デザイン学論考，vol.15，pp.68-76，2019.

コ・ファシリテーションの試行

―実践の中で他のファシリテーターから学ぶ―

Co-Facilitation: Learning from Other Facilitators in Practice



北野 清晃
KITANO, Kiyoteru
ワークショップデザイン研究所代表
京都大学デザイン学大学院連携プログラム１期生（修了生）

1. はじめに

著者は2018年3月にデザイン学大学院連携プログラムを修了した。博士論文[i]では、デザイン学関連の様々なワークショップ場面を題材に、実践論や組織論に基づきワークショップでのメンバーの活動や相互行為を分析してきた。現在は、ワークショップやファシリテーションを提供する会社を立ち上げ、人材開発や組織開発、事業開発等をテーマに実務に邁進している。

実務では、自身がワークショップをデザインし、ファシリテーター[ii]を担当する案件がほとんどである。しかし、この1年間で、他者と共にワークショップをデザインし、他者と共にファシリテーターを担当する機会も増えつつある。単独で実施する場合と比較し、他者とのファシリテーションは、成長につながる気づきや、ある種の化学反応のような掛け算的な成果を得ることもある。一方で、他者と連携するがゆえの困難さや歯痒さなど、言語化できないモヤモヤした感触も得ることができた。これらは、ファシリテーターとして実践を通して熟達していくために重要な意味を持つと感じている。主観の域を出ない内容であるが、今回の論考の場で考察をしてみたいと思う。

2. 実践の中で実践を学ぶ方法

2.1 実践への参加

他者とのファシリテーションの協働は、「実践の中で実践を学ぶ方法」の1つであろう。まず、ファシリテーターは実践の中でいかに学ぶのかを検討したい。

博士論文の一節では、ファシリテーター育成の実態について述べている。ク

[i] 北野清晃（2018）実践論に基づくワークショップデザイン方法論の開発と社会実装．京都大学博士学位論文

[ii] 特定非営利活動法人日本ファシリテーション協会では、ファシリテーションを「人々の活動が容易にできるよう支援し、うまくことが運ぶよう舵取りすること。集団による問題解決、アイデア創造、教育、学習等、あらゆる知識創造活動を支援し促進していく働き」と定義している。本稿ではこのような役割を担う人をファシリテーターとして扱う。

ライアントに対してファシリテーションを提供しているコンサルティング企業に対しインタビュー調査を実施し、入門者にどのような育成方法を提供しているのかを明らかにした。結果、すべての企業が育成方法の中心に置くのが「実践の中で実践を学ぶ方法」である。入門者は、オブザーブや事務局としての周辺的参加から開始する。その後、サブファシリテーターとしてテーブルを担当したり、アイスブレイク等のパートを担当したりと、参加の度合いを高めていく。このように、実践コミュニティの周辺部から中心部へと移行することで、ファシリテーションの熟達を図る方法である。さらに、一定の経験を経て自立するタイミングでは、たとえば京都大学サマーデザインスクールのような、ワークショップのデザインとファシリテーションをトータルに試行できる機会を利用し、全プロセスを経験することも育成方法に組み込まれている。

ワークショップのデザインやファシリテーションのスキルは、形式化したマニュアルやモデルでは、理解したつもりでも、実践できる訳ではない。たとえば、自己紹介という当たり前の場面を取り上げても、実際には単にパーソナルな事柄を話すだけではなく、他者と相互依存しながら複雑な相互行為が発生する[iii]。つまり、これらのスキルは実践知[iv]であるからこそ、このような「実践の中で実践を学ぶ方法」が取られている。

この実践の中での学びを醸成するためには、本人の内省的観察を促す他者からのフィードバックが重要な意味を持つ。前述の調査対象企業では、入門者の取り組みに対して、フィードバックやふりかえりのミーティングをもれなく実施していた。確かに、入門者へのフィードバックはこのような事後的なものでも効果があるだろう。しかし、熟達者がさらなる熟達を目指す場合、事後的なフィードバックには限界を感じることが多い。加えて、熟達者に対してのフィードバックは遠慮されがちになることもある。このように、熟達者の場合、実際にファシリテーションを事後的に精緻にふりかえるのは容易ではない。その状況下でなぜその行動を取ったのかは、ファシリテーター自身もその状況下でしか判断できない。また、フィードバックをする側も、その状況下ならばタイムリーにコメントができるが、状況が進行してしまってからでは、状況を再現しながらのフィードバックは難しい。

ある程度熟達したファシリテーターが、このような状況に応じた高度な振る舞いに対して、他者からのフィードバックを得ながら、さらなる熟達に繋げる

[iii] 北野清晃（2018）ワークショップの実践的知識（1）-自己紹介をどのように始めるのか-. 京都大学デザイン学大学院連携プログラム「デザイン学論考」vol.12.
[iv] 実践知とは、経験から実践の中に埋め込まれた暗黙知（tacit knowledge）を獲得し、課題解決にその知識を活用する能力である

にはどうしたらいいのだろうか。他者とファシリテーションを協働することがその方法の1つなのではないだろうか。

2.1 教師教育における方法論

他者とファシリテーションを協働する方法については、教師教育の分野では古くから取り組まれている。たとえば、チーム・ティーチングやコ・ティーチングという方法が提示されている。

チーム・ティーチング（team teaching）は、複数の教員が役割を分担し、協力し合いながら学習計画をたて、指導し、終了後に振り返り協議する、という分業的な指導方式である。このとき、メイン教員とサブ教員という役割を決め、どの生徒にどのような働きかけをするかを分担することで、きめ細かな指導が可能となるメリットがある。一方、デメリットとして、教員同士が依存的になる、サブ教員の働きかけが補助や管理に偏りがちになる、などが指摘されてきた。チーム・ティーチングのデメリットの原因は、役割分担によりメイン／サブという階層が埋め込まれたことが関連すると考察される。

これらの問題に対し、ロスらはコ・ティーチング（co teaching）[v]という概念を提示した。役割分担による分業的な指導方法ではなく、複数の教師が対等な立場で授業の実践を担うことを理念として掲げた。ロスらは、教育実習などの育成の場面でコ・ティーチングを導入し成果を検討した結果、教育実習生と経験豊富な教師という関係においても、両者に有意義な学びが認められたとしている。コ・ティーチングは、指導部分のみ分担するのではなく、事前の学習計画の立案や、事後の協議を含めて複数の教員が協働することが基本である。

2.2 コ・ファシリテーション

チーム・ティーチングとコ・ティーチングの共通点は、教員同士のフィードバックや学び合いの活動は授業後、つまり、裏舞台に閉じている点である。これは、プログラムや時間配分が詳細に設計された場合の指導形式であり、教師教育の文脈であるからこそ有用な方法論である。しかし、状況依存性を許容するワークショップにおいては、その場の状況に応じてふるまいや進行を変える必要がある。このようなワークショップにおいて、その時々のファシリテーターの判断は、その瞬間だからこそフィードバックが実践的な知識として受け止めることができる。ワークショップにおいては、表舞台でのふるまいは、表舞台で

[v] Roth, W. M., & Tobin, K. G. (2002). At the elbow of another: Learning to teach by coteaching (Vol. 204). Peter Lang Pub Incorporated.

出来事が起きた同じタイミングで指摘されなければ、行為自体をふりかえることはできない。つまり、ワークショップでの複数のファシリテーター間の学び合いは、事後ではなく、実践が行われる状況の中に埋め込まれなければならない。実際に、ワークショップという表舞台が進行する中で、熟達者と入門者の２名のファシリテーターが存在する場合、ワークショップを進行させながらも、タイムリーなフィードバックが行われるケースが例証されている[vi]。

今回は、このような複数のファシリテーターが、協働でワークショップを進行しながらも、ファシリテーター同士がファシリテートし、学び合うやり方を「コ・ファシリテーション」と呼ぶことにした。ファシリテーター同士の学び合いとともに、その場で生成される化学反応のような出来事や成果も期待される。コ・ファシリテーションの概念図を、チーム・ティーチングやコ・ティーチングと対比させる形で表現したものが、fig.1である。

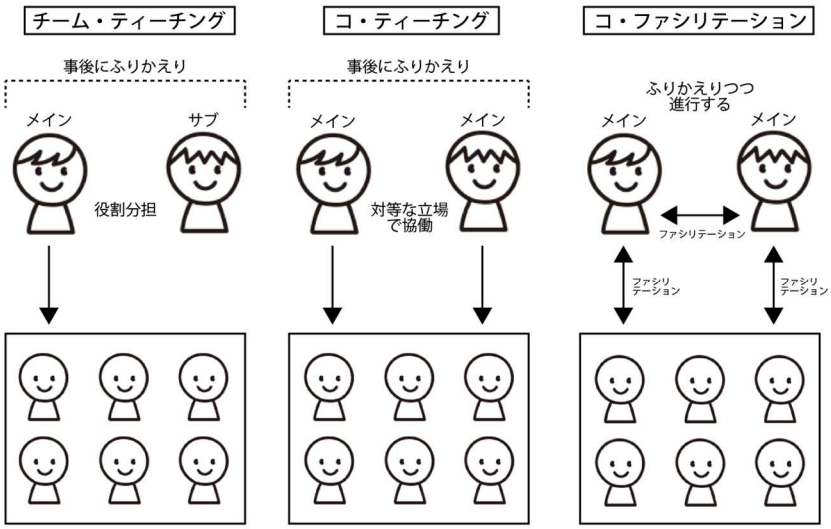

fig.1 実践の中でファシリテーター同士が学ぶコ・ファシリテーション

3. コ・ファシリテーションの実施例の考察

3.1 コ・ファシリテーションの実施例

この１年間で、筆者が他者と協働でワークショップを企画し、2名体制でファシリテーターを担当した5事例を取り挙げる。tab.1に5事例の実施内容を開示可能な範囲で整理している。主観的であるが、印象的な出来事と考察を述べたい。

[vi] 北野清晃、奥本素子、森幹彦（2016）．複数ファシリテーター間の認知的徒弟制：ワークショップ場面のエスノメソドロジー分析．日本教育工学会第32回全国大会講演論文集、 423-424

事例	ファシリテーター（相方）	テーマ	枠組み	実施時間	参加人数
①	Aさん（研修講師、女性、40代）	組織開発	企業研修	3時間	50名
②	Bさん（大学教員、男性、50代）	未来洞察	大学授業	4時間	20名
③	Cさん（コンサルタント、男性、50代）	事業開発	公開イベント	4時間	6名
④	Dさん（コンサルタント、男性、30代）	組織開発	公開イベント	2時間	30名
⑤	Eさん（大学教員、女性、30代）	コミュニケーション	大学授業	5時間	10名

tab.1 2名体制でのコ・ファシリテーションの実施概要

事例①：Aさんとの組織開発系ワークショップ

企業研修の枠組みで、各回50名規模で計5回実施した事業開発系のワークショップである。筆者がコンテンツの大枠を作成したうえで、企業担当者及びAさんと事前に入念な打ち合わせを行った。開催1週間前には、冒頭や重要部分について、Aさんとともに実際にロールプレイングを行った。

- **印象的な出来事**： 筆者が論理的に伝えた部分について、Aさんが参加者の中で理解できていない人がいることに気づき、その場の判断で直感的に分かる言い方で伝え直した。事前にロールプレイングをしたパートでも、即興的なアドリブが自然に加わった。たとえば、自分の現状を言葉や絵で表現するワークを行う際、筆者が「無理にポジティブに書かなくていいので、現状をありのままに吐き出してみてください」と発言した。すると、Aさんは、この「吐き出す」という表現に触発され、ややオーバーラップ気味に、「そうそう、吐き出してブチまけてください。後で私が床を拭いておくので（モップで床を磨くジェスチャーをしながら）」と言うと、参加者全体から笑いが起きた。
- **考察**： 事前打ち合わせを含めて、全体的に、筆者が論理的にアプローチしたのに対し、Aさんは直感的にアプローチした。論理性と直感性という思考特性を補完することで、漫才の掛け合いのような盛り上がりを生まれた。ただし、筆者もAさんも元々の思考が偏っている訳ではなく、事前のやりとりを通して思考性による役割分担が相対的になされたものと思われる。単独でファシリテーションを行う際も、伝達する場面（趣旨を説明する、ワークの手順を説明する、など）では、伝え方を工夫し、バリエーションを広げることは、参加者の理解を促進するだけではなく、場を和ませ進行をスムーズにする効果があることが実感できた。

事例②：Bさんとの未来洞察系ワークショップ

大学演習授業の枠組みで、各回20名規模で2回実施した、あるテーマについての未来洞察系のワークショップである。Bさんと事前にコンセプトや進め方につ

いて打ち合わせを行った。筆者が全体の進行を担当し、演習テーマの専門家であるBさんは、問題提起やコメントなどの解説を担当することになった。

・**印象的な出来事**： 筆者とBさんの専門性の違いにより役割分担をしたが、それぞれの役割が随所で入れ替わる場面が見られた。議論が停滞した場面では、筆者が「素人の立場だとこう思いますが、実際はどうなんですか？」と専門性を引き出す問いかけをBさんへ行った。Bさんも進行を時に逸脱して、その場で必要と思われる知識や疑問を参加者に投げかけることで、場が活性化する場面が見られた。また、時間が押してきた場面では、筆者が「あと5分くらいにしましょうか」とBさんに確認し、「そうですね、あと5分」とBさんが言った。筆者とBさんの時間確認であるが、その会話を参加者にも聞こえる表舞台で言うことで、参加者にもそれが伝わっていた。

・**考察**： 専門性の違いから、進行と解説という役割分担を決めたが、当日はそれぞれの役割をオーバーラップするからこそ、協働的なファシリテーションが生まれると感じた。その際、大きな役割を果たしたのは、筆者とBさんの対話的なやりとりを表舞台で行うことである。ファシリテーター同士が対話しながら進行することは、Bさんと筆者の上下関係による遠慮を少なくし、協働的に進行する方法になりうると考える。

事例③：Cさんとの事業開発系ワークショップ

公開イベントの枠組みでの少人数の事業開発系のワークショップである。事業戦略のフレームを利用して経営者が自事業について戦略を立案する内容である。筆者がイベントを企画し、コンテンツや資料を作成し、事前にデータを共有した。筆者とCさんは過去に協働した経験も多く、互いの特徴を理解しているので、詳細な打ち合わせはせず、前日に簡単な流れの確認を行った。

・**印象的な出来事**： 競合他社の影響について解説するパートでは、両者が視点の違う事例を話す場面があった。事前に用意した内容ではないものの、Cさんが経営者視点の話をしたので、筆者が従業員視点の話を即興的に加えるなど、参加者の理解に幅を持たせることができた。また、今回は筆者が主催のイベントだったため、筆者がメインで、Cさんがサブという立ち位置であったが、経験豊富なCさんの語りを引き出そうと、パートごとに筆者がCさんに「ここまでで何か一言ないですか？」「こういう場合、Cさんはどうしますか？」と問いかけを続けた。

・**考察**： メインとサブという役割分担は、構図としてはチーム・ティーチングと類似している。しかし、経験豊富なCさんが故に、サブ担当というよりはア

ドバイザー役のような立ち位置に立ってもらったこと、筆者がCさんへ問いを投げて場面に常に入ってもらったこと、よく知った仲であったこと、などが影響し、結果としてファシリテーター同士の協働が生まれたと思われる。

事例④：Dさんとの組織開発系ワークショップ

公開イベントの枠組みで、30名規模で対話を行う組織開発系のワークショップである。筆者とDさんはワークショップやファシリテーターの専門家同士で、協働するのは初めてであった。事前に打ち合わせを行い、それぞれが担当するパートを決め、時間配分や前後のつながりを調整した。

- **印象的な出来事**： 冒頭の自己紹介では、ファシリテーター同士で対話しながら進めたが、本編では事前に決めたパート毎にそれぞれのファシリテーターに任せるかたちになった。結果として、相手のパート中はむしろ参加者の立場で参画するような状況が多かった。また、筆者の担当パートの時間が大幅に伸びてしまい、Dさんが短時間でまとめる流れになり負担をかけてしまった。
- **考察**： それぞれがファシリテーションの経験を生かして、パートに注力しつつも、相手のパートへの繋ぎもうまく語りながら連動できたと感じる。Dさんがファシリテーションしている間は、筆者は参加者視点でそれを体感することができた。しかし、同じ専門分野同士だからこそ、どこかで遠慮しあったり、競い合ったりと、緊張感を醸し出してしまう場面も見られた。また、パートの繋ぎの部分も個人のファシリテーションで乗り越えるかたちなので、掛け算的な化学反応とまでは行かなかったように感じた。

事例⑤：Eさんとのコミュニケーション系ワークショップ

大学授業の枠組みで、10名規模のコミュニケーション系のワークショップである。Eさんのプロジェクトの一環で、Eさんが大枠を作成したうえで、開催までに２回の意見交換を行った。全体進行はEさんで、それ以外のパートは担当ごとに分けるなど、事前に役割を決めた。

- **印象的な出来事**： 全体部分では、Eさんのファシリテーションを筆者がサポートする形であったが、Eさんの勢いのあるファシリテーションが印象的であった。事例③で筆者がCさんに行ったように、Eさんが随所で筆者に話をふったり、何か主張をした後で「そうですよねえ、北野さん」と同意を促したりと、常に場に参加する形で進行した。その投げかけ方は、筆者がするよりも、突然の問いかけや、無茶ぶりのような問いかけが多かった。しかし、「急に難しいことを聞きますよね」などと言いつつも、筆者も考えながらその場で会話を紡

いでいくことにつながった。

・**考察**： 相手のファシリテーションの特徴に伴走することで、自分との違いが明確になるとともに、自分のファシリテーションの幅を広げる気づきを得ることができた。また、突然の無茶ぶりのような問いかけは、筆者や参加者の思考を揺さぶるものであり、生成的な答えを生み出すことにつながる。同年代で気心の知れたEさんだからこそ遠慮しない問いを発したのに対し、事例②や③での筆者の投げかけは上下関係ゆえの遠慮はある程度あったと感じる。

3.2 考察のまとめ

これらのすべての事例において、筆者はファシリテーションの熟達に寄与する気づきがあったと感じた。しかし、それぞれの事例で学びやファシリテーションの成果は異なるものであった。

チーム・ティーチングでのメイン–サブのような、当日も時間的・活動的に役割を分担するわけではないが、今回の5事例においても事前にある程度の役割分担を決めていた。事例①では結果として「思考特性によるふるまい方」により分担していた。事前に決めていた訳ではなく、即興の中で生成されたやり方であり、ファシリテーター同士の掛け算的な化学反応が生まれた事例である。一方、事例④は他者のファシリテーションを参加者視点で刺激的に学ぶ機会にはなったものの、「パートごと」にファシリテーションを分担したことで、個人のファシリテーション能力に頼る場面が多く、足し算の域を出ないものであった。それ以外の事例では、事例②ではテーマと専門性の兼ね合いから「進行と解説」、事例③では両者の立ち位置から「メインとアドバイザー役」、事例⑤では「メインとサポート役」と「パートごと」の組み合わせ、という形で事前に役割を分担して進行した。しかし、事例②、③、⑤では、足し算的な役割分担を超えて、即興性や協働性が生まれたことを実感できた。その要因は、ファシリテーター同士の対話的な進行方法であると考える。参加者へのベクトルだけではなく、ファシリテーター同士も、互いに問いを投げたり、確認をしたり、同意を得たり、とベクトルを出している状態で進めていた。これは、裏舞台での仕掛けとして役割は決めてはいるものの、当日は時間的・活動的な役割分担に固執していない。表舞台ではそれぞれがファシリテーターとして場や参加者を含めた状況に常に参画し、相手の役割にも時に介入したり、サポートしたりを繰り返す。このような「役割のオーバーラップ」をするからこそ、それぞれのファシリテーターが、その時点のその状況で足りなかったことや、新たに出てくるものに気づきながら進行することができる。

参加者にアンケートを取った訳ではないが、結果として、参加者の目にも、2人のファシリテーターが楽しみながら実施しているように見えたのではないだろうか。ファシリテーターが内発的な興味を土台に、ファシリテーションそのものを楽しんでいることが、参加者の興味を引き出し、参加者にとっても楽しい場へと誘うのではないだろうか。ファシリテーターがより熟達するためには、どんなファシリテーターと組んだ場合も、対話しながら、楽しみながら、遠慮なくやってみることが大切なのだと考える。

4. おわりに

今回は、最近筆者が体験した他者とのファシリテーションの協働事例について紹介し、実践の中で他のファシリテーターからの学びについて考察した。わずか5事例であったものの、コ・ファシリテーションの取り組みは、ある程度熟達したファシリテーターがさらなる熟達を目指す際の方法論の1つとして可能性を確かめることができた。今後も、多種多様なファシリテーターとの協働する機会を成長の機会と捉え、チャレンジしたいと思う。

デザイン学論考は最終号であるが、デザイン学の探求が終わる訳ではない。デザイン学修了生として、引き続き、デザイン学を論じ、考える機会を持っていきたいと思います。

「デザイン学」への問い
+ どんな人と一緒にファシリテーションをしてみたいですか？