

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、脇道にそれていないかを把握する。

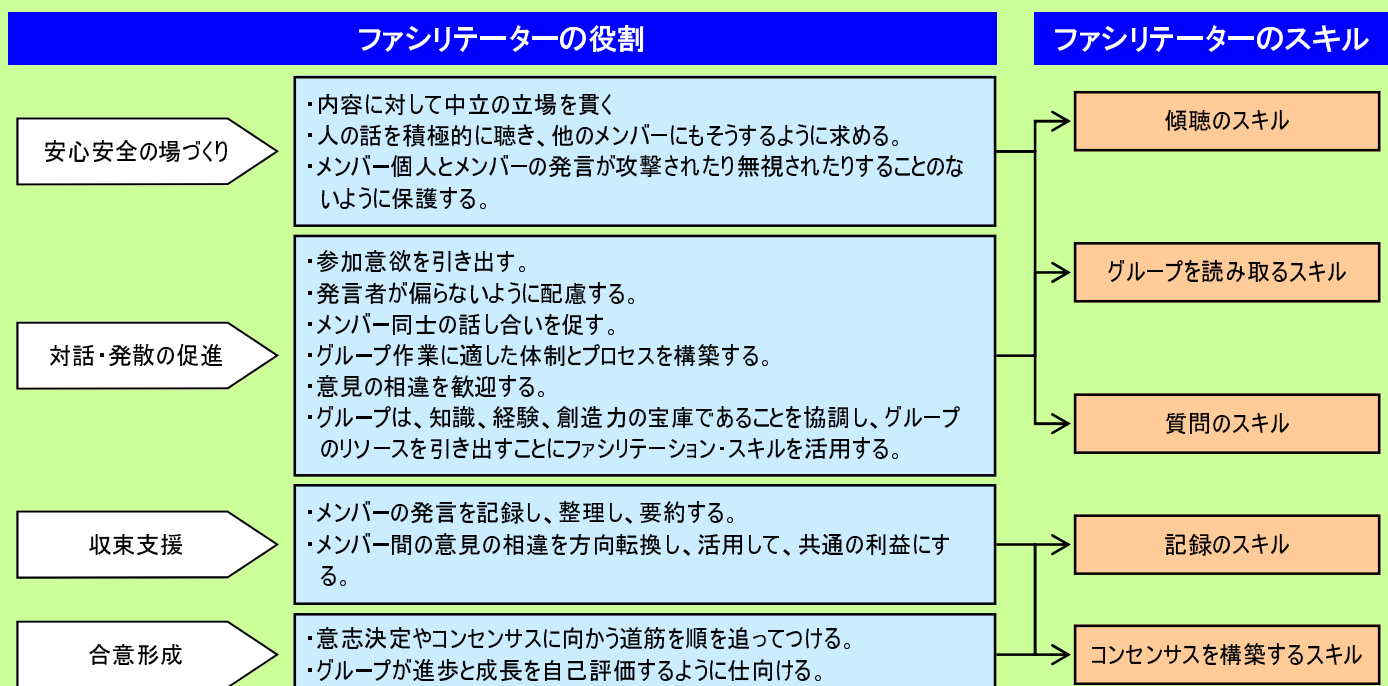
(iv) 場の状態に合わせて、必要と感じた場面に介入する

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



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？

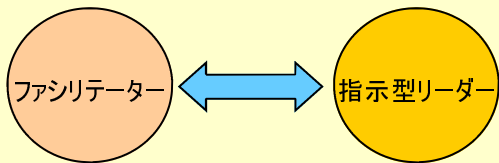
ここからは、リーダーとファシリテーターの違いについて、ご説明いたします。

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

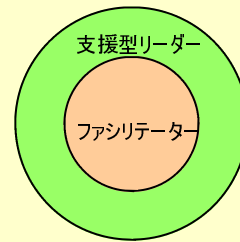
全ての情報をリーダーに集中させ、やり方を自身で考えメンバーに指示を行い、かつ、メンバーに義務的協力(ノルマ)を課すタイプのリーダー。

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。



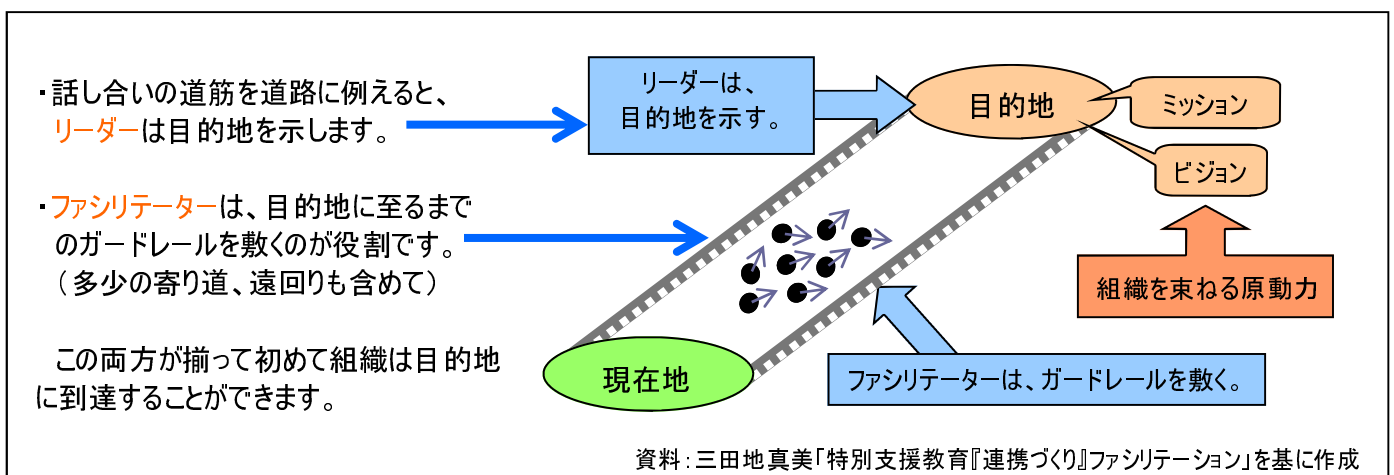
ファシリテーターとこの2つのリーダーの関係はどうなるのでしょうか。

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。

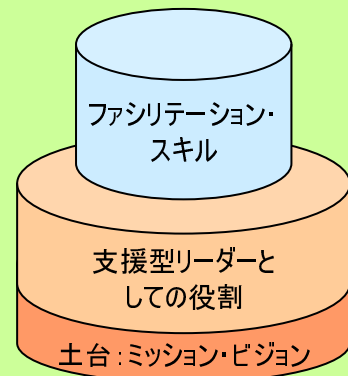


地域プラットフォームの場でリーダーとなる人には、話し合いの場を束ねるために、ブレないミッション(目的)とビジョン(方向)が求められます。

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。

