

行動変容へとつながる
効果的なファシリテーション力とは何か
—観察と事例研究に基づいて

関戸 冬彦、加藤めぐみ

What is an Effective Facilitation Ability Connecting
to Behavior Modification?
- Based on Observation and Case Studies

SEKIDO Fuyuhiko, KATO Megumi

The main purpose of this paper is to reveal what the abilities for facilitators are for people to step forward effectively. First, the definition and meaning of facilitation or facilitator will be examined, comparing with the previous studies. Second, an actual case using facilitation, especially “*Arieru Gakko*”, will be introduced with its method and features, discussing the role of facilitators. Finally, further possibilities for facilitators at university classrooms will be mentioned.

はじめに

近年、ファシリテーション、ファシリテーターという語が定着しつつある。本稿はそうしたファシリテーションに着目し、まずは関連する先行研究を参照しながらその定義の変遷を追う。そして、ファシリテーターを駆使した事例としてありえる楽考というグループコーチングとその手法や特徴に触れながら、そこでのファシリテーターの役割を紹介する。加えて、良い場とは何か、メンバーの組み合わせ、さらにはマインドセットと認知強化の重要性についても言及する。その後、上記で抽出したファシリテーターの役割を大学という場に転用したらどのような効果が期待されるのかという提言もしてみたい。なお、本稿は執筆者らの経験、体感に基づく部分も多く、その点においてはあくまで今後さらに研究していく上での現時点でのノートであるということを予め記しておく。

1 ファシリテーション、そしてファシリテーション力とは何か

ではまずは先行研究を基にして、ファシリテーションやファシリテーターという語の定義やその捉え方の変遷を明らかにしていく。堀公俊は『ファシリテーション入門』において、ファシリテーションとは一言でいうと「[集団による知的相互作用を促進する働き]のこと」(堀、21) だという。そして、「ファシリテーションは、組織活動を人と人との相互作用の集まりと考え、人の能力も働きも、環境や周囲の人々に応じて変化するものととらえ」(同、27) ると説明する。そしてファシリテーションがもたらす三つの効果として、「成果に達するまでの時間を短縮すること」(同、50)、「メンバーの相乗効果(シナジー)が発揮できること」(同、32)、「メンバーの自律性を育み、個人を活性化すること」(同、33) を挙げている。これらを実現するためにはスキルが必要として、場のデザインのスキル、対人関係のスキル、構造化のスキル、合意形成のスキル(同、51-54)を四つの基本スキルとして紹介している。さらに、ファシリテーターの在り方としては、「プロセス(進行)だけを管理し、コンテンツ(中身)には立ち入らないのが原則」(同、117) としたうえで、「ファシリテーターは、適切に合意形成の手法を使い分けるのはもちろんのこと、いままでに学んだスキルを総動員して、刻々と変化するチームの状況に即興的に対応」(同、160) するものの、「調停者ではないので、メンバーの意見を調整したり、妥協案を斡旋したりする必要は」(同、160) ないとし、「チームが自律的に意思決定できるよう、プロセスへの働きかけをしていけばよい」(同、160) と説く。さらに、「ファシリテーター自身が、メンバーの意見を共感的に理解することが大切」(同、172) という。つまり、堀のいうファシリテーションとは場を観察し、極力具体的な内容には関わらず、それでいて全体がうまく運ぶように腐心する、ということになるのだろう。

中野民夫は堀の考えを踏襲しつつ、『学び合う場のつくり方 本当の学びへのファシリテーション』でファシリテーションの基礎スキルとして「①場づくり、②グループサイズ、③問い、④見える化、⑤プログラム・デザイン」(中野、36)が必要であると独自の考えを述べている。加えて場を司る者、つまり「ファシリテーターにとって、まさに「問いがいのち」」(同、88) と問いに着目し、その重要性を強調している。このファシリテーターにとっての「問い」に関しては後述する。

グロービス(実際の執筆は吉田素文)による『ファシリテーションの教科書』では、まず「ファシリテーションは、メンバーや関係者の知恵とやる気を

引き出し、深い納得に裏づけられた合意を実現する強力な武器であり、同時に人の能力を育成するうえで肝となるコミュニケーションスキル」（吉田、3）と定義づけられ、「リーダーシップ発揮のための中核となるスキル」（同、4）でもあるという。さらに、「[引き出し、決めさせ、自ら動くことを助ける]というスタイルに転換することが必要であり、それこそが「ファシリテーションの本質」（同、4）と唱える。また、「うまく行うためには、事前に十分な「仕込み」と、議論の場で参加者の思考を適切に導く「さばき」の技術が必要」（同、15）と「仕込み」と「さばき」という独自の言葉を用いている。それに加えて、「[問題解決]「構造的な話の理解」ができる思考力、そして「人の可能性を信じ、意欲、知恵を引き出す」という基本姿勢が不可欠」（同、15）と姿勢に関しても詳細に述べている。それを踏まえて、「ファシリテーターは演劇の演出家、もしくはプロデューサーに似てい」（同、43）ると言い、最終的な像として「本当にめざすべきゴールは、ファシリテーターのリード、コントロールがなくとも、参加者自らが生産的な議論の場を創造し、実りある議論ができるようになっていくこと」（同、202-203）と指摘する。そしてそれを「ファシリテーターの本分は、議論の場における優れたモデルそしてサポーターであること」（同、203）とも言い換えている。換言すると、吉田のいうファシリテーターとは堀と同様、場をつくり、うまくメンバー同士自身で相互に刺激し合い、活性化していくことを促す役割で、その存在は極力透明、あるいは影響力を感じさせない存在、となるだろう。なお、最終章ではファシリテーションとは合気道であると言い、相手と気を合わせることの必要性を述べて同書の結びとしている。

堀や吉田は対象を主に職場や企業内での会議を念頭に置いているかもしれないが、ファシリテーションが起きるのは何もそうした組織だけに留まらない。中野は大学でのワークショップを例に挙げていたが、同様に学校現場でもそれは必要で、武田正則は『学習ファシリテーション論 アクティブラーニングにおけるファシリテーション導入の方策と課題』においてそうした背景にあるファシリテーションを論じている。同書で武田はまず、「基本的に「黒子」の働きであり、化学反応に例えれば「触媒」、そして、産みを助ける「助産師」である。」（武田、4）と言い、「ファシリテーションは、グループワークの2つのプロセスを担っている。ひとつは、段取り、進行、プログラムといった活動目的を達成するための外部的なプロセスデザインである。もうひとつは、メンバー1人ひとりのアタマや心の中にある内部的なプロセスデザインである。」

(同、23) とその役割を説明する。また、コーチングとの差異を、「コーチングは、質問などのスキルを効果的に駆使し、個人が自分自身の心の中を深く省みる“内省”を期待しているのに対し、ファシリテーションは、グループ内のメンバー同士が意見を出し合い、ぶつかり合い、互いの違いを知ることで得られる“相互作用”を期待している。」(同、25) と棲み分けをはかっている。その上で、ここが学校現場的な部分になるのだが、「教師は学習内容には、当然関わりを持つ。しかし、ファシリテーターは、学習内容にはあまり介入せず、基本的に教師は静観の立場をとる。」(同、29) とその違いを述べている。そして、学習ファシリテーターという言葉を用いて、その定義を「場の形態(個人知・集団知・組織知)、場の能力(知力・参力・協力)、場の拡大(情報通信技術による参入)を調整しながら中立的な立場で学びを促進する者であり、学習活動プロセスには参入するが、内容には介入しないことを原則とする。」(同、70) と明記している。これらを集約し、「ファシリテーターは、学習者に主体的な活動が見られた段階で、その影響力を少なくする方法を取る。」(同、75) と述べている。この点は、極力透明な存在であれ、という吉田とも通底している。

学びに関しては、津村俊充の『プロセス・エデュケーション 学びを支援するファシリテーションの理論と実際』もある。津村は、「ファシリテーターとは、「プロセスに働きかける(介入する)ことを通して、グループの目標をメンバーの相互作用により明確化し共有化して、その目標を達成することと、メンバー間の相互信頼関係を創り出すことを促進する働き(ファシリテーション)をする人」(津村、65) との定義づけをした後、「ファシリテーターとはどのような人であるかを定義するよりも、ファシリテーションという働きを考えることに意味があると考えている。すなわち、ファシリテーターの機能的定義を行うことが生産的な議論を生み出すと考えている。」(同、73) と述べ、その機能に着目するよう促す。

前述の中野は「問い」の重要性に言及していたが、安齋勇樹、塩瀬隆之の『問いのデザイン 創造的対話のファシリテーション』はその書名が示すように、問いに特化してファシリテーターの役割を明らかにしようと試みている。まず、「問いのインターフェースであるファシリテーターは、問いのポテンシャルを活かす重要な役割を担っています。」(安齋・塩瀬、185) とその重要性に言及する。存在に関しては、吉田や武田と同様、「ファシリテーターはあくまで課題解決のための「黒子」であるということです。参加者が「主役」として、問いに集中できるように、場の安全性を保持し、環境をコーディネートす

る必要があります。」(同、196-197) というスタンスを取る。スキルとしては、「説明力、場の観察力、即興力、情報編集力、リフレーミング力、場のホールド力」(同、197) を挙げ、情報編集の工夫としては、「共通点を探る、相違点を探る、情報を構造化する、視点の不足を探る」(同、205) とファシリテーターとしての視点を示している。その上で、ファシリテーターが発する即興的な問いかけとして、「シンプル・クエスチョン、ティーチング・クエスチョン、コーチング・クエスチョン、フィロソフィカル・クエスチョン」(同、227) を紹介している。それぞれの詳細に関してはここでは割愛するが、こうしたスキル、工夫、問いをより効果的なものにするために「すべてのファシリテーターは己の技術を鍛錬し学び続ける必要がある」(同、236) と結び、そのための経験学習としてコルブやコルトハーヘンらの理論についても取り上げている。なお、同書ではワークショップデザインとファシリテーションとの関係についての言及もあり、「ワークショップデザインにおいて、ファシリテーションとプログラムデザインは切り離すことができません。ファシリテーションにおいて「難しい」と感じることをすべてを、ファシリテーションの力量や工夫だけで解決しようとするのではなく、毎回のファシリテーションにおける反省や気づきを、次の「課題の定義」や「プログラムデザイン」にフィードバックし、熟達していくことが重要です。」(同、195) と指摘する。熟達するためには先にも触れたコルブらの経験学習が有効であり、それがゆえの言及であったことがうかがえる。

こうして複数の先行研究を通して浮かび上がってくるファシリテーション、ファシリテーター像は、吉田や武田、安斎・塩瀬が言うように、「黒子」的存在でありながら、創造的、双発的な場の構築を試み、それはあくまでメンバー同士の動きを促すものである。その過程においてファシリテーターが問いを効果的に発することでさらなる気づきへと繋げていけるのだろう。

2 本稿におけるファシリテーションとその役割

さて、ここからは本稿におけるファシリテーション力とは何かを考えてみたい。なお、前項の記述からもわかる通り、どこでどんなファシリテーションを行うかは状況によってそれぞれ異なる。例えば企業での会議、学生相手に学校の教室で、あるいはグループ内対話などが考えられるが、本稿では主にグループコーチング、具体的には四人一組でそれにファシリテーター一名を加え、かつウェブ会議システム zoom を用いてのオンライン上における場合を想定して

いる。このスタイルをここではありえる楽考式と呼ぶことにする¹。また、前項でコーチングとファシリテーションの対比もあったが、そこでのコーチングとは一対一のことを想定しており、同じコーチングという言葉でもグループとなることで若干意味合いが異なることも予め記しておく²。ではこのようなオンライングループコーチングにおけるファシリテーションとは如何なるものであるのか。

2.1 ありえる楽考の特徴と方法

まず、ありえる楽考の毎週のグループコーチングでは参加者四人＋ファシリテーター一人で週に一回決まった時間に一時間の振り返り（グループコーチング）を行う。そこでは、鈴木利和によると「常識習慣の見直し（what）、情熱を傾ける対象を決める（why）、相手の立場から観る（how）」の三つを行い、魂からエネルギーが湧く活動（たまかつ）に取り組む。そして実際にその場で行う一週間の自分の活動に関する振り返りを通じて、自分を含めたシステムの構造についての俯瞰レベルが高まる、すなわち発達段階が高まる、そして自分の認知の偏りを知る、これは認知強化であり入力、精緻化、出力の順においていずれかのプロセスで起こる不全に修正を施す、という学習効果が予想される。これをうまくフォローするのがファシリテーターになるのだが、参加者³は参加するにあたって専用シートを用いて各自の行動を言語として記すので、シートについてもここで触れておきたい。

振り返りシート（図1）は、継続的な内省を支える仕組みであり円環になっている（図2）。

-
- 1 主宰者は鈴木利和で、詳しくは鈴木利和「セルフマネジメントを目指したコーチング手法の観察 ありえる楽考の取り組み」（2019）を参照。
 - 2 よってグループコーチングの場合は場をホールドするのがファシリテーター、参加者はそれぞれの参加者に対してコーチの役割も担うとも考えられる。
 - 3 参加者の年齢層は様々で、現状企業に勤める人、フリーランスなど職種も多岐に渡るが学生は比較的少ない。また、男女比に関しては特に特筆することはなく、どちらもいる。

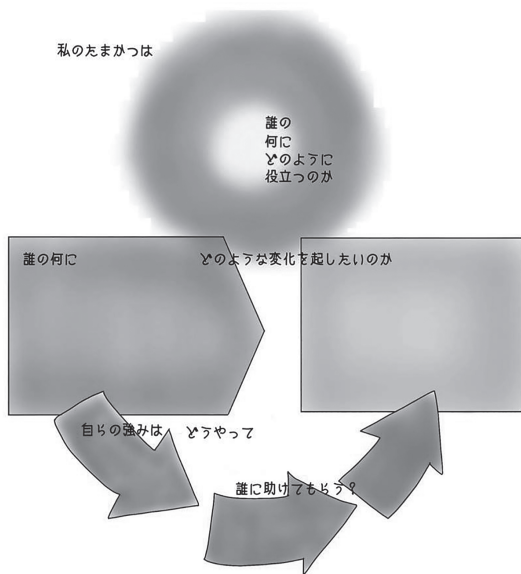


図1 (鈴木利和作成)

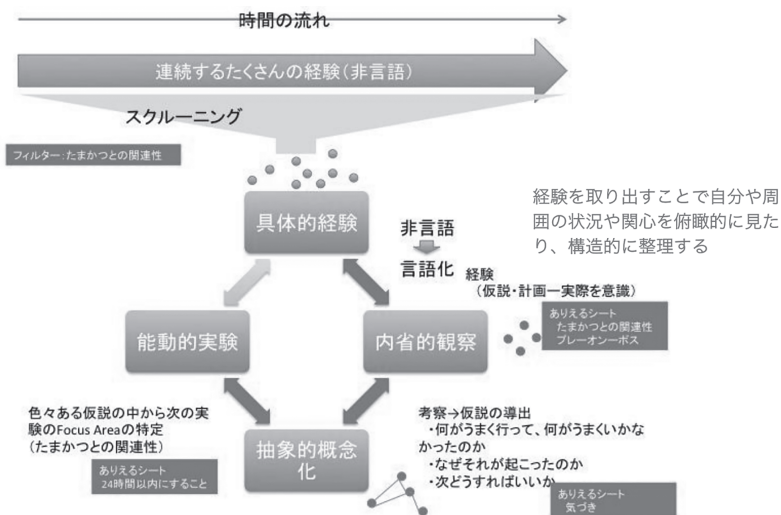


図2 (加藤めぐみ作成)

書き方としては、最初にたまかつ、すなわち、魂をかけて取り組みたい活動に関してで、ただしこれはやっていくうちに変化を伴うので、その表現は随時変わっていくこともある。もしそういうものが開始時点でなければ最初は空欄でもよしとする。たまかつで考えるスパンは最長では一生、あるいはもっと直近で一ヶ月程度のこともあるが、魂をかける活動なので大きくてよい。また、そのための短中期的目標があればそういうのも書いてもよしとしている。pre-on-post⁴に関してはたまかつに関わる事前の状況と一週間経った後の状況、そこに至るプロセスを書く。自分の状況を書く人もいれば、たまかつの対象者の状況を書く人もいる。その際、エネルギーが高まった一点に集中してみることが推奨されている。加えて、これらに関する気づきと、その気づきや行動プロセスから次に何をすることも書く。あくまで一般論としてだが、人は連続的な経験から何かを取り出すのが難しい。よってそのフィルターとなるのがたまかつや一番エネルギーを感じたことであるので、そこに該当するものを具体的に、詳細に観察することで経験学習サイクル⁵が回ります。そして、このシートを事前に作成することで、経験の抽出、内省的観察、抽象概念化を順に行うことができる。さらに、グループコーチングの場で他者から感じたことをシェアしてもらうことで、観察から抽象概念化へとブラッシュアップする仕組みになっているのである。

このシートも実際に行ってみると、参加者によって書き方にパターンがあることがこれまでの経験でわかっている。それらは大きく分けると以下の四つになる。

- 1 業務報告型：自分が気になる業務の前後の変化
- 2 自分内省型：自分の心情の前後の変化、そこに至ったプロセス
- 3 他者観察型：自分が働きかけた対象となる人の行動の前後、そこに至ったプロセス・自分の行動、思考
- 4 仮説検証型：自分が働きかけた対象となる人の行動の変化の背景にある心情の変化、そこに至ったプロセス・自分の行動、思考

4 Pre (事前準備)、On (当日)、Post (振り返り) を示す。中尾隆一郎、鈴木利和、脇岡優美子『学びを最大化する TTPS [徹底的にパクって進化させる] マネジメント』(2020) を参照。

5 経験学習についてはデイビッド・コルプの理論、例えば David Kolb (2017) *Experiential Educator* を基にしている。

これらを具体的に説明すると、1の業務報告型は見方の対象が人ではなくタスクになっており、誰にも当てはまるものが羅列され、その人らしさが出てきにくい。そのため、業務報告的な振り返りを繰り返すだけでは、その人のたまかつに辿りつきにくい。一度、自分の業務と自分の関心やたまかつとのつながりを考えて、観察の視点を人に切り替えることが必要かもしれない。こういうタイプの参加者には、業務の中で気になったこと、エネルギーをかけたこと、人の動きについて具体的な観察の記述を推奨している。なぜならそれらを書くことで、その人の物事の見方の特徴、何を当たり前と考えているかが出やすいからである。業務報告の背後にはその人やその人の周りの行動があり、そしてその行動には動機や感情が伴っているので、それを具体的に観察して振り返ることで自分自身の行動や思考の特性、例えるならOSのようなもの、を理解することに繋がると考えられる。

2はグループコーチングの参加が初期の頃の参加者に多い。自分自身のたまかつとは何か、誰の何のためにする時に心が動くのだろうと内省的に考えて観察する段階なのでかなり大事なステップで、いわばセルフマネジメントの段階である。ただし、自分の思考にばかり力点をおきすぎると思考優位になりがちなので、どこかの時点で自分の思考を深める段階から視点を外に向けて実際に行動し、具体的にそこから見えるものの観察に切り替えが必要になる。

3は、自分が関わりたい人の行動に意識を向け具体的に観察できるようになってきている段階である。自分の行動や思考を他者の行動と区別し、対象となる人の行動と、それに対する自分の関わりの影響を観察し、行動変容の関係性が見えるようになる。

4は、3をさらに進めて、自分が関わりたい人の行動の背景にあるジョブ⁶に意識が向けられ、自分としての仮説を立てるようになる。その上で、そのジョブを解決するための働きかけを仮説に基づいて意識的に行うことができ、対象が変わっても再現性が高くジョブの解決に寄与できる状態でもある。3以降は、自分一人の問題を解決することに焦点を置くのではなく、他者に働きかけた時に自他の関係や状況がどう変化するかを観察するという、いわばサービス作りの段階だが3、4の段階においてもその活動を通じて自分自身を内省するプロセスも並行して動いているので、この段階でも相手のことを記述しながら、

6 ここでいうジョブとは「何とかしたい課題」のことを指す。クレイトン・クリステンセンらによる『ジョブ理論』(2017)も参照。

自分自身の変化に着目したくなる時もあることは想定されうる。

こうした推移は成長発達段階に応じてある程度ステップを踏んでできるようになっていくのだろう。1の段階の参加者に4のことを求めてもなかなか一足飛びにはできないのではなかろうか。とはいえ、そういう形があることを知っておくと、後に「あのときのことはこのことだったのか」という気づきが訪れることはありうる。一方で、上記のようにステップを明示的に示してしまうと、何かそこに絶対的な正しさがあるような感じや他の参加者との無用な比較、あるいは卑下、が発生するかもしれない、それはファシリテーターとして望むところではない。

なお、そうしたステップ的なことを知るには、上記の四つの段階を中途半端に示すより、成人発達理論⁷や『7つの習慣』⁸を話題提供とする方が理にかなっているようにも思える。よって、四つの段階に関してはファシリテーター側が参加者に対して臆げに認識として持っておく、くらいでもよいのかもしれない。

2.2 良いチーム、良い振り返りの場とは何か

ではこうした、ありえる楽考のようなグループコーチングでの良いチーム、良い場とはどのようなものなのだろうか。執筆者らの経験として、それはメンバーの間で寄り添い、共感、視点の提供があって、メンバー全員が進化しているように感じられるチーム、および場である。また、メンバー間の感じたことをシェアするにあたって、他のメンバーの行動に触発されて自分はこんなことをやってみたいというのが続出し、刺激しあうということが起きるのがよい。例えば、「この場があるから、試行錯誤にチャレンジできる、思考があちこちに行くけど、戻ってこられる場として振り返りがあってありがたい」といったようなコメントが出る、そういう場がよいチームであり良い振り返りの場だろう。そして、ファシリテーターとして振り返りの時にみるべきポイントとしては、下記に記すAからGのポイントがある。良いチーム、良い場にするためにファシリテーター、チームメンバーでこれらのポイントを視点として持っていると、学びが深く、振り返りの効果があるように思える。

7 例えば加藤洋平『成人発達理論による能力の成長 ダイナミックスキル理論の実践的活用法』(2017)を参照。

8 スティーブン・コヴィー『完訳7つの習慣30周年記念版』(2020)など。

- A その人のたまかつをベースとしたやりたいこと（誰の何のため）や対象者のジョブ（課題）のぼんやりとしたイメージ
- B たまかつと今回の振り返りの繋がり
- C 今回の振り返りの一貫性（Goal-Pre-Post-on-next stepが整合しているか）
- D その人の思考と発言の癖（「～すべき」、「私は大したことない」など）
- E 本人の特徴的な行動（さりげなく自然とやっているすごいところ）
- F 本人の感情やエネルギーの上がり下がりポイント（表情、声のトーン）
- G 過去から変化が見られたところ

次に、そうした良い場を再現性をもって作るにはどうしたらよいかに関しては、以下に記すようにメンバーの要素とファシリテーターの要素がそれぞれあるように思える。

<メンバーの要素>

- 自分の中で探究したいミニテーマ（たまかつ）を持っていて、それについての具体的な行動、そこからの気づき、自分の中の変化についての振り返りを丁寧に行うことができ、自分の内面にあるものを解像度高く書き出す作業を厭わない。また、自らの弱みを隠さない。
- 他の人が感じたこととしてフィードバックしてくれたことを感謝の気持ちを持って聞くことができる。
- メンバーを尊敬している（メンバーやそのたまかつに関心を持つと同義）。
- フィードバックで感じたことを伝えるときに相手の横に立てる。

最初の要素は本人の姿勢であり、あとの三つは楽友の三原則（相手の立場から見、率直に感じたことを伝える、肯定の姿勢を持つ）⁹を守ることもある。メンバー全員が上記を実践するのは無理でも、これができている人を少なくともひとりにはメンバーに混ぜる、もしくはそういう注意をファシリテーターがするのがよいだろう。

9 詳しくは鈴木利和「セルフマネジメントを目指したコーチング手法の観察 ありえる楽考の取り組み」(2019)を参照。

＜ファシリテーターの要素＞

- ・（参加者が初期の頃）自分を振り返る習慣づけの応援。
- ・振り返りを通じてメンバー間で起きている事象の背景にある構造の類似性を見つけて、それを示唆する。
- ・参加者が迷っている時に質問を投げかけ、うやむやにしない。
- ・参加者の鏡として上記A～Gの項目で他のメンバーが見ていないところを見る。また、他のメンバーと補完関係を作り、参加者が思考する視点を提供する。
- ・振り返り以外の時ないし部分でもその人に対して関心を持つ。

ファシリテーターの関心や得意なところによって、A～Gの項目でどこを自然と見るかは異なってくるだろう。ゆえに、まずはファシリテーター自身が自分の関心や得意なところに自覚的であること、そしてファシリテーター同士も振り返りをする中で、他のファシリテーターの関心や視点を学ぶことが大事になってくる。また、メンバーが振り返りでネガティブな発言をした時は、その内容を自分自身で気づき中和できるよう、できていることや変化に着目してポジティブな視点で捉え直すのも大事である。なお、上記五つの要素のうち後半の二つに関しては長期にわたって観察し、変化している事実を伝えるという側面もある。

2.3 メンバーの組み合わせについて

良いチーム、良い振り返りの場を作るには、他の人の振り返りの話に自分を見られるかどうかも重要である。それはチーム内で自分の鏡となる人がいて、ある参加者の課題をその人に直接語るのではなく、類似した課題を持つ同じグループ内の鏡の参加者に伝えることで、間接的に伝えたい人に伝えるということである。その結果、相手への共感が生まれ、相手への信頼や場への信頼も同時に生まれる。なお、他の人の中に自分を見られるかどうかは執筆者らの経験から下記の点が挙げられる。

- ・自分を客観的に観察できる人（振り返りシートが2、3、4パターンの人）。こういう人は他の人の中でも類似点を見つけやすい。
- ・自分と関心や状況が近い人の話を聞く。近い人のリアルな試行錯誤の話は自分ごととして入ってくる。

よって、メンバーの組み合わせもとても重要な要素である。とはいえ、自分と

関心や状況が近いという捉え方も色々なパターンが存在する可能性があるのですが、ここに関しては今後の研究課題としたい。

2.4 ファシリテーターの役割

グループコーチングにおけるファシリテーターは、場のホールドが一義的役割だと考える。また、上記における良い場を作るファシリテーターの要素で記した通り、メンバー自身が視点を増やす、視座を高めるなどの思考が進み、気づきを得られるよう整えることも役割の一部であると考え。なお、鈴木によるとありえる楽考におけるグループコーチングの意味については以下のようなポイントがあるという¹⁰。

- ありえる楽考のような振り返りの場は、極論をいうとファシリテーター¹¹は不要。
- 学習や研究することが常態化するためには、優先順位をあげて定例化することが大事であり、そのためには毎週、曜日時間を決めて自動化する（迷ってはいけない）。
- 振り返りは日常を変えるためのフックにすぎない。日常的に考えているなら参加しなくてもいい。ただ、話すことでテンションが上がるし、それを聞いた人が私もやりたい、と影響をうけることもある。
- 振り返りを通じて、その人が思っていることが外に表現されて、他の人のフィードバックをうけることで点が線となり、理論としてブラッシュアップされる。
- 自分がグループコーチングを定例化し主催して得られることは、毎日刺激を受けて考えるヒントがもらえ、そこで聞いたこと話したことをモデル化してブラッシュアップできる。

2.5 マインドセットの変容と認知強化の媒介

なお、上記手法をより効果的に進めるためにも有用なポイントとしてマインドセットと認知強化の媒介が挙げられるので、それらについても若干触れてお

10 加藤めぐみのメモによる。

11 鈴木利和によるとありえる楽考では便宜上ファシリテーターと呼んでいるが行っていることは2.5に示すように媒介であるという。

きたい。まず、マインドセットとはキャロル・ドゥエックが提唱したもの¹²で、主にFixed Mindset（こちこちマインドセット）とGrowth Mindset（しなやかマインドセット）の二つに分かれる。Fixed Mindsetとは「自分の能力は石板に刻まれたように固定的で変わらないと信じている（ドゥエック、13）状態であり、人の知能は変容しないという決定論的な考え方であると言える。逆に、「人間の基本的資質は努力次第で伸ばすことができるという信念」（同、13）を抱き、最初の状態から結果の状態への変化に注目して才能ではなくプロセスもしくは努力がこの変化を作り出したと考える、換言すると原因帰属させる、とGrowth Mindsetへとになりやすい。ここではそれらがステップになっていることが重要であり、この変化はどうやって起きたのか、それは今までと何かが違うのか、変えたのか、工夫なのか、気づきから持ってきた仮説なのか。ありえる楽想的には、こうした点を考慮することで結果的にこの振り返りの場に検証された仮説が持ち込まれ、これが振り返りシートの気づきに書いてあるとすぐ面白い場になる。逆に、検証された仮説でない形にはプロセスがないことになる。なぜそういう評価をしたのかというのが仮説や目的からきていて、こういう軸において、こういう評価をしたという点を意識することが重要だと、これもあくまで執筆者らの感覚ではあるが、記しておきたい。

自分がGrowth Mindsetよりなのか、Fixed Mindsetよりなのか、どれだけGrowth Mindsetよりに移れる部分があるのかに関しては、人はいつでもGrowth MindsetかFixed Mindsetかのどちらかなのではなく、Fixed Mindsetになりやすい、あるいはGrowth Mindsetになりやすい対象や状況によって変化するものではないかとも考えられる。実際、ドゥエックも「ほとんどの人が両方のマインドセットを併せ持っている。単純に2つに分けて説明しているのは、話をわかりやすくするためにすぎない」（ドゥエック、63）と述べている。よって例えば普段ならGrowth Mindset的な関わり方ができているのに、あるテーマになるとFixed Mindsetな対応になってしまい、反動的になり、防衛的になってしまうということもある。それがボトルネック¹³になる可能性もあるだろう。そうなると、失敗がリカバリーできないという考え方、広く言うとそう出来ない世の中、ではマインドセットがFixedになってきてしまうのではなからうか。つまり、ドゥエックが「その体験から何を学んだか、あるいは学べ

12 『マインドセット「やればできる！」の研究』（2016）を参照。

13 ここでは「一番弱い部分」の意。

るか？どうすればそれを成長に結びつけることができるか？」(同、75)と問うているように、失敗が学ぶ機会になるかどうかが学習の視点からすると大きく、大切な部分であると考えたいのだ。

次に、認知強化の媒介について少し説明すると、ルーヴェン・フォイヤーシュタインとヤーコヴ・ランドは「一つの体験を学習の源泉とするために必要な要素は、人が現在の体験を個別にラベリングし、比較し、纏め、分類して、過去の自分の経験と照らしながら意味付けを行うこと」(フォイヤーシュタイン・ランド、99)と述べ、これを媒介学習体験と称している。そしてそれを「人間としての独特な学習条件」(同、103)とし、その重要性を主張する。なお、フォイヤーシュタインの共同研究者であるドナリー・マーカスは媒介とは「学習を助ける方法」(マーカス、96)であり、「それによって本人が現在の自分の行動パターンに気づき、そこから新しい行動パターンを作り出せるようにしていくもの」(同、100)とも述べている。

これらの点を鑑みた上で前項の、主にありえる楽考におけるファシリテーションの役割について以下、執筆者らの経験を基に考察してみる。まず、メンバーの状態としてはネガティブな現象が起こった時に原因を自分の能力不足やパーソナリティに帰属する傾向がある。換言すると、できていることがあるにも関わらずできていない点をフォーカスしている、もしくはできている点を見ることができないことがある。それは自分を卑下するような表現として表出したり、あるいは〇〇すべき、〇〇しなければならないという表現の使用に自ずと反映されている場合がある。これに対し、他のメンバーが感じたことを率直に伝えることで、本人の認知に影響を与えることがある。それは、同じ振り返りのメンバーからの思考パターンの指摘による自覚が促されることでもあり、前もこういうことがあった、こういう時にこう反応している、ということに意識を向けることにもなる。

そうしたある種の歪みのようなものに対し、ファシリテーターが(時にメンバーも)ネガティブな言葉を使っていることへの自覚を促す関わり(使った言葉を繰り返すなど)を媒介として行ったり、ネガティブな言葉を追いかけてすぐに修正する、あるいは事実を言語化して伝える、問いを投げる¹⁴、などの役割を果たすことでそうしたことを是正できる可能性がある。また、できている

14 例)できた点もあるのではないですか？それは事実ですか？なぜこういう変化が起きたのですか？(何もしてないという認知の場合)

点を伝えたり（小さな進捗、できた）、変化を伝えること（見てるよ、というメッセージ）¹⁵も重要だろう。さらに、共に喜ぶこと（変化を共に喜ぶこと、嬉しい気持ちを伝えること）や、その人がやってるすごいことを伝える（これは〇〇力ですね）も効果的であるかもしれない。そして、自分と他者との違い、自分が息をするようにできることが人の役に立っているという認知を伝えること、具体的には「これはすごいことですよ」と継続的にフィードバック（下記図3におけるFB）することで、徐々に変化が起きていくこともある（図3）。なお、これらはあくまで前述した通り執筆者らの経験に基づいてのものであり、実際にどの程度の効果があるのかという数値的な分析はまた別の機会に譲りたい。

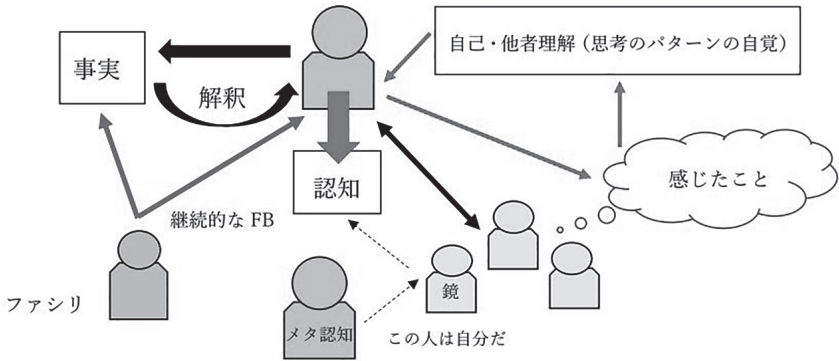


図3（柳瀬真紀作成）

また、感じたことをなぜ伝えるのか¹⁶、についても触れておきたい。自分が何を見たのか、どう感じたのか、何かを大事にしているからこう感じた、ということがある。これは人と対比しての違いが自分のオリジナリティでもあるので、その違いは自分が何を大事にしているのかということを知る手掛かりになる。また、フィードバックは相手のためでもあるが、それを自分に言い聞かせているという側面もある。なぜなら、ある現象が契機となって自分の感情が立ち現れてくるからだ。そのため、そうした場面を客観視すること、つまりは自分の

15 例) 以前はこういう時にこういう反応だったけど、今回はこういう感じになっている。
 16 図3では相手への変化の影響を表しているが、感じたことを話すのは自己理解にもつながる。

振り返りの録画¹⁷を観ること、が有用であるのはその感情が何だったのかというフィードバックを自分にかけることで、自己理解と他者理解が進んでいくからである。自己理解と他者理解を通して自分自身を変容させていく、ということでありえる楽考においては大切にしている。

2.6 まとめ

ここまで、ありえる楽考の特徴と方法、良いチーム、良い振り返りの場とは何か、メンバーの組み合わせについて、ファシリテーターの役割、そしてマインドセットと認知強化の媒介について順を追って見てきた。一旦整理すると、方法については原則四人一組になって週ごとの振り返りを行う。そしてそれをより双発的、建設的な場にしていくためにはメンバーの間で寄り添い、共感、視点の提供があって、メンバー全員が進化しているように感じられることが重要である。加えて、チーム内に自分の鏡となる人がいて、類似した課題を持つ同じグループ内のその鏡のような参加者に伝えることで、間接的に伝えたい人に伝えることがあると進化が起りやすい。さらに、そうした場に立ち合うファシリテーターは場のホールドが一義的役割ではあるものの、メンバー自身に視点を増やす、視座を高めるなどの思考が進み、気づきを得られるよう整えることも大事な役割としてあると言える。加えて、マインドセットや認知強化の媒介の観点から、自分自身の行為、行動に関してどこに着目するかへの促しのような視点の提供もその役割のひとつに数えられる。

3 大学という環境、学びの場への転用の可能性

ではこれまで述べてきたような一般的なファシリテーション、そしてありえる楽考的ファシリテーターの手法、視点、役割を大学という場、学習環境に転用したとしたらどうなるのだろうか。あるいは、どのようなことが起きるのだろうか。その可能性について以下、記してみたい。

大学という場でファシリテーションとなると、一番イメージが近いのは前項1でも触れた学習ファシリテーターだろう。要は、教員からの一方通行的な講義ではなく、学習者同士の学び合いが起きる環境を整え、それを促すということだ。また、前項2で紹介したありえる楽考はオンラインでの活動なので前項

17 ありえる楽考では各自の振り返りを zoom の録画機能を用いて録画しておき、それを観ることを推奨している。

1 でのものとは若干異なり、正確にはオンラインファシリテーションとなる。2020年度、大学は新型コロナウイルスの蔓延によりオンライン授業を余儀なくされたのは周知の事実であり、よくも悪くもオンライン授業をどう展開するかはほぼ全大学教員への問いであったといっても過言ではない。ゆえに、オンライン授業でのオンラインファシリテーションのアプローチとして参考に出来る部分、例えば「なるべく黒子になる」「極論としては不要」は、教員からの一方通行的な講義から脱却し、学習者の内省を促し（メタ認知強化）、教員が教えるから学習者が学ぶという軸ないし視点の転換を起こす意味においては有用ではなかろうか。また、zoomのブレイクアウト機能を駆使してのチーム制や、クラス全体のファシリテーションに関しても同様に転用できる可能性がある¹⁸。

一方、転用するにあたって配慮ないし検討が必要な部分としてはたまかつがある。これは基本、対象が自分ではなく他者になるので、学習にあてはめるならば自分の学習ではなく他者の学習を観察して学びを促すということになり、これを実現するには上記事項を教員がよく理解し、かつそれを学習者が実現出来るような学習環境を設定しなければならないので誰にでもすぐ出来るというものではないだろう¹⁹。

もう一点、転用しうる可能性として、教員自身の学びの機会とすることも出来る。これはリフレクティブ・プラクティスとも呼ばれる教員の内省を促すためのものであるが、教員が前項2のような手順でグループコーチングをし、そこで学習者、ないしクラス全体を対象として内省を施せば、教員自身の学びと共にファシリテーションそのものを学ぶ場とすることも出来よう²⁰。

おわりに

本稿では、ファシリテーションに関する先行研究を参照しながら定義の変遷を追った。そして、ありえる楽考というグループコーチングを例に取り上げてその手法や特徴に言及した後、そこでのファシリテーターの役割を吟味した。

-
- 18 ありえる楽考的手法を授業に取り入れた例としては関戸冬彦「学習者の学びを活性化させるためのいくつかのアプローチ—ありえる楽考式を参考に」（2019）がある。
- 19 この点に関しては柳瀬真紀が「大学生の自律型英語学習の継続につなげる授業の実践—マインドセット、学習方略、振り返りの重要性—」（2021）にて若干触れている。
- 20 関戸冬彦「教員のセルフマネジメント力向上を目指して—リフレクティブ・プラクティスの実践—」（2020）を参照。

さらに、良い場とは何か、メンバーの組み合わせ、あるいはマインドセットと認知強化の重要性についても触れ、様々な角度からファシリテーターについて考察した。最後に、そうしたファシリテーターの役割を大学という場に転用した場合、どのような可能性があるのかについても提言を行った。今後はこれらを実践し、そこで得られた知見を実践報告のような形で別途まとめてみたい。なお、本稿執筆にあたり、鈴木利和氏からは執筆協力的立場からの助言をいただき、また柳瀬真紀氏からは図3の提供をいただいた。末筆ながらここに謝意を記す。

参考文献

- 安斎勇樹、塩瀬隆之、『問いのデザイン 創造的対話のファシリテーション』、学芸出版社、2020年。
- キャロル・ドゥエック、『マインドセット「やればできる！」の研究』、草思社、2016年。
- グロービス、吉田素文、『ファシリテーションの教科書』、東洋経済新報社、2014年。
- 武田正則、『学習ファシリテーション論 アクティブラーニングにおけるファシリテーション導入の方策と課題』、学事出版、2014年。
- 津村俊充、『プロセス・エデュケーション 学びを支援するファシリテーションの理論と実際』、金子書房、2019年。
- ドナリー・マーカス、『脳を鍛える大人のバズル 図で考えるトレーニング』、立木勝訳、中経出版、2004年。
- 中野民夫、『学び合う場のつくり方 本当の学びへのファシリテーション』、岩波書店、2017年。
- 堀公俊、『ファシリテーション入門』、日経文庫、2004年。
- ルーヴェン・フォイヤーシュタイン、ヤーコヴ・ランド、『「このままでいい」なんていわないで！ ダウン症をはじめとする発達遅滞者の認知能力強化に向けて』、ロイド・B・グレアム訳、関西学院大学出版会、2000年。

