

教育資料 プログラム 4. ファシリテーター

1. ファシリテーション

ここで述べる「ファシリテーション」とは、「中立的な立場でチームの活動のプロセス(過程)を管理し、チームワークを引き出し、そのチームの成果が最大となるように支援する。」(フラン・リース 2002 年)を基本としています。「プロセス」は、チームの活動の過程という意味です。ファシリテーションは、組織や参加者の活性化を支援し、チームが目標を達成出来るように、ファシリテーターが体系的にチームのプロセスの構築と管理をしながら会議を進行させるリーダーシップの一つの形です。

2. ファシリテーター

ファシリテーションの役割を担う人を「ファシリテーター」と言います。ファシリテーターは、チームの活動において、中立的な立場で段取り・進行など目的を達成するための外面的なプロセスと、メンバーの一人ひとりの気持ちや考え方に触れ、成果や納得感を得られるよう内面的なプロセスの両方に関わります。

日本ファシリテーション協会のホームページには、ファシリテーターの役割を「チームの活動の中でメンバーの考え方や思いがぶつかりあって、感情も関係性も常に変化しています。変化するからこそ、新しい考えが生まれ、対立している人とも合意形成ができます。まさにこれこそが、チーム活動のダイナミズムであり、ファシリテーターは両方のプロセスに関わることで、人と人の相互作用を促進しているのです。」と書かれています。メンバーの外面的プロセスと内面的プロセスの両面に働きかけるのが、ファシリテーターなのです。

3. ファシリテーターの条件

- (1) 柔軟性と決断する勇気がある。
- (2) 表現力が豊かである。
- (3) チームのメンバーへの反応が明確である。
- (4) 評価的な言動をわきまえている。
- (5) 開放感があり、親密性、楽天性がある。
- (6) 自己の間違いや知らないことを認めることに素直である。
- (7) チームのメンバーを信頼し、尊重する。

4. ファシリテーターの心得

- (1) 内容に対しては中立の立場をつらぬく
- (1) チームのメンバーの気持ちに寄り添い、共にあることを伝え共感を得る。
- (2) 人脈を増やし、多くの知識や考え方を吸収し、情報を得ておく。
- (3) 期待以上の役割をした人を褒め、次は少し上の目標に挑戦するように促す。
- (4) チームのメンバーの知識が蓄積した「集合知」を上手に使い、役割を果たす。
- (5) 若手メンバーから発言させ、新人にも意見を出しやすくする。
- (6) 平等に評価し、メンバーの強みを最大限に活用する。

5. ファシリテーターのスキル

ファシリテーターは、さまざまなスキル（技能のようなもの）が求められます。会議を例にとると、会議の進行役として、参加者とコミュニケーションをとりながら相互理解を深め、会議を促進させるスキルです。具体的には次の4つのスキルです。

(1) 場のデザインのスキル：場をつくり、つなげる

（話しやすい場をつくるための準備をする。）

① 情報の収集

前もって空間のデザインをする。（会場、机の配置、参加者のムードづくりなど）
会議のテーマに関する情報の下調べをし、情報を得ておく。

② 会議前の「仕込み」

- a. 何のための会議か、目的、目標、論題など、前もってテーマを決めておく。
- b. 持ち寄る資料を準備してもらう。
- c. 論題は論点を絞り伝えておく。「～について」「～の件」では論点がぼやける。
「コピー代の件」ではなく「コピー代削減のアイデアは？」と論点を絞る。
- d. 論題を取り上げる順番を前もって伝えと、参加者は進行順序を知って心づもりができ時間節約にもなる。タイムアジェンダを配布してもよい。

(2) 対人関係のスキル：受け止め、引き出す

（参加者の意見を聴いて受け入れる。意見を引き出し、相互理解の促進をはかる。）

① 参加者の意見を引き出す。多様な意見や考え、情報を引き出すには、「疑問文」で尋ねる。

- a. 「いつ」「どこで」「誰が」「何を」「なぜ」「どのように」と「5W1H」で聞く
- b. 「なるほど、なぜそうお考えですか？」
- c. 「～というわけですね。理由を説明して頂けますか？」
- d. 「Aか、Bかと言われれば、どちらですか？」
- e. 「例えば・・・ということですか？」
- f. 「例えば、こういった考え方はできませんか？」
- g. 「具体的には？ どういうことですか？」
- h. 「AとBの意見が出ていますが、他にありませんか？」
- i. 「～すべきと言わずに、～したいのは何ですか？」
- j. 「AがあればBはなくてもいいですか？」
- k. 「何か別の手段で達成できませんか？」

② 相互理解のための、目配りと言葉がけ

目配り 視界に入れて「見る」
注意して「視る」
観察しながら「観る」
何が起きているのか「診る」
相手のケアをする「看る」

言葉がけ 「ありがとう」
「信頼している」
「助かった」
「よかった」

(3) 構造化のスキル：かみ合わせ、整理する

(出てきた意見の論点を整理し、参加者がわかりやすい形にまとめていく。)

- ① 会議を順調に進行させるために、会議のルールを設定し、参加者に前もって伝える。
 - a. 発言をさえぎらず最後まで聴く
 - b. 相手を頭から否定しない
 - c. 対等な立場で議論する
 - d. 主張した場合はその根拠を聞く
 - e. 「言いだした者がやれ」は言わない
 - f. 勇気を持って反対意見を言う

(4) 合意形成のスキル：まとめて、分かち合う

(最後に議論の内容をまとめ、参加者が自ら意思決定できるよう合意形成に導く。)

- ① 集団による意思決定の方法
 - a. メリット・デメリット法
選択肢の中で、メリットが一番大きくデメリットが一番小さい案を選ぶ。
 - b. ペイオフ マトリックス
実現性、収益性で分類し、実現が容易にでき、効果が大きいものを選ぶ。
 - c. 意思決定マトリックス
選択肢を評価する項目を設定する。その際、重要度に応じて評価項目の比重を変える(重みをつける)。評価後、選択肢の中から評価の総和が一番大きいものを選ぶ。
b. のペイオフ マトリックスでは評価項目が足りない時に使う。

集団による意思決定の際、数字に出てくる評価だけで単純に決定するのであれば、ファシリテーターの存在は不要である。最初は、全体の選択肢から多数決などを使って合理的な選択をしてもよいが、その後は参加者の話し合いで決める。多数決という方法は、最終的な意思決定でなく選択肢の絞り込みに使う。理想的な形は、全員が合意するアイデアを参加者全員で作りに上げていく方法(合意形成)である。

- ② 合意形成に導くための3つの留意点
 - a. 合理的で民主的議論：情緒に流されず、論理的な理論
 - b. 少数派の意見を大切にする：
多数派は少数派を言い負かしたり、少数派は意見を取り下げたりしない
 - c. 全員が納得するアイデアを粘り強く考える：
安易に結論を急がず、一致しそうな時でもさらに磨きをかけるアイデアを検討する
- ③ 合意形成に導くための順序
 - a. 全員の合意の中で、選択肢を絞り込む
 - b. 複数のアイデアを統合し、全員が納得できる案にまとめる
 - c. 残った選択肢より、さらに良い案を作る

ファシリテーターはこれらのことを心がけて議論の内容をまとめていきますが、最後に自らのアイデアや結論を提案したのでは、ファシリテーターにはなりません。ファシリテーターはプロセス(議論の過程)に働きかけるのであって、アイデアや結論は、参加者自身が決めるからです。

6. まとめ

ファシリテーターは、多様なメンバーから能力やアイデアを引き出し、偏見のない公平な立場で、問題解決と意思決定に向けて、認識の一致を確認し、チームのメンバーが合意形成できるように導く存在です。プロセス（過程）に注意し、チームの成果が最大となるように支援します。

ファシリテーションのスキルは、正式な会議はもちろんのこと、地域や趣味の集まり、友人同士、家族との話し合いや問題解決においても大いに応用できます。そしてスキルを磨くと同時に目配りや言葉がけを通して相互理解を深め、人間力を高めることも大切です。

価値観や考え方、役割の果たし方が異なる多様なメンバーから、能力やアイデアを引き出し、チームの成果に貢献できるファシリテーターを目指しましょう。

リーダーとしての資質の一つに、“WE”と“ME”の使い分けがあります。

“WE”と“ME”の英語のスペルの“W”と“M”をひっくり返すと

“WE”は“ME”になり

“ME”は“WE”になります。

リーダーは“ME”としての自分を 見失ってははいけません。

しかし、何事も“WE”の精神で、全ては「皆のために」を忘れてはなりません。

“ One for All ”

ITC-J 第 36 期 教育資料委員会 編 2018 年 7 月

参考資料（発行年順）：

『ファシリテーター型リーダーの時代』 フラン・リース 黒田 由貴子訳 プレジデント社(2002 年)

『ファシリテーション入門』 堀 公俊 日本経済新聞出版社(2004 年)

『ファシリテーションリーダーシップ』 ジョージ・エッケス 株式会社ジェネックスパートナーズ

ダイヤモンド社(2004 年)

『リーダーのためのファシリテーションスキル』 谷 益美 すばる舎(2014 年)

『研修・ファシリテーションの技術』 広江 朋紀 同文館出版(2016 年)

『ファシリテーター型リーダーシップ』 ITC シアトル大会 WS 坂口正子 (ITC-J 大阪クラブ) (2017 年 7 月)

日本ファシリテーション協会ホームページ <https://www.faj.or.jp/facilitation/> (2018 年 7 月 20 日)