

平成17年度マスターセンター補助事業

問題解決に対する議論の場の運営を支援するための
ファシリテーション技法に関する調査研究

報 告 書

平成18年1月

社団法人 中小企業診断協会 広島県支部

目 次

はじめに	1
要約	2
第1章 今だからこそ中小企業診断士に必要なファシリテーションスキル	4
1. ファシリテーション研究への取り組み	4
第2章 ファシリテーションとは	8
1. ありがちな会議	8
2. ファシリテーターが介入すべきは？	9
3. ファシリテーションのスキル	9
4. ファシリテーションの肝	11
5. ファシリテーションを経験した	13
第3章 演習事例の選定	15
1. 面識のあるA社の部長に協力を要請したが	15
2. 「実戦！問題解決法の演習1」を検討したが	15
3. 経営不振に陥っているB社に決まった	17
第4章 ファシリテーションの演習を振り返って	18
1. 第1回演習（知り合ったメンバーでのファシリテーションの難しさ）	18
2. 第2回演習（目標は決まったが論点を忘れて迷走）	21
3. 第3回演習 （場のデザインをパスしてKJ法にのめりこんだファシリテーター）	24
4. 第4回演習 （ファシリテーションは「問題解決手法」か、「討議の場の効率化」か）	29
5. 第5回演習（会議も生産性の良否が問われる）	32
6. 第6回演習（コミュニケーションは共通認識から）	39
第5章 提言	41
1. 問題解決に光を当てた	41
2. 問題の本質に迫る	45
3. 論点をどうしてかみ合わせるか	45
4. 発想を引き出す	46
5. 便利な道具	47
6. やっかいなコンフリクト	48
おわりに	51
参考文献	51
添付資料	52

はじめに

「良いものを・安く・早く」作れば売れる時代（物不足の時代）には、リーダーシップやマネジメントが主役であった。大きな変化が求められるときには、リーダーシップが有効な手段であった。また、組織が安定した状態のときは、マネジメントが有効な手段であった。リーダーは、コンテンツにもプロセスにも強い指導力を発揮してきた。

バブル期の大量生産・大量消費の波に乗って、売れるから作るという循環が物余りの時代を作り上げた。バブルが崩壊して、デフレに突入した。良いものを作っても売れない、不況と先行きが不透明という中で、過去の成功体験は使えず、問題に対して的確な解決策を見つけ出すか、問題解決力を向上させる必要がでてきた。

たくさんの要因が複雑に絡んだ問題は、一人では解決できず、多くの人の知恵とエネルギーを借りなければ解決できない。しかし、企業では、「会議では何も決まらない」、「人材が活かされない」、「組織が硬直化している」というような状況で、組織による問題の解決が行き詰まっている。このような、絶え間ない変化・めまぐるしい環境変化に対応するために、ファシリテーションの技法が浮かび上がってきた。ビジネス分野では、会議を効率的に進める方法として開発された。その後、チームによる現場主導型の業務改革手法に応用されてきた。

ファシリテーションの手法の理解、特にファシリテーションの4つのスキル（場のデザインのスキル・対人関係のスキル・構造化のスキル・合意形成のスキル）をそれぞれ分担して、疑問点・特徴等について話し合いを行った。

問題解決に焦点を当てた演習という考えから「B社の問題解決」を題材にして、交代でファシリテーターを担当し、ファシリテーターの難しさを体験した。

本報告書は、(社) 中小企業診断協会広島県支部 グループ研究委員会 「情報交換研究会」の調査委員によって討議され、まとめたものである。

(河田 博夫)

調査委員の構成

(社) 中小企業診断協会広島県支部会員

磯部 靖国 中小企業診断士

川北 光雄 中小企業診断士

河田 博夫 中小企業診断士

馬場 宏二 中小企業診断士

藤井 好宏 中小企業診断士

米村 洋 中小企業診断士

要 約

1. 中小企業診断士に伝えたいこと

(1) ファシリテーションは中小企業診断士に有効なツールである。

中小企業診断士には、①経営全体を見る力、②ツールを使いこなす力がある。これはファシリテーションの基本的なものである。これから述べる意識改革ができれば、ファシリテーション技法を活用することができる。それは『ファシリテーターは、プロセスに注力しコンテンツには入らない』『経営課題の解決策を出し、実行するのは社員である』ことを理解することである。

(2) ファシリテーションは問題解決に有効なツールである。

① アジェンダー（会議開催通知書）について

従来からの会議開催通知書には、1)議題、2)開催日時、3)開催場所、4)出席者が記載されていた。ファシリテーションでは、これに5)目的、6)目標、7)プロセスが追加されている。更に8)論点を追記すれば、参加メンバーの議題に対する理解が深まり、質の高い結論に到達できる。

② 論点について

課題に対して適切な論点を掘り下げていくことで、目的・目標が明確になる。この論点を基にメンバー全員でブラッシュアップし、共有化する。これによって問題の本質に迫ることができるし、課題解決に結びつけることができる。

③ MECE（メッシー）について

MECEは『モレがなくダブリがない状態』である。問題の解決には絶対的に必要なものである。全体像を抜け穴なく捉えることが重要である。情報収集、分析、アイデア創造など問題解決の各ステップでは、モレなくダブリがないように検討することが大事である。

(3) ファシリテーションは会議の運営に有効なツールである。

① プロセスの遂行に全力投球を

ファシリテーターの役割は、中立の立場で、メンバーの能力を最大限に発揮させることである。ファシリテーターは会議の運営に専念することである。

② 全員に発言の機会を

ファシリテーターは、会議の中で全員の状態を把握し、発言に偏りがないように気を配る必要がある。全員に発言の機会を与え、全員が納得することが重要である。参画したメンバーが解決策を実行するので、やる気が出る。実行段階で中小企業診断士が支援・助言できる。

2. こんな問題を抱えている

(1) 解決策を実行しても問題が残っている。

課題の解決策を出す段階で、すぐに具体的なことや細かいことに目がいってしまう。それでは

本質的な問題を捉え損ねてしまう。本質的な問題を把握しない解決策を実行しても問題点が残る可能性が大きい。

(2) ありがちな会議の問題点。

①会議の目的・到達点が明確にされていない②会議のタイムスケジュールが管理されていない③意見を全員から求めようとされていない④ましてや発言が保証されていない⑤論点の交通整理がされていない⑥全員の合意形成を目指していない、という会議が当たり前のようになっている。

3. ファシリテーションという面白そうな手法がある

(1) ファシリテーションとは。

満足感・充実感を味わえる会議を意識的に進めていくのがファシリテーションである。ファシリテーションによる会議を進行していくのがファシリテーターである。

(2) ファシリテーションの4つのスキル。

①「場のデザインのスキル」とは、場を作り、関係をつなげるものである。問題解決では共有のステップである。会議に有効な会場設定、参加者の設定、目的・目標の共有、会議のプロセスの設計等、会議に入る前からファシリテーションは始まるのである。

②「対人関係のスキル」とは、意見を受け止め、引き出すものである。問題解決では発散のステップである。傾聴、復唱、質問、非言語メッセージ等のコミュニケーションスキルである。

③「構造化のスキル」とは、意見をかみ合わせ、整理するものである。問題解決では収束のステップである。会議の内容をグラフィック化することで、会議の進行状況、会議の内容が共有化でき、結果として論点整理を経て合意形成を容易にする。

④「合意形成のスキル」とは、議論をまとめ、それを分かち合わせるものである。問題解決では意思決定のステップである。合理的な意思決定に有効な手法を的確に利用できること、コンフリクトを前向きに捉え、共感的理解につなげることが重要である。

4. 演習で分かった重要なポイント

演習の経験を通して、ファシリテーションによる、会議運営のキーとなる重要なポイントは、次に示す5項目であることが分かった。

(1)アジェンダー：事前準備を行いその結果を会議開催通知書としてまとめる。

(2)論点：論点の掘り下げとメンバー全員の共有化で、効率の良い議論が展開できる。

(3)MECE（メッシー）：モレなくダブリのない状態から討議を進める。

(4)会議の運営：主役はメンバーであり、ファシリテーターはメンバーの能力を発揮させる。

(5)発言の機会：発言に偏りがなく、全員に発言の機会を与える。

(河田 博夫)

第1章 今だからこそ中小企業診断士に必要なファシリテーションスキル

非常に複雑化した現代社会において、中小企業は、顕在化されたものばかりではなく、潜在化しているものも含め、解決すべき問題をたくさん抱えている。

そして巷には、その問題解決のためのツールは多種多様にある。しかし、それらのツールを駆使しても、解決策を見出すまでに至らなかつたり、解決策を見出したりすることができたとしても、非常に多くの時間、労力を費やしているというのが実情である。

「どうしたら会議を効率よく進行させることができ、的確な問題解決策を導き出すことができるのだろうか?」、「中小企業診断士は、問題解決の話し合いの場面において、どのように関わることで、クライアントに対する本当のサポートができるのだろうか?」と考える中で耳にしたのが、ファシリテーションだったのである。

ファシリテーションの手法により会議を進行することで、短時間に最高の成果を獲得することができるというのだ。

ファシリテーションは、組織のパワーを最大限に発揮し、優れた問題解決策等の成果を導く技術。問題解決のためのひとつのツールではなく、様々な問題解決ツールを使う際の会議の進め方の技術である。そのために、問題解決だけでなく、プロジェクトの推進、組織変革、教育、街づくりなどの幅広い分野で活用されている。家族内のちょっとした話し合いなどでも大変有効な技術だと言われている。

クライアント自身が考え、答えを導き出す、このことがその後自ら進んで実行、実践することにつながるということからすると、会議を促進させ、成果を導き出すファシリテーションは、中小企業診断士にとって必要不可欠のスキルとなるのではないか、このように考え、ファシリテーションを調査研究の課題とするに至った次第である。

(藤井好宏)

1. ファシリテーション研究会への取り組み

(1) 目標を固めた

私が、『ファシリテーション研究で乗り越えたい目標を固めた』及び『テキストの選定した』ことの経緯(いきさつ)について説明する。

① 私も緊急入院組だ!

私は、堀公俊氏の『ファシリテーション入門(日経文庫)はじめに(3~4P)』を読んで、「要望の内容をアンケートで確かめる」「顧客と企業の話し合いの場を持つ」「顧客の声を盾に社長

を説得する」等の意見が出たとき、これを容認する自分に気づき愕然とした。緊急入院して集中治療を受ける必要がある重症患者の1人だと思った。

そのきっかけとなった『ファシリテーション入門(日経文庫)はじめに』の文章を紹介する。

はじめに

あなたの組織の問題解決は硬直化していませんか？

先日、私が講師を務めた研修で、問題解決のケーススタディをやったところ、信じられない答えが返ってきました。課題は、「経営が逼迫するなかでコストのかさむ顧客の要望にどうやって応えるか」というもので、双方が満足する解決策をチームで話し合ってみつける演習です。それに対して、さも当然のように「要望の内容をアンケートで確かめる」「顧客と企業の話合いの場を持つ」「顧客の声を盾に社長を説得する」という珍回答が続出したのです。

「なにが悪いのだろうか？」と不思議に思った人は、緊急入院して集中治療を受ける必要があります。これらは本質的な問題に迫っておらず、時間を引き延ばしているだけです。

そうやってウダウダ議論をしているうちに、事態はどんどん悪い方向にいつてしまいます。日本有数の巨大組織に属する教育担当者を集めての研修だけに、背筋が寒くなりました。

実は、このような話は多少なりとも、どこの組織にもあり、自律的な問題解決力を蝕む生活習慣病は、かなり進行しているように感じます。それは会議での議論の質を見れば一目瞭然です。形骸化と硬直化が著しく、個人の閉塞感は募るばかりです。今ここで我々は、組織による問題解決のやり方を根本的に見直さないと、大変なことになるのではないのでしょうか。

「要望の内容をアンケートで確かめる」の発言を聞いて、『どのような方法でやりますか』という質問はできても、『本質的な問題ではない』という疑問が湧かない自分に気づいた。

また、「経営が逼迫するなかでコストのかさむ顧客の要望にどうやって応えるか」という課題を与えられた場合、課題を前提として『顧客の要望をどうやって実現するか、その方法を見つけよう』としている。いきなり方法を見つけるのではなく、課題に対して、『本質的な問題がどこにあるか、から手をつけていく』という考えが浮かんでこない自分に気づいた。

② 問題解決は本質的問題の探求から

問題解決に取り組むために大前研一氏・斎藤顕一氏共著の『実戦！問題解決法(小学館)』を読んでみた。はじめに書かれた【学習プログラム「経営管理者育成プログラム／本質的問題『発見』コース」は、問題解決法のノウハウを凝縮したものである。】という文章が目にとまった。

このとき、堀公俊氏が指摘されている『これらは本質的な問題に迫っておらず』と同じ視点

であると感じた。『実戦！問題解決法（小学館）44～82P』を読み進んでいくうちに『本質的な問題』の記述がたくさん出ていた。『本質的な問題』に関する文章を紹介する。

・問題解決者になるために（44P）

問題解決者になるのは、非常に難しいことではある。だが、基本をしっかりと押さえれば、決して不可能ではない。

最も大事なことは、「問題解決するためにはまず、問題を発見する」ということだ。「問題を発見する」ためには、今までのありきたりの情報だけではなく、問題の原因を理解するための“良い情報”が必要となる。良い情報があれば、良い分析ができるだろうし、今まで気がつかなかった新しい発見、意味のある発見ができるのだ。そして発見したものを再び統合し、「要は何が起こっているのか？」ということ把握しない限り、本質的な問題は絶対的に発見できない。

・問題解決に必要なスキルを理解する（64P）

問題解決はプロセス（流れ）で行う。まず、何のために問題解決をするのか、その目的と達成すべき目標を理解し、目標達成のための本質的な問題を発見し、問題解決の施策を立案し、実行し、進捗をモニターするという流れがある。

しかし、その本質的な問題を発見する上で、3つのことにチャレンジしなければならない。どのようにすれば「情報収集」「情報分析」「意味合いの抽出」という3つのチャレンジを的確にクリアすることができるのかを学ぶ必要がある。

・流れで周りを理解する（82P）

私たちは普段、すぐに具体的なことや細かいところに目がいってしまい、そこから問題の解決策を検討しがちである。

しかし、それでは本質的な問題を捉え損ねてしまう。本質的な問題を捉えるためには、大きな視点から始めて、徐々に細かいところを見ていくことが必要だ。

たとえば、日本経済全体の動き→市場の動き（顧客や競合）→自社の状態→自部門の問題というように、周りで起こっていることを「流れ」で捉えていかねばならない。

③ ファシリテーション研究で乗り越えたい目標

問題解決のための技法は、大前研一氏・斎藤顕一氏の『実戦！問題解決法』の他、色々あると思うが、ファシリテーション技法を研究し、活用できるようになれば、『緊急入院して集中治療を受ける必要がある重症患者』から脱することができるという気持ちが強くなった。

課題に対して現状では『本質的な問題点』が見えていないと認識できる直観力と『本質的な問題点』を引き出す方法を身に付けることを、ファシリテーションを勉強していくなかで、私が乗り越えなければならない目標とした。

④ テキストの選定

本年度の「問題解決に対する議論の場の運営を支援するためのファシリテーション技法に関する調査研究」を実施するに当たって、『これらは本質的な問題に迫っておらず、時間を引き延ばしているだけです。』とずばり指摘された本だから、堀公俊氏の『ファシリテーション入門(日経文庫)』をテキストとして採用したいと考えた。

なお、この件は調査研究の最初の会合で、全員の賛成でテキストとすることが決まった。

(河田 博夫)

(2) 形式にこだわらない

会議の運営に限定せず、発言者の経験、思い込みに歪曲されない本質的要因を探究することから、解決策が得られることが多いので、その手法を勉強したいので研究会に参加した。

従ってあまり形式に拘らないつもりであった。

(川北 光雄)

第2章 ファリテーションとは

1. ありがちな会議

(1) ありがちな会議の状態

まずは、これまでの会議のあり様について思い出してみたい。

- ① ダラダラとなかなか終わらない会議
- ② いつ終わるのか不安でしょうがない会議
- ③ 結論は決まっいて報告会にすぎない会議
- ④ 何の会議なのかわからないまま終わってしまった会議
- ⑤ 一言も発言する機会がなかった会議
- ⑥ 発言しても一蹴されるばかりの会議
- ⑦ 発言していても話の腰を見事に折られる会議
- ⑧ 上司の顔色を伺いながら発言しなければならない会議
- ⑨ 議論ではなく単なるケンカにすぎない会議
- ⑩ 論点が異なるまま発言が飛び交う会議
- ⑪ 主張の本質は同じなのに発言内容の相違だけを見て整理できない会議
- ⑫ いつの間にか結論が出された会議
- ⑬ 納得いかない結論で終わってしまった会議
- ⑭ 参加した充実感どころかフラストレーションばかりが溜まった会議



これらのような会議を経験していない人は、皆無といえるのではないだろうか。

とはいっても、この状態が当たり前のようになっているのである。

(2) ありがちな会議の問題点

ありがちな会議の問題点は何なのであろうか。

- ① 会議の目的、到達点が明確にされていない
- ② 会議のタイムスケジュールが管理されていない
- ③ 意見を全員から求めようとされていない
- ④ ましてや発言が保障されていない
- ⑤ 論点の交通整理がされていない
- ⑥ 全員の合意形成を目指していない

などという会議が当たり前のように行なわれている。ということは、このような会議の状態が全て逆になるように進行していけばいいのである。少しでも満足感、充実感を味わえた会議を振

返ってみると、誰しもが理解できるのではないだろうか。それを意識的に進めていく手法、技術がファシリテーションなのである。

2. ファシリテーターが介入すべきは？

ファシリテーションによる会議を進行していくのがファシリテーターである。

ファシリテーターには、会議の場において守るべき最低限の非常に重要なルールがある。それは、ファシリテーターは、会議のプロセス（進め方）には徹底的に介入して、会議のコンテンツ（内容）には立ち入らないということである。それは、会議を中立的な立場で、客観的に進行できるということを意味する。会議を進行する人が特定の考えに偏ることなく、中立的な立場でいることで、参加者が安心して発言ができ、議論が前向きになり、会議が対立状態に陥っても客観的な論点整理から合意形成につなげることを可能にするのである。ファシリテーターのことを「発言の権利の保障人」という人もいるほどである。

ここで、よく勘違いされることを整理しておきたい。

「ファシリテーターが意思決定、会議の成果の責任を負うのではないか」ということ。ファシリテーターは、会議のプロセスには責任を負うが、会議での意思決定、会議の成果については、コンテンツに入り込むべき参加者全員が負うのである。これをしっかり認識していないと、いい結果を出すことを意識してしまうことによって、コンテンツ（内容）に入り込むこととなり、中立的な立場を維持できなくなってしまうのである。ファシリテーターが意識しないといけないのは、会議の進行（プロセス）、これだけということである。

3. ファシリテーションのスキル

ファシリテーションのスキルとして4つ整理されている。

これは、NPO法人日本ファシリテーション協会会長の堀公俊氏著の「ファシリテーション入門（日経文庫）」に詳細があり、①場のデザインのスキル、②対人関係のスキル、③構造化のスキル、④合意形成のスキルのことを4つのスキルという。

それぞれを、前述の著書をもとに簡単に説明する。

① 「場のデザインのスキル」とは、場をつくり、関係をつなげるというスキル。

問題解決で言えば、共有のステップとなる。会議に有効な会場設定、参加者の選定、アイスブレイク（注）、目的・目標の共有、会議のプロセスの設計等、会議に入る前からファシリテ-

ションは始まるのである。

(注) アイスブレイク：参加者の緊張をほぐし、場の雰囲気や和らげ、自由な意見交換ができるようにするためのゲーム要素を取り入れたチーム活動

② 「対人関係のスキル」とは、意見を受け止め、引き出すスキル。

問題解決で言えば、発散のステップとなる。傾聴、復唱、質問、非言語メッセージ等のいわゆるコミュニケーションスキルである。

③ 「構造化のスキル」とは、意見をかみ合わせ、整理するスキル。

問題解決で言えば、収束のステップとなる。ホワイトボードを有効に活用し、論議内容をグラフィック化することで、会議の進行状況、論議の内容が共有化でき、結果として論点整理を経て合意形成を容易にするのである。

④ 「合意形成のスキル」とは、議論をまとめ、それを分かち合わせるスキル。

問題解決で言えば、意思決定のステップとなる。合理的な意思決定のために有効な手法（メリット・デメリット法、ペイオフマトリックス等）を的確に利用できるということと、コンフリクトを前向きに捉え、共感的理解につなげるということが重要になる。

合意形成後に非常に大事なものは、会議全体についてのフィードバックをすることである。そのことにより、参加者それぞれの理解度の確認や、今後の具体的取組みの確認ができ、実行につなげることができるのである。

(注1) メリット・デメリット法

	メリット	デメリット
A案	①	①
	②	②
	③	③
B案	①	①
	②	②
	③	③

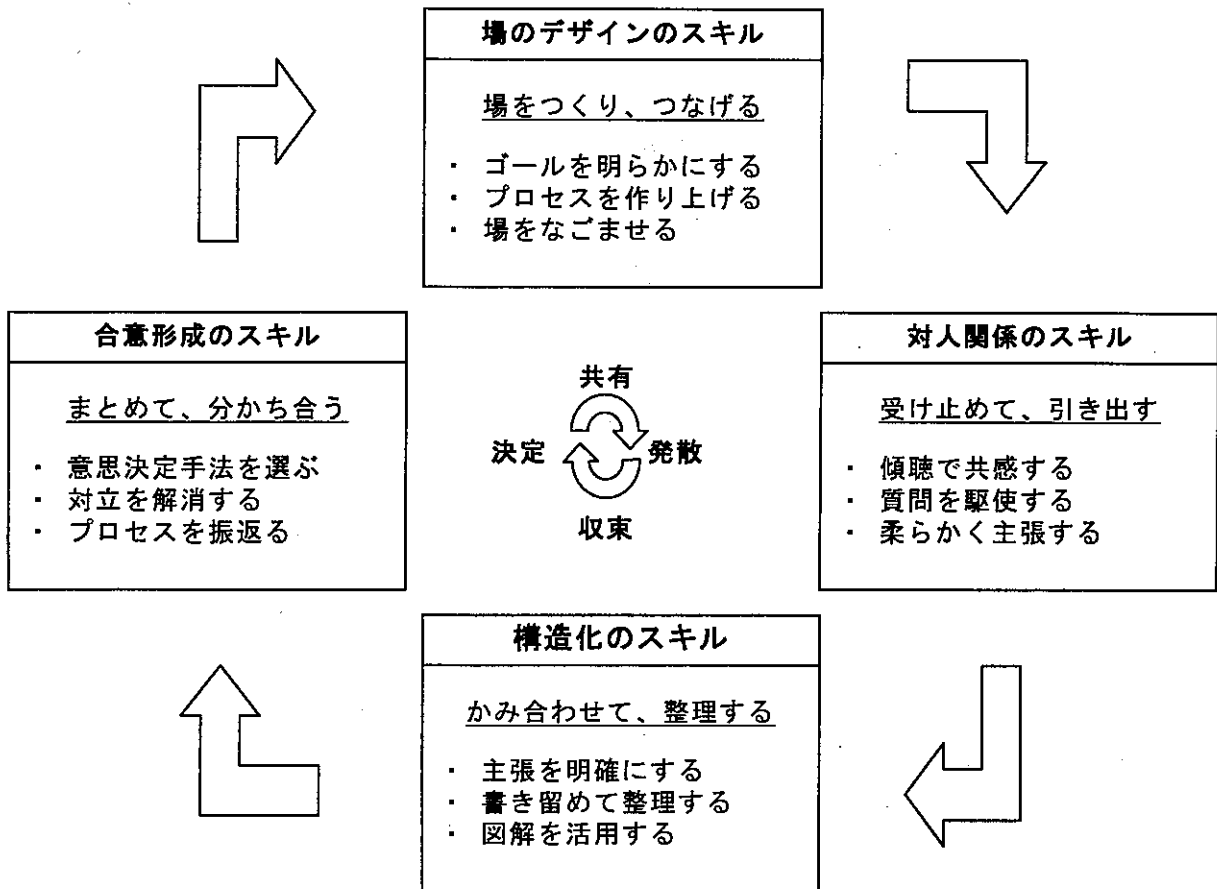
出所：堀公俊氏著「ファシリテーション入門（日経文庫）P162」

(注2) ペイオフマトリックス

	遂行が容易	遂行が困難
収益小	すぐできる	時間の無駄
収益大	ボーナスチャンス	努力が必要

出所：堀公俊氏著「ファシリテーション入門（日経文庫）P162」

ファシリテーション4つのスキル



出所：堀公俊氏著「ファシリテーション入門（日経文庫）」

4. ファシリテーションスキルの肝

これらのスキルのなかで、ファシリテーションが有効に機能する肝となるのが、「場のデザインのスキル」と「構造化のスキル」に含まれる「ホワイトボードを有効に活用し、論議内容をグラフィック化する」ということではないだろうか。

(1) 「場のデザインのスキル」について少し詳しくみてみたい。

場のデザインとは、言い換えると、会議の本題に入る前のハード、ソフトの事前準備のことである。それは、①メンバーの選定、②会場の選択・椅子や机の配置、③チームのムード作り、④目的、⑤目標、⑥会議におけるルール、⑦会議プロセス・時間配分などの要素によって構成される。

① メンバーの選定

実質的活動の成果に大きな影響を与えるのは、メンバーの選定である。目的に相応しいメ

ンバー、重要な利害関係者となるメンバー等の選定、そして参加人数の決定は大変重要である。ファシリテーターにメンバー選定の権利がある場合は、積極的に選定に関わることが会議の成功の第一歩といえるのである。

② 会場の選択・椅子や机の配置・必要設備

ハードの部分からスムーズな会議の進行を考えることも大変重要である。とくに、椅子や机の配置は、会議の雰囲気には大きな影響を及ぼす。机を挟んで対峙するような配置ではなく、机を取り除きファシリテーターを中心にした等間隔の放射線状の配置であれば、一層共同、協力の意識が高まるようである。

③ チームのムード作り

ハードによる雰囲気作り以外に、ソフト面での雰囲気作りというものがある。よく使われるのが、アイスブレイクといわれるもの。これは、会議の前の緊張感や初対面の人とのぎこちない関係をほぐすものである。簡単なゲームや少し工夫した自己紹介などを会議の前に取り入れることで、場の雰囲気がよくなり、共同、協力の意識の高まりと共に、前向きな姿勢で会議に臨むことになる。

飴玉やガムを置いておくだけでもアイスブレイクになるとのこと。

④ 目的の明確化

「何のための話し合いなのか」という会議目的が明確でなければ、目的が共有できず、論点も異なり、発言が空中戦になってしまう。目的が明確にしてあれば、会議の途中で「何のために」を確認することにより、共通認識のもとでの議論の軌道修正をすることもできることになるのである。

⑤ 目標の明確化

目標は目的を実現するための手段である。具体的方向性、到達点、あるべき姿のこと。目標があるからこそ、同じベクトルで進むことができ、活動の結果とのギャップ分析もできるのである。

⑥ 会議におけるルール

批判はしない、BUT（しかし、でも、そうはいつでも）という言葉を使わない、役職に関係なく全員「さん」付けで呼ぶ、挙手をして当られた人が発言できる等々のルールのことである。これも、参加者相互が信頼しあい、受容しあうということにより、生産性ある会議の推進に大変重要になる。どんな会議目的のときでも守るルールもあるし、会議目的に応じたルールというものもある。場の状況に応じたルール設定が求められる。

⑦ 会議プロセス・時間配分

問題点の洗い出しとその方法、真因のピックアップとその方法、問題解決に向けた論点整理とその方法、問題解決策の決定とその方法、具体的行動方法の検討とその方法等々、そしてそ

これらのタイムスケジュールを設計しておくということである。これにより、会議の進行が事前に把握でき、今どの部分を論議しているのかが全員で共有できるため、無駄な論議が少なくなり、参加者も安心してゴール目指して会議に臨めることにもなるのである。

(2)「ホワイトボードを有効に活用し、論議内容をグラフィック化する」ということについて
ホワイトボードを使うことでどのような効果が得られるのだろうか。

- ① 議論の経過が残されるため、前の論議を確認し易いし、遅れて会議に参加した人にも経過が分り易い
- ② 自分の発言内容が伝わったことが目で確認でき、安心感が得られる
- ③ 全員が議論の内容を視覚から共有できる
- ④ 全員がホワイトボードに集中し、会議そのものが積極的になる

それでは、グラフィック化することでどのような効果が得られるのだろうか。

- ① 論議内容が図のイメージで理解できる
- ② 論点が整理しやすい
- ③ 思いも寄らなかった問題点等の発見ができる
- ④ 結論への道筋が明確になる

このように、ホワイトボードを活用してのグラフィック化は、大変有効なものなのである。ホワイトボードがない場合は模造紙でも代用できるし、とにかく何らかの形で論議しながら書き留めるということが大事なのである。

5. ファシリテーションを経験する

体系的にファシリテーションのスキルを説明してきたが、お気づきのとおり、ファシリテーションとは特別なスキルを必要とするものではないのである。スムーズなコミュニケーションには当然に必要なスキル、つまり、人と人がコミュニケーションする上での当たり前のことを当たり前にすることがファシリテーションなのである。もっと簡単に言うと、「せめて、以前自分がフラストレーションや嫌な思いを感じたような会議進行にしない」、これがファシリテーション。

ファシリテーターの役割は、単なる議事進行のための司会者、議長でもなく、また意志決定者の一人でもない。生産的な会議になることを強く意識して進行するという役割を果たすに過ぎないのである。4つのスキルを意識しつつ、せめて、参加者の存在や発言を受容し、目的に向けて議論を促進させるという意識をしっかりと持って会議に臨む、これだけでも十分にファシリテーションができるのである。

前述の堀公俊氏は、日本における最高のファシリテーターは「明石家さんま」さんだと言われ

る。彼などは、持って生まれたものによるところも大きいのだが、やはり経験を重ねたことによってより高いレベルになっていったのだと確信する。その意味では、ファシリテーションの技術を身につけ、さらに向上させるためには、経験あるのみということではないだろうか。

(藤井好宏)

第3章 演習事例の決定

ファシリテーションの研究に当たって、質を実践できるレベルにするために必要な演習事例を決めた経緯（いきさつ）について説明する。

1. 面識のあるA社の部長に協力を要請したが

（社）診断協会広島県支部の6名で「問題解決のためのファシリテーション技法」の調査・研究を実施している。理論の習得が完了した時点で、実務による具体的な問題解決をしたいと考えている。演習事例として、部長が抱えている問題を提供してもらい、その解決をやらせてもらえないかと協力のお願いをした。

部長が現在担当している業務は、新製品の開発で、開発にまつわる問題点をたくさん抱えている。しかし、企業機密の比重が高く、協力が難しいとの回答であった。

このことからA社の問題を演習事例とすることを見送ることにした。

2. 「実戦！問題解決法の演習1」の検討したが

演習1の内容（230～235ページ）を紹介する。

演習1

Q 京都に住んでいる母親が同居したいと言っている。母親はいろいろと理由を挙げ、同居を求めている。

内容の詳細

まず、京都に住んでいる母親が同居したいと言っている吉田さんの話を取り上げてみよう。吉田さんに、どういうアドバイスをしてあげたらよいだろうか。

吉田さんは、現在、4人の家族と一緒に東京のマンションに住んでいる。最近の悩みの種は、京都にある実家で1人暮らしをしている母親がしきりに「ああ、東京で同居したい」とぼやくこと。

母親は、どちらかという社交的な父親が亡くなってから、人と会うことが少なくなった。そのせいかわからないが、老け込んでくる。そう思うと、少し気の毒だから、同居も考えてみようかと自分が住んでいる今のマンションでは、少し手狭。おまけに奥さんが、狭いところに同居するのは大変だと、あまり賛成してくれない。

こういう状況は、実社会でもよく見られることだ。さて、これに対して皆さんはどんなアドバイスをしたらよいか？

すぐに回答への道筋へ行くのではなく、自分で考えてみるのが大切だ。

また、母親は日ごろから言っていた言葉を思い出したので追加しておく。

「病気になるやすく、健康に不安を感じる」「京都の家は大きくて、掃除が面倒だ」「友達が少なくなってきたからつまらない」「蓄えが少なくなつて、経済的に不安」「このごろ年をとって目が悪くなってきたし、反射神経も鈍ってきたから、車を運転したくない」「京都は寒すぎる」「何でもそろそろ東京は魅力的だ」「息子夫婦は仕事で忙しいから、子供の面倒をみたい」「親戚も東京に多いものね」等である。

以上が設問であるが、「解答への道筋」という文があるのでこれも紹介しておく。

回答への道筋

なかなかの難問だが、どのような答えが出たろう？おそらく、以下のように考えた人が多いのではないかな。

「同居に妻が反対している。ここが問題点だから、妻のご機嫌を取りながら説得し、同意してもらおう」

ほかにこんな答えを書いた人はいないだろうか。

「どのみち今の家は狭い。この際、奮起して、母親と一緒に住める二世帯住宅の購入を考えてみたらいいんじゃないか」

あるいは、こんな考えをした人もいるかもしれない。

「東京に来るなんてそもそも無理。何とかして母親には自分で自分の問題を解決してもらおう」「少し冷たい気もするが、解決案の1つとして、母親には習い事してもらおう。習い事に通えば、いろいろな人と付き合いが増える。あまり寂しがることもないのではないかな」

皆さんは、まず問題点というのはこんなことだろうと予測し、それに対する答えを考えたと思う。しかし、それで本当に問題解決につながるだろうか。皆さんが認識した問題や解決案は、自らの思い込みや独りよがりすぎず、当の母親にとっては何の解決にもならない可能性がないだろうか。

最初に「なぜ母親は東京に来て、みんなと一緒に住みたいと言っているのか？」という理解する必要がある。それを理解しない限り、正しいアドバイスはできない。言い換えれば、問題の本質を認識しない限り、解決はできないのだ。

ポイントは、問題を解決するためには、まず本質的な問題を把握することだ。現象面に振り回されてはいけない。

吉田さんの母親の場合は、「孤独さ」がすべての根本にある。そこから対応策を考えれば、問題解決ができる。

演習1を採用するかについて討議をした。ファシリテータの演習には企業の問題をやりたいという希望が強く、演習1を演習事例とすることを見送ることにした。

3. 経営不振に陥っているB社に決まった

出版業のB社は、好評な本も出版したが、返本の在庫が増大し、経営を圧迫してきた。B社の再建計画を検討する打ち合わせの場の運営をファシリテーション技法でやってみよう。ここでファシリテーション技法の研究とB社の再建対策の模索という2頭立ての運営という課題がプラスされることになる。

全員で討議を行い、運営面での難しさはあるが、何とかやってみようということでB社の問題を演習事例として採用した。

(河田 博夫)

第4章 ファシリテーションの演習を振り返って

第3章にあるとおり、ファシリテーション手法を用いて会議を進めるための題材として、「経営不振に陥っているB社の問題解決を検討する」ということをピックアップし、委員全員がファシリテーション、ファシリテーターを演習により体感することとした。

1. 第1回演習（知り合ったメンバーでのファシリテーションの難しさ）

(1) 担当（藤井好宏）のテーマについて

調査研究の進め方、ゴールのイメージを共有することが重要との認識一致から、報告書完成までの全体的なプロセスをデザインすることをテーマとした。

(2) 会議への入り方（ファシリテーションをすることの心構え）

私自身が異業種交流の中でのファシリテーション研究会に参加していることもあり、若干の知識があったことから、ファシリテーションとは何かを整理し、相当意識して会議へ臨んだつもりである。

(3) 論議に入る前の会議の進め方（ファシリテーションでの会議の進め方）の整理

① 場の雰囲気作り

フランクな意見交換、論議の場とするためのハードとソフトの雰囲気作りは、十分なものといえなかった。

アイスブレイクをいれてみたが、以前から良く知り合っている者どうし、ある意味既にアイスブレイクできているメンバーの場合、教科書どおり無理矢理にアイスブレイクすることで、逆に氷が固まりかねない雰囲気となるということを感じた。

ハードの面では、机を取り除いたり、椅子の配置を大きく変えたりすることが、事務所の形状から困難であった。ただ、全員がファシリテーターの立っているホワイトボードの方向を見るように、座る場所の移動だけは実施した。

② 会議の目的（議題）、目標（到達点）の明確化

調査研究成果につなげるためには最もポイントとなる会議の目的と到達点については、全員の合意形成が得られるよう進めたつもりであるが、ファシリテーター自身が論点を不明確にしてし



まっていたため、会議が混乱した。途中それに気づき、論点整理をし、目的、目標の明確化につなげていったが、この部分で予定以上の時間を要した。

③ 会議の進め方、時間配分、ルール等の設定

すべて設定したが、とりあえず設定したという感は否めない。この部分を、参加者の合意のもと、しっかりと設定することが生産性ある会議につながるのだろうが、つつい論議に時間を多くとりたいという衝動に駆られる。

場のデザインの部分は、学ぶ中では非常に重要なものと理解してきているが、全体時間との関係では、本題（論議）の方に時間配分を多くしたいという思いから、おろそかになりやすいことに気付いた。

(4) 会議進行でのコミュニケーションについて

私が最も意識したのは、発言の機会を均等にすること。

いつも発言する人は何もしなくても発言するのだから、思いや考えがあっても発言のタイミングを逸していたり、発言しようとする思いが弱かったりする人にも参加してもらおうということである。そのために、全体の様子を見回しながら、発言のない人に意見を求めた。

あまり発言しない人でも、実はしっかりとした考えを持っているということが良くわかったし、そういった人の意見が会議進行の上で重要になることも良くわかった。つまり、より多くの人からの発言が得られるかどうかということは、ファシリテーションの重要な部分と感じられた。

少し難しいと感じたのが、発言時間が長すぎたり、論点が異なった発言となっていたりするときに、そのことを指摘して、発言を中断させること。やはり、年齢や役職の上下関係は無視しにくいものである。

もうひとつ難しいと感じたのは、議論が止まってしまったときにどうやってそこから抜け出すかということ。別の視点や本質へのフォーカスなどで発言を促してみるが、なかなかうまくは行かないものである。

(5) 会議進行中の論点の整理について

論点が異なるままの論議がよくあるということが分った。そのことが分っただけでも研究の大きな成果といえるぐらい、論点整理をするということは大事なことのようなのである。

様々な論点があった場合、論点を整理し、考える方向性、論議の方向性を一致しなければ、的確な成果にはつながらないはずである。意見が異なるのではなく、意見がかみ合っていないのである。

不慣れたファシリテーターである私は、そのことになかなか気付かなかった。

後でわかったことが、ファシリテーターなのに、論議の内容に気持が入り込んでしまっているから気付かないのである。

逆に、メッセージは異なるが考え方の本質は同じということもよくある。

これらに気付き、これらを防ぎ、修正するためにまず大事なものは、ファシリテーターが論議の内容に入り込まないこと。発言内容をおうむ返しして確認を求めることなども大変有効なようである。

私はホワイトボードをしっかりと使った。まだうまく使えないが、参加者の視線がホワイトボードに向いていることは良く分ったし、ホワイトボードを見て、論議の内容を確認できたり、修正できたりするようである。

(6) 方向性の決定と合意形成について

最終的には、ファシリテーションを学び、学んだ内容を調査研究の成果としてまとめるという合意形成ができた。そのための演習材料として「経営不振に陥っているB社」を取り上げるということも合意。

ところが、調査研究の打合せの最後の最後に大変なことが分った。

なんと、目的についての視点は、3様存在したまま論議は進んで行っていたのである。

- ① ファシリテーションを学ぶ
- ② ファシリテーションという問題解決技法を学ぶ
- ③ B社への改善提案をまとめる

というように。

このことには大変驚いたが、論点や視点は人の数だけあるということであるし、それを意識し整理する役割がファシリテーターにあるのだということもよく理解できた。

(7) 会議全体をとおして感じたこと

① 難しさとして感じたこと

強く感じたのは、良く知り合っているメンバーや利害関係者で構成される会議などにおいて、そこでファシリテーターを務める場合は、より工夫が必要だということである。会議の目的は、参加者全員が合意のうえの生産性ある成果を導き出すこと、このことだけである。それを促進するのがファシリテーター。となると、ゴールへ向けて、ファシリテーターが参加者に遠慮せず、毅然と会議進行をできるようにするという工夫が大事になるということである。

ルールをうまく使うこともその工夫になると思った。

例えば、

- 1) 発言は挙手の上、指名された場合のみにできる

- 2) 発言は1分以内とし、長引いた場合は中断される
- 3) 論点異なる場合は、発言が中断される
- 4) 参加者全員を「さん」付けで呼ぶ
などなど。

また、ファシリテーターが論議の内容に入ってしまうことにより会議がスムーズにスピーディに進行しないということが良く分ったが、良く知り合っているメンバーや利害関係者で構成される会議などでファシリテーターを務める場合は、ついつい内容に入ってしまうということも良く分った。

ただ、現実問題として、他人をファシリテーターとして呼ぶまでもない、呼ぶ費用も出せないという場合、どのように進めていけばいいのだろうか。このあたりが大きな課題となる。

② ファシリテーションをうまく活用するポイントとして感じたこと

ファシリテーションに慣れないうちは、意識するところを絞ってやってみるということでもいいのではないかと思う。

例えば、

- 1) 事前準備（場のデザイン）を入念にする
- 2) 会議の進行（プロセス）にだけ関与する
- 3) 発言機会を均等にする
などなど。

とにかく、ファシリテーションに挑戦して、経験を積むことが大事なようである。

③ ファシリテーションの有効性、可能性について

第2章の1にある「ありがちな会議」の問題点を改善したかたちで進められるのがファシリテーションと考えれば、それは非常に有効なものと感じられる。

中小企業診断士がファシリテーションを容易に活用することができれば、クライアントの様々な課題解決のサポートにつながり、それは信頼につながり、結果としてクライアントの維持、獲得を可能にしていくものと考えられる。

（藤井 好宏）

2. 第2回演習（目標は決まったが論点を忘れて迷走）

(1) 担当のテーマについて

「B社の問題を解決する」ことが演習の最終的課題であるが、そのために「問題の本質をつかむ」ことを第2回の演習テーマとした。

(2) 会議への入り方（ファシリテーションをすることの心構え）

演習に入る前、ファシリテーションの理論を理解するために、堀公俊氏の「ファシリテーション入門」の勉強をした。私にはファシリテーションの経験は3回くらいのセミナーへ出席しただけで、本から得た知識のみであった。

今回の調査研究会を『問題解決に対する議論の場の運営を支援するためのファシリテーション技法に関する調査研究』として計画したために、問題解決のためのファシリテーションという意識は強かった。

(3)会議の進め方（ファシリテーションでの会議の進め方）

① 会議の目的（議題）、目標（到達点）の明確化

1)目的（議題）について

「B社の問題を解決する」ためには、まず現状把握が必要ということで、『出版業界・B社の現状の共有化』に決まった。

2)目標（到達点）について

問題を解決するためには、問題の本質を発見することがキーであることから『B社の問題の本質を把握する』に決まった。この目標が決まったことでほっとした気分になった。

② 会議の進め方、時間配分、ルール等の設定

1)会議の進め方（基本プロセス）について

「各人の思い・意見をブレインストーミング的に出す」「気になった点を出す」「質問を出してみる」「ポイントを出してみる」「整理の仕方はB社中心にまとめる」等の意見が出た。

これらをまとめて基本プロセスを a.各人の思い・意見を出していく、b.気になった点を出す、c.質問形式で出してみる、d.ポイントを出してみる、に決定した。

2)時間配分について

基本プロセスを集約して、a.意見を出す、b.グルーピング、d.本質を見極める、を項目として決めた。時間の設定は、深く検討をしないまま決ってしまった。

3)役割については

最初の段階で、ファシリテーター兼書記を河田、タイムキーパーはなし、と決めた。

4)規範について

話し合いは、スムーズに進んで、a.批判しない、b.皆が平等に話す、c.要領よく話す、d.時間を守る、e.ファシリテーターに徹する、と決まった。

5)本題（論議）

本題に入って、最初に「質問事項」が飛び出してきた。これに続いて「事実確認」の発言が多くなってきた。後半に入って「意見」も出てくるようになった。時間切れになったものの、総数で29件の発言があった。

今回は、振り返りと積み残しとなった“グルーピング”、“本質を見極める”について、論議を継続することを決めて終了した。

(4)会議進行でのファシリテーションについて

第1回の演習で、“場のデザインのイメージ”は見えてきた。しかし、私自身が“場のデザイン”を消化し切れていなかったこともあって、場のデザインの段階では、メンバーからの意見を出してもらうことを意識していた。一方、気持ちでは目標（到達点）が「問題の本質を発見する」方向に行くことを願っていたように思う。

本題に入ったころから、大部分の時間、ファシリテーターであることを忘れて、「問題の本質が把握できる目途を立てよう」としていた。これまでのリーダーになっていた。

(5)会議進行中の論点の整理について

第2回演習の時点では、「場のデザイン」のワークシートを作るための作業を進めたが、論点と基本プロセスが重なっていた。論点を取り上げるというより、基本プロセスを討議することで、目標を達成する道筋が見えてくると考えていた。

“場のデザイン”では、アジェンダー（会議開催通知書）を作ることが大きな目的であり、その段階で論点を取り上げるための準備が重要であることが後で分かった。

(6)方向性の決定と合意形成について

最終的に目標が「B社の問題点の本質を把握する」で合意形成ができた。問題解決のためのファシリテーションでは、“問題の本質の発見”がポイントであり、“問題の本質の発見”ができれば、抜本的な解決策が作れると認識していた。

(7)会議全体を通して感じたこと

① 第2回演習の振り返り

1) ファシリテーターというよりリーダーでしかなかった

目標（本日の到達点）は「B社の問題の本質を把握する」に決まった。基本プロセス（話し合いの進め方）で、目標を達成するための道筋を決めた。しかし、この基本プロセスで本当に「問題の本質が把握できるだろうか」という不安を消し去ることができなかった。

「とにかくやってみるしかない」という開き直った心境で先に進めることにした。大部分の時間、ファシリテーターであることを忘れて、「問題の本質が把握できる目途を立てよう」としていた。結果は、「ファシリテーターは話しすぎる」であり「打ち合わせの時間を全部使い果たしても意見を出し切れなかった」という無残なことになってしまった。

2) 時間配分のまずさ

時間と内容の質のバランスの難しさを実感した。場の設定のスキルを身につけないまま演習に望んだこと。と同時に演習のための事前準備をしていなかったことに原因があったように思う。

② ファシリテーターを経験して

ファシリテーターは、メンバーが自由に発言できる場を作るのが役割であり、答えを出すのはメンバー役割である。分かっていたつもりが、実際はリーダーそのものであった。リーダーの役割から脱却することの難しさを痛感させられた体験であった。

③ 場のデザインの難しさ

研究会での最初段階で、テキスト（堀公俊氏の『ファシリテーション入門（日経文庫）』）を分担して解読することにした。私の担当は、「[Ⅲ]場のデザインのスキル — 場をつくり、つなげる —」であった。私の頭の中では理解できたようでも、具体的にどのような手続きで、「場のデザイン」を実施するかが明快になっておらず、不安を抱えていた。その不安が現実となった。

④ その後の動き

1) いちからやり直す

打ち合わせが終わった日の夜、「この経験をどう生かそうか」、「ファシリテーションの大事なことを見落としていたのでは」と考えた結果、もう一度テキストを読み直すこと、テキスト以外の本を数冊選んで精読する、ことにした。

幸いなことに、今回の研究は「演習」が主体の状況になってきたので、本を読む時間を十分に持つことができた。（「ファシリテーションの教科書 名倉広明氏 日本能率協会マネジメントセンター」、「問題解決ファシリテーター 堀公俊氏 東洋経済新聞社」、「問題解決のヒント！ 堀公俊氏 同文館出版」を「演習」が終わるまでの間に読むことができた）

2) 問題の本質に迫る

今報告書を書き始めているが、私の乗り越えたい目標である「課題に対して現状では『本質的な問題点』が見えていないと認識できる直観力と『本質的な問題点』を引き出す方法を身に付ける」が達成できたかは定かでない。

しかし、現段階で、解決すべき課題や問題にぶつかったとき、素直に「問題の本質は何だろう」という思いが頭をよぎるようになった。

(河田 博夫)

3. 第3回演習（場のデザインをパスしてKJ法にのめりこんだファシリテーター）

(1) 担当のテーマについて

演習課題の第3回目になる今回は、これまでの会議のなかでB社を取り巻く業界の特殊な環境や経営状態の把握ができたので、いよいよ問題解決のために経営課題を抽出して整理し、メンバーが共有化しながら解決策を探り出すまでのプロセスを管理することであった。

(2)会議への入り方（ファシリテーションをすることの心構え）

① ファシリテーション、ファシリテーターとは何かを整理して会議に臨むことについて

河田さんをリーダーに、磯部さん、米村さん、馬場さんの4名、ファシリテーションを外部研究会で研鑽をかさねている藤井さんは今回欠席。ベテラン診断士の川北さんも欠席。

いきなり、その場でファシリテーター役になったため心構えや役割については意識を持つことがなかった、なお欠席会員に対して議事録だけでフォローアップを行なうには少し資料不足であり、きちんと理解されないと同じ議論が次回も繰り返されるおそれがあるので、次回の会議の冒頭で前回の要約説明など工夫が必要と感じて、そのことを意識しながら締め括りに注意を払った。

② ファシリテーション、ファシリテーターを意識して会議に臨みましたか

今回の演習テーマは小生が提唱しており、すでに対策等独自の検討を重ね提案書を書き上げているので、できるだけファシリテーターに徹すること、すなわち1)中立的立場で、2)チームのプロセスを管理し、3)チームワークを引き出し、チームの議論による成果が最大になるよう内容については入り込まないで、問題解決の議論が高まりスムーズに進行することを意識した。ただし問題解決のための情報リソースが足りないときは補填した。

(3)会議の進め方（ファシリテーションでの会議の進め方）

① 会議の進め方について

1)意見が自由に出し合える雰囲気作りの考察（配置、アイスブレイク等）

通常の企業の会議室と違って、隣の事務局コーナーとはボードで区切られただけで、積み重ねられたダンボールとコピー機・パソコンデスクに囲まれた狭いミーティングコーナーであるが、支部会員が有する唯一のミーティングコーナーなので、会員には重宝がられている。ただ、ファシリテーター役が意見を集約し進行上で欠かせないホワイトボードは1枚しかなく十分とはいえないし、フリップチャートに使う模造紙などの用意がないため、ファシリテーター役がボードに書きとめたものは、デジカメで撮影して後日メンバーにメール配布を行うようにした。

2)会議の目的となる議題や到達点＝目標、会議の筋道や時間配分の設定

このところを明確にして合意を得る事が大事であるが、どうしても課題の中身の検討を急ぐあまり、すこしなおざりになってしまった。時間配分は終了時間がはっきりしているの

で否が応でもワークや議論を途中で切り上げざるをえなく、メンバーが共通して目標をしっかり持つための会議の筋道や時間配分が不十分なままであった。

3)会議の進め方全体（場のデザイン）についての合意

② 会議進行中の論点等の内容整理について（構造化のスキル）

討議目的；本日のプロセスはKJ法を行ない課題の整理、優先順序をまとめる。

KJ法に移るまでの議論は少なく、KJ法についてはメンバーの知識・経験が深いため、ファシリテーションの技法を考える場面がほとんどなかった。このため言葉をカードに記す役割になってしまった。最終的に約20項目に纏め、グルーピング作業の途中で20分ぐらい予定時間をオーバーしてしまった。

それらのカードは、河田さんに保管してもらい、次回グルーピングの見直しと重要度により中身の取捨選択をすることにした。

③ 方向性の決定とその合意形成（合意形成のスキル）

B社の問題点を再検証する。その問題点をKJ法によるグルーピングをする。

注；意見や情報を生み出し、整理するためにどんなツールを用いるかについては、

1)基本的である・使いやすい・さまざまなタイプのグループに有効・よくある状況派の対応が可能・幅広い問題に対応できる・グループの作業（ブレインストーミングなど）に役立ち、ツールを使うことでなく目指した成果を達成することにある。

2)データの創出と整理により目指した成果を達成するために用いられるツールは、TQC活動で普遍的になった以下のものが挙げられる。

a.ブレインストーミング

型にはまった思考の殻を破らせ創造性を引き出したり、大量のアイデアを生み出したりすることを目的に、グループ形成で行なうプロセス。的外れのアイデアやばかばかしいアイデアもすべて取り上げ、新鮮で有効なアイデアを掘り起こす。提案の勢いが衰えたときがファシリテーターの出番になる。

b.ストラクチャード・ラウンド

自由討議の場合、自分の考えに没頭して他のメンバーの発言に注意を払わなかったり、限られたメンバーの発言に終わったり、することのないように、参加者全員に順番に発言の機会をあたえること。

c.Tチャート

情報をT型の2つの欄に書き分けて整理すること。情報を一つの側面だけでなく別の側面を加えた、二次元の表に整理分類するとき～例えば、あるアプローチについて賛成と反対、メリットとデメリット、長所と短所を比較するときなどに便利。

d.親和図

ブレインストーミングなどで大量にアイデアが出たとき、アイデア同士の親和性〔特性上の関連性や類似性〕ごとにグループに分け整理すること。今回もこのツールを使用した。

e.特性要因図

いわゆる「魚の骨」のパターン。問題や目標達成の原因や要因を視覚的に表示する。出てきたアイデアを目的に向かって要因別に体系化したり、見落とししたり、しがちなデータや軽視されがちな要因を確認するときに役立つ。

f.時系列表

ある出来事に関係するデータや要因、その出来事に至るまでの一連のステップを1本の線の長さであらわしたもので、将来の予測や計画を立てるために、進捗状況の記録、過去の出来事をメンバー間で共有するときに用いる。

g.フローチャート

何かに対処するときの核になるステップやプロジェクトの手順を対象にして、それが時間の経過とともにどう進行するか、幾つもの作業が相互にどう連動するかを図示するツール。計画の立案や実施に当たって注意すべき点やキーワードを認識したり、主要ステップを決めたりするときに使用する。

h.マトリックス図

情報をグループ化して縦軸と横軸で配置し、相互の関係を理解する。複数の情報を同時に整理したり、検索したり、するときに便利。情報を理解しやすいように図示することで、問題点や好機を浮かび上がらせることができる。

今回の議論の進め方については、ブレインストーミングに基づいた前回（10月13日）の研究会で、出版業界及びB社の現状並びに夫々の問題点について再検証の結果、問題点が出しきれていなかった上、課題のグルーピングが出来ていない。そこで問題の本質を把握し、もっと深く掘り下げるために、ブレインストーミングをベースとして、KJ法を進めることに決定した。従って今回のファシリテーター役としてはKJ法をスムーズに運営することに終始し、他のツールを活用する時間的な余裕がなかった。

意見の相違という点ではKJ法による課題の抽出とグルーピングなのでコンフリクトや、論点などの行き違いは見られずスムーズな展開になり共感的理解・全体合意形成が得られたように思う。

(4)ファシリテーションの振り返り

効果的にファシリテーションを行なうステップは〔ファシリテーター型リーダーの時代〕フラ

ンスリース著ダイヤモンド社によると、

- ① 会議の目的を決める～何を達成するか、必要性、具体的な成果や結果目標を決める
- ② 参加者を決める
- ③ 状況を分析する～出席者の相互関係、目標達成に対し有益な設計ができていますか等
- ④ 結果重視型の目標を定める～強力で明確で結果重視型の具体的な目標を定める
- ⑤ 会議の日程を決める
- ⑥ 会場を決める
- ⑦ 事前準備が必要かどうかを判断する
- ⑧ 使用するプロセスを決める

～小グループでの作業、情報収集のためのプレゼンテーション等

- ⑨ 会議の開始時と終了時に行なう活動を決める～メンバーを共通の目標に向かわせ団結するための活動と、次回の会議にむけてメンバーが何をすればよいか確認作業を行なう
- ⑩ 会議の準備に必要な作業を依頼する～メンバーへの通知、設備、装置備品の用意などであるが、ファシリテーター役は当日自薦で決定されたため、

1)事前準備が全くないまま、会議のスムーズな進行だけしか考慮していなかった。

本来、ファシリテーションをデザインするためにはファシリテーターが自問自答しながら会議のプロセスを予測し、最適なものにするための準備と会議の参加メンバーが創造的に議論をする設計が、不十分であったということにほかならない。

2)会議の記録も米村さんがしっかりメモされていたので助けられた。事前に議事録まで気が回らず自主性にゆだねて指名が事後になってしまった。

3)ファシリテーター役として会議の終了時に行なうべき確認作業が欠けていた。従って次回も制約された時間内で効果的な会議を行なうための準備をメンバーに課すことができていないということであり、本来次回までにそれぞれがどんな課題を遂行しておくべきか命題をはっきりさせておかねばならない。

4)時間配分を決めたにもかかわらず、自然延長になってしまいコントロールできなかった。

すなわち KJ 法による議論でどの程度の時間配分が必要か、予測しなくては行き任せになったことである。

5)リーダー役が設定されているにもかかわらず、意思決定に関してリーダーとの役割分担ができていなくて認識が薄かった。(全体を通じあくまで最終意思決定はリーダーが行なうものであるがその意識がたりなかった)

6)今回だけでなく全体を通じて、会議の終わりに全員で行なうフィードバック作業が全くできていないが、メンバー全員に会議の感想を一言ずつ話してもらうこと、また会議の良かったこと、改善すること必ず話す振り返りを通じてファシリテーションの技術を高める必要

がある。それが実行できないから毎回同じような目的にずれ違いが生じることになる。

全体を通し、ファシリテーションの難しさを感じるステップがなかったが、あえていうならば、どうしても発言がメンバーの一人に偏りがちなので、何とか発言の少ない人に話をしてもらうことに意識を集中せざるをえないところがあった。

(馬場 宏二)

4. 第4回演習（ファシリテーションは「問題解決手法」か、「討議の場の効率化」か）

(1) 担当のテーマについて

今回は、演習の目的をB社の問題解決に当てることとし、基本的な問題解決手法としては、「KJ法」を使用することとした。各演習はその手法に則り、問題の洗い出し→真の問題の把握→解決案の提示の流れで進める事になった。前回の演習では、問題の洗い出しを行ない、ついで真の問題の把握を進めるために、KJ法で言う「島」作り、いわゆる「グルーピング化」を一部行なうところで終わった。今回の演習では、それを受けて、問題点を「グルーピング化」し、真の問題の把握するのがテーマであった。

(2) 会議の入り方（ファシリテーションをすることの心構え）

個人的には、ファシリテーション手法は、「集団討議を通して問題解決を図る手法」と、「問題解決を図る」手法と理解していた。しかし、演習に入る前にメンバーで読み合わせを行なった堀氏の「ファシリテーション入門」によると、集団討議で用いる「コミュニケーション技法」には、積極的傾聴法、質問法、要約、メンバー全員の参加を促すなど、心配り、何を言っているかを瞬時にマトメ、メンバーを同じ方向に持っていくなどを、会議の流れの中で執り行う、難しい手法だと感じた。失敗してもともと、この演習で「コミュニケーション技法」を習得してみようと思い、演習に臨んだ。

(3) 会議の進め方（ファシリテーションでの会議の進め方）

① 会議の目的（議題）、目標（到達点）の明確化

1) 目的（議題）について

ファシリテーション技法を使って、問題解決を図ることにある。

2) 目標（到達点）について

今回の演習では、真の問題点を把握するというテーマのもとに、手法的には、KJ法を用い、参加メンバーが集団討議を行なう場面でファシリテーション手法を用いて効率的に進める。この過程をファシリテーターとして対応し、その中でファシリテーション手法を身に付ける。

② 会議の進め方、時間配分、ルール等の設定

1)会議の進め方（基本プロセス）について

まず、定石に従い、「場のデザイン」を行なう。これには「場のデザイン（ワークシート）」のフォーマット（添付資料参照）にのっとり、このフォーマットを穴埋め方式で決めて埋めていった。この穴を埋めていけば、「場の設定」ができた気になるので、いつも重宝する。作業目標としては、前回の作業の流れから、「真の問題を探る」ということは全員コンセンサスを得ていたもので、すんなり決まった。

2)時間配分について

ミーティングの日時は、メンバーの予定をすり合わせて決めるが、ミーティング時間は、18:30-20:30と決めている。今回の時間配分は、定刻の終了時刻の10分前までの1時間50分を問題把握に当てることとした。残りの10分間で次回のミーティングの日時、目標、ファシリテーターを決める時間とする。いつも思うのであるが、作業項目を挙げて、どのくらいの時間配分をするかというところで頭を悩ます。効率的に行うとすれば、短めに設定したいが、問題解決のためには、ここで本当の問題点をメンバー全員が納得いくまで把握しなければならない。そのためにはしっかり時間を取りたい。まるでハムレットだ。

3)役割について

リーダーを河田さん、ファシリテーターを磯辺とし、特に書記は作らず、磯辺が兼任することとした。

4)本題（論議）

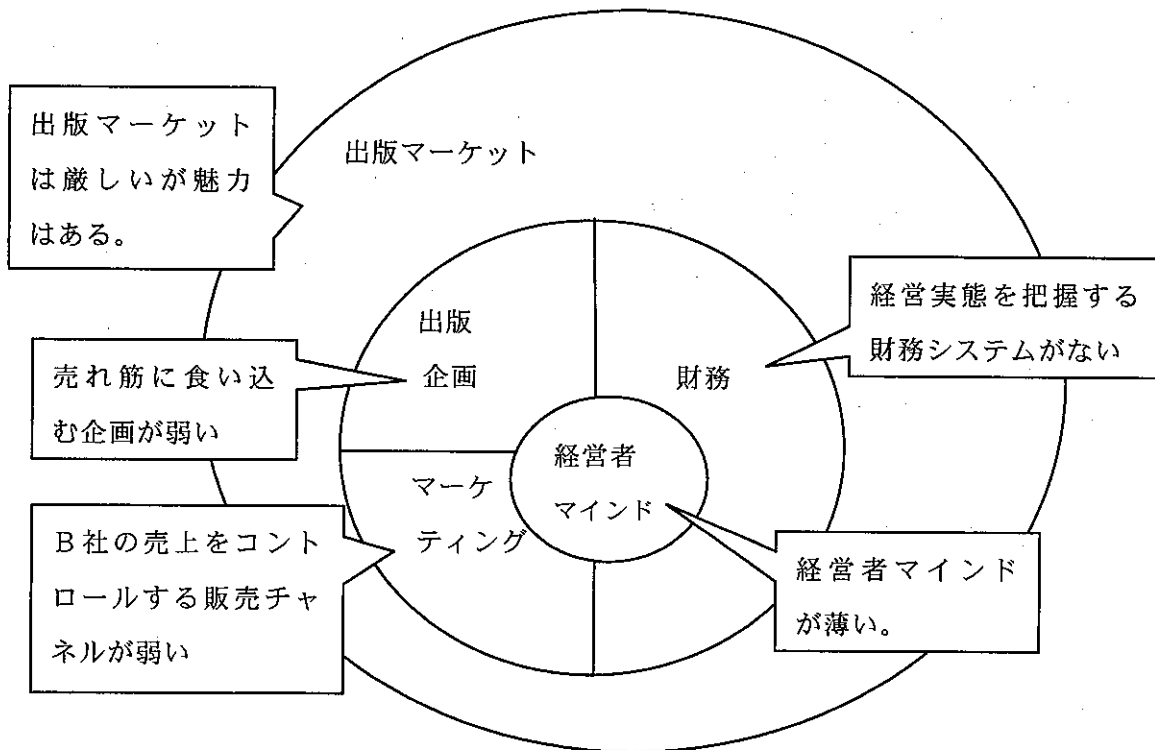
真の問題を把握するためには、出された問題をグルーピング化して、大きな塊（島）にしていけば、真の問題になるのではないかという全員のコンセンサスのもとに作業を行なうことになった。前回は問題点が20項目出された。ある程度問題点は出したというメンバーのコンセンサスを得たので、「問題点の洗い出し」フェーズは終了とした。それをグルーピング化していく作業の途中で終わった。今回は、前回のグルーピング作業を続行した。その結果、次ページの図1. 問題点の構造図に示すような5グループにまとめられ、構造化された。

(4)会議進行でのコミュニケーションについて

真の問題把握のためのグルーピング化に追われ、当初危惧していた「コミュニケーション技術」の難しさや、その習得には頭が回らず、なんとなくやり終えたという印象である。

(5)会議進行中の論点の整理について

特に論点を整理するという事はなかった。これはKJ法に沿って議事を進めた結果ではないかと思える。



第1層：本の出版マーケット：マーケットは厳しいが、魅力的である。

第2層：a.経営実態を把握する財務システムがない

b.B社の売上をコントロールする販売チャンネルが弱い

c.売れ筋に食い込む企画が弱い

第3層：経営マインドが弱い

—図1. 問題点の構造図—

(6)会議全体を通して感じたこと

① 第4回演習の振り返り

今回の調査研修は「ファシリテーション」の研修なのか、「B社の問題解決」なのか、メンバーの中でも振れるところであった。この原因は、今から考えると、そもそもの目的を明確にしなかったことにあると思われる。またファシリテーション手法は、そもそも「問題解決手法」なのか、「集団討議の効率化を図るツール」なのかについて、考えさせられた。そもそも私が、ファシリテーション研究会の誘いに乗ったのは、これが「問題解決手法」であるということにある。私の所属する企業でも、そういう触れ込みで展開しようとしていたことも背景にある。しかし、この研究会のメンバーの多くは「集団討議の効率化を図るツール」と考えていた。私はこの会のファシリテーターの役割を通して、問題解決のセッションはファシリテーションを使って遂行してみて、「集団討議の効率化を図るツール」であることに納得いった。しかし、それは

あくまでも問題解決の目的のための手法であるという位置付けからの役割であるということも実感した。すなわち私にとって、ファシリテーションは「集団討議の効率化を図るツール」であるが、問題解決のためのものであると思われる。

② ファシリテーターを経験して

作業としては、20項目ある問題点をKJ法に従い、「島」を作ることであった。ここはメンバー手馴れたもので、ワイワイガヤガヤいいながら、何とか大きな5つの「島」に仕上がった。これを明敏なファシリテーターがファシリテーションスキルの一つである「ビジュアル」手法にて、構造化し、メンバーに提示した。終了時間10分ほど前のことであった。これは、終了時間が近づいていたのと、ファシリテーターが作業を行ないながら、こうなるであろうと書くことを書き出したものである(図1参照)。しかし、このこともファシリテーション手法を使って、メンバー全員で作り出すのがよかったのかなと反省しているところである。

1) 集団的：参加者全員の巻き込みを図るため、ファシリテーターはメンバーが落ちこぼれないように配慮する。→黙っている人に声をかける。しかし、その人に意見を言うことを無理強いするようで躊躇してしまったと反省している。

2) 与件としての「問題」には、社会的な問題、文化的な問題、企業的な問題といろいろあり、その問題にふさわしい問題解決手法(ツール)を使う。今回はB社の問題—原因—解決というおなじみのスタイルなので、KJ法がふさわしいと思われた。しかし、殆どの問題が現状の問題の確認—真の問題の把握=原因構造の把握から、スタートすることから考えれば、問題がいろいろ変わっても、KJ法で押し通してもいいのではないかと思った。このことは、違ったタイプの問題に取り組み、検証したいと思っている。

3) 巻き込むために：ある段階で、メンバー全員に議論していることを目に見える形にして示す必要がある。それがビジュアル手法。今回は問題構造を「同心円」で表した。

4) 時間枠：ファシリテーターは時間枠を意識し、メンバーに経過時間を知らせたり、検討作業の中で早くやる方法を提案したりして、時間管理を行なう。

③ 場のデザインの難しさ

「場のデザイン(ワークシート)」のフォーマットにのっとり、穴埋め方式で決めていった。この穴を埋めていけば、「場の設定」ができた気になるので、いつも重宝する。ということで、私はあまり悩まなかった。

(磯辺 靖国)

5. 第5回演習(会議も生産性の良否が問われる)

(1) 会議のテーマ

ファシリテーション演習において、討論の対象である出版業B社の経営改善問題点について、前回の第4回演習のグルーピング作業で、問題点は次のように集約された。

① グルーピングされた問題点

提示されたB社の比較貸借対照表・同損益計算書（平成15年7月期・同16年7月期の2期分）について、メンバーが疑問点や問題点を述べ、夫々をKJ法のグルーピング作業でまとめた。

- 1)財務感覚が不足している。…（経営実態を把握する財務システムがない）
- 2)売れ筋に食い込む商品作りの企画が弱い。
- 3)売上をコントロールする販売チャンネルが、他社依存で弱い。
- 4)出版業界の2兆円超の市場規模は魅力だが、反面厳しさのある流通のしくみや販売形態にどんな対応をしてきたか、その方針や営業活動等が明確でない。
- 5)経営者の会社経営に対するマインドが不足している。

② 問題点の討論順序と討論テーマ

第5回演習では、第4回演習の合意に基づく上記五つの問題点について、夫々の解決策を考え討論することとした。そして討論の順序と夫々のテーマについて、次のようにした。

- 1)1番目：財務感覚の不足して …………… テーマ 財務力の改善
- 2)2番目：売れ筋に食い込む～ …………… テーマ 出版企画の強化
- 3)3番目：売上をコントロールする～ ……… テーマ マーケティングの強化
- 4)4番目：出版業界の2兆円超の～ …………… テーマ 経営者の経営能力の向上
- 5)5番目：経営者の会社経営に対する～ ……… テーマ 経営環境分析の強化

したがって第5回演習のテーマは、「財務力の改善」で出版業B社の「財務感覚の不足（経営実態を把握する財務システムがない）」を解決する改善策を策定することになった。

(2)会議の入り方（ファシリテーションをすることの心構え）

会議は現在学習しているファシリテーションで行なう。心構えとしては、ファシリテーションの技法を使い対人関係を良好に維持することに尽きるが、筆者が過去40数年間に企業等で経験してきた会議は、いわゆるトップダウン方式で、上司の意見…というより指示に対し、反論することはなかなか出来ない場合が多かったと思う。特に新参者などが意見を言うことはまず出来なかった。

筆者も管理職として会議を仕切っていたときは、とにかく短い時間で結論を出すことに専念し、参加者から意見が無ければそれによしとして、さっさと結論を自分が纏めて参加者に通告し、仕事をその結論に沿って遂行するように指示していた。それはバブル期のことで、販売に力を入れれば入れるほど、売上も利益も増える時代でもあったが、今思えばゆめまぼろしの感覚でしかな

い。しかし会議の生産性の視点から見ると、生産性はかなり高かったのではないかと思うのは、自己満足だろうか。

(3)会議の進め方（ファシリテーションによる会議の進め方）

① 場のデザインづくり（会議の目的（問題点）、目標（到達点）の明確化）

1)目的：出版業B社は多量の返品と多額の負債を抱え込み、資金繰りも逼迫し苦しい経営状態にある。このB社の経営改善について、B社の財務面の現状を認識し、前回までにグルーピングした各問題点の解決策を討論しまとめる。討論はファシリテーション技法で行なう。

2)目標：第5回演習では、会議テーマ「財務力の改善」について、メンバーのファシリテーションに参加する意識と連帯感のもとで討論・検討を行ない、問題点「財務感覚が不足している」の解決に有用な策をまとめる。その過程でメンバーはファシリテーションの技法と参加マナーを、ファシリテーターは会議の進行技法やメンバーとのコミュニケーションを取る技法を学ぶ。

3)基本プロセス（話し合いの進め方）

討論の基本的な入口を何にするかということから、第4回演習のグルーピングの際「財務感覚の不足」の目標問題点の内容を構成していた「資金繰りが苦しい」「経営実態を把握する財務システムがない」など、6項目のカードを並べ夫々の関連を検討するなかで、夫々の項目の重要度をベースにして先行順位を決めることにした。その結果、「資金繰りが苦しい」を中心テーマとして検討し解決策をまとめることに合意した。

討論の進め方は、ファシリテーション技法を使うという意識のもとで、メンバーが解決に対する自分の考えを自由に述べるとともに、他のメンバーの意見もよく聴き、必要ならばホワイトボードも活用して説明を行ない、それらについて全体討論を重ねて集約するようにした。

4)会議所要時間の設定：問題点が一つになったので、全体時間として 20 時 30 分で終了とすることにした。

5)会議運営の役割：リーダーは河田さん、書記を磯辺さん、ファシリテーターは米村という人になった。

6)コミュニケーションについて：発言に関し特に制限等は設定しないし、またする必要はない。メンバーは会議に参加する姿勢・マナーを心得ている知識人であり、お互いに相手の立場を尊重できるから。

② 会議進行の状況と論点整理について

1)会議の目的・目標・役割・コミュニケーションについて

会議の始めにリーダー河田さんから、予め書記の磯辺さんが板書された会議の目的、目標、役割、終了時刻等が説明され、確認のあと討論に入った。

2)ファシリテーターの存在誇示？…B社の財務分析比率表の提示と、経営現状の説明

冒頭、ファシリテーターの米村が発言を求め、自分が策定したB社決算書2期分の財務比率分析表を提示、その内容を説明した。提示の意図について討論の問題点が主に財務に関するものであるため、参考にと考えたからである。でもこのことが、ファシリテーターが自己の存在を誇示したと取られたのではないかと思い、反省した。しかし気持ちを建て直し、ファシリテーターの役目に専念して会議を進めることに心決めをした。

注) 財務比率計算は、今回中小企業庁が新たに発刊した「財務指標 (出版業・5人以下)」に基づいて算出している。

・表一1 ◆ B社の財務比率分析表 (比率は2期間の平均値を算出している)

	科 目	2 期間の平均値	財務指標
①	総合収益性分析		
a	総資本営業利益率 %	1.05	1.8
b	総資本経常利益率 %	0.035	1.1
c	総資本当期純利益率 %	0.035	0.4
d	経営資本営業利益率 %	1.1	2.0
e	自己資本当期純利益率 %	1.45	4.6
②	売上高利益分析		
a	売上高総利益率 %	44.5	51.7
b	売上高営業利益率 %	1.35	1.3
c	売上高経常利益率 %	0.045	0.8
d	売上高当期純利益率 %	0.045	0.3
e	売上高対販売・管理費比率 %	43.1	50.4
f	売上高対人件費比率 %	20.0	26.5
③	回転率・回転期間分析		
a	総資本回転率 回	0.8	1.4
b	固定資産回転率 回	17.7	3.1
c	有形固定資産回転率 回	81.5	4.0
d	売掛金回転期間 日	176.5	41.9
e	棚卸資産回転期間 日	427.5	5.0
f	買掛金回転期間 日	987.5	13.0
④	短期支払い能力分析		
a	流動比率 %	184.7	118.4
b	当座比率 %	82.4	87.9

⑤ 資本の安定性分析				
a	自己資本比率	%	2.75	6.0
b	負債比率	%	3471.0	454.4
⑥ 調達と運用の適合性分析				
a	固定長期適合率	%	9.75	69.1
b	固定比率	%	164.2	211.6
⑦ 分配比率				
a	労働分配率	%	44.9	75.1
⑧ その他				
a	借入金依存度	%	59.8	68.0
b	売上高対支払利息割引率	%	1.45	1.1
c	インタレスト・カバレッジ	倍	0.85	3.0

a. 検証

- a) 収益性分析：総資本・経営資本・自己資本に対する利益率は、財務指標に比べて格段に悪い。利益増加は勿論、資産内容の検討で不良資産等を処分することが必要である。
- b) 売上高利益分析：経常利益率が財務指標に比べて、格段に悪い。原因は支払利息が多いことにある。長短借入金が増えており、資金運用管理の改善が必要である。
販売管理費比率と人件費比率は良好である。しかし費用対効果を目指して、コスト抑制の経営管理は今後も継続する必要がある。
- c) 回転率・回転期間分析：売掛金回転期間は出版業界の取引慣行の数値であることから、特に問題はないと思われるが、買掛金回転期間は異常に長い。また財務指標の数値は、出版業界の取引慣行に比べて、格段に短いのが疑問である。
- d) 短期支払能力分析：流動比率・当座比率ともに良好な状態にある。
- e) 資本の安定性分析：自己資本比率が格段に悪い。また負債比率になると、とんでもない状態にある。いずれも自己資本が小さいのが原因であり、自己資本の増加が緊急の課題である。
- f) 調達と運用の適合性分析：比率数値は良好であるが、B社は機械設備等が必要ないため、分子が小さいのが幸いしている。しかし自己資本が大きければ、比率はもっと良くなる。
- g) 労働分配率：社員が少ないのが幸いしている。しかし本が売れて仕事が忙しくなり、社員を増やすことになれば比率は上昇することになる。コスト抑制の視点から、適正な人事労務管理の推進が望まれる。
- h) その他：借入金依存度は、現在の総資産内容から見て適正数値ではない。棚卸資産を処

分すれば比率は上昇する。ということは、資金繰りは外部からの資金を頼りにしていることになる。その証拠に支払利息が多いのが売上高対支払利息比率に出ている。さらに支払利息を負担する能力をあらわすインタレスト・カバレッジの数値が小さいのも当然の結果といえる。

3) ツールの活用について

討論に先立ち話し合いをスムーズに進めるツールとして、グルーピング作業に使われた問題点カードや、B社の2期分の決算財務諸表が自然的にメンバーにデータの収集ツールとして利用され、ホワイトボードも議論の進行に伴い、問題点のさらなる要点記載で明示され、議論の進展に貢献した。

4) 論点の広がりによる論点の明確化とその原因探索の結果の整理

a. B社の現状分析に伴い、さらなる疑問点の浮上、

討論は活発に熱気の中で展開された。B社決算財務諸表の比較分析によるメンバーの意見は、棚卸資産が2千万円近く増えているが、その内容（不良在庫だけではないのか、又は書店にあるのも入っているのかなど）が問題と指摘、さらに純売上高の計上（本当に売れた金額か）の内容に対する疑問、また売掛金は商品の動きで何時の時点で売掛金として計上しているのか、そして長短借入金も2千万円超増えている現状など、財務処理の内容が適切に判断できない部分が多いという問題点などが指摘された。疑問事項や問題点は書記の磯辺さんが個別にカードに記入しテーブルに並べ、一覧しやすい状態にして相互の関連を確認しながら討論は行なわれた。

b. テーマ「財務力の改善」に対する論点の整理と明確化

B社の2期間の決算財務諸表の数値について、その財務処理の内容が不明という疑問点の解明が必要になったことで、ではその原因は一体何なのか、何処に原因があるのかという新しい論点と討論の方向が浮かんできた。ファシリテーターも今回の目標問題点である「財務感覚の不足」に対する解決策をまとめるには、原因探索の必要を認識、メンバーに財務処理の実態を把握することを示唆した。その結果メンバーの意向も異存なく、論点として明確に出来た。

B社の財務処理実態の探索は、B社について内部事情を知っている診断士馬場さんに、ヒアリングで把握する方法も合意できた。

c. B社の財務処理内容の不明とその原因探索の解明

売上高計上や売掛金の内容、棚卸資産の実態などB社が行なっている財務処理方法の根源は、次回の演習において出版業界で主流となっている取次店経由の流通のしくみ及び、委託・返品の販売形態に依存していることなど、大筋が判明した。だからと言って出版業界に

おいては、まだ業歴が短く業績も今ひとつのB社が、自社独自で流通のしくみや販売形態をつくることは不可能なことであり、業界のルールに従うしか方法はないということになる。

(4) B社の「財務感覚が不足している（財務力の改善）」に対する解決策

メンバーの真剣・熱心な多角的検討と討論は続いたが、メンバーの意見が大体出尽くした場合には、時間も残り少なくなっていたので、リーダー河田さんの司会で、解決策の纏めに入った。その内容は次の通りである。

- ① 逼迫し苦しい資金繰りを改善するために、毎月資金繰り表を策定・分析し、資金収支のバランスを確保するシステムを作り、資金繰りの適正化を図る。
- ② 棚卸資産（在庫）は、取次店や書店にある自社商品（未販売本）とする。貸借対照表には製造原価で計上、損益計算書は売掛金として金額を記入した売上傳票を作成する。回収時点で売上収入の計上を行なう財務システムを作り、売上高・原価高・利益高等の数値の正確度を高める。
- ③ 返品商品は不良在庫であり、その価値はゼロとして処理しなければならない。

(5) 会議全体を通しての振り返り

① 会議の成果について

解決としてまとめられた3項目は、B社の経営改善に貢献する有効策であることは間違いない。これもメンバー各位が熱心にお互いに相手の意見を良く聞き、自分の考えも丁寧に説明するなど、ファシリテーションのコミュニケーションが適確に機能した結果であろうと考える。

② ファシリテーターについて

会議に入る前、ファシリテーターの責務を確かめ、会議進行に必要な発言以外は発言しないようにとの心づもりで会議に参加した。しかし討論の始めに自分が策定した財務比率分析表の提示と説明をしたことで、多少時間を取ったことを反省している。

③ 財務比率分析表について

ファシリテーターは会議の参考に使ってくれたらと考え提示したが、会議討論の過程では比率分析があまり役に立たなかったことにファシリテーターは気づき、事前にメンバーの意向を確認していないことを勝手にしたことも反省し、メンバーとの意思の疎通が大切であることが分かった。

④ 満遍なく意見を出して貰う工夫は…

特にその手法は使わずに済んでいる。これも各メンバーが積極的に討論に参加し、適切な意見を発言していただいた賜物だと感謝している。

⑤ ファシリテーションの難しさについて

会議の生産性や効率性を高めるには、最適な会議のやり方だと思う。しかしこのファシリテーション技法を導入するときは、ある程度場づくりや参加者のファシリテーションの技法とコミュニケーション及びマナーなどに習熟できるまでは、色々つまづきや問題が発生すると思われる。要はファシリテーションで社内の会議を刷新しようとする意欲と根気が肝要だと思う。

⑥ ファシリテーションを活用するポイントとは…

なんと言ってもリーダーとファシリテーターの働き如何に掛かっているのは明確だと思う。リーダーとファシリテーターが、夫々の役割とスキルについて習熟し、会議参加者とのコミュニケーションを確立することが、ポイントだと分かった。

⑦ ファシリテーションの可能性について

中小企業診断士にとってファシリテーションは、クライアント企業から経営問題について相談・助言を求められたとき、その企業の中に潜在する問題点の抽出及び解決の方策などを、把握するための手法として当該企業の社内において関係者との会議を行なう場合に、ファシリテーション技法を活用し、企業にもファシリテーション技法による会議が、会議の生産性や効率性を高めるメリットがあることを教えて、社内会議にファシリテーションを導入する支援が大切だと思う。

⑧ ファシリテーションは、会議の生産性を高める

企業内で日常的に開催されている各種会議は、この道の専門家などの話しでは、ダラダラ会議で終始し、会社経営に効果のある改善策がなかなか出ていないと批評している。全部がそうだとは思わないが、会議に長時間費やすことで、肝心の仕事が遅れ会社の業績に影響することもあり得ると考えたら、会議の在り方をもっと真剣に考える必要がある。診断士として、企業経営者に会議のやり方について、ファシリテーションを導入することで、会議の効率化による会議の生産性を高める助言・支援することの必要性を感じた。

(米村 洋)

6.第6回演習（コミュニケーションは共通認識から）

(1)担当テーマとテーマに対するファシリテーターとしての意識

『商品企画について』はメンバー全員が了解していたが『解決策』まで到達するかどうか、あるいは途中を省略して『解決策』を形式的に作り上げるのかファシリテーター自身考えていなかった。どの程度論議を展開させるかは、なりゆき次第と考えていた。

メンバーの誰もが非経験業種であり、資料のみからの知識でB社の営業商品の実態及びB社の有する経営資源で、商品化可能な企画等について、認識を共有できるのか、一時間あまりの討議では限界か、と内心覚悟していた。

(2) 会議の進行状況

診断士同士であり、個人個人が独立して利害関係がないので、話しはスムーズに進み、ファシリテーターはボードに記録をする以外必要とされなかった。

商品のジャンル、テーマ、対象読者等について、活発に討議された。B社の規模、販路、編集記者等の経営資源を考慮してか、資料にあったタウン情報誌の範疇を出るものではなかった。種々の企画の中で本当に売れるかどうか、売れる確率が高くリスクの小さい企画は何かについては、過去の成功要因・失敗要因を討議する必要がある、とまでは言及されたが、それ以上は時間の関係で究明できなかった。

(3) ファシリテーターの演習としては、準備・心構え・場のデザインが不十分でもあり、討議

はファシリテーション演習の雰囲気はなかった。ファシリテーター自身も討議に加わり演習としては不合格であった。

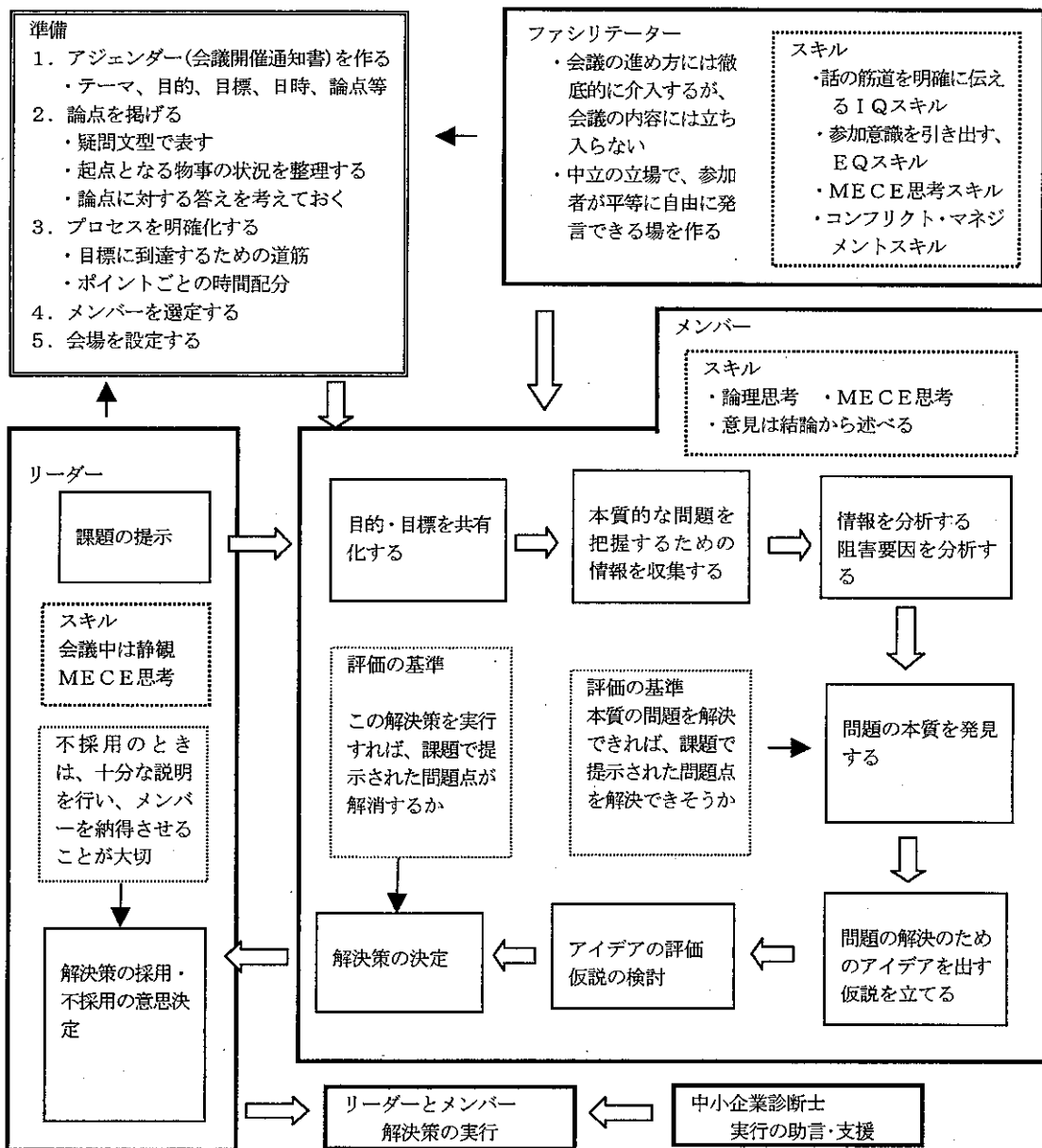
(川北 光雄)

第5章 提言

ファシリテーションは、会議での議論の場を円滑に運営するために適用するものである。中小企業診断士が、中小企業者から依頼される業務の内容には、“企業の経営上の問題を解決して欲しい”というものが多い。このことから、この提言では「問題を解決すること」に焦点を当てた展開とした。

1. 問題解決に光を当てた

プロセスのフローチャートを下図に示す。



(1)問題解決の流れ

リーダーからの「課題の提示」を受けて、「目的・目標を共有化する」、「本質的な問題を把握するための情報を収集する」、「情報を分析する・阻害要因を分析する」、「問題の本質を発見する」、「問題の解決のためのアイデアを出す・仮説を立てる」、「アイデアの評価・仮説の検討」、「解決策の決定」、「解決策の採用・不採用の意思決定」、「リーダーとメンバーによる“解決策の実行”」までの10個の項目がメインの流れである。

この流れは、堀公俊氏の『問題解決ファシリテーター40P「サイクル型の問題解決プロセス」』で、次のように記載されている。

優れた問題解決のためには、思考を発散させるステップと収束させるステップをワンセットにする。ビジネスでは、発散→収束のサイクルを2回まわすのが一般的だ。世の中のたくさんある問題解決手法は、表現は多少違っても概ねサイクル方式を基本としている。

標準的な問題解決プロセスとしてぜひ覚えて欲しい。

(2)ファシリテーションのタイプ

ファシリテーションのタイプには、「問題解決型」、「合意形成型」、「教育研修型」、「体験学習型」、「自己表現型」、「自己変革型」がある。

ファシリテーションには、右脳型（アート・心理学・俗人的・暗黙知・直感的）、左脳型（技術・経営学・体系的・形式知・理論的）の両方のスキルが必要である。タイプによって割合が違う。「問題解決型」は、左脳型の割合が多い。

(3)リーダー、ファシリテーター、メンバーの役割分担

この役割を明確に理解しておかないと、会議の場で混乱が生じる。また、コンサルタントという仕事をしている中小企業診断士がファシリテーターとして活動するときにも混乱が生じる。

中小企業診断士は診断・助言を行い、その内容を提案書にまとめ、経営者に提出している。ファシリテーターとして、会議の運営をしているとき、中小企業診断士の立場から、いい結果を出そうとする。そこで会議の運営から離れてリーダー的な動きになってしまう。

① ファシリテーター

中立の立場で、会議の運営に専念する。メンバーの能力を最大限に発揮させることがファシリテーターの役割である。

② リーダー

リーダーとして守らなければならないのは、会議の進行を静観することである。ファシリテーターがまとめたメンバーの解決策を採用するか・不採用にするかの意思決定をするのがリー

ダーの役割である。

不採用とする場合は、その理由を十分に説明し、メンバーを納得させることがリーダーとしての大切な役割である。

③ メンバー

会議の主役はメンバーである。メンバーは、意思決定に向けた提案や意見などを主体的に発言する。

(4) MECE (ミッシー) 思考

堀公俊氏の『問題解決ファシリテーター46~47P「MECE (ミッシー) 思考で活動を推進する』で、次のように記載されている。

思いつくままに情報を集めたり、アイデアを出し合ったりしたのでは、網羅すべき全ての項目に検討を加えたかどうか分からなくなってしまう。重要な項目が漏れたり、同じような情報ばかりダブって集めたりするかもしれない、重大なミスを犯す危険がある。

そうならないよう、情報収集、分析、アイデア創造などの問題解決の各ステップでは、モレなくダブリなく検討を加えることが大切になる。これをMECE (Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive) と呼び、論理的に物事を考える上での基本となる。モレがないというのは、全体像を抜け穴なく捉えることであり、これを多面的思考と呼ぶ。モレがないというのは単に羅列しただけでは分からず、物事を分類や整理して初めて確認できる。

そのときに大きな分類から段々と小さな分類へと整理しておけば、ダブリつまり重複なくというものも一目で分かる。このように物事を構造的にとらえる考え方を構造化思考と呼ぶ。両者があいまって初めてMECEが実現できる。

問題の本質を追及していく場合、「モレなくダブリなく」というMECE (ミッシー) 思考で設定した範囲について、検討していかなければ目的を達成できない。

問題解決には絶対的に必要なものである。リーダー、ファシリテーター、メンバーが持つべき思考である。

(5) 準備について

ファシリテーションでの会議の運営をうまくやっていくためには、事前の準備が重要である。この内容は次のようなものである。

① アジェンダー (会議開催通知書) の作成

リーダーとファシリテーターが十分に連携を取って作成していくべきものである。内容は、

1) テーマ、2) 目的、3) 目標、4) 開催日時、5) 開催場所、6) メンバー、7) 当日のプログラム等である。目的を設定するに当たって、いくつかの論点を出した上で、テーマ（課題）に適切だと考えられる論点を目的として決定する。また、この目的のイメージを目標として決定する。

アジェンダーの中のテーマ、目的、目標について、『ファシリテーションの教科書 名倉広明 日本能率協会マネジメントセンター 52P』を例として記載する。（参考にして欲しい）

- | | | |
|---|---------|----------------------------|
| ① | テーマ（課題） | ：社内技術展示会の狙いを定めるにはどうすればよいか |
| ② | 目的 | ：参加者にどのような価値を提供すればよいか？ |
| ③ | 目標 | ：参加者のニーズごとに提供する価値が明確になっている |

アジェンダーは会議の冒頭でメンバーに説明された後、メンバーで討議され合意された上で当日のプログラムに沿って会議が進められる。

② 論点を掲げる

リーダーとファシリテーターが一緒になって、論点の設定を行う。このとき、論点に達した経緯について理解しておくことが重要である。

ファシリテーションでは、課題の解決を図るための「論点を抽出する」と「どのように表現するか」が重要である。論点の起点を明確にするために、物事の状況を抽出する。しかし、この抽出された状況がそのまま、論点の起点として適切なものであるとは限らない。

そこで、MECE思考を頭に入れて、多角的な視点から論点の起点となりうる状況を抽出していく。ここで出てきた状況を解決するには、どうすべきかを考えていくことによって、論点の起点になるものが出てくる。

③ プロセスを明確化する

目標に到達するための筋道である。活動の前にプロセスについて、メンバーの同意を得ることが必要である。メンバーの歩調をそろえる、活動の位置づけを理解するために欠かせないものである。

道筋のポイントごとの時間配分を決めることも必要である。ファシリテーションは、お互いの限られた時間をより有効に使うという狙いがある。議論の内容を高めることを考慮しながら時間を決めることが要求される。

④ メンバーを選定する

活動の成果を左右するのはメンバーである。会議の主役はメンバーといえる。できるだけ少ない人数で目的にふさわしいメンバーを集める。重要な利害関係者を加えることも必要である。

しかし、ファシリテーターの要望が通るケースは、どちらかといえば希である。

⑤ 会場を設定する

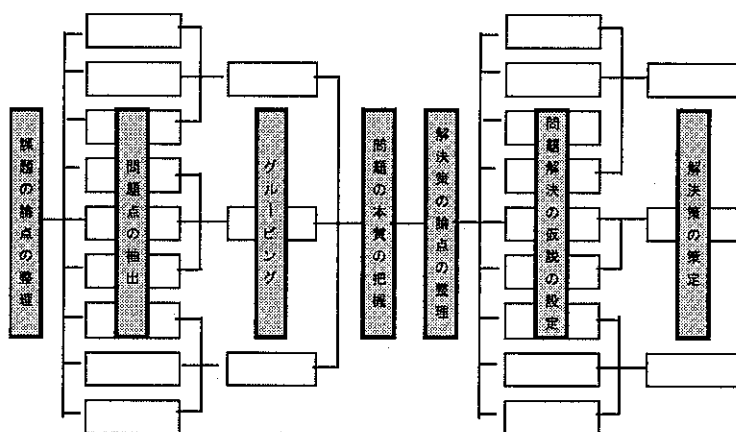
会場のレイアウトは、前面にホワイトボードを置き、机を「コ」の字型に配置することが基

本格的スタイルである。

2. 問題の本質に迫る

問題を考えるというのは、「だから何が問題か？」に応えることである。すなわち、断片的な情報で足りない部分を追加するための収集を行って、MECEにする。それをグルーピングし、メッセージを作る。ここで、「本当にそれが成立するか？」、「だから何がいえるのか？」が明確になっていることが重要である。

下図を参照して、この経過及び「発散→収束」を理解して欲しい。



3. 論点をどうしてかみ合わせる

(1) 議論を構造化する

議論の全体像を明らかにし、議論を整理する。メンバー全員が議論が見えるようにし、その上で議論するポイントを洗い出す。論点の優先順位を付けていく。

(2) アイマイな意見は誤解を生む

アイマイな意見をそのままにして置くと、聞き手の都合の良いように解釈され、誤解の元になる。ミーティングでよく起きる「総論賛成・各論反対」の原因の一つは、ここにある。

(3) 質問を使って発言の本質を探る

質問の重要な役割は、あやふやな論理を明確にすることである。質問を使って発言の本質を引き出せば、聞き手にとっても助かる。また、話し手も自分で気がつかなかった真意に気づくことができる。

(4) 同じ意見をまとめる

「似たものを一つにする」ことと、「固まり同士を分ける」ことを同時に行う。似たようなものをグループ化すれば、議論全体を把握しやすくなる。それぞれの発言の真意から考えて、重なり合う意見や趣旨が近い意見をひとまとめにしていき、いくつかのブロックに集約させる。

そのときに、「彼と同列に扱われるのは心外だ」と他人とひとまとめにされることを嫌ったり、「私と彼とはここが違う」と細部にこだわったりするメンバーがいるかもしれない。細かな意見の違いは、大まかな意見のすり合わせができた後で、調整すればよい。

(5) MECE的に論点を出す

メンバーから出なかった重要なアイデアや選択肢がないかを調べるのが重要である。このためには、切り口や視点を変えてみる。色々な角度から議論を眺める目を養うことが大切である。

(6) 論点の優先順位付け

必要な論点が出揃ったら、論点の優先順位を決める。根元にある大きな論点から論議を進めていき、細かい論点の議論は後回しにする。

(7) 論点のずれを修正

かみあわない議論の大半は、違う土俵で議論をしている。同じ土俵になるよう修正してやれば、議論は正しく回り始める。

土俵の違いには「的外れ」、「レベルのずれ」、「根元のずれ」、「軸のずれ」等がある。

4. 発想を引き出す

ファシリテーターがキーとなるような質問を使って、メンバーの創造力を引き出すことができる。質問には、オープン・クエスチョンとクローズド・クエスチョンの2つがある。

オープン・クエスチョンは、5W1Hで構成されている。質問に対する意図した答えを引き出すためには、十分に練り上げた戦略が必要になる。

クローズド・クエスチョンは、論点を絞り込んだり、論議を誘導したりするために使い、答えをコントロールするように質問を選ぶ。What と Why は有効である。

What は、「会社としては何を目指していけば良いのでしょうか」というような質問である。質問では「何をすれば良いのでしょうか」といった不完全型の質問にすると答えやすい。

Why は、相手の懐に思い切って入り、心の中にある思いを、引き出すために有効である。本質的な内容に踏み込めば踏み込むほど、ハイリスクであり、ハイリターンな質問になる。客観的な

立場から答えられるよう、うまくタイミングを合わせることができれば、すばらしい意見を引き出すことができる。

5. 便利な道具

ファシリテーションでは、道具（ツール）を上手に使うことで効率の良い会議の運営をしていく。テーマの本質的な論点を抽出する、複雑な問題を整理する。戦略の立案等の重要な場面で有効な道具である。これらの大部分は、中小企業診断士がいつも使っているものである。

(1) 問題の抽出・解決に

① MECE（ミッシー）

これまでに説明してきたが、「モレがなく、ダブリがない」状態のことである。

② ロジックツリー

「理論木」といわれる樹形図で、問題を分解しながら、MECEになるように整理していくときに使う。財務管理で使うROA（総資産経常利益率の分解図）もこの一つである。

③ 因果関係図

原因と結果という因果関係の結び付きをループ状に図示する。単純な原因と結果ではなく、原因と結果が連鎖していることが分かる。このループの起点となるところを改善していく。この起点を見つけるときに使う。

(2) 事業環境・課題の分析に

① 3C分析

顧客（Customer）、競合（Competitor）、自社（Company）のCをとって3Cという。戦略立案や外部環境の変化から起きる戦略課題を明確化する場合等に使う。

② 5つの力分析

1) 新規参入の脅威、2) 売り手の交渉力、3) 買い手の交渉力、4) 代替品の脅威、5) 既存業者の競争、の5つの力の視点から自社の長所短所を把握する。市場構造を整理し、その市場の魅力度を分析する等に使う。

③ SWOT分析

強み（Strength）、弱み（Weakness）、機会（Opportunity）、脅威（Threat）、の頭文字をとった。自社の戦略課題を発見するときには有効である。外部環境の変化などで自社ではコントロールできないものが「機会」となるか「脅威」となるかでは大きく事業戦略も変わってくる。

(3) 内部資源の分析に

① 価値連鎖分析

価値連鎖分析 (Value Chain) は、ビジネスシステム分析である。顧客から最も遠いところ (通常は開発) を起点として、製品・サービスが顧客に届くまで、段階的に価値が付加されていく状態を把握する。自社や競合先のビジネスプロセス上の優劣を分析するときに使う。

(4) 組織課題の分析に

1) 戦略 (Strategy)、2) 構造 (Structure)、3) システム (System)、4) スキル (Skill)、5) スタッフ (Staff)、6) スタイル (Style)、7) 共有する価値観 (Shared Value) を使って現状を分析すれば、組織をMECEに把握できる。組織課題の分析に有効である。

(5) マーケティングに

① セグメンテーション

地理的特性、人口統計的特性、社会・経済的特性、心理的特性、行動科学的特性、等によって自社及び競合先の商品やサービスはどのようなユーザーにどのように使われているかを分析するのに有効である。

② 4P

商品サービス政策 (Product)、価格政策 (Price)、流通政策 (Place)、販売政策 (Promotion)、の頭文字をとったもので、この4つの視点でチェックする。

③ 4C

4Cとは、商品の価値 (Customer Value)、支払う対価 (Cost)、商品サービスの買いやすさ (Convenience)、商品認知の仕組み (Communication)、のことである。4Pがもたらす便益をユーザーの視点で見たものが4Cである。

6. やっかいなコンフリクト

私は堀公俊氏の「対立を解消して創造性を引き出す」で、イントロダクションの文章を見たとき、二つの考えが頭をよぎった。一つ目は、こんな状況がファシリテーション技法を使って、正常な状態にできるとしたら素晴らしいことだ。二つ目は、ファシリテーション技法を使って、こんな状況にならないとすれば、本当に素晴らしいことだ。

堀公俊氏の『問題解決ファシリテーター (東洋経済新聞社)』の「対立を解消して創造性を引き出す」にイントロダクション：分裂した委員会 (112~113P) の文章がある。まず、これを紹介する。

イントロダクション：分裂した委員会

いよいよ全面対決か。遠藤弘治は視線を窓の外に移しながら、大きなため息をついた。

大手化学メーカーY社で経営企画室長を務める遠藤は、先月から「経営改革委員会」の副議長を担当している。この委員会は、本社から経営、財務、法務、人事、広報などの総括部長クラスと、六つの事業部から工場長クラスが集まり、会社の抜本的な立て直し策を提案することを目的としてつくられた。早い話が、為替の大幅な変動を受けて急激に落ち込んだ業績の回復を目指して、大胆なリストラ策をまとめようというのだ。

ところがいざ蓋をあけてみると、顔ぶれは豪華なもの組織代表の集まりだけに、話が一筋縄では進まない。それどころか回を重ねるに従って、大胆な改革を進めたい本社部門とそれに抵抗する事業部という構図があらわになり、改革の実行プランを議論するどころか、改革そのものの是非が問われるようになってしまった。

先週からは、余剰感のある生産能力をどこまで減らすべきか、工場の統廃合を議論しはじめたのだが、もはや全面対決は避けようがない。その急先鋒が、さっきから大声でまくしたてている、新材料事業部の川島工場長である。「君たち本社の連中は、現場に足を踏み入れたこともなくせに、数字だけを見て工場をつぶす気なのか」とえらい剣幕だ。パートタイマーを含めて1,200人の雇用を抱え、一步も譲らない気迫を感じる。

それに対して「事業部は何も分かっていない」と言わんばかりに、財務部が株価推移や四半期ごとの財務状況の説明を繰り返し、火に油を注ぐ結果になってしまった。法務は法務で、「閉鎖や売却ではなく、規模を縮小して独立会社にするという方法もあります」と勝手に取引をはじめ始める始末。とうとう最後には、「社長をはじめ経営陣は責任をとる覚悟はあるんだろうな」「君らのような輩が会社を駄目にしたんだ」と決裂状態に陥ってしまった。

双方の主張はそれぞれ理屈が通っており、なぜお互いに前向きに議論できないのだろうか。同じ沈み行く船に乗った仲間同士なのに、一体どこでボタンを掛け違えてしまったのだろうか。もはやこの対立の修復は不可能なのだろうか。手にしていたボールペンを置いた遠藤は、会議室のドアを後ろ手に閉め、長い廊下を喫煙コーナーに向かって歩いていった。

コンフリクト（対立）を解消する技術は、ファシリテーションには欠かすことのできない重要なものである。その上一筋縄では身に付かないくらい難しいものでもある。

(1)なぜ対立が起きるのか

人が集まって話をすると、意見や意識の食い違いが生まれる。自分の価値観・目標・視点・利益・思想・世界観などの違いが対立の要因になっている。表面的には意見そのものが対立しているように見えるが、実際にはその裏にある考え方の「枠組み」が対立しているのである。

(2) 共通点を見つけよう

コンフリクトを解消するには、発生するポイントを明確にすることから始める。発言の真意を絞り込んでいきながら、許容できる意見の範囲を見極めていく。

言葉の微妙なニュアンスを手がかりにして、どのあたりまで許容してくれそうかを判断していく。お互いの許容範囲が重なり合うところを、メンバーに確認を取っていく。

(3) 視点を変えてみる

① 上位レベルの目的でとらえる

ビジネス活動の中では、目的の違いによってコンフリクトが発生することが多い。目的の違いによるコンフリクトでは、お互いの目的を正しく理解した上で、一致できる共通目的を見つけ出す。そのためには、上位レベルの目的に置き直せば、現在の目的は手段になる。手段であれば、たくさん考えられ、いくつあってもよいので、こだわる理由がなくなってしまう。

上位レベルの目的で一致できれば、後は頭の中に描いている目的達成のレベルやイメージをすり合わせていけばよい。

② 時間的・空間的でとらえる

時間的・空間的なスケールの違いによるコンフリクトでは、共通の尺度でとらえていく。上位のスケール・より広い視点でとらえることで、一致する点を見つけ出す。

(4) 出発点に戻ってみよう

コンフリクトの発生ポイントを探す。コンフリクトの原因となる対立点を探すには、ツリー型の論点チャートを利用する。現在の対立点から始めて「このレベルでは意見が違いますね」では、もう一段上のレベルを示して「このレベルではどうですか」と、意見が対立から一致へと変わるポイントを探していく。

(5) 立場の違いを克服しよう

人は常に一定の立場から問題を見ている。個人と組織、顧客と会社、男性と女性、上司と部下など、異なる人間の双方にかかわってくる。このことから立場の違いによるコンフリクトが発生する。

「どちらが正しいか」という見方を捨てて、「両方が正しい」ことを出発点にする。両者を統合する位置にある第三者的な立場から問題を俯瞰し、解決の糸口を探っていく。

(河田 博夫)

おわりに

経営に従業員を参画させることによって、従業員にやる気を出させ、経営に好影響をもたらすと以前から言われている。

ファシリテーションは、リーダーとメンバー（共に社員）にファシリテーター（中小企業診断士もなり得る）が参加して、会議を効率良く運営することができる。この会議で出た結果をリーダーが会社幹部の合意を得て、実行していく。

社員のやる気が出るし、全力を出し切ることができる。更に実行段階で、中小企業診断士が支援・助言という役割を担うこともできる。

ファシリテーターは、理論を追求することも必要ではあるが、実践という経験を積んでいくことが重要である。また、ファシリテーションの根源は、コミュニケーションであることを理解することが大切である。

ファシリテーションに必要な道具は、中小企業診断士にとっては基礎的な知識として、資格取得の試験を受けるための時点から勉強している。中小企業診断士になってからもこの道具を使っている。このことからファシリテーションは、中小企業診断士にとって取り組みやすいし、有効な手法であることが、今回の調査研究を通して確認できた。

提言では、演習での経緯を踏まえて、問題解決のためのプロセスを中心に展開をした。また、演習ではあまり出てこなかったが、人が集まって、意見を調整して共通の目標を達成しようとする、多くの場合、対立（コンフリクト）が発生する。このコンフリクトの解消方法と、ファシリテーターで使えるツール（道具）について説明を行った。

ファシリテーションを理解していただくために、トピックス的な文章を挿入した。出典名、著者、発行所、掲載されているページ数も記載しているので、興味をもたれた方はご一読ください。

（河田 博夫）

参考文献

- | | | | | |
|----------------------|-----|------------------|----|-------------|
| 1. ファシリテーション入門（日経文庫） | 発行所 | 日本経済新聞社 | 著者 | 堀公俊 |
| 2. 問題解決ファシリテーター | 発行所 | 東洋経済新聞社 | 著者 | 堀公俊 |
| 3. ファシリテーションの教科書 | 発行所 | 日本能率協会マネジメントセンター | 著者 | 名倉広明 |
| 4. 実戦！問題解決法 | 発行所 | 小学館 | 著者 | 大前研一・斎藤頭一共著 |

添 付 資 料

添付資料 1. フォーマット

添付資料 2. アジェンダー

場のデザイン（ワークシート） 2005. 8. 1.

第1回演習 今後の会議等のプロセスの合意形成と会議の全体プロセスデザイン	
目的 (会議の議題、狙い)	•
目標 (本日の到達点)	•
基本プロセス (話し合いの進め方)	•
時間配分	•
役割 <ul style="list-style-type: none"> • ファシリテーター • 書記 • タイムキーパー 	•
規範 (ルール)	•
振返りシート (ファシリテーターについて等々)	•

添付資料2

アジェンダー（会議開催通知書）

テーマ（課題）：		
目的：		
目標：		
論点：		
開催日：	_____	
場所：	_____	
時刻：	開始 _____	終了 _____
主催者：	_____	
リーダー：	_____	
ファシリテーター：	_____	
参加者：	_____	
持参資料：	_____	
プログラム：		
	検討項目	担当者
		時間配分

平成18年1月発行

発行者 社団法人 中小企業診断協会 広島県支部
調査研究委員会

〒730-0012 広島市中区上八丁堀3番6号
第2ウエノヤビル3階B号室
TEL (082) 227-2827
FAX (082) 227-5184

印刷 バブ日立工業株式会社
〒737-0029 呉市宝町5番3号