

厚生労働科学研究費補助金(長寿科学政策研究事業)
「要介護高齢者の生活機能向上に資する効果的な生活期リハビリテーション/
リハビリテーションマネジメントのあり方に関する総合的研究」
平成 28 年度分担研究報告書

多職種が参加する会議に必要なファシリテーションスキルに関する研究

研究分担者 篠田道子 (日本福祉大学社会福祉学部 教授)

研究協力者 木村圭佑 (日本福祉大学大学院 実務家教員)

研究協力者 宇佐美千鶴 (日本福祉大学大学院 実務家教員)

【概要】

本調査の目的は、多職種が参加する会議(サービス担当者会議やリハビリテーション会議等)に必要なファシリテーションスキルを抽出することである。方法として、多職種が参加する授業(ケースメソッド)の様子を録画・録音し、その映像と音声を5名の分析者が3段階で分析した。

結果は以下の通りである。

- ・録画・録音時間は1時間13分であった。その映像と音声を5名の分析者が61の文節に整理し、次の7つのファシリテーションスキルを抽出した。傾聴、確認、言い換え(要約)、議論を整理する、トラッキング(方向転換)、沈黙への対応、安心できる場づくり、であった。
- ・出現頻度が高かったスキルは、傾聴、確認、言い換え(要約)であった。これらのスキルは、単独で使われている場面と、組み合わせている場面があった。いずれも発言者の発言をきちんと受け止め、発言内容を確認してから、議論に組み入れるなど、丁寧なファシリテーションスキルであり、安心して発言できる場づくりにも貢献していた。
- ・今回の授業では、ファシリテーターが反論や対立(コンフリクト)に対応している場面は見受けられなかったが、議論を整理する中で、異なる発言を整理したり、トラッキング(方向転換)で、判断の是非を問う発問を投げかけることで、議論を深めていた。

討論の中で展開されるコンフリクトは、知的活動をさらに深化させ、新しい知見を獲得するチャンスでもあるが、議論の整理の仕方や発問内容を工夫することで、豊かな議論ができることが示唆された。

A.はじめに

本研究は、ケースメソッド教育におけるディスカッションリードのスキルを分析したものを、多職種が参加する会議(サービス担当者会議やリハビリテーション会議等)のファシリテーションスキルに応用したものである。本調査では、ディスカッションリードとフ

ファシリテーターは同義語として取り扱う。

ケースメソッド教育とは、高木・竹内(2010)によれば、「訓練主題の含まれるケース教材を用いてディスカッションを行う体系的な教育行動」と定義されている。ケースメソッドの授業は、実践事例をもとに教育課題を盛り込んで作成したケース教材を用い、多様な背景を持つ参加者が討論を通して学びを深める授業であり、外観上の特徴として4点ある。

ケース教材、ディスカッション、協働的な討論態度、ディスカッションリーダーである。

高木・竹内(2006)によれば、ディスカッションリーダーとは、参加者主体性を尊重しつつ、マネジメントの課題解決に向けた議論を舵取りし、創造的で生産的な知的創造型の討論となるようリードするスキルを展開する人としている。ファシリテーションとディスカッションリードは重なる部分が多いが、教育目的が異なっている。ディスカッションリードは「討論して学ばせる」という教育目的に基づく行為であるが、ファシリテーションにはそこまでの含意はない。

また、ケースメソッド教育はケースを用いた「協働学習の場」であり、実践力を高める教育方法でもある。最近では、ビジネス界だけでなく、公衆衛生、医学、福祉、養護教諭養成カリキュラムにもケースメソッド教育が導入されている。筆者ら勤務している大学院でも多職種連携教育の一つとして位置付けている。

ケースメソッド教育では、ディスカッションリーダーのファシリテーションスキルが、討論を左右するといっても過言ではない。ただし、これらスキルは暗黙知であり、言語化することは難しいとされてきた。暗黙知が埋もれていることは、チームや組織にとっては損失であり、言語化することで知識の共有や伝承を試みたいものである。

そこで、本調査では、多職種が参加する会議(サービス担当者会議やリハビリテーション会議等)に必要なファシリテーションスキルの抽出を試みた。方法として、熟達したファシリテーターと多職種が参加する授業(ケースメソッド)の様子を録画・録音し、その映像と音声を5名の分析者が3段階で分析した。

B.対象および方法

1.対象と方法

平成28年9月16日に、多職種連携・協働をテーマとしたケース教材「主任生活相談員 佐藤のゆらぎ『僕はどうすればいいんだ!』」(概要参照)を使って、ケースメソッドの授業の参加経験がある多職種13名による討論(グループ討論とクラス討論)を行った。ファシリテーター(ディスカッションリーダー)は、大学院で多職種連携教育を体系的に学び、かつ、ケースメソッド授業の運営経験がある者が担当した。

討論の様子は、参加者の承諾を得て録画・録音した。

後日、その映像と音声を再生し、ケースメソッド授業を多く経験している多職種5名が内容を分析した。内容分析は3回実施した。分析方法の詳細は後述する。

【ケース教材「主任相談員佐藤のゆらぎ『僕はどうすればいいんだ』』の概要】

デイサービスセンター福祉園は、NPO法人が運営する新設の小さな施設である。「利用者の想いを共に叶える寄り添う介護」という方針のもとに、徐々に利用者が増えてきて、介護現場は多忙を極めている。主任生活相談員の佐藤は、この施設の介護方針に共感し、半年前に転職した。ある日、Aさんという利用者の介護をめぐって、家族、担当ケアマネジャー、施設のベテラン介護リーダーとの意見の食い違いが起こった。対応を一任された佐藤は、関係者間の意見を調整することができずにいる。

佐藤は、関係者間の調整が優先されるサービスのあり方に疑問を持ち始めた。このままでは施設の介護方針が揺らいでしまうと判断し、勇気を持って発言した。しかし、「主任は理想ばかり言っている」「現場を理解していない」と介護職員から異論が相次いだ。現場の意見も十分理解できるものの、必ずしも利用者主体のサービスにはなっていない現状にゆらぎ、対応に苦慮している。

2. 分析方法

以下の3段階で分析した。

第1段階：授業の過程に沿って、再生した映像と音声をもとに、5名の分析者が「まとまりのある文節」に分ける作業を行った。

第2段階：篠田ら（2010）の先行研究を参考に、文節ごとにファシリテーションスキルを抽出した。同じ文節の中に、2つ以上の異なるスキルがある場合は、各々を別のスキルとして分類した。

第3段階：分類したファシリテーションスキルについて、5名の分析者が3回にわたって検討し、確認作業を繰り返し行った。

3. 倫理的配慮

協力者への依頼にあたって目的、方法について口頭で説明した。協力は自由な意思であること、参加を断っても不利益は一切生じないこと、結果は匿名性を確保した上で、研究目的で発表することがあることを説明し、承諾を得た。

C. 結果

1. ファシリテーションスキルは7つ

録画・録音時間は1時間13分で、61の文節に整理した。分析の結果、次の7のファシリテーションスキルを抽出した。傾聴、確認、言い換え（要約）、議論を整理する、トラッキング（方向づけ）、沈黙への対応、安心できる場づくり、であった。

以下、スキルの概要を説明する。

傾聴：発言者の発言を肯定的に受け止め、「受け止めた」というメッセージを出したり、うなずいたり、相づちをうったりすることである。

確認：傾聴と重なる部分もあるが、発言者の発言をそのまま受け入れて、復唱することである。このスキルは単純ではあるが、この作業を繰り返すことで、参加者はこのファ

シリテーターには発言しても大丈夫、という安心感を持ってもらえる。

言い換え（要約）：発言者のなまの声を活かしつつも、議論が活性化するように加工する（言い換えや要約する）作業である。キーワードとして板書することが多い。キーワードは分かりやすいだけでなく、発言の持つ意味や思いを表現する力が必要である。

議論を整理する：議論の交通整理である。発言の意味づけや根拠を考えながら、発言と発言の関係性を示したり（発言をつなげる）、異なる発言（対立軸）を明らかにするスキルである。交通整理をする際、キーワードがあると分かりやすくなる。

トラッキング（方向づけ）：議論を方向づけたり、新しい視点からの発言を促すスキルである。多くの場合は、ファシリテーターによる発問（発言の深掘りをしたり、視点を広げたい、議論を方向づけたい時に用いる）によって行われる。

沈黙への対応：議論の場ではしばしば沈黙が起こる。沈黙は3種類に分けられる。（ ）参加者が思考を整理している場合、（ ）参加者が発言に躊躇している場合（「こんなことを発言しても良いのか」など）、（ ）発言が出尽くしている場合である。（ ）の対応は、考える時間をつくって待つ、（ ）発言を促すような問いかけをする、（ ）待っていても状況は変化しないので、次の段階に移行する。

安心できる場づくり：どのような意見も受け入れる雰囲気醸し出すことであり、すべての発言を受け入れることである。ここでは、ケースメソッドの徳の一つである「寛容」を貫くことである。「寛容」とは、世の中にある多くの立場を受け入れる度量である。自分とは異なる意見や考え方を受け入れることは多職種と信頼関係を築く第一歩でもある。

2．頻度の高いスキルは、「傾聴」「確認」「言い換え（要約）」の3つ

出現頻度が高かったスキルは、傾聴（4回）、確認（8回）、言い換え（要約）（15回）であった。特に「言い換え（要約）する」の頻度が高く、これは先行研究とも一致した。確認は、参加者の発言を無加工でそのまま取り扱うことで、言い換え（要約）は、発言の意図や意味を変えずに加工することである。

これらのスキルは、単独で使われている場面と、組み合わせている場面があった。いずれも、発言者の発言をきちんと受け止め、発言内容を確認してから、議論に組み入れていた。また、発言と次の発言を上手く重ね、議論を軌道に乗せる役割もある。

3．議論を整理する、トラッキングは議論を深めるスキル

今回の授業ではファシリテーターが反論や対立（コンフリクト）に対応している場面は見受けられなかったが、議論を整理する中で、異なる発言を整理したり、トラッキング（方向転換）で、判断の是非を問う発問を投げかけることで、発言数が増えたり、意味深い発言が出てくるなど、発言の内容が変化した。

討論の中で展開されるコンフリクトは、知的活動をさらに深化させ、新しい知見を獲得するチャンスでもあるが、議論の整理の仕方や発問内容を工夫することで、豊かな議論ができることが示唆された。

D.考察

1. すべてを受け入れる温かい雰囲気や安心できる場づくりは多職種連携・協働の第一歩

出現頻度の高かったファシリテーションスキルは、傾聴（4回）、確認（8回）、言い換え（要約）（15回）であった。これらのスキルは「発言を否定しない」「どのような発言も丁寧に扱う」「まずはすべてを受け入れる」など、安心できる場づくりのスキルとも重なる。

参加者の発言を傾聴し、否定することなく、確認しながら、言い換えたり、要約しながら議論の中に組み入れ、まとまりのある知見に作り上げていく。これはファシリテーターにとって、最も苦勞する作業である。たとえ、上手く議論に組み入れられなかったとしても、ファシリテーターの苦勞している姿は、誠実な姿として参加者に伝わる。

多職種連携やその職種が持つ暗黙知を共有するのは時間がかかるものである。大串（2007）は、他人がもつ暗黙知を獲得（あるいは共有・伝達）するには、その暗黙知が獲得された状況と同じ状況を再現して、同じ体験を同様なコンテキスト（文脈）で共有する必要があると指摘している。

一人ひとりが暗黙知の隙間を埋め、職種としての境界をできるだけ少なくし、オーバーラップしながら進めていくことがポイントである。そのためには、職種のヒエラルキーをなくし、メンバーが率直に発言できる安心した場づくりが必要である。

一方で、温かい雰囲気や安心できる場づくりで、ファシリテーターが行ってはいけないことは、発言に優劣をつけたり、何らかの価値判断をすることである。これらは中立的な会議運営を妨げてしまう。特に医療の現場にはヒエラルキーや権威勾配が存在しているため、これらの壁を取り除いた運営が求められる。中立的な会議運営スキルは、多職種連携・協働の前提であり、ファシリテーターが最もエネルギーを費やすスキルでもある。

佐野（2005）は、ケースメソッド授業を参与観察した結果、最も多かったディスカッションリードのスキルは、学生の発話内容を確認するスキル（本調査では、傾聴、確認、言い換えに該当）であると報告している。さらに、教師がこのスキルを繰り返すことで、参加者が発言内容を自ら確認できること、ファシリテーターが苦勞しながら要約している姿を見て、参加者自らが、発言内容をブラッシュアップするような相乗効果もあると指摘している。

医療・福祉サービスは弱い立場の人を対象にしているサービスである。苦勞しながらも、発言を捨てることなく、確認や言い換えをしながら議論に組み入れようとする誠実な姿は、多職種だけでなく、本人・家族にも会議参加へのモチベーション向上が期待できる。

2. 議論を整理したり、方向づけることで豊かな話し合いを展開する

ケースメソッド教育では、「正しさ」を追究することよりも、「豊かな議論をする」ことに価値を置いている。これは、利用者の支援方法を考えることと重なる。何が利用者にとってベストな方法かを決定する権利は多職種にはない。正しさよりは、多職種の視点が入った豊かな選択肢を提示し、全力で自己決定を支えることが求められている。

豊かな話し合いで必要になるスキルは、議論を整理する、トラッキング(方向づけ)である。議論の交通整理とは、発言の意味づけを考えながら、発言と発言の関係性を示したり(発言をつなげる)、異なる発言(対立軸)を明らかにするスキルである。ファシリテーターが議論に参加してしまうと参加者と同列になってしまい、中立な運営ができにくくなってしまうので、注意が必要である。

トラッキング(方向づけ)とは、議論を方向づけたり、新しい視点からの発言を促すスキルである。多くの場合は、ファシリテーターによる発問によって行われる。発問は分かりにくいスキルであるが、発言の意味を深く掘り下げる、視点を広げる、議論を方向づけたい時に用いるものである。佐野(2005)は、豊かな発言は、質の高い発言を促すファシリテーターの発問によって誘導されていると指摘している。

3. 反論や対立を上手く扱うことで、多職種チームに活力を与える

討論の中で展開される反論や対立(コンフリクト)は、知的活動をさらに深化させ、新しい知見を獲得するチャンスでもある。ファシリテーションを行う過程では、コンフリクトは避けて通れない。参加者とともにコンフリクトに立ち向かい、論点を整理・分析しながら、新たな考えやアイディを創発することが期待されている。コンフリクトをマイナスと捉えるのではなく、チームづくりに必要なスキルとして位置づけ、プラスに転換するエネルギーが多職種連携力になる。

しかし、今回の授業では、ファシリテーターがコンフリクトに対応している場面は見受けられなかった。これは、参加者が顔見知りで、ケースメソッド授業に慣れていることなどが考えられる。

また、ケースメソッドでは、ケース教材という事実をそのまま切り取っているため、ケースによっては対立軸が弱いものもある。対立軸が浮き彫りにならなくても、議論を交通整理することで、発言と発言の関係性を整理したり、異なる発言(対立軸)を明らかにすることができる。

E. 結論

以上のことから、本調査から得られた結論は以下の通りである。

多職種が参加する会議に必要なファシリテーションスキルを7つ抽出した。

出現頻度の高かったスキルは、傾聴、確認、言い換え(要約)であった。いずれも、発言者の発言をきちんと受け止め、発言内容を確認してから、議論に組み入れるなど、丁寧なファシリテーションスキルであり、安心して発言できる場づくりにも貢献していた。また、発言と次の発言を上手く重ね、議論を軌道に乗せる役割もある。

議論を整理する中で、異なる発言を整理したり、トラッキング(方向転換)で、判断の是非を問う発問を投げかけることで、議論を深めていた。討論の中で展開されるコンフリクトは、知的活動をさらに深化させ、新しい知見を獲得するチャンスでもあるが、議論の整理の仕方や発問内容を工夫することで、豊かな議論ができることが示唆された。

【文献】

- ・大串正樹（2007）:「ナレッジマネジメント—創造的な看護管理のための 12 章」, 医学書院, 東京, P193.
- ・佐野享子（2005）:「ケース・メソッド授業における教師・学生間の相互作用に関する一考察 ビジネス・スクールにおける討論授業での発話に焦点を当てて」, 京都大学高等教育研究第 11 号, P1-11.
- ・篠田道子、宇佐美千鶴（2010）:「多職種連携を高めるカンファレンスの進め方」, 東京, 日本看護協会出版会 .
- ・高木晴夫・竹内伸一（2006）:「実践！日本型ケースメソッド教育」ダイヤモンド社, 東京, P32.
- ・高木晴夫監修・竹内伸一（2010）: ケースメソッド教授法入門 理論・技法・演習・ココロ, 東京, 慶応義塾大学出版会 .

F. 健康危機情報

なし

G. 研究発表

なし

H. 知的所有権の出願・登録状況

なし

