

# ファシリテーションの基礎

## 1. ファシリテーションとは？

- 1) 言語的な説明 ファシリテート（facilitate = 容易にする、促進する）の名詞形
- 2) 機能的な説明 集団による問題解決、アイデア創造、合意形成、教育・学習、変革、自己表現・成長など、あらゆる知識創造活動を支援し促進していく働き ※1
- 3) 本質的な説明 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 ※2

## 2. 会議の始まりや節目に

### 2-1. グランドルールを決める

会議を効果的に進めるためには、意見交換の前に、会議運営上の基本的なルール（グランドルール）について、参加者間で合意しておくことが有効です。会議中、参加者がいつでも目に見えるよう、会場前方の壁面などに掲示するとよいでしょう。ワークショップでのグランドルールの一例として、次の4カ条などがあります。

- 1) 「参加」積極的、主体的に参加しよう
- 2) 「尊重」お互いを尊重し、傾聴しよう
- 3) 「守秘」個人的な情報は会議の外に持ち出さない
- 4) 「時間」時間を守ろう

### 2-2. アイスブレイクを導入する

アイスブレイクとは、会議やワークショップで行われる、レクリエーションの要素を取り入れた活動です。参加者の心身の緊張を和らげ、活発に意見を出し合い、個人やグループが十分に能力を発揮できる環境をつくります。会議の最初に自己紹介やグループ分けに使ったり、会議の途中で気分転換や気づきを与えたいときにも使います。

《自己紹介で使えるアイスブレイクの例》

- 1) 4つの窓：紙を四つ折にして「名前」「所属」「住まい」「目標」など4項目について記入し、それに基づいて自己紹介をする
- 2) 「自分を〇〇にたとえると？」：自分を野菜や動物、漢字一文字などにたとえて、その理由も紹介する

## 3. 会議の4つの段階と問題解決のスキル

### 3-1. 会議の4つの段階

地域や団体が抱えるさまざまな課題について、解決方法を考える「問題解決型の会議」には、「共有」「発散」「収束」「決定」の4つの段階があります。

- 1) 共有 — 目的や目標、参加者やスケジュール、議題の与件情報などを確認する
- 2) 発散 — 会議の目標を達成するために、できるだけ多くの情報や意見を出し合う
- 3) 収束 — 出し合った情報や意見を、抜けや漏れがないよう補いながら整理する
- 4) 決定 — 整理したものの中から選び出し、合意を得る

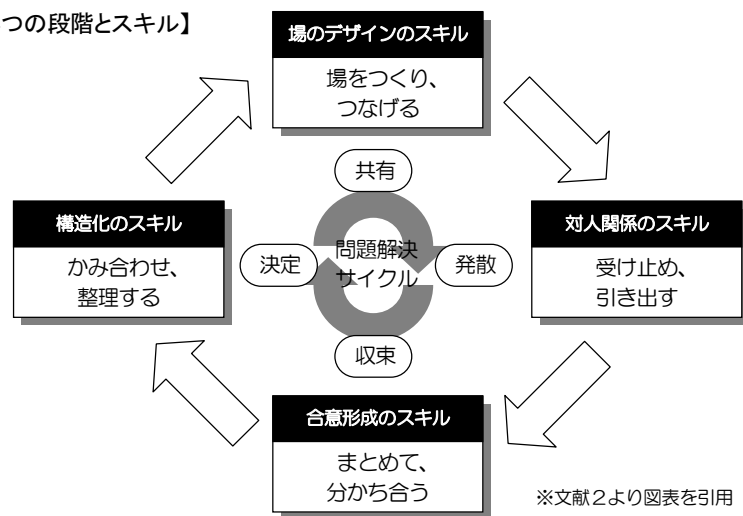
ファシリテーターはしっかり意識して、「発散」と「収束」の二つの段階を分けましょう。二つの段階が明確に区別されていないと、アイデアを出しながら（発散）、そのアイデアを検討・評価する（収束）こととなります。その結果、毎回、十分な数のアイデアが出る前に会議は終わり、また“いつもの”結論になってしまいます。斬新な解決策を見出すには、まず「発散」段階で、できるだけ多くのアイデアをしばり出すことが重要です。

### 3-2. 問題解決のスキル

会議の4つの段階には、それぞれに必要なスキルがあります。「発散」「収束」段階では多様な意見や収束の考え方が出てくるので、参加者は議論の行く先を見失いそうになります。そんなとき、中立的に参加者の意見を整理し、合意を支えるのがファシリテーターです。

その中心的なスキルが「ファシリテーション・グラフィック（板書による会議の見える化）」と「質問」のスキルです。

【4つの段階とスキル】



※文献2より図表を引用

## 4. 発散段階と収束段階の中心的なスキル

### 4-1. ファシリテーション・グラフィック ※4

#### (1) ファシリテーション・グラフィックとは？

ホワイトボードや模造紙などに、会議の内容を、文字や図表、イラストなどを使って分かりやすく表現することです。ファシリテーションの核となるスキルの一つです。

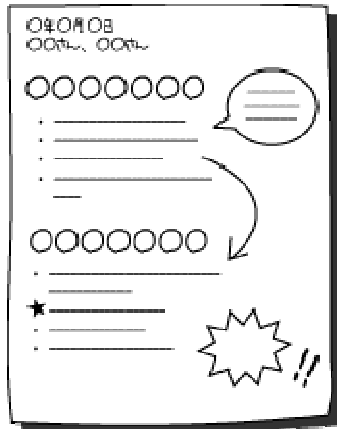
#### (2) ファシリテーション・グラフィックの心構え

ファシリテーション・グラフィックは「参加者に板書を見て、利用してもらおう」という目的意識を持つことが重要です。現場では「ほんの少しだけゆっくり書く」ことを心がけましょう。多くの場合、漢字の失念や文字の美しさは本質的な問題ではありません。

「文字の太さ・色」「イラスト」「立ち位置」に着目すると…

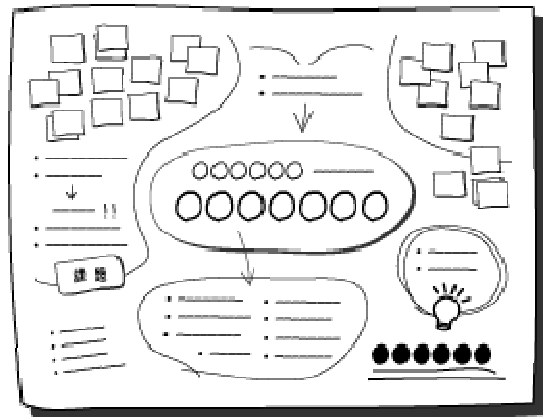
(3) 基本的なレイアウト

①議論の流れを時系列に沿って振り返ることができる「リスト型」



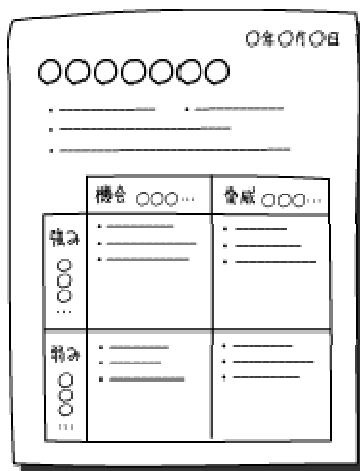
- ・箇条書きしていくメモ形式
- ・スペースを空けておくと、後で関係付けしやすい

②発想を広げたり、意見の全体像を見ていくのに使える「マンダラ型」

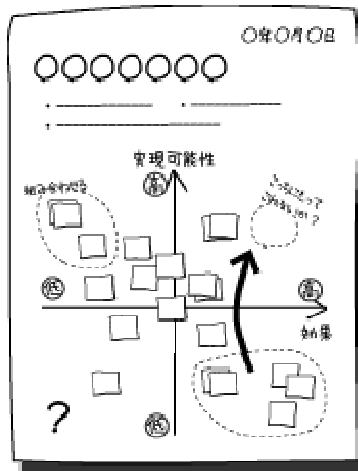


- ・中央にテーマを書いて、周辺に発想を延ばしていくことができる
- ・関係の近い項目を近い位置に、遠い項目を遠い位置に配置するのが基本
- ・項目のまとまりに見出しをつけたり、矢印などで関係を見せる

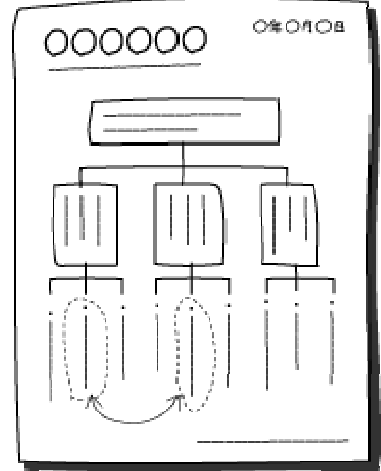
③議論の整理・構造化に優れた「図表型」



マトリクス



マトリクス (四象限図)



ロジックツリー

- ・枠に当てはめて考えを深めていくので、抜けや漏れに気づきやすい。枠組みに従って、強制的に発想させることもできる
- ・思考に枠をはめ込むため、図表を使う時には、参加者の合意を得て進めるほうが中立的
- ・ラベルワークなどで発散したアイデアを、収束するときにも使いやすい

(4) ファシリテーション・グラフィックの効果

意見交換がどのように変わるか、気づいたことを書いてみましょう。

(5) 質を高めるのは「要約力」

ファシリテーション・グラフィックには「要約力」が必要です。発言者の意図（何についてどの議論と関係する意見か、潜在的な問題意識は何か）を読み取り、理解し、的確に表現します。発言者ならではの言い回しを生かしつつ、短くまとめてみましょう。

ただし、グラフィッカーが一人ですべてをこなす必要はありません。ファシリテーターと連携して、発言者に「～についての意見ですね。一番伝えたいのは～でよろしいですか」と確認したり、参加者に「どうまとめるとよいでしょうか」と意見を求めてみましょう。

4-2. 「問い」を立てる・読み取る ※3

(1) 「問い」の性質

● 「問い」は思考のスイッチ

ファシリテーターは、「問い」を用いて参加者の思考と発言を促します。「問い」が平易な表現で、人間の自然な思考の流れに近いほど、回答はスムーズになります。課題という大きな「問い」に至るために、小さな「問い」をどのように組み立てていくか、ダブリやモレにも注意しながら十分に検討する必要があります。

こんな質問のされ方はイヤだ！ ～考えるのをジャマする問い方は？～

● 「問い」が議論のペースをつくる

会議中、すれ違いが生じていると感じて、意見交換の歯車を再びしっかりとかみ合わせたいとき、「問い」が有効です。多様な意見と背景を持つ参加者は、「問い」を共有して初めて同じラインに立ち戻り、議論を再開することができます。

また「問い」は、議論のリズムをつくります。回答しやすさ、しにくさを考慮して「問い」を投げかけることで、議論にメリハリが生まれます。

## (2) 「問い」を立てて視点を広げる

ファシリテーターは会議中、あらゆる意見を一旦、受け止め、その人が伝えたいことを理解する役割を担います。会議の進め方を検討する際、テーマに関してできるだけ多くの「問い」を立ててみることは、ファシリテーターとしての視野を広げ、発言の深層にある問題意識を読み取るトレーニングにもなります。

## (3) 常に中立性を心がける

「問い」を組み立てる際、会議の着地点を想定することは有効ですが、ファシリテーターがその着地点に捕らわれて、先入観を持って議論の内容を誘導しないようにしなければなりません。「そもそもファシリテーションを完全に中立的に行うことは難しく、「問い」は合意形成のプロセスや結果に必ず影響します。ファシリテーターは、参加者の率直な意見を真剣に受け止め、常に中立性を心がける必要があります。

## 5. 引用・出典・参考文献

## 5-1. ファシリテーション、会議の進行

- ※1 「ファシリテーション入門」堀 公俊、2004、日本経済新聞出版社、¥872
- ※2 「ファシリテーター型リーダーの時代」  
フラン・リース、2002、プレジデント社、¥1,680
- ※4 「あなたの話は『なぜ』通じないのか」  
山田ズーニー、2006、ちくま文庫、¥504
- ・ 「ファシリテーション革命」中野民夫、2003、岩波書店、¥777
- ・ 「ファシリテーター完全教本」  
ロジャー・シュワーツ、2005、日本経済新聞社、¥2,940
- ・ 「会議が絶対うまくいく法」マイケル・ドイル&デイヴィッド・ストラウス、  
2003、日本経済新聞社、¥1,575
- ・ 「会議の技法」吉田新一郎、2000、中央公論新社、¥777
- ・ 「ミーティング・マネジメント」八幡 紘声史、1998、生産性出版、¥2,625

## 5-2. ファシリテーション・グラフィック、図解

- ※3 「ファシリテーション・グラフィック」  
堀 公俊・加藤 彰、2006、日本経済新聞社、¥2,100
- ・ 「参加のデザイン道具箱 PART-3  
ファシリテーショングラフィックとデザインゲーム」世田谷まちづくりセンター、  
(財)世田谷区都市整備公社まちづくりセンター、¥3,500
- ・ 「図解仕事人」久恒啓一、2001、光文社、¥714
- ・ 「説明上手になれる『らくがき』の技術」  
ミリー・ソネマン、2005、PHP研究所、¥1,260
- ・ 「『わかりやすい図解』の基礎トレーニング」  
永山嘉昭、2003、アスカエフプロダクツ、¥1,575