

# 5.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

# 教材全体での位置付け

## I.教材の概要と導入

1.教材の全体像、教材の背景

## II.イノベーション創出アクティビティのデザインとファシリテーション

2.イノベーション創出アクティビティのデザイン

3.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

4.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

5.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

## III.イノベーション創出アクティビティの工夫

6.イノベーション創出アクティビティのよくある困りごと

7.アイデアから次のイノベーション創出アクティビティへつなげる

8.イノベーション創出アクティビティにおいてアイデアを可視化・具現化する

## IV.イノベーション創出アクティビティにおいてアイデアを事業へつなげる

9.イノベーション創出における事業化の考え方

10.アイデアが提供する価値と価値連鎖を検討する

11.アイデアをビジネスモデルの側面から検討する

12.アイデアや事業を成長させるという観点から検討する:マーケティングの考え方の活用

13.アイデアや事業を成長させるという観点から検討する:アカウンティング、ユニットエコノミクスの考え方の活用

14.アイデアや事業を事業性という観点から検討する:ファイナンス、不確実性・リスクの考え方の活用

# セッションの狙い

---

- 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を「ワークショップの3階層構造」を用いて理解する。
- 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を「ワークショップの4つの視点」で理解する。

# セッション後に期待すること

---

- ワークショップのファシリテーションは場の雰囲気を作ったり、参加者に話を振ったりするだけでなく、ワークショップがイノベーション創出の取り組みの一部として機能するように現場を調整する役割であることを認識する。
- ワークショップにおける自分や他人のファシリテーションを、3階層構造に当てはめて振り返ることができるようになる。
- ワークショップに関する4つの視点の1つとしてファシリテーションを捉えることができるようになる。
- ワークショップにおける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

---

- 過去に実施したワークショップについて、全く異なる参加者(e.g.小学生、高齢者、など)を想定し、あえて違うファシリテーションを再度検討してみる。
- その結果についてシミュレーションやディスカッションを行う。
- 小さなワークショップを開催し、繰り返し訓練する。
- 所属組織特有のテーマで、同様の演習をすることにより理解を深める

# セッションの内容一覧

---

5.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

5.1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

5.2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

# 5. 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

# ワークショップにおけるファシリテーション

---

- ワorkshopにおけるファシリテーションも他のイノベーション創出アクティビティと同様に、参加者のCreative Confidenceを向上させることを意識することでよりイノベティブなアウトプット(成果物)やアウトカム(成果)につながると考えられる。
- ワorkshopの特性に合わせたより具体的なファシリテーションについては次項以降。



# 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

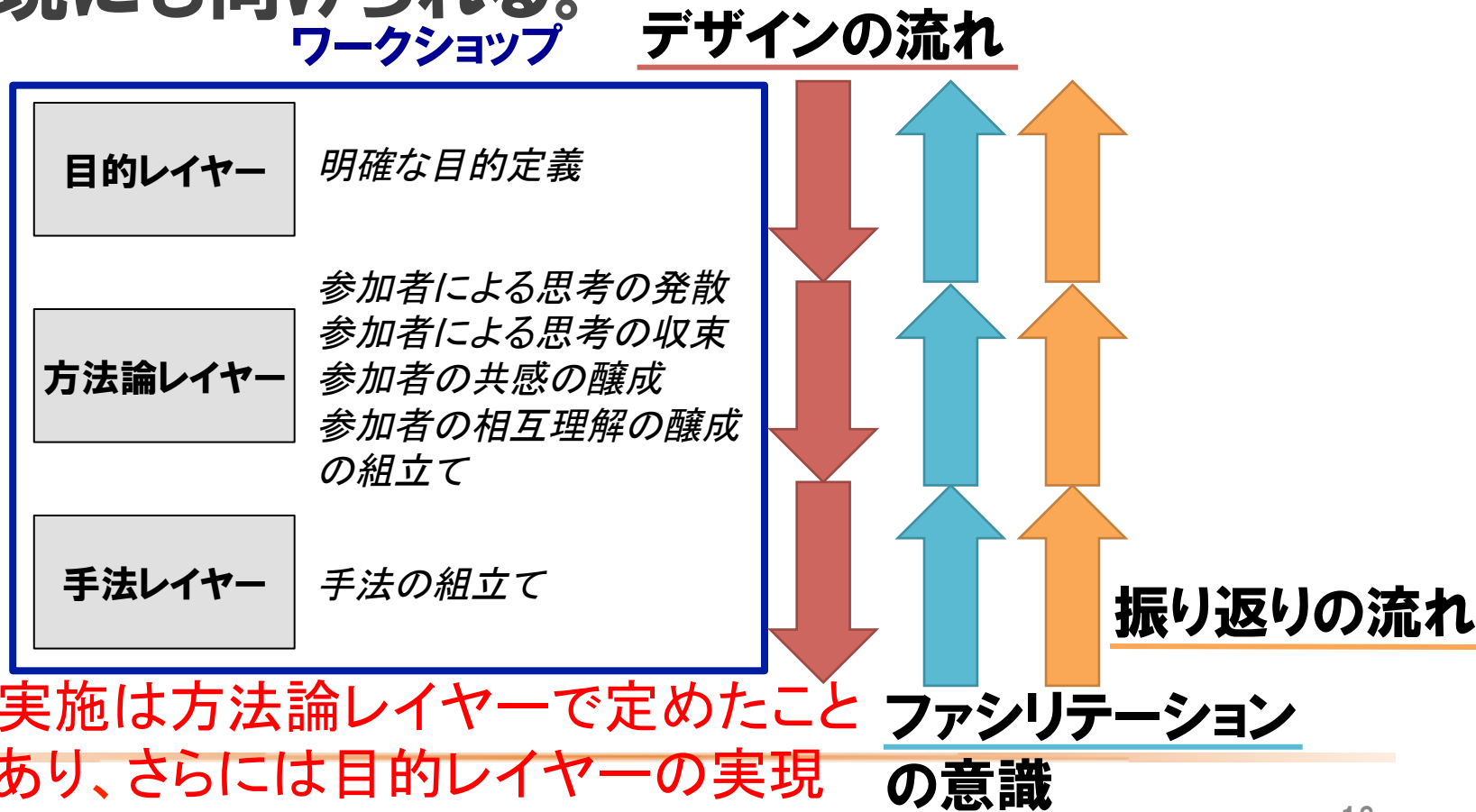
空白ページ

## 5.1 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

空白ページ

### 3.「3階層構造」観点のファシリテーション

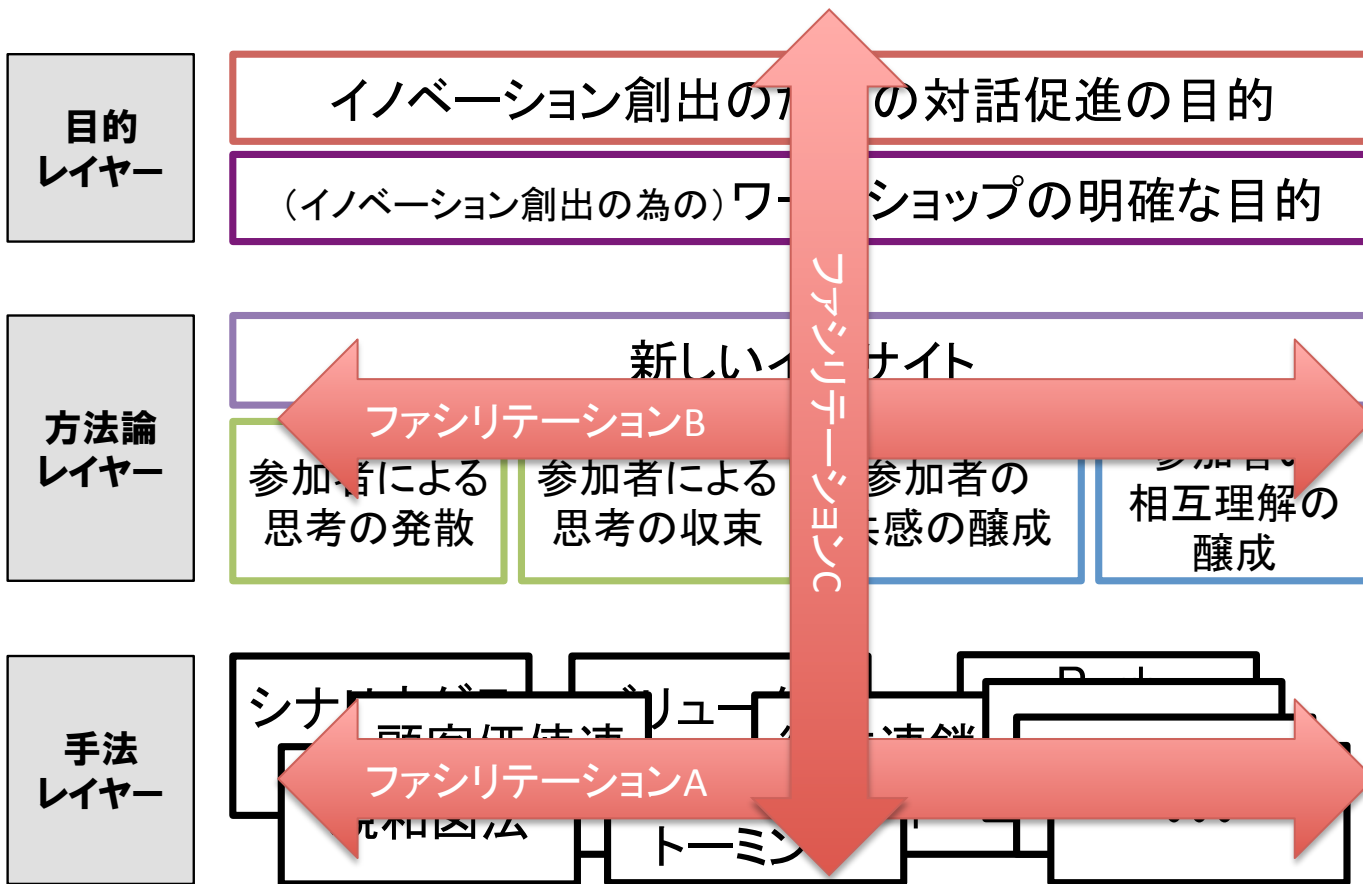
- ファシリテーションの意識は、手法(作業)の説明と実行だけでなく、方法論、目的レイヤーの実現にも向けられる。



◎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. 「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:

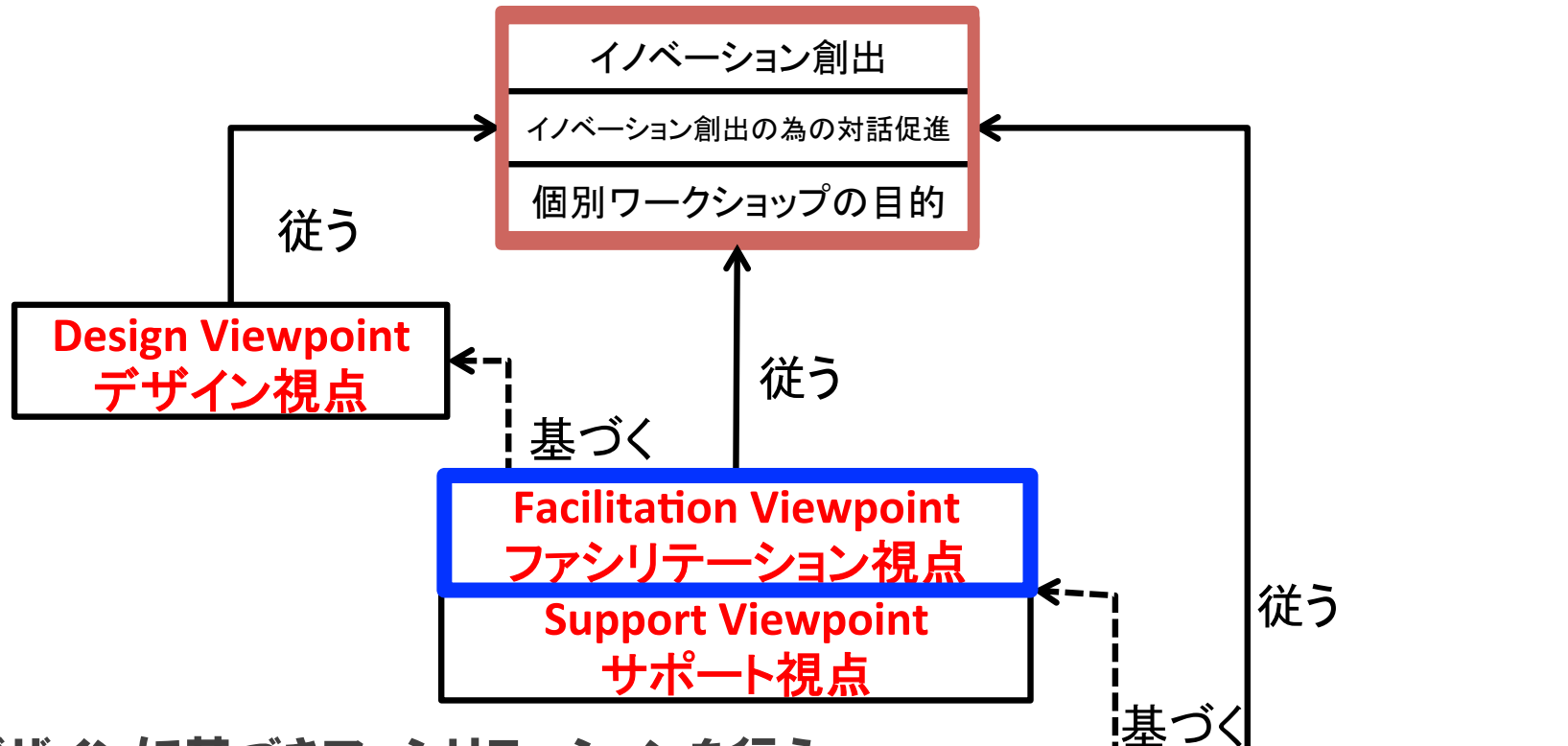
- 実行する作業についての明確な指示
- 手法間の接続のガイダンス
- ワークショップの時間配分の調整

◎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

## 5.1 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

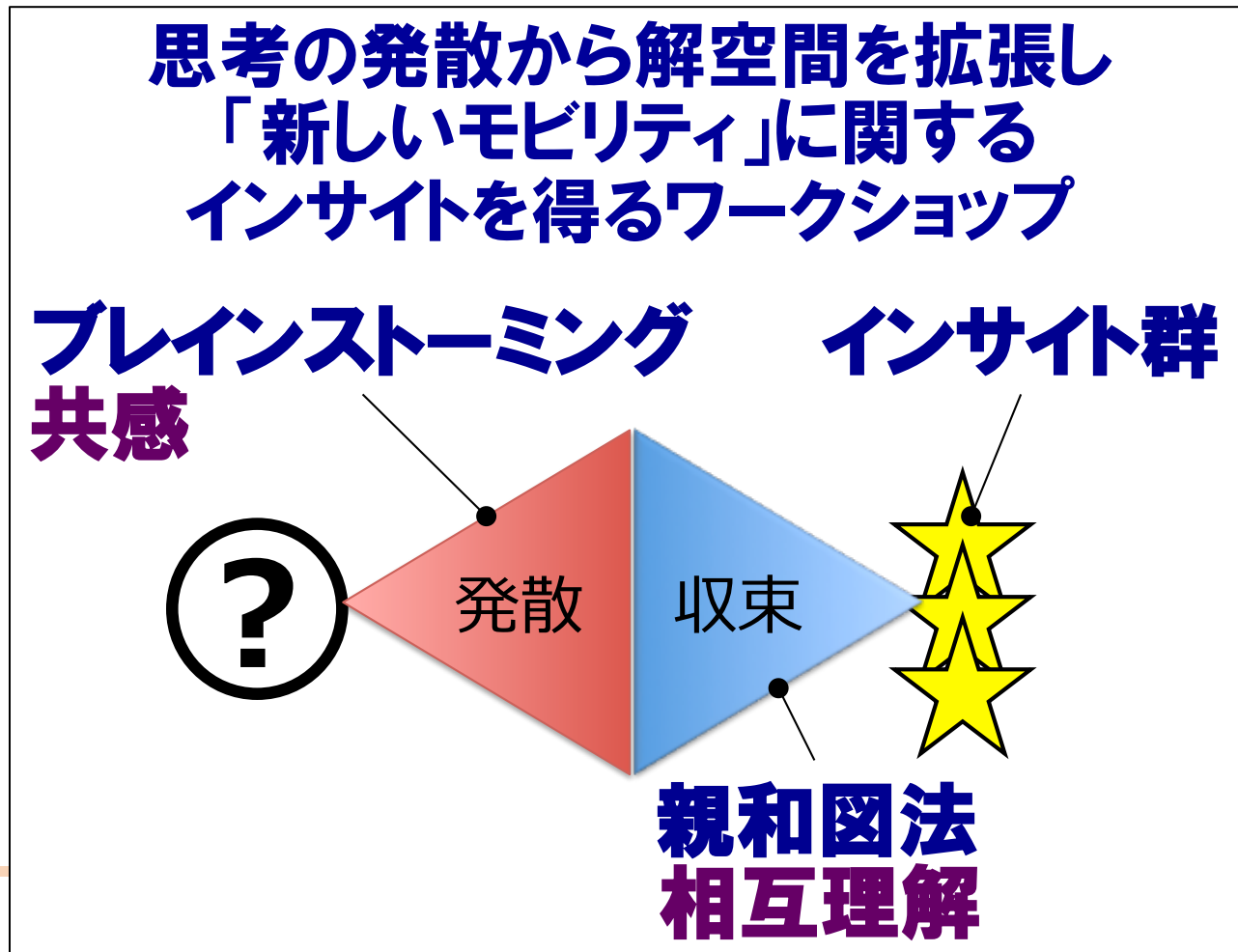
◎視点の関係性の中でも中心に位置するため、他の視点との関係に注意する



# 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

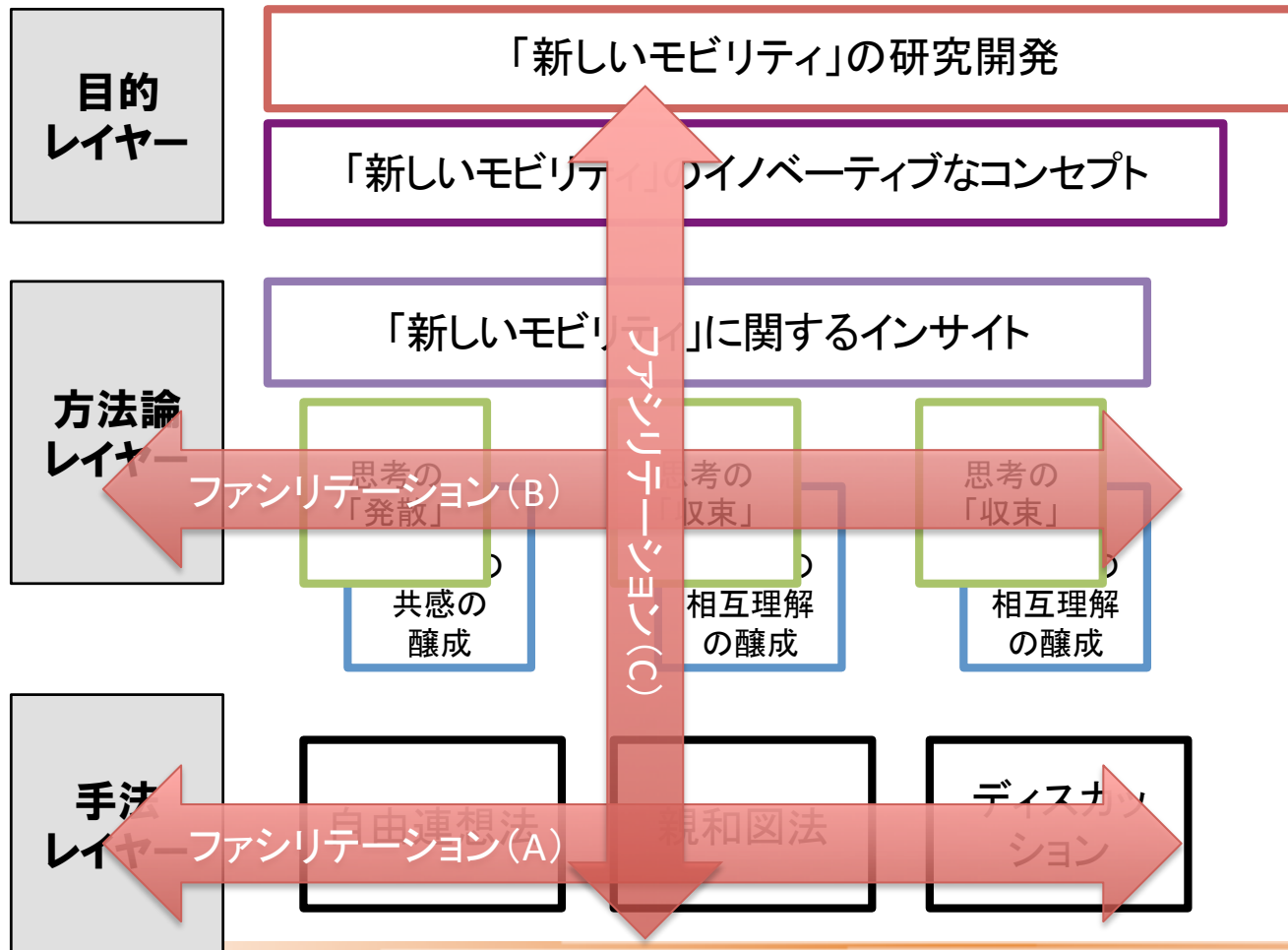
ディスカッション

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

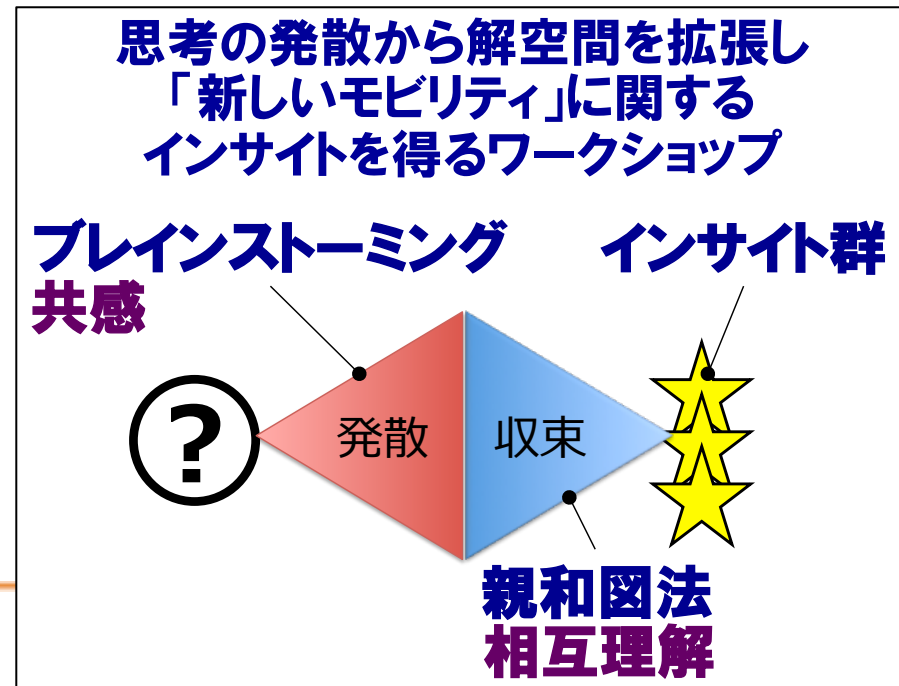


時間が短いワークショップデザインとなっているため、ファシリテーションCについては、ワークショップの冒頭と終わりで工夫すると良いと考えられる。

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。

# イノアクティビティベーション創出の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)

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

ブレインストーミング  
共感

インサイト群



発散

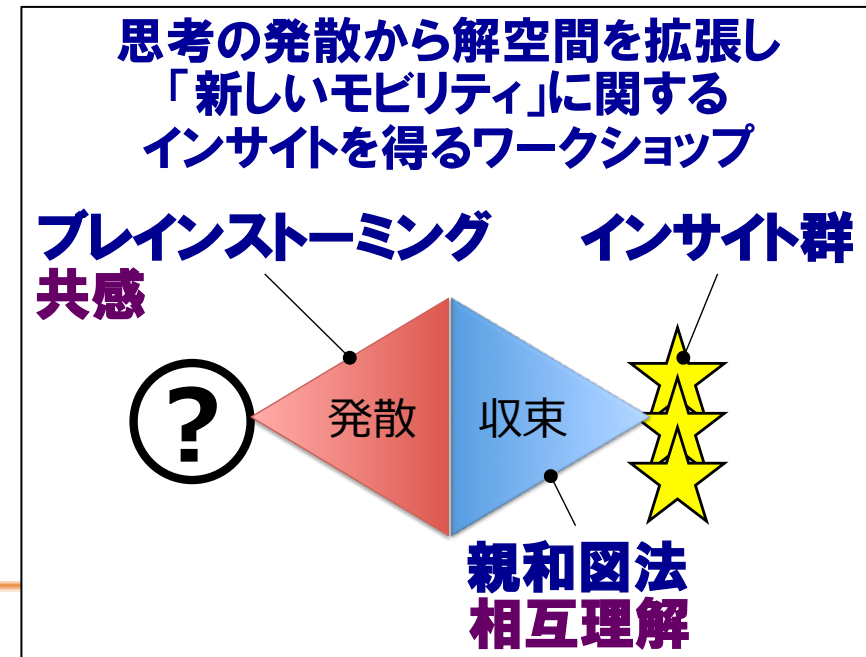
収束



親和図法  
相互理解

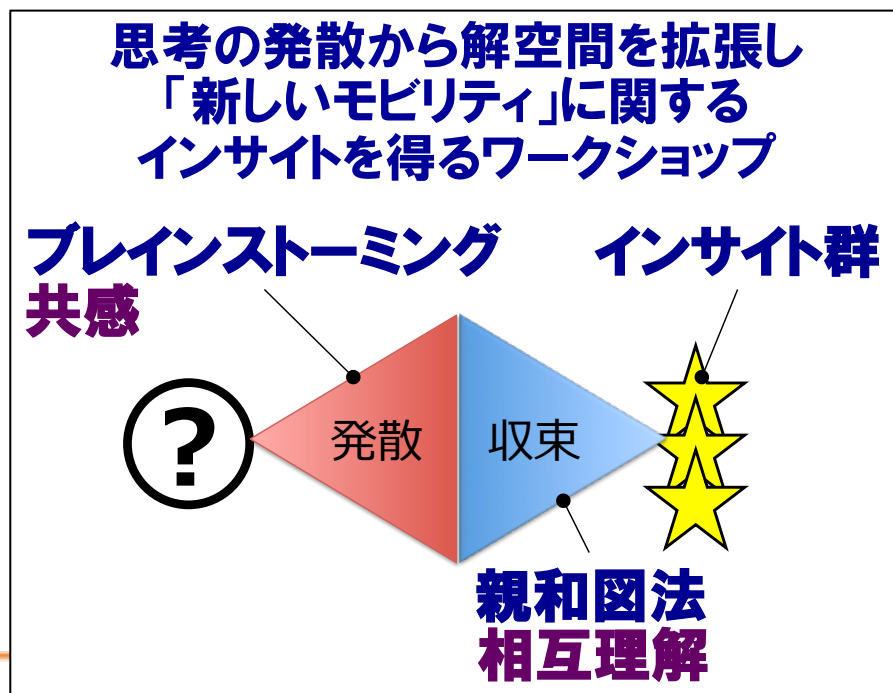
# イノベーション創出アクティビティの1つとしてのワークショップのファシリテーションの事例 p5

- 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

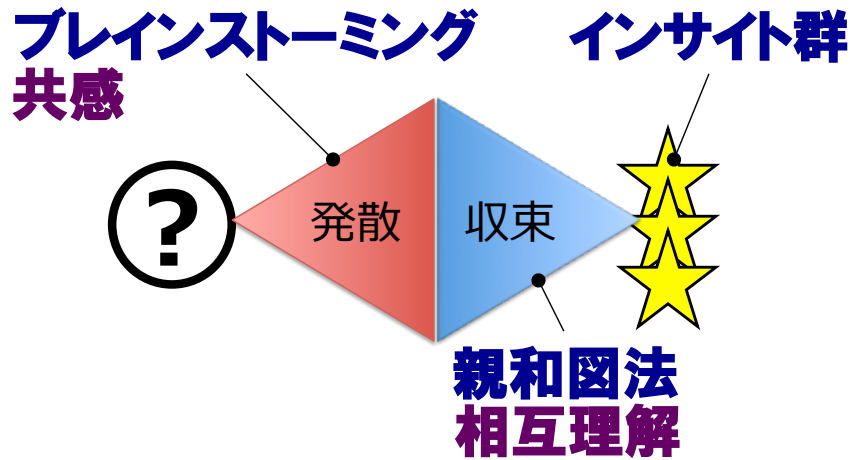
- インサイトについては、明示的にこれまで貼られていたポストイットとは異質なものであると認識させるために、これまでの作業とは全く別の色のポストイットに書く様にはっきりと指示をする。(A)
- ある程度インサイトの抽出ができていることを確認して、作業を終了させる。(A)
- ワークショップの目的を再度改めて紹介し、それと呼応する形で参加者にアウトプットであるインサイトを発表してもらう。(A)
- 発表に対し、参加者がワークショップの意図と結果に満足できる様に適切なフィードバックを行う。(C)





# 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<sup>25</sup>

空白ページ

**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**

空白ページ

# 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

- 事項参照

## 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。<sup>29</sup>

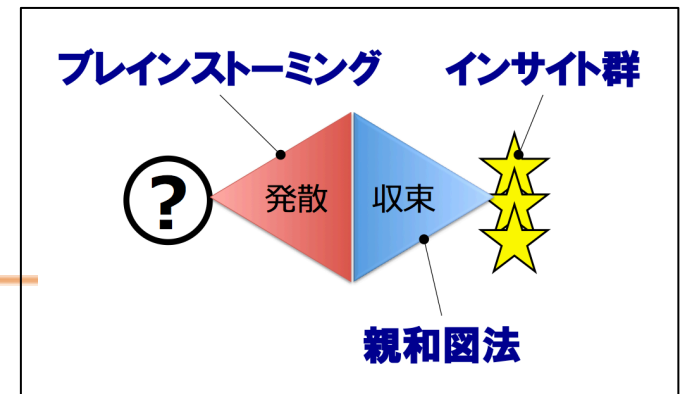
# イノベーション創出アクティビティの1つとしての ワークショップのファシリテーション 演習 p2

## ・ 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orkshop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orkshop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orkshopの制約条件

- 2週間後に開催
- ワorkshop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てください」というニュアンスにならないうように注意。

### － 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。
- **どのよう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