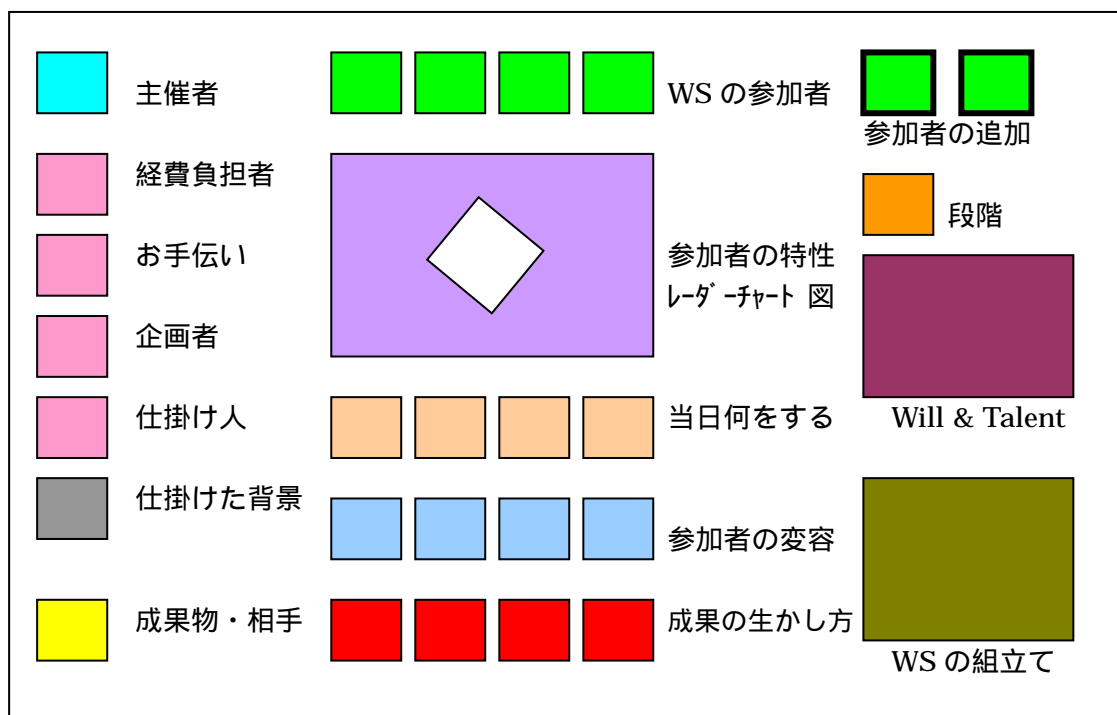


## 「まちづくりワークショップの組立て」のためのワークショップの進め方

市町村合併により行政の再編がはじまりました。年が明ければ、そのラッシュです。政府が進める三位一体改革は、地方にとってあまりよい内容ではなかったようです。今後、まちづくりに関して、行政がコンサルなどに業務委託するお金も少なくなり、競争も激しくなるので、自分の仕事のことを考えると、こりゃ大変な時代になったと思っています。これからのコンサルに期待されることは、新しい「まちづくり促進制度」を提案することと、自らワークショップを企画・運営できる行政職員・住民の育成を支援することだと考えています。

以下に「まちづくりワークショップの組立て」のためのワークショップの進め方を提案します。関係者が集まり、ここに示す項目をチェックしていけばよいと思います。一つの雛型です。皮肉なヤツだと思われるかもしれませんが、私は、このような思考実験をしながらワークショップを組み立てます。その際、特に留意するのは、「参加者の will と talent」の向上です。このことを念頭において、作業の中で「どのようなカードを書いてもらうか」「参加者にどのように語りかけるか」を考えます。



検討項目の一覧図

©(有)トハウス

### 1. 主催者は、誰ですか？



主催者とは、ワークショップを開催するにあたり参加を呼びかける責任者のことです。結果に責任を持ち、事故やもめごとにも責任を持つ人です。組織名と責任者名を具体的にカードに書いて、模造紙に貼り付けます。責任者名は1人のみ書きます。

主催が行政である場合、実際の担当課の課長名などが入ります。

## 2. 企画する者、お手伝いする人は、誰ですか。



形式上は上記の責任者がいますが、実際には、企画者やお手伝いする人の活躍が大事です。以下に示す事柄に該当する人をカードに書いて貼り付けましょう。これにより、ワークショップに関係する全ての人の責任と立場を確認しましょう。

### 経費を負担する人

文具代、会場借上げ代、参加者への日当、コンサルへの委託料を負担する人。  
通常は、行政であったり、「実行委員会」であったりします。実行委員会などの暫定組織の場合は、その代表者です。

### 実際の企画者

ワークショップを実際に組み立てる人、作業手引きなどの資料をつくる人です。  
通常、メインのファシリテーターも努めることとなります。

### お手伝い

当日会場設営したり、受付をしたりする人（現状で分かる人全員）

### 仕掛け人

主催者に対し、ワークショップの開催を持ちかけてきた人のことです（もし、存在すれば）。主催者と仕掛け人が同一の場合もあります。  
県は国から、市町村は県から促された、などと書いてもよいです。住民組織が動いた場合は、仕掛け人は住民組織代表の さんです。

## 3. 仕掛け人が、これを仕掛けた背景は、どのようなことですか？



課題が明確に設定されているか、ということのチェックです。

ただ皆を集めて何かやりたい、という人もいます。結構多いです。

ワークショップをしたい・・・で、どんなワークショップをすればいいのか「行政が考える」とか「コンサルにアドバイスをさせよう」となることも少なくありません。少し無責任な話です。しかし、だからコンサルの仕事になるわけで、それに応えられるかどうかでコンサルの評価が決まります。結局、課題設定を共に考える人が重要になります。

行政の場合は、困ったときのワークショップ頼み、ということがあります。単に、国が（県が）ワークショップを組み込めと言うからやる、ということもあります。

仕掛け人や主催者は、以下のことを自問自答してみましょう。

それは、だれが望んだワークショップの開催ですか。

あなたは、ワークショップの場で、何を伝え・何を聞きたいのですか。

人に集まってもらう理由は、2つしかないと思います。

一つは、どうしても聞きたいことがある、

もう一つは、どうしても伝えたいことがある、

ということです。聞きたいことを聞き出すために、伝えたい事を伝えるためにワークショップをします。聞きたいことがあるから来てくれと言われれば納得してくる人はいます。理念や意義をいくら力説しても、それで動く人は少数です。多くの場合、動員して形を繕うことになってしまいます。たとえ動員でもあっても、伝えたいことが明確なワークショップであれば、成果が期待できます。

#### 4. 成果を取りまとめて、それを、どこかに対して提出・発表しますか？



主催者の話です。

主催者にその予定があれば、その相手先、成果物（報告書など）のイメージをカードに書きます。発表もなにもしない、というのであれば、そのようにカードに書いておきます。

#### 5. どんな段階を想定して、ワークショップを組み立てるのが妥当ですか？



以下のような段階に合わせて、ワークショップを組み立てます。あなたがしようとしているワークショップは、どれに該当しますか？

問題に気付き、課題設定をする

参加者が知り合い、現状何が起きているのかを確認し、問題意識を共有することが出発点です。しかし、よく「気付き」を前面に打ち出す人がいますが、実際は傷を舐めあうだけ、愚痴を言いあうだけで終わるワークショップがあります。それも必要なことですが、そこで終わることがクセになってしまうワークショップの繰り返しは、望ましくありません。大事なことは、「**共明**すること」だと思います。みんなで考え、悩んで、何か突破口が見えて目の前がパッと**明**るく開けたときの感覚を、**共有**することが大事です。その体験に至るように仕込み、ファシリテートすることが重要なのです。

提案、計画づくりのためのワークショップの基礎技術を体験・習得する

本格的に議論したり、提案するために、カード活用法やグループ討議や、調査などの基礎的な技術を身につけます。

議論し、計画や提案をつくる

どこまで参加者に期待するのか、参加者にできる限界はどこか、それを明確にしておかないと無理が生じます。基本は、身の丈に合った、自分用の計画をつくることです。もちろん、大所高所からのビジョンや具体的な施策を提言することもあります。

行動する

将来を疑似体験する      実験する      小さく始める      実際に活動に参加する      など。

#### 6. ワorkshopに参加する人の特性は？

参加予定の人は、どんな人ですか。



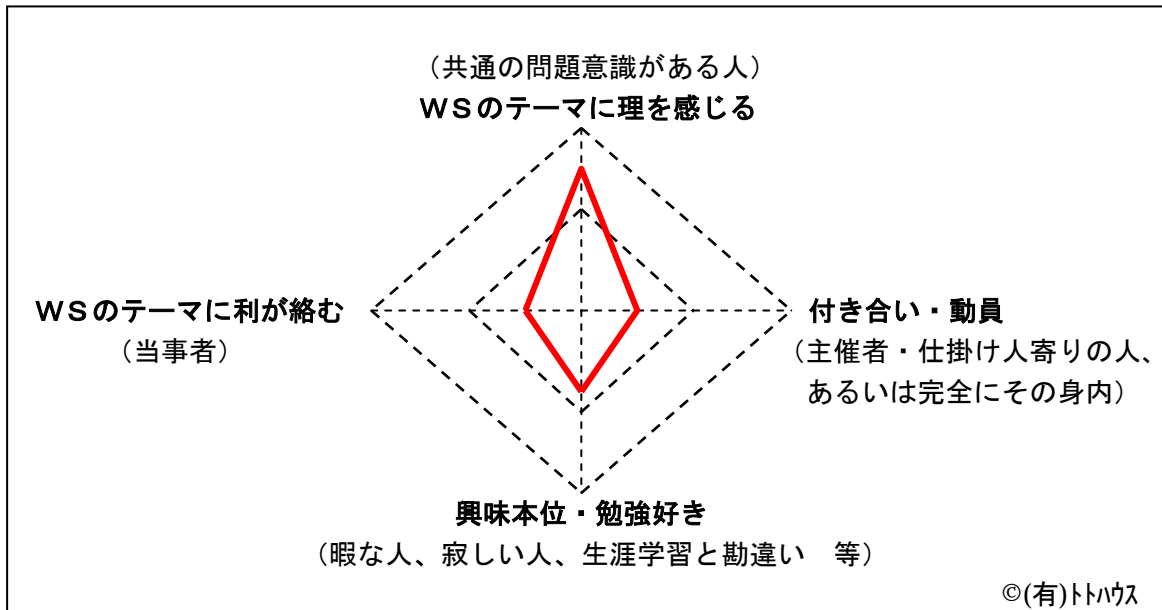
できるだけ具体的にカードに書いて、模造紙に貼り付けます。

どんな人が来るか分からないワークショップの企画というのも、よく考えたら変な話です。ある程度、来て欲しい人に声をかけて、動員するのが現実的です。

一般公募で人を集める場合、ふたを開けるまで、どんな顔ぶれになるのかさっぱり分からないということもあります。開けてみれば、結局2、3人しか応募してこなかったということも、しばしばあります。

とにかく現状で想定できる参加者を、できるだけ具体的に書き出し、次ページに示すレーダーチャートを作ってみましょう。ほとんどのワークショップは、主催者などの動員による参加者がかなりの割合を占めるはずで、だからやりやすいかということ、決してそんなことはありません。「帳面消し」に「帳面消し」で付き合う構図ができてしまうからです。

現状の想定では、どんな参加動機の人が多いですか。（レーダーチャートの的に）



注) この軸の設定は、いろいろと工夫してください。

## 7. ワークショップを開催する意図は、どのようなものですか？

(1) とにかく、人が集まるわけですから、その人たちに、当日、何を知らせ、何を感じ、何を発言し、何をしたいのか、カードに書いて、模造紙に貼り付けます。



(2) ワークショップの終了後、参加者たちには、どのような変容を期待しますか？  
具体的にカードに書いて、模造紙に貼り付けます。

の知識を持つ、 ができるようになる、・・・と言うようなこと。



(3) ワークショップの成果は、実際にどのように生かされますか。生かしますか？  
主催者や仕掛け人の話です。例えば、提案を作らせておいて、それを受ける  
つもりはありますか。実行する体制はできていますか。具体的に書きます。



(4) ワークショップへの参加呼びかけは、今想定している相手で妥当ですか。不足はありませんか。逃げはありませんか。問題解決につながりますか。行動につながりますか。  
必要な参加者をカードに書いて、模造紙に貼り付けます。（参加者の追加）  
参加者は、途中で追加するとおかしくなるので、最初から、来てもらいたい人には声をかけておく。そして、ワークショップが始まったら、途中参加希望者があっても参加させないことが原則。例えば、一人例外的に途中参加を認めると、望まない人までやってくることになる。そんな人が、主にトラブルの原因となります。



8 . このワークショップで取り上げる課題に関して、参加者の Will & Talent の度合い？

Will とは、上記 7 -(2) のように変容する意欲・希望、真剣さの  
 ようなもの。Talent とは、上記のような変容のために、参加者  
 に求められる能力・技術、知識のようなものです。



ある ↑

	2	4
Will		
ない ↓	1	3

← ない Talent ある →

例) 子育て支援を考えるワークショップの場合

Aさん 子育てで悩む母親であるが どうしてもいい分からず孤立 2

Bさん 付き合いで来ている老人会長 1

Cさん 色々できる人だけれど、役をさせられないように沈黙する 3

Dさん 昔名保母、今名民生委員 4

というように左図のマトリックスの4つのタイプに当てはめて、想定する参加者全員をチェックする。どのタイプの人が多いか？それは、やってみないと分からないところもある。だから、ファシリテーターは、司会進行をしつつ、このチェックも行わなければならない。

その will や talent を、具体的な言葉でカードに書き出す。後で、それをワープロで箇条書きに清書しておく。

で、どうするか。ここが一番重要なところ。

©(有)トハウス

の位置にいる人は、まず、技術や知識をつけて、 の段階にもっていく。  
 そして、身に付けた技術などを実際に使うことを体験させ、自信をもたせることで意欲を  
 高め、 に向かわせる。成長を確認させてあげる仕掛けが決め手になる。

の位置にいる人の中には、厄介な人もある。下手をすると、愚痴や陳情のようなことば  
 かりを言い、自分では何もしないことがある。行政批判ばかりする人には、このタイプが  
 多い。精神論や正論に極端に偏る人にも同じ傾向が見られる。実は、ある意味この人の  
 will は低いわけであるから、一旦、自分が の段階にあることを自覚させる必要がある。  
 まず、問題を小分けにして書き出すなど、頭を整理する作業をさせる。そして、問題を一  
 つひとつ潰していくことをさせ、自分がすべきことが言えるようになったら、 の位置に  
 戻ってきたことになる。その上で、問題解決に必要な技術や知識を与え、 の段階に進め  
 る。

## キャトルドライブについて

では、 の「厄介な人」に考えてもらうには、どうすればいいか・・・。

西部劇に出てくるカウボーイが持つ「投げ縄」は何のために使うかというと、当然、牛を捕らえるために使うのであるが、つかまえてロデオをしようというのではない。

彼らの仕事は、牛を追いながら西部の草原からシカゴ等の集散地に牛を連れていくこと。それが、家畜を移動させる「キャトルドライブ」である。移動の途中で、群から離れる牛が必ず出てくる。その際、離れ牛を群の方に追うのではなく、離れ牛を投げ縄で捕らえ、足を結んで横倒しにしておき、群を移動させて離れ牛を取り囲んでおいて、縄を解くのだそう。・・・これと同じで、厄介な人を無理に同調させるのではなく、みんなでその人の言葉に真剣に向き合い、その真剣さで取り囲むようにするのである。一時横道にそれても、群として目的地に向うには、それも必要だ。

意固地になった牛は、少々力で引いても動かない。しかし、後ろから小石でも投げて追うと、あっさりうごく場合もある。理念論を振りかざす人には、「では、あなたの言う通りにやってみましょう。具体的なアイデアをお聞かせください」と言う。すると「 だからできない」と、できない理由を言い出す。「ならば、その解決策を皆で一緒に考えましょう」と持ち込む。なおも言い逃れをしようとするなら、みんなで立ち上がり「一緒に考えてください」と頭を下げるしかない。キャトルドライブの奥義である。

しかし、主催者にそこまでの本気が見られるワークショップは、少ない。

**注)キャトルドライブは、基本的に禁じ手である。基本は、お願いします、お願いします、と努力と協力を促すことである。**

の位置にいる人の中に、一番の厄介者がいる。行政批判を繰り返し、行政職員はサンドバックのようにボコボコにしていると思っている輩も、このタイプに多い。ファシリテーターの技術的なことに文句をいう人もある。会の運営方針や主催者のスタンスを問い直す議論が好きな人だ。 に向かうつもりはなく、むしろ、それを邪魔することに喜びを感じるような人もいる。退去してもらうしかない。

このような悪い人ではないが、「本当はできるんだけど、やたらに目立てばいろんな役をさせられることになり、それがイヤだ」と警戒する人もいる。多かれ少なかれ、皆、そんな心持ちで参加している。世の中を変えようという人は多いが、自分を変えようとする人は少ない。もしかすると、何かの制約条件があって、その人は力が出せないのかもしれない。そうならば、その悪さをしているものを取り除くことを皆で考えればよい。前例踏襲主義や老害も制約条件になる。

の位置にいる人も、丁寧に扱わねばならない。

一人だけ熱がありすぎて、他の人が冷めてしまうこともある。逆に、他の人が「あの人にさせておいて自分は楽をしよう」という方向に流れてしまうこともある。孤軍奮闘させられ、独善に走るのも怖い。住民を無能呼ばわりしながらも献身的・超人的に頑張っている自治会長がいる。傍から見ていて悲しい。ワークショップでも、こうした状況になる場合がある。こうした人には、まず、持っている技術・知識を伝授してもらおう。

## 9 . W S の組立て

上記のような検討を経て、以下の項目について決定します。



- 開催回数 現実的な回数を検討します。
- 参加者数 年齢層、性別、職業、住んでいる地域など、具体的に決めた方がよい。募集の方法、時期も決定する。動員は、ただの頭数集めにならないように。
- 開催場所  
や時間帯 主催者の都合ではなく、参加者に合わせて、よい場所、よい時間帯を。アイデアが出やすい場所がよい。現場で考えるのがベスト。
- 得たい成果 以下の三主体について、具体的にゴール、成果物のイメージを明確にする。

仕掛人にとって：  
主催者にとって：  
参加者にとって：

### ワークショップの内容検討

回数	どんな作業	人の成長
	7 - ( 1 ) ~ ( 3 ) に関わる作業を各回に振りわけます。	参加者の Will&Talent を向上させる方策を記述します。
【 1 回目】		
【 2 回目】		
・ ・		



実は、ワークショップの企画で一番大事なものは、この部分であると考えている。よいワークショップの企画は、作業の中に will と talent が高まるような仕掛けがしてあり、よいファシリテーターは、参加者の内なる豊かな力を引き出す（エンパワーメント）ように語りかける。その部分が参加者とうまく共鳴すれば、大きな成果が得られる。だから、事前にどんな顔ぶれが参加するのか、どんな人に参加してもらいたいのかが明確でないと、企画を立てにくい。いずれにしても、本番が大事で、ファシリテーターは、作業の間中、全神経を集中して参加者を観察しなければならない。啐啄同時が大事だからだ。本来、主催者が、誰よりも強く、このような意識をもっていなければならない。

各回の作業手引きや小道具、成果のまとめ方について検討します。  
そして、わかりやすい作業手引き、成果物の見本などを作成します。  
リハーサルをしておくことも大事です。