

議論における発言の仕分けに着目した

ファシリテーションの学習手法

新目 紗也^{*1}, 仲林 清^{*2}

^{*1} 千葉工業大学大学, ^{*2} 千葉工業大学

Facilitation learning method focusing on the sorting of remarks in discussions

Arame Saya^{*1}, Nakabayashi Kiyoshi^{*2}

^{*1} Graduate School of Chiba Institute of Technology, ^{*2} Chiba Institute of Technology

あらまし：ファシリテーション未経験者に、ファシリテーションの方法を学習させ、実際の議論で活用させることで、チームの問題解決能力を向上させることを目的とした学習手法を開発した。ファシリテーターの学習を、態度に重点を置いた学習と、知的技能に重点を置いた学習に分けて行った。ファシリテーターの学習内容の応用方法と議論に参加した他のメンバーの、1回目と2回目の議論中の意識や言動の変化を観察し評価した。

キーワード：ファシリテーション, 問題解決, グループディスカッション, 態度の学習, 知的技能の学習

1. 背景と目的

問題解決とは、解決したい事象を現状と捉え目標として設定したあるべき姿を実現するための過程である。その中であるべき姿と現状との差を問題として捉え、課題を設定し、解決策の立案実行という工程を繰り返すことが必要となる。例えば企業での問題解決では、企業全体や部署などのチームで目標を共有し成果を出すことが期待される。しかし複数人で合意形成を行うことは、異なる立場のメンバー同士の話し合いが必要となることや総論賛成・各論反対などの問題が生じるため難しい。そこで、チームでの仕事の生産性の向上を促進する方法としてファシリテーションが提案されている。ファシリテーションは従来の「伝え、説得し、動かす」ことを主眼とした方法ではなく、「引き出し、決めさせ、自ら動くことを助ける」コミュニケーションである[1]。本研究では、ファシリテーション初学者にファシリテーションの技術を学習させ、実際に議論の場で、学習した技術を利用させることで、チームの問題解決能力を向上させることを目的とした。

2. ファシリテーターの学習内容

2.1 問題解決について

ファシリテーションの対象となる問題解決は、目標の明確さによって、表1のように分類できる。表1では、ファシリテーションの対象となる問題解決を目的の明確さによって分類し、問題の例を挙げた。例えば、旅行の計画では、場所と時間と費用を盛り込みスケジュールを立てることが目的であり、目的は比較的明確である。一方、新製品の開発では、顧客層の設定、競合製品との差別化、その製品自体の強みなど、目的を設定するために、非常に多くの要素を自分達で設定することが必要になる。また、製品の分野によっては、その分野の専門知識が必要になり、知識が不足している場合は問題解決が困難になる。

表1 問題解決のタイプ

目的の明確さ	明確	やや不明確	自分達で定義する必要がある
問題の例	旅行の計画	社員のやる気向上	新商品の開発

2.2 ファシリテーションについて

図1に問題解決の過程とファシリテーション技術の対応を示す。問題解決の過程は、現状の正確な把握し、目標となるあるべき姿を定義、現状とあるべき姿のギャップを問題として捉え、解決するための課題を設定しその解決策を立案、実行していくという一連の流れがある。その中で、ファシリテーションの技術はファシリテーターが議論の前に行う「仕込み」と議論中に行う「さばき」に分けられる。「仕込み」の過程では、解決したい事象を現状として捉え、目標としてあるべき姿を設定する。あるべき姿と現状の差から問題を発見し、解決すべき問題を課題として設定する。設定した課題から、会議の目的や前提、結論を出すべき論点を設定し議論の骨格を作る。「さばき」は、実際の議論中に、メンバーとの「引き出し、決めさせ、自ら動くことを助ける」コミュニケーションを円滑に行うための技術である。会議の初めに「仕込み」を利用して、メンバーに会議の前提、目的を共有し結論を出したい論点を提示し、議論の方向づけを行う。議論中には、メンバーから発言を引き出す刺激を与える。メンバーからの発言を深く理解し、他のメンバーに新しい観点や論点として提示する。最後に結論を出すために議論をまとめる。

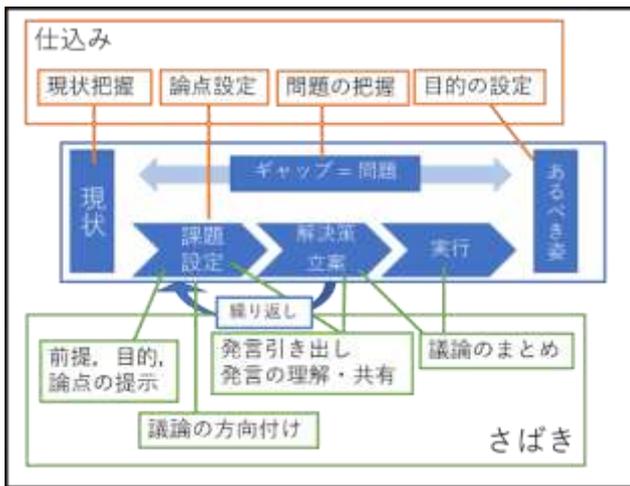


図1 問題解決の過程とファシリテーションの技術の関係

2.3 問題解決について

本実験では、ファシリテーションの学習内容として、図2のように「さばき」に焦点をあてる。そのため、課題とする問題解決のタイプを表1に示したうち、専

門知識を必要とせず、目的が明確なタイプとし、具体的には日帰り旅行の計画を題材にした課題を与える。

ファシリテーターの学習内容の設計には、ガニエの学習成果の5分類を用いた。学習成果の5分類は学習を難易度で分けるのではなく、学習成果の質的な差でまとめるという特徴がある。ファシリテーターの学習は、学習成果の5分類のうち知的技能と態度の習得を目標とした。それぞれの具体的な内容を表2に示す。1回目の学習では態度に重点を置き、2回目の学習では知的技能に重点を置いて学習を行った。

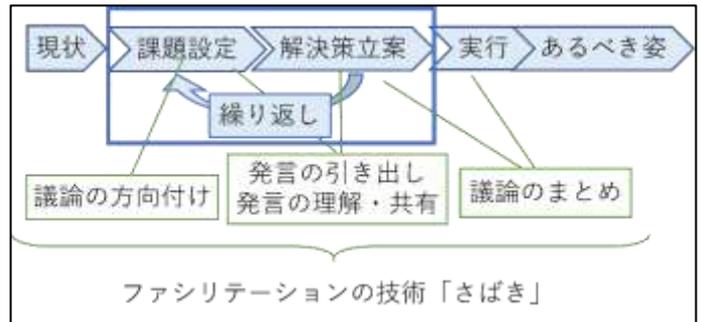


図2 ファシリテーターの学習目標

表2 習得内容

態度	メンバーから意見を引き出そうとする メンバーに自分で考えさせようとする メンバーに自分で決めさせようとする
知的技能	メンバーが腹落ちすることの意義と目的の理解 議論の前提、目的、論点の提示をする 意義と目的の理解 メンバーの発言を引き出す・理解を深める方法 メンバーの発言を共有する意義と目的の理解 議論を方向付ける方法 議論の収束に必要な意見の取捨選択の 意義と目的の理解

3. 学習目標

態度に重点を置いた1回目の学習では、ファシリテーターのイメージ像を獲得し、ファシリテーターらしい振る舞いを実践できるようになることを学習目標とした。具体的には、メンバーの発言や意見を引き出そうという意識を持ち実践できるようになることと、自分で決定し進めようとせずメンバーの意見や決定を尊重しようという意識を持ち実践できるようになるこ

とし、実際の発言や行動を評価対象とした。

知的技能に重点を置いた2回目の学習では、ファシリテーションの「さばき」の技術の内、前提・目的の提示、論点の提示、論理の三角形[1]、発言の共有、発言の引き出し、議論の方向付けの技術について知り、利用目的を理解することを学習目標とし、実際の発言や行動を評価対象とした。

4. 実験概要

ファシリテーションの学習の対象者は、ファシリテーション初学者の本学の3年生1名とした。

実験の流れを図3に示す。全ての過程をオンラインで行った。まず議論に対する傾向を把握するために、被験者全員に事前アンケートを行い、ファシリテーターを1人選定した。この被験者は、複数人での議論に苦手意識はないが、司会進行を務めることには自信がない、と回答していた。ファシリテーターが態度に重点を置いた1回目の学習を行い、全員で1回目の議論を行う。次にファシリテーターが知的技能に重点を置いた2回目の学習を行い、全員で2回目の議論を行う。議論後は、被験者全員にアンケートに回答させる。必要に応じて議論中に感じたことなどについて、個別でインタビューを行った。

実験の課題は、目的が明確で専門知識を必要としない問題解決のタイプとして、車を利用した日帰り旅行とし、1日のプランを立てることを議論の目的とした。旅行に行くメンバーは4人で、ファシリテーターは議論にのみ参加する、という設定とした。メンバーに与えた個別の役割はお互いに内容を知らせず、1回目の議論ではメンバー全員に別々の行動の要望と時間的制約の設定を与え、2回目の議論では全員に別々の行動の要望と時間制約と予算の制約を与えた。また、議論で立てた計画は実際には実行されないのを、投げやりな結論を出してしまうことを防ぐ為に、結論を出す際にメンバーの希望をできるだけ叶えることを最優先するという目標を提示した。

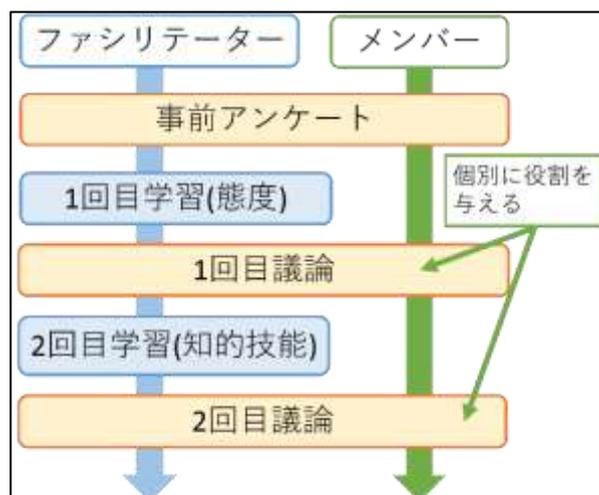


図3 実験の流れ

5. ファシリテーターの学習の進め方

ファシリテーターの学習は全てTV会議で行い、被験者と1対1で講義を進めた。

学習成果の態度に重点を置いた1回目の学習は、まず受講者にファシリテーションのイメージを掴ませるために、従来のリーダー像とファシリテーター型リーダー像の振る舞い方の特徴を比較させた。想像しやすいカリスマ型リーダーを従来のリーダー像として、ファシリテーター型リーダーと共に、受講者も知っている漫画のキャラクターとそのセリフを用いた。また、ファシリテーションは、メンバーと「引き出し、決めさせ、自ら動くことを助ける」コミュニケーションを図る、ということの特徴付けるために、同じキャラクターのセリフを引用して、従来のリーダーの「伝え、説得し、動かす」コミュニケーションを示した。次に、受講者にファシリテーションを学ぶ意欲を持たせるためにファシリテーションを行う意義や目的、ファシリテーター型リーダーが求められる状況やその背景について、具体例を用いて説明した。図4に学習に用いたスライドを一部抜粋して示す。学習成果の知的技能に重点を置いた2回目の学習は、まず、受講者に学習する技術が利用される場面や技術同士の繋がりを理解させた。そして、「地図アプリ会社の新製品開発についての会議」という例を用意し、ストーリー仕立てで議論を再現する形をとった。議論の中で、ファシリテーションの技術が使われている場面を再現し、都度、利用されている技術の解説を挟んで対話しながら講義した。図5に学習に用いたスライドを一部抜粋して示す。

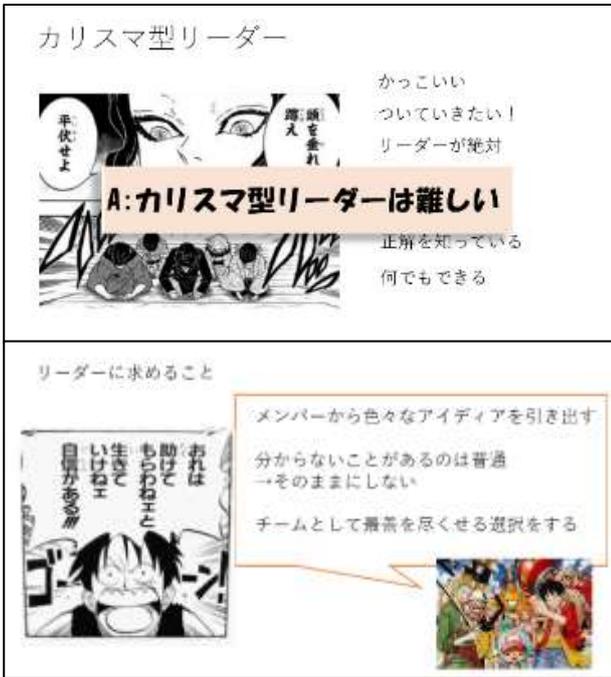


図4 1回目の学習用スライド(一部抜粋)

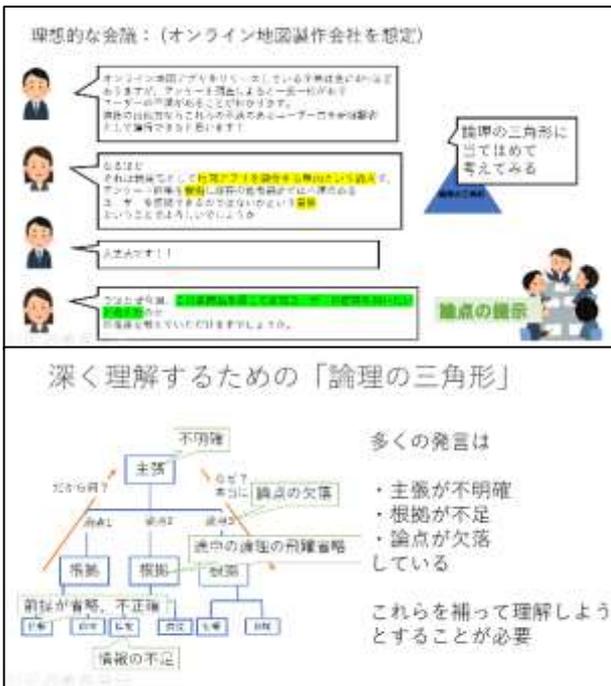


図5 2回目の学習用スライド(一部抜粋)

6. 実験評価

6.1 全員の評価

実験後アンケートの結果を表3に示す。議論中の自分の発言頻度を5段階で自己評価させる項目で1回目の議論後より2回目の議論後の方が、全体的に得点が上昇した。また、議論中の他のメンバーの発言頻度を5段階で評価させる項目でも表5に示すように、1回目の議論後より2回目の議論後の方が、全体的に得点が上昇した。

表3 自分の発言頻度の5段階評価

名前	1回目得点	2回目得点
ファ	5	5
1	4	4
2	3	3
3	3	4
4	2	3
合計	17	19

表4 他のメンバーの発言頻度の5段階評価

名前	1回目	2回目
ファ	5	5
1	3	4
2	5	4
3	3	5
4	4	4
合計	20	22

6.2 ファシリテーターの評価

ファシリテーターは事前アンケート・インタビューで議論の司会進行役について、「みんなの意見をまとめたり、客観的に整理するのが難しいと思う」、「司会はみんなを引っ張っていくイメージで自分ではできないと思う、(議論の場では)意見があれば言うという感じ」と回答していた。態度に重点を置いた1回目の学習後に議論中に「メンバーの意見や能力を引き出す」、「矛盾を指摘しても決定権は自分がない」、「メンバーの意見を全て取り入れようとせずに、要点をまとめる」ということを意識しようとしたと回答した。1回目の議論中には、メンバーに積極的に質問を投げかける場面やメンバーからの発言に頻繁に「確かに」、「なるほどね」といった相槌を打つという行動が見られた。議論中に投げかけていた質問の例を表5に示す。

ファシリテーターが学習後、「メンバーの意見や能力を引き出す」、「矛盾を指摘しても決定権は自分がない」ことを意識しようとしていることから、事前アンケート・インタビューで回答した「司会はみんなを引っ張っていくイメージ」という議論の司会進行のイメージ像とは異なるファシリテーターのイメージ像を獲得し、イメージした振る舞いを実践するために「メンバーの意見や能力を引き出す」、「矛盾を指摘しても決

定権は自分がない」という行動を意識しようとしていることがわかる。実際の議論中の発言では、議論を始めるタイミングや次の論点に移るタイミングで、「何から決めたい？」や「希望がないなら時間の話にしますか？」、「他に決めたいことありますか？」などの議論の論点について質問が発言された。これによりファシリテーターが、メンバーの意見や能力を引き出すことを意識して行動したことがわかる。次に「行く場所はAとCでよろしいですか？」という質問は、議論中に当日の目的地として、設定資料に用意された目的地の内のAとCを選択するというところで議論がまとまった際に発言された。また、「集合時間じゃなくてA山に何時に行くか決めませんか？」という質問は、特定の2人のメンバーが集合場所と集合時間について話しながら、集合時間にはそれぞれのメンバーの家を出る時間を考慮する必要があるというように論点がずれていった時に発言された。これによりファシリテーターが矛盾を指摘しても決定権は自分がないということを意識して行動したことがわかる。

一方で、メンバーの「明日の用事が早いので20時頃にはT沼駅に着き電車に乗りたい」という要望に対して、他のメンバーに確認することなく帰りの時間を20時に設定する場面も見られた。また、1回目の議論後には、「他のメンバーが意見を出し議論を進めてくれたため自分の存在の必要性はなかったと感じた」という発言があった。

知的技能に重点を置いた2回目の学習後は議論中に「論点や結論を共有する必要」、「共有するために、事前に議論のアジェンダを用意する必要」、「議論がずれたら戻す」、「発言しやすくなる刺激として選択肢を示す」ということを意識しようとしたと回答した。また、議論前に使用する資料から結論を出すべき論点を自主的に考えアジェンダとして用意し、議論の冒頭から画面共有を用いてアジェンダを見せながら前提・目的の共有と論点の提示を行った。議論中は画面共有に議論で出した結論やメンバーの要望、条件を書き込みながら進め、選択肢を示してメンバーから発言を引き出そうとする場面、論点がずれた際に明確に戻す場面、論点を共有したことで全員が納得するように議論を進められた場面が見られた。表6に議論中にメンバーから意見を引き出すための刺激として選択肢を示した具体

的な発言があった場面(表中の下線部)の抜粋、表7に論点のずれを戻した場面(表中の下線部)の抜粋を示す。

また、表8に示すように実験後アンケートの議論への自分の貢献度を5段階で自己評価させる項目ではファシリテーターの自己評価の得点が上昇した。逆に貢献度が低下したメンバーは実験後のインタビューで、ファシリテーターが1回目比べて2回目の議論の方がより積極的に議論を進行させていたことから自分の発言する内容や頻度に変化があったと感じたための結果であるという回答があった。

表5 ファシリテーターの質問の例

何から決めたい？
行く場所はAとCでよろしいですか？
希望がないなら時間の話にしますか？
集合時間じゃなくてA山に何時に行くか決めませんか？
他に決めたいことありますか？

表6 選択肢を示した会話

ファ「A山何時に着きたい？」 メンバー2「お昼ご飯食べる感じで、じゃないかな」 メンバー3「11時半くらいに着くのが理想？」 ファ「(A山のBBQが)2時間制だよ」 メンバー3「あーそっかー」 メンバー2「注文が14時まで」 ファ「そうだな、2時間をお昼、(A山を出発するのが)15時半だから、お昼どうしよっか」 ファ「9時から行くのは早すぎるから」 (一同頷き) ファ「 <u>12時着くらいにして14時まで(BBQ)やって、そっからちょっと遊ぶ、か、ここはBBQだけでいいなら、13時半(にA山着)で2時間やって15時半、それはちょっとぎりぎりすぎるか？」</u>

表7 論点のずれを戻した場面

ファ「お金の計算します。優先順位的に多分、レンタカーのお金、A山、B海岸の順に」 メンバー1「BBQ、炉が3000円」 メンバー2「コースにすると(予算の)半分消えるよね」 (中略) メンバー1「5000円でなんとかなる？」 ファ「肉を豚だけにするだけとかして」 メンバー1「見てたら食器類とかもいろいろあるっぽい」 メンバー2「考慮しなきゃいけない？」 ファ「家にある？」 メンバー2「え？」 ファ「 <u>じゃあ1回それは持ち物(の論点)の時に置いておいて。次は車</u> 」
--

表 8 議論への貢献度の自己評価

名前	1 回目	2 回目
ファ	4	5
1	4	3
2	3	3
3	4	4
4	3	3

ファシリテーターが学習後、「論点や結論を共有する必要」と、「共有するために、事前に議論のアジェンダを用意する必要」ということを意識していることから、「さばき」の技術の前提・目的の共有と論点の提示について、議論の参加者全員が全体の目的を把握し、論点ごとに話す内容や考えるべき論点がわかるようにするという目的を理解し、実践していることがわかる。選択肢を示して発言を引き出そうとする場面では、特に表 7 に示した目的地への到着時間を決める場面で見られた。この時具体的なプランを 2 つ示してメンバーが具体的に想像しやすくしていることから、選択肢を示しメンバーの回答の範囲を狭めることで発言しやすくするという目的を理解し実践していることがわかる。メンバーの要望や条件を書き込んだメモを共有しながら議論を進めたことから、参加者の意見を新しい視点や論点として共有し、他の参加者にその理解を深めさせるという目的を理解し実践していることがわかる。一方で、議論後のインタビューでは発言者の意見を深く理解する技術である論理の三角形を意識することが無かったという回答があった。

6.3 メンバーの評価

メンバーが議論中に感じたことと回答した内容として、1 回目は、「1 度聞き逃すと話がわからなくなる」、「認識が共通しているか確認する必要がある」というものが挙げられた。2 回目は「メモを利用したことでファシリテーターの役割が明確になった」、「メモを見ることで、自分の中で話すことや議論で出た結論が確認できた」、「論点が示されたため、それについて集中して考えられた」というものが挙げられた。表 10 にメンバーがお互いの予算を把握できたことで新しい視点を得たりメンバー同士の要望を把握できていたことで、メンバーが納得できるような結論を導くように議論を進

められた場面(表中の下線部)を示す。

表 9 議論の会話の一部抜粋

ファ「レンタカー4000 円でいい？(予算が)6000 円の人に合わせる」 メンバー1「予算伸ばすために、500 円ずつくらい、お互いに」 メンバー2「あげるか」 メンバー1「分配するか」 メンバー2「5000 円、変わる？」 メンバー1「 <u>みんなの合計金額で考えればいいのか</u> 」 (中略) メンバー1「(BBQ のコース)スタンダード、4 人だと 1 万 2 千でしょ、4 分の 1」 ファ「花火(の予算を)もっと削る？」 メンバー1「それは花火やりたい人が」 ファ「 <u>そうだね、メンバー2さんとメンバー3さん、花火どのくらいやりたい？</u> 」 メンバー2「 <u>2000 で考えると 1 回目(の実験時の計画)みたいな大きいのは無理？手持ちの方が楽しいかも</u> 」 メンバー3「 <u>これだけの人数だから、手持ちで和気あいあいとした方が楽しいかも</u> 」 ファ「じゃあ、それで」
--

7. 考察

7.1 ファシリテーターの学習と意識の変化について

ファシリテーターは 1 回目の学習前に、既存の議論の司会の役割について、他のメンバーを引っ張り意見をまとめる存在というイメージを持っていた。1 回目の実験前に、メンバーから意見や能力を引き出すこと、自分に決定権はないことなどを意識しようとしたと言っていることから、態度の学習によってファシリテーターは、メンバーから意見を引き出し自分で考えさせるきっかけを与える存在であると理解したと考えられる。この変化により、1 回目の実験中にファシリテーターはメンバーから意見を引き出そうとする発言が多く見られた。しかし、議論の構成自体に対してもメンバーに考えさせ決めさせようとしたため、これから議論する論点についてもメンバーに尋ねたと考えられる。2 回目の実験前に、論点や結論を共有すること、論点を提示するためにアジェンダを用意し、メモとして共有する必要があると感じたこと、発言を引き出す際には選択肢を提示することなどを意識しようとしたと言っている。このことから、2 回目の学習で学んだ技術

を、1回目の学習で学んだファシリテーションの考え方や姿勢を議論に効果的に活用する具体的な方法として理解したと考えられる。この変化により、2回目の実験では、実験前に議論のアジェンダを用意していた。これは2回目の学習で議論の前提・論点の提示の意義と目的を学んだことで、議論の構成を考えるという視点を得たことや、議論においてファシリテーターが考え、決める部分とメンバーに考えさせ決めさせる部分を明確にしたと考えられる。また、自らも共有したメモを確認することで、議論の内容への理解を深めることができ、メンバーから意見を引き出す際に複数の選択肢を挙げることができたと考えられる。

7.2 メンバーの意識と発言の変化について

1回目の実験では、メンバーの特定の2人で話を進める場面や、ファシリテーターの質問とはずれた回答をして議論が進んでいくなどの行動が見られた。これはファシリテーターが議論の論点構成を示さず、メンバーから意見を引き出すことや、メンバーに考えさせ決めさせることを重視したファシリテートにより、1度聞き逃すと話がわからなくなったり、メンバー同士で認識が共通しているか確認する必要があったと感じていることに関連していると考えられる。これにより、議論している論点が共通していると感じたメンバー同士は、議論を深めていくことができるが、その時に何の論点について話しているのか聞き逃したり、分からなかったメンバーは議論に参加することができなかつたと考えられる。また、結論を出すべき論点についての提示や全員で共通した認識がなかったため、議論中にファシリテーターの呼びかけにずれた回答を返したり、論点が広がるにつれて、噛み合わなくなってしまうことに繋がったと考えられる。

2回目の実験では、1回目の実験のような場面は見られなかった。また、他のメンバーの希望を把握した上で、議論を深めていく場面などが見られた。これは、ファシリテーターが論点や結論を共有するためにアジェンダとメモを提示したことにより、メンバーがファシリテーターの役割が明確になった、結論や前提が確認できた、話すべき論点を理解し集中できたと感じたことに繋がっていると考えられる。また、メンバー全員が前提や論点を共有できたことや、ファシリテータ

ーがメンバーの意見を引き出す方法として、選択肢を挙げて質問をすることで、表4、表5に示したように実験後のアンケートで自分、他のメンバー共に発言頻度の自己評価が上昇したと考えられる。また、ファシリテーターが論点構成や議論すべき論点を示し役割を明確にしたことで、他のメンバーはその時話すべき論点を把握し、集中して議論でき論点を深めることができ、また議論するにつれて論点が広がり、1回目のように話が追えないと感じるメンバーやメンバーがファシリテーターの質問とは異なる論点の回答をする場面がなくなつたと考えられる。図6に実験の流れとファシリテーターとメンバーの意識の変化の関係を示す。

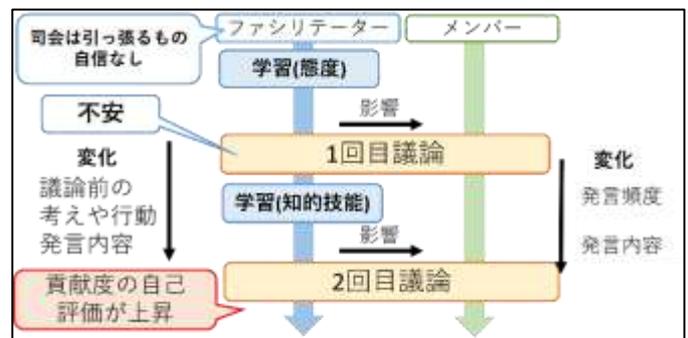


図6 実験の流れとファシリテーターの意識の変化

8. 今後の課題

今回は一組のグループで実験を行った。今後は、複数のグループで実験を行い、同様の学習効果が得られるかを確認する。その際、態度の学習と知的技能の学習を逆転させたグループを設けるなどして、学習設計の妥当性を評価する。また、議論における意識や行動は、被験者それぞれの問題解決に関連する経験と関係すると考えられるので、その点についても調査・分析を行う。

さらに、今回は目的が明確な問題解決課題を設定し、ファシリテーションの「さばき」に焦点を置いたが、目的が不明確な問題を課題とし、「仕込み」を含む技術の習得を目的とする学習の設計・実験も行う。

参考文献

- (1) グロービス(著), 吉田素文(執筆): ファシリテーションの教科書 - 組織を活性化させるコミュニケーションとリーダーシップ -, 東洋経済新報社 (2014)

(2) 鈴木克明(監修), 市川尚・根本淳子(編著): インストラクショナルデザインの道具箱 101, 北大路書房(2019), p.166