

ファシリテーションの力



the POWER of facilitation

**MAKING IT EASY
FOR GROUPS TO ACHIEVE
AMAZING RESULTS**

～共感と協働を生み出し未来を創造する～

EDITOR

Kimberly Bain

AUTHORS

Kimberly Bain

Trevor Durnford

Malin Morén Durnford

Mark Bain

Héctor Villarreal Lozoya

Martin Gilbraith

Michael Ambjorn

Barbara MacKay

Kavi Arasu

Stephen Berkeley

VISUAL PRACTITIONERS

Kailin Huang

Rosanna von Sacken

Debbie Roberts

Chitra Chandrashekar

#FacPower

監訳者まえがき

「ファシリテーションの力」を手にとってくださった皆様、誠にありがとうございます。この素晴らしい本は、国際ファシリテーターズ協会（IAF）で活動する 10 人のプロフェッショナル・ファシリテーターと 4 人のグラフィッカーによって書かれており、ファシリテーションの本質に迫る貴重な内容が詰まっています。

近年、ファシリテーションに関する書籍が多く出版されていますが、その多くは具体的な手法に焦点を当てています。一方で本書は、ファシリテーションを哲学として、スキル、プロセス、職業として捉え、その持つ力を多角的な視点から解説しているのが特徴です。これまであまり論じられてこなかった視点から、ファシリテーションの深みと広がりに入り込んでいる点が画期的です。

ファシリテーションのプロフェッショナルとしてご活躍の方々には、この本を通じて自分の仕事に対する意義を再認識し、新しい可能性に目覚めるきっかけとなることを期待しています。

また、ファシリテーションに馴染みが薄かったの方々にも是非読んでいただきたいです。ファシリテーションが単なる手法でなく、深い意味と影響力を持っていることを理解し、ファシリテーションに対する関心を深めていただければ幸いです。

現在、本書は世界中のファシリテーターによって各国語に翻訳されるべく動きが活発化しております。この日本語版は IAF Japan Chapter の 10 人のボランティアによって翻訳作業が進められました。翻訳チームは経験豊かなファシリテーターで構成されており、自らの経験を活かして、ファシリテーションを理解しやすく伝えるために尽力してくれました。

この場をお借りして、ファシリテーションの理解を広め、その普及につなげようとしてこの本を書いてくださった原作者と監修者であるキンバリー・ベインさんに心からの感謝を述べたいと思います。

そして、グローバルな視点から見たファシリテーションの魅力を日本の読者に届けたいという情熱で翻訳作業に取り組んだ翻訳チームの皆さん、そしてそのリーダー役を務めた小谷真司氏に対しても、深い敬意と感謝を表します。

これから、ファシリテーションの重要性がますます高まるなか、この本が現在ファシリテーターとして活躍している人たちだけでなく、幅広い読者にとっても新しい視野を開く一冊となることを切に願っています。本書を通じて、ファシリテーションの可能性に気づき、人々が互いに協力し合いながらより良い世界を築く手助けとなることを心より期待します。

最後に、この本が皆様の手が届くことができたのも、関わってくださった全ての方々のご尽力あってこそのことです。読者の皆様にとって、「ファシリテーションの力」が貴重な知識とインスピレーションをもたらし、ファシリテーションが持つ無限の力に触れるきっかけとなることを心から願っています。

どうぞ、この本をお楽しみください。

翻訳者を代表して
香取一昭

目次

監訳者まえがき	2
目次	4
序章：ファシリテーションの力とは何か、なぜ重要なのか？	5
第1章：ファシリテーションの力と戦略	14
第2章：変化と変革を促進する	30
第3章：クリティカルシンキングのためのファシリテーションの力	53
第4章：対立解消のためのファシリテーションの力	66
第5章：チームビルディングのためのファシリテーションの力	83
第6章：ファシリテーションとコミュニケーションのパートナーシップが もたらす力	105
第7章：内省、変革、自己成長のためのファシリテーションの力	124
第8章：ファシリテーターとしての生き方	149
終章：結論と最終的な感想	167
付録A：プロセスの説明、用語、定義	172
付録B：その他のリソースと推奨図書	177
著者&ビジュアルプラクティショナー経歴	182
翻訳者プロフィール	191



序章

ファシリテーションとは何か、なぜ重要なのか？

キンバリー・ベイン

翻訳：小谷真司

人類の歴史が始まって以来、哲学者、学者、思想家たちが考えてきた問題があります。それは、私たちは、どのように協力して、知恵を出し合い、イノベーションを起こし、戦略的に意思決定を行い、争いを解決するかという問題です。プラトンの公正な社会に関する著作からアリストテレスの探求の方法、チェスター・バーナードの「経営者の役割」からピーター・センゲのリーダーシップに関する理論まで。これらの根底には、人間はお互いを尊重し話し合っ、集合的な知を生み出せるという信念があります。そうすれば、驚くべき成果を成し遂げられるのです。ファシリテーションとは、人々が共に考え、創造し、問題を解決し、明るい未来を作り上げることを可能にする、空間、時間、条件を作り出す方法なのです。

少人数の強い決意を持った人たちが、
世界を変える力を持っているのは疑い
がありません。実際、これまでそうい
う人たちが世界を変えてきたのです。

マーガレット・ミード

歴史上、誤った解釈、意思疎通の失敗や誤解が、大惨事を引き起こした事例がたくさんあります。例えば戦争や占領などは、私たちが効果的な方法で共に考えないと大きな失敗を犯すということを示しています。しかし、目覚ましい成果を逃した場合にも目を向ける必要があります。例えば、医学でこれまで注目されなかった治療法、表舞台に出なかった発明、建設されなかった若者のための公共施設、会社幹部に取り上げられなかったプロセス改善についてはどうでしょうか。私たちは大きな失敗から学ぶだけでは足りないのです。私たちが気づかない間に、芽を摘まれてしまう機会についても「もしそれが・・・」と考えなければならぬのです。

本書は、私たちが現状よりも良い結果をもたらすために、効果的に共に考えファシリテーションをどのように役立てるのかを探求する目的で書かれています。この本の中で、ファシリテーションが、どのように「ミス」—誤った解

積、意思疎通の失敗、誤解—を避けるのに役立つか、事例を通じて紹介しています。ファシリテーションは、全ての人の声に耳を傾け、全ての可能性に目をむけ、あらゆる機会を無駄にしない力を持っているのです。

そもそもファシリテーションとはよく聞かれるのが「ファシリテーションとは何か」という質問です。それは「哲学なのか、スキルなのか、プロセスなのか、職業なのか」と問われて、簡単に答えるなら「そうです。すべてが正しいです」となるのです。

社会から対話がなくなると、残るのは勝ち負けを争う声の不協和音だけです。そうになると、個人の見解や自己利益を超えた深い意味を見つけられなくなります。今日、「こう着状態」になった統治上の問題や、相互尊重と思いやりの喪失から起こっている問題は、お互いに話し合い、大きな共同体の一員として共に考える能力の欠如に起因しているのではないかと問うのが妥当でしょう。

ピーター・センゲ

ファシリテーションは哲学

その哲学は人が生まれ持った協力を根源とする信念と言えるでしょう。この意味するところは、すべての文明社会とほとんどの政治運動の根本哲学となっています。それは、人々の知恵と能力を信じることです。

また、二人で考える方が、一人で頭を使うよりも優れているばかりでなく、人がグループになってアイデアを共有できれば、 $1 + 1 + 1 = 3$ にはとどまらないのです。3人でアイデアを出し合えば、お互いの考えが影響し合い、自分や相手の思考を広げ、新しいアイデアが生まれ出されます。 $1 + 1 + 1$ は無限大にもなるのだと確信を持って言えます。

私たちは意味を求め、選択し、人間関係を作るのです。

サイディ・シューマン

ファシリテーションはスキル

誰でも、オーセンティックで意図的な会話をする能力を持っていますが、いつもしているわけではありません。実際、この本で紹介されているファシリテーションが活かされた例は、残念ながら頻繁に起こっているのではなく、むしろ例外なのです。ファシリテーションのスキルは、リーダー、コミュニケーター、教育者、政治家にとっても必要不可欠です。しかし、ファシリテーションのスキルは、効率性、完璧さ、イノベーション、啓発のための競争の中で、見落とされ、見過ごされ、無視され、忘れられています。ファシリテーションの

スキルは、しばしばトレーニングや練習を必要としない単純なテクニックであり、リーダーやマネージャーになる人に求められる能力の延長線上にあるテクニックだとみなされています。しかし、それは間違いだと私たちは考えています。ファシリテーションは、そのほかのスキルと同様に理解し、学び、実践することが必要なのです。

ファシリテーションはプロセス

人が本来持っているファシリテーション能力を発揮するのを支援するために、具体的なプロセスが生まれ、そして今も生まれ続けています。人々が共に考えることを支援しているのです。これらのプロセスは、行動科学と人類学の概念を用いて開発されてきました。このプロセスは、創造的なプロセス、グループダイナミックス、独創的な質問の上に成り立っています。多くの場合、これらのプロセスは現象学の基礎を理解すれば、シンプルで簡単に適用できます。しかし時には、非常に緻密な条件が求められて、専門的にプロセスを管理しないと、望んでいる結果が出ないどころか、ひどい失敗になってしまうことがあります。

私たちはしばしば、リーダーの重要性を過大評価し、リーダーシップの重要性を軽視しています。

ファシリテーションのプロセスのいくつかは、本書で説明されています。中には、完璧にするために何年もの研究や実践が必要なものもあります。しかし、知識体系が広がるにつれて、ファシリテーションのプロセスへの理解と適切な使用方法も広がっていくことを期待しています。

ファシリテーションは職業

ファシリテーションの哲学を持つ人々は、一連の知識体系、倫理規程、コンピテンシー、専門的な資格、そしてそれらをまとめる国際的な団体を作り上げました。この団体が、International Association of Facilitators (IAF:国際ファシリテーターズ協会)です。

IAFのメンバーは、ファシリテーションの技術と科学を常に追求し、ファシリテーションを技術であると同時に科学であると捉えています。プロのファシリテーターは、専門家として、個人、グループ、組織、社会が目的に沿った

会話をを行い、解決困難な問題を解決し、根深い対立を解消し、イノベーションを起こし、改善し、繁栄するための支援を行っています。

ファシリテーションは、まだまだ概念としては固まっていますが、それを活用することは、ロケット科学のように限られた人たちだけの最先端の科学ではないのです。ファシリテーションは、人々を一つにし、自分自身や他者と対話するための時間と空間を提供します。人間が上手に協働するという魔法の力を与えてくれます。

私たちの経験から言えるのは、ファシリテーションは、個人、グループ、チーム、組織、コミュニティ、そして社会全体を大きく変える力を持っています。すでにファシリテーションの力を熱烈に信じている私たちでさえ、ポジティブでパワフル、それでいて持続的な変化を生み出すその力に驚かされ続けています。

本書は、ファシリテーションが、世界中でさまざまな目的な達成のためにさまざまな文脈の中でどのように持続的なインパクトを与えてきたかを、ストーリーや事例を通じて明らかにしようとするものです。

本書はどのような内容か

本書は、プロのトップファシリテーター達の共同作業によって作られました。各章では、ビジネス、コミュニティ、人生、社会のさまざまな側面におけるファシリテーションを取り上げています。ファシリテーションがどのように人々の思考を引き出し、インパクトのある素晴らしい成果をもたらしたか、といった例を紹介しています。また、ファシリテーションを用いて、自分自身でよりよく考えるための方法も紹介されています。

各章は、ファシリテーションの力が、どのようにして組織にポジティブで持続可能な変化をもたらし、戦略的かつ批判的に組織が考えることや対立解消に役立つかを、章の最初に示した上で全体が構成されています。最後の数章では、

ファシリテーションの力は、人々が自由に発言し、自分の意見やアイデアを探求することを可能にします。結果はたくみに調整されるのではなく立ち現れるのです。

組織は今日ではもはや、管理と統制を必要とする静的で階層的な構造ではなく、使命と機会により互いに結び付いたプレイヤーの動的で流動的なネットワークである。

ミン・ツェン『スマートビジネス』より

ファシリテーションの力が、特定の
問題の解決や目標の達成にとどまら
ず、個人、チーム、社会全体として
共に考え、成長し、イノベーション
を起こすためにどのように役立つか
を考察しています。

第1章では、戦略策定・遂行の中
でのファシリテーションの力に焦点
を当てています。戦略プランニングに関する書籍は何百冊と世に存在し、膨大
な数のツールやテンプレートがあり、ビジョンや戦略について説明がなされて
います。

ただ、そのような本では、よりよい成果と変革的なインパクトをもたらす主
要な人々を実践的に巻き込む方法が書かれていないのです。この章では、豊か
さのマインドセットに基づき、行動とイノベーションに明確に焦点を絞った、

集団での仕事は、数えきれないほ
ど多くの点で難しいが、集団を作
らないで仕事をするのはほとんど
不可能である

サンダー・シュマン&ジョン・ロ

共同で構築されたものが、人間とい
うシステムにとって重要で価値ある
ものと評価されるのは、ある特別な
理由からである。新たな未来が育ま
れ、築き上げられるような「関係性
を持つ空間」の質が、真に重要な違
いを生み出すのだ。

デビッド・L・クーパーライダー

共同的なプッシュ&プルのプロセスに
焦点を当てます。ファシリテーショ
ンの力は、あなたの戦略的な計画を確
実なものにし、目標は組織内外の応援
する人たちに助けられ、実行されるよ
うになります。

第2章では、変革や組織改革の取り組みを成功させるためのファシリテー
ションの力を探ります。著者は3つのサクセスストーリーを紹介しています。
変化はある時の会話から生まれ、一部のファシリテーターによって世界中に広
められることを示しています。

また、組織全体のファシリテーション能力を高めるために、豊かさのマイ
ンドセットの有効性を検証しています。そして、人々のファシリテーションへ
の理解が広がることで、組織全体が持続的かつポジティブな変化を遂げるこ
とを紹介しています。深く永続的に変化を生
み出すには、組織のあらゆる階層や部門か
らのコミットメントが必要です。この章で
は、社内ファシリテーターを育成し、永続
的变化をどのように実現するのかを示して
います。

私が言い争いを嫌いなのは
そのために議論が常に妨げ
られるからである

G.K.チェスタートン

第3章では、ファシリテーションとクリティカルシンキングに注目し、前提を疑い、論理と思考の多様性に基いた推論が、個人、グループ、組織、コミュニティにおいていかに役立つかを検証しています。著者は、成功する企業は組織の内外を含めて「人」に始まり、「人」に終わることを、私たちに思い出させてくれます。そしてクリティカルシンキングとコミュニケーション、協働、創造性／イノベーションを組み合わせて、ファシリテーションの力をどう増幅させられるかを検証しています。

チーム学習という営みは、「ダイアログ」、つまりチームのメンバーが、前提を保留し、真の意味で「共に考える」能力から始まります。古代ギリシャ人にとって、“ディアロゴス（ダイアログの語源）”とは、グループを通じて自由に意味が流れることを意味し、グループが個人では到達できない洞察の発見を可能にする・・・それはまた、学習を阻害するチーム内の相互作用のパターンを知る方法を学ぶことでもあります。

ピーター・センゲ

新しい技術が生まれると、その使い方を説明したマニュアルが作られます。でも、不思議なことに、人間についてはそうなっていません。私たちは、「人間になるためには」というマニュアルを持たずに、存在のパズルに直面するためにこの世に生まれてきたのです。

R.ブライアン・
スタンフィールド

第4章では、対立を解消するためのファシリテーションの力を探ります。この章では、メアリー・パーカー・フォレットの有名な言葉「磨き上げるという行為は摩擦によってなされる」を引用し、摩擦が人間関係を壊すのではなく、むしろ磨き上げることを、ファシリテーションの力によって、どのように確実に実現できるのかを示します。大規模な社会的紛争を含む現場での事例から、ファシリテーションがいかに公の場での前向きな対話や重要な会話を可能にするかを紹介します。ファシリテーションは、個人、グループ、社会的な派閥間の紛争で建設的に対立するという概念を受け入れ、「打ち負かす」

ことから「共にできる」ことへと移行できるようにします。

第 5 章では、ハイパフォーマンスチームを育てるためのファシリテーションの力について考察しています。

著者は、短期間だけ集められた水と油ほど異質な人々の集団が、ハイパフォーマンスチームのように実りあるコラボレーションを行うために、プロセス・ファシリテーションがどのように役立つかを探っていきます。この章では、ファシリタティブ・プロセスがどのようにグループの発展や相互作用に影響を与え、どのようにパフォーマンスを加速させ、そしてどのようにグループからチームへと進化させるのかについてみていきます。

第 6 章では、ファシリテーションとコミュニケーションの接点について考察し、ファシリテーションの力が、メッセージを発信する側と受信する側の双方にとって、いかにメッセージを広め、理解を深めるのに役立つかについて述べています。著者は、変革のために人々を一致団結させるために必要なこと、コンテキストの重要性、分析ばかりに陥る麻痺状態を避ける方法について考察しています。

第 7 章は、個人として、プロフェッショナルとしての成長を促進するためのファシリテーションの力について取り上げます。

多くの人は、ファシリテーションは他人を助けるためにあると誤解していません。この章では、自分を振り返り、自分自身の旅を描くためのセルフファシリテーションの使い方を探求します。雄大で意味のある人生を創造するためのファシリテーションについて理解を深めます。3つの異なる、創造的な個人計画プロセスについて、実験的な事例を示して詳しく議論していきます。

第 8 章では、ファシリテーションの力に関する考察の締めくくりとして、ファシリテーション的なライフスタイルの利点について考察します。著者は、ファシリテーションのための事例とあなたのための事例を提示しています。著者は、人類が永続的に進化していく中で、新たに出現したものを理解する必要があると説いています。私たちは、新しい現実を理解するために力を合わせ、そこから自分の行動に優先順位をつける必要があります。この示唆に富む章は、わたしたちを初心に帰らせ、ファシリテーションが私たちの生活にもたらす可能性を思い起こさせてくれるのです。

巻末の付録は、読者への参考資料です。付録 A は、各章で取り上げたファシリテーションプロセスの説明を、登場する順番に掲載しています。付録 B は、

プロセスファシリテーションとコラボレーションプロセスについてもっと学びたい人のために、さらに読むべきおすすめの本、重要な参考文献、著者が推薦するブログやウェブサイトを紹介しています。

なぜ今なのか？

世界的なパンデミック、経済の激変、リーダーの交代、システムレベルの変化など、第一次、第二次世界大戦以来の事態に匹敵するような変化が起きています。しかし、この時代を成長の時代と認識しようと、混沌の時代と認識しようと、破壊の時代とも認識しようと、次に何をするかで、その結果が決まってくるのです。

私たちが、個人として、グループとして、組織として、そして社会としても進化し続けるために、哲学として、スキルとして、プロセスとして、そして職業としても、ファシリテーションは重要なものと言えるでしょう。歴史上のどの時点よりもいま必要とされています。私たちが生き残り、繁栄していくためには、ファシリテーションの力を借りて、自分自身やお互い、そして周りの世界を理解するための本物の意図的な会話を行う必要があるのです。共に考えることが、混乱と破壊の中で成長し、より良い場所にたどり着くための唯一の方法なのです。

本書を執筆した私たちの目的は、読者であるあなたが、自分自身と他者の中にファシリテーションの力を発見し、活用することを強く促すことです。すべての解決策は、対話から始まります。本書は、あなたが非常に心を惹かれるような対話を始める手助けをすることを目的としており、本書がそのための触媒として機能することを私たちは願っています。また、ファシリテーションとファシリテーションの原理を、あなたの人生、あなたの人々との交流、あなたの思考、あなたの意思決定、あなたの行動の中に織り込んでいくきっかけになればと願っています。そしてなにより、以下の章に書かれているアイデア、事例、コンセプトを、あなたのグループ、組織、コミュニティで実践していただきたいと思います。

それでは良い読書を！

キンバリー・ベイン

(翻訳：IAF-Japan 代表理事 小谷真司)



第1章

ファシリテーションの力と戦略

キンバリー ベイン

翻訳：渡辺誠

「戦略策定」とか「Strategic Planning」をグーグルで検索すると、このテーマに関する何千もの書籍、記事、リソースが見つかります。ポーターの「5フォース」からシュンペーターの「破壊の風」まで、「ブルーオーシャン戦略」から「エッジ戦略」まで、「アジャイル組織」から「継続的学習組織」まで、何百ものツールやテンプレート、何千ものハウツーガイドがあります。それぞれの戦略を策定する方法と実行方法があり、それらに関する山のようなアドバイスが存在するのです。

しかし、戦略策定とは、プランを作ることだけではありません。戦略を実行して作り上げる結果が大切なのです。組織の目的と方向性に向けて行動してもらうことが大切なのです。そのためには、組織の内外を巻き込み、対話することが必要です。なぜなら、組織が何をするかだけでなく、組織にいる人、その影響を受ける人がどのように考えるかが重要だからです。

K.E.ウィックは、その著書『Sensemaking in Organisations』の中で、吹雪の後のアルプスで遭難した兵士たちの話を紹介しています。彼らは希望を失いかけていたのですが、一人の兵士がコートの中から古い地図の切れ端を見つけたそうです。その地図を見て、どうすれば安全な場所にたどり着けるか、みんなで知恵を絞ったのです。兵士は誰もがなんとか生き延びようと必死になっていました。そして生還しました。しかし、後で分かったことなのですが、その地図はアルプス山脈の地図ではなくピレネー山脈のものだったそうです。この地図の逸話と同じように、戦略策定も道筋を示すことが目的ではないのです。む

しろ、共通の目的のために人々を団結させ、彼らの心を燃やし、焦点と方向性を与え、勢いをつけるために戦略があるのです。

私は、クライアントから戦略プランニングのファシリテーターを依頼されたとき、いつも3つのゴールデングルールを説明することから始めます。

1. 戦略には変化への柔軟な対応が必須である

よく言われている「ポジショニング」や「競争優位の原則」は、この激しい変化の時代にはあまりにも固定的で、柔軟性がありません。今の時代は変化のスピードを速める必要があります。

2. 成功要因に焦点を当てる豊かさのマインドセットをもつ

豊かさのマインドセットとは、多様なメンバーからうまく行ったことや成功要因を引き出し、それを解決策に活用するアプローチです。さらに、未来に達成したい目的や戦略目標を実現するために、うまく行ったことや成功要因から引き出した施策をもっと使うべきです。従来の欠乏マインドで足りないところを指摘しあい、改善する方法だけでは競争に勝てません。

3. やることを変え、考え方を変える

豊かなマインドセットを育み、生きた戦略計画を実行するためには、トップや一部の人が決めるだけでなく、戦略を実行する人達の考え方を変える必要があります。

戦略策定においてファシリテーションの力を実施する際には、これらのゴールデングルールを活用します。ファシリテーションは、現状の足りないところにとらわれずに行動できるようにするための基盤とエネルギーを提供するのです。「あるべき姿」を見出し、そこに到達するための手段について共に考えるのです。

以下では、これら3つのゴールデングルールについて詳しく説明していきます。

ゴールデンルールその1:戦略には変化への柔軟な対応が必須である

未来とは、ある時点のことではありません。未来は、今始まり、終わりのない連続体です。未来にはさまざまな可能性があります。

データを駆使した戦略プランニングは、SWOT や PESTLEⁱ などの分析から始まり、ポーターの「5 フォース」ⁱⁱ に影響を与えました。その考え方では、戦略上どの障害を取り除くか、に焦点を当てます。しかし、このような悪いところを見つけて、取り除くという手法で現状分析をすると、現在と過去のうまく行かなかった出来事に私たちの思考を縛ってしまうことがあるものです。

ファシリテーションの力は戦略的思考に異なる力を与えます。今あるものを超えて、何が可能か、何が起こり得るか、ということにまで会話を広げることができるのです。ファシリテーションは、未来の曖昧さの中にこそチャンスがあるという意識を、組織全体に植え付けることができるのです。

エリザベス・ギルバートは、その著書『BIG MAGIC—「夢中になる」ことからはじめよう』の中で、私たちは「知識革命の時代」から「創造性と革新性の時代」に移行したと宣言しています。ⁱⁱⁱ彼女はさらに、「完璧を求めることは、時間の浪費である」と言い切っています。

Ming Zeng は、その著書『Smart Business: What Alibaba's Success Reveals about the Future of Strategy (English Edition)』の中で、「戦略とは、もはや分析や計画を意味するのではなく、顧客とのエンゲージメントを向上させるリアルタイムでの実験の連続プロセスである」^{iv}と書いています。さらに、「今までの感覚での競争原理は崩壊した。他業種から参入する無数のプレーヤーとの新しい競争や協業が生まれつつある」と説明しているのです。「戦略が競争を前提としたものではなく、協業や協調を中心としたものになったとき、価値創造の方法は完全に变化する」とも説明しています。Zeng は、「現実の問題に対応する際に人は受け身(responsive)になるが、未来に向かって状況変化に機敏に対応する際には能動的(proactive)になる」と言っています。

アジャイルの考え方に基づいて仕事を進める人たちは、目標を達成する方法はたくさんある、と考えています。彼らは、持っている思考と情報に基づいて、現状をより良くするために、次に何をするかを日々決断しています。そして、最善と思う方法を取り入れ、前進しながら、製品を作りこみ、改善しているの

です。この作りこみと改善を繰り返し、継続的に進めます。完璧ではなくても「今はこれで十分」というところまで改善します。これが、アジャイルの考え方です。

同じように、組織が最高の未来に向かって進むには、構造やプロセスの変革をアジャイルの考え方を取り入れて進めることもできます。これからの組織は、アジャイルに考え、素早く行動する方法を理解する必要があります。

これのように考えると戦略にはファシリテーションが無くってはなりません。必要な人を集めて対話する必要があるのです。そして、それを実現するには組織の内だけではなく、外からも関連する人に参加してもらうとより良くなります。組織のサービスを提供する側の人も、サービスを受ける側の人も参加してもらうのです。そして、ファシリテーターは参加者が効果的に考えるためのツールやプロセスを提供します。これこそが、我々の提唱する戦略的ファシリテーションの方法なのです。つまり、参加してくれた人達がより良く考えることを支援するのが戦略的ファシリテーションなのです。

ゴールデンルールその2:成功要因に焦点を当てる豊かさのマインドセットを持つ

豊かさのマインドセットを持っているファシリテーターは、組織の持っているうまくいっているところ、成功要因、あるいは効果的な施策手段に重点をおきます。そのいいところを活用して、多様な意見を引き出し、新たな発見することに重点を置いています。これにより、思い込みを解き放ち、創造性を発揮することで、可能性を広げることができるのです。このことは、深い意味を持っています。

欠乏マインドセットを持っているファシリテーターは、現状のできていないことを基本として考えます。競争上の優位性、品質とコストの差別化、より懸命に働くこと、より多くのことを行うこと、ブランドの差別化など、現状で足りないものを挙げて、それを解決しようとするのです。

豊かさのマインドのファシリテーションでは何がうまくいっているかを見極め、それを活用してより早く前に進むことを考えます。問題を特定し、その解決策を考える欠乏マインドセットによる方法ではありません。問題の改善ももちろん必要ですが、それだけでは変化のスピードについていけないのです。

豊かさのマインドセットによるファシリテーションは、合意した共通の目的や目標に向かって、それを達成するために何ができるかを共に知恵を出し、合

意することに力を入れます。まずは、出来ることを考えて前進することに重点をおくのです。実施するメンバーを巻き込み、解決策に焦点をあてて対話をします。それは、「できる」姿勢を作り出し、行動を促進します。

このようなマインドセットの違いを理解しながら、ファシリテーターは独自の質問をします。組織がどのような戦略を実行しているのか、顧客は何を求めているのか、そして、何がうまくいっているのかについて問いかけるのです。質問することにより問題解決からありたい姿の実現へ、過去から未来へと対話を変化させていきます。

ゴールデnrルールその3:やることを変え、考え方を考える

歴史の視点から見ても「重要なのは目的地ではなく、旅そのものである」と言われてきました。これは、特に戦略策定のプロセスに当てはまります。私たちは皆、企業が戦略的な計画を立てるためにコンサルタントを雇うという状況を聞いたことがあります。コンサルタントは調査を行い、インタビューを行い、ミーティングを行います。その結果、最新の経営理論や業界のベストプラクティスを盛り込んだプランをつくりあげます。その戦略に基づきクライアントでは資金調達が行われ、盛大な発表が行われ、計画書がマネージャー、スタッフ、株主に配布されます。ここで出来た計画は数週間、人々の机の上に置かれますが、しばらくするとキャビネットの中に入れられてしまいます。そして、日常業務の慌ただしさに紛れて、計画そのものが忘れ去られてしまうこともあるのです。

悲しいことに、このようなことは今日でも組織でたくさん行われています。しかも、問題はこの事例だけではないのです。コンサルタント会社が行おうと、上級管理職のワークグループが行おうと、役員会で決定したことであろうと同じことです。少人数のグループが計画を策定し、「残りの人々」にどのような道を進むべきかを伝えます。これは、指示命令です。その指示で、たった一つの未来を選択し、実行せよと命令します。それが現代では正しい選択とは言い切れない場合が多いのです。最善の選択肢かどうか分らずに一つの未来を選ぶことが決められてしまいます。そして、そのゴールに向かって施策が実行されます。他に、オプションを考える余地がないのです。^{vi}

組織において真の戦略的思考を実現するためには、計画そのものではなく、戦略をどのように策定し、実行効率をあげるかに焦点を当てる必要があります。

- 目的を達成するためにどう行動してもらおうか？
- 多様な知恵を活用しどのようなプロセス（過程）で進めるか？
- 誰に参加してもらおうか？

テーマによっては、

- メンバーや部門間の協力をどうするか？
- 協力会社との協業のあり方は？
- 顧客とのコラボレーションができないか？

などなど、戦略的ファシリテーターはこんな質問を検討し、準備するのです。

このように組織の一人ひとりにまで基本的な考え方とプロセスを埋め込む必要があります。戦略ファシリテーターはこのようなことが実現できるプロセスを設計します。つまるところ、戦略は、計画書を読むためではなく、スタッフの一人ひとりが実行するためにあるからです。

言い訳・言い訳・言い訳

私の3つのゴールデンルールをお客様に説明すると、大抵の場合、「それは素晴らしいことだと思います。しかし……」という言葉が返ってきます。

•しかし、3ヵ月後には新しい計画を実行に移したいのでそんな時間がないですよ。

- しかし、従業員は忙しすぎて、戦略レベルにまで関与できないのです。
- しかし、一般社員が戦略プランニングに関心を持つのは難しすぎますよ。
- しかし、スタッフや顧客は、戦略立案の基本的な進め方がわかりませんよ。

•しかし、方向性は決まっているので、その実現策を決めるだけでいいんですよ。

これらの中にあなたが心当たりのある「しかし」はありませんか？

私にはどれも聞き覚えのある言葉ばかりです。

私は、クライアントに「なぜそのように考えるのか」、その理由を尋ねます。その質問が「しかし」を克服するのに役立ちます。

以下は、私が戦略策定に関して「なぜ (Why)」とクライアントに問いかけた会話の例です。ここでは、実際にクライアントが抱えている根本的な問題・課題をいくつか紹介しています。戦略策定のプロセスを通じて、彼らが本当に何を達成しようとしているかが分かるのです。また、ファシリテーターが戦略策定に関わるとどのようなことが実現できるのか、私なりの回答が書かれています。

クライアントが戦略を策定する理由1

業界は変化しています。私たちも変わらなければ、滅んでしまいます。恐竜と同じようにね。

ファシリテーターの答え

変化が必要なたびに計画を立てて対処しては、後手に回ってしまいます。生き残るためには、常に進化し続ける必要があるのです。すべての恐竜が死んだわけではなく、進化した恐竜もいることを忘れないでください。継続的に改善するためには、組織全体が一緒になって考える必要があります。このファシリテーターが関与して行う戦略策定のプロセスは、単にプランを作成することではありません。戦略を一緒になって作る組織メンバー育成の手伝いであり、変化に対応し続ける力を持ってもらう手伝いをする事なのです。

クライアントが戦略を策定する理由2

私たちの団体は寄付金が減少しています。私たちは、寄付してくれる人や企業に、私たちの活動を支援してもらうように働きかけなければなりません。

ファシリテーターの答え

メンバーが活発な組織は、寄付する人も活発になります。活発になるためには仕掛けが必要なのです。そのためにはメンバーが組織の想いや未来の可能性を信じ、その信念に基づいて行動する必要があります。「Together We Can!! (私たちならできる)」を新しい信条にする必要があるのです。メンバー全員を巻き込み、全員がその信条や姿勢を理解し、一緒に戦略を決めて、その戦略を自分ごととして、取り入れて行動するのです。自分たちで作った戦略は実行度合いが高くなるのは自明の

理です。ファシリテーションの力で、組織のすべての人のやる気を高めることができるのです。

クライアントが戦略を策定する理由3

収益が減少し、コストが上昇している今、私たちは状況を好転させる必要があります。戦略をつくり直したいのです。

ファシリテーターの答え

少ない人が考え、それを指示命令する時代は過ぎ去りました。戦略を考えるには、全員を巻き込み、知恵を結集して行うのです。この方法が全員を当事者にする最適なチャンスなのです。豊かさマインドのファシリテーターは何がうまくいっているのかを検証し、その成功事例を活用して組織全体の考えと行動を向上させる方法を考えます。一方で、リスクテイクやイノベーションを妨げているものが何であるかを明確にします。つまり、その阻害要因も考えます。さらに、意思決定の構造や内部の業務プロセスの見直しを検討してもらうこともあります。

クライアントが戦略を策定する理由4

スタッフのエンゲージメント調査結果は過去最低で、離職率は高く、採用はますます困難になっています。この問題を解決したいのです。

ファシリテーターの答え

エンゲージメントは、どの組織でも重要な指標です。ファシリテーションの力でエンゲージメントを高めることができます。エンゲージメントについて対話をするときは、スタッフ、顧客、利害関係者を対話に巻き込みます。多様な意見を聞き、お互いがうまくやっている成功要因を引き出し、最適な対応策を一緒に考えてもらうのです。それだけでなく、従業員が行っている貢献も考えてもらいます。一人ひとりの仕事が社内や顧客にどのような影響を与えるのかを理解してもらうのです。自分の行っている毎日の仕事が組織にもたらす価値を認識し、その貢献を知ってもらうのです。組織の評価は自分たちの貢献が創り上げていることを知ってもらうのです。ファシリテーションを使ってエンゲージメントの向上を考えることは、働く人の価値観の変革を意味します。

クライアントが戦略を策定する理由5

私たちは、ここしばらくの間、今まで通りの計画策定方法に基づいて仕事をしてきました。最近の取締役会は方向性を失っていると感じています。

ファシリテーターの答え

今日の社会でとても重要なのは、目標を腹落ちするまで理解してもらうことです。そして、その目標達成に社員の力を一丸となって集中してもらうことです。目標が従業員一人ひとりに真に共有されて、理解されていなければ、戦略は稼働しません。また、従業員がそれぞれ勝手に活動をするようでは企業の目的が達成されません。ファシリテーションの力で、全員が目標にコミットしている状態をつくり上げることができます。そして、目標達成のために実行する戦略や戦術を明確にすることができます。これにより、従業員一人ひとりが組織目標の達成のために戦略を実行し、成果をつくりやすいようにするのです。

現場における 3 つの事例

以下に 3 つの実例を紹介します。どの事例もクライアントから依頼されるところから始まります。どの場合にも当てはまるのですが、ファシリテーションは企業のニーズに沿って個別に考慮し、構築する必要があるのです。それぞれのクライアントのニーズや目標は大きく異なりますが、いずれも 3 つのゴールデンルールにのっとっています。

- 1 つ目は、多国籍医療機関における QOL（生活の質）向上の事例です。
- 2 つ目は、非営利団体の課題をポジティブに克服した事例です
- 3 つ目は、全国展開をする支援組織が組織存続の危機を乗り越えた事例です

どのケースでも、その組織にとって最適なファシリテーションプロセスを設計しました。その結果、クライアント自身が新たな戦略を生み出しました。その戦略が組織とステークホルダーの意識を統一し、団結させ、大きな成果を上げるための力となったのです。

事例 1: 多国籍医療機関における QOL(生活の質)向上の事例

ある多国籍の病院を持つ医療機関のチームから私に連絡がありました。彼らは、もともとは臨床医が特定の患者群に適用する臨床実験プロセスを変更する手助けを私に求めてきたのです。私たちはプロジェクトの推進チームメンバーと会い、なぜ臨床医に変わってほしいのか、一連の質問を投げかけました。そして、なぜという質問を繰り返した結果、根本的なニーズにたどり着きました。彼らが達成したいことは、実は臨床実験の変化ではありませんでした。彼らは

それが単なる手段の一部であることに気づいたのです。彼らが本当にしたかったのは、患者さんの QOL (Quality of Life:生活の質) を高めることだったのです。

このように依頼の目的と本当にしたいことの違いはたびたび起こります。この本当にしたいことを目標として念頭に置き、私たちはファシリテーションプロセスの開発に取りかかりました。まず、私たちが重視したのは参加者です。臨床医、患者、研究者、マーケティング担当者、行政官を対話に参加してもらうことにしました。この変革を実現するためには、彼らの参加が必要だったのです。このプロセスには、30 カ国の人々が参加しました。その全員が、患者さんの QOL に影響を与える人たちです。また、患者さんご自身にも参加していただきました。

私たちは QOL を高める活動を考えて貰うために様々な方法を駆使しました。オンライン調査、バーチャル面談、対面面談や小グループ対話が行われました。そこで行われたリサーチ結果やその分析結果は全 30 カ国の関連メンバーに共有されました。様々なメンバーからアイデアが出され、検討され、修正され、優先順位がつけられました。すべては、わかりやすい形で文書化されたのです。最終的には、戦略だけでなく、組織内外からのコミットメントも盛り込んだ実行計画が作成されました。このように多様な手法を使って解決の道を考えるのも戦略的ファシリテーターの役割なのです。

クライアントが自分たちで考えた成功の指標はすべて達成されました。チームは、過去 20 年間で振りかえって見てどの戦略よりも早く、スムーズに実施できたと医療機関の担当チームが報告しています。彼らは、そのプロセスにも結果にも満足していました。成功の最も重要なポイントは、30 カ国での導入が容易かつ迅速に行われたことでした。また、各国で自主的な活動がされるようになりました。クライアントの責任者は、「組織内の全員がこの計画の策定に関わったからこそ、実行計画が支持され、高い成果をあげられた」と言っていました。

さらにクライアントの責任者はこんな話をしてくれました。

QOL 向上のための小冊子が完成し、本社から資料を各国に配布したそうです。すると、こんなメールが返ってきたそうです。「小冊子の配布ありがとう。みんなに活動を徹底するのに役立ちます。じつは私たちはずっと先まで進んで

いるのですよ。次のステップに移り、また、新たな実験を始めています。」各国のチームがそれぞれ工夫し努力して自分たちなりに発展させていました。

クライアントが後日教えてくれたことがあります。

過去実施したプロセスでは、QOL改善に10年以上かかったそうです。これはQOLを改善できずに、患者さんが苦しみ続けたことを意味します。この戦略ファシリテーションによる画期的な方法で、12か月でQOLの改善ができ、治療後の患者が早く回復を促すことができ、患者の満足度向上に大きな貢献をしてくれたと、教えてくれました。これこそ、戦略的ファシリテーションの力だ、と言っていました。

事例 2: 非営利団体の課題をポジティブに克服した事例

ある地方の大規模な非営利社会サービス機関の事務局長が、私に相談してきました。彼女はこの仕事に就いて2年になるころでした。しかし、彼女は組織の資金源の確保に困っていました。また、組織をどのような方向に持っていけばよいかかわからないままでいました。この会社には、7年前に外部のコンサルタントが作成した戦略的な計画があるのですが、理事会は再び戦略策定のためにコンサルタントを使うことに消極的になっていました。以前の体験では大きな投資をしたにもかかわらず、その成果は限定的だったのです。しかし、現実の課題として、資金の枯渇、低いエンゲージメントスコア、そして、未来像の構築などたくさんの課題を克服する必要に迫られていました。

事務局長はこれらの課題を解決するアイデアを提出するよう私たちに依頼してきました。そこで、私たちはこのサービス機関のことを調べてみました。グーグルで検索してみると、この組織が多く素晴らしい仕事をしていることは明らかでした。もしこの組織が閉鎖されたら、その地域に住む人々の生活の質は著しく低下してしまうでしょう。この機関は、車椅子の福祉サービスを提供していました。そのサービスはよく利用されていました。しかし、その組織は助成金、寄付金、ボランティアの支援に頼って細々と命を繋いでいたのです。

事務局長との契約も済み、私たちのワークショップが始まりました。私たちはこんな工夫をしました。理事会の冒頭で、私は各理事に対して自己紹介をするようお願いしました。そして、その自己紹介の一環として、その機関が提供しているサービスについて、感動的なエピソードをストーリーテリングで話し

てもらおうようお願いしました。ポジティブな体験をストーリーで自己紹介をしてもらったのです。理事会のメンバーはそれぞれ、体験を話しました。そして、この機関が地域社会の生活にどのようにプラスの影響を与えたかを話を通じてわかりあったのです。自分たちの行っている貢献の意味を思い出し、一人ひとりが生き生きとした表情に変わりました。

自己紹介が終わった後、私は理事たちに、この部屋に入ったときと今を比べてどう感じるか考えてみてほしいと、問いかけました。すると、全員が部屋に入った時より前向きで、ポジティブで、刺激にあふれ、活力に満ちていると声をそろえて言ってくれたのです。

彼らはその後の対話をする中で、スタッフ、ボランティア、資金提供者、寄付者、そして地域社会を巻き込んで、同じような成功体験ストーリーを分かち合いました。

エンゲージメントのプロセスでも、ストーリーテリングが用いられました。協力したストーリー、困難に打ち勝ったストーリー、お互いのが刺激を受けたストーリー、希望をもって活動した時のストーリーなどが一人ひとりの体験が共有され、文書化されました。ボランティアは、クライアントとの交流から得た貴重な体験や価値について語りました。利用者の家族は、自分たちが受けた支援やサポートの有難さ、そしてそのサポートのおかげでいま成り立っている自分たちの生活についての体験をストーリーで話してくれました。組織として存在すべき必要な意味や意義が共有されました。

次のセッションでは、参加者は、この非営利団体の活動を充実するための実現策を話し合いました。何をすべきか、どのようにすべきか、たくさんのアイデアが話し合われました。ファシリテーターは、「I will」「We can」「They should」という言葉を使うよう全員に促し、議論が「誰かがすべき」ではなくて、自分達が主体的にできることに集中して実現策を明確にしました。

その結果、自分達で決めたことを実現しようとする人が主体的に動き出しました。新たなアイデアがたくさん出て、実現可能な戦略ができあがりました。それ以降、この組織は新しい戦略のもと、ボランティアの活発な活動によってたくさんの人が活気にあふれて仕事をしてくれています。そして、提供するサービス内容も充実し、利用者の満足度も上がりました。活動が活発になると支援も依頼しやすくなり、寄付してくれる人の数も増えました。金額も増えました。これもまた、戦略的ファシリテーションの成果なのです。

事例 3:全国展開をする支援組織が組織存続の危機を乗り越えた事例

最近、ある全国に展開する支援機関の本部から相談を受けました。彼らは、自分たちの問題を国の課題として取り上げてもらうことを目標に活動をしてきたのです。しかし、国では採用されませんでした。メンバーは自分たちの影響力の無さに自信を無くし、役員もこの組織を維持する価値があるのかどうか悩んでいました。活動を停止したほうがいいのではないかという意見も有力なメンバーから提言されていました。そんな状況の中、一部の役員が自分たちの将来について話し合いをすべきだと主張しました。

そんな状況で私たちにサポートしてもらえないかと、相談が来ました。しかし、ファシリテーターの視点からすると、自分たちが継続するか、撤退するかの対話を始める前に、明確にしなければならないことが幾つもありました。それらのテーマについて話し合った後で、継続するかどうかを決めることに合意してもらったのです。

ファシリテーションを始めてみると、現実の問題の深さに、組織のリーダーたちは深く落ち込んでいました。このような状況を打破するために私たちは多くの人の声を拾いあげるプロセスをつくりました。

支部もメンバーも参加してもらってワークショップを開催し多様な意見を聞きました。一方で、傘下の支部組織から得た様々なニーズや希望も取り込んで検討を進めました。この組織の社会的意義がメンバーそれぞれの心の中で明確になりました。そのうえで、参加者がお互いに課題を共有することに時間をかけ、それを乗り越える知恵を出しました。すると、現実の課題を克服できる案がいくつか出てきました。また、これからのありたい姿も考えました。

数回のファシリテーションを実施した後で、参加者はその組織を解散せずに維持することを決定しました。参加者は戦略を変更し、役割と組織体制、さらに活動の仕方を変えることにしたのです。

参加者が作り出した新たな知恵が、新たな戦略を創り出し、メンバー一人ひとりに命を吹き込み、組織が蘇生したのです。また、彼らの期待も変わっていました。そして、一人ひとりのコミットメントも得られました。

このように、組織全体の課題を考え、メンバーともに、組織のあり方と戦略を考えるのもまた、戦略的ファシリテーションの役割です。

まとめ

本章で紹介した事例やアイデアは、戦略的な課題に焦点を当てたものです。そして、そのプロセスは、「目的地ではなく、旅路がすべてである」つまり、戦略文書をつくるのが目的ではなくて、関係者を巻き込み、戦略をつくり、どれだけやる気にさせるかがすべてなのです。戦略的ファシリテーションでは、プランそのものというよりも、プランを創るプロセスで、人の気持ちをどう扱うか、やる気をどう高めるか、ということも考慮しながらプロセスをつくりま

す。

ファシリテーションでは、課題や状況にあった戦略を個別に熟慮してワークショップを企画します。ワークショップに限らず、インタビュー、オンラインミーティング、サーベイなど、解決のための様々な方法を駆使します。その結果、組織は継続的に進化し、成長することができるのです。ファシリテーターのおかげで、組織のメンバーが対話をすることができ、お互いの考えを知り、気持ちを知り、過去の成功を知り、将来の可能性についての夢と希望を知ることができます。これが、組織を蘇生させたり、あらたなエネルギーで前向きに活動させたりするのです。

ファシリテティブな戦略立案プロセスは、組織が何をするかを変えるだけではありません。一人ひとりのメンバーがどのように考えるかを変えるのです。ファシリテーションは対話の場を創り出します。その場を提供することによって、組織の考え方を変えて行くのです。

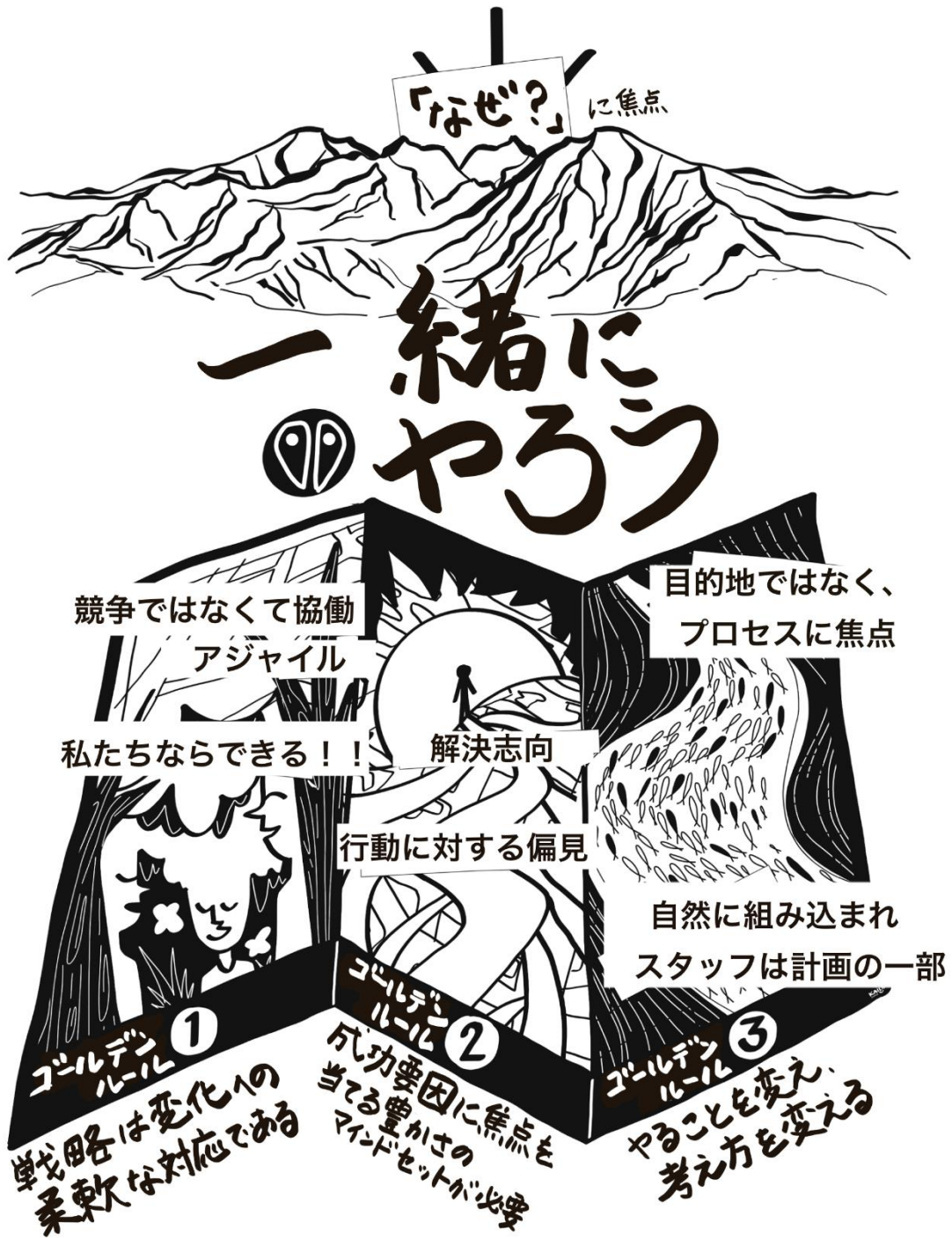
ジャック・マーは次のことを言っています。

「理想と野心を持ち続けよう。今日に満足してはいけない…。今日は苦しく、明日はもっと悪くなるかもしれないが、明後日は美しくなるだろう」。

(翻訳：サクセスポイント (株) 渡辺誠、CPF)

参考文献

- i. SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities and Threats) and PESTLE (Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental)
- ii. Porter, M.E. (March–April 1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review* 57(2), 137-145
- iii. Zeng, M. (2018). *Smart Business: What Alibaba’s Success Reveals about the Future of Strategy*. Harvard Business Review Press
- iv. Highsmith et al. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. The Agile Manifesto. [https:// agilemanifesto.org/](https://agilemanifesto.org/)
- v. Mehta, R. (2018, June 12). Moving from ‘Can I do it?’ to “Yes, I can do it” in a small, poor aging village. Medium. <https://medium.com/winds-and-waves/moving-from-can-i-do-it-to-yes-i-can-do-it-in-a-small-poor-aging-village-da90922d0568>
- vi. For further examples and information on the concepts of thinking about multiple futures see Martin Gilbraith’s Blog martingilbraith.com/2013/06/12/two-books-and-three-methods-for-facilitating-social-transformation/



Kailin Huang 氏によるビジュアルサマリー（日本語版作成 大嶋友秀）



第 2 章 変化と変容を促進する

トレバー・ダーンフォード & マリン・モレン・ダーンフォード

翻訳：渡辺誠

本章では、ファシリテーション能力・スキルの創出と育成の方法について、私たちの経験を紹介します。社内のファシリテーターが変革を促進できるようにプロの外部ファシリテーターがシャドーコンサルティングをして、成功させた事例です。これは「ファシリテーターを育成する」アプローチともいえるでしょう。

もしあなたが、変革を始めようとしている人であれば、ファシリテーションが組織変革に如何に役立つかを知ることができるでしょう。また、あなたが社内のファシリテーターとして、すでに組織の変革プロセスを支援しているなら、たくさんの実践的な学びや気づきがあるはずです。

著者の私たちは、25 年以上にわたり組織変革をしてきました。その経験を皆さんに共有したいと思います。私たちの長い経験の中で、特に皆さんに役立つと思って選んだ事例が以下の 3 つです。

ここでのどの事例も、社内ファシリテーターを育成し、組織変革を成功させたものです。事例でどのようにして変革を成功させたかを学習できます。また、それが長期間に渡る変革を成し遂げ、その後も、ファシリテーションを持続できる環境をつくることができました。どのようにそれを実現したかを一緒に考えていきましょう。

まず、1 つ目の例は、グローバルに事業を展開している製造業でのものです。この組織では、リーン生産方式で生産改革を進めました。社内ファシリテーターは、生産方式の手法やツールを容易に利用できるようにし、世界の工場に変化をもたらしました。

2 つ目の例は、保険会社のもので、デジタル化が働き方を変えました。新しい働き方では、リーダーシップや協力が必要とされました。ここでは、ファシリタティブ・リーダーシップが働き方のモデルとなる重要な役割を担っています。

3 つ目の例は、M&A 後に良く起こる抵抗を乗り越えた事例です。ここでは、社内のファシリテーターが2つの病院の合併をどのように実現したかを紹介します。特に、社内ファシリテーターが AI（アプリシエイティブ・インクワイアリー）を用いて成功した例です。M&A 後に、対立が起きている組織で、何とかしたいと思っている人には朗報になるでしょう。

最後に、社内ファシリテーターをどのように訓練し、育成するかについて、いくつかの注意点と成功の秘訣を紹介します。これは「ベストプラクティス」ではありませんが、私たちの「グッドプラクティス」を紹介するものです。お役に立つと思います。

3 つの事例を匿名にしましたが、これらの事例は実際に私たちが行ったものです。どの事例にも共通して、社内ファシリテーターが自分たちの社内を変革していることです。私たちプロファシリテーターは社内ファシリテーターを育成し、シャドーコンサルティングをしました。つまり、表には出ずに陰でコンサルティングをしたのです。

では、事例をお楽しみください。

事例 1: グローバルな活動をする製造業における事例

「我々は大規模な変化を遂げようとしている」と、CEO は言いました。「すべてが変わる! すべてが!」

私たちは、スウェーデンのヨーテボリにある本社オフィスにいきました。そこで CEO であるジョンソンさんと面談しました。巨大な机に座っている彼は朗らかな雰囲気の人でしたが、少し不安げな表情をしていました。その場にいたマネジメントチームの同僚たちも、明るいというより、少し不安そうな顔をしていました。

「ジョンソンさん、もうちょっと話してください。そして、なぜ私たちをこの会議に招待したのか、もう少し詳しく説明してください」。

「この変化、いや、変革には1つだけ大きな問題があります。変えるべきものを紙の上に四角や線、あるいは点線で描くのは簡単です。しかし、それを現実に、短期間に、しかも組織全体に実現し、結果を出すのが難しいのです。これを簡単にするために、手伝ってくれる人が必要なのです。少なくとも、もっと簡単に!だから、あなたがここにいるのです!私たちは多くの取り組みをしました。TQM、継続的改善、シックスシグマ、ほかにもあります。しかし、それらは行ったり来たりして、少しは実績を残してきましたが、継続的なものにはできませんでした。今度こそ、違うものにしなければならないのです」

まさにその通りでした。しかし、「何を変えるか」が問題なのではありません。むしろ、「いかにしてそれを実現するか」「いかにして組織変革を浸透させ、結果を出すか」なのです。変革を成し遂げ、そのポジティブな成果を出すことが重要なのです。

ジョンソン CEO が目指していたのは、「変革」です。全世界の130の工場を、リーン生産方式に基づく製造アプローチに移行させること。作業プロセス改善のために、組織が働き方を変えようとしたのは、これが初めてではありません。6シグマ、カイゼン、TQMなど、同様の変革の試みは何度もしたのですが、いずれも多かれ少なかれ成功はしたものの、持続はしなかったのです。

私たちトレバーとマリンがプロファシリテーターとして社内のファシリテーターを育成し変革を可能にするという、社内リソースによるこの種の変革に踏み切ったのは、この組織にとって初めての試みでした。今からお伝えするのは、ファシリテーターがファシリテーターを育成するというアプローチです。このアプローチが巨大な企業において成功した物語をお伝えします。

この変革を支援するために、世界中から集まった約100人の社内ファシリテーターが、登場人物です。そして、このチームを支えているのがトレバーとマリンの2名。つまり、私たち外部ファシリテーターです。

私たちは、いくつかの、しかし重要な原則に基づいてこの仕組みを作りました。AI（アプリシエイティブ・インクワイアリー）の原則です。

何がうまく行っているかを見つけて、それをもっとやりましょう..

私たちが最初に気づいたことはうまく行っていることは時間がたてば広がっていく、ということでした。

ウイルスが身体全体に広がるようにアイデアが自然に広がるように伝染していくと考えたのです。重要なことは「これは素晴らしい。こんなに良くなった。これをみんなに話したい」と思えるようなことがどのように起こせるかということでした。

アジアで開催された全マネージャーを集めた大規模な会議で、試しにやってみることにしました。この時は実験的な試みとして始めました。ほんの一握りの部門だけに実施したのです。この実験的なワークショップが結果として大きな波の始まりになりました。

社内ファシリテーターが自ら動かす変化を創り上げる

創発的变化の分野における二人の偉大な思想家、Ralph Stacey と Ed Olson は、“Facilitating Organizational Change” の著者として組織開発ファシリテーターには知られています。エド・オルソンの提案する原則の1つは、指示命令してコントロールするマネジメントスタイルを変えて、自分たちが話し合い、自分たちで決める組織をつくることです。これをエドは自己組織化と言いました。この状態を創るためにファシリテーションが重要な役割をすると説明したのです。

自己組織化は重要な概念ですが、私たちは、カオスに陥らないようにする方法を見つける必要がありました。自己組織化で自分たちが決めると言って、誰もが異なるアプローチを取ってしまうとは組織変革の目的が達成できないからです。また、逆に従来型の指示命令でコントロールが強すぎると、組織の人たちから反発されてしまいます。これでは目的が達成できません。

私たち2人が考えた方法は変化を創り出す組織の大きさを適切な大きさにするということです。変化をコントロールしようとするあまり、規模を小さくしてしまうと、組織全体に対して必要なインパクトを生み出せません。また、規模を大きくしすぎると、コントロールが出来ず、混沌としたカオス状態になってしまう可能性があります。

そこで、私たちは新しい仕事のやり方をテストするための、まずは小さな単位から進めることにしました。小さな組織を対象に実験的な手法をすることは、ツールや進め方を試すこともできますし、失敗したとしても、すぐに修正をすることができます。その意味で適切な組織でトライアルを行うということはとても大事なことなのです。

私たち外部ファシリテーターはファシリテーションのツールを導入し、参加者である将来のファシリテーターと共同でテストを行い、フィードバックを求めました。クライアントのファシリテーターチームと協力してツールを試し、調整することは、この旅の重要な一部となったのです。

外部コンサルタントはスパイスのようなもの

もちろん、社外のプロフェッショナルなコンサルタントは新しい知識をもたらし、組織の考え方や行動の仕方に「スパイス」を加えることができます。しかし、そのスパイスをあまりに多く利用しすぎると、逆効果になります。本来持っている良い味を残せなくなるからです。

私たちのアドバイスは、外部のコンサルタントは、その専門知識がクライアントの強いニーズを満たすことができる場合に価値を付加するという原則です。このケースでは、2つのコンサルタント会社が、クライアントのニーズに合わせて協力しました。1社は、リーン生産方式の原則とツールについて、すべてのマネージャーと社内ファシリテーターをトレーニングする会社でした。そして、私たちは、社内のファシリテーターにどのように介入し、どのように訓練するかという専門知識を提供しました。それぞれの会社のスキルセットを利用することで、クライアントは両者の長所を手に入れることができたのです。そして、分野が違うコンサルティング会社だったため、コンサルティング会社間の競争は全くありませんでした。むしろ、お互いからできるだけ多くのことを学ぼうとする姿勢がありました。そして、クライアントは、現在そして将来の変化をリードするためのすべての能力を残すことができたのです。

ファシリテーター育成トレーニングが効果的

社内ファシリテーターを育成するトレーニングは、ブートキャンプと呼ばれました。これは深く、学びの多いトレーニングです。各キャンプには世界各国から24名の参加者が集まりました。参加者に共通していることは誰もが「変

化を起こす」ことに大きな関心を抱いている人達でした。ブートキャンプは、4週間のトレーニングで構成されていました。これは、組織にとっても、ファシリテーター自身にとっても大きな投資でした。優秀な人を4週間業務から外れてもらうからです。その間に組織の目的を達成するためのプログラムをつくり、それを現場に戻って実施してもらうためのファシリテーション力をつけることに専念してもらったのです。24名の参加者には、このワークショップを真剣に受けてもらいました。会社を変革するという情熱を持ち、未来の工場の姿を描き、実現策を考えたのです。これが、この会社で行われた変革を進めるために最も重要な成功要因でした。

ブートキャンプでは、ファシリテーターは以下のことを学びました。

- リーン生産方式の実施内容とその効果
- ファシリテーションとファシリテーターのコンピテンシー
- 現地工場のマネジメントチームを味方につける協働の進め方
- 抵抗勢力への対応方法
- 変化を促進する活動
- 基本的なファシリテーションスキルを一般社員に伝える方法

また、ブートキャンプの期間中、24名の参加者同士はつながりを持つようになりました。そのため、変化の中で学びを共有し、お互いをサポートすることができるようになりました。ブートキャンプに参加した24名には強い絆がうまれました。共通の関心を持つ人々がつながり自由にネットワークをつくり、お互いの知恵を交換し、最適なファシリテーションの方法を磨き続けるようになったのです。これは、従来の進め方とは全く異なるものです。伝統的な階層構造では指示命令で動くのが当たり前だったからです。

最初は24人の社内ファシリテーター育成から始まりました。その後、社内ファシリテーターの育成は続くのですが、後から参加したグループが学習の旅を始めたとき、前のグループはすでに大きな進歩を遂げていました。彼らは、後から参加したグループのメンバーに自分たちの体験から生まれた成功や失敗の体験を共有することができました。互いに連絡を取り合い、変化を実現するための重要なサポートをしあったのです。

このブートキャンプで社内ファシリテーターは、社内の顧客である工場のトップマネージャーと契約する方法を学びました。つまり、トップマネジメント

が戦略上重要な要素なのでやりきることを覚悟してもらい、ファシリテーターの活動を全面的に支援してもらう約束をとったのです。

これは、この変革を成功させるために非常に重要な要素でした。これは、IAF ファシリテーターの重要な能力です。この章を読んでいるファシリテーターの方々には、ぜひこのトップのコミットメントをとることを実施していただきたいと思います。トップとの合意が取れていないと変革のプロセスが途中で止まってしまって実施できなくなります。まず、ワークショップを始める前に、トップにバックアップをしてもらうことについての約束をしっかりとってほしいのです。

社内ファシリテーターが活動することを宣言して始めると、各工場のマネージャーは、「自分たちだけの」ファシリテーターがリーン生産方式の取り組みをやってくれるようになったと感じたそうです。社内ファシリテーターですから、彼らのよく使っている言葉を話し、工場が直面している問題をよく理解していました。このことは、非常に価値のあることでした。

社内ファシリテーターは、ファシリテーション・ツールを使ってどのようにファシリテーションを進めるかを、マネージャーたちに訓練しました。そして、高い評価を得ました。彼らは、改善活動の第1ラウンドを成功させたのです。この成功は、各部門へと広がっていきました。その結果、他の工場でも、社内のファシリテーターが生まれ、同様の変革が起きてきたのです。

リーン生産方式の手法は、各部門に伝染していきました。ウイルスのように広がっていったのです。社内ファシリテーターは合計で約2年間、工場とそのマネージャーたち、そして各部門の職場をサポートしました。

多くの工場は、その後も新しいプロジェクトにファシリテーターを起用し、継続しています。社内ファシリテーターは、社内で認められ、確立された役割となっていました。そして、ファシリタティブなリーダーであることは、優れたリーダー選出の基準となったのです。実はこの活動は最初のころは「マニュファクチャリング・エクセレンス」と名付けられていたのですが、活動が大きな成功を収めたため、すぐに「ビジネス・エクセレンス」と改名されました。製造関連部門だけでなく、マーケティングやファイナンスの部門にもこの考え方が浸透したのです。

では、CEO のジョンソン氏はこの「ビジネス・エクセレンス」活動をどう判断していたのでしょうか？数年後、彼に話を聞いたところ、「これは、我が社がこれまでに行った変革の中で、最も成功したものだ！」と語ってくれました。世界中の工場から賛同を得ているので、生産方式の標準になりました。社内のファシリテーターが、それを実現したのです。これは、社内ファシリテーターだけではありませんでした。また、私たち2名の外部のファシリテーターとリーン生産方式変革のコンサルタントがそれぞれの専門知識を活用し、周到に計画した結果でした。このシャドーコンサルティング（影のコンサルティングサポート）が社内ファシリテーターをバックアップしていました。ブートキャンプでスタートを確実にして、途中で混乱が起きにくいようにしたのが役に立っています。

私たちには、変化を管理するだけでなく、変化を促進することができるリーダーが必要です。それを育てる方法がシャドーコンサルティングによる社内ファシリテーター育成です。

そして、この社内ファシリテーターを導入した組織では、シャドーコンサルティングにより、比較的安価に、しかも、早いスピードで、変化を創り出し、成果を上げ続けることができたのです。

事例 2: デジタル社会における文化変革のためのファシリテーション

「なぜ、管理職はリーダーシップ開発プログラムで学んだことを職場で実施することが難しいのでしょうか？」

チェンジマネジメントスキルを身につけるためにたくさんのマネージャーがオフサイトの研修に参加しています。しかし、大規模な変革をしようとする、目に見えるような行動の変化を創り出せず、マネージャーもトップマネジメントにもフラストレーションを溜めているのです。

カリーナが勤める保険会社は、大きな変革をすることに直面していました。デジタル化による組織機能を変更をしようとしていました。人工知能（AI）、ロボット技術（RPA）、高度な分析技術、音声認識などの革新的な技術により変化を創り出す試みが進んでいました。この保険会社ではデジタル技術を自社の Web アプリケーションに組み込む計画が進んでいました。そんな状況を

見て、カーリーナは「まだまだ、これからたくさんの変革が起こるだろう」と思っていました。

管理職をチェンジマネジメント研修に参加させることは、当時は適切であったように思います。しかし、彼らは研修所から帰ってきてから、変革を組織に定着させるのに苦労していました。彼らは、日々の自分たちの仕事や緊急な要求に時間をとられてしまっていて、変革に時間を使えなかったのです。いや、時間を使おうとしなかったのです。

そんな様子を見てカーリーナは上司に提案しました。「私たちは、すべての従業員に変化に対してその必要性や背景などの考え方を共有し、実施するスキルを持ってもらうようにすべきです。マネージャーだけでなく全従業員が同じ考えとスキルを持つのです。そうすれば、変革を成功させることができるだけでなく、彼らも一緒に成長することができます。

しかし、現状を見ると、リーダーが研修を受けて戻ってきても、チームの意見を聞かずに、一方的にトップダウンで変革を進めています。従業員は言われるからやるのですが、部分的に理解しているので、うまく進めることができません。これは改善しなければならないと思います。

変化に対する考え方とスキルを同時に学ぶ環境を作りましょう。私たちは変革を成功させることができるだけでなく、同時に学び、組織を発展していくことができます。私たちのような規模の組織、つまり 3,000 人規模の組織では、マネージャーが学習したことを全員が知っていること、そして、変化に対して同じ考え方とスキルを持てる体制をつくる必要があると思うのです」

ほとんどの組織は、マネージャーやプロジェクトリーダーのチェンジマネジメントの能力開発に多くの時間を費やしています。多くの場合、彼らは日常業務から離れて、オフサイトで研修に参加することになります。

私たちトレバーとマリンは自問自答を始めました。どうすれば、変化の促進について学んでから組織の仲間を変えるまでの時間を、より短く、より簡単にすることができるのか？そして確実に変化を起こすことができるのだろうか？

そして、仮説を立てました。マネージャーも従業員も変化に対してその必要性や背景などを考え方共有し、実施するスキルを持てば、変革の時間をより短く、より簡単にすることができるのではないかと。

私たちはプロファシリテーターとして、さまざまな組織でこの同時学習の方法を試してきました。多くの人にとって、これは革命的な考え方と働き方なのです。リーダーシップ開発や変革のプランニングが行われている部屋に、従業員を同席させること。上司・部下という概念にとらわれず、平等に意見を言い合い、対話を行うこと。これは新しい働き方です。Medarbetarskap という言葉は、スウェーデンでつけられた名前です。直訳すると「リーダーシップとは対照的な "with-ship" の意味でみんなが一緒に成長する働き方」という意味です。

カリーナの考えで動き始めたある大手保険会社での事例を紹介します。

この会社では、社員が、スキルと能力を開発するための4つの重要な領域を定義していました。これを社内に徹底して組織文化を変える必要がありました。

1, 自分自身をリードすること

日々の仕事の中での責任感をもち、特に変化における曖昧な状況でも対処できる自分になれるように自分を磨いていくこと。

2, チームをリードすること

チームのメンバーと共に働き、結果を出すためにチームメンバー同士が協力すること。たとえば、チームの構成が変わっても柔軟に対応し、協力をし合うこと。

3, ビジネスをリードすること

顧客のニーズとビジネス活動の焦点を合わせ、起業家精神を持ち続けること。ニーズに対して敏感に反応し変化を創り上げること

4, ビジネスを発展させること

新しい働き方を見つけ、継続的に改善していくこと。

私たちプロファシリテーターはこれらを徹底するためのプロセスを考えました。そして、プロセスとツールを合わせた『ダイアログガイド』を作成しました。このガイドブックは、チームとして、そしてリーダーとしてのあり方を振り返るのにも役立つものでした。『ダイアログガイド』ができたので、そのガイドブックを使ってマネージャーや選抜されたリーダーたちに次のようなトレーニングを提供しました。

- ファシリテティブ・リーダーシップ・スタイルをどんな時に使うのか？
- さまざまなツールやプロセスをどのように使うのか？

- チーム内の対話をどのように進めるのか？
- メンバーを変革に向けてどのように行動させるのか？
- 変化に対する「抵抗」をどのように克服するのか？
- チーム内で情報をどう共有するのか？
- 学習するための安全な環境をどのように作るのか？

トレーニングを受けたマネージャーやリーダーたちは『ダイアログガイド』を使って、職場で一連の対話集会を開催しました。エリアごとに4回以上開催されました。その会議には1回あたり約2時間かけました。

マネージャーもメンバーも、自分たちがどのように成長できるかを話し合う時間を持つことを楽しんでいる様子が伝わってきました。

トレーニングを受けて、対話の仕方を学んだチームは、チームの変化を計画し、準備するために『ダイアログガイド』を使い始めました。例えば、あるITシステムから別のITシステムに移行する際、チーム内に多くのフラストレーションが発生したのですが、その時に『ダイアログガイド』が活躍しました。対話によりフラストレーションを鎮めることができました。また、事業再編で一部の仕事なくなることがわかったときにも、この『ダイアログガイド』が役立ちました。

ダイアログガイドは、料理本と同じようなデザインで、各エリアの中でいろいろな料理が選べるようになっています。

例えば、「自分自身をリードする」セッションの『ダイアログガイド』では、自己開示をして、周りの人から理解してもらえようエクササイズをたくさん入れてあります。これで、個人への理解を深め、信頼を培っていきます。具体的な例としては、「Line of Life」というエクササイズです。各チームでは、何が今の自分をつくっているのかを話し合いました。そのうえで、価値観、ロールモデル、今までの目標、将来への野望などを共有したのです。

また、『ダイアログガイド』では、ツールも提供しました。典型的なファシリテーションの手法が学べるようになっています。

例えば、AI（アプリシエイティブ・インクワイアリー）です。お互いの成功要因を見つけ、それをもっとやることによって、変革を成功に導く方法が掲載されました。マニュアルだけでは実施するまではできないのでトレーニングがされ、実際の体験をすることができました。他にも、現状と将来の理想的な働き方を把握し、変革の推進要因と阻害要因を見極めるための「フォースフィー

「ルド分析」の進め方を体験したり、行動の優先順位を決める「難易度と効果のマトリックス」の作り方を学びました。学びから創発をする「デボノの6つの思考法」、必要な時にチームにエネルギーを与える「アイスブレイク」や「エナジャイザー」などもガイドに掲載されました。これをマネージャーや選抜されたリーダーたちがトレーニングで体験し、それをメンバーに展開したのです。

この『ダイアログガイド』の重要な内容として、リーダーに提供されるチェックリストがあります（表1）。

事前準備	あなたは、対話セッションを運営する目的と計画を明確に理解していますか？
	ワークショップを終了した後で、マインドセットとスキルセットがどう変わっているかを描いていますか？
	ワークショップ終了直後に参加者にどのような行動をとってもらいたいのですか？
	ワークショップが終わるとチームでの対話ができるようになりますか？
	ファシリテーターとコファシリテーターの役割を決めましたか？誰がどのように実施しますか？
	参加者の立場に立って考えてください。どのような抵抗があるでしょうか？あなたは、抵抗に対処する方法を想定していますか？
	キュレーション（情報を収集、整理、要約、共有する方法）はどのようにしますか？
	人々がこのミーティングの成果を最大限に活用するために、他の活動とどのように関係を持たせますか？
直前準備	何人参加するのですか？何か準備をする必要がありますか？来る人と非公式に連絡を取ってみましたか？事前学習で会議の時間を短縮することができますか？
	ワークショップのスペースは適切ですか？開始前に、少し早めに会場入りして、セッティングをする時間を確保しましたか？
	文房具などの準備は万全ですか？水、お菓子、コーヒーなどの準備もしました？お手洗いは？部屋の温度は適温ですか？
参加者到着時	開始の前に参加者とフレンドリーな声かけをしていますか？

開始時	グラウンドルールを徹底していますか？ アイスブレイクは何をしますか？
実施中	話のスピードを変えていますか？声のトーンを変えていますか？急がせたり、じっくり考えさせたりしていますか？
終了時	力強い素敵なエンディングの言葉やアクティビティを用意していますか？
参加直後の活動	帰ってからすぐにしてもらうことを決めてもらっていますか？ その後の行動計画を明確にしていますか？
しばらくして	ファシリテーターとして参加者とのつながりを深めるためにどのようなことをしますか？

このチェックリストにより、リーダーは各セッションから最大限の成果を上げることができました。このような準備は、ワークショップを成功させるだけでなく、参加する人々に高い満足を与えたのです。

この活動の素晴らしいところは、マネージャーがファシリタティブなリーダーに成長することです。彼らは、自分自身がファシリテーションの手法を使い、ワークショップを実施することで、チームメンバーとともに変化を創り出す方法を学ぶことができます。

『ダイアログガイド』のツールの使い方は非常に充実しています。ですから、リーダーたちは安心して、さまざまな方法を適用することができました。同僚たちは、リーダーのファシリテーションを楽しんでいました。

あるマネージャーは次のように言っています。

「『ダイアログガイド』がこの変化を創り上げるのにとっても役立ちました。このセッションがなかったら、私はどうなっていたかわかりません。特に、変化に対して抵抗する人たちからその人たちからネガティブなメッセージを受けるとわかっていたときは、職場に行くのが辛かったです。しかし、『ダイアログガイド』のおかげで、私たちは一緒にこの問題に取り組んで変化を創り上げることができました。ワークショップを構造化し、実施するためのセッションの進め方が用意されているので、私はとても助けられました。この活動の後で、私はチームの対話を大切に考えるリーダーになりました。合意形成はもちろん、仲間とアイデアを創発できるようになりました」

カリーナは、『ダイアログガイド』による変革が日々の仕事のパターンに組

み込まれたことを特に喜んでいました。オフサイトの会議に代わって、短いスケジュールのワークショップを自分たちで出来るようになったからです。このプロセスを体験すると、日常の業務でもファシリテーションを使えるようになりました。これで日々のマネジメントに対話型を取り込んでいけるのです。それを実現することができるのがマネージャーにファシリテーションのスキルを教育し『ダイアログガイド』を渡すことなのです

外部のファシリテーターが、ファシリテーションを使ってある企業の文化を変えるのは、すぐにできることではありません。時間をかけて何度も介入する必要がありますが、外部の人をいつも使うとなるとクライアントの資金的にも負担が大きくなります。社内でファシリテーションを出来るようになると、自分たちで考え、行動し、実現する力をつけることができます。

『ダイアログガイド』を会社の方針に合わせ、徹底させるアプローチによって、マネージャーもメンバーも相互に学習する場が生まれ、お互いが成長します。また、対話により、お互いが理解しあい、良い関係性が築かれ、協調性が発揮されるのです。

そこで見てきたことは、ファシリテーションを自分たちで進め、自分たちで変革を創り出すことが組織に与える大きな影響です。リーダーが教えトップダウンで一方向的に変化を創り出すより、ずっと良い結果をもたらします。

事例 3:ファシリテーションで 2 つの病院が 1 つになった例

「私たちの 2 つの病院は 30km しか離れていないのに、まるで地球を 1 周して戻ってきたかのような距離感だ」

2 つの病院を統合する役割を担った集中治療部のパー部長はつぶやきました。

市政府の方針で、2 つの病院を 1 つに統合することが政治的に決定されました。その理由はあまりにも近い距離に 2 つの病院があり、統合することによってより良い医療を提供できるからという理由だったのです。

この合併には、大きな変化が伴いました。医療プロセスや手順だけでなく、スタッフにも大きな影響がありました。2 つの病院の文化が全く異なっていたのです。文化の違いは軽視できませんでした。「2 つの病院を一体化するには、

どうしたらいいのだろう」集中治療部のパー部長は悩みました。政治的な見地や、医学的見地から合併する方が良いということをスタッフが理解していても、文化の違いを克服するのは大変なことだったのです。

一つの病院の集中治療室は大きな規模でした。もう一方の病院の集中治療室は規模が小さかったのです。小さいほうの病院のスタッフは、自分たちが大きいほうに「食われる」ように思いこんでいたのです。「大きい病院が、小さい病院のスタッフを"乗っ取る"んだ。」そんな声がささやかれていました。しかし、それは思い込みで、真実ではありません。しかし、大きな障害になりました。協力しようという気持ちに誰もがならなかったのです。

集中治療部のパー部長やトップマネジメントは1つの病院になることで、一方は外傷や救急医療に特化し、もう一方は生活習慣病などの内科医療に特化することができる体制をつくろうとしていました。これは、一方の病院を閉鎖することではありません。さらに医師や看護師の専門性を活かした集中治療を提供できる新しい病院体制を作り上げることと考えていました。でも、そんな反発の多い中でどうしたら実現できるだろうか、と悩んでいたのです。

パー部長は、ファシリテーションの存在を知っていました。過去にファシリテーションで良い結果を出すという経験していたのです。そこでファシリテーションで行おうとパー部長は病院のマネジメントを説得しました。そのうえで、これから行うワークショップの目的目標を決めました。それは、お互いの医療従事者の1) 知識の共有と2) チーム間の協力を可能にする。この2点でした。ファシリテーションを実施するので、トップとしてのサポートを依頼したのです。病院長も合併を実現するためにはファシリテーションが不可欠であることを理解していました。病院のマネジメントチームの了解が取れました。

2つの病院を1つにするという「何をするか」は既に決まっていたのですが、「どのように」行うかは決まっていなかった。しかし、この「どのように」がM&Aに関しては一番大事なのです。このパー部長は私たちプロファシリテーターに変革のサポートを依頼してきました。そして私たちはパー部長と話し、病院の変革チームとして社内にファシリテーターを配置することにしました。病院を一つにする変革を実現するためにファシリテーションチームが結成

されました。パー部長の計画では、このプロセスは約3年かけて完了する予定でした。

私たちプロファシリテーターは社内ファシリテーターのトレーニングを実施しました。トレーニング参加者は、AI（アプリシエイティブ・インクワイアリー）の手法の使い方や介入方法について学びました。AIでは、何が問題なのかを考えるのではなく、両病院の強みを引き出し、何がうまくいっているかを明らかにすることが大事なのだと教えてもらいました。また、AIの体験をして、ワークショップをすれば、みんなの気持ちを一つにすることも分かりました。対話でそれぞれの病院の持つ強みやうまく行っていることを引き出し、それらの要因を使えば、どんなにいい病院が創れるだろうかを体験したのです。

初期の段階では、従業員を集め、大人数でワークショップを行いました。AIを使ってポジティブな哲学と手法が組織内に浸透するようにしました。また、違う病院の人たちでペアを組み、自分たちの組織や働き方のいい点を話し合いました。このアプローチにより、お互いの病院の良さを理解し合うことができたのです。

AIを行う場合にはインタビューガイドに書かれた決まった質問に沿ってインタビューを行って貰います。ここでは以下のような質問を事前に作ってこれをもとにインタビューをしてもらいました。

1. あなたが働いていた病院がうまく機能していた時このことについて教えてください。何が起こりましたか？誰が貢献してくれましたか？なぜ、そのような良い経験ができたのでしょうか？
2. あなたの病院では、どのような基本的価値観や原則に基づいて仕事をしていましたか？
3. 私たちが力を合わせるとどんな病院ができそうですか？私たち一人ひとはそこでどのような活躍をしているのでしょうか？

各病院から1人ずつペアを組み、お互いにインタビューをしました。次に、3組のペアを合体して6人ずつのグループを作ってもらいました。そのグループのなかでインタビューを聞いた人が聞いたストーリーを再度話してもらったのです。グループには2つのタスクが与えられました。一つは共通の価値観や原則を見つけること。これは、インタビューガイドの質問2から導き出された

テーマです。もう一つは、自分たちが1つの病院として成功したときの未来の姿を思い描くことです。これは、質問3から得たインスピレーションによるものです。

このプロセスにより、両病院の従業員は、自分たちの共通点を見出すことができました。自分たちが新たに働く場もイメージすることができました。両病院にそれぞれ貢献できる強みがあること、そして、両病院での経験や価値観がともに活かせる病院をつくることができることを確認することができたのです。AIの対話によって、それまでの疑念や恐怖を持っていたお互いの従業員の間が打ち解け、お互いに自然な好奇心が生まれました。

この最初のセッションの後、両病院から参加者が集まり、タスクフォースが発足しました。タスクフォースは、さまざまなテーマに焦点をあてていました。

- 医療プロセスや手順の調整
- ワークスケジュールの調整
- 知識共有の場の計画
- シフト変革を起こしたい要素への取り組み

タスクフォースやワークグループへの参加は、全従業員に呼びかけました。両方の病院から希望者があつまり、合計で約30人のファシリテーターを養成しました。彼らは、看護師や医師、事務職などのバックグラウンドを持っている人たちで、ファシリテーションに興味を持っている人でした。私たちプロファシリテーターが彼らのファシリテーター教育をすることになりました。ここでは、AI（アプリシエイティブ・インクワイアリー）だけでなく、様々なファシリテーション手法を組み合わせて対話のパターンをつくりました。この教育により、彼らは3年間、集中的にファシリテーションによるサポートを行ったのです。彼らの活動は高く評価されました。さらに訓練を受けたファシリテーターは病院内のさまざまな部門の課題を解決するサポートをしました。

病院長に何度かインタビューしたところ、「ファシリテーションのサポートがなければ、この統合と診療所の働き方の変革はあり得なかったよ」と繰り返しておっしゃっていました。「一人ひとりが独立した知識と専門性を持っている医師の集団と看護師や医学療法士などをまとめ、協働する体制をつくることは簡単なことではないんだよ。それも、病院が異なり、対抗心を持っているよう

な集団でしょ。これを、一つの気持ちにまとめ、新たな病院づくりに邁進する体制をつくったことはファシリテーターの力だよね。困難なことを可能にしてくれたファシリテーターには感謝しても感謝しきれないよ」と話してくれました。また、看護師や医師のような個人のスキルで活動する専門家をまとめあげることは、たとえ病院長でも指示し命令してできることではないとも言っていたのです。

ファシリテーションで2つの病院を一つにすることが実現しました。これはファシリテーション手法で、みんなが対話し、共通の未来のイメージを作り上げて、それを実現していくことだったのです。まず第1弾はポジティブなファシリテーションの力で実現することができたのです。その後、第2弾としてそのほかのファシリテーションのツールを学び、病院の改革に役立てました。

シャドーコンサルティングを推進する意味と意義

外部ファシリテーターとして働いている同僚から、時々聞かれることがあります。

「なぜ、そんなに多くの社内ファシリテーターを育成しているのですか？」という質問を受けることがあります。

「それより、クライアントの組織にあなた達が外部リソースとして、仕事をした方がもっと儲かるのではないですか？」

そんな人たちに私たちは次のように考えを伝えることにしているのです。

私たちにとっては、ファシリテーションの力を広めることを使命と感じているのです。そのためには、自分たちの仕事をより多くの人に体験してもらう方法を採用しているのです。毎年、10組織で30人の社内ファシリテーターを育成すれば、300人がファシリテーションを使い、組織がより良い成果を出すための手助けをすることができます。さらに、その10組織で100人の管理職を育成し、ファシリテーションで変革する力をつけ、能力を発揮できるようにすれば、1,000人のファシリテータティブ・リーダーを育成することができます。そして、各リーダーが10人のチームに対してファシリテーションスキルを活用すれば、約1万人の人々がよりファシリテーションを使って協力的で包括的な働き方ができるようになるのです。これが私たちの使命であり、夢なのです。」

さらにこのように説明することがあります。

『人に魚を与えれば一日食べさせられるが、釣り方を教えれば一生食べさせることができる』という有名な諺があります。これは、私たちが実現したい豊かさのマインドセットです。豊かさのマインドセットは、欠乏のマインドセットに代わるものです。世の中を豊かとするか、乏しいとするかは自由ですが、両者は共存できないのです。欠乏マインドセットは出来ていないところを見つけ、うまく行っていないことを探しに行きます。いつもできていない、ダメなところに目を向ける習慣が付きまします。欠乏マインドセットは個人を否定的にみて、組織全体にお互いを否定し合う文化を創り上げてしまうのです。豊かさのマインドセットは、出来ていることをみつけ、それをもっとやったらどれだけ良くなるんだろうというマインドセットです。うまく行っていることを探し、人や組織のいいところを見つける習慣ができます。豊かさのマインドセットは個人の価値を認め、信頼しても安全だというパラダイムから生まれます。このパラダイムは、誰もがもっている、だから、豊かさのマインドセットで生活や仕事を創り上げていきたいと考えているのです。

一人のコンサルタントが、短時間で多くの人にアプローチすることは困難です。もちろん、少人数で深く掘り下げ、大きな影響を与えることは可能です。そしてそれはファシリテーターとして非常にやりがいのあることです。しかし、自分の仕事の影響力をより大きくするならば、一緒にネットワークを作る仲間を見つけるか、クライアント内に社内のファシリテーターを育成するほうが効果的です。ファシリテーションの仕事の大部分を彼らに実施してもらうのです。そして、社内でそれを実現させることが自走する組織を創り上げていくことなのです。これは私たちにとって、非常にやりがいのあることです。

社内のファシリテーターを育成する際には、外部のファシリテーターは社内のキーパーソンと良い関係を作り上げることが大切です。社内の同僚と一緒にファシリテーション・トレーニングを行うことで、ベストプラクティスを共有し、困難を共有し、より困難な課題に向かって、お互いに助け合って歩むのです。そうすると素晴らしいコミュニティが構築されます。

社内ファシリテーターには、社外ファシリテーターと比べた場合の欠点があります。例えば、他の組織の事例を知らないという点かもしれません。また別

の視点では、評判を心配するという点があります。あるワークショップで「失敗」してしまうと、評判が立ち、腕のいいファシリテーターとしての評価を回復するのが難しくなります。これを知りながら対応策を提供しなければなりません。

そんなわけで、私たちはファシリテーターの課題を克服するためのインフラ整備に時間をかけています。社内ファシリテーター同士のネットワークやサポートを確保してお互いに助け合ったり、相談し合ったりできるようにするのです。私たちはそれをファシリテーションを学んだリーダーに対しても行っています。例えば、毎月のスカイプ通話や、スキルアップのための「ブースターセッション」、行動を喚起するための「コーチングセッション」などです。また、参加者同士の2人で話してもらった「ピアセッション」をしてもらったり、数人のチームで話し合う「お悩み相談セッション」をしてもらって、ファシリテーターがお互いをサポートしたり、チャレンジしたりする環境を作っているのです。このようにして、学習と成功の共有が継続できる場をつくっています。

社外の人とファシリテーションの課題や悩みを話し合う場もあります。スウェーデンでは、12年前から "Faciliteringsdagarna" という年次会議を開催しています。「ファシリテーション・デイズ」という名称で毎年開催しています。これは、ファシリテーションを推進し、ファシリテーター、ファシリテーターのネットワーク、ファシリテーター・リーダーの間で、学習、共有、ネットワークづくりの場を作るものです。この会議には、通常 100~150 人のファシリテーターが参加し、その多くは社内のファシリテーターで、ネットワークを作る絶好の機会になっています。そこではファシリテーションがどのように組織に変化をもたらしているか、どのような結果を生み出しているか、それぞれの成果を発表しあい参加者が相互に貢献しあっています。

まとめ

この3つの事例は、シャドーコンサルティングを中核にした組織全体を変革する例です。全く異なる環境で、複雑な課題を抱えるクライアントが、ファシリテーションの力で組織の課題を解決しているかを紹介しています。外部のファシリテーターがどのように支援をえて社内ファシリテーターを育成したかが書いてあります。

リーダーシップ、ファシリテーターの役割のいずれをとっても、共通しているのは、それに関わる人々を巻き込み、その人たちを育成することによって、真の永続的な変化が達成されるという信念です。

私たちは長年にわたり、ファシリテーションと組織変革の分野で仕事をしてきました。その中で、ある組織でうまくいっていることが、必ずしも他の組織にも当てはまるとは限らないということが分かってきました。組織には、さまざまな形や大きさがあります。

このことを念頭に置いて改めて考えると、どんな組織にも、ユニークなヒントがあります。

- ・何が成功をもたらしたのか？
- ・それはみんなが出来ているのか？
- ・それをみんながやったらどんな成功をおさめることができるのだろうか？

これらの3つを基に考えると、その要因は組織によってそれぞれ異なります。また、プロジェクトによっても異なります。この成功の要因を見つけることが組織変革のファシリテーションを成功に導くのです。

一方で、私たちは社内のファシリテーターたちのコミュニティづくりに情熱を注いでいます。そして、このような情熱と能力を社内のファシリテーターに持たせるには、時間と労力が必要であることもわかっています。さらに、ファシリテーターが自由に行動してもらうためには、一人ひとりのコミットメントも必要です。これは、対話を通じてカルチャーシフトを起こそうとするリーダーにも同じことが言えます。真の変化を起こすためには、時間と労力を割くことが不可欠なのです。しかし、時間と労力を投入すれば、その結果は驚くほど素晴らしいものとなります。

変化は対話から生まれます。リーダーがすぐにファシリテーションを使ってリーダーシップを発揮することは、すぐにできることではありませんが、それを試行錯誤でも使い、時間をかけてチームで対話をする影響は非常に大きいのです。

最後に、長年にわたって私たちの究極の原動力となってきたものが1つあるので紹介します。それは、チームの成果を上げるのを継続的に支援することで

す。マーガレット・ミードが言ったように、「献身的なファシリテーターの集団が、持続可能な変化をもたらすことができる」と信じて支援をしています。

(翻訳：サクセスポイント (株) 渡辺誠 CPF)

参考文献

Olson, E. E., & Eoyang, G. H. (2001). *Facilitating Organization Change: Lessons from Complexity Science* (1st ed.). Pfeiffer



Rosanna von Sacken 氏によるビジュアルサマリー（日本語版作成 大嶋友秀）



第3章 クリティカル・シンキングのためのファシリテーション の力

マーク・ベイン

翻訳：荒金雅子

今日では、情報のスピードと量に圧倒されることがしばしばあります。クリティカルシンキングのスキルは、人々が積極的に耳を傾け、情報を批判的に消費するために必要なツールを提供します。クリティカルシンカーは、思い込み挑戦し、自己満足ではなく、イノベーションの道へと導く情報をゼロから探し出すのです。「考える組織」になるためのプロセスは、組織のエンジンである「人」から始まります。クリティカルシンキングの組織としてのメリットを得るためには、協調的なクリティカルシンキングを組織の文化に根付かせる必要があるのです。この方向に進もうとする組織は、必要なプロセスを確立し、強化された協働的なクリティカルシンキングのメリットを引き出すために、いくつかの面で変化を起こす必要があります。ファシリテーションの力は、このような企業文化の転換を助けることができます。しかし、より重要なのは、クリティカルシンキングによって、個人、グループ、組織、コミュニティが、あらゆる情報、あらゆる観点、あらゆる視点を検証し、より良い協働を行う能力を高めることによって、ファシリテーションの力を増幅させることができるということです。

本章では、クリティカルシンキングが、コミュニケーション、コラボレーション、創造性・革新性ととも、どのようにファシリテーションの力を増幅させることができるかを検証していきます。

クリティカル・シンキングとは？どのように役に立つか？

2005年、Korean Journal of Thinking and Problem Solving に「Current Developments in Creative Problem Solving for Organizations」ⁱと題する論文が掲載されました。この論文で著者は、創造的に問題を解決する訓練を受けた組織や従業員が、いかに組織の成功率を高めたかを検証する研究を数多く紹介

しています。コスト削減、意思決定の改善、従業員のモチベーションの向上、学習態度の向上などの成果は、すべて組織と従業員の両方のクリティカルシンキングのスキルを向上させることに起因しています。

従業員に批判的思考を促すには、3つの重要な組織的要素が必要です。それは、効果的でオープンなコミュニケーション、組織のあらゆるレベルで協働する意志、そして創造性と革新性を受け入れる文化です。これによって、組織全体の集合知が成長し、拡大するのです。クリティカルシンキングを奨励する組織は、オペレーションの巧みさを身につけます。そして、その組織は機敏に動き、未来にある目に見えない力にも容易に順応することができます。調査によると、このようなプロセスを導入している組織は、「...従来型の組織と比較して、将来の収益の20%以上多くを新しい資源から獲得することが期待できる」ことが分かっています。ⁱⁱ

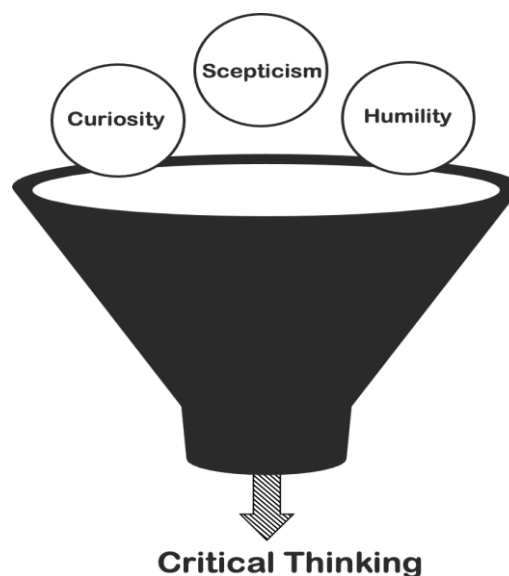
クリティカル・シンカーになるには

批判的思考をするために必要な要素は、好奇心、懐疑心、謙虚さの3つです。

好奇心は「なぜ」に焦点を当てます。好奇心は、議論や問題、課題の根源を発見するのに役立ちます。また、好奇心は、私たちが受け取る情報が発信された動機について考えさせます。好奇心旺盛な人は、なぜこの情報が提供されるのか？なぜ、彼らは私が同意することを期待しているのか？その情報にはどんな前提があるのだろうか？と考えます。

好奇心は、相手の話を積極的に聞き、その意味を尋ね、意味のある探求的な対話に参加する欲求を育みます。好奇心は誤解、偏見、思い込み、隠れた意味などを常に警戒するリスニングスキルを磨きます。好奇心は、耳を傾け、別の視点を検討する意欲につながります。好奇心は、情報の妥当性や関連性を判断する前に、その情報を検討することを可能にします。好奇心とともに、クリティカルシンキングに必要なのが懐疑心です。

懐疑心は、アイデア、意見、情報に対して機敏に対応する能力を養います。懐疑心をもつことは、すべてを盲目的に疑い、軽視することではありません。



信憑性に欠ける、誤解を招く情報、偏った、あるいは特異な体験から生じた情報に対して常に警戒を怠らないということです。懐疑心は、個人が情報を信頼

クリティカル・シンカーは、「流入」する情報の質を確保し、アイデアの「流出」の質を保証する。

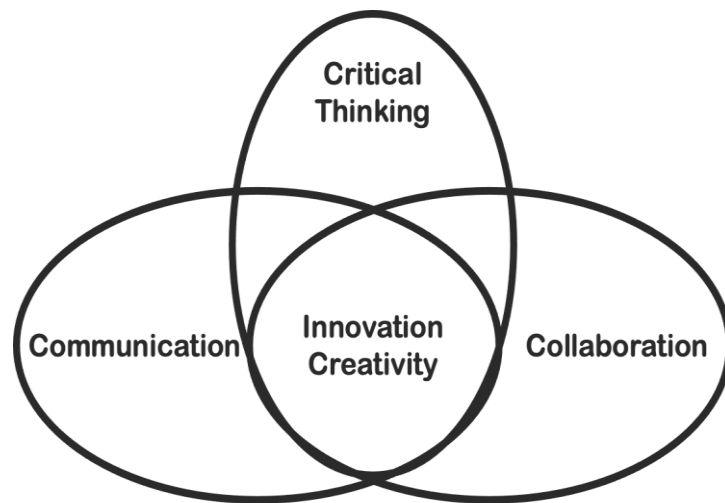
できるかどうか的を絞り、思考ロジックを確立するために効果的です。例えば、チーズでできた月にロケットを着陸させるために、どのような

着陸装置が必要かを決めようとする、着陸装置の議論に焦点が当たってしまう。懐疑心は、まず月がチーズでできている可能性と、その情報をどこで手に入れたかに議論の焦点を合わせます。このように、懐疑心は「入ってくる」情報を精査することで、「生み出される」アイデアの質を高めることができます。

クリティカルシンキングマインドセットの最後の要素は、謙虚さです。謙虚さは、間違っていることがポジティブなことであると認識させるものです。謙虚さがあれば、自分のアイデアや考え、思い込みが見当違いであることを予期できます。「間違った」情報を持ち続ければ、その情報を使って間違った決断をしてしまう可能性があることを認識できるようになるのです。「間違った」情報を早く手放すことができれば、間違った知識の道筋から早く離れることができます。批判的思考をする人は、常に間違っていることが証明されることを心配するのではなく、異なる選択肢や機会を見るためにオープンになっているのです。新しい情報に対しても、既成の結論を裏付けるようなものでなく、その良し悪しを判断することができるようになるのです。このような行動により、新しい情報を追求し、収集し、自由に批判的消費を行うことができるようになるのです。

自分が間違っていることを率直に認めることは、時に難しいことです。しかし、間違っている情報、アイデア、思い込みを持ち続けることは、私たちの思考に負担をかけることになるのです。間違っている「かもしれない」と受け入れる姿勢があれば、異なる視点から物事を見る可能性が広がり、発想の機能的

な固定化を克服することができます。自分の考えや思い込みに挑戦しようとしなければ、より良い考えを共有することはできません。



もちろん、好奇心、
懐疑心、謙虚さは、ク
リティカルシンキング

のマインドセットを構築するためにだけ必要なではありません。本書の他の章でも述べたように、健全な量の好奇心、懐疑心、謙虚さは、効果的に一緒に考えるための必要条件でもあるのです。

クリティカルシンキングとコミュニケーション

組織に蓄積されたナレッジとは、長年にわたる組織での実験と学習によって蓄積された、苦勞して得た経験のことです。それは、スタッフが組織のビジネスを「実行」することから学んだ教訓です。クリティカル・シンキングの組織になるということは、組織の知恵を継続的に共有することを意味します。組織から知識が流出するのを防ぐには、組織内の知識を一部の人だけが蓄えるのではなく、全員が共有するようにすることから始まります。クリティカルシンキングの文化を持つ組織は、この知識が組織の資源として扱われることを保証しています。

チームはこの新しい「知識燃料」を自分たちのアイデアや意思決定エンジンに素早く同化させることができます。

クリティカルシンキングの育成に取り組む組織は、すべてのビジネスミーティング、ディスカッション、プロセスが学習の機会として扱われるよう、積極的な措置を講じています。何がうまくいき、何が失敗したのか、どうすればもっとうまくいくのか、二度とやらないことは何か、どうすれば変われるのかについて、定期的に継続的に議論することが重要です。このような学習を全員に行き渡らせることで、組織の集合知が強化されるのです。私はしばしば、振り返りのツールである ORID のフレームワークを活用したフォーカス・カンバセ

ーション（focused conversation※付録A参照）をすべてのミーティング、すべてのプロジェクトに組み込むことをマネージャーに提案し、チームメンバー間の内省、学習、共有を促しています。

フォーカス・カンバセーションのような活動は、あらゆる視点から学びを広め、スタッフが学んだことを振り返り、考える時間を確保し、全員が参加するための触媒として機能するのです。これらの協力的なプロセスは、情報の共有、透明性のある評価、振り返り、継続的な改善を通じて、組織的な学習を広めるように設計されている必要があります。このプロセスには、新しいスタッフが短期間で何年もの学習を身につけることができるという副次的な効果もあります。「個人」から「組織」へと学びを広げることで、全員が問題解決に取り組み、失敗から学び、新しいアイデアに貢献し、ビジネスプロセスを共に検討することができるのです。

組織化されたナレッジを共有資産として扱うことで、グループは自分の振り返りを共有することで自分の経験から学ぶだけでなく、組織全体で他の人の経験から学ぶことができます。スタッフを集めるときはいつでも、批判的思考を促す会話をいくつか導入して、人々が組織化されたナレッジを共有し、拡大するよう促します。試行錯誤の結果、どのように新しい技術が生まれたかについて、物語を語るよう励ましてください。学習した経験、逆境、勝利に関するディスカッションを促してください。より深い思考と高度な学習を促すために、「もしも」のシナリオを提示してください。アジャイル型のデザインスプリント（※付録A参照）を実施し、問題解決と代替プロセスの検討を行ってください。チームは、得た知識と、より良く一緒に考えるためのプロセスを素早く吸収することができます。そして、その知識を自分たちのアイデアに取り入れ、より良い意思決定に役立てることができます。

クリティカル・シンキングとコラボレーション

オープンなコミュニケーションは、アイデアの共有につながり、コラボレーションの基礎となるものです。コラボレーションは、組織的な学習と革新的なソリューションの開発につながります。コラボレーションが当たり前になると、集合知が構築され、イノベーションが花開き、社員は熱意を持って仕事に取り組むようになります。

ギャラップ社は数年前からアメリカの職場を調査し、従業員の仕事へのエンゲージメントの度合いを数値化しています。2017年、ギャラップ社は、米国の従業員の3分の1しか仕事にエンゲージしていないことを報告しました。この数字は、ベビーブーマー、X世代、ミレニアル世代など、各世代で共通して

おり、エンゲージメントの低下は若い人たちだけの問題という神話を払拭しています。また、教育レベル（高校から大学院まで）でも同様の結果が得られています。ギャラップ社はさらに、「意欲を失った従業員は、毎年 4500 億ドルから 5500 億ドルの損失を国に与えている」と報告していますⁱⁱⁱ。

クリティカルシンキングとコラボレーションの組み合わせは、社員がやる気をなくした状態からエンゲージメントに移行するために必要な予防接種です。従業員が協力し、自分のアイデアを共有することが奨励される雰囲気は、従業員の成長と価値観を刺激します。協働は、従業員が自分の判断、アイデア、理由を他の人と試し、真の変化にオープンに貢献する時間を与えてくれます。

クリティカルシンキングができている組織は、従業員が問題解決のためにブレインストーミングを行い、協働的プロセスを使って一緒に考えることを支援します。社員は組織をより全体的に見ることができるようになります。組織横断的なコラボレーションは、「私は毎日こうしているだけ」という議論から、「誰が何をなぜするのか」という熱意ある議論へと変化していきます。会議は、新しいアイデアを引き出し、プロセスの滞留を解消し、ビジネス慣習を合理化し、重複を削減するための議論の場となります。

組織全体のビジネスプロセスは、スタッフがより良く協力する方法を見つけることで、解きほぐされます。うまくいかないアイデアも、コミュニケーションの道が開かれることで、すぐに立て直されます。最も重要なことは、従業員が自分たちのアイデアを提案することにオーナーシップを持ち、自由に実験し、新しい方法を試すことに興味を持つことです。短期間のうちに、社員は自分たちが作成したベストプラクティスの実行に携わるようになり、自分たちのアイデアを成功させるために投資するようになるのです。

コラボレーションを促進するために、組織はスタッフ間やスタッフユニット間の本質的な会話のための経路を強化する必要があります。また、アイデアの収集と共有を促進するために、形式化されたプロセスを導入する必要があります。それは単に人を同じ部屋に入れるだけではありません。組織は、フォーマルな場でもインフォーマルな場でも、ファシリテーションの力を取り入れる必要があります。リーダーは、スタッフが参加し、交流し、アイデアを交換し、実験するための時間と空間を提供する必要があります。そして、前章で述べたように、組織全体でファシリテーションの能力とスキルを開発することです。

仕事のスピードが速すぎて、毎日直面するさまざまな問題について立ち止まって考える時間がない、と私に報告する人がますます増えています。社員は「やる」ことに精一杯で、選択肢について「考える」時間や、代替案について議論する時間がないのです。より多くの人が、限られた情報の中で、即断即決を迫られているのです。組織全体に蔓延しているせかせか急ぐ精神が原因で、他の人の意見を聞かずに、その場しのぎの選択をしてしまうのです。その結果、間違った決断をする恐れがあるため、しばしば先延ばしになってしまうのです。決断を先延ばしにしたり、選択の必要性を無視したりすることは、間違った決断をすることよりも好まれることが多いのです。私がインタビューしたスタッフによると、おかしな決断をしたと批判されるくらいなら、決断しなかったことを批判された方がましだというのです。しかし、より良い決断をするために時間をかけて他者と協力するということは考えもしないことなのです。

最高のイノベーションは紙ナプキンの裏にあると言われます。
しかし、そのイノベーションに本当に火をつけたのは、テーブルを囲んで行われた協働作業による対話だったのです

協働的な組織は、企業の対面（またはオンライン）の活動を取り入れ、人々が問題を言語化し、別のアイデアを求め、有用な知を収集する機会を提供します。協働的な組織は、このプロセスをサポートする形でクリティカルシンキングを養います。他の章でも説明したように、コラボレーションは集合知を拡大します。しかし、恩恵を受けるのは集団だけではありません。グループ内の各個人は、他のメンバーの知恵を自分の「データバンク」に追加することができ、それによって自分自身のクリティカルシンキングを高め、より良い意思決定ができるようになります。このプロセスにより、人々は問題を分析し、代替案を議論し、その場で他の人々と解決策を試すことができます。そうすることで、スタッフは自信を持ち、より簡単に解決策を決められるようになり、決断と実行がより容易になるのです。最高のイノベーションは紙ナプキンの裏から生まれると言われますが、そのイノベーションに本当に火をつけたのは、テーブルを囲んで行われた協働作業による対話なのです。

私に関わる多くの経営陣は、組織の規模がコラボレーションやエンゲージメントを阻害する要因であると話します。実際、前述のギャラップ社のレポートによると、従業員数 1,000 人前後が従業員エンゲージメントの問題の「転換点」であることが分かっています。しかし、他の章で見たように、規模がコラボレーションやエンゲージメントの障害になると考えるべきではありません。

本書の他の章を執筆した私の同僚たちは皆、国やコミュニティ、大規模な組織において、高いエンゲージメントと大きな成果をもたらしたファシリテーションプロセスの素晴らしい事例を紹介しています。クリティカルシンキングの文化がある組織におけるファシリテーションのパワーは、規模の大きさへの懸念に常に勝るのです。

組織内でクリティカルシンキングを養うことは、従業員がビジネスプロセスを分解し、合理化する力を与えるだけでなく、ビジネスのボトムラインにとっても良いことなのです。Kenex 社の調査によると、クリティカルシンキングを実践している企業は、そうでない企業に比べて、5年間の総株主利益率が5倍も高いことが分かっています。^{iv}

Towers Perrin による 2011 年の調査では、従業員の意欲の高い企業は、純利益率が6%高いという結果が出ています。^v組織の中でクリティカルシンキングの文化を確立するには、オープンな情報共有、組織のあらゆるレベルの人々の貢献への評価、意思決定プロセスへの社員の参加を実践することで社員を巻き込みます。そして、帰属意識、価値観、満足感など、意欲を失った従業員が求める感覚を植え付けることができるのです。

クリティカル・シンキングと創造性・革新性

クリティカル・シンキングの強い組織は、従業員に柔軟性を持たせ、適応と変化に必要なスキルを身につけさせます。硬直した企業文化は、移り変わる需要に対応するために、曲げたり、柔軟にしたりすることはありません。硬直したビジネスプロセスは、従業員に選択肢が限られており、新しいアイデアは歓迎されないことを示します。硬直化した組織では、従業員が革新的な行動を起こしたり、変化する要求に適応したりするために必要なスキルを身につけることにほとんど関心がありません。このような組織は、ビジネス上の常識から少しでも外れると、「腰が引けて」しまい、社員は急速な優先順位の変化やビジネスニーズの加速に対応できなくなるのです。

クリティカルシンキングができている組織は、創造性と革新性を受け入れています。そうした組織は、オープンなコミュニケーションを通じて、またコラボレーションを奨励することによって、スタッフの創造性と革新性を支援し、奨励します。スタッフが新しいアイデアを探求し、別の解決策を提案し、現在のやり方に挑戦することを奨励することで、組織全体が解決策にフォーカスした「Can-do（実行できる）」という態度に変えるのです。このことは、従業

員が、変化に対応できる実践的な問題解決者であるため、新しい解決策やアイデアを実行に移すことがますます可能になる文化につながっていくのです。

組織が創造性を受け入れ、奨励することで、社員が協働し合い、新しく、より良い方法で問題を解決するための扉が開かれます。従業員は、自分には創造性を発揮する権限があり、経営陣がその行動を支援してくれることを理解すると、問題を障害としてではなく、挑戦としてとらえ始めます。この創造的な刺激は、新しくエキサイティングなアイデアを生み出すだけでなく、従業員が組織改革や変革の取り組みに全面的に関与するための舞台を提供します。

創造性がイノベーションを生むのです。革新的な方法を見つけ、時代遅れのアプローチをやめ、将来のリスクを予測し、それに対処する新しい方法を模索する企業の闘いは、世界的に相互に結びついています。クリティカルシンキング、ファシリテーション能力、オープンなコミュニケーション、コラボレーションを受け入れ、育成する組織では、社員は組織が直面している課題を認識するだけでなく、解決策の一端を担うことができます。

私は新卒でクライスラー・コーポレーションに入社しました。当時クライスラーは、非常に困難な時期を脱し、瀕死の状態から這い上がってきたところでした。私はまず「学習中の支店」の一つで研修を受け、その後、北米最大の支店に異動しました。新しい支店では、損失が拡大し、延滞債権が増加し、麻痺状態に陥っていました。延滞率は会社平均の12倍にも上り、すべての業務から資金が流出していました。私が支店に到着した週には、アカウントサービスをサポートするための新しいコンピューターシステムも導入されていました。学部時代にコンピュータを学んだ私は、このシステムを活用して、増え続ける滞納者のリストと大量にやり取りできないか、と考えました。すぐに、すべての滞納者に対してフォームレターを作成する方法を見つけ、お客様に自動で督促状を送れるようにしました。同時に、深刻な滞納者に対しては、警告書を作成した。直属の上司は、私がこの新しいプロジェクトに取り組んでいる時間は、新しいシステムを「いじっている」だけだと思っていました。すぐに今やっていることをやめて、「本当の」仕事に戻るように言ってきました。しかし、その会話を聞いていた支店長が、私に取り組んでいたことを説明するよう求めてきたのです。支店長は質問をし、私の話をよく聞いてくれました。長い議論の末、彼は私にこのアイデアを追求するよう勧めてくれました。

数週間のうちに、何百通ものカスタマイズされた手紙や督促状を自動生成し、延滞率は劇的に低下しました。1ヵ月もしないうちに、私には2人の補助者が与えられ、一緒に継続的なビジネスモデルの一部として、自動化された督促状

を作成するようになったのです。この自動化システムの成功は、組織全体に波及し、他の支店にも同様のシステムが設置されました。

スタッフが次の新しいやり方を開発し、新しいプロセスを定義し、新製品を開発できることを認識することは、組織にとってクリティカルシンキングのプロセスの一部に過ぎません。組織のリーダーは、次の新しい「もの」に耳を傾け、それに対してオープンであるように訓練することで、創造性を開花させ、イノベーションを定着させることができます。経営者はもはや、創造性や革新性が生まれるのを待つことはできず、革新性を育むことが 21 世紀のリーダーの新しい役割なのです。

組織内でクリティカルシンキングを強化することをコミットすることは、戦いの半分に過ぎません。残りの半分は、組織全体でより多くのコラボレーションを行うための道筋を強化することです。このコラボレーションの拡大は、組織に大きなメリットをもたらします。アイデアの収集と共有を促進するプロセスが整備されれば、個人は自然に、公式にも非公式にも、他の人と仕事の問題を探求するようになるのです。このプロセスにより、普段は会うことのないグループが、組織の垣根を越えて集まり、交流し、アイデアを交換することができます。組織の枠を超えた従業員同士の対話は、イノベーターや問題解決者に、より深く豊かな理解をもたらすのです。

おわりに

クリティカルシンキングの文化を発展させるためにファシリテーションを利用することは、Win-Win の関係です。ファシリテーションのプロセスがグループの相互作用を誘導する一方で、グループの人々は自由に「問題」に取り組み、互いに学び合うことができます。ファシリテーションを利用することで、グループは問題に取り組むだけでなく、クリティカルシンキングに必要なスキルを身につけるプロセスを開始することができます。ファシリテーターは、グループを導き、コラボレーション、オープンなコミュニケーション、創造的な問題解決を通じて、集合知を高めるプロセスを確立することに努めます。会議の進行役の主な仕事は、目の前の問題に対する解決策を見出すことです。しかし、ファシリテーターはさらに一歩踏み込んで、クリティカルシンキングのツールを導入し、時間をかけてグループの日常のビジネスプロセスに組み込んでいきます。各自が質問をし、自分の思い込みを理解し、それに挑戦し、受け取ったフィードバックの意味を熟考することが奨励されます。交流は、偏見を排除し、異なる視点を探り、創造的に考え、グループがより多くの情報を必要とする領域を特定するために行われます。グループは、耳を傾け、情報を

咀嚼し、選択肢を検討し、さらに詳細な情報を得るためにアイデアを探るよう
に指導されます。チームは、責任を持って組織全体で「問題を解決」し、取り
組むべき障害を特定し、解決することができます。

このようなグループでの交流が計画的に行われることで、人々は組織全体か
らの別の視点や新しいアイデアに触れることができます。相互作用が高まるこ
とで、社員は「全体」の状況を理解し、誰もが異なるビジネスの観点から証拠
を探り、貢献する機会を得ることができます。グループは、あらゆる偏見をオ
ープンにし、思い込みを検証し、新しい革新的な機会を探すよう奨励されます。
彼らは、革新を阻む障壁を取り除き、ベストプラクティスへの新しい道を開く
ために「もしも」の機会を探求するよう奨励されています。通常の「フムフム」
というような問題解決会議が、解決策を生み出すだけでなく、チームが何度も
「参加したい」と思うような力強いポジティブな体験に昇華されるのです。

ファシリテーターの役割は、対話の機会を増やし、アイデアを引き出し、対
立があってもグループを助け、合意に達するための確かなプロセスを提供し、
結果を文書化することです。ファシリテートされたプロセスは、グループの能
力を強化し、古い考えを捨て、新しい道を歩むことができるようにします。最
最終的に、グループは、解決策を開発し、アイデアを育て、革新するために協力
的なプロセスを使用することを学びます。やがて、クリティカルシンキングの
スキルとプロセスが企業文化に織り込まれ、個人が日常のやり取りや意思決定
において同じスキルセットを展開する動機付けとなり始めます。

一緒に考えることが上手になればなるほど、そのプロセスは将来のコラボレ
ーションのためのレシピになります。人々は、他の人々の仮定やアイデアを検
討することがより巧みになります。また、人の話をよく聞き、自分の考えを深
めるために新しい知識を活用することができるようになります。同僚を継続的
に巻き込むための新しい方法を見つけます。自分の視点や考えを見直すよう
になり、より優れた貢献者となり、問題解決に熟練します。そして、自分にと
って重要な組織で、自分自身に変化をもたらすことができるため、自信を持って
投資することができるようになります。

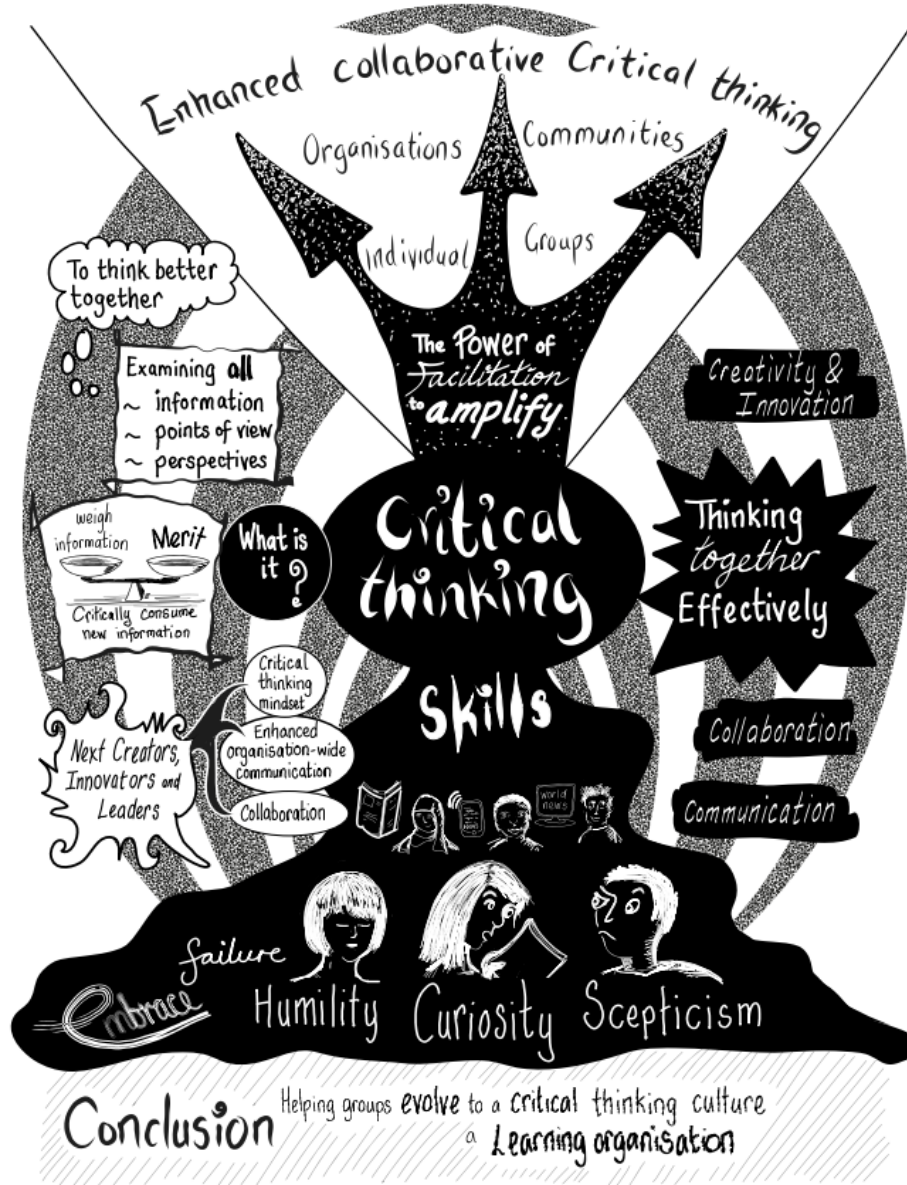
組織内のクリティカルシンキングプロセスは、従業員のコミュニケーション、
協調性、創造性を高めることができます。このような「学習する組織」は、従
業員がより高いレベルの思考プロセスを展開できるように育み、教育している
ことが明らかであり、これは多くの利点をもたらします。本章で述べたように、
クリティカルシンキングができていない組織は、従業員のエンゲージメント、企
業リスクの低減、利益能力、コスト削減といった分野で、プラスの ROI を期
待することができます。さらに、このような組織は、21 世紀のビジネス需要

に取り組むために不可欠な、知的で軽快な労働力を生み出しています。クリティカルシンキングのマインドセットとコラボレーション、そして組織全体のコミュニケーションの強化によって従業員に力を与える組織は、間違いなく次の創造者、革新者、リーダーとなることでしょう。

(翻訳者 株クオリア 荒金雅子 CPF)

参考文献

- i. Puccio, G. J., Murdock, M. C., Mance, M. (2005). Current Developments in Creative Problem Solving for Organizations: A Focus on Thinking Skills and Styles. *The Korean Journal of Thinking & Problem Solving*, 15(2), 43-76
- ii. *IBM 2010 Global CEO Study: Creativity Selected as Most Crucial Factor for Future Success.* (2010, May 18). IBM.
<http://www-03.ibm.com/press/us/en/pressrelease/31670.wss>
- iii. Gallup, I. (2021, March 22). *State of the American Workplace.* Gallup.com. <https://www.gallup.com/workplace/238085/state-american-workplace-report-2017.aspx>
- iv. <https://www.kepner-tregoe.com/blog/forbes-critical-thinking-skills-propel-rganizations-for-ward/>
- v. The Power of Three by Willis Tower Watson (2011) www.willistowerswatson.com



Debbie Roberts 氏によるビジュアルサマリー



第4章 対立解消のためのファシリテーションの力

キンバリー・ベイン

翻訳：香取一昭

本章では、ポジティブなパブリック・ダイアログやクリティカル・カンパセーションを可能にするものとして、また対立を解消するツールとしてのファシリテーションの力に焦点を当てます。ファシリテーションの力は、リーダー、マネージャー、コミュニティ支援者、パブリック・ダイアログの専門家、調停者、ファシリテーター、そして対立状態にあるすべての人に役立ちます。ファシリテーションの力は、個人間やグループ内／グループ間の対立を、生産的かつ前向きで持続可能な方法で解決するのに役立ちます。

個人、グループ、一般市民を巻き込んで、対立や厄介な問題ⁱを解決することは、選択肢を選ぶことではありません。相手を論破することでもありません。それは対話をすることであり、会話をすることなのです。そして、問題を解決することなのです。これまでの章で検討してきたように、ファシリテーションの力は、個人やグループが効果的にコミュニケーションをとって相互理解を促進することを可能にします。そしてファシリテーションの力は、人々が対立解消のための解決策について批判的に考える手助けをします。本章では、ファシリテーションの力が、どのようにして対立を前向きかつ持続的に解決するのに役立つかを検証します。対立が個人間のものであっても、グループ内、グループ間、社会全体のものであっても、ファシリテーションの力が役立ちます。

人々がリアルで集まったり、バーチャルで集まったりすると、必ず意見の不一致が生じます。問題は、意見の不一致が破壊的な結果につながるのか、それとも建設的な結果につながるのかということです。対立は日常生活の一部です。創造性、成長、革新、そして学習のためには、対立を必要とします。エド・キャットマルの著書『Creativity Inc., Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration（真のインスピレーションを妨げる見えな

い力の克服)」という著書の中で、彼は、ピクサーのブレインが、成功した映画を作る上で重要な役割を果たしたことを説明しています。キャットマルは、彼らの成功は、率直さによって創造性を育んだ結果であり、それは全ての視点や意見の違いについての議論や検討を促したと述べています。

個人やグループ、一般の人々を巻き込んで紛争や厄介な問題を解決することは、選択肢を選ぶことや相手を論破することではなく、対話により問題解決をすることです。

科学者たちは何十年もの間、自分たちの研究の質を高めるために二重盲検法による査読プロセスを利用してきました。このプロセスは、自分の理論、主張、方法論に異議を唱え、論理と結論を強化することを可能にするものです。古くは紀元前5世紀頃から行われきましたし、民主主義社会でもさまざまな形で討論が行われてきました。この対話方法は、公共の決定が十分に考え抜かれたものであることを保証するために考案されたものです。また、社会の利益にかなう論理的な決定を促すためにも考案されました。

建設的な対立は、イノベーション、創造性、合意形成を促進する効果的なツールであることが何世紀にもわたって証明されてきました。しかし、私たちの多くはいまだにコンフリクトを破壊的なものとして捉えています。メアリー・パーカー・フォレットは、「すべての研磨は摩擦によって行われる」という言葉をよく引用しています。摩擦によって人間関係を破壊するのではなく、磨いていくためには、ファシリテーションの力をどのように利用すればよいのでしょうか。個人やグループ、社会的な派閥が建設的な対立という概念を受け入れるためにはどうすればよいのでしょうか。「打ち負かす」から「共に可能にする」へと移行するにはどうすればよいのでしょうか。

真空モンスター

紀元350年に、ギリシャの哲学者アリストテレスは、「自然は真空を嫌う」と言いました。これは、自然界ではすべての空間が何かで満たされていなければならないという原理に基づいています。これは空の容器を満杯の水で満たされたシンクに入れると、空いたスペースを埋めるために水が押し寄せて来ることを示しています。この物理的な宇宙の理論は、紛争がなぜ起こるのか、そし

て紛争当事者を建設的な結果に導くにはどうしたらよいかを説明するのに役立ちます。

典型的なオフィスでの対立状況の例を挙げてみましょう。グループ A は、ウォータークーラーを移動するという一見些細な決定をします。

必要性が発明の母であるならば、対立はその父である

ケネス・ケイ

するとグループ B は仲間内で話し始めます。「なぜウォータークーラーを移動したのだろうか?」「なぜあの場所に移動したのだろうか?」「我々がクーラーの近くでおしゃべりしているところを盗み聞きするためにやったのだろうか?」などといった具合に。気がつけば、緊張が高まり、疑惑が生まれ、人間関係が悪化します。私はこれを「真空モンスターの全面攻撃」と呼んでいます。

個人間の紛争であれ、職場の紛争であれ、あるいは国全体に影響を及ぼす大規模な紛争であれ、情報のない空白の空間があれば、自動的に、そして速やかに何かで埋められます。残念ながら、99.9%の場合、その情報の空白を埋めるものが紛争の原因になるのです。

私たちが自問しなければならないことがあります。なぜ真空状態になると、ほとんどの場合、破壊的な結果につながる情報で埋め尽くされてしまうのでしょうか? 世界各国のコメンテーターが、公共の場での対話の終焉を嘆いているのはなぜなのでしょう? 政治的な問題や価値観に基づく問題が、これまでの歴史の中で最も過激になり、頑な議論になってきているのはなぜでしょうか。過去には貴重で有益と思われていた公開討論が、今では「我々対彼ら」の塹壕戦と見なされているのはなぜでしょうか? 英国の EU 離脱や、インドの Aadhaar (マイナンバーカード) 導入、移民、経済改革などの問題が、なぜこれほどまでに分裂を引き起こしてしまったのでしょうか。

真空モンスターの科学

この問題を行動理論の観点から見ると、人間の脳は最悪の事態を想定するように仕組まれていることがわかります。ジェーン・グドール、アンドリュウ・オキーフ、アントニオ・ダマシオ、リチャード・テドロウなどの科学者の研究を考えてみましょう。彼らの著書を読むと、車に乗っているときに誰かに割り込まれると、その人が思いやりのない運転をしていると自動的に考えてし

まうことが理解できます。その人に正当な理由があったと考えることはほとんどありません。もしかしたら、生まれたばかりの赤ちゃんを迎えるために病院に行く途中だったのかもしれませんが。彼らの論文は、私たちがなぜ自動的に最悪の事態を想定してしまうのかについての洞察を与えてくれます。例えば、不人気な政治的決定がなされた理由が説明されず、報道もされない場合、市民はしばしば邪悪な理由を想定します。彼らは、それが不適切な意思決定、誤った判断、または汚職であると考えているのです。

これにはいくつかの理由があります。進化論的に言えば、草むらで物音を聞いて「きっとかわいいウサギだ」と思った初期の人類は、鋭い牙を持つ虎に食べられてしまいました。最悪の事態を想定して逃げ隠れした人たちは、生きて種を繁栄させたのです。冗談はさておき、私たちの生存本能の重要な部分が「最悪の事態を想定する」ことであることは、進化の事実です。それによって、自分に害を及ぼす可能性のある状況を避けることができるのです。

最悪の事態を想定することは、物理的な環境だけでなく、意図を想定することにも波及します。帰属理論とは、1950年代にフリッツ・ハイダーが提唱したもので、人間は他人の行動の背後にある意図を推測する傾向があると説明されています。これは、自分の世界を理解するのに役立ちます。これに加えて、最悪の事態を想定するという本能があるため、自分に悪影響を与えるようなことを誰かがした場合、その人が悪い人だからそうしたのだと自動的に決めつけてしまうのです。私たちの車を遮ったドライバーを覚えていますか？私たちが最初に想定したのは、彼が私たちを見ていなかったということではなく、彼が無礼で思いやりのない人間だからわざとそうしたのだということでした。以前、オプラ・ウィンフリーⁱⁱが、無礼なタクシー運転手に当たった場合、チップを渡さないのではなく、次の乗客のために機嫌を直してもらおうと、チップを倍にしているのを聞いたことがあります。私はオプラが例外的な存在だと思うのですがいかがでしょうか？

真空モンスターが存在する理由を説明するのに役立つもう一つの一般的な心理学的理論は、利己的バイアスです。帰属理論や人間の本能に関連して、利己的バイアスは、私たちが自分をできるだけ良く見て、悪いことは他人のせいにしてしまう理由を説明します。例えば、息子がテストでAを取ると自分は優秀だと言い、Cを取ると先生は悪い人だと言うのもこのバイアスのせいです。また、対立する状況では、それぞれの側が自分に道徳的な優位性があると思い込み、相手を草の中の蛇と見なすのもこのバイアスのせいです。社会心理学者は

これを「道徳的優越性の幻想」と呼んでいます (Tappin & MacKay, 2017)。「対立する側が自分の正しさを確信すると、暴力のエスカレーションが起りやすくなる」とタッピンとマッケイは指摘しています。

ほとんどの社会には、醜いアヒルの子の話のような寓話があります。鳥の赤ちゃんが孵化するときに、間違った母親に刷り込まれてしまうのです。孵化した雛鳥は、他の庭の動物たちからは、白鳥の赤ちゃんではなく、醜いアヒルの子と見られてしまう。人間の場合、これを「分類のスピード」と言います。私たちは、新しい人や物に出会うとすぐに刷り込まれます。これを第一印象と呼んでいます。ご存知の通り、第一印象はなかなか変えられません。また、分類や刷り込みは、人間の生存メカニズムと関係しています。人間は物事を、良いものと悪いもの、危険なものや安全なもの、好きなものと嫌いなもの、私たちと彼らというように二元的に分類します。これは世界を理解するのに役立ちますし、私たちの脳は非常に素早くこれを行います。孵化したヒヨコが最初に目にしたものに刷り込むように、人間の本能はすぐに第一印象を与えようとします。そして、その印象をもとに原因と結果を判断します。これにより、周囲の環境や自分の居場所を理解することができます。マズローの自己実現理論と欲求階層は、世界での自分の居場所を理解することが人間の普遍的な願望であることを教えてくれています。

確証バイアスとは、自分の既成の見解や考えを支持する情報を探し出し、解釈し、判断し、記憶する傾向のことです。これは、マイサイドバイアスとも呼ばれています。米国科学アカデミーは最近、3億7,600万人のフェイスブックユーザーを対象とした世界規模の研究を発表しました。この研究は、確証バイアスと選択的暴露が私たちの世界観の強化に重要な役割を果たしていることを示しています。インドに本拠を置く独立系のメディアでありイベント会社であるファウンディング・フュエル (Founding Fuel) ⁱⁱⁱの一員であるアルン・マリア氏は、この現象がソーシャルメディアによって誇張されていると述べています。「ソーシャルメディアは、人々を自己強化型のエコーチェンバー (反響室) に引き込み、人々は好きな人を追いかけて、嫌いな人にはエコーチェンバーの壁越しに憎悪の爆弾を投げつけます。これでは、他の意見にも耳を傾けるような、熟慮された審議を行うことはできません。賛成派と反対派、「私たちのような人」と「私たちのようでない人」のコミュニティに、人々をあまりにも早く、鋭く分けてしまうのです。

人間が物事を即座に二元的に分類することをすることは、人間の損失に対する嫌悪感を理解するのにも役立ちます。もし人間の脳が、痛みを避けるよりも快樂を求めるとして仕組まれていたら、私たちの種は生き延びられなかったでしょう。損失を避けることが、利益を得る機会よりもはるかに大きな動機となるのは、このためです。また、理解できないことが起こると、それが自分にとって何らかの損失をもたらすものだとすぐに考えてしまうのもこのためです。損失を回避することが、私たちの最優先事項なのです。藪の中で物音を聞いた初期の人類の話に戻りましょう。損失を避けるためにすぐに反応した人が生き残ったのです。

理性よりも感情が先に立ってしまうことも、この理論に当てはまり、闘争・逃走本能につながります。感情は、私たちを取り巻く世界に意味を持たせるのに役立ちます。人は、自分がどう感じたかを基準にして、出来事を理解します。人間は、すべての事実を知るまで判断を保留することはありません。その代わり、状況に対する感情的な反応に基づいて結論を出します。私たちは、行動や出来事の背後にある理由を予想します。関係者の意図を推測します。だからこそ、政治家の名前を聞いたときに、その政治家がどちらの立場にあるかによって、誇りを感じるか、あるいは直感的に嫌悪感を抱くことが多いのではないのでしょうか。その政治家が「私たちのような人」か「私たちのようでない人」かによって、感じ方が変わってきます。私たちが感情的に白か黒かの議論に陥りがちなのもそのためです。特に、経済、安全保障、人権、資源開発、移民、プライバシーなどの問題について話すときはそうです。論理的には大きなグレーゾーンがあると理解していても、どうしても白と黒のゾーンにこだわってしまうのです。

真空モンスターは、帰属理論、利己的なバイアス、分類の速さ、損失への恐れ、理性よりも感情を優先する傾向を餌としています。情報が不足しているとき、これらの行動特性のそれぞれが、否定的な考えや仮定で空虚な空間を満たすことに貢献します。真空モンスターは、紛争のスケールを破壊的な結果に向け、建設的なものから遠ざけます。私は、ファシリテーションの力が真空モンスターを退治するのに役立つと主張します。そして、この壮大な戦いにおける私たちの武器は「光」です。

真空モンスターを退治するファシリテーションの力

光のエネルギーには素晴らしい性質があります。殺菌作用があるのと同時に、素晴らしい成長剤でもあります。ファシリテーションは、個人やグループが、真空状態を満たしていた情報を光の中に出すのを助けることができます。ファシリテーターは、人々がそれぞれの歴史の解釈を互いに共有するのを助けることができます。ファシリテーターは、人々がなぜそのように行動したのか、自分

情報を明るみに出すことで、ファシリテーションには見えないものを見えるようにする力があります。

分が想定した意図を探るのを助けることができます。そして、それが自分にとってどのような意味を持つのか、また、自分の感情をどのように表現するのかを検討することができます。

自分が感じた反応を確認し、思い込みを共有することで、共通の認識を持つことができます。誤った情報、誤った解釈、誤解などの「ミス」を取り除き、進むべき道を明らかにすることができるのです。

例えば、子どもの点描画の練習です。ページ上に点があり、それを導く手がかりや数字があれば、誰もが同じイメージを描くことができます。しかし、数字やヒント、文脈を取り除いてしまうと、人によって点のつなぎ方が異なり、自分なりのイメージや結論を導き出してしまいます。ロールシャッハはこの概念を用いて、心理テストというジャンルを生み出しました。これに上述の確証バイアスが加わると、真空モンスターの餌食になってしまいます。ファシリテーションには、グループや個人が自分の心象風景を共有するためのスペースを開き、保持する力があります。また、問題にまつわる仮定、解釈、感情を共有することもできます。

ファシリテーターが情報を明るみに出すために持っている最も強力なツールの一つは、私がオリジナル・クエスチョンと呼ぶものです。オリジナル・クエスチョンとは、基本原則に立ち返り、「なぜ」という質問に答えるものです。私には3人の息子がいますが、彼らが幼い頃に好きだった言葉は「なぜ」でした。「豆を食べなさい」と言うと、「なぜ」と聞きました。「寝る時間だよ」と言うと、「なんで」と言います。曾祖母が亡くなったときも「なぜ」と聞きました。もちろん、お子さんをお持ちの方ならご存知だと思いますが、「なぜ」という質問の後には、平均して少なくとも3つの「なぜ」という質問が続きます。これが、子どもたちが自分の世界を理解するための一般的な方法です。オリジナル・クエスチョンは、状況や問題を理解するためのベースとなる質問です。

例えば、部門間の対立が続いていることに苛立っているリーダーがいたとします。リーダーがそれぞれの対立を表面的に（何が原因でこの対立が起こったのか）処理すれば、すぐに火は消えるかもしれませんが、火種は残り、再燃する可能性があり、最悪の場合、組織全体に広がる大規模な火災を引き起こす可能性があります。リーダーがすべきことは、「なぜ」という質問を続け、最終的に本来の質問である「なぜ対立が起きているのか」という質問にたどり着くことです。子どものように好奇心を持って「なぜ」と聞くことで、リーダーは何が起きているのかだけでなく、なぜそれが起きているのかを理解することができます。そうして初めて、各部門が破壊的な結果ではなく、建設的な結果に向けて協力し合うことができるようになるのです。

現場での事例

私は、極度の対立状態にある多くの職場やチームが、組織のミッションや目標を成功させるための建設的な解決策を見出すための支援を求められてきました。私が見つけたのは、ほとんどの場合、共通して2つの状況や問題を抱えていることでした。1つ目は「ダチョウ症候群」、2つ目は「壊れたラクダ」と呼んでいます。

ダチョウ症候群とは、簡単に言えば、リーダーが長い間、砂の中に頭を突っ込んでいたということです。つまり、彼らは対立を無視してきたか、あるいは状況が危機的なレベルに達するほど長い間、対立が解決されないままであることを許してきたのです。このような対立は、組織の収益やミッションクリティカルな目標を達成する能力に悪影響を及ぼします。葛藤への対処が効果的であると報告されている管理職は18%未満だと報告されています（Psychometrics Canada Ltd, 2015）あまりにも多くのリーダーやマネージャーが、コンフリクトが自然になくなることを期待して、コンフリクトを無視しています。人々がそのことを忘れて前に進むことを期待しているのです。残念ながら、それはほとんど起こりません。

2つ目の条件は、「壊れたラクダ」と呼ばれる状態です。「ラクダの背中を折った藁」という諺があります。私に関わるほとんどの組織では、リーダーが1つの対立を無視しただけでなく、多くの小さな対立を無視したり、隠蔽したりしています。そして、その小さな対立が積み重なって、大きな問題に発展し

ていくのです。私の経験では、対立の原因が1つであることはほとんどありません。たいていの場合、何百もの未解決の小さなことが、チームのコミュニケーション能力、信頼関係、問題解決能力、共同作業能力、効果的な思考能力を徐々に蝕んでいるのです。

このような状況下で、私はICA (Institute of Cultural Affairs) の「ジャーニーウォール」という手法を採用しています(付録A参照)。これは、組織やチーム、スタッフ個人に影響を与えた重要な出来事や状況を特定するために使います。スタッフはそれぞれの出来事をカードに書き、そのカードをジャーニーウォールに貼り付けます。ウォールは最低でも10メートルの長さがあり、上部には日付のルーラーが付いています。右端に今日の日付があり、そこから定規で時間をさかのぼっていきます。組織の歴史やスタッフの勤続年数に応じて、定規は数カ月、1年、10年、それ以上とさかのぼることができます。15~20人のグループでは、通常、2時間の沈黙して考える時間が終わるまでに、150~200枚のカードが壁に貼られます。これは長い時間のように聞こえるかもしれませんが、私たちが扱っているのは、長い年月をかけて発展・成長してきた対立状況であることを忘れないでください。

プロセスの第2段階では、ファシリテーターが各カードについてチームと対話します。何が起こったのか、起こったことに対する人々のさまざまな解釈について議論します。自分がどう感じたか、どんな仮定がなされたか、そしてそのすべてが自分や組織にどんな影響を与えたのかを検証します。これは非常に感情的で激しく困難な会話になる可能性があるので多くの場合、非常に感情的で対立的な状況に対処することに熟練したファシリテーターが必要となります。しかし、このアプローチの効果は計り知れないものがあります。「古い土を掘り起こす」ことの価値を理解した参加者は、「あなたがそう考えていたとは知らなかった」「だから××が起こったとは知らなかった」「もっと早く言ってくればよかったのに」「でも、あなたがそう言ったのは…」などと言い始めます。この演習は、高度に凝り固まった紛争状況では、完了までに何日もかかることがあります。しかし、自己認識、チームの認識、理解、信頼、共感が高まることで、関係者全員が時間と労力を費やす価値があります。それぞれの問題や出来事に光を当てることで、チームはラクダについての小さな藁をひとつひとつ解きほぐし、検証していきます。そうすることで、負荷が軽減され、はるかに管理しやすくなります。ファシリテーターが参加者を「ジャーニーウォール」の下に移動させると、非常に多くの問題解決が行われるようになります。過去の過ちを覆すため、ポリシーや手順のギャップを修正したり、新しい合意や約束を文書化するなどのための行動項目のリストが作成されます。

私はこのプロセスを、企業グループ、医療チーム、教育者、コミュニティグループなどに使ってきましたが、その結果にはいつも驚かされます。ある参加者は、非常に長く、感情的な3日間を過ごした後、「人生で最も困難であり、やりがいのある3日間だった」と私に言いました。最近、5年以上前に一緒に仕事をしたチームのマネージャーに会ったのですが、彼女が言うには、彼女のスタッフは今でも私たちが行った「ジャーニーウォール」を参照し、その過程で学んだことをお互いに思い出しているそうです。彼女のコメントによると、「あなたが私たちを光の中に導いてくれる前は、私たちはすべての組織的な指標で失敗していましたが、あのセッション以来、私たちはすべての組織的な目標を達成し、より幸せな職場になったのです！」とのことでした。

対立状態にあるグループのためにデザインされたファシリテーションプロセスの最も重要な成果は、ポジティブなコミュニケーションスキルと規範を教え、定着させることです。これにより、グループが共に考える能力を高めることができます。これは、チームが将来の対立に建設的に対処できるようにするために非常に重要です。これは、ポジティブな結果とより良い人間関係につながります。私はいつも、この種の活動の前に、「チームメンバーは親友でなくても、効果的に協力し合うことができる」というコンセプトを掲げています。しかし、お互いのプロ意識を信頼し合える良き同僚である必要があるのです。

これは、ジャーニーウォールのようなプロセスの熟練したファシリテーションが生み出すものであり、再現するものでもあります。真空モンスターがチームを攻撃しているとき、情報の空白に光を当てて、何を発見できるか見てみましょう。あなたもチームも、その発見に驚くことでしょう。

大規模な社会的紛争を解決するファシリテーションの力

コミュニティの対立にも同じことが言えます。ファシリテーションの力は、当事者がお互いの立場をよりよく理解するのに役立つのです。ファシリテーションは、人々が相手の視点を理解し、多くの場合、初めてお互いの話に真摯に耳を傾けることを助けます。すべての点で合意する必要はありませんが、当事者がお互いの信念や視点を理解することは非常に重要です。情報の空白に光を当てることで、グループレベル、組織レベル、コミュニティレベル、国レベルで、否定的な思い込みや誤った解釈を払拭することができます。

例えば、近隣の製造工場と対立しているコミュニティがあるとします。

ファシリテーションには、本物の会話をするための時間と空間を作り、意図の前提を取り除く力があります。

当事者同士がコミュニケーションをとり、お互いをよく理解するようになれば、彼らは状況を「我々対彼ら」とみることをしなくなります。そうすれば、両者を悩ませている問題を解決するために協力することができるでしょう。それは、状況を「私対あなた」から、「問題対私たち」に変えるものです。相手の意図に関する自分の仮定に挑戦し、建設的な結果に向けて協力する可能性に心を開くことができるようになります。そうすれば、ファシリテーターは一步下がって、当事者たちが一緒に考え、共通の目標に向かって努力するのを見守ることができるようになります。それがファシリテーションの力なのです。



ファシリテーションの力を大規模に利用して、国全体を襲う「真空モンスター」を見事に退治した例はたくさんあります。以下に紹介する5つの例は、ファシリテーションの力が、対立状態にある社会が建設的な結果を得るためにいかに役立つかを示しています。

シンガポール・カンバセーションズ	<p>シンガポール政府は困難で分裂的な公共の問題に対処するために、大規模かつ長期的なファシリテーションのプロセスを実施しました。彼らは、パブリックエンゲージメントの目的は、紛争や問題を解決することではないと理解していました。彼らは、政府として国民のもとに出向き、オリジナルクエスチョンをする必要があると考えました。彼らの目的は、「身近な問題に耳を傾け、互いに関与するためには何が必要なのかをよりよく理解する」ことでした。^{iv} 彼らが投げかけた質問は次のとおりです。「私たちはどのような未来を望んでいるのか」「どのようにしてそこに到達するのか」。</p> <p>このように原点に立ち返ることで、国の将来について国民と真摯に向き合うことができるようになったのです。このプロセスには、一般の人々がオーナーになるというメリットもありました。その結果、政府のアクションプランではなく、国を挙げて「今までとは違うことをしよう」という姿勢が生まれたのです。</p>
------------------	--

<p>アイルランド市民集会</p>	<p>アイルランドの市民集会は、熟議型民主主義を実践していました。アイルランドが直面している重要な法律・政策問題の中心に市民を据えたのです (Citizens' Assembly Fact Sheet, 2018) それは 99 人の市民と任命された議長で構成され、2016 年から 2018 年まで行われました。市民集会は 5 つの問題を審議しました。問題の中には、中絶や同性婚のように、深く対立するものもありました。また、国民投票の実施方法など、手続き的なものもありました。しかし、いずれも国の将来にとって非常に重要な問題でした。市民集会は、開放性、公平性、発言権の平等、効率性、尊重、合議制という重要な原則に基づいて運営されました。</p> <p>この集会は大きな成功を収めました。最後に国民投票が行われ、提言は支持されました。審議中も、審議後も、冷静で思慮深い議論が行われました。「議論は、恐怖に満ちた利己的な計算の域を脱した」と、ある傍聴者は述べています。市民集会の議事は一般市民やメディアに公開されていたため、この運動はより良い情報を一般市民に提供し、ドグマに基づく議論にありがちなヒステリーを軽減することにつながりました^v</p>
-------------------	---

<p>米国市民審査会</p>	<p>ジェファソンセンターは、1974 年に「市民審査」というプロセスを開発しました。このプロセスは、懸念される公共の問題や対立する問題をめぐって地域社会をまとめるための、資源に配慮したアプローチとして考案されました。その目的は、住民が批判的に考え、持続可能なコミュニティの解決策を生み出すために必要なリソースと情報を提供することにあります。このプロセスでは、無作為に選ばれた、人口統計学的にバランスのとれた 15~24 人の市民からなるパネルを利用します。彼らは 3~5 日かけて会議を行い、様々な専門家の証言を得て、その問題について共に審議します。その結果、意思決定者や一般市民に向けた一連の提言がなされます。</p> <p>「市民審査は、強烈に感情移入し、脳を鍛え、目を見張るような教育的体験です。すべてのセッションが、怖くて、感情的で、素晴らしい経験となり、私の頭を回転させ、心臓を鼓動させ、人生を変えるような新しい思考プロセスを残しました。市民審査のようなプロセスを誰もが体験し、実際に民主主義を実践できることを願っています」 - 選挙の再集計に関する 2009 年市民審査会の参加者^{vi}</p>
----------------	--

<p>イメージ ン・タイ ワン・ダ イアログ</p>	<p>2006年、台湾では政治的なスキャンダルがニュースの中心となり、国民の気持ちが落ち込みました。個人や集団の理想は、「希望を持つことが間違っていたのではないか」という考えに置き換えられました。イメージン・タイワン・ダイアログは、個々の市民がお互いを理解し、受け入れる能力を発揮し、拡大していく集団学習の場となりました。</p> <p>主催者は、議論を深めることが平和構築のきっかけになると考えました。真に耳を傾け、敬意を払うことで、人生全般、特に台湾の生来の多様性を認識することができました。「責任を重荷ではなく、自由として経験するとき、私たちは人生の多様な可能性に目覚めるのです。」^{vii}イメージン台湾のイベントでは、未来を想像することが、現在の現実と照らし合わせて行われる対話を促進した。ある参加者は、セッションの終わりに「ここに来る前は、何を話していいかわからなかったし、テーマも大きすぎるように感じたけど、最後には7つのアクションができた。すごいですね！」とコメント。また、「台湾を愛しているのは自分だけではないということがわかって、とても気持ちがいい」と書いている人もいました。</p>
<p>人民に よる評決 カナダ</p>	<p>1991年にカナダでは、国を二分するような憲法上の危機が発生していました。全国のメディア機関のコンソーシアムは、12人の一般的なカナダ人を集め、「Getting to Yes」の著者であるロジャー・フィッシャー氏による集中的なファシリテーション・プロセスを行いました。</p> <p>その結果、一般市民の圧倒的な支持を得て、「人民協定」が成立した。「驚くべきことに、この普通の市民たちは、それまで自分とは異なる他者の視点や経験に耳を傾けたことがなかったにもかかわらず、また、多大な時間的プレッシャー（カナダのコンセンサス・ビジョンを策定するのに2日半しかなかった）があったにもかかわらず、また、カメラクルーが絶えず監視していたにもかかわらず、自分たちのミッションを成功させたのです。彼らのビジョンは、Maclean's誌が1991年7月1日号の「人民による評決」という見出しで彼らの取り組みを紹介するために割いた40ページのうち、4ページ分の細かい文字で掲載されました」。^{viii}</p>

これらの刺激的な国際的事例には4つの共通する要素があります。

1. それぞれが、真空状態に光を当てる時間と空間を作りました。そして、参加者が自分の目で見たいものを探り、探求し、議論できるようにしたのです。参加者が問題や証拠を検証し、思い込みや誤解を取り除くことができるようにしたのです。

2. それぞれが、グループの本来の知恵を信じることで成り立っていました。彼らは、すべての声を聞いたときに最も賢明な選択ができると信じていました。また、解決できない問題はないと考え、どのような会話も禁止されることはありませんでした。
3. それぞれが基本原則に立ち返り、「なぜ」という原点の問いを投げかけます。これらの質問は、参加者が自分の考えを探り、他の人の考えをよりよく理解することを可能にしました。
4. それぞれが、課題を解決するための対話としてエクササイズを組み立てました。選択肢や、あらかじめ決められた問題に対する解決策を見つけるための会話ではありませんでした。

これらの例は、人々のグループが解決できないほど大きな問題はないということを私たちに教えてくれます。

また、時間、空間、プロセスの重要性を示し、子どものような好奇心と純粋な探究心を持って問題を検討する姿勢を示します。ファシリテーションの力は、人にはともに問題を理解し、考え抜き、解決する能力が生まれながらに備

困難がなければ、人生は岩やカーブのない小川のようなもので、コンクリートのように面白いものではありません。問題がなければ、個人の成長も、集団の達成も、人類の進歩もありません。しかし、問題について重要なのは、人が何をするかである。

ベンジャミン・ホフ「ピグレットの手」

わっているという信念に基づいています。ファシリテーションは、大規模で深刻な問題を解決するのに役立ちます。ファシリテーションは、人間の基本的な創意工夫を利用し、たとえ深い対立があったとしても、その創意工夫を生かす道を提供します。ファシリテーションによって私たちは一緒に考えることができるのです。

結論

本章では、公共の場での積極的な対話や批判的な会話を可能にし、対立する当事者を持続可能な解決へと導くツールとしてのファシリテーションの力に焦点を当てました。これは新しいコンセプトではなく、車輪の再発明でもありません。この章でも、本書の他の章でも述べたように、さまざまな形のオープンな会話を通じて問題を議論することは、私たちの種が進化してきた方法です。「対話」や「熟議」という言葉は新しい言葉かもしれませんが、その概念は古くからあり、問題があれば話し合い、皆が満足するまで話し合いを続けるとい

うものです。しかし、より良く、より速く、より強くという競争の中で、私たちはこの最も基本的な概念を忘れてしまったのです。

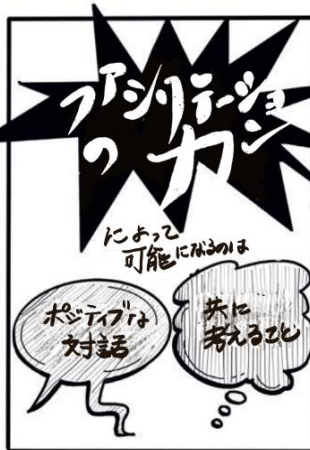
ファシリテーションとは、ピーター・センゲの言葉を借りれば、「一緒に考える」という、話し合いの方法を思い出すためのプロセスです。ファシリテーターは、個人、グループ、チーム、コミュニティ、社会が、この最も基本的なスキルを思い出し、使用するのを手助けする技術を完成させるために、何年も、一生をも費やします。ファシリテーションの力は、時間、空間、そしてプロセスを提供することで、人々が本来の質問の仕方を思い出すための再活性化プロセスを導くことにあります。ファシリテーションは、私たちが非常に深く、相反する感情や信念を持っている問題についても、真の対話を行う手助けをしてくれます。

真空モンスターは無差別に、個人、グループ、チーム、国家を攻撃します。ファシリテーションには、建設的な対立という概念を受け入れる手助けをする力があります。つまり、「打ち負かす」から「共にできる」へと移行するのです。ですから、次に対立に直面したときには、お近くのファシリテーターをつかまえるか、自分でその役割を引き受けて、真空モンスターを退治してください。情報に光を当て、人々が話し合えるようにし、人類が何千年にもわたって進化と繁栄を遂げてきた「できる」という姿勢を育んでください。ファシリテーションによって私たちは共に考えることができます。

(翻訳：マインドエコー 代表 香取一昭)

参考文献

- i. What's a Wicked Problem? | *Wicked Problem*. (2010). Stony Brook University. <https://www.stony-brook.edu/commcms/wicked-problem/about/What-is-a-wicked-problem>
- ii. Wikipedia contributors. (2021, April 30). *Oprah Winfrey*. Wikipedia. https://en.wikipedia.org/wiki/Oprah_Winfrey
- iii. Founding Fuel is an entrepreneurial think-tank based in India, foundingfuel.com
- iv. REACH Singapore. (2020). *Our Singapore Conversation*. Base. <https://www.reach.gov.sg/read/our-sg-conversation>
- v. The Guardian, International Edition. January 22, 2019. 'Transparency and fairness: Irish readers on why the Citizens' Assembly worked'.
- vi. Jefferson Centre's report on Rural Climate Dialogues, jefferson-center.org/rural-climate-dialogues/
- vii. CP Yen Foundation Report – Imagine Taiwan, cp-yen.ning.com
- viii. Tom Atlee, The Co-Intelligence Institute, co-intelligence.org/S-Canadaadvsariesdream.html



Rosanna von Sacken 氏によるビジュアルサマリー（日本語版作成 大嶋友秀）



第5章 チームビルディングのためのファシリテーションの力

エクトル・ビジャリアル・ロゾヤ

翻訳：椎名純代

グループファシリテーションは、ハイパフォーマンスチームの行動や、関係性のあり方、実践に近い状態を生み出します。つまり、新しいグループやパフォーマンスの低いグループでも、実りあるコラボレーションが可能になるということです。

このような経験を通して、グループのメンバーは、自分たちが何を達成できるのか、チームに変われば何が起るのかという可能性の窓を見ることができます。通常の状態では、このような行動様式を身につけるには長い時間がかかります。あるいは、リーダーの行動を大きく変える必要があったり、実行するのに時間がかかったりします。

チームワークとは、共通のビジョンに向かって共に働く能力のことである。
チームワークとは、共通のビジョンに向かって共に働く能力であり、個人の成果を組織の目標に向けて誘導する能力である。それは、普通の人々が普通ではない結果を得るための燃料である。

アンドリュー・カーネギー

この章を読めば、チームメンバー、リーダー、そしてファシリテーターが、ファシリテーションの力がどのようにチームの発展に影響を与えるのかを知ることができます。

集団のパフォーマンスをどのように加速させ、集団がチームへと進化するための道筋を確立するのか。

新しいグループには、成果や効率の面であまり期待できないと言う人もいるかもしれません。経験豊富なファシリテーターによる効果的なグループ・プロセス・ファシリテーションが行われていない限り、その評価は概ね正しいと言えるでしょう。

社会的存在としての人間

この 50 年間、多くのメディア、ビジネス書、ソーシャルメディアは、創造、発展、進歩の源である個人に焦点を当ててきました。あたかも一人の人間が単独で驚異的な変化をもたらすかのように。しかし、よく考えてみると、人類のあらゆる分野での進歩を可能にしてきたのは、団結し社会的集団となる能力なのです。

人間はまさに社会的な動物なのです。ⁱ

人類学者は、ホモ・サピエンスが他の種を凌駕することができた 2 つの大きな理由の 1 つは、共に行動する能力であると結論づけています。人類の黎明期には、ある集団が他の集団よりも優位に立つためには、協力が必要だったのです。

他の社会的動物と比較しても、人間は特に協力的ⁱⁱであり、時には超社会的な動物ⁱⁱⁱとさえ呼ばれています。

宗教から教育、経済から技術に至るまで、自らを組織し、役割を定義し、目標を設定し、他者と協力して働くというこの能力が、違いを生み出してきたのです。この能力のおかげで、人類は地球上で最も支配的な種となったのです。

人類（そして動物種も）の長い歴史の中で、協力（Collaborate）と即興（Improvise）を最も効果的に学んだものが生き残ったのである。

チャールズ・ダーウィン

さらに言えば、生殖や子孫の世話をするためには協力が必要です。協調性は私たちの DNA に刻み込まれていると言ってもいいでしょう。「一緒に働いたほうがおいしい」という言葉がありますが、これは真実です。

私たちは社会の中で、特定の人物をヒーローとして祀り、前進の道を歩んできました。百科事典にはたくさんの例が載っています。しかし、時代を超えて文明の創造を真に推し進めたのは、人間の集団が一丸となる驚くべき能力なのです。第 9 章では、人間の協調性についてさらに詳しく説明します。

とはいえ、グループによって結果は大きく異なります。同じ組織の中でも、同じような条件で働いているグループでも、パフォーマンスには大きな違いがあります。

最近では、人が集まって会議をしても、結局はイライラすることが多いという話をよく聞きます。参加者は疲れてしまい、感情的にも人間関係的にも最悪の状態に帰ってしまうのです。参加者は、効果のなかった会議のフォローアップと報告のための会議を必要としています。この現象を表す言葉として、"Meetingitis"^{iv} という言葉があるほどです。Urban Dictionary^{iv} では、「組織や

個人があまりにも多くの会議を行うため、実際の仕事をこなすことが不可能に近い状態」と定義されています。

なぜこのようなことが起こるのでしょうか？人は本来、社会的な存在ではないのでしょうか。人はもともと社会的な存在であり、一緒に仕事をするときに最も効果的ではないのでしょうか。このようなフラストレーションの原因は何なのでしょうか？

私は、今日の社会の複雑さと、従来の教育システムで与えられた不完全なツールが、コラボレーションを妨げていると考えています。古い習慣や仕事の構造に執着することで、ほとんどのグループが効果的に協力し合うことができないのです。

ここで、ファシリテーションの力が変化をもたらします。ファシリテーションは、グループコラボレーションを成功させるために必要な変数を考慮に入れます。準備から方法の選択、エネルギーの使用から対立の解決まで、ファシリテーションはグループメンバーの社会的・感情的な側面をサポートする力を持っています。また、問題解決や意思決定プロセスの完了に必要な情報の流れを管理することもできます。

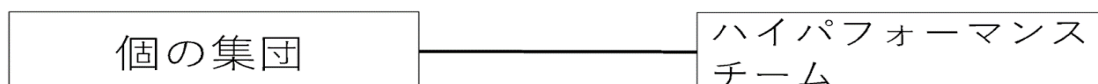
ファシリテーターの仕事は、チームが手持ちのリソースと限られた時間の中で、可能な限り最善の結果を導き出すことを支援することです。これには、参加者間のコミュニケーション・チャンネルを開き、アイデアを流し、アクション・プランを納得して受け入れ、コンセンサスを高めることが含まれます。これにより、人間関係を維持、改善もしつつ、より質の高い結果を得ることができます。^v

グループからチームへ

集団で行動することは、人間にとって自然なことであることがわかりました。社会的なグループに関する文献を見ると、グループは、そのパフォーマンス、成長、アウトプットにおいて必ずしも平等ではないことが明らかになっています。^{vi}いくつかのグループは、より効果的、効率的になれる行動を発達させました。それも、社会的な結束力を維持しながらです。このようなグループは、「チーム」という新しい名前を持つ進化した状態であるとする著者もいます。

私は、グループやチームのメンバーの行動、価値観、態度の違いを、グループの進化の過程における連続体の一部と考えたいと思います。一方のスペクトルには、グループがあります。グループは、個人が一緒にいて集まるための非常に基本的な理由を持っていますが、そのメンバーはお互いに交流し始めたば

かりかもしれません。メンバー間の関係とグループの合意された行動が改善されると、変容が始まり、グループは連続体の右側に移動し、成果と結果を増やしていきます。



搭乗ゲートからゴールポストへ

例えば、空港のゲートで搭乗を待つ航空会社の乗客のグループを考えてみましょう。「目的地に到着する」というゴールは同じです。この集団のパフォーマンスは、「特定の都市に到着したい」というような個人の目標の積み重ねに基づいています。それに加えて、メンバー間の関係性、「どうやってそこに行くか」という目標が全く異なる可能性もあります。

これをサッカーの世界カップ優勝チームに例えてみましょう。ハイパフォーマンスチームの典型といわれるチームです。23人のメンバーは、全体としては「優勝」という目標を持っています。フォワードはゴールを決めることに集中し、ディフェンダーは攻撃を止めることに集中し、ゴールキーパーは無失点を維持することに集中するなど、個々の目標は全く異なるかもしれません。勝利を手にするためには、彼らの関係、トレーニング、コミュニケーションが重要です。

キンバリー・ベインがよく言っていたように、多くの著者や理論家は、グループがチームへと自然に進化することを、時間と努力だけで達成できる直線的なプロセスと同一視しています。しかし、かなりの時間を共に過ごしたグループのすべてが、実際に一般的に考えられるような効果的なチームになるとは限りません。

あるグループはいつでも、この連続体の右や左に動いているかもしれません。これは、個人とグループの間の協力、尊敬、バランスといった価値観をどのように表現するかによって変わります。チームでは、これが、アクティブリスニング、プランニング、フォーカスカンバセーション、フォロースルー、コンフリクトマネジメント（対立解消）、意思決定、コンセンサスといった具体的な行動につながります。

タックマン・モデル

1965年、ブルース・W・タックマンは、比較的短い研究論文を発表しました。^{vii} わずか15ページのこの論文は、私たちがグループの発達をどのように

見ているかに多大な影響を与えました。タックマンモデルは、「フォーミング (Forming) -ストーミング (Storming) -ノーマリング (Norming) -パフォーマンス (Performing) モデル」としてよく知られています。長年にわたり、いくつかの方法論において、チームの発達/成熟度を評価するための基礎を提供してきました。また、多くのリーダー育成プログラムのベースにもなっています。

viii

簡単に要約すると、それぞれのステージで、グループは通常通過する重要なステップを確立します。この発達プロセスは必ずしも直線的ではありません。タックマンは、グループがステージ2を経ることなく、ステージ1からステージ3へと進むこともあると指摘しています。

タックマンのモデルでは、次のようなステージが定義されています： ix

ステージ1-フォーミング 形成期：このステージでは、メンバーは状況に完全には慣れていません。リーダーや責任者が力を持ち、それを活用しています。この段階では、グループのメンバーが一堂に会し、リーダーの指示のもと、チームの目的と自分の目標やタスクを特定します。

元NASAフライトディレクターのジーン・クランツが、キャリアをスタートさせたときに書いた言葉には、誰もが共感できると思います。「私は、自分のビルにいる人々が、アメリカ人を宇宙に送り出すチームの中核であるとは信じられませんでした。私は人生で初めて混乱し、無能に感じましたが、誰もそれを感じ取ってはくれませんでした。そしてふと、みんなも私と同じように感じているのかもしれないと思いました。」(Kranz, 2000) 新しいチームでの旅立ちでは、メンバーの多くがこのような気持ちになることがあります。

ステージ2-ストーミング 混乱期：ワークスタイルの違い、タスク・役割の不明確さ、個人的な背景などから対立が生じます。ここでは、衝突や対立が起こります。例えば、チームメンバーがリーダーの権限に異議を唱えたり、役割分担や明確な権限の線引きがないためにグループメンバーがストレスを感じたりします。通常、この段階での問題が解決されないと、チーム（またはそのパフォーマンス）は弱体化してしまいます。ここで発生した議論は、適切に対処すれば、ユニットをより強くすることができます。問題が解決されない場合、グループは非常に長い間この段階に留まることになるかもしれません。

ステージ 3 - ノーミング 規範期：コンフリクトマネジメントと社会化により、相違点を解決し、人々が一緒に働くことができるようになります。新しいタスクが行動に影響を与えるため、この段階はストーミングと重なることが多くあります。ストーミング段階を経たグループは、目標に向けて親密さと共通の責任感を身につけています。グループ内の規範は常に変化しており、新しいプロセスや最新のガイドライン、ポリシー、責任を確立する必要があります。このような共通の目標へのコミットメントがあるからこそ、チームはどんな問題にも、たとえ最も困難な問題にも直面しても、新たな行動方針に合意することができるのです。

“自分が失敗し、シミュレーションのふりかえりで、なぜそのような行動をとったのかを詳細に説明しなければならない時の気持ちは他に類を見ないものです。言い訳はできません。”とジーン・クランツは語り、有人宇宙飛行士を初めて月に送り出すために、学んだことを社内に浸透させ、新たなプロセスを考え、新たな規範を確立した内部レビュープロセスについて説明しました。

ステージ 4 - パフォーミング 機能期：このステージでは、チームは懸命な努力と深い知識によって成功を取めます。仕事の結果は、グループのメンバーが関係性や仕事のルールを内面化しているため、目に見える形で現れます。リーダーは、チーム開発とパフォーマンスの向上に集中することができます。リーダーは、チームの成長とパフォーマンスの改善に集中することができます。タックマンは、最もパフォーマンスの高いチームは、リーダーがタスクや責任、ルールを整理しなくても、自己組織化できるチームであると提唱しています。リーダーが介入することで、エネルギーや資源が非効率的に使われる可能性があります。伝統的に、リーダーはチームのメンバーよりも問題から遠いところにいます。

また、ジーン・クランツは、NASA での経験をもとにこのことをまとめています。“組織が出来事を完璧に指揮して、メンバーが完璧な調和の中でパフォーマンスを発揮することがあります。それはチームの化学反応の一部であり、コミュニケーションが事実上直感的になり、チームは歩調を合わせて行進し、1 時間ごとにテンポが上がり、メンバーはミスをする事はないのです。”^xそして、「...あなたはただ、自分のクルー、チーム、そして自分自身を信頼するだけでよいのです。」と付け加える。

みんなが一緒に前に進んでいけば、
成功は自ずとついてくる

ヘンリー・フォード

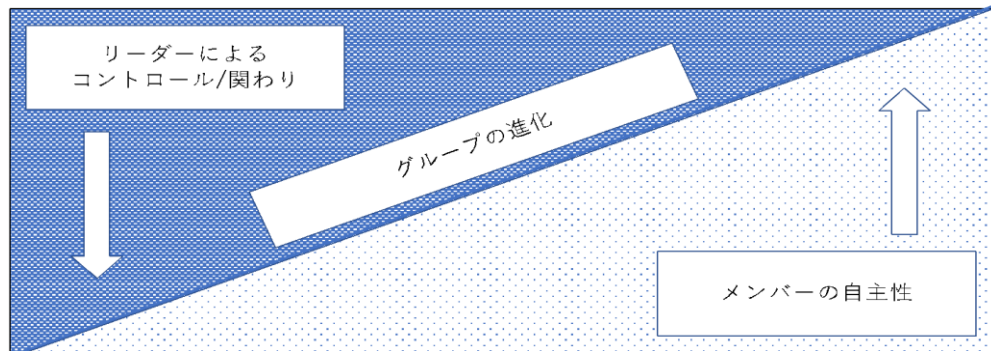
「信頼があれば、チャンスを生かすことも、失敗に対応することも、一秒を大切にすることもできるようになるのです」。

ステージ 5 - アジャールニング 散会期：プロジェクトのために作られたチームは、目標達成後に解散します。このステージは、オリジナルモデルが発表されてから約 10 年後にタックマンとジェンセンが作成したものです^{xi}。一部の著者は、このステージが"アジャスト(調整)"ステージにもなり得ると指摘しています。スミスは、グループに重大な変化が起きたとき、それはグループの根本に影響を与えているとしています。例えば、新しいリーダーシップ、新しい目標、大幅なプロセスの変更などが挙げられます^{xii}

本章の最後に、ファシリテーターやチームリーダーがこれらの段階を管理し、パフォーマンス段階への移行を促進する方法を紹介しています。

しかし、チームによっては、特定のステージを超えられない場合があることを理解しておくことが重要です。例えば、ストーミングの段階で、チーム内の対立や反発を処理する過程で、グループが行き詰まってしまうことがあります。これは、チーム内のモチベーションを下げる可能性があります。結果が出ないことで、対立が大きくなることもあります。これらの結果、チームメンバーやチームリーダーの変更が必要になるかもしれません。

タックマンの斬新なアイデアの 1 つは、チームがパフォーマンスを発揮する段階になると、リーダーの役割や相互作用が減少するというものです。これは、チームメンバーの相互依存性が高まることで起こります。相互依存は、リーダーがその都度介入するのではなく、メンバー同士で問題を解決することを可能にします。これにより、情報の流れがスムーズになり、迅速な意思決定が可能になり、最終的にはより良い結果が得られるのです。



リーダーの関わりとメンバーの相互依存関係

タックマンⁱⁱⁱⁱが示した特徴は、一般的に良いとされるプロセス・ファシリテーションの中核となる要素と驚くほどの共通点が見られます。

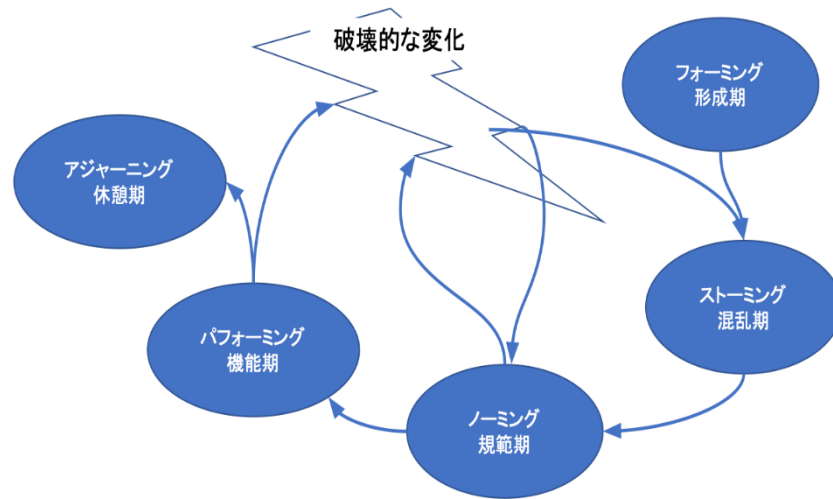
グループの進化

スミスは、このモデルを単なる上向きの進化プロセスではなく、一連のサイクルとして捉える必要があると提案しています。グループは、新しいメンバー、新しい目標、新しいリーダーなど、グループ内のストレスを増加させる状況に遭遇し、パフォーマンスに影響を与えるかもしれません。彼は、グループのライフサイクルの中で、新しいストーミングが起こり、それを新しいノーマリングステージで整理する必要があると述べています。

このようなグループの進化を、連続した進化のサイクルとして図式化して解釈することができます。

例えば、グループがかなりの期間、高いレベルでパフォーマンスを発揮していて、リーダーの交代が起こったとします（その理由自体が混乱の原因にもなり得ます）。チームの規模が小さい場合、例えばチームリーダーと2～3人の報告スタッフがいるとすると、新しい関係を構築し、不確実性を明確にする必

要があるフォーミングステージが見られるでしょう。新しいリーダーによって異なるルールが導入され、新しいプロセスが合意されるかもしれません。



もしそのチームが高いパ

フォーマンスを発揮していたら、スタッフはすでにかかなりの自由度を持って活動することができるでしょう。タックマンが想定していたシナリオの1つとして、グループが直接ノーミングに移行することも起こりえます。これは、グループの社会的文脈の中で、次期マネージャーの性格やリーダーシップ・スタイルに大きく依存します。

しかし、パフォーマンスチームのメンバー数がかかなり多い場合は、まったく別のシナリオになります。通常、大規模なパフォーマンスグループは、定義され構造化された内部プロセスを持っています。また、人間関係も確立されています。新しいリーダーがチーム内から選ばれた場合、変化による混乱は少なく、グループは新たなノーミングステージを経るだけで済む可能性があります。リーダーの地位をめぐる内部抗争によってグループがストーミングステージにまで分裂してしまう場合は別です。これらのシナリオはいずれも、ファシリテーションプロセスの恩恵を受けることができます。ファシリテーションによる合意は、移行をスムーズにすることができます。それは、よりよいチームづくりの中でファシリテーションの力が発揮される方法の一つです。

これまで共有してきたように、これらの変化はすべて、グループの正常な進化の過程で起こるのに時間がかかります。ファシリテーションは、このサイクル

ファシリテーターは、ゴールが共有されていること、ルールが守られていること、構造が守られていること、力が共有されていること、結果を出すために全力を尽くしていることを確認します。

を完全に破壊し、大幅に加速させることができます。

グループがどの段階にあるかは関係ありません。それは、そのグループがその場限りのものであり、ある機会のために集められたものであるかもしれません（フォーミング）。そのグループ

にはまだ明確になっていない内部の問題を抱えているかもしれません（ストーミング）。また、非常に良い結果を出しているかもしれません（パフォーミング）。

ファシリテーションの力は、グループを短期間でチームに変えるためのバネとなり、触媒の役割を果たします。ファシリテーターは、この点を考慮してプロセスを設計します。ファシリテーターは、プロセスが必要なレベルにあることを確認し、関わっている間グループがユニットとして機能できるようにします。ファシリテーターは、目標が共有されていること、ルールが守られていること、構造が守られていること、力が共有されていること、そして結果のために全力を尽くしていることを確認します。

ファシリテーターは、限られた時間を有効に活用しながら、グループをできるだけ早く実行段階に移すことを目指します。ファシリテーションの介入は、行動を恒久的に変化させるものではないかもしれません。しかし、適切に設計され、効果的に実行されていれば、仕事を終わらせるのに十分なだけの変革をもたらすでしょう。

多くの点で、優れたファシリテーションの実践は、Google が行ったハイパフォーマンスチームに関する研究結果とも一致しています。2015 年、Rozovsky^{xiv} は、Google が、成功するチームを他のチームと区別する 5 つの重要なダイナミクスがあることを発見したと共有しました。

- 心理的安全性
- 信頼性
- 構造と明快さ
- 仕事の意味
- 仕事のインパクト

優れたファシリテーション・プロセスは、これらすべての要素をサポートし、グループがパフォーマンスを発揮するための最適な条件を確保します。

良いチーム、悪い会議

チームが仕事をするためには、集まる必要があります。チームの集まりは、一般的にミーティングと呼ばれています（ただし、Keith's Taxonomy of Meeting^{xv}によると、他にも 20 数個の言葉があるようです）。この 10 年で、ソーシャルメディアやビジネスメディアにおけるミーティングへの反発は、急激に大きくなっています。ネットで検索してみると、ミーティングの評判は非常に悪いことがわかります。

チームの強みは一人一人のメンバーである。各メンバーの強みはチームである。

フィル・ジャクソン

実際に仕事ができる時間ではないので、参加者が「また会議か」と不満を漏らすのを耳にするのは珍しいことではありません。いくつかのアンケートによると、参加者はかなり多く「何のために会議をするのかわからない」と答えています。いくつかの研究によると、通常の会議はこの点でうまくいかないことが多いとされています。^{xvi}

組織がプロのファシリテーターを雇うのは、「素晴らしい体験」や「素晴らしい研修」をするためだけでなく、参加者が投資した時間と労力から具体的な成果を得ることを目的としています。

ファシリテーション・ミーティングの核心は、「成果物の特定」です。つまり、会議から期待される成果が明確に定義されているということです。ファシリテーターは、1 回または数回のグループセッションを計画し、その中でファシリテーターがプロセスに沿ってガイドし、参加者が進むべき最良の選択肢と考える成果物にたどり着けるようにします。つまり、参加者が集まる前に、かなりの作業が必要なのです。

ファシリテーションの力は、見ず知らずの人たちや、ときにはお互いにある程度の嫌悪感を抱いている人たちをチームに変えることができます。多様な参

加者を、具体的に且つ注意深くデザインされたタスクに取り組むための凝集性あるユニットに変えることができます。

これこそが、プロフェッショナルグループプロセスファシリテーターが他の専門家と異なる重要な要素であると考えています。

効果的な会議は偶然に起こるのではなく、デザインによって起こる。

アンドリュー・カーネギー

国際ファシリテーターズ協会のコアコンピテンスに記載されているように、人間のグループはその性質上、非常に複雑であり、適切な準備とセッションのデザインが、会議を成功させるための基本であることを理解しています。

セッション中にグループを効果的なチームに変えることは、偶然ではなく、慎重なデザインによって起こります。以下に、パフォーマンスの高いチームの行動と、ファシリテーションに成功したミーティングの類似点をご紹介します。

パフォーマンスの高いチームとプロのファシリテーションによる会議の共通点
規範と役割が確立され、全員（リーダーとレギュラーメンバー）がそれに従っている
目標達成に集中し、目的意識がはっきりしている
メンバーのモチベーションが高い
意思決定のプロセスに柔軟性がある
反対意見を期待し、許容し、適切に管理する
成功率が高い（目標達成率が高い）
グループやミーティングに誰が参加しているかよりも、相互作用の質が重視されている
コミュニケーションチャンネルがオープンで、相手の話を聞き、話の内容を明確にしようとする明確な意図がある
参加は共有され、相互依存が重要である
タスクとフィードバックに関して、他者への信頼が高い

グループ／チームの触媒としてのファシリテーター

ファシリテーターは、グループの一員になることなく、グループを支援します。参加者が内容に集中できるように、グループが経験するプロセスに集中しています。ファシリテーターは「中立」であることを目指しています。つまり、議論でどちらの側にもつかず、特定の結論にたどり着くように操作することはありません。しかし、ファシリテーターは、グループメンバーが合意点に到達し、セッションの目的を達成するために、グループを「押したり引いたり」する手段を持っています。

ファシリテーターは、チームリーダーではなく、プロセスリーダーです。ファシリテーターが自分たちの話し合いの目的を達成するようガイドしてくれるのだと参加者が信頼することで、プロセスを信頼することにつながります。

このパフォーマンス（タスクフォーカス）と参加（グループのエンゲージメント/満足度）のバランスが、グループをチームに変えるためにファシリテーターに多くの力を与える重要な側面です。コンテンツの外部参加者であるファシリテーターは、会議のプロセスを守ることができますし、少なくともグループ発達のストーミングとノーミングの段階で見られる複雑さの一部をコントロールすることができます。

考えてみると、ファシリテーターは、チームが「フォーミング・ストーミング・ノーミング・パフォーマンス」のプロセスを迅速かつ効率的に進め、望ましい結果を望ましい時間内に達成できるようにしなければなりません。ファシリテーターがどのようにこれを行うかを理解するには、ファシリテーターを触媒と同じように考えることができます。

ビジネスにおける偉大なことは、決して一人ではできない。それらはチームの人々によって行われる。

スティーブ・ジョブズ

触媒は、通常環境ではもっと時間がかかることを加速させます。

触媒として、ファシリテーターは、参加者がお互いに、そしてリーダー（または複数のリーダー）と交流する方法を変えます。それは、参加者の日常のルールや行動にまで影響を与えます。ファシリテーションは、相互作用、アイデア生成、コラボレーションのスピードを高めます。

ケーススタディ: コンサルティング会社

数年前、ある多国籍のコンサルティング会社から、年に一度の企業会議のサポートを依頼されました。彼らは過去5年間、毎年このイベントを行っていましたが、ファシリテーターを雇ったことはありませんでした。この会社には40以上のオフィスがありました。7つのオフィスからなるコアチームが会議の責任者で、アジェンダの設定を含むすべての主要な決定を行っていました。

過去のアジェンダは、基本的にはオープンフォーラムでの議論に時間を割き、全オフィスに関連する問題や前年のサービスのケーススタディなどを盛り込ん

でいました。しかし、前年の参加者からは「愛社精神が低く、何の成果も得られなかった」という声が上がっていました。会議への参加率は低下しており、前年の参加オフィス数は 15 以下でした。今年の組織委員会の目標は、この会議を好転させることでした。組織委員会のメンバーは、参加率を上げ、愛社精神を向上させたいと言っていました。

コアチームとのインタビューでは、最初から、これまでとは根本的に異なるイベントにする必要があると認識されていました。私たちはまず、関係性や成果物の観点から、彼らの目的に同意し、文書化することから始めました。主な目的は、人間関係の改善と情報交換であることが合意されました。彼らは、参加したオフィスの認識を変えたいと考えていました。

会議中に計画されたファシリテートのプロセスを利用することで、参加者はお互いの見方やサポートの仕方を変えていきました。数ヶ月後、参加者の中には「重要なポイントだった」と言う人もいました。今では、他の国がノウハウや専門知識の面で提供してくれることを知っているだけでなく、アイデアや可能性を交換する自信もあるので、実際に他のオフィスに手を差し伸べることができるようになりました。

この会議で、ストーミングからノーミングの段階に入りました。ルールとプロセスが合意され、使用された後、彼らはパフォーマンスの段階に移りました。彼らは、他のオフィス間の知識の流れを大幅に改善しました。これは、直接のコミュニケーションチャンネルを開き、ハイパフォーマンスチームのように行動することで実現しました。この会社は毎年ファシリテーターを雇い続け、会議の計画と進行を支援してもらっています。これこそがファシリテーションの力なのです。

ケーススタディ：病院のディレクターズキャビネット

もうひとつの例として、カリブ海にある 300 床以上の病院の院長チームから依頼を受けたときのことを思い出します。彼らは、チームとしてミッションとビジョン・ステートメントを定義するために、ファシリテーターが必要だと考えました。

そのチームには、病院長をはじめとするシニアマネジメントチームが含まれていました。メンバーは非常にバラエティに富んでいました。医師、看護師、薬剤師、エンジニア、会計士、管理者などそれぞれが独自の視点で病院のあり方を考えていました。

半日かけて、チームは自分たちの存在理由や病院のビジョンを考え、定義することを目指しました。議論が進むにつれ、情報交換のプロセスの中に、自分

たちのミッションに沿っていないものがあることに気づきました。そこで彼らは、セッションの残りの時間を使って、情報交換を助けるための自分たちのプロセスを再設計することにしました。

具体的に何をしたかという点、よりよく協力するための最も良い手順を明確にすることに尽力しました。彼らにとっては、週半ばの退屈なミーティングが、アイデアやイニシアティブを前進させる能力のあるフォーラムに変わることを実感し、心が開かれる思いでした。

この介入の前後で、チームのミーティングを観察する機会がありました。彼らの月例会議には大きな変化がありました。かつては憂鬱な仕事でしたが、組織全体で行われているプログラムや取り組みを精力的にレビューするようになりました。個々の会話の中で、チームとしての自分たちの内部プロセスが効果的であるためには継続的に更新されなければならないことに気づいたと話していました。これもまた、ファシリテーションの力です。

グループの信頼関係とチームビルディングにおけるファシリテーションの力

一般的なチームビルディングの介入は、スキル開発の「ソフト」面にほとんどの時間を割く傾向があります。それは通常、メンバー間の「コミュニケーションの向上」を目的としたものです。この種の活動の目標には、「つながりをつくる」「信頼を生み出す」「チームメンバー間の関係を改善する」などの説明が使われることが多くあります。これらは、タックマンのモデルの多くの段階と関連させることができます。^{xvii}

対照的に、ファシリテートされた環境では、グループのメンバーは、必ずしも会議の前にお互いを信頼する必要はありません（ただし、良いプロセスのためには十分役立ちます）。参加者に自分を信頼してもらい、設計されたプロセスを信頼してもらう必要があるのは、ファシリテーターなのです。グループにとっては異質な存在であるため、過去の歴史や関係性から、参加者にとっては「他部署の人」よりも「ファシリテーター」の方が信頼しやすい場合があります。つまり、ある意味では、ファシリテーターはグループの信頼能力の保管場所になるのです。そして、以前にお伝えしたように、信頼（Google では信頼性 *dependability* と呼んでいます）は、グループのパフォーマンスにとって重要な要素です。

このプロセスでは、会話がオープンで受容的な方法で行われると、より長期的に関係を改善するための種になります。このこと自体が、グループを変革する可能性を秘めているのです。タックマンが確立したように、グループのコミ

コミュニケーションや意思決定を効果的にするのは、グループのメンバー間の関係の質です。信頼関係が強ければ強いほど、また良好であればあるほど、グループのパフォーマンスは高くなります。

ファシリテーション・セッションの後、参加者から次のような声が聞かれることがあります。

「Zさんがこんなに面白い人だとは思いませんでした。」とか、「Yさんが新しいアイデアを出してくれました。」これは、ファシリテーションセッションが終わった後の一連の取り組みのきっかけになります。

ファシリテーションの力をチームビルディングに活かす

ファシリテーションセッションの準備をする際、ファシリテーターとチームリーダー、マネージャー、スポンサーは、グループの発達段階（フォーミング・ストーミング・ノーマーキング・パフォーマンス・アジャーマーキング）を理解する必要があります。これがデザインを成功させる鍵となり、チームの発展に永続的な影響を与えることができます。

ここでは、さまざまなステークホルダーのサブグループの代表者が集まった新しいグループの場合を考えてみましょう。ここでは、ファシリテーターはフォーミング-ストーミングの段階に十分な時間をかける必要があります。これは、必要な成果を達成するために会話を深く掘り下げていくための十分な信頼関係を確保するためです。

一方で、グループがすでにパフォーマンスの段階にある場合、セッション中にフォーミングの段階に時間を割くことは逆効果になる可能性もあります。このような場合、ファシリテーターがグループの流れやエネルギーを妨げることを「オーバー・ファシリテーション」という言葉で表現しているのを聞いたことがあります。

グループの状態を理解したら、グループの成熟度に合わせてセッションや時間をデザインし、パフォーマンスを達成するために各段階でどれだけの努力が必要かを定義することができます。

まとめ

この章では、ファシリテーションにはグループメンバー間の関係を変える力があることを見てきました。ファシリテーターは、グループのパフォーマンスを最適化するために必要な適切な条件を整え、プロセスを設計することで、グループの発展を促進することができます。

ファシリテーションを適切に活用することで、グループの能力を高める力があります。ファシリテーションされたセッションでは、グループメンバーは、グループがストーミングやノーミングの段階からパフォーマンスに進化するのに役立つ行動を実践します。例えば、積極的に話を聞く、全員の意見を尊重する、会議や意思決定のためのルールを守るなどの行動は、グループがパフォーマンスを向上させるために不可欠なものです。

つまりファシリテーションは、人間関係において最も強力な効果の1つである、グループのメンバー間の信頼関係の構築をもたらします。ウォーレン・ベニス是这样子言っています。「信頼とは、組織が機能するための潤滑油である」と。

ファシリテーターへの提言

(ミニ付録)

ファシリテーション・セッションをデザインする際に、何に注目し、何をすべきか、ファシリテーターのためのメモと提言です。

ス テ ー ジ	ステージを特定するために注目すべきもの	やるべきこと—あなたのファシリテーションセッションのための戦略
フ ォ ー ミ ン グ	人々はお互いのことをよく知らないか、相手のことを全く知らないかもしれません。ほとんどの参加者は前向きで礼儀正しいです。不安が見られるかもしれません。チームの役割が明確でないかもしれません。介入の目標は、参加者全員にとって明確ではないかもしれません。	<ul style="list-style-type: none"> ・この段階では、アイスブレイクが用意されていますが、やりすぎないようにしましょう。 ・チームがお互いを知るようにし、なぜそこにいるのか、何がゴールで何が期待されているのかを確認してください。 ・グラウンドルールがとても重要です。チームがそれをデザインできるようにしてください。 ・メンバー間の信頼関係を確実に構築する。この段階は、セッションの残りの期間、モチベーションがここで調整されるため、成功するかどうかの分かれ目となります。 ・この段階では、個人の期待についてオープンに語る必要があります。

ス ト ー ミ ン グ	<p>グループメンバーの間で対立が見られ、中にはフラストレーションを感じている人もいます。役割を明確にする必要があるかもしれません。プロセスは、非効率、もしくは混乱しているかもしれません。仕事量について不満をもっているかもしれません。性格の不一致に注意してください。争いを避けようとする傾向があるかもしれません。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・参加者間で不信感があるかもしれないので、ファシリテーターとしてグループの信頼を得ることが重要です。 ・グループが一定期間このステージに留まっているようなら、コンフリクトマネジメントスキルは貴重です。 ・合意を作り出すプロセスと対立をどうマネジメントするかを明確にします。 ・参加者への事前インタビューはセッション中にポジションを解除するプロセスをサポートする隠れたアジェンダを発見することができます。
ノ ー ミ ン グ	<ul style="list-style-type: none"> ・メンバーは、プロセスを理解し、同僚の長所を見極め、建設的なフィードバックを提供します。しかし、前のフェーズと重なることがあるため、多少のストレスが表れるかもしれません。新しいタスク、プロジェクト、製品が期待されている場合、新たな衝突が発生し、グループはストーミングフェーズに移行する可能性があります。 	<ul style="list-style-type: none"> ・グループがタスクに関してどの位置にいるかを理解し、ポジティブな要素に焦点を当て、優れたコンセンサステクニックを持つことが重要です。 ・もし気持ちの落ち着かない人がいる場合は、彼らが自分で問題を解決できるように、コンフリクトマネジメントのテクニックを提供します。 ・セッションの成果物がプロセスの確立や仕事の進め方の合意である場合、参加者が適切なコミュニケーション・チャンネル（技術、内容、頻度など）と意思決定方法を定義していることを確認しましょう。
パ フ ォ ー ミ ン グ	<ul style="list-style-type: none"> ・チームのメンバーは、自分の役割、同僚、一緒に働くプロセスに非常に満足しています。彼らのパフォーマンスは継続しています。 	<ul style="list-style-type: none"> ・彼らに素早く問題に取り組んでもらい、過度に促進（ファシリテート）してはいけません。彼らにタスク、時間、指示を与え、実行させましょう。
ア ジ ャ	<ul style="list-style-type: none"> ・グループが構造、目標、またはリソースの変更のために終了した場合、グ 	<ul style="list-style-type: none"> ・チームが成果を祝い、適切な締めくくりができるよう支援します。将来に向けてメンバーをサポートし、将来がもたらす可能性の

<p>ー ニ ング</p>	<p>ループ内で多くのストレスが発生します。</p>	<p>ある機会を自分自身で理解できるようにします。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・必要な時に適切な評価が行われるようにします。 ・プロセス終了後の感情を管理することも重要です。それは成果物についてだけではありません。 ・学んだことをまとめるには、解雇的な演習が有効です。 ・理想的なアジャールーピングは、セッション中に影響を受けたり変化したりしたグループ内のダイナミクスについての教訓が含まれます。これは、グループがファシリテーションされたセッションから行動や実践をグループの日常生活に「インポート」するためのサポートとなります。
-------------------	----------------------------	--

2005 年、スミスは、このモデルを単なる上方進化プロセスではなく、一連のサイクルとして捉える必要があると述べています。

(翻訳 流通経済大学 IAF ジャパン理事 椎名純代 CPF)

参考文献

- i. Aronson E. (1980). *The Social Animal*. Palgrave Macmillan.
- ii. Wilson E. (2012). *The Social Conquest of Earth*. Norton.
- iii. Tomasello M. (2014) The Ultra-Social Animal. *European Journal of Social Psychology*, Apr 44 (3): 187–194.
- iv. Urban Dictionary (n.d.) *Meetingitis*. Retrieved 04-22-2019 from <https://www.urbandictionary.com/define.php?term=meetingitis>
- v. Langeberg, E. L. (2017, August 20). *Google Design Sprint Facilitation – My Top 10 Learnings*. LinkedIn.

<https://www.linkedin.com/pulse/google-design-sprint-facilitation-my-top-10-emiel-langeberg/>

- vi. Napier, Rodney W., & Gershenfeld, Matti K. (1973). *Groups: Theory and Experience*. Houghton Mifflin Co.
- vii. Tuckman, Bruce W. (1965) Developmental Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384-399
- viii. Smith, M. K. S. (2005). *Bruce W. Tuckman – forming, storming norming and performing in groups*. Infed.Org: Education, Community-Building and Change. <https://infed.org/mobi/bruce-w-tuckman-forming-storming-norming-and-performing-in-groups/>
- ix. Forming, Storming, Norming, and Performing (n.d.) *Forming, Storming, Norming, and Performing*. *Understanding the Stages of Team Formation*. Mindtools. https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_86.htm
- x. Kranz, Gene. (2000). *Failure is Not an Option*. Simon & Schuster.
- xi. Tuckman, Bruce W. and Jensen, Mary Ann C. (1977). Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization Management*, 2(4), 419-427. Copyright 1977 by Sage Publications. Reprinted with permission in *Group Facilitation: A Research & Applications Journal*, Number 10, 2010. ISSN 1534-5653
- xii. Smith, M. K. (2005). Bruce W. Tuckman – Forming, storming, norming and performing in groups, the encyclopaedia of informal education. Retrieved: 01-07-2019 from infed.org/mobi/bruce-w-tuckman-forming-storming-norming-and-performing-in-groups/.
- xiii. Nestor, Rebeca (2013). *Bruce Tuckman's Team Development Model*. *Leadership Foundation for Higher Education*. Retrieved March 28, 2019

from <https://lfhe.ac.uk/download.cfm/docid/3C-6230CF-61E8-4C5E-9A0C1C81DCDEDCA3>

- xiv. Rozovsky, Julia (2015-10-17). *Five keys to a successful Google Team*. Retrieved in 02-06-2019 from <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>
- xv. Keith, E. (2019). *A Periodic Table of Meetings* (with Free Download). Elise Keith. <https://blog.lucidmeetings.com/blog/periodic-table-of-meetings>
- xvi. Charles. (2019, June 16). *Klaxoon's study reveals insights on the future of teamwork in America*. Klaxoon Blog. <https://klaxoon.com/blog/klaxoons-study-reveals-insights-on-the-future-of-team-work-in-america>
- xvii. Abudi, Gina. (n.d.). *The Five Stages of Project Team Development*. Retrieved on October 9, 2018 from <https://project-management.com/stages-of-team-developmen>



Debbie Roberts 氏によるビジュアルサマリー（日本語版作成 大嶋友秀）



第6章

ファシリテーションとコミュニケーションの パートナーシップがもたらす力

マーティン・ギルブレイス&マイケル・アンビョルン

翻訳：山崎 彰

私たちは、120人のスタッフを一堂に集めて、将来に備えるための祝賀会を開く必要がありました。

このプロジェクトは幾度となく組織内でたらい回しにされましたが、最終的にコミュニケーションチームが扱うことになりました。多くの人はこのプロジェクトの成功に疑いを持っていました。しかし、私たちは（数々の表彰を受けるような）大成功を収めたのです。

何がこの成功を生んだのでしょうか？ 私たちは外部からの支援を取り入れ、ファシリテーションの力を利用してコミュニケーションとエンゲージメント戦略を練り上げました。その結果、組織内のストーリーテリングのレベルを引き上げることができました。そして、皆が、過去・現在・未来についての自分自身の物語を語るができるようになったようになりました。私たちは今日もそれについて話し合っています。もう一度やりたいです。

ジョナサン・アンステイ

なぜ、両者のパートナーシップは必要不可欠なのでしょう？

この章では、専門的なコミュニケーション分野に使われるファシリテーションの力とファシリテーションに使われるコミュニケーションの実践力の双方について探求していきます。これら専門的なスキルとコンピテンシーのパートナ

ーシップがもたらす力を使う機会があることを信じています。そのために、世界のさまざまな地域で実践しているリーダーの話を紹介していきます。

耳を傾けて聴きなさい。もしあなたが学んでいない、驚きや戸惑いを感じていないのなら、それは聞いていないのです。好奇心が大切なのです。

ジンジャー.D.ホーマ

専門的アプローチを組み合わせることで、どのような効果が得られるのかも紹介していきます。すぐに使える実用的なアイデアが含まれています。本に沿って紹介することで3つの誤り（誤った解釈、誤った伝え方、誤った理解）を減らし、コラボレーションの力を示したいと思います。最終的には、私たちは、私たちがインタビューをしたコミュニケーションのプロ、カーシャ・ドューガル氏の考え「私はファシリテーターのサービスなしでは仕事の一部を完結させることができない。」にあなたが賛同する、もしくはあなたがそれらを扱うファシリテーターになりたいと思うことを望んでいます。

本章の調査の一環として、私たちが話をした20人を超える国際的な実務家からの見識を紹介しました。また、さまざまな著述家や思想家からのお気に入りの引用もいくつか散りばめました。

この本の多くのアイデアのように、この章は学びの旅の終わりではなく、始まりであると考えています。コミュニケーションとエンゲージメントへのファシリテーションの影響力について、他の人と会話を始めるきっかけとして、私たちが議論するコンセプトを用いるとよいと思います。私たちの経験では、会話を通じて他の人とコミュニケーションをとることは、知識を深め、つながりを作り、コラボレーションを強化するための最速の方法です。

私たちが使っているフレームワーク

専門性が他の取り組みと一線を画すのは、専門分野に含まれる課題に対して一貫したアプローチをしていることです。部外者にとって、専門的実践の基礎は信頼です。それが、人々が他の人々を雇い、従事させる理由です。あなたは会計士が正確に計算を行い、医者はずきんと診断する等、信頼しているでしょう。各職種はそれぞれの専門用語を用いてコンピテンシーを表現します。

国際ファシリテーターズ協会（IAF）は、コンピテンシーフレームワークを明確に定義しています。これは、プロがファシリテーションの実践を通じて、クライアントを支援するための指針となるものです。ⁱ

一方、国際ビジネスコミュニケーション協会（IABC）は、コミュニケーションプロフェッショナルのグローバルスタンダードを定めていて、プロの能力をテストするための一連の原則を明文化しています。ⁱⁱ

熟練したファシリテーターが行う振り返りと対話の質の違いに驚かされます。私は毎日多くの会議に出席していますが、不明確な目的、円滑とは言えない会議の進行、明確な結論がなく、結果が伴いません。

ペレ.ネルソン

パートナーシップがもたらす力

ファシリテーションと専門的なコミュニケーションのパートナーシップがもたらす力を示しやすくするため、規範的な2項目を含む6項目から成る IABC のグローバルスタンダード（時に#ECCASE と呼ばれている）を紹介します。

- 1.倫理（Ethics）：そのやっかいな課題にどのように取り組みますか？
- 2.一貫性(Consistency)：一流の仕事を生み出すための鍵ですか？
- 3.コンテキスト（Context）：経営層から現場まで、なぜ重要なのでしょうか？
- 4.分析（Analysis）：分析ばかりに陥る状況をどのように回避しますか？
- 5.戦略（Strategy）：戦略の視座はどこにありますか？
- 6.エンゲージメント（Engagement）：どのように作り上げますか？

いくら優れた料理本であっても、一度にすべてのレシピを試してはいけません。むしろ、最良の結果を得るには、このセクションを何度も繰り返し読み返してください。各アイデアは、アイデアや会話の火付け役なるために共有されています。もし、新しい洞察や例を思いついたら、#FacPowerで検索し、そこにあなたのアイデアを共有してください。

1. 倫理(Ethics):そのやっかいな課題にどのように取り組みますか？

コミュニケーションのプロは、最高水準を取り入れています。
IABC グローバルスタンダード

倫理は、専門的なコミュニケーションの実践において第一の不変事項です。

倫理規定は、あなたの専門的な実践を導く実用的なツールです。IAF と IABC の両方に、メンバーを支援する短的で適切な規定があります。どちらも簡単な Web 検索で見つけることができます。章の最後にリンク先を示しています。

ここでは、実践で使える方法に焦点を当てています。規定は紙の上で便利であるとともに会話に取り入れられると非常に強力になります。現実の倫理的ジレンマを調査し、交渉することができるのは、質問を通してです。

組織は、質問をする人々を無視したり、疎外したりする傾向があります。チームプレーヤーではないとラベル付けします。

ルース・スタインホルツ

この考えには厄介な関係があります。質問をして生計を立てているファシリテーターにとっては驚きかもしれません。コミュニケーションのプロは、スポークスパーソンとして訓練されることが多いため、この種の対話に取り組むことを躊躇する可能性があります。ファシリテーションとは非常に異なるアプローチです。なぜなのでしょう？私たちは、倫理的なビジネスに関する国際的なプロであるルース・スタインホルツ（そして偶然にも私たちのクライアントの1人）とこれについて話しました。そして彼女が観察したように：

組織は、質問をする人々を無視したり、疎外したりする傾向があります。チームプレーヤーではないとラベル付けします。

あなたも、不適切な瞬間に1つ多く質問をしすぎたと、自分で気づいたことがあるかもしれません。ここでファシリテーションの影響力が真に発揮されます。質問をすることがファシリテーションの本質であり、グループが相互利益のために答えを探ることができるからです。スタイン・ホルツ（および彼女の共著者であるクリス・ホッジス氏）が倫理的なビジネスを実践したいリーダーに推奨するいくつかの質問を次に示します。

- 自らの組織の本質的な倫理的目的を定義しましたか？
- 倫理的価値観を定義し、一貫して営んできましたか？
- 私たちのシステムは、適切な人材が、適切な場所で、適切な仕事をできるようにできていますか？

- 私たちのリーダーと取締役会のメンバーは、お互いに挑戦し合い、お互いに責任を負わせることができますか？

素晴らしい質問です。しかしコンテキスト化するための会話がなければ、それらは威圧的で、答える（または尋ねる）ことが難しいかもしれません。倫理を扱うことは、双方にとって、またいかなる仕事の遂行においても核となります。人間の行動モデルに基づいた ORID と略されるフレームワークを活用したフォーカス・カンバセーション（focused conversation）という手法が、これらの難しい会話を進行させる一つの方法です。

これは、Institute of Cultural Affairs の ToP(Technology of Participations) の必要不可欠な部分であり、付録 A に記載されており、倫理と倫理的ジレンマを調査するためのリソースも見つけることができます。

2.一貫性(Consistency):一流の仕事を生み出すための鍵ですか？

組織の声として活動する時、コミュニケーションのプロは、内部および外部の人々に対して一つの一貫したストーリーを提示します。

IABC グローバルスタンダード

倫理に続き、専門的なコミュニケーション実践の不変事項の2つ目は、ツールとテクニック、そして話法の一貫性です。

ロン・フックスが私たちに言ったように、コミュニケーションは一貫かつ一定でなければなりません。彼はまた「人々はしばしばコミュニケーションを一度とったらそれで終わりとする」と指摘しました。

このセクションでは、一貫した実践のコンテキストでファシリテーションの影響力を見ていきます。

ここで言う「一貫性」とは、旧来のコミュニケーション手法でカスケード(cascade)と呼ばれていた組織の各層で統一されたメッセージが階繰り返されることを想定していません。これについては巻末の読書リストにあるケイティ・マカーレー著の“From Cascade to Conversation”と言う本が役に立つので参考にしてください。

現在、「変化こそ唯一不変のものである。」と言われていますが、
実は約 2,500 年前に作られたエフェソスのヘラクレイオスの主張です。最近
では、クルートレインマニフェスト ⁱⁱⁱ⁾ (またアジャイルマニフェスト ^{iv)} を
目にした人がいるかもしれませんが、これらも古いことに驚かされるかもしれ
ません。

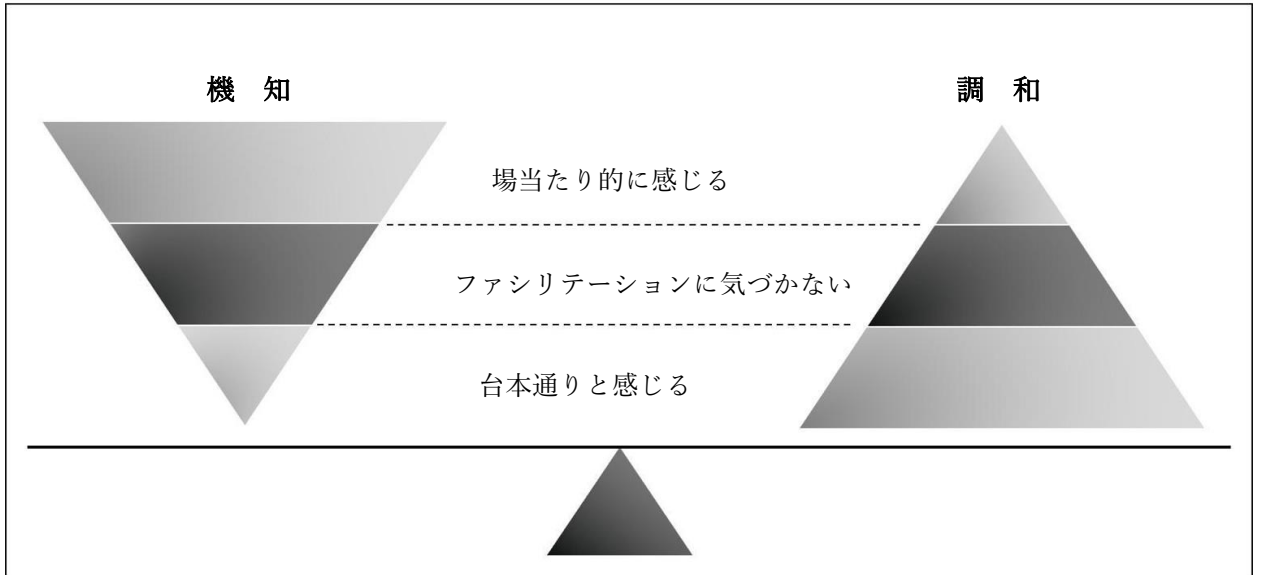
このような状況下、ファシリテーションは何を提供できるのでしょうか。
レベッカ・サザーズは、ファシリテーション・ガイド“Nimble: Off Script
But Still”の中で、調和 (orchestration) と 機知 (improvisation) のバランスに
言及した有用なモデルを記述しています。彼女は次のように書いています。

優れたファシリテーションは、実は目に見えないものです。

うまくいくと、人々はファシリテーションにほとんど気づかず、ただ喜
んで、生産的に乗せられていきます。彼らは、調和を保ちつつ、機知に富
んでいる絶妙なスイートスポットを発見したのです。

機敏なファシリテーションのバランス

The Balance of Nimble Facilitation



IAF コンピテンシーのフレームワークによれば、ファシリテーターは「意図した結果を達成するための適切なデザインを行い」、「グループの状況やニーズの変化にプロセスを適応させる」ことができなければなりません。これは、レベッカが Nimble Facilitation と呼んでいる調和と即興のバランスに関連しています。

コミュニケーションのプロは計画し、それを繰り返します。

ファシリテーターは、時折、即興（台本を手放すこと）にすぎていると見なされることがありますが、究極には計画と即興は同じことです。

シャルロット・デイトフ・
ジェンセン

機敏な (Nimble) : コミュニケーションはどのようなものなのでしょうか？
まず必要なのは、コミュニケーションが提供できる明確な組織戦略です。そして、ブランドガイドライン、声のトーンや価値観などが受け渡しの一貫性と柔軟性を維持するために使われます。

最終的には、どちらの職業でも、一貫性とフレームワークの適用が有効だということです。実に、それは表彰を受けるような仕事への道です。よく構成さ

れ、活気に満ちた仕事です。表彰に関連するプログラムのいくつかへのリンクを最後に載せました。

あえてすることは、一時的に地位を失うことです。あえてしないことは、自らを見失うことです。

セーレン・キェルケゴール

3. コンテキスト(Context):経営層から現場第一線まで、なぜ重要なのでしょうか？

組織のために上手に代弁して唱えることは、政治的、経済的、社会的、技術的、環境的そして法的にその組織を完全に理解していること、また、他の組織の代表者とどのように関わるかにもかかっている。

IABC グローバルスタンダード

不変で規範的な倫理と一貫性に引き続き、今回は IABC グローバルスタンダードの4つのこれは、コミュニケーションのプロが直面する各課題の対処に役立つ別の項目に目を向けます。まず、コンテキストです。

なぜファシリテーションを使うのでしょうか？カトリン・ケントが私たちに言ったように、ビジョン、目標や望んでいる結果と関連したとき、それは人のいちばん良いところ、また おかれた環境を引き出すことができます。

さらに、コンテキストの分析はしばしば机上調査に基づいていて、サイロに入れられたような思考につながる可能性があります。

対照的に、ファシリテートされた参加型プロセスでは、多様な視点から学び、予期しない洞察を得ることができます。ファシリテートされたプロセスの例として、参加型ホライズンスキャンと ToP (Technology of Participation) のヒストリカルスキャン (または Wall of Wonder) などがあります。

以下は、コンテキストにおけるファシリテーションの威力を示すために、1つの小規模組織と1つの大規模組が彼らの課題と状況の経緯をどのように探求するかを示す2つの例です。

小さなグループ:マインドアップル

人々の考えを上手にとりまとめるように助ける慈善団体であるマインドアップルズの理事会は、彼らの戦略を再構築したいと考えていました。

彼らの現行の運用内容を理解するために、私たちはヒストリカルスキャン方法論の要素を借用した伝統的な ToP のホライズンスキャンを採用しました。

私たちは自分たちの目標と目的を明確にし、チャリティーを前進させるための具体的な行動のポイントを開発しました。

リチャード・アームズ、マインドアップルズの取締役

大きなグループ:ヨーロッパ・トレーニング基金(ETF)#ETF20

2 時間半のセッションの最初の段階では、各 10 人の 12 のグループがブレインストーミングを行い、記憶に残るイベントや ETF の 20 年の歴史の節目を共有し、将来のイベントに期待を寄せました。イベントはブレインストーミングされ、それらは個人や世界レベル、また ETF レベルで共有され、カードに記入され 10 メートルの壁に時系列で貼り付けられました。参加者は、収集した工芸品や思い出の品からインスピレーションを得て、カードと一緒に写真をプロットし、グループが新しい文脈で自分たちの作業について考えるのに役立つ視覚的な歴史を作成しました。

私たちはファシリテーションの影響力を利用して、コミュニケーションとエンゲージメントの戦略を実現しました。

ジョー・アンステイ #ETF20

セッションの第 2 段階では、新しいグループが話したり聞いたりしたストーリーの一部などを共有し、時間の経過に伴うレベルと傾向の間の影響を識別し始めました。

最後に、12 のテーブルは本会議で互いにストーリーと洞察を共有し、20 年以上にわたって共有された旅にどのような名前を付けるかについての提案で最高潮に達しました。ストーリーと洞察は出版物^vに記録され、ビデオ^{vi}はその日の精神を伝えるために作成されました。

4.分析(Analysis):分析ばかりに陥る状況をどのように回避しますか？

厳格さと規律により、コミュニケーションのプロは組織の内外の両方で機会と問題を特定します。

-IABC グローバルスタンダード

コンテキストを網羅したら、コミュニケーション戦略の工夫に取り掛かる前に、より詳細な分析に移ることができます。

分析は、IABC グローバルスタンダードの次の4番目の原則です。

成功は準備の上に成り立ちます、もしくはロン・フォーカスが私たちに言ったような「可能な限りビジネスを掘り下げなさい：あなたの成功は、組織を理解する能力によって決まります。」

ケーススタディ:全体像(Big Picture)

様々な組織のリーダーを集めて行った分析についての経験をマイク・パンスフォードに聞きました。それは、ファシリテーションへの視覚的アプローチが分析の機能停止(paralysis)からグループをどのように助けることができるかを示しています。

彼は、特に大規模な組織では、従来のトップダウンアプローチは絶望的に不十分であると語りました。また、複数のレベルのマネジメントと複雑な組織構造がある場合、情報伝達アプローチは両方向で遅すぎると述べました。「トップダウン」は、組織が満足と生産性の提供のために社員により多くの責任を必要とするというメッセージに矛盾します。

組織間をまたいだコラボレーションの種類は、人々がどのように戦略的方向性を支援できるかの理解に役立つ会話と会話の価値の向上につながります。人々に挑戦を促し、人々が変革を支援するために何を必要とするかを理解し、高レベルの成果を感じるような会話の種類です。

分析の機能停止を除去するために、マイクは今後5年間で彼らのビジネスに影響を与えるであろう技術の開発をグループに要請しました。

まず、ICAのToPコンセンサスワークショップ手法を用いて、彼らは7つの主要なテーマにグループ化しました。次に、リアルタイムで、視覚的な融合を創り出す洞察と想像力を用いるためにこれらのテーマを絵に描いてもらうことを要請しました。

これは組織に、挑戦する、そして組織が変革を導くために何を必要とするかの視覚的表現を与えました。

これらの課題にどのように取り組むかの会話に巻き込むために、視覚的なアプローチは、次の理由で人々を引きつけます。

- 何が起きているのかを解釈するように求めます。

- アクセスがより簡単です（「パラダイムシフト」のような専門用語を理解する必要はありません）。
- より迅速に情報を提供します。
- 批判の少なく好奇心の強い聴衆へと導きます。（リストは批判的で懐疑的な反応を導きます）。

ビジュアルより重要なのは十分に促されていない周辺の会話です。

ビジュアルは会話の焦点になり、質問は行動的な洞察へ人々を引き付けます。

ToP ファシリテーションアプローチと全体像（Big Pictures）などの視覚的思考ツールを使用して、マイクはより深い分析を達成するために必要な種類のコラボレーションを作成することができました。

効果的にコミュニケーションを取り、他の人に影響を与えたいなら、まずそれらを理解する必要があります。

そして、理解は聞くことからのみ得られます。

スティーブン・コビー

5.戦略(Stratgy):戦略の視座はどこにありますか？

思慮深い戦略でコミュニケーションの課題と機会に取り組むことで、組織はその使命と目標を達成することができます。

-IABC グローバルスタンダード

戦略はグローバルスタンダードの 5 番目の原則です。そして、それは広く、深く、時代を超越したトピックです。

ローレンス・フリードマンは、彼の著作で Strategy : A History で、約 768 ページにわたってトピックを調査しています。また、この本の他の章で、キンバリー・ベインは、戦略に関する多くの実用的な洞察と実用的なアドバイスを十数ページに詰め込んでいます。

IABC のリーダーは、戦略開発への参加型アプローチに精通しています。

過去 2 回の 3 年間の戦略サイクルでは、この章で説明した方法論の多くをうまく活用しています。また、組織が世界中の 1,000 人以上のリーダーを巻き込み、発言するのに役立っています。

コミュニケーション戦略は確かに他の戦略とは異なりますが、それは組織戦略に適合し、それに合わせる必要がある単なる戦略でもあります。それはまた、幅広いインプットがその成功にとって非常に重要である理由でもあります。利害関係者からの建設的な意見は、多くの不運な出来事を防ぐのに役立ちます。それは明快さを生み出すことであり、多くの人々が目的に向かって本腰を入れることができるように次のステップに同意（連携）することです。私たちは、ファシリタティブなアプローチが他の力を借りない単独の努力に勝ると信じています。

ここでは簡潔にしておきます。あなたのコミュニケーション戦略をチェックし、それがより高いレベルの組織戦略にどのようにつながるかに焦点を当てます。

キンバリーの章とフリードマンの本のほか、宮本武蔵、孫子、フォン・クラウゼヴィッチの作品やその他の古典を読むことをお勧めします。さらに、Christensen、Collins、Kagermann、Kaplan、Norton、Porters、BillStaple、Powers、ICA の BillStaples によるより現代的ないくつかの見解も参考にできます。

一方では、コミュニケーション戦略のテストに役立ついくつかの質問も提供します。それらはおそらくあなたが慣れているものとは少し異なるでしょうが、それが私たちが到達しているポイントです。

オープンな対話は、特にコミュニケーション戦略を策定する際に、誤解を最小限に抑えるのに役立ちます。メタアクティビティと呼ぶことができます。

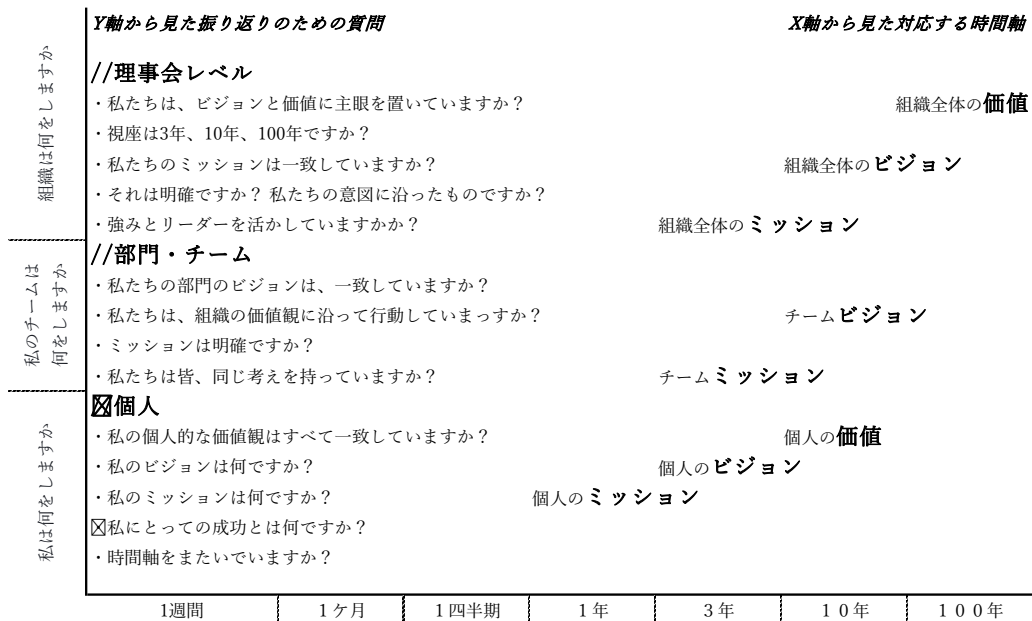
視座に目を向けてコミュニケーション戦略をテストする

優れたコミュニケーション戦略は、複数のレベルで、時間を超えて機能します。

2軸の戦略開発の視座(Strategy Development Horizons)モデルは、時間の枠に対して行動レベルを立案し、考えたくなるであろう質問を明確にするのに役立ちます。⁵ この演習で回答よりも多くの質問が投げかけられる場合、コミュニケーションの仲間とさらに深く没頭する時かもしれません。この章の前半で参照した”Focused Conversation”形式を多くのクライアントの領域で使用しました。

そして、この 2 軸アプローチを使用して戦略的視座を探求することは、企業、公共部門、または非営利組織のいずれと協力しているかにかかわらず、新しい洞察を明確にすることを阻害することはありません。

戦略開発の視座図



戦略開発のための好ましい方法は、ToP ツールセットからビル・ステープルズによって詳細に抽出された参加型戦略計画です。

これは強力な長期的かつ多方面にわたる計画プロセスです。

コンセンサスを構築するための ToP コンセンサスワークショップ手法、効果的なグループコミュニケーションのための ToP フォーカスカンバセーション手法、およびアイデアを生産的なアクションと具体的なものに変えるためのアクションプランニングプロセスが組み込まれています。

もし、問題を解決するのに1時間あれば、問題について考えるために55分、解決策について考えるために5分を費やします。

アルバート・アインシュタイン

コミュニケーション戦略をどのように行うかは、この章の範囲を超えています。

私たちが提案しているのは、ファシリテーションのプロセスの助けを借りて、コミュニケーション戦略の開発／アプローチを広げ、深め、明確にすることができるかもしれないということです。

6 エンゲージメン(Engagement):どのように作り上げますか？

コミュニケーションのプロは、組織の活動に関心のある従業員、顧客、株主、規制当局、政府機関、および組織活動に関心を持つ他のグループを特定し、コミュニケーションを取ります。これらのグループはすべて、組織の結果を変える可能性があります。

-IABC グローバルスタンダード

IABC グローバルスタンダードの最後の原則はエンゲージメントです。「ファシリテーションの力が、コミュニケーションのプロの仕事の中心であるべきだ」という我々の主張を支えています。それは取り組む目的であると同時に、準備のために行うべきことでもあります。

この章を書くにあたって、キンバリー・ベインが私たちに思い出させてくれたように、「エンゲージメントは、目的を持った会話の集合体です。それらの会話は意図的で目的あるものでなければなりません。」全員が参加するようになると、組織的に実践される可能性が高まります。コッターは著書「The Heart of Change」の中でこう言っています。「他の人の可能性を見出し、信念を生み出し、行動を変えることを支援する賢い人々の力を侮ってはいけない。

言い換えれば、戦略的課題である「人々が変革の後に協調するためには何が必要か」に対する簡潔な答えは、...エンゲージメントです。しかし、それは実際にはどういう意味なのでしょう？

私たちは過去の国際ファシリテーション・ウィークで、ファシリテーション、コミュニケーション、チェンジマネジメントのプロ 69 人を集め、ツイッターチャット「#FacWeekChat」でこの問題を調査しました。

ここでは、それに応じて共有された 6 つの重要なヒントの概要を説明します。

私たちの目的は、人々が集まり、互いに関心のあるテーマでつながり学び合うこと、そしてさらにつながりを作り、幅広いコラボレーションを育てることでした。

私たちの変化の経験には、医療、教育、IT、信仰、国際的な援助や開発など、さまざまな分野や業界の大小の組織と、国内および海外で仕事をした取り組みが含まれています。

人々が変革の背景に足並みを揃えるには何が必要でしょうか？

1. コンテキストはわかりやすくなければなりません。

人々は変革に向け一致団結します。外圧によって変革の必要性が明らかになったとき、ファシリテータとしての助産師が力を貸すことができるのは、すでに身籠っている人とクライアントだけなのです。

2. 高いレベルのビジョンと目標、そして理想的には価値観が明確で共有されていなければなりません。

明確な目的、すなわち何をすべきかの決断の前に、変化に向けてのエネルギーと気運に焦点を合わせることで、アライメントが起こります。

3. 包括的で本物の参加がなければなりません。

ビジョンを策定するための全員参加は、賛同を得るための鍵です。

- 共同デザイン、共創、コラボレーション
- 変革に関係するすべての人を招集する
- 誰もが変化を望むが、誰も変化されたくはない。

アライメントは、次のような時には起こりません。

- 変化には他者の関与が必要であることを人々が忘れたとき
- 適切な協議やファシリテーションなしに上から変化を押し付けられたとき

4. 謙虚さ、忍耐、そして深い傾聴が必要です。

- 直面する課題に正直かつ透明でありなさい。さもなければ、失敗したときに人々の信頼を失うことになります。
- 時間をかけて絶え間ないプロセスチェックを行い、時間をかけ、耳を傾け、時間をかけ、抵抗を認めなさい（私は時間について言及しましたか？）。
- システム内の抵抗勢力と折り合いをつけ、ざっくばらんに話しなさい。
- 明確に言われていることと同じくらい、漠然としたものに注意を払いなさい。

5. ビジョンに焦点を合わせたまま、浮かび上がったものにオープンであること。

- プロジェクトは計画ではなくむしろ可能性から始めなさい。
- グループのニーズが顕在化していることを意識しなさい。
- グループのシナジー効果を発揮させなさい。

連携は、「人々が出現するニーズに対応せず、個人的な問題が共通のビジョンより優先されたとき」起こらないのです。

6. とはいえ、リーダーシップは、明確で、決断力があり、人を鼓舞するものでなければなりません。厳しい決断を下すリーダーになりましょう。変化という概念は破壊的ですが、強力なリーダーシップは人的リスクを軽減することができます。誠実さをもって率直に表現し、力強い呼びかけをしましょう。変化に関する議論というと、失敗を連想させるネガティブなものが多いですが、私たちは、人々を鼓舞し、能力を発揮させる必要があるのです。

結論: 私たちはお互いに何を学ぶことができますか？

多くのことがわかりました。私たちは、さまざまな国際的な実務者からの見識、プロ間の対話、および大小の組織からのケーススタディを紹介しました。

コミュニケーションのプロはファシリテーションから何を学ぶことができますか？

もし、あなたが人を共に導きたいならば、巻き込む必要があります。人を巻き込むには、ファシリテーションが効果的です。ファシリテーションは、コミュニケーションを「カスケードから会話へ」と変化させることに役立ちます。コミュニケーションのプロはファシリテーションから多くの協調的プロセスを学び、必要とされる瞬間に備えることができるのです。

ジンジャー・ホーマンはこう言っています。

「コミュニケーションのプロは答えを知っていると思うことがあります。一方、ファシリテーターは、自分が答えを知らないことを常に知っています。」

「双方をまたいで働いているコンサルタントとして、その答えは私ではなく一緒に働いている仲間の頭の中にあることを私は知っています。それは、問いを立て、積み重ねることです。

それは刺激的であり、鍵となる洞察を得ることです。」 z

ファシリテーターはコミュニケーションのプロから何を学ぶことができますか？

この章では、コミュニケーションのプロがファシリテーションの力をどのように仕事に活かすことができるかに重点を置いてきました。その一方、ファシリテーターもコミュニケーションのプロから多くのことを学ばなければなりません。

例えば、コミュニケーションツールやスキルは、人々をファシリテーションのための「場」に導き、十分な情報を提供し、適切な期待を持たせるための鍵になります。また、その場にはいない人たちを巻き込み、その結果を伝えることもできます。コミュニケーションのプロは、データ収集ツールの上手な使い方、エンゲージメント活動の成果を測定・評価する方法に精通しています。また、目の前のタスクに関連するストーリーを引き出すことができます。さらに、そのストーリーを意味づけに利用する方法についても熟練し、経験豊富です。

上述のように、私たちはお互いの専門的な基準や競争力のあるモデルから恩恵を受けることができます。最初は複雑に感じるかもしれませんが（もしかしたら複雑かもしれません）。しかし、心配はいりません。近くに救いがあります。会話をしてみてください。ファシリテーションの力をあなたのために使ってください。変化を起こすことができます。そして、それは驚くほど楽しいものです。

謝 辞

私たちは、さらに多くの優れた実務者と話をし、連絡を取り合いました。皆さんの実用的な見識、リソースの惜しみない提供と転載許可に感謝しないわけにはいきません。

特に、ジンジャー・ホームマン、ミルジャミ・シツポネン・ダモンテ、ロン・フックス、ゼナ・ガブリエル・ハイル、シャルロット・デイトロフ・ジェンセ

ン、ビル・ステーブルズ、マイク・パウンズフォード、シャロン・ハンター、カトリン・ケント、レベッカ・サザーンズ、イア・ブリックス・オーマン、カーシャ・ダガル、ロビン・パーソンに感謝します。

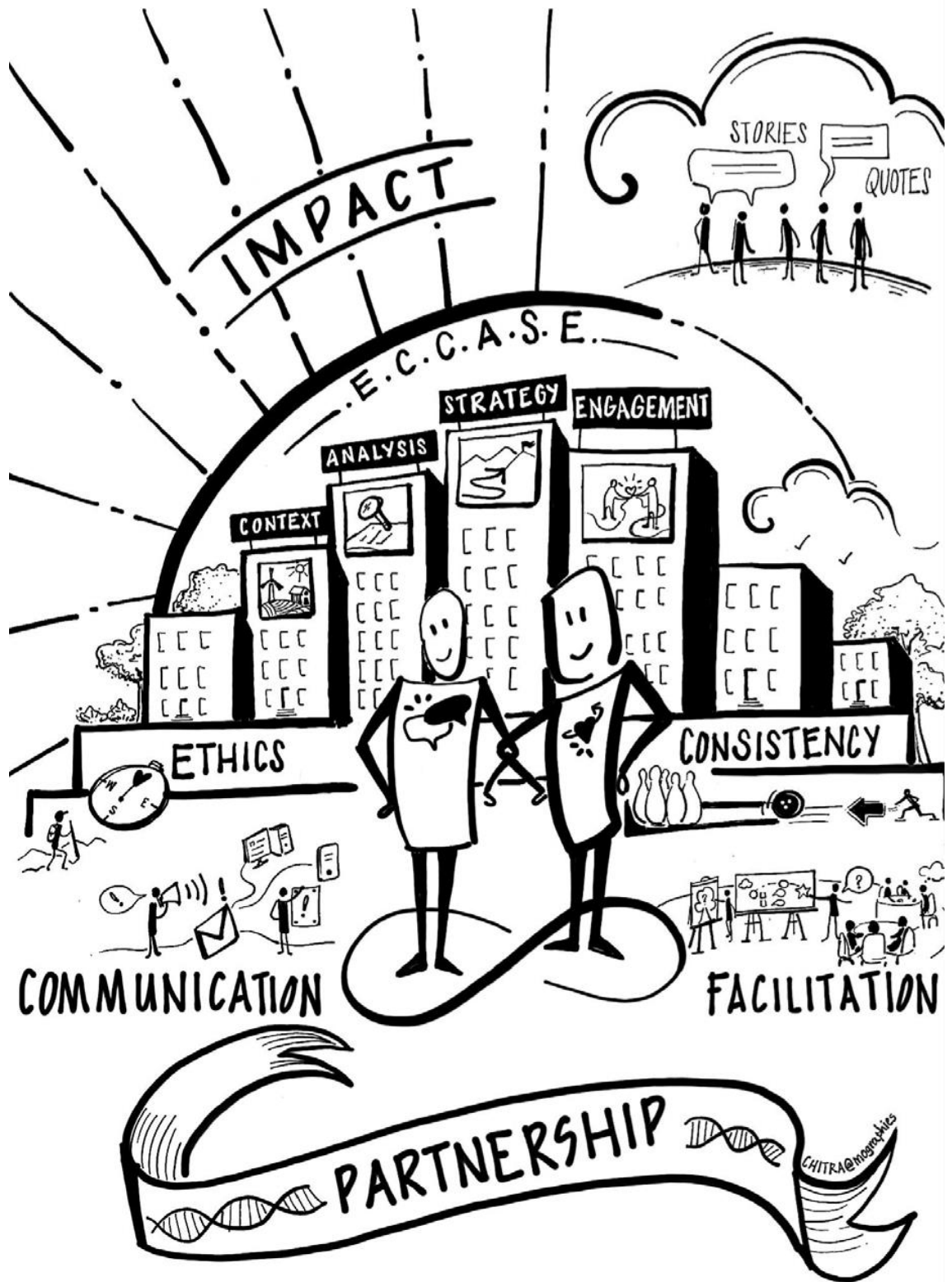
ベント・ソアンセン、アンナ・マリー・ウィリー、ニーリフィス、ペレ・ニルソン、ジョナサン・ダディングに感謝します。

また、本の共著者たちが提供してくれた追加的なアイデアや本章執筆の初期段階でこのテーマに関するウェビナーに参加してくれた人たちにも感謝します。

(翻訳：技科学融和研究所 山崎 彰)

参考文献

- i. International Association of Facilitators. (n.d.). IAF Core Competencies. Retrieved April 25, 2021, from <https://www.iaf-world.org/site/professional/core-competencies>
- ii. International Association of Business Communicators. (n.d.). The Global Standard of the Communication Profession. Retrieved April 25, 2021, from <https://www.iabc.com/global-standard/cluetrain.com/>
- iii. Searls, D., & Locke, C. (1999). The Cluetrain Manifesto. The Cluetrain Manifesto. <https://cluetrain.com/>
- iv. Highsmith et al. (2001). Manifesto for Agile Software Development. The Agile Manifesto. [https:// agilemanifesto.org/](https://agilemanifesto.org/)
- v. Learn more. . . on the 20th anniversary of the European Training Foundation | ETF. (2014). European Training Foundation. <https://www.etf.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/learn-more-20th-anniversary-european-training-foundation>
- vi. European Training Foundation. (2014, July 15). ETF 20TH anniversary video [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=OVjcbO-KqUI>



Chitra Chandrashekar 氏によるビジュアルサマリー



第7章

内省、変革、自己成長のためのファシリテーションの力

バーバラ・マッケイ

翻訳：大嶋友秀

ファシリテーションは、通常はグループに対して行うものです。しかし、私たちがファシリテーターとして使う同じプロセスは、個人に対して適用しても価値があります。セルフ・ファシリテーションには、自分の人生や言動のパターンを振り返り、素直に見つめる能力が必要です。それは、自分の人生を旅に例えてみる技術と言えるのです。

この章では、以下のことを考えます。

- 内省やセルフ・ファシリテーションとは何なのか？
- なぜするのか？
- どのようにするのか？
- 定期的にセルフ・ファシリテーションで、自己評価し、自分変革することができたら何が起こるのか？

この章は非常に実践的な内容です。3つのファシリテーター・プランニング・プロセスをご紹介します。他にも様々なファシリテーション活動がありますが、ここではその一部をご紹介します。少なくとも1つは試していただきたいです。ファシリテーションは、個人のポジティブな変化を生み出すためにも、利用できるものだからです。

内省とセルフ・ファシリテーションとは？

Süleyman Davut Göker と Kıvanç Bozkuşî による 2017 年の論文によると、リフレクションは個人的なプロセスだけでなく、共同的な作業だと述べています。人と共同することで経験の差により不確実な状態を引き起こします。それだからこそ、より多くの視点、価値観、経験、信念、そしてより大きな文脈を必要とします。リフレクションすることで、私たちは変化を起こすために必要なことを明らかにすることができます。新たな疑問が自然と生まれ、明解にしていくプロセスはさらに加速していきます。

コーチ、トレーナー、ファシリテーターは、参加者に定期的にリフレクションのプロセスを行うように促します。ジム・モランは「Cognitive

Neuroscience of Self-Reflection (内省の認知神経科学)」という章を書いています。ⁱⁱ彼は、「自分自身について考えることは、人間の精神的な生活にとって基本的な認知プロセスである」と言っています。この著者は、内省に特化した脳の全体的なネットワークがあると言っています。

私の経験では、内省とは、事実や感情を素直に見つめ分析することです。それは、自分に次のような質問をする能力です。何が起こったのか？私は実際に何をして、何を言ったのか？自分や他人の何を観察したのか？何がうまくいって、何がうまくいかなかったのか？次の機会には何を変えたいか？私の次のステップは何か？このように自己評価を適切に行うことで、適応し変化できます。その結果、自信を持って将来の出来事に立ち向かえるのです。

コーチのジム・ナイトはこうまとめています。「内省とは、行動などを振り返り、自分がどうだったかを評価し、その学びからどうすればもっと良くなるかを考える行為ですⁱⁱⁱ」

セルフ・ファシリテーションとは、プロセス・ファシリテーターが使う方法や態度を応用して、自分の人生で、新たな目標を策定し、決断を行い、結果を出していく方法なのです。それはとても簡単なことなのです。

なぜセルフ・ファシリテーションなのか？

多くの人が、こんな言葉を聞いたことがあるでしょう。「他人を助ける前に、まず自分を助けなければならない」^{iv}。飛行機内での「他人の酸素マスク装着を手伝う前に、必ず自分の酸素マスクを装着する」というお決まりの話が良い例えです。自分が息を切らしていれば、他人のマスク装着を助けようとしてもうまくいきません。私はこの考えをファシリテーションの分野に応用しています。この章では「まず自分の酸素マスクを装着する」ことをテーマにしています。自分の成長と能力の開発をできると、他の人のファシリテーションを上手に行えるようになります。以下に詳しく説明します。

プロセスファシリテーターの目的の1つは、グループが冷静に最終目標、成果物、決定、または解決に到達するのを助けることです。あなたが、自分で意思決定する方法をわからないファシリテーターだと想像してみてください。そもそも、自分がどこに向かっているのかわかりません。あちらこちらとぶれます。混乱して迷子になります。あなたの境界線は明確ではありません。多くの要求に「イエス」と答え過ぎています。このように、自分が何者なのか、ど

ここに向かっているのかわからない状態は、あなたがファシリテートするグループに影響を与えることがよくあります。その結果、彼らは自分を見失い、焦点が定まらなと感じるかもしれません。

また、あなたが、他人に行うワークを自分自身について十分に行っていないと、その場の緊急性に急かされて行動してしまう役に立たないパターンが生じます。私はたくさんこういう経験をしました。その結果、燃え尽き、疲れ果て、他人や自分を全く支えられなくなりました。私は、他人を感動させたり、たくさんの方の仕事の仕事をこなしていると思っていました。実際には、できるはずだった本来のインパクトを与えられなかったのです。もっと早くにセルフ・ファシリテーションの力に気づいていればよかったと思います。

セルフ・ファシリテーションはどんな人に役立つのか？

- より充実して明確な目的のある人生に向けて成長することに興味のある方。
- ビジョンを発展させ、チームに大きな視点で考えるようにさせたいリーダー。
- 予期できない変化の中で、他者をファシリテートすることに熱意を持つプロセスファシリテーター。
- クライアントが大きな視点で考えられるようスキルや能力の向上を支援したいと考えているコーチ。
- 自分の夢が実現可能なのだと肯定されるのが必要な社会的弱者。

私が前提として考えていること

- 誰でも現在とは違った、より良い未来を想像することができます。
- 定期的に 2 時間から 8 時間をかけて、ワクワクする入念な計画やタイムラインを作成する価値は大きいのです。これは、長年にわたって道標となり、動機を維持できます。
- 創造的で直感的な思考とイメージの活用によってセルフ・ファシリテーションの力が高まることがよくあります。
- あなたは、これらの方法をまず自分で試してみることを考えてください。そうすれば、他の人が使う支援をできるようになります。

ジェシーの物語 - パート 1

私はあるワークショップの共同リーダーを務めていました。参加者はファシリテーターの会議に参加しているファシリテーター仲間でした。私たちのセッションの目的は、コミュニティリーダーやファシリテーターとしての自分を成長させることでした。私たちは一日中、いくつかの内省のエクササイズを行いました。

全員が自己紹介をして、良いエネルギーが生まれてから 30 分後、ジェシーが部屋に入ってきました。ジェシーはファシリテーターではありませんでした。(私はジェシーについて誰のことか特定されないように「彼ら」という代名詞をつかうことにします。)私はこの人に、他の人にしたのと同じ質問を使って自己紹介をしてもらいました。

ジェシーは、彼らは本当はこの会議に参加したくなかったのだ、ということをや々と語り始めました。彼らがカンファレンスに来た唯一の理由は、専門能力開発の単位を取るためだった。彼らは、ファシリテーターは「うわべだけ」のこと(つまり、抽象的で役に立たないこと)をしていて、誰も現実を見ていないと思っていました。世界は嫌な場所で、悪い人たちがいっぱいだと思っていました。そして、彼らの仕事は毎日、そのような悪い人たちを相手にすることでした。彼らがすべきことを強制的に遵守させる人にならなければならなかったのです。また、体調がすぐれず、感染症の治療のためにかなりの量の薬を飲んだとも言っていた。最後に、彼らは家族の問題を抱えていると言い出しました。私はこの人の話を遮ろうとしましたが、うまくいきませんでした。ジェシーは、いかに世界が悪いか、いかに人々が悪いか、そして、みんなを治すのが自分の仕事だと、わめき続けました。ジェシーは内省しているわけではなく、ただ人生に本当に不満を感じていて、それをありのままに私たちに伝えていたのです。

後日共同ファシリテーターから聞いた話では、この人の痛みを深く感じ、その瞬間、その痛み以外のことは考えられなかったそうです。私は参加者が文字通りのけぞってこの人から離れようとしていることに気がつきました。体は身を守るように反り返り、顔はイライラしたり怖くなったりして青ざめているように見えました。

彼らが生きている世界を考えると、この人は率直であることを求めているのだと感じました。セルフ・ファシリテーションもまた、直接的かつ現実的である必要があります。自分自身に完全に正直でなければなりません。そこで私は、このグループに今何が起きたか私が観察したことを正直にジェシーに伝えました。

ジェシーは静かになり、少し驚いたようでしたが、部屋に残ってくれました。この介入は、その日何回も行ったうちの1回です。このような介入は、ジェシーが彼らの変化のプロセスを真剣に受け止めるのに役立ったように思われます。私たち共同ファシリテーターとグループは、ジェシーがセルフ・ファシリテーションのプロセスを使うのにどれほどの能力を持っているかを知りませんでした。

この後も出てくるので、ジェシーのことを頭の隅の置いておいてください。この先で、彼らの物語にまた触れます。もしかしたら、あなたの人生やキャリアの歩みも、この本のこの章や他の章を読んだ後、大きく変わるかもしれません。

セルフ・ファシリテーションの旅をどのように始めるのか？

私は、3つのクリエイティブなファシリテーションツールを通して、セルフ・ファシリテーションをするお手伝いをしましょう。どの方法もイメージを使います。また、すべてのツールには、ビジョニングが含まれています。セルフ・ファシリテーションは、必ずしもビジョンを描く必要はありません。過去の取り組みから、何を改善できたかを振り返る単なるふりかえりでもよいのです。しかし、ビジョンを描くことを日常的な活動として取り入れたときに、最も劇的で充実した変化が起こると私は感じています。

何十年もの間、この3つのツールを自分自身や友人、家族、同僚に何度も使ってきました。これらを使うことで、私や多くの人の人生が劇的かつポジティブに変わりました。その証拠は、彼らの言葉と行動に現れています。そして、あなたがリーダーであったり、リーダーシップを探求しようとしている人であれば、更に思いがけない贈り物が手に入ります。なぜなら、セルフ・ファシリテーションは、定期的に使うことで、自分自身と他人に対する理解を予想できないほど深め、効果的なリーダーシップを発揮できるからです。

ジェシーの物語 - パート II

今にして思えば、ジェシーは彼らのビジョンを見失っていたのでしょうか。あるいは、自分達の夢を知らなかったのかもしれませんが。彼らは「どのように仕事を進めるか」に一生懸命で、「なぜ」「何を」という観点を置き忘れていたのです。この後、彼らが「なぜ」「何を」に考えたらどんなことが起きるのか見ていきましょう。

こちらもご参照ください：サイモン・シネックのゴールデンサークル^{vi}

お気に入りのセルフ・ファシリテーションツール 3 選

この章では、私がうまく説明できそうな3つのモデルだけを紹介しています。もう一つのお気に入り、ICA ToP®戦略計画モデルですが、うまくやるには深いトレーニングが必要です。

1. コラージュ・ビジョニングと ToP®フォーカス・カンバセーション法

コラージュとは、たくさんの画像をボードや硬い紙に貼り付ける作業のことです。ToP® (Technology of Participation) とは、世界中のファシリテーターやファシリテーター型リーダーのために開発された、文化的な違いに敏感な一連のツールのことです。

ORID 手法すなわちフォーカス・カンバセーション法の持つ構造は、すべての ToP®ツールの基礎となっています。

2. PATH (Planning Alternative Tomorrows with Hope) グラフィック・ファシリテーション手法

これは、カナダの人たちが、発達障害のある人たちがより豊かな人生を送れるようにと開発した、グラフィック・ビジョンと目標設定のプロセスです。やってみると、どんなグループや個人にも有効であることがわかりました。

3. グローブ・グラフィック・パーソナル・コンパス・アクション・プランニング・ワークブック

グローブコンサルタントは世界中でビジュアルファシリテーションを提供している会社で、プロセス指向の美しいテンプレートを制作しています。グループに対しては、ファシリテーターは大きなテンプレートを使用します。個人で使う時は小さなテンプレートを各自が使います。また、この会社はトレーニングのためのワークショップも行っています。

各ツールのセクションでは…

- なぜ、いつ、この手法を使うのか、期待できそうなちょっと意外な成果の事例も含めてご紹介し、
- あなたにとって魅力がある手法かどうかを判断するため、その手法にどんな手順が含まれるかを示し、
- 準備、用品、リソースについては、役立つ小道具だけでなく、感情面や肉体的な慎重な準備の手順を経て、最適な状態を作り出す方法も概説します。

どれを先に試すか悩んでいる方は、下記の表を参考にしてみてください。

3つのセルフ・ファシリテーション手法の比較					
方法	準備	時間	必要とされるスキル・姿勢	ガイド付き誘導瞑想の使用	利用に適した場面
コラージュとフォーカス・カンバセーション法	20枚～40枚の画像を集める	2～3時間	いつもと違うことに挑戦したいという気持ち	使わない	自分の将来についてまったく、またはほとんど考えていない時。脳を一気に活性化させたい時。
PATH	往路セスのステップを学ぶ、または誰かにファシリテーションを頼む	3～4時間	ビジュアル化するスキル、大きな目標の設定と詳細部分までの検討ができる	使う	自分の人生を大きく変えたいと強く思っている時。今すぐにも助けが欲しい時
グローブ社のコンパスとワークブック	ワークブックを購入し、指示に従う。様々な色の、先の細いマーカー	6～12時間、数回に分けて行うのがベスト	分析的・創造的思考	使わない	ゆっくりと念入りに仕事をしたいと思い、自分を見つめ直す時間を大切にしたい時。あなたが視覚的なテンプレートを使うのが得意な場合。

コラージュとTOP®フォーカス・カンバセーション法 なぜ、いつ、この手法を使うのですか？

この方法を使うのは、自分の将来に確信が持てないときです。望ましい未来について全然アイデアが湧いてこない、また、現在の生活に満足できず、やる気もなく、自信が持てないで「行き詰まり」を感じているような時です。コラージュを使った手法のあと、フォーカス・カンバセーション法を使って、脳を活性化させます。コラージュ法が効果的なのは、

- イメージの中のパターンは、自分の意識しないところで何かを教えてくれる可能性があります。
- イメージの力は残ります。脳科学的に長期記憶に残ると言われています。
- 比較的時間もお金もかかりません。

ジェシーの物語 Part III

ジェシーにもイメージの力を感じました。この人のネガティブさを覚えていますか？ワークショップの後半では、まず全員に、現在の生活がどのようなものかを表すイメージを描いてもらいました。そしてそれとは違う、もっとポジティブな未来を想像してもらいました。ジェシーは、現在の状態と未来の状態を描いた絵を誇らしげに見せてくれました。ジェシーの絵は、そのコントラストが素晴らしいものでした。ジェシーは、現在の生活状況として、嵐の雲と不安定な動悸を描いていました。一方、未来の彼らは、花と太陽が真ん中で輝き、その周りに美しい渦巻き模様のデザインが描かれていた。この2つの絵のトーンや感覚の違いは、とても印象的でした。

私の物語

私は人生で何度もコラージュを使ってきました。一人でやったこともあります。しかし、何人かのグループでコラージュに取り組んだほうが、はるかに面白いのです。他の人が提案やコメントをしてくれるので、それが参考になったりします。他の人がやっていることを見て、やり方を真似ることもできます。

ある時、ガラス張りの両面暖炉のある部屋の写真を切り取りました。それまで、私はこのような暖炉を見たことがありませんでした。しかし、新天地で家探しの際、不動産屋さんと一緒に家に入ったとき、私はとんでもなく、びっくりしました。そこに、2面ガラスの暖炉があったのです。

ここが私たちのこれから住む家だと確信した瞬間でした。

また、私は配偶者と一緒に、将来の生活をどのようにしたいかを共同でコラージュしました。それぞれが同じコラージュの自分のセクションから始めました。

私たちはまず、自分たちの人生を独立したユニークな人間として考え始める必要があると感じました。私たちはコラージュの中央部分を、相互に依存し合い、協力し合いたい部分のために残しておきました。しばらくすると、このコラージュはそれ自体が命を持つかのように独自の動きを見せ始めました。私たちは、それぞれの願望を表すコラージュから、相互に依存し合い、パートナーとなるためにコラージュに移っていったのです。このコラージュの中には、私

たちの生活や趣味が融合している部分が多く見られるようになりました。配偶者は当初、このプロセスを行うことにやや懐疑的でした。彼が得意とするのは、より分析的な思考プロセスです。しかし、10年以上前に作ったこのコラージュを見ると、多くのことが実現しています。今日、私たちはより満足度の高い、協力的なパートナーシップを築き、人生を共に歩んでいます。

その方法とは？

コラージュとは、自分がワクワクするイメージを見つけるシンプルなアートです。切り抜いた写真を硬い板や紙に貼り付け、板全体が写真で覆われるまで作業を続けます。このコラージュの目的は、あなたの望む未来を描くことです。この方法にほとんどお金はかかりません。全てをバーチャルでもできますが、紙を切るという触覚的な感覚の方があるとより創造的になるかもしれません。

ステップ

- 自分にこんな質問をしてみましょう。1年後～10年後の自分の理想の未来では、何を見て、何を感じ、何を聞いていたいでしょうか？
- 時間軸は自分で決めましょう。1～2分、この質問を静かに座って考えてみてください。答に関連する時間軸を決めてください。
- 写真や画像の保存ファイルを開きます。その中から、自分にとって「魅力的」な画像を選んでください。考えすぎはいけません。今の自分にポジティブに飛び込んでくるページを素早く切り取ったり、バーチャルなイメージや言葉をつかんだりしてください。
- 選んだ画像の束を見て、最も必要な部分をきれいに切り取ります。例えば、そのページの中の1つの単語やフレーズ、あるいは最も魅力的な画像や画像の一部などです。単に色が気に入っただけでも構いません。30枚以上の画像ができれば、紙くずや選んでいない画像をすべて捨てます。
- 板や紙、バーチャルファイルに画像を貼り付けたり、並べたりしていきます。重要なイメージのために、コラージュエリアの中央を残しておいた方がいいかもしれません。画像や言葉を「有機的に」（つまり、秩序を意識せずに）貼り付けて、何が出てくるか見て見てもいいでしょう。私のスタイル、私の冒険、私の家族、私の仕事、私の旅行などのセクションを作ることができます。好みに応じて、キラキラしたものなどを追加してください。

- セクションや写真の間に大きなスペースを設けるのが好きな人もいます。また、私のように、すべての写真を重ねて配置する人もいます。言葉を切り取ったり、描いたりすることもできます。
- ある時点で、あなたはそれが完成したと感じるでしょう。脇に置いて、後でもう一度見てみましょう。
- 物理的なコラージュを行う場合は、板や紙全体をコラージュ用の接着剤で覆うと、より長持ちして光沢のある仕上がりになります。
- 印刷して（PC で作った場合）、壁に掛けて最低 10 分は鑑賞してみましょう。

準備と用意するもの（物理的なコラージュを行う場合）

- 雑誌が一番です。雑誌が無理なら、絵葉書を使ったり、インターネットで写真や画像を印刷します。図書館や老人ホームには、要らない雑誌があるでしょう。Pixabay^{viii} は、オンラインで無料の写真素材を提供しています。写真集めに、数日から数ヶ月かかるかもしれません。簡単に使えるように保管します。電子データはプリントアウトしましょう。あとでトリミングができます。
- 厚紙かポスターボードを探します。少なくとも 50 センチ四方の大きさがおすすです。丸くても、長方形でも、正方形でも構いません。吊るして目立つ大きさで、置き場所に困るほど大きくはないものの方がいいでしょう。
- 立体的な素材を使うと効果的です。ラメやスパンコール、光沢のある紙なども良いでしょう。表現方法は無限です。
- 画像をボードに貼り付けるために、スティックのりや光沢のあるアクリル系の溶剤を用意します。
- 不要な画像や切り抜きを捨てるために、ゴミ箱を近くに用意しましょう。
- あなたにとって役に立つのであれば、同僚など数人を誘って同じことをしてみましょう。
- 1~2 時間の静かな時間を確保します。
- 上手くいくと自分に言い聞かせます。楽しんでいる自分を想像してみてください。
- 自分の好きな音楽をかけましょう。

コラージュを完成させた日に、自分自身とこの会話を行うか、誰かにこれらの質問をしてもらいます。これらの質問は、ToP®フォカス・カンバセーション法で順番に、書かれていることに注視してください。この方法については、付録Aで詳しく説明しています。

- コラージュで気付いたことは何ですか？色、形、言葉、強調など
- 一番印象に残っている画像はどれですか？
- コラージュの中に言葉があるとしたら、自分が本当に好きな言葉は何ですか？
- このコラージュのトーンや感触は、あなたにとってどのようなものですか？何が驚きですか？どこが刺激的ですか？どんなところに混乱させられますか？
- このコラージュの中で、あなたにとって特に重要と思われる部分やテーマは何ですか？
- このビジョンを実現するために、すでに行っていることはありますか？
- このコラージュを誰に見せたいですか？
- 今回のコラージュの「感じ」を一言で表すとしたら、何と言いますか？（映画や曲の名前でも、好きな詩のフレーズでも、「感じ」をうまく表せるようなまとまったフレーズでもOKです。）

オプション

自分の人生や仕事の、将来のある特定の局面についてだけを取り上げたいとしたらどうでしょう？コラージュに特定のテーマを与えることにします。例えば、私は庭のデザインのイメージをつかみたくて、花の写真や庭のデザインをお気に入りのガーデニング雑誌から切り取ってきました。それを集めてコラージュして見ると、自分の好きな庭の雰囲気伝わってきます。

人間関係の見直しや新しい人間関係に取り組んでいる場合は、そちらに集中してもいいかもしれません。あるいは、仕事や次のキャリアビジョンのテーマだけに絞ってもいいでしょう。これまでの経験から、私はプライベートと仕事の両方を1つのコラージュに入れるのが好きです。プライベートな面が仕事に影響を与え、その逆もまた然りです。自分でも試してみてください。しかし、あなたの状況次第では、単一テーマのアプローチがうまくいくかもしれません。

コラージュを完成させたら...

コラージュは、数週間に渡って頻繁に見ることが大切です。そうすることで、イメージを長期的な記憶に定着させることができます。チャンスが巡ってきたときや、意思決定が必要なときに、そのイメージがあなたの選択に役立ちます。あなたのビジョンは、あなたを未来志向のポジティブな行動に導くでしょう。あなたはビジョンを頭の中で繰り返し思い浮かべることができますか？もしそうならイメージの力があなたを前進させてくれるでしょう。

PATH(Planning Alternative Tomorrows with Hope^{ix}) グラフィック・ファシリテーション方法

なぜ、いつ、この手法を使うのですか？

半日あれば、この短くてパワフルなグラフィック・プランニング・プロセスは、プロジェクトを始めたり、新しい人生や仕事の方向性を探ったりするのにピッタリです。このエクササイズは、12ヶ月から24ヶ月の間、モチベーションと集中力を高めてくれます。また、カップルや家族にも非常に効果的です。この方法が効果的なのは、次のような理由からです。

- あなたの最も深い願望を明確にし、必要なサポートを特定します。
- 共通点のないバラバラのアイデアから相乗効果を引き出します。
- 停滞していたプロジェクトやプログラムをキックスタートさせます。
- 数ヶ月、数年先に向けた未来の行動を動機付けます。

この手法は、あなたが自分の人生に何が待ち受けているのかを明確にしようとする意欲を持っているからこそうまくいくのです。あなたは無意識のうちに、自分が何を望んでいるのかを知っているようですが、適切な条件やプロセスがなければ、なかなかそこにたどり着けません。

その方法とは？

このプロセスは、1994年にジャック・ピアポイント、ジョン・オブライエン、マーシャ・フォレストの3人がMAPSというその前にあったモデルを基に開発したものです。もともとは、障害者のために「活動の場を平等にする」ことを目的とした、人間中心の計画立案プロセスとして開発されたものです。このプロセスでは、障害者が自分のコミュニティやサポートのネットワークを使って、今後の進路を共同で計画することができます。現在では、誰でも使用することが可能です。以下の8つのステップで構成されています。

ステップ

1. 夢に触れる-「北極星」(これはガイド付きビジュアルライゼーションとして行います)
2. ポジティブで実現可能な 12-18 ヶ月間の目標を感じ取る
3. 「今」に集中する
4. 巻き込みたい人を特定する
5. 強さを身につける方法を知る
6. 今後 2-3 ヶ月間の動きを図に描く
7. 翌月にやることの計画を立てる
8. 最初の一步を踏み出す

手順を紹介するビデオ^xを作ってみました。YouTube にも他のものがあります。

ひとつ、これは非常に重要な注意点があります。他人のために PATH を行う前に、まず自分自身の PATH を(理想的には訓練を受けた PATH のファシリテーターによって)行う必要があります。このガイドラインを守ってください。この手法を他の人に提供できる人は世界でもごくわずかなので、私たちはこれをもっと身近なものにしたいと考えました。この手法を自身が体験し、その後で他の人に伝えられることは、素晴らしい贈り物なのです。

ジェシーの物語 パート 4

ジェシーは、かなりステップ 3(「今」に集中する)に囚われていました。彼らの人生の良い点(お金)と悪い点(「嫌いな人」や「価値観が合わない人」と一緒に仕事をしなければならない)が見えていたのです。ジェシーが私たちのワークショップに参加した時、彼らは自分の夢を振り返る機会がありました。その結果、家族との時間や冒険、健康、ポジティブな人との付き合い、シンプルな生活など、達成したい目標が見えてきました。ジェシーはすぐにステップ 4~8 に進み、きっかけとなる最初のステップを決めてワークショップを後にしました。ジェシーは、毎日の仕事の重要な部分を他の人に引き継ぐと表明しました。それは、彼らにとって最も気が減入るものだったのです。ジェシーがそう決心すると、彼らの顔には満足感とリラックスした表情が浮かんでいました。彼らは、その後数か月のうちに仕事の大半を引き継ぐこと、そして最終的にはビジネスを誰かに売ろうと考えていました。

私の物語

私は過去 25 年間で 5 回の PATH を行いました。新たな方向性を得て推進力を持続させるために、3 年から 5 年ごとに誰かにファシリテーションを依頼しています。時々、自分でやることもあります。毎回、PATH のプロセスで自分の中に現れ出てくるものに驚いています。

私が初めてアメリカに移住し、ビジネスを再開しようとしていたとき、ひどい不況の真っ只中にありました。私は 2002 年の PATH で、アジアと南米で多くの時間を過ごすことになるだろうと思い描きました。私はどちらの場所にも行ったことがなく、どちらの大陸にも行きたいという願望やつながりがあることを意識していなかったので、このことに戸惑いました。その後、2010 年に娘がブラジルにしばらく滞在することになり、私は何度もブラジルに行って、彼女の素晴らしい先生のもとでアーユルヴェーダやその五つの要素について学びました。これを書いている最中に、娘が今働いているペルーに行きました。そして 2009 年、私は RFOUR リミテッドのリリアン・ワンと出会いました。リリアンや彼女が紹介してくれた人たちにとても感銘を受けた私は、この 8 年間、アジア太平洋地域で開催される IAF（国際ファシリテーターズ協会）のカンファレンスに参加することにしました。メルボルン、東京、シンガポール、ムンバイ、花蓮、台北、ソウル、そして最近では大阪にも行きました。また、2009 年にはファシリテーション・ダイバーシティ・コホート（様々な国、人種、世代、コンテンツや分野の専門性など、ファシリテーション・スキルの向上に強い関心を持つ人たちのグループ）を立ち上げました^{xi}。そのコホートには、アジア系の血を引く女性が 2 人います。

2012 年、私は「ファシリテーション・デザインの 5 つの要素」をテーマに、深い意味のあるファシリテーション・コースを共同開発しました。何年も前からやりたいと思っていたのですが、必要なフレームワークがありませんでした。このコースを開発する過程で、私はファシリテーションについて、これまでで最も深い洞察を得ることができました。私たちファシリテーターが、どのようなグループの状況においても、実際に何をしようとしているのか、そしてその状況にどのように対処すればよいのかを素早く判断することができたのです。私は、2018 年に 20 人のバーチャルな 2 年間の国際コホートを始めました。そして、アジア太平洋地域でのファシリテーターの友人関係や仕事上のパートナーシップを深め続けています。この地域とのつながりがなければ、私はこの本の章を書いていないでしょう。すべては、私が PATH のセッション中に気づいた洞察と意図の結果として始まり、成長したのです。

PATH を完成させた後は...

私は、自分の PATH をじっくりと味わえる場所に飾っておくのが好きです。全てのフレーズを読み直したり、写真を見たりします。気になる人や興味のある人に見せたりもします。こうすることで再び、素材と「夢」を統合します。あなたの可能性や目標のすべてが、記載されている通りに実現することはないでしょうが、多くは別の形で実現するでしょう。きっとびっくりしますよ。もしあなたが誰かのために PATH を行ったのであれば、数週間後にその人をチェックして、最初の一步を踏み出したかどうかを確認してください（つまり、プロセスの 8 番目のパート）。ここでのファシリテーションは、時間をかけて内省し、ビジョンを明瞭に描き、それを具体的に目に見える形にすることです。

PATH 体験談

これは、私の友人や同僚の何人かが、私が彼らの PATH をファシリテートしてから数ヶ月後から数年後に言った言葉です。

“退職は、バーバラに相談して PATH を作成するのに最適なタイミングでした。夫婦でブレインストーミングを行い、価値観に基づいた計画を立てるのに最適な手法であり、この最初の 1 年をうまく導いてくれました。

完成後、私たちはダイニングルームの壁に「PATH」を貼りました。これをきっかけに、私たちだけでなく、子どもたちや友人、親戚との間でも多くの会話が生まれました。彼らは多くの質問をしてくれて、私たちの計画を明確にしてくれただけでなく、現段階での私たちのあり方や向かっていく方向を理解してくれました。

PATH のプロセスの結果として起こった困難なことは、初年度の目標を達成するためには、熱帯医学のトレーニングを修了し、難民キャンプでボランティア活動をするために、3 ヶ月間妻と離れなければならないということでした。この試みに対する妻のサポートは非常に重要であり、時には困難なこともありましたが、離れている間も豊かな冒険や有意義な仕事、身体的なチャレンジでバランスをとっていましたし、こういったことが二人とも大好きでした。

今日の私たちの PATH を見ると、まだまだやりたいことがあることがわかります！”

-ジョー・サリバン（医学博士）、キャロル・ゲルファー（医療コンサルタント、ファシリテーター）（米国）。

"私はバーバラと一緒に自分の PATH を作るというとても活力が出てくるプロセスを経験し、それは本当に GIFT となりました。特に IAF (国際ファシリテーターズ協会) でのボランティア活動や、リーダーの育成など、将来の人生がとても鮮やかにイメージできました。ファシリテーションが流行語になり、その価値があらゆるところで見られるようになっていたのを鮮明に見ました。また、オンラインの強力なネットワークでサポートされ、多くのことが共有されているのを見えました。このプロセスはパワフルで、私は自分の潜在意識にアクセスすることができ、未来を明確に描くことができると確信しました。1ヶ月以内に、私は IAF アジアの季刊ニュースレターを始めました。

-そして、アジア地域のリーダーシップチームを、地域内で素晴らしい取り組みをサポートしている情熱的なメンバーでスタートさせました。これは "PATH "のほんの一端に過ぎません！"

-ファラ・シャヘド、国際ファシリテーターズ協会アジア地域コーディネーター。

トレーナー、コーチ、ファシリテーター (インド)

"PATH "では、プランニングのプロセスを視覚的に説明してくれるのがいいですね。PATH のセッションを通じて、私は自分の目標を達成するのに役立つサポートをより明確にすることができました。セッションで確認された私の目標の1つは、ICF 準認定コーチの資格を取得することでした。セッションに出てくる「巻き込む」と「強化」の項目に取り組むことで、セッションから1年以内に認定を受けることができました。今でも PATH を壁に貼っていますが、見るたびに自分の目的や夢を思い出して、笑顔になります。"

-リン ウォン, CPF®, ACC (シンガポール)

準備と用意するもの

注：仮想テンプレートを作成し、すべてオンラインで描画ツールを使って行うことも可能です。

- コラージュの手法とは異なり、この方法はあなたが感情的にも精神的にも準備ができていることが必要です。しばらくの間、自分の将来について考え、いくつかのアイデアを持ち、行動に移す覚悟ができていれば、より良い結果が得られるでしょう。
- 自分の PATH を行うのに 2.5~3 時間かけるように計画してください。

- 最大 3 時間、静かに邪魔されず集中する状況が必要です。時間については、最初の 2 つのステップを 90 分で行い、最後のステップをさらに 90 分で行うこともできます。

用意するものは以下の通りです。

- 大きな紙（フリップチャートサイズ、または長さ 1~2 メートルのもの）。
- 様々な色のマーカー（先の細いものから太いものまで）。
- 柱や矢印に色をつけるためのチョーク。
- 穏やかなビジュアライゼーションのための音楽。ガイドされて視覚化するためには、静かなインストラメンタルの音楽が役に立ちます。

グローブ・グラフィック・パーソナル・コンパス・ワークブック^{xii}

なぜ、いつ、この手法を使うのか？

この方法は、視覚に訴えるようなテンプレートが好きな人に向いています。グラフィック、グラフ、図表を使用しているので、視覚的にものごとを把握するのに優れている人にも、論理性に優れている人にも魅力的です。ワークブックの作成者は、この手法は「楽しい」「洞察力が得られる」「力がつく」と言っています。私はこの 3 つに強く同意します。視覚的なタイムライン、タイムシート、通常の計画作成では考えられないほど詳細な手順があります。友人や信頼できる同僚のグループと一緒にやることをお勧めしますが、完全に一人でやることもできます。この方法が有効なのは…

- 視覚的に理解する学習者も論理的に理解する学習者も惹きつけるから。
- 自分だけでできるから。
- 人生の大きな変化に役立つから。

人生のどのステージの人にもお勧めできます。特に、自分の人生に大きな変化を起こしたいときに役立ちます。効果的にやるには、多くの時間が必要です。すべてのステップを行うことが必要です（1 ステップにつき約 30~90 分）。

私の同僚が、私と他の 8 人のファシリテーターと一緒に 1 日かけてこのプロセスを行ったときの話をご紹介します。私たちはそれぞれ個別に作業を行いましたが、コンパス・ワークブックの各セクションの後に、成果物を共有しました。これにより、次のセクションに進むための確認、励まし合い、明確さが得られました。

“仲間のファシリテーターたちと一緒に、グローブコンサルタンツのパーソナルコンパスプロセスに参加しました。自分がどこにいて、どこに行きたいの

かを評価するステップは、コンサルティング、社会的・人種的正義のための戦い、家族との時間、旅行、ギター演奏など、多くの関心事の中で達成したいバランスを明確にしてくれました。そして、バランスをとるための道筋を描くことができ、その道筋を順調に歩んできました（途中、多少の後退はありましたが）。このプロセスが私にとって成功したのは、少人数のグループで進められたことが重要だったと思います。ファンリテーションによって、共有と振り返りの機会が生まれ、自分の将来のビジョンを洗練させることができました。”

-ポール・クリッセル 組織開発・変革コンサルタント（米国）

準備と用意するもの

- 30～90 分程度のセッションを複数回行います。数週間から数ヶ月かかる場合もあります。
- グローブ・コンサルタンツよりワークブックをご購入ください（章末参考文献xii参照）。
- ライティングペンや蛍光ペン。
- BGM（必要により）。
- 気が散らない広いテーブルや机のスペース。冊子はスパイラル綴じで、長さは約 50 センチ。

その方法とは？

これは、パーソナルコンパスと呼ばれるガイド付きで自分一人で行うワークです。

7つのステップがあります。

1. 出発点：最初にワークに取り組むための橋渡しや焦点を絞るための質問が出されて、4つの質問に答えます。何が私を呼んでいるのか？何が私を追い立てているのか？自分はどこから来たのか？そして誰が関わっているのか？
2. 歴史：夢や希望、山や谷、重要な出来事や人、場所や職業、学んだことなど、人生の最大 20 年分をプロットできます。
3. クロスセクション：自分の時間の使い方を評価する機会です。典型的な 1 週間を 1 時間ごとに分割して表示します。あなたは、仕事、家族、友人、レクリエーション、通勤、読書、デバイスの使用など、日常の典型的な活動にどれだけの時間を費やしているかを記入します。そして、それぞれの活動に費やした時間について、満足度を評価します。

4. 棚卸し：これは基本的に SWOT 分析（現在の強みと弱み、将来の機会と脅威の分析）です。
5. ビジョン：将来（数年先）の自分の人生を想像し、人間関係、業績、経験、喜び、貢献、環境、内面的な資質など、あらゆる項目に焦点を当てたテンプレートを記入します。
6. 選択肢：このテンプレートでは、これまで行ってきたことの範囲を絞り込み、ビジョンの重要な部分をテーマに分けて優先順位をつけ、目的についての宣言を書くことを求めています。
7. アクションプラン：ここでは、目的、時間枠、タスクなどを詳細に書き出していきます。この最後のステップは、これまでのテンプレートの多くを利用しています。細かい計画を立てるのが好きな人には、同じ図柄の空白ページが4枚用意されています。

私の物語

このグローブ・パーソナル・コンパスのプロセスを行ったのは、首を痛めて衰弱していた時期でした。文字通り、首に痛みがあり、ペースを落とさなければならないことを改めて実感しました。このファシリテーション・プロセスの力は、自分がどのように時間を使っているのか、どのように使いたいのかを対比し明確にすることでした。この方法を使って、私はその時点での自分の人生の目的についての宣言も書き出し、それを誇りに思いました。

"自分の喜び、家族、文化と深く結びつきながら、多様な若者や力を出しきれていないリーダーにとって思慮深く寛大な味方であること。"

この宣言は、私の意思決定と選択を長年にわたってうまく導いてきました。例えば、ステップ3の「クロスセクション」により、車での移動にどれだけの時間を費やしているかに驚かされました。それ以来、車での移動距離は以前の30%に、移動時間は10%程度に減らすことができました。

私はクライアントや同僚と交渉し、バーチャルミーティングをおこなうことにしました。車で現地に行って対面で会う代わりに、私は新しく、バーチャルミーティン

私は、より内省的で注意深く意識を集中させる生活へと切り替えてから、自分がより大きなインパクトを他人に与えるようになったのを見てきました

グの機器を購入してうまく使いこなせるよう学びました。その結果、多くのオンラインコースを提供できるようになりました。これは、私のビジネスのまったく新しい面であり、ワークブックのクロスセクション・タイムラインを行っていなかったら、できなかったでしょう。

「グローブ・パーソナル・コンパス・ワークブック」を終えると...

他の方法と同様に、自分が記入したページを何度も見直すとよいでしょう。自分の人生を見つめなおすきっかけになるものがあるかもしれません。前述したように、私はクロスセクションで見つけました。気に入ったテンプレートを作り直し、数年後にいくつかのエクササイズを繰り返しました。

人生のキーパーソンと会話することで、目的に沿って行動することができ、仕事をやり切ることができます。

また、私のように大きな変化を起こすためのサポートが必要な場合もあります。大切な人に自分が責任ある生き方を続けられるようにサポートしてもらいたいでしょう。

ファシリテーションを個人の内省、変化、成長のために使うことは、私が人生で行ってきたことの中で最も満足のいくものの一つです。また、これは、自分自身が他の人を助けるための最も一貫した強力な方法でも

結論

これまでご紹介してきた手法は、プロセスファシリテーターが使っているものです。グループのファシリテーターとして活用する時には、これらを少し違ったやり方で使うこともあるかもしれません。例えば、ファシリテーターは、ビジョン策定のためにグループでコラージュを作らせたり、グループに絵を描いてもらい、将来の話をしてもらったりします。また、「PATH」や「コンパス」ワークブックのような活動では、壁一面を覆うような大きなテンプレートを使うかもしれません。しかし、これまで皆さんにお示したように、これらのテンプレートは個人にもグループにも非常に有効です。

セルフファシリテーションの力は、私たち一人ひとりの中で発揮されるのを待っています。私たちは、非常に内省的な人生から、重要またはそう思えることをこなすのに精一杯の忙しい人生まで、さまざまなスペクトラムを持っています。私は明らかに内省的な生き方に偏っており、より内省的な生き方を送るように自分を鍛えてきました。しかし、それは簡単なことではありませんでした。大きな病気や事故に遭って初めて、私の超"イケイケ"なライフスタイルが維持できないことを知ったのです。私は、より内省的で集中した生活に切り替えた後に、自分自身がより大きなインパクトを他人に与えるようになったのを見ました。

問題は、私たちは通常、内省的になる方法を教えられていないことです。また、内省するように導かれることもありません。それどころか、ほとんどの場合、私たちは、まるで生き残るためにはそうしなければならないかのように、これが終わったらあれ、と急ぐようにプログラムされています。私たちは、富み栄えるような豊かな生活を手に入れたいという無意識の、そして裏付けもない夢を追いかけているのかもしれませんが。あるいは、これまでの人生で多くの挫折を経験し、生き延びることが精一杯の人生を送っているのかもしれませんが。

色々なファシリテーションの手法を使って自分自身を振り返ったり、良い質問を使って日記を書いたりすることは、あなたの成長を助けます。日々の生活の中で自分の言葉や行動をより明確にすることは、コミュニティ、家族、友人、同僚など、他の人々を助けることにもつながります。とても大きな視点で言うなら、セルフファシリテーションを行っている人々は地球を癒し、世界的な危機や戦争に対処し、さらには私たちを自滅から救ってくれるのではないかと想像しています。

ファシリテーションを個人の内省、変化、成長に使うことは、私自身が人生で行ってきたことの中でも最も満足のいくものの一つです。また、これは、他の人が望む変化を起こすのを手助けする、最も一貫した強力な方法でもあります。

ジェシーの物語 Part V

私たちの物語の主人公、ジェシーを覚えていますか？ジェシーは、彼らは強くてタフであらねばならないと考えていました。自分の仕事をしっかりとこなし、その仕事がどれほど満足のいくものではなく、劣悪なものであるかを理解するために足を止めるなんてできませんでした。そんなある日、彼らは自分の善良さや、たたえるべき内面的な価値観を思い知らされたのです。ジェシーはその日、ついに安全な環境で内省する機会を得て、大きな決断をしました。

そして、最も驚いたのは、ジェシーが2日間の会議に完全に参加するために戻ってきたことです。当初の予定では、プロフェッショナル・ディベロップメントの必要単位を取得するために、プレカンファレンス・セッションに参加するつもりだったのです。本会議では、私たちはまた驚きました。ジェシーがすべてのアクティビティに参加し、楽しんでいる姿を見たのです。次の日、ジェシーは私に手を差し伸べ、「あなたのワークショップは私への贈り物です」と言いました。悪い人たちと付き合うのをやめて、この会議に参加しているようないい人たちと付き合い合わなければならないと思いました」。

この真の意味での変容を助けたものは何だったでしょう？ジェシーは話を聞いてもらう必要があったと思います。私たちはそれをしました。私もそうしましたし私の共同ファシリテーターもそうしました。参加者全員がそうしました。ジェシーはやってきて、すべての内省の活動に完全に参加し、部屋にいる全員を、自分が必要としている場所に行く助けに使い始めたのです。セルフ・ファシリテーションは、私たちが真にこのような形で世界に存在したい、と思う通りに「姿を現す」ことを助けてくれます。

(翻訳：スピーキングエッセイ (株) 大島友秀)

参考文献

- i. Göker and Bozkuş. (2016). *Reflective Leadership: Learning to Manage and Lead Human Organizations*.

<https://www.intechopen.com/books/contemporary-leadership-challenges/reflective-leadership-learning-to-manage-and-lead-human-organizations>

ii. Moran, Jim. (2016). *Cognitive Neuroscience of Self-Reflection*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/B9780128009352000105>

iii Knight, Jim. *Instructional Coaching Group, Reflection, 2017*. <https://www.instructionalcoaching.com/reflection/>

vi. Morgan, Naomi. *Before You Help Others, You Must First Help Yourself*. Huffington Post, 2017.

[https://www.huffpost.com/entry/before-you-help-others-yo_b_8267004](https://www.huffpost.com/entry/before-you-help-others-<u>yo_b_8267004</u>)

v. Calabretta, Gemser and Wijnberg. *The Interplay between Intuition and Rationality in Strategic Decision Making: A Paradox Perspective*. Sage Journals, 2016. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0170840616655483>

vi. Simon Sinek's *The Golden Circle* Presentation: <https://simonsinek.com/commit/the-golden-circle>

vii. See more about *ToP facilitation methods* at these websites:

<https://www.top-training.net/w/> (USA);

<http://www.ica-international.org/> (Canada);

<https://sites.google.com/site/icataiw/home-page> (Taiwan);

other offices throughout the world”

viii. Pixabay. *1 million+ Stunning Free Images to Use Anywhere*. <https://pixabay.com/>

ix. Pearpoint, O'Brien and Forest. *PATH*, 1993. <https://inclusion.com/path-maps-and-person-centered-planning/path/>

- x. For a brief video of the PATH process visit:
<https://northstarfacilitators.com/the-path-process/>
- xi. North Star Facilitator's 2009 Diversity Cohort project.
<https://northstarfacilitators.com/cohort/>
- xii. Grove Tools, Inc. *The Personal Compass*.
<https://grovetools-inc.com/products/the-personal-com- pass>



Kailin Huang 氏によるビジュアルサマリー（日本語版作成 大島友秀）



第8章

ファシリテーターとしての生き方

カヴィ・アラス、スティーブン・バークレー

訳：酒井麻里

村のはずれにそびえ立つガジュマルの大木の下に、3人が座っています。「それはずっと昔からここにあったのだ」と、彼らは「永遠」を表す身振りを交えて言います。パンチャヤット（村議会）のリーダーであり、村の長老たちのリーダーでもあるラディベルが見守っています。大きな口ひげをくるくるとひねり、いくつもの季節を越え何度も穀物を育ててきたしわだらけの手を持つ彼は、微笑んでいます。私たちは、彼らの人生について、私たちの時代や憧れ、違いや希望について話しました。「君は人々を連れて行かなければならない。そうするしかないのだよ。君が人々を連れていかなければ、この村の未来はない」と彼は目を輝かせながら言います。他の2人は空を見つめています。彼らの沈黙からは、その信念がいかに強いものであるかどうかがい知れません。それについては、後に話しましょう。

私たちは、ファシリテーションの力について伝えたい。そしてあなたについても訴えたい。実際のところ、それはファシリテーションがあなたのうちにあるということだ。

私たちは直感に従い、証拠を探しに出かけていました。好奇心旺盛な子どものように、エルキュール・ポアロ¹のようなマインドセットで。私たちの旅と会話は、探偵を象徴する虫眼鏡のようなものです。

1:エルキュール・ポアロは、アガサ・クリスティが生み出したベルギーの架空の探偵です。ポワロは、1920年から1975年の間に出版された33の小説に登場する、クリスティの最も有名で長い歴史を持つキャラクターの一人です。彼は、その知性と調査への好奇心旺盛な精神は他の追随を許しませんでした。

そして、それぞれの仕事机の上には、十数冊の研究論文や本が残っています。生き生きとした会話と深く内省的な沈黙の間で（そしてその間にある全てのものに）、この章は書かれました。だから、私たちのわがままをゆるし、読者のみなさんは、これをじっくりと味わい、心に刻み込んでください。結局のところ、これは愛にあふれた仕事なのです。

私たちはファシリテーションの力、そしてあなたについて伝えたい。実は、ファシリテーションはあなたの中にあるということなのです。あなたが誰であっても。初心者であろうと、ビジネスリーダーであろうと、専業主婦であろうと、村の長老であろうと。誰であってもです！ファシリテーションの力は、その最も基本的な形で、私たちのまわりのすべての人の中に存在すると、私たちは言っているのです。

背景を補足しましょう。ファシリテーションという専門領域が、現代社会に対応したツールや技術になったのは最近のことです。生き方や人生としてのファシリテーションは、古くから人類に親しまれてきました。ファシリテーションは程度の差こそあれ、すべての人の中に存在し続けています。まだ誰もがそれに気づいているわけではありません。私たちが目指すのは、それを誰にでもわかるようにすることです。

深い海で釣りをする

私たちは、本書の著者全員が携わっているプロセス・ファシリテーションが、確立された実践であることを理解しています。働き方、構造、能力、実践者、資格などをもった実践です。知識と作業の体系です。それは、世界中で多大なる価値と変化をもたらしてきました。（そして、これからももたらし続けるでしょう）。それは、誰の眼にも明らかです。

私たちは、表面的なものだけでなく、より深いところにある真珠のようなものを、みんなに見てもらいたいと考えています。既成の考え方をふり払い、他にどんな豊かさがあるのかを探りたいのです。私たちは素朴な疑問を持っています。どのようにファシリテーションは始まったのか？なぜこれほどまでに受け入れられてきたのか？初めはどうだったのか？ファシリテーションの核心とは何か？それと知らずに実践している人はいるのだろうか？

そして、もちろん、優れたファシリテーターが本当に優れている理由は何かを熟考したいと思っています。

私たちは、ファシリテーションに慣れ親しんだ人々の向こう側にある世界に松明（たいまつ）を照らし、新たな再生と生のエネルギーを引き出す手助けをしたいと考えています。

そうすることで、よりよい世界をつくるために、誰もが自分の役割を果たすことができるようになることを目指します。

とりあえず、ファシリテーションの話をしましょう。

ファシリテーションの語源は、ラテン語で「簡単」を意味する「facilis」であると主張する人がいます。その起源は、「簡単にする」ことにあるようです。しかし、この定義ではあまりにも不十分であると主張する研究者や作家がいます。私たちはそれを理解しています。しかし、私たちはそこから始めたいと思います。というのも、イージーな気分で（in the mood of easy）、きれいな良いスタートが切れるからです。もちろん、そこで終わりたくはありません。

私たちはもっと深く潜りたいと思っています。とはいえ、これが厳密な学術研究ではないことは確かです。今のところ、私たちは正確なデータよりも、逸話的な指摘を好んでいます。統計よりも会話を重視します。私たちの興味と関心は、歴史、人類学、社会や仕事などの進化に関する読書や議論にあります。また、最初の段階では、確認バイアス²があることを自覚しています。私たちは現代の世界が認識する方法でファシリテーターを務めてきました。私たちはこのテーマに情熱を持って取り組み、多くの場合、心に歌を歌わなくとも食卓にパンを並べることができます（心に喜びがなかったとしても食べていくことができます）。今のところ、私たちにできることは、確認バイアスを見つけたらそれを指摘すると意識的に約束すること、残りの仕事は、賢明な読者であるあなたにお任せすることだけです。

私たちの目的は明確です。何気なく見ている人に、ファシリテーションの力を信じてもらう方法があるかどうかを探りたいのです。私たちは、ファシリテーターのコミュニティでの会話を、ツールや実践を超えたものにしたと思っています。私たちはある分野に命を吹き込むためには、会話を広げる必要があると信じています。それが私たちの北極星（目印）なのです。

2:確認バイアスとは、自分の既存の信念や仮説を確認するように情報を探し、解釈し、好意的にとらえ、思い起こす傾向のことです。
en.wikipedia.org/wiki/Confirmation_bias

また、読者のみなさんには、ゲームをより良くするために考慮すべきいくつかの具体的な側面を残しておきたいと考えています。人生のゲームであれ、ファシリテーションのゲームであれ。そして、この本が私たちの大げさな宣言ではなく、あらゆる場所で交わされた会話を謙虚に抽出したものでありたいと思っています。

私たちは、「Building Bridges Breaking Walls-One Story at a Time（一話完結で橋を架け、壁を壊す）」と題したプロジェクトに取り組んでいます。私たちは、選択や違い、悲惨な結果に満ちた未来において、ファシリテーションは人生にとって重要な要素であると信じています。このプロジェクトは、ライフスキルにさらなる命を吹き込むための小さな試みだと考えています。

このプロジェクトは、世界中の人々を訪ね、多くの時間をかけて対話を重ねてきた結果です。私たちは、ファシリテーションの豊かさを実感し、より豊かな時間を過ごすことができました。人々と語り合いながら、過去を探り、未来に向けたテーマの地図を進化させてきました。さあ、未来へ出発です。

私たちが出発した村に皆さんをお連れする前に、お伝えしたいことがあります。この後のページでは、私たちが共有するストーリーと私たちの思いが散りばめられています。このページでは、私たちが交わしたさまざまな会話のごく一部を、順不同でご紹介します。どの会話も貴重なものであり、私たちの考え方に影響を与えました。ここで紹介する話は、要点を説明するためのものであり、皆さんが自分の周りにある話を探してみるきっかけになればと思います。それでは、村に戻りましょう。

日が沈み、南インドの埃っぽい村に長い影が落ちる頃になっても、3人の男たちはお茶のお代わりをすすめています。私たちは楽しい会話をしました。彼らは、自分たちの生活や、先祖から聞いた話をしました。村の将来を考え、希望を持って生きていくために、彼らが実践していることがありました。「都会が村に来て、村人の話を聴いてくれることはいいことだ」と彼らの中の長老が言います。そして、小さな笑いがおさまると、こう付け加えました。「すべては村から始まったのだよ。」

未来に出発する

その前に、私たちが歩いてきた道を少し巻き戻してみましよう。人類学と文学はどうでしょうか？何よりの舞台設定です。

「人間は本来、社会的な動物である。偶然ではなく自然に非社会的な個体は、我々の目に触れないか、人間以上の存在である。社会は個人に先行するもので

ある。共同生活を送ることができないか、あるいはその必要がないほど自給自足しており、したがって社会に参加しない者は、獣か神のどちらかである」とアリストテレスⁱは述べています。

集団が強調されていることがよくわかります。それは厳しいものです。アリストテレスやギリシャ人がよく言っていたことですが、いくつかの人類学的研究では、集団がはるかに以前から存在していたことを示す証拠がいくつも見つかっています。私たちは、好奇心のおもむくままに、様々な方向へと進んでいきました。言語の起源は、重要な寄り道のひとつでした。最近の人類学的研究は、いくつかの興味深い疑問や側面を指摘しています。ロビン・ダンバーの「心の理論と言語の進化」ⁱⁱについての見解は、私たちの興味をそそりました。彼は、言語の進化は、霊長類に形成された大きな脳の結果ではない、と主張しています。むしろ、脳の大きさは、集団で行動する際の社会的要件と関係があるのだといいます。霊長類と脳の大きさについて彼は、「高度に構造化された大きな集団をまとめる必要性の方が、生態学的問題を解決する必要性よりも重要であった」と言っています。

研究とエビデンスは、種が共存するために脳を大きくしていることを指摘しています。集団の共存には、共同作業、規範化、親族関係、共同生活といったレベルが必要です。ダンバーは、「大きな集団を進化させる必要性から、脳の大きさが大きくなり、その結果、最終的には、より効果的な結合装置として、言語の進化が必要になった。」と言っています。エクトル・ビジャリアル・ロゾヤは、チームビルディングの章（第5章）で、この関係性をより直接的に述べています。

何百万年もの間、私たちは集団で生活してきました。何千年もの間、人類はグループが機能し、共存するためのフォーマルな構造を考案してきました。それが部族であれ、コミュニティであれ、文明であれ、国であれ、。例えば、民主主義という考え方があります。この言葉は、「デモス(demos)」一般大衆と「クラティア(kratia)」権力/支配に由来しています。最古の記述は、紀元前508年にさかのぼります。文明全体がこのように機能するためには、一度に多くの人々が参加できる対話や会話の方法があったことが暗黙の了解となっています。集団的な意思決定に市民が参加するという考え方は強力です。

公共への参加は、最近の現象ではなく人間の社会生活に本来備わっているものです。ⁱⁱⁱ古代インドには、ヴェーダ（紀元前1200年～900年）^{iv}に引用され

ているサバスとサミティスがありました。意思決定のために集まった人々が、会話の進行役なしに機能していたとは想像しがたいです。どのような人々の集まりでも、選択肢を検討し、ジレンマを探り、判断を下す必要があったでしょう。おそらく、ファシリテーター

意思決定のために集まった人々の集団が、会話のファシリテーターなしに機能することは想像しがたい。

として指定された役割はありませんでしたが、それぞれの組織の誰かがその役割を担っていました。部族の長、村の長老、王、高貴な人、哲学者などなど。対話においてグループをホールドした人や役割があったはずで

実際、多くの先住民はこの「ホールドすること」を表す言葉を持っています。オーストラリアのギブソン砂漠にすむアボリジニのピントゥピ族では「リーダー」のことを、マユス mayut (ボス)、ジュッジ jutji (大物)、ラングラカトゥ langurrakatu (管理人)と呼んでいます。これらの人は、家族、親族、部下、国家を「ホールドする」または「世話をする」(カニンパ kanyininpa)と表現されます。ボスはユングクパイ yungkupayi で、「自由に与える人」、「寛大な人」です。彼らは人や国の「世話をする」(カニルク kanyilku)のです。

v

人間がもつ“ファシリテーション骨”は、きっと社会と同じように時代とともに進化してきたのでしょうか。プラトンは、哲学を教えるアカデミーを運営していました。政治家らしくあるためには、深い問いを立て、ジレンマを議論する能力が必要であるとしていました。彼は、哲学者は偉大な王をつくり、問いについて議論し、人々に集団で考えさせることで力を発揮するのだと考えました。

紀元5世紀のインドのナーランダは、偉大な大学を誇りとしていました。1万人以上の学生がそこで学び、現在の韓国、日本、中国、チベット、インドネシア、ペルシャ、トルコから2,000人以上の教授が集まっていました。^{vi} 紀元9世紀には、アル・カローンの大学が設立され、その後300年の間に多くの大学が設立されました。^{vii} このような学びの場があることで、リアルタイムに学習や意見交換が行われ、それゆえ社会が前進していくのだと思います。

12世紀から13世紀にかけて、ヨーロッパでは高等教育機関が誕生しました^{viii}。12世紀には、アラビア語のテキストやアリストテレスの著作が利用できるようになり、新たな始まりを迎えました。^{ix}安全や社会的なつながりを求めて集団で行動していた人々が、次々と新しい現実を創造していきました。その一つが、ともに学び、世界を近づけることです。世界そのものがお互いに遠く離れていた時のことです。現代のようなコミュニケーション・ツールがなくても、

人々は集い、グループとして働き、自分自身のために、そしてお互いのために意味を作り出していたのです。

社会によって、意思決定のために権力を集団に委譲する度合いは違っていたかもしれません。しかし、前提となるのは、私たちが部族やコミュニティに属しながら、時とともに集団として前進して他の形式のリーダーシップと競合することもありました。集団の側から見れば、グループの声を聴きながら前進するために、ファシリテーターやファシリタティブ・リーダーシップ・スタイルが必要です。

おそらく原始的なものだったのですが、ファシリテーターの役割やファシリタティブ・リーダーシップのスタイルは、決して新しいものではない！ことを示す十分な指針となります。

“ファシリテーションの骨”が昔から私たちと共にあったという前提を大切にしているのであれば、私たちはそれを現在にも広げることも選ぶでしょう。“ファシリテーション骨”は、私たち全員の中に存在し、目を凝らして探しさえすれば、その一部を見つけることができると信じています。この仮説をもって、私たちは外に出て、多くの人々と会話をしました。自分ではファシリテーターと呼ばない人たちは、ファシリテーター的な生活を送っていると思われる人たちでした。

これらの人々は、肩書や職業が様々ですが、グループでの仕事の仕方を変え続けています。ラジオ・ジョッキー、トラック運転手、宅地建物取引主任者、CEO、助産師、音楽家、建築請負業者。私たちがインタビューしたのは、このような人々です。

彼らと話をして、彼ら自身の人生や生活へのアプローチを探れば探るほど、ファシリテーター的な人生を送るとはどういうことなのかが明らかになっていきました。もちろん、彼らはそう主張しているわけではありません。彼らは普通の人間として生活していました。私たち探求者は、彼らの中に、彼らが自分たちのやり方で、著しい変化をもたらしていることを見たのです。

ファシリテーターとしての生き方の本質

私たちは何度も黙って座り、周りの豊かさに満足しました。その豊かさが誰にでも手に入るものだと知っていましたが、私たちを取り囲む忙しさは、その豊かさをもむしばんでしまいます。この考察の中で、私たちが出会った人々に共通する3つのテーマが見えてきました。慎重に熟考し、討議から抽出されたテーマです。ショウ・アップ、メタ・ノウイング、ラティス・センシング。私

たちはこれらを、学術研究の厳密さや明確さではなく、ストーリーテラーの謙虚さをもって、読者のみなさんに提供したいと思います。これらのアイデアで遊び、何が浮かびあがってくるか見ることをおすすめします。

1. ショウ・アップ

「成功の80%は、ただその場に現れることだ」とウディ・アレンが言いました。^{*}この一文に宿る控えめなパワーは、見逃されがちです。その場に現れること（ショウ・アップ）は、勇気のいることです。他にもたくさんの方が必要です。人々が絶望的な状況を乗り越えて前進することに、純粋な関心を持つこと。よく求められることだと思われるかもしれませんが。確かにそのとおりです。よく求められることですが、なかなかうまくいかないことが多いのです。

3種類のプリズムを使って説明しましょう。

1つ目のプリズム。今日の世界には、個人主義的な狭いレールの上を、WIIFM（ウィーフム）というエンジンで走る物語が主流になっています。WIIFM（ウィーフム）とは、「What's In It For Me?（私にとってどんなメリットがあるのか?）」という意味です。あなたは、そのどこが悪いのか、と思われるかもしれません。問題は、WIIFM（ウィーフム）のストーリーが時折考えることから、広く支持される物語へと広がっていることです。“ショウ・アップ”の中には、別のマインドセットでショウ・アップするものがあります。「How Can I Help?(自分に何ができるか)」です。

これは、何人かの人にとっては、大きなシフトであり、その報酬は数倍にもなります。ただ、その数倍の報酬はすぐには得られないし、最も望まれる形でも得られません。私たちは、すべての会話において、自分への褒美という考えよりも、奉仕の気持ちが勝っていることを発見しました。

もし、具体的な報酬がないのにショウ・アップすることに不安を感じるなら、2つ目のプリズムを考えてみてください。「招かれずにショウ・アップすること」です。

明示的に招かれずにショウ・アップすることは、普通では考えられない程の勇気が必要です。それは、他のみんなが問題に対する感情に忙殺されている時に、“ファシリテーション骨”がスペースを作り、基盤を構築することを意味しています。

人生は、人々を助けるために立ち上がり、自分たちで集まり、踏み出すようにと招いてはくれません。人生は刻々とその機会を与えてくれています。いつもそうしている人は、何も考えずにそうしていることが多いのです。

他のみんなが問題に対する感情に忙殺されている時に、ファシリテーション骨がスペースを作り、基盤を構築する。

「ただひとつ憶えておいてほしいのは、彼らの問題をすべて解決しようとしなないように注意することです」と先ほどの村の長老ラディベルは言います。「私たちは、人々が臨機応変に対応できることを信じ、彼らがそのことを全くわかっていないと思うときには、彼らの資源を引き出すために、あなたが介入しなければなりません」。その選択が違いを生むのです。おそらく、それは時間をかけて構築される直感的な能力なのでしょう。これが、ショウ・アップに欠かせないことです。このことは、ショウ・アップすることを意味あるものにしてくれます。

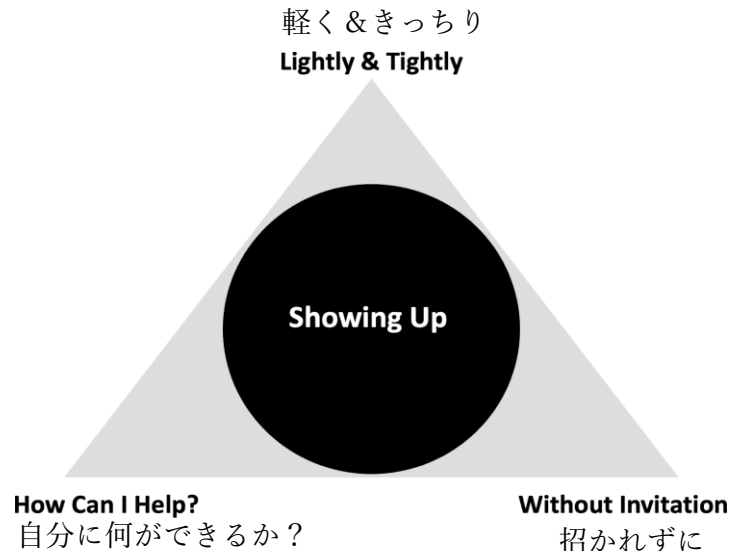
それが、第三のプリズムへの絶好の窓となります。きっちり&軽く (Tightly & Lightly) です。ファシリタティブ・リーダーシップ・スタイルでリードする人は、自分たち自身のことを軽くホールドしていますが、グループが行う仕事については、むしろ、きっちりホールドしています。

「人々が対立しているときには感情が高ぶっています。彼らはあらゆる方向に向う可能性があります。その人たちが何か役に立つことに集中できるよう、その手助けする権利を得なければなりません。」そう語るのは、建築請負業を営むヴェヌです。彼は請負労働者を集めることに目覚ましい成功を果たしました。彼の直接の従業員はいませんが、彼とともに働きたいと思う人たちが次々と契約しています。「建設業で、問題が山積みです。我々はいつも制約や利害関係に直面しています。問題はいろいろな角度から見ることができ、新しい角度から見ると、問題は違って見えてきます。共感と忍耐をもって、人々が中間地点に収束するよう手助けするのです。」

「彼はすぐ飛び込んでくるし、公正な人だと思う。」と契約社員の一人は言います。ヴェヌ自身は、それをたいしたことだと思ってはいません。「私たちにはやるべき仕事があります。そのやり方は人それぞれです。他の人の意見を聞けば、私たちは新しい視点が見えてきます。私はただ別の角度からの意見が加えられるかどうか助けているだけです。小さなことなのですけどね。」彼は手を振りながら言います。すると契約社員が話に割り込んできました。「彼は

それを自分のためにやっているのではないのです。それがもう1つのポイントです。」

自分の中に顕著なファシリテーション骨がある人々は、問題における自分自身の利益よりも、一緒に働いている人への興味が強いのです。彼らは自分のことは軽く考え、相手の話を最後まで聴こうとします。そうすることで、感情的なノイズの中から声を明確にし、人々を結果に向けてまとめていくことができます。



これらのプリズムは私たちの心の中で、ショウ・アップすることに豊かさを与えてくれます。ショウ・アップするとは、単に扉を開けてバーンと登場することではありません。静かに、さりげなく、勇気をもって入るということです。そうすることで、グループは目の前の仕事に集中することができます。それが、ショウ・アップの全貌です。

2. メタ・ノウイングは知らないこと

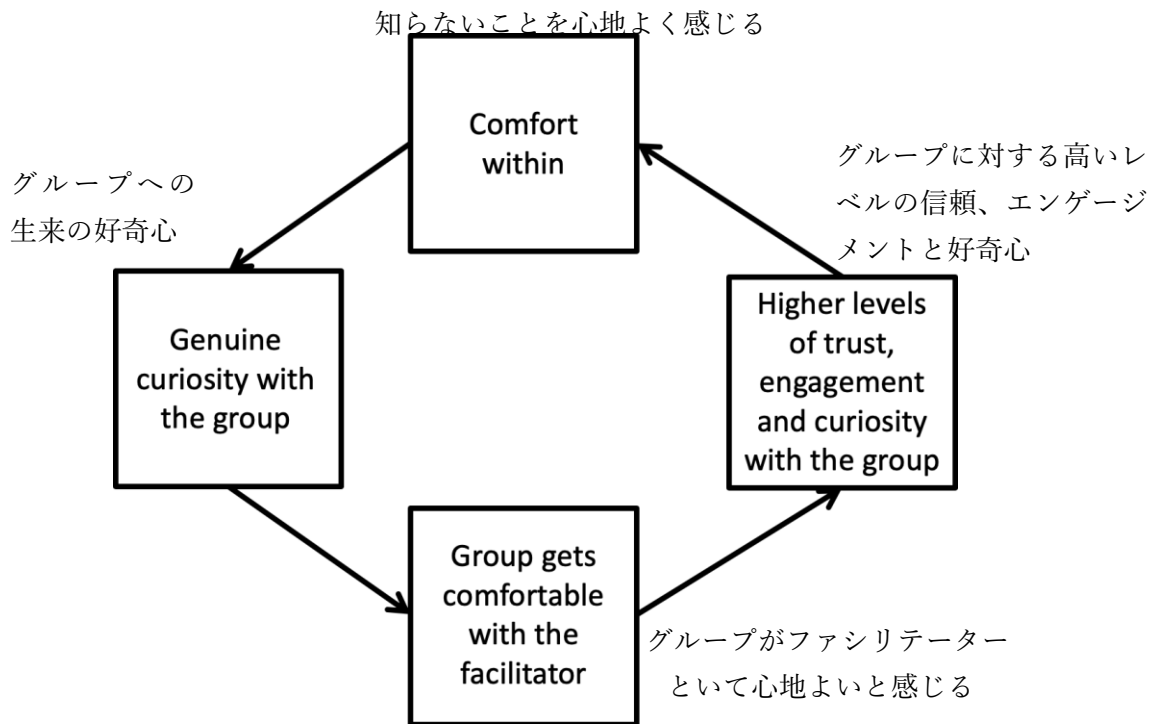
人間の生活における最大の進歩の一つは、これまで偶然に任せていたことを、合理的な精度で予測できるようになったことです。A地点からB地点までどのくらいで到着するのか？ 来週、ブリスベンは雨が降るのか？私の荷物がロンドンに届く確率はどのくらいか？1日に歩いた歩数は？一昔前までは、これらの答えにたどり着くのは、すべて偶然の産物でした。しかし、現在は違います。

今日、これらの予測は、私たちの手のひらの上にこっそりと置かれています。これらと他のいくつかの側面は、私たちの生活の決定的なレイヤを追加しました。だからこそ、私たちは生活のあらゆる動きにそのような明確さを求め、この明確さがなければ理解できていないと感じているのです。しかし、グループ

プロセスは人間の行動に関するものであり、瞬間的に起こるものです。グループプロセスの境目はギザギザしていて、境界はジャリジャリしています。正確さが欠けているのです。私たちはどの瞬間に何が起こるのかわかりません。

グループと行動することを得意とする人はそのことをよく知っています。実際、彼らが持っている唯一の知識は、ある会話から何が立ち現れるかを「知らない」ということです。それを心地よく感じることは、グループに深い影響を与えます。その心地よさから、グループが次に何をしようとしているのかという、子どものような好奇心が生まれます。この好奇心は、ファシリテーターがグループの利益よりも自分の利益を優先しているのではないかという疑念を和らげ、気まぐれなエネルギーを与えてくれるのです。

彼らが持っている唯一の知識は、「何が起こるかわからない」ということです。会話から何が出てくるのかを「知らない」ということです。



Meta Knowing Frame メタノウイング・フレーム

「知らない」ことの心地よさを得られるのに何が助けになるのでしょうか。第一に、それは深い自己の感覚です。(Barbara MacKay のセルフリフレクション、変化と個人の成長のためのファシリテーションの力の章 (第7章) で、

このようなつながりの状態に関するいくつかの素晴らしいツールが紹介されています)。内なる羅針盤は、人々にまず自分が何者であるかを理解させるようです。私たちが話を聞いたほとんどの人は、自分が普段どこでつまづいているかを何のためらいもなく話してくれました。

「贅沢をしている人は、私には“富を見せびらかしている”ように見えます。それは私を遠ざけるものです。それはわかっています。派手な人を見つけると、自分がそれに気を取られていることを自覚して、その人を良く知ることの妨げにならないよう気をつけています。努力しています。」大企業の CEO であるマンフレッドは、部下からの評価も高いのです。自分の偏見に気づき、それを敏感に察知することで、大きな違いが生まれます。

もう1つの要素は、内なる羅針盤と呼ばれるモラルの手です。内なる羅針盤のモラルの手は、集合的な善の方向にしっかりと向けられていることが助けになります。つまり、自分が言うことと行うこと、そして自分が誰であるかの間に一貫性を持たせることです。「不協和音は簡単に見抜かれます」とラディベルは言います。

ラディベルは別の次元をもたらしました。「人と自分への思いやりが大切です。これは非常に人間的であるということです。人は人間であり、間違いを犯すものです」。思いやりを持ってすべてを見ることで、人々は自分の見解を自由に述べることができ、結果を誘導しようとはしません。それはプロセスです。そしてそれは、リーダーが自分自身を思いやり、受け入れることから始まります。したがって、ファシリテーションの力は、グループのエネルギーを感じ取り、それを利用することにあります。そのためには、一分一秒を大切に、次の瞬間に何が起こるかわからない状態で臨む必要があります。このことを知っているからこそ、ファシリテーターはグループのすべての資源を活用することができるのです。これが「メタノウイング」です。

3. ラティス・センシング

建築請負業のヴェヌについて、誰もが最初に気づくことは、その強烈な目と穏やかな態度です。作業服を着て泥だらけになりながらも、言われたこと以外のことにも目を配る能力には目を見張るものがあります。

配管工が部屋に入って来て、「これから 15 階の風呂場を直そうと思うんだけど」と言いました。ヴェヌの答えはこうでした。「昨日は何時に終わったん

だ？」それは興味深いやりとりでした。15階を最後にしようと決めていたのです。ヴェヌは後になって、こう話しました。「普段、彼はそれを言うともっと元気になるんだ。彼は元気な人間だ。決して肩を落としたりしない。15階からの眺めが気に入っているのだと思う。でも今日は声に元気がなかった」。配管工が夜遅くまで仕事をしていたため、早く仕事を終えて家に帰りたいかったのだとわかりました。「15階での作業には細心の注意を払う必要があるので、明日でもいいかもしれない」とヴェヌは言いました。

傍観者には、その声色やイントネーションの違いを聴きとることは難しいでしょう。目で聴いていると、自分の周りで起こっていることがすべて見えてきます。すべての音を吸収することで、レイヤを1つ厚くします。耳で見るときは、話を聴くだけでなく、トーン、唇の動き、眉間のしわ、目じりの微笑みなどに気を配ります。これを「ラティス・センシング」と呼んでいます。

ラティス（格子）にはレイヤと角度があります。そのレイヤがデザインの強度を生み出します。ラティスは、対称性と奥行きのある絵を与えてくれます。ラティス・センシングとは、会話の中の多くのレイヤと角度から意味を作ることです。言われたこと、言われなかったこと、大きな声と静かな声、カラフルなもの、黒と白とグレー。見えること、感じること。優れたファシリテーターは、多くのレイヤや角度に働きかけます。

音楽家でありアーティストでもあるデイビッドは、国や文化を超えてさまざまな人々と仕事をしていますが、課題を解決する方法を知っています。彼は、人々がしばしば誰かと話したいと思っていることを理解しています。自分のストーリーを聴いてくれる人を。彼は言います。

「聴き手であることは、それだけで助けになる」「相手が何を言っているかではなく、それらの元となっている感情が大切です。人々の立場を受け入れることで、自分は一人ではないと感ずることができるようなのです。私が何を言うかは大切ではありません、彼らは自分でそれを経験しなければならないのです。私がアドバイスをしたり、影響を与えようとしたりすることではありません。その人々が選ばなければならないのです。もし私が期待や自分の言うことに執着を持っていたとしたら、その人が前に進むのに悪い影響を与えることとなります。相手を気遣うことと、相手のドラマに巻き込まれることは紙一重なのです。」デイビッドはラティス・センシングを実践しているのです。

自分の周りにあるすべてのものに注意を払い、複数の感覚器官を駆使して、周囲のすべてを理解するのです。つまり、ヴェヌやデイビッドのような人は、会話の調子を整える存在感を示してくれているのです。彼らは、その場の状況

や目の前のグループに身を委ねています。彼らはこれらのことを、ディベートやデバイス、プロセスに気を取られることなく行っているのです。

村の長老であるラディベルは、いつものようにもう一つの重要な側面を加えてくれました。「私たちは何をしたらいいのかわからないこともあるし、あまり話すことがないこともあります。黙って座っていればいいのです。私たちはただ木の下に座って、再会することを決めるのです」。

多くの人にとって、沈黙は不安なものです。沈黙を読み取ることができ、沈黙が人間の一部であると考えて安心することができるかどうかは鍵です。確かに誰もがができることではありません。しかしそれは訊ねることの重要な部分なのです。

ラティス・センシングは、知らない人にとっては魔法のような、あるいは幸せな偶然の産物の城に達します。しかし、それが結果に与える影響は非常に大きいのです。まずは、会話中の笑顔やため息、感情に耳を傾けることから始めてみてはいかがでしょうか。明示的ではなくても、あなたがキャッチできるものです。

数年前、私たちは観察のアクティブ・ジャーナリングを紹介されました。会話が終わった後、座ってすべての感情や気持ちをリストアップするというエクササイズです。探し始めると、より多くのものを見て、聞いて、知ることができることに私たちは気づきました。部屋の静けさの中で、見えるものや聞こえるもの以上のものを最後に探したのはいつですか？ええ、次の機会は必ずあるでしょう。

ファシリタティブな人生を送ることは、現代社会で効果を発揮するための大きなきっかけになることが多いでしょう。どのような職業であっても構いません。自分の中にあるファシリテーション骨を強化することで、大きな力を発揮することができます。理由はたくさんありますが、ここでは2つ紹介します。

第一に、ソーシャルテクノロジーの普及によって、地理は歴史となり、世界は縮小しています。知識は誰もが指先に持っていて、自由に使うことができます。それは同時に、自分の世界を閉じこもってしまうことにもつながります。まるで、自分の考えや偏見を支持する情報で頭の中に巨大な壁ができ、異なる考えを持つ人のためのスペースが少なくなっているような感じです。

私たちが耳を貸すならば、人々は心を開く準備ができています

地球の未来は危機に瀕しており、すべての立場の人が自分の役割を果たす必要があります。立ち現れる世界を集団として理解し、それによって我々の未来を形作することは、我々を見つめている問いなのです。

「壁」はデフォルトで、「橋」はデザインする必要があるという明確な指摘があります。壁は最初に頭に浮かぶ、安易で怠惰なデフォルトです。

テクノロジーのおかげで、私たちは類似性の高いコミュニティに集うことができるようになりました。これまでの章で述べてきたように、新しい世界を見るためには、「エコーチェンバー現象」を乗り越えて、違いを受け入れる努力が必要です。

第二に、所得格差による人口動態の違いは世界が直面している大きな課題です。ミレニアル世代（1980年～2000年）とZ世代（2000年～2020年）の増加に伴い、地殻変動が発生しており、早急な対応が必要です。これらには、彼らの集成的な未来がかかっているのです。ここでの議論には非常に多くの角度があります。それぞれが、特定の**角度**から見て有効です。当然のことながら、やるべきことはこれらの**角度の交差**にあります。そのためには、ファシリテーターとしての心構えが必要です。

他にも、歴史、国境、文化、気候、富、技術など、様々な課題やギザギザしたエッジがあります。これらの空間での質問に対する答えは、対話を必要とする複雑な変数を含んでいます。仕事と地球上の持続的な生活の未来は、私たちがどのようにお互いに関わり合い、相手の視点に耳を傾け、違いを解決し、共に生きることができるかにかかっています。

村長のラディベル、音楽家のデイビッド、建設業者のヴェヌなど、私たちが出会った人々は皆、静かに勇気をもって自分の人生を語ってくれました。私たちが耳を傾ければ、人々は心を開いてくれるということを教えてくれました。彼らは真面目に自分の仕事をしていました。世界を変えようとしていたわけではありません。しかし、自分の仕事を真面目にやり、人々を共に連れて行こうとすることで、世界の変化に貢献していたのです。

「世界を変える」というと、とても大変なことのよう聞こえるかもしれませんが。すべての良いことは、「ショウ・アップ（現れる）」から始まります。自分がすべてを知っているわけではないことを良く知っています。ショウ・アップすること、可能性にオープンであること、そして自分が見ているものと見えていないものに完全に向き合うことを組み合わせると、自分の中にあるファシリテーションの力を活用することができます。それが「ショウ・アップ（現れること）」であり、「メタ・ノウイング」であり、「ラティス・センシング」なのです。

この章の最後の行を書きながらも、私たちには、外に出て人と話すことへの深い決意が残されています。人類が永遠に進化し続ける限り、最後の言葉は私たちの手の届かないところにあります。人類は出現したものに意味を持たせ、新しい現実に集合的な意味を持たせ、行動を起こし続ける必要があるのです。

さあ、始めましょう。

(翻訳：レゾナントサイン代表、IAF ジャパン理事、CPF 酒井麻里)

参考文献

- i. Aristotle, (350 B.C.E) *Politics* (line 1253a of chapter 2 (9) in the first book),
- ii. Dunbar, R., (1998) *Theory of Mind and Evolution of Language* in Hurford, J. R., Studdert - Kennedy, M. and Knight C., editors, *Approaches to the Evolution of Language: Social and Cognitive Bases*, Cambridge University Press, pp.92 - 110. (C)
- iii. Muse, S. A., & Narsiah, S., (2015) *Public Participation in Select Civilisations: Problems and Potentials*, J Sociology Soc Anth, 6(3): 415-421
- iv. Encyclopedia: Sabhas and Samitis
<https://www.encyclopedia.com/international/encyclopedias-al-transcripts-and-maps/sabhas-and-samitis>
- v. Myers, F., (1986), *Pintupi Country, Pintupi Self: Sentiment, Place and Politics Among Western Desert Aborigines*, AIATSIS, Sourced from the *Indigenous Governance Toolkit* [toolkit.aiigi.com.au/ toolkit/4-1-indigenous-leadership](http://toolkit.aiigi.com.au/toolkit/4-1-indigenous-leadership)
- vi. Wikipedia *Nalanda* <https://wikipedia.org/wiki/Nalanda>
- vii. Guinness Book of Records: *Oldest higher-learning institution, oldest university* <https://guinness-worldrecords.com/world-records/oldest-university> and Wikipedia:University of al-Qarawiyyin https://en.wikipedia.org/wiki/University_of_al-Qarawiyyin

viii. Jacques Maritain Center : *A History of Western Philosophy* Vol. II / by
Ralph McNerny <https://maritain.nd.edu/jmc/etext/hwp215.htm>

ix. Wikipedia *Medieval* *University*:
https://en.wikipedia.org/wiki/Medieval_university

ix. Quote Investigator “Showing up is 80 percent of life”
<https://quoteinvestigator.com/2013/06/10/showing-up/>



Visual summary by Chitra Chandrashekhar



終章

結論と最終的な感想

キンバリー・ベイン

翻訳：山田竜也

これまでの章を通じて、私たちはファシリテーションの力を主張してきました。

- ファシリテーションは、戦略的な思考を共に向上させることができる。
- ファシリテーションは、組織を変革し、あらゆるレベル、あらゆるビジネスラインにおいて、ポジティブで持続可能な文化的変化を可能にする。
- ファシリテーションは、クリティカルシンキングを開花させ、イノベーションを実現するための時間と空間を創出することができる。
- ファシリテーションは、個人、グループ、国家が建設的に対立を解決し、「打ち負かす」という考え方から「共にできる」という考え方に移行することを可能にする。
- ファシリテーションは、異質な個人からなるグループを、高いパフォーマンスを発揮するチームへと進化させ、より高いレベルで協力し合うようにすることができる。
- ファシリテーションは、私たち一人ひとりが、自分の心の奥底にある願望や最高の可能性を見だし、それに到達するのを助けることができる。
- ファシリテーションは、時代を超越し、人類が今日まで進化してきた理由の一つであり、おそらく重要な理由である。

今日まで進化してきたことが良くないと感じる人もいるかもしれませんが、それはまた別の機会にお話ししましょう。しかし、人類はその歴史の中で、協力と意図的な対話を通じて進化し、多くのポジティブな進歩を生み出してきました。もし、もう少し早くファシリテーションの力が発揮されていたら、今よりももっと良い方向に進化していたかもしれません。本書で紹介したファシリテーションの力は、私たちに未来への希望を与え、私たち一人ひとりのグループ、組織、コミュニティがより良い未来を共有するために進化し、探求し、成

長するための実行可能で具体的なステップを提供してくれるものと信じています。一緒に考えることが重要であり、ファシリテーションはそのためのエンジンなのです。

本書では、一見解決不可能に見える問題ⁱを解決するために、個人、リーダー、組織、社会がファシリテーションの力を活用することを訴えましたが、それは大変なことであり、少し狂信的だと言う人もいます。それはその通りです。しかし、これまでの章を通じて、私たちはそれが簡単なことだとは一度も言っておりませんでした。また、無意味であるとか、絶望的であるとも言っておりません。

ファシリテーションの手法やツールは、人々がより良く考えるための氷山の一角に過ぎません。私たちの経験では、ツールにばかり目を向けていると、ファシリテーションがもたらす真の変革のインパクトを引き出せないことが分かっています。ファシリテーションの力は、ファシリテーターの力量、倫理観、そしてスタンスから生まれると私たちは信じています。それは、ファシリテーションの方法だけでなく、ファシリテーターとしての考え方や行動からも導き出されます。ファシリテーターのスキル、知識、姿勢、そしてファシリテーションの力に対する深い哲学的信念に裏打ちされたものが、本書を通じて説明されているような変革のインパクトを可能にするのです。また、グループ、組織、社会を前進させるために必要なものでもあります。

とはいえ、私たちが最も望むのは、皆さんの中に火花が散っていることです。ファシリテーションの力を試してみて、本書のアイデアのいくつかを活用していただきたいのです。そして、あなたのチームやコミュニティで、より良い考え方をするための方法を探ってみてください。そして、ファシリテーターとしてのスタンスをとってほしいのです。そうすれば、その結果として、ファシリテーションをさらに探求するきっかけになると考えています。

**なるほど、「ファシリテーションの力」は納得です。
では、どうすれば活用できるのでしょうか？**

ファシリテーションの力を発見することは、その力と可能性を活かすための最も重要なステップです。本書は、熱心なファシリテーターたちによる共同作業で書かれました。私たちの目的は、改宗者に語りかけると同時に、他の人々がこの力を発見するのを助けることです。本書の最終的な目的は、ファシリテーションの力を自分の文脈に適用することによって、個人、グループ、組織、社会が成長し、拡大し、繁栄するのを助けることです。

意思決定者であるあなたは、ファシリテーション・リーダーとして、ファシリテーションの力を活用することができます。また、本書のスキルやプロセスを活用することで、解決できない問題に答え、対立を解決し、文化を変え、創造と革新をもたらすために必要な意図的な会話を人々が行うのを助けることができます。あなたは、あなたの仕事、タスク、状況に最適なプロセスを設計するために、専門家を雇うことに投資することができます。プロセスファシリテーションのトレーニングを受けることもできます。そして、社員が自らファシリテーションを学ぶことを奨励し、支援することができます。また、社員が本音で、時には難しい話をし、一緒に批判的に考えるための時間と空間を確保することもできます。しかし、最も重要なことは、ファシリテーションによるコラボレーションの価値と、最良の決定は関係者全員の知恵に基づくという信念を貫くことです。

私たちは、ファシリテーションの力を世界中で活用できると考えています。理解を深め、つながりを発見し、強化し、対立を解決し、解決不可能と思われる問題を解決し、創造性を強化し、そして、より良い結果を生み出すために活用することができます。イノベーション、そして意思決定への普遍的な関与が可能になります。

冒頭で述べたように、今日、私たちの歴史のどの時点よりも、ファシリテーション、つまり哲学、スキル、プロセス、そして職業は、私たちの未来にとって極めて重要です。グループ、チーム、組織、そして社会として生き残り、繁栄していくためには、ファシリテーションの力を借りて、自分自身やお互い、そして周りの世界を理解するための本物の意図的な会話をする必要があるのです。そして、今日のような混乱、不確実性、混乱、分裂を乗り越えていくためには、ファシリテーションとファシリテーターが、私たち全員と一緒に考えることができる空間とプロセスを作り出す必要があるのです。私たちは、人々が話し、聞き、批判的かつ創造的に考え、自分の考えを支持し、挑戦し、対立する考えを探求するのを助ける必要があります。しかし、最も重要なことは、人々が可能なことを信じ、全員の知恵が最も賢明な結果を生み出すことに貢献するよう手助けすることです。

ファシリテーションの力を発揮するためには、ファシリテーション的な生き方に挑戦することが必要です。私たちは、私たちのすべての行動、すべての決

断において、どのように他者を巻き込むかについて、体系的かつ慎重に考える必要があります。アインシュタインは、「狂気の定義とは、同じことを繰り返して行い、異なる結果を期待することである」と言ったことで有名です。私たちは、今こそ異なる方法で物事を行うべきであると言っているのです。本書で紹介するファシリテーションの効果や考え方が、私たち一人ひとりの自信につながり、ファシリテーションの力を活用することで、より良いものを一緒に考えることができるようになればと願っています

最後に

「人生の真の喜びは旅にある。だから、旅を楽しもう！」ⁱⁱ 世界中の仲間が集まった時、私たちは、ファシリテーションの力について、個人的・集団的な洞察を書こうという意図で始めました。私たちの仕事は、5つの大陸と8つのタイムゾーンを越えて、すべてバーチャルで行われました。それは大変な作業に思えたかもしれませんが、私たちはその過程で多くのことを楽しみました。私たちは、常に学び、探求し、自分自身とお互いに挑戦し続けました。著者とビジュアルコントリビューターの最終ミーティングで、私たちは、この本を執筆するために使ったプロセス、私たちの交流、私たちが学んだ教訓について、自主的に振り返りを行いました。私たちは笑い、同情し、かかった時間や労力についてたくさん話しました。しかし、1つだけ私たち全員が同意したことがあります。それは、私たちは間違いなくこの旅を楽しんでいたということです。

私たちは今、ファシリテーションとそれがもたらす影響について、さらに「狂信的」になっています。私たちは、この本を、対話の終わり、あるいは私たちの仕事の終わりとしてではなく、エキサイティングで拡大するグローバルな対話の始まりとしてとらえています。チーム、組織、コミュニティ、そして世界をより良いものにするために、私たちはどのように協力し合えばよいのでしょうか。どうすれば、私たちの決断や行動がポジティブな結果や影響につながるのか、よりよく一緒に考えることができるのでしょうか。ファシリテーションの力を借りて、私たちの生活やコミュニティ、組織をより良くしていくにはどうしたらいいのでしょうか？

本書を執筆した私たちの目的は、あなた自身がファシリテーションの力を発見し、その力を発揮できるようになることです。すべての解決策は、会話から始まる。本書が、皆さんの会話のきっかけになることを願っています。また、

ファシリテーションとファシリテーションの原則を、あなたの人生、あなたの交流、あなたの思考、あなたの意思決定、あなたの行動の中に織り込んでいくきっかけになることを願っています。そして何より、この本に書かれているアイデアや事例、コンセプトを、あなた自身の仕事や生活の中で活かしてほしいと願っています。私たちは、ファシリテーションの力を解き放ち、あらゆる場所で深遠かつ革新的なポジティブ・チェンジを実現するために、あなたをご招待します。

ファシリテーションの力が、あなたの人生にどのような影響を与えたか、読者の皆さんからお聞きしたいと思います。この分野でのあなたの経験をお聞かせください。ファシリテーションの力をどのように使ってきましたか？どのようなインパクトを目の当たりにしたか、またはその一端を担いましたか？ファシリテーションの力を使って、どのように世界を変えたいですか？ファシリテーションの力を使って、どのように世界を変えたいですか？

(翻訳：株式会社インディージャパン 山田竜也)

参考文献

- i. Kahane, A. (2007). *Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- ii. Gilliland, S (2019). *Enjoy The Ride* (第2版) . Pearhouse Press.

付録 A プロセスの説明、用語、定義

フォースフィールド分析

フォースフィールド分析 (Force Field Analysis) は、1940 年代にクルト・レヴィン (Kurt Lewin) によって考案されました。レヴィンはもともと社会心理学者としての仕事でこれを使用していました。しかし今日では、変革を探求する組織でも使用されています。

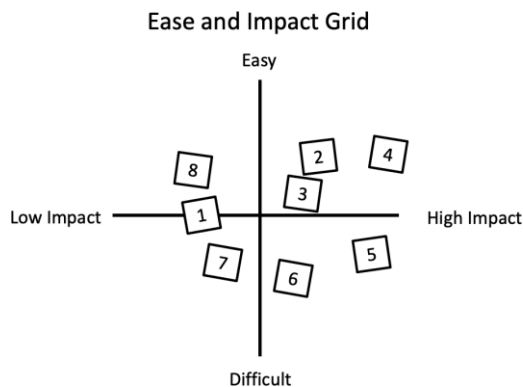
フォースフィールド分析の背後にある考え方は、変化を促す力と変化に抵抗する力が均衡していると状況は変わらないというものです。変化を起こすためには、推進する力を強めるか、抵抗する力を弱める必要があります。

ウィキペディアへの投稿(2021年4月9日)

Force-field analysis. https://en.wikipedia.org/wiki/Force-field_analysis.

容易性と影響度のマトリクス

容易性と影響度のマトリクスは、優先順位付けと意思決定ツールでより効率的に時間を使えます。組織、チーム、個人は、タスクの容易さと、それがもたらす潜在的な影響や利益に基づいて、活動や可能な解決策を評価します。



デボノの6つの帽子思考法

「6つの帽子思考法」は、グループが思考プロセスを詳細かつまとまりのある方法で計画し、そうすることでより効果的に一緒に考えるための手段を提供します。この方法は、複雑な状況や課題に対するさまざまな視点を探るために使うことができます。往々にして、戦略形成や複雑な意思決定プロセスにおいて、様々な方向から物事を見てみようというのは良いアイデアです。

色のついた帽子は、さまざまな心の状態の比喩になっています。あるタイプの思考に切り替える場合には、文字どおり、あるいはメタファーとして、その色のついた帽子をかぶることで象徴的にそれが示されます。6つの色の帽子のメタファーにより、安直な発想につきものの偏見ではなく、より完全で包括的な思考のタイプの分別ができます。これらの帽子すべてを使った思考法は、人々があるトピックについてより深く考える助けとなります。

帽子は以下の6色です。

白：論理と事実

赤：感覚と感情

黄：機会や余裕

黒：脅威、困難、障壁

緑：創造性

青：思考についてのプロセスや思考

ウィキペディアの投稿。(2021a、4月6日)。

6つの帽子思考法 https://en.wikipedia.org/wiki/Six_Thinking_Hats.

Bono, D. E. (1999). Six Thinking Hats (Revised and Updated ed.). Back Bay Books.

アイスブレイクとエナジャイザー

「アイスブレイク」という言葉は「氷を砕く」から来ており、「氷を砕く」という用語はまた北極圏で氷を砕くための砕氷船という特別な船に由来しています。砕氷船が他の船の航行を容易にするように、アイスブレイクは学習者をより快適にし、会話を促すことで、学習が行われる道を開く手助けをしてくれます。具体的には、アイスブレイクは、人々が互いを知るために考えられた活動で、通常、名前やその他の背景情報を共有することが含まれます。

エナジャイザーは、グループを活気づけるための手軽で楽しい活動です。特に、グループが低調になり、エネルギーが衰え、意欲が低下している場合に有効です。エナジャイザーには通常、体を動かすアクティビティが含まれるため、グループの状態を素早く変えることができます。

アプリシエイティブ・インクワイアリー

アプリシエイティブ・インクワイアリー (AI) は、ケース・ウェスタン・リザーブ大学の組織行動学部で開発されたものです。1987年のデイビッド・クーパーライダーとスレッシュ・スリヴァシュトバの論文から始まりました。彼らは、何でもかんでも「原因追求の問題解決」の手法を使うことがかえって色々な社会的問題の改善を妨げており、必要なのは、物事をまとめていく方法

について新たなアイデアやモデルを生み出すのに役立つ新たな問いかけであると考えました。

AI は、われわれが投げかける質問は、われわれの注意を特定の方向に集中させる傾向があり、組織は最も継続的にかつ情熱的に投げかける質問の方向に進化するという仮説に基づいています。1980 年代半ばには、状況を評価・評定し、解決策を提案する手法のほとんどは、「何が問題なのか」「何が間違っているのか」「何を修正する必要があるのか」といった問いかけを主とする欠陥モデルに基づいていました。「何が問題か」と問う代わりに、「課題」という言葉で質問を表現する人もいましたが、これは依然として欠陥に焦点を当てたものであり、何を修正または解決する必要があるかに焦点を当てたものでした。Appreciative Inquiry は、うまくいっていること、肯定的な核心、そして人々が本当に気にかけていることに注意を向け直す、最初の本格的な経営手法です。今日では、組織変革にアプローチするためのこういった手法は一般的なものになりました。

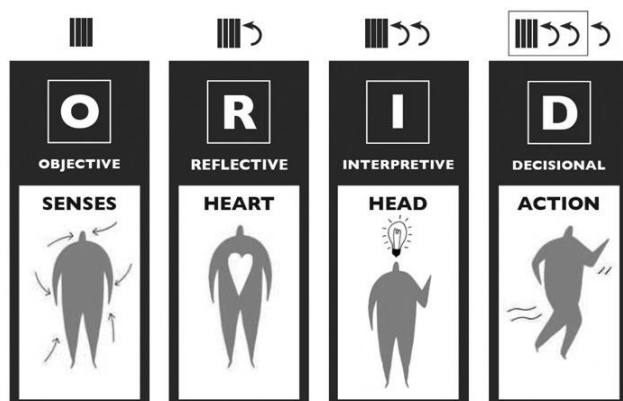
Cooperrider, D. L. (2008). *The Appreciative Inquiry Handbook : For Leaders of Change* (第 2 版). Berrett-Koehler Publishers.

ウィキペディアの投稿。(2021a, February 15).

Appreciative inquiry. [https:// en.wikipedia.org/wiki/Appreciative_inquiry](https://en.wikipedia.org/wiki/Appreciative_inquiry).

フォーカス・カンバセーション

書籍『*The Art of Focused Conversation: 100 Sample Conversations for the Workplace*』には、さまざまな有用な対話ガイドが掲載されています。ここでは、簡潔にするために抜粋したものを紹介します（著者許諾済み：注 8）。上記の本には全ての質問集が掲載されています。



オープニング

このことについて話しましょう。コーヒーでも飲みながらではどうですか？

客観的な質問

あなたが下そうとしている決定に関して、どのような事実がありますか？

問題や状況はどのように説明できますか？

この問題にはどんなさまざまな異なる側面が含まれていますか？

内省的な質問

この件についてあなたが直面している要求やプレッシャーは何ですか？

意思決定が難しいのはなぜですか？

この状況に置かれていることはどんな感じですか？

解釈的質問

どんな選択肢がありますは何ですか？

意思決定の際に、あなたはどんな価値観を大切にしますか？

最初の選択肢を選んでみたしましょう。利点は何ですか？マイナス面は？

二つ目の選択肢を選んだとしたら。メリットは何ですか？

デメリットは何ですか？

意思決定に関する質問

この意思決定があなたの人生に与える影響は？

どのような結果に備える必要があるでしょう？

この決定を実行に移すには、まずどのような段階を踏めばよいですか？

クロージング

これは非常に難しい選択でした... [...]

許可を得て転載 『*The Art of Focused Conversation: 100 Sample Conversations for the Workplace*』 カナダ文化協会、ICA Associates Inc. トロント。1999. New Society Press, Gabriola Island.

アジャイル型のデザインのスプリント

「スプリント」というのは、チームが決められた量の作業を完了するために働く、短い、時間枠で区切られた期間のことを言います。アジャイルプロセスの詳細については、agilemanifesto.org を参照してください。

ToP(Technology of Participation)のヒストリカル・スキャン (別名ウォール・オブ・ワンダー、ジャーニー・ウォール)

この手法は、グループが共有した自分達の歴史を振り返る旅について、多様な視点から学び、未来に備えるために過去を振り返ることを可能にする強力なツールです。少人数でも大人数でも使えます。

Technology of Participation®(ToP)

ToP は、ICA (Institute of Cultural Affairs) が 50 年以上にわたる世界各地での経験の中で開拓し、洗練させてきたファシリテーション・アプローチです。これは、あらゆる種類のグループが様々な課題を共に達成するのを助けるために応用できる、実績のある手法とツールの体系です。ToP アプローチの核となる価値観は、包括的参加、チームワークと協働、個人とグループの創造性、オーナーシップと行動、内省と学習です。

ToP は、ファシリテーションの手法やツールを統合したものです。ファシリテーターは、グループのメンバーが完全に参加し、仕事の質と成果のみに集中できるような会議をデザインし、リードします。ToP は ICA によって開発され、世界中の ICA と ToP ファシリテーターによって使用されています。ICA は、40 年以上にわたり、コミュニティ、組織、企業、様々なネットワークと協働する際に、ToP の手法を活用してきました。

参加型ホライゾン・スキャンニング

「ホライゾン・スキャンニングとは、潜在的な脅威と機会を体系的に検討することで、潜在的に重要な発展の兆候を早期に発見する手法であり、特に新技術とそれが目の前の課題にどのように影響を及ぼすかに力点を置きます。この手法では、変わらないこと、変化すること、絶えず変動することを見極めようとします。過去の前提を覆すような、現在の考え方の先端にある事柄を含め、従来から変わらぬ問題や傾向だけではなく、新奇で予期せぬ問題を探求します。」

- OECD ナレッジバンク

付録 B その他のリソースと推奨図書

付録 A でまだカバーされていないもののうち、私たちが気に入っているファシリテーションの本:

Wayne, & Nelson, J. (2017). *Getting to the Bottom of ToP: Foundations of the Methodologies of the Technology of Participation*.

Bain, K. (2014). *Becoming a Reflective Practitioner : The Reflective Ethical Facilitator's Guide* (第 1 版) . BookBaby.

Dressler, L. (2006). *Consensus Through Conversations : How to Achieve High-Commitment Decisions*. Berrett-Koehler Publishers.

Stanfield, B. R., & Affairs, T. I. F. C. (2002). *The Workshop Book: From Individual Creativity to Group Action* (ICA シリーズ) (図解版). New Society Publishers.

Dressler, L. (2010). *Standing in the Fire : Leading High-Heat Meetings with Clarity, Calm, and Courage* (1st ed.). Berrett-Koehler Publishers.

Schwarz, R. M. (2016). *The Skilled Facilitator : A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Coaches, and Trainers* (3rd ed.). Jossey-Bass.

Strachan, D. (2006). *Making Questions Work : A Guide to What and How to Ask for Facilitators, Consultants, Managers, Coaches, and Educators* (1st ed.). Jossey-Bass.

Staples, B. (2013b). *Transformational Strategy: Facilitation of ToP Participatory Planning*. *iUniverse*.

Barrett, F. J., & Fry, R. E. (2021). *Appreciative Inquiry : A Positive Approach to Building Cooperative Capacity* (Focus Book Series) (Focus Book a Taos Institute Publication) (1st ed.). CreateSpace Independent Publishing Platform.

Schuman, S. (2005). *The IAF Handbook of Group Facilitation : The IAF Handbook of Group Facilitation: Best Practices from the Leading Organization in Facilitation (1st ed.)*. Jossey-Bass.

Schuman, S. (2010). *The Handbook for Working with Difficult Groups: How They Are Difficult, Why They Are Difficult and What You Can Do About It (1st ed.)*. Jossey-Bass.

Schuman, S. (2006). *Creating a Culture of Collaboration: The International Association of Facilitators Handbook*. Jossey-Bass.

私たちが好きなビジネス書

Covey, S. (1990). *The 7 Habits of Highly Effective People* ペーパーバック-1990年9月15日。Fireside Book-Simon and Schuster.

D Stone, B Patton, S Heen(2000). *Difficult Conversations: how to discuss what matters most*. Penguin Books.

Zubizarreta, R. (2014). *From Conflict to Creative Collaboration : A User's Guide to Dynamic Facilitation (1st ed.)*. Two Harbors Press.

Stanfield, B. R. (2012). *The Courage to Lead, Second Edition : Transform Self, Transform Society*. iUniverse.

Staples, B. (2013). *Transformational Strategy: Facilitation of ToP Participatory Planning*. iUniverse.

Mathews, D. (2014). *The Ecology of Democracy (First ed.)*. Kettering Foundation Press.

K Macaulay, E Hindes, B Hall (2014), *From Cascade to Conversations*.

Archer, D., & Cameron, A. (2013). *Collaborative Leadership : Building Relationships, Handling Conflict and Sharing Control (第2版)*. Routledge.

Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R., Switzler, A., & Gregory, E. (2021). *Crucial Conversations*, (第3版) McGraw-Hill Education.

Jackson, P. Z., & McKergow, M. (2006b). *The Solutions Focus : Making Coaching and Change SIMPLE* (第2版) 。 Nicholas Brealey Publishing.

Solutions Focus Working: 80 Real-life Lessons for Successful Organisational Change (Solutions Focus at Work) Paperback - 15 May 2007 by Mark McKergow, Jenny Clarke.

Hällstén, F.; Tengblad, S. (red.) (2006) *Medarbetarskap i praktiken*. . Lund : Studentlitteratur ISBN:9789144038988 (in Swedish).

Solutions Focus Working: 80 Real-life Lessons for Successful Organisational Change (Solutions Focus at Work) , ペーパーバック - 2013年1月17日. ISBN-13: 978-0787953300

Olson, E. E., & Eoyang, G. H. (2001). *Facilitating Organization Change : Lessons from Complexity Science* (1st ed.). Pfeiffer.

Heath, C., & Heath, D. (2010). *Switch : How to Change Things When Change Is Hard* (1st ed.) Crown Business.

Mann, D. (2014). *Creating a Lean Culture : Tools to Sustain Lean Conversion*, Third Edition (3rd ed.). Productivity Press.

Hodges, C., & Steinholtz, R. (2017). *Ethical Business Practice and Regulation : A Behavioural and Values-Based Approach to Compliance and Enforcement (Civil Justice Systems)*. Hart/Beck.

The works of Kotter, Drucker, Susashi, Tzu, Von Clausewitzch, Christensen, Collins, Kagermann, Kaplan, Norton, Porter, Porras and Powers

興味深い研究論文

Tappin, B. M., & McKay, R. T. (2016). The Illusion of Moral Superiority. *Social Psychological and Personality Science*, 8(6), 623-631.
<https://doi.org/10.1177/1948550616673878>

Warring Egos, Toxic Individuals, Feeble Leadership: A study of conflict in the Canadian workplace. Psychometrics Canada Ltd., 2015. psychometrics.com

Bain, K., & Hansen, A. S. (2020). Strengthening implementation success using large-scale consensus decision-making - A new approach to creating medical practice guidelines. *Evaluation and Program Planning*, 79, 101730.
<https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2019.101730>

フォローすべき協会

国際ファシリテーターズ協会: www.iaf-world.org @IAFacilitators

国際ビジネスコミュニケーター協会: www.iabc.com @ IABC

International Association of Visual Practitioners: www.ifvp.org @IFVP

International Association of Public Participation: www.iap2.org @iap2

ファシリテーションのウェブサイトとブログ

allyyour.org

BainGroup.ca

FacilProfundo.com

Flyntrok.com

ica-associates.ca

lorensbergs.se

martingilbraith.com

medium.com/facilitation-fieldnotes

Northstarfacilitators.com

ソーシャルメディア・ハッシュタグ

これらのトピックで他の人と関わる機会をお探しですか？検索してください：

#CommChat

#FacWeek

#ToPfacilitation

#FacilitationFriday

#ファシリテーション

#FACPOWER

#ファシリテーションフィールドノート

ファシリテーションには、すべての声を確実に届け、すべての可能性を追求し、チャンスが無駄にしない力がある...さらに良い結果を達成するために。

カタリーナ・バーグ

スポティファイ最高人事責任者

グローバルな変革の時代において、成功するかどうかは、革新と問題解決のために一丸となれるかどうかにかかっている。

この本は、あなたが両方の世界のベストを引き出す手助けをしてくれるだろう。

ボニー・ケイバー

国際ビジネスコミュニケーター協会 会長

本書は、世界中に持続可能で永続的な、前向きな変化をもたらそうと願うすべての人にとって必読の書である。

ジョリー・ウー、CPF、CP YEN 円財団マスター・ディレクター

多くの才能あるファシリテーターがここに集まり、グループが効果的に考え、動き、力強い変化を可能にするための知恵と実践的な解決策を分かち合っている。

ヴィネー・クマール、CPF、国際ファシリテーターズ協会会長

ファシリテーションはシンプルに機能する...。このパワフルな本をありがとう。

ロバートソン・ワーク

”A COMPASSIONATE CIVILIZATION”著者、元 UNDP 政策顧問

大きな課題に直面している人にぜひ読んでもらいたい。

ショーン・マッカーシー QBE

アクション・サステナビリティ委員長

本書作成に携わったメンバーについて

著者・ビジュアルプラクティショナー略歴

編集者

キンバリー・ベイン MA (文学修士)

Certified™ Professional Facilitator/Master

キンバリー・ベインはベイングループコンサルティングのシニアパートナーで IAF (国際ファシリテーターズ協会) の Certified™ Professional Facilitator/Master 認定資格者。

IAF の前理事長、クイーンズ大学客員研究員、セント・ローレンス大学非常勤教授、IAF の殿堂メンバー。Amazon のベストセラー作家であり、大規模な合意形成に関する査読付き論文を 10 本近く発表しています。グローバルな合意形成の第一人者であり、国際的な実践基準の策定と実施を支援しています。

組織心理学の優等学位と行政学の修士号を取得しています。また、プロの調停者でもあり、これまでに世界中で 200 件以上の裁判所命令による調停と数十件の職場介入を成功させてきました。

専門的なファシリテーターとして、5 人から 1,200 人のグループを対象に、合意形成に向けた支援を行っています。これまでファシリテーション・インパクト・アワードを 4 回受賞しています。多国籍のプロフェッショナルが集まる大規模なグループでの合意形成のためのファシリテーション・プロセスの開発で知られています。ファシリテーション・インパクト・アワードの最新の受賞でプラチナ賞を受賞したプロジェクトでは、25 カ国、2000 人以上の看護師が参加する医療ガイドラインの合意を促進し、100 万人以上の*ストーマケア患者の生活を向上させました。

キンバリーは、通常的にアジア、ヨーロッパ、そして北米で活動しています。ファシリテーションの力に人生とキャリアを捧げ、ファシリテーション・コミュニティへの情熱と献身はよく知られており、20 カ国以上でワークショップやセミナーを開催し、私たちが行っている仕事に彼女のビジョンと仕事への熱意を広めている。

*ストーマとは、「消化器疾患や泌尿器疾患による病巣を取り除いた後に、便や尿の排泄経路を得るために、消化管や尿路を人為的に体外に誘導して造設した開放孔」である。

著者

マリン・モレン・ダーンフォード

Certified™ Professional Facilitator/Master

トレバー・ダーンフォード

Certified™ Professional Facilitator/Master

マリンは1995年、組織の真の変化を促進するためにキャリアを捧げることを決意し、ファシリテーション専門のコンサルタント会社 Lorenzbergs を設立。夫のトレバー・ダーンフォードとともに、自分の選んだ道を歩み続け、25年以上にわたり、世界中で100を超える組織と協働してきました。

ファシリテーターとして、リーダーシップ・チームや大規模な介入に携わっています。ファシリテーションを核とした変革プロセスの設計を得意とし、多くの組織で社内ファシリテーターの訓練と育成を支援しています。世界中のクライアントから「一緒に仕事をすると奇跡が起こる」と評されています。

スウェーデンのイエーテボリ大学で行動科学の理学士号を取得し、教育学と成人学習の学位を保有しています。IAFCertified™ Professional Facilitator/Master、IAFの殿堂メンバー、EMCC（欧州メンタリング&コーチング協会）認定コーチ。

トレバーは、英国公認機械技術師としてキャリアをスタートさせましたが、その後すぐに、自分の本当の情熱は人の領域にあることに気づきました。90年代前半にコンサルタントとなり、継続的改善のためのファシリテーターやリーダーを育成してきました。コンサルタントとしての経験を積んだ後、トレバーは再び組織に入り、今度は人事に携わるようになりました。英国を拠点とする多国籍企業2社で7年間人事部長を務め、ファシリテーションと変革の分野での多くの経験を実践に移しました。

2005年、再びコンサルティングの世界に戻り、妻のマリン・モーレンと共に Lorenzbergs の設立に携わり、25名のコンサルタントを抱えるまでに成長させ、ファシリテーション、リーダーシップ開発、変革の分野で世界中のクライアントと協働しています。

近年は、IAFの会長を務め、ファシリテーション・インパクト・アワードの金賞を受賞しました。また、IAFCertified™ Professional Facilitator/Masterであり、Solution Focus in Organisations Associationの理事も務めています。現

在、Malin と一緒にウルグアイに住んでおり、ブドウ園や家畜の世話の合間に、クライアントと対面したり、バーチャルで仕事をすることを続けています。

マーク・ベイン MBA（経営学修士）

マーク・ベインはMBA 保有者で、3つの教育機関で非常勤教授として、クリティカルシンキング、ビジネスアナリティクス、データ戦略、ビジネス倫理を学部生および大学院生に教えています。マークは、世界中の医療専門家に対して、クリティカルシンキングスキルの価値についてトレーニングを行っています。（クリティカルシンキングスキルとは、「私たちの考え方」に挑戦するために必要なスキルであり、問題解決アプローチを再構築するためのツールです。）

マークは、クリティカルシンキング、問題解決、データ分析の専門知識を活用し、医療従事者が患者治療の意思決定をする方法を変えることに挑み、新しく革新的なケアモデルを開発することを支援しています。

マークは企業財務でキャリアをスタートし、その後、政府の財務部門に移りました。

いくつかの部長クラスの役職を経験した後、起業家精神を発揮するために政府を離れ、北米で数々の事業を立ち上げ、成功させました。クイーンズ大学 MBA プログラムのグローバルビジネス&ニューベンチャーアドバイザー、欧州銀行のターンアラウンドマネジメントプログラムのビジネスアドバイザー、国税不服審判所評議員への任命、オンタリオ・トリリウム財団の助成金審査委員会への任命など、数多くの役職を経験しています。また、ベイングループでのコンサルティング活動を通じて、リーダーシップとその豊富な経験と知識を生かし、他の企業の革新と拡大を支援したとしてオンタリオ州首相賞を受賞しています。また、査読付きの研究論文を執筆し、組織が革新と成長のために協働を通じてクリティカルシンキングをよりよく活用する方法を探求し続けています。

ヘクトル・ビジャリアル・ロゾヤ MA（文学修士）

ヘクトル・ビジャリアル・ロゾヤは、コンサルタント、ファシリテーター、トレーナーとして、チームやリーダーがより高いレベルで協働できるようサポートしています。真のコラボレーションとは、グループが成功するための適切

なコンテキストを確立した結果であると信じています。プロジェクトマネジメントの実践に応用されるコラボレーションスキルとチームワークソリューションの開発を使命とする Proyectum and Kunlaboro Latinoamérica の創立パートナーでもあります。

2014 年、アメリカ大陸とカリブ海地域の 10 数カ国を対象にコンサルティング活動を開始。2005 年から IAF の会員で、2014 年から 2019 年まで理事を務めました。モンテレイ工科大学で修士号、マドリード・コンプルテンセ大学で修士号を取得。Effective Facilitator Method の認定トレーナー、Lego Serious Play Method および Stormz Digital Collaboration Technologies の認定ファシリテーターです。特に、遠隔や対面でのチームビルディングとコラボレーションのプロセスを豊かにするための新技術の活用に関心を持っています。

マイケル・アンビョン CDir SCMP

マーティン・ギルブレイス MA (文学修士)

Certified™ Professional Facilitator/Master

20 年以上にわたって人々をリードしてきたマイケル・アンビョンは、組織の運営、取締役会の議長、変革者の育成に携わってきました。メンターとして、会長、CEO、シニアリーダー、そして次世代のチェンジメーカーに、戦略、変革、方向転換について 1 対 1 でアドバイスしています。特に、戦略的に一つになることがどのように人々を集中させ、持続可能な成長と刷新を可能にするかに関心を寄せています。また、エスプレッソをこよなく愛する人物です。

マーティン・ギルブレイスは、ファシリテーター、トレーナー、コンサルタントとして、グループ、チーム、パートナーシップがより効果的に連携し、永続的な変化をもたらすための支援を行っています。彼の原動力は、世界にポジティブな変化をもたらすこと、そして、他の人々がそうすることを支援し可能にすることへの情熱とコミットメントです。国際ボランティアとして自らの情熱とコミットメントに目覚めた後、インド、アフリカ、中東で草の根の地域開発活動に携わり、そのキャリアをスタートさせました。1986 年より、ICA (文化事業協会) の ToP ファシリテーションの手法を用いたファシリテーションとトレーニングを行ってきました。1997 年からは、英国内外のさまざまなクライアントと仕事をしてきました。

IAFCertified™ Professional Facilitator/Master、IAF イングランド&ウェールズ支部元理事長、IAF 元理事長、IAF ヨーロッパ理事。ICA 認定 ToP

(Technology of Participation) ファシリテーターであり、ICA:UK ToP ファシリテーション研修コースのライセンスプロバイダーであり、経験豊富なリードトレーナーです。ICAI (国際文化事業協会) の元会長であり、参加と発展のための慈善団体である ICA:UK の元最高責任者でもあります。ポーツマス大学で経営学の学士号を、マンチェスター大学のグローバル開発研究所 (当時は IDPM) で開発行政・管理の修士号を取得。修士課程の研究は、市民社会、開発、民主化に関するものです。

バーバラ・マッケイ MSc (経営学修士)

Certified™ Professional Facilitator

バーバラは 1995 年よりノーススター・ファシリテーターズという彼女の会社で、フルタイムのファシリテーター、成人教育者、他のファシリテーターのメンター・コーチとして活躍しています。現在の会社を設立する以前は、社会経済コンサルタントおよび研究者として 10 年間勤務し、カナダの部族やコミュニティに影響を与える開発プロジェクトの環境および社会経済的影響評価にファシリテーション・スキルを取り入れてきました。

彼女の経験と知識は、米国、カナダ、アジア、メキシコ、中東、ヨーロッパのあらゆるセクターで行われた 1000 件以上のファシリテーションとトレーニングのイベントに及んでいます。バーバラは、エネルギッシュなスタイルと明瞭な語り口の持ち主です。彼女は、自分自身と他の人々の継続的な専門的・個人的な成長のために尽力しています。現在、ファシリテーション・デザインとコンピテンシー・ビルディングについて、国内外で多くの同僚を指導しています。

バーバラは、2002 年から国際ファシリテーターズ協会のファシリテーター認証のアセッサーを務めており、2018 年末に IAF の殿堂入りを果たしました。クライアントは、あらゆるレベルの政府、企業、非営利団体、医療、IT、金融、教育分野、部族グループ、大企業、中小企業、組合、団体などです。

熱心なブロガーであり、現在は、ファシリテーターやファシリテーション・リーダーが、世界をより安全で公正かつ公平な場所に変えるためのスキルを身につけるために、ポッドキャストを開始しています。バーチャルなオンラインファシリテーションの可能性を愛し、そのための様々なプラットフォームを常に練習し探求しています。余暇には、散歩、自転車、キャンプ、料理、家族や友人と過ごすこと、そしてモザイク画を制作しています。

カヴィ・アラス

スティーブン・バークレ

カヴィ・アラスは、人々と一緒に働き、彼らが自分自身を助けることを支援することに情熱を注いでいます。人材開発とシステム改革に喜びを感じます。営業、広告、タレントマネジメント、その他の人事業務など、さまざまな分野にまたがる経歴を持つ彼は、分野横断的思考を活用することの利点を直接体験し、応用することができます。

カヴィは 20 年近くにわたり、多国籍企業とインドの組織の両方で多文化環境での企業経験を積んできました。最後に勤務した会社のアジアンペインツ（インドに拠点を置く 20 億ドル以上のコーティング剤の多国籍企業）では、タレントマネジメント、ラーニング、リーダーシップと組織開発、多様性と包摂、ソーシャルコラボレーションのグループ責任者を務めました。

会話は彼の仕事、学習、成長の中心であり、当然ながらファシリテーションは彼の仕事にとって非常に重要な部分です。

定期的にツイート (@_kavi) しており、2012 年以來、インドの SHRM が発表する「インドの HR インフルエンサー上位 20 人」のリストに名を連ねています。2005 年からブログを書いており、彼のウェブサイトは www.kaviarasu.com

2016 年には IAF インド支部の代表を務めました。

スティーブンは、チェンジ&カルチャー・ファシリテーターで、オーストラリア、英国、インドにおいて、個人、チーム、組織、コミュニティの潜在能力を最大限に引き出し、発揮するための支援に 30 年のキャリアの大半を注ぎました。スティーブンは、戦略開発、ガバナンス、ビジネス改善の分野で、取締役会やシニアリーダーとの協働に豊富な経験を有しています。彼の専門は、人々がより大きな絵を描き、点と点を結びつけ、持続可能な変化をもたらす戦略を開発するのを支援することです。

2013 年より IAF の会員となり、ファシリテーションの力を世界に広めるべく活動しています。IAF インド支部の理事を経て、現在は IAF オーストラリア支部の理事を務めています。

人々の難しい会話を助けていないときは、海、川、山、平原など自然の中をクルージングしたり、植物ベースの料理を試したりするのが好き。また、一日の始まりと終わりを瞑想で締めくくるのが好きです。

カヴィとスティーブンは、文化の違いを超えて一緒に仕事をした経験が豊富です。哲学的な拠り所やファシリテーションのスタイルは異なりますが、価値観と奉仕への熱意では一致しています。

ビジュアル・プラクティショナー・チーム

カイリン・ホアン

ビジュアル・ファシリテーション・実践団体「ピクチャー・ピープル・プラン」の創設者。興味深いことに、小中学校の必修科目を除けば、特別な美術教育は受けていません。彼女がビジュアルファシリテーションに出会ったのは、組織開発とプロセスファシリテーションの分野でキャリアを積んでいた頃です。2012年、ある女性（Welenia Studios の Wendy Wong）が、美しいビジュアルの記録を模造紙に "ライブ" で描いているのを見たのです。「グラフィック・レコーディング」という言葉にピンときたものの、その瞬間には完全には理解できませんでした。会議に命を吹き込み、対話の中で自分が貢献したことを全員が共有できるようにする可能性があるのです。

カイリンは、より自然なビジュアルプレゼンテーションスタイルを採用し、それぞれの会話や会議のダイナミクスに合わせて変化させています。彼女は、自分の好きなスタイルを押し付けるのではなく、それぞれの会話に敬意を払うことができることが、ビジュアルプラクティショナーとしての最大の強みだと考えています。2018年、Kailin はアジア初のビジュアル戦略プレイブック "Let's Draw, Draw Out, and Draw Together!" を執筆・出版しました。

ロザンナ・フォン・サッケン MSc（経営学修士）

Certified™ Professional Facilitator

ロザンナは、2001年からカナダのブリティッシュ・コロンビア州メトロバンクーバーを拠点とする Advanced Consulting and Facilitation Ltd の創設者、主任コンサルタントです。主な仕事は、ワークショップ、ミーティング、トレーニングプログラムのデザインとファシリテーションで、組織、グループ、エグゼクティブのチームやリーダーシップ開発、戦略立案、マルチステークホルダーやコミュニティへの関与、勇気ある対話などを支援しています。また、個人

と小規模のリーダーシップ・チームを対象に、可能性を見だし、結びつけ、学び、成長させるためのコーチングを行っています。

ビジュアル・ファシリテーター、コーチ、コミュニケーターとして、すべてを見える化することへの情熱を補完するために、創造性、レタリング、ドローイングのスキルを駆使しています。書籍『The World of Visual Facilitation』（2019年）では共著者として貢献し、Rebecca Suthern の『Sightline - Strategic Plans that gather Momentum, not Dust』（2020年出版）ではイラストレーターを務めています。ロザンナは、説明ビデオの作成、スタジオやリアルタイムでのグラフィックレコーディングの提供、ドローイングやビジュアルツールの使い方を学ぶファシリテーターのトレーニングも行っています。もはや主な仕事ではありませんが、応用地質学の学位とルーツを持つロザンナは、ビジネスとして緊急事態管理コンサルティングを提供してきて、現在も続けています。

デビー・ロバーツ

デビーは、英国を拠点に、大小さまざまな組織で活躍するグラフィック・ファシリテーター、レコーダー、トレーナーです。彼女の初期のキャリアは、メンタルヘルスとウェルビーイングで、エンパワーメント、コミュニティ活動、リーダーシップに重点を置いていました。この時期に、彼女はプロジェクトをリードし、会話をホストし、促進することに熟練しました。グラフィック・ファシリテーションと意味のある落書きを学び、グループとの会話やプロセスのマッピングを通じてそれを自分のファシリテーションに取り入れるようになりました。

2009年、グラフィック・ファシリテーター、ビジュアル・プラクティショナーとして、Engage Visually を設立。キングス・カレッジ・ロンドン、ケンブリッジ大学、ケンブリッジ・ニューロサイエンス、IIEP ユネスコ、NHS イングランド、多くの NHS トラストや大学を舞台に活躍しています。デビーの活動は、社会的・環境的正義と、すべての個人とコミュニティにウェルビーイングとエンパワーメントを届けたいという信念によって推進されています。

チトラ・チャンドラシェカール

チトラ・チャンドラシェカールは、創造的なビジュアルストーリーデザインスタジオ兼ストーリーコンサルティングのマイクロプラクティスである Mographies (2011年創立) の創設者兼経営者です。Mographies を通して、彼女はフォーチュン 500 の多国籍企業、コンサルタント会社、民間企業、非営利団体、政府機関、小規模ビジネスなどに対し、様々なグラフィック/ビジュアルストーリーのソリューションを用いて、本物の会話の繰り返し、意識的な共同学習セッション、共同で作り上げる創造的なコミュニティの連携などのファシリテーションを行っています。

また、インド首都圏の民間、政府機関、デザイン、建築、経営関連の学校・大学の客員教授を務めています。また、国際的な芸術、教育、デザイン会議において学術的な文章を発表し、インドのストーリーテリングフェスティバルやミニメーカーのフェアにおいて物語を演じ、創造的なワークショップをファシリテートしてきました。また、デザイン教育、ストーリーテリング、グラフィックファシリテーションに関する様々なオンライン・オフラインの実践コミュニティに、技術、知識、情報を日常的に提供しています。

チトラは、建築家とビジュアル・コミュニケーション・デザイナーの資格を持ち、ニューデリーの計画・建築学校と IDC デザイン学校とムンバイのインド工科大学の卒業生です。彼女の関心は、人間の経験を豊かにする、分野横断的/相互的/横断的なプロジェクトにあります。また、実践を通して、世界をミクロの物語とマクロの神話が織り成すものと見ようと努力していて、生活のさまざまな場面で、持続可能なデザインの理論と実践の間の情報ギャップの橋渡しをしています。

翻訳者プロフィール

香取一昭（かとり かずあき） 監訳者、第4章翻訳担当

マインドエコー代表。日本ファシリテーション協会フェロー。国際ファシリテーターズ協会（IAF）日本支部理事。東京大学経済学部卒、米国ウイスコンシン大学 MBA。1967 に NTT 入社後、ニューヨーク事務所、仙台支店長、グループ会社社長、NTT 西日本（株）常勤監査役などを歴任し、学習する組織の考え方に基づいた組織変革を推進。現在は組織開発コンサルタントとして、組織開発・人材開発関連の活動を展開中。IAF では 2013 年の東京大会および 2018 年の大阪大会の組織委員会の中核メンバーとして大会を成功に導いた。また、これまでの大会でセッションを数回行ってきている。ワールド・カフェ、OST などホールシステム・アプローチ関連の著書・訳書多数。

荒金雅子（あらかねまさこ） 第3章翻訳担当

（株）クオリア代表取締役。日本ファシリテーション協会フェロー。

IAF 認定 Certified Professional Facilitator (CPF)

1996 年 D&I のコンセプトに出会い、以降一貫して D&I 推進や女性のリーダーシップ開発、組織開発などのコンサルティングに取り組む。IAF では日本支部設立に関わり 2013 年東京大会、2018 年大阪大会の実行委員会コアメンバーとして活動。2017 年、世界 90 ヶ国 1400 人の女性リーダーが集うグローバル・サミット・オブ・ウィメン（GSW）日本大会実行委員会委員、2019 年 G20 大阪の公式エンゲージメントグループ W20（Women 20）運営委員も務めた。2025 大阪・関西万博における「ウイメンズ EXPO」の実現に向けて活動中。「ダイバーシティ&インクルージョン経営」（日本規格協会）他著書多数。

大島友秀（おおしま ともひで） 第7章翻訳、各章末イラスト日本語化担当

スピーキングエッセイ代表。研修講師、ファシリテーター、スピーチコーチ。ワールド・カフェ・コミュニティ・ファウンデーション・スチュワードシッ

プ・カウンシル国際理事。日本ファシリテーション協会、IAF、IFVP メンバー。関西大学文学部卒、武蔵野美術大学在学中。窯業、建築業、広告マスコミ業の営業職を経験して独立。日本能率協会マネジメントセンター、パートナー講師として、企業・団体などに研修、ワークショップや研修を実施している。IAF ではアジア大会の分科会のファシリテーターを経験。ワールド・カフェを用いた Yokohama Book Café は 80 回を超えて実施、2023 年より Global Book Café という名の読書会をアジア向けに実施。コミュニケーションに特化した著書多数。

小谷 真司（こたに しんじ） 序章翻訳担当

国際ファシリテーターズ協会 (IAF) 日本支部代表理事。特定非営利活動法人セブン・ジェネレーションズ人材育成チームリーダー。日本コーチ協会広島チャプター運営委員。

IT 企業で長年営業、営業支援、業務プロセス改革に従事。途中労働組合の支部委員長などを経験する中でキャリア開発支援、組織活性化、コミュニケーションの円滑化や活性化等への関心が高まり、コーチング、ファシリテーションを学び始める。現在は保険会社勤務の傍らシリアスゲームの開発や体験の場の提供、SDGs を自分ごととして考えるワークショップや自己兼用を促すワークショップの開催などを行っている。

酒井麻里（さかい まり） 第 8 章翻訳担当

レゾナントサイン代表。国際ファシリテーターズ協会 (IAF) 日本支部理事。IAF 認定 Certified Professional Facilitator (CPF)、CNVC 認定候補生、国家資格キャリアコンサルタント

IT 企業でエンジニア、人財開発、事業企画、戦略策定などに従事。2019 年に独立後、企業内のマネジメントやコミュニケーション、ファシリテーション等の研修を提供。ファシリテーター・グラフィッカーとして、組織内の対話・ディスカッションの促進、メンター制度導入、女性活躍推進支援などキャリア開発と組織開発に従事。共著に『いのちにつながるコミュニケーション ―和解の祝福を生きる』（いのちのことば社）、『描いて場をつくる グラフィックレコーディング』（学芸出版社）がある。

椎名純代（しいなすみよ） 第5章翻訳担当

流通経済大学スポーツ健康科学部准教授。国際ファシリテーターズ協会（IAF）日本支部理事。IAF 認定 Certified Professional Facilitator（CPF）。株式会社プロジェクトアドベンチャー ジャパン 非常勤ファシリテーター。米国スプリングフィールド大学にてアスレティックカウンセリングを学んだ後、Jリーグ川崎フロンターレ アスレティックカウンセラー、ラグビーリーグワンのクボタスピアーズ通訳兼ライフスキルカウンセラーを務め、スポーツを通じた人間育成、セカンドキャリア予防教育としてのライフスキルプログラムを実践。育成年代からトップレベルのスポーツチーム・アスリートを対象としたワークショップを多数実施。

水江 泰資（みずえ ひろよし） 全体査読担当

神戸市生まれ。日本能率協会にて産業見本市および教育事業に従事後、現在は人材開発・労務管理を主なテーマにあらゆる組織の変革に取り組む。組織コンサルタント、ファシリテーター、研修講師としてビジネススキルの開発と普及に尽力している。IAF 認定 Certified Professional Facilitator（CPF）、日本ファシリテーション協会（FAJ）理事（副会長）、国際ファシリテーターズ協会（IAF）日本支部理事、日本図解協会企画部長、株式会社キャリア創研 ヒューマンアセット支援室次長。

著書に『前に踏み出すためのロジカル思考』『学生のためのファシリテーション入門』、共著に『そのまま使える! ビジネスメール文例事典』『ラクラク話せるスピーチと挨拶大事典』『電話応対 受け方・かけ方 大事典』など。

趣味は写真・旅行、最近の関心は中国古典。

山崎 彰（やまざき あきら） 第6章翻訳担当

大手企業にて、R&D や国際援助機関から受託した技術コンサルタントを主に約 25 年勤務。大学の社会人向け講座でファシリテーションを知り、勤務先のコミュニケーション活動、広報、研修などに活用。また、当時理事を務めて

いた NPO の会議等にも取り入れる。退職後、技科学融和研究所を設立し、現在は大学の講師などを通じて、特に工学分野における教育関係の活動を行なっている。2007 年米国 Professional Engineer (P.E. Electrical)、2016 年 IAF 認定 Certified Professional Facilitator (CPF) 取得。電気学会、日本 P.E.協会 会員。

山田竜也（やまだ たつや） 終章翻訳担当

株式会社インディージャパン 共同創業者、取締役トレーニングディレクター
電気通信大学機械制御工学専攻修士、大学院時代は現 JAXA にて CFD の研究に従事

MIT Executive MOT 修了、IAF 認定 Certified Professional Facilitator (CPF)
国内 SIer にて大手製造業の R&D 部門の DX を支援。米国コンサルファームと協働でテクノロジー導入とプロセス改革による R&D 部門の改革を推進した後、共同創業者としてインディージャパン設立に参画。新規事業開発、イノベーター育成をテーマに活動中。クリステンセン教授のジョブ理論の伝道師として年間数百名の実践を支援している。

渡辺誠（わたなべまこと） 第 1 章、第 2 章翻訳担当

サクセスポイント株式会社 代表取締役。IAF 認定 Certified Professional Facilitator (CPF) 中央大学・米国サウスカロライナ大学大学院・放送大学大学院などで学習。大学院修士課程修了。24 年間人材開発研修や組織開発に携わる。専門はポジティブ心理学を活用した人の力を最大限に引き出す組織環境づくり。AI(アプリシエイティブ・インクワイアリー)の普及を目指して 12 年間、フィンランド式ファシリテーションの普及を目指して 3 年間にわたり年間 10 回以上の公開セミナーで普及をしてきた。また、IAF アジア大会では AI の 1 日ワークショップなどを毎年実施。FAJ での普及活動にも力を入れている。ポジティブ心理学、フィンランド式ファシリテーション、AI に関する書籍など 5 冊を出版。