

組織のマンネリ化を打破する～新しい食と農の活動をつくる！～

第6回「参加者みんなが支える会議（2）」

シチズンシップ共有企画

川中大輔・鈴木陵

代表が進行しない会議にする

前回、会議の場には6つの役割の人がいることを紹介しました。①プロデューサー、②参加者、③提案者、④ファシリテーター、⑤記録係、⑥時計係、この6つです。今回は前回の続きとして、ファシリテーター・記録係・時計係の3つの役割について説明していきましょう。

ファシリテーターという言葉は、みなさんにとって聞き慣れないものかもしれません。促す・促進する・容易にするという意味の動詞「facilitate」から来ている役割で、会議の場では参加・発言を促したり、合意形成を容易にすることを支援する進行役を意味します。会議の進行役といえば、その団体の代表者が担うことが多いですが、代表者は意見を明確に持っており、またグループ内での影響力も強いので、メンバーとの水平的な関係を保ちながら、様々な意見に対して中立的な立場で議論を進めにくいものです。そこで、会議をプロデュースする人とファシリテートする人を分けて、会議の参加度を高めていくことが様々な場で試みられています。

ファシリテーターの具体的な役割としては、参加者が発言しやすいよう、問いかけを投げかけたり、協力し合うグループ規範を形成することや、様々な意見がすり合わされるよう、出された意見や論点を整理したりすることなどが挙げられます。また、結論と課題を明確にして、次の会議への橋渡しをすることも含まれます。議論の結果を支配せずに、安心して議論ができるよう、その展開と「場」に責任を持つとも言えます。ファシリテーションの技法の詳細については、紙幅の都合につき省きますが、最近では多くの専門書籍が出版されていますので、そちらをご覧ください。

ファシリテーターは輪番制にする

このように書くと、ファシリテーターという役割は素人が担うには難しく思われるかもしれませんが。確かに意見が対立／乱立する議題での進行は簡単ではありません。しかし、進捗状況を共有する報告事項の議題や、合意形成の大きな方向性が見えている議題の進行は、殆どの人が担えるものです。

当然のことですが、難しい議題でも担えるような一人前のファシリテーターには、一朝一夕でなれるものではありません。実践における試行錯誤の中で技が磨かれていきます。その成長機会をつくるためにも、団体内部の会議ではファシリテーターは輪番制にすることをお勧めします。いきなり会議一回分すべての進行を輪番で担当するのは難しいでしょうから、まずは議題ごとに分担するところから始めましょう。経験の浅いメンバーが簡単な議題の進行を担い、経験の深いメンバーが難しい議題を担うようにすれば、輪番も可能になります。

ファシリテーターを輪番にすることは、メンバーがスキルアップしていただくだけではなく、メンバーが前号で紹介した「よい参加者」になっていくことも導きます。ファシリテートの経験はメンバーのファシリテーションシップを育むことになり、参加者の立場から相互に意見を引き出し合い、合意形成に向けた提案もするようになります。

なお、全員が議論に集中して参加しなければいけない議題を扱う場合は、外部からファシリテーターを派遣してもらうといいでしょう。

空中戦から机上戦へ

記録係がとる記録には、大きく分けて二つの記録があります。一つは「流れ」の記録、もう一つは「結果」の記録です。「流れ」の記録は、議論のやりとりのプロセスを見える化したものです。どの議題に対して、どのような意見が出て、交わされているのか。この問いの答えを誰もが分かるためには、目に見えることが必要です。そのために、ホワイトボードや模造紙等にライブでやりとりを書いていくことをファシリテーショングラフィック（以下 FG）と言います（写真）。FG には、様々な書き方があるのですが、まずは箇条書きで出た順に意見を書くだけでも、会議は大きく変わります。目で見えることで、誰もが議論に追いつけ、意見を言いやすくなり、また脱線やくり返しに気づきやすくなります。

なお、内部会議や非公式な打合せであれば、逐語録が不要なことも多いでしょう。その際には、FG がなされたホワイトボードの写真を取り、結論の要点だけ添えた記録を作成することで、会議の省力化も可能となります。

逐語録ではなく「結論+根拠」の記録へ

「結果」の記録は、いわゆる「議事録」であり、議論の結論とその理由を明確にしたものです。どの議題に対して、どのような結論が出たのか、その判断の理由や共有しておくべき意見は何か。この問いに応えるために、「簡潔に」まとめられます。

この際、逐語録をつくるのではないことを理解しておく必要があります。逐語録の場合、最初から最後まで読み通さなければ、結論が分からなくなります。すると時間を経てから確認しようとする時や、欠席者が会議の要点を知ろうとする時に時間がかかってしまうことから、結局見返されなくなりがちです。軽く目を通すだけで結論が分かるものをつくらなければいけないのです。

言い換えれば、FG が「今」のためのものであれば、議事録は「未来」のためのものです。

時間意識を共有する

時計係は、各議題に割り当てられている、審議時間の残り時間と超過時間を告げます。「あと 10 分です」「5 分過ぎています」と告げるだけです。議論が盛り上がっている場合、参加者は時間を意識せず、ファシリテーターだけが時間を意識しているという状況が多く見られます。参加者は時間意識をなくしてしまうと、延々と意見を述べたり、議論を闘わせてしまい、会議を取束の方向に向かわせる

努力を怠ります。

「拡散」や「混沌」の時間を終えて「収束」の時間に移行しないといけないという意識を場にもたらすためには、時間意識の共有が重要なことの一つとなります。その意味で、時計係は会議の節目に大きな役割を担います。なお、時計係は誰でもできる役割なので、経験の浅いメンバー向けの役割とも言えます。

雰囲気を変える場づくり

会議のマンネリ化の打破のための最後のアイデアは、会議環境に関するものです。よい話し合いの場をつくるためには、会場の選定や座席のレイアウトといった環境デザインも重要です。スポーツで言えば、グラウンド整備にあたる部分です。いいプレイヤーが揃っても、グラウンドの状態が悪ければ、いいパフォーマンスが発揮されにくいように、お互いの顔が見えにくいレイアウトや、閉鎖的で息の詰まりそうな会議室、気が散る騒々しい環境では、いい会議はできません。

会議メンバーの顔を思い浮かべながら、「心地いい」環境をつくるために必要な工夫を考えてみましょう。小さな工夫でも構いません。例えば、お茶に加えて、お菓子を供するだけで、場は和んだりします。

たとえどれだけ効果的でも大きな改善アイデアはすぐに取り組みません。取り組まれなければ、当然に効果を生みません。小さな改善は小さな効果しか生まないかもしれませんが、取り組まれやすく、場に何らかの変化をもたらします。会議を変えることは小さな工夫の積み重ねです。次の会議からできることを考え、まず取り組んでみてください。

次号からは「企画」のマンネリ化の打破について、まとめていきます。