

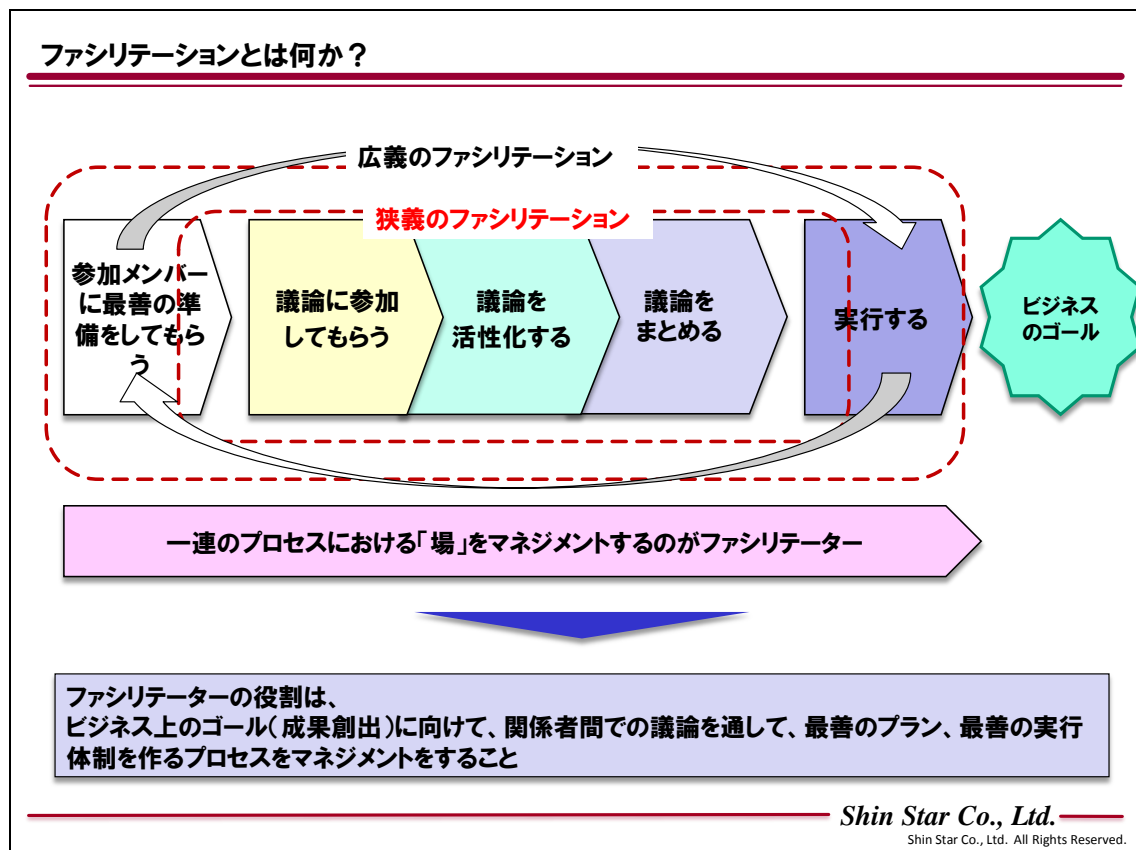
「誌上セッション」シリーズでは、シンスターのプログラムを、実際の研修セッションにおけるディスカッションや講義の様子を交えながら、簡単に誌上で紹介をさせていただきます。今回のテーマは「ファシリテーション」です。

株式会社シンスター

チーフプログラムコーディネーター 日野淳史

最近、「ファシリテーション」という言葉を耳にすることが多くなって来ました。書店に並ぶ本のタイトルで目にすることも多くなっています。「ファシリテーション」という言葉は、一般的には、“会議の効果的な運営・進行” という意味で使われることが多いですが、シンスターでは、ファシリテーションを「広義」と「狭義」の意味に分けて考えています。「狭義」の意味は、前述のとおり、『会議や打ち合わせにおいて、参加者の意見を引き出し、建設的な議論を行いながら、参加者にとって納得感の高い合意形成を得るための会議や打ち合わせの進め方』のことです。「広義」の意味は、単に個々の会議や打ち合わせを効果的に進めるだけでなく、『ビジネス上のゴール（成果創出）に向けて、関係者間での議論を通して、最善のプラン・最善の実行体制を作る、一連のプロセスにおける「場」をマネジメントすること（資料1参照）』と定義しています。シンスターの「ファシリテーション」プログラムでは、ビジネス上のゴールを達成するための「広義」のファシリテーションという目的を意識しながら、その手法としての「狭義」のファシリテーションについて習得することを目的としています。今回の誌上セッションでは、「狭義」のファシリテーション（会議の効果的な運営・進行）を中心にご紹介させていただきます。

資料1：



【オリジナルケース「営業ミーティング」】

某社では、毎週の営業ミーティングで、営業進捗管理や新たな問い合わせに対する担当割りなどを行っている。メンバーは、課長と営業課員8名。ミーティングのファシリテーターは課長。課員の一人である林君は、まじめで指示された事は一生懸命やるが、あまり結果を出すことが出来ていない。また、自分から何かを積極的に提案することもあまりない。

ある日の営業ミーティングに、たまたま部長もオブザーバーとして参加した。現在の担当顧客の営業進捗状況の報告をした後で、新規の問い合わせに対する担当決め議論になった。

以下の資料2は、営業ミーティングでの会話である。

資料2：

【ケース】 営業ミーティング

課長：「一昨日、当社とは全く取引のないX社から当社の新製品に関する問い合わせの電話があったんだが、その対応を誰かに頼みたいんだが。」

一同：「・・・」

課長：「この時期に向こうから問い合わせが来るなんてありがたい話だぞ。」

一同：「・・・」

石井：「確かに、この時期に向こうから問い合わせをいただくというのはありがたい話ですね。X社には、私も含め何人かがこれまでも提案に行っているのですが、成約には結びついていません。今回は、なんとかしたいですね。」

一同：「・・・」

課長：「他のメンバーはどう思うんだ？」

安倍：「いやあ、石井さんは何とかしたいとおっしゃってますが、実際X社は難しいんじゃないですか？私も去年提案に行ったんですけど、結局は話を聞くだけ聞かれて、それでお終いでした。単なる情報収集に利用されたとしか思えないですね。」

清水：「僕も安倍さんと同感です。根掘り葉掘り聞いただけ聞いて、最後には『検討します』で終わりですからね。」

一同：「・・・」

石井：「でも、X社は提案内容さえ良ければ、過去の取引実績の有無には関係なく採用してもらえとも聞くけどね。現にB社は先日X社から初受注しているしね。」

一同：「・・・」

課長：「ま、いろいろあるかも知れんが、せつかく問合せを頂いているのだから、誰か担当したい者はいないのか？」

一同：「・・・」

課長：「石井君、どうだ？ さっき、何とかしたいって言ってたろ？」

石井：「いや、課長、ちょっと待って下さいよ。・・・そう言えば、林君、この間X社と同業のY社に新製品の提案に行ったよね。」

林：「はい、Y社には、製品αと組み合わせて提案したのですが、反応が良かったですよ。X社への提案にも使えるかもしれませんね。」

部長：「林君、良いねえ。そういう提案をどんどんしたら良いよ。」

林：「有難うございます。」

課長：「林君、じゃあX社への対応は君に任せよう。」

Shin Star Co., Ltd.

Shin Star Co., Ltd. All Rights Reserved.

【研修中のディスカッション】

講師：ケースを読んでみて、この会議をどう思いますか？

Aさん：まさに、うちの会社の営業ミーティングの状況です。(笑)

それはさておき、あまりメンバーは前向きな感じではなく、全体的に発言が少ないですね。

ただ、ミーティングの目的であった担当決めができたことはよかったんじゃないでしょうか。

Bさん：でも、こんな決め方でうまく行くのかな？本人もやる気あるのかは疑問だし、林君はこれまで結果も出ていないんですよえ。

講師：自分が林君の立場だったらどう思います？

Cさん：「え、まじ？これで決まりなの？」ってちょっと焦りますよね。

Dさん：「石井にはめられた！」って思いますね。

講師：そうですね。発言を求められたから発言したら、「はい林君に決まり。パチパチパチ。」じゃ納得感ないですよね。で、これで本当に担当になったら、林君はどういう心境で取り組むんでしょうね？

Cさん：「まあ、やれって言うならやりますけど・・・」って感じですかね。

講師：そうなってもしかたないですよね。会議の大きな目的の一つは「結論を出す」ことですが、結論が出ればいいというものではありません。今回の場合では、「担当を決める」ことが目的ではなく、「X社の案件がうまく行くように担当を決める」のが目的です。だとすると、本人の納得感がない結論の出し方をしては、目的を達成したことにはなりませんよね。会議においては、どんな結論を出すかということも大事ですが、その後の「実行段階」のことを考えると、結論を出すプロセスに会議参加者の納得感があるということも非常に重要なポイントになってきます。

講師：ところで、さきほどのAさんからの指摘の中で、全体的に発言が少ないというポイントが上がっていましたが、参加者の発言が少ないのはなぜなのでしょうかね？

Eさん：下手に発言すると担当にされてしまいそうだから。

Fさん：急に振られてもどう答えていいかわからない。

Gさん：部長がいるから、まずは様子見という感じで、みんな発言に慎重になっている。

講師：確かにどれもありそうですね。では、みなさんが課長だったら、このように発言が少ない状況にならないようにするためにはどうしますか？

Fさん：少なくとも事前に議題を通知しておいて、何かしら自分の意見を考えて来てもらうようにします。

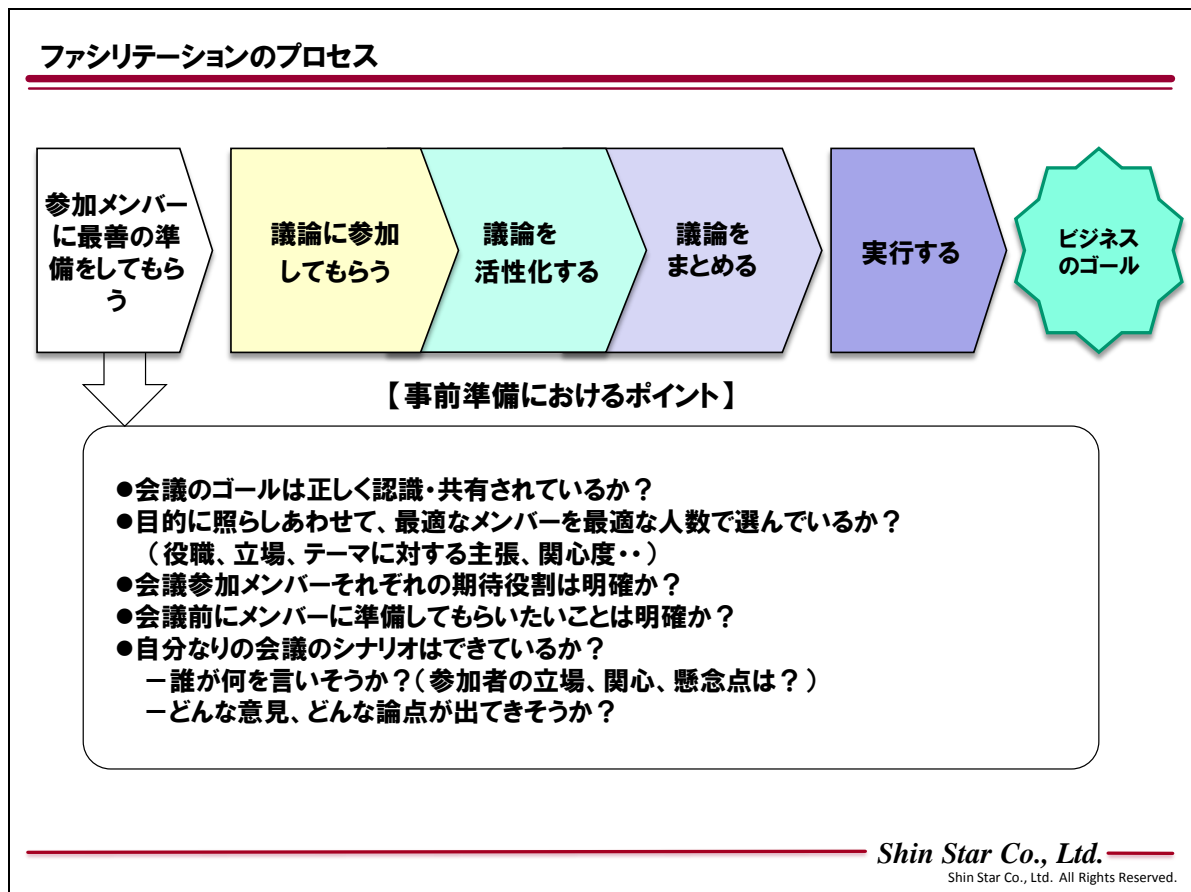
Gさん：私だったら、部長の参加は遠慮してもらいます。

講師：どう言って？「あなたじゃまだから」とは言えないですよね・・・。

Gさん：そうですねえ。「この後の議題は細かい話になるので、部長の貴重なお時間をいただくほどの内容ではないかと思いますが・・・」とか言うんでしょうかね？

講師：すばらしい！！

講師：さきほど、会議においては結論を出すプロセスに参加者の納得感があることが大事という話をしましたが、発言者に偏りがあったり、発言の内容が表面的なものばかりだったりすると、参加者にとって納得感のあるプロセスにはならないですよね。そうしないためには、会議を実施する前から、準備をしておく必要があります。会議の事前準備におけるポイントについては、次の資料を見てください。(資料3参照)



(以降、セッションは続く)

その後のセッションでは、ファシリテーションの各プロセスにおける実践のポイントと、ファシリテーションに必要なスキルを体系的に習得していきます。ファシリテーションに必要なスキルとしては、事前準備のスキル(論点を押さえる)、質問のスキル、傾聴のスキル、要約のスキル、論点整理のスキル、意見対立の調整スキルを学んでいきます。

【シンスターの「ファシリテーション」プログラムの特長】

以上、「ファシリテーション」プログラムの一部ではありますが、実際に研修で行われるディスカッションの様子を交えながら、簡単にご紹介をさせていただきました。

シンスターのプログラムは、「相手の感情に配慮する」、「実務で使える」ことを重視しています。そのために、「ファシリテーションプログラム」でも一般論の議論だけで終わらせずに、会議などで実際に起きる場面を想定し、相手はどのように感じているのか、納得感を得るために具体的に相手にどのような言葉を発するのかを議論することによって、実務で具体的に使えるスキルを身につけることができるプログラム構成にしています。

◆◆◆株式会社シンスター◆◆◆

◆代表取締役社長:寺西厚人 ◆創業:2008年10月1日 ◆URL:<http://www.shinstar.co.jp/>

◆本社:東京都渋谷区神南1-9-2 大島ビル10F Tel:03-5728-4305 Fax:03-5728-4246

◆事業内容:企業の人材育成のための教育業務・研修業務。志の高いビジネスリーダーが集うコミュニティーサイトの企画・運営。元経営者の体験談を伝えるセミナー及び動画コンテンツの開発と提供。企業経営・人材育成に関する書籍・論文・執筆・出版等。