

ファシリテーションを想起する：  
行為、考え方、なりたち、未来

<p>メタデータ</p>	<p>言語: jpn                  出版者:                  公開日: 2012-05-24                  キーワード (Ja):                  キーワード (En):                  作成者: 富永, 良史                  メールアドレス:                  所属:</p>
<p>URL</p>	<p><a href="http://hdl.handle.net/10098/5611">http://hdl.handle.net/10098/5611</a></p>

# ファシリテーションを想起する

～行為、考え方、なりたち、未来～

富永 良史

想起。思い起こすこと。

広く深い記憶の海に向けて想起の光を当てるとき

浮かんでくるものには、何らかの必然性があるのだと思う。

現在から投げかけられる光に吸い寄せられる過去を眺めるとき

現在の意味が解きほぐされ、そこから生まれつつある未来も見通せるのではないだろうか。

ファシリテーターを職業として4年になる。

人と人の間に育まれる関係の力に大きな可能性を感じている一方

ファシリテーションとは何なのか、他者にはもちろん自分にも十分に説明できないでいる。

自分はどんな目的で、どうふるまい、その背後にどんな考え方をもち、そこから何が開けていくのか

積み上げてきたファシリテーションの行為、考え方、経験を想起し、そこから未来を見通してみたい。

繰り返し想起される少年時代の記憶を再生することから始めよう。

## 1. ススキ林の火事、バケツリレー

始まりの出来事

パチパチと聞き慣れない乾燥した音が響く。焦げくさい臭いが鼻をつく。

玄関を飛び出すと、すぐ先にあるススキ林に濃いオレンジ色の炎が広がっている。

黒い煙が青い空を濁らせる。火事。近所の大人たちが集まってくる。

口々に何かを話しているが、その間にも炎は大きく広がっていく。

小学生の私は、ただ呆然と、オレンジ色の炎と集まる大人たちとその先にある青い空を見つめる。

ほんの一瞬のうちに状況が動き出す。

さっきまでバラバラに話すばかりだった大人たちが、あっという間に列になり

何人かがバケツを持って走ってくる。バケツリレーが始まる。

バケツが手から手へ渡されていく様子は、大きな生き物が動いているように見える。

私も自宅の水道に走りバケツを持つ。

声をかけあい、息をあわせ、動きはリズムを刻んでいく。

小学校低学年の頃、自宅の前にあった大きなススキ林で起きた火事の光景である。炎の前で右往左往していた大人たちと、見事なバケツリレーを始めた大人たちが、別人かと思えるくらい急な展開だった。あっという間に、バ

ラバラから統率へ。なぜこんなことが起きたのか、その場に起きた瞬間の変化の印象は、炎の色と臭いの感覚と同じく、私の記憶に焼きついた。

幼い時代のいくつもある鮮烈な体験のひとつにすぎないが、なぜかこの記憶は繰り返し繰り返しよみがえる。バラバラから統率へ、何か大きなものへ向かって人が自主的に力を出し合う。この光景に魅かれ続ける自分の理由を探ることは意味があるように思える。ファシリテーターという職業への志は、バケツリレーのような即興性、自発性を生み出すことにあるのだから。ススキ林の火事に始まる私の想起をたどりながら、ファシリテーションの意味を解きほぐしていこう。

## 2. 階段を上るように、問いを進める

中心となる問い、それを問う意味、解答への歩み方

「ファシリテーターって何する人ですか？」という素朴な問いにいつもさらされながら、納得のできる答えを返せたことがない。いったい何をする人なのだろう。あれもこれもしていて、時にはこんなことも、と行為を列挙している内にとりとめがなくなってしまう。ひとことで単純に表そうとすると、いろいろと取りこぼし抽象的になってしまう。

いつも伝えようと試みているのは、人と人により大きな力を育む関係を生み出すための、ごくふつうのコミュニケーションだということ。ゆったりと向きあい、問いかけ、受けとめ、整理し、つなげていく。それは協力して何かをなそうとするとき、誰もがが行うことに違いない。わざわざカタカナ言葉を当てて特別扱いするようなことではないような気もする。しかし一方で、それらはなかなか生じない希少な関係でもある。

この問いの答えをふつうの言葉に求めたい。ファシリテーションとは、どのような現象で、どのような行為と考え方に支えられ、何を生み出していけるのか、日常にある言葉で思考していきたい。ファシリテーションとは、外来の特別な知識や技術を身につけることではなく、私たちの日常の中にあたりまえにある考え方や行為を、より良く伸ばすことだと言ってみたい。誰にでもある日常の経験から生まれる考え方や行為の先にファシリテーションをとらえるとき、ふつうのコミュニケーションとして日常の中に位置づけられ、本来の可能性を開きはじめることを期待している。

私はファシリテーターである前に、学生時代からランナーだった。

走るとはどういうことなのか、ずっと考えてきた。

そのせいか、日常で何か考えがまとまらないことがあるとき

いつも走ることに喩えて考えるようになった。

走ることを考えると、走る場面を眺め、動作を見つめ、動作と動作をつなげ

それを支える考え方を探り、ここまでの体験をふりかえることだ。

手ごわい問題に取り組むときと同じように、走ることについての問いを導きの糸に

ファシリテーションを想起することを試みたい。

一段一段、階段を上るように、次のように問いを進めていこう。

1. ススキ林の火事、バケツリレー／始まりの出来事
2. 階段を上るように問いを進める／中心となる問い、それを問う意味、解答への歩み方
3. どこにあるのか？／ファシリテーションが求められる現場
4. どんな行為なのか？／関係を生み出すための行為

5. どうつながるのか？／それぞれの行為の関係
6. どう考えるのか？／行為の背景にある場、人、事実に対する考え方
7. どこから来たのか？／考え方を育んだ体験
8. 何に促されるのか？／コミュニティによるファシリテーション
9. 何が見えるのか？／今、ここから開けること

### 3. どこにあるのか？

ファシリテーションが求められる現場

サッカー場、陸上競技場、校庭、ジャングル、いろいろな場所で、いろいろな人が、いろいろな目的で走っている。走ることを知るには、ともかくまんべんなく、走っている光景を眺めることから始めるのがいいと思う。もちろん、気が乗ったら、自分で走ってみるのが一番いい。

ファシリテーションについて考えるのも同じで、それが求められ、活用されている場面を、まんべんなく眺めるのが近道だろう。

大学の教室。座席を混ぜあわせ、知らない学生同士が「挫折」について語り、新しい関係を結ぶ。

企業の会議室。管理職が普通の会議を振り返り、「3人よれば文殊の知恵は本当か」と考える。

公民館の和室。自治会の役員が、論理的な人と感情的な人がわかりあえる方法を探す。

ホテルのホール。様々な業種の経営者が、自分の仕事を紹介しあい、協働イベントを模索する。

小学校の教室。児童がお互いの良いところを見つけ、ほめ言葉をプレゼントしあう。

これらは、私のファシリテーションの現場で見つけられるいくつかの光景である。ファシリテーションの意味に近づく手がかりを得るために、私がファシリテーターとして、どこで誰と何のために向きあっているのかを想起する。

私のファシリテーターとしての活動を対象と目的によって分類すると、9つの領域がある。以下に、領域ごとの目的、概要を示す。領域の横にある（括弧）は、その領域の主な目的を表す。

□企業、官庁の研修（スキル習得）

ビジネスに必要なファシリテーション、プレゼンテーションなどのスキルを実践的に身につける。

□企業、官庁の研修（組織開発）

組織の現状、ビジョン、リーダーのあり方、および自分のキャリアなどについての対話を積み重ねることで、組織にチームとしての一体感を育む。

□起業希望者等のブランディング（相互理解）

自分の体験を棚卸し、起業するビジネスのカテゴリー、対象顧客、商品、協力者などを対話を通じて描いていく。

□異業種交流団体の対話支援（組織開発）

互いの業種、個性を理解しあい、つながりを深めるためのきっかけを提供する。

異なる考えを交える対話を促すことで学びを深める。

□大学の授業（スキル習得）

傾聴、自己表現、合意形成、企画開発など

チームとしてのコミュニケーションの作法を習得する。

□大学の授業（相互理解）

自分の体験を棚卸し、長所、短所、将来などに関する対話を通じて

自己を相対化し、自他の理解を深め、将来ビジョンを描く。

□小中学校の授業（相互理解）

自分の体験を語り合い、長所を見つけあうことで

違いを尊重しあうコミュニケーションのあり方を探す。

□一般公開講座（スキル習得）

あらゆる市民を対象として、ファシリテーション、プレゼンテーション、

ロジカルシンキング、企画開発、リーダーシップなどのスキルを習得する。

□自治会などの対話支援（相互理解）

協働参画、合意形成、違いの尊重などのテーマで対話を促し

ともに活かしあうコミュニケーションのあり方を探す。

対象は、企業・官庁組織（交流団体含む）、教育機関、一般市民の3種。目的は、スキル習得、組織開発、相互理解の3種である。いずれも対話が要であり、対話の質が目的の成就と連動している。対話の質をあげることで成果を最大化することが、私のファシリテーターとしての仕事になっている。

以上をまとめると、私のファシリテーターとしての仕事は「仕事と学びと生活の場で、対話を通じて、スキル習得、組織開発、相互理解の達成を支援している」ということになる。私はこのような仕事をする現場をすべて「ワークショップ」と呼んでいる。様々な感じ方、考えが交わる協働の場である。以下、3種類のワークショップの中で、私がファシリテーターとしてどのように関わっているのかを概観する。

## 1) スキル習得／上達の道を見つける

ファシリテーション、プレゼンテーション、ロジカルシンキング、企画開発などコミュニケーションが関係するスキルをテーマとし、研修や授業の後も、自分なりに工夫しながら上達の道を進んでいきたくなるような意欲を引き出すことを目指している。「正しい方法」を示し、知識としてインストールすることは重視していない。多少間違っている、自分で答えを探し、やってみたい、面白そうだと思ってもらった方が、持続的な上達につながると考えるからである。

ファシリテーターは、安心して失敗できる雰囲気をつくり、実践とふりかえりの対話を促していく。基本的な考え方の紹介の後に、まずやってみて、気づいたことを語りあい、どうすれば良くなるかを考え、またやってみて、ふりかえり、何ができて、何ができていないのか、どうすればできるようになるか、を語りあいながら上達の道とともに探していく。「正しい方法」のインストールを目指す手法を「知識提供型」と呼ぶなら、私が目指すのは「知識探求型」である。

手法の違いは、語り口のの違いに表れる。極端な例だが、知識提供型の語りは「ファシリテーションは〇〇して、次に〇〇して、さらに〇〇するものです。さあやってみましょう」であり、知識探求型のそれは、なんらかの実体験（演習）をした後に「今、何が起きたでしょう？それはなぜ起きたのでしょうか？あなたはどうかふりまいましたか？見つけたことを紹介しあってみましょう」である。

## 2) 組織開発／チームとしてつながる

所属企業や部署や役割が様々な人たちの間に、チームとしてひとつの目的のもとに協働する関係を築く（つながる）ことを目指している。たまに集まる異業種交流団体のゆるやかなつながりを生み出す数時間のワークショップもあれば、ひとつの企業組織のビジョン構築から展開、浸透までを目指す数ヶ月にわたるものもある。

ファシリテーターは、互いの経験、考え方、欲求を理解しあう対話から、組織と自分の現状をわかちあう対話へ、さらに組織のビジョンを紡ぎ、自分のビジョンや貢献とつなぐ対話へと段階的に深めていく。また、社長と若手社員や、普段は接点のない業種の経営者同士など、対話の組みあわせを考え、日常ではおきない触発しあう場づくりを心がける。

どこに転ぶか不透明な対話をベースに進行するため、あらかじめ準備したプログラムと離れてしまうことも多い。現場で生まれた参加者の思いを大切に、プログラムを組み替えながら進めていく。組織開発には、詳細な調査・分析をふまえて解決策を立案するという道もあるが、対話による組織開発は、ひとりひとりが持っている現場の思い、知識、価値観を引き出し、わかちあい、目的に向けての協働を生みだすことを優先する。感情、体験、課題を共有した中で自ら生み出した解に対する実行意欲の高さに期待するからだ。

### 3) 相互理解／私とあなたを深く考える

異なる価値観を持つ他者の尊重、自分を肯定的にとらえて将来への意欲を高める、違いを超えて協働するためのコミュニケーションのあり方を考える、などをテーマし、他者を鏡として自分の考え方を見つめ直すことを目指している。新しいビジネスを立ち上げたい人が集って考えを紹介しあうこともあれば、自治会などで夫婦（男女）コミュニケーションを考えたり、小中学校で仲間との向きあい方を考えることもある。自分で自分のことをどう思っているのか、人からどう思われているのか、違う見方をするとどう見えるのかなど、本当は内心でいつも気になっていることを対話することで、より深く自他を理解することができる。

ファシリテーターは、参加者が日常の思い込み、先入観、警戒心から自由になって、安心して語れるように自ら積極的に自己開示し、羞恥心や自尊心を刺激しない簡単な問いから、より個性との関係の深い問いへ段階的に対話を進めていく。

相互理解は、それがベースとなってスキル習得と組織開発を支えているとも言える。相互理解を生み出すことなしに、対話によるスキル習得と組織開発が達成されることはない。

## 4. どんな行為なのか？

関係を生み出すための行為

サッカーでボールを追いかけるために走るのも、マラソン選手が走るのも、猛犬から逃げるために走るのも、目的は違って共通する動作を見出すことができる。誰もが腕を振り、腿を上げ、地面を蹴って走っている。

ファシリテーションにおいても、ワークショップの目的によって進め方が異なることはあるにせよ、共通する行為は多い。私のファシリテーションを構成する主要な行為とその意味を想起する。

私のファシリテーターとしての行為から、大きな役割を果たすものを取り出すと、次の8つになる。

- 1) デザインする
- 2) ゆるめる
- 3) 問う
- 4) 聴く（引き出す、待つ）
- 5) 書く（意識を集める）
- 6) 動かす（つなげる、まぜる）
- 7) ふりかえる
- 8) 想起する

それぞれを行っている場面を点描（ゴシック表記）し、そこで意図していることをふりかえる。

## 1) デザインする

参加者の名簿を眺める。どんな仕事をしているのだろう。

いくつかの団体から、様々な専門家が参加するようだ。

それぞれの所属と分野を超えて協働の関係を作るのが今回のテーマだ。

どんなイメージだろう。絵を思い浮かべる。目の細かいクモの巣のような図形が浮かぶ。

ひとつひとつの点から何本もの糸が出て、近くの点とつながっていく。

このつながりは何をきっかけに生まれるだろうか。協働の鍵は何だろう。

顧客を共有することかもしれない。協働サービスを企画してみたらどうか。

チームでそれぞれの専門を複合したサービスを企画しプレゼンしてみたら。

そこにいきつくまでに、どんな問いを積み重ねていけばいいだろう。

ワークショップのプログラムは、場面を視覚的にイメージしながら企画することが多い。企画というよりデザインと呼びたい。動画を再生するかのように、参加者の気持ちや表情の移り変わり、表面的な対話からより深い対話へと変わっていく場の光景などを思い浮かべながらデザインしていく。

最終的に参加者の内面と参加者同士の間、何が芽生えれば良いのかを考え、そこにたどり着くための問いの連鎖を組み立てていく。上述の例を続けるなら、クモの巣のようなつながりを促す問いを考える。「みなさんがチームとして顧客にサービスを提供するとして、どんなサービスになりますか?」。これに答えるには、参加者同士のチームワークが必要であり、初対面の参加者がいきなりこの問いに取り組むことはできない。したがって、最終的にこの問いを投げかけるまでにチームになれるように、互いの個性や仕事や課題を知るまで、段階的な問いの積み重ねをデザインしていく。想起される未来のイメージをたぐりよせるように問いを重ねていく。

デザインは事前に完全に作り上げるものではなく、現場で目の前の出来事を受けとめながら、同時進行で書き換えていくものだと思う。デザインが完成するのは、ワークショップが終了するときだ。細かくデザインしすぎるとそれにとらわれ、ワークショップの現場に立ったとき、目の前で起きていることを軽視してしまい失敗することが多いように感じる。

## 2) ゆるめる

登壇する。大勢の視線が集まる。何を語るのだろうと期待や値踏みの表情が見える。

ともかく引きつけようと、周到に準備したジョークを発する。場が和む。次が続かない。

ジョークはジョークであって本題ではない。そこから本題に続ける流れが見えなくなる。

脳内のスクリーンには何の文字も映し出されない。進行を記したレジюмеに目をやる。

ともかくそれを読みあげることで本題への流れを強引に引き寄せる。

参加者の目は、急にさめざめとした、学びを与えられる者の目になる。

こういう場にしかたなかったわけではない。ここから始めてはいけない、という警告が脳内に響く。

ワークショップでは、普段はつい常識がブレーキになってしまうことでも率直に語りあって欲しいので、まず心身ともに力を抜いて、ゆるんだ状態にすることが最初の課題になる。

ゆるめるにあたってアイスブレイクなど様々な手法があるが、最も重要なことは、ファシリテーター自らがリラックスできていることだと思う。失敗して恥をかくことへの恐れや、立派なことを言って参加者からよく思われたという見栄や、計画通りに進めようという頑さがあると、自然体でいられなくなる。ファシリテーターがそのような「あり方」をするとき、それを目にした参加者もなかなか自然体ではいられない。事前準備、デザインの作り

込みすぎが固さを招くこともある。プログラムを作り込めば作り込むほど、それにとらわれて目の前で起きていることを見過ごしてしまうからだ。いずれにせよ、デザインした未来を固定化して、そこにたどりつこうとするのは、固さを招く。

未来を固定化せず、力を抜いてまっすぐに立ち、目線を広く持ち、浮かぶことをゆったりと語る。そのような「あり方」ができたとき、ファシリテーターと参加者はともに場を作っていけると思う。

### 3) 問う

問いかけが伝わっていない。

答えを探そうという意欲よりも、何を答えていいのかわからないという戸惑いが広がる。

「困難を克服するために、何が必要ですか」という問いが抽象的すぎたかもしれない。

大上段だったかもしれない。感情を答えてもらう問いに切り替えよう

「困難にぶつかったとき、どう感じましたか？あなたの感じたことを教えてください」

少し安心した表情が見えるようになる。ぼそぼそとつぶやく声が聞こえる。

どんなに丁寧にデザインした問いであっても、参加者にその問いがどれくらい響くのかは、現場で向きあってみないとわからない。問いが響くとは、それが確かに自分に向けられた問いで、自分はそれに関わる体験や知識を持っていて、答えを探し当てられそうだという感覚を与えるという意味だ。抽象的すぎる問いや、具体的であっても参加者との関連の薄い問いは、答える意欲につながらず、対話も生まれにくい。何が抽象的すぎる問いで、何が的を射た問いなのかは、参加者の経験、価値観などによって変わるので、事前に完全な問いを準備することができない。誰でも答えられるごく簡単な問いからはじめ、参加者のことを理解しながら、あらかじめデザインした問いをふさわしいものへ調整していく。

問いに答えてもらえるかどうかは、内容だけでなく、問いかけ方にも大きく影響される。問いかけられると、多くの人は正解を探そうとし、誤答を避けようとする。この場合、正解が見つからない限りはなかなか発言しない。しかし、ワークショップにおける対話とは、正解がない問題に対して、私たちの答えを生み出そうという営みである。したがって、「あなたの考えを教えてください。正解も不正解もありません」など、誤答への恐怖を軽減する問いかけが必要だろう。

### 4) 聴く（引き出す、待つ）

沈黙が続いているが、考え続けている様子が見える。

こちらを向いている人ひとりひとり目線を合わせていく。

ひとりが口を開いてくれる。すぐに発言を復唱して受けとめ、会場全体と共有する。

発言を採り上げられた充足の表情が見える。別の声があがる。

即座にその人のそばまで移動し、復唱し、全体で共有をしていく。

またひとり、またひとり、発言が続く。

発言がなく沈黙が続くときでも、表情やしぐさを眺めると、何かを考えて意見をまとめている様子が伝わってくる。そういうときは指名を急がず、じっと待つ。そのうち、隣の人に小声でささやいたり、単語だけをつぶやいたりする人が出てくる。その声をしっかり聴いて、誰の発言とも言わずに「なるほど、〇〇という意見もありますね」と復唱して会場全体で共有すると、当人の発言を後押しして、よりはっきりと意見を述べてくれることもあれば、同じような意見を持っていた人の発言が続き始めることもある。

聴くことは、どんな発言も確かに受けとめてもらえ、否定されることはない、という安心感を持ってもらうことにつながる。安心感を持ったとき、参加者は口を開き始める。そのために、ともかく判断保留してよいも悪いもなしに聴くようにしている。聴いている証拠として、復唱して会場全体で共有し、「自分の発言は確かに受けとめら



れた。発言を意味あるものとして認められた」と思ってもら。受けとめられる充足感が会場内に広がることで、自然と発言が引き出されていく。

#### 5) 書く（意識を集める）

次々と発言が続く。どこかかみ合っていない。すれ違っている。

思うことをぶつけあっているだけ。発言していない人が、うんざりした表情を浮かべている。

発言を話し言葉のままボードに書き出していくことにする。うなづき、復唱しながら淡々と書く。

イメージが浮かぶものは、図形、イラストを描く。繰り返し発言される言葉は赤で囲ってみる。

前の発言をさらに発展させたものは矢印でつないでいく。下手な字と絵がボードを埋める。

参加者の視線がだんだんと集まってくる。

互いの顔だけを見て発言していたのに、誰もがボードを見ながら発言していく。

ボードの文字、図を指差して話す人も出てくる。

ファシリテーターが黒板やホワイトボードなど、視覚的に共有できる場所に発言を書いていく（または貼り出す）ことは、参加者の意識をテーマと話の展開に集中させる効果がある。発言が即座に全員の目に見えるところに書かれれば、自分の意見は確かにこの場に受けとめられたという証拠になり安心できるし、発言履歴を目で追いながら発言していくようになるため、話が脱線しにくくなる。自分の意見もみんなに「見せたい」という意識が作用するのか、発言の意欲を高めることもあるようだ。

また、対面で顔を見ながら話す場合には、相手の感情が見えやすいため、気後れや遠慮が生まれたり逆に感情的になったりしやすいが、発言が書かれたボードを見ながら話すと、その内容に集中した対話が生まれやすくなる。

書くことは、意見を定着させて気持ちを落ち着かせる効果があり、参加者各自に、発言の前に意見を手元の紙に書き出してもらうこともある。書き出して、自分の意見を冷静に眺める時間をとってから発言を求めると、落ちついて話せ、端的にまとまった意見になりやすい。ただし、書くことを極端に嫌う人もいるので、相手にあわせて対応している。

#### 6) 動かす（つなげる、まぜる）

グループの対話が停滞しはじめている。

声の大きい人が同じ意見をくりかえしている。沈黙が続く。無気力が漂ってくる。

席を替えてみる。各グループとも、ひとりだけを残し、他のメンバーは違うテーブルに引っ越す。

さっきまでの自分のグループの展開を、新しいメンバーとわかちあう。

新しいメンバーで新しい視点から、同じ課題に取り組んでみる。

手と口が動き始める。

多人数のグループでの対話は、参加しない人がでてきたり、密度が低くなったりする。しかし、少人数でも時間が長くなると、参加者同士の勢力や対話のパターンが固定化してきて、話す人と話さない人の差が大きくなったり、同じ話を延々と繰り返したり、雑談ばかりになることがある。問いかけ方を変えるのもひとつの方法だが、休憩や席替えをして、場を動かしてしまうことが有効だと感じる。

休憩の効用は心身を休めるだけではない。休憩中にも対話は続く。グループ内外のあちこちで、ワークショップ中には話せなかった本音が交わされる光景が見られる。ここで様々な意見に触れて視界が開けたり、自分の意見に賛同者を得て発言の意欲が生まれたりする。休憩の後には、行き詰まっていた対話が新しい展開を見せ始める。席替えは、異なるグループにいたメンバー同士を集めて対話を再開することで意見を混ぜあわせる。新しいグループでは、いきなり意見を出しあう前に、もとのグループで話されていた内容のダイジェストを紹介しあうことで、す

すべての意見を客観的に眺めた上で、自分の意見を再整理できる。席から見える景色が違うだけでも、考えが柔軟になることもある。

全員が会場を歩き回りランダムに出会いながら意見交換することもある。自分の意見を紙に書き出し、それを持って出会う人とペアになって意見を紹介しあう。何人もの意見に触発されて考えが深まったり揺らいだりする。自由に歩き回るといふ開放感が、思考を活性化する効果もあるようだ。

何度か繰り返し動かしていくと、次第にグループを超えて意見がまとまり始め、場内に一体感が生まれてくる。お互いの意見に触発されて考えるため、意見同士がつながってくることによるのだろう。

## 7) ふりかえる

今日のワークショップで何が起きて、何を感じたのでしょうか。思い出してください。

静かに問いかけ、しばらく沈黙の時間にする。自然と目をつむる人が出てくる。

1分の沈黙の後、脳裏に浮かんでいることを書き出してもらおう。

グループ内で、自分が書き出したものを紹介し、意見交換をする。

全員が席を立ち、会場内を歩き回り、グループ外の参加者と今日の気づきを紹介しあってもらおう。

あちこちで新しいつながりが生まれる。紅潮した表情が見える。

ワークショップでは、ひとりひとりが自分の体験したことを静かにふりかえることで生まれる気づきが成果である。それまでの時間で、何をやってきたのか、どの瞬間に何を感じ、何を考えたのか、などを沈黙の中でふりかえってもらう時間を最後にとる。ふりかえりの前には、それまでの時間に投げかけてきた問いをゆっくり読み上げていくことで、ふりかえりやすくする。ここはテストの問題に取り組むような答え探しの時間ではなく、ただ脳裏に浮かぶものを静かに追っていくだけの時間である。

沈黙の後、ふりかえりの中で浮かんだ思いを紹介しあう。感じ方の違いを感じあうことで、いっそうのふりかえりを促すためである。最後は、「本日の結論は〇〇です」という終わり方ではなく、さらに考え続けられるように、余韻（時には戸惑い）を残すような終わり方を目指している。

ふりかえりは最後だけではない。ワークショップ中も随時、ふりかえりをはさむことで、場がこれまでどんな展開をしてきたのかを共有しながら進めることができる。

## 8) 想起する

ワークショップからの帰り道、ファストフード店による。

コーヒーを飲みながら、今日のワークショップで何が起き、何が起きなかったのかを思い出す。

始まり方が固かった。（なんか難しいこと言い始めたな）という表情があちこちに見えていた。

何かガラス越しに話しかけているような、参加者との距離を感じた。

参加者の中に入っていけなかった。発言を淡々と取り上げるだけだった。

発言を要約した時に浮かんだ（そんな大げさなことを言ってないよ）という戸惑いの表情。

早く過ぎ去って欲しい冷たい沈黙の時間。

ワークショップが終わると、自分のファシリテーションの記憶が鮮明なうちに場面を想起する時間をとる。あれをすれば良かった、これができてなかったと、鬱々とした気分になりそうなのをこらえて、評価や原因分析はせずに、まず想起される事実を淡々とメモするように努めている。起きたことの分析や次への対策を急ぐと、出来事がバラバラに分解されて起きたことの全体のイメージが失われてしまうような感覚がある。

まず、何が起きたのか、自分は何を感じていたのかをふりかえる中で見えてくるものを大切にしたいと思っている。参加者に答えを出すことを強いないのと同様、自分のふりかえりでも原因分析や対策立案を急がず、ありのまま

まに感じることを繰り返す。時間がたった後に見返すメモは、断片的で何が書いてあるのかわからないものも多いが、時間の中で濾過されるのか、鮮明によみがえる光景もある。そこにはきっと何か意味があるのだろう。

全体としての想起はワークショップ終了後だが、ワークショップ進行中も随時、そこまでの流れを想起している。対話の場がどのように流れてきたのか、どこに向けて進みたいと思っているのか、を感じ取りながら次の展開を判断するためである。

## 5. どうつながるのか？

それぞれの行為の関係

走っている光景を連続写真に撮れば、そこには、いくつかの動作が独立して存在しているように見える。腕を振る、腿を上げる、地面を蹴る、などである。しかし現実には、動作はすべて、前後のそれと密接に関係しているし、遠く離れた足と腕の動き、頭の位置なども相互に影響しあっている。

ファシリテーションにおける行為も同様であり、それぞれの行為が影響しあいながら対話を促していく。行為のつながり方こそが、行為の質を決めていくとも言える。私のファシリテーションにおける行為がどのようにつながり、影響しあっているのかを想起する。

### 1) 想起とデザインの書き換えを繰り返す

ファシリテーションにおける行為は、走るときのそのようにゴールに向けて一直線に（1、2、3、4という具合）には進まず、常に様々な段階を行きつ戻りつしながら前進していく。私のファシリテーションにおいて最も頻繁に繰り返されるのが、想起とデザインである。私は事前のプログラムデザイン以上に、現場で起きたことを同時進行で想起しながらデザインを書き換えることを重視している。

デザインの書き換えは、現場で参加者に向きあった瞬間から始まる。参加者の表情、姿勢などから伝わってくる心身のほぐれ具合や準備した問いの響き方の予感にあわせて切り出し方を微調整していく。進行するにつれて、そこまでの流れができてくるので、常にそれを想起し、それに目の前の状況と、そこから予想されるこれからの展開の3つなぎあわせて判断していく。他のすべての行為と平行して脳内に想起とデザインが進行するという二重思考になっている。

準備したプログラムに意識が向きすぎると、目の前に起きていることが感じ取れなくなり、そこから浮かんでくる次の展開イメージが見えなくなってしまう。そうすると想起もデザインの書き換えもできず、プログラム通りに参加者をコントロールするような固い場になってしまう。

### 2) 弛緩と緊張を往復する

ゆるめる行為は、必要な時に必要な部分が緊張できるように行われる。筋肉は、適切な弛緩があってこそ収縮によって大きな力を生み出せるのと同様である。ワークショップにおける弛緩とは、心身をほぐし、警戒心や羞恥心など日常の心の鎧を脱ぐことであり、緊張とは、問いに向けて意識を集中して考えることである。心身が固いまま問いに向かえば、表面的・形式的な対話にしかないし、弛緩しただけの対話は散漫なものにしかない。したがって、ファシリテーターとして、弛緩と緊張を往復するような進行を心がけている。

大切な問いに取り組んでもらう前には、冗談まじりに語りかけたり、自分の失敗談などを開示することで場を弛緩させ、次に、声のトーンを変えて大切な問いをボードに書き出し、全体を見渡ししながら問いかけることで緊張へと場の雰囲気を行き渡らせる。グループの対話が行き詰まると弛緩してくるので、席替えをして新しい参加者と向きあうことで同じ問いであっても緊張を取り戻して向きあえるようにする。グループで協力しあって作品を作ってもらいような負荷が高い課題は緊張を持続してもらうために、短い休憩を多くし弛緩を促す。

現場におけるどの行為も、弛緩を促すようにも、緊張を促すようにも作用させられる。イラストまじりでボードに書けば弛緩するかもしれないし、赤で囲み重要性を強調すれば緊張するかもしれない。席替えはタイミングによっては緊張につながることもあるし、前のグループの行き詰まりから解放された弛緩につながることもある。場の状況が弛緩しているのか緊張しているのかを感じ取り、次の展開のためには弛緩か緊張のいずれが必要なのかを判断して、デザインを書き換えていく。弛緩と緊張のいずれかが長時間続きすぎないように心がけている。

### 3) 問う、聴く、書くが影響しあう

問いを投げかけたら一気に核心まで考えられるわけではなく、対話を繰り返しながら徐々に近づいていく。その際に重要な役割を果たしているのが、聴く、書くという行為である。問う、聴く、書く、という3つの行為には、互いに影響しあいながら問いを深めていく関係があるように思う。

#### a) 「問う」と「聴く」

問いを投げかけると参加者の内面に思いが生まれる。発言につながるかどうかは、ファシリテーターはもちろん、場全体に聴く雰囲気があるかどうかで決まる。「問う」から「聴く」へは、一連の流れとなつて参加者から答えを引き出す。また、聴いて意見を理解しようと努めれば努めるほど、意見の抽象性や触れられていない前提などが感じられて、新たな問いが生まれてくる。意見をより深く理解し、全体で共有するための問いを発言者に投げかけることになる。「聴く」は新たな「問う」への入り口になっている。

#### b) 「書く」と「聴く」

音声のみの意見は記憶にとどまらず、もし不明点など気になる点を抱えたまま聴くとなると、その先を聴くための集中力が失われてしまう。書きながら聴くことで、記憶負担を減らし気がかりを保留して、より深く意見に寄り添うことができる。「書く」は「聴く」への集中を促す。また、深く聴いて、意見の豊かな意味を引き出せば、それが書き連ねられたボードを見れば、意見同士の「関係（類似、対立、包含など）」へと場の思考が広がっていく。「聴く」は「書く」を広げる。

#### c) 「問う」と「書く」

問いが明確であるとき、書かれた意見の関係が見えやすくなる。あいまいな問いに対するあいまいな意見を書き連ねても、関係が見えず混沌としたメモにすぎなくなる。しかしこのとき、新しい問いを立ててそのメモを見直すと、新しい関係が見えてくることもある。「問う」は「書く」に焦点の光を当てる。また、問いを投げかけられる順にしたがって書いていくことで、それぞれの問いがどう関係しているのかが見えやすくなり、今話しあっていることが、さっき話しあっていたことや全体の大きなテーマとどうつながるのかといった構造を理解しながら、全体と部分を往復した対話がしやすくなる。「書く」で「問う」の構造が確認できる。

### 4) 関係を開閉する

異なる感じ方、考え方が深く交わるには、開かれた関係の交わる場だけでなく、閉じた関係の深める場も必要になる。開かれた関係の交わる場とは、ひとりひとりの考えを開きだし多くの考えと交わらせていく場であり、閉じた関係の深める場とは、ひとりで静かに自問自答したり、ごく少人数で対話したりする場である。

ひとりや少人数に閉じられ関係での思考は、異論に邪魔されずじっくりと深めるために必要であるが、だからといってそれのみでは偏った見方にとらわれたまま、それに気づかないこともある。したがって、そこで生まれた意見をより大人数に開かれた関係でそれぞれの意見を出しあって共有、相対化していくことが必要になる。また、開かれた関係のみでは、異なる意見が次々と出されるばかりで、すれ違いや衝突や分裂に終始することもあるため、そこで感じたことを閉じた関係で深めていくことが必要になる。

閉じた関係と開かれた関係の両方の対話を往復することで、意見の違いを超えたより深い思考へとたどり着ける。ワークショップでは「問う」や「動かす」を通じて、ひとりで考える時間、グループで考える時間、全員で考える時間を織り交ぜ、関係を開閉しながら進めていく。

問う、聴く、書くなどの行為は、開いた関係に向けられたものか、閉じた関係に向けられたものかによって意味が異なってくる。閉じた関係での問う、聴く、書くが深められてこそ安心して開かれた関係に出て行けるし、開かれた関係での問う、聴く、書くが共有できていてこそ個々の思いが触発されて閉じた関係が深められる。

また、「ふりかえる」は必ずしも最後のみに行うことではなく、参加者の思考が散漫になってきたと感じたら、ここまでの展開を静かにふりかえることを促し、閉じた関係の中で思考を引き締めることも多い。ワークショップの最後は、場の外へ思考を広げることで終わる。ワークショップでの気づきを日常の現実の中に活かすことへと接続してこそ、対話した意味があると考えられるからである。

以上、すべての行為がすべての場面に関係していて、マクロに見ると「デザインする」から「想起する」までが、ゆったりと段階的に進んでいるようでもあるが、ミクロに見るとすべての場面の中に小さな「デザインする」から「想起する」までが入り込んでいる。それぞれの行為は互いに影響しあっていて、切り離すことができない。

## 6. どう考えているのか？

行為の背景にある、場、人、事実に対する考え方

同じように手足を動かしても、走るスピードが同じになるわけではない。地面に力を伝える局面で、つま先に意識がある人と、股関節に意識がある人では力の伝わり方が異なり、結果としてよく似た動きから異なるスピードが生じる。意識をどこに向けているかによって、見かけ上は同じ動作でも得られる結果が異なる。

私のファシリテーションの中で行為と行為を関係づけている考え方を想起する。もちろん、私の考え方が正しいというわけではなく、考え方と行為の関係を想起することで、行為の意味がより見えやすくなるはず、という期待による。

### 1) 今、この瞬間を視ることから始める

視る、見る、観る、どれがふさわしいのか判断しかねるが、ともかく、目の前で起きていることをよく視ることが一番大切だと思う。そこから私のすべての行為が生まれているような気がする。だから視ることに失敗すると、すべてが失敗する。

今、この瞬間を視るとは、先入観も、予測も、分析も、計画も、羞恥心も、見栄も、何もかも保留して、ただじっと見つめることだ。目の前で過去から未来へ流れていく場の動きを、視て、感じて、そこから判断する。次の展開への糸口は必ず目の前にあると信じて、これまでからこれからへ流れていく場をじっと視る。ファシリテーターとして現場で展開に行き詰まり、追い込まれることはしばしばだが、視ることの訓練だと思っている。

しかし実際には、私も何度も経験しているが、場が停滞してくると早く打開したくて、「あれをやろうか、これをやろうか」と内心に予断を持って場を視てしまい、状況から乖離した稚拙な判断でむやみに仕切って参加者の意識を置き去りにしてしまいがちだ。下手に仕切るくらいなら、停滞の気まずさに耐えて、いや気まずささえ保留して、その状況を視て次へのヒントが現れるのを待つくらいがいいと思う。追い込まれるたびに、「自分は何も知らない。何も望まない。何も失わない」と自分に言い聞かせて場に向きあうようにしている。もちろん、冷や汗が止まらない。

ワークショップ中、ずっと想起とデザインの書き換えを繰り返しているというのは、つまりずっと視ることを続け、そこから浮かぶものをデザインに反映させていくということである。

## 2) 欲求を満たし、欲求に乱されない

認められたい、目立ちたい、否定されたくない、よく思われたいなどの利己的な欲求を、もし消すことができたなら、とても平和な雰囲気の中で創造的なワークショップができるような気がしないでもない。しかし、これらの欲求は誰しもごく自然に持っているものだと思うし、禁止したところでそう簡単に抑えられるものではない。抑えられないものを禁止したら反発を招いたり、白けるだけだ。

私は、まずこの利己的な欲求を満たすことで場のエネルギーを高められると考えている。ワークショップの前半の時間帯では特に、参加者の利己的な欲求を受けとめることを大切にする。私自身の失敗談、認めたくない醜い感情などを開示したり、ワークショップにおける身勝手な振る舞いも、自然なこととして認める。そうすることで、まず「立派に考えなくてもいいんだ、普通でいいんだ」と安心してもらう。その上で、どんな発言でもよく聴き、意味を認めることを繰り返し、否定されたくないという恐怖を打ち消していく。このように、まず利己的な欲求を満たすことを優先することで、ようやく課題、問いに意識を集中できる土台が生み出せるのだと思う。自分を認めてもらえないと、自分を保留して冷静に対話することは難しい。ここを急いで、すぐに本題に入っていくと、後々まで利己的な言動に場を乱されることになりかねない。

一方で、ファシリテーターとしての私自身の利己的な感情も扱いに悩むものだ。前に立っている時点ですでに注目を集めており、そこでの視線の圧力は、馬鹿と思われたくない、立派なことを言いたいなどの感情を生み出していく。評価されたい欲求を消すことはできないので、正解を「語る人」としてではなく、思いを「聴く人」として評価されることを目指すように気持ちを切り替え、自然体で場に向きあうよう心がけている。

## 3) 自分はわかっていない、と思いつける

ファシリテーターが、参加者のことをわかった気になったら、そこから先に参加者との対話が深まることはないと思う。人を理解するなど、そんな簡単にできるはずはなく、わかったつもりで問いかけたり、進行したりすれば、参加者の気持ちが場から離れるばかりになるだろう。

参加者の発言や表情など見えて聞こえる部分の背後には、見えない意味、意図、感情、経験が潜んでいる。まるで海面に浮かぶ氷山のように、小さく見えても、水面下には広大な土台が沈んでいる。しかし、そこまでの理解に深めていくのは容易なことではない。いつも、自分はまだまだわかっていない見えていないことがある、もっと聴かねば、もっと受けとめねばと思いつけることでこそ、対話が深まっていくと思う。そのような姿勢を感じてこそ、参加者は安心して場に参加できるだろう。

場の進め方についても、ファシリテーターである私の専権事項ではなく、常に「わかっていない状態で判断している」という思いを持たなければならないと思っている。時には参加者に「次はどうしましょうか」と進め方について問いかけることもある。あまり放り出したような進め方はよくないと思うが、ある程度、任せた方が、一緒に場を創っている感覚が生まれて、意欲が高くなるように感じる。

参加者同士の関係でも、わかりあうのが容易でないのは同様であり、初めは、言葉の意味レベルの表面的な対話しか生まれず、感情や経験を無視したまま不毛な対立につながってしまうこともある。だから、弛緩と緊張を往復しながら、徐々に鎧を外し、深いレベルでの理解へ降りていけるように心がけている。

## 4) すべてはこれから決まる

ワークショップが始まる前に、そこでの問いの答えに関しては、何ひとつ決定的なことはないと考えるようにしている。何も確かなことはなく、すべてはこれからの対話の中で生み出されていくと考える。決定的な何かがあるというのは、対話を邪魔することはあっても、深めることはないと思う。

ある人にとって強く印象に残っている体験から導かれた意見は、その人にとって動かしがたい事実かもしれないが、他者にとっては数ある意見の中のひとつにすぎない。多くの人によって認められていることは動かしがたい事

実のようでもあるが、たまたまそれが通用する状況が続いたにすぎないのかもしれない。昔の常識が今の非常識になるように。

事実と思われるものを安易に事実として固定化せず、揺れ動く思いとして捉えて、様々な思いがぶつかり、交わり、触発しあう中で、私たちにとっての事実を育むという姿勢が対話を深めると思う。借り物の事実や、一般的にすぎる常識を前提に対話をして、それは、私たちの現実とは切り離されたところでなされる空論に陥ってしまう恐れがある。

私の現実に基づいた私の思いと、あなたの現実に基づいたあなたの思いが交わる対話の先にこそ、私たちの現実に基づいた私たちの答えが生み出せるのだと思う。その過程で、私やあなたの思いは、徐々に形を変えて接点が見つかり、より高い次元へと上っていくかもしれない。このようなことは、AかBかどっちが事実だ、という固定化された事実観からは生まれまいだろう。

対話における事実とは、科学的に論証される絶対的な事実ではなく、力のあるものの解釈が優先される勢力を決する事実でもなく、あらゆる事実がバラバラに存在する相対的な事実でもなく、多様な思いの交わりの中で育まれる事実であるべきだと思う。ワークショップにおいて、関係を開閉しながら、様々な思いの交わりを促していくのは、このような事実観に立ってのことである。ファシリテーターがどのような事実観を持っているかは大きな影響があるように思える。だからこそ、予断を持って場を視てはいけなさと、自分を戒めている。

ここまで想起してきた私の考え方は、「である」と「でありたい」の間に頼りなく浮かんでいる。できていること、ときにはできること、そして、できなければならないと思いつつたびたび失敗することが混在している。

ファシリテーターとしての成長は、根幹を支えるこれらの考え方を常にふりかえり、磨き、我がものにできるかどうかにかかっていると思う。

## 7. どこから来たのか？

### 考え方を育んだ体験

人それぞれ走り方が異なるのは、意識の持ち方や体型や体質の上に走り方が決まるからである。特別なトレーニングによってそれらを変えることは可能かもしれないが、それでも消しがたく残るその人の個性はある。それは、過去の日常の営みの中で育まれてきたものだろう。

私のファシリテーションも、活動を始めた4年前から形成されてきたわけではなく、幼少期からの生活の中で育まれたものも多いように感じている。人と人の中に力を生み出すことにまつわる私の体験を想起し、ファシリテーターとしての行為や考え方を過去の日常の営みに結びつけてみたい。

#### 1) ススキ林の火事、バケツリレー

冒頭に記した小学生時代の体験である。近所のススキ林で起きた火事につけつけた大人たちが、バラバラだった状態から、あっという間に統率のとれたバケツリレーを始めた急展開は、繰り返し想起され、私のファシリテーターとしての思考の源のようになっている。あのような即興性、自発性に支えられたチームワークに魅かれ続けている。

#### 2) 滞る学級会／規律が押さえ込むもの

小学生の頃、学級委員になった。級長、クラス委員長など呼び方は様々あるようだが、クラスの公式の長である。学級委員は学級会の司会進行をしなければならない。勉強ができるという理由だけで学級委員に選ばれた私は、人前で話すのが何より苦手で、というより恐怖で、この司会進行は苦行だった。先生に教えられた通りに「意見のあ

る人は手を挙げてください」のように問いかけるのだが、静まり返って誰も手を挙げない。誰かを指名すると「わかりません」と逃げられたり、模範的な意見ばかりで、それがそのまま結論になったりして、だったら先生がはじめから決めてくれれば楽なのに、と内心で思っていた。自分も辛かったし、学級会の雰囲気自体も、とても窮屈なものだった。

先生という権威のある人に監督され、発言の善し悪しが判断され、発言の作法みたいなものも指導されていて、自由に何かを話すような場ではなかった。こんなのは嫌だ、こんな場に立たされるのは辛すぎる、逃げ出したいと切実に思った。規律によって制約された場への嫌悪感はこの頃からあった。

### 3) 折れた前歯／人と人をつなぐ関係の糸

高校の頃、不注意で前歯が2本、折れてしまった。神経に触れる折れ方だったのか、尋常ではない痛みがあった。細かい事情は忘れたが、すぐに歯医者に行くことは叶わず、折れた歯のまま登校した。口を開くと激痛が走るので話せない。友達が一言も話さない私を不思議がってさかんに問いかけるので、筆談で歯が折れていることを伝えて、あとは痛みがひどいと面倒なので、一日中誰ともコミュニケーションせずに過ごした。ただ周りを見ているだけの日だった。普段は友達と話して見過ごしていたクラス全体の人のつながり方が見えた気がした。強く太い線で結ばれている関係、数人が閉じた輪の中にある関係、一方通行でつながり損ねている関係など、人と人の間に関係の糸を見つけて痛みを紛らせていた。

話すのが苦手な関係を傍観する癖はもともとあったのだろうけれど、この日に見た関係の糸は強い印象を残し、後々の場を見つめる視線につながっているような気がする。

### 4) 陸上部での痛み／リーダーのあり方

大学から陸上部に入った。まったくの素人だったが、走るのが好きだったので懸命に練習して、最上級生のときには短距離パートチーフを務めた。練習メニューを考え、練習をリードし、選手選考もする責任が重い立場だった。私はチーフとはいえ、後輩たちにはインターハイ出場レベルもいて、実力、経験、知識、いずれも逆転されていた。競技特性の影響もあるのか、短距離パートはかなり個性が強く、チームワークを生み出すのが難しい集団だった。

実力面での負い目と、リードしなければというプレッシャーは、ことごとくマイナスに作用した。練習メニューを作り込んでも、その通りには進まない。反発もあれば、勝手に別の練習をする部員も出てくる。リーダーとしてどうあればいいのか悩んだ。故障した足も痛かったが、リーダーとしての悩みはもっと痛かった。経験がないくせに勝手に方向付けして、あれこれリードしようとするからダメなんだと気づいたのは、任期も半ばを過ぎた頃だった。少しだけ背負い込んだ荷物を降ろし、後輩の意見を聴きながら練習を進めるようになった。最後まで不甲斐ないリーダーだったが、背負い込んでしまう自分と向きあった経験は、手放し、任せることの可能性へ目を向けるきっかけになった。

### 5) ベランダにコーン／意味がわからない

悩みながらも自由奔放な大学生活を送っていたせいも、就職したときの苦痛は大きかった。社会人として当たり前のこと（毎日出勤する、興味のあるなしに関わらず仕事は仕事、まずは先輩の言う通りにするなど）が、いちいちストレスになった。ほとんどが自分の時間で、自分で決められた大学時代から、ほとんどが仕事の時間で、何をするにも自由がきかない社会人生活への転換は、あまりにギャップが大きすぎた。

仲間と飲み歩くことに逃げ道を見だし、痛飲した。酔っぱらって工事現場のコーンを持ち帰り、マンションのベランダに置いたのを忘れて、朝起きて、なんなんだこれは、と驚いたことは鮮明に記憶している。ベランダのコーンと同じく、突然すべてが変わりすぎて意味がわからない環境に放り込まれる苦痛に耐える時期だった。無意味や意味不明が苦痛を生み、逃げながらも、切実に自分にとっての意味を探していた。意味がわかってこそ前に進めると思った。



#### 6) 小さくなる荷物／偏りなく見つめる

これと言って専門性のない私は、様々な仕事を体験させてもらえた。経理も企画も営業も新事業開発も体験した。そのため、毎年必ず転勤することになった。当時、同じ部屋に1年以上住んだことはない。引っ越しをするたびに荷物を整理するものだから、だんだんと荷物が減っていった。同時に、自分に対する執着のようなものも減っていった気がする。学生時代の自由に戻りたいという感覚から、どこに行ってもなんとかなるだろうという、どこか放り出したような感覚に変わっていった。

転勤を繰り返すということは、いつも新参者だということ、いつもわからないことだらけだった。意味がわからないことは何でも質問した。もともといる人にとっては当たり前になっていることが見えやすかったのか、その職場を少し離れた目線で観察するようになった。新入社員でもなく、ずっとそこにいたわけでもなく、会社のことは知っているけれどそこでは新参者という立場は、中間に立っているような感覚だった。偏りのない目線で見つめ、問いかける感覚がわかった気がする。

#### 7) タネと土と芽／力を感じる

種々経験した仕事の中に、農業の事業化があり、短期間だが農作物の栽培に関わったことがある。植物のタネに触れるのも、肥料をやるのも、成長を観察するのも、小学校の夏休み以来だったと思う。本に書いてある通りにやろうとして失敗したかと思えば、放り出したタネが育つこともあった。そもそも本を読み違えていたのかもしれないが、強く感じたのは、タネには芽生える力があるということだ。たまたま条件が整ったところに放り出されたタネだったのかもしれない。しかし、意図せざる芽生えは頻繁に見かけた。素人の中途半端な知識であれこれせずに、最低限の条件さえ整えれば芽生えるような気がした。農業の知識はそれ以上身に付ける機会もなかったので、正解はわからない。タネが持っている力を引き出すという考え方が芽生えたのは間違いのない。

#### 8) コンサルタントの苦悩／答えか、力か

その後、転職して経営関係のコンサルティングに携わった。ヒヤリングし、課題を整理し、最適解を提案する、顧客になりかわって、顧客にとっての答えを出す仕事である。やりがいを感じる一方で、経験をつむにつれて、答えを出すことと、顧客の力を引き出すことが両立していないのではないかと思い始めた。答えを出すことに感謝はされても、その答えが組織の中に定着していかない。自分のことを考えれば、その原因を推測するのは容易だった。私がやりがいを感じていたのは、自分で答えを出していたからであり、顧客の力を引き出せないのは、人の出した答えを受け取るだけだからだと思った。

力を引き出せていないという思いが強くなるのにあわせて、答えを出す立場ではなく、顧客が答えを出すのを支援する立場の方が重要なのではないかと考えるようになった。それからしばらくして、コンサルタントを辞め、ファシリテーターとして活動し始めることになる。

#### 9) 選挙、体育祭、お葬式／混沌の中で

コンサルタントをしていた頃、仕事以外でも多様な人たちとの関係の中で揉まれた印象深い体験がある。選挙と体育祭とお葬式である。ちょっとした縁と偶然で、ある選挙候補者の事務局を担った。体育協会の事務局として、地区の体育祭を企画運営した。親族の一人として、祖父のお葬式の段取りをした。これら3つの体験に共通するのは、いずれも中心的に関わった私よりも知識も経験も豊富な人が大勢いたこと、一方で、それぞれがそれぞれの主張・流儀を持つがゆえにまとまるのが困難だったこと、誰にとっても職業ではないため企業組織のように完全な役割分担は期待できず、誰もが部分部分を断片的に担い、綱渡りのように即興で進めていくしかなかったことである。

私は、あちこちに生まれる衝突やほころびを場当たりの解決するだけで、後はひたすら混沌に耐えていたにすぎない。しかし、私の無力・無能にも関わらず、パズルは勝手に組みあわさっていき、無事にことは達成されていた。混沌の中から生まれた力を感じ、少年時代に体験したススキ林の火事とバケツリレーのことが再び鮮明に想

起され、あのとき、あれほど見事に人を動かした力の正体を知りたいと思い、その思いを大切にしながら現在、ファシリテーターを務めている。

即興の出来事に魅かれ、規律を嫌い、関係の糸を観察し、背負い込みすぎる自分を知り、意味を求め、自分を放り出して偏りなく見つめ、タネに芽生える力を見つけ、力を引き出す立場を志し、混沌の中に力を感じてきた。膨大にある体験の記憶の海の中から、一本の釣り糸に連なるようにひきあげられた記憶には確かな意味を感じる。半分は、私の思い込みによってフィルターがかけられているせいもあるのだろう。しかし、そこには現在の私につながる積み重ねの跡が見えるし、現在の私が志向している人と人のつながり方が反映されている。

## 8. 何に促されるのか？

### コミュニティによるファシリテーション

どんなに訓練された心身を持つ走者であっても、重力を持つ大地がない限り走ることはできない。走者の力は重力によって生み出され、心身の動きによってその力は大地に伝えられ、大地から跳ね返された力が走者を前進させる。自力のみによるのではなく、大地があってこそ可能な運動なのだ。

私のファシリテーションも、私の力によってのみ可能なのではない。私は目の前に生じる人と人のつながり、コミュニティの力によって、ファシリテーションすることができる。ファシリテーションを促すコミュニティの力を想起する。

#### 1) 3クラス連続の授業／生命体の一部へ

ある小学校で、3時間続けて、3つのクラスで同じテーマの授業をしたことがある。もともとは、1時間で3クラス合同で、という依頼だったのだが、それでは十分に対話ができない、という私の要望でクラスごとの授業に変更してもらったものだ。

同じ授業デザインをもとに3回の授業を行ったのだが、私の話や行為はクラスによって大きく異なるものになった。原稿や教科書を読み上げる授業ではないのだから、目の前にいる児童が違えば、話しぶりも違うのは当然なのだが、それにしてもまったく違う3つの授業をしたように感じた。時間が進むにつれて、力みが抜けて、ふわっと浮き上がるような心身になっていった。

私が何を話すかは、聴いてくれている児童たちの表情、発言によって決まってくる。子どもたちの反応が、私の中に想いを呼び起こし、言葉を生み出してくれる。それにしたがって話しかけ、また返ってきた反応を受けとめ、そこから生まれる自分の言葉に耳を澄ませる。何か大きなものに包まれているような感覚だった。目の前にいる個々の30人を感じつつ、つながりあったひとつの生命体と向きあっているように感じが深まっていった。自分もその生命体の一部になっていく感じさえた。

何がそういう感覚を生み出したのかよくわからないが、そんなとき、準備された言葉でなく、自分の内側から浮かび上がってくる言葉にしたがうことができる。目の前に生まれたコミュニティが私をファシリテーションしてくれるかのように。

#### 2) 教職大学院／物語から想起される物語

福井大学教職大学院での対話は私に大きな気づきを与え続けている。研究者、校長・教員経験者、企業経営者など多様なスタッフが対話を繰り返しながら運営されているコミュニティである。

火曜日5限目にはスタッフによる定例の研究会が開かれ、過去の長期実践報告を読みあったり、自分の実践を語りあう時間である。毎回、違うメンバーで対話するので、様々な物語と語り口に触れることになる。教育現場につ

いての知識・経験の薄い私には、話題を理解するのに苦勞することも多いが、一方で、様々な物語に耳を傾け続けるうちに、そこに含まれる意味が、私の中に自分の物語を想起させていることを感じた。その経験なら、自分にもよく似たことがあったな、そうか、あの経験には、そういう見方もあるかもしれない、と人の経験を聴きながら思う。

合同カンファレンスでは、学生として在籍している現役の教員の皆さんや、インターンの実践に耳を傾ける。私を感じ取った物語の展開を、話し手にフィードバックしてみる。それをきかけとして、話し手は、物語の新しい意味を展開し始める。もしかしたら私の視点が多少は役に立ったのかも知れないなと思いながら、また同時に、私の中でも、そのような展開に触発されて、自分の物語の意味が新しく展開してくのを感じている。

火曜日5限目の研究会、合同カンファレンスに共通することは、互いの物語に触発されて、自分の物語が展開していくこと、触発された物語をまた別の他者に語ることによって触発を与えうることだと感じている。他者の物語によって触発されて新しい物語を想起していくことが無限連鎖のように生じている。この無限連鎖のコミュニティの中にいなかったら、私がこの小論を紡ぐこともなかっただろう。

私のファシリテーターとしての仕事は、バラバラの中につながりを紡ぎ、コミュニティーへと促すことかもしれない。しかし一方で、その仕事を前に進める力は、まさに目の前で紡がれていくコミュニティーから受け取っている。私が目の前の人に何かの力を行使しているのではなく、まるでタネが芽生える光景を見つめることで、生きる指針を教えられるかのように感じる。

## 9. 何が見えるのか？

今、ここから開けること

闇夜を走るとき、快晴の日中を走るとき、同じ心身で同じ大地の上だったとしても走り方は違うだろう。見える光景が走り方に作用するからだ。

ここまで私のファシリテーションを想起してきて、今、見えている光景から何が開けていくのか、その中でどう走りたいのかを想起する。

### 1) バケツリレーは違っていた

想起し、書き、読み返し、修正していきながら、自分の物語をたどるうちに、これは違う、そうじゃなかったんだ、と思い始めたことがある。冒頭に記した「ススキ林の火事とバケツリレー」のことだ。そこには「あっという間に、バラバラから統率へ。なぜこんなことが起きたのか」と記した。しかし、そうではなかったような気がしている。あれは統率ではなかった、誰もがバケツリレーの列の中にいた。列を離れて指揮している人はいなかった。今、そのように想起される。もしかしたら、鳥の群れがリーダーもなしに見事な陣形で飛んでいくのと同じく、すべての人が互いに影響を与えあって生まれた出来事だったのかもしれない。

私が混沌の中で耐えるしかなかった選挙も体育祭もお葬式も、そもそも統率や整理を目指すべきではなかったのかもしれない。バラバラな主張がぶつかりあいながらも事が成し遂げられていく中に確かに生まれてくる秩序があった。

私の中に根強くあるリーダーシップ、計画、統制などの考え方が、当時の出来事の理解を妨げていたのかもしれない。バケツリレーのようなチームワークは、個人によるなんらかのリーダーシップから生まれると思ひ込んだのではないか。しかしそこには、どんな種類のリーダーもいなかった。

### 2) 多様性と混沌から生まれる力

バケツリレーを生み出した連携も、選挙と体育祭とお葬式の混沌の中に生まれた秩序も、計画できるものではなかった。今、この瞬間に起きていることに対して利己的な感情にとらわれずに自然体で向きあう人が増えていくとき、自ずと生まれてくるものなのかもしれない。

出来事をバラバラにし、分析し、原因を探し、得たい結果に向けて行動を計画し統制していくのとは、別の次元の力が確かにあるはずだと思う。多様性と混沌の中に育まれる力とでも呼ぶべきものがあるはずだ。前者の力が現在の世の中を築く礎になったのは間違いないだろうけれど、後者の力に対する期待があまりに薄かったのも、また間違いないのではないだろうか。だから私は、バケツリレーを「統率」と誤って想起したのではないか。計画的で分析的に未来を組み立て行動を統制してだけでなく、感じ、わかちあい、紡ぎながら、未来を育んでいくような道が残されていると思う。

それは、経営においても、教育においても、地域においても、等しく残されている道だと思う。計画し統制する手法は、いずれの分野においても大きな影響力を持っている。しかし、その力がかげり始めているのも確かだろう。計画、分析、統制で解決しえないまま問題が山積していく。その下で、多様性と混沌の力がくすぶっているように感じる。ありのままに向きあう対話を通して、その中から生まれてくる力を紡いでいけるような気がするし、しなければならぬと思う。

### 3) 日常に育まれるファシリテーション

規則やノルマではなく、自発と触発から力が引き出される組織とは、教科書やテストではなく、好奇心と創意から力が引き出される授業とは、義務や権利の主張ではなく、思いやりとご縁から力が引き出される生活とはどのようなものだろうか。私は、その可能性をもっと深く感じるべく、出会うワークショップの場ひとつひとつと自然体で向きあっていきたい。

いや、ワークショップだけでは足りない。ここまで想起したように、ワークショップを支えるのは日常の営みだ。私が陸上部でさんざん先輩から教えられたのは、「本番ではあれこれ考えずに身体の動きに任せろ、考えたら固くなる」ということだった。自信を持って自分の身体に任せられるように、日々練習と反省を繰り返せというメッセージだったと思う。心身の動きに任せて場に自分を放り出すには、私はまだまだ日常の出来事に対して自然体で向きあえていない。利己的で背負い込みがちだ。日常の中で、想起とデザインを書き換えを繰り返していかなければならない。背負い込まず、欲張らず、無力な自分を責めず、あきらめず、守らずに受け入れて前進していこう。