

# 会議・ミーティングの生産性を高める 「ファシリテーション」

## 入門



「ファシリテーション」とは、会議やミーティングを円滑に進め、効率的、効果的なものにする技法のことです。組織としての意思決定力や問題解決力も高めるファシリテーションについて解説します。

株式会社スピーキングエッセイ 代表取締役  
研修講師・ファシリテーター

大嶋 友秀

組織や企業の生産性は、会議やミーティングの質に大きく依存します。しかし多くの組織や企業で、効果的・効率的な会議ができているでしょうか。会議をしても物事が決まらない、意見が出てこない、時間ばかりかかってしまう、いつも同じ人が話しているなど、とても生産的とは言えないのではないのでしょうか。

そこで、会議を効果的・効率的なものにするために、「ファシリテーション」という方法を導入しましょう。

### ファシリテーションとは何か？

ファシリテーションとは、簡単に言えば、チームやグループの力を引き出して、求められる目標に

到達できるように支援していくことです。そしてそれを行なう人が、「ファシリテーター」です。

ファシリテーションの定義(※)を紹介すると、

- ① チームやグループに対して、中立的な立場で、
- ② プロセスを管理することで、
- ③ チームワークを引き出して、
- ④ 成果が出るように支援することです。

ファシリテーションは、人が活動する内容すべてに当てはめることができる広い概念ですが、本稿では、組織や企業の会議やミーティングを生産的にする方法として考えましょう。

### ファシリテーターの役割・仕事

ファシリテーターの役割とは、会議の「プロセス」を管理することです。ここでいうプロセスとは「方法・やり方」のことです。このため会議の「内容」には立ち入りません。

これまでの会議でよく見られるのは、司会者が自分を中心に話をしながら、会議を進行するスタイルです。そのときの司会者は、リーダーや上長が務める場合が多い

ようです。

しかし、ファシリテーターは会議の司会者とは違います。あくまで内容に関与しないで、そのプロセス(方法・やり方)を管理します。その違いを理解しておきましょう(図表1)。一方でファシリテーターには、会議を進行する権限が必要であることも知っておきましょう。

#### (1) 事前準備

ファシリテーターは、参加者に日時および議題を記載した案内を配付します。参加者がその議題について、事前にしっかりと準備をしてくれば効果的・効率的な会議を行なえるでしょう。

準備が十分でなければ、会議の質が上がりにません。そこで、最初の呼びかけから、ファシリテーターの役割は始まっています。

備品として、ホワイトボードとマーカー(黒、赤、青の3色ほど)を用意しましょう。ホワイトボードの用途は広く、議題、参加者の発言などを書くだけでなく、手元の書類ばかり見てうつむきがちな参加者の視線を、ホワイトボードに向けさせる効果もあります。これまで会議でホワイトボードを使

※ 出所『ファシリテーター型リーダーの時代』フラン・リース著、プレジデント社発行

図表1 司会者とファシリテーターの違い

司会者	ファシリテーター
司会者が 話合いの中心	参加者の間で 話合いが起こる
内容（コンテンツ）に 関与する	方法（プロセス）を 管理する
自分の立場	中立な立場
上長が行なう	上長でない人が行なう
対立を収める	対立を超えて 合意を形成する

う習慣がなければ、この機会に始めてみましょう。

## (2) 会議当日（会議の前半）

### ① 時間厳守で始める

遅れている人 wait してから始めると、早くから来た人は「次回から遅れてもよい」と思ってしまう。

どうしても誰かを待たなければならぬとすれば、約束の時間になった時点で「〇〇さんが遅れているため、5分待ちます」のように参加者に伝えます。その人が来るまで待つ状況は、できるだけ避けましょう。

会議の始まりがだらだらしてしまうと、会議全体にいい影響を与えません。

### ② はじめに「一言コメント」を

参加者が集まったら、はじめに全員が一言挨拶をする方法を取り入れましょう。これはファシリテーションの手法として「チェック・イン」と呼ばれます。参加者全員が毎回行ないます。

何について話すかは、ファシリテーターが決めてよいでしょう。誰にでもすぐに答えられ、気持ちが前向きになれる質問をします。たとえば「最近、体験した新しいことって何ですか」や「今日のランチは何を食いましたか」などの簡単な質問を考えましょう。これは一見、会議と関係がないように思えますが、話しやすい場をつくるための準備です。冒頭で参加者全員が何かを話している状態をつくり出します。一度話すと、そのあと発言がしやすくなります。時間は1人1分ほどが目安で、短く行なうのがコツです。人数が10人を超えるようであれば、3〜4名ぐらいのグループに分けて行ないましょう。

### ③ 会議のルールを決める

会議で注意したい点を、ルール

として決めます。

発言を短くする、話をよく聞く、批判・否定をしない、積極的に参加するなど、5〜7項目ぐらいを紙に書き出して、全員が見えるところに貼ります。

組織によっては、ルールを決めて貼り出しても、誰もそれに注意を払わないこともあります。そんなときは、ファシリテーターがルールを毎回読み上げて確認しましょう。ルール違反が起こった際、この基準に沿って注意できます。

たとえば、誰かの話が長いときに「会議のルールなのでお願いしますが、話を短くしていただけますか」と言えます。「発言を短くする」というルールがないと、なかなか切り出しにくいものです。

### ④ 会議内容を板書する・板書する人を決める

ファシリテーションの効果的な方法として、話合いをホワイトボードに書くことがあります。これは、話し言葉を目に見える言葉にする、議論を可視化する（見える化）方法です。

そこで、実際の会議では、板書をする人を決めましょう。板書をする人は、ファシリテーターとは別の人にするのが理想的です。こ

の人の役割は、ホワイトボードに会議参加者の発言を書くことです。すると、自然に参加者は、そのホワイトボードに注意を向けていきます。参加者が、ボードを見ながら発言するようになれば理想的です。耳で聞くだけでなく、発言の内容を文字で確認すれば、理解がしやすくなります。

板書のコツは、できるだけ話されたように書くことです。板書する目的は、参加者の話し合いを活性化させることなので、文字を大きく書き、参加者が読みやすいようにします。

わからない点、聞き逃した内容などがあれば、参加者に確認して板書します。また、決定事項も忘れずに板書します。

ずっと同じ人が板書するのではなく、順番に交代してもよいでしょう。最後に、板書を写真に撮れば、会議の記録にもなります。

簡単な書き方として、ホワイトボードを縦に3等分ぐらいに分けて、ノートのように書くといでしょう。

左上に、会議のタイトル、日時、参加者、議題、議題の進展などを書きます。シンブルにするのが継続の秘訣です（次ページ図表2）。

図表2 板書の例（ボードを3分割して、ノート方式で書くイメージ）

<p>営業一課 Aチーム定例会議： 2023年4月20日 14時～15時</p> <p>参加者： 田中、鈴木、山本、 山田、井上</p> <p>議題 ・経費削減の検討 ・会議効率化の方法 ・月次営業成績の結果 ・他</p> <p>会議内容 ・経費削減の検討</p>	<p>.....</p> <p>.....</p> <p>・会議効率化の方法</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>・月次営業成績の結果</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>	<p>・他</p> <p>・来年度の新製品の 開発のための企画会議 について</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>・決定事項</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>・次回会議 2023年5月15日14時より 本社A会議室にて</p>
--	--	---

## ⑤ 会議の目的、ゴール、議題等を確認する

まずは会議の目的を確認します。当たり前のようでいて、意外に曖昧なことも多いので、必ず確認しましょう。

次にゴール（目標）です。会議の終了時に、最低限どういう状態になっているべきかを確認します。これが会議の終了条件です。ゴールによって、予定終了時間に

なっても延長しなければいけない場合もあるでしょう。

その次に、会議の議題を確認し、ホワイトボードに書きます。事前に議題が決まっている場合は、会議の前に書いておくとういでしょう。付け加える議題があれば、必要に応じて書き加えます。

そして、議題ごとに所要時間の予想を書きます。議題のタイプは大きく分けて、3つ（①報告する、②話し合う・意見を出す、③決定する）になります。タイプ別に考えて、予想時間を決めましょう。

たとえば、議題Aは、報告ただけから10分、議題Bは話し合いだから40分などと予想します。この時点で正確である必要はありません。

すべての議題について時間の目安がついたら、話す順番を決めます。このとき、ゴール（目標）で決めた、最低限どういう状態になっているべきかを考慮して順番を決めます。

これで、おおよその時間と議題の順番が決まり、ファシリテーションに沿った会議を行なう準備が整いました。

## (3) 会議を進めるポイント（会議の後半）

### ① 時間管理をする

冒頭に決めた順番、目安の時間を基準にして議題を進めます。しかし、予定より遅れそうな場合は調整が必要です。

ファシリテーターは、たとえば「議題Cが予定よりも時間がかかっています。次回に持ち越して次の議題に移りますか？ それともこのまま話をしますか？」などと、参加者に意見を求めます。

そのうえで多数決を取れば、その場で決められるでしょう。会議が時間通りに進むかどうかは、ファシリテーターによるところが大きいのです。

### ② 意見を引き出す

会議の局面で、意見がなかなか出ない場合があります。そのときこそファシリテーターの腕の見せどころです。

### ●人数を分ける方法

話し合う人数を分けて、グループごとに話をしてもらいます。ファシリテーターは、次のように言えましょう。

「いまの意見について2、3人のグループに分かれて話し合っ

ください。時間は5分です」

そして5分経ったところで、

「では、話した内容をみんなに教えてください」

と、全員の前で紹介してもらう方法です。

いきなり参加者に発言を求めても、意見はなかなか出てこないものです。しかし、少人数だとけっこう話は出ます。その意見を共有してもらいましょう。

### ●ノートや付箋に書く

ノートや付箋などに書いてもらうやり方も効果的です。ファシリテーターは、

「では、いまの点について、3分間で意見を付箋に書いてください。そしてホワイトボードに貼ってください」と言います。

あとは、貼り出された付箋を見ていきます。ファシリテーターは、その内容を読み上げて共有してもよいでしょう。

わからないものや興味深いものがあれば、書いた人にさらに説明を求めることもできます。

### ③ 意見や議論の整理をする

意見や議論が激しくぶつかる場合もあります。そうしたとき、ファシリテーターには議論を要約、



図表3 ファシリテーターのチェックリスト

会議の局面	項目	評価
事前	<input type="checkbox"/> 会議の案内を関係者に配付	<input type="checkbox"/> 要 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 優
	<input type="checkbox"/> ホワイトボードなど備品確認	<input type="checkbox"/> 要 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 優
	<input type="checkbox"/> 資料などを準備 (必要ならば)	<input type="checkbox"/> 要 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 優
会議前半	<input type="checkbox"/> 時間厳守での開会	<input type="checkbox"/> 要 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 優
	<input type="checkbox"/> 一言コメントの実施	<input type="checkbox"/> 要 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 優
	<input type="checkbox"/> ルールの決定・確認	<input type="checkbox"/> 要 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 優
	<input type="checkbox"/> 板書係の選定	<input type="checkbox"/> 要 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 優
	<input type="checkbox"/> 目的・ゴールの確認	<input type="checkbox"/> 要 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 優
	<input type="checkbox"/> 議題の整理・確認	<input type="checkbox"/> 要 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 優
	<input type="checkbox"/> 議題の時間・順番を決定	<input type="checkbox"/> 要 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 優
会議後半	<input type="checkbox"/> 議題ごとの時間管理	<input type="checkbox"/> 要 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 優
	<input type="checkbox"/> 意見を引き出す	<input type="checkbox"/> 要 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 優
	<input type="checkbox"/> 意見を整理する	<input type="checkbox"/> 要 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 優
	<input type="checkbox"/> まとめ (決定事項、次回会議の確認他)	<input type="checkbox"/> 要 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 優
	<input type="checkbox"/> ふりかえりの実施	<input type="checkbox"/> 要 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 優
まとめ	<input type="checkbox"/> 最後の一言	<input type="checkbox"/> 要 <input type="checkbox"/> 良 <input type="checkbox"/> 優

※評価は、要 (改善必要) 良 (問題ない) 優 (良くできた) を目安にチェックをしてください。

会議の最後に、参加者全員で「ふりかえり」をしましょう。ふりかえりとは、今回の会議をより効果的・効率的にするための学びの時間です。会議のやり方に注目して、うまくいった点や、課題になったところを考えるのです。すぐできるやり方を紹介します。

・ **KPTの確認**  
Keep: よかったこと、Problem:

整理することが求められます。たとえば、板書された言葉を見直し、要約や整理をするよいでしょう。参加者全員でホワイトボードを見ると、冷静にこれまでの話し合いを俯瞰できます。

ファシリテーターが介入すれば、参加者が少し冷静になる時間をつくれる場合もあります。これは、ファシリテーターが中立であるからこそできることです。

④ **会議のまとめ**  
すべての議題について話し合いが

終わったら、その日のまとめを行ないましょう。決定事項、今回の会議に持ち越した議題、そして次の会議の日程を確認します。

#### (4) 会議の終わり

ここで、通常の会議は終了しますが、ファシリテーションの手法ではもう少しだけ、やるが残っています。それが、効果的・効率的な会議を継続的に実施できる秘訣になるのです。

#### ① 「ふりかえり」をする

会議の最後に、

うまくいかなかったこと、「うーん、次回やりたいことの頭文字をとり KPT (ケプト) と呼びます。たとえば、Kとしては「意見を出せた」「しつかり相手の話を聞いた」など、Pであれば、「板書係を務めたものの発言を書くのに苦労した」「発言できなかった」など、Tであれば、「積極的に発言したい」「板書係をしてみたい」など、KPTの視点から参加者全員で会議をふりかえります。

・ **気づきと学びの確認**  
会議のやり方について、これまで気づかなかったことや、新しく学んだことを確認します。

たとえば、気づきとしては、「これまでこんなに時間を気にした会議はなかった」や「質問ができなかった」、学びとしては、「板書があるとわかりやすい」や「延長なしでも会議ができる」などです。

何ごとも、やりっぱなしでは改善できません。ファシリテーションを会議に生かすためには、チェックリスト (図表3) を参考にふりかえりをして、会議そのものを学んでいく必要があります。

#### ② 最後の一言

会議の最後は、全員が発言する「チェック・アウト」という方法

で締めくくりましょう。これは、冒頭の「チェック・イン」とセットで、参加者の意識を高めていく方法として効果があります。

全員に会議の感想などを短く話してもらいます。これで、参加者全員が最初に話をして始まり、最後に話をして終わります。これも継続すれば、参加者の意識が上がつていく手法です。

◇ ◇

ファシリテーターには、様々なスキルが求められます。話し合いをしっかりと聞き、内容を客観的に分析する力、意見を引き出すための質問力、会議の途中の状況を要約する力、などです。

しかしこれらのスキルは、誰もが有る程度、仕事などで実践しているものです。だから組織の誰もがファシリテーターになり得るのです。

また、ファシリテーターが困ったときは、参加者に話を聞きながら進めていきます。ファシリテーター1人だけが頑張っても、生産的な会議は実施できません。参加者全員が協力してはじめて、成果に結びつきます。それが組織としての意思決定力や問題解決力を高めることにつながるのです。