



人・組織・社会を活性化する 「ファシリテーションの技術」 ～第2回 意見を整理してまとめる～

合意形成、問題解決、学習、表現、創造、変革など、人と人が関わる場で、うまくことが運ぶよう「協働を促進する」のが「ファシリテーション」です。本稿では、会議やワークショップの運営に必要な四つのスキルについて紹介していきます（図1）。第二回は、主に収束のステージで使う、構造化と合意形成のスキルです。

1 構造化のスキル

よく「議論がまとまらない」と悩みを訴える人がいます。私はいつも「ファシリテーターが議論をまとめるのではなく、まとまるように整理するのが役割です」と答えています。



堀 公俊

堀公俊事務所代表 組織コンサルタント

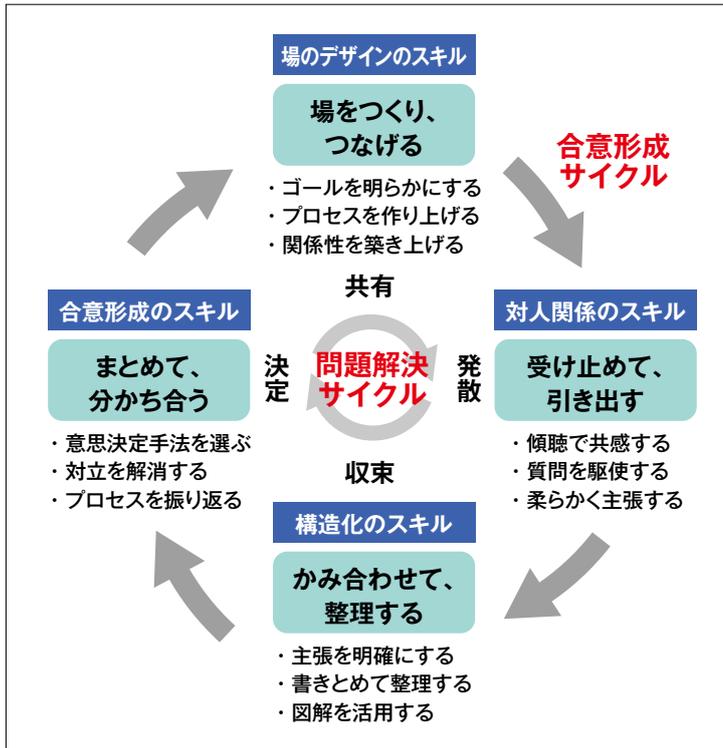
【ほり きみとし】1960年神戸生まれ。大阪大学大学院工学研究科修了。2003年に「日本ファシリテーション協会」を設立し、初代会長に就任。ビジネス、コミュニティ、教育など幅広い分野でファシリテーション活動を展開しつつ、その普及・啓発に尽力している。

◎発言の筋道を整理する

まずは、一つひとつの発言の筋道（論理）を整理しましょう（図2）。あいまいな発言をそのままにしていると、まとめることができません。筋道ですから、必ずスタート地点があります。それが①論点です。「何についてのご意見ですか？」と論点を確認すると同時に、ズレがあれば修正するように促していきます。

それが分かったら、次はゴール地点、すなわち②結論を確かめます。二通りの方法があり、「要するに・・・ですか？」と訊くか、「たとえば・・・ですか？」と訊くかです。あいまいな結論をそのままにせず、主張のポイントやイメージを明らかにするわけです。

図1 ファシリテーションの四つのスキル

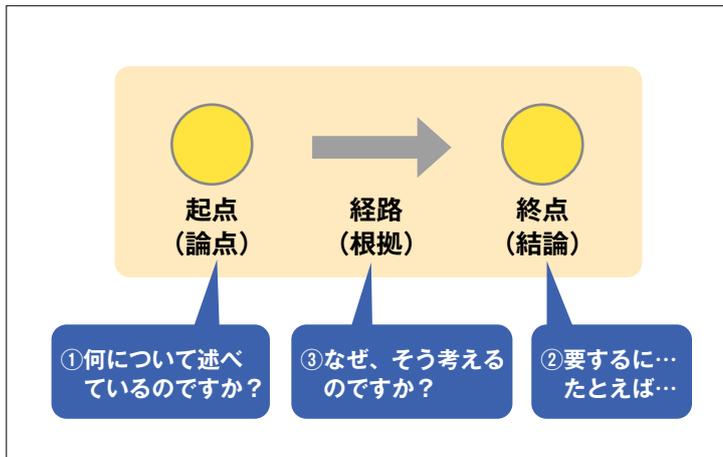


そして最後に尋ねたいのが、スタートとゴールをつなぐ③経路です。「なぜ、そう思うのですか？」と理由や根拠を尋ねていきます。これらは、実際に基づくほうが説得力があり、何が意見か、何が事実かを切り分けて探求していくようにしなければなりません。

◎思考の壁を打ち破る

ここまでできれば、発言の筋道が明らかになり、議論がかみ合うようになります。重要な発言は、さらに掘り下げて考えの幅を広げておくと、最後の合意形成で役に立ちます。

図2 筋道を明らかにする



というのは、人は誰も「これしかない」「これが正しい」という思い込みを持っており、そんな人が集まってもまとまらないからです。話し合うことを通じて、互いの頭の固いのを打ち破ることが、議論の一つの目的だともいえます。

たとえば、具体的な方法論にこだわっている人がいたら、「それは何のためにやるのですか？」と目的を尋ねてから、「その目的を達成する方法は、それしかないのですか？」と質問します。上位のレベルからもう一度考えることで、頭の固いのを打ち破ろうという作戦です。あるいは、切り口（視点）を変える

手もあります。「短期的にはそうであっても、長い目で見て本当に正しいのでしょうか？」というやり方です。時間、空間、立場、目的など、視点を切り替えることで、多面的な角度から見て妥当性の考えを導こうというのです。

なので、ファシリテーター自身が豊富な切り口を持つておくことがとても重要です。いわゆる「フレームワーク」と呼ばれる思考の枠組みをたくさんもっておけば、議論の幅を広げ、モレヌケをなくすことにもつながります。

◎「空中戦」から「地上戦」へ

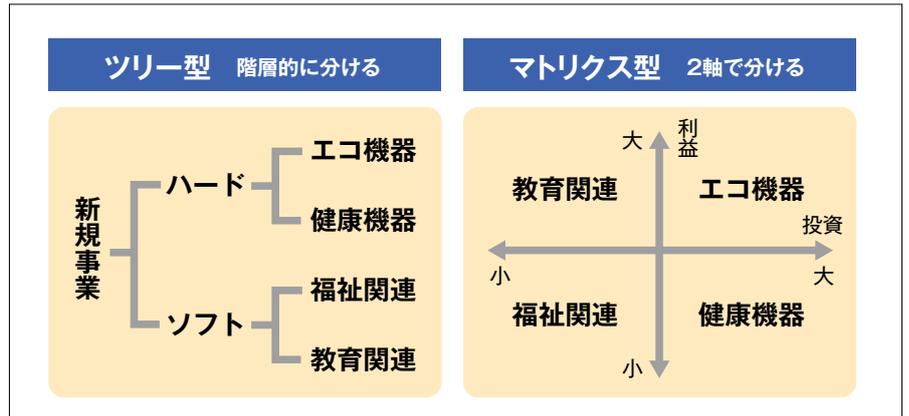
一人ひとりの発言が整理できたら、次はみんなの意見を整理していきましよう。整理とは、分かりやすく言えば、「分ける」ことです。一〇〇人の意見も「大きく三つのご意見ですね」と分けてあげれば、頭の中に入るようになります。この働きを「構造化」と呼びます。複雑なものを構造で把握しようという、人間の頭脳が本来持っている機能です。

ところがこれを頭の中だけでやるのは大変。そこで使いたいの、ホワイトボード、模造紙、付箋といった道具です。話し合いを「見える化」すれば、整理もつきあわせがしやすくなります。意見がまとまらない一つの原因は、言葉だけでやりとりする「空中戦」を

図3 ファシリテーション・グラフィックの例



図4 構造化ツールの例



しているからです。互いの頭の中は見えず、見えないものはコントロールのしようがありません。それぞれの頭の中にあるものを全部出して、ホワイトボードなどに描いて共通の土俵をつくるようにします。その枠組みに沿って議論する「地上戦」をやれば、見違えるほど意見がまとまりやすくなります。しかも意見を丹念に描いてあげれば、発言者は「みんなに受け止めてもらえ

た」という感じが強まります。ひいてはメンバーの参加を促進することができます。

会議の「見える化」は、多岐にわたるファシリテーションのスキルの中で、最も手軽かつ効果的なものです。会議のさまざまな悩みを持つ人はまずここから始めることをお勧めします。勇気を持ってペンを持つことから、ファシリテーションは始まると覚えておきましょう。

◎議論を「見える化」しよう

そのための技法を「ファシリテーション・グラフィック」と呼びます。いわゆる板書の技術です(図3)。

といっても大きさに考える必要はなく、意見のポイントをコンパクトに要約して描いていけばよいだけです。その上で、重要度に応じて強調するなどをしてメリハリをつけ、さらに意見同士の関係づけをしていきます。似たような意見を枠で囲んでグループピングをしたり、関係のあるもの同士を矢印でつなげたりです。

込み入った議論では、図解のツールを使って整理すると分かりやすくなります。よく使うのが、階層的に物事を整理するツリー型のツールです。どんなテーマにもあい、ヌケモレのチェックもしやすいのが有難いです。あるいは、

二つの切り口(軸)で物事を整理するマトリクス型のツールも重宝します(図4)。こういった「会議の道具箱」を増やせば増やすほど、議論を整理する力は高まります。詳しく知りたい方は拙著『ワクワク会議』をご覧ください。

2 合意形成のスキル

いよいよ最後は結論をまとめるステップです。できる限り、合理的で納得感の高い結論を導くようにしましょう。

◎合理的で納得感の高い決め方を

典型的な結論のまとめ方に、いくつかのお勧め案の中から最良の案を選ぶ方法があります。ここで大切なのは、選択肢の幅を広げておくことです。高い洋服を買い物するのと同じように、「これしかない」という状況で選ぶと、納得感が下がるからです。ありとあらゆる選択肢を考えることで、結論の合理性も高まります(図5)。

このときに大切なのは、「なぜ、それを選んだのか」の基準(優先順位)を明らかにすることです。基準が食い違ったまま選んだのでは、合理性も納得感も高まりません。後でもめないためにも、基準の議論を徹底的にやってみましょう。

一つの選択肢に絞りきれないときは、

FACILITATION

図5 意思決定ツールの例

◎プロコン表

	メリット	デメリット
A案	<ul style="list-style-type: none"> 投資が少ない 人材が活用できる 販売網が活かせる ブランドがある 	<ul style="list-style-type: none"> 市場規模が小さい 新規参入が多い 差異化が難しい 顧客が限定される
B案	<ul style="list-style-type: none"> 技術が活用できる 成功すれば利益大 競合が少ない 顧客ニーズが高い 	<ul style="list-style-type: none"> リスクが大きい 研究開発費が大 継続的な設備投資 時間がかかる

◎意思決定マトリクス

ウェイト (重み)	人材	設備	資金	リスク	合計
	×3	×2	×5	×1	
A案	10	5	7	5	80
B案	3	7	1	10	58
C案	5	1	10	3	70
D案	1	10	3	7	45
E案	7	3	5	1	53

◎どちらも正しいことを認める

そこで問題となってくるのが、異なる

異なる意見をうまく統合して、みんなが満足できる案をつくりたい。これが「コンセンサス」です。ただし、全員を一〇〇%満足させる必要はなく、「最低限これだけやってもいいよ」と全員が支持するレベルを目指します。こうしておけば、安易に多数決や議長一任とするよりも、実行へのモチベーションが高まります。最後の最後までコンセンサスを諦めず、粘り強く知恵を絞っていきましょう。

意見を調和させる「対立の解消」です。その基本的なアプローチを紹介しますので、日ごろの問題解決に役立ててみてください。

対立が解消できない大きな原因の一つは「自分が正しくて相手が間違っている」と思い込んでいることです。まずは「どちらも正しい」という出発点に立たないと話が前に進みません。そのため、前回述べた傾聴が大切となります。相手を説得しようと思っていると聴けなくなるので、まずは相手の主張を理解することにフォーカスするのがおすすめです。

おそらく、相手にはそれにこだわる正当な理由があるはず。多くの場合、それは経験に基づいています。相手の主張が理解できなければ、可能な限り背景や理由を聞き出しましょう。そうしているうちに、「同意はできないが、理解できる」という状況になるはず。さらに「私もあなたの立場だったら、同じことを言うと思います」といった共感の気持ちも芽生えてきます。

そこまでいけば、両者に共に問題解決をするだけの関係性が築けたことになり。より強固にするために共通のゴールを探しましょう。おそらくそれは、互いの言い分の目的を遡っていくことで見つかるはず。ここまでい

けば、両者は一つのチームになり、議論の目的は相手を論破することではなくなります。

◎本質を見つけ出し、土俵を広げる

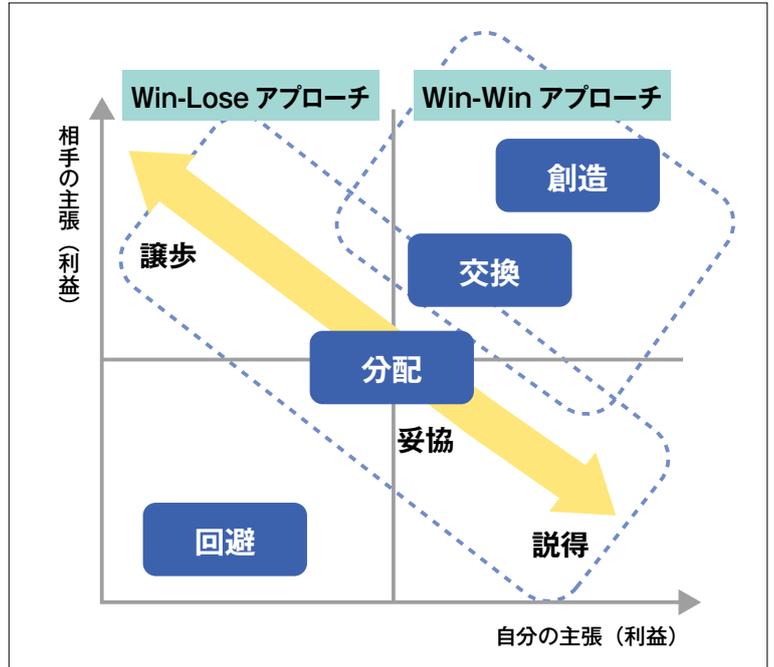
対立が解消できないもう一つの理由は、「その目的を達成する手段はこの方法しかありえない」と思い込んでいることです。手段を柔軟に考えれば考えるほど、合意形成の余地は広がっていきます。

対立時に多くとられるのが、説得と譲歩を繰り返しながら妥協点を見つけていくやり方です(図6)。勝ち負けを決めることから、「ウィン・ルーズ・アプローチ」と呼びます。確かにこれも一つの解消法ですが、アイデアがまったく広がっておらず、必ずしもベストな案とは限りません。負けた分だけこりが残り、リターンマッチや戦線拡大になる恐れもあります。

私がお勧めしたいのは、どちらも満足させる「ウィン・ウィン・アプローチ」です。考えやすいのが、代替案と交換するという方法です。Aさんの勝ちを認める代わりに、負けたBさんがやりたかったことを別の手段で実現させる、といった手です。手段は違っても目的が達成できるので、満足度はかなり上がります。

あるいは、対立を解消の制約条件を

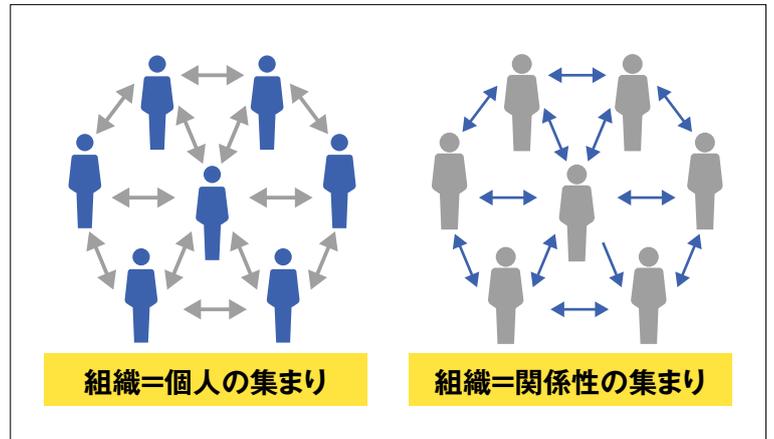
図6 対立解消のアプローチ



取り払い、まったく新しい方法で解消を図る手もあります。住民同士のトラブルが典型ですが、多くの対立は分け合う資源が少ないことから起こります。であれば、少ない資源をどう分け合うかの議論ではなく、資源を増やすことを解決策にします。あるいは、資源がなくてもできる方法を考え出すのもよいでしょう。

実際には、どの解決策がよいのかは、実現性などを勘案する必要があります。一概に言えません。大切なのは、たくさんの選択肢を検討した上で一つ選ぶこ

図7 2つの組織観



とです。ファシリテーターの役目はまさにそこにあり、対立の本質を見つけて出し、議論の土俵を広げることが求められるのです。

3 ファシリテーションの展望

このようにファシリテーションのスキルは広範囲にわたり、何か一つ身につけるだけでも話し合いの場は大きく変わります。こういったスキルを学ぶことの意味をもう一度述べて、本稿を締めくくりたいと思います。

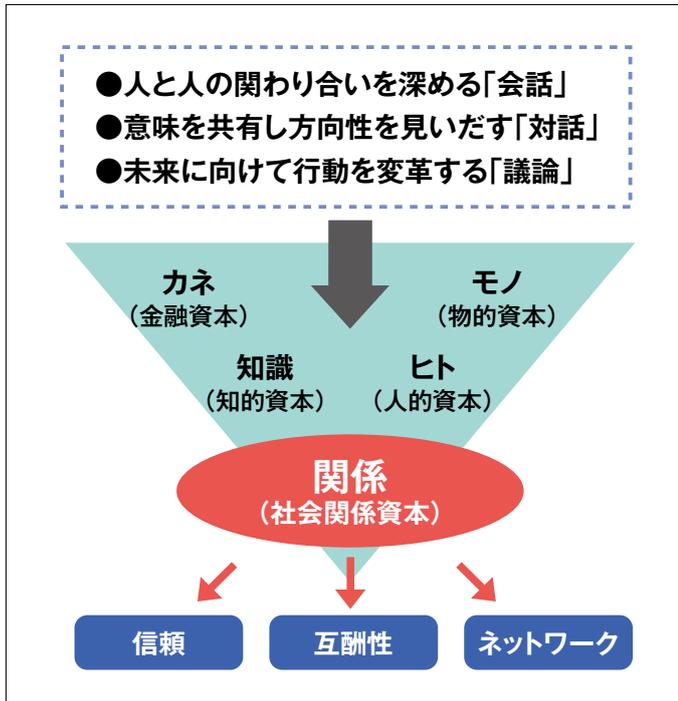
◎ 人を変えず、関わりを変える

皆さんは組織や社会がうまくいかなかったときに、どのようなアプローチをとるでしょうか？ 組織が人の集まりであると考えれば、リーダーや特定のメンバーに問題があると考え、その人を指導・教育したり、入れ替えたりをするのではないかと思います。農業でたとえれば、品種改良を重ね、肥料や農薬を使って効率的な農場をつくらうというやり方です。

ところが、人の考え方や行動を変えるのは至難の技で、相当な時間とエネルギーがかかります。入れ替えるにも、優秀な人の数は少なく、簡単に代わりも見つかりません。うまくいけば即効性は高いのですが、実際にはかなりの困難を伴うことになります。

それに対して、組織は関係性の集まりだと見ることが出来ます(図7)。人と人が集まれば、必ず何らかの関わり(関係性)が生まれ、組織がうまくいかないのは、関係性が悪いからだと考えられるのです。であれば、人の能力ややる気を変えなくても、人と人の関わり方を変えれば、組織のパフォーマンスが大きく変わる可能性があります。みんなの関わり方を変えれば、人の考えも行動も変わり、ひいては成果も変わっていきます。これが、ファシリテーター

図8 社会関係資本



ターがとるアプローチです。農業でいえば肥料や農薬を使わず、土（生態系）づくりから始める「自然農法」に近い考え方です。

◎近所の底力を引き出す

もちろん、どちらがよいかは一概にはいえません。しかしながら、どの組織や地域も、人材が限られている今、それを活かせるような関わり方をつくる方が、現実的ではないでしょうか。

先日、七年間二〇〇回の放映を終えたNHKの番組「難問解決！近所の底力」が、まさにそのことを現しています。「暮らしをよくしたい」と地域

の人々が立ち上がり、到底不可能と思われた難問をユニークなアイデアと勇氣ある奮闘で解決していきます。眠っていた力を、関わり方を変えることで呼び起こしたのです。

そんな関わりのことを、政治学では「社会関係資本」（ソーシャルキャピタル）と呼びます。今まで資源というとお金、設備、人材、情報などが挙げられることが多かったようですが、関係性そのものも貴重な資源なのです（図8）。

社会関係資本を増やせば、他の資源の活用度が上がり、思わぬパワーを発揮できます。そんな底力を引き出すことができるかどうかは、ファシリテーションのスキルにかかっているとんでも過言ではありません。多様な人々が協働する「自律分散型社会」を迎え、ファシリテーションが「二一世紀に最も重要なスキル」だといわれているのは、そんな理由からなのです。

◎人と人が響きあう社会を目指して

ファシリテーションの技術は、誰もが多少なり持っているはずですが、きつちり身につけるとなると、かなりの時間と労力を要します。論理的思考力とコミュニケーション力を土台とした、総合的（応用的）なスキルだからです。手始めに、自治体や関連団体主催の

セミナーを受けるのもよいですが、やはり現場で実践を積み重ねないと自分のものになりません。人と人がぶつかりあう場では必ず予期せぬことが起こり、どれだけ現場で恥と冷や汗をかいたか、「場数」がものをいいます。

ファシリテーションは、職場、地域、家庭など、人と人が関わる場であれば、どんなときにも使えます。必ずしもファシリテーターにならなくても、メンバーとして活動を促進することもできます。「ウチの上司では無理だ」と、できない理由を挙げるのではなく、「ちょっと発言をホワイトボードに書いて整理してみようか」と、できることを考えるほうがはるかに効率的です。

私が所属するNPO法人「日本ファシリテーション協会」では全国一二〇〇名の会員が「人と人が響きあう社会」を目指して普及・啓発活動を行っています。一人でも多くの方がファシリテーションの興味を持ち、それぞれの持ち場で行動を起こすことを私たちは願ってやみません。一人ひとりの行動が、みんなの関わり方を変え、引いては組織や社会を変える大きな力になると信じています。

※参考文献

堀公俊『ファシリテーション入門』『ワークショップ入門』（共に日経文庫）