

**問題解決に対する議論の場の運営を支援するため
のファシリテーション技法に関する調査研究**

1. 中小企業診断士に伝えたいこと

(1) ファシリテーションは中小企業診断士に有効なツールである。

中小企業診断士には、経営全体を見る力、ツールを使いこなす力がある。これはファシリテーションの基本的なものである。これから述べる意識改革ができれば、ファシリテーション技法を活用することができる。それは『ファシリテーターは、プロセスに注力しコンテンツには入らない』『経営課題の解決策を出し、実行するのは社員である』ことを理解することである。

(2) ファシリテーションは問題解決に有効なツールである。

アジェンダー（会議開催通知書）について

従来からの会議開催通知書には、1)議題、2)開催日時、3)開催場所、4)出席者が記載されていた。ファシリテーションでは、これに5)目的、6)目標、7)プロセスが追加されている。さらに8)論点を追記すれば、参加メンバーの議題に対する理解が深まり、質の高い結論に到達できる。

論点について

課題に対して適切な論点を掘り下げていくことで、目的・目標が明確になる。この論点を基にメンバー全員でブラッシュアップし、共有化する。これによって問題の本質に迫ることができるし、課題解決に結びつけることができる。

M E C E（メッシー）について

M E C Eは『モレがなくダブリがない状態』である。問題の解決には絶対的に必要なものである。全体像を抜け穴なく捉えることが重要である。情報収集、分析、アイデア創造など問題解決の各ステップでは、モレなくダブリがないように検討することが大事である。

(3) ファシリテーションは会議の運営に有効なツールである。

プロセスの遂行に全力投球を

ファシリテーターの役割は、中立の立場で、メンバーの能力を最大限に発揮させることである。ファシリテーターは会議の運営に専念することである。

全員に発言の機会を

ファシリテーターは、会議の中で全員の状態を把握し、発言に偏りがないように気を配る必要がある。全員に発言の機会を与え、全員が納得することが重要である。参画したメ

ンバーが解決策を実行するので、やる気が出る。実行段階で中小企業診断士が支援・助言できる。

2. こんな問題を抱えている

(1) 解決策を実行しても問題が残っている。

課題の解決策を出す段階で、すぐに具体的なことや細かいことに目がいってしまう。それでは本質的な問題を捉え損ねてしまう。本質的な問題を把握しない解決策を実行しても、問題点が残る可能性が大きい。

(2) ありがちな会議の問題点。

会議の目的・到達点が明確にされていない 会議のタイムスケジュールが管理されていない 意見を全員から求めようとされていない ましてや発言が保証されていない 論点の交通整理がされていない 全員の合意形成を目指していない、という会議が当たり前になっている。

3. ファシリテーションという面白そうな手法がある

(1) ファシリテーションとは。

満足感・充実感を味わえる会議を意識的に進めていくのがファシリテーションである。ファシリテーションによる会議を進行していくのが、ファシリテーターである。

(2) ファシリテーションの4つのスキル。

「場のデザインのスキル」とは、場を作り、関係をつなげるものである。問題解決では共有のステップである。会議に有効な会場設定、参加者の設定、目的・目標の共有、会議のプロセスの設計等、会議に入る前からファシリテーションは始まるのである。

「対人関係のスキル」とは、意見を受け止め、引き出すものである。問題解決では発散のステップである。傾聴、復唱、質問、非言語メッセージ等のコミュニケーションスキルである。

「構造化のスキル」とは、意見をかみ合わせ、整理するものである。問題解決では収束のステップである。会議の内容をグラフィック化することで、会議の進行状況、会議の内容が共有化でき、結果として論点整理を経て合意形成を容易にする。

「合意形成のスキル」とは、議論をまとめ、それを分かち合わせるものである。問題解決では意思決定のステップである。合理的な意思決定に有効な手法を的確に利用できること、コンフリクトを前向きに捉え、共感的理解につなげることが重要である。

4. 演習で分かった重要なポイント

演習の経験を通して、ファシリテーションによる、会議運営のキーとなる重要なポイントは、次に示す5項目であることが分かった。

(1)アジェンダー：事前準備を行いその結果を会議開催通知書としてまとめる。

(2)論点：論点の掘り下げとメンバー全員の共有化で、効率の良い議論が展開できる。

(3)M E C E（メッシー）：モレなくダブりのない状態から討議を進める。

(4)会議の運営：主役はメンバーであり、ファシリテーターはメンバーの能力を発揮させる。

(5)発言の機会：発言に偏りがないよう、全員に発言の機会を与える。