

ファシリテーション再考

～「ファシリテーター」から「ファシリテータティブな場作り」へ～

長畑誠 (ガバナンス研究科教授)

「ファシリテーター」という言葉を最近いろいろな場面で耳にするようになった。身近なところでは、組織やグループで行われるミーティングで「今日のファシリテーターは〇〇さんをお願いしますね」と言われる時。また NPO の活動現場では、メンバーや支援者、関係者等が集まって話し合いを行う機会、いわゆる「ワークショップ」が開催されることが多いが、このワークショップの進行を担うのも「ファシリテーター」と呼ばれる。さらに多様な関係者による合意形成の場（たとえば「まちづくり」のための会議等）でも、「ファシリテーター」役が指名されることが多い。このように、人が集まって、何らかの意見交換や経験交流が行われる場において「ファシリテーター」が必要とされるようである。しかし、この「ファシリテーター」とはいったい何をする人で、単なる司会進行役とはどこが違うのか。日常的に使われる場面で、「ファシリテーター」の役割や位置づけを明確に意識している人は少ないのではないか。

そもそも、「ファシリテーター」が行うとされる「ファシリテーション」とはいったい何を意味するのだろうか。「ファシリテーター」が多用されるようになった現代社会で、「ファシリテーション」が必要とされていることは確かであるが、それは何のためなのだろうか。本稿では、「ファシリテーション」が活かされるさまざまな現場の事例を出発点に、現代社会の多様な課題解決に向けた人々の営みにおける「ファシリテータティブな」コミュニケーションの重要性を考えていきたい。

国際開発協力の現場で

筆者が以前関わっていた国際開発協力の現場で「ファシリテーション」「ファシリテーター」という言葉を聞くようになったのは、2000年代以降である。その背景には、それまでの「トップダウン型」「専門家主導型」の開発プロジェクトが住民のリアリティに根ざさず、持続的な開発につながらなかったとの反省から生まれた「参加型開発」の考え方があった。

「参加型開発」を目指す者にとって当時の必読書の一つであった『参加型開発と国際協力～変わるのは私たち』において、チェンバース（2000）は開発援助に関わる外部者の役割を「ファシリテーター」と規定した上で、「ファシリテーターの行動様式や態度が最も重要である（中略）。今必要なことは、信頼関係を築き、一緒に座り、耳を傾け、学び、我慢強くあり、互いを尊重し、助け、人々にとって好ましくあり、インタビューしないことを覚え、話すべきではないときを知り、そして居てはいけないときがあることを認識すること」と述べている。コミュニティ開発において、住民自身が主体的に動き出すことを支援するために、外部者は「ファシリテーターとなれ」という考えが次第に主流となり、2000年代以降、各

国各地で「参加型開発のファシリテーター」を重視するプロジェクトが増えていった。

しかしながら、「言うは易し、行うは難し」である。援助プロジェクトの枠組みの中で、住民の主体性を尊重し、イニシアティブを引き出しながら、何らかの生活向上プロジェクトを作っていくのは、特にそれまで「外部者主導」の援助プロジェクトに慣れきった開発援助専門家にとって、容易なことではなかった。「参加型開発」の名のもとに、従来型の「専門家が描いたプランに住民が参加させられる」プロジェクトが数多く生まれた中で、本当の意味での「住民主体」の活動作りを追求し、それを実現した成功例といえる一つが、(特定非営利活動法人) ムラノミライ (2014年11月に「ソムニード」から改称) による、2004年から2007年にかけて行われたインドでのスラム住民女性によるマイクロクレジットグループ育成である¹。このプロジェクトでは、殆ど教育を受ける機会のなかったスラムの女性たちが、外部からの資金援助に頼らず、自分たちで貯金を積み立て、それを運用し、さらには信用金庫として政府に登録し、自分たちでその組織を運営していく、という成果を挙げた(2013年時点で、3000名以上の会員で700万円余の積立金をもって、自主的に運営されている)。そこに至るまでの、スラム女性たちへのソムニードの働きかけのやり方は、のちに同会共同代表の和田信明と中田豊一によって「メタファシリテーション」手法として文章化されている(和田・中田 2010)。そのファシリテーションの「極意」は、「相手と対等な関係(パートナーシップ)を築く」「事実質問の力を信じる」「提案しない」「信じて待つ」といった言葉で語られている。

このファシリテーション技法は、その後 JICA (国際協力機構) のインドネシアでの技術協力プロジェクト(スラウェシ地域開発能力向上プロジェクト)でも採用され、同国スラウェシ島6州において、コミュニティファシリテーターが育成されている²。さらに筆者が代表を務める一般社団法人あいあいネットでは、インドネシア・西部バリ国立公園において公園と地域住民が協働して自然保護と生計向上に取り組む活動を促進するために、上記のファシリテーション手法を導入して、公園現場職員をファシリテーターとして育成している。当初は「自然を守る国立公園」と「違法伐採や密猟をする村人」として敵対関係にあった両者だが、公園現場職員がファシリテーションについて学び、制服を脱いで「一人の村人として」村に関わるようになり、一緒に地域の課題や将来について考えるようになった。そして今では絶滅危惧種である野鳥の生息地保全に村人と公園が協働して取り組み始めたり、自然を活用したエコツーリズム振興に村のグループと公園が協力したり、公園地域に散乱するゴミ問題の解決に向けて動き出す等、様々な動きが生まれてきた³。ファシリテーションによって、時間はかかるが人々のイニシアティブを引き出すことが可能であることが証明

¹ この活動については、原康子(2014)を参照。またムラノミライの活動は多岐にわたっており、詳しくは<http://somneed.org/>

² プロジェクト概要は

<http://gwweb.jica.go.jp/km/ProjectView.nsf/0/160b5683bb9d58e2492575d10035264e?OpenDocument>

³ あいあいネットの活動については、<http://www.i-i-net.org/index.html>。またあいあいネットによるコミュニティへのファシリテーション手法は「FACT (Facilitative Action with Community in Transition) Method」として JICA 研修等で途上国の行政官や NGO リーダー等に伝えられている。

されている。

日本の「まちづくり」の現場で

国際協力の現場における「参加型開発」と類似の例を日本国内に求めるなら、「住民参加型まちづくり」の事例が挙げられる。既に日本では 1980 年代後半から、公園や街路の計画、施設的设计等において、住民参加を促すワークショップが各地で行われ始めているが⁴、最近の興味深い事例として、山崎亮の「コミュニティデザイン」を取り上げたい。山崎亮は「コミュニティデザイナー」として仲間（Studio-L）とともに、日本各地でいわゆる「まちづくり」の現場に出向き、そこに住む人々が主役となる活動を生み出している。その内容は「兵庫県家島での総合振興計画」作り、「島根県海士町での総合振興計画・島の幸福論及び別冊・海士をつくる 24 の提案」作り、「宮崎県延岡市の駅前再生」、「岡山県笠岡諸島子ども総合振興計画」「泉佐野丘陵緑地公園づくり」「鹿児島市天文館地区の商業施設マルヤガーデンズ」等々、多種多様だ。その特徴は、ハード面の計画を住民参加で行うだけではなく、計画を作っていくプロセスを通して住民自身が自らの課題とそれを乗り越える可能性に気づき、自分たちで動き始める、というソフト面の成果が大変充実していることだ。しかも、住民や関係者が集うワークショップを通じてお互いのネットワークが広がり、多様な関係者を巻き込んだ協働の活動が生まれている。

山崎らは、自らのファシリテーションの流儀として、次のような点を挙げている（渡辺 2013）。

- 「他人ごと」を「自分ごと」に近づける（地域の課題をそこに住む・関わる個人一人ひとりの課題と結びつける。具体的アクションにつなげる）
- 「楽しいこと」をベースに関係性を耕す（問題解決はあまり楽しいことではないから、楽しいことをまずベースにして人と人の関係性を豊かにすれば、問題解決につながる）
- 毎回、新しい「答え」を見つける（徹底して地域の人たちから話を聞き、調査を行い、その地域にあった解決法を考える）
- 「去る」という前提を共有する（コミュニティデザイナーは長くても 5 年で去る。なぜなら、コミュニティの主役はあくまで地域住民だから）

また山崎は、コミュニティデザインに共通するプロセスとして、次の 4 段階を示している（山崎 2012）。

- ① 地域を歩き、ヒアリング・インタビュー：相手から情報を引き出すことだけが目的な

⁴ 例えば東京都世田谷区ではまちづくりセンターが中心となって 1980 年代後半から各種ワークショップが開かれている（世田谷まちづくりセンター 1996）。また同三鷹市でも市の委託を受けて（財）まちづくり公社が 1996 年からワークショップを行っている（http://www.city.mitaka.tokyo.jp/c_service/011/attached/attach_11152_1.pdf）。1980 年代からのまちづくりワークショップの事例については木下（2007）に詳しい。

のではない。相手と友達になること。ただ話を聴いているだけで評価されることもある。地域の情報を調べ、人の話を聴き、地域の間人関係を把握し、現地を歩いて回るうちに、その地域でどんなことをすればいいかが少しずつ見えてくる。

- ② ワークショップ：仮説的なプロジェクトがいくつか頭の中に思い浮かんだら、それについて話し合う場をデザインする。但し、自分が思いついたことをそのまま参加者に伝えてはいけない。地元で生活する人たち自身が発案し、それを組み立て、自分たちでできる範囲でプロジェクトを立ち上げる。時間もかかるし手間もかかるが、生活者とともに解決策を探る。
- ③ チームビルディング：誰がどのプロジェクトを担当するのか、を住民たちで決める。具体的に何から始めるのかを話し合ってもらう。チームの結束力を高めることが重要。
- ④ 活動支援：最終段階。特に初動期の活動を支援する。場合によっては行政などの経済的な支援を受けられる体制づくりを支援。途中で活動が停滞期に入っても、むやみに介在せず、メンバー自身で回復させていくプロセスを大切にする。

山崎らの実践する手法は、前節の国際協力の現場で和田・中田らが培ってきた手法と共通するところが少なくない。特に、「相手との関係作りが基本」「相手の話をよく聴き、寄り添いながら、共に考えていく」「具体的な事実をもとに分析をし、課題解決の方法を考える」といった点は、住民自身が地域の課題解決に動くために、どんな場面であっても重要なポイントである、と言えるだろう。

さて、ここまで、国際開発協力の現場と日本の地域づくりの現場において、「住民主体の活動作り」を促す手法について具体的に見てきた。山崎の「コミュニティデザイン」も、和田・中田の「メタファシリテーション」も、共通するのは、「当事者主体の課題解決」に向けて、「当事者ではない」外部者はどう関わっていけるのか、という構図である。そこでは、「相手の主体的な気づきやアクションを促していく」ことがファシリテーションである、と言える。それはワークショップや会議の場だけでなく、一対一の対話や共に作業をしながらの会話を通じて実践される。そして当事者に対して外から関わる、「ファシリテーター」の存在が前提となっている。

多様性が増大し、複雑な社会課題が入り組む現代社会において、一握りの専門家に問題解決の処方箋を求めることは難しい。また予算も人材も限られた公的機関（地方自治体含む）が社会の課題解決を全面的に担うことも不可能である。そこにおいては、当事者自身が主体的に問題解決にむけて動いていくことが求められている。それは「まちづくり」や「地域づくり」の場面に限らず、福祉・介護、医療、教育、防犯防災、環境保護等、様々な現場で必要とされている。ゆえに「当事者の主体的なアクションを促す」ファシリテーションが現代社会において重要とされているのであろう。

しかしながら、「ファシリテーション」が必要だとしても、問題は「ファシリテーター」の存在である。現代社会において、さまざまな課題解決に向けたアクションが必要とされる場面を考えた場合、果たして「職業的」「専門的」ファシリテーターの関与を常に前提とすることは現実的なのだろうか。私たちの社会には、あまりに多様な課題が存在し、人々は日常生活の様々な場面で、何らかの課題解決に向けて考え、一人ではなく誰かと一緒に行動を行うことが求められている。だとしたら、専門的・職業的なファシリテーターが居なくても、だれかと誰かが「共に」課題解決にむけて動き出していけるような、そんな「ファシリテーション」のあり方は考えられないだろうか？

ファシリテーションとは何か～原点に戻って

そもそも、「ファシリテーション」はどのように定義されているのだろうか。日本におけるファシリテーション普及の第一人者である堀公俊（日本ファシリテーション協会フェロー）は、「集団による知的相互作用を促進する働き」と定義している（堀 2004）。また同じく日本で早くからワークショップを導入し、ファシリテーションについて実践を重ねてきた中野民夫は、「世界の平和を促進するのも、人間関係を上手に取り持つのも（中略）ビジネス会議を創造的に導くのも、市民参加のまちづくりを推進するのも、参加体験型のワークショップを巧みに進行するのも、『ファシリテーション』である」と書いている（中野 2003）。どちらもファシリテーションが必要とされる場面は主にワークショップや会議を想定しているが、両者の対談による近著（中野・堀 2009）では、「対話を始めとする『人と人が関わる場を促進する』ことすべてがファシリテーション」（堀）「ファシリテーションは、人と人が集まってなにかをしようとする時、そのプロセスを促進したり、容易にしていくこと」（中野）というように、より広範囲な場面においてファシリテーションの必要性を捉えている。またファシリテーションが応用される分野として、堀（前掲書）は「社会的目的⇔個人的目的」と「具体的成果⇔学習的成果」という二つの軸をもとに、「問題解決型」「合意形成型」「教育研修型」「体験学習型」「自己表現型」「自己変革型」という6つのタイプに分けているが、中野は2005年の愛知万博に向けて行政・企業・NPO・市民・専門家が協働する企画を4年間かけて作り上げた経験から、「時間軸」の観点で「短期間のワークショップだけでなく、長期にわたる協働事業のファシリテーション」もあると述べている（中野・堀前掲書）。つまりファシリテーションとは、人と人が出会い相互作用する中で、お互いが何かに気づき、新しい物事（考え方、表現、活動）を生み出していくプロセスを促進していくもの、と考えられる。「互いの主体性と相互作用を高め、個人、グループ、組織、社会の発展を促進するのがファシリテーションなのです。ですから、大なり小なり誰もが実践していることであり、特別なことではありません」（中野・堀前掲書）。人と人の間の相互作用、それは「コミュニケーションのあり方」とも言い換えられよう。それでは、ファシリテーションを引き起こす（ファシリテータータイプな）コミュニケーションとは、どんなものなのだろうか。

現代社会におけるコミュニケーション～聴くことの重要性～

いま日本では、「コミュニケーション能力」が重視されているように見える。日本経団連が会員企業を対象に行っている「新卒採用に関するアンケート」では、企業が選考にあたって重視する点として、2013年度まで10年連続で「コミュニケーション能力」が1位となっている⁵。また文部科学省では子どもたちのコミュニケーション能力の育成に向けた具体的方策を検討するためコミュニケーション教育推進会議を設置し、2011年8月に「子どもたちのコミュニケーション能力を育むために」という審議経過を発表している⁶。なぜ「コミュニケーション能力」が重視されるようになったのか。コミュニケーション教育推進会議のメンバーで劇作家の平田オリザ（大阪大学コミュニケーションデザイン・センター教授）は、「コミュニケーション問題の顕在化（産業構造の変化により口べたな人が就職しにくい社会）」と「コミュニケーション能力の多様化（社会の多様化により多様なコミュニケーションが求められる）」を挙げている（平田 2012）。人と人のコミュニケーションのあり方が昔と今とどれだけ変わっているのか、実証的に把握することは難しいが、少なくとも一般社会において「コミュニケーションが大切だ」という実感が広がっていることは確かであろう。

では、その「コミュニケーション」とは、何を意味するのか。通常、「コミュニケーション能力」というと、「発信力（話す力、プレゼンの力）」を想定しやすいが、前述の文科省の審議経過では、「いろいろな価値観や背景をもつ人々による集団において、相互関係を深め、共感しながら、人間関係やチームワークを形成し、正解のない課題や経験したことのない問題について、対話をして情報を共有し、自ら深く考え、相互に考えを伝え、深め合いつつ、合意形成・課題解決する能力」と定義している。そしてこの能力を育むためには「①自分とは異なる他者を認識し、理解すること、②他者認識を通して自己の存在を見つめ、思考すること、③集団を形成し、他者との協調、協働が図られる活動を行うこと、④対話やディスカッション、身体表現等を活動に取り入れつつ正解のない課題に取り組むこと」の4点を学校教育の中で取り入れていくことが必要だとしている。ここからは、発信する力よりも、「相手を受け入れ協働していく力」がより重視されていることがうかがえる。

さて、「相手を受け入れる」ことの第一歩は、「聴く」ことである。そこでコミュニケーションの基本はまず、「聴く力」から始まると言えるだろう。そしてこの「聴く」ことこそ、「お互いが何かに気づき、新しい物事（考え方、表現、活動）を生み出していく」というファシリテーションの根本にあるのではないかと考えたい。

哲学者の鷺田清一（大阪大学前総長）は、ターミナルケアに従事している医療関係者へのアンケートで、末期がんの患者の「わたしはもうだめなのではないでしょうか？」という言葉に「あなたならどう答えますか」という設問に対して、精神科医を除く医師と医学生の殆どが「そんなこと言わないで、もっと頑張りなさいよ」と励ます答えを選び、看護婦と看護

⁵ 2013年度調査結果は https://www.keidanren.or.jp/policy/2014/001_gaiyo.pdf 参照

⁶ 審議経過については、http://www.mext.go.jp/b_menu/houdou/23/08/_icsFiles/afieldfile/2011/08/30/1310607_2.pdf 参照

学生の多くが「どうしてそんな気持ちになるの」と聞き返す答えを選び、精神科医の多くが選んだのが「もうだめなんだ・・・・・・・・とそんな気がするんですね」と返すという答えを選んだ、という結果を紹介している（鷺田 1999）。精神科医の答えは一見何の答えになっていないように見えるが、この答えによって患者は「自分の言葉を確かに受けとめてくれた」と感じ、そこから患者は自分のことを語り始めるという。鷺田は、「聴くことが、ことばを受けとめることが、他者の自己理解の場をひらくということであろう」と述べている。

同様のことを、プロカウンセラーである東山紘久は、『話をよく訊いているよ』と、相手に伝える最良のコミュニケーション手段は相づちを打つことと書いている（東山 2000）。

「聞き手の肯定的な態度が、相づちを打つことによって話し手に伝わる」。そして東山は、プロのカウンセラーは一日 8 時間から多いときには 12 時間も人の話を聞いているが、それができるのは、相談者の話につきない興味を持っているからであり、それは「話の内容よりも、相談者がどうしてそのような思いをするのか、どうしてそのような受け取り方、感じ方をするのかに興味がある」からだと述べている。

さらに、民俗学者でありながら高齢者ケアの現場で働き始め、デイサービス施設に通う老人たちから「聞き書き」を始めた六車由美は、「介護の現場での聞き書きは、心身機能が低下し常に死を身近に感じている利用者にとって、一時的ではあるが、弱っていく自分を忘れて職員との関係が逆転する、そんな関係な場である」と実感し、話を聞かせてくれた老人たちが、生きいきと自分の人生を語り、気丈さと自信を取り戻す姿を目の当たりにしている（六車 2012）。人は誰でも、語りたいことがある。そして、自分のことを真剣に聴いてくれる人に出会うことで、自分に自信をもち、積極的に他者と関わっていこう、という気持ちになれるのではないか。臨床心理学の世界で「傾聴」と呼ばれる「聴く姿勢」は、今やカウンセリングの現場だけでなく、コンサルティングや教育現場、さらにはビジネスの世界でも重視されるようになってきている。

しかしながら、精神障害等を抱えた当事者の地域活動拠点である「浦河べてるの家」⁷の設立者で長年ソーシャルワーカーとして当事者と関わってきた向谷地生良は、「ケアの現場は聴きすぎているのではないか。聴くことの形骸化が起きているのではないか」という問題意識をもち、「閉じた聴き方」と「開かれた聴き方」があると述べている（向谷地 2009）。統合失調症で「死にたい願望」を持つメンバーに対して、ソーシャルワーカーが静かにじっくり話を聴くのではなく、べてるの家の他のメンバー（精神障害等を抱えた人たち）との「当事者研究」の場に引っ張り出し、自分の妄想について他の仲間と会話をしていく中で、「みんなとつながっている実感」を持ち、「死にたい願望」が収まっていった、という出来事があった。このことから向谷地は、『閉じた聴き方』は当事者とスタッフの両者の間で自己完結する聴き方だとするならば、『開かれた聴き方』は、新しい人とのつながりや出会いの可能性に開かれた聴き方ということができると述べている。また「共に考えること、それは

⁷ 北海道浦河町にあり、生活共同体、働く場としての共同体、ケアの共同体という 3 つの性格を持っていて、100 名以上の当事者が地域で暮らしている。「当事者研究」という画期的な活動を創始している。

当事者と共に現実の困難に連帯しながら、同じ苦勞の目線で“同勞者”として歩もうとするあり方」が大事であると指摘している。

「対話」の持つ力

「開かれた傾聴」や「共に考えること」から見えてくるのは、「対話」というコミュニケーションである。それは何も当事者とそれを援助する人という関係の中だけでなく、一般的に人々が出会い、話しをしていく時にも生まれてくるものだ。では対話とは何だろうか。経営論やリーダーシップ論に大きな影響を与えたとされるデヴィッド・ボームは、その著書『ダイアログ』で、「対話では、話し手のどちらも、自分がすでに知っているアイデアや情報を共有しようとはしない。むしろ、二人の人間が何かを協力して作ると言ったほうがいいだろう。つまり、新たなものを一緒に創造するということ」と言う（ボーム 2007年）。

「対話の目的は、物事の分析ではなく、議論に勝つことでも意見を交換することでもない。いわば、あなたの意見を目の前に掲げて、それを見ることなのである」（前掲書）。つまり、お互いの経験や考えを出し合い、キャッチボールをしながら、何か新しい発見へと至る、それが対話だと言えるだろう。そして対話は、一対一の関係だけでなく、集団においても可能であるし、むしろ「新しい発見をともに作っていく」という観点からは、「集団の中での対話」が大事かもしれない。

では、実りある対話をしていくためには何が重要か。ボームは「想定を保留状態にすることが大切と説く。人は誰でも、「これが絶対に必要だ」「これだけは絶対に譲れない」というような「想定」がある。しかしその想定を守ったままでは、対立構造が生まれた時に解消していけない。「絶対」と思うことをまず保留にすることが必要だと言う。これは大阪大学でコミュニケーションを教えている前出の平田が言う「相手のコンテキストを理解する」ことにも通じる（平田、前掲書）。一人ひとりの考えには、それが生まれてきた個人の歴史や経験がある。それを理解し、お互いのコンテキストを摺り合わせていくことで、対話が成立していくのだろう。

そしてお互いのコンテキストを摺り合わせるためには、「互いへの信頼」がないと難しい。経営学者ピーター・M・センゲによる組織論のベストセラー『学習する組織』では、学習する組織に必要な5つのディシプリンの一つである「チーム学習」のあり方について、上述のボームによる対話の重要性を強調しつつ、「対話は、ある集団の人々が互いをより深い洞察と明確性を共同で探求する仲間だと考える場合にのみ成立する」と述べている（センゲ 2011）。本論の冒頭で紹介した国際開発協力の現場で培われたファシリテーション理論でも、「相手と対等なパートナーシップを築くこと」が基本とされている（和田・中田前掲書）。互いの信頼関係をもとに、「思い込み」や「想定」を保留状態にしなが、共通の事実を認識し、それぞれの経験を共有していく。そうしたプロセスによって、対話から新たな発見が生まれていくのではないか。

優れた在野の民俗学者であった宮本常一の名著『忘れられた日本人』には、50年以上前

の長崎県対馬の村落で行われていた、村の「よりあい」の姿が描かれている（宮本 1984）。そこではある議題に対して、参加者（村の全世帯から一人ずつ参加している）が各々の意見を述べ合い、議論を戦わせる、という形はまったくとられていない。「そういえば、昔村ではこんなことがあった」「自分の家ではこういう経験をした」というふうに、議題に関連したことについて、各人が自分の経験を語っていくのである。そして話はいつしか、別の方向に向かっていき・・・「よりあい」は結論を出さずに1日以上続いた。最終的には「そろそろ結論をだそうか」と誰かが言うと、自然に一つの答えに収斂していったという。「経験」という事実を語り合いながら、それぞれが「思い」や「感情」を出し合い、その過程で「あぁ、この人はこういう経験やこんな思いをもっているから、この意見が出てくるんだ」というふうに、相手の考えのコンテクストをお互いが理解できるようになっていき、そこから「自ずと」何らかの結論が生まれてくるのだろう。

もちろん、何十年も同じところに住み、同質な生活をしてきた昔の日本の村の「よりあい」を、背景も生業も家族構成も異なる人々が集い、変化の激しい社会の中で話し合っていかななくてはならない現代の「対話」にそのままあてはまることはできないだろう。しかし人々が話し合いながら何か共通のものを見つけていくには、私たちの社会が近代化以前に実践していたであろう、「対話」の姿を思い起こすことも、何かの鍵になるかもしれない。

ファシリテータータイプな場作りとその実践

さて、ここまで「人と人が出会い相互作用する中で、お互いが何かに気づき、新しい物事を生み出していく」ために必要な「ファシリテータータイプ」なコミュニケーションについて、いくつかのコミュニケーション論や組織論からそのポイントを見てきた。ここでは、「聴くこと」と「対話」が鍵とされており、必ずしも専門的な「ファシリテーター」が存在しなくとも、人々が新しい物事を生み出していくことは可能であると考えられる。

それでは、ファシリテーターの専門的なかわりを極力排除して、参加者自身の自主的な **Interaction** を通じた発見を促す「ファシリテータータイプな場」作りを志向した実践的な手法として、どんなものがあるのだろうか。まず挙げられるのは、「ホールシステム・アプローチ」である。これは「できるだけ多くの関係者が集まって自分たちの課題や目指したい未来について話し合う大規模な会話の手法の総称」（香取・大川 2011）と定義され、代表的な手法として「ワールド・カフェ」や「フューチャー・サーチ」等が挙げられている。ワールド・カフェは近年、企業や地域コミュニティ、NPO 活動の現場等で実践が重ねられてきているが、その特徴はカフェのような自由な雰囲気の中で、あるテーマについて少人数のグループで自由に話し合い、グループのメンバーを入れ替えたり模造紙にいたずら書きをしたりすることで、そのテーマに関する新たな発見を促していく手法である。フューチャー・サーチはより大規模な手法で、特定の課題に関して全ての利害関係者（ステークホルダー）が集まり、過去を振り返り、現在を探求し、理想的な未来を思い描き、「コモンランド（共通の拠りどころ）」を発見して行動計画を立てていくというプロセスをとっている。千葉県松戸

市では、市の総合計画「後期計画」を策定するにあたり、フューチャー・サーチの手法を使って2日間×2回の「未来フォーラム」を開催し、計111名の市民が参加して後期計画の骨子となるテーマについての「共通の拠りどころ」と「明日へのステップ」を共有している⁸。これらワールド・カフェやフューチャー・サーチの手法で共通しているのは、話し合いのルールや枠組み、場の雰囲気作りはしっかり設計するが、当日にどのように話が進行していくかは、基本的に参加者に委ねられている点である。ワールド・カフェの場合、ファシリテーターではなく「カフェ・ホスト」と呼ばれるが、このカフェ・ホストは「場を保持する」することが主な役目で、当日は「ひたすら話し合いの様子を見守っているだけ」になる。またフューチャー・サーチでは当日、ファシリテーターは「何もしないで、ただそこに立っていなさい（参加者の自主性を尊重しながらプロセスを進行する）」とされている（香取・大川前掲書）。

「ファシリテータータイプな場」としてもう一つ参考になるのは、「ピア・サポート」の実践である。ピア・サポートは教育現場において子どものメンタルサポートや課題解決に向けた子どもたち同士の支えあいを促進する手法としても実践されているが、ここで参考にしたのは、もう一つの現場、同じような問題や苦しみを抱える大人たち同士（当事者同士）の支えあいの場としてのピア・サポートである。当事者によるピア・サポートとしては、例えばアルコール依存症患者による集まり、認知症患者の家族の会、犯罪被害者の会等の、「セルフヘルプ・グループ」「サポート・グループ」と呼ばれる当事者同士の話し合いの場が挙げられる。これらの場では、専門家が進行役として入る場合もあるが、そうでないケースも多く、そこでは当事者同士がお互いの経験を語り合うなかから、それぞれが何かを発見していくことになる。ピア・サポートの現場で何が生まれているのかについて、伊藤（2013）は「他者の語りに触発されて、自分自身の変化を語るようになるチャンスが生じる」と述べている。ピア・サポートにおいては単なる情報交換や悲しみの共有ではなく、相手の物語を聴きながら、自分の物語を新しい視点で語りなおすことができるようになる、というプロセスが生まれていると言える⁹。これら当事者たちの抱える問題は、簡単に解決できるものではなく、「問題を抱えながら」生活していかなくてはならないケースが多いだろう。その時、人が新たに一步を踏み出すことができるのは、それぞれが「問題に打ちのめされ、苦しいだけの古い物語」を書き換えて、「新しい物語」を紡ぎだす可能性を見つけた場合ではないだろうか。「ファシリテータータイプな場」はそうした「人々が新しい物語の糸口を見つける場」でもある、と言えるかもしれない。

これまで見てきたことから、特別に訓練された「ファシリテーター」の存在がなくても、人と人が **Interaction** していくときに、「ファシリテータータイプな場」を作ることで、何か新

⁸ <http://www.city.matsudo.chiba.jp/shisei/keikaku-kousou/sougoukeikaku/kihonkeikaku/koukisakutei/futuresearch.html> 参照

⁹ この点については、「ナラティブ・アプローチ」の観点からセルフヘルプ・グループの現場を分析した荒井（2014）が詳しい。

しい気づきや発見が生まれてくる、と考えることができそうだ。但しそのためには、これまで見てきた海外の開発協力や日本のまちづくりの事例、傾聴や対話に関する様々な考察、さらに本節で紹介したホールシステム・アプローチやピア・サポートの実践例から、次のような条件が満たされる必要があると考えられる。

- 1) 人々がお互いを信頼し対等かつフランクに話し合える関係をつくる。
- 2) お互いのもつ「思い込み」や「想定」を「カッコに入れる＝保留する」。
- 3) 相手の経験した事実やそこから生じた感情を、しっかり「聴く」。
- 4) 話し合うテーマに関連した客観的事実を共有する。
- 5) 「自分ごととしてとらえられる」問いを提示する。
- 6) 「新しい物語を紡ぐ可能性を見つける」こと。

もちろん、この 6 条件を満たすために、「ファシリテーター役」がそれを促進していく、ということもあり得るだろう。しかし、参加者が上記の点をしっかり理解して話し合いに臨むことで、ファシリテーターがいなくても何らかの発見に至ることは可能だ。さらに言うなら、上記 6 条件は集団による話し合いやワークショップの場だけでなく、一対一の「会話」の場面でも当てはまる。その場合、お互いが上記の条件について意識的であれば、その会話から新たな気づき、新たな発見が生まれてくるのではないか。

どんな場合でも重要なのは、「ファシリテーターな場」が作られているか、ということだろう。お互いが相手を信頼し、思い込みを排し、相手のことに真剣に耳を傾け、経験と事実を共有しながら、適切な問いを発しあい、新しい物語を見つけていこうとする。それが可能になるような「場」を作ることが、「ファシリテーション」が成立する必要十分条件なのではないかと考えたい。

私たちの社会がますます複雑化し、問題が多様化していく中で、難しい課題の解決は政府や自治体に任せ、一人ひとは経済的な向上のみを目指す、という暮らし方・考え方は成り立たなくなっている。私たちは、自分たちの課題を自分たちで解決していくことが求められている。そうした時、生まれも育ちも仕事も経験も異なる人たち同士が出会い、共に考え、共に行動しけるようになるためには、今後ますます「ファシリテーターな場」を、地域・職場・学校・NPO それぞれの現場で作っていくことが求められるのではないだろうか。

引用・参考文献

- 荒井浩通 (2014) 『ナラティブ・ソーシャルワーク “〈支援〉しない支援”の方法』 新泉社
- 伊藤智樹 (2013) 『ピア・サポートの社会学』 晃洋書房
- 香取一昭・大川恒 (2011) 『ホールシステム・アプローチ』 日本経済出版社
- 苅宿俊文・佐伯胖・高木光太郎 (2012) 『まなびほぐしのデザイン』 東京大学出版会
- 木下勇 (2007) 『ワークシップ 住民主体のまちづくりへの方法論』 学芸出版社
- 世田谷まちづくりセンター (1996) 『参加のデザイン道具箱 Part-2』 世田谷まちづくりセンター
- センゲ、ピーター・M (2011) 『学習する組織 システム思考で未来を創造する』 (枝廣順子・小田理一郎・中小路佳代子訳) 英治出版
- 高松里 (2009) 『セルフヘルプ・グループとサポート・グループ実施ガイド』 金剛出版
- チェンバース、ロバート (2000) 『参加型開発と国際協力』 (野田直人・白鳥清志監訳) 明石書店
- 中野民夫 (2003) 『ファシリテーション革命 参加型の場づくりの技法』 岩波アクティブ新書
- 中野民夫・堀公俊 (2009) 『対話する力 ファシリテーター23の問い』 日本経済新聞出版社
- 原康子 (2014) 『南国港町おばちゃん信金』 新評論
- 東山紘久 (2000) 『プロカウンセラーの聴く技術』 創元社
- 平田オリザ (2012) 『わかりあえないことから コミュニケーション能力とは何か』 講談社現代新書
- 堀公俊 (2004) 『ファシリテーション入門』 日経文庫
- ボーム、デヴィッド (2007) 『ダイアログ 対立から共生へ、議論から対話へ』 (金井真弓訳) 英治出版
- 宮本常一 (1984) 『忘れられた日本人』 岩波文庫
- 向谷地生良 (2009) 『技法以前 べてるの家のつくりかた』 医学書院
- 六車由美 (2012) 『驚きの介護民俗学』 医学書院
- 山崎亮 (2012) 『コミュニティデザインの時代』 中公新書
- 山崎亮 (2012) 『まちの幸福論 コミュニティデザインから考える』 NHK 出版
- ワイスボード、マーヴィン&ジャノフ、サンドラ (2009) 『フューチャーサーチ』 (香取一昭訳) ヒューマンバリュー
- 鷲田清一 (1999) 『「聴く」ことのかー臨床哲学試論』 阪急コミュニケーションズ
- 渡辺直子 (2013) 『山崎亮とゆくコミュニティデザインの現場』 織研新聞社
- 和田信明・中田豊一 (2010) 『途上国の人々との話し方 国際協力メタファシリテーションの手法』 みずのわ出版