

2 ファシリテーターについて

ファシリテーション全体像を通じて、ファシリテーターの役割を説明しましたが、次にファシリテーターとして心得ておきたいことを示します。

①ファシリテーターの心得

(i) 客観的立場に自分を置く

内容や議論と一緒に入り込むと、主張したいことや納得してもらうことに必死になり冷静さを失い、周りで起こっていることが見えなくなります。

(ii) 参加者・話し合いの当事者を主役にする(場を仕切らない。リーダーではない)

主体性をもって話し合ってもらうためには、参加者を主役にしなければなりません。
前に出すぎると、逆に「発言しにくい」「自由にできない」「気をつかう」などの感情を抱かせてしまいます。
また、議長的に「発言は私を通してください」など、発言の制約も通常は行いません。
効率はあまり重視せず、議論が深まるように心掛けましょう。
※参加者を主役にするため、役割を与えるのもポイントです。

(iii) 場の状態を把握する

参加者の状態＝表情や雰囲気から、不満げな人、発言したい人、場に参加できていない人などを把握する。
議論の状態＝話し合いの目的に向かって話しが進んでいるか、協道にそれていないかを把握する。

(iv) 場の状態に合わせて、必要と感じた場面に介入する

話し合いが順調なら何もせず発言も控えましょう。
話し合いに停滞や混乱がある場合には、必要な言葉を投げかけましょう。

ファシリテーターは、議論に入ることなく、場の状態と推移を見守り、必要に応じて介入することで、安心かつ安全に話し合いのできる場をつくり、最大の成果を生み出すことを心得ることが重要となります。

また、ファシリテーターの役割とスキル(技能)をまとめると次の表のようになります。

②ファシリテーターの役割とスキル

ファシリテーターの役割		ファシリテーターのスキル
安心安全の場づくり	・内容に対して中立の立場を貫く ・人の話を積極的に聴き、他のメンバーにもそうするように求める。 ・メンバー個人とメンバーの発言が攻撃されたり無視されたりすることのないように保護する。	傾聴のスキル
対話・発散の促進	・参加意欲を引き出す。 ・発言者が偏らないように配慮する。 ・メンバー同士の話し合いを促す。 ・グループ作業に適した体制とプロセスを構築する。 ・意見の相違を歓迎する。 ・グループは、知識、経験、創造力の宝庫であることを協調し、グループのリソースを引き出すことにファシリテーション・スキルを活用する。	グループを読み取るスキル 質問のスキル
収束支援	・メンバーの発言を記録し、整理し、要約する。 ・メンバー間の意見の相違を方向転換し、活用して、共通の利益にする。	記録のスキル
合意形成	・意志決定やコンセンサスに向かう道筋を順を追ってつける。 ・グループが進歩と成長を自己評価するように仕向ける。	コンセンサスを構築するスキル

資料：フラン・リース「ファシリテーター型リーダーの時代」を基に作成

3 リーダーとファシリテーターについて

地域プラットフォーム人材養成研修に参加された方から、次のような質問が多く寄せられました。

- ・話し合いの場において、ファシリテーターとリーダーは同じなのか？
- ・話し合いの場には、リーダーが必要ではないのか？
- ・ファシリテーターだけで本当に話がまとまるのか？

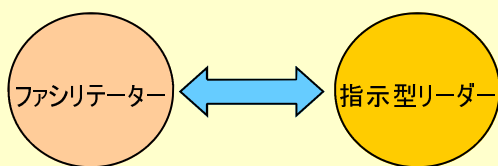
ここからは、リーダーとファシリテーターの違いについて、ご説明いたします。

リーダーには大きく分けて2種類のタイプ(指示型リーダーと支援型リーダー)があると考えられます。

指示型リーダー

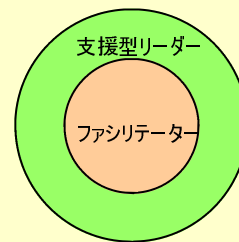
全ての情報をリーダーに集中させ、やり方を自身で考えメンバーに指示を行い、かつ、メンバーに義務的協力(ノルマ)を課すタイプのリーダー。

緊急時やスピードを求める際に必要なリーダー(軍隊、一刻を争う外科手術)と言えます。



支援型リーダー

目的(ミッション)と向かう方向(ビジョン)をメンバーに示すが、やり方はメンバーに任せ、自発的な協力を得るタイプのリーダー。最終的な責任はリーダーが負います。



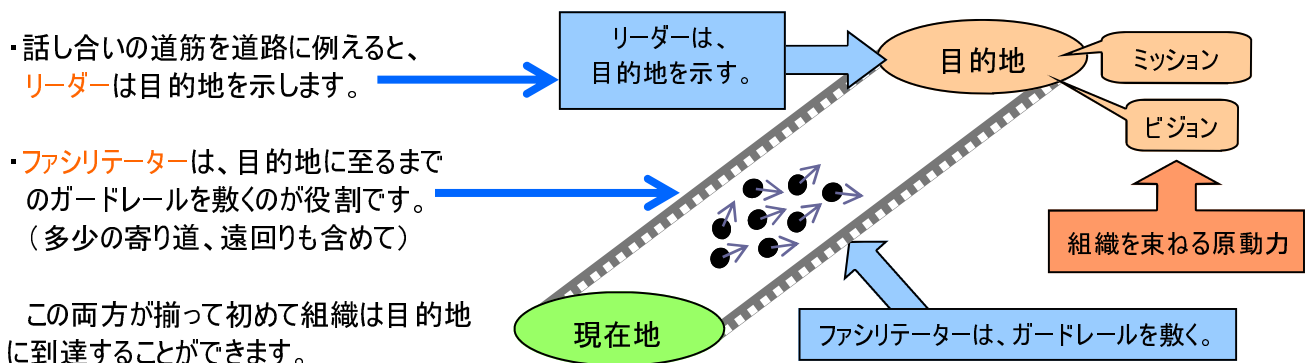
ファシリテーターとこの2つのリーダーの関係はどうなるのでしょうか。

指示型リーダーは、やり方を自身で考え、それをメンバーに課すタイプであることから、話し合いの場が生まれません。それに対し、支援型リーダーは、やり方をメンバーに任せることから、話し合いの場を設けるのに相応しいと考えられます。

指示型リーダーと支援型リーダーの比較

指示型リーダー	支援型リーダー
HOWを重視する。	WHYを重視する。
結果を重視する。	プロセスを重視する。
マニュアルを示す。	目的(ミッション)と方向(ビジョン)を示す。
タスク(任務・作業)を分断する。	全体像を共有する。
全ての情報をリーダーに集中させる。	動機付けて、後は任せて見守る。 権限を委譲する。ただし、最終責任は取る。
「考える」と「動く」を分化させる。	全員が考えて、動く……場を作る。
メンバーに義務的協力(ノルマ)を課す。	メンバーから自発的な協力を得る。
緊急事態や短期的な組織に有効。	平常時、中長期的・継続的な組織に有効。

リーダーとファシリテーターの違いは何でしょうか。図で示すと次のように考えられます。



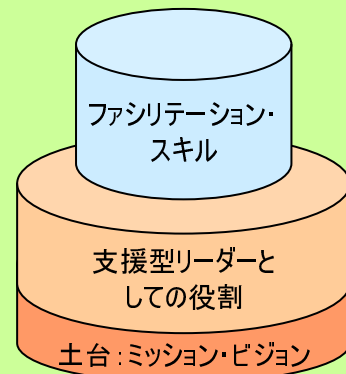
資料：三田地真美「特別支援教育『連携づくり』ファシリテーション」を基に作成

地域プラットフォームの場でリーダーとなる人には、話し合いの場を束ねるために、ブレないミッション(目的)とビジョン(方向)が求められます。

ミッションとビジョンは、リーダーの土台となるものであり、この土台がないと、ファシリテーション・スキル(技術)を持っていたとしても、真にスキルを活かせません。

- 安心安全の場づくり
- 対話・発散の促進(傾聴と質問)
- 収束支援(板書・可視化、フレームワーク)
- 合意形成(最適解)

- 明確なミッションとビジョンを掲げること
- ミッションとビジョンの実現化への情熱
- メンバーの力を活用し、活性化させる「触媒」としての機能
⇒リーダーが1人で頑張りすぎて、依存心を生み出さないこと



■円滑に話し合うためのファシリテーション・スキルはあくまでもツールに過ぎない。

■ブレない軸、すなわちミッションとビジョンをしっかりと持ち、その軸に立ち返る(WHYを問う)ことが、リーダーとしての役割

■これがないと、ツールは使いこなせないし、地域のメンバーの理解・協力も得られない。

4 フレームワーク (議論を促すためのツール)

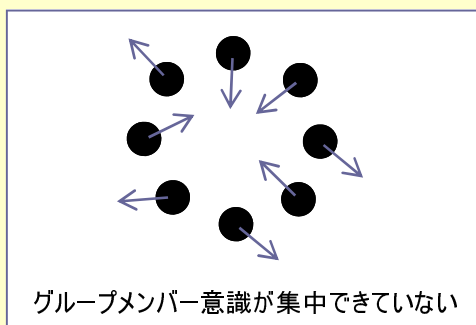
ファシリテーションにおいて、議論を促すための手法(フレームワーク)として、代表的なものを示します。
どの手法を用いるのかは、個々のファシリテーターの判断となります。

【板書】

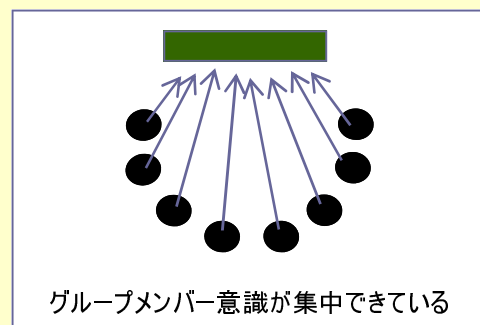
黒板やホワイトボード等に、話し合いで出た意見などを書き込みます。

<効果>

- グループの思考のプロセスを可視化、共有化できる。(遅刻者がいてもフォローできる。)
「それって、さっき言いましたよね。」→言ってはいけない言葉
- グループメンバー意識を、集中させることができる。
「今、何の話してるんでしたっけ？」→言ってはいけない言葉
- 自分の意見が伝わった、汲んでもらえた、という安心感・参画感を与えることができる。
- 発言内容を、発言者から切り離し、客観性を高めることができる。
- たくさんの記憶を共有できる。
- 写真を撮れば、そのまま議事録になる。



グループメンバー意識が集中できていない



グループメンバー意識が集中できている