

ふるさとデザインアカデミー ichi  
基礎研修 III

# デザインプロデュース実践のための 基礎スキル

ふるさと  
デザインアカデミー

ichi

経済産業省・中小企業庁  
「令和元年度ローカルデザイナー育成支援に関する委託事業」

<b>0.はじめに</b>	<b>3</b>
0-1 本講座の目的・目標.....	3
<b>1 経営分析の基礎</b>	<b>4</b>
1-1 事業者の現状を分析する4つの観点（再掲）.....	4
1-2 財務：基本的な会社の数字の見方.....	6
1-3 顧客：基本的な顧客戦略の考え方.....	11
<b>2 プロジェクトマネジメントの基礎</b>	<b>13</b>
2-1 プロジェクト／プロジェクトマネジメントとは.....	13
2-2 プロジェクトマネジメントのステップ.....	14
2-3 ステップ1：定義 ⇒ プロジェクトの目的・スコープを明確にする.....	14
2-4 ステップ2：計画 ⇒ 目標を作業単位に細分化し、今後の見通しをたてる.....	15
2-5 ステップ3：実施（進捗管理） ⇒ プロジェクト全体の状況を把握する.....	17
2-5 ステップ4：終結 ⇒ プロジェクトを振り返り、今後の教訓とする.....	18
<b>3 ファシリテーションの基礎</b>	<b>19</b>
4-1 ファシリテーションとは.....	19
4-2 場のデザインスキル.....	20
4-3 対人関係のスキル.....	22
4-4 構造化のスキル.....	24
4-5 合意形成のスキル.....	25
<b>4 プレゼンテーションの基礎</b>	<b>27</b>
3-1 伝えるべき内容.....	28

3-2 伝える順番 ..... 30

3-3 伝える手段 ..... 31

**【本資料について】**

本資料は、経済産業省・中小企業庁「令和元年度ローカルデザイナー育成支援に関する委託事業」において作成したものです。

本資料の著作権は、第三者に権利があることを表示している内容を除き、経済産業省・中小企業庁に帰属しています。また、本資料は、第三者に権利があることを表示している内容を除き、クリエイティブ・コモンズ 表示 4.0 国際 ライセンスの下に提供しています。

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.ja>

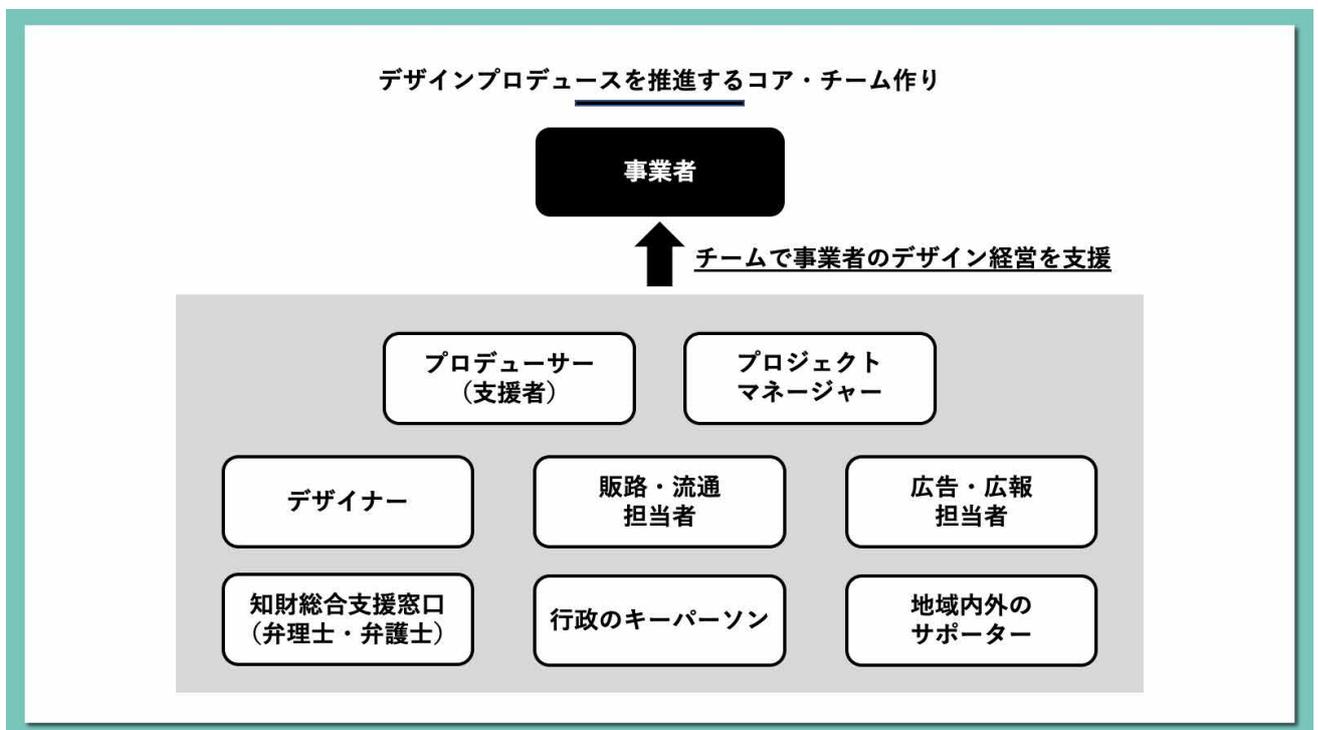


# 0.はじめに

## 0-1 本講座の目的・目標

### ●本講座の目的

本講座は、デザインプロデュースを通して事業者の課題を解決し、デザイン経営を推進していくために求められる基礎的なスキルを取り扱います。とりわけ、支援者にはデザインプロデュースに関するスキルだけでなく、経営分析、プロジェクトマネジメント、コミュニケーションスキルが求められます。本講座を通して、それぞれのスキルを概観しながら、支援者としての課題を明確化していくことを目指します。



### ●本講座の学習目標

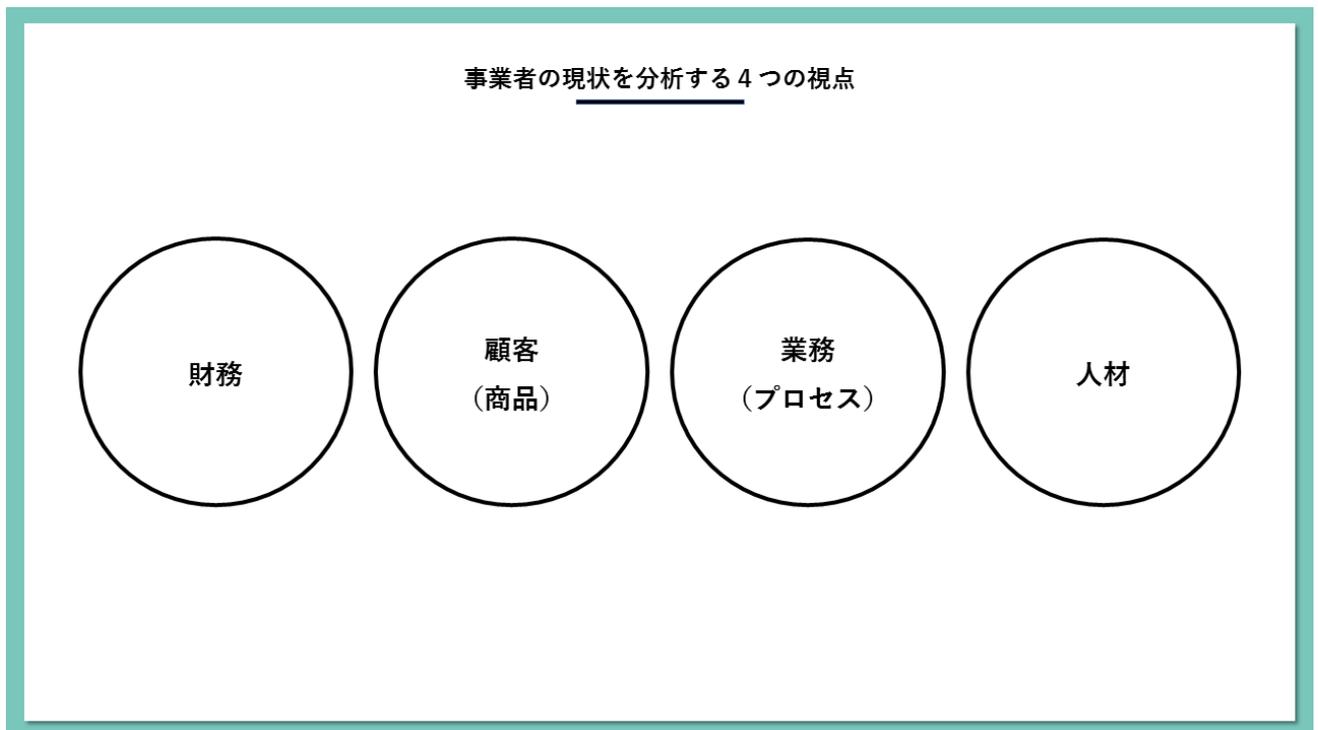
1. デザインプロデュースに取り組む前提となる経営分析の視点を理解する
2. デザインプロデュースのプロジェクトに取り組むにあたって、多様なステークホルダーを巻き込み、成果をあげるためのプロジェクトマネジメントのポイントを理解する
3. 事業者および関係者とのミーティングにおいて、アイデアを生み出したり、合意形成を行ったりするためのファシリテーションのポイントを理解する
4. デザインプロデュースのさまざまな場面で求められるプレゼンテーションのポイントを理解する

# 1 経営分析の基礎

地域の中小企業に対してデザインプロデュースするためには、事業者の経営課題を正しく理解した上で提案を行う必要があります。そこで、本章では、支援者として最低限理解しておくべき、経営分析の基礎的な視点を解説します。

## 1-1 事業者の現状を分析する4つの観点（再掲）

事業者のビジョンに対して、事業者の経営状況がどのような状態にあるのかを分析し、何が課題なのかを理解します。経営状況进行分析する基本的な観点は以下の4点です。



特に本章では、デザインプロデュースを手がける上で最低限抑えておくべき財務と顧客の分析視点について解説していきます。

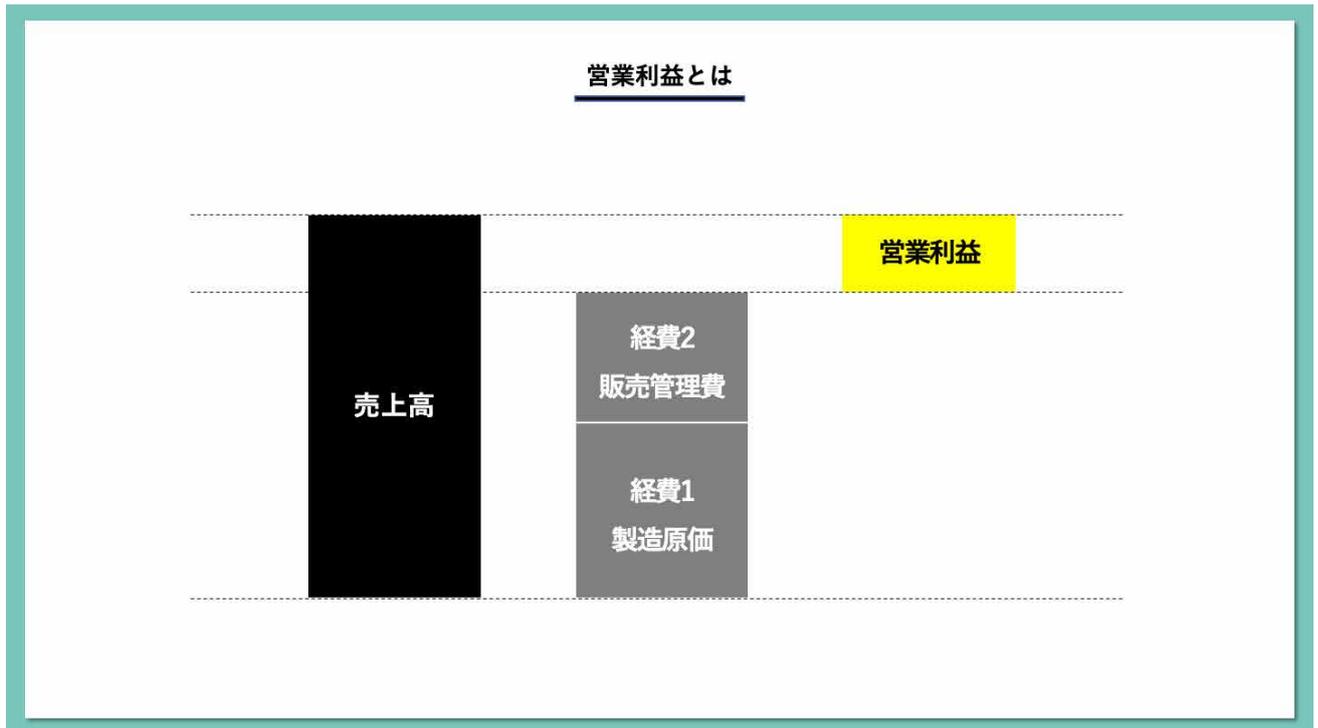
観点	具体的に把握・分析すること
財務	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 会社全体の売上推移は？（増えているか、横ばいか、減っているか）</li> <li>● 会社全体の営業利益（※）は？（増えているか、横ばいか、減っているか）</li> <li>● 自社商品と下請け商品の売上比率は？ など</li> </ul>
顧客 /商品	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 商品・サービス数は？</li> <li>● 商品・サービス内容は？</li> <li>● 売上上位の商品・サービスは？</li> <li>● 想定客層と実際の購買層は？</li> <li>● 平均的な客単価は？</li> <li>● 購買顧客のリピート率・頻度は？ など</li> </ul>
業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 製造・加工のプロセスは？</li> <li>● バリュー・チェーン（調達・加工・販売）の流れは？</li> <li>● 調達先・販売先との関係は？</li> <li>● 納品先は？納品形態は？</li> <li>● 年間で繁忙があるか？あるとすればどのようなスケジュールか？ など</li> </ul>
人材	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自社の人員構成・年齢構成は？</li> <li>● どのように人材を採用しているか？</li> <li>● 技術向上と技術継承にはどのように取り組んでいるか？</li> <li>● 従業員の意欲は高いか？ など</li> </ul>

## 1-2 財務：基本的な会社の数字の見方

### ●会社にとって「利益」とは？

企業経営において、まず重視すべき数字とは「利益」です。企業が存続するためにも、さらに良い商品を作り続けるためにも利益が必要だからです。とりわけ本業の企業経営活動から営業利益がしっかりと生み出せていることが、健全な企業経営には欠かせません。

### ●営業利益 = 売上 - 経費



営業利益は、売上から経費を差し引くことで算出されます。経費は製造原価と販売管理費の二つに分けられます。

### ●経費1 製造原価

製造原価とは、売り上げた製品を製造するために要した費用、仕入れに要した費用のことです。

例： 材料費（製造に要した材料費）、労務費（製造に要した人件費）、製造経費（製造に要した水道光熱費などの経費）

### ●経費2 販売管理費

販管費とは、製造以外の活動（営業活動や管理活動等）で発生した費用のことです。

例： 人件費（給与・賞与・役員報酬・社会保険料・福利厚生費）、地代・家賃（土地や事務所の賃料）、水道光熱費、旅費交通費、広告宣伝費 など

### ●デザインプロデュースで営業利益を生み出せるか

どれだけ優れた企画であっても、売上に対して製造原価がかかりすぎてしまったら、事業者にとってメリットがありません。また、製造原価だけでなく販売管理費を差し引いても、利益が出せるような企業活動をしていかなければ、事業を持続することはできません。デザインプロデュースをする際には、これらのことを念頭に置きながら企画を立てることが求められます。

## ●資本の調達状況を確認する

企業活動には材料を調達したり、人を雇用したりするための元手が必要です。このような元手のことを「資本」と言います。企業は、さまざまな方法で資本を調達して活動しています。事業者の現状を把握するために、これらの資本をどのように調達しているのかを大まかに理解します。財務諸表の中から、貸借対照表を見ていきましょう。

### ・貸借対照表 (B/S)

【資産の部】		【負債の部】	
流動資産	2,500	流動負債	2,400
現金及び預金	500	支払手形及び買掛金	800
受取手形及び売掛金	500	短期借入金	800
有価証券	500	その他	800
たな卸資産	500	固定負債	1,000
その他	500	長期借入金	500
		その他	500
		負債合計	3,400
固定資産	3,000	【純資産の部】	
有形固定資産	1,000	株主資本	2,500
無形固定資産	1,000	資本金	1,000
投資その他	1,000	資本剰余金	500
		利益剰余金	500
		その他（自己株式など）	600
繰延資産	500	純資産合計	2,600
資産合計	6,000	負債・純資産合計	6,000

最低限見るべき箇所は、赤枠で囲った流動負債と、青枠で囲った固定負債です。

流動負債とは、事業者が1年以内に支払わなければならない負債を表しています。資本全体の中で流動負債の占める比率が大きい場合、原材料費などの支払いや、短期の借入金の返済などに追われている可能性が高く、企業経営が不安定である可能性が高いといえます。

固定負債とは、長期的に返済しなければならない借入金です。長期借入金が高額である場合、月々の借入金の返済額が大きな負担となっている可能性があります。

仮に事業者が短期的に高額な借金返済を予定していたり、毎月高額な借金を返済していたり、という状況にあったとします。そこへ新たな企画によって、さらなる投資を行ったら、何が起こるでしょうか。結果的に資金繰りがショートしてしまい、倒産のリスクが高まることが考えられます。

デザインプロデュースに取り組む前に、事業者が新たな企画にチャレンジする体力を有しているかどうか、しっかりと見極める必要があるのです。

### ●経営の数字は5年単位で推移を確認する

企業経営はうまくいくこともあれば、うまくいかない時もあるものです。単年度の数字を見るだけでは、その事業者の本当の姿は見えてきません。事業者の経営状況を把握する際には、必ず5年程度の推移を確認するようにしましょう。

最低限確認すべき推移は「売上の推移」「営業利益および営業利益率の推移」です。特に目立った推移（突然増減している）があった場合は、その年に何があったのかを確認することで、事業者の経営の姿が見えてくるでしょう。

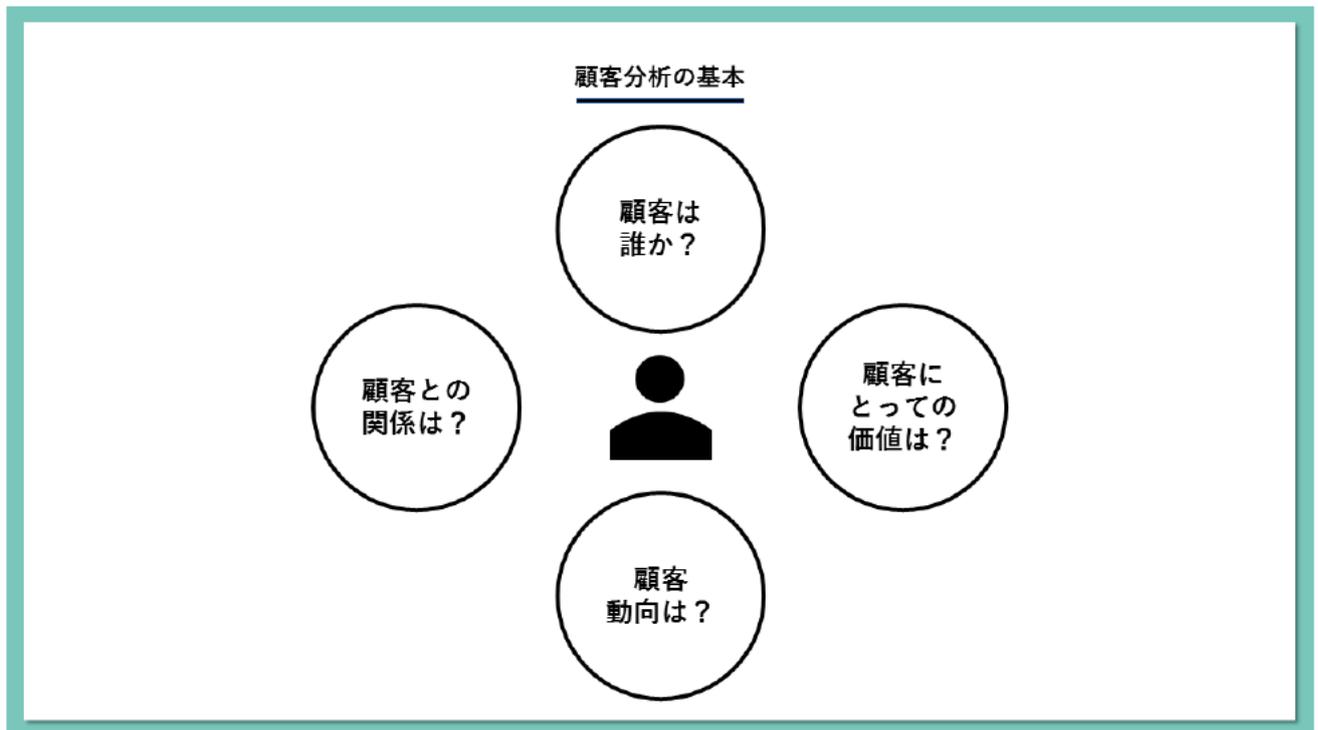
・損益計算書（P/L）の抜粋時系列比較表の例

項目	前々年度	前年度	今年度
売上高	3,000	2,500	2,000
製造原価	1,500	1,400	1,200
うち原材料費	300	250	200
うち労務費	900	875	760
うち製造経費	300	275	240
売上総利益（粗利益）	1,500	1,100	800
販管費	800	800	500
営業利益	700	300	300

### 1-3 顧客：基本的な顧客戦略の考え方

企業活動とは、お金を支払ってくれる顧客がいてはじめて成り立ちます。よって、事業者が現状、顧客とどのような関係にあるのかをみていくことで事業者の企業経営の現状が明らかになっていきます。

#### ●顧客分析の基本



事業者と顧客の関係を分析するためには、事業者と顧客の関係を上記の4つのような観点で分析していくと、自ずと課題が明確になっていきます。

顧客は誰か	どのような人・企業が買っているか？ 顧客の年齢層、地域、職業、年収は？（企業であれば業界、規模など）
顧客にとっての価値とは？	顧客はどんなニーズを満たすために買っているのか？ 他にはない価値とは何か？
顧客動向は？	顧客は増加しているか？ （世の中的にも増加することが見込まれているか？） 顧客にとって代替商品が生まれていないか？
顧客との関係は？	顧客はどのように事業者の商品を知るか？ リピート率は？ 他社商品に切り替えるタイミングと主な理由は？

## ●顧客戦略の基本

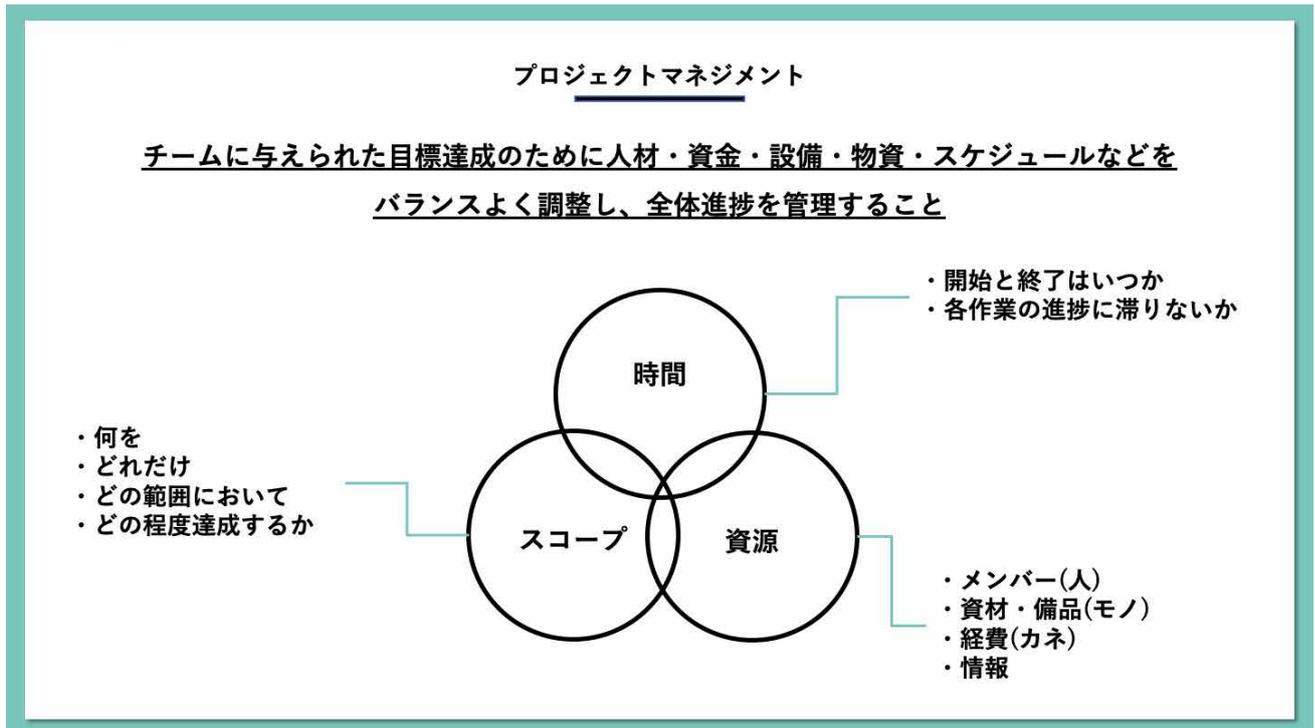
<u>顧客戦略の基本</u>		
	既存顧客戦略	新規顧客戦略
攻め	<b>既存顧客との取引額増加</b> 例：リピート率向上、セット販売など	<b>新規市場開拓</b> 例：BtoBからBtoCへの転換など
守り	<b>既存顧客の他社切替え防止</b> 例：紹介割引サービスなど	<b>既存市場のシェア拡大</b> 例：取引代理店の増加など

売上を上げていくために、顧客戦略（顧客にどのようにアプローチするか）を考える上で、基本的な方針は、既存顧客に対する攻めと守り、新規顧客に対する攻めと守りの4つに分類されます。デザインプロデュースをする際には、どのような顧客戦略を実現するために取り組むのかを意識するようにしましょう。最終的には、すべてに取り組むとしても、まずはどこに注力するのか、優先順位を明確にする必要があります。

## 2 プロジェクトマネジメントの基礎

地域の中小企業に対してデザインプロデュースする過程で、さまざまなプロジェクトが進むことになります。本章では、支援者として、プロジェクトを円滑にゴールに導くために、最低限理解しておくべきプロジェクトマネジメントの基礎を解説します。

### 2-1 プロジェクト／プロジェクトマネジメントとは



デザインプロデュースは、ある目的を実現するために、複数の人が集まって行うプロジェクト活動です。支援者は、プロジェクトリーダーとして、このプロジェクトをマネジメントしていく役割を担います。

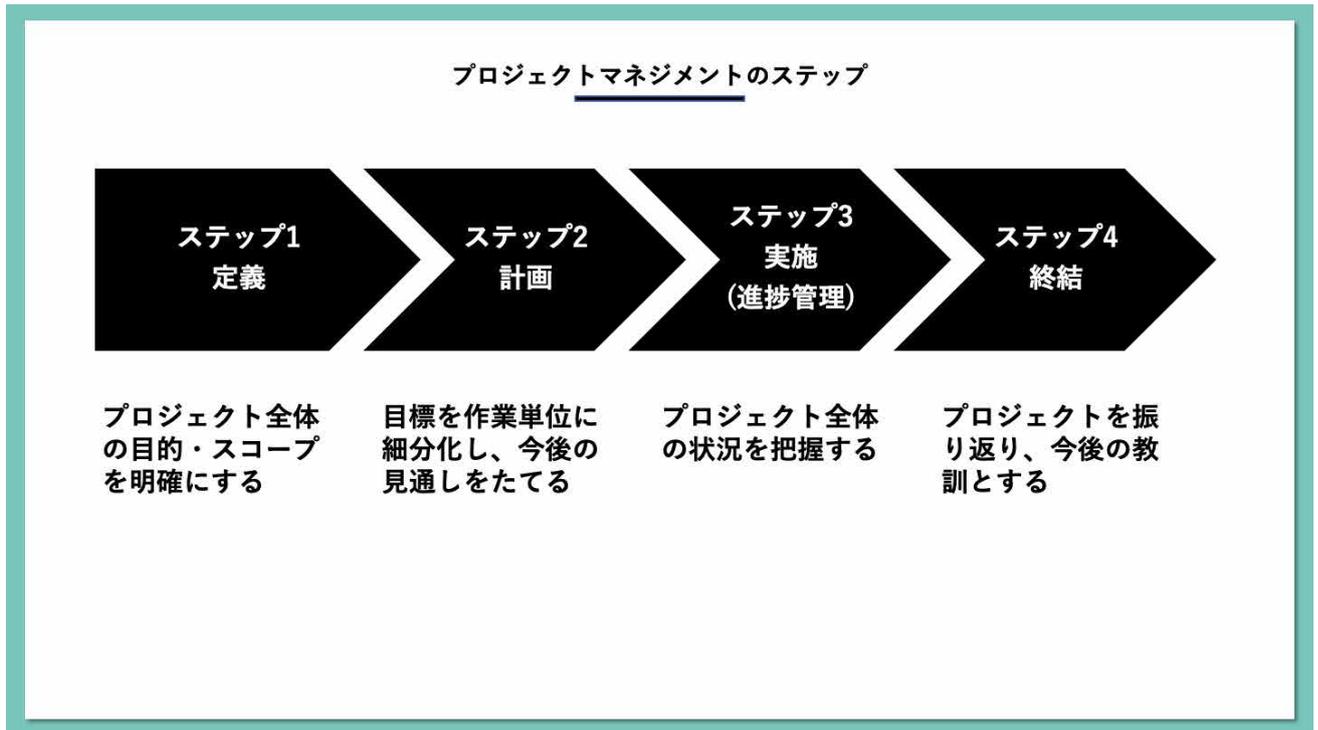
マネジメントすべき領域は、まず時間です。これはプロジェクトを開始から目的に達成するまでの期間、さまざまな活動の進捗が滞りないかを見ていきます。

次にスコープです。これは、プロジェクトにおいて何を、どれだけ、どの範囲において、どの程度（スペック・仕様）達成するかという目標となります。

3つ目は資源です。これは、プロジェクトに必要なメンバー（人）、資材・備品（モノ）、経費（カネ）、情報などさまざまなものが該当します。

プロジェクトは、当初の期限通りに、当初の予算内で、当初の品質を満たす成果物を納めることで成功といえます。上記3つの要素は絡み合うため、プロジェクト毎に3要素の優先順位をプロジェクトメンバーで共通認識を持つことも重要です。

## 2-2 プロジェクトマネジメントのステップ



### 2-3 ステップ1：定義 ⇒ プロジェクトの目的・スコープを明確にする

プロジェクトを開始するにあたって、まず、プロジェクトの目標を明確にする必要があります。このプロセスが、プロジェクトにおける全ての決定の基盤となります。そのため、プロジェクトの依頼者＝事業者としっかり認識を合わせなければなりません。

#### ●明確にするべきこと

- ・プロジェクトの目的、そもそもの課題
- ・プロジェクトのスコープに何を含み、何を含まないか
- ・プロジェクトの計画や実行における制約条件や前提条件
- ・プロジェクトの基本ルール
- ・優先事項を決める（時間、資源、スコープ・品質の優先順位）

## 2-4 ステップ2：計画 ⇒ 目標を作業単位に細分化し、今後の見通しをたてる

プロジェクトの目標が明確になったら、次は計画および事前準備です。最終的にスケジュール表という形にします。

■〇〇〇〇開発スケジュール

業務		スケジュール (週)													
大項目	小項目	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. 要件定義	1.1 要件定義作業A	●	●												
	1.2 要件定義作業B		●	●											
	1.3 要件定義作業C			●	●										
	1.4 要件定義作業D				●	●									
2. 基本設計	2.1 機能設計					●	●								
	2.2 コート設計						●	●	●	●					
	2.3 入出力設計									●	●				
	2.4 テーブル設計											●	●		
	2.5 D/B設計											●	●	●	
3. 詳細設計	3.1 詳細設計作業A													●	●
	3.2 詳細設計作業B														
4. 製作	4.1 製作作業A														
	4.2 製作作業B														
	4.3 製作作業C														
	4.4 製作作業D														
5. テスト	5.1 テスト作業A														
	5.2 テスト作業B														
	5.3 テスト作業C														

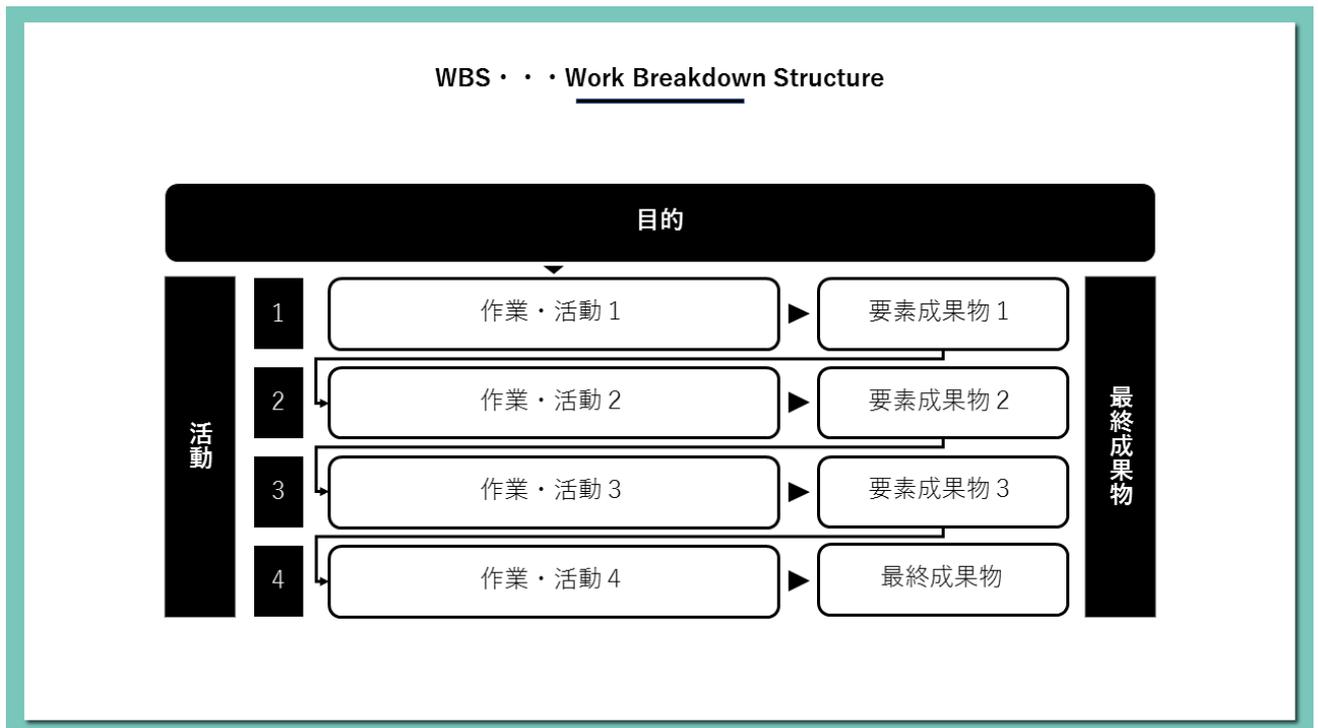
このようなスケジュール表を作成するためには、必要な準備があります。以下で順に見ていきましょう。

### ●関係者を洗い出す

プロジェクトを推進、成功させるためには、関係者の協力は欠かせません。プロジェクト計画策定の段階で関係者分析を行うことで、重要な関係者の支持を得るために実施すべき事項を洗い出し、プロジェクトの要素につけ加えておきます。

- ・関係者は誰かと考える
- ・各関係者に対して、留意すべき点を挙げる
- ・各関係者の参加意識を高める方法を考える

## ●作業を洗い出す（WBSを明確にする）



プロジェクトに必要な作業をヌケもれなく、たくさん洗い出していく必要があります。この作業は、プロジェクト成功のカギを握っています。

## ●作業の依存関係を確認する

プロジェクトの各作業は依存しあっています。例えば、材料の仕入れが終わらなければ、制作に取り掛かることはできないというような場合、仕入れは先行作業となり、次にくる作業が制作という依存関係にあります。一方で、パッケージのデザインは、仕入れや制作とは関係なく進めることができるでしょう。つまり並行して行える作業だといえます。

このように洗い出された作業の実施順を考え、整理することが必要になります。また、開始から終了まで、もっとも所要時間の長い経路にある作業に遅れが生じると、プロジェクトの完了自体が遅れてしまいます。この経路上にある作業は、特に注意して進捗管理することが必要です。

- ・先行作業は何か？
- ・並行して実施できる作業はどれか？
- ・次にくる作業は何か？

## ●役割分担と作業時間の見積りを行う

全ての作業を期待通りの時間・品質で完了させるために、メンバーの役割分担を行います。

### ・役割分担を決める

各作業について「誰が担当するか」を明確にします。各作業には必ず責任者を一人、決めます。決定した役割分担「具体的に誰が何をするか」についてメンバーから同意を取った上で、各作業についてメンバーから実行するというコミットメントを取ります。

### ・所要時間を見積る

仕事を予定どおりに進めるためには、1つの作業にどれくらいの時間が必要なのかを把握しておくことも、欠かせない要素です。1つの作業について1人で行うと何時間かかるか、「のべ40時間（40時間・人）」というように把握します。

## ●スケジュールを作成する

プロジェクトの作業を可視化したら、最後にスケジュールに落とし込みます。

## ●リスクを想定する

プロジェクトにマイナスの影響を与えうるものを「リスク」と考えます。このリスクを顕在化させない（減らす）ためには、リスクを想定（予測）して、具体的に準備するというリスクマネジメントが必要です。計画の中に、どのようなリスクが潜んでいるか？ そのリスクの発生確度、および現実のものとなった場合の仕事への影響度は？ などを分析し、リスクの優先順位づけを行い、対応が必要と判明したリスクに対しては、具体的な対応策を検討します。

ただし、いくら対策を準備しても顕在化するリスクは存在します。大きな問題に発展する前に、その予兆を捉え、早期に手を打つことで、その影響を最小限に食い止める努力が必要です。

## 2-5 ステップ3：実施（進捗管理） ⇒ プロジェクト全体の状況を把握する

プロジェクトの進捗管理は、プロジェクトの成功に必要不可欠です。目標に対しての「作業の進み具合を定量的に（数値で）測る」ことが基本です。計画通りに作業が進行しているか？当初の計画から作業範囲が知らぬ間に拡大したり縮小したりしていないか？進捗に従って、作業の優先順位や組織体制（役割）を変更し、プロジェクトの増強・縮小などを指示し、進捗状況を関係者に報告します。

### ●進捗管理のポイント

- ・「毎週水曜日の9時から30分」など関係者を集めたミーティングを開催し、進捗を共有する
- ・作業ごとに進捗状況と課題の有無を一覧にし、状況を可視化する
- ・問題把握と原因分析を行う
- ・合意形成後の変更・追加は最小限に抑える
- ・定例会議以外のインフォーマル・コミュニケーションも大切にする

### 2-5 ステップ4：終結 ⇒ プロジェクトを振り返り、今後の教訓とする

プロジェクトが完了したら、振り返りを行います。何がうまくいったか、何が失敗したか、教訓として、次のプロジェクトに活かしていくことが重要で、この積み重ねこそが、同じ状況に遭遇した時の「ノウハウ」になります。

### ●プロジェクト評価の観点

- ・目的は達成できたか
- ・時間／スコープ／資源は予定通りだったか
- ・計画の修正は適切だったか

### ●振り返りの観点

- ・Keep（やってよかった、次回もやりたいこと）
- ・Problem（改善すべきこと）
- ・Trial（次回やってみたいこと）

### 3 ファシリテーションの基礎

デザインプロデュースを行う中で、さまざまな人との会議によって物事を決めていくこととなります。本章では、会議を円滑に進めていくために必要となるファシリテーションの基礎知識について解説します。

**ファシリテーション／ファシリテーターとは**

- ファシリテーション：ものごとを円滑に進め、促進すること。
- ファシリテーター：会議などで「段取り」「進行」「支援」を行って、話し合いを促進させる人。議論の中身に関与することではなく、議論の進め方に関与することで、質の高い議論を支援する。
- ファシリテーターの4つのスキル

場のデザイン

対人関係

構造化

合意形成

#### 4-1 ファシリテーションとは

ファシリテーション（Facilitation）の元々の意味は、「ものごとを円滑に進め、促進する」ことです。会議などの場では、集団活動を円滑に進め、成果があげられるように、「段取り」「進行」「支援」することをいいます。このファシリテーションを担う人をファシリテーターと呼びます。ファシリテーターに求められるのは、議論の中身（コンテンツ）に関与することではなく、議論の進め方（プロセス）に関与することで、質の高い議論を支援することです。

#### ●ファシリテーターに求められる4つのスキル

ファシリテーションスキルとは、集団活動において、その目的を達成するための総合的な支援スキルであり、厳密には広範囲に及ぶものです。ここでは特に、会議の場でファシリテーターに求められる「会議を円滑に進め、メンバーの納得が得られる合意を実現する」という役割を果たすために、場のデザイン、対人関係、構造化、合意形成の4つのスキルについて、順を追って解説します。

## 4-2 場のデザインスキル

会議の目的を押さえた上で、事前準備とプロセス設計を行い、会議の場を設定します。ファシリテーターは、会議に集まったメンバーを一つの目的を目指すチームとしてまとめて行きます。



### ●目的を明確にする

会議を通じて実現したいことを明確に認識します。

### ●目標を設定する

合意形成を目的とする会議ならば「〇〇を決定する」、アイデアを創出することを目的とするミーティングならば「新たなアイデアを〇個出す」など、到達目標と制限時間を設定します。

### ●進め方（プロセス）を決める

会議の目的に合わせて進め方を考慮し、決定します。

### ●ルールを決める

会議を行うに当たって「今日の会議は、〇〇ということを意識して議論しましょう」というように、会議におけるルールを提示し、参加者をゆるやかに束ね、方向付けます。特にアイデアを創出することを目的としている場合は「実現可能かどうかなどを気にせず、まずは思いついたことをどんどん挙げていきましょう」「後できちんと検討する時間を設けるので、どんなアイデアでも否定せず、お互いの意見を尊重しましょう」といったルールを作るとよいでしょう。ただし、このルール自体が、一方的な押し付けにならないように注意しましょう。

### ●役割分担を決める

会議における役割を参加者と分担することで、会議への参加意識を高めることができます。例えば、依頼しやすい役割として「書記係」「タイムキーパー」「レフェリー」などがあります。

### ●空間としての場を決める

会議を行う部屋や机の配置が心理的に与える影響は想像以上に大きいものです。目的に応じた会議の場所を選ぶこともまた、ファシリテーターの大事な役割です。

### 4-3 対人関係のスキル

参加者の意見や思いを、傾聴や質問を通じて会議の場で引き出します。ファシリテーターは、参加者全員が安心して自由に発言でき、相互の立場や意見の違いを理解しあえるようにするために、しっかり観察し、関与していく必要があります。

#### ●「傾聴」のスキル

傾聴とは、相手の言葉にしっかりと耳を傾けることです。「傾聴」において最も大事なものは、話す相手の気持ちや立場を尊重し、ありのままの相手を受け入れようとする気持ちです。自分の中にある先入観や固定観念を排し、相手を無条件に受け入れ、相手とともに考える姿勢で話を聴きましょう。また、「傾聴」そのものには、相手の意見に対する同意や評価を示す役割もあるのですが、ファシリテーションにおいては、あえてそこに「自分の意見」を差し挟まないことが肝心です。

##### 【傾聴のポイント】

- ・「傾聴」の基本は相手を受け入れること
- ・相手の発言を評価（同意、否定）しない
- ・発言の内容を反復や言い換えをして、理解を促す
- ・相づちや、うなずき、アイコンタクトなどを使う
- ・相手の話を遮らない

#### ●「観察」のスキル

言葉として「異議はない」と言っているにもかかわらず、表情から不満やわだかまりが感じ取れることがあります。また、他の参加者への遠慮や上下関係などから、本音で意見が出せないということもよくあることです。中立的な立場にあるファシリテーターだからこそ、こうした“隠れた”意見を引き出すことができます。

##### 【観察スキルのポイント】

- ・言葉と表情の食い違いを察知する
- ・発言している人だけでなく、発言していない人の表情も観察する

## ●「介入」のスキル

特定の人が、他の発言者の話を遮ったり、自分の意見を押し通したりするような局面が出てきたら、ファシリテーターが「介入」して、再度正常な意見交換がなされるように仕向ける必要があります。その際「中立的な立場から会議をコントロールする」ということが大切です。「今日の会議では、互いの意見を尊重することがルールでしたよね?」「このミーティングのルールである“最後まで相手の話を聞いてから話す”を守ってください」というように、最初に決めた会議での「ルール」が役に立ちます。

### 【介入のポイント】

- ・議論が建設的でなくなったら、中立的な立場で介入する
- ・議論が脱線してしまったら、目的を伝えて軌道修正する
- ・相手を非難するのではなく、あくまで「ルール」に立ち返るように促す

## ●「質問」のスキル

相手の意見に対し、さらにその話を掘り下げて話してもらいたい場合には「質問」を投げかけるとよいでしょう。相手からより具体的な意見を引き出すことができます。その際、参加者の状況や理解度、場の雰囲気などを踏まえ、場面場面に応じた有効な質問を投げかけることが望ましいです。

### 【質問スキルのポイント】

- ・話を広げる

「これで全部ですか?」「他に気になる点はありませんか?」「違う立場から見たらと、どうなると思えますか?」「前回、〇〇といった意見も出ていましたが、いかがでしょう?」

- ・感情について掘り下げる

「今の話を聞いて、どう感じましたか?」「これができたら、どう思えますか?」「強いて言えば、AとBではどちらに賛成ですか?」「何が起きたら、あなたは一番嬉しいですか?」

- ・より具体的な情報を得る

「具体的には、どんなことですか?」「どんなご経験があるのですか?」

#### 4-4 構造化のスキル

議論の内容を明確にすることで共有をはかりつつ、整理しながら論点を絞り込みます。

##### ●アイデアを生み出す会議の場合の構造化

会議で出たさまざまな意見を、ひとつの結論として収束させていきます。ファシリテーターはそれまでに出了意見を構造的に整理してみせます。異なっていた意見の問題点が明確になることで、参加者は結論を導きやすくなるのです。例えば、デザインプロデュースの基礎で扱った顧客、市場、ブランド、流通経路、価格、顧客体験、プロモーションなどの観点を軸にして、分類してみましょう。意見をグループに分けることで、類似点、相違点が見えてきます。そこから「ヌケモレ」（それまで見落としていた意見）や新しいアイデアに気づくことができます。

##### ●意思決定・合意形成する際の構造化

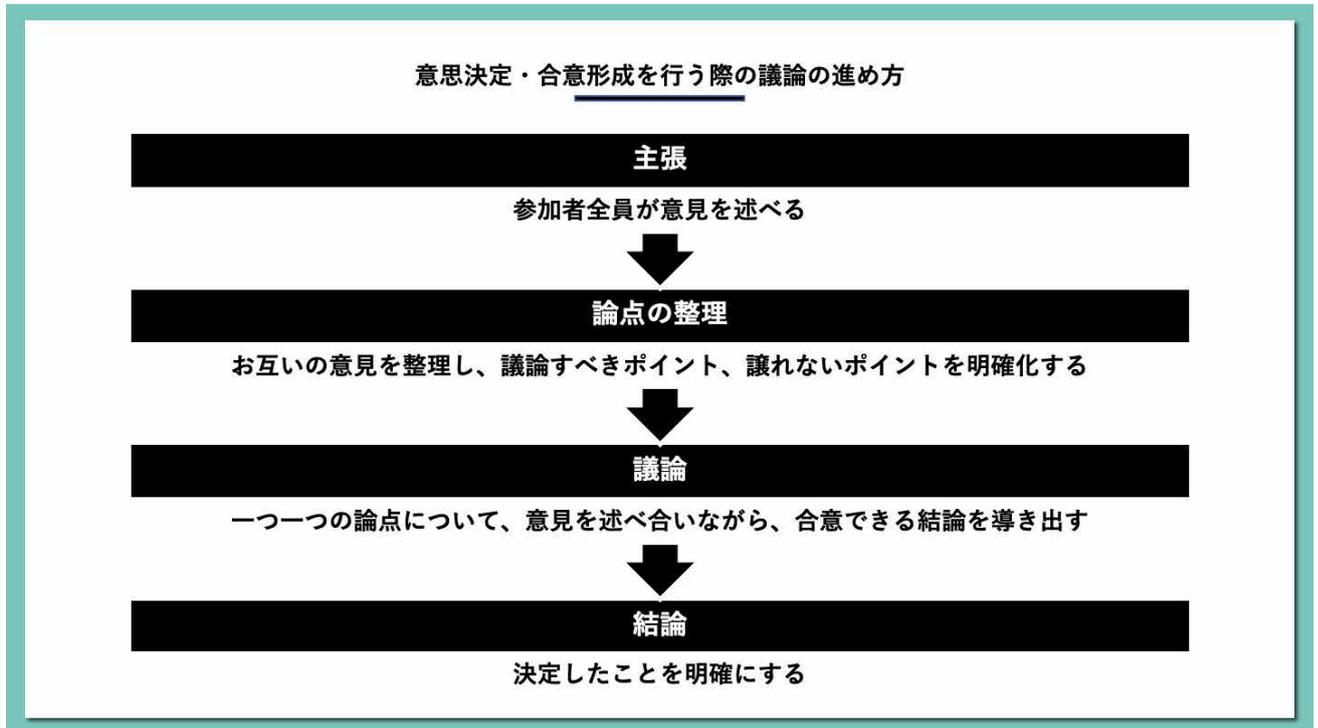
それぞれの主張において合意できていること、合意できていないことを整理します。意見の相違点が多数ある場合は、優先順位をつける必要があります。会議の目的を踏まえて、優先順位をつけ、今回の会議で議論すべきかどうかを判断するようにしましょう。

##### 【構造化のポイント】

- ・観点を軸に分類する
- ・時系列や因果関係の順番に並べ替える

## 4-5 合意形成のスキル

対立を解消し、会議全体としての合意、意思決定へと進めます。



### ●合意形成におけるファシリテーターの役割

議論によって出てきた意見を整理し、わかりやすくまとめるところまでは、純粹に論理的な手法で進めることができます。一方、論点が明確になったところで、意見が対立する状態から合意へと導いたり、何らかの意思決定へとつなげたりするためには、再び参加者の心の面と向き合いながら会議の進行を執り行っていくことが求められます。ただし、ファシリテーターは、自ら合意案を提示したり、調停役を買って出たりしてはいけません。参加者自らが主体的に合意を勝ち取るための支援を行うのがファシリテーターの役割です。ファシリテーターは参加者とは違う立ち位置での発言に徹するからこそ、その役割が果たし得るのです。

### 【合意形成のポイント】

意思決定に際して、参加者が合意をしている状態を作り上げるためには、以下の観点に留意することが重要となります。

- ・ 目的に立ち返る。それぞれの立場から見た意見を中立的に相手側に伝えることで、双方に「視点の切り替え」を促す。
- ・ 双方の意見どちらかを選択することが難しい場合、ファシリテーターは、考え方の一例として代替案を提示し、それを参考に当事者に考えてもらう。
- ・ ファシリテーターが決断したり、誘導したりしない。決断するのはあくまでも参加者である。

## ●コンフリクトマネジメント

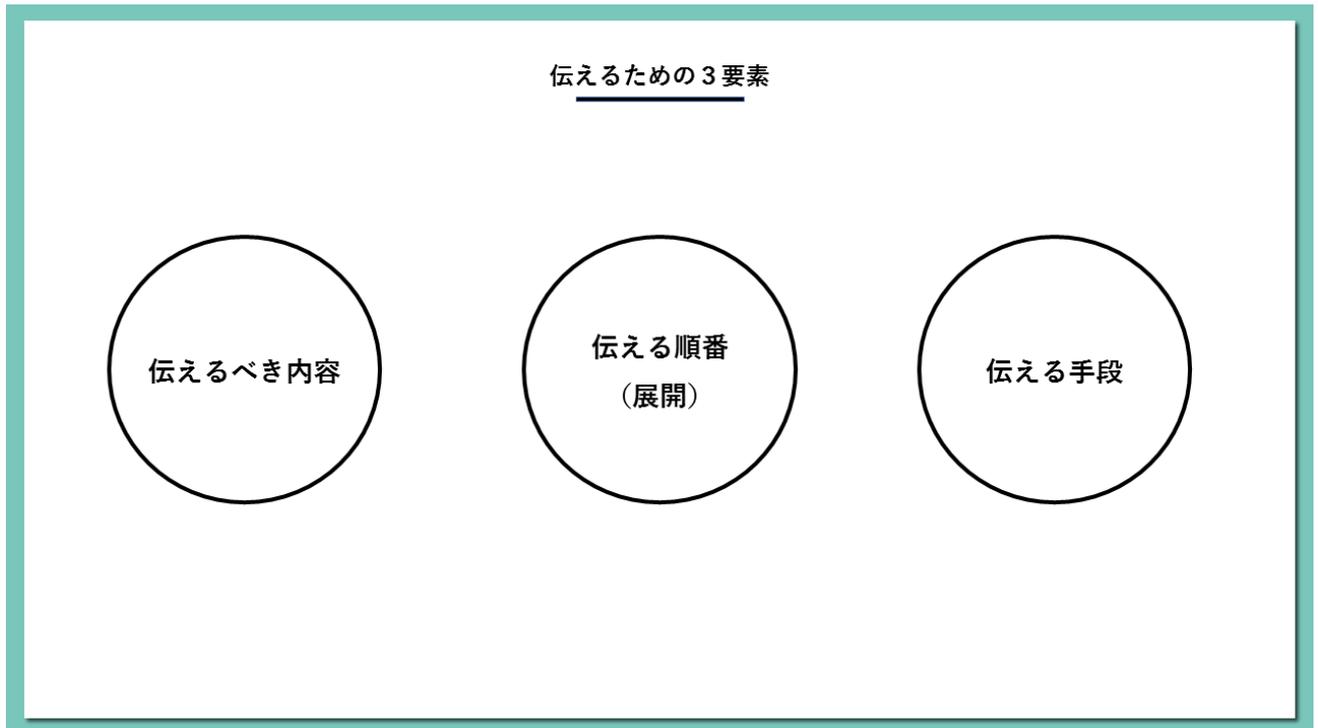
「コンフリクト」とは意見の対立のことです。議論を真剣に行えば、対立が起こるのは当然のことです。この「コンフリクト」こそが、価値ある新しいアイデアが生じる源泉であり、恐れたり避けたりすべきことではありません。まず、対立した意見からどれかを選ぶというではありません。複数の意見の中から良いところを組み合わせたり、意見を踏まえた上で新しいアイデアを生み出していきましょう。対立が起きた場合は、以下のような対応をします。

### 【コンフリクトマネジメントのポイント】

- ・それぞれの意見の背景を聞く。（なにか原因となる出来事があるのか？ それにより何を実現したいのか？）
- ・目的を再確認する。
- ・WinWinの解を探る。対立する双方が「WinWin」の関係になるような解を導き出す。
- ・絶対に譲れない点を組み合わせ、1つの解にする。
- ・どうしても決められない場合、第三者に一任する。最終責任者などに一任して決着を図る。

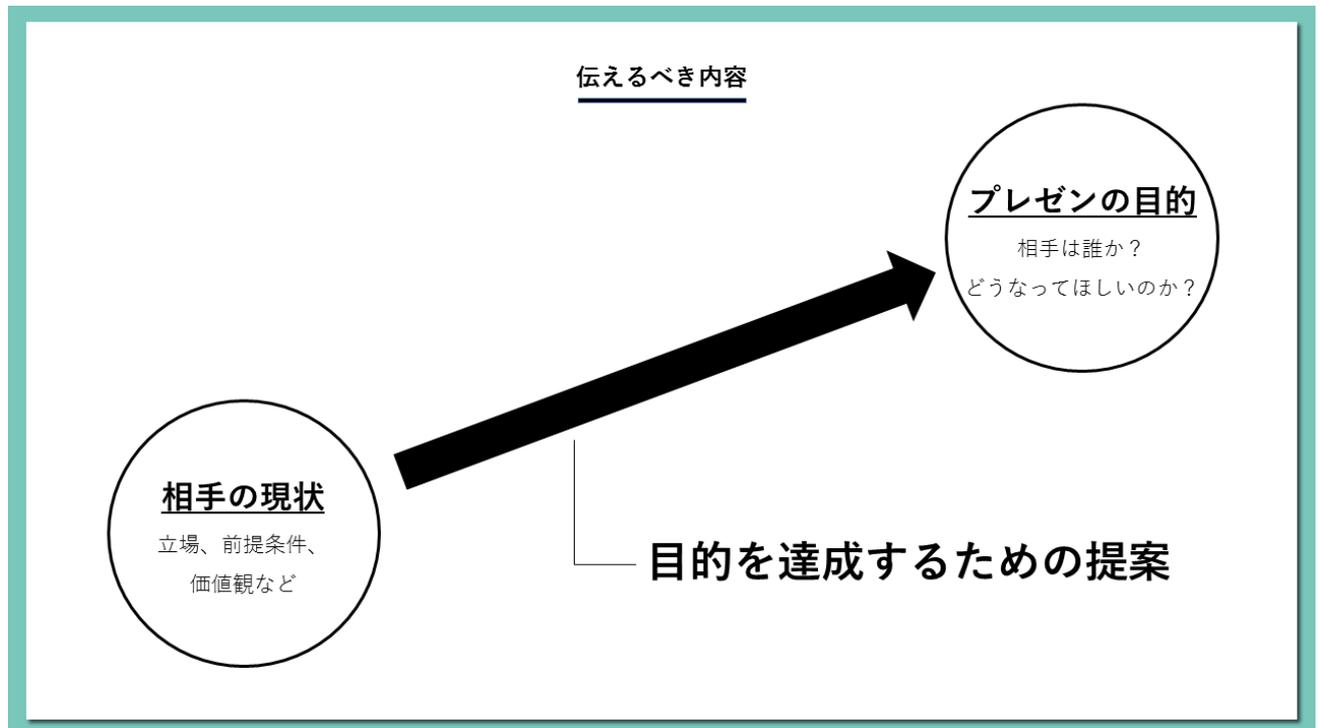
## 4 プレゼンテーションの基礎

デザインプロデュースする過程で、プレゼンテーションをする機会はたくさんありますが、内容が良くてもプレゼンテーションがわかりづらければ、伝えたいことが十分に伝わらないということが起きてしまいます。本章では、支援者として最低限理解しておくべき、プレゼンテーションの基礎について解説します。プレゼンテーションは、以下の3つの要素でできています。



### 3-1 伝えるべき内容

話し始める前に「相手に何を伝えたいのか」を整理しておくことが大切です。相手に何かを伝える場面では、多くの場合、時間の制約があります。制限時間内で効果的に相手に伝えるためには、まず、話す中身を整理しなければなりません。



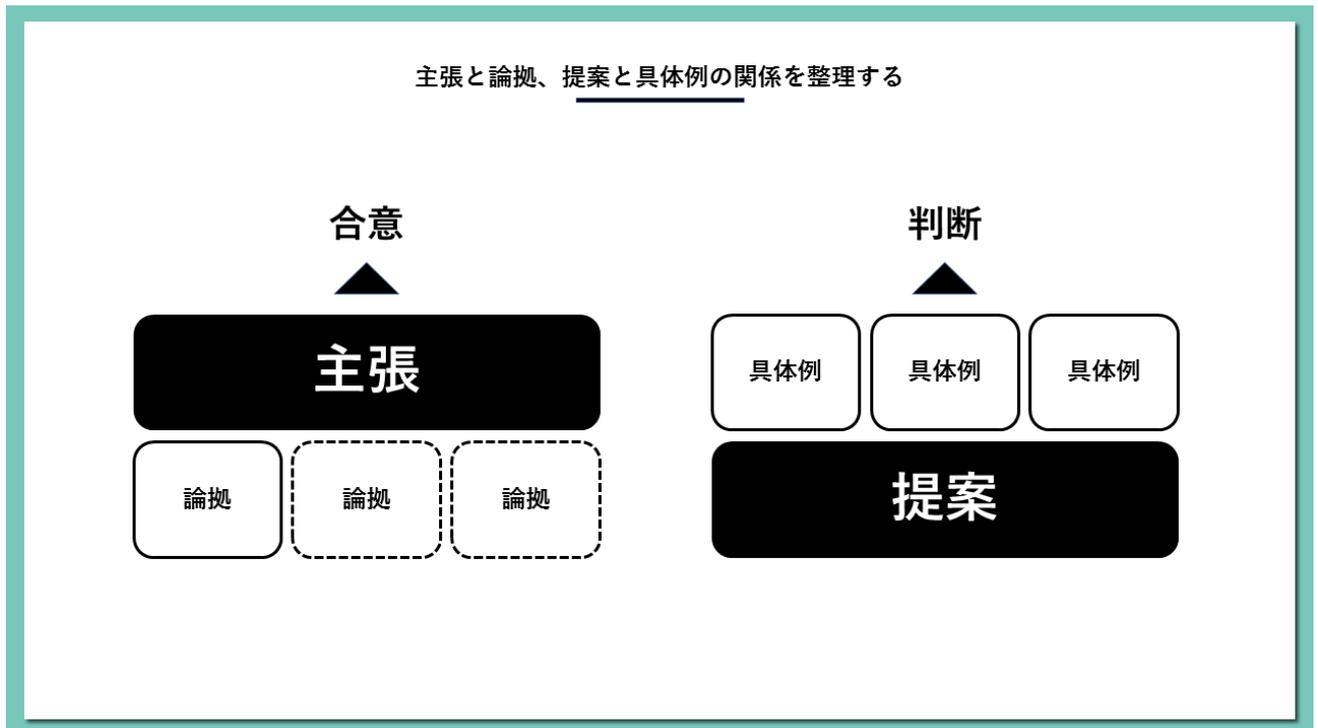
#### ●プレゼンテーションの目的を明確にする

そのプレゼンテーションを何のために行うのか、①誰に、②どうなってほしいのか（承認、賛成、行動、購買など）について明確にすることが不可欠です。

### ●相手の現状を把握し、伝えるべき内容を考える

プレゼンテーションする相手について、分析しましょう。どのような立場か（何を気にしているか）、現時点でどのような知識を持っているか、今回伝えることについてどのように思っているかなどを整理することで、プレゼンテーションの目的を達成するために「何を伝えるべきなのか？」が明らかになります。

### ●主張と論拠、提案と具体例の関係を整理する

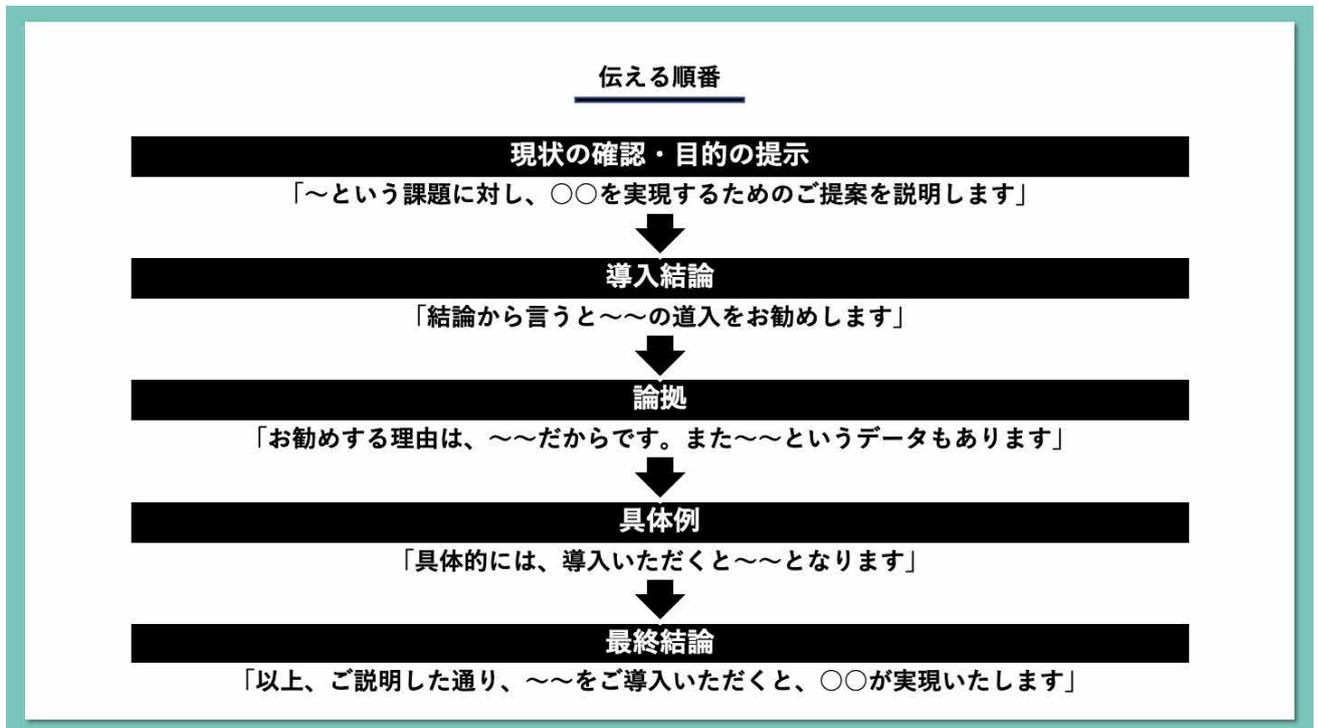


事業者にデザイン提案をする場面など、デザインプロデュースに取り組む際のプレゼンテーションは何かしらの主張・提案をすることが多いでしょう。例えば、「パッケージを変えるべきである」という結論だけでは、事業者は「なぜ、パッケージを変える必要があるのか」「具体的にどのようなパッケージにする必要があるのか」が理解できず、支援者の提案を承諾することはできないでしょう。主張を伝えるときには、その主張を支える論拠を説明します。論拠は1つとは限らず、複数のこともあるかもしれません。主張を支える論拠を説明することで、相手の合意を得ることができます。提案の場合は、その提案で何ができるのかという具体例を伝えることで、相手はイメージをつかんだ上で判断することができるのです。

### 3-2 伝える順番

伝えるべき内容が明確になったら、次にそれをうまく伝えることが求められます。その際に意識すべきなのは、「何をどの順番で相手に伝えるとわかりやすいか」です。

#### ●基本的な展開の「型」を使う



プレゼンテーションには、よく使われる「型」があります。型に沿って伝える順番を組み立てていくとよいでしょう。まず、現状の課題を確認し、プレゼンテーションの目的を伝えます。このステップによって、相手と目線を合わせることができます。それから導入結論として、主張や提案を伝えます。この時、相手にメリットを感じてもらえるように説明をすることで、興味を持って話を聞いてもらうことができます。相手に「メリットがなく、関係のない話だ」という印象を持たれてしまったら、主張も提案も受け入れてもらうことは難しいでしょう。

それから論拠となる説明を行います。ここでは事前に調べたデータなどをもとに話すと説得力が生まれます。続いて、提案の具体例があれば、説明しましょう。デザインのサンプルなどがあると、相手はイメージしやすくなります。

最後は、最終結論として、主張・提案を繰り返し、相手のメリットをもう一度伝えてまとめます。相手にこちらの意図を伝えるためには、相手のメリットや興味・関心を踏まえつつ、目的に向かって話の展開を組み立てることが重要です。

### 3-3 伝える手段

効果的に相手に何かを伝えるためには、伝える手段も重要です。具体的に求められるのは、分かりやすく伝えるための話法や、プレゼンテーションの進め方といった技術的な要素です。これらの技術を習得するためには、一定の訓練が不可欠です。

#### ●姿勢・態度・表情

- ・視線： 目線を上げる。メインの聞き手を中心に目を合わせつつ、他の人にも少しずつ視線を向ける。会場全体に目を配る。アイコンタクトで理解度を確認する。
- ・姿勢： 背筋を伸ばす、まっすぐに立つ
- ・表情： 「にこやかに」話す
- ・手・腕： 腕は組まない、ジェスチャーは話に勢いをつけるが、多くても落ち着かず逆効果
- ・クセ： 目を細めない、顔をしかめない、頬や髪をさわらない

#### ●声・話し方

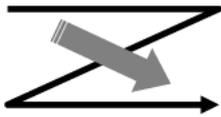
- ・大きさ： 全員に聞こえる大きさ。人数が多い場合はマイクを使う。
- ・スピード： ゆっくり話す。途中で聞き手の反応を気にかけて、修正しながら話すよう気をつける。繰り返して話す。
- ・間： 大事なことを言う前・言った後、質問をなげかけた後、話がひと区切りするタイミングで間を空ける。相手に印象付けたり、考えたり、理解する時間を作る。
- ・抑揚： 強弱、高低を意識する。
- ・言葉： 語尾まではっきり話す。相手がイメージしやすいように話す。一方的に話過ぎないように意識する。
- ・ノイズ： 「あ〜」「え〜」などノイズを減らす。

## ●わかりやすい資料のポイント

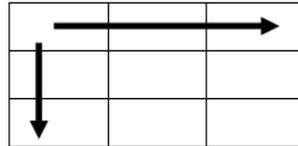
分かりやすい「資料」ができれば、プレゼンテーションはやりやすくなります。留意点を見ていきましょう。

### ・レイアウト

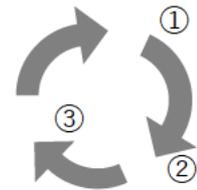
紙面上に文章や図をレイアウトするにあたっては、紙面上の視線の流れに沿って配置します。



左から右、上から下



左から右、上から下



時計回り

### ・図表と文字のバランス

配付資料の場合、ある程度の文字量があるとバランスが良いでしょう。データや表などの貼付も有効です。一方で、スライド投影資料の場合は、細かい数字が入った表や、数行に渡る文章は不向きで、図やグラフ、キーメッセージなど、ビジュアルに訴えるものが分かりやすいです。

### ・文字の種類と大きさ

フォント（書体）や文字の大きさを変えるとメリハリの効いた紙面になりますが、強調が多用されると、何がメインメッセージか分かりにくくなり、見ていても疲れてしまいます。投影用資料の文字は、後ろの席からでも読めるよう大きめにしましょう。

令和元年度ローカルデザイナー育成支援に関する委託事業

2020年3月

発行者：経済産業省、中小企業庁

委託先：株式会社ジェイアール東日本企画