。

(※以下の説明は2つ目の文章を通読し、解答してから、読んでください)

さて、Aさんの報告書はポイントのキーワードも数も不明瞭でした。リライトした文章では、3つともキーワードが記述できたことでしょう。



報告書B

氏名：リライト

2日間のビジネスディベート研修を受講いたしましたので、ご報告します。この研修で私が得たことは、多角的視点、コミュニケーション、時間管理の大切さです。

1点目の多角的視点とは、様々な立場から問題を見ることです。演習問題や試合を通じて、自分自身この多角的視点がまだ身につけていないことを痛感しました。私は自分に都合の良い方、簡単な方から物ごとを考える傾向があるので、うわべだけの議論・水掛け論をよくしていました。今後の業務では、賛成論、反対論の根拠をしっかりと受け止め、思考することを徹底したいと思います。

2点目のコミュニケーションとは、組織の中での意思伝達と合意形成です。グループで意見を集約する作業は予想以上に困難でした。施設内の禁煙についてグループで議論したときは、論理よりも感情が先走り、本質論ができませんでした。実際の業務において感情的になってしまうと、適切な接客やサービスが提供できません。今後の業務では、接客や報告・連絡・相談などで、求めている本質を理解できるように、意識したいと思います。

3点目の時間管理とは、時間を効率的に使って作業を進めることです。ディベートの試合を通じて2、3分の短い時間でも多くのことができることを体験しました。短時間でポイントを整理するのが苦手なので、演習では悪戦苦闘しました。しかし、何回か演習すると、「聞きながら考える、ポイントを整理する」コツをつかめるようになりました。今後の業務では、短時間で集中して思考するノウハウを日常の業務で活用したいと思います。

以上、今回のビジネスディベート研修は、多角的視点、コミュニケーション、時間管理の3点が、仕事をしていく上での有益なツールとなりました。今後は実務の中で、研修で学んだ内容を忘れずに活用したいと思います。

彼は研修で何を学習したのですか、その数は何個ですか？ 上記の文章を読み返すことなく、記憶している情報で下記に解答してください。

解答欄： \_\_\_\_\_ 個 それは、何ですか？ キーワードを書いてください。

分かりやすい文章を書くためには、守るべきルールが7つあります。しかし、誌幅の都合上、今回は必須の3つのみ簡単にご紹介します。

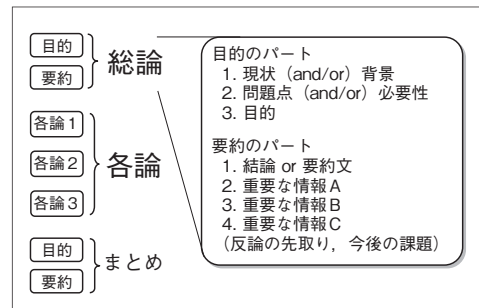
- **ルール1：最初に総論を書く**
- 文章は、「総論」「各論」「まとめ」で整理する
- 最初に総論を書く。総論は目的の部分と要約部分で構成さ

- れる
- 目的の部分は、「現状and / or背景」「問題点and / or必要性」、そして「目的」の順で書く
  - 要約の部分は、結論・要約文から書き、それを支える重要な情報を列挙する
  - 30秒で主旨が分かるように、簡潔かつ具体

的に7～9文で書く

(図表1参照)

図表1 総論から各論へと情報を展開する





拓殖大学政経学部卒業。財団法人日本生産性本部「知の技術研究開発センター」センター長(1999～2006年)として、年間80回以上の研修を実施する傍ら、ロジカル・シンキング、ディベート、プレゼンテーション研修等のプログラムを開発。2007年より現職。近著:「あなたの職場は、なぜ問題ばかり起こるのか?」「会議は長いのに、なぜ何も決まらないのか?」「あなたの話は、なぜ伝わらないのか?」(日本経済新聞出版社)  
講座:「実践ロジカル・コミュニケーションスキルズ」「成功するミーティング・折衝スキル」「ビジネスディベート」(日経ビジネススクール) ほか多数 ▶信条「知らないことはできないし、選択肢にすならない。だから教育は大切なんだ。」

**目的のパート (現状・背景, 問題点・必要性, 目的)**

現状・背景: ○○県○○市が、職員の「ヒゲ禁止」を明文化し、新聞やTVで話題となりました。たしかに、勤務時間はプライベートな時間ではなく、全くの自由な服装をしてよいわけではありません。しかし、ヒゲ禁止は行き過ぎであるとの声が挙がっています。

問題点・必要性: 当市役所でも、ヒゲをはやしている職員がいるため、今後の職員課の対応を検討すべく、

目的: ヒゲに関する規定を調査しましたので、ご報告いたします。

**要約のパート: 結論, 重要な情報 A, B**

ヒゲについての明確な規定はありませんでした。

1. 総務省公務員課では「全国の自治体の規定を把握しているわけではないが、髪形やヒゲなどについて規定したり、規定が問題になったりした例は、これまでに聞いたことがない」としています。

2. ○○県弁護士会人権擁護委員長の□□弁護士は「無精ヒゲはともかく、きれいに整えられたヒゲは社会的に容認されている。全面禁止は人格権の侵害に当たる恐れがある」と指摘しています。

研修報告書とは違う例で総論の文章を上を示します。ルール1についての詳細を確認してみましょう。

では、2つ目のルールです。

**●ルール2: 段落ごとに情報を整理して書く**

- トピック・要素ごとに、情報を分類し、展開順を検討する
- トピックが変わったら、段落を変える。それ以外は改行してはならない

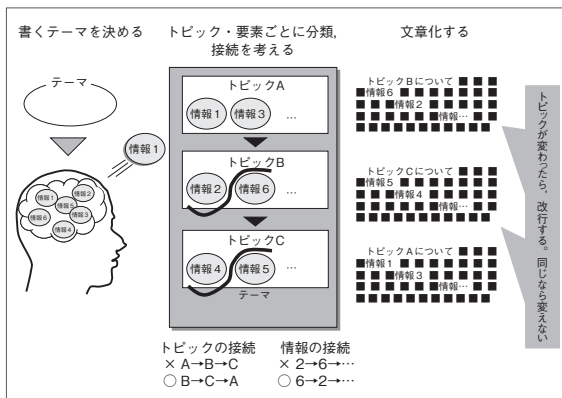
(図表2 参照)

例文で有効性の確認をしてみましょう。

リライトしたBの文章は、第2段落が「多角的視点」、第3段落が「コミュニケーション」、第4段落が「時間管理」というトピックで分類、整理されていました。反面、Aの文章は不規則に段落が作られていました。

次に、3つ目のルールです。

図表2 段落を使って書く



**●ルール3: 段落の先頭に要約文を書く**

- 要約文は、それだけで言いたいことが分かるように、段落を総括して具体的に書く
- 要約文の主語/主体は、その段落のキーワード・トピックにする
- 説明の文は、データや理由を用いて論証したり、事例を述べたり、言い換えたりして、内容を強調する

(図表3 参照)

例文で、有効性の確認をしてみましょう。

図表3 要約文を段落の先頭に書く



読み比べをしたBの文章の各論では、各段落の先頭が要約文、つまり何を学んだかという主張となっています。また第2文以降が事実、第3文が考察、第4文が今後の業務での活用について記述されました。

**●まとめ**

論理的に文章を書く研修を企画する際は、このような体系だてた理論と演習、そして、添削がセットになっているカリキュラムを選択するとよいでしょう。

# ロジカル・コミュニケーションスキル 実践講座

①研修体系を考える

②ロジカル・シンキング

③ロジカル・ライティング

④ロジカル・プレゼンテーション

⑤ロジカル・ファシリテーション

⑥ロジカル・ネゴシエーション

## ④ ロジカル・プレゼンテーション～お客様のご要望に即した提案力～

### 質問

弊社では、提案型営業を進めるために、社員が講師となりプレゼン研修を実施しています。しかし、受講後も適切な提案ができていないようです。技術では他社に負けない自信があるのですが……。

### ポイント!

- 外部講師、社員講師の特徴を見極めて、研修を企画する
- お客様にご提案する現物の資料でプレゼンテーションの研修をする

### ●はじめに

プレゼンテーション研修は実施していても、成果に結びついていないという話をよく聞きます。このようなときは、自己紹介や会社紹介など汎用的なテーマで実施している場合が多いようです。

効果的に研修を実施するには、業務課題、つまり実際にお客様にご提案する資料を活用して研修することが重要です。単純な話し方の改善ではなく、論理的に根拠を明示することを意識したプレゼンテーション研修にすることです。

具体的には、30秒でわが社はお客様のニーズに応えられるパートナーであることを証明し、説得力ある話し方で信頼をつかむことを習得できるよう研修目標を定めてください。

### ●研修を成功させるポイント

従来のプレゼンテーション研修は、汎用的な内容を教材として発表させ、それをビデオに撮影して身振り手振りや話し方について学習することが多くありました。こ

種の研修を実施しても提案型営業のスキルは向上しません。

その結果、ご質問のような状態になってしまうのです。研修を企画するときは、研修提供会社と守秘義務契約を結び、実際の業務内容を教材としてトレーニングを計画することをお勧めします。

また、発表自体の振り返りだけでなく、提案資料の添削指導も依頼すると効果が高まります。もちろん添削は、正しい日本語で書かれているかの確認ではなく、顧客のニーズに沿っているか、情報の過不足はないかという視点でのアドバイスが必要です。

### ●外部講師の特徴

「専門的な内容について外部講師は理解できない。従って、業務課題を用いた研修は実施できない」と考える人がいるでしょう。しかし、それは違います。ベテラン講師を起用すればよいのです。外部の人が分からないのは専門用語です。用語さえ理解できれば、解決します。

なぜなら、どのような業種・職種でも「お客様は何を求めているのか？」を理解する、そして、「お客様がまだ気づいていない問題点を指摘・提案する」ことがプレゼンテーションの本質だからです。

この本質から考えて、必要な情報を整理し、初めて聞いた人でも理解できるように内容を構築していけばプレゼンテーションは成功します。プレゼンテーションが失敗する理由は、相手にとって不要な情報まで説明するからです。

例えば、技術者は「今回のプロジェクトがいかに困難であるか」「どのようなところに苦労したか」を詳しく話しがちです。しかし、お客様はそのようなプロセスはどうでもよいと感じます。お客様が知りたいのは「自分たちのニーズに答えてくれているのか?」、あるいは「その商品で何ができるか? 自分たちのビジネスにどのように貢献してくれるのか?」なのです。この視点の指摘は外部講師が得意です。

### ●社内講師の特徴

プレゼンテーション研修は、社員が講師を務める組織も少なくありません。しかし、内部の人が講師を務めると研修がうまくいかないこともあります。

例えば、内部であるがゆえに、情報を知りすぎていて、説明が不

足していても気づかなかつたり、他社との優位性の比較が不十分なのに、ひいき目に見てしまったりすることがあります。

これは、プレゼンテーションに限らず、他の研修でも同様に発生します。もちろん、より厳しい視点でコメントをすればこの問題は発生しません。しかし、年齢や役職、業務実績が上でないと、改善指摘を聞き入れてもらうことは現実的には困難です。

情報を熟知していることはときに弱みになりますが、もちろん同時に強みでもあります。社内講師は外部講師と比べて、業務内容面へのコメントが充実します。特に、欠落している情報があることを指摘できるのは社内講師です（図表1参照）。

### ●お客様のニーズに最初に応える

プレゼンテーションを成功させるポイントは、お客様が必要な情報を、分かりやすい言葉で、過不足なく最初の30秒以内で簡潔に概要を伝えることです。概要のまとめ方は、前回のロジカル・ライティングで「総論」のまとめ方をご紹介しましたが、ここで改めて詳しく説明いたします（図表2参照）。

総論では、結論やポイントから説明をしてください。もったいぶって最後に結論を説明するような構成ではいけません。ビジネスの

図表1 外部講師と内部講師の特徴を捉える

	外部講師	内部講師
メリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・熟考された専門的で実践的な内容</li> <li>・客観的な視点</li> <li>・講義技術が高い</li> <li>・受講者の刺激になる</li> <li>・社内情報等に左右されず課題の本質に着目しやすい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社の歴史や理念の理解</li> <li>・業界情報・社内情報に精通</li> <li>・自社商品・製品を熟知</li> <li>・研修実施について柔軟な対応が可能</li> </ul>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経費がかかる</li> <li>・業界情報をよく知らない</li> <li>・社内情報をほぼ知らない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・受講者が会議との違いを感じにくい</li> <li>・緊張感が欠如すること</li> <li>・講義技術の未熟で研修の質が下がる場合も</li> <li>・組織事情に左右される場合も</li> </ul>

プレゼンテーションは途中の経緯を楽しむことを目的にしていません。経緯を楽しむのは、映画や推理小説です。映画は映像のインパクトやそのストーリーを楽しみます。推理小説を読むときに最初に結論を探す人はいないでしょう。

しかし、ビジネスでは、まずは結論です。プレゼンテーションでは、ビジネスが成功するか、検証・確認がしたいのです。

例えば、『弊社の〇〇を導入することで、御社の利益率が5%向上します』や『先日ご訪問したときにお聞きいたしました御社の課題△△について、弊社サービス‘□□’で解決ができることをご説明に参りました』と話し始めてください。このように結論から話すことによって、プレゼンテーションに対する聞き手の興味・関心が高められます。プレゼンテーションは、話し方ではなく、内容で勝負

をすべきです。

提案型の営業力を向上させる研修は、どんな業界の人にも通用する一般的なテーマではなく、このようにお客様へご提案する資料・内容を活用する企画で実施する必要があります。

### ●現状・必要性・目的の順で、分かりやすく説明する

総論では、まず、現状の共有から始めます。お客様の現状は、プレゼンテーションの本番を迎える前に、担当者間で様々なミーティングが持たれているはずですから、そのときに質問し、把握しておくといよいでしょう。

次に、「課題」や「必要性」を説明します。ミーティングでは、現在の問題点や今後望んでいることは何かを質問して、お客様が何を望んでいるのか、つまりニーズを理解しておきます。

図表2 総論から各論へ情報を展開する

大きな構成	パート	パートの構成とその内容		
総論	目的	①現状 (and / or) 背景	そもそも, 経緯	
		②問題点 (and / or) 必要性 (何のために=ニーズ=課題設定の理由)	課題, 障害, ~するために	
		③目的	〇〇を□□□する (トピック+動詞)	
	要約	①結論 or 要約文		総論は, 常に7~9文30秒で読める量にまとめる
		②重要な情報A	根拠: 基準, 理由, 事実	
		③重要な情報B	根拠: 基準, 理由, 事実	
④重要な情報C		根拠: 基準, 理由, 事実		
⑤重要な情報D (反論の先取り, 今後の課題)	根拠: 基準, 理由, 事実			
各論	各論 1	情報Aについての詳細な説明	各論の先頭に要約文。2文目以降に, 詳細の説明, 例示, 事実, 理由, 言い換えにより要約文を補強, 証明する	
各論 2	情報Bについての詳細な説明	各論の先頭に要約文。2文目以降に, 詳細の説明, 例示, 事実, 理由, 言い換えにより要約文を補強, 証明する		
各論 3	情報Cについての詳細な説明	各論の先頭に要約文。2文目以降に, 詳細の説明, 例示, 事実, 理由, 言い換えにより要約文を補強, 証明する		
各論 4	反論の先取り, 今後の課題があれば, 各論の最後に説明する。最後が定位置	情報 (トピック) ごとに改行。それ以外は改行しない (参照: 読み比べ)		
まとめ	目的	目的のパートと要約のパートの要旨を提示する	まとめで, 初出の情報は出さない。また, A4用紙1枚に満たない情報量ならば, まとめを省略できる	
	要約			

※相手が依頼者のみ

※相手が外部者を含む

そして, トピックと目的を「〇〇を□□□する」という形でセットにして説明します。例えば, 「有望な新事業Xを企画 (←トピック) したので, ご提案 (←目的

語) いたします」というように説明してください。プレゼンテーションをする際は, まず, お客様の現状を説明し, 次にニーズについてどのように理

解しているかを話してください。相手が述べたキーワードをそのままプレゼンでも引用すると, お客様から「うちのことをよく理解してくれているな」と共感が得られ



拓殖大学政経学部卒業。財団法人日本生産性本部「知の技術研究開発センター」センター長（1999～2006年）として、年間80回以上の研修を実施する傍ら、ロジカル・シンキング、ディベート、プレゼンテーション研修等のプログラムを開発。2007年より現職。  
 近著：「あなたの職場は、なぜ問題ばかり起こるのか?」「会議は長いのに、なぜ何も決まらないのか?」「あなたの話は、なぜ伝わらないのか?」（日本経済新聞出版社）  
 講座：「実践ロジカル・コミュニケーションスキルズ」「成功するミーティング・折衝スキル」「ビジネスディベート」（日経ビジネススクール）ほか多数 ▶信条「知らないことはできないし、選択肢にすらならない。だから教育は大切なんだ。」

ます。それだけでなく、聞き手のニーズとあなたの提案内容がロジカルに結びつけられます。

### ●目的の次は、結論を示す

目的の説明の次に、結論を明示してください。そして、結論を証明するように、関連情報や理由を展開します。今後の課題、予想される疑問や反論に対しても、先取りして触れておくことも大切です。

パワーポイントでスライドを作成する際は、1つのトピックで1枚にします。1つのスライドに複数のトピックを入れることはもちろん、小さな字でビッシリと書くことも好ましくありません。

### ●「誰」と「なぜ」を考えて、プレゼンは短く

総論は必ずしも30秒かける必要はありません。なるべく短くしてください。例えば、「誰に」に注意して、情報の取捨選択を進めます。具体的には、背景や経緯についてすでに全員が理解しているのならば、割愛してください。

お客様も様々です。担当者は詳細の事情を承知していても、その場には詳しく理解していない人もいるかもしれません。もし、そのような人がいると思うなら、「そもそも、何のために話をするのか」から丁寧に説明をしてください。

また、専門用語や略語をどれく

らい理解しているかといった聞き手の知識レベルも事前に把握しておかないと、提案資料がつかれません。

このように、「なぜ」と「誰に」が明確になると、プレゼンの出しは自然と決まっていきます。ジョークや格言など、「つかみ」は必要ありません。提案内容で、聞き手の興味・関心を引くことができるのです。

### ●対話で、プレゼン内容に聞き手を惹きつける

プレゼンテーションとは、一方的に説明をすることであると思いがちですが、説明の途中で聞き手に問いかけたり答えてもらったりと、相互通行にすることが成功への道標となります。

プレゼンテーションで「お客様に、より興味を持ってもらうためにはどうしたらよいでしょうか?」という質問をよくいただきます。このような質問をする人は、たいいてい資料作成が良くできている人です。むしろ、でき過ぎているので、パワーポイントや資料の情報も多く、説明も一方的になりがちです。

情報が多いと、時間内にすべて説明をしようと、早口で捲し立ててしまいます。また、プレゼンもパワーポイントに頼りがちです。パワーポイントは話し手を楽にしますが、聞き手を情報の洪水で苦

しめます。結果として、プレゼンは失敗してしまうのです。

プレゼンテーションを成功させるには、与えられた時間の8割くらいを使った説明シナリオをつくり、残り2割を聞き手との対話時間で構成するとよいでしょう。

プレゼンテーションでは、お客様に淡々とした説明をしないでください。現状や問題について述べ、どのようにして解決を図っていくかをお客様と一緒に考えるように説明をしてください。

そして、課題や争点となるところについては、お客様に問いかけ、より深く考えられるようにするのです。問いかけるように話すと、「学校での授業のように、当てられるかもしれない」と聞き手は考えます。この緊張感が聞き手の集中力を向上させ、内容の深い理解につながります。この方法を活用すると、聞き手は決して眠くありません。

### ●まとめ

提案型営業を成功させるプレゼンテーションは、身振り手振りや話し方だけのトレーニングで身につくものではありません。

教材として使うテーマは、実際の自社提案書が最適です。講師は、内部（社員）講師・外部講師にそれぞれの利点がありますが、この場合は顧客視点でアドバイスができる外部講師がお勧めです。

# ロジカル・コミュニケーションスキル 実践講座

- ① 研修体系を考える
- ② ロジカル・シンキング
- ③ ロジカル・ライティング
- ④ ロジカル・プレゼンテーション
- ⑤ ロジカル・ファシリテーション
- ⑥ ロジカル・ネゴシエーション

## ⑤ ロジカル・ファシリテーション～第一線のリーダーに求められる会議力～

### 質問

新任リーダー研修をリニューアルします。派遣社員やパートなどメンバーの働き方や考え方も多様になっている昨今なので、いろいろなメンバーがいるなかでも、結果が出る会議のマネジメントスキルを追加したいと考えています。研修にどんな内容を盛り込めばよいでしょうか。

### ポイント!

- 命令（権力）ではなく、信頼（権威）によるリーダーシップを身につける
- ロジカル・ファシリテーションを学び、実践する

### ●はじめに

ご質問の通り、近年、働き方は正社員だけでなく派遣・パートや業務委託など多様化しています。多様化に対応するためには、論理的なミーティングマネジメントが必要です。

それは問題解決のリーダーシップと同様、権力ではなく権威によるマネジメントです。

**命令：**相手を強制的に何かさせることができ、物理的に動かせる（権力）

**信頼：**相手から大切にされることで、集団の行動に結びつけられる（権威）

信頼によるマネジメントを実践するには、目的を共有し動機づけることが必要です。結果が出るミーティングのマネジメント力向上には、論理的な会議運営つまりロジカル・ファシリテーションを学習するとよいでしょう。

ロジカル・ファシリテーションとは、知と情のコミュニケーションです。

知のコミュニケーションとは、

論理的に話し合うことです。具体的には、「目的を共有し、問題を整理し、そして順番に一つひとつ話し合い、行動計画を決める」ことです。言葉では単純に感じるかもしれませんが、実践には各種スキルが必要です。

情のコミュニケーションとは感情・気持ちを聴くことです。自律的な改善や行動が進むように職場をつくるには、論理だけでなく感情・気持ちも聴くことが欠かせません。感情を聴くことがなければ、頭で分かっている行動に移しにくくなるのです。

### ●リーダーに求められる

#### ロジカル・ファシリテーション

論理的な話し合いをするには、以下の6つのステップでメンバーとミーティングを進めてください。

1. 会議の目的や課題を皆に理解してもらうことです
2. 情報やアイデアをなるべく多く出してもらいます
3. 出された情報やアイデアを

分類・整理し、掘り下げてください

4. 状況と対応にズレがないか確認したうえで、今後の行動を計画します

5. 反論や今後の課題を先取りします

6. 議事録を作成し、全員の確認を取ることが大切です

アイデアを多く出し、整理する方法は、連載第2回の「ロジカル・シンキング研修」の際に説明したブレインストーミング法やKJ法を活用すると効果的です。ファシリテーションスキルは、研修で学ぶだけでもその効果は画期的ですが、ロジカル・シンキング研修と連動させて実施すると、より効果が高まります。

### ●ステップ1：組織や業務の目的を皆が理解する

結果の出るミーティングにするためには、会議の目的や課題を的確に共有することです。会議の場で概要を説明され、意見を求められても良いアイデアは考えつきません。これは皆さんも苦い経験があると思います。

全員が一堂に会して会議をすることが減っていく時代、少ない機会を活かし会議を成功させるには、会議テーマの事前案内と対応を検討しておくことがますます重要なのです。そのためには、ロジ

図表1 事前に会議の議題を説明し、目的意識を高める

<p><b>例1：住民サービスの改善</b></p> <p>(現状・背景) 市長から住民サービスを改善するために、サービス向上委員会を設置して、具体的なアイデアを12月末までに提出してほしいと依頼されました。</p> <p>(問題点・必要性) 委員会のメンバーから、「子育てや納税に関する相談をしたくても、土日しか休みがないので、相談ができなくて困っている人が多い」と指摘されました。</p> <p>(目的) ついては、土日開庁の是非について検討する。</p>
<p><b>例2：景観の維持と開発</b></p> <p>(現状・背景) 城下町である〇×市のABC地区には、歴史的な建築物が現在も残されている。</p> <p>(問題点・必要性) 観光が主産業であるので、街並みや景観の保全が求められている。しかし、近年は観光は減少気味であり、むしろベッドタウン化が進んでいる。</p> <p>(目的) ついては、景観の維持と開発について、是々非々で検討する。</p> <p>※総論の基本構成の詳細は、連載第4回2016.10月号P85を参照</p>

図表2 全員が意見を述べる

<p>順不同でよいので、議論を広げる</p> <p><b>例1：住民サービスの改善</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●現在、水曜日は20時まで窓口を開けているので、日曜日の開庁よりも総合受付を検討したほうがよい</li> <li>●住民課は開けるとしても、その他の部署も全て平日と同じようにするのか、線引きが難しい</li> <li>●職員の労働時間、残業時間が増えてしまう</li> <li>●これまで平日、相談に来られなかった人も来庁できる。たとえば納税相談や育児相談は本人と直接話しができれば、相談にならない</li> <li>●開庁時間をどうするか、本庁だけか、支所も開庁するのか</li> <li>●公務員は一部の奉仕者ではなく、全体の奉仕者である</li> <li>●土日が休日でない職員の子育てに影響が出る</li> <li>●住基カードがあれば、住民票などはコンビニで交付できる</li> <li>●昭和53年から61年まで日曜日に開庁していたが、最後は利用者数の減少(120人/日)を理由に廃止した</li> <li>●近年、核家族化がすすんだだけでなく、〇×市は大規模マンションが多く建設され、共働きの夫婦が他の地区より多い</li> </ul>
--

カル・プレゼンテーションで学習した「総論」の要素を活用することです(図表1参照)。

また、会議メンバーの人選も大事です。チーム全員を会議に呼ぶのではなく、影響が出たり利害が生じたりすると思う関係者だけにします。会議の時間を減らし、担当業務に集中できるよう工夫することもリーダーの大切な役割です。

何のための会議であるか、いつまでに何を決めるかを全員が認識できるようにするため、古典的ですが、5W1Hも有効です。

Why：そもそも何があったのか

When：納期

Who：担当者

Where：場所、担当部署

What：何をどうする

How：どのようにして

### ●ステップ2：情報やアイデアを出す

会議開始時は、事前案内で依頼した概要と時間配分を確認した後、各自の発言を促してください。このステップでは、批判はせず、情報や思考を拡散させ情報を出し尽くします。情報の質よりも量(網羅性)を優先してください。

発言は端から順番ではなく、近いトピックやアイデアを優先させると議論が広がります。会議では「発言を人で区切るのではなく、トピックで区切る」ことが成功の鍵です。例として、市役所の土日開庁をテーマに、箇条書きでアイデアを出したものを図表2に示します。

各自が問題や原因、対策などをバラバラに述べたときは、まずトピックや争点を整理します。この「ポイントを整理する力」がロジカルな会議をする秘訣なのです。

参加メンバー全員が積極的に関与・行動することは難しいものです。そのときは「何に不安を感じているか、どのような考えがあるか」を関連させて聞くことが、情報のコミュニケーションとして大切です。「話を広げてから絞り込む」ことで後々の不満も減少できます。

### ●ステップ3：情報やアイデアを分類・整理し、深める

情報やアイデアを一覧できるようにしてから、分類・整理をしてください。話し合いでは、常にゴ



ールを意識して、話し合わなければならぬポイントはいくつあるのかを意識してください。

特に、議論に没頭するのではなく、議論の交通整理をすることが大切です。リーダーが結論や方法を示すのではなく、交通整理をすることで、メンバーが自分の頭で考え、整理し、対策がまとめられるように支援してください。話し合いでは、メンバーの理解度と納得度に常に配慮してください。

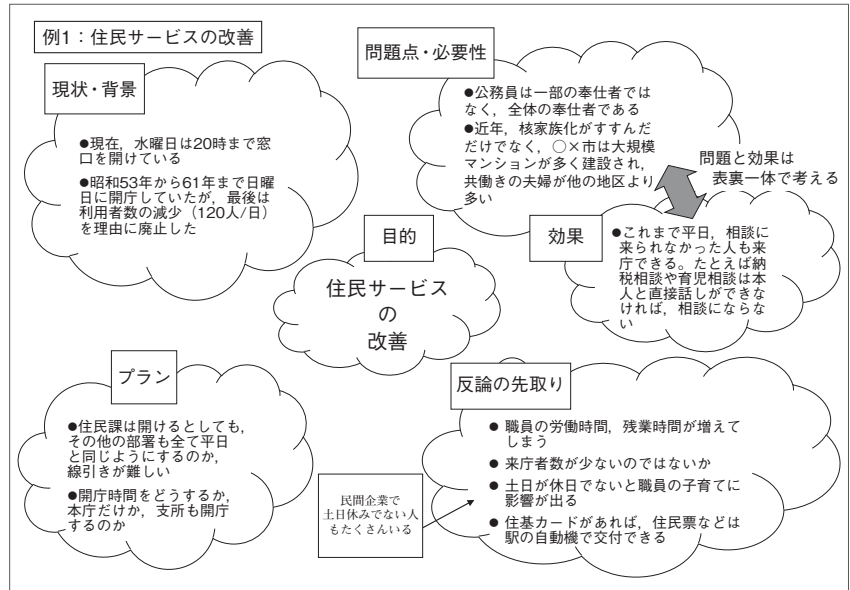
詳細のテクニックは、連載第2回のKJ法のポイントを参照してください。ここでは、先に挙げた「市役所の土日開庁」について例示します（図表3参照）。

●ステップ4：状況と対応にズレがないか確認したうえで、今後の行動を計画する

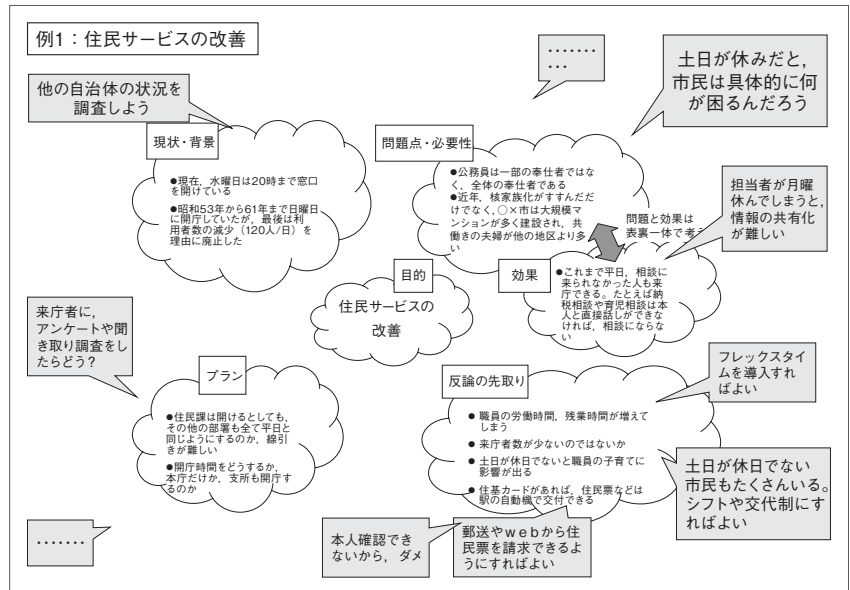
共有された目標・ゴールに対して、現状の認識やニーズ、行動の連動を改めて確認してください。この呼応関係の確認をすることがロジカルな進行に直結します。しかし、この確認が精緻すぎると、かえって混乱のもとになります。ポイントは何か、いま何を話し合っているかを整理することが重要です。

例えば、土日開庁する必要性として、「育児相談ができない」という市民の声を挙げておいて、育児相談窓口を開庁対象にしなければ状況と対応にズレが生じている

図表3 情報やアイデアを分類・整理する



図表4 情報やアイデアを深める



ことになります（図表4参照）。

●ステップ5：反論や今後の課題を先取りする

会議では、「そもそもやる必要がないのではないか」や「やりたくてもできない」と、議論の逆流

や論点のすり替えが起こりやすいものです。逆流させないために、行動目的やゴールを最初に確認しておくことです。

例でいうと、土日開庁の対象部門に所属している職員は、子供と休日がずれてしまうことを懸念す

別所 栄吾 (べっしょ・えいご) 株式会社BCL代表取締役 <http://www.bzcom.jp>



拓殖大学政経学部卒業。財団法人日本生産性本部「知の技術研究開発センター」センター長（1999～2006年）として、年間80回以上の研修を実施する傍ら、ロジカル・シンキング、ディベート、プレゼンテーション研修等のプログラムを開発。2007年より現職。  
 近著：「あなたの職場は、なぜ問題ばかり起こるのか?」「会議は長いのに、なぜ何も決まらないのか?」「あなたの話は、なぜ伝わらないのか?」（日本経済新聞出版社）  
 講座：「実践ロジカル・コミュニケーションスキルズ」「成功するミーティング・折衝スキル」「ビジネスディベート」（日経ビジネススクール） ほか多数 ▶ 信条「知らないことはできないし、選択肢にすならない。だから教育は大切なんだ。」

るかもしれません。このような問題点も交代で土日を休んでいる民間企業の対応方法を参考にすればよいことです。

重要点は目標の共有です。「すべきである」ことが共有されると、できない理由を挙げつらうことは無意味であると感じて、しなくなります。すると、「どうすればできるか」や「課題・反論の先読み」ができるようになります（図表5参照）。先読みのテクニックは、連載第2回での「リンクマップ法」を参照してください。

●ステップ6：議事録で確認を取る

ファシリテーターは、会議の最後に話し合いで決まった内容とその根拠を言葉に出して確認してください。また、決まらなかった内容や今後の検討課題なども確認します。そして、その内容を議事録にします（図表6参照）。

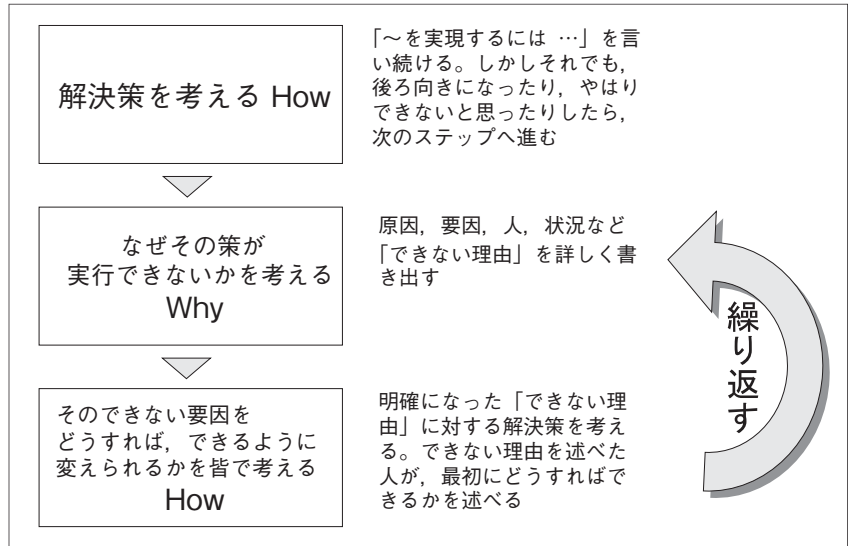
議事録のポイント――

- (1)事務的な内容:会議のタイトル、日時、会場、出席者、作成者、作成日を明記
- (2)決まったこと、確認したこと：結論と理由を書き、感想は書かない
- (3)決まらなかったこと、新たな課題：次の会議までに、誰が、何をするかを明記

●まとめ

ロジカル・ファシリテーション

図表5 できない理由ではなく、どうすればできるかを考え抜く



図表6 土日開庁の検討報告イメージ

**例1：住民サービスの改善**

総論（哲学・理念含む目的のパート、要約のパート）  
 公務員は一部の市民の奉仕者ではなく、全体の奉仕者であるとの考えをもとに、本委員会を運営して参りました。この委員会で、より多くの市民へサービスを向上させるため、土曜・日曜の開庁の是非を議論して参りました。このたび、その中間報告ができましたのでご報告いたします。

現在の水曜20時までの夜間開庁を廃止し、土曜、日曜を開庁すべきという結論に達しました。土日開庁は本庁のみとし、支所は含みません。またサービスは当面、住民票の発行や育児相談、納税相談とします。また職員の負担を低減すべく、シフト勤務、フレックスタイムの導入などを前提とします。しかし、開庁の時間や隔週開庁にすべきか否かの議論には結論が出ておりません。これらの課題を検討することが本委員会の今後の課題です。以下に、本委員会で議論されてきた内容を現状の問題、プラン、効果の順でご報告いたします。

**問題分析（争点：イシューは何か）**

1. 住民票を発行して欲しくても、平日しか受付をしていないので、会社を休まなければならない。
2. 育児相談、介護相談、納税相談をしたくても、現在の相談は平日の昼間である。仕事を休めないで、問題を抱え込んでしまう。
3. マンション建設が続いたので、この数年は共働きの世帯が増えて、不便を感じている人が増えている。

**プラン（解決策）**

1. 駅前の自動交付機や指定のコンビニエンスストアで住民票などを午前6時30分から午後11時まで発行できることを知らない人が多い。したがって、市役所のホームページの目立つところに、その案内を掲載する。
2. 広報誌やホームページ、町会などを活用して、土日開庁と受けられるサービスをPRする。
3. 保育園や幼稚園の案内や認定こども園の情報など総合的に案内する。また市役所の研修室で新米パパ、ママ学校を実施する。その学校が終わった後で、育児相談を受け付ける。

**効果（問題の解決、新たなメリット）**

1. 育児相談、介護相談、納税相談が受けられる。
2. 公務員は、一部ではなく全体の奉仕者であると、職員がより自覚する。

**まとめ（今後の課題など）**

1. 人員不足のため、外国人向けのサービスはすぐには実施できない。
2. どこまでサービスの対象を広げるべきか、判断できない。また利用者数の予測ができない。
3. 土日は少数の職員で担当するので、むしろ待ち時間が長くなってしまい、市民の不満がでる恐れあり。
4. 土日出勤が困難な職員への配慮やシフトの作り方が難しい。

で重要なのは、「目的を共有し、問題を整理し、そして順番に一つひとつ話し合い、行動計画を決める」ことです。特に、話し合う場面の交通整理が大切です。

また、会議では感情などにも配慮・対処しなければならないことも多数あります。つまり、知の

コミュニケーションだけでなく、冒頭で説明した情報のコミュニケーションも大切です。

この誌面では、知のコミュニケーションを中心に解説しました。この誌面では、知のコミュニケーションについては別の機会に説明をしたいと思います。

# ロジカル・コミュニケーションスキル 実践講座

- ①研修体系を考える
- ②ロジカル・シンキング
- ③ロジカル・ライティング
- ④ロジカル・プレゼンテーション
- ⑤ロジカル・ファシリテーション
- ⑥ロジカル・ネゴシエーション

## ⑥ ロジカル・ネゴシエーション～折衝力・交渉力～

### 質問

わが社の社員は、簡単にお客様の言いなりになってしまう傾向があります。顧客第一主義と安請け合いを混同しているようです。しかし、相手を出し抜いたり、打ち負かしたりするような研修はしたくありません。でも、赤字になるようでは困ります。交渉力は伸ばしたいのですが、どうすればよいのでしょうか？

### ポイント！

- ・準備が決め手。同等の価値を持つ代替案を複数準備することを学ぶ
- ・長期の視点で、協動的に、迅速に、双方の利益を考えて決定する習慣を身につける

### ●はじめに

交渉と聞くと、「言葉巧みに値引きをして買う」や、「有利な条件を引き出して契約をまとめる」という駆け引きをイメージする人が多いものです。もちろん、他店でも売っている耐久消費財の私的な購入（Business to Consumer：B to C）ならば、駆け引き的な交渉もあります。しかし、ビジネス（Business to Business：B to B）での交渉は、継続的で専門的なものです。

優れたビジネスパーソンは、相手との日常の業務の中で交渉になりそうな内容を先取りして、駆け引きを回避しています。人間関係や事前の調整で問題を先取りしている人が最高の交渉人です。

今回は、私的な商品購入と継続的なビジネスでの交渉の2つの視点から考え方とテクニックを紹介します。このような視点を取り入れた研修など、能力開発の機会をつくって折衝力・交渉力アップを

図ってください。

### ●耐久消費財の私的購入は、他店の情報が決め手

同じ型式ならどこで購入しても同じ商品の場合は、価格競争になりがちです。

その代表が家電のインターネット販売。テレビや冷蔵庫は、誰もがその画質や使い勝手を体感して購入したいと思います。そのため家電量販店などで商品を確認したり、販売員から説明を受けたりします。当日の持ち帰りができる即納性や、販売員の熱心な説明に心を動かされて購入を決めることもあります。しかし、説明は聞いても実際の購入はより安価なインターネット通販というケースも少なくありません。

#### 1) 代替案の準備が交渉の決め手

家電量販店をショールーム化させないために、「他店より高い場合は、ご相談ください」と言って

いるところもあります。目当ての商品を値引きしてもらう場合は、他店の販売価格の情報が大きな力を持つことになります。インターネットが普及する前は自分の足で情報を集める必要がありましたが、現在はスマートフォンで容易に情報を得ることができます。

このように、他店で安価に購入できるという代替案（Best Alternative to a Negotiated Agreement：BATNA）を準備しておくことが、家電量販店での価格交渉を優位にします。例えば、冷蔵庫を購入するときに、他店の価格や納期を事前に調査しておけば、その量販店で値下げしてもらえる可能性が大きくなるのです。

また、家電量販店では、日にちごと、フロアごとに販売目標を持っています。従って、販売成績が振るわないときに値引き交渉をすると有利になります。例えば、雨の日の閉店2時間前などは狙い目です。天候が悪いときは、来客数が減り、販売総額も減少しがちになるので、値引き幅も大きくなりやすいものです。しかし、販売目標を達成していたら、値引き幅も少なくなってしまうでしょう。相手の状況や目標も考えてみましょう。

一方、自分の目標も再定義して、対応の幅を広げてください。そもそもその販売店で購入しなくても

図表 1 代替案を確認する

バトナ 家電量販店で、パソコンを安く買うときのBATNA
① インターネットで買う
② 別のお店で買う
③ 友達から中古を買う

よいのです。パソコンを例に考え方を整理してみましょう。安価にパソコンが欲しいならば、インターネットで購入する、より安価な他の販売店で購入する、友人から中古を譲り受ける方法などが考えられます。目標はパソコンを手に入れることなので、代替案はなるべく多く準備しておきましょう(図表 1 参照)。

インターネット販売が常に最善とは限りません。ある家電量販店は、メーカーにプライベートブランドでの製造を依頼し、全数買い上げて販売しています。製品によっては仕様が全く同じで、型番だけが違う場合もあります。プライベートブランドは返品できないので、モデルチェンジ前には、そもそも他の量販店より安かったその家電が、さらに値下げされることもあります。このような情報を知っていれば、インターネット通販より安価に、そして即日、商品を手に入れられる可能性が高まります。

上述の考え方や方法は、ビジネスの場面でもヒントになることが

多いと思います。自分の業務に置き換えて、代替案を考えてください。

## 2) 交渉できないと思込めない

固定観念を捨て、交渉することも大切です。あるとき、私は妻から食器を購入してほしいと依頼されました。食器に疎い私は、通販カタログに掲載されていた商品を写真に撮っておきました。それはホームセンターでは扱っていないような高級品でした。百貨店ならばあると思い、都内のある店に向かい販売員に写真を見せて尋ねました。すると、「こちらの商品です」と案内された商品の価格は、私が撮っておいたカタログよりも1,000円ほど高かったのです。

全く同じ商品ならば、あえて1,000円高く、その場で買う必要はない、通販で購入すればよいと思いました。そこで私は、もう一度写真を見せながら「これは全く同じ商品ですよ。全く同じならば、今日、こちらで購入する理由はなくなってしまいます。同じ価格になりませんか？」と尋ねまし

た。販売員は上司に相談に行き、カタログと同じ価格にしてくれました。百貨店でも値引きをしてくれるケースがあることを知っていると、あなたの行動が変わるかもしれません。

百貨店で値切る人は少ないと思いますが、耐久消費財など同一の商品が他所でも買える場合は、価格競争に巻き込まれやすいものです。このとき、販売員は実店舗の強みを訴求する必要があります。それは、通販よりも短納期であることや、独自の長期保証の充実、初期不良品の即時交換などの優位性などです。例えば、小さな子供がいる家庭では、テレビの購入時にフルカバー型の保証の有無で販売店を選ぶことがあります。

## ●交渉しないことが、ビジネスでは最高の交渉術

ビジネスを継続させるためには、交渉をしなくてもよい状態をつくるのが最善です。その状態とは、人間関係の構築や問題の先取りです。この場合の人間関係とは接待ではありません。仕事に対する熱心さと結果です。

例えば、営業部の仕事は、お客様のご要望を的確に理解するだけでなく、まだ言葉にされていない願望やニーズを先読みして対応することです。

また、ITや建築業界では、受注当初と実行の段階で設計が変更

されることが多くあります。仕様変更を交渉対象にしないことが最善です。ある支社長は、お客様の業務について詳しく分析し、本来はお客様が作成する仕様書以上の細かさや問題の先取りをしています。

営業に求められるのは、ITに関する専門的な知識よりも、お客様のビジネスを詳しく知り、お客様の視点で企画や問題発見、そして解決行動が取れることです。そもそも営業や技術がお客様のビジネスを熟知していれば、仕様書の過不足に気づくことができるはず

です。また、同一商品やサービスならば、次回は価格交渉になる可能性を考慮する必要があります。相手から要求される前に、品質の向上や耐久性の向上等を図っておくべきです。交渉を回避するには、この不断の努力が必要なのです。

### 1) ビジネスでの交渉は、長期的な視点で、最良を目指す

しかし、どんなに準備や対策を検討しても、すべての問題や交渉を回避することはできません。このときも駆け引きをせず、長期的な視点で話し合いをする必要があります。駆け引きをすれば、現在の仕事も人間関係も壊し、次をなくしてしまいます。親しくしていれば、突然「御社との取引はなくなり、他社からの調達に変わった」

と報告を受ける前に、いろいろな話をしてくれるでしょう。

また、交渉を成功させるには、相手の期待を上回る解決策(原案)を提示することです。それと同時に、原案と同等以上の代替案を準備しておくことです。とるべき対処の想定範囲はなるべく広く、検討しておいてください。ビジネスでの交渉は、先を読んだ準備が最大のポイントです。

### 2) お客様と一緒に問題を考え、ピンチをチャンスにする

価格を5%下げしてほしいと依頼されたときに、多くの人は現在のやり方の延長で工夫して実現しようと考えます。あるいは、「現在はすでに限界である」と、できない理由をたくさん述べてしまします。

ある通信機器メーカーを例に考えてみましょう。

「最近、海外のメーカーが品質は少し劣るけれど、半額で販売を始めたので、御社も半額にしてほしい」と依頼されたら、あなたはどうか考えますか？ 現在の延長線で検討することはしないでしょう。その製品やサービスの目的をもう一度定義して、必要最低限の設計をし直すでしょう。諦めてしまうと、この事業の売上はゼロになってしまいます。

このときお客様は、価格と品質を天秤にかけて、価格で選択して

います。それは、品質の低下に不安を抱いていることになります。それならば、その安価な通信機の精度を高めるシステムを開発すれば、お客様とのビジネスも違う形で継続できます。それと同時に、国内の同業他社も同様に調達先を替えられてしまいそうになっているかもしれません。他社に先駆けて精度を高めるシステムを開発できたら、ライバル社分の仕事も獲得できるかもしれないのです。これが、ピンチをチャンスに変える発想や行動の例です。

### 3) 争点(issue)を共有し、話し合いを深める

話し合いが進むと、お互いの様々な状況が見えてきます。要求のぶつけ合いではなく、可能性を掘り出し、お互いが満足できる状態を目指してください。

ここで大切なのが、些末な議論や問題を棚上げして、本質的な問題(争点)を見極めることです。そして、双方の利益となる選択肢をつくり出してください。そのときは、現実的な解決策をつくり出すことと、決定を分けて話し合いを進めることが大切です。分けられないと、話し合いが進まなくなります。

交渉では「妥協型」よりも条件の「交換」、それよりも「創造的」解決を目指します。

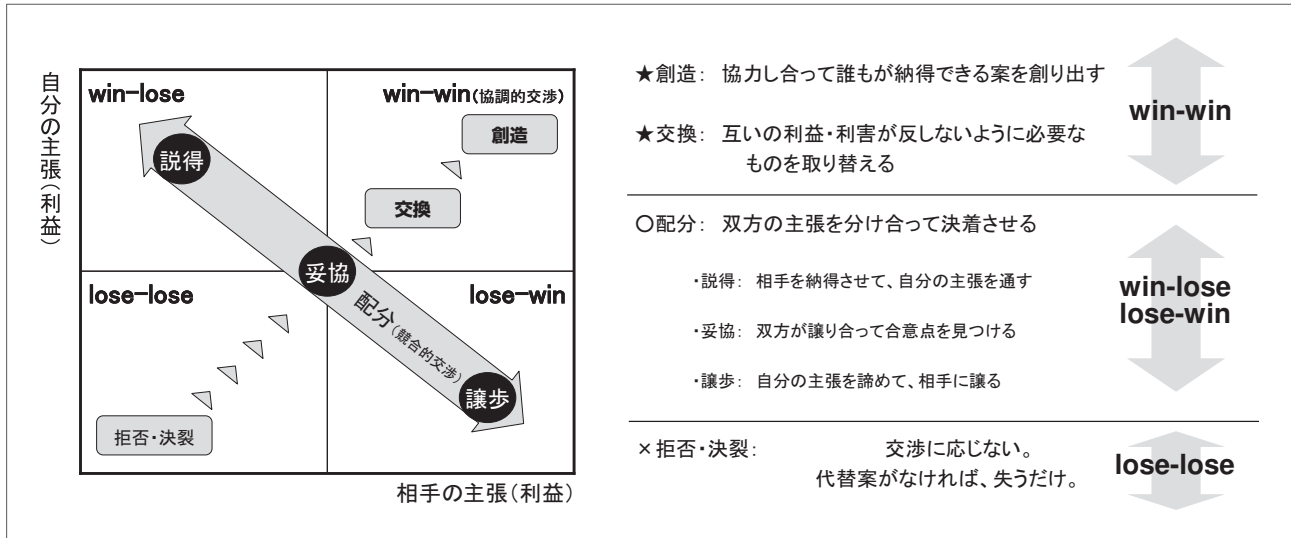
交渉が行き詰まり、決裂しそう

別所 栄吾 (べっしょ・えいご) 株式会社BCL代表取締役 <http://www.bzcom.jp>



拓殖大学政経学部卒業。財団法人日本生産性本部「知の技術研究開発センター」センター長（1999～2006年）として、年間80回以上の研修を実施する傍ら、ロジカル・シンキング、ディベート、プレゼンテーション研修等のプログラムを開発。2007年より現職。近著：『あなたの職場は、なぜ問題ばかり起こるのか？』『会議は長いのに、なぜ何も決まらないのか？』『あなたの話は、なぜ伝わらないのか？』（日本経済新聞出版社）  
講座：『実践ロジカル・コミュニケーションスキルズ』『成功するミーティング・折衝スキル』『ビジネスディベート』（日経ビジネススクール）ほか多数 ▶信条「知らないことはできないし、選択肢にすらならない。だから教育は大切なんだ。」

図表2 創造的交渉で皆が満足する策を考える



図表3 交渉時に自問自答すべきこと

- ①自分の要求は相手の損だ、相手の要求は自分の損だと考えていないか？
- ②最初に準備した条件や内容にこだわりすぎていないか？
- ③自分の判断を正当化するためだけに話し合いをしていないか？
- ④些末な議論に翻弄されていないか？ 本質を検討しているか？
- ⑤相手の判断や決定の理由を考えたか？ 自分の判断を過信していないか？

になったときは、「どのような条件なら、合意できるのか」を相手に尋ねるとよいでしょう。その条件を受け入れると、長期的な視点で検討してもマイナスが明確に大きい場合は、決裂を選択しなければなりません。また、他の人がこの交渉を担当したときでも決裂を選択するかを想像してください。このときに、代替となる他の事業や業務がなければ、決断ができず、傷を広げてしまいます（図表2参

照）。

4) 合意後の行動計画を合意する  
方向性が決まっただけでは、交渉は終わっていません。仕事で確実に結果を出すには、具体的な行動計画を詰めておく必要があります。具体的には、「いつまでに、誰が、何をするか、どのように実現するか」を決めることです。ビジネスのシナリオを確認しておかないと、後々問題になってしまい

ます。交渉に限らず、仕事はすべて先読みが肝心なのです。

最後に、交渉前にチェックしておきたいポイントを整理しておきます（図表3参照）。話し合いをする前、しているときに、確認してください。

●終わりに

全6回のご愛読ありがとうございました。これらのロジカルスキルは、主として講師派遣型研修として提供しております。汎用的なロジカル・シンキング研修をはじめ、さらに効果が高い、自社の業務内容を教材とするプレゼンテーションや業務改善研修も提供しております。文章で学ぶよりも集合研修は一味違いますので、その効用を踏まえて検討いただければ幸いです。