

# “会議は踊る、されど進まず”を解消！



## キャプテン ファシリテーション 体験版



*presented by* シンメトリー・ジャパン

〒105-0003 東京都港区西新橋1-5-5 本田ビル2F

電話: 03-6686-1808

Fax: 03-6699-8089

e-mail: call [at] ofsji.org

<http://corporate.ofsji.org/>



## セッションの進め方

---

### ねらい

- 会議を効果的に行うためのファシリテーション・スキルを身につける
- 傍観者ではなく当事者として問題を解決するためのリーダーシップを養う

### 形式

- グループワークを中心に、自分たちで考えて実践することで体得する
- 話の途中での質問、大歓迎です。分からないことがあったら、何でもその場で聞いてください



## 講師自己紹介

---

### 木田 知廣 (きだ ともひろ)

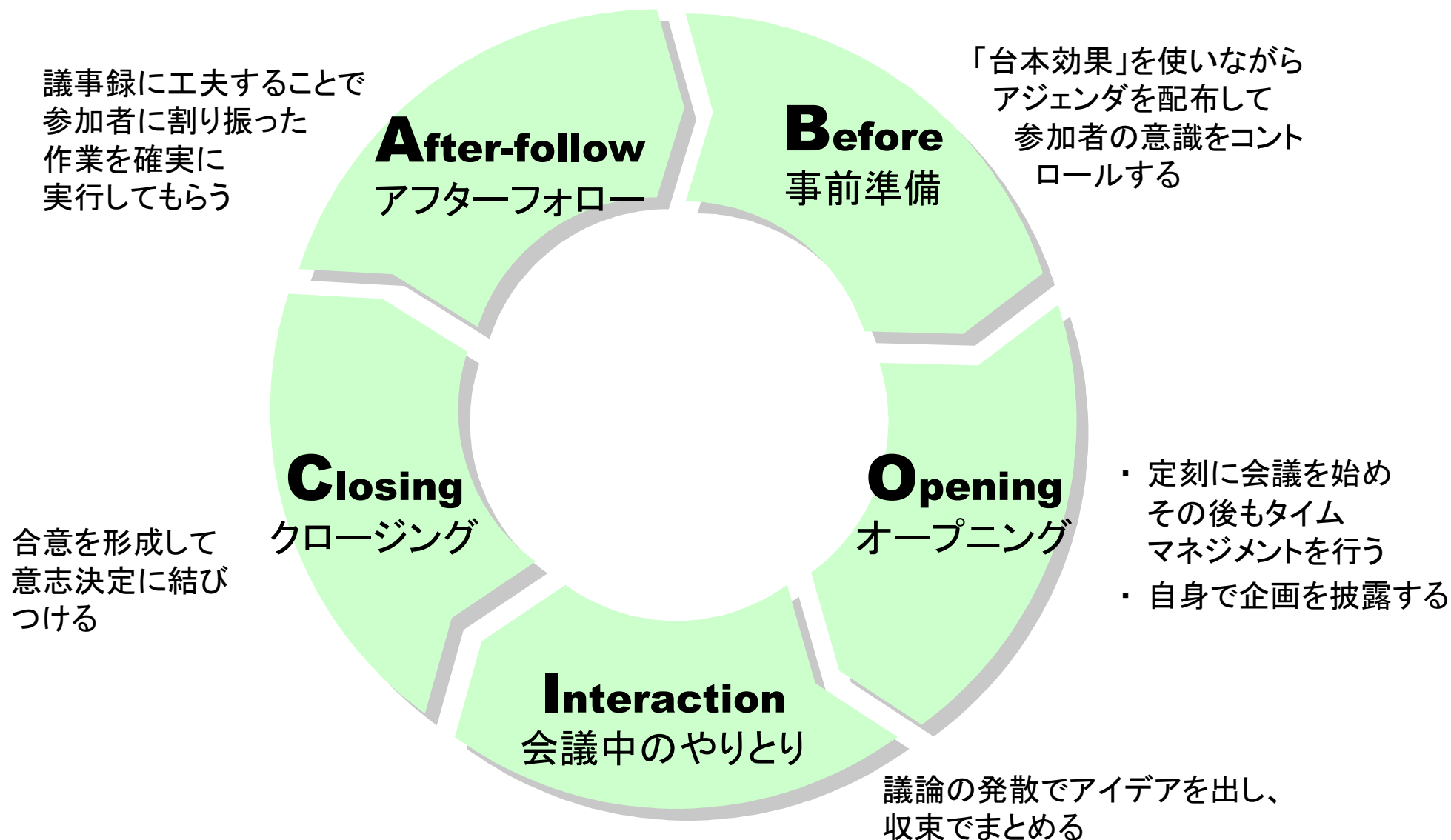
シンメトリー・ジャパン代表

千葉県生まれ

- 筑波大学卒業後、外資系人事コンサルティング会社で、成果主義の人事制度の導入をサポートする
- 2001年には英国ロンドン・ビジネススクールでMBAを取得
- 帰国後、社会人向けMBAスクールのグロービスにてグロービス経営大学院の立ち上げプロジェクトのリーダーを務める
- 2006年になりシンメトリー・ジャパンを立ち上げ、「大人の五教科」をキーワードにビジネスリーダー育成に活動中 (コミュニケーション、ロジカルシンキング、マネー、etc.)
- 2012年より米マサチューセッツ大学のMBAプログラムで教鞭を執る



## ファシリテーションのBOICAモデル





## 「ボスザル」とは

---

### ボスザルとは、その場を仕切る権利

- 皆さん積極的に参加して、自由に発言してください。ただし...
- どのように議論するかを決めるのは、ボスザルの私です

### ボスザルの地位を手に入れることのメリット

- 議論をコントロールできる
- その結果、議論が活性化する、収束できる
- 緊張せずに人前で話せる

×「私の言いたいことだけ言う！」という、悪い意味でのボスザルではありません



## どうやって「ボスザル」になる？

- ボスザルと言っても、あまりにも高圧的(上から目線)だと、参加者はヒイてしまう。  
スマートにボスザルの地位を手に入れるためには？
- このセッションの最初に、私はどのような工夫をしたでしょうか？
- ITEM法
  - I nstruct 指示しなさい
  - T hem 彼ら(参加者)に
  - E ach 一つひとつの
  - M ovement 動作を
- 会議の最初に参加者の動作を一つひとつ言葉で説明することで、自然と「指示する人」というボスザルの地位を手に入れられる



## ここまでのまとめ

---

- 会議のオープニングは、アジェンダと目的の確認から
  - ー ベタな目的だけでなく、メタな目的もあり得る
    - ・ 単に「仲良くなりましょう」だけではなく、「この2時間からの『お持ち帰り』を最大化するためには？」
- ファシリテーターは「ボスザル」になる
  - ー そのためのITEM法
- グラウンドルールを決める
  - ー 目的達成のためにどのような行動が求められるかを明示する



## 視点の転換

視点	問いかけの例
自身 vs. 他者	「もし別の人の視点から見ると、どう見えると思いますか？」 「もしも、あなたの上司／部下の視点から見ると、違う発想は出てきますか？」
全体 or 分散	「組織の全体最適の視点から見ると...」
時間軸 (短期←→長期、 過去←→未来)	「とりあえず今年の満足度という観点から考えると...」 「長期的な組織へのインパクトという観点から見ると...」
モア or レス	「もっとできることがないかという観点で見ると...」 「やる必要がなかったという観点で見ると...」
コントロールできるものと 出来ないもの	「我々がコントロールできる (変えられる) ものって何だろう？」 「逆に、これはコントロールできないという制約条件は？」





## なかなか意見を言わない人から意見を引き出す

### ●席の配置

- ーどのような位置に座るかでも心理状態は変わる
- ーファシリテーターはどこに座る？

### ●意見を「いわざるを得ない」状況にする

- ー指名
- ー最初に書き出してから発表
- ー少人数(ペア)の意見交換

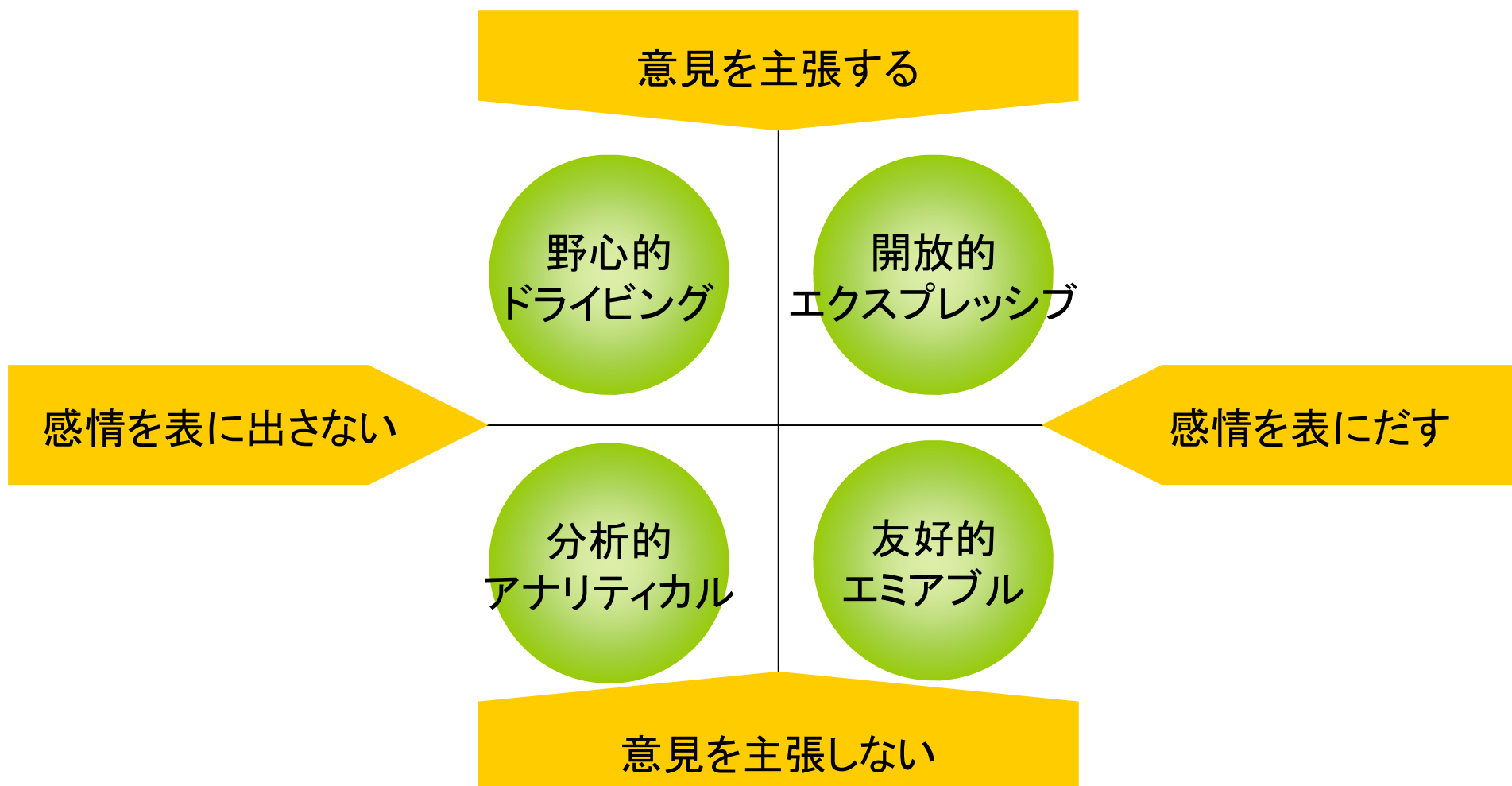
### ●「心理的安全性」を演出する

- ー「この場では、何を言っても問題にならないんだ」
- ーそのために、私はどのような行動をとっているでしょうか？
  - ・ その意見への賛成、反対は別にして、「私はあなたの発言を受け止めました」という有言・無言のメッセージを送るために



## 参加者のコミュニケーション・スタイルを見抜けるとベター

### ソーシャル・スタイル





## 名刺交換エクササイズ

名刺交換にも、相手のタイプを見分けるヒントがある

	<u>ドライビング</u>	<u>エクスプレッシブ</u>	<u>エミアブル</u>	<u>アナリティカル</u>
見抜き方				
付き合うコツ	無駄話で時間を使わず要点をズバリと話す	「スゴイね」、「さっすがー」と褒めてあげつつ、期限をしっかりと守らせる	仕事を一緒にやってあげる。丸投げは厳禁	物事を順序立てて説明する。いきなり「あの件、頼むね！」は厳禁



## ファシリテーターはメモは「とるな」

- 手元のノートにメモをとることは、一般的にはビジネスで推奨される行動です
- しかし、ファシリテーターをやる場合にはお勧めしません
  - ーメモをとることにいっぱいいっばいで、発言者に意識が向かない
  - ー「自分の世界で閉じた」印象を与えて、心理的安全性につながらない
  - ーむしろ、誰かに書記をお願いする
- どうしてもメモをとらなければならないときはホワイトボード (もしくは相手との間においた紙)
  - ー長々と書くのではなく、キーワードを書き殴る
  - ー議論を「見える化」することで、「自分の世界に閉じた」感じではなくなる



## 合意の形成は「交渉」で

- 部門間の調整のように利害が衝突する場合、声高に主張するばかりでは合意に至らない
- むしろ必要なのは交渉。譲れないところを譲らないためにも、譲れるところは譲る
- たとえば、先ほどのスマホ勤怠管理システムで言えば？





## では、なぜ合意が難しいのか

- 実際のビジネスの現場では、「自分が何を重視しているか」は誰も口に出さない
- なぜならば、先に情報を出すと「悪用」されてしまうから
  - ーたとえば、人事の黄川さんが「信頼性」を重視していると知ったIT部の青木さんは...
  - ー「なるほど。人事は『信頼性』を重要視しているのか。だったら、それを材料に、運用も押しつけてやれ」
- 結果として誰もが情報を隠すようになる。「風通しの悪い組織」のできあがり



## 「風通しの悪さ」を打破するのは...？

---

- 風通しの悪さを打破するためには、誰かが「ぶっちゃけ」るしかない
- これを行うのがファシリテーターの真の役割  
ーキャプテン自ら率先して行動する
- ただし、「ぶっちゃけ」だけでは利用されて終わるので、相手からも情報開示を引き出す



## ここまでのまとめ

---

- 議論を収束し合意を形成するためには「交渉」が必要
- とはいえ、先に情報を出すと「悪用」されてしまうケースが多いので、意見を言わなくなりがち
- これを打破するため「ぶっちゃけ」るのがキャプテン・ファシリテーションの神髄  
ーただし、それ「だけ」ではダメなので、自分の情報開示の対価として相手にも情報開示を求める





## ここまでのまとめ

---

- 会議のオープニングは、アジェンダと目的の確認から
- ファシリテーターは「ボスザル」になる。そのためのITEM法
- グラウンドルールを決める
- 議論の発散のフレームワーク (視点の転換)
- いくらフレームワークを使っても、心理的安全性がないと議論は活性化しない
- 議論を収束し合意を形成するためには「交渉」が必要
- 意見を出しやすくするため「ぶっちゃけ」るのがキャプテン・ファシリテーションの神髄
  - ーただし、それ「だけ」ではダメなので、自分の情報開示の対価として相手にも情報開示を求める



## ご質問への回答

Q: 自分が会議のファシリテーターをやっているとき、上司がオブザーバーのような立ち位置にいる(会議に参加せず、後方に座ってうなづいているだけ、など)。自分も参加者も上司が気になってしまうがどうしたらいいか？

A: その上司を上手に巻き込んではいかがでしょうか？たとえば、

「先ほどから上司の〇〇さんが、何か言いたそうにしている気配を感じます。では、〇〇さん、お願いします！」

の様なセリフで、多少ユーモアも交えながら話題を振るイメージです。上司も違和感なく会話に入ってくれますし、上手に上司を巻き込んだあなたを見て、会議の参加者もますますあなたを「ボスザル」と思うはず

※もちろん、会社の社風や上司のキャラクターによっては使えない場合もあります。とはいえ、人間は「自分の話を聞いて欲しい」という心理があるので、多くのケースで「効く」手法です