


東京大学公共政策大学院
2011年度 夏学期
交渉と合意

第8回 2011年6月1日

ファシリテーションの方法

ファシリテーションとファシリテーター


- ファシリテーション
 - 会議や交渉などにおける対話(コミュニケーション)をより効率的に進めるための、さまざまな仕掛け
 - 3つの要素
 - ✓ 人(ファシリテーター[メイン、サブ]、記録係、プロセスの設計者)
 - ✓ 道具(模造紙、地図・写真、付箋紙、マーカーなど)
 - ✓ プロセス(会議の時間配分、ステップ・段取りなど)の
- ファシリテーター
 - ファシリテーションを行う人
 - 原則として、自分自身や特定の参加者の利害関心に資する結論へと意図的に誘導しない



2

ファシリテーターの役割


- 相互に発言しやすい場づくり
 - アイスブレイク
- 時間配分、タイムキーパー
- 発言の秩序維持
 - 規約(グラウンドルール)の強制
 - 誹謗中傷、感情を逆撫でする発言の抑制
 - 感情的対立の抑止
- リフレーミング
 - ネガティブ→ポジティブ
- 参加者の本音を引き出す
 - 立場→利害、なぜ?
- 進行の記録
 - 別途、模造紙などに書き込む「記録係(レコーダー)」を設定することもある
- プロセスの設計
- 公正、実効性のある交渉の勧奨
 - 社会的に正統性の高い交渉への誘導



3

アイスブレイク

- ice breaker
- テクニック
 - 自己紹介+意外と知らない情報
 - ✓ 自己紹介シートに出身小学校、好きなミュージシャン、昨日の夕食...など個人的なことも書かせる
 - その他いろいろなゲーム
- 見知らぬ者同士が、お互いの緊張感を解きほぐすための共同作業
 - 相違点探しから共通点探しへの転換
 - 体を動かすことで物理的に緊張感をほぐす
- 逆効果、ファシリテーター不信のリスク
 - 極度の対立状況における「ゲーム」の意味
 - 限られた時間の中での効率性



4

参加者、場に気を配る

- 時間管理
- 発言回数、頻度
- 発言の邪魔をさせない
- 声の大きさ(全員に聞こえているか)
- 感情(怒り、疲れ・イライラ、飽き・・・)
- 集中力
- 目線
- 発言者だけでなく参加者全員同時に気を配る
- 室温、日光、明るさ、眺望、騒音

付箋紙づかい

- 最初に意見などを書きこむ時間を設ける
 - 順に発表してもらう(発表後、ファシリテーターが取り上げて、付箋紙に貼付)
 - 参加者自身に模造紙に貼ってもらう(ファシリテーターがレビューしながら、特徴的な意見について発言を求める)
 - 誰かに1枚出してもらった上で、他の人も同じような意見の付箋紙があれば出してもらう(まとめて模造紙に貼付)
- 議論の中で出てきた意見を付箋紙に記録する
 - 参加者自身が記入して貼付
 - ファシリテーターが記入して貼付
 - 記録係が記入して貼付

リフレーミング

- 発言を意図的にポジティブ(建設的)に言い換える
 - こんな設計では子どもが危ないじゃないか!
 - そうですね。児童への危険性を十分に考えた設計にすべきだということですね。
- 焦点、文脈を置き換える
 - これまで国の担当者ははぐらかすような回答を繰り返しているだけじゃないか!
 - では、今後、国の担当者にわかりやすく明快な形で回答してほしい、とあなたは思っているんですね。
- 客体(評論家)から主体(責任者)へと置き換える
 - この件は国のタテワリ行政がいけないんだよ。
 - では、あなたご自身、この問題の解決に何ができるとお思いますか?

本音を聞きだす

- 聞く姿勢から聴く姿勢へ
 - 先入観を極力排除、ステレオタイプに当て嵌めない
 - 意味不明発言を、参加者全員にとってmake senseさせる通訳としてのファシリテーター
 - ✓ 共通言語 (terms of reference)、boundary object
 - わからないけど大事なことがらはスルーせずにファシリテーターが訊く
- 立場から利害へ
 - 「なぜ？」
 - 利害調整による相互利益(パレート改善)模索

プロセスマネジメント

- プロセス＝会議の進行計画(時間配分)
- 一般的なプロセス
 - 規約(グラウンドルール)の確認
 - 議題(アジェンダ)の確認
 - ブレーンストーミング
 - ✓ 問題の模索
 - ✓ 解決策の模索
 - アイディアの絞込み、とりまとめ
- さらに上位のプロセスマネジメントも存在
 - 会議の回数、各会議の目的
 - 意思決定における会議の位置づけ
 - 政治プロセスまで考慮した会議の戦略的位置づけ

演習

- 実演: 東大の魅力
- 各テーブル:
 - 就職活動の問題点 (ファシリテーター1)
 - ✓ ブレーンストーミング→まとめ
 - 解決に向けた提言 (ファシリテーター2)
 - ✓ 誰が何をするか、という形でまとめる
- 付箋紙、模造紙をうまく使うこと

ファシリテーターの専門性


- 分野ごと(例:まちづくり、教育、医療・・・)の専門知識の必要性については議論が分かれている
- ある程度は必要だという意見が多い
 - 単語の意味や暗黙の了解がわからないと対話を阻害
 - 類似事例の知識に基づき相互利益の可能性を想定可能
 - 一般的かつ利害関心の影響の薄い専門知識(例: 現行の都市計画規制の枠組み)が必要とされる場で即答できれば効率的
- 専門家であることが特定の利害関心につながる場合にはファシリテーターとして認められにくい
 - 河川工学の専門家が河川整備計画のファシリテーターになれるか?

「中立性」の議論

- 現実的な「中立性」担保策
 - ✓ 業界の倫理規定、社会の評判で拘束する
 - ✓ 費用負担を均一にする
 - ✓ 事前にステークホルダーの同意を得る
- ありとあらゆる観点から「中立」は困難
 - ✓ 視点によっては偏りを見つけられなくはない
 - ✓ 将来世代のことを考慮することが中立でないという批判があった場合にどうするか?
- ステークホルダーの認識に依存
 - ✓ ステークホルダーが納得すればいい
 - ✓ ステークホルダーが否定する人はファシリテーター、メディエーターにはなれない
- 中立ではなく不偏不党(non-partisan)
 - ✓ ある人の利害関心を犠牲にして、他のある人の利害関心を満足させようとしてはならない
 - ✓ 価値生産と価値配分: 公正でないと思われるような合意はlegitimacyが低いのでメディエーターは介入すべきかどうか

メデイエーションとファシリテーション


- いずれも、人間の対話に、誰かが介入してその対話を運営管理すること
- 調停やあっせんと基本的には同じ
- 分野を問わず使われる用語
- 紛争状態を解消するための、積極的介入がメデイエーション(≒CB)(e.g. 紛争調停)
- 進行中の対話を効率よくするための介入がファシリテーション(e.g. 社内会議)
(ドイル&ストラウス、会議が絶対うまくいく法)
- メデイエーション≒ファシリテーション


(c) 2009 Masahiro Matsuura, All Rights Reserved.
13

メデイエーションと ファシリテーションの違い

| | メデイエーター | ファシリテーター |
|-----------|---------|----------|
| 利害関係者の特定 | 行う | 行う |
| テーブルに着かせる | 行う | 行うこともある |
| 会議を進行する | 行う | 行う |
| 報道機関に対応する | 行う | 行うこともある |
| シャトル外交を行う | 行う | 行わない |
| 合意素案を作成する | 行う | 行わない |

Susskind, L., Amundsen, O., and Matsuura, M. (1999). Using Assisted Negotiation to Settle Land Use Disputes. Lincoln Inst. p.12より


(c) 2009 Masahiro Matsuura, All Rights Reserved.
14