

# 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

## Facilitation learning method focusing on the sorting of remarks in discussions

新目 紗也<sup>\*1</sup>, 仲林 清<sup>\*1</sup>

Saya ARAME<sup>\*1</sup>, Kiyoshi NAKABAYASHI<sup>\*1</sup>

<sup>\*1</sup> 千葉工業大学情報科学部情報ネットワーク学科

<sup>\*1</sup> Department of Information and Network Science, Chiba Institute of Technology

Email: s1732005ee@s.chibakoudai.jp

**あらまし**：本研究では、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。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が、2回の議論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

問題解決では、チームで目標を共有して成果を出すことが期待されるが、複数人で合意形成を行うことは、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、学習したファシリテーションの方法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

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、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。

本研究では、議論の題材を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、ファシリテーターが会議の前に予備知識を必要としない課題を与えた。そのため、ファシリテーターの学習はファシリテーションの「さばき」の技術に焦点を当てる。

学習の進め方として「さばき」の学習を、態度と知的技能に分けた。態度の学習は、ファシリテーター

という役割のイメージを獲得させるために、有名なアニメキャラクターを使用して、従来の「伝え、説得し、動かす」というカリスマ型と「引き出し、決めさせ、自ら動くことを助ける」というファシリテーター型のコミュニケーションを比較させる。また、ファシリテーションの考え方やその目的、必要とされる理由を講義する。

知的技能の学習では、ファシリテーションの「さばき」の技術である、「前提、目的、論点の提示」、「議論の方向付け」、「メンバーの発言の引出し、理解」、「メンバーの発言の共有」を理解させる。

ファシリテーターの学習による効果は、実験で行う議論を対象に評価する。評価のポイントとして、メンバーの積極性、議論の方向性が噛み合っていたか、ファシリテーターが議論の進行役を担っているか、に注目した「会議の状態の質」と時間や費用に矛盾や漏れがないか、メンバーの希望が叶えられ全員が結論を理解しているかに注目した「議論のアウトプットの質」に焦点を当てた。

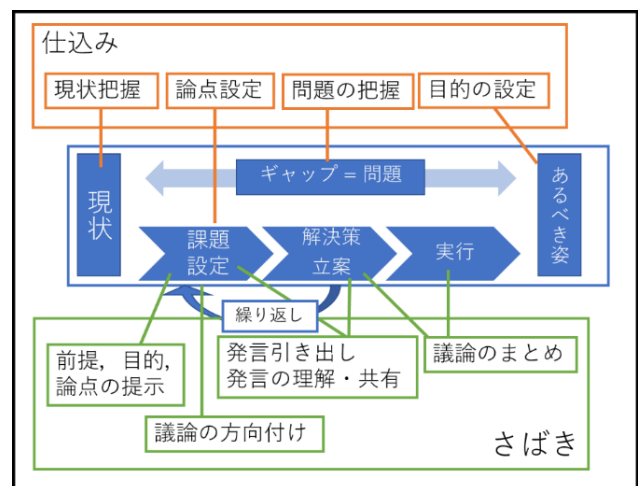


図1 問題解決の過程とファシリテーション技術の対応

### 3. 実験概要

実験の流れを図2に示す。まず議論中の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人選定する。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。

実験の課題は、車を利用した日帰り旅行のプランを立てることを主題とし、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ファシリテーター以外に、お互いに内容を知らず、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。

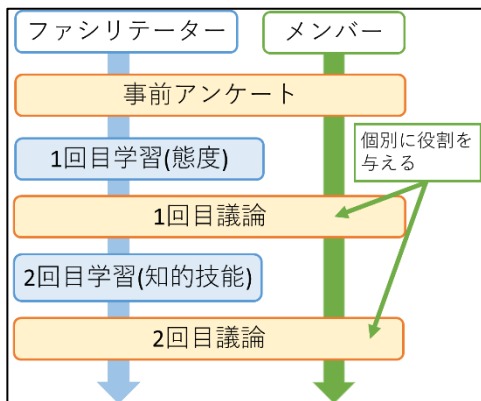


図2 実験の流れ

### 4. 実験結果

ファシリテーターが事前に議論中に意識しようとしたと回答した内容が、1回目の学習後は、「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はしない、意見の要点をまとめる」というものだったが、2回目の学習後には、「論点や結論を共有する必要がある、共有するための事前準備や議論中の行動の必要性、論点がずれたら戻す、発言しやすくなる刺激として選択肢を示す」というものに変化した。その結果、2回目の議論前に議論のアジェンダを用意し、議論中にメンバーに議論で出た結論やアジェンダを共有した。表1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)を抜粋して示す。

また、メンバーが議論中に感じたと回答した内容は、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が、2回目は「メモを利用する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」、「論点が表示されたため、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2に議論中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。ファシリテーターの学習により、ファシリテーターの意識が変化し、議論前の意識が変化した。その結果、議論前中の行動と言動が変化したことで、他のメンバーの意識が変化し、発言頻度の自己評価の上昇や議論中の言動の変化が出たと考えられる。

表1 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、お昼どうしようか」 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、</u> <u>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、</u> <u>それはちょっとぎりぎりすぎるか？」</u>
---

表2 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「あげるかー」 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、</u> <u>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」
--

### 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)