

足立区居宅介護支援部会 定例会

「多職種連携チームがより強くなる！ 会議の基本
場を輝かせるファシリテーション～はじめの一歩～」

2017年3月27日

1

【本日特に】みなさんにお伝えしたいこと

・会議当日に向けて、必要最低限な開催・運営上の

『下ごしらえ(事前準備・根回し)』の仕方《段取り八分》

【料理でいえば……】

○素材：各ケース(課題)

○調理：ケア会議(利用者の高向等の達成、課題解決の1つの手段として)

・「下ごしらえ」：参加者への根回し・事前の資料準備等(開催準備)

・「焼く、煮る、蒸す……」：当日の進行(開催運営)

○味：会議結果「参加者の腹落ち感・主体化、そしてケアチームの形成・発展」

「ひと手間の『下ごしらえ』があれば、それなりのお味に……」

《ファシリテーションの技法・地域ケア会議『下ごしらえ』版》

1. ファシリテーションの基本的な理解(ファシリテーターの姿勢)

2. 「場のデザイン」づくり：合意形成にいたる環境の下支え

3. 「ファシリテーション・サイクル」：会議の場の流れを意識して話し合いを活性化

本日の内容

1. 多職種連携って何？ そもそも連携って何？

2. 多職種連携を効果的に進めるためには

3. 現場で使えるファシリテーション(3つのポイント)

(1)ファシリテーションとは

(2)ファシリテーション・3つのポイント

①ファシリテーターの姿勢

②場のデザイン

③ファシリテーション・サイクル

2

1. 多職種連携

4

1.2多職種連携が求められている背景

1.一つではなく様々な問題を抱えている利用者の存在

ケアマネジャー、地域包括、サービス事業所等ひとつの機関だけでは十分に対応が進まない「支援困難」ケース増加

例:認知症+年金担保+介護保険料滞納+アパート立ち退き+医療受診拒否+異臭・近隣排除

2.利用者に対する意思決定支援の充実

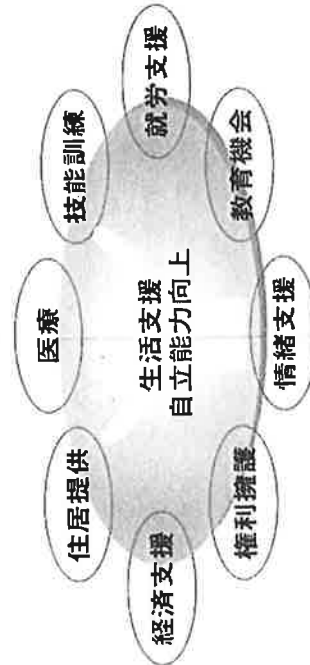
特に患者、家族への意思決定支援やチーム医療の推進

3.超高齢社会の下、限られた社会資源の有効活用

現場で多職種とうまく連携できる技術があれば、多くの複雑多様な課題を抱えた利用者に対するアプローチをよりうまくできる

1.2多職種連携が求められている背景

医療保健福祉におけるチームワークの必要性



利用者の持つ様々な課題に応じて、連携先の相手方の種類は多種多様に広がる

1.2多職種連携が求められている背景

多職種連携についての社会的要請(ケアマネジャー)

- ・介護保険法改正(2012)
- ・医療介護総合確保推進法制定(2014)

■介護支援専門員実務研修実施要綱:

- 「多職種連携を実践できる介護支援専門員の養成を図る」
 - ・「医療との連携事例」
 - ・「社会資源の活用に向けた関係機関との連携事例」

■主任介護支援専門員研修

- ・講義・演習「医療との連携及び多職種協働の実現」

地域包括ケア推進の鍵としての多職種連携

→多職種連携を円滑に進めるためのノウハウの重要性

『ファシリテーションはそのための有用な技術』としての位置づけ

1.3 でも多職種連携って……



1.3 でも多職種連携って……

□ 多職種連携が難しい理由

- ・どの専門職も教育課程で多職種連携について学ぶ機会が多くない
- ・価値観が異なること
- ・アセスメント方法の違い
- ・役割の曖昧さ
- ・機能の未分化
- ・各職能団体・学会においても連携が密にではない
- ・基本教育，倫理教育の職種間格差……

13

1.3 でも多職種連携って……

共有と尊重

- 立場や専門性の違いへの理解と尊重
違う視点で関わっている
- 共通項の確認
同じ目的を共有している

多職種連携
にはどちらも
必要

ただし、目的が違うことがあるから連携が
難しいときも……

14

2.1 多職種連携が巧みな支援者の共通点①

・コアコンピテンシー：好業績者の持続的な行動特性

- 「医療・保健・福祉の現場を支える「多職種連携力」を持つ人材育成プログラム
開発事業（文部科学省研究事業）」報告 2015

2.多職種連携を効果的に すすめるためには



15

16

2.1 多職種連携が得意な支援者の共通点①

- 「医療・保健・福祉の現場を支える「多職種連携力」を持つ人材育成プログラム
開発事業（文部科学省研究事業）」報告 2015

1.患者・利用者・家族コミュニティ中心：

「利用者を知りその幸せのためにチーム目標を設定できる力」

利用者のケア向上のために、協働する職種間で利用者、家族、コミュニティにわたっての重要な関心事、課題に焦点を当て、目標を共有することができる

2.職種間アプローチ：

「職種の違う専門職にも分かりやすく情報を伝える力」

他の専門職と連携するときに、職種背景が異なることに配慮し、専門的知識や意見を互いにやりとりができる

17

2.1 多職種連携が得意な支援者の共通点③

- 「医療・保健・福祉の現場を支える「多職種連携力」を持つ人材育成プログラム
開発事業（文部科学省研究事業）」報告 2015

5.他職種を理解する：

「他職種の物事の捉え方を知り、連携に活かすことができる力」
他の職種の特徴や役割及び活動状況を理解し、活かすことができる

6.関係性に働きかける（ファシリテーション）：

「チームの関係性のなかで円滑な相互作用を促進できる力」
利用者に協働したケアを提供するために、関係構築を援助し、各専門職が能動的に関われるよう働きかけができる。また時に生じる職種間の葛藤に対応することができる

19

2.1 多職種連携が得意な支援者の共通点②

- 「医療・保健・福祉の現場を支える「多職種連携力」を持つ人材育成プログラム
開発事業（文部科学省研究事業）」報告 2015

3.職種の責任を全うする：

「自分の立ち位置、そしてやるべきことを知る力」

自分の職種が何をすればいいのかについて理解し、相手方と信頼関係を築くことができる

4.自職種を省みる（リフレクション）：

「専門職として自分の支援を意識化、言語化できる力」

他者と協働する能力を高めるために、連携協働した経験を俯瞰し、自身や他者の感情、思考、行為、役割、価値観を再考することができる

18

2.1 多職種連携が巧みな支援者の共通点②

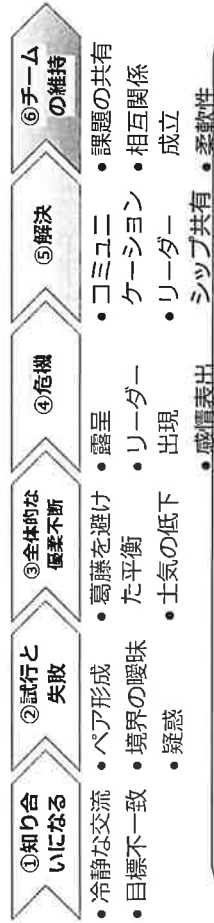
・対人援助職の力量の4階段



(諏訪さゆり・中村丁次,2012) 20

2.2 ケアチームはどのように発展していくか

ケアチームの発展過程 (チームの発展ストーリー) (Lowe J, 1981)



『ケアチーム』を支援上、どうやって作っていくかという視点(葛藤はつきもの)

- ①ケアチームがうまく結成されることで乗り越えられるケース、在宅が続けられるケース
悲劇的なケースを少しでも減らしていくためには、『ケアチーム』をどう作っていくかという視点が大切
- ②利用者や家族はケアチームの大切なメンバー(いちばん身近な社会資源)
- ③ケアチームの発展のためには、個々のメンバーが「自分も『ケアチーム』の一員」という意識についての喚起と共有が必要不可欠(『主体化』というキーワード)
→メンバーが主体的メンバーになる会議の場(『乗り越え会議』の場)づくりが重要

2.4 ケアチーム形成の要としての会議

- チーム編成、支援展開の「要の場」である会議

- 会議をすることで……
- 多様な視点の確保
 - 協働で実施する作業の分担と統合
 - 方針決定のプロセスの共有
 …… 協働への意欲、態度を引き出す

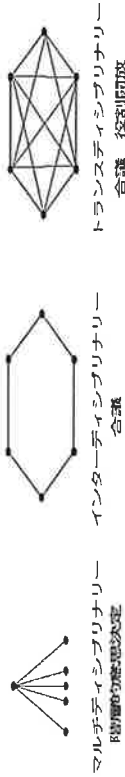
「腹落ち感のある」会議は、「チームをつくる場」「お互いがお互いを知る場」

ファシリテーションのノウハウを使うこと、
 「会議」を行うことで、
 チームの力をより促進することができる

2.3 課題特性のあったケアチームの選択

- 課題の特性に合ったチームの種類を選択しないと課題解決が遠のくことも……

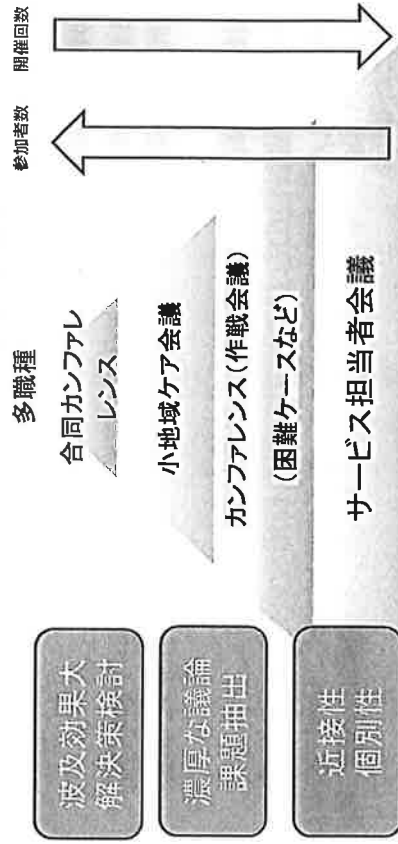
- ① マルチ: 課題は緊急性が高く限定的。例: 手術室での医療チーム。
 チームを編成する専門職の間に階層関係あり(専門職相互の役割は固定的)
- ② インター: 課題は複合的で緊急性は高くはない。例: 通常のケアカンファレンス
 専門職の間に強固な階層性はない(専門職相互の役割は概ね固定的)
- ③ トランス: 課題は複雑多様、課題のあり方に合わせてチーム編成「地域包括ケアチーム」
 多職種が相互の役割や立ち位置を柔軟に変える(「合議」+「役割開放」)
 ・重要なチームの一員・地域住民と連携・協力しなければ、解決しないケースの増加
 《今までの専門職と地域住民との固定的な関係を柔軟に組み換えなくてはならないケース》



困難ケースは、インターorトランス各モデルでチーム編成することが多い
 →課題把握後のモデル選びによってチームに誰を呼ぶかが等、場のデザイン変化

2.5 ケア会議の種類

地域で多職種連携に関連した会議(類型別)



ファシリテーションのノウハウを使うこと、
 「会議」を行うことで、チームの力をより促進することができる

2.6 こんな会議で困ってませんか？①

□モヤモヤ会議の3類型

- 1.「シーン会議」：集まっているが意見が不活発
 - ✓ 言いたいことが言えずに終わってしまう(特定の人しか発言しない)
 - ✓ 先に台本ありきで、何か主催者に誘導されている気がする

2.「オラオラ会議」：集まっているが意見が衝突

- ✓ 話が堂々巡り、すぐに脱線する
- ✓ 自分の意見ばかり主張、相手の意見が聴かない人がいる

3.「何だったの・・・会議」：一応、結論は出たが実行に移らず

- ✓ 時間がばりどられで話し合いに有効性が感じられない
- ✓ 会議で決まったことが、実行されない

25

2.6 こんなケア会議で困っていませんか？②

□話し合いが終わった後の参加者感想……

- 「会議を開いた意図が分からなかった。何も協力する気にならない」【主催者への不信任感】
- 「何かこの話し合い、形だけだ。自分には関係ない」【問題への無関心】
- 「ファシリテーターが怖い。会議で縮こまって自分の意見が言えなかった」【委縮しての参加】
などなど……

→出席後に、参加者に不信と無関心の感情を助長させる話し合い(モヤモヤ感がつぶる場)

こんなモヤモヤ感の背景には……

参加者相互が活かし合える環境が整っていない
相互作用が生まれる話し合いへの活性化が必要

26

2.6 こんな会議で困っていませんか？③

□「話し合いにはうまく進める型あり」

→その型の一つがファシリテーションという技法
(効用)

- 1.理解・実践することで会議の時間は結果的に飛躍的に短くなる(時短化)
- 2.会議そのものが参加者との関係づくりにつながる、深まる
(信頼関係醸成・「共感」)
- 3.主体的な参加意欲を高め、会議後の実行力も備わる
(当事者意識深化・「納得」)

参加者の腹落ち感、深化(「共感・納得(モヤモヤ感なし)」
「参加した甲斐があった。チームの一員として協力している」

27

3.現場で使えるファシリテーション

28

3.1.1ファシリテーションって何？

□ ファシリテーションという方法から……

- ファシリテーション：「促進」、「〈事を〉容易」

物事を効率的に促進し、円滑に進める技法や働き

- ファシリテーター：「進行促進役」
人が集まる場を円滑に導く進行役

・役割：横や下から人を支援し、活性化し勇気づける

(中野民夫, 2016) 29

3.2.1ファシリテーターの姿勢

□ 話し合いの場を安心に話し合える場へ演出
・前向きに互いを高め合い、話し合える場づくり

・互いにフラストレーションをためない場づくり

※誰も迷ったり、失敗しても責められない場

項目	剛強的(リーダー的)	勝劣系(ファシリテーター的)
1.前提	ビジョン・ミッション	ビジョン・ミッション
2.組織	ピラミッド	ネットワーク
3.役割	指揮・監督・見張り	促進・支援・見守り
4.姿勢	前から/上から引っ張る	後ろから/支える
5.進め方	職掌分担による効率	協働による効果
6.他者への働きかけ	点(結果)に対するヘルプ	線(プロセス)に対するサポート
7.コミュニケーションスタイル	指示・命令による説得	傾聴・質問による納得

3.1.1.1 ファシリテーションの特徴

□ 特徴：特にプロセス設計(場のデザイン)に注力

《理由》

- ・参加者の腹落ち感を得るため
「会議に充実感(共感、納得)を持ち参加」
→ 具体的な行動に向けての強い決意と仲間意識を芽生えさせる営み

- どんなよい合意形成、問題解決の場であっても、実行段階では何らかの壁にぶち当たる

- そこで、ひと踏ん張りできるかどうかは、話し合いに共感、納得して参加してもらえたかが重要

→ 会議での決定事項につき参加者に納得して取り組んでもらうためにも「プロセス重視」の話し合いが有用

3.1.2ファシリテーターの姿勢

□ 場の参加者の相互作用を尊重すること

- ・場をコントロールしようにし過ぎない。プロセスを見守る
- ・参加者の互いの違いを味わう(間違いの決めつけをしない)
- ・違う視点が自分たちの視野を広げ理解を深めると捉える
- ・ただ、プロセスが滞った場合は、場を刺激する投げかけをする
- ・適切にフィードバック・要約・質問をすることで、場の活動性を高める
- ・否定的な発言で凍りついた場の空気を切り替える などなど

意味のある対話の場にするためには……

『想定や意見の保留』が大切(ポーム)

《対話の場をつくるうえで踏まえておくべきこと・認知限界》

- ・人には同じ物事を見ても、その物事の捉え方、感じ方に様々な違いがある
- ・また個人の知識にも限界がある

3.1.2 ファシリテーターの姿勢

□ 自分の状態を客観的にみることに

- ・自分の「いま」感情に気づく
- ・自然体でその場に居ること(スキルに頼りすぎない。走り過ぎない)
- ・完璧な自分になろうとしない
- ・自分自身のコミュニケーションの型に気づく
 少しの沈黙を嫌ってつい話すぎてしまう姿勢が強い(せっかち型)
 or 意見が出るのまでつい待ちの姿勢が強い(もじもじ型)
 ※両方の型をその場に合わせうまく使い分ける(両方でひとつ)

- ①相談援助や動機づけ面接、カウンセリングと基本は共通
- ②テクニックだけ学んでも効果が上がらない点も共通
- ③経験と体験が重要:

支援者自身が包んでもらった、尊重してもらった、受け止めてもらった体験をしてはじめて場の参加者にその経験と体験を与えられる……

3.1.4 ケア会議で求められるファシリテーション

□ ケア会議開催・運営には独特の大きさが……

- 企業内会議・専門職会議：
 - ・一定の常識、風土、価値観を共有した上での合意形成
- ケア会議(特に住民を含む多職種が参加者となる困難ケース)：
 『パワーバランスの作用・専門性の多様性』
 - ・多様な価値観、立ち位置を持つ地域利害関係者との合意形成
 ※参加者が地域において紛争当事者ということも(近隣苦情ケース)
 → 同質性が比較的薄い参加者同士の話し合いは、ひと苦労

□ 多職種連携とファシリテーションの関係

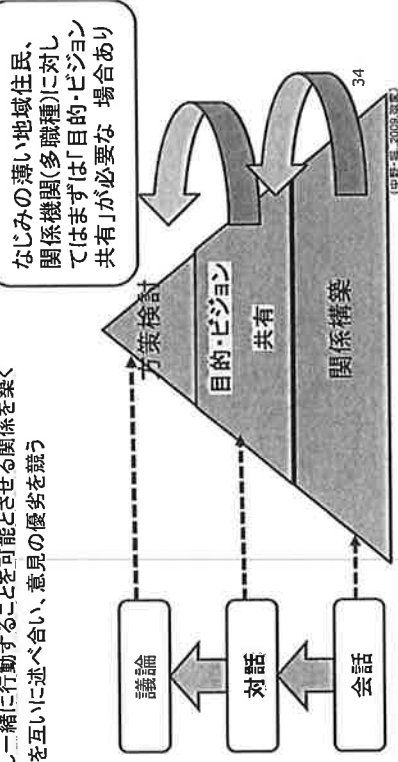
- ・多職種(地域住民含む)、多様な話し合いの場の促進・連携に役立つ
 → ケア会議という武器をうまく使いこなす効果的な技法のひとつ

3.1.3 話し合い3つのモード

場の事前アセスメント

□ 関係性、テーマによってのモードを使い分ける必要性あり

- ・会話：日常の中での自然なやり取り。特に目的や結論は求めない、「おしゃべり」
- ・対話：テーマの本質や意味をともに探究しつつ、共感し一緒に行動することを可能とさせる関係を築く
- ・議論：自説を互いに述べ合い、意見の優劣を競う



3.1.4 ケア会議で求められるファシリテーション

□ 「参加者の腹落ち感」(合意形成中心)

- 会議で決定したことに対して、参加者全員が「全力で取り組もう」という気持ちに盛り上げることが会議の成功
- まずは、お互いの問題を理解し共感し合う対話の場の成功が先決
 創造的な問題解決(知識創造)を会議の場で練るのは次のステップ

(特に困難ケース等ケア会議で適応性の高いファシリテーションアプローチ)

合意形成ファシリテーション ≧ 問題解決(知識創造)ファシリテーション

3.2.1a 場のデザインはどうして必要？

□ ファシリテーターの大切な役目：

参加者が安心して話し合える場づくり(場のデザイン)

・実施の目的は？

・参加者はどんなひとたち？ 適切な参加人数は？

・使える時間は？ 場所は？

・会場の大きさは？ 机の並べ方は？ などなど

せつかくの話し合いの場を「おしゃべり」や「口論」の場にしないための場の仕掛け・演出(会議という場の参加者の主体化)

37

3.2.1a 場のデザインはどうして必要？

□ ファシリテーションが機能発揮する要件

・参加者の腹落ち感・納得感→行動に向けての主体化

(ちよん,2013)

- 何のために(目的、エンドユーザー)
- 何を話し合うか(テーマ)
- 聴きあう関係(ルール)が育まれ
- その方法が明確で納得でき(レジユム)
- 場が温まっいて(空間デザイン)
- 役割分担の根拠が明確、もしくは公平性が保たれていること

38

3.2.1a 場のデザインはどうして必要？

会議の準備は「場のデザイン」の一部

《場のデザインをしない「出たとこ勝負・運難会議」で起こりがちなトラブル》

- ・前提がくつがえる
- ・議題が話し合えない
- ・「声の大きい人」の言うとおり
- ・時間内に終わらない
- 会議参加者のモヤモヤ感が残る(「こんな会議は意味がない！」)

「場のデザイン」づくりが会議が気持ちよく回っていく土台に

39

3.2.1b 場のデザインとは

□ 場のデザイン(事前根回し)：

会議・事前プロセスは会議前に参加者各位から

実質的な協力を取り付ける営み

- 問題解決に向けて誰をどのように巻き込み、可能な限り主体的、協力的に会議に参加してもらうか、その戦略の一部としての必要な事前準備と関係者に対する効果的な根回し活動

→実際の会議の場面でのファシリテーションの効果を大きく左右

□ 場のデザインの効果

- ①参加意欲の低い人をアクティブに変化させる(会議前・中・後)
- ②参加者に会議中に演じてもらう役割を了承してもらう

40

3.2.1c 2つの「場のデザイン」

□場のデザインには2種類

1. プロセスデザイン(ソフト面)

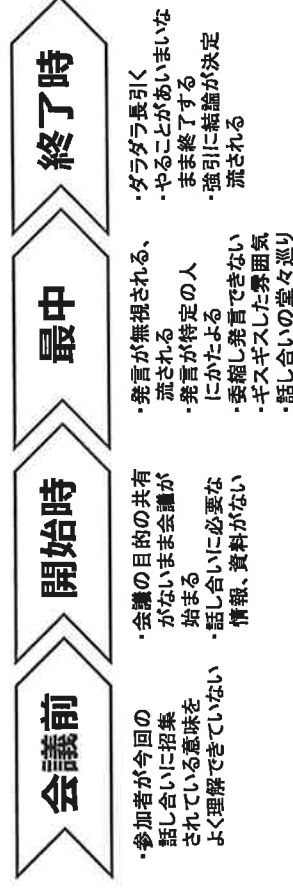
2. 空間デザイン(ハード面)

- 別紙1『ケアカンファレンス 開催準備チェックリスト』記載例

41

3.2.1d プロセスデザイン

- 参加者のやる気を奪う会議(会議プロセス別)



42

3.2.1d プロセスデザイン①

「1.会議開催の経緯、2.会議開催目的」

- 開催経緯の要約
- 会議開催目的の明確化につながら、足りない情報も見えてくる
- メンバー間の共通認識の確認にも役立つ
「つまり、この事例はこんな事例」
- 会議開催目的の明確化
- ファシリテーターの考えをまとめる効果 (3つ程度)

43

3.2.1d プロセスデザイン

- 最低限、会議開催前に決めておかなければいけないことは……

- 1.【目的】を明確にする: 何のための会議か
- 2.【テーマ】を決定する: 何について話し合うのか
- 3.【ゴール】を設定する: どこまで話し合うか、何を成果物にするか
- 4.【メンバー】を決定する: 必須のメンバー、それぞれの役割
- 5.【進め方】を検討する: どのような順番で話し合いを進めるか、時間
- 6.【共有化】を図る: 事前に伝える情報はないか、その伝達方法

44

3.2.1d プロセスデザイン②

「3.議題」

□ 課題共有の明確化

- 具体的にどのような課題を検討するために参加者たちがこの場に集まっているかが明らかになればその場の目的の半分は実現
- その場で何を求めているか明確でない場合、漠然と時間が過ぎる。論点がずれても場合、修正が難しい

45

3.2.1d プロセスデザイン④

「5.参加者」

□ 参加メンバーの決定:

主役、準主役のキャスト決定。主役を支える脇役の

決定。ファシリテーターは黒子兼脚本兼演出

- 必要に応じて、発言要請(地域顔役、医療、保健センター等行政)
→非公式な役割を事前にお願ひ(「最初に振らしてもらいますね等」
・重苦しいムードになったとき口火を切ってくれる人、
・会議中に何かと批判する人を穏やかに諷めてくれる人

- 参加者は8名くらいが合意形成達成の最大のグループサイズ

これ以上の人数になると、参加者の「一部ノリノリ、残りドン引き会議」になりやすい(人数が多すぎると、互いの力に気づく時間が少なくなる)

- 当日、都合がつかず出席できない参加者:文書照会でも可能な場合多

47

3.2.1d プロセスデザイン③

「4.ゴールイメージ」

□ ゴールイメージは3段階の幅で設定

- 複数のレベルのゴールイメージを仮説として設定し、最低限のゴールイメージについては会議開始前に参加者から合意を得ておくことが重要(この会議は終了時に何が決まれば閉会できるか予め明確化)

- 1.「最低限ここまでやらないと」(最低ライン)
- 2.「まあ、これくらいできるだろう」(ホドホドライン)
- 3.「ここまでできたらすごい」(ビックリライン)

→会議の場があり方、流れ方に柔軟に対応することが可能

合意形成が主目的の場合はそもそも多様な関係者間の会議、対立している当事者が参加している会議であることが多く、深追いをせず①のレベルのゴールイメージで十分な場合が多い(学習型、問題解決型のファシリテーションの場合は②、③の目標設定要

- 会議の落とし所に過度に縛られずに気持ちに余裕ができる。意図から解放、固定化されずに済む。設定した落とし所に過度にこだわりすぎると、参加者に対して操作感を感じさせてしまう。その後の問題解決に向けて当事者意識と信頼関係の醸成に支障現出

46

3.2.1d プロセスデザイン⑤

「6.参加者に伝えたいこと(メッセージ)」、「7.予測されること」

□ 「声の掛け方でやる気が変わってくる」

- 声を掛ける順番を考える
- 個別に思いを引き出す
- 役割・期待を提示する

□ 参加者層に合わせた時間設定

48

3.2.1d プロセスデザイン⑥ 「7.予測されること」場のデザイン上の制約・その1

- ①会議の目的・目標(ゴール)の確認
 - ・「本人が在宅生活を継続できるように」
 - ・「本人を支えていける地域づくり」
- ②時間設定の確認
 - 最初だけでなく、議題がうつるごとに時間確認
- ③会議のグラウンドルールの確認
 - 目的、時間、グラウンドルールの配布資料ではなく掲示資料とした方が、議論が白熱した場合でも目に入りやすく、アイコンタクトでルールを確認しやすい
 - ・個人情報、秘密保持の確認

49

3.2.1e 空間デザイン① 安心して話し合いのできる雰囲気・その1 「8.机・椅子の配置」

- 空間デザイン
 - 安心して話し合いのできる雰囲気作り。参加者が心理的に安全、本音をもらしても大丈夫と思えるような環境
 - 会議、何でもいえる柔らかい雰囲気づくり
良いアイデアはユルいムードのなかでこそ出やすいもの。
発言するのにハードルが高ければ、無難な意見しか出なくなる
- 主な分類
 - 1.机の配置
 - 2.雰囲気
 - 3.騒音(匂い)

51

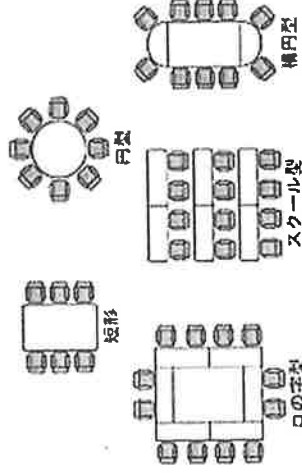
3.2.1d プロセスデザイン⑦ 「7.予測されること」場のデザイン上の制約・その2

- 時間(最大の制約条件との兼ね合い)
 - 時間内に結論が出なかったときにはどうするかではなく、そもそも時間内に結論の出る会議を設計することが重要
 - ・プログラムデザインにて分刻みの進行表、台本をつくることも1つの方法
 - ・最低限のデザインでその場で即興的な方法を取るのも1つの方法
 - 作り込みすぎない。「間」が大切
 - ・お互いじっくり話し合えたり、ひとりひとり感じることを、考えることができる間(時間と空間)があることが理想的(時間の制約があるが・・・)
→ 自ずと相互作用の花が咲く

50

3.2.1e 空間デザイン② 安心して話し合いのできる雰囲気・その2 「8.机・椅子の配置」

- 1. 机の配置:
 - 参加者間のコミュニケーションに大きな影響
 - ・多すぎる参加者、制限ある時間内で各自発言が消化不良で終了しやすい
 - ・物理的に互いの顔が見えにくい。信頼関係醸成が不完全化
 - 配置の3要素
 - (1)視線
 - (2)距離感
 - (3)形

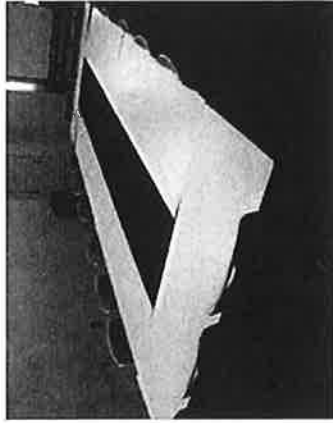


52

3.2.1e 空間デザイン③

安心して話し合いのできる雰囲気・その3 「8.机・椅子の配置」

□(1)机の配置：口の字型



- ・メリット比較的大人数の参加可
(グループサイズ大)
- ・デメリット①参加者間距離：遠い
②視線：遠い
- 参加者間の相互作用が生まれにくい
- ・打ち解けた対話、議論になりにくい
- ・極端な結果になりやすい(建前論、激論)
- ※「空間の隙間(見えない壁)」ができる

53

3.2.1e 空間デザイン⑤

安心して話し合いのできる雰囲気・その5「8.机・椅子の配置」

□(3)机の配置：サークル型

(または便法としての変形長方形型)



- ・メリット①参加者間距離：近い
②視線：近い
- ③職位構造を意識せずに済む
- ※「空間の隙間」が生まれず、参加者皆で共有可能な資料を置くこと可能
- ※現物資料：写真等ビジュアルデータ
→一緒に見るといふ状況が空間的に生まれ、仲間意識が高まり意見が出やすくなる
- ・デメリット①8名までが参加者枠限界(誰を呼び誰を呼ばないかの厳選要)
- ②特殊な机要の場合あり

変形長方形型

55

3.2.1e 空間デザイン④

安心して話し合いのできる雰囲気・その4 「8.机・椅子の配置」

□(2)机の配置：長方形型



- ・メリット①参加者間距離：近い
②視線：近い
- グループダイナミズムが生まれやすい(打ちとけやすい雰囲気)
- ・デメリット 8名までが参加者枠限界
誰を呼び誰を呼ばないかの厳選要
形：上座、下座発生、職位等を意識させる構造

54

3.2.1e 空間デザイン⑥

空間デザイン安心して話し合いのできる雰囲気

●参加者の配置

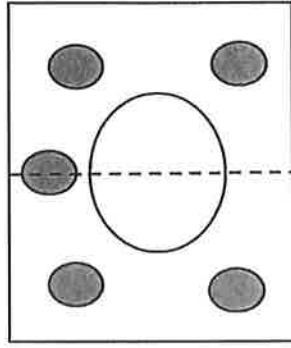
- ・気持ちよく座ってもらえて、関係づくりにもなる配置
- ・お互いの顔が見える配置
- ・それぞれの距離が遠すぎない距離
対立構造・疎外感を生まない工夫

56

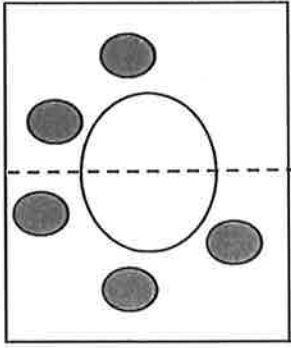
3.2.1e 空間デザイン⑦

空間デザイン安心して話し合いのできる雰囲気

- 対立構造・疎外感を生みにくい丸テーブル



場の対称性が確保
→参加者の関係性に一体感が生まれやすい



場の対称性が確保されていない
→参加者の関係性のバランスが崩れやすい

57

3.2.1e 空間デザイン

安心して話し合いのできる雰囲気

□ 2. 雰囲気

- なるべく明るく明るい雰囲気の部屋を選択
- 窓があった方(カーテンは閉めない)がオープンマインドになりやすく発想も広がりやすい
※窓がない無機質な部屋:防衛的になり立場で発言しがちとなる(レストラン、カフェ)

□ 3. 騒音(匂い)

- 騒音やたばこの匂いなど不満につながる要素は事前確認
※参加者に特定感情を惹起させない

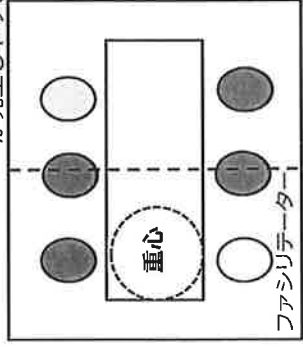
59

3.2.1e 空間デザイン⑧

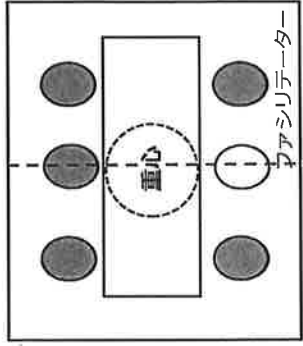
空間デザイン安心して話し合いのできる雰囲気

- 対話の重心をどこに置くか(四角テーブル)

対立構造・疎外感が発生しやすい



ファシリテーター



ファシリテーター

空間の対称性を意識すると、視覚的に対立構造・疎外感が生まれにくくなる

58

3.2.1f 配布資料等

会議の準備・配布資料準備①

- 参加要請する場合に明確化すべき事項を記載

参加者への事前根回しレジュメ

《効果》

参加者との共通の枠組みづくり(参加前のグラウンド・ルールづくり)
→当日の対話、議論の拡散、混乱を一定程度、予防

《主な内容》

1. 会議の目的の確認
2. 時間設定の確認
・最初だけでなく、議題がうつごとに時間確認
3. 会議のグラウンドルールの確認

60

3.2.1f 配布資料等

会議の準備・配布資料準備②

- 配布資料の検討
 - 今の時点で分かっていること、分かっていないことを整理して伝える
 - 短時間で、参加しやすい形での情報の示し方を工夫視覚化して情報を伝える
 - 個人情報保護について検討
- 準備物例・・・エコマップ図、近隣拡大地図、名立て、時計、別紙2:「事前根回しレジュメ」、「情報共有シート」、ホワイトボード……

61

3.2.2 会議本番での場の舵取り力

□ 場の舵取り上の基本視点

- 自分の意見にこだわり過ぎない(中立性・公平性)
 - ・基本的な姿勢や態度が参加者に大きな影響を与えている(場の一部)
 - ・自分の中で起こっている感情に敏感になる
- 話し合いの流れの全体的な俯瞰
 - ・ファシリテーションサイクルの把握と必要な対応
 - ・どんな話し合いにも『始まりと終わり』がある
 - ・『始まりと終わり』の流れを把握し、タイミングに応じて必要な対応をする
 - すると話し合いが深まりやすくなる
- 対立しているかのように見える意見の共通点を見出す
 - ・質問サイクルの活用

63

3.2.1g 会議前・会議後の「根回し」の確認

□ 会議前

- キーパーソンへの事前相談
 - 日程調整(会場調整)
 - 会議のデザインに対する参加者からの意見聴取
 - 情報収集(今回の会議に備えて必要な情報)
 - 事前情報提供・課題に対する意見を事前に聴取
 - 開催案内 などなど……
- #### □ 会議後
- 会議後の感想についての意見聴取
 - 決定事項の送付
 - 欠席者へのフォローアップ、議事録の送付
 - 決定事項実施状況のヒアリング などなど……

62

3.2.2 ファシリテーションサイクル①

場の流れ・意識的な見渡し

□ 4つのサイクル:《共有→発散【混沌】→収束→決定》

- 1.共有:
基本的な意見情報をだしつつ目的・ゴール設定、参加と相互作用の基盤をつくる段階
- 2.発散:
自由な立場、発想から、意見・アイデアを拡大、多様な合意形成の可能性をふくらませる段階
- 3.収束:
具体的な成果に向かって意見を集約、まとめていく段階
- 4.決定(再共有):
今までの成果を確認、次に向けてのステップを明確にする段階



合意形成に向けてのプロセス把握(発散・収束型)

64

3.2.2 ファシリテーションサイクル①

場の流れ・意識的な見渡し

□ 深まった話し合いにつながる流れ



共有 発散 (混沌) 収束 決定

- ・発散から収束の流れで『混沌(膠着・停滞)』が生まれることは付き物(産みの苦しみ)
- ・ファシリテーターがその存在を知っていれば慌てずにはすむ
- ・逆に、話し合いがすすんだり行き過ぎた場合は注意。参加者が本音で話せていない、真剣さに欠けている場合がある

65

3.2.2 ファシリテーションサイクル③

場の流れ・意識的な見渡し「共有」

□ 最も大切な「共有」段階

- ・メンバーの積極的な参加を促し、これから始まる話し合いを深める相互作用を生み出す土台になる

《共有段階で共有される必要のあること》

- ・何のために招集されたのか
- ・前提となっている情報は何か
- ・メンバーはどのような状態で参加しているのか
- ・現時点でどのような考えをもっているのか

共有を分かりやすく、過不足なく行うために……
『オリエンテーションのOARR(オール)』

67

3.2.2 ファシリテーションサイクル②

場の流れ・意識的な見渡し

□ 発散収束型:

基本的な情報を「共有」後、自由に意見、アイデア、苦勞等を「発散」、話し合いを「収束」し、「決定(再共有)」を促進

- ・実際の話し合いにおける「いまの場」をどう読みとるか
- ・ファシリテーターがいま自分たちはどの段階のどこにいるかを認識できていると、その時々に必要な介入に集中でき、参加者各自の納得感のある合意形成に結びつきやすい
- ・ファシリテーターと参加者の全員で作っている場の状況や流れ、そして時々で参加者が感じていることを読みとりつつ、話し合いを活性化

66

3.2.2 ファシリテーションサイクル③

場の流れ・意識的な見渡し「共有」

□ 『オリエンテーションのOARR(オール)』

1. Outcome (アウトカム): 会議で求める成果
 - ・会議で「何を」もって成果が上がったとするのか「予め明確にする
2. Agenda (アジェンダ): 協議事項・話し合いの流れ
 - ・話し合う事項や話し合いの流れや時間配分を予め決定しておく
3. Role (ロール): 役割
 - ・会議でメンバーがどんな役割を持って臨んでいるのかを確認
4. Rule (ルール): 会議参加上の決めごと
 - ・会議にはどのような気持ちで臨んでほしいということを確認

● 別紙2『ケア会議 次第』記載例

『OARR』を会議の初めに参加者と共有するだけで、話し合いの質は確実に上がっていく
《全員でオールを持ち、いっしょにポイントを漕ぎます》

3.2.2 ファシリテーションサイクル

場の流れ・意識的な見渡し「発散」

□ 参加者への問いは段階を追って組み立てる

- 1. いきなり結論や正解を求める問いかけをすると、人はなかなか答えられない
- ・急いで正しい答え探しせず、個人的な印象を大切にすると意見は出やすい
- ・「最近、何か気になるな、ということを教えてくれませんか」
- ・「○○さんと心に残っているエピソードをお話しいただいただけませんか」
- 2. 結んで聞いて質問
- ・先にはい／んいえて答えられる質問をした後で、開かれた質問をする
- ・前：「○○について、知っていますか」
- 後：「それでは、そのように考えるのはなぜですか」

【注意】

- ・「なぜ…したの(why)」質問：実際は「…してはだめ」という否定の意味で相手にとられ、質問に答えにくい(相手を追い詰める)
- ・「何があなたをそうさせたの(what)」質問：客体化されて答えやすい

3.2.2 ファシリテーションサイクル③

場の流れ・意識的な見渡し「発散」

□ 「小さな声」を拾い上げるコツ

1. 会議の前など声の小さなAさんを発見しておく：職位上下、力関係、性格
2. 小さな声に対しては常に注意を払う：発言を遮られた、発言をしたそう
3. 小さな声を大きくする工夫
 - (1) 発言を丁寧に称賛
 - (2) 発言を復唱して共有化を図る
 - (3) 参加者全員の発言を客観的に平等に扱う

□ 発言称賛ワード(⇄フリーズワード)

- ・「その視点は興味深いですね」
- ・「たしかにその指摘は重要ですね」
- ・「なるほど、それは○○ということですね」
- ・「○○さんならではのご意見ですね、ぜひ他の方にも聞いてみましょう」
- ・「ありがとうございます。面白いご意見。後で話しあいましょう」

3.2.2 ファシリテーションサイクル③

場の流れ・意識的な見渡し「発散」

□ 発散のポイント：情景の共有

- ・発散の中で見つけた共有できる切り口を踏まえて、意見を収束(絞り込み)最後の決定のステップで今後の方策を決定
- ・時間の制約があるなかで、「共有」と「発散」を充実させるためには短時間で密度の高い共有・発散を促すツールと収束を加速する事前準備が必要

□ 発散・「収束」二段階の意識的使い分け

- ・二段階が明確に区別されていない場合：
 - 意見を出しながら(発散)、同時に意見を検討・評価する(収束)ことになる
 - ・十分な数の意見が出る前に会議を終了：
 - また“いつもの”結論になりやすい。効果的な合意形成につなげるためには、「発散」段階で、できるだけ多くの意見、アイデアをしばり出すことが重要

3.2.2 ファシリテーションサイクル③

場の流れ・意識的な見渡し「収束」

□ 共通点と相違点を分け、数をしぼる

- ・会議で話し合われた結論をいきなりひとつに決めない(参加者の脱落ら感)
 - ① 会議の目的と照らし合わせ、ある程度の数の中から結論候補を3つ程度に絞る
 - ② 次に参加者で絞った結論候補を再度内容を確認
 - ③ 最終的に、絞った結論候補の中から結論の優先順位を決めていく

□ 必要に応じて一定の枠を示し、文章化する

- ・会議で生み出された方針を一定の枠で分かりやすく示し、今一度内容を参加者に考えてもらう
- ・会議の場で示されたキーワードや意見を文章化すると、次の具体的な活動につながりやすくなる
- ・枠を示すのはファシリテーター、中を埋めるのは会議参加者
- ・意見を出しながら(発散)、同時に意見を検討・評価する(収束)ことになる
- 《方針枠の例》
- 『○○までに【期限】○○と○○しつつ【手段(役割・対応)】、○○を目指す【目的】。ただし、○○の場合は○○を行う【例外的手段】』

3.2.2 ファシリテーションセッションサイクル③

場の流れ・意識的な見直し「決定」

□ 終了時のチェック事項(カクニンと感謝)

- 会議の中で決められた方針に対して参加者が合意がとれているか
- 方針に対して具体的な行動・役割分担が確認されているか
- 会議が終了した後の進め方や各々の「宿題」を確認しているか
- 会議の記録や欠席者の情報共有の方法を確認しているか
- 必要な場合、次回の会議の設定を確認しているか
- 必要に応じて、会議の進め方についての振り返りがされているか
- 会議参加の感謝、ねぎらいをわすれない

73

3.2.2 質問サイクル③

質問で意見を引き出す

□ 質問の投げかけ・基本3法

1. ヒトからコトへ：発言者と発言内容を切り離し傾聴

なぜ、人に焦点化 どうすれば、事に焦点化
・なぜではなくどのようにして問いを発すると、問い詰め感が薄まり質問に答えやすくなる

《例》 ヒト問い「なぜ目標が達成できなかったのか」

コト問い「どうすればその目標は達成できたか」

2. 結んで開いて：閉じた質問と開いた質問を相手が話しやすいように交互に投げかけ

《例》Aさん、1月前と比べて、Xさん家からの臭いは何割増しくらいに？」

「そうだねえ、もう5割増しじゃまかないよ。ここ最近ひどい。何十年も隣で居るから分かる」

「なるほど……、Xさんのこれまでの生活の経過をよくご存じのAさんとしては最近、

特に臭いがきつくなっているのはどこに原因があるか……」

3. ターゲット：目的に焦点化した質問

- ・「ポイントはそのあたりでしょう」(思考混乱の整理を促進)
- ・「この問題を……と捉えるなどのようなことがいえるでしょう」(別の視点からの発想促進)
- ・「具体的に言うと、どうなりますか」(思考明確化を促進)

75

3.2.2 質問サイクル②

質問で意見を引き出す

□ 好ましくない質問の投げかけ

- 「何か意見はありませんか」
《陥りやすい回答例》
 - ・ 「何かといわれてもね」と沈黙
 - ・ 「何を話してもいいんだ！」と発問者の質問の趣旨と外れ、はてしなく議論がずれていく
- 1. 《目的を焦点化した質問の投げかけ方》
 - ・ 「ポイントはどのあたりでしょう」(思考混乱の整理を促進)
 - ・ 「この問題を……と捉えるなどのようなことがいえるでしょう」
(別の視点からの発想促進)
 - ・ 「具体的に言うと、どうなりますか」(思考明確化を促進)

74

3.2.2 質問サイクル④

質問で意見を引き出す

非攻撃的の自己主張一般

質問返し①	×私はこちら思います	○こういう考え方もできるのでは？
質問返し②	×あなただけは間違っています	○間違っている可能性があるので、 は？
オープンクエスション	×賛成ですか、反対ですか	○どのように考えますか？
不完全質問	×「こうすべきだと思いますか」	○こうした方がいいんじゃないですか ね？
主語変化(we主語)	×どうするつもりなのですか？	○私たちはどのようにすればよいので しょうか？
How活用	×「何故失敗したのですか」	○何が失敗させたのでしょうか？
一歩後退主張①	×あなたの意見はおかしいです	○私が間違っているかもしれません が、…
一歩後退主張②	×このようにすべきです	○個人的な意見なんですけど、76.

3.2.2 質問サイクル

質問サイクルがまわらない場合

- ファシリテーター自身で自己開示：
自分の心の中で起こったことやホッペを可能な範囲内で素直に語ることで、「ここまで語っていいんだ」という会議の場での自己開示レベルのペースメーカーになり、安心して語り合いのできる場の雰囲気づくりをする

□ 自分の体験から始める：

一般的な抽象論としてはじめではなく、「この……さんの件に深く関わったきっかけは……」など参加者一人一人の体験を思い出して語るころから始めていく。参加者が実感を持って話をはじめることができ、相互に触発されてテーマの多面的な解釈や取り組みが浮かびあがってくる

→参加者各自の事実や体験を話し始めると双方のやりとりが自ずから始まりやすい。公の場で勇気をもって語り合えるステップ作りに有効

77

3.2.2 質問サイクル

質問サイクルがまわらない場合

- 会議がタテマエ、対立、膠着状態に陥った場合：
ファシリテーター外部の視点からのフィードバック：
「みなさんのお話を伺っていてなるほどと思いましたが……」
- 良く分らない発言、専門用語をまく立てる発言が出た場合：
「すいません。少し良くわからないところがあるので、念のためもう一度説明してもらえますか」
- 会議中に自分自身の中で怒りや焦りが生じうまく進まない場合：
一呼吸、休憩を入れる。なるべくペアでファシリテーターをするようにしてもら一方に代わってもらう

78

4.1 構造化のデザイン

□ 話し合いの構造化(ホワイトボード活用)の利点

- 議論のポイントを分かり易くする
- ポイントに意識を集中させる(「空中戦から地上戦へ」)
- 共通の記録として残す話の流れを俯瞰でき、論点がわかりやすくなる

□ 論理の3点セット：

論旨、論脈、論点を意識しホワイトボード図示

論旨：話し合いのテーマ・タイトル

論脈：話し合いの流れ

論点：意見の対立や合意点

※【対立点(⇔) 合意点(=)】

79

4.1 ホワイトボード基本ライティング手法①

□ 基本的な記載内容例

1. テーマ(日付を記載)
 - ・ 今後の懸念・キーワード
2. 議事の順番：
《共有》→《発散》→《収束》→《決定》
3. 内容に応じて色分け(全体像把握)
 - (1) 黒字
 - ① 現状《共有》
 - ② 現状課題(囲み化、強調)《発散》
 - (2) 赤字
 - ・ 評価、振り返り《収束》
 - (3) 青字
 - ① 代替案、方策《決定》
 - ② 結論、役割分担(囲み化、強調)《決定》



4.1 ホワイトボード基本ライティング手法②

□ 板書時の留意点

1. 論理の三点セットを意識しつつホワイトボードに図示

論旨：話し合いのテーマ・タイトル

論脈：話し合いの流れ

論点：意見の対立や合意点

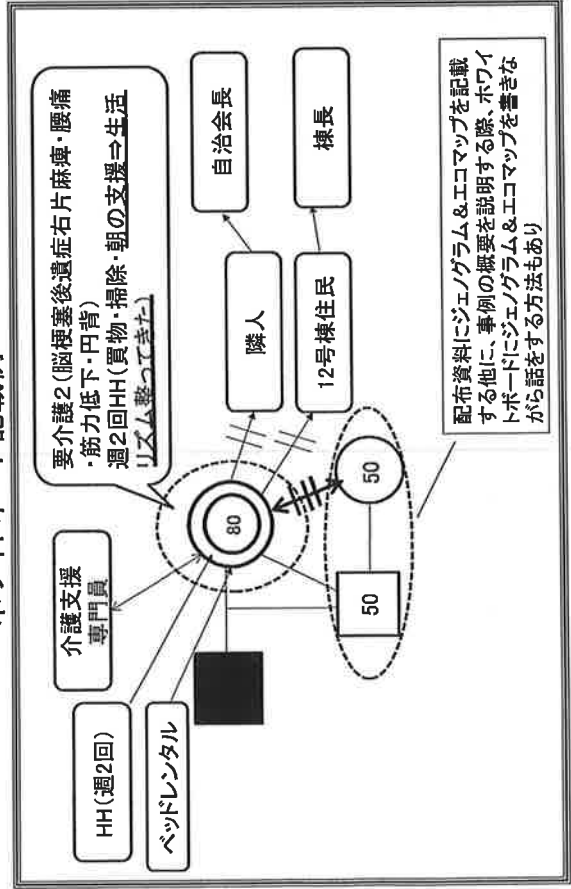
2. 箇条書きで十分(復唱・要約・確認)

- 発言者に聴き取り確認しながら記載(発言が尊重されていると感じてもらえる)
- 発言のなかからキーワードを抜き出し、発言のポイントを短い文章に要約
- 名詞と動詞を聴き取りながら文章的に要約。
→ 名詞だけでは、話し合い後、何の話をしていたのかわからないことが多い

発言例：「利用者にくどくど説明しなくても、一目でわかる特長をもったサービスづくりをしたい」
 x 「サービスイメージの明確化」
 o 「説明不要のサービスのサービスづくりをしたい」

3. 分からない漢字があれば、迷わずカタカナで(それらしく見える) 81

ホワイトボード記載例



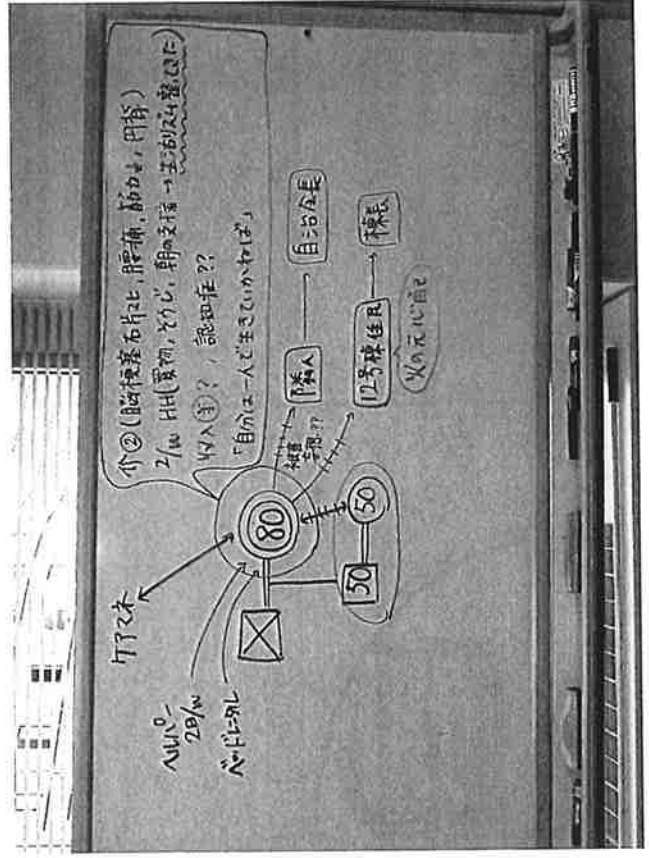
4.1 ホワイトボード基本ライティング手法③

- ホワイトボードの活用(空中戦から地上戦へ。本当に戦いが起こってしまうことも)

- ・ ホワイトボード活用、ファシリテーションシヨングラフツクに凝りすぎると、一部(大部分?)高齢者、地域住民から反発の可能性あり?
- ・ ホワイトボード利用に慣れていない。「軽い」、「スカルしている」、「遊びすぎ」イメージ。個々が持っている話し合い、会議の場のイメージの違い

- 発散から始めると時間がかかかかる

- ・ 地域ケア会議が対象とする課題の特徴：対立課題、生き死課題
→ 参加者間の支援経過共有が極めて重要
- ・ 事前にシート、またはホワイトボードに意見(情報)を発散して可視化
- ・ 参加者が集合した後、発散の続きや会議で話し合っほしい箇所に赤線などを引き、そこから話し合いを開始



ホワイトボード例 発言を順番に書き出す方法

本人のこれまでの生活状況（特に近隣との関わりについて）

① 困っていたこと

- ・ヘルパーや近隣への物盗られ妄想があった（ケアマネ・近隣〇〇さん）
- 「盗んだ」という話を、本人が他の住民に話す
- 棟長や自治会長・民生委員に、住民・本人から相談・苦情あり

「火の元が心配」

生活リズムを整えることで、被害妄想は消失。

火災報知器を設置・台所の環境整備を実施

本人 「自分の生活が戻ってきた気がしている。がんばるので、ここで暮らしたい」

地域 「がんばっているなら、支えていきたいのでは？」

「本人の安全への責任は持てないので、責任所在は...」

② 書く際に行間をあげておくところから情報を書き入れやすい

「火災報知器設置、台所の環境整備を実施」

「本人の安全への責任は持てないので、責任所在は...」

85

ホワイトボード例 テーマ別に分類しながら書く方法

本人

- ・「これまでいろいろあったけれど、みなさんに手伝わってもらって、最後までここで暮らしていきたい」
- 「茶道をまたやりたいな」

地域

「がんばっているのなら、支えていけるのでは？」

「本人の安全への責任は持てないので、責任所在ははきりさせず欲しい」

このようにテーマごとに欄を分けて記載する方法あり

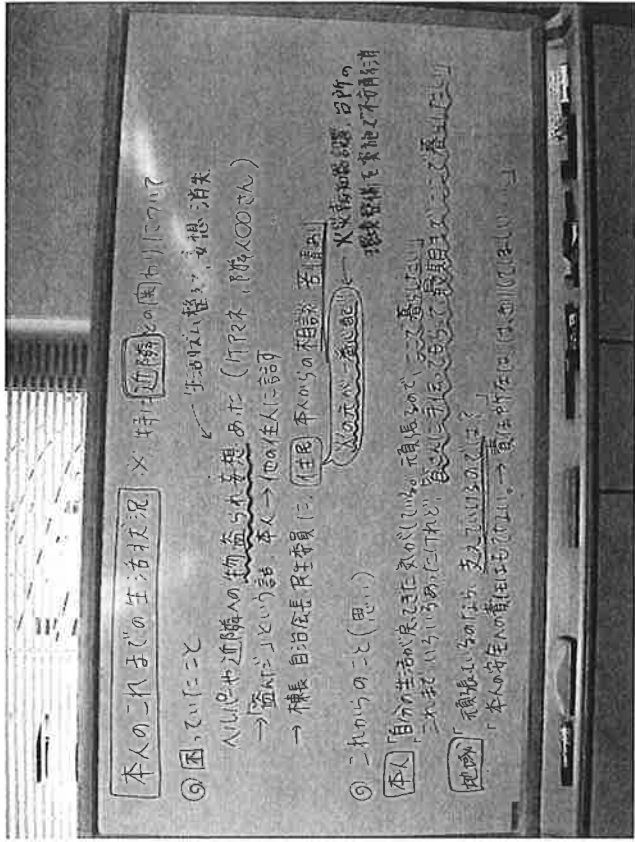
「パーキング・ロット」

その他

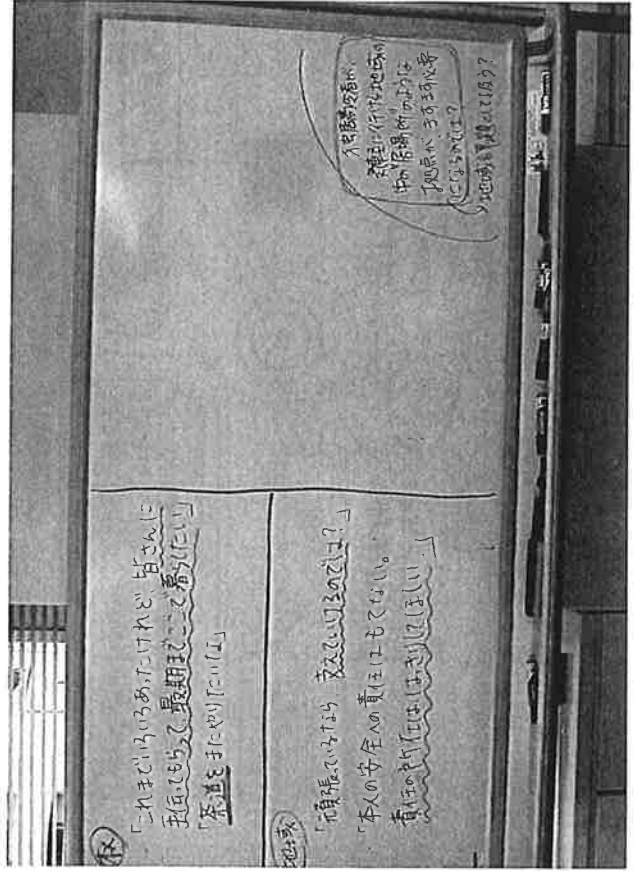
独居高齢者が、気軽にける地域の「居場所」のよさを必要とする必要は？

地域課題として扱う？

87



86



88

4.1 ホワイトボードの代わりに(時短化に向けて)

□ 具体的なフレームワーク活用例

会議実施期(『情報共有シート』)

- 議事進行の順序と時間設定の検討
 - 「場の設定」→「発散」→「構造化」→「収束」を意識
 - 「見立て」(アセスメント)と「手立て」(支援)は分けて話し合う

89

5. まとめ

□ 会議は地域や多職種を巻き込む大きな「武器」

- 相互の信頼関係に裏打ちされ、構築された目的志向型ネットワーク
→後日、類似ケースにも転用・活用容易
- ・ 『もぐらたたき予防』

□ そもそもファシリテーションのやり方は自由

- それぞれの地域特性、個性に合わせた自分流のファシリテーションのあり方を見つけ出すことが上達の近道
- ファシリテーションには多様なスタイルがありテーマや参加者メンバーによって最適な方法は様々

90

