

“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] ofiji.org

<http://corporate.ofiji.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。分からぬことがあつたら、何でもその場で聞いてください



講師自己紹介

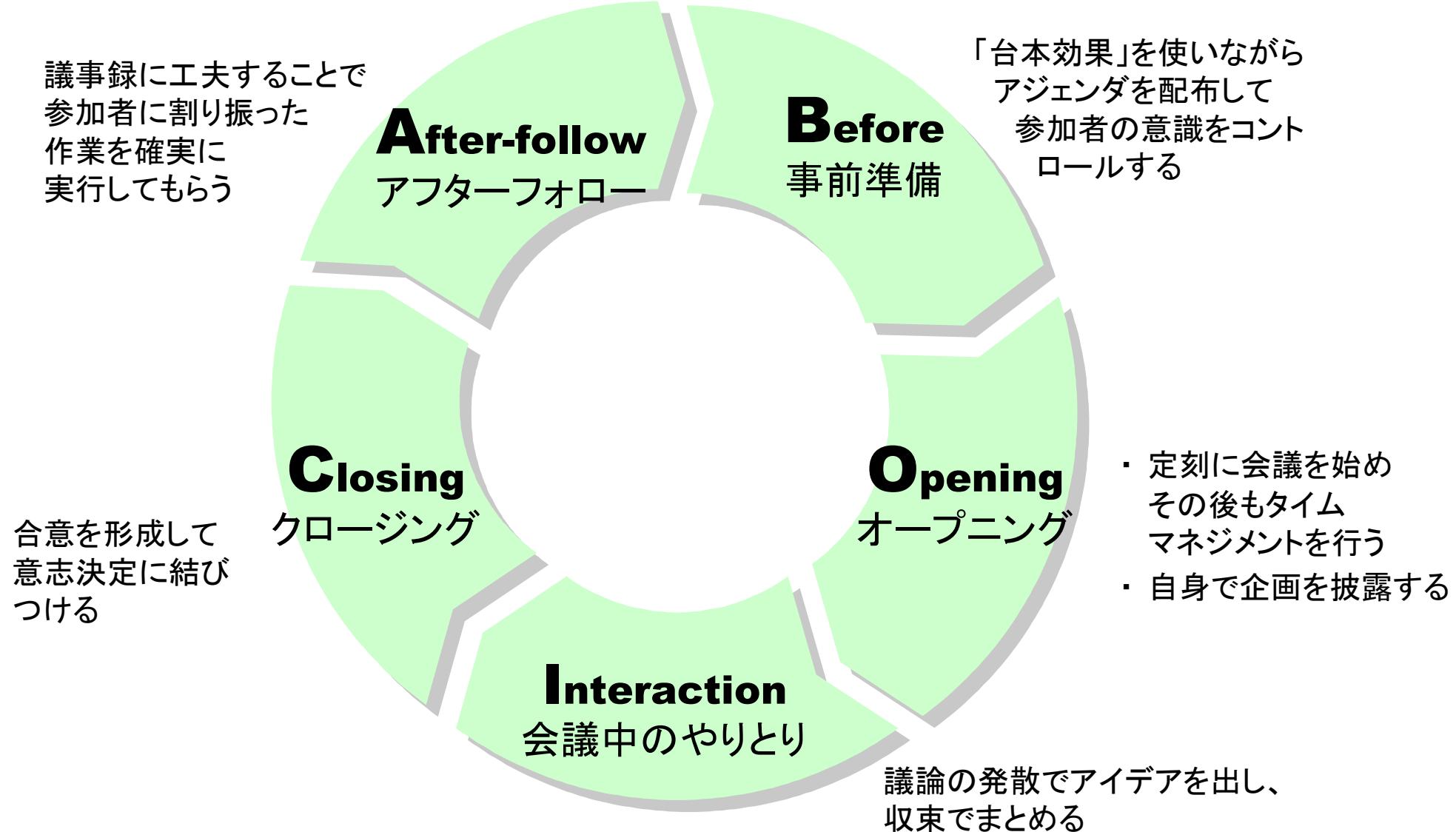
木田 知廣 (きだ ともひろ)

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、マナー、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、参加者はヒいてしまう。
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
－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
－そのためのITEM法
- グラウンドルールを決める
－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	問い合わせの例
自身 vs. 他者	<p>「もし別の人からの視点から見ると、どう見えると思いますか?」</p> <p>「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?」</p>
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)	<p>「とりあえず今年の満足度という観点から考えると...」</p> <p>「長期的な組織へのインパクトという観点から見ると...」</p>
モア or レス	<p>「もっとできることがないかという観点で見ると...」</p> <p>「やる必要がなかったという観点で見ると...」</p>
コントロールできるものと出来ないもの	<p>「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?」</p> <p>「逆に、これはコントロールできないという制約条件は?」</p>



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

- －どのような位置に座るかでも心理状態は変わる
- －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

- －指名
- －最初に書き出してから発表
- －少人数(ペア)の意見交換

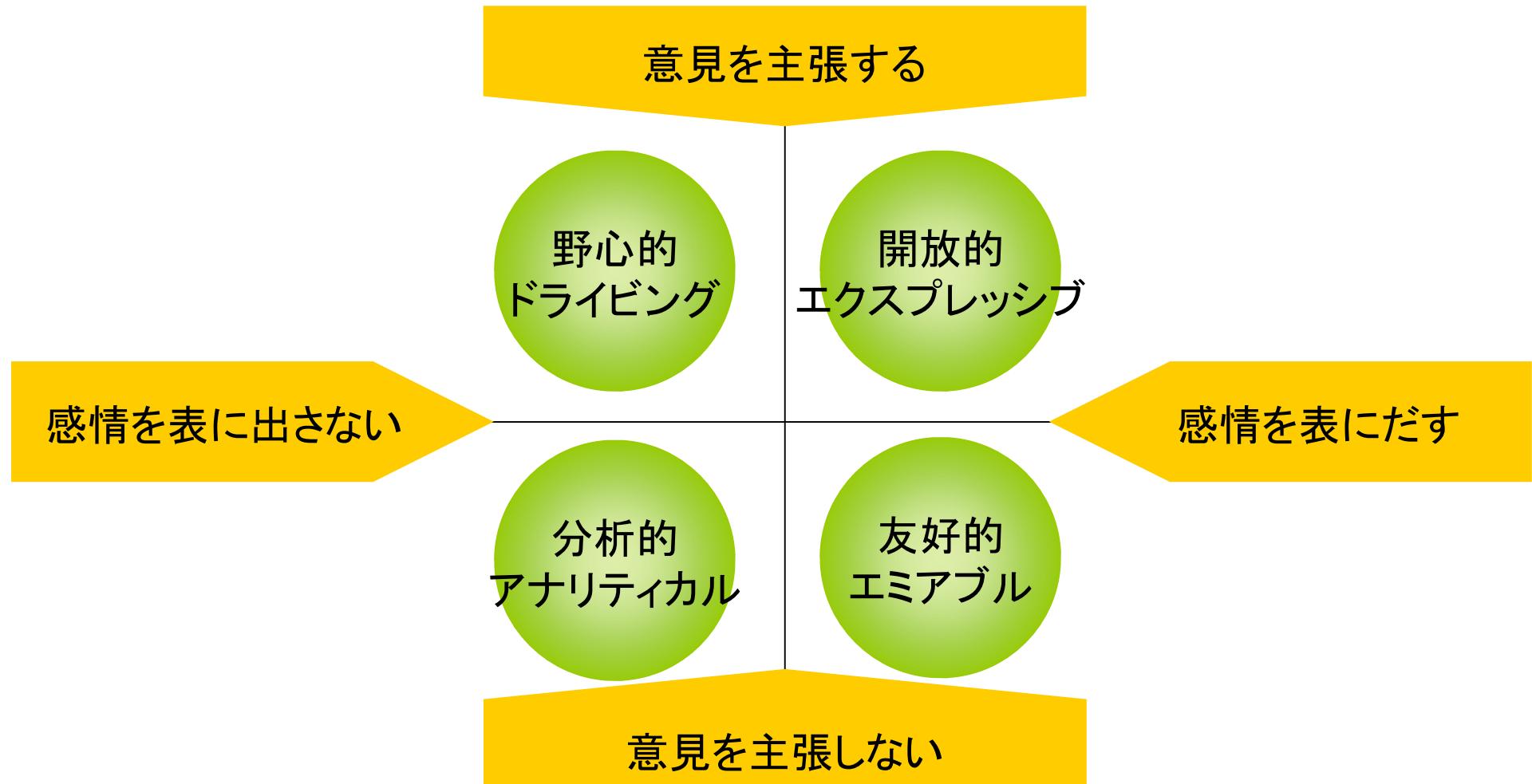
●「心理的安全性」を演出する

- －「この場では、何を言っても問題にならないんだ」
- －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」、「さっすぐー」と褒めてあげつつ、期限をしっかり守らせる	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

- －メモをとることにいっぽいいっぽいで、発言者に意識が向かない
- －「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
- －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）

- －長々と書くのではなく、キーワードを書き殴る
- －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
 - 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
—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でいる(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ふがどうしたらしいか？

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、お願ひします！」

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これますし、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が一般的なので、多くのケースで「効く」手法です