

はじめに

ファシリテーションは、もともと「物事をスムーズにする」「促進する」というような意味をもつ言葉で、とくにビジネス分野では、会議を円滑に進めたり、組織をいい状態に変えていくスキルとして注目を集めています。

では、なぜ、最近になって、このファシリテーションが脚光を浴びているのでしょうか。

その背景には、従来の企業の組織運営のやり方では、時代の変化についていけなくなっていることが挙げられます。ますます先が読みにくく激動するビジネス環境のなかで、企業が成長を持続するためには、新しい時代に対応できる新しい組織のスタイル、コミュニケーションのスタイルが必要です。ファシリテーションは、こうした新しい組織運営やコミュニケーション活動の鍵を握る、もっとも重要なスキルのひとつなのです。

ファシリテーションは、ミーティングや会議など、集団の合意形成や意思決定を導いていく場面で大きな力を発揮しますが、リーダーだけが身につけていればいいというものではありません。これからの組織では、誰もが創造的な問題解決能力を持っていなければならないからです。ファシリテーションはミーティングや会議だけでなく、ビジネスのさまざまな場面で幅広く活用することができます。仕事の上で生じる問題を上手に解決し、よりよい成果を生み出していくために、すべての社員がファシリテーションのスキルを身につけておくべきでしょう。

このテキストでは、ファシリテーションの基本的な考え方やスキルの活用法を実践的に学んでいきます。とくに具体的な場面でどのように考えればいいのか、どんな行動をすればいいのかという点を重視し、詳しく解説しました。具体例を通じてファシリテーションの基本概念をよく理解した上で、紹介するスキルや実践フレーズを実際の現場で試してみてください。ファシリテーションの実践を通じて組織・チームを活性化するとともに、あなた自身の仕事の質も大きく高めていきましょう。

目次とスケジュール

さあ、それではテキスト学習に入ります。途中で投げ出したりしないために、計画を立ててから取り組みましょう。自分自身のペースに合わせて無理のない計画を立てましょう。1日2項目を学習するのが平均的なスケジュールです。

□は、診断で間違ったところやこれは特に重要だ、覚えておきたいという項目のところをチェックするのに使いましょう。

章	内 容	P	予定日	終了日
1	なぜファシリテーションか？	10		
	<input type="checkbox"/> 1 組織のスタイルが変わった	10	/	/
	<input type="checkbox"/> 2 問題解決が高度で複雑な時代に	11	/	/
	<input type="checkbox"/> 3 意思決定を現場で速く行うことが必要に	12	/	/
	<input type="checkbox"/> 4 士気を上げるための道具が必要になった	13	/	/
	<input type="checkbox"/> 5 コミュニケーションが苦手、主体性のない人が増えてきた	14	/	/
2	ファシリテーションとは？	15		
	<input type="checkbox"/> 6 ファシリテーションとは？	15	/	/
	<input type="checkbox"/> 7 ファシリテーターに必要な資質	16	/	/
	<input type="checkbox"/> 8 ファシリテーションで気をつけること	17	/	/
	<input type="checkbox"/> 9 ファシリテーションとコーチング	18	/	/
	<input type="checkbox"/> 10 ファシリテーションとリーダーシップ	19	/	/
3	ファシリテーションの効果は？	20		
	<input type="checkbox"/> 11 意思や意識の統一、そしてレベルアップが図れる	20	/	/
	<input type="checkbox"/> 12 知恵を結集する	21	/	/
	<input type="checkbox"/> 13 問題解決ができる	22	/	/
	<input type="checkbox"/> 14 効率化にも有効	23	/	/
	<input type="checkbox"/> 15 相乗効果でチームの団結力・活性化を図れる	24	/	/
4	ファシリテーターに必要なスキルとは？	25		
	<input type="checkbox"/> 16 環境を整え、最適な場をつくるスキル	25	/	/
	<input type="checkbox"/> 17 構成を考えてスムーズに進行するスキル	26	/	/
	<input type="checkbox"/> 18 意見を引き出すスキル	27	/	/
	<input type="checkbox"/> 19 議論を整理するスキル	28	/	/
	<input type="checkbox"/> 20 結論を導き出すスキル	29	/	/
5	環境を整え、最適な場をつくるスキルとは？	30		
	<input type="checkbox"/> 21 目的と目標を明確にする	30	/	/
	<input type="checkbox"/> 22 決まりごとを共有する	31	/	/
	<input type="checkbox"/> 23 段取り八分で	32	/	/
	<input type="checkbox"/> 24 アイスブレイクで雰囲気をつくる	33	/	/
	<input type="checkbox"/> 25 理解レベルを確認してからスタートする	34	/	/

目次とスケジュール

章	内 容	P	予定日	終了日
6	構成を考えてスムーズに進行するスキルとは？	35		
	<input type="checkbox"/> 26 全体の流れを考える	35	/	/
	<input type="checkbox"/> 27 パターンその1 起承転結型	36	/	/
	<input type="checkbox"/> 28 パターンその2 発散と収束型	37	/	/
	<input type="checkbox"/> 29 パターンその3 問題解決型	38	/	/
	<input type="checkbox"/> 30 パターンその4 体験学習型	39	/	/
7	話を聴くスキルとは？	40		
	<input type="checkbox"/> 31 感情を共有して聴く	40	/	/
	<input type="checkbox"/> 32 傾聴（あいづちと復唱）する	41	/	/
	<input type="checkbox"/> 33 同調（ペーシング）する	42	/	/
	<input type="checkbox"/> 34 要約して共有化する	43	/	/
	<input type="checkbox"/> 35 たとえ話で理解度を増す	44	/	/
8	意見を引き出すスキルとは？	45		
	<input type="checkbox"/> 36 開いた質問で広げる	45	/	/
	<input type="checkbox"/> 37 閉じた質問で絞り込む	46	/	/
	<input type="checkbox"/> 38 質問に変化をつける	47	/	/
	<input type="checkbox"/> 39 引き出すための工夫	48	/	/
	<input type="checkbox"/> 40 言うてはいけない質問フレーズ	49	/	/
9	意見を整理するスキルとは？	50		
	<input type="checkbox"/> 41 言葉の定義を明確にする	50	/	/
	<input type="checkbox"/> 42 意見と事実をはっきりさせる	51	/	/
	<input type="checkbox"/> 43 暗黙知を形式知にしておく	52	/	/
	<input type="checkbox"/> 44 並べて分類して関係づける	53	/	/
	<input type="checkbox"/> 45 ビジュアル化する	54	/	/
10	結論を導き出すスキルとは？	55		
	<input type="checkbox"/> 46 意見の違い・土俵の違いを明らかにする	55	/	/
	<input type="checkbox"/> 47 「外的れ」の対立を解消する	56	/	/
	<input type="checkbox"/> 48 「レベルずれ」の対立を解消する	57	/	/
	<input type="checkbox"/> 49 「根元ずれ」の対立を解消する	58	/	/
	<input type="checkbox"/> 50 「軸ずれ」の対立を解消する	59	/	/
	<input type="checkbox"/> 添削問題		/	/

目次とスケジュール

章	内 容	P	予定日	終了日
11	見える化して整理するには？	62		
	<input type="checkbox"/> 51 見える化とは？	62	/	/
	<input type="checkbox"/> 52 箇条書きで見せる	63	/	/
	<input type="checkbox"/> 53 フローチャート・ツリーで見せる	64	/	/
	<input type="checkbox"/> 54 表組み、サークル図で見せる	65	/	/
	<input type="checkbox"/> 55 マトリクスで見せる	66	/	/
12	ファシリテーションを生かす場面とは？	67		
	<input type="checkbox"/> 56 ミーティングに生かす	67	/	/
	<input type="checkbox"/> 57 顧客との打ち合わせに生かす	68	/	/
	<input type="checkbox"/> 58 勉強会に生かす	69	/	/
	<input type="checkbox"/> 59 プロジェクトに生かす	70	/	/
	<input type="checkbox"/> 60 チームづくりに生かす	71	/	/
13	ミーティング・会議で起こる困った問題とは？	72		
	<input type="checkbox"/> 61 問題その1 準備不足	72	/	/
	<input type="checkbox"/> 62 問題その2 進行役のスキル不足	73	/	/
	<input type="checkbox"/> 63 問題その3 参加メンバーの知識や意識のレベル差	74	/	/
	<input type="checkbox"/> 64 問題その4 タイムスケジュールの管理不足	75	/	/
	<input type="checkbox"/> 65 問題その5 期待と結果のギャップ	76	/	/
14	目的に合わせたミーティング・会議の方法	77		
	<input type="checkbox"/> 66 情報収集・伝達型のミーティングや会議	77	/	/
	<input type="checkbox"/> 67 アイデア抽出型のミーティングや会議	78	/	/
	<input type="checkbox"/> 68 問題解決型のミーティングや会議	79	/	/
	<input type="checkbox"/> 69 計画立案型のミーティングや会議	80	/	/
	<input type="checkbox"/> 70 進捗報告型のミーティングや会議	81	/	/
15	有意義なミーティング・会議をするしかけ	82		
	<input type="checkbox"/> 71 日時と場所の設定のしかた	82	/	/
	<input type="checkbox"/> 72 案内と告知の方法	83	/	/
	<input type="checkbox"/> 73 席の配置のしかた	84	/	/
	<input type="checkbox"/> 74 集中力を高めるコツ	85	/	/
	<input type="checkbox"/> 75 準備と根回しのしかた	86	/	/

章	内 容	P	予定日	終了日
16	ミーティング・会議のこんなときどうする？（1）	87		
	<input type="checkbox"/> 76 発言がだらだらと冗長になる	87	/	/
	<input type="checkbox"/> 77 論理が飛躍する	88	/	/
	<input type="checkbox"/> 78 瑣末な方へ話が進む	89	/	/
	<input type="checkbox"/> 79 アイデア出しに行きづまる	90	/	/
	<input type="checkbox"/> 80 ひとりの意見に引っ張られる	91	/	/
17	ミーティング・会議のこんなときどうする？（2）	92		
	<input type="checkbox"/> 81 評論家タイプばかりで自分の意見が出ない	92	/	/
	<input type="checkbox"/> 82 意見が対立して感情的になる	93	/	/
	<input type="checkbox"/> 83 相手を否定したり攻撃したりする	94	/	/
	<input type="checkbox"/> 84 予定の時間に終わらない	95	/	/
	<input type="checkbox"/> 85 司会者の存在が無視されて進む	96	/	/
18	ファシリテーションに有効なフレーズ（1）	97		
	<input type="checkbox"/> 86 ミーティングや会議の開始時に	97	/	/
	<input type="checkbox"/> 87 何となく雰囲気がよくない時に	98	/	/
	<input type="checkbox"/> 88 議論の途中で隣の人と会話を始めた人に	99	/	/
	<input type="checkbox"/> 89 人の発言中に割り込む人に	100	/	/
	<input type="checkbox"/> 90 意見が出なくなってきた時に	101	/	/
19	ファシリテーションに有効なフレーズ（2）	102		
	<input type="checkbox"/> 91 上級職や専門家同士の議論が横道にそれている時に	102	/	/
	<input type="checkbox"/> 92 話がそれがちな議論を引き締めたい時に	103	/	/
	<input type="checkbox"/> 93 わかりにくい質問を言い換える時に	104	/	/
	<input type="checkbox"/> 94 議論の内容が難しくなりすぎた時に	105	/	/
	<input type="checkbox"/> 95 思わずむっとした時に	106	/	/
20	ファシリテーションに有効なフレーズ（3）	107		
	<input type="checkbox"/> 96 議論の内容を深めたい時に	107	/	/
	<input type="checkbox"/> 97 議論の流れを変える時に	108	/	/
	<input type="checkbox"/> 98 そろそろ結論を急ぎたい時に	109	/	/
	<input type="checkbox"/> 99 結論がうまくまとまらない時に	110	/	/
	<input type="checkbox"/> 100 ミーティングや会議を終了する時に	111	/	/
	<input type="checkbox"/> 添削問題		/	/

第1章～第10章

ファシリテーションとは？

組織のスタイルが変わった

学習のポイント

POINT ① ピラミッド型組織が時代の変化に対応しきれなくなってきた

POINT ② フラット型組織に適したコミュニケーション能力が育っていない

近年、企業の組織スタイルに大きな変化が起こっています。それはピラミッド型組織からフラット型組織への転換です。

従来型のピラミッド型組織は、指揮命令系統が組織上部から下部へ流れる縦の関係がベースになっています。このスタイルは、軍隊組織が原型であることからわかるように、集団を効率的に動かすために適したシステムです。

ところが、情報化の急速な進展や社会経済構造の変革など、流動化する経営環境のなかで、こうしたピラミッド型組織で起こりがちな意思決定の遅れ、現場での指示待ちといった問題が致命的なダメージとなるケースが増えてきました。

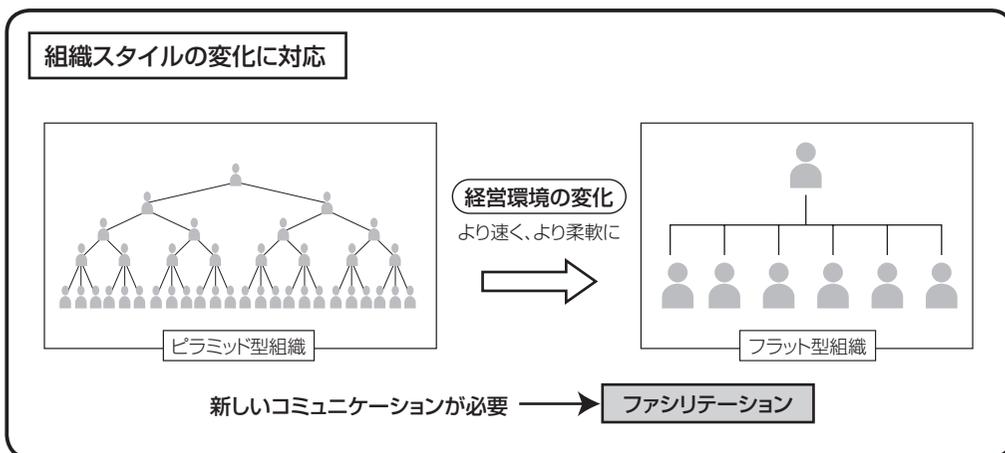
というのも、ピラミッド型組織の場合、組織が大きくなるにつれて管理階層が重層化するために、どうしても臨機応変に対応する機動力が失われてしまうからです。たとえば、環境の変化に対応できなくなった巨大な恐竜のようなものといえるでしょうか。

そこで、こうしたピラミッド型組織の欠点を克

服するために、よりスピーディーなアクションを可能にするフラット型組織のスタイルが導入されるようになってきたわけです。日本経済の低迷を背景に、管理職ポストを削減し、組織をスリム化したいという要求も変化の流れを後押ししました。

フラット型組織では、少人数のチームに大きな権限と責任を与えて、柔軟で迅速な目標達成・問題解決をめざします。そこに必要なのは、メンバーの自立性・自発性、チームをまとめていくリーダーシップ、その結果として生まれるチームワークです。

しかし、これまでのピラミッド型組織においては、企業に守られ、帰属意識が強く、上からの指示命令によって動く、依存度の高い人をよとしてきたわけですから、急に自立性や自発性を求められても、簡単には転換できません。こうした状況の中で、新しいコミュニケーション・スタイルを促進する概念・技法として、ファシリテーションが注目を集めているのです。



1

なぜファシリテーションか？

問題解決が高度で複雑な時代に

学習のポイント

POINT ① ますます先の読みにくい激動の時代になってきている

POINT ② 従来の経験だけではこれからの問題を解決することは難しい

国内では少子高齢化の急速な進展を要因として、マーケットの拡大が難しくなっています。外資の参入もあり、企業は激化する競争に勝ち残るためにM&Aなど再編を加速しています。また、グローバル化が進展したことで、世界的な経済・金融システムの変動が国内経済に直接的に波及するようになってきました。人材も流動化し、働き方のスタイルや価値観も多様化しています。さらに、ビジネスを取り巻く情報量が飛躍的に増大し、高速化が進んでいることはいうまでもありません。

つまり、現在は変化が激しくて先が読みにくい、情報にあふれた時代になっているのです。そしてこれは、企業活動において日々、解決しなければならない問題が複雑化・高度化しているということにほかなりません。企業のトップも、管理職もそれまでの経験だけで問題解決することが難しくなってきたのです。

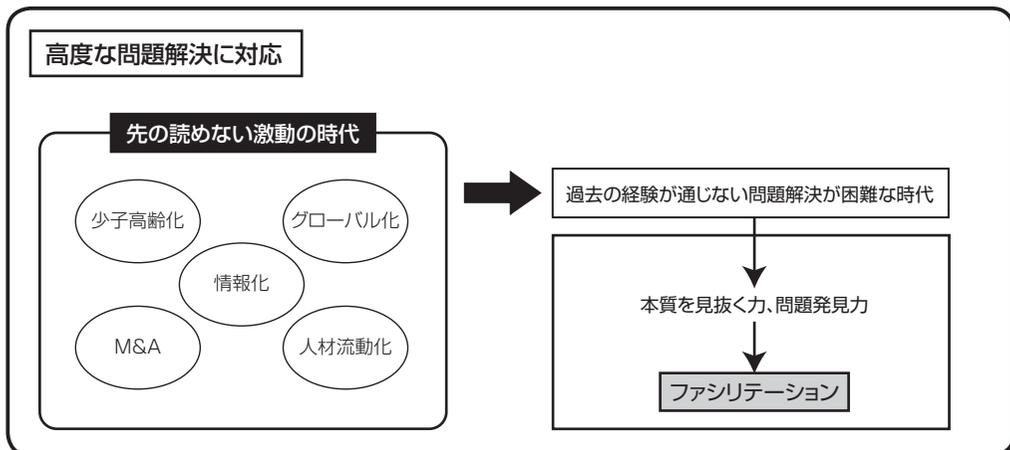
必要な情報を収集、取捨選択し、的確に整理・分析し、問題の本質を見極め、解決へのプロセス

を構築する——こういった仕事を、現場中心のチームによる共同作業によって行っていくのが、高度な問題解決に対応するスタイルだといえるでしょう。

これからは、管理者だけでなく、若手や新人も問題に挑まなければいけません。従来のように上司から与えられた解答を正しくこなすだけではなく、問題の本質を見極め、解決策を自らつくりだし、それを実行する役割を求められるようになっていくのです。

そのためには、思い込みや目に見えやすい事実だけにとらわれて場当たりの対応をするのではなく、全体の目標から実行までのプロセスを理解し、本質的な問題を発見する力が必要です。

こうした高度な問題解決へのアプローチをする上で、チームメンバーの力を引き出すのに大きな力を発揮するのが、ファシリテーションの考え方や技法なのです。



2

なぜファシリテーションか？

意思決定を現場で速く行うことが必要に

学習のポイント

POINT ① ビジネスのスピードが急激に加速している

POINT ② ファシリテーションによって会議やミーティングの生産性が上がる

近年、ビジネスモデルの寿命が、どんどん短命化しているといわれ、一説には、1960年に平均25～30年あったビジネスモデルの寿命が、現在では10年ともいわれています。

世のなかのスピードがどんどん速くなっているのは、商品寿命からもわかります。コンビニエンスストアやスーパーではPOSシステムによって、売れ行きを厳格に管理し、売れ行きの鈍った商品は、たちまち次の売れ筋商品に棚を譲るのです。耐久消費財である自動車でも、フルモデルチェンジのサイクルが5年から3年へと短縮化されています。

バブル景気前の1980年代前半、企業の寿命は30年といわれていました。しかし、その後のグローバル化、ネットワーク化の急速な進展を背景に激烈な競争時代に突入しました。今や企業がそのピークを維持できる寿命は10年にすぎないともいわれています。

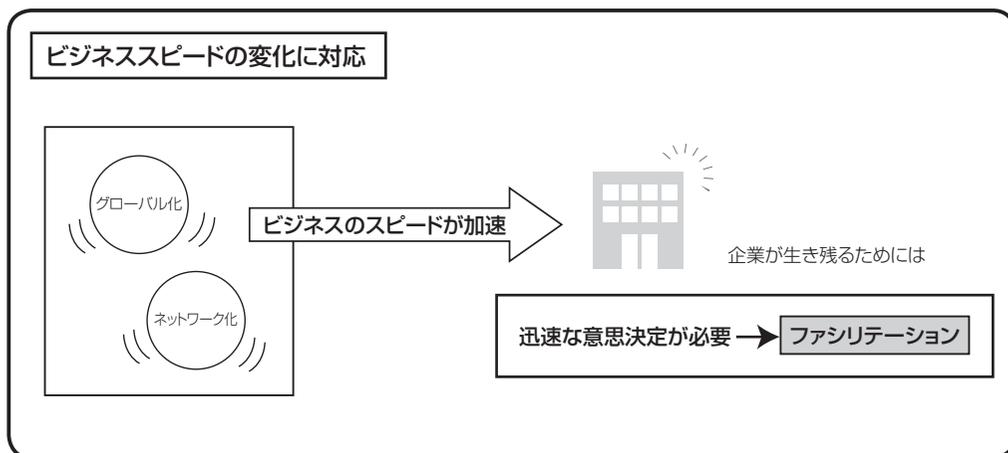
このようにめまぐるしく変化する今、企業が生き残るためには急激な環境変化への適応能力、つ

まり、意思決定のスピードが問われるようになってきているのです。

今の管理職が、現場で活躍していた時とは、状況が大きく変化しています。かつて通用していたやり方が通用しなくなっていることも十分に考えられます。にもかかわらず、段階をふんで管理職にいちいち意思決定の判断を仰いでいるような企業が生き残れるでしょうか。

では、現場の声を取り入れる場を設けて意思決定を行えば、それでスピードアップできるかというと、それほど話は簡単ではありません。旧態依然の会議やミーティングは「時間のムダの最たるもの」といわれるように、うまく機能していない会議やミーティングにはほとんど生産性がないのです。

こうした会議やミーティングをスピーディーかつスムーズに運営して、意思決定を速くし、しかも内容のあるものとし、大きな成果を上げるのがファシリテーションの機能です。



士気を上げるための道具が必要になった

学習のポイント

POINT ① モチベーションを高めるほどの高報酬は難しくなった

POINT ② 自己実現が仕事への意欲をかき立てる

組織を活性化するためには、メンバーのモチベーションを高めることが有効です。モチベーションは本来「動機づけ」という意味で、行動へと駆り立て、目標に向かわせるパワーのことをいいますが、現実の場面では「やる気」や「士気」と同じように使われます。これがなければ、能力に見合った成果を上げることができません。企業側からみれば、せっかく優秀な人材がいるのに、その能力を成果に結びつけられないということになります。

では、社員のモチベーションを上げるためにはどんな方法があるのでしょうか。まず、考えられるのは高い報酬を与えるということです。高い報酬は物質的に豊かな生活に直結しますし、相応の評価を得ているという満足感にもつながります。

しかし、現在のような経済状況、経営環境では、無条件でモチベーションを高めるような高い報酬を与えることは難しいでしょう。

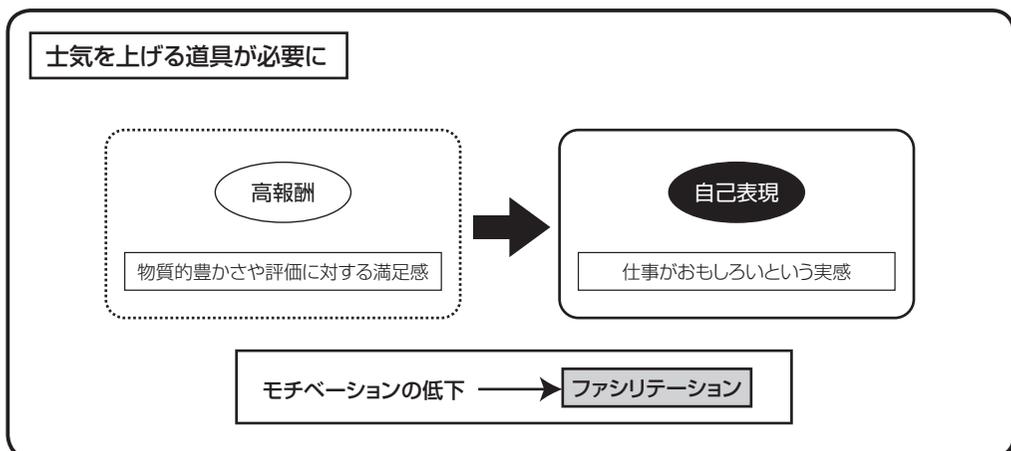
そうすると、社員のモチベーションを高めるにはどうすればいいのでしょうか。その鍵を握るの

が「自己実現」です。それは、「自分の意見がチームを動かしている＝仕事がおもしろい」という実感をもたせることです。

たとえば会議やミーティングで何か意見を述べても、それを頭ごなしに否定されたり取り合われなかったりしたら、モチベーションは下がってしまうでしょう。

逆に、意見や提案が取り上げられ、それがチームの行動に生かされ、業績に結びついて評価されるとしたらどうでしょう。仕事がおもしろいと感じて、積極的に自分から行動していくようになるでしょう。

人はやらされているだけの仕事にはなかなか熱意を抱けません。その仕事に参加している、チームに参加しているという意識と実感が必要なのです。それは報酬とは異なる次元で人々を駆り立てます。そのための道具として、ファシリテーションは大きく役立ちます。仕事をおもしろくするための道具といってもいいでしょう。



コミュニケーションが苦手、主体性のない人が増えてきた

学習のポイント

POINT ① 直接的なコミュニケーションを避ける若者が増えている

POINT ② 受け身の態度が主体性の欠如につながっている

大昔から「最近の若い者は」と言われ続けているように、異なる世代間のジェネレーションギャップはいつの時代でも大きなテーマです。しかし、とくに最近「コミュニケーションが苦手」という若者が増えてきているようです。

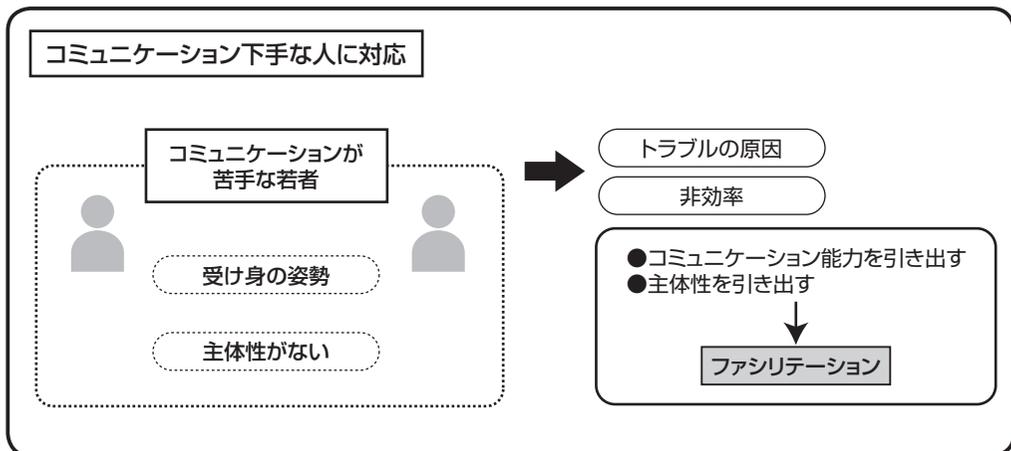
他者とコミュニケーションをとることを避けたい、あるいは限られたコミュニティを超えるととたんにうまくコミュニケーションがとれなくなる、そんな人たちが増えてきているといわれます。

その要因としては、核家族化や兄弟が少なくなったこと、成長過程で異なる世代との接点が少なくなったことなどがあげられるでしょう。インターネットや電子メール、携帯電話といった非対面型のコミュニケーションツールが急速に発展したことも、コミュニケーションのスタイルを大きく変えました。こうした非対面型のコミュニケーションツールに頼るあまり、直接的なコミュニケーションを避ける傾向が顕著になってきているということもいえます。

また、主体性に欠ける人も増えてきたといわれます。指示されるまで動こうとしない、自分から積極的に問いかけておかない、そんな人たちです。往々にして、積極的にコミュニケーションをとろうとしないこと、受け身の態度でいることが、主体性の欠如につながるといえるでしょう。

このようなコミュニケーション不足や主体性の欠如は、トラブルの原因となったり、人間関係を損ねたり、さまざまな問題を引き起こします。組織を活性化し、パワーアップしていくためには、メンバーのコミュニケーション能力や主体性を引き出し、高めていくことが不可欠ですが、とくに最近それが最重要テーマになりつつあります。

ファシリテーションは、メンバーのコミュニケーションを活発にし、それぞれが主体的に仕事に取り組むように促すためのものです。最近の若者と仕事をしていくときには、非常に有効な方法といえるでしょう。



ファシリテーションとは？

学習のポイント

POINT ① ファシリテーションとは、ものごとを円滑にして、促進すること

POINT ② ファシリテーターは、話し合いの阻害要因を取り除いて合意形成に導く人

ファシリテーションとは、もともとのごとを容易にする、円滑にする、支援する、促進するというような意味をもつ言葉です。

とくにビジネスの分野では、組織を活性化したり、会議やミーティング・勉強会を円滑に進めたり、組織をいい状態に変えていくような技術のことをファシリテーションと呼んでいます。

近年ではビジネス分野をはじめ、教育や街づくりの活動などでもこのファシリテーションという概念が使われるようになってきました。使われる分野によって、多少意味も変わってきますが、共通しているのは、「参加メンバーの活動を支援するために集団へのはたらきかけを行う」ということです。

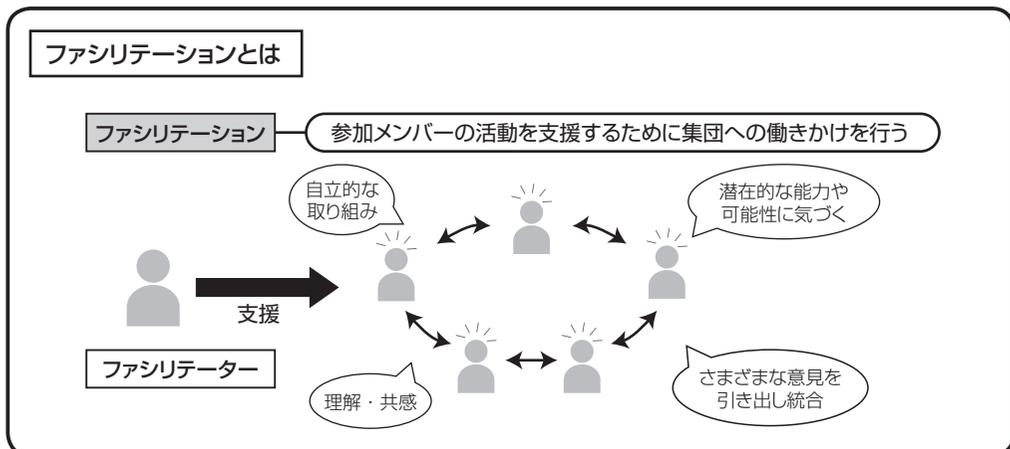
そこで重要なのは、メンバー相互の理解・共感が進められること、さまざまな意見が引き出され統合されること、メンバーが自立的に取り組むこと、潜在的な能力や可能性に気づくこと、などがあげられます。

つまり、結論ありきの会議や組織運営ではな

く、メンバーの能力や意識をスムーズに引き出ししながら、創造的な合意・解決、組織づくりに導いていくということです。

このファシリテーションを行う人がファシリテーターです。直訳すれば「促進する人」ということになりますが、ビジネス分野では、ミーティングや会議で発言を促したり、話の流れを整理したり、参加メンバーの認識の一致を確認したりして、相互理解を促進し、合意形成へ導く役割をもつ人ということになります。広い意味では、ミーティングの場所や参加メンバーの選定、日程調整など、企画・計画の役割まで含みます。

注意したいのは、決して単なる「司会進行役」ではないということです。ファシリテーターは、チームの話し合いを阻害するさまざまな要因、たとえば、感情的対立、意見がかみ合わない状況、発言できない雰囲気などを排除し、うまく事が運ぶように注意深くリードしていくことが求められるのです。



ファシリテーターに必要な資質

学習のポイント

POINT ① ファシリテーターは、相手の言葉を「聴く」ことから始まる

POINT ② 相手を理解する力、共感する力が求められる

ファシリテーターにとってもっとも重視される能力は、「聞く」「説明する」「質問する」「要約する」といった力です。

すなわち、コミュニケーション能力です。なかでも重要なのが「聞く」力といわれています。いかに相手の言葉を聞かかということが、すべての出発点なのです。

もちろん相手の言葉を「聞く」といっても、単に「聞く」だけではありません。受動的に「聞く」のではなく、相手の話を積極的に引き出しながら「聞く」ことが重要となります。そのスキルはアクティブリスニング（傾聴）ともいわれ、カウンセリングの基礎技法でもあります。そのため、「聞く」ではなく、「聴く」という表現をすることが多いです。

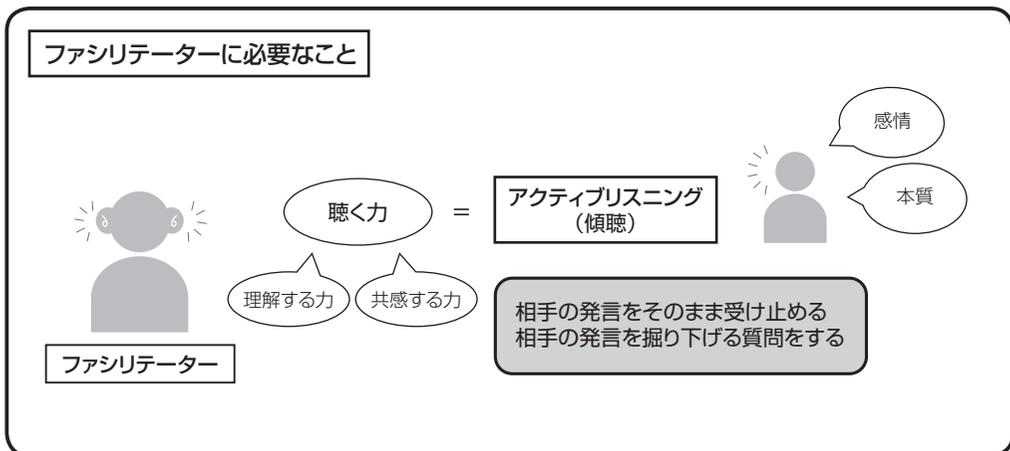
アクティブリスニングとは、聴き上手になること。相手の話を積極的に引き出すための質問のしかたはもちろん、うなずきやあいづち、表情・態度などといった非言語的行動も含めた総合的なスキルです。

心がけるべき基本ポイントは、相手の言っていることを、まずそのまま受け止める、ということにあります。話の内容についての批判や判断はひとまず排除して、相手の話を正しく聞くこと、深く掘り下げて聞くことに集中するのです。

相手の話を集中してしっかりと聞き、その背後にある感情を読み取り、言いたいことをそのまま受け入れ、相手の気持ちや感情を共有します。このことが意味しているのは、理解する力、共感する力が要求されるということです。

つまり、ファシリテーターには、会議の参加者やチームのメンバーを理解し、共感する資質が求められるのです。その上で、ファシリテーションのスキルを修得し、ファシリテーションの考え方を実際の場にもち込んで実行してみます。そうすると、さまざまな気づきを得られるでしょう。

そして、それが優れたファシリテーターになるスタート地点となります。



ファシリテーションで気をつけること

学習のポイント

POINT ① プロセスに介入するが、議論の内容には立ち入らない

POINT ② 話をまとめるのではなく、話がまとまるように支援する

ファシリテーションの本質は、集団による知的創造活動を促進するところにあります。さらに一歩踏み込んだ定義では「中立な立場で、チームのプロセスを管理し、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」ということとなります。

具体的にビジネスの場では、会議やミーティングにおいて、話し合いのプロセスをリードしていくことがファシリテーターの中心的な役割になりますが、そこでポイントとなるのは、プロセスに介入することであって、議論の内容には立ち入らないということです。

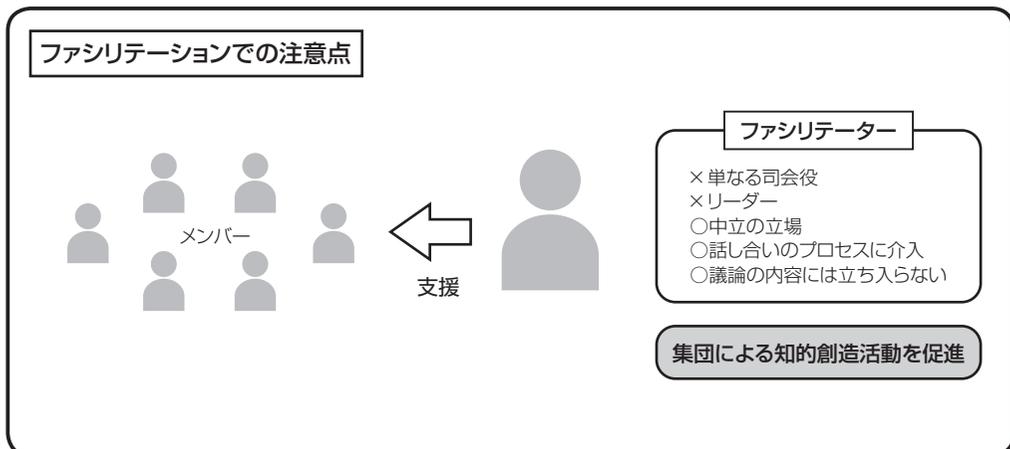
ここはくれぐれも気をつけたいポイントです。あくまでも中立の立場から、発言を促したり、発言内容を理解して全体で共有できるように言い換える、ある発言から別の発言を引き出す、といったことを行うのです。参加メンバー同士が対立状態になったときは、お互いの主張が正しくかみ合うように論点を整理していきます。

つまり、ファシリテーターは、自分の想定した

結論（落としどころ）に向かって参加メンバーを誘導していくのではないということです。ファシリテーターは話をまとめる人ではなく、話がまとまるように支援する人なのです。

話し合いのプロセスは、その目的と方法、目標を参加者に説明して共有を図ることからスタートします。議論の過程では、参加メンバーのメッセージを受け止め、そこにこめられた意味や思いを引き出します。アクティブリスニングなどのスキルを駆使してメンバーに意見を発散させ、チーム意識と相互理解を深めていきます。そして、発散させた議論の全体像を整理して、論点を絞り込みます。ここでは、ホワイトボードやフリップチャートなどの図解ツールを効果的に活用します。そして最後に、創造的な合意を形成して参加メンバーで分かち合います。

単なる司会進行役ではなく、といって全員を一方方向に引っ張るリーダーでもありません。コミュニケーションの場をつくり、プロセスを舵取りする新しい役割だということを認識しましょう。



ファシリテーションとコーチング

学習のポイント

POINT ① コーチングは相手の内部から解答を引き出すことが目的

POINT ② コーチングは個人の内面、ファシリテーションは集団の相互作用に期待する

ファシリテーションによく似た概念、マネジメント手法にコーチングがあります。コーチングを行う人はコーチです。とくにスポーツの分野では、選手の指導や育成に取り組む立場の人のことをコーチといい、一般的に広く知られた概念となっています。

このコーチングが、ビジネス分野における人材開発にも応用されるようになり、多くの企業で導入されています。

コーチングは相手から解答を「引き出す」ことを目的とします。言い換えれば、相手の内側からやる気を引き出して自発的行動を促すコミュニケーションスキルということになります。

一方的な指示ではなく、相手にうまく考えさせる、気づかせることがそのポイントです。コーチングの3原則といわれるものは、①「答え」「能力」は相手のなかにあると信じる ②100%相手の味方になる ③自発的な行動を促す ということです。

実際にコーチングを実践していく上では、相手

の話をしっかりと聞く、相手に効果的な質問をする、相手を褒めてモチベーションを高める、というスキルが重要になります。「こうしてほしい」という解答に誘導するのではなく、自らの目標に向かって自発的に仕事を切り開いていくことに対する手助けがコーチングなのです。

このように、コーチングも、ファシリテーションも、自律的な問題解決の促進を目的としています。アクティブリスニングをはじめ、そのスキルにも共通点が多くみられます。

両者の大きな違いは、コーチングが個人の内部に解答を期待するのに対し、ファシリテーションはグループ内のメンバー同士が意見を出し合っ**て**ぶつかり合うことで生じる相互作用を期待しているということです。

対象から自律的な効果を導き出し促進するという考え方は共通していますが、その対象が個人と集団という違いがあるため、期待する効果にも大きな違いが生じるのです。

ファシリテーションとコーチングの違い

コーチング	ファシリテーション
自発的な行動を促す	
「答え」「能力」は相手の中にある	集団の相互作用で答えを導き出す
100% 相手の味方になる	意見を出し合いぶつかり合わせる

自律的な問題解決の促進を目的としている

ファシリテーションとリーダーシップ

学習のポイント

POINT ① リーダーシップは個人的資質だけでは決定されない

POINT ② コミュニケーションに立脚するリーダーシップが重要になる

ファシリテーションでは、ファシリテーターが合意形成のプロセスを舵取りしていきます。それはリーダーシップとはどのような関係があるのでしょうか。

リーダーシップは集団をまとめる上で必要不可欠なものです。個人の力を結集して、チームとして最大限の成果を上げることがチームリーダーの役割です。リーダーはリーダーシップを発揮して、さまざまな個性、能力をもつ個人を組み合わせ、魅力あるチームを運営していきます。

では、具体的にリーダーシップとはどのようなものなのでしょうか。書店に行けばさまざまなリーダーシップ論が並んでいますが、そこで述べられているリーダー像をすべて統合すると、ほとんど超人かスーパーマンになってしまうでしょう。

言い換えれば、リーダーにはさまざまなタイプがあり、その資質を共通項にまとめることは難しいということです。

最近では、リーダーシップはリーダーの個人的

な資質や性格に左右されるものではなく、リーダーと部下との人間関係によって決定されるという考え方が注目を集めています。つまり、リーダーシップとは相互作用の場のことだとする考え方です。

とくに従来のようなピラミッド型の頂点から下に向かって段々と連なっている組織のリーダーではなく、フラット型組織のリーダーに求められるのは、そうしたコミュニケーションに立脚するリーダーシップといえるでしょう。

今、リーダー像も大きく変わりつつあります。従来の「お山の大将」型リーダーシップが効力を失いつつあるなか、新しい形のリーダーシップのひとつとして、ファシリテーションが注目を集めているという見方もできるでしょう。

少なくともこれからのリーダーにとって、人間同士の相互関係から解答を引き出すファシリテーションのスキルが必要不可欠になることだけは間違いのないのではないのでしょうか。

