



人・組織・社会を活性化する 「ファシリテーションの技術」 ～第1回 知恵とやる気を引き出す～

今、皆さんはイキイキとした組織（チーム）や地域（コミュニティ）で活動をされていますか？

活性化された人・組織・社会をつくるのに欠かせないものが二つあります。一つは「自律性」です。簡単に言えば、みんなが自分で考え、自分で行動しようとしているかどうかです。

とはいえ、みんなが自分のことだけ考えていたのでは、個人はともかく集団は活性化しません。もう一つ大切なのが「協働性」です。みんなのために力を合わせ、相互作用を通じて一人ではできないことを成し遂げていく。これこそが組織や社会が持つダイナミズムです（図1）。

ところが、昨今の日本を見渡すとどこよりも極端に下がっているような気が



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。

してなりません。職場を見渡せば「言われたことだけやる」という人が増えてきています。しかも、「あなたはあなた、私は私」と役割の壁をつくり、互いの領分には一切踏み込もうとしません。地域を見渡してもそうです。自分勝手な要求は抱いても、コミュニティの再生に向けてみんなで力をあわせて頑張ろうという人がどれほどいるのか。人と人の関わりが減ってきた今、私たちは、どうやってイキイキとした組織や地域をつくっていくべきなのでしょう。

1 ファシリテーションとは

◎「同意形成」から「合意形成」へ

その鍵は「話し合い」にあります。テーマに関わる人達が一堂に会し、互

図1 活性化された組織とは

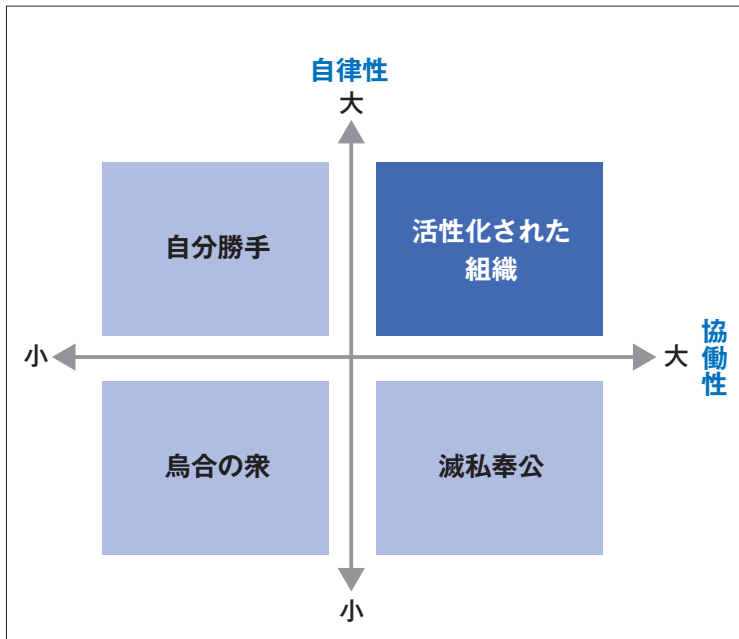
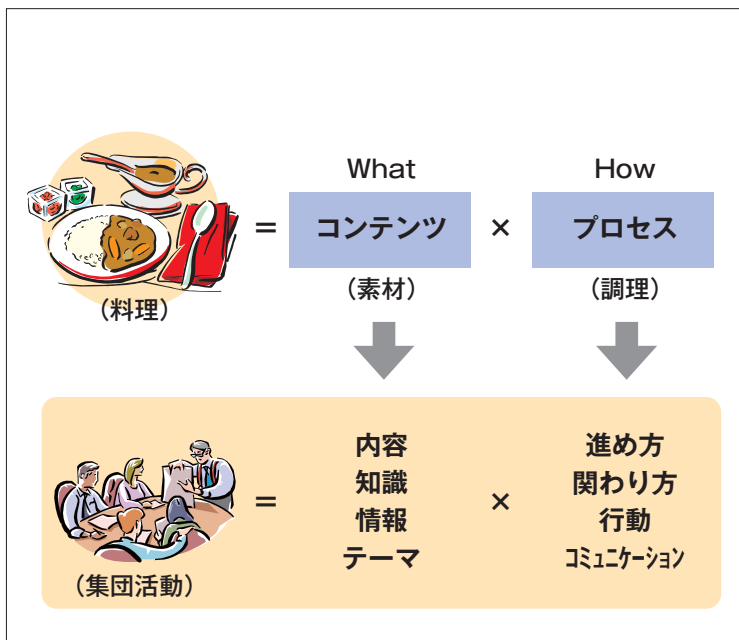


図2 コンテンツとプロセス



いの知恵を出し合って、みんなが納得のできる問題解決をしていく。これが本来の話し合いの意義です。

みんなで話し合えば、一人で考えるよりも豊かな知恵が湧いてきます。予想もしない思わぬアイデアが生まれてくる可能性もあります。しかも、話し合いを通じて互いの理解が進み、関係性も高まります。自ら参加し、みんなで相談して決めたことなら、「よし、やってみよう」という気持ちも芽生えてきます。

話し合いは、自律性と協働性の両方を高めるための優れた方法なのです。

ところが、おそらく皆さんの周りの話し合いの大半は「説得」の場であり、「納得」の場になっていないのではないのでしょうか。あらかじめ答えが決まっ

ていて、何を言っても結論が変わることはありません。疲れた参加者から諦めて受け入れるだけの「同意形成」の場になっているのです。これでは組織や地域がイキイキとするはずがありません。

そうではなく、今求められているのは「合意形成」の場です。異なる意見や価値観をぶつけあわせ、問題の本質

を共有し、皆が納得できるベストな答えを紡いでいく。そのために欠かせないのが、今回紹介するファシリテーションの技術です。

◎人との協働を促進する

「ファシリテーション」(Facilitation)とは「促進する」「容易にする」「円滑にする」という意味の言葉です。

たとえば、何か問題が起こって関係者が集まったとしましょう。ところが、みんな言いたい放題で意見がかみ合わず、少しも議論が前に進まなくなるとします。そんなときに誰かが、論点を明らかにする、平等に発言機会を与える、議論を整理する、対立を調和へと導く……といった働きかけをすると、話し合いは見違えるほどスムーズに進むようになります。これがまさに促進です。

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。また、それを主体的に担う人を「ファシリテーター」と呼びます。会議、ワークショップ、研修などでは進行役をそう呼ぶことが最近多くなってきました。

ただし、ファシリテーターがやるのは、あくまでも促進です。主役は参加者であり、ファシリテーターは脇役や黒子

図3 ファシリテーションの現場



図4 日本ファシリテーション協会のホームページ



に過ぎません。ファシリテーターが舵取りするのは、話し合いの進め方（プロセス）やメンバー同士の関わり方です。議論の中心（コンテンツ）を操作してしまつと、みんなの答えになりません。知識や経験といった、メンバーが持つ素材の味を最大限に引き出し、最高の料理に仕上げるのがファシリテーターです。一人でお仕着せの料理をつくるのではないことを覚えておきましょう（図2）。

◎正解のない時代の問題解決

ファシリテーションが今世間で注目を浴びているのは時代背景があります。問題の複雑化と環境変化の激化によって、次から次へと予期せぬ問題が起こるようになってきたからです。一人の優れたリーダーが先導することも、ピラミッド型の組織でマネジメントすることも難しくなってきたのです。

それよりは、環境変化に身近な人達（専門家や市民）が問題に応じてチームをつくり、現場で問題解決を図る方がはるかに効率的です。現場の知恵を引き出すことが、行政のみならず、ビジネス、市民活動、教育、医療、福祉、環境などいろいろな分野で求められているのです。

しかも、問題が複雑化すると、正解が何か誰も分かりません。正解探しの議論も大切ですが、「みんなが正解と思えるか」の方がはるかに重要です。正解と思つたら、直ちに行動に移し、自分達の努力で正解にしていくしかありません。

これからのまちづくりはまさにそうです。地方自治に正解はなく、そこで暮らす人達が正解と思えるものをつくっていくしかありません。まちづくりの方法論も同意形成から合意形成へと舵を切らなければなりません。

これからの行政の大切な役割の一つは、地域のファシリテーター役になることではないでしょうか。実際に、私が所属するNPO法人「日本ファシリテーション協会」ではたくさんの方の行政職員の方が活躍されています。私自身も全国の自治体でファシリテーション研修を精力的に行っています。皆さんにとって、ファシリテーションはこれから必須の技術になると思います、本稿をきっかけに多くの方が興味をもたれることを期待しています（図3・4）。

2 場のデザインのスキル

～場をつくり、つなげる～

ここからは、会議やワークショップの運営に必要なスキルについて述べて

いきます。大きく、場のデザイン、対人関係、構造化、合意形成の四つのスキルに分かれており、今回は初めの二つについて解説をします。詳しく知りたい方は拙著『ファシリテーション入門』をご覧ください。

◎話し合いの五つの要素

場のデザインのスキルを一言で言えば、段取りの技です。具体的には、次の五つの要素を事前に考えておくことです（図5）。

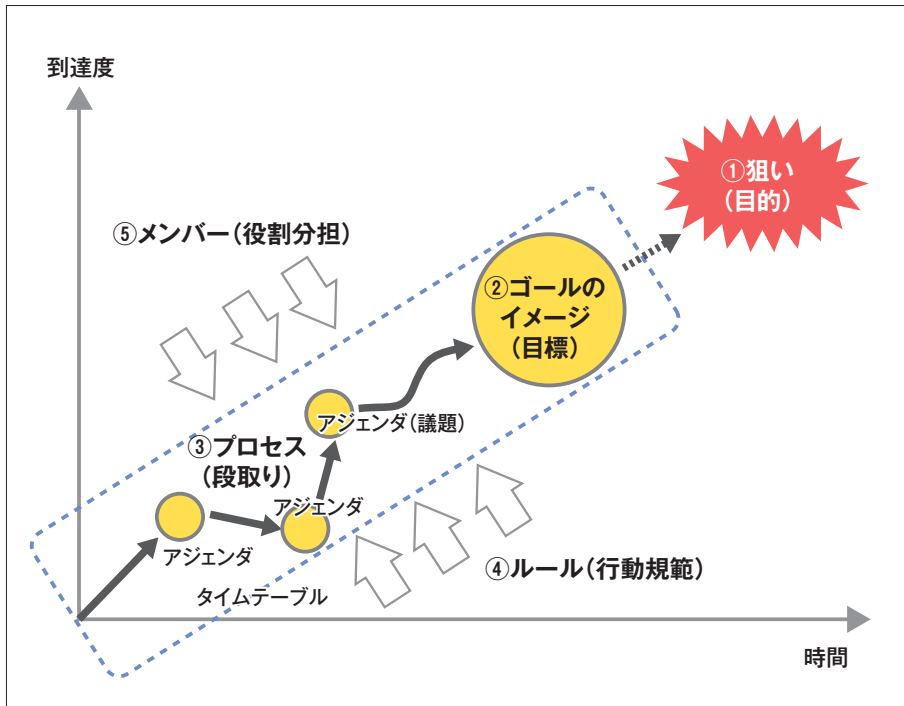
①目的（狙い）

「なぜ、みんなを集めるのか」という、話し合いの場を開く理由を明らかにしておきます。集団登山にたとえれば、何のために山に登るのか、です。人間は意味を求める動物であり、ここを疎かにすると「そもそも論」が始まって、話し合いが成り立たなくなる恐れがあります。

②目標（ゴール）

それに対して「本日、どこまで登るのか」がゴールです。解決策をつくるのか、方針だけ合意するのか、アイデアを出せばよいのか、認識を共有化すればよいのか……同じ問題を前にしていろいろなゴールがあります。チームとは共通のゴールをもった集団です。チームの力を引き出すには、できるだけ具体的にゴールを設定すると同時に、

図5 話し合いの5つの要素



少し挑戦的なレベルにしておくのがコツです。

③プロセス

ゴールに向けて話し合わなければいけない論点を並べたものをアジェンダ(議題)と呼びます。これがあると、効率的に話し合いが進められ、脱線、後戻り、先走りなども防止できます。いわば、どんな経路で山を登っていくのかの、ルートやチェックポイントです。

あわせて、各論点に大まかな時間を割り振っておくと舵取りがしやすくなります。

④ルール

ルールというと大きですが、お約束事やお願ひ事です。会議で起こる迷惑行為の大半は、始まる前にルールを設定することで防げます。たとえば、発言が長い人がいるなら、「今日は発言は三分以内にするのをルールにしませんか?」と投げかけ、同意をとっておくのです。

⑤メンバー

会議の適切な人数は五〜一〇人程度です。なるべく少ない人数でいろんな知恵が集めるようメンバーの多様性に配慮するようにします。やる気や権限(または影響力)というのも大切な要素です。それと「聞いていないよ」と後で臍を曲げられないよう、重要な利害関係者を漏らさないことを忘れないようにしましょう。

◎「落とし所」が「落とし穴」に

こういう話をするとう入念に段取りすれば会議はうまくいく」と勘違いする人がいます。ある面その通りですが、下手をすると「落とし所」に向けて同意形成をする「落とし穴」にはまりかねません。

話し合いの最初の重要な論点は、「話

し合いの進め方を決める」です。ファシリテーターがたたき台を用意するのは構いませんが、必ずこれらを話し合っ、全員の合意を得るようにしましょう。進め方に納得感がないと、結論にも納得感がなくなるからです。

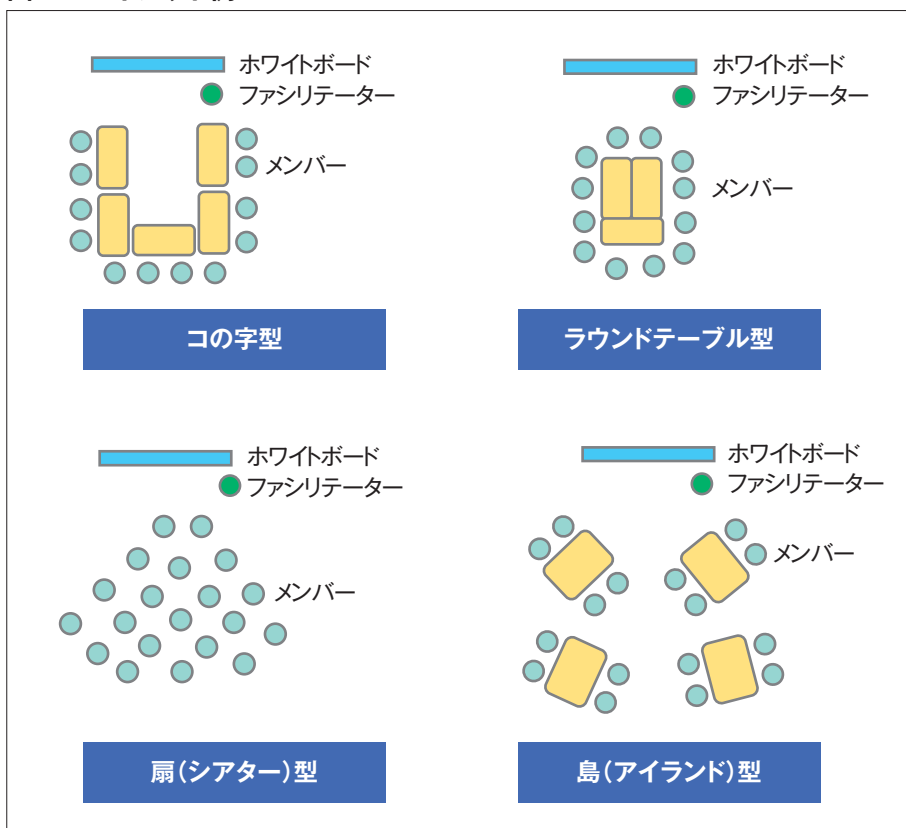
「筋書きのない会議」は単なるおしゃべりになる恐れがあります。かといって「筋書き通りの会議」ではやる意味はありません。「筋書きのない会議」が、私たちが目指す姿です。あらかじめ段取りを考えておきながらも、メンバーの状況を見ながら臨機応変に進め方を変えていく。これこそが、みんなの力を最大限に引き出すファシリテーターの腕の見せ所です。

◎話しやすい雰囲気づくり

段取りでもう一つ大切なのが、話しやすい雰囲気づくりです。それは、環境設計から始まります。たとえば、部屋の広さ、天井の高さ、窓の有無、照明の明るさ、壁の色などによって、場のムードが大きく変わってきます。

もっと重要なのは机や椅子のレイアウトです。会議というと「口の字型」で話し合うものだと思ひ込んでいますが、あれでは活気ある場にはなりません。互いの距離が遠い上に、真ん中の無気な空間が一体感を妨げるからです。しかも机で自分の立場を

図6 レイアウト例

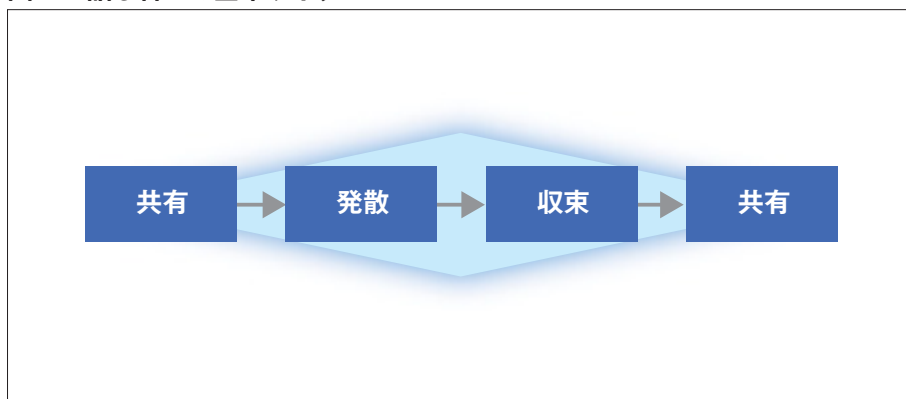


守るようになり、対立を助長するよう配置です。

それよりは、机を二〜三台寄せ集めて一つの大きなテーブルをつくり、全員で囲む「ラウンドテーブル型」をお勧めします。全員が親密に話し合え、チームとしての一体感が醸成しやすいからです(図6)。

加えて、場のムードが堅いときは、少し緊張を解くような仕掛けも考えて

図7 話し合いの基本サイクル



おくときよいでしょう。一方的に話を聞いていると場が凍って発言しづらくなっていくので、なるべく早い時間に、全員が一言ずつ発言してもらいます。加えて、ファシリテーター自身がリラックスする態度を見せることも重要です。ファシリテーターの心の中にあるものが場のムードの形成に大きな影響を与えるからです。

3 対人関係のスキル

受け止めて、引き出す

話し合いは、意見を自由に出し合う「発散」のステージと、それを整理してまとめる「収束」のステージに分かれます。これを明確に切り分けることが、合理的かつ納得感の高い結論を得るための重要なポイントです(図7)。

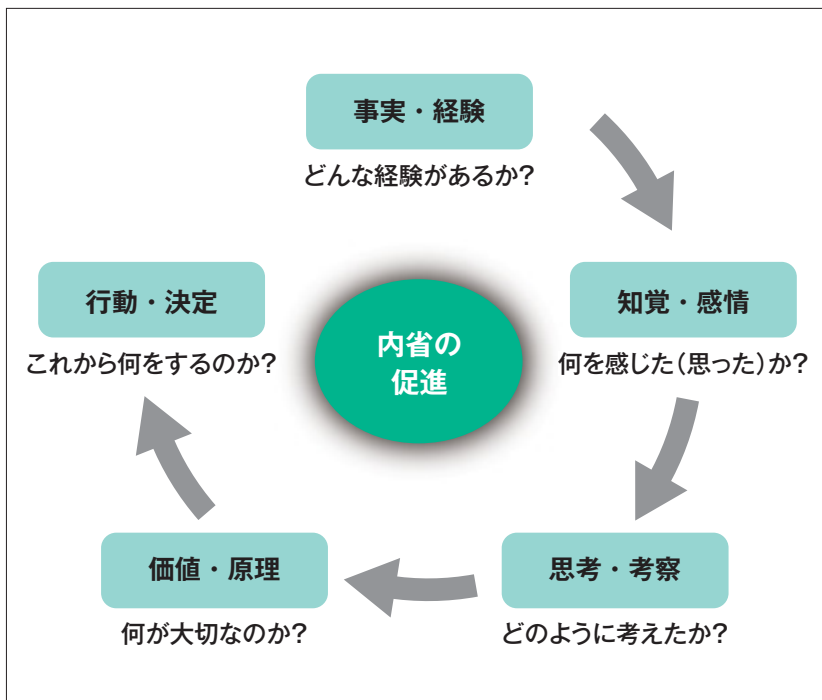
◎安心できる場をつくる

前者をうまくやるためには、「この場は何を言ってもいいんだ」という「安心できる場」をつくるのが大切です。そのためには、意見を「言い合う」場ではなく、「聴き合う」場をつくらなければなりません。

そのためにファシリテーターが率先して意見を聴く姿勢を見せます。発言をしっかりと受け止め、同時にメンバーに聴くことを促していきます。単に相手の話を耳で聞いているだけでは、受け止めたことになりません。相手を分かろうと思つて、真剣に話を聴かなければいけません。そんな能動的な聴き方を「積極的傾聴」と呼びます。耳ではなく、心で聴く、共感的な聴き方です。そのコツは、余計なことを考えずに、相手にだけフォーカスして耳を傾けることです。

さらに、話に応じて力強くうなずけ

図8 質問の基本パターン



「聴く」とあわせてやってほしいのが「観る」(観察)です。人は、大勢の人

「聴く」とあわせてやってほしいのが「観る」(観察)です。人は、大勢の人

ば、相手は認めてもらえた感じがします。「へえ」「なるほど」「それで?」と適度に相槌を打って興味や関心を示し、「……」と思っているんだね」とポイントを返せば、受け入れたことが伝わります。「それはすごい!」「よかったよね」と褒めるのも発言を引き出すのに効果的です。

◎**今、何が起こっているのか**

を前にすると、少なからず「思っていること」と「言っていること」にギャップが生まれます。ファシリテーターとしては、「今、みんなの心の中で起きていること」を読み解きながら進行していかなないと、形だけの議論になってしまいます。

まずは、一人ひとりのメンバーの「心の声」(ホンネ)を、言い方、表情、態度などの「非言語メッセージ」から読み解きます。加えて、各メンバーの関わり方、集団力学、場のムードなどから、グループの中で起こっていることを見つけ出しましょう。いわゆる「空気を読む」というのも、会議を円滑に進めるための重要なスキルです。

時には、ファシリテーターが心の声や空気を読んで「皆さん、言いづらそうですね」と、言いにくいことを代弁してあげるのも大切です。そうすることで、皆が安心して発言できるようになります。

◎**ホンネを引き出す質問力**

発言を引き出すもう一つの方法が「訊く」(質問)です。といっても、闇雲に質問をしてもホンネは出てこず、相手をよく観察して、話したい方向を探りながら、そこに質問を振り向けていきます。

そのときに、答えやすい質問から始

めるとというのがセオリーです。たとえば、「どういうことがありましたか?」と、テーマに関する事実や経験を尋ねる質問から始めます。口が少し滑らかになったら、「その時、どう思いましたか?」と感情や思考を尋ねます。さらに、「なぜ、そう思ったのでしょうか?」と価値観や信条を尋ね、最後に「どうしたらいいんでしょうね?」と行動を訊きます。こういった質問のパターンを覚えておくと、意見が出づらい場で威力を発揮します(図8)。

また、質問には「何を?」「なぜ?」といった自由に相手に答えさせる「開いた質問」と、「どちら?」「イエスorノー?」といった選択肢を用意して選ばれる「閉じた質問」の二種類があります。一般的には、前者は話を広げていくとき、後者は絞り込んでいくときに使います。

とはいえ、どちらか片方だけだと行き詰まってしまう、両方バランスよく使うのがコツです。たとえば、最初は「もし、今、賛成か反対かと訊かれたらどっち?」と閉じた質問を使って口を割らせ、次に「なぜ、そう思うのですか?」と開いた質問で掘り下げていきます。ここで挙げたのはほんの一例であり、日頃の実践の中で質問力を養うことが大切となります。

(次回に続く)