

はじめに

私はコンサルタントとして、多くの企業で資料作成に関する課題を見てきました。わかりにくい資料で進まない会議、資料のせいで伝わらない良いアイデアや企画、資料作成に費やされる膨大な時間、資料に対する上司の漠然としたフィードバック…これらは多くの場合、努力不足ではなく知識不足やスキル不足に起因しています。資料作成に関する本が多く出版され、セミナーが開催されて様々なスキルが提供される中で、なぜこれらの問題は引き続き起きているのでしょうか。

それは資料作成が、仮説思考、ロジカルシンキング、情報収集スキル、図解スキル、グラフスキル、箇条書きスキル、デザインスキル、PowerPointスキル、コミュニケーションスキルなど、広範なスキルを要求するものだからです。

しかし、それがあまりに広範なスキルであるがために、また、それぞれのスキルの体系的な理解が困難ということもあり、既存の資料作成本は一部のスキル（図解、構成、PowerPointの使い方など）に焦点を当てざるを得ず、それがために読者は資料作成の全体像が見えにくくなっていたのです。例えるなら、野球を練習するのに、バッティングだけ学び、素振りばかりしているような状態かと思います。これではいつまでたっても、守備や走塁を含めた野球の試合をプレーすることはできません。

こうした状況を受け、2010年11月、私は一般のビジネスパーソンを対象に資料作成スキルを体系的に教える「戦略的プレゼン資料作成講座」を開始しまし

た。この講座は、資料作成の理論のみ、Tipsのみにフォーカスするのではなく、資料作成の本質的な考え方から具体的な方法論までを一気通貫で教える内容にしました。2日間に渡る講座ですが、おかげさまでご好評いただき、受講者は2024年12月現在で6,000名以上になります。本講座は、経営企画、マーケティング、コンサルタントなど、業務において資料作りが大きな役割を果たす職種から、営業やエンジニアなど様々な方に受講いただき、大きな成果をあげています。

これらの講座を通して、「クライアントへの提案で考えが伝わるようになった」「社内で評価されるようになった」「ロジカルシンキング力が向上した」など、様々な反響をいただいています。変わったところでは、作業療法士の方が現場の意見を経営層に伝えるために資料をうまく使われたというケースも聞いています。このように、資料コミュニケーションは非常に幅広い方にインパクトを及ぼすものと実感しています。

私自身、この講座を10年以上にわたって続ける中で、どのように伝えれば受講生の皆さまに理解していただけるか、より実践していただけるかを常に試行錯誤してきました。その中でたくさんの気づきを得て、体系化が進み、内容を磨き上げることができました。

その「戦略的プレゼン資料作成講座」の内容をベースにして、資料作成の流れの中で、様々なスキルをどの場面で活用するかを説明しながら、できるだけ体系的、そしてできるだけ具体的に資料作成の方法をまとめたものが本書になります。2019年に本書を発売したところ大きな反響を呼び、5年間で11刷5万部を超える部数が出るまでになりました。そして発売から5年以上がたち、世の

中の様々な仕事の変化に対応するため、リモートワークでの資料の活用法や生成AIの活用などの内容を加えて大幅に刷新した改訂版を、この度発売することになりました。ビジネスパーソンとして必要な資料作成に関する考え方やスキルは、この1冊にほぼ集約されていると考えてよいと思います。

前述した資料作成に関わるスキルは、実は資料作成以外の場面でも大変役に立つスキルです。例えば、ロジカルシンキングやコミュニケーションスキルは会議の場面で自身の意見を簡潔に伝えるために必要なスキルですし、図解スキルはファシリテーションの場面で大変有効なスキルです。講座では、いつも「資料作成を通して、仕事のコアスキルを高めましょう」とお伝えしていますが、本書はまさに仕事のコアスキルを凝縮した内容と言えます。

仕事のコアスキルを扱った本は、テーマごとのスキルのトピック集になりがちです。一方、本書では「スポーツジム ルパート」の事例によって、内容の流れに沿って実際に資料ができていく様子を理解することができます。よって、本書は個別スキルを磨くために使うこともできますし、最初から最後まで読むことで資料作成の流れを理解するために使うこともできます。また、本書で紹介しているストーリー作りのフォーマットや生成AIのプロンプト例、図解やグラフのテンプレートファイルはダウンロードすることが可能ですので、本を買ったその日から資料の質や作成のスピードを向上させることができます。

今まで多くの資料作成に関する本を購入してきた方は、この本を通してそれぞれの本の位置づけを理解できるでしょうし、はじめて買う方は、この本の内容を資料作成にすぐに生かすことが可能です。ぜひ最初はパラパラとざっくり通読し、資料作成の全体像を確認してください。続いて、ご自身の興味があ

る部分をピックアップし、精読してください。読了後はお手元に置いて、資料作成で困った時に辞書的に使っていただければと思います。ご使用になるのがPowerPointではなく、Googleスライドでも、操作が一部異なるだけで、資料作成の考え方は不変です。

講座でいつもお伝えすることですが、私は「人の変化、成長のきっかけを生み出す」ことにこだわってきました。本書も読者の皆さまに内容を理解していただき、変化を起こしていただくにはどうしたらよいかということを徹底的に考えて作っています。大きな変化はいつも「小さな変化と、それによる自信」から始まります。私自身も小さな変化を繰り返し、少しずつ自信に変えてきました。ぜひ皆さまも、この本の中から気になるトピックを選んで、小さな変化を実践していただければと思います。

私自身も、コンサルティング業務でのクライアントとのコミュニケーション、NGOでの事業の立ち上げ、海外のローカルパートナーとのやり取り、自身の会社の立ち上げで、いつも資料作成スキルに助けられてきました。資料作成スキルによって自らのアイデアを実現してきたと言っても過言ではありません。

この本を通して資料作成に悩む方が減り、資料の良し悪しではなく、本質的なアイデアが正当に評価される社会が実現することができれば、私としてはこれ以上に幸せなことはありません。本書が皆さまのお役に立つことを心からお祈りしています。

株式会社Rubato代表取締役
松上純一郎

本書の構成

本書は、「人を動かす、1人歩きする資料を早く作る」の実現のために全13章構成になっています。資料作りの考え方から、前準備、実際の資料作成、相手への説明、資料配布、生成AIの活用までを網羅的にカバーしています。

第1章のPowerPoint資料作成の考え方では、そもそもなぜ「人を動かす、1人歩きする資料を早く作る」ことが重要なのか、資料作りのベースになるマインドセットを説明します。最初に心構えを学ぶことで、スキルの背景にある考え方を知ることができ、結果的にスキルの習得が早くなります。また、この心構えは他の業務への応用が可能です。

第2章では、「資料を早く作る」ために作業環境を整えます。PowerPointをカスタマイズせずにそのまま使うと、大変な非効率が発生します。そこで、最初にPowerPointを効率的に使うための設定を行います。また、ショートカットキーや各種操作を覚えることで、さらに効率的な作業が可能になります。

第3章と第4章では、「人を動かす」ために、資料の目的とストーリーを整理します。特に第3章の資料の目的設定は、資料作りにおけるもっとも重要な要素です。目的がないまま資料を作り始めると、資料の内容がわかりづらいものになりがちです。まずは、資料の目的を定めることが重要です。そして、第4章ではその目的に基づいてストーリーを作っていきます。

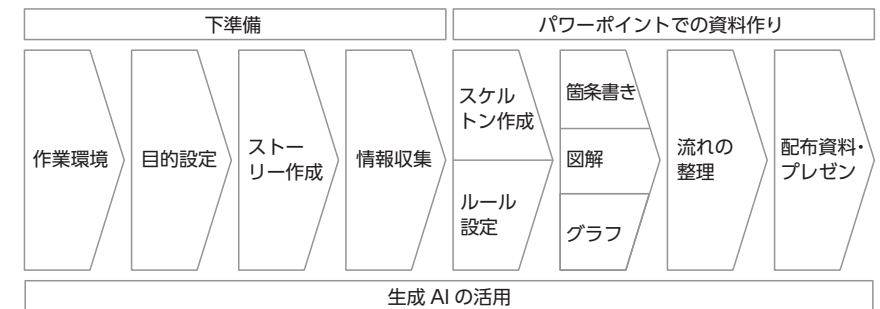
第5章では、「資料を早く作る」ために、仮説を立ててから情報収集を行う手法を解説します。この仮説設定において重要なのが、「人を動かす」ために、フレームワークなどを用いて重要なポイントを網羅するということです。

第6章と第7章では「資料を早く作る」ため、また「1人歩きする資料」のために、PowerPointのスケルトンの作成と、資料作成のルール作りを行います。特に資料作成のルール作りは、色や図形、フォントなどの選択に迷って時間を浪費することを防いでくれます。

第8章「箇条書き」、第9章「図解」、第10章「グラフ」では、「1人歩きする」スライドの具体的な作成方法を説明します。特に図解では、「型」を用いることを重視しています。図解には様々なパターンがあるので、最初は基本の「型」を身に付けることをおすすめしています。

第11章では、個別に作ったスライドの一貫性を保つため、「全体の流れ」の整理を行います。第12章では「資料配布とプレゼンの方法」を解説しています。この2つの章の内容は、通常の資料作成のプロセスにおいて軽視されがちなポイントです。本書でしっかりと押さえていただければと思います。

最後の第13章では、資料作成における生成AIの活用法を解説します。生成AIは、ストーリーの検討や情報収集、そして内容の要約で特に力を発揮します。資料作成の生産性アップのために活用していただければと思います。



本書では上記の流れを追って学ぶことで、「人を動かす、1人歩きする資料を早く作る」ことに必要なスキルが習得できるように設計されています。

本書で扱う事例

本書では、「スポーツジム ルバート」という架空の企業を設定することで、学んだことを具体的な事例で確認しながら読み進められるようになっています。「スポーツジム ルバート」のストーリーは、以下のようなものです。

「スポーツジム ルバート」のストーリー

「私」は、「スポーツジム ルバート」の営業部に所属しています。1,500人の会員を擁する三軒茶屋店の入会者数を減少から増加に転じさせるためのプロモーション施策を検討するように、営業部長から依頼されました。アイデアに自信のある「私」ですが、営業部長に提出した企画書は今までことごとく却下されてきました。資料の作成が苦手で、口頭での説明への依存度が高すぎたことが原因です。

自らのアイデアを実行するために、口頭での説明に頼らず、根拠と説得力のある企画書を作成し、部長に再度提案したいと考えています。以下が、「私」の考えている、「スポーツジム ルバート」の現状と対策です。

●入会者数が落ち込んでいる

「スポーツジム ルバート」の毎月の入会者数は開業以来順調に伸びてきましたが、この半年間、前年と比較して減少傾向がみられます。スポーツジムへの入会を検討している、潜在的な客の取り込みが伸び悩んでいることが原因として考えられます。

●入会者数落ち込みの原因

入会者数の減少には、いくつかの原因が考えられます。まず、内装やマシンなどの設備の老朽化。そして、競合となるジムの増加、特に24時間オープンなジムが増えていることが大きな原因として考えられます。また、少子化による地域人口の減少も影響を与えているかもしれません。

ただ、入会者数の減少を分析したところ、体験入会者数が減少しているのみで、体験入会をした方が正式な入会に至る割合は前年と比較して変化していないということがわかりました。

●新たなプロモーション施策

そこで「私」は、体験入会を促進することが重要と考え、次の3つのプロモーション案を考えました。

- ① スポーツジムの無料体験チラシの配布
- ② 無料でのジムトレーナー体験
- ③ 会員の友人限定の無料体験キャンペーン

それぞれのプロモーション案のコストと効果を比較して、②の無料でのジムトレーナー体験の実施がもっとも有効と考えています。トレーナーの無料体験の提供により、1か月あたり追加の入会者は15名程度になると想定しています。

はじめに	002
本書の構成	006
本書で扱う事例	008

Chapter

1 PowerPoint資料作成 考え方の大原則

大原則 資料作成はビジネスパーソンの「必須スキル」	022
001 資料作成はビジネスパーソンの必須スキルである	024
002 英語が不得意な日本人は資料でコミュニケーションすべき	025
003 PowerPoint資料は圧倒的にわかりやすい	026
004 正しいPowerPoint資料作成を会社は教えてくれない	027
005 プレゼンテーション資料＝説明資料ではない	028
006 資料には「提案型」と「説明型」の2種類がある	030
大原則 「人を動かす」「1人歩きする」資料を「早く作る」ことが重要	032
007 日々の仕事は「人を動かす」ことの連続である	034
008 人が「動いてしまう」資料を作る	035
009 「1人歩きする」資料で自分の分身を作る	036
010 「1人歩きする」資料には5つのポイントがある	037
011 作業を「効率化」して資料を「早く作る」	038
012 資料を「早く作る」と「質が向上」する	040
大原則 リモートワーク時代に資料作成は「重要性」を増している	042
013 リモート会議での「意思決定の機会」が増えている	044
014 リモート会議では「説明資料」が求められている	047
015 リモートワーク時代に必要な「資料作成ノウハウの共通化」	050
大原則 生成AIによる資料作成「効率化の可能性」	052
016 生成AIを活用した「生産性アップ」の重要性	054
017 生成AIの活用では「正確性の確認」が重要	056

Chapter

2 PowerPoint資料作成 作業環境の大原則

大原則 外資系コンサルの「作業環境」を再現する	060
018 クイックアクセスツールバーで「作業を高速化」する	062
019 クイックアクセスツールバーは「よく使うコマンド」を右側に置く	066
020 27のショートカットキーは「4つの方法」で記憶できる	070
021 Ctrl、Shift、Altで作業をさらに高速化する	072

Chapter

3 PowerPoint資料作成 目的設定の大原則

大原則 資料の目的は「4つのステップ」で考える	078
022 STEP①「伝える相手」を分析する	080
023 STEP②「期待する行動」を決める	084
024 STEP③「自分の見られ方」を分析する	088
025 STEP④「伝えること」を決める	092

Chapter

4 PowerPoint資料作成 ストーリー作成の大原則

大原則 STEP①「スライド構成」を決定する	102
026 「背景」で資料の重要性を示す	104
027 「課題」で問題点を示す	108
028 「解決策」は課題に対応させる	112
029 「効果」は解決策の結果を示す	116
030 背景、課題、解決策、効果で「スライド構成」を考える	118
031 相手の特徴から資料の「ボリューム・構成」を決める	120
032 「サマリー」と「結論」を必ず加える	124

大原則	STEP②「スライドタイトル」と「スライドメッセージ」を決定する	126
033	スライドタイトルは「主張なし」で「簡潔」に	128
034	スライドメッセージは「50字以内」で「主張する」	132
035	スライドメッセージでは「3つの型」を活用する	136
036	スライドメッセージに「接続詞」を入れる	140
大原則	STEP③「スライドタイプ」を決定する	142
037	スライドタイプは「箇条書き」「図解」「グラフ」から選ぶ	144
038	複数のスライドを「1枚」に入れる	150

Chapter

5 PowerPoint資料作成 情報収集の大原則

大原則	情報収集のために「仮説」を作る	158
039	仮説作りの準備は「入門書」を活用する	160
040	「詳細情報型」と「根拠型」のスライド情報を知っておく	162
041	スライド情報は「ロジックツリー」で整理する	164
042	「フレームワーク」を活用してスライド情報の仮説を作る	166
043	スライド情報の仮説作り①「ビジネスフレームワーク」	168
044	スライド情報の仮説作り②「時系列」	174
045	スライド情報の仮説作り③「足し算」「掛け算」	176
大原則	ポイントを押さえて「効率的」に情報を収集する	180
046	情報収集には「3つの方法」がある	182
047	情報収集は「計画」を立ててから「実行」する	184
048	インターネット検索では「ファイル形式を指定」する	186

Chapter

6 PowerPoint資料作成 スケルトン作成の大原則

大原則	レイアウト作成は「スライドマスター」を活用する	194
049	「スライドレイアウト」は2枚だけを残す	196

050	「スライドタイトル」「スライドメッセージ」を追加する	198
051	「ロゴ」「出所」「スライド番号」を追加する	202
052	スライドの使用範囲を「ガイド」で明示する	204
053	「アウトライン」にストーリーを落とし込む	206
大原則	資料の要となる「タイトル」「サマリー」「目次」「結論」を作成する	210
054	「タイトル」「目次」スライドを作成する	212
055	「サマリー」「結論」スライドを作成する	214

Chapter

7 PowerPoint資料作成 ルール設定の大原則

大原則	レイアウトの「法則」を理解する	222
056	スライドは「左から右」「上から下」に読まれる	224
057	スライドは「2分割」「4分割」して使う	226
大原則	文字は「見やすく」 装飾は「不要」	228
058	フォントは「MS Pゴシック」または「Meiryo UI」を選ぶ	230
059	文字の色は「濃いグレー」を選ぶ	233
060	文字のサイズは「14pt」を選ぶ	234
061	小見出しは「下線」と「長方形」を使い分ける	236
大原則	矢印で「読者の目の動き」をコントロールする	238
062	矢印は「カギ線矢印」を使う	240
063	「三角矢印」で全体の流れを示す	242
大原則	図形は情報とイメージを「シンプルに表現」する	244
064	具体は「四角」・抽象は「楕円」で表現する	246
065	「直角の四角形」と「角丸の四角形」を使い分ける	248
066	図形には「影をつけない」	252
067	図形の余白は「最小化」する	254
068	図形の配置は「縦・横」を揃える	256
大原則	センス無用！ 配色には「ルール」がある	258
069	配色は「色相環」で決める	260

070	配色は「イメージ」を考慮する	262
071	背景は必ず「白」を選ぶ	264
072	資料に「原色」は使わない	265
大原則	スライドに「ルール」を適用する	266
073	スライド作成の「ルール表」で生産性を最大化する	268
074	「既定の図形」で書式を自動反映する	270

Chapter

8 PowerPoint資料作成 箇条書きの大原則

大原則	箇条書きは「分解」から始める	276
075	箇条書きは「分解して作る」	278
076	箇条書きは「1文」「40字以内」でまとめる	280
077	箇条書きの文末は「用言」か「体言止め」を選ぶ	282
078	箇条書きの説得力は「数字」で高める	284
079	箇条書きは「3項目」に整理する	286
080	箇条書きは「重要度順」「時系列順」「種類別」に並べる	288
大原則	箇条書きは「階層構造」が鍵になる	290
081	箇条書きの階層は「3階層以内」とする	292
082	「因果・詳細・事例」で階層を作る	294
083	下の階層は「複数項目」にする	296
084	箇条書きで「論理構成」を示す	298
大原則	箇条書き作成には「作法」がある	300
085	箇条書きは「自動」で作成する	302
086	「ビュレットポイント」を独自に設定する	304
087	箇条書きの位置は「ルーラー」で整える	306
088	箇条書きの行間は「6～12pt」空ける	308
089	箇条書きの弱点を「小見出し」で克服する	310

Chapter

9 PowerPoint資料作成 図解の大原則

大原則	伝わる基本図解は「6種類」から選ぶ	318
090	情報のロジックツリーを図解に「落とし込む」	320
091	「情報の関係性」を見抜いて図解を選ぶ	322
092	基本図解①万能の「列挙型」	326
093	基本図解②全体を示す「背景型」	328
094	基本図解③広がる「拡散型」	330
095	基本図解④集まる「合流型」	332
096	基本図解⑤流れる「フロー型」	334
097	基本図解⑥循環する「回転型」	336
大原則	伝わる応用図解は「6種類」から選ぶ	342
098	応用図解①向上を示す「上昇型」	344
099	応用図解②比較の「対比型」	346
100	応用図解③情報整理の「マトリックス型」	348
101	応用図解④詳細な情報整理の「表型」	352
102	応用図解⑤位置づけを整理する「4象限型」	356
103	応用図解⑥計画を示す「ガントチャート型」	358
大原則	図解は3ステップで「効率的」に作る	364
104	STEP①図形の「まとまり」を作る	366
105	STEP②図形の「配置」を整える	368
106	STEP③図形に「文字」を入力する	370
大原則	「図解の強調」でメリハリをつける	372
107	図解の強調色は「色相環」から選ぶ	374
108	図解の強調箇所は「スライドメッセージ」で決める	376
109	図解の文字は「2ステップ」で強調する	378
110	図解の小見出しは「アクセントカラー」で強調する	379
111	図解の範囲は「背景色」で強調する	380

大原則	「追加の表現」で図解をもっとわかりやすくする	382
112	図解に「評価」を追加する	384
113	図解の内容を「画像」で視覚化する	386
114	「ピクトグラム」で統一感を出す	390
115	ピクトグラムは「背景を透過」して使う	394
116	画像は3つのルールで「配置」する	396
117	写真は「縦横比」を維持して「拡大／縮小」する	398
118	図解に「アイコン」を追加する	400

Chapter

10 PowerPoint資料作成 グラフの大原則

大原則	伝わるグラフは「5種類」から選ぶ	408
119	「ガイドライン」を活用してグラフを選ぶ	410
120	内訳を比較する「積み上げグラフ」	414
121	量を比較する「横棒グラフ」	416
122	高さで変化を示す「縦棒グラフ」	418
123	増減や傾向を示す「折れ線グラフ」	420
124	原因と結果を示す「散布図」	424
大原則	「何を比較するか」でグラフを選ぶ	426
125	「項目比較」は3つのグラフから選ぶ	428
126	「時系列比較」は3つのグラフから選ぶ	430
127	「頻度分布比較」は縦棒グラフが基本	434
128	比較と使用グラフの「ガイドライン」	435
大原則	グラフは「見せ方」で伝達力が変わる	438
129	グラフは「重要なデータ」に絞り込む	440
130	グラフのデータは「大きさ」「重要度」「種類」の順に並べる	442
131	複数のグラフ間で「データの並び順」を統一する	444
132	2種類のデータは「複合グラフ」で表現する	446

大原則	グラフは「強調」で段違いにわかりやすくなる	450
133	個別データは「色と矢印」で強調する	452
134	複数データは「背景」で強調する	454
135	増減の傾向は「矢印」で強調する	455
136	データの差は「補助線」と「矢印」で強調する	456
137	強調の意図は「文章」で表現する	457
大原則	グラフの重要な要素を「整える」	460
138	「目盛線」を消して「データラベル」を追加する	462
139	複数のグラフは「軸目盛を揃えて」比較する	464
140	凡例は「テキストボックス」で作り直す	466
141	グラフ作成の「5つの注意点」を確認する	468

Chapter

11 PowerPoint資料作成 流れの整理の大原則

大原則	「資料の流れ」をわかりやすくする	476
142	セクションごとに「目次スライド」を挟む	478
143	全体の流れを「パンくずリスト」で示す	480
144	資料の概要を「1枚のスライド」で示す	482
145	スライド間で「色と順番」を統一する	484
146	スライド間で「小見出しを重複」させる	487
大原則	資料全体の「統一感」を出す	490
147	「一括置換」でフォントを統一する	492
148	「書式のコピー」で書式を統一する	493
149	「置換機能」で文章表現を統一する	494
150	「図形の変更」で図形を統一する	496

Chapter

12 PowerPoint資料作成 資料配布・プレゼンの大原則

大原則	外資系コンサルは「配布資料」にもこだわる	502
151	テスト印刷した資料を「チェックリスト」で確認する	504
152	配布資料は「2スライド／1ページ」で印刷する	506
153	配布資料は「グレースケール」で印刷する	508
大原則	外資系コンサル流「資料説明・プレゼン」のコツ	510
154	説明する内容に「優先順位」をつける	512
155	「ページ番号」を伝えて注意を集める	514
156	スライドショーを「瞬時に開始」する	516
157	「ホワイトアウト」で注目を集める	517
158	表示したいスライドに「瞬時にジャンプ」する	518
159	デスクトップのアイコンを「非表示」にする	519
160	「ハイパーリンク」で別ファイルに飛ばす	520
大原則	リモート会議における「資料説明・プレゼン」のワザ	522
161	アニメーションは「フェード」を使う	524
162	アニメーションの「場所」がわかるようにする	526
163	アニメーションは「塊」で出す	528
164	「レーザーポインター」「拡大」で参加者の視線を集める	531
大原則	外資系コンサル流「資料ファイル送付」のワザ	534
165	画像は「圧縮」して容量を軽くする	536
166	重要な文書には「パスワード」をかける	537
167	ファイルの「作成者」を確認する	538
168	メールの文面に「添付ファイルの説明」を入れる	539

Chapter

13 PowerPoint資料作成 生成AI活用の大原則

大原則	生成AIを活用した資料作成の「全体観」	544
169	生成AIで「ストーリー作成」を行う	546
170	生成AIで「スライド情報の収集」を行う	552
171	生成AIで「スライドメッセージの作成」を行う	556
172	生成AIで「小見出しと箇条書きの作成」を行う	561
173	生成AIで「文字強調」を行う	566
174	生成AIで「表の作成」を行う	570
175	生成AIで「情報の評価」を行う	574
176	生成AIで「サマリーの作成」を行う	579
177	生成AIで「Q&Aの作成」を行う	584
付録 01	資料作成チェックリスト20	592
付録 02	テンプレートファイルの使い方	600
付録 03	参考スライド例（スポーツジム ルバート）	604
付録 04	参考文献	614
	索引	616
	あとがき	620

資料作成は ビジネスパーソンの 「必須スキル」

「資料作成」と聞くと、皆さんはどのようなイメージを持たれるでしょうか。「面倒くさい」「時間がかかる」「苦手だ」と思われる方が多いのではないのでしょうか。私が代表を務める株式会社Rubatoでは、今までに6,000名以上の方に資料作成の研修にご参加いただきました。その多くの方が資料作成に苦手意識を持っており、私も実感として世の中の多くの方が資料作成にネガティブな印象を持っていると感じています。

私はコンサルタントとして多くの企業に関わってきましたが、新規事業や事業改革の実施に当たり、社内担当者の資料作成能力の低さがハードルになっている場面を数多く見てきました。企画の内容がよいのにもかかわらず企画書がわかりにくいため結果的に承認されない、企画書から重要な情報が抜け落ちていて口頭でそれを補足している、など事例には事欠きません。

たかが資料作成と思われるかもしれませんが、私はせっかくの企画や提案が資料の拙さでうまく周りに伝わらない場面を繰り返し見る中で、資料作成は実はビジネスパーソンの必須スキルではないかと思うようになりました。

私の経験では、仕事ができると言われている人は一般的に資料作成が上手で自身の考えをうまく伝えられている人が多く、一方で仕事ができない人は資料作成が苦手で自身の考えがうまく伝えられない傾向があるように思います。こうしたことから、**仕事でパフォーマンスを上げるためには資料作成は避けて通れない**と私は感じています。

ここではビジネスパーソンにとって、なぜ資料作成が重要なのかということ概観するとともに、資料作成が苦手な原因、また、そもそも資料にはどのような種類があり、私たちはどのような種類の資料を作成するスキルを身につけるべきなのか、といったことについて考えていきます。

001

資料作成はビジネスパーソンの
必須スキルである

皆さんは、資料作成の方法を体系的に学んだことがあるでしょうか。ほとんどの方はないと思います。私たちは業務で資料を日々作成している一方で、**資料作成の技術をほとんど教えられておらず、正しい資料の作り方を実践している方は実はごく少数なのです。**

コンサルティングプロジェクトの中で出会う優秀なビジネスパーソンが、社内改革や新規事業のよい提案や企画を持っていることは多々あります。しかし、それらの企画をうまく表現できず、その結果、実現できていないことが大半を占めます。企画が実現しないのは、資料作成スキルの不足が大きく影響しているのですが、多くの場合、本人たちはそれに気づいていません。

日本企業は終身雇用が前提であったため、過去の経験やあ・うんの呼吸が重視され、資料を用いたコミュニケーションがそれほど必要とされてこなかったということが背景にはあると思います。しかし、多様な人材で新たな付加価値を生み出しながらビジネスを進めることが常識になった今、あ・うんではコミュニケーションが成り立たない環境になってしまったのです。

これが、私が2010年に資料講座を開催することになったきっかけでした。コンサルタントが習得している資料作成のスキルを身につければ、一般企業の社員の業務の生産性は飛躍的に改善され、新規事業などへの取り組みがより促進されると考えたのです。

002

英語が不得意な日本人は資料で
コミュニケーションすべき

グローバル化が進む現代において、資料の重要性はますます高まっています。私は一時期、国際NGOでアフリカ・ザンビアや南アジア・バングラデシュでのプロジェクトを行っていました。その際の現地パートナーとの打ち合わせでは、お互いノンネイティブどうしでしたので、英語でのコミュニケーションは誤解の連続でした。また、その傾向は電話会議でより顕著でした。

そこで私は、コミュニケーションを取る方法を、資料をベースにしたやり方に変えました。電話会議の前には必ずPowerPoint資料を送り、電話でその内容を説明する。先方からコメントがあれば、資料にコメントを書き込んでもらう。この方法をとることで、コミュニケーション効率が劇的に上がりました。

これはネイティブとのコミュニケーションにも有効です。言語的な優位性を活かして英語でまくし立ててくる相手に、「よくわからないので、私の資料をベースに話すか、資料にコメントを書いてくれ」と頼むと一気に相手の勢いが弱まります。拙い英語の資料でもかまわないのです。資料の中で意味がわからない英語に対して相手が質問をしてくるようになったら、こちらのベースです。

グローバル化に対応するために英語を必死に学んでいる人は多いと思います。もちろんその努力は大事です。しかし、日本人がネイティブと対等に話すレベルに達するには莫大な時間と労力が必要です。資料の有効活用により、自分のベースに引き込み、よりコミュニケーションが円滑になるとすれば、これを使わない手はないと思います。

PowerPoint資料は 圧倒的にわかりやすい

多くの人は資料作成と聞くと、Word資料を思い浮かべますが、仕事を円滑に進める上で欠かせないのが実はPowerPoint資料なのです。PowerPoint資料は

- ①図やグラフで説明できる
- ②メッセージが明確である

の2点において、Wordよりも圧倒的に説明資料として適しています。

Wordを使った資料は文字での説明を前提としているため、図やグラフの使用に基本的には適していません。図やグラフを挿入することはできますが、本文とは別に配置されるため、本文の補足説明程度の役割です。一方で、**PowerPointを使った資料では図やグラフを中心に説明するため、読者の直感的な理解が可能になります。**

また、Wordによる資料は文章で説明されているので、読者は時間をかけて文章を読み、何が重要かを読み取る必要があります。一方、PowerPointを使った資料ではスライドごとに明確なメッセージが示されるため、主張がわかりやすく、読者が短時間で内容を理解することが可能です。

これらの特徴から、ビジネスシーンにおいてPowerPointで提案書や企画書を作成する機会はますます増えています。今やPowerPointを使ってわかりやすい資料を作る技術は、ビジネスパーソンに求められている当たり前のスキルの1つと言っても過言ではありません。

正しいPowerPoint資料作成を 会社は教えてくれない

それほど重要なPowerPointを使った資料作成ですが、その方法を会社では教えてくれません。それはなぜでしょうか。

その理由は、Excelなどとは違って、正しいPowerPoint資料の作り方が会社に浸透していないということがあります。社内に、正しい方法を知っている人が誰もいないというケースも多いと思います。わかりにくいPowerPoint資料を作っている社員がいて、上司が「あいつのPowerPoint資料はわかりにくい」とコメントしていても、具体的にどこをどう改善すればよいかを教えられる上司がほとんど存在しないため、わかりにくいPowerPoint資料は放置されてしまうのです。

別の理由として、PowerPoint資料を重要視していない世代が会社で主導的な立場にあるということがあります。特に50代半ば以上の方はPowerPointが存在しない時代に仕事を覚えてきたので、PowerPoint資料の効果を軽視する傾向があります。私が資料作成の重要性を説明する際に、「資料の作り方？ 表面的な話でしょ？」という反応をされるのは、50代半ば以上の方が大変多いのが現状です。

上司が自分でPowerPoint資料を作らずに、部下に作らせ、感覚ベースでフィードバックをすることが常態化している会社は多いと思います。これほど変化の早い世の中で、前の時代の常識で若手社員のスキル教育はなされ、そして会社はますます時代の流れについていけなくなっているのです。もはやビジネスパーソンは、スキル習得を会社に頼ってはいけないう状況なのです。

プレゼンテーション資料 =説明資料ではない

一般的にPowerPoint資料=プレゼンテーション資料と思われがちですが、これは実は大きな間違いです。ビジネスシーンではPowerPointは多くの場合、「説明資料」作りに使われており、プレゼンテーション資料を作る機会には実際にはそれほど多くありません。

外資系コンサルのプロジェクトでさえ、プレゼンテーション資料はキックオフ会議や中間報告、最終報告など限られた機会で使用されるのみです。会議や打ち合わせの際にPowerPointの説明資料を使用する機会の方が、プレゼンテーションの機会より格段に多いのです。また、企画書や提案書の添付資料としてPowerPoint資料を作ることも大変多くなってきています。

プレゼンテーション資料と説明資料には、大きな違いがあります。**プレゼンテーション資料はプレゼンテーションでプレゼンターのスピーチをサポートする資料 (Visual aid) なのに対し、説明資料は口頭での説明なしでも相手を読むだけで内容を理解できる資料なのです。**

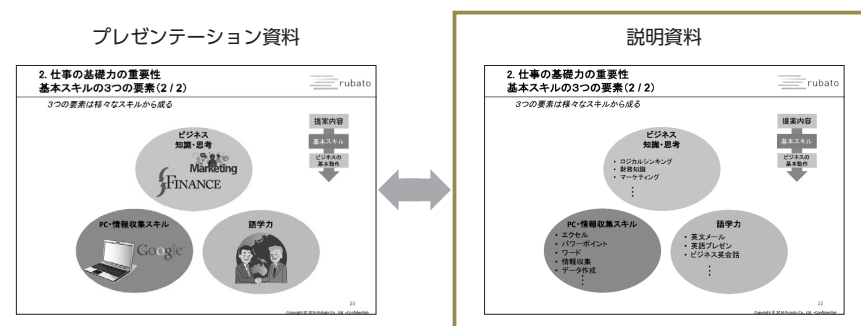
スティーブ=ジョブズや孫正義さんのプレゼンテーション資料はあくまでもスピーチをサポートするもので、説明資料ではありません。スティーブ=ジョブズや孫正義さんのスピーチがメインなのです。学生に説明資料を作成させると、そのような資料の真似をして画像をたくさん貼り付けた資料を作っていますが、これはプレゼンテーション資料と説明資料を混同しているからです。

説明資料は、大人数へのプレゼンテーションを前提とした資料ではありません。そのため、文字サイズは小さく、文字数は多めになる傾向があります。画像なども最低限の使用にとどめます。また、読まれることを前提としています。

	プレゼンテーション資料	説明資料
主役	プレゼンター	資料
文字数	少	多
フォントサイズ	大	小
画像	多	少

本書ではプレゼンテーション資料ではなく、説明資料の作り方に絞って解説を行います。しかし、**説明資料を作ることができれば、プレゼンテーション資料を作成するのは実は容易です。**文字の部分をイメージ画像に変えて、プレゼンターが口頭で内容を説明すればよいのです。

逆に、プレゼンテーション資料から説明資料を作るのは困難です。プレゼンテーション資料ではプレゼンターが口頭で内容を説明することを主眼とし、イメージ画像を中心に作成するので、説明資料に必要な、相手に伝えるための論理構成が不足していることが多いからです。



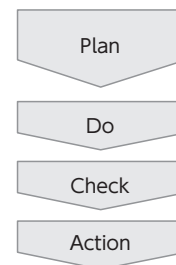
資料には「提案型」と「説明型」の2種類がある

資料には種類があり、その種類によって作り方が大きく異なります。大きく2つの種類に分けると、新たな取り組みを提案する「提案型」の企画書や提案書、そして、業務の実施や報告のための「説明型」の計画書や説明書になります。

「提案型」の資料は、企画した内容について上長や顧客が判断をする必要があるため、判断のための材料や根拠を提示します。一方で「説明型」の資料は、すでに実施が決定した内容を説明する資料ですので、根拠よりも具体性が重要になります。

	提案型	説明型
資料の種類	<ul style="list-style-type: none"> 企画書 提案書 改善提案書 	<ul style="list-style-type: none"> 計画書 説明書 報告書
概要	<ul style="list-style-type: none"> 提案内容について、判断を仰ぐための資料 	<ul style="list-style-type: none"> 提案内容を実施するための資料 実施した内容を報告する資料
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> 判断のための材料が必要 	<ul style="list-style-type: none"> 具体性が重要

PDCAプロセスに当てはめると、Plan（計画）の段階では「提案型」の企画書や提案書を作成し、決裁が下りると「説明型」の計画書を準備します。Do（実施）の段階では「説明型」の説明書を作成し、Check（確認）の段階では「説明型」の報告書で問題点を整理し、最後のAction（改善）では「提案型」の改善提案書を作成します。このように、日々の業務では様々な資料を使い分けながら仕事に取り組んでいきます。



提案型	説明型
<ul style="list-style-type: none"> 企画書 提案書 	
	<ul style="list-style-type: none"> 計画書
	<ul style="list-style-type: none"> 説明書（マニュアル）
	<ul style="list-style-type: none"> 報告書
<ul style="list-style-type: none"> 改善提案書 	

実際の業務では、この「資料のPDCA」が回るように気を配ることが大切です。業務フローがきちんと整理してあるにもかかわらず、業務のPDCAが回らない企業に見られるパターンとして、「資料のPDCA」が整備されていないということがよくあります。

例えば新規事業に取り組む際に、企画書がある一方で、説明書が存在していないと、企画のみが先行して、業務の現場への浸透が図れないといった事態に陥ります。新しい企画に取り組む際には、この「資料のPDCA」を意識して資料作りを行きましょう。

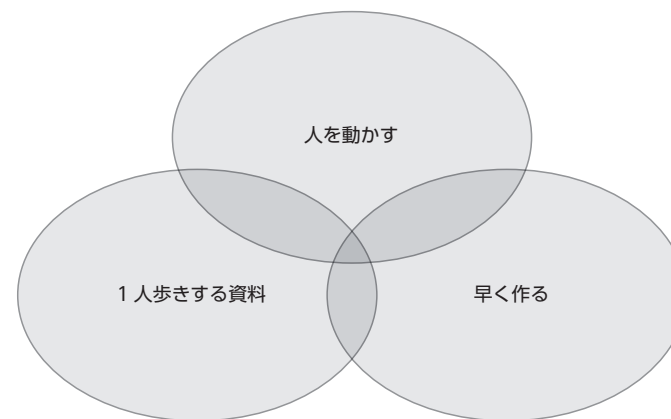
私の経験では、日本のビジネスパーソンは計画書や説明書などの「説明型」資料の作成が得意な一方で、会社の上長や社外に対する企画書や提案書などの「提案型」資料の作成が苦手な傾向があります。それを反映してか、コンサルタントとして「提案型」資料の作成が必須な入札案件をサポートするプロジェクトを請け負うことも少なくありません。よって本書では、一般的に苦手意識が高い提案型の資料作成を中心に説明を進めていきます。

大原則

「人を動かす」 「1人歩きする」資料を 「早く作る」ことが重要

世の中には、ビジネスパーソンに対して様々な資料の作り方が提案されています。A3用紙1枚でまとめるトヨタ方式、Excel方眼紙で作成する形式、できるだけシンプルにするZEN方式など、例を挙げればきりがありません。資料作成は空前のブームで、Amazonで「資料作成」と検索すると1,000冊もの書籍がヒットします。このように資料作成に関する情報があふれる中で、私たちはどのような資料作成スキルを習得すればよいのでしょうか。

私は多くのプロジェクトに従事する中で、1万枚を超える資料を作ってきたと思います。うまく伝わった時、そうでない時など、様々な経験から、資料作成の重要な要素は次の3つに集約されると感じるようになりました。1つ目は「人を動かす」こと、2つ目は「1人歩きする」こと、そして3つ目は「早く作る」ことです。



この3つの条件が揃った時に、ビジネスパーソンにとって本当に活用できる資料作成のスキルとなると私は考えています。ここではそれぞれの要素がなぜ重要なのかについて、順を追って説明していきます。

原則

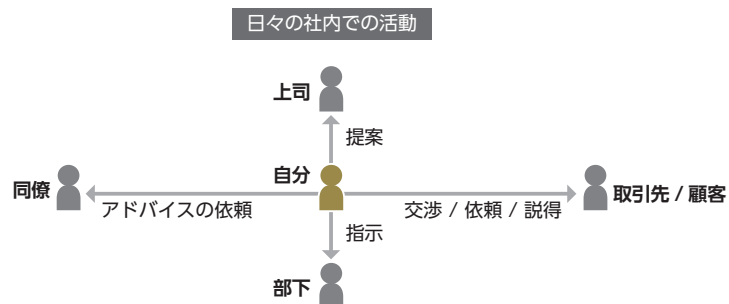
007

日々の仕事は「人を動かす」ことの連続である

「人を動かす」と聞くと、営業担当が顧客に商品を購入してもらおうといったことを想像するかもしれませんが。しかし社外だけでなく、実は社内でも日々人を動かすことに私たちは直面しているのです。

例えば、上司にアイデアや企画を提案して協力してもらい、部長を動かしてもらい。こういったことは、社内の日常業務でよく発生することだと思います。自分が上司の立場なら、部下に指示をして狙い通りに動いてもらうことも、立派な人を動かすということです。また同僚から意見をもらう、先輩に協力してもらう、こういったことも人を動かすことです。つまり、**私たちは業務で常に人を動かすことに直面しているのです。**

一方で、どうすれば人を動かせるかは実は誰も教えてくれませんし、私たちは日々失敗を重ねています。動かない上司、指示と異なる行動をする部下、見当違いの意見をくれる同僚…このような状況を脱却するためにも、私たちは資料によって人を動かすことを学ぶ必要があるのです。



原則

008

人が「動いてしまう」資料を作る

人を動かす資料とは、その資料を読んだ瞬間に読み手が何をすればよいか分かり、その行動を起こしてしまう資料のことです。世の中には、読み手が何をしたらよいかわからない資料があふれています。日々の仕事が「人を動かす」ものならば、「人を動かさない」資料は業務上「無駄な」資料ということになります。

「人を動かす」と言っても、無理矢理に人は動くわけではありません。動かそうとすればするほど人は動かなくなるものです。**相手の心理やインセンティブ、やりたくないことをくみ取り、具体的な行動を提案し、「動いていただく」というのが、私たちの目指す「人を動かす」ということになります。**

例えば、私はコンサルティングプロジェクトにおいて、クライアント企業に改革提案を行う際には、クライアント企業のプロジェクト責任者があとどれくらいの期間そのプロジェクトに関われるのかを推測するようにしています。もし、あと2年程度で異動の可能性が高い人の場合は、3年後以降に効果が出るような成果物ですと、プロジェクトに積極的に取り組んでもらえる可能性が低くなってしまいます。

本当に人を動かす資料にするためには、資料作成の前に資料を説明する対象者について熟考することが必要になるのです。

原則

009

「1人歩きする資料」で 自分の分身を作る

仕事のインパクトを最大化するために、資料作りで留意すべきは、その資料が「1人歩きする」ということです。「1人歩きする資料」とは、自分の説明がなくとも読み手が内容をスラスラ読んで理解することが可能な資料のことです。

1人歩きする資料のメリットは、1つは資料が「自分の代わりに伝えてくれる」こと、そしてもう1つが「多くの人を巻き込める」ことです。

大企業に商品を提案する場合、窓口の担当者が納得しただけでは、その商品は選んでもらえません。担当者が社内で商品について説明し、意思決定者の決裁を得る必要があります。しかし多くの場合、担当者は商品に精通しているわけではありません。このような時に説明資料をしっかりと作っておけば、自分の代わりにその資料が商品の魅力を十分に伝えてくれることになります。

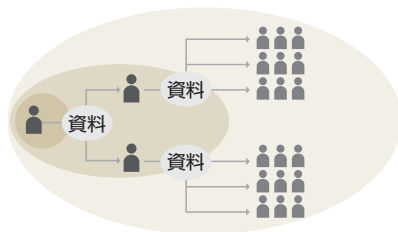
また大規模なプロジェクトの場合、メンバーがプロジェクトについて共通の理解を持つ必要があります。その場合、口頭で伝えるには限界があります。1人歩きする資料なら、多くの人の中で理解を共有することが可能になるのです。

自分の代わりに
伝えてくれる

・自分の代わりに資料が
説明してくれる

多くの人を
巻き込める

・プレゼンでは巻き込む人数に
限界があるが、資料があれば
より多くの人を自分の提案に
巻き込むことが可能になる



原則

010

「1人歩きする資料」には 5つのポイントがある

「1人歩きする資料」を実現するために、私は以下の5つが重要だと感じています。

- ①メッセージが明確である
- ②パッと見てわかる
- ③根拠が述べられている
- ④情報が整理されている
- ⑤読者のアクションが明確である

まず、相手に対するメッセージが曖昧ではなく、明確であることが重要です。データがたくさんあっても「伝えるメッセージはシンプルに明確に」を意識するようにします。資料を作る前にメッセージを決めておくことがポイントです。

次に、そのメッセージが資料をパッと見た瞬間にわかること、つまり、ほとんど読まなくてもメッセージが伝わるということが重要です。これは文章量を減らし、図解やグラフを使い、大事な部分を強調することで実現できます。

根拠がきちんと述べられていることも重要です。根拠に乏しいメッセージでは、説得力を持ちませんし、人は動きません。そして、こうした根拠となる情報がわかりやすく整理されている必要があります。

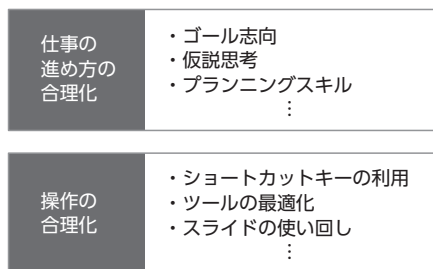
最後に、相手に期待するアクションの明確さが大事です。「協力をお願いします」では、具体的な行動がわかりません。例えば「営業会議で議題として取り上げてください」のように、何をすればよいか明確になるようにします。

作業を「効率化」して 資料を「早く作る」

「人を動かす」「1人歩きする」資料の重要性はわかっていただけだと思います。しかし、これに加えて、**資料をできるだけ早く作るが大変重要なのです。**

外資系コンサルと聞くと、どのようなイメージを持たれるでしょうか。「経営の課題を瞬時に見抜く」「頭の回転が早く、次々とアイデアが出てくる」「経営に関する知識や経験が豊富」などのイメージを描くかと思います。私も学生時代は同じようなイメージを抱いていましたが、私が外資系コンサルに新卒で入った時に驚いたのはとにかく仕事のスピードが速いことでした。**例えば作業レベルで言うとPowerPoint資料20枚を5、6時間で作り、簡単な事業計画のExcelを3時間で作ってしまうくらいのスピードなのです。**

なぜ仕事が早いのかというと、1つに仕事の進め方の合理化、そしてもう1つに操作の合理化を徹底的に行っているからです。1つ目の仕事の進め方の合理化については、成果物イメージを最初に明確にする「ゴール志向」、仮説をベースに進める「仮説思考」などのスキルを駆使して、仕事を早くしています。



一方で、操作の早さについては、PowerPointなどのソフトウェアのカスタマイズ、ショートカットの多用、よく使うスライドの使い回し、などのスキルを徹底的に活用しています。

新卒当時、私はIBM(現在はLENOVO)のThinkPadを支給されていました。このノートパソコンはトラックポイントという突起状のボタンがキーボードの中央に設けられていて、これがマウスの代わりに機能を果たしています。ただ、このトラックポイントは慣れないと非常に使いにくいことで有名で、私は代わりにマウスを使っていました。

するとある時、先輩のコンサルタントから、「**なぜマウスを使ってるの？ マウスとキーボードの往復の時間が無駄だよな。**」と言われました。私はまったく理解できなかったのですが、その先輩コンサルタントは、「マウスとキーボードの往復を10秒に1回として、1分間に6回。1回に0.5秒かかるとすると、1分間に3秒のロス。1時間だと180秒(=3分間)、松上さんは1日18時間働いているので、1日に54分のロスだよな。この時間寝たくない?」と説明してくれました。私はそれからマウスを使わなくなり、非常に早く操作を行えるようになり、今でもThinkPadを愛用しています。

これは極端な例かもしれませんが、それくらい外資系コンサルタントは仕事の合理化を行っているのです。

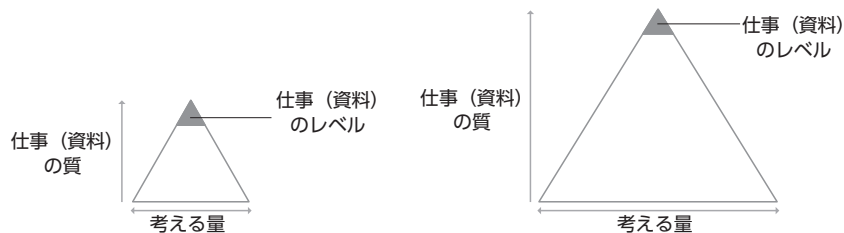
$$0.5 \text{ 秒} / \text{回} \times 6 \text{ 回} / \text{分} \times 60 \text{ 分} / \text{時間} \times 18 \text{ 時間} \div 60 = 54 \text{ 分} / \text{日}$$

資料を「早く作る」と「質が向上」する

早く作業をするというのは、実は資料の質の向上にもつながります。私は入社1年目に、先輩コンサルタントから「松上さんは、今は考えるよりも作業を早くした方がいいよ」とアドバイスをもらいました。「コンサルタントになってなんで考えることを後回しにするのだ」とその時は思いましたが、今考えると、とにかく仕事を合理化して作業を早くすることで考える時間を捻出し、仕事の質を上げる、というメッセージだったと気付きます。

様々な情報を組み合わせて何度も何度も考えることによって、仕事の質は向上します。つまり、**仕事の質を向上させるには「考える量」が絶対的に必要になるのです**。これをピラミッドに例えると、底辺の「考える量」が増えれば増えるほど、より高いピラミッド「高い仕事の質」につながっていくということになります。この「仕事の質」というのは、もちろん「資料の質」にもつながっていくものです。

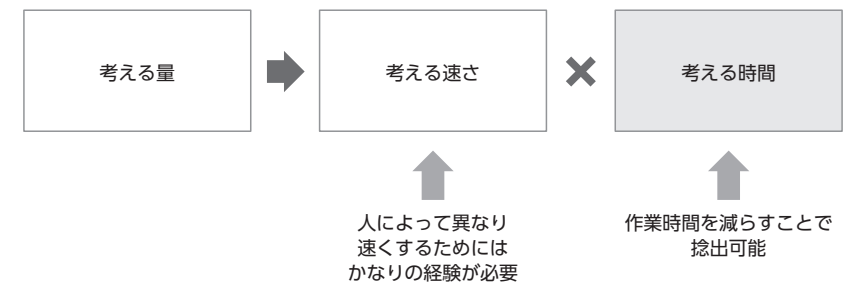
考える量と仕事（資料）の質の関係



このピラミッドの底辺を支える「考える量」については、頭のよい人が絶対的に優れていると思われる方も多いかもしれませんが、「考える量」は、「考える速さ×考える時間」に分解できるのです。「考える速さ」（頭の回転の速さ）は人によって違いますし、才能に依存するところがあります。しかし時間は皆に平等に与えられているものなので、工夫次第で誰でも「考える時間」を捻出することが可能なのです。

早く作業をすることは、単なる時間の短縮だけではなく、考えるための時間の捻出につながり、それが「考える量」の増加になり、最終的には「仕事の質」の向上につながるのです。

私は会社の同僚と比較すると決して学歴的にも優れていませんでしたし、頭の回転も速くはありませんでした。しかし、作業のスピードを速くすることで、考える時間を捻出し、考える量を増やし、そして仕事の質を高めていくことでコンサルタントとして今まで働いてこられたのだと思います。



大原則

リモートワーク時代に 資料作成は 「重要性」を増している

2019年の新型コロナウイルスの世界的な大流行により、リモートワークが一気に広がり、オフィス出社とリモートワークを組み合わせたハイブリッドワークが一般的になりました。そして、社内や社外との会議や打ち合わせをオンラインで行うことが以前より劇的に増加しました。

それまでの対面の会議では、わかりにくい内容でも視線やジェスチャー、仕草などを伴った形で口頭で説明することで「なんとなく伝わる」ことが可能でした。しかし、リモート会議ではジェスチャーなどの非言語コミュニケーションが限られるため、「なんとなく伝わる」ことが大変難しくなっています。

従来であれば適当な資料でも口頭でなんとか伝わったことが通用しなくなり、**資料をきちんと準備してその資料をベースに説明することがリモート会議の時代には必要になっている**のです。また、その資料をPowerPointを用いて作成して、わかりにくい内容をわかりやすく視覚的に説明することがより求められるようになっていきます。

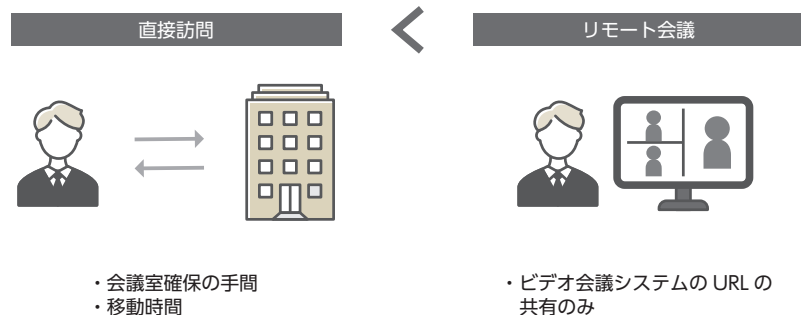
また、そのPowerPointを用いた資料作りのプロセスも、リモートワークの影響を受けて大きく変化しています。今までは紙に印刷した資料に対して上司が手書きで修正点を書き込むことが一般的でしたが、現在はファイルのやり取りのみで完結することが多くなりました。また、クラウドを利用して1つのファイルを複数人が同時に編集することも増えてきています。

このように、**リモートワークの時代にはPowerPoint資料の重要性がさらに高まり、その作成プロセスにも大きな変化が起きている**のです。

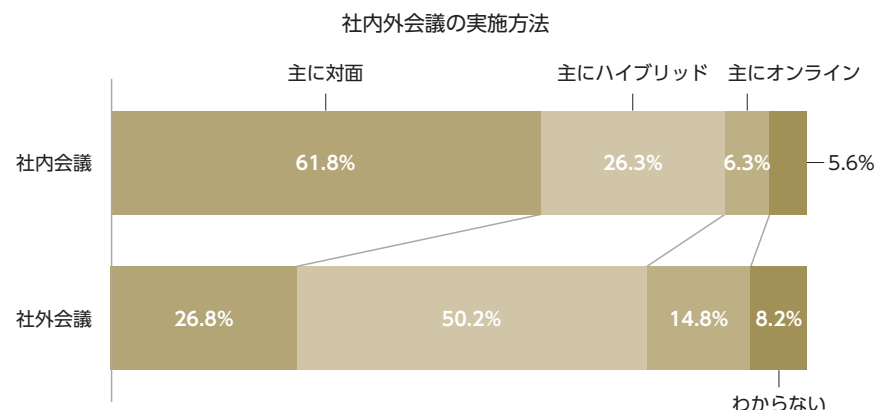
リモート会議での「意思決定の機会」が増えている

新型コロナウイルス流行の影響でリモートワークが増加した結果、**社内会議をMicrosoft TeamsやZoomなどのオンラインツールを用いて行う会社が劇的に増加しました**。新型コロナウイルスによる影響が薄れてからも多くの会社は完全出社に戻さず、リモートワークと出社のハイブリッド勤務を選択しています。このハイブリッド勤務の環境で会議を実施する場合、対面のメンバーが多数であっても、リモートワークのメンバーが1人でもいればそれはオンラインツールを利用した会議になります。

また、取引先を直接訪問しての営業や会議、打ち合わせも激減しました。取引先への訪問のための移動時間や会議室確保のための手間を考慮すると、多くの企業がリモート会議の方が効率的だと考えるようになったからです。



帝国データバンクの2023年の1万1,428社に対する会議に関する調査によると*1、社内会議のうち、対面とオンラインのハイブリッドまたはオンラインのみの会議は32.6%を占めており、社外会議の場合、この割合は65.0%にまで増加します。このように社内会議も社外会議もオンラインで実施する傾向があり、今後この状況が続いていく可能性は高いと思われます。



対面での会議は目の前に人がいることから参加者が会議に集中しやすく、議論が比較的拡散しにくい傾向があります。また、参加者の表情を伺いながら、何か言いたげな人がいれば意見を聞いて、集約していくことも可能です。

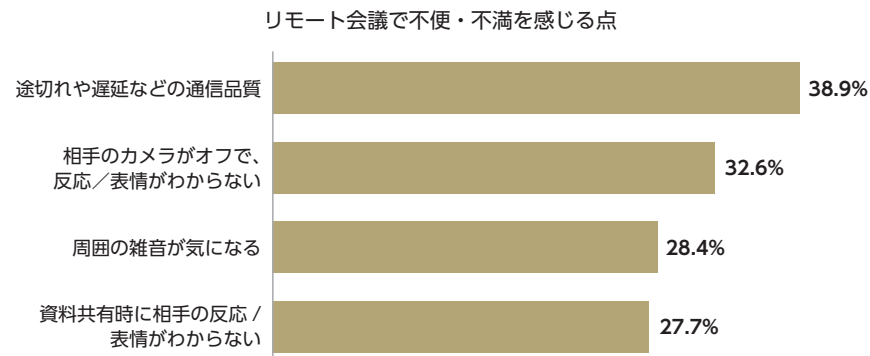
一方、リモート会議では集中力が続きにくいことから、**意見が拡散しやすく、意思決定が難しい傾向があります**。また、ビデオをオフにする人がいる場合、表情や発言のニュアンスを読み取ることが難しく、参加者の雰囲気を感じながら意見を集約するハードルがさらに高くなります。

*1 社内外会議に関する企業の実態調査（帝国データバンク、2023年4月）<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000648.000043465.html>

リモート会議では「説明資料」が求められている

リモート会議で不便・不満を感じる点についてイトーキが首都圏のオフィスワーカー2,000名に対して実施した調査では*2、1位は「途切れや遅延などの通信品質 (38.9%)」、2位は「相手のカメラがオフで、反応／表情がわからない (32.6%)」、3位は「周囲の雑音が気になる (28.4%)」、4位は「資料共有時に相手の反応／表情がわからない (27.7%)」と、リモート会議でのコミュニケーションの難しさを示しています。

コミュニケーションの難しいリモート会議が増える中で日々意思決定をしていくことが求められる、そんなビジネスパーソンをとりまく現在の状況が見えてきます。



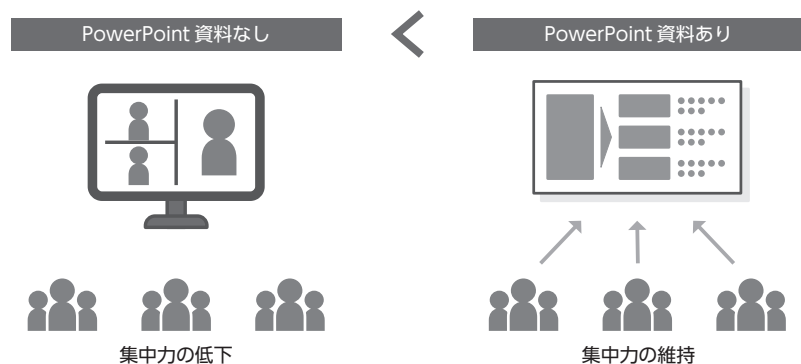
*2 首都圏ハイブリッドワーカー調査 (イトーキ、2023年5月)
<https://prt-times.jp/main/html/rd/p/000000372.000032317.html>

コミュニケーションや意思決定の難易度が高いリモート会議が増える中で、私達はこの状況にどのように対処すればよいのでしょうか。私は、リモート会議の前にファシリテーションの準備をしっかりと行うことが重要だと考えています。

リモート会議では参加者の表情や空気をお互いに読み取って議事進行することが難しいため、会議の主催者が議論を積極的にファシリテートする必要があります。具体的なファシリテーションのポイントとしては、会議アジェンダを決めること、論点を設定すること、内容を説明しながら必要に応じて参加者に意見を求めることです。

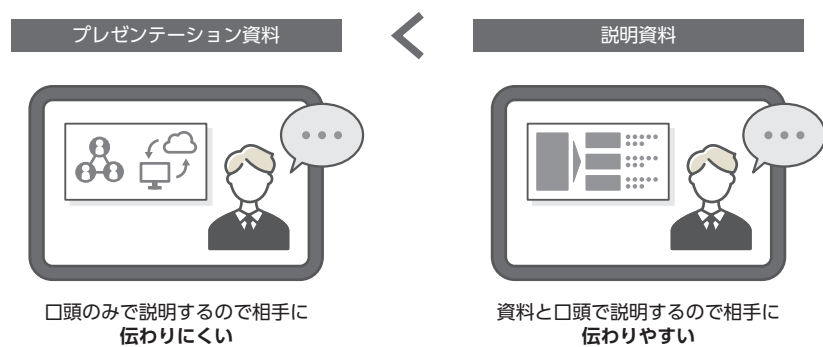
もちろん、会議の主催者にとってこのようなファシリテーションは大きな負担でしょうし、その準備をすることはハードルが高く感じられるでしょう。そんな中で、**リモート会議のファシリテーションの準備を強くサポートしてくれる存在があります。それがPowerPointの資料**なのです。

PowerPoint資料にあらかじめアジェンダや論点を書いておき、それをベースに進行したり、テーマに対する参加者の発言を資料に書き込んだりしながら会議を進めることで、リモート会議でも参加者の集中力を維持しやすく、議論が拡散することを防げます。また、会議主催者の負担感が大きく軽減されるのです。



対面での会議が多い頃は、会議のためのPowerPoint資料と言えば、プレゼンテーション資料、つまり文字が少なく、フォントサイズが大きく、画像が多い資料が一般的でした。対面の会議では、口頭で内容を補足したり、身振り手振りで伝えたりすることが可能だったからです。また、その場で討議することが目的の資料であれば、内容は最低限でよかったのです。

しかし、リモート会議では、口頭での補足や雰囲気伝えることが難しいので、伝え手が伝えたいことを資料にしっかりと書き込むことが求められます。つまり、リモート会議が増えている現在は、**口頭での説明なしでも資料を読めば理解できる、「説明資料」の重要性が増している**のです。



実はこれを後押ししているのが、リモート会議ツールの画面共有機能です。画面共有機能では、PowerPointの説明資料を画面全体で相手と共有することが可能になります。これにより、多少文字が多くても相手が細かい内容を把握しやすくなったのです。

また、口頭で伝えたことはその場に同席した相手には伝わりますが、その先より上位の役職者や意思決定者には伝わりにくいものです。リモート会議用にPowerPointの説明資料を用意しておけば、会議終了後にファイルをメールなどで送付してすぐに共有可能ですし、相手はそのファイルを上位の役職者に転送するだけで情報の伝達が可能になります。**リモート会議用に準備した説明資料は、そのまま「1人歩きする資料」になるのです。**

実は、新型コロナウイルスの流行で世の中が一気にリモート会議中心のワークスタイルになった時に、PowerPoint関連の書籍の売れ行きが急増しました。これは、今まで口頭で伝えれば問題なかったのが、リモート会議で資料を作成して説明を求められることが増えたからだと考えられています。リモート会議の時代には、それだけで説明可能な1人歩きする資料が必須なのです。

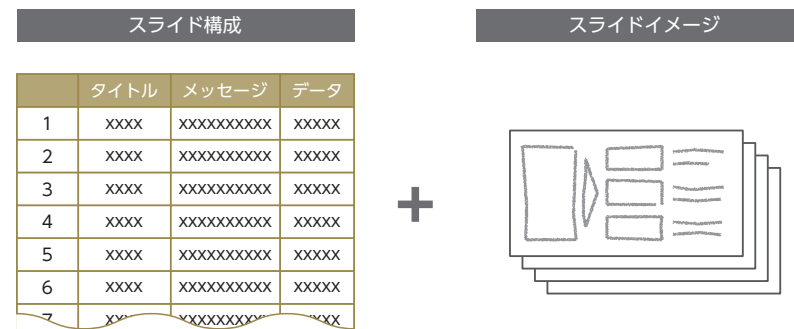
リモートワーク時代に必要な 「資料作成ノウハウの共通化」

リモートワークが一般化する中で、資料作成の方法にも大きな変化が起きています。それは、**クラウドを利用して複数人が同時に資料を編集する機会が増えてきたこと**です。クラウドを使った同時編集には、さまざまなメリットがあります。一度に複数の人が資料作成を行うため、作成時間が大幅に短縮できます。また、自分の担当箇所以外の様子を確認できるため、内容を調整することも可能です。

一方で、当然デメリットもあります。それぞれが自分の担当部分を作成するため、資料全体の論理構成が乱れたり、スライドの色やフォントがバラバラになったりすることがよくあります。皆で作ろうとしたのに結果的に1人で作り直したという経験は、皆さんもあるのではないのでしょうか。

このような事態を防ぐためにも、リモートワークの時代には、2つの点で資料作成ノウハウを社内のメンバー間で共通化しておくことが大事になってきます。

1点目は、資料作成のプロセスを共通化することです。いきなり資料の担当を割り振るのではなく、各スライドの構成、タイトルやメッセージなどをExcelなどの表で明確にしてから担当を割り振ることや、各資料のスライドイメージを手書きで共有してからPowerPointでの資料作成作業に入ることなどがこれに当たります。



2点目はより重要で、資料の表現を共通化することです。図形の色やフォントのタイプ、フォントのサイズ、1枚のスライドの文字量のイメージなどを、最初にチームで揃えておくことが重要になります。

資料の表現ルールの一貫性は、共同作業において絶大な効果を発揮します。まず、各メンバーが資料を作る際に図形の色やフォントのサイズや文字量などで迷わなくなり、資料作成に費やす時間を短縮できます。また、資料の表現が統一されるために最後に色や文字の修正を行う必要がなく、修正時間の短縮が可能になります。

結果として出来上がった資料は、全体の論理構成が整っており、資料の表現が揃っているため、読み手にとって読みやすく、伝わりやすいものになります。リモートワークでのPowerPointの資料作成作業や共同編集を円滑にするために、こうした資料作成プロセスの共通化や表現ルールの一貫性が以前より重要になっているのです。

リモートワークやリモート会議の拡大と同じくらい、近年の我々の業務環境に影響を与えているものがあります。それは生成AIです。

2022年11月のOpenAI社によるChatGPTの公開がその先鞭をつけました。その後、2023年3月にはAnthropic社がClaudeを公開。2023年12月には、ChatGPTをベースにしたMicrosoft Copilotがリリースされました。

特にMicrosoft CopilotはMicrosoftのWordやExcel、PowerPointに搭載され、業務の効率化や品質の向上に対して大きなインパクトを及ぼすことが期待されています。

生成AIは、以下のような点で私たちの業務を効率化してくれる可能性があります。

- ①大量のデータ処理やタスクの自動化による手作業の業務の減少
- ②新たなアイデアの作成補助によるクリエイティブ業務の質の向上
- ③顧客の分析によるコミュニケーションの改善
- ④意思決定のサポート

PowerPointの資料作成においては、①の関連では情報収集や情報の整理、③の関連では伝える相手や目的に合わせたストーリーの作成などで、生成AIは私たちの大きな力になってくれる可能性を持っています。

一方で、生成AIにはまだ不十分な部分も多く、それを把握した上でどこまでを生成AIに頼り、どこから人間の力を使うかを判断する力が求められています。

生成AIによる

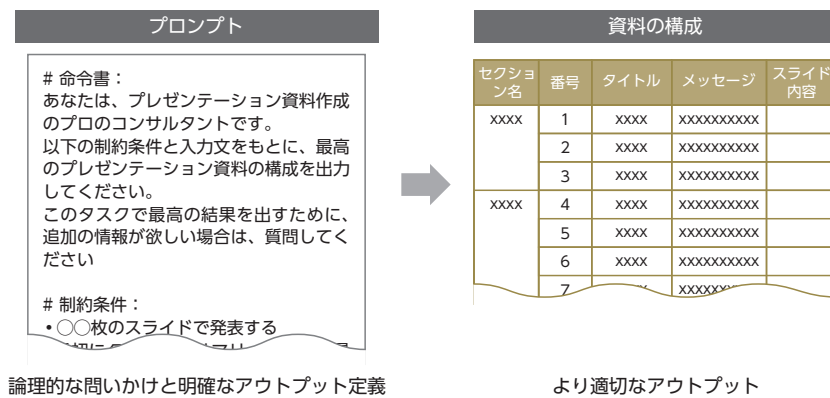
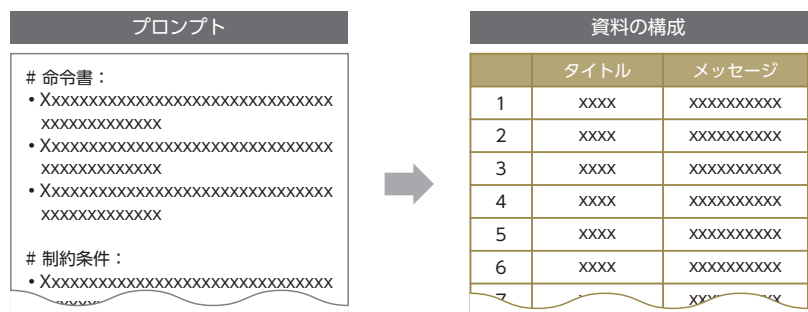
資料作成

「効率化の可能性」

生成AIを活用した「生産性アップ」の重要性

資料の目的を設定した上で、相手に必要な情報は何かを考えてストーリーを考える。これは、資料作成でもっとも重要で時間がかかるプロセスの1つです。しかし、生成AIを使うと、資料のストーリー作りは一気にスピードアップします。伝えたい相手はどのような人で、どんな行動を期待しているのか、また、どのような内容を伝えたいのか。これらの情報をプロンプトの形で入力すると、生成AIはすぐにお勧めの資料の構成案を提示してくれます。ストーリー以外にも、スライドメッセージの作成、スライド情報の収集、サマリーの作成、表の作成、情報の評価など、生成AIが資料作りにおいて活躍する場面は多岐に渡ります。

これらを実現するのは、実は簡単なことではありません。普段から生成AIに触れ、必要な情報を伝える訓練をすることで、少しずつ身についていくものです。また、そもそも生成AIが出すアウトプットのどこを採用してどこを使わないかの判断は、人間が行わなければなりません。



一方、「生成AIを使うと皆が資料作りがうまく、早くなり、資料の質に差がなくなる」、そう思われる方もいるかもしれません。しかし、私はそうは考えていません。生成AIによい提案をもらうためには、「論理的な問いかけ」や「高品質なインプット」や「生成AIに出してもらったアウトプットの明確な定義」が必要になるからです。

私は生成AIの登場により、生成AIを使いこなして効率的に高品質の資料を作成できる人と、生成AIを使いこなせず今まで通り低い生産性で低品質の資料作りをする人との差がどんどん開いていくのではないかと考えています。実際に私の周りでも、生成AIを用いて1人で数名分のパフォーマンスを発揮する人が増えてきています。

生成AIを使いこなして資料作成を生産的に行っていくことは、「やった方がよいこと」ではなく、もはや仕事で生き抜くために「やらなければならないこと」と言ってもよいのかもしれない。本書でも、資料作成における生成AIの活用方法について積極的に扱っていきます。

生成AIの活用では「正確性の確認」が重要

資料作成において非常に便利な生成AIですが、**生成AIの現時点での限界を私たちは理解しておく必要があります。その1つは情報の正確性です。**生成AIが世に登場した時には、この情報の正確性の問題が話題になりました。

例えば「東京の世田谷にある隠れ家カフェを5つ教えて」と生成AIに試しに入力してみると、実在しないカフェが紹介されます。皆さんも、試しにご自身の住んでいるエリアで同じような問いかけをしてみてください。もしかすると実在しないカフェが出てくるかもしれません。

もちろんこの問題は生成AIの進歩とともに改善されていくと思いますが、情報収集のために生成AIを活用する場合は、間違いの可能性が0%ではない限り、今後も常に情報の正確性を確認することが必要になります。

私は、現時点では情報収集に生成AIの結果をそのまま利用することは勧めていません。もし情報収集に活用するなら、生成AIが提供した情報が事実かどうかをウェブサイトや書籍などで確認することが必要だと思います。



その他にも、生成AIを利用する際に気をつけなければならないことがあります。それは、「生成AIは入力した情報から判断する」ということです。P.54で資料のストーリー作りに生成AIを活用する事例を紹介しましたが、資料で伝える相手の特徴を生成AIにまちがって入力すると、生成AIはまちがった情報に基づいて資料の構成を考えます。

例えば資料を伝える相手が、実際には「提案の結論だけ知りたい人」であるにもかかわらず、「提案の根拠を詳しく知りたい人」と生成AIに入力してしまうと、提案の根拠を詳しく伝えるストーリーを生成AIはお勧めしてきます。その提案通りの構成で資料を作成すると、当然、伝える相手に響かない資料になってしまいます。

このように、**生成AIを効果的に使うためには普段から自分自身がよいインプットができるような情報を集めておく必要があります。**先ほどの情報の正確性の確認についても、自身が普段から情報に触れておくことで生成AIによる情報の間違いに気づきやすくなります。

