

なぜ、いまファシリテーションか

Be-Nature School 代表 森 雅浩



ファシリテーションは誰のもの

名刺交換をすると、肩書きに「ファシリテーター」と書いてある人に時々出会うようになった。ここ1～2年のことだ。ファシリテーション講座を始めて9年目になるが、時代は変わったなあと思う。

ファシリテーションは会議を円滑に進行したり、ワークショップを取り回す技法を指すことが多いが、もともとは「ことを容易にする、らくにする、促進（助長）する」という意味の動詞、ファシリテイト (facilitate) の名詞形だ。その応用範囲は広く、組織変革や、教育・学習の場面でも使われる。

このファシリテイトは他動詞なので、○○○が×××するのを容易にするという構文になる。つまりは誰かが何かをするのを容易にする・促進することだ。たとえば、会議の参加メンバーがある決定を下すことを容易にしたり、クラスの生徒たちが学ぶのを助長する、といった具合だ。ファシリテーターは主語にあたることになり、当然ファシリテーションを担う人を指すことになる。日本語では進行促進役とか協働推進役などと訳されることが多い。そこで私はふと思う。なんだか、こうなるとファシリテーションはファシリテーターが使う特別なものになってしまっていて、果たしてそれでいいのだろうか。

ファシリテーション講座の実習でよく起こることがある。話し合い実習で特にファシリテーター役を決めずに話し合いをしている時は、みなわいわいと楽しそうに話している。ところが、ファシリテーター役を明確にすると、たとえその彼(彼女)の進め方がまずくても、まずいまま話し合いが続く（もしくは滞る）のだ。実習後に聞いてみると、参加者役は「なんか違和感があった」とか「あそこはこうした方がいいと思った」などと意見が出

てくる。講座中なので、ファシリテーター役を尊重する気持ちはよくわかるが、この手のことは日常でも起きているのではないだろうか。ホントは進め方にも意見があるのに、自らは言い出さなかったり、考えるのをやめてしまったり…。

会議や話し合いの場面で創造性の高い成果を生み出すのは、単にファシリテーターだけの仕事ではない。そこにいる全員の責任のはずだ。誰かすごいスーパーファシリテーターが登場して、ズンズンといい会議が行われることを期待しすぎてはいけない。もちろんファシリテーターの存在は重要だが、主役はそこにいるメンバーだ。ファシリテーションの技法は誰にでも使える。より多くの人がある技法や考え方を知って、自分たちでいい場をつくってあげばいいだけだ。

混迷の時代に

21世紀に入って9.11同時多発テロ、リーマンショック、そして3.11の大災害と原発事故など、驚くようなことがたくさん起きている。いままで当たり前だった価値観は大きく崩れ、何かを単純に信じてはいられない時代になってしまった。

こんな時必ず出てくるのが、強力なリーダー待望論だが、果たしてそれに期待しているだけでいいのだろうか？

圧倒的な正解を持っている人はいないだろうし、仮に正解を持ったリーダーがいたとしても、1人だけでは何も解決できない。世界は複雑で様々な考えや利害が絡んでいる。誰かのつくった解決策を押しつけたところで、どうにも動かない。もし、それが強制力を持って遂行されたならば、もはやそこに民主主義はないだろう。

だからこそ「どうすればよい未来を創れるのだろうか」とより多くの人がある、問い合い、聴き合うことが大切だと思う。話し合いや意見交換を通じ

て、その中でなんとか最適解を見いだしながら前に進んでいこうとするとき、ファシリテーションはきっと役に立つ。

私の主催するファシリテーション講座のパンフレットにはファシリテーションの説明として次のような文章がある。

人が集って何かをしようとするとき、どうしたらお互いに活かし合い、創造的な成果に結びつけることができるだろう。そんな問いに答えるのが「ファシリテーション」という技法です。

人が集って何かをしようとする場面は沢山あるだろうし、創造的な成果はその集いの目的や状況によって変わってくる。大事なものはそんな無数の「集い」と、多様な「創造的な成果」をつないでいる「お互いを活かしあう」にある。私はこの「お互いを活かしあう」こそがファシリテーションの神髄ではないかと思っている。

人はみな違う環境で育ち、違う背景を持って今に至っている。一人ひとりに様々な感性があり、解釈があり、感想がある。この違いをやっかいなものとして見ずに、多様性という豊かな資源として捉えることから「お互いを活かしあう」は始まる。

新しい価値や創造的な成果は、均質で画一的な発想からは生まれえない。逆に完全な対立の構造からも何も生まれえない。相手の意見や行動が自分に影響を与え、同時に自分の意見や行動も相手に影響を与える。そんな双方向の相互作用があって、はじめて新しい何かが立ち上がってくる。

ファシリテーションにはそんな相互作用を引き起こす知恵や技がある。腕を組んで「う～ん」と黙りあうような会議を活性化したり、対立を超えて新しい解決策を生み出す話し合いの場を育む。難しい課題が山積みの今だからこそ、ファシリテーションを積極的に活用したい。

節度ある話し合い

この連載では、会議やワークショップなど、人が集って何かを生み出す場面を想定し、「お互いを活かしあう」ためのファシリテーションのスキルや考え方を紹介する。ファシリテーターとして

場を運営する人にも、そうでない人にも読んで役に立つ内容にしていきたい。今回は「ファシリテーションのスキル～すぐに使える3つの基本」、3回目は「ファシリテーションのスキル～創造的な流れを意識する」を予定している。

最後に、ファシリテーションと今の民主主義につながる1つの潮流について書きたいと思う。今から約1万年前、朝鮮半島の付け根あたりに暮らしていたある一族が天変地異に遭い、命からがら故郷を捨てベーリング海峡を渡り、アメリカの五大湖付近に住み着くまでの壮大な歴史を口承で語り継いだ物語がある*

「石の雨が降った日」と呼ばれるその天変地異ですべての長老を失った一族は自らを「歩く民」と呼び、残された者だけで生き延び、旅し、その課程で発明したのが「節度ある話し合い」だったという。「歩く民」の末裔の一部は現在のアメリカ合衆国内のイロコイ連邦につながり、その思想はアメリカ独立宣言に大きな影響を与えたことが知られている**。

ご存じのように、アメリカ独立はフランス革命に飛び火し、現在の民主主義の基礎になっている。私はこの歩く民が発明した「節度ある話し合い」が、現代民主主義の1つの原点ではないかと思っている。

いま、日本はまさに「石の雨が降った日」と同様な天変地異に襲われた。歩く民は「節度ある話し合い」を発明し、危機を乗り切ったように、現代の私たちにはファシリテーションがある、と信じている。

* ポーラ・アンダーウッド『一万年の旅路』（翔泳社）

** ポーラ・アンダーウッド、星川淳『小さな国の大いなる知恵』（翔泳社）に詳しい。

●プロフィール

もりまさひろ 昭和35年東京郊外生まれ。早稲田大学社会科学部卒。平成8年、Be-Nature School立ち上げにかかわり、以降企画・プロデュースを担当。平成15年よりファシリテーション講座をスタートし講師も担当。趣味はキャンプで料理すること。著書に、絵本『田んぼのきもち』（ポプラ社）、共著『ファシリテーション～実践から学ぶスキルとところ』（岩波書店）など。

ファシリテーションのスキル

～すぐに使える3つの基本

Be-Nature School 代表 森 雅浩

言葉の使い方だけがスキルではない

ファシリテーションのスキルといえば、言葉巧みにやりとりをするイメージがあるかもしれないが、実はそうとも限らない。ちょっとした仕掛けやコツといったもので、ずいぶんとコミュニケーションの質は変わるものだ。

「空間デザイン」「グループサイズ」「板書」の3つはそうしたスキルの代表的なもので、誰にでもすぐに使えるし効果が高い。特に「空間デザイン」と「グループサイズ」の2つはどんな場面においても有効な基本中の基本なので、いつでも意識しておきたい。「板書」はシンプルで効果が高い割には、あまり使われていないようだ。眠っているホワイトボードがあれば活用のチャンス。まずは挑戦してみよう。

空間デザインを活用する

空間的な環境が人に与える影響は想像以上に大きい。あなたはどんな場所で会議やワークショップをしているだろうか？机とイスの並べ方はいつも同じになってはいないだろうか？こんな簡単なことが話し合いの成果に影響を与えるのだ。動かせる机とイスならば、目的やねらいに合わせて形を変えて意識的に使うべし。それが空間デザインの活用だ。どんな並べ方が良いかは、試して実感してみることが大切だが、いくつかの形と特徴を右ページで図とともに紹介しよう。

同じ空間デザインでも座った位置によって印象は変わるし、人による好き嫌いもある。ただし、それぞれの形には基本の特徴があるので、どんな形で始めるかには特に気を配りたい。最初の印象は大切だからだ。進行の途中で形を変えることにも積極的に取り組んでほしい。場の転換はその場にいる全員に協力してもらおうのがいい。早く終わ

るし、気分転換にもなる。

お茶やお菓子の用意、BGMや照明、香りなども空間デザインの重要なパートだ。頭を使う長時間の会議では飴やお菓子があるといい。ホワイトボードやプロジェクター、模造紙を貼る場所も、位置によってはメンバーに不要なストレスを与え、参加意欲を下げてしまうことがある。些細なことと思わず、ベストの空間デザインを追求しよう。

グループサイズを自在に変える

大人数だと話しにくいのが、少人数だと話しやすくなる。この原理を利用するのがグループサイズの変更だ。例えば、参加人数は多いのにごく少数の人しか発言しない会議。そんな時グループサイズを小さくし、隣同士の2人で話す時間をつくれれば、間違いなく全員が話す場面が生まれる。そのあと2人で話した内容を全体に向けて言ってもらえば、積極的でなかったメンバーの意見も聞きやすくなる。

グループサイズの小さい方が、話をする人の比率が高まるので活気を生み出しやすい。逆に加熱した状態をクールダウンする時にも使える。全員が話すのをやめ、落ち着いてよく考えるために1人というグループサイズを活用することもできる。

またグループサイズは、1人あたりが発言に使える時間と連動している。3分間を使ってグループで話し合う場合を想定すると、2人組なら1人あたり1分半使えるので、それなりにじっくりと意見を交換できる。8人だったら約22秒、16人なら11秒ちょっとだ。実際には発言時間が均等になることはないので、長く話す人がいるとさらに他のメンバーは黙っている時間が長くなる。グループサイズが大きくなると、まったく話さない人や進行を仕切る人が自然に生まれてくる。

私の経験では、気軽に話に参加しやすいのは4人ぐらいまでだと思う。だがグループサイズが小

□の字型…会議では当たり前に使っているこの形だが、ある辺が上座になったり、向かい合わせが対立関係になりやすいなど、形自体がもつ特性も強い。座る位置によって意識も大きく変化する。

多角形型…ほんの少し□の字型を動かすだけで、全体に平等なイメージが生まれる。

アイランド型…グループ作業によく使われる。テーブル内に意識が集中するが、ファシリテーターへの注目度は下がる。

アイランドななめ型…角度を変えるだけで、グループと全体の関係性が生まれてくる。

シアター型…スクール型の机なし版。前に立つ人に意識が向くが、隣との関係は意外と希薄だ。

シアター・ラウンド型…少しの変化だが個と全体との関係を変えてくれる。

サークル型…全員が中心から等距離で、始まりや終わりが無いのが特徴。円の大小や1人ひとりの間隔によっても意識は変化する。

また、ライブレコーディングの速度を上げるためには、綺麗に書こうとしないのがコツだ。わからない漢字はカタカナで書く。文字を綺麗に書くより、同じ大ききで1行を曲げないで書く方が読みやすさには重要だ。ホワイトボードもいいが、スペースを継ぎ足し

さいと意見のバリエーションも少なくなる。使える時間と意見のバリエーションを考え、テーマや場面に応じて適正なグループサイズを自在に使い分けたい。

発言が見えるように板書する

発言を皆で確認できるように大きく書き出していくことを板書という。実は板書には進行全体を遅くするというデメリットもある。ただし、大切な意見が消えてしまわない効果、議論の展開の拠り所になる効果など、デメリットをはるかにしのぐ。さらに誰の発言かよりも、発言内容そのものに意識が向くので、1つひとつの意見を均等に扱う土壌も生み出してくれる。

板書の原則は、発言をできるだけそのまま書くことだ。要約すると発言した本人の真意とずれてしまう可能性が高い。そうなるとう発言者は発言への意欲を失い、逆効果になるので気をつけよう。

発言をそのまま書くコツは、ファシリテーターがその発言を繰り返し言うことだ。ファシリテーターが板書をするときは、自分で声に出しながら書く。別に板書係（レコーダー）がいれば板書係はファシリテーターの言ったことを書く。

そのまま書くことを大事にするので、これをライブレコーディングと呼んでいる。ファシリテーション・グラフィックという言葉があるが、ライブレコーディングはその中でも一番シンプルなものだ。

て使える模造紙の様紙もいい。2～3人の少人数ならば、A3サイズの紙をテーブルにおいて書きながら話すこともできる。

紙に書く場合は太いマーカーを使おう。持ち方の角度によっても文字の印象は変わるので注意する。色使いによる見やすさの工夫もできる。発言を書くときは発言ごとに交互に色を変えると見やすい。色がきつすぎない中間色で、緑と茶色を使うことが多い。タイトルは青、罫線は黒、オレンジや赤は強調やアンダーラインに使うのが基本だ。

せっかく書いた板書はその場でしっかり活用したい。ファシリテーターが読み直し、ポイントをオレンジのマーカーでチェックする、あえて時間をとってメンバーに読んでもらう、そこから重要だと思ふ発言を選んでもらったり、ポストイットに書き写しカード式分類法に使うなど、様々な活用が可能だ。同じ発言が繰り返される場合は「これと同じですか」と板書の箇所を示すなどして、議論のプラットフォームとしても使える。

*

この3つスキルを使うだけで、話し合いが変わる。あなたがファシリテーター役でなくても、話し合いの方法として空間デザインの活用やグループサイズの変更を提案してみよう。板書をする人が誰もいなければ、自ら板書係を買って出してみよう。それだけで会議がずいぶん変わるはずだ。小さなことから変化を起こしてみよう。

ファシリテーションのスキル

～創造的な成果につながる流れを理解しよう

Be-Nature School 代表 森 雅浩

創造的な成果につながる4つのステージを知る

どんな話し合いや、ワークショップにも始まりと終わりがある。この始まりから終わりまでの流れを把握し、タイミングに応じて必要な対応をしていくのもファシリテーションの重要な要素だ。幸いなことに創造的な成果に結びつく流れには、ある一定の型がある。その型を把握しておくことが大切だ。

創造的な成果につながるファシリテーションの流れは、次の4つのステージからできている。

- 1：共有のステージ さまざまな情報や意味を共有し、参加と相互作用の根底を作る段階
- 2：拡散のステージ 自由な発想でアイデアを拡げ、多様な可能性をふくらませる段階
- 3：収束のステージ 具体的な成果に向かって意見が集約され、まとまっていく段階
- 4：共有のステージ 今までの成果を確認し、次に向けてのステップを明確にする段階

この流れにそって話し合いを進めると、創造的な成果につながりやすい。ファシリテーターは(もちろんメンバーも)いまグループがどの段階にあるのかをつねに把握し、皆が各ステージですべき事に集中しやすいように配慮するとよい。十分な情報共有(=共有のステージ)がないのに、アイデアを出し合う(=拡散のステージ)のは難し

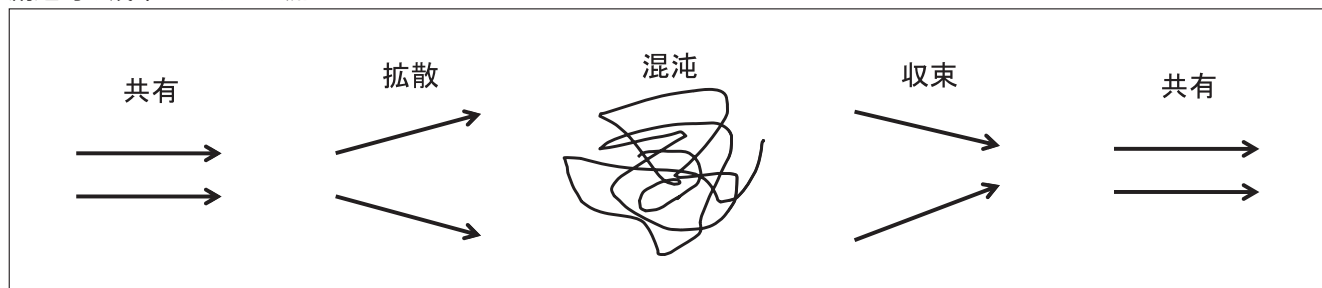
いし、自由な発想の広がり(=拡散のステージ)のないままに、まとめに入ってしまう(収束のステージ)と、斬新な企画やメンバーの納得感は生まれにくい。生まれた結果をどう次に引き継ぐ(共有のステージ)かを明確にしておかないと、実行が継続しない。それぞれのステージでしっかりとすべきことをしてから次に進まない、前のステージに戻ってしまうか、そこでストップしてしまうことも多い。

創造的混沌=クリエイティブカオスの存在を認める

4つのステージによる流れの中には、通り抜けるべき難関が存在する。良いところまでできているのに決定打が出ない、アイデアは広がったがどれも納得できない、ああでもないこうでもない意見が飛び交う、といった場面がそうだ。こうした状況は一見すると単なる混沌に思えるが、創造的な成果を生み出すためには、なくてはならない重要な流れの一部だ。これを、創造的な成果を生み出すために必要な混沌=クリエイティブカオスと捉えよう。拡散から収束に向かう流れの中では大小さまざまなクリエイティブカオスが起きる。

大切なのはファシリテーターがその存在を知っていることだ。そうすればあわてずにすむし、逆にこれがクリエイティブカオスだとわかれば、チャンスとして活用できる。

創造的な成果につながる流れ



重要な共有のステージ

各ステージの中でも共有のステージの重要度は高い。メンバーの積極的な参加を促し、創造的な成果につながる相互作用を生み出すベースになるからだ。何のために集まったのか、前提となっている情報は何か、メンバーはどんな状態で参加しているのか、現時点でどのような考えを持っているのか、このステージで共有すべき事は多い。可能な限り時間をかけたいが、制限がある中では時間を有効に使いたい。そこで、前号で紹介した「すぐに使える3つの基本」と同様に、極めて重要な「オリエンテーションのOARR」を紹介しよう。

オリエンテーションとは、方向を指し示すという意味。十分かつ簡潔なオリエンテーションができれば話し合いやワークショップの創造性がぐっと高まる。次の4つを明快にすると、上手なオリエンテーションができる。

- 1：OUTCOME (アウトカム) = 求める成果、生み出したい成果、終わったときのメンバーの状態
- 2：AJENDA (アジェンダ) = 進行次第、討議項目とタイムテーブル
- 3：ROLE (ロール) = メンバーそれぞれの役割や心構え
- 4：RULE (ルール) = メンバー間のルールや、この場での約束ごと

4つの頭文字をとってオリエンテーションのOARR* (オール) と覚えておくとよい。実はこのOARR、話し合いやワークショップ全体のデザインがある程度できていないと明確にならない。逆にOARRの明文化を通じて全体のデザインの基礎を作るとよい。

特に重要なのは、OUTCOME = 求める成果の設定だ。何のために集まるのかがわからない会議は論外としても、この会議でどの程度まで決めるのか、もしくは進捗させるのかが不明確なことは意外と多い。このとき注意したいのは、単なる議題や会議の名称は必ずしもその会議で「求める成果」をきちんと示していないということだ。

部署を越えた新規プロジェクトが立ち上がり、会議が招集されたと仮定しよう。題して「新規プ

ロジェクト運営会議」。確かに大まかな目的は推測できるが、会議で何をするのかは見当がつかない。もう少し具体的な「新規プロジェクト・キックオフ会議」にしてもイメージどまりだ。そこで会議のタイトルや議題とは別に「この会議の求める成果」を文章化して提示することが重要になってくる。キックオフ会議で思いつくのは「プロジェクトの概要を理解する」や「メンバー間の相互理解を深める」などだが、それでは不十分。確かに会議で何をするのかはだいぶ明確になるが、その先にどんな価値を生み出したいかがポイントだ。コツは会議が終わったときのメンバーの理想的な状態を示すこと。例えば、「各自の専門性とプロジェクトの主旨を十分に理解し、取り組みへの意欲が高まっている」など。

主語はあくまでも会議のメンバー。会議の内容を通じて、各メンバーが会議終了時にどんな状態になっていたかを考え、わかりやすい文章にする。この会議の場合は、たとえプロジェクトの主旨が理解できても、各メンバーの意欲が高まらなかったら失敗であり、逆に時間切れで100%の情報共有ができなくても、会議で各自の取り組む意欲が高まれば成功だ。きっと日常業務でそのマイナスはカバーされるだろう。

どんな会議でもあらかじめ「求める成果」を考えるクセをつけておくと、会議の生産性や価値がずいぶんと高まる。急に空いた30分を活かした会議でも、長期的なプロジェクトの定例会でも、この限られた1回の会議でどこまでいくのかを明確にしておけば、参加メンバーの納得感が高まる。「求める成果」は「合意の形成」や「結論を出す」場合もあれば「気持のすりあわせ」の時もある。大事なものは、設定した「求める成果」をメンバーとしっかり共有してから会議を始めること。求める成果が明らかになれば、それに向かって皆が会議を進めやすくなる。

もうひとつ大事ことは、的外れな設定をしないこと。そのために会議の運営を担当する人は、メンバーや組織の状況、会議に使える時間の制限を把握し、先を見越して事前に各会議の「求める成果」を設定する必要がある。ファシリテーションには事前の準備も含まれると理解しよう。

* OARRは、コンサルタントのデイビット・シベッツ氏のオリジナル。だれか1人が舵取りをするのではなく、全員が同じオール (OARR) を持つのがポイント。

ファシリテーション向上のために

Be-Nature School 代表 森 雅浩

「まとめる」というより「まとまる」

前回はファシリテーションの創造的な流れを紹介した。特にオリエンテーションのOARRなど、話し合いをはじめ際の共有のスキルに触れたが、多くの人の悩みは結論をどう出すか、話をどうまとめていくかという収束のステージにあることが多い。ここで大切なのは、無理にまとめるのではなく、きちんと創造的な流れに沿ったステップを踏むようにすること。その結果、自然にメンバーの意見がまとまっていくのが理想的な姿だ。

そうはいつでも、時間は限られている。収束のステージで有効なスキルを2つ紹介しよう。

*数を絞る

様々な意見が出たのはいいものの、なかなか話の行き先が見えないときがある。そんな時はいきなり1つの結論を出すのではなく、重要だと思ふものを3つ程度選んでからさらに話し合いを進めるとよい。選択にある程度の幅があれば意見も出やすくなるので、議論も活性化しやすい。また投票して上位3位を選ぶのも有効だ。いくつか出た意見をわかりやすく文章にした上で、1人2票で投票する。皆が同じ権利を行使して出た結果は、納得感が高いものになることが多い。

*型/枠を示す

話し合いの終盤では、枠だけを提示して中身はメンバーが考えるようにする方法もいい。例えば「○○を□□□までに△△△する」などの型を示し、メンバーそれぞれが空欄を埋めて文章化する。考えてもらいたい要素の項目をそこに入れ込めば、答えのレベル感を合わせつつ、メンバーの多様な考えや傾向が確認できる。こうして出てきたものを投票の土台にするのも有効だ。ただし、あまり早い段階で枠や型を示すと自由な発想を妨げる可能性もあるので注意したい。

コンテンツとプロセスを理解しよう

ファシリテーションを学ぶ上で避けて通れないのが、コンテンツとプロセスへの理解だ。

コンテンツ (contents) とは内容のこと。ファシリテーションの現場では話された内容そのものをコンテンツと捉えるとわかりやすい。一方、プロセス (process) は日本語でもよく使われる。一般的には過程、手順と理解されているが、ファシリテーションではもっと広い意味をもつ。私はプロセスを「話された (書かれた) 内容 (コンテンツ) 以外のすべて」と捉えている。

例えば、話し合いでAさんが「私の考えは○○である」と発言したとしよう。それに対してBさんが「私は□□だと思う」と対応したとする。コンテンツだけを捉えるならば、以上がすべてである。ただし、ここでプロセスにも注目しそれを文章にすると次のようになる。

Aさんが「私の考えは○○である」と明快に発言した。その発言に全員が一瞬びくっとなった。隣どうして顔を見合わせるものや、下を向くものもいた。何人かが発言しようとしたが、躊躇して結局は言わなかった。しばらく沈黙が続き気まずい空気が流れたあと、Bさんが静かに言った。「私は□□だと思う」。

なにやら小説のようになってしまうが、Aさんの発言とBさんの発言の間には過程=プロセスがある。そのプロセスには発言にはなっていないが、メンバーの気持ちの揺れや表情の変化も含まれるのだ。

スキルとコンテンツ・プロセスの関係

コンテンツはあくまでメンバーのものであり、ファシリテーターのものではない。なので、必然的にファシリテーションのスキルにはプロセスに関わるものが多い。第2回で紹介したグループサイズ、空間の

デザインはプロセスを扱うスキルの代表格だ。話の中身（コンテンツ）には直接触れることなく、プロセスを変化させることで、話しやすさや生み出し、その結果コンテンツの質を高めていくものだ。

同時に、コンテンツへの理解もファシリテーターには大切だ。オリエンテーションのOARRは、議題そのものの内容（コンテンツ）や今まで積み重ねてきた論議の結果（コンテンツ）がわかっていないとつくりえない。そのグループで使われる用語や言語の意味を最低限理解することも必要だ。

あつかうコンテンツをある程度理解し、4つのステージごとのプロセスを予測しておく、これが創造的な成果につながるファシリテーションの流れをつくるということだ。

しかし、プロセスはある程度予測することはできても、完全に組み立てることは不可能だ。1人ひとりの発言は自由だし、感じ方も様々だから、プログラムとしては組み立てられても、そこで起こってくるプロセスの変化は予測の範囲を超えていくことが多い。だからファシリテーターは、組み立てた流れにそって会議やワークショップを進めつつも、適切な対応をするために、その場で起こっていることをしっかりと把握しておく必要がある。まずは把握しないと、どんな対応をしていいかわからないからだ。

場を読む方法とは

その場で起こっていることを、しっかりと察知することを「場を読む」という。場を読むためにはコンテンツとプロセスを同時に捉える必要がある。

まず、コンテンツを捉えるためには発言内容をよく聴くことが一番だ。相手のことを理解しようと、こころを傾けて集中して聴く。いわゆる傾聴だが、これには表面的なテクニックよりも、1人ひとりのあるがままを、そのまま受け止めるという姿勢をもつことが重要だ。

一方、プロセスを捉えるためには、全体を観察する必要がある。ここでいう観察は一点を凝視することではなく、どちらかというとき全体をぼ～と見渡すように、自分自身を開いていくような感覚だ。観察するのは1人ひとりの表情やしぐさ、動き、熱気、エネルギーといったものだが、一点に集中すると全体が見えなくなり、大切なプロセスを見逃す。

傾聴による発言への集中と、観察という全体への気づき、一見すると矛盾する行為を同時に行うのが場を読むことだ。難しそうだが、コンテンツとプロセスの両方に注意とつねに意識しておくことで、どちらかに偏ったときに修正が働くようになる。

場を読んだら質問や次の展開に活かしていきたいが、あまり影響を受けすぎたり、それによって自分勝手に何かを決めつけないように注意したい。本当のところは1人ひとりに確認してみないとわからないし、コンテンツもプロセスも時間の経過とともにどんどん流れていく。自分の思いにとらわれすぎると、ファシリテーションがそこに止まってしまう、また場を見失うことにつながっていく。

場を読んで質問に活かす

場を読んだ的確な対応をすることを、質問を例に解説してみたい。例えば、ある話し合いで、メンバーの内2人の意見がかみ合わず、激しい応酬があるような場面を考えてみよう。このときファシリテーターが繰り出す質問には、コンテンツに注目したものと、プロセスに注目したものの、2種類がある。

2人の意見がかみ合わない原因を発言内容から探り出して、質問によって問題を整理するのはコンテンツに注目した問いかけである。「Aさんの言う〇〇はBさんの言っている□□とおなじですか?」「Aさんのいう△△はBさんとは違う意味で使っているようですが、具体的にはどうゆうことですか?」などである。

一方プロセスに注目した質問としては、「しばらくAさんBさん2人の発言が続いていますが、他の方の意見はどうですか?」などが上げられる。発言内容そのものではなく、2人の話が続いているというプロセスに注目した問いだ。ファシリテーターがよいタイミングでこうした質問を場に投げれば、すぐに別のメンバーから新しい切り口が提示され、状況そのものを変えてくれるかもしれない。

ファシリテーターでなくてもこうしたプロセスとコンテンツを理解することは有効だ。メンバーの本来の役割はコンテンツに集中し、発言したり中身を考えること。だがプロセスに注目した意見がメンバーから出ると、硬直した場面を転換する、いいきっかけになることも多いからだ。

ファシリテーションの活用に向けて

～ファシリテーターのあり方と、ファシリテーションの可能性

Be-Nature School 代表 森 雅浩

信頼を築こう

ファシリテーターとして人前に立つ機会を得たら、気をつけておきたいことをお伝えしたい。メンバーが質問にきちんと答えたり、提示された枠組みでアイデアを整理するなどの行動を根底で支えているのは、ファシリテーターに対する信頼だ。最低限の信頼関係がないとファシリテーターはメンバーからの反発や抵抗にあう。ファシリテーターへの不信感はずぐには目に見えなくても、メンバーの意欲の低下として表れる。だからつねに良好な信頼関係を維持する努力が必要だ。

ファシリテーターがメンバーからの信頼を得る一番の方法は、まずファシリテーター自身がメンバーを信頼することだ。自分を信頼していないと感じる人の進行で人は真剣になれるだろうか？ 多くの人はこうしたファシリテーターの意識や態度を無意識に、しかも素早く見抜く。

ここにいるすべての人はみな貢献する意志を持って集まった、そう信じて場に望むことが最も重要だ。それなしにはファシリテーションは機能しないといても過言ではないだろう。

* 言動不一致に気をつける

質問に対する反応がすぐでないとき、質問の補足をしたり自分の考えを述べたりして答えるチャンスを奪ってしまうことが多い。どなたか意見はありますか？ と全体に聞いておきながら、誰かを指名することも同じだ。これは共にファシリテーターの言動不一致なので気をつけたい。言動不一致がひどいと、その人はおのずと信頼を失う。

* 何かをやらせたら、必ずその結果を活かす

グループ作業や話し合いの結果が何も活かされないと、だれでもがっかりしてやる気をなくす。必ずしも全体で発表し合ったり、共有しなくてもよいが、最低でもファシリテーターは結果を認識してい

る旨をメンバーにきちんと伝えないといけない。基本的にはその結果が何かに活かされるような流れを作ることが大切だ。皆、ファシリテーターの指示に従って動いたのだから。

* すべての意見に対して対等に接する

発言そのものに優劣はない。基本的にどんな発言も一度は受け止め、対等に接することが重要だ。ただし、進行を妨げる発言や、大きく趣旨を外した発言に対しては、きちんとそのことを伝え、発言者に認識を促す必要がある。一番いけないのは、無視をすることだ。人は無視されるとやる気をなくすか、よけい主張を強めるかのどちらかだ。どんな意見でも、確かに聞きましたというメッセージを出すことが、信頼関係を作る第一歩だ。

* 謙虚である

ファシリテーターは主役ではない。あくまでも主役はメンバーである。謙虚さを忘れてはいけない。とはいってもファシリテーターは目立つ存在だ。進行を取り仕切る力=1つの権力を持っていることも事実である。特にもともと組織内でランクの高い人がファシリテーターをする場合は、注意をして役割に徹する努力が必要だ。

* 決まっていることはあらかじめ明確にする

あらかじめ決まっていることを、あたかも皆で決めたかのようないいわけに、ファシリテーションを使ってはいけない。ファシリテーションを使ってメンバーが生み出した結果は尊重されるべきだ。

生みだされた結果が、参考意見として使われる程度で、どう活かされるかが不明ならば、それもあらかじめメンバーに知らせておくべきである。

* プロセスを手放さない

プロセスに対する的確な提案は、重要なファシリテーターの仕事である。どのような方法で話し合いたいかをメンバーに問いかけることがメンバーの意欲を高める場合もあるが、ファシリテーターがプロ

セスを提案し、コンテンツをメンバーが作っていくのが基本的なファシリテーターとメンバーの役割分担だ。ファシリテーターはプロセスに責任をもって注意を向け続ける義務がある。

*ゴールを見失わない

熱が入るとついつい見失いがちなのが、そもそも何のための話し合いだったか、ということ。多少の脱線は仕方がないものの、メンバーが本来どこに向かおうとしていたかをつねに意識しておき、時にフィードバックするのはファシリテーターの大切な役割だ。メンバーが納得してゴールを変えるならばそれでもいいが、最低限ゴールが途中で変わったことを共有することは大切だ。

参加とは？

参加という言葉は難しい。例えば上司が一方的に話す会議の席にあなたがいるとしよう。あなたはその会議に参加しているだろうか？そこに座っているからもちろん参加しているのは確かだが、たとえ身体がそこにあっても意識が別のところであれば参加しているとは言い難い場合もある。

「参加とは意味を共有することである」*という言葉がある。私はこの定義を知った時、なるほど、と納得したことを覚えている。意味を共有するためには各自の能動的な関わりが必要だ。ただ黙って座っているように見える人でも、その場で起きていることの意味を共有していれば、参加しているといえるだろう。逆に意味を共有せずに、夢想到にふけている人は、そこに身体があっても参加をしていないことになる。

連載第1回目で、ファシリテーションには相互作用を引き起こす知恵や技がある、と書いた。相互作用とは、お互いがお互いに影響を与え合い、それぞれが影響を受けて考えや行動に変化が起きることだ。一方通行のコミュニケーションでは相互作用は起こらない。話を聞いているだけでも影響を受けることはできるが、影響を与えることはできないからだ。

1人ひとりがその場の意味を共有し、そこに双方向のコミュニケーションがあると、お互いを活かす合う環境が整う。うまくいかない会議の代表的な2つのケース「全然アイデアの出ない会議」と「勝手なことを言ってまとまらない会議」も、お互いを活

かし合うために必要な「参加」と「相互作用」があれば改善される可能性がある。

たとえば「全然アイデアがでない」会議では、双方向のコミュニケーションで相互作用を引き起こすグループサイズの展開を使うと効果が出るかもしれない。「勝手なことを言ってまとまらない」会議では、意味の共有を促す板書のスキルが事態を好転させる可能性がある。

ファシリテーションは万能ではない

ファシリテーションは、基本的に双方向のコミュニケーションを扱うスキルだ。一方向のコミュニケーションでは、情報の送り手と受け手がはっきりと分かれていて流れが決まっている。その代表格はテレビや映画だろう。

双方向と一方向はどちらが優れているということではなく、向き不向きがある。ある一定の情報を大人数に伝えたい場合は、一方向の情報伝達が効率的だ。また自分の考えを相手に伝え、しっかりと説得したいときには、ファシリテーションよりもプレゼンテーションのスキルを磨いたほうがいだろう。

テーマに対して相互作用を求めているなら、ファシリテーションを使うことは避けた方がいいように思う。ただし、一方向のコミュニケーションと、双方向のコミュニケーションを組み合わせることは可能だ。たとえば、決まったことを解りやすく正確に伝えるためにプレゼンテーションを使い、その結果を受けて何ができるかを具体的に考える参加型の場でファシリテーションを使う。内容や目的によってファシリテーションをどう使うかを考えることが必要な場合があることを覚えておきたい。

また、本来は双方向の場であるべき会議の場が、上司の一方的な話で終始しているような状況を変えたいと思うとき、どうするか？自分自身が勇気を持って会議で発言したり、その上司に対して、差し向かいで会議を変えたいという訴えを会議以外の場でしていけない限り、ファシリテーションを使う状況さえ生まれえない可能性もある。

人と人の関係を取り持つコミュニケーションには様々な形がある。その幅の広さをよく理解したうえで、ファシリテーションを有効に使ってほしいと願っている。

*「誰もが意味を共有できるならば、それはともに参加していることになる」。デヴィット・ボーム『ダイアログ』81頁。