

2E Consulting

管理職のための
"自分磨き"セミナー

その会議、

成果につながっていますか？

意思決定を加速させる「会議ファシリテーション」の技術

日時

2026年6月24日（水） 19:00～20:00

登壇者

株式会社2E Consulting 代表取締役 山本 哲郎



- 1 本日のスライドについて
簡単なアンケートにお答えいただいた方に後日PDFでお送りいたしますので、メモは不要です。
- 2 進行について
お伝えしたい内容が多いため、テンポよく進めてまいります。
投影資料だけで理解が深まる構成にしておりますので、
安心してお聞きください。



山本 哲郎

2E Consulting 代表

..... **2005年** 三菱商事入社 —— 「ダメ社員」時代

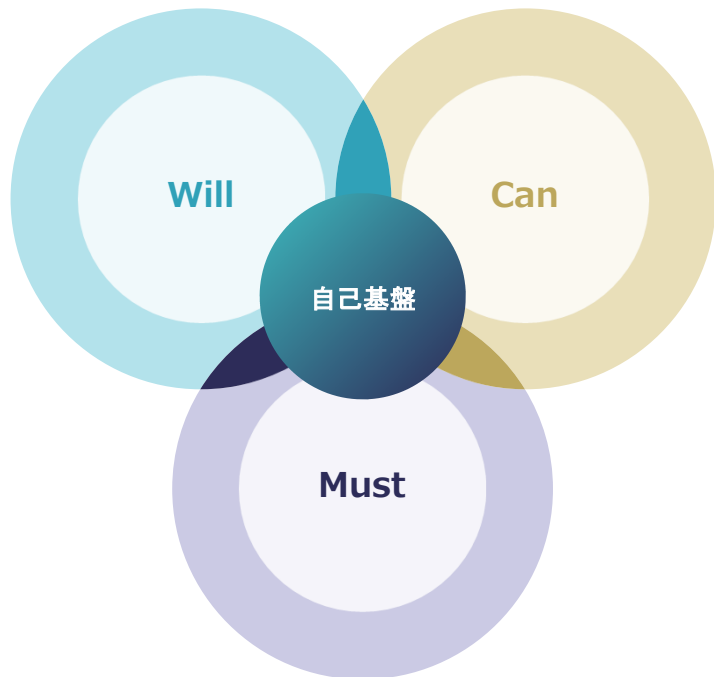
..... インド派遣で人生が反転。ドイツ・シンガポール計8年駐在

..... 帰任後の暗転。投資管理部署で再び挫折

..... 研修会社へ転職。年間150日登壇

..... **現在** 2E Consulting設立。研修設計・デリバリー

痛切な後悔から生まれた「自己基盤力」



土台さえあれば、
キャリアは自律的に作れる

もしあの頃の私に、ありたい姿を描ける「土台」があれば。苦手な部署でも意味を定義し直し、前向きに関わっていたはずです。

「明日の管理職をしなやかに強くする」
— これが私の使命です。

月曜の朝、また始まる定例会議。1時間の予定が気づけば1.5時間に——

1日3時間 × 200日 × 40年

= **24,000時間**

= **約3年分**

会議の質を上げるだけで、3年分の時間が組織の創造の時間になる

会議 = 組織の知恵と意志を結集し、意思決定し、行動につなげる「組織の頭脳」

(某管理職研修18名でのアンケート結果、複数回答あり)

課題カテゴリー	該当者数	出現率
① 参加者の発言が出ない・偏る	22名	81%
② 一方通行の会議になっている	12名	44%
③ 当事者意識・主体性の欠如	14名	52%
④ 時間管理の困難	10名	37%
⑤ 議論が深まらない(数字報告で終わる)	11名	41%
⑥ 会議が形式的・結論ありき	7名	26%
⑦ 会議後のアクション不足	5名	19%
(参考)進行者自身が話しすぎる	7名	26%

「経営会議が、いつの間にか"勝ち負け"の場になっています。役員同士が感情的にぶつかり始めると、事務局の私にはもう止められない。立場が上の人たちを、年下の自分が仕切るなんて、そもそも可能なのでしょうか？」

「自分の話しかしない人がいます。悪気はないんです。だからこそ厄介で、何度ヒントを出しても変わらない。正直、"この人を変える"のはもう諦めたほうがいいのでしょうか。それでも会議は前に進めないといけないのに。」

「指せば、ちゃんと答えるんです。考えていないわけじゃない。なのに自分からは一言も発しない。自発的な発言を促すにはどうしたらよいのでしょうか？」

あなたの会議、終わった後に 全員がすぐ行動に移れていますか？

本日の3つの視点

01



準備

会議の8割は始まる前に決まる

02



進行

全員が発言し、全員が動く

03



フォローアップ

決めたことを実行につなげる



5点満点で、頭の中で採点してみてください

全くできていない 1 2 3 4 5 完璧にできている

01

会議の目的とゴールが明確に定義されている

1 2 3 4 5

02

会議のアジェンダ（進行表）が事前に設計されている

1 2 3 4 5

03

「この会議に必要な人だけ」が参加している

1 2 3 4 5

Section2 — 会議力を診断する

会議力チェックリスト【ファシリテーション編】

04

会議の「はじまり」と「終わり」
にメリハリがあるか？



05

目的とゴールを全員が理解しているか



06

全員が発言できるよう
工夫されているか



07

「どうすればできるか」が
議論されているか



08

議論の内容がその場で
可視化されているか



09

3W（誰が／何を／いつまでに）が
決まっているか



10

全員が理解した状態で
会議を終えているか



11

ルールが守られているか



12

全員がファシリテーションに
協力しているか



13

会議で決まったことが現場で確実に実行されている



14

会議の進め方について、常に改善が図られている



結果の読み方（70点満点）

～50点

会議の基本設計から見直しを！

50～60点

一部に改善の余地あり。
ちょっとした工夫で大きく変わる。

60点～

良い習慣が定着。
さらに対話の質を高めるステージへ。



マネジメントとは「人を介して成果を最大化する技術」



マネージャー（中間管理職）の仕事とは、メンバーの強みを活かし、弱みを打ち消すことで、長期的な成果の最大化を達成させることである。

あなたはどこにいますか？

本日の3つの視点

01



準備

会議の8割は始まる前に決まる

02



進行

全員が発言し、全員が動く

03



フォローアップ

決めたことを実行につなげる



あなたはどこにいますか？

本日は「理想のファシリテーター」——右上を目指すための
具体的な技術をお伝えしていきます。

「とりあえず集まろう」 —— その一言で始まる会議、週に何回ありますか？

01 目的とゴールがない、もしくは曖昧



議論の焦点が定まらず脱線する

02 アジェンダがない



参加者の準備のしようがない

03 不要な参加者がいる



会議の質と生産性が低下する

部長だけが話し続け、残りの9人はノートPCの画面を見つめている——

04 会議の始まりと終わりが締まっていない

05 目的とゴールがメンバーに共有されていない

06 特定の人しか発言しない

07 「できない理由」ばかりにフォーカスされている

08 議論の内容をその場で可視化していない

09 3W（Who／What／When）が決まらない

10 内容と決定事項の理解が一致して終わっていない

11 ルールが守られない

12 参加者がファシリテーションに協力していない

01 決まったことが実行されていない



決定事項が放置されて忘れ去られる

02 会議そのものを改善する仕組みがない



同じ「だらだら会議」が繰り返される

会議は、才能ではなく「設計」で変えられる

☑ 会議の8割は 「始まる前」に決まっている

会議の準備編（3つのポイント）

01

目的と終了条件

02

進行表の設計

03

参加者の選定

管理職が自社の会議で最も感じる問題 — 「会議の目的がよく分からない」

NG

Doing（やること）

「情報を共有すること」



手段にすぎず、何のために共有するかが不明

「やること」 そのものは無価値

OK

Being（ありたい状態）

「メンバーの今週の課題が明確になり、
成果を上げるための方針が見えている状態」



目的が明確

その状態にあることが、価値

目的とは「**Doing = やること**」ではなく、「**Being = 状態（価値があるもの）**」で表す。

営業情報共有会議の場合～目的を達成するために、何をするか（Doing）

- 01 各チームの先週の成果と、成功・失敗事例が課全体に共有されている
- 02 各チームの今週の取り組み予定が共有されている
- 02 各チームの相談事項が場に出され、他チームからフィードバックを得られている



終了条件がファシリテーターを助ける

- ✓ 時間配分 / 議論の優先順位 / どこで議論を切り上げるか
- ✓ 「この議論は今不要」「ここは深掘りすべき」という判断に迷いが生じない

工場の生産に工程表があるように、会議にも「進行表」が必要

進行表の例（会議効率化テーマ/1時間）

順	内容	時間
①	アイスブレイク	1分
②	目的・終了条件・進行表の共有	1分
③	現状の問題点の洗い出し	10分
④	理想ていな定例会議とその目的	10分
⑤	実現のための施策の洗い出し	10分
⑥	施策の決定	8分
⑦	まとめ	10分



**進行表があるから
柔軟に対応できる**

予定通り進まないとき、「延長か」「次回に回すか」を意識的に判断できる

「どっちでもいい」は呼ばない



「関係しそうな人を全員呼ぼう」
「断ったら印象が悪いから参加しよう」



半数以上が内職する「巨大会議」



「その場にいなければ議論や決定が進まない人」
だけ+「参加を断る権利」の明文化



全員が主体的に関与

会議の参加者は、多くて7人。それを超えると、創発的な議論は難しい。



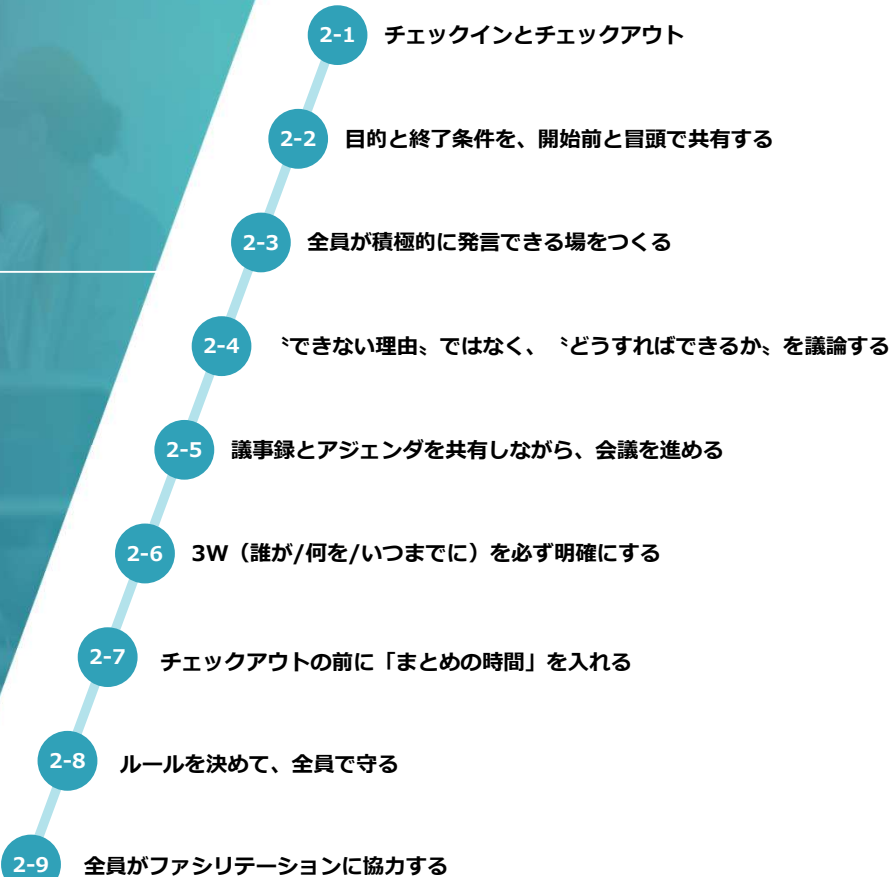
ワンポイント

参加者一人一人の役割と期待を言語化させることで、「必ず必要」「どちらでもよい」「不要」の線引きが出来ます。

SECTION 5

全員が発言し、 全員が動く

会議の進行（ファシリテーション）編

- 
- 2-1 チェックインとチェックアウト
 - 2-2 目的と終了条件を、開始前と冒頭で共有する
 - 2-3 全員が積極的に発言できる場をつくる
 - 2-4 「できない理由、ではなく、「どうすればできるか」を議論する
 - 2-5 議事録とアジェンダを共有しながら、会議を進める
 - 2-6 3W（誰が/何を/いつまでに）を必ず明確にする
 - 2-7 チェックアウトの前に「まとめの時間」を入れる
 - 2-8 ルールを決めて、全員で守る
 - 2-9 全員がファシリテーションに協力する

➡] チェックイン

会議に入るための時間

- 会議への意識を切り替える
- 発言しやすい空気をつくる
- 自己開示を通じて心理的安全性を高める

[➡ チェックアウト

会議を自分の中に残す時間

- 感想・学び・気づきを言語化する
- 会議の意味を自分の中で整理する
- 納得感や一体感を持って終える

よい会議は、始め方と終え方まで設計されている、

管理職 vs 一般社員の認識ギャップ

管理職の認識

「重要かつ緊急」

目的を理解している

一般社員の認識

「重要ではないが緊急」

目的を理解していない

次の会議では、必ずこう伝えてからスタートしましょう

「この会議の目的は〇〇です。終了時点で△△が決まっていることを目指します。」



ワンポイント

会議の冒頭で、参加者一人一人に「目的達成のために自分ができる貢献」を発表させると、参加者の意識が変わります。

01 書いてから発言する

ポストイットに書いてから、書いた通りに発言

→ 思考が整理され、忖度・空気読みが大きく減る

02 立場が低い人から発言させる

声の大きい人が先に話すと、他の人が意見を忖度してしまう

→ 立場が低い人や口下手な人も、忖度なく発言できる

03 承認の雰囲気をつくる

心からの「ありがとうございます！」と微笑み

→ 心理的安全性が育つ

なぜなぜ攻撃

「なぜ目標が未達なんだ？」
「どうして納期が遅れたの？」



- ➡他責：「上司の指示が悪い」
- ➡自責：「私はどうせできない」
- ➡行動変容が起きない

問いの転換

「どうすればできるようになる？」
「この課題を乗り越える方法は？」



- 成長に目を向ける
「前回と比べてどんな進捗が？」
「工夫して上手くいったことは？」

問いの質が、会議の質を決める

議事録の本当の価値は「会議中」にある

コツ1

進行表に沿って事前に
「枠」をつくる

当日は枠に沿って書き足
していくだけ

コツ2

箇条書き＋番号で書く

文章で書くと読みにくく、
議論を見失う

コツ3

聞き取れなければ遠慮な
く議論を止める

言い直すことで曖昧さに
気づける



ワンポイント

リアルタイム議事録は、思考力の訓練になるので、有望な若手に担当させるのも手

議事録の本当の価値は「会議中」にある

Who

「Aチームで対応ということで」

→誰が

What

「～を適切にお願いします」

→何を？どこまで？

When

「なるべく早めに」

→何を？どこまで？



まとめの時間

60分会議 → 最後の10分

30分会議 → 最後の5分

「決まったことを確認し、行動に変換する時間」



事例

ベンチャー企業で「目的・終了条件・決定事項・3W」をフォーマット化し、プロジェクターに書きだしながら会議を進めたところ、わずか2~3週間で会議の空気が劇的に変化。

□ グラウンドルールを設定する

グラウンドルールを作り、全員で守ることで会議の重要性を認識させる。

- ✓ 時間は守る
 - ✓ 人の意見を受け止める
 - ✓ 役職に関係なくフラットに発言する
 - ✓ 会議の時間は会議に集中する
- など

ルールという「枠」があるからこそ、自由で活発な議論が生まれる

全員がこのテキストを理解して ファシリテーションに協力する

ファシリテーションは司会者だけの役割ではありません。
参加者全員が当事者意識を持ち、会議の質を高める意識が重要です。

最高のファシリテーターは、参加者全員の「協力」を引き出す。

会議のフォローアップ編 (決めたことを実行に移す)

3-1

決めたことには、全員が
コミットして実行する

3-2

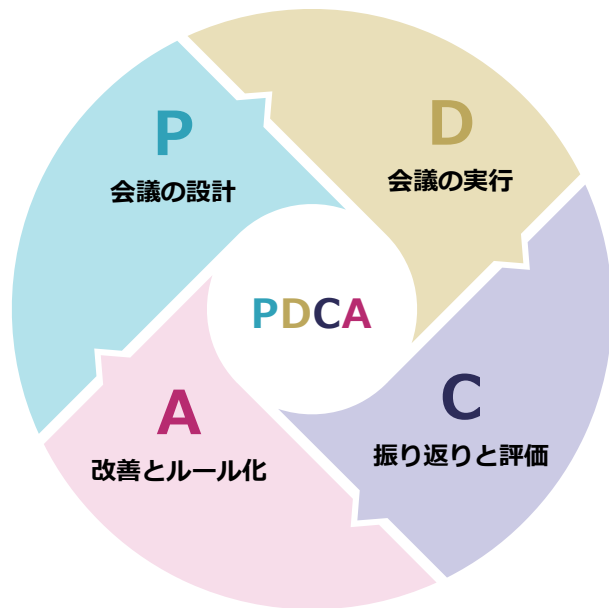
会議そのもののPDCAを回す

☒ アクションとコミットは 必ずフォローする

会議のゴールは「決めること」ではなく、「行動すること」。

会議の改善ループ

会議の改善点を洗い出して、
参加者全員で会議をよくしていく。



「今日の会議はどうだったか？」の問いが、次回の質を上げる。

振り返り

ファシリテーションの技術

2-1 チェックインとチェックアウト

2-3 全員が積極的に発言できる場をつくる

2-5 議事録を共有しながら、会議を進める

2-7 進行表（アジェンダ）を全員で共有する

2-2 目的と終了時間を冒頭で共有する

2-4 “どうすればできるか”を議論する

2-6 3Wを必ず明確にする

2-8 ルールを決めて全員で守る

2-9 全員がファシリテーションに協力しているか



皆さんのチーム会議で明日から変えたいことは何ですか？

1分間、ご自身で振り返ってみてください

明日からの4つのアクション

1

会議の目的を「状態（Being）」で定義する

2

終了条件を明確にし、冒頭で共有する

3

進行表を作成し、時間を管理する

4

3W（誰が・何を・いつまでに）を必ず決める

会議が変われば、組織が変わる

無料マネジメント診断

簡単なアンケート30問、無料でマネジメント力の立ち位置を確認できるマネジメント診断を開発しました。所要時間5分程度ですので、ご興味があれば、お気軽にお試しください。診断テストのお申込みはQRコードもしくはURLをご参照ください。



<https://2econsulting.co.jp/diagnosis/>

伴走型 管理職育成プログラム

会議改善をはじめとする、
実践的なマネジメントスキルを身につける
3~6ヶ月間のプログラムです。

組織の課題に合わせたカスタマイズが可能で、現場での実践と振り返りを繰り返すことで、確実な行動変容を促します。

※詳細は弊社Webサイトをご覧ください。

<https://2econsulting.co.jp/>

本日はご参加いただき、誠にありがとうございました。