

第2章

ゲームをはじめる準備

第2章 ゲームをはじめめる準備

1 運営支えるファシリテーター

(1) 参加者の気づき引き出す

ワークショップを行ううえで、欠かせない役割がある。一般にファシリテーターと呼ばれている進行係だ。

元々、「ファシリテート」とはものごとを「促進する」とか「触媒となって発展させる」という意味をもつ言葉だ。ワークショップを進行するとき、参加者がそれぞれの特性を発揮し、お互いの持ち味を生かしながら、相互にいい影響を及ぼすよう議論を導くのが大きな仕事だ。

といってもファシリテーターはあまりでしゃばるのではなく、参加者の背中をそっと押すのが仕事ともいわれているが、これでは何をすればいいのかよく分からない。ファシリテーターは舞台上で踊るのではなく、むしろ後ろに控えている黒子である。その前提でファシリテーターの役割をもう少し続けるところなる。

ファシリテーターは、参加者の後押しをすとか、引っ張りあげるといった力技のイメージよりも、化学反応における「触媒」と考えた方が分かりやすいかもしれない。つまり、ファシリテーターの存在によって参加者が課題に対する新たなアプローチを発見したとか、課題の解決策にこれまでなかった気づきが生まれた—などのことが起これば、そのワークショップは文句なしに成功であり、課題の整理と解決方向に向けて、きわめて有効な手段であったといえる。

ファシリテーターにはワークショップの会場全体を統括するフロアファシリテーターと、小グループの「班」の進行をともに考えるテーブルファシリテーターの2つの種類がある。テーブルファシリテーターは、「班」の数だけ必要となる。

テーブルファシリテーターの一番大きな仕事は、ワークショップの「場づくり」「雰囲気づくり」だ。それは参加してい

る人の幾人かが、気おくれしたり遠慮したりして発言しない、他人の意見に付和雷同的にあいづちを打ってばかりいるといった空気であれば、参加者が主体的に自分らしさを発揮し、自らの意思を明確にできるような気配りと雰囲気づくりにまず注意を働かせる。

2番目は、緩急をつけながら、参加者一人ひとりの経験や思いを引き出し、テーマとなっている話題について、参加者それぞれが独自性を表現できるように心がける。緩急とは、例えばポストイットを班の参加者全員に見えるように示し、テーブル（の上の模造紙）に仮貼りしていく（この本ではこのことを「掲出」という）際に、すべてについて参加者一人ひとりの意見をていねいに尋ねるなどの手法を繰り返しているのは、場の空気がだれてくる。そこでは、すっと進む場面とゆっくり話し合う場面をつくるなど変化を演出することが大切だ。

3つ目は、司会者としての技量も求められる。参加者が集中度を高め続けられるような進行を忘れてはいけない。といってこれは、テーブルファシリテーターが自分の思う結論へ誘導することではない。誘導しているとか、強引に引っ張っているというふうに参加者に受け取られれば、そのワークショップは間違いなく失敗に終わるだろう。そうではなくて、関西風にいえば、「笑い」をとったりしながら、テーブルの集中度と緊張感を高めるといった意味での“操作”は許される。テーブルファシリテーターの基本動作については、このあとの「テーブルファシリテーターの基本」（24ページ）でもう一度詳しく述べる。

4点目は参加者の気づきだ。ワークショップに参加してよかったな、というのはこの気づきを体験できたときだ。なぜワークショップで気づきが生まれるのだろうか。

人はしょせん、自分の体験や知識にもとづいて物事を理解するものだ。どんなにがんばったところで、個人が知ることの広さや深さは高が知れている。しかし、それぞれの経験や知識の輪が小さくても、参加者が自らのそれにもとづいて語りだし、他人のそれを聞くことによって小さな輪が重なり合ったり、ずれたりしながら大きな枠組みに変化し、ものが立

体的に見えたりしてくる。これが新しい気づきを生み出す条件のひとつだ。ファシリテーターはこの小さな輪の組み合わせがどんどんとつながっていくような進行を心がけたい。

(2) K J法とは

K J法という課題整理型のワークショップ手法は日本が生み出した世界的発明だ。京都大学や東京工大などで教鞭を取っていた文化人類学者の川喜田二郎さんが編み出したもので、その頭文字を取ってK J法と呼ばれている。

K J法で大きく構成するワークショップもあれば、一部にK J法を取り入れたもの、K J法をやや変形させて活用するものなどさまざまだが、ワークショップにはなくてはならない手法の一つだ。

どんなものかを簡単に説明すると、ワークショップの参加者がグループをつくって、テーブルを囲んで座しているとす。その日のテーマがあるので、そのテーマについてテーブルファシリテーターの指示に従って、①小さい紙に思いついたことを書き込む②それをみんなでテーブルの上においてある大きな紙のうえに並べていく③並べながら、似たもの同士を集めたり、関係のありそうな紙片を近くに寄せたりする④似たもの同士の集まりによってひとつのグループ（「島」）ができるわけだから、そのグループに傾向を表わす名前を付けたり、説明の言葉を書き添えて名札をつくる⑤こうしてできたいくつかのグループを関係や影響がありそうならば線で結んだり、同じ色のマーカーで色付けする。

ざっとこんなふうな作業を繰り返していくうちに、並べられた小さな紙と紙でできた島の中に、別の島や紙を入れると、関係性がずっと分かりやすくなる場合がある。その時は、きつとあとで挟み込んだ島や紙が課題を紐解くキーワードになっているのだ。

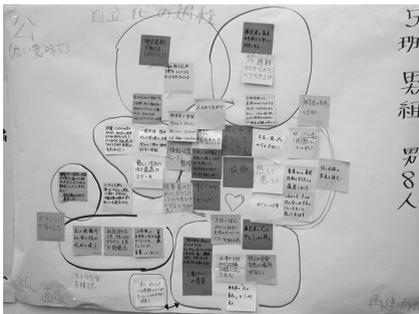
この小さな紙は、最近では裏にのりの付いた色紙のポストイット（付箋紙）を使うことが多いようだ。また大きな紙は模造紙でカラー模造紙もあるが、白い模造紙で十分だ。ポストイットはのりが付いていて、模造紙の上に仮止めして使える

し、のりはすぐにはがせるので、ポストイットの場所を変えるときに大変便利だ。

このKJ法のすごいところは、ポストイットを使うことと、それを模造紙に貼り付けることだ。

人間の考えはなかなか立体的にはならない。しかし模造紙の上にはいろんな考え方が掲出され、グループ化して、左右だけでなく上下に置かれた他のグループとの関係を知ることによって、課題の相対的な位置が分かってくる。うまくいけば課題解決のための方法も相対的に理解できるケースもある。

もう一点は、先にポストイットに書いてから、それを読み上げて模造紙の上に置いていくところにも特徴がある。まず書き付けて自分の考えをとりあえず動かさないことが重要だ。書かないまま、討議に臨むとややもすれば、他人の意見に惑わされて、そちらに切り替えたり、最初に自分が思っていたことと違う発言をしたりすることがある。それはまた、いい面もあるのだが、ここでは動かない事柄から出発するようにしている。



あるワークショップでできあがった模造紙

頭の中に抽象的にあったものが、模造紙の上で文字となって他の言葉と関係を求めている。その関係にこそ、課題を解くカギが秘められているように思えてくる。もうひとつは触媒としてのテーブルファシリテーターの貢献がある。それは単純な司会役に徹していたのでは果たせない役割だ。模造紙のうえでポストイットを前後左右に動かしながら、カテゴリー別のグループや、入れ子細工のようになったキーワードの相互の関係をうまく読み取れば、気づきが誕生する。その意味で、テーブルファシリテーターの力がワークショップを進めるうえで大変重要だといえる。

KJ法を実際に体験したことのない人は、補章の「『避難所の糸ほぐし』の再現」を見てほしい。何度も経験したという人は読まずに飛ばしてもらって結構だ。

(3) 成功のカギは予行演習

ワークショップは室内で行うKJ法を使ったものでも、屋外で実施するまち歩きや自然探索でも、必ず事前の下見や予行演習をしておきたい。ともすれば、みんな忙しくて時間がないとか、予算がないといった理由で予行が実現できていない。さすがに、野外の下見をしないということはないだろうが、室内のワークショップはどうしても、そのところが“手抜き”になりがちだ。

予行することによって、机の上で組み立てた内容が実際的でない、思ったよりも時間がかかってしまう、参加者の負担が大きすぎる—などのワークショップの企画や進行の欠陥が明らかになることもある。それが分かれば、当日までに改善し、できるだけ目的にかなった内容や進行方法を編み出さなければいけない。

参考までに私たちの経験のひとつを紹介したい。

あるベテランリーダーが巧みに実践するワークショップがあった。多くの関係者が最低2回はその場に立会い、そのワークショップの力強さと溢れんばかりの説得力についていつも感心させられていた。

このワークショップを再現しようということになって、ベテランリーダーのいないところで予行演習を試みた。

大勢の人がよく知っていたにもかかわらず、見事に失敗した。大幅な時間超過をきたしてしまったのだ。あとの反省会でみんなは言われるまでもなく失敗の理由を感じ取ることができた。

そのワークショップはベテランリーダーがファシリテートするからこそストレートに、かつダイナミックに展開するのであって、いわばその人の血肉のような存在になっていたのだと一。これも予行をしたからこそ分かったので、もし予行をせずいきなり本番で使っていれば、失敗は笑い話ではすまされなかったはずだ。

とくに地域の人や市民の意思を尋ねて、行政施策に反映するための材料を集めるワークショップや、具体的に動き出すまちづくりのワークショップは、それだけ過程と結果が重要

である。このようなワークショップは必ず予行演習を行いたい。

また、予行によってテーブルファシリテーターは、事前に場の条件を飲み込んで、当日は新たな気づきが生まれるようところがたい。

少し、重複気味のところもあるが、ここでテーブルファシリテーターの望ましい基本動作をまとめておく。

テーブルファシリテーターの基本

- ① テーブルを囲む参加者のモチベーションを常に刺激し続ける。緊張感、集中力、熟考、発言、笑い、疑問などを通して「場」への集中を維持する。
- ② 場の空気を一定水準に保つため、テーブルファシリテーターは極端に言えば、ずっとしゃべり続けていなければならない。
- ③ 参加者の中から特定の人がリーダーシップをとろうとするのを邪魔してはいけない。むしろリーダーシップが出現することを歓迎する。ただし、これは実際問題として、そのリーダーとして名乗りをあげた人を他の参加者が「支持」していないときには場の空気が乱れる。その時は、テーブルファシリテーターはやむを得ず、それとなくその人を抑え気味に動かさなければいけない。
- ④ ポストイットの掲出に当たっては、最初に掲出してもらう人を指名する。そして1枚を読み上げるよう促す。参加者全員に聞こえるよう大きな声を出してもらう。読み上げたら、テーブルファシリテーターはすぐにオウム返しに、その言葉を繰り返す。（これは聞こえなかった人がいると困るので、確認の意味とともに、その意見をグループの中での共有情報としてオーソライズしていく作業という点からも重要なものだ）

そのポストイットを模造紙のどこでも好きなところに手際よく置く。（最初から端っこに置かないで、中央近くに置く方が掲出した人の印象がいい）

「いまのポストイットと同じ意見、近い意見がありましたら、出してください」と言ってテーブルを見回す。

他の人が出せば、同じように読み上げてもらい、自分も復唱して模造紙の上に置く。同じ意見がないか、出尽くせば、最初に掲出した人から時計回りで次の人に、ポストイットを読み上げるよう促す。

あとは、この繰り返し。

- ⑤ 上と同じ作業が、ポストイットを書く回数と掲出する回数分繰り返される。同じ動作の反復は、参加者の空気をだれさせる心配がある。そこで、ポストイットの掲出に際して、それを書いた理由や意見を述べてもらいながら、参加者の意見の共有

を図る場面を幾つかつくっていく。それはテーブルファシリテーターが質問する形で「なぜ」「どういうこと」「もう少し詳しく言って」など、シンプルな質問で、本人の考え方を引き出していく。

ひとりが話す時間は60秒から90秒。短いコメントを何回も発言できるようにして、参加者の満足度を高める。このことはフロアーファシリテーターかテーブルファシリテーターが前もって紹介しておく。従ってひとりの人が長く話すと、参加者全員が十分しゃべりきれなくなり、雰囲気も退屈気味になってくるので、そのマネジメントをしっかりとる。また、テーブルファシリテーターは長い質問や相手が答えられない質問は絶対してはいけない。

この短い討論がうまく進行すると、参加者の満足度は高まるはずだ。だから、Aさんに「なぜ」とただして、回答をもらう。普通はAさんが説明すれば、次の順番の人に発言者は移る。ここでは「Aさんと同じ意見の人、違う意見の人はいますか」と共通性や反論を探し、Aさんの意見への違いや同意を他のメンバーから発言してもらうケースもある。それが終わってから、Aさんの隣の人に戻って、新しい話題に入るという手法だ。ここがテーブルファシリテーターの仕事で面白いところだ。

- ⑥ 模造紙の上は始終ポストイットを動かしていてもよい。動かしながら、相互の位置関係を探り出さなければいけない。そして動かすことによって参加者の注目を集める効果もでてくる。ただし、次の人が読み上げたり、意見を言っているときは手を止める。私の意見を無視していると、思われなためだ。

2 用意する道具、小物

ここでは次の章で説明するワークショップを念頭において必要な道具などを紹介する。従って野外で行うワークショップなどとは必要なものが異なることを断っておきたい。

必要なものは大きく分けてまずワークショップを行う①部屋（場所）および机や椅子のレイアウト②主催者が用意する事務用品③やや大きめの道具、機材④消耗品—の4つに分けてみる。

ワークショップを行う場所は、特別な環境はいらない。タタミの部屋でもできるし、机と椅子の部屋でもいい、体育館などでごろりと床に座ってでも可能だ。ただ、疲れやすい姿勢を長時間とったりすると、人間だれでも機嫌が悪くなった

りするので、そのあたりはあらかじめ気をつけておこう。

部屋は人数から考えてあまり狭すぎて、隣のグループとの境界が引付きすぎたりするのも気が散ってまずい。隣のグループの声がダイレクトに聞こえるようでは、お互いに気が散るので適度に離れている方がよい。長机などを向かい合わせにして、1グループで6、7人ぐらい、8人以上になるとやはり1人当たりのしゃべる時間が少なくなってやや不満が残る心配がある。

大学などで、机が床に固定してあるような場合は、グループが机を囲んで議論するのが窮屈になって、それに気を取られるのでワークショップには適していない。そういう部屋では実施しないほうが賢明だ。

できればややゆったりした空間に、6人か7人（4、5人の方がベター）が囲めるように長机などをセットすればそれで環境は出来上がりだ。

ポストイットはできるだけ色数をそろえる方が整理するときには便利だ。中は7.5センチ四方、大は7.5センチ×12.8センチの大きさ。模造紙は罫線を書き込んだものを売っていて便利だが白紙でも問題ない。セロテープは最後にポストイットがはがれないようにとめる。

黒サインペン（またはラッシュンペン）は柔らかくて黒い太めの文字が書けるので疲れなし、他の人からもよく見えるよう、これを使いたい。水性マーカーは島を縁取って輪郭線を描いたり、島と島の間隔を図示するときには便利だ。油性マーカーは、紙を透してしまうので、下写りがするため絶対に使ってはだめだ。注意しよう。

布粘着テープは布製で、短くちぎりやすい特徴があって、模造紙を壁や黒板に貼るときには便利だ。指の力で簡単にちぎれる優れものだ。

お菓子は長引くと甘いものを口に入れて気分転換を図るため、あめのように1個ずつ小袋に入ったもの。お茶はペットボトルと紙コップでいい。

28ページの「用意する道具・小道具チェックリスト」は、ほとんどのワークショップはこれだけあれば進行ができる。このままコピーを取れば、ワークショップ事務局のチェック

リストにも使えるだろう。

道具・小道具の例



セロハンテープ



ラッシュペン
(ボールペンよりも太く書けるペン)



ポストイット
(色は多いほうが良いサイズも各制を一回り小さくしたような大きき)



水性カラーマーカーセット
(班の数だけ)



メモ用紙(白い紙)



録音機



カメラ



模造紙



ホワイトボード
・白板・黒板など



パソコン
(プレゼンなどを行う場合)



プロジェクター
(プレゼンなどを行う場合)

用意する道具・小道具チェックリスト

✓		品名	数量	予備	調達担当者
	受付	スタッフ用名札カード			
		チェックペン（サインペン）			
	配布資料	名札ケース			
		名札カード			
		資料			
		プログラム			
		出席者名簿			
		振り返りシート			
	班ごとに	模造紙			
		ポストイット（パック）中			
		ポストイット（パック）大			
		黒サインペン （ラッションペン）			
		水性マーカー（10色）			
		色鉛筆（あれば）			
		セロテープ			
		白い紙（A4コピー用紙）			
	全体	ホワイトボード			
		マグネット			
		布粘着テープ			
		はさみ			
	全体	ストップウォッチ			
		カメラ			
		ICレコーダー（録音機）			
		パソコン			
		液晶プロジェクター			
		お菓子			
		お茶			
		ゴミ袋			

（（財）ニューにいがた振興機構刊「マチダス2」を参考にした）