

# プロジェクトメイド・コミュニティ論

——コミュニティ再生への、ファシリテーションからのアプローチ——

田 坂 逸 朗

(受付 2015 年 6 月 1 日)

## 1. は じ め に

689ページにおよぶロバート・パットナムの大書『孤独なボウリング』(2006)は、「社会関係資本」の重要性に関する膨大な論説であるとともに、1970年代にはじまるコミュニティの衰えを正面から捉えた、深い考察の書である<sup>(※1)</sup>。

データの少ないわが国においてそのままこの論説をあてはめてよいかどうかは注意を要するが、社会科学の分析概念としては、ほぼ定着した感がある点には、異論はないだろう。コミュニティを衰えさせたもの、市民参加と社会関係資本の衰退に貢献してきた要因を次の4点とすることへの納得性も極めて高い<sup>(※2)</sup>。

- (1) 時間と金銭のプレッシャー (ゆえの共稼ぎなど)
- (2) 郊外化, 通勤の長距離化, スプロール現象 (都市拡大の無秩序化)
- (3) 余暇の私事化 (テレビなどの電子的娯楽の流行など)
- (4) 世代的变化 (長期市民世代の交代)

コミュニティは、時代の進行に相対的に減退した。コミュニティ自体のやり方やあり方に不具合があったわけでも、何かしらの努力不足があったわけでもない。また、衰えつつあるこのコミュニティをいずれかの方法で再生しようという議論や活動において、再生後の姿に「恒常性」を求めることも自然な欲求である。

先進国の多くの国で同時進行しているこの「コミュニティの衰え」を現象として捉えたうえで、さらにこの稿では、もうひとつ別の視点からの考察を提示したい。稿の前段ではその、新たな考察を提示し、かつ後段では、その新たな視点において、ファシリテーションという概念が重要な要素となる点を論じる。

パットナムが述べるように、「新しいメンバーの流入によって絶え間なく再活性化するという」「誰の記憶の中でも、会員一覧も活動リストも (中略) 着実に増えて」いていたコミュニティという正像は、地縁型のコミュニティであろうとテーマ型のコミュニティであろうと、

恒常的なコミュニティという視点に立っている<sup>(※3)</sup>。これに比して、もうひとつ別の視点とは時間の推移に関する概念である。

生まれて衰える、をひとつのライフサイクルとして捉えるなら、時代とともにやり方を変えあり方を変え、生きながらえ、あるいは、新しいコミュニティにとって代わりながら、そこにいる人々の生きていく寄り添いのよすがとなり続ける、コミュニティをその変化と流動の総体であるとして捉えることができる、という考察である。これが第一の仮説である。

加えるなら第二の仮説は、その変化と流動を、なりゆきのまま、自然淘汰のものと傍観せず、積極的に関与することで、コミュニティのたいせつさや必要性を保持することができるのではないか、その積極的な関与の類型として、ファシリテーションという関与形態が有効なのではないか、というものである。教育手法、あるいはまちづくりなどのワークショップの進行技法、組織運営や会議運営術としてのファシリテーションの概念とともに、地域をはじめとするさまざまなコミュニティのライフサイクルの熟度を見極めながらそこに関与することで、延命と生成、再生に貢献できる可能性があるなら、社会関係資本のさらなる蓄積と活用には有効であると言えるだろう。ひいては、コミュニティを社会の基盤としながら、変わりゆく時代環境にあわせて社会そのものが柔軟にあり方を変えつつ持続するレジリエンシーを増大することができるだろう。

筆者は、約10年にわたってさまざまな話しあいの現場でファシリテーターを務めてきた。地縁型コミュニティにおけるまちづくりはじめ、テーマ型コミュニティにおける未来創造、企業や公共機関の組織改革、住民の課題解決、合意形成など、その現場が多岐にわたる中、特にまちづくりに関する現場では、プロジェクト（期間限定事業計画）遂行に関する話しあいの場に立つ機会が多くあった。

プロジェクトのメンバーは、長年の固定メンバーであることもあれば、まったくそのために結成された新たなメンバーであることもあったが、新旧の担い手がともに参席するプロジェクトにおいて、話しあいが、その担い手新旧の融合が起きる「苗床」であると自覚されたとき、新たなコミュニティの誕生、もしくは再生再興の開始とみなせる瞬間がたびたびあった。そこにあったファシリテーションを、新旧の担い手がプロジェクトにおいて話しあうときの、特定の機序を備えたものと見なすなら、このファシリテーションの機序を記述し援用可能なものとするとは、衰えつつあるコミュニティの再生に少なからず寄与できるはずである。

そのプロジェクトに共に汗をかいた（同じ釜の飯を喰った）仲間がコミュニティの強化・再生につながることもあるとするなら、これを恣意的にしかける「プロジェクトメイド・コ

コミュニティ」という新語の提示と考察は、まちづくりに関する研究であるとともにファシリテーションに関する研究でもある。その機序を仮説化した上で、筆者がファシリテーターとしてそのプロセスデザインを行い、かつファシリテーターを務めた3つの事例、北九州市中心市街地活性化黒崎事業「黒崎ひとづくり・まちづくり提案事業」、東日本大震災復興支援財団「福島こどもカプロジェクト」、広島県愛媛県合同観光博覧会「瀬戸内しまのわ2014」を検証的にひもとく。これらは、新たな担い手の出現を目論見、ベテランと新たな人材との共同作業を試みた事例として、その仮説を検証する上での適例である。

## 2. コミュニティのグループ・ダイナミクス

心理学における研究分野のひとつであるグループ・ダイナミクスは、グループを、「基本的に動いていく存在、変化していく存在」として捉えている<sup>(※3)</sup>。杉万俊夫は、この「集合体は、変化する規範の流れの中にある」という機序を援用して「コミュニティのグループ・ダイナミクス」について論じている（2006、杉万俊夫）<sup>(※4)</sup>。緻密なフィールド調査に基づいて、事例の主体であるコミュニティに、どうグループ・ダイナミクスが作用していたかを論じた以下の点を引用する。

### [グループ・ダイナミクスの機序]

- グループ（集合体）は、変化する規範の流れの中にある
- その規範の妥当性は変化しながら「意味」に昇華する
- その活動はすべて文化と歴史の文脈に沿う「行為」である
- 行為としての活動は、道具、ルール、分業によって支えられている
- 既存の規範に沿って新しい活動を創造することが学習活動である  
（学習活動は脱構築的活動と見なしてさしつかえない）

### [ダイナミクスとしての規範の変容]

- 脱構築的活動（学習活動）のきっかけは、集合体内の、もしくは社会システムなど外的環境の（との）矛盾の発見である
- 習慣化された行為については矛盾が覚識されないが、顕在化した矛盾はダブルバインド（苦境）を生む
- ダブルバインドの突破は、「スプリングボード（跳躍台）（イメージや連想）」「モデル（対象への働きかけの物象化）」「ミクロ・コスモス（小宇宙）（小さな萌芽的集合体）」がそのきっかけをなし、その成果がまた新しい規範を形成する

[コミュニティのグループ・ダイナミクス]

- 矛盾の覚識は、コミュニティにおいては、自身やその社会環境に関する何らかの事象の「再発見」につながる
- 数多くの活動（小さな萌芽的集合体）が集合体内に生まれ新陳代謝する土壤があれば、コミュニティは意味を失わない
- 覚識による既存の活動の脱構築が、新たな矛盾をもたらすこともある

（筆者の要約による）

コミュニティであっても、グループ・ダイナミクスの視点に立てば、それが集合体である以上、その矛盾の覚識、およびそれに対する脱構築の絶えざる連続こそが、活動の本体である、とすることができる。この論点を援用して、稿冒頭のバットナムの論説への異視点を提示する。

ここでは特に、コミュニティのグループ・ダイナミクスにおいて、ダブルバインド突破に必要なものを「スプリングボード」と「モデル」と「マイクロ・コスモス（萌芽的集合体）」としている点に着目する。

コミュニティがもっとも活性であった状況の、まったくのその再現を願うことは適正か、という問いではなく、ここでは、コミュニティのソトとしての時代や社会環境の変化、およびウチとしての「変化する規範の流れ」にあって、そこに覚識される矛盾をこそ活動エネルギーの原泉としながら、本来の意味（存在価値）を失わないための働きかけはどのようにあるべきか、が問いである。

衰えゆくコミュニティを再生する、というときの、失っていく恒常性を、矛盾の解消によって再度獲得するという静的なコミュニティ像には、グループ・ダイナミクスが記述している変化や流れは反映されない。むしろ動的なコミュニティ像として、絶えず生成し直す脱構築の連続によってゆるむことなき自己への考察を常備し矛盾解消に向かい続ける、脱構築的活動の躍動的な行為の連続体であることを前提に、その萌芽的集合体としての（集合体内の）「プロジェクト」に焦点を移したい。コミュニティを再活性化し再生するものはグループ・ダイナミクスの「プロジェクト」活動である、と。

### 3. 小さな萌芽的集合体としてのプロジェクトとクリエイティブ・チーム

冷戦期のアメリカ国防省の軍事プロジェクトを契機にその概念化が始まったとされる「プロジェクト」の語用については、プロジェクトマネジメント協会（PMI）が定義している<sup>(※5)</sup>。

それは「何らかの目標を達成するための計画を指す言葉」で、その内容は「独自の成果物、製品、サービス、所産を創造するために実施される有期性の活動」であるとして、あわせて、以下の特徴を列挙している<sup>(\*6)</sup>。

1. 明確に定義された目標
2. 必ず開始時点と終了時点がある
3. 永続的でない一時的な組織が担当する
4. 1人のリーダー（プロジェクトマネージャ）と複数のメンバーから構成される
5. 目的達成のための予算が与えられる
6. いくつかの工程から成り立つ
7. ライフサイクルの各段階で必要資源が変化する
8. 予期できない事態が発生することがある
9. 後工程ほど変更・修正の困難度が増す

また、その工程をプロセス群と呼び、5つの段階を示している。

- 立上げプロセス
- 計画プロセス
- 実行プロセス
- コントロール・プロセス
- 終結プロセス

有期性のプロジェクトはコミュニティにとって、「小さな萌芽的集合体」としての活動を意味する。一時的な組織（リーダーとメンバー）が有期的に担当し、必要資源を利活用しながら（全体の目的とは異なる）「何らかの目標」を達成する創造活動が、コミュニティに新しい規範をもたらし、覚識された矛盾の解消を目指す。

特に、「新しいメンバーの集合体への参入は、集合体の規範に変化をもたらす」（杉万）、その機会をプロジェクトが与えるならば、一時的な組織としてのプロジェクトは、それをともなわずに集合体へ参入する場合に比べて格段に、矛盾解消や新しい規範への変容に効力を発揮する。言い換えるなら、コミュニティが着手する付随的なプロジェクトが「スプリングボード」として機能し、実験的な「モデル」に限定して新しい創造が物象化され、「ミクロ・コスモス」、すなわち小さな萌芽をコミュニティにもたらすとき、新しいメンバーのみならず、新

旧のメンバーが新たな規範変容への機会を得る。

有期性を持つ一時的な組織が必要な資源を変化させながら各工程を遂行する業務が大半である広告制作の現場から、眞木 準は、「チーム論」というアプローチを試みている。これまで論じられてきた在野の組織論は大きく 2 種類に分類される、としたうえで、その 2 種類、リーダー論と人事論に、少しちがうニュアンスの光を当てたいという論説が「チーム論」である (2006)<sup>(\*)7)</sup>。

眞木が「個織」と名づけたその広告制作の臨時チームのあり方に関する論説は、従来のピラミッド構造の組織からの離脱こそ、低迷状況からの脱却の処方箋であるという見地に立っている<sup>(\*)8)</sup>。個織は、有期性のチームにあって、その一時的なルールに基づく「分業」の「規範」であると言えよう。メンバーが有期性に慣れていればいるほど、脱構築の機会が多く提供され、分業の規範もルールも質を向上させてゆく。これは、経営学におけるピーター・F・ドラッカーのいう自律分散型組織に通ずるものであるし<sup>(\*)9)</sup>、組織改革論ではピーター・センゲがいう変化のためのインキュベーター（ふ卵器）としてのパイロット・グループになぞらえることもできる<sup>(\*)10)</sup>。いずれも臨時性、即応性から実験性、先駆性が導き出され、それらをスプリングボードとしてやがてその萌芽から新しい規範が装備され、その変化後のあり方が定着し、また新たな変化を待つという、ひとつの行程の記述である。

これらの、グループ（集合体）、チーム、組織という主体は、いずれもコミュニティに援用可能な概念の重なりを持っている。コミュニティもまた、臨時性、即応性から実験性、先駆性が導き出され、やがてその萌芽から新しい規範が装備される、変化と流動の総体であってしかるべきである。

#### 4. 静的なコミュニティ論から、動的なコミュニティ論へ

グループ・ダイナミクスの理論に沿うとき、コミュニティも、活動を通して躍動する変化と流動の総体である、と言えることはこれまでここで議論してきた。

コミュニティは時代の推移に衰えゆくという、パットナムの長期的かつマクロの視点から、ひとつひとつのコミュニティの再生を考える短期的かつミクロな視点へと視点を移すなら、失っていく恒常性という「静的なコミュニティ論」から、社会構成主義的に絶えずさまざまな変化や流れを内包しているグループ・ダイナミクスとしての「動的なコミュニティ論」へと、考察の立脚点も移行したい。



グループ・ダイナミクスのフィルターを通して見るひとつひとつの「動的なコミュニティ」観では、脱構築的活動の躍動的な行為もそのコミュニティによって、多寡であろう。多くの有期的プロジェクトをいくつも生成しているコミュニティもあれば、恒常的な活動のみのコミュニティもある、と。そしてそれらを、一時的プロジェクトの数いかによらずコミュニティと呼び、総数としてのそれらをおしなべて、「生まれて衰えるライフサイクルを持つ」と見なされているなら、それは、これまでのコミュニティが内訳上、有期的プロジェクトの少ないコミュニティが多数であったため、と分解して解釈することも可能である。コミュニティの構成が長期市民世代による結束型社会関係資本に基づく形態が主流であったため、「絶えず生成し直す脱構築の連続」となるまでの矛盾の覚識や規範の変容がじゅうぶんでない、流動性の低いコミュニティが「多かった」、と言い換えてもよい。

あるいは、経済的なプレッシャーが高まる中、郊外化と都市のスプロール現象や余暇の私事化にあって、コミュニティを担ってきた長期市民世代が、短期的市民世代に置き換わってゆくとき、言われるほど、地縁的なものや役務の担いあいについて人々が重要性を見いだせなくなり、関心を失っていったのではない、という像も浮かんでくる。ただただ、覚識した矛盾をプロジェクト化する余裕を持てず、新たなメンバーと規範のつくりなおしをするていねいさ（それも余裕がなす）も持てず、コミュニティの内的変化の速度よりはるかに速い「時代の変化」に、「能動的な」変化を相対的に減らしてきた、とも言える。

プロジェクトの語源は「前方に向かって投げかける」である。

新メンバーの参入がめっきり減り、初期の熱が冷め、硬直化し閉塞感とともにあるかに見える「黄昏のコミュニティ」にあって、活力としての矛盾を覚識し、規範のつくりなおしをもたらずもっとも単純な方策は、規範をつくりなおす前提を持ったうえで、恐れず共に矛盾を再発見する「新たなメンバー」の参入を意図的に起こすことである。

規範の継承と変容に理解ある新メンバーこそが、コミュニティを再生するきっかけをもたらす。有期的プロジェクトはその「苗床」である。

## 5. 防犯パトロールではダメなのか？

地縁的なものや役務の担いあいについて人々が重要性を見いだせなくなり、関心を失っていったことがコミュニティの衰えの原因である、と解釈したとき、しかしいっぽうでNPOやボランティアグループへの参加増であるとか、2011年東日本大震災後から続く被災地支援のあり方であるとかいうものへは、少々付帯的な例外解釈が必要になってくる（これは、パッ

トナムが「橋渡し型社会関係資本」と呼ぶ、テーマ型のコミュニティである)。急激な時代と社会環境の変化の前に、多くの人々が、地縁的なものや役務の担いあいなどについてその捉えなおしの余力余白をなくしていた、と前段では違う視点からの解釈を示した。時代変化の急激性に、変化のタイミングを失っているのがコミュニティである、とも言える解釈である。硬直化したかに見えることもまた、相対的な見えがかりであると言える。

既存のコミュニティは、担いあいを増やすための余白を、経済成長的な効率化・合理化によって相対的に減少させ、矛盾の覚識の余白も失い、顕在化した課題のみを扱う恒常性のコミュニティとして、まるで義務化した組織として、ノルマとルーティンに「保持と継続」をただ願うのみとなったとするならば、それはコミュニティ本来の性質ではない。

その衰えはまだ再生可能な範囲である。

コミュニティが再びコミュニティたりえるために、絶えず脱構築活動を生成させる状況の復活を目論むなら、コミュニティにはまだ希望を持つことができる。

地域防犯パトロールという役務が耐えがたい重圧だったのではない。それが改変不可の恒常的規範として、新旧のメンバーともに永遠につき従わなければならないその創造性のなさに閉塞感を感じたのではないだろうか。うすうす感じた矛盾を解消するための活動を新たにはじめる余白が（誰かが強く保持と継承を願ったために阻止されたのではなく）、コミュニティの変化を企図するほどの潤沢な時間を用意する間もなく、増大する金銭プレッシャーとスプロール化と余暇の変節と世代交代の、時代変化に置いてけぼりの憂き目に遭ったのだ。

規範を常に見直す、関与するメンバーが創造性を発揮する防犯パトロールであれば、それは苦役とならず、むしろボランティアリズムある自己表現の場となった（なる）可能性は高い。

コミュニティがコミュニティであるためには、その規範はいつでも変容可能とし、規範の継承と変容に理解ある新メンバーの参入を企図すべきである。矛盾に思うことを言上し、恒常性を旨とする維持の共同作業ばかりでなく、新設のプロジェクトを規範変容のための新旧メンバー交歓の共同作業とすべきであった。

失ってきたものはモラルや関係性ではなく、ただ、機会ときっかけである。



## 6. コミュニティが「ある」と、コミュニティに「なる」～プロジェクトの経験

グループ・ダイナミクスが言う「変化する規範の流れの中にある」のがコミュニティであるなら、動的なコミュニティ論とは、コミュニティの生成過程論にはかならない。コミュニティは「絶えず生成する流れで規範を変化させ続ける」連続体である、と。

コミュニティが「ある」のではなく（恒常性）、コミュニティに「なる」のである。新たなメンバーが新たに集うのは、はじまりという例外なのではなく、「絶えず生成する」流れの一部をなす「いつもの状態」である。そこでは、新たなメンバーの参入機会を提供しない「プロジェクトなき状態」こそが例外である。プロジェクトなきままの新メンバー参入では、新メンバーの前には既存の規範が保持継承すべき大きなものとして扱われる。規範変容のチャンスは、有期的プロジェクトのような生成状態のほうがはるかに増加する。プロジェクトは有期を終えて、ひとつの共有体験となり、その経験がもたらした規範は、新旧の区別なくメンバーに新鮮な規範として、コミュニティに新鮮さをもたらす。

「社会関係資本」は、かつての長期市民が蓄積してきたものよりも、新たにつくりだされるものであるときのほうが、つながりある者の心を活性化する（「橋渡し型社会関係資本」）。有期的プロジェクトはそれがプロジェクトであるがゆえに萌芽を内包する。

グループ・ダイナミクスは「プロジェクト」活動においてまた、躍動感を得、より活力あるダイナミクスを生ましめる。

その「プロジェクト」の目的や内容がなんであれ、その遂行の経験がコミュニティを再生、もしくは創生する。恒常的な計画性としての盤石さを持たないゆえの新規の分業が、得がたい経験としてコミュニティの共有財産、および関係性の源泉となる。

この、あえて起こす変化としての「新メンバー」を迎える有期的プロジェクトが目的外にもたらす、副産物として再生（生成）されるコミュニティを、この稿では「プロジェクトメイド・コミュニティ」と呼称する。臨時のプロジェクトメンバーが、有期的活動において、旧メンバー新メンバー共に未知に向かうという経験を経ながら、その融合の場となり、目的完了後に新たな規範とともにコミュニティは、プロジェクトメイド・コミュニティとして再生される。

すでにつくられ終わったコミュニティに参入することと、今まさに目的遂行を通して共につくられつつあるコミュニティに属することには、メンバー各人にとって大きな差異がある。

稿が進んでしまっているが、ここで「コミュニティ」という言葉について定義を示しておく<sup>(\*11)</sup>。広井良典の定義を引用する。

コミュニティ＝人間が、それに対して何らかの帰属意識をもち、かつその構成メンバーの間に一定の連帯ないし相互扶助（支え合い）の意識が働いているような集団

引用元「コミュニティを問い直す」

そして、広井は、「コミュニティ」ということばを用いるとき、少なくとも三つの点において区別して考えるべきであると定義している。それらは以下である<sup>(\*12)</sup>。

- ①「生産のコミュニティ」と「生活のコミュニティ」
- ②「農村型コミュニティ」と「都市型コミュニティ」
- ③「空間コミュニティ（地域コミュニティ）」と「時間コミュニティ（テーマコミュニティ）」

プロジェクトメイド・コミュニティ（PMC）は、これらの3つの各点における二項対比を、統合した概念へと昇華させるアクティビティでもある。すなわち、

- ①都市化・産業化が進む前は未分化であった「生活のコミュニティ」に再び「生産」要素が再結合するような活動が増える
- ②「都市型コミュニティ」における個人の自発性を持ちながら、「農村」のような同質性も兼ね備える
- ③「空間コミュニティ（地域コミュニティ）」でありながら「時間」や「テーマ」の共有も存在理由になる

プロジェクトメイド・コミュニティが、絶えずプロジェクトの生成を行うなら、新しいコミュニティとして、生活空間の地域コミュニティと、生産的な都市型のテーマコミュニティを分ける線はあいまいになっていく。

## 7. 新旧が混ざりあい、新たな縄をなう～プロジェクトメイド・コミュニティ

プロジェクトメイド・コミュニティにはどんな機序が備わっているか、考察を以下に示す。

1. プロジェクトがコミュニティ内で創始されている
2. 有期性ほかプロジェクトの要件を満たしている
3. コミュニティのメンバーではなかった新メンバーの参入がある
4. ファシリテーターがプロセスに関与する
5. プロジェクト遂行の経験がコミュニティ内で共有されている
6. 例外的に新メンバーの参入がなくてもコミュニティに再活性の効果がある
7. 全員が新メンバーであってもコミュニティは生成され、効果がある

#### [新メンバー]

新旧メンバーの混ざりあいには効果がある。新旧の対等性や内容への中立性を担保するため、ファシリテーションが欠かせない<sup>(※13)</sup>。ゆえにファシリテーターが関与することが望ましい。ファシリテーターは、コミュニティ内のメンバーが担当する場合もあり、プロジェクトの内容に合わせて外部から招へいされる場合もある。新メンバーにとってファシリテーターの存在は重要である。

#### [アンガージュマンとエンゲージメント]

プロジェクトの経験は、ブランド・ハプスタンス（計画された偶発性）<sup>(※14)</sup> がもたらす、生きた体験である。持ち合わせていた自意見の開示だけでは偶発性に対応できないため、意見をつくる経験をし、開示された意見と意見によって合成意見が生まれる瞬間に立ち会う。いわば、未来のゆらぎに直接触れることで参加感（アンガージュマン＝歴史参加）を感じることになる。また、フランス語「アンガージュマン」の英語化である「エンゲージメント」は「約束」であり、プロジェクトにおいて結果、役割を与えられる参加が関与性の高い約束として、コミュニティとの絆を生む。

#### [苗床]

新旧メンバーが混ざりあい、新たな縄をなう。ないあげたあとはもはや新旧メンバー不可分である。その縄そのものが創造物であり、プロジェクトは、コミュニティを創造的な場に変える。プロジェクト遂行完了のとき、新しい規範とともに、またさらに新しいプロジェクトが生まれることも多くある。プロジェクトは、未来の種が絶えず芽吹く苗床である。

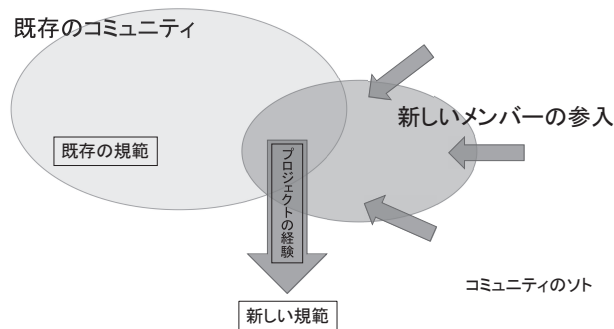
#### [新しい「共」]

生活空間のコミュニティ・地域コミュニティにとっては、新メンバー参入は例外的な事象であるが、プロジェクトメイド・コミュニティにとってはそれは当然の事象である。そのた

びに規範の質が向上する、歓迎すべき事象である。「自助・共助・公助」という言葉に代表される新しい社会のつくり方の要をなしているのが「共」である。「共」には絶えず新しい知恵が投入され、質が向上し、その守備範囲が広がることが望まれる。コミュニティにおける新メンバー参入は、「共」を新しくつくり替える機会として、これこそその常態化を目指すべきものである。

#### [ファシリテーション]

新旧のメンバーがいつも融和的であるとは限らない。既存の規範のうち改変を願わない、譲れないものもあるはずである。逆に、そこそこが改変されなくば参入の意味がないと感じる新メンバーにとっての旧弊もあるかもしれない。集合体は、多く、会話をを行い、話しあいを開き、集合による意思決定を行う。これらの知的相互作用は集合体の共同作業の根幹をなす。場合によっては集合体とソトの他者をつなぐ知的相互作用もある。この共同作業においては、ファシリテーションを装備したい。できれば、ではなく、ある意味において、この装備が、プロジェクトメイド・コミュニティの成否の鍵を握っている。



### 8. プロジェクトメイドのファシリテーション

ファシリテーションは、相容れないかにみえる両者をつなぐ。

孤立し対立する各論を、統合された合意へと昇華させる。

対話を促進し、保有意見から触発意見を紡ぎ出す。

共同の相互支援性を、具体の活動と行動において具現化させる。

以下においては、ファシリテーションのサイドから論をひもとく。

プロジェクトメイド・コミュニティにはファシリテーションが欠かせない、もしくは、そ

の寄与によって大きく成果の質を高める可能性を増大させる、という見地から、ファシリテーションの機序について、また、一般的なファシリテーション理論から派生する、プロジェクトメイドのファシリテーションについての記述を試みる。

ファシリテーションは、ワークショップの教育論、芸術活動、心理学、組織論などの各流れからその理論を高めてきた。ここでは、地域・まちづくり・行政、あるいは組織論も含むコミュニティ全般に係る社会学への援用として、その機序を記述する。また、エビデンスとしては紙幅の関係から事例検証を3つにとどめるが、可能なれば、調査検証研究はさらに続けてゆく。

プロジェクトメイドのファシリテーションは、コミュニティが創始する有期的プロジェクトを円滑に推進するファシリテーションである。加えて、その遂行において規範を明示化し、その新しい規範を本体であるコミュニティにいかにつなげ定着させるかという、ポストプロセスのファシリテーションも含む。

コミュニティとプロジェクトとファシリテーションとを明確にひとつの線で結びつける最初の論説として、多少の冒険も含めて記述を試みることで、冒頭に示した第二の仮説「ファシリテーションとともにある経験は、コミュニティの延命と生成、再生に貢献できる」を検証する。

ファシリテーションに関する論説もまた、おもには「恒常性」とともにあった。「プロジェクト・ファシリテーション」<sup>(\*)15)</sup> や「プロジェクト・アドベンチャー教育におけるファシリテーション」<sup>(\*)16)</sup> であるといった有期性の高い分野に関する論説も少なからずあるが、おおむね恒常性を前提にしていると言ってよい。

プロジェクトメイドのファシリテーションは、コミュニティ内の一過性のプロジェクトにおいて、やがて規範の変容へと至る（特に初動期の）ファシリテーションとして、経験をモディファイ（成形）するファシリテーションである。

#### [カルティベーション（苗床づくり）]

規範は時として、暗黙知化している。明示的な認識なく規範化していることも多い。他者としての新メンバーとの出会い（共同作業）は、あいまい化した規範の記述の機会でもあると、その場のメンバーと共に捉え、規範に関する発言を引き出しながら、新旧の対立でなく、

暗黙知の掘り起こしであるような場づくりを行う。場を耕し、苗床をつくる。

〔伴走者、育成者としてのファシリテーター〕

ファシリテーターなく、新旧メンバーが対等に融合するという経験が豊富なコミュニティは多くはない。薄れたとはいえ長幼の序もあり、クラブ活動などの経験や、習得済みの技能差からくる序列もあり、これらが扶助の相互性や連帯感より先立つことによって、新メンバー参入の機会が、うまく規範変容につながらないこともある。今あるメンバーで真摯に規範と向きあうこと、意味なく継承性を高めないこと、(新メンバーは、規範が守られてきた過去への敬意も持っておくべきであること)ファシリテーターは規範変容の伴走者、あるいは、育成者とならなければならない。

〔ブランド・ハプンスタンス (計画された偶発性)〕

生きた体験としてのプロジェクトであるなら、ファシリテーターだけが蚊帳の外にいるわけにはいかない。予期せぬできごとを予期せぬできごととして描写し、コンテンツ (内容) もプロセス (話し合いのプログラム) も偶発性の中にあることを、共に理解する。

〔新旧メンバーの対立〕

旧メンバーは規範に対して「保有効果」<sup>(\*)17)</sup>があり、新メンバーは自身の新しい活動として創造性を発揮したいと思っている。反対象限の問いも考察できたらよい。反対象限の問いとは、ここでは、新メンバーからの既存の規範への考察、旧メンバーからの新しい規範への考察、である。新メンバーからの考察で「このコミュニティを支えてきた規範のうち、すぐれたものはどんなものと思われるか」と問いかけ、旧メンバーからの考察で「限界や矛盾を感じ改変すべきだと思う規範にはどんなものがあるか」と問いかける。新旧の逆の立場からの意見交換は、開示された意見と意見によって合成意見が生まれる瞬間をもたらす。そしてその瞬間に立ち会うことによって得られるものは、場から意見をつくる経験であり、その蓄積が創造性の風土をもたらしていく過程となり、コミュニティは「創造的」に活性化されてゆく。

## 9. 事例による検証

これまでの機序に関する仮説を、筆者がファシリテーターとしてそのプロセスデザインとファシリテーションを担当した3つの事例を用いて検証する。

北九州市中心市街地活性化黒崎事業「黒崎ひとづくり・まちづくり提案事業」は、市民ホー



ルの新設、駅前の整備など中心市街地のハード整備を終えた最終年度において、ソフトインフラともいえるべき、新たなまちづくりの担い手によるコミュニティの出現を目論んでなされた公募事業で、審査委員会として結成された旧来のまちづくりメンバーによる「黒崎ひとづくり・まちづくり委員会」と、事業に応募した若手のまちづくり新メンバーによって、審査する側とされる側を超えた共同作業の場が持たれた事例である。

東日本大震災復興支援財団「福島こども力プロジェクト」は、東日本大震災復興支援財団が3.11東日本大震災の被災地にあって（特に福島県を対象に）その支援を子どもたちの育成に関わる助成応募団体間の交歓を持ちながら総合力発揮と相互研鑽の風土づくりのために「プロジェクト会議」の名称を用いて公募審査と活動支援を行った事例である。

広島県愛媛県合同観光博覧会「瀬戸内しまのわ2014」は、観光博覧会として、しまなみ街道沿いを中心に、広島・愛媛両県の島しょ部・沿岸部で8ヵ月にわたって開催された。その中で、地域住民の手になるプログラム（民間（地域）企画イベント）のコーディネーターを担当した。応募者の地域を単独の存在とするのではなく、対象地域であった全体性（一体感）を創出する意味で、この有期のプロジェクトにおいて、応募者相互の交歓からイベントの質の向上と、博覧会後に地域連携の風土を残す意味において、大きな実務者コミュニティの生成を目論んだ。

#### （1）新旧のメンバーがプロジェクトによって交歓する

北九州市中心市街地活性化黒崎事業「黒崎ひとづくり・まちづくり提案事業」

ソフトウェアのまちづくりとしての新たなコミュニティづくり

黒崎ひとづくり・まちづくり推進委員会は、黒崎地区における新たな魅力やコミュニティを創出するため、地域の自発的なまちづくり活動、かつ、当該地区に整備された施設等（文化・交流拠点地区、ふれあい通り等）の効果を高める活動を作業部会形式で支援した。

これは、公募助成事業として、文化・教育・歴史、交流等をテーマとしたまちづくりや人材育成等の取組の支援を目指したものであった。

その手法も、単純な応募に対応する審査、採択、助言を行うというものではなく、作業部会形式の新しいやり方を目論んだ。

作業部会方式は、応募者と審査（推進）主体がともに知恵を出しあい、汗をかきあう、新しいやり方の「ひとづくり」として、協議（中立的なワークショップ）によって、まちづくりの新しい担い手の育成を主軸に据えながら、応募者が取組を通して自立性や継続性を獲得

し、支援された「まちづくり」事業を通して、まちとともに未来づくりを行う知見を得ることを目論んだ。中立的なワークショップとしての作業部会の進行にあたっては、ファシリテーションを用い、ワールドカフェ手法やフィッシュボウル手法等の会議手法を援用しながら協力的な協議を行い、以後の継続にこそ着目する関係性の構築に注力した（2014年）。

9月4日 第1回作業部会：事業提案の審査

<ピッチ（提案者からの投げかけ）とワールドカフェ>

9月17日 第2回作業部会：内定の通知と本契約に向けて

<フィッシュボウル>

9月19日 第3回作業部会：本契約および実施に向けての具体的な作業

<「できますゼッケン」のワークと OST>

10月3日 作業部会取りまとめワークショップ：黒崎のミライのために

<ストラクチャー・ラウンド>

場所：北九州まちづくり応援団（株）会議室

9月4日 第1回作業部会：事業提案の審査

<ピッチ（提案者からの投げかけ）とワールドカフェ>

ピッチ<sup>(\*18)</sup>では提案者からのプレゼンテーションとして、提案の要点を改めて自身のことで語った。1次審査が書類審査であるため、選考者である各推進委員がはじめて、応募者の肉声を聴く機会となった。

それを受けて4ラウンドのワールドカフェ<sup>(\*19)</sup>を行った。審査する側とされる側の垣根を越え、ともにこのまちの未来づくりを行うものとして、じゅうぶんに対話を行った。意図や思いに寄り添いながら、お互い開示的なふるまいができるよう共同を促進した。

ワールドカフェ後に行った、全員によるチェックアウト（ふりかえり発言）では5つのキーワードが浮かび上がった。これらのことばは、選考者（ベテランの担い手）の見識を代表したものというより、新たな担い手としての応募者（提案者）との、相互の対話を通じて、その場において「言語化」されたものであった。

9月17日 第2回作業部会：内定の通知と本契約に向けて

<フィッシュボウル>

フィッシュボウル<sup>(\*20)</sup>の最初のラウンドは、「ベテランの推進委員」による公開の協議。次のラウンドは、「若手の推進委員」による公開の協議。4つの事業を、『from 黒崎』と『for the 黒崎』という理解に整理した。同じ黒崎の活性化の取組であっても、『from 黒崎』と『for

the 黒崎』とでは、意味も対象も支援のしかたも変わってくる。その機序をとらまえるとともに、4つの方向性が確認された。

9月19日 第3回作業部会：本契約および実施に向けての具体的な作業

＜「できますゼッケン」のワークと OST＞

第1回が「応募者（提案者）の思いを聞く」場であったなら、第2回は「委員のアイデアを受け取る」場であった。第3回は作業部会最終回として、「本契約と実施に向けての実務作業への協議」の場とした。

「黒崎を、ひとつのチームにしよう」

各推進委員から「できますゼッケン」（わたしが支援できることの文字化）<sup>(\*21)</sup>を提示し、その各タスク名をもとにグループ差配を行い、OST（オープンスペース・テクノロジー／課題が自由化された即席の分科会）形式<sup>(\*22)</sup>で5つの分科会を開催した。

10月3日 作業部会取りまとめワークショップ：黒崎のミライのために

＜ストラクチャー・ラウンド＞

発言をストラクチャー・ラウンド方式（前後を加味しない順番発言）<sup>(\*23)</sup>とした。ゴードン質問（核心をあえて避ける周辺質問）に則り、第1の質問は、「作業部会そのものの感想は？」中盤からは「重要だと思ったことは？」最後に「これからすべきことは何か？」。これらの質問への個々の回答が作りあげる全体像が、モザイク画としての黒崎の、これからのまちづくりのポイントとなった。



応募審査作業部会でのピッチ

(2) 福島こども力 | 目的的コミュニティが現れるとき

東日本大震災復興支援財団「福島こども力プロジェクト」

目的が同じであるにも関わらず独立性が高いとき、コミュニティが形成されにくい

東日本大震災復興支援財団は、3.11における福島県内の被災者、とりわけ子どもたちとその家族を支援する活動団体への助成金公募事業を行った。応募し実施したひとつひとつの団体やその活動内容は、どれもすぐれていたが、活動の内容については、共有すれば活動負荷を軽減できる事象や、交換援用可能な知見も多くあったため、団体どうしの情報交換の場づくりも試みたが、共有や共同化は容易ではなかった。そこで、2013年度から助成金の応募条件に、助成を受ける応募団体は、応募審査の段階において、その応募団体群ならではの活動ビジョンを、共同作業をとおして策定しなければならない、とした。単なる公募、助成金支給ではなく、応募団体が相互の活動を理解したうえで共同のビジョンを持つ、共同作業型の助成金事業とも呼べる新たな形態となったものが「福島こども力プロジェクト」である。(2013～2014年)

2013年9月15日

<プロジェクト&スクリーン>

17の応募団体（の代表者、もしくは応募の責任者）22名がはじめて顔合わせをした。小さなグループに分かれて、これまでの、各団体それぞれの福島での活動をふりかえるところからはじめた。3人のグループで話す人、聞く人に役割を限定して意見交換を行う「プロジェクト&スクリーン」のミーティング形式である<sup>(\*)24)</sup>。そして、この対話を通して気づいたことを、ストラクチャー・ラウンド形式で発言。その発言から4つの指針を導き出した。この4つの指針を早々に実施する機会として、第2回目を活用することとなった。

2013年10月20日

<受益者ワールドカフェとスキルフル・ディスカッション>

各団体が過去に実施した活動の受益者も含めて、大規模なワールドカフェを行った。受益者も交えてつくる未来にこそ価値がある、として、その対話の席で起きたことを、応募者で事後に話しあった。できる限り率直な発言をするスキルフル・ディスカッション（対話型ディスカッション）<sup>(\*)25)</sup>とし、ビジョン策定のためのコンセプトを導き出した。ワールドカフェの経験を共有したことで、各団体から「プロジェクト」というひとつの集合体へと昇華しつつある高まりと、他団体が提案するビジョンに意に沿わぬものを見いだし調整を試みる葛藤とが同時に見受けられた。

2014年1月14日

<プレゼンテーションとフィッシュボウル>

ビジョンのためのコンセプトに沿って、各団体が最終審査のための相互プレゼンテーションを行った。プレゼンテーションは、審査員のためのものというよりむしろ、「プロジェクト」メンバーへ向けたものとした。話す組の終了を受けて聞く組だった半数の出席者による感想の交換をフィッシュボウル形式で行った。話す組と聞く組は立場を変えて、両方ともがプレゼンテーションとフィッシュボウルを行った。このフィッシュボウルをとおして、ひとつひとつの活動のビジョンに、共同のビジョンが合意された。この合意をもって、東日本大震災復興支援財団は、17団体すべての採択を後日の関係者による会議にて決定した。

統合は、すべてのパーツが有用であるとの認識の上に成り立つ、他者理解の産物である。活動に熱心でかつ自身への信頼が篤いとき、活動者たちは、容易には統合されない。ビジョンを共同で編み出すという「プロジェクトの経験」が、自身のあらゆる規範を見直し、他者の規範と融合する昇華にこそ、よりよい未来があるとの認識をもたらす。プロジェクトによって、統合は可能になるのである。



福島こどもカプロジェクト会議でのプロジェクト＆スクリーン

(3) しまのわ | 区域を越えてプロジェクト経験が地域どうしをつなぐ  
広島県愛媛県合同観光博覧会「瀬戸内しまのわ2014」

孤立するコミュニティは援軍を得にくい

広島県と愛媛県が合同で開催した観光博覧会「瀬戸内しまのわ2014」は、オープニングイ

ベント、クロージングイベント、メインイベントなど大規模な主催者開催のものを契機としながら、広く一般の地域団体、民間団体が企画運営する「しま」の「わ」を創生する目的で「民間（地域）企画イベント」のカテゴリーが設けられた。結果、応募総数280の中から125のイベント企画が採択され実施され、8ヵ月の期間中150万人の動員という大きな集客数の要となった。

愛媛県主催事務局では、この「民間（地域）企画イベント」の公募、審査、採択、運営支援に至る流れの中で、できる限り「しまのわ（地域と地域がつながる友好の輪）」が生まれるように、と要所要所でプロセスの工夫がなされた（2013～2014年）。

〔説明会での「しまのわ」〕

2013年9月～10月

＜説明会でのバズセッション＞

しまのわの舞台となったのは、広島県愛媛県を結ぶしまなみ海道を中心とする島しょ部および沿岸部である。応募が審査され採択された各応募団体が、自身の区域の他の応募者と交歓が持てるようにと、採択後の説明会はそれまでと趣向を変え、出席者どうしのバズセッション（感想の交換）<sup>（\*26）</sup>を中心とした。実施にあたって事務局からの情報も重要であるが、加えて実施経験ある主催団体の知見が、隣の実施団体と共有されることが望ましい。説明項目ごとにバズセッションを設け、出席者どうしの交歓を促した。

特に、地域での活動歴が長い団体は、新しく活動をはじめた団体のレベルを、その規範をもって計りがちだったところ、バズセッションの中では、ほどよい新鮮さが新しい活動団体によってもたらされ、よい新旧の融合が見られた。

この交歓の中で、県全体となるような大規模な交歓を望む声上がり、それに応える形で、大きな交歓会を急きょ開催した。

〔愛媛県全域交流会での「しまのわ」〕

2013年12月16日

＜ワールドカフェ＞

「関係者交流サロン」という名称で、愛媛県からの応募採択者65団体が一堂に会する大きな交歓会を開催した。それぞれの思いを語る場となり、以後の「しまのわ2014」が地に足のついたムーブメントとなってゆくきっかけをもたらしした。いくつもの企画と企画をつなぐ合同企画がさらに企画され、広報の共同化やアイディアの交換も多く起こった。この会をもって「しまのわ」がその名どおり「しま」の「わ」となった、というのが、事務局スタッフがのちに語ったことである。



[しまごと交流会での「しまのわ」]

2014年1月（1月20日，1月21日）

<OST>

さらに、「関係者交流サロン」の実質性を高めるため，今度は，愛媛県をふたつのブロックに分け，「しまごと関係者交流サロン（サブタイトルは「今さら聞けないしまのわのことを話そう」）として，運営準備上の留意点について意見交換できる場を設けた。OST形式とし<sup>(※26)</sup>，それぞれが運営上のネックと感ずることについて，相互のアドバイスと課題解決を目論んだ。



関係者交流サロンでの OST

北九州市中心市街地活性化黒崎事業  
「黒崎ひとづくり・まちづくり提案事業」  
作業部会

ピッチ  
↓  
フィッシュボウル  
↓  
できますゼッケンのワークとOST  
↓  
ストラクチャー・ラウンド

ベテランのまちづくりの担い手に、公募事業への応募をとおして、新たなまちづくりの担い手が参入し、新旧の融合が起きた。

東日本大震災復興支援財団  
「福島こどもカプロジェクト」会議

プロジェクター&スクリーン  
↓  
受益者ワールドカフェ  
↓  
スキルフルディスカッション  
↓  
プレゼンテーションとフィッシュボウル

それぞれの規範を持つ、活動歴の長い団体と新しい団体との交流が、全体性を持つ団体連携へと昇華した。

広島県愛媛県合同観光博覧会  
「瀬戸内しまのわ2014」  
民間（地域）企画イベント

バズセッション  
↓  
ワールドカフェ  
↓  
OST

地域の枠を超えて、同じテーマのもとに、全体が大きなコミュニティとなった。

## 10. ファシリテーションがもたらすもの

しかしいつも理性的に，新旧の混ざりあい成就するわけではない。

プロジェクトメイド・コミュニティは、ライブであり、シナリオなきドラマであり、即興のストーリーである。ファシリテーション（ファシリテーター）が必要であるのは、そのライブのディレクターとしてであり、ドラマにおけるナレーターとしてであり、即興ストーリーの解説者としてである。観て、ようすを描写し、以後のプロセス上の選択肢を示す。プロセスを、その場にいるものたちと共につくり、共にライブ、ドラマ、ストーリーを楽しむ。

そのために、備えるべき機序は以下である。

#### (1) プロセスデザイナー（進行監督）としてのファシリテーター

プロジェクトが混乱のうちにあっても、それを「プロセス」であると見通し、状況を描写しながら、次に備え、デザインをすること。デザインがプロセスによって刻一刻と変わるのもまた、プロセスが生きている証しである。

#### (2) ウォッチャー（解説者）としてのファシリテーター

今起きていることの意味づけを、渦の中にいないからこそ描写できるもの、その描写を、できるだけ的確にメンバーに伝える必要がある。観察者、解説者、また、ナレーターである。

#### (3) アドボカシー（媒介的代弁者）としてのファシリテーター

言いたいことがすべて言えるわけではない。言わんとしたいことはこれではないか、と水を向けることで引き出せる感覚発言もある。その未知の発言こそが、ブレイクスルー、すなわち、矛盾を解消する新しい規範につながる近道である。

プロジェクトが、新旧メンバーを対等にするのは、それが未知領域の出現であるからである。もしくは、既知と未知の境界（あわい）の拡大となるからである。知らないことが恐れを生むより、むしろ実際には、知ることが恐れを生み、活動歴が長くなればなるほど規範は強固になり、新しい規範への変容力を失う傾向もある。

「よそ者・若者・バカ者が事をなす」とはまちづくりについてはつとに語られる事象であるが、即若者へのバトンタッチが有用なわけではない。「地域を知る人・ベテラン・常識人」もまた重要である。刺激人材を得て、好奇心ある立案人材がアイデアを形にし、地域事情・背景・基盤に立脚する実行人材がそれをなす、というような新旧が融合的であるときのほうが、その流れは盤石である。

活動経験が豊富であるからこそメンバーの硬直化が起きるのであれば、（それは未知を減らしたいという欲求を増大させる傾向を持ち）できる限り高い成功確率を望むことがむしろ、

好奇心や冒険心を奪いかねない。

また、3つの事例検証から、留意しておきたい点として、以下の点にも着目しておく。

1. 話しあいなど共同作業の場のプロセスに関与することもさることながら、その単プロセスを含むプロセス群全体の設計への関与が重要である
2. ワールドカフェなど、おもにホールシステム・アプローチを用いるが、それらの語用の乱用は避け、メソッドよりもその場のプロセスに着目し柔軟に運用する
3. これまでをたいせつにするものの、外的要因としての状況の未来は、どんな選択をしようと、新旧メンバーの別なく降りかかってくるものであることなど、状況に関する共通認識の提示を行う
4. 既存メンバーならではの言語、新メンバーならではの言語の間に立ち両者の通訳を試みる
5. プロジェクト遂行の経験をコミュニティ内で共有しやすいよう伝え方に配慮する（インナー PR）
6. 未来のゆらぎを前に、「正しい未来」より「例外としての未来」を歓迎する

## 11. 対話、対話、対話～北風と太陽～終わりにかえて

2015年、広島市立大学と広島修道大学が共同でひとつのプロジェクトを創始した。片方はデザインを学ぶ者たち、片方は社会学や商学を学ぶ者たちである。「基町カフェプロジェクト」。役割や知見が違う前に、そもそも進め方の想定が違っていた。最初に起きたのは、進め方にまつわるコンフリクトだった。

対話しかない。なぜその進め方なのか？

「どんな進め方が正しいか？」ではなく、「その進め方を正しいと思うに至った経緯はどんなものか？」の開示があつてこそ、時間がかかりながら、「進め方」に関する合意に至ることができた。合意の経験が、次の合意にたどり着きやすい風土をつくった。お互いがお互いの規範を少し改変した。

ある意味、コミュニティは社会の基盤である。

そして、コミュニティの再生は急務である。

だからこそ、急ぎすぎてはいけない。こうするべきだ式の北風ではなく、まず話そう。何をたいせつにしてきたか？ それをたいせつにしたいと思った経緯は何であったか？ 規範が改変されてしまうことを恐れず、まず話そう。

すべては、対話からはじまる。

このプロジェクトメイド・コミュニティ論は、ここからさらなる事例の検証と、より効果的なファシリテーション手法の開発とを推進していく。

最後に謝辞を述べる。

北九州市役所のみなさん、特に担当者であった赤尾英司氏、北九州まちづくり応援団（株）のみなさん、黒崎ひとづくり・まちづくり推進委員会のみなさん、公益財団法人東日本大震災復興支援財団のみなさん、特に担当者として奔走した高森雅和氏、「福島こどもカプロジェクト」のみなさん、「瀬戸内しまのわ2014」愛媛県事務所のみなさん、トータルプロデューサーの佐藤真一氏、数え切れないほど多数のしまのわのみなさん、ほか多くのまちづくりの関係者のみなさまへ感謝する。さらには、筆者のファシリテーターとしての現場を、運営ディレクターという立場で支えてくれ、かつこの稿の資料整理に尽力いただいた池田祐輔氏にも感謝したい。

## 注

- (＊1) ロバート・L・パットナム『孤独なボウリング』(2006)
- (＊2) 筆者の要約による。ロバート・L・パットナム『孤独なボウリング』(2006)
- (＊3) ロバート・L・パットナム『孤独なボウリング』(2006)
- (＊4) 杉万俊夫『コミュニティのグループ・ダイナミクス』(2006)
- (＊5) アメリカの非営利団体であるPMI (Project Management Institute) 策定の“Project Management Body of Knowledge” (PMBOK) による。
- (＊6) PMI “Project Management Body of Knowledge” (PMBOK) による。
- (＊7) 眞木 準『ひとつ上のチーム』(2003)
- (＊8) 眞木 準『ひとつ上のチーム』(2003)
- (＊9) ピーター・F・ドラッカーは複数の著書において、自律分散型組織について触れている（『ポスト資本主義社会』(1993) ほか）。比するのは、ピラミッド型組織。
- (＊10) ピーター・センゲ『フィールドブック 学習する組織「10の変革課題」』では、企業組織内の変革を全社的な改革とするのではなく、小さな実験グループ「パイロット・グループ」が実験することが望ましいと記述している。
- (＊11) 「コミュニティ」という用語は、社会学者 G・ヒラリーがその定義例を集めたところ94通りあったと日端康雄が述べている（『都市計画の世界史』2008）。
- (＊12) 広井良典『コミュニティを問い直す』(2006)
- (＊13) 堀 公俊はファシリテーションを、「集団による知的相互作用を促進する働きのこと」としている。（2004, 『ファシリテーション入門』）

フラン・リースはファシリテーションを「リーダーシップの一形態」で、「グループのメンバーを鼓舞し、誘導し、参加を促して、創造性や当事者意識、生産性を引き出す」とことと定義している。（2002, 『ファシリテーター型リーダーの時代』）

また、中野民夫は、「簡単には答えの出ない問題について問い合う場を作り、対立する集団や個人の関係をできるだけ容易にし、切れてしまった関係のみならず、人と社会、人と自然の世界をつなぎ直し、一人ひとりの存在、経験、知恵を引き出し、バラバラではできなかった相乗効果を促し、励まし力づける」

としている（要約：田坂逸朗）。（2003、『ファシリテーション革命』）

津村俊亮は「関わり方のひとつ」で、「個人やグループの気づき、成長（変化）に関わり，“学習”を援助促進すること」としている。（2010、『ファシリテーター・トレーニング』）

- （＊14） ブランド・ハブスタンス（計画された偶発性）は、キャリア論の用語である。キャリアは、偶然の出来事、予期せぬ出来事に対し最善を尽くし対応することを積み重ねることで形成されるとしている。
- （＊15） プロジェクト・ファシリテーションは、ファシリテーション論として、システム・エンジニアリングにおける有期性の開発チームのあり方・進め方に関するスキルや姿勢を表す用語である。
- （＊16） プロジェクト・アドベンチャー教育は、複数メンバーが困難を乗り越える過程で、総合的な学習が行えるようプログラムされた自然体験の活動。
- （＊17） 保有効果は、行動経済学や行動心理学の用語である。人は自身が保有しているものについては価値を高めに算定する。ここでは、ものだけでなく、概念や意見、信条にも保有効果があると規定した。
- （＊18） ピッチは、起業家が投資家や新たなメンバーを巻き込むためのワークショップ（ワーキング）での形式のひとつ。参加者ひとりひとりが短いプレゼンテーションを行い、賛同が多く集まったものを核に即席のグループを組み、ディスカッションやビジネスモデルづくりなどの作業を行う手法。
- （＊19） ワールドカフェは、簡単な手順でリラックスした雰囲気をつくり、自由に意見が出しあえるようにする話しあいの形式。参加者を小グループに分け、たびたび席替えを行い偶発性を喚起する。アニータ・ブラウンとデイビッド・アイザックスが創始した（2007、『ワールド・カフェ』）。
- （＊20） フィッシュボウルは、出席者を同数二手に分け、片方だけが中央で話しあいを行い、片方は周囲で聞くのみとする傾聴を、入れ替えて双方行い、のちに、前半組のひとりと後半組のひとりがペアとなつてふりかえりを行う会議手法である。（2006、『フィールドブック 学習する組織「5つの能力」』）。
- （＊21） 3.11東日本大震災直後の混乱にあつて、避難所などにおいて、支援するものと支援されるもののマッチングを容易にするため、ゼッケン状にできることを背中に、してほしいことを腹部に掲示したもの。ここでは、できることを掲示することで「ピッチ」的にグループ分けし、それを「できること」としての相談窓口とする機能として援用した。
- （＊22） 輪になってテーマ出しを行い、自己組織化された即席の分科会を立てる話しあいの形式。おもに課題解決に用いられる。ハリソン・オーエンが創始した。（2007、『オープン・スペース・テクノロジー』）
- （＊23） ストラクチャー・ラウンドの語意は、「構成された円」。ラウンド・ロビンとも言う。順番に発言し、ファシリテーターが板書することで、話しあいを、発言しやすく構成しなおす。
- （＊24） プロジェクター＆スクリーンは、内省的な話しあいの技法。出席者（参加者）は3人組となり、ひとりが内省的な発言をする（プロジェクター役）。ふたりはそれを聞き（スクリーン役）、そののち、プロジェクター役がいらないものとして、スクリーン役ふたりが内省に関する内省的発言を行う。これによって、ふりかえりがたいものをふりかえり、深めがたい事象を深める。
- （＊25） スキルフル・ディスカッションは、対立的な議論を行うのではなく、ファシリテーターが絶えず質問を本質的な方向へと仕向けながら、合意を形成することより、意味を見いだすことに注力する対話志向の議論（ディスカッション）。
- （＊26） バズセッションは、話しあいの途中に挟む短いセッションで、参加するメンバーの発言の障壁を低くする。隣に座る人とのペアなど少人数で、短く感想の交換を行う。

## 参 考 文 献

- ロバート・L・パットナム『孤独なボウリング』 柏書房、2006  
杉万俊夫『コミュニティのグループ・ダイナミクス』 京都大学学術出版会、2006  
広井良典『コミュニティを問い直す』 筑摩書房、2006  
日端康雄『都市計画の世界史』 講談社、2008  
眞木 準『ひとつ上のチーム』 インプレスジャパン、2003  
ピーター・F・ドラッカー『ポスト資本主義社会』 ダイアモンド社、1993  
ピーター・センゲほか『フィールドブック 学習する組織「5つの能力」』 日本経済新聞社、2003  
ピーター・センゲほか『フィールドブック 学習する組織「10の変革課題」』 日本経済新聞社、2004  
卯月盛夫『「まちづくり」実践手法第2回～住民参加とまちづくり』（アカデミア 第102号（平成24年春号））、

- 市町村アカデミー, 2012  
松尾 匡, 伊佐 淳, 西川芳昭『市民参加のまちづくり 戦略編—参加とリーダーシップ・自立とパートナーシップ』創成社 (2005)  
ちょん せいこ『人やまちが元気になるファシリテーター入門講座』解放出版社, 2007  
堀 公俊『ファシリテーション入門』日本経済新聞社, 2004  
フラン・リース『ファシリテーター型リーダーの時代』プレジデント社, 2002  
中野民夫『ワークショッップ』岩波書店, 2001  
中野民夫『ファシリテーション革命』岩波書店, 2003  
津村俊充 (編)／石田 裕久 (編)／南山大学人文学部心理人間学科 (監修)『ファシリテーター・トレーニング』ナカニシヤ出版, 2010  
アニータ・ブラウン／デイビッド・アイザックス／ワールド・カフェ・コミュニティ『ワールド・カフェ』ヒューマンバリュー, 2007  
ハリソン・オーエン『オープン・スペース・テクノロジー』ヒューマンバリュー, 2007  
ダイアナ・ホイットニー／アマンダ・トロステンブルーム『ポジティブ・チェンジ』ヒューマンバリュー, 2006  
香取一昭／大川 恒『ホールシステム・アプローチ』日本経済新聞出版社, 2011  
マッテオ・モッテルリーニ『経済は感情で動く はじめての行動経済学』紀伊國屋書店, 2008  
アダム・カヘン「手ごわい問題は、対話で解決する」, ヒューマンバリュー, 2008  
C・オットー・シャーマー『U理論』英治出版, 2010  
デヴィッド・ボーム『ダイアログ』英治出版, 2007

## Summary

### Project-Maid Community Theory

— Approach from Facilitation to Community Reactivation —

Itsuo Tasaka

Robert Putnam says that a community has declined.

However, Putnam judges a community from static point of view.

In “Group Dynamics theory,” it is said a group exists in a stream of dynamic norm. When a community is considered as dynamic norm, community has not declined. Community has been too busy for efficiency and rationalization to reconsider its own contradiction and make a change.

Here, a project open to new comers can bring a good news. Such a project gives a community a chance to make a change in norm. Project-made community where new comers and longtime residents work together revitalize apparently declined community.

“Facilitation” plays an important role in project-made community.

This article examines the dynamism of community and the role of facilitation in Project-made community based on case study of 3 cases in Fukushima, Kurosaki and SHIMANOWA.