

令和5年6月15日

Vol.48 No.4


## SEISHIN APPLICATION *CLICK*

### —— 適応と前進 ——

index 2023年はファシリテーションを意識して

- |                                       |                            |
|---------------------------------------|----------------------------|
| P2 【ChatGPT時代に求められる組織における意味形成と対話の多様性】 | 日本大学商学部/大学院商学研究科 教授 平松庸一   |
| P6 【ファシリテーションで人と組織が育つ】                | NPO法人 みらいずworks 代表理事 小見まいこ |
| P10 【ファシリテーションとSTRONG SPIRITその2】      | ファイルティーチャー 代表 世古真一         |
| P13 【営業におけるファシリテーション】                 | 株式会社 フラジュテリー 代表取締役 橋田佳音利   |

### 編集室主幹の一言

六月の半ばを迎え、連日の梅雨空にうんざり。早期に快晴の梅雨明けを願う今日此頃となりました。我儘な想いに中々迎合せず今日も雨空。天運には勝ち得ません。逆にこの雨こそ天の恵みと考え、歓迎してみましょ！

本号は恵みに逆らわず、逆に私に与えて頂いた恵みを糧として大いに感謝致します。

## 誠伸商事株式会社

TOKYO	03-5751-3011
SIZUOKA	054-340-1191
TOUHOKU	022-204-0389
KITAKANTOU	028-684-1981
NIIGATA	025-286-9040

# ChatGPT時代に求められる 組織における意味形成と対話の多様性

日本大学商学部 / 大学院商学研究科  
教授 平松庸一

## 1. 思考言語の急激な変容

2023年6月1日、プロ将棋界において、20歳10か月での新名人が誕生しました。2017年、当時最強と考えられていた佐藤天彦名人に対して、AI（人工知能）が連勝するというシンボリックな年の前年に、まだ中学生だった藤井聡太少年は、プロ棋士としての人生を開始しました。公式戦29連勝等の多くの偉業達成を経て、その後7年という史上最短にて最高位にまで登りきったこととなります。プロ棋士たちが研究会に集い切磋琢磨しているのをしばしば見聞しますが、彼はコンピュータを自作し2種類のソフトを併用しつつ、9×9マス内での最適解の導出を絶え間なく目指して進化しながら、実践を経て現在の地位を築き上げたとのこと。どの点をとっても新奇性があり独創性のある時代の寵児であるといえるでしょう。視点を転じてみると、昨年暮れにOpenAI社からChatGPT（Chat Generative Pre-trained Transformer / 生成可能な事前学習済み変換装置）が公開され、人間の知的活動を一変し得るであろう事象が日に日に具現化していくなか、営利・非営利の区別なく多種多様な組織の思考の枠組みが世界規模で目まぐるしく変容されるのを、私たちはますます体感することになるでしょう。AIが自然言語処理技術を活用してほぼ人間レベルの自然な会話ができる水準にまで到達しており、多言語機能やビッグデータ解析等と連動してさまざまな状況下における問題解決に

適用される社会が到来しつつあるのです。筆者の住む近隣の横須賀市役所では、わが国自治体初のChatGPT活用実証が始まりました。今後、商業施設、医療機関、教育機関等様々な組織への波及は間違いなく進むでしょう。いずれのケースもこれまでのリテラシー（読み書きそろばん能力）とは異なる異次元の言語能力が要求される時代が現実となっているのです。

思い起こせば、2016年には、ダボス（スイス）で第46回世界経済フォーラム年次総会が、“Mastering the Fourth Industrial Revolution / 第4次産業革命の理解”を主テーマに開催され、AIやロボット技術などを軸とする産業革命をどう進めるべきかが議論されていたのです。日本でも、1991年のバブル崩壊後、経済が低迷する四半世紀が経過するなか、東日本大震災やパンデミックに苛まれながらVUCA（Volatility / 変動性、Uncertainty / 不確実性、Complexity / 複雑性、Ambiguity / 曖昧性）の時代の経営実践力と克服策の獲得を模索していました。戦略経営領域等ではダイナミック・ケイパビリティ（急速に変化する不確実性の高い環境に対処する組織変革能力）が一大ムーブメントとなり、少し遅れて「2020年版ものづくり白書」（令和2年5月）でもその重要性が強調されました。しかしながら、これらの喚起にも関わらず、果たして、わが国企業は、浮上シナリオを手に入れることが出来たのでしょうか。

本稿においては、上記に見てきたように、企業

が使用するリテラシー言語が大きく変容しつつあるという事実認識に立って考えることにします。ますます不確実性が高まる環境下のもとで、弛まぬ健全な復元力（レジリエンス）を維持し続けるためには、持続可能な組織開発が必須となります。このことを可能にするために、企業独自の対話力に重要な鍵の一つが隠されていると筆者は考えています。以下において、この問題意識をCLICKの本年度テーマである「ファシリテーション」に焦点を当てて、ハードとソフト両面アプローチから考察することになります。

## 2. 安定成長が期待できない不確実性の高い時代の対話力向上の工夫

### 2-1. ルーチン形成力による現場力の構築

戦後日本企業は、米国の資本投下等の外部要因を梃に、高度成長に成功しました。この復興プロセスのなかで、終身雇用、査定付きの定期昇給・昇格人事制度、企業内組合等のユニークなしくみを作り上げながら、ブルーカラーとホワイトカラーの垣根を取り払い、特にものづくりにおける現場力の卓越性を世界屈指なものとしていきます。この時期のエンジンは、団塊世代（1947年～1949年出生）層を積極的に取り込むことであり、S字カーブ賃金モデルによる将来に補償するという心理契約のもと、最も人口規模の大きく低賃金の若い労働力をエンジンに低コストによる競争力を獲得していきます。米国から導入した統計的品質管理をアレンジして品質管理ムーブメントを起こし、小集団活動を積極的に活用して現場の自主的活動を推奨しました。大量消費を当てにした大量生産を安価な労働力で実現するというビジネス・モデルのもと、従業員を組織中心方向へ結束させるために企業内福利厚生の実施等の制度設計

を行うことに取りくんだのです。ここでの組織における意味形成プロセスは、経営者のトップダウン主導のハードなファシリテーション型が有効に作用し、現場ではルーチンが堅固に構築されていきました。

### 2-2. 「ルーチンを変更するルール」の形成能力（変革力／創造性）

高度成長期から石油危機を乗り越え、「ジャパン・アズ・ナンバーワン」として国内外での評価と自信を高めるなか、日本企業は改善力を基盤とした変革力をも有していたといえるでしょう。ハーバード大学によるHPWPs（High-performance work practices）研究等は、明らかに日本企業を研究対象としているのです。また、トヨタの改善活動は、“KAIZEN”となって英語化しているほどです。この当時の日本の競争優位は、前節で検討した制度的な優位性だけでなく、日々少しずつ改善を繰り返しつつ大きな変革へとつなげていく、「ルーチンを変更するルール」を作ることを厭わない精神があったといえるでしょう。0.1mmのコピー用紙をただ二つ折りにするという単純作業を（もちろん物理的には不可能ですが）40数回繰り返すだけで月まで届く厚さになるという驚くべく単調増加現象的変革を生むのです。ここで重要な実践アプローチがディベートにあるのです。「なぜ」「なぜ」と繰り返し問い続けるディベート的知の営みが必須なのです。

### 2-3. 「ルーチンを変更するルールを変更するルール」の形成能力

前節にて検討したように1980年代までは、日本企業の現場力と変革力／創造性の両輪は、日本企業の競争優位を形成していったと表現しても

過言ではないでしょう。しかし、1991年のバブル崩壊以降、日本企業の競争力は一気に減速し、「過剰な雇用（この時点において団塊の世代は40歳を突破しており、賃金S字カーブを上昇する高い賃金層となっていた）及び設備投資、過剰な債務」を露呈させてしまうのです。これらの日本企業に孕む制度疲労からの劣位のみならず、冒頭で示した思考言語の急激な変化のうねりが起こり始めていたのです。Microsoft Windows 95の事実上の業界標準（デファクト・スタンダード）化は、わが国の働き方に大きな影響を及ぼす一つの要因になったことは間違いないでしょう。これらに対処するために、日本企業はハード面から組織を変革させるべく努力をしてきました。M&A、リストラ、ITや成果主義の導入等々、枚挙に暇がないくらい、これまでに経験したことがないほどの努力と大改革を断行してきましたが、これらの取り組みはうまくいったといえるのでしょうか。<sup>\*1</sup>そして、いつの間にか日本企業に「熟練」という言葉が聞かれることも少なくなり、ICT等による世界規模の標準化が進行していったのです。それ以降失われた20年、30年ともいわれてきたのです。GAF A（グーグル、アマゾン、フェイスブック、アップルの4社）をはじめグローバルジャイアントに対峙する処方箋を有していない以上、40年、50年とまだ続きそうなのです。今、日本企業に大切なことは、「ルーチンを変更するルール」を**変更することを厭わない精神**ではないでしょうか。そしてこれを精神にとどめるだけではなく**ルールを変更するルーチン**を組織に常態化させることが重要なのです。このルール化には、従

業員の一人一人から**納得**をいただくことが大切です（ソフト面）。ここに、組織における丁寧な対話が重要となるのです。ファシリテーションで場を形成し、ここで形成された場を創造的に破壊するためにディベートを適用して徹底的に議論するのです。そして、最後にこれらの**場の共有と創造的破壊**を通して、さまざまに矛盾する諸要素を**丁寧な対話**を通じて**発展的に統一して、最適な還元ポイント**を紡ぎ出し・**見つけ出す活動を弛まらずに**していくのです。ここにおいてファシリテーション<sup>\*2</sup>を筆者は提唱しています。まさしく、組織における対話力が問われる時代が来ているのです。

### 3. まとめ

本稿においては、「ルーチンを変更するルール」を**変更するルールを形成し続けるルーチン**」**構築力の常態化**こそが、混迷するわが国企業の処方箋になることを提起したいと考えて執筆してきました。なぞの呪文のような回りくどい表現となっていることをお許しください。それほど、企業を取り巻く環境は、複雑で不確実で曖昧で変動しているのです。日々ビジネスに真剣に勤しんでおられる経営者及び従業員の皆さまに、筆者ごとき研究者が線形的な思考法で到底対峙出来るとは思っていないのです。孫子の「百戦危うからず」から学びたいものです。

本稿のスタンスは、第4次産業革命が進行している現在、そして我々の思考言語を一変するであろうChatGPT等のAIが**最適解らしきもの**を導出するということが、まさに出現している社会に

<sup>\*1</sup> 経済産業省の平成30年9月7日公開の「DXレポート～ITシステム『2025年の崖』の克服とDXの本格的な展開～」においては、DXの推進をベンダー任せにしてきた等により自社組織能力の欠損を生んだ（「2025年の崖」）。各社レガシーシステム（負のDX関連システム）を抱えることから来るわが国の損失は最大12兆円/年が予想されている。

<sup>\*2</sup> ファシリテーションとは、facilitateとdebateから筆者が造語したfacilibateから来ます。方法論的融和と方法論的対立のorchestrationとimprovisationの統合を目指す能力開発スキルです。現在、対話による組織開発の方法論を実践的・学術的の両面から研究を行っています。

において、生身の一人一人が感じている心の流れの小さな声を大切にしていくことにあります。そしてこのことは、これまで以上に組織マネジメントにおいて重要となると筆者は考えています。対話の方法も、ファシリテーション→ディベート→ファシリテーションと面倒な手順を紹介してきました。曖昧な社会であればあるほど直面している事象に対する解釈も一意に定まらないため、皆での意味形成が必要になるのです。不確実性の度合いが増せば増すほど、私たちは事象そのものを捉えることができないので、これもまた皆で意味形成を行う活動が必要となるのです。つまり、混沌の度合いが増していく社会であるからこそ、私たちは対話力を深め、皆で意味を紡ぎ出し意味形成をしていくことが重要なのです。私たち一人一人は、経営資源の一つの人的資源である（ハード面）と同時に、感情をもつ人間（ソフト面）だからなのです。そして、企業が市場のなかで持続可能であり続けるためには、この人的資源と人間の尊厳のグラデーションのバランスの調和を取り続ける努力から、経営は目を逸らしてはいけません。ここにも対話が必要な理由があるのです。

#### 4. 将来にむけて

現在、世界は、SDGs（持続可能な開発目標）の潮流のなか、株主・顧客・取引先・従業員などの利害関係者を多面的に重視するステークホルダー資本主義という言葉が取り上げられることが多くなってきています。短期的な利益追求や環境破壊等を行う企業への投資を控えるESG（環境・社会・企業統治）投資も相まって、多様なステークホルダーとの関係性を重視する方向性が重んじられる社会・経済への変化が加速しているのです。ESG情報開示のガイドラインも

欧州・米国を中心に基軸が整いつつあり、これに連動してわが国においても人的資本を含む持続可能な指標の視点から開示義務化の動きが強化されてきています。「企業内容等の開示に関する内閣府令」等の改正が施行（2023年1月31日）され、2023年3月31日以後に終了する事業年度にかかる有価証券報告書から人的資本に関する情報を開示することが必要となったのです。これまで人的資本に関する情報は、企業特殊なシークレット性の強い情報であったのですが、今後は積極的に開示していくことが投資基準の対象となっていきます。もちろん非上場企業には課されないのですが、市場で競争していくためには、同様のうねりの影響を受けることは避けられないでしょう。ますます、企業内外の多様なステークホルダーとの対話力は必須となり、これが企業存続を左右し得る重要な組織能力となる社会が到来しているのです。

#### ■プロフィール

平松 庸一（ひらまつ よういち）

日本大学商学部／大学院商学研究科 教授

1962年大阪生まれ、

早稲田大学大学院修了（学術博士）。

専門は、戦略的人的資源管理論、組織論。

製造業、私立大学社会人教育部門等を経て、

2006年より新潟大学へ。筑波大学、中央大学、

両ビジネス・スクール非常勤兼任の後、

2019年より現職。

著書に「日本のイノベーション1」（共著、白桃書房、2011年）、

論文に“Creating Resilient and Sustainable Medical Organizations—An Empirical Study of a Medical Facility Facing the Uncertainty of the COVID-19 Pandemic—”（THE INTERNATIONAL ACADEMY OF STRATEGIC MANAGEMENT, 2022）、など。

メール：hiramatsu.youichi@nihon-u.ac.jp

# ファシリテーションで人と組織が育つ

NPO 法人 みらいず works  
代表理事 小見 まいこ

## ファシリテーションで 組織と社会が変わる

ファシリテーションとは、「促進する」、「容易にする」などの意味があります。一言で、相互作用、関わり合いを促すなど様々な定義がありますが、辞書では「グループによる活動が円滑に行われるように支援すること」（三省堂 大辞林）と定義されています。ファシリテーションは、集団による問題解決、アイデア創造、合意形成、組織変革、自己表現など、あらゆる集団や組織の活動を促進する考え方や技術として注目を浴びています。

社会が急速に変化している今、人や組織の抱える問題はますます複雑化しています。そのような中、世界や日本各地で企業やコミュニティなどの集団・組織が管理命令型のトップダウンから、自立共感型のボトムアップの集団・組織に変わろうとしています。そこで重要になるのが、

第一に集団・組織を構成する一人ひとりの力を活かすこと、

第二に集団としての問題解決力やイノベーションを生み出す力を高めていくことです。

私は、ファシリテーションを企業や学校など様々な組織に広げていきたいと考えています。本来、限られたリーダーだけではなく、普通の人も集団や組織、社会を良くし、変えていける力を持っています。その力を最大限伸ばし、活かすファシリテーションの考え方や技術が広がり、様々な集団

や組織が活性化されていけば、社会は少しずつ、着実に変わっていくと考えています。



【写真】・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・  
学校にファシリテーションを広げたいと初めた「にいがたファシリテーション授業研究会」での様子。先生、NPO、企業、行政など様々な立場の人たちで子どもが主役の授業づくり・学校づくりについて、学び、実践し、研究しました。  
・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・

## ファシリテーションの前提は、 一人ひとりの力を活かすこと

ファシリテーションでは、一人ひとりの力を活かすために、それぞれが持っている意見や情報を大切にします。その一歩として、必要なのが「聴く」ことです。「聴く」ためには、「テーマや問い」が必要です。そして、テーマや問いに対して得られた情報を深めていく「質問」も大切です。例えば、「Z世代が求めているサービスとは何か」という問いがあります。それに対して、「デザイン

が美しいものを求めている」という意見が出されたとします。そこで終わるのではなく、「どういうこと?」「たとえば?」「どうして?」などの深める質問がされることで、「Z世代は、SNSやネットで美しいデザインにたくさん触れているから」「私もZ世代ですけど、機能性や安さだけでなく美しさを重視して買い物しているな」など背景や根拠などの情報が芋づる式に引き出されていきます。このように、「テーマや問い」があることで、関わる方々が多様な意見を出し合い、「深める質問」をし合うことで、さらに意見が引き出され、交わり、創発を生み出していくのです。

このような「テーマや問い」を設定したり、適切な「深める質問」をしたりするのがファシリテーターの役割となります。

### ファシリテーターの役割と 創造性を高めるひと工夫

ファシリテーターとは、協働促進役などと訳されますが、先に述べた定義にそって言うならば、「グループによる活動が円滑に行われるように支援する人」です。あくまでも支援をする人なので、知恵や答えを生み出していくのは参加者や組織の皆さんです。ファシリテーターは、問いかけ、促し、見取り、フィードバックしたりする役割を担います。具体的には、ファシリテーターの役割として、弊団体が2016年に発行した『教育ファシリテーション入門 ～人と集団が成長する場をつくる～』では、

- 第一にプログラムをデザインする、
  - 第二に安心安全な環境をつくる、
  - 第三にかかわり合いを促す、
  - 第四に成果や成長をフィードバックするなどがあります。
- 第一の「プログラムをデザインする」は、会議

や場の目的やゴールに応じたプロセスを考え、テーマをつくり、椅子や机の並べ方などの空間を設定することです。

第二の「安心安全な環境をつくる」は、今日の目的やゴール、役割やルールなどを参加者と合意したり、話しやすい雰囲気づくりをしたりすることです。

第三の「かかわり合いを促す」は、参加者が考えたり、作業したりすることをシンプルに伝え、その意見や作業を可視化するなどしてわかりやすく共有したりすることです。

第四の「成果や成長をフィードバックする」では、目標の達成度合いや話し合いの成果、進捗などを観察し、分析をします。また、そこで見取った変化や成果などを伝えて、次なるアクションにつなげていきます。

このように役割を示すと大変そうだと感じる方もいらっしゃるでしょう。まずは、会議などにおけるファシリテーションの一步として、次の2点をおすすめします。

第一に一人ひとりが遠慮なく安心して話せるような工夫をすること。例えば、近況報告をしてからスタートする、椅子の並べ方をコの字型ではなく、島型にしてみるなどです。

第二に、話し合いの内容を可視化すること。例えば、出てきた情報や意見を大切にす、積み重ねるという意味でホワイトボードや大きな紙に記録しながら話し合いを進めるなどです。

私は、20代の頃、情報誌の企画会議において上記の二つの実践をしてみました。すると毎回4時間かかっていた企画会議が2時間弱に短縮し、みなさんの納得のいく企画をわくわくしながら創りだし、その場で合意することができました。「3人寄れば文殊の知恵」ということわざのように、ファシリテーションでは相互作用や化学反応がおき、自分

## 【ファシリテーション】

だけでは得られなかった知恵や新たな発想が生まれます。また、目的や目標に向かって参加者の知識が共有、創造、活用されるため、目標に対するための時間が短縮されるのです。このように、ファシリテーションの考え方や手法を少し取り入れるだけで、生産性や創造性、ひいては納得感や達成感も高まっていくと考えています。



【写真】・・・・・・・・・・・・・・・・

少人数に分かれて付箋紙を書いて、情報や意見の関連性や背景を深めて問題を多角的に把握している様子。ファシリテーションには様々な手法があるので、目的に応じて場づくりをします。

・・・・・・・・・・・・・・・・

### ファシリテーションで得た自己理解、 学習観、リーダーシップ

さて、私とファシリテーションの出会いについて述べます。私は、ファシリテーションとの出会いで人生が変わりました。出会ったのは2000年で、住民参加のまちづくりワークショップでファシリテーターが様々な住民の声を引き出し、情報を集約し、合意を生み出す場面でした。以降、ファシリテーションに魅せられ、企業、福祉、医療、学校とさまざまな場面でファシリテーションの考え方や手法を活かした場を体験したり、場づくりを担ったり、

ファシリテーターの育成に関わってきました。

その繰り返しの中で得たことは主に3つあります。

第一に、深い自己理解です。自分は何者なのか、どんな意見を持っているのかと自分を俯瞰的に見て、足りない視点を理解し、自分らしい見方や価値観を構築することができました。

第二に、学び観の転換です。それまでは、本や教科書に学びや正解があると考えていました。しかし、ファシリテーションでは、誰か一人が示した正解ではなく、みんなで「納得解」を生み出していきます。みんなで知恵を出し合いながら、足りない情報や考えを知り、深い理解を得ていくことが自分にとっての学びだと気づいたのです。

第三に、みんなを活かすリーダーシップです。

私はファシリテーションと出会って約10年後の2012年に教育支援のNPO「みらいず works」を創業しました。企業でリーダー経験もなく、自分にとってのリーダーシップがつかめないまま、急に組織のリーダーになりました。自分らしいリーダーシップとは何か模索した結果、自分にはファシリテーションがある、ファシリテーションのように一人ひとりを活かす場づくりや組織づくりを心がけようと考えました。うまくいくことばかりではないですが、自分の考えを正解として押し付けるのではなく、一人ひとりの存在や意見を大切にしたい組織経営をリーダーとして常に心がけています。





【写真】・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・  
 みらいず works では、日常的な会議でもファシリテーションを実践していますが、年に数回野外で自然体験をしたり、焚き火を囲んで対話をしたりする「ネイチャーファシリテーション」を取り入れ、チームビルディングやビジョン共有などに取り組んでいます。  
 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・

### ファシリテーションで一人ひとりの力を高め、持続可能な組織に

私がそうであるように、ファシリテーションを繰り返し実践していくようになると、「課題や問題は、自分たちで解決する」という当事者意識や課題解決能力が高まっていきます。また、多様な人と関わりながら生み出していくので、協働性や創造性も高まります。これからの社会は私たちの想像を超えて、ますます複雑化、多様化していく時代です。集団や組織においては、一人ひとりの力を高めていくことが、組織や集団の持続可能性に直結すると考えています。困難な時に、誰か一人が答えを出すのではなく、みんなで知恵を集めて納得解を生み出す必要があります。その方法や組織風土が育っていれば、ピンチをチャンスに変えることができます。

ファシリテーションは会議の手法というだけでな

く、一人ひとりの力を活かし、高めていく上でも有効だと考えています。ぜひ、一人ひとりの力を信じて、育むファシリテーションを実践してみませんか。

#### ■プロフィール

小見 まいこ

NPO 法人みらいず works 代表理事

新潟市生まれ。

大学で社会教育を専攻。卒業後、印刷会社にて人材育成や印刷物の編集の仕事に携わる。職場体験の中学生や様々な企業の若手社員と向き合う中で、若者の離職や就労の社会問題に問題意識を持ち始め、2009年に「学校にファシリテーション、ファシリテーショングラフィックを導入するプロジェクト」を開始。その後「にいがたファシリテーション授業研究会」へと発展し、初代代表になる。

同時期に「キャリア教育が日本を救う」という言葉に出会い、子どもと社会をつなぎ、子どもの自立を促すキャリア教育の支援を始める。日本の、新潟の教育と本気で向き合いたいと、2012年4月に「みらいず works」を設立した。その後2016年にNPO 法人となる。

認定キャリア教育コーディネーター。

文部科学省コミュニティ・スクール推進員

「CS マイスター」。

HP <https://miraisworks.com/>



記事はこちらから

<https://miraisworks.com/category/blog>

# ファシリテーションとSTRONG SPIRITその2

ファイルティーチャー 代表 世古 真一

これからの時代は個人の目標開発能力が求められる時代になると思います。

SDGs（持続可能な開発目標）は国連が考えた行動目標です。それを鵜呑みにするのではなく、参考にしながら自らが納得できる行動目標を開発する能力 SGsD（持続可能な目標開発）を意識した行動を試みませんか？

福田七衛主幹の目標開発の歴史でもある、人生史「88歳のSTRONG SPIRIT」を編集整理させていただいて気づいたことは、気概＝STRONG SPIRITとは小さな目標を作り続ける目標開発能力であり、人間関係を維持するために必要な自分軸を作ることは気概を持つことから始まるのではないか？ということです。

密の関係から疎の関係を進めてきた社会の課題は、コミュニケーション技術を向上させることです。今回はファシリテーションを意識しながら、持続可能な目標開発をするための工夫について話を進めていきたいと思います。

## ■行動の目印

ファシリテーションを説明する時には、どうしても他人との関係を良くするための技術ということを中心に進めてしまいがちですが、人間関係を考える時にはまず自分との関係を円滑にすることが優先順位を高くすべきことだと思います。自分の思いや考えが円滑に整理されていなければ、他人との関係も円滑にすることができないからです。その時

に考えておかなければならないのが、行動の目印と、自分の人生の持ち時間ではないかと考えます。目標とは行動の目印です。目的、志、理念、という言葉もありますが、私は全て一括りで行動の目印であると捉えています。現在を起点としてそこまで辿り着くのに時間がかかりそうか、目に見えるか見えないか？という基準で考えています。

標識と弓矢の的は両方とも目印ではありますが、標識は眼を凝らさなくても見える距離にあり、的は眼を凝らさなければ見えません。ですから、目標は目的よりも近い距離にあり、ボーリングに見立てると、遠くに並ぶピンとレーンの手前にボールをリリースするときの目印となるスパットの関係だと思っています。

志は目で確認できるようなものではなく、人生という長い時間をかけて公的な役に立つような成し遂げたいことのイメージで、理念とは目には見えないけれども、確実に行動した出来事を繋いでいる焼き鳥の串や、ろうそくの芯、数珠の紐であると考え、行動の履歴の中から串や芯や紐は見つかるという考えです。

焼き鳥の串の話は福田主幹から教わった話で何度もご紹介していますが、教わることになった経緯をご紹介したいと思います。

## ■出会い

私が卒業後に入社した印刷会社は社員教育が充実していました。そこで学んだことはたくさんありました。教えられたことを一つずつ実践してきたおかげなのかもしれませんが、同僚の中でも少しばかり良い営業成績を上げることができ、アメリカ西

海岸の豪華ホテルを視察する海外研修のアテンド要員として推薦していただき参加することになりました。

研修旅行の参加者には取引先の経営者の方がほとんどで、その中でも冗談が絶えずその人の周りにはいつも笑いがあふれて、ひときわオーラを放っていて、いつも傍には奥様がいる気になるお客様がいました。ある晩の会食の時に、その方にご挨拶させていただき、なぜか、それからは意気投合しホテルのバーで、みんなで飲みましょう！ということになりました。その時、誘ってくれたのが福田七衛会長（当時 56 歳の社長）でした。

印刷資機材を扱っている商社を営んでいること。私は印刷の営業マンとして、学んできたことなど、印刷に関する話で話が弾みました。印刷会社の営業は名刺1枚で飛び込むことができ、信頼されれば、お客様の情報をお預かりして、印刷物を作らせていただけるたくさんの可能性を持った仕事ですよ・・・という話で盛り上がったことを覚えています。福田会長の創業までのお話を聞かせていただいたり、創業した後にやってきたこと、これから目指していることなどを話したりしてくれました。

### ■起業するときに必要なものは何ですか？

当時の私は会社を辞めて、独立をしたくてどうしたらいいだろうかと、悩んでいた時期でしたので、福田会長の生き方、考え方が乾いたスポンジが水を吸収するように私の体に入っていました。盛り上がった話の最後に、起業する上で一番大切なことは何ですか？と聞きました。

すると、福田会長は「一番大事なことは、焼き鳥の串を持つことだ。自分の考えや行動がぶれないように継続できる軸、目標や目的という比較的身近ですぐに達成できるような目印ではなく、今の時点から何年も何十年かかってもくじけないで

継続していくことができる事を言葉にした理念を作りなさい」というアドバイスをいただきました。そして、さらに「その究極の目的とも言えるイメージを言葉にして、常にそのゴールを意識しながら今日1日やることを決めることだ、そして、そのときに常に気をつけなければならないことは、心の債務者になるな、心の債権者になれるように心がけるといい」というものでした。

心の債務者、債権者という聞きなれない言葉に戸惑った私の雰囲気を知られてか、「心の債権者というのは君がさっき話していた、礼状を書くということだよ。営業でも、紹介でも、きっかけはどうであれ初めて会った人に別れた後に礼状を書くという行為は心の債権と債務を生むということなのです。手紙を先にもらった方は恐縮するし、自分も礼状を書かなければならないという、義務感が生まれるものです。逆に先に手紙を出した方は債権者になれる。大袈裟に考えなくてもいいが、いい人間関係とは心の債権債務のバランスが取れている状態をいうのだよ・・・、だから、君が習慣としている礼状を書くことは、起業しても引き続き続けていけばいい人間関係を続けることができ、信頼関係を作ることができるぞ」と、噛み砕いて説明してくれたのは、今でも昨日のこのように覚えています。話をまとめると、債権債務のバランスをとり良好な関係を続けるためには、焼き鳥の串のような自分軸を持ち、すなわち、そのことは迷うことなくすぐに行動できるようにしておくことでした。即行動。福田会長は私との会話の中で、思いついたことはすぐに手帳にメモをとっていました。

### ■タイムマネジメントで即行動を起こすこと、それも、ファシリテーション

タイムマネジメントとは時間を管理することですが、時間を管理するとは効率よく行動して、よりたくさん成果を上げる行動を増やすことです。即

行動をおこすことが、人間関係を円滑にして営業がうまくいくということを学んだのは新入社員研修の時のことです。提案営業のためにはタイムマネジメントが重要であるとして教えられたことは、今でも毎日実践しています。それは、以前にも紹介したことです、「1日の仕事が終わったら、今日1日を振り返り、明日、やらなければならないことをメモに10個書き出さない。そして、書き出した10個に優先順位の番号をつけなさい。そして、明日、仕事に取り掛かる前に1番目の仕事から順番にこなさない。1番目が終わったら、2番目3番目と処理していきなさい。全部終わらなくても気にすることはありません、優先順位の上位2番目をこなしてしまえば、今日やらなければならない仕事の80%は終わったことになります。残った仕事は明日の優先順位上位に書き出せばいいのです。このことを80対20の法則と言います」

明日やるべきことを10個書き出すという教えの他に、礼状を書く習慣を厳しく身につけさせられました。新入社員時代、上司との同行訪問をした後のこと、帰社すると上司はすぐさま、その日に訪問したクライアント宛に、本日の訪問のお礼と、新入社員をよろしくお願ひします。という旨の手紙を書き上げ、帰り際に私の机の上に置き、「これを参考にして礼状を書きなさい」と指導されました。それからは礼状を書くことが習慣になり、手紙の書き方なども勉強し定型文なども覚えるようになり、スムーズに礼状が書けるようになりました。

「三つ子の魂百まで」と言いますが、私がこの新入社員研修で教わったことは60歳を過ぎた現在でも実践しています。もちろん、このことを実践する過程において、書き出して行くものはメモから、手帖になり、手帖はシステム手帖に、また、仕事を効率よく進めるためのファイリングや、カウンセリングの技術まで多岐に渡り効率化のための工夫は進化しています。

## ■創注とファシリテーション

公益社団法人日本印刷技術協会 JAGAT page2023 事務局によると、「注文が来ないなら、創り出さなくてはいけない」と言う強い意志を持って、Page2023のテーマを「創注」として動き始め、特に「創注」に向けた人材育成を意識したものになっていました。

この創注というテーマを聞いたときに分かったことは、今までの印刷産業というのは、仕事を作り注文にまでつなげる努力をしなくても仕事が成り立っていた、恵まれた産業だったということです。

注文があるのは当然という環境に慣れてしまっていたとすれば、仕事を作り注文まで結びつける活動はそう簡単なことではありません。

私は1984年に印刷会社の営業マンから社会人デビューをしました。私が入社した印刷会社は企画から印刷、発送までのワンストップサービスをスローガンにして活動していたので、最初に上司から教わったことは提案営業でした。既存顧客からの定期的な仕事はもちろんありましたが、その仕事に甘んじることは許されず、自分で仕事を見つけ、見つからなければ仕事を作り、クライアントに提案しなければ売り上げノルマが達成されない環境に放り出されたおかげで、「創注」ということは当たり前で環境で仕事をしていました。それを実現するための行動そのものもファシリテーションだと気づかされました。

次号からは印刷産業の本質とファシリテーションがどのようなつながりがあるのかということ考察していきたいと思ひます。



# 営業におけるファシリテーション

株式会社フラジュテリー 代表取締役 橘田 佳音利

ゴールデンウィークに「小笠原レース 2023」というヨットレースがありました。

三崎沖をスタートし小笠原 父島 二見港まで、どの艇がいかに早く到着するか、という早さを競う、距離 500 マイル (約 1000 キロ) のヨットレースです。そのレースの実行委員として従事しました。

多くの実行委員が携わる中、現地小笠原へ入る実行委員は3名のみでした。

小笠原では、12時間に1回のロールコールで艇の安全確認をし、参戦艇のフィニッシュ確認をする重要な担当でした。

港及び岸壁を使わせていただくので、許可をいただくべく、海上保安庁・港湾局・村役場への挨拶と調整なども必要です。

それ以外に小笠原中学校及び高等学校の授業の一環として生徒たちにヨットの見学会やロープの結び方の授業を行いました。

更には SDGs14 の一環として、海洋汚染に関して学んでいただくため、東京海洋大学の海洋資源エネルギー学 教授の内田圭一先生をお招きし、マイクロプラスチックに関する講義を父島中学校及びリモートにて母島中学校の生徒へ行っていただきました。そのための打ち合わせや、内田先生と共にロープワークの講師役も担当しました。

そして、表彰式では司会を。それらがわたくしの任務でした。

前号で書かせていただいた通り、たびたび司会を担当致しております。今回も司会を仰せつかりました。なぜかお褒めの言葉をいただくことが多く、

今回も「今度うちの会の司会もお願い」など次の任務につながってしまうのです。

自分なりに工夫はしていますが、何を良いと思っただけなのか？そこまでは言及されないので、わたくしなりに考えてみました。

司会をするときに気を使っている点は、

1. 会導入の第一声の文言、声のトーンも含めて、出席者の注目を引き付けることができるようにする。
2. スピーチして下さる方に対する臨機応変な合いの手を入れる。
3. 間の取り方と正確な進行を心がける。

であると思います。

司会も講演もセミナーも同様ですが、第一声には最も気を使っています。司会は目次に則って進めるのですが、最初の引き寄せは非常に大切であると認識しています。

今回は準備の時間がほとんどありませんでしたが、導入時の文言だけはしっかりと考え練習し臨みました。

そして一番難しいのが瞬時の対応、合いの手を入れる技術です。これは司会をしている時に一番気を使うことです。導入は重要ですが、自分で事前に決められます。ですが、他者が発言したことに対する合いの手は、その時、瞬時に考えなければならぬのでたいへん難しいのです。得意としているわけではないので、かなり気を使って臨んでいます。

他者の発言に対してすべき、合いの手の重要ポ

## 【ファシリテーション】

イントは、

1. 同感・同調すること、それを態度で示すこと。
2. その発言を受け、言葉で返すこと。
3. その発言に対応した言動で、次につなげること。

これらのことが非常に難しいと認識しており常に緊張し対応しています。

この他者の発言に対する対応は、営業をするときにも同様と思っています。

営業は当然ながら、商品など売りたいものを紹介しに行き、相手に納得いただき購買意欲につなげる作業です。提案するものが、相手にどのように良いか、どのように役に立つか、理解していただくようお伝えし、納得し使用していただくまで持っていくことを目的としています。

これらの3つの司会における作業は、まさに営業における必須作業、商品を売るためのファシリテーションであると思っています。

わたくしは自分の薦めたい商品が、相手にとって利点があるであろう、と考えられる相手にのみ営業しています。しかし相手が納得するためには説明が必要です。相手が疑問と思うことに対しての十分な説明、商品に対しての疑問や疑念など、相手を感じることも不安などにも解説し対応、結果にもっていくように進める必要があります。

説明することはただの説明であってはならず、会話のキャッチボールをしながら、相手の感じることを受けとめる作業でもあります。

説明し理解していただくためには、ただのコミュニケーションだけではなく、目的に向かうまでのファシリテーションが必要であると思っています。

一般にファシリテーターとは会議などで、ある程度

の方向へ導いたりする役割を担うものであると思います。営業でも同じことが言えるのではないかと思います。

平松先生が、クリック2月号のインタビューでおっしゃっているように、ファシリテーションは意味形成のための場を作る道具であります。

「ファシリテーションとは場作り」「目的でなく手段である」。「～のための」という目的が必要であるとおっしゃっています。

目的があいまいになってくるとマニュアル化したファシリテーションに堕ちいってしまうとも。

営業は、毎回違った相手がいるのでマニュアル化できない現場です。

他者との対話があり、その疑問や反論などで、商品への固定された考え方や物事の見方を変えなければならぬこともあり「マインドセットの変換」が必要になってきます。自分自身でマインドセットを変えることはむずかしいですが、全く違う視点からくる顧客の「疑問」や「違和感」などの意見に素直に対応しながら結果につなげることは、まさにファシリテーションなのではと思います。

かなり前のことですが、待ち合わせ時に相手が遅れてきたときは、待たされたと怒るのではなく、喜ぶべきことだと教わったことがあります。遅刻した側は、負い目があるので、こちらにイニシャティブが回ってくることになるからだ、と。確かにおっしゃる通りだと思ったものです。相手が何か失敗して負い目をおったときは、それを責めるのではなく、認め受け止め良かれと思うことだと認識しています。

福田会長のおっしゃる心の債務と債権、自身は債権を負うなどおっしゃる。手紙のやり取りとは少々異なりますが、待ち合わせに相手が遅刻すると、わたくしは債権者となるわけです。待たされれば待た

されるほど、債権を多く得られるわけです。

一方、人生生きていく上に於いて、相手に失礼なことをしてしまうというのは気を付けていても時として起こってしまうものです。そのようなときは、すぐにでも飛んで行って対面にて詫げる。このことは重要であると思っております。

お礼を言うときは電話でもよいですが、謝るときはとにかくより早く、そして拝眉の上詫げる。を心がけています。叱責されるとわかっていて、逃げたい気持ちになり電話で済ませてしまいたくなるときもありますが、そういうときこそ直接伺い詫げるのが重要です。

どんなときでも、対人との行動は、コミュニケーションが重要であり、そしてそれに対応するファシリテーションが重要であるのだと思うのです。

2003年当時、人材募集には常に「女性35歳くらいまで」とあってはならないことが平然と書かれていました。

何故35歳以下の人しか雇わないんだ！それ以上の年齢だからといって、いない存在な訳がない！という社会への怒りから、始めた仕事は「35歳以上の女性の人材コンサルティング」です。

35歳以上の女性に向けてアドバイスやカウンセリング・セミナーを行い、モチベーションアップと煌めく自分創りのお手伝いをいたしました。

そして企業に向けては、ミドルエイジ女性の利点をお伝えし、そして彼女たちの就職先を探すということをして参りました。

要は当時社会が大腕振って「いない！」と言っていた35歳以上の女性を企業に売り込む仕事です。

であるからして、最初からハードルは高かったのです。

しかしそれを実現してくることができたのは、それ

こそ「いない！」と言っている企業にその理由を聞き出し、「いない！」と言っている理由が間違っていること、それでも尚ある問題があれば、解決する方法をお伝えすること。ミドルエイジ女性には若い人にはない良さもたくさん持っているということ、などをお伝えし、ご理解いただき納得の上で雇用していただく、という営業をしてきたのです。

まさに企業に向けてのコンサルティングであり、その結果を出すためにファシリテーションが必要でした。

事実、ミドルエイジ女性の良さを認識していなかった企業が開眼してくれたのです。

仕事は年齢ではない、ということが当たり前のことであるにもかかわらず、当時は誰もが言わなかったのです。このことを積極的に行っている弊社を、多くのメディアが取り上げてくれたことも幸いし、大きく世の中に広がっていきました。

今では年齢は全く関係なく、その人それぞれの能力を見て雇用していただける時代が来ています。

多くの困難があった仕事でしたが、今この時代が来たことは、大きなハードルのある営業というファシリテーションをこなしてきたことによって、今があるのではないかと思っております。

これからも、どんなときでも重要なファシリテーション、大変難しくはありますが、しっかりと着目し履行することが次へのステップに繋がる考えております。





# PDF Change Server 2

## OFFICE入稿ワークフロー効率化の決定版!

「Officeデータはバージョンの差異がいろいろ」  
 「レイアウト崩れや文字化けチェックが大変」  
 「罫線や地模様が上手く再現されない」  
 「データ変換作業に時間とコストが掛かる」  
 そんなお困りごとはございませんか?



OFFICE入稿のOK?NG?を  
 サクサク仕分け!

手離れよく働き方改革



PCS-2 オフィス変換

検索

発売元 **SEISHIN 誠伸商事株式会社**  
[www.seishin.co.jp](http://www.seishin.co.jp)

**SEISHIN**

編集後記；

いつも誠伸商事 CLICK をお読みいただきありがとうございます。今号は創刊 48 年目 第 4 番目の発刊号でございます。このように長きに亘り発刊できますこと、ひとえに読者の皆様のお蔭であると、心より感謝申し上げます。

今回は更に深くファシリテーションに関してご投稿を頂戴いたしました。ご参考になれば幸いです。

引き続き皆様からのご意見ご感想をお待ち申し上げます。

ご意見ご感想は右記バーコードより、もしくは下記メールアドレスにお送りいただければ幸いです。編集室 主幹 福田七衛と もども一同お待ちしております。



### 「SEISHIN APPLICATION CLICK」

発行：誠伸商事株式会社内 CLICK 編集室  
 〒145-0062 東京都大田区北千束 2-9-10

編集室主幹 : 福田七衛  
 編集スタッフ : 杉本なつみ・世古真一・橘田佳音利  
 制作スタッフ : 日比野悠太・山田七重・金子杏奈  
 問い合わせ先 : TEL 03 (5751) 3386

誠伸商事株式会社ホームページにCLICKバックナンバーの掲載を開始致しました!

<https://seishin.co.jp/click>



[seishin-somu@seishin.co.jp](mailto:seishin-somu@seishin.co.jp)