

## 4-8 ファシリテーション

～納得感のある合意形成を目指して～

**キーワード** ・ ファシリテーター ・ 合意形成

### ●このテーマで目指すゴール

- ・ ファシリテーションの意義を理解する
- ・ ファシリテーターの役割を理解する
- ・ ファシリテーションをやってみる

### 患者さんからの質問

いつも話し合いがまとまらず、困っています。

[寄稿] 日本ファシリテーション協会  
フェロー 堀 公俊

### ●議論のプロセスを舵取りする

アドボカシーを進めるには、話し合い（議論）を通じて、異なる意見を一つにまとめていくステップが不可欠です。ところがこれは口で言うほど簡単ではなく、中立的な立場で話し合いのプロセスを舵取りする人を立てると、合意形成を円滑に進めることができます。その人が「ファシリテーター」（進行役）であり、そのための一連のスキルを「ファシリテーション」と呼びます。

ファシリテーションとは「促進する」「容易にする」「円滑にする」「助長する」というのが原意です。話し合いのコンテンツ（中身）は参加者に委ね、プロセス（進行）を舵取りすることを通じて、集団における問題解決や合意形成を支援していきます（図 1）。人と人をつなげ、みんなの思いをカタチにするためのリーダーシップの技術です。

ファシリテーターの役割は、大きく分けると4つあります（図 2）。異なる立場の人が一堂に会する会議を念頭に、流れにそってポイントを紹介していきましょう。

### ●ファシリテーターの4つの役割

#### ① 話し合いの土俵をつくる～場のデザインのスキル～

参加者によって話し合いのイメージや進め方が違っていたのでは議論になりません。ファシリテーターの最初の仕事は、この会議が目指すべきゴール（成果）、話し合いのテーマ（アジェンダ）、守るべきルールなどを示し、参加者全員の同意を得ることです。もちろんここで異論や提案があれば、盛り込むべきかどうかを議論します。

「進め方を決めてから中身に入る」というのは会議の鉄則であり、話し合いの進め方に

納得できない人は、議論をしても結論に納得しません。多少時間をとられても、皆が納得できる進め方を見いだせれば、脱線やちゃぶ台返しが減って、後の進行が楽になります。

## ② 参加者の意見を引き出す～対人関係のスキル～

納得感は参加度によって大きく左右され、全員の智恵を結集してこそ、よい解決策が生まれます。ファシリテーターは、全員を平等に議論に参加させるため、参加度合いの低い人がいたら、答えやすい質問を投げて発言を促していきます。

逆に、特定の人が話すようなら、ルールで長話や発言の偏りを禁止しておく、「つまり〇〇ですね」と要約する、発言のポイントを板書する、といった対処をします。感情的になっている人がいれば、ファシリテーターが気持ちをしっかりと受け止めた上で、そのことを本人に自覚させ、落ち着いてゆっくり話すように促します。

## ③ 議論をかみ合わせて整理する～構造化のスキル～

発言が今の論点からそれたり、めまぐるしく変わったり、かみ合わなくなったりしたら、ファシリテーターが論点を整理します。一時に議論できるのは一つの論点だけであり、適切に論点を設定し保持することは、ファシリテーターの最も大切な仕事です。

そのために欠かせないのが「見える化」、すなわち板書（ファシリテーショングラフィック）です。論点、発言のポイント、合意点などを短い言葉でまとめ、図解なども駆使しながら、共通点や対立点を分かり易く整理していきます。こうすることで、人と意見を切り離すと同時に、全員が同じ枠組みで議論できるようになります。

## ④ 納得感のある合意をつくる～合意形成のスキル

このような場の合意形成とは、全員の意見が一つになることではありません。それぞれの意見は変わらないものの、結論に対して「折り合いをつける」ことです。そのために、互いの意見を正しく理解し、気持ちを共感し合うための橋渡しをします。さらに、意見は異なっても、最終的に目指す姿や目的な同じであることを気づくように働きかけます。

その上で、それぞれが目指すものを明らかにし、それを何か別の手段で達成できないか、代替案を柔軟に考えるよう促します。それらを組み合わせれば、必ずどこかで折り合える結論が見つかるはず。合意事項をまとめてファシリテーターの仕事は終わりとなります。

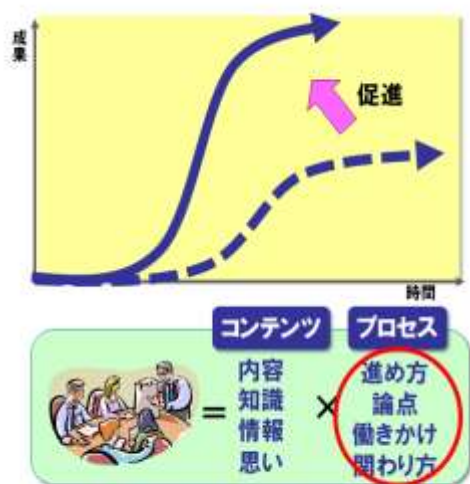
## ●誰でもファシリテーターになれる

このようにファシリテーターのスキルは多岐にわたり、1～2日程度の研修を受け、全体像をつかむところから始めるのが近道です。とはいえ、研修だけではスキルは身につかず、いかに場数を踏むかが本当の意味でのスキルアップにつながります。

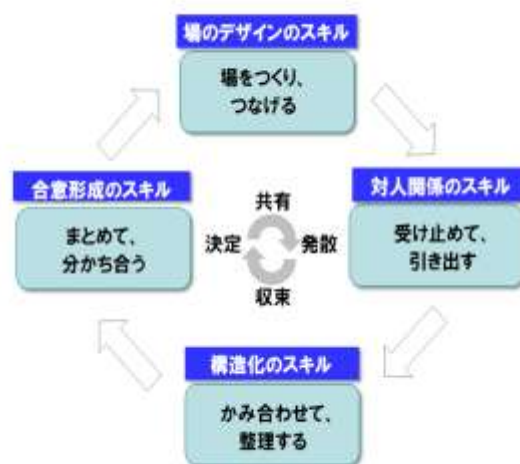
いきなりファシリテーターとして立つ自信のない方は、参加者として議論を促進するところから始めるのも一つの方法です。たとえば、議論が発散したら、「ここで論点を整理

しませんか」と発言する。発言が偏っているようなら、「〇〇さんの意見を聴いてみませんか」と提案する。言いっぱなしの議論が多いようなら、「私がここに書いてみましょうか」と板書係を買って出る。ファシリテーターでなくてもファシリテーションはできるわけであり、話し合いのプロセスに着目すれば、どんな場でもトレーニングになります。

<図1> プロセスを舵取りする



<図2> ファシリテーションの4つのスキル



◇ さらに詳しく知りたい方のために

- ・ 堀公俊『ファシリテーション入門』日本経済新聞出版社、2004年
- ・ 堀公俊『実践！ファシリテーション技法』経団連出版、2013年