

リーダーシップ教育研究会 第21回会合議事録

【日時】2012年6月8日(金) 13:00-15:00

【場所】大阪大学豊中キャンパスOSIPP棟6階

【内容】

0. 近況報告
1. ファシリテーションセミナー、WSについて

【配布物】

- ・アジェンダ
- ・nomurakn ブログ「授業風景 若い知を育むワークショップ型「考える」模擬授業」
- ・大澤 恒夫「話し合い」とその促進」
- ・木川田 一榮「TEAMS: Kaz' Way of Facilitation」
- ・根岸 和政「グループ療法におけるファシリテーション」
- ・年間スケジュール

【参加者】(五十音順・敬称略)

- 木川田 一榮 (大阪大学大学院国際公共政策研究科 客員教授)
根岸 和政 (大阪大学光科学センター 特任研究員)
野村 美明 (大阪大学大学院国際公共政策研究科 教授)
服部 憲児 (大阪大学全学教育推進機構 准教授)
大和谷 厚 (大阪大学医学部医学系研究科保健学専攻 教授)

【0】近況報告

(服部)

最近、学生のノリが良い。議論が活発。授業中手は挙げなくても、話したそうにする学生が多く、マイク渡せば案の定意気揚揚と話し始める

(野村)

サンデル先生効果かもしれない。あの授業風景を見て、自分も発言しても良いんだという雰囲気 학생들이間流れているのかもしれない。

(服部)

それはあるかもしれない。しかし、サンデル先生の授業は編集されており、沈黙がカットされているため、実際は次から次へと意見が出るわけではない。

ある先生は、質疑応答の前に3分間周囲の人と質問を考える時間を与えるようにしている。その間みんなで話す内に「こんなこと聞いて良いのかな」という躊躇や疑問が解消でき、グループ効果が生まれて、その後の質疑応答も活発になる。また、質疑応答の時間をしっかり確保することも重要。日本人学生が持ちがちな「あと少ししか時間がないのに自分の発言に時間を割いてしまうこと」に対する躊躇を払拭できる。

(野村)

十分な質問時間を与えることは重要。実際、授業で質疑応答の時間を40分確保すれば、10分しかなかった前年よりも意見がたくさん出た。

(根岸)

ある先生は「講義終了後に質問を受け付けない。講義中に質問するように」というルールをつくっている。そうすることで、授業を一生懸命聞くようになり、授業の雰囲気は締まりが出る最初に授業のルールをつくるのは効果的。

(木川田)

自分は「欠席は事前届け出制。無断欠席3回でアウト。2回遅刻で欠席1回の扱い」というルールを公表している。その結果、欠席・遅刻がほとんどない。

発言の長さは1分でシビアに切る。45秒あたりで1度鐘をならすと、学生は、15秒間で何とかまとめようとする。

(根岸)

内容がどうであれ、最初の質問に対して「良い質問だね」と言うと、次に手が挙がりやすくなる。

【1】ファシリテーションセミナー、WSについて

(野村)

ファシリテーション合同セミナーを開催した後、ファシリテーションワークショップを3回開催予定。今回の研究会では、合同セミナーの目的を確定したい。

根岸先生：カウンセリング、心理療法のためのファシリテーション？

木川田先生：理想のリーダーシップ像の社会人企業相手・社会人相手

大澤先生：環境紛争の調停

弁護士の調停のファシリと学生相手のファシリとの目標は違う

ファシリテーションの方法やファシリテータの問題意識は似ているのはなぜか？

(木川田)

大阪のある企業にて、組織改革のために、4か月間に渡る活動のファシリテーションを手伝った成功例がある。それを差支えない範囲で使用するのはいかがでしょうか。

ここでは、30代の様々な部門からきた社員たちが主体となっていた。当初は仕事のことしか考えず、世の中にとってのこの企業の役割は、などということは考えたことのない人たちだったが、変わっていった。

究極的には、最後はファシリテータが消えていくということが重要。最初は厳しく、次第に任せていく。わざと休んで、自分たちでやっているという感覚を与える。ただし、方向があやしくなってきたら修正の手伝いをする。日産や富士フィルムでのファシリテーションでも同様にした。

(根岸)

やはり、最終的にファシリテータが消えるのは理想。例えば、家庭内暴力の被害者たちのファシリテーションをしたことがあるが、そのグループは最終的に、参加者のみで集まって温泉旅行に行くようになった。極端に言えば、何もしなくて良くなるのが、1番良いファシリテータ。どうそこにあるか、治療者がどう介在しているのかが重要。必要だけど依存性を引き出さない、ということがポイント。

(木川田)

ある企業の創業者のマネジメントスタイルは、「**Managing by disappearing**」。自分が全く見えない存在となるマネジメント。ファシリテータ的なリーダーシップである。

自分なりのファシリテーションのポイントは、**TEAMS (Time Management → Environment → Agenda Setting → Membership → Sense & Respond)**。限られた時間内に成果を出せるよう進行管理し、議論が活性化するよう場のデザインをし、方向性を見失わないよう議論をナビゲーションし、活発な議論ができるようにチーム編成をし、主体的に触発し合えるような相互作用を生み出す。前の方ほど簡単で、後の方ほど難しい。

議論を絵にして、視覚に訴えるグラフィックファシリテータというものもある。記憶に

残る。ただし、このためにはデザイン力が必要。

合同セミナーのときは、企業変革型のリーダーたちに対して行ったファシリテーションの事例を挙げ、ファシリテータの役割を解説する。

ファシリテーションツールも重要。例えば、気づきを促進するための Aha カードなど自分たちで考えてまとめさせるツールが、ファシリテーションでは有効。また、最近の変革の事例を扱ったり、最先端の人の話を聞いたりするのも効果的。

最近のファシリテーションは方法論に傾倒しすぎており、ファシリテーションそのものが目的化してしまっている。しかし、ファシリテーションはあくまで手段にすぎず、テーマが主。ファシリテータは、チームの目的到達点まで、うまく誘導しながら消えていく。どこで手綱を緩めるかが問題。

(野村)

セミナーの所要時間は？

(木川田)

いくらでもできる。短いのは難しい。

(野村)

セミナーの内容については講師3人で相談していただく。WSについては独立したテーマを考えてほしい。様々な企業から参加者がくるので、企業変革というテーマは難しい。

ファシリテーションは手段にすぎない、とおっしゃったが、今回はファシリテーション自体を目的とする。練習問題として、テーマを副次的に扱う。

(木川田)

最初話をもらったときは技法に流れてしまうのではないかと違和感を覚えたが、挑戦したい。ただし、何のためのファシリテーションなのか、ということは意識してもらいたい。

最近思うのは、ファシリテーションにもいろんなパターンがあるということ。その共通項について考えたいと思っている。長期プロジェクト型、1回で終わる短期型、ファシリテータ自身が表に立つ牽引型、裏方に徹する黒子型など。

(根岸)

滋賀大学共同研究講座で、次世代の仏壇づくりに関するファシリテーションをした。そのセッションの最初に、次のような方法を提案した。①否定することなくとにかくアイデアを出し、②出てきた 300 の案をカテゴリ KJ 法に近い形でわけていき、③実現可能性について検討する。

生活向上委員会などのカウンセリングの現場でも、同様の手法を使う。治療者がアドバイスせず、悩んでいる人たち自身に治療法を考えてもらう。アイデアを出しているときは絶対に否定せず、最終的に実現可能性について検討し、悩んでいる人自身が解決策を選択する。アイデアを採用されなかった人に対しても、あなたのアイデアにより別のアイデアがうまれたから、無駄なアイデアではなかったのだとフォローする。

ポイントは、批評批判を一切挟まないこと。ファシリテータは具体的な意見を言わない。病院内の生活を安定させるための議論が交わされる茶話会では、ファシリテータは話を回すだけ。和の中で起こったことは和の中に収めていく。皆非難されることなく言いたいことが言え、生活が安定する。

個人的な悩みを扱う際は、まずその悩みの共有をファシリテート。共感があれば、「あなた以外の人も持っている悩みだから特別なことじゃないんだね」とコメント。主観的な発言ではなく客観的に繰り返しているだけなので OK。また、この話は絶対外にはもらさない、というルールがある。

(野村)

セミナーで、木川田先生には在阪企業の事例を用いられるが、根岸先生はどのようなテーマを扱われるか。

(根岸)

例えば、企業人が抱えている悩みを解決するような、グループを通してファシリテーションするのはどうか。

(野村)

それは WS に適当かもしれない。

(根岸)

それでは、生活向上委員会の分析から、ブレインストーミングを中心にしたものとするかもしれない。またまとめておく。

(野村)

根岸先生と木川田先生のファシリテーションの決定的な違いは、行動指針があること。木川田先生も自身のノウハウとしてそういうものを持っているが、根岸先生の場合は「こういうことを言うてはいけない」というように指導されている。

(根岸)

治療的なグループでよく言われるのは、「繊細かつ大胆な発言をせよ」ということ。例えば、親が「子どもに死んでほしい」というような発言をしたときでも、「辛い話をしてくれてありがとう」と言えるかどうか。

(野村)

研修があるのか。

(根岸)

基本的には OJT。トレーニングを積んだ精神科医の先生のカウンセリングに全て同行した。常に状況を主観と客観で見て、脳内で内的な会話がどれだけできるかが重要。

(木川田)

「Captain bites his tongue until it bleeds」という言葉がある。いくら口出ししたくても、最後まで我慢する。

(根岸)

沈黙でどれだけ行動できるか。口の出し方を間違えばファシリテーションが台無しになる。タイミング、言葉の選択等、いろいろ考える。

(木川田)

ファシリテーションには、問題解決型と課題発見型がある。

(根岸)

その双方を扱う、アイデア出しのファシリテーションをしてみたい。例えば、街灯よりも監視カメラよりも、歩く度に光る歩道があれば、安全で良いなと思う。そういったアイデアをひたすら出していくセッションをしてみたい。

(野村)

WSの日程は決定(大澤先生:8/18、木川田先生:9/5、根岸先生:10/6)。セミナーは未定。

候補日は、7/26、7/30、8/3。大澤先生と調整し、無理なら再度日程調整。

いつか「遊び」ということをテーマに話をしてみたい。

(大和谷)

根岸先生の話聞いていて、ハラスメント相談を思い出した。スタッフがボロボロになるという話があったが、実際今、室長として行っているのは、相談員のケア。言うてはいけないこと、言うべきことなどがたくさんある。

(野村)

自分も人権救済委員会的时候は心身ともに疲弊した。この委員会の問題は、とにかく資料が非常に見にくいこと。大切なことが裏に書いてあり驚いた。