

資料ダウンロードありがとうございます

はじめに

この度は弊社資料をダウンロードいただきありがとうございました。

社内研修支援サービスは、研修教材（テキスト、スライド等）を編集可能なデータで提供するサービスです。

- ✓ リーズナブル：1コンテンツ 10万円（税抜）
- ✓ 編集可能なデータで提供：テキストとスライドはPowerPointデータで提供します
- ✓ 経験の浅い社内講師も安心：講師用マニュアルを参考にしながら研修を進められます

サービス詳細は次頁の資料をご覧ください。

この資料の内容

以下で構成されます。

1. ご案内（本ページ）
2. 社内研修支援サービスのご案内（次ページ）
3. 受講者テキストのサンプル（全ページ版）

テキスト全ページを掲載していますが、著作権の関係上、透かしを入れていますので、予めご了承ください。
本書の全部または一部の複写・複製を禁じます。これらの許諾については、弊社までお問い合わせください。

よくあるご質問

データを購入したい・見積もりが欲しい

弊社WEBサイトからお申し込みください。 <https://www.growthen.co.jp/order/>

もう少し詳しく話を聞いてみたい

サービスの詳細や講師マニュアルなどもお示ししながらご紹介いたします。

弊社WEBサイトからお問い合わせください。 <https://www.growthen.co.jp/inquiry/>

既に行っている他研修とどう組み合わせればいいのか相談したい

貴社の状況をお伺いしながら、ご利用方法をご提案いたします。

弊社WEBサイトからお問い合わせください。 <https://www.growthen.co.jp/inquiry/>

本当に講師が務まるのか不安

講師マニュアルなどもご覧いただけるミーティングをセッティングいたします。

弊社WEBサイトからお問い合わせください。 <https://www.growthen.co.jp/inquiry/>

講師スキルを高めたい

インストラクター養成講座を配信しております。こちらからお申し込みください。

<https://www.growthen.co.jp/seminar/cat/instructor/>

お問い合わせ

株式会社グローセンパートナー

Webフォーム：<https://www.growthen.co.jp/inquiry/> Mail : info@growthen.co.jp TEL : 03-6215-8717

研修素材データ販売

対話型研修を実施できる研修素材をデータで提供します

1 スライドもテキストも 研修素材をデータで提供

研修素材をデータで提供。テキストやスライドを編集加工して利用可能

2 新人から管理職向けまで 豊富な研修コンテンツ

新入社員から管理職向けまで、約30種類の研修コンテンツをご用意

3 経験の浅い講師でも 効果的な研修が可能に

講師マニュアル付き。講師の力量や経験に左右されずに、安定的な効果を創出できる対話型研修が可能

研修コンテンツ

新入社員向け	
101	給料と評価の基礎知識
102	ビジネスマナー 動画
104	コミュニケーション（職場の人間関係を築く編）
106	コミュニケーション（仕事の受け方・報連相編）
107	仕事の進め方（優先順位・PDCA編） 動画
112	新入社員フォローアップ（振り返り・マイドリセット編） 演習動画
113	新入社員・若手社員の心の成長研修 動画
若手社員向け	
201	OJT（後輩育成編） 動画
202	ティーチング＆コーチング（後輩指導編）
203	プレゼンテーション（わかりやすい資料作成編）
204	被評価者研修（セルフマネジメント編）
206	プレゼンテーション（伝え方の技術編）
207	ファシリテーション（意見の引き出し・合意形成編）
210	ロジカルシンキング（基礎編）
301	若手社員研修（段取り力・コミュニケーション編）
303	リーダー研修（意思決定力強化編）
304	若手社員フォローアップ（レジリエンス強化編） 演習動画

中堅社員向け	
205	ロジカルシンキング（論理的思考・フレームワーク編）
213	生産性の高い会議の進め方
216	企業経営論（基礎編）
302	中核社員研修（PDCA・組織コミュニケーション編）
管理職向け	
402	評価者研修（目標設定編）
403	評価者研修（評価・フィードバック編）
407	マネジメント（組織マネジメント編）
409	マネジメント（方針策定・イノベーション編）
411	目標管理マニュアル
412	評価者研修（目標設定・評価フィードバック統合編）
420	マネジメント（方針策定・展開編） 動画
423	マネジメント（PDCAサイクル編） 動画

パッケージ内容

- 受講者用テキスト（PowerPoint）
- 講師用スライド（PowerPoint）
- 講師用マニュアル（PDF）
- その他付属資料（Word, Excel, PowerPoint等）
- 動画マニュアル（PDF）※動画対応コンテンツのみ

※コンテンツによって含まれる内容が異なります。

※その他付属資料、動画マニュアルは付属しないコンテンツもあります。

価格（税抜）

1コンテンツ **10万円**

お問い合わせ

購入のお申し込み

<https://www.growthen.co.jp/order/>

お問い合わせ

<https://www.growthen.co.jp/inquiry/>

BUSINESS FACILITATION

ファシリテーション（意見の引き出し・合意形成編）

受講者用テキスト

SAMPLE

本研修のねらい

なぜ、本研修が必要か



ビジネススキルとして、ミーティングや議論の場で意見を引き出したり、合意形成を行ったりするファシリテーションのスキルを習得します。演習を通して、実際にファシリテーションのスキルを身につけながら進めていきます。

本研修のゴール



- ① ファシリテーションとは何か、ファシリテーターの役割などを理解します。
- ② 場づくりのスキルとして、「目的・ゴールを共有する」「話しやすい雰囲気を作る」「答えやすい質問を投げる」などの技法を学びます。
- ③ 議論共有のスキルとして、「要約を行う」「言い換えを行う」「視点や定義を確認する」「議論を見る化する」などの技法を学びます。
- ④ コンフリクト解消のスキルを学びます。
- ⑤ 合意形成のスキルとして、「コンセンサスを取る」「法的対話による合意形成」などの技法を学びます。



研修を有意義な時間にするために



- ① 研修に積極的に参加し、グループ討議などはできる限り発言し、理解を深めようしてください。
- ② 分からないことは講師に質問して、疑問を残さないようにしてください。
- ③ 気分が悪い・空腹がちうどい・スクリーンが見えにくいなどありましたら、講師・事務局まで伝えてください。
- ④ 携帯電話は、電源オフにするかマナーモードにしてください。
- ⑤ ノート・コンピュータ・スマートフォン・タブレット・携帯電話などの使用は遠慮してください。

マークの説明



章・ページのポイントを示しています。
おおよその内容をつかんでください。



研修の理解を深めるためのコラムを
示しています。参考にしてください。



研修・章のゴールを示しています。



演習を示しています。個人演習や
グループワークで理解を深めます。



理解を促進するための補足を示して
います。参考にしてください。



研修で学んだことを実行に移す方法
を示しています。



講師からのアドバイスです。



研修・章のまとめを示しています。学
んだことを再度整理しましょう。

ファシリテーションの全体像①



ファシリテーション研修を始めるにあたり、緊張感をほぐすためのアイスブレイクをいくつか紹介します。実際にファシリテーションを実施するときに活用してください。

すぐにできるアイスブレイク集

名称	所要時間	進め方
笑顔交換	30秒	メンバーと笑顔の交換をします
ハイタッチ	30秒	メンバーとハイタッチをします
チェックイン	一人1分 ×メンバー数	メンバーと今感じていることを発表し合います 例:「今感じることは、ワクワクと少々緊張しています」など
ものに例える	一人1分 ×メンバー数	メンバーの中から対象者を一人決めて、その人をものに例えると何になるかを発表してください。また、その理由も伝えてください。それを全員繰り返してください。 例:「○○さんは、川口剛をするみたいです。時代の流れに沿って、他メンバーをいじってくれそうな気がします」など
漢字一文字に例える	一人1分 ×メンバー数	メンバーの中から対象者を一人決めて、漢字一文字に例えると何にならかを発表し合います。また、その理由も伝えてください。 例:「○○さんは、『海』です。心が広く何でも受け入れてくれるからです」など
後だしじやんけん	1分	メンバーのリーダーを決めてください。その人がじやんけんをして他のメンバーはわざと負けるように後出します

アイスブレイクの実施



Exercise

全体で一つ決めた各グループでアイスブレイクを実施してください。その後に、個人でアイスブレイクをする前後の気持ちの変化を下記に記入してください。その後グループで共有してください。

個人演習	グループ討議
例) 緊張がほぐれた	



アイスブレイクには、緊張の緩和・関係性の構築・場の活性化などの効果があります。ミーティング、議論などの前に、アイスブレイクをすることは有効です。

ファシリテーションの全体像②



ここでは、アイデアだしと合意形成のためにファシリテーションのスキルを学びます。メンバー間の真の合意形成を目指し、納得感の醸成と確実な行動を促せるようにします。

ファシリテーションとは

ファシリテーションとは、ミーティング、議論などが円滑に進むように、組織・参加者の活性化、協働を促進させる技法のことをいいます。具体的には、発言や参加を促したり、話の流れを整理したり、参加者の認識の一致を確認したりする行為で介入し、合意形成や相互理解をサポートします。



ファシリテーションの必要性



職場でミーティング・議論を進めるうえで、困っていることや改善したいことは何ですか？個人で考えたことを下記に記入してください。その後グループで共有してください。

個人演習	グループ討議
例) 意見がでない	



上記の演習内容について、講師が簡単にファシリテーションをやってみます。

ミーティング・議論が停滞する理由

ミーティング・議論が停滞する理由としては、以下の現象・その現象が起こる要因があります。

現象1：メンバーから意見がない

- 意見を言える場づくりができていない(否定されるので、意見が言えないなど)
- 意見を述べる人が限られている(力関係で負けるので、意見が言えないなど)
- 自分の意見が反映されない(言っても無駄だと思っているので、黙っているなど)

現象2：意見がかみ合わない

- 議論の目的・ゴールが曖昧である(自分が思ったことを述べるだけなど)
- お互いの視点・視座が異なる(自分の立場で意見を言い、相手が受け入れないなど)
- 言葉の定義が異なる(お互いの解釈が異なるので、合っていませんなど)

現象3：意見がまとまらない

- 隠れた目的がある(決めたら自分がやらなければならぬなど)
- メンバーが自分の意見を曲げない(他のメンバーへの警戒心・嫌悪感など)
- 意思決定前に、論点が変わる意見が出る(意思決定逃れが見え隠れするなど)

ファシリテーターとは

ファシリテーターは、中立的な立場で、参加者の意見を導き出したり、議論を活性化させたり、合意形成に向けて論点を整理します。ファシリテーターとは、これらの行いにより、**ミーティングの質を高めたり、限られた時間での意思決定を促進することを支援したりする人です。**

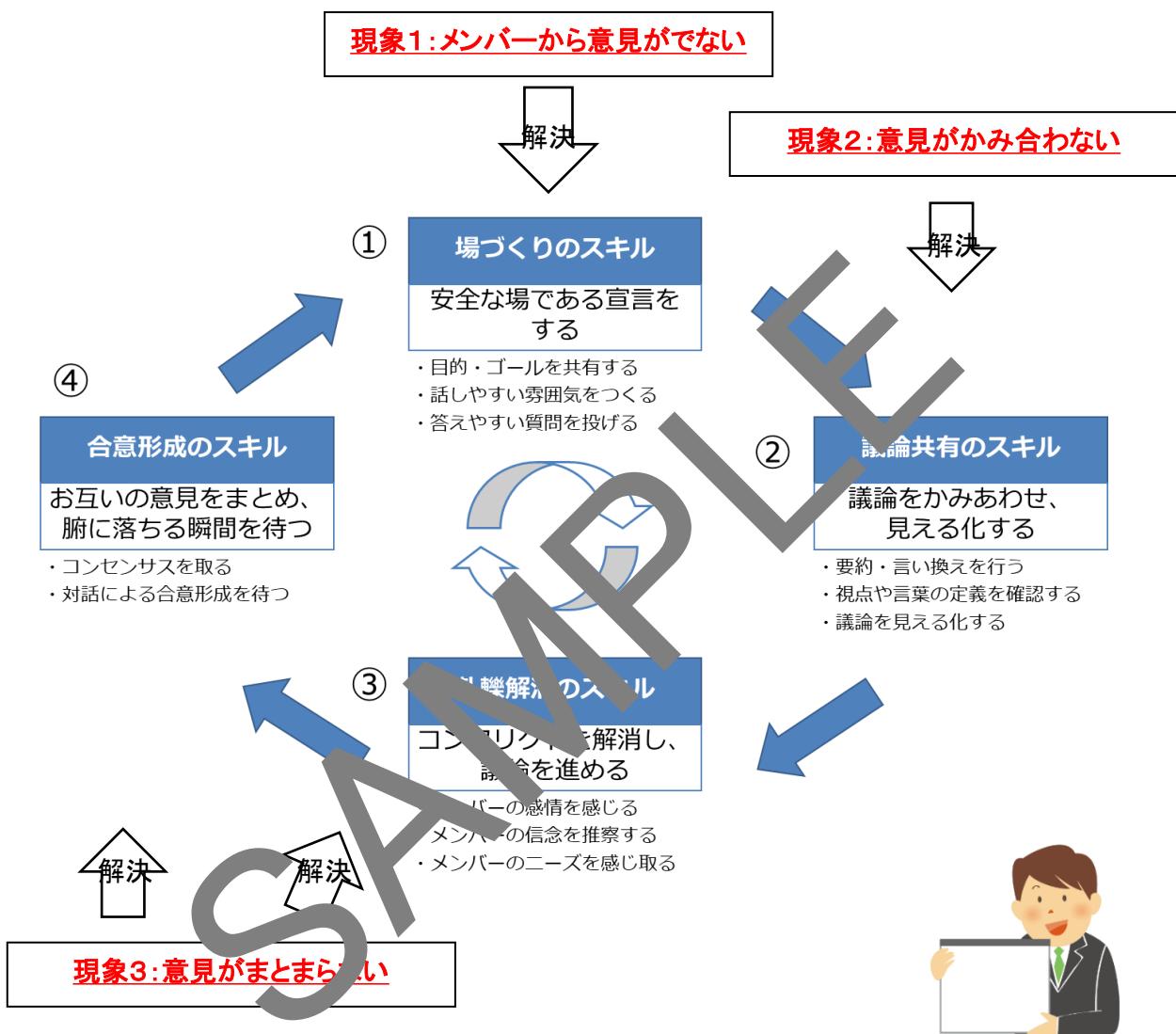
ファシリテーターの3つの役割

- ①ファシリテーターは、議論の意思決定に対して [] である
- ②ファシリテーターは、質の高い [] ができるように支援する
- ③ファシリテーターは、[] へと導くことを支援する

ファシリテーションの全体像④

ファシリテーションの4つのスキル

ミーティング・議論を効率的に進め、意思決定に導くために、下記の4つのスキルを紹介します。これから下記の4つのスキルについて、詳細を解説していきます。



ファシリテーションのスキル（場づくり）①



場づくりのスキルとして、「目的・ゴールを共有する」「話しやすい雰囲気を作る」「答えやすい質問を投げる」の3つの技法を学びます。

技法1：目的・ゴールを共有する

- 何の議論をするのかテーマを明確にする。
- 何のために議論をして、いつまでに何を合意するのかゴールを明確にする。
- いつでも確認できるようにホワイトボード・模造紙に、目的・ゴールを記入する。
- 議論の段取りを、大まかに設計する。

【ホワイトボード・模造紙のイメージ】

テーマ：業務の効率化の推進

～やめる仕事を決めよう～

ゴール：月に10時間以上短縮できる業務効率化を決める

時間：90分で意思決定する

段取り：現状把握(30分)・解決策出し(30分)・解決策決定(20分)・振り返り(10分)



技法2：話しやすい雰囲気を作る

- 議論が始まる前に、簡単なアイスブレイクをする。

【簡単なアイスブレイクの紹介】

- メンバーと笑顔交換 30秒
- メンバーとハイタッチ 30秒
- 今感じていること（共感） 一人1分程度 × G人数 など

- 議論のルールを定義する。

【議論のルールの紹介】

- 相手の意見を否定しないこと（ファシリテーターもメンバーの意見を否定しない）
- 相手の意見に便乗して、意見をどんどん出すこと
- 設定した時間内に結論を出すこと
- 意思決定したことは、必ず実行すること
- 本音の意見を述べること など

- 話しやすい議論からスタートする。

【話しやすい議論の紹介】

- 解決策より、現状の問題が 話しやすい
- あるべき姿より、過去の経験が 話しやすい
- 自分のことより、他人ことが 話しやすい
- 自社のことより、一般的なことが 話しやすい



ファシリテーションのスキル（場づくり）②

技法3: 答えやすい質問を投げる①

- アイデア発散には拡大質問を投げ、合意形成には限定質問を投げる。

【拡大質問・限定質問の事例】

拡大質問（オープン・クエスチョン）	限定質問（クローズド・クエスチョン）
質問に対する答え方が決まっておらず、相手が自由に答えられる質問	「はい・いいえ」など、相手の答え方が限られる質問
<ul style="list-style-type: none">・たくさんの情報が欲しいとき・相手に考えさせたいとき・意見を膨らませていきたいとき	<ul style="list-style-type: none">・答えや論点を絞り込むとき・あいまいな発言のポイントを絞るとき・決断をせまるとき・理解／合意を確かめるとき



これから、ある事例に基づいて演習を進めたいきます。演習を通して、ファシリテーションのスキルを身につけていきましょう。

我が社は、「お客様のご要望に応える」を行動指針に掲げて急成長してきました。お客様のご要望に応えるにどうしても業務が過多になりがちです。そこで、「業務効率化」をテーマに職場で議論することになりました。まず、下記のように目的・ゴールを設定しました。



目的：業務の効率化を図るために、やめる仕事を決める

ゴール：月に5時間以上短縮できる業務効率化を決める（議論の時間は50分）

最初に、「業務効率化の案を出してください」と問いかけたところ、誰からも意見がでませんでした。最初の質問の難易度が高いようでした。さて、答えやすい質問に変えるとしたら、どのような質問が良いか個人で考えて下記に記入してください。その後グループで共有してください。

個人演習	グループ討議
例) 無駄だと思っている仕事は何ですか？ (現状の問題が答えやすい)	

技法3: 答えやすい質問を投げる②

● 身近な質問を投げる。

自由に意見を言うことに慣れていない職場では、なかなか意見が出てこないことがあります。そんな時は、下記のような質問を投げかけましょう。

質問1

事象を聞く

例) 失敗している実例、成功している実例はありますか。

質問2

事実を聞く

例) ○○という事象(意見)について、もう少し具体的に教えてください。

質問3

付加情報を聞く

例) ○○という事象(意見)について、何か付加する情報はありますか。

質問4

意見を募る

例) ○○さんの意見について、他の皆さんの意見はありますか。

質問5

自分の意見を述べる

例) 私は○○(あえて否定意見がでるような意見)と思いますが、皆さんの意見を教えてください。



質問に対して、中には熟練している方もいらっしゃいます。その方の思考の妨げにならないように「待つ」ということも大切なスキルです。つまり、「沈黙を大切」にしてください。

『効果10倍の<学び>の技法』（シルク方法で学校が変わる！）（著者吉田新一郎・岩瀬直樹）によると、教師の待つ時間を1～5秒間延ばした実験をした結果、以下のような結果が得られたそうです。

- ①生徒がより多くの解答を考え出せた
- ②生徒たちの解答はより考え抜かれたものになった
- ③より多くの生徒が答えられるようになった
- ④生徒がつくり出す質問の数が増えた
- ⑤様々な生徒が発言することで、クラスに活気ができるようになった
- ⑥より生徒中心の授業になった



ミーティング、議論でも同じことが言えるでしょう。多くの意見を出すため、より考え方抜くため、職場を活性化するために、沈黙を大切にしてください。

SAMPLE



議論共有のスキルとして、「要約を行う」「言い換えを行う」「視点や定義を確認する」「議論を見える化する」の4つの技法を学びます。

技法1：要約を行う

- メンバーの意見を要約する（同時にホワイトボードに書く）。

メンバーの発言が長かったり、要領を得なかったりするときに、重要な部分をまとめてフィードバックする技法です。

【要約の方法】

- ・ メンバーの意見を「復唱」する（+ホワイトボードに書く）
- ・ メンバーの意見を「キーワード」でまとめる（+ホワイトボードに書く）
- ・ メンバーの意見を分かりやすく「要約」する（+ホワイトボードに書く）



「業務効率化」をテーマに職場で議論を進めていました。ファシリテーターのあなたが、「現場の実態を教えてください」と問い合わせると、ややくどい言い回しをするメンバーが以下の発言をしました。

あなただったら、どのように要約する？個人で考えて下記に記入してください。その後グループで共有してください。

【あるメンバーの発言】

いや～業務量が多くすぎて毎日残業です。会社もあって、これ言うので、仕事の量がどんどん増えていきます。山田さんなんかは、土曜日も出でてシステムに入力をしています。早めにケアをしないと参ってしまうのではとハラハラしています。

一番の問題は、新システムを運用する際に、今まで以上に入力作業が多くなったところです。現場の意見を取り入れずに、システム化するからとなるんだ。システム部の問題だな。

まずは、業務効率化のために、新システムをどうにかして欲しい。

個人演習	グループ討議



- ・できる限りメンバーの意見を忠実にまとめます。
- ・メンバーが言いたいことを上手に言えないときに、支援するイメージです。
- ・長い意見を要約する場合は、「これでいいですか」と確認を取りましょう。
- ・メンバーの発表を要約し文字にするのは、最大でも15文字以内にしましょう。書く時間が長いと、メンバーが間延びします。

技法2: 言い換えを行う

- メンバーの意見を言い換える（同時にホワイトボードに書く）。

メンバーの発言が概念的だったり、専門的だったりするときに、言葉を置き換えてフィードバックする技法です。

【言い換えの方法】

- ・ メンバーの意見を「分かりやすく変換」する（+ホワイトボードに書く）
- ・ メンバーの意見を「イメージが湧きやすく変換」する（+ホワイトボードに書く）
- ・ メンバーの意見を「目的に沿った表現に変換」する（+ホワイトボードに書く）



「業務効率化」をテーマに職場で議論を進めていました。ファシリテーターのあなたが、「現場の実態を教えてください」と問い合わせると、概念的な言い回しをするメンバーが以下の発言をしました。

あなただったら、どのように言い換えるか個人で考えて、下記に記入してください。その後グループで共有してください。

【あるメンバーの発言】

いや～業務量が多くすぎて毎日残業ですよ。会社もこれ言うの？仕事の量がどんどん増えていきます。多分、オペレーション戦略がないから、どこに仕事を集中したらいいかが、みんな分からなと思うよ。

それで、どんどん会議が多くなっている感じかな。会議の手法も未熟だし、会議進行役も目的意識が薄いし、参加者も会議に参加することが目的になっている。会社のように会議の時間を決めたり、意思決定のルールを会議室に貼ったりすれば効率化が図れるはずだけど。

個人演習	グループ討議



- ・メンバーが言いたいことを上手に表現します。
- ・いくつか選択肢を出して、選んでもらうこともお勧めです。
- ・目的と異なる意見（現場の実態を聞いているのに改善策が提示された場合など）が出た場合は、言い換えながら、その意見を目的に沿ったものに修正してください。



キーワードの言い換え力は、コミュニケーション上大切なスキルです。

例えば、「ビジョン」という概念的な表現を、「社長が考える理想像」「会社が明示するゴール」「上司が明示するありたい姿」など言い方を変えて伝えることができれば、相手が理解しやすい表現・誤解が生じにくい表現に転換できます。

技法3：視点や言葉の定義を確認する①

● 意見がかみ合わないときは、視点や言葉の定義を確認する①

メンバーの発言がかみ合わない場合は、どのような視点で見ているかの確認をしたり、言葉の定義を合わせたりすることにより、メンバー同士の議論をかみ合わせます。

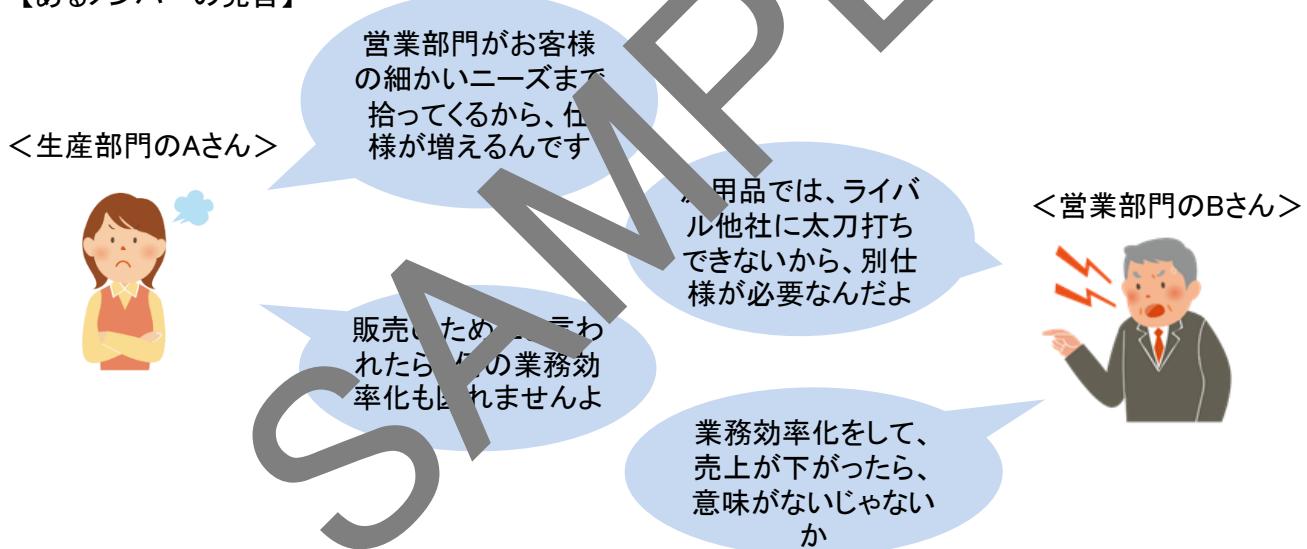
【視点や言葉の定義の確認】

- ・ どこの視点で捉えているか確認する
- ・ どの範囲で捉えているか確認する
- ・ 言葉の定義を確認する



「業務効率化」をテーマに職場で議論を進めていました。ファシリテーターのあなたが、「業務効率化の改善策を提示してください」と問い合わせると、参加者が下記のように議論し始めました。あなたは、議論がかみ合っていないと判断しました。
あなただったら、どのような「投げかけ」をするか個人で考えて下記に記入してください。その後グループで共有してください。

【あるメンバーの発言】



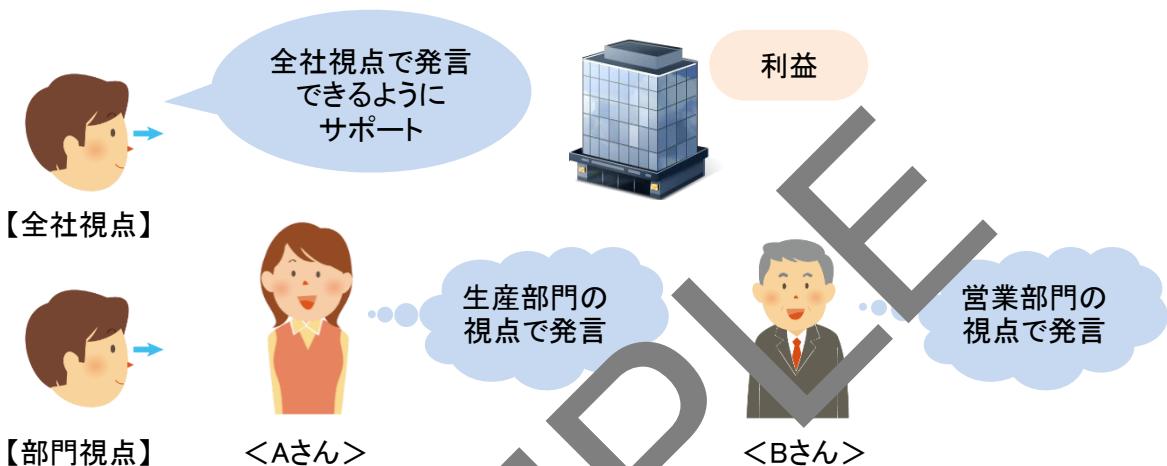
個人演習	グループ討議

技法3：視点や定義を確認する②

● 意見がかみ合わないときは、視点や定義を確認する②

メンバーのお互いの視点が異なる場合は、視点・着眼点を変えるようなコメントを投げかけると良いでしょう。

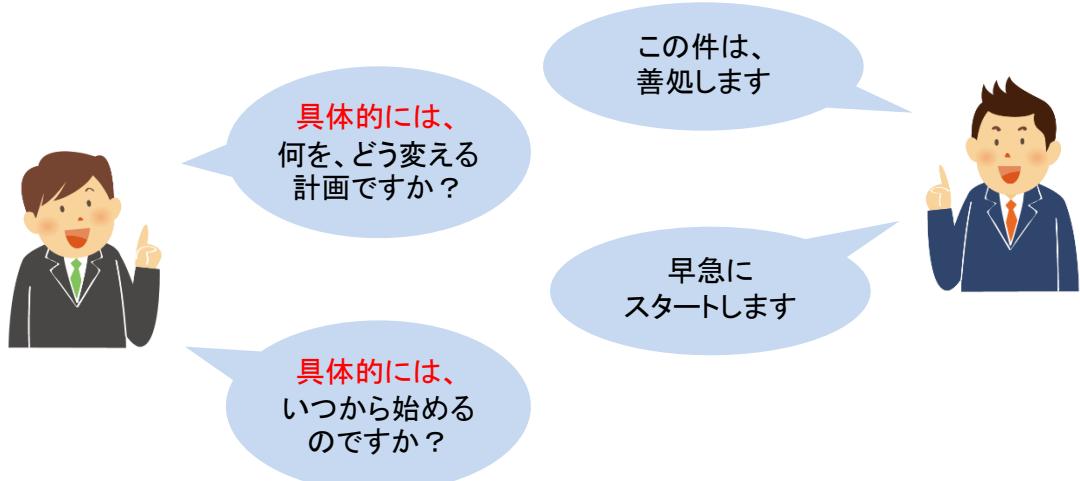
他にも、「短期視点⇒長期視点」の違い、「表面的な解決⇒本質的な解決」の違いなど、メンバーの視点の違いを把握して、その違いを認識できるコメントを投げかけるようにしてください。



議論の場に何度も出てくる共通のキーワードなどは、議論の途中で意味を確認することも大切です。また、専門用語や社内用語なども、メンバー全員が意味を共有していないのであれば、意味を確認も必要です。



あいまいな表現は、確実にすることも大切です。その時に、「具体的には」という投げかけが使いやすいです。「具体的には」という問い合わせは、相手に不快感を与えないというメリットがあります。



技法4: 議論を見る化する

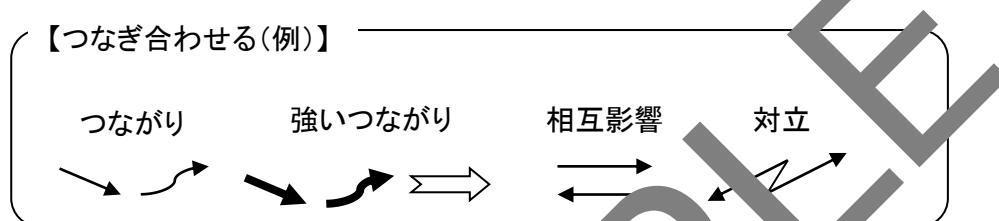
- ホワイトボードや模造紙を議論の見える化ツールとして活用する

技法1) メンバーの意見を「要約」「言い換え」の技法を使って、キーワードを書く

技法2) メンバーの意見の中から、重要だと思うキーワードに装飾する

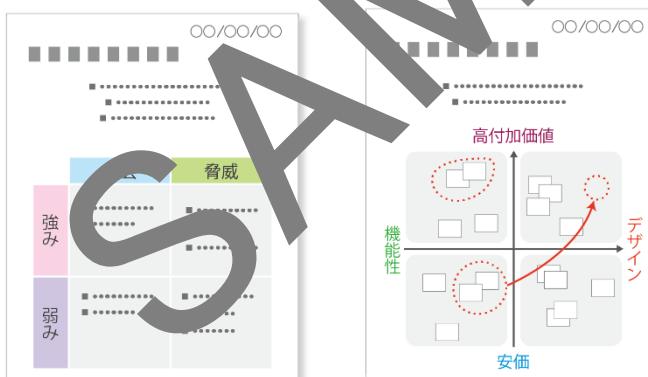


技法3) 重要だと思うキーワードについて、関連性が強いものは矢印でつなぎ合わせる



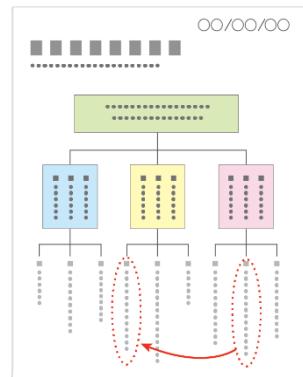
技法4) メンバーの意見を、「問題」→「真因」→「解決策」などフレームを使って整理する

技法5) メンバーの意見を、「マトリックス」「四象限図」「ロジックツリー」などのフレームを使って整理する



【マトリックス】

【四象限図】



【ロジックツリー】



ホワイトボードのマーカーの色使いにも気を配りましょう。

- 黒のマーカー: ホワイトボードに黒で描くと、安定感、安心感があります。ほとんどのキーワードや図形には黒を使用します。
- 赤のマーカー: 赤は、目立つ、華やかな色です。重要なポイントを飾る図形、重要なキーワードのアンダーラインなどに使います。多用し過ぎるとその意味合いが薄れますので注意しましょう。
- 青のマーカー: 青は、すこし目立つ、落ち着きのある色です。ちょっとした、でも欠かせない補足説明や注釈などに使います。





「業務効率化」をテーマにして、議論を進めてみましょう。

目的：業務の効率化を図るために、やめる仕事を決める

ゴール：月に5時間以上短縮できる業務効率化を決める（議論の時間は50分）

①業務効率化の対象

問い合わせ例：i) 無駄だと思っている仕事は何ですか？

ii) 月に5時間以上の改善ができる業務効率化はどんなものがありますか？など

②業務効率化が進まない理由の発見

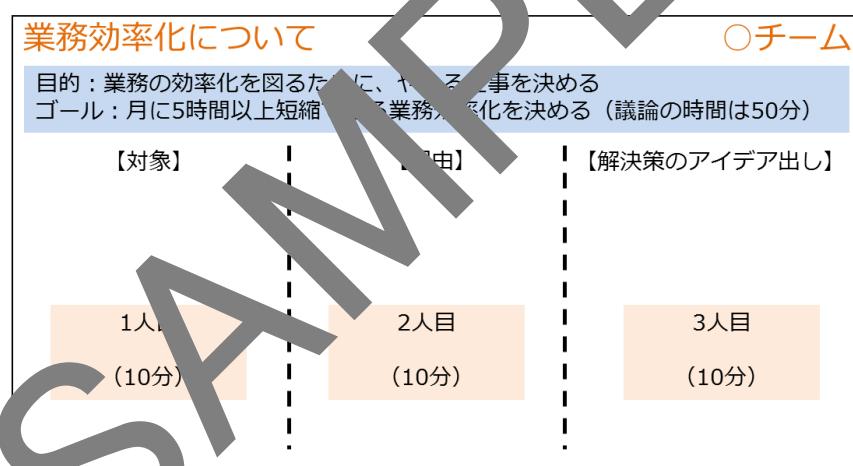
問い合わせ例：i) 業務効率化が進まない理由をあげてください。

③業務効率化を進めるための解決策のアイデア出し（絞り込みは次にやります）

問い合わせ例：i) この問題を解決するための案を出してください（まずは、実行可能性は考慮しなくても結構です）。

について、①②③それぞれファシリテーターを変えて、ホワイトボード（または模造紙）に議論の見える化をしながら進めてください。ホワイトボードの使い方は、下記を参照してください。

【ホワイトボード（または模造紙）】



ファシリテーションの演習をしました。演習を振り返り、ファシリテーターとして配慮すべきこと・工夫することを個人で考えて下記に記入してください。その後グループで共有してください。

個人演習	グループ討議
例) 字は大きく書く	



議論を進めていくと、コンフリクト（衝突・対立・葛藤など）が起きます。コンフリクトを解消しないまま、合意形成をしても、納得度が低い合意になります。ここでは、メンバーの思い込みに気づかせ、お互いの考え方を受け入れさせる技法を学びます。

技法：コンフリクト解消に向けた働きかけ①

まずは、コンフリクトが起きる構造を、「ABC理論（論理療法）」の視点から理解しましょう。

ABC理論は、アルバート・エリス(Albert Ellis)が1955年に提唱した「論理療法」の中心概念です。出来事(A)・信念(B)・結果(C)からなる認知に焦点をあてた考え方です。人は見えている世界（出来事）をどう受けとっているか、その受けとり方（信念）で見ている世界は違うという考え方です。

コンフリクトが起きた場合は、現象面だけではなく、その人の信念や感情も考慮して、コンフリクト解消を行うことも必要になってきます。

A(Activating Event) 実際に起きた 出来事 【物理的世界】	B(Belief) 出来事に関する その人の信念 【認知的世界】	C(Consequence) ヒートンの結果として 起こる感情と行動（結果） 【感情的世界】
例1)上司に強く叱責された	上司にも評価されない自分は、無能なダメな間だ	感情:憂うつ 行動:無口になる
例2)本日プレゼンテーションがある	完璧に成功しないと、お客様から責められる	感情:不安 行動:何も手につかない
例3)部下の報告が遅れる	自分が思っており進まないと、腹が立つ	感情:怒り 行動:部下を怒鳴る



アルバート・エリス(Albert Ellis)は、論理療法の説得的な面接技法のなかで、
 ①イライラナル・ビリーフ(irrational belief: 自滅的で環境適応しない思考) を
 ②ラショナル・ビリーフ(rational belief: 自分を助けうまく環境に適応する思考) に
 変えることを心理療法として用いています。

人の心にあり、ちなむイライラナル・ビリーフは、下記のように紹介されています。

- ①何をする場合でも他人の同意は必要なものだ
- ②いつでも完璧な行動をするようにしなくてはならない
- ③誰か他人に対して、あれは悪い人だとかレッテル貼りをしてしまうこと
- ④事態が思い通りにいかないと「アタマにくる」のは当然である
- ⑤不幸は外因的なものである
- ⑥何か危険なことが起こりそうなときは心配するのが当然である
- ⑦人生の困難は立ち向かうより避ける方が楽である
- ⑧人にはそれぞれの過去があるのでからやむをえない
- ⑨他人の行為や事態はもっと違っているべきである
- ⑩何もしないで『楽』をして暮らすことができるならそれに越したことはない

出典)『自己変革の心理学(論理療法入門)』伊藤順康著 を抜粋

ファシリテーションのスキル（軋轢解消）②

技法：コンフリクト解消に向けた働きかけ②

● コンフリクトが起きたときは、非合理的な思い込みの緩和を行う

メンバーの議論でコンフリクトが起きた場合は、非合理的な思い込みの視点も考慮して、コンフリクト解消の投げかけを行ってください。

【コンフリクトの解消】

- ・メンバーの発言を観察する（発言と感情の両面で聴く）
- ・非合理的な思い込みを想定し、根底にあるニーズを探る
- ・コンフリクト解消のために、根底にあるニーズを満たすような投げかけを行う



Exercise

「業務効率化」をテーマに職場で議論を進めていました。ファシリテーターのあなたが、「業務効率化の改善策を絞り込みましょう」と問い合わせると、参加者が下記のように議論し始め、コンフリクトが発生しました。

あなただったら、どのような「投げかけ」をしますか。営業企画部Dさんの「非合理的な思い込み」「根底にあるニーズ」「コンフリクト解消の投げかけ」欄に記入してください。

【あるメンバーの発言】

＜中部支店Cさん＞



現場では、お客様の家族構成や過去の購入分析から、独自の提案活動をしています。弊社は、施策を強要するのではなく、現場のやり方を見守って欲しいです。現場の柔軟な対応が、業務効率化になると思います。

＜営業企画部（本社）Dさん＞



今回企画している「提案力強化プロジェクト」は、中期的に見て、手の提案力を強化するものだ。現場のOJTに頼ると、支店ごとに人材構成のばらつきがあるので、今回に関しては、よりの指示に従って欲しい。現場の育成が進むと、業務効率は改善するはずだ

対象	非合理的な思い込み	根底にあるニーズ	コンフリクト解消の投げかけ
中部支店Cさん	<ul style="list-style-type: none">・営業企画部は、本社主導の発想をやめたい・自分が忙しいのは、本社が余計なことを言ってくるからだ・本社の一方的な提案は受けたくない・本当は面倒くさい	<ul style="list-style-type: none">・現場の声を聞いて欲しい・現場が忙しいことを認めてほしい・高圧的な言い方はやめてほしい・面倒なことは避けたい	<ul style="list-style-type: none">・営業企画部は、現場の声を聞いて「提案力強化プロジェクト」を策定したのですか？・支店は忙しいですよね。「提案力強化プロジェクト」の定着にどれくらい手間がかかると考えているのですか？
営業企画部Dさん			

ファシリテーションのスキル（合意形成）①



ファシリテーションのゴールは合意形成です。じっくりお互いの意見を交換したのちに、合意形成のステップに進みましょう。ここでは、「コンセンサスを取る技法」「対話による合意形成」について学びます。

技法1:コンセンサスを取る技法

● コンセンサスを取るときの考え方

①合理的で民主的な議論をする

- ・感情に流されず、論理的な議論を心がけさせる
- ・多数決で一つのアイデアに絞り込むことはできる限り避ける
- ・声が大きい人の主張に流されないようにする



②少数派の意見を大切にする

- ・多数派は少数派の意見をよく聴き、言い負かさない（説得に走らない）
- ・少数派は衝突を避けようと意見を取り下げたり、簡単に妥協しない

③全員が納得するアイデアを、粘り強く考えさせる

- ・コンフリクトを恐れない（相手の意見を受け入れたときに新たな発見がある）
- ・自分の意見に固執せず、相手の目線に立って話を聞くよう仕向ける
- ・対話による合意が図れる瞬間を待つ

● コンセンサスを取るときの技法

十分に意見が出たのち、コンセンサスを取るためにいくつか意思決定の方法をお伝えします。これらの意思決定方法により導き出された結果だけにとらわれずに、最終的には皆さんの合意から意思決定してください。

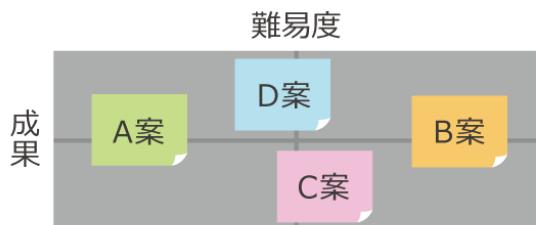
メリット・デメリット法

長所短所を書き出し、客観的に分けて見る方法

メリット		デメリット	
A案	①… ②…	①… ②…	
B案	①… ②…	①… ②…	

ペイオフ・マトリックス法

「成果」「難易度」軸で複数案をマッピングする方法



意思決定マトリックス法

意見を比較するために、複数の着眼点から分析する方法

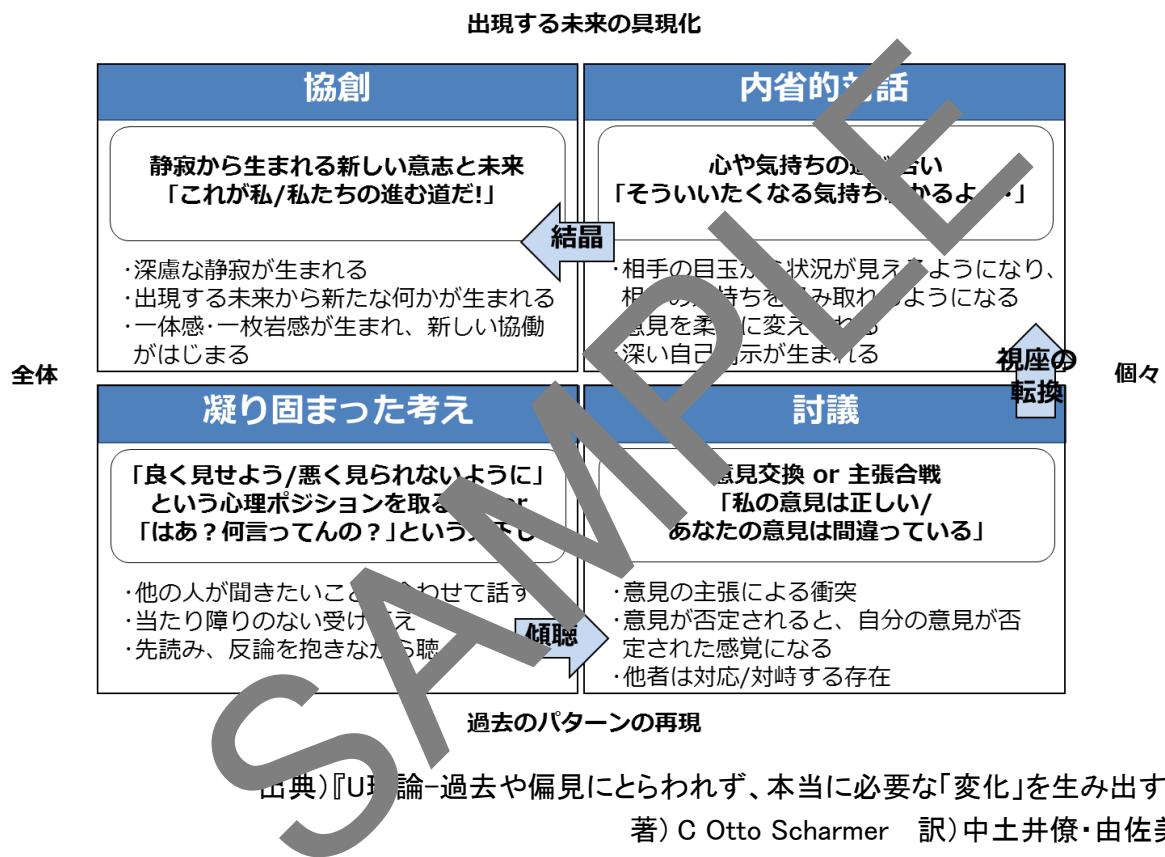
着眼点 (ウェイト)	収益性	実現性	成長性	親和性	リスク	合計
A案	×3	×2	×3	×2	×1	
B案	10	3	6	3	2	62
	5	8	4	10	8	71

技法2：対話による合意形成

● 対話による合意形成の流れ

対話による合意形成は、時間の制約がある場合は困難ですが、メンバー全員の合意と行動変容が期待できる技法です。

- ①傾聴により、凝り固まった考えが、徐々にほぐれます。
- ②本音の討議により、ある瞬間、視座の転換が起きます。
- ③視座の転換が起きたときに、自分の中で内省的対話が生まれます。
- ④そして、ある瞬間、メンバーの意見の合意（＝結晶）が生まれ、協創がスタートします。



ファシリテーションのスキル（合意形成）③



Exercise

続いて、「業務効率化」をテーマにして、議論を進めてみましょう。「業務効率化」について、職場で必ず実践することを1つ選びたいと思います。

ファシリテーションの合意形成の技法を使いながら進めてください。

目的：業務の効率化を図るために、やめる仕事を決める

ゴール：月に5時間以上短縮できる業務効率化を決める（議論の時間は50分）

①（コンフリクトが起きたら）コンフリクトの解消

問い合わせ例：そもそも〇〇の変更は無理という意見ですが、〇〇を変更しなくても実行できることはありますか？

②業務効率化策の合意形成

問い合わせ例：実行可能性を考慮した場合は、どの解決策が効果的だと思いますか？

ファシリテーターを交代して、①②は同じファシリテーターで進めてください。先ほど解決策のアイデア出しをしたものの中から実践するものを1つ絞り込んでください。

【ホワイトボード（または模造紙）】

業務効率化について

目的：業務の効率化を図るために、やめる仕事を決める

ゴール：月に5時間以上短縮できる業務効率化を決める（議論の時間は50分）

【対象】

【理由】

【解決策のアイデア出し】

4人目

(20分)

先ほどアイデア出し
した解決案を1つに
絞り込んでください

メリット・デメリット法
やペイオフマトリックス法もなども活用して
みてください



Exercise

ファシリテーションの演習をしました。演習を振り返り、ファシリテーターとして配慮すべきこと・工夫することを個人で考えて下記に記入してください。その後グループで共有してください。

個人演習	グループ討議



Exercise

「業務効率化」について、職場で必ず実践することを1つ発表してください。
発表者は1名でも複数でも結構です。

発表の聞き手は、「業務効率化」に関する意見・質問、「業務効率化」の実践に関するアドバイス、実践可能性(1~5の番号)を記入してください。

チーム	「業務効率化」に関する 意見・質問	「業務効率化」の実践に関する アドバイス	実践可能性 (低1・2・3・4・5高)

SAMPLE

ファシリテーションの振り返り



ファシリテーションの演習を通して、今後職場で活用するシーンを想定して、振り返りを行います。

ファシリテーションの職場での活用



ファシリテーションを職場でどのような場に活用できそうですか。また、その時に気を付けることを個人で考えて下記に記入してください。その後グループで共有してください。

個人演習	グループ討議
例)方針策定において、アイデアだし・合意形成に活用できる など	



ファシリテーションの演習をしました。演習を振り返り、討議メンバーとして討議を活性化するために配慮すべきこと・工夫することを個人で考えて下記に記入してください。その後グループで共有してください。

個人演習	グループ討議
例)できる限り沈黙を作らないように、積極的に意見を出す など	

研修のまとめ



これから、どのようなことを心がけようと思いますか？この研修の振り返りをしながら、具体的な行動計画を立てましょう。

本研修の振り返り

① この研修で学んだことで、一番印象に残っていること・気づいたことは何ですか？

(回答欄)

② 気づきに対して、行動に移したいことは何ですか？

(回答欄)

③ お互いの気づき・行動に移したいことを発表してください。

(回答欄)

まとめ

- ファシリテーションとは、ミーティング、議論などが円滑に進むように、組織・参加者の活性化、協働を促進させる技法のことをいう。
- ファシリテーターは、議論の意思決定に対して中立の立場である。
- ファシリテーターは、質の高い議論ができるように支援する。
- ファシリテーターは、合意形成を導くことを支援する。
- 場づくりのスキルとして、「目的・ゴールを共有する」「話しやすい雰囲気を作る」「答えやすい質問を投げる」などの技法がある。
- 議論共有のスキルとして、「要約を行う」「言い換えを行う」「視点や定義を確認する」「議論を見える化する」などの技法がある。
- コンフリクト解消も、ファシリテーターの役割である。
- 合意形成のスキルとして、「コンセンサスを取る技法」「対話による合意形成」などの技法がある。

SAMPLE

【発行】

東京都中央区銀座6-6-1 銀座風月堂ビル5F

03-6215-8717

株式会社グローセンパートナー

<http://www.growthen.co.jp/>

本書の全部または一部の複写・複製を禁じます。
これらの許諾については小社までお問い合わせください。