

## 組織変革を促す プロセスデザイン

第10回

### 対話の場づくりに 必要なスキル



スコラ・コンサルト  
プロセスデザイナー

高木 穰  
Takaki Yutaka

組織開発系コンサルタント歴は人事制度策定および研修開発の会社を経て現在で3社目。人の気持ちを真正面から扱っている株式会社スコラ・コンサルトのオフサイトミーティングに衝撃を受けて入社。メンタル不調者がゼロになった事例やV字回復した事例、親会社から独立した事例などがある。著書『職場にやる気が湧いてくる対話の技法』（同文館出版）。

組織風土変革の実践には、場づくりが必須になります。そこで今回は、対話の場づくりに必要なスキルについて解説します。

#### ファシリテーション

場をつくるファシリテーションは、大きく2つに分類されます。「問題解決型ファシリテーション」と「生成型ファシリテーション」です。

問題解決型ファシリテーションは、ファシリテーターが主導して、できるだけロジカルに解決策をみつけていく方法です。一方、生成型ファシリテーションは、その場から新しい気づきや発想が生まれてくるような方法で、オフサイトミーティングは、生成型に分類されます。つまり、ファシリテーターが議論を引っ張っていくというより、参加者全体の話し合いになるように促すスタイルです。

生成型の場合、大切になるのは、「自由に話しやすい環境」と「良質の問い」です。したがって、ファシリテーターに求められるスキルは、「絶対受容」と「問いかけ」になります。

#### 「絶対受容」と「問いかけ」

絶対受容は、人が話しやすくなる要素（うなずき、あいづち、要約など）を大切にしながら、参加者から出た意見を無条件で受け入れる力を指します。ただし、ここでの受け入れとは、すべての意見に同意することではありません。とらえ方や理解の差異があっても、まずは意見を受け止めるだけです。このスタンスが心理的安全性を生み出します。

そしてファシリテーターに最も重要なスキルが「問いかけ」です。参加者個人やその集団のなかで表に出てきていない思いや発想を引き出すための「よい質問」を、いかにできるかです。この問いかけによって、参加者の深い思いや眠っている知恵に働きかけていきます。参加者同士がお互いに問いかけられるようになるのが理想ですが、まずは、「問

いかけ合う場」になるようにファシリテーターが率先して問いかけていきます。

問いかけのなかでも有効なのが、「背景質問」と「探求質問」の2つです。背景質問とは、意見の前提にある考えや事実を聞いていく問いかけです。「なぜそういった意見を言っているのですか?」「何をみてそう思っているのですか?」といったように、背景を問いかけ、お互いの言っていることへの認識を深めていきます。表面上の意見の是非は本質からずれていることが多いため、背景質問によってその前提を確かめていくことで、より本質的な話に近づけていくことができます。

探求質問は、場全体に対して答えや知恵を導き出すための問いかけです。「自分たちはどうしたいのか?」「私たちがやりたい姿はどんなものか?」といったものです。よい探求質問が出されることで、話し合いの内容が深まっていきます。

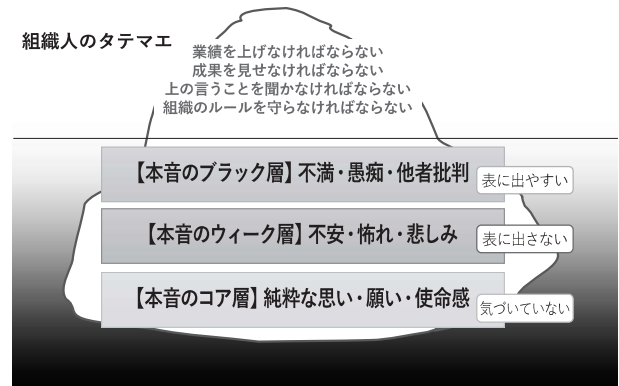
### 本音の3階層を意識する

問いかけを通じて気持ちを結集させた「解」を生み出すためには、いかに参加者の本音にアクセスできるかが重要になります。本音には階層があります。できるだけ深い本音から意見や発想が生まれた時に、心を込めて実現したいと思う課題やビジョンにつながっていくと考えています(図表)。

組織人の意識は、通常、会社の規範にそって発言・行動することに向いています。それが目に見える氷山の上の部分です。ただし、みんな個性や心をもった人間なので、表に出しにくい本音は潜在化します。それが水面下になります。

本音を語ろうとする時、まず出てきやすいのが不満・愚痴・他者批判などの「本音のブラック層」です。多くの人は、これらが出てくるのが嫌で、本音で話し合うことを避けたがりますが、本音といっても、浅い部分に存在しているものです。

図表 本音の3階層



話が深まっていくと、その下の「本音のウィーク層」と呼んでいる弱音のようなものが出てきます。恐れていることや不安に感じていることだけど、あまり他人には言えないことです。これが場のなかで出てくると、この弱い部分を通して人とのつながりが生まれやすくなります。

しかし、もっと深いところに「本当はこうあってほしいんだ!」とか「こうしたい!」という純粋な思いや願いのような本音があります。それが「本音のコア層」です。この部分とつながって意見や発想が出てきた時に、ビジョンや変革コンセプトが生まれてきます。ファシリテーターは受容と問いかけにより、この「本音のコア層」が出現してくるのをサポートするのです。

このように、参加者が話しやすい場づくりには「絶対受容」と「問いかけ」が基本になりますが、本音にアクセスしていくために特に重要な要素が「正直な表現」です。言い換えると、ファシリテーター自身が、自らの本音を正直に語るということです。思っていること、感じていることを正直に場に出すのです。自分のなかの本音の階層を意識しながら、より深い部分での自己開示により、話し合いを深めていきます。

こういったスキルを使って場をつくり、それらから行動につなげていき、試行錯誤しながら現実的な変化をつくっていくのです。 ■