

NITS が求めるファシリテーターとは

～グループで活動してきたことをもとにして～

澤田 惟樹 (独立行政法人教職員支援機構)

1. そもそも「ファシリテーター」って何？

独立行政法人教職員支援機構（NITS）に着任し、ファシリテーターの「ファ」の字も知らないまま、「研修にファシリテーターとして入ってもらいます」と言われて、ファシリテーターとして参加することとなった。ファシリテーターデビューしたものの、ファシリテーターってどんなものなのか、何が求められているのか、自分の中ではわからなかった。

そのあと、何回かファシリテーターとして参加してきたものの、「上手くいった」という手ごたえがなかった。きっとそれは NITS の探究型中央研修のファシリテーターというものが、頭で整理できていないからだろうと考え、「NITS 研修マネジメント協働開発プログラム」（マネプロ）で、「ファシリテーター」をテーマとするグループに入ることにした。その中で考えてきたことや、メンバーで話し合ったことを記録していく。

1) NITS の探究型研修におけるファシリテーターの役割

マネプロのグループメンバーが、NITS のファシリテーターをやっている中で、共通して困っていることがあった。それは、

「NITS の『ファシリテーター』は役割がはっきりしていない」
ということだった。

探究型中央研修を行う際に、ファシリテーター向けの事前打合せが行われ、その中で、研修担当者からファシリテーターの人たちに、お願いしたいこととして役割が伝えられる。ただ、この役割が「学びの伴走者」や「重要な場面で『出』る（「問い」を投げかける）ための『見取り』」といったように、ぼやとした役割として伝えられていた。また、福井大学の柳沢昌一先生から「ファシリテーターは、良い聴き手になること。うまいファシリテーターでないほうがいい。」という話が合った。この説明を受けたときには、『学びの伴走者』って何？ 一緒に対話をしていけばいいのか？ 「出」るための「見取り」って何かしらグループの人たちに問いかける必要があるのか？ 「良い聴き手」の「良い」って何？、「うまいファシリテーターでないほうがいい」って、上手い方がいいんじゃないの？ 何をするのがファシリテートの「正解」なのかまったくわからなかった。

「これはやってね」とか「これは頭の片隅に置いておきながらファシリテートしてね」というもう少し具体的なものがあると個人的にはありがたいと思っていた。

マネプロのグループでその「役割」をもう少しはっきりさせられないか、ということで考えていくことになった。

2)世間一般のファシリテーションと NITS のファシリテーション

グループで話している中で、そもそも世間一般に言われているファシリテーションというものがどんなものなのかを、自分たちがわかっていないし、そのファシリテーションと NITS のファシリテーションはおそらく異なるものだろうけれど、それとはっきりしていないから、まずはそれぞれ調べてみようということになった。

①ファシリテーションの分類

グループの一人が調べていく中で、ファシリテーターには次の4つのスタイルがあることを見つけた。

- a. 組織が抱える問題の解決を目指した組織系（問題解決型）
- b. コミュニティや社会の問題を扱いコンセンサスを築くことを目指した社会系（合意形成型）
- c. 人の学びや成長に関わる人間系（教育学習型）
- d. 前述の3つを区分けせず、全て同時に取扱い、イノベーションを巻き起こすことを目指した複合系（変革型）

この分類からすると、aとbが世間一般のファシリテーション、cがNITSのファシリテーションと言えるのではないかなった。この分類を見たときに自分の中では、すごく腹落ちした。自分自身が考えていた「ファシリテーション」は、aとかbの世間一般で言われている「ファシリテーション」でしかなかった。NITSのファシリテーターとして参加していて、「これってファシリテーションじゃないじゃん」と思っていたのだけれど、そもそも分類として違うものであって、cのようなファシリテーションがあるのだ、と知れただけでも、自分の中ですっきりした気分になった。

②それぞれのファシリテーションに求められるもの

そもそも分類、目的が違うのだから、それぞれのファシリテーションに求められることも違うはず。グループで調べてきたことをもとにして、その違いは何なのかを整理してみた。

	世間一般のファシリテーション	NITS のファシリテーション
目的	チームの効率的な意思決定、問題解決、目標達成を促進すること。	学びのプロセス支援、深い理解や気づきの促進、主体的な学びの形成
求められるもの	①場のデザイン（ゴールを明確化・プロセスの構築・関係性の構築） ②対人関係（傾聴・参加者間の相互作用を観察・質問） ③構造化（主張を明確化・整理・図解等） ④合意形成（意思決定手法の選択・対立の解消・プロセスの省察）	①場のデザイン（ゴールを明確化・プロセスの構築・関係性の構築） ②対人関係（傾聴・参加者間の相互作用を観察・質問） ③構造化（主張を明確化・整理・図解等） ④合意形成（意思決定手法の選択・対立の解消・プロセスの省察）

上の表はかなり大雑把な形でまとめてみたけれど、NITSのファシリテーションには④は求められないのは明確であって、①～③はどちらにも求められるものなのだと思う。探究型中央研修では、参加者の合意形成を図ることを目的としていない、むしろグループの中で「答え」のようなものを出すことを嫌う研修なため、④は求められない。意思決定するところまで持っていくのがファシリテーターの役割だと自分の中で思っていたから、ファシリテーターとしてやりづらかったのかもしれない。

3)見えてきた役割、でも…

上の表にあるように、①～③がNITSのファシリテーションに求められるものはわかってきたのだけれど、それでもまだ、もやもやとしている。役割が見えてきたけれども、その役割を自分が果たせる自信がないからなのかもしれない。対話がしやすいように心理的安全性を確保するような進行（①）をしたり、参加者の話をよく聴

いたうえで、参加者の考えが揺さぶられるような問いかけ(②)をしたり、あるいは対話を整理・構造化して「見える化」(③)したりするのは、自分には無理だと思っている。そんなスキルはない。役割がはっきりしてきて余計自信をなくしてしまった気がする。結局のところ「うまいファシリテーション」を自分が求めているのだと思う。

2. うまいファシリテーターとは

自分にとって、「うまいファシリテーター」はどのようなものなのだろう。

自分がファシリテーターとして入った研修はそう多くない。それに、自分がファシリテーターとして入っていると、他の人の様子を見ることができない。なので、そもそもどんなファシリテートが「うまい」と言えるのかわかっていなかった。

ただ、ある研修でファシリテーターをしていたとき、グループの対話が表面的というかただの報告会のような形になってしまい、あまり対話が成り立っていなかったときに、当機構の別の職員が様子を見に来てくれたことがあった。自分と代わってファシリテーターとして入ってくれた。その人は、参加者が話したことに対してどんどん質問や問いを投げかけていた。問いを投げかけられた先生は考えている様子が見られ、どんどん自分の考えたことや想いのようなことを話し始めた。それを見て、「ああ、こういう問いかけがあると参加者の人たちは考えが深まるのか」と感じた。自分はそのあと、その入ってくれた人のやり方をすぐに真似てみた。でも、全くうまくいかず、表面的な対話になってしまった。

この経験だったり、いろんな人とファシリテーターの話をしたりする中で、自分にとって「うまいファシリテーター」とは、きっと「考えを揺さぶられるような問いかけ」ができることなのだと感じた。でも、同じように問いかけたつもりでも、うまくいかなかったのはなぜなのか。

原因をずーっと考えていたときに、福井大学の柳沢先生の言っていた「良い聴き手になること」が頭をよぎった。もしかしたら、自分は参加者の方々の話をよく聴けていなかったのではないかと考え始めた。ちゃんと聴いていたつもりになっていただけで、表面的な話の内容しか聞いていなかったのではないかと。だから「問い」ではなく、参加者の情報を聞き取るだけの「質問」になってしまっていたのではないだろうか。参加者の話の中にある背景や真意みたいなものを考えずに、ただ聴いていただけになっていたのだろう。

そう考えたときに、今までファシリテーターとして入ってきたグループの参加者の人たちに、申し訳ない気持ちになった。自分が担当したグループでは、全然考えが揺さぶられるような対話になっていなかったのだと。きっと、いい感じの対話つまり、「そんな考え方があるのか」「そんな視点で考えたことなかったな」といような、自身の考えや価値観が揺さぶられるような対話になっていたな、と思っていた研修では、自分のファシリテーターとしての力なのではなく、参加者の方々自身が「対話」を理解していて成り立っていたからなのだろう。「うまいファシリテーターでないほうがいい」、そうは言われても、自分はいまうまくなりたいと思ってしまう。

3. ファシリテーターの形

マネプロのグループで活動をしているときに、今までの探究型中央研修に参加した人たちのアンケート内容を整理する機会があった。ファシリテーターについて直接聞くような項目はなかったものの、自由記述の欄にファシリテーターについて書いている参加者はたくさんいた。

その記述には「ファシリテーターの方のおかげでスムーズに対話ができた」「ファシリテーターの促しによって対話が深化した」「話を整理してくれてありがたかった」「和やかな雰囲気を作ってくれて話しやすかった」など様々である。「問いかけ」によって、考えが深まったということが多いのかと思ったが、そんなこともなく、「場のデザイン」だったり「構造化」だったり、を良かったという人も多かった。中にはファシリテーター個人をほめたたえるような記述もあったので、その褒められていた人たちに「どんなことを意識してファシリテートして

いたのか」を聞いてみた。2人に話を聞いたところ、どちらも「何を話しても大丈夫、という雰囲気づくりを大切にしていた。」と話してくれた。問いかけとかはあまり考えなかったのかも聞いたが、思いついたらしていたけれど、それよりも場の雰囲気を大切にすることを大切にしたいよ、とのことだった。

アンケートの記述を読んだり2人の話を聞いたりして「うまいファシリテーター」は本当に様々なのだなと思った。2人のように「場のデザイン」がうまい人もいる。きっと「構造化・整理」する人が上手い人がいる。どれもきっと「うまいファシリテーター」なのだろう。

アンケートを読んでいると、良かったことだけでなく、改善してほしい点もそれなりに書いてある。「ファシリテーターによって対話の深まりが左右される。」「タイムキープだけになっている。」など。読んでいると、参加者が求めるファシリテーターの形は様々なのがわかる。「もっと問いかけてもらいたい」という人もいれば、「ファシリテーターの話が聞きたい。」とか。あとは、「ファシリテーターがいるとその人に進行などを頼ってしまうところがあった。」という意見もあった。

読んでいて、きっと参加者一人一人「ファシリテーター」に対する認識が少しずつ違うのだと思う。よく考えればそれはそうだな、と思った。ファシリテーターとして参加していた自分もわかっていないし、他のファシリテーターとして参加した人たちもそれぞれで違った認識を持っているのだから。「ファシリテーターはこうするのが正解です!」とは言えないのだ。ファシリテーターの形は様々なのだ。初めからわかってはいたものの、それでも「正解」を求めてしまうのは自分の性格の問題なのかもしれない。

4. 今後のNITSのファシリテーターの在り方

マネプロのグループメンバーと一緒に調べたり、考えたりしてきたことをもとにして書いてきたわけだが、このことを考え始めてからは、まだファシリテーターとして研修に参加していない。だから、この書いてきたことを意識しながら次はやっていきたいと思っている。「うまいファシリテーターでないほうがいい。」とは言われても、自分は自分なりの「うまいファシリテーター」を考えていきたいと思う。それが参加者の学びの深まり、気づきに繋がると思うからだ。

今後のNITSの研修について考えると、「そもそもファシリテーターは必要なのか。」ということも考える必要がある。アンケートでもあったように、ファシリテーターがいることが対話の阻害要因になる場合もある、ということだ。参加者はファシリテーターがいるから、進行を任せる意識になるだろうし、ファシリテーターが促すまでは話をしない方がいいのか、という意識も出てくる。そもそも、ファシリテーターがいなくても対話が成り立つのであれば、たくさんのファシリテーターを用意する必要もなくなるし、それが理想だと言える。

もっと具体的に考えてみる。

「研修の初日だけいけばいいかもしれない。初日さえいけば、対話を醸成する雰囲気を作ることができるから。」
「いや、すべての回にいた方がいい。すべての対話の中で問いかけることはないかもしれないが、どこかで参加者の考えを揺さぶる問いかけができるかもしれないから。」

「各グループに一人にファシリテーターをつけるリソースはNITSだからできるのであって、他県には難しいことなのではないか。」

きっと、NITS職員でもファシリテーターについての考え方は様々であって、全く同じだという人はいないのかもしれない。それでも、今後の研修をどうしていくかを考えていく中で、NITSのファシリテーターの在り方については考え続けていく必要があるだろう。

もうすぐファシリテーターとして入る研修が始まる。楽しみと不安が半々ではあるけれど、今後も「自分のファシリテーター」を考え続けていきたい。