

誰でもなれる名講師

ー 1対1から1対数百名に至る様々な場でのプレゼンテーションの考え方と方法のすべてを集約ー



農業農村工学会

目次

I. プレゼンテーションとは	
1. はじめに	1
2. 様々な分野でプレゼンテーションが必要な時代に	1
3. 自分は何を主張したいのか、聞き手は何を求めているのか	2
4. 目的を説明する	3
5. 情報の詰めすぎに注意	3
II. 具体的なプレゼンの方法	
1. 学会でのプレゼンテーション	5
2. 講義によるプレゼンテーション	1 3
3. 説明会におけるプレゼンテーション	2 2
4. ビジネス(セールス)のためのプレゼンテーション	3 5
5. 対面交渉のためのプレゼンテーション	4 5
III. 準備として必要な事項	
1. ニーズ把握	6 0
2. プレゼンのプラン（講義案）を書く	6 4
3. テキスト作り	6 9
4. 発表	7 3
5. 自信のすすめ	8 1
6. 質疑応答	8 7
IV. これがプレゼンだ	9 3
V. プレゼン後のフォロー	
1. アンケート、テストは重要な成果の確認手法	9 9
2. 次へのステップ	9 9

I. プレゼンテーションとは

1. はじめに

最近、学会発表はもちろん、ビジネスにおいてもプレゼンテーションの機会が大変増えております。これは、なぜでしょうか。

かつては、モノでもそうですし、情報でもそうですが、需要サイドに比べ、供給サイドが圧倒的に有利な立場に立っておりました。作れば売れる、話せば聞いて貰える、そんな時代がしばらくありました。

しかし、経済が高度成長から安定成長に移行し、また、情報化技術の進展により情報発信の機会が多様化するにつれ、供給サイドよりも需要サイドが力を持つ時代になりました。

これからは、作れば売れる、話せば聞いて貰えるという時代ではありません。いかにして、売れるモノを作るか。いかにして、聞いて貰えるように話をするか。工夫が求められる時代になったのです。

このような時代には、限られた時間の中で話に耳を傾けてもらい、ポイントを理解して貰うための方法、すなわち、より効果的なプレゼンテーションの方法について、工夫しかつ実践していくことが必要です。



2. 様々な分野でプレゼンテーションが必要な時代に

最近では、プレゼンテーションという言葉をよくの人が知っています。言葉自体は一般化したものの、実際にプレゼンテーションの意味を熟知している人はまだ少ない。日本には、自分を強く主張しないことを由とする文化があったからでしょうか。しかし、少しずつ状況は変わりつつあります。先進的な組織を中心に、プレゼンテーションが当たり前になってきたからです。この傾向はますます進み、現在は古い体質の組織でさえも、いずれはプレゼンテーションが当たり前になることでしょう。

プレゼンテーションというと、大がかりな機器とパソコンのソフトを使用して、派手にアピールする方法を思い浮かべる人が多いのではないのでしょうか。しかし実際には、ノートパソコンを用いた一人対一人のケースや、数ページの印刷書類だけで行うケースも、プレゼンテーションに含まれます。大切なのは、要点を的確に伝えることであって、方法ではありません。

(1) 自己実現のためには「適切」が重要

多くの人にとっては、個々の仕事のプレゼンテーションよりも、より良い人生のためのプレゼンテーションのほうが大切です。そんな機会は少ないと思うかも知れませんが、今後は、その機会が多くなります。というより、機会を自分で作るような世の中になるで

しょう。自分が思いついたアイデアを実現するためとか、やりたい仕事に変わるためといった目的で、プレゼンテーションを行うようになるのです。

組織の中で働いていて、別な部署の仕事がしたい場合を考えてみましょう。今までなら、配置転換の希望を出すぐらいの行動しか起こさない。ところが、これからの時代は、もっと積極的に行動するように変わります。配置転換の希望を明確に伝えるために、上司と人事担当者を集め、きちんとしたプレゼンテーションを実施します。これによって、ただ希望を出すよりは、はるかに大きな効果があります。そこまでしても希望を受け入れてもらえないなら、他の組織へ移る決心も付くでしょう。その場合でも、作成したプレゼンテーションの資料は役立ちます。転職先の組織相手にも、同じ資料を用いてプレゼンテーションをするからです。

就職する場合でも、相手の会社に良く思われようと行動するだけではダメです。自分が本当にやりたいことや、相手がやってほしいことを、明確に伝え合うことが重要です。お互いの意志疎通がある程度できれば、入社してから後悔する可能性を最小限に抑えられるし、自分が希望する職種にも就きやすいのです。そのためには、プレゼンテーションが必須です。頼まれなくても自分がプレゼンテーションするだけでなく、相手にもプレゼンテーションを求めるぐらいの行動がほしいところです。「貴社は、どんな能力を持った人材を求めているのですか。どんな方向に進む予定でいますか」といった内容でプレゼンテーションをしてもらえるように、相手の会社へ要望書を渡すような人が現れてもおかしくないのです。

このように、プレゼンテーションは、自己実現のための強力なツールとなります。良く思われるとか無理やり説得する目的ではなく、自分を「適切に」伝えるために用いるのです。この点こそ、長い目で見れば最も重要なことです。

（２）自己実現に向けた道具を作成

「適切」を実現するためには、それなりの道具が必要です。自分の考えていることややりたいことが、できるだけ正確に伝わるような資料を、いろいろな形で用意する。どのようなものを作成すると同時に、どのような点に注意して作るかも重要です。そのポイントこそ、ここでの中心的なテーマです。

ここでは、普段使っている道具を用いながら、プレゼンテーションに役立つ材料の作り方について解説します。名刺のような原始的なものから、パソコンやネットワークを用いた本格的なものまで、幅広く取り上げます。ここで紹介している内容全体も、プレゼンテーションの一例といえます。これから紹介するアイデアを参考に、自分のプレゼンテーションを作ってみたらいかがでしょうか。

３．自分は何を主張したいのか、聞き手は何を求めているのか

プレゼンテーションの目的は、自己を主張することではなく、聞き手に理解してもらうことです。いかに優れた内容の話をして、聞き手が興味を示してくれなければそれまでです。では、どうしたら聞き手が興味を持って聞いてくれるのでしょうか。

当たり前のことですが、まずはじめに重要なことは、自分が何を言いたいのか主張すべき点を整理することです。ところが、この当たり前のことが、つい、おろそかにされてい

るのが現実です。

忙しくて考えをまとめる暇がなかった、最新のデータを盛り込みたかった等々。でも、



どうでしょう。話をする人が何を話すべきか迷っていたら、聞いている人が理解できると思いますか。無理ですね。

次に必要なことは、聞き手がなぜ貴重な時間をさいて、自分の話を聞いてくれるのか、すなわち、聞き手が何を求めているのかを明確にすることが重要です。話し手がいかに巧みに話題を提供しようとも、自分の必要とするものに関係がなければ、聞き手は興味を示してくれません。

プレゼンテーションは、聞き手に理解してもらうためのコミュニケーション

手段である以上、一方的なものではありません。双方向のコミュニケーションが成立して、はじめて効果的なプレゼンテーションといえるでしょう。

4. 目的を説明する

あなたのプレゼンテーションの目的は何でしょうか。単に情報を伝えることでしょうか。それとも、実験データの分析結果を発表することでしょうか。または、新しい試作品の性能を紹介することでしょうか。いずれにせよ、数字を羅列するだけでは聞き手を飽きさせてしまいます。

プレゼンテーションを開始するにあたっては、まずはじめに、これから話す内容がなぜ世の中にとって重要なのか、この点を明確にしておかなくてははいけません。分かり切っていることだからと省略してはいけません。

「今、なぜ、私はここにいるのですか？なぜ、私はあなたの話を聞かなくてはいけないのですか？」という聞き手の質問（もちろん、実際にはそのようなことを聞かれることはないのですが）に対して答えることから始めるくらいの気持ちで、話を切りだして下さい。この質問に答えることによって、技術的な内容を適切に位置づけることができるとともに、聞き手の興味を呼び覚ますことができます。

5. 情報の詰めすぎに注意

（1）聞き手のニーズを踏まえて話す

あなたがこれから発表しようとしている研究成果は、それは素晴らしいものかもしれませんが。しかし、データだけでは聞き手を惹きつけるプレゼンテーションとはなりません。そこで、せっかくのあなたの貴重なデータが聞き手の関心にうまく結びつくよう工夫しなければなりません。

恐らく、どのような参加者であっても、いくつかの基本的な事柄に対する関心は共通です。すなわち、聞き手にとって、あなたがこれからお話する内容が、どれだけ質の高い生

活を送るのに役に立つかということです。例えば、人生においてどれだけ有効な時間を過ごせるか、どれだけ豊かな生活を送れるか（経済的な面だけではなく、健康、感情といった肉体的・精神的な豊かさも含まれます。）といった事柄です。プレゼンテーションの内容に、このような人間の基本的なニーズを絡ませることにより、より聞き手の興味を惹きつけることができます。

（２）情報の詰め込み過ぎに気をつける

技術者の方々がプレゼンテーション下手と言われる理由はいくつかありますが、とりわけ大きな理由は、あれもこれも話そうとして情報を詰め込み過ぎることです。技術的なプレゼンテーションの場面で、膨大なデータや細部にこだわりすぎて全体を見失ってしまっ

ていることが、しばしば見受けられます。

情報を詰め込み過ぎては、たとえ聞き手が専門家であったとしても、消化不良をおこしてしまいます。ましてや、聞き手が専門家でない場合はなおさらです。しかし、どんなに難しい技術でも、平易な言葉で、一つずつ段階を踏んで説明していけば、大概理解してもらえるものです。



そのために気をつけるべきことは、極めて簡単です。技術的な内容を説明するプレゼンテーションスライドを作成する際に、間違っても一枚の

スライドに10の内容を書き込むようなまねをしないということです。10の内容を説明する場合には、ちょっと手間かもしれませんが、まず10枚のスライドを用意して下さい。そして、必要に応じて、それぞれの内容を互いに織り込みながら、全体的な理解へとつなげるようにします。例えば、最初の内容を説明する際にはまず視覚的なスライドを用意してその内容について説明し、次の話題に移る際に改めて重要なポイントを強調しながら進めるといった方法も有効です。

Ⅱ. 具体的なプレゼンの方法

1. 学会でのプレゼンテーション

学会やセミナーでの発表など、研究者は自分の研究成果や考えを人前で話す機会がしばしばあります。どうせ話すなら、自分のメッセージが聞き手に伝わらないよりは伝わったほうがよいに決まっています。

以下は、少しでも聞き手に届くような話をするために私がどんなことに留意しているかを整理したものです。そのほとんどは学会で人の発表を聞きながら学んだことです。心がけに関することがおもで、プレゼンテーションの技術を向上するための方法を記述しています。

(1) 話したいことがあってこそ

当たり前のことですが、伝えるべきメッセージもなしにいい話はできません。

「ねえねえ、聞いて、聞いて！ぜったいおもしろいんだから」という気持ちが話し手がないことには迫力のある話になりません。

自分が明確なメッセージを持っているかどうかを確認するひとつの方法は、話



の粗筋を 30 秒ぐらいで説明できるかどうか試してみることです。箇条書き的に題目を暗唱するのではなく、目の前の人間に語りかけるつもりで論理が通った粗筋として 30 秒でしゃべれるかどうかチェックします。うまくできなかつたら、自分が言いたいことはなんなのかをもう一度落ち着いて考えます。

調査はしたけれど／実験はしたけれど／モデルは作ったけれど、その結果の意味するところが十分に咀嚼されてないと粗筋を示すことは難しいです。箇条書き的に「あんなこともあった」「こんなこともあった」ということしか言えません。これでは聞き手にメッセージを伝える話はできません。

(2) 聞き手が神様

以前、ある人がこんなことを言っていました。「ほとんどの聞き手は、話し手のために聞いてくれているのではない、聞き手自身のために聞いているのだ。話し手のために聞いてくれるのは家族か恋人ぐらいだ」

これはなかなか本質をついていると思います。話し手は何ごとかを伝えたくて話すのですが、聞き手の側は、おもしろい話なら聞いてやってもいいよ、というのが基本スタンスです。聞き手にはなんの義務也没有せん。

しゃべった内容が相手にちゃんと伝わらなかつたら悲しいのは話し手です。ぜひとも聞いていただき、分かっていたくのだという気持ちで、めいっぱいサービスしなくてははいけません。聞いてもらえなかつたり、分かてもらえなかつたら、話し手の負けです。「なんで分かんないんだよ」と怒つてもはじまりません。

1) 分かりやすく

まずは聞き手の身になつて話すことです。めいっぱい想像力を働かせ、自分の話を他人の目で見、他人の耳で聞く努力をしながら、分かりやすい発表になるように努力します。

話の筋道をつねにはっきりさせながら話すことは重要です。漫談や雑談ならともかく、学会での研究発表ならばなんらかの筋道があるはずですが、これを聞き手にも十分つたえて行かなくてははいけません。ストーリー展開が見えないままに個々のデータが提示されていく話は分かりにくく、印象にも残りません。脈絡のない単語の羅列と意味のある文章とでは、だんぜん後者のほうが頭に入りやすいのと同じことです。データの断片をバラバラと提示するというのは、まったく聞き手の身になつていない話し方です。一見脈絡のないデータが最後に一気に統合されるという組み立てもありえますが、途中の話を全部覚えておけ、というのは聞き手に酷です。

筋道が通つた発表をするうえで、発表原稿を用意することは効果的です。私の場合、この原稿を発表本番で読み上げることはしません。それにもかかわらず原稿を書く一番の目的は、喋る内容の論理を整理することです。論理が通つた文章が書けないとしたら、頭のなかでも論理が通つていないということです。そして、論理が通つていない話が分かりやすいはずがありません。頭の整理をしながら論理の通つた発表原稿を書く努力をします。

原稿を書きながら、一人で口のなかでモゴモゴと読んでみます。目で追うだけでなく、気持ちを込めて口を動かしてみます。長すぎる文、ねじれた文、論理が通つていない文は、気持ちを込めて読もうとしてもうまく読めません。うまく読めなかつたら文章を練り直します。少々込み入つたことがらの説明は特に注意して言葉を選び、じゅうぶんにセリフを練ります。

原稿を書く過程で、内容の取捨選択もできます。アドリブが入つたり聞き手の様子をみて補足説明が必要そうであれば言葉を足したり、ということを考えると、発表1分あたり原稿300字程度が目安です。ゆっくり時間をかけて文章を練つてもこの字数のなかでは説明しきれないのであれば、ましてアドリブで説明できるはずもありません。目安の字数の範囲内でじゅうぶんに説明できるように内容の取捨選択をします。

内容を無理に詰め込みすぎると、全部を説明しきれずに尻切れトンボになつてしまう。早口でしゃべつてしまい、聞き手の理解度が低くなる。

持ち時間を超過してしまい、人の迷惑を考えない身勝手なやつだという悪印象を与える。などの好ましくない結果を招きがちです。

10の内容をあわてて話して3しか伝わらないよりも、7の内容を落ち着いて話して5が伝わるほうが望ましいでしょう。というわけで、時間が限られた学会の一般講演の場合

は必ず原稿を書くようにしています。

説明のしかたは、少々親切すぎるぐらい親切に、を心がけます。自分にとっては使いなれた言葉や概念でも、ちょっと専門分野の違う聞き手には耳慣れない言葉かもしれません。必要に応じて言葉の意味の説明を挿入していく必要があります。音だけ聞いても字が浮かびにくい言葉、同音異義語が多い言葉にも注意が必要です。

分かりやすい話をするためには、分かりやすい図も必須です。どういう図が分かりやすいかというのはなかなか難しいのですが、私は、その図の説明がしやすいかどうかをひとつの指標にしています。分かりにくい図だと説明もどうしてもゴタゴタします。分かりやすい図だとすっきり説明できます。

2) 聞きやすく

発表者の声が小さすぎて困ることは多いですが、大きすぎて困ることは（めったに）ありません。適切な声量は会場の広さやマイクの有無によりますが、せつかくの話を聞き取れないばかりに落ちこぼれてしまう聞き手が出ないように気をつけます。

原稿の平板な棒読みも聞きにくいものです。これだけは分かってくれ！という気持ちをこめて聞き手にメッセージを届けましょう（そのメッセージがなんなのか自分でもよく分からない場合は 前提 1 に戻る）。話すときに聞き手の目を見るアイコンタクトの重要性はよく言われますが、うつろな目を向けられても聞き手としてはノってきません。「聞いて、聞いて！」の気持ちを胸に、お願いするつもりで聴衆に目を向け、語りかけましょう。

しゃべるスピードが速すぎではいけません。話が速すぎると、聞き手が頭のなかで咀嚼する時間がなくて、話の流れをフォローできなくなります。その話題にくわしくない人ほど咀嚼に時間がかかります。多くの聞き手に理解してもらおうと思ったら、急ぎ過ぎないことです。特に、文と文のあいだに間合いをとると、ひとつの文の内容を咀嚼する時間が持てていいようです。

時間内に話せるかどうかという不安があると、ついつい急いで話しがちです。そういう不安をなくして余裕のある発表をするためにも、事前に発表原稿を書いてみることは有効です。

聞き手の集中力には限りがあります。一度は聞き逃してもあとで追いつけるように、重要なポイントほど繰り返して話すようにします。

発表中で略号で使う場合にも、聞き手が略号の意味を忘れたがためにあとの話がチンプンカンプンになるという事態を避けるために適度に説明を反復します。聞き手の記憶力に期待しすぎではいけません。

そのほか、基本的なことですが、

①語尾、文末まではっきり発音する。

②一つ一つの文章を短くする

③ポイントが浮き立つように適切な抑揚をつける（わざとらしくない範囲で）

④不必要なつなぎことばの過剰な挿入を避ける

なども、聞きやすく聞き手によくないストレスを与えない話の条件です。

3) 見やすく

上にも書いたように、見やすく分かりやすい図は話の理解を助けます。データ等を示すためでなく、概念などの説明のための図もまめに用意します。理解を助けるはずの図が見にくかったり分かりにくかったりしたら、なんのための図か分かりません。1にも2にも「見やすく、分かりやすく」を心がけます。

聞き逃しへのフォローも念頭に置いて図を作るとよいでしょう。グラフの軸の横にはばつんと α と書いてあるだけ、発表の最初のほうで一度その意味を説明したあとは「アルファ」と読むだけというやりかたでは、最初にアルファの意味を聞き逃した人にとっては、あとの発表が全部意味不明になってしまいます。図の中にアルファの定義がちょっと書いてあれば、説明を聞き逃した人もそれを読むことで話についていけるようになります。

スライドや OHP の字は、小さすぎて困ることはあっても大きすぎて困ることはありません。視力検査ではなく、読んでいただくための字ですから、大きくはっきり書きます。たとえば OHP シートの場合、私は 28 ～ 32 ポイント程度の文字を使っています。

人前でのプレゼンテーション用以外の目的で作られたものを流用する場合は、特に注意が必要です。論文や書類を拡大もせずそのままコピーして OHP シートを作るなどという手抜きはいけません。見ていただくための OHP なのですから、十分な拡大をしたり、字の部分は大きな字で加筆するなどの努力を忘れないようにします。

見やすいということと、見た目がきれいであるということは別です。色使いの派手さで人目をひいても、見やすさが伴わなければ無意味です。

ポインタは、指したいところとぴたっと指し。指しおわったらどこも指さない（レーザーなら消す、棒なら指すのをやめる）のがよいでしょう。漫然とふらふら指していると、それを眼で追うだけで大変です。また、指す、指さないのめりはりをつけることで、ほんとに見てもらいたいところに注意を集中してもらいやすくなります。

4) そのほか

時間厳守：基本中の基本のマナー

持ち時間を守ることは大切です。特に学会での時間超過は禁じ手です。多くの人に迷惑をかけてしまいます。会場から会場へと移動する人のことまで考えると、その迷惑は他会場にまで波及します。

また、せっかく発表の内容に興味を持って質問をしたいと思った人がいても、質疑の時間が残されなければ質問できません。これは質問者にとっても話し手にとっても損失です。

制限時間内で話す確実な方法は発表原稿を書くことです。本番でこれを読み上げなくとも、一度書いて整理した話なら、とりとめもなく長くなってしまうことはありません。

事前の練習：批判の雨に身をさらす

事前に人前でしゃべってコメントを求めることは有益です。（ほとんど）すべてのコメントは参考になります。批判的なコメントも素直に聞かさせていただきます。まったくの誤解に基づくコメントであっても、そういう誤解をされうるのだという重要な情報です。それを参考に、本番で誤解を生じないような工夫をすることができます。

5) 質疑応答：めざすは簡にして明

学会の一般講演の質疑応答の時間はせいぜい数分間程度です。質問も答えも、なにより簡潔を心がけます。

質問したいことがあったら、まず、その質問内容をもっとも短く要点を押さえてスマートに表現するにはどうしたらよいかを考えます。要点が不明確な質問では得られる答えも噛み合わないものになりがちです。また、だらだらとした質問は発表者が答える時間もほかの質問希望者の時間も奪ってしまいます。

質問を受ける時は、質問者がどのような土俵に立って何を知りたがっているのかをまず考え、これに的確かつ簡潔に答えるように心がけます。

簡潔に答えられれば、そのあとの議論に時間を残すことができます。周辺事情を長々と説明してせっかくの議論の時間を消費してしまうのはもったいないことです。特に、質問の意味を取り違えてしまったような場合、見当はずれの長い答えのあいだに質疑応答の時間が終わってしまったらとてもむなしいです。



「やってません」、「分かりません」といった答えを避けようとして、さまざまな言い訳をしてしまったり違う話題にすりかえてしまったりするのは時間を無駄にするばかりでまずい対応です。やってないことはやってない、分からないことは分からないと言えばよいと思います。

(3) 学会やセミナーで質疑応答を楽しむ

1) なぜ質問するのか

私は会期が3日間の学会に行くと10回前後は質問しています。セミナーでも、ほとんどの発表に対して何らかの質問をします。私にとって質問には3つのメリットがあります。

まず、発表者とのやりとりを楽しめることです。研究が楽しくて研究者をやっている身としては、研究をネタにした会話ができるのは、それ自体が楽しいことです。興味深いテーマの研究をネタに、つつこんだやりとりができるととても楽しく、やる気レベル(*)も上昇します。うまくはまった応答は、あとで頭のなかでリプレイして楽しんだりすることまであります。

2番目は、質問するつもりで聞くと身が入ることです。質問をするには、話の論理をしっかりとフォローする必要があります。漫然と聞いていたのでは質問できません。単に自分が聞き逃していただけたことを質問するのは恥ずかしいです。質問してやるぞという気構えで聞くと、おのずと集中します。

3番目は、やや邪道かもしれませんが、発表者に対して、自分の存在をアピールできることです。おもしろい研究をしている研究者とは、ぜひ話をしてみたいくなります。的

を射た質問をすれば、自分がその研究に関心をもっていることを発表者にアピールできます。そうすれば、学会やセミナーのあとでも話がしやすくなるでしょう。というわけで、ぜひこの人とは議論してみたいと思う人の発表に対しては、無理にでも質問をひねり出すこともあります（やっぱり邪道でしょうか）。

要するに、「見る阿呆」である聞き手は、「踊る阿呆」である発表者に質問をすることで、少しは一緒に踊ることができる、「見る阿呆」よりも「踊る阿呆」のほうが楽しいのは 阿波踊り も学会も同じ、ということかもしれません。

2) 何を質問するのか

まず、論理を追ううえで重要な前提になっているらしいけど自分は知らないことについて説明を求めることがあります。このタイプの質問をするときには、ひょっとしてそんなことは常識で、知らないのは自分だけなんじゃないか、だったら恥ずかしいな、という気持ちが邪魔をします。これを克服して、なるべく低姿勢で教えを乞います。

論理がよく理解できなかった部分について、確認したり説明を求めたりという質問もよくします。これまた、理解できないのは頭の回転が鈍い自分だけではないかという不安を克服しながらの質問です。ただ、学会の限られた時間のやりとりでは、すっきり疑問氷解ということころまではいかないことが多々ありますが。

発表を聞いて喚起されたアイデアを述べて、講演者の意見を聞くこともよくあります。喚起されたアイデアは、発表者の話に密着したもののもあれば、それに関連したやや別のテーマに関するものもあります。ほとんどの場合、そのアイデアでほんとに自分が研究を始めようと思って質問しているわけではありません。発想と議論を楽しむのがおもな目的です。

上のタイプの変形として、聞いた話で喚起されたアイデアを補強するためのポイントを質問することもあります。後者の場合、自分のアイデアには触れずに質問だけすると、された側はなんでそんなことを聞かれたのか分からないままになります。これではちょっと失礼かもしれないので、なんでこんなことを質問するのか、なるべく簡単に補足するようにしています。

具体的な調査方法や解析方法の質問は定番です。自分でもやってみたいことや、どうしたらそんなことが可能なのか不思議に思ったことについてはこの手の質問をすることになります。ただ、学会での質疑応答だけで実験の再現が可能になることは少ないでしょうから、あとで個人的に詳しく話をきくためのとっかかり作りという意味が強くなるでしょう。

論理に矛盾を感じたときや、調査方法、解析方法などに不備を感じたときに、疑問点を述べて説明を求める、というのも定番です。ただし、おかしいなと思っても、自分が誤解しているのかもしれないから「お前は間違ってるぞ！」と決めつけてはいけません。あくまで冷静に疑問点を確認します。

これらのほか、私はめったにやりませんが、質問ではないですがと前置きして、「こういう点でたいへんおもしろい研究でした」という感想を述べる、というタイプもあります。話し手にとっては励みになります。

3) 緊張感をどう克服するか

どんな場面でもぜんぜん緊張しない人は緊張しないのでしょうか、蚤の心臓の持ち主である私は、質問をしようと思うだけで胸がドキドキしたり足が震えたりすることもあります。知らない人の前で発言することの恥ずかしさのほか、間抜けな質問をして笑われるのではないかという緊張感もあります。それでも思い切って質問したはいいけれど、緊張のあまり相手の答えがさっぱり頭に入らない、ということもありました。こればかりは性格的なものもあって、緊張するなといくら自分に言い聞かせてもそう簡単にはリラックスできません。場数を踏んでなれるしかないのでしょうか。

ただ、学会よりは研究室のセミナーのほうがはるかに緊張の度合は低くなります。セミナーでどんどん質問して質問慣れすることで、大勢の知らない人やエライ人たちがいる環境でも質問しやすくなっていくのではないのでしょうか。また、自分より年長で面識のない人よりは、同年輩や多少とも面識のある人のほうが質問しやすかったりします。少しでも質問しやすい状況から慣らしていくというのもひとつの方法でしょう。

また、私は自分に自信がないもので、かえって虚勢を張ってしまってあとで自己嫌悪になることがよくあります。無理に賢そうに質問するのはよくないようです。謙虚に、かといってオドオドすることなく、教えを乞うつもりで質問しましょう。

①まずい質問のしかた

質問は、聞きたいことを素直に聞けばいいのですが、こういう聞き方はまずいなと思って私が注意している点をいくつかあげてみます。

まず、だらだらとした冗長な質問はまずいです。要点をしっかりと絞った簡潔でスマートな質問を心がけます。そうすることで、要点が明確な答えをもらいやすくなって自分のためにもなりますし、他の人の質問時間を奪わないという礼儀にもなっています。それに、スマートな質問ができると自分の頭がよくなったような気がして、気分がいいです。

質問の名を借りた自説や蘊蓄の開陳もまずいです。やりとりの場であるはずの質疑応答の時間が、飛び入り独り芝居の時間になってしまいます。特に時間が限られている場ではきわめて身勝手な行為と言われてもしかたがありません。自分をアピールしたい気持ちはだれにもあるでしょうが、やはり場をわきまえる必要があるでしょう。

感情的な質問もいけません。「おまえの研究スタイルは間違ってる！」と怒りながら質問したり、「なんか勘違いしてんじゃないの？」みたいな相手を小馬鹿にした態度で質問したりしても、みんなが不愉快になるだけで、ぜんぜん有意義ではありません。冷静に疑問点を指摘すれば、発表者も冷静に考えて対応してくれようものを、感情的で攻撃的な質問に対しては、発表者はひたすら防御しようとするだけです

②質問にどう対応するか

いっぽう、発表者は質問にどのように対応したらよいのでしょうか。質疑応答の時間が2、3分しかない学会では、とにかく簡潔に答える必要があります。饒舌に背景説明や言い訳や関連事項を述べたてるのは質問者やほかの聴衆のイライラを招くばかりです。まずは相手の質問に対する直接の答えを簡潔に述べて、どうしても必要な補足があれば簡単に付け加えるぐらいがよいでしょう。

もう少し時間がとれるセミナーでは、論を尽くした議論が可能になりますが、それでも、ひとつの発言を長くするよりも、やりとりの回数を増やすことで議論を深めるほうがよい

ように思います。相手から投げられたボールをひとりでもてあそぶのでなく、ふたたび相手に投げ返して次のボールを待つほうが楽しめます。

質問者が立っている土俵を推しはかり、自分の土俵を客観視したうえで、2つの土俵をつなぐように努力することも大切です。これはとくに研究分野が多少とも異なる人からの質問に対応するときに重要になります。あいてがボクサーであろうがレスラーであろうが、はたまた日本舞踊のお師匠さんだろうが、おかまいなしに一人で相撲をとり続けようとしても、意味のあるやりとりは望めません。

質問に対して過度に防衛的になると、やりとりが楽しめません。やってないことや考えてないことをつつこまれても言い訳に終始してしまっておもしろくありません。それはそれで認めたうえで、次に何をやったらおもしろそうか、どんな仮説があり得るか、などその場で考えて議論できたら有意義でしょう。質問は受けて立つものではなく議論のきっかけであるとして捉えて、質問者とのかけあいを楽しむ気持ちを持つと良いと思います。

(4) 他流試合

学会発表の機会が増え、徐々になれてきた場合、一度他の学会で発表することを勧めます。他の学会といっても全く関係ない分野ではなく、類似の関連分野が良いのです。どのような研究者でも主たる学会がありますが、最近の学際領域のオーバーラップにより、類似した分野で同様な発表がなされている場合が多く見受けられます。違いは、目的であったり、手法ですが、共通する手法や目的があります。

プレゼンテーションの最高の実力を発揮できるのは、まさに「他流試合」です。知り合いの少ない、学会においてどれだけ自分の知見が理解を得られるか、実力の発揮できる場があります。

この場合、最も注意する必要がある点は、

①他の学会会員に興味をひく内容は何であるのか。

②その中で自分が主張できるのは、どのような点であるのか。

であります。

この事例としては、第Ⅳ章の「これがプレゼンだ」に示してあります。

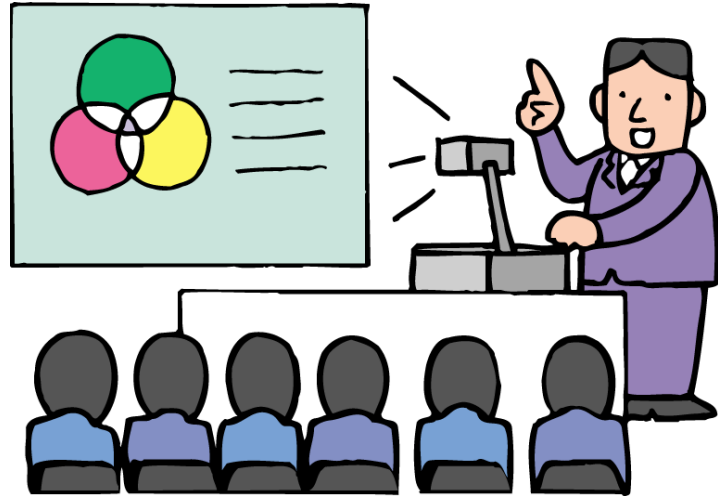
2. 講義によるプレゼンテーション

講義とは「教育」であります。この教育の意義を熟知して講師を努める必要があります。

(1) 教育（研修）の意義

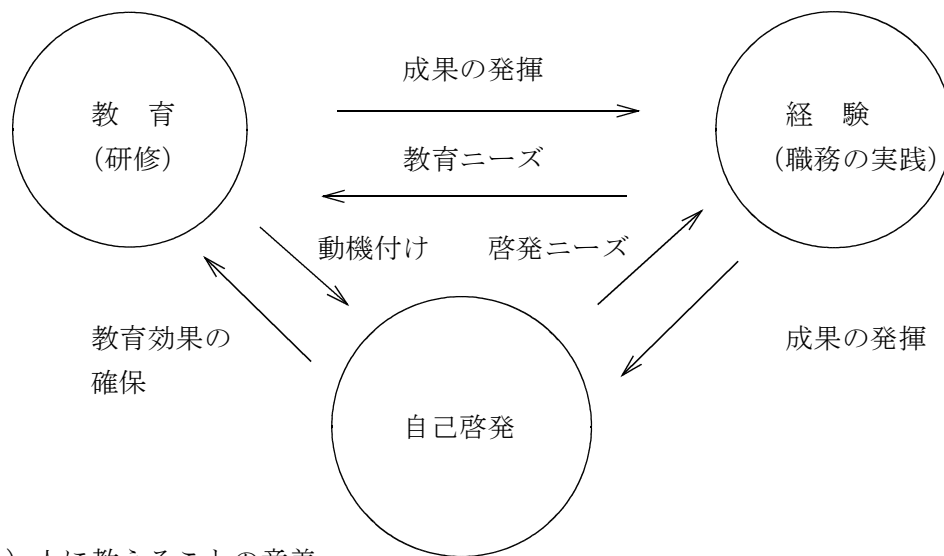
1) 成長促進の三要素

人の成長を促進する主要な要素は、経験、自己啓発及び教育（研修）です。これらはそれぞれ次のような特徴を持っています。



- | | |
|------|--|
| 経験 | <ul style="list-style-type: none">・ 技能や技術は繰り返すことによって習熟していく。・ 実践してはじめて知識や能力が実証できるなど自己評価が可能となり、自己の確認ができる。・ 次の啓発目標が把握できる。・ 実際に行うことは、問題解決学習そのものである。・ 協働することにより人間関係を築くことができる。・ 成功や失敗の経験から多くのことが学習でき、そこから信念が培われることが多い。・ 様々な現場の問題意識が培われていく。 |
| 自己啓発 | <ul style="list-style-type: none">・ 本を読む等により幅広い知識、情報を得る。・ 考える力を養う。・ 経験や教育による効果を一層高める。・ 自己の成長について問題意識をもつ。・ 学習が継続し、自己啓発の習慣化ができる。・ 自分自身の考え方、価値観の確立ができる。 |
| 教育 | <ul style="list-style-type: none">・ 正しい目標に向かうよう方向づけることができる。・ 自己啓発意欲を刺激し、成長へと動機づけることができる。・ あらゆる面での成長の指導、援助を行い得るもので、学習期間を短縮できる。・ 優れた指導者によって効果的な指導ができる。・ 体系的、理論的指導ができ、過去の成果やノウハウを継承できる。・ 視野を拡大し、知的欲求を刺激して、柔軟な思考力を養う。 |

このように、経験、自己啓発、教育（研修）はそれぞれ相互作用を有しており、三者の連携のもとにバランスのとれた人材の育成が必要なのです。従って、研修は単に一時的に特定の内容を教えると言ったものではなく、人材育成の重要な役割を担っているとと言えます。



2) 人に教えることの意義

①教育とは思いやり

人間の数ある行為の中で「人にものを教える」というのは、最高、最善の行為であると言われています。家庭でも、学校で、職場でも、教育は相手に対する「愛」、すなわち、“思いやり”を欠いては成り立ちません。人間の行為の中には、無条件に相手本意でなければ成立しないものがあります、教育はその数少ないもののうちの最たるものであります。教えることがうまく機能するためには、学習者の利益を大切にすることしかありません。教える相手のために情熱の火を燃やすことのできない人は、いかに他の条件に優れていても講師の資格はありません。

②職場内教育の意義

職場内教育が、学校教育と根本的に異なる点は次のような事です。

ア 直接的には「職務遂行能力」を高めることが目的です。

職場内教育は単なる「ものしり」を養成することではありません。担当する仕事を効率的に成し遂げる能力を高め、究極的には土地改良事業の目的の達成に役に立つことです。

イ 学習したことを行動で示すこと。

このためには、知識を身に着けるだけではなく、同時に人間性を高めることが不可欠です。

ウ 他の人から教わるだけでなく、自己開発が最も重要視されます。

ある期間教育をしたところで、それが即「職務遂行能力」の向上や組織目的に寄与貢献するとは限りません。他の人からいろいろと教えられたことをその後自分で研究したり、工夫したりして、開化させない限り無意味に終わってしまいます。この開化を左右するのが本人の自律的な学習意欲です。特に終身雇用の性格が強い我々の組織等では雇用が保証されているだけに学習意欲が鈍りやすく、「動機付け教育」と共に「人間教育」が重要視されています。

③相手が実行するように教える。

教えた相手が実行するように教えるということは口で言うほど生易しいものではありません。そのポイントを上げると次のようになります。

ア なによりも深い理解をさせること。

イ 講師は教える時間の長短、内容の難易にかかわらず、繰り返し口に出して訴えること。

ウ 研修生が「そうか。それならやってみよう」と心を動かすような身近な話題や強く印象に残る話を聞かせること。

エ 講師は自分が相手の「実行」に強い影響力を持っていることを認識し、必ず実行できると強く訴え、自信を植えつけること。

オ 「実行」を大袈裟に考えるのではなく、小さなこと、身近なことなど何でも気軽にできることから始めるということを説明する。

カ 三日坊主でもやらないよりはマシである。

キ 行動から態度変容へ

一見、小さなようでも長く続けていれば、「習（なら）い性」となって自然の動作となって身に備わるものです。行動は態度に大きな影響を与えます。

ク 妥協するな。

実行しにくい内容ほど受講者の心理的抵抗が大きく、講師に向かったの反発や無視など、いろいろな形になって現れますが、講師としては安易な妥協をしてはなりません。

④「説明した」だけでは「教えた」ことにはならない

時々、市販の専門書を利用してテキストにし、それを単に読み上げるだけの講師がいます。これは、単に説明しているだけで、研修生にその後の行動を起こさせる動機付けを行っていません。また、職務上知り得た知識を説明するのも講師とは言えません。教育（研修）は「プロ」や「一人前」になる以前のあの段階に一定の目標水準を設け、受講者がその水準に達すれば終了としている場合が多いのですが、この段階ではまだプロの水準に到達していません。その到達に至る動機付けを実施して初めて講師と呼べるのです。

⑤学習に向けての上手な動機付けの仕方

ア 学習にマイナスとなる過程の緊張を取り除く。

イ 参加型の技法を多く用いる。

一方的に話すだけの講義だけではなく、話をさせる、何かをやらせる等の技法を

積極的に用いる。

ウ 学習することのメリットを訴える。

他人から言われて初めて「なるほど」と気付くものも多い。口に出して訴えるこ

とが肝要です。

エ 上手にほめる。

ちょっとしたことで、ほめられれば「よかった」と達成感を味わい満足するものです。上手に動機付けられると受講生はもはや「教わっている」という認識がなくなり、自分から求めて学習するようになります。

⑥「良く知っている人」必ずしも「教え上手」ではない

あれだけ豊富な知識や経験の持ち主だから、きっと名講義が聞けるだろうと期待して、ガッカリした経験はないでしょうか。良く知っている人でも必ずしも名講師になれないのは、教え方の訓練が不足しているからなのです。下手な教え方は、教えないよりももっと罪が重いのです。より良き教え方をマスターするには講師は多くの顔をもつ必要があるのです。

ア 専門分野のエキスパート

イ リーダー

受講者に動機付けを行い、自ら学びたい気持ちにさせ、学習の主役を演ずる。

ウ 心理学の専門家

受講生の学習条件の差異を理解し、個別の対応ができる。

エ 話し方のエキスパート

オ カウンセラー

学習を促進させ、有効な助言ができる。

カ 問題解決のベテラン

成人学習の大半は問題解決のプロセスそのものである。

キ 何よりも人間である

講師もまた人間であり、弱点や失敗もある。だから、泥臭い人間でけっこう、ありのままの自分を精一杯ぶつけることである。

⑦「完成された知識」の押し付けは控えよう

組織における技術の継承には、まず完成された知識を詰め込むことであると認識している人がいます。これは一見、受講生を「教えられ上手」、理解が正しく、よく記憶する人材を育てるが、半面自分では物事を判断できない人間、創造的な発想のできない人間、つまり「考えることの手」な人間を作り上げてしまいます。

教育とはある面で教える側をいつの日か乗り越えていくという度量を持って対応する必要があるのです。そのためには、より発展的な発想ができるような教育が必要なのです。知識に絶対ということは有り得ないのです。

(2) 学習理論、教え方の法則

1) 成人を子供のように教えるな

「現実の問題」の解決策を自分で考えるようにさせる。

「組織とは問題の集合体である」といわれるくらい我々の組織も問題が多い。

しかも、多くはその解決方法を教えてくれる先生がいない場合が多いのです。

成人学習の仕方を子供や学生と比べて特徴づけると、一つは「成人は現実の問題を解決する能力が高い」ということがあります。成人は仕事の障害を乗り越えるためにいろいろと考え、工夫し、試行錯誤のプロセスを通じて自分で「法則」をつかみとるのです。

① 学習のニーズを解決に必要な現実的な問題に置き換える

学習で「土地改良事業の負担金を軽減するにはどうすべきか」で導入するよりも「〇〇地区は地元負担金が〇円／10aであり、この軽減策として低コスト工法はどうすべきか」の方が、より現実的な提起で力も入る。

② 問題を個人で考えさせる

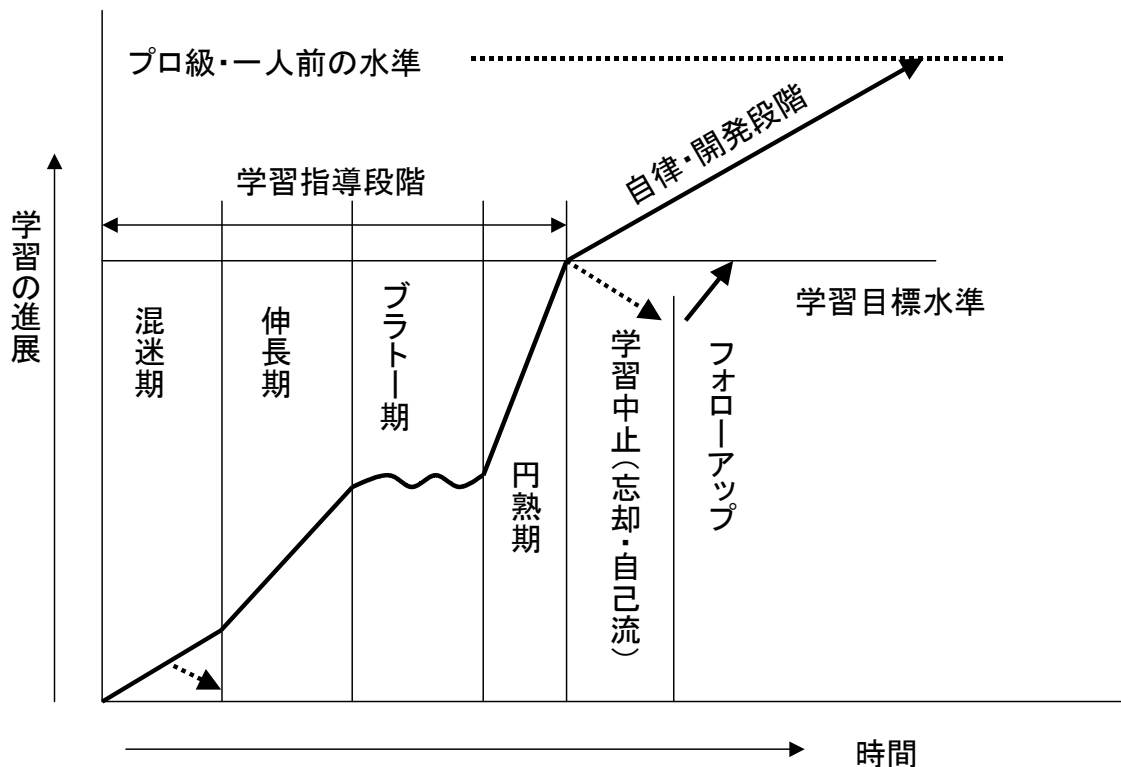
「こうせよ、こうすべきだ」を最小限にとどめ、変わりに個人で知識を出させる。はじめから話し合いでは“相互安全保障”になってしまい、ロクな知恵が出ません。

③ 試行錯誤を歓迎せよ

問題解決法には原則はありません。原則がないから文字通りケースバイケースで考えるより仕方がないのです。解決のプロセスは複雑であり、学習にも試行錯誤は不可欠のものとして当然視し、むしろ歓迎しなければならないのです。

2) 素人が一人前になるまでの学習進展のメカニズム

学習の進展を示す学習曲線図



講師としては教えたとおりにドシドシ学習が進展するならば、こんな楽なことはありません。しかし、現実はそのようなケースはほとんどなく、講師は「こんな

簡単なことが」と思うが、講師自身自分の過去を振り返ってみると、おそらくムダな努力、試行錯誤、回り道など複雑な経過をたどり今日に至っているはずです。人間は苦しかったことは忘れがちなものなのです。そうした意味において、学習進展の過程を理解しておくことは重要なのです。

一般的に個人差はありますが、最も多くみられる学習の伸びは図に示すように混乱期から円熟期まで四期に分かれています。

①混乱期

学習の開始期。この時期に研修生は不安感や劣等感、抵抗感を持ちやすく、学習そのものから逃避しやすいものです。講師としては最も神経を使う時期でもあります。「ここまで理解できるとはたいしたものだ」とか「だれでも初めはうまくいかないものだが、すぐに慣れてくるよ」などと励ましと自信を持たせる努力が必要です。

②伸長期

混乱期を脱した時期で、多少学習内容に興味を持ちはじめ、学習にもある程度自主性が見られる時期です。

③プラトー期

これは、スランプとでも言える時期で、研修生は飽きて投げやりになる場合もあります。このため、講師は真剣に努力をしているのかを見定め、場合によっては学習方法を変更することもあります。

④円熟期

プラトー期を脱すると学習は大きく伸びます。ここまで到達すると本人は「勉強が本当に自分のものになった」と認識できる状態なのです。

⑤学習を中断すると低下する

せっかく学習しても中断をすると忘れてしまいます。このような場合はフォローアップとして再度学習をしなければなりません。

このように理解段階ごとに相手の水準を見据えて指導を行う必要があります。

3) 研修生の心理は緊張と疲労

例えば、2時間や一日講義をすると「大変でしょうね。よく話続けられますね」と感心する人がいますが、これは全く逆で本当に大変なのは研修生の方なのです。人の話を半日でも聞けばクタクタになった経験をされたことはないでしょうか。研修生の心理は緊張感（ストレス、不安感、抵抗感）と疲労感（心身の疲労、単調さ、眠気）でいっぱいなのです。

① コチコチ状態からの解放

研修の初めは「内容は理解でき



るだろうか」「恥をかくことは無いだろうか」「他人に迷惑になることはないだろうか」「他の人はどんな服装をしてくるだろうか」などと未知への不安感が強く、緊張感やストレスのために内心ではコチコチなのです。

この緊張感から解放してあげるのが講師の重要な役割なのです。最も多く用いられている技法は自己紹介や適当なジョークなどが考えられます。

② 受け身で逃避・放棄しやすい

研修生は教わるという立場であり、常に受け身で弱いものなのです。受け身の立場は常に潜在的なフラストレーションを作りやすく、次のようなちょっとしたキッカケでいとも簡単に学習をギブアップしたりします。

- ア 学習の必要性に疑問を抱く
- イ 勉強を続ける自信の喪失
- ウ 講師に対する不信感や反発、誤解
- エ 講師の性格を嫌い、感情的になる

従って、講師が積極的に受け身の立場である研修生の心理を理解し、工夫する必要があります。

③ 仲間はずれになりたくない

研修生はクラスという集団の中で行動することにより、特異な現象をしめすものです。それは、集団でいると学習意欲が強まること、まとまりが良くなること、仲間はずれになりたくないという心理が強くなること、質問したいのにできないこと（これは特に1クラスで20名を超えると特に強くなる）等です。講師としてはこれらの特徴をよく頭に入れてうまく利用することが得策です。

④ 疲労と睡魔との闘い

いくら研修に熱中していても、一日のうちで眠くて仕方がない、いわゆる睡魔との闘いを余儀なくされる時間帯があります。だいたい午後2時前後です。この睡魔との闘いも講師の工夫により助けてあげることができます。それは、休息を適度にとり気分転換させる、コーヒーを飲ませる、軽い体操をさせる、立たせる、講義を避け実習、討議、発表などをさせる、等いろいろあります。なお、眠くなる講義の原因としては、講義が“つまらない”ということも上げられます。教え方がまずいとどうしても研修生は眠くなります。この点は講師の実践による工夫と努力がなによりも必要です。

4) まずい講義のタイプ

① 受け持ち時間無視型

時間を無視して講義をすると、内容がどんなに良くても研修生からは嫌われます。延びる場合は、「後何分だけ話しをさせてください」などと前もってことわる必要があります。もっとも理想的なものは数分残して終わることだと言われています。

② 原稿棒読み型

テキストなり講義の原稿を棒読みするのは、研修生に飽きられるタイプで、

眠気を誘ってしまいます。

③資料説明型

研修は“担当者会議”でも“説明会”でもありません。それは、講師が立場上知り得た知識を研修生に与えるだけではなく、教えようとする課題の背景、今後の展開方向、自己経験に基づく自らの意見、更には全体研修体系におけるそれぞれの講義の位置付けなり目的など体系づけられた中における役割があるからです。それを単に資料の説明だけに終わらせては折角の自己啓発も消えてしまいます。特に行政の立場におられる人が、技術的課題ではなく、行政的課題や法律制度などを講義する場合に陥りやすいタイプです。

しかしながら、内容によっては“ある事柄を相手に正しく理解させる”ために「説明型」の講義が必要となってきますが、この場合、概要、説明、意義、現状、問題点などと順序と項目をしっかりと構成すれば単調な資料説明型にならないのです。

④その他のタイプ

- ア 自己宣伝型
- イ 自己卑下型
- ウ 他説紹介型
- エ 陶醉型
- オ 脱線型
- カ 却下照顧型

これ以外にも数え上げるといろいろなタイプがありますが、多かれ少なかれほとんどの講師はこれらのタイプにあてはまりますが、良き講師は時と場合を選択して、ある時は脱線型、ある時は説明型などと変化して講義をしています。何よりも工夫が第一なのです。

5) こんな教育方法もある

①「討議」の勧め

講義と討議を組み合わせるとより効果が増大すると言われています。

この討議のメリットは、

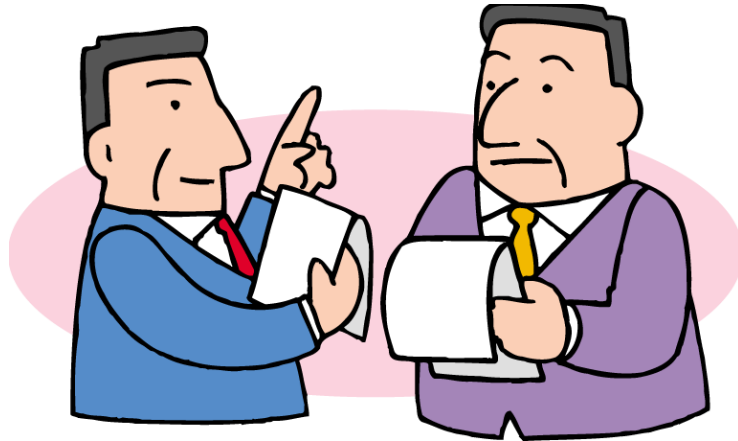
- ア 問題意識の低い研修生に“自己の痛み”として講義に参加させ、その向上を図る
 - イ 問題解決の方策を研修生自ら実施できる
- などがあります。

特に、アメリカでは“ディベート”と言って、一つの問題に対する方策を上げて、それに賛成する立場と反対する立場の2グループを作り、それぞれより理論的に、より分かりやすく説明し、対立する点は2グループで指摘し合うなどの技法を用いて討議し、最後は第三者である他の研修生の挙手によりその優劣を決めるというトレーニング方法が用いられています。

ここまで行かなくても、研修生にグループ討議をさせ、発表させるだけでも問題意識の高揚はおおいに図れます。

② 二人講師制

昔から講師と言えば一人で行うものだという固定観念がありますが、専門を同じくする講師が一緒になって教壇に立ち、それぞれの考えを延べ合い、議論しながら講義を進めたら、もっといきいきとした楽しい勉強になるはずです。一人が主人公になる場合は、片方が例話や実際例を紹介したり、補足説明をしたりするのは。是非一度ためしてみてはいかがでしょうか。



③ 「インスツルメント」

テストの後で講義をする・・・理解度の確認を本人が行う

④ 技能型講義

技能学習とは自ら経験して体で覚えることです。この手順としては、講義（準備）、講師の実演、研修生の実習、追加指導が基本として考えられます。百聞は一見にしかず

3. 説明会におけるプレゼンテーション

説明会とは、講師は参加者に同等の知識・技術を与えること場であります。つまり、情報を「共有」することと言い換えることができます。この事例は、マニュアル等の説明会という意味に止まらず、住民参加による地域づくりや合意形成などにおいて重要な役割を持つことになります。

そのため、この章では合意形成のためのプレゼンテーションという視点から説明します。

(1) エンターテイメントの必要性

住民参加による地域づくりは、基本的には、環境整備やソフトの導入が最終目標ではなく、地域コミュニティの醸成を核とした地域による活性化を目指しているのであって、あくまでも環境整備やソフトの導入は、コミュニティの中から生み出される活性化の一つの手段であります。



よって、住民参加による地域づくりの推進においては、それに携わる参加者は、地域住民はもとより、行政、研究者、専門家はすべて、それぞれの意志を明確に伝え、コミュニケーション効率を上げることによって、意志疎通を図ることが必要です。そして、コミュニケーション効率を上げるためには、報告者、発表者が視聴者に対して適切なプレゼンテーションを行うことが重要となります。

地域の現況、地域づくりのノウハウ、事業説明等において、研究者、専門家、行政は、分かりやすく、そして、楽しく、地域住民に対して、企画や報告や学習材料を報告したり、発表することが必要であり、この報告、発表のための技術を習得することは重要であります。

また、住民が参加するワークショップにおける「発表」はステップの一つであり、ここでのプレゼンテーションは、以降の地域づくりの円滑な展開において重要です。また、ワークショップは、一般的に、地域の特定の参加者を対象に実施している場合が多いことから、ワークショップの成果を地域全体に報告することも必要になります。

これまで、プレゼンテーションの技法については、説明資料作成としてのビジュアル・ドキュメントの作成方法を中心に解説していますが、ここでは、エンターテイメント・プレゼンテーションについての基本を解説します。

（２）エンターテイメント・プレゼンテーションとは

まず、「エンターテイメントとはなんぞや」であります。エンターテイメントは、「歓待」、「もてなし」、「娯楽」、「宴会」、「パーティ」、「催し物」、「余興」、「演芸」などと訳されています。「エンターテインメント」が形容詞で、「愉快的、おもしろい」ということなので、エンターテイメント・プレゼンテーションという造語よりは、エンターテインメント・プレゼンテーションというべきかもしれません。

まあ、語句のことはどうでもよく、地域づくりにおいて、エンターテイメント・プレゼンテーションと言えば、コミュニケーションの効率化のための楽しい発表・報告技術と考えてもらえばよいのです。

（３）地域づくりのステップの違いによるエンターテイメント性の違い

住民参加の展開方法は、基本的には、計画者となる行政(自治体)の担当者や住民リーダーを含む地域住民の感性によって組み立てられる性格のものであります。従って、一定の展開方法を提示できるものではありませんが、論理的な流れとしては、「関心」、「参加」、「発見」、「理解」、「創出」の５つのプロセスを経ることで成り立ち行くものと考えられます。

１）関心のプロセス

参加の動機づけあるいはきっかけづくりという導入部の段階です。自分達を取りまく環境とそれに関わる問題に気づかせたり、関心を持たせるなど、農村景観づくりを住民に意識させる事で、潜在的な住民参加が形成されます。この段階では、意識アンケート、講座・講習会、コンクール等のイベントが有効な手段となります。

２）参加のプロセス

潜在的な参加を顕在的なものへと移行させるのが「参加」の段階です。意識を行動へと発展させるためには、個々の主観的な意識を集合・統合化することによって客観化させることが必要となります。つまり、個々の住民が一つの関心を共有することで、住民の連帯が生まれて集合意識が形成され、具体的な組織として住民参加の行動が顕在化されていきます。住民参加の組織化であり行動化です。この場合、関心の対象によって組織・行動の範囲が決定され、集落レベル、自治体レベルでの住民参加の地域組織としての主体が形成されます。

３）発見のプロセス

主体が形成されると具体的なむらづくり作業へと発展することが可能となります。「発見」の段階です。問題意識を持った主体が、むらづくりの課題を意識レベルではなく具体的事実に課題点を把握する作業であり、身体的感覚的に地域環境を観察して問題点を発掘するのが発見です。地域環境の再認識を通して、景観を評価し、資源の利活用・保全の状況を確認していきます。この場合、ワークショップによる集落点検マップの作成が効果的です。

4) 理解のプロセス

発見の作業により掘り出された具体的な問題点・課題点は、次にその対応策としての解決・解消方法を探す作業へと展開していきます。「理解」の段階です。問題点や課題点を提示するまでが住民参加の前半のプロセスであり、これらに如何に対処していくかの検討の段階から後半のプロセスで、自分たちの環境をよりよくするため、運動はここから始まると言ってもよいのです。対応策の検討は、むらづくりの知識や手法についての学習が必要となります。地域社会や自然生態系の仕組み、農林業等の地場産業の実態、伝統文化等の地域資源の持つ意味等を地域住民、行政、それぞれの専門家を交えた共同の学習を行うことによって、その地域独自の対応の方向性が見えるようになります。

この段階は住民参加のむらづくりの最も重要な、最も建設的な過程ですので、先進地視察、勉強会、地区座談会など共同学習の機会を可能な限り設けることが必要となります。

5) 「創出」のプロセス

「関心」「参加」「発見」「理解」のプロセスを経ることで、住民を中心としたむらづくりの基本的な方向性・アイデアが見えてくるようになります。しかし、これがそのまま現実のむらづくりに繋がるわけではありません。現実のむらづくりには、時間や予算、役割分担や優先順位など種々の現実的な課題が存在します。したがって、プロセスの第5の段階として、むらづくり実現のためのプログラムの策定、つまり「創出」の段階が必要となります。これまでの過程で提案されてきた方向性やアイデアは、行政担当者や専門家プランナーと共に、具体的なアクションプランへと整理されなければなりません。このとき最も留意されなければならないのは、情報の公開であり、開かれた検討会にすることです。住民にとって実際の環境整備事業や地域計画等は生活から離れたものであり、従ってこれらの利活用方策については検討つきかねるでしょう。アクションプログラムでは、これら事業や計画の素人である住民にも理解可能な表現で、例えばむらづくり実現過程を時系列的に整理したり、他地域との計画や事業の連関を説明したりすることが望まれます。アクションプログラムが策定されることによって、住民は関心の段階からの住民参加によるむらづくりの一連のプロセスを改めて再認識し、むらづくりにおける自らの役割とその意義を理解します。こうした理解が次の関心を惹起させて、再び新しい住民参加のプロセスへと展開し、むらづくりへの地域住民の合意形成が新しい位相へと入っていくこととなります。

プレゼンテーションは、上記したどの段階においても必要となりますが、特に、関心、発見、創出の段階で重要となります。

しかし、各プロセスでの目的が異なることより、それぞれのプロセスでのプレゼンテーションの内容も大きく異なります。例えば、「関心」や「発見」のプロセスでは、感性的に地域づくりや地域環境に興味を持たせることが主となりますので、発表者と視聴者の間に壁をつくらぬようなエンターテインメントが必要となります。まず、地域づくりや地域環境について考えることが重要なことだと感じる程度のエンターテインメントとしてゲーム性の高いプレゼンテーションが必要でしょう。但し、地域住民の意識が次のプロセスにまで進んでいるのなら、より高度な内容のプレゼンテーション計画を立てても良いと思われます。

「創出」のプロセスでは、地域づくりや地域環境について考えることが大切だというレベルや地域に存在する資源の認識から、更に一步進んで、どのような視点で地域について考えていくべきなのか、また、地域環境を評価していくべきなのかを、少し科学的に掘り下げたプレゼンテーションをすることが必要となります。地域環境の今後のあり方について、視聴者たる住民が、十分納得いく見解を生むような取り組みになっていくことが必要です。簡単に言うと、「感性の理解」から「理性の理解」へと展開していくということになります。プレゼンテーションについても、ゲーム性の高いエンターテインメントよりは、ストーリー性の高いものが効果的となるでしょう。

このように、プレゼンテーションに付加するエンターテインメントは、プロセス毎、また、地域住民の意識レベル、視聴者の属性等によって、臨機応変に変えていくことが必要です。

（４）４つのエンターテインメント性

地域づくりにおいて行うエンターテインメント・プレゼンテーションについては、「コンセプト・コピー」、「場づくり」、「ストーリー」、「演出」の４つのエンターテインメント性を十分に加味する必要があります。

コンセプト・コピーは、「概念・考え方」と言うことですが、コンセプト・コピーが持つエンターテインメント性は、プレゼンテーションにおいてはかなり重要です。コンセプト・コピーが不明確であると、全体の内容の一貫した想いが伝わらないことがあります。いろいろ言いたいことはあろうが、ここで最も強調したいことは何なのか、全体を通した一貫した思想は何なのかを、十分に絞って表現していくことが大切です。

場づくりは、エンターテインメントを作り出す重要な要素です。中身が如何に良くても、場づくりに失敗すると、プレゼンテーションの効果は低くなります。

発表者と視聴者の掛け合いによるプレゼンテーションをやろうとしているのに、発表者と視聴者の間が離れすぎていては間が空きますし、みんなでざっくばらんに話し合おうとしても、机が教室のような配置になっていると、自由な意見は出にくいものです。

場づくりには、「プレゼンテーションの場のつくり方」と「事前準備」と「会場設営」から成ります。

プレゼンテーションの場づくりは、プレゼンテーションを行う発表者や報告者と視聴者との関係によっていろいろなパターンが生まれます。事前準備は、プレゼンを始める前の機器のチェックや道具の準備、会場への視聴者の誘い込みを言います。会場設営は、机の配置や部屋の選び方を言います。

ストーリーは、プレゼンテーションの最も大切な部分です。以下に、内容が重要なことであっても、報告する順番を間違えたり、起承転結が不明確だと、視聴者の理解は半減します。また、あまりにも起承転結にこだわりすぎて、内容が固くなってしまってもおもしろくありません。言いたいことは明確に伝わっていくが、フレキシブルでかつ抑揚があり、脱線もあつたり、ウイットに富んだストーリーを構成することが必要です。

演出は、ストーリーと並んでプレゼンテーションの命です。ここで言う演出とは、役者の演技を言うのではなく、どちらかと言うと、大道具、小道具、証明、効果音等に当たります。発表者の演技は、それぞれの個性が素直に出ればそれが一番良いでしょう。プロの役者ではないのですから、無理に演技を作ることもないでしょう。但し、役者を支える効

果は必要です。かと言って、手作りの良さが必要ですし、道具は限られていますから、大がかりな演出効果はねえません。準備できるもので最大限の効果を狙いましょう。地域づくりのプレゼンテーションでは、違った視点への誘いや導入に使うと効果的です。

(5) コンセプト・コピー

地域づくりのコンセプト・コピーで多いのは、「水と緑の〇〇まち」とか「ゆとりとふけあいの××まち」等と言った、環境保全、自然との共生、コミュニケーション、アメニティなどをキーワードとしたものです。確かに、計画の概念は伝わってきます。しかし、それは、どこの村でも町でも、持っている地域づくりのコンセプトであって、そこにオリジナリティがなければ、エンターテインメント性は弱いと考えるべきです。

決して、奇をてらうことが大切なのではありませんが、他にはない地域哲学が見えてくることがプレゼンテーションには必要となります。

「水と緑の〇〇まち」と言わないで、「せせらぎ、木漏れ日、よか〇〇」と言った方がエンターテインメント性は高いし、「ゆとりとふれあいの××まち」よりも、「湯とり、語たり、うっとり××」の方が、意味不明な面もありますが、柔らかいのです。

是非、感性を最大限に発揮して、コンセプト・コピーを考えてください。

コンセプト・コピーの作り方の基本は、

①コピーがコンセプトを逸脱していないか。

コンセプトとコピーにずれがあると、誇大広告のようになってしまいます。あまりにも、注目度を上げようとしてコピーを作ると、コンセプトを正しく表現していないことになり、その時は注目されますが、末永く利用されるものにはなりません。

②コピーにリズムがあるか。勢いがあるか。



コピーには、リズムと勢いが必要です。俳句や短歌のリズムもよく使われますが、あまり落ち着きすぎる美しいリズムは逆効果となる場合があります。字余りのおもしろさ、語呂合わせ、呼びかけ、体言止め等を使った工夫が必要です。

③魅力的で、これまで使われていないキーワードがあるか。

最近の流行語をちりばめることもエンターテインメント性を上げるのに有効です。テレビCMや新聞、雑誌などで使われているフレーズを組み込むこと、これまでに使われていない語句を使うのも効果的です。また、地域の方言、地域にまつわる物語、地域の特産、人柄などを示す言葉を引用するのもおもしろい。

④ターゲットがしぼり混まれているか。

コピーは、だれが読み、聞くのかによって、作り方は異なります。子供たちに対するプレゼンテーションをするのに、「自然と文化の町」などというより、「トトロの

ふるさと」の方が親しみがあるでしょう。高齢者ばかりなのに、横文字ばかりのコピーも伝わらないであろう。視聴者すべてに理解を得ようとするとかなり難しい、できる限りターゲットを絞ることが望ましい。

⑤文字のバランスが良いか。

コンセプト・コピーにおけるコピーの文字の大きさ、形態（フォント）、文字間隔等は、エンターテインメント性に大きな影響を及ぼす。単なる言葉ではなく、形そのものが意味を持ってきます。「〇〇町夢空間」と淡々と表現するよりは、「〇〇町夢空間」と表現した方が当然、夢が強調されて、言いたいことが伝わります。また、「夢」という文字を傾けても良いし、虹色の文字色を付けても良い。もちろん、発表の時には、「夢」と言うところだけ、グループで叫んでも良いわけです。

「元気」！アップ！〇〇」、「歴史ロマン〇〇街道」などは、漢字とローマ字のバランスが良い。元気、アップは、文字的にも、口語でもはねる感じがする。こんなところにエンターテインメント性は醸し出される。

（6）場づくり

プレゼンテーションの成果の大小は、報告者の視聴者への報告、発表事項の受け渡しのプレゼンテーションによってそのほとんどが決まってしまうとは言え、参加者への広報や、事前準備、会場設営の仕方等の場の作り方も重要な要素です。プレゼンテーションが始まってから、資料が足りないことがわかったり、視聴覚機器が故障したときの対策を立てていなかったり、また、集まった目的が参加者に十分理解されていなかったりすると、プレゼンテーションの効果は低減します。ここでは、そのような場の作り方について説明します。

1) 場づくりの基本パターン

場づくりの方法としては、基本的に次の3つのタイプが考えられます。

一つは、発表者が固定した答えを持たず、会場に対して呼びかけを行うタイプです。問題提起型と言われるもので、地域づくりや地域環境に関する問題点をあらかじめ設定しておいて、その問題を中心に考えていった過程を発表していく方法です。すでに、環境整備にかかわる事業が進んでいる場合や、ゴミ問題や水質問題等、また種々の開発事業等（例えばゴルフ場開発）で景観をはじめとする環境問題が実質的に発生している場合で、特に関心の段階においてはこの方法が効果的です。

二つめは、発表者が視聴者に対して、自分たちの考えを発表するタイプの場づくりである。これは、解決提案型と言われるもので、ワークショップの一般的な形だと言えます。自分または自分たちのグループの地域環境に対する考え方や地域の将来についてのあり方について、点検等の活動において学んだことと将来の夢を、わかりやすく、熱く語ります。

三つめは、指導学習型と言われるもので、発表者が視聴者に対して、ワークショップや学習プログラムを通して得た知見や修得した内容について、視聴者の指導を含めて報告、発表を行うタイプです。この方法は、関心、発見のどの段階でも活用されますが、どの程度の指導を行うのかがエンターテインメント性に関わります。無理に指導するようなプレゼンでは、視聴者は敬遠してしまいますし、かといって、言いたいことを言うだけでは、視聴者の意識向上には繋がりません。場の持ち方には、一工夫が必要となります。

(7) ストーリーをつくり方

1) ストーリーの基本

①起承転結を明確に

「現状をよく見てみたところ、……や……の多種多様な利点、欠点が明らかとなった。これらの利点を活用し、欠点を改善していくためには、今後………を検討することが必要である」と考える。また、これらを解決するためには、………等も新たに検討しなくては成らないということもわかってきた。利点を……とし、欠点を……とすることによって、この地域は………ように成るであろうと考えた。」と言うように起承転結をもったストーリーを構築する事が望ましい。

②配役は個性的に

発表グループの全員が、中身を分担して発表するというのはいかがなものか。エンターテインメント・プレゼンテーションでは、役割をもっと個性的なものにすべきである。例えば、「内容を批判するだけの評論家と改善案を示す専門家」、「地域の悪いことばかりを指摘する悪役とそれを改善し、良い点をPRする正義の味方」、「主婦の目、子供の目、農家の目」等ロールプレイによる配役があっても良い。昔のテレビ番組で、「良い子、悪い子、普通の子」と言うのがあったが、まさに、多様な人々の立場に立ってどう考えるのかと言った配役を考えて良い。

③パロディを利用して

有名な物語そのものをパロディ化したストーリーに仕立て上げてても良い。例えば、桃太郎では、地域の問題が鬼であり、それを、桃太郎と猿と雉と犬が助け合いながら解決に向かうというパロディになる。有名な映画やテレビドラマでも良い。探偵が地域の現状を分析しながら、大きな難問に挑むと言ったストーリーもありふれてはいるが、パターンにはまって聞きやすいであろうし、探検隊が地域が冒険し、お宝を探すと言う落ちも、安心して聞ける。

「北風と太陽」、「田舎のねずみと都会のねずみ」等いろいろなところにパロディ化できる物語は見つかるはずである。

④クイズ形式等のストーリーも

時間があるなら、クイズ形式のプレゼンテーションもエンターティメント性は高く、効果があります。発表したいことは漏らさず出していきながら、途中でクイズを盛り込んでいく方法が効果的です。また、大喜利風にアレンジしても良いでしょう。掛け合い漫才もなかなか聞き応えがありますが、いずれにしろ、シナリオは完璧に作っておかないと、企画倒れになります。また、恥ずかしがっては、逆効果になりますので、やると決めたら、度胸を決めて挑戦してください。大胆になればなるほど、効果の高いプレゼンになります。

⑤盛り上がりは必要

ストーリーでもう一つ大切なのは、やはり盛り上がりです。初めは静かにスタートし、だんだんと熱を帯びてきて、最後に一番言いたいことをまとめるストーリーもありますし、初めに、結論を述べてから、徐々に解き明かしていくストーリーもある。とにかく、抑揚のあるストーリー展開は10～20分程度のプレゼンテーションであっても考えて

おくべきでしょう。また、発表時間が長い場合は特に考慮すべきです。

2) 雰囲気づくりのコツ

- ①視聴者が気やすく発言できるように、なごやかな雰囲気を作る。
- ②議論がプレゼンテーションで言おうとした本筋からできる限り離れないようにしたほうが良いが、ちょっと離れたからといって修正するのは良くない。本筋を離れた意見の中に本筋に戻せる素材を探して、そこから本筋に戻すようにする。
- ③関心プロセスでの意識啓発や理解の発見のプロセスでの現状把握の段階ではあまり極端な利害関係を生む話題にならないように注意する。このとき生まれた感情的な利害はなかなか修正できません。
- ④発表時の脱線を防ぐために、開会時に、一人あたりの発言時間を決めておくとうまい。
- ⑤発言の多い人を並べて着席させないこと。
- ⑥発言の少なそうな人は、司会者の目に入りやすい位置に座らせた方がよい。
- ⑦意見が激しく対立しそうな人同士は対面に座らせないこと。

3) 話の演出法

発表会や報告会は、なれない人や地域づくりの活動にそれほど関心のない人にとっては、苦痛になる場合もあります。プレゼンテーションは予定した内容を消化すれば良いというものではなく、やっている内に、楽しくおもしろくなってこななければなりません。この場合に大きく影響するのは、話の演出と話法と言えます。

ここでは、話の演出についての基本を 12 点示しますので参考にさせていただきたい。

- ①誰でもが知っていることは、話しても聞いてもらえない。話はユニークな内容であることが、大切である。
- ②主題となる話だけでなく、比喩を述べたり、逸話を話したりしながら、本題に迫る。また、各所にユーモアを交える。
- ③熱情・感情をこめて話す
- ④前半はおとなしく話し始め、後半は盛り上がりをつくとよい。はじめから同じ調子で最後まで話すのは聞きづらい。
- ⑤発表のポイントは、2つか3つに絞った方が効果的である。あれもこれもと話す内容が多くなると、ポイントがちらばり、最も強調したいことが伝わらなくなる。
- ⑥テレビのアナウンサーが話すときのスピードは、1分間に270～280字ぐらいである。これを目安に、時間内に収まるように草稿を作る。
- ⑦語尾をうやむやにしない。
- ⑧重要な部分は、ゆっくりと大きな声で話す。
- ⑨表情を豊かにし、身ぶりや手ぶりを入れて話すとよいが、同じトーンで身ぶり手振りを入れるとロボットになるので注意する。
- ⑩話すときには、出席者全体に視線を向けるが、発言権のありそうな人、批判的意見を述べそうな人にはとくに多く目を向けること。
- ⑪スライドやビデオ等の視聴覚機器を使う場合には、照明のオン・オフのタイミングに気をつけるべきである。むやみやたらに、点けたり・消したりが繰り返されたり、

オフ時間が長過ぎたりするのは良くない。

⑫図表などの位置を示す指示棒やポインター等の小道具に気を配る。

4) 話法

演出だけでは学習の効果は弱いでしょう。やはり話自体に内容が有り、納得できることが必要です。そこで、納得してもらいやすく、理解しやすい話法を利用した方がより円滑に活動が進みます。以下に、代表的な話法と当研究室で整理した語法を整理しておきますので、参考として下さい。

①三段論法

「町を美しくし、やすらぎのある生活にするために、花を沿道にいっぱい咲かせたい。」でも、「管理が大変だから、花づくりは無理だ。」ということは、「管理がし易い花を探しだそう。」という話の展開を行い、課題解決への流れを支援する。

②トートロジー法

「〇〇は昔から良い景観で、私たちの誇れる場所だ。」「〇〇では、昔みんながよく花見をしていた。」「最近うちの子は、よく〇〇で遊んでいるよ。」と、〇〇という場所の多面的な重要性を繰り返し話すことにより、住民が〇〇の重要性を強く記憶に残すようにする。

③誘導法

「私たちの地域には景観的に良い場所がいっぱいあるよね。」「そうですね。」「でもそんな場所をそのままに置いて守れるのかな。」「どうかなあ。」「昔、あそこから観た集落の眺めは良かったけど、今は良くないよね。」「そうですね。」というように、同調により相手を誘導していく方法。

④大義名分法

「〇〇大学の先生が、この間この地域を見て、歴史、文化におもしろいものがあると言っていたよ。」とか、「地域の偉人が過去に……と言った、という文献が残っている。」等と言うことを示し、威光効果により、大義名分的に、景観づくりの重要性を示唆する方法である。少々権威を笠に着た卑怯な方法のように思えるが、権威の発言に発表者自身が同意しているのなら場合によっては利用しても良い。

⑤反省法

「私、以前は、地域づくりについて……と思っていたのですが、それは違う。な。……だったんだな、と最近になって考えるようになりました。」というように、自分自身の反省点を聴衆と同化させる方法である。但し、反省点が住民と同化しない内容である場合は全く効果なし。

⑥上下法

景観づくりを進めるのに、良くない点ばかりを前面に出して、「あれもだめこれもだめ。」とやっていると住民はやる気がなくなる。確かに、欠点は目立つものであるが、その中からも、利点を探し、利点を指摘すると同時に、良くない点を指摘してくと良い。つまり、上げたり下げたりする話法である。この場合、悪い点を指摘した後、良い点を示した方がより効果的に話が進む。これは「アロンソンの実験」で証明されている。しかし、これをあまりやり過ぎると、白々しくなるので気をつけたい。

⑦競争法

いわゆる競争心を駆り立てる方法である。「ある地区では……の活動をやって……な成果を出していた。」というような当該地区と同じような条件を有する他地区の成功事例を紹介することにより、奮起させる方法である。但し、これをあまりやり過ぎるとものまねになる可能性や地域のオリジナリティが低くなる可能性もあるので、この方法の乱用は避けたい。

⑧同調法

「今日は、……の状況により、国民は……の方向に向かっている。」とか、「県では、……という方針を出し、行政施策を展開している。」と言った、国民全体が向かっている方向を示し、人並み志向的な展開をねらう方法であるが、商店などで、「最近、これがよく売れていますよ。」という売り込みをするのは、この同調効果をねらったものであるが、最近では、「県」や「国」規模では同調しない人も多く、「地球規模」が効果的になっている。また、価値観が多様化して効果が薄くなっている傾向もある。

(8) 演出

1) 基本姿勢

演出は楽しいことが第一ですが、楽しいだけで、結局、何が報告されたのかわからないとか、発表者の言いたかったことが伝わらないということもあります。プレゼンテーションにおいて、演出はストーリー構成と同様に大切な視点です。

特に、関心段階でのプレゼンテーションでは、内容が楽しくなかったり、関心事項が発散したりすると、なかなか次に継続していかない場合があるので注意しなければなりません。

以下に、演出の基本姿勢について述べますので、この点を考慮して、演出をしましょう。

①実感体験を呼び起こさせる演出

「私たちが、発表したいことはこれです。」とって、言いたいことだけを伝える。視聴者も、それを聞いて、「なるほど」と思う。これは、プレゼンテーションの基本ではありますが、地域づくりにおけるプレゼンテーションでは、事業説明であっても、ワークショップであっても、それだけでは効果は低いです。

情報理解の程度が問題となります。情報というのは、知識が伝わるのが重要ではありますが、その理解度と関心度の噛み合いにより、地域づくりにおいて、次々とステップを踏み進んでもらうためには、視聴者一人一人が、発表内容を体感して味わえる演出をしていくべきです。

例えば、地域に存在する農村らしい音の資源が、この地域の財産なんだということを視聴者（例えば住民）にプレゼンする場合、単に、「いい音がたくさんあります。」と表現するのではなく、実際の音を思い起こさせる演出が入ると、効果は全く変わってきます。プレゼンテーションの初っぱなに、「みなさん、この音を聴いてみてください。」と言って、カセットで音を流す。そこではじめて、体感が蘇り、知識が感性的に吸収されていくことによって、環境が自分自身の問題へと転換していくと考えるべきです。

②やさしいことから難しいことへ

少学1年生は、足し算、引き算を学び、少学2年生は、かけ算の九九を学ぶように、ものの理解には順序があります。はじめてのワークショップの発表会で、「あなたの地域の特徴は何ですか。」に答えようとしても、住民全員が社会科の教師ではないのですから、そんな質問に明快な回答を出すことはできないでしょう。

はじめは、現在の地域環境の様子を元にした話題が中心となり、それなら、意見も出せるし、体感もできるはずです。「ここは昔はきれいだったよ。」、「最近、この辺の環境は良くなったよ。」、「ホテルがめっきりいなくなったね。」、「ゴルフ場ができてから、ゴミが増えたね。」、これが発端です。そして、その事実から、何がどう変わってきたのか、環境が良くなるということは、自分たちの生活にどんな意味があるのだろうか。それなら、もっと勉強してみようじゃないか。

必ず、やさしい次元から高度な次元へと学習課題は発展していくのです。報告、発表内容が、現段階では難しすぎると思われるものについては、後にした方が良いでしょう。

但し、視聴者である住民の中には、あるグループだけが極端に環境についての認識力をつけている場合があります、彼等にとっては、簡単すぎる発表内容に嫌気を指す場合もあり、これについては、随時対応していく必要がありますが、地域づくりは、特定のグループの思い入れだけではできません。住民全体の広がりをもつておく必要があります。

③科学っぽく提示する

ワークショップの結果を視聴者に提供する場合に、結果を単に事実として報告するのでも良いのでしょうか。良く見受けられるのが、「結果はあーでした。こーでした。」と発表者が報告し、被験者が「あっ、そうですか。」と答えるケースである。

事実関係を伝えるだけなら、報告や発表会をする意味はありません。また、発表者が一方的な思い入れでプレゼンテーションをしてしまうと、「発表者はそう思うのか、でも自分（視聴者）はそうは思わない。」となるだけです。

思い入れを持って熱を持ってプレゼンテーションをすることは大切なことですが、あまりにも熱が入りすぎると、発表者の独りよがりのように捉えられてしまう場合もあります。そんな場合、重要なのが、少し冷静な、科学的データを提示することです。

視聴者を説得するためには、確実な情報の美しい積み上げも大切です。決して、科学的に見てと言う言葉を視聴者に対して使う訳ではありませんが、熱が入れば入るほど、科学的な裏づけが大きな説得力を持つことは確実です。

④直接的でない方が良い

「一般的に日本人は」という条件をつけなければならないかもしれませんが、我々日本人は、直接的に課題に直面するのを嫌う傾向があるようです。

如何に説得力がある結果が報告されようと、「さて、私たちの住む環境は、……と結論づけられます。」だとか、「この環境は、理論的には……と言えます。」などと、はじめから単刀直入に結論を言えば、情報を受ける側の視聴者は面食らいます。もちろん、「ズバリ言います。」という方が返って良い場合もありますが、多くの場合、あまり遠巻きにならない程度に関連する問題をあげながら、本題に近づく方がエンターティメント性は高いです。

「今日は、教科書の2ページを開いてください。分数について学習しましょう。」で

はなく、「一つのリンゴを3人で平等に分けたい場合ってありますよね。」では、後者の方が円滑に話題が進むわけです。「今朝早くここへ来たら、まだ朝霧が残っててね、いい風景だなあと思ったんだけど、今日の点検活動で、確信しました。……」と続けていくべきなのです。

⑤ ゲーム要素、遊びの要素を盛り込む

環境点検活動は、ゲーム感覚で実施したり、遊びの要素を入れるべきであることは、よく分かると思いますが、プレゼンテーションも同じです。環境点検は、それ自体がイベント的になるので、自ずと遊びの要素が盛り込まれますが、プレゼンテーションはややもすると形式的で、堅いものになりがちです。それでは意味がありません。プレゼンテーションは継続性が大切ですから、意識啓発段階においても、現状把握段階においても、楽しいことが前提条件です。そのためには是非、学習会でもゲームや遊びを盛り込むべきです。

2) 視聴覚機器を用いた演出

① 視聴覚機器の利用

視聴覚機器を使えば、資料の作成と同時に、スライドやビデオのプレゼンテーションが可能となります。従来は、スライド、ビデオ、OHPを単に投影機として利用していただけでしたが、これからは、これらの機器をプレゼンテーションの演出効果を上げる機器として利用することが重要となってくるでしょう。地域の写真をそのままスライド投影するのではなく、パソコンで画像編集し、考える視点について文字を入れたり、比較して見たり、多様に利用されるべきです。

ビジュアルな演出効果を狙うためには、文字、グラフ、イラスト、写真、ビデオなどの大量でかつ多種多様なデータを扱うので、当然、作業環境は複雑になってきますが、昨今は、グラフィック・ユーザー・インターフェース環境が整い、その点の問題も解消されてきています。

「機械に頼らず、昔通りの手作りの方が味がある。」と言われる方もあると思います。そして、それはその通りです。しかし、それはプレゼンテーション機器類を十分に使いこなしてから言ってほしいですね、自分が「ぶどうのとれない狐」ではないのか、もう一度自分に問いかけてみる必要があるでしょう。

② スライドプレゼンテーション（プロジェクター）の事例

今までに幾つかのスライド投影を利用したプレゼンテーションを行った結果、環境づくり、地域づくりのワークショップを円滑に推進し、より効率的なコミュニケーションを生むためにはスライド投影機（プロジェクター）が効果的です。

ここで言うスライドプレゼンテーションとは、環境点検で撮影した画像を投影して、良いところや悪いところを具体的に示しながらプレゼンテーションを進めることです。

反応分析器で回答してもらった結果を電光掲示板やパソコンのディスプレイで即座に見ながら、内容を解説したり、スライドで他地区の事例を紹介したりして、地域づくりについての関心を深めるプロセスにおいてはかなり有効です。住民の反応を見ながら、プレゼンテーションを進めるため、発表者グループでかなりの調整が必要となる上、あらかじめ、視聴者の反応がどちらの方向へ向かっていくかの予想をしておかなければな

らないので

、いつでもすぐに効果の上がる方法ではありませんが、事前準備をしっかりやれば、エンターティメント効果は絶大であるので、今後考えていくべきでしょう。

3) 機器設置の方法

報告会・発表会やワークショップの内容と集合する人数によって、機器の設置場所や設置方法は変わりますが、ここでは、規模別に最も一般的な設置方法を整理しておきます。

規模が 50 人～ 100 人と大きく、意見交換型、質問型の発表会の場合は、反応分析装置、OHP、パソコン、プロジェクターなどの機器類はすべて前にし、スクリーンは 100 インチ以上のものを用意することが望ましいでしょう。また、スクリーンは場合によっては 2～3 枚必要となる場合もあります。学会の講演会やシンポジウムのパネルディスカッションとは異なるので、仰々しくしない方が良いですが、「ちょっと集会所で実施するには大がかりかな」と思える演出（視聴者参加出張クイズ番組的演出）をすることは大切です。機器類は普通オペレーターがリモコンで遠隔操作するが多いのですが、機器の異常にすばやく対応するように、一人は、できれば機器のそばにいた方が良いでしょう。

規模が 20 人～ 50 人の場合においても、発表会が主となる場合は機器類はなるべく前が良いでしょう。但し、ワークショップや意見交換・討論が主となる発表会でのプレゼンテーションでは、機器は補助的なものとなるので、後ろに下げてください。

この規模では、80 インチ程度のスクリーンが必要です。また、スライド、プロジェクター等のハロゲンライトを用いる機器は、ライトが切れる場合もあるので、取り替え用のライトを準備しておくべきです。

4 ビジネス(セールス)のためのプレゼンテーション

ビジネス用のプレゼンテーションは、民間の技術者のみに限られるものではない。行政部局においても、新たな事業、新たな調査法、新たな設計法、新たな積算法、新たな施工管理法など行政組織内部において提案し、対外的な方針を確立する上で重要なことであります。この部分は、後に示す5の交渉にも係わる部分もあるが、基本は一對一ではなく、組織あるいは担当者対組織あるいは担当者であります。

(1) いかに職場内を説得するか

1) 意外に難しい“職場内プレゼン”

実はプレゼンテーションの中でも一番難しいのが、この「職場内プレゼンテーション」です。外部向けのプレゼンテーションは、失敗を許されない緊張感をあなたに与えるだろうが、あなたもそのつもり



で準備し、慎重にプレゼンテーションを行うはずである。このため、よほどドジなプレゼンテーションさえしなければ、多くの場合プレゼンターに対する敬意（少なくとも遠慮くらい）は払ってもらえる。プレゼンテーションに出席する相手にとっても、あなたは「外部のプレゼンター」なのだから。

ところが一転、職場内プレゼンテーションとなると、そうは簡単にことが運ばない。気心の知れている部内や課内のメンバー同士のため、外部に対するような敬意も遠慮もない。いたずらっ子たちがおもちゃ箱をひっくり返すがごとく、あなたが予定していた段取りなど一切無視して、傍若無人な振る舞いに及ぶことだろう。しかも、当人たちは思ったことをそのまま言葉に表しているだけで格段悪気があるわけでもない。

一方で、あなたの側にも真面目な顔をして真面目なことを話さなければいけないというてらいがある。準備不足があっても「忙しかったから」、分析の甘さや矛盾点を指摘されても「上司・先輩のほうが知識経験ともに豊富だから」という言い訳も用意しがちだ。とまあ、ついついこんな考えが、きちんとしたプレゼンテーションを行えなくしてしまう。

一般的にも職場内プレゼンテーションでは、身近な者同士の甘えが生じがちで、外部で行うプレゼンテーションのような緊張感は保ちにくい。その結果、プレゼンテーションをする側も聴く側もお互いに話すこと・意見を言うことに気が集中してしまい、目的を見失

ったまま時間だけが過ぎていくことになる。思い当たらないだろうか？

2) ー職場内プレゼンの留意点

外部との緊張感のあるプレゼンテーションの長所を再度見直しながら、職場内プレゼンテーション、とくに部内・課内の身近な人々にプレゼンテーションを行う際の留意点を述べておきます。プレゼンテーションがうまくいけば、ビジネスも効果的に進められ、あなたの能力も高めてくれることになるはずです。そして、オイシイことに周囲からのあなたの評価も高くなります。

まず、職場内プレゼンテーションといえども、以下の諸点を明確にしてください。

①目的→プレゼンテーションの目的は何か？

何のために行うのか？

報告のためか、提案のためか、議論のためか？

②ターゲット→誰に納得してほしいのか？

相手によって提供する内容やアプローチが異なることに注意。

③ゴール→プレゼンテーションのゴールはどこにあるか？

終わったときにどうなっていればいいのか？

④ボリューム→準備する資料はどの程度が適切か？

資料の一覧性、わかりやすさ。

⑤オプション→複数の提案オプションとその優先順位は？

提案はひとつとは限らない。

⑥スケジュール→意志決定のデッドラインはいつか？

これらはいずれも、決してないがしろにしてはいけないポイントばかりである。紙面の関係上これらのすべてを網羅できないが、個々のポイントについてできるだけ掘り下げてみていくことにしよう。

3) プレゼンテーションの目的は何か？

まず、あなたが考えなければならないことは、「自分は一体何のためにプレゼンテーションを行うのか？」ということです。あなたは何かの報告をするのか、何かを提案するのか、それとも議論に必要な材料を提供するのか、目的を明確にしなければなりません。

それによって、あなたのプレゼンテーションは大きく方向を変えることになるでしょう。プレゼンテーションのターゲットも、そのターゲットに対するアプローチも、そのための資料の量もまとめ方も、目的によって異なってしまいうのです。

では質問です。

あなたが次回予定している職場内プレゼンテーションの目的は？

①何かの報告のため

②何かを提案するため

③議論の材料を提供するため

④自分の存在感を強調するため

目的がはっきり決まったら、その内容をさらにもう一步具体的に表現することにしよう。

「今回行う職場内プレゼンテーションは、来期の商品戦略を部内に提案するため」

「先日行った生活者調査の結果を課内で共有するための課内プレゼンテーション」

「次期商品企画案探索のためのブレインストーミング用の情報を提供するプレゼンテーション」

という具合である。

あなたはわかっていると思っているかもしれない。しかし、「思っている」だけでは不十分なのです。言葉で明確に規定しておくことです。規定したらダイアリーに書き込んでおくともっとよい。ダイアリーを開くたびに、目的が日々頭に叩き込まれることでしょう。この目的をハッキリさせておかないと、次の質問に答えられなくなってしまうはずです。

4) ターゲットは誰だ？

目的を具体的に落とし込むことによって、プレゼンテーションの中心の対象者（＝ターゲット）の姿が浮かび上がってきます。「今回行う職場内プレゼンテーションは、来期の商品戦略を部内に提案するため」という最初の目的であれば、部門長やマネージャーが説得相手ということになりそう。後者の2つなら、同僚や先輩・後輩といった隣のデスクに座っている身近なメンバーになるかもしれない。

このように、目的を明確にすることによって、あなたがプレゼンテーションで最も理解してもらわなければならないターゲットが明確になってきます。

では質問です。

あなたが行う職場内プレゼンテーションでは、一体誰に納得してもらいたいのか？

- ①部門責任者の上司
- ②直属の上司
- ③先輩
- ④同僚・後輩
- ⑤かわいい新人社員

ツボさえ押さえれば手首をひねっただけで身長 190 センチの大男だって転がすことができるように、組織にも急所となるポイントがある。どこをつつけば組織が動くのか、どこを刺激すれば組織が変わるか、そのポイントこそが目的に即したターゲットであり、そのターゲットにフォーカスすることがプレゼンテーションの成功要因なのである。

5) 上司の指示のどこに集中するか？

あなたは自分の意志で、自発的に職場内プレゼンテーションを行おうとしているのかもしれない。しかし多くの場合、上司や先輩からのプレゼンテーションの指示に基づいて行っているはずだ。あなたが職場内プレゼンテーションの指示を受けたら、次の 3 つの

点に注意してほしい。

- ①指示を聞くこと
- ②情報を聴くこと
- ③本音を読むこと

ここでいう「指示を聞く」とは、おもにプレゼンテーション作業そのものに関することを指しています。どのようなデータを、どのような目的のために、どのように加工すべきなのか？そのためにはどのような作業を行ったらいいか？どのような手順で行ったらいいか？などなどです。

「情報を聴く」とは、あなたが行おうとするプレゼンテーション作業の背後にある理由や、他の作業との関連性を理解することです。普段から情報収集していればこんなときに役に立つし、疑問や思い当たることは直接担当部門に確認するのもよい。

企業で行われるどんな作業も孤立しておらず、他部門や他プロジェクトと直接・間接に関係を保っている。その関係性の中でちょっとした工夫によってあなたの作業がより有効で効果的なものになることもあり得るのです。

「本音を読む」とは、「あなたに指示を出している相手の立場に立って考えてみよ」ということです。責任ある立場にいる上司といえども、常に迷いもなく自信に満ち溢れて指示を出しているわけではありません。他部門から突き上げられて、新しい顧客層開拓の可能性を探るようにあなたに指示を出したものの、本当は現行顧客の強化が重要ではないか、と迷っている可能性だってあります。悩みに悩んだあげく、あなたからの新しい提案を求めているかもしれません。

本音というものは本人が意識しないところに表れます。だから、「本音を読む」際には、言葉だけに集中せず視線やボディランゲージにも気をつけるとよいのです。

では質問です。

あなたに指示を出した職場のボスはリーダーシップを発揮するタイプか？それとも、スタッフの合議を尊重するタイプか？

- ①何事も自らイニシアティブを取る協力リーダータイプ
- ②チームの総意を重視する合議制議長タイプ
- ③前例や過去の慣例を尊重する有職故実タイプ
- ④意志決定を後回しにして貯蓄するマイレージ・タイプ
- ⑤リーダーシップに憧れている本当は優柔不断タイプ

当然のこと、リーダータイプのマネージャーは自分自身が納得したいと考えている。その場合、あなたのプレゼンテーションはリーダーに自信に照準を合わせることになる。

合議制議長タイプであれば、当の部門長に影響力のある有能なマネージャーに照準の狙いを変えることになるかもしれない。場合によっては、部門長でもマネージャーでもなく、現場スタッフが対象となることもあり得よう。

あなたが目的であるためには、マネージャーのタイプの違いによってもプレゼンテーションのアプローチを変えていかなければならないわけである。

6) ゴールを設定せよ

報告のためだろうと、提案のためだろうと、さらには議論のためだろうと、プレゼンテーションのゴールを明確に設定する必要がある。

本来、プレゼンテーションは次なるアクションのためのステップである。あたかも「結果の報告」に見える場合でも、その「結果」に基づいて「次に何をすべきか」に導いていく内容でなければ、プレゼンテーションの役割を果たしたことにはならない。となれば、プレゼンテーションのゴールは、今後「どうするか」「何をするか」を正しく導き出せるかどうかにかかっている。

したがって、あなたが何らかのプレゼンテーションを行う場合、終了時点で「次に何をすべきか」に関する「何を」得るかという目標設定が必要ということだ。

では質問です。

次回行うプレゼンテーションの終了時点では、一体どうなっていればいいのだろうか？

- ①明日からすぐに行動に移せる意志決定が下されている
- ②不足情報の確認と入手方法の確認
- ③部門長の満足げな顔さえあればよい
- ④部門スタッフみんなの情報共有
- ⑤心地よい疲労となごやかな連帯感
- ⑥職場内におけるあなたの高い評価

(2) いかにひとりの担当者に提案を受け入れてもらうか？

1) ひとりの担当者を相手にしたプレゼンテーション

プレゼンテーションと聞けば、多数の人の前でスクリーンを背に熱弁をふるう姿をごく自然に思い浮かべてしまう。

プレゼンテーションには、スクリーンとパソコンとプロジェクターが必要だと思いがちだし、そのパソコンに起動されているアプリケーションソフトは必ずパワーポイントでなければならないと思込んでいる。ビジネス・シーンの中で習得した条件反射のようだ。

プレゼンテーションは、「相手を説得する」という行為を指すものであり、聴衆の数、スクリーンやプロジェクターの有無で規定されるものではない。ディズニー映画だからといって必ずしもミッキーマウスが主役とは限らないし、まれにだがダナ・スカリーが登場しない「X-ファイル」もあります。プロジェクターを使わないプレゼンテーション、スクリーン画面に頼らないプレゼンテーション、たったひとりを相手にする場合であっても、プレゼンテーションは成立するのです。あなたの日常の営業活動には、スクリーンもパソコンもパワーポイントも、そしてたくさんの聴き手も存在しないかもしれません。しかし、あなたの提案を相手に理解してもらい受け入れてもらうということでは、立派なプレゼンテーションの場なのです。ひとりの担当者を相手に営業しプレゼンテーションしネゴシエイトする、これが「インディビジュアル・セールス・プレゼンテーション」です。そもそも、多数の出席者がいるプレゼンテーションといえども、「多数のひとかたまり」と捉えているわけではありません。あくまでも個の集合体、プレゼンテーションの瞬間瞬間で分割してみれば、常に「個人」を相手に多数を渡り歩いているように、プレゼンテーション

の原点は「個へのアプローチ」です。多数の中にいる個であるターゲットへのアプローチの繰り返しなのです。

では、個人を対象に行うプレゼンテーション「インディビジュアル・セールス・プレゼンテーション」を考えてみることにしましょう。

①一方通行のプレゼント双方向のプレゼン一方的に語りかけるプレゼンターと、聴き手と会話し、聴き手を巻き込むプレゼンター、あなたはどちらに好意を持ち、どちらに説得されたいと思うだろうか？ 自社の製品を滔々と一方的にまくし立てるセールス・パーソンと、静かな笑顔であなたの話に耳を傾けた後に的確なソリューションを提案するセールス・パーソン、あなたならどちらの商品を買おうと思うだろうか？

聞くことによって相手の問題意識や関心の方向が分かります。あなたが聞き役に回って相手が話せば話すほど、あなたの手元には適切な営業につながる情報が集まってくるのです。

まず、あなたが今週行ってきたセールス・プレゼンテーションを思い返してほしい。

ここで質問です。

あなたが前回行ったセールスの中で相手がしゃべっていた時間は？

- ① 50 % (かなりヤルじゃあないか)
- ② 30 % (OK、合格点だ)
- ③ 10 % (手遅れにならないうちに治療を)
- ④ 0 % (治療不能)

次回からは、できれば半分、少なくとも 1/3 は相手に持ち時間を与えましょう。アポイントメントの時間が 1 時間ならば 30 分があなたの持ち時間ということになります。貴重な時間を半分も相手に渡してしまったのだから、話を脱線させずにリードしなければならないのはもちろんです。

この章では、ボク自身が普段から実践しているプレゼンテーションの方法を紹介しています。ただし、ここだけはボク自身も完全に実行しているとは言い切れません。だから、書こうか書くまいかかなり迷いました。でも書くことに決めたのは、自分への戒めとして。「これからはしゃべり過ぎないようにしよう」ってね。

2) 初回訪問は情報収集と心得よ

営業先企業のことを知らなければ、有効な提案などできません。にもかかわらず、ボクたちは一方的に自社製品の性能や価格の安さをまくし立ててしまっているとしたら？

これでは、どんなに夢のあるセールス・トークを用いようと、「営業先」のことよりも自社の「営業」を優先していることになってしまいます。関心があるのは「クライアント企業が抱える課題のソリューション」ではなく、「自分の営業ノルマ達成というソリューション」と非難されても仕方がありません。相手は百戦錬磨、そんなことはすぐに見抜かれます。初回訪問が終わったらあなた自身で自問してみるといいのでは。

ここで質問です。

前回あなたが訪問した企業（営業先担当者）の抱える問題点を3つ挙げよ。
これが答えられずに「ソリューション営業」もないものだ。

3) 資料、パンフレットに依存し過ぎてないか？

初回訪問時は、相手の課題を引き出すための情報収集であり、そのためのインタビューといってもよいのです。ここは肝に銘じたい。初回訪問では情報収集が大切なのです。いきなり資料やパンフレットの説明をすることではない。割り切ってほしい。あくまでも「資料やパンフレットはインタビュー・ガイド」であります。

ボクたちコンサルタントも、初回から企画書や企画メモを持っていくことが多い。でも、それで一気に話をつけようだなんてこれっぽっちも思っていない（いや本当はできれば決めたいところだが、世の中そう甘くない）。最初はクライアントの課題を引き出すための叩き台と割り切っている。口を滑らかにする潤滑材なのです。

資料やパンフレットを持ち歩いて営業に出向けば、つつい説明したくなってしまいます。もし説明するなら、資料やパンフレットは相手があなたを気に入る、あなたの話を職場内で広めてくれるためのプロモーション・ツールだと思うことです。すべてを理解してもらおうなどと欲張ってはならない。ポイントをひとつふたつ理解してもらっただけで十分です。

4) 自社の一般的な説明をするな

相手にとって関心があるのは、あなたの商品やサービスのことなどではなく、自社が抱える「課題のソリューション」です。となれば、あなたの説明は自社製品のことではなく、あなたの商品がもたらすクライアント企業のベネフィット（ありがたみ）に集約されていなければならないことになります。

あなたの商品・サービスが「クライアントにとって」どんな得につながるか、という一点をクリアして、はじめてあなたにはセールス・プレゼンテーションという権利が与えられます。つまり、「一般的」に優れているのではなく「クライアント企業にとって」優れていることを証明しなければならないのです。

先方はお金を払うのだ。金額に値するベネフィットを提示することができなければ、契約書へのサインに踏み切れないのは当然です。

5) セールス・プレゼンター・スタンス

インディビジュアル・セールス・プレゼンテーションにおいて、被説得者（セールスされる側）に対して説得者（セールス側）の説得効果を高める要因がいくつかありますので、とくに2つの点を指摘しておきます。

- ① 説得者と被説得者との共通性・類似性
- ② 説得者の専門性・専門能力

「説得者と被説得者の共通性・類似性」は同じような考え方・同じような立場・同じような属性を持っている相手とはお互いの理解が促進され、親近感も湧きやすいというものです。同じ大学出身というだけで話が盛り上がり、営業が決まったりってことなかっでしょう。これが共通性・類似性というものです。要は説得者と被説得者の間に同レベル

・同方向の共通項が存在し、そのことで被説得者の安心感を引き出そうというものです。

これに対して「説得者の専門性・専門能力」は、言葉どおり説得者の専門性・専門能力の高さで被説得者の信頼を勝ち得ることになります。

気をつけなければいけないのは、あなたが専門企業の営業スタッフだからといって、「即ち専門家」であるかどうかは確定されないということです（そうでない企業の営業スタッフよりは高い位置にいることは認めるが・・・・）。

大切なことは、あなた自身に真に専門性と呼べる知識・スキルが必要だということです。だって、世間では専門企業で通っていながら、専門知識や技術を提供してもらえなくて幻滅させられていることは日常茶飯事なのだから。

一見「専門性・専門能力」が常に有効そうだけれど、商品やサービスの分野によっては「共通性・類似性」が効果的なこともあります。たとえば、患者と医者との関係を例に挙げましょう。特殊な病気であればあるほど専門医に診てもらいたいと思うだろうが、ちょっとした風邪程度なら近所のなじみのあるクリニックに顔を出して終わりにするかもしれません。常に東大病院や慶應病院への紹介状を求めてうろろするわけではありません。どちらにもケースによって患者が訪ねてくるのです。

あなたはどちらを中心にセールス・プレゼンテーションを組み立てようとしているのだろうか？専門能力のほうだと自信を持って答えることができるだろうか？それともそもそもそんなこと、考えたこともなかった？

6) 時間が5分しかなければ何を話すか？

初対面の相手と会わなければいけないときは、誰だって緊張します。場合によっては警戒もします。とくに相手の目的がセールスにあるとわかっているときはなおさらです。こんな場合には、「相手の気持ちを和らげ、警戒心を解くような当たり障りのない世間話から入れ」と先人たちは教えてくれています。アイス・ブレイキングとかアイス・ブレイカーというアプローチ法で、相手の固く閉ざされた心を徐々に溶かしながら話を始めよ、というわけです。

果たしてこれは本当に今でも有効なんだろうか？私にはそうは思えない。実際にやってみればわかることだが、「率直」「単刀直入」であることは、私たちが考えているほどリスクの大きいものではありません。

相手の時間もあなたの時間も、決して無尽蔵にあるわけではありません。潤沢に時間があるのなら、時候の挨拶の後でとりとめのない世間話をして、ゆっくりと相手とうちとけるのもいいかもしれません。でも、そんな悠長なビジネスパーソンは少ないし、いたとしても意志決定者からはほど遠い席に座っている可能性が高いのです。「今朝の地下鉄の混み具合」は、むしろ親しくなってから口にする話題なのです。

むしろ、短時間でもこちらの伝えたいことをしっかりと伝えることのほうが重要です。ぜひ、次の質問について、あなたなりに考えてみてほしい。

時間が5分しか与えられなければ、あなたは一体何を話すか？

- ①クライアント企業にとってベネフィット
- ②契約してくれないと自分がいかに困るか

③机の上の飾ってある家族の写真のこと

④イチローの打率や中田のファイン・ゴール

7) セールス・プレゼンテーションの進め方

では、ここからは具体的に基づいてプレゼンテーションの進め方を確認していくことにしましょう。

「話す」ということについて、「書く」という方法論で説明するのは少々難しいのですが、私ならどんなプレゼンテーションを行うか、という視点で進めていくことにします。

某病院の事務局長に対して、Web サイトのリニューアル提案をするための資料を提案してもらえた。以下を読み進めてほしい。

①相手の知識レベルによって説明のバランスを変える

このケースでは、初回訪問が終わってクライアント（病院）側の問題点の洗い出しはどうやらすんでいる。その上で、今回の「ソリューション提案」としての Web サイトのリニューアル提案をプレゼンテーションしようというものらしい。

前述のポイントでも触れた通り、初回訪問時に相手に 50 %以上話をさせることができているれば、相手の Web に関する知識レベルも十分に熟知できているでしょう。どこまで噛み砕いた説明が必要なのかという点についても、当然あなたはわかっているはずです。

この病院の事務局長は世間（患者及び患者予備軍、だから世間全体）の評判として、どうやら自分の病院の Web サイトが不評であることを気にしているようだ。とは言うもののコストも気になるし、という堂々巡りの状況のようだ。ほら、初回訪問の情報収集が早速役に立ったようだね。

②共通認識はキーワードのみを強調してどんどん先に進める

資料は、最初に「Ⅰ. 提案の背景」を示し、続いて「Ⅱ. Web サイトの目的確認」、そしてそこから導き出されるサイトの「Ⅲ. コンセプトとキーワード」、そして最後のページで「Ⅷ. 概要費用」という流れになっています。

オーソドックスな構成です。相手の状況がつかめていないと、最初から順番に等分の時間配分で説明したくなるだろうが、すでに相手の問題意識は聞いている。

どうやら、背景についてはもうわかっているらしい。では、このページは説明するのは避けましょう。最近、某有名病院 Web サイトにクレームが集中して新聞に投書されたことを話題に持ち出して、「ネ、こんなの恥ずかしいですよ。そう思いませんでした？」—もう十分だ。先へ進もう。

でも、ボクならこの日本情報処理開発協会の調査結果をグラフ化して、このページに掲載しておく。その資料がクライアントの手元に残ることを考えれば、資料をいちいち説明しなくても、一目でわかる内容にしておく努力を惜しんではいけません。エビデンス（証拠・裏づけ）をできるだけビジュアル化しておくことです。事務局長が企画書を開くときに、いつもあなたに隣にいて説明してあげるわけにはいかないのですから。

次のページの「Web サイトの目的確認」も同様です。関連性のある事例などを説明し、その上で、このページでのキーワードになるものを相手に印象づけるほうがよいでしょう。

③相手から発言を引き出す工夫をする

プレゼンテーションはコミュニケーションであり、相手からの情報発信も積極的に受け入れる姿勢がないと、コミュニケーションにはなりません。だから、プレゼンテーション・シーンでは、相手からの発言を引き出す工夫が常に必要となります。

たとえば、「提案の背景」のところで、関連性のある新聞記事や雑誌記事を取り上げるのであれば、「先日の新聞にあった通り、**が〇〇です」という言い方よりも「先日**が〇〇した記事、お読みになりましたか？」という投げかけのほうが効果的です。

読んだかどうかを問われれば、相手は「ああ、読んだよ。あの記事でしょ」とか、「いや、読んでないけど、どんなこと？」という答えを返してくる。そこにコミュニケーションが生まれます。

④プレゼンテーションの肝はじっくり説明する

初回のヒアリングで、相手の問題点は明確になってきます。プレゼンテーションの中で、相手の課題や問題点など、企画の肝に当たる部分の説明については、資料の内容も含めて、じっくり説明します。手前の説明は、ここにたどり着くためのイントロダクションであり、導入だといっても過言ではありません。

たとえばこのケースの場合、「顧客のベネフィットに応える Web サイトのリニューアル」がメインテーマですから、資料でいうところの「VI. リニューアル・コンテンツ」のページについては、1項目ずついいねいに説明していかなければならない。あとに続く「VII. 作業工程」や「VIII. 概算費用」の部分は、確認程度の説明で十分です。

ただし、もし相手がコンテンツもさることながら、「リニューアルは本当にこの期間で完了するのだろうか？」という点を気にしているようなら、「作業工程」については、やはりじっくりと説明する必要が出てくるでしょう。これも事前のコミュニケーションの賜物ということになります。

⑤「あなたのために」の必要性を意識せよ

セールス・プレゼンテーションの場合は、「この企画書やプレゼンテーションはあなただけのためのもの」ということをしっかりと伝えるようにしなければなりません。

資料の作り方についても、クライアントに対して「貴社」とか「御社」とかを使い過ぎると、他社向けのプランを使いまわしているような印象を与えかねません。何たって、これはインディビジュアル・プレゼンテーションなんだから。資料の中はもちろん、プレゼンテーションに際してあなたが用いる言葉も、「極楽病院」とか「ヘブン・クリニック」とか固有名詞のほうがもちろんよいのです。何でもないことのようにだが、インディビジュアル・プレゼンテーションではとても重要なポイントです。

5 対面交渉のためのプレゼンテーション

対面交渉とは「成果を上げるための言語コミュニケーション」のことです。説得も交渉の一部に入ります。農業土木技術者にとって、一対一の交渉は、業務の推進の上で重要な岐路になる場合が多く、また、管理職にとっては部下を叱る場合、部下にとっては上司に対する意見の提示等においても重要な意味を有しています。

(1) ノーと言われた(言う)時点で、交渉が開始

1) 「ノー」と言われて(言って)から交渉がはじまる

あなたは今までに、どんな交渉をしたことがありますか？

デートに誘う、就職・転職の面接を受ける、企画を提案する、営業活動をするなど、これらはすべて交渉なのです。しかし、すべての交渉で気軽に OK がもらえるわけではありません。

相手の反応はさまざまで、大きく「肯定的なもの」と「否定的なもの」にわけることができます。

肯定的な反応ばかりなら、悩むことはありません。



デートに誘ったら応じてくれる、面接を受けたら雇用してくれる、企画を提案したら採用してくれる、営業に行ったら契約してくれる、全てがそうなら何も考えなくていいのです。

しかし、毎回そんなにうまくいくわけではありません。あなたの説得や交渉に対する最初の反応は、否定的なもののほうが多いのではないのでしょうか。

営業のアポイントメントを取ろうとした電話は、「間に合ってます」と切られることが多いでしょう。取り扱い品の値上げを持ちかけると、「それなら他から買うから」となることがほとんどです。デートに誘っても、「まだ今度ね」と、同じセリフでかわされます。

このような否定的な反応にあったときこそ、交渉の力が問われるのです。否定的な反応に対して、あなたはどのように働きかければよいのでしょうか。

「それならいい！」とドアを乱暴に閉めるべきでしょうか。

「勝手にしろ！」と電話を切るべきでしょうか。

「もう誘ってやらないからな！」と立ち去るべきでしょうか。

お気づきの通り、このような対応では問題の解決になりません。

いいとは決して思わないのに、乱暴な応対をしてしまうのは、説得・交渉の方法や技術を身につけていないからです。

交渉とは、「否定的な反応がある、あるいは否定的な反応が予想される場合に、それを肯定的なものに変えるためのコミュニケーション」なのです。

「ノー」と言われることがわかっていて、交渉せずにあきらめてしまったことはありませんか？

あなたが今まで言われてきた「ノー」が、全て「イエス」だったら、あなたの人生はどんなになっていたのでしょうか？

2) 交渉力がないとどうなるか？

説得したい、交渉したいことがあるのに、相手がなかなか受け入れてくれないと悩んだ経験は誰にでもあるのではないのでしょうか。

「得意先を説得して回っているんだけど、どうも口下手で……」

「交渉の席につくと、どう話したらいいのかわからなくなって……」

「こっちはきちんと話しているのに、相手に聞く姿勢がなくて……」

たしかに、「説得・交渉」は簡単ではありません。しかし、説得も交渉も、技術であり、トレーニングによって伸ばすことのできる力です。逆に言えば、トレーニングをしないで交渉にのぞむのは、丸裸で戦場に出るようなものです。

それでは、トレーニングをしない状態で交渉にのぞむとどうなるか、見ていきましょう。「説得・交渉」がうまくいかない2つの場合を見ていきましょう。

①伝えるべき内容が明確でないと、交渉はうまくいかない

「もっと値下げしてほしい」という要望があったとします。あなたは、この要望に対し何と応じればいいのでしょうか。どんな情報をどのように話せば、相手に伝わるのでしょうか。「どのような条件とともに」「どんな理由づけで」「どのような筋立てで」話せばよいのでしょうか。うまく説得できないのは、「話すべき内容」をトレーニングしていないためなのです。

②的確に伝えられないと、交渉はうまくいかない

「そんなつもりで言ったのではないのに……」「なぜかいつも誤解されてしまう……」と思ったことはありませんか。

情報がきちんと伝わらないのは、聞き手が悪いのではなく、伝える方法がうまくないのです。

「伝えるべき内容」が明確になったとしても、相手に伝えることができなければ、説得・交渉の意味がありません。

実際に、私たちが考えている内容と、相手に伝わる内容とはまったく別のことが多いの

です。

人前で話すことに慣れなかったり、話の整理方法がわからなかったりすると、「よくわかっていない人だな」と受け取られます。ひょっとしたら、その段階で説得・交渉が打ち切られてしまうかもしれません。

a) 伝えるべき内容が明確でない

b) 的確に伝えられない

この2つは、どちらも「方法」を知ることによって克服することができます。

そこでこのテキストでは、「伝えるべき内容」と「伝える方法」それぞれを見ていきます。本書を一読された後は、あなたの「説得・交渉」の力は大きく向上しているはずです。

これらを詳しく話す前に、説得・交渉とは何か、説得・交渉の本質を見ておきましょう。

3) 交渉力が身につくと、「ノー」と「イエス」に変えられる可能性がある。

交渉の目的は、「相手に勝つこと」ではなく、あくまでも「成果を上げること」です。交渉力をつける近道は、「原則」を学ぶことです。

①「交渉」と「説得」はどう違う？

本書のタイトルは『説得・交渉の教科書』です。ここでは、広い意味での「交渉」に焦点を当てていきます。

「説得」は、交渉の一部です。「交渉力」を身につけるということは、「説得力」を身につけるということにもなります。

この考え方を理解していただくために、「交渉」の意味をよく考えてみましょう。

「交渉」という言葉は、広義では「関わり合い」のことを指します。「没交渉」や「性交渉」という表現で使われる「交渉」は、「関わり合い」を指す広いものです。

しかし、この定義ではあまりにも範囲が広すぎて、雲をつかむような話になってしまいます。

そこで、本書で扱う範囲は、狭義の「交渉」に限定することにします。

本節では「交渉」を次のように定義します。

「交渉」＝「成果を上げるための言語コミュニケーション」

○「成果を上げるための」という定義にしたがって、雑談や会話、相手を打ちのめすための感情的な口論は除きます。

○「言語コミュニケーション」という定義にしたがって、武力や威力による脅迫や、洗脳といった手段は除きます。

それでは、「説得」はどうなるのでしょうか。

「説得」も、「成果を上げるための言語コミュニケーション」ですから、「交渉」の一部

です。

では、両者の違いは何でしょうか。

「説得」と「交渉」の差は、「コミュニケーション態度」にあります。

「説得」は、一方的に働きかけるという態度が強く、「交渉」は、やりとりを通して、意見を交換しながら収束していくという態度が強くなります。

つまり、「交渉」のほうが広い概念で、双方向的なのです。

相手の意見を聞き、取り入れるという「成果を上げるための言語コミュニケーション」をした方が、一方的に話すよりも成功する確率が上がるのです。双方が満足して「成果を上げる」ためには、説得よりも交渉の方が効果的です。

日本人は、説得を得意とする文化を育んできました。

説得上手といわれる人々は、相手の話を聞き、思いや考えを受け止めながら、臨機応変に内容を変えて説得していきます。相互のやりとりを重視した交渉を学ぶことで、こうした「説得力」も本質的にきたえることができるはずです。

4) 交渉力を身につける最短の方法とは？

他の学問と同じように、交渉にも原則があります。

交渉力を身につけるための最短の方法は、交渉の原則を学ぶことです。原則を学ぶことで、経験による成長を追い抜くこともできます。

もちろん、交渉には経験も大切ですし、経験から学ぶことが多いのも事実です。

交渉の世界では、優秀な交渉人として子どもがあげられます。

子どもは買い物をおねだるとき、手を変え品を変え、驚くほど多様な方法で目的を果たそうとします。買い物の途中で座り込んだり、宿題をするかわりにごほうびをおねだったりします。

かくして、両親から「成果を上げた」子どもたちは、ますます交渉戦術を磨きます。子どものこうした力は、大人になるとより高度になっていきます。

ビジネスパーソンのなかには、交渉にたけた人や、相手の心の機敏を読むことにたけている人がいます。こうした人は、交渉の経験を豊富に持っています。場数を踏み、経験から学ぶことは、交渉力を向上させるための1つの条件だといえます。

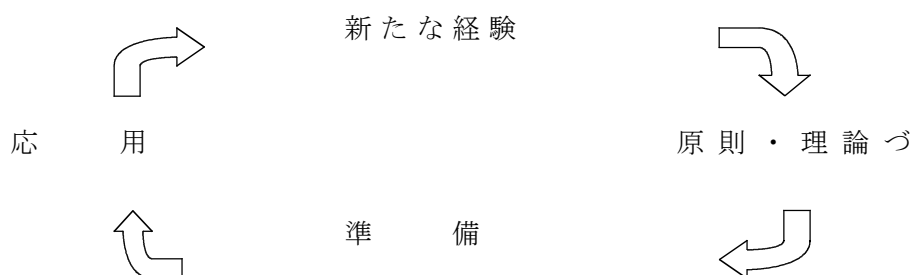
しかし同時に、個人の経験だけで一流の交渉人になることも困難です。経験の豊富さでは互角なでも、交渉力に大きな差が出る場合があります。

交渉力をあげていくために、鍵となるのは、「経験から原則を学びとること」です。まず原則を学ぶことで、その後の経験を吸収しやすくなり、さらに原則への理解が深まるといいう、よい環境を作ることができます。

①交渉で成果を上げられるかどうかは、準備によって決まります。

準備のための「6つの質問」がポイントです。

◆ 交渉力の成長サイクル ◆



私たちは日常的に、経験から原則を学び取っています。

あばれて菓子をねだる子どもに、おとなしくさせようとして菓子を買い与えるのは、多くの場合逆効果です。子どもは経験から「あばれると菓子を買ってもらえる」という「原則」を学んでしまうのです。

家具などの高価な買い物に行く人は、他店の価格情報を集めてから店に行くはずで、「店頭価格は店によって差がある。また、高価な商品は値引き交渉ができる。交渉のためには相場価格を知っている方が有利だ」ということを知っているからです。

この行動も、経験から原則を導き出している例です。

(2) 交渉の意味と目的

その交渉が本当に必要かどうか、検討しましょう。

1) 求める成果を明らかにしておきます。

表面的なニーズ A社からの協賛



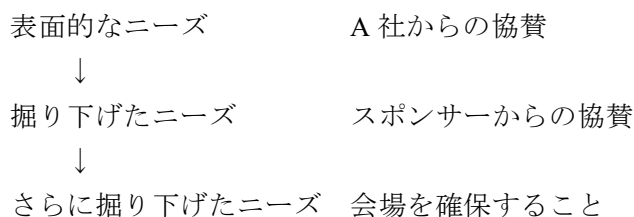
掘り下げたニーズ スポンサーからの協賛

また、A社からの協賛金は、会場費に使われていたのですから、現金での協賛が得られなかったとしても、これに代わる協力が得られれば目的は達成できます。

そうすると、求める成果は「会場を確保すること」だと言えます。

ここから、会場そのものの提供してもらうことや、会場を紹介してもらうこと、あるいは会場を変更して会場費を下げることで、などが新たな目的として視野に入ってきます。

このように、「求める成果」へ向けて、交渉の目的を掘り下げていくことで、選択肢の可能性を広げることができるのです。



(3) タメ思考

1) 目的を掘り下げていくメタ思考とは？

ここで大切なのは、目的をどこまでも掘り下げて行くことです。

掘り下げた目的を把握しておくことで、後の選択肢を広げることができ、成果を達成しやすくなるのです。

このように掘り下げていく考え方を「メタ思考」と呼びます。

「メタ(meta)」英語の接頭辞で、「後の、背後にある、超越的な」という意味です。日本語でもメタ原則、メタ・コミュニケーションのように使われるようになってきました。

メタ思考の最も基本的な方法は、「この成果において、最も大切な部分は何か、本質的な部分は何か？」と分析することです。

2) 掘り下げた目的を交渉に生かすには？

このように分析すると、具体的に交渉の戦略を立てられるようになります。また、臨機応変な対応を求められる実際の交渉でも役立てることができます。

ばくぜんと「A社の協賛を維持しなければ」と考えて、あせりを抱いて交渉しては、「なんとか頼み込んで協賛を要請する」ことが唯一の選択肢になってしまいます。

しかし、「スポンサーからの協賛」というレベルに深めるだけでも、「A社以外からの協賛を得るため、支援を取りつける」という新たな選択肢が加わります。

他に協賛候補になるB社があり、A社がB社と関わりを持っていれば、「御社の経済状況が厳しいことは私どもも承知しておりますので、ご支援を仰ぐことを心苦しく思っております。当大会の趣旨にご賛同いただいて、これまでご支援いただいたのもご縁かと思えます。」というような前置きをした上で、

「B社のご担当者をご紹介いただけませんかでしょうか」

と切り出すことができるようになります。

もし候補企業と関係を持っていなくても、

「コンテストに、推薦のお言葉をお寄せいただけませんか」と提案し、これを候補企業との交渉の切り札にすることができます。

こうした要請が常に受け入れられるとは言い切れませんが、より負担の少ない申し出に応じる可能性は高いと言えます(第4章「ドア・イン・ザ・フェイス・テクニック」参照)。

さらに、「会場を確保すること」というレベルまで認識した上で交渉にのぞんでいれば、「普段お使いの会場をご紹介いただけませんか」と、会場の紹介や、会場そのものの提供を要請することもできます。

日ごろから大規模な会場を使う機会が多い相手であれば、こうした形で協力を仰ぐことも現実的な選択です。

ここでのポイントは、こうしたメタレベルの情報を交渉担当者が理解しておくことです。

このような情報はどれも基本的なことであり、経営者レベルでは全て認識されているものです。

しかし、交渉を指揮する立場の人間が情報を把握していても、実際の交渉に当たる担当者に「A社の協賛を維持するように」という指示を与えてしまうと、担当者は有効な交渉を展開できません。

重要なのは、交渉の目的を掘り下げることだけでなく、メタ思考の結果を、交渉担当者と共に共有しておくことなのです。

3) 求める成果が明確だと、何ができるのか？

「求める成果」を明確にしておくことは、次の2つの点で役立ちます。

①即座に、具体的に対応できる

仕入れ値削減の交渉を例にしてみましょう。

「コストを削減したい」というのがここでの狙いですが、これだけでは、どれくらいのコストを削減すれば「交渉が成功した」と言えるのかわかりません。

「いつまでに、どのような形で、何%のコストを削減したい」というように、「コストを削減したい」という狙いの中身を具体的に示しておく必要があります。

仕入先から次のような提案を受けたら、どのように対応すべきでしょうか。

「本当は値上げしたいくらいなんですけど・・・しかし、数量を増していただければ、2%程度の値引きを考えたいと思います」

この提案に対して対応するには、交渉結果を明確にする必要があります。「求める成果」が明らかになっていると、このような具体化作業ができるようになるのです。

②交渉結果の成否が評価できる

交渉が終結して、成果を判断するときには、当初の目的と照らし合わせて評価しなければなりません。交渉の成果が明確でないと、正しい評価が下せなくなってしまうのです。

たとえばあなたは、＜商品を安く仕入れる交渉＞を指揮していたとします。時間的な余裕はありました。

担当者から次のような結果報告を受けました。

「価格的には条件が成立したので、譲歩するかわりに早期に納入させるという確約を取りました！」

この交渉結果をあなたはどのように判断するのでしょうか。

当初の目的と照らし合わせると、この交渉は大失敗だったと判断すべきでしょう。「商品を安く仕入れること」が目的なのですから、早く納入してもらっても、あなたにとってはメリットがないのです。

場合によっては、交渉そのものが不調に終わっても成果があることもありますし、損して得を取るという場合もあります。たとえば、情報収集を目的とした交渉や、長期的な関係維持を目的とした交渉です。

大切なのは、相手からどのような条件を得たかではなく、こちらが求める成果が得られたかどうかなのです。

評価基準を明らかにしておかないと、不利な交渉結果をもたらしかねません。

あいまいな提案を了承してしまったり、担当者の個人的なプライドや憶測、ときには保身のために選択肢が判断されかねません。

あらかじめ「求める成果」を明確にしておくことによって、担当者の勝手な自己判断を防ぐことができるのです。

4) 交渉が最善の手段か？

武道を極めた者は余計な戦いをしないと云います。いかに達人といえども、戦いは危険ですし、体力や武器を消耗します。

リスクに比べて、もたらされる利は少ないからです。

この教訓は、交渉にも通じる場合があります。いかに有能な交渉人であっても、交渉が決裂したり、こじれてしまう可能性はあります。交渉を行うのには時間や資金、情報なども必要です。

そこで、交渉を行うにあたって、「交渉が本当に必要なのか」ということを検討しておきましょう。交渉をしなくても解決できる問題はたくさんあります。

交渉目的を掘り下げていくと、交渉でなくても解決できる場合があると気が付くはずで

す。

「ケース1. スポンサー交渉」を考えると、財源の確保が目的ならば、そもそも交渉が必要ではないかもしれません。経費の節減や、自主財源の開発によって目的を達成できるかもしれないのです。

つまり、交渉をするのならば、他の選択肢と比べた上で、交渉が最善の手段であるということを確認しておく必要があるのです。

これは問題解決および意志決定の領域になるため、本書では詳しくは取り扱いません。ですが、交渉を行う前には、交渉以外の手段があることを必ず確認し、どの手段が最善なのかという検討を行ってください。

他の手段を検討しておく、交渉が最善という場合でも、次善策が明確になります。つまり、結果的に交渉力を上げることにつながるのです。(第3章：BATNA 参照)

5) 交渉以外の手段はないか？

問題解決にはいくつもの方法・手段がある

方法①、方法②、方法③、・・・ → 交渉

3つの基準で判断する

①その方法で目的を達成できるか？

②その方法はすぐれた解決方法か？

③交渉と他の方法を両立できないか？

a. 問題解決の方法とは？

ここでは問題解決の基本的な方法として、ブレインストーミングを取り上げます。

問題が発生したときに、いきなり解決策を考え始めると、行きづまってしまうことがあります。ブレインストーミングで複数のアイデアを出しておく、思考が行きどまるのを防ぐことができます。

ブレインストーミングの手順は、数名でミーティングを開き、思いついたアイデアをただ列挙するという単純なものです。このとき、ホワイトボードやポストイットなどを使ってアイデアを視覚化しておく、より生産性が高まります。

ただし、ブレインストーミングには、単純ながら厳格なルールがあります。

- ①批判はしない
 - ②同じ人が続けて発言しない
 - ③模倣・連想は歓迎する
- というものです。

ブレインストーミングの目的は、既成観念にとらわれず、自由にアイデアを出すことにあります。そのため「質より量」を優先して、発想していくのです。

問題解決でも、「この問題の解決策にはどんなものがあるか？」「この問題の原因は何か？」「そもそも問題は何か？」といったテーマを設定してブレインストーミングを行うことがあります。ブレインストーミングによって、交渉以外の解決策が見えてくる場合があります。

(4) 交渉の戦略

1) 交渉の意味

- ①交渉戦略には、分配交渉と交感交渉の2種類があります。
- ②分配交渉の戦略に必要なことは3つあります。
 - a. 基本は交渉力を上げること。交渉力は依存度によって決まります。
 - b. BATNAを増やすことで、交渉力を上げることができます。
 - c. BATNAを増やすには、「求める成果」に立ち返ります。
- ③交感交渉の戦略に必要なことは3つあります。
 - a. 基本は「利益に差を見つけること」です。
 - b. 交渉範囲を広げ、争点を複数化する作業が重要です。
 - c. 複数の争点のなかで、優先順位をつけます。
- ④チームの編成に必要なことは3つあります。
 - a. 人数は少ないほど交渉の管理がしやすくなります。
 - b. 人数が多いほど、交渉結果の承認と意志決定がスムーズです。
 - c. 交渉担当者によって付加交渉力が生じることがあります。
- ⑤ホームグラウンドの方が落ち着いて交渉できます。行きづまったときには、オフサイトミーティングを考えます。

2) 交渉戦略の分類

交渉が終わった場面を考えてみてください。どんな結果になれば交渉は成功したと言えるのでしょうか？まず、どんな結果を望んでいるのか考えてみましょう。

結果を満足度で分類すると、次の4つになります。

- ①どちらも満足している
- ②自分が満足し、相手は満足しない
- ③自分は満足しないが、相手は満足している
- ④どちらも満足していない

このうち、③と④は自分が満足していないのですから、交渉としては失敗しています。「自分が負けてもいい場合もある。相手に花を持たせて長期的な関係を築くことを目的にしている場合だ」とする考え方もありますが、これはそもそも目的を達成している以上、どちらも満足しているケースとして考えるべきです。

こう考えると、実は交渉結果のパターンは次の2つしかないのです。

- ①どちらも満足している。
 - ②自分が満足し、相手は満足していない。
- それではどちらを選ぶべきなのでしょうか。

理想的な答えは、①のようにどちらも満足している状態です。

③のように、相手が「失敗した」「負けた」と感じたまま交渉を終わらせることは、交渉結果の実行や長期的な関係に不安を残すことになります。

理想は相互満足の①ですが、困難な場合もあります。そこで、②の交渉方法も知っておきましょう。

「交渉戦略を立てる」とは、①と②のそれぞれについての戦略の立て方、準備の仕方を理解することです。

この2つの交渉戦略は、自分は満足していても相手の状態は正反対なのですから、大きく異なります。それぞれの交渉戦略を理解していきましょう。

それぞれをめざす交渉戦略を、ここからは以下のように呼びます。

- ①相互の満足をめざす交渉・・・交換交渉
- ②自分だけ満足をめざす交渉・・・分配交渉

分配交渉は、いわば「奪い合い」であり、交換交渉は「助け合い」です。

3) 分配交渉とは何か？

ここでは、分配交渉のイメージをつかみます。

1枚のパイを取り合っている兄弟がいます。兄の取りぶんを多くすれば、弟の取りぶんは少なくなります。逆に弟のぶんを多くすれば、兄のぶんは少なくなります。パイは1枚しかないため、両者は対立している関係にあります。

これが分配交渉の典型例です。

分配交渉とは、求めるものを「わけ合う」交渉のことです。

別の例を考えてみましょう。

1つのオレンジがあるとき、「半分ずつに切ろう」あるいは、「ジャンケンで勝ったほ

うが全て取ろう」といった交渉を行うならば、それは分配交渉になります。

分配交渉のポイントは、双方が求めるものが一致しているということです。

有限の、同じ物をほしがっているから、「わけ合う」必要性が生じるのです。パイは1枚だから、より多くの取りぶんを確保しなければならないという発想を、「固定パイ幻想」と言います。

「固定パイ幻想」がある分配交渉では、交渉結果は、どれだけ多く取りぶんを得たか。ということで評価されます。兄は力づくでパイを取ろうと、弟は何とか兄を出し抜こうとするでしょう。

このように分配交渉の戦略は「いかに多くの取りぶんを得るか」と言う方針に沿って立てられています。「いかに多くの取りぶんを得るか」が、分配交渉の成功のカギになります。

分配交渉では、一方が多くを取ることは、相手方の取りぶんが少なくなることを意味します。

このため、分配交渉のことを、「ゼロ・サム交渉(zero sum negoti-ation)」と呼ぶこともあります。また、片側が勝てば片側が負けるという意味で「Win/Lose 交渉」とも呼びます。

4) 分配交渉と交換交渉、どちらを選べばよいか？

これまで、2つの交渉戦略を把握しました。

それでは、「分配交渉」と「交換交渉」のどちらを選べばよいのでしょうか。

どんな相手にも通用するのは、分配交渉です。

しかし分配交渉であげた成果は、相手にとって不本意なものになりがちです。分配交渉では、実行段階で相手の協力が得られなかったり、次の機会に反撃されたりすることが多いのです。

交換交渉は、相手も同じ姿勢も持っていなければ成功しませんが、交渉結果は大きなものになります。実行段階でも協力し合うことが出来ますし、次の機会でも、お互い満足を追求しようとする、よい循環が生まれます。

交換交渉には、双方の協力姿勢や、相手との信頼関係が必要です。また、自分の情報をお互いに開示しなければならないので、簡単なものではありません。

交換交渉の成功率を高める1つの方法は、こちらから積極的に交換交渉を持ちかけ、相手と協力したいという姿勢を見せることです。

交換交渉にとって一番の課題は、信頼関係です。

まずこちらが信頼関係を築こうとする姿勢を見せることで、相手も安心して交渉のテーブルに座ることが出来るようになるのです。

そこで、基本的には交換交渉の戦略を立ててのぞみ、相手がどうしても攻撃的な姿勢の場合にのみ、わり切って分配交渉に変更し、ドライに対応することが現実的です。

◆分配交渉（ゼロ・サム、Win/Lose）◆

いかに多くの取りぶんを得るかが、分配交渉の成功のカギになる。

◆交換交渉（プラス・サム、Win/Win）◆

互いの利益を交換する。「求める利益の違う点」をより多く見つけだすことがポイント

となる。

分配交渉は「奪い合い」

交換交渉は「助け合い」

さて、この値上げ差し止め交渉は成功するのでしょうか。

残念ながら、Aさんにとってあまり好材料は見当たらないようです。

最大の理由は、Aさんの「交渉力」が卸売市場よりも弱いことです。

交渉力は、相手への「依存度」の大きさによって決まります。

相手の依存する度合いが大きければ大きいほど、その相手に対する交渉力は弱くなります。

こうした関係であれば、Aさんは「値上げされると、総菜の売り上げが減り、結果として仕入れ量も減ってしまう」といった説得をすることができ、値上げ差し止めの可能性が高くなります。

このように、交渉力は依存度の度合いによって決まります。

自分の交渉力を分析し、交渉力を高めることが、成果をあげるための第一歩です。

5) 交渉力を強化する2つの方法とは？

交渉力を高めるには、2つの方法があります。

交渉力は依存度によって決まるのですから、互いの依存度を変えればよいのです。

①相手の依存度を上げる

このためには、自分にしかないものを相手に強調し、その点が相手にとって大きなメリットをもたらすという理論を組み立てます。

「強み」を明確にするのです。ブランド戦略はこの典型例です。

また、自分にしかないものが見当たらない場合には、集団を組織することで、集団としての被依存度（依存される度合い）を高める方法があります。この典型例が労働組合です。

Aさんが総菜屋としての実績と、住民からの支持を強調して、「値上げのために総菜の価格が上がることを店頭にはり出したら、住民は怒るだろう。そして、残念ながら卸売市場は非難されるだろう」と述べるのは、前者の方法をとっていることになります。

商店街の店主に声をかけて、集団で交渉にあたるならば、後者の方法をとっていることになります。

②自分の依存度を下げる

Aさんが近隣の卸売市場を調査して、配送料を考えても安く買えることを発見したら、地元の卸売市場への依存度は大きく下がります。

この結果、交渉の際にも、

Aさん「今の価格よりも高くするなら、〇〇市場から買ったほうが安くなるよ。商店街のみんな〇〇に行くと思うよ」

といった交渉が可能になり、譲歩を得る可能性が高くなります。

このように代替案を持つことは、依存度を下げるための有効な方法です。交渉相手への依存度を下げることで、交渉力を高めることができるのです。代替案については、事項からもっと詳しく見てみましょう。

6) 交渉力を決めるBATNAとは？

今までのことをおさらいしてみましょう。

分配交渉は「奪い合い」ですから、根本的な体力＝交渉力を上げることが必要でした。

そして、交渉力の強さは依存度によって決まりました。

相手に依存している状態＝他に選択肢がない状態では、交渉力を持つことができないのです。

逆に考えれば、相手に依存しない状態＝他にも選択肢がある状態ならば、交渉力を発揮できるようになるのです。

そのためのもっとも重要な視点が、BATNA（バトナ）です。

これは、英語の **Best Alternative to a Negotiated Agreement** の頭文字をとったもので、「交渉の代替案となる選択肢」のことです。

では、BATNAとは具体的にどのようなものか、例で見えていきましょう。

7) 交換交渉の3原則とは？

ここで交換交渉の3原則を確認しておきましょう。

①勝利のためではなく、成果のために交渉する。

分配交渉では目の前の相手との「奪い合い」になるため、どうしても争いや勝利を意識してしまいます。しかし交換交渉にのぞむ際には、そうした考えをきっぱりと捨てなければなりません。

相手ではなく課題そのものと向き合い、勝利のためではなく成果のために交渉することが大切なのです。

②交渉範囲を可能な限り広げる

交換交渉を行う際には、双方の「利益の差」をどれだけ見つけ出せるかがポイントになります。

このためには、交渉範囲は広い方がよいのです。交渉範囲は広がれば広いほど、「利益の差」が見つけやすくなり、交換が成立する可能性は高まります。

そのため、交渉範囲を可能な限り広げることが、交換交渉のポイントになります。

③要求ではなく、欲求を満たす。

双方が要求するものをくみ取ろうとすると、デットロック状態（交渉が行きづまった状態）になることがあります。

行きづまったからと言って、どちらかの満足を犠牲にしようとする、分配交渉に逆戻りしてしまいます。

こうしたデットロックを打開するためには、それぞれの要求ではなく、本当に求める「欲求」を満たすことを考えます。要求によって求めているものをくみ取った上で、それを満たす他の提案を行うのです。

④交換交渉のポイントは、争点を複数にすることだ

互いにほしがっているものが同じで、1つだけだというのは、幻想かもしれません。

交換交渉のポイントは、「固定パイ幻想」がないことです。「パイ」は1枚ではなく何枚もあり、さらに「それぞれ好むパイが違う」。これが「利益の差」を利用する交換交渉の考え方です。

手持ちのパイが多いほど、交渉の幅は広がり、成功する可能性は高くなるといえます。

交渉にはさまざまなパターンがあります。こうしたパターンは交渉者の数、争点の数、力関係、意思決定権などで分類することができます。こうした分類の中でも、交換交渉を用いるかどうかを決めるときに重要なのは、争点の数です。

交渉の争点が1つしかない交渉を「単一争点交渉」、複数にわたる交渉を「複数争点交渉」と呼びます。

単一争点交渉は分配交渉に、複数争点交渉は交換交渉に適しています。

交換交渉では、「相手と自分とで利益の感じ方が違う部分」をなるべく多く見つけ出すことが交渉成功の鍵になります。そのためには、出来る限り争点の数が多い方がよいのです。

そこで、交換交渉の重要な準備として、「争点を複数化すること」があげられます。

どれほど単純に見える交渉であっても、背後にはいくつかの交渉可能な争点があるものです。先ほどの「オーディオ機器売買交渉」のケースでも、ヘッドホンだけでなく、保証支払方法、購買量の増加（将来購入予定のものをまとめて買うかわりに割引）なども争点いできる可能性があります。

ここで使っている「争点」という言葉は交渉用語で、実際には交渉材料のことを指しています。

交渉前の準備として、こちらが提案できるものの中から、相手が興味を持ちそうなものをリストアップしておきましょう。相手の情報をなるべく多く集め興味対象を明確にできれば、正確で長いリストをつくることができます。争点を複数化するためには情報収集も欠かせません。

「争点を複数化する」というのは、交換交渉の成否を握る重要なプロセスなのです。

⑤ 交換交渉の3原則◆

- a 勝利のためではなく、成果のために交渉する
- b 交渉範囲を可能な限り広げる
- c 要求ではなく、欲求を満たす

■ 争点の優先順位をつける

リストができたなら、次は交渉材料としての優先順位をつけていきます。

複数ある争点の中で、譲ってよい部分、譲りたくない部分を確認しておきましょう。

このとき、「譲るか、譲らないか」という二分法で分類しておくのではなく、望ましさのレベルで無段階に目安をつけておいたほうが、実際の交渉の場面で柔軟に対応することができます。

提供することでさらに変動費がかかる点や、他の顧客に影響を与えるような点は、できる限り譲りたくない材料です。

一方、固定費がメインになっていて、譲ったところでさして全体には影響がない点は、はじめのうちに提供できる交渉材料だといえます。

- 1 それぞれの国や文化によって、交渉戦術があります。普遍的な交渉戦術はありません。

- 2 関係構築のプロセスで大切なことは2つです。
 1. 交渉結果には、信頼関係が大きな影響を与えます。
 2. 他人の応援によっても信頼を強化することができます。
- 3 情報収集プロセスで大切なことは2つです。
 1. 自分、相手、周囲の環境の3種類の情報を集めます。
 2. 本人に聞く方法、周囲に聞く方法があります。
- 4 取引プロセスで大切なことは2つです。
 1. 多くの交渉テクニックを身につければ、臨機応変な対応ができます。
 2. 非倫理的な交渉テクニックを使うと、信頼を損ないます。
- 5 終結プロセスで大切なことは2つです。
 1. 交渉の終結には、成功、決裂、中止の3種類あります。
 2. どの時点で終結させるかという基準を確認しておきます。

Ⅲ. 準備として必要な事項

1. ニーズ把握

(1) プレゼンテーションの主役としてやるべきことを確認しておく

プレゼンの失敗と言うのを聞いてみると、原因の大半は「準備不足」があげられるようです。また、何回も行っている講義だから事前準備はいらないなどと思っていると後味の悪い講義になってしま

うことが多いのです。やはり事前準備は必要なのです。図を見てください。一つの研修を取り上げた場合、そこには企画の段階から研修後の評価まで全体では六つの機能があります。講師として重要なのは、自分の分担は何か、仮に企画部門が手薄ならば手を貸さなければなりません。また、分担が



明確な場合でも、この両者は野球のバッテリーの関係にあり、相互に補完し合うものですから、「講義を頼まれたから、話をするだけ」ではそれこそ話になりません。

① ニーズをつかめば研修は半ば成功

研修の講師を依頼されることは、その講義の必要性がある訳で、そのニーズをしっかりとつかむことが第一に必要です。研修生はその講義に何を求め、何を知らたがっているのかが分かれば講義は半ば成功したも同然です。

参考 講師依頼の文章

農業工学研究所では、研修の講師を依頼する場合、各講師に依頼講義内容の概要を書いて説明し、その講義のねらいが何であるのかを講師自身に理解していただくよう心掛けています。こうした内容を見れば講義のニーズがよく把握出来るはずです。

(2) 聴衆を分析する

1) プレゼンテーションする相手を分析する

プレゼンテーションは聴衆に合わせて準備します。聴衆によって、スライドなど視覚物

のイメージから言葉づかいまで、プレゼンテーションのすべての面が大きく左右されます。事前に、聴衆について次のことを考えてみましょう。

①聴衆の人数、構成、キーになる人は？

人数：聴衆が四、五人から10人程度の小人数で、お互いよく知っているときには、最初からうちとけた雰囲気です、プレゼンテーションを進められます。逆に、聴衆が大勢で初対面の人のときには、最初の硬さを崩す（アイス・ブレーキング）工夫が必要となることもあります。

地位・取引関係：聴衆の社内・社外での立場は？ 上司、部下、それとも同僚？ 現在の取引先、それとも将来の見込み客？

世代：聴衆の年代はあなたと同じくらい？ 上、それとも下？ 聴衆の年代を考慮して、言葉づかいや視覚物のイメージを合わせます。

性別：性に関するとりあつかいは今ビジネス・シーンで大きく変わろうとしています。とくに女性の聴衆に対して男性がプレゼンテーションをするときには、注意しましょう。例え話や冗談が予期しないまづい影響を与えないように。

キーになる人：聴衆の中の意思決定者など、キーになる人を知っておくと、その人をアンカー（基点）にしてアイコンタクトを送る、その人の反応を見ながら、プレゼンテーションのポイントを訴えるなど、プレゼンテーションの対象を絞り込むことができます。

聴衆分析のチェック・リストを次のページに示しておきます。

○ 聴衆分析チェック・リスト ○

プレゼンテーションの主題：

聴衆の性別：

聴衆の年齢層：

聴衆の信条・信仰：

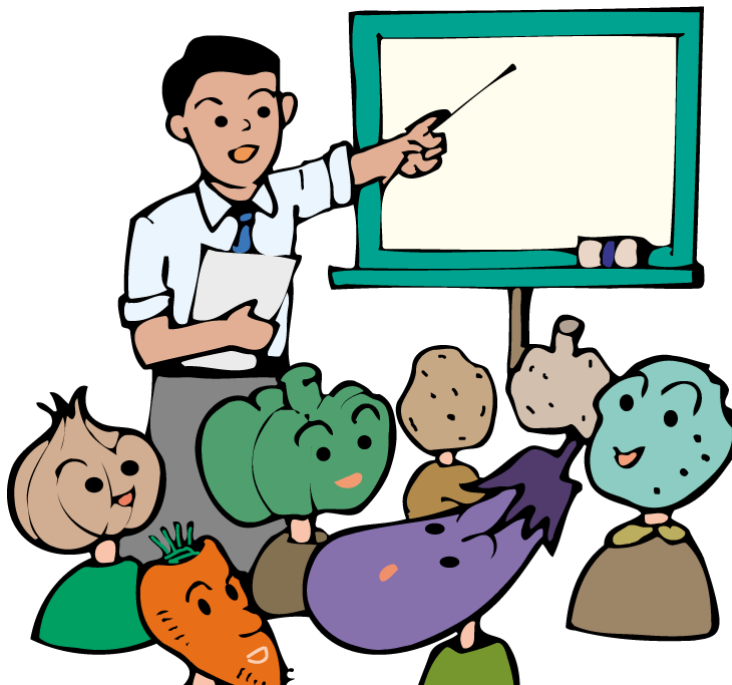
聴衆の教育レベル：

聴衆が所属する会社・団体名：

☐

☐不特定

○プレゼンテーションにかかわる分析



*プレゼンテーションのタイプ

- ☐ 情報伝達型
- ☐ 指導型
- ☐ 説得型

*プレゼンテーションに加えたい要素

- ☐ 楽しさ
- ☐ 感動
- ☐ その他 ()

*主題についての聴衆の知識

- ☐ 高い
- ☐ 普通
- ☐ ほとんどない
- ☐ 不明

*発表者についての聴衆の知識

- ☐ 高い
- ☐ 普通
- ☐ ほとんどない
- ☐ 不明

*発表者またはその組織に対する聴衆の印象

- ☐ よい
- ☐ 普通
- ☐ わるい
- ☐ 不明

*聴衆がプレゼンテーションに出席する理由 (目的)

*主題が聴衆にとって利益、不利益となる点

- ☐ 利益となる点 :
- ☐ 不利益となる点 :

○一般的な分析

*発表者またはその組織と聴衆との関係

- ☐ 顧客
- ☐ 所属団体の会員
- ☐ 一般市民
- ☐ 社内・学内
- ☐ その他

*関係のある (あった) 期間

- ☐ 2 年以上
- ☐ 2 年未満
- ☐ 非常に短い (まだ新しい)
- ☐ 不明

*聴衆の語彙レベル

- ☐ 専門用語を知っている
- ☐ 専門用語を知らない
- ☐ 一般的に高い
- ☐ 一般的に低い
- ☐ 不明

*新しいアイデアの受け入れについての聴衆の姿勢

- ☐ 熱心
- ☐ 開放的
- ☐ 普通
- ☐ 抵抗がある
- ☐ 敵意がある
- ☐ 不明

*聴衆の反応や理解度に影響を与えるかもしれないほかの要素（プレゼンターの年齢・性別など）：

*禁句（しゃべってはいけないこと）：

○情報および技術について

*聴衆の注意を引きそうな情報および技術

- ☐ 理論
- ☐ 事例
- ☐ 技術的な情報
- ☐ 統計上の比較
- ☐ 費用
- ☐ 実演
- ☐ その他（ ）

○聴衆からのフィードバック

*質問が予測されるか

- ☐ 予測される
- ☐ 予測されない
- ☐ 不明

*想定質問集の作成

- ☐ 必要
- ☐ 不必要

2. プレゼンのプラン（講義案）を書く

（1）プラン作成の意義

講師が講義を進める計画を書いたものを「レッスンプラン」と言います。講師と言えばその道の専門家だから、自分の頭に入っていると言ってしまえばそれまでだが、実際に行ってみると思った通りには行かないものです。そのために、シナリオを作っておくのが得策です。そのメリットとしては、

- ・ 講義内容がスッキリして充実する
- ・ 受講生が満足する度合いが大きい
- ・ 予定時間内に講義を終えることができる
- ・ 講義を改善する手掛かりが得られる
- ・ 状況の変化に対応することができる
- ・ 多くの資料を講義室に持ち込む必要がない
- ・ 複数の講師で分担するときには、特に統一性が得られ、重複もなくなるなどが上げられます。

（2）内容を決める

プレゼンテーションを行うにあたっては、当然プレゼンテーションの内容を決定し、全体の構成を考えていかなければなりません。一般的には、最初に「目的」を述べ、次に「本論」、そして、最後に「結論」を持っています。

「目的」の部分では、問題提起をしたうえで、これから行うプレゼンテーションがいかに聞き手にとって重要であることを強調し、聞き手に興味を持たせることが大切です。また、「本論」では、何と云っても内容を詰め込みすぎないようにすることが重要です。最後の「結論」では聞き手の意思決定を促す表現で締めくくることがポイントです。

なお、構成を検討する際、効果的なプレゼンテーションを行うためには、適切な時間配分に留意する必要があります。下の集中度カーブは、聞き手の集中力がいかに変化するかを示したものです。この図から、聞き手の集中力が開始から約30分後に極度に低下していることがわかります。したがって、この時間帯は、動きのあるものを持ってくるなどして、聞き手の集中力を持続させる工夫が必要です。

1) 事前準備

プレゼンテーションを始めるに当たっての準備について、特に重要な事前準備について留意すべき点を説明します。

- ①目的、ポイントをあらかじめ通知することが必要。
- ②効果を大きくするための視聴者を人選することも必要。
- ③できるだけ多くの人に参加しやすい日時・場所を選ぶこと。
- ④集中力の持続時間を考えて、プレゼンテーションは長くても1時間程度。ワークショップ等での発表は、班の数によって異なるが、それも2時間以内には納めること。
- ⑤ 発表・報告のシナリオを作成しておくこと。
- ⑥発表者は事前に稽古をしておくこと。ワークショップにおいても、発表の形式や役割をあらかじめ決めておくこと。

- ⑦途中で支障が発生した場合の対策を練っておくこと。
- ⑧視聴者の属性や性格、特性を事前にチェックしておくこと。
- ⑨必要に応じて会場との根回しをしておき、問題の方向をある程度まとめておくこと。
- ⑩準備用具を準備する。必要がないと思っても準備だけはしておくこと。

- 1) ホワイトボード、黒板
- 2) マーカー、チョーク、マジックインキ、指示棒、ポインター
- 3) 工具一式
- 4) マグネット、画鋸、セロテープ、カッター、ガムテープ
- 5) はさみ、ホッチキス、クリップ、ナイロンテープ
- 6) メモ用紙、ボールペン、鉛筆人数分
- 7) 電気コード(延長コード)

場合によっては、

- 8) オーバーヘッドプロジェクター、ビデオレコーダー、テレビ

2) 会場設営

一般的に、委員、役員は前(上座)、住民は後ろ(末席)という席次構造ができあがっている場合が多いようです。著者がかつて見たことがあるもので、住民にとって最も窮屈な席次は、住民の回りを、行政や役員や部外者が取り巻いた会場形式でした。案の定、2時間ほどの報告会で、取り固まれた住民からは1つか2つ質問がでた程度でした。本来、地域づくりの活動において人の序列はなく(本当は、上座に住民すべてが座っていただきたいぐらいなのですが)、発表者と司会者以外はどこに座っても良いはずですが、これがなかなか人間社会の難しいところであり、人が集まれば、そこに自然と序列が生まれ、その序列によって、席の位置が決まってくるものです。この基本を知っていないと学習会の中で、うまく意見が出てこなかったり、話の流れが感情的な方向に向かう場合もありますので、プレゼンテーションを行う時は十分注意しておきたいものです。ただ、あなたはここにしか座ってはいけないというような固定した席次構成もやるべきではありません。どんなプレゼンテーションを行うかによって会場の設営方法も異なります。以下の設営タイプを参考にしながらその目的に応じて、地域オリジナルを作ってもらいたいと思います。

また、重要なことは、プレゼンテーションがうまく進んだ場合の、会場設営による効果についてのノウハウをプレゼンテーションを行うものが頭の中にしまいこむのではなく、きっちりと評価し、整理しておくことです。

①意見交換型

景観学習会の最も一般的な会場設営方式と言えるもので、要するに方陣に座る形式である。主催者が誰かによって、席の設け方は変わりますが、普通は、前の席に、報告会・発表会の主催者役員と司会者と助言者(外部者がある場合)、彼等から向かって右側又は左側のどちらかに報告者が並ぶのが良い。

司会者が前の席へ出るのは良いが、はじめから座っているのは良くない。方陣の席設定の場合、報告者が右左どちらか一方に並ぶので、報告者以外の住民が報告者と同等の並びになり、意見が出やすい。普及員が報告者の場合でも、横から前へ進むようにしたい。

②質問型

反応分析装置を使う場合や視聴覚機器をふんだんに使うプレゼンテーションでは、教室並みの配置も悪くない。スクリーンが正面になるので、姿勢に無理がなく、少し長い時間でも集中でき、人数が多い場合にも空間を有効に使える利点がある。この場合は、司会者と報告者が最前列に後の住民と対座して座るもので、報告者と質問者の境界が明確になるので、話題のまとまりができ、進行しやすい。特に、シナリオに沿った展開を望むならこの方法が有利である。但し、主催者側や講師が報告する場合は良いが、住民が発表する場合は堅苦しくて問題がある。

③グループ型

このタイプは、幾つかのグループを形成して、一つの課題を班毎に検討する方法である。グループにおける席の配置も、正方形型、多角形型、円型等といろいろある。誰がどんな意見を言ったのかという事よりも、グループ毎に時間内にある程度の合意を取って進むと言うワークショップでは、この並びが良い。このやり方は、関心プロセスよりもむしろ、参加、発見、評価のプロセスで有効化する。

これ以外にも、会場設営方法はたくさんありますが、これら3つが代表的だと言えるでしょう。先にも示したように、オリジナルな方法ができた場合は、必ず、その特徴と利点・欠点を整理して(人に恵まれてうまくいった等という条件を除いて)波及して下さい。

(3) 形式は自由だができるだけ詳しく書く

レッスンプランには決まった形式はありません。簡単なメモのようなものから、ノートに詳しく書き込んだもの、カードを使うものなど様々です。要はどんな形式であっても当の本人にとって使いやすいものでありさえすれば良いのです。

標準的なレッスンプランに記入する内容

- ・ 目標 ・ 内容 ・ 板書 ・ 質問 ・ 要約 ・ 時間配分 ・ 参考文献や資料
- ・ 配布テキスト ・ 視聴覚教材 ・ その他 (前回の復習、次回の宿題、グループ編成の仕方等)

①内容の三段階

レッスンプランの中心はやはり講義する内容であります。この内容には大別して導入、本論、結論の三段階があり、本論に全体の85%～90%の時間を投入するのが標準的になっています。例えば、3時間講義なら2時間40分程度がだいたいの目安となります。

②レッスンプランを作るヒント

ア 内容の構成の基本パターン

総論－各論－結論、問題提起－討議－結論、

現状－原因－基準－比較－問題点－対応策

イ 講義の内容は受講生に理解できるか自問する

- ウ 話しの流れを考える
- エ 具体例、実際例を添える
- オ 黒板の積極的利用
- カ 重要なポイントは何回か繰り返す
- キ 時間と内容は腹八分目とする
- ク 独断と偏見におちいるな

(4) 発表内容の組み立て方

1) 流れは「序論」「本論」「結論」

プレゼンテーションには I B C の流れを使います。すなわち、序論 (I : introduction)、本論 (B : Body)、結論 (C : Conclusion) の順です。まず、序論 (I) で自分が何を話そうとしているかを説明する、次に本論 (B) でそれを実際に話す、最後に結論 (C) で何を話したかを再度確認する、というスタイルです。これは、イギリス首相だったチャーチルが言ったことですが、I B C のそれぞれで、同じ事を三度話すわけです。

ここで大事ななのは、同じ事を三度話すといっても、I B C のそれぞれで、取り上げ方が違うことです。すなわち、序論 (I) では、ポイントを詳細にのべることはしません。これから話すことの見出しだけを取り上げ、話の流れと結論を伝えます。次に本論 (B) では、プレゼンテーションのポイントを詳細に伝えます。結論 (C) では話したことを要約し、最後にポイントを繰り返して念を押します。

2) 構成はピラミッド型にまとめて組み立てる

プレゼンテーションの構成はピラミッド型にします。

私たちは通常、ものを考えるときに必ずしも論理的に行っているわけではありません。いろいろなアイデアが頭の中を何の脈絡もなく去来します。しかし、そういうアイデアが去来するままに、口に出してプレゼンテーションをしたのでは、効果は期待できません。ではこれをどのようにまとめるか。ここで有効なのが、ピラミッド型にまとめる方法です。

ピラミッド型にまとめるには、往路と復路の二方向の思考作業をします。往路で結論を導き、復路でそれを効果的なプレゼンテーションの形にまとめます。

まず、往路では、

- ①頭に浮かぶアイデアを一つ一つメモに書き出します。
- ②そのメモで特性が似ているもの同士をグループにまとめます。
- ③こうしてできたグループをもとに論理を組み立てます。
- ④そこから結論を導き出します。

復路では、上の流れを逆に配置します。

⑤最上部に結論

⑥その下に結論を支える論理

⑦最下部にグループにまとめたアイデアやデータ

この三層のピラミッドとします。こうしてプレゼンテーションの構成ができました。

そして、実際の発表では、序論 (I) 話の流れの紹介と結論を伝え、本論 (B) では論理の部分を詳しく説明します。結論 (C) で要約をし、ポイントの念を押します。

実際の発表時には、発表内容に関する細かな「アイデア・メモ」や、市場規模などの「デ

ータ」は参考資料として文書にまとめて、レジュメなどにあわせてプレゼンテーション時に聴衆に配布します。これらの「アイデアメモ」や「データ」などの参考資料は、序論（I）、本論（B）、結論（C）では直接触れなくても、聴衆からの質問などの回答や、補足説明をする場合など必要に応じ活用します。

3) 構成で避けるべき二つのスタイル

プレゼンテーションにしばしば使われていて、本来は避けなければならないスタイルが二つあります。それは、頭に浮かんだとおりに組み立てることと、起承転結で組み立てることです。

私たちがあつたトピックでプレゼンテーションしようとするときには、たくさんアイデアが何の脈絡もなく頭に去来することがあります。これをそのまま言葉にして発する人がいますが、聴衆にはありがたくないスタイルです。

もう一つ困るのが、起承転結です。起承転結は中学や高校で、文章の書き方の一つのモデルとして教わりました。しかし、漢詩の伝統であるこのスタイルは、ビジネス・プレゼンテーションにはなじみません。つまり「承」「転」への移行に飛躍があり、話が続かないのです。たとえば、孟浩然の有名な詩「春暁」をみてみましょう。「承」にあたる二行めの「処処に啼鳥を聞く」と「転」にあたる三行めの「夜来風雨の声」の間には、論理的な結びつきがありません。こういうスタイルは、限られた時間内にポイントを伝えようとするビジネス・プレゼンテーションには適当ではありません。プレゼンテーションでは、こうしたムダを取り除き、I B Cの効果的な組み立てを採用します。

4) 「三つのポイント」に絞って効果を上げる

物事を説明するときに効果的なのは、最初にポイントの数を上げてから説明に入る方法です。書き言葉の箇条書きにあたります。このような話し方をする人は、ヒューマン・アセスメントの観点から分析的にすぐれているとみられます。

このとき、ポイントは三つにまとめると効果的です。不思議なことですが、「3」は私たちの心に座りのよい数字です。このため、古くは、世界一を表わす「三国一」、毛利元就の「三本の矢」、今日では野球の三割打者や三振から「だんご三兄弟」にいたるまで、ちょっとしたまとまりには、三という数字を使うことがよくあります。

プレゼンテーションの前置きに「それには、三つのポイントがあります。まず、第一に…。第二に…。第三に…。」という具合です。こうすると、聞くほうには理解しやすくなります。

ポイントの数は多すぎてもいけません。「これには一五のポイントがあります」などとあまり多すぎると、聴衆は聞く意欲をなくしてしまいます。

また、とっさの話をする際、自分の中で話の内容がまとまっていなかったとしても、この方法は有効です。「それには三つのポイント（問題点、理由、対策など）があります」といってから、「第一に」とやって、あなたの頭に浮かぶ最重要ポイントを説明します。次に「第二に」とやって、頭に浮かぶ、やはり重要なポイントについて述べます。だいたい二つめのポイントぐらいまでは、その場で頭に浮かぶものです。最後に「第三に」とやって、残りのポイントをひとくくりにまとめます。

3. テキスト作り

(1) 基本的事項

レスンプランができあがれば、テキスト作りは半分終わったも同然です。既存の資料の切り貼りでも内容がしっかりしていれば、何等ひけめを感じる必要はありません。但し、テキストが余りに多く、後で読んで下さいというような資料は望ましくありません。時間に見合った資料枚数があるのです。特別講義のように指導的立場におられる人の場合は、ペーパーなしや2～3枚程度で講義される場合がありますが、通常の講師の場合、市販のテキストを利用する場合を除き、例えば時間当たり5～10枚程度のテキストが適当とされています。

① 日頃から事例収集が重要

講師を頼まれてから、テキストを作るのが我々の常ですが、本来は日頃から事例なり話題を集めておくのが重要であります。その気になって日頃から集めると、今まで簡単に見過ぎていた事が、良い事例であったということも多くあります。目的意識のない資料収集は何の意味もないのです。

② 見出しづくりの工夫（例）

大項目	新しい土地改良事業制度	土地改良事業の制度改正
中項目	(1)なぜ改正が必要か	(1)経緯
小項目	①変化する事業環境	①事業取り巻く環境
中項目	(2)主要な改正点	(2)改正内容
〃	(3)特に負担金対策について	(3)負担金対策
印象	◎	○

文章の書き出し方一つで文章のイメージが違ってきます。

③ 文章も工夫しましょう

ア 語句の重複を避ける

例文	分かりやすさ
日本のかんがい技術の発展過程の中で、パイプライン技術は極めて新しい部門に位置付けられる。	◎
かんがい技術と言えば、ダム、頭首工、開水路等があげられるが、最近はパイプラインのウェイトが増え、その技術はまだ課題もあり、新しい部門と言えよう。	△

イ スッキリした表現に

例文	分かりやすさ
設計説明資料や予算要求資料の作成目的は、事業所としての考え方をいかに正確に理解してもらうことにある。	◎
構造説明資料にしても予算要求資料にしてもその目的とするところは、読んでくれる相手に対し、いかに事業所の考えを間違いなく正確に伝え、正しく	×

理解してもらおうとするかということにある。	
-----------------------	--

ウ その他

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">・ 分かりやすい言葉で
・・・を徴し、・・・を講ずる・ 「・・・問題である」で終わらない
書いた人が問題の本質を具体的に示す必要がある・ 修飾語並べ過ぎない |
|--|

（２）視覚物は簡潔に作る

１）視覚物は話し言葉の五倍以上の効果がある。

プレゼンテーションを効果的にするには、視覚物を多用します。

私たちの五感の情報収集量を 100 とすると、視覚 72、聴覚 13、味覚 6、臭覚 6、触覚 3 ということがわかっています。つまり、言葉による説明（聴覚 13）より、目に訴える説明（視覚 72）の方が五倍以上のインパクトを持っているのです。

また、視覚物を使うときと、使わないときでは効果が格段にちがいます。ミネソタ大学が一九八六年に、聴衆がプレゼンテーション後にどれだけの内容を記憶しているかを調べました。それによると、視覚物を使ったときは使わないときより 43%効果が高いという結果が出ています。また、中級レベルの人が視覚物を使ってプレゼンテーションした場合、上級レベルの人が視覚物を使わずにプレゼンテーションした場合と同じ位の効果をあげることがわかっています。

また、上級レベルの人がプレゼンテーションをするときには、聴衆は視覚物もそれだけ質の良いものを期待しますし、白黒画面よりカラー画面を使ったほうが、聴衆が発表内容を長く記憶することもわかっています。

①K I S S の原則

視覚物は簡潔に作ります。

限られた時間内に聴衆に効果的にポイントを伝えるには、絞り込むことです。そして、視覚物に簡潔に表します。英語で K I S S (Keep it simple,stupid!=簡潔明瞭に！) といいますが、視覚物は簡潔にし、聴衆が負担なく受け入れられるように工夫します。デジタル・プレゼンテーションでの視覚物の作り方については、第 2 部で詳しく説明します。

２）会場設営とプレゼンテーション機器の設置方法

①会場設営とプレゼンテーション機器設置のポイント

a. 会場とプレゼンテーション機器の準備

会場の広さは、聴衆の人数、椅子や机の大きさ、プロジェクターからスクリーンまでの距離、などを考慮して決めます。

当日まで聴衆の人数が確定しないときは、やや少なめに席を用意しておき、前から座ってもらうようにします。用意した席が一杯になったら必要な席を追加します。こうすると、空き席が目立つことなく、盛況なイメージを演出できます。

デジタル・プレゼンテーションでの聴衆のすわる位置、プレゼンテーション機器の配置、

発表者の位置の理想的な例を左ページに示します。ノート・パソコン、液晶プロジェクター、リモート・マウスなど、この本を執筆する時点での最新鋭の機器を使った場合です。

正面の中央または角に寄せてスクリーンをできるだけ高くすえつけます。スクリーンを高くして、どの位置の聴衆にも見えることと、スクリーンの下部を前の人が遮ってしまわないことを確認します。

b. 会場の明るさ

従来、デジタル・プレゼンテーションでは明るさが課題の一つでした。普及型の液晶プロジェクターは、輝度六〇〇ANSIルーメン（ANSIルーメンとは、米国で統一されたプロジェクターの輝度を表す単位）のものが多く、やや明るさに不満がありました。この明るさでは、会場の明かりを落とさないとスクリーンをよく見ることができなかったのです。そして、会場の明かりを落とすと、発表者の姿が聴衆から見えにくくなり、発表者も聴衆とアイ・コンタクトをとったり反応を確認することができなくなる問題がありました。

しかしここに来て、メーカー各社の開発成果は目覚ましく、輝度が高い液晶プロジェクターのライン・アップも充実してきました。モバイル・タイプのものでも1000ANSIルーメンを超えるものがでてきており、この輝度であれば、会場の明かりを落とさずにプレゼンテーションをすることができます。

c. 120 %の準備で 80 %の発表

「プレゼンテーションの準備はどれだけしたらいいのでしょうか？」とよく聞かれます。忙しいビジネス・シーンでは、もっともな質問です。良いプレゼンテーションをするには、十二分な準備が不可欠です。英語では”

Prepare, Prepare, Prepare”（「準備、準備、また準備」）という位です。しかし、現実のプレゼンテーションでは、いろいろな制約で準備したことすべてを発表するのは、なかなかできません。重要なポイントに力を入れてプレゼンテーションをすると、あまり重要ではないポイントには触れられなか

ったということがよくあります。それでいいのです。少し説明が足りなかったと思うくらいが、プレゼンテーションのできは良いことが多いのです。「120 %準備し、80 %発表できたら御の字」というのが実際なのです。



(3) 講義以外の考え方も必要

講義を補完する技法はたくさんあります。これらを組み合わせて講義することは非常に重要です。

講義の補完技法のいろいろ

	目	的	技	法
ア	単純な導入の段階（初心者に基本を理解させる）			
	聞かせる		講義、ラジオ、カセット	
	見せる、読ませる		黒板、ビデオ、スライド、OHP、資料、実物	
	書かせる		ノート、写字	
	情報を集めさせる		自習、調査研究、データ収集	
イ	強化段階（基本の上に肉付けさせる、理解を深める）			
	記憶の定着		質問、実習、体験、例話	
	情報を集めさせる		討議、ブレインストーミング	
	体験させる		実習、プロジェクト法、ロールプレイ	
	考えさせる		個人学習、レポート作成、テスト	
	多面的理解をさせる		グループ討議、複数講師、パネル	
	フィードバック		講評	
	質問させる		強制的質問	
ウ	整理段階（一応理解したものを深耕させ、実行に移させる）			
	討議させる		グループ討議	
	発表させる		個人発表、テスト、模擬講義	

4. 発表

(1) 発表時の心がまえ

1) 効果的な発表方法のポイント

①最初の五～10分で聴衆を引きつける

プレゼンテーションは元気よく始めます。プレゼンテーション全体の全体の評価は、最初の五～10分で決まります。ここで聴衆を引きつけないと、プレゼンテーションに対する興味をなくしたり、席を立たれてしまいます。出だしの部分はよく練習して、元気よく始めます。

ここで注意したいのは、日本で伝統的に行われている、形式的な言いまわしを避けることです。たとえば、

「私は人前で話すことは不得意ですが、…」

「さて、何から話したらいいのかわかりませんが、…」

「私のような若輩者が、高いところから失礼ですが、…」

などです。どれも、これから話そうとする内容をディスカウント（割引き）することになり、プレゼンテーションには逆効果です。

また、英語のプレゼンテーションの最初に、

「私は英語がへたくそですが、…」

などと切り出すのも感心しません。

こんなスタイルはやめて、思いっきり積極的に切り出します。

「おはようございます。今日は新プロジェクトの計画原案をご紹介します。プロジェクト・チーム全員がいろいろな角度から練り上げて、とてもいい原案に仕上がりました。ぜひ、ご承認をお願いします。」

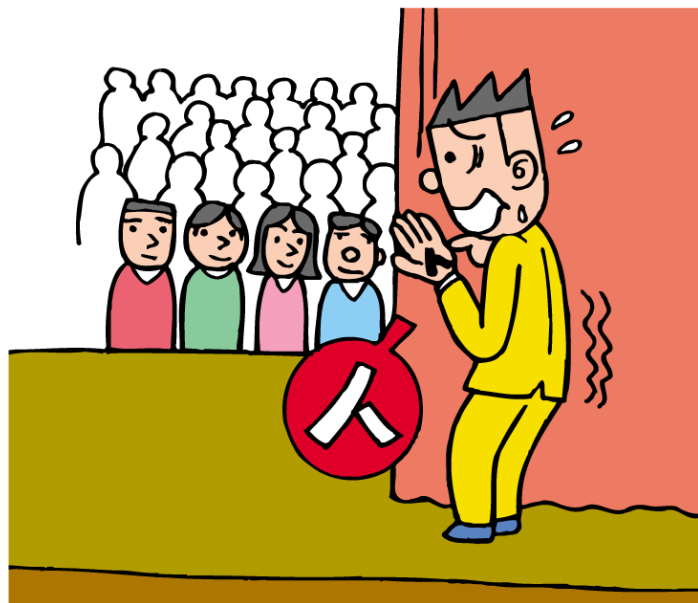
今日のプレゼンテーションは三部からなります。まず最初に…」
という具合です。

②発表者自身が内容に自信を持つ

まず、自分がプレゼンテーションする内容を肯定的に捉えましょう。そしてそれを気持ちに表します。その熱意が聴衆を動かし、プレゼンテーションの成否を決めるのです。

反対に、発表者自身がプレゼンテーションの内容を否定していたり、斜に構えた姿勢では、聴衆に合意を求めるのは無理です。

③常に自信を持って堂々と話す



プレゼンテーションでは、常に自信を持って堂々で行います。できるだけ準備をし、リハーサルを重ねたら、あとは全力でプレゼンテーションするだけです。準備が万全ではない、使用する機器が思うにまかせないなど、現実には気がかりなこともあります。そんなことで自分の前向きな気持ちにブレーキをかけたりしてはいけません。思いっきり積極的に、堂々とプレゼンテーションをします。

④小さなミスには戸惑わない

発表者が「しまった」と思うようなミスがあったとします。プレゼンテーションでポイントの説明をし忘れたり、順番を前後させたりした場合です。でも、心配には及びません。ほとんどの場合、聴衆はこういうミスに気づかないものです。プレゼンテーションでは、内容から話の展開、使用する機器にいたるほとんどのことを発表者が決めます。一方、発表内容の細かな展開を知らない聴衆はプレゼンテーションの内容に集中します。ですから、発表者が「しまった」と思うようなミスも大部分は聴衆は気づかないのです。プレゼンテーションの準備は入念に行いますが、本番になったら発表者は小さなミスを気にかけずに、堂々とプレゼンテーションをします。

⑤積極的な断定で話を終える

プレゼンテーションはその目的を踏まえ、最後は積極的な断定で終わります。プレゼンテーションの目的には、商品を買ってもらう、プロジェクトの計画にゴーサインを取りつける、報告を理解してもらうなど、いろいろなものがあります。どの場合にも、発表者の訴えるポイントを肯定し、積極的なかたちで終わります。

人生はプレゼンテーションの連続?

「積極的に生きる人にとって、人生は……の連続である」

ビジネスマン、ビジネスウーマンを対象にしたプレゼンテーションのセミナーで、この文章の…の部分に好きな言葉を入れるよう参加者に課題を与えます。すると、「チャレンジ」「学習」「出会い」など、いろいろな回答が寄せられます。どれも間違いではありません。

ただ、この本では、とくに「プレゼンテーション」と回答することをお勧めします。聴衆を目の前にしたビジネス・プレゼンテーションの方法をこの本ではとりあげていますが、プレゼンテーションの定義を広く捉えれば、日常の営業活動、就職やアルバイトの面接、仲間や近所との付き合いなど、日常的に言葉や手振りなどでメッセージを発する場合も「プレゼンテーションの場」と言えます。その際に、相手にどんな印象をを持ってもらうかを意識して話したり説明したりすれば、プレゼンテーションの練習になるのです。ほら、そう考えれば、人生はプレゼンテーションの連続ではありませんか。

(2) 聴衆への視線の送り方

1) 心を落ち着けて発表する方法

①アンカー・ランダム方式を取り入れる

真剣に相手を説得するときは、誰もが相手の目を見て訴えます。このアイ・コンタクト

は、聴衆が大勢いるプレゼンテーションでは、どのようにしたらいいのでしょうか。

プレゼンテーションを始めると、聴衆は大きく二つに分けられます。ひとつは、こちらの目を見て真剣な人、うなずいて同意をボディ・ランゲージに表わしている人、にこにこ笑みを浮かべながら肯定的に聞いてくれている人のグループです。

もうひとつは、発表者やスクリーンには目を向けず興味を示さない人、気が乗らず心ここにあらずという様子の人、不機嫌そうな顔をした人のグループです。

発表者は、最初の真剣な人、うなずいている人、にこにこ肯定的に聞いてくれている人のグループにアイ・コンタクトを集中します。そういう人をアンカー（基点）と決めて、ひとりひとりにランダムに視線を送ります。これを「アンカー・ランダム方式」といいます。肯定的に聞いてくれている人だけを見るので、発表者は心を落ち着け、積極的な気持ちでプレゼンテーションすることができます。

プレゼンテーションやスピーチの本で、聴衆を満遍なく見るようになどとアドバイスしているものもありますが、これはお勧めしません。ひとりの発表者が一度に大勢の聴衆を見てアイ・コンタクトをとるのは、現実には無理です。また、聴衆の中で否定的な人を見ると、発表者の気持ちも動揺したり、沈んだりして、プレゼンテーションの迫力がそがれます。

限られた時間内でプレゼンテーションをするのですから、アイ・コンタクトは総花的に満遍なくではなく、「選択と集中」をします。

（３）効果が高まるジェスチャーの使い方

１）ジェスチャーはダイナミックに使う

ジェスチャーはプレゼンテーションの訴求力を高める強力な武器です。視覚物を見せながら話し言葉でプレゼンテーションする際、効果的にジェスチャーを使うと、発表者が訴えるポイントをとくに際立たせることができます。五感の情報収集量を 100 とすると、視覚（72）に訴える場合、聴覚（13）に訴える場合の五倍以上のインパクトを持っていることはすでに述べました。

ジェスチャーの基本は、発表の内容を手で表わすことです。たとえば、次の一節をプレゼンテーションするときを考えてみましょう。

「当社のパソコンの売り上げは大きく伸びています。その原因は、デスクトップからノート型まで、商品のラインアップが広がってきたことにあります。ここに来て、他社との競争はいよいよ激しくなっています。そこで、当社の緊急の課題はコストを削減することです。」

この一節を説明する際、スライドを見て言葉で説明するのは当然ですが、その効果を高めるために左ページにあるようなジェスチャーを使います。

ジェスチャーでもうひとつ大切なのは、上下の動きで熱意・やる気を表わすことです。

こぶしを振って力説する政治家（残念ながら日本ではあまり見られませんが）、スポーツ選手のガッツポーズなど、上下の動きが熱意・やる気を表わしている例です。

「この問題には三つの原因が考えられます。まず第1に…」などと、数を指で表わすのも有効です。

(4) 発表段階④ 効果の高まるスライドの指し示し方

1) 指し示し方の注意点

①順手が基本

スクリーンにスライドを映したら、スクリーンのすぐ横に立って、説明のポイントを指し示しながらプレゼンテーションをします。スクリーンのすぐ横に立つと、聴衆は画面と発表者の両方を見ながら、説明に耳を傾けることができます。

スクリーンの中のポイントを指し示すには、できるだけ自分の手を使います。この場合、指し示す手の指をすっきり伸ばし、手全体でポイントを示します。人差し指を一本立てて示すのは、止めましょう。きつい様子になり、感心しません。

スクリーンの中の高い位置で、自分の手を伸ばしても届かない場所を指すときには、指示棒（ポインター）を使います。また、スクリーンの中の、図表説明で、基準となる線や傾向を示すときにも指示棒は有効です。

会場の設備の都合で、発表者がスクリーンから離れた場所からスクリーンの中のポイントを指し示すには、レーザー・ポインターが有効です。

指し示すときに大切なのは、順手を使うことです。スクリーンに向かって右側に立ったら、右手を使います。指示棒やレーザー・ポインターも、右手で持ちます。逆手を使うと、聴衆に背中を向けることになり、アイ・コンタクトがそれだけ少なくなり、プレゼンテーションの効果をそぐことになります。

②スライドの指し示し方

スクリーンに映し出されたスライドは、指し示す文字・数字・図表・イラストなどをゆっくり丸を描いて囲む、下をなぞる、動きを表わすなど、手短かに、簡潔明瞭に示します。指示するポイントでは、ピタッと止めるのも効果的です。逆に、指し示す動作がしつこくなったり、速すぎて落ち着きがない印象を与えたりしないように注意します。スクリーンの上を指示棒やレーザー・ポインターの光があてもなくさまよっているのは、いただけません。

指示棒やレーザー・ポインターを手につくときには、それで遊んではいけません。棒を伸縮させたり、くるくる回したりすると、聴衆の注意をプレゼンテーションの内容からそらし、落ち着きがない印象を持たれます。

手や指示棒を使うときには、スクリーンをたたいたり、こすったりするのもいけません。学生のとき授業中に先生がチョークで黒板をたたいて説明していたことのなごりかもしれませんが、プレゼンテーションでは控えましょう。

(5) 10分おきに笑いを入れよう

かつての日本のビジネス・シーンでは、プレゼンテーションは発表者が熱弁を振るい、聴衆はそれを一方的に“聞く”ということが多かったようです。

しかし、グローバル化が進み、聴衆の“聴く”意識を喚起するような欧米型のプレゼンテーションが日本でも広く行われるようになってきました。

ポイントを適切に伝えるとともに、聴衆がリラックスしながら興味を持って、発表者のプレゼンテーションに耳を傾ける。そんなプレゼンテーションにするには、ぜひ「5～10

分ごとに笑いを入れる」ことをお勧めします。

緊張のなかにも、気の利いた笑いをおりませることによって、聴衆の耳目を発表者に向けさせるとともに、発表者も笑いを取ることでリラックスしてプレゼンテーションできる効果が期待できます。ユーモアで包まれた発表会場には、自然と発表者と聴衆の間に余裕が生まれ、お互いを信頼できる環境にしてくれます。

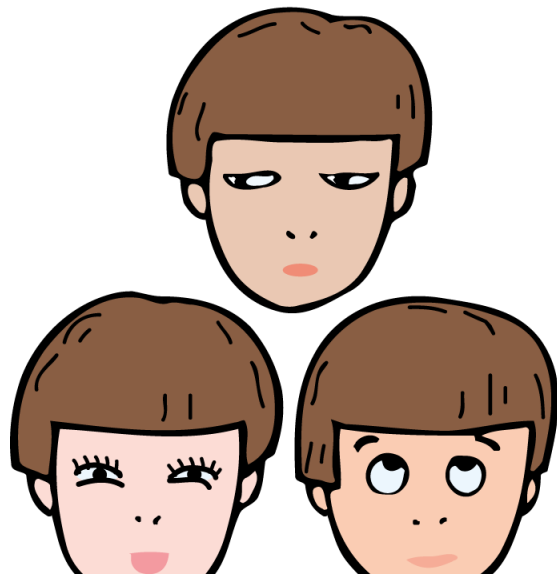
（６）発表内容の理解の高め方

１）訴えたいポイントは自信を持ってはっきり言い切る

プレゼンテーションでポイントを訴えるときには、はっきり断定します。つまり自分の意見を明確に示すことが大切です。

発表者が自分の説明しているポイントに対し、肯定しているのか否定しているのかがはっきりしないようでは、聴衆を説得することはできません。準備の段階で入念に検討し、発表のときに最良と考える主張を、自信を持ってはっきり言い切ります。「…です。」「…と考えます。」などとはっきりと言い切るのです。反対に、「…ではないか」と思います。」「…と思われます。」などと言葉をにごした場合は、訴える力が大きく弱まります。

発表者の語尾があいまいだと、自信がない、責任を回避しているなどの印象を聴衆に与え、プレゼンテーションの効果を落とします。プレゼンテーションでははっきりと言い切りましょう。もし、訂正する必要がある出てきたら、そこでもはっきり訂正します。



（７）理解を促す話し方のポイント

１）聴衆に不快感を与えない言葉づかい

①プレゼンテーションで使う言葉の三つのルール

プレゼンテーションで使う言葉は、話し言葉です。そこには大切なルールが三つあります。

- a. 簡単でわかりやすい日常語を使うこと。
- b. 文章はぶつ切りに短く切ること。
- c. ③短い文章を連続させること。

以上の三つです。

発表者がかしこまった言葉づかいや言いまわしをすると、聴衆もそれを受けて、かしこまった雰囲気になり、プレゼンテーションの効果が弱まってしまいます。友だちや仲間と話すように簡単でわかりやすい言葉を使います。この場合、どの程度までくれたらいいのかが気になります。お勧めするのは、聴衆に不快感を与えない範囲でできるだけだけた言葉づかいです。服装と同じく、少し「コンサーバティブ（保守的）に」がビジネス・

プレゼンテーションの目安です。また、仲間うちにしかわからない専門用語・隠語・略語は使わず、わかりやすい言葉に言い換えます。

②日常語の短い文章で話す。

文章は短くぶつ切りにして、短い文章を連続させます。次の例は、商社マンA氏が中国に支店を開いたときの経験をプレゼンテーションしたときのものです。短い文章を連続させた好例です。

「私は支店を出すために大連に赴任しました。言葉がわからないので通訳を雇いました。住む場所が必要なのでアパートを借りました。交通手段がないのでタクシー会社と契約しました。こうして支店作りの第一歩を始めたのです。」

同じ文章を、短い文章を連続させないと、次のようになります。

「私が支店を出すために大連に赴任したときのことなんですけれども、言葉がわからないので通訳を雇ったんですけれども、住む場所が必要なのでアパートを借りまして、交通手段がないのでタクシー会社と契約して、こうして支店作りの第一歩を始めたんです。」

後の例のように、「…けれども、…」 「…して、…」 と文章を際限なくつなげるのはいただけません。ポイントがぼやけ、訴える力がそれだけ弱くなります。聴衆にも負担をかけることになります。

(8) 五感の活用

プレゼンテーションを行うにあたり、事前に十分な準備を行い、準備万端の状態で臨みました。この後、どうすればあなたのプレゼンテーションをより印象深く、より効果的なものにすることができるでしょうか。

プレゼンテーションの効果を高める要素は、内容だけではありません。もちろん、内容が伴っていることはここで改めて言うまでもなく重要なことですが、あくまでもそれは必要条件であって、決して十分条件ではありません。それでは他にどのような要素があるでしょうか。

それは、人間の五感です。視覚、聴覚をはじめとする人間の五感をフルに働かせる工夫をすることにより、あなたのプレゼンテーションはより印象深いものになり、より効果が上がります。とはいっても、料理関係のプレゼンテーションでもない限り嗅覚、味覚、触覚に訴えかけることはあまり現実的ではありませんから、ここでは主に視覚、聴覚に絞ってお話をします。

視覚、聴覚に訴えかける要素というと、具体的には、身だしなみ、声、言葉遣いといったことがあげられます。これらの要素にも気を配ることにより、あなたのプレゼンテーションをより効果的なものにして下さい。

1) 視覚

①身だしなみ

よく人を外見で判断してはいけないと言いますが、良い悪いは別として、聞き手はあなたの話を聞く前に、まずあなたの外見で第一印象を形成してしまいます。何故ならば、あなたが実際に口を開くまでは、あなたの外見が唯一の判断材料だからです。

ですから、プレゼンテーションに臨むにあたっては、せっかく十分準備してきた大事なプレゼンテーションが、服装やアクセサリといったちょっとしたことで損なわれていないか、事前に確認して下さい。趣味もあるでしょうから一概には言えませんが、一般的に言って、ジャラジャラと音のするようなブレスレットやけばけばしいネクタイといった派手なものは、聞き手の気が散ってしまうので避けた方が無難です。

また、プレゼンテーションの本番に向かう際には、化粧室の姿見に自分の姿を映してみるなりして、念のため全身を確認しておきましょう。ちょっと変な話で恐縮ですが、例えばきちんとしたビジネススーツに身を包んだ女性がプレゼンテーションをしている時に、スカートの隙間から彼女の下着がのぞいていたとしましょう。恐らく、聞き手はせっかく彼女の話をお聴こうとしても、ついスカートの隙間から見える下着に気を取られてしまい、なかなか集中して話を聴くことが出来ないでしょう。こうなると、もはやプレゼンテーションの内容以前の問題です。

②表情、身振り

あなたの真剣な表情は、視覚的なインパクトを増し、聞き手に強烈な印象を与えます。また、微笑みながら話をすると、ニコニコした表情それ自身もさることながら、何故か話し声にも笑顔が反映されるものです。すると、聞き手は、無意識のうちに楽しい気分を共有し、話に引き込まれてしまいます。

表情だけでなく、身振りも、聞き手の関心を高め、プレゼンテーションを印象深いものにするために有効です。ただし、ポイントを強調するためにジェスチャーを交えるのは結構ですが、腕を組んだり、あまりそわそわするのはいただけません。

アイコンタクトも、聞き手をあなたの話に引き込むのに役立ちます。また、うなずいたりすることも、聞き手との距離を縮めるのに役立ちます。あなたがうなずくと、聞き手もつい相槌を打ってくれるものです。

2) 聴覚

①音声

抑揚のない一本調子でしゃべる人の話を聞いていたら、つい眠くなってしまったという経験はどなたにもあることと思います。そこで、聞き手にそのような退屈な思いをさせないために、声の高さ、大きさ、早さなどを変化させたり、リズムをもたせたりして、話し方にメリハリをつけることも重要です。

まず、声の高さですが、私たちはみなそれぞれ独自の声域をもっています。声域は人それぞれですが、誰でも、ストレスが加わると声がうわずってしまう傾向があります。しかし、聞き手からすると、うわずった甲高い声は聞きにくく、低くて落ち着いた声の方が聞きやすいものです。

次に話の早さ、声の大きさですが、あなたが早口でしゃべったり、小さな声で話したりすると、聞き手は、あなたの話の内容を理解する以前に、声を聞き取る段階で早くも苦勞させられてしまいます。ですから、たとえ聞き手が誰であっても聞き取りやすい早さで話をするように心がけて下さい。また、しゃべっている間は、できるだけ顎をひかないようにして下さい。原稿を見ながら話をする場合など、つい原稿に目をやっしまい下を向きがちですが、下を向いたまま話をしますとどうしても声が小さくなってしまいます。

プレゼンテーションのポイントでは、ポイントであることを効果的に伝えるために、言葉を強調したり、迫力のある言葉を使ったりして下さい。また、聞き手に理解してもらう時間を与えるために、「間」をおくことも時には重要です。

②言葉遣い

効果的なプレゼンテーションを行うためには、言葉遣いにも注意が必要です。特に、企業文化や業界文化が異なる相手に説明する時には、文化的背景の違いによる言葉の違いなどに気をつける必要があります。具体的には、次のような点に気をつけて下さい。

できるだけ具体的な表現を心がけて下さい。できるだけ短い文章を心がけて下さい。企業内用語等、自分が所属するグループ内でのみ通じる言葉を使用しないで下さい。聞き手にとってなじみのない用語は使用しないで下さい。どうしても使わなければならない場合は、きちんと説明して使って下さい。読み方が分からない用語はあらかじめ調べておいて下さい。自信がない場合は、そもそも使用しないで下さい。

- ・視覚 身だしなみ、表情、身振り
- ・聴覚 音声、言葉遣い

5. 自信のすすめ

(1) 講義に自信がなくても結構、だが、これだけはやれ

① テーマの内容について高度の知識を持つ

高度の知識とは、応用力のきく知識であり、旺盛な研究心や学習意欲に支えられた最新の知識を取り入れていること、広い知識の視野を持っていることなどが上げられます。

② 誠実さと親しきで信頼感を得る

ア スマイルは講師から受講生に与える信頼感

イ まず、リラックスさせる
服装一つでも印象が違う、
講師が思っていることは口に出していってみる。

ウ ユーモアは功まず

ユーモアは話のスパイス、但し無理にするな、悪口で笑わせない、講師自身をネタにするな（信頼感を失う）。

エ 権威を振り回すな

オ 必要以上に謙遜語を使う
な

過度の使い過ぎは、自己卑下、自己否定につながる。

③ 相手に通じる例示をふんだんに

④ 小学生にもわかるようにやさしく

- ・ なるべくわかりやすい言葉を選ぶ
- ・ 思い切って省略、ズバリと言う
- ・ あいまいな言葉を避ける、受身形「・・・られる」は敬語と間違えやすい
- ・ 結論を必ず言う
- ・ 同訓意義、言葉を選ぶ

⑤ 自分で気付かない「感じの悪い」話し方

- ・ 話し手と聞き手の関係によって感じ方はすべて異なる
- ・ 他人の悪口や皮肉はタブー
- ・ 独断と偏見を避ける
- ・ 相手を見下げた言い方をしない

⑥ 講師が緊張し、“あがる”のは好ましい現象

⑦ 言葉以外に視覚にも訴える工夫を

⑧ 手のクセに気を付ける



⑨ 時間不足にならないように

⑩ お国言葉は堂々と使え

(2) 10倍うまく話すには一モノにしたい高等技術

①受講生の“ハラの内”を読む「アイコンタクト」
「アイコンタクト」とは、目によって意思を通じ合うこと、つまり、「目は口ほどに物を言い」のことである。

ア 受講生から目をそらすな

イ アイコンタクトの仕方

例として、1クラスを

4ブロックに区切ってみると、図のようになります。最初は1ブロック、つまり講師からみて左側の席にいる研修生の中から一人を選びこの教室には2人しかいない“感じ”で目を見ながら話をする。そして、次に2ブロック、3ブロックと同様に行い1サイクルとする。この中で左端と右端のA、Bに座っている人を忘れないように注意する。なお、4ブロックの人は講師の前にいるので、自然と目が合うので特別気にする必要はありません。

ウ アイコンタクトで分かること

発言させてほしい、私には質問しないでほしい、良くわかりません、眠い、同じ（違う）意見です、などがこれにより分かるのです。

エ 女性はみつめるな

② 対話形式（質問、議論）の話し方は効果が大きい

③ 「私」や「皆さん」の代わりに「われわれ」を用いる

参加意識の高揚

④ イントロで勝負

教壇に立ったら、時計を置く、資料を置く、挨拶する、自己紹介を行う、メインテーマを話す、などを行い、それから研修生をリラックスさせる

⑤ 説得力のある「起承転結法」の話し方

レポートを書くにしても、話しをするにも、従来より起承転結法が説得力があり、話しがおもしろく、相手の印象に残る等多くの効果を持っていると言われています。講義においても、この技法は特に優れていると言えます。

組み立て方

・ 結論を先に決める



- ・ 結論に結び付く次元の異なるストーリーを二つ用意する

(3) 黒板は“ショーウィンド”

黒板は単に字を書いて説明するためのものではなく、勉強する上でつぎのような機能を持っています。

- ① 研修生に深く考えさせ、理解を深められる。
- ② 印象を強くし、記憶の保持に役立つ。
- ③ 話の要点を強調し、注意力の分散を防ぐ。
- ④ 複雑な情報を図などで示すことにより、理解を助ける。

(4) 話ができるチャンスを逃さない

いきなりトートロジーになってしまい恐縮ですが、話し手として自信を持つコツは、話すことです。それも、なるべくたくさん話すことです。仕事のことであれ、個人的なことであれ、何でも結構です。とにかく、人前で話をする機会があったら、その機会を逃さないようにしましょう。

もし、誰かに、立ち上がって一言でも発言するよう求められたら、また、プレゼンテーションをするよう求められたら、必ずそのチャンスをものにしましょう。さらには、人から頼まれるのを待っているだけではなく、自ら積極的に買っていきましょう。

(5) なりきってしまう

もし、説得力のあるプレゼンテーションをしたいと考えるならば、思いきって、なりきってしまうのも一つの方法です。自分が、あたかも自信に満ちた話し手であるかのように装い、話をし、そして振る舞いましょう。

会議ではっきりと発言したり、社内報や業界誌に記事を書くなりして、自分の専門的知識をどんどん打ち出してみてください。自分で自分をご自分の専門分野のプレゼンターとして位置づけてください。なりきって、考え、行動していると、いつの間にかそれが現実になってしまうものです。

(6) 自分が専門家であることを自覚する

もし、誰かがあなたにプレゼンテーションを依頼してきたとすると、それには当然それなりの理由があります。すなわち、あなたに依頼した人は、その話題に関してはあなたが専門家であると考え、専門家であるあなたの話を聞きたいと思ってお願いしてきた訳です。

ですから、あなたはもっと自分に自信を持つべきです。プレゼンターとしての自分を信じるべきです。そうすれば、その自信があなたの話に反映され、話に迫力がついて、ずっしりと聞き手に伝わるでしょう。

(7) プレゼンテーションをする前に聞き手に会う

これは、もし可能であればというお話ですが、自信を持ってプレゼンテーションするための良い方法の一つは、会場に早く到着して、聞き手が部屋に入る時に自己紹介をして、握手をし、微笑みを交わしながら相手の目を見ることです。

たったこれだけのことですが、気後れする気持ちが一扫されてしまうことに驚きます。そして、本番が始まった時には、いつの間にか、くつろいだ自然な感じで話をしている自分に気がつきます。



(8) 成功をイメージする

どのようなプレゼンテーションを行う場合でも、本番の前に、頭の中で、スピーチをしている自分の身体と感情と一緒にイメージしてみてください。自信を持って落ち着いて話をしている自分の姿を見つめて下さい。雄弁に話をしている自分の声をじっと聞いて下さい。熱心な聞き手の前に立っている自分のエネルギーを体で感じて下さい。いつの間にか、あなたの身体は、今あなたが心に描いたイメージに反応していることでしょう。

そして、いよいよ本番を迎えた時には、あなたの思考と感情はもう容易にコントロール可能です。だって、これから始まることは、たった今あなたが行ってきたばかりのことだからです。

(9) 不安感を味方にする

いざ本番、という時には、誰でも不安感に襲われ、心臓がドキドキしたり、ひざがガクガクしたり、掌が汗まみれになったり、口の中が乾燥したりするものです。実は、これらの現象は、これから新たな行動をおこすために、身体が準備をしている状態なのです。このことを理解すると、不安感を克服する鍵は、それを捨て去ることではなく、むしろ有効に活用することであることがわかります。

つまり、これらの現象は、あなたがこれからダイナミックなプレゼンテーションを行うために、まさしく必要なツールそのものであ



ると受け止めることです。具体的に申しますと、これらの現象は、あなたの心身のエネルギーを増加させ、あなたの認識を高め、あなたの知性を鋭く研ぎ澄ましましてくる大事な味方なのです。ですから、せっかく自然が与えてくれたエネルギーですから、恐怖感の中でいたずらに浪費することなく、より速く思考回路を巡らせ、より流暢に話を進めることに使って下さい。

（１０）繰返し何度でもリハーサルする

本番の前に、繰返し何度でもリハーサルをして下さい。リハーサルを重ねることにより、メッセージを聞き手に伝える“テクニック”ではなく、あなたが伝えたい“メッセージそのもの”に焦点を合わせることができるようになります。そして、本番では、“自分を意識する”ことがなくなり、より“聞き手を意識する”ことができるようになります。

それから、リハーサルを行う時には、必ず声を出すようにして下さい。それも、もし可能ならば、誰か聴衆を前にして、リハーサルして下さい。そうすれば、リハーサル中の聴衆の反応や、リハーサル終了後の聴衆との意見交換を通じて、何が効果的で、何が効果的でないかということを実際に把握することが出来ます。

（１１）聞き手もあなたの成功を望んでいます！

プレゼンテーションの参加者は、自分自身の利益を判断基準に、あなたの話に反応します。どういうことかと申しますと、彼らは、あなたのプレゼンテーションを評論家的に批評するために参加したのではなく、あなたのプレゼンテーションの内容を理解し、自分にとってプラスになるものを掴みたいと心から願って参加しているのです。

ですから、話の内容を理解して貰いたいと願っている話し手と内容を理解したいと願っている聞き手は、いわば、同一の目標に向かって一緒に進んでいる同じチームのチームメイトのようなものです。話し手であるあなたのプレゼンテーションの成功は、そのまま聞き手である参加者にとっての成功をも意味するのです。さあ、チームメイトである聞き手と一緒に、成功に向かって突き進みましょう。

（１２）感情に働きかける

できるセールスマンは、「人間は感情で買い、買ったあと事実で正当化する」ということを良く知っています。技術者の場合は、事実（データ）は手元に沢山あります。では、その事実を聞き手の関心に効果的に結びつけるためには、人間の感情をどのように利用したらよいでしょうか。

あなたのお話を聞き手のニーズや興味に結びつける簡単で効果的な方法の一つは、逸話や例え話を用いることです。聞き手の（感情的な）共感を得るために、あなたがこれからお話ししようとしている技術的な内容とあなたの身近なことを比較してみましょう。家族のこと、例えば子供のことやペットのこと、または趣味のゴルフなど、聞き手にとって身近に感じられるであろうことと比較してみるのです。特に聞き手を笑わそうなどと凝らなくても、それだけで聞き手にとってあなたのお話が身近に感じられ、興味がわいてくるものです。

（１３）体を動かしてもらう

プレゼンテーションの際に聞き手に体を動かしてもらうことは有効なテクニックであり、技術的なテーマの場合でも大いに役立ちます。聞き手に少しでも体を動かしてもらったり、あるいは、体を動かしていることをイメージしてもらうことは、話の内容を強調するだけでなく、聞き手の参加者意識を高めるという効果があります。

例えば、プレゼンテーションの途中で簡単な問いかけを行い手を挙げてもらう、また、プレゼンテーションの後で感想を送ってもらうことにする、あるいは、地球温暖化防止のために明日から職場へ自転車を通うことをイメージしてもらう。といった具合に、聞き手に行動を意識させる仕掛けはいくらでもあります。

6. 質疑応答

(1) 質問技術のすべて

黒板に物を書くことと並んで講師の最良の助手と言われるのが、“質問”です。質問とは研修生が過去に学習した内容をベースに、新たに問題提起させ、強化・発展させる機能を持っているのです。

1) 質問の使い方

①理解を深め、思考させる

- ・記憶を呼び起こす ○○について知っていますか
- ・理由原因を言わせる ○○の原因は何だと思いますか
- ・判断させる この場合最初にやるべき事はなんですか
- ・刺激を与える この点についてどう考えますか
- ・分類させる いくつかの方法があると思いますか

②参加させる、関心を高めさせる

- ・関心を高めさせる ○○地区の負担金はいくらですか
- ・既知、経験を確認する ○○を聞いたことがありますか
- ・別の関心を本題に戻す 結局ここで重要なことは何だと思いますか

③明確化させる

- ・具体例を言わせる 例えばどのようなことですか
- ・別な表現をさせる 今言ったことは言い換えたらどういう事ですか
- ・確認させる この結論で良いですか

④結論へ誘導する

- ・結論へ近づける まとめに入りましょうか
- ・手段を目的化させない その手段を話し合う前に別の方法はないですか
- ・個人感情を捨てさせる 誰がどうみるかではなく、問題の本質にマトをしぼるとどのようなになりますか
- ・整理させる 質問された○○さん自身のご意見はどうですか。一言で言うとうようになりますか

2) 上手な質問の仕方

①導入質問（オープン）と終末質問（クローズ）

導入質問とは、話題を開く、拡大させる目的で一つのテーマの導入時に受講生の関心を高めたり、あれこれ考えさせたりするために行う質問です。

例 「水路というところのような構造を考えますか」

「負担金軽減の方法はどのようなものがありますか」

「業務の合理化というところのようなことを想像しますか」

このように、いずれも質問は漠然としていることに気が付かれると思いますが、この特徴は何を答えても良いから数多くの答えを引き出すことにあります。

一方、終末質問は、いろいろと一つのテーマについて議論した後にマトをしぼって結論へと導入していく場合に用いるものです。

例 「AとBを比べた場合どちらが経済的だと思いますか」

「これまでの話しから結論としてどのようなことが言えるでしょうか」

②間接タイプと直接タイプ

導入質問と終末質問の中間で用いる質問が講義の本論での使用になるのですが、この方式にも二つのタイプがあります。一つは間接タイプと呼ばれるもので、研修生全員に投げかける質問形式で、もう一つは直接タイプで、これは指名して質問をする形です。現実にはこれらをミックスして利用することになります。

③修辭的質問

これは、講義が一本調子にならないように、また話題をつぎに変える時などに利用するもので、答えを期待しない質問です。

3) 研修生からの質問にどう答えるか

①質問に対する講師の対応の基本

- ・ 質問を歓迎せよ

研修生にとって大勢の前で質問するということは相当な“勇気”のいるものです。それを可能とするようなムードをつくることが大切です。講師にとって質問は何がでてくるか分からず、不安なことが多いので、講師によっては“質問はするな”とか“いやな顔をする”人がいますが、これはよい態度とは言えません。

- ・ 親切に答えよ

経験不足で、多少自信のない講師にとって、質問は“あげ足取り”や“イジワル”に聞こえる場合が多いのですが、良く聞くと大半は“分からなくて困っている”ということから出た質問ばかりであることが多いのです。

- ・ 質問の評価はほどほどに

“質問の意味がわかりませんね”とか“質問する人の心理が理解できません”などと質問者の心理や仕方まで評価しないこと

- ・ 間違いは素直に認める

- ・ 他人に答えさせるのも良い

- ・ 質問ではなく“意見”がでたら、講義の内容との関連を見て、講師の見解を述べる場合、専門外として答えない場合、中立の立場をとり討議する場合など様々な状況がかんがえられます。

②こんなハプニングには

- ・ 時間の不足

ダラダラと時間を延長するのではなく、レッスンプランにそってカットして構わない部分を思い切って省略することです。

- ・ 研修生のシラケ

講義だけでなく、グループ討議とか指名質問などで雰囲気を変える

また、講義の内容について、他の講師との重複はないか、各論の不足により、概論だけに終わっていないかなどともう一度チェックする必要がある。

- ・ 攻撃的態度があらわれてきたら

講師への文句には、絶対感情的にならず、本人の意見を更に聞き、場合に因っては他の人に意見を言わせるのも効果的である。

- ・ 時間の余り

グループ討議をさせて、今日の講義で共感したことや今後実行してみたいことなどを討議発表させる。あるいは、講義の再整理を行う。

- ・ 私語がでてきたら

アイコンタクトにより目で注意し、質問を行う

(2) わかりやすく話すには

- ① 日常よく使われる言葉を選ぶ

真摯→まじめ、驚嘆する→驚く、事案→ケース、件 など

- ② 聞いてすぐに分かる言葉を使う

紹介と照会、厚生と更生、強調と協調、など

- ③ 長い言葉は無理なく省略する

日本農業土木総合研究所→総研、ダム技術検討委員会→ダム委員会

- ④ 重い言葉は何度も繰り返す

重い言葉とは、話の筋立ての中で本筋となること、あるいはこれを十分理解しないといけない部分の内容で、繰り返し協調して話をする必要があるのです。

- ⑤ 「正」を伝えるときは「反」も加えて説明する

「AはXである」と言った場合、「BはXではない」と誤解しやすい内容は良く説明することです。

- ⑥ 講師は“ゆっくり”と話すべし

- ⑦ 臨場感を盛り上げる“今ここだけの話し”

「こんなひどい設計を前にしたら“あなた”はもうがまんできない」

「風邪が“ヒューヒュー”となっている暗い林道で」

「“チクリ”と刺すような水の冷たさ」

「“ポカン”と口を開けたまま、〇〇機械の超性能を見ていた」

- ⑧ ホンネで痛いところをつく

「テキストの〇ページから〇〇ページまでは飛ばしますので、後で読んで下さいというと皆さん読まないでしょうから、ポイントだけ説明します。」

「皆さんは話を聞きながら“早く終わらないかな”とか“眠いな”と感じているでしょうから、次の話をしたら終りにします。その代わりよく聞いてほしい」

- ⑨ 最後を“黄金の言葉”で終わる

忘れられない最後の言葉を締め括りに話して印象を残す

「どうか、今までの話は、“一つだけ”残してすべて忘れて下さい。但し、そ

の一つは必ず実行して下さい。」

「どうか皆さん私を乗り越えて成長してください」

「〇〇は永久に不滅です」

⑩ 主観の客観化、数量化

ア 比較語

数量的割合

比 較 語

80～100%

だいたい、まったく、常に、おおむね、大部分
大半

50～80%

かなり、非常に、相当に、極めて

25～50%

ときどき、やや、若干、多少、いづらか、少し

0～20%

わずか、あまり・・・ではない、少々、ほとんど

イ 「以上」と「以下」

10人以上→

・ 8 9 10 11 12

←10人以下 10人を超える→

(3) 質問への回答のポイントとは

プレゼンテーションには、質問がつきものです。聴衆の理解度を確認し、理解していないポイントを追加で説明し、その件についてはひとこと言いたかったという聴衆の気持ちにこたえてあげるチャンスです。

1) あらかじめ質問を想定しておく

プレゼンテーションのスライドができたなら、聴衆からの質問を想定し、重要なものには回答を用意しておくことも大事です。想定質問集を作り、必要なら、回答用のスライドも作っておきます。

2) 質問者のルールの確認をしておく

プレゼンテーションの質問では、まず質問者に対して質問のルールを確認しましょう。それは次の三つです。①と②は最初に聴衆に伝えておくのもいいでしょう。

①質問者に所属（会社名・部署など）・名前を言ってもらおう。

②質問は簡潔に、短くしてもらおう。

③質問者がダラダラと自説を延べ始めた場合、発表者は、適宜さえぎって質問の内容を要約し、確認をとる。

3) 質問を受けるタイミングのルール

プレゼンテーションの開始時に聴衆に向かって、質問を受けることといつ質問を受けるかを伝えます。

質問を受けるタイミングは、プレゼンテーション中にいつでも受ける方法と、プレゼンテーションの最後にQ&Aセッションを設けてまとめて受ける方法があります。どちらにするかは、プレゼンテーションの持ち時間、トピック、聴衆などを考慮して決めます。

プレゼンテーション中にいつでも受けるようにすると、プレゼンテーションが一方通行にならず、発表者、聴衆、あるいは聴衆同士のやりとりを促し、プレゼンテーションを生き生きさせることができます。ただし、回答するうちにプレゼンテーションの流れからはずれる、時間が長引く、などのリスクをコントロールする工夫が必要です。

プレゼンテーションの最後にまとめて質問を受ける場合、そこに至るまでのプレゼンテーションが一方通行にならないよう、工夫をします。

質問を受け、必要なときには、質問の内容を要約します。

「質問は…ということですね？」

という具合です。聴衆の中で質問が聞き取れなかった人へ配慮をし、あわせて回答を心の中で準備します。

①その場で答える場合のポイント

質問に対し、すぐその場で回答できる場合、その場ではっきり答えます。もちろん、これが一番いいのです。回答するときには、質問を受けたことについてだけ、手短かに答えます。回答のポイントをダラダラと広げると言い訳がましくなり、おまけに時間延長の原因ともなります。

質問によっては、質問者自身や聴衆の中の誰かに回答してもらうほうが良いときがあります。そのときには

「ご自身はどうお考えなのですか？」

「いまの質問に、皆さんはどうお考えですか？」

などと、自分以外の人から回答を引き出す方法があります。

②その場では答えない場合のポイント

プレゼンテーション中でいつでも質問を受けるとした場合で、受けた質問の回答をプレゼンテーションのあとの方で用意しているときがあります。そのときには、すぐ回答してプレゼンテーションの流れからはずれるより、回答をあとまで待ってもらいます。その場合、

「その質問については、のちほど触れます。そのときにお答えします。」

などと言います。

質問に答えなくてもいい場合があります。プレゼンテーションの間に出た質問への回答がプレゼンテーションを最後まで聞けば得られる場合や、終了時には質問者の関心がなくなっている場合です。

③あとで答える場合のポイント

あらかじめ想定していなかった重要な質問を受け、その場で回答できないことがあります。そのときには、その場で即答できないことをはっきり言って、いつまでに回答するかを約束します。内容によっては、質問者のみに回答するか、聴衆の全員に回答するのかなども決めます。これは、プレゼンテーションのフォローアップとして議事録などに記し、約束の期限どおりに回答をします。

4) 質問や反論で立ち往生した場合

聴衆からの質問や反論で発表者が立ち往生することがあります。突っ込んだ質問や手ごわい反論が出るのは、質問者や聴衆がプレゼンテーションに強い興味を持ったからです。

反論や質問も聴衆との二方向のやりとりが活発に行われたという点では、プレゼンテーションの望ましい成果なのです。ここでいたたまれない気持ちになるのではなく、時間内で答えられない場合は、質問内容をあらためて確認し、早い時点で回答するように配慮すればよいのです。

①ショー・アンド・テル

アメリカではスピーチやプレゼンテーションの訓練を小さな子供のうちに始めます。小学校では毎週一回「ショー・アンド・テル」という時間があり、生徒はクラスメートの前に立って好きな話をします。お気に入りのおもちゃのロボットや大好きな人形、かわいがっている子犬の写真などを手に持って見せながら話すことから、「ショー・アンド・テル」といいます。

こうして小さな子供のうちから、友だちの前で興味があるある話をする機会を与えるのです。話をする子は、自分の興味があることを話すことで人前でリラックスして話をする自信が自然に身に付いていくというわけです。

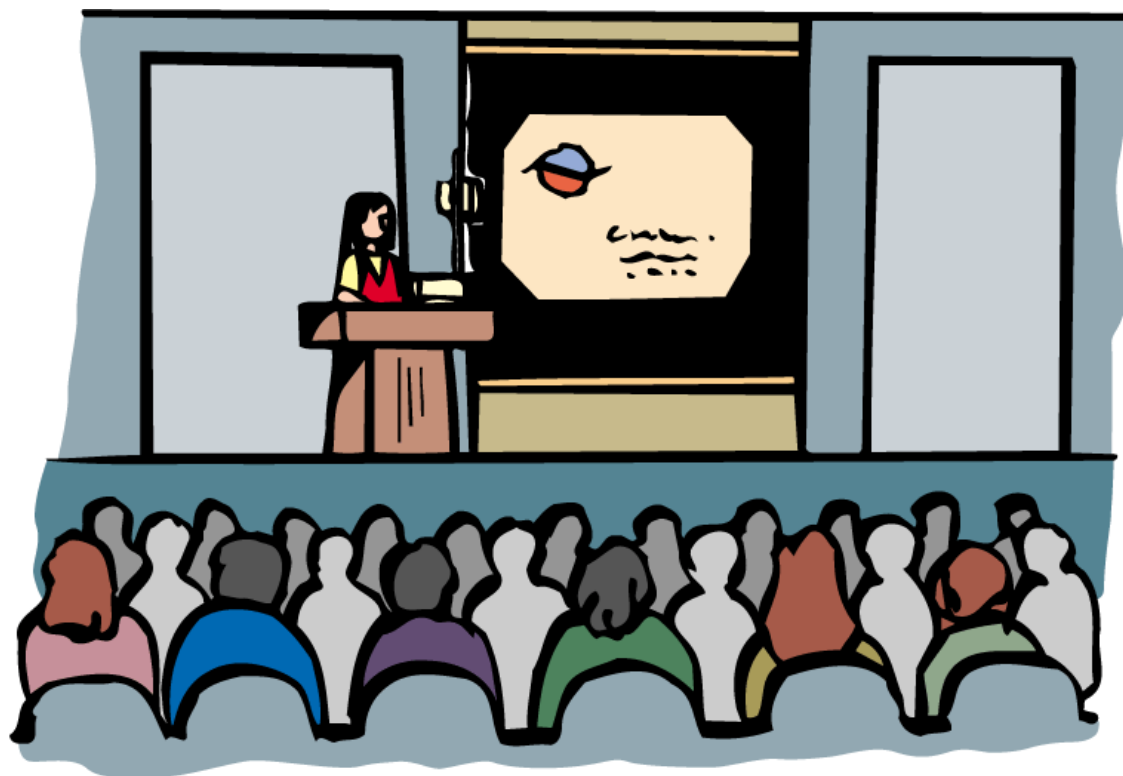
聞いている子供たちも、面白い話しかからそのクラスメートのことをよりよく知るようになります。欧米の政治家や企業家のスピーチが堂々として見えるのは、幼い頃から人前で話す訓練をしていることに要因があるのですね。

IV. これがプレゼンだ

1. 学会発表の事例

この事例は、某学会において優秀プレゼン大賞を受賞した事例である。この学会では、発表の司会・進行を勤める主査、会場にいる2名の審査員の合計3名が点数を付け、合計30点満点で採点するものである。

ここに紹介する事例は、30点の満点を得た事例である。他の講演会、説明会にも通じるところがあるため、ここに紹介する。



(1) 設定条件

①会場の規模

会場は、200名が入れる場所で、授業式の平行会場であった。入口は3ヵ所あり、聴衆は後部の入口から自由に入出入り可能なところであった。

②聴衆の特徴

本学会は、農学、化学、工学、行政学、法学の研究者はもとより、国、県・市町村の行政担当者が参加する多様な職種のものであり、各発表会場を参加者は頻繁に行き来している状況にあった。つまり、発表途中でも、常に人が行き来する状況にあった。

(2) プレゼンの目標設定

このため、発表のプレゼンとして設定した項目は以下のとおりである。

①内容

内容が先進的な内容であり、先駆的な紹介に努め、今後の反応を呼び起こす内容とするため、簡潔で今後の期待を明確に示すこと。

②プレゼンはOHPに限定

学会の条件として各発表者は、OHPが条件であった。そのため、発表の流れがわかり、主張を明確にする方法をとった。

具体的には、途中から聞いた参加者が現在の発表の位置づけを明確に把握できることを工夫した。

③文字を大きく、印象を明確に

OHPは、文字を最低15ポイントとして、訴えたいことはカラー文字とした。

(3) 時間設定と練習

①分単位の時間を設定して、読み上げる原稿を作成した。

時間	内容
00	挨拶 自己紹介、発表の機会に対するお礼、主張のポイント
02	全体のストーリーの流れを説明 OHP 1 主張の概要
～	
13	結論

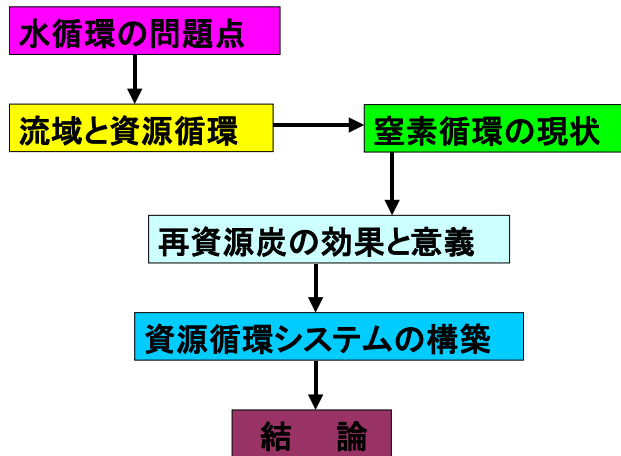
再資源炭の活用による 物質循環システムの構 築について

00-01 1分

自己紹介、お礼

2001.〇.〇
農工研 小泉 健

全体の構成



01-02 1分

全体の主張を明確にする

流れを説明する。



02-04 2分

水循環の問題点

- 自然的水の量の変化
- 人為的水の量の変化
- 人為的水の質の変化

- 水面・水辺空間・緑地空間の減少
- 水質汚濁負荷の増大、汚濁物質の多様化
- 流域内の自然浄化機能の低下

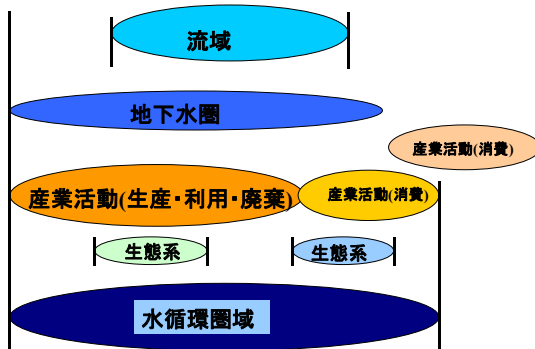
上段に流れと位置づけがわかる
しるしを上段に明記する。

問題点と課題

資料は簡潔に、説明は詳しく



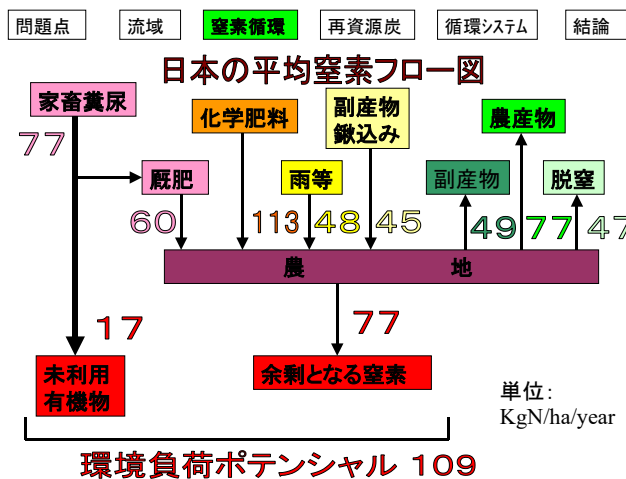
水循環の範囲



04-06 2分

流域に係る問題点を表示

何が問題であるかを
説明する。



06-08 2分

窒素循環の概要を説明する。

問題点を赤字で説明

日本の循環は破綻している
というようなインパクト
の強い説明が印象に残る



再資源炭の活用の意義と効果

再資源炭の基本的機能

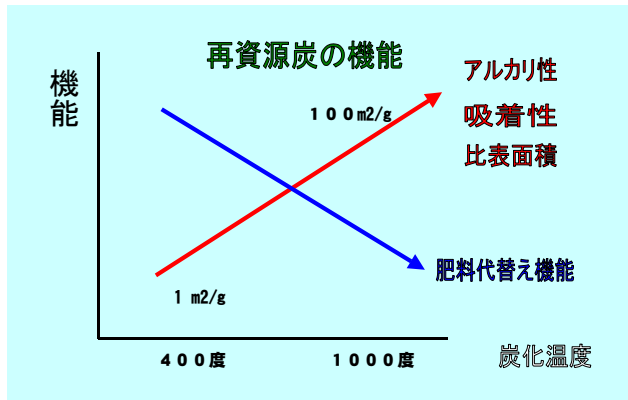
1. 比表面積が大きい。
2. アルカリ性である。
3. 脱臭機能がある。
4. 吸着機能がある。
5. 大幅な減量化ができる。
6. 炭素の固定ができる。

08-10 2分

再資源炭の基本的機能を
説明する。

聞き慣れない言葉は丁寧に。

問題点 流域 窒素循環 再資源炭 循環システム 結論



10 - 11 1分

再資源炭の機能を説明

細かい数値はやめ、
印象に残る図を作る。

問題点 流域 窒素循環 再資源炭 循環システム 結論

循環システムの運営体制

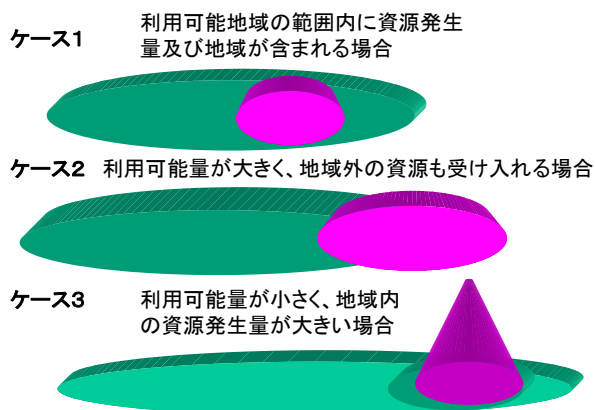
- ①資源の提供と炭化する組織、継続性の確保
誰が、どのように...
- ②再資源炭の利用者
誰が、どのように...
- ③再資源炭の収集、保管、提供
いつ、どこで、どのように...
- ④システムの運営管理主体
国、県、市町村、地域住民、集落は...

11 - 12 1分

循環システム1

わかりやすい言葉で
印象づける

問題点 流域 窒素循環 再資源炭 循環システム 結論

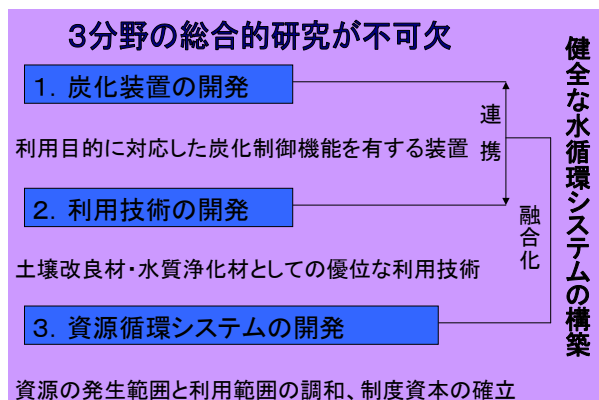


12 - 13 1分

循環システム2

文字にできない事例地区
を口頭で説明する。

問題点 流域 窒素循環 再資源炭 循環システム 結論



1 3 - 1 4 1 分

結論 1

多角的な視点からの問題点を指摘していることを印象とづける。

問題点 流域 窒素循環 再資源炭 循環システム 結論

- 結論**
1. 水循環の範囲は水質に影響を与える資源循環の範囲から規定される。
 2. 窒素循環では過剰、偏在。
 3. 再資源炭は、土壌改良材、水質浄化材として活用が可能。高機能化も。
 4. 有機性資源循環システムは地域ごとに多様なもの。継続性、管理主体等が課題。
 5. 健全な水循環には健全な資源循環が不可欠。

1 4 - 1 5 1 分

結論 2

これが印象に残るために焦点をしぼり、説明する。

質問

1. 再資源炭は、住宅建材に活用できますか？

2. 循環に最も必要なことは何ですか？

3. 多様な有機性資源があるが、すべてにこの方法が適用できないのではないかな。

回答は直接研究室へ 農工研 畑整備研究室 029-838-7552

V. プレゼン後のフォロー

一つのプレゼンテーションは、一つのあるいは多くの示唆をプレゼンターに与えてくれます。終わったから、終わりではなく、そこから新たな出発点が始まります。

そのためには、フォローが重要です。そのためには、参加者、聴衆、相手からの意見を真摯に受け止める気持ちが大切です。ここでは、農工研の研修講師の手法を説明します。

1. アンケート、テストは重要な成果の確認手法

農業工学研究所で行う研修においては、各講義後に全研修生に対して、講義科目（講師）ごとのアンケートを行っています。

講義科目別のアンケート項目は、次のとおりです。各項目5段階選択方式であり、意見・コメントは自由回答としています。

①業務との関連性

役に立つか。科目設定・内容の適否。

②理解度

理解出来たか。講義方法の検討。

③内容のレベル

高いかやさしいか。レベルの検討。

④時間

長い不足か。時間配分、延長・短縮、内容の検討。

⑤テキスト等

・量

多いか少ないか。追加・削減・改訂の要否。

・わかりやすさ

わかりやすいか。内容の補足・見直しの要否。

⑥意見・コメント

自由回答。

以上の結果と各講師の意見等を直接的には、各講師に配布し、改善の検討の参考にしています。また、総合的に分析・評価し、各講義科目の次年度の継続、見直しを判断して次年度研修方針案を作成しています。この方針案をもって、農業工学研究所内、農村振興局及び地方農政局等の意見を基に次年度研修計画を策定しています。

2. 次へのステップ

①自分への批判を真摯に受け止める

批判には、特異な例を除き、批判あるいは意見は、相手方の素直な感想です。これを



批判ではなく、むしろ励ましと受け止めて改善へ結びつけましょう。

多くの批判は、納得できる原因があります。これらの批判の中には、

a. プレゼンターが直接改善すべきもの

b. 企画した事務局が改善すべきもの

の二種類に分類されます。

前者は、講師のプレゼン方法に関するものであり、後者はプレゼン自体のあり方に関するものです。そのため、すべてをプレゼンターが受け止める必要のないものがありますので、注意が必要です。

例えば、内容が難しかったという意見は、プレゼンターの認識の誤りであるのか、参加者を集めた企画に原因があったとも考えられます。

いずれにしても、批判は可能な範囲で受け止め、改善する姿勢が重要です。

②自己研鑽、自己実現のために

プレゼンテーションは、様々な場面で使いますが、それは自己実現であり、自己研鑽につながるものです。初心者のプレゼンターほど研修生の評価が気になるもので、喜んだり、自信を喪失したりしがちです。自分の採点では80点ぐらいの出来で、ある程度満足していた講義が研修生のアンケートで「何を言っているのか分からなかった」とか「眠くてしかたなかった」などと書かれると二度とプレゼンターはしなないと思いたくなるもので、現にプレゼンターの依頼が来る度に断っている人はいませんか。これは別の観点から見ると、自らの成長を放棄したことになるのです。研修生のアンケートは100%信用できるものではありませんし、その中の一部でも自分に思い当たるところがあれば改善しようとする意欲があれば、必ずや名プレゼンターへと成長されること間違いなしです。とにかく、冷静に素直に受け止めることが大切です。

慣れてくると「先生病」というものに陥りやすくなります。先生病の主な症状は、ア理想と現実の差に目をつぶる、イ 自信過剰になって他人の話を聞かないなどです。この病気にかかったら成長はストップです。常に自己研鑽の気持ちを持つことが大切です。

参考資料

1. エンターティメント・プレゼンテーション 農工研研修テキスト
農業工学研究所農村計画部集落計画研究室長 山本 徳治
2. 「ふれぜんとーしょん」技術を学ぶための資料ーあれこれ
農工研研修テキスト
農業工学研究所農村計画部上席研究官 筒井 義富
3. あなたも名講師になれる 入門編、応用編
農業工学研究所 研修課
4. プレゼンテーション力を鍛えるトレーニングブック
柴田 正幸 かんき出版 2002.11
5. 説得・交渉の教科書
中山 充 明日香出版 2003.3