

◆私の意見◆

ファシリテーション能力を開発しよう

ホリスティック教育実践研究所（HEAL）所長

金 香 百 合



ファシリテーション能力とは

ファシリテーションとは「人の力を引き出す」ことです。長くなりますが、この言葉を端的に説明している、中野民夫著「ファシリテーション革命」（岩波アクティブ新書2003）を以下に引用して紹介します。

『「ファシリテーション」とはもともと「促進する」「助長する」「（事を）容易にする」という意味の英語「ファシリテート」（facilitate）の名詞形である。したがってその機能を担う人、「ファシリテーター」とは「進行促進役」というような意味だが、ただの司会や進行役ではない。今、時代の転換期の中で新しい重要な役割を担い、様々な世界で注目され始めている。

ファシリテーターは教えない。「先生」ではないし、上に立って命令する「指導者」でもない。その代わりにファシリテーターは、支援し、促進する。場をつくり、つなぎ、取り持つ。そそのかし、引き出し、待つ。共に在り、問いかけ、まとめる。（中略）

複雑で困難な課題が山積みの現代、一部の権威や専門家だけでは到底解決できないことばかりの時代に、私たち今を生きる一人ひとりの経験や知恵や意欲を引き出し、グループや組織の大きな力へと編み上げ、活路を切り拓いていく新しいタイプのリーダーの機能として、今、「ファシリテーション」は大きな期待を集めている。』

中野さん自身は（株）博報堂に勤務のかたわら、カリフォルニア統合大学院で「組織開発・変革」学科の修士課程に学ばれました。そのファシリテーション能力は愛知万博の計画実施でもいかに発揮されました。

私自身は大阪YWCAという国際的な社会教育団体に20年間勤務した体験からファシリテーションということに出会いました。私たちは面識も接点もなかったのですが、のちに中野さんから突然に連絡を頂いて、拙文を読んでくださったことをきっかけに、ご縁ができて仲間のネットワークも広がりました。まさに実生活でもファシリテーターを実践しておられる人です。

自治体職員になぜ有効なのか

今さらいうまでもなく、地方自治の動向は不透明で過去に例のない新しい局面を迎えています。従来の前例主義、縦割り、単年度運営などは至急に見直されるときがきているとすでに何年も前から言われています。

この状況の中、自治体職員にファシリテーション能力が有効な理由は次の三点です。

- ①自組織の活性化：部署のメンバー一人ひとりを活性化しつつ、変革に強い、柔軟な組織をつくって事にあたることにファシリテーション能力を活かす。
- ②組織の連携協働：予算や人員の削減に対応するためにも、部署ごとの縦割り意識を打破し、縦横無尽に連携協働する新しい柔軟な組織の再編成やネットワークキングにファシリテーション能力を活かす。
- ③民間との連携協働：あらゆる場面で民間の活力を活かし、協働していくことが不可欠。市民や民間団体等の連携の中でファシリテーション能力を活かす。

これまでも、組織活性化、役所内連携、民間との協働の必要性などは言われていました。ではどうやってそのことを実現するかは明らかにされてはいませんでした。「個々のやる気」に託されていたとも

いえます。しかし、ここでは、職員のファシリテーション能力を高めることによって、それらの問題解決を提案します。

地方行政に活かす ファシリテーション能力

すでに、全国各地の自治体では「ファシリテーション能力研修」を職員に向けて実施しています。私自身が講師をした中にも、①人権研修リーダーのためのファシリテーション能力研修（鳥取県・大阪市・高知市・京都市・八尾市など）②総合的なファシリテーション能力研修（大阪府・栃木県・東大阪市など）③企画力養成のためのファシリテーション能力研修（滋賀県・高知県など）④プレゼンテーション力・コミュニケーション力・人間関係力のためのファシリテーション能力研修（宝塚市など）⑤専門領域や課題のためのファシリテーション研修〔医療・福祉領域、保育・教育領域、まちづくり、国際交流・観光、災害救援、男女共同参画、管理職研修など〕（大阪市・八尾市・岸和田市・神戸市など）があり、近年ますます増えている感があります。

①の受講生は職場で人権学習を実施するという具体的課題があるので当然、大変熱心に参加されます。しかし、②③④⑤などにおいても、さらに真剣に参加される方々が多く心強いです。研修の終了後には、どなたも学んだファシリテーション能力を自分の仕事や職場のみならず、家庭生活やその他の活動にも活かしていきたいと言われます。このことから、ファシリテーション能力が実に多岐に応用できるものだということがわかります。

どのように研修するのか

①方法・人数・時間

ファシリテーション能力の研修は通常、参加体験型学習（ワークショップ）の形式で実施します。すなわち、参加者同士がつながり、関わり、話し合い、聞き合い、創りだすプロセスすべてが研修となっています。

そのため、人数はおよそ15名から25名前後、多くて

も、30～50名で行われます。また時間は短くても5時間くらい、（まれには3時間程度、とにかく初開催するということがあります）2日間終日のもの、長いものでは5日間にわたっておこなわれるもの、さらに宿泊研修で実施されることもあります。能力を十分に開発するためには時間とエネルギーが必要です。短時間・単発の研修では効果そのものが期待できません。

②テーマ

先に紹介したように総合的テーマもいいですし、具体的にテーマを絞っての研修ももちろん有効です。

後者では、市民とのまちづくりワークショップを進めるため、職場を人権の観点から再生するため、会議の効果的なもちかた、虐待やDV問題を効果的に進めるため医療関係者向け研修など多様に考えられます。

③講師

最初、3年間くらいはプロの講師を招いて実施することが必要でしょう。さらに、職員の中には既に外部研修会に参加するなどしている熱心な方もおられるので、そういう人を参加者として巻き込んで活用することは有効です。また、参加者の中から、ファシリテーター集団を組織し、そこで継続した学びや実践を行うことも期待できます。こうなると地方自治の隅々にファシリテーション革命が起こることも遠くはありません。

最後に

いま日本全体が、いえ世界全体が混迷と混沌の中にあります。わたしたちは何を土台に、何をめざして考え生きていけばいいのでしょうか。一人ひとりの知恵を結集する必要があります。そこではまず参加と対話と主体的な関わりが始まらなければなりません。そのことを可能にするためにファシリテーション能力を高めることが緊急課題だと提案する次第です。

参考文献

- ・「ファシリテーション革命」中野民夫著
：岩波アクティブ新書、岩波書店2003
- ・「金香百合のジェンダーワークショップ」
金香百合編著：解放出版社2005