

10

第10部

コミュニケーションと プレゼンテーション能力

今、森林・林業の再生に向けたさまざまな取組が始まっています。森林総合監理士(フォレスター)は、森林計画制度を形式的に運用するのではなく、現場に密着した活動を通じ、各地域における森林・林業の活性化に向けた持続的な森林経営ビジョンを描き、地域の林業関係者の参加協力と住民の関心を高め、幅広い合意形成のもと、地域の森林づくりを実現することが求められます。

森林総合監理士(フォレスター)がこのような役割を果たすためには、森林・林業に関する科学的知見と最新の森林・林業動向を踏まえた林業技術者としての自覚を持ち、森林組合を始め林業事業体や地域住民などの合意形成を得て森林づくりを推進する熱意と行動力、そして、それを現実のものとするための「コミュニケーション」と「プレゼンテーション」力が重要です。

第1章

コミュニケーションの スキルアップ

1 合意形成とプレゼンテーション

森林総合監理士(フォレスター)は地域の林業の牽引役として、林業関係者のみならず、さまざまな人々や組織との関わりを持ち、森林・林業への関心や主体的な係わりを促すことが必要です。森林に対するさまざまな人々の意向を集約する合意形成は、森林総合監理士(フォレスター)としての技術や知見を基礎に、地域で望む森林・林業のビジョンなどをプレゼンテーションして理解を得ることが必要です。

プレゼンテーションの方法は口頭のみ、K P法、パワーポイント等があります。また、その場所も室内や、あるいは森林等様々です。

このプレゼンテーションを行う前段階では、必ず合意形成を図ることが必要です。期限を設定し、それまでに相互に納得のいく落とし所を見つけることが大切です。「職位が上の人・経験が多い人・あるいは声が大きい人の発言だから」などと簡単に結論を出さず、全員が積極的に意見・疑問・課題・可能性などについて十分な意見交換をする必要があります。

合意形成には『何を言ったか』の理解と同時に『何故そう言ったか』の理解が大事です。この後者の理解ができれば、その後が続く合意がどんどんしやすくなっていきます。

2 合意形成とプレゼンテーション能力のスキルアップ

森林総合監理士(フォレスター)は、最新の森林・林業動向や地域意向を踏まえた具体的な技術支援を行うことが求められます。このためには技術的なスキルアップはもとより、プレゼンテーションの「フィードバック」や「ふりかえり」を受けたスキルアップが必要です。

フィードバックとは、プレゼンテーションを行う人に対して「感想、質問、アドバイス」などを返すことです。その狙いは「プレゼンテーションのスキルアップ」です。ネガティブな部分も良かつ

た部分も、具体的に指摘することが大事で、改善提案もプレゼンテーションを行う人のスキルアップにつながるため、プレゼンテーションを行う際は、やりっ放しにせず必ず質問の機会を設け、すべての参加者からフィードバックを得るようにします。

また、自分自身もプレゼンテーションをふりかえり、「感じたこと・考えたこと」「腑に落ちたこと」「疑問に思ったこと」などを記録します。このふりかえりを通して、自分の頭の整理を行います。また参加者とふりかえりを共有することで、参加者がどう感じ、何を考えたのかがわかり、自身の学びを深めることに役立ちます。この共有の時間を「わかちあい」とも言います。「ふりかえり」「わかちあい」両方の時間を大事にすることで、合意形成とプレゼンテーションのスキルアップが図られます。

第2章

森林総合監理士(フォレスター)としての コミュニケーションのあり方

1 森林総合監理士(フォレスター)の活動環境

森林総合監理士(フォレスター)は地域の森林・林業の牽引役になることが期待されていますが、それは自分1人ですべてを解決することではありません。市町村、都道府県、国有林、森林組合や民間事業者、原木市場や製材工場、森林所有者や一般市民など、多様な利害関係者の合意形成を図りながら、進むべき方向性を決めていくことが求められます。

これまでは、抽象的な森林総合監理士(フォレスター)像が先行していましたが、全国各地で実際に行われている森林総合監理士(フォレスター)活動を下記に紹介します。今後の活動におけるコミュニケーションの活動環境と役割の参考としてください。

(1) 市民の声を反映させた市町村森林整備計画

長崎県では管内10カ所で「森林づくり意見交換会」を開催し、森林所有者、林業関係者や市民からの意見を聞き、それを反映させた市町村森林整備計画を作成しています。意見交換会では「間伐を何とかして欲しい」「自分の山の道を整備して欲しい」という意見や、「イノシシが畑を荒らして困っている」などの多くの意見がありました。その後、「市民のために斡旋する森林経営計画」を目指して市主催の森林経営計画推進説明会を開催したり、引き続き市民の声を聞く場として「森林づくり座談会」を開催して、森林利用と林業による地域振興策の展開へとつなげています。

これらの取組は、森林総合監理士(フォレスター)が他県で行われている同様の先行事例を市担当者で紹介して市側の自発的な行動を促し、森林総合監理士(フォレスター)が適宜サポートを行いつつ、市の担当者が主体となって取り組んだ事例です。

(2) 林業関係者がチームを編成しての市町村森林整備計画作成・実行管理

森林総合監理士(フォレスター)が1人ですべてを取り仕切ろうとしても限界があります。このためチームを編成してさまざまな課題に取り組んでいる事例は全国各地で見られます。北海道では179市町村に市町村森林整備計画実行管理推進チームが設置され、市町村担当者とともに北海道と国有林の森林総合監理士(フォレスター)、道有林担当者、森林組合、製材工場などがチームメンバーとして参画しています。森林総合監理士(フォレスター)がコーディネーターや、集約化の支援を行っているため、さまざまな情報の共有と、多様なメンバーからの指導・支援を受けるなど連携が密に行われています(図10-1)。

徳島県では森林総合監理士(フォレスター)の働きかけで、町、森林組合、林業公社による「林業活性化推進協議会」が設立されています。森林総合監理士(フォレスター)は協議会設立のために森林組合や林業公社へ職員派遣折衝を行うなど全面的な支援・指導を行っています。

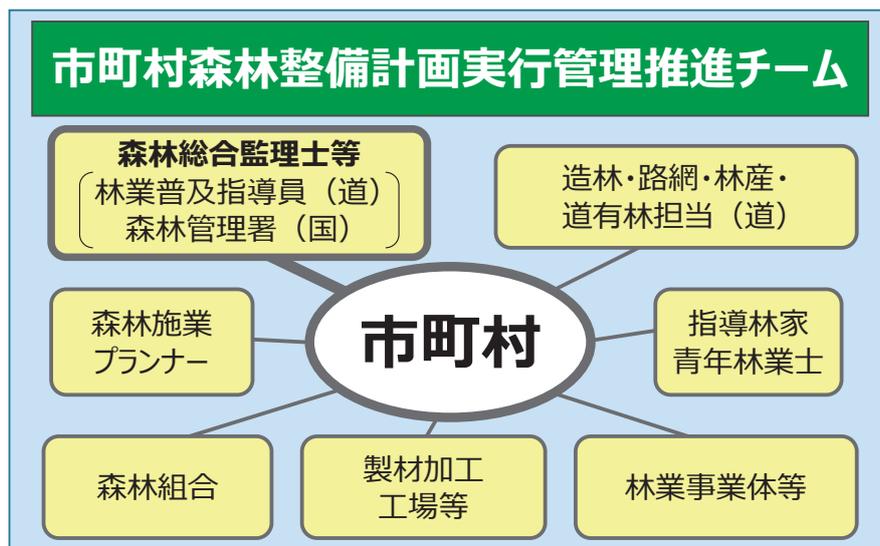


図10-1 市町村森林整備計画実行管理推進チームの構成メンバー図

出典：北海道庁業務資料

(3) 川下側との連携による需要開発

新潟県では、利用間伐材積の生産数値目標を掲げて間伐推進を図っています。しかし、1人では網羅的な取組はできないことから、森林総合監理士（フォレスター）、林道担当、木材担当によるチームを編成しています。チームでは地域林業の担い手に対して、森林経営計画の作成支援、作業道開設の技術指導やコスト削減の勉強会などを行っています。

チームは現在、山側の対策だけでなく川下対策にも乗り出しています。地域の林業事業体は、これまででは原木市場に出荷することが多く、比較的近隣にある製材工場には出材をしていませんでした。そこで森林総合監理士（フォレスター）が中心となり、現地で製材工場の人と素材生産事業の担当者を一同に会して、受入れ可能な素材の選択や、採材や出荷形態などの意見交換を行った結果、素材取引の話が進んでいます。また、新たな取引に対して、素材生産技術指導などを行っています。

2 チームリーダーとしての役割

森林総合監理士（フォレスター）はゾーニングや路網計画など技術的な専門的分野において、それらを計画・実行する組織や地域のチームリーダーとしての役割も担っています。

リーダーにはさまざまなタイプがありますが、主に下記のように分類することができます。

(1) リーダーのタイプ

① トラクション型リーダー（人の先頭を走る牽引型）

自分の強い信念と情熱をもって求める目標に向かい、自らが先頭に立ってチームメンバーを指導、まとめながら牽引していくタイプです。

② フォロアー型リーダー（他者の能力を発揮させる触媒型）

強い信念を持ちながらも、自分は前に出ることなくチームメンバーそれぞれの能力を見極め発揮

させ、仕事がしやすい環境をつくりながら求める目標に向かうタイプです。

③フルレンジ型リーダー（①、②の両方の能力を兼ね備えた人格型）

自分の価値観や倫理観に基づいた基準をもち、その基準から逸れないように指導し、時に自ら牽引し、時に後方支援にあたりながら求める目標に向かっていくタイプです。

また、いずれのタイプにおいても、リーダーシップを発揮するために大切な共通の視点が5つあるとされています。

(2) リーダーシップを発揮するための5つの視点

①信念や志を持つ

自分に与えられた（期待されている）使命に正面から向き合い、自分の仕事や役割（権限と責任）を通じて実現したい夢や目標を達成していこうとする強い信念と志を持ちます。

②ビジョンを明確にする

チームが一丸となって業務に取り組めるよう、自分達が到達すべきゴール、歩むべき方向性を明確に示す「ビジョン」を掲げ、チーム内で共有・確認します。

③チームメンバーのモチベーションを向上・維持させる

チームメンバーの個性・能力を理解し、それぞれの役割を明確にした上で業務にあたらせ、時に新たな刺激を与えながら指導し、仕事の成果としての達成感、満足感を実感させながら、チームメンバー一人ひとりのモチベーションを向上・維持させます。

④システムとルールを構築しPDCAを回す

チームメンバーそれぞれの能力を活かし、チームとしての機能を発揮させるためのシステムとルールを構築し、PDCAを回しながらチームのレベル向上を目指します。

⑤課題解決能力を持つ

目標達成に向けて直面する課題に対し、その背景に存在する問題を検証・排除しつつ、確かに課題を解決していくための能力を持ちます。

(3) リーダーシップは誰でも身につけ発揮できる能力

最近までリーダーシップは才能の一種であり、カリスマ性や人を引き付ける魅力のある限られた人のみに備わった能力であり、組織のトップに立つ人のみが持つものであると思われていました。しかし現在は、誰でも身に付け発揮できる能力であると認識されつつあります。

P・F・ドラッカーは、『プロフェッショナルの条件 いかにも成果をあげ、成長するか』（ダイヤモンド社）の中で、「リーダーシップとは、組織の使命を考え抜き、それを目に見える形で明確に

確立することである。リーダーとは目標を定め、優先順位を決め、基準を定め、それを維持する者である」、「リーダーたることの第一の要件は、リーダーシップを仕事と見ることである」と記しています。

そのことは、これまでに名を残してきた偉大なるリーダーの多くが、最初からリーダーシップに優れていたのではなく、人や組織との関わり、失敗と成功など、たくさんの経験を積む中でその能力を身に付け、結果として信頼されるリーダーになっていったということからも言えます。

3 地域コーディネーターとしての役割

森林総合監理士（フォレスター）は地域の森林・林業のさまざまな計画・実行にあたってのコーディネーターとしての役割も期待されています。一般的にコーディネーターとは「調整役」、もう少し詳しく解説すると「いろいろな要素を調整・統合し、合意形成を図りながら1つにまとめ上げる人」と解釈されています。これを実際のフォレスター活動に沿ったかたちで見ると、下記に示すような機能を果たす人と言えます。

(1) コーディネート機能

- マッチング
- 情報提供
- 企画・設計
- 相談
- 合意形成

コーディネート機能は、地域の森林林業に関わる多様な利害関係者を対等につなぎ、必要とされる情報を提供し、時に一定の方向に導くための企画・設計などが必要となります。また、さまざまな相談にのりながら合意到達のための調整を図っていくことと言えます。利害関係者は2人の場合もあれば数人、数十人ということもあります。また、直接利害関係者同士が集う場でコーディネーションをする場合もあります。

コーディネート機能は組織の中で分担し、チームで担っていくことも可能です。森林・林業に係る利害関係者は多様かつ多数であるため、前記の活動事例のようなチームを編成した「地域協議会等の設立による計画の立案・実行」活動も良い例と言えます（図10-2）。

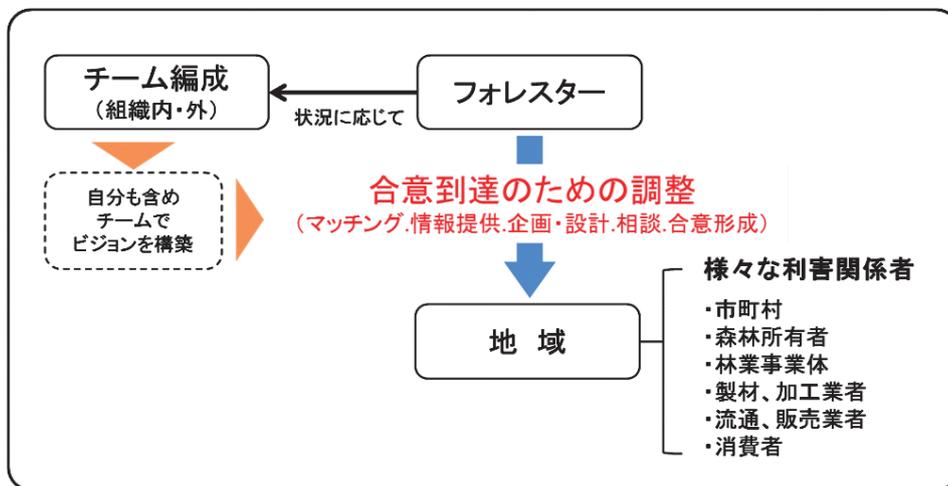


図10-2 コーディネート機能(イメージ)

(2) 地域の多くの人とのコミュニケーションを意識する

当然のことですが森林総合監理士（フォレスタ）の役割は、地域の持続可能な森林・林業経営を実現することです。市町村森林整備計画、森林経営計画等の計画策定はゴールではなく、あくまでも持続可能な森林・林業経営へのスタートラインです。

その点において計画は、「絵に描いた餅」に終わることなく、利害関係者に、「この計画は自分たちの大切な計画」で、この「計画どおりに実行」すると理解していただき、実施することが必要です。

計画どおりに実施するためには、計画検討段階から計画策定に参加して、直接・間接的な利害関係者とのコミュニケーションを図ることが大切ですが、計画策定に直接関わらない人たちも計画書の読者です。このため森林総合監理士（フォレスタ）は計画に直接・間接的に関わった人や、その他の人など「計画書の読者」とのコミュニケーションを意識する必要があります。

①共感と行動を生み出す「目標像」(ナラティブ・プランニング手法)

市町村森林整備計画などの実効性を高めるために大切なことは、自分たちの「思い」や「願い」が計画に十分に反映されていることが、計画書が読者に伝わることです。「行き先」の分からないバスには誰も乗らないように、目指す方向、つまり目指すべき森林像や地域像が明確になっており、かつ共感できなければ誰もその計画に「乗らない」のです。

直接・間接的な利害関係者の共感と行動を生み出すための有効な計画手法の1つとして「ナラティブ・プランニング手法」があります。この手法は「物語計画手法」とも呼ばれ、計画事項を市民や事業者などを主人公とした物語で表現することで、計画策定に関わった人のみならず、計画書を読んだ人にも共感と自発的な行動を生み出すことを意図した計画手法です。なお、物語を使ったコミュニケーションには、次のような効果があると言われています。

ナラティブ・プランニング手法の効果

- 「読みたい」という気になる（興味・関心喚起効果）
- 気持ちが揺れ動く（感情訴求効果）
- 話の流れでメッセージを理解できる（文脈理解効果）
- 登場人物と同じことをしたいと思う（行動誘発効果）

実際にナラティブ・プランニング手法を、市町村森林整備計画の策定に活かしている市町村があります。例えば、舞鶴市（京都府）では、市森林整備計画の冒頭に、「2050年のまいづる ～ 森林と木のある暮らし」と題して、2050年にタイムトリッ

プした市民が、理想的な森林整備、木材利用が行われている未来の舞鶴市（つまり、目指すべき森林、地域の姿）を見てくるという物語を掲載しています。このような読者とのコミュニケーションを意識した計画書づくりに取り組みましょう。

②説得力・実効性のある「計画」の考え方（マーケティング手法）

計画策定時には多様な直接・間接的な利害関係者の合意形成を得ながら「計画」を立案して、計画策定後にはその計画書を読んだ読者が「なぜこの計画が立案されたのか」を理解できることが、計画の実効性を担保します。そのためには、ただ漫然と計画を練り上げるのではなく、まず、どういった「方法論」で計画を策定するのかを関係者間で合意し、その上で、合意した「方法論」に則っ

「舞鶴市森林整備計画」の「はじめに～2050年のまいつる」より抜粋

ひょんなことから2050年の舞鶴にタイムスリップし、森林を巡るツアーに参加していました。2050年の舞鶴市は、海と山に囲まれ、風光明媚でにぎわいにあふれた街でした。

(中略)

森林地帯は、その場所で果たすべき森林の役割がはっきりと示され、それに合った森づくりを続けてきた結果、とても個性豊かで、市民の生活に密着したものとなっています。

(中略)

市街地周辺の森林は、2011年と変わらぬ佇まいでした。激しい集中豪雨に見舞われたことも何度もあったそうですが、大雨でも土砂の流出を最小限にとどめるように、スギやヒノキの林では間伐を行い、樹齢80年を超える大木が、しっかりと土砂の流出を防いでいました。静かな森は、人が散策に入りやすいように歩道が整備され、市民の健康増進に役立っているようでした。

て、計画を策定することが重要です。

このような計画策定手法の1つとして「マーケティング手法」があります。この手法は、企業などの事業戦略の立案や商品開発などの場面で、世の中の動きやニーズを踏まえ、どのように経営資源（リソース）を「選択と集中」するのかを検討する際に多く使われる手法です。

現状の森林・林業の経営状況は非常に厳しく、人材や資金、機械等の資源は限られており、その限られた資源（ヒト・モノ・カネ等）を如何に効率的に活用するのが焦点になっていますので、マーケティング手法は非常に有効であると言えます。

マーケティング手法は、さまざまな分析ツールから構成されていますが、その中で最も一般的で、市町村森林整備計画に掲載するような包括的な計画を検討する上で有効な分析ツールとして「SWOT分析」を紹介します（表10-1）。

この手法は、地域が有する自然資源、人的資源等（内部環境）の「強み（Strength）－弱み（Weakness）」と国際的な動向や消費者ニーズ等（外部環境）の「機会（Opportunity）－脅威（Threat）」の組み合わせ毎に、以下の観点を検討するものです。

表10-1 SWOT分析の考え方

		外部環境	
		機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)
内部環境	強み (Strength)	ア 自地域の強みで取り組むことができる事業機会は何か？ 「機会」を捉えるためには、どのような「強み」を活用・強化すべきか？	イ 自地域の強みで脅威を回避できないか？ 他者には脅威でも自地域の強みで事業機会にできないか？
	弱み (Weakness)	ウ 自地域の弱みで事業機会を取りこぼさないためには何が必要か？	エ 脅威と弱みが合わさって最悪の事態を招かないためにはどうすればよいか？

このような枠組み（フレームワーク）に基づいて、持続可能な森林経営の実現に必要な計画を体系的に抽出することで、計画策定に参与する直接・間接的な利害関係者、さらには計画策定に関わらない読者も、何故その計画が世の中の時流に合っているのか、何故こ

の計画が地域資源の有効な活用につながるのかといったことを理解しやすくなります。

また、計画の更新の際には、既往計画の策定当初と比べて、内部環境や外部環境のどういった点が変わったから、計画をどう変更すべきであるといったような理論的な議論が可能になります。

第3章

コミュニケーションとプレゼンテーション

1 コミュニケーション

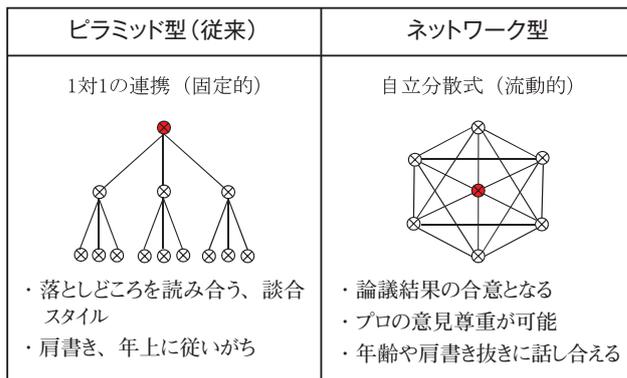


図10-3 コミュニケーションの型

コミュニケーションとは、話し手と聞き手双方の「意思」、「感情」、「思考」を互いに理解し合える良好な関係になることです。

森林総合監理士(フォレストラー)活動におけるコミュニケーションは、日常的な1対1の関係性のみではなく、直接・間接的な複雑な関係性があります。このため、相互理解を原則としたネットワーク型のコミュニケーションが重要となります(図10-3)。

(1) コミュニケーションの能力と基本的スキル

コミュニケーション能力は、基本的事項を実践すれば身につくテクニックとされています(表10-2)。

また、コミュニケーションは、対応する相手や数、場の環境などによってさまざまな形で存在します。コミュニケーションのスキルは、会話力、表現力、討論する力などから構成されます。これ

表10-2 コミュニケーション能力とは

意思疎通力	主張と人の話を聞くことが、バランス良く出来ること
協調性	調和をたもつことが出来ること
自己表現能力	状況に合った訴求力のある自己表現が出来ること

らは単独でスキルアップするのではなく、それぞれの構成要素と相乗効果を考えながら同時に身につけることが必要です(表10-3)。

表10-3 コミュニケーションの6つのスキル

会話力	・ 自分の情報を正確に相手に伝え、相手の持つ情報を的確に認識する力
表現力	・ 聞き手が納得するように説明する力で、シナリオを始め、表情、ボディランゲージやプレゼンテーションの道具などを上手に使い演出する力
論議力	・ 相手の意見を理解し、自ら表現するシナリオで聞き手に届くように話す力
文章力	・ 相手の立場状況等を考慮した文章を見せて相互理解を得る力 ・ 3つの基本原則、「はっきり書く」「短く書く」「具体的に書く」
マナー力	・ 人間性としての3つの渴望を理解して、相手に感謝の心や尊敬・誠意を持ち、その心を伝える力 3つの渴望 <ul style="list-style-type: none"> ・ 受容：自分を心から受け入れてほしい ・ 承認：自分に関心を示し、存在を認めてほしい ・ 重視：自分の存在価値を重視して、尊敬してほしい
デザイン力	・ コミュニケーションの場の空間、時間、関係性全体をデザインする力

(2) コミュニケーションを高めるポイント

コミュニケーションを高めるためには、日常的に心がけること、ならびに傾聴、伝わる話の流れなどがあり、下記でそれぞれについて説明します。

① 日常的に心がけること

- 場の空気を読む感性を磨く：色々な文化芸術に接し、場の感じ方を身につける。
- 傾聴力を高める：20%話し、80%聴く癖を身につける。
- 素直さと優しさを心がける：ありがとう・ごめんなさいが軽く出るよう心がける。
- 多様性の認識と中立的立場の理解：時に高所や大局的見地から見るよう心がける。
- 心にゆとりをもつ：気持ちのスイッチを切替えられるよう心がける。
- 落ち着いてさばく度胸をもつ：知識のみならず心・技・体を日常的に鍛える。
- 熱意と忍耐力をもつ：哲学と目標をもてば、熱意はつづき、苦勞にも耐えられる。

② 傾聴

「話し手は聴き手しだい」という言葉があるように、傾聴とは耳を傾け熱心に聴く行為だけではなく、話し手を尊重し敬う姿勢（言葉、声の調子、態度や表情）を表すものでもあります。例えば、「そこは大事なポイントですね」と気持ちを込めて言ってみる。態度では、視線を合わせる、頷く、微笑む、驚く、身を乗りだす。また、メモをとるのも傾聴の1つです。

傾聴によって話しやすい環境を聴き手がつくることは、相手の話をリードするなど表立ったリーダーシップではなく、積極的に話したい気持ちにさせる大切なスキルです。

③ 伝わる話の流れ

話すことは簡単ですが、「伝える」ということは相手が受けとめ理解したということです。忘れがちですが、自分の説明を聞いてもらおうとしている相手は、初めは聞き手ではありません。聞いてもらうためには、相手の意識を自分に向かわせ聞き手にすることが必要です。

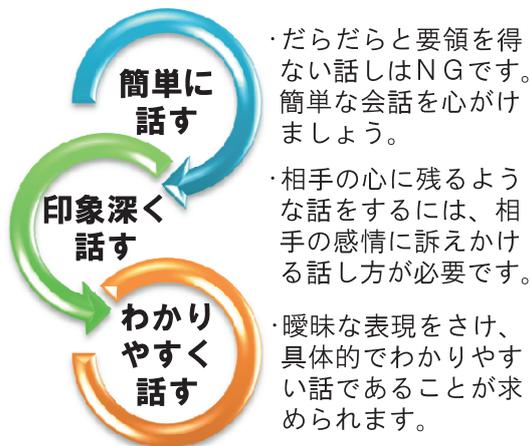


図10-4 話し方の基本

話し相手を聞き手にするためには、まずは自分に親近感や興味を持ってもらう「見た目」「つかみ」「印象」が必要です。このためには、いきなり本題に入らず何気ない話題などで相手との距離感を縮めるウォーミングアップが必要です。そして、話題にメリハリをつけ、飽きさせない「つかみ」と「間」を使い、話すのではなく「語る」を心がけることで自分の熱意も伝えることができます（図10-4）。

④ わかり易い説明のポイント

伝える内容に具体性が乏しい、あるいは理論的ではなく理解し難い話の場合は、聞き手は苦痛を

感じるか退屈して聞く気を無くしてしまいます。相手に伝えたい内容を正確に理解してもらうためには、ストーリーを描き、必要最小限の具体的（5W1H）な情報を伝えることが必要です。

⑤説明への集中力をキープする

長時間の会議では出席者の意識が弛緩してしまいます。そんな時は出席者が興味を持ちそうな話題への切り替えや、適宜休憩を織り交ぜ、ストレッチやトイレタイムで気分転換を図ることで出席者の集中力をキープすることが必要です。

2 プレゼンテーション

プレゼンテーションとは情報伝達手段の一種で、相手に対して情報を提示し、理解・納得を得る行為です。一般に図表や音声・映像などで簡潔かつ判り易く説明するスキルです。また、話し手と聞き手の対話では、非言語的コミュニケーション（表情・ボディーランゲージなど）が該当します。

コミュニケーションでは、言葉以外の非言語的な要素で93%の印象が決まるという研究報告（メラビアンの法則、Albert Mehrabian 1939年）があります。口に出して言わなくても、表情から読み取れることを、「顔に書いてある」と言いますが、それは、言葉以外で多くのコミュニケーションをしている表れです。しかし、相手の動作や行為から相手の心理を解釈したり、自分の表情や態度、しぐさで真意を意図的に伝えることは容易ではなく、時に誤解や不信を招くこともあるので注意が必要です。

(1) プレゼンテーション能力と基本的スキル

プレゼンテーション能力はシナリオを始め、表情、しぐさ、ボディーランゲージと、その他の道具を上手に使うことで演出する力です。話し手は、話す内容に集中しがちで、プレゼンテーション（見た目）を意識することは少ないと思います。特に、日本人は「言葉を代理する動き」「言葉を強調する動き」「言葉を否定する動き」などボディーランゲージが少ないと言われるので、日常的に言葉と体の動きを合わせるようスキルアップを行うことが必要です。また、相手のボディーランゲージを的確に感じ取ることも、コミュニケーションを高める上で必要なことです（表10-4）。

また、プレゼンテーションには、黒板やメモ帳にビジュアルを描きながら伝える方法や、プレゼンテーションソフトを活用した方法など道具を上手に使い、相手の理解度を向上させる方法が多数あります。

(2) プレゼンテーションを高めるポイント

プレゼンテーションを高めるポイントは、わかりやすいシナリオの作成が第一です。

①簡条書き方式（主に覚えてもらいたいことを伝える時に効果的）

- 話の最初に番号をふってまとめ、本論で番号順に詳しく話す。
- 最後に番号順に列挙してもう一度まとめて話す。

表10-4 プレゼンテーションの5つのスキル

服 装	見た目の第一印象は重要です。その場の雰囲気考慮した好印象のデザインや色の服装、装飾品を上手に活用することが必要です。
視 線 (アイコンタクト)	「目は口ほどにモノを言う」と言うように、視線は多くのことを伝えます。相手の目を誠意をこめて見つめ、強い関心を持っていることを印象づけることが必要です。
表 情	「顔色をうかがう」と言うように、表情は多くの情報を相手に伝えます。微笑みかけながら前向きな姿勢で、堂々と自信を持って伝えることが必要です。
身振り (ボディランゲージ)	相手の関心を掴み、飽きさせないために身ぶりや、ジェスチャーなどを意識的・無意識的に使用してメッセージを相手に伝えることが必要です。特に傾聴を相手に知らせる、ノット(うなづく)は有効です。
声の大きさ(抑揚)	大きな声ではっきりと、短い言葉で抑揚をつけて話すことが必要です。

②PREP方式(主に説得したい時に効果的)

- Point (ポイント) ……「要点はこの3点です」
- Reason (理由) ……「その理由はと言いますと…」
- Example (具体例) ……「例えばこんな例があります」
- Point (ポイントを繰り返す) ……「やっぱりこの3点でしょ？」

3 日常的に使えるツール

(1) KJ法

KJ法(ケージェイホウ:名称由来は発案者の川喜田二郎氏のイニシャルから)は、小グループのコミュニケーションの手法であり、同時にグループとしての思考整理法です。複数の人が集まり、話し合いのテーマについての課題や問題点などがまだ絞り込めていない段階では特に有効な方法です。

KJ法は話し合いのテーマに沿って、1枚のカードに1つの発想(アイデア、コメント、考え方、課題、問題、解決方法など)を書き出します。頭に浮かんだ分だけ何枚でも書きます。「必ず1枚のカードには1つのことだけを書く」のがルールです。その理由は「書き出された内容を似たグループでまとめる」「原因と対策でつなげる」など、カードを動かしながら話し合いを進めてゆくためです。

①KJ法の道具と技術

KJ法によく使われるカードは、裏に付け剥がし可能な糊のついたカードです(付箋紙など)。カードの大きさはさまざまですが、数人でそのカードを見ながら話し合いを進めるため、75mm×75mm程度以上の大きさが良いでしょう。

また、グループでカードを見ながら議論を進めるため、太字の筆記用具が必要です。6人程度でテーブルを囲んで模造紙の上にカードを貼りながら議論を進めてゆく方法と、壁面に模造紙を貼ってそこにカードを貼ってゆく方法がありますが、後者の場合は、より太い筆記具を選びカードには大きな文字で書くのが良いでしょう。

②KJ法の進め方 (写真10-1)

KJ法の進め方は、

- I まず何について話し合うのか、テーマを明確にします。
- II 次に1人でカードを作成します。カードを書くときには内容をできるだけ制約しないで自由に書き出します。
- III カードを発表する時にはそのカードの意味を話し言葉で補います(必要に応じてカードに加筆します)。



写真10-1 KJ法の実施状況

- IV 同じような意見のカードをまとめていく

つかのカードのグループを作り、そのグループ名を模造紙に書きます。新しい発想が出たら、その時点でカードを足して行きます。

- V カードグループ間の関係を考え「背景」→「事実」→「可能性」→「課題」等、グループ間の関係性を模造紙に書きます。
- VI それらのカードや模造紙を眺めながら、さらに意見の交換を行います。
- VII 複数グループで同時に進行した場合には、グループでどんな話し合いが行われたかを相互に発表します。

※IVでグループに入りきらなかったカードも、振り返って見て大切なポイントが書かれている可能性があるため大切にします。

③KJ法の応用

上記は6人程度までのKJ法の場合ですが、10人～20人位の人が1つのグループで話し合う場合にもKJ法を使います。この場合にはA5大の紙と太いマーカーとホワイトボード、およびマグネット(あるいは壁面と「貼ってはがせるテープ」)を使います。広い壁面があれば、ホワイトボードの大きさに左右されずに、たくさんのカードを貼りながら話し合いを進めることもできます。

つまりKJ法とは、グループのメンバーの考えていることを「見える化」する作業です。グループでは「見えたもの」をベースにすることで、有効な意見交換を図り合意形成を容易にさせるという効力があります。

(2) KP法

KP法は(紙芝居プレゼンテーション法)の略です。KJ法とは違い、プレゼンテーションの場面で力を発揮する方法です。

最近のプレゼンテーションは、プレゼンテーションソフトを使うことが一般的です。ソフトは大きな画面に文字だけではなく、図面や写真なども映し出し、投影したものと同じ物を手元に配布することもできるすぐれものです。ただし、多くの人が経験しているように「聞き手のモチベーションが継続しない」という問題を抱えています。この問題の原因の多くは、「聞き手が欲しい情報に整理されていない」ということが多いようです。つまり、情報量が多すぎる(聞き手が聞いただけ

では処理しきれない分量) ことで、興味関心が途切れてしまうのです。

他方、KP法はA4紙に書かれた限られた文字数のコピー用紙がKPの1セット(10数枚で3～4分)であり、伝えられる(見せられる)文字数も多くても500字程度です。

プレゼンテーションの語源である「プレゼント」のことを考えてみてください。プレゼントをする時には相手の顔を思い浮かべながら、「自分が贈りたいもの」よりも「相手が欲しがっているもの」に思いを巡らせるものです。仮に贈りたい(伝えたい)ものが数千字分あったとしても、KP法というシンプルなプレゼンテーションの枷をはめることで、数百字に整理し届けることができるのです。それが相手(受け手=聴衆)に対する思いやりになります。

①KP法の道具と技術

KP法で用意するものは、ホワイトボード、マグネット、A4のコピー用紙(裏紙も可)、水性マーカーです。A4の紙に書いたキーワードをホワイトボード等にペタペタ貼りながら話(プレゼンテーション)を進めます。

縦90cm、横180cmの一般的なホワイトボードの場合、A4大の紙を横位置に使うと、ホワイトボードには横に6枚、縦に4枚貼ることができます。なお、ホワイトボードの下半分は会場の後方から見づらいので、縦列3段、横5枚程度に張ることが良いです。30名くらいまでの会場でしたら、KP法で十分伝えられます。

②KP法の進め方(写真10-2)

KP法の進め方は、

I ひとつのKPセットにはひとつの話を水性のマーカーで太く大きく読みやすい字で手書きします(パソコンを使って印刷することもできますが、手書きの方がパワーがありますし、なにより時間がかかりません)。

II 1枚の紙には、1行10文字×3行以内が基本です。

III 使う色はせいぜい3色まで、青・赤を基本にします。

IV ダラダラと10数枚書き貼るより「重要なポイントはこの3点」などと伝える内容を絞込んで、整理して、余分な言葉は削ぎとって、聞き手が復唱できるような短い言葉を選んでまとめます。

V KP法は聞き手の反応を見ながら、その場で話す内容を編集するという技もあります。30分のプレゼンテーションなら、普通KPのセットは8セット位です。「相手の反応によっては、こっちを使おう」と使わないかも知れない分も含めて、予め10数セットを用意しておきます。

VI 最後に、KP法はホワイトボードの横に話し手が立って、聴衆に向かって話をします。これはプレゼンテーションの基本で、パワーポイントを使った場合も同じです。聴衆(聞き手)を無視して、ホワイトボードやパソコンに向かって話すことは、聞き手に伝わらない要因となりますので注意が必要です。



写真10-2 KP法の実施状況

第4章

会議の進め方・合意形成の図り方

市町村森林整備計画や森林経営計画等の計画策定では、林業関係者のみならず、さまざまな人々や、組織を取り込んだ会議で実効性の高い合意形成を図ることが必要になります。

会議参加者の意見の違いを共有して理解したうえで、一緒に前進する合意形成を図るためには、合理的で民主的に意思決定をする手法が必要です。また、会議の進行の舵とりをする中立的な立場のファシリテーター（進行役）が必要です。それらの手法や役割について下記にまとめます。

1 会議の進め方とポイント

人と人が集まって話をするとなると、必ずそこに意見や意識の食い違い（ギャップ）が生まれます。意見・意識を共有して目標を達成するために合意形成をはかる場合、ギャップを解消しなければなりません。ギャップから生まれる対立、葛藤、衝突などは、合意形成を妨げるだけでなく、参加者の孤立や分裂など会議を硬直化・形骸化したものにします。

集団の意思決定で理想的なのは、全員が合意するアイデアを全員で練り上げることで、この手法を「コンセンサス法」と言います。

コンセンサス法は、森林総合監理士（フォレスター）などの個人や行政の計画案に対して同意を求めるのではなく、各参加者にとっては必ずしも最良の案でなくても、全員が支持できる案を全体で練り上げていくものです。この場合、参加者の相乗効果が生まれやすく、全員が納得しているだけに実効性が高くなります。コンセンサスづくりを進める上での3つのポイントを下記に示します。

- 合理的で民主的な議論を行います。地位の力、参加者同士の取引は妨げになります。
- 少数派の意見を大切にします。少数派の意見が生きてこそ優れた意思決定となります。
- 全員が納得する計画を粘り強く考えます。また常にブラッシュアップを心がけます。

2 ファシリテーター

一般的にファシリテーターは、会議参加者の多様な価値観に基づく意見や意識を引き出し、コミュニケーションを活性化させ、自立的に意思決定できるプロセスへと働きかける役割を担います。

森林総合監理士（フォレスター）は地域の森林・林業を中心とした利害関係を持たない中立的な存在のファシリテーターとして、参加者全員が支持できる計画を練り上げるファシリテーションを行うことが必要です。

なお、参加者の活発な討議による合意形成を図るためのファシリテーションのポイントを表10-5に示します。

表10-5 ファシリテーションのポイント

目的と招集理由の明確化	<ul style="list-style-type: none"> ・はじめに、会議の目的と背景を明確に説明し、何について話し合い、合意をはかる場なのか理解を求めます。 ・「ここで話しあってこれから決めること」「すでに決まっていて変えられないこと」など、会議の前提となる状況整理をし、議論のポイントを共有します。 ・一人ひとりの招集理由を具体的に示します。
本音を言える環境づくり	<ul style="list-style-type: none"> ・発言方法や意思決定方法など、会議のルールを決めて全員で共有します。 ・本音を言える場の空気を作ります。 ・発言は全体的な見地（立場にとらわれず）からの意見を求めます。 ・参加者の立場は対等です。 ・議論が建設的なものになるよう意識してもらいます。 ・批判や批評をする際は、個人攻撃や人格否定にならないように注意を促します。 ・建前は無用です。
発言者の偏りをなくす	<ul style="list-style-type: none"> ・会議は声の大きい人を中心に進みがちです。自分の意見が論議に反映されていると実感できれば参画意識は高まります。したがって、できるだけ全員を巻き込んだ論議を行い、結論へ導くことが必要です。そのため、発言に偏りがいないか注意し、発言の少ない人に途中で確認をとったり、発言を促すことが必要です。
意見や論点を全員に認識させる	<ul style="list-style-type: none"> ・専門用語には補足説明を求めます。また、理解しがたい発言には、内容や真意の再確認を行い、参加者全員の解釈や認識にズレがないか、発言内容を理解できているか確認しつつ会議を進めます。
結論を出すときに全員の意見を再確認する	<ul style="list-style-type: none"> ・結論へ導く進行管理はファシリテーターの重要な役割です。意見が出尽くす前に論議を打ち切ると、参加者から不満が噴出し、その後の参画意識が低下します。参加者にも進行に協力してもらいつつ、時間切れの場合の進め方や、結論の出し方について対応策を準備しておきます。 ・結論を出す前に議論過程を整理して、ふりかえります。そのうえで、「議論は十分になされたか」「結論をだす過程に進んでよいか」「納得していない部分・理解できていない部分はないか」などを参加者に確認して、結論を導きだす過程に進みます。

3 論議の基本と進め方

会議等の場においては、さまざまな立場の人たちが意見を述べ意識を表します。これらの意見の交換を「議論」や「討論」と呼んでいます。

議論は、論争して相手を打ち負かす戦いのようなイメージがありますが、実際は理論的な思考能力とコミュニケーション・プレゼンテーション能力を駆使して、さまざまな人たちの沢山の意見の議論から、色々な解釈や可能性が広がり合意が生まれる貴重な場です。なお、時に議論は肯定と否定に分かれて根深い話を行う場合があります。特に、議論に長い時間を要すると、誹謗中傷や揚げ足とり、テーマに関係ない議題の持ち出し、欠点・弱点などの非難を受けることもあるので注意が必要です。このため、議論には意識して、科学的・客観的な根拠を示しながら話をすることが必要不可欠です。

なお、会議の意見の交換では、さまざまな考えやアイデア、今後の参考になる意見や事例などが飛び出します。会議内容をしっかりと活かしていくために、発言の記録をきちんと取ることが重要です。

「議論」にはいくつかの形式があります。代表的な「ディスカッション（自由な意見の討論）」と「ディベート（物事の賛否を討論）」について下記に示します。

(1) ディスカッション

ディスカッションは、特にルールを設けない自由討論です。この場合、必ずしも結論を求めるだけでなく、方向性を決める場合などでも行います。また、参加者間の理解を深めることが目的となる場合もあります。

(2) ディベート

本来のディベートは明確なルールの下に討論を行う形式で、何らかの論点、課題について、対立する複数の発言者によって討論され、討論の採否の勝敗を付けます。しかし、本テキストで取り上げるディベートは、2極選択などの採否の勝敗などではなく、会議参加者の相乗効果や実効性を高める計画策定に向けて、ディスカッションを深掘りさせるため、ファシリテーターが利用する会議手法の1つとしています。

なお、ディベートは、不用意に仕掛けるとギャップが生まれ、対立や衝突などの可能性もありますので、導入の際には「もう少しディスカッションを深めるために、この意見と、先程の意見を中心に5分間だけ話を深掘りしませんか」と言うなど、目的と時間を明らかにして取り組むことが必要です。

ディスカッションとディベートの形式を表10-6に示しますので、目的や場の雰囲気に応じて使い分けることが必要です。なお、討論では感情的な「口論」になってしまわないことに留意が必要です。また、日本人には、協議して「和」をもってものごとを進めることを美徳とする感性が根強くあることも忘れてはなりません。

表10-6 ディスカッションとディベートの違い

形式	ディスカッション	一般的ディベート	本テキストで 取上げるディベート
ルール	・特に制限はない	・厳密に決められている	・対置する見解をテーマに深掘りする
発表者	・特に制限はない	・それぞれの主張者が発表	・制限はせず多様な意見を求める
結果	・議決や合意がなされない場合、参加者の主観的な判断に委ねる	・第三者の投票などで結果を決める	・究極の選択は避けることが望ましい
扱うテーマ	・特に制限はない	・私的テーマではなく、コミュニティにとって一般的なテーマが良い	
目的	・一定の結論を出す ・方向性を決める ・参加者間の理解を深める	・結果を選択してもらう ・優劣をつける	・総合的な判断材料とする

4 意思決定の方法

さまざまな意見を十分引き出し、ある程度の整理ができた段階から、課題に対して1つずつ意思決定をして積み重ねていくことが必要です。日本には「根回し」というコミュニティーテクニクを駆使した手法がありますが、意思決定の透明性において問題があります。合理的で民主的に意思決定を促す主な手法は、下記に示しますが、最後は会議のコンセンサスで全員が支持できる案を決定して、実効性を高めることが必要です。

なお、意思決定のプロセスには、技術的最適性を担う立場と、利害の調整を担う立場の二役を担うことがあります。森林総合監理士（フォレストラー）あるいはファシリテーターが進行役で利害調整を担う場合、特定の利害関係者からの不信感・不安・不満を生み出すことがあります。このため、意思決定の前に参加者に対して、合意目的を現実的な視点で理解を求めるとともに、合意の責任を持たせることが必要です。

(1) メリット・デメリット法

選択肢をすべて並べて、それぞれのメリットとデメリットを列挙し、メリットが一番大きくてデメリットが一番小さい案を選び取る方法です。単純な方法で選択肢が少ない時など理解しやすい方法です(表10-7)。

(2) ペイオフマトリックス

問題解決型のワークショップで使われる手法で、実現性と収益性の2×2のマトリックスで分類します。遂行が簡単で収益性の高いものなど最良のアイデアとして採用します(表10-8)。

表10-7 メリット・デメリット法

	メリット	デメリット
A案	① ② ③	① ② ③
B案	① ② ③	① ② ③

表10-8 ペイオフマトリックス

	遂行が容易	遂行が困難
収益小	すぐできる	時間が無駄
収益大	ボーナス チャンス	努力が必要

(3) 意思決定マトリックス

ペイオフマトリックスで評価項目が足りない時に使用します。最初に収益性、実現性、成長性など、いくつかの評価項目を設定して、それぞれの重要度に応じて重みをつけます。次に評価項目にそって1つのアイデアを採点(重みを掛ける)していく手法です。

表10-9 意思決定マトリックス

ウエイト (重み)	収益性 ×3.5	実現性 ×2.0	成長性 ×2.5	親和性 ×1.0	波及効果 ×1.0	合計
A案	10	7	1	5	3	59.5
B案	1	5	1	3	10	29.0
C案	5	1	7	1	7	45.0

(4) 多数決を使った意思決定

一般的な合意形成でよく使われる方法です。メリットは全員が平等に参加でき、民主的に意思決定ができることです。反面、最良の答えが選ばれるとは限らず、全員の総意で間違った答えを選ぶ可能性もあります。多数決は最終的な意思決定ではなく、選択肢の絞込みに使うのが無難なところ(表10-10)。

表10-10 多数決を使うポイント

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ①なるべく最終決定ではなく、アイデア絞込みに使う ②重要な判断は発案者の同意やチームのコンセンサスを求める ③最終判断に使う際には、アイデアの統合（少数意見の取込み）を十分にしておく |
|---|

5 さいごに

本章は伝え合う技術とともに、地域の人々とともに抱く森林づくりを実現するためのコミュニケーションとプレゼンテーション能力の基本的な考え方と研修で取り組む手法など必要最低限度のスキルについてまとめました。

森林総合監理士（フォレスター）が地域の森林・林業再生に向けた持続的な森林経営の牽引者として、身に付けるべきコミュニケーション能力は、プレゼンス（存在感）、およびパーソナリティ（個性）ともいえます。森林総合監理士（フォレスター）を目指すみなさんには、本テキストだけではなく、市販の優れた指導書や解説書を活用し、様々な場面における実践を通じて多様なコミュニケーション能力を身につけていただければ幸いです。

【参考・引用】

- 准フォレスター研修基本テキスト【暫定版】
- ビジネスコミュニケーション入門 箱田忠昭 フォレスト出版
- ファシリテーション力が面白いほど身につく本 高野文夫 中経出版
- コミュニケーション技法 関昭浩 電子開発学園出版
- ビジネスコミュニケーション・スキルズ 齋藤愛子 文真堂
- 図解 ビジネスマナー 話し方・伝え方の基本 櫻井弘 池田書店
- 自分の考えをしっかりと伝える技術 八幡紘芦史 PHP 研究所
- ファシリテーターの道具箱 森時彦 ダイヤモンド社
- コミュニケーション学 藤巻幸夫 実業之日本社
- 伝える技術が驚くほど身につく本 岡本象太 河出書房新社
- J S T基本コース テキスト 人事院
- ファシリテーション革命「参加型の場づくりの技法」 中野民夫 岩波書店
- ファシリテーション入門 堀公俊 日本経済新聞出版社
- ワークショップ入門 堀公俊 日本経済新聞出版社
- ワークショップー新しい学びと創造の場 中野民夫 岩波書店
- 要件定義の合意形成術 水田哲郎 日経B P ITpro
(<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20090629/332893/>)
- 交渉学と合意形成 コンセンサス・ビルディング 松浦正浩
(<http://www.mmatsuura.com/negotiation/lect/lecture11.html>)
- Wikipedia (<http://ja.wikipedia.org/wiki/>) より
合意形成、ワークショップ、パブリックコメント
住民参画（パブリック・インボルブメント）、ファシリテーション、ファシリテーター
- プロフェッショナルの条件 いかにも成果をあげ、成長するか P・F・ドラッカー ダイヤモンド社