

Global Place ファシリテーションを重視したアメリカ生まれの協働的リーダーシップ (Collaborative Leadership)

国際部 米山 伸郎

1. ファシリテーションの歴史と目的

「ファシリテーション」と聞くと、会議を円滑に進める行為といったイメージを読者も持たれるのではないのでしょうか？

その名がカタカナであることから察せられる通り、ファシリテーションは米国で生まれた手法です。1960年代に、「学習ファシリテーター」の役割から発展したようで、学習者の意識を高め、学習を促進することに焦点を当てていました。その後、タスク志向のグループファシリテーションが登場、品質管理サークルや、クロスファンクショナルなタスクフォース、市民グループが、この手法の初期の専らの利用者でした

その後、利害対立が生じる前にそれを解決する積極的なアプローチとしてのグループファシリテーションも生まれてきました。

さらに、学習グループの参加者が学習ファシリテーションを通じ自らの意識を高めた後、行動を起こし、問題を解決し、計画を立て、グループで意思決定を行う必要性を見出したことからタスク志向のファシリテーターの役割が、会社などの組織の変革と共に進化し、そこから今日のいわゆる会議のファシリテーションのスキルが一般化されて世界に広まっているようです。

2. 会議のファシリテーションと「協働的リーダーシップ」

「社員の多様な能力、潜在力を引き出し、組織の成長に繋げるマネジメント」—
これこそがまさにダイバーシティマネジメントですね。

筆者が今回のブログで主張したいのはこのダイバーシティマネジメントにおいて、冒頭の①会議のファシリテーションのスキルがとても大切であり、②会議の参加者が夫々の地位や背景に抛らず安心安全に意見を述べ、アイデアを出せる会議の環境づくりのノウハウが多様なメンバーを有する組織では特に求められるという2点です。

ファシリテーションやコーチングの本場アメリカでは今、こうした会議の環境づくりのノウハウと、会議のファシリテーションのスキルを持つリーダーを「協働的リーダー」として育成する研修が見られています。その背景に後述する「職場と働き方の多様性の増大」があります。

筆者もオンラインで昨年この研修を受けるとともに、アメリカでのファシリテーションの実地演習にも参加してきました。受講生の中に多くの女性の管理職やリーダーが含まれていたのが印象的でした。

創造的なアイデアを出し合う会議ではブレインストーミングが有名ですが、筆者が参加し

た演習ではブレインライティングと称し、参加者一人一人の課題を紙に書いて幾つかのテーブルに散在させ、他の参加者がポストイットをいっぱい持ってそれらのテーブルを回遊しながらそれぞれの課題に自分の思いついた解決策を最低 1 枚以上書いて貼り付けて回るというアクティビティを行ってました。

全員匿名ですので課題を書く方も解決策を書く方も気兼ねなく、また好きに回遊できるので楽しさも感じながらのアクティビティでした。

3. アメリカの職場の変化と経済成長の背景

わたしは 1988 年から 93 年までと 2008 年から 2012 年までの 2 回米国駐在経験があります。1 回目のときは日本の経済成長がピークを究め、ニューヨークのロックフェラーセンターやサンフランシスコのペブルビーチゴルフ場を買収し、そのまま行けばアメリカの GDP を上回るのではと言われる勢いのころでした。これに対し、米国経済は不況で、アメリカの政治家によるジャパンバッシングが激しかったです。

一方 2 回目の駐在時は、アメリカの経済やビジネスの話題で日本が注目を浴びることはなく、アメリカの関心は日本を飛び越えて経済成長著しい中国に向けられていました。

世界経済のネタ帳（IMF のデータ）によれば 1988 年の一人当たり GDP は米国が 21,376 ドルに対し、日本は 25,506 ドルと日本が上回っていたものが、昨年 2024 年のデータでは米国が 86,601.28 ドルに対し日本は 32,359.11 ドルでした。

世界の企業価値トップ 10 で見ても 1989 年にはトップ 5 全てと 7 位、9 位が日本企業で、米企業は 6 位(IBM)と 8 位(エクソン)のみであったものが、2024 年では 3 位のサウジアラムコ以外は全て米企業で¹、日本はトヨタの 39 位が最上位という状況です。

この日本の相対的凋落の理由としてわれわれは 90 年代のバブル崩壊に伴う失われた〇〇年を語る場合が多々あるかと思えます。

一方、米国に駐在していた立場で気づいたのは、アメリカが 1991 年のソ連崩壊に伴う冷戦構造終結後の世界を見据えていたことです。冷戦時の東西の壁がなくなって加速するいわゆるオープン化において、ヒトモノカネ情報技術のクロスボーダーの流れを如何にアメリカに取り込み、アメリカンスタンダードをグローバルに広めるか、というアメリカによるグローバリゼーションの意図でした。

同時にアメリカで起こったのが軍事技術の民生転換で、インターネットや GPS の民生利用が始まったのも 90 年代初めで、これらがアメリカの“オープン化”の対応と、“グローバリゼーション”を技術的に下支えしていったのでしょう。

この“オープン化”の動きは、私が 2 回目の駐在でたびたび体験した「アメリカ人の会議、特に司会、ファシリテーションのうまさ」でも感じました。セミナー形式の会議であれば、壇上のパネリストだけでなく、会場の一般聴衆の多くの意見を聴きだし、そのポイントを幾

¹ スタートアップジャーナル <https://journal.startup-db.com/articles/journal-startup-db-com-articles-marketcap-global-2024>

つかの分類に集約してパネリストの主張点に“挑戦”してみせ、さらに深い議論に導いたり、単なる情報共有の会議でも、別の視点を提供して、思考の視野を広げさせたり、ときに挑発的な質問で参加者の通常の考えを揺さぶり、気づきをもたらしたりというファシリテーションの“技（スキル）”を目の当たりにしました。

2回目の米国駐在を終えて、アメリカのこの会議や人の扱い（マネジメント）のうまさもしかすると日米の差の要因の一つにあるのではと感じた次第です。

4. 多様性の価値を活かすリーダーシップ

これまで、リーダーシップといえば、組織目標に向けて部下を率いていく強いリーダーのイメージが典型であり、アメリカでも男性中心のトップダウンの権威主義的リーダーが求められていたと思います。今でも危機や緊急時におけるそうした強いリーダーシップは当然に必要となっています。

これに対し、平時の今のアメリカの職場で浸透しつつあるリーダーシップスタイルとして前述の「ファシリテーション重視の協働的リーダーシップ」というものがあります。このリーダーシップスタイルの特徴は、会議のデザインとファシリテーションのスキルを重視し、それにより部下一人ひとりの能力・潜在力を引き出し、統合し、組織力に生かすことにあります。そしてその結果、部下の帰属意識を高めるスタイルで、民主的ボトムアップスタイルともいえますね。

このリーダーシップスタイルの変化の背景にはアメリカの職場の多様性の増大と多様な働き方の登場があります。特にコロナ禍を通じて登場してきたテレワークやリモートワーク、時差出勤、副業・兼業といった働き方の多様性の増大です。

日本でもファブリースやアリエール、パンパースでおなじみのアメリカの生活用品メーカーのP&Gの元CEOのA. G.ラフリー氏が多様性の価値について、以下のメッセージを内外に出していたのが2回目の米国駐在時の筆者の注意を惹きました。

「あらゆるデータや個人的体験に鑑みても、多様性を重んじる組織の思考、イノベーション、パフォーマンスは、均質化した組織のそれを上回る。多様性を最大限に活用するからこそ、勝利をおさめることができるのだ」

日本の均質性は、高度成長期には強みでしたが、今やアメリカでは弱みとして位置づけられているのかもしれませんが、いずれにせよ、上述の「ファシリテーション重視の協働的リーダーシップ」はこの多様性を活かし、メンバーの帰属意識・定着率を高めることに役立つものと感じています。特に今のアメリカの労働市場は売り手市場となっており離職率が非常に高くなっているためです。

5. ファシリテーション重視の協働的リーダーシップ研修について

筆者はアメリカで会議運営のうまさかどのように教育されているのか興味を持って調べたところ、『Magical Meetings』というアメリカの本に出会いました。

「組織にスーパースターが一人いても、その一人を含んだチームの集団知のほうが個人の知恵を必ず上回る」という信念で集団知実現のための会議の設計とファシリテーションの重要性を説く本でした。



その著者でテキサス州オースティンにある Voltage Control 社の社長のダグラス・ファーガソン氏と知己を得、彼らが定期的に行う「ファシリテーション・サーティフィケーションコース」という研修を受講することになりました。

このコースのポイントの1つは集団知を発揮する会議の目的に応じて最適な結果を出すためのハード（場所、会議室のレイアウト、参加者、人口密度、BGM、イーゼルパッドなど）の見える化の備品など）とソフト（議題、アクティビティ、意思決定方法、参加者の納得度、オーナーシップの確認など）の知識とスキルがあります。そして自ら設計した会議を最も効果的に運用するためのファシリテーションのスキル習得がゴールとなります。

受講して特に重要だと感じたのが、若手や女性などの参加者が安心安全に意見やアイデアを出し合える場づくりとしてのアクティビティでした。

スポーツと同様、ゲームのルールがはっきりしていれば参加者は平等にプレイ即ち意見を述べたり、アイデアを出したりできます。日本の場合、そのルールがはっきりせず、参加者が自分の社内での立場を自己検閲し、上司や声の大きい方の発言に任せる傾向にないでしょうか。

また、アイデア出しの創発的会議の場合、ダイヤモンドモデルという会議のダイナミクスモデルを学びました。これはブレストで自由なアイデアを出させる議論の「拡散フェーズ」か

ら出されたアイデアを選択するのではなく、分類したうえで統合を目指すかなり忍耐を要する力仕事の「もだえのフェーズ」、そして意思決定に向けて議論をまとめる「収束フェーズ」から構成されます。多様性があるほど拡散フェーズで様々なアイデアが出て、ダイヤモンドのひし形の広がりが増すわけです。

協働的リーダーの役割として重要なことは、アイデア出しから意思決定まで全員参加を促し、その意思決定の方法も選択と集中ではなく、異なるアイデアであっても統合しモザイクを組み上げるべく粘り強く寄り添うことであり、集合知実現に向けた熱量だそうです。

それにより参加者は参加のモチベーションと結果に対するオーナーシップ、そして組織に対する帰属意識を強く持てるようになるのです。

読者は「言うは易く行うは難し」とお感じになるでしょうが、「協働的リーダーシップ研修」では、会議の目的や議論のフェーズに応じて何十ものアクティビティのメニューや事例に触れることが可能です。そのいくつかを以下でご紹介します。

- ・上位組織からの新方針等をメンバーに腹落ちさせ、オーナーシップを取らせるアクティビティ。
- ・プロジェクトの進捗確認会議で各プロジェクトの推進力・成功確率を高め、チーム内の協働文化を育むアクティビティ。
- ・チームへの新加入メンバーのファミリアライゼーションと2年目や3年目といった若手社員の振り返り、気づき、ノウハウの共有を同時に行うアクティビティ。
- ・チーム内の多様性の壁の撤廃、オープン、フラット化のため、悩みを共有するアクティビティ。表に出しづらい場合、まずは匿名でやってみる。
- ・上下階層含め大きなグループでの階層を超越したブレストのアクティビティ。
- ・部下が持つ問題や課題を客観的に捉えさせ、チームで解決していくファシリテーションのアクティビティ。
- ・定例進捗会議などで、問題や課題に対し、その分析ばかりで行動が一切取れていないメンバーに対し、まず行動できるところから行動させるきっかけに気づかせるアクティビティ。
- ・ブレストの1つのパターン。大人数のグループで比較的短時間でブレスト。スタンディングのまま匿名でカードに大胆なアイデアを書き、交換して1から5までの点数をつけて評価、最高得点のアイデアを選ぶアクティビティ。
- ・真剣な議論や頭を結構使う会議のアイスブレイク。大人数可能。
- ・オンライン会議用のアクティビティ

日本人はルールや道がはっきりと見えていればどこまでも追及できる勤勉さやこだわりを持っています。

ルールのはっきりした安心安全なアクティビティを使ったファシリテーションを通じダイバーシティマネジメントを日本人も極めていけるのではないのでしょうか？

組織の集団知を引き出し、アクティビティを通じて多様なメンバーが一丸となってエンゲージし、オーナーシップと帰属意識を高め目標達成を実現していくリーダーシップが「ファシリテーション重視の協働的リーダーシップ」なのです。

以上