

# 7 イノベーション対話ツールを用いたワークショップ実施

イノベーション対話ツールを用いたイノベーション対話の実施について手順と詳細を説明する。

## 7.1 ワークショップ実施の概要

イノベーション対話としてのワークショップの実施概要を説明する。ここでいうワークショップの実施とは、企画検討、デザイン、準備、実行、振り返りの全行程のことを指す。

前提条件として、ワークショップはイノベーション創出の取組み（図 7.1）の1つとして実施されるとしている。イノベーション創出の取組みとは、多様なアクティビティ（例：研究、議論、調査、試作、観察など）を様々に組み合わせて推進されると考えられるので、模式的には図 7.2 に示す様に螺旋状に連なっている。

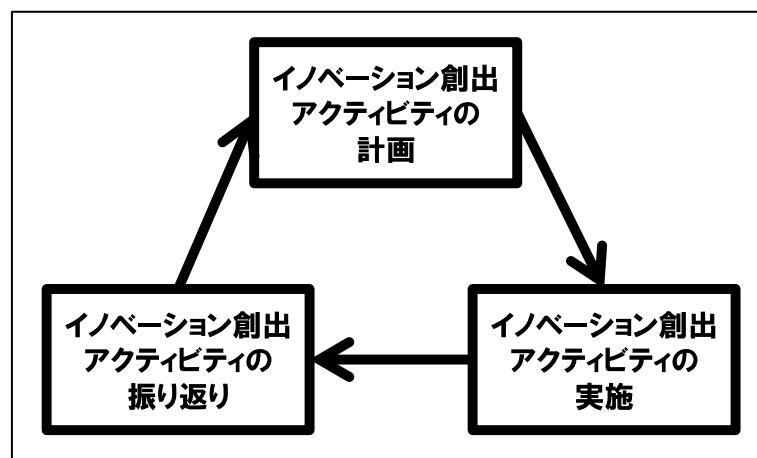


図 7.1 イノベーション創出の取組みの模式図

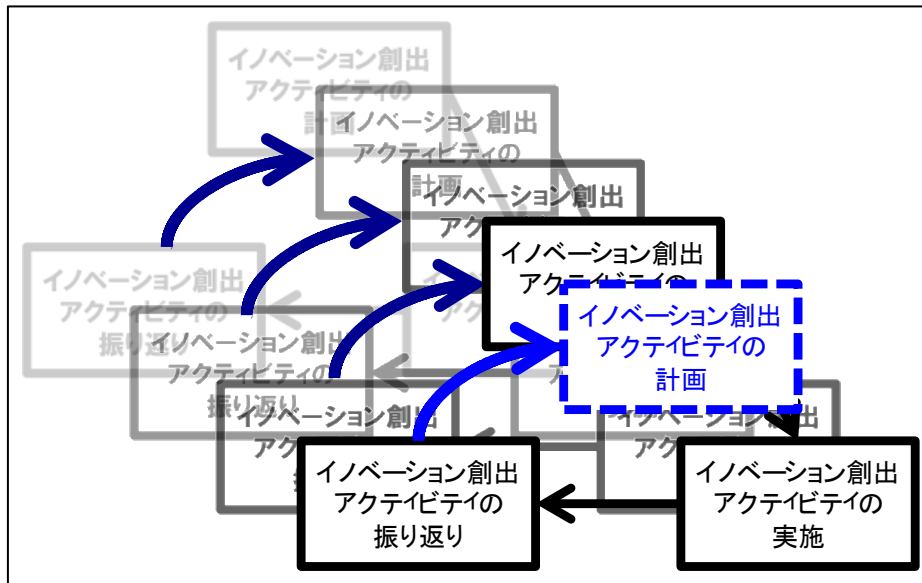


図 7.2 イノベーション創出の取組みが連続する模式図

つまり本ツールでは、ワークショップとはイノベーション創出の取組み全体の一部として捉えており、この前提で以降のワークショップ実施について述べている。具体的には、図 7.3 に示した様に、イノベーション創出アクティビティの計画の段階からワークショップの前段検討（プレ・ワークショップ）が始まり、その結果に基づいてワークショップを実施し、その後更なるイノベーション創出アクティビティへとつなげて行くためにワークショップを振り返る中で後段検討（ポスト・ワークショップ）を行うという流れに従って説明している。ただし、この流れはあくまでも概念的な流れを示した物であり、実際の検討や推進は順を追ってスムーズに進行するとは限らず、状況に合わせて行きつ戻りつ（iteration）進行する場合が多い。

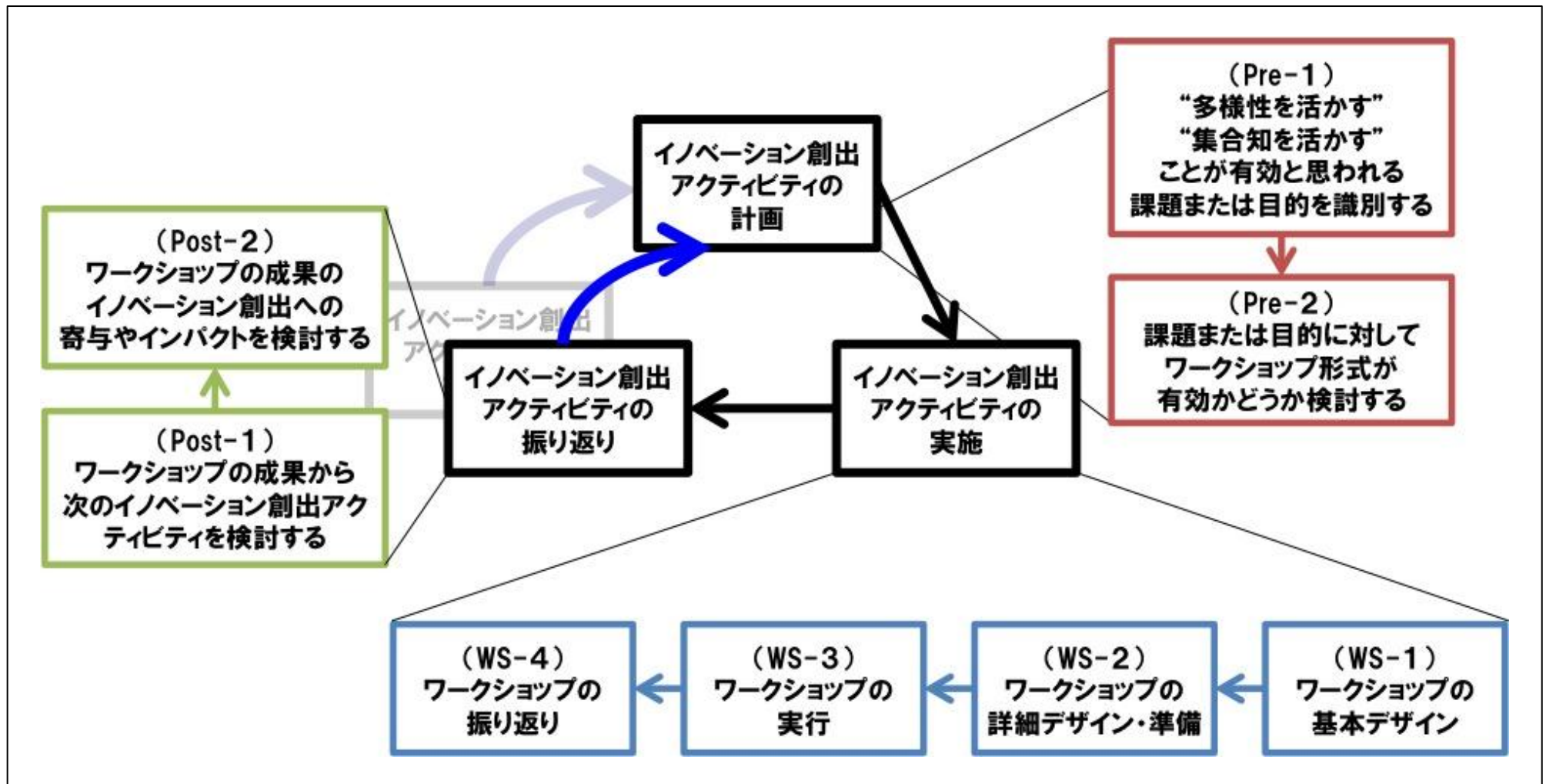


図 7.3 イノベーション創出の取組みの一部としてのワークショップ実施の流れの概要

## 7.2 ワークショップ実施の流れ

イノベーション対話としてのワークショップ実施の流れを順を追って説明する。ここでは直線的な流れとして表現しているが、あくまで概念上の流れを示しているのであり、実際の進行は繰り返しややり直しが発生することもあることに留意して欲しい。

ワークショップ実施の大まかな流れを図 7.4 に示す。大きく分けると、

- プレ・ワークショップ（赤）
- ワークショップ（青）
- ポスト・ワークショップ（緑）

の3つの構成となっている。

本ツールではワークショップ前後の検討が、より効果的なワークショップを行う、または、ワークショップの結果・成果をより適切に扱うために重要であると考えている。そのために明示的にワークショップの前段階、後段階を定義している。

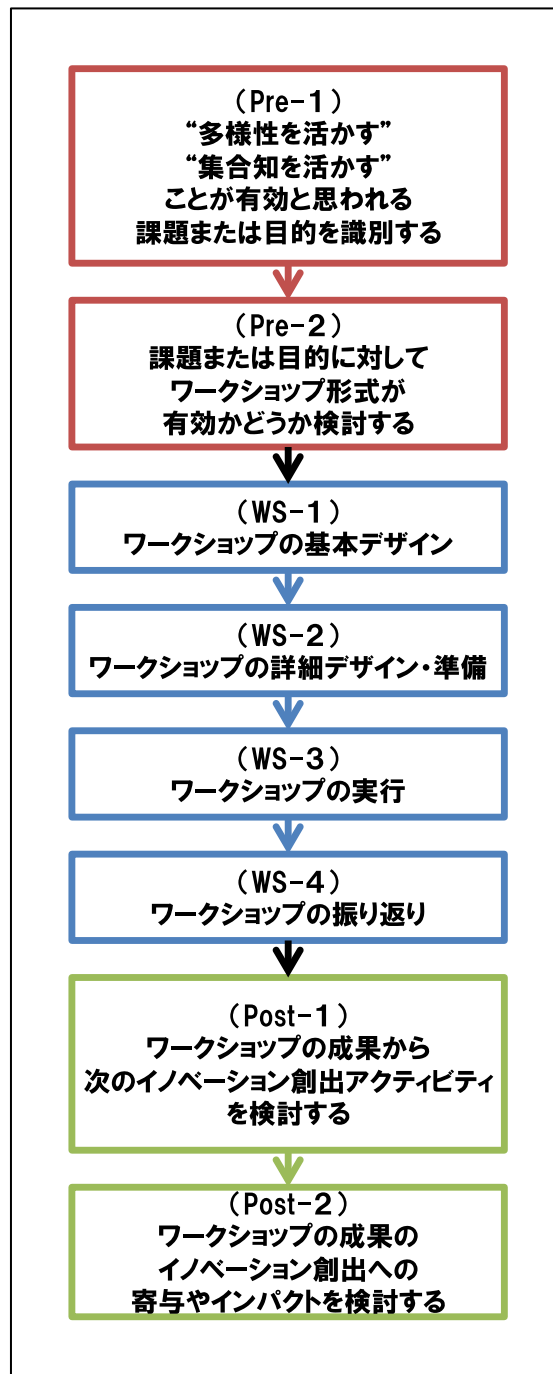


図 7.4 ワークショップ実施の大まかな流れ

## 7.2.1 プレ・ワークショップの実施プロセス Pre-1、Pre-2

イノベーション創出に向けてアクティビティ全体を俯瞰しながら、多様性と集合知を活かした検討が適切と思われる課題や目的を識別し、ワークショップ形式での取り組みを行うかどうかを考える。逆の表現をすると、多様性を用いて検討することが適切でないと思われる課題や、ワークショップ形式が向かない目的設定の場合があり、

それらに対してはワークショップではない別の手段での検討を適切に用いることが重要である。

しかし、多様性や集合知を活かすことが出来るということが確実に分かっていないとワークショップの検討をしてはならないということではない。例えば、あるイノベーション創出プロジェクトの初期のフェーズで、方向性が定まらず手探りの状況で、「多様性や集合知を活かすことで何かきっかけが得られるかもしれない」という場合もワークショップを実施することに意義があると言える。または、プロジェクトが進行し、あるアイデアに基づいたソリューションの概要が固まりつつある状況で、「多様な価値観や観点をもった人々に自分たちの考えているソリューションを見て、触れてもらうことで何か得られるかもしれない」といった場合もワークショップの実施は効果的であると言える。

プレ・ワークショップの解説は、何か条件が揃っていないとワークショップ実施が検討出来ない、ということ述べたいのではなく、プロジェクト推進や課題解決の過程の中で「多様性や集合知を活かした検討が出来ないだろうか？」と積極的に問うことで新たなワークショップ実施の検討が生まれてくることを目指している。

## 7.2.2 ワークショップの実施プロセス WS-1～WS-4

プレ・ワークショップの実施で得られた課題や目的に基づいて、ワークショップをデザイン（設計）、準備、実行（ファシリテーション含む）、自己評価、成果の創出を行う。ワークショップのデザインやファシリテーションは、性格や経験など属人的な要素が小さくないのは否めないが、基本的に考えておくと良いこと、気をつけておくと良いことを押さえてデザインやファシリテーションし、またそれらを系統的に自己評価することで通常よりもより早くワークショップ実施について学習することが可能になる。また、ワークショップの生成物（アウトプット）と成果（アウトカム）を明示的に分けることで、次のワークショップ実施への反映や、次のイノベーション創出アクティビティへの反映を検討し易くする狙いがある。

このワークショップの実施プロセスは、デザインやファシリテーションについてのルールや制約を規定する訳ではなく、イノベーション創出の一部としてのワークショップを実施するにあたり汎用的な考え方の流れを示している。本プロセスの解説はマニュアルではなく指南書を意図しており、このプロセスを用いて多様なワークショップが実施され、創造的な成果が得られることを目指している。

### 7.2.3 ポスト・ワークショップの実施プロセス Post-1、Post-2

ワークショップの成果（アウトカム）を慎重に分析し、イノベーション創出の取組みの中でそれを十分に活かすための検討を行う。ワークショップの成果はどのようにして次のイノベーション創出アクティビティで活用出来るか、また、それはどれくらいイノベーション創出に向けて影響を及ぼすのかについて検討を行う。

ワークショップのアウトカムは有形、無形さまざまな形式をとり得る。例えばチームの合意形成能力の向上、メンバーの根幹的相違点の発見、などといった無形の結果として得られることも多い。また、元々検討していた方向性が間違っていたという気付きを得る、2つのコンセプトの対立構造の理解、など単純ではない有形の結果を得ることも多い。ポスト・ワークショップの実施プロセスでは、こうした様々な成果を、改めて、目指しているイノベーション創出というひいた視点から分析して、次のアクティビティの可能性を探り、またイノベーション創出の取り組み全体への寄与について詳しく検討する重要性を述べることを目指している。

### 7.2.4 ワークショップ実施の実際の流れ

図示した流れのように一気通貫に進むことはほとんどなく、実際には示したプロセスを繰り返したり、やり直したりしながら進んで行くことが多い。とくにプリ・ワークショップ、ポスト・ワークショップの実施プロセスにおいてはこうした進捗となることが多い。また、ワークショップデザインにおいても繰り返しや、やり直しが多々発生する。ここで示した流れはあくまでも思考の流れであって時間の流れではない。実際には、それぞれの検討事項に対してイノベーション創出の主体またはワークショップ実施の主体がよく考えて、次の検討を行う、立ち戻って再考するなどを判断しながら推進する。

## 7.3 ワークショップ実施の詳細

ワークショップ実施の詳細について説明する。前述のプレ・ワークショップ、ワークショップ、ポスト・ワークショップの3つの構成について更に具体的な内容を示し、ワークショップ実施について基本的な内容を網羅的に解説する。図 7.5 に全体を示す。



Pre-1	「多様性を活かす」「集合知を活かす」ことが有効と思われる課題または目的を識別する	
Pre-2	課題または目的に対してワークショップ形式が有効かどうか検討する	
WS-1	ワークショップの基本デザイン	
	WS-1.1	何を指すワークショップか明らかにする
		WS-1.1.1 何のために
		WS-1.1.2 何を得たいか
	WS-1.2	どのような参加者へ呼び掛けるか明らかにする
		WS-1.2.1 属性
		WS-1.2.2 規模
	WS-1.3	ワークショップ全体の運営メンバーを明らかにする
	WS-1.4	ワークショップの詳細デザイン～ワークショップの振り返りまでの日程を明らかにする
WS-2	ワークショップの詳細デザイン・準備	
	WS-2.1	ワークショップの具体的なデザインを明らかにする
		WS-2.1.1 日程、時間
		WS-2.1.2 場所
		WS-2.1.3 具体的な参加者の属性、人数 呼び掛け内容、方法、タイミング、など
		WS-2.1.4 具体的なワークショップ内容のデザイン
		WS-2.1.4.1 ワorkshopデザイン
		WS-2.1.4.2 ファシリテーションのデザイン (ファシリテータの選定、スライド資料、タイムライン、配布資料)
		WS-2.1.4.3 設備、物品、消耗品
		WS-2.1.4.4 会場レイアウト
		WS-2.1.4.5 アンケートのデザイン
		WS-2.1.4.6 ワorkshop準備サポート役割分担、当日のサポート役割分担
		WS-2.1.5 記録の仕方を明らかにする 写真、ビデオ、録音、観察、など
	WS-2.2	ワークショップの準備をする
		WS-2.2.1 場所の確保
		WS-2.2.2 参加者、ワークショップ当日サポータの募集
		WS-2.2.2.1 ワorkshop参加者
		WS-2.2.2.2 ワorkshop当日サポーター
		WS-2.2.3 設備、物品、消耗品の用意
WS-3	ワークショップの実行	
	WS-3.1	デザイナー、ファシリテータ、サポータ、による運営ブリーフィング
	WS-3.2	会場準備、受付
	WS-3.3	ワークショップ実行
	WS-3.4	片付け
	WS-3.5	デザイナー、ファシリテータ、サポータ、による運営の振り返り
WS-4	ワークショップの振り返り	
	WS-4.1	ワークショップアンケート結果の振り返り
	WS-4.2	ワークショップの自己評価
	WS-4.3	ワークショップのアウトカム創出(インサイトの抽出)
Post-1	ワークショップの成果から次のイノベーション創出アクティビティを検討する	
Post-2	ワークショップの成果のイノベーション創出への寄与やインパクトを検討する	

図 7.5 ワorkshop実施の詳細一覧

### 7.3.1 Pre-1「多様性を活かす」「集合知を活かす」ことが有効と思われる課題または目的を識別する

まず、検討の第一歩目として、「多様性を活かす」「集合知を活かす」ことが効果的であると思われる課題や目的を、イノベーション創出の取組みの中で識別することが必要である。

具体的には、

- 複数の答えが存在する様な問題、答えがあるのか無いのかも分からない様な問題、定義があいまいで捉えようの無い問題、など、多様な視点や観点から検討することできっかけが掴めそうな課題
- 検討を続けて来た本人たちではある一定の見方や考え方で固まってしまっているため、もっと別の角度や切り口から検討することが有効と思われる課題
- 価値観の違いによって異なって認識される様な目的

といった様な課題や目的が挙げられる。この様な課題や目的は、情報収集能力や情報処理能力によって解決または達成されるわけではなく、様々な視点や考え方で捉えながら課題を改めて形成し、答えを探求する必要があるため、多様性や集合知を活かすことが効果的であると言える。

また、少し工夫を加えることでより多様性を活かすことの出来る課題設定、目的設定が可能であることを留意する必要がある。

1つの例として、より効果の高い「防災教育」について非専門家が検討を行う場合に、「防災」と「教育」に分解して考えると、防災よりも教育の方が多様な考え方や意見、経験や体験が多くの人にあるであろうということが識別出来る。従って、防災については文献や資料などで調査をして網羅的に考え方や事例を集めることとし、教育の側面について多様性を活かした検討を行ない、それぞれの結果を掛け合わせることでより効果の高い「防災教育」について非専門家が検討するということが可能になる。

この例の様に、多様性を効果的に活用するための課題設定、目的設定を工夫しながら行うことは可能であり、イノベーション創出の取組みの中で、適切なタイミングで多様性を活かした検討をすべき事項を適切に識別することが大切である。

### 7.3.2 Pre-2 課題または目的に対してワークショップ形式が有効かどうか検討する

多様性を活かした検討をすべき課題や目的が識別されたとしても、それら全てに対してワークショップ形式が適切であるわけではないことに留意する必要がある。複数人が集まり相互作用によって学習や検討を行うワークショップ形式以外にも、会議、アンケート、インタビュー、フィールドワークなど様々な形式の多様性を活かした分析や検討が可能である。

ある課題や目的に対して特定の形式でなければならないということはなく、様々な選択肢がある中でイノベーション創出の推進主体などが意図を持ってワークショップを選択し実施するということを認識することが重要である。ワークショップの最大の特徴は参加者による様々な相互作用が期待できることであり、更にはその相互作用から創発的な創造や発想などが生まれることを期待している。しかし同時に、相互作用を期待する以外のことについては非常に自由度が高いため、様々な応用が可能である。

多様性を複数人の相互作用の中で活かし、課題や目的に向かって検討や合意形成を行うことが有効であるかということワークショップの検討に入る前に一度議論しておくことが重要である。

### 7.3.3 WS-1 ワークショップの基本デザイン

ワークショップの詳細を検討する前段階として、前提と条件を明らかにし、目指すところを明らかにする目的の基本デザインを行う。このプロセスは、ワークショップの時間割や席次など細かい詳細の検討に入り込んでしまう前に、しっかりと大きな方向性を検討しておくことを狙いとしている。この基本デザインがワークショップの実施主体メンバーと十分に共有されていると、各メンバーが方向性を合わせてそれぞれの役割を推進することが出来るので、共同で作成することや作成後に十分に共有することが効果的である。

本項で説明する詳細を図 7.6 に示す。

WS-1	ワークショップの基本デザイン	
WS-1.1	何を指すワークショップが明らかにする	
	WS-1.1.1	何のために
	WS-1.1.2	何を得たいか
WS-1.2	どのような参加者へ呼び掛けるか明らかにする	
	WS-1.2.1	属性
	WS-1.2.2	規模
WS-1.3	ワークショップ全体の運営メンバーを明らかにする	
WS-1.4	ワークショップの詳細デザイン～ワークショップの振り返りまでの日程を明らかにする	

図 7.6 ワークショップの基本デザインの詳細

#### 7.3.3.1 WS-1.1 何を指したワークショップが明らかにする

まずワークショップの動機を明らかにする。動機の記述について規定をするわけではないが、以下の様な整理は単純で様々な場合に用い易い。

##### WS-1.1.1 何のために

##### WS-1.1.2 何を得たいか

この動機の検討のポイントとして、「ワークショップの直接の結果として」考えるのではなく、「ワークショップという活動を踏まえた成果として」どのような目的で何を得たいかを検討すると良い。

例えば、

- イノベーション創出のチームメンバーのチームビルディングのために
- お互いが遠慮なく意見を言い合い易いチームの雰囲気を得たい

など、ワークショップが直接達成できるわけではないが、ワークショップを経て得たいと考えていることを明らかにする。

### 7.3.3.2 WS-1.2 どのような参加者へ呼び掛けるか明らかにする

ワークショップの動機を明らかにする過程と合わせて、参加者についてのイメージを固めて行く必要がある。ワークショップの動機と呼び掛ける参加者は関連しており、一方を無視した形でもう一方を決めることは難しい。基本デザインにおいては以下の点について明らかにしておくが良い。

#### WS-1.2.1 属性

#### WS-1.2.2 規模

属性とは参加者の所属や持っている目的意識のことを指している。例えば、ある組織内の一部のグループが主体でワークショップを検討しているとして、参加者の呼び掛け対象を組織内にするのか、組織外にするのかと言ったレベルの検討である。また、組織内公募にする、一般公募にする、招待性にするなどといったことについてもここで検討しておく必要がある。WS-1.1のワークショップの動機の検討と参加者の属性についての検討は互いに多いに影響を持つので注意が必要である。ワークショップの動機と参加者の属性の相性が良くないと、参加者はワークショップに参加した意義を感じられず退屈であり、またワークショップ主催側としても目的が理解されにくく成果につながりにくい。

また、どれくらいの参加者を募るのか、複数回開催の有無などという規模の検討についても動機、参加者属性と合わせて検討する必要がある。例えば、ある目的に対してかなりじっくり参加者の多様性を活かした検討を行う必要がある場合は、少ない人数をあまり間隔を空けずに複数回に渡り招待する必要がある。別の例として、ある課題について様々な視点から広く探索したい場合は、単発の開催で、公募により多くの多様な参加者を募ることになる。人数や複数回開催の規模の検討については、ワークショップ実施の経験値を得ることで見通しが立て易くなっていく。ワークショップ実施の経験が少なく、見通しが立ちにくい場合は以下を参考にしたい。

- 5人1グループとして、3グループあれば十分に成り立つ。
- 5人1グループとして、8グループ以上の場合には1人のファシリテータが全グループの様子を把握することが難しい。
- 基本、単発開催として実施する。もし手応えがあり、参加者の満足度も高いようであれば次を計画するという考え方とする。
- まずは、ワークショップの目的や狙いを理解してもらい易い比較的身近な参加者を募るワークショップから実施して経験値を得る。
- 公募により広く参加者を募る場合は、参加者の特性などが全く分からないことが多いので、人数を少なめに（30名程度）に押さえておく。

### 7.3.3.3 WS-1.3 ワークショップ実施の運営メンバーを明らかにする

ワークショップを主体的に運営して行くメンバーを明らかにし、ワークショップの具体的なデザイン、ファシリテーション、ワークショップ後の振り返り検討、会場・物品・人の手配などの準備や当日のサポートなどの目処を付ける必要がある。

とくに、ワークショップの具体的なデザイン、ファシリテーション、ワークショップ後の振り返り検討については、イノベーション創出の推進主体と密に連携をしながら進めていくことが求められる。ワークショップを一過性のイベントとしないためにも、この運営メンバーの選定は非常に重要となる。理想的には、イノベーション創出の推進主体に属する人間が何名か、ワークショップデザイン、ファシリテーション、振り返りの主体メンバーとしても参加をすることである。こうすることで、イノベーション創出の推進主体に自体にワークショップを戦略的に用いる能力の醸成が可能になる。

### 7.3.3.4 WS-1.4 ワークショップの詳細デザイン～ワークショップの振り返りまでの日程を明らかにする

ワークショップの基本デザインの概要が見えて来たところで、ワークショップの実施全体を日程に落とし込む。とくに注意する必要があるのは、参加者の募集・収集にどれくらいの時間が必要であるのかを適切に見積、十分に余裕を持って日程を組み立てることである。

また、ワークショップの詳細デザインは反復（Iteration）の多い作業であることから、不慣れなうちは十分に詳細デザインの時間を確保すると良い。

ワークショップの振り返り（WS-4）とポスト・ワークショッププロセスについても、慣れないうちは時間がかかる。やり直しなどもあり得るため、ここでも十分に時間を確保しておくが良い。

こうした各プロセスに要する時間は予定と実績として個人や組織で管理をしていくことが今後の発展のためにも望ましい。

### 7.3.4 WS-2 ワークショップの詳細デザイン・準備

基本デザインに基づいてワークショップの詳細をデザインし、その実行の準備を行う流れについて説明する。ワークショップの詳細とは、具体的な当日のワークの流れ、その際のファシリテーション、そのために必要な道具や設備などについて明らかにすることである。

ワークショップの詳細デザインにはもちろん唯一の正解、最適な正解は無く、基本デザインの意図を十分に理解してその実現を考える中で、様々な種類の詳細デザインが生まれる。ここにはワークショップデザイナーの個性や経験値が大きく影響してくる。

本項で説明する詳細を図 7.7 に示す。

WS-2	ワークショップの詳細デザイン・準備
	WS-2.1 ワークショップの具体的なデザインを明らかにする
	WS-2.1.1 日程、時間
	WS-2.1.2 場所
	WS-2.1.3 具体的な参加者の属性、人数 呼び掛け内容、方法、タイミング、など
	WS-2.1.4 具体的なワークショップ内容のデザイン
	WS-2.1.4.1 ワークショップデザイン
	WS-2.1.4.2 ファシリテーションのデザイン (ファシリテータの選定、スライド資料、タイムライン、配布資料)
	WS-2.1.4.3 設備、物品、消耗品
	WS-2.1.4.4 会場レイアウト
	WS-2.1.4.5 アンケートのデザイン
	WS-2.1.4.6 ワークショップ準備サポート役割分担、当日のサポート役割分担
	WS-2.1.5 記録の仕方を明らかにする 写真、ビデオ、録音、観察、など
	WS-2.2 ワークショップの準備をする
	WS-2.2.1 場所の確保
	WS-2.2.2 参加者、ワークショップ当日サポータの募集
	WS-2.2.2.1 ワークショップ参加者
	WS-2.2.2.2 ワークショップ当日サポータ
	WS-2.2.3 設備、物品、消耗品の用意

図 7.7 ワークショップの詳細デザイン・準備の詳細



## 7.3.4.1 WS-2.1 ワークショップの具体的なデザインを検討する

### WS-2.1.1 日程、時間

過去のワークショップ実施経験から、ワークショップの日程と時間のデザインが参加者の人数や特性に大きく影響することが分かっている。したがってただ単純に開催側の都合のみで決めるのではなく、以下の様な点を考慮すると良い。

#### 日程

##### a) 平日昼間開催のデザイン

平日の昼間に固まった時間（3時間以上など）を確保しワークショップに参加できる企業人はそう多くはないことに留意しておくが良い。通常の場合、日中昼間の開催の場合に集まる就業者は役員又は役職者であることが多く、それぞれの現場の若手従業員などが参加できることは稀である。どうしても平日昼間開催にならざるを得ない場合で、若手従業員などの参加を得たい場合は前もって企業や本人と十分に調整をしておく必要がある。

学生などの参加を期待する場合も、授業やその他の活動との折り合いを付ける必要があるため、慎重に開催日や曜日を検討する必要がある。

##### b) 平日夜開催のデザイン

平日夜開催（18時以降など）の場合は終業後の就業者が参加し易いため、若手従業員などの参加は得易い傾向である。とくに意中の企業の定時退社推奨日などに合わせて開催を計画すると参加者が得易くなることがある。一方で、夜の時間の拘束を嫌う学生の参加が得られにくいことが考えられる。

また、開始時間が遅いため、どうしてもワークショップの時間が3時間程度に限られる。開始時刻が遅いことに伴い終了時刻も遅くなるため、運営スタッフや会場の都合を十分に検討しておく必要がある。

##### c) 週末開催のデザイン

就業者の参加、学生の参加のいずれも比較的期待し易いのは週末の開催である。十分事前に告知をしておくとなんれぞれが日程に調整を付けて参加をする傾向が見られる。また週末開催の場合はワークショップ時間も長めに設定できるためワークショップの自由度が高まる。

しかしながら、運営側は休日の勤務となるため労務上の扱いなどに注意が必要である。また会場の確保などにも注意が必要となる。

## 時間

### a) 短時間のデザイン（1時間～2時間）

1～2時間程度のワークショップは、通常1つまたは2つのワークを実施する時間しかない。とくに初対面の参加者を募る場合は冒頭の概要説明、アイスブレイクなどの実施が発生するため、実際にワークを行う時間はかなり短くなることに留意が必要である。

短時間のデザインは、既に顔見知りの参加者で、複数回目のワークショップとして行う場合などには有効である。短時間で活動内容の共有や、互いにフィードバックを行う様なワークショップのデザインが考えられる。

### b) 半日のデザイン（3時間～5時間）

3～5時間のワークショップは、通常3つから4つ程度のワークを実施する時間があると見積もることができる。初対面の参加者の場合でも冒頭に説明やアイスブレイクなどの時間を十分に取り、その後ワークを実施する時間を取ることができる。

初めてデザインするワークショップ、初めてファシリテーションするワークショップとしては半日程度の時間がちょうど良いと言える。ある程度時間に余裕を持って組み立てを考えることができ、現場の雰囲気に合わせて修正などもし易い。

参加者側も半日程度の拘束時間であれば大きな調整が必要ない場合が多い。また、参加者の集中力も持続し易いので、ファシリテーションの負担がそう大きくない場合が多い。

### c) 終日のデザイン（6時間～8時間）

6～8時間のワークショップは、時間的には6つから8つ程度のワークを実施することが可能である。しかしながら非常に長時間となるため、参加者にとってもファシリテータにとっても間延びした感覚や、飽きてしまう感覚が発生することが懸念される。したがって内容にメリハリをつけたワークショップデザインが求められる。

ワークショップデザインの工夫として、参加者の発表の機会を増やす、参加者同士のフィードバックの時間を設けるなどがある。

参加者として終日の予定を確保することが容易ではない場合が多い。終日のワークショップをデザインする場合には、十分事前に参加者候補者に告知をしておくが良い。

#### d) 複数日のデザイン（1日以上）

1日以上の複数日のワークショップは、時間的には10以上のワークを実施することが可能である。また、通常時間的に組みにくいフィールドワークやプロトタイプングなどといったワークを実施することもでき易い。しかしながら終日のワークショップ同様、生産性が低くなってしまうことが途中で考えられるので注意や工夫が必要である。

当然のことながら複数日の参加となると参加者の負担も著しく大きくなるため、とくに参加候補者との調整には注意が必要である。

#### WS-2.1.2 場所

ワークショップの具体的なワークの内容によって会場に求められる設備や機能は異なってくるが、基本的には以下の点に留意しておくが良い。

- 複数のグループが同時に話をしていても互いの声が干渉しない空間
- あるグループが他のグループに向かって発表などする際に、他のグループからその様子が見たり聞いたりできること
- ファシリテーションの音が十分に参加者全員に伝わること

また、会場の立地は主要な参加者と思われる人々が来場し易い場所を選択することで想定の人数の確保、多様性の確保に対して有利となる。

#### WS-2.1.3 具体的な参加者の属性、人数

選定基準:参加者は、多様性が高いほど斬新なアイデアが出る可能性があるため、なるべく多様な人を集めることが望ましい。このとき、以下のような選定基準とする。

- テーマに利害関係がある人や興味がある人が好ましい。
- まったく興味のない人を強制的に参加させることは効果的ではない。
- グループの雰囲気を読める人が必要である。グループの雰囲気を読める人はどちらかといえば男性よりも女性に多いので、各グループに女性が入ると良い。  
(Anita Williams Woolley et al. “Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups” Science 330, 686 (2010))
- 会話を独占する人や常に否定的な意見をいう人、逆に全くしゃべらない人は好ましくない。また、そのような人であることが分かった場合には、次のワークショップから呼ばない方が良い。
- グループ内の使用言語（日本語、英語など）を統一する、図や絵を使うなど、参加者間の意思疎通が図れるよう配慮する。
- ワークショップを継続的に実施する場合には、参加者の一定数が継続的に参加できるのが良い。

必要人数：人数を考える上で、以下のような項目を考慮すると良い。但し、あまり厳密ではなく、増減の対応は可能であるので神経質になる必要はない。

- グループ内における協創を高めるために、1グループ5～7名が望ましい。
- ワークショップにおいて、会話や生成物、有形無形の成果（アウトカム）のシェアリングを通じてグループ間の協創が行われる。このためには3グループ以上が望ましい。
- グループ同士の内容のシェアリングは1時間以内程度で行うのが効果的である。それ以上長いと、他のグループの意見を聞くことに集中できなくなる。1時間以内でシェアリングをする場合には8グループ程度までに収める。
- 8グループを超える場合には、サブグループに分け、サブグループ内でのシェアリングを行うことを考える。

## WS-2.1.4 具体的なワークショップ内容のデザイン

### WS-2.1.4.1 ワークショップデザイン

ワークショップをデザインするにあたり、本ツールではワークショップを目的指向的に検討するための考え方の基本構造（アーキテクチャ）を定義している（図 7.8）。このアーキテクチャの狙いは、ワークショップをいくつかの階層を持つ構成要素に分解して捉えることで、以下の利点を得ることである。

- デザインの際に段階的な検討がし易くなる
- デザインおよび実行の振り返りの際に具体的な検証がし易くなる
- デザイン・実行・振り返りの技術、ノウハウなどの整理がし易くなる

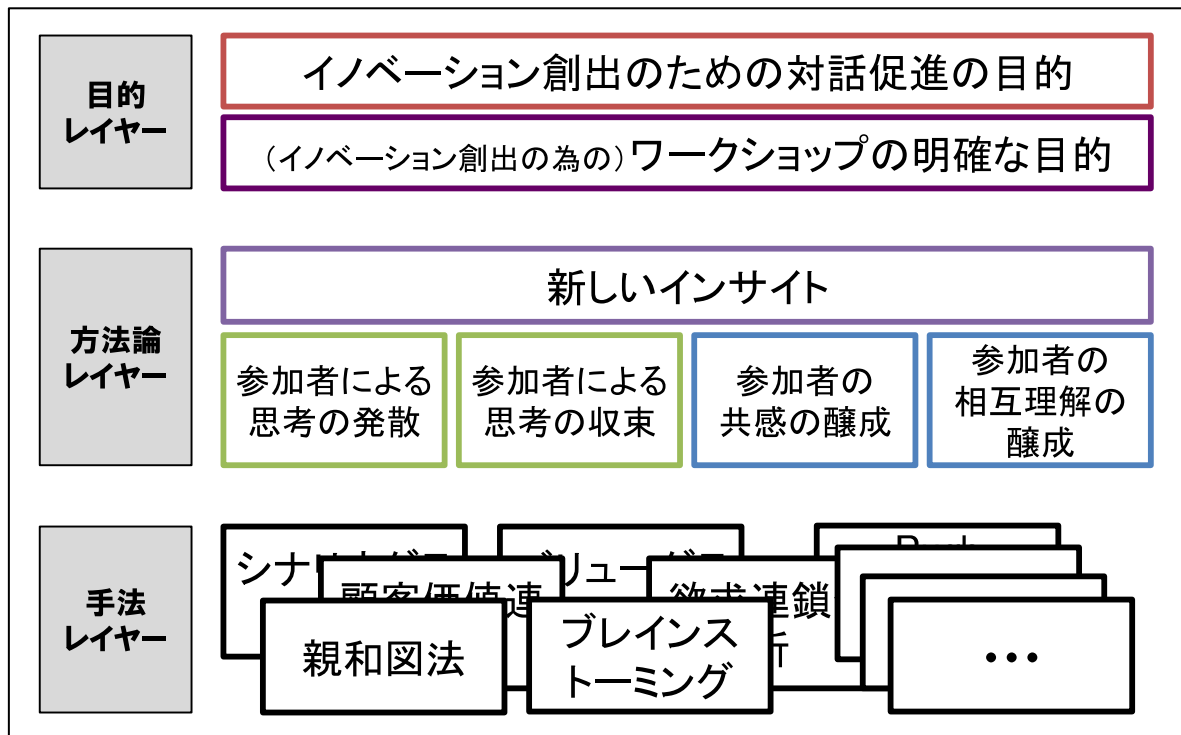


図 7.8 ワークショップのアーキテクチャ（基本構造）

このアーキテクチャの基本的な構成は、下位の階層（レイヤー）が、上位のレイヤーのデザインを実現する、または具現化する関係となるように関連づけられていることである。つまり、ワークショップはある目的へ向かって、ある方法論に則り、適切な手法を組み合わせるという考え方を上下の階層構造として表している。この3つの階層から成るワークショップのアーキテクチャの詳細については第8章で説明する。

目的指向にワークショップをデザインするために定義されたアーキテクチャであるため、これに則ってワークショップをデザインする際は、上段の「目的レイヤー」のデザインからスタートし、中段の「方法論レイヤー」、下段の「手法レイヤー」となる。しかしながらワークショップデザインの手順はこの限りではない。本アーキテクチャはデザインの結果をこの様な構造で理解することが可能であると定義するもので必ずしも、デザインのプロセスに関する定義ではない。そのため、全く異なるプロセスを経てデザインされることもあるが、そのようなワークショップについても本アーキテクチャをフレームワークとして用いた分析が可能である。

本項では基本的なデザイン手順に沿って具体的なワークショップ内容をデザインする流れを説明する。図 7.9 にその流れの模式図を示す。この模式図ではデザインの大まかな流れを示しており、実際のデザイン過程では行きつ戻りつが発生する。

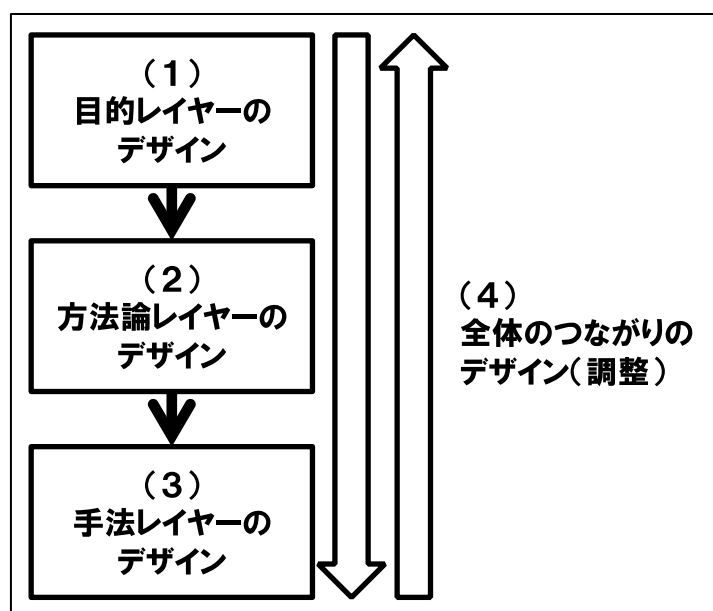


図 7.9 具体的なワークショップ内容のデザインの流れ

また、本ツールではデザインの結果を分かり易く可視化するために、いくつかの記号と記述手段を用いてデザイン結果を表現する（図 7.10）。これらの記号と記述手段を組み合わせ、ワークショップで参加者が行う思考のプロセスを表現するとともに、具体的なワーク（参加者が行う議論や作業）の流れを表現する。

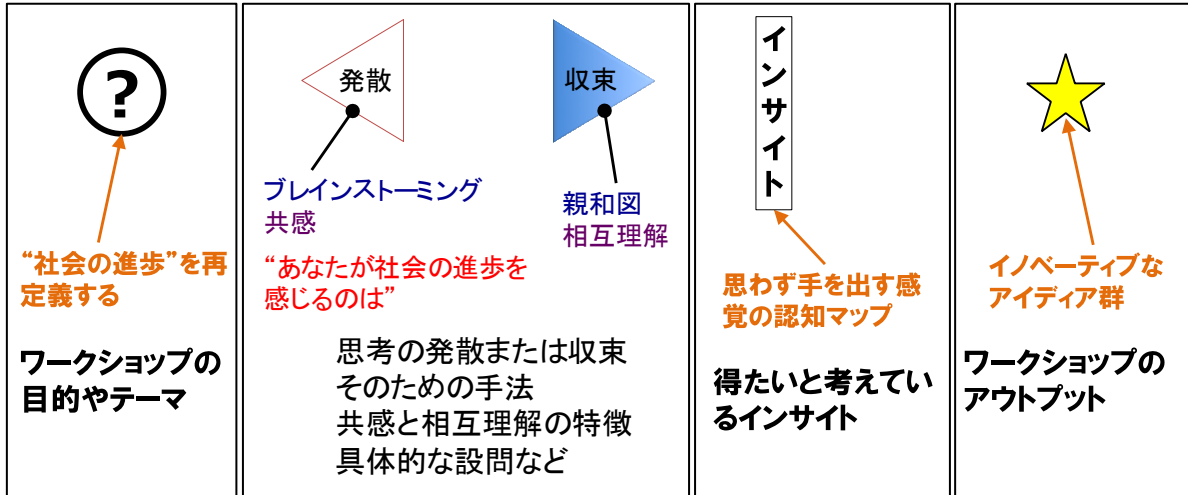


図 7.10 ワークショップデザイン結果を可視化するための記号と記述手段

ワークショップデザイン結果の一例を図 7.11 に示す。この例では、ワークショップは全体として思考の発散に重きをおいており、アウトプットとして複数のイノベーティブなアイデアを期待している。3つのワークによって構成されており、前のワークの結果を次のワークで活用する組み立てとなっている。共感と相互理解が醸成されるワークを前半に持って来ており、参加者同士が相互作用をし易い雰囲気になることに配慮している。

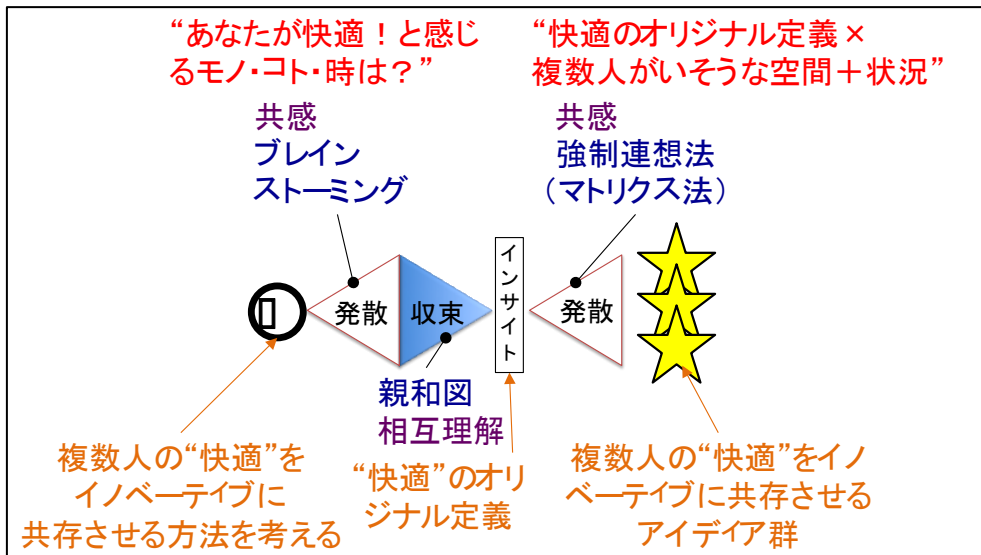


図 7.11 ワークショップデザイン結果の例

以降に、アーキテクチャに基づき、基本的なデザイン手順に沿ってワークショップをデザインする流れについて順を追って詳細に説明する。

## (1) 目的レイヤーのデザイン

目的レイヤーのデザインは、イノベーション創出アクティビティの一環としてのワークショップにどのような目的を持たせるかということをはっきりとすることである。ワークショップの目的とは例えば以下のようなものを指す。

- 既存の考え方とは異なる新しいインサイト（切り口、気づき、洞察）を得る
- これまでに考えたことも無い新しいアイデアを複数創出する
- チームメンバーの多様な価値観の認識・融合を図る
- チームビルディングを促進して話し易い雰囲気を作る

ワークショップの目的は具体的である必要は必ずしも無いが、明瞭である必要がある。例えば、

- イノベーション創出を行う方向性を広く探索する
- イノベーション創出を目指して何をしたら良いかわからないので自分たちの次の手を広く探索する
- プロジェクトの原点に立ち戻ってもう一度問題を自分たちで定義する
- 初対面の参加者同士が気兼ねなく話ができる環境をつくる
- 何かイノベーションのヒントが得られるかもしれないのであるトピックについてとことん話をする

などのように、具体的ではないが「何を目指すのか」、「何を得たいのか」が明確になっていることで段階的にワークショップをデザインしていくことができる。言い換えると、なんとなく、または漠然とワークショップの検討を行うことを避ける意識が重要であると言える。抽象的であったり、検討の範囲が広い場合であっても、あいまいではない目的の設定を心がけると良い。

また、ワークショップの目的は取り組んでいるイノベーション創出の種類、イノベーション創出アクティビティにおけるワークショップの位置づけ、イノベーション創出の現在のフェーズ、など状況や環境によって大きく異なるので毎回慎重に検討する必要がある。

目的レイヤーのデザインを行う際は、イノベーション創出の推進主体と共に行うか、密に連携を取りあうことが効果的である。ワークショップの持つ、多様な参加者による様々な相互作用をどの様にイノベーション創出に活かせるかということを考えながら目的レイヤーを検討し、必要に応じて、ワークショップを複数回に分ける、参加呼び掛け母集団を再考するなど、柔軟な対応をすることが求められる。場合によって



は、ワークショップの目的デザインを始めてからワークショップの企画以前に意識合わせの打合せや方向性の議論が必要であると気がつくことなどもある。イノベーション創出において多様な参加者によるワークショップという機会を効果的に活かそうというマインドセットで柔軟に検討を進めることが重要である。

ワークショップのデザインプロセスを可視化して図 7.12 に示す。

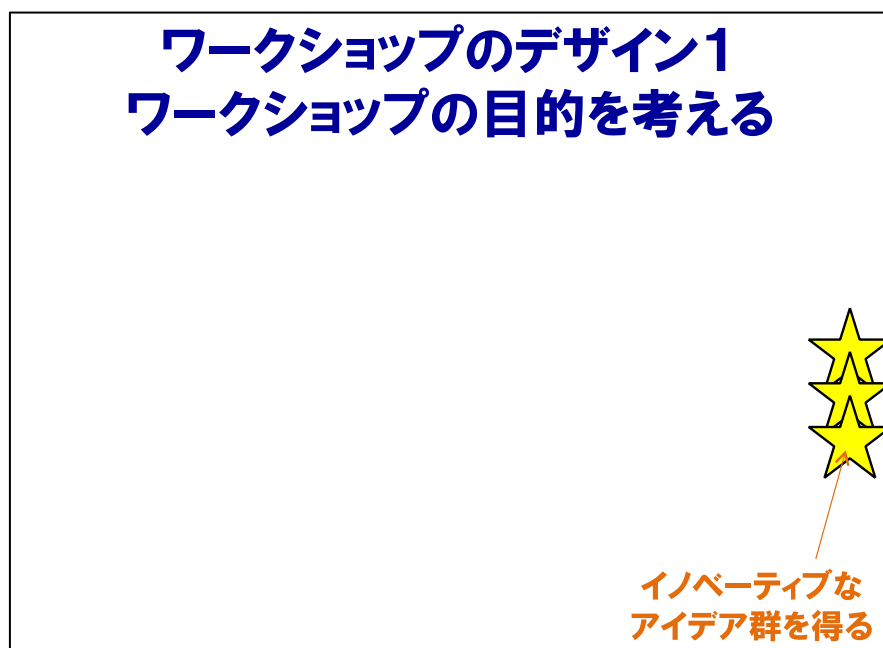


図 7.12 目的レイヤーのデザイン例：ワークショップの目的を考える

## （２）方法論レイヤーデザイン

方法論レイヤーのデザインは、定めた目的に到達するために以下の４つの要素をどの様に組み合わせるかを明らかにすることである。また目的によっては、到達するために重要または必要と考えられる新しいインサイト（切り口、気付き、洞察）についても明らかにすることが方法論レイヤーデザインに含まれる。

- 思考の発散
- 思考の収束
- 共感の醸成
- 相互理解の醸成

つまり方法論レイヤーのデザインでは、ワークショップの目的に到達するために、ワークショップを通じて、「どのように考え」、「どのように感じ」、「どのようなことに気がつく」と良いかを検討している。具体的には以下のような手順でデザインが可能である。

1. ワークショップの目的に基づいて、得たい新しいインサイトの方向性について明らかにする
2. ワークショップの目的と得たい新しいインサイトの方向性を手掛かりに、思考の発散と収束の組み立てについて明らかにする
3. 思考の発散と収束の組み立て検討と並行して、参加者同士の共感の醸成、相互理解の醸成の組み立てを明らかにする
4. 思考の発散、思考の収束、共感の醸成、相互理解の醸成の組み立てが円滑なワークショップ進行となるか検討し、必要に応じて組み立てを修正する

方法論レイヤーのデザインでは、インサイトの発見、思考の発散、思考の収束、共感の醸成、相互理解の醸成の５つの要素が独立の関係ではなく、互いに様々な影響を及ぼし合う点に注意が必要である。

例えば、初対面の経歴の異なる参加者同士がイノベーティブなインサイトを探してワークを行う場合、冒頭に比較的簡単に取り組める思考の発散を中心にしたワークを行い参加者の緊張をほぐすことを考える。またその際に、共感の醸成、相互理解の醸成が促進される工夫を加えると、その後のワークで参加者各人がそれぞれの多様性を活かした意見や考えを発言し易い雰囲気になり、期待していた多様性の相互作用が起

き易くなり、結果的にイノベティブなインサイトを見つける確率が上がる可能性がある。

このように独立でない5つの要素の組み立ての検討であるために、何度も反復検討しながらデザインを進めることが必要となってくる。

また、具体的な手法の流れまで検討してみないと思考の発散、収束の程度や共感や相互理解の醸成の程度などがはっきりしない場合がある。その場合はおおまかな流れをデザインしておき、続いて手法の流れのデザインしつつ、反復しながら方法論レイヤーのデザインを修正するというプロセスを経る。

方法論レイヤーのデザインは、目的に向かうための思考のメタプロセス（発散・収束）とその際の参加者同士の感情的な相互作用（共感・相互理解）について組み立てを行うことが狙いであるため、検討は適切な高さの抽象度を保ちながら行われる必要がある。そのため、ワークショップへの参加経験、デザイン経験が乏しい場合にはなかなかデザインが円滑に進まないことがある。そうした場合、過去に自分が参加したワークショップや、経験豊富なデザイナーが作ったワークショップなどを対象として、方法論レイヤーのリバースエンジニアリングを行うことがこのレイヤーのデザインスキルを身につける1つの方法であると言える。

方法論レイヤーのデザインの進め方の例を図 7.13～図 7.18 に示す。

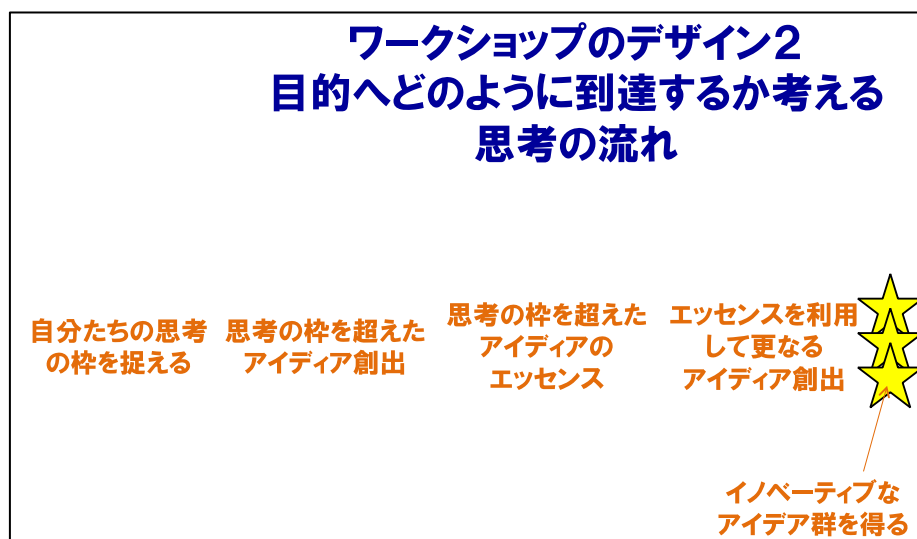


図 7.13 方法論レイヤーのデザイン例：思考の流れ

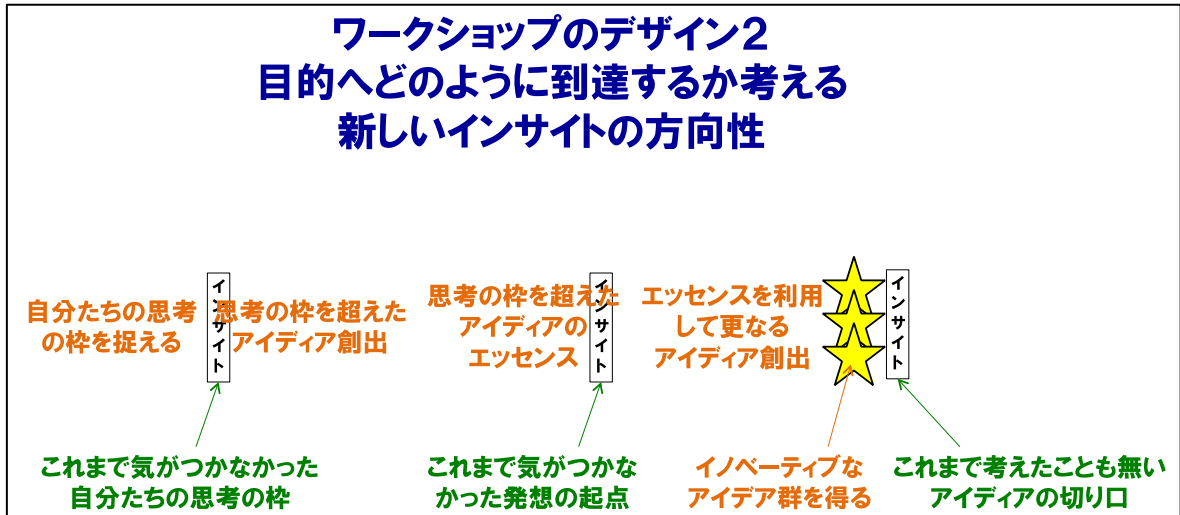


図 7.14 方法論レイヤーのデザイン例：新しいインサイトの方向性

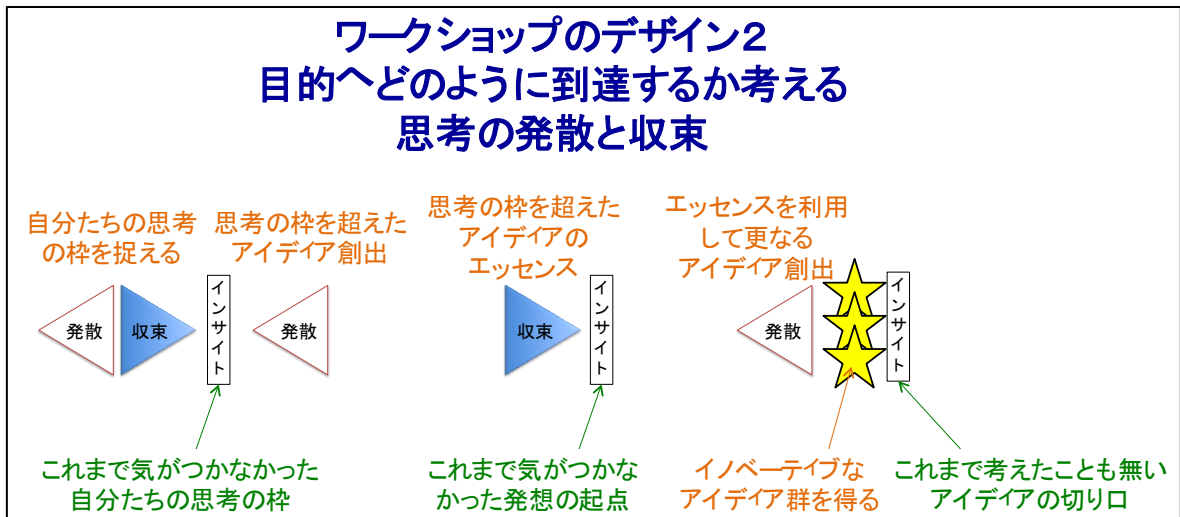


図 7.15 方法論レイヤーのデザイン例：思考の発散と収束

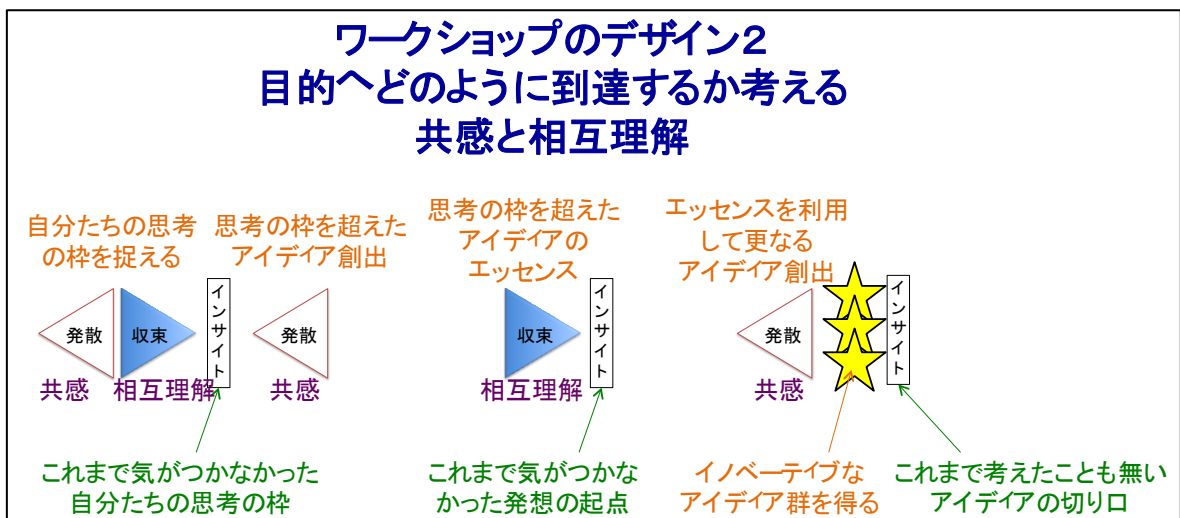


図 7.16 方法論レイヤーのデザイン例：共感と相互理解

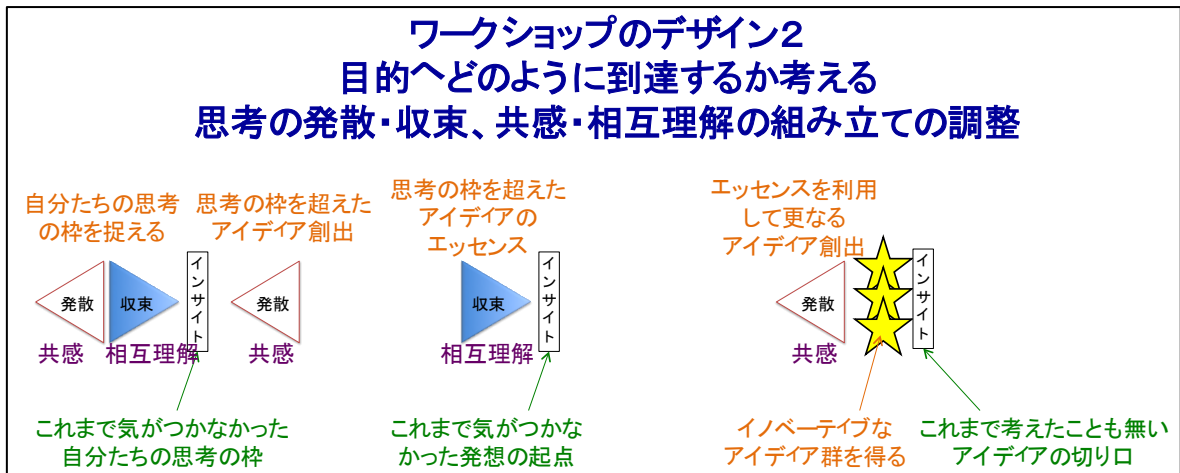


図 7.17 方法論レイヤーのデザイン例：思考の発散・収束、共感・相互理解の組み立ての調整

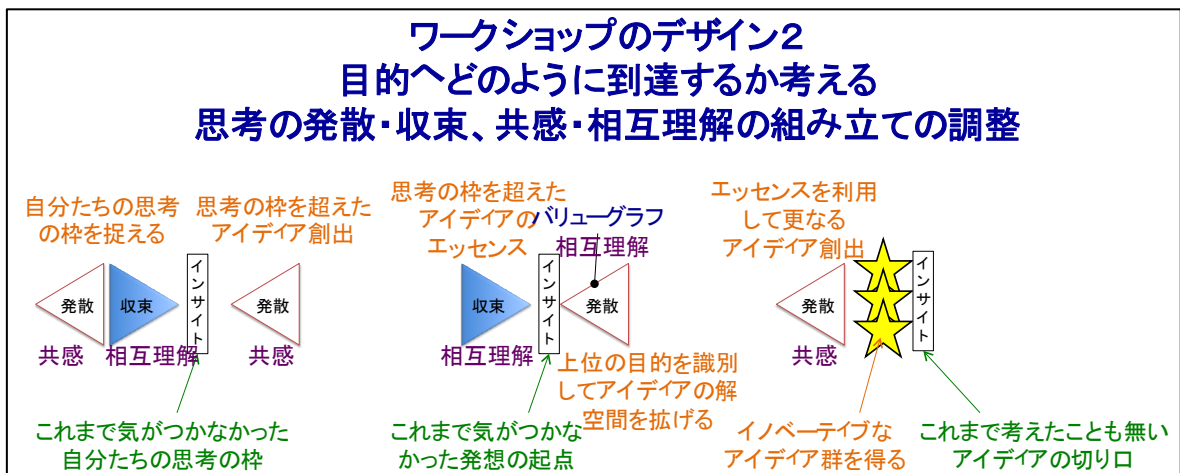


図 7.18 方法論レイヤーのデザイン例：思考の発散・収束、共感相互理解の組み立ての調整

### （3）手法レイヤーデザイン

手法レイヤーのデザインは、どのようにして思考の発散、思考の収束、共感の醸成、相互理解の醸成を具体的な手法をどの順序で組み合わせて実現するかを明らかにすることである。また、定めた目的に到達することを考えながら、各手法の設問や条件の設定、手法間の接続の調整などを行うことも含まれる。

手法とは、グループワークで用いることができる発想技法、整理技法、図解技法、問題解決技法などの事を指す。また本ツールでは、ある1つの手法を実施して手法の成果物を作成する活動のことを「ワーク」と称することとする。つまり、手法レイヤーのデザインとは複数のワークをそれぞれの意味、成果物の繋がりなどを考えながら時系列で適切に配置し、具体的な実施条件を設定することである。

ワークは必ずしも一般に広く認知された技法などである必要は無く、目的や状況に合わせて独自の作業を定義しても良い。例えば、「紙に画を描く」という作業をワークとする場合は、描く画のお題、描く対象、描く道具、時間条件、求めている成果物、などについて定めることで十分にワークショップの中で実施することができる。さらに、「自己紹介」や「名刺交換」などもワークとしてワークショップの中に組込むデザインをすることができる。

技法やオリジナルの作業の配置を手法レイヤーとしてデザインするにあたり留意する必要があるのは、それぞれの技法や作業がもともと思考の発散、思考の収束、共感の醸成、相互理解の醸成という特性を1つまたは複数もっている場合があるということである。

例えばブレインストーミングであれば、元来思考の発散の要素を強くもっており、また自由連想法として共感の醸成の要素をもっている。特性が複合的なものの例としては、親和図法は思考の収束の要素を持っており、相互理解の醸成の要素が強いと言えるが、親和図作成の過程においては共感の醸成も行われることが多い、などが挙げられる。

技法や作業によっては、更に複合的な場合もある。例えば、バリューグラフ上部（詳細については別冊「ワークショップで用いる基本手法解説書」による）は、上位の目的を構造化して明らかにするという面においては収束的な思考であるが、その結果として元々のコンセプトについての解空間は広がり、よりコンセプトに関するアイデアは発散的になる。また、バリューグラフ作成過程の複数人で上位の目的を洗い出す場面においては、共感、相互理解ともに醸成が重要となる。

さらに、技法や作業はもともと持っている思考の発散、思考の収束、共感の醸成、相互理解の醸成の要素に加えて、設問や条件の与え方、ファシリテーションの仕方によってこれら4つの要素の有無や度合いが変化することにも注意が必要である。例えば、ワークショップ参加者による自己紹介という作業をワークとして捉えた場合、どのような自己紹介をさせるかという条件の付け方によって、もともと自己紹介が持っている相互理解の要素に加えて、思考の発散の要素を付け足したり、共感の醸成の要素を付け足すことができる。

このように、技法や作業のもともつ特性と設問や条件設定によって加えられる要素を十分に理解し検討しながら、方法論レイヤーでデザインされた思考の発散、思考の収束、共感の醸成、相互理解の醸成、加えて得たいインサイトを達成するためのワークの連鎖を時系列に組み立てることが手法レイヤーのデザインである。

手法レイヤーのデザインは技法や作業に関する知識や経験があまり多くない状態では、多様な目的や状況に合わせた適切なデザイン解を導くことが難しい。そうした状態の場合、ある程度パターン化したデザインを多少調整することで対応するという方法を取らざるを得ない。多様なデザイン解を扱えるようになるためには、様々な技法や作業を実際に体験し、それらのプロセスや特性を十分に理解して応用可能になる必要がある。とくに、ワークの効果的な接続のさせ方については非常に自由度が高いため、デザイナーがワークショップのデザインとは別に様々な接続について試行錯誤を繰り返す経験を積むことも重要である。

手法レイヤーのデザインの進め方の例を図 7.19、図 7.20 に示す。

# ワークショップのデザイン3 手法を考える

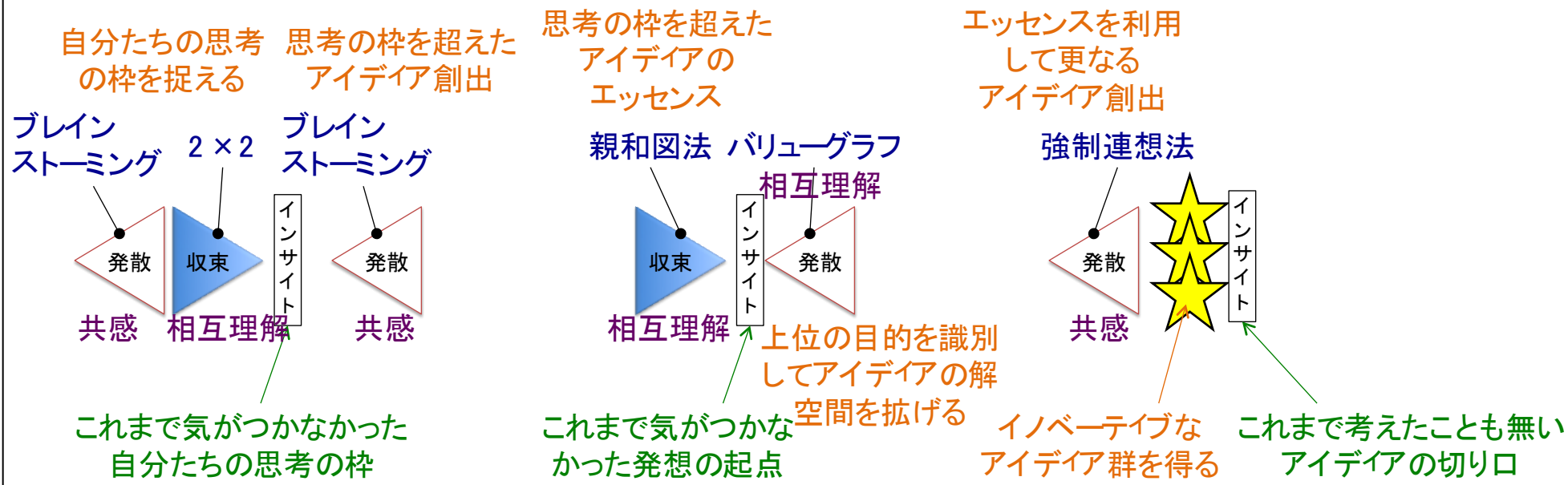


図 7.19 手法レイヤーのデザイン例：手法を考える



# ワークショップのデザイン3 手法を考える それぞれの手法の“設問”を考える

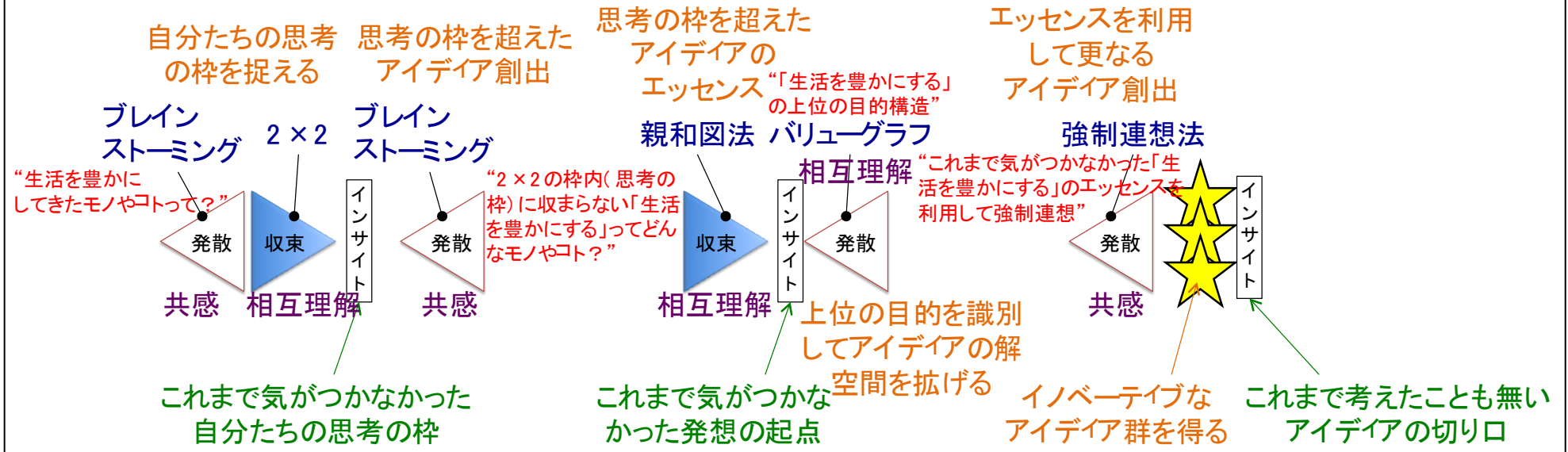


図 7.20 手法レイヤーのデザイン例：それぞれの手法の“設問”を考える

#### **(4) 全体のつながりのデザイン (調整)**

全体のつながりのデザインは、ワークショップの目的、その目的へ到達するための方法論、その方法論を実現するための手法の連鎖の組み立てを改めて俯瞰的に確認し、必要な調整や修正について明らかにすることである。またこの際に改めて、想定される参加者の特性、ワークショップの規模、時間、会場の環境、ファシリテーションの条件、などについてもデザインの結果と照らし合わせながら、必要な調整を行う。さらに、参加者を和ませるアイスブレイク、参加者による発表、ファシリテータによるフィードバック、休憩などについても、全体の流れ、抑揚などに合わせて組み立てることも含まれる。

全体のつながりのデザインは、実際にどのようにファシリテーションを実行するかということと密接に関連するため、同一人物がデザインもファシリテーションも行う場合はとくに問題は無いが、別の場合はファシリテーションを担う人と共にデザインを行うことが望ましい。もし、ファシリテーションを担う人が未定の場合などは、細部までデザインで固めずに、ファシリテーションのスタイルや特徴に合わせてある程度調整がし易いようなデザインを行うと良い。

ワークショップ全体のつながりのデザイン (調整) の進め方の例を図 7.21、図 7.22 に示す。

# ワークショップのデザイン4 全体のつながりのデザイン(調整)

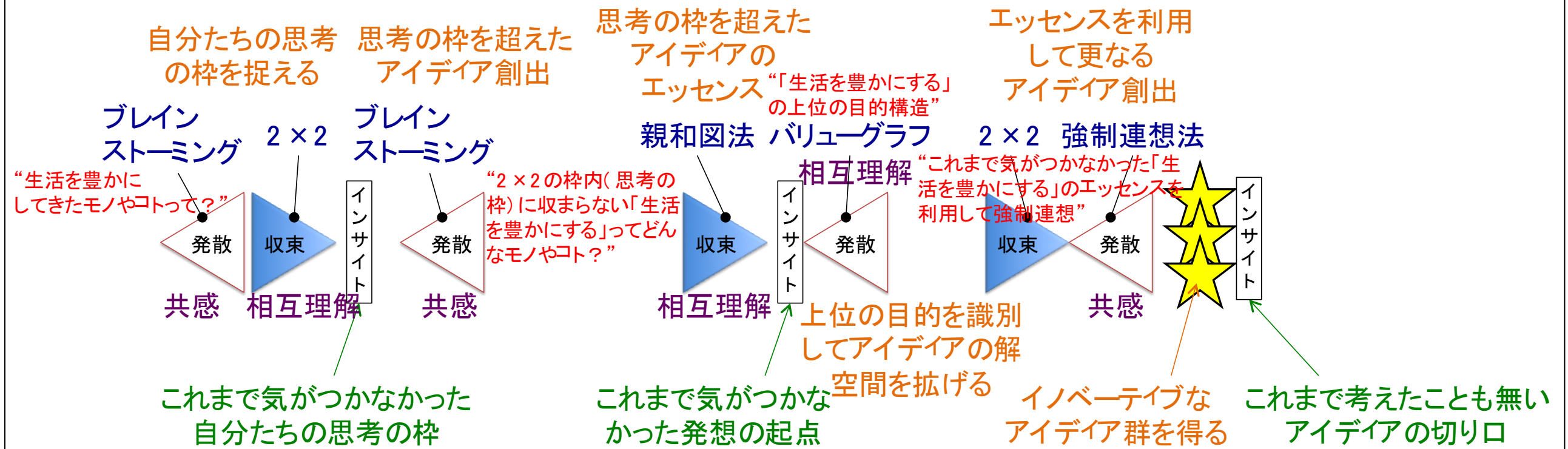


図 7.21 全体のつながりのデザイン (調整) 例1

# ワークショップのデザイン4 全体のつながりのデザイン(調整)

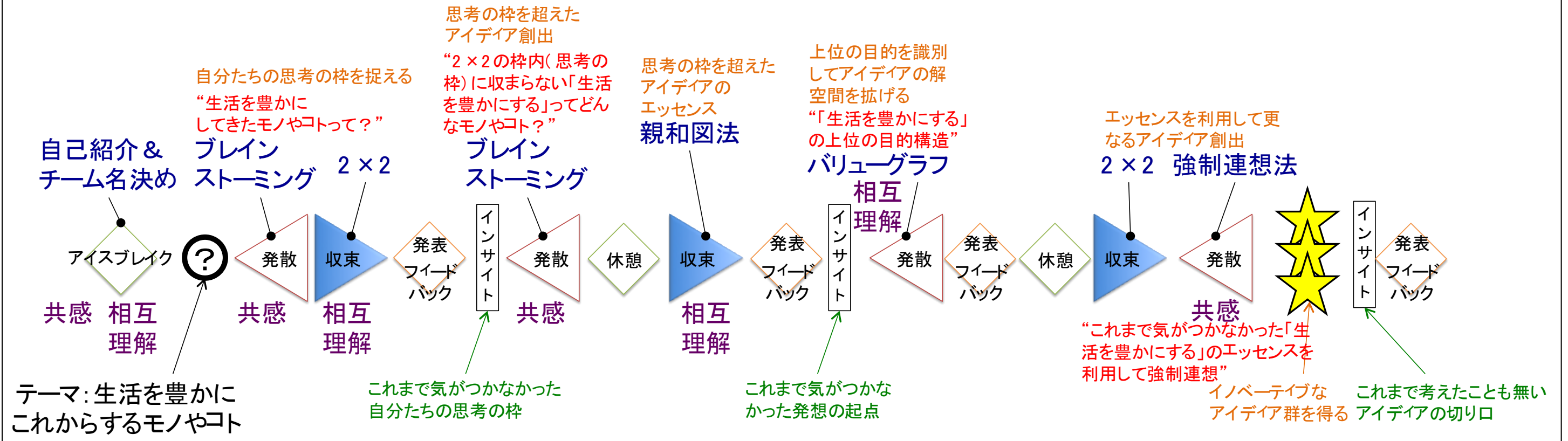


図 7.22 全体のつながりのデザイン (調整) 例 2

## WS-2.1.4.2 ファシリテーションのデザイン

ファシリテーションのデザインとは、ワークショップのデザイン結果に従って、時間配分などを決めたタイムラインの作成、ワークショップ中に実際に使用する資料の作成、必要に応じた配布資料などの作成のことを本ツールにおいては指す。

実際にワークショップを実行する際にファシリテータとしてどのような話し方をするかと言うことについては、ファシリテータ個々人の性格、ワークショップの目的、扱うテーマ、参加者の特性などを要因として、様々なバリエーションが存在する。本ツールでは細かい個別のファシリテーション技法について述べることはせず、ファシリテーションをデザインする上で重要となる考え方を説明する。

ファシリテーションのワークショップ実行における位置付けを図 7.23 に示す。この図では、ワークショップの目的と関連して4つの視点を設けている。

- ワークショップデザインの視点
- ワークショップファシリテーションの視点
- ワークショップサポートの視点
- ワークショップでのワークの実施と結果の視点

これら4つの視点は図中の実線及び破線矢印で示す関係性を持っている。すなわち、ファシリテーションはワークショップのデザインに基づき検討、実行され、ファシリテーションが参加者のワークの実施と、ワークの結果に大きく作用する。また、ファシリテーションは目的に従う形で検討、実行されることを示しており、また、そのファシリテーションを受けて参加者もワークショップの目的を十分に理解してワークを実施し結果を創出するという構造を示している。

既に十分なファシリテーションの経験を有する人の場合は経験的に理解し実践しているのでこうした明示的な構造としての説明は不要であるかもしれないが、ワークショップそのものの経験、ファシリテーションの経験が少ない人にもファシリテーションのデザインにおいて注意を向ける点などを示すことが目的である。

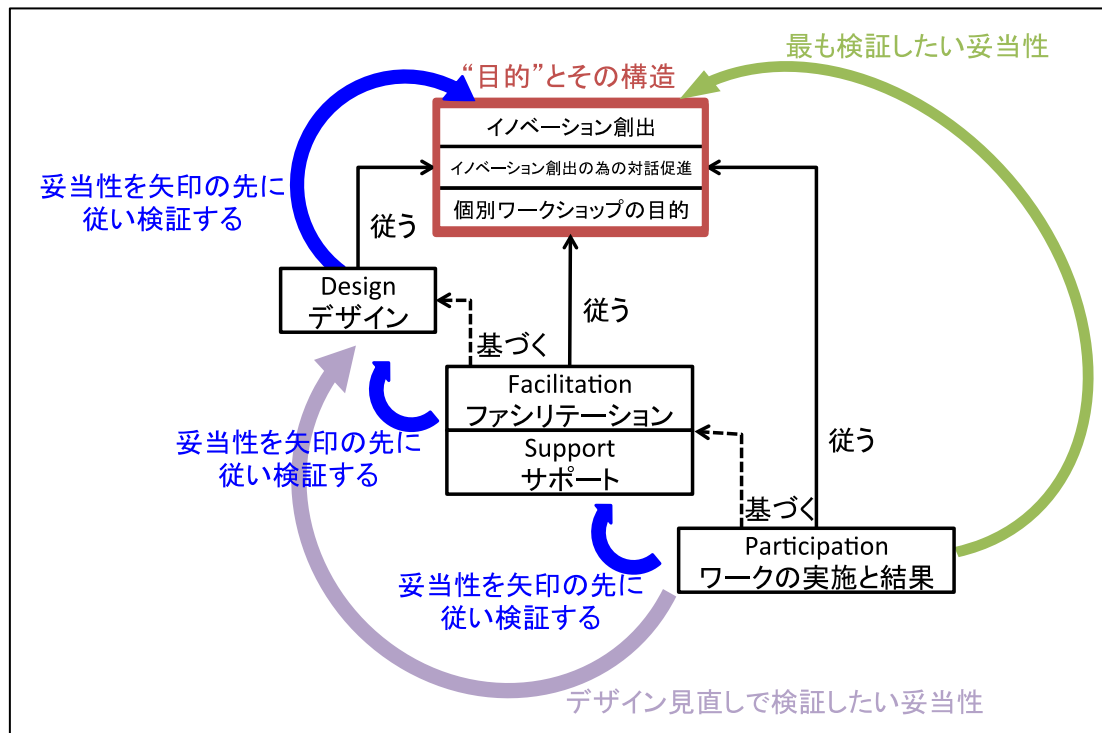


図 7.23 ファシリテーションのワークショップ実行における位置付け

図 7.23 から、ファシリテーションデザインにおいて留意すべき以下の点が挙げられる。

- ファシリテーションはワークショップの目的、デザインの意図、デザインそのものを良く理解して適切にデザインされる必要がある
- ファシリテーションは出来るだけ参加者のワークの実施と結果がワークショップの目的に従うように検討、実行される必要がある
- ファシリテーションは参加者のワークの実施と結果に大きな影響を与えるので、参加者の目的、特性、規模などに合わせて適切に検討、実行される必要がある
- ファシリテーションに合わせて事前準備、当日の支援などを行うワークショップサポートの具体的な役割についてもファシリテーション検討時に十分に検討し、実行前に周知する必要がある

ファシリテーションのデザインにおいて主なデザイン因子は以下の通りである。

- ワークショップ冒頭のイントロダクションの内容と時間の長さ
- 各ワークの実施手順の説明の仕方（時間、言葉遣い、例示、など）
- 各ワークを実施する時間の長さ
- 各ワークに対するフィードバックの仕方（フィードバックをする人、量、踏み込み度合い、など）

これらの因子を厳密に定める必要があるというわけではなく、ファシリテーションを実行する上で念頭においておくと、時間的な制約がある中でもより効果的なファシリテーションを実行し易くなるという提案である。実際のファシリテーション実行時には、実際に集まった参加者の興味関心、反応、疲労度合い、またそれらのばらつきに合わせながら適切に修正・調整を行うことが求められる。元来ワークショップは多様な参加者同士の相互作用という不確定要素の高い特性を持っているので、事前の検討を十分に行って臨んでも即応的な対応が必ず求められるということが前提であると理解しておくが良い。

ファシリテーションのデザインの成果物は主に以下の4つが明らかになることである。

- ワークショップのファシリテーションを行う人またはグループ
- ワークショップのタイムライン
- ワークショップ中にファシリテーションで使用する資料など（プレゼンテーションスライド、試作品、など）（必要な場合）
- ワークショップ中に用いる配布資料など（文書、データ、など）（必要な場合）

ファシリテーションのスタイル、ワークショップの目的、扱うテーマ、参加者の特性によってこれら成果物の有無、形態、内容は様々である。ワークショップ毎に図7.23を参照しながら、検討し修正を加えると良い。

ファシリテーションのスタイルは、1人もしくは複数人のグループでのファシリテーションがあり得る。複数人がファシリテーションを行う場合は、人によって指示の内容が著しく異なるなど参加者が混乱する原因を生みかねないので十分に注意が必要である。とくに、会場全体で1人、各グループのテーブルにそれぞれファシリテータが配置される場合の注意点として、会場全体へ向けて話をするファシリテータの話す内容と、各テーブルのファシリテータに不一致が生じないように、または双方から過剰に指示が出ないように工夫が必要である。参加者にとって理解しやすい、混乱がないということがファシリテーションのスタイルを検討する上で極めて重要である。

ワークショップのタイムラインとは、ワークショップの時間内に行う様々な事柄に何にどれだけの時間を割り当てるかということをも明らかにした表のことを指す。ワークの時間だけでなく、冒頭のイントロダクション、休憩、発表、フィードバック、まとめなどの時間についても記入し、時間の制約内にワークショップが収まるように検討する際に作成をする。作成したタイムラインはワークショップ実行時には進捗を記入していき、予定に対してのずれを把握することで、ファシリテーションに反映をする役割を担う。タイムラインの一例を図 7.24 に示す。

ワークショップの実行において、タイムラインはサポートのメンバーとファシリテーターが全体の流れを共有するために用いることが可能である。そのため、ワークショップの流れだけでなく、各ワークで使用する備品などについても記載があると有効である。



イノベティブな様々な“快適”の共存のさせ方を発想する	当日準備	ホワイトボードペーパー 12枚 A4の紙 2枚
----------------------------	------	----------------------------

開始時間 13時00分

終了時間 18時00分

予定 300分 実績 300分

開始時刻	終了時刻	予定分数	開始時刻	終了時刻	実績分数	タイトル	内容	備考
13:00	14:00	60分	13:00	14:00	60分	1 講義 イノベーション対話についての講演		
14:00	14:00		14:00	14:10	10分	2 休憩		
14:00	14:10	10分	14:10	14:20	10分	3 講義 イントロダクション		
14:10	14:30	20分	14:20	14:40	20分	4 演習 チームビルディング		A4の紙 2
14:30	14:45	15分	14:40	14:40		5 休憩		
14:45	14:55	10分	14:40	14:50	10分	6 講義 ブレインストーミング		ホワイトボードペーパー 2
14:55	15:10	15分	14:50	15:10	20分	7 演習 ブレインストーミング	あなたが快適！と感じるとき	
15:10	15:15	5分	15:10	15:15	5分	8 演習 フィードバック		
15:15	15:25	10分	15:15	15:25	10分	9 講義 親和図	快適と感じる時を抽象化	ホワイトボードペーパー 2
15:25	15:40	15分	15:25	15:40	15分	10 演習 親和図		
15:40	15:50	10分	15:40	15:50	10分	11 講義 親和図 フィードバック・事例など		
15:50	16:05	15分	15:50	16:00	10分	12 休憩		
16:05	16:15	10分	16:00	16:10	10分	13 講義 強制連想 マトリクス	個人差、好みの発見強制連想	ホワイトボードペーパー 4
16:15	16:45	30分	16:10	16:40	30分	14 演習 強制連想 マトリクス		
16:45	16:55	10分	16:40	16:50	10分	15 講義 強制連想 マトリクス	個人差、好みの共存のさせ方強制連想	ホワイトボードペーパー 4
16:55	17:25	30分	16:50	17:20	30分	16 演習 強制連想 マトリクス		
17:25	17:55	30分	17:20	17:50	30分	17 演習	発表・質疑	
17:55	17:55		17:50	17:50		18		
17:55	17:55		17:50	17:50		19		
17:55	17:55		17:50	17:50		20		
17:55	17:55		17:50	17:50		21		
17:55	17:55		17:50	17:50		22		
17:55	17:55		17:50	17:50		23		
17:55	17:55		17:50	17:50		24		
17:55	17:55		17:50	17:50		25		
計		295分 100%	計		290分 100%			

ワーク時間	0分 0%	ワーク時間	0分 0%
演習時間	145分 49%	演習時間	150分 52%
講義時間	120分 41%	講義時間	120分 41%
休憩時間	30分 10%	休憩休憩	20分 7%
その他時間	0分 0%	その他時間	0分 0%
余剰時間	5分 2%	余剰時間	0分 0%

図 7.24 ワークショップタイムラインの例

ワークショップ中にファシリテーションで使用する資料とは、参加者にワークショップの目的やワークの手順などを説明する際に使用するプレゼンテーションスライドなどのことを指す。同じワークを実施する場合でも、ワークショップの目的、扱うテーマ、参加者の特性などによって手順の説明の仕方や見せ方、例の示し方を工夫することでより円滑にファシリテーションが可能になる場合がある。作成した資料を事前に、参加者を想定した人物などに確認してもらい内容を調整することが有効である。ファシリテーションで使用する資料の一例を Appendix A に示す。

ファシリテーションで使用する資料の中でもとくに、参加者が実際にワークを実施している時にプロジェクタスクリーンに映しておく資料には留意してほしい。参加者が時間の制約がある中でも効果的に相互作用を発生させることができるようにするために、実施するワークの内容を簡潔に示し、そのワークの目的や狙いについても明示しておくが良い。参加者の人数が多い、参加者が疲れて来ている場合などはとくにファシリテータによる口頭の説明だけでは十分に聞き取り、理解できない場合が少なくないため、こうした工夫が効果的なワークショップ実施に寄与する。

ワークショップ中に用いる配布資料とはワークショップ実行のために参加者の手元に配布する文書、データ、図表などのことを指す。ワークショップの目的や扱うテーマ、ワークショップのデザインによっては不要である場合がある。配布資料は視認性、可読性が高く、詳細な情報を参加者に伝える必要がある場合などには非常に有効であるが、一方で参加者の注意をファシリテータに惹き付けることに対しては負の要素となる場合も多い。ワークの内容、ファシリテーションの進め方に合わせて、必要十分な配布資料を検討することを推奨する。

ファシリテーション資料のテンプレート、またファシリテーションの際の話し方（デリバリー）についてはワークショップの基本テンプレート集を参考にされたい。

#### WS-2.1.4.3 設備、備品、消耗品

ワークショップのデザイン、ファシリテーションのデザインに合わせて、設備、備品、消耗品の種類および数量を明らかにする必要がある。参加の想定規模、ワークの具体的内容が明らかであればそれらに従い予備も含め十分な数量を明らかにすることができる。しかしながら多様な参加者が集まるという特性から、想定よりも物品の消耗が激しいなど不測の事態が発生することも多いためそれらにある程度対応可能な様に考えておくと良い。できる限り参加者によるワークショップ当日の相互作用の自由度を高くするという方向性で検討を進めると良い。

ワークショップで用いると便利な基本的な道具類については「ワークショップの基本テンプレート集」に「ワークショップで用いる道具例」として紹介している。

#### WS-2.1.4.4 会場レイアウト

会場レイアウトは設備、備品、消耗品同様、できる限り参加者によるワークショップ当日の相互作用の自由度を高くするという方向性で検討を進めると良い。基本的な検討項目として以下の3点がある。

- ファシリテータの口頭での説明、スライドでの説明が参加者全員に確実に伝わること
- 参加者がある程度自由に立ったり座ったりしながらワークが実施できること
- 参加者同士が円滑にコミュニケーションできること

これらはつまり、参加者が目的を理解し易いこと、互いの多様性を十分に発揮した相互作用がし易いことを実現するための検討項目であると言える。

5人1グループとし、複数グループでワークショップを実施する場合の会場レイアウトの一例を図 7.25 に示す。このレイアウトでは、床に段差が無い会場で机や椅子が自由に配置できることを想定している。基本的には、長机を2つ組み合わせさせた「島」を必要数つくり、「島」に5~6人が掛けられるようにしている。

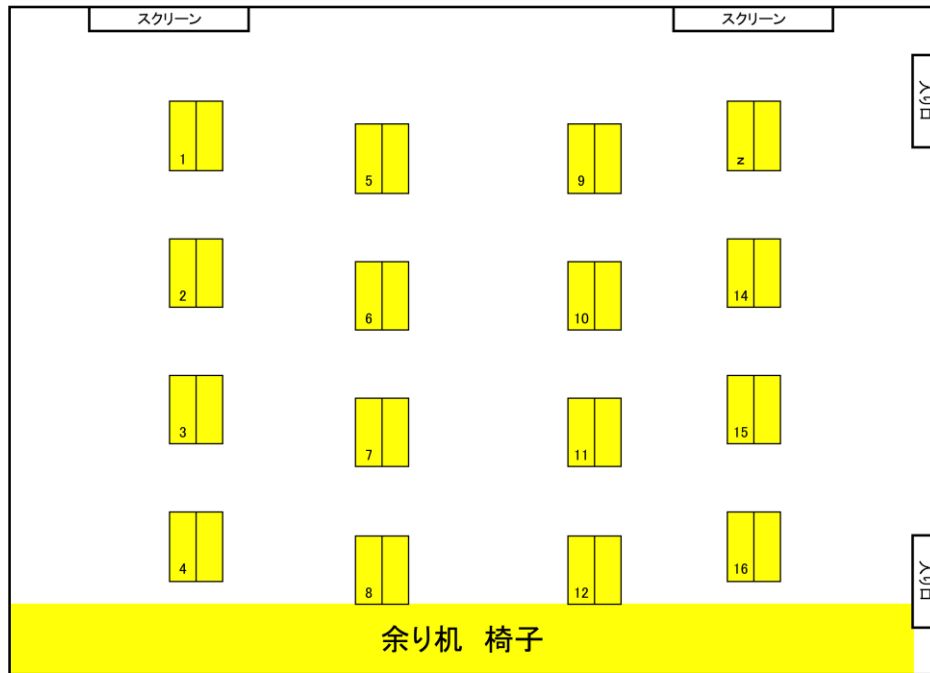


図 7.25 会場レイアウトの一例

この「島」同士の間隔は、参加者が席についた状態でファシリテータが十分にその間を縫って動けるような広さとしておくことで、ファシリテータが各グループの様子を把握し易くなったり、各グループからファシリテータへも質問などの声をかけ易くなる。ワークショップのサポーターが備品等を各グループへ補充することも考えて必要十分な間隔をもたせておく。

また、ワークの内容によっては「島」と「島」の間にホワイトボードなどを置けるスペースも確保する必要がある場合がある。ホワイトボードが無い場合は、各グループが部屋の壁や窓に付箋紙やワークを行って書いたホワイトボードペーパーや模造紙を貼れる工夫をしておくことも有効である。これは、ワークの生成物をどんどん壁や窓に貼り、それまでの思考のプロセスと結果を実際に見ながら次のワークができるという点で有効である。

また、状況によっては以下のような事柄をレイアウト上検討する必要がある場合がある。

- 参加者が自由に飲食できる飲み物やお菓子などを置く場所の確保
- 参加者の荷物などの置き場（とくに冬場の防寒具等）
- ワーク中などの参加者の動線の確保

#### WS-2.1.4.5 アンケートのデザイン

ワークショップの目的、扱うテーマ、参加者の特性によるが、参加者にアンケートを実施しその結果を集約することがその後のイノベーション創出アクティビティ推進において有効である場合がある。アンケートの具体的内容は状況により様々なパターンが考えられるが、以下の2つの種類の設問は多くの場合に汎用的に用いることができる。

- ワークショップのプロセス（過程）に関する設問
- ワークショップのアウトプット（生成物）またはアウトカム（成果）に関する設問

これらの設問の意図は、ワークショップ中に発生する多様な参加者の相互作用そのものについて尋ねているのが前者であり、相互作用によって得られた結果について尋ねているのが後者である。これらのいずれも参加の視点からワークショップを振り返る場合に重要な観点である。

#### WS-2.1.4.6 ワークショップ準備サポート役割分担、当日のサポート役割分担

これまでの具体的なワークショップ内容のデザインの結果から、当日までの準備内容、また当日の要支援内容が明らかになっているため、それらを適切に分担し実施することを検討する。

#### WS-2.1.5 記録の仕方を明らかにする

ワークショップの振り返りでの活用、ポスト・ワークショップでの活用、活動の記録としてワークショップの様子を写真、ビデオ、録音、観察メモなどによって記録として残す。

記録をどのように活用するかということを考え、解像度、枚数などを予め検討しておくといい。

## 7.3.4.2 WS-2.2 ワークショップの準備をする

### WS-2.2.1 場所を確保する

ワークショップの会場レイアウトの検討結果に基づいて、実際に場所を確保する必要がある。場所の予約などはワークショップ実行日程に合わせて十分に余裕を持って行われる必要がある。また、場所の予約に合わせて、会場で使用する机、椅子等の設備についても不足がないことを確認しておく必要がある。

### WS-2.2.2 人を集める

ワークショップの実施において、ワークショップの参加者とワークショップのサポートを適切なタイミングで適切な規模集めることが必要となる。それぞれの招集については以下で述べる。

#### WS-2.2.2.1 ワークショップ参加者

ワークショップ参加者はワークショップ実施において最も重要な因子のひとつである。参加者の多様性とそれらの相互作用の度合いがワークショップの成果に大きく作用している。つまり参加者を募集する呼び掛けはワークショップ実施において非常に重要な活動である。

ワークショップの参加者は、ワークショップの目的やテーマによって様々である。例えば、あるプロジェクトのメンバーが参加者となる場合、一般公募で参加者を募る場合、複数プロジェクトのメンバーを集める場合など、様々な場合が考えられる。

いずれの場合にせよ、想定している参加人数を確保するために、参加者の呼び掛けはワークショップ開催予定日より十分に余裕を持って行われる必要がある。また、目的やテーマに沿って、多様な参加者が集まる様に工夫をしながら参加の呼び掛けを行う。以下に一般的な工夫について挙げる。

- ワークショップの目的やテーマを明らかにする
- 多様な参加者を求めている旨を明らかにする
- ワークショップではどのようなワークを行うのかを明らかにする
- ワークショップでは参加者同士の様々な相互作用の発生とそこから得られる成果に期待していることを明らかにする
- ワークショップの成果をどの様に活かそうと考えているか明らかにする

参加者は呼び掛けに応じた期待値を持って参加するため、目的やテーマ、ワークショップの内容やデザインに合わせて案内の内容（文言等）を作成する必要がある。案

内と実際に行われるワークショップの目的やテーマ、内容がずれていると参加者が感じる場合には、失望感につながり、ワークショップ中もモチベーションが上がらずワークショップそのものの成果に負の影響となり得る。またそうした参加者は、2度目以降のワークショップの呼び掛けに応じない、周囲の人間にも勧めないという傾向になることが多い。一方で、期待通りまたはそれを上回る内容で参加者の満足度が高い時には、本人は次回以降も積極的に参加し、また周囲の人間にも声をかけ誘い合わせて参加する場合も多い。

参加呼びかけの対象となる母集団の中にはワークショップという形式の名称そのものに先入観や固定のイメージを持っている人も少なくないため、前述の工夫点に留意しながら多様な参加者を募る努力を行うと良い。

参加者を募集したのち、ワークショップ実行予定日の直前には参加予定者に対し再度リマインダーとしてのワークショップに関する案内を呼びかけるのが良い。特に参加者が研究者など忙しい人の場合には、直前にリマインダーのメールを送ることは出欠や開催場所・時間の再確認のために有効である。

ワークショップの目的やテーマ、ワークの内容などによって事前のグループ分けが必要な場合には、予定参加者が決まり次第、予めグループ分けを実施することもある。それによって、同一の属性の人が同じグループに固まったり、同じ所属の同僚同士が同じグループになったりすることを防ぐことができる。

事前のグループ分けには大きく以下の2通りの方法がある。

- 個人の特性や特徴に基づきグループを分ける。
- 属性毎にグループを割り振る。例えば、5グループに分けるとき、女性は到着順にグループ1、グループ2・・・と受付などで参加者の属性を識別しグループを割り振る。

前者のグループ分けは、参加者がプロジェクトのメンバーであるなど、個人の情報がある程度得られている場合などに用いることが出来る。後者の分け方は、事前に属性の情報がなくとも当日会場で振り分けることが出来ることが利点である。

#### **WS-2.2.2.2 ワークショップサポーター**

ワークショップサポーターとは、ワークショップ実行の当日に会場の設営、受付、参加者のワークの支援、後片付けなどを行うワークショップ実行支援者のことを指す。基本的にはワークショップデザイナー、ワークショップファシリテータの指示に従い、ワークショップを円滑に実行するための作業などを実施する。円滑な実行を実現する

ためには、サポータもワークショップの目的、デザイン、ファシリテーションを予めある程度理解をしておくことが望ましい。また、参加者とのコミュニケーションが発生する場合も多いため、サポータひとり一人もホストとして参加者を迎え入れるマインドセットが必要である。

### WS-2.2.3 設備、物品・消耗品を準備する

ワークショップ予定日までに、WS-2.1.4.3での検討に沿って、設備、物品・消耗品を確認、準備する。

ワークショップを比較的気軽に実施できるようになる工夫として、ワークショップで頻繁に用いる設備のリスト化、物品・消耗品の在庫を持つことなどが挙げられる。また、物品・消耗品については準備の際の利便性を向上させるためにプラスチックコンテナで一括管理する方法も有効である。

このように、設備、物品・消耗品の準備にかかる時間や手間を削減することはワークショップ実施の負担を軽減することになり、より身近な手段としてワークショップを用いることにもつながると言える。

### その他の準備

準備を円滑に進めるために、準備の内容を一覧や手引き書としておくが良い。これらを用いて複数人で並行して準備や支援を進めることが効果的である。



### 7.3.5 WS-3 ワークショップの実行

ワークショップの実行とは、計画・準備したワークショップを開催日に参加者を交えて実際に行うことを指す。

本項で説明する詳細を図 7.26 に示す。

WS-3	ワークショップの実行
WS-3.1	デザイナー、ファシリテータ、サポータ、による運営ブリーフィング
WS-3.2	会場準備、受付
WS-3.3	ファシリテーション
WS-3.4	運営支援、片付け
WS-3.5	デザイナー、ファシリテータ、サポータ、による運営の振り返り

図 7.26 ワークショップの実行の詳細

#### 7.3.5.1 WS-3.1 デザイナー、ファシリテータ、サポータ、による運営ブリーフィング

ワークショップ当日は、ワークショップのデザイナー、ファシリテータ、サポータが集まり運営ブリーフィングを実施することが好ましい。このときデザイナーより、どのような目的や狙いを持ったワークショップであるか、運営側が気をつけるところがどこかなどの説明を行う。また、準備段階で作成した計画表などに従ってファシリテーションの時間の流れや、それを支援するサポータの担当の確認を行い、各人がワークショップの成果の最大化を目指して自律的に行動できるように目的や情報の共有を図ると良い。

また、予期せぬ事態が発生した場合、誰にその状況を報告し、誰が対策の判断を行うのかを明確にしておくことが好ましい。とくに参加者を一般公募する場合、事前情報の少ない不特定多数が参加することから、不測の事態が発生することもある。こうした場合は、速やかにワークショップのデザイナー、もしくはファシリテータにその状況を伝え、デザイナーまたはファシリテータはワークショップのデザインを変更する、ファシリテーションを変更する、グループ替えを実施するなど、状況に合わせて臨機応変に対応を取ることが必要である。

### 7.3.5.2 WS-3.2 会場準備、受付

運営ブリーフィング終了後、速やかに会場の準備、受付の準備に取りかかる。準備段階で検討した会場レイアウト、設備、物品、消耗品の配置などに従って準備を行う。

### 7.3.5.3 WS-3.3 ファシリテーション

ワークショップのデザインを踏まえて、当日参加者に目的を的確に伝え、参加者同士の相互作用を促し、ワークショップの目的を達成しようとする役割をファシリテーションと言う。

本ツールではイノベーション創出に向けて戦略的に多様な参加者の相互作用を促し、ワークショップがイノベーション創出アクティビティの1つとして目的を果たすことができることに主眼を置いてファシリテーションの基礎的と思われる留意事項などを挙げている。ファシリテーションの具体的な技術やスキルについては他の書籍等を参考として頂きたい。

ファシリテーションに含まれる主な要素は以下の通りである。

- ワークショップの目的・動機の共有
- 各ワークの目的・動機の共有
- 各ワークの内容のインストラクション（指示）
- 各ワークの実施支援
- 各ワークの生成物、成果に対するコメント、フィードバック
- ワークとワークの接続についての説明
- ワークショップの生成物、成果に対するコメント、フィードバック
- ワークショップ、ワークに関する質疑応答

また、ファシリテーションの際に意識すべき事柄としては以下の2点である。具体的なファシリテーション方法についてはワークショップの内容やファシリテータの特性に合わせてさまざまな方法がある。

- 参加者のそれぞれの多様性が十分に発揮される工夫
- 参加者による相互作用を促す工夫

ファシリテーションを時系列と捉えた場合には大きく分けて以下の4つのステップであると言える。

- a) イントロダクション（導入）
- b) 一連のワークの進行
- c) クロージング（締め）
- d) ワークショップ終了後

それぞれのステップの留意点や工夫について以下に述べる。

### a) イントロダクション（導入）

最も注力することの1つとして、参加者にワークショップの目的、動機を明確に伝え、ワークショップの成果として何を期待しているか伝えることである。口頭だけでは伝わりにくいこともあるので図、動画、触覚などを十分に活用しながら正しく伝えることが重要となる。

また、参加者にできるだけ既存の思考にとらわれない思考をしてもらうために、発想や思考が柔らかくほぐれる様なきっかけを与えることなどを検討しても良い。例えば実際の革新的なアイデアや製品の実物や動画を見せることなどである。

例：

The Fun Theory <http://www.thefuntheory.com>

Help Remedies “Help! I Want to Save a Life” [www.helpineedhelp.com/](http://www.helpineedhelp.com/)

### b) 一連のワークの進行

参加者にとってワークが「ただの作業」にならない様にインストラクションを行うことに注意する。具体的には参加者に目的、動機を示し、ワークの狙いを意識してもらうことで、ワークのアウトプット（生成物）だけでなく、ワークのプロセスも含む全体として得られるアウトカム（成果）を高めることができる。

最も注意すべきことは、参加者同士のやり取りや、その中で見つけるインサイト、結果として導かれる事柄、などを誘導することがない様にファシリテーションを行うことである。参加者らの多様性の相互作用をきっかけに、これまでの習慣や考え方にとらわれずに目的に向かって発想や思考をすることが目的。

必ずしも合意が形成されなくてもよいということに留意。イノベーション創出のためのヒントやきっかけが得られれば良い。このことはファシリテータだけでなく、各グループの支援を行うサポータを置く場合には各サポータも十分に意識をしておかなければならない点である。

### **ワークの進捗に応じた流れの再設計**

場合によっては、設計した時間内に想定したようなワークの結果が出ないことがある。単に時間の問題であれば、そのワークの時間を延ばすことによって対応をする。但し、他のワークの時間が減ってしまうことがあるため、どのように残りのワークを進めるかについて再設計を行う等の対応が必要となる。このような場合には、ワークショップの目的、参加者の期待などを総合的に判断し再設計を行う。

### **グループ内で参加者の理解不足があるときのサポート**

ワークの最中は、参加者の意見や考えを誘導することは行わないが、手法に対する理解や指示された実施作業内容に対する理解が不足して参加者が困っているようなときには、ファシリテータやサポータがそのグループを支援して、円滑にワークが進むようにする。

参加者が多い場合などは複数のサポータを準備し、あらかじめ誰がどのグループを支援するかを決めておく方が良い。参加者がそれほど多くない場合には、ファシリテータがグループを回りながら対応することで支援が可能である。

また、質問があれば、いつでも挙手や声掛けをしてもらうようにあらかじめアナウンスしておくことも重要である。また、折に触れて「質問はありませんか」と問いかけて質問等がし易い配慮を行うこともファシリテーション上重要である。

下図は、あるワークショップにおいて緑色のパーカーを来たファシリテータが参加者を支援している様子である。参加者を一般公募するワークショップなどでは誰がファシリテータであるかがすぐには分かりにくい場合もあるので、参加者が容易に区別して、質問等がしやすいようにするために緑色の服(冬はパーカー、夏はポロシャツ、など)を着るといった工夫をしている。



図 7.27 ファシリテータが参加者から識別され易い様に目立つ服装をしている様子（緑色のパーカー）

#### c) クロージング（締め）

一連のワークの終了後、ファシリテータは再度ワークショップの目的、動機、狙いについて振り返り、実際に得られたワークの生成物とそれらの関係、またその他の成果とそれらの関係について参加者と共有をすることが効果的である。

参加者はワークに集中すればするほどワークショップが終了する頃にはもともとの目的や動機などについて忘れてしまっている場合が多いので、再度これらを明らかにし、ワークショップを振り返ることがワークショップを一過性の催しにしないためにも有効である。

#### d) ファシリテーション後

ワークショップ終了後は、非公式な形で、参加者と意見交換を実施すると良い。非公式な形での意見交換では、参加者の本音を聞けるときがある。ワークショップに関する貴重な情報が含まれていることも多いため、積極的に意見交換の時間を設けるのが良い。

#### 7.3.5.4 WS-3.4 運営支援、片付け

ワークショップが円滑に進む様に、サポーターがファシリテーションに合わせて参加者のワーク実施などを支援することを運営支援と呼ぶ。

運営支援は主に以下の事柄を含む。

- ワークの実施手順の支援
- ワークの実施に必要な物品の補給
- ワークの実施を妨げる要因（会場、環境、その他）の制御
- その他ファシリテータの支援

当日参加するサポーターのワークショップの内容、ワークの実施手順などの理解度によってどの程度の運営支援が実施できるか異なる。

ファシリテータの目の届かないところに対して支援を行うことができるという意味で運営支援は有効だが、運営支援を実施するサポーターの経験や力量に依存する部分があることに留意が必要である。したがって状況によってはサポーターには実施手順の支援を行うことを推奨せず、そうした支援が必要と思われる場合にはその旨をファシリテータに取次ぐといった運用を取り決めておくことも重要である。

ワークショップの全行程が終了後には会場の片付けを実施する必要がある。この際に、ワークショップでの生成物などの取り扱いをどのようにするかを決めておく和良好的。全て片付けてしまう前に、写真などで記録を残すなど必要な措置を行う。場合によっては、参加者が生成物を持ち帰りたい場合などもあるので事前にいくつかの場合について検討しておく和良好的。

### **7.3.5.5 WS-3.5 デザイナ、ファシリテータ、サポータ、による運営の振り返り**

ワークショップの片付けが終了し、全ての参加者を見送った後に、デザイナー、ファシリテータ、サポータによる当日の運営の振り返りを実施すると良い。短い時間でも良いので記憶や印象が新しいうちに振り返っておくことで効果的に次のワークショップ運営に反映することができる。

振り返りでは、参加率やアンケート項目の解答などについて速報的な情報を共有するだけでなく、デザイナー、ファシリテータ、サポータそれぞれの気づき、参加者とのワークショップ中でのやり取りやその後の意見交換の場で得られた情報なども共有し、次回のワークショップに反映するべき内容などを明らかにしておくことが好ましい。

### 7.3.6 WS-4 ワークショップの振り返り

ワークショップの振り返りとは実行したワークショップに振り返り、参加者の満足度アセスメント、次のワークショップへのノウハウなどの蓄積、ワークショップ結果からの更なる成果の抽出の事を指す。

本項で説明する詳細を図 7.28 に示す。

WS-4	ワークショップの振り返り	
	WS-4.1	ワークショップアンケート結果の振り返り
	WS-4.2	ワークショップの自己評価
	WS-4.3	ワークショップのアウトカム創出(インサイトの抽出)

図 7.28 ワークショップの振り返りの詳細

#### 7.3.6.1 WS-4.1 ワークショップアンケート結果の振り返り

ワークショップ実行時に参加者に記入してもらったアンケートの結果を集計し、参加者の反応を詳細に振り返る。アンケートの設問によってどのように結果を振り返るかは異なるが、ひとつの基本的な指針としてワークショップを振り返る上で以下の2つの観点を区別しておくこと次のワークショップデザインまたはファシリテーションに反映がし易くなる。

- ワークショップの過程（ワークの過程）についての観点
- ワークショップの結果についての観点

過去の知見から、ワークショップの過程についての観点で振り返ると、ワークショップ形式への参加が初めての参加者の感想やコメントはワークショップのワークの過程に関するものが多いことが分かっている。これはワークの過程では参加者同士の高い相互作用が発生するために、一般的な会議形式などに慣れている参加者らにとってこの相互作用がとても新鮮な体験に感じられることが要因の1つであろうと推測される。

一方で、何らかの理由でワークショップ形式の有効性について懐疑的な参加者の場合はワークショップの結果、すなわち各ワークの生成物やワークショップの成果についての感想やコメントが多いことが過去の知見から分かっている。これはワークショップ形式という“手間のかかる方法”がそれに見合う結果を創出しているのだろうかという疑念があることが要因の1つであろうと推測される。



いずれも重要なコメントや感想ではあるが、ワークショップの一部分により焦点を当てたものであると言える。効果的なワークショップの実施を目指す上では、ワークショップの過程においては多様な参加者による建設的な相互作用を多くの参加者が感じ、またワークショップの結果として各ワークの生成物や全体を通じての成果が多くの参加者にとってワークショップ以外の方法では得難いと感じる様なデザインやファシリテーションとなるように工夫をすることが好ましい。

参加者の評価やコメントはワークショップのデザインやファシリテーションによる影響に加え、以下の事柄などからも大きく影響を受けているということに留意をして分析をする必要がある。

- 参加者がワークショップの目的、動機をどの程度理解したか
- 参加者がワークショップに対して持っていた期待や先入観
- 参加者が当日同席したグループメンバーとの相性やコミュニケーションの量
- 参加者が過去に参加したワークショップの経験

つまり短いアンケートだけでは参加者のワークショップに対する感想や満足度について十分に把握することは難しい。可能であればワークショップに参加した人物に協力を求め、インタビュー形式で詳しくワークショップについてのフィードバックを得ると良い。

### **7.3.6.2 WS-4.2 ワークショップの自己評価**

本ツールではワークショップのデザイン、ファシリテーションを含む実施全体の質を向上させる目的でワークショップの評価をデザイナー、ファシリテータ、または実施の主体自らが行うことを提案する。

ワークショップはデザインされ実施される状況・目的、ファシリテータの特徴、参加者の特徴、開催される場所、開催される時間など非常に多くの条件に合わせてその様相や雰囲気が大きく変化する。従って、第三者による評価を実施するためには評価者は膨大な量の事前情報と実際の現場の様子を正確に把握する必要があり、実行には大きな労力を要する。

そのため、本ツールではワークショップに関する事前情報、現場の様子を十分に把握しているデザイナー、ファシリテータが自ら客観的に振り返り評価を実施し、次のワークショップデザイン及びファシリテーションに反映し易くすることを目的としている。

自己評価は基本的には図 7.8 で示すワークショップのアーキテクチャ(基本構造)に基づいて行うことを想定している。目的指向にデザインされ実行されるアーキテクチャであるため、評価の際にはデザインの際の流れとは逆の「手法レイヤー」「方法論レイヤー」「目的レイヤー」の順に従うとワークショップ全体を段階的に評価することが可能である。

自己評価を行うにあたり、3つのレイヤー構造に加え、4つの視点からワークショップを振り返る。4つの視点とは「デザイン」「ファシリテーション」「サポート」「ワークの実施と結果」であり、ワークショップの役割との関係は図 7.29 示される。また、この4つの視点の関係は図 7.30 で示される。

役割名称	通称	視点名称
デザインRole	デザイナー	デザインの視点
ファシリテーションRole	ファシリテータ	ファシリテーションの視点
サポートRole	サポータ	サポートの視点
参加Role	参加者	ワークの実施と結果の視点

図 7.29 視点と役割 (Role) の対応

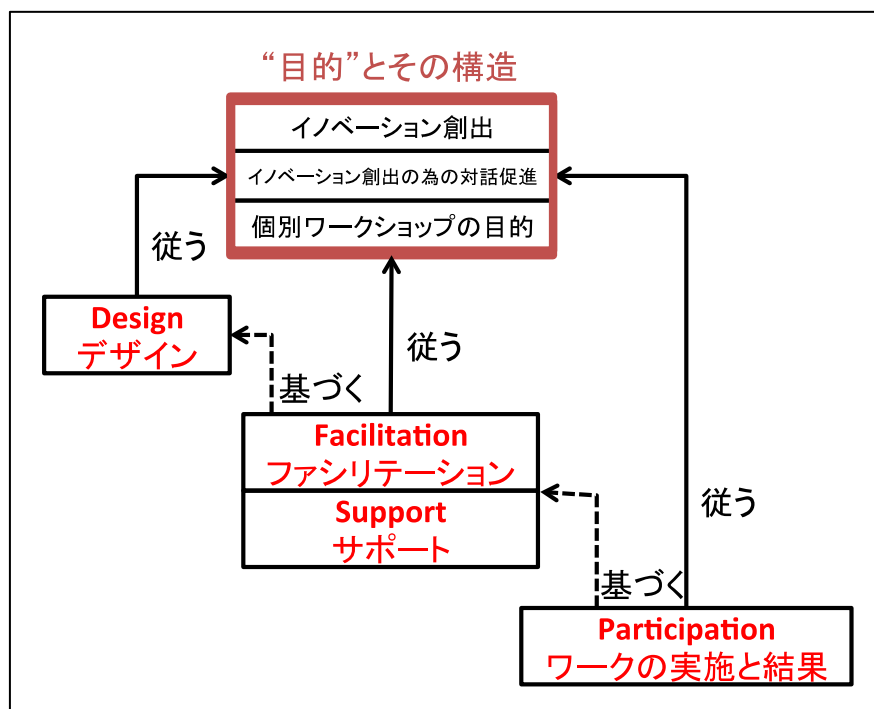


図 7.30 ワークショップの自己評価の際の目的と4つの視点の関係

3つのレイヤーとそれぞれのレイヤーのつながりについて4つの視点を持つことにより、ワークショップ全体を網羅する20の自己評価の観点を定義することができる(図 7.31)

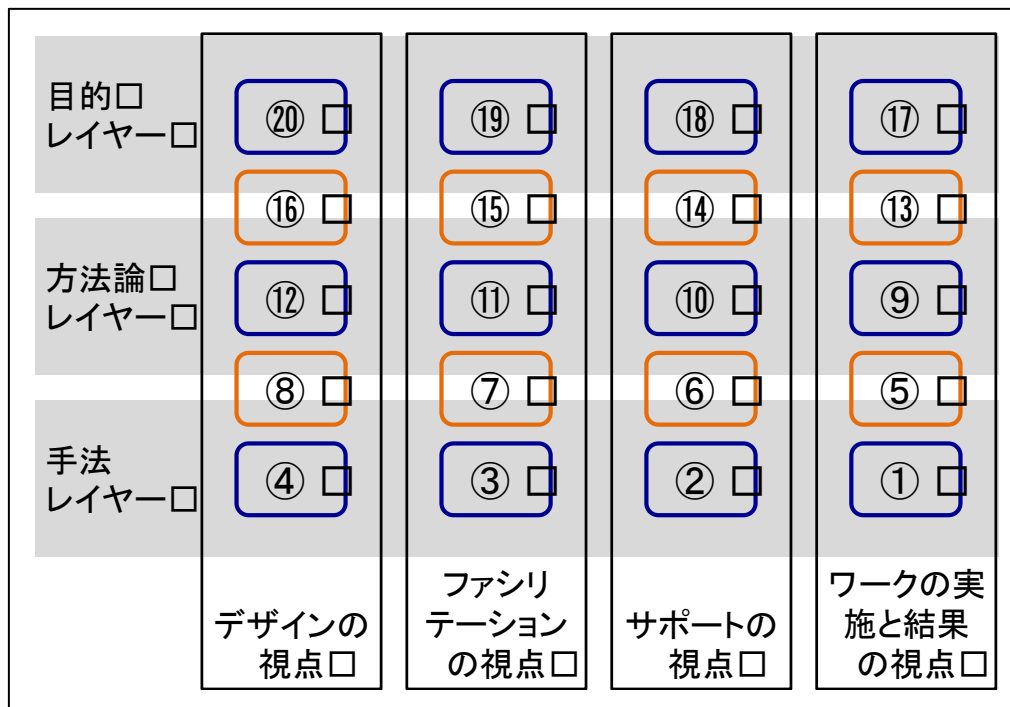


図 7.31 ワークショップの自己評価のための20の評価観点

自己評価の実施はそれぞれの観点に具体的な評価項目を設け、評価基準を設定することが必要となる。前述の様にワークショップは背景や目的によってひとつひとつ異なるために、あらゆる場合にも有効な評価項目や評価基準を作ることは難しい。

評価項目、評価基準はワークショップのデザイナー、ファシリテータ、主催者らで議論しながら検討することが好ましい。

参考までに比較的多くのワークショップに対応可能な様に一般化した評価項目と評価基準を定めシート形式にしたものをワークショップの基本テンプレート集に示す。

この自己評価方法はワークショップのデザイナー、ファシリテータ、または主催者がワークショップ実施のどの部分が上手くいっていて、どの部分に改善が必要かということができるだけ具体的に自己認識できることを目指して作成されている。

加えてこの自己評価の結果は組織などにおいてワークショップのデザインや実行のノウハウの蓄積、またデザイナーなファシリテータなどの人材育成にも有効な情報源となることを想定している。

### 7.3.6.3 WS-4.3 ワークショップのアウトカム創出（インサイトの抽出）

ワークショップでの生成物や参加者が見出した成果に加え、主催者、デザイナー、ファシリテータなどのコアメンバーでワークショップの過程や結果を踏まえて改めてインサイトの抽出を行い、参加者が見つけたものと統合して実施したワークショップのアウトカムとして整理しておくことがイノベーション創出アクティビティの一環として重要である。

ワークショップ参加者ではないコアメンバーらが改めて生成物などを参照しながらインサイトの抽出などを行う理由は、ワークショップを実施する背景、目的、動機などを最もよく理解しているため参加者では気づくことが出来なかったインサイトを発見することが出来る可能性があるからである。

インサイトを抽出する際には、具体的にワークショップのどの部分を振り返ってインサイトが抽出されたのかを出来る限り明確にしておくが良い。これはワークショップの具体的な作業内容に関わる部分だけでなく、例えば参加者同士の何気ない会話を振り返っていたことを起点に得られたインサイトであるならばその過程を記録しておくが良い。こうしておくことで、ワークショップの実行とその後得られるインサイトの関係を帰納的に認識することにつながることを期待できる。こうした認識は以後のワークショップのデザインに大いに役立てることが可能である。

コアメンバーによるインサイトの抽出で注意しなければならないのは、コアメンバーは状況をよく理解しているからこそ気がつかないうちに固定概念や先入観を持ってしまっていることがあるということである。つまり、コアメンバーが見つけたことが出来たインサイトはそうした影響を大いに受けているかもしれないということに留意しておくが良い。従って、参加者が見つけたインサイトとは明確に区別しておくことが望ましい。

さらに、参加者またはコアメンバーが見つけた2種類のインサイトを俯瞰したり比較しながら、更なるインサイトを探すことも有効である。

このようにして得られたインサイト群を統合し、ワークショップのアウトカム（成果）としてワークショップの詳細（デザイン、ファシリテーション、実際の参加者の情報、など）とセットにして整理しておくことで、将来のイノベーション創出アクティビティの中でワークショップについて効果的に振り返ることができる。

### 7.3.7 Post-1 ワークショップの成果から次のイノベーション創出アクティビティへ受け渡せそうな内容を抽出する

ワークショップをイノベーション創出アクティビティの一環として実行しているという視座に立ち返り、実施したワークショップによって得られた成果を次のイノベーション創出アクティビティの起点となり得るかという観点から検討する。

次のイノベーション創出アクティビティとは様々な形態が考えられる。例えばワークショップで得られた成果を更に深堀していく会議の形態、得られた成果を別の多様性を持った参加者に対してぶつけてみるワークショップの形態、得られた成果を関連分野の専門家と議論をする形態、得られた成果を即席的に具現化して試してみるプロトタイピングの形態など目的やテーマによって様々に異なる。従って、一概にワークショップの成果を次のイノベーション創出アクティビティにどのように接続するかということ論じることは難しい。

ワークショップとは多様性を活かし既存の考え方やアプローチに囚われずに思考するイノベーション創出アクティビティであることから、得られた成果には荒削りではあるが従来の思考では得られにくい、または気づきにくい要素が含まれていることが多いと言える。せっかく得られたこの要素を既存の考え方やアプローチに支配された分析のみで解釈し、次の思考へ接続してしまえばイノベーション創出に向けて建設的であるとは言い難い。従って、ワークショップの成果が持つ従来の思考では得られにくい、または気づきにくい要素について更に確信を深めていくことができるように次のアクティビティを検討し接続すると良い。

具体的に例を挙げると、革新的な財布をデザインするというプロジェクトを推進していて、財布にまつわる体験を多くの人々から抽出するワークショップを実施し、その成果の1つに「実はかなり多くの人々が何となく自分の財布をたとえ知人でも他人に渡すのは気が引けると思っているのでは？」というインサイトがあったとする。このインサイトの確信を深め、更なる創造を行うための次のイノベーション創出アクティビティは以下のようなものが考えられる。

- (インタビュー) 多くの人にインタビューをし、どのように感じているか尋ねる
- (フィールドワーク：オブザベーション) スーパーなどのレジにフィールドワークに行き財布を取り出し支払をする人を観察する
- (プロトタイピング) 模擬的な店舗のレジを作成し、詳細を伝えていない人に模擬客となってもらい支払のプロセスを疑似体験してもらい最中に財布を手渡すように要求してみて、その反応ややり取りを観察する
- (プロトタイピング) 自ら実際にさまざまな場面で知人に財布を渡してみて、そのときの自分の心情変化、相手の様子などを観察する
- (俯瞰的分析) 多くの方は財布を渡すことになぜ気が引けるのかということについて、主観と客観の両側面を俯瞰的にその原因を分析する
- (俯瞰的調査) 日本で財布が用いられる様になった歴史・文化背景、海外での財布の歴史の変遷など、財布にまつわる時間的な変遷を調査する

### **7.3.8 Post-2 ワークショップの成果のイノベーション創出への寄与やインパクトを検討する**

ワークショップ実施以前に考えていた方向性、考え方を大きく変える様な成果が得られることもある。

考えていた方向性と違う成果であったとしても、それが目指すイノベーション創出にどのような影響や意味を持つかを検討する。

得られた成果がひょっとすると自分たちの方向性をまったく違う方向へ導いてくれる可能性があるかと客観的に検討する。

## 7.4 ワークショップ実施の補助的な要素

### 7.4.1 ワークショップ実施に関する予算

ワークショップの実施にあたりワークショップのデザインに応じて会場、設備、物品などの予算が定まる。本項では見落としとしてしまいがちなワークショップにまつわる予算について挙げる。

- 参加者の人件費、交通費（参加者を招聘する場合）
- 会場で使用する設備費（レンタル制の場合）
- 会場へ物品などを運ぶ輸送費（会場が遠く、物品も多い場合）
- 会場で参加者が使用するネームタグやネームシールの購入費（使用する場合）
- 会場の雰囲気をややかにするための飲み物やお菓子の購入費



## 7.5 ワークショップ実施の流れと役割分担

ワークショップ実施の流れと基本的な役割分担を示す。役割とはあくまでロール (role) であり、誰がその役割を担うかはワークショップの実施主体の事情や状況による。場合によっては、1 人の人間が、2 つ以上の役割を担うこともある。

本ツールでは、ワークショップ実施において基本的な役割を以下の 4 つとして考えている。

- デザイン Role
- ファシリテーション Role
- サポート Role
- 参加 Role

既に名称から明白ではあるが、これらの役割はそれぞれ図 7.23 の 4 つの視点と以下の様に対応する。それぞれの役割が通称を持っており、それぞれが該当する視点を持っているという関係である。

役割名称	通称	視点名称
デザインRole	デザイナー	デザインの視点
ファシリテーションRole	ファシリテータ	ファシリテーションの視点
サポートRole	サポータ	サポートの視点
参加Role	参加者	ワークの実施と結果の視点

図 7.32 視点と役割 (Role) の対応 (図 7.29 再掲)

図 7.4 に示したワークショップ実施の流れに合わせて 4 つの役割の主な一般的分担を示したものが図 7.33 である。ワークショップの背景、目的によってはこの限りでない場合もあるが、複数人の参加者によって行うワークショップの実施においては比較的一般的な分担を示している。



図 7.33 ワークショップ実施手順の役割分担一覧

前述の様に、それぞれの役割を誰が担うのかはワークショップ実施の状況に合わせてさまざまに変化させる事が出来る。極端な例を示すと、デザイン、ファシリテーション、サポートの3つの役割を1人の人物が担い、また、その同一の人物が参加者の1人としてもワークショップに加わることは不可能ではない。ただし、その場合はファシリテーション Role として振る舞う場合と、参加 Role として振る舞う場合を明確に切り分けて、同じく参加 Role を担う他の人々と建設的に相互作用を行える様に注意が必要である。また、別の極端な例としては、デザイン Role を5人、ファシリテーション Role を別の10人、サポート Role をさらに別の10人、参加 Role として100人というワークショップ実施も実際にあり得る。この様な場合、注意すべきことがいくつか考えられる。まず、最も注意が必要となるのはファシリテーション Role の10人がいずれも十分にワークショップの目的を理解し、いずれも十分にワークショップのデザインを理解してファシリテーションを行えるかどうかという点である。必ずしも全く同じファシリテーションを10人全員が行う必要がある訳ではないが、少なくとも参加 Role の人々に対して正しくワークショップの目的を伝え、またデザインに従って正しくワークの実施がなされる様にできるレベルは必要である。また、サポート Role についても、それぞれのワークショップデザインの理解度の違い、大きな支援力の違いがあることが参加 Role の人々を困惑させてしまうことがあっては建設的ではない。

この様にさまざまな場合が考えられるが、ワークショップをイノベーション創出アクティビティのひとつとして適当な人的、時間的リソースで行うことを考えると、ワークショップの実施に慣れた3人で図 7.34 の様に役割を分担すると効率的であることが過去の知見より明らかになっている。ただし、ワークショップ参加人数が30名を上回る場合には、参加者10名毎にサポート Role を1人加えるとそれぞれの負担が大きくなり過ぎないということも分かっている。

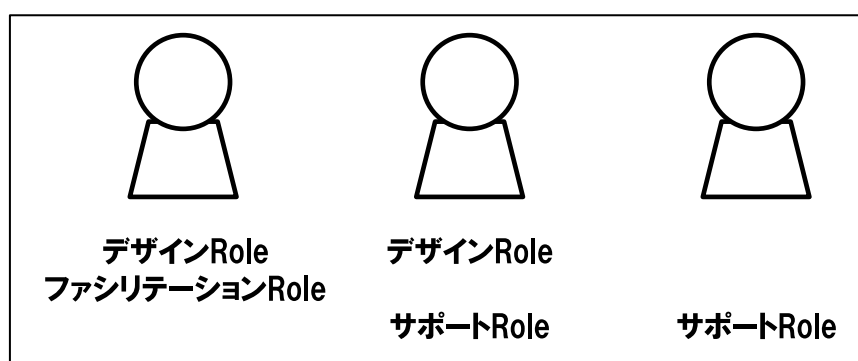


図 7.34 効率的なワークショップ実施の役割分担の例（参加人数が30名以下程度の場合）

組織的にワークショップ実施を行う場合は、これらの役割分担を個人に固定してしまうよりも状況や目的に合わせて入れ替えるようにするとよい。入れ替えの目的は、異なる視点からワークショップ実施を経験することでよりワークショップについて俯瞰的に理解することである。この目的においては、運営側の役割だけでなく時には参加 Role からワークショップを経験することも重要である。

ワークショップを俯瞰的に理解することにより、より効果的なイノベーション創出アクティビティとしてのワークショップのデザイン、ファシリテーション、実施を行うことができるようになる。

## **7.6 ワークショップ実施に関わる留意事項、制約事項**

ワークショップ実施の流れにおいて主に留意すべきこと、制約事項として把握しておくべき主な事柄について図 7.35 に一覧としてまとめている。ワークショップの背景や目的などによって留意すべきことなどは異なるが、比較的一般と思われる事柄について挙げている。

	デザインRole	ファシリテーションRole	サポートRole	参加Role
(Pre-1) “多様性を活かす” “集合知を活かす” 課題または目的を識別する	<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーション創出の主体(研究者など)と密に連携し検討する必要あり。</li> <li>イノベーション創出を目指しているテーマや分野についてある程度の理解や共感があると効果的。</li> </ul>			
(Pre-2) 課題または目的に対して ワークショップ形式が 有効かどうか検討する	<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーション創出の主体と密に連携し検討する必要あり。</li> <li>ワークショップ形式の持つ特徴についてある程度の知識を持っている必要あり。</li> </ul>			
(WS1) ワークショップの基本デザイン	<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーション創出の主体と連携し検討する必要あり。</li> <li>参加者についての想定や候補を検討する知識または情報を持っている必要あり。</li> </ul>			
(WS2) ワークショップの詳細デザイン・ 準備	<ul style="list-style-type: none"> <li>ワークショップについてのある程度の知識と経験を持っていると良い。</li> <li>ファシリテータを選択するための知識または情報を持っている必要あり。</li> <li>参加者についてある程度具体的な想定ができる必要あり。</li> <li>会場の様子(制約など)をある程度知っていると良い。</li> <li>サポートの支援力がどれくらい見込めるかを知っておくと良い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ワークショップの目的、デザインを十分に理解できる必要あり。</li> <li>参加者についてのある程度具体的な想定ができる必要あり。(人数、属性、など)</li> <li>参加者の期待すること、動機、関心についてある程度知っているが良い。</li> <li>会場の様子(制約など)を知っていると良い。</li> <li>サポートそれぞれの支援力について知っているが良い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ワークショップの目的、デザインをある程度理解できる必要あり。</li> <li>ワークショップにおいて運営の支援、ワークの支援、ワークの助言、など仕事の内容を明らかにしておく必要あり。</li> <li>ワークショップの実行以前に必要なに応じてデザイナー、ファシリテータと打合せをしておくが良い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ワークショップの目的や意図を正しく理解し、参加を検討する必要あり。</li> <li>参加表明または申し込みの際に、属性、動機、関心などを的確に示すと良い。</li> </ul>
(WS3) ワークショップの実行	<ul style="list-style-type: none"> <li>状況に応じてデザインをその場で大きく変更する可能性があることを想定しておくが良い。</li> <li>自分の行ったデザインにこだわり過ぎず、参加者の様子を良く観察しながらワークショップを見守る。</li> <li>ファシリテータの求めに応じてファシリテーションRoleの一部を担ってワークショップを支援することを想定しておくが良い。</li> <li>ファシリテータと相談しワークショップのデザインを大きく変える決断をする場合は、参加者の混乱を極力小さくする努力を必要あり。</li> <li>不測の事態が起き得ることを想定しておくが良い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ワークショップのデザインにこだわり過ぎず、参加者の様子や反応を良く観察する必要あり。</li> <li>参加者の様子や反応などによって大きくデザインまたはファシリテーションを変更する可能性があることを想定しておくが良い。</li> <li>ワークショップの目的、狙いが参加者に十分に伝わっているかを常に注意すると良い。</li> <li>それぞれのワークの目的、狙いが参加者に十分に伝わっているかを注意すると良い。</li> <li>デザイナーと相談しワークショップのデザインを大きく変える決断をする場合は、参加者の混乱を極力小さくする努力を必要あり。</li> <li>不測の事態が起き得ることを想定しておくが良い。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サポートとして運営の支援、ワークの支援、ワークの助言、などどの程度の仕事を行うか理解しておく必要あり。</li> <li>ワークショップの目的についてできるだけ理解しておく必要あり。</li> <li>ワークショップの大まかな流れについてできるだけ理解している必要あり。</li> <li>ワークの手順やポイントについてできるだけ理解している必要あり。</li> <li>参加者の様子や反応を良く観察する必要あり。</li> <li>参加者に支援を求められて自分の知識や習熟度では答えられない場合は無理をせずにデザイナー、もしくはファシリテータに支援を求める必要あり。</li> <li>不測の事態の兆候などを見つけた場合、速やかにファシリテータまたはデザイナーに報告する必要あり。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ワークショップの目的や意図を正しく理解する必要あり。</li> <li>ファシリテータの説明を正しく理解する必要あり。</li> <li>他の参加者の多様性を受け入れ、自らもグループの多様性に貢献し、建設的な相互作用を行う姿勢が必要。</li> </ul>
(WS4) ワークショップの振り返り	<ul style="list-style-type: none"> <li>適度に自己否定と自己肯定ができる客観的かつ前向きな姿勢が必要。</li> <li>参加者によるアンケートの結果は個人の背景や体験から大きな影響を受けているのだという認識をする必要あり。</li> <li>複数の視点からワークショップを振り返り、うまくいったところとそうでなかったところを識別し次のワークショップ実施に活かそうという姿勢が必要。</li> <li>ワークショップの生成物に対して、その内容を尊重しながらも更に新たな視点や切り口で気づきが得られるのではという姿勢が必要。</li> <li>ワークショップのデザインによる影響と、ファシリテーションによる影響が混在した結果を振り返っているという認識が必要。</li> <li>ワークショップのデザインは参加者の属性や特徴によって相性が良かったり、悪かったりすることがあるという認識が必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>適度に自己否定と自己肯定ができる客観的かつ前向きな姿勢が必要。</li> <li>参加者によるアンケートの結果は個人の背景や体験から大きな影響を受けているのだという認識をする必要あり。</li> <li>複数の視点からワークショップを振り返り、うまくいったところとそうでなかったところを識別し次のワークショップ実施に活かそうという姿勢が必要。</li> <li>ワークショップの生成物に対して、その内容を尊重しながらも更に新たな視点や切り口で気づきが得られるのではという姿勢が必要。</li> <li>ワークショップのデザインによる影響と、ファシリテーションによる影響が混在した結果を振り返っているという認識が必要。</li> <li>ファシリテーションとして発言した何気ない言葉が参加者の思考に思いがけず大きな影響を及ぼしてしまっているかもしれないという認識が必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(振り返りにサポートを招く場合)</li> <li>デザイナーやファシリテータでは気がつかなかった情報や状況があるかもしれないという認識が必要。</li> <li>ワークショップ参加者とはあえて異なる視点や観点から改めてアウトカムの創出をすることが建設的であるという認識が必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(振り返りに参加者を招く場合)</li> <li>ワークショップに参加した率直な感想や、生成物に対する意見を忌憚なく伝える姿勢が必要。</li> <li>強い偏見やもともと持っている持論の展開ではなく、ワークショップの感想や振り返りに協力する姿勢が必要。</li> </ul>
(Post-1) ワークショップの成果から 次のイノベーション創出アクティ ビティへ受け渡せそうな内容を 抽出する	<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーション創出の主体(研究者など)と密に連携し検討する必要あり。</li> <li>イノベーション創出を目指しているテーマや分野についてある程度の理解や共感があると効果的。</li> <li>さまざまな種類のイノベーション創出アクティビティについて知識や経験を有していると良い。</li> </ul>			
(Post-2) ワークショップの成果の イノベーション創出への 寄与やインパクトを検討する	<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーション創出の主体(研究者など)と密に連携し検討する必要あり。</li> <li>イノベーション創出を目指しているテーマや分野についてある程度の理解や共感があると効果的。</li> <li>ワークショップの成果によって、大きくイノベーション創出の方向性が変わってしまうかもしれないという認識が必要。</li> </ul>			

図 7.35 イノベーション対話実施における留意事項、制約事項