



# イノベーション対話ツールの構成

---

## 1. **イノベーション対話ガイドブック**

本ツールの全体俯瞰（第5章）

ワークショップを実施する“〇〇力(りょく)”（第6章）

ワークショップ実施（第7章）

ワークショップの基礎となる考えとアーキテクチャ（第8章）

## 2. **ワークショップで用いる基本手法解説書**

ワークショップで用いることが有効ないくつかの手法を抜粋して紹介

## 3. **ワークショップの基本テンプレート集**

ワークショップの実施において便利なテンプレートを紹介

## 4. **ワークショップデザイン可視化カード**

本ツールに基づきワークショップをデザインする上で、各ワークの順序などの展開を検討する際に、可視化しながら推進するための道具

# イノベーション対話ツール: 1.イノベーション対話ガイドブック

## ワークショップのアーキテクチャ

P53図 7.8ワークショップのアーキテクチャ(基本構造)

目的  
レイヤー

イノベーション創出のための対話促進の目的

(イノベーション創出の為の)ワークショップの明確な目的

方法論  
レイヤー

新しいインサイト

参加者による  
思考の発散

参加者による  
思考の収束

参加者の  
共感の醸成

参加者の  
相互理解の  
醸成

手法  
レイヤー

シナ

顧客価値連鎖

リユ

顧客連鎖

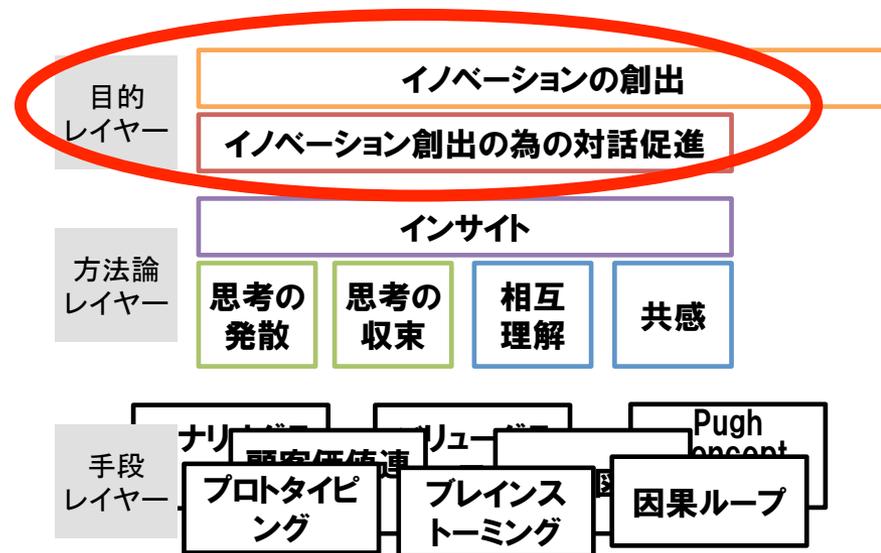
親和図法

ブレインス  
トーミング

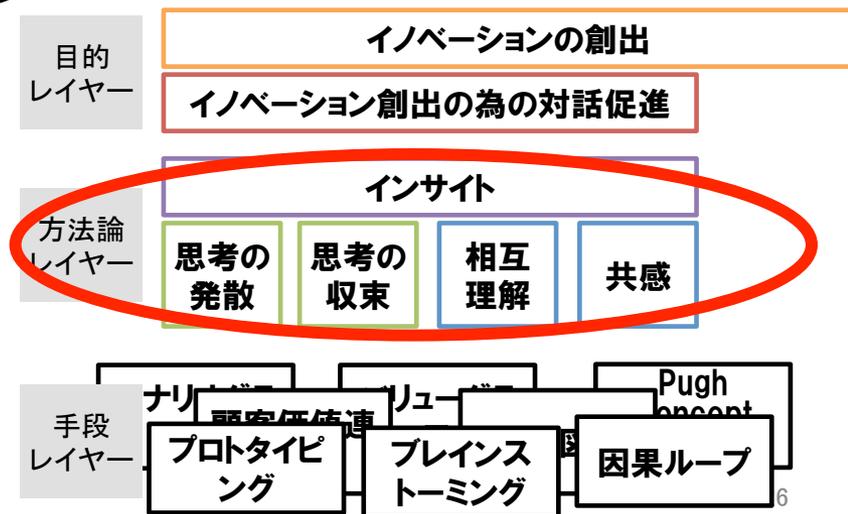
...

# 目的レイヤーデザイン

- イノベーション創出に向けて、**ワークショップ**で何を得たいか？
  - 新しいインサイト (切り口、気づき)
  - 新しいアイデア
  - 多様な価値観の認識・融合
  - チームビルディング

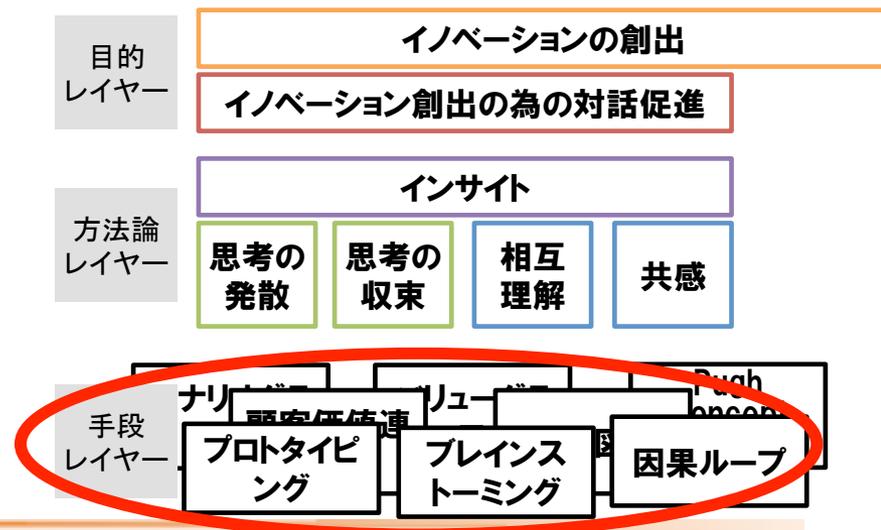


- ワークショップを通じて、**何を考え、何を感じ、何を生み出すと目的に到達出来るか？**
- ワークの各ステップで、何を考え、何を生み出すか？
- ワークショップのメタプロセス設計
  - 思考の発散と収束のデザイン
  - 共感と相互理解のデザイン



# 手法レイヤーデザイン

- どのようにして**思考の発散、収束、相互理解、共感**を実現するか？
  - 適切な手法の選択
  - 新しい手法を作る



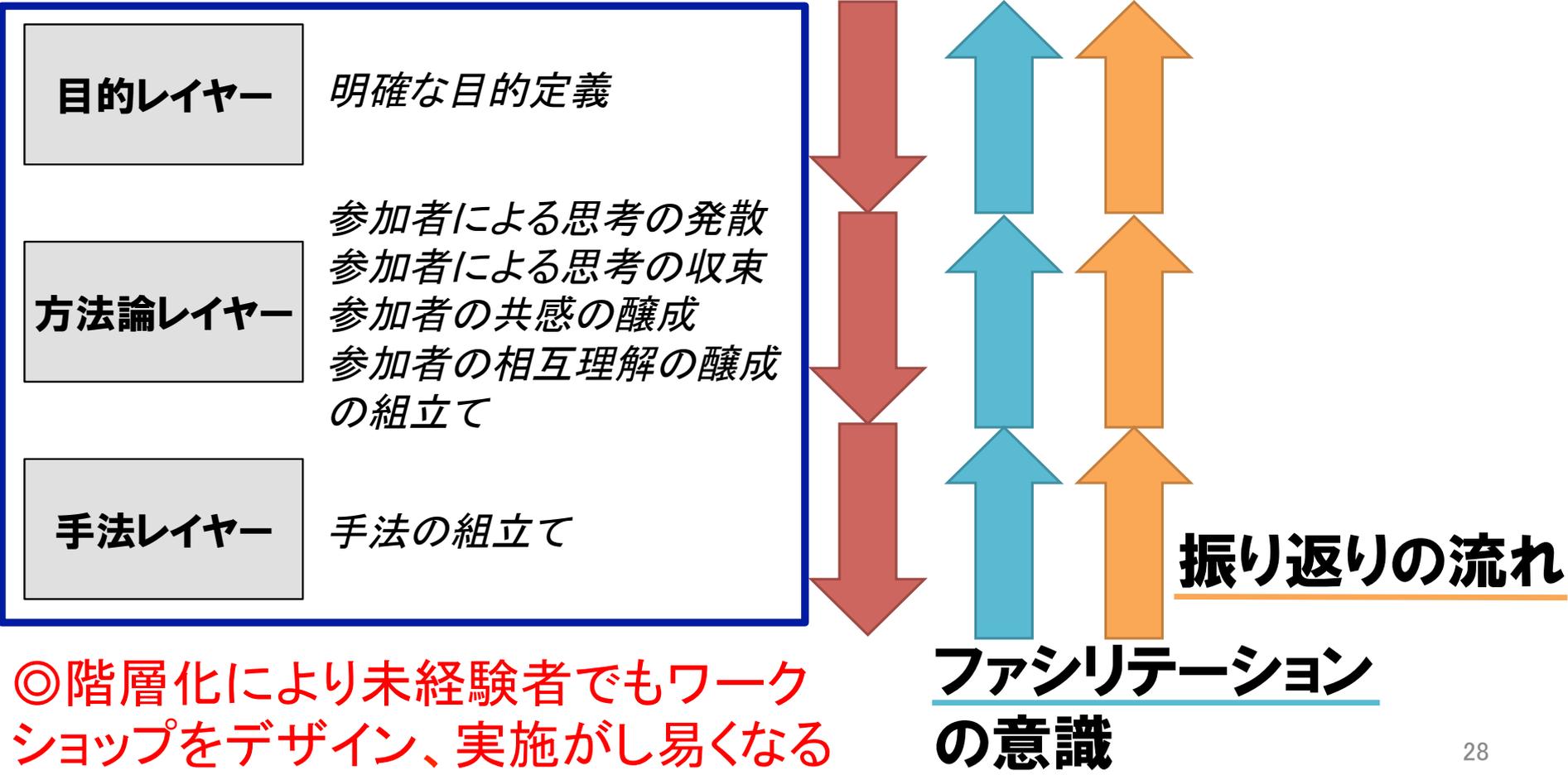
# イノベーション対話ツール: 1.イノベーション対話ガイドブック

## ワークショップの3階層構造

P114図 8.10ワークショップの3階層構造とワークショップの意図的な実施と系統的な振り返り

### ワークショップ

### デザインの流れ



# イノベーション対話ツールの特徴

- イノベーション創出のためのワークショップを実施するためのガイドブック
  - マニュアルではなく、**指南書**
  - 制約ではなく、**考え方のガイド**

目的指向に、  
多様性を活かすための工夫  
相互作用を生んで集合知を高める工夫

**イノベーション対話ツール：**  
**イノベーション対話ガイドブック**

# イノベーション対話ツールの構成

---

## 1. **イノベーション対話ガイドブック**

本ツールの全体俯瞰(第5章)

ワークショップを実施する“○○カ(りょく)”(第6章)

ワークショップ実施(第7章)

ワークショップの基礎となる考えとアーキテクチャ(第8章)

## 2. **ワークショップで用いる基本手法解説書**

ワークショップで用いることが有効ないくつかの手法を抜粋して紹介

## 3. **ワークショップの基本テンプレート集**

ワークショップの実施において便利なテンプレートを紹介

## 4. **ワークショップデザイン可視化カード**

本ツールに基づきワークショップをデザインする上で、各ワークの順序などの展開を検討する際に、可視化しながら推進するための道具

# イノベーション対話ツール:

## 1. イノベーション対話ガイドブック

---

- イノベーション対話ツール開発の**背景** (第3章)
- 本ツールの**目的** (第4章)
- 本ツールの**全体俯瞰** (第5章)
- ワークショップを**実施する“○○力”** (第6章)
- ワークショップの**実施** (第7章)
- ワークショップの**基礎**となる**考え方とアーキテクチャ** (第8章)
- 本ツールを用いた**例** (第9章)

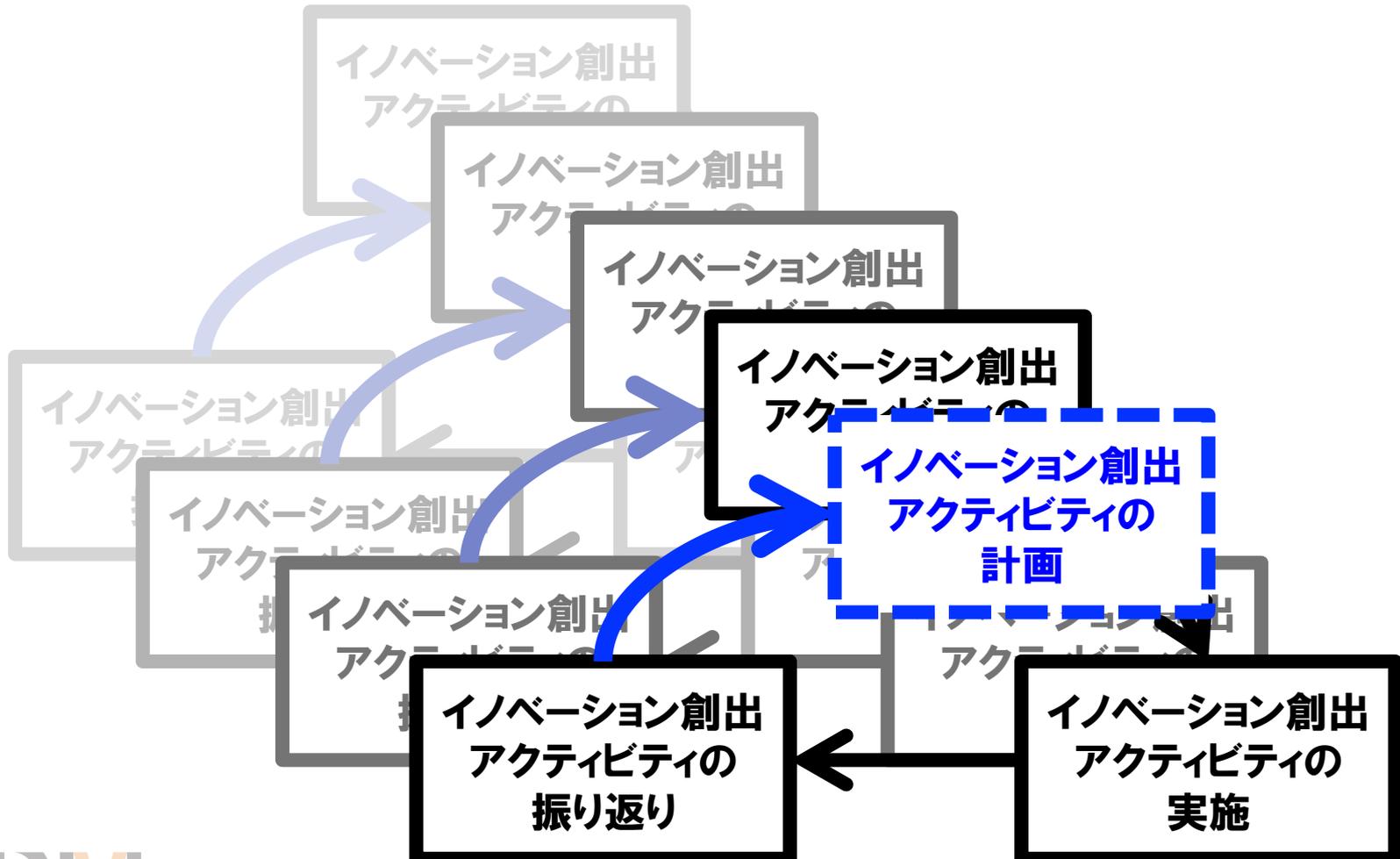
◎必要に応じて各章を選択的に読むことを推奨

---

# イノベーション対話ツール: 1.イノベーション対話ガイドブック

## イノベーション創出アクティビティの連鎖

P34図 7.2イノベーション創出の取組みが連続する模式図



◎実際の連鎖は思考の反復 (iteration) を伴うことに留意する



# イノベーション対話ツール: 1. イノベーション対話ガイドブック

## イノベーション創出アクティビティとしての ワークショップの実施の流れの詳細

P41 図 7.5ワークショップ実施の詳細一覧

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	何を指したワークショップか明らかにする	
		WS-1.1.1	何の為に
		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			

◎あくまでも  
流れの参照  
モデルであ  
るので、そ  
れぞれの状  
況や目的に  
応じて変更  
して応用す  
る

# イノベーション対話ツール: 1.イノベーション対話ガイドブック

## イノベーション創出アクティビティとしての ワークショップの実施の流れの詳細

P41 図 7.5ワークショップ実施の詳細一覧

		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	場所を確保する
	WS-2.2.2	人を集める
		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ー
	WS-2.2.3	設備、物品、消耗品を用意する
WS-3	ワークショップの実行	
	WS-3.1	デザイナー、ファシリテーター、サポーター、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、ファシリテーター、サポーター、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)

◎あくまでも  
流れの参照  
モデルであ  
るので、そ  
れぞれの状  
況や目的に  
応じて変更  
して応用す  
る

# イノベーション対話ツール: 1.イノベーション対話ガイドブック

## ワークショップの3階層構造

P114図 8.10ワークショップの3階層構造とワークショップの意図的な実施と系統的な振り返り

### ワークショップ

### デザインの流れ

目的レイヤー

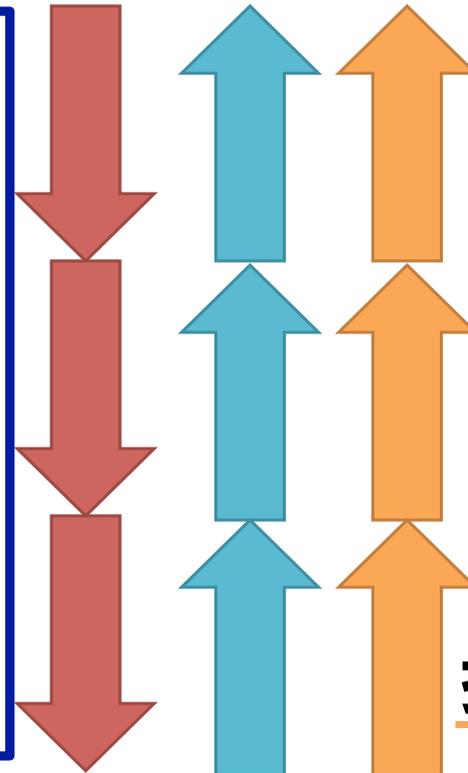
明確な目的定義

方法論レイヤー

参加者による思考の発散  
参加者による思考の収束  
参加者の共感の醸成  
参加者の相互理解の醸成  
の組立て

手法レイヤー

手法の組立て



振り返りの流れ

ファシリテーション  
の意識

◎階層化により未経験者でもワークショップをデザイン、実施がし易くなる

# イノベーション対話ツール: 1. イノベーション対話ガイドブック

## ワークショップのアーキテクチャ

P53図 7.8ワークショップのアーキテクチャ(基本構造)

目的  
レイヤー

イノベーション創出のための対話促進の目的

(イノベーション創出の為の)ワークショップの明確な目的

方法論  
レイヤー

新しいインサイト

参加者による  
思考の発散

参加者による  
思考の収束

参加者の  
共感の醸成

参加者の  
相互理解の  
醸成

手法  
レイヤー

シナ

顧客価値連鎖

レビュー

欲求連鎖

親和図法

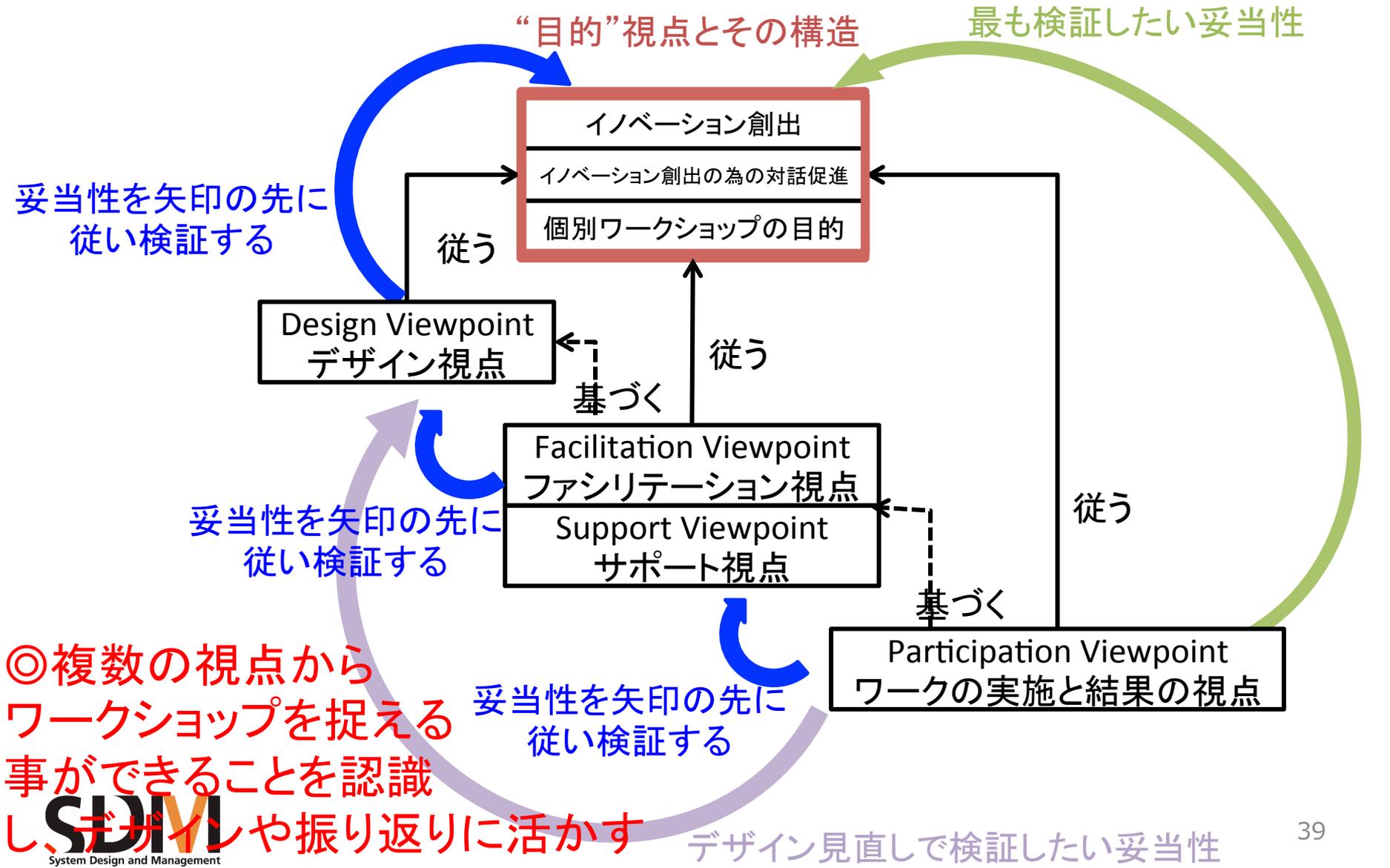
ブレインス  
トーミング

...

# イノベーション対話ツール: 1. イノベーション対話ガイドブック

## ワークショップデザインにおける視点間の関係

P90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



# イノベーション対話ツール: 1.イノベーション対話ガイドブック

## ワークショップの自己評価

P91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

目的 レイヤー	②①	②②	②③	②④
	①⑥	①⑤	①④	①③
方法論 レイヤー	①②	①①	①⑩	①⑨
	①⑧	①⑦	①⑥	①⑤
手法 レイヤー	①④	①③	①②	①①
	デザインの 視点	ファシリ テーション の視点	サポートの 視点	ワークの実 施と結果 の視点

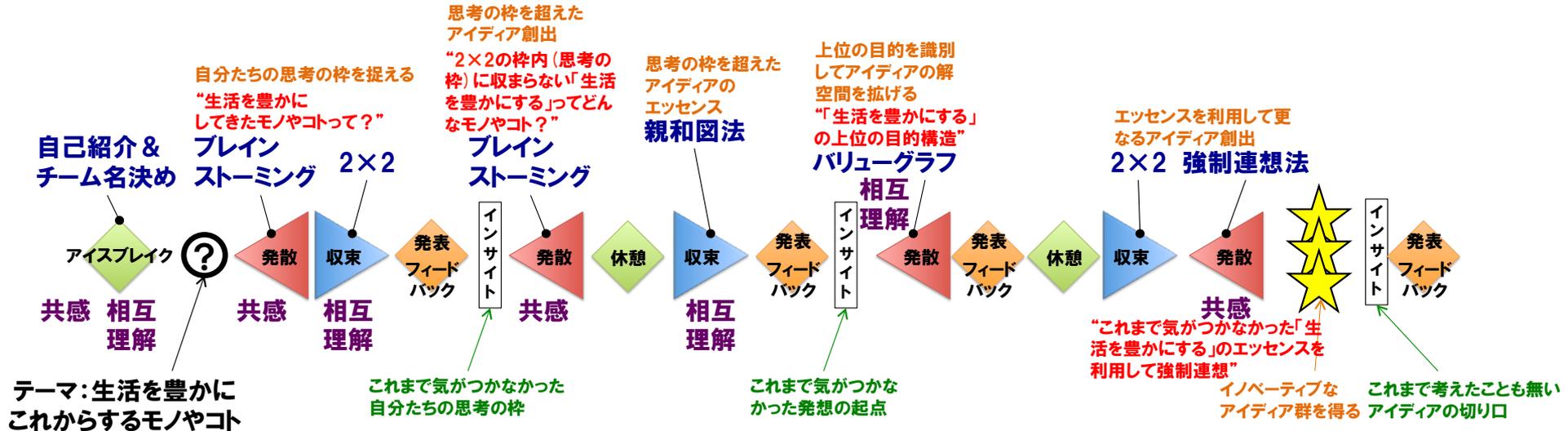
©階層化と多視点の  
組合せから機械的に  
導出された観点

# イノベーション対話ツール: 1.イノベーション対話ガイドブック

## 具体的なワークショップ内容のデザイン

P68図 7.22全体のつながりのデザイン(調整)例2

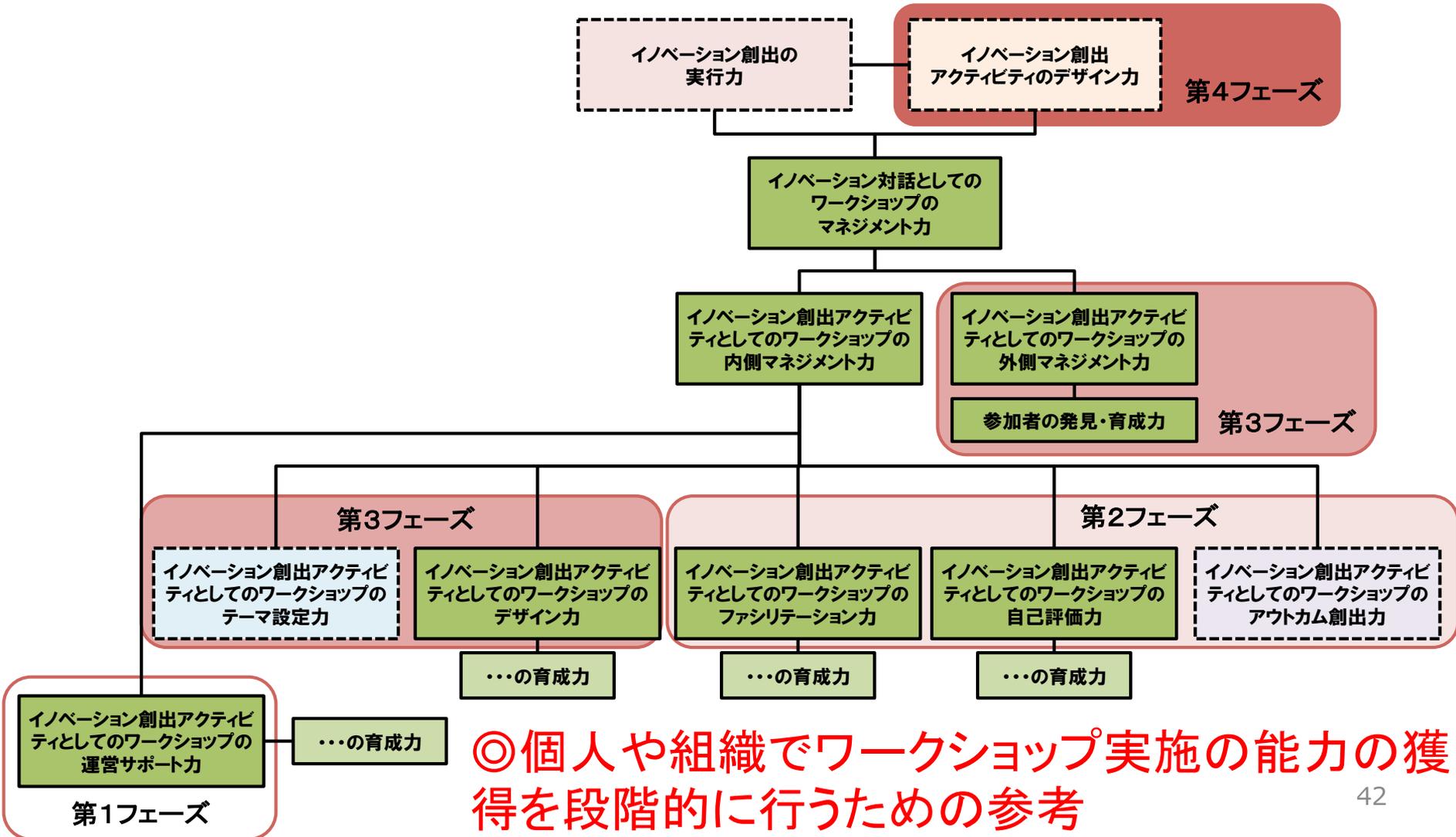
### ワークショップのデザイン4 全体のつながりのデザイン(調整)



◎階層構造を手掛かりにデザインした結果を元に時系列で具体的にデザインする。

# イノベーション対話ツール: 1.イノベーション対話ガイドブック ワークショップ実施のための“○○カ”

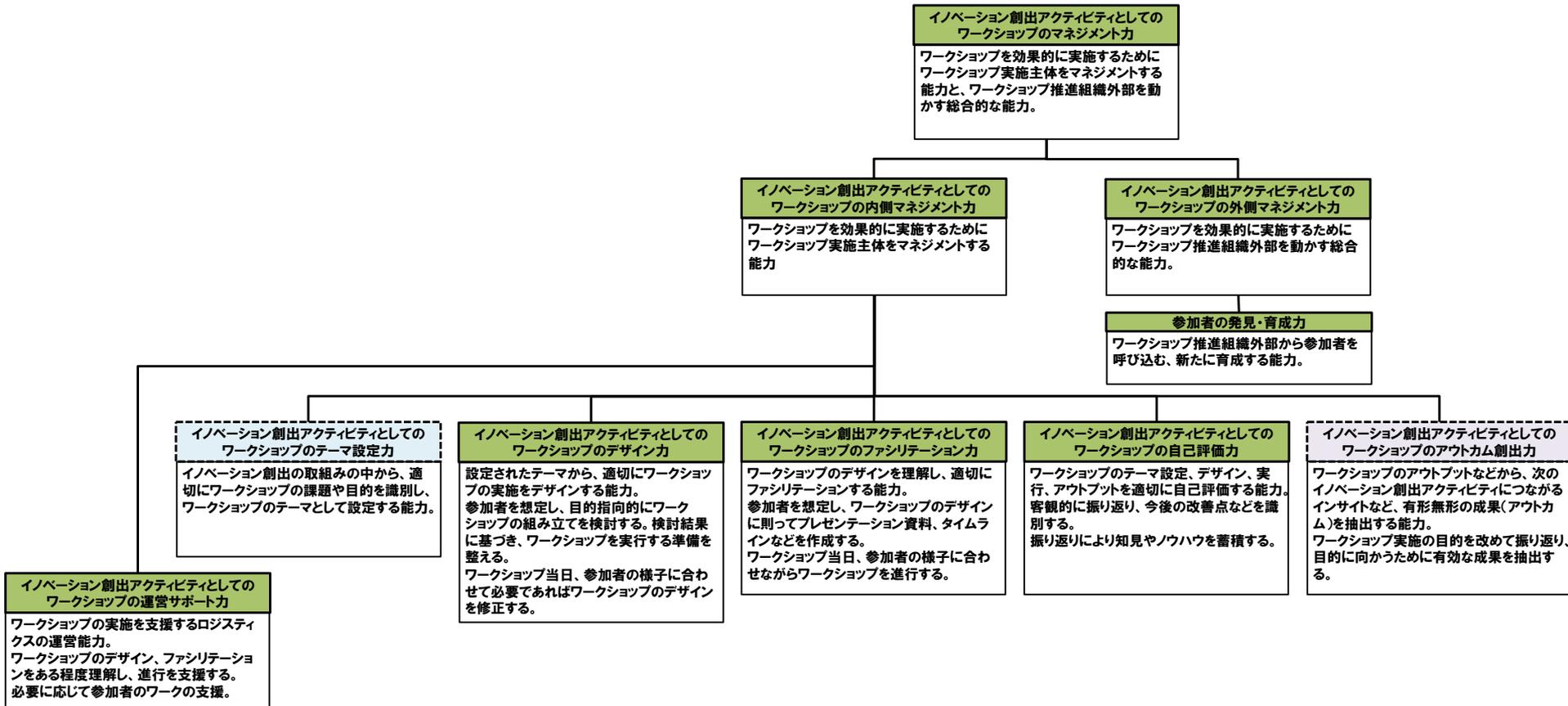
P25図 6.1 ワークショップ実施のための“○○カ”の体系



◎個人や組織でワークショップ実施の能力の獲得を段階的に行うための参考

# イノベーション対話ツール: 1.イノベーション対話ガイドブック ワークショップ実施のための“○○力”

P26図 6.2ワークショップ実施のための“○○力”の詳細



◎個人や組織でワークショップ実施の能力の獲得を段階的に行うための参考

# イノベーション対話ツール: 1.イノベーション対話ガイドブック ワークショップ実施例

P151図 9.4ワークショップアーキテクチャに基づくワークショップデザイン:A大学第3回ワークショップ

## ワークショップアーキテクチャに基づくワークショップデザイン:A大学 第3回

目的  
レイヤー

① **イノベーション創出のための対話促進の目的**

**革新的なアプローチで『複数人に同時に“快適”を実現する』ための切り口を発見する**

② **ワークショップの目的**

**切り口の候補をたくさん見つける**

方法論  
レイヤー

③ **最も欲しいインサイト**

**個人差の意外な吸収・克服の仕方に関するインサイト**

④ **思考の発散と収束の組み立て**



インサイト

⑤ **共感と相互理解の醸成の組み立て**

共感を生んで、一体感を緩やかに作る

相互理解を生み出させ、お互いに考えていることを言いやすい雰囲気にする

いろいろな“快適”を広く探索  
共感を生んで突飛的な連想を促す

“快適”を創造的に分類  
相互理解を生み出させながら“おもしろさ”を際立たせる

“快適”のユニークな分類

“快適”の個人差を見つけ、それを吸収・克服するおもしろい方法をたくさん考える  
共感を生んで連想を促す

⑥ **手法の組立**

**自己紹介**

- 各自がニックネームを紹介してメンバーからちょっと笑われるような反応を得る。
- 各自が「これ作ったの誰だろう?」と思ったことを話して、グループメンバーから「確かに!」という反応をもらう。
- ちょっと凝ったグループ名をみんなで案を出しながら考える。

**ブレインストーミング**

「あなたが快適!と感じるモノ・コト・時は?」個人の体験・背景の多様性を活かして広く探索。

**親和図法**

創造的なグループで、“快適”のオリジナル定義を作る。

**強制連想マトリックス法**

- 列: “快適”のオリジナル定義  
行: 複数人がいそうな空間+状況
- 行列のかけ算の中で、個人差や好みが見えそうな“快適”を見つける。
  - その状況で、個人差や好みの違う人々を共存させるアイデアを考える。

手法  
レイヤー

⑦ **手法の具体的な設問**

⑧ **手法間の接続を調整**

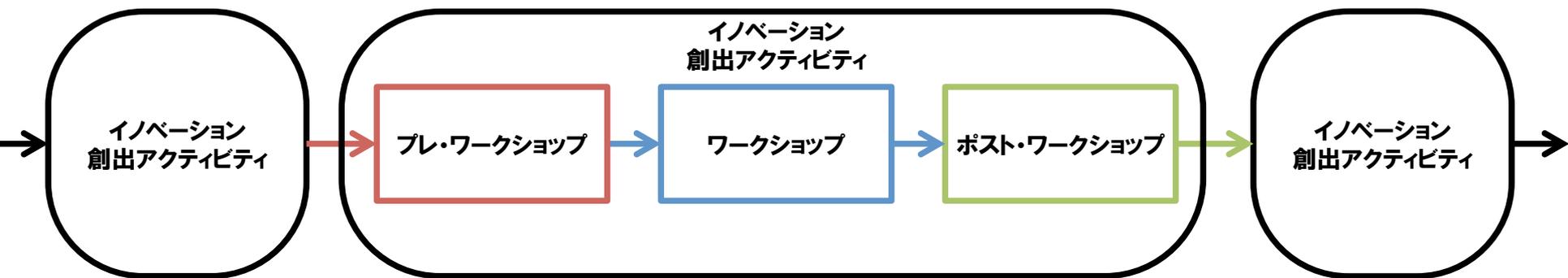
下のレイヤーが上のレイヤーを実現する鍵となる関係

◎階層デザインと時系列デザインを示した俯瞰的表現

# ワークショップの「3つのフェーズ」 (時間)

# ワークショップの「3つのフェーズ」 (時間)

- ワークショップ実施の大まかな流れを3つのフェーズに分けて考える

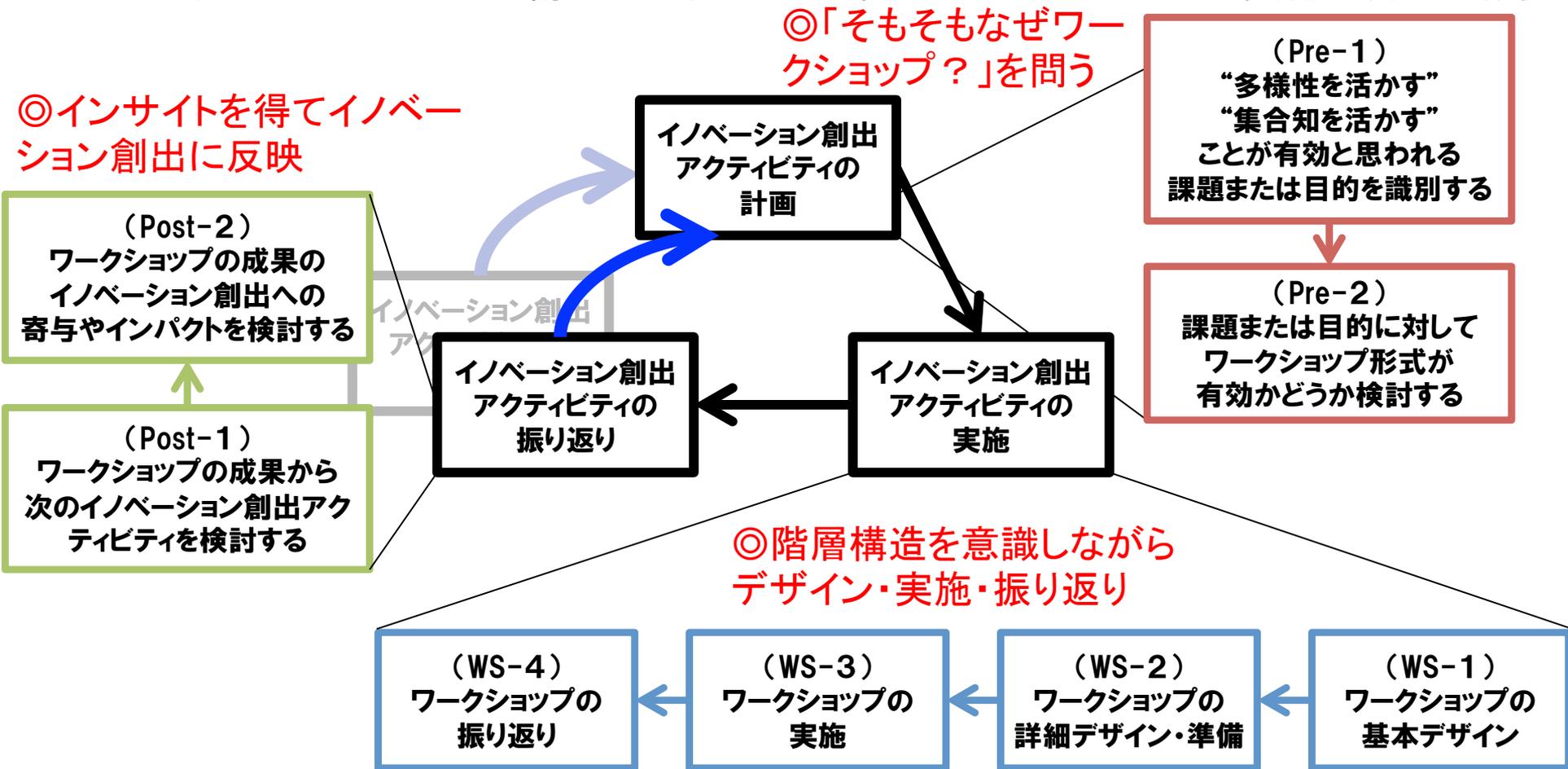


◎ワークショップの実施に意識が集中しがちだが、それまでの検討(プレ・ワークショップ)、実施後の整理や検討(ポスト・ワークショップ)という時間がイノベーション創出アクティビティの連鎖という観点から極めて重要である事を認識する。

# ワークショップの「3つのフェーズ」 (時間)

- ワークショップ実施の大まかな流れを3つのフェーズに分けて考える

P35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



# ワークショップの「3階層構造」 (論理構造)

# ワークショップの「3階層構造」 (論理構造)

- イノベーション創出に向けたワークショップの基本構造 (目的志向の3階層構造)

◎目的から  
少しずつ  
レイクダウン  
していく論理  
的アプロ  
ーチでワーク  
ショップの経  
験値の少な  
さがある程  
度補う事が  
できる。

目的  
レイヤー

イノベーション創出のための対話促進の目的

(イノベーション創出の為の)ワークショップの明確な目的

方法論  
レイヤー

新しいインサイト

参加者による  
思考の発散

参加者による  
思考の収束

参加者の  
共感の醸成

参加者の  
相互理解の  
醸成

手法  
レイヤー

シナリオ作成  
顧客価値連鎖  
親和図法

レビュー  
欲求連鎖  
ブレインス  
トーミング

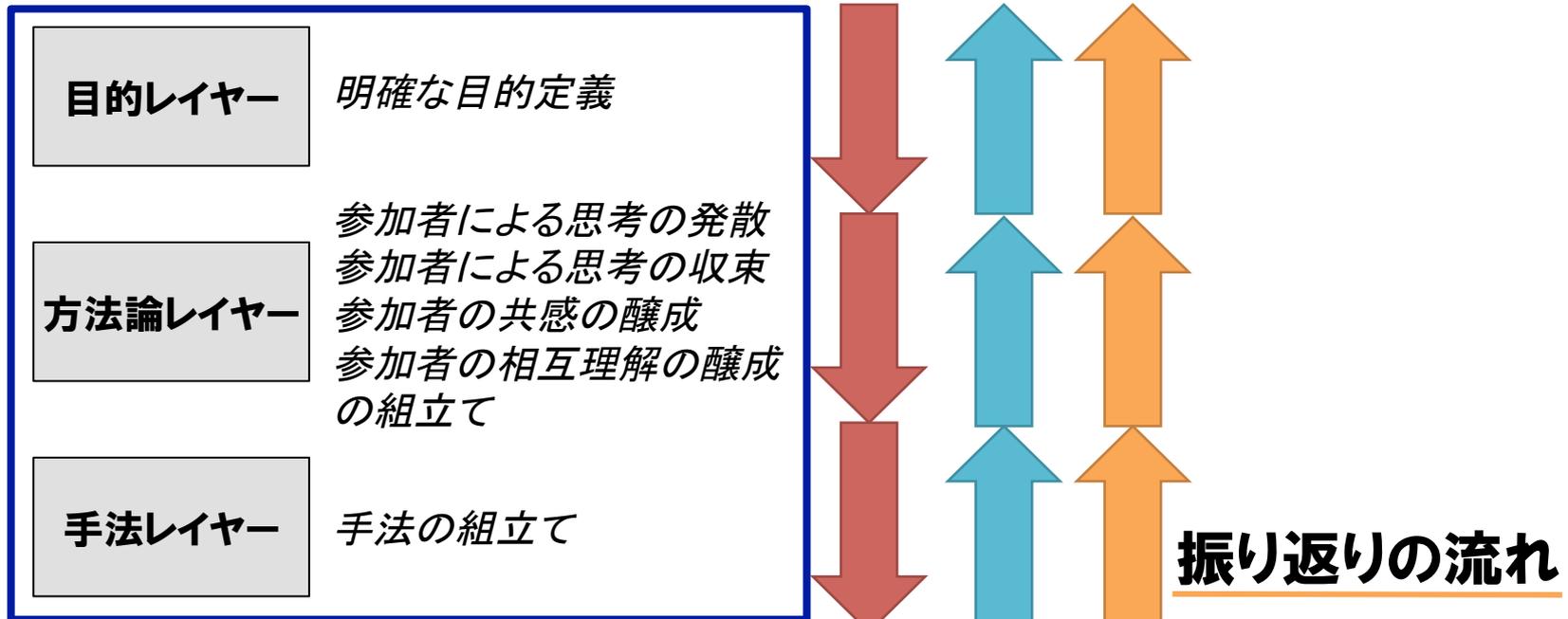
...

# ワークショップの「3階層構造」 (論理構造)

- イノベーション創出に向けたワークショップの基本構造 (目的志向の3階層構造)

P114図 8.10ワークショップの3階層構造とワークショップの意図的な実施と系統的な振り返り

## ワークショップ デザインの流れ

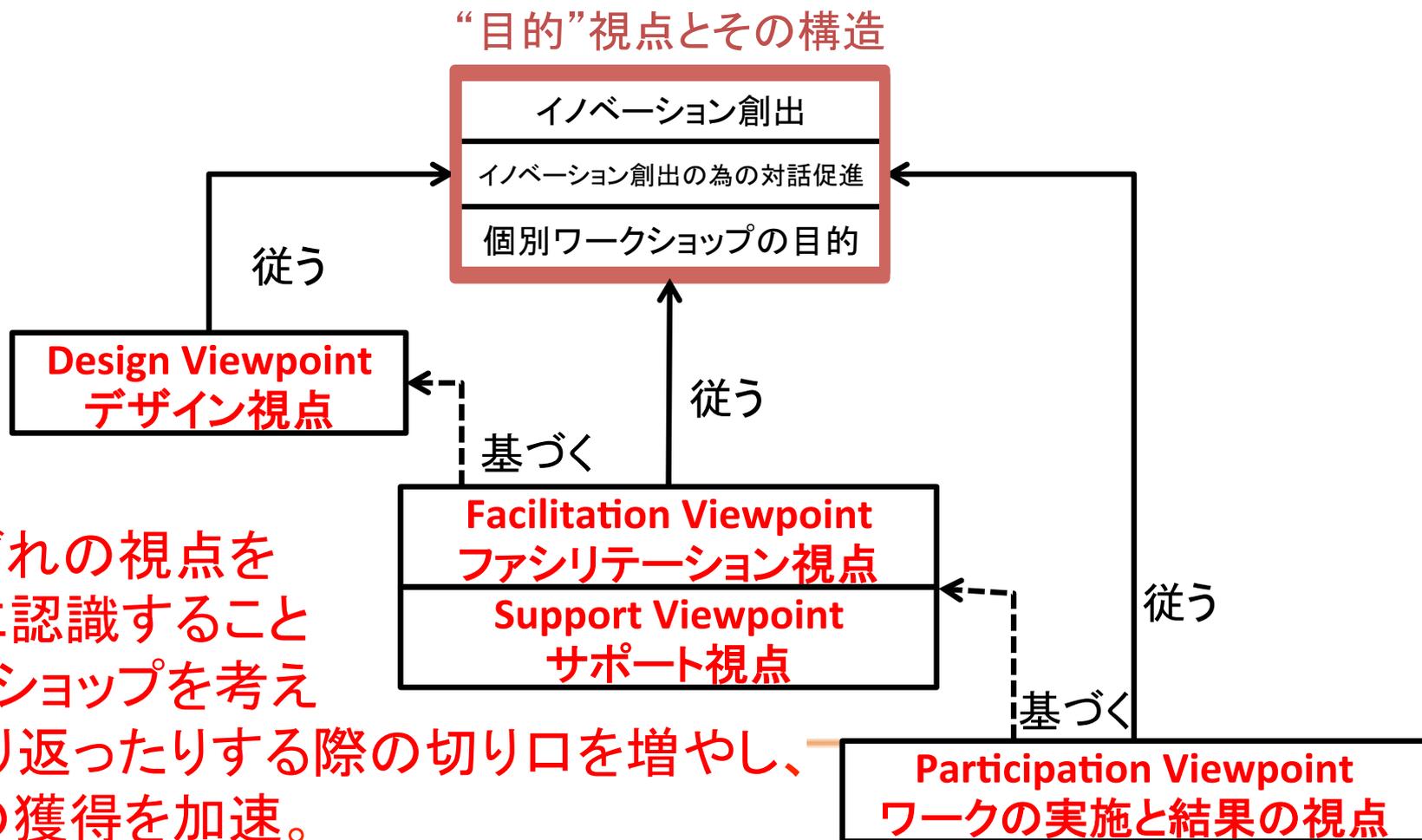


◎階層化により論理的なデザインと振り返りを可能にし、経験値の獲得を加速。

# ワークショップの「4つの視点」 (観点)

# ワークショップの「4つの視点」 (観点)

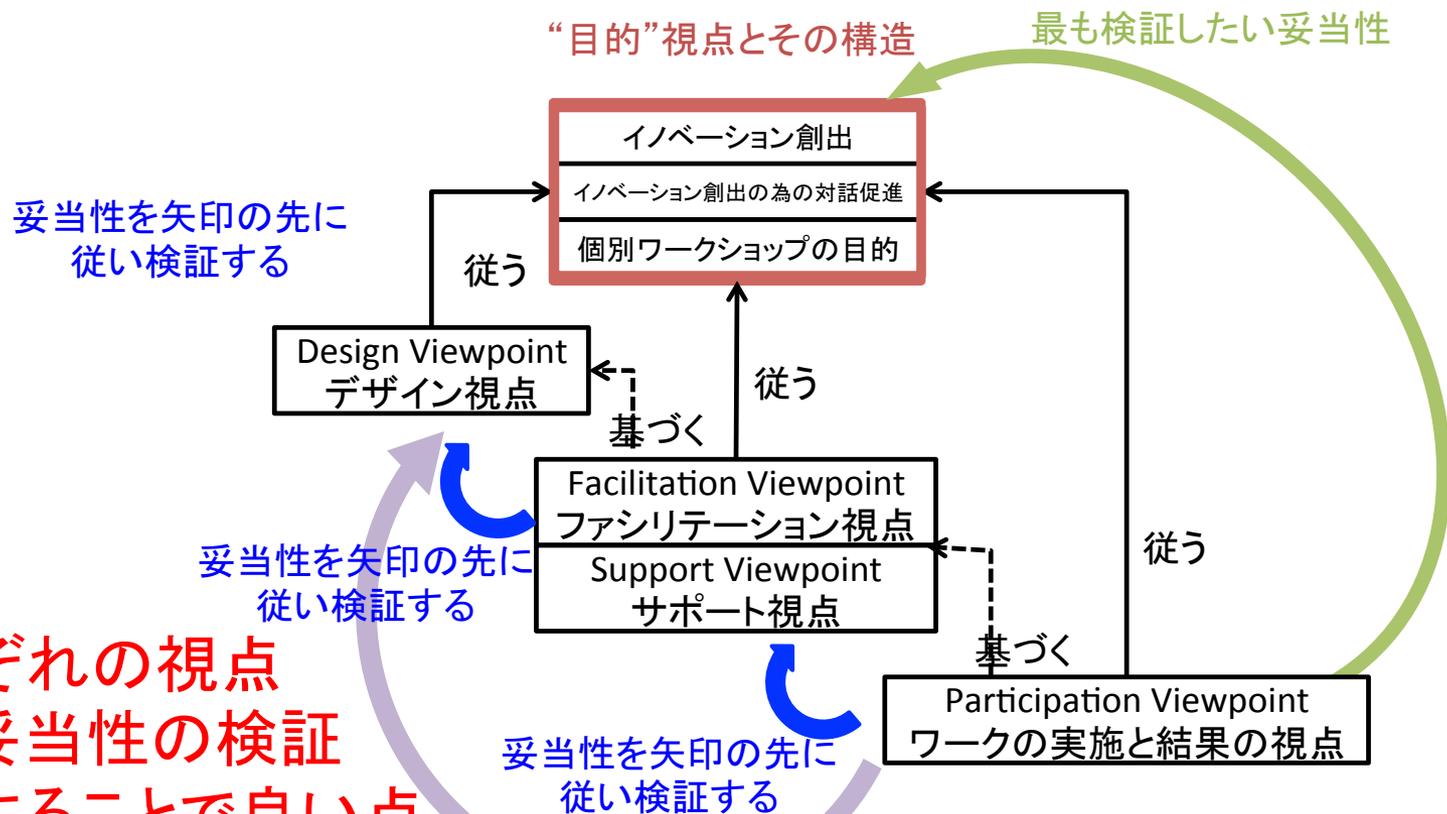
- イノベーション創出のためのワークショップを捉える4つの視点



# ワークショップの「4つの視点」 (観点)

- イノベーション創出のためのワークショップを捉える4つの視点

P90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



“目的”視点とその構造

最も検証したい妥当性

妥当性を矢印の先に  
従い検証する

従う

Design Viewpoint  
デザイン視点

イノベーション創出

イノベーション創出の為の対話促進

個別ワークショップの目的

従う

基づく

Facilitation Viewpoint  
ファシリテーション視点  
Support Viewpoint  
サポート視点

妥当性を矢印の先に  
従い検証する

従う

基づく

Participation Viewpoint  
ワークの実施と結果の視点

妥当性を矢印の先に  
従い検証する

◎それぞれの視点  
からの妥当性の検証  
を実施することで良い点、  
修正点を自ら適切に識別できる。

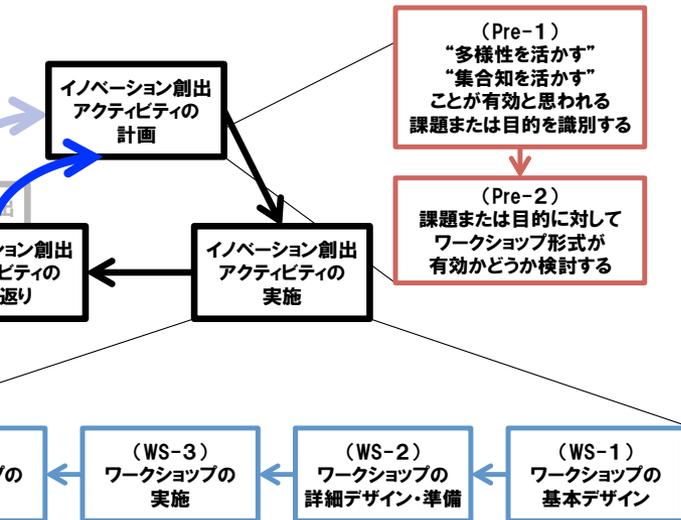
デザイン見直しで検証したい妥当性

# 事例

# イノベーション創出アクティビティの1つとしてのワークショップのデザイン事例 p1

- あるエレクトロニクス系の研究開発を行う組織において「2020年東京オリンピック開催に向けて、東京の安心と安全を実現するための研究や開発を行う」という方向性が決まった。
- この組織ではこれまでも通信インフラ関係、ITサービス、各種デバイスなどに関する研究開発を数多く行ってきている。
- 定められた方向性に従いながらも、イノベティブな結果を目指した研究・開発を推進するために、具体的なテーマを探索することになった。
- 議論の末、多くの人々が多様な感じ方をしているであろう「安心」を軸にテーマを探索することにした。

# イノベーション創出アクティビティの1つとしてのワークショップのデザイン事例 p2



(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

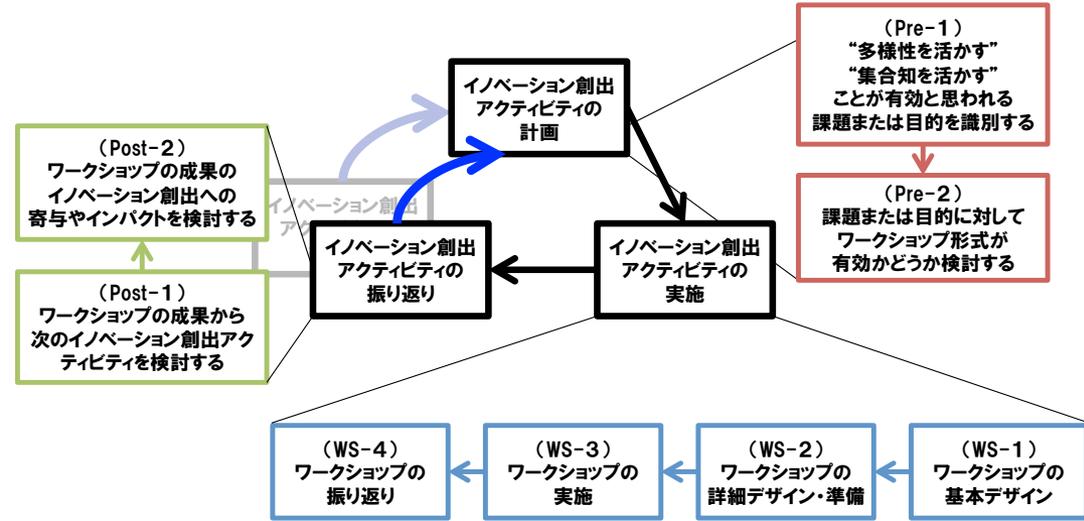
(Pre-1)  
“多様性を活かす”  
“集合知を活かす”  
ことが有効と思われる  
課題または目的を識別する

多くの人々が多様な感じ方をしているであろう「安心」は時代の変化とともに少しずつ変わってきているという洞察から「新しい安心」についてイノベティブに考えてみることにした。

(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

「新しい安心」は多様性の相互作用から様々な視点や観点が議論できることが期待できるのでワークショップ形式が有効であると思われる。

# イノベーション創出アクティビティの1つとしてのワークショップのデザイン事例 p3



**(WS-4) ワークショップの振り返り**

【振り返り結果】

**(WS-3) ワークショップの実施**

【実施結果】

**(WS-2) ワークショップの詳細デザイン・準備**

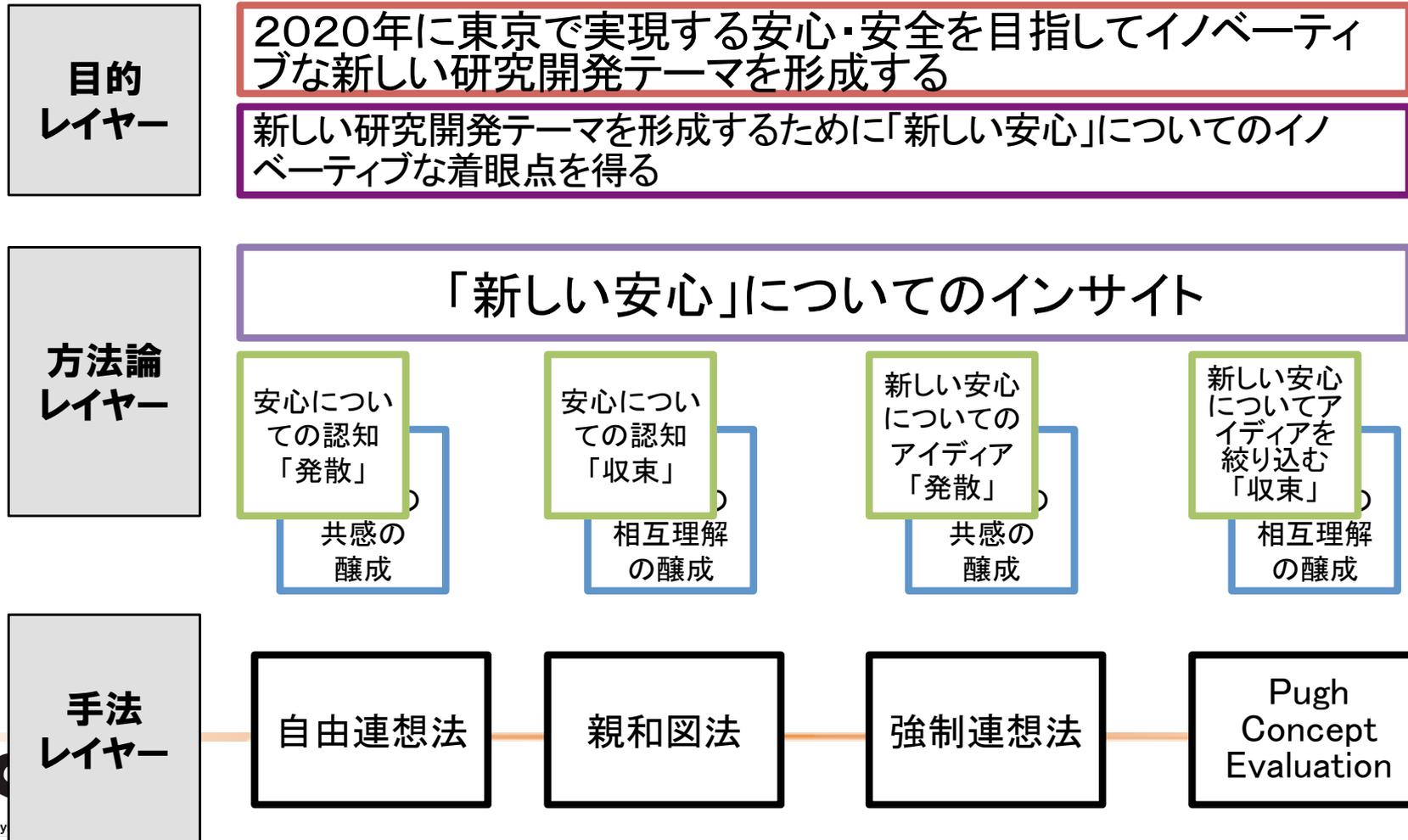
- ・終日確保。
- ・ワークショップの概要を開示し、公募により20名を集める。
- ・ワークショップはまず発散するが、最後はある程度収束させるデザイン。(詳細は次項以降)

**(WS-1) ワークショップの基本デザイン**

- ・新しい研究開発テーマを形成するために「新しい安心」についてのイノベティブな着眼点を得る。
- ・エレクトロニクス系研究者約20名が参加予定。

# イノベーション創出アクティビティの1つとしてのワークショップのデザイン事例 p4

デザイン上、イノベティブなインサイトが得られるかどうか、3ステップ目の『新しい安心についてのアイデア「発散」』の質によるということを認識した。

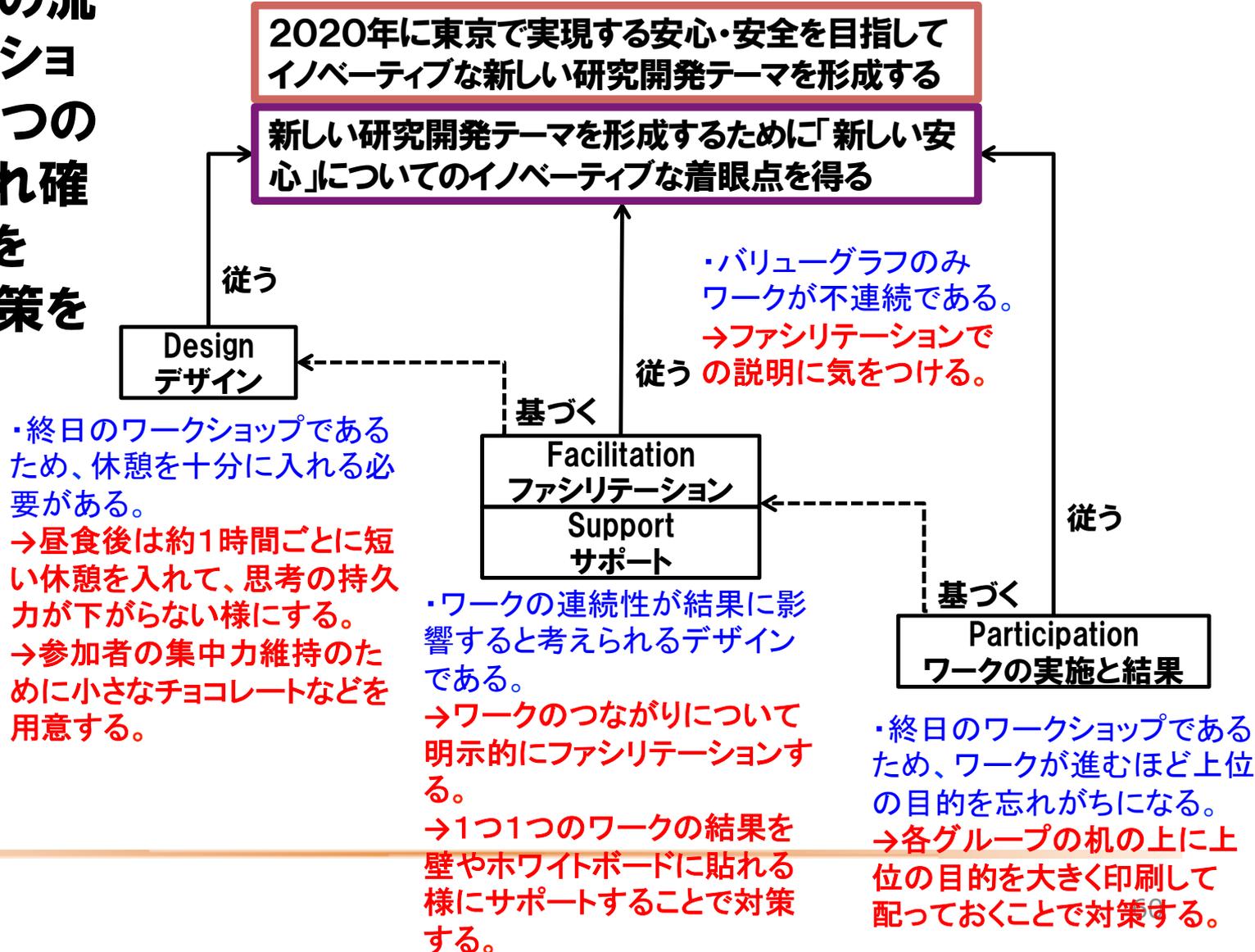




# イノベーション創出アクティビティの1つとしてのワークショップのデザイン事例 p6

ワークショップの流れをシミュレーションしながら、4つの視点をそれぞれ確認し、懸念点を洗い出して対策を講じた。

## “目的”とその構造



# イノベーション創出アクティビティの1つ としてのワークショップのデザイン 演習

## 演習①：

# イノベーション創出アクティビティの検討【背景】

- あなたは自動車の自動運転に関する研究でイノベーションの創出を狙っている大学の研究チームに所属する高度コーディネーターである。  
研究チームは自動運転の車の運転席で運転手が「暇」になった時間をイノベーション創出の機会と捉えている。
- あなたは研究チームと共に、この課題に対してイノベティブなインサイトを得て、イノベーション創出に結びつけたいと考えている。
- 研究チームとのディスカッションで、潜在的ユーザーである一般の人を巻き込んで声を集めよう、ということになった。
- ワークショップも1つの選択肢として、「一般の人を巻き込んで声を集める」ことを目的としたイノベーション創出アクティビティを検討せよ。
  - 事前にすべきことは？（事前調査、データ収集、など）
  - 具体的なアクティビティの種類は？（ワークショップ、インタビュー、など）

# 演習①：イノベーション創出アクティビティの検討【解答例】

- まず、自動運転により「暇」になった時間（数分～10分）を様々な人がどのように活用すると思っているのかを把握するために簡単に身近な人々に記名式アンケートを実施してみる。
- アンケートは「尋ねれば『やります』と答えるが、実際にはおそらく高い確率でやらない事」が答えとして出てきそうな設問をする。例えば「言語の学習」「ダイエット」などが候補。
- アンケートの結果を見て、上記の様な答えを書いた本人にインタビューをする。どうして「やりたい」と答えたのか？本当にやると思うか？実際にはやらないとしたら何故やらないのか？などをざっくばらんに聞き出す。
- アンケートとインタビューの内容を参考にしながら、隙間時間に「やりたいと思っている事」と「実際にやってしまう事」のギャップを見つけそこからインサイトを得るためのワークショップのデザインを検討してみる。

# 演習①：イノベーション創出アクティビティの検討【解答例の解説】

- 当該の課題はすでに大手自動車メーカーや大学の研究室などが大きな資源を割いて取り組まれている課題である事を認識し、正攻法では他に先んじて、または他の思いもよらない着眼でイノベーション創出に辿り着くにはかなり難しいのではないかと考えた。
- そこで多様な解釈や、様々なアプローチが可能だと思われるお題を探し、「人間の本音と建前」のギャップに注目することにした。
- アンケートを通じて実際に「本音と建前」のサンプルを集めてみて、更にそれを起点にインタビューを行い、“多量の「本音と建前」を集めそれを多様性を活かして解釈しインサイトを得る”というプロセスのデザインが出来そうであるという手応えを得て、ワークショップデザインの検討に入ることになった。

# 演習②：ワークショップのデザイン

参照：イノベーション対話ツール 第9章

- 背景
  - 次項参照
- インストラクション
  - いつ、どのような目的やテーマでワークショップが設計できるか検討せよ。
- 狙い
  - 状況に合わせて別の検討や、調査を実施するなどして、ワークショップを行うタイミング、目的やテーマを適切に調整することを演習する。
  - 自らのスキルレベルや経験値に合わせて調整することを演習する。
- ディスカッションのポイント一例
  - このワークショップを実行したらどうなりそうか？参加者は？時間は？アウトプット／アウトカムは？
  - 他のデザインはあり得ないか？別のタイミング、別の目的やテーマは？
  - 本当にワークショップが適切か？会議ではダメか？アンケートではダメか？
- オリジナルで類似の演習を行う際の注意点
  - 「正解」は多数あるので、演習の結果を複数名で十分に議論すること。
  - 実行が難しい、もしくは実行しても結果に結びつかない「不正解」は確実に存在するため、演習の結果を複数名で十分に議論すること。

## 演習②：ワークショップのデザイン【背景】

現在企画中の第3回ワークショップまでにA大学は、フロンティア有機システムをシーズとして「柔らかく人と物と情報がつながる社会の創出」をCOIビジョン3「活気ある持続可能な社会の構築」の1つのイノベーション創出拠点として、計2回のイノベーション対話（ワークショップ）を行ってきた。

第1回ワークショップでは、ニーズである自立ヘルスケアについて参加者が定義し、それに対応する有機システムのシーズが検討されていた。第2回ワークショップでは、生活者のニーズを起点として、ユーザー体験を革新するアイデアの創出が行われていた。

この2回を総括すると、

- ・（第1回）将来のTo-Beの姿（ありたき姿）の一部を参加者の視点から捉える
- ・（第2回）参加者が考える目前の一部の課題・不満のある具体的な解決方法

の議論はされたが、

- ・（第1回）示されたTo-Beは参加者のコンセンサスを得たが、イノベーション創出をドライブする可能性を感じる程のインパクトはなかった
- ・（第2回）現実的な課題の解決の方向性とそれを実現するコンセプトは参加者にとってイメージし易かったが、方向性及びコンセプトのいずれにも強い革新性を感じなかった

という成果であったことがテーマ・目的デザインの事前のヒアリングで明らかになっている。

# 演習②：ワークショップのデザイン【背景】

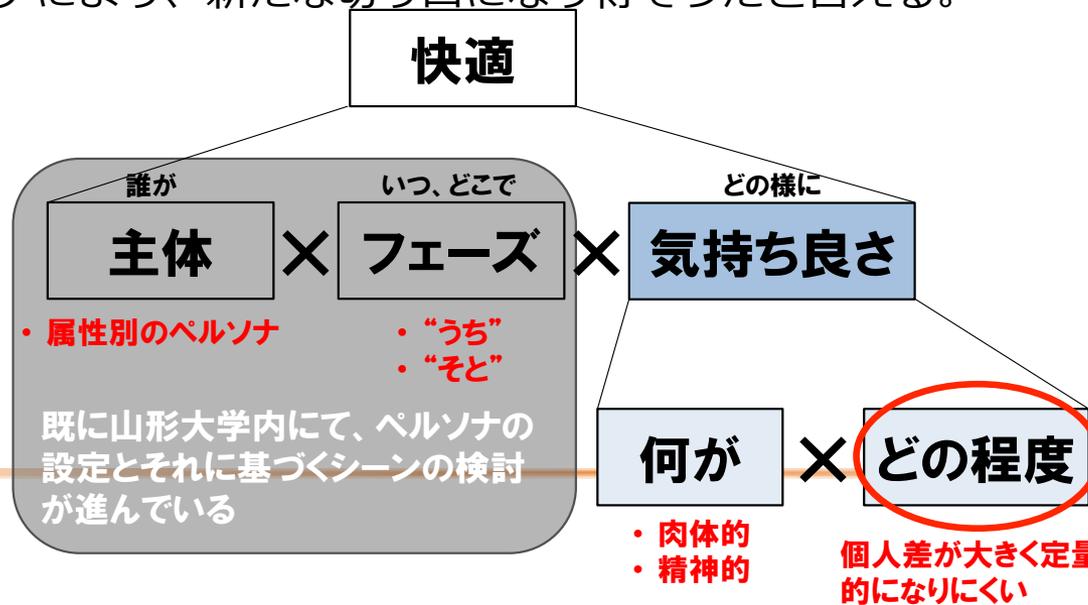
第3回ワークショップについては以下のことがこれまでに議論されている。

- 参加者はプロジェクト関係者でほぼ確定
- 「フロンティア有機システム」がシーズ
- ビジョン（大方針）「活気ある持続可能な社会の構築」
- 目指す姿（中方針）「柔らかく人・モノ・情報・社会をつなげられる有機システムならではの、アンビエントな快適・健康生活／社会」
- 方向性（方針）「生活者にとって驚きとわくわくのシステム／サービス：アンビエント快適空間（健康長寿自立ヘルスケアを含む）」

# 演習②：ワークショップのデザイン

## 【解答例】 p1

- これまでの検討から既に「アンビエント快適空間」と「生活者にとって驚きとわくわくのシステム／サービス」というスコープが導かれていたため、この範疇で参加者の多様性を最大限に活かすことでイノベーティブな切り口の発見が見込まれるワークショップの目的を検討した。
- 目的の検討の土台として、“快適”という構造に着目し、抽象度のレベルを高く保持した構造を下図の様に定義した。この構造において、「主体」「フェーズ」についてはMECE（漏れなくダブリなく）に定義する方針を決め、有限の数に分割することが可能であり、既にA大学の推進チームによってペルソナの設定やシーンの検討が進んでいた。一方で、「気持ち良さ」については更に「何が」と「どの程度」に分解することができ、とりわけ「どの程度」という要素については個人差が大きく定量指標的になりにくい。つまり、「どの程度」という一つの要素に着目した“快適”に関する検討は多様な視点や観点からのアプローチにより、新たな切り口になり得そうだと言える。



# 演習②：ワークショップのデザイン 【解答例】 p2

- この検討を踏まえ、改めて『フロンティア有機システムでアンビエント“快適”空間を実現する』というスコープに立ち戻り、『フロンティア有機システムはどのようにして“快適”に関する個人差を吸収または克服して、複数人に同時に“快適”を実現すると良いだろうか？』という問いをたてた。
- この問いに対して、以下のアプローチ候補はすぐに挙げられる。
  - 最大値に合わせる (→多くの人にとってオーバースペックな快適さ)
  - 最小値に合わせる (→ほとんどの人にとってイマイチな快適さ)
  - 平均値にあわせる (→ある程度の数の人の快適さを犠牲にする)
- 従って、これら以外の革新的なアプローチで『複数人に同時に“快適”を実現する』ための切り口を発見することを第3回ワークショップの目的として決定した。

イノベーション  
創出の一環と  
しての目的

**革新的なアプローチで『複数人に同時に“快適”  
を実現する』ための切り口を発見する**

ワークショップ  
の目的

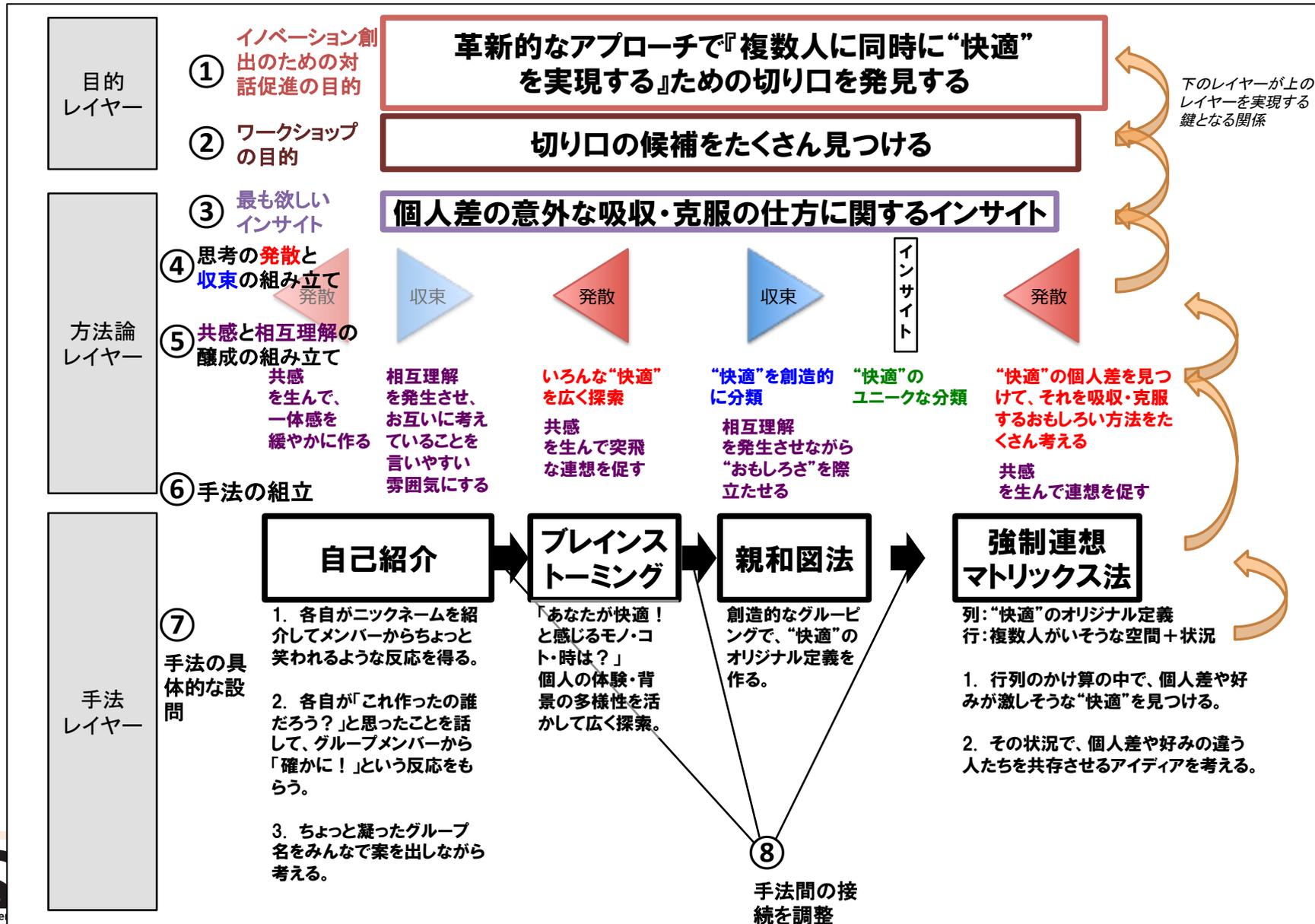
**切り口の候補をたくさん見つける**

下が上を実現する鍵  
となる関係

- ワorkshopの目的を上図の様にデザインし、これに従って方法論レイヤー、手法レイヤーを次項の様にデザインした。

# 演習②：ワークショップのデザイン

## 【解答例】 p3



# 3.研究マネジメント活動のひとつとしての ファシリテーション -Day1-

慶應義塾大学大学院  
システムデザイン・マネジメント研究科

# 研究マネジメント活動のひとつとしてのファシリテーション

# セッションの狙い

---

- 研究マネジメント活動において、多様性の相互作用を活かすための重要な役割の1つである、イノベーション創出アクティビティにおけるファシリテーションの考え方を理解する。

# セッション後に期待すること

---

- イノベーション創出アクティビティの連鎖をデザイン、推進していくにあたり関係者に Creative Confidenceを持たせることの重要性を認識する。
- イノベーション創出活動一般のファシリテーションについて意識を向けるようになる。

# セッションを踏まえて 自分たちで出来る練習や訓練

- 現在進行中の業務において、もし明示的にイノベーション創出アクティビティとして自分がファシリテーション（例えば、打ち合わせアジェンダの設定、会議の司会進行、イベントの冒頭説明、ワークショップの司会進行、など）を行う場合どの様な工夫をするか、を擬似的に検討してその結果を議論する。
- 自分たちの体験や、組織などにおける過去の成功・失敗事例から、イノベーション創出アクティビティのファシリテーションがどの様に工夫されていたと言えるか、またその結果がどの様になったかを議論する。

# イノベーション創出アクティビティにおける ファシリテーション

- 取り組みに熱中しながらも、同時に冷静に状況を俯瞰する。
- 状況やフェーズに応じて、適切な人物、視点、情報などの刺激をイノベーション創出の取り組みに持ち込む。
- 状況やフェーズに応じて、様々な関係者の関係構築のハブとなる。
- 時に、関係者らが「不確実性の高い」方向へ進んで行くための勇気を与える。
- 時に、関係者らに「イノベーション創出」を行っていることを思い起こさせ、奮い立たせる。
- ファシリテーションを求められているときは、“ファシリテーションの役割”に徹する。

# ワークショップにおけるファシリテーション

- 参加者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

ワークショップの内容や参加者、ファシリテーターの特性に合わせてこれらの工夫の具体的な方法は変化する。

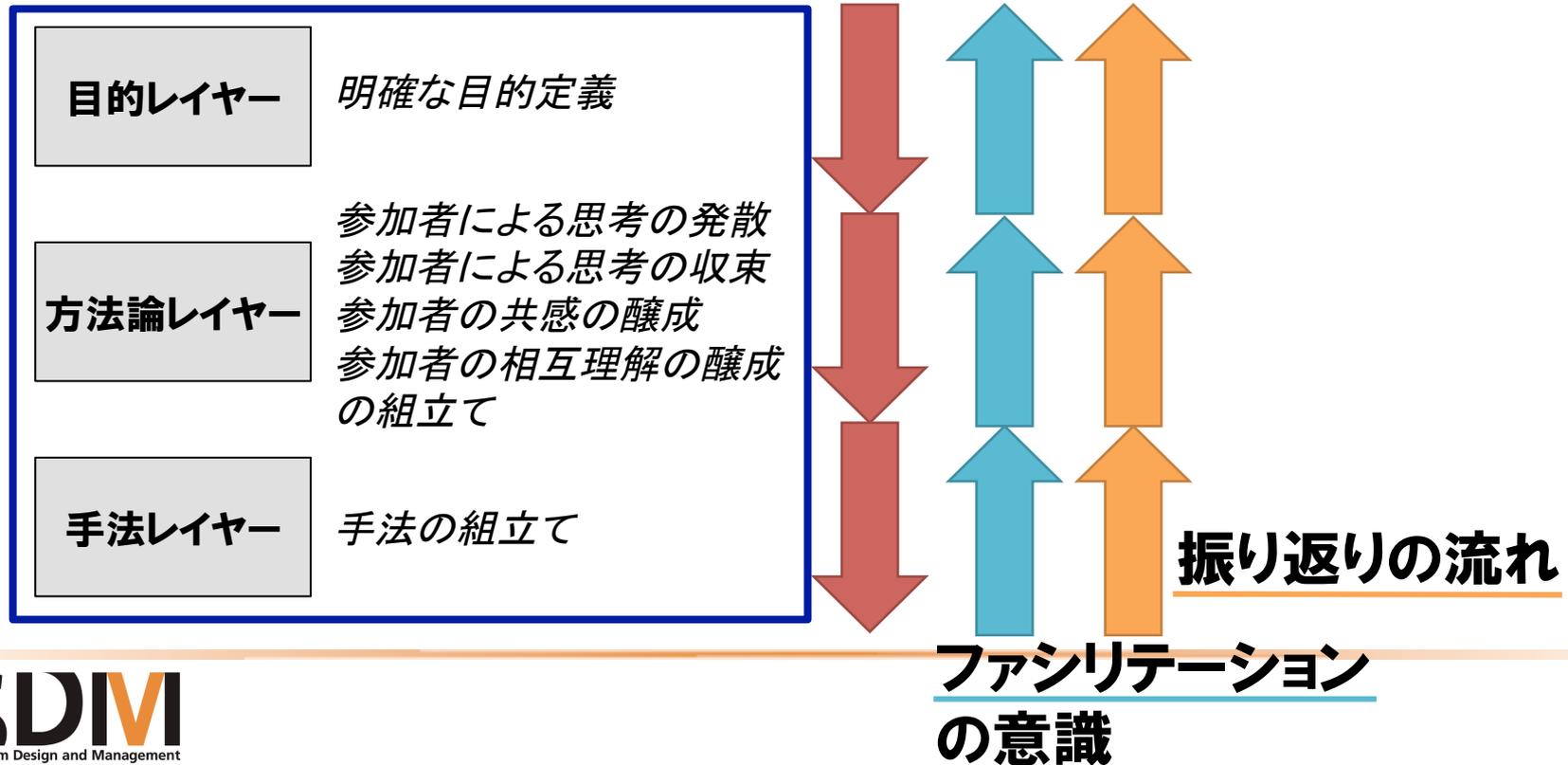
## 【とくに気をつけるべきこと】

- 参加者にワークショップの目的や背景を正しく理解してもらうように説明などを工夫する。
  - ビデオ、写真の活用
  - フィールドワークの実施 など
- 議論や内容を誘導するなど、多様性の発揮を妨げることをしない。
  - 「要するに・・・」と話をまとめてしまうことに注意する
  - ファシリテーターの何気ない一言も参加者の議論に大きな影響を及ぼす可能性があることを理解する など

# 「3階層構造」観点のファシリテーション

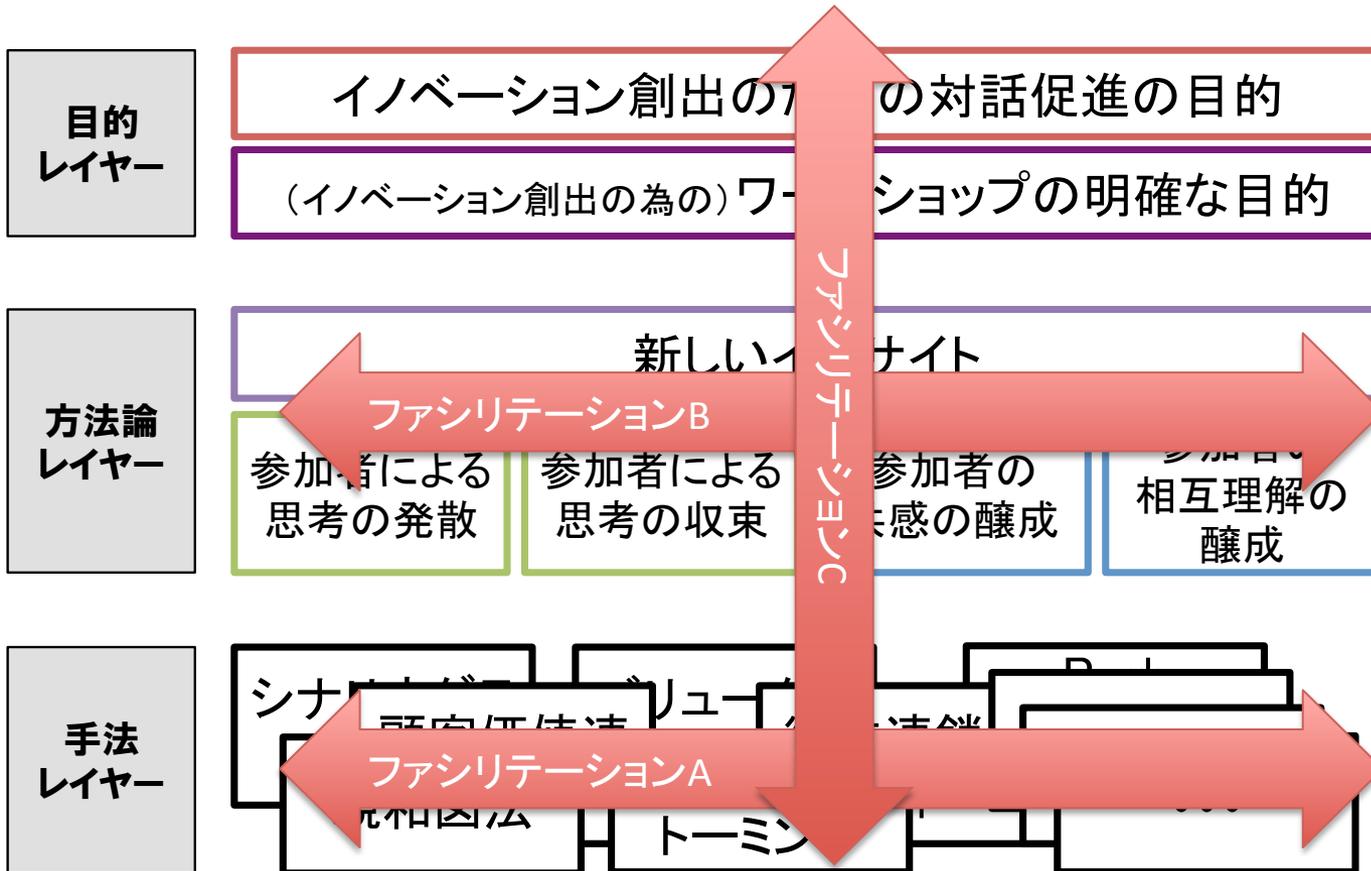
- ファシリテーションの意識は、手法（作業）の説明と実行だけでなく、方法論、目的レイヤーの実現にも向けられる。

## ワークショップ デザインの流れ



# 「3階層構造」観点のファシリテーション

## 3階層構造におけるファシリテーションの切り口詳細



### ファシリテーションC:

- 手法レイヤーと方法論レイヤーが接続するようにガイダンス
- 目的レイヤーに向かうために方法論レイヤー、手法レイヤー実施していることを十分伝える

### ファシリテーションB:

- 発散、収束、共感、相互理解が行われる様に促す
- それぞれの接続がスムーズに行くようにガイダンス

### ファシリテーションA:

- 実行する作業についての明確な指示
- 手法間の接続のガイダンス
- ワークショップの時間配分の調整



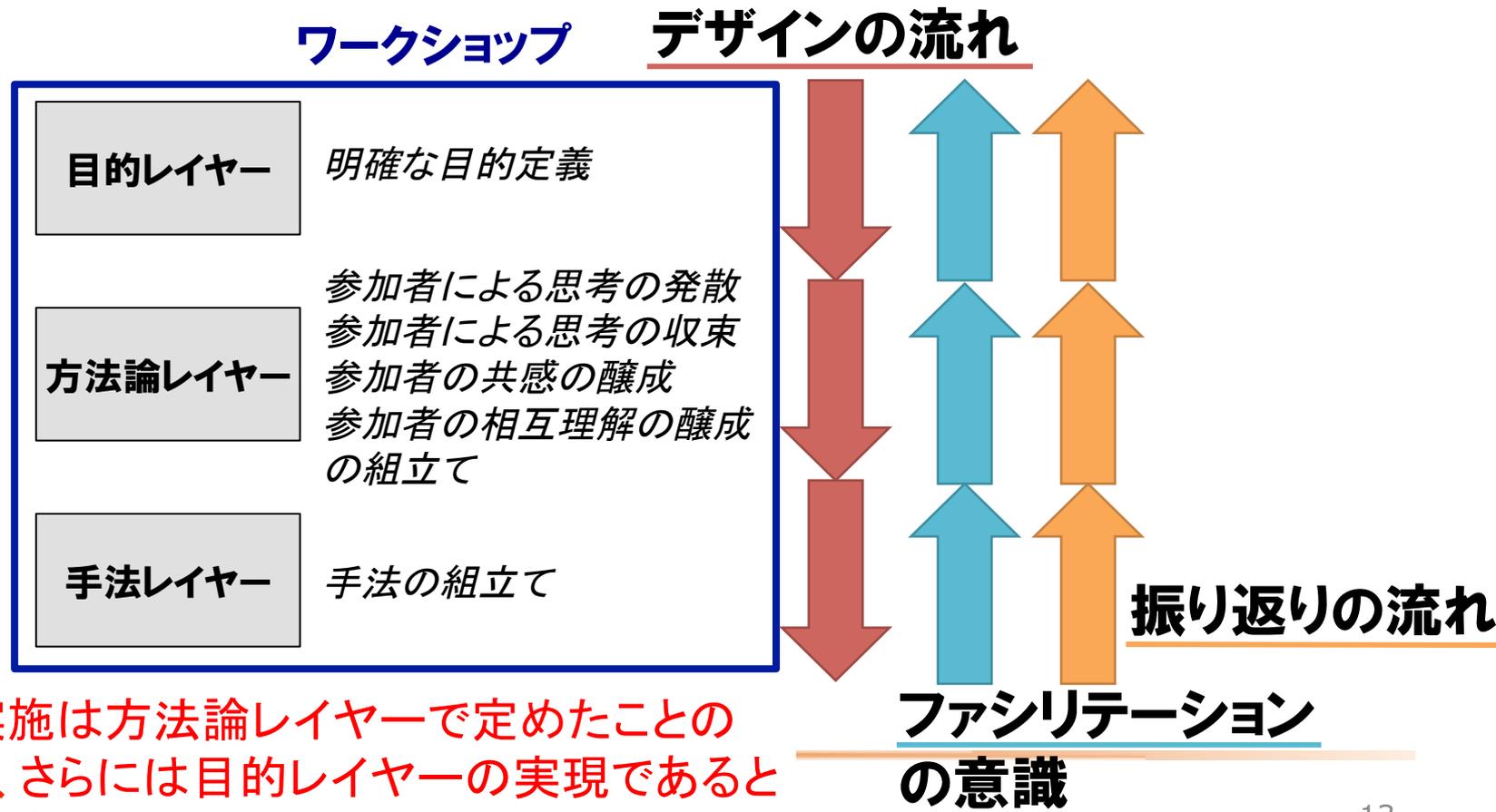
# ファシリテーション設計演習

- 背景
  - 別紙参照
- インストラクション
  - 別紙参照
- 狙い
  - 第一にワークショップの設計をよく理解することが重要であることを認識する。
  - 状況、参加者の特徴に合わせてファシリテーションを検討することを演習する。
  - ファシリテーターの特徴に合わせてファシリテーションを検討することを演習する。
  - 参加者の満足度が高まるように工夫をすることを演習する。
- ディスカッションのポイント
  - このファシリテーションを実行したらどうなりそうか？うまくいかなさそうな箇所は？
  - 参加者に不要なバイアスを与えてしまう可能性はないか？
  - 他のファシリテーション設計はあり得ないか？
  - そもそもワークショップの設計は適切か？
- オリジナルで類似の演習を行う際の注意点
  - ファシリテーターの特徴によってファシリテーションの設計も大きく異なることにくれぐれも留意する。
  - 可能であれば全く第三者にファシリテーションを試してみて、フィードバックを得て修正する。

# ワークショップの「3階層構造」 (論理構造) 観点のファシリテー ション

# 「3階層構造」観点のファシリテーション

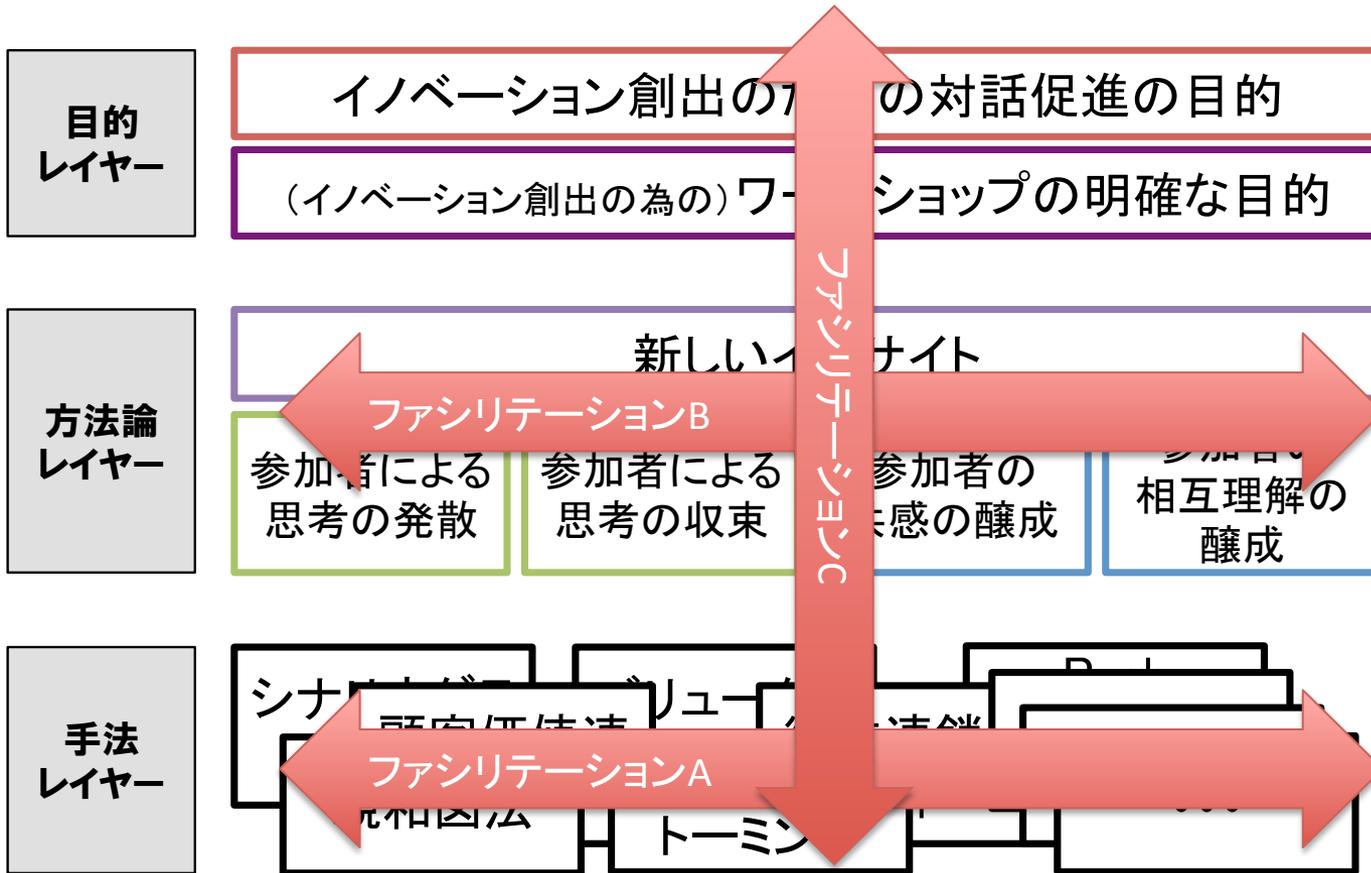
- ファシリテーションの意識は、手法（作業）の説明と実行だけでなく、方法論、目的レイヤーの実現にも向けられる。



◎手法の実施は方法論レイヤーで定めたことの実現であり、さらには目的レイヤーの実現であるということを意識したファシリテーション

# 「3階層構造」観点のファシリテーション

## 3階層構造におけるファシリテーションの切り口詳細



ファシリテーションC:

- 手法レイヤーと方法論レイヤーが接続するようにガイダンス
- 目的レイヤーに向かうために方法論レイヤー、手法レイヤー実施していることを十分伝える

ファシリテーションB:

- 発散、収束、共感、相互理解が行われる様に促す
- それぞれの接続がスムーズに行くようにガイダンス

ファシリテーションA:

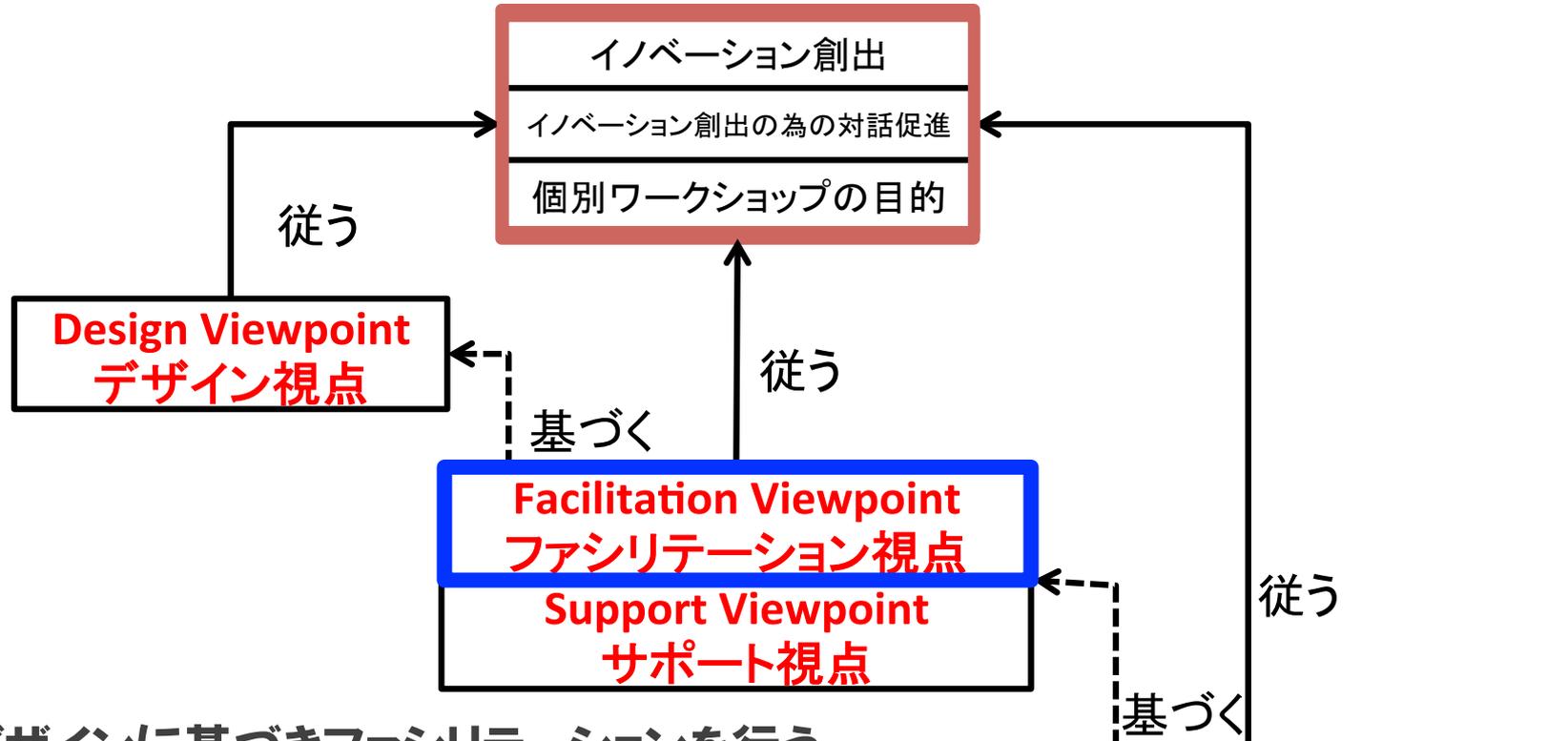
- 実行する作業についての明確な指示
- 手法間の接続のガイダンス
- ワークショップの時間配分の調整

◎この3つの種類のファシリテーションを自然に融合させて参加者とコミュニケーションすることが重要

# ワークショップの「4つの視点」観 点のファシリテーション

# 「4つの視点」 観点のファシリテーション

## “目的”視点とその構造



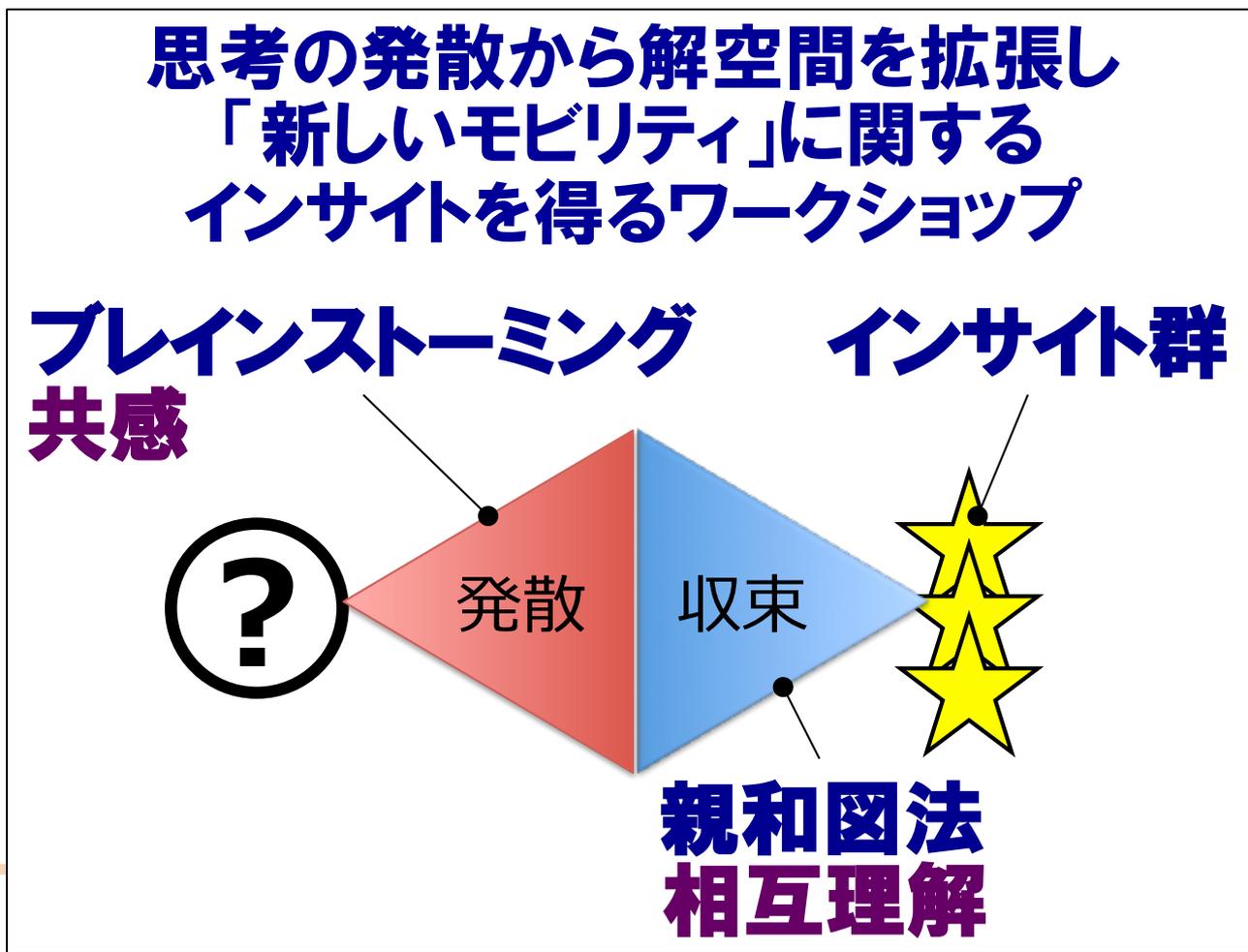
- デザインに基づきファシリテーションを行う
- ファシリテーションは常に“目的”を意識し従う
- ファシリテーションはサポートに支えられる
- 参加者はデザインではなくファシリテーションに基づいてワークの実施をする

◎視点の関係性の中でも中心に位置するため、他の視点との関係に注意する

# 事例

# イノベーション創出アクティビティの1つとしてのワークショップのファシリテーションの事例 p1

- 【前提】ワークショップにほとんど参加したことがない参加者を対象に下図に示すワークショップのファシリテーションする。



# イノベーション創出アクティビティの1つとしてのワークショップのファシリテーションの事例 p1

## ワークショップのデザインを「3階層構造」で理解する

目的  
レイヤー

「新しいモビリティ」の研究開発

「新しいモビリティ」のイノベティブなコンセプト

方法論  
レイヤー

「新しいモビリティ」に関するインサイト

思考の  
「発散」

共感の  
醸成

思考の  
「収束」

相互理解  
の醸成

思考の  
「収束」

相互理解  
の醸成

手法  
レイヤー

自由連想法

親和図法

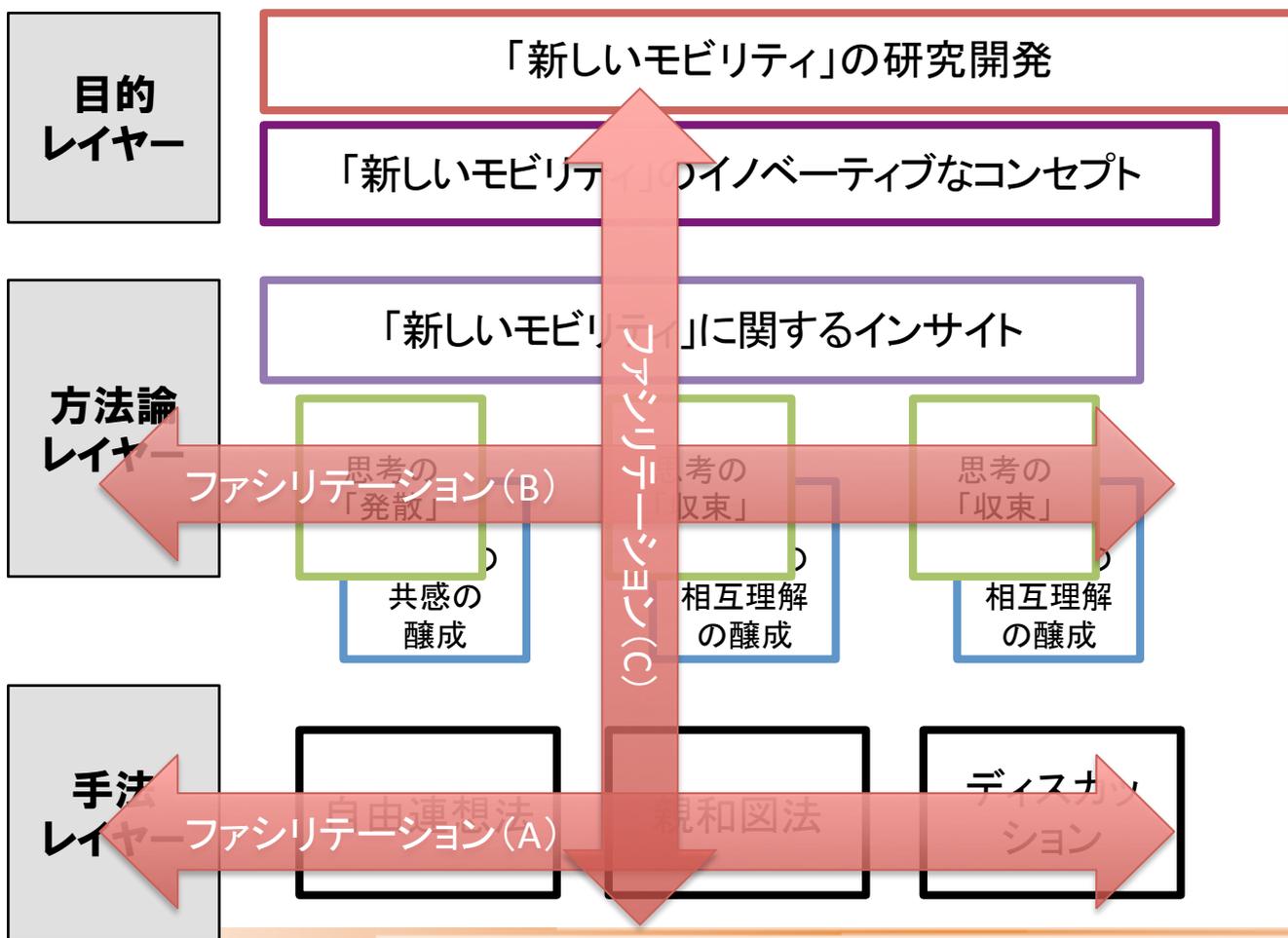
ディスカッション

全体デザインを俯瞰すると、非常にシンプルな構成と流れでインサイトを得ようとするデザインであることが分かる。

従って、ファシリテーションでも手法レイヤー、方法論レイヤーのいずれもメリハリをつけて、家庭と結果の質を高める工夫が必要であると言える。

# イノベーション創出アクティビティの1つとしてのワークショップのファシリテーションの事例 p2

## ワークショップの「3階層構造」観点のファシリテーション

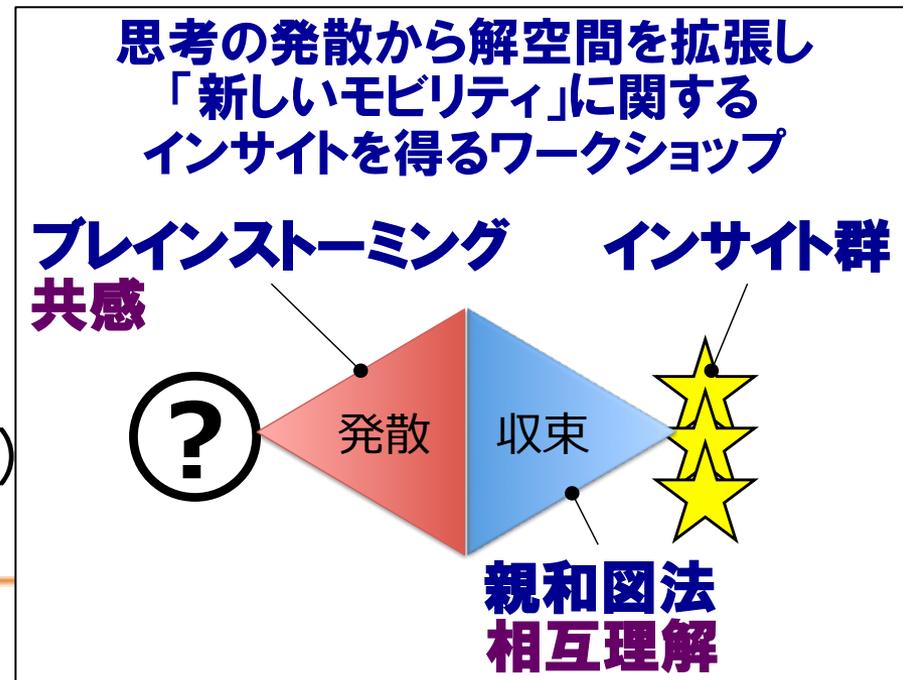


時間が短いワークショップデザインとなっているため、ファシリテーションCについては、ワークショップの冒頭と終わりで工夫すると良いと考えられる。

一方で、時間が短いのでファシリテーションAとBについては、過程と結果の質を高めるために注意が必要である。

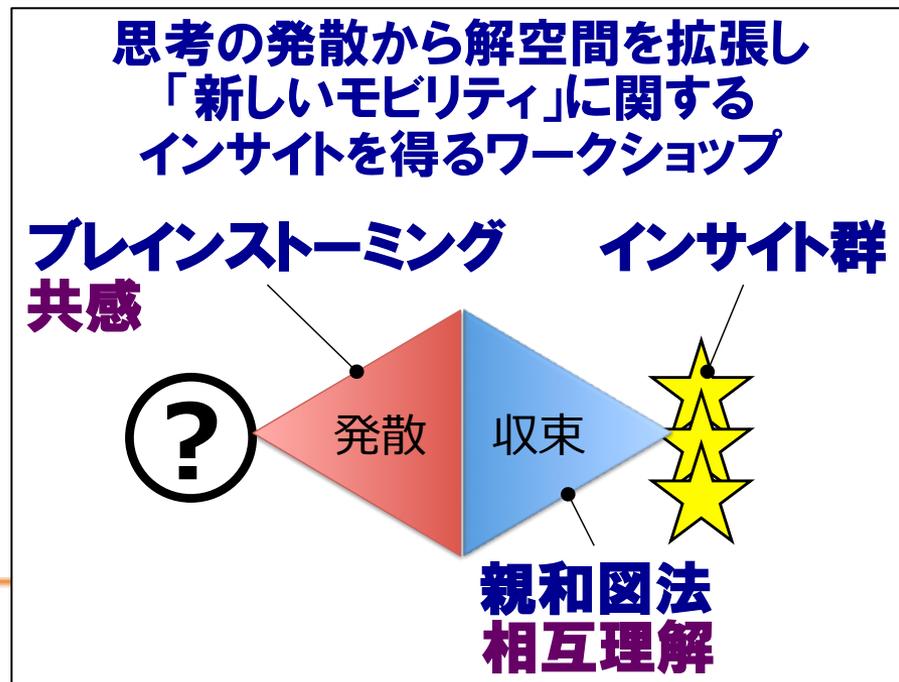
# イノベーション創出アクティビティの1つとしてのワークショップのファシリテーションの事例 p3

- 【前提】ワークショップにほとんど参加したことがない参加者を対象に下図に示すワークショップのファシリテーションする。
- まず、ブレインストーミングでは十分に参加者が思考を発散することができるように、事前にチームビルディングを行って互いに意見を出しやすい関係性を作る。(B)
- ブレインストーミングの最中に一旦参加者の手を止め、互いのアイディアへの連想により思考を発散させることに意識を向けるように促す。また、連想し易くするために、貼られたポストイット全体が見渡せる様々に参加者に立ち上がることを推奨する。(B)



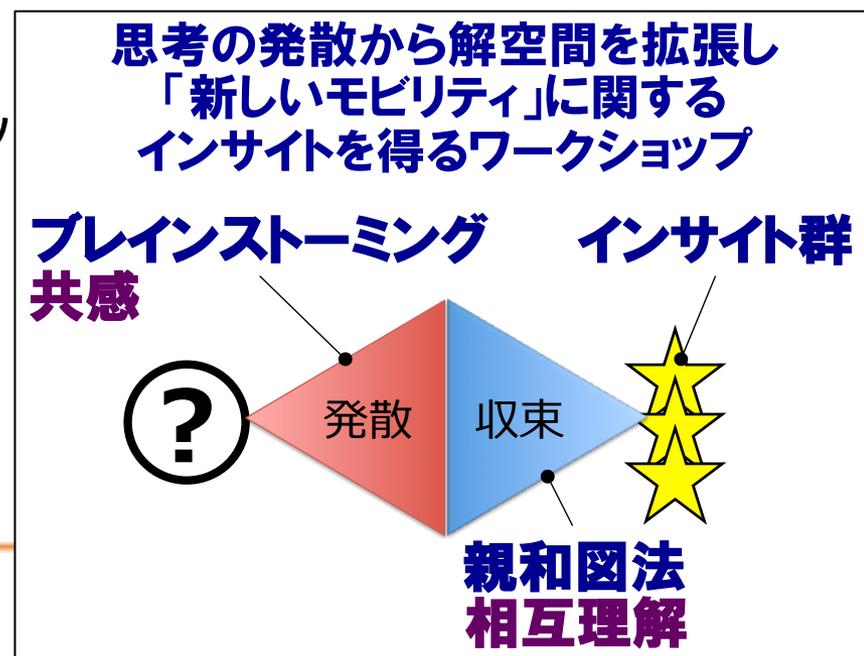
# イノベーション創出アクティビティの1つとしてのワークショップのファシリテーションの事例 p4

- 次に、親和図の作成ではできるだけ単純な一般分類でのグルーピングにならない様に、あえて「創造的グルーピングをすること」と明示的に投影資料と口頭でファシリテーションする。創造的グルーピングを得易くするために、メンバーの認識や認知の多様性の相互作用を促す様に「ああでもない、こうでもない」と話し合いながらグルーピングしてください」と明示的に伝える。(A)
- ワークショップ経験が少ない参加者であるため、相互理解には時間がかかるので、作業の進捗を見ながら時間を延長するなど柔軟なファシリテーションで対応する。(A、B)



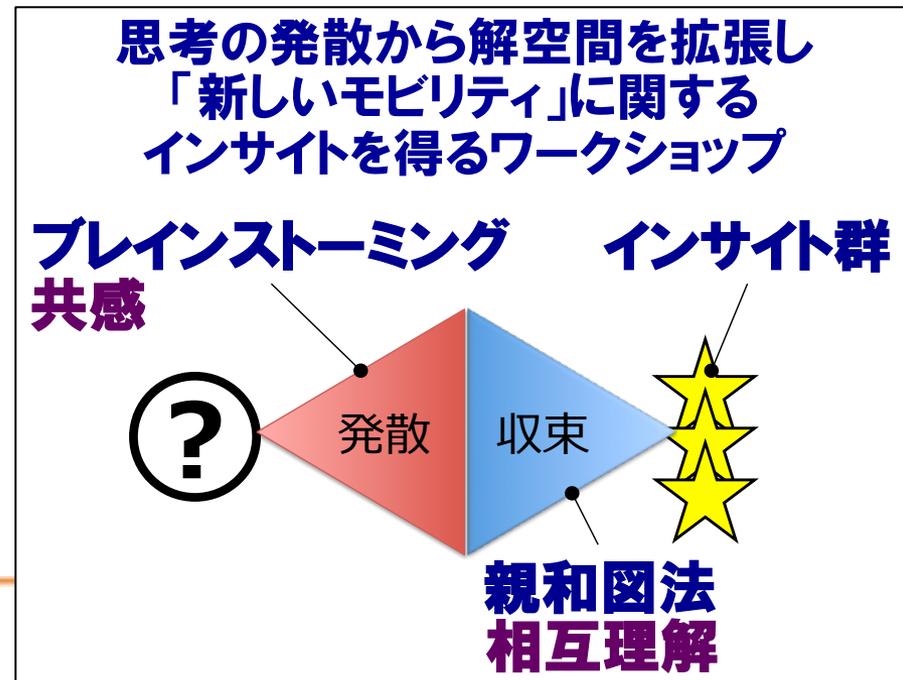
# イノベーション創出アクティビティの1つとしてのワークショップのファシリテーションの事例 p5

- 最後のインサイト抽出に進む前に、今一度参加者にこのワークショップの目的は「新しいモビリティ」に関するイノベティブなインサイトを得ることだったことを改めて投影資料と口頭で伝える。(C)
- 目的が共有されたことを確認して、最後のインサイト抽出の作業を紹介する。目的を意識しながら、作成した親和図を見ながら議論し、イノベティブなインサイトを抽出する様に伝える。(C)
- 「少なくとも今日のワークショップが始まった時点では自分たちが考えもしなかった、モビリティに関する新しい気づきや洞察」を探す様にと投影資料と口頭で明示的に伝える。(C)



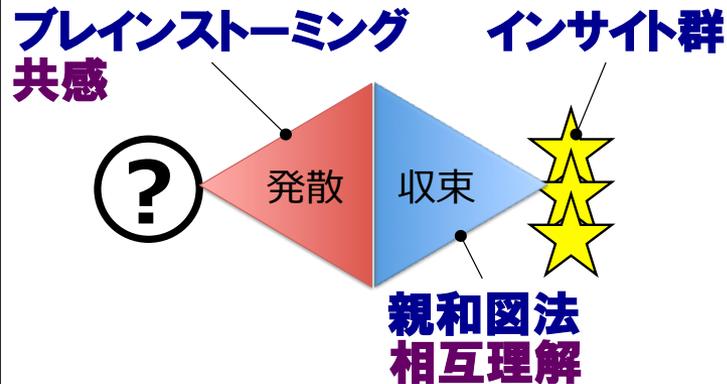
# イノベーション創出アクティビティの1つとしてのワークショップのファシリテーションの事例 p6

- インサイトについては、明示的にこれまで貼られていたポストイットとは異質なものであると認識させるために、これまでの作業とは全く別の色のポストイットに書く様にはっきりと指示をする。(A)
- ある程度インサイトの抽出ができていることを確認して、作業を終了させる。(A)
- ワークショップの目的を再度改めて紹介し、それと呼応する形で参加者にアウトプットであるインサイトを発表してもらう。(A)
- 発表に対し、参加者がワークショップの意図と結果に満足できる様に適切なフィードバックを行う。(C)



# イノベーション創出アクティビティの1つとしてのワークショップのファシリテーションの事例解説

思考の発散から解空間を拡張し  
「新しいモビリティ」に関する  
インサイトを得るワークショップ



- このワークショップのデザインは、親和図をいかに創造的に作ることが出来るかが成果に大きく影響しそうであることを認識することが全体のファシリテーションを考える上で重要である。
- このことから逆向きに考えると、ブレインストーミングでの発散

も重要であることが分かるので、十分に発散させる工夫をファシリテーションに盛り込む。

- ワークショップの流れ自体が非常に単純であるため参加者は「良い成果は得られないのでは？」と疑いがちである。十分に目的と思考のデザインを伝え、メリハリをつけたファシリテーションを実施し、質の高い成果を得る（インサイトの発見）ことが参加者の信頼を得るために重要である。

# イノベーション創出アクティビティの1つとして のワークショップのファシリテーション 演習

# イノベーション創出アクティビティの1つとしてのワークショップのファシリテーション 演習 p1

- 背景
  - 次ページ参照
- インストラクション
  - ファシリテーションをデザインする
    - ワークショップの導入部はどのように工夫するか？
    - 手法の説明をどのように行うか？設問は？具体的指示の仕方は？
    - 手法の説明やその他の発言の際に注意することはあるか？
    - 各グループに途中でどのように発表させるか？
    - 発表へのフィードバックはどのように行うか？何に気をつけるか？
    - どのようにワークショップをクロージングするか？
  - ワークショップの過程や結果からどんなインサイトが得られそうか考える
- 狙い
  - 第一にワークショップの設計をよく理解することが重要であることを認識する。
  - 状況、参加者の特徴に合わせてファシリテーションを検討することを演習する。
  - ファシリテーターの特徴に合わせてファシリテーションを検討することを演習する。
  - 参加者の満足度が高まるように工夫をすることを演習する。
- ディスカッションのポイント
  - このファシリテーションを実行したらどうなりそうか？うまくいかなさそうな箇所は？
  - 参加者に不要なバイアスを与えてしまう可能性はないか？
  - 他のファシリテーション設計はあり得ないか？
  - そもそもワークショップの設計は適切か？
- オリジナルで類似の演習を行う際の注意点
  - ファシリテーターの特徴によってファシリテーションの設計も大きく異なることにくれぐれも留意する。
  - 可能であれば全く第三者にファシリテーションを試してみて、フィードバックを得て修正する。

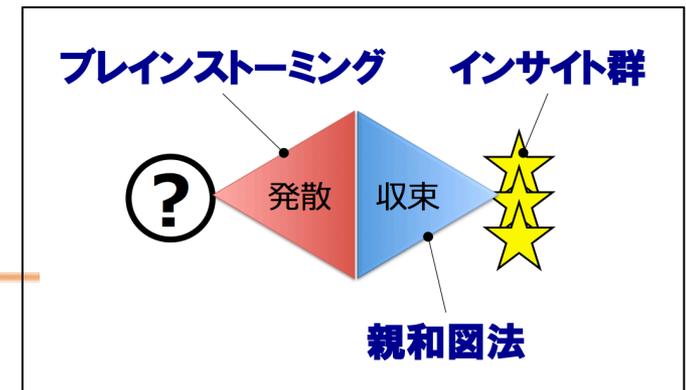
# イノベーション創出アクティビティの1つとしてのワークショップのファシリテーション 演習 p2

## • 背景

- あなたにとって初めてのファシリテーションの試み
- 今後もあなたはファシリテーションを行う可能性がある
- 参加者はあなたの大学の産学官連携プロジェクト関係メンバー約30名程度
- 参加者の内訳は、大学の教員及び職員（10）、学生（5）地域の企業からのエンジニア(5)と営業担当者(5)、県庁の職員(5)
- 参加者はワークショップの経験はほとんどない
- 参加者はワークショップの効果・効用については懐疑的
- COI STREAMの3つのビジョンの一つ  
「豊かな生活環境の構築（繁栄し、尊敬される国へ）：Smart Japan」をテーマとしたワークショップを実施
- プロジェクトのゴール「将来、生活を豊かにするモノやコトを創出する」
- プロジェクトのビジョン（大方針）「広く受け入れられる、ちょっとしたことで生活が豊かになる何かを考える」
- プロジェクトの目指す姿（中方針）「テクノロジーに依存しない【生活の豊かさ】を創出」
- ワークショップの方向性（方針）「【生活の豊かさ】の既存の思考の枠を認識しそこから飛び出す」
- ワークショップは以下の通り設計されている  
ブレインストーミング→親和図→インサイトを得る

## • ワークショップの制約条件

- 2週間後に開催
- ワークショップは午前中の半日（2.5時間）で実施
- 会場は大学内の広い会議室



# イノベーション創出アクティビティの1つとしてのワークショップのファシリテーション演習解答例p1

## • ファシリテーションをデザインする

### – 導入部の工夫

- 参加者はワークショップの経験はほとんどなく、かつワークショップの効果効用については懐疑的であるため、導入部分では丁寧にワークショップ形式を採用する意義、期待される効果について論理的に説明をする。その上で、ワークショップで求めるアウトプットの種類についても明示し、そこにたどり着くプロセスについても全て説明をして、信頼を獲得することに務める。

### – 手法の説明

- 参加者の特性から、手法の説明は必ず論理的な解説から入り、不信感を持たせないように工夫する。手法一つ一つで具体的な例を見せながら、実際にどの様な作業をすることになるのかを明確に伝える。「騙されたと思ってやっってください」というニュアンスにならなりように注意。

### – 設問

- ブレインストーミングの設問については、参加者が不慣れということもあり、できるだけ連想による発散がし易いものを設定する。
- 親和図方の指示では、○○系という名前を避けてグループ名をつけるように指示をする。不慣れであると一般分類的な親和性のみに着目しがちであるので、積極的に創造的な親和性を探求するように明確に伝える。

### – 具体的指示

- 全ての指示内容を投影PowerPointにする。注意点として、できるだけ1ページに指示は1つだけにとどめ、ワークの最中にずっとそのページを表示し続けるようにする。

# イノベーション創出アクティビティの1つとしてのワークショップのファシリテーション演習解答例p2

- ファシリテーションをデザインする（続き）
  - 発言の際に注意
    - できるだけ否定的表現や、限定的表現を避け、参加者が様々な意見やアイデアを言い易いようにする。
    - 「普段の思考の枠の外側へ向かって考える」ということを何度も言葉を変えて繰り返す様にする。参加者らは非常に論理的な特性を持っているが、イノベティブに考えることに全く不慣れであるので、普段の論理性をある意味忘れるようにという趣旨の指示が必要である。
  - 各グループの発表
    - アイスブレイクで各グループがグループ名をつけた際にそのグループ名を発表させる。全体として場の空気を和ませる効果を狙う。
    - 時間が短いワークショップであるため、各グループからの発表は最後のインサイト抽出後のみとする。各グループから発見したインサイトについて発表をしてもらうのだが、発表の直前に改めてインサイトとは「イノベーション創出に向けて自分たちの思考や行動の起点となったり、思考や行動を推進させるような新しい“気づき”や“洞察”」であり、多くの場合“unusual but interesting, unfamiliar but convincing”という印象であることを伝えて、発表内容の質の向上を図る。
  - フィードバック
    - 発表に対するフィードバックを積極的に行う。フィードバックの内容は、全て肯定的にする。とくに、発表したグループのメンバーのCreative Confidenceを増長させる様な言い方を心がける。
    - 加えて、参加者らが発見したインサイトやアイデアについて、さらにその良さやイノベティブさが際立つ様に積極的に言い換えたり、例を挙げたりするというフィードバックをインタラクティブに行い、発表者、他の参加者らがイノベティブさなどになるほどと納得することを目指す。

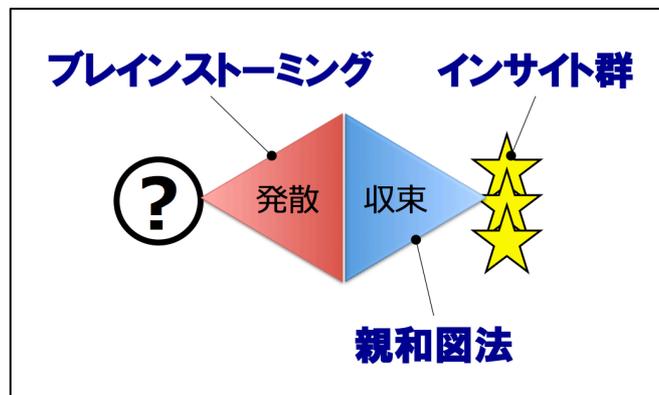
# イノベーション創出アクティビティの1つとしてのワークショップのファシリテーション演習解答例p3

- ファシリテーションをデザインする（続き）
  - クロージング
    - そもそもワークショップの目的を再度伝え、それに対して過程とアウトプットがどうであったかを総括する。
    - 少しでも新しい切り口や着眼が得られていればそれを全体に共有し、ワークショップが有意義であったことを参加者らと共有する。
    - 今後このアウトプットやアウトカムをどの様に研究や開発に活かしていくかを伝え、参加者らに今後も継続しての協力を依頼する。
- どの様なインサイトが得られそうか考える
  - 「生活の豊かさ」を再定義する様なインサイト？
  - 今まで見落とししがちな意外な「生活の豊かさ」の要因？
  - 目的とは逆の、「豊かではない」とはどういう状況や状態を指すのかを独自に定義する様なインサイト？
  - 「豊かな生活」と「豊かではない生活」の境目を定義する様なインサイト？
  - など

## ファシリテーション設計演習

### 演習ワークショップの前提条件

- ・ あなたにとって初めてのファシリテーションの試み
- ・ 今後もあなたはファシリテーションを行う可能性がある
- ・ 参加者はあなたの大学の産学官連携プロジェクト関係メンバー約 30 名程度
- ・ 参加者の内訳は、大学の教員及び職員（10）、学生（5）地域の企業からのエンジニア（5）と営業担当者（5）、県庁の職員（5）
- ・ 参加者はワークショップの経験はほとんどない
- ・ 参加者はワークショップの効果・効用については懐疑的
- ・ COI STREAM の 3 つのビジョンの一つ「豊かな生活環境の構築（繁栄し、尊敬される国へ）：Smart Japan」をテーマとしたワークショップを実施
- ・ プロジェクトのゴール「将来、生活を豊かにするモノやコトを創出する」
- ・ プロジェクトのビジョン（大方針）「広く受け入れられる、ちょっとしたことで生活が豊かになる何かを考える」
- ・ プロジェクトの目指す姿（中方針）「テクノロジーに依存しない【生活の豊かさ】を創出」
- ・ ワークショップの方向性（方針）「【生活の豊かさ】の既存の思考の枠を認識しそこから飛び出す」
- ・ ワークショップは以下の通り設計されている  
ブレインストーミング→親和図→インサイトを得る



### 演習ワークショップの制約条件

- ・ 2週間後に開催
- ・ ワークショップは午前中の半日（2.5時間）で実施
- ・ 会場は大学内の広い会議室

### 演習課題

- ・ ファシリテーションを検討する
  - ワークショップの導入部はどのように工夫するか？
  - 手法の説明をどのように行うか？設問は？具体的指示の仕方は？
  - 手法の説明やその他の発言の際に注意することはあるか？
  - 各グループに途中でどのように発表させるか？
  - 発表へのフィードバックはどのように行うか？何に気をつけるか？
  - どのようにワークショップをクロージングするか？
- ・ タイムラインを作成する
  - どのような時間割にするか？
  - 万が一不慮の事態（時間の不足など）に陥った場合どうするか？
- ・ ワークショップの過程や結果からどんなインサイトが得られそうか考える