

日経DVD

関連テキスト

動画研修 ファシリテーション ガイド

[著者]

堀 公俊

Kimitoshi Hori

 日本経済新聞出版社

Contents

目次

はじめに …… 1

1 研修の組み立て方 …… 2

- (1) ショートコース …… 2
- (2) ミドルコース …… 3
- (3) ロングコース …… 5
- (4) 自学自習コース …… 7

2 動画研修を盛り上げるためのファシリテーション10箇条 …… 9

- (1) 話しやすい場をつくる …… 9
- (2) 目標を共有する …… 9
- (3) 心に響く問いを出す …… 9
- (4) 傾聴して応答する …… 10
- (5) 体験を基に考える …… 10
- (6) 発言を回す …… 11
- (7) 抽象度を動かす …… 11
- (8) 「見える化」する …… 11
- (9) 選択肢を用意する …… 12
- (10) 共通点を見つける …… 12

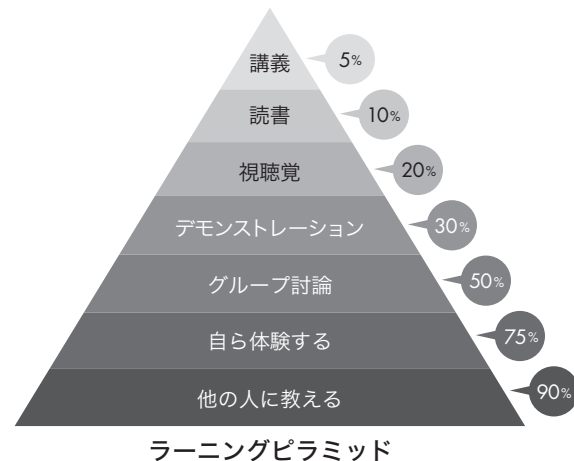
3 ファシリテーション Q & A …… 13

はじめに

教材の内容がいかに学習者の心に刻まれるかは、学び方によって大きく変わってきます。講義をするよりも動画を見たほうがよく定着するのですが、それだけでは不十分です。ディスカッションをしたり、他の人に教えたりすると、定着率は飛躍的にアップします。動画を見るだけでなく、それを基にした「動画研修」を実施することをお勧めします。

とはいえ、「ハイ、みんなで議論してください」と投げかけるだけでは、大した意見が出ず活発な討論になりません。研修を盛り上げるための仕掛けや働きかけが「ファシリテーション」(促進)です。この資料では、活気ある動画研修を組み立てるためのノウハウやヒントを紹介していきます。

平均学習定着率



※出典：The Learning Pyramid. アメリカ National Training Laboratories

1 研修の組み立て方

典型的な動画研修のプログラムを4つ紹介します。これらをベースにして、状況に応じてアレンジして使ってみてください。

(1) ショートコース

〈会場〉 スクール型もしくはシアター型
〈人数〉 何名でも可能
〈時間〉 DVD 視聴時間+15分

進行 ▶▶

① オープニング(数分)

今日の研修の趣旨などを主催者が説明します。

② DVD視聴(20~60分)

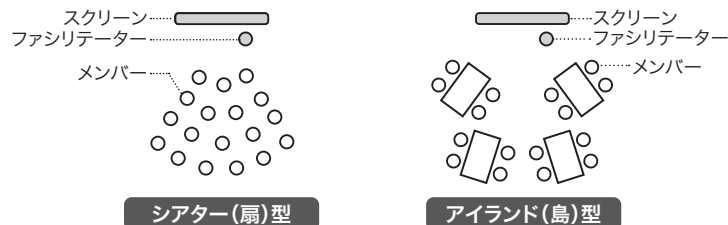
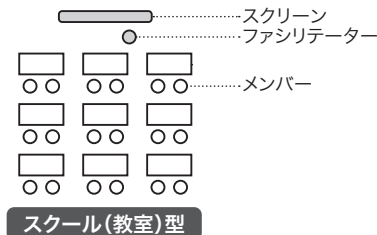
DVD 内にディスカッションがある場合は、軽く近くの方と話し合ってから次へ進みます。

③ ディスカッション(10分:盛り上がり度合いに応じて)

近くに座っている人同士2(3)名でペア(グループ)をつくり、ファシリテーター(進行役)が下記のテーマのうちの1つを示し、意見交換してもらいます。

例「今日一番に学んだことは何ですか？ その学びはどう活かすことができますか？」
「あなたが最も心に残ったことは何ですか？ それはどのように役に立ちますか？」
「今日の学びは、あなたとどのようにつながっていて、どのように活用できますか？」

※できれば2名で。人数の過不足が出た時に3名で。



④ 全体での分かち合い(時間があれば)

どんな話で盛り上がったか、何人かに披露してもらいます。

例「どんな話をしたか、披露してくれる人はいらっしゃいませんか？」

※10秒待って誰も手を挙げなければ諦めます。

⑤ クロージング(数分)

今日のまとめを主催者側が行って締めくくります。

(2) ミドルコース

〈会場〉 シアター型
〈人数〉 何名でも可能
〈時間〉 DVD 視聴時間+1時間

進行 ▶▶

① オープニング(数分)

今日の研修の趣旨などを主催者が説明します。

②DVD視聴(20~60分)

DVD内にディスカッションがある場合は、軽く近くの方と話し合ってから次へ進みます。

③ディスカッション1(15分)

近くに座っている人同士3~4名で椅子を寄せ集めてグループをつくり、ファシリテーターが下記のテーマを示して、ディスカッションしてもらいます。

例「動画を見て感じたこと、気づいたこと、学んだことは何ですか？」

「あなたの身の回りで、似たようなことが起こっていませんか？」

「この動画を自分達に当てはめたときに、何が言えますか？」

※グループの人数をこれ以上多くしないこと。どうしても人数が増える場合は、時間を延ばします。

④ディスカッション2(15分)

グループを組み替えた上で、ファシリテーターが次のテーマのうちの1つを指示して、ディスカッションしてもらいます。

例「私たちは何を目標として〇〇を進めていくのでしょうか？」

「私たちが〇〇を進める上で、本当に大切なことは何でしょうか？」

「これから〇〇を進める上で、乗り越えるべき障害は何でしょうか？」

※〇〇は今日の研修(DVD)のテーマを意味します。

⑤ディスカッション3(15分)

もう一度グループを組み替え、ファシリテーターが次のテーマのうちの1つを指示して、ディスカッションしてもらいます。

例「これから、私たちはどんな取り組みをしていけばよいのでしょうか？」

「今日の学びを活かして、何をどう変えていきたいと思えますか？」

「〇〇に関して、あなたができる最初の一步とはどんなものですか？」

⑥全体での分かち合い(10分)

どんな話が印象的だったか、何人かの人に披露してもらいます。

例「ここまでの話し合いの中で、心に残った話があれば、どなたか披露してくれませんか？」

※10秒待って誰も手を挙げなければ、誘い水として、盛り上がっていたグループに発表をお願いします。

⑦クロージング(数分)

今日のまとめなどを主催者が行って、締めくくります。

(3)ロングコース

〈会場〉アイランド型。できるだけ職種や属性などを混ぜて、4~5人でグループを組みます。

〈人数〉20名がベスト、最大40名程度まで

〈時間〉DVD視聴時間+3時間以上

進行▶▶

①オープニング(数分)

今日の研修の趣旨などを主催者が説明します。

②アイスブレイク(30分)

グループ毎に自己紹介や近況報告をした後に、今日のテーマに関する興味・関心度合を軽く話し合います。

例「今日のテーマに関して、どんな興味や経験をお持ちですか？」

その後、今日のテーマに関する「ママ知識クイズ」を出して、チーム対抗戦で答えを競い合います。

例「この中で〇〇〇〇に当たるものはどれでしょうか？」「〇〇

〇〇の定義で正しいものはどれでしょうか？」「年間何件〇〇

〇〇事件が起こっていますか？」

※議論するだけの予備知識が乏しい場合は、3～5つの選択肢を用意しておきます。

③DVD視聴(20～60分)

DVD内にディスカッションがある場合は、軽く近くの方と話し合ってから次へ進みます。

(休憩 10～15分)

④ディスカッション1(討議20分+発表10分)

以下のテーマでグループ討議をした上で、発表したいグループに印象的な話題を披露してもらいます(必ずしも全グループが発表する必要はありません)。

例「あなたの身の回りで、〇〇に関してどんなことが起こっていますか？」

※テーブルの上に模造紙を広げて、全員で落書きをしながら話し合えば、議論が促進されると同時に発表がしやすくなります。

⑤ディスカッション2(討議20分+発表10分)

以下のテーマのうちどれかを選んでグループ討議をした上で、発表したいグループに印象的な話題を披露してもらいます(必ずしも全グループが発表する必要はありません)。

例「私たちは誰の何のために〇〇を進めていくのでしょうか？」

「これから〇〇を進めていけば、どんな未来が現れるのでしょうか？」

「私たちが〇〇を進める上で本当に大切なことは何でしょうか？」

ファシリテーターが、全グループの討議内容の共通点を抽出するなど、軽いまとめをします。

(休憩 10～15分)

⑥ディスカッション3(討議20分+発表10分)

以下のテーマでグループ討議をした上で、全グループに発表して

もらいます。

例「〇〇に関して、一人ひとりができること、仲間と(職場で)できること、組織全体でできることは何ですか？」

発表を聴きながらファシリテーターが3つに分けて板書していきます(苦手な方は付箋を使うと便利です)。全グループの発表が終わったら、板書を見ながら軽くおさらいをします。

⑦全体での討議(15分、状況次第で)

全員で板書を見ながら、以下のテーマを使って、ファシリテーターを中心にしてさらに全体で討議を深めていきます。

例「みんなが共通に取り組みたいことは何でしょうか？」

「さらに私たちができることはありませんか？」

「実際にこれからどう取り組みを進めていきますか？」

⑧クロージング(10～20分)

今日の研修の感想を一人1分程度で順番に披露していきます。時間が許せば全体で、なければグループの中で。その後、今日のまとめなどを主催者側が行って、締めくくります。

(4) 自学自習コース

〈会場〉 スクール型

〈人数〉 何名でも可能

〈時間〉 DVD 視聴時間+20分

進行 ▶▶

①オープニング(数分)

今日の研修の趣旨などを主催者が説明します。

②DVD視聴(40分)

DVD内にディスカッションがある場合は、軽く近くの方と話し合ってから次へ進みます。

③振り返り(15分)

振り返りシートに記入しながら、今日の学びを振り返ってもらいます。早く書けた人は、シートを使って、近くに座っている人と意見交換するようにします。シートを提出してもらうかどうかは、主催者側の都合で決めるよいでしょう。

※振り返りシートの設問項目は、各コースの問いを自由に組み合わせてつくります。

④クロージング(数分)

今日のまとめなどを主催者が行って締めくくります。

〇〇研修 振り返りシート(例)

所属 _____ 氏名 _____ 研修実施日 _____

1. 今日の研修でどんなことを感じ、気づき、学びましたか？ 総花的や紋切り型ではなく、印象に残ったことに絞って、自分の言葉で具体的に書きください。
2. あなたの周りで同様なことが起こっていませんか？ 動画の内容はあなたの仕事や職場とどのようにつながっていますか？
3. あなたは何を目指して〇〇を進めていきますか？ そのときにあなたが大切にしたいことは何でしょうか？
4. 〇〇を進める上で、何が障害となるでしょうか？ どうすればそれを突破できるでしょうか？
5. これから〇〇を進めるに当たり、あなたはどのような貢献ができますか？ あなた自身は何をしていきますか？
6. その他、今回の研修で感じたことや気づいたことを、自由にお書きください。

(1)話しやすい場をつくる

意見が出にくい時の最も簡単な対処法は、議論する人数を減らすことです。2人ペアが最も話し合いやすく、短時間に密度の濃い話ができるので、時間の節約にもなります。それでも意見が出ない時は一人、すなわち紙などに自分の意見を書きだしてもらってから、披露してもらおうとよいでしょう。

また、互いの距離が近いほど話がしやすくなります。会議でよく使う口の字型ではなく、大きなテーブルを全員で囲む形にしたり、テーブルをなくして椅子だけを寄せ集めて話し合うと、議論に活気が生まれてきます。

(2)目標を共有する

話し合いのゴール(目標)を共有すると足並みがそろいやすくなります。結論をまとめるのか、まとめたとしたら何をどうまとめるのか、まとめないとしたら何を成果とするのか、ファシリテーターが適切に指示することで、グループに求心力が生まれてきます。

話し合いのルールを決めるのもよい方法です。全員が平等に話し合う、発言を頭ごなしに否定しない、肩書きを忘れてフラットで議論する、発言はコンパクトにまとめるなど、話し合いを始める前にちょっとした約束事を決めておけば、スムーズに討議が進みます。

(3)心に響く問いを出す

話し合いの深さと広がり の鍵を握っているのが論点(テーマ)です。ファシリテーターはそれを質問として受講者に投げかけることから「問い」と呼びます。研修テーマの本質を突き、みんなの心に

響く問いを出せば、自然と話し合いに熱がこもってきます。

だからといって、いきなり難しい話を質問しても答えに窮してしまい、気楽に発言できなくなってしまいます。答えやすい問いから考え込ませる深い問いへ、問いを出す順番がポイントです。これまでに紹介した問いを参考にして、自分なりに問いを磨いてみてください。

(4) 傾聴して応答する

発言をしっかりと聴き、安易に評価せずに、思いを受け留めれば、「認められた」という気持ちが相手に芽生えます。それが、また発言してみようという意欲につながります。ファシリテーターはもとより、全員がしっかりと話を聴くことで、安心して発言できる場ができあがります。

そのために大切なのが、相手の発言を（少なくとも5秒くらい）待つことと、「ありがとうございます」「なるほど」「そうなんだ」とリアクションを返すことです。特に、議論の鍵となりそうな発言は、「〇〇なんですね」とスポットライトを当てて、うずもれないようにしましょう。

(5) 体験を基に考える

DVDで扱っているテーマを議論すると、どこにでもある一般論や“べき論”を語る綺麗事になってしまいがちになります。それを避けるには、自身の体験に基づいて話してもらうことです。そうすれば、リアリティのある、地に足のついた本当の言葉となります。

話し合いが机上の空論になっていたら、「あなた自身の体験はありませんか？」「その時、あなたはどのように感じていたのですか？」と体験をベースに考えるように促しましょう。共通の体験（事例）をもとにディスカッションするのもよい方法です。

(6) 発言を回す

先生と生徒のように、ファシリテーターとメンバーが1対1の応答になってしまうと、議論が広がっていきません。受講者同士が話し合うように仕向けていかなければなりません。ファシリテーターはなるべくボールを持つ時間を減らし、受講者にパスを出すように心掛けます。

たとえば、誰かが意見を述べた後に、「同じ意見の方はいませんか？」と尋ねれば、発言しやすくなります。ファシリテーターへの質問が出て必ずしも答える必要はなく、「誰かアイデアがある人はいませんか？」と投げ返す手もあります。そうやって受講者同士で話し合うように仕向けていきましょう。

(7) 抽象度を動かす

話し合いが噛み合わない1つの原因は、発言の意味が正しく伝わっていないからです。「先日うちの部署で……」とダラダラ述べる人がいたら、「要するに（つまり）〇〇なんですよ」と発言をコンパクトに要約してポイントが分かるようにしましょう。これを抽象化と呼びます。

逆に、「うちはパワーハラがひどい」といったあいまいな意見を述べる方には、「たとえば、どんなことが最近ありましたか？」と具体的な事例で説明するように促し、イメージをつかみやすくします。こうやって、抽象度を動かせば物事が分かりやすくなります。

(8) 「見える化」する

活気ある話し合いをするための最もシンプルでパワフルな方法は、議論を書き留めることです。自分の意見が受け留められたことが分かると同時に、今何を話しているか、議論の全体像やポイントが分かりやすくなるからです。これを議論の「見える化」と呼びます。

しかもそうすることで、意見を分類する、共通点を見いだす、優先順位が付けやすくなるなど、整理がしやすくなります。結果的に、見える化をすれば意見がまとまりやすくなります。写真を撮っておけば、話し合いの記録としても使えます。

(9) 選択肢を用意する

「どうしますか？」と漠然と問われるよりも、「強いて言えば、AかBのどちら？」と問われるほうが考えやすくなります。選択肢同士を比較することで、深く考えることもできます。「なぜAですか？」と問えば、優先順位の付け方や判断の基準をあぶり出すことにもつながります。

特に話し合いがこんがらかってきたら、「要はAかBかCかということですね」と分かりやすく選択肢を整理してあげると、議論が噛み合いやすくなります。「AがあるならBもありますよね」と、あえてファシリテーターが他の選択肢を出して議論を深めることもあります。

(10) 共通点を見つける

この種の研修での話し合いでは、一人ひとりの心の中で学習が起こればよく、必ずしも全体で結論をまとめる必要はありません。合意形成が必要なのは、組織としての方針や対策を決めるような時であり、最適な選択肢を選ぶか、意見の共通点を見いだして結論とします。

1つの目的を達成する手段はたくさんあります。目的のレベルを変えながら、代替案を柔軟に考えることで、全員が相乗りできる案をつくりやすくなります。最後はどう言葉を紡ぐかが鍵になり、ファシリテーターのボキャブラリーがモノを言います。

3 ファシリテーションQ&A

Q みんなに問いかけても誰も発言してくれません。どうしたらよいでしょうか？

A 問いの内容が適切だとしたら、待つしか手はありません。ファシリテーターとメンバーの我慢比べであり、30秒も待てば必ず誰かが発言してくれます。指名をしたくなりますが、一度やってしまうと二度と自発的に発言しなくなります。最後の手段としてとっておきましょう。

Q まとめが苦手です。どうしたら、上手くまとめられるでしょうか？

A 何はさておき板書を活用することです。まずは意見の要点を丹念に書き留め、書いたものを見ながら共通点を探していきましょう。意見を付箋に書いて貼るのも、まとめやすくする1つの方法です。難しければ、「誰かまとめられる人はいませんか？」と助けを求める手もあります。

Q グループの中に発言を独占する人がいます。よい対処法はありませんか？

A 話し合いを始める前に、そのようなことがないようルールを設けておきましょう。あるいは一人ずつ一定時間毎に発言を順番に回していく手法もあります。他にも、その傾向がある人同士を同じグループにする、意見を書きだしてから発言するといった方法がよく取られます。

Q 教科書的な底の浅い議論にしかありません。
どうやったら深められますか？

A 先に述べたように自分が経験した事例に基づいて議論することです。一般論になりがちなときは、「あなたはどう思いますか？」と個人の意見を聞いた上で、「なぜ？」を繰り返して、心の奥底にあるものを引っ張りだすようにしましょう。

Q 付箋を使えばたくさんの意見が引き出せますが、
いけませんか？

A よい方法ですがデメリットがあることも頭に入れておきましょう。口頭で議論するのは違い、コミュニケーションの量が減り、意見と意見の相互作用が起きにくくなります。意見を整理していく過程で抽象的にまとまってしまうがちになります。これらを知った上で適切に使うようにしましょう。

Q 研修に参加する意欲が低い人がいます。
どうしたらよいのでしょうか？

A 意欲にバラツキが出るのは避けられません。低い人はDVDを視聴してもらうだけで十分。議論には参加せず、高い人同士でやったほうが効果的です。意欲の低い人がいそうなら、冒頭でこちらの懸念点を素直に述べて、一人ひとりにあった参加の仕方をしてもらうように促してみてもどうでしょうか。

Q 後ろから順番に着席をして
前の席が空いています。
強制的に前に移動させるしかありませんか？

A 座席の数を定員より少なめにしておくのがよい方法です。会場が一杯になり立見が出た時点で、必要な数だけ椅子を追加するようにするのです。配布資料がある場合は、前の席にだけ資料を置いておくようにするのもよい手です。

Q グループで議論させたいのですが、
島をつくるスペースがありません。
何かよい方法は？

A スクール型の場合は、奇数列の人に後ろを向いてもらい、前後左右の4人でグループをつくります。シアター型の場合は、近くの4～5人で椅子を寄せ集めてグループをつくり、円形の段ボール（えんたくん）をテーブル代わりに膝の上で支え合うという方法もあります。

Q ファシリテーターが
進行と板書の両方をやらないと
いけないのでしょうか？

A そのほうが話し合いを進めやすいのですが、無理なら別に板書係（グラフィッカー）を立てる手もあります。「どなたか手伝ってもらえませんか？」と参加者から募るのも1つの方法です。同様にタイムキーパーを参加者にお願ひすれば、安心して進行に専念できます。

Q ファシリテーターは 研修のテーマをしっかりと勉強しておく 必要がありますか？

A 講師や先生のように知識を教える役目ではないので、特に必要ありません。ただし、話し合いの中身が分からないと進行ができないので、最低限の知識は頭に入れておきましょう。積極的に議論に介入して、深い議論になるように誘いたいのなら、それなりの勉強が必要となります。

Q グループの発表に、 ファシリテーターはどのように コメントするのがよいのですか？

A ファシリテーターは進行役であり、内容の良し悪しを判定する役目ではありません。他のグループからコメントをもらうのが常套手段です。ファシリテーターがするとしたら「どこが一番のポイントですか？」「どのような議論でこうなりましたか？」といった、理解を深めるための質問です。

【著者略歴】

堀 公俊 (ほり きみとし)

神戸市生まれ。大阪大学大学院工学研究科修了。大手精密機器メーカーにてマーケティングや経営企画に従事した後、日本ファシリテーション協会を設立、初代会長に就任。執筆や講演を通じてファシリテーションの普及・啓発に努める。現在、堀公俊事務所代表、組織コンサルタント、日本ファシリテーション協会フェロー。

連絡先 : fzw02642@nifty.ne.jp

参考図書：日経文庫『ファシリテーション入門 (第2版)』



動画研修ファシリテーションガイド

2018年12月19日 1版1刷

著者 堀 公俊

©Kimitoshi Hori,2018

発行者 金子 豊

発行所 日本経済新聞出版社

<https://www.nikkeibook.com/>

〒100-8066 東京都千代田区大手町1-3-7

電話：03-3270-0251(代)

Printed in Japan

本書の無断複写複製（コピー）は、特定の場を除き、
著者および出版社の権利侵害になります。