



## コンサル型ファシリテーション

堀 明人

株式会社トゥモローズ 代表取締役

2018/12/3

All rights reserved, Copyright 株式会社トゥモローズ

1

## 自己紹介

名前	堀 明人 (ほり あきひと)
仕事	インディペンデント・コントラクター (個人業務請負) ◆中堅中小企業のIT導入支援をしています。 セカンドオピニオン、要件定義支援、IT選定支援、IT化計画策定、等 ◆ITサービスのプロダクトマーケティング業務を請け負っています。 新サービス開発、市場調査、法人営業企画、等
モットー	IT will be fine tomorrow. ITに振り回されない、ITに使われない。 ITを上手に使えば、多くの人々・社会をもっともっと幸せにすることができる。
略歴	情報通信業界に25年、情シス・マーケ・営業と一貫して企画畑を歩む 英国勤務時代に自分らしく生きる英国人のライフスタイルに強く共感し、2007年独立、 2009年にはライフワークとして新規就農、観光農園を運営する「半農半コンサル」 株式会社トゥモローズ 代表取締役 あひこブルーベリーガーデン 代表 日本農業情報システム協会 理事 事務局長 一般社団法人中小企業IT経営センター 理事 経済産業省推奨資格「ITコーディネータ」 NPO日本GAP協会「JGAP指導員補」
活動	年間を通じて中小企業・農業者向けのIT利活用の講演多数実施 著書「北陸農業大マホ農業 農業を「見える化」する方法」 連載「農業ビジネスマガジン 自分の農業に合ったIT活用レシピ」 編著「会社で使うタブレット・スマートフォン2013」

2018/12/3

All rights reserved, Copyright 株式会社トゥモローズ

2

1

2

ITをわかりやすく伝える仕事をしています。



2018/12/3

All rights reserved, Copyright 株式会社トゥモローズ

3

## 本日の進め方 (1日目)

時刻	時間	内容
10:00-10:30	30分	オリエンテーション
10:30-11:00	30分	グループワーク：問題会議
11:00-12:00	60分	講義：コンサル型ファシリテーション 1. プロセスデザインカ
12:00-13:00	60分	昼休み
13:00-13:40	40分	講義：2. 不一致の発見カ グループワーク：不一致はなぜ起きるのか
13:30-14:40	70分	グループワーク：会議の準備 (休憩あり)
14:40-16:00	80分	グループワーク：会議演習 第1回
16:00-16:10	10分	休憩
16:10-16:50	40分	グループワーク：振り返り、次への準備
16:50-17:30	40分	講義：議論を整理する方法

2018/12/3

All rights reserved, Copyright 株式会社トゥモローズ

4

3

4

## 本日の進め方 (2日目)

時刻	時間	内容
10:00-10:15	15分	グループワーク：準備
10:15-11:35	80分	グループワーク：会議演習 第2回 (休憩あり)
11:35-12:00	25分	グループワーク：振り返りと準備
12:00-13:00	60分	昼休み
13:00-13:50	50分	講義：3. 決定力の形成 個人ワーク：議事録
14:10-14:20	10分	休憩
14:20-15:10	50分	グループワーク：ボンチ絵
15:10-17:00	110分	グループワーク：会議演習 第3回 (休憩あり)
17:00-17:30	30分	講義：タイプの話し

2018/12/4

All rights reserved, Copyright 株式会社トゥモローズ

5

## グループワーク：問題会議

1. 日頃の仕事を振り返り、問題があると感じた会議を書き出してください。
2. グループで話し合っ、会議にまつわる問題の傾向をまとめてください。

会議の概要 (目的や出席者)	問題がある (改善が必要) と感じた点

2018/12/3

All rights reserved, Copyright 株式会社トゥモローズ

6

5

6

## 会議の種類



- 会議と一口に言ってもいろいろある
- どんな種類の会議があるか

2018/12/3

All rights reserved, Copyright 株式会社トゥモローズ

7

## この研修の対象とする会議



- 会議の語源
  - ある問題を解決するために関係者が集まって話し合うこと。
  - 中国の『史記』にも見える漢語で、文字通り「会って議する」の意。
  - 日本では江戸時代になって例が見え始める程度で、必ずしも一般的な用語ではなかったとされるが、明治元年（1868年）の『五箇条の御誓文』で、「広く会議ヲ興シ万機公論ニ決スベシ」と使われて以来一般に普及した。
  - 出所: 由来・語源辞典 <http://yain.jp/> 会議
- 関係者が集まって特定の案件について相談をし、意思決定をすること。
- 出所: Wikipedia

- この研修の対象とする会議

### 「何かを決める会議」

2018/12/3

All rights reserved, Copyright 株式会社トゥモローズ

8

7

8

## 決めるって何だろう？



- 一人の場合 → 一つにする（＝捨てる、選び取る）
- 会議の場合 → 認識を揃える  
合意形成ではない、認識の形成  
反対意見はあっても決めないと進まない
- 誰が決めるのか  
上司が決めるのか、会議で決めるのか、ある意味手続き論  
★重要：決め方を決める  
その会議、決め方は決まっていますか？  
会議の前に、決め方を決める

2018/12/3

All rights reserved, Copyright 株式会社トゥモローズ

9

9

## そこで、ファシリテータ



出所: Wikipedia

- 日本では、1950年代に使われ始めるものの、当時はカウンセリング分野での使用に留まる。1980年に入り、国際問題、男女共同参画、環境問題等の分野でファシリテーターの役割が再注目され、1990年には産業界でも使われることとなる。
- 以前はオルガナイザーに含まれていた役割が、つまり進行の過程の専門家として、分離独立して認められるようになってきたという説もある。この説では、したがってファシリテーターはミーティングで扱われる内容そのものの専門家である必要はないとされる。
- アメリカでは、裏社会のまとめや交渉の事を、ファシリテートする、それを行う人をファシリテーターと呼ぶ事もある。現代の日本においては、ファシリテーターは学習や議論の進行など何かしらを“促進する”機能を担おうとする者を広く意味するように使われている。

2018/12/3

All rights reserved, Copyright 株式会社トゥモローズ

10

10

## そこで、ファシリテータ

出所: コトバンク <https://kotobank.jp/word/ファシリテーター-178848>

- ファシリテーターとは、ファシリテーションを専門的に担当する人のことをいう。ファシリテーター自身は集団活動そのものに参加せず、あくまで中立的な立場から活動の支援を行うようにする。例えば会議を行う場合、ファシリテーターは議事進行やセッティングなどを担当するが、会議中に自分の意見を述べたり自ら意思決定をすることはない。これにより、利害から離れた客観的な立場から適切なサポートを行い、集団のメンバーに主体性を持たせることができるとされる。「調整役」「促進者」などと訳される。

2018/12/3

All rights reserved, Copyright 株式会社トゥモローズ

11

11

## 現実の仕事では

出所: ダイヤモンドオンライン <https://diamond.jp/articles/-/161326>

- ファシリテータの求められる4つのスキル
- (1) プロセスをデザインする ← 最も重要・不可欠
  - (2) 場をコントロールする ← きわめて難しい
  - (3) 触発する、噛み合わせる ← ぜひ挑戦したい
  - (4) 合意形成、行動の変化 ← これがないと無意味

2018/12/3

All rights reserved, Copyright 株式会社トゥモローズ

12

12

## コンサル型ファシリテーション



- 当事者として
- 仕事を前進させるために
- 関係者の合意を形成し行動につなげるための
- 会議運営をする人



1. プロセスデザインカ
2. 不一致の発見力
3. 決定の形成力

2018/12/3

All rights reserved, Copyright 株式会社トゥモローズ

13

13

## 1. プロセスデザインカ



★重要：事前に合意形成への流れを組み立てること

- 会議は複数回で設計する、ゴールまでの道のり
- 一回の会議で最低果たしたいこと、ベストな内容はなにか
- 一度しか開けない公式会議は、非公式に接触すればいい
  - 会議という形式にこだわらず合意形成のためのアプローチを逆算する

2018/12/3

All rights reserved, Copyright 株式会社トゥモローズ

14

14

## そもそも会議とはこういうもの



- 矛盾した人間の立ち居振る舞い
  - 感情と理性
  - 発散と収束
  - 自由と秩序
  - 情熱と冷静
- 十人十色
  - 会議への準備
  - 会議での姿勢
  - 会議での立場
  - 会議での性格

会議の場で修正可能か？  
直そうとしても直らない  
↓  
求めない、受け入れる

2018/12/3

All rights reserved, Copyright 株式会社トゥモローズ

15

15

## プロセスデザインの基本形



ホップ



ステップ



ジャンプ

- そもそも何を決める場なのか
- どうやって決めるのか
- 何から決める（選択する）のか？
- どのようなトレードオフがあるのか
- 意見の違いはどの程度あるのか
- 選択の軸は何で、いくつあるのか
- 意見を出し尽くす
- 段階的に絞り込む
- 決め方に従って決める

2018/12/3

All rights reserved, Copyright 株式会社トゥモローズ

16

16

## トレードオフを知る



- 意見を遮る→
- 発言が偏る→
- 無視して決める→
- あいまいなまま決めたことにする→

2018/12/3

All rights reserved, Copyright 株式会社トゥモローズ

17

17

## 昼休み



2018/12/3

All rights reserved, Copyright 株式会社トゥモローズ

18

18

## コンサル型ファシリテータ



1. プロセスデザイン力
- 2. 不一致の発見力**
3. 決定の形成力

2018/12/3

All rights reserved, Copyright 株式会社トゥモロース

19

19

## グループワーク：不一致はなぜ起きるのか



会議における意見の「不一致」はなぜ起こるのでしょうか？  
グループで話し合って、その原因を分類してください。

不一致の原因

2018/12/3

All rights reserved, Copyright 株式会社トゥモロース

20

20

## 2. 不一致の発見力



出所: Sci-pursuit <https://sci-pursuit.com/math/meaning-of-vector.html>

ベクトルとは、向きと大きさを持つ量のことです。  
有向線分で表され、その矢印がベクトルの向きを意味し、長さがベクトルの大きさを意味しています。



不一致 = ベクトルのズレ

- どこを向いているか (目的)
- どういう長さか (重要性・時間間隔)

↓  
ベクトルを揃えようとする前に、  
ベクトルのズレを意識する



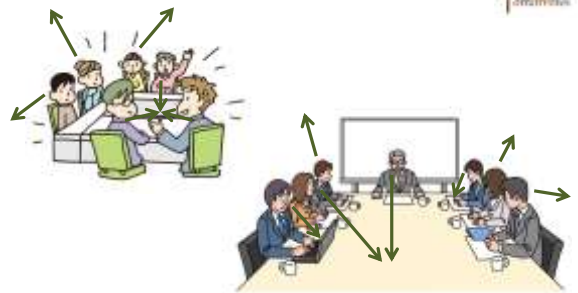
2018/12/3

All rights reserved, Copyright 株式会社トゥモロース

21

21

## 会議でのベクトル



2018/12/3

All rights reserved, Copyright 株式会社トゥモロース

22

22

## 不一致を発見し、揃えていく方法



1. 議論を可視化する
  - ホワイトボード
  - プロジェクタ
  - コピー紙、ノート

2. たたき台を示す
  - 議長案



3. 言葉を言い換えて確認する
  - こういふことですかね
  - 自分の理解を基準にしてみると差がわかる

2018/12/3

All rights reserved, Copyright 株式会社トゥモロース

23

23

## 会議演習



- 3人で1チームになります。
- 3チームが集まり、順に議長・参加者になって会議をします。
- 2日間で3回の会議を行い、それぞれのチームに与えられた課題について合意形成を行ってください。

	1回目			2回目			3回目		
	25分	25分	25分	25分	25分	25分	25分	25分	25分
Aチーム	議長	参加者	参加者	議長	参加者	参加者	議長	参加者	参加者
Bチーム	参加者	議長	参加者	参加者	議長	参加者	参加者	議長	参加者
Cチーム	参加者	参加者	議長	参加者	参加者	議長	参加者	参加者	議長

2018/12/3

All rights reserved, Copyright 株式会社トゥモロース

24

24

## 各チームの会議のお題

皆さんは、社員研修の企画をするよう指示されました。会議を行い、会議参加者の意見をまとめて研修方針案を1つ作成してください。

- 成果物：①研修目的、②研修方法、③会議参加者の意見

- Aチーム：ボランティアについて理解を深める研修
- Bチーム：異文化を学ぶ研修
- Cチーム：最新技術に触れる研修

共通の設定

- ・研修は1日7時間
- ・参加人数は10人
- ・予算上限は30万円 ※研修方針案の作成に際して細かな予算精査は不要です。

2018/12/3

All rights reserved, Copyright 株式会社トゥモロース

25

25

## グループワーク：プロセスデザイン

各チームに与えられた課題の合意形成を行うためのプロセスデザインをします。どんな状況が想定されますか。その時、誰がどんな主旨の発言をしますか？

ホップ	
ステップ	
ジャンプ	

2018/12/3

All rights reserved, Copyright 株式会社トゥモロース

26

26

## グループワーク：不一致の発見

不一致の発見方法を事前に整理しておきます。

議論を可視化する	
たたき台を示す	
言葉を言い換えて確認する	

2018/12/3

All rights reserved, Copyright 株式会社トゥモロース

27

27


## 会議演習：第1回

議長チームは、次の役割分担をしてください。


- ・ 進行、可視化、記録、フォロー

参加者チームは、次の役割分担をしてください。


- ・ 赤い帽子、白い帽子、黄色い帽子、緑の帽子




**本能や主観**  
感情的で、感覚的な面から考える視点です。自分の感情に陥る説明は不要ですので、どんな感情したことを表現しましょう。単純に「賛成」や「反対」ではなく、「面白い」「びっくりした」「おもしろい」「気づかりした」などの具体的な「気持ち」を話すように心がけます。



**事実に基づいた情報**  
実際のデータや数字から物事を考える視点です。ここでは仮説やアイデア提案などは行わず、必ず事実に基づいた情報のみを出すようにします。判断や意見も行いません。現時点で足りない情報について話し合ってもかまいません。



**プラス思考**  
全てを肯定的に捉えて、ポジティブな視点です。内心では楽観が難しくてもプランがあっても、あえてポジティブな面を見つけてください。もしそのプランが実現したらどのようなメリット・利便・効果があるかについてもどんな意見を出し合います。



**創造的な視点**  
クリエイティブに考え、革新的なアイデアを提案します。自由で創造的なアイデアをどんどん出していきましょう。課題の発見が難しい場合には、代案案を出すようにしましょう。

出所: <https://ideakey.jp/sixhats/> <http://idea-socket.com/sixhats> ※参考: 黒い帽子:否定的な視点、青い帽子:管理的な視点

2018/12/3

All rights reserved, Copyright 株式会社トゥモロース

28

28

## 会議演習：第1回

	1回目			2回目			3回目		
	25分	25分	25分	25分	25分	25分	25分	25分	25分
Aチーム	議長	参加者	参加者	議長	参加者	参加者	議長	参加者	参加者
Bチーム	参加者	議長	参加者	参加者	議長	参加者	参加者	議長	参加者
Cチーム	参加者	参加者	議長	参加者	参加者	議長	参加者	参加者	議長

2018/12/3

All rights reserved, Copyright 株式会社トゥモロース

29

29

## グループワーク：振り返りと準備

第1回会議の振り返りを行い、第2回、第3回に向けての準備を行います。

プロセスデザイン	
不一致の発見	

2018/12/3

All rights reserved, Copyright 株式会社トゥモロース

30

30

## 議論を整理する方法



### 1) 発散

- 意見を書き出す
  - 土俵に乗せる（参加意識の形成）、新たな意見を誘発する
- 似た意見はグループにする
  - 意見の傾向が見えてくる（多数意見、バラツキの軸）
- 意見に相互関係があれば矢印でつなぐ
  - 優先順位や打ち手の順序

### 2) 収束

- 構造化する
  - ロジックツリー（MECE）
  - マインドマップ
  - マトリクス
  - フィッシュボーンチャート（特性要因図）

2018/12/3

All rights reserved, Copyright 株式会社トゥモローズ

31

31

## 議論を整理する方法（追加）



### よくあるケース

- 長話
- 論点が噴出する
- 意見がまとまらない
- 議長の言うことを聞いてくれない
- 意見が出ない
- 寝ている人をイヤミなく起こしてあげる
- 無関心

2018/12/3

All rights reserved, Copyright 株式会社トゥモローズ

追加

32

## 議論を整理する方法（追加）



- 長話を遮る方法
  - 嫌われる覚悟で遮る（笑顔でユーモア混じりで）
  - 効かないかも知れないが、事前に対策を練る
    - 話しが簡潔な人に先に話してもらおう（発言時間の基準をつくる）
    - 短めをお願いします、と言ってから振る
- 山のように出た論点を收拾する方法
  - 論点を書き出し、後で話しましょう、とする（パーキングロット）

2018/12/3

All rights reserved, Copyright 株式会社トゥモローズ

追加

33

## 議論を整理する方法（追加）



- 意見がまとまらない時
  - 時間をおく
  - 意見・立場の相違に議長として理解を表明し、win-winを探りましょうとそれぞれに投げかける（お互いの責任にする）
- 議長が会議の主導権を握る方法
  - 声量を大きくする（マイクを使う）
  - 自由に意見が出る前に、議長から指名して発言を促す
  - その意見が出た背景・理由・経緯への共感を表明する
  - 硬直した・行き詰まった議論に新しい視点を投げかける
    - 本当にそうか、問題解決方法は他にあるのではないか、思考

2018/12/3

All rights reserved, Copyright 株式会社トゥモローズ

追加

34