****

 **教育資料　　　「ファシリテーター型リーダーシップ 」**

**⯎ あなたがリーダーになったとき ⯎**

 **1.** **ファシリテーション**

ファシリテーションは組織や参加者の活性化を支援し、会議やミーティングの場で発言や参加

を促し、合意形成へと最良の結論を導き出し成果を上げるため能動的な働きをするリーダー

シップのスキルの一形態です。ファシリテーションのスキルを学ぶことによって人の言うことにしっかりと

耳を傾ける姿勢、物事を分析的に捉える視点、多面的な観察力や思考力、説得力、行動力

など、自らの変化を感じることが出来ます。

企業や地域社会など組織コミュニケーション全般において、応用できるリーダーシップのスキルです。

**2. ファシリテーター**

ファシリテーションの基本の “型” を覚え、自分流の “技” を身につけた人はファシリテーターと

呼ばれています。ファシリテーターは直接的な意思決定権を持たない中立の立場で会議の進行

係や司会者としてチームのメンバーを鼓舞し、創造性や生産性を引き出し成果が最大となるよう

支援します。メンバーの「多様性」を尊重し、異なる意見の中から創造的な問題解決を図ります。単なる会議の進行や司会としてだけでなく、側面から助言を与え成果を上げるよう導き、メンバー

が納得する合意を得るために充分に議論させる事に徹します。

ファシリテーターは、あくまで脇役としての立場で、自らの想定へと誘導することはありません。

組織の現場で次々と問題が発生し、権限を持ったトップやマニュアル頼みでは対応しきれないとき

一人一人が考えを持ち寄りチームで問題解決に臨むとき、ファシリテーターの必要性はますます高

まります。

**3. ファシリテーター型リーダー**

1940年代にアメリカで誕生したファシリテーションのスキルが、1960年代に欧米の企業や

組織で活用され、2000年以降ビジネス分野で脚光を浴び、プロジェクトチームの運営や

組織の活性化において、ファシリテーションのリーダーシップのスキルを身につけたファシリテーター

型リーダーが、必要不可欠な新しいリーダーの形として求められるようになりました。

ファシリテーター型リーダーは、支援型リーダーとして価値観や仕事のやり方も異なる多様なメン

バーから能力やアイディアを引き出し、偏見のない公平な立場で認識の一致を確認し、問題

解決と意思決定へと導く決断を担うリーダーです。仕事の内容や結果だけでなく、その過程

にも注意し成果を上げるための判断を下します。ファシリテーター型リーダーがいなければ、チーム

は方向もわからず、プロセスも持たないまま前に進まなければなりません。チームを統率するファシ

リテーターは豊富な知識を身に付けた「人間力」も求められます。

**4.　ファシリテーター型リーダーの条件**

(1)柔軟性と決断する勇気がある。

(2)表現力が豊かである。

　　　(3)　参加者への反応が明確である。

　　　(4)　評価的な言動をわきまえている。

　　　(5)　開放感があり、親密性、楽天性がある。

　　　(6)　間違いや知らないことを認めることに素直である。

　　　(7)　参加者を信頼し、尊重する。

今期、クラブの2０周年を迎えます。記念会合開催について賛成と反対の

意見が拮抗しています。 あなたはクラブのファシリテーター型リーダーとして、

記念会合開催の有無について、どのような手順で会員の意見を引き出し

合意形成へと導きますか？

◆各テーブルでリーダーを決める。記念会合開催の有無について議論し

リーダーは合意形成に至った過程を発表する。

**※グループワーク PRACTICE＜Ⅰ＞**

**あなたのファシリテーション能力は？**

**5. ファシリテーター型リーダーのスキル**

「会議で意見が出ない」 「議論が堂々めぐりする」 「結論がまとまらない」、そんな会議を一新する

テクニックとして、アイスブレイク(**※**１）、ブレインストーミング(**※**2）、マインドマップ(**※**3）、プロ&コン(**※**4) などを活用し、「意見を引き出す」　→　「話を聴き理解する」　→　「議論の内容を纏める」 →　「合意形成に導く」 などの順序だったステップを踏み会議をリードしていきます。結果を出し成果を上げるためには、事前の「情報の収集」と「仕込み」　、会議進行の「さばき」のスキルを身につけることが必須です。

(1) **事前の「情報の収集」**

前もって会議のテーマに関する情報の下調べをし、情報を得ておく。

 (2) **会議前の「仕込み」**

何のための会議か、目的、目標、論題など、前もってテーマを与えておき、持ち寄るべき資料を

準備さす。論題は論点を絞り伝えておく。例えば 「～について」 「～の件」では論点がボケる。

論題は「コピー代について」「コピー代の件」ではなく「コピー代削減のアイディアは？」と論点を絞る。会議時間節約のためタイムアジェンダを作成し、議論を取り上げる順番を知らせておく。

例えば、今日の会議は、最初〇〇から始め、次は〇〇、そして最後に〇〇について議論することがいくつあるかを述べてから会議に入る。メンバーは前もって進行順序を知ることで心づもりができる。

(3) **会議進行の「さばき」**

会議を順調に進行させるためには、如何に議論を「さばく」かが重要です。

リーダーとして合意形成に至る会議となるためには、様々なステップを踏む必要があります。

(4) **ルールを設定する。**

▪ 発言をさえぎらず最後まで聴く。

▪ 相手を頭から否定しない。

▪ 対等な立場で議論する。

　　 ▪ 主張した場合はその根拠を聞く。

▪ 「言いだした者がやれ」は言わない。

▪ 勇気を持って反対意見を言う。

(5) **多様な意見や情報を引き出すには、「疑問文」で尋ねる。**

▪ 「いつ」 「どこで」 「誰が」 「何を」 「なぜ」 「どのように」 と 「５W１Ｈ」で聞く。

▪　「なるほど、なぜそうお考えですか？」

▪　「 ～ というわけですね。　理由を説明して頂けますか？」

▪　「 ～ と言われればどちらですか？」

▪　「例えば・・・ということですか？」

▪　「例えば、こういった考え方はできませんか？」

▪　「具体的には？ どういうことですか？」

▪　「ＡとＢの意見が出ていますが、他にありませんか？」

▪　「 ～ すべきではなく、 ～ したいのは何ですか？」

▪　「ＡがあればＢはなくてもいいですか？」

▪　「何か別の手段で達成できませんか？」

**６．リーダーの心得**

(1) 部下の気持ちに寄り添い、共にあることを伝え共感を得る。

(2) 人脈を増やし、多くの知識や考え方を吸収し、情報を得ておく。

(3) 期待以上の仕事をした人を褒め、次は少し上の目標に挑戦さす。

(4) 多くの人の知識が蓄積した「集合知」を上手に使い、仕事を進める。

(5) 若手メンバーから発言させ、新人にも意見を出しやすくする。

(6) 平等に評価し、メンバーの強みを最大限に活用する。

　　　**７．合意形成**

　　　 　　結論を出す前に、理由・価値観・背景・思い込み・本音などを聴き出し、表面に現れた意見

　　　　　　の裏側も確認し、最上策を選択し合意形成に至る。

「多数決で決定する」は公平感は得られるが、「可否同数は否決」の場合、半数の人の不満

が残りよい合意形成となりにくい。全員一致を目標とするが圧倒的多数の合意形成を目指す。

**＜**合意形成され実行された効果的なファシリテーション**＞**

**★「PDCA」マネジメントサイクル ★**

　　　 **「Plan」計画、　「Do」実行、　「Check」評価、　「Action」改善**

**計　画**

**改　善**

**実　行**

**評　価**

**※グループワーク**　　　**PRACTICE＜Ⅱ＞**

**あなたのファシリテーション能力は？**

退会者がありクラブ会員が減少しています。欠席者があるとクラブ例会に支障を来します。

クラブの将来の選択肢として近隣クラブと合併・解散・移籍・現状維持などが検討中です。

ファシリテーター型リーダーとして会員の意見を引き出し、合意形成へと導く手順と過程を

発表して下さい。

　

◆ファシリテーター型リーダー・解散・合併・移籍・現状維持の各役割を演じ議論しましょう。

 **ファシリテーター型リーダーの自己チェックリスト**

**🖎** 空欄にチェックを入れて下さい

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ファシリテータ―型リーダーの自己チェック** |  | **１**． 中立の立場をつらぬき、機密は守っている。 |
|  | **2**． 期待していることを伝え、参加意欲を引き出している。 |
|  | **3**． チームのメンバーの人間関係を把握している。 |
|  | **４．** どんなアイディアも無視しないで検討する努力をし、偏見を持たない。 |
|  | **5**．　メンバーの意見を積極的に聞き、尊重している。 |
|  | **６**． 意見の相違を活用し、解決に向けて建設的に努力している。 |
|  | **７**． メンバーの成長を応援し、後押ししている。 |
|  | **８**． 進歩と成長を自己評価するように仕向けている。 |
|  | **９**． クオリティーの高い仕事をする機会を与えている。 |
|  | **10**． 仕事の成果を認め、褒めている。 |
|  | **11**．　　　目的達成のために、メンバーの仕事が重要だと伝えている。 |
|  | **12**． メンバーの仕事ぶりを把握している。 |
|  | **13**． 一人の人間として気に掛けていることを伝えている。 |
|  | **14**． 発言者が偏らないよう配慮し、メンバーの発言が攻撃されたり、無視されたりすることがないよう、最後まで聞き、発言を遮らない。 |
|  | **15**． チームのメンバーは知識、経験、創造力の宝庫であることを強調し、ファシリテーションスキルを活用している。 |

ファシリテーター型リーダーのスキルは一朝一夕に身に付くものではなく、経験を積み重ね身に

つけていくものです。価値観や仕事のやり方も異なる多様なメンバーから、能力やアイディアを

引き出せるよう日々研鑽を積み、創造性のある仕事に取り組みます。

ファシリテーター型リーダーは、メンバーへの「目配り」と感謝の「言葉がけ」を忘れてはなりません。

⮚「目配り」は、　 **◇**視界に入れて**「見る」　◇**注意して**「視る」　◇**観察しながら**「観る」**

◇何が起きているのか**「診る」　◇**相手のケアをする**「看る」**など、目に見

えない物にも「目配り」が必要です。

⮚「言葉がけ」は、 　　◇**「ありがとう」　◇「信頼してる」 ◇「助かった」 ◇「よかった」**などの

言葉を掛けます。ファシリテーター型リーダーが身近にいることは、チーム

のメンバーにとって非常に幸運なことです。



リーダーとしての資質の一つに “ＷＥ” と “ＭＥ” の使い分けがあります。

“ＷＥ” と “ＭＥ” のスペルの “Ｗ” をひっくり返すと

“ＷＥ” は “ＭＥ” になり

“ＭＥ” は　“ＷＥ” になります。

リーダーは “ＭＥ” としての自分を失ってはいけません。

しかし、何事も “ＷＥ” の精神で、全ては皆なのためにを忘れてはなりません。

　　　　　　　 “　One for All ”
　　　　　　　****

**⬩ （※１） アイスブレイク**：

初対面の人達が出会う時、冷たく固い氷を砕く意味で、心の緊張をときほぐすための手法。

集まった人を和ませ、コミュニケーションのとりやすい雰囲気を作り、集まった目的の達成に

積極的に関わってもらえるよう働きかける技術。会議の参加者がお互いをよく理解するため、

信頼感溢れる雰囲気作りをする。相乗効果と創造性を最大に引き出すことに集中する。

**⬩　（※２） ブレインストーミング**：

テーマを決め、付加価値を創造する多様な意見を引き出す手法。集団でアイディアを出し合う

ことによって発想の誘発を期待する会議技法のこと。 「このアイディアについてどう思いますか？」

「どうやったらうまくいくと思いますか？」等の効果的な質問をし、アイデア出しを行う。1つのテーマ

に対しお互いに意見を出し合うことで沢山のアイディアを生産し、問題の解決に結び付ける創造性開発技法。

**＜４原則＞**

１．結論厳禁　―　判断・結論を出さない。

　 ２．結合改善　―　アイディアを結合し発展させる。

　　　　　　 ３．自由奔放　―　粗野な考えを歓迎する。

４．質より量 　　―　量を重視する。

**⬩** **（※３） マインドマップ**：

会議で出た質問や意見など議論の経過を要約してホワイトボード等に書き込み構造化する手法。

議論の全体像を把握しやすくする。思考・発想法の一つ。頭の中で起こっていることを目に見える

ようにした思考ツールのこと。描き方は、表現したい概念の中心となるキーワードやイメージを中央

に置き、そこから放射状にキーワードやイメージを広げつなげていく。思考を整理し、発想を豊かに

し記憶力を高めるために、想像と連想を用いて思考を展開する。

**⬩ （※４） プロ&コン**：

賛成・反対の理由を共有するため、全員で「賛成意見」「反対意見」を述べ、異なる視点

を明確に意識させ建設的な議論を促す。決定事項への納得感を高めることができる。

プロは賛成、コンは反対の意味。議題に対して賛否両論の意見や考えを述べ合うことで両者の

意見やアイディアを全員で共有することにより理解を深めることができる。異なる視点を明確にす

ることで発想の転換や相反する考え方が身に付く。

**2017/7/25 Seattle Convention W.S.**

作　　　成 : 坂口正子(ITC-J大阪クラブ）

参考資料 : ファシリテーションリーダーシップ　　　　　　　　ジョージ・エッケス著

ファシリテーター型リーダーの時代　　　　　　　　フラン・リース著

　　　　　　　　　　　　 　　　　　 　　 ハーバード流交渉術　　　　　　　　　　　　　　　ローレンス・サスキンド著

リーダーのためのファシリテーションスキル　 谷　益美著

研修・ファシリテーションの技術　　　　　　　 　広江朋紀著