

ライブメソッド®実践編

ファシリテーション研修のポイント①

問題解決 と 問いのデザイン

2021年6月20日
テラさん（寺沢俊哉）



定例セミナー

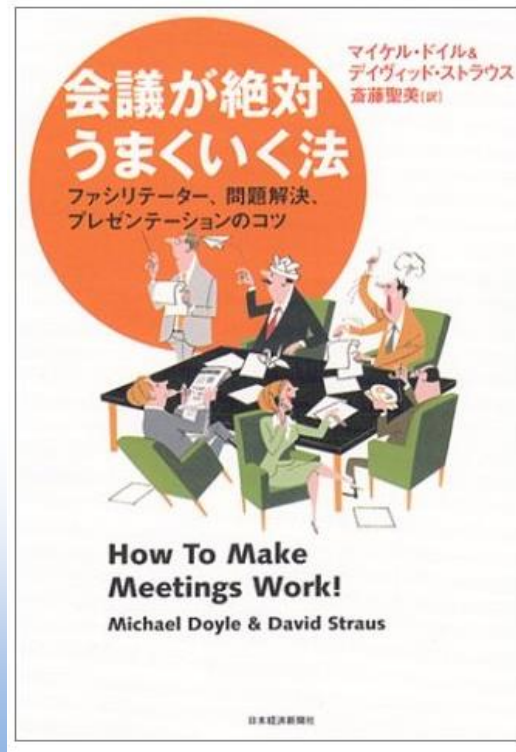
会議チェックシート

	質 問	YES	NO
1	会議のゴール(終了条件)が不明なまま、会議がはじまることがある。		
2	メールやチャット、ファイル共有ですむ結果報告や情報共有のために、わざわざ会議が開かれることがある。		
3	発言せず、だまっているだけの人がいる。一方で、声の大きい人や特定の人の発言が中心で、その人が費やす時間が長い。		
4	本当に本音を言っているのかどうか、不審に思い、躊躇してしまうことがある。		
5	事前案内が不備で、本来なら、参加者各自、準備しておくべきことが準備されないまま、会議がはじまることがある。		
6	論理的な意見でなく、感情的な意見に振り回されることがあり、それを制御できないことがある。		
7	結論は出たが、参加者が、次に何を実行すればいいのか、わからないことがある。		
8	会議開始前よりも、終了時の方が、疲労感が増している。(いい意味での疲労感・充実感OK)		

だれも、会議の技術を、 体系的に学んでいない！

『会議が絶対うまくいく法』

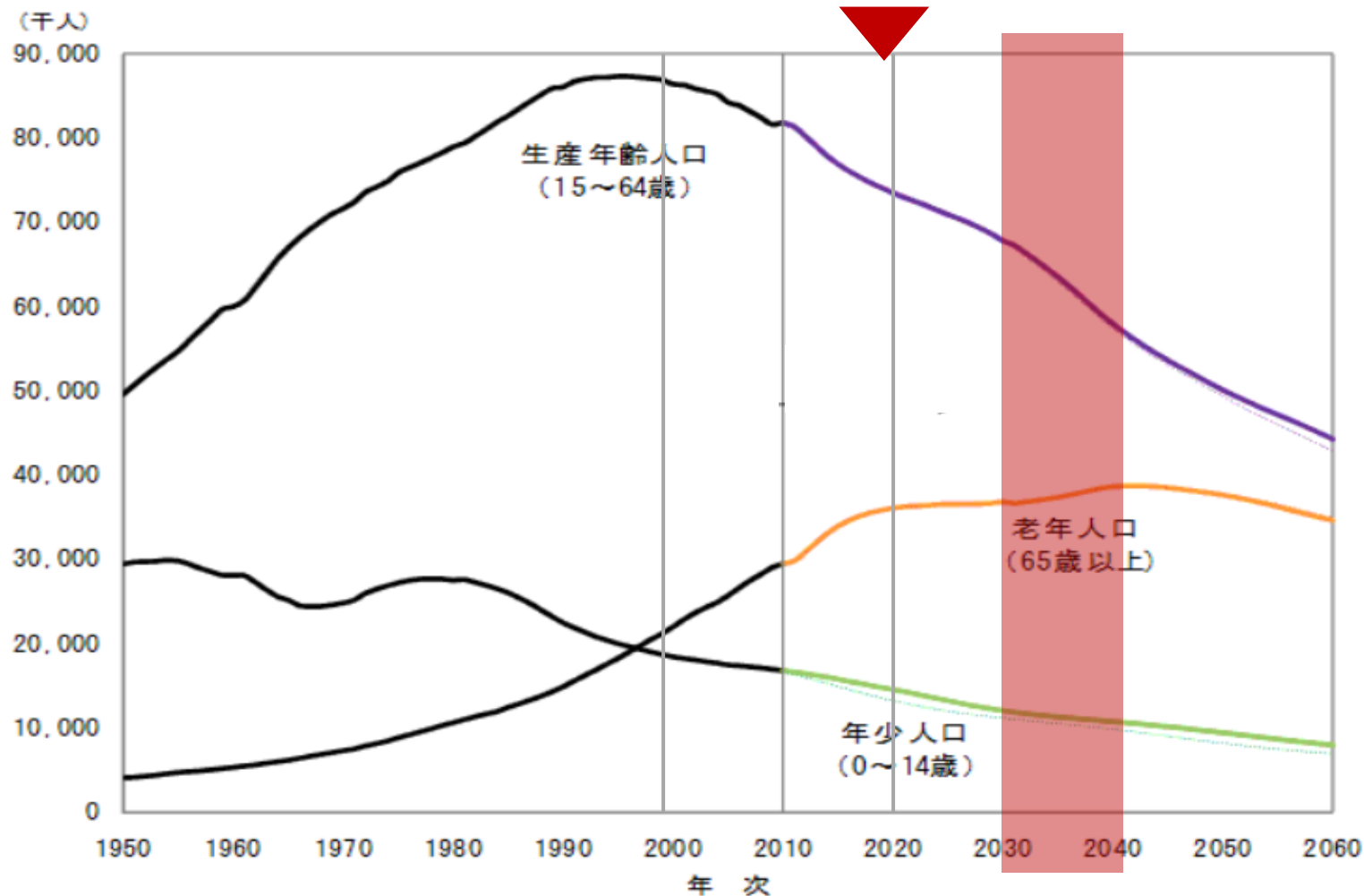
アメリカでは、
「会議が絶対
うまくいく法」
M. ドイル &
D. ストラウス
1976年
出版。



日本では、
日経新聞社から
翻訳本が、
2003年6月
に
発刊。同年、
日本ファシリテー
ション協会設立。

出版時期 日米で27年の差

人口減少と「脚 腕 頭 顔 指」



シンギュラリティ

ファシリテーションの関連領域

リーダーシップ
(リーダー)
経営戦略・商品企画
(プランナー)

問題解決
ロジカルシンキング
(コンサルタント)

交渉・営業
(ネゴシエーター)
プロジェクトマネジメント
(プロジェクトマネジャー)

プレゼンテーション
(プレゼンター)

ビジネス
ファシリテーション
(ファシリテーター)

トレーニング
(トレーナー)

リサーチ
(リサーチャー)
インタビュー
(モデレーター)

コーチング
カウンセリング
(コーチ・カウンセラー)

コーディネート
(コーディネイター)
ワークショップ
(ワークショップリーダー)

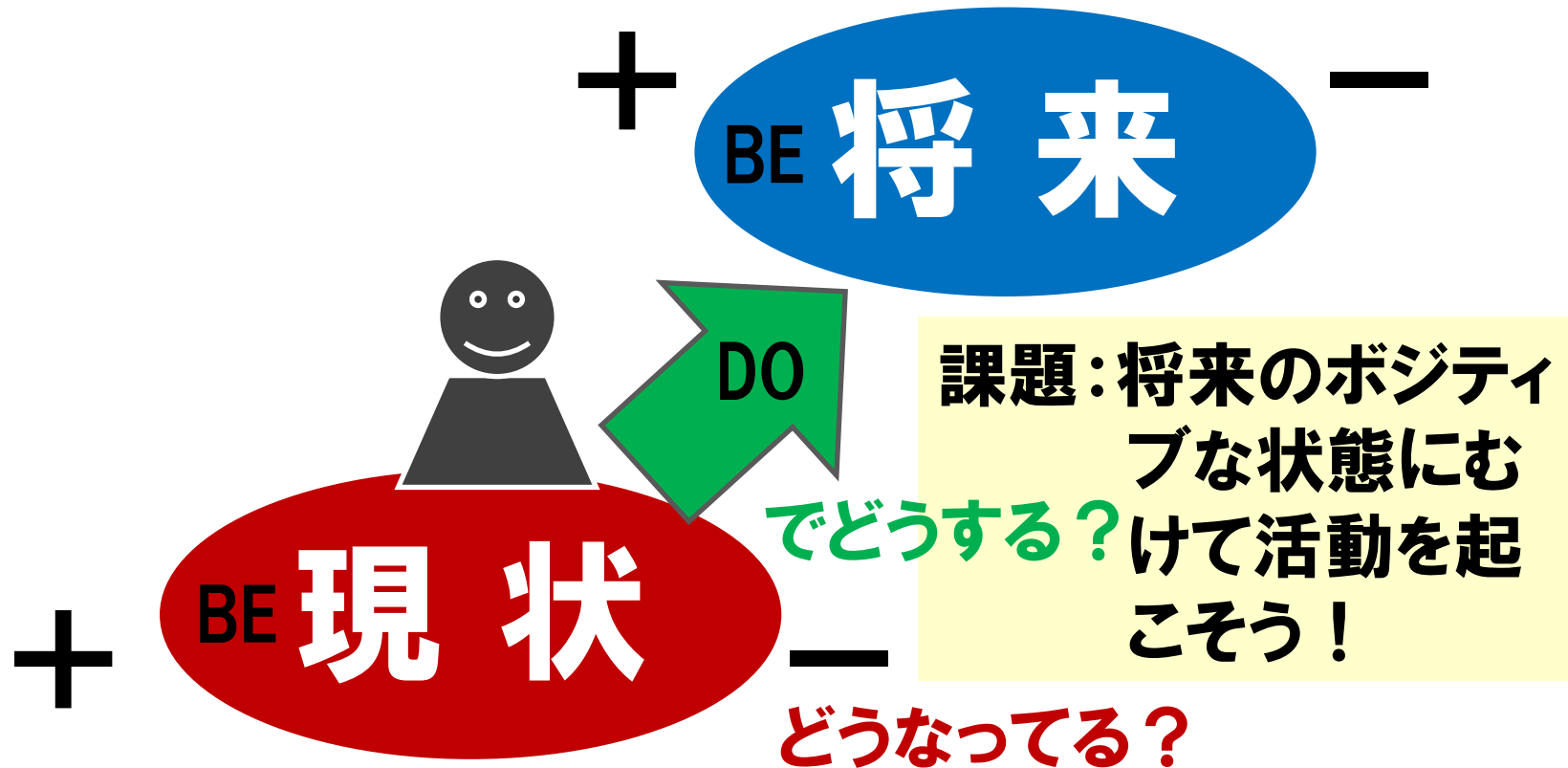
問題解決の基本① ある家族の物語



問題解決の基本②

何が大事？

どうなっていたらいい？



なぜなんだ？ 問題：現状をネガティブにとらえた表現

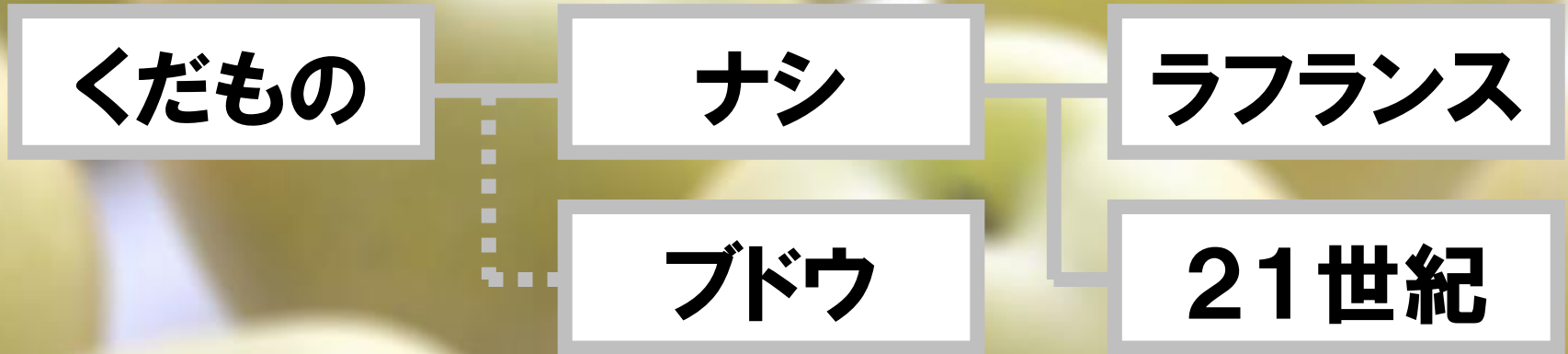
問題解決の基本③

相手に、答えを見つけてもらう。
人は、自ら考えたことなら、自ら行動する。

質問の質は、人生の質（トニー・ロビンズ）

- 会議のタイトルを「質問型」にすると
- ・コロナ対策について →
- ・DXの推進 →
- ・〇〇制度(契約)の見直し →

問題解決の基本④ チャンク



具体的には？
他には？
要するに？

ダウン
ラテラル
アップ

チャンク CHUNK(肉のブツ切り)

■理想(結果)→原因

その結果？



それはなぜ？(WHY?)

売上100億円達成した

BE

営業力が強いから

商品力が強いから

営業マン能力高いから

営業支援システムよいから

■課題(目的)→手段

目的は？
(For What?)



そのためには？どのようにしたら？
(HOW?)

売上30億円増やそう

DO

営業力を強化しよう

商品力を強化しよう

営業マンの能力を向上しよう

営業支援システムをつくろう

■現状(結果)→原因

その結果？



それはなぜ？(WHY?)

売上70億円しかない

BE

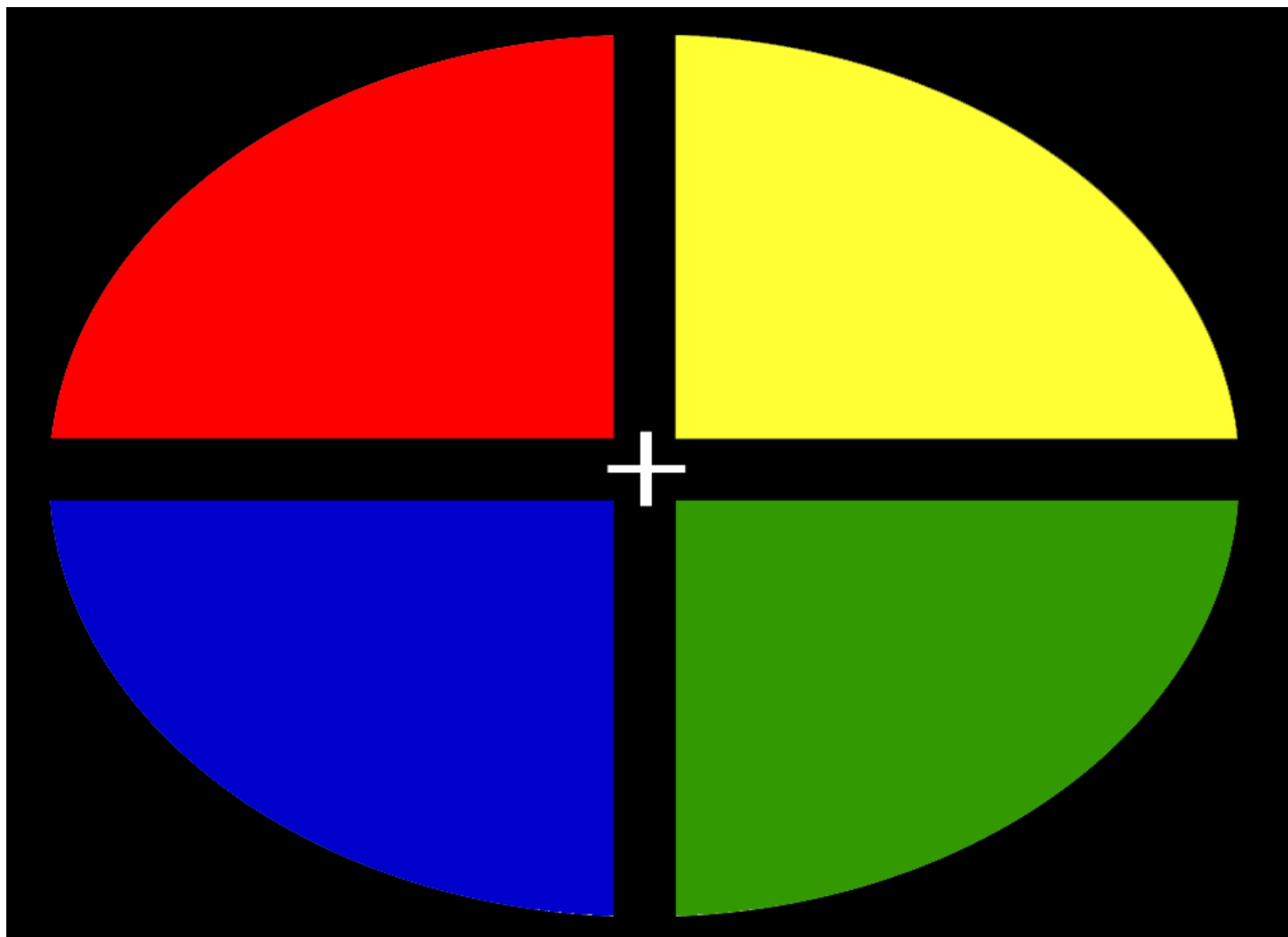
営業力が弱いから

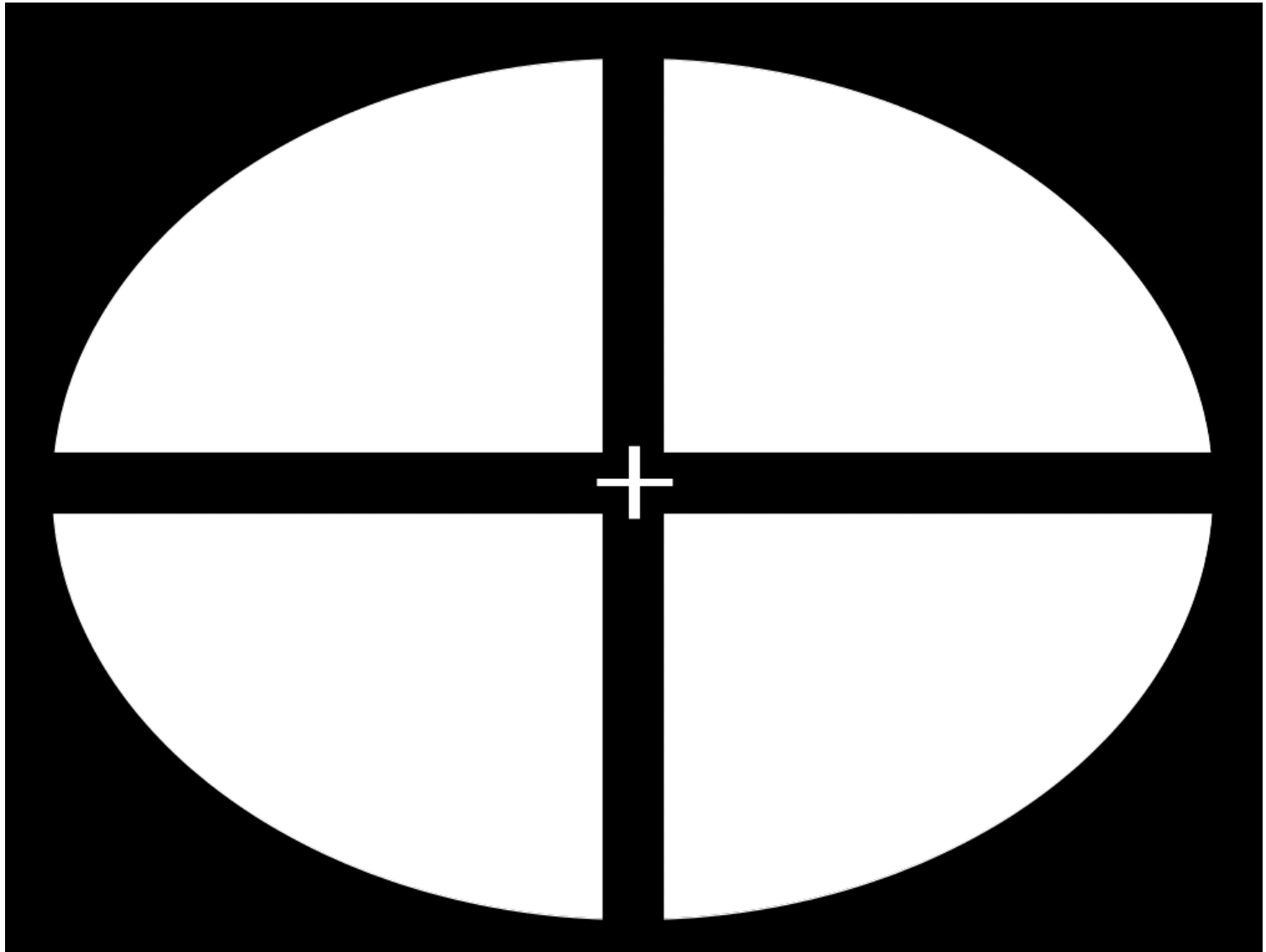
商品力が弱いから

営業マン能力ないから

営業支援システムないから

実習
3





留意点

はじめる前に確認すること

- 1 役割分担
 - ・ファシリテーター
 - ・タイムキーパー
 - ・プレゼンター ・書記
- 2 ゴールの確認
- 3 ステップ(目次)～時間
- 4 グラウンドルールの確認



価値ある対話の場
を生み出そう

進行中に気をつけること

- 1 ハッキリ短く話す
- 2 うなづく、よく聴く
(あいづち、復唱、要約)
- 3 質問する
(明確にする、引き出す)
- 4 フレームワークを使う
- 5 ふりかえり(コンテンツとプロセス)を行う

会議デザインシート

会議をはじめる前に、以下のシートを埋めて準備します。
この内容は、事前に参加者全員と共有します。

【タイトル】

【根拠】

なぜ今、開催するのか、
オーナーの思いを、わか
りやすく、心に届くよう
に伝えましょう。

【スタート】

スタートでは、参加者の人選
が重要です。また、事前課題
をどのような形でお願いする
のかポイントとなります。

【ゴール】

ゴール＝終了条件です。
どんな状態になったら、会議が
終了するのか明示しましょう。
(例) ○○の採否(決定)
(例) アイデアを100出す

【ストーリーライン】

- ・オープニング (分)
- ・メイン (分)
 - 1
 - 2
 - 3
- ・エンディング (分)

スタートとゴールをつなぐ
のがストーリーライン(目
次)となります
必ず、スタートとゴールを
決めてからつなぎましょう。

はじめての会議①



以下のような状況で、あなたは、これから1時間の会議を開こうとしています。どのように進めたらいいでしょうか。

(状況設定)

あなたは、焼き肉チェーンの店舗管理部(本社)のリーダーです。各店の接客サービス品質の向上をはかっています。数年前、展開する店舗のサービスがバラバラで統一感がない、新人の接客係を教育するさいに参考するものがないという声を受けて、あなたは、メンバーの1人とともに、全店共通の「接客サービスマニュアル」を作成し、導入しました。

マニュアルは、簡潔かつポイントが押さえてあり、顧客からの評価も高まり、店舗からの不満もおさまりました。

しかし、半年前から、別の声があがるようになったのです。例えば、接客の仕方が全員同じで個性が感じられない、ものごとを杓子定規に判断しているといった声が寄せられるようになりました。

そこで、あなたは、こうした状態を打開すべく、「マニュアルの効果はそのままにして、その弊害をなくす」ために、トップに提案することにしました。しかし、ひとりで、調査から提案までをすることは、とうていできません。そこで、自分のチームに所属するメンバーに問題提起して、これから2週間程度の作業の進め方と役割分担を決め、2週間後に結論を出したいと思っています。役員答申は、その1週間後です。

そこで、あなたはメンバーを集めて、最初の会議をセットしました。

はじめての会議②

- あなた(Xさん) 店舗管理部のリーダー
- Aさん 最近、店長から本社に異動してきた。担当していた店舗は立地の良いロードサイドで業績も好調だった。(あなたと同年齢)
- Bさん 最近、店長から本社に異動してきた。担当していた店舗は都心店。競合店や、個性的な個人オーナーの店も多く、顧客を奪われて苦勞してきた。(先輩)
- Cさん あなたの後輩。いっしょに、マニュアルを作成導入してきた。(あなたより若い社員)
- Dさん 店舗のハード、施設関係を担当している人。これまでは、マニュアルの作成には関係していない。(職人氣質)

これらの方々は、突然リーダーのあなたによって集められたので、まだ会議の趣旨などもわかっていません。

Aさん(状況設定)

- あなたは、Aさん。最近、店長から本社に異動してきた。
- 担当していた店舗は、立地の良いロードサイドで業績も好調だった。
- 「マニュアル」については、一定の評価をしている。
- 今回、マニュアルの弊害について声が出ているようだが、それは、一部の声なのではないか。
- そもそも、マニュアルというのは、最低限の要件を決めるものだから、これでよいと思っている。
- それ以上のことは、むしろ、店長のマネジメント能力の問題である。
- 自分はいろいろ工夫してきたし、業績もあげてきたので誇りをもっているし、自信も大いにある(得意げに話してください)。
- だから、マニュアルをどうにかするというよりも、もっと店長の質をあげないといけない。
- 緊急の課題をかかえていて、このプロジェクトには深く関わりたくない。

Bさん(状況設定)

- ・あなたは、Bさん。最近、店長から本社に異動してきた。
- ・担当していた店舗は都心店。競合店や、個性的な個人オーナーの店も多く、顧客を奪われて苦勞してきた。
- ・「マニュアル」については、限界を感じている。
- ・したがって、今回の話には興味があるし、そうした声があがってきているのも、もったもたと思っている。
- ・以前、自分もロードサイド店を担当していたときがあったが、そのときは業績も好調だった、しかし、都心店は大変だった。
- ・Aさんは悪い人ではないが、体験が少ないので、まだよくわかっていない。業績がよかったことで、少し得意げになっているのが、しゃくだ。
- ・マニュアルを改訂することで活路が開けるかも知れない。店長が教育するためにも、もう少しレベルをあげたマニュアルがあるとよい。各店でバラバラに教育を実施するとまた、もとの状態になってしまう。だからこそ「マニュアルのバージョンアップ」が望ましいと考えている。

Cさん(状況設定)

- あなたは、Cさん ファシリテーターXさんの後輩。
 - Xさんといっしょに、マニュアルを作成、導入してきた。
 - 以前、自分も、ロードサイド店の店長をしていたので、状況はだいたいわかるが、都心店での経験はない。
 - 今のマニュアルの限界は自覚している。
 - ただ、標準以上のサービスを、マニュアルで実現することができるかどうか、今回の話し合いでいろいろ意見を聞きたいと思っている。
 - 今のマニュアルが認められたのはうれしいが、作成の苦労については、なかなかわかってもらえていない。簡単に「マニュアルをバージョンアップすればいい」という、無責任な発言はして欲しくないと思っている。
 - Xさんは、先輩なので、サポートしていきたい。
- (Xさんから、マニュアルについての説明などをふられたら、アドリブで対応してください。)

Dさん(状況設定)

- ・あなたは、Dさん 店舗のハード、施設関係を担当している。
- ・これまで「マニュアル」の作成には関係していない。正直、どうしてこの会議に呼ばれたのか、自分でもわかっていない。
- ・以前のマニュアル作成時には、とくに呼ばれなかったのに、どうして今回は呼ばれたのだろうと思っている。
- ・店舗経験は新入社員のときに体験しているが、研修的な体験だけなので、「接客サービス品質の向上」といわれても、ピンとこない。
- ・自分自身としては、技術には自信があり技術屋としての誇りはある。だから「一般のお客様の立場で考えてください」などと言われても、「それなら、オレじゃなくてもいいじゃないか」と思う。
- ・接客には、正直自信がないし、現場の状況がわからないので、とりあえず、様子をみながら意見に加わろうと考えている。

よい会議のポイントは



事前準備	当日進行

フレームワークの活用

フレームワークは質問である。

●SWOT分析

現状を、S(強み)、W(弱み)、O(機会)、T(脅威)に分けて整理する。

●重要度・緊急度

重要度をタテ軸に、緊急度をヨコ軸にして、個々の課題をマッピングして、優先順位を議論していく。重要だけど緊急ではない課題の中に、本質的な問題が隠れていることがある。

●できている・できていない

現状のある課題について、できているところと、できていないところを整理していく。

●メリット・デメリット

ある課題を実行するとしたら、どんなメリットがあるかデメリットがあるかを洗い出して整理する。

●促進要因・抵抗要因

ある課題を実行する場合、それを促進する要因と、抵抗する要因には何があるかを整理していく。

●モア・レス

ある課題を実行する場合、これから増やしていかなければならない行動や要素(モア)、減らしていかなければならない行動や要素(レス)には何があるかを整理していく。

●5つの競争要因

ある事業をとりまく環境として、業界内の競争環境、買い手との力関係、売り手との力関係、新規参入の脅威、代替品の脅威といった、5つの競争要因にわけて現状を分析する。

【振る舞い】シエアハウス

シせい 姿勢 動き

エがお 笑顔 心構え おもてなし

アイコンタクト 目線 あいさつ

ハっきり やさしく わかりやすく話す

ウけとめる うなづく 聴く キャッチボール

スなお 素直 誠実

会議を進める20の質問パターン①

的確な質問をすることで、参加者が積極的に意見を述べてくれるようになります。
20のパターン、進行中に思い出していただけるとよいでしょう。

①テーマ会議のタイプを表す質問	「どのようにしたら、〇〇になるだろうか？」 （生み出す会議のタイトルとして） 「〇〇を実行すべきかどうか？」 （決める会議のタイトルとして）
②確認のための質問	「この進め方でよろしいでしょうか」 「ここまでのところご理解いただけましたか」
③意見などを拾い上げ、根拠を明確にしておく質問（原因）	「どうして、そう考えたのですか」 「そうお考えになった理由を教えてください」
④さらに過去に視点を移動させる質問	「何か、それをさせたと思いますか」 「何らかのきっかけがあったとしたら」
⑤未来に時間を移動させる質問（目的）	「何の制約もなかったら、どうなっていたらいいと思いますか」「そもそも、何を目指してこれを行っているのですたっけ」「仮に、それが完成したら、どんな素晴らしいことが起きそうですか」

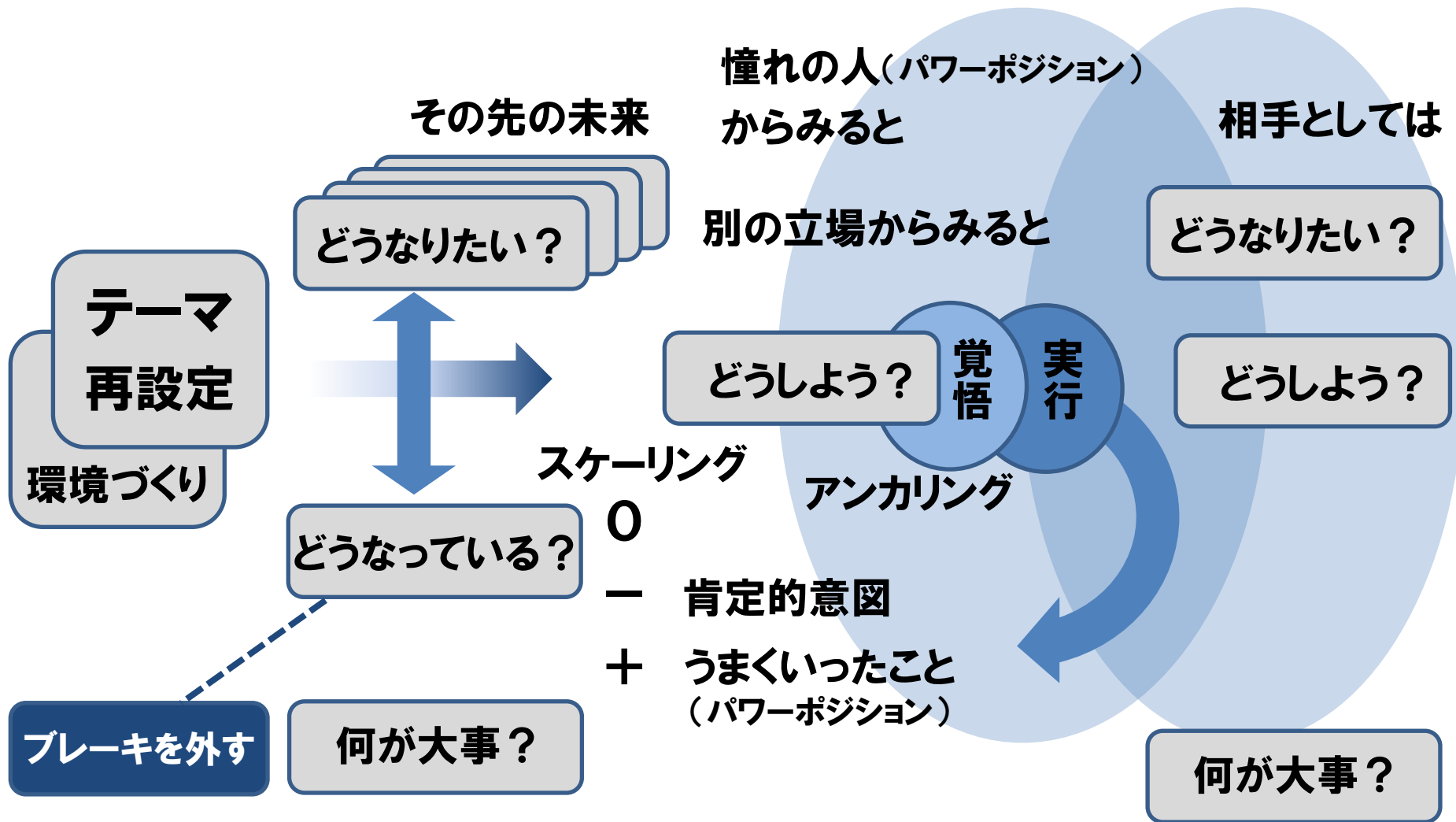
会議を進める20の質問パターン②

⑥別の視点（人）に移動させる質問	「お客様（社員、取引先など）が見たらどう思うでしょうか」「もし、創業者が生きていたら、何と答えるでしょうか」「もし、超悲観的（楽観的）な人だったら、どう見るでしょうか」
⑦価値観、根拠、使命を問う質問	「これだけは曲げられないというものは何でしょうか」
⑧行動を促す質問	「具体的にはどうしたらいいでしょうか」 「まず、何からはじめたらいいでしょうか」
⑨CAN×WILL×NEEDS	「今、できること、やりたいこと、期待されていることはそれぞれなんでしょうか」
⑩顧客価値を問う質問	「喜んでもらいたいお客様はだれですか」「それはお客様のどんなメリットにつながりますか」「どうして、お客様は私たちを選んでくれるのでしょうか」
⑪SWOT分析に当てはめた質問	「今の強み（S）弱み（W）追い風（O）要素、向かい風要素（T）は、なに」
⑫重要度×緊急度に注目した質問	「この中で重要なものはどれでしょうか」

会議を進める20の質問パターン③

⑬スケーリングを使った質問	「今の状況は、10点満点で何点くらいでしょう」
⑭メリット・デメリット	「それぞれのメリット・デメリットはなんでしょう」
⑮鳥の目から見た質問	「全体から見たら」「一言でいうと」
⑯虫の目から見た質問	「具体的には」「例えば」 「その仕組みはどうなっているのでしょうか」
⑰モア & レスを聞く質問	「今後、増やすべき（削るべき）行動は」
⑱評価や意見を求める質問	「それに対して、あなたの見解は」
⑲別の第3者にふる質問	「今の意見についてどう思いますか」 「〇〇さんの立場だったらどう思いますか」
⑳対話プロセスの振り返りを促す質問	「ここまでの議論で気づいたことはありますか」 「もっとよい進め方がありますか」

標準的なプロセス



チャンク(具体的には 他には 一言で言うと)