

ファシリテーション・スキル



はじめに

会議が変われば経営が変わる！

会議にさまざまな工夫を凝らす職場も出はじめています。皆さんの職場では、どのような会議が行われていますか？

時間の無駄、何のための会議かわからない、

結局いつも何も決まらない…

もし、思い当たる節があったら、さっそく会議を見直しましょう。

組織には、複数の人々が目的に向かって協働することが求められています。情報共有や意思決定の場である会議は、目的達成のための仕組みであり、協働を実現するためのプロセスでもあるのです。ものづくりにたとえば、会議とは、組織目的達成のための、開発の場であり、設計の場であり、工程を組み立てる場でもあるわけです。ただ、違う点といえば、扱うのは具体的な“もの”ではなく、情報、意見、考え、思い、意思などの“目に見えないもの”であり、成果物も同様に、共有、合意、行動の約束、意思決定といった“目に見えないもの”であるという点です。しかし、この目に見えないものが、どれだけ大事かは、皆さんがいちばんよく知っているでしょう。

生産の現場では、品質や納期に問題が出たら大問題です。それは目に見える“コスト”に反映されるため、皆、必死になって改善への努力をします。しかし、会議の品質が悪くて、情報共有や意思決定などの品質に問題が出て、野放しになっているのが現状です。何とかしたいのだけれど、どうしたらよいかわからない、1人で頑張っても協力が得られない、と悩むリーダーの皆さんの声が聞こえてくるような気がします。

本講座では、ファシリテーションをはじめて学ぶ人にもわかりやすいよう、その基本になる考え方と、具体的な事例、介入例をふんだんに盛り込みました。第Ⅰ部ではファシリテーションの考え方と基本的な技術を、そして第Ⅱ部では組織の中での実践的な活用に焦点を当てました。皆さんがファシリテーションに取り組み、質の良い話し合いや会議運営を通してより良い成果を得られるよう、心から応援しています。

目次

第Ⅰ部 ファシリテーションの考え方とスキルの基本理解	7
第1章 ファシリテーションとは	8
1. ファシリテーションを身につけるには	9
2. ファシリテーションの原点とファシリテーターの役割	12
3. ファシリテーターの基本的責任	14
4. どのようなプロセスに関わっていくのか	16
5. グループプロセスへの介入の仕方	18
6. ファシリテーターによる介入の使い分け	20
第2章 ファシリテーターの基本スキル	22
1. 議論をかみ合わせるためのスキル	23
介入1 議論をかみ合わせるための介入	27
2. ファシリテーターに必須の質問力	28
介入2 質問を使った介入	29
3. 話し合いの質を高める“記録”の仕方	30
4. 参加者全員で取り組む“時間管理”	32
介入3 時間管理のための介入	33
5. “困ったメンバー”への対処	34
介入4 困ったメンバーに対する介入	36
• 研究課題1	37
第3章 会議ファシリテーション	38
1. 会議の運営・進行の基本	39
介入5 会議の成果を高めるための介入	43
2. 会議の成果を高めるための工夫	44
3. 会議全体のプロセス設計	46
4. 話し合い・討議のプロセス設計	49
第4章 ファシリテーション技法	52
1. 意見・情報・アイデアを引き出し、集める	53
2. 意見や情報を整理・構造化する	56
3. 多数のアイデアを絞り込む多重投票法	60
4. 意思決定のプロセスと技法	62
• 研究課題2	66

第Ⅱ部 ファシリテーションが効果的な場面での実践・応用	67
第5章 チーム力を引き出すファシリテーション・スキル	68
1. チームの力を引き出すファシリテーターの役割	69
2. チームの情報共有を支援する	72
介入6 チームの情報共有を支援する介入	74
3. チームの相互理解を支援する	75
4. 創造的な場づくり	78
第6章 問題解決のためのファシリテーション	82
1. 問題解決ファシリテーションの必要性	83
2. 問題解決のプロセスを理解しよう	86
介入7 問題解決プロセスを効果的に進行する介入	88
3. 実践・問題解決ファシリテーション	89
4. 問題解決に当たるファシリテーターのスタンス	93
• 研究課題3	97
第7章 対立や葛藤を解決に導くファシリテーション	98
1. 対立や葛藤に対処するコンフリクトマネジメント	99
介入8 コンフリクトに対処する介入	103
2. コンセンサスを目指して「ダイアログ」を支援する	104
介入9 ダイアログを生み出す介入	107
3. コンフリクトに向き合うファシリテーターの姿勢	108
介入10 生産的な話し合いを生み出す介入	111
第8章 ファシリテーター型リーダーに	112
1. ファシリテーションの持つ真のパワー	113
2. 職場づくりに活かすファシリテーション	117
3. 変革を推進するリーダーのファシリテーション	121
• 研究課題4	125
《介入》一覧（目的や場面に応じた介入例と索引）	126

第Ⅰ部

ファシリテーションの 考え方と スキルの基本理解

ファシリテーションとは

1. ファシリテーションを身につけるには
2. ファシリテーションの原点とファシリテーターの役割
3. ファシリテーターの基本的責任
4. どのようなプロセスに関わっていくのか
5. グループプロセスへの介入の仕方
6. ファシリテーターによる介入の使い分け

▶ この章を学ぶに当たり

“ファシリテート (facilitate)” という英語には、ものごとを容易にする、促進するという意味があります。そこで、会議の進行をはじめとして、複数の人々の話し合いが効果的にすすむよう支援することを「ファシリテーション」といい、そのように話し合いの進行を務める人を「ファシリテーター」と呼んでいます。

さて、皆さんの会議の風景はどんな様子ですか？ 下記のチェックリストで、まずは皆さんの出席する会議を診断してみましょう。

- ☐ 声の大きい人の意見が通り、結局話し合いにならない
- ☐ 時間どおりにはじまらない、時間どおりに終わらない
- ☐ 議題が多すぎて、時間が足りず、大事なことが話し合われない
- ☐ 責任のなすりつけ合い、犯人探しで終わり、会議の雰囲気が悪い
- ☐ 黒か白か、良いか悪いかを言い合う場になっている
- ☐ 話し合いで何も決まらない
- ☐ 話し合いで決まったことが実行されない
- ☐ 会議の質がいっこうに改善されない

いかがでしょうか。いくつかチェックがついた人も少なくないと思います。めまぐるしく変化する環境下であって、効果的な話し合いや会議を運営することは、まさに組織の今日的課題といえるのではないのでしょうか。

1 ファシリテーションを身につけるには

- いったいどうやったら、効果的な話し合いができるのか？
- そもそも効果的な話し合いとは何なのか？
- どうしたら、会議で決まったことが実行されるようになるのか？

皆さんの頭の中には、たくさんの疑問があることでしょう。これから、それらの疑問の一つひとつについて、なぜそうなるのか？ どうしたらよいのか？ と紐ときながら、ファシリテーションの技術を解説していきます。なぜなら、ファシリテーションを使いこなすためには、自分が納得したうえで実践することが、とても大事だと思うからです。

ファシリテーションの3つの要素

ファシリテーションを習得する秘訣、それはとてもシンプルな3つの要素を意識することからはじまります。

1つ目は、会議への**全員参加**です。「参加する」とは、単にそこに座っていることではなく、話し合いに参加するという意味です。ファシリテーターは、参加者一人ひとりに目配りして、全員が話し合いに参加するように粘り強く働きかけます。参加のないところに、合意は形成できません。また、合意のないところに、協力体制は生まれないのです。

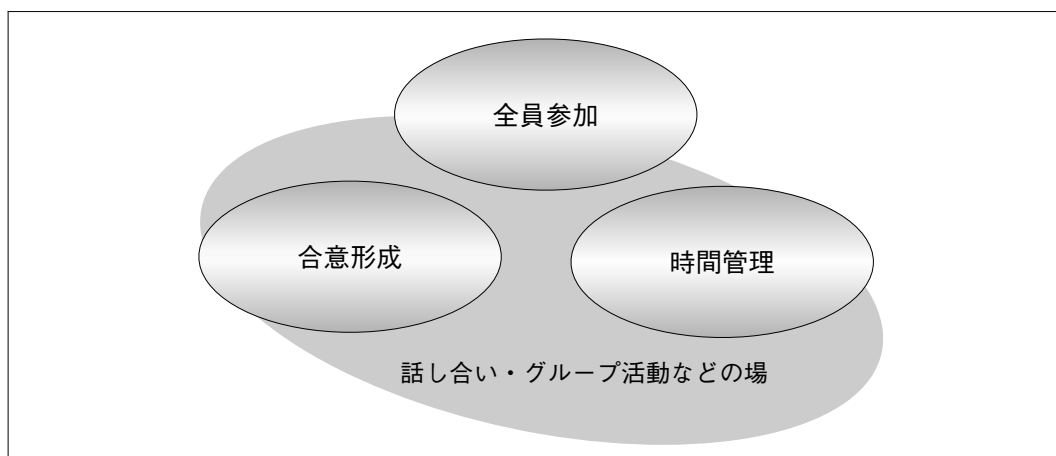
全員参加

2つ目は、**合意形成（コンセンサス）**です。ある決定に対して、参加者が賛成し、協力しようという気持ちになることを合意形成といいます。ここでいう「賛成」とは、心から100パーセント同意したという意味ではありません。合意形成の到達点は、「私は言いたいことをすべて言いましたし、皆さんも私の意見を聞いてくれました。そして私は皆さんの意見を理解できました。ですから、ここでの決定については100パーセント同意というわけではないけれど、協力します」という状況をつくり出すことなのです。

合意形成
(コンセンサス)

そして3つ目が、**時間管理**です。時間を急げば、一人ひとりの意見が聞けなくなるし、議論も深まりません。しかし時間をかけすぎても、話

時間管理



図表1・1 ファシリテーションの3要素

参加者の様子
議題のすすみ具合

し合いたい議題がクリアできない。悩ましい問題です。このような悩みを解決するのも、またファシリテーションの技術なのです。ファシリテーターは、**参加者の様子と議題のすすみ具合**の両方を見ながら、効果的な話し合いができるように参加者を導いていくのです。

これから学ぶたくさんの事柄はすべてこの3つの要素につながっていると思っていてください。迷ったときは、ここに戻るとよいでしょう。

参加者の協力が必須

参加者の協力

話し合いをうまくすすめるには、ファシリテーターの進行技術が重要ですが、**参加者の協力**も不可欠です。ファシリテーターは、自分のファシリテーション技術を磨くと同時に、参加者に協力を求め、参加者を教育するくらいのつもりで、ちょうどよいのです。

また、自分が参加者の立場にいるときは、ファシリテーションで学んだことを活かして、ファシリテーターに協力し、会議に貢献することで、学べることもたくさんあるでしょう。進行する立場、参加する立場の2つの立場で、スキルアップを図るよう心がけてください。

スポーツを学ぶように学ぶ

ファシリテーションは、知識を得ただけで身につくものではありません。実際にやってみて、自分のコミュニケーション傾向などに気づき、改善するという連鎖の中で、少しずつ身につけていけばよいのです。