

1

柔らかい主張で正しい方向に導く

聴いてばかりもいけない

実際のチーム活動では、ファシリテーターは、ひたすら聴いて問いかけるばかりではありません。話し合いの方向づけ（交通整理）をするためには、“気づき”を促す呼び水を投げかけることも必要です。

たとえば、賛成意見ばかりで反対意見がまったく検討されず、偏った方向に議論が流れているときです。「反対意見を検討する必要はありませんか」と尋ねるべきでしょう。あるいは、頭を切り替えるのが難しければ、「ゼロベースであらゆる角度から検討しましょう」と提案すべきです。

ファシリテーターはコンテンツ（中身）には立ち入りませんが、「賛成意見と反対意見の両方を検討する」というプロセスは管理しなければなりません。そうしないと、バランスのとれた意思決定にならないのです。

ところが、ファシリテーターも人の子です。プロセスを舵とりしようと思っ
て自己主張するときに、下手をすると自分の意見を押しついたり、相手を攻撃する調子になってしまいます。それでは、メンバーが感情的に反発して受け入れにくくなります。

そうならないよう、話し合いの方向づけをするために、「柔らかく」自己主張する方法を身につけておきましょう。

柔らかく自分の考えを主張する

自分の意思を伝えるにも、いろいろな方法があります。一番ストレートで強制力があるのが「……してください」という「指示」です。その次に強いのが、「……すべきだと思います」という「評価」です。これが「……するとよいでしょう」と「助言」になると、かなり強制的な空気はなくなります。もっとも婉曲的えんきよくなのが「……してはどうでしょうか?」と「質問」（提案形）を使う方

法です。

質問は、問いかけるだけでなく、自分の考えを柔らかく伝える際にも活用できます。たとえば次のような言い回しで、語尾を少しあいまいにするのがコツです。

①質問を使う

- × 私は……と思います
- ……という考え方もできるのではありませんか?
(たとえば、……という考え方については、いかがお考えですか?)
- × その意見は間違っています
- その意見が間違っている可能性はありませんか?
- × いきなり絞り込まず、どのような可能性があるかを少し話し合うべきです
- ……どのような可能性があるかを少し話し合ってからにしませんか?

②語尾が不完全な質問文を使う

- ……という考え方もできるんじゃないでしょうかねえ?
- その意見は間違っている可能性もあるんじゃないですかね?

さらに、人ではなく内容に問いかけたり、Weを主語にして質問するのは、押しつける感じを和らげると同時に、チーム全体の意識を高める効果も持っています。

③人ではなく内容を責める

- × なぜ失敗したのですか?
- どのようなことが原因で失敗したのですか?

④Weを主語にする

- × あなたはどうすればよいとお考えですか?
- わたしたちはどうすればよいのでしょうか?

受けとめてからアンドで返す

加えて覚えてほしいのが、相手の主張とは異なる見解を伝える際の言い回しです。必ずいったんは相手の発言を受けとめた上で（傾聴が基本です）、質問の形で意見を返すようにしてください。

そのときに、受けとめた意見を全面的に否定するのではなく、「さらに、こういう意見はどう思いますか？」という追加型の表現のほうが、相手は受け入れやすくなります。ButではなくAndで返すのです。

- × そうおっしゃいますが、Aという考えもあるんじゃないでしょうか？
- なるほどBというわけですね。でも、Aという考えもあるんじゃないでしょうか？
- ◎ なるほどBというわけですね。さらに、Aについてお考えになるのはどうでしょうか？

なかには、どうしても相手の主張を否定する内容を言わなければならないときもあります。そういうときには、最初に同意点や共通点を強調しながら話し、次に反対意見を述べるとよいでしょう。

- × ……の点はあなたと意見が違い、それ以外はおっしゃるとおりです
- あなたの意見とほとんど同じで、一つだけ違いがあるとすれば……

協調的なコミュニケーションの場をつくる

こういった柔らかい自己主張のスキルを身につけておけば、余計な反発をまねくことなく、議論を望ましい形に方向づけることができます。

さらに、チーム全体でもこのような言い回しができれば、議論が穏やかになり、感情的な対立を防ぐのにも役立ちます。

詳しくはユニット3で学習しますが、意見の食い違いは大いに歓迎すべきものです。しかしながら、食い違いを協調的に議論できなければ、せっかくの多様な意見を活かすことができません。攻撃的な調子で意見を述べる人を制しながら、皆が安心して発言できる協調的なコミュニケーションの場をつくるよう心がけましょう。

ファシリテーターが意見を言いたくなったら

最後に付け加えると、ファシリテーターがコンテンツにどうしても立ち入りたり、自分の意見を言いたくなった場合にはどうすればよいでしょうか。

その場合には、いったんファシリテーターの役目を降り、意見を言ってよいかをメンバーに確認してから発言するようにしてください。メンバーからOKができれば、手短かに意見を言ってから、またファシリテーターに戻ることを宣言します。OKが出ない場合は、もちろん意見を言うてはいけません。

メンバーは常にファシリテーターや話し合いの進行をチェックする役目を担っています。公平性に欠けたりして、適切に運営されていなければ、異議を申し立て、目に余る場合は交代させることもできます。ファシリテーターはメンバーに奉仕するものであり、判断に迷うときはメンバーに尋ねるのが一番の方法なのです。

EXERCISE 2-6

柔らかな自己主張を使って、相手を攻撃せずに自分の考えを伝える練習を試みましょう。ここでも傾聴のときと同じように、まずはいつ誰と何にポイントをおいてやるかを計画してください。

いつ：

誰と：

何に留意して：

終わったあとに、どういうところがうまくいったか、逆にもっとこうすれば良いという改善点がないか振り返ってみてください。できれば、「どんな感じがしたか」を相手に教えてもらおうと学びにつながります。

良かった点：

改善点：