5 章

実践的ガイドラインの策定

5 . 実践的ガイドラインの策定

今年度は、「提言する会」などのコミュニケーション活動を通じて得られた知見として、ファシリテーションについてのガイドラインをまとめる。5.1 節では現実にどのような問題を抱えやすいのかを、本研究プロジェクトにおける経験を踏まえて紹介する。5.2 節では、多くのファシリテーション経験からまとめられたガイドラインを紹介する。また、今年度はホームページ上にリスクコミュニケーションのガイドラインを公開したので、その内容の概略を示す。

5 . 1 実践上の課題 ～ファシリテーションの難しさ～

5.1.1 「提言する会」のファシリテーション

ここでは、「提言する会」のファシリテーターとしての体験を通して、その役割と課題について述べる。ファシリテーターは、単なる進行役ではなく、コミュニケーションを「容易にし、促進する」役割を担っており、参加者の豊かな経験・アイディア・意見を「引き出し」、皆が等しく参加できるように配慮することを求められている。表 5.1.1 は、上記のような役割を果たすためにファシリテーターに求められる資質・行動と、実際のファシリテーションとを比較したものである。

表 5.1.1 ファシリテーターに求められる資質・行動と実際

求められる資質と行動	実際のファシリテーション	課題
<コンセプト> 扱う問題について知識がある 問題を話し合うことの重要性を深く理解している 活動の目的が明確になっている	JCO 臨界事故後の住民意識調査、リスクコミュニケーション活動の設計前の意識調査により、住民のニーズについて分析した上で活動方針を決定。	村会議員、教師、若年層など多様な利害関係者を対象にした網羅的な調査は不十分。
<参加の哲学> 参加意欲を高める 参加者のニーズを把握する 相互フィードバックを深める 主体的な参加を促す 全員が十分情報を得るようにする 全員が参加できるようにする	全員が十分意見を述べるように配慮する。 無理に議論をまとめない。 正確な議事録を作成する。 欠席者や途中参加者には、資料と議事録を送り、次回からの議論に参加しやすくする。	発言機会や発言時間に差が生じやすい。 論点を整理したり、議論の流れをコントロールしたりすることも必要。
<ファシリテーターの技術> 積極的に受容する態度を示す 雰囲気づくりを心がける はっきりした指示をする 時間配分に気をつける	会合前の緊張をできるだけ和らげる工夫をする。(自己紹介の工夫) 一人一人の意見をじっくり聞く態度を示す。	自己紹介に時間がかかる。 メンバーの意見が尽きず、終了時間は常に 20～30 分延長せざるをえない。
<その他> 研究プロジェクトやファシリテーターへの信頼	参加者の人となりを知り、一人一人の関心や興味を把握する。 研究プロジェクトへの信頼を得るために、挨拶メールでも必ず返事を出し、問い合わせ等にできるだけ早く対応する。	ファシリテーターの中立性を維持するには努力を要する。

ファシリテーションの技術面の問題として、「全員が十分意見を述べることができるように配慮する」(発言機会の公平性)と「一人一人の意見をじっくり聞く態度を示す」(発言の受容)が両立しえない場面が多いことがあげられる。また、意見を促しながら議論を進めることも非常に難しい。第4回会合では、論点を整理した際に不用意な表現を使ったことから、別の議論をファシリテーター自ら引き起こしてしまい、収拾に時間がかかったという失敗があり、「意見を正確に表現する」訓練の必要性を実感している。

ファシリテーション技術が未熟であることを補うために、第3回、第4回のプログラム決定の会合には、ファシリテーション・プランを立てて議論に臨んだ。しかしながら、第3回では急遽一人の参加者が遅れて出席することになり、その人の意見発表を後回しにすることを当日決定した。このため、事前に計画していたものとは異なる順番に議論をしていったが、最後になって、参加者の一人から「こちらを最初に議論した方がわかりやすかった。」という発言が出された。実際にファシリテーションは予定どおりできるものではなく、その場の状況に対応する柔軟さが必要である。しかし、この経験から、柔軟なファシリテーションは相当経験を積んだファシリテーターがやるものであり、経験不足の段階では事前に立てた計画に従う方が望ましいと考える。事前に立てた計画は論点やこれまでの状況を踏まえて検討したものであるが、経験不足のファシリテーターがその場で変更する案はあまり熟考されたものではなく、ファシリテーター自身が混乱する可能性がある。

これらファシリテーションの技術的な課題に加え、ファシリテーターがプロジェクトメンバーであるために、「中立性を維持しにくい」という根本的な問題もある。例えば、ファシリテーターには、プロジェクトメンバーとして、リスクコミュニケーションに対する考えや「提言する会」への期待があるため、意図せずして議論を自分の考えに沿った方向に導いている可能性がある。「提言する会」メンバーはやはり村行政への期待が高く、期待の裏返しとしてしばしば批判的な発言が出されるが、行政職員もプロジェクトメンバーの一員であることから、ファシリテーターが行政の限界を代弁してしまったり、欠席している場合の弁護をしてしまいがちである。これらは、ファシリテーターとしての中立性を損なうことであるので、本来はプロジェクトに利害関係のない進行役を用いるべきである。実際、ある「提言する会」メンバーから「自分の意見がいつも否定されている」との意見が出されており、今後は研究プロジェクトメンバーとしての発言を自制する必要がある。現在、「提言する会」メンバーに会合の進め方等に関するアンケートを行っており、それらを踏まえて改善策を検討する。

また、ファシリテーターが事務局をやっていることの弊害も生じている。視察プログラムの実施では受け入れ側の原子力事業所の協力が不可欠である。このため、事務局は原子力事業所の立場も考慮しながら、調整を行わざるをえない。「提言する会」メンバーと事務局(ファシリテーター)との議論になってしまった第8回会合も、サイクル機構の都合を踏まえた結果である。このような事務局の態度に対して、一人のメンバーから「もっと住民寄りの立場にたってほしい」との意見が出されている。

このように、「提言する会」のファシリテーションは失敗の連続であるが、議論が紛糾したり、堂々巡りをしたりする様子は「提言する会」メンバーにもよく見えており、「他の会議とは全然違う」「たいへんだけど、がんばってほしい」「今日もうまくいったのでは」といった励ましの言葉をかけてくれる人も多い。ファシリテーターの力の源泉は参加者からの激励の言葉であり、テクニクの前に熱意の必要性を実感する。

5.1.2 公開ワークショップにおけるファシリテーション

公開ワークショップについては、当日のファシリテーションだけでなく、企画・準備段階も含めた課題を述べる。

(1) 準備段階での問題と反省点

少なかった市民の参加

参加する市民の人数は当初からワークショップの最大のリスク要因であったが、東海村民を含む18名の市民の参加があった。ただし、役場職員やサイクル機構職員なども市民として参加しており、本事業の分担研究者らの努力があつての数字である。

参加者が少なかった要因は複数考えられる。第一に募集案内が直前になってしまったことである。次に、募集の範囲が狭すぎた。東海村民を対象にしていたものの、秋の行楽シーズンの3連休ということ considering、那珂町やひたちなか市など周辺市町にも募集案内を配布するべきであった。リスクコミュニケーションのマニュアルでも、地域のイベント等に留意するよう求めており、活動の時期の選定にも配慮が必要である。

しかし、市民の参加が少なかった最大の要因は、ワークショップの内容が具体的にわからないものだったことである。例えば、当日多くの市民がリスクの専門家の講演を聞くつもりで来場している。これは、募集案内に内容が分かりやすく書かれておらず、さらに問い合わせ先を明記しなかったためである。主催者の意図を明確に伝えることは重要なことであり、わかりやすく興味をひく情報づくりの力が必要であることを痛感した。

進行方法の混乱

アンケート結果にも表れているが、テーマによって活発な意見交換が行われ、参加者が非常に満足したところと、そうではなかったところがあった。

企画案では、各テーマの専門家（事前に依頼）を中心に、自己紹介を通じて議論するトピックを探り、自由な意見交換をしていただく予定であった。フリップチャート用紙はそのために準備したものである。この進行案は事前に進行役の専門家に送付していたが、実際には当日の私の説明を聞いて進行された方もあったように思われる（前日急遽お願いした方1名を除く）。参加者の満足度の高さからいえば、当日の説明だけで非常にうまく進行していただいたと考えられるが、やはり進行役に事前説明を十分する時間を設けるべきであった。

公開ワークショップへの期待の違い

今回のワークショップは、対話への第一歩を踏み出すことを目的として企画したものである。このため、何を話し合うかは定めず、自由な意見交換の形態をとった。このやり方について、多くの方から「よかった」という評価をいただいているが、「問題を定めて議論すべき」との意見も出されている。最初に、ワークショップのねらいについて十分説明しなかったことがもたらした問題である。

今回のような雑談風コミュニケーションは、対話の第一歩として参加者間に信頼や協力意識をつくる手法であるが、一方で何らかの結論を出す会であろうとの期待をもって参加した人には失望を与える手法でもある。多くの人々の関心と参加意欲を高めるためには、参加者を失望させないことが肝心であり、最初に目的を明確にすること、特に、施策や企業の方針に影響を与えることを目指すか

どうか、影響を与えるとすればどこまでの範囲について議論できるのかなど、参加者の役割とその範囲を明確にする必要がある。

以上のように、公開ワークショップの経験は、いかに事前準備が重要かを示している。準備不足はリスクコミュニケーションを失敗させる最大の要因のひとつであるので、まず準備に時間をかけることを念頭に置く必要がある。

(2) コミュニケーション中の問題点

ファシリテーター役として、各テーマをまわっていったが、十分にその役割を果たすことができなかったと反省している。特に中途半端な状態で抜けてしまった原子力のグループには大変申し訳ないことをした。録音をたどると、せっかく話題が整理されかけたところで、ファシリテーターが不在になり、再び会話が混乱した様子が窺える。ただし、各テーマでファシリテーター役を担ってくださった方が何人かおられたので、継続的に実施していくことでファシリテーターの育成にもつながる可能性がある。このような実験的な場の経験を重ねることが重要と考える。

また、4.1.3 で述べたように、市民が専門家に対して発言しにくいことへの配慮が十分ではなかった点もファシリテーションの問題である。参加者アンケートの提案にもあるように、やはり議論を客観的に見ながら活性化していくファシリテーターを十分用意することが必要である。

5.1.3 ファシリテーション経験からの教訓

以下に、「提言する会」と公開ワークショップでのファシリテーション経験から学んだ教訓を列挙する。

ファシリテーターの必須条件: 熱意をもって取り組む

事前準備に時間をかける

- ・わかりやすく興味をひく情報づくり（参加者の関心を高め、共通理解の基盤づくりをする）
- ・進行役に事前説明を十分する（関係者間の協力体制をつくる）
- ・最初に目的を明確にする（議題と参加者の役割をはっきりさせる：共通理解）

プロジェクトに利害関係のない進行役を用いるべき

やむをえず関係者が進行役をする場合には、仲間への配慮や関係者の立場をできるだけ忘れること

ファシリテーションのポイント

- ・意見を正確に表現する（価値判断を含む言葉を避ける）
- ・その場の状況に対応する柔軟さが必要
ただし、経験不足の段階では事前に立てた計画に従う方が望ましい
- ・市民が専門家に対して発言しにくいことに配慮する（簡単な質問を最初に代弁し、市民を元気づける）

5.2 ファシリテーションのためのマニュアル

多様な個性と能力をもった人々が、意見や利害の違いを乗り越えて、共通の目的にむけて、協働し、もてるパワーのシナジーを生み出していく。このプロセスを促進したり、支援したりするのがファシリテーターである。多様な利害関係者が参加するリスクコミュニケーションの現場には、このような役割を果たす人材が不可欠である。

本節では、日本ファシリテーション協会の研究会やプロのファシリテーターが記した著書などを参考に、また東海村で実施しているリスクコミュニケーション活動での経験を踏まえ、ファシリテーションの基礎的な事柄について述べる。

5.2.1 ファシリテーションとは

ファシリテーションの語源であるファシルは、フランス語で *e a s y* という意味です。つまり、「促進する」「助長する」「支援する」「円滑にする」「容易する」が原意です。また、その機能を担う人をファシリテーター（支援者、促進者）と呼びます。

ファシリテーターの役割は、

- 1) グループのプロセス（メンバーの協働の方法、相互に影響しあうやり方、意思決定の方法、メンバー全員の参加など）を管理すること、
- 2) グループが議論している内容（提案されたアイデア、反対意見、決定事項、行動計画など）については中立の立場を保つこと、

すなわちグループのエネルギーと創造力を「内容」に向けられるように「プロセス」を誘導し管理し、作業を助けるための道案内、裏方、触媒の役目なのです。したがって、ファシリテーターは、司会者でも先生でもありません。場をつくり、人と人をつなぎ、チームの力を引き出し、思いをまとめていく人です。

ファシリテーションは幅広い分野で応用できるスキルで、大きくは 問題解決、 合意形成、 教育研修、 体験学習、 自己表現、 自己変革、 といった活動の中で活用されています。これをみれば、リスクコミュニケーション活動においてファシリテーション・スキルが極めて重要であることはわかるでしょう。

以下にファシリテーターがやるべきことを整理してみます。

- 内容に対しては中立の立場を貫く。
- 参加意欲を引き出す。
- 発言者が偏らないように配慮する。
- メンバー同士の話し合いを促す。
- グループ作業に適した体制とプロセスを提案する。
- 人の話を積極的に聴き、他のメンバーにもそうするように求める。
- 意見の相違を歓迎する。
- メンバーの発言を記録し、整理し、要約する。
- 意思決定やコンセンサスに向かう道筋を順を追ってつける。
- グループが進歩と成長を自己評価するよう仕向ける。

- メンバー間の意見の相違を方向転換し、活用して、共通の利益にする。
- メンバー個人とメンバーの発言が攻撃されたり無視されたりすることのないように保護する。

ファシリテーターは、「グループは知識、経験、創造力の宝庫である」ことを強調し、グループのリソースを引き出すことにファシリテーション・スキル（参考資料を参照）を活用しなければなりません。また、ファシリテーターは、グループ作業のプロセスを次のような点から常に観察することが重要です。

- 目標は明確か？
- 目標に向かう軌道から外れていないか？
- 会議は予定どおり進んでいるか？
- グループが選んだ手法は有効に機能しているか？
- メンバーが互いの意見に耳を傾けているか？
- 誰と誰が意見を交換しあっているか？
- メンバー全員がグループに貢献しているか？
- グループ内にやる気が満ちているか？

ファシリテーターの中立性とは

「ファシリテーターは中立でなければいけない」とよく言われています。中立とは一体何なのでしょうか。中立になるためには、どうしなければいけないのでしょうか。

中立には二つの意味があると思います。一つは、議論の中身（コンテンツ）に対する中立です。「意見の中立」と言ってもよいかもしれませんが。例えば、右寄りの人と左寄りの人が議論していれば、ファシリテーターは真ん中のスタンスで議論をコントロールしなければなりません。これは、右寄りの人だけで議論している場合でも変わらず、左の意見があることも紹介して、議論の選択肢として加えた上で、右寄りの議論をさせなければいけません。つまり中立とは、メンバーの中での狭い意味での中立ではなく、議論されている事柄全般に対して中立のポジションをとるといふことだと思います。そのためには、論点の幅を知っておき、偏った議論に陥らないよう、常に俯瞰的な視点から議論をリードしていかなければならないでしょう。

中立の二つ目の意味は、議論のプロセスに対する中立です。言い換えると、「立場の中立」であり、「公平」といった方が適当かもしれません。例えば、ある夫婦が大喧嘩をして離婚騒動にまで発展したとしましょう。それぞれの友人に中立的な立場からの仲裁を頼んだのですが、お互いに納得がいきません。結局、裁判所でケリをつけてもらい、しぶしぶ納得したのです。では、友人と裁判官とでは一体何が違うのでしょうか？裁判官は万人に共有化された基準で、両者の言い分を裁いたのです。だから夫婦は納得したのです。つまり公平とは、決められた基準にどれだけ忠実にことを運ぶかにかかっているのではないのでしょうか。

公平を担保するための「基準」には大きく二つのものがあります。法律、慣習、規則、モラル、常識など、世間一般で通用する規範（ルール）がその一つです。民主主義も規範の一つです。もう一つは、組織がそれぞれ持っている内部的な基準です。目的（ミッション）、原則、行動指針、会議のルール、組織文化などがあります。またチームが合意した事柄も基準として使えます。

このように、厳格なくらいに原則に忠実に運営していくことこそが公平であり、信頼されるファシ

リテーターの条件です。

ファシリテーションをスムーズに行うために

ファシリテーションをやっていると、必ずチーム活動の進行の妨げになる人に悩まされます。具体的には、下表に示すような人たちがいます。

ポジティブ(参画型)	ネガティブ(非参画型)
口々に勝手に話し出す人 進め方に文句を言う 質問に対して違う方向に持って行こうとする人 タイミングをずらして質問をする人 合意した後にひっくり返す人 否定的な文句を言う人 いきなり仕切りだす人 人の話をまったく聞こうとしない人 役職のパワーを使う人 誰かが話しているときにかぶってくる人 結論が見えない人 結論しか言わない人 結論を決め付けている人 考えを変える気がない人 ある方向に強引に結論を持って行こうとする人 専門知識がありすぎる人 激しやすい人 他人に対して攻撃的な人 本筋から話題がずれる人 みんながわからない言葉を使う人 自分の意見・感想をみんなもそうだと思う人 話をしすぎて独演会をしてしまっている人 評論だけをする人 答えだけを求める人	一言もしゃべらないで黙っている人 事なかれ主義の人 遅刻、途中で抜ける人 いびきをかいて寝ている人 結論を決め付けている人 しゃべらない人 発言しなくせに後で文句を言う人 会議が終わってから個人的に意見を言いに来る人 萎縮しすぎていて自分の意見がいえぬ人 悟りきった人 参加する気がないのに、参加させられてしまっている人 薄笑いを浮かべて、斜に構え、腕組みをしている人

では、なぜこのような問題行動を起こすのでしょうか？ こういう人でも、よく見ていると、いつもいつも問題行動を起こすわけではないようです。特定の状況になれば、問題行動がおきるようで、それを引き起こす環境があります。無視されたとか、納得していないのに議論が先に進んでいるとかです。そういう環境におかれると、問題行動が呼び起こされます。つまり、問題行動は何か目的があっておきるものであり、意識するしないにかかわらず、目的なしにはおきません。問題行動によって、その人が得られる何かがあるのです。自分を認めて欲しいという「自尊心」などが典型的なものです。

では、どのように対処すればよいのでしょうか？ こう考えていくと、問題行動への対処法は二つあることが分かります。一つは、問題行動を引き起こすような状況をできるだけなくすことです。グラドルールをつくる、公平に発言させる、合意事項を確認する、発言をしっかりと承認するなどが、それに当たります。

もう一つは、問題行動によって、その人が得られる何かを、社会（チーム）に悪影響を与えない別の方法で与えることです。例えば、その人が「自己肯定感」を得たいのなら、チームの前で大げさに褒めてあげるとよいでしょう。話をしっかりと聞いてほしいのなら、文章で提出してもらおうとか、個人的に話を聞く時間をとるとかすれば、進行の妨げにはなりません。

これらに加えて、忘れてならないことが「なぜその人の行動が問題なのか」ということです。「ファ

シリテーターが考える進行の邪魔になるから」というのであれば、単なるファシリテーターのわがままになってしまいます。そうではなく、「チーム活動に悪影響を与える」から問題なはずで、偏った議論になってしまう、進行の効率が悪くなるなど、コンテンツやプロセスへの悪影響です。

したがって、問題行動を起こす人への対処もファシリテーターだけが負う必要はありません。問題行動を起こす人が出た時に「 さんの発言（行い）に対して、皆さんはどう思いますか？」と問いかけ、チーム全体の力でそれを抑え込むこともできるでしょう。特に、チーム活動の根幹となる民主主義のルールを侵す人は、民主主義で対抗するしかなく、ファシリテーター一人で抱え込まず、チームの力を結集して正しい行動へと促してあげるようにすると効果的です。

問題行動のタイプ	対処法
合意した後にひっくり返す人	<ul style="list-style-type: none"> ● スタート時点での抑え グランドルール作り ● 合意に至るまでのプロセス 抜け、漏れがないようにファシリテーターが気をつける ● 合意に至った後に合意の確認をする 一人一人にコメントを言わせる 合意に至った経緯を怪しい人に言わせる
人の話を全く聞こうとしない人	<ul style="list-style-type: none"> ● 自己主張が激しい人や結論が決まっている人 (= ガンコな人) が多いので、セッションの前にそういう人がいると判明した場合は、個別に対応する。 ● セッション中に発見した場合は、その人の意見を全部聞いて書き留める。 ● 「後で聞きます」といってその場は抑える。 ● 周りの意見も聞いて、周りの人と会議しているんだという認識を持たせる。 ● ルールを作っておいて、話を聞こうということを盛り込んで説明しておく
結論を決め付けている人 考えを変える気がない人 ある方向に強引に結論を持って行こうとする人	<ul style="list-style-type: none"> ● まず事前調整。進め方を冒頭にオリエンテーションによってルール化。 ● 決め付け型が途中で発覚してきたら、休憩を入れる。入れるときにフォローしてあげる。指摘は必ず、ゲーム的にやる(なごみ)。 ● どうしてそう考えるかと一掘する。理由を聞く(背景)。参加しないの? という質問を投げる。
発言しないくせに後で文句を言う人 会議が終わってから個人的に意見を言いに来る人	<ul style="list-style-type: none"> ● あるけど言えないことを前提として、会議の中で話をしてもらうように決める。 ● 自分に自信がなく萎縮して言えない場合: 事前に情報提供をする。周囲に攻撃的な人がいたり、役職者がそばにいたりする場合。 平等に発言できるルールを作る。 ● 話がしやすい雰囲気作りを心がける。 ● 斜に構えてわざとやらない場合: 目的に賛同していない場合があるが、予めわかっている場合は議論に引き込むようにする。あまりひどければつまみ出す(この方法には賛否両論あり)。 ● 黙っているのは考えていることでもある。意思表示をするためのテクニックを駆使。 ● 意見が出ない理由は、意見が思いつかないという人もいる。順番に話をしてもらうことによって、人の意見を聞いて出やすくなることもある。
薄笑いを浮かべて、斜に構え、腕組みをしている人	<ul style="list-style-type: none"> ● 傾向: メンバーやファシリテーターを馬鹿にしている。プライドが高い。でも小心モノ。自分が話すタイミングを待っている。 ● 対策: 事前に会議のプロセスを本人に話して、本人のプライドをくすぐる。この人を ON THE STAGE 状態にしてあげる。しばらく放置しておき、継続的に信頼を得るためのアプローチをする。 ● ファシリテーターの立場: 中立に立つ。プロデューサー的な発想をする。同じような態度で接する

5.2.2 ファシリテーションの基本的なスキル（質問・発言・要約の技法）

ファシリテーターは「促進する人」ですから、議論を活性化するための適切な質問の仕方、議論を発展・深化させるための発言の掘り下げ方、論点を整理し誘導するための要約の技法を身につける必要があります。以下に例を示しますので、参考にしてみてください。

■ 的を射た質問する（適切な質問、適切なタイミング）

オープンエンド型：何を、どのように、誰が、なぜ

- 「それに対して、あなたはどのように思いますか」
- 「このプロセスは、どうすれば改善できますか」
- 「どんな代替案があるでしょうか」
- 「・・・・・・についてはどうしたらいいと思いますか」
- 「これほど売上が落ちたのは、なぜだと思いますか」
- 「それは・・・・という目標の達成に、どうかかわってきますか」
- 「他の方はどう思いますか」

クローズドエンド型：イエス、ノー

- 「では、全員が、これが最善の選択肢だという意見ですね」
- 「ここまで、必要なことはすべて議論しつくしたのでしょうか」
- 「次の議題に移ってもいいでしょうか」
- 「全員がこの決定を100%支持しますか」
- 「この議題は、今日の会議の目的として現実的でしょうか」
- 「この件で決定を下すには、 さんにも同席してもらう必要はありませんか」
- 「この後論がまとまるまで、みなさんはあと30分、会議を続けることは可能ですか」

クローズドエンド型質問を使うべき場面

- 理解の程度を確認するとき
 - 「これから会議をどう進めるかについて、何かわからないことがある人はいますか？」
- プロセスについて、メンバーの意見を聞きたいとき
 - 「このステップに、どれくらいの時間を要すると思いますか？」
- 合意に至ったかどうかを確認するとき
 - 「この三つを最優先課題にするということに、全員が賛成ですか？」
- 異なる視点の意見が欲しいとき
 - 「これと違う意見の人はいますか？」
- グループのニーズを確認したいとき
 - 「みなさん、少し疲れているようですね。休憩をとったほうがいいでしょうか？」
- 会議の目標に対して、メンバーの同意を得たいとき
 - 「今日の会議の目標は、先ほどの案のとおりでいいでしょうか？」

クローズドエンド型質問を避けるべき場面（オープンエンド型質問に変えよう！）

- ブレーンストーミングを行うとき創造性を引き出したいとき
「この問題の解決方法を提案できる人はいますか？」ではなく、
「この問題を解決するにはどんな方法があると思いますか？」
- 全員に発言させたいとき
「他に付け加えたいことがある人はいますか？」ではなく、
「他の人は、このことについてどう思いますか？」
- グループの発言が途絶えたとき
「みなさん、率直に意見をだしていますか？」ではなく、
「みなさん、まだ言い足りないことがあったら、忌憚なく考えや意見を述べてください」
- 信頼にもとづいて率直に意見を出し合える雰囲気欲しいとき
「この件は、部外秘ということでもよろしいでしょうか？」ではなく、
「守秘義務については、どう対処すればいいでしょうか？」
- 発言の少ないメンバーや消極的なメンバーの意見を聞きたいとき
「 さん、何か言いたいことはありませんか？」ではなく、
「 さん、この件についてどう思いますか？」
- もっと詳しい情報が必要なとき
「もっと詳しい説明が必要だと思いますか？」ではなく、
「この件について、他にどのような情報を加えておくべきだと思いますか？」

クローズドエンド型質問で留意すること

- ✧ 延々と続くと、メンバーは気詰まりを感じ苛立ってくる
- ✧ 言葉づかいに気をつけないと、メンバーが自己防衛的姿勢をとったり、グループに消極的な雰囲気が生じる
- ✧ この質問を多用するファシリテーターは、気づかないうちに、自分の望む結論にグループを誘導してしまうことがある、あるいはメンバーにそう思われることがある

事例: コンセンサスを得るための議論の場で

- ✧ アイデアを引き出す
「私たちは、どんな目標を達成しようとしているのでしょうか」(オープンエンド)
グループから出てきた目標を書き出す。
- ✧ リストを絞り込む
「今日の会議では、どの目標を達成すべきでしょうか」(クローズドエンド)
「これを今日の会議の目標とするということに全員が賛成ですか」(クローズドエンド)
- ✧ 次のステップに進む
「さて、これから数ヶ月間にわたってみなさんが取り組むことになる、特に重要な問題点を二つ決定することが今日の目標ということになりました。ところで、みなさんは今、どのような問題に直面しているのでしょうか」(オープンエンド)
グループが提示する問題を書き出す。
- ✧ 書き出された問題を評価する

「ここに14の問題点がリストアップされました。しばらくは、これらの問題点について考えてみましょう。これを見て、何に気がきますか」(オープンエンド)

問題点に関してグループが発言した意見を記録する。発言内容を要約し、グループを次の作業へと導く。

「では、これらの問題点を二つの最重要課題に絞り込みましょう。よろしいですか」(クローズドエンド)

■ 発言を掘り下げる

ファシリテーターがもっと情報を引き出そうとするとき、発言者に話を続けさせようとするとき、グループの議論が一般論から抜け出せないときなど

- 非言語的な手法が効果的!うなずく、視線を合わせる、沈黙するなど
- 「どうして、そうなったのですか」「なぜ、そう思うのですか」「.についてもっと話してください」「それは、さんが.について先ほど発言していたことと関係がありますか」「.とはどういう意味でしょうか。説明してください」「もう少し具体的にいうと」「それについて、もっと詳しく説明してくれますか」「何か例を挙げてくれませんか」「その他に、どんなことが起こったのですか」

留意すべきこと

- ◇ 適切に、慎重に使えば、効果的で本質を突いたものとなるが、乱用は禁物!
- ◇ メンバーが尋問されているような気分になってしまう
- ◇ ファシリテーターと特定の誰かの1対1の対話が続くと、他のメンバーが疎外された気分になってしまう
- ◇ ファシリテーターが中立性を失ってしまう、あるいは失っているようにみえてしまう
- ◇ ファシリテーターが何らかの意図を隠しているように思われてしまう
- ◇ 度を過ぎると、グループの議論が堂々巡りになってしまう

■ わかりやすく言い換える

発言の内容について発言者に確認するとき、誰かが複雑な概念やアイデアを伝えようとして努力しているとき、いくつかの考えを一度に話してしまったために混乱がしょうじたとき、他のメンバーもファシリテーターの言い換えを聞いて自分の理解を再確認するために、

- メンバーの発言趣旨が不明確な場合
「さん、あなたの言っていることは.ということなのですね」
- メンバーが一度にいくつかのアイデアを出したり、複数の主張をした場合
「私たちが考えなければならないアイデアがいくつか出ましたね。第一に、あなたが言ったことは.だと思いますが、それで合ってますか」
アイデアを正しく理解しているかどうかを確認したら、
「次に、あなたは.という話をしましたね。このアイデアも検討の対象にしてよろしいですか」

留意すべきこと

- ◇ 言い換えは発言内容を確認するためだけに使う

- ◇ 発言者の言葉使いを直そうとして言い換えをしない
- ◇ 発言者の発言内容に何かを付け加えたり、内容を変えたりしない
- ◇ できるだけ発言者の言葉をそのまま使う
- ◇ 発言者が自分の考えをうまく説明できなくて苦労しているときは、言い換えで助け舟を出す
- ◇ 他のメンバーに発言がきちんと聞こえていないと思われるときは、言い換えをするか、その言葉どおりの発言を繰り返す
- ◇ 全員の発言を一から十まで言い換えるのはやめる

■ 質問や発言の方向を転換する

参加者同士の対話を促進し、参加者の目をファシリテーターから参加者同士に向けさせるため

- ◇ 「他のみなさんは、このことをどう考えますか」「このことは、どなたか知っているのではありませんか」

事例：メンバーの誰かがファシリテーターの意見を求めてきたら

「これが決まると、グループのみなさんがその決定に従って実行していくわけですから、私よりもみなさんがどう考えるかが大事です。この質問にはみなさんが答えてみてください」

「ファシリテーターとしての私の役割は、ディスカッションの流れのなかで、みなさんに手を貸すことです。ディスカッションの内容は、みなさんが協力してつくっていかねばなりません。他の方は、今の質問についてどう思いますか」

「いい質問ですね。これはグループのみなさんに聞いてみましょう。みなさんはどう考えますか」

「この問題を議論するのに、丸一日も必要でしょうか」と尋ねられた場合、状況に応じて、次のような答え方から適当なものを選らんで答えよう。

「これは本質的な問題ですから、私は、必要なら丸一日かけてもいいと思いますよ」

「今の質問は、グループ全員に投げかけるとよさそうですね。他のメンバーがどう思っているか、順に意見を聞いてみましょう。この問題に丸一日をかける必要が本当にあるでしょうか」

「私は、この問題には丸一日かけたいと思います。けれども、他のメンバーの考えも聞いてみたいですね。他の人たちはどう思いますか」

■ すでに出た意見やアイデアを振り返る

議論を盛り上げ、グループから出てきた複数のアイデアを相互に結びつけながら考えるように手助けするため、ファシリテーターがメンバーの発言をきちんと聴いていることやそのコメントを尊重していることをはっきり示すため

- ◇ 「それは、前に　さんが言ったことと関係がありますね。　さん、あなたはどう思いますか」「それは　さんと××さんが先ほど出したアイデアと似ているようですね。この二つのアイデアはどのように結びつきそうでしょうか」

■ 応援の言葉をかける

参加者への支援、激励、感謝の気持ちを示し、グループの士気を維持するために

- ◇ 「さん、そのことを指摘してくれて助かりました」「すばらしいアイデアがいくつも出てきました。みなさんの議論は実に活発でしたね」「厄介な作業でしたが、懸命に取り組んでいただきありがとうございました。ずいぶんがんばったので、そろそろ休憩をとりましょう」

留意すべきこと

- ◇ 必要以上に用いない
- ◇ くどくなく、わざとらしくなく使う

■ 発言の少ないメンバーを引き入れる

メンバー全員の参加を促すため

事例：

- ◇ 直接的だが穏やかなアプローチをとる。相手の名前を呼びかけながら発言を求める。
「さん、これについて、あなたはどんな意見がありますか」「××さん、今日はまだ発言していないようですが、あなたはどう思いますか」
- ◇ グループのメンバー全員に同じ質問をして発言を引き出す。順番に一人ずつ回答してもらおう。
- ◇ 口数の少ないメンバーがそれ以前に発言していたら、その意見を引用すると、グループの議論への参加を持続させる効果がある。
- ◇ グループを二人ずつ、または三、四人ずつの小グループに分ける。全員に質問を投げかけた後、小グループごとに意見をまとめ、報告してもらおう。
- ◇ グループ内に発言しないメンバーが数人いたり、一角にいるメンバーだけが口数が少ない場合は発言を促す。
「まだ何人かの意見を聞いていませんね。発言されていない人はどう思っているのでしょうか」「そちらに座っている人たちにも、意見を聞いてみましょう」

事例：会議が静まりかえり、誰も口を開く気配がないとき

- ◇ 会議の初めに、メンバーの自己紹介を兼ねた、気楽で緊張を解きほぐすプロセス（アイスブレイカー）を取り入れる。
- ◇ これから始まる会議の内容をおおまかに紹介するとき、メンバーの発言意欲を刺激する話し方をする。たとえば、「この会議の結果が、メンバー一人一人にどれほどプラスになるか」について説明する。
- ◇ 議論を開始するとき、焦点が明確な、オープンエンド型の質問を投げかける。
- ◇ メンバーの発言中は、途中でさえぎったり、批判したり、反対したりしないように心がける。
- ◇ しゃべりすぎない。会議の初めに、ファシリテーターはメンバーの意見に耳を傾け、会議が成果を生むように支援するためにいることをグループのメンバーに知らせておこう。
- ◇ 事前の準備は万全に。議題に対してメンバーが示しそうな反応を予測し、想定される事態に対処できるよう、会議進行プランをたてておく。

- ◇ グループのメンバーがそろって引っ込み思案で、ディスカッションへの参加に慣れていないと思われる場合は、どういう回答の仕方が適切であるかを、例を挙げて紹介するといい。そして、発言者には感謝の言葉を述べよう。自信が持てるように褒めることも大事。
- ◇ ファシリテーターは、自分から沈黙を破ってグループを救おうとしないこと。何らかの理由で発言しづらいのかもしれないという理解を示す一方で、メンバーの発言が重要な意味をもつこと、そして、なぜ重要であるかを伝える。

■ 異なる意見を歓迎する

事例: 全員の意見が同じ方向へ向かっているとき

- ◇ 「この問題については、ほぼ全員が同じ意見のようですが、違う考え方やアイデアが見逃されていないでしょうか」「誰か、ちがう意見の人はいませんか」「これは難しいし、実に重要なテーマです。ちがうアイデアや意見もあるかと思います。ちがう考えをもっている人はいませんか」

事例: 議論が始まって意見が分かれ行き詰まってしまったとき

- ◇ 「この問題については、明らかに意見の相違がありますね。そのなかでも、みなさんの意見が一致する部分はどこでしょうか」「この問題の解決策については、意見がかなり食い違っているようです。それでも、目標が……であることに関しては、みなさんに異論はありませんね。目標が定まっているのであれば、その目標を達成するために、まず何をすべきでしょうか」

■ 視点を変える

グループの開放性と創造性を高めるために

事例: バランスのとれた評価をするよう誘導するとき

- ◇ 「欠点がずいぶん多いですね。何か利点はないでしょうか」「このアイデアに対しては、みなさん、いい点をたくさん見出されたようですが、何か欠点はないでしょうか」

■ 要約する

グループの焦点がぶれないようにするため

事例: メンバーの一人に議論を要約してもらうとき

- ◇ 「誰か、これまでの議論を要約してくれませんか」
- ◇ 名指しでは依頼しないこと（指名された人が不意をつかれた気になるかもしれないし、要約の準備をしていないと時間が無駄になるかもしれない）
- ◇ 要約して欲しいとコメントした後は、考える時間を与えること！
- ◇ 誰も手を挙げなかったら、「では、今回は私がやりましょう」と前置きして、ファシリテーター自身が要約する。

事例: 様々なデータが多数でて、要約がむずかしいとき

- ◇ 「みなさんもお気づきのとおり、……の最善の解決策については意見がまとまりませんでした。これまでに三つの解決策が議論されました。第一の案は、……、第二

は・・・、第三は・・・でした。ここからは、それぞれの案を検討し、目標を達成するのに最も適した方法で、意見を一致させる作業に入りましょう」

事例：議論の中身ではなく、それまでの進行過程を要約するとき

- ◇ 「Aの方法については、多くの検討材料が提出されていますが、BやCの方法に関する情報は出ていません。どうしたら、BやCについてもっと多く情報を集めることができるでしょうか」

留意すべきこと

- ◇ とにかく簡潔にまとめる。
- ◇ 自分の意見を加えない。自分の考え方に近いようにまとめない。

■ 橋渡しをする

ひとつの作業を終えて、次の作業に移るため

- ◇ 二つの作業の合間に、いったん休憩時間をとる場合は、先に要約をしておき、グループが休憩から戻ってきた後で、次の作業への橋渡しをする。
- ◇ グループが議論に疲れて集中力をなくしていたら、要約の前に休憩をとり、休憩後に要約と橋渡しの両方を行う。

事例：活発なブレインストーミングをした後に

- ◇ 「みなさんから、顧客サービス改善のためのアイデアがたくさん出ました。次のステップでは、これらのアイデアが全部理解できているかどうかを確かめ、それぞれのアイデアのメリットや問題点を討議します。次のステップに進む前に、もう少し詳しく説明したほうがよさそうなアイデアは、何かありましたか」

5.2.3 ファシリテーターのためのツールキット

言葉のテクニックだけでなく、ファシリテーションを助けてくれる様々なツールを活用しましょう。

1. ファシリテーターの必需品：フリップチャートの使い方

ファシリテーションを行う際に、フリップチャートを活用しましょう。フリップチャートの良さは、何枚でも貼れる、重ねて貼れる、移動が簡単、部屋中が使える、消さなくてすむ、ライブ感がある等々です。

1) スキルアップのエクササイズ

- 3人1組のグループに分かれ、ファシリテーター、記録者、話す人を決める。
- その人が抱えている問題（軽目のやつ）をファシリテーターが聞きだし、フリップチャートに記録していく。
- 5分たったら、役割を交替して、3セッション繰り返す。
- できあがった3人3様のフリップチャートを比較しながら、気づいた点を議論して、別のフリップチャートに記録していく。
- グループ毎に発表しあって、気づいたことを共有化していく。
全体討議のポイント（共通の悩み？）

- ◇ ファシリテーターは記録者を兼ねるべきか？
- ◇ 発言をダイレクトに書くべきか、整理したものを記録すべきか？
- ◇ リアルタイムに図解で整理していくにはどうするの？
- ◇ 漢字が書けない！ 等々

2) フリップチャートを使う際に

- 背景（文脈）と到達点のイメージが分からないと発言のポイントが見つけれられない。そのため、発散と収束の2ステップが無難では。
- 前半は引き出し役に徹して、記録を放棄するか他の人にまかせるのも一案（どうせそのままでは使えないから）。
- 議論の道筋が見えてきたら、発言をまとめ直しながら収束にかかる。
- フレームワークが使えるば、リアルタイムで図解に落とし込める。
- 漢字が出てこない時は、決然とカタカナで！

2. 意見・情報を生み出し、整理するためのツール

- ブレーンストーミング

鉄則：

- とにかく多くのアイデアを出し合う、アイデアの評価や批評はすぐしない。
- 参加者が疲れているときや会議が終わりに近づいているときには用いない。

手順：

- ➔ グループを、テーマやブレーンストーミングの目的に集中させる。明確な言葉でテーマと目的を説明し、ファシリテーターがどのようなアイデアが出ることを期待しているかを例で示す。漠然とした大雑把なテーマは避ける。
- ➔ 全員に見えるように、テーマと目的をフリップに書いて掲示する。
- ➔ 次の手引きを掲示し、グループに再確認させる。
 - どんなアイデアも OK。口に出す前に自分のアイデアを審査しないようにする。
 - 質より量。
 - 一見「でたらめ」なアイデアも歓迎。有益なアイデアを思いつくきっかけになる可能性もある。
 - この時点では、アイデアを議論しない、評価しない。
 - 他の人のアイデアを踏まえて、さらにアイデアを付け加えるのもよい。
 - 他に何も思いつかなくなった時点でパスしてもいい。
- ➔ アイデアを多く集めるのに、十分かつ長すぎない時間をとる。参加者の集中力が途切れないよう活気溢れる雰囲気をつくる。ブレーンストーミングは5分で終わることもあれば、30分あるいはそれ以上必要とする場合もある。ブレーンストーミングに入る前に、参加者に前もってアイデアを用意してくるよう伝えておくのも一案。
- ➔ メンバーの質問には、ブレーンストーミングが始まる前に答えておく。
- ➔ メンバーには、静かに考える時間やアイデアを書き留める時間を数分間与える。どんなアイデアも受け付ける。他のメンバーが出したアイデアに批判も批評もしないよう念を

おす。

- 出てきたアイデアはフリップチャートに書き込み、全員がいつでも見られるようにする。
- メンバーにチャートに書き込まれた以外のアイデアとか、すでに出ているものを発展させたアイデアを出すよう求める。

◆ アイデアを集める方法

➤ ポップコーン方式

参加者が思いつくままに次々にアイデアを出す方法。ファシリテーターはすばやくかつ漏れが無いよう記録することに注意する。

➤ 円卓会議方式

順番に一人が一つずつアイデアを出していき、アイデアがないときはパスする方法(一巡か二巡したら、ポップコーン方式に切り替えると効率的)。できるだけ発言者の言葉どおりに書き留める。言葉数が多いときは、発言者に短くまとめるよう依頼する。出たアイデアはとにかく全部記録して、重複しているアイデアや似たようなアイデアは後で見直す。

● ストラクチャード・ラウンド

鉄則:

- 発言をさえぎったり、順番を無視して発言してはいけない。

どのようなときに用いるか:

- グループが複雑な問題に全員で取り組み、合意に達しなければならないとき
- 自由討議をしても成果がでないとき
- 混乱や意見の相違が見られるとき
- 一部の参加者が発言しないときや一人がごく少数のメンバーが議論を牛耳っているとき
- 次の行動に移る準備として現在までの議論を要約するとき

手順:

- 目的を説明してから指示を与える。グループが焦点を合わせるべき課題を明確に伝え、フリップチャートにも書き込んで、全員が見える場所に掲示する。発言は全員が一人ずつ順番にすることを伝える。他のメンバーの発言中は黙って聴くことが原則。
- 一人の発言時間を制限するかどうかを決める。
- 一人ずつ順番に発言を始める。順番が回ってきたらパスすることもできる。全員が発言するよう促すとともに、全員の意見を聴くことの意義を指摘する。
- 一巡したら、発言をパスしたメンバーにもう一度発言を求める。
- 全員の発言の要点を書き留める。
- 発言が終わったら、出てきた発言の内容を要約し、意見が一致した点、しなかった点を整理して発表する。要約はメンバーの中の誰かに頼んでもよい。
- グループ全員が要約した内容に異議がないかどうかを確かめる。
- テーマによっては、他のメンバーの発言にコメントする、問題点を深く掘り下げる、自分の発言を修正する機会を与えるために、何巡も発言を求めることもありうる。そのときは、順番を変えて、同じメンバーから発言を始めないように配慮する。

- Tチャート

どのようなときに用いるか:

- あるアプローチについて、賛成意見と反対意見、メリットとデメリット、長所と短所を比較するとき
- 変更・変革を実施したときに発生する問題を特定するとき。例えば、一方の欄に「変革をしないと、どういう状況になりそうか」、他方の欄に「変革をした場合、どういう状況になりそうか」を分けて書き込む。
- 時間の経過に伴う変化を比較するとき。例えば、一方の欄に過去の状況、他方の欄に現在の状況を記入、さらに追加の欄に望ましい将来の状況を。
- 二種類のアプローチや二種類の決定事項を比較検討するとき。
- 物事の別の側面、反対の側面を示して、メンバーの思考の幅を広げるとき。例えば、あるアイデアのマイナス面や欠点ばかりを問題視して議論が暗礁に乗り上げたとき、プラス面やメリットにも目を向けるよう仕向ける。
- 情報を種類別にリストアップして整理するとき。例えば、一方の欄には分類を、他方の欄に具体的情報を記入する。

手順:

- ➔ この方法を使う理由と目的を説明する。例えば、メンバーの思考や創造性を刺激したい、データをわかりやすく整理したい、というように。
- ➔ フリップチャートにTチャートを作成し、タイトルを記入する。アイデアの冒頭には印をつけて分かりやすく・
- ➔ 参加者に、各欄の内容に合った情報を出すことを指示する。メンバーの意見をあてはまる欄に書き込む。
- ➔ もう一度、作業の目的・目標に立ち返り、目標が達成できたかどうか判断する。Tチャートに記入された情報を要約する。
- ➔ どんな行動計画が必要かを判断する。

- 親和図(KJ法)

どのようなときに用いるか:

- 分類しなければならない情報が大量にあるとき
- グループの想像力を刺激しようとするとき
- メンバー全員に参加してほしいとき

手順:

- ➔ どのような問題に対処しなければならないかを特定し、作業の目的をはっきりと示す。
- ➔ メンバーにアイデアを一つずつ、付箋かインデックスカードに記入するよう指示する。アイデアは簡潔に、読みやすい字で書くことも指示する。
- ➔ メンバーがブレインストーミングをしている間に、付箋を集めて全員から見えるように、壁に貼り出す。メンバーにはブレインストーミングを続けてアイデアを追加するよう指示する。
- ➔ 全部のアイデアの記録と掲示が終わったら、メンバー全員を集め、議論はしないで、無

秩序に並んだアイデアを関連性のあるもの同士をまとめるよう指示する。この段階では議論をしないことが重要。どの分類にもあてはまらないアイデアがあったら、そのままにしておく。一つのアイデアが二種類に分類できる場合は、同じアイデアを書いたカードをもう一枚作るように指示する。

- ➔ アイデアの分類が終わり、作業が一段落したと思ったら、そこからは話し合いを始めてもいいことを伝える。分類の内容にふさわしいタイトルをそれぞれつけ、同じ色のカードに違う色のペンで、または違う色のカードにタイトルを書き込み、各分類の一番上に貼るよう指示する。サブタイトルもつける場合は、サブタイトル用のカード（あるいは別の色のペン）を使い、サブタイトルにしたがって、分類をさらに小分類に分ける作業を行う。
- ➔ こうして完成した親和図を見ながら、メンバーに意見を述べてもらう。分類されたアイデアに関して、あるいは次に何をすべきかについて、メンバーがどう考えているかを聞き出す。ディスカッションの段階ではある程度時間をかけること。

- 特性要因図

どのようなときに用いるか：

- 問題の原因と思われる事柄を確認したいとき
- ある目的を達成するため、または望むような成果を得るために必要な事柄を確認したいとき
- ブレーンストーミングを始めるときや、組み立てるとき、あるいはブレーンストーミング終了後でてきたアイデアを整理するとき
- 親和図を作成し、続いて特性要因図を作成するという方法もある。

手順：

- ➔ 問題点や目標の大分類をブレーンストーミングを使って導き出す。目標を水平線の右端に、問題や原因の大分類（3-7つ程度）を水平線の上下に配置し、線を引く。
- ➔ メンバーに、問題の原因や目標達成に必要な要素を思いつく限り列挙するよう指示する。そして、それらをどの大分類に属するかを考え、該当する線上に書き込んでいく。ファシリテーターは下位原因や下位要素を挙げるよう誘導する。

3. 意見・情報に優先順位をつけ、評価するためのツール

- 優先順位の決定

どのようなタイミングで行うか：

- ブレーンストーミングによって作成された項目リストがメンバーに示され、そこに挙げたアイデアがすべて理解され、どの項目が検討に値するかを決める議論が終わった後で行うようにした方がいい。

手順：

- ➔ 最初に、ブレーンストーミングでてきたアイデアを全員の目に入る場所に掲示する。そのなかに、もっと詳しく説明して欲しいアイデアがないかどうか尋ねる。説明の必要なアイデアがあれば、提案者に説明を求める。この第1のステップでは、アイデアの説明は求めるが、評価をしないように注意を与えておく。

- 全員がアイデアを理解したら、「どのアイデアについて、もっと議論をしたほうがいいでしょうか」といったオープンエンドの質問をして議論を始めるよう促す。議論を続けていくうちに、不要だと思われるアイデア、重要だと思われるアイデアが徐々にわかってくる。ファシリテーターは、メンバーのやる気や関心が続いている間や、議論が堂々巡りにならないうちは、議論が続くままにしておく。
- ある程度の時間、議論が続いた後は休憩をとる。メンバーには、休憩後にグループとして適切だと思うアイデアを選ぶ作業に入ることを伝えておく。
- 投票方法を説明し、どのアイデアに投票するかを考える時間を数分間与える。

◆ 投票方法

- メンバーに一人 10 点の持ち点を与え、油性マーキングペンを配る。メンバーは自分の持ち点 10 点をいくつかのアイデアに自由に配分することができる。一つのチェック印を 1 点とし、合計で 10 個のチェック印をつけさせる。10 点すべてを一つの項目につけてもかまわない。
- メンバーに、自分がいいと思う項目を上位から三つ（四つでも、五つでもいい）を選ばせ、それぞれにチェック印を 1 個ずつつけさせる。
- 各項目の得点を計算し、上位の項目を記録に残す。
- 重要なのは、上位の項目について議論を始める前に、どういう理由でその項目を選んだのかを尋ねること。
- 次に、選んだアイデアが上位に入らなかったメンバーに、自分がそのアイデアを選んだ理由を説明したいかどうかを尋ねる。いなければ次のステップへ進む。リストから除外されたアイデアを支持するメンバーがいる場合は、そのアイデアをリストに残すべきかどうかをグループに尋ねる。同意が得られれば、その項目は残す。
- 上位にランクされた項目が多すぎるときは、もう一度投票を行う。一つの項目に絞るときはメンバーの持ち票は 1 票とする。
- 2 回目の投票後、ファシリテーターは結果を要約し、グループがコンセンサスを確立できるよう誘導する。大多数のメンバーが同じ結論に向かい始めたら、最多得票を得た項目を全員が 100% 支持できるかどうかを尋ねる。このとき、特に、その項目に投票しなかったメンバーに選ばれた項目を支持できるかどうか確かめること。
- コンセンサスに至ったら、決定を記録し、さらに議論すべきことがないかどうか、グループに確かめる。決定を支持できないというメンバーがいる場合は、どんな修正や追加を希望するか尋ねること。さらに、他のメンバーには、メンバー全員の考えが取り入れられるように、決定の表現や実施方法を検討することを求める。アイデアや決定事項の表現を変えた場合は、変更点についてコンセンサスが得られるかどうかを確認する。それでもコンセンサスが得られないときは、グループがコンセンサスに達する段階に至っていないことを意味する。このような場合、それまでの作業の労をねぎらい、意見の一致がみられなかった点を明確にしたうえで、次の会議でもう一度コンセンサスを得るために議論したいかどうかを尋ねる。

- フォース・フィールド分析

どのようなときに用いるか：

- 解決策を探るとき
- プロジェクトやチーム活動を始めるとき
- 問題の原因を突き止めるとき
- あるプロセスの問題点を突き止めるとき

手順：

- ➔ この方法は成功に至るための戦略を特定する手段であることをメンバーに説明する。まず、グループに、現在の問題点や現状を定義するよう求める。「現状はどうなっていますか」「どのような問題がありますか」「問題の原因は何でしょう」グループの回答をフリップチャートに記入し掲示する。
- ➔ 書かれた回答をみて、問題点の定義付けをするよう指示する。グループの定義を、先に書き込んでおいた回答のそばに記入する。
- ➔ 問題が解決すると、状況がどう変わるかについて考えるよう指示する。「この問題が克服できた場合、どのような状況になっているといいと思いますか」「望ましい状況、つまり目標は実現できるでしょうか。成功の程度を数字に表すことはできるでしょうか」ここでは、望ましい状況を定義する表現に注意すること。そして使用された表現をチャートに書き出すこと。
- ➔ 目標達成を助ける力とは何か、思いつくものをすべてブレインストーミングで挙げるよう指示する。「目標到達の助けになりそうな力には、どのようなものがあるでしょうか」といった質問を投げかける。フリップチャートに「現状」というタイトルを書き、チャートの中央に縦線を1本ひく。
- ➔ グループに、推進力となるものについて考えるよう指示する。出てきたアイデアをチャートの線の左側に書き出す。すべて記録するが、議論や評価はしない。
- ➔ 同じように、目標達成の妨げになると思われる力について考えるよう指示する。これを抑止力として右側に書き出す。
- ➔ 望ましい状況を点線をつけて書き込み、「目標」というタイトルをつける。グループの目標を簡単にあらわす言葉を使う。
- ➔ ブレインストーミングを終えたら、出てきたアイデアの意味を確認する時間を設ける。他にもアイデアが出てきた場合はそれを追加する。全員の見やすい場所に、フォース・フィールドを掲示する。
- ➔ <任意のステップ> 比較するとどの力が強いが、グループの目標達成（または達成の失敗）に最も大きな影響を及ぼす力はどれかを、グループが突き止める作業を助けるために、「優先順位の決定」ツールを用いる。このツールは議論開始前に使う。得票数を集計し、各項目の横に記入して、どの項目が重要と考えられているかを表示する。このほか、各項目の相対的な重要度を矢印の長さで表す方法もある。
- ➔ 力には、次の三つがあることを説明する。グループがコントロールできる力、グループが影響することは出来るが、完全にコントロールすることはできない力、グループがまったくコントロールできない力。グループに、先に挙げた様々な力を、この三つ

に分類するための議論を行うよう促す。議論の結果をフリップチャートに書き込む。

- に分類された項目をみる。グループが実際に何らかの手をうつことができる「推進力」と「抑止力」である。どの「推進力」を強め、どの「抑止力」を弱めるべきかを決める。
- 小グループか個人で戦略の実施策を考える。小グループで作業する場合は、各グループが提案を報告した後、実際の作業を全員で分担するための割当を行うよう指示する。
- <任意のステップ> リストアップされた の力についても、何らかの対処をしたいと考える場合もある。

5.3 リスクコミュニケーション・ガイドラインの公開

本研究プロジェクトが目指すリスクコミュニケーションについて、より多くの人々の理解を得るため、下記のような構成で、リスクコミュニケーション・ガイドラインをホームページ上で公開した。このコンテンツの内容は、分担研究者である土屋智子が、日本リスク研究学会による文部科学省ミレニアムプロジェクト「環境リスクの診断、評価およびリスク対応型（risk-based）の意思決定支援システムの構築」（研究代表：盛岡 通大阪大学教授）に参加し、作成を担当したものである。ミレニアムプロジェクトの成果は大阪大学のホームページで公開されているが、適宜情報を更新する必要があるため、日本リスク研究学会の了承を得て、リスクコミュニケーション部分のみを本研究プロジェクトのホームページ上に再現した。

表 5.3 リスクコミュニケーション・ガイドラインのサイト構成

リスクコミュニケーションの部屋のコンテンツ構成
リスクコミュニケーションとは何か
リスクコミュニケーションの定義
リスクコミュニケーションの歴史
リスクコミュニケーションが求められる社会的背景
リスク評価やリスク管理との関係
リスクコミュニケーションを実践する
実践の前に解決すべきこと
リスクコミュニケーションにおける組織問題の重要性
あなたの組織に対する信頼をチェックする
人々のリスクの感じ方を理解する
リスクコミュニケーションのプロセス
目標を設定する
受け手は誰か、どんな人々かを理解する
情報の伝え方（メディアの選択）を考える
手法ごとの長所・短所をご紹介
情報を集め、適切なリスク・メッセージを作成する
コミュニケーション計画を作る
実施
受け手、担当者の立場、状況別チェックポイントをご紹介
評価と改善
参考文献&サイト