

システム構築のための調整力向上講座(第40回)

合意形成をうながすファシリテーション<中>

2019.01.17

合意形成に必要な価値観

合意形成とは、人の感情に対処しながら、共通の理解を得て、コミットメントを引き出すことです(図4参照)。この合意形成を構築するに当たり、役に立つのが「ファシリテーション」の考え方です。ファシリテーションといえば、会議の進行を思い浮かべる方が多いかもしれません。また、プロジェクトマネジメントにファシリテーションの要素を取り入れた「プロジェクトファシリテーション」もよく知られています。

**図4** 合意形成を図る三ステップ

ファシリテーションは、チームとしての力がメンバーの能力の総和以上になるように促すことです。単に会議進行のテクニックとしてではなく、問題解決や合意形成のアプローチとしても、とても役立ちます。

ファシリテーションがうまくいくかどうか大きく影響するのが、ファシリテーションを進める人が持つ「実行理論」です。実行理論とは、自分の行動を設計し、実行に移すための考え方を意味します。

プロジェクトにおける合意形成では、プロジェクトリーダーに大きなプレッシャーが掛かります。多くのステークホルダーは、プロジェクトリーダーにとって権限の及ばない人たちで、対象となるテーマも「納期」「予算」「業務改革」など、決して小さいものではないからです。このようなプレッシャーにさらされたとき、人は自分が持っている実行理論に沿って無意識に行動や言動を組み立てています。

このプレッシャーが掛かる場面で、多くのプロジェクトリーダーが取ってしまう実行理論が「一方的コントロール」のアプローチです。

一方的コントロールとは、自分の思い通りにほかの人たちを動かすために、場をコントロールしようとすることです。例えば「チームで議論しているにもかかわらず、既に自分では答えを決めてしまっている」「ステークホルダーの要望を考えずに、落としどころを決めておいて説得しようとする」ことです。チームで問題解決をせずに、自分一人で物事を決めることも、これに含まれます。

一方的コントロールは、合意形成にマイナスの影響を及ぼします。例えば、自分の思い通りに人を動かそうとすると、ステークホルダーがどのように考え、どんな要望を持っているかに耳を傾けられません。聞いてしまえば、その要望に応えないといけなくなると考えるからです。

また、自分自身がどのように考えているのか、なぜそのような結論に至ったのかといった、理由や経緯を説明することはありません。場をコントロールするためには「ツツコミどころ」はできるだけオープンにしたいからです。

このようなアプローチで、機能する合意を得るのは難しいでしょう。「答えが決まっているなら議論したってしょうがない」「結

局、自分の思う通りにしたいのだろう」と、不信感や対立を生む結果になります。

ロジャー・シュワーツ氏はその著書『The Skilled Facilitator』(邦訳『ファシリテーター完全教本』日本経済新聞社)で「困惑や心理的な圧迫に直面するとファシリテーターの98%が一方的コントロールのアプローチを使う」という研究結果を報告しています。

ということは、ほとんどの人がうまくいかないアプローチを取っていることになります。みなさんも身に覚えがあるのではないのでしょうか。私自身もあります。

力を引き出す「相互学習モデル」… 続きを読む