

「ファシリテーション」を問い直す

荒井 英治郎 (信州大学学術研究院総合人間科学系)

1. はじめに

本稿は、2020年度に開講した教職科目(選択)「現代社会と教育問題」(2020年11月24日)の授業にオンラインゲストとしてご参加いただいたゲストティーチャー(青木将幸氏:ファシリテーター、青木将幸ファシリテーター事務所代表)の講演内容を再構成したものである。記録作成に当たっては、本学の学生である北村涼太さんに尽力いただいた。記して感謝を申し上げたい。

2. ゲストティーチャーの話

(1) 自己紹介

【ゲスト】本日、ご一緒いたしますオンライン会議ファシリテーターの青木マーキーです。よろしくお願ひします。みなさん、オンライン会議ファシリテーターという仕事は聞いたことがありますか。元々オンラインではなかったのですが、2003年から会議ファシリテーターという仕事を青木将幸ファシリテーター事務所という、おそらく日本で最初のファシリテーター専門事務所を開いて、以来17年間毎年約100本の会議の進行役をやってきました。ですが、コロナの影響で会議が開かれなくなったため、仕事がなくなってしまったのです。そこからオンラインの会議というのはどうやったらできるのかということを一から勉強し直して、

今も頑張っています。毎年約100本の会議をしているのですが、コロナの期間に入ってからすでに170本もの会議をしました。去年の2倍もの仕事量なわけですから、「なんでだろう?」って思っていたのです。以前は北海道から沖縄までどこでも出張しますという体制だったのですが、オンラインだと午前には北海道の方の会議をした後に午後には沖縄の方と会議をすることができることに気づいてしまったのです。

質問や発言はいつでも歓迎です。今日は皆さんが疑問に思っていることに何でもお答えいたします。

オンライン会議で重要なことは1つしかありません。それは「反応を豊かめにする」ということです。それはなぜかという、オンラインというものは普段のおしゃべりと

は違って自分の言っていることが本当に相手に伝わっているのかがわかりにくいツールです。画面越しでうなずいてあげると会話している人は安心するらしいです。ですから、学生同士のオンライン会話でも共感できる点はうなずいてあげると、お互いの気が楽になってしゃべりやすくなります。ですが、うなずかれずに睨んでいるような表情をしていると、話している人は、自分は的外れなことを言っているのではないかと思ひ、恐怖が増してくるわけです。お互いが安心するためにもうなずいてあげましょう。

次に、「ジェスチャー」です。自分が問いかけているときに誰も何も反応を返してくれないと不安になります。ですから、自分が大丈夫であるときは OK サインを見えるようにやりましょう。他にも自分が画面共有できていないときは×サインを出したり、意見があるときは積極的に挙手したりするとやりやすくなるわけです。ですから、オンラインのファシリテーションでは反応を豊かめにするということが重要になってきます。Zoom での会議での場合は、反応ボタンでも構いません。

あとは「チャット」です。チャットは相槌代わりに使うことを私は推奨しています。音声で相槌を打つとオンラインの場合では混線します。ですから、チャット欄で相手の話を邪魔しないような形で感想を言ったりコメントを言ったりしてやりとりをします。ときどき先生に対するツッコミを入れてあげると盛り上がりますよ。素朴な感想や独り言をどんどん入れてあげましょう。チャットは使いこなせている方が多いかと思われませんが、オンライン会議で話し合いをするときは、まずみんなで練習をしたりしま

す。オンライン会議をお年寄りから子どもまで使うため、初めはチャットのやり方さえ難しい人もいます。ですから、私は練習を兼ねて「好物は何ですか」というような質問をいつもするようにしています。

それでは皆さんもここでやって見ましょう。今皆さんが感じてもらったように、食べ物の系統で反応が速いのです。このように質問をすると即座に返事が返ってくるのは面白い点だと思っているのですが、これは実際に顔を合わせるミーティングよりも反応が速いのではないかと思ったりします。

また、私はホワイトボードを何枚か持っていますが、使うものと使わないものを選んで見せていくという方法をとっています。

では、2つ目の質問はこんな形をとってみようと思います。これから私が少しだけファシリテーターとしての自己紹介をします。それを聞いた上で、おすすめの YouTube チャンネルを教えてください。なぜかという、私は今 YouTube 研究をやっていて、良い YouTube を見たりすると、とても勉強になるわけです。なので、若い皆さんに教えていただければと思っています。

それでは、自己紹介を始めます。私自身はオンライン会議ファシリテーターとして家族会議から国際会議まで色々な話し合いの進行役をする仕事をしています。クライアントさんについて皆さんも気になるところがあるかと思いますが、最近だとお坊さんでの会議で、どうやったら Zoom での説法ができるかということをやりました。なぜかという、お寺に人が来てくれるからお坊さんは説法ができるわけです。しかし、コロナの影響で人が来てくれなくなってしまいました。人が来てくれないとお坊さんは

仕事ができないわけです。そのため、Zoomを勉強しようということになったわけです。あとは小学生の朝の会です。国際会議絡みでは JICA があります。他にも生協、社教、学校の教員、IT 企業、NPO やボランティアの方々とお仕事をさせてもらうことがあります。最近では国での法律を作ったり国家プロジェクトを進めたりするときに、国民参加や市民参加がどうやったらできるかという会議のお手伝いをさせていただくこともあります。つまり、どんな人ともどんなテーマでもやるわけです。

しかし、私はどんな分野においても詳しいわけではありません。私が知っているのは、話し合いの進め方とやりとりの仕方です。また、ファシリテーターという仕事で生計を立てています。私は勉強旅行で大学 2 年生の頃にアメリカに行ったときに、アメリカではファシリテーターを生業にしている人が何万人もいるということを知り、これは日本でもできるはずだと思ったわけです。ですが、日本にはプロのファシリテーターがほとんどいなかったため、自分でファシリテーター事務所を立ち上げたら自分が思っているよりも仕事があったというのが現在のお話です。また、趣味は釣り、キャンプ、山伏、星空観察です。そのため、最近では YouTube でキャンプ動画や大学生がやっているチャンネルを見ている。また、私の息子も YouTuber をやったりしています。小学生の将来の夢の第 1 位が YouTuber であるということを息子から告げられた際に、私が「ならやってみたら」と言ってみたら、今に至る次第です。以上が、私の自己紹介です。なので、皆さんがおすすめの YouTube チャンネルがありましたら、チャ

ット欄で投稿していただければと思います。

オンライン会議って、人間の五感のうち嗅覚、触覚、味覚が伝わりづらと言われていて、皆さんも感じてもらっているように、オンラインのファシリテーションは、実際のファシリテーションと違って五感のうち聴覚と視覚の 2 つしか伝えられないというのが私のイメージですが、YouTube でご飯動画や ASMR が人気になったのはこの他の 3 つの感覚を共有したいからなのです。だから、自給自足のネタや料理のネタというものはものすごく人気があります。私はオンラインで最初に「好物は何ですか?」と聞きましたが、これは人間の脳の中に食べ物を浮かばせることによってやりとりがしやすくなるためです。私はこれをすごく面白いと思っていて、オンラインのミーティングだからこそ食べること、触ること、おいしいこと、といった話が一緒にできると初めて会う皆さんからもたくさんのおチを頂いたり声を頂戴できるのかなと思っています。ここまでの自己紹介を兼ねた皆さんとのちょっとした交流でございました。

「ファシリテーションに関して、何か気になっていることはありますか?」というのが、事前に私から投げさせていただいた問いです。このことについてみんなと意見交換をしてみたいなというのが、今日の授業の本筋です。

(2) 意見交換

【学生】家族会議のような「ラフ」なものから国際会議のような「堅い」ものまでやることは同じだということを冒頭で話していらっしやいましたが、規模も違う中で本当

に同じなのでしょうか。

【ゲスト】相手によって多少のアプローチの違いはありますが、やっていることに関しては私としては同じです。また、家族会議はラフだという話もありましたが、これは全くの逆で、一番難しくて厳しいのは家族会議です。揉めていない家族から私に対して依頼は来ません。仕事の依頼がある家族というのは家族間では解決できない状態です。

厳しいところに入っていくというのは、家族会議も国際会議も同じです。会議や話し合いには4つの段階があると言われていきます。1つ目は、今何を話しているのかということ「共有」する段階、2つ目は、話を広げる「拡散」の段階です。この「拡散」の段階で発想を広げることができれば、打つ手立てが見えてきます。これで夫婦間の揉め事で得たことが国同士の対立の場でも使えるのではないかとわかってきます。3つ目の段階は、「混沌」の段階と言うのですが、ここで拡散された議論をかけあわせませす。その後、最後の「収束」の段階で、今回の結論をまとめていくわけですね。この「共有」、「拡散」、「混沌」、「収束」というフレームは家族会議でも国際会議でも変わりません。話し合いの流れがわかっていると、どんなテーマでも扱うことができます。

【学生】服装は、どのようにして出席されますか。

【ゲスト】普段はフリースを着て仕事をしています。ですが、国際会議では皆さんがス

ーツですので、それに合わせてスーツを着ます。このように、お客さんに合わせるというのは大事で、みんなが普段着でいるなかで私がスーツを着ていくとみんなが緊張してしまうので普段着で行きますし、みんながスーツを着ているときは私もスーツで行きます。このようなTPOはある程度やっています。

【学生】会議の4つの段階について話してくださいでしたが、最初の「共有」の段階ではクライアントとマーキーさん、どちらが主導でやっているのですか。また、会議の内容は探りながらやっているのですか。それとも、マーキーさんなりの会議の進め方というものがあるのでしょうか。

【ゲスト】とても探っています。また、私はどこの結論に行くのかというのを持たないで入るようにしています。例えば、夫婦間の仲が悪いとき、一般的には仲直りをさせようとして話し合いをすることが多いです。しかし、この夫婦はもしかしたら別れた方がよい夫婦かもしれませんし、仲良くなった方がよい夫婦かもしれません。私はどちらになっても良いという姿勢を取っています。ですが、夫婦がお互いの声が聞けないようでは周りの人も子どもたちも困るだろうから、落ち着いて話し合いをして、納得をして別れるなら別れる、家族関係を続けるなら続ける、そのやりとりができるまでをお手伝いしますというふうにして、私は関わるようにしています。

【学生】では、あくまでサポーターであり、主役はお客さんなのですね。

【ゲスト】そうですね。タクシーで例えるとお客さんをお連れするのではなく、お客さんの行き先を尋ねるような仕事ですね。タクシーで運転手さんにあらかじめ行き先が決められていたら変ですよ。それと同じことです。

【学生】お互いがちゃんとわかり合おうとして話し合いたいからマーキーさんと呼ぶと思うのですが、一方が話し合いたいと思っても、もう一方が絶対に話し合いたくないと言うような状況もあるかと思えます。そういった場に呼ばれたことはありますか。また、そういった場ではどのようにしていますか。

【ゲスト】もちろん、そういう場に呼ばれることもあります。ただ私に依頼してくるのは何とかしたいと思っている人です。これは兄弟での例なのですが、その兄弟は親からの会社を兄弟で引継ぎました。兄が社長、弟が専務という形で最初はお互い上手くやっていたのですが、次第にすれ違いが生まれてきて、兄弟で逆の方向を考えるようになったため、従業員は困ってしまったわけです。そこで兄の方が弟と話し合いをしたいからということで私が呼ばれました。ですが、弟が激怒してしまって話に乗りにくいと言出し、兄の方はなぜ弟が怒っているのかということが理解できていないのです。弟さんには渋々出てきてもらって話し合いをしました。私はお兄さんの方からオーダーを頂いたので、私にとって遠い存在なのは弟さんの方です。ですから、私は弟さんの方から言いたいことを聞くことにし

ました。まずはお兄さんに対する不満を言ってもらったのですが、元々の原因は何なのかということを知ると、弟さんは、自分が大事な役員の名簿から削られたことがあり、それを未だに根に持っているとのことでした。兄の方は弟の荷を軽くしてやろうと思いい、書類上で弟の名前を消しただけだったのですが、弟の方がとても傷ついてしまっていたようです。そのようなところまで聞くことができました。ここまでで15分です。次に兄の方の話を同じように15分聞きます。これが「共有」の段階です。お互いの言いたいことが全て言えて初めて「拡散」という段階に移れます。そのため、ファシリテーションにおいてとても重要な技術というのは、「聞ける」ということなのです。相手の話を丁寧に深く聞ければ、次のステージに行きやすいと言われていています。世の中で出てくる喧嘩別れのような状態でのグループの解散というのは、話し合いがしっかりと行われていないからなのです。戦争や社内抗争というのはしっかりと話し合いをしていないから起きるものだと思っていて、話し合いのやり方さえ学んでおけば、戦争は起きにくいと思っています。

【学生】ファシリテーションの目的には「平和のため」というのがあるんですね。

【ゲスト】そうですね。私は世界平和的なイメージを持ちながらファシリテーターとして立っていたいという気持ちはあります。

【学生】ファシリテーターはファシリテーター自身の意見が入らないようにするのがよいという印象を受けました。企業内で話

し合いを行う際に企業内でファシリテーションに長けた人をファシリテーターに起用するのではなく、外部の人間にファシリテーションをお願いする方が話し合いというものが上手くいくのだらうと考えたのですが、いかがですか。

【ゲスト】その考えは合っていると思います。なぜ第三者に頼むのかというと、その方が中立なファシリテーターになりやすいからです。そのため、本当に大事なときは外部に発注するのが良いと思います。しかし、毎日の会議でその都度外部に発注するとコストがかかってしまいます。なので、社内の中でファシリテーションができる人を増やしておくということは大事だと思います。このような二段構えが、私は正解だと感じています。例えば、地域における消防署と消防団の関係に近いです。

【学生】人の喧嘩や悪口を聞いていて、ストレスは溜まりませんか。

【ゲスト】溜まりますね。ですから、私は釣りをしたりキャンプをしたりするわけです。自然が私を癒してくれます。話を聞いていると脳裏に残りますよね。特にそれが悪口や強い口調のことだったりすると、自分が言われているような感覚になるのです。これを外す技術というのはプロのファシリテーターになるときに身につける必要があります。それをやった上で山に登ったり釣りをしたりしています。

【学生】「収束」しなかった会議は今までにありますか。

【ゲスト】いっぱいあります。私は依頼してくれた人にいつも3割くらいの打率ですって言っています。そのため、「収束できずに申し訳ありません」と謝ることもいっぱいあるのです。私の権限で無理やり収束させることもできるのですが、私はそれをやりたくない人なので、収束できなかつたら「また今度やりましょう」って言って帰ってきます。

【学生】「拡散」や「混沌」の段階で議論が白熱して、予定していた時間内に収まりきることができそうにない場合、時間通りに区切って進行しますか。それとも柔軟に時間を延ばすなどの対応をとりますか。

【ゲスト】規定の時間で足りなかつたら延ばしています。白熱している議論を途中で切るわけにはいきませんよね。お互いが言いたいことを全て言い切るといことの方が大事なのです。全て言い切った方が楽になるからです。深い共有ができれば、その後がとても上手くいきやすくなります。そのため、共有ができた時点でかなり大きな功績だと思っています。本当に思っていることがきちんと聞くことができれば、残りの3つの段階が要らなくなるときもあります。何について怒っているのかということがきちんと言えて、そのことについてちゃんと詫びを入れることができれば、その2人はまた一緒にやっていくことができます。それは兄弟でも夫婦間でも国家間でも同じだと思っています。そういった意味で大事にしているのは、「本当のことがお互いに言い合えているかどうか」ということです。

【学生】怖い夢とか見そうですね。

【ゲスト】怖い夢を見そうなので、寝る前に必ず聞いたことは外すようにしています。

【学生】過去の仕事の中に「子どもたちの会議」というのがあったと思うのですが、子どもたちの会議で外部から司会の方が来ると、子どもたちが緊張してしまって無口になってしまうことはないのですか。また、子どもの会議の進め方で何か気をつけていることはありますか。

【ゲスト】無口になってしまうことはあります。子どもたちは私がどのような関わり方をするのかをよく見ていると思っています。そのため、私はみんなをコントロールしたくて来ているわけではないということを初めに言うことを大事にしています。自分の立ち位置を明らかにしないと子どもたちは上手く仲間に入れてくれないのです。初めて会う相手に対してどう接していいのかわからないといった時間が必ずあるので、少しほぐして安心できる状況にする工夫はしています。

例えば、私は小学校のドッジボール大会に行きました。その大会は学年を混ぜたクラス対抗戦でした。ですから、下の学年は何かして下克上を果たそうと頑張るわけです。ここで私は4年生がどうやったら5年生に勝てるかという作戦会議に呼ばれました。そこで、私は自作のボードで例を示しながらクラス全員に紙を1枚ずつ配ってどんなに変な作戦でもいいので書いてみてくださいとそれぞれ作戦を書いてもらいました。

そして出揃った多くの作戦から「共有」と「拡散」をして、3つくらいの作戦に絞るということをしました。これは45分でやりました。

【学生】オンラインでの会議だけでなく、リアルな会議でもボードを使ったりするのですか。

【ゲスト】使いますね。オンライン・オフライン問わず、私はボードを使う方法をとっています。多くのファシリテーターは書いたものを見せるという手段を採用しています。口頭で話し合いをしても良いのですが、口頭で話し合いをすると熱心な人が多くのことを言い、熱心ではない人はその意見に従うような構造になるため、熱心な人の主体性は上がるものの熱心ではない人は受け手にまわる状況が生まれてしまいます。しかし、全員に紙を配って書いてもらうことでそれぞれの意見が出てきます。それは他の熱心な人の影響を受ける前のものであるため、その人特有のアイデアが残るわけです。それをもとにして話し合いを行うと、熱心ではない人の小さな意見を考慮した話し合いができるわけです。こういったメリットがあるので、私たちは個人で書いて集団で話し合う方法をとるようにしています。これはファシリテーションのポイントの一つだと思います。個人で書いて集団で話し合うという1ステップをとるだけで、参加者全員の意見を聞ける可能性が増すわけです。なので、私たちはオンラインではボードと紙を用意してくださいとお願いし、リアルでは全員に紙を配って、書いてくださいとお願いをするわけです。子どもでもお年

寄りでも意見を書いてくれさえすれば、そこからの話し合いは面白くなるわけです。

【学生】話し合いの場で恥ずかしがったりしてどうしても発言しない人がいる場合、どのように対処されているのですか。

【ゲスト】無理して発言をさせないようにしています。ですが、おとなしそうな人ほど有効なのは「書いてもらう」ということです。おとなしそうな人は発言をしてくれませんが、書いてはくれます。ですが、みんなの前で発表するのは恥ずかしいかと思うので、少人数でおしゃべりしてもらうことをお願いするようにしています。それから少人数のグループごとまとまった意見をみんなの前で発表してもらうときにグループ内の他の人がその人の意見を代弁したりしてくれるわけです。子どもたちの場合、発達段階や思春期に入ったことによる気持ちの動きなどもあるので、無理をさせないように気をつけています。ファシリテーターや先生が命令をして無理強いをすると、一応やってくれますが、気持ちは冷めてしまうので、その点については気をつけるようにしています。むしろ自分から言いたいと思ってくれる場作りの方が大事です。

【学生】ファシリテーターとして仕事がしたいときに、特別な資格はあるのですか。また、日本国内でファシリテーターという仕事は需要があるのですか。

【ゲスト】仕事は山のようにあります。日本国内で行われている会議のストレスはとて多いです。私がファシリテーター事務所を立ち上げた頃は周りには数人ほどしかい

ませんでした。現在ではプロでやっている人は100人くらいいます。しかし、たった100人と思えるほどに仕事というのは山のようにあります。そのため、もしファシリテーターという仕事がやりたいとなったときは、自分はファシリテーターとしての仕事をしたいということをSNSで世間に発信していくというのが一つです。もう一つは場数を増やすということです。私はファシリテーターとして一人前になりたいと言う人に対して、「10人100回」ということを常に言っています。10人以上のいろんなファシリテーターのやり方を見学して知見を広げていくというわけですね。10人見ていくうちに自分に近い考え方のファシリテーターを見つけることができます。そういった考えを取り入れた上で実践をします。だいたい100回くらいやると一人前になると言われています。

【学生】「ファシリテーター」という仕事の対価はどのようなものなのですか。

【ゲスト】基本的には1本10万円という設定をしていますが、どうしてもお金が工面できない団体においては半額にしたり現物支給で対応をしています。この仕事で家族を養っているの、現金が一番ありがたいのですが、お金を持っていない人や団体とつながることも大事だと思っています。

【学生】会議を時間内に必ず収束させなければならない場合、最終的に多数決をとることが多いかと思いますが、多数決をとることの是非や多数決をとる際の注意点などはありますか。

「ファシリテーション」を問い直す

【ゲスト】物事を決める際に多数決を行うというのは手段として有効だと思います。しかし、単なる多数決の一発決めではなく、ちゃんとやりとりをして双方のメリット・デメリットをしっかりと吟味した上で、多くの人がある種の了解や納得感を得られるくらいに丁寧な話し合いをした後の多数決には、無理やり感というものがなくなります。そのため、多数決には「丁寧さ」がカギとなってきます。

【学生】時間が決まっているときの議論の結論の決め方には、多数決以外の方法はあるのですか。

【ゲスト】あります。例えば、A案、B案、C案で分かれている場合、それぞれの案の代表者で話し合いをすることもあります。それぞれの折衷案を作ってもらおうというわけです。大人数で話し合うとまとまらないことも多いため、このように少人数で話し合ってもらおうことができます。この方法が意外と上手くいくことがあるのです。大事なことは多数派の人々が少数派の意見をよく聞き、理解をした上で調節をすることだと思います。そういった配慮が話し合いでは重要なのではないかと思います。

【学生】教員とファシリテーターの共通点はありますか。

【ゲスト】優れた教員は皆ファシリテーターです。教育を表す英単語の **education** の語源は「引き出す」という意味です。ファシリテーションという言葉の意味に近いわけで

す。そのため、教育というものは詰め込むことではなく、その人が本来持っている能力を発揮させるということだと思っています。なので、教育者の仕事の半分はファシリテーションだと思っています。残り半分は知識や教えるべきことを伝えるということで、この2つが上手く組み合わさることが子どもたちの良い成長につながっていくと考えています。

【学生】会議を上手く進めるためにアイスブレイクを使うと良いとのことだったので、いくつか例を教えてくださいませんか。

【ゲスト】まずは体の緊張と心の緊張はリンクしているということを理解しておくと思います。そのため、最も良い方法は体を動かすことです。肩を回したり首を回したりするだけでも緊張はほぐれます。さらにできるようであればお互いに名前を呼んだりちょっとしたやりとりをしたりして遊ぶと良いかと思います。