

分担研究課題「ファシリテーター用手引きの開発」

研究分担者 堀井 聡子（国立保健医療科学院 生涯健康研究部 主任研究官）

研究要旨

本研究では、都道府県が市町村の管理的立場にある保健師に対して「根拠に基づく研修カリキュラム」を用いた研修を運営する際に、ファシリテーター役割を担う都道府県職員に必要な知識等をまとめた「ファシリテーター用手引き」を開発することを最終目的としている。今年度は手引き開発に必要な基礎的情報を収集することを目的に、ファシリテーションに関する文献レビュー、モデル自治体等でのヒアリング、参与観察を行った。その結果、ファシリテーター用手引きは、研究班が作成する「根拠に基づく研修カリキュラム」の内容を踏まえ、演習のプロセス管理(時間配分等)、ゴール設定(ねらい)、ねらいを達成するための支援技術(質問法など)を含めることが必要と考えられた。加えて、ファシリテーションの基礎的知識を統合する必要性が示唆された。ただし、以上の内容は、カリキュラムの内容に依存するため、「根拠に基づくカリキュラム」が開発された後に、手引きを作成すること、また、来年度、同手引きをモデル県等で試用した結果をもとに、さらに精緻化していくことが必要になると考えられる。

A．研究目的

本研究では、都道府県が市町村の管理的立場にある保健師に対して「根拠に基づく研修カリキュラム」を用いた研修を運営する際に、ファシリテーター役割を担う都道府県職員に必要な知識等をまとめた「ファシリテーター用手引き」を開発することを最終目的としている。今年度は手引き開発に必要な基礎的情報を収集することを目的とした。

ションに関する基本的概念等を整理した。

方法2：モデル自治体2か所および全国4か所で実施された市町村管理者研修において、「実証研究(試行研修)の企画・運営・評価」を担当する研究分担者が作成したファシリテーターズガイドの試案を用いて、ファシリテーター役割を担った都道府県等の職員に対し、ファシリテーションに関する経験・知識、ファシリテーター用手引きに対するニーズ(試案の有用性、改善点等)に関するヒアリングおよび参与観察を行った。

B．方法

1．研究方法

以下の2つの方法を用いた。

方法1：ファシリテーションに関する文献をレビューすることによりファシリテ

2．倫理的配慮

本研究は計画書の段階で、国立保健医療科学院倫理委員会の承認を得て実施した(承認番号 NIPH-IBRA # 12167)。

C. 結果

1. ファシリテーションの基本的な概念

ファシリテーションに関する基本的な概念を整理するため、論文だけでなく、一般に入手可能な図書などをレビューした。その結果を、ファシリテーションおよびファシリテーターの概念、ファシリテーションの類型、ファシリテーター求められる役割に整理した。

1) ファシリテーションとファシリテーター

「ファシリテーション(facilitation)」は、もともと「(事を)容易にする」、「促進する」などを意味する単語から発生した用語である。つまりファシリテーションとは、会議に限らず、研修やワークショップ、プロジェクトなど、あらゆる活動の場で、そこに関わる一人一人が、自分自身で考え、学び、気づき、創造することを促したり、容易にしたりすることを意味する¹。

また、その役割を担う人はファシリテーターと呼ばれる。ファシリテーターは、会議等の目的や論点を整理したり、議論の進め方を支援したり、あるいは、参加者の思考や関係性、感情を調整したりすることにより、会議等のアウトプットを短時間で最大にすることを可能にする存在である²。このため、ファシリテーターは、会議等で扱う問題の「内容」そのものには関与せず、中立的な立場で会議等の「プロセス」を支援する。

2) ファシリテーションの類型(表1)

ファシリテーションの分類には、会議、チーム、組織など、ファシリテーションを行う対象や状況による分類や³、応用分野による分類などがある。ファシリテーションに関する多くの書を執筆している堀は、ファシ

リテーションをその応用分野により以下の4タイプに分類している^{2,4}(表1)。

1つ目は「教育学習型」である。このタイプは、体験学習、生涯教育、キャリア開発などで用いられるファシリテーションであり、最近では、アクティブラーニング等として、学校教育で用いられるケースが増加している。「教育学習型」のワークショップでは、参加者が、自身の体験を振り返ったり(リフレクション)、参加者同士の相互作用の中で気づきや学びを深めたりすることで、教訓を引き出しながら、問題解決能力を強化する、コルプの経験学習モデル⁵をベースとしたアプローチを採用することが多い。

2つ目は「問題解決型」である。主に企業組織の問題解決に向けた会議進行やプロジェクト推進、組織改革、ビジョンづくりなどに用いられる。また、近年は、医療、福祉、教育等、多様な専門家が集まって問題解決を行う多職種連携の推進にも用いられている。このタイプでは、社会環境の変化の速さに対応するため、短時間に合理的な結論を出すことがファシリテーションの目的となる。

3つ目は「合意形成型」である。これは、まちづくりなど、多様な立場の関係者が関与する社会の問題の合意形成に用いられるものである。このタイプでは、いわゆる正解がない課題を扱うことが多い。このため、ファシリテーションでは、多様な関係者間の関係性の変容やチームビルディングなどを促進し、多様な利害関係者の合意形成のプロセスを支援したり、関係者の協働を促進したりすることを目指す。

4つ目は、上記3タイプを組み合わせ、人、組織、社会の変革を目指す「変革型」と呼ばれるものである。このタイプのファシリテーションでは、複雑な問題を解決する

ために、企業やNPO、住民など多様な利害関係者を集めた集合型対話（マルチステークホルダーダイアログ）などを通じて、地域の未来像やそれに至るシナリオを作ること支援する。変革型のファシリテーションは、マネジメントの在り方に革新をもたらしたといわれるP.センゲの「学習する組織」⁶の考え方がベースになっている。変革型のワークショップでは、ホールシステム・アプローチ⁷や、フューチャーセッションと呼ばれるセッションが用いられ⁸、フューチャーセッションは「認知症にやさしいまちづくり」などにも応用されている⁸。

このように、ファシリテーションは様々な場面で用いられており、分野や扱うテーマによって、ファシリテーションの目的や手法、そしてファシリテーターの介入は変わる。

3) ファシリテーターに必要な能力(表2)

ファシリテーターに必要な能力は、ファシリテーションの目的により異なるが、堀は以下の4点に集約して説明している⁴。

を設計する能力である。目的設定やそれに合わせた進め方を検討するためには、論点（イシュー）を設定する能力も重要になる。有効な解決策を生み出すことができるかどうかは、なにが真の問題なのか、正しい論点は何かを見極められるかどうかが大きく影響される²。会議等の目的に合わせた進め方を設定するためには、ワールドカフェ、オープンスペーステクノロジー（OST）など⁷、ファシリテーションに関する多様な手法やツールを理解しておくことも有用である。そして、解決策は、会議の参加者が討議の中から創造されるため、ワークショップに召集するメンバーを誰にするのか、どの分野のどのようなレベルの人に集まってもらうかを設定する能力もファシリテーターに不可欠な能力となる⁹。

2つ目は、「対人関係」の能力である。これは、ワークショップの参加者やプロジェクトのチームメンバーの相互理解を深めたり、関係性の変容を促したりする能力である。傾聴力や質問力、表情や沈黙などの非言語メッセージを汲み取る力など、コミュニ

表1：ファシリテーションの類型（文献2をもとに筆者作成）

	目的	主な応用分野	ファシリテーターの主な役割
教育学習型	集団での教育や学習の支援	学校教育、企業教育、生涯学習	学びや気づきを深めるための振り返りの支援
問題解決型	ビジネス分野などにおける問題解決	会議進行、プロジェクト推進、組織改革	短時間で合理的な結論を生み出すための支援
合意形成型	コミュニティ等がかかえる問題に関する合意形成	コミュニティデザイン、まちづくり	参加と納得感が得られる質の高い合意形成の支援
変革型	人、組織、社会の変革	企業・コミュニティの変革、まちづくり、紛争解決	自分たちの未来像やそこに至るシナリオづくりの支援

1つ目は、「場のデザイン」能力である。これは、ワークショップ等の目的、進め方、招集するメンバーなどを設定する能力である。なんのために会議やワークショップを行うのか、今日の会議では何をどこまで決定するのか、そのためには、誰を呼び、どのような話し合いの方法を用いたらよいのか

セッションに関するスキルはその一部にあたる。ファシリテーションでは、参加者が安心して、討議に参加し、自身の意見を述べられるようにするため、中立的な立場で場をファシリテートすることが求められる。アイスブレイクなどの多様な手法を駆使してワークショップを盛り上げることが得意で

あっても、対人関係能力が低ければ、ファシリテーターとして期待されるアウトプットの生成を支援することはできない。対人関係の能力は、EQ (Emotional Quotient、Emotional Intelligence)¹⁰ と呼ばれる、人々の感情や関係性に働きかける能力に相当するものである。

3点目は、「構造化」の能力である。これは、議論の全体像や論点を整理し、まとめるためのロジカルシンキングをベースとした能力のことである。この能力は、短時間で合理的に解決策を導く「問題解決型」のファシリテーションにおいて特に重要になる。具体的には、MECEなどのフレームワーク¹¹を状況や目的に合わせて活用しながら、要約したり図式化したりする「論理的コミュニケーション」¹²、「ファシリテーション・グラフィック」¹³などの技術を展開することになる。

4点目は、「合意形成」の能力である。合意形成とは、必ずしも、参加者全員の意見が100%一致することを目指すことではない。しかし、参加者の意見が反映されたような納得感が得られるよう、議論の過程で生じた対立や葛藤を、同意に向けてまとめる能力が求められる。ファシリテーターには、コンフリクトマネジメントなどの技術を用いて、質の高い合意形成を支援する能力が求められる。

これらの能力を組みあわせ、議論を発展させたり、収束させたりすることで、集団や組織の問題解決や合意形成を促していくことが、ファシリテーターに求められる役割となる。

場のデザイン	ワークショップ等の目的、目標、進め方、参加者、進め方に関するルールを設計する能力
対人関係	傾聴、質問、復唱、非言語メッセージの理解などのコミュニケーションスキルと対人関係能力 (EQ)
構造化	ロジカルシンキングをベースとした、要約や図解による議論や論点を整理する能力
合意形成	様々な合意のパターンを踏まえ、コンフリクトマネジメントを駆使して、質の高い合意形成を支援する能力

(表2 ファシリテーターに求められる能力文献4をもとに筆者作成)

2. ファシリテーター用手引きに関するニーズ等

以下は、モデル県2県と、全国4会場で実施した市町村管理者保健師研修における、ファシリテーターを担った職員へのヒアリング等の結果である。

1) モデル県(A)

(1) ファシリテーションに関する知識・経験等

- ・ ファシリテーター役の職員のうち、今回が初めてのファシリテーションである方がほとんどであった
- ・ ファシリテーションについては、これまで学ぶ機会がなかった。

(2) 手引きに関する意見

- ・ (以前にファシリテーションを実施したことがある職員は) 参考図書などを使って自己学習したが、ファシリ

- ・ テーションの目的によって、介入が異なるので、既存の参考図書が必ずしも参考になるとはいえない
- ・ プロセス管理(進行、時間配分)についての目安が必要(時間配分が妥当でない場合、議論ではなく雑談になることもある)
- ・ 最終的にどのような形にまとめたらいいのかわからない。ゴールを明示してほしい
- ・ ファシリテーションというより、グループワークの進め方自体に困った
- ・ 教材の構成が議論に影響するので、教材の改善をした方がよい
- ・ 今回はオブザーバーに記録係を依頼できたため、メンバー、ファシリテーターが内容に集中できてよかった。今後も、記録係を別途いれられればなおよい。司会もメモをとっていたので、それが議論をまとめるうえで役立った。
- ・ ファシリテーター経験は、自身の振り返りや、市町村の課題を理解する上でも役にたつので、県職をファシリテーターに入れることは重要。初年度は、オブザーバーとして、2年目からファシリテーターとして参加できればなおよい。

2) モデル県(B)

(1) ファシリテーションに関する知識・技術等

- ・ 全員、事例検討等でファシリテーションの経験あり。中堅期などを対象とした研修では、事前にファシリテーション(事例検討会の運営方法)について学習する機会をもった

(2) 手引きに関する意見

- ・ 事前説明の時間は必要である。今回と同様20分程度でよい。ビジョンなどに関する知識は、講義を聴講することで、理解ができた
- ・ 中堅期研修などで実施する地域ケアシステムの習得状況など、研修生のレディネスが演習に影響すると思われるがどうしたらよいかかわからない
- ・ ガイドがあつてよかった点は、時間管理(プロセスの見える化)、困ったときの質問例など。

D. 考察

文献レビューの結果、ファシリテーションとファシリテーターの概念、ファシリテーションの類型、ファシリテーターに必要な能力について整理できた。このうち、概念はファシリテーションに共通の概念であるが、ファシリテーターの類型と能力については、ファシリテーションの目的等で変わってくる。本研究で開発するファシリテーター用の手引きは、教育学習型のファシリテーターを志向した手引きになると考えられ、それに必要な能力を手引きの中にも含めることが必要と考えられる。

ヒアリングの結果では、都道府県職員等のファシリテーションに関する知識・技術等と手引き(試案)に対する意見が聴取出来た。ファシリテーションに関する知識技術については、都道府県によっては、職員が基本的なファシリテーションに関する技術・知識を習得する機会がない都道府県が存在すること、機会がある都道府県でも、管理期職員が、新任期、中堅期研修においてファシ

リテーターを担う際に、自己学習等により、ファシリテーター技術を習得している実態が明らかになった。こうした状況は、全国的な傾向と考えられ、したがって、ファシリテーター用引きには、ファシリテーションの基礎的知識を統合する必要性が示唆された。また、必要に応じて、ファシリテーションに関する技術や知識を習得する場（研修等）を設けることを、ガイドの中で提言することも検討する必要があると考えられた。ただし、保健師を対象とした研修プログラムの場合、一般的なファシリテーション研修ではなく、公衆衛生看護管理(事例管理、人材管理など)の観点を統合した内容が必要と考えられる。

手引きに関する意見については、今年度は、「実証研究（試行研修）の企画・運営・評価」を担当する研究分担者が作成した手引きの試案を用いて、研修を実施したが、モデル県、市町村管理者研修において、カリキュラムに含まれている演習そのもののねらいが不明確のため、ファシリテーションにおける、着地点がわかりにくいといった意見があった。つまり、ファシリテーター用引きの内容は、カリキュラムに依存することから、ファシリテーター用引きは、「根拠に基づく研修カリキュラム」が完成しなければ、作成が困難であると考えられた。

以上、文献レビュー及びヒアリング等の結果から、以下の内容をファシリテーターガイドに含めることが望ましいと考えられる。しかしながら、手引きの内容、とくに、下記(3)～(5)の項目は、カリキュラムの内容に依存するため、「根拠に基づくカリキュラム」が開発された後に、手引きを作成すること、また、来年度、同手引きをモデル県等で試用した結果をもとに、さらに精緻化していくことが必要になると考えられる。

ファシリテーターガイドの骨子(案)

- (1) ファシリテーターの役割
 - (ア) 一般的なファシリテーターの役割
 - (イ) 本プログラムにおけるファシリテーターの役割とメンバーの役割
- (2) ファシリテーションに必要なスキル
 - (ア) 場のデザイン
 - (イ) 構造化
 - (ウ) 対人関係力
 - (エ) 合意形成
- (3) ゴール設定
 - (ア) ワークの目的(ねらい)の設定方法
 - (イ) 目的を達成するうえで、ファシリテーター自身が有すべき知識（公衆衛生看護管理の概念、ビジョンの定義と立て方など）
- (4) プロセス管理
 - (ア) 各ワークの時間配分
 - (イ) 各ワークのねらい
- (5) ワークの目的(ねらい)を達成するための支援（働きかけ、介入）方法
 - (ア) 時間配分に応じた支援方法
 - ・ 議論を发散(展開)させるための発問法、収束のための発問法、アクティブリスニング、傾聴
 - ・ アイスブレイク 議論展開 収束のための質問例
 - (イ) エピソードの概念化(構造化)のための技法
 - ・ フレームワークとまとめ方の技法
 - ・ 本プログラムにおける構造化された表現の例示

E . 結論

本研究では、都道府県が市町村の管理的立場にある保健師に対して「根拠に基づく研修カリキュラム」を用いた研修を運営する際に用いる「ファシリテーター用手引き」開発に必要な基礎的情報を収集することを目的に、ファシリテーションに関する文献レビュー、モデル自治体等でのヒアリング、参与観察を行った。その結果、ファシリテーター用手引きは、「根拠に基づくカリキュラム」の内容を踏まえ、演習のプロセス管理(時間配分等)、ゴール設定(ねらい)、ねらいを達成するための支援技術(質問法など)を含めることが必要と考えられた。加えて、ファシリテーションの基礎的知識を統合する必要性が示唆された。ただし、以上の内容は、カリキュラムの内容に依存するため、「根拠に基づくカリキュラム」が開発された後に、手引きを作成すること、また、来年度、同手引きをモデル県等で試用した結果をもとに、さらに精緻化していくことが必要になると考えられる。

参考文献

1. 中野民夫. *ファシリテーション革命 参加型の場づくりの技法*. 東京: 岩波書店; 2003.
2. 堀 公俊. *ファシリテーション・ベシックス 組織のパワーを引き出す技法*. 東京: 日本経済新聞出版社; 2016.
3. フラン リース. *ファシリテーター型リーダーの時代*. 東京: プレジデント社; 2002.
4. 堀 公俊. *ファシリテーション入門*. 東京: 日本経済新聞出版社; 2004.
5. Kolb DA. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. 2nd

6. Edition ed: Pearson FT Press; 2014.
ピーター M センゲ. *学習する組織 システム思考で未来を考える*. 東京: 英治出版; 2011.
7. 香取 一昭, 大川 恒. *ホールシステム・アプローチ 100人以上でもとことん話し合える方法*. 東京: 日本経済新聞出版社; 2011.
8. 野村 恭彦. *イノベーション・ファシリテーター*. 東京: プレジデント社; 2015.
9. アダム カヘン. *社会変革のシナリオ・プランニング 対立を乗り越え、ともに難題を解決する*. 東京: 英治出版; 2014.
10. ダニエル ゴールマン リボ, & アニー マッキー. *EQ リーダーシップ 成功する人の「こころの知能指数」の活かし方*. 東京: 日本経済新聞出版社; 2002.
11. グロービス経営大学院. *グロービス MBA クリティカル・シンキング*. 東京: ダイヤモンド社; 2012.
12. 堀公俊, 加藤彰. *ロジカル・ディスカッション*. 東京: 日本経済新聞出版社; 2009.
13. 堀公俊, 加藤彰. *ファシリテーション・グラフィック 議論を「見える化」する技法*. 東京: 日本経済新聞出版社; 2006.

F . 健康危機情報

特記事項なし

G . 研究発表

1. 論文発表

なし

2. 学会発表

なし

H. 知的財産権の出願・登録状況

特記事項なし