

「自分」と向き合う

～ファシリテートと、ファシリテーターについて考えたことの覚え書き～

佐藤 悠人 (独立行政法人教職員支援機構)

1. ファシリテート・ファシリテーターについて考え始める

ファシリテート、もしくはファシリテーターについて考える時、いくつかのスタンスがあるように感じている。「場合分け」とも言えるだろうか。「こういった状況の時にはこういったファシリテートが求められる」といった類のものだ。もちろん「正解」など無いだろうが、例えば、以下の文章を読んだときに、どう考えるかによって、その方のスタンスがあらわになるように思う。

「以前に、あるワークショップのファシリテーターを引き受けた時のことです。仕込みがうまくいき、参加者同士で建設的な対話が始まりました。そこで、私はサイドラインに下がり、外から対話の展開を見守ることにしました。ところが、主催者からは、高い謝金を払って招聘している講師が何もしていない、とお叱りを受けました。講義をしていないのだから、ファシリテーターの謝金は講師の半分といわれました。何度も粘り強くファシリテーターによる「場づくり」や「プロセス管理」の大切さを説明し、実際にワークショップの全体を参観してもらって、ファシリテーターの役目を理解してもらうことに努めた結果、今では講師と同程度の待遇となりました。

でも本音を言えば、ファシリテーターの待遇は講師以上にすべきだと思っています。ファシリテーターは講師に比べて事前の準備と現場での集中力を必要とするからです。参加者の息づかいを肌で感じながら、いくつもある引き出しの中から状況にもっとも適した分析ツールを提供したり、創発の歯車を回す質問を投げかけたりするためには、参加者の声に全身全霊で耳を傾けていないとできないことですから。」1)

上記はあくまで「ワークショップを実施する立場でのファシリテーター」の体験談であることを前提としたうえで、筆者の主張をどのように受け止めるか。また、主催者の主張をどう受け止めるか。そして、ファシリテーターの在り方に対するそれぞれの主張は、どういった考えに基づくものなのか。

会の目的が明確になるほど、できるだけ多くの参加者がその「ゴール」に向かって効率的・効果的にたどり着ける方が良く、となるだろう。その際のファシリテーターの役割は自ずと「道案内役」のようなものになるだろうし、「参加者が道を外れているなら戻してあげなければ」といった発想にもなるだろう。そうすると、上記の文章で主催者がファシリテーターに求めたことは、理解ができる。

一方で、そんな会にはそもそもファシリテーターはいらない、講師だけいれば十分だ、という考えも出てくるだろう。ならば、ファシリテーターが必要とされるような会は、前提として、参加者一人一人が自分なりの試行錯誤を経て学びや気づきを得る場として設計されているだろう。その時のファシリテーターの役割は、「道案内役」よりは、自分の隣か少し後ろを一緒に走ってくれる「伴走者」といった方がしっくりきそうだ。一緒に走っても

られれば不安も少ないし、何より「一緒」は楽しい。一緒に走ってさえいてもらえれば、例え会話がなかったとしても特に気にならない。自分が辛くなった時は、励ましてくれるかもしれない。

実体験を踏まえると、個人的には筆者の主張に賛同している。ファシリテーターによる「場づくり」が重要であることは、自分自身がワークショップや対話の場に参加した際、強く感じたことであったからだ。限られた時間の中で、ある一定の目的を持って集ったメンバー同士が、活動を通じて何らかの「得られるもの」を求めている時、ファシリテーターがいることによってその「効果」が高まっているように感じた。仮に、その場に「ファシリテーターがいない」ことを想像した時、「効果」が高まったかどうかは心もとない、とも思う。

NITSで「探究型研修のグループファシリテーターをお願いしたい」という話をいただいた時までは、そういった考えを抱いていた。しかし、NITSの「探究型研修」について少しずつ理解が深まっていくにつれて、ファシリテーターに対する考え方も徐々に変化していった。

2. 実践する前に考えていたこと

NITSの「探究型研修」は、上記のような、明確な目的のある「ワークショップ」とは意味づけが異なることがすぐ分かった。「参加者一人一人の”探究のプロセス”そのものを大切にする研修だから、グループファシリテーターは、とにかく”聞く”ことを大切にして欲しい」と説明も受けた。分かったような、分からないような感覚を抱いた。真っ先に思い浮かんだのは「傾聴」の二文字だった。それならば、教員時代から意識的に取り組んできた自負がある。ファシリテートもできるような気がする。しかし、すぐにいくつかの疑問が出てきた。今求められていることは、さしずめ「傾聴係」という役回りなのか。生徒の話をじっくりうなずきながら聞いていたことと同じことをするだけでいいのか。ファシリテートって「促す」って意味じゃないのか。だとしたら、結局のところ、自分はいったい研修中に何をすればいいのか。

心の中で人知れず悩んでいた時、同僚の「話聞くだけでええなら、近所のおっさんでもええやん」というセリフが耳に入ってきた。面白い例えをする人だ、と思った。ファシリテーターは、参加者の発言に対し、ある程度専門的な知見から、問いかけをしたり話題提供したりする役目があるのではないか、という趣旨の発言だったらいい。なるほど、確かにそんな役目がある気もしてきた。その時は、「ファシリテーターとしての僕らの存在意義は、自分の中にある専門的な知見をフル活用して、参加者の学びがより一層深まるような問いを出したり、参加者の中にある”引き出し”をたくさん引き出すことだ」と思うようになった。

だが、またすぐに疑問が浮かんだ。参加者が考えたいことは人それぞれなのに、そんなことってできるのか。自分自身にそんなにたくさん引き出しは無いのに、どうすればいいのか。そもそも、それで参加者の「”探究のプロセス”を大切にする」ことになっているのか。「きっかけづくり」は大切かもしれないが、「導く」とことは違うんじゃないか。

そんなことを思うようになり、再び迷宮入りした。

3. 実践中に考えたこと

迷宮入りしたまま、研修当日がやってきた。研修のプログラムは、あっという間に進んでいった。グループのメンバー同士の対話は、もっとあっという間に進んでいった。時々、ついていけない。だから、対話についていくのに必死になった。一人一人の言葉を聞き漏らすまいと必死で耳をそばだてた。どこが話の要点かも分からないまま、ひたすらメモを取った。

悪いことに、NITSの探究型研修は、各研修の日程が特定の期間に集中している。だから、自分のファシリテートの良し悪しをゆっくり振り返る間がない。じっくりと次の作戦を練る暇もない。あっという間に次のファシリテートの機会がやってきた。そして、何が「良いファシリテート」なのかもわからず迷えるまま、皆さまこんにちは初めまして、と新たなグループでの新たなテーマの研修がスタートした。

ファシリテーターは、何回やっても難しい。一度として、「今回は良かった」と思える手応えは無い。必ず、「もっとこうの方が良かったかもなあ」「あの時はこんなことを聞いてみるべきだったか」という思いが首をもたげてくる。授業と一緒に、「自分のスタイル」ができ、「とりあえず、自分はこれでいい」と思えるまでは、悩みというより不安の方が大きい。果たして、これでいいのだろうか、と。

その間は、ずっと苦しい。自分の行いを振り返り続けるからだ。しかも多くの場合、「本当はもっとこうできたのではないか」という「今の自分の否定」から入る。「自分のファシリテートについて考えること」は、突き詰めれば、自分のパーソナリティも含め、立ち居振る舞い、言葉の裏にある価値観など、自分自身をまるごと振り返ることになる。自分の中にある嫌な面、苦手な面、できない部分ばかりが気になってしまう。だから苦しい。時々自分のできなさ加減に嫌になる。(ただし、それら全てに目をつぶれるほど、横柄な人間にもなり切れない。)

そして、だんだん自分の限界を知ってくる。というより、「慣れ」に近い感覚だろうか。できる面もできない面も含め、自分が今できる関わり方とはこの程度なのだろうか、この程度に過ぎないのだな、というあきらめにも近い感覚を抱くようになる。ファシリテーターの立場に置かれていることとは、自分自身と向き合い、丸ごと受け入れるプロセスそのものであるような気もしてくる。そのうえで、自分自身をメタ認知するプロセスでもある。自分の体から幽体離脱して、2メートル離れたところから自分を見ている、不思議な感覚でもある。

できたことよりも、できなかったことに目が行ってしまう。これは自分自身のパーソナリティの問題なのだろうか。それとも、ファシリテーターを務めると、意図せずとも、いつの間にかこういう思いにとらわれてしまうのだろうか。「あのタイミングで、思っていることを言った方が良かったのか。言わなかった方が良かったのか。」「かけた言葉は良いものだったのか、そうでなかったのか。」「そもそも、良いとは何か。良いとか悪いとかあるのか。」

4. 実践後に考えたこと

ふと、「結局は、相手の学びのことより、自分のことばかりを考えている」ことに気付いた。

その時の主語は、「ファシリテートをしている私」だ。

「参加者を主語にした研修」を大切にしているつもりが、いったいどういうことか。ファシリテーターは参加者の学びを促すためにいるのではないのか。研修中、自分はいったい何をしていたのか。

そもそも、ファシリテーターとして「研修の中で何かをせねば」という思いは、やはり主語が「私」であるように思う。「参加者を主語に」と言いつつ、参加者に対する押し付けがましい思いの表れだったのかもしれない。言い過ぎかもしれないが、何らかの形で自分が参加者をコントロールしたいという欲求の表れだったのかもしれない。だから、どこまでいっても「自分」を主語に考えていたのかもしれない。そして、「自分が何かをしなければならぬ」「自分の力で参加者の学びをより豊かなものにしなければならない」という考えに囚われていたのかもしれない。

しかし、それは「参加者は、やって欲しいことができていない」「参加者は、豊かに学べていない」という思いの表れとも言えはしまいか。「参加者を信用していない」ことの裏返しとはなっていないか。ファシリテーターがアプローチをしなければ参加者は学びを深められない、という前提に立ってはいまいか。

参加者一人一人が試行錯誤を重ねながら学びを深めていることは、言うまでもない。恐らく私がファシリテーターとしてその場にしようといまいと、結果として大差は無いだろう。「相手の学びを良くしよう」とする思いは、往々にして、邪魔する事が多い。「小さな親切、大きなお世話」になることもあり得るだろう。

ただ、気になったことがあった。研修後のアンケートに「佐藤さんがファシリテーターとしていてくれてありがたかった」という記述がいくつかあったことだ。過分なお気遣いに恐縮するばかりだったが、特に何をしたわけでもない自分が、お世辞とはいえ、なぜ参加者の記憶に残っていただけたのだろうか？という疑問が新たに沸いた。

ふと、冒頭に書いた、ファシリテーターについて考え始まった頃のことを思い出した。自分は「伴走者」だっ

たのかもしれない。それがかえって参加者にとっては心地良かったのかもしれない。「道案内役」を務められるほどの力など無いことは自覚していたから、最初から「何かをすること」はあきらめていた。自分にできる事と言えば、初対面の大人同士として、当たり前と思われるコミュニケーションの取り方を意識すること。素晴らしい経験や考えをお持ちの参加者一人一人を、その方のパーソナリティも含め丸ごとリスペクトすること。参加者の発する言葉にできるだけ一生懸命耳を傾け、その言葉の裏に見え隠れするその方の考え方や価値観も含めて自分の中で反すうし、そのうえで湧き上がってきた感想や疑問をありのままその方に伝える事。それなら、自分にもできるかもしれないと思い、意識的に振る舞っていた。

そう考えると、ファシリテーターをしている時、「自分が一生懸命参加者に向き合うこと」を通じて、「参加者にとって“この人がいると少し良いことがある存在”」くらいになれていたのかもしれない。最初から、「参加者を主語にしよう」などと不遜な事を考えず、「結果的に」、「参加者にとって学びが深まる（かもしれない）」くらいのスタンスがちょうどいいのだろうか。

5. 改めて考える、ファシリテートとは、ファシリテーターとは

以前よりは少し肩の力が抜けてファシリテーターについて考えていた頃、また別な文章に出会った。

「人々は多様なストーリーをもっていますが、そうしたレパトリーの中には、きっと、価値をもつもの、不思議なもの、面白いものがあるはずです。組織にとって、ストーリーは、銀行にとってのお金のように大事な資源です。つまり、多様なストーリーを引き出してくることは、新たな未来の展望に投資することなのです。ストーリーを人々が共有することで、そうした展望が実現可能であるという確信が生まれます。」²⁾

ファシリテーターとして自分がいた場合は、まさに一人一人の「多様なストーリー」が共有される場だった。「新たな未来の展望に投資すること」とまでは想像が及んでいなかったが、少なくともその場にいた誰もが、お互いのストーリーを「価値をもつもの、面白いもの」と感じていた。そうすると、あの場合は、新たな未来の展望が生まれるきっかけとなる場だったのかもしれない。

ならばなおさら、ファシリテーターである自分が参加者に対し「何かをする」ことは考えづらい。できることと言えば、参加者と一緒に「新たな未来の展望」について思いをはせ、語り合うことぐらいだろう。そしてその時間はとても価値のある、豊かな学びの時間となりそう。その時間を、参加者と一緒に心の底から楽しむ。ファシリテーターとは、そのくらいの存在だろうか。

[注]

- 1) 上杉勇司他(2010).『ワークショップで学ぶ紛争解決と平和構築』,明石書店.p78
- 2) ケネス・ガーゲン(2004).『あなたへの社会構成主義』,ナカニシヤ出版.p262