



eラーニング教材 「ファシリテーション入門」



2016/6/9

デジタルコンテンツ研究所LLP

1. ファシリテーションとは



ファシリテーションとは何か？

ファシリテーション(facilitation)

促進する

容易にする

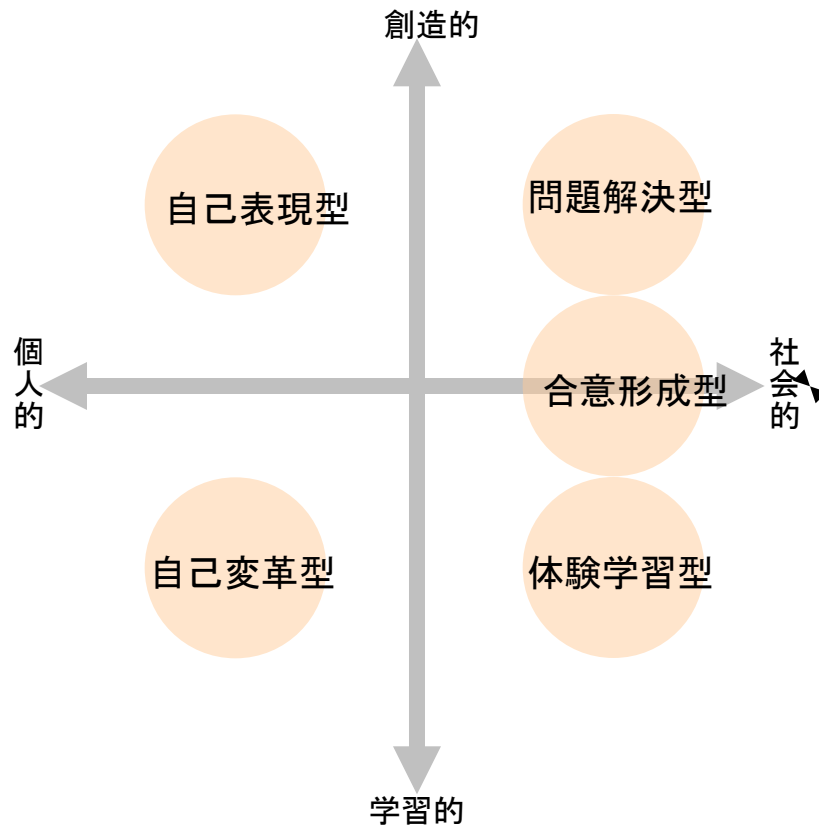
円滑にする

スムーズに運ばせる



1. ファシリテーションとは

ファシリテーションの応用分野



引用: 特定非営利活動法人 日本ファシリテーション協会ホームページ

大きく分けると5タイプになります。

1. 問題解決型

2. 合意形成型

3. 体験学習型

4. 自己表現型

5. 自己変革型

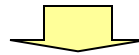
本コースでは企業における会議でのファシリテーションを説明します。



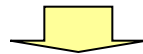
1. ファシリテーションとは

会議のファシリテーションとは？

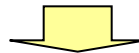
ファシリテーターは、意思決定をする人リーダーでも司会者でもありません。



ファシリテーターの仕事は、どんな目的のために、誰を集めて、どんな議論をするのか、会議という場の設定から始まります。その上で、どのように会議を進行させれば目的を達成できるか、会議のプロセスをリーダーとすり合わせます。



会議が始まると、議長ではなくファシリテーターが進行をリードします。
会議で検討すべき「何をWhat」には立ち入らず、
「どのようにHow」を舵取りすることで、チームが到達できる最高の成果に導きます。



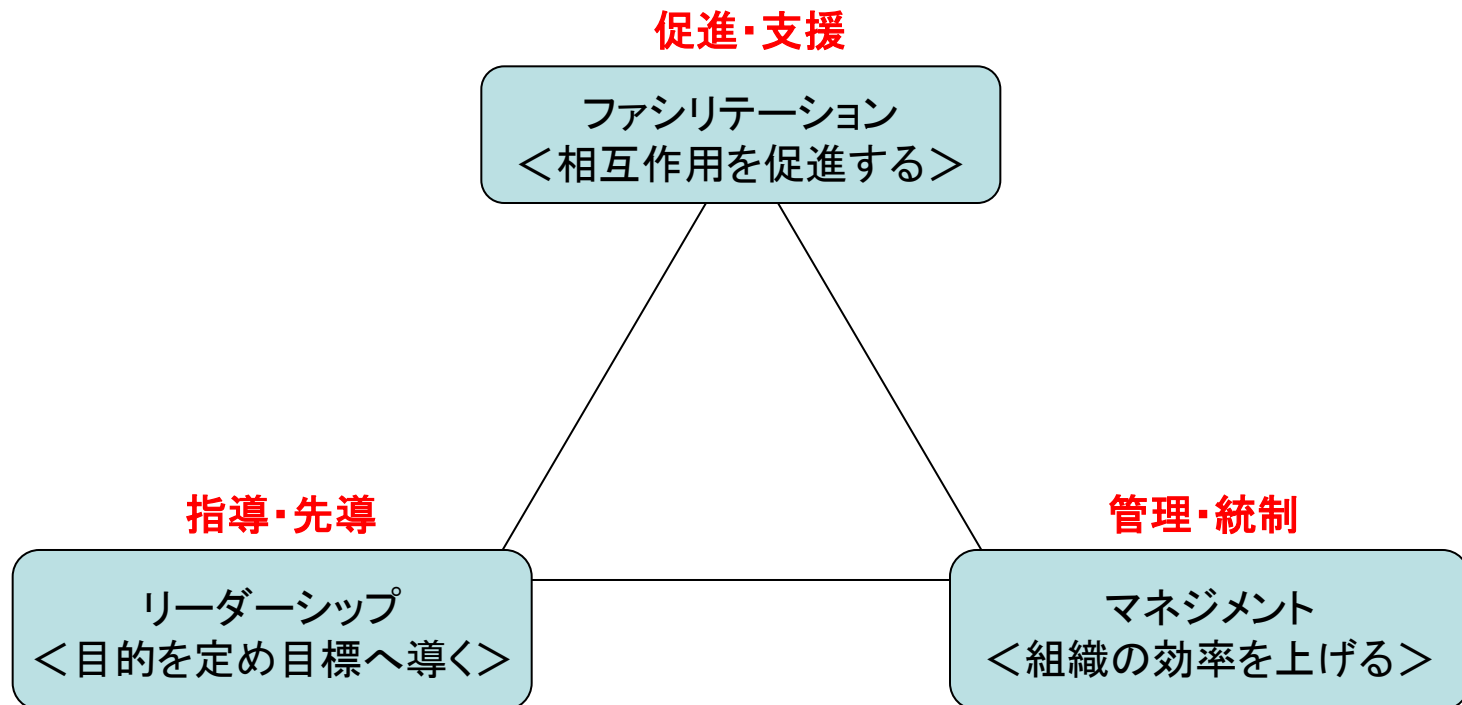
ファシリテーターは単なる進行役ではありません。
コミュニケーションの場をつくり、人と人をつないでチームの力を引き出し、
多様な人々の思いをまとめていきます。
その場に参加しているメンバーの主体性を育み、優れたコンセンサスを生み出します。



1. ファシリテーションとは

ファシリテーションと従来型のリーダーシップやマネジメントとの比較

リーダーシップ、マネジメントとの関係





1. ファシリテーションとは

ファシリテーションがもたらす効果

明快で生産的なコミュニケーションを図るため

ファシリテーションスキルを活用する場面

組織のシナジー(相乗効果)を機能させたい

メンバーの全面的な支援と協力を得たいとき

意見の相違や多様性に対処するとき

避けることの出来ない内紛や対立を処理するとき



1. ファシリテーションとは

ファシリテーションがもたらす効果

ファシリテーションがもたらす最も一般的で重要な効果は次の通りです。

- 会社を変える力が身に付く
- 変革、問題解決、実行のスキルが育成される
- マネージャーやリーダーがリソースとしてのメンバーを有効に活用できる
- 組織のメンバーに対して、決定事項に協力する動機付けを行なうことができる
- 組織が最善を尽くすことにより、個々に対する業務より良い結果が得られる
- 積極的な参加とメンバーの巻き込みに成功すれば、生産性が高まる
- メンバー全員がお互いに影響を与え、チャンスを活かそうと考える
- メンバーが決定事項にコミットするため、組織が柔軟になりより早く結果が現れる
- メンバーは、決定事項の実行責任がメンバー全員にあることを認識する
- メンバーが組織全体の利益を考え、そのために行動する気を起こす
- 建設的に衝突を解決し、誤解を解くための場が提供される



2. ファシリテーターに求められるスキル

会議ファシリテーションの基本スキルと手法

ファシリテーターに求められるスキルとは何でしょう。
会議ファシリテーションに必要なスキルをまとめますと。

(1) 会議の開催・進行のスキル(段取りの技術)
会議を開催する立場で、何をどのように準備すればよいのかのスキルです。

(2) コミュニケーション系のスキル(仕切りの技術)
安心して自由に議論できる場をつくり、自律的に議論が進むようにしていくスキルを指します。

(3) 思考系のスキル(議論の技術)
正しく議論がかみ合うように、ロジカルシンキングの手法、図解技法など、思考系のスキルを駆使します。

(4) 合意形成のスキル(意思決定)
意見を十分に引き出し、課題を整理できた後、会議の意思決定に向けて合意形成していくスキルです。



2. ファシリテーターに求められるスキル

会議ファシリテーションの基本スキルと手法

(1) 会議の開催・進行のスキル(段取りの技術)

会議を開催する立場で、何をどのように準備すればよいのかのスキルです。

1. 会議を開催する必然性
2. 会議の開催を準備
3. 会議内容の決定
4. 会議を開催するためのリソースの調達
5. アジェンダの作成・配信
6. ルールとガイドラインを示す
7. ファシリテーションのプロセス
8. 問題解決型のプロセス

(2) コミュニケーション系のスキル(仕切りの技術)

安心して自由に議論できる場をつくり、自律的に議論が進むようにしていくスキルを指します。

1. アイスブレイク
2. 傾聴
3. 質問(オープン・クエスチョン/クローズド・クエスチョン)
4. 観察(口調、表情、態度)
5. 復唱
6. 思考系のスキル(議論の技術)



2. ファシリテーターに求められるスキル

会議ファシリテーションの基本スキルと手法

(3) 思考系のスキル(議論の技術)

正しく議論がかみ合うように、ロジカルシンキングの手法、図解技法など、思考系のスキルを駆使します。

1. ロジックツリーで階層化する
2. もれなくダブリなく整理する MECE
3. ファシリテーション・グラフィック
4. 4つの基本パターン
 - ①ツリー型 MECE
 - ②サークル型
 - ③フロー型
 - ④マトリクス型(フレームワークを活用する SWOT/3C)

(4) 合意形成のスキル(意思決定)

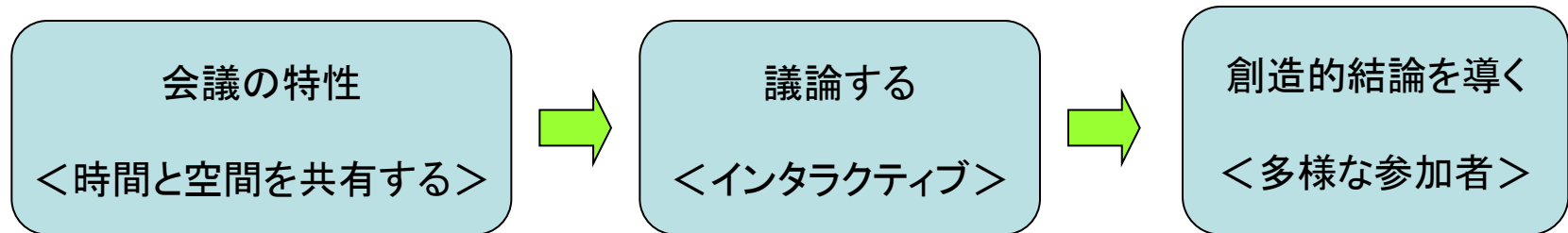
意見を十分に引き出し、課題を整理できた後、会議の意思決定に向けて合意形成していくスキルです。

1. 評価基準を使った意思決定
2. 多数決を使った意思決定
3. コンセンサスを使った意思決定



3. 会議の開催・進行のスキル(段取りの技術)

会議を開催する必然性





3. 会議の開催・進行のスキル(段取りの技術)

会議の開催を準備

1. 会議内容の決定

背景・目的・目標設定

背景: 会議までの経緯、状況

目的: なぜ、会議を開催するか

目標: 会議終了後、何を獲得するか

会議の目標を達成するための情報を集める

情報収集

議題の組み立て

議論すべき項目を設定する

議題のプロセスを決める

2. 会議を開催するためのリソースの調達

参加者分析

参加者の分析、役割を決める

開催日時の設定

開催日、開始時刻、所要時間、終了時刻を決める

会議の場所設定

会議室とレイアウトを決める

設備・備品を調達する

3. アジェンダの作成・配信

アジェンダの作成

アジェンダを作成、配信する

評価・検証項目作成

会議終了後の評価・検証項目を作成する

直前の準備

参加者の出欠、会議実施場所の再確認

会議の開催

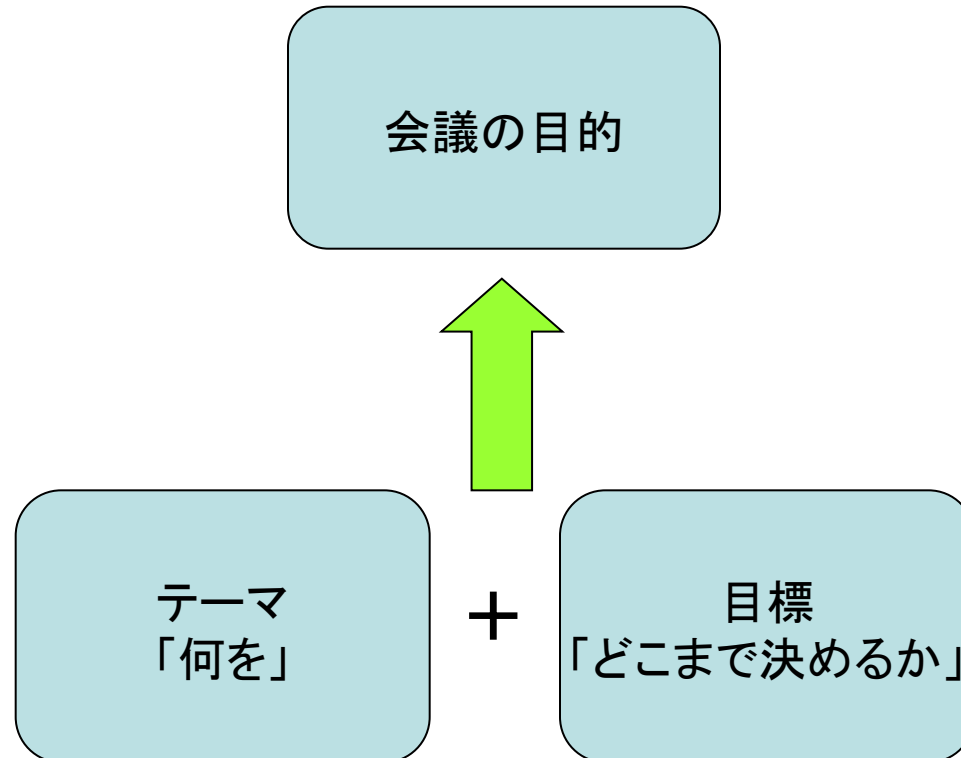
会議を開催する



3. 会議の開催・進行のスキル(段取りの技術)

会議内容の決定

会議の目的を決める





3. 会議の開催・進行のスキル(段取りの技術)

会議を開催するためのリソースの調達

会議を開催するためのリソース

会議参加者

議題に関する情報

運営費用

所要時間

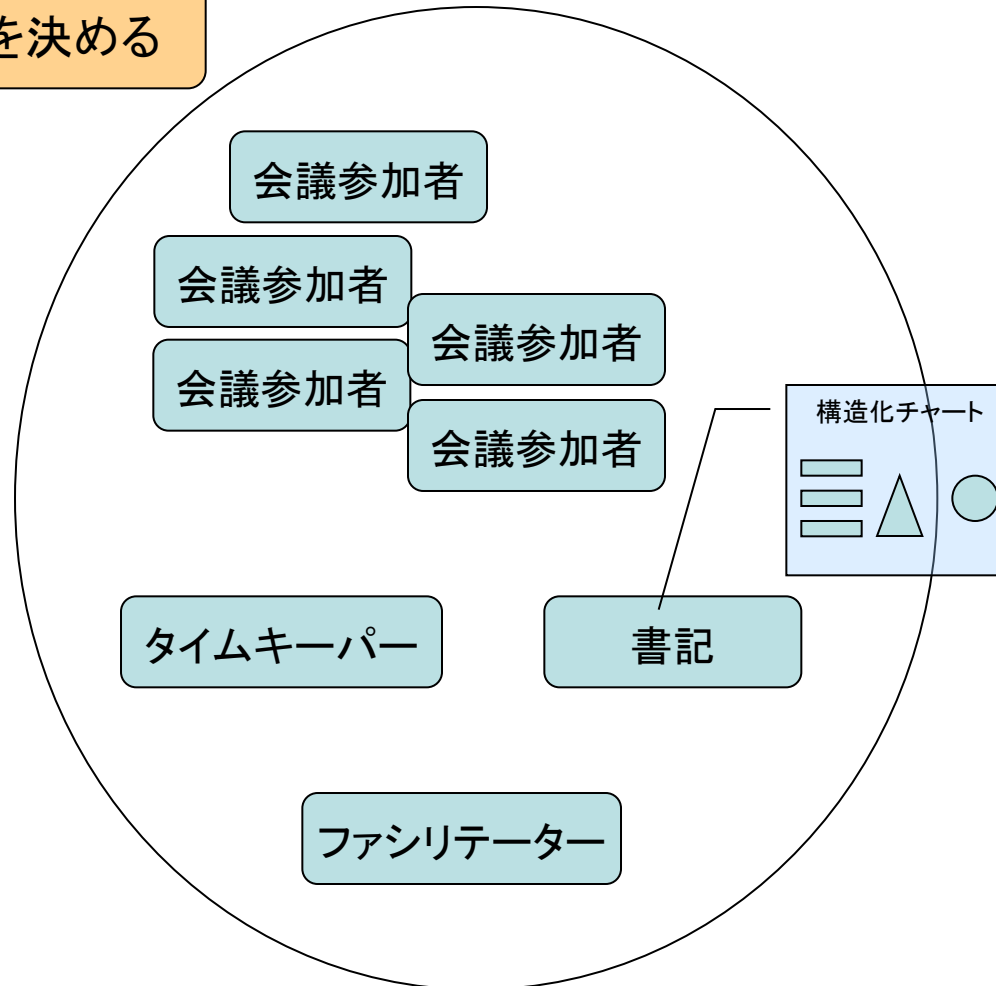
会議室や設備



3. 会議の開催・進行のスキル(段取りの技術)

会議を開催するためのリソースの調達

参加者の役割を決める





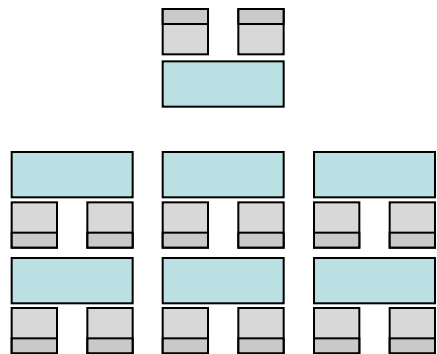
3. 会議の開催・進行のスキル(段取りの技術)

会議を開催するためのリソースの調達

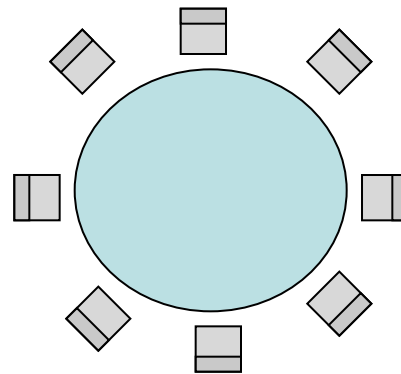
会議の実施場所を決める

会議室をレイアウトする

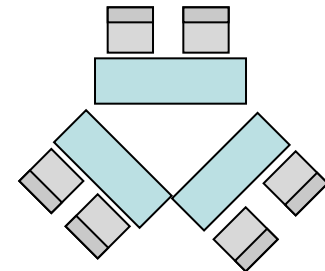
スクール形式



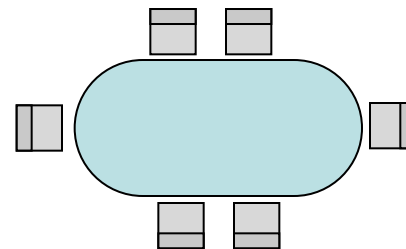
ラウンド・テーブル型



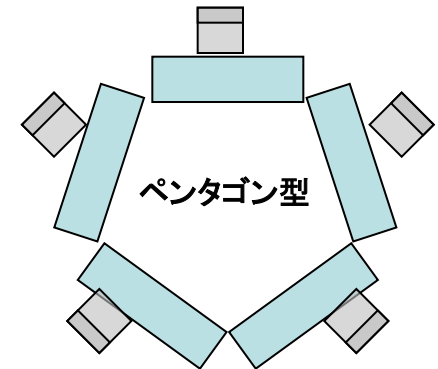
トライアングル型



オーバル型



ペンタゴン型





3. 会議の開催・進行のスキル(段取りの技術)

アジェンダの作成・配信

アジェンダの例

関係各位

○年○月○日
作成者 ○○

○○会議開催通知

下記の如く開催します。

記

1. 会議の目的 _____
2. 会議の目標 _____
3. 予定議題
(1) ○ ○ ○ ○ ○
(2) ○ ○ ○ ○ ○
(3) ○ ○ ○ ○ ○
4. 開催日時 _____
5. 開催場所 _____
6. ファシリテーター _____
7. 書記 _____
8. 参加者 _____
9. 準備事項 _____
10. 添付資料 _____

以上



3. 会議の開催・進行のスキル(段取りの技術)

ルールとガイドラインを示す

- 「発言は挙手でお願いします。」
- 「発言は許可制とします。」
- 「出てきた意見には、良い悪いなどの判断をしない。アイデアを出すことに注力してください」
- 「肩書きや立場を忘れる」
- 「人の話をよく聞く」
- 「愚痴や文句を言わない」
- 「相手を非難しない」
- 「思い込みを捨てる」
- 「部門意識を捨てる(全体討議の場合)」
- 「個人非難をしない」
- 「人の話をさえぎらない」
- 「聖域を作らない」
- 「過去に固執しない」
- 「携帯電話はOFF」

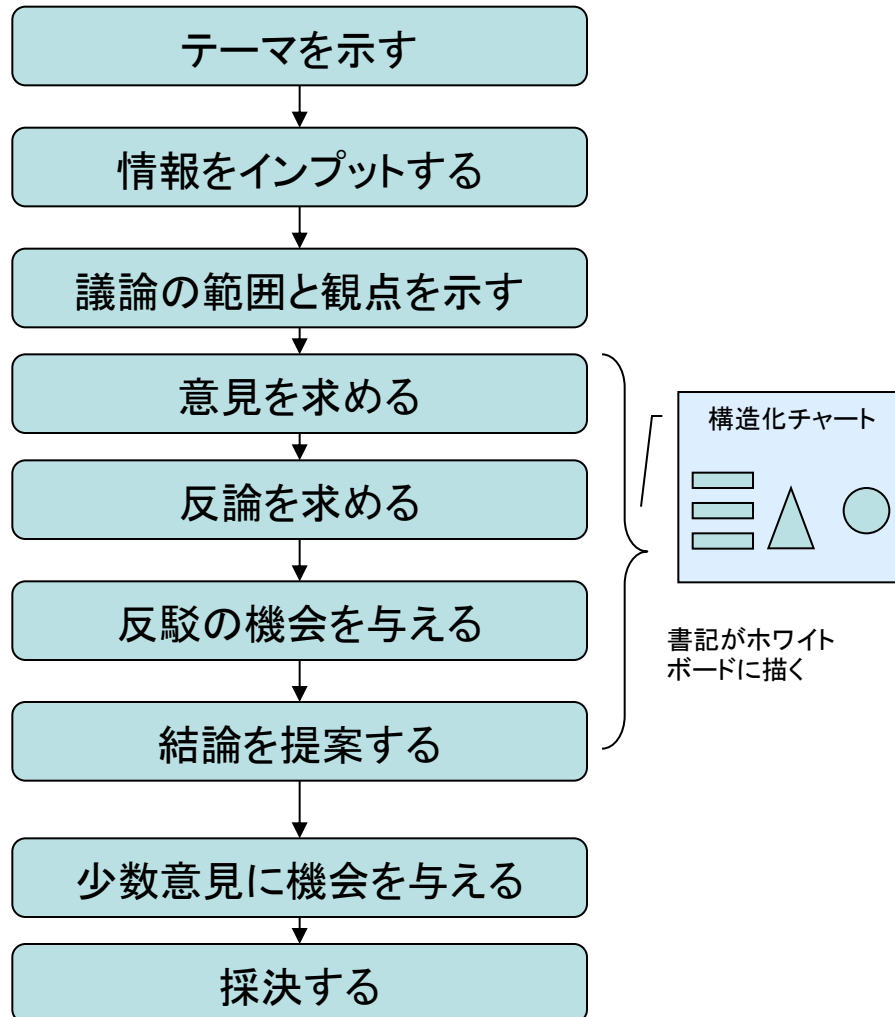
【表現例】

- 「では、議論を始める前に、本日の会議のルールとガイドラインを説明します。」
- 「各議題の所要時間は30分とし、午後5時に終了します。
なお、発言や質問は挙手でお願いします。」
- 「意見の対立は、この会議の中だけにして、持ち越さないでください。」



3. 会議の開催・進行のスキル(段取りの技術)

ファシリテーションのプロセス





3. 会議の開催・進行のスキル(段取りの技術)

ファシリテーションのプロセス

「ファシリテーション・プロセスのメリットとして、

意見が出やすい

無用な発言を制御できる

反論・反駁で議論が活性化する

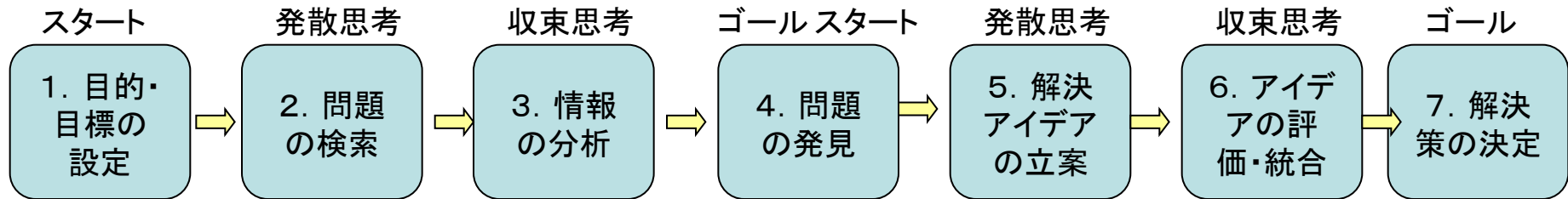
脱線を食い止められる

感情的な対立を回避できる



3. 会議の開催・進行のスキル(段取りの技術)

問題解決型のプロセス



「問題解決」型の代表的なパターンとして次のステップになります。

1. 目的・目標の設定 :めざすべき目的や目標を明らかにして共有します。
2. 問題の検索 :幅広く情報を集め、目的達成を阻害している要因を洗い出します。
3. 情報の分析 :情報をさまざまな角度から分析し、原因発見の糸口を見つけます。
4. 問題の発見 :目標達成を阻害している原因を特定して共有します。
5. 解決アイデアの立案 :問題を解決するためのアイデアを生み出します。
6. アイデアの評価・統合 :アイデアを評価または統合して解決策の選択肢をつくります。
7. 解決策の決定 :選択肢からひとつの解決策を選び取ります。

問題の発見でコンセンサスができれば、プロセスは70%以上終わったと思ってもよいくらいです。



4. コミュニケーション系のスキル(仕切りの技術)

アイスブレイク

参考例1

例えば、会議参加者の方たちにファシリテーターは、「ご実家の固定電話の市外局番を覚えていらっしゃいますか。その番号の若い順に並んでみてください。たとえば011から099というように。」

同じ出身地の参加者がいて、出身地が同じ、近いだけで会話が弾むことがあります。

参考例2

何かしらの経験年数で、順に並んでもらう、または、手を上げてもらう方法もあります。「子供の年齢順、タバコを止めた年月順、どんな趣味でもいいですが、続けている年月順」など。



4. コミュニケーション系のスキル(仕切りの技術)

ファシリテーターが身に付けるべき言語的テクニック

- 的を射た質問をする
- 発言の少ないメンバーを引き入れる
- 発言を掘り下げる
- 異なる意見を歓迎する
- わかりやすく言い換える
- 視点を変える
- 質問や発言の方向を転換する
- 要約する
- すでに出た意見やアイデアを振り返る
- 橋渡しをする
- 応援の言葉を投げかける



4. コミュニケーション系のスキル(仕切りの技術)

傾聴(発言を掘り下げる)

- 問題の根本原因が発見される
- 他のメンバーの理解を深める
- 見逃されがちな懸念やアイデアを探り出す
- メンバーに、もっと突っ込んで探ること、その思考過程が大事であることが伝わる
- メンバーの心を開かせ、率直に情報や懸念を共有化しあうように仕向けられる
- メンバー相互の信頼関係を強化する
- 今までに明らかになっていなかった重要な事実が明らかになる



4. コミュニケーション系のスキル(仕切りの技術)

傾聴(発言を掘り下げる)

相手の考えを促す質問をする。

・掘り下げる質問

- 「どうしてそうなったのですか」
- 「なぜ、そう思うのですか」
- 「～について、もっと話してください」
- 「それは、〇〇さんが～について発言したことと関係がありますか」
- 「～とはどういう意味でしょうか。説明してください」
- 「それについて、もっと詳しく説明してください」
- 「もう少し具体的にいうと」

・発展させる質問

- 「他に選択肢はありませんか」
- 「何か例を挙げてくれませんか」

・進展させる質問

- 「どうしたらいいのですか」



4. コミュニケーション系のスキル(仕切りの技術)

質問(オープン・クエスチョン)

オープンエンド型(自由回答)の質問とは、「イエス」か「ノー」では答えることのできない質問、一つの事実だけを述べるだけでは回答にならない質問形式です。

<オープンエンド型の質問例>

- 「このプロセスは、どうすれば改善しますか」
- 「どんな代替案がありますか」
- 「～については、どうしたらいいと思いますか」
- 「これほど売上が落ちたのは、なぜだと思いますか」
- 「それは～という目標の達成に、どう関わってきますか」
- 「他のメンバーはどう思いますか」
- 「クライアントは当社に対してどのような感情を持つでしょうか」



4. コミュニケーション系のスキル(仕切りの技術)

質問(クローズド・クエスチョン)

クローズドエンド型(限定回答式)の質問は「誘導的な質問」と呼ばれ、「イエス」か「ノー」の回答が欲しいときや、何らかの事実を確認したいときに有効です。

<クローズドエンド型の質問例>

- 「では、全員とも、これが最善の選択肢だという意見ですね」
- 「ここまでで、必要なことはすべて議論し尽くしたでしょうか」
- 「次の議題に移ってもいいでしょうか」
- 「全員がこの決定を100%支持しますか」
- 「この議題は、今日の会議の目的として現実的でしょうか」
- 「この件で決定を下すには、〇〇さんの意見を聞く必要はありませんか」



4. コミュニケーション系のスキル(仕切りの技術)

観察(口調、表情、態度)……非言語的テクニック

ファシリテーターが身に付けるべき非言語的テクニック

- 積極的に耳を傾ける
- 穏やかな表情を心がける
- 声の効果を甘くみない
- 沈黙が偉大な力を生む
- アイコンタクトを身に付ける
- ボディランゲージ
- 五感を動員して注意を向ける
- 熱意をいかに伝えるか



5. 思考系のスキル(議論の技術)

思考系のスキルとは

ファシリテーターの役割として、論点を正しく理解し、論点を常に意識しながら交通整理を行うことがあります。

論点整理のステップ

論点を一通り洗い出します。

論点間の関係性を見出します。

論点を絞り、1つひとつのテーマを選んで話していきます。

優れた議論の展開

「アイデアを可視化する」

「何について議論がなされているかを常に明確にしておく」

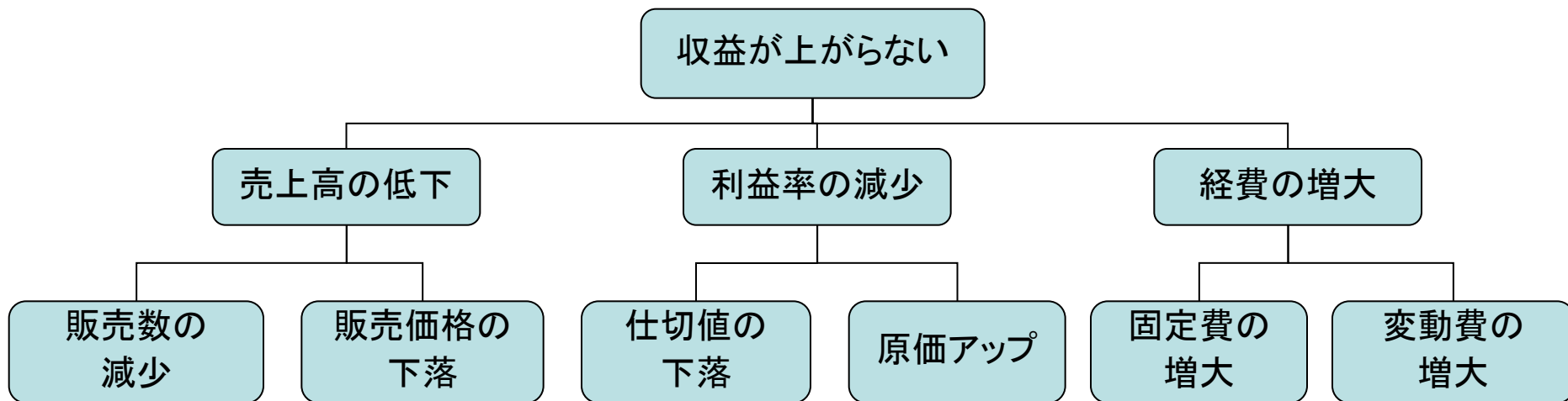
「事実に立脚して議論を進める」



5. 思考系のスキル(議論の技術)

ロジックツリーで階層化する

<ロジックツリーの例>



(参考: パーバラ・ミント「新版 考える技術・書く技術」)



5. 思考系のスキル(議論の技術)

もれなくダブリなく整理する MECE

大きな分野から細かい分野へと、ロジックツリーで発言を整理していくと、抜けている項目や重複している項目に気づくことがあります。

議論にモレやダブリがあっては正しい結論に導くことができません。「もれなくダブリなく」という意味でロジカルシンキングで必ず出てくる概念で、ミッシーという言葉があります。

Mutually

お互いに

Exclusive 排他的に

} 重複なく

Collectively

集めると

Exhaustive

全体を尽くす

} 抜け落ちがない

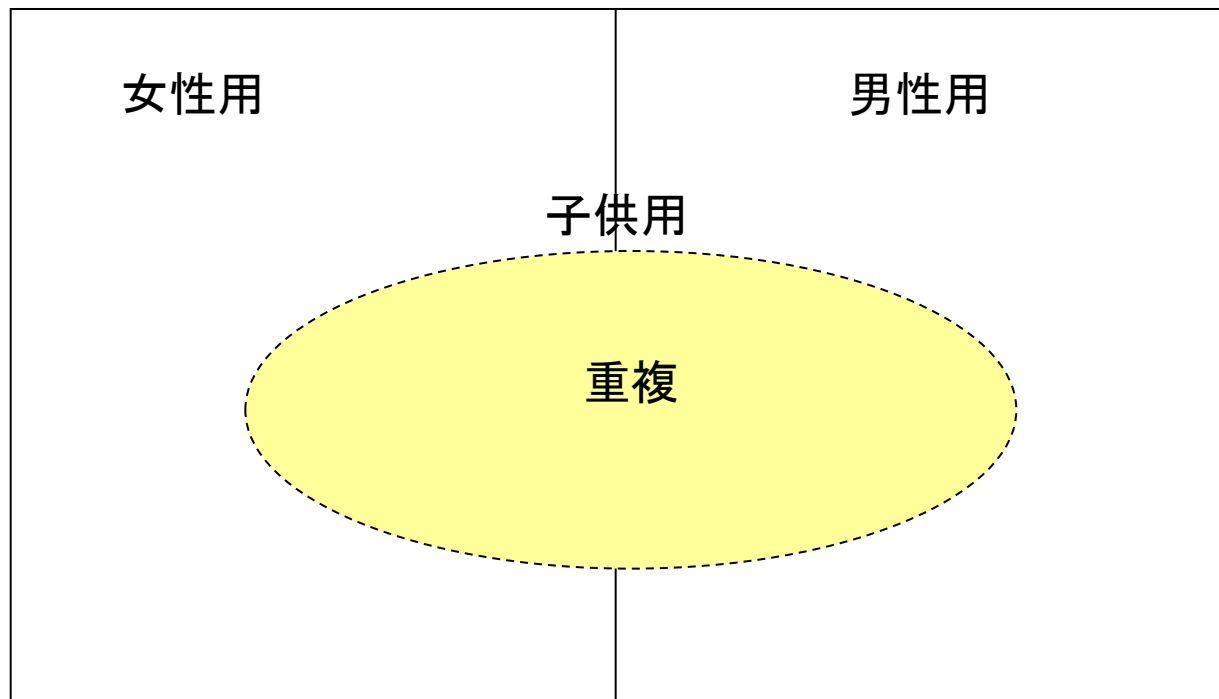


5. 思考系のスキル(議論の技術)

もれなくダブリなく整理する MECE

靴の市場の例

モレのない重複している状態



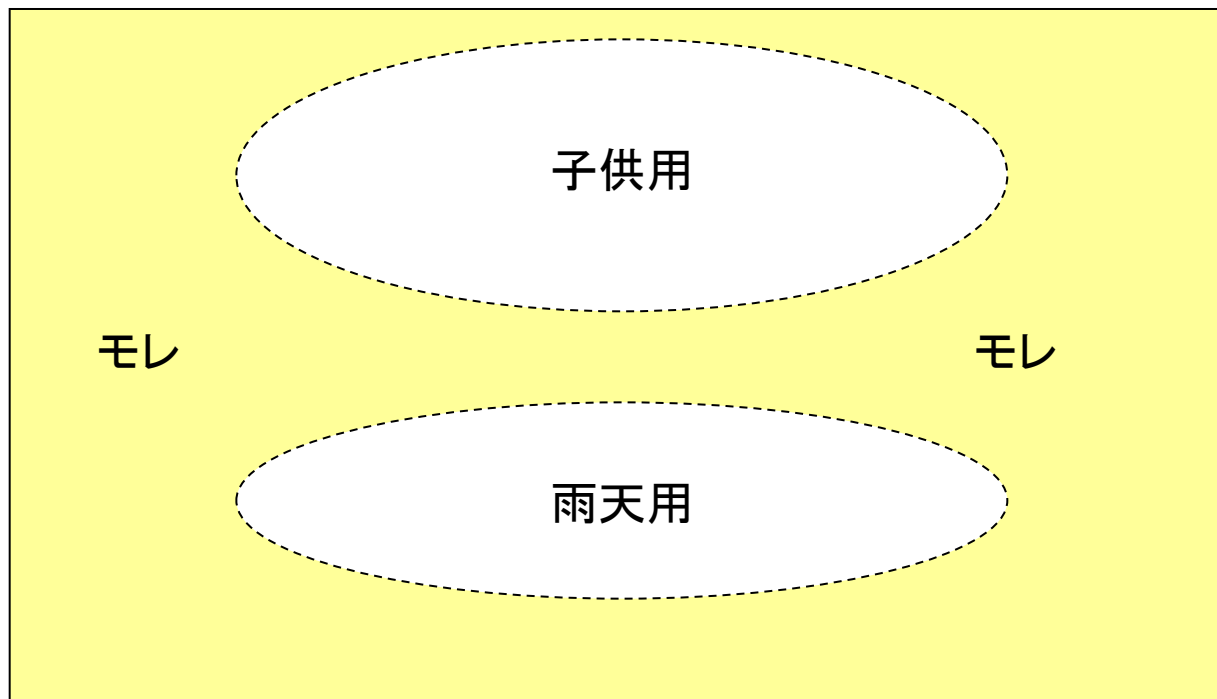


5. 思考系のスキル(議論の技術)

もれなくダブリなく整理する MECE

靴の市場の例

モレのない重複している状態



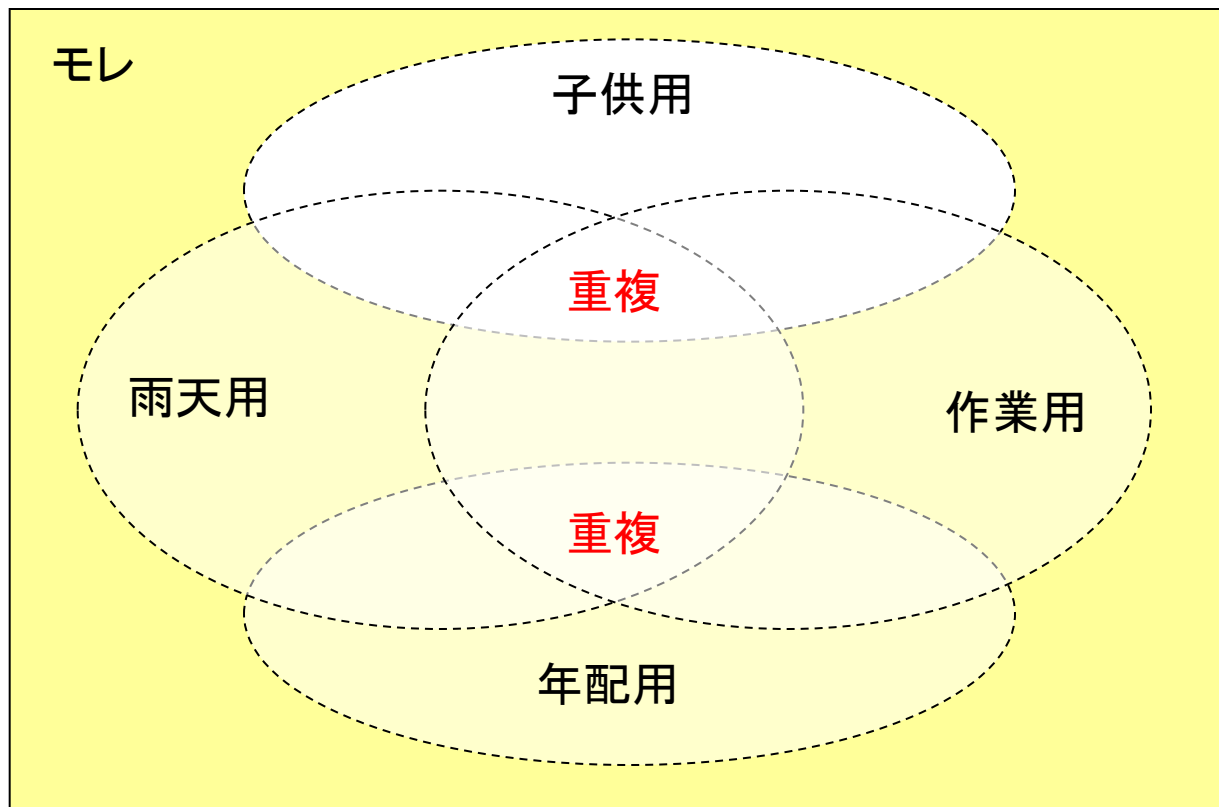


5. 思考系のスキル(議論の技術)

もれなくダブリなく整理する MECE

靴の市場の例

モレも重複もある状態

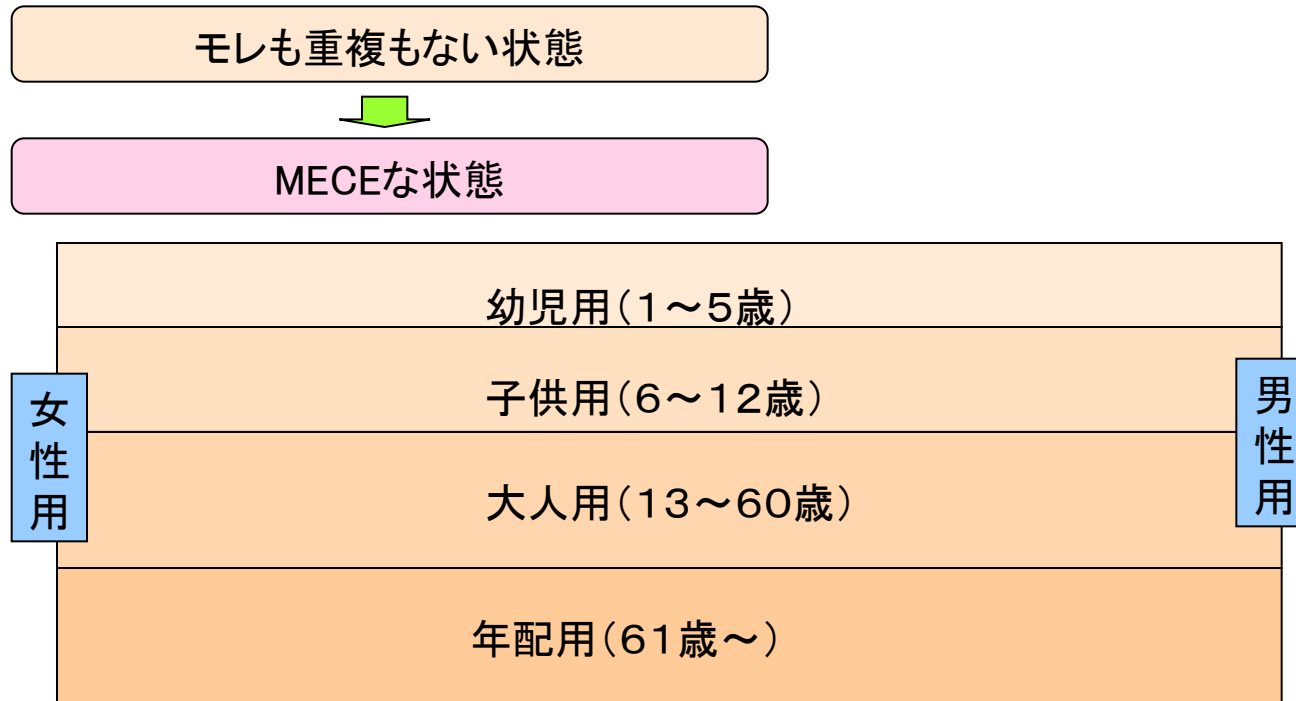




5. 思考系のスキル(議論の技術)

もれなくダブリなく整理する MECE

靴の市場の例



※年齢は、説明のために設定した数字です。



5. 思考系のスキル(議論の技術)

ファシリテーション・グラフィック

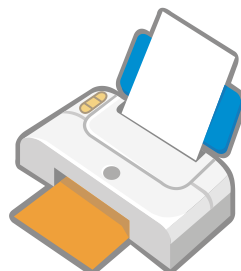
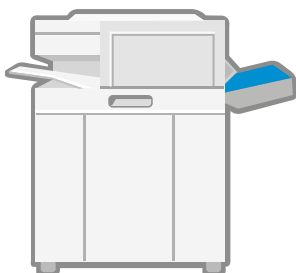
可視化をするツール類





5. 思考系のスキル(議論の技術)

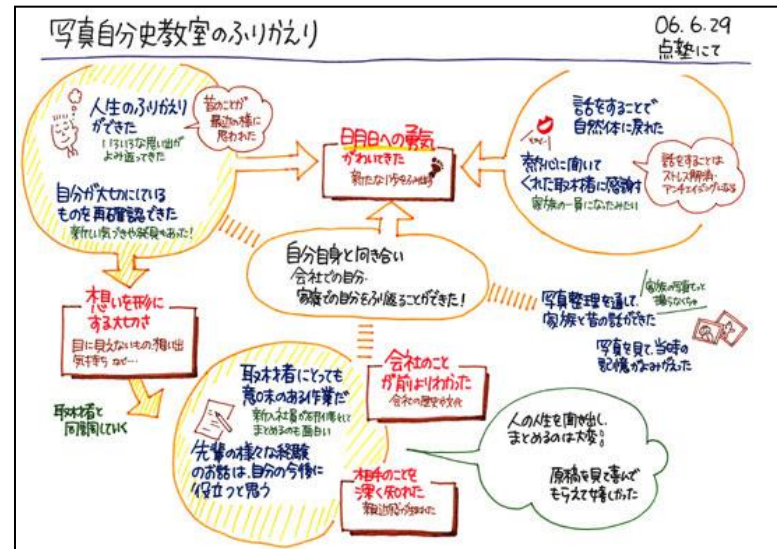
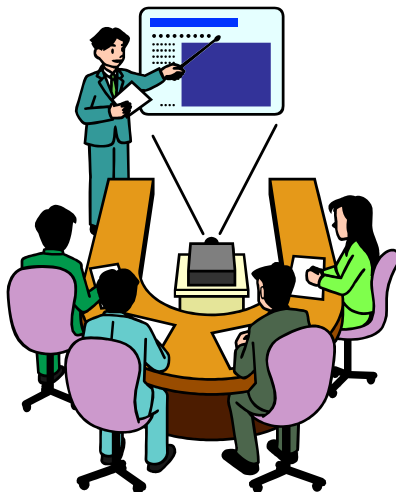
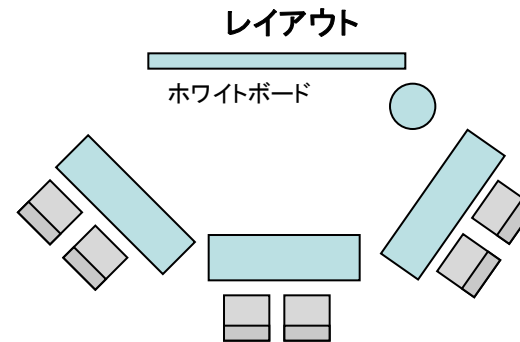
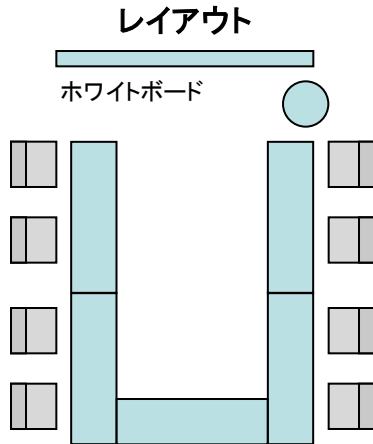
ファシリテーション・グラフィック





5. 思考系のスキル(議論の技術)

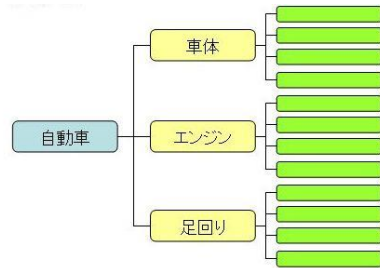
ファシリテーション・グラフィックの進め方



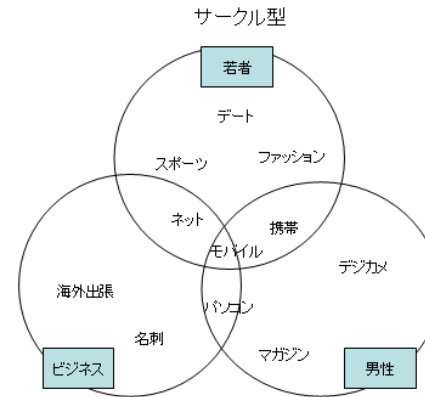


5. 思考系のスキル(議論の技術)

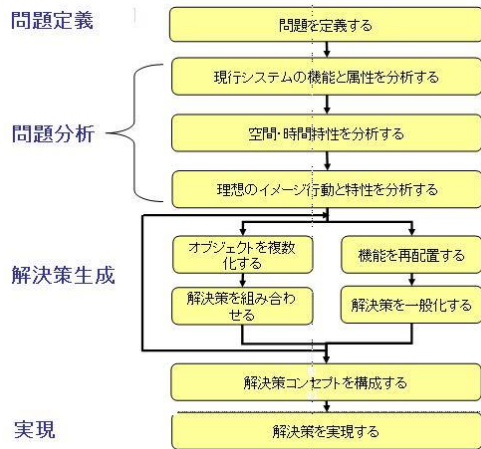
ファシリテーションのツール 情報整理の基本パターン



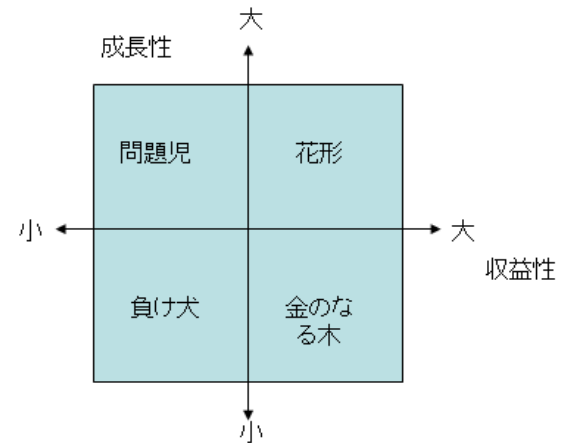
1. ツリー型



2. サークル型



3. フロー型

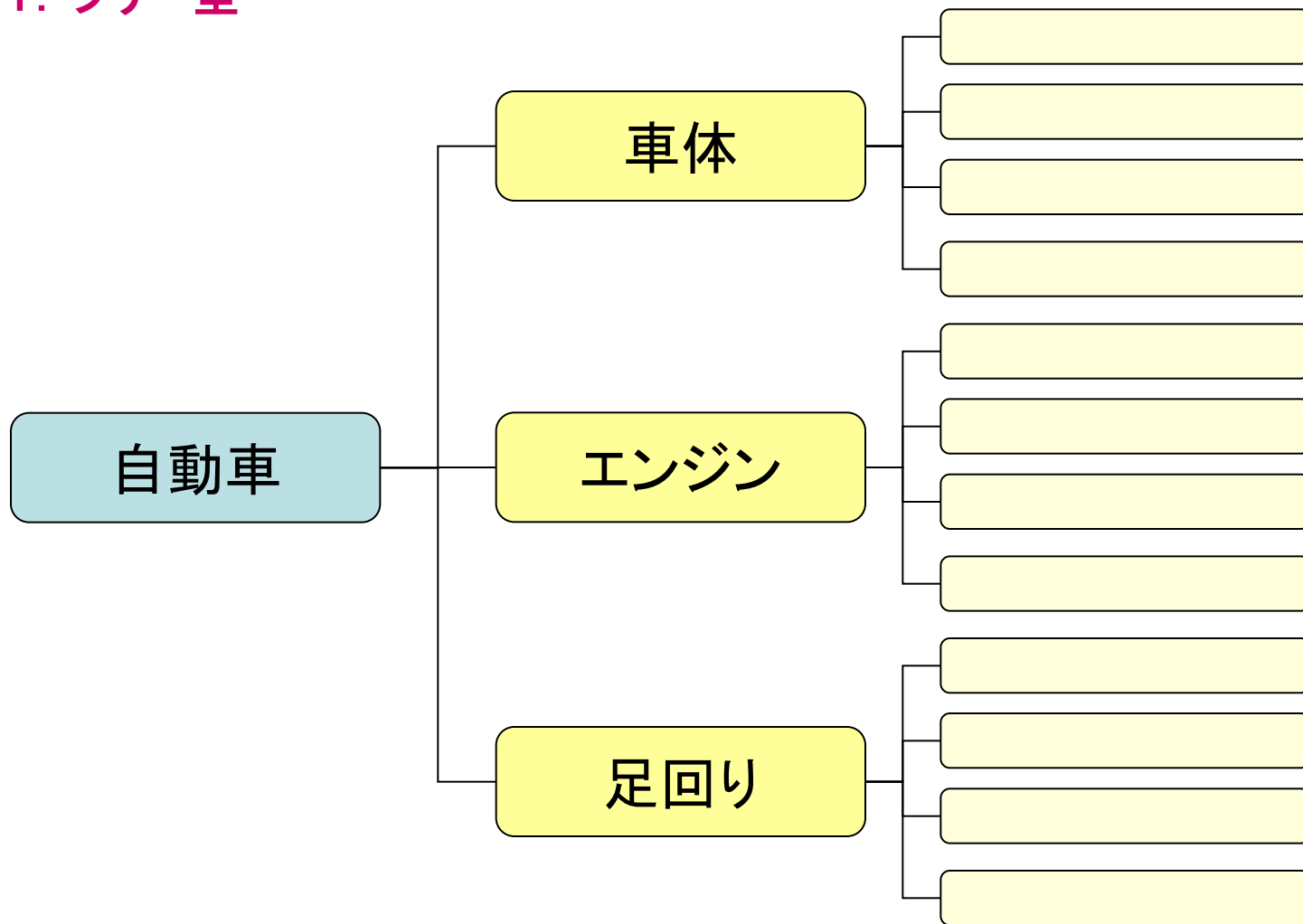


4. マトリクス型



5. 思考系のスキル(議論の技術)

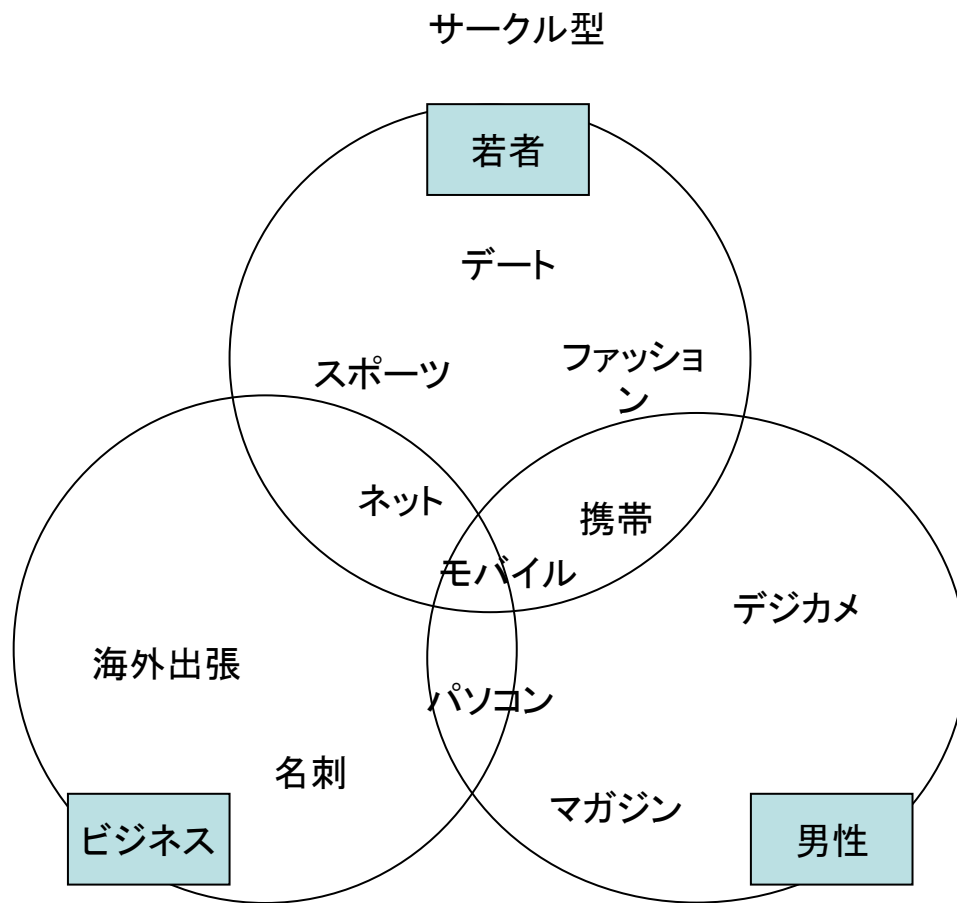
1. ツリー型





5. 思考系のスキル(議論の技術)

2. サークル型





5. 思考系のスキル(議論の技術)

3. フロー型

問題定義

問題を定義する

問題分析

現行システムの機能と属性を分析する

空間・時間特性を分析する

理想のイメージ行動と特性を分析する

解決策生成

オブジェクトを複数化する

機能を再配置する

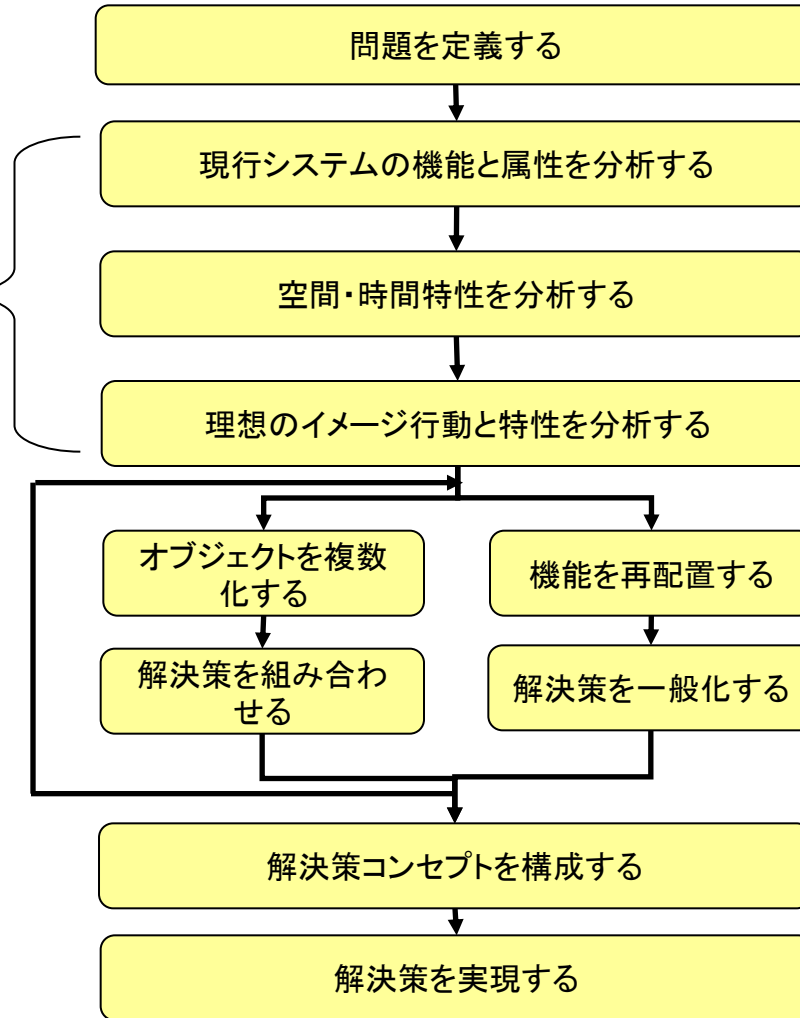
解決策を組み合わせる

解決策を一般化する

実現

解決策コンセプトを構成する

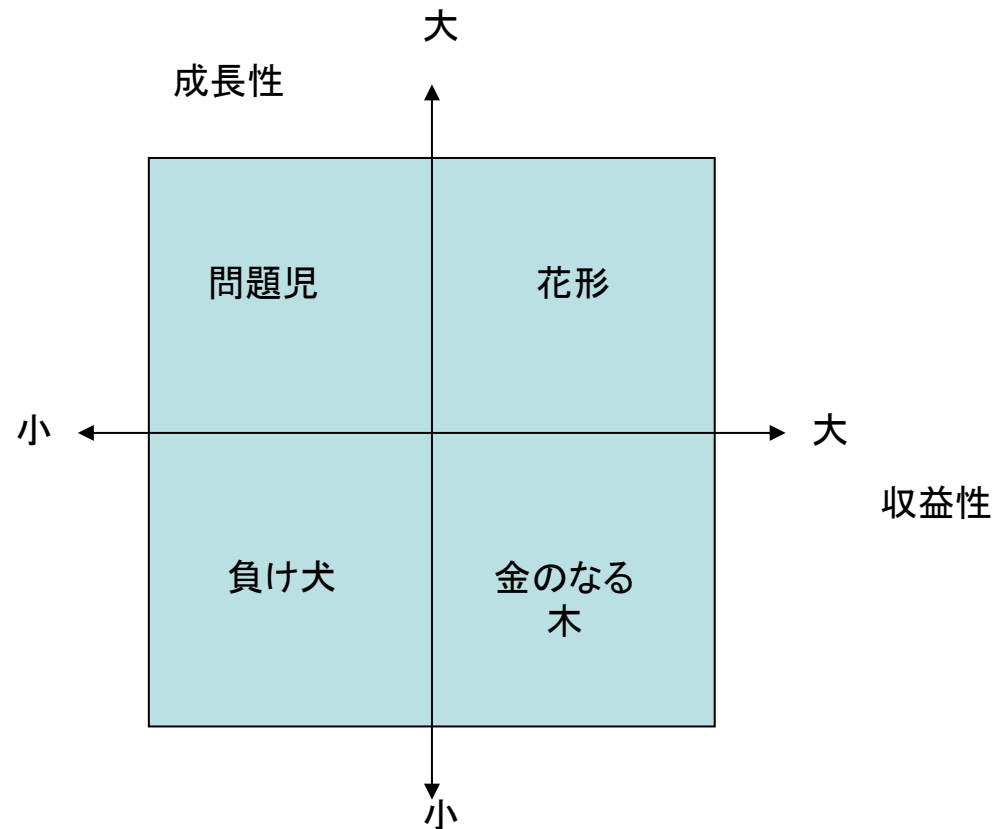
解決策を実現する





5. 思考系のスキル(議論の技術)

4. マトリクス型





6. 合意形成のスキル(意思決定)

評価基準を使った意思決定

1. メリット・デメリット法

	メリット	デメリット
A案	1. AAAA 2. BBBB 3. CCCC	1. AAAA 2. BBBB 3. CCCC
B案	1. AAAA 2. BBBB 3. CCCC	1. AAAA 2. BBBB 3. CCCC

2. ペイオフマトリクス

	遂行が容易	遂行が困難
収益小	すぐできる	時間の無駄
収益大	ボーナスチャンス	努力が必要



6. 合意形成のスキル(意思決定)

多数決を使った意思決定

1. 多重投票法

2. ノミナル・グループ・プロセス

多数決のメリットは、全員が平等に参加でき、民主的に意思決定できることです。しかし、最良の答えが選ばれるとは限らず、全員の総意で間違った答えを選ぶ可能性もあります。通常、多数決は最終的な意思決定ではなく、選択肢の絞り込みに使うことが多くあります。多数決の絞り込み技法として、多重投票法、ノミナル・グループ・プロセスがあります。

どちらも単純に多数決で選択肢を絞り込むのではなく、重要な判断は発案者の同意や参加者のコンセンサスが必要となっています。



6. 合意形成のスキル(意思決定)

評価基準を使った意思決定

3. 意思決定マトリクス

ウェイト	収益性 ×3.5	実現性 ×2.0	成長性 ×2.0	親和性 ×2.0	波及効果 ×2.0	合計
アイデアA	10	7	1	5	3	59.5
アイデアB	1	5	1	3	10	29.0
アイデアC	5	1	7	1	7	45.0
アイデアD	1	10	3	7	1	39.0

4. イーブンスワップ法

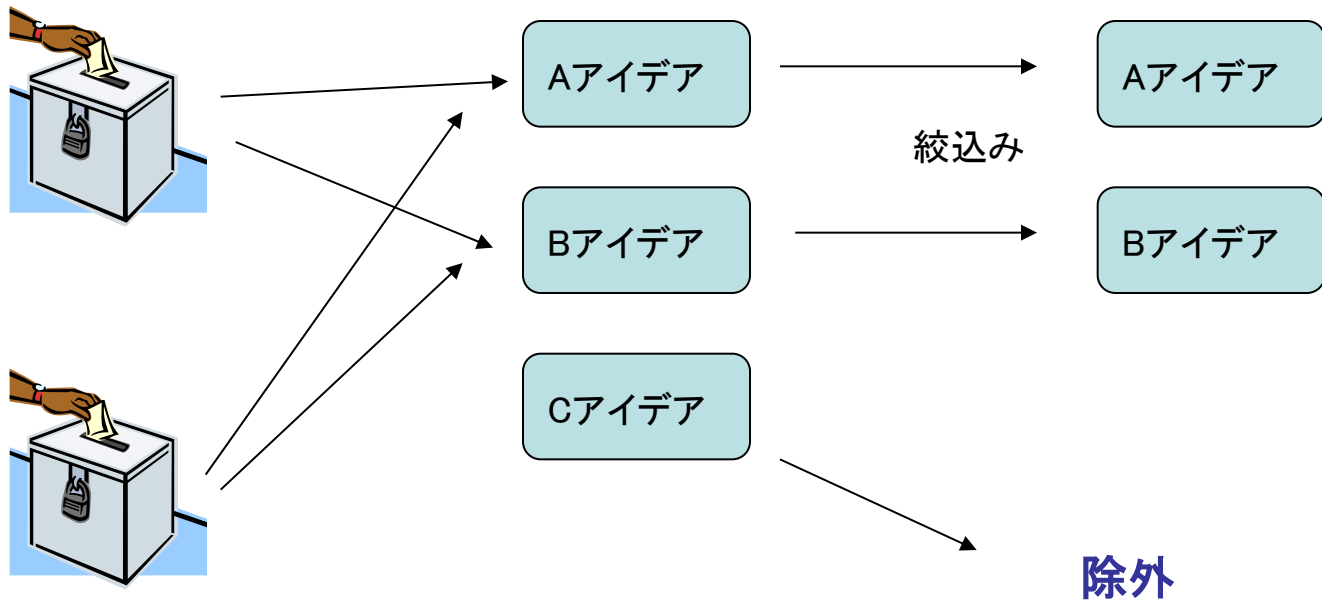
評価項目が多数あり、それぞれの評価基準がバラバラなときに便利な方法です。たとえば、2000CCで180万円のセダンと2500CCで250万円のRVを比較したとします。このままでは比較しづらいので、セダンを2500CCに置き換えた場合の価格を230万円と計算します。こうすれば、排気量は評価項目から除外でき、価格だけで優劣が比較できます。たくさん評価項目がある場合も、これを繰り返すことで意思決定が単純化できます。



6. 合意形成のスキル(意思決定)

多数決を使った意思決定

1. 多重投票法

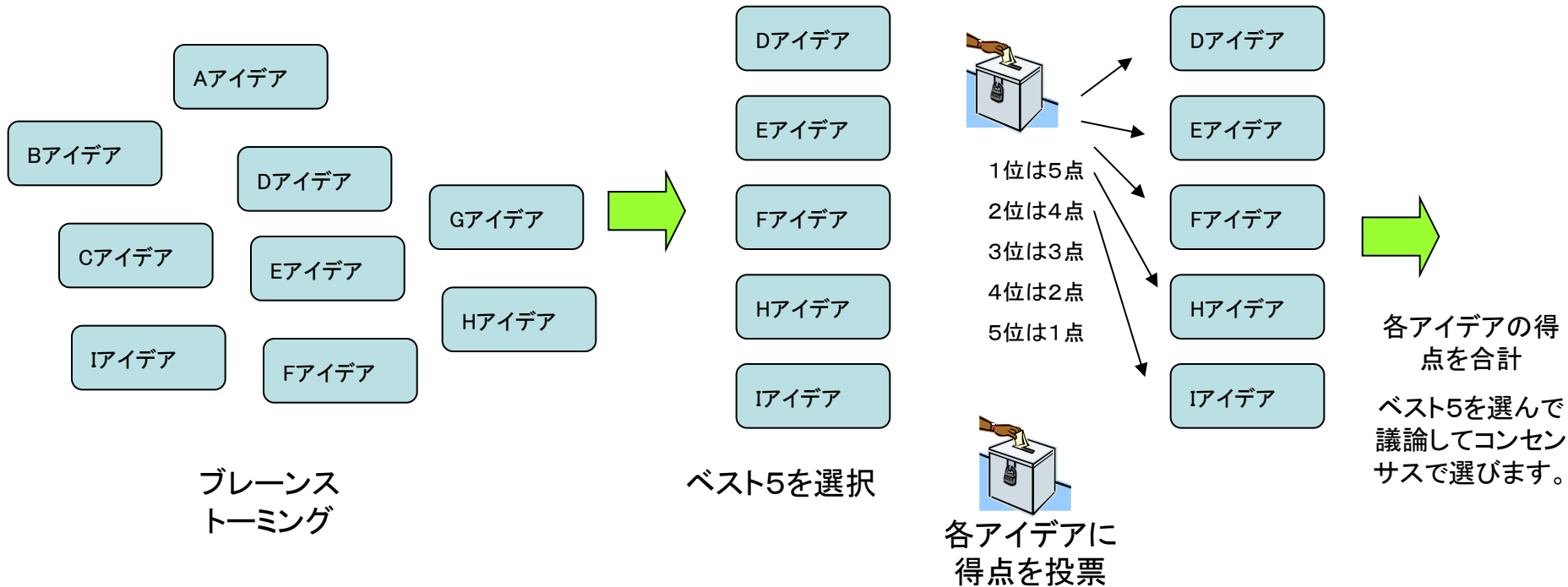




6. 合意形成のスキル(意思決定)

多数決を使った意思決定

2. ノミナル・グループ・プロセス





6. 合意形成のスキル(意思決定)

コンセンサスを使った意思決定

コンセンサス法

1. 参加者の合意のなかで選択肢を絞り込んでいきます。



2. 複数のアイデアを融合できるところは融合して全員が納得できる案にまとめていきます。



3. さらによい案をつくりだしていきます。



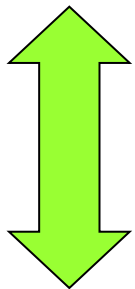
6. 合意形成のスキル(意思決定)

コンセンサスを使った意思決定

意思決定には、リーダー独断から全員一致まで、さまざまなやり方があります。

1. 成果と満足度のバランスを考え、状況に応じた使い分けをしましょう。
2. 合理的で民主的な意思決定を目指しましょう。

専制的



民主的

独断
説得
調停
多数決
コンセンサス
完全合意

意見を聞かずにリーダーが一人で決める
多数決(リーダー)の意見に従うように働きかける
意見の食い違いを第3者が調整して妥協させる
多数派の意見をもって結論とする
全員が支持できる一つの案を全員でつくりだす
全員の考えが100%一致するまで議論する



6. 合意形成のスキル(意思決定)

コンセンサスを使った意思決定

1. 互いの理解を深め、信頼関係を築き上げる。

- 互いの意見を「共感的」に理解させる。
- 両者が一致する目標(目的)を見つけ出す。

2. 対立を解消するアイデア(手段)を柔軟に考える。

- 回避的なアプローチ→単なる先送りにならないよう、戦略的に回避する。
- 競合的なアプローチ→ヒトとコトを分けて、合理的な基準で主張を分け合う。

制作著作

eラーニング教材
「ファシリテーション入門」

2011/8/11

第26版

デジタルコンテンツ研究所LLP

鍵谷 秀司