

「次世代経営人材育成プログラム ファシリテーション研修」受講報告

桐 昭弘

1. はじめに

近年、技術職員への期待は、技術面のスキル向上だけでなく、職員間の連携やチーム力が求められている反面、そのような研修の機会はほとんどなく、また事務職員のチーム力とも異なる側面がある。

本年度金沢大学にて開催された「次世代経営人材育成プログラム ファシリテーション研修」では、技術職員及びURA向けに独自の研修プログラムを用意された。特に技術職員間の連携などチーム力として、役割の認識、人のマネジメント、仕事のマネジメントというフレームでの役割の認識、醸成を目的とし実施され、今回は北陸技術人材ネットワークがご縁となり、参加の機会を得ることができた。

金沢大学研究基盤統括本部では、研究支援人材として位置付けられている、図1に示すURAと技術職員のマネジメント力アップのための「次世代経営戦略型人材育成プログラム」が実施され、管理職を目指す者向けの研修として、合意形成に向けたファシリテーションに関して、グループワークなどを通して学ばせて頂いた。当方は技術長としてマネジメントの多様なスキルを学び、技術部業務での利活用について考え参加をさせて頂いたので、受講内容の要点を報告する。

2. 受講日程

日時 令和5年9月19日(火)
 場所 金沢大学 角間キャンパス (金沢市角間町)
 主催 金沢大学 研究基盤統括本部 人材育成部門
 講師 株式会社インソース 田中 雅之 氏
 参加者 金沢大学研究基盤統括本部 URA、同 総合技術部 技術職員 など全15名

3. 受講内容

この度の受講講義概要を図2に示し、その講義内容の要点を以下に述べる。

3.1 はじめに リーダ研修とは、そもそも「コミュニケーション研修」であり、コミュニケーションがとれているかが組織の良し悪しともなる。また、コミュニケーションは受信（傾聴、理解）と発信（表現力、コンパクトに伝える力）のバランスが大事である。ファシリテータは会議の場においては、進行役として中立の立場を保つことが大切である。

3.2 ファシリテーションとは 会議を円滑に進め、成果が上げられるように、「段取り」「進行」「支援」をすることを目的に行う。ファシリテータは、議論の中身（コンテンツ）に関与するのではなく、議論の進め方（プロセス）に関与し、議論の質を高めることを目的に支援する。会議

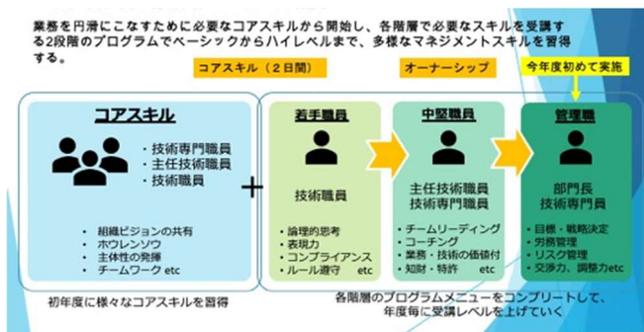


図1 次世代経営者人材育成プログラムの概要

内容	
1. はじめに	(1)自分が関わる会議を考える 【ワーク】あなたが関わる会議について考える (2)なぜ会議に不満が残るのか
2. ファシリテーションとは	(1)ファシリテーションの目的 (2)プロセスに関与する (3)ファシリテーションにおける心構え (4)ファシリテーターに求められる4つのスキル
3. 場のデザインスキル	(1)目的を明確にする (2)目標を設定する (3)進め方(プロセス)を決める (4)ルールを決める (5)役割分担を決める (6)空間としての場を決める 【ワーク】目的、目標、進め方、ルール、役割分担などを考える
4. 対人関係のスキル	(1)「傾聴」のスキル (2)「介入」のスキル (3)「観察」のスキル (4)「質問」のスキル (5)「話す」のスキル
5. 構造化のスキル	(1)要点を見つける (2)関係を見つける 【ワーク】議論をホワイトボードを使ってわかりやすく整理する
6. 合意形成のスキル	(1)合意形成における役割 (2)コンフリクトマネジメント (3)意思決定の支援 (4)合意形成支援のポイント
7. ファシリテーション(会議)演習	【テーマ1】レポート作成への必要における事前ヒアリング 【テーマ2】コミュニケーション不足によるトラブル防止対策 【テーマ3】マンション管理会社の契約更新 【テーマ4】置き菓子サービス導入における業務ヒヤリング 【テーマ5】福利厚生で行っている秋祭りにむけた出店内容

図2 講義の概要

を通じて実現することを明確に認識することが大事である。

3.3 場のデザインスキル 目的、準備プロセス設計、場を設定（共有）するスキルである。

(1) 目的を明確に いつ、どこで実施、誰を参加者とするか、どう位置づけて実施するか。

(2) 目標を設定 どこまでを議論の目的とするか、議論到達目標を制限時間とともに設定する。

(3) 進め方の決定 目的に合わせて進め方を考慮し決定する必要がある。会議が不活発な場合は、進め方自体を参加者から募ってみる。

(4) ルールの決定 会議におけるルールを決めることで、参加者を束ね、方向づける。

(5) 役割分担を決める 役割分担を参加者に依頼し、会議への参加意識を高めること。

(6) 空間としての場を決める 目的に応じた会議の場所を選ぶことも必要。

3.4 対人関係のスキル 傾聴や質問を通じて意見や思いを引き出す（発散）スキルである。

(1) 「傾聴」のスキル 「傾聴」の基本は相手を受け入れること：同意や評価はしない、傾聴のテクニック（相づち・頷き、アイコンタクト、言換え、否定しない、話を遮らない）の理解。

(2) 「介入」のスキル 議論が建設的でなくなってきたら：他者の発言を遮る発言者、自分の意見を押し通す発言者には「介入」し正常な意見交換に仕向ける、中立的にコントロールする。ルールの活用、ルールに照らし指摘し公平な会議の舵取りをする。

(3) 「観察」のスキル 言葉と表情の食い違いを察知する：表情から不満やわだかまりを感じ取る、中立的な立場にあるからこそ、「隠れた」意見を引き出すことが可能。あえて沈黙する：あえて沈黙で待つことで意外な発言。考える時間を持つことで発言の促進。

(4) 「質問」のスキル 具体的に話を掘り下げる：「質問」を投げかけて具体的意見を引き出す、視点の変更を促す：違う視点からの質問で、新たな切り口を与える。平易な質問の仕方：議論が温まっていない段階、選択で回答できる質問が向いている。例示による問い：相手の意見が漠然とし難易なとき、議論が膠着しているときに「誘い水」の意見は、議論を前進させるために有効。

(5) 「話す」スキル 説明で最も重要なこと：最初に説明の目的を明確に伝える、相手に合わせた表現（内容、情報量、言葉）で伝える、一方的にならない、最後の目的を再度言う。簡潔に話すポイント：文は短く、羅列せず、順番に説明する、具体的な数値を提示する、構成を意識する。

3.5 構造化のスキル 議論の内容を明確にすることで共有をはかりつつ、整理しながら論点を絞り込む（収束）スキルで、論理的に整理し思考する能力、全体像を大局的に掴む能力が必要。

(1) 要点を見つける グループニングする、要点が見えると「ヌケ・モレ」が見つけやすくなる、切り口を変えてみる。

(2) 関係を見つける 時間軸で整理する。対立軸で比較する。因果関係で比較をする。

3.6 合意形成のスキル 対立を解消し会議全体としての合意、意思決定へと進める（決定）スキルである。

(1) 合意形成における役割 論理性だけでは解決できない、ファシリテータは調停者ではない。

(2) コンフリクトマネジメント コンフリクト（意見の対立）は悪いことではない。コンフリクト Win-Win の解消法。

(3) 意思決定の支援 会議で出された意見に対して、参加者の総意とし決定する方法の選択。

(4) 合意形成支援のポイント 目的に立ち返る、相互の共感を促す、代替案を考える。

3.7 総合演習 演習として受講者がファシリテータとなり、模擬会議を行った。

4. まとめ

今回の受講をうけて、技術職員組織の組織力強化に向けて、ファシリテータとして求められる役割やスキルが多岐にわたり存在することを認識し、会議の構成員が、発信をしやすい環境を作ることが円滑な運営の基本であることを理解した。

本研修受講に際し、関係各位にはご配慮に感謝し、当技術部の組織力向上に向けての端緒のひとつとなるようこの認識を生かしたいと考える。