

意思決定プロセスにおけるベテランファシリテーターの 合意形成の分析

The Analysis of the Consensus Building Process by Experienced Facilitators

大塚裕子^{1*} 高梨克也^{2*}

Hiroko Otsuka¹, Katsuya Takanashi²

¹ 公立ほこだて未来大学 システム情報科学部 〒041-8655 北海道函館市亀田中野町 116-2

¹ Faculty of System Information Science, Future University Hakodate 116-2, Kamedanakano-cho, Hakodate-shi
Hokkaido, 041-8655 Japan

² 京都大学大学院情報学研究科 〒606-8501 京都市左京区吉田本町

² Graduate School of Informatics, Kyoto University, Kyoto University, Yoshida-honmachi, Sakyo-ku, Kyoto-shi
Kyoto, 606-8501 Japan

Abstract:

There are many scenes where decision making is necessary for without intervening by the facilitators in daily talks like discussions in office meetings and in the school activities. Although a lot of business books and technical books about facilitation are published, it is not found concretely and substantially what and how a facilitator perform in a decision-making scene. We recorded video and audio data how the experienced facilitators build consensus as parties concerned of the decision-making. We analyzed a consensus building process for the recorded data of the talks of the facilitators and acquire some informations.

Keyword decision making process, facilitator, problem-solving, annotation, consensus building

1. はじめに

本稿では、経験値の高いファシリテーターが合意形成を目的とした意思決定プロセスをどのように設計し、話し合いを進めるかに関する基礎的な分析について報告する。

この研究の目的は、次の2点である。

- (1) 話し合う能力やファシリテーションスキルを学ぶための教材を作成する
 - (2) 話し合うことについて経験値の高い人達がどのようにプロセスを組み立てるかを明らかにする
- (1) に示す教材として収録した音声画像データについて、(2) の観点から分析を行った。本稿では、収録したデータについても詳しく説明する。

社会的な問題解決では、裁判員裁判における市民と裁判官との評議[8]や、公共事業や政策決定において関係者で協議を重ねて合意形成を目指すパブリック・インボルブメント[4]のように話し合いを主たる手段として解決のプロセスを組み立てる。このような制度に関わる問題解決や意思決定だけでなく、企

業における会議、家族や地域の問題解決など、現実社会では問題の当事者が当該の問題について話し合う機会が多くある。したがって、そのような機会において、適切な態度や方法で話し合いを進めることが求められるが、教育や研修の現場においては確立された訓練法は少ない[3][7]。また、現実に即したリアルな話し合いであればあるほど、話し合うべき問題の複雑さや個人情報などの観点から、多くの場合、話し合いは記録されにくく、された場合もプロセスを共有したり分析したりすることができない。このことは、ファシリテーション研修や、教育現場におけるディスカッション力の育成の点から見るとジレンマといえる。

一方、話し合いの方法には正解はなく、そのつどの目的、メンバー、状況に応じた進め方が必要であるものの、冒頭で話し合いの進め方に関するルールをメンバーで共有するなど行ったほうがよいこと/よくないことがあることは明らかである[7]。これらの方法を具体的に学ぶために、学習者にとってはモデルとなるような複数のサンプルがあるほうがイメ

* 連絡先:公立ほこだて未来大学 システム情報科学部
〒041-8655 北海道函館市亀田中野町 116-2
E-mail: otsuka@fun.ac.jp

うじしやすい。第一筆者の大学では、ある授業において収録した学生のディスカッションを教材としても利用しているが[5]、話し合いの進め方に関する問題点の指摘には効果的であっても、改善策の考案には十分でない。そこで、本研究では、話し合いについて経験値の高いファシリテーターに依頼し、ディスカッションの様子を収録し教材化を試みている。

2. 話し合いの収録と検討

2.1. 収録までの経緯

今回の収録にあたって、いくつかファシリテーターらと協議・調整したことがあった。このような研究に携わる研究者が共有すべきことと考え、以下に示す。

依頼したのはファシリテーター歴 10 年以上の経験豊かな 5 名で、男性 4 名、女性 1 名である。メンバー全員お互いに親しい関係である。各自、専任、兼任でファシリテーション業務を行っており、所属も異なる。いずれも、ファシリテーターの育成・研修の講師、企業からの人事研修・リーダー研修の講師、震災復興支援のワークショップを依頼されるなど、重要な現場を数多く経験している。

彼らに対して依頼したのは、第一筆者が大学の授業で受講生に提示しているテーマによるディスカッションであった。それは、「あなた方のグループに、ディスカッションに対して積極的でないメンバーがもう 1 名います。そのメンバーに対する、グループの方針を決めてください。」という合意形成で、下記 3 点のいずれかをグループで決定することが課題である。

- A: グループの一員として参加するよう働きかける
- B: 自己責任と考えて働きかけはしない
- C: その他の方針

A, B, C いずれの場合も、理由および具体的な方法についても話し合う。制限時間は 25 分間で、終了後にふり返りを行うというものである。このテーマは一見、架空の状況を設定しているが、この授業の前半で、複数回にわたり同じメンバーで発表を前提にしたグループワークを行っており、程度の差はあれ、受講生にとってはリアリティを持つテーマである。また、「積極的でない」「働きかける/かけない」などの表現について、あえて厳密な定義や説明を行わず、受講生が自由に状況を設定できるようにしていた。

学生とベテランファシリテーターの話し合いの進め方の相違を顕在化するため、当初はテーマと時間を共通にすることを想定していた。しかし、このテーマ設定について、ファシリテーターらから次の 2 点の指摘を得た。

- ① 模擬会話であっても、真剣に話し合うためには自分たちにとってリアルな課題（自分ごと）であることが必要である
- ② 収録の目的を学生との比較にするのか、リアリティのある合意形成プロセスにするのかによって、テーマ設定を変える必要がある

これらの検討により、合意を形成するテーマについても、当日メンバーが集まってから協議の上、決めることとした。テーマの制約条件は、30 分程度かけて合意形成ができるテーマであること、参加者間で結論（合意）が出るテーマであることの 2 点である。

2.2. 収録状況

収録は、Bluetooth のワイヤレスマイクを付けた 2 台のビデオカメラで行った。うち 1 台のビデオカメラによる画像を図 1 に示す。もう 1 台は図 1 にあるように向かい側、メンバーの後方に配置した。



図 1 収録の様子

テーマが決定してからの合意形成プロセス（Ⅱ部）は受講生の収録データ同様に 25 分程度を目安に行うこととした。テーマを決定するまでのプロセス（Ⅰ部）については制約時間を設けず開始した。結果的に、Ⅰ部は 35 分、Ⅱ部は 40 分程度のディスカッションとなった。

2.3. 書き起こし

収録した音声画像を書き起こし、テキストデータ化した。発話ごとに発話者の情報を加えた。聞き手の「うん、うん」「あー」などのあいづちや「そうだね」といった支持発話なども発話者ごとに示した。あいづちや支持発話も含め、発話者の発話順ごとに改行し記述した。

3. サイモンの意思決定モデルにもとづく合意形成プロセスの分析

本研究では、発話順番や発話連鎖など会話参加者の反応や行為などのミクロな観点による記述だけでなく、参加者がどのように意思決定や合意形成のプ

プロセスを設計し、実行しようとしているかというマクロな観点にも関心がある。そこで、これらを記述するため、サイモン[1][2]の意思決定モデルにもとづき、意思決定プロセスが情報活動、設計活動、選択活動から成るとみなす。情報活動は問題の確認や分析を行うことから問題認識ステップ、設計活動は解決案を創出することから解決案の設計ステップとし、選択活動は選択ステップとする。

これら各ステップを発話のラベルとして記述した。着目する発話に示されている行為がどのステップの行為であるかについて行動要件表[5]を参照しながら判断した。例えば、問題認識ステップの行為には「問題が何かを確認すること」[6]「問題自体がなぜ起きているかその要因を探ること」[9]に相当する発話があれば、当該発話に「問題認識」とラベル付与する。この作業の結果を図示したのが図2および図3である。各発話の意思決定ラベルを発話時間ごとにプロットしたものである。縦軸は意思決定ステップを、横軸は発話時間を示す。

図2は、話し合いの開始時から合意形成テーマである「本当の会議でメインファシリテーターが二人で立つ場合、参加者の前で相手のファシリテーターの進め方に介入することは有りか無しか」という問いが決定するまでのプロセス（I部）である。図3は作成された問いに対して、5名のファシリテーターが「参加者のゴールに対して、参加者に影響を及ぼす場合で、前提としてこの場を良い場にしたいという思いがあるこそそれを二人で共有している場合には介入も有り」という共有事項を作り上げ、合意するまでのプロセス（II部）である。

3.1. I部のプロセスの特徴

I部のプロセスの特徴として、問いが決定されるまでの多くの時間が、事例1や2に示すとおり、「決める」「決定する」ことの重みや難しさ、「決定」には決定後の行為がともなうこと、「決める」のはリアルな課題を前提にして行うものであることなど前提の共有、すなわち問題認識のステップに長い時間が割かれている。

<事例1> -----
 A でもその：合意を取らなきゃいけない問いを：、
 B, E うん
 A この何かあの：何て言うかな（.）え：利害関係がないメンバーで：、
 E うん
 A そういう[問いを見つけるっていうの難《しい（.）よね。]
 E [そうだよね 《難しいよ
 ね

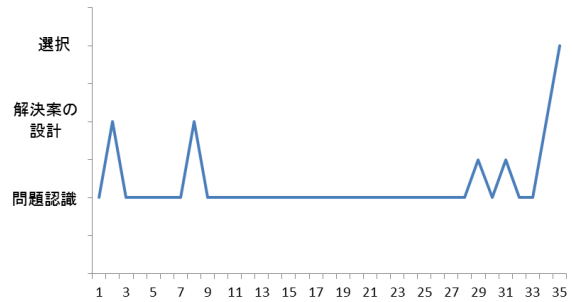


図2 テーマ決定までの合意形成プロセス（I部）

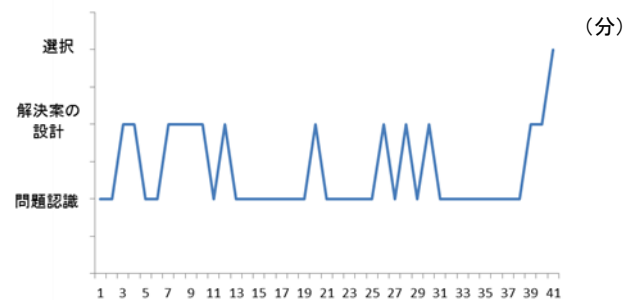


図3 テーマについて合意形成するプロセス（II部）

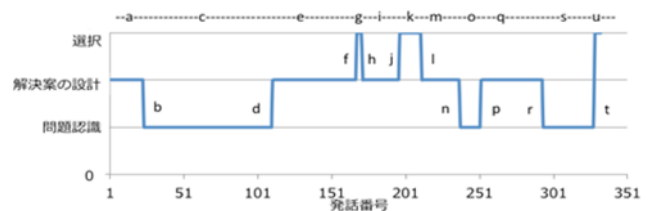


図4 参考：学生の話し合いによる意思決定プロセス[5]

<事例2> -----
 E 決めた後のことが問題だからさ：、
 A そうそう [そう
 E [決めること（.）じゃなくてね。
 A そう
 E 決めた後にどう自分が動くかとか：、
 A うん
 E 周りが動いてくれるかとか：、
 A うん
 E そこが（.）ポイントで：、
 A うん
 E それをないのに決めるっていうのが：、多分すごく違和感があるっていうか、
 A うん
 E 意味のないことで、あー決まった決まった：、じゃあ飲みに行くかみたいな [：、] 多分これは特にあんま意味がないんだよね。
 D [うん]

事例1、2に示したとおり、参加者のひとりだけが主たる発話者として談話を開始すると、終了部で談話の内容に関する評価が現れる（下線部）。これは、竹

内らが示した独話における談話境界認定の手がかりに共通すると考えられる[10]。この合意形成の会話プロセスの中では、事例2のように話者自身(E)が評価を行う場合、事例1のように話者(A)の評価に聞き手(E)が同意する場合、事例3のように話者(E)でなく、聞き手(A)が評価をする場合が見られた。

<事例3> -----
 E 僕でも似たようなことがあってさ、その：(2)さい最近Bさんと二人でインストラクション、テーマにして定例会で作るっていうの企画で話をしてたらさ、
 D うん
 (中略)
 E そうそうイラッとする。けどまあ、でも(.)いい、[何となくわかる、そのはね。
 C [なるほどね
 A でもそれさ：、70のさ：、例えば××ぐらいのおじいちゃんが言ってもイラッとしないんじゃない？ある程度[そのファシリテーションというのを理解してると思ってるから：]
 E [あ(.)そう、そう、そうそうそう]それはね：、ファシリテーターだからイラッとするの。
 A そうでしょ。だよね。
 E そう、そうそう。
 A だと思っんですよ。
 E 別にす、ほかの人はそうでもない。[そうそうそう。
 A [うーん
 E まさにその通り。
 A だからそこ近いと思います。

事例3の冒頭に「僕でも似たようなことがあってさ」とあるように、この談話はそれ以前のAの談話を受けて、Eが話し始めたものであるため、Aの談話と上位下位関係にあるとの認識が聞き手であるAによる評価を可能にしたと考えられる。Aの「だからそこ近いと思います」は事例3以前に、話していた談話の観点に近いことを述べている。

図2には、I部の開始後、2分後と8分後に解決案の設計に関わる発話が現れているが、それは下記の事例4および5である。

<事例4> -----
 C つまり：、決定する目的でやっても：、何か：、何だろう？(.)本当はそこで決定しない方がよかったかも：みたいな：こととか：、あとは：(.)，うん何だろう？何か(.)お尻が来ましたら、もちろん決めなきゃなんないんだけど：(.)，あ、ここで決めようと思っちゃったけど、あ：、でもやっぱもう一回じゃあ次回まで繰り越して：、次回やった方がいいなあみたいな：[みたいにもっていくとか
 A [う：：ん
 B,E (うなづく)
 C 何かそういうの結構あるな[：と
 D [熟成期間を置くみたいな

C そうそうそう。だから決めよう：と思って決まるもんじゃない(.)とか：いうこともあるなっとか：。(問)
 B,E (何度もうなづく)
 C (2)うん=
 A =あ、何か面白い。何か(.)気に入っていることみんな言ったら、それがテーマになるんじゃないの。
[今みたいに
 E [そうね。
 B ああ(うなづく)

<事例5> -----
 A つまんなければ行かなきゃいいみたいな、何hh飲み会：は誰がおごるかみたいなのは？ hh それ
 E アハハハハ
 A それhhちょっと違う？ ハハhhh
 D それはね：(…)ですね。

事例4については、発話者であるA自身が事例4の発話2分後に、この提案の展開が難しいことを発話することによって、以後話題にならなくなっている。事例5については、本人および他参加者の笑いの反応から冗談として捉えられていることがわかる。

これまで見てきたように、I部は少ない制約条件のもとで問いのテーマを構築するというプロセス設計である。II部に比べ、何が解決案になるのかも読めない先の見えないプロセスを話し合いによって進めなければいけない経験を参加者らはしている。そのため、進め方の特徴として、ゴールに向かうための前提である制約条件を徹底的に分解し、参加者間で明確に共有する過程でテーマを形成することを試みる。これが、長く続く問題認識ステップにおいて行われていることである。

このことは、解決案の設計ステップに該当する発話が少ないことにも通ずる。発話された時点で話者らが解決案を意図的に提示しにくいからである。しかし、I部の30分経過付近に見られる発話の中に、問題認識と解決案の設計の中間に位置すると見なせる発話がある。これらは最終的なテーマである「本当の会議でメインファシリテーターが二人で立つ場合、参加者の前で相手のファシリテーターの進め方に介入することは有りか無しか」の合意形成につながっていく発話である。

<事例6> -----
 C この違いって何だろう：ってところが何か面白いて気がする。
 B うんうん
 A ただもう一個はね、最近ね、これは絶対合意しないといけないっていうh場面に：、
 C うん
 A 先々週、久しぶりですよ、あの、これは(.)ていうのがあったんですけど：、

(中略)

D ファシリテーションスタイルが合わないファシリテーターと；
A うん
D いっしょにファシリテーションしなきゃいけないようになった時に；
A うん
D あなたは何をやるかだね。
A ほんとほんとと断る、だけどそうふうだね、やっちゃってね。だけど、ど例えば、問いかけるじゃん、(1)そ：と、ここは絶対待つよねっと思うじゃないですか、

事例6以前の談話にもテーマ決定の候補に成り得そうなトピックを含む経験談が現れていた。この経験談に対し、事例6の冒頭でCが「面白いって気がする」述べるように、テーマに成り得ることが示唆され、参与者間でも共有されていたと考えられる。これを裏付けるのがAの「ただもう一個はね」という発話である。これは別のテーマ候補につながる体験談があるという意図を示している。このことから、この発話を問題認識であり解決案の設計である中間ステップとして位置付けた。Aの「ただもう一個はね」で始まる体験談の中で、Dの発話に付した下線のとおり、I部で作成されたテーマの伏線となる発話がなされている。Dの発話の後に、Aが体験談を続けたため、この時点ではテーマ決定に至っていないが、参与者がこの時点でAの体験談から最終テーマにつながるテーマ候補を共有したと考えられる。

3.2. II部のプロセスの特徴

図3に見られるとおり、II部のプロセスでは、話し合いのゴールに向けた解決案の設計が初期段階から繰り返し現れる。

<事例7> -----
C ありってさ、今のケースはありだなって思っ
て；
E いや今の、うん
C 今のケース何でありかな：と思ったのは；

<事例8> -----
E 「僕はファシリテーターとしての参加者の不信、不信要素？信頼？が落ちようだったら：止めた方がいいかな：っていうので、無し(.) なんだけどさ；
C うん。
A うん。

<事例9> -----
B 僕もね：、前に、ス2人で合意して(.) 出した問いだから多分そんなに決定的に悪いはない[と思うんだよね、多分ね。
A [うんうんうん
B つまりこれをやったからって、ここがグチャグチャになると、いやそれを出した問いを見て、みんながポカンとしてたら、もしかしたら(.) h、ちょっと問い[：

こう変えるかなっていうことはあるかもしれない《。

本節はじめに述べたとおり、II部は、I部で作成された二者択一の問いに対して合意を形成するというプロセス設計であるため、事例7、8、9に見られるように、各自の考えとその根拠の表明を蓄積する過程が特徴的である。

しかし、II部のプロセスでも、事例7、8、9のような解決案の設計ステップの後、I部と同様に、参与者各自が体験談を語り、最終的な合意である「参加者のゴールに対して、参加者に影響を及ぼす場合で、前提としてこの場を良い場にしたいたいという思いがあるこそそれを二人で共有している場合には介入も有り」に現れる合意条件を共有する問題認識や解決案の設計ステップが確認できた。

これらの作業および分析を通して、合意形成の進め方や、I部とII部の構造の違いが明らかになった。同じ合意形成であっても目的に応じて、話し合いの設計が替わることが示された。

補足的な考察であるが、さらにもう一点興味深いのは図4に示した大学生の会話の組み立て方との違いである。図4は2.1節で示した合意形成テーマにもとづき、6名の学生がディスカッションした際の意味決定ステップを可視化したものである。したがって、ファシリテーターの会話としてはII部に近いプロセスをたどることが予測できる。これは駒形らの報告[5]に示された3つのグループの中では比較的ファシリテーターらの評価が高かったものであるが、比べてみると、ゴールに向かう意思決定のステップからは、問題を深掘りし、意見を蓄積していくという構造が見えにくい。話し合いの進め方の学習過程において、経験値の高いファシリテーターによる話し合いプロセスと、大学生の話し合いプロセスの構造を俯瞰的に示すことは教材としての有効性も期待できる。

4. まとめ

本稿では、経験値の高いファシリテーターが行った2種類の合意形成会話を対象に、話し合いがどのように設計され組み立てられるかについて初歩的な分析を行い、得られた知見を示した。

今後は、参与者による談話境界のデザイン、合意形成プロセスのミクロな分析とマクロな分析をさらに進め、話し合いの学習や研修に役立つ知見を蓄積する予定である。

謝辞： 本研究を進めるにあたり、データの収録にご協力いただき、忌憚のない議論をしてくださっ

たファシリテーターの皆様に深く感謝いたします。

参考文献

- [1] Herbert A.Simon, the new science of management decision, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1977.
- [2] ハーバート A・サイモン著, 稲葉元吉, 倉井武夫訳, 意思決定の科学, 産業能率大学出版部, 1997
- [3] ジェローム・レイボウ、ミッシェル・チャーネス、
ジョハンナ・キッバーマン、スーザン・ベイシル著、
丸野俊一・安永悟訳、討論で学習を深めるには—LTD
話し合い学習法 第2版、1997.
- [4] 梶雅範, 西條美紀, 野原佳代子共編著, 科学・技術の現場
と社会をつなぐ科学技術コミュニケーション入門, 培
風館, 東京, 2009.
- [5] 駒形憲彦・大塚裕子, ディスカッションにおける
意思決定プロセスの分析、人工知能学会研究会
資料、SIG-SLUD/SIG-SLUD, B4(02), pp.51-56, 2014.
- [6] 宮川公男, 意思決定論 基礎とアプローチ, 中央
経済社, 2005.
- [7] 森本郁代・大塚裕子共編著, 自律型対話プログラムの
開発と実践, ナカニシヤ出版, 2011.
- [8] 高木光太郎, ” 裁判員裁判における評議のコミュ
ニケーションデザインの必要性”, 法律時報, vol.79, no.1,
pp110-112, 2007.
- [9] 高橋誠, 会議の進め方, 日本経済新聞社, 1987.
- [10] 竹内和広・森本郁代・高梨克也・井佐原均, 『日本語
話し言葉コーパス』の談話境界情報について、version
1.0, 独立行政法人情報通信研究機構.