コンサルにおける コミュニケーションの正体とは

認識と意思決定をそろえる技術



Start Challenge
Consulting co., ltd.
挑む力が、世界を照らす

Start Challenge Consulting co., ltd.

対象読者：若手・中堅コンサルタント

発行：2026年8月　第1版

Confidential — 無断転載・二次配布を禁じます。

はじめに — なぜ「説明したのに伝わらない」が起きるのか

コンサルタントの成果は資料や分析の完成度ではなく、相手の意思決定を通じて初めて価値になる。本書はその接点となるコミュニケーションを「技術」として扱う。

① 前提｜成果の決まり方

分析・資料・提案は、相手が理解し判断した時点で初めて成果になる。

どれほど正確な資料でも、判断されなければプロジェクトは前に進まない。

② 問題｜伝わらない構造

前提知識・立場・関心が異なる相手に、同じ説明を同じ形で届けている。

情報は届いていても、認識は共有されていない状態が残る。

③ 定義｜本書の対象範囲

コミュニケーション＝相手と**事実・解釈・目的・判断**をそろえ、次の意思決定と行動を成立させる活動。

話し方の巧拙・印象論は扱わない。

④ 効果｜身につくこと

・認識のずれを見つけ、そろえる手順
・相手の判断材料の設計
・会議／質問／傾聴／資料／記録を一連の型として運用する方法

本書の立場

コミュニケーションは才能や性格ではなく、**再現できる型**である。したがって、上手・下手ではなく「そろえられたか／判断できる状態にしたか」で評価する。
本書は6章構成で、①正体の理解 → ②認識をそろえる技術 → ③対話の設計 → ④伝達物の設計 → ⑤信頼の維持 → ⑥実践トレーニング の順に整理する。

注記／事実：コンサルティング業務は相手の意思決定を前提とする。解釈：ゆえに認識の一致が成果を左右する。提案：本書の型を自社の運用ルールに合わせて調整のうえ活用。統計調査に基づく数値は含まない。

コンサルにおけるコミュニケーションの正体

成否を決めるのは説明の正確さではなく、相手と事実・解釈・目的・判断がそろい、次の意思決定と行動が確定したかである。

As-Is｜情報伝達モデル（暗黙の前提）

・送り手が正しく話せば、受け手は同じ内容を理解する
・説明が終われば合意も成立している

→ 理解のずれが発見されないまま、後工程に持ち込まれる

To-Be｜認識合わせモデル（本書の立場）

・事実・解釈・目的・判断の4点を相手と突き合わせる
・ずれを見つけ、その場で埋める往復作業として設計する

→ 相手が「判断できる状態」になった時点を終点とする

良いコミュニケーションの3つの条件

条件1｜認識がそろっている

事実・前提・言葉の定義について、双方が同じ内容を指している。

「その話は聞いていない」「そういう意味ではない」が発生しない状態。

条件2｜次の判断ができる

相手が判断に必要な選択肢・根拠・影響を持っている。

追加の確認や持ち帰りをせずに、その場で意思決定できる状態。

条件3｜次の行動が明確

誰が・いつまでに・何をするかが確定している。

決定事項と未決事項が記録として関係者に共有されている状態。

注記／事実：伝えた内容と相手が理解した内容は一致しない。解釈：ゆえに「説明の完了」は合意の成立を意味しない。提案：3条件の充足を会議終了時の確認項目とする。

なぜ「正しく説明するだけ」では不十分なのか

説明の正確さと意思決定のしやすさは別の軸であり、情報量を増やしても判断しやすさは向上しない。目指すべきは「要点整理型」または「構造化＋詳細型」である。

情報量と判断しやすさの2軸整理



「正しさ」だけでは足りない4つの理由

1. 相手ごとに**前提知識・立場・関心**が異なる。同じ説明が同じ理解になる前提が成立しない。
2. 同じ言葉でも意味が変わる。「早期に」「全社的に」「標準化」は解釈の幅が大きい。
3. 情報量の増加は網羅性を高めるが、論点の優先順位を示さないため認識は揃わない。
4. 詳しすぎる説明は、決めるべき論点を埋没させ**判断を遅らせる**。丁寧さが遅延要因になる。

注記／事実：説明の正確さと意思決定のしやすさは独立した評価軸である。解釈：網羅説明型は正確でも判断を遅らせる。提案：本文は要点整理、詳細は別紙（Appendix）へ分離する。

認識齟齬が生まれる5つの原因

認識齟齬は個人の能力差ではなく、前提・定義・事実と解釈・決定範囲・判断者という5つの構造的欠落から生じる。放置すると手戻り・納期遅延・信頼低下が連鎖する。

原因1
前提条件が共有されていない

現場で現れる症状

「その前提は聞いていない」「条件が違う」が会議後に出てくる。

結果として起きること

結論の妥当性が検証されず、後工程で議論をやり直す。

原因2
言葉の定義がそろっていない

現場で現れる症状

「標準化」「全社」「早期」が人ごとに別の意味で使われる。

結果として起きること

合意したはずの内容が、実行段階で別物になる。

原因3
事実と解釈が混在している

現場で現れる症状

仮説・推測が、確認済みの事実として流通する。

結果として起きること

誤った前提のまま意思決定が行われ、修正コストが膨らむ。

原因4
決定事項と検討事項の未区別

現場で現れる症状

「決まった」と受け取る人と「検討中」の人が併存する。

結果として起きること

作業の空振り・重複が発生し、工数が二重に消費される。

原因5
誰が判断するのか不明確

現場で現れる症状

会議で決まらず、持ち帰りと再説明が繰り返される。

結果として起きること

意思決定が停滞し、スケジュール全体が後ろにずれる。

放置した場合の影響　手戻り（再作業・再説明）→ 納期遅延 → **信頼低下** の順に連鎖する。信頼低下は、以降の提案が内容ではなく「発言者への疑い」で評価される状態を招くため、回復に最も時間を要する。

注記／事実：認識齟齬は5つの欠落に類型化できる。解釈：個人のスキル差より運用ルールの不備に起因する。提案：会議冒頭で前提・定義、終了時に決定事項・判断者を明示する運用を標準化する。

「事実・解釈・提案」を分けて話す

3層を混在させると、相手は「どこを検証し、どこを判断すべきか」を区別できない。層を分離して述べることで、議論の対象を1点に絞れる。

事実 確認できる客観的な情報

出典・実測値・議事録・システムログなど、第三者が同じ手順で再確認できるもの。
「誰が確認したか／いつ時点のものか」を必ず添える。

解釈 事実から読み取った意味・仮説

同じ事実から複数の解釈が成立しうる。ゆえに「なぜそう読むのか」の論理を添える。
検証前の内容には「（仮説）」と明示し、事実と混ぜない。

提案 解釈を踏まえた具体的な選択肢

推奨案と代替案を並べ、判断基準（費用・期間・リスク）を同じ形式で示す。
「何を決めてほしいか」を最後に1文で置く。

基本の型（言い方のテンプレート）

「事実は〇〇です。そこから△△と考えます。
そのため□□を提案します」

悪い例｜3層が混在している

「現場が対応しきれていないようなので、たぶん体制が足りないと思います。増員した方がよいのではないでしょうか」

→ 事実が示されず、解釈と提案の境界も不明。相手は検証も判断もできない。

改善例｜3層を分離している

事実：直近3か月の申請処理は、期限内完了が全体の約6割（業務システム実績値／〇月時点）。
解釈：特定工程に処理が滞留していると考えられる（仮説）。
提案：該当工程の分担見直しを推奨。代替案は期限基準の再設定。本日は方針の選択をお願いしたい。

注記／事実：同一の事実から複数の解釈が成立する。解釈：3層混在は検証と判断の対象を曖昧にする。提案：発言・資料ともに事実／解釈／提案のラベルを分けて記述する。例示中の数値は説明用の記載例。

コンサルタントがそろえるべき4つの認識

目的・現状・課題・対応は連鎖しており、いずれか一つがずれた時点で以降の議論が成立しなくなる。ゆえに会議・資料では4点セットで確認する。

認識	そろえる内容	ずれたときに起きること	会議・資料での確認フレーズ
目的	何を実現するための取り組みか。達成状態と評価指標。	施策の是非を判断する基準が存在せず、議論が好みの対立になる。	「この取り組みが完了した状態を、どの指標で判断しますか」
現状	現在どのような状態か。事実として確認された範囲。	出発点が異なるため、同じ施策でも効果の見積りが食い違う。	「現状の数値・運用は、この理解で相違ありませんか」
課題	目的と現状の差、およびその差を生む原因。	症状に対処する施策となり、原因が残って再発する。	「解くべき課題は〇〇である、という整理で合っていますか」
対応	誰が・いつまでに・何をするか。判断者と承認範囲。	担当・期限が不明なまま停滞し、次回会議で同じ議論を繰り返す。	「本件は〇〇様が△日までに判断、という整理でよいですか」

4つの連鎖構造 — 上流のずれは下流で必ず顕在化する



議論が噛み合わないと感じた時は、下流（対応）で調整せず、上流（目的・現状）に戻って一致を確認する。多くの停滞は、対応の議論を続けたまま目的が共有されていないことに起因する。

注記／事実：4認識は上流から下流へ依存関係を持つ。解釈：下流の不一致は上流の不一致の結果として現れる。提案：会議冒頭で目的・現状を、終了時に課題・対応を明示的に確認する。

相手の「判断材料」を設計する

報告の目的は情報の網羅ではなく、意思決定者が「決められる状態」をつくることである。優先すべきは情報量ではなく判断のしやすさ。

意思決定者が知りたい4つの情報 — この順序で提示する

① 何が起きているか

確認済みの事実を1〜2文で。数値・時点・出典を添える。

対応する要素：**結論**

② なぜ起きているか

原因の構造。事実と解釈を分け、検証済みか否かを明示する。

対応する要素：**根拠**

③ どんな選択肢があるか

推奨案と代替案を同一形式で比較。放置した場合の影響も含める。

対応する要素：**影響**

④ 何を決めてほしいか

依頼事項を1文で明示。判断者・期限・判断しない場合の帰結を添える。

対応する要素：**依頼事項**

As-Is｜情報を網羅する報告

・調査経緯 → 前提 → データ詳細 → 分析手法 → 論点列挙
・結論と依頼事項が末尾、または明示されない

→ 決めるべき点が埋没し「一度持ち帰る」で終了する

To-Be｜判断材料を設計した報告

・**結論**→**根拠**→**影響**→**依頼事項**の順で本文を構成
・詳細データ・分析手法は別紙（Appendix）に分離

→ 冒頭30秒で論点が伝わり、その場で判断が成立する

注記／事実：意思決定に必要な情報は4類型に整理できる。解釈：網羅性の追求は依頼事項の埋没を招く。提案：本文は結論・根拠・影響・依頼事項の4要素に限定し、詳細は別紙とする。

相手の立場に合わせて伝え方を変える

同じ結論でも、相手が判断する対象が異なれば必要な情報は変わる。伝え方を変えるとは内容を変えることではなく、判断対象に合わせて翻訳することである。

相手	判断する対象	優先して示す情報	避けるべき伝え方	冒頭の一文（例）
経営層	投資の可否・全社の優先順位	事業への影響、投資対効果、リスクと打ち手、判断期限	作業手順・画面仕様の詳細説明	「本件は〇〇の判断をお願いする案件です。影響は…」
部門責任者	自部門の実行可否・体制	業務への影響範囲、必要人員、スケジュール、繁忙期との重なり	全社論のみで自部門の負荷に触れない	「〇〇業務に影響が出ます。必要な体制は…」
現場担当者	日々の作業の実行可能性	具体的な作業、現行との変更点、負荷の増減、開始時期	抽象的な方針・効果額の提示のみ	「〇月から△の手順が変わります。変更点は…」
IT部門	実現性・運用の引き受け可否	要件、既存システムの制約、セキュリティ、運用保守の分担	要件が固まる前に期日だけを提示	「要件は〇〇です。制約と運用分担のご確認を…」

翻訳の手順（結論は変えない）

① 相手が何を判断する立場かを先に確認する → ② その判断に必要な情報だけを本文に残す → ③ 残りは別紙に移す → ④ 結論・数値は全相手で同一に保つ。

禁止事項：相手によって**結論や数値を変える**こと。これは翻訳ではなく矛盾であり、関係者間で情報が突き合わされた瞬間に信頼を失う（P16参照）。変えるのは順序・粒度・語彙のみ。

注記／事実：関係者は立場に応じて異なる判断を担う。解釈：必要情報は判断対象によって決まる。提案：説明前に相手の判断対象を確認し、順序と粒度のみを調整する。表中の文例は説明用の記載例。

会議は「説明の場」ではなく「合意形成の場」

会議の成果は説明を終えたことではなく、決定事項・宿題・担当・期限が確定したことである。ゴールの種別を事前に定め、アジェンダに「決めたいこと」を明記する。

会議前に定めるゴールの4種別 — 参加者・所要時間・準備物が変わる

① 共有

認識の同期が目的。
必要な準備：要点資料
終了条件：理解の確認が取れている

② 相談

論点の絞り込みが目的。
必要な準備：論点と仮説
終了条件：次に検討する範囲が定まっている

③ 意思決定

選択肢からの決定が目的。
必要な準備：推奨案・代替案・判断基準
終了条件：判断者が決定している

④ 承認

確定事項の正式化が目的。
必要な準備：合意済み内容の文書
終了条件：承認と記録が完了している

運営の基本動作

・アジェンダに**「決めたいこと」**を項目として書く（説明項目と分けて記載）
・**論点**（判断が必要な問い）と**説明事項**（前提の共有）を明確に分離する
・論点がずれた場合：「いまのお話は〇〇の論点として、別途整理させてください。本日決めたいのは△△です」と戻す
・時間配分は説明3割・議論7割を目安とする（意思決定会議の場合）

会議終了時に口頭で確認する4点

決定事項 — 何が決まったか
宿題 — 何が未決で残ったか
担当 — 誰が引き取るか
期限 — いつまでに完了するか

口頭確認 → 当日中に記録を関係者へ共有。記録されない決定は、後日「決まっていない」ものとして扱われる。

注記／事実：会議のゴールは共有・相談・意思決定・承認に分類できる。解釈：ゴール未定義の会議は説明で終わる。提案：時間配分の目安「説明3割・議論7割」は運用上の推奨値であり、案件特性に応じて調整。

質問力の正体は「認識を構造化する力」

質問は情報収集の手段ではなく、相手の中で曖昧なままの考えを言語化し、判断できる形に構造化する行為である。

質問の4つの型 — 目的が違うため、使う順序も違う

型1｜事実を確認する

目的：解釈の前に、確認済みの事実の範囲を確定する。

「その件は、いつ時点のどの資料で確認されたものですか」

「実際にその事象は何件発生していますか」

型2｜背景を理解する

目的：現在の運用や制約が生まれた経緯を把握する。

「この運用は、どのような経緯で決まったものですか」

「過去に見直しを検討された経緯はありますか」

型3｜判断基準を確認する

目的：何をもって良し悪しを判断するかを明示化する。

「どの条件が満たされれば、進めてよいと判断できますか」

「譲れない条件はどれですか」

型4｜優先順位を決める

目的：すべてを実施できない前提で、着手順を確定する。

「まず着手すべき1つを挙げるとすれば、どれですか」

「後回しにしても影響が小さいのはどれですか」

避けたい質問｜相手に整理させる質問

「具体的にはどういうことですか」「なぜですか」のみに依存すると、相手側に整理と言語化の負担が寄る。

→ 回答が抽象論に戻り、往復回数が増えて論点が確定しない。

推奨｜仮説を示して確認する質問

「〇〇が要因と考えていますが、この理解で相違ありませんか」

→ 相手は Yes / No と修正点のみを答えればよく、1往復で論点が具体化する。誤っていた場合も、正しい認識が早期に得られる。

注記／事実：質問には事実確認・背景理解・判断基準・優先順位の4類型がある。解釈：開いた質問のみでは論点が確定しにくい。提案：仮説提示型の確認質問を基本形とする。文例は説明用の記載例。

聞く力と「理解したつもり」を防ぐ確認方法

「理解したつもり」は本人には検知できない。ゆえに理解の一致は、復唱・要約・言い換えによって相手に確認してもらう手続きで担保する。

3つの確認技法の使い分け

復唱 相手の言葉のまま繰り返す

用途：数値・日付・固有名詞など、誤りが致命的になる情報の確認。
「〇月△日までに、□□部のご承認、という2点ですね」

要約 長い発言の要点を圧縮する

用途：議論が発散した際に、論点を1〜2点へ収束させる。
「ここまでのご懸念は、費用と開始時期の2点と理解しました」

言い換え 自分の理解の言葉で述べ直す

用途：解釈の一致を確認する。最も検知力が高い。
「つまり〇〇という理解で合っていますか」（ずれていれば必ず訂正が返る）

聞く際の4つの原則

1. 相手の発言を**最後まで聞く**。途中で結論を先取りすると、修正情報が出てこなくなる。
2. 言葉の内容だけでなく、その背後の**背景・懸念・期待**を捉える。反対の裏に制約があることが多い。
3. 抽象表現は具体化して確認する。「早めに」「一部」「全体的に」は必ず数値・範囲に置き換える。
4. 相手が話していないことを**勝手に補完しない**。推測は「解釈」として区別し、事実として扱わない。

抽象表現を具体化する確認質問

「早めに」→「〇月△日までという理解でよいですか」
「一部の部署」→「対象は〇〇部と△△部ですか」
「運用が大変」→「どの工程に、月あたりどの程度かかっていますか」
「難しい」→「制約は費用・体制・時期のどれですか」

注記／事実：理解のずれは発言者側では検知できない。解釈：確認は相手に訂正機会を与える手続きとして必要。提案：重要事項は言い換えによる確認を必須動作とする。文例は説明用の記載例。

伝わる説明を作る基本構造

説明は「結論→背景→根拠→影響→次の行動」の5段構造で組み、持ち時間に応じて情報量ではなく段の粒度を切り替える。

説明の5段構造 — 順序を変えないことが前提

① 結論

最初に言い切る。

「〇〇を推奨します」「△△の判断をお願いします」から入る。

② 背景

必要な範囲だけ補う。

相手が既に知っている前提は省略し、判断に効く条件のみ述べる。

③ 根拠

事実で支える。

数値・時点・出典を示し、検証済みか仮説かを区別する。

④ 影響

相手にとっての意味。

実行した場合／しなかった場合の双方を、相手の判断軸で述べる。

⑤ 次の行動

誰が・いつ・何を。

依頼事項と期限を明示し、判断者を確認して締める。

持ち時間	含める段	運用のポイント
30秒	① 結論 ＋ ⑤ 次の行動	立ち話・エレベーター。相手の質問で根拠を足す前提で組む。
3分	① 結論 → ③ 根拠 → ④ 影響 → ⑤ 次の行動	定例報告の基本形。背景は相手が既知の範囲は省略する。
10分	5段すべて ＋ 代替案の比較	意思決定会議。詳細データは別紙に置き、質問時に参照する。

PREP法をコンサル業務で使う際の調整

PREP（Point・Reason・Example・Point）は結論先行の型として有効だが、実務では2点を補う。

・末尾の Point を**「依頼事項」**に置き換える（結論の反復では判断が進まない）

・Example は事例ではなく**検証済みの事実（数値・出典）**を置く

→ 結論 → 理由 → 事実 → 依頼事項、の順に読み替える。

注記／事実：結論先行型の説明構造（PREP法等）は広く用いられる。解釈：実務では末尾を依頼事項に置き換える必要がある。提案：30秒／3分／10分の3種類を事前に用意する。時間区分は運用上の目安。

資料コミュニケーションの基本

資料は情報の保管場所ではなく議論の設計図である。ゆえに「読めば分かる」ではなく「読んだ相手が判断できる」ことを設計基準とする。

As-Is｜情報の保管場所としての資料

・調べた内容をすべて載せ、判断は読み手に委ねる
・タイトルは「〇〇について」「現状分析」など内容の分類名
・図表を貼り、読み取りは読み手の作業

→ 読み手ごとに解釈が分かれ、議論が資料の読み方から始まる

To-Be｜議論の設計図としての資料

・1スライド1メッセージ。載せる情報は結論を支えるものに限定
・タイトル（キーメッセージ）だけで主張が分かる
・図表には「何を読み取るべきか」を明記する

→ 読み手の解釈が一致し、議論が論点から始まる

資料設計の5原則

原則1 1スライド・1メッセージ

1枚で主張は1つ。2つ言いたい場合は2枚に分ける。

複数メッセージは、どれも記憶されない。

原則2 タイトルで主張が分かる

×「現状の課題について」
○「手作業による転記が処理時間増加の主要因」

タイトルだけを並べて筋が通るかを確認する。

原則3 読み取り方を明記する

データを貼るだけにせず、そこから何が言えるかを本文に書く。

解釈を読み手任せにしない。

原則4 事実・示唆・提案を分ける

色・枠・ラベル帯で3層を視覚的に区別する。

混在すると、検証対象と判断対象が判別できない。

原則5 本文と別紙を分離する

本文は判断に必要な最小限。詳細データ・手法はAppendixへ。

説明責任と判断容易性を両立させる。

注記／事実：資料は不在の場でも独立して読まれる。解釈：解釈を読み手任せにすると認識が分散する。提案：タイトルのみを通読して論理が成立するかを提出前に確認する。

反対意見・厳しい指摘への向き合い方

反対は人格への否定ではなく、提案のどこかへの異議である。対象を切り分ければ、反対意見はそのまま次の検討条件に変換できる。

相手が反対している対象を5つに切り分ける — 対象が違えば打ち手も違う

① 目的への反対

「そもそも取り組む必要があるのか」

対応：提案の詳細に入らず、目的の合意まで戻る。最上流のため最優先。

② 前提への反対

「その現状認識は実態と違う」

対応：事実の確認範囲・時点・出典を提示し、必要なら再確認を約束する。

③ 方法への反対

「やり方が現場に合わない」

対応：目的は維持したまま代替手段を検討する。合意範囲は広い。

④ 費用への反対

「その投資額は認められない」

対応：範囲の段階分割、または効果の再算定。実施是非の反対ではない。

⑤ 時期への反対

「いまは着手できない」

対応：繁忙期・他案件との重複を確認し、開始時期のみを調整する。

指摘を受けたときの対応手順

STEP 1｜要約して確認する

反論の前に、指摘内容を自分の言葉で述べ直す。
「ご懸念は〇〇の点、という理解で合っていますか」
→ 対象の切り分けもこの時点で確定する。

STEP 2｜答えられない場合

推測で答えない。確認事項・確認方法・回答期限を宣言する。
「〇〇を確認のうえ、△日までに回答します」
曖昧な即答は信頼を最も早く損なう。

STEP 3｜検討条件に変換する

懸念を次案の要件として記録する。
「現場負荷を増やさないこと」を制約条件に追加、等。
→ 反対者が要件定義の関与者に変わる。

注記／事実：反対の対象は目的・前提・方法・費用・時期に分類できる。解釈：対象を特定しない反論は議論を人格論に近づける。提案：まず要約確認を行い、対象を特定してから応答する。

信頼を失うコミュニケーションの典型例

信頼は大きな失敗ではなく、7つの小さな習慣によって失われる。いずれも「相手が判断できない状態」を放置する行為である。

#	典型的な行動	相手側で起きること	代わりに取るべき行動
1	分からないことを曖昧に答える	回答全体の確度が疑われ、以降の発言が検証対象になる	確認事項・方法・回答期限を明示して持ち帰る
2	結論を出さずに説明を続ける	判断できず、時間だけが消費される	結論・依頼事項を冒頭に置く（P13）
3	相手によって説明内容が変わる	情報が突き合わされた瞬間に、意図的な操作と受け取られる	結論・数値は固定し、順序と粒度のみ調整（P9）
4	都合の悪い情報を後から報告する	対応の選択肢が減り、隠蔽の意図を疑われる	悪い情報は確度が低い段階で第一報を入れる
5	決定事項を記録しない	同じ議論が再発し、決定の存在自体が争点になる	決定・宿題・担当・期限を当日中に共有（P10）
6	できること／できないことを曖昧にする	期待値がずれ、後工程で必ず不履行として顕在化する	できる範囲・条件・対象外を明示する
7	指摘された後に言い訳から入る	事実確認より自己防衛が優先されていると判断される	まず指摘を要約確認し、事実と対応策を先に述べる（P15）

小さな違和感を放置する危険性

「たぶん伝わっているはず」「後で確認すればよい」という違和感は、認識齟齬の初期兆候である。この段階の確認コストは1回の質問だが、放置すれば手戻り・納期遅延を経て信頼低下に至り、回復コストは比較にならない。**違和感を覚えた時点で、その場で確認する。**

注記／事実：7類型はいずれも相手の判断可能性を損なう行動である。解釈：信頼低下は単発の失敗より習慣的行動に起因する。提案：チーム内で本表をレビュー観点として共有する。

コミュニケーション力を高める実践トレーニング

改善は経験年数ではなく、日常業務に組み込んだ反復と振り返りによって進む。以下7つはいずれも既存業務の前後に埋め込める短時間の訓練である。

#	トレーニング	実施時点	やり方	鍛えられる力
1	会議後に1分で要点をまとめる	会議直後	決定事項・宿題・担当・期限の4点だけを書き出す	論点抽出・記録
2	上司への報告を30秒で練習する	報告前	結論と依頼事項のみで30秒に収める。声に出して計測する	結論先行・優先順位
3	自分の説明を録音して聞き返す	週1回	冗長な前置き・語尾の曖昧さ・事実と解釈の混在を確認する	自己検知
4	資料タイトルだけでストーリーを確認	資料提出前	タイトルのみを並べて読み、論理が飛んでいないか点検する	構成力
5	相手の質問意図を言語化する	会議中・直後	「この質問は何を判断するためのものか」を一言で書き留める	相手理解
6	会議前に想定質問を作成する	会議前	参加者ごとに3問を想定し、答えられない項目を事前に確認する	準備・先読み
7	FBを3観点に分けてもらう	報告後	「内容・構造・話し方」のどこに問題があったかを指定して聞く	改善点の特定

運用の目安：7つを同時に始めない。まず #1（会議後1分要約）と #2（30秒報告）の2つを2週間続け、定着後に追加する。定着の判断は「意識せず実行できているか」で行う。

フィードバックを3観点に分ける理由

「分かりにくい」という総合評価では改善点が特定できない。内容（事実・論理）／構造（順序）／話し方（速度・語尾）に分ければ、次回の修正対象が1つに

注記／事実：7項目はいずれも既存業務の前後に組み込める。解釈：同時並行の導入は定着率を下げる。提案：2項目ずつ段階導入する。「2週間」「3問」は運用上の目安であり、実測に基づく数値ではない。

実務で使えるコミュニケーションチェックリスト

本書の内容は、会議前・会議中・会議後の12項目に集約できる。属人的な工夫ではなく、チーム共通の運用ルールとして適用する。

会議前｜準備の確認

- ☐ 会議の**目的**と**決めたいこと**が明確か
  共有／相談／意思決定／承認のどれか（P10）
- ☐ 参加者の**立場と関心**を把握しているか
  誰が何を判断する立場か（P9）
- ☐ **前提条件**と**言葉の定義**を整理したか
  認識齟齬の原因1・2への対処（P5）
- ☐ **推奨案**と**代替案**を用意したか
  判断基準を同一形式で比較できる状態に（P8）
- ☐ 参加者ごとの**想定質問**を作成したか
  答えられない項目は事前に確認（P17）

会議中｜進行の確認

- ☐ **事実と解釈**を分けて説明したか
  仮説には「（仮説）」を明示（P6）
- ☐ **論点**から外れていないか
  ずれたら別論点として切り出し本題へ戻す（P10）
- ☐ 相手の**理解**を確認したか
  「つまり〇〇という理解で合っていますか」（P12）
- ☐ **反対意見・懸念**を整理したか
  目的／前提／方法／費用／時期に切り分け（P15）
- ☐ 答えられない質問を**推測で答えていないか**
  確認方法と回答期限を宣言する（P16）

会議後｜確定の確認

- ☐ **決定事項**と**未決事項**を分けたか
  認識齟齬の原因4への対処（P5）
- ☐ **担当者**と**期限**を明確にしたか
  誰が判断するかを含めて確定（P7）
- ☐ **認識に相違がないか**確認したか
  目的・現状・課題・対応の4点で点検（P7）
- ☐ **記録**を関係者へ共有したか
  当日中の共有を原則とする（P10）
- ☐ 残った**違和感**を放置していないか
  初期兆候の段階で確認する（P16）

共通判定基準：「相手は、いま判断できる状態にあるか」 — この問いに Yes と答えられない項目が残っていれば、会議は終了していない。

注記／事実：本書P2〜P17の内容を12の確認項目に集約したもの。解釈：属人的運用では実施漏れが生じる。提案：会議体の標準テンプレート（アジェンダ・議事録様式）に本項目を組み込む。

まとめ — コミュニケーションは型と振り返りで改善できる

コンサルにおけるコミュニケーションは話のうまさではなく、認識・判断・行動をそろえる技術である。技術であるがゆえに、型の運用と振り返りによって再現性をもって改善できる。

本書の要点

1. 重要なのは**「認識・判断・行動」をそろえる**こと。説明の完了は合意の成立を意味しない。（P3）
2. 伝える前に、**相手に何を理解し、何を決めてほしいか**を先に定める。（P8）
3. **事実・解釈・提案**を分ける。混在は検証対象と判断対象を不明にする。（P6）
4. **会議・資料・質問・記録**を個別の技能ではなく、一連のプロセスとして設計する。（P10〜P14）
5. 改善は**型の運用と振り返り**で進む。2項目ずつ段階導入し、定着を確認する。（P17・P18）

明日からの第一歩：次の会議のアジェンダに**「本日決めたいこと」**を1行書き加える。
それだけで、会議の終点が「説明の完了」から「判断の完了」に変わる。

ご相談・お問い合わせ

ご支援できるテーマ

・プロジェクト運営・会議体設計の見直し
・報告資料／議事録テンプレートの標準化
・若手・中堅向けコミュニケーション研修
・提案・合意形成プロセスの伴走支援

Start Challenge Consulting co., ltd.

Mail：info@startchg.com
担当：平出

詳細はP20をご参照ください。

Start Challenge
Consulting co., ltd.
挑む力が、世界を照らす

本書の内容は、コンサルティング業務における一般的な実務指針を整理したものであり、特定の案件・組織における有効性を保証するものではありません。運用にあたっては、各組織の会議体・承認プロセスに合わせた調整を行ってください。

注記／提案：本書のチェックリスト（P18）を会議体テンプレートに組み込み、四半期ごとに運用状況を振り返ることを推奨。Confidential — 無断転載・二次配布を禁じます。

お問い合わせ

本書の内容に関するご質問、および会議体設計・報告資料の標準化・研修導入のご相談を承っております。現状の課題整理からご一緒に対応いたします。

Start Challenge
Consulting co., ltd.
挑む力が、世界を照らす

CONTACT

Start Challenge Consulting co., ltd.

MAIL　info@startchg.com

担当　平出

お問い合わせの際は、貴社名・ご所属・ご相談内容の概要をご記入ください。担当者より内容を確認のうえ、ご連絡いたします。

ご相談の進め方

STEP 1｜ご連絡

上記メールアドレスへご相談内容の概要をお送りください。

STEP 2｜現状の確認

オンラインにて、課題・体制・時期の3点を確認いたします。

STEP 3｜ご提案

支援範囲・進め方・期間を整理してご提案いたします。

STEP 4｜開始

合意した範囲から着手し、会議体の運用に沿って伴走します。