

# 提案を実現する ～ロールプレイによる体験学習～



オフィス・ウスイ 代表  
白井 純子

## 1 はじめに

平成29年度のJIAM研修「提案を実現するための技法」は、説得力ある企画書を作成し説明する技法を身につけたい市区町村等の職員を対象に、受講者が自らの企画提案を実現するため論理と感情の両面から考えるとともに、行政における意思決定の場面を想定したロールプレイを通じてコミュニケーションの技法を身につけることを目的とした新企画であった。6月7日から2泊3日の研修は、初日午後の講義・演習『提案を実現するための技法～論理的な思考の整理と構成～』（岡田恵子講師）と事例紹介『マイナスをプラスに「大地

の芸術祭」の挑戦』（渡辺正範講師）に始まり、2日目午前の講義『提案を実現するための技法～意思決定者の感情を動かす～』および『資料作成～意思決定者を動かす資料の作り方～』（田中富雄講師）での学びを踏まえて、2日目午後から3日目午前にかけて筆者の講義・演習『コミュニケーション力～相手を頷かせる説明～』でロールプレイによる体験学習を行い、受講者が研修での学びを職場で実践できる能力を身につけられるように設計された（図1）。

筆者は本研修の企画段階から参加し、研修方法について事務局と議論を重ねた結果、筆者が担当する講義・演習では、ロールプレイ

図1 研修プログラム

<p><b>第一日</b> 13:50～15:35 <b>【講義・演習】提案を実現するための技法～論理的な思考の整理と構成～</b> タワーズワトソン株式会社 取締役 タレントリワード リーダー 岡田 恵子氏</p> <p>15:50～17:20 <b>【事例紹介】マイナスをプラスに「大地の芸術祭」の挑戦</b> 十日町市産業観光部 部長 渡辺 正範氏</p> <p>17:45～ <b>交流会</b></p>	<p><b>第二日</b> 9:45～10:35 <b>【講義】提案を実現するための技法～意思決定者の感情を動かす～</b> 大和大学政治経済学部政治行政学科 准教授 田中 富雄氏</p> <p>10:50～12:00 <b>【講義】資料作成～意思決定者を動かす資料の作り方～</b> 大和大学政治経済学部政治行政学科 准教授 田中 富雄氏</p> <p>13:00～17:00 <b>【講義・演習】コミュニケーション力～相手を頷かせる説明～</b> オフィス・ウスイ 代表 白井 純子氏 17:00～ <b>【課外学習】</b></p>
<p><b>第三日 9:25～12:00</b> <b>【演習】ロールプレイ・講評・ふりかえり</b> オフィス・ウスイ 代表 白井 純子氏</p>	

による「体験学習法」を取り入れ、受講者が現実により近い形で提案のシミュレーションを経験できる環境と体制をつくることとした。受講者がグループで討議を行い、その結果をグループごとに発表する研修は多いが、今回は現実の企画提案のように、提案者以外のグループメンバーが、想定される複数の提案相手の役を演じ、提案者となるメンバーに対して全方向から質問をする形をとったため、提案者は予想外の準備を求められるものとなった。また、新企画であることから、筆者は初日と2日目のすべての講義と事例紹介を聴講する許可を頂いた。これによって、筆者が担当する講義・演習での学習内容が重複・矛盾しないように準備することができた。

## 2 体験学習の進め方

研修2日目午後と3日目午前の講義・演習の事前課題として、全受講者35名に、勤務する自治体の人口、世帯数、高齢化率などの基本情報と、受講者が提案したい事業企画や業務改善の概要とその提案相手（市民、事業者、上司、他部局等）、想定される提案相手からの質問とそれへの回答をとりまとめて提出してもらった。これら35件の提案を、まず、外部者の納得・協力・満足を成功の鍵となる「外部向け提案」18件と「自治体内部向け提案」17件に大別し、次に外部向け提案を「一般市民向け提案」11件と「事業者向け提案」7件に、自治体内部向け提案を「業務改善提案」9件と、研修やワークライフバランスの向上、人事評価制度の見直しなどの「内部サービス提案」8件に細分した。さらに各自治体の特性等を考慮して、事業者向け提案以外の提案群を各2グループに分けた結果、1グループあたり4名から7名の合計7グループで学習に取り組んでもらうこととした。

2日目午後は、筆者による導入講義のあと、各グループで各メンバーが持ち込んだ提案のプレゼンを順番に行った。その際にプレゼンをする提案者以外のメンバーは全員、提案者の上司、〇〇課課長、市民A、事業者Bなど想定される提案相手の役をそれぞれ演じて、必

ず一人一つの質疑応答を行った。時間配分はプレゼン5分、質疑応答15分を基本とした。質疑応答では質問者はできるだけ突っ込んだ質問を行い、また提案者は必ず答えるように指示し、人数の多いグループは一人1回、少ないグループは2回から3回の質疑応答を行うこととした。

筆者はグループ討議中に各グループを廻ってメンバーにさらに問いかけ、また他の似たような事例の紹介やアドバイスをを行った。この巡回を通じて各グループの進捗状況を把握し、必要な知識を補充するための資料をつくるとともに、発表に向けた詳細な準備を行った。

2日目午後に全員が上記のプレゼンと質疑応答を終えた後、多くのグループは夜の課外学習の時間まで活用して討議を続け、自分たちが他のグループに見せたいと思う、興味深い、あるいは役に立ちそうな提案の一つを選び、想定問答を磨き上げ提案相手を説得する工夫を凝らすなど、翌日のロールプレイの準備と内容の掘り下げを行った。

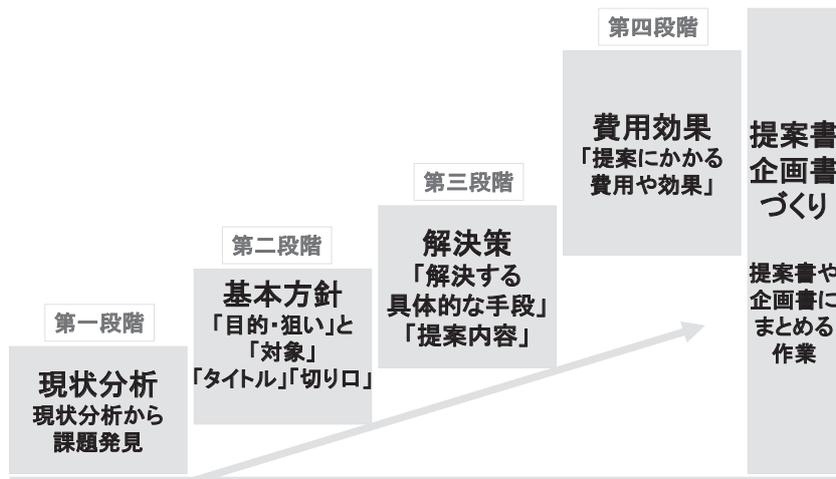
## 3 提案の実現に向けて

### (1) 提案のポイント

一般に提案には、上司など提案相手から依頼された提案（依頼提案）と、提案者が自ら発案して自主的に行う提案（自主提案）があるが、提案資料に共通する必要項目としては、提案の問題意識、目標、問題とその解決策、スケジュール、体制、費用、費用対効果が挙げられる（図2）。この中で一番大事なのは解決策の内容であり、知恵を絞って他の良い事例を取り入れるとともに、想定問答の答えを用意することで、内容を磨き上げることが求められる。実際にプレゼンをする時には、誰が意思決定者であるか、キーパーソンは誰なのかを認識してプレゼンに臨むことが求められる。

また、提案のポイントは、外部向け提案と内部向け提案では異なることを意識すべきだろう。外部向け提案では、すべての関係者がWIN-WINになるためにはどうすれば良いのかを考え抜き、また、民間事業者は最初に損

図2 提案資料の構成要素



得と費用を考えるのが普通であることに留意する必要がある。内部向け提案では、業務の改善・改革提案には反対派が必ず存在するので、実行体制を十分に考慮し、また、小さな成功体験の積み重ねが大きな改革の引き金になることに留意すべきだろう。研修やワークライフバランスの向上、人事評価制度の見直しなどの内部サービス提案については、まずそのメリットを明確にする必要があり、特に研修提案については、よく言われる「予算が減る」イコール「研修が減る」の算式ではなく、他の研修と相互に補完できる仕組みを提案することを考えると良いのではないだろうか。

## (2) 自分の考えを効果的に伝えるためのコミュニケーションとは

提案のプレゼンの際に、自分が話す内容を明確にするためには、提案タイトルに、その内容を簡潔明瞭に反映させることが大切である。また、わかりやすい話し方にするためには、滑舌を良くするように練習する必要がある。一般的に、話し慣れていない人は、語尾が曖昧になる傾向がある。自分はモゴモゴと話して伝えたつもりでも、相手には十分伝わっていないことも多い。そのため、自分が普段どのような話し方をしているのか、一度ビデオに撮るなり録音するなりして、自分の癖を知っておくとよいだろう。話すときの癖は十人十色で、落ち着きのない人、やたら視線が動く人、相手を見ずに勝手に話している人などいろいろだが、どのような癖も練習によって直すこ

とができる。まずは「自分を知る」ことから始めることを勧めたい。

筆者が以前の勤務先で部下の育成にあたっていたときに、部下の一人が権威ある経済団体で講演をすることになり、本人が作成したパワーポイントを使用して、講演のリハーサルを行ったことがある。話の出だして「あの～」が多く、語尾が消えて聞こえず、焦ってくるとうるさいほ

ど手が動く。そこで何回ものリハーサルを重ね、気になるところをすべて直し、原稿をすべて暗記して本番に臨んだときには、別人のようになっていた。自信に溢れ堂々とした最後の受け答えは、まさに壁を越えて一皮むけたというほどの変わりようであった。それ以来、何人ともなく部下を指導してきたが、一人の例外もなく皆、「変身」する。今考えてみると、これらの経験が、筆者が「講師のやり甲斐」に目覚めるきっかけとなったのかもしれない。

さらに、一方的に話をせず、問の取り方に気を付け、相手の反応を確かめながら話すことも大切である。落ち着いて相手を観察し、時間配分に気を付けて話す。始まりの挨拶と終わりの挨拶をきちんとする。何よりも、資料を「読まない」ことが一番重要であろう。そのためには、読み上げ用の資料を持たずに話す練習をして、時間を計り、語尾に気を付けることである。このように進めるためには、資料の準備は少なくとも1日前に終えて必ずリハーサルをすることだ。これによって、自信をもってプレゼンに臨むことができる。

前述の事例では、最初のリハーサルから本番まで2ヶ月をかけ、2週間に1回、1週間に1回、3日に1回と間隔を狭めてリハーサルを繰り返したことで、本人にとって話すことが特別のことでなくなり、いつでも準備万端という自信につながったように思われる。よく言われるプレゼンの上手い下手は、プレゼンターの自信の表れともいえるのではない

だろうか。

### (3) コミュニケーション・ギャップと対応策

2日目午後に各グループを巡回して多くのグループで話題になっていたことは、職場のコミュニケーション・ギャップである。コミュニケーション・ギャップにはいくつかのタイプがある。一番多いのが世代間ギャップであり、職場以外にも多く存在している。次に個人間の政治的・理念的・固定観念・先入観の違い、そして本人が独善的で周りが見えていないことなどが、職場のコミュニケーション・ギャップを生んでいる。

これらを解消するためには、まずは各自の職制上の上下、隣、外部などの関係者との時間をかけた対話・根回しと、人間観察が必要だろう。また、提案書を書く際には、レトリックに陥らないことと、勝手な作文をしないことも大切である。現場を知らずに想像で提案書を書き、話していると、相手はすぐにそれを察知して、信頼関係を損ないかねない。一度崩れた信頼関係を取り戻すには、作り上げるときの何倍もの時間がかかる。無駄な時間を使わずに、効率的かつ建設的に話を進めるためには、提案内容に関連した現場には必ず自分が足を運んで事前にチェックする、行けない場合は関係者にヒアリングをするなどの事前準備が必要だろう。

ちなみに、このグループ討議では議論が少なかったが、最終日のロールプレイ発表を通じて多くの受講者が再認識したのが、市民や事業者とのコミュニケーション・ギャップをいかに解消するかという課題である。対市民・事業者とのコミュニケーション・ギャップを解消するには、直接会って「話す」「話す」「話す」…というコミュニケーションの基本が一番効果的だろう。俗にいう“人たらし”になることが一番の早道かもしれない。

### (4) プレゼン資料作成のポイント

提案のポイントでも述べたが、プレゼン資料を作成する際に気を付けなければならないことは、次の2点である。

まず1点目は、提案のコンセプトを明確にすることである。何について話すのか、発表

するかをきちんと考えてタイトルをつけることが重要である。タイトルをみただけで、提案相手が内容がある程度具体的に予想できるようにする。長すぎるタイトルは出鼻をくじけさせるので、タイトルとサブタイトルに分けることを考える。

2点目は、「ストーリー」を創ることである。一つ一つの話が次につながるような「流れ」をつくる(図3)。前述のコンセプトをストーリーに展開する前に、①目的(何のために?)、②場所・状況(どこで? どのような状況で?)、③提案の対象者(誰に?)、④手段・道具(何を使って? どのように?)、⑤制限時間をしっかり確認しておくことが必要である。

図3 全体の流れを創る



そして、実際にストーリーを創る際に役に立つのが、付箋紙を利用して「目次」を作成することである。自分が話したいことを付箋紙1枚に一つ書いて順番を決めていく。流れが悪ければ入れ替えてみるなど、話しているつもりで流れを整理して、自分が話しやすいように、そして提案相手が聞いていてわかりやすいように全体の流れを創っていくと、「構成」ができあがる。この「構成」にはマニュアルはない。マニュアル通りでは面白くないからである。

## 4 発表

研修3日目午前の「【演習】ロールプレイ・講評・ふりかえり」では、7つのグループが順番にロールプレイによるプレゼンを行った。プレゼン時にはパワーポイントで作成した資料を使用し、1グループにつきプレゼン5分、想定質疑応答10分の持ち時間とした。プレゼンは時間厳守で、資料を読まないでプレゼン

することを推奨した。事前に各グループで討議して、全メンバーの役割を決め、それを明記したプレートを自分の前に置くようにした。また、各グループのプレゼンと質疑応答に引き続き、事前に指定した他の1グループからの質疑応答時間を5分間用意した。他グループの質問者もプレゼン内容に相応しい別の提案相手を自ら設定し、その役割を明確に説明してから質問することとした。

発表時には、部屋のレイアウトも、より臨場感が生まれるような設定とした(写真)。提案者と向かい合う提案相手、そして彼等を取り巻く他のグループメンバー達。研修という、恥をかくことが半ば奨励されているような特殊な環境であるとはいえ、全方位から見られている中でのプレゼンは、今まで感じたことのない緊張感を生んだようである。受講者達の緊張感はピークに達したが、終わってみると「やりきった感」と達成感で皆高揚していたのが印象深かった。



発表内容の一部を紹介すると、「自然環境を取り入れた魅力あふれる動物園獣舎への改修」、「課内における業務マニュアルの整備」、

「役場庁舎内及び役場庁舎敷地内禁煙」、「これからの小規模企業、製品の下請けからの脱却とブランディング」などがあつた。役割も上司、隣の課の課長、事業者、市民などあらゆる対象・場面を想定して、それにあつた「役者」が用意され、他グループからの質問では予想外の質問者が登場して寸劇に近いドラマが見られるなど、内容のみならず皆の演技力も楽しませてもらった。

最後に、ベストプレゼン賞とベスト質問者賞が、受講者全員による投票で選ばれた。ベストプレゼンは、「自然環境を取り入れた魅力あふれる動物園獣舎への改修」が選出されたが、満場一致で選ばれたこのグループは、グループとしての一体感も強く、この研修を通じて交流した仲間との今後のつながりも期待できると思われる。各グループそれぞれ工夫を凝らした発表により、盛り上がりや達成感に拍車がかかり、朝方まで準備に追われたメンバーへの慰労とグループの一体感を再認識して、帰途に着く前のひと時を共有したのではないだろうか。

## 5 研修を終えて

新規研修では、終了してみても数々の反省点と改善点が残るのが通常である。この研修も例外ではなく、グループ分け、人数、発表後のふりかえりなど、改善できると思われる点は多数ある。一方、受講者アンケートを見ると、研修の本来の目的である、提案書の作成とプレゼンテーションのポイントを学ぶ機会としては、受講者にとって価値のある、今後役立つものだったことがうかがわれた。一方で、ロールプレイの場面設定に囚われて時間配分に窮した受講者もあり、新企画ゆえの難しさと、受講者にどこまで事前に説明するかについて考えさせられた。また、このような研修では演習のグループ人数やメンバーの経験値の違いが顕著に現れるため、グループ分けの基準、適正人数、時間配分、そして受講者の経験値を考慮したグルーピングが鍵となることが再認識された。

昨今は地方自治体においても、依頼・自主

を問わず提案書の作成、企画の立案が必要となる業務が増加しており、経験年数にかかわらず提案書の作成が要求される場面が増えていく。民間企業で企画立案等の仕事に就くには、企画関連部署への配属が前提であり、部門異動はそれほど頻繁に行われないため、一旦配属されると長期間企画部門で勤務することもある。一方、地方自治体では部門異動が周期的にあるため、提案書の作成およびプレゼンの能力は必須になりつつある。まして、これからの限りある予算配分を巡って部門間競争が起きてくる時代には、提案書の作成能力とプレゼンテーションスキルの良し悪しが、その結果を左右することになるかもしれない。そのときになっても慌てず騒がず、自分の想いや志を貫くための必要な武器として、提案を実現する技法を身につけることは、今まさに強く求められているのではないだろうか。

最後に、受講者が今回の研修で身につけた能力を活かして素晴らしい提案を行ったとしても、不可抗力の様々な理由から提案が拒否されたり、企画が「お蔵入り」や「没」になることもあるかもしれない。そのときには意気消沈せずに相手の反応をみることで、再提案が可能かどうか、何が問題だったのかなど、反省と再挑戦の道が開けてくる。不思議なもので、提案が断られて初めて、本気でその提案を実現したい自分がいることを発見する場合もある。いずれにせよ、提案書を作成しプレゼンを経験した自分は、年齢、性別に関係なく、提案書を書く前、そしてプレゼンする前の自分よりも、確実に成長していることを忘れないでほしい。

## 6 体験学習とはなんだったのか

今回の研修で体験学習という手法をとったのは、単なる座学ではなく、学習することに伴う副産物の効果も視野に入れてのものだった。ある種のトレーニングのように、環境を整え、明確な目的を限られた時間内で達成するために計画を立てて進めるという訓練は、最近頻繁に行われている。その中で要求されるのが、自己管理能力を身につけることであ

る。ほとんどすべての問題は、この自己管理能力を身につけることで解決するが、皆、できない理由をあげて、自己管理能力の欠如を正当化するのが常である。確かに自分自身を追い込んでいくのは、他人から追い込まれるより辛い場合も多い。職責を全うできなかった自責の念が残るからである。

何かを身につけようと思ったら、いつまでに何をしなければならないのか、どのような順番でやるか、最終期限が決まっているのであれば、そこから遡って、何から手をつけるべきなのか、計画を立ててみよう。あとは自己管理を適切に行い、計画通りに進めていけば良い。すべて達成したときには、自分にご褒美をあげて、可愛がってあげることも大切。プレゼンの練習という簡単な目標から始め、他のいろいろな分野へチャレンジしてみると、今までできないと諦めていたものが、いつのまにか消えていくだろう。苦手意識も自分で変えることができる。受講者の今後の健闘を祈りたい。

### 著者略歴

白井 純子 (うすい・じゅんこ)

カリフォルニア大学ロサンゼルス校 (UCLA) 卒業。大手流通業経営企画担当部長、経済企画庁出向等を経て1997年(株)富士通総研入社。同社PPP(Public Private Partnership) 推進室長、取締役公共コンサルティング事業部長、エグゼクティブコンサルタント、PPP推進担当理事を経て、現在オフィス・ウスイ代表。

PPP(官民協働)を基にした地域情報化、産業・観光振興などによる地域活性化プロジェクトを全国で手がけ、国、県、地方自治体等の委員、審査員、セミナー講師、アドバイザー多数。2010年から、高知県で地域の人材育成を目指す「目指せ! 弥太郎 商人塾」塾長、土佐MBAアドバイザー。