会議マネジメント
～意見を上手にまとめるコツ～

愛媛大学教育・学生支援機構　教育企画室
秦　敬治・大竹奈津子
k-hata@iec.ehime-u.ac.jp
otake.natuko.mc@ehime-u.ac.jp

本セミナーの到達目標

1. ファシリテーションの重要性について説明することができる。
2. ミーティングの意味・スキルについて説明することができる。
3. メンバーの意見をうまく引き出すための手法を説明することができる
4. メンバーから引き出された意見を効果的・効率的に構造化（分類）する手法について説明することができる。
5. 協力的ではないメンバーも含めて合意形成する手法について説明することができる。

EHIME 愛媛大学 UNIVERSITY

どんな会議にしたいですか？

「会議はその組織の文化をよく現す」

青木 将幸

EHIME 愛媛大学 UNIVERSITY

ファシリテーター（進行役）とは？

- ファシリテーター(facilitator)

　ミーティングなど複数のメンバーで作業する場面で、何かを生み出したり、決定したりすることをより効果的に行えるようにする触媒的役割

- ファシリテーション（facilitation）

　ミーティングなどで、参加者のコンセンサス(合意)を得ながら、参加者全員が協働して意見を出し、出された意見を討論し、建設的に討議のプロセス管理を行い、意志決定や問題解決をスムーズに行うこと

EHIME 愛媛大学 UNIVERSITY

１．まとめ上手、下手の差

①意見を理解し、分析し、論理化する「思考力」の差

②意見を有機的につなげたり、関連づける「関係化思考」の差

③論点を整理し、本質をつかめるかどうかの差

④意見を的確にまとめる表現力の差

⑤意見を活発にさせ、進行する運び方の差

⑥場を盛り上げることに努めているかどうかの差

EHIME 愛媛大学 UNIVERSITY

１．まとめ上手、下手の差

⑦信頼感、人望の差

⑧意見をまとめる目的意識、問題意識の差

⑨ものの見方がどうかのバランス感覚の差

⑩状況判断が適切かどうかの差

⑪意見がかみ合わない、議論が収束しないような難しい状況、場面において、それを上手にさばき、まとめあげていく知恵やノウハウの差

EHIME 愛媛大学 UNIVERSITY

2. 意見をまとめることの意味

意見をまとめることによって、

①話し合いが方向づけられ、コントロールされる

②出された一つひとつの意見が活かされる

③話し合いをしたことの成果が生まれる

④話し合いの要点や得られた成果がメンバー全員にはっきりと納得いく形で示され、共有される

上手にまとめれば

出された意見の単なる足し算にとどまらず、それ以上の価値をもつ成果を生むことができる

EHIME 愛媛大学 UNIVERSITY

3. 二つの意見をまとめるとは

①二つの意見を突き合わせること
②二つの意見の一致点、相違点を整理すること
③より掘り下げた分析をすること
④二つの意見をつなげたり、統合すること
⑤より突っ込んだ評価、判定を行うこと
⑥対立し、食い違う点を折り合わせる知恵を出すこと
⑦わかりやすい言葉やイメージで要約し、表現し、伝達すること

EHIME 愛媛大学 UNIVERSITY

4. 意見をまとめる力

①議論を適切に方向づける力がある
②筋道を立てて考える論理力がある
③出された意見をキチッと分析・評価する力がある
④意見の本質をつかむ力がある
⑤意見をまとめる表現スキルが優れている
⑥しっかりした目的意識、問題意識がある

EHIME 愛媛大学 UNIVERSITY

4. 意見をまとめる力

⑦人間心理に通じている

⑧状況判断が優れている

⑨議論を適切に交通整理できる

⑩対立したり、混乱、錯綜した議論を調整するノウハウをもっている

⑪⑩のような場面を収拾する発想力、提案力をもっている

⑫はっきりと結論を出す力がある

EHIME 愛媛大学 UNIVERSITY

5. 意見をまとめられない人のウィークポイント

①話し合いに臨む姿勢そのものに問題がある

②話し合いの渦中にすっかり巻き込まれる

③メンバーから出された意見の本質をつかみそこなってしまう

④意見をまとめる際に主観が入り込みすぎる

⑤意見をまとめることへの無関心、問題意識の欠如

しかし、経験を積めば、誰でも「まとめ方」のスキルが身に付く

EHIME 愛媛大学 UNIVERSITY

6. 進行役に求められる7つの役割

①ラポール＝話しやすい環境・雰囲気づくり
②方向づけ
③働きかけ
④舵とり
⑤軌道修正
⑥難航する局面の収拾、調整
⑦意見まとめ

EHIME 愛媛大学 UNIVERSITY

7. 肯定・否定の態度の違い

【肯定的態度】	【否定的態度】
・メンバーの意見を良く聞く	・メンバーの意見をすぐさえぎる
・受容性がある	・ピシャッとはねつける
・心を開いている	・心を見せない
・気さく	・とっつきにくい
・温かい雰囲気がある	・冷たい印象を与える
・笑顔が良く出る	・仏頂面
・反応が素直	・反応が屈折している
・好奇心が強い	・好奇心が弱い
・「それは」おもしろい」という反応が多い	・「つまらない」「くだらない」という反応が多い
・意見の長所を評価	・意見のあら探しをする
・よく褒める	・すぐけなす
・前のめりの姿勢	・腕組みをする
・適度にうなづいている	・目線が泳いでいる

8. 場を引き締める効果的な一言

「話題を整理しましょう」の一言で、
場はグッと引き締まります

①中間整理
②まとめ整理
③随時整理

EHIME 愛媛大学 UNIVERSITY

9. 意見をまとめることは「関係づける」こと

簡単な手法としては、

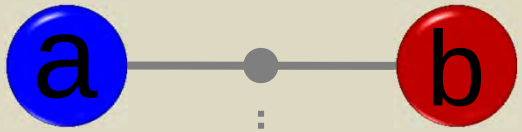
両論並記＝「A＆B」「AorB」「AbutB」

- 二つの意見をまとめるには、最低限、両者を「関係づける」作業が必要
- 意見を「まとめる」とは、意見を「関係づける」ことである
- 二つの意見は、両者を関係づければ、容易にまとめられる＝二つの意見を安易に無関係と決めつけない

EHIME 愛媛大学 UNIVERSITY

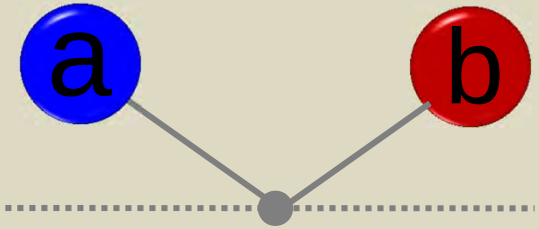
2つの意見を
結びつける
5つの
「関係化思考」

1
中間連結



(論理、仮説、媒介項)

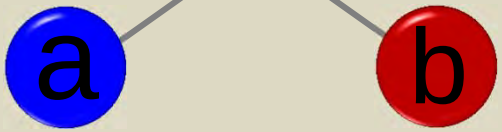
2
本質レベルでの連結



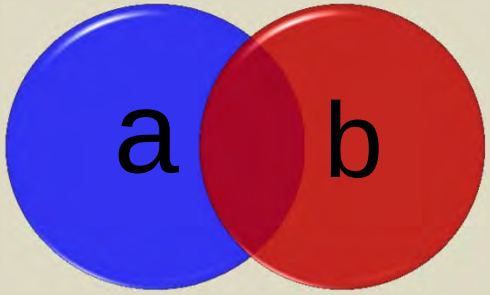
(本質レベル)

3
上位レベルでの統合連結

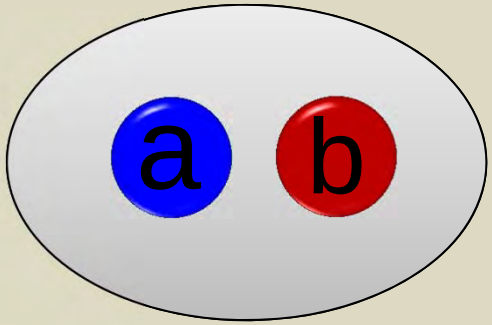
(高次統合レベル)



4
共通部分･接点の連結



5
包含連結



10. まとめの発言は簡潔に

まとめの発言を難しい言葉で語ったり、多くの項目を並べることは効果的でない

まとめの発言は簡潔に、わかりやすい言葉で話すことが重要である

EHIME 愛媛大学 UNIVERSITY

11. 交渉・調整を上手く行うには

①訴求点＝好感が持てるメッセージや言い方
②着眼点＝どこに議論のポイントを置くか
③攻撃点・防御点
④必争点＝一番大事な議論点であり曖昧にできない点
⑤交渉点＝調整役の重要な務め
⑥説得点＝頑として自己主張する相手を焦点
⑦妥協点＝折り合いをつけるための折衷点
⑧発想点＝妥協以外の柔軟なアイデア
⑨決着点＝落とし所

EHIME 愛媛大学 UNIVERSITY

12. 調整型リーダーシップ能力を高めるためには

①他人の話をよく聞く習慣づけを行う
②先入観や偏見を持たず、客観的な視点を持つ
③調整を行う場面から逃げない態度を持つ
④人の話を門前払いしたり、はねつけたりしない
⑤たえず自分の内面、人格、知性、人間性を磨くこと

EHIME 愛媛大学 UNIVERSITY

参考文献

「みんなの意見を上手にまとめる本」
　　中川昌彦著、実務教育出版、2001年
「ミーティング・ファシリテーション入門」
　　青木将幸著、ハンズオン!埼玉出版部、2012年