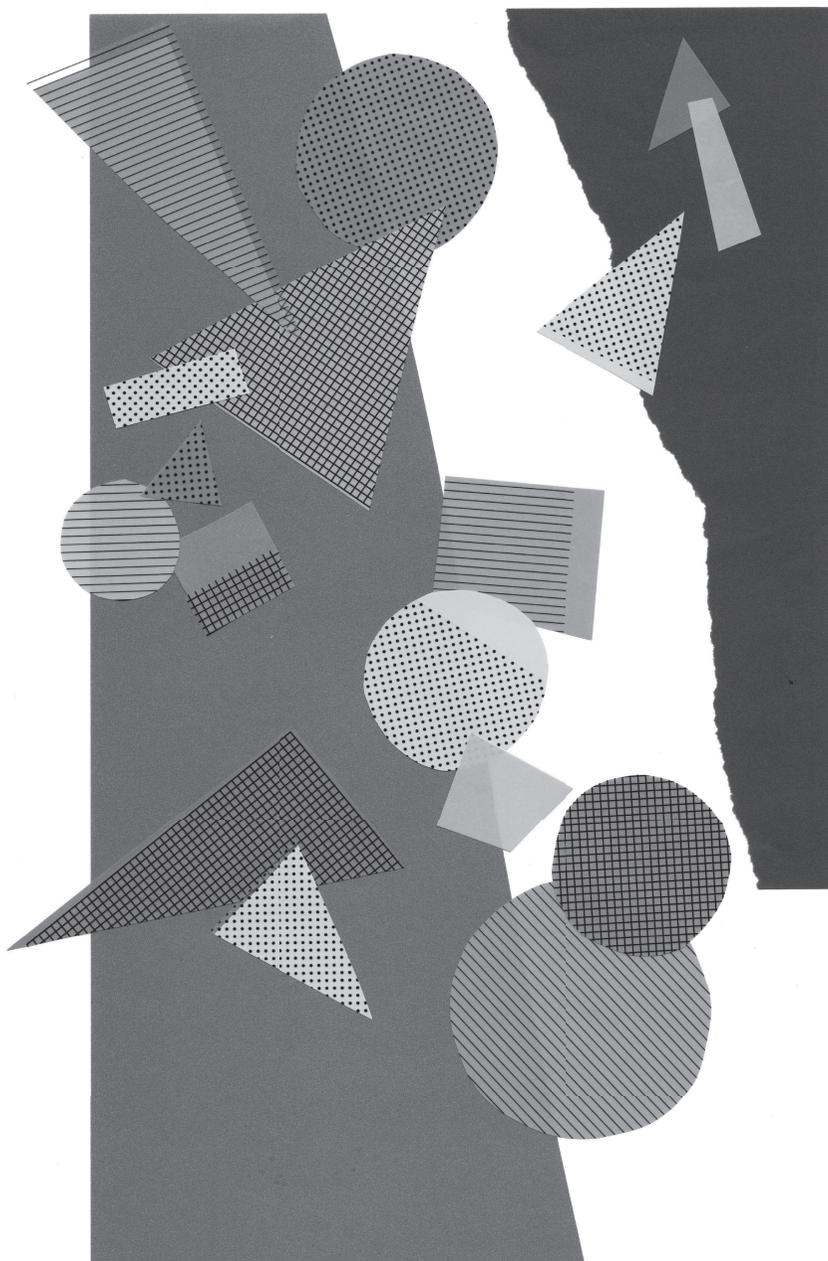


# 上手な意見・ 反論の伝え方



# はじめに

私たちのまわりから“議論”をする機会がいつの間にか少なくなってきました。議論は、自分の意見を表明し、相手の意見を聞き、違う意見があれば反論し、最終的にはメンバー全員が納得する結論を得るためにとても大事なことです。異なる意見を述べるのですから、議論では対立が生じるのは当たり前のことです。対立を乗り越え、新たな考え方、見方、プランが生まれることが議論の醍醐味であり、チームの力が活かせる場面でもあります。

ところが現在では、議論はマイナスのイメージで見られることが多くなっているようです。その理由としては、まず時間がかかること、特定の声の大きい人の意見が通ること、余計な発言をすると不利益を被ることがあること、などが考えられます。

特に問題となるのが「議論は多くの時間を要する」ということです。自分の発言が顧みられないことがない、うんざりするほど長い議論を経験すると、早く議論を終えるために発言は控えようという気持ちになるのもしかたありません。その結果、進行役のリーダーが1人で意見を述べる、メンバーは聞かれれば意見を述べる、という形だけの議論が増えています。

議論は場数を踏むことで、意見を述べるための方法や、反論、批判、説得するためのノウハウを習得することができるものです。しかしこの状況では、誰も議論のすすめ方を学ぶことはできません。

職場でのコミュニケーションが不足していることが問題となっています。1 on 1 ミーティングのような1対1のコミュニケーションを行うと同時に、メンバー全員が意見を戦わせることができる、議論をふっかけることができる機会を増やしてください。チームワークが生まれ、人材が育成されるチーム運営ができるようになります。このテキストを参考に、議論を楽しむ機会や場を設けてほしいと思います。

# 目次

はじめに .....	3
<b>第I部 言いたいことをきちんと伝える意見の言い方 .....</b>	<b>5</b>
<b>第1章 価値ある議論に向けて、自分の意見を用意しよう .....</b>	<b>6</b>
1. 「議論」にどんな印象を持っているだろうか .....	6
2. 侃々諤々の議論ができるリーダーが求められている .....	8
3. 自分の意見をきちんと表現することは難しい .....	10
4. 意見を述べる際は、自分の立場や役割をわきまえる .....	12
5. 論理的に意見をまとめるために .....	14
6. 伝える情報量を絞り、シンプルに議論する .....	18
7. 5W2Hを織り込んだロジカルな情報を意識する .....	20
8. 自分はどうしたいか、どうするつもりか意思表示 .....	22
<b>第2章 きちんと伝わる話し方の工夫 .....</b>	<b>24</b>
1. 具体例を示し、相手が理解しやすいように話す .....	24
2. わかりやすく、記憶に残りやすい言葉を選んで話す .....	26
3. 相手の興味・関心・理解度に合わせた意見を述べる .....	28
4. 議論全体の流れを読む .....	30
5. 聞き手の反応を見ながら話し方を変えよう .....	32
6. 言葉の重さを忘れない — 発言に責任を持つ .....	36
7. 意見表明の前に自分の「軸」を明確しておく .....	40
◆研究課題1 .....	42
<b>第II部 議論の質を高める効果的な発言・反論の仕方 .....</b>	<b>43</b>
<b>第3章 議論を深掘りする反論の心得 .....</b>	<b>44</b>
1. 対話が成り立つ条件 — 反論は言い合うことではない .....	44
2. 議論における「反論」の2つのパターン .....	46
3. 反論の前にいったん相手の意見を冷静に分析する .....	48
4. デイバートでは、相手の意見をよく聞く .....	52
5. 積極的な批判は問題を掘り下げ、議論の深化につながる .....	54
6. 反論の隙を与えない論理構成のために .....	58
<b>第4章 議論の質をさらに高めるテクニック .....</b>	<b>62</b>
1. あえて反論の余地を残すことで議論を引き出す .....	62
2. 主語をどうするかで、展開は違ってくる .....	64
3. 議論が行き詰まったら — 押しでもダメなら引いてみる .....	68
4. 議論に勝っても納得しなければ物事は先にすすまない .....	70
5. 言葉は少なくともピリリと辛いひと言が決め手になる .....	72
6. 議論は人とチームを育てる .....	74
《議論トレーニングシート》 .....	78
◆研究課題2 .....	79

# 第 I 部

言いたいことを  
きちんと伝える意見の言い方

# 価値ある議論に向けて、 自分の意見を用意しよう

## 1

## 「議論」にどんな印象を 持っているだろうか

### 議論は好まれない？

皆さんは「議論」にどのような印象をお持ちでしょうか。全員で真剣に議論することで納得できる合意形成ができた、チームが一丸となった、などと、良い印象を持っている人もいます。反対に、一生懸命に発言しても結局、声の大きい人、押しの強い人に押し切られる、権限のある人の意見が通るから発言しても意味がない、などと良くない印象を持っている人もいますでしょう。

全員が納得する  
結論や方向性

議論の場で、他の人の意見をよく聞き、自分の意見を伝え、**全員が納得する結論や方向性**を見出すことは、チームにとって大事なことです。「自分の意見も反映されている。自分の意見は通らなかったが、他の人の意見に同意することで結論には納得している」という状態が必要です。ところが実際には、このような議論が行われているケースは少ないようです。その結果「自分の意見は反映されないのだから、発言しても意味がない」「権限のある人の意見になるのなら、さっさと決めてくれればよい」と、議論に良い印象を持たない人が多くなるはずで

### 議論は時間がかかる

ビジネスの場での議論が良い印象を持たれないのは、「議論は時間がかかる」ことも一因です。筆者が社会人になった昭和の終わり頃、部門の会議は2時間以上のものが多く、とても時間をとられました。筆者は建築関連の会社で博覧会や展示会などを担当していましたが、企画会議

図表1・1 会社での主な会議・議論の場

① 情報共有・整理型	情報、方向性、段取りなどを議論し、情報を確認・共有
② 意思決定型	論題に対して、重要な意思決定を行うための議論
③ 企画・アイデア検討型	さまざまな視点・立場から、新たな企画・アイデアを議論しながら出す
④ コミュニケーション型	非公式の場で、興味あるテーマについて議論することにより、懇親を深め楽しむための議論

などはホテルの会議室を予約して泊まり込みで行うなど、時間をかけて議論をすれば良い意見やプランが出る、と思われていました。実際には、時間をかけても良いプランができることは少なかったのですが。しかし、良い意見を出し合い、合意形成するために、時には“議論を尽くす”、すなわち十分に時間をかけて議論することも必要です。

議論を尽くす

図表1・1は、会社での議論が行われる機会をまとめたものです。コミュニケーション型以外は、就業時間中に行われる公式な議論です。残業時間削減が求められている現在、議論に時間を十分とることは難しく、議論を尽くし合意形成するより、決裁権限のある人の意見が通るようになってきているのかもしれませんが。これでは、どのように自分の意見を主張するか、反論や批判に対して戦うかという経験も得られません。

### 議論に慣れるための機会を非公式な場でも設けよう

企業研修などで、グループで議論して意見やアイデアをまとめてもらうことがあります。最近の傾向としては、議論に早々に決着をつける、議論に慣れていないためか意見が出ない、意見を積み重ねて新たな意見・アイデアをつくり出すことが苦手な人、避けようとする傾向が見受けられます。議論の経験が少なく、議論を楽しむ余裕がないのです。

議論を楽しむ余裕

その原因として、雑談や、お酒を酌み交わしながらなど、非公式な場でのコミュニケーション型議論の経験が少ないことも考えられます。自由にいろいろな意見を出し合い、批判し合い、面白がる、結論など出なくてよい、という議論の経験が少ないからではないでしょうか。リーダーは、まず議論を楽しむことができる環境・機会をつくってください。