



ファシリテーション白書

～ファシリテーションが人・組織・社会を変える！～

特定非営利活動法人

日本ファシリテーション協会

Facilitators Association of Japan

1. はじめに

白書の狙い、ファシリテーションの定義、日本ファシリテーション協会の概要について報告しています。

2. 一般向けアンケート調査

一般の方に対して全国でファシリテーションの普及に関して調査をした結果を報告しています。

3. 会員向けアンケート調査

協会の会員にファシリテーションの普及に関してアンケート調査をした結果を報告しています。

4. 懸賞論文

様々な分野におけるファシリテーションの活用に関する懸賞論文の優秀作品を掲載しています。

5. 関連書籍発刊状況

ファシリテーションに関係する書籍の発刊状況を通じて、普及の定着度を調査しています。

6. 協会活動状況

日本ファシリテーション協会の会員状況、定例会、セミナー、イベント活動の実績を報告しています。

ファシリテーション白書の狙い

日本ファシリテーション協会(FAJ:Facilitators Association of Japan)では、2003年8月の設立時に、ファシリテーションの普及に関するビジョンを打ち立てました。

私たちは2007年までに、以下のレベルまでファシリテーションを普及させていきます。

- ①ファシリテーションという言葉が、ビジネスやコミュニティの中で普通に使われる。
- ②ファシリテーションが一過性のブームでなく、社会の中でしっかり根づいている。
- ③企業、地域、教育の現場に数多くのファシリテーターが活躍している
- ④ファシリテーターや団体の全国的なネットワークができ、活発に交流している。

協会設立から5年を経過し、ビジョンの達成度合いを調査し、今までの活動を振り返るために、『ファシリテーション白書』を編纂することになりました。

ファシリテーションの普及度合い

協会では、今回の調査及び日常の活動からえられる実感をもとに、ビジョンの到達度合いを以下のように総括しています。

①ファシリテーションという言葉がビジネスやコミュニティの中で普通に使われているか
一般向けアンケート調査の結果を見ると、ファシリテーションの認知度は10数％程度で、それなりの割合になります。ただし、もともとファシリテーションに関心のある人が多く回答したことが考えられ、実際の認知度はかなり割り引いて考えないといけません。「普通に使われる」となるには、しばらく時間がかかりそうです。

②ファシリテーションが一過性のブームでなく、社会の中でしっかり根付いているか
書籍の刊行数の推移、辞典・事典類への記載の状況、懸賞論文などの調査などによれば、ある一定の層には定着しつつあるといえます。

③企業、地域、教育の現場に数多くのファシリテーターが活躍しているか
本会の会員数の推移、セミナーやイベントの参加者の累積を考えれば、4000名程度がファシリテーションに触れており、現場で活用しているファシリテーターはある程度増加したのではないかと思います。

④ファシリテーターや団体の全国的なネットワークができ、活発に交流しているか

協会が1000名を超える規模となり、中核組織として成長したといえますが、一部の団体と交流があるものの、団体間のネットワークづくりや具体的な相互支援には至っていないのが現状です。

今後の活動に向けて

ファシリテーション白書は、現時点での日本におけるファシリテーションの普及実態をつぶさに表した、日本で初めての貴重な資料です。ファシリテーションを通じて「人と人が響きあう」社会を目指す多くの方に活用していただければ幸いです。

協会としても今回の調査および総括をもとに、これから5年間の新しいビジョンを会員の総意で策定し、設立時に描いたミッションの達成に向けて努力をしていきます。白書をご覧になったすべての方々とその活動ができることを願ってやみません。

私たちは2012年までに、以下のレベルまでファシリテーションを普及させていきます。

- ①ファシリテーションのマインドとスキルが社会に根つき、日常の対話の中で自然に使われている。
- ②ファシリテーションを学び、育て、活かせる場を日々耕し、多様な人や組織がつながっている。
- ③人と人が響きあう社会を創り出すために、多くのファシリテーターが現場に立ち向かっている。
- ④我々ならではのファシリテーションの知恵を世界に発信し、新しい地平を切り拓いている。

2008年4月1日

特定非営利活動法人
日本ファシリテーション協会
会長 堀 公俊

ファシリテーションとは？

ファシリテーション(facilitation)とは、「促進する」「容易にする」「円滑にする」「スムーズに運ばせる」というのが原意です。人々の活動が容易にできるよう支援し、うまくことが運ぶように舵取りするのがファシリテーションです。

具体的には、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を意味します。

またその役割を担う人がファシリテーター(facilitator)であり、日本語では「協働促進者」または「共創支援者」と呼びます。分かりやすく言えば、裏方で黒子のリーダーです。会議で言えば、メンバーの参加を促進し、プロセスの舵取りをする人がファシリテーター(進行役)です。

ファシリテーターはプロセスに関わる

ファシリテーターは、チーム活動の二つのプロセスに関わっていきます。一つは、段取り、進行、プログラムといった、活動の目的を達成するための外面的なプロセスです。

もう一つは、メンバー一人ひとりの頭や心の中にある内面的なプロセスです。具体的には、考え方や筋道などの思考的なプロセスや、感情の動きやメンバー同士の関係性などの心理的なプロセスです。チーム活動を円滑に進めるには外面的なプロセスが大切ですが、成果や満足感を左右するのは内面的なプロセスです。

チーム活動の中では、メンバーの考え方の枠組みや様々な思いがぶつかりあって、感情も関係性も常に変化しています。変化するからこそ、新しい考えが生まれたり、対立している人と合意形成ができます。まさにこれこそがチーム活動のダイナミズムであり、ファシリテーターは両方のプロセスに関わることで、人と人の相互作用を促進しているのです。

相互作用を使って枠組みを打ち破る

チーム活動の成果の質を上げるには、精神論だけでは心もとなく、行動を変えなければいけません。そのためには、まずは考え方を変えることが求められます。ところが、これはまさに至難の業であり、そう簡単には固定化された思考の枠組みが打ち破れません。考え方を変えるには、大きく二つの方法があります。

一つは、自分自身の心の中を深く省みる内省です。多くの場合、自分一人ではなかなか壁は砕けず、それを手助けしてくれるのがコーチやカウンセラーです。

もう一つは、相互作用を使って自分の枠を打ち破る方法、すなわちファシリテーションです。他者とぶつかり合い、互いの違いを知ることで自分の壁を悟り、新しい自分を発見していくのです。

もちろんどちらが一方的に優れているということではなく、単にアプローチが違うだけです。両者とも目指す姿は人と組織の活性化であり、課題や状況に応じて組み合わせて使うのが理想的でしょう。

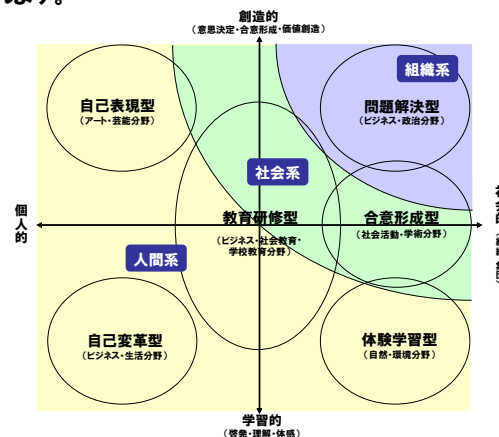
ファシリテーションが人・組織・社会を変える

ファシリテーションの応用分野は、大きく「組織系」「社会系」「人間系」の三つに分かれます。

組織系とは、チーム活動の中での問題解決や組織活性化などに用いられるファシリテーションです。ビジネス活動に一番なじみが深い分野であり、合理的な成果とスピードが何よりも求められます。

社会系とは、まちづくり、コミュニティ、NPOなど、社会的な合意形成が必要となる場面で用いられます。共通の目標や課題を発見することが成果であり、納得感を高めるために、そこにいたるプロセスが重要となります。企業でいえば労働組合やCSR活動などで用いられます。

最後に人間系ですが、人間教育、社会教育、学校教育、国際教育など広範囲の分野を含むファシリテーション発祥の地です。ファシリテーターは内面的なプロセスに関わり、様々な学習のお手伝いをします。企業では、参加型研修やキャリアデザインなどに用いられています。



出所：日本ファシリテーション協会ウェブサイト

ファシリテーション白書 2008年版

ファシリテーションの四つのスキル

ファシリテーターに求められるスキルは広範囲に及び、活用分野によっても変わってきます。分かりやすいよう、一般的な話し合いでのファシリテーションを念頭に紹介します。

①場のデザインのスキル ～場をつくり、つなげる～

何を目的にして、誰を集めて、どのようなやり方で議論していくのか、相互作用がおこる場づくりからファシリテーションは始まります。単に人が集まればチームになるではありません。目標の共有から、協働意欲の醸成まで、チームづくりの成否がその後の活動を左右します。中でも大切なのが活動のプロセス設計です。問題解決プロセスをはじめ、基本となるパターンをベースに、活動の目的とチームの状態に応じて一つひとつ段階取りを組み立てていきます。

②対人関係のスキル ～受け止め、引き出す～

活動がスタートすれば、自由に思いを語り合い、あらゆる仮説を引き出しながら、チーム意識と相互理解を深めていきます。問題解決でいえば、発散のステップです。ファシリテーターは、しっかりと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っ張り出していかなければなりません。具体的には、傾聴、復唱、質問、主張、非言語メッセージの解読など、コミュニケーション系(右脳系・EQ系)のスキルが求められます。

③構造化のスキル ～かみ合わせ、整理する～

発散が終れば収束です。論理的にもしっかりと議論をかみあわせながら、議論の全体像を整理して、論点を絞り込んでいきます。図解を使いながら、議論を分かりやすい形にまとめていくのが一般的です。今度はロジカルシンキングをはじめとする、思考系(左脳系・IQ系)のスキルが求められます。加えて、図解ツールをできるだけ多く頭に入れておいて、議論に応じて自在に使い分けていきます。

④合意形成のスキル ～まとめて、分かち合う～

議論がある程度煮詰まってきたなら、創造的なコンセンサスに向けて意見をまとめていきます。問題解決でいえば、意思決定のステップです。多くの場合には、ここで様々な対立が生まれ、簡単には意見がまとまりません。対立解消のスキルが求められ、ファシリテーターの力量が最も問われるところです。ひとたび合意ができれば、活動を振り返って個人や組織の学びを確認し、次に向けての糧としていきます。

ファシリテーションの歴史

ファシリテーションが生み出された流れはいくつかあり、その歴史をかいつまんで説明しましょう。

FAJと関わりの深い分野で言えば、まずは体験学習の流れがあります。エンカウンターグループと呼ばれる、グループ体験によって学習を促す技法が1960年代にアメリカで生まれました。その時に、メンバーやグループが成長するために働きかける人をファシリテーターと名づけました。この流れは、体験学習や教育系のファシリテーションとして現在まで続いています。

それとほぼ同時期に、アメリカのコミュニティ・デベロップメント・センター(CDC)で、コミュニティの問題を話し合う技法としてワークショップやファシリテーションが体系化されていきました。こちらは、市民参加型のまちづくり活動へと受け継がれています。

ビジネス分野での応用は、少し遅れた1970年代あたりから、やはりアメリカで始まりました。こちらは、会議を効率的に進める方法として開発され、やがて「ワークアウト」と呼ばれるチームによる現場主導型の業務改革手法に応用されていきました。今ではファシリテーションが専門技能として認知され、重要な会議にファシリテーターを置くのは珍しいことではなくなり、最近は支援型リーダーへと関心が移ってきています。

このような動きは、ほどなく日本にも入り、分野毎に応用や研究がなされてきました。中には、世田谷のまちづくり活動のように日本独自に進化を遂げたものもあります。ビジネス分野で言えば、かつてQC(品質管理)のリーダー達がやっていた仕事は、ファシリテーションそのものだといってよいでしょう。ところが、それが専門技能としては認識されておらず、一部の外資系企業を除いて、その言葉すら知らないという状態が長く続きました。

ようやく、21世紀に入った頃からビジネスの世界でも注目を集めるようになり、ファシリテーションに関する書物が店頭に並ぶようになりました。ファシリテーションを専門的に研究する大学院の講座も開講されるようになり、学問的にも注目されはじめました。様々な分野でファシリテーションという言葉が普通に使われる時代がようやくやってきたのです。

ファシリテーションの効用

●ビジネスパーソン

目まぐるしく変化する環境に対応するには、自律分散的に仕事を進めるしか方法はありません。ファシリテーションを使えば目覚しく会議やプロジェクトが活性化し、効率的かつ効果的にチーム活動を進めることができます。最近では、顧客と一体となってソリューションを考える協働型営業や内部統制を効率的に行うために導入するところも増えてきました。

さらには、大きな組織変革の場では、幅広い参加が納得を生み、納得が行動を生み出すファシリテーションが、成功の鍵を握っていると言っても過言ではありません。社員のやる気と知恵を引き出す「ファシリテーター型リーダー」こそが、21世紀に求められるビジネスリーダーの姿なのです。

加えて、社員教育の場においてもファシリテーションは重要です。従来の一方通行の講義型の研修から、社員の学びを引き出す参加(ワークショップ)型への研修へ転換するのに欠かせないものとなっています。

●労働組合

組合員の価値観やニーズが多様化し、連帯意識が薄れた現在、組合内での合意形成を進めるのが困難になってきました。ファシリテーションのスキルがあれば、多様な意見から全員が納得できるコンセンサスをつくりだすのに威力を発揮します。時代のニーズに追従できず沈滞化している労働運動を再活性化させ、新たな運動のビジョンを打ち立てるのに、ファシリテーションへの期待が集まっています。

●公務員／自治体職員

地方自治の時代を迎え、地域や団体の個別の要望を役所が調整をしていた時代から、住民同士の主体的な話し合いによって地域の意思を決定する時代へと、まちづくりのやり方が大きく変化してきています。ファシリテーションなくして多様な住民のニーズの調整や地域の合意形成は進められず、ファシリテーション能力を培うことが、すべての行政職員に求められているといっても過言ではありません。

一方、役所の内部においても、従来の縦割り行政(セクショナリズム)を廃し、課題に応じたプロジェクト型の仕事のやり方をしないと、生活者のニーズに対応できません。ビジネス分野と同様、会議やプロジェクトの円滑な進行に寄与するのはもちろん、旧態依然としたお役所の体質を変える起爆剤として注目を浴びています。

●NPO／ボランティア団体

この種の団体は、主催者の強いリーダーシップだけでも、ビジネス流のマネジメントだけでも組織が回りません。「好きなことはやる。嫌なことは命令されてもしない」というのが常であり、共有化されたミッションとメンバーのやる気(自発性)だけが活動の原動力になっているからです。メンバーの思いが強いだけに会議も紛糾しがちで、組織外との連携も中々うまくいきません。

メンバーの活動に込めた思いをつむぎ、組織を柔らかにまとめていくファシリテーション能力が、イキイキとした活動を持続させるために必須となっています。ボランティアマネジメントの分野でも注目が高まっています。

●コミュニティ／自治会／PTA

全員参加型のコミュニティ組織は、地域社会の崩壊と個人主義の台頭により大きな岐路に立たされています。地域には様々な問題があるにもかかわらず、「誰かがやってくれるだろう」「面倒はゴメンだ」とばかり、他の人や役所に任せになりがちなのが昨今の風潮です。これでは、すべての人がイキイキと暮らす共生社会は到底実現できません。

みんなが力をあわせて地域の問題を解決できる力を地域に培うには、話し合いを通じて地域の知恵とエネルギーを引き出すファシリテーションの力が重要な役割を担っています。それによって、「ご近所の底力」が引き出され、地域の社会関係資本(ソーシャルキャピタル)を豊かになります。

●医療／福祉関係者

いずれの分野も、受益者のニーズが多様化する中、仕事の内容が高度化・専門化・複雑化し、チーム内でのコミュニケーションや合意形成に大きな課題を抱えています。受益者の命や心を扱うだけに、経営とのジレンマにも悩まされます。

加えて、受益者のQOL(生活の質)を高めるには、地域や関連機関との幅広い連携も大きな課題となってきています。ここで役に立つのがファシリテーション能力であり、受益者(あるいはその家族)を第一に考えた、効果的で強いチームづくりに寄与してくれます。



出所：日本ファシリテーション協会ウェブサイト

ファシリテーション白書 2008年版

●コンサルタント／士業／研修講師

一方的に押し付けた答(コンテンツ)では人は動かず、その時は分かった気になっても、いずれ忘れてしまいか、神棚に上がってしまいます。自分達で答を見つけるからこそ、人は変わろうと思うものであり、そのプロセスを踏まないと本当の意味での成果に結びつきません。

経験を軸にした内省や相互作用を通じて、自己(組織)変容のプロセスをつくっていくファシリテーション能力が、これからのコンサルタントや講師に求められます。コンテンツを押し付ける指導の場から、プロセスを舵取りする参加型の場へと、大きく変化しつつあるのです。

●コーチ／カウンセラー

自己変容を図るアプローチは二つあり、一つは、コーチやカウンセラーの傾聴と質問を触媒とした「内省」によるものです。もう一つは、クライアント同士の経験や考えをぶつけ合い、「相互作用」によって気づきを生み出す方法です。

集団を扱うファシリテーションは後者をベースにしており、関係を使って思考を変え、思考から行動を変えていきます。両方を身につければ、クライアントの状況に応じて、効果的なセッションが行えるようになります。中でもグループプロセスを使ったグループコーチング(カウンセリング)を効果的に行うためには欠かせないスキルです。

●社会教育／生涯教育

人間関係、環境教育、人権教育、開発教育、キャリア開発等の社会教育の分野では、ファシリテーションは必要不可欠なものです。知識を得るだけでは本当の理解はできず、参加者がその場で得た体験や過去の経験をもとに深く考えることで、真の学びが生まれてくるからです。

グループプロセスを促進するファシリテーターは、体験の中から安心して自分を開く場をつくり、その場で起こった気づきを引き出して分かち合い、学んだことの意味をつむいでいきます。特に大人の学習では、インストラクター(講師)ではなくファシリテーター(学習促進者)の役割が重要となってきます。

●教員／教育委員会

一方的に教科書の内容を伝えるだけの授業は限界にきています。生徒の学びを引き出すファシリテーションが、通常の教科、総合学習、環境などの社会教育の授業を効果的に進めるのに役に立ちます。また、以前から生徒同士の関係を促進す

るのに活用され、クラスづくりやいじめ問題への応用が進んでいます。

一方、学校の運営においても、特別支援教育をはじめ、課題に応じてチームやコーディネーターをつくって対応する機会が増え、話し合いを円滑に進めるファシリテーション能力が求められるようになってきました。さらには、PTAに代表される地域社会との連携・協働やモンスターペアレンツなど学校外への問題への対応にも応用ができます。

●学生／子ども

学生自治会、クラブ(サークル)活動、学園祭などのイベント運営、コンパなどのボランティアな組織でファシリテーションが役立つのは前述の通りです。ファシリテーション能力があれば、学生生活をエンジョイできること間違いありません。就職活動でも圧倒的に有利になります。最近の企業面接では、グループディスカッションを取り入れているところが多く、議論をうまくリードできれば社会的なスキルの高さをアピールできるからです。

●お父さん／お母さん

家族は一番身近なチームでありながら、コミュニケーションが疎かになりがちです。ファシリテーションのスキルをベースにした対話やプロセスの促進技法は、親と子、夫婦の関係性を高めるのに大いに役に立ちます。ファシリテーションをうまく使うことが、家庭円満、夫婦円満の秘訣でもあるのです。

このようにファシリテーションは特定の誰かが使う、特殊なスキルではありません。リーダーシップと同様、全ての人が等しく持つべき「社会的なスキル」だと言ってよいでしょう。



出所：日本ファシリテーション協会ウェブサイト

日本ファシリテーション協会とは

日本ファシリテーション協会((FAJ:Facilitators Association of Japan))は、ファシリテーションの普及・啓蒙を目的とした団体であり、2004年1月に、内閣府より特定非営利活動(NPO)法人の認証を受けました。プロフェッショナルからビギナーまで、ビジネス・まちづくり・教育・環境・医療・福祉など、多彩な分野で活躍するファシリテーターが集まり、多様な人々が協調しあう自律分散型社会の発展を願い、幅広い活動を展開しています。

主な事業内容

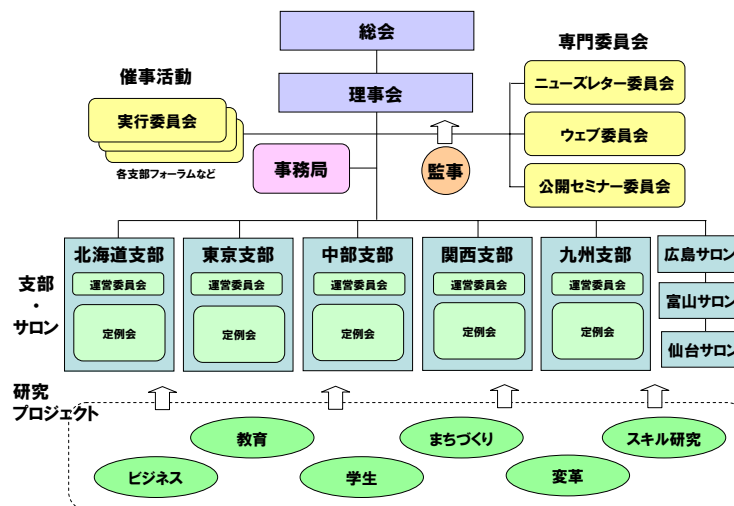
- ①ファシリテーション技術の確立や新しい技術の開発を目指す調査・研究事業。
北海道、仙台、東京、中部、富山、関西、広島、九州の8地域で定例会を開催
- ②ファシリテーター養成講座や講演・研修の斡旋などの教育・普及事業。
フォーラム(講演会)、公開セミナー(東京、大阪、福岡、名古屋など)の開催
- ③各種団体内及び団体相互の合意形成をサポートする支援・助言事業。
ファシリテーター派遣、講演や研修の受託
- ④ファシリテーターや関連団体間の親睦を図る交流・親睦事業。
メーリングリスト、ニュースレター、ポータルサイト、研究大会(総会時)

設立趣意(ミッション)

21世紀は、「自律分散型(ネットワーク型)社会」の時代です。ビジネス、社会活動、教育・文化活動、国際交流など、多様な場で多様な人々が協働しあうためには、中立的な立場で、チームのプロセスを管理し、チームワークを引き出し、チームの成果が最大となるように支援する、ファシリテーション(共創支援)が不可欠なものとなっていきます。ファシリテーションは、21世紀のグローバル社会を支える最も重要なスキルといってもよいでしょう。

ファシリテーションは、欧米では既に広く普及しているにもかかわらず、日本では一部の外資系企業や先進的なまちづくりの場で活用されているにとどまり、普及が著しく遅れています。このままでは、多様な人々のパワーを十分に活かすことができず、社会の多元化・分散化に対応できなくなります。

ファシリテーションを普及させるには、個人や団体の枠組みをこえた、大きな活動にしていかなければならず、ファシリテーションを一過性のブームに終らせないためには、長期的な視野に立った公益的な活動を立ち上げなければなりません。



そのような観点に立ち私たちは、特定非営利活動法人日本ファシリテーション協会を立ち上げ、ファシリテーションの調査・研究、ファシリテーター教育、協働プロセスの支援、ファシリテーターの交流などを通じて、日本にファシリテーションが普及し定着していくことを目指していきます。

そうすることによって、ビジネス分野においては、生産性・モチベーション・リーダーシップ力を向上させ、社会的な分野では、市民社会・地域経営・国際交流の質を高め、教育の分野では、多面的な視点を持つ人材が育成されることを願っています。

そして、協会の活動を通じて、多様な人々が協調しあう自律分散型社会の健全な発展と、協働の精神の増進に寄与していきます。

出所: 日本ファシリテーション協会ウェブサイト

ファシリテーション白書 2008年版

ファシリテーション普及実態調査 一般向けアンケート調査報告

日本におけるファシリテーションの普及実態を調査しました

ファシリテーションの普及実態を把握するために、一般社会人を対象に調査を実施しました。

調査方法 : WEBアンケートパネルを利用した無作為アンケート

調査対象 : 全国の10代から60代の一般社会人(一部学生も含む)

回答数 : 全40,000通中、有効回答数1,310通(回答率3.3%)

調査地域 : 全国

実施時期 : 2008年1月31日～ 2月22日

1. 回答者の属性

I. 【職業】1. 民間企業 2. 公務員 3. 教育関係 4. 独立事業者 5. NPO系 6. 学生(その他、記入回答)

II. 【年齢】1. 10代 2. 20代 3. 30代 4. 40代 5. 50代 6. 60代以上

III. 【性別】1. 女 2. 男

IV. 【エリア】1. 関東圏 2. 中部圏 3. 関西圏 4. 中四国圏 5. 九州沖縄圏 6. 東北・北海道圏

V. 【日本ファシリテーション協会について】1. 知っている 2. 知らない

VI. 【ファシリテーションについて】1. 日頃からよく使っている 2. 知っているがたまに使う 3. あまり使う機会はない 4. 言葉は知っている 5. ほとんど知らない

2. 会議について(選択式)

2-1. 会議への印象や会議経験について(5段階で評価)

1. あなたの出席する会議はいつも、うまく運営されている
2. あなた自身は、会議の運営は上手なほうだ
3. あなたは、会議の進行役をやることが多い
4. 会議がうまくいかなかった経験がある

2-2. 会議の健全性について

a) 会議のうまくいかない要因は何か(以下項目からワースト5を選択)

- | | |
|--------------------------------|----------------------------------|
| 1. 何のための話し合いなのか、目的や内容がよくわからない | 6. いつも時間通りに始まって、時間通りに終わっている |
| 2. 進行が行き当たりばったりで、成果が出るのか不安だ | 7. しらけムードがただよっており、意見があっても出そうとしない |
| 3. 資料を読めばすむようなことを、話し合いの場でやっている | 8. いつも発言する人が決まっており、発言しない人もいる |
| 4. いつも同じレイアウトで、座る席も決まっている | 9. 参加者同士が妨害や、足のひっぱり合いしている |
| 5. 議長独断で、そもそも人の意見を聞く気(ムード)もない | 10. 「声の大きい者勝ち」や「言った者負け」がまかり通る |

11. 会議中はホンネが出ず、終わってから意見が出てくる
12. 目上の人が長々と演説するのを、ひたすら拝聴させられる
13. 他人の意見を批判したり攻撃ばかりしている人がある
14. 思いつきや脱線ばかりで、話があちこちに飛んでしまう
15. 論点が明確ではなく、議論がぐるぐるまわる
16. 議事録が記録されず、全員がバラバラにメモをとっている
17. 議論がかみ合っていないことが多い
18. 筋の通らない意見や意味不明の意見が平気でまかり通る

19. 意見の食い違いが個人攻撃にすりかわってしまう
20. あいまいな結論や次回への持ち越しが多い
21. 意見がまとまらず、時間をかける割には何も決まらない
22. 相手を説得したり、言い訳したりする場になっている
23. 同じ主張を繰り返すだけで、水掛け論になっている
24. 根回ししているので予定調和(形式)的な会議になっている
25. 終了時に決定事項やアクションプランを確認していない

b) 会議がうまくいくための要因は何か(以下よりあてはまると思われるものを複数選択)

1. 話し合いの目的が明確になっていた
2. 話し合いでどこまで話し合うかを参加者で共有していた
3. 話し合うメンバーが意欲的だった
4. 話し合いで、一部の決まった人だけが発言するのではなく全員から意見が出された
5. 話し合いで、論点が明確であった

6. 話し合いで、批判や個人攻撃がなかった
7. 形式的な話し合いにならず、本音で話し合えた
8. 話し合いの場で参加者の役割が明確になっていた
9. 話し合いの進行役が上手に話し合いをできるように導いた
10. 話し合いの後で、次にやるべき行動が明らかになった

c) 会議がうまくいくようにするためにあなたが取り組んでいること。(自由回答)

3. ファシリテーションについて(以下はファシリテーションを知っていると回答した方のみ回答)

3-1. ファシリテーションについての印象(5段階で評価)

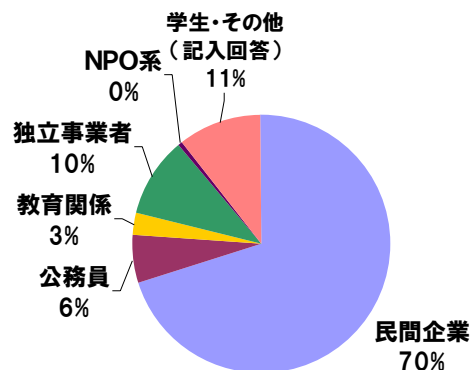
1. あなたはファシリテーションを意識的に使っていますか？
2. あなたの周囲でファシリテーションの必要性が増していると思いますか？
3. あなたの周囲ではファシリテーションについて知っている人は増えていますか？
4. あなたの周囲でファシリテーションを学んで欲しい人がいますか？
5. あなたの周囲の人にファシリテーションについて伝えたことがありますか？
6. ファシリテーションを説明する際にうまく伝えられていますか？
7. ファシリテーションを学んだことが役立っていますか？
8. ファシリテーションのスキルは高まったと思いますか？
9. ファシリテーションを学んであなた自身は変わったと思いますか？
10. 今の社会や地域でファシリテーションは必要だと思いますか？

3-2. ファシリテーションについての具体的意見(自由回答)

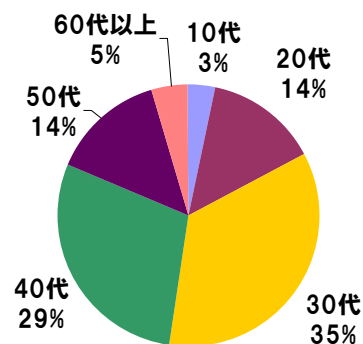
1. どんな場面でファシリテーションの有効性を感じますか？
2. ファシリテーションを学んであなたの中で変わった。成長できたという体験
3. ファシリテーションを行なううえで、特に強化したいスキル
4. ファシリテーション協会の活動への期待

(N=1310)

●職業

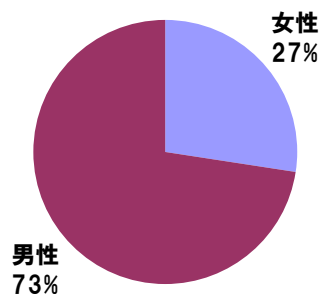


●年齢

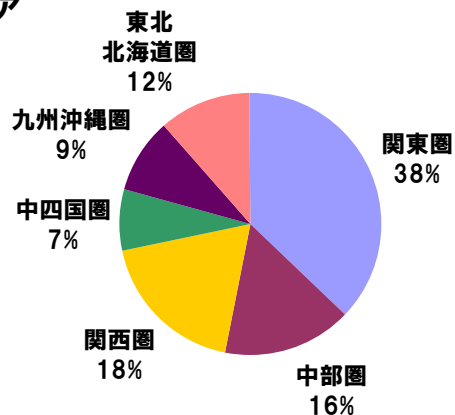


全ての世代、エリアをカバーしつつも、都会に住み、民間企業に勤める、30代～40代の働き盛りの男性から多く回答をいただきました。

●性別

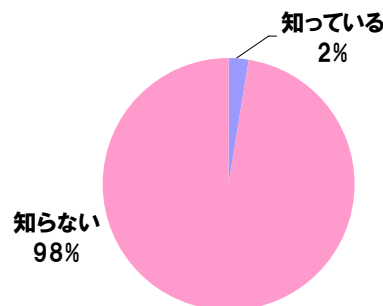


●エリア



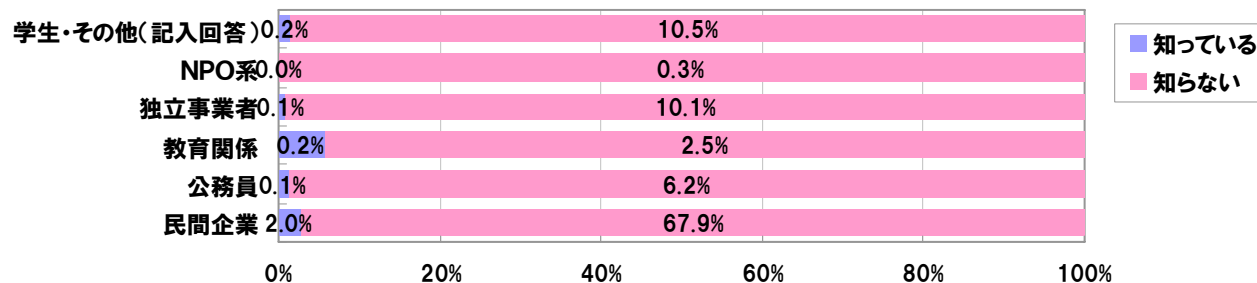
(N=1310)

●ファシリテーション協会について



設立して5年目の1000名規模のNPOであることを考えれば、2%という比率は決して低くないと考えます。ただし、もともとファシリテーションに関心のある方だけが回答したことと思われ、かなり割り引いて考える必要があります。

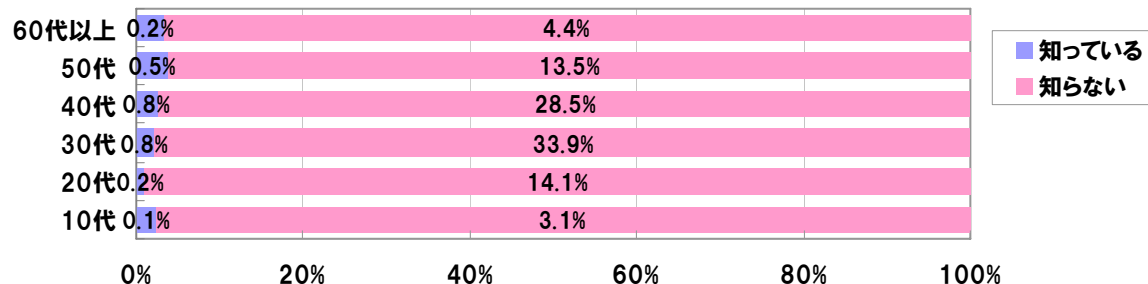
(職業別)



教育関係者の認知度が少し高いようですが、サンプル数が少ないので何とも言えません。

以下、数字は全体(N)に対する割合を、グラフはそのカテゴリーに対する割合を示しています。

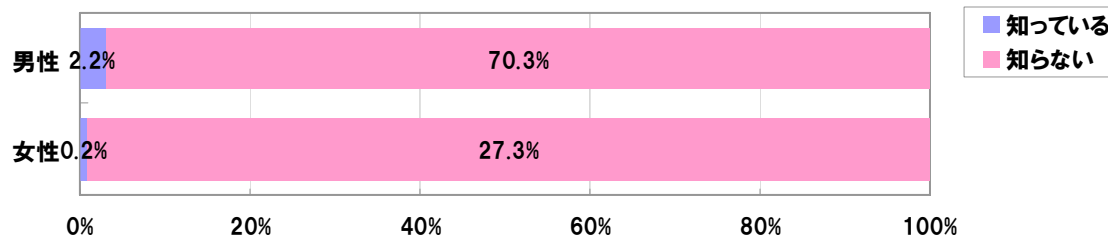
(年齢別)



世代による差はほぼ見られないようです。

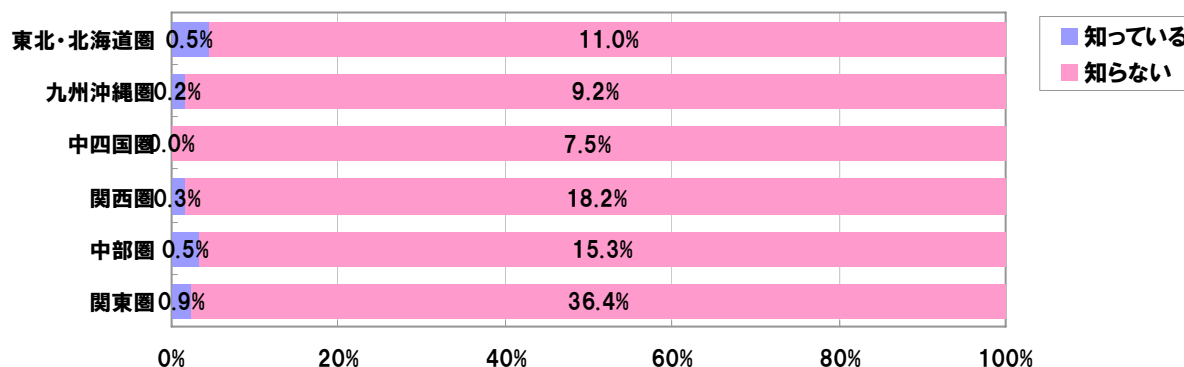
(N=1310)

(性別)



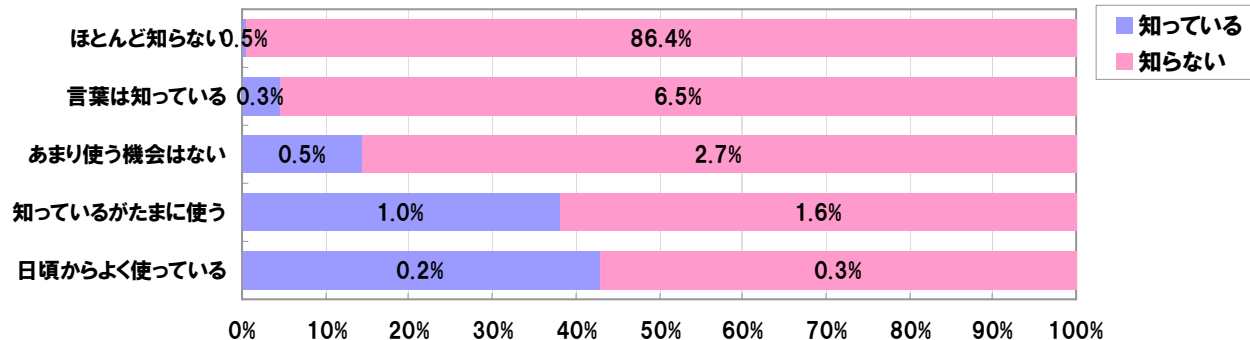
女性より男性の方が認知度が高い傾向が見られます。

(エリア別)



エリアによる大きな差は見られませんが、まだ支部がない中四国地域で全く知られていないようです。

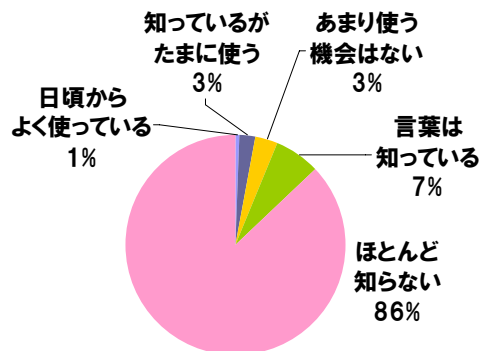
(ファシリテーション認知度別)



ファシリテーションを知っている人ほど、協会についても知っており、さらに日頃から使っている人での認知度は、半数近くに及びます。

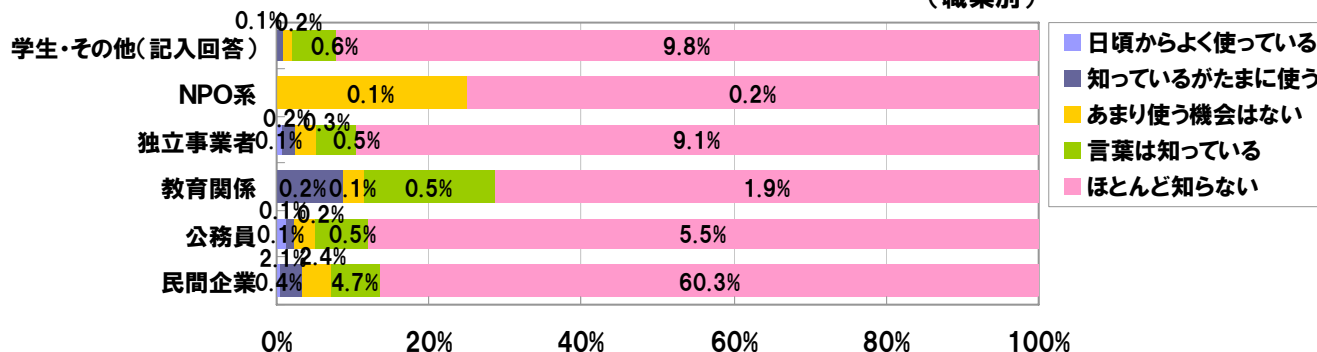
(N=1310)

●ファシリテーションについて



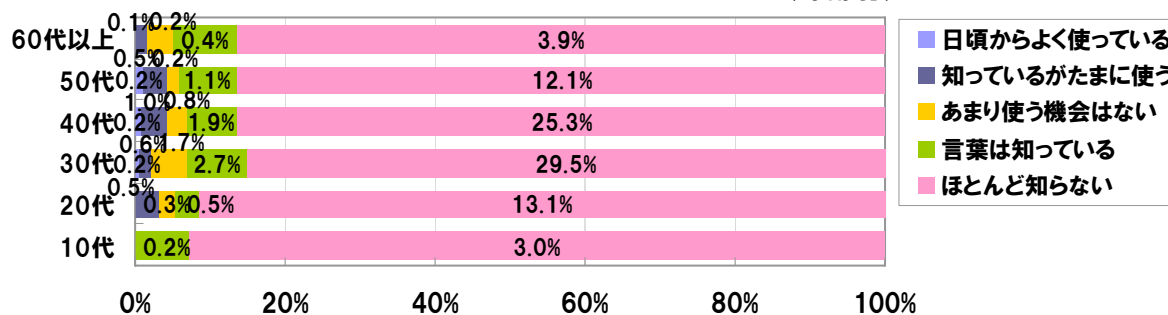
回答者の約10数%の人が何らかの形でファシリテーションを知っています。これだけ見ればかなりの割合ですが、そもそもファシリテーションに関心のある方が多く回答したと思われる、かなり割り引いて考えるべきです。一般的にほとんど知られていない見るべきでしょう。

(職業別)



教育関係者の認知度が少し高いようですが、サンプル数が少ないので何とも言えません。

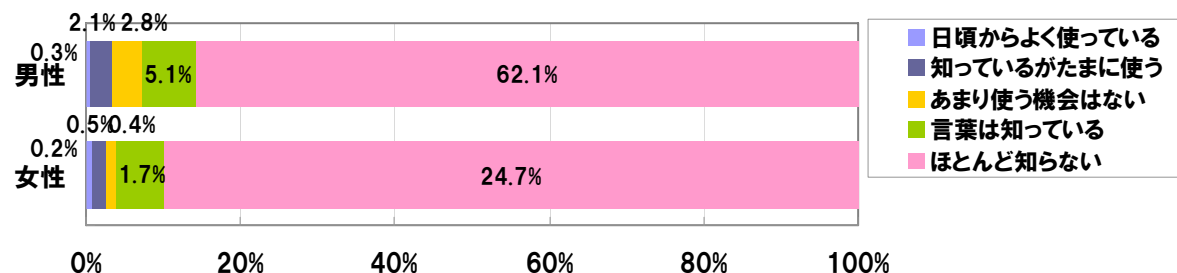
(年齢別)



ほぼ世代による差は見られないようです。

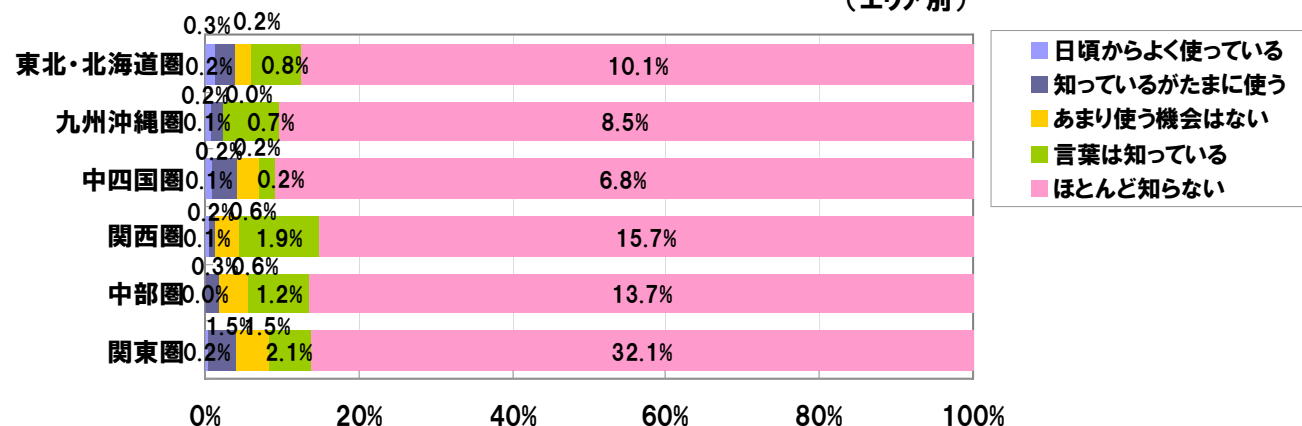
(N=1310)

(性別)



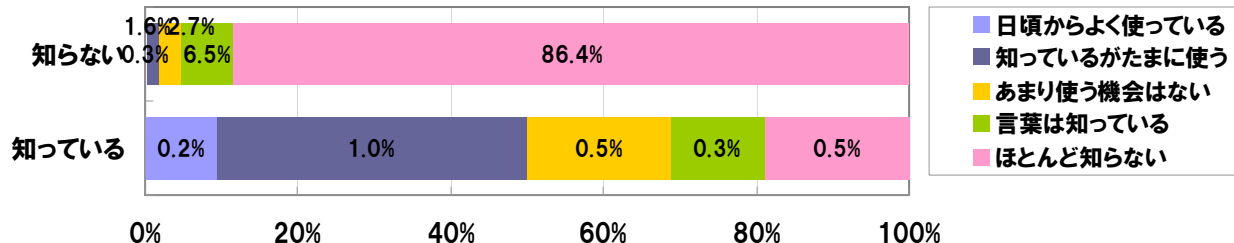
女性より男性の方が少しだけ認知度が高い傾向が見られます。

(エリア別)



エリアによる大きな差は見られませんが、やはり中四国地域での認知度が低い傾向にあります。

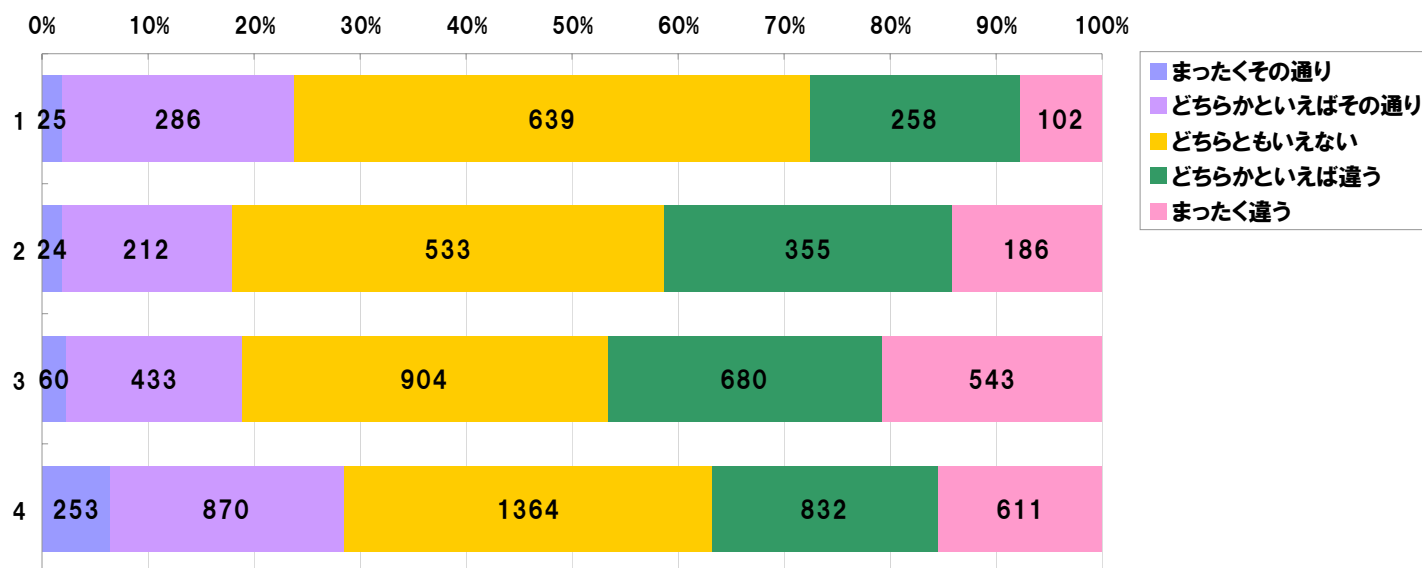
(協会認知度別)



協会を知っている人は、比較的良好にファシリテーションを使っているようです。

(N=1310)

●会議への印象や会議経験について



凡例)

- 1.あなたの出席する会議はいつも、うまく運営されている。
- 2.あなた自身は、会議の運営は上手なほうだ。
- 3.あなたは会議の進行役をやることが多い。
- 4.会議がうまく行かなかった経験がある。

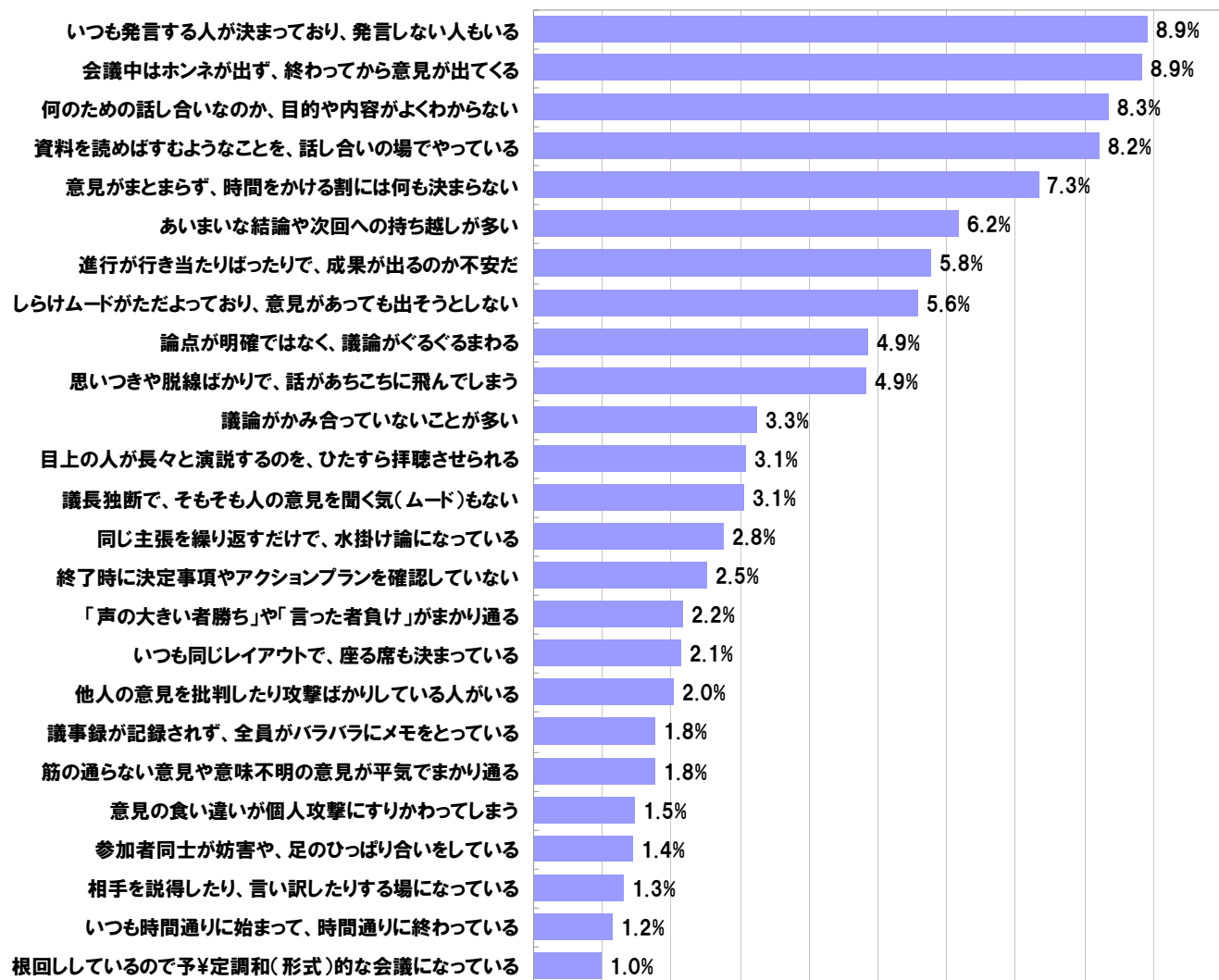
会議の運営については、うまく行っていると思う人と行っていないと思う人が拮抗しています。

しかしながら、自分の会議の運営については、「上手くない」と思う人が少し増えます。

会議の進行役をやる人が多い人は20%程度に過ぎません。結果については、やはり拮抗しています。

(N=1310)

●会議の健全性について ～会議がうまく行かなかった要因「ワースト5」(複数回答)



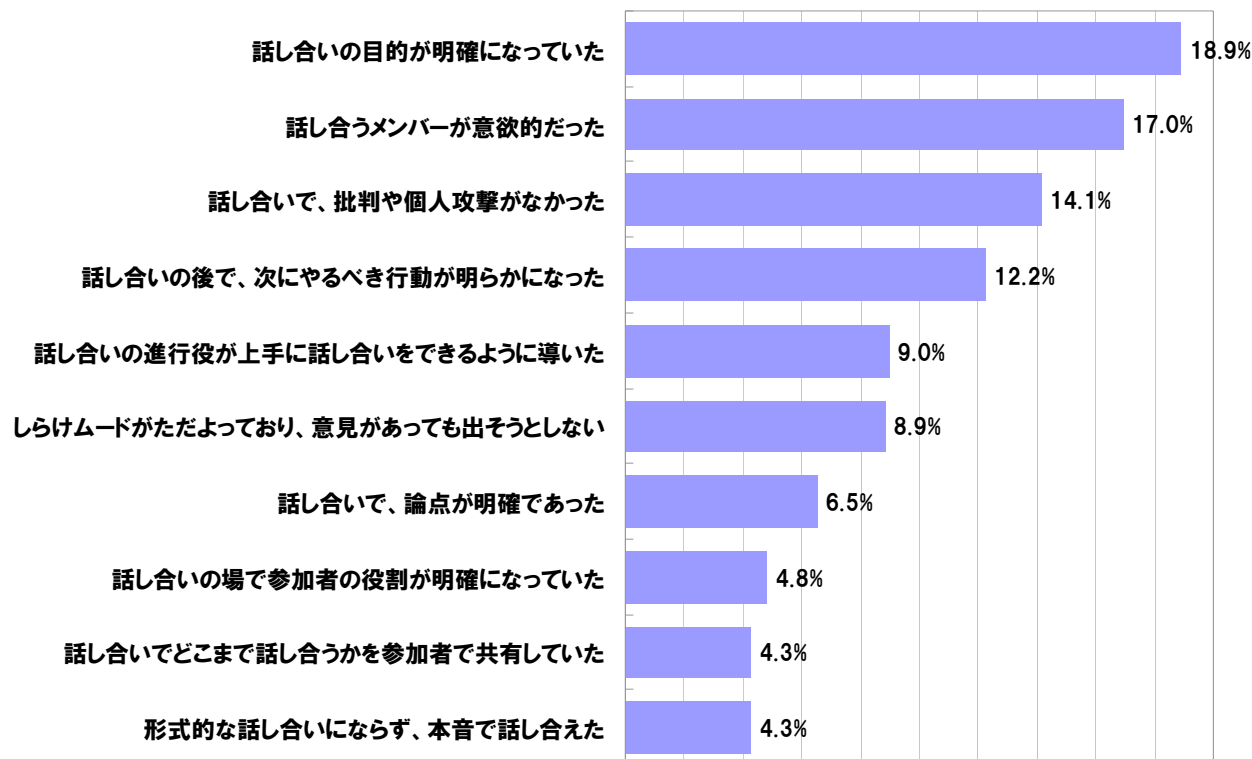
一番多いのが、「特定の人だけ発言」「ホンネが出ない」といった会議が形骸化している点です。

次に多いのが、「狙いが不明確」「意味のない会議」といった会議の目的に関するものです。

さらには、「決まらない」「結論があいまい」といった、成果に関するものが多く指摘されています。

(N=1310)

●会議の健全性について ～会議がうまく行くための要因(複数回答)

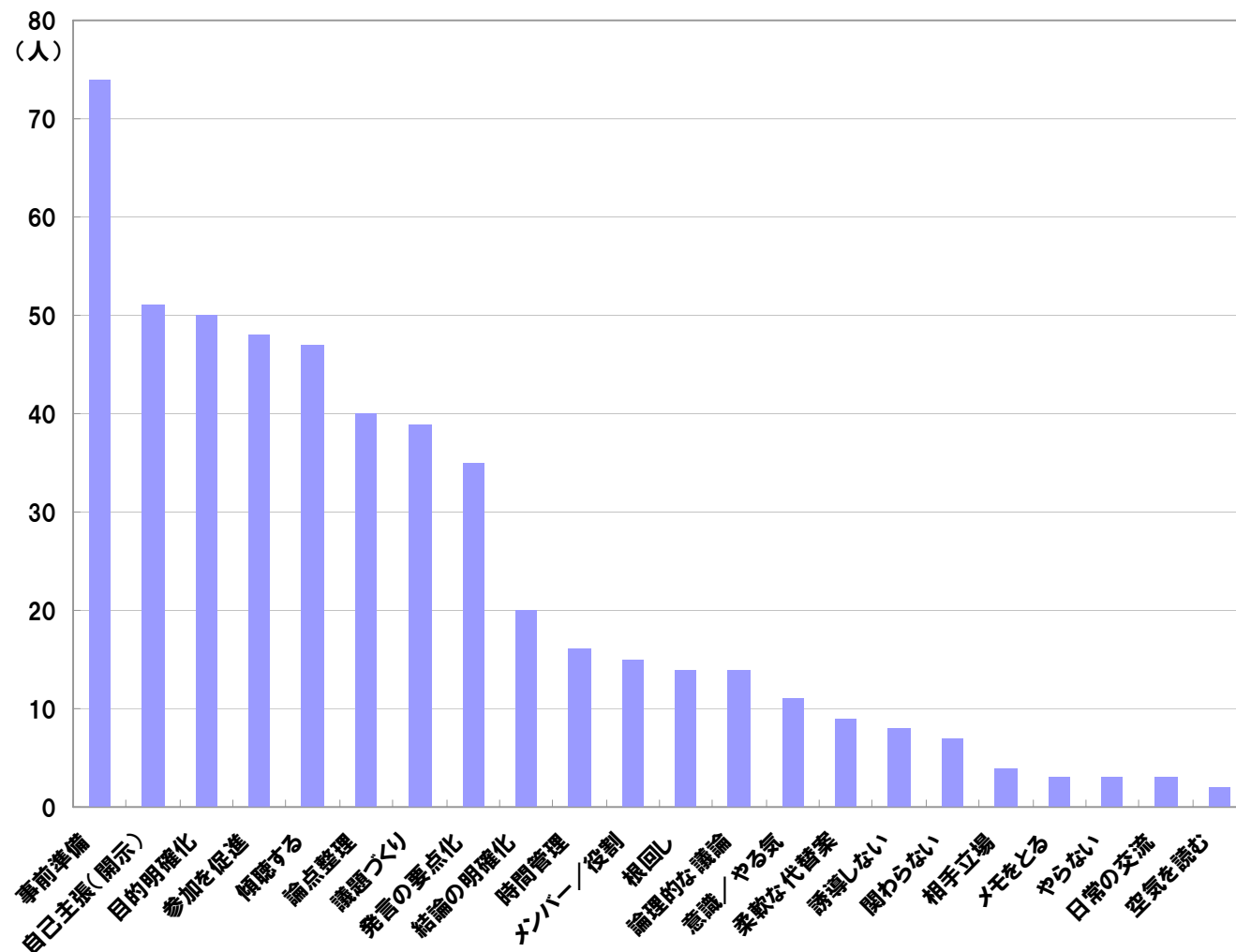


「目的の明確化」と「メンバーの意欲」を挙げる人が多く見られ、会議が上手くいかなかった原因と対応しています。

次に「論点と結論の明確化」と「行動の明確化」が続き、「明確さ」が求められているようです。

(N=1310)

●会議が上手くいくために取り組んでいること(自由記述)



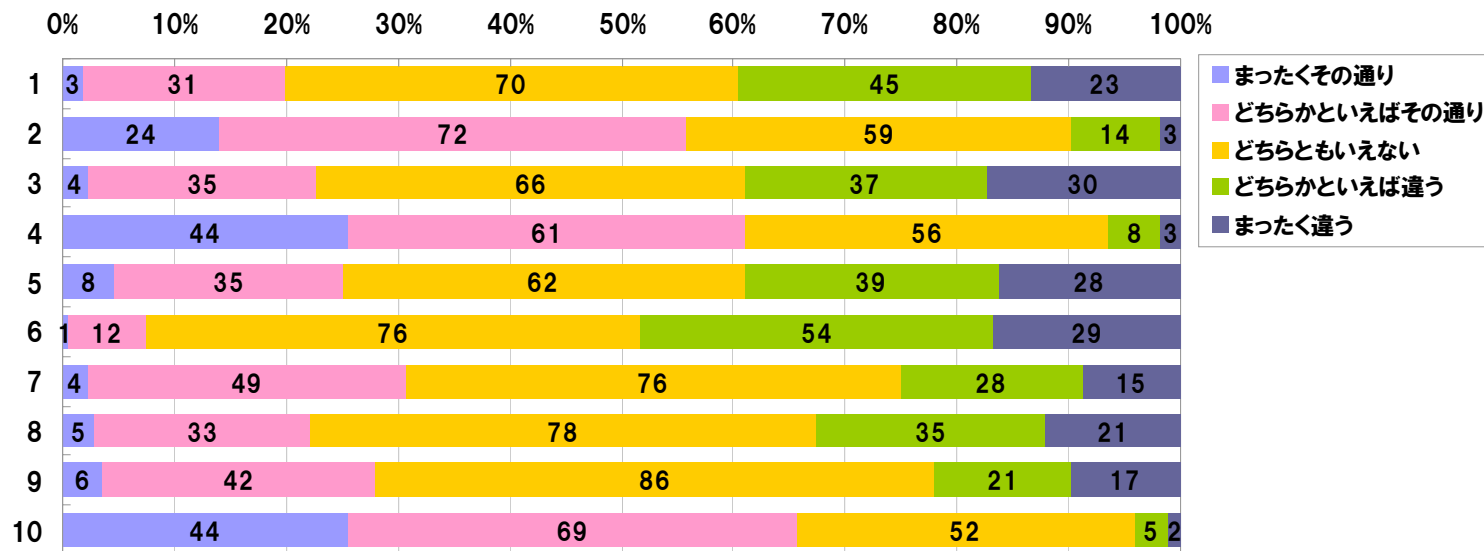
主催者としての取り組みと参加者としての取り組みが混在しています。

両方あわせて、「資料づくり」「情報集め」「資料事前配布」「資料読み込み」などの事前準備に関するものが一番多くあげられました。

続いて、「積極的に発言する」「会議の目的を明確にする」「全員の参加を促す」「人の意見をよく聴く」などが上位を占めています。

(N=172)

●ファシリテーションの印象について (ファシリテーションを何らかの形で知っている172名/1310名の回答です)



凡例)

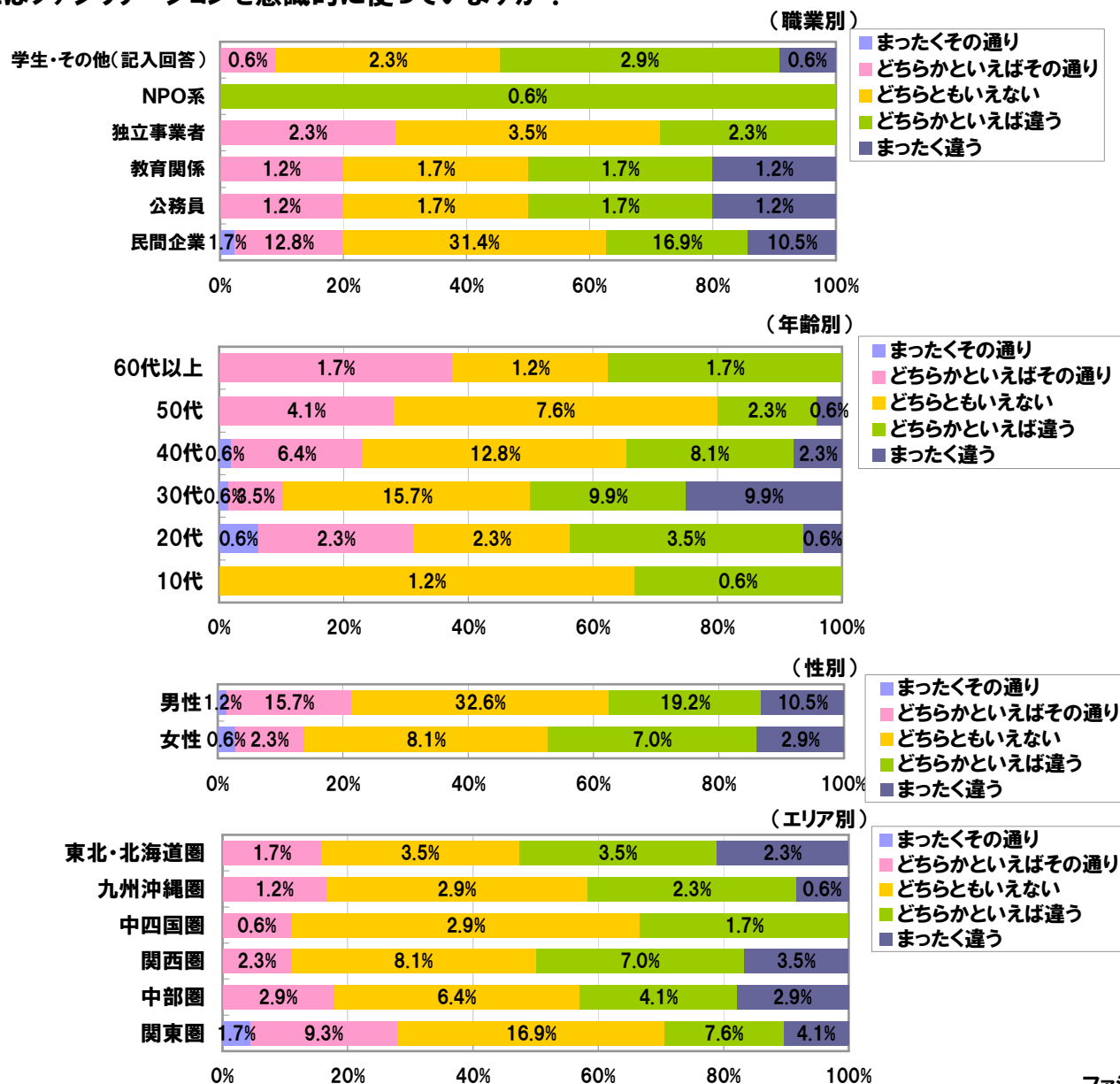
- 1.あなたはファシリテーションを意識的に使っていますか？
- 2.あなたの周囲でファシリテーションの必要性が増していると思いますか？
- 3.あなたの周囲ではファシリテーションについて知っている人は増えていますか？
- 4.あなたの周囲でファシリテーションを学んで欲しい人がいますか？
- 5.あなたの周囲の人にファシリテーションについて伝えたことがありますか？
- 6.ファシリテーションを説明する際にうまく伝えられていますか？
- 7.ファシリテーションを学んだことが役立っていますか？
- 8.ファシリテーションのスキルは高まったと思いますか？
- 9.ファシリテーションを学んであなた自身は変わったと思いますか？
- 10.今の社会や地域でファシリテーションは必要だと思いますか？

全般的に、ファシリテーションの必要性については半数以上の人が認めているものの、まだ十分に勉強したり役立てたりができていない傾向が見られます。

- ・次ページより、上記の10の設問に対する、職業別、年齢別、性別、地域別の回答結果を報告します。
- ・数字は全体(N)に対する割合を、グラフはそのカテゴリーに対する割合を示しています。コメントについては、サンプル数が少ないこともあり、割愛します。

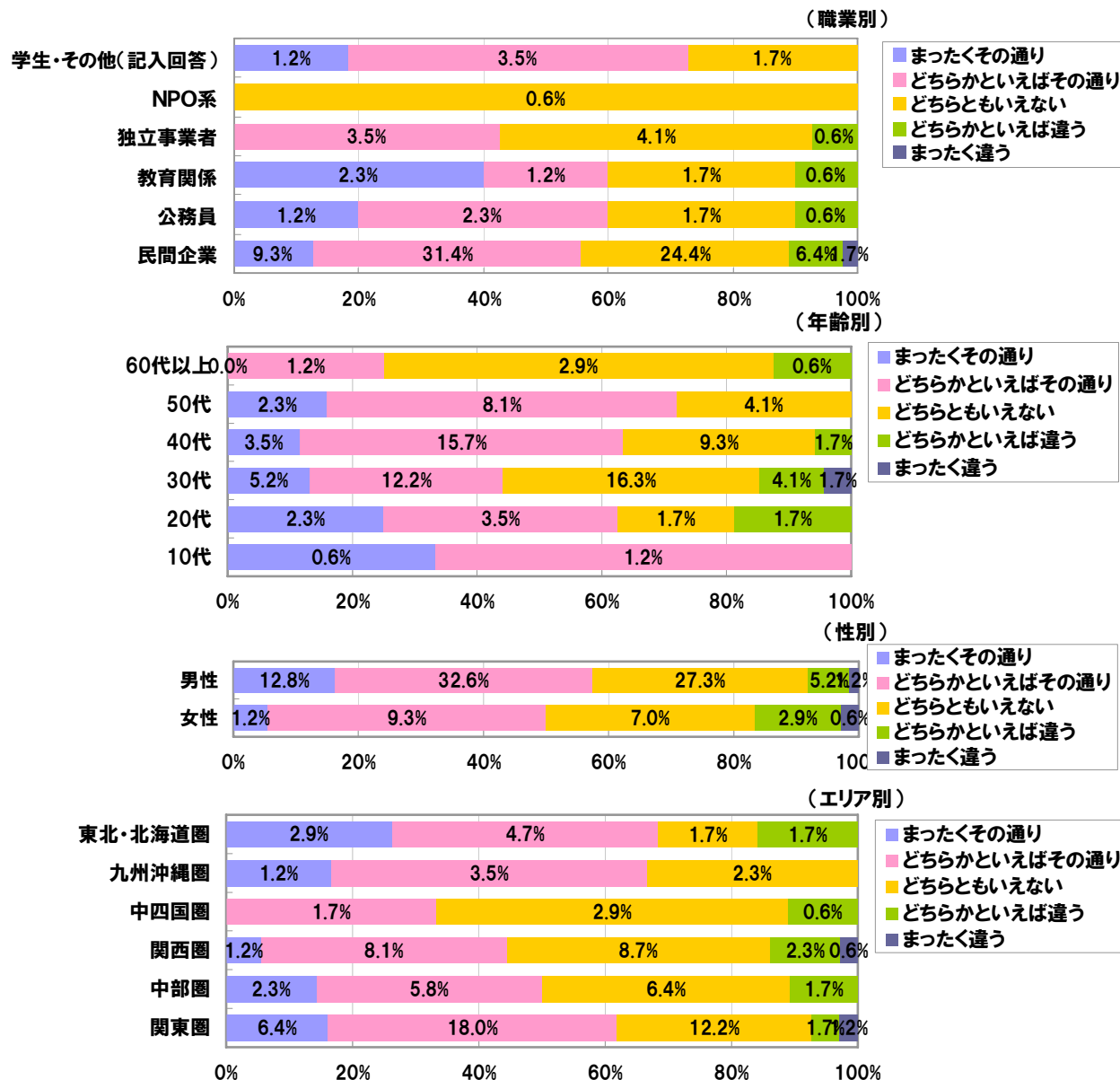
1. あなたはファシリテーションを意識的に使っていますか？

(N=172)



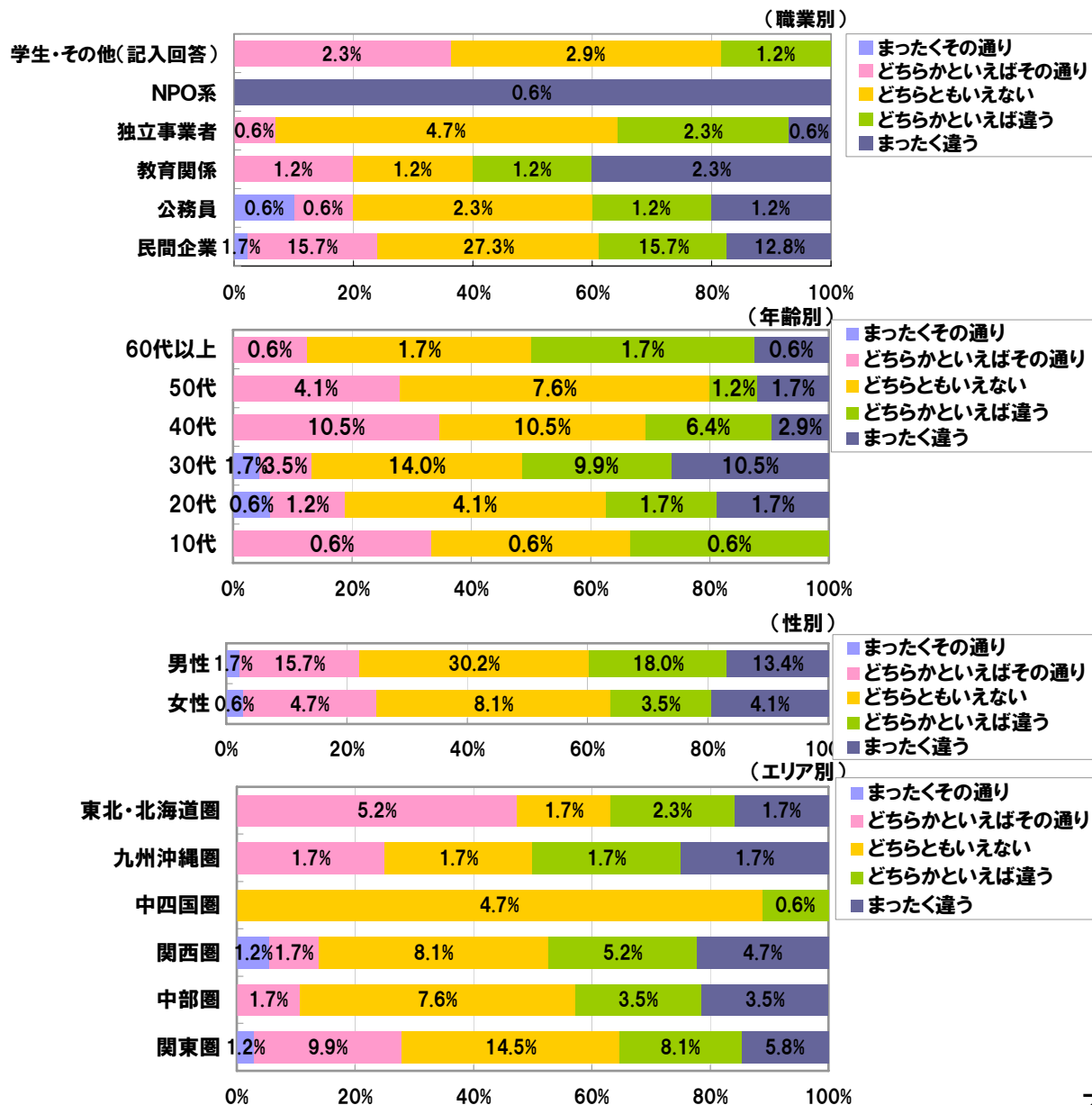
(N=172)

2. あなたの周囲でファシリテーションの必要性が増していると思いますか？



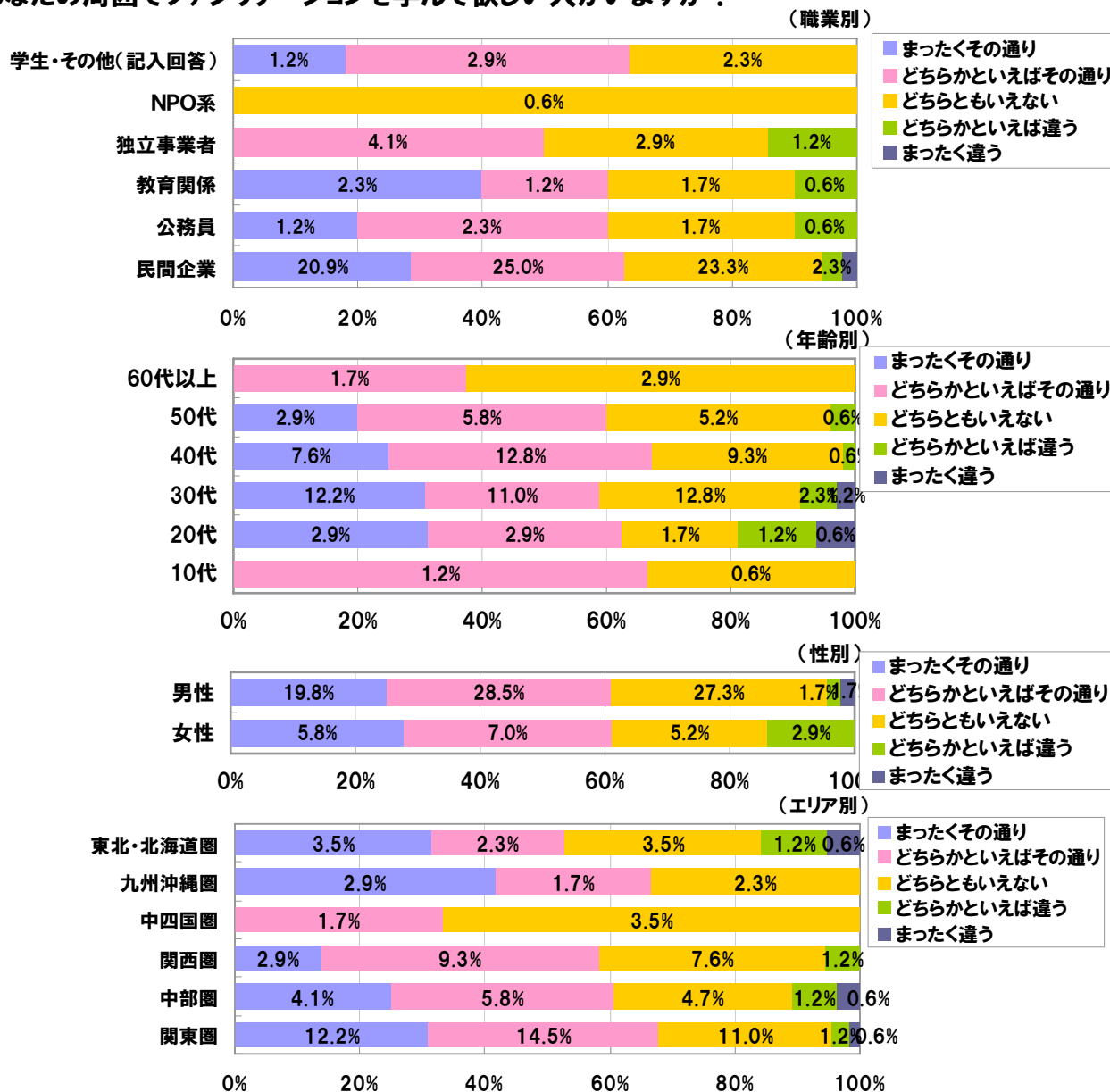
3. あなたの周囲ではファシリテーションについて知っている人は増えていますか？

(N=172)



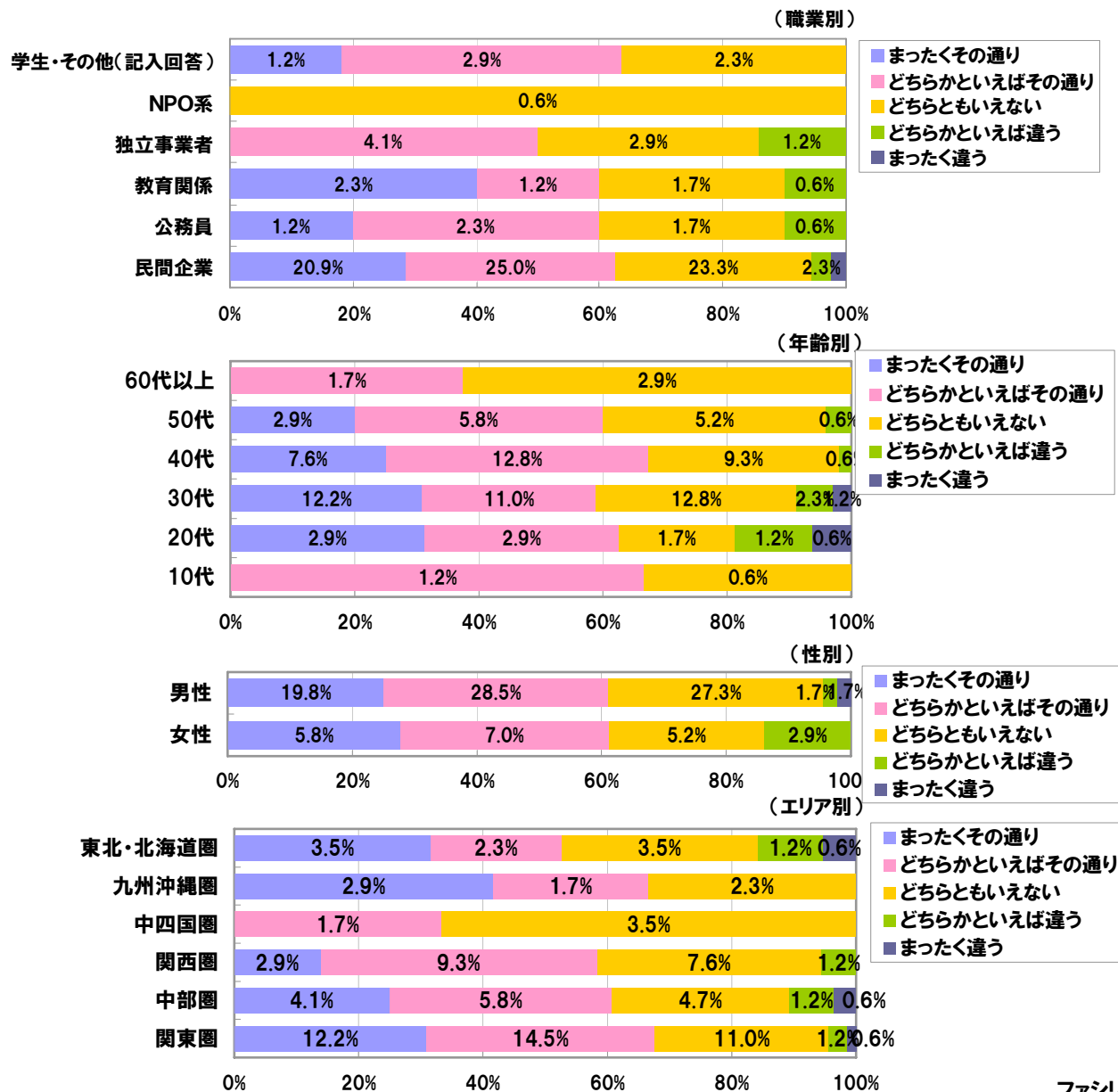
4. あなたの周囲でファシリテーションを学んで欲しい人がいますか？

(N=172)



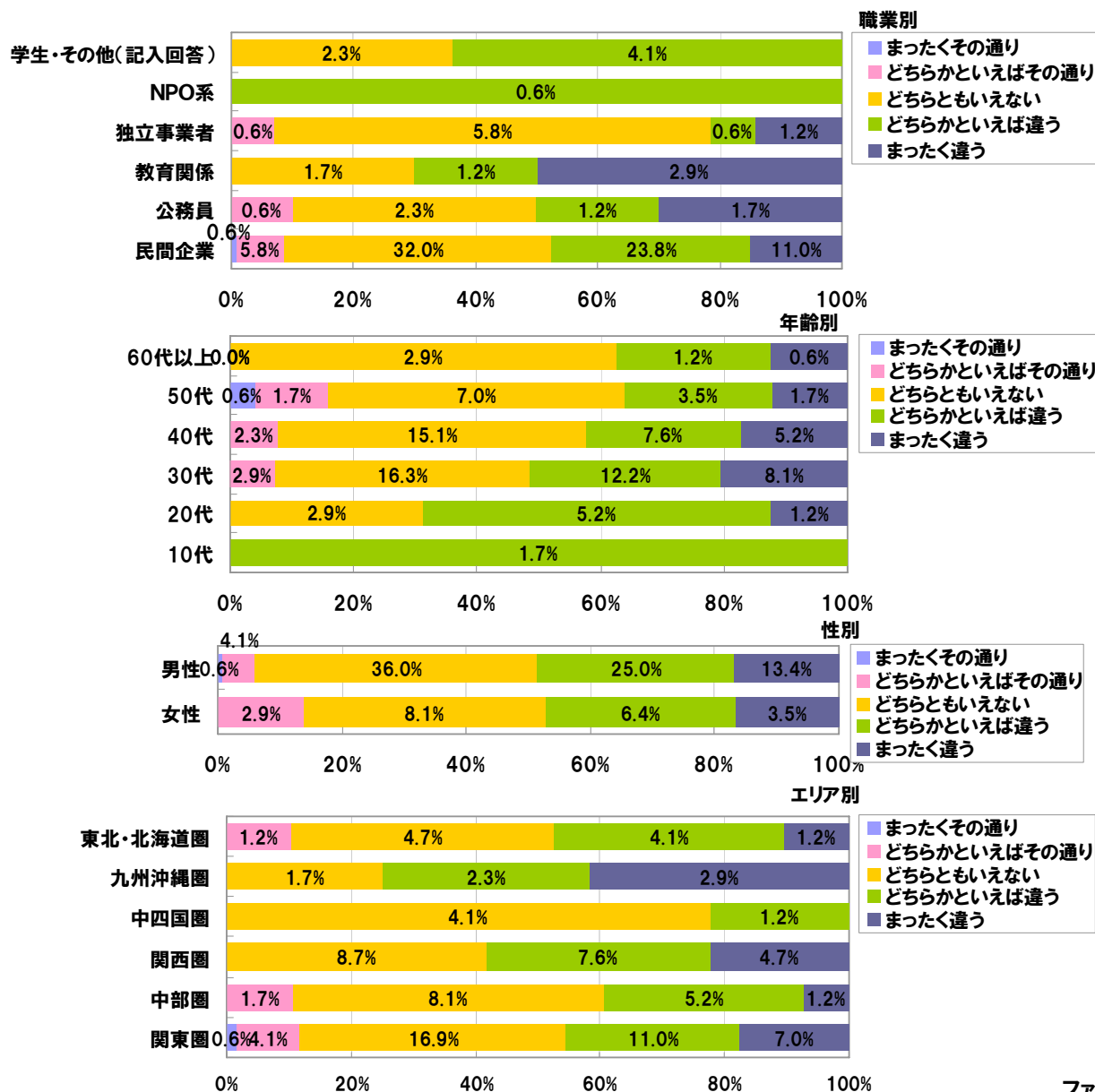
5. あなたの周囲の人にファシリテーションについて伝えたことがありますか？

(N=172)



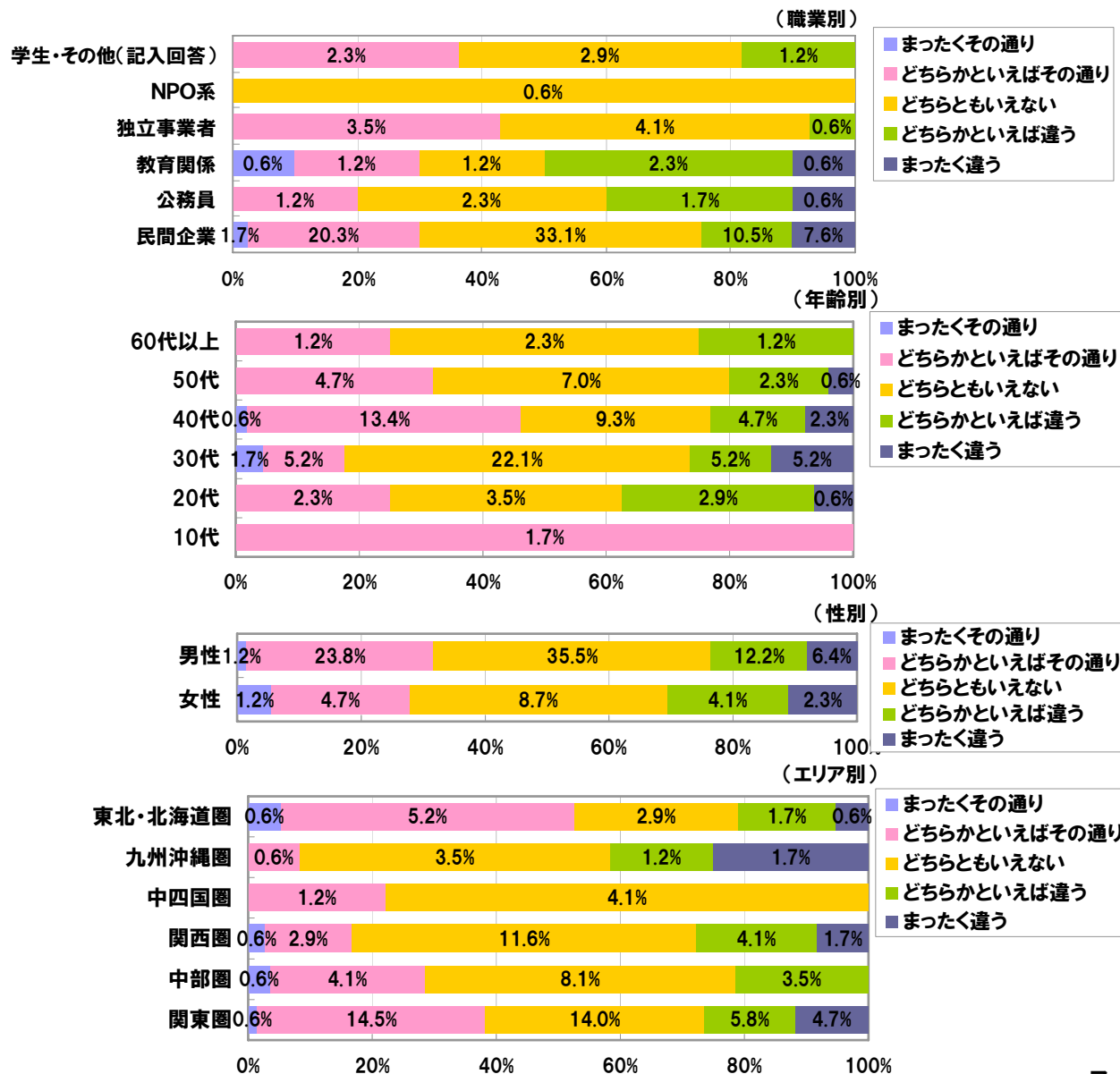
6. ファシリテーションを説明する際にうまく伝えられていますか？

(N=172)



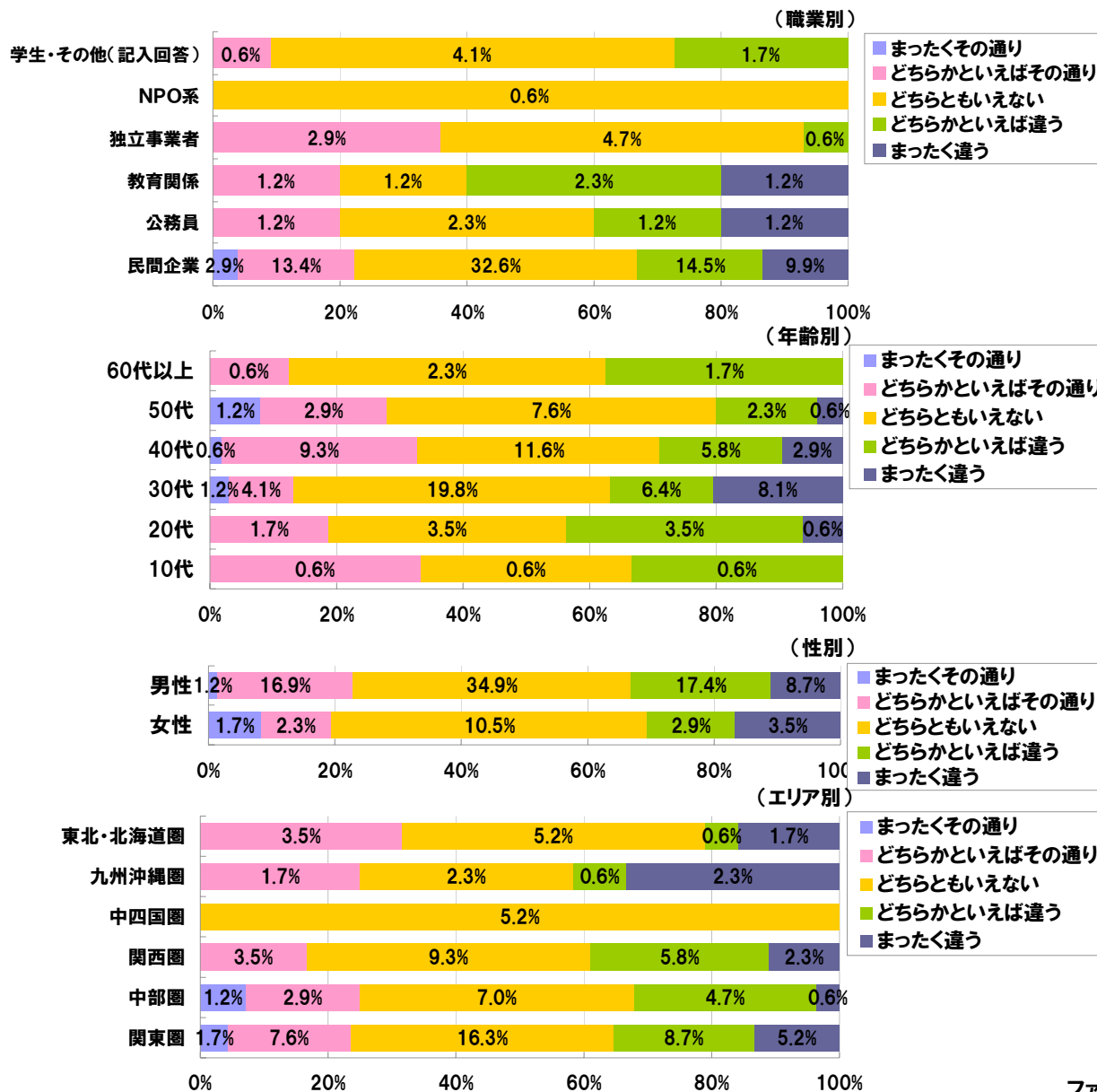
7. ファシリテーションのスキルは高まったと思いますか？

(N=172)



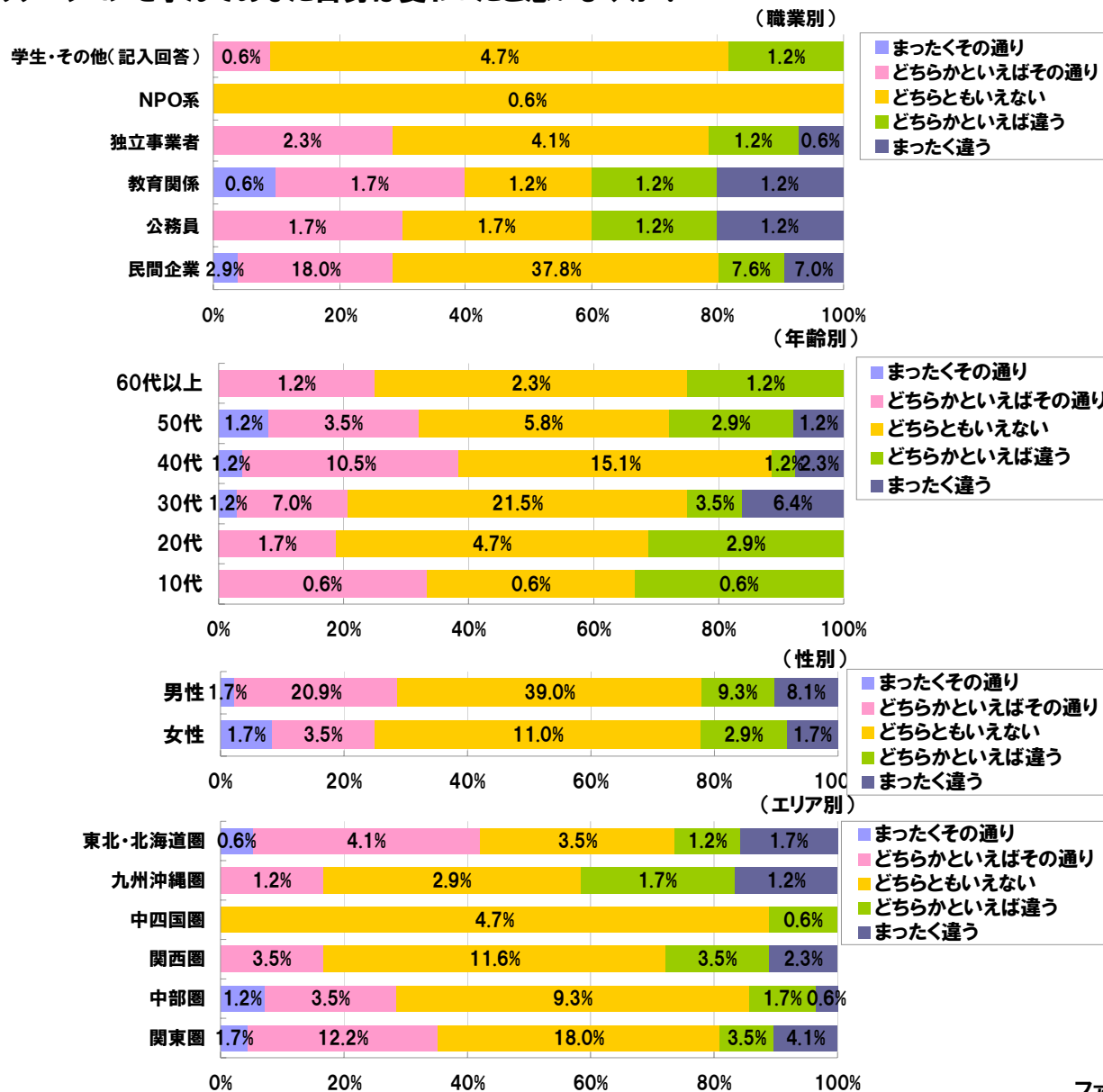
8. ファシリテーションを学んだことが役立っていますか？

(N=172)



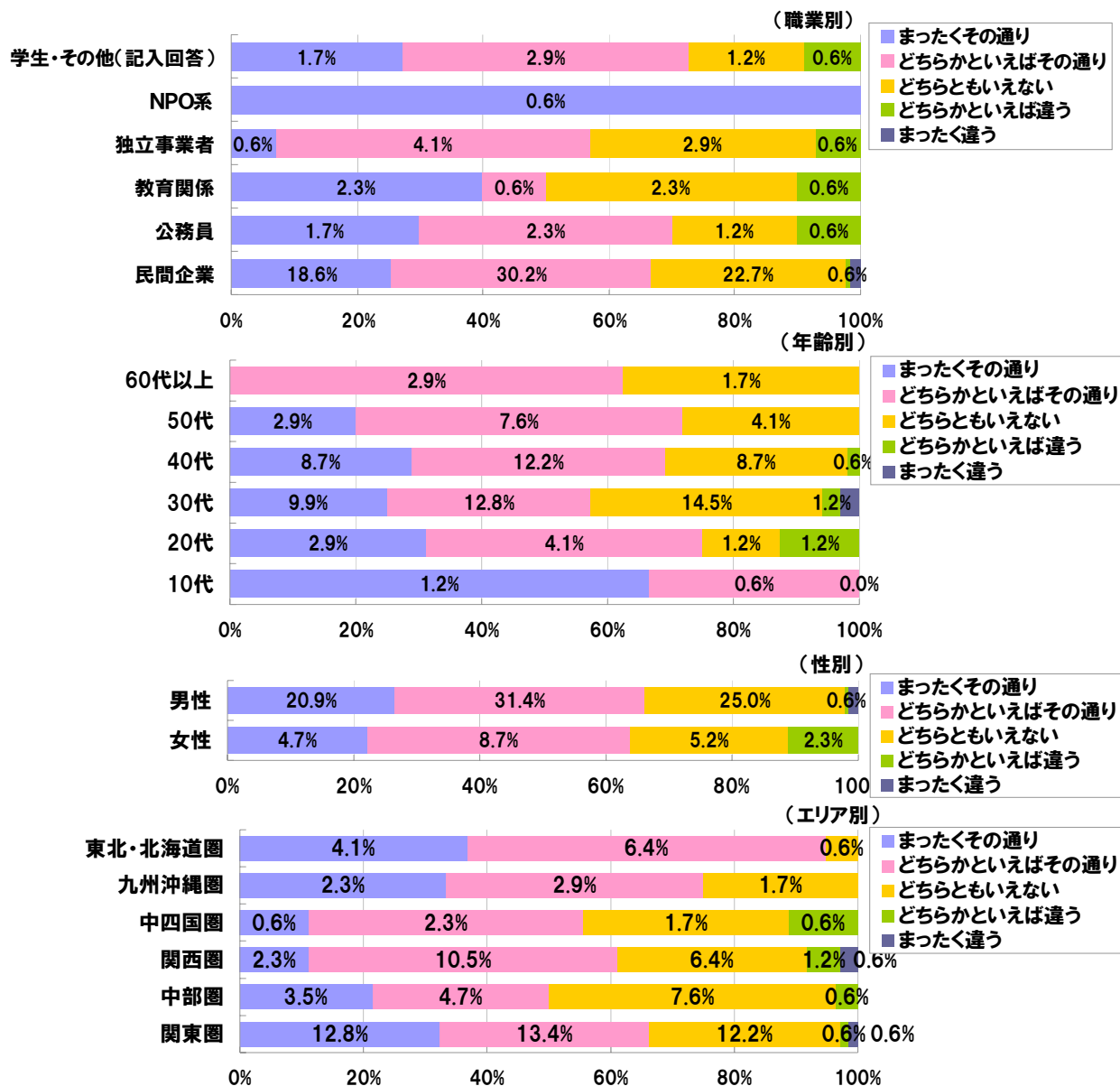
(N=172)

9. ファシリテーションを学んであなた自身は変わったと思いますか？



(N=172)

10. 今の社会や地域でファシリテーションは必要だと思いますか？



●どんな場面でファシリテーションの有効性を感じますか？(自由記述)

- ・参加者がマンネリ感を持っている会議。ワークショップなど
- ・年配者・役職者・新入社員などの格差のある人間が参加しているとき
- ・会議より、研修の場
- ・会議！ 他社からの営業に対応する際、状況に応じた対応ができる
- ・意見が全く出ないとき 進行が行き詰ったとき
- ・ゼミでの話し合いの場にて
- ・会議、打ち合わせの場。特に問題点の解決策の検討や新しいことを検討する場合
- ・新しい工程でどうすればやりやすいか意見を交し合う
- ・教育現場や企業の研修などでは有効だと思う
- ・地域の会合
- ・プログラムを数人で分割して作る場合
- ・面識の無い人同士の会議
- ・弱小企業の企業体制改革・独立採算企業の改革
- ・会議で解決策が出ないとき
- ・全体的なまとまり やる気の向上 壁に当たったときの経験者からの解決案
- ・コミュニケーション全般
- ・新しい作業に関しての理解力を深める際
- ・組合と管理職の意見交換の場
- ・会議や研修はもちろん、通常の業務においても各種のコミュニケーションを行う上で
- ・クラブ活動等の今後の予定を決めるスケジュール会議
- ・全員を一つの目標に向かわせるとき
- ・議事進行が行き詰ったとき
- ・会議の場
- ・流れだけでは解決できないとき
- ・短時間で話し合いを行い、結論を出し、行動目標を明らかにする必要があるとき
- ・結論有りきの会議ではなく、限られた時間内での会議には絶対に必要
- ・まとまりそうにない会議
- ・ファシリテーションの意味がわからない
- ・打ち合わせや会議など
- ・難しい問題などを話す場で有効である
- ・限られた時間の有効活用を図る時
- ・新商品についての感想を出し合うなど、自身の気持ちを出す場面
- ・議事進行時
- ・立場が大きく乖離した同士の会議
- ・地域住民説明など、参加者の知識レベルがバラバラな場合
- ・他人との合意
- ・組織対一般、という場
- ・会議の進行がうまくいく。まとまる。理解できる。
- ・議事の進行役が主導で会議を進めるとき
- ・方向性は決まっている会議で、そこに向かう際の意外な落とし穴を発見できた時
- ・社内の会議・ミーティング及び社員研修
- ・会議に刺激がなく、緩慢になっている時
- ・複数顧客がかかわる、ある程度の規模のプロジェクトの要件定義打ち合わせ
- ・全く意見の違う両者が話し合いで平行線をたどる時
- ・異なる部署の人間が集まって、計画を練り上げていくワーキング形式の会議
- ・メンバーから意見を引き出すこと
- ・特に職場。交替で業務をこなしていく時、全員が同じくらいのレベルにさせるため

- ・くだらない会議をしている時
- ・漠然としたテーマの時に、手法を応用する
- ・プロジェクトを短期に起こす時。施設の改良を求められた時、外部意見を反映させる時
- ・社内教育
- ・新しいメンバーがいる会議
- ・大きな会議、人数が多い時
- ・会の合意形成
- ・会議はもちろんだが、顧客対象の講演会などで運営責任者になった時に
- ・周囲とのベクトルを合わせるとき。
- ・参加者の利益が関係する議題のとき、無駄な衝突を避け、結論を出す必要があるとき
- ・利害が一致しない者が集まって一定の方向付けをする必要がある場面
- ・アイディアがたくさん出てきたとき
- ・会議の進行役
- ・なかなか意見がまとまらない時
- ・情報や意見の正確な伝達
- ・会社で、ワンマン社長を見るたびに
- ・大勢が参加する会議。意見の対立があった時。
- ・平等に効率よく意見を述べ合い、皆が納得できる結果を出すことができれば良いと
- ・自治会のように各人の問題意識や暮らしぶりが違う人たちの意見調整と問題解決の場面
- ・今現在、存在しない物を開発する場で
- ・物事を総論で決議する際の最終的な意思確認と意思統一
- ・発言が出ない時や議論が行き詰った時
- ・ボランティア活動など、気持ちは同じでも立場が違う人達をまとめる時。
- ・短時間内での会議の決
- ・目的の明確化と意思統一
- ・子育て全般
- ・プロジェクトのキックオフおよび第3回目くらいまでの間
- ・意見の食い違い
- ・グループが上手くまとまらない場面
- ・会議の場
- ・利害を離れた人が介在しないと決められない時、組織外の人の参加が効果がある時
- ・短期計画であるとか、緊急対策会議においては、時間のロスを極力避け、結論を導き出す
- ・新たな目標が生じたときにみんなに徹底するケース
- ・物事を具体的に実行に移す場面
- ・自治会やボランティアの会合で疲労感を増幅しあう結果にならない為に必要
- ・話や議論が混乱した際。場が乱れた際
- ・異業種交流などの多少なりとも感じる
- ・意見が対極化している場合 ミーティングの方向性があいまいな場合
- ・団地の自治会のような共通の利害を見出しにくい時
- ・今後の方向性(製品であったり、目標であったり)を決める場で非常に有効だと感じる
- ・人間関係の調整
- ・立案から決定までの筋の中で中小の企業こそ必要性があるのかなと感じました
- ・今一番有効だと思うのは国会じゃないでしょうか？
- ・誰も意見を言わない
- ・組織全体の意識を変革させようとするとき、人の心を動かそうとするときに有効である
- ・業務が異なる人たちが集まる会議

●ファシリテーションを学んであなたの中で変わった、成長できたという体験をお聞かせください(自由記述)

- ・多くの人の前で堂々としていられる
- ・常に相手の反応を第一に意識しながら話すようになり、誘導できるよう意識し始めた
- ・目的をしっかり持ち、理解して参加することができた。人の意見に聴くことを覚えた
- ・相手に上手く伝えることが出来るようになったこと。
- ・中身のない打ち合わせほど無意味なものはないと強く考えるようになりました
- ・場に参加している人の空気や雰囲気なごませるのが少しは上達した
- ・常に会議全体を俯瞰するようになった
- ・独りよがりな仕事の仕方をしていたが、コミュニケーション力が上がり味方が増えた
- ・人に伝える知識が増える
- ・論点をしぼって問題を見ることができるようになった
- ・コミュニケーション能力の向上
- ・進行役をやるなどリーダーシップが少しついた
- ・客観的な意見を会議で述べるが多くなった
- ・意見を聞けるようになった 全体を把握できるようになった
- ・解決策が見えるようになった
- ・結論がはっきりしない会議を改善でき、目的に沿ってまとめることができるようになった
- ・会の進行と、行き先の導き方が、見えてきた
- ・リーダーシップを取ることができようになった
- ・とにかく議題を明確にし、話し合いの時間短縮ができるようになった
- ・各人の意見を理論的に整理する
- ・短時間で考えを整理して、独りよがりではない意見をだせるようになった
- ・住民説明会やミーティングなどでスムーズな進行やムラのない意思統一が図れる
- ・会議がただ無駄な時間でなくなることが良いです
- ・議長として、会議中は頭をフル活用して語彙や論調を整理して発言した時
- ・会議を俯瞰的視野から眺めることができる
- ・積極的に発言をするようになり、組織に貢献できるという意識が芽生えた
- ・昔より会議の主導権を握れることが多くなるようになってきた
- ・無駄な作業が減る
- ・自分の部署で実践してみたら上手いいった。でも、準備が大変だったのを記憶している
- ・ある程度の人数になると難しいことが多いが、だんだん発言ができるようになった
- ・上司の説得手法
- ・人の話を聞くようになった
- ・人の意見の意味を、納得できるまで、聞くようになった
- ・目的意識、問題点の抽出、アクションが常に明確になって日々の活動が出来るようになった
- ・会議＝ディベートという認識だったが、協同作業の場であるという認識を強くもてるようになった
- ・相手の立場や思惑を読むようになった。価値の統合や共有化を意識するようになった
- ・漫然と会議を主催することが少なくなった
- ・調整力の向上
- ・他人に自分の意見を押し付けることが少なくなった
- ・会議を俯瞰的に見ることが出来る。
- ・上に立つと言う意識を持たなくなったのですが結構慕われるようになりました
- ・板書の中の共通点から最善策を決めた結果、皆の団結心が強くなりうまく運ぶようになった
- ・説得の手順がストレートばかりではだめで人の心を動かす手順が必要なことがわかってきた
- ・それまで知り得なかった事を得る機会を得られた
- ・30才の係長クラスにありながら、会社役員等との仕事上の係わり合いがもてるようになった
- ・色んな意見を尊重すること
- ・ファシリテーションの必要性を感じていたので、そういう言葉があることを知った
- ・周りを見れるようになったこと
- ・問題をいったん共有し、その後アクションをおこす点
- ・自分が中心となって話し合いをするときにスムーズに進行できた
- ・人と接する行動が上手になった
- ・自己経験の反省結果がたまたまファシリテーションの手法と一致していた
- ・中身のある会議だったと思える頻度が増えてきた
- ・効率化と感情的になる部分が減った
- ・過去の不快な体験の問題点を気持ちの面で整理することができたと思う
- ・色々な情報が蓄積されて、多方面で活かすことができています
- ・自分を前面に押し出して、自分とは異なる意見を全否定することが無くなった
- ・常に考えていることなので、改めて学ぶような事項ではない
- ・ものごとの捉え方・視点の方向性が変わった
- ・具体的に「どう」という経験はありませんが、会議がスムーズに進むと気持ちいいです
- ・ミーティング、トレーニングの進行がスムーズになった

●ファシリテーションを行なううえで、特に強化したいスキルはどのようなスキルですか？（自由記述）

- ・人の言ったことを否定せずにまとめる技術。
- ・意見をよく聞き、尊重する。
- ・答えを導くまでの筋道立て。
- ・人の意見を聴くこと 批判しないこと
- ・話術をもう少し上手くしたい。
- ・メンバーの協力を得て、メンバーの共感を得られる結論を導き出すスキル。
- ・対人関係のスキル。自由に意見を語り合いながら、問題解決へ向けて動き出したい
- ・意見を引き出す力
- ・解りやすい説明能力
- ・達成イメージへの信念の強さ
- ・伝達のスムーズさ
- ・説得力
- ・言葉を伝える能力
- ・論点に会った発言をすること
- ・相手から話を引き出すスキル
- ・対立意見を感情的にならずに引き出す。
- ・議論が進まないとき、視点を変えて議論を活発化させたい
- ・コミュニケーション能力
- ・聞くスキル
- ・まだ勉強し始めたばかりなので、全般的な理解を深めたい。
- ・全体をまとめて行くコミュニケーション
- ・会話
- ・ファシリテーションの意味がわからない
- ・プレゼンテーション力、コミュニケーション力、理論的思考能力
- ・考えをまとめていく部分
- ・参加者全員から実りある発言の引き出し
- ・順序だてた考え方
- ・共感の表現（演出力？）
- ・会議運営
- ・上がり症の人でもファシリテーションを学ぶと会議が進行できるようなスキル
- ・目的や、ゴールを明確にしてそれをメンバーに伝えるスキル
- ・ヒアリング、コーチングの両スキル。
- ・話をよく聞き、適切なタイミングで相槌を打ち、考えさせるような言葉を投げかける
- ・会話の柔軟性や、両者の妥協点を上手に引き出すこと。
- ・論理的な説明、意見表明と相手の言い分をすばやく理解する。言語能力は絶対重要
- ・考えの柔軟性と能力
- ・アサーティブ
- ・話題の転換のさせ方、結論を導き、まとめる能力
- ・ヒアリング
- ・議論のまわし方と、議論の整理の仕方
- ・思いが伝わるような話し方のテクニックが必要
- ・理解力
- ・相手をやり込めるのではなく、活発に意見を出し合うスキル
- ・人から意見を引き出すスキルと、衝突を起こさず結論を導けるスキル
- ・段取りと進行
- ・調整
- ・話を引き出す
- ・進行スキル
- ・目上の人が納得できる議題まわし
- ・会議の内容や発言を理解しまとめる話術
- ・論理的思考と物事を客観的に見ることができ、ひとりひとりの意見を記憶できる能力
- ・相手がどう思うかを、自分が相手になったつもりで頭で考えられるスキルを強化したい
- ・本人のやる気
- ・中立性
- ・時間配分
- ・まとめる力。総合する力
- ・議事進行
- ・参加者の目的と意思の共有化
- ・人との接触、主に会話や話し方など
- ・コミュニケーションスキル
- ・忍耐強さ
- ・各々の意見を尊重しつつ上手くまとめ、スムーズに話し合いを進行する
- ・人間愛について学ぶ
- ・体系的に学びたい。
- ・問題点の明確化と結論に対する参加者の同意のとりつけ
- ・プレゼンテーション能力
- ・責任能力（FOLLOW UP）
- ・話や会議の筋の見極め
- ・自身の技術の向上
- ・全体をまとめる技術
- ・論理的な思考。これに尽きる。それから強いて言えば、相手の言葉を聴く耳を持つこと
- ・聞き、整理する力
- ・洞察力
- ・日本語を知らない人種が多すぎる。コミュニケーション能力をつけていくことが大切。
- ・会話力、ですかね？
- ・表現力
- ・ロジカルシンキング

●ファシリテーション協会は、ファシリテーションの普及に取り組んでいます。今後どのような活動を期待しますか？（自由記述）

- ・ワークショップ セミナー
- ・まずは言葉の浸透。周りでほとんど知らない。
- ・気軽に学べるのであれば やる方は増えると思います
- ・活動内容とその成果がよくわからないので、布教活動が必要ではないでしょうか
- ・世間一般に知れわたるような広告活動をして欲しい
- ・教育現場、やはり学生時代にいろいろな話し合いの形式を学んだほうが良い
- ・言葉と意味をもっと普及させて欲しい
- ・一般の人向けのセミナーや研究発表会などがあるとよいですね
- ・研修活動
- ・今まで相互理解が難しかったようなフィールドでの活動
- ・もっと知れ渡るようになって欲しい
- ・教育現場でも生かせるような取組みをしてほしい
- ・大学等での講演、セミナー
- ・とりあえず、ファシリテーションの意義を広めること
- ・だれでも出来る初歩のファシリスキルを普及して、多くの人に垣根を低くすること
- ・より普及されること
- ・具体例を挙げて、もっと一般の人にも理解しやすいような活動をしてほしい
- ・今まで以上に啓発活動を広めてください
- ・居住地域での講習会の開催、より安価な講習会参加費
- ・小・中・高校での実体験を通して、大人になった時に、それが当り前の素質となる
- ・テレビで特集される
- ・身近なセミナー
- ・ファシリテーションの意味がわからない
- ・環境重視
- ・セミナーをたくさん開催して欲しい
- ・まだまだ周知されていない活動の浸透
- ・宣伝広告
- ・あまり資格ばかりできるのも考え物だと思う
- ・企業研修はもちろん。学生にも普及すべき。ディベート技術より日本に合っている
- ・ファシリテーションの広報・研修等による普及
- ・まだファシリテーションという言葉や技術が知られていないように思います
- ・カタカナ語は避けたほうが良い。言いかえを考えるか、5～6文字に短縮すべき。
- ・格安ではなく激安の体験セミナーを開催してもらいたい
- ・企業・大学に広報活動を強化していけばいいのではと思います
- ・学校での普及
- ・安価な講習会
- ・協会の存在も知らず、なぜわざわざ設立されたのか分からない。
- ・役所の職員研修等に採り入れるよう働き掛けてほしい。
- ・物事を成す時の有利性と経済性をアピール
- ・言葉自身聞いたことが無い人もいる個人企業などにも講師を派遣する
- ・広く一般に知ってもらう
- ・何でも横文字にするのではなく日本語で普及しやすくする。共通なマニュアルを普及させる
- ・もっと宣伝して欲しい
- ・会社などの教育や研修などで外部講習とかで、普及に努めてほしい
- ・企業での研修
- ・普及のために、各会社等に、案内のFAXを送るだけでなく、訪問による、PR活動
- ・先ずはもっと普及とPR活動に努めて欲しいです
- ・ファシリテーションの研修・トレーニングをもっと身近にしてほしい
- ・経営者・管理者にアプローチを。コンピュータエンジニアリングの世界では現場が細々と実践
- ・進行役のノウハウ
- ・より一層の頑張りをしていただければより普及する。それを期待しつつ自らも努めます
- ・講師の派遣などで普及に努めて欲しい
- ・会議に参加している人が、役職の違いによらない平等な参加ができる様に広報すること
- ・特別なものではなくごく普通に使われるようになって欲しい
- ・まず議員さん達傾聴コミュニケーション系能力というものから身に付けて欲しい
- ・協会の存在と活動の意義をもっとPRして欲しい。ただし、反感をもたれないような方法で
- ・解り易い図解やアニメーションを用いて周知徹底して行く事
- ・普及活動
- ・まず、言葉の普及。自分の周囲でファシリテーションという言葉を知っている人はいない
- ・指導書物や講習の増加
- ・ファシリテーションを一般的なものにして欲しい
- ・認知度をアップしてほしい
- ・広告
- ・街づくりタウン会議等で活躍してほしい。官民との問題で活躍してほしい
- ・学校で子どもたちに伝えて、積極的に話し合いに参加するような子供たちを増やす
- ・よくわからない。積極的なPRを望む
- ・協会の存在を広く認知させること
- ・講習会等の実施
- ・同協会は知らなかったの、宣伝活動をしてほしい。今後の発展をおおいに期待します
- ・些細な日常生活にも応用できるようにしてみたら
- ・学校教育のなかに取り入れて、次世代がもっと意識的に他人とかかわれるようにする
- ・色んな分野のスキルアップ貢献してもらいたい
- ・無料セミナーなメルマガなど、知識を深められる機会を作してほしい
- ・でしゃばらないこと。ファシリテーションはあくまでも手段であって目的ではない
- ・個人スキルの向上を目指した教育。また、ファシリテーターの地位向上（資格認定とか）
- ・相互作用する他の協会との連携により、協会員にとって有効になるような活動を期待
- ・特に国会議員さんに対して普及して頂きたいと思ひます
- ・活動そのものが見えないので、メディアを通じて存在をアピールするとよい

ファシリテーション普及実態調査 会員アンケート調査報告

協会の会員に対する普及実態の調査結果を報告します

ファシリテーションの普及実態の把握と会員へのサービス向上をはかる施策の検討のために、会員を対象に調査を実施しました。

調査方法 : アンケートを送付し、メール、FAX、書面で回答

調査対象 : 日本ファシリテーション協会会員(全919名中、有効回答数190名)

調査地域 : 全国

実施時期 : 2007年2月26日～ 3月31日

1. 会員の属性

- I. 【職業】1. 民間企業 2. 公務員 3. 教育関係 4. 独立事業者 5. NPO系 6. 学生 7. その他
- II. 【年齢】1. 10代 2. 20代 3. 30代 4. 40代 5. 50代 6. 60代以上
- III. 【性別】1. 女 2. 男
- IV. 【エリア】1. 関東圏 2. 中部圏 3. 関西圏 4. 中四国圏 5. 九州沖縄圏 6. 東北・北海道圏
- V. 【定例会への参加状況】1. 毎回 2. 年に8回以上 3. 年に4回以上 4. 年に2、3回 5. ほとんど参加していない
- VI. 【ファシリテーションの活用領域】1. 仕事での会議、ミーティング 2. 地域活動 3. 趣味の会合 4. その他

2. ファシリテーションについての今の印象(選択式)

各々の質問に対して5つの選択肢の中で最も当てはまるものを選ぶ(5段階評価)

- 1. あなたはファシリテーションを意識的に使っているか？
- 2. あなたの周囲でファシリテーションの必要性が増していると思うか？
- 3. あなたの周囲ではファシリテーションについて知っている人は増えているか？
- 4. あなたの周囲でファシリテーションを学んで欲しい人がいるか？
- 5. あなたの周囲の人にファシリテーションについて伝えたことがあるか？
- 6. ファシリテーションを説明する際にうまく伝えられているか？
- 7. ファシリテーションを学んだことが役立っているか？
- 8. ファシリテーションのスキルは高まったと思うか？
- 9. ファシリテーションを学んであなた自身は変わったと思うか？
- 10. 今の社会や地域でファシリテーションは必要だと思うか？
- 11. ファシリテーション協会へ継続的に加入したいか？

3. ファシリテーションの活用について(自由記述式)

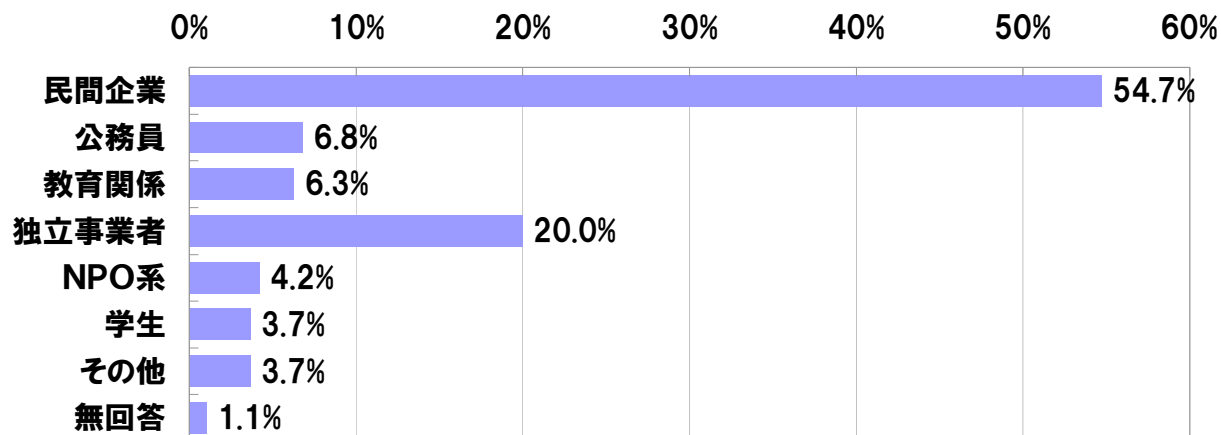
- 1. どんな場面でファシリテーションの有効性を感じるか？
- 2. ファシリテーションを学んであなたの中で変わった、成長できたという体験は何か？
- 3. ファシリテーションを行なううえで、特に強化したいスキルは何か？
- 4. ファシリテーションスキルを今後どのような分野で活用していきたいか？
- 5. ファシリテーションを普及させていくために、取り組んでいることは何か？

4. ファシリテーション協会が、さらに会員や社会のために役立つようになるにはどのようなことが求められるか(自由記述式)。

→新たに取り組むべきこと、取り組みを強化すべきことなど

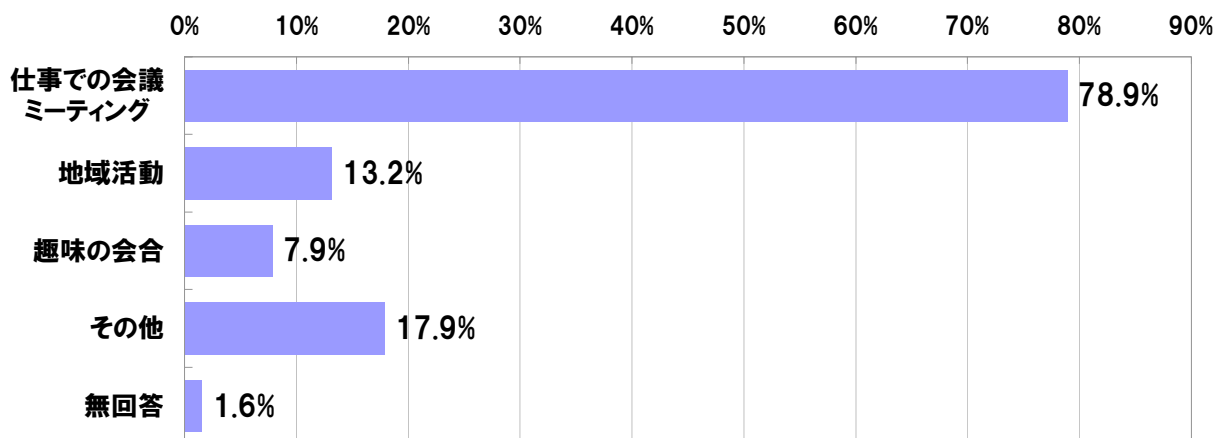
(N=190)

●職業(複数回答)



回答者の半数以上が、いわゆるビジネスパーソンです。独立事業者とは、コンサルタント(士業含む)、研修講師、コーチ、カウンセラー、プロのファシリテーターなどです。

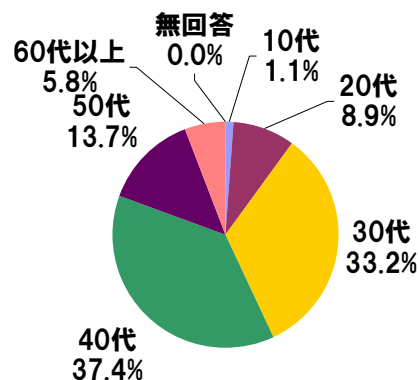
●ファシリテーション活用状況(複数回答)



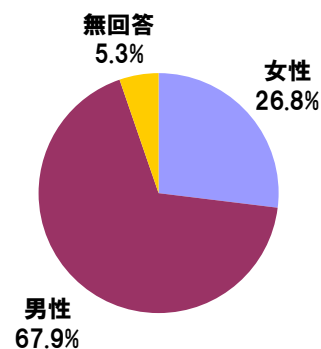
回答者にビジネスパーソンが多いことから、仕事での会議・ミーティングでの比率が多くなっています。その他の中では、後の回答から考えて、教育や研修の場面での活用です。

(N=190)

●年齢



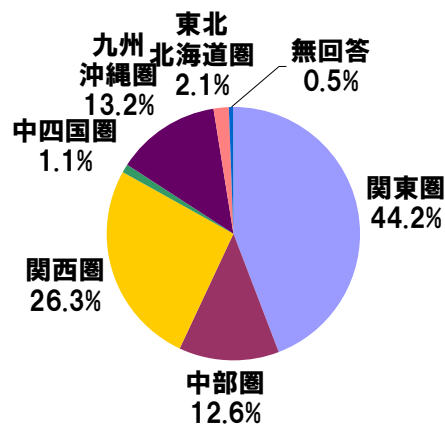
●性別



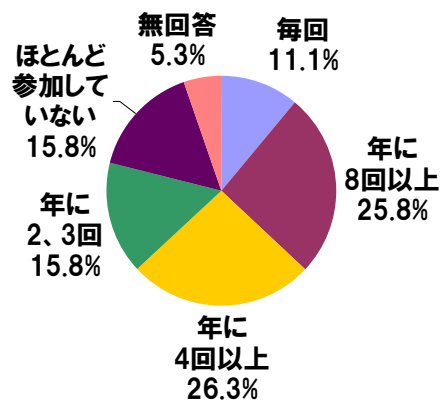
回答者の属性は、ほぼ会員の属性と重なっており、会員の中から満遍なく回答があったと考えられます。

会員の属性等については、6章の「日本ファシリテーション協会活動状況」を参照してください。

●エリア

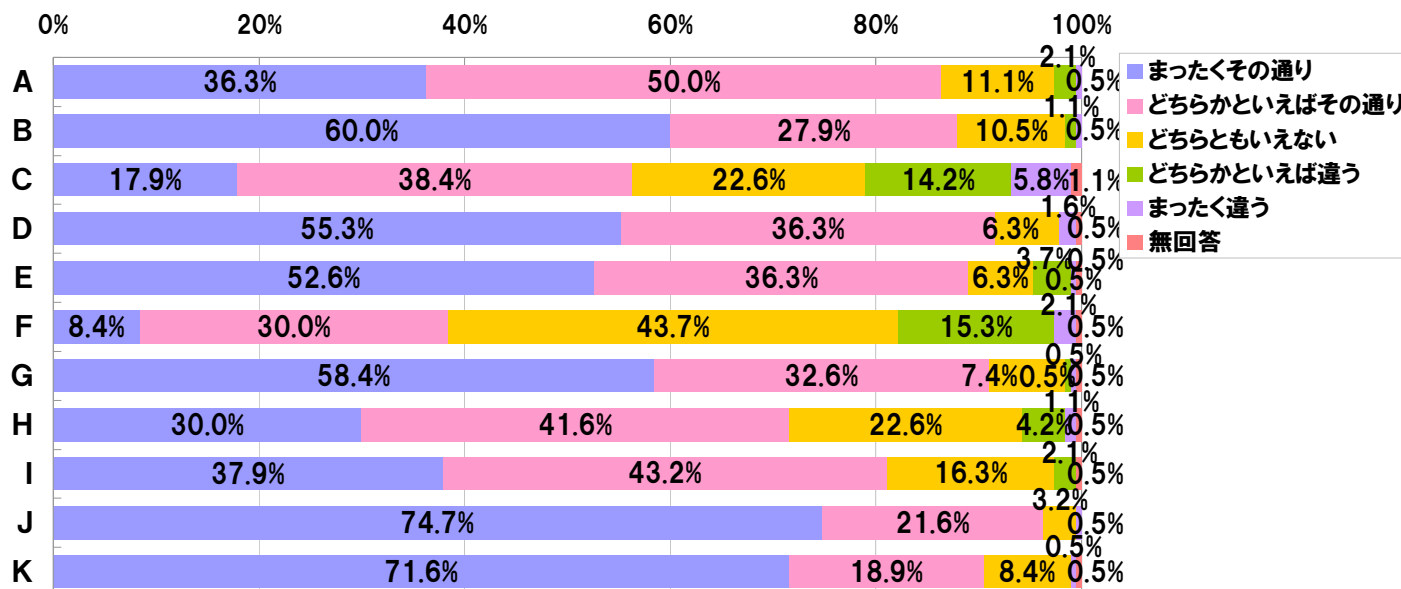


●定例会への参加状況



(N=190)

●ファシリテーションの印象



- 凡例) A:あなたはファシリテーションを意識的に使っていますか？
 B:あなたの周囲でファシリテーションの必要性が増していると思いますか？
 C:あなたの周囲ではファシリテーションについて知っている人は増えていますか？
 D:あなたの周囲でファシリテーションを学んで欲しい人がいますか？
 E:あなたの周囲の人にファシリテーションについて伝えたことがありますか？
 F:ファシリテーションを説明する際にうまく伝えられていますか？
 G:ファシリテーションを学んだことが役立っていますか？
 H:ファシリテーションのスキルは高まったと思いますか？
 I:ファシリテーションを学んであなた自身は変わったと思いますか？
 J:今の社会や地域でファシリテーションは必要だと思いますか？
 K:ファシリテーション協会へ継続的に加入したいですか？

会員自身は、ファシリテーションを積極的に活用する中で、その必要性や有効性を理解しています。

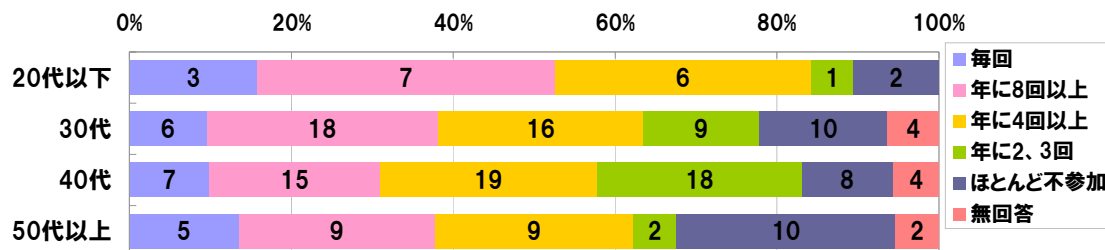
ところが、周囲では、必要性が高まっているにもかかわらず、十分に普及しておらず、ギャップが見られます。

その原因の一つに、体験したことがない人に対してファシリテーションが説明しづらいことがあることが分かります。

(N=190)

●定例会への参加状況

(年齢階級別)

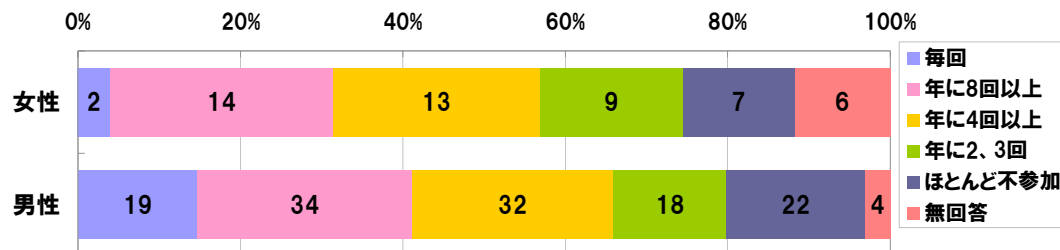


これ以降、数字は実数、グラフは当該カテゴリーにおける割合を示します。

若い世代の積極的な参加が目立ちます。30代・40代での参加が少し低いのは、仕事との兼ね合いが考えられます。

●定例会への参加状況

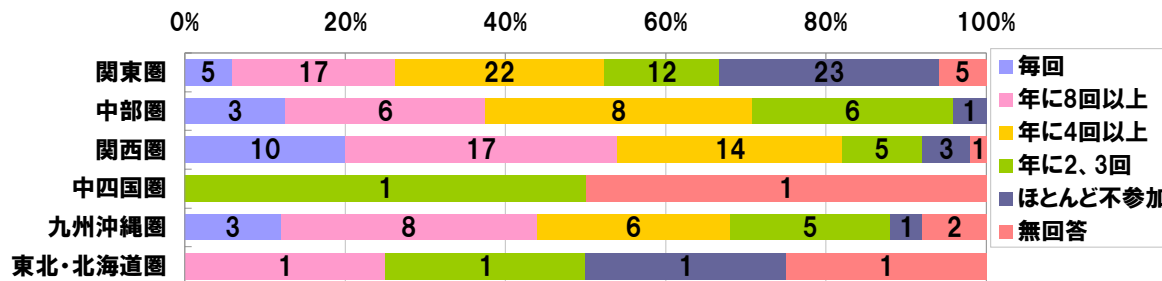
(性別)



男性の方が参加度が高いようですが、それほど大きな差ではありません。

●定例会への参加状況

(エリア別)



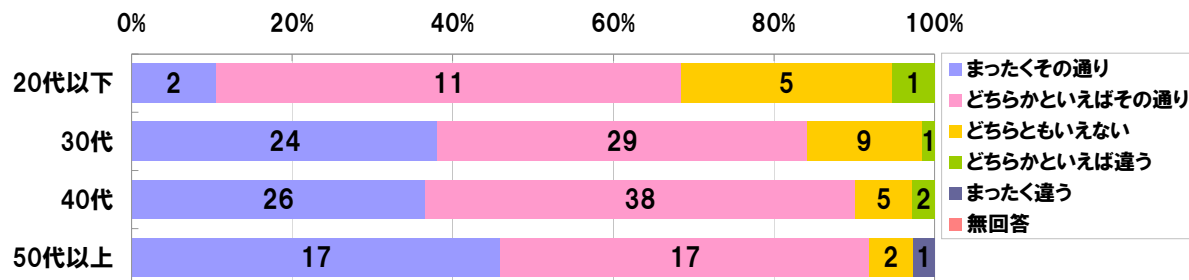
調査時点では、中四国と東北北海道に支部がなく、結果として参加回数が少なくなっています。全体では、西高東低の傾向が見られます。

定例会とは、協会の各地区で月1回定期的に行われているファシリテーションに関する学習と研究の会です。

(N=190)

●あなたはファシリテーションを意識的に使っていますか？

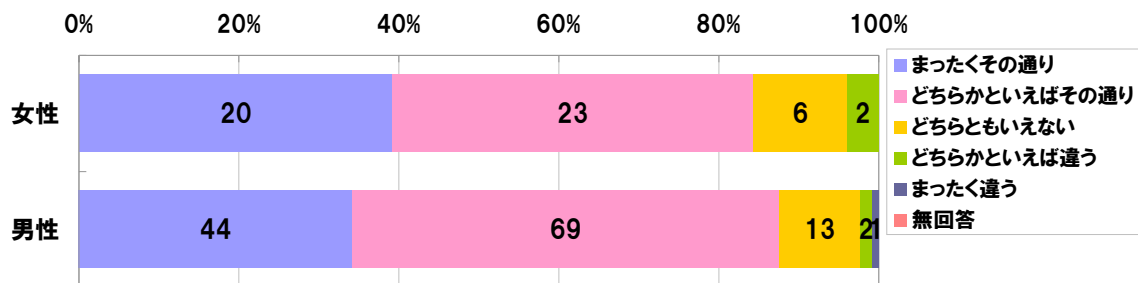
(年齢階級別)



年齢を経るにしたがって活用度合いがあがっています。仕事での活用機会が増えるからだと思われます。

●あなたはファシリテーションを意識的に使っていますか？

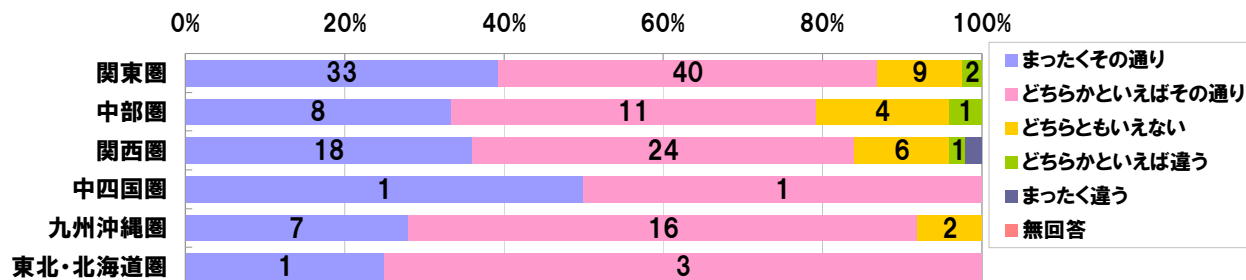
(性別)



女性の方が若干高いですが、特に目立った差はありません。

●あなたはファシリテーションを意識的に使っていますか？

(エリア別)

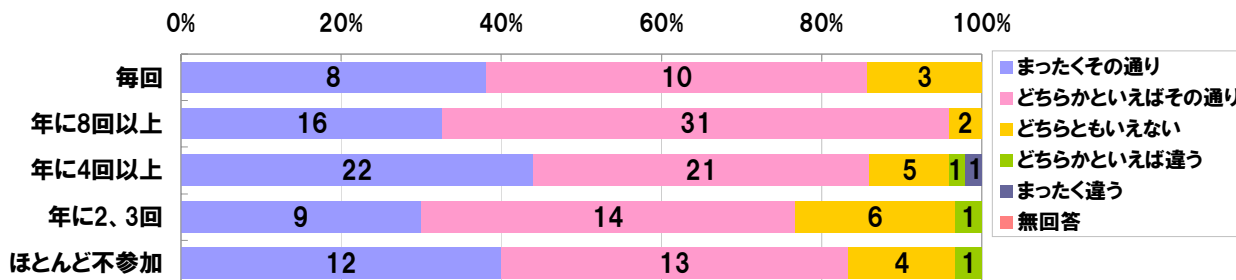


地域によってややバラツキがありますが、参加回数の多い人での活用が目立ちます。

●あなたはファシリテーションを意識的に使っていますか？

(参加状況別)

(N=190)



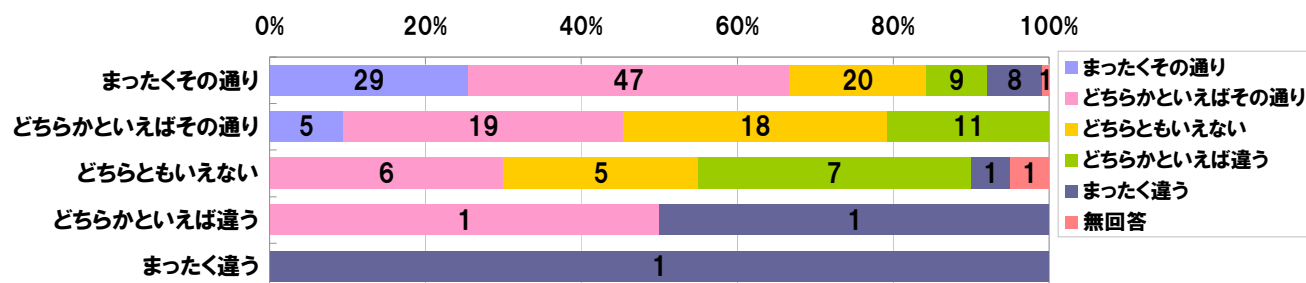
定例会に参加する／しないに関わらず、ファシリテーションを意識的に活用している人が多いです。

●あなたの周囲でファシリテーションの必要性が増していると思いますか？

(区分)

●あなたの周囲ではファシリテーションについて知っている人は増えていますか？

(割合)



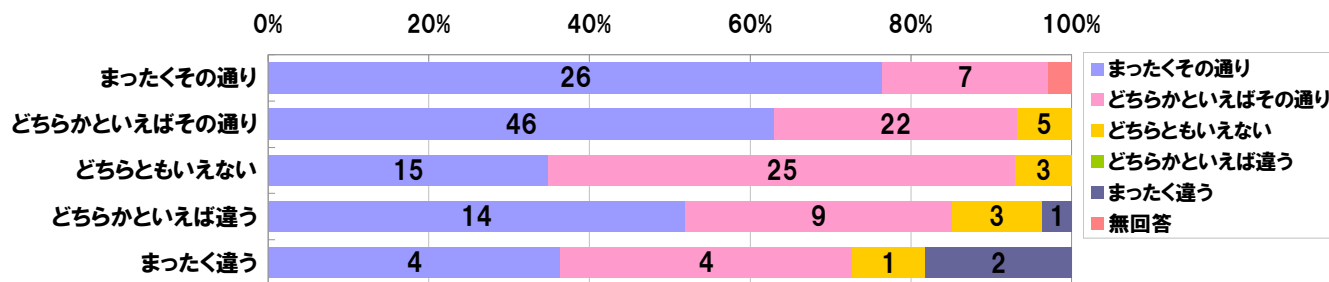
ファシリテーションの必要性が増していると思っている人は、知っている人も増えていると考える傾向にあります。

●あなたの周囲ではファシリテーションについて知っている人は増えていますか？

(区分)

●あなたの周囲でファシリテーションを学んで欲しい人がいますか？

(割合)



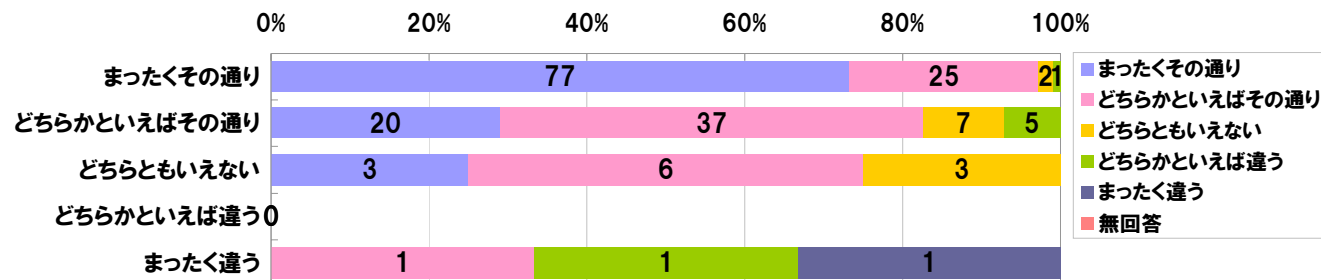
ファシリテーションを知っている人が増えているところ思う人は、学んで欲しい人がいると考える傾向にあります。

(N=190)

- あなたの周囲でファシリテーションを学んで欲しい人がいますか？
 ●あなたの周囲の人にファシリテーションについて伝えたことがありますか？

(区分)

(割合)

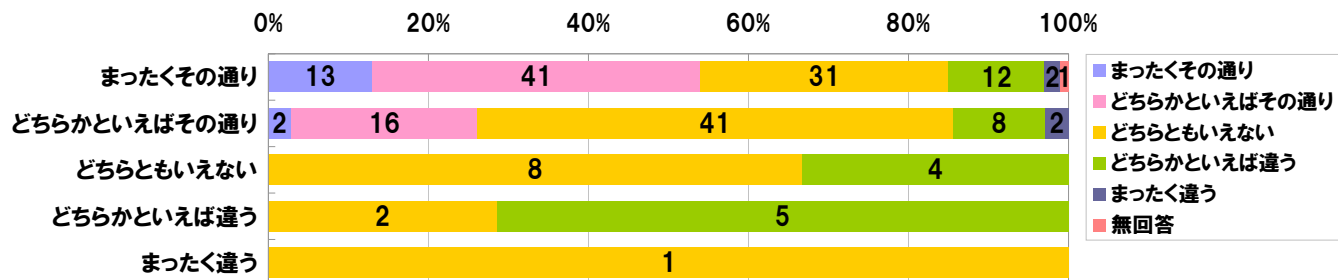


周囲でファシリテーションを学んで欲しい人がいると強く思う人は、伝えることもよくしている傾向にあります。

- あなたの周囲の人にファシリテーションについて伝えたことがありますか？
 ●ファシリテーションを説明する際にうまく伝えられていますか？

(区分)

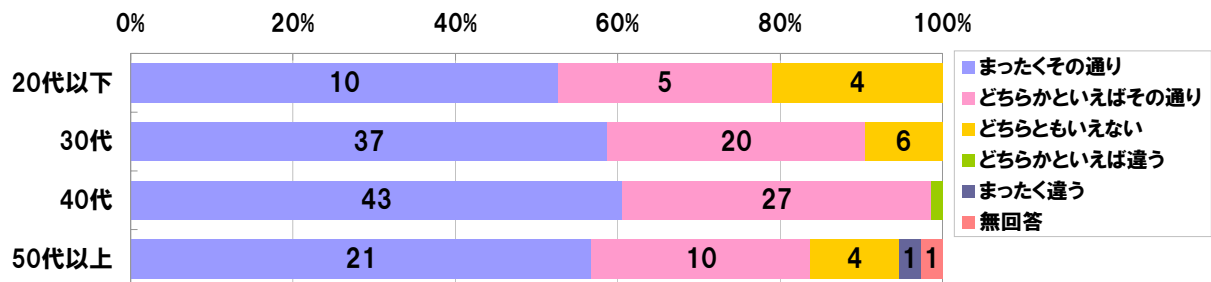
(割合)



ファシリテーションをよく伝えている人は、それなりに伝えられているようですが、あまりやっていない人には伝えにくいと感じています。

- ファシリテーションを学んだことが役立っていますか？

(年齢階級別)

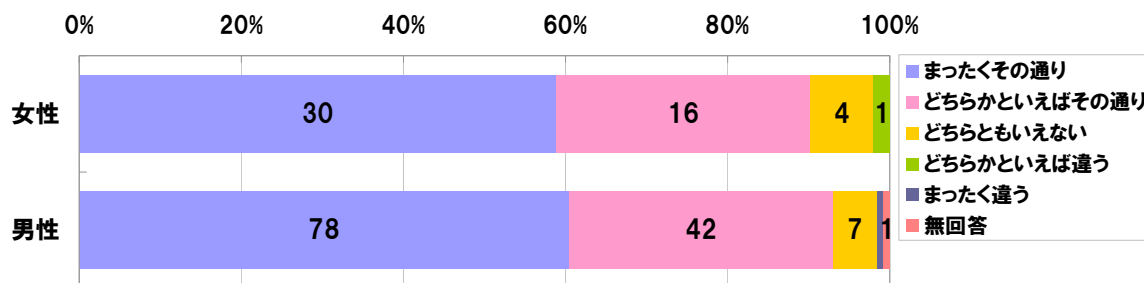


年齢に関わらず、大半の人が役立ったと答えています。

(N=190)

●ファシリテーションを学んだことが役立っていますか？

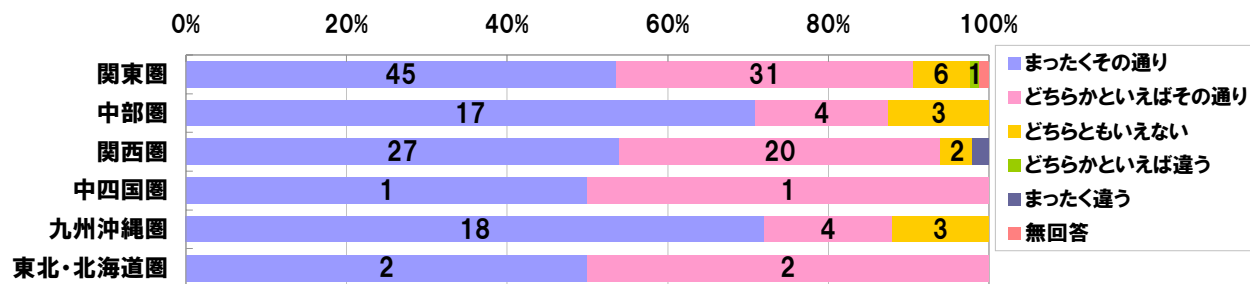
(性別)



男女に関わらず、大半の人が役立ったと答えています。

●ファシリテーションを学んだことが役立っていますか？

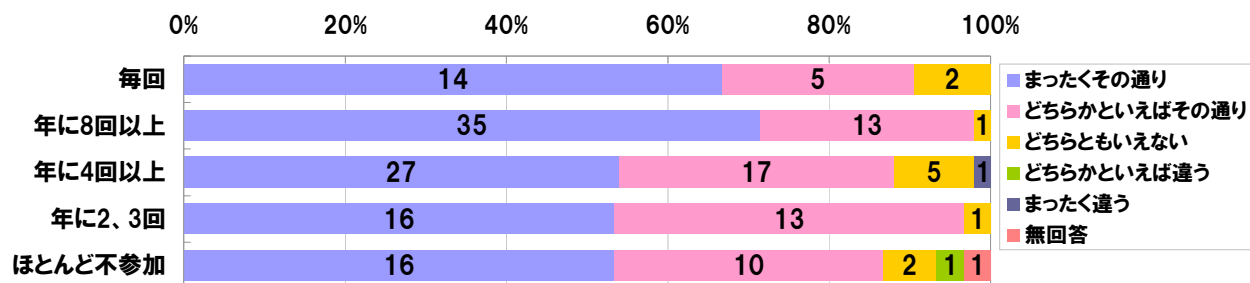
(エリア別)



若干のバラツキはありますが、ほぼ地域によらず役立ったと答えています。

●ファシリテーションを学んだことが役立っていますか？

(参加状況別)

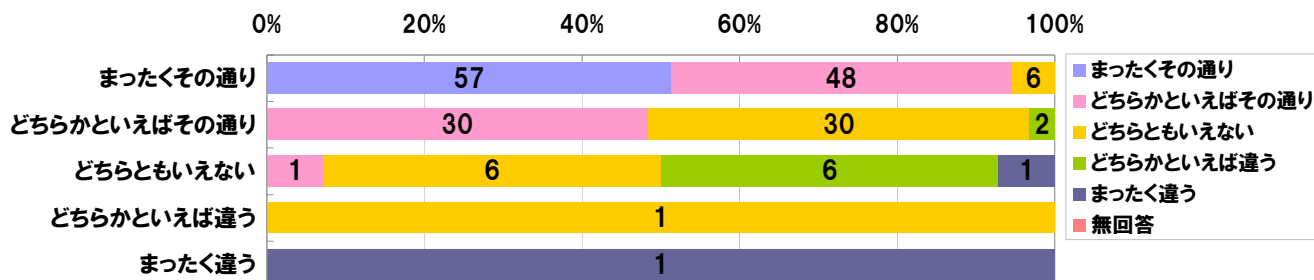


やや参加回数の多いの方が、役立ったと感じているようですが、ほぼ差はありません。

(N=190)

- ファシリテーションを学んだことが役立っていますか？
 ●ファシリテーションのスキルは高まったと思いますか？

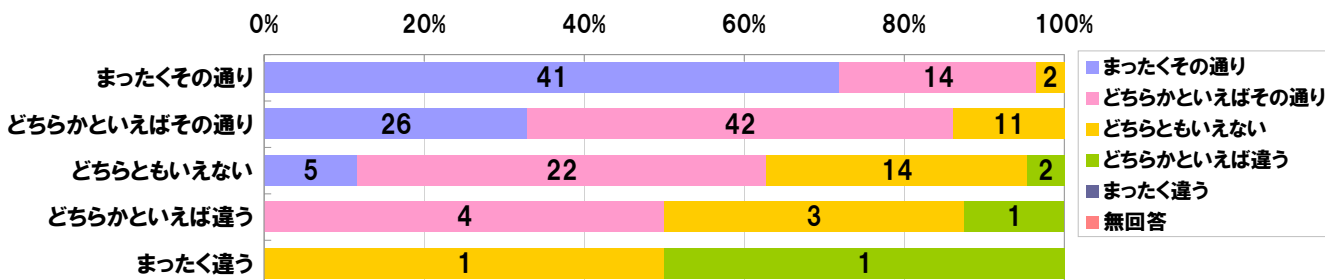
(区分)
(割合)



ファシリテーションが役立ったと感じている人は、スキルの高まりも感じています。

- ファシリテーションのスキルは高まったと思いますか？
 ●ファシリテーションを学んであなた自身は変わったと思いますか？

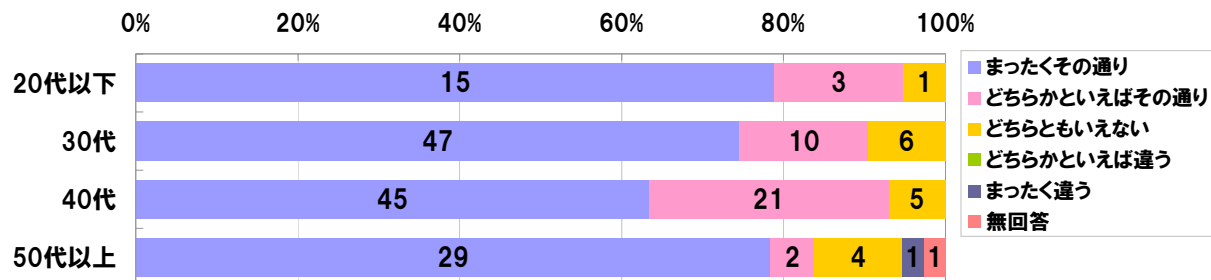
(区分)
(割合)



ファシリテーションのスキルが高まったと感じている人は、自分自身も変わったと感じています。

- ファシリテーション協会へ継続的に加入したいですか？

(年齢階級別)

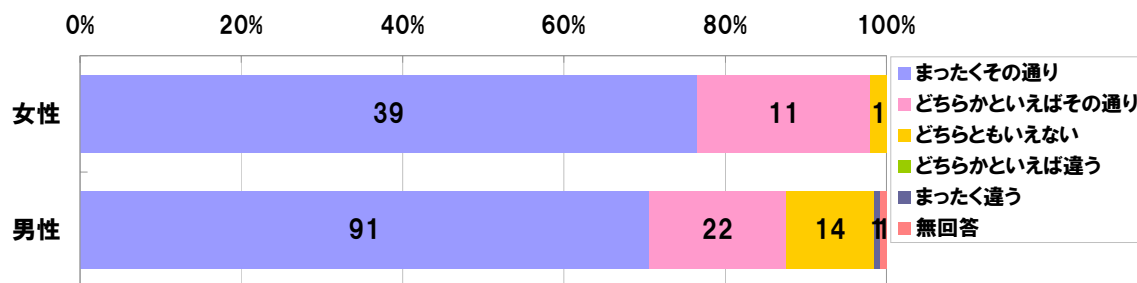


年齢を問わず、継続的な加入への意識が高いです。

(N=190)

●ファシリテーション協会へ継続的に加入したいですか？

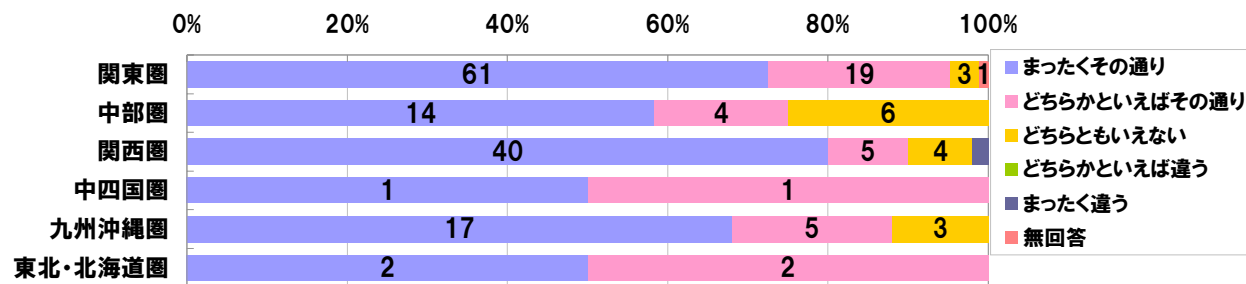
(性別)



男女を問わず、継続的な加入への意思が高いです。

●ファシリテーション協会へ継続的に加入したいですか？

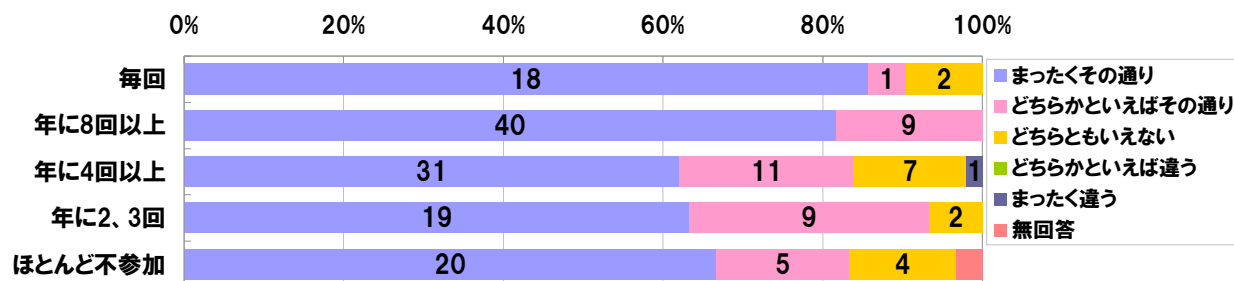
(エリア別)



地域によって若干バラツキがありますが、ほぼ全国的に継続的な加入への意思が高いです。

●ファシリテーション協会へ継続的に加入したいですか？

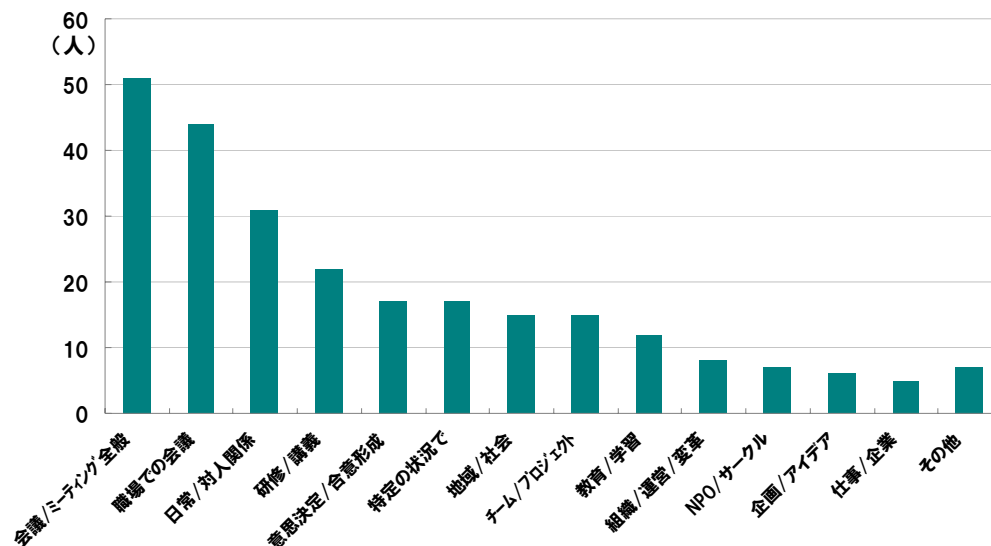
(参加状況別)



参加度が高い人の方が、継続的な加入への意思が高い傾向にあります。

(N=190)

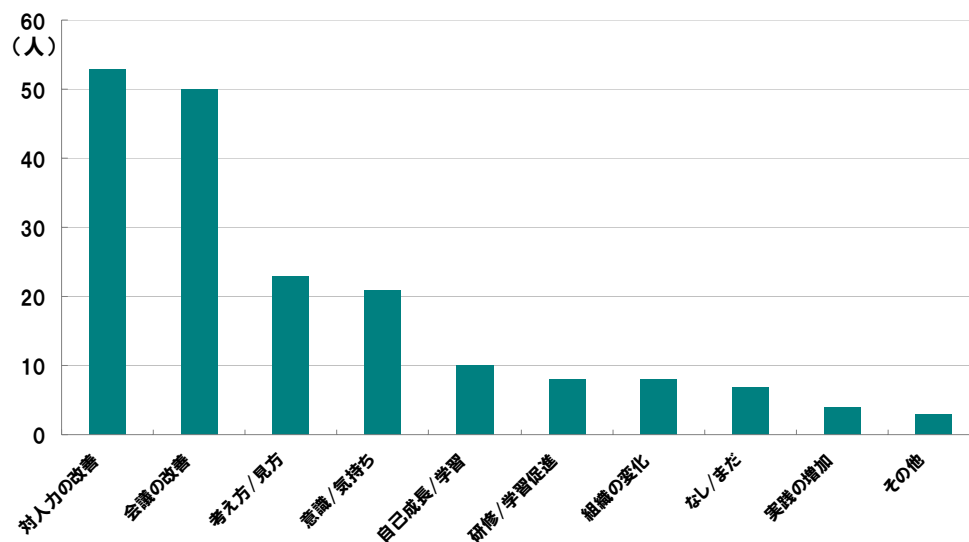
●どんな場面でファシリテーションの有効性を感じるか？



ここからは自由記述欄の回答を集計したものです。

回答者にビジネスパーソンが多いこともあり、会議での有効性が上位を占めています。日ごろの対人関係や研修・講義といった回答も目立ちます。

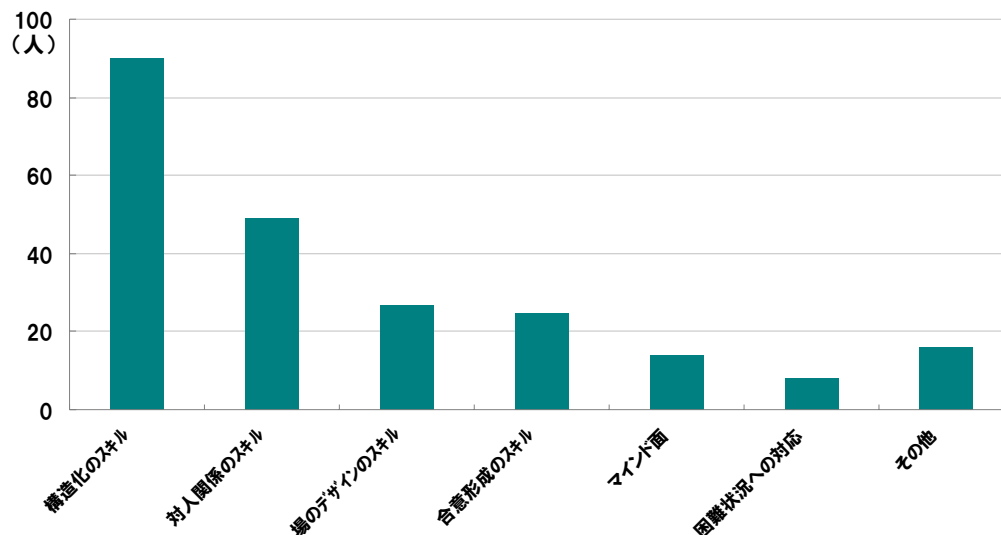
●ファシリテーションを学んで自分が変わった／成長できたという体験は？



自分が変わったという点では、対人力の改善を上げる人が一番多く、次いで会議となっています。ファシリテーションが人と人をつなぐ場で有効であることが、このデータから見て取れます。

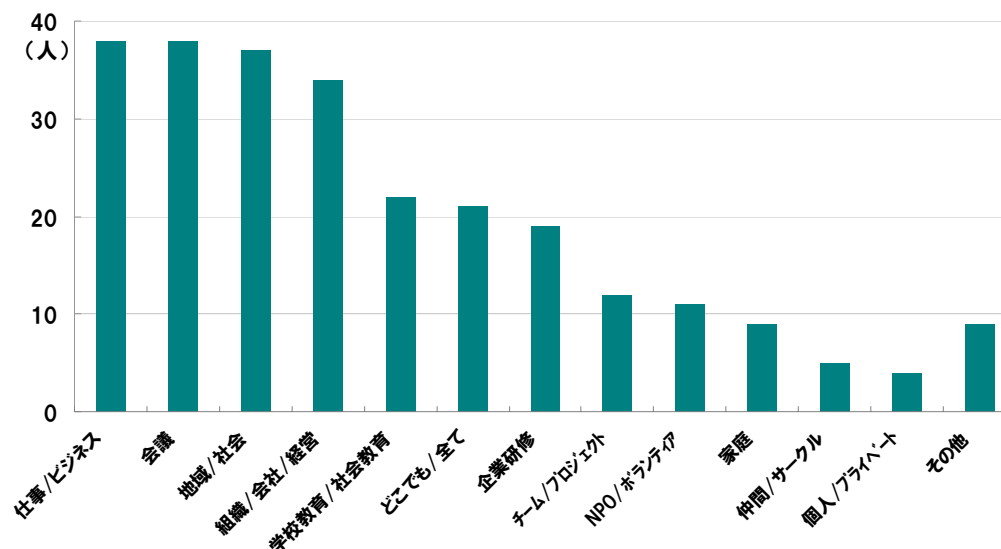
(N=190)

●ファシリテーションを行なう上で、特に強化したいスキルは？



回答者にビジネスパーソンが多いせいか、構造化のスキル、すなわち会議で意見を整理したり、アイデアをまとめたりするスキルを挙げる人が目立ちます。

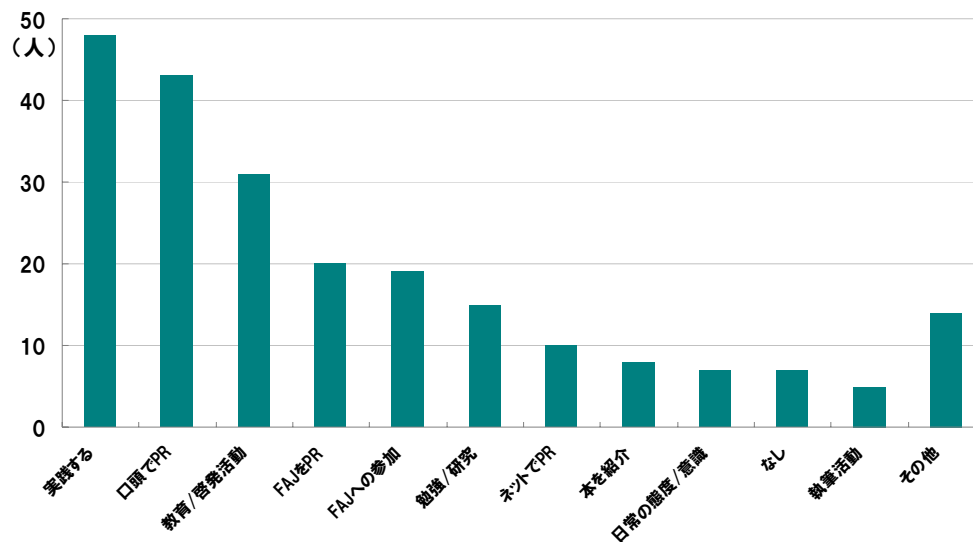
●ファシリテーションスキルを今後どのような分野で活用していきたいか？



回答者にビジネスパーソンが多いので、ビジネス・会議・組織等が多いのは当然ですが、意外に地域・社会を挙げる人が多いです。教育や研修と並んで「どこでも」という意見も目立ちます。

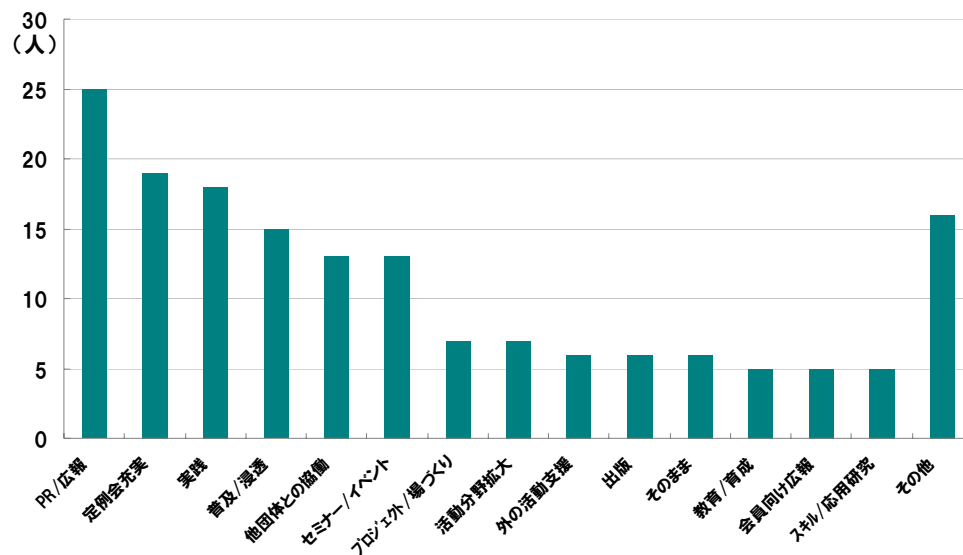
(N=190)

●ファシリテーションを普及させていくために、自分自身が行っていること



説明しづらいという意見が多かったように、実践することが普及への近道と多くの方が考えています。口頭でPRしたり、教育的な活動も見逃せません。

●今後、ファシリテーション協会にどのようなことが求められるか？



PR活動、実践、他団体との交流など、ファシリテーションの普及に関する活動への要望が最も多く、次いで定例会やセミナーへの要望が上位を占めています。

ファシリテーション普及実態調査

懸賞論文

様々な現場におけるファシリテーションの活用状況を調査しました

ファシリテーション普及の実態を把握するために、いろいろな活動現場で行なわれているファシリテーションの応用実例を調査する懸賞論文を実施しました。

1 論文テーマ 「ファシリテーションでこんなに変わった！」

自団体の会議での実例、こんなやり方をしてみたという事例、いろんな人が集まるワークショップで試したこと、話し合いがうまくいったケース、新しい考えかたを試してみた、などなど何でもOK。

2 募集期間 2006年12月1日～2007年3月31日

3 論文量 A4用紙5枚(7200文字)程度。
応募者本人が書いた、他人の著作権を侵害しないので、新聞・雑誌・HP・ブログ等に未発表のものに限る。

4 応募資格 本会会員・非会員を問わない。

5 選考方法 選考委員会を設け、優秀・最優秀作品を選考する

6 賞金 最優秀作品一点に 10万円
優秀作品に二点に 3万円
佳作若干に 記念品
(いずれも該当なしの場合もあり)

7 応募方法 応募方法は、下記メールアドレスへ論文と応募者の住所、氏名、電話番号を記述し、ワードの添付ファイルで送信。

8 発表方法 2007年5月27日の本会総会(大阪)で発表。
あわせてウェブサイトで公開し、白書に掲載する。

応募総数 16点

●最優秀作品

・該当作品なし

●優秀作品(2点)

・『元気プロジェクト』 小椋浩一
・『“JOYカフェなにわ”におけるファシリテーション活動”
～協働体験がもたらす自己成長～ 藤野祐美

●佳作(3点)

・『ファシリテーションでこんなに変わった！
～住民活動の一場面から～ 林加代子
・『ファシリテーションでこんなに変わった』 須賀亨
・『ファシリテーションでこんなに変わった！』 辻桂子
・『ファシリテーションでこんなに変わった！』
～全社で取り組む「プロセス改善活動」のツールとして～ 小川さとみ

まえがき

ファシリテーションとの出会いは、2004年も暮れようとする頃、堀会長の著書『ファシリテーション入門』だった。

3年半のマレーシア赴任を終え、帰国して以来、日本の会議に対する強い違和感をおぼえるようになった。だらだらと続く出席者のおしゃべり、発言しないその他大勢、いつもながらの時間切れ、不明な結論・・・会議に出席するたび、苛立った。

そんな中、「ファシリテーション」と呼ばれるノウハウがあり、それを紹介した面白い本があると友人から聞き、早速購入して読み込んだ。ページを繰るたびに発見があった。自分の悩みなどまるでお見通しのように、手順良く答えが得られた。「これだ」と思った。

その内に、著者の堀会長に社内研修をやっていただく企画がもち上がった。喜び勇んで参加し、サインまで頂いたことは言うまでもない(笑)。

研修のインパクトは想像以上だった。ある程度はあった自信が、見事に打ち砕かれた。

「これから場数を踏んで、モノにしよう」

やる気がみなぎった。

こうして出会ったファシリテーションは、身近な会議を変えるのみならず、後に組織風土改革にまで広がっていった。

I. ビギナーズ・ラック

2004年当時の私は、大きな課題を抱えていた。

3年前に導入された社内カンパニー制に対応するため、私のいた人事部ははじめ本社各部門からの業務移管が進んでいた。そんな中、あるカンパニーの経営企画部門が、従業員満足度調査で“3年連続全社最下位”を記録してしまった。いくら「カンパニー自律」が我が社の方針とはいえ、放っておけない状況だった。

早速データ分析と関係者ヒアリングにとりかかった結果、原因としては以下が想定された。

「部門長一部員間のコミュニケーション不足、および改善が見えないことに対する不安」

要するに、「上下関係が煮詰まっている」というイメージである。

私にその部門への異動辞令が下った。

新しい職場になじむため、早速、おぼえたのファシリテーションを身近な会議に つぎ込み、変えていくことから入っていった。

ホワイトボードの活用、議題の明示、板書による議論のリーダーシップ、そして 終了時の結論の確認と議事録の回覧・・・。

会議の進行が目に見えて迅速化した、メンバーの納得感が向上した、それまで 3日以上かかっていた議事録の作成一回覧がその日のうちになった、など、成果 が徐々に見えてきた。この“即日議事録”は、今でも我々のチームの代名詞となっ ている。

会議がスムーズに運営できるようになれば、プレゼン資料もレベルアップする。 会議の明確な目的と目標、的を射た議題、共通理解をすすめる資料、発言を促す 情報、そして、明快的な結論。やがては、これまで議論が難しいと避けてきたビ ジョン、中期計画なども、会議で扱うことができるようになっていった。

こうして、私とファシリテーションの両方が、新しい組織に沁み込んでいった。 周囲との信頼関係もできてきた。結果、次第に向こうから相談を持ちかけられる 様になった。

しかしそのほとんどは、「不満があるが言えない」で、止まっていた。弱い立場への 同情を感じる一方、自ら踏み出そうとする元気が感じられないことに、大きな 不満をおぼえた。

II. 大きなファシリテーションと小さなファシリテーション

この頃意識しはじめたことがある。ファシリテーションには、“小さなファシリテ ーション”と“大きなファシリテーション”がある、ということだ。

会議変革という小さなファシリテーションと、組織変革という大きなファシリテ ーション。今では共通点が見えるようになったが、最初は小さなファシリテーション だけがファシリテーションだと思っていた。

この組織に欠けていた自己回復力・・・現状打破の出口が見えない。この組織 を元気にするにはいったいどうしたらいいのか・・・。

コーチング、キャリアカウンセリング、ビジョン教育、経営品質向上活動、・・・さ まざまなやり方を試してみた。が、今ひとつ手こたえが得られず、続かない・・・。

ところが、あるきっかけにより、光が差し込んだ。『組織を動かすファシリテーショ ンの技術(堀公俊)』と、『ザ・ファシリテーター(森時彦)』という2冊の本だった。

そして、再びファシリテーションの基本に戻ることにした。会議変革での成功体験から、組織変革に対しても“成功のプロセス”がイメージできるようになった。

＜ファシリテーションの4つのスキル＞

- ・①場のデザインのスキル
- ・②対人関係のスキル
- ・③構造化のスキル
- ・④合意形成のスキル

第一に、「①場のデザイン」に取り掛かった。

組織における場作りで重要なのは、トップとの問題意識の共有である。最初にボタンを掛け違えると、後で困る。トップの後押しの得られない「場」では、続けることが難しい。周囲を巻き込むのにも時間がかかりすぎる。それでは関係者の気持ちが萎えていく。

まず部門長に時間を取ってもらった。

単刀直入に、「従業員満足度全社最下位脱出」をもちかけた。部門長には部門長の立場があり、方針伝達がうまくいっていない苦悩があった。その一方、「部門を良くしたい」という思いは同じであることが分かった。

教訓1「聴けば、発見がある」

思いは同じ、となると、噛みあっていないポイントがどこにある、ということである。それはどこか…。次に、課長層のヒアリングを行った。

そこでは、強すぎる部門長への不満と、若手の主体性の欠如への不満が出た。さらには、課長同士ですら不信感が存在するのを感じた。しかしやはり、「部門を良くしたい」という思いは共通だった。

最後が、中堅・若手層だった。ところがヒアリングの実施に対して、課長層から、上司でもない自分が全員の面談を行うことに対し、反対が出た。が、「そんなことを言っている場合ではない」と押し切った。ここでもやはり部門長への不満、それに加えて課長層のリーダーシップへの不満、そして、「上司一部下の関係が明確でない」という事実が分かった。若手に幅広い経験をさせるため、仕事をクロスして掛け持つ形にしており、仕事ごとに上司が違うというのだ。アイディアは悪くなかったが、それでは若手にとって将来に向けた人材育成責任や、相談相手が見えない。

教訓2「アイディアの良し悪しは、結果である」

この「②対人関係」プロセスを経て、当分開かれずにいた全員参加の部会を復活させた。皆嫌がったが、これも押し切った。

やってみて、その意味が分かった。話すのは部門長だけ、他の誰も発言しない。発言がないから空気も次第にひんやりしたものになる…ポイントはここだ、と思った。早速やり方を変えた。「③構造化」の段階に入った。

次からは、部門長を抜きにした。代わりに自分が部門長と毎週ミーティングを持ち、伝達係を務めることになった。これが良かった。

部会での発言は活発になり、笑顔が見られるようになった。部門長も本音で話すようになった。その結果、組織の問題も、上司と部下を固定した形に再編することで、合意が得られた。こうして「④合意形成」に入った。

さらに次の課題にも踏み込んだ。「30代が下を育てなくなった」というもので、周りからの不満が多かった。実際、30代にヒアリングをしても、「育成してもらっている実感がない」など、依存性、自己中心的な不満ばかりであり、先輩社員としての自覚と責任感が感じられなかった。難しい問題だと思った。しかし、意外に簡単に解決した。

本人との面談で、「30代になったあなたの課題は、自分の勉強じゃない、指導力向上だ。幸い、20代がまわりになくさん居るでしょう。」と伝えた。「目からうろこです」と、素直な反応だった。それ以降、30代を外部研修に出すと、社内講師として部内勉強会を開いてくれるようになった。要するにこれは、遠巻きに「問題だ」というばかりで、誰も本人達に言っていなかっただけの問題であった。

教訓3「期待するなら、本人に言えばいい」

最後に20代の若手の元気であるが、これも、似たようなものだった。

まずは、本人に個別に期待を伝えた。「30代の少ないこの部門ではチャンスが多い」ことを伝えた。次年度の新人研修のカリキュラム作りを全面的に任せた。その内、本人達から提案が出た。

「若手だけの勉強会をやりたい。小椋さん、アドバイザーとして一緒に入ってください。」

自律した彼らの姿に、胸が熱くなった。

教訓4「光を当てればやる気になる」

III. 新たな展開

経営企画部若手の企画による新人研修発表会をする頃には、「最近の経営企画は元気がいい」と評判になっていた。全社最下位のあの経営企画が、である。

当然カンパニートップの耳にも入る。次第に質問されるようになった。それが、新たな展開のきっかけだった。

そして、経営企画部で行った組織変革を、人材活性化活動として、カンパニー全体に広げることになった。

しかし、20人規模の部門の活性化と、500人規模のカンパニー活性化では、まったく勝手が違う。人数が多すぎて、これまでの一人一人の話を聴き、説得していく、というやり方は使えない。「顔の見えないファシリテーション」のやり方が必要だった。

そこでまず、「①場のデザイン」として、部門代表を集めて、『人材活性化委員会』を発足することにした。これは、カンパニートップのバックアップの下、正式な戦略会議で部門長全員の決裁をもらい、「従業員満足度向上」目標をコミットするという正規の手続きを踏んだ。やはり、トップのコミットメントがないと、組織的な「場」にはならない。

ここでこだわったのは人選である。こういう「人の気持ち」といった漠としたものを相手にするには、活動も漠となり、成果イメージも漠となる。そのため、最初のエンジンがかかるかどうか勝負であり、するとそれは人選次第である。思いと能力と人望を兼ねそなえたベストメンバーを集める必要があった。結局、部門長推薦という形で各部門長のコミットメントを得つつも粘り強く交渉を続け、納得のいく人選を行った。

最初の会合、委員の初顔合わせでは、やはりもめた。皆忙しい中でもあり、指名だけされて、「従業員満足度向上」という「縛り」だけが明確で、一方、他がすべて不明確なのだから、不満は当然である。

「いったいどうやればいいのか？」

「成果はどのようなイメージなのか？」

「そもそも目的は何なのか？」

「従業員満足度の数字が高いのが、経営上、本当に良いことだと言えるのか？」

しかし、もちろん明確な回答はない。しかも厄介なのは、経営企画部での成功から始まった今回のプロジェクトに、その成功体験がそのまま応用の利くものではなく、しかも実名がからむので具体的な紹介ができない点だ。

そうして事務局にも絶対のプロセスがないことが理解されると、「とにかく部門ごとに活動を始めるしかない」、「毎月一度皆で集まって情報交換をしながら進めて行こう」、ということになった。前向きなメンバーで助かった。

教訓5「組織変革は人選次第、最初が肝心」

このあたりは、これまでのファシリテーションスキルの活用による会議変革と、経営企画部での成果が大きな説得力となっていたことは、言うまでもない。

「②対人関係」は、毎月の委員会を辛抱強く続けていくことで得られた。皆、お互いの活動と悩みを紹介しあい、問題意識の共有と信頼関係を深めていった。そして、各部門の事例発表「ベストプラクティスのコーナー」は人気企画となった。これは、活動の「③構造化」に大きな役割を果たした。

が、数ヶ月で行き詰まり感があった。委員だけの情報交換では外に広がっていない。各部門での活動にも限界があった。「カンパニー全体の一体感」を生み出す何か、が必要だった。このあたりの苦悩と試行錯誤は紙面の関係で割愛するが、結局、ITの活用が突破口を開いた。イントラネットのカンパニーホームページの活用である。当時、それはトップからの経営方針を伝達するだけの「場」であった。そこに、人材活性化の「場」を新設した。名称『元気の出るページ』である。

「毎週新ネタ」を合言葉に、委員会の活動紹介、事務局による『元気のタネ』コラム、推薦図書、部門長／GMによるリレーコラムなど、新企画を続々と盛り込んでいった。

教訓6「担当者の元気がホームページの元気」

従業員の投書が舞い込んだ。

「退屈としか言いようがなかったカンパニーホームページに血が通った」

事務局皆で喜びを分かち合った。

この『元気の出るページ』へのアクセスは、開設当初の年間換算1万5千ヒット程度が、目標の3倍増5万を半年でクリア、年間では、ほぼ8倍の12万にも上り、「④合意形成」の「場」に育っていった。これは、以下の気づきを企画に活かしたことが大きかった。

教訓7「ホームページを一番見るのは、書いた人である」

その結果、従業員満足度も3年間で、3.47→3.71→3.96(5段階)と、信じられないほどの伸びを見せ、現在、全社トップを独走中である。経営企画部も、一昨年の全社最下位から、全社経営企画部門として、トップに躍り上がった。

IV. 大きな広がり

20人の部門から始まったこの活動は、500人のカンパニーへ、そして2007年3月現在、合併の結果2000人のカンパニーへと、その「場」の規模をどんどん増している。そして、この活動は、今では皆に『元気プロジェクト』と呼ばれるようになった。

その規模に対応するための最大の課題は、ファシリテーターの育成である。先ごろ、『元気プロジェクト』委員の人材像のイメージを、以下にまとめた。

- 「会社を元気にする」という目的に対して、
- ・「楽ではなくても、確実な方法がなくとも、何とかできる方法を見出そう」という強い思いがある。
- ・部門長との信頼関係が強く、皆の提案を実現する力がある。
- ・不条理にへこたれない持久力と、誰からも学べる傾聴力を持ち合わせている。

これを見て、堀会長に教わった以下を再認識した次第である。

教訓8「ファシリテーションはテクニクではない。心である」

こうして私自身も、社内でのファシリテーションの普及も、新たな段階に入った。より高いレベルの期待に応えていくために、今後とも、毎月の支部勉強会も活用しながら、精一杯のレベルアップに努めていきたい。

以上、紙面の都合で組織的成果を中心に話してきたが、私にとって、ファシリテーションに取り組んできた上での最大の成果は、実は以下である。

教訓9「仕事は仲間を作る」(ゲーテ)

【出典】

- 『ファシリテーション入門』堀公俊
- 『問題解決ファシリテーター』堀公俊
- 『組織を動かすファシリテーションの技術』堀公俊
- 『ファシリテーショングラフィック』堀公俊・加藤彰
- 『ザ・ファシリテーター』森時彦
- 『ビジョナリーカンパニー』ジェームズ・C・コリンズ／ジェリー・I・ボラス
- 『ジャック・ウェルチ わが経営』ジャック・ウェルチ
- 『ルネッサンス』カルロス・ゴーン
- 『小倉昌男の経営学』小倉昌男
- 『V字回復の経営』三枝匡
- 『ブルーオーシャン戦略』W・チャン・キム＋レモ・モボルニユ
- 『ウィニング勝利の経営』ジャック・ウェルチ
- 『いい会社をつくりましょう』塚越寛
- 『ちよっとアホ！理論』出路雅明
- 『空気の研究』山本七平
- 『日本人はなぜ無宗教なのか』阿満利磨
- 『NLPでリーダー脳力をグングン高める法』武井一喜
- 『最強リーダーのパーフェクトコーチング』上村光弼
- 『すごい会議』大橋禅太郎
- 『人が育つ会社をつくる』高橋俊介
- 『見える化』遠藤功
- 『現場力を鍛える』遠藤功
- 『考える技術』大前研一
- 『問題解決の実学』斉藤頭一
- 『コミュニティ・オブ・プラクティス』エティエンヌ・ウエンガー他

【要旨】

2006年9月から2007年3月までの半年間にわたり、若年者再学習・職業観育成地域事業の一貫として設けられた“JOYカフェなにわ”にてファシリテーション活動を実施。結果、当初目標を大きく上回る参加者の自己成長並びにコミュニティの創出といった成果を達成するに至った。ここに、7ヶ月間の活動内容、ならびにその成果について述べる。

【背景】

ニートと総称される若年無業者の存在については、社会問題化するに至って久しい。国・各地の自治体から企業やNPO法人等、ニート対策に取り組む団体は枚挙に暇がないが、未だ解決に向けての対策が模索状態であることは否めない。

大阪市においても、様々な形で彼らニートやフリーターと呼ばれる若年者に対する支援活動が展開されているが、“JOYカフェなにわ”もまた、若年者支援プログラムの一環として「社団法人大阪市人権協会」ならびに「大阪市浪速人権協会」の企画実施により、2006年8月より2007年3月末まで、期間を限定して設けられたものである。

ニート・フリーターと総称はするものの、彼らが未就労に至る背景事情は千差万別である。そこで、この“JOY カフェなにわ”においては、その参加対象者を細かく制限することなく、

- ・おおむね15歳から34歳ぐらいの人
- ・ひとりで悩んでいる方
- ・きっかけ作りをしたい方
- ・新しい自分を見つけたい方

と緩やかな表現にとどめ、「若年者の居場所」、「若年者の交流広場」を標榜し、参加を希望するメンバーが自由に立ち寄れる、まさに“カフェ”を目指して開設された。

設置場所は、大阪市浪速人権文化センターの一室である。室内は、カーペット敷きのフリースペースであり、就労関連はじめとする書籍から、マンガ本、各種ゲーム機器等が用意されているほか、実際の求人情報等も掲示されている。冷蔵庫や湯茶設備も整い、利用者は、まさにカフェを利用する感覚で、なんら強制されることなく、自由に時間を過ごすことができるのである。開設時間は、毎週火曜日の13:30から17:00までであり、参加者は、予約等の必要も無く、当時間帯に自由に入りができる。参加にあたっての費用負担も無い。

また、カフェ内には、“JOYコーディネーター”と呼ばれる3名の相談員が常時待機し、参加者からの就職相談を始めとする各種相談を受け付けたり、ゲームの相手を務める等、空間を分かち合う役割を担っていた。参加者にとっては、まさに“自宅以外のくつろぎ場所”であるとともに、就職意欲が高まってきた参加者にとっては、就職活動準備の場が提供されているのである。

この“JOYカフェなにわ”の開設にあたり、未就業者の最終目標である就業に向けて、コミュニケーションスキルを獲得するための、月1回3時間のセミナー開催の要請を受け、全7回にわたって実施するに至った。

【実施に当たっての課題】

就職に向けてのコミュニケーションスキル獲得のためということでのセミナー開催の要請であったが、“JOYカフェなにわ”の視察、並びに、コーディネーターからのヒアリングを実施したところ、セミナー運営にあたって参加者の多様性がセミナー実施の課題として浮き彫りになった。

参加者は、年齢一つとっても、把握しうる限りにおいても14歳から43歳までと開きがあり、更に、各々が抱えるこれまでの背景事情が多様であることが判明した。社会人として就職していたものの、余りの激務に精神障害を抱えてしまい、再度社会復帰することに強い抵抗を覚えている方、高校卒業以来、25年間、いわゆる“ひきこもり”を続けている方、幾度となく就職の機会に恵まれながらも、継続に困難を覚えるといった就職や社会活動に対して課題を抱える方から、高校進学を決めかねる不登校の中学生までみられたのである。加えて、自由参加のセミナーだけに、セミナー当日には、新たにどのような参加者があるのか全く予測できないという状態であった。

また、個々の参加者が直面している課題の大きさもまた、セミナー運営を危惧させる要因であった。社会障害、鬱病、統合失調症といった精神障害から家庭内暴力、性同一性障害まで、短期的に治癒や完治が期待できない症状を抱える方々等、一律には対応が出来ない方々が半数以上を占める一方、健康状態等には全く問題は見られないが、現在の職場と自分の仕事や、今後のライフプランやキャリア開発について課題を抱えておられる方までみられたのである。

つまり、なんら共有体験、共有背景を持ち得ない参加者という事情が明確になった上、自分自身がこれらの障害を抱える方々への対応の専門家ではないという現実問題もあった。

更に、今回のセミナーの目的は“就職に向けてのコミュニケーションスキル”の獲得であったが、個々人の現在のコミュニケーション能力においても大きな開きが見られたことが、難しさを倍増した。

参加者の精神障害等の症状にも関連するものであるが、他者との関わりにおいて、他人と目をあわせることにさえ抵抗を感じる方から、自分が興味を抱く対象に対しては、一方的に発信をするが、双方向でのコミュニケーションには抵抗があり、他人と目をあわせられない、話したくない、話が聞けない、自分については、語りたくない、といった具合である。また、参加者の目指す就職への道程にも大きな開きがあった。いずれにしろ、最終的なゴールは、社会参加であり就職ではあるものの、参加者の半数近くは、心療内科等の通院先の主治医からの紹介によるものであった。つまり、参加に際しての自主性、参加意欲が極めて疑わしいという状態であった。彼らにとっては、まず現在の症状の緩和が第一義であり、社会参加や就職は、その先に位置するものなのである。現在既に就職中であり、今後のキャリアを模索されている参加者とは、立ち位置が大きく異なった。

この参加者を結び付ける絆は、唯一つ、“社会参加するためにコミュニケーションのことを知りたい。”という意識だけであったのである。

【ファシリテーションの実施】

参加者の背景事情、個々の抱える障害や課題、参加意欲の開き、共有体験・共有情報の欠如といった特性を考えるに、講義型のセミナーは機能しないと判断。参加者の内面的なプロセスに関わり、その成長を支援するファシリテーションスタイルによって、参加者それぞれがコミュニケーションについての学びを得ることが、最も適切ではないかとの結論に至った。

“コミュニケーションスキルを身につける”という抽象的な7ヶ月後の目標は、“自分のことを人前でも話せるようになる”こと、と具体化し、参加者個々人の成長速度に合致させることとした。既に職を持ち、転職を目指す方については、転職活動を成功裏に運ぶために自分を語る目標であり、引きこもりを続ける方については、他者との交流を図るための第一歩として、自分を他者に紹介するのである。

圧倒的な参加者の多様性は、逆にファシリテーションこそが機能する機会であると判断したのである。自己肯定感に欠け、他者受容に抵抗を示す傾向にある彼ら参加者にとって、ファシリテーションを通じて、他者と相互交流することは、まさに成長のプロセスそのものではないかとみたのである。

【7ヶ月間のプロセス】

1. 安心できる場の提供

ファシリテーションの実践において、最も重視したことは参加者が安心できる場を作るということであった。事前ヒアリングにより参加者の他者との関わりにおいては、大きく4つの特性が見られた。

- ・何十年にもわたり、他者との関わりを避けてきたため、いかに関わりを持てばよいのかわからないグループ
- ・以前は他者と関わってきたが、それによって傷つき、再び他者と関わり始めることに躊躇を覚えながらも、必要性を認識しているグループ
- ・自分のペースで他者と関わるが、それによる他者反応が認識できないグループ
- ・他者との関わりへの苦手感から、必要以上に自分を抑制してしまうグループである。

そこで、参加者にとっては、精神的にはもちろんのこと、物理的にも安心感が確保される場所作りが第一の課題とみたのである。

幸い“JOYカフェなにわ”がカーペット敷きの空間であったことから、セミナー実施時には、全員が車座になる配置とした。靴を脱ぎ、リラックスしたおのおのの姿勢で、着座する。ファシリテーターも極力、着座し、目線を同じにすることを心がけた。

また、部屋のドアは常に開放し、出入りが自由であることを示した。

2. グランドルールの設定

次に精神的な安心感を提供するため、グランドルールを設定した。セミナーは、体感型ワークを中心とした3時間の構成であったが、全てのワークにおいて“パスあり”とした。ワークへの参加、途中退席も全て自由。参加者の内なる思いに全てをゆだねたのである。

実際、自由参加の場合、ワークに何名参加するのか予測のつかない状況であったが、いざワークを始めると、最終的にはカフェにいる全員が参加するという、喜ばしい驚きがあった。参加者は、“パスあり”ルールを駆使しながら、それぞれのペースでワークに取り組んだのである。

更に、参加者からの発言後の拍手をルール化したのが、これも回数を重ねるごとに参加者がファシリテーターの言葉が無くとも、自主的に実施するようになった。

3. 体感ワークの導入

前述のとおり、これまでの歩みや背景状況に開きのある参加者であるため、このセミナーそのものを共有体験の創出の場とすることとした。そのため、セミナーは個人ではなく、必ず他者との交流を必要とする体感ワークを中心に構成した。

しかしながら、ワークの設計に関しては、考慮すべき課題が余りにも多かった。

参加者の障害ゆえ、

- ・雑談の仕方がわからない
- ・好きなものがわからない
- ・興味のあるものがない
- ・過去の自分のことは見たくない
- ・将来といわれてもわからない
- ・自分について話したくない
- ・仮定の想定については、考えられない
- ・どちらでも良いといわれると、どうすればよいかわからなくなる

といった参加者の声が寄せられたのである。そこでワークにおいては、常に想定時間軸は、当日を中心に1週間程度の枠内に収め、その中から題材を拾い出すようにした。また、自分を題材にするのではなく、有名野球選手等他者になりきってワークをするといった設定をもうけ、自己開示の抵抗感を取り除いていった。

幸い、回数を重ねることに、継続的な参加者が多数を占めるようになったため、前月のワークの学びを次月に活かすといった活用が可能になったほか、参加者自身が過去のワークを使って自分についての話をはじめたり、将来について言及するなどといった成長がみられたので、ワークの幅も徐々に拡張をはかった。

4. 7ヶ月間のプログラム

毎回、3時間のプログラムは、参加者が固定ではないことから、1回完結にすることとした。常に、紹介系のアイスブレイクから始めることとしたが、著しく自己肯定感の落ちている一部参加者においては、自分を紹介するという行為のハードルは非常に高いと見受けられたので、初めは紹介内容を呼称のみに限定した。また、お互いの目を見ることに抵抗があったため、ボールを投げあいながら自然に相手を認識し、目を合わせる機会を設けるようにした。

アイスブレイク後は、最終ゴールである“人前で自分について話す”ことに向け、徐々にコミュニケーションを深めるテーマを設定、グループでのワーク中心に進めた。

以下に7ヶ月間の各月のプログラムゴールをあげる。

月	設定ゴール
9	コミュニケーション意欲をもつ
10	コミュニケーション意欲の向上
11	受信：他者を受け入れる
12	他者：他者理解を深める
1	発信：事柄を伝える
2	発信：自分の意見・考えを伝える
3	まとめ：自己紹介—自分を表現する

【結果】

7ヶ月間にわたってプログラムを実施したが、常時10数名の参加者があり、うち、ほぼ7割の参加者が毎月自主的に参加をした。参加者においては、ワーク終了後も退出することなく、参加者同士互いにコミュニケーションをはかったり、新たに参加する方に対して、これまでの活動内容やグラドルルールを説明する姿も見られた。

最終目標は、“自分のことを人前でも話せるようになる”というものであったが、最終日の13名の参加者のうち10名が、単に話すことでは飽き足らず、3分間スピーチという形で自分の内なる思いを披露するにまで至った。

また、社会参加・就職活動という更なる長期目標については、ほぼ30%の参加者が具体的な求職活動をはじめ、資格試験に合格したり、アルバイトや職場体験を経験するに至るという形に結実したことが何より喜ばしい。

【考察】

7ヶ月間にわたるファシリテーション活動を通じ、参加者の自己成長過程におけるファシリテーションの有効性が、予測をはるかに上回るものであったことを確認した。

特に今回の対象者のように、多様性に富み、共有体験、共有知識等をもたないグループが、このファシリテーションの場を通して得られる経験のみを協働経験とし、他者への共感を持つに至り、仲間意識を醸成、ひとつのコミュニティを作りあげたことは特筆すべき成果とみる。結果、コミュニティが、社会活動・就職といった更なる目標に向けてのダイナミズムを参加者にもたらしたと考える。

【結論】

参加者の自己成長を目標とする場においては、協働体験というプロセスを重視し、プロセス共有することによって、価値を創出することが可能であり、この場においてファシリテーションは極めて有効である。

また、参加者の多様性は安全が確保されている限りにおいては肯定的に機能し、自己成長を促進する媒介ともなりうる。

参加者の特性、特に一般的に障害と呼ばれる特性を抱える方々の自己成長への関わりとしてもまた、ファシリテーションは一つの可能性を示唆する。

【謝辞】

最後に、7ヶ月間にわたるセミナーに、一度も欠席することなく参加下さった方々、セミナー運営を影になり日向になり、ご支援下さった“JOYカフェなにわ”のコーディネーターの方々に心よりの感謝の辞を述べる。

なお、余談ではあるが、“JOYカフェなにわ”は、その成果が認められ、当初予定を延長し、4月からも継続して開設されることになったことを最後に付記したい。

はじめに

ファシリテーション、ファシリテーターという言葉は、ここ数年見られるようになってきた。ファシリテーションという言葉に興味を持ち調べていくと、ビジネスの会議での手法や医療関係、教育、演劇、まちづくりなど応用範囲が非常に広いものである。そんな中で1冊の本にであった。パウロ・フレイレの『被抑圧者の教育学』である。フレイレは、ブラジルで識字教育とその方法をひろめ、全世界に広がった運動の考案者である。それは、社会の底辺にいたことを余儀なくされている人々に識字をひろめることで自分たちの置かれた立場をしらしめることから始まり、社会まで変えていくという効果をもっている。そのきっかけを提示するのがファシリテーターである。

現在の日本では識字率は100%に近いが、その教育のしかたによっては社会を変えることができる力をもっていたのである。

本稿では、このステップのひとつの段階をエンパワメント(注1)として、「まちづくり」の場面でエンパワメントされた住民がどのように変わったのかを、住民活動の事例から紹介したい。ほんの小さな試みではあるが、まちづくりの活動の中でファシリテーションが必要とされるという実感を筆者がもった事例である。

ファシリテーションとは

ファシリテーション(facilitation)とは、引き出す、促進するという意味を持っている。引き出すものは「集団による知的相互作用を促進する働き(堀公俊「2004」p21)」であり、「問題解決の過程の舵取り(U.S.D.T Chapter3 p36)」となる。

また、ファシリテーションの効果には、①学習するスピードを高める②チームの相乗効果を発揮させる③メンバーの自律性を生む(堀「2004」p30～34)があるといわれる。

相互作用や問題解決のための前提となるのが、話し合いの場が安心して発言できることである。そして、その場のなかで参加者が発言に自信を持ち、自身のもつ潜在能力に気づいていくことであろう。自分に自信を持つことで話し合いの参加者の間に信頼が生まれ、そこから相互作用が発揮できる基盤ができる。

参加者が場を共有し、話し合いがすすむことでさらにその信頼は強くなっていく。その結果、ある一つのゴールに達すると達成感が生まれ、さらなる自信と信頼につながる。この過程を繰り返すことで、参加者がエンパワメントされていく。

住民活動の特徴のひとつは住民の合意形成である。合意形成のプロセスが住民のエンパワメントには重要であり、ファシリテーションが必要とされる場面でもある。

住民活動の場面では、ファシリテーションによって何が引き出されるのだろうか。それは、住民ひとりひとりの持っている潜在的な能力である。地域の住民と一緒に活動することで、自覚していなかった能力があることを発見したり、思いもかけないことを実践しなくてはならなかったりする。そのなかで自分の持っている能力を発見する。そして、自信につながり次の活動に積極的に取り組んでいく。その自信がエンパワメントとなっていくのである。そこには、自ら気づくことが必要とされる。

求められる住民の合意形成

住民参加においては、いかに住民の納得のいく合意を形成するかが鍵となる。近年では、法的にも住民の自主的な合意形成を尊重する「建築協定」「地区計画」などの制度が創設された。

建築協定については当該地域の全員の合意が必要であり、地区計画についても8割の住民の合意が必要となる。いずれも、自身の所有財産についての自由な処分権を、みずから拘束する権限をその合意に与えるものである。これは、相当の覚悟と住民間の納得、合意がなされていなくてはできないことである。この法律も住民の自主的・積極的な参加を立法趣旨として掲げ、その実行も住民に委ねている。それは、住民が自分たちの住むまちを自分たちでつくるという自治意識を法的に担保したといえる。

上記のように、法的に裏づけされたものではなくても、地域社会の中には住民が自主的に取り組んでいかなければならない、取り組んだほうがよりよい解決ができるという課題が山積している。それらの地域の課題を解決するには、従来は町内会・自治会がその役割を担っていた。しかし、都市化が進展し、コミュニティの崩壊が危惧される現在では、その役割を従来の町内会・自治会での解決は困難になりつつある。

地域の課題解決のために、新しい担い手が必要となってきた。そこには、住民ひとりひとりの自覚と積極的な関与が求められ、課題解決に対しての住民間の合意が必要となる。しかし、住民間で合意を形成することは、非常に困難なことである。住民ひとりひとりの事情や思惑、利害関係、地域社会の中の微妙な発言力の強弱など、民主的な話し合いをするためには障害物が山積している。

これらの障害物を越えて合意形成にいたるためには、話し合いの場が重要である。地域社会の諸事情に加えて、話し合いの場が、混沌としてなかなか議論がすすまないとか、何を話し合っているのかさえ分からなくなってくるようなことは、ありがちである。毎回の話し合いがこの有様であると、話し合いに参加する住民も減退していき、住民自らのまちづくりの灯はついには消えてしまうことにもなりかねない。このような場面で、ファシリテーションが必要なのである。

住民参加におけるファシリテーションの意義

フレイレは、『被抑圧者の教育学』において、住民は、気づきに基づく学習を進めると同時に、自分たちの地域にある根本的な社会問題をみずから発掘、認識するという。そして、その原因を追究し、どうしたらいいか、何ができるかという解決策も自分たちで見出していくことができることを検証している。これを「変革の為に地域住民主体の活動」(Community-based Action for Transformation)と呼んでいる。この「気づきに基づく学習」「気づきを引き出す」ための促進者となるのが、ファシリテーターである。そして、フレイレの盟友で演劇活動家として知られるアウグスト・ボアールは、『被抑圧者の演劇』で、一度変革について考え試みると、それは潜在意識に刷り込まれ、実現せざるを得ない状況に自分を持っていくようになり、社会変革を起こすようになると検証している。押し付けや詰め込みでは決して形成されることのない「気づきに基づく学習」が必要となるのである。ここでもファシリテーターが重要な役割を担う。

「まちづくり」の場面で合意形成を図るには、まず、表面的には、毎回の会議で話し合うことがはっきりとしていて、そのイメージが参加者の中で共有できていること。話し合い中も、小さな声の意見であっても無視されるようなことはなく、一つの意見として尊重されること。また、横槍がはいったり無理難題がふってきても、参加者みんなの力で乗り越えていくことができること。そして、会議終了の時間はほとんど守られること。

このような話し合いの場であれば、参加者も話し合いの内容をきちんと把握し、建設的に意見を出すことができる。また、出した意見が尊重されれば、意見を出しやすくなり、活発な討議ができる。毎回の会議の達成感があるので、参加者が減ることはないのではないか。そうして、住民間の話し合いは、積み重ねられていく。

この過程で、住民は話し合いのなかにお互いに「気づき」をもつようになり、発言が認められることで自信をもつようになっていく。これがエンパワメントのはじまりである。

事例から(経緯)

筆者の住むコミュニティは、区画整理事業が完了して数年経っている。そのエリアは、準工業地区に指定されているが高層建物はほとんどなく、区画整理後もほとんどが二階建ての民家であった。しかし、区画整理事業の精算金の支払いや、区画整理事業後の固定資産税額が増えたために、比較的広い土地を有している独居高齢者にはその負担が重くのしかかっていた。

そんな中で、一人の独居高齢者が土地を手放した。その後土地所有者となった地元ディベロッパーは、地下1階、地上12階建ての高層マンションを建てようとした。

マンション予定地の西には道路を隔てて区画整理事業による近隣公園があり、東と南には民家が隣接していた。そして、日照権などで一番の問題となる北側には道路を隔てて民家が3軒建っていた。

早朝から高齢者が集うこの近隣公園には朝日が射さなくなること。隣接の家には駐車場の騒音、プライバシーの保護などの問題が発生するであろうこと。北側の3軒は、今まで一日中日照が確保されていたが、マンションが建つと法律ぎりぎりの2時間しか日が射さないことになる。また、周辺の家にもプライバシーの保護の面や電波の面などからも障害が発生することが懸念された。

このような状況から、コミュニティではマンションの建設について異議をとえ、建物の階数を減少させるべく、まちづくり協議会を立ち上げた。

一連の交渉には住民側の意見はほとんど取り入れられず、ディベロッパーの思惑通りに進んだ。そして、2年後には予定通りの建物が聳え立ってしまった。

事例から(話し合いの場面)

ディベロッパーとの交渉には失敗したものの、住民側で結成した「まちづくり協議会」では、大きな収穫があった。

それは、まちづくり協議会の会議で起きていた。まちづくり協議会には、代表者が集まる世話人会とコミュニティのメンバーが集まる全体会で構成された。

世話人会は、代表者7人がリードして交渉の方向や対抗策等を練っていった。住民側にとっては初めてのことであり、相手には資金も情報も豊富であったことから、世話人会では情報収集や勉強会(ときには全体会での勉強会も開催)をした。しかし、会議はなかなか進まず、声の大きい人の意見が通ってしまうという、趣旨に反することがおきていた。ぼつぼつとつぶやくような(自信のなさそうな)意見はオミットされてしまうこともしばしばあった。

全体会の構成員は、昔からの旧住民で構成されていたコミュニティのメンバーであり、比較的コミュニケーションはとりやすく、町内会の活動もこなしていた。しかし、世代交代とともにその密度は薄くなりつつあった。コミュニティの中の人の移動さ情報共有できにくくなっていた。そんな中でも、従来からある、コミュニティ内の目に見えない力関係は存続していた。そのため、まちづくり協議会全体の話し合いの場では、町内会のメンバーで声の大きい人、昔からのまちの有力者の意見が通ってしまっていた。他の人は意見を言い出しにくかったり、私語程度の会話はあがるが会議に意見をのべるということもほとんどなかった。

このような会議の運営に不満を感じていた筆者は、模造紙と付箋紙、サインペンとプロッキーをもってある世話人会の会議に臨んだ。はじめは、その方法に戸惑ったものの、その後数回行なわれた会議では少しずつ受け入れられていった。全体会でもその方法をアレンジしてファシリテーションを実行した。

事例から(その後)

世話人7人のうち一人は、まちづくり協議会に携わるまでは、現役をリタイアした後の日々をスポーツクラブと病院通いに費やしていたのであるが、その後ボランティア活動に目覚め、現在はボランティア活動や市の行なう行事、市の審議会等に積極的に参加している。これは、まちづくり協議会に積極的に関わったことで、自ら調べ学習することに興味を持ち、そのことで仕事以外のことに自信がついたことが一番の要因であろうと思われる。

また、活動をはじめた当初は、記録は黒板や模造紙を使うということもなかったため、合意をとりながら進めるということもなく、同人は何度も同じ話を繰り返してしまうため他の世話人から疎まれつつあった。模造紙に話しのポイントを記録するようになると、同じ話を繰返す回数が減少した。そのために一回の会議は早く終わるようになり、談笑する時間が増え、世話人間のコミュニケーションも深まった。

一人はワークショップを行なうまでコミュニティ内では軽視されていた(本人談)が、「お陰で自信がついた」と感想を筆者に語ってくれた。これは、ワークショップで付箋紙を使い、声の大きい人の意見だけが通るのではなく、小さな声の人の意見やつぶやきのような意見もとりあげ、付箋紙に記入し模造紙に貼ったことから、ひとりひとりの意見が反映され無視されていないことを実感できたためであろう。その後道で会うたびに声をかけてくれ、会話が增えた。その会話の中身も挨拶からまちのさまざまな問題についてまで範囲が広がった。これは、ワークショップ形式で進めた会議の中でお互いを認め、心が開かれたためと考える。

また、コミュニティ内でも、住民間で挨拶程度であったコミュニケーションが活発になり、挨拶プラス声かけがあったり、立ち話にまちの課題についてのコメントのやり取りがあったりとコミュニケーションが活発になり、その内容も深まった。

地域の課題についての会話が常時できるようになったことは、住民の積極的な地域への関与がみられるようになった証左であろう。まちづくり協議会の今後の動向が期待される。

おわりに

上記の事例は小さな試みではあったが、その影響は波紋のように静かに広がっている。コミュニティ内の住民が地域の話し合いで、自分の意見を言えるようになったこと、その意見はきちんと尊重されるようになったことで、話し合いの内容も充実してきた。しかし、従来の声の大きい人、有力者(と見られている)人々には、まだ十分には受け入れられていない。町内会の総代といわれる人たちの主催する「寄り合い」では、一方的な報告事項と私語、雑談に終始してしまい、住民の意見を取り入れなくてはならないような場面でも、それはなされていない。行政からの町内会にたいする数々の要望に応えきれていない現状を改善し、住みやすいまちにするためには、住民一人ひとりの自主的な参加が必要である。まちづくり協議会と町内会の総代との協働をいかに進めていくかが課題となってきた。

しかし、このような中、住民運動を通して、住民が自我にめざめはじめたことは確かである。地域の抱える課題は多いが、その解決策は住民が納得できる合意によるものでありたい。そのためには、地域の話し合いの場面で、筆者はなんと言われようとも、ファシリテーションを行っていかねばならないと覚悟した。

これは、どこの地域でも言えることであろう。どこの地域でも住民が「気づき」を持ち、自ら学習していくことで、積極的な「まちづくり」への参加が可能となる。その過程でエンパワーメントされていくのである。

そのためには、ファシリテーションがその技術とともに、そのマインドが広く認知され、普及していくことが求められる。

(注1)社会変革を起こす数々のステップのうち、個人や組織のヤル気を起こし、継続、発展させる源となるものをエンパワーメントとしてとらえる。エンパワーメントとは、パウロ・フレイレが行った識字教育の効果のように、住民ひとり一人が自分を認識の対象としてみるようになり、社会構造を知り、自分たちのもつ潜在能力と社会変革の可能性を確信し、行動をおこすまでを含めるものと解している。

参考文献

堀公俊『ファシリテーション入門』 日本経済新聞社 2004年

パウロ・フレイレ(小澤有作・楠原彰・柿沼秀雄・伊藤周訳)『被抑圧者の教育学』 亜紀書房 1979年

アウグスト・ボアール(里美実・佐伯隆幸・三橋修訳)『被抑圧者の演劇』 晶文社 1984年

“Public Involvement Techniques for Transportation Decision-making”U.S. Department of Transportation Federal Highway Administration

プロローグ

「さあ、それではオープニング・トークからいきますか。どなたからでも結構ですが？」とファシリテーターの私。

「じゃあ私から...。」

とおもむろに近況を語り始めるメンバー。

ある日のオフサイトミーティングのチェックインのやり取りだが、我々にとってはごく当たり前の風景になった。ホワイトボードの横にマーカーを持って立つのもはや私にとっては「定位置、という感じで全く違和感はなく今では馴染む居場所ですえある。

だがなりたくなかった訳でも、強制されてなった訳でもない。勤務する会社の所属部門で組織変革を進める上で必要に迫られてなって開催したオフサイトの会合であり、それを最大限有効に活かすために取組んだファシリテーションだ。でも取組んで3年でここまで来れて、感慨も一塩ではある。当然だが、今でもミーティングをやれば意見の対立や不整合は日常茶飯事、温度差だってある。決して理想の組織ではないかもしれないが、今は意見の対立を超えて一致点を見出そうとする志向やコラボレーションして行こうという意思が明確に組織の中に見える。その差は大きい。

ふと変革前に思いを馳せれば、今とは全く違う現実が見えてくる。

変革活動開始前の組織状況とファシリテーション

－ 合議の形式を借りた「御前会議」－

2000年3月にカリスマリーダーだった初代部門長が病気で急逝した。

我々の部門は精密機器メーカーの本社エレキ系設計分野の技術統括部門。亡くなった初代部門長は、その8年前に役員に提案を行いその組織を立ち上げた言わば社内創業者だ。それまでは社内の事業部横串で、設計環境や電子部品のデータやナレッジを蓄積・生成・構築・提供する部門は存在せず、ある意味画期的な組織だった。

わずか数名でのスタートだったが、その後の数年間で電子部品点数の約1/10への集約、調達先の集約、それによる大幅なコストダウン、集約したデータのデータベース化と世界中の拠点から活用できる環境の整備などを実現し、一躍社内の業務改革の旗手となり業務も拡大し約90名の組織になった。

役員からも高い評価を受ける部門となった我々だったが、いつしか部署の会議は社内外に名前が轟いているカリスマである部門長の彼の意見を拝聴する場となって

いった。意見は言っても最終的には彼の意見で収束する、次第に考えることは彼に任せてメンバー達は決定された戦略を着実に実行する優秀な手足となっていく。

会議はカリスマの顔色を伺う御前会議的なものになり、私もたびたびホワイトボードの横には立てはいたが単なるまとめ役であり書記にすぎなかった。それでも彼が生きている間はうまくいっていた。そう何から何まですべてが...。ただ頭を突然失った手足達は、適切な指示の供給が止まればその途端迷走する。その後部門組織変革が立ち上がるまでの混迷の4年間の始まりだった。

Episode1 第一回オフサイトミーティングとファシリテーション

－ 対立から生まれた小さな成果 －

2004年3月に「リニューアル・プラン」と名付けられた部門組織変革活動が正式にキックオフされた。1stステージでは25名が手をあげ、ABふたつのチームが出来た。

第一回の記念すべきオフサイトミーティングは、4月16日Bチーム13名で外部の研修施設の会議室を終日借り開催された。ファシリテーターは誰だろうこの私である。

変革の推進担当とは言え何せ何の経験もない私、わずかに事前に数冊のファシリテーションの本と組織変革の本を読んだだけの船出だった。しかしここでリニューアル・プランのその後の行く末に関わる出来事が起った。

まずはオフサイトミーティングの定石通り、参加メンバー全員で1人当たり約20分を掛けてロング自己紹介を回していく。

当時私にはパーソナルコーチが居て彼から「Fの第一声が場のトーンを決めますよ」と言われていたので口火は私が切った。単なる案内だけでなく、何故変革を始めたか私の思いを含め当時の上司との関係性の悪さ、軋轢などの告白を含めてサンプル的な自己紹介をしたのだ。正直ドキドキだった。でもそれが参加者の心に何かを灯したのかもしれない。

子供時代、学生時代。入社のいきさつ、これまでやってきた仕事、そこで感じた喜びや苦しさ、家族、趣味、個人的なことまで踏みこんだ話をしてもらう。徐々に役職や役割でしか見ていなかったその人の人となりも見えてきて、「ああ、この人はこんな人だったんだ」という気付きも生み安心感や信頼感を築いていく源になる。それが普段は言えなかった本音ベースの会話が交わされるきっかけになってくる。

さてその自己紹介が昼食を挟んで一巡した午後のフリートークの時間帯にある管理職のメンバーが別のグループの中堅メンバーにこの言葉を投げ掛けた。

「ホントいうとさ、お前らの仕事のやり方は前から気に入らなかったんだ。いったい全体何やってるんだろうと思ってたんだよ」

暗に敵視している他グループの中堅メンバーに向かってこれまで表立っては語られる事のなかった本音が語られた。そのメンバーもややむっとして

「我々だってそうですよ。そちらの仕事が遅いから我々の仕事が進まないののでイライラしているんです」

その二人が所属する2つのグループは片やユーザである設計区から依頼を受け担当する室内のグループに情報配信を行う支援窓口のチーム、片やその依頼を受けて実際の技術的支援を行うチームだった。

お互いが双方相手の仕事が遅い、時間がかかっていて納期を食いつぶしているという不満だった。でもお互い牽制しあい表立っては文句は言えず、不信感が鬱積していたことがこの場で初めて明らかになった。Fの私は思わず提案した。

「どうもお互いつながって仕事をしている割には、お互い何をやっているか分かってないみたいですね？どうでしょう日を変えて双方お互いの業務を披露しては？」

オフサイトの1週間後に双方の業務紹介ミーティングが行われ私もサポートで入った。そしてお互いが互いの業務に無知であり、それを実際に知って出た言葉がこれだった。

「なんだ、そんな大変なことやってたんだ！」

窓口段階では、必ずしもユーザである設計区が必要情報を満貫揃えて依頼してこない場合も多々ありその補完にかなり時間のかかっていること、依頼納期にかなりバラツキがあり納期調整に時間のかかっていること。片や審査段階では、開始前に納期や要件を盛る電子台帳の作成に時間がかかっていることが分かってきた。1点あたりの時間は僅かでも点数が多ければ馬鹿にできない。この業務を始めてかなりの期間経っていたが、お互いが被害者意識で率直に話す機会もなくここまでできてしまったのだ。

「なんだ、そんな大変なことやってたんだ！」

この言葉が出た瞬間に両チームのメンバーに共感が生まれた。お互いがお互いの大変さを理解してさてどうしよう？となり前工程のメンバーから次の言葉が出た。びっくりした。

「トータル工数が減るなら僕達の工数がすこしくらい増えてもいいよ」

前工程で多少処理内容を増やし情報加工の仕方に工夫を加えることで全体の作業工数は削減できることはわかっていたが、普通自分の仕事が定常的に大変に

なることを敢えて引き受けようとする事はなかった。それも普段は最もネガティブなメンバーが提案したことがさらなる驚きだった。作業量全体の25%にあたる無駄な時間が瞬く間に消滅した。

でもここにはもっと大きな意味合いがあった。ファシリテーションが機能する一連の対話を通じて、自分の仕事を邪魔する敵と一緒に協力して物事を達成する仲間に変わった体験だ。そのような場があれば単なる同僚が個人として見えるきっかけを提供でき、さらに相互理解や共感が生まれ、敵対が信頼に、そして協力につながっていく。

これは小さな効果だったが、その後の変革の推進にとっては意味ある一歩だった。徒手空拳で変革の道を歩みだしてしまった私だが、ファシリテーションがもたらした全く新しい自由と信頼感ある会議空間と、その中で育まれるファシリタティブな雰囲気のに大きく勇気付けられる思いだった。ここから変革に一筋の光明が差しはじめたのである

Episode2 組織変革での人の成長

— 何が彼を自律社員に変えたのか？ —

「ファシリテーションでこんなに変わった」と言う今回の論文タイトルを見て真っ先に思い浮かんだのが実は「Sさん」のことだった。

組織変革において最も重要な要素は人であり、それがどれだけ変わるかがひとつの焦点になる。今回の変革活動の中で最も変化した人は誰かとメンバーに聞けばそれは「Sさん」と皆が口をそろえる。いったい何が彼を変えたのだろうか？

リニューアル・プランが始まってから8ヵ月後の2004年12月初め、第二期メンバー募集に手を上げた18名のうちの一人がSさんだった。

オフサイトでは「特にoutputは求めない」というルールをスポンサーである部門長とFの私で予め相談して定めていたが、二期メンバーの多くは半年間リニューアルの動きを見ていて「自分達は何かoutputを出したい」と滴を持し出てきていた。でもSさんは意欲満々で参加したのではなかった。当時の彼の上司は変革賛成派であったので部下には参加を奨励しており、Sさんも渋々出てきたというのが本当の処で、オフサイト当日の朝Fの私から見てもそのモチベーションの違いははっきり感じ取れた。

ミーティングスタイルは変わらない。長めの自己紹介から始まりフリートークで問題や課題を自由に話し合う、私はファシリテーターとして時折質問を出す、論点を拾って板書にまとめる。時に多少リスクを取った発言を交えて刺激を与える。

でも一連のミーティングのどこか、たぶん二回目のオフサイトの後半あたりでSさんはガラッと変わった。

「みんながSさんが一番変わったって言ってますけど...？」

「イヤ自分は変わってないよ！」

後日の会話でも本人はこう言うので(笑)、後は推測をするしかないのだが、現象としてはものすごく変わっているのだ。

例えばその後の二期チームはどんどん推進役兼ファシリテーターの私の関与が少なくなっていく集団だった。メンバーの中からF役が出て会合を進行しだしたのだ。ふたりのFの内の一人が他ならぬSさん。でも取組みテーマは中々決まらずテーマが決まっても議論が発散してミーティングは必ずしも円滑には進まなかった。

テーマが「志事宣言(しごとせんげん)」と言ういわゆる新たな行動規範を作るということに最終的に決まり、このチームは一泊二日の合宿を振るものの残念ながら時間切れで終了した。この時間切れを一番悔しがっていたのはSさんだった。

会合セッティングは推進役の役目だったが、Sさんはその後独自に会社近くの公民館の会議室を借りメンバーを集め、最終的に志事宣言まとめ、カードのデザインを行い、それを印刷に出し、部門長への説明を行う段取りを私に依頼し、メンバーと共に説明を行い、そして公式な部門の方針発表会の中で時間を貰い、全室員に向けプレゼンをおこない作ったカードを配った。

正に八面六臂の動きだった。一連の彼の行動を拝見していると何かに突き動かされている感じがした。

さてここまで読まれて読者はSさんはどういう人だと思いだろうか？

20代の熱血の若手だろうか？ いやそうではない。

脂の載ってきた30代の中堅社員だろうか？ そうでもない。

実は50代の方で、私から見ると先輩にあたり、係長クラスの業務のベテランである。

結果としてここまでの変革の中で一番変化・変容した個人が最年長のSさんだったということはうれしい驚きだった。

ファシリテーションが機能したその場は、チームを超えて彼個人にどのように作用したのだろうか？ その“化学式”は定かではないが、それまでの閉塞感を突き崩し、新たな場で自由な空気が供給されて火が点いたという表現が一番正しいかもしれない。

まさに場を作るFの威力であり変革ファシリテーターの醍醐味がここにある。Sさんは今もあるCFTのチームのリーダーとして組織連携の要の役割を担って活躍中である。

エピローグ 社外実践で感じるファシリテーションの未来

— 人の本質に迫るファシリテーションの可能性 —

Fの大きな可能性に気付いた私は、不定期だがファシリテーションのワークショップを友人と開催している。Fのセミナーやロールプレイの場は少なくないが現場以外での実践の場は意外に少ないという問題意識から始めた。

WSでは、参加者の方々が抱える実際の課題で実際に問題解決や知恵だしに取組みながらファシリテーションも同時に学ぶ。フィッシュボウルやクリティークの時間を確保して振り返りを促し、学びを深める構造を作っている。

実際WSには様々な方がやってくる。組織に所属するミドル、一般職の方々に加え経営者、コンサル、研修講師、パーソナルコーチ、独立自営の方々まで幅広い。

ある日のWSでのこと。その日は関わる会社で大きな経営課題を抱えるYさんが参加していた。チェックイン終了後は彼の課題を取上げることになり、人事ウーマンのMさんがファシリテーションを担当。

AM10時にスタートし全員が参加された懇親会が終了したのがPM9時。その間に何が起ったかを説明するのは残された字数では不可能だが、その場の中でYさんの切迫した重要な問題を巡って本音、本気の熱い議論が巻き起こったとだけお伝えし、後は参加者の方の感想からその一旦を感じ取っていただければと思う。

「場を通してコミュニケーションの大切さを体感できたことがよかった」

「リアルテーマで真摯に議論できたこと、実際に混沌からまとまりが見えるのを体験できたこと、異なる背景の方々の意見・考えに触れられたことが非常に有意義でした」

「人間と言う生き物の可能性に非常に感動しました。コミュニケーションが可能性を拓いていくんだ！ということを実感できました」

「これほどまでに魂を揺さぶられるセッションはなかったように感じます」

後日談だが、参加者の方々はY氏の会社での取組みをとっても心配されてメールの交換がWS終了後も続いた。休日にWSに参加しようという意識の高い人達だからこそとは言えY氏には全員がその日初めて出会った人ばかりなのである。ファシリテーターとして正にファシリタティブに場創りに取組めば、コミュニケーションを通じて人の本質に迫り、学びや信頼醸成、自己成長を増幅できるという可能性をこのことから実感している。

ファシリテーションの未来にますます期待し、合せてこのような論文の発表の機会をも与えてくれたFAJに感謝し筆を置くこととする。ありがとうございました。

チャレンジしたのは団塊世代の意識革命。

リタイア生活を送る男性たちが増えてきた。「悠々自適」が夢のようだが、図書館で見かける彼らの後姿はなんだか寂しい。行く場所がない、話す人もいないのが、リタイア生活の現実。頼みの綱の妻でさえ、遊んでいるわけではないようだが、忙しく飛び歩いている。「ひまつぶしに本でも読むか」という独り言とともに図書館の本棚をうろうろしたり、所在無げに椅子に腰掛け暇をつぶす人たちが日増しに増えている。

「その気持ち分かるな～」20年前の私、そのもの。夫の転勤で引っ越した東京には誰一人知る人もなく、子どもがいないので家事もすぐに終わり、出来たばかりの図書館に通っていた私。図書館にはたくさんの方がいるけれど、だからと言って知り合いになれるわけでもなく「大好きな読書が出来て幸せ」と頭は思っているが、心は寂しい風が吹き抜けていた。そこから25年、子どもが生まれ、近所付き合いも出来、それはそれでさまざまなトラブルがあったが、紆余曲折を経てたくさんの仲間を得た私がここに居る。

そこで、考えた「ファシリテーションだ！」。その25年前の図書館通いから始まり、図書館の市民運動に足を突っ込んだ私は図書館の応援団として「としょかん発見塾」を立ち上げ、代表をしている。それに最近関わっている「新現役の会」というリタイア生活を生きがいある地域貢献に変えようという団体の世話人である。おりしも、図書館は開館1周年を迎えたけれど、予算削減で記念行事を開くお金もなく困っていた。この3つの困ったを使って、面白い企画にしてみよう。

企画案は『図書館開館1周年記念事業・としょかん発見塾井戸端会議「リタイア生活講座」with新現役の会』という長い長い名前になった。ちょっと長すぎるが、3者を立てるには仕方がない。まず、図書館に交渉したら、1周年記念事業でカッコウが付かない状態だったので「やりましょう、やってください」と言う2つ返事。そこで、新現役の会に行ってお願いと「仲間集めに最適だ。是非やろう」と言うことになり、話はとんとん拍子に進んでいった。井戸端会議は全7回、リタイア生活者を対象に15名を募集。図書館共催なので場所は図書館の一室を借りて、受講料は無料と決まった。内容はワークショップで新現役の会のメンバーの体験談を事例にしたディスカッション+αのお楽しみワーク。ただし、ワークショップと言う言葉はまだ市民権を得ていないようなので、井戸端会議と言う言葉に置き換えた。7回の講座で問題点を洗い出し、地域情報を提供し、体験談を語ることで新しいライフスタイルを探すきっかけを作る事を目的とした。図書館はポスターを貼り、受講対象者に

はチラシを配ってくれた。市報にも掲載したし、新聞のお知らせ欄にも募集を出した。問い合わせは20件を超え、前原市以外からも申し込みがあった。

12月1日、いよいよ第1回。図書館の10畳ほどの和室は22人の熱気に包まれた。井戸端会議ってなんだろう？リタイア生活講座ってなに？と言う疑問符が渦巻いていた。

第1回の担当は私。「夢と現実」をテーマにした。まず「井戸端会議」の説明から「井戸端会議は、みなさんが主役となり参加、体験するワークショップのことです。ゲームのような会議ですから、一緒に楽しく、夢と現実を語り合っていきましょう。」と言うことで、早速、自己紹介を兼ねて「漢字ゲーム」に取り掛かる。まず夢見ていたリタイア生活を「漢字一文字」で黄色い色紙に書いてください。夢を語りながら、自己紹介が進んでいく。「楽・幸・夢・興・悠」などの漢字が出ている。次は現実のリタイア生活を、漢字一文字で緑色の色紙に書いてください。今度は「迷う・暇・焦る・忙しい」と言う文字が出てきた。「えっ忙しい。忙しいんですか？」忙しいと書いた方が約半数。う～む、これは手ごわい。最初から予想と大違い。「迷う・暇・焦る」と言うようなマイナーな意見が出てくる予想だったのに、ま、仕方ないと言うか、面白いことになってきた。で、次は黄色と緑色のグループを見比べて、夢と現実の間に何が起こったかを3人のグループで話し合っ、発表してもらった「毎日が日曜日の家庭生活は思っていたようなものではなかった」「働いているときは価値観が変わった」「自分が何をしたいか分からない」と言うような意見も出る反面、「地域の役員ややりたかった趣味で忙しい」と言う忙しい派の方たちの意見。それにしても圧巻だったのは「何の問題もなく、理想的に快適にリタイア生活を送っている」と言う女性チーム。男性チームに比べて、もう顔つきから生き生きとしてこの世の春を謳歌していらっしゃるようだ。ちなみに、この方々は2回目からは参加されませんでした。と言うことで、第1回目の問題提起を目的としたワークショップは波乱万丈に進行し、それぞれが今回参加した理由を和気あいあいと語り、終了した。「和室」で満員でくっつきあって坐る状態が親近感を増す大きな働きをしていたように思う。こうして、無事ワークショップは終了し、クールダウンに図書館司書が「リタイア生活」にちなんだ本を、軽いおしゃべりで紹介してくれた。これは「ブックトーク」という図書館サービスの一環だが、普通は子どもたちを相手に行われている。しかし、せっかく図書館で開催するので「本と人と図書館をつなぐ」事を目的としている、我が「としょかん発見塾」は講座の中で図書館のサービスを毎回体験してもらうこともワークショップの参加体験だと考えたのだ。

第2回のテーマは「起業・創業のすすめ」。新現役の会のメンバーがリタイア生活5年の歴史を振り返り、起業の経緯や現状を語ると「組織人間から地域人間へ」「生きがいと老後の経済問題としての起業、創業」の2つのテーマがでてきた。起業はお金のためだけでなく、自分の居場所や生きがいを作る働きもする。起業、創業はリスクを少なく、身の丈でやったほうがいいと言う話を聞き、地域の課題をコミュニティビジネス化するためのアイデアを募った。ここからはファシリテーショングラフィックを使い、応用紙に話の流れを記録しながら、話を進めていく。できたのは「畑の野菜問題」。この辺は農村地帯で休耕田があり、畑を借りて野菜づくりをしているが野菜が採れすぎて困る。近所にもたくさん配ると迷惑そうだという意見だ。いろいろなアイデアが出て、素人の有機野菜をどこかにまとめて、売るとビジネスになるのではないかとアイデアが出た。現実化するには、いろいろ問題もあるが、情報を集め、知恵を絞れば、何か出来そうかもしれないという一縷の望みが湧いてきた。今回のキーワードは「なにかできる」。

第3回目のテーマは「NPO」。新現役の会でNPOに深く関わるメンバーが概要と現状を説明した。しかし、その前にお願ひしたことがあった。前回、参加者を観察しているとたった30分でも、素人の話に集中するのは難しい。聞いている間に、表情が固まり、場が冷え切ってしまうような気がした。そこで、まず質問から話を始めて欲しいと。「NPOはどんなイメージ？」と聞くと、世の中の役に立つ、胡散臭い団体、暇な人、仮面集団のようだというような懐疑的な意見がぞくぞく。これから、話し始めるメンバーもきっと、今日の講座がどうなることかとソクソクしたに違いない。とりあえず、NPOを詳しく説明してもらったが、その後の意見でも、まだよく分からない、企業以上に大変そう、面倒そうだと続いた。もう、こうなったら、今回は胡散臭いNPOに言いたい放題してもらおうと決心した。担当のメンバーにも「なぜNPOが理解されないか、どこが不審なのか聞いて、次に役立てましょう」と耳打ちして、話を進めた。これはこれで、NPOに対する皆さんの忌憚のない意見を聞くことが出来ていい講座になった。この意見をまとめて「地域貢献」のテーマで使ってみることにした。後日使う予定のキーワードは「めんどくさい」。

第4回は「農を楽しむ」がテーマ。テーマは農業でなく、農。生業(なりわい)でない農をやるのがリタイア生活人の矜持であるらしい。現在は3人で250坪の畑を耕し、22種類の野菜を作っている。お金を掛けずに工夫するのがモットー。本を読んだり、農家に話を聞いたり、研究に余念がない。余った野菜は、切干や漬物を習って加工食品を作っている。野菜を作る、釣りや野草摘みをするのは、お金を生まない

が自給自足と言う経済活動であると話が締めくくられた。そこで、みなさんに聞きました。「畑仕事をしている人？」「2人」。「案外少ないようですが、感想を聞かせてください」。縄文人のようだ、豊かな食生活、運動になりそう、作る楽しみ、食べる楽しみ、妻とのコミュニケーションになると、話は盛り上がってきたが、会話の中に「まだやれる」「なにかできる」「もっとできるのに」という余力を感じた。後で使うキーワードは「力が余っている」。

ここで、一息。お正月休みが入ったので「ハーフタイム」ととった。前半を分析し戦略を立て直した。まず、参加者は予想していたような消極的な人ではなく、積極的でリタイア生活が物足りない人。忙しいと言っても、忙しさが充実しているわけではない。生きがいを見つけるヒントを探しに来ている方たち。前半の経験談では意欲が沸いたようには思えない。一歩踏み出せない不安、人とながれない原因を語ってもらい、そこを解決する情報提供が必要なようだ。だから、情報の雨を降らせるのではなく、不満や不安を拾い上げて参加者にフィットした情報提供をしようと決めた。

5回目は「生涯学習」がテーマ。担当は生涯学習インストラクターの私。生涯学習については超簡単に「好奇心を持って生きること」と定義した。その好奇心は自主的なもので、自分が始め、自分が評価するもの。しかし、一人でやってもつまらない。自分で自分をほめてもちっとも嬉しくないからだ。そこで、2つの例文を紹介した。ひとつは、仕事は自分を自立させなくて済む逃げ場ではないかというもの、誰にも評価されないリタイア生活は自由だが孤独な世界だというもの。この2つを読み上げて、意見を聞いた。自由時間の管理が大変、自己満足ではイヤだ、与えられた仕事に充足感を感じていただけ、忙しさは麻薬のようなものだ、責任から開放されて嬉しい、生きがい探し、自分探し中と言う意見が出たので、次の質問に進む。「今年、やろうと思っていることを2つボードに書いて発表してください」と言ったのに、では、では、みんな4つも5つもやりたいことがあるらしい。そして「立派な人間は学びたい気持ちを持つ人だ」という格言まで飛び出した。すご〜い！みんな立派な生涯学習者だ。マズローの要求を説明して、地域社会で互いが認め合えるように評価しあい「余っている力」を役立てることにした。図書館司書に「やりたいことリスト」を渡し、次週それぞれにオススメの本を紹介してもらうことになった。

6回目は「地域貢献」がテーマだが、NPOの評価が「めんどくさい」と散々だったので今回もマイナー路線のワークショップを計画した。最新の市報に掲載されていた『市民協働まちづくり条例』を資料に質問を開始。新聞を読む？市報を読む？市の

HPを見る？この条例を知っていた？と質問が進むたびに手が上がらなくなり、最後は2人。まず、行政情報の周知に効果がないことがわかった。みんな知らなかったら、協働なんてできっこない。次の質問は「協働のパートナーとして最も期待されているのはリタイア生活者のようですが、どうですか？」。税金の使い道に納得いかないからやりたくない、役割分担の仕方が一方的、お金がないからと当てにされたくない、地域貢献は必要だとは分かっている、自主的にやれることはやっている、職員の協働意識がおかしい、協働を両者で定義したい、関心がないなど、でるわ、でるわ。協働の前に、一言物申したいようだ。それもいい。別に地域貢献を進めているわけじゃない、やりたければやればいいことなんだから。でも、言いたい放題言ってすっきりしたようだ。他人の意見も聞いて考えるところもあったようだ。結論は何もないが、意識は確かに動いた。この回は司書が各自にオススメの本を紹介してくれた。自分のためだけに本を選んでくれる、これは当たり前前のサービスなのだが、その贅沢感がすごく喜ばれた。

7回目は「新現役の会」のアピールタイム。設立の経緯や現在の活動などを発表した。税金を払う立場から、年金をもらう立場へ。お返しに自分が出来る範囲で地域貢献をしたいと思った。ひとりでは寂しいし、情報も入らず、地域社会で信用もできない。でも仲間が集まれば、経験も知恵も情報も集まることが分かった。今、自主的にコミュニティビジネスやボランティアを立ち上げ始めたところだ。結局生きがいは自分が楽しみながら、人の役に立つこと。新現役の会を出会いの場として役立てて欲しいというもの。図書館長も図書館について、具体的な事例でさまざまなサービスを紹介した。図書館は敷居の低いコミュニティ施設。だれでも、いつでも使える施設として、サービスしていきたい。本を借りるだけでなく、調べ物や相談も出来るので、どんどん利用して欲しい。今回のように利用者の皆さんと一体になって、活動していきたいと語った。としょかん発見塾は「本と人と図書館をつなぐ」と言う活動理念を話し、いままです井戸端会議に参加した感想を聞いた。回数は7回だったが、もっとやりたかったという意見が出た。講座の90分では、時間が気になり思うことを話せなかった。120分でやりたい。地域の問題や情報を知って社会貢献するきっかけが出来た。自分が出来そうなが見えてきた。友達が出来た。本音で語り合えて楽しかった。新しい知識を得た。さまざまな生き方を聞かせてもらい、参考になった。地域に帰って、何かやりたい。農を楽しんでみたくなった。自分が楽しむことが大切と知った。共感を広めたい。ブックトークが参考になった。図書館が好きになった。自分で新しい展開が出来そう。みんなでリタイア生活を楽しみましょうと言う意見が出た。

大変ユニークな企画だったらしい。こんな講座は初めてだが、非常に楽しかったとたくさんの方が言ってくれた。私こそ、皆さんの感想を聞きながら、とてもとても嬉しかった。出口のないエネルギーを抱えた鬱々とした毎日はとてもつらいものだ。皆さんの意識が少しでも明るいほうへ向いて、何か始めてみよう、みんな孤独を抱えているんだから誰かに話しかけてみようという勇氣を感じてくださった手ごたえがあった。女性には地域社会と関わるきっかけがたくさんある、子どもを通して参加できる社会体験も豊富だ。でも、初老の男性はすんなり地域社会になじめない。ワークショップとファシリテーションで問題を解決する方法を見つけたことは、私にとっていい経験になった。私のワークショップデザイン力やファシリテーション技術も少しは向上しただろう。いつもワークショップの講座に参加して思うのは、テンションが高いなあと言うこと。初めて出会った人たちを最初からこのテンションに引き上げるのは、私の手に余る。団塊世代の方たちに参加体験型の新しい運営方法をすんなり受け入れてもらえるように、日本人や高齢者にとって身近な動作でできる抵抗の少ないワークを考えようと思った。それが、漢字ワークだった。図書館サービスをワークに利用して喜ばれたことも、図書館と参加者の両方にとってメリットだった。新現役の会には、後日、7人の方が参加して下さることになった。図書館も株を上げて大変喜んでいて。3つの困ったが、3つの喜びに変わった。とても楽しい、いやいや、本音はヒヤヒヤやドキドキのファシリテーションだったが「ファシリテーションでこんなに変わった！」と叫んでみたい気分だ。

1. 活動前の状態

当社は5年前グループ内の5社が統合した、約3000人の社員からなるIT企業である。統合当時の混乱期を経てから、会社の躍進に向けて現状を調査・分析し、問題課題を解決していく活動が始まった。調査結果はコミュニケーション不足が主な原因である大企業病の所見が見られるとのことであった。

アンケート等の調査で集めたお客様の声(CS調査)からは、「組織的な対応が不十分である」という問題点が指摘された。

個々人の能力は決して低くないが組織的な能力は、1+1が2より小さくなってしまっている状態であった。

2. 活動への模索

大企業病からの回復にあたって、経営コンサルタントと社内の有志によるプロジェクトチームを立ち上げ、様々な分析や討議を行った。その結果、施策の一つとして共通語となる「プロセスマップ」をつくることとなった。

しかし、これまでの社内の雰囲気からすると与えられたルールに対する反発が予想された。統合前のISO取得時も、統合による社内規程の制定時も、社員は強制され渋々従っている様子であり、「まずは形から！」をスローガンにせざるを得なかった。実行してみれば良い点・悪い点が見えてきて、多少の改善を試みようとする動きも出るのだが、言いだしっぺが損をするというような風潮があり、あくまで個人の犠牲の上で細々と行われる局所的なものであった。当事者意識が弱いのは大企業病の典型的な症状である。

「プロセスマップ」をつくっても絵に描いた餅で誰も使わないのではないか。それならば使う人たちに使えるものを造ってもらおう。という論法から「プロセスマップ」を造る事から、「プロセスマップ」を造るしくみである「プロセス改善活動」を行っていくことに転換した。

3. 活動の概要

共通語としての「プロセスマップ」は、この業界においては固定できるものではない。

絶えず変化し、利用者の視点によって形を変える。また、プロセスに矛盾が起きないようにするには軸が必要となる。例えば、品質とコストがトレードオフである場合、

(品質とコストはベクトルが同じ場合も多々あるが。)「お客様起点」という軸があれば、行動に迷いが無い。『いつもお客様とともに すべてはお客様の満足のために』というコンセプトを掲げ、お客様の購買プロセスに対応した自社のプロセスを考えていった。変化していくお客様の要望をキャッチし、自らの対応プロセスを「見える化」させたものが「プロセスマップ」という訳である。現時点の理想形の「プロセスマップ」を作成し、自分たちの実作業に合わせてカスタマイズ(改造)すると共に、足りない活動はないか、抜けはないか確認する。「見える化」することで「気づき」を促そうということである。

活動自体が始まったのは試行期間も含めて2年前であった。

4. 活動の内容と工夫

手法はいわゆる小集団活動であるが、コミュニケーション不足を解消させ組織的な対応ができるようになるのが原初の目的であることから、活動が楽しくなるように心がけた。

与えられた課題をこなすのでは、「やらされ感」が強くなりつまなくなる。また、軸はお客様であることから部門を超えて、同じお客様に対応するメンバーでチームを構成した。

営業部門、SE部門、スタッフ部門、アシスタント、協力会社、中にはお客様まで参加しているチームもできた。これらのことから部門長はメンターとして活動をバックアップする役割とした。上層部も含め自ら気づくこと、「腹に落ちる」という表現が頻繁に使われた)心から納得して行動することを重視し、まずは、メンターが活動の意義を「腹に落ちる」まで納得することに注力した。集合形式の説明会の他に、個別に質疑応答、説明、説得、お願いをしていった。

チームはメンターが定めるが、問題や課題はチームメンバーが見つかる。メンターとしては解決して欲しい課題が目前にあるのに、気づきを待つのがもどかしく、精神的な活動でしかないのではとの見方が根強かった。

前後して、社長から励ましのメッセージを頂き、折に触れ全社を挙げての活動であることを示した。また、ポスターやWEBを利用して全社員への啓蒙活動を行った。

自主的な活動を理想としていた為、表彰には賛否両論あったが、認められることは活動の動機になるであろうという意見が多く、優秀賞等を設けた。また、参加賞も設け、身近なグッズをみかけるたびに活動を思い出してもらえるように工夫した。

5. 「ファシリテータ」との出会い

小集団活動チームをまとめる人は、どういう人だろうと考えて行く中で、「ファシリテータ」という言葉に出会った。講演会や本、Web等で調べたことを持ち寄り、討議を重ねていった結果、この活動の中心人物こそ、「ファシリテータ」なのだという確信が湧いてきた。卑近の例としては、大企業病に対する対策を考えるプロジェクトチームにおいて、コンサルタント会社の位置づけがまさしく「ファシリテータ」であった。大企業病と診断したのはコンサルタント会社であるが、何をすべきか考えるのは当事者である。「何々をすべきだ」というアプローチは一切なく、淡々と事実だけがインパクトを与える形で提示された。

共通語の必要性を気づかせ、「プロセスマップ」というキーワードを引き出してくれた。プロセスマップ作成中にプロセスマップを否定する意見が出ても潰すことをせず、再考の場をつくってくれたことがプロセス改善活動へとつながったわけである。

「気づき」を促し、納得感のある自主的な活動のためには「ファシリテータ」のスキルが必要だと意見が一致した。当社の活動に、よりフィットしたファシリテーションを求めて、コンサルタント会社と共に研修内容を考えアレンジしていった。

6. プロセス改善活動における「ファシリテータ」の役割

プロセス改善活動におけるファシリテータは小集団活動のリーダーとして、会議の進行だけでなく会議準備（アジェンダ作成、会議場所の確保、開催案内）、記録係、タイムキーパー、議事録の作成等に責任を負う。自分が直接やらなくても、手抜きができないか気を配る必要がある。が、なんといってもメンバーの気づきを促すコーチングの働きを強く求められる。

「ファシリテータ」に任命されるとファシリテータの研修を受けることになる。研修内容は当社用にアレンジされたファシリテーションスキルが中心である。アジェンダ、アイスブレイク等、初めて聞く用語、会議のスキルとして知っていたこと、コーチングで聞いた「傾聴」を演習を通じて体験する。営業やSEがお客様と打合せの場面でも、ファシリテーションスキルが有効であるという意見が多く、希望者の待ち行列ができている。現在、約400名が研修を受けた。メンターもメンバーも受講している人がいるわけである。

アジェンダの作成だけでも効果は大きい。問題課題自体を見つけるとなると、今までなら「何の会議だったのか」と不完全燃焼であったり、結論が無いまま、だらだら延長しがちであっただろうが、アジェンダのおかげで会議の目的が明確になり、時間通り終わるうえに、たとえ結論まで行かなくても納得のいく会議となった。ホワイトボードへの書き方、付箋の使い方、意見の捌き方、まとめ方等、格段にスキルが向上した。

ファシリテータは多くの役割があり荷が重い。スキルだけでなくモチベーションを維持させることも重要になる。この対処として、「ファシリテータ交流会」を開催し、活動の悩みや良い方法の紹介等の情報交換を定期的に行なうこととした。

7. 活動の現状と効果的なファシリテーション

現在、約200チーム1500人が活動している。活動を会社として認知している事を示す為に、半年で自己評価し、ある程度まとまったものは公に発表する。チームビルディングまでしかできないチームも、それなりの成果を出しているチームもある。ファシリテータのスキルとメンターの意思がその差を生んでいるようである。

「ファシリテータ交流会」は、勉強会の要素もあり、困った事の相談だけでなく、うまくいった事例を分析したりもしている。内容の一例を以下にあげる。

- ・よく知っているメンバーであってもアイスブレイクから入る。
- ・付箋に意見を書いてもらいホワイトボードで分類、整理する場面でパソコンとプロジェクタを利用する。（これには賛否両論あり。ツールに対する慣れと意見を端的にまとめるスキルが必要。）
- ・場の設定に定例会を利用し、出席を義務付ける。（これも、やらされ感につながるとの意見もある。）

勉強会自体にも、ブレインストーミングによるアイデア出しなど、ファシリテータのスキルが有効な場面があった。

講習会でいろいろなスキルを学んでも、実際に使おうとしてもうまくいかなかったりする。上級のファシリテータが実際に活動している姿を見たいという要望が多く、そのような場を設定したりもしている。

8. 活動による変化

市場への対応を考えると会社組織は常に変更を余儀なくされる。組織変更の度に繰り返されるチームビルディングを行うにあたって、ファシリテータを中心としたプロセス改善活動は多大な役割を果たしている。リーダーの力で差の出る場面が、ファシリテータスキルという切り口で理論的にアプローチすることが可能となった。

社員だけでなく会社を組織している半分以上の要員が、自主的に課題を発見して解決に向けてチームでディスカッションしている。お客様の接点であるラインからスタッフまで活動に参加し、特にスタッフは自分のお客様は誰なのか意識することで、仕事のあり方にも変化が現れ、モチベーションのアップにもつながった。

チーム内のコミュニケーションも活発になり、雰囲気良くなったとか活動が楽しいといった声が聞こえている。

9. 活動の今後

ファシリテーションスキルによってコミュニケーションのとれたチームをつくり上げる方法が身についたところで、経営課題を解決することにチャレンジしていく計画である。

やらされ感を払拭するために、テーマに対して公募でメンバーが集まれるような仕組みが望まれるが、人材が財産であるIT企業特有の簡単には解決しない問題があり、これからの方向性の1つとして検討中である。

「しくみ」として立ち上げた意図は継続性を狙った所にある。継続させていくには、粘り強さと「しくみ」自体の柔軟性が大切であると考え、「しくみ」も変化し改善していかなければ継続は難しいということである。

10. ファシリテーションの力

ファシリテーションが新しいものを創出するとき、しくみを変化させるとき、納得してもらう場面、コミュニケーションの場面に利用できることを身をもって理解した。一見、面倒で遠回りに感じることもあるが、結局、物事を確実に進めていくには、ファシリテーションの力を使う方が楽である。仕事の面だけでなく、生活のあらゆる場面で活用できるであろう。現段階では、ファシリテーションするのに相当意識しないとうまいかないため、ファシリテータの負担感が強く、生活にまで持ち込む力のある人は少ないと感じるが、自然体でファシリテーションできるようになると、余裕のある仕事や生活が実現できるのではないかと期待している。

ファシリテーション普及実態調査

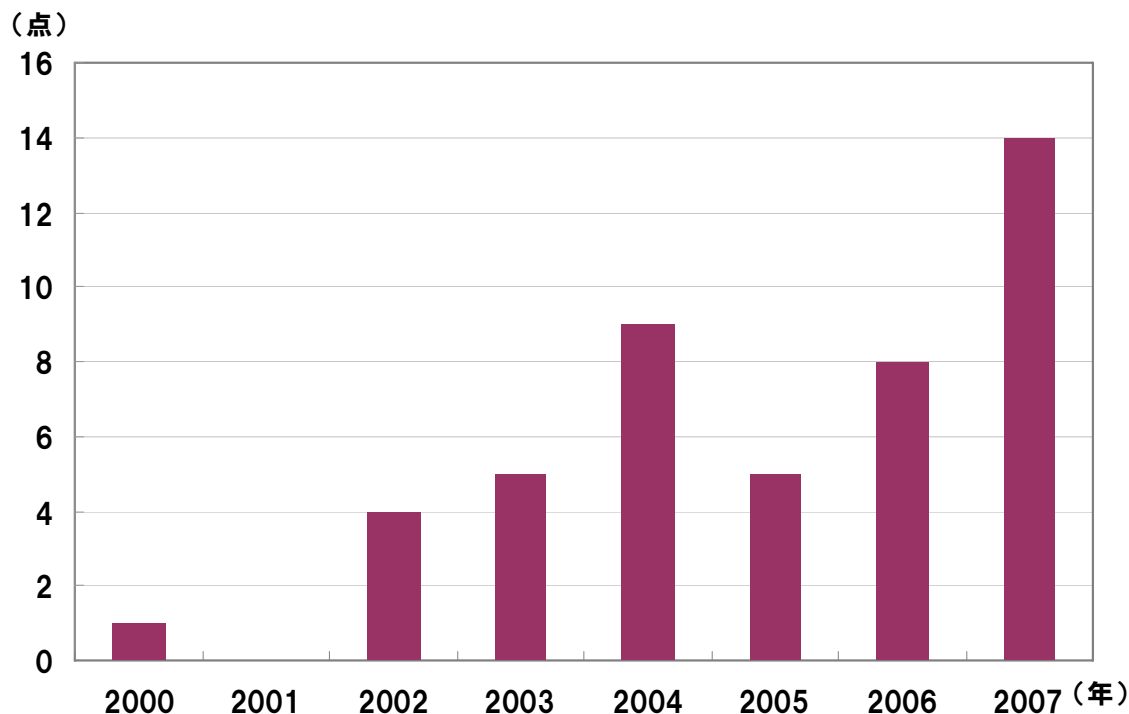
関連書籍発刊状況

マスメディアにおけるファシリテーションの普及実態を調査しました

●調査概要

- ・タイトルに「ファシリテーション」「ファシリテータ」「ファシリテーター」とある書籍の点数をカウントしました。調査対象は、紀伊国屋WEBとアマゾンです。期間は、2000年から2007年末までに出版された書籍です。
- ・全部で46点ありました。2004年以降少し減ったものの、ここ2年は増加傾向にあり、一過性のブームの時期を越えたと思われます。
- ・この他に、会議やワークショップの本にファシリテーションについて言及した書籍が54点あります(FAJ調べ)。
- ・また、『現代用語の基礎知識』は2003年から、『イミダス』は2006年から「ファシリテーター」に関する説明を載せており、現代用語としても一般化しつつあります。

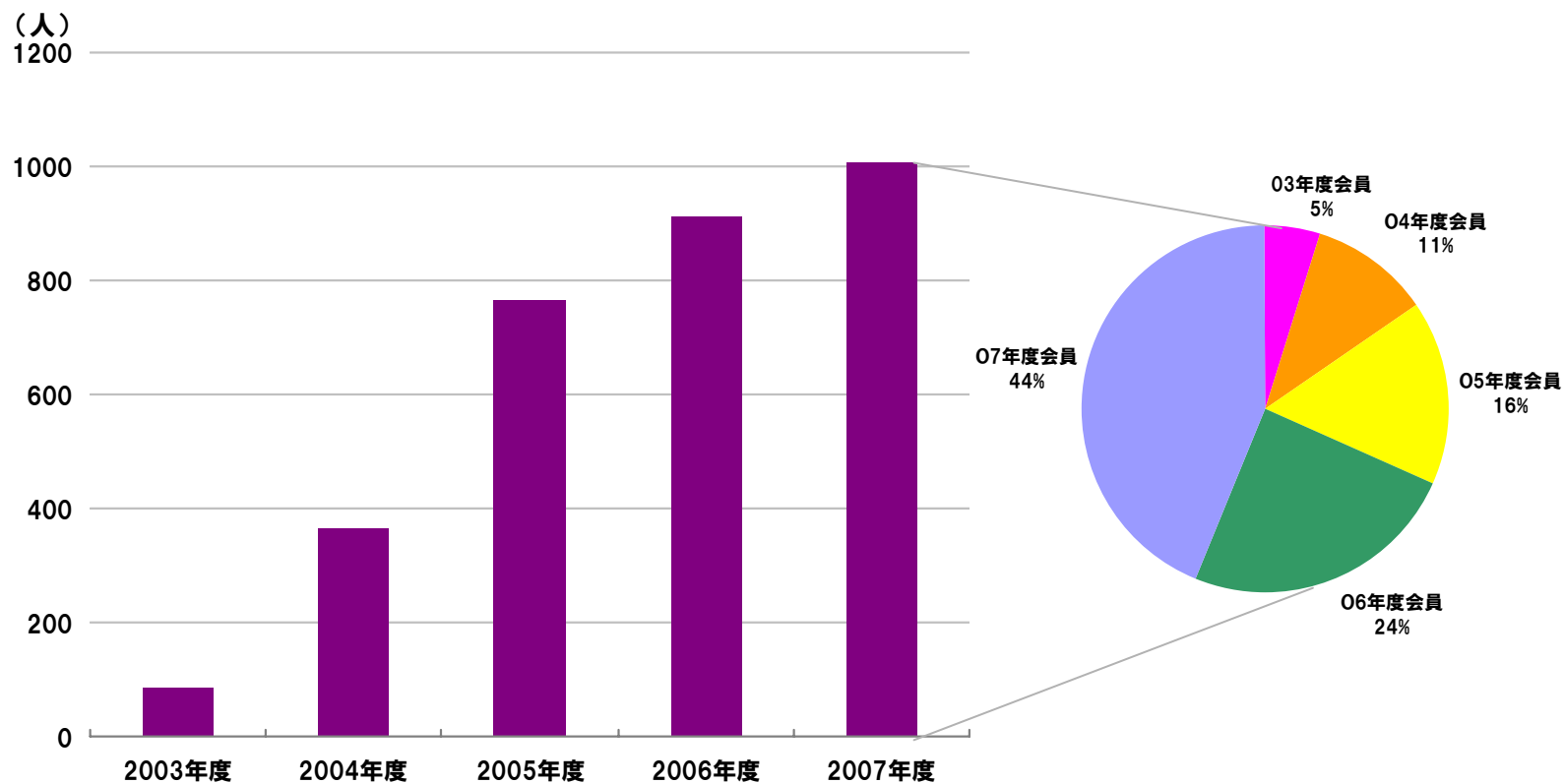
●発刊状況



発行日	著者名	題名	出版社名
2000/9/1	野島一彦	エンカウンター・グループのファシリテーション	ナカニシヤ出版
2002/6/15	エコ・コミュニケーションセンター【編】	ファシリテーター入門環境教育から環境まちづくりへ	拓植書房新社
2002/9/10	Catano, Janice Wood	親教育プログラムのすすめ方ファシリテーターの仕事	ひとなる書房
2002/11/1	中西 真人	思いどおりに仕事を進める対人関係トレーニングファシリテーション能力が身につく!	かんき出版
2002/12/10	Rees, Fran	ファシリテーター型リーダーの時代	プレジデント社
2003/2/20	堀 公俊	問題解決ファシリテーター (Best solution) 「ファシリテーション能力」養成講座	東洋経済新報社
2003/4/4	中野 民夫	ファシリテーション革命(岩波アクティブ新書) 参加型の場づくりの技法	岩波書店
2003/6/20	Doyle, Michael・Straus, David	会議が絶対うまくいく法ーファシリテーター、問題解決、プレゼンテーションのコツ	日本経済新聞社
2003/6/30	南山大学人文学部心理人間学科【監修】・津村 俊充・石田 裕久【編】	ファシリテーター・トレーニング自己実現を促す教育ファシリテーションへのアプローチ	(京都)ナカニシヤ出版
2003/11/1	矢田 慶来	税理士・社労士・中小企業診断士のためのファシリテーター入門	中央経済社
2004/1/21	堀 公俊・日本ファシリテーション協会【監修】	組織を動かすファシリテーションの技術「社員の意識」を変える協働促進マネジメント	PHP研究所
2004/4/21	高橋 浩一	ファシリテーターになろう	総合法令出版
2004/7/15	堀 公俊	ファシリテーション入門(日経文庫)	日本経済新聞社
2004/8/1	田上 時子	CR(意識覚醒)グループガイドラインとファシリテーターの役割	家族社
2004/8/6	八幡 紘史	図解会議の技術事前準備からファシリテーションの方法まで	PHP研究所
2004/8/15	名倉 広明	ファシリテーションの教科書(実務入門) 会議、ミーティングが驚くほどうまくいく	日本能率協会マネジメントセンター
2004/9/16	Eckes, George	ファシリテーション・リーダーシップチーム力を最強にする技術	ダイヤモンド社
2004/11/11	森 時彦	ザ・ファシリテーター人を伸ばし、組織を変える	ダイヤモンド社
2004/11/25	Richard G. Weaver, John D. Farrell	サンタ社長ファシリテーション3つのステップ	ソフトバンククリエイティブ
2005/3/25	西村 克己	会議は誰が仕切るかで決まるファシリテーションで理想の会議を実現する技術	中経出版
2005/6/20	今川 晃・山口 道昭・新川 達郎【編】	地域力を高めるこれからの協働ファシリテーター育成テキスト	第一法規
2005/7/25	Schwarz, Roger	ファシリテーター完全教本最強のプロが教える理論・技術・実践のすべて	日本経済新聞社
2005/8/27	堀 公俊	ファシリテーション型リーダーシップが身につくスキル自律型の人と組織が成果をつくる	あさ出版
2005/12/1	中田 行重	問題意識性を目標とするファシリテーション研修型エンカウンター・グループの視点	(吹田)関西大学出版部
2006/2/1	堀 公俊、本山 雅英、荒金 雅子、日本ファシリテーション協会	できる人の会議に出る技術ーココで同期に差をつける! (仕事の基本)	日本能率協会マネジメントセンター
2006/3/1	安部恒久	エンカウンター・グループ仲間関係のファシリテーション	九州大学出版会
2006/5/25	Deane, Philip・岩城 雅	英語ミーティングの基本スキルグレートファシリテーターへの道	朝日出版社
2006/6/19	中西 真人	実務で役立つプロジェクトファシリテーション本音を引き出し納得を生み出す会議の進め方	翔泳社
2006/9/22	堀 公俊・加藤 彰	ファシリテーション・グラフィック議論を「見える化」する技法	日本経済新聞社
2006/9/28	堀 公俊	組織変革ファシリテーター (Best solution) 「ファシリテーション能力」実践講座	東洋経済新報社
2006/12/4	堀 公俊	今すぐできる! ファシリテーション (PHPビジネス新書) 効果的なミーティングとプロジェクトを目指して	PHP研究所
2006/12/20	田村 洋一【著】・ビーブルフォーカス・コンサルティング【監修】	組織の「当たり前」を変えるー組織開発ファシリテーションの最前線	ファーストプレス
2007/1/1	山崎将志	ファシリテーション : ライトワークスビジネスベーシックシリーズ	ファーストプレス
2007/1/26	森 時彦	ザ・ファシリテーター(2) 理屈じゃ、誰も動かない!	ダイヤモンド社
2007/1/30	ハリソン オーエン (著)、ヒューマンバリュー (編集、監修、翻訳)、	オープン・スペース・テクノロジー ~5人から1000人が輪になって考えるファシリテーション~	ヒューマンバリュー
2007/2/15	ちよん せいこ	人やまちが元気になるファシリテーター入門講座17日で学ぶスキルとマインド	(大阪)解放出版社
2007/3/5	吉澤 準特	最新会議運営の基本と実践がよくわかる本(図解入門ビジネス) ファシリテーションのテクニック満載!	秀和システム
2007/3/22	福嶋 寛	〈絶対〉成果のある会議の技術ファシリテーター「進行役&リーダー」のスキル	明日香出版社
2007/3/23	堀 公俊【監修】・三田地 真実	特別支援教育「連携づくり」ファシリテーション	金子書房
2007/6/5	サトウ ヒロシ	連攻プレストレーションーミーティングのファシリテーション	トランスワールドジャパン
2007/6/21	山田 豊・横館 暁郎	会議の上手なやり方が面白いほどわかる本ー効率的な運営のポイントからファシリテーションまで	中経出版
2007/7/1	堀 公俊、加藤 彰、加留部 貴行	チーム・ビルディングー人と人を「つなぐ」技法 (ファシリテーション・スキルズ)	日本経済新聞出版社
2007/7/9	Gottesdiener, Ellen	要求開発ワークショップの進め方ーユーザー要求を引き出すファシリテーション	日経BP出版センター
2007/8/25	Miller, Blair, Vehar, Jonathan, Firestien, Roger	創造的リーダーシップーファシリテーションの極意をつかめ!	(京都)北大路書房
2007/9/1	森 良	力を引き出すつもりファシリテーション	まつやま書房
2007/9/28	森 時彦	ファシリテーター養成講座人と組織を動かす力が身につく!	ダイヤモンド社

日本ファシリテーション協会 活動状況報告 （2003年度～2007年度）

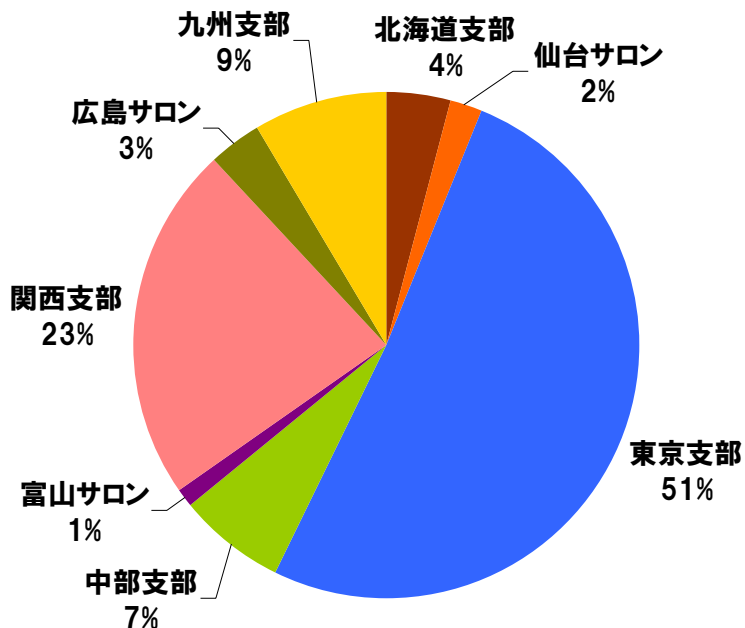
協会の5年間の歩みを通じてファシリテーションの普及状況を報告します



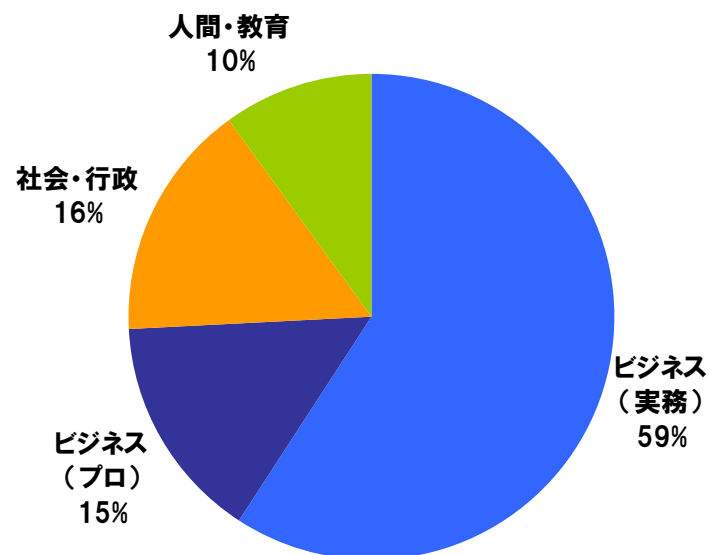
個人会員 1009名 法人会員 4社 (2008年1月末現在)

- ・設立5年で1000名を突破して、日本でも有数のNPOに成長しました。
- ・1～3年目は急激に会員が増えたものの、4年目以降伸びが一段落をして、安定傾向にあります。
- ・会員の入れ替わりが多く、2007年度会員の約40%が入会1年未満となっています。

●支部・サロン別会員比率

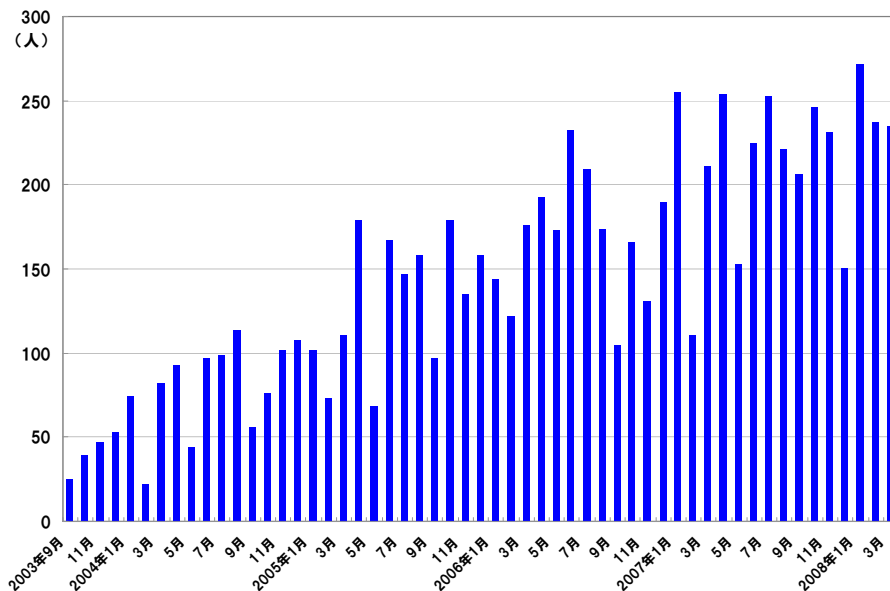


●分野別会員比率



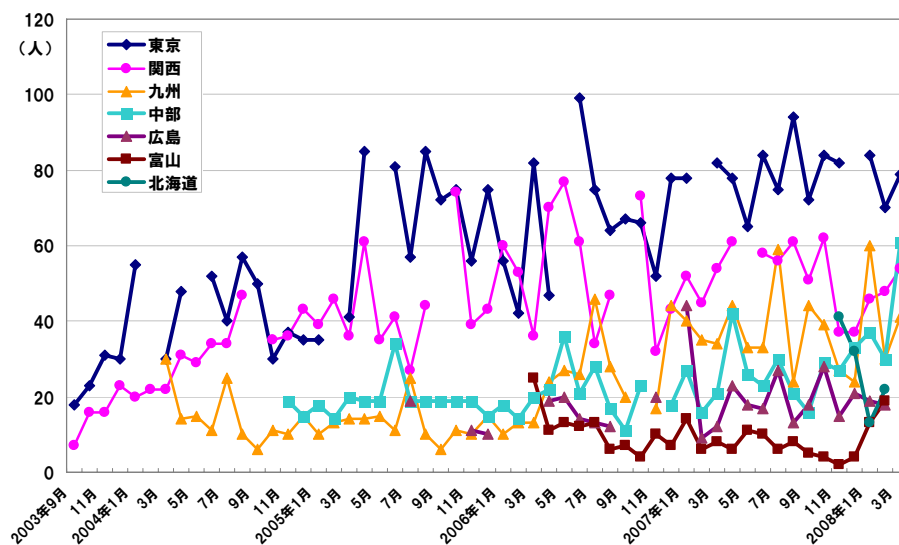
- ・協会には5つの支部(北海道、東京、中部、関西、九州)とサロンと呼ばれる3つのミニ支部(仙台、富山、広島)があります。
- ・関東エリアをカバーする東京支部が会員の約半数を占めています。次いで多いのが関西支部で約1/4。九州、中部と続きます。
- ・県別では、東京都(24%)、神奈川県(13%)、大阪府(10%)、福岡県(7%)、千葉県(6%)、愛知県(5%)となっています。
- ・ビジネス(実務)とは、企業に勤めるビジネスパーソンをさします。ビジネス(プロ)は、コンサルタントや研修講師などの独立事業者です。社会・行政はコミュニティ・NPO活動関係者や行政職員、人間・教育は学校教育や社会教育の関係者です。
- ・ビジネスに関わる人が約3/4を占め、残りの1/4が社会・行政、人間・教育で占めています。

●のべ参加人数

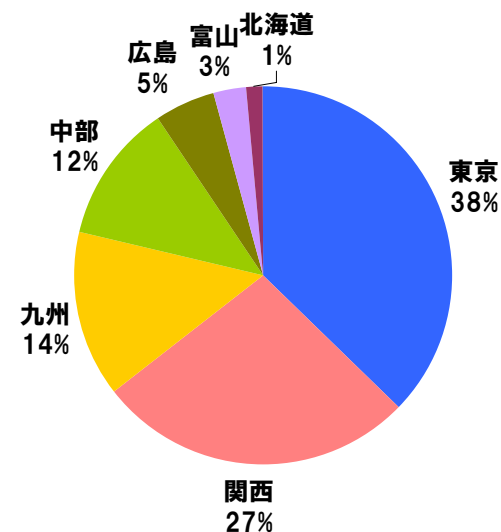


- ・季節変動はあるものの、定例会への参加人数は増加傾向にあります。
- ・関西支部がやや伸び悩んでいる他は、ほぼ全支部とも参加人数は増加傾向にあります。
- ・東京支部と関西支部がのべ参加者の約1/3ずつを占め、九州、中部と続きいています。
- ・支部別参加人数で折れ線が途中で切れているのは、イベント等で定例会が開催されなかった月です

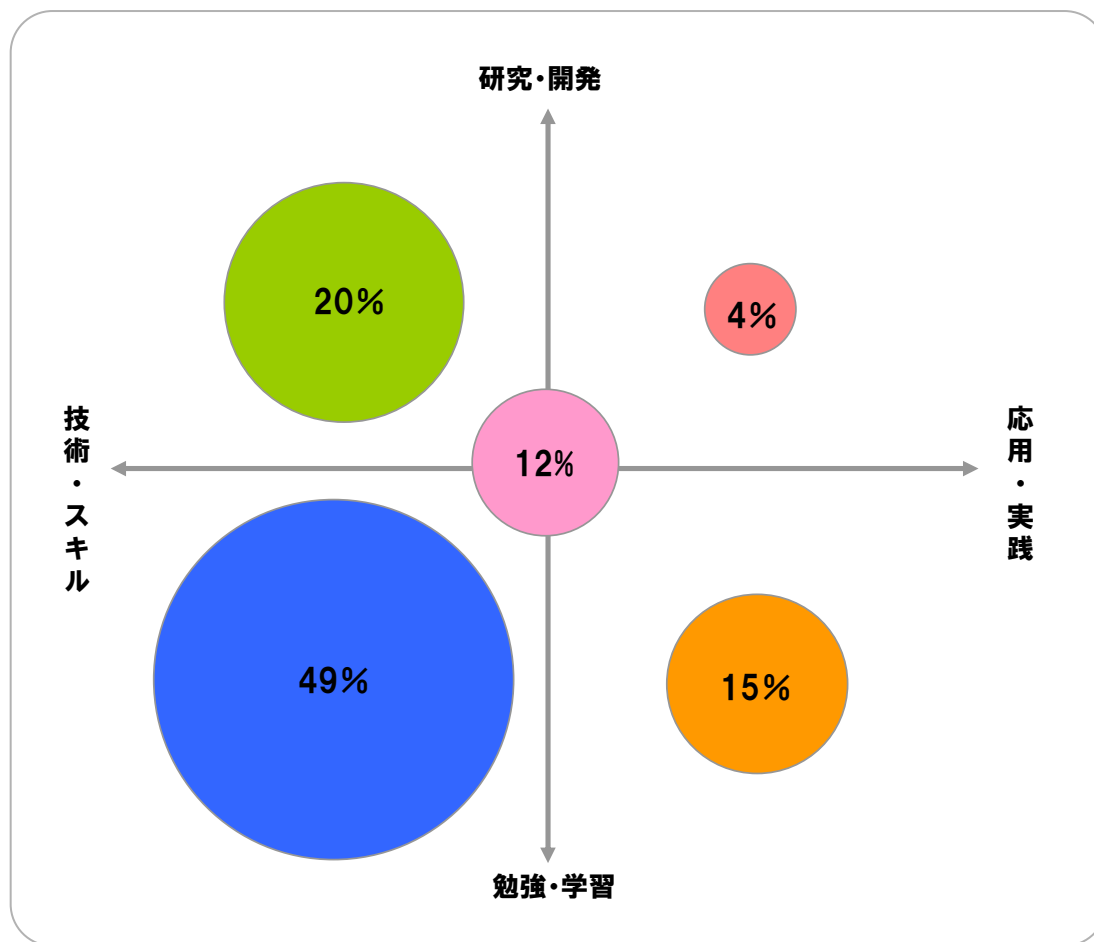
●支部別参加人数



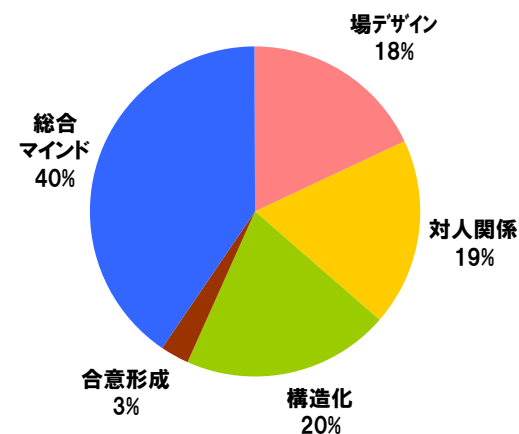
●のべ参加人数割合



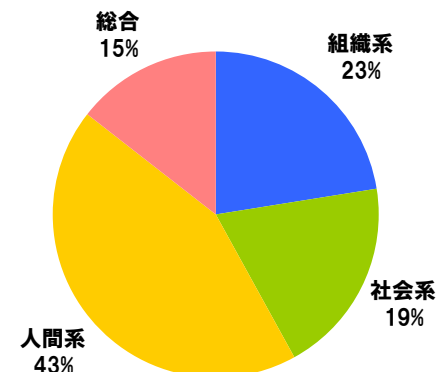
●テーマ分類



●技術・スキルテーマ比率

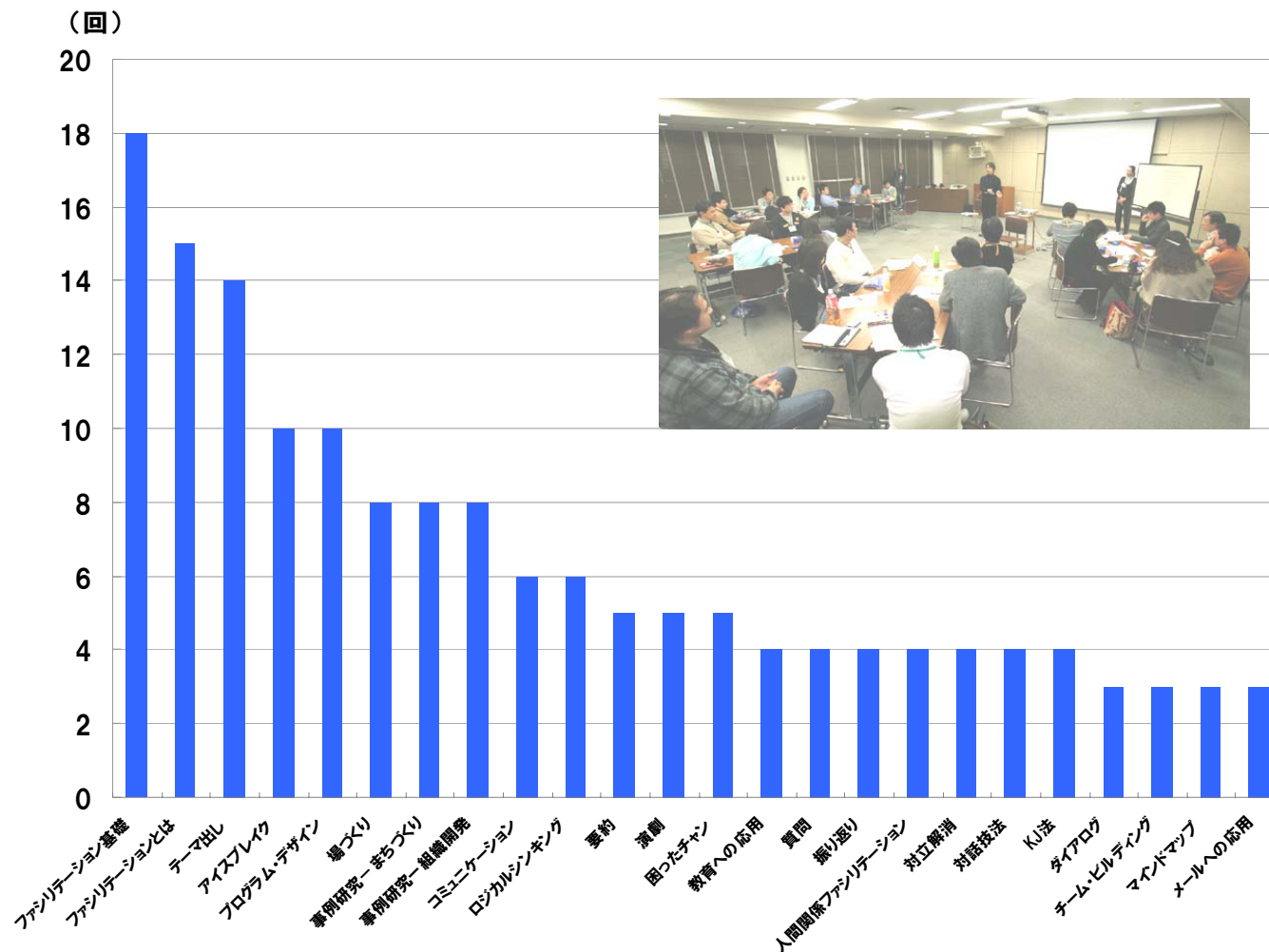


●応用・実践テーマ比率



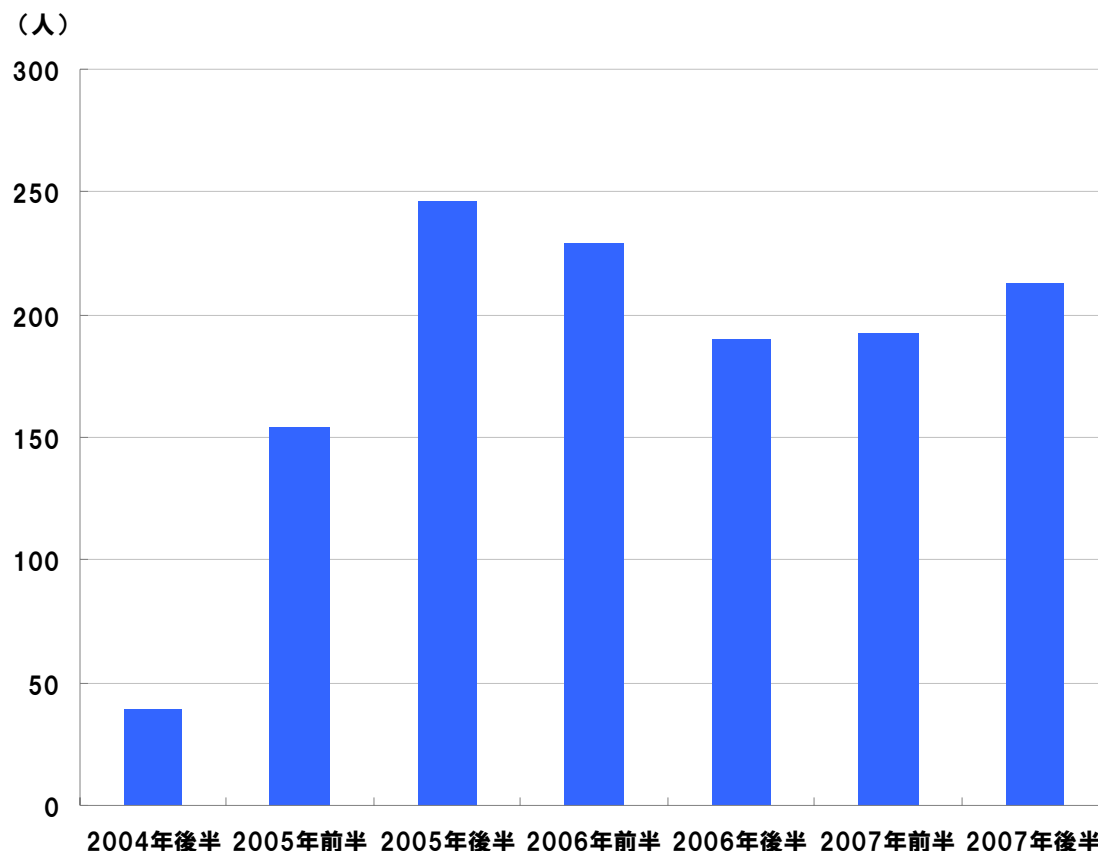
ファシリテーションのスキルアップを目的として入会する人が多いため、スキル学習をテーマとしたものが約半数を占め、スキル開発を含めれば70%になります。分野でいえば、スキル全般が多く、合意形成のスキルはあまりテーマとして取り上げられていません。一方、全体の30%は応用・実践を目的としたもので、分野別では人間関係や教育を扱ったものが多く取り上げられています。

●頻出テーマ

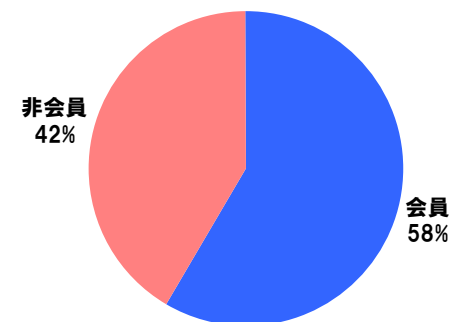


毎年、大量の人が入会するため、基礎的なスキルを身につけるテーマがどの支部も定番となっています。次に多いのが、定例会のテーマそのものを考える定例会で、これも定番となっています。アイスブレイク、プログラムデザイン、場づくり、まちづくり応用、組織開発応用などのテーマもよく見られます。

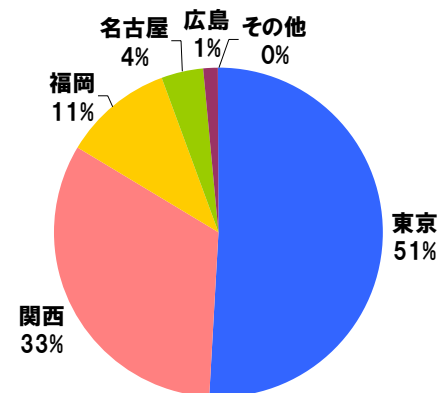
●受講者推移



●のべ受講者会員比率

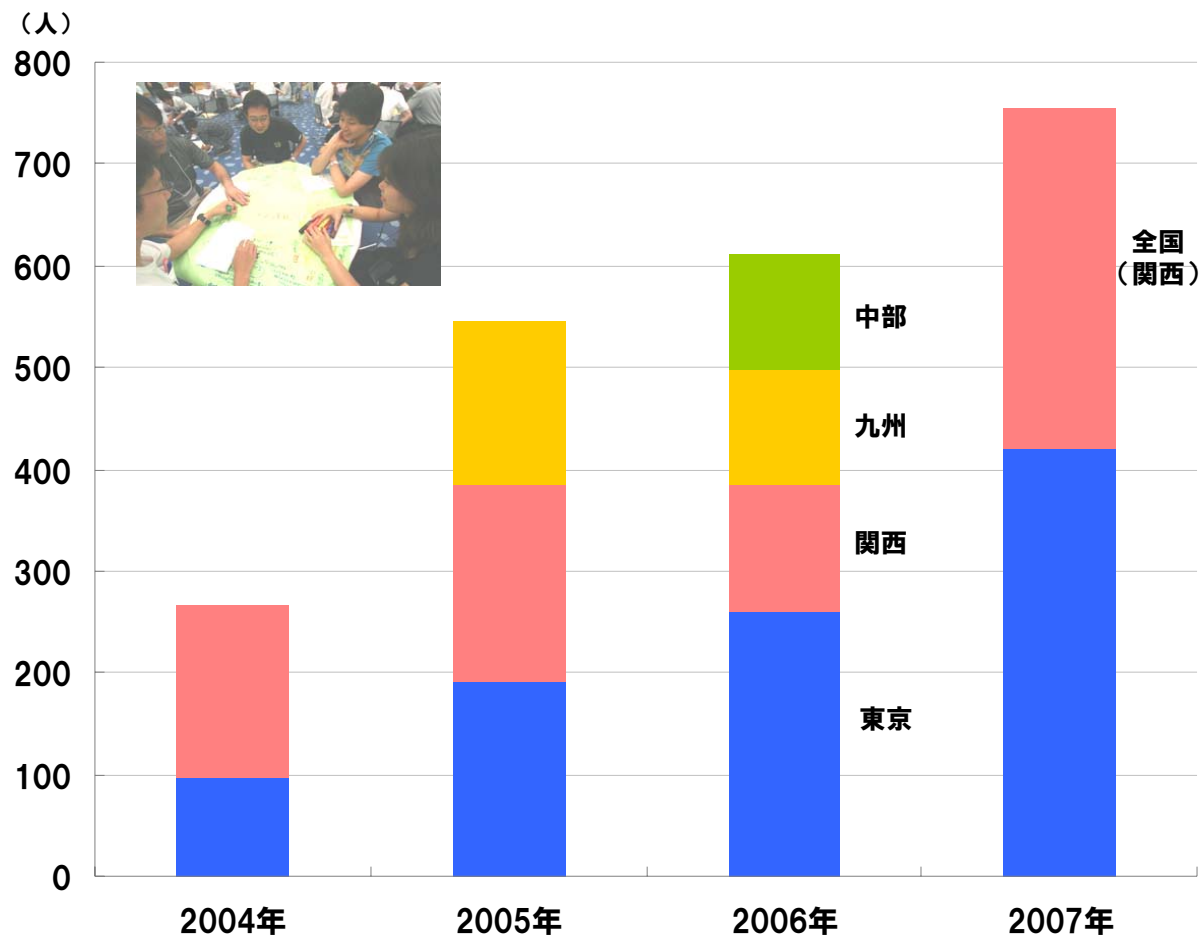


●のべ受講者地域比率

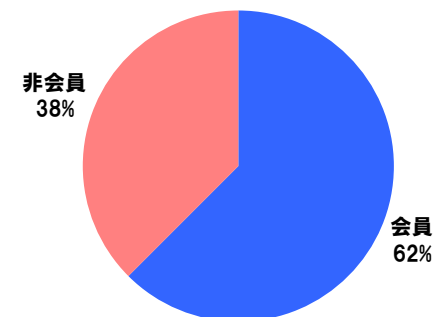


会員・非会員向けにファシリテーションの基礎を1日で教える「ファシリテーション基礎講座」の受講者の状況です。新入会者の受講希望が強い
ため、会員が60%を占めるようになっていきます。東京地区(年6回)と関西地区(年4回)は開催頻度が高いため受講者が多くなっています。
2007年度からは地方での開催を増やすため、都市部での開催を減らしており、そのため年間の受講者があまり伸びていません。

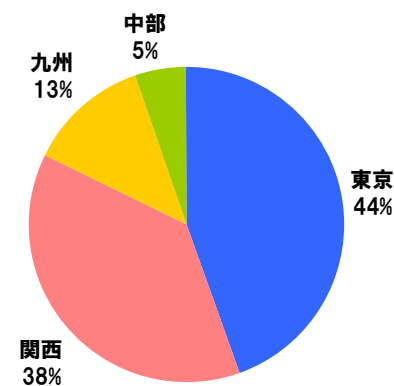
●来場者推移



●のべ来場者会員比率



●のべ来場者地域比率



協会では「フォーラム」と呼ばれるファシリテーションの普及のためのイベントを毎年行っています。2006年までは支部別に開催をしており、多くの来場者を集めてきました。2007年からは全国イベントとして開催することにし、一回目を関西で行いました。それとは別に東京でも地区のイベントを(2007年は2回)開催しています。

特定非営利活動法人

日本ファシリテーション協会

ファシリテーションの普及・啓蒙を目的とした特定非営利活動（NPO）法人です。プロフェッショナルからビギナーまで、ビジネス・まちづくり・教育・環境・医療・福祉など、多彩な分野で活躍するファシリテーターが集まり、多様な人々が協調しあう自律分散型社会の発展を願い、幅広い活動を展開しています。

<主な事業内容>

- ①ファシリテーション技術の確立や新しい技術の開発を目指す調査・研究事業。
→北海道、仙台、東京、中部、富山、関西、広島、九州で毎月研究会を開催
- ②ファシリテーター養成講座や講演・研修の斡旋などの教育・普及事業。
→フォーラム（講演会）、公開セミナー（東京、大阪、福岡、名古屋など）の開催
- ③各種団体内及び団体相互の合意形成をサポートする支援・助言事業。
→ファシリテーター派遣、講演や研修の受託
- ④ファシリテーターや関連団体間の親睦を図る交流・親睦事業。
→メーリングリスト、ニュースレター、ポータルサイト、研究大会（総会時）

ファシリテーション白書 2008年版

2008年4月1日 1版1刷

発行 日本ファシリテーション協会
発行人 堀 公俊
編集担当 荒金雅子、池田隆年、大川喜教、古杉和美、徳田太郎、
堀公俊、水上益満、森由香
発行所 日本ファシリテーション協会 東京事務所
東京都渋谷区千駄ヶ谷3丁目12番8号
TEL 03-5771-7573
FAX 03-5771-7072
E-Mail webmaster@faj.or.jp

Copyright Facilitators Association of Japan 2008

著作権の許可なく無断複写・複製・転載を行うことは法律で禁じられています。