

地域ファシリテーション論

田坂逸朗

(受付 2015年10月30日)

1. はじめに

心理学者ケネス・J. ガーゲンは、「社会構成主義」を提唱し、次の4点を要諦としている*¹。

- (1) 私たちが世界や自分自身を理解するために用いる言葉は、「事実」によって規定されない。
- (2) 記述や説明、あらゆる表現の様式は、人々の関係性から意味を与えられている。
- (3) 私たちは、何かを記述し、説明し、もしくは表現しているときに、同時に自分たちの未来も創造している。
- (4) 私たちの理解のあり方について思案することは、幸福な未来にとって、極めて重要なことである。

言葉は「事実」によって規定されているのではなく、人々の関係性から意味を与えられており、何かを記述し表現したその言葉が未来を形成する。だから、「理解のあり方」について思案することが重要である。社会は、関係性と言葉によって、未来を構成していく。

“地域”は、社会の重要な構成基盤であるが、その地縁性、共同性が強調されるあまり、相互批判や硬直化から、言明の自由や協創的な未来創造が阻害されているケースがしばしば見受けられる。

ファシリテーションは、これまで、「集団の知的相互作用を促進する働き」として論じられてきた*²。この稿では、ファシリテーションが、組織運営、グループ・ダイナミクス、チームビルディング、教育機能などにおいて、その促進作用が有効であるなら、「地域」においてもそれは功を奏するということを研究検証する。

リサーチ・クエスションはふたつである。

地域という特質からは、どのようなファシリテーションが規定されるのか。

また、ファシリテーションが有効であるなら、それによって地域の諸課題への対応に、これからどのようなあり方・やり方が想起されるのか。

次章の冒頭に、この常套句を掲げてから、稿を進めたい。

2. 話しあい、うまくいっていますか？

「話しあい、うまくいっていますか？」

筆者は、10年のファシリテーター経験の中で、対象となった現場でたびたびこう問いかけてきた。うまくいっていないという返答が大半。少なくとも、当事者たちはうまくいっていないという感覚と、それに対するある種の諦観を持っていた。ファシリテーターを置こうとしているわけだから、話しあいや組織運営においてより高次の成果がほしいと望んでのことではあろう。

しかし単純に、うまくいっていない、というより、ステイクホルダー（利害関係者）たちが活動に熱心なあまり、かえってぶつかることが多かったり、力関係の構築や維持をなにより優先していたりすることが多いゆえとも見て取れた。逆に対立を避ける意図から言明を回避することですべてが科学的ではない経緯で（クリティカルでない経緯で）意思決定されてゆくことに対する疑問が募りもした。

そうである状態が続くことで、もし、起こしたいことが起こし得ず、つながりたいものにつながりきれずに、本来望むべき姿から乖離しているのなら、そこでこそ「ファシリテーション」が功を奏してくれるはずだという思いで、ファシリテーターを任じてきた。

ここでいう、ファシリテーションが奏功した現場を、社会構成主義に照らすと、3つの類型の基盤を持つと推測される。

1. 「事実（過去）」の認識の違いがあり、自陣の狭小な限定性や正当性の主張が対立を生んでいる。あるいは、対立を頑迷に内在させたまま距離を取っている
2. 逆に、対立を恐れ、関係性の存続を願うあまり、言葉化（および、言語化による意味の探求）を忌避して表面上の合意をなしている
3. 未来への変革を希求することが、過去の否定につながってしまうとして、過去のみを依拠しようとしたり、外部要因による被害ばかりを認識し、外部批判を繰り返している

社会学者マーク・グラノヴェッターは、「弱い紐帯の強み説」を提唱している^{*3}。緊密な社会的つながりは、力を行使するには有効であるが、共保有する情報が冗長なため、探索には無用である、弱いつながりのほうが、未知に立ち向かいやすい、としている。「あまり知らない人」どうし（弱い紐帯）に重要性があるなら、「よく知っている人」どうしで構成された集団はそれゆえ、行動力・変化力を失いかねないといえる。

「厳格なルール」や「慣習」や「暗黙知」は、概ねファシリテーション（促進する働き）として機能するが、しばしばサプレッション（抑制する働き）としても機能する。その二つの機能はどちらも、自己（自陣）を強化（強靱化）していく働きを内包しており、それ自身が、性質の変わりにくさを体現しているといえる。

ルールや慣習や暗黙知を忌避・否定することなく、促進する働きに有効化するという意味において、ファシリテーションは、この「変わりにくさの基盤」＝「行動力・変化力が減退した状態」の集団を、擬似的に「弱い紐帯」と見なせる状況をつくり出すことで、再び社会構成主義的な未来創造を行える集団に戻していくことであると、言い換えることができる。

3. 引き出し、かけあわせ、見い出す

筆者が行ってきた研究、「協創的ヒアリング手法」、「パブリック・プロセス」、「プロジェクトメイド・コミュニティ論」の、これらに共通しているのは、ファシリテーションの援用である。ここでは、さらにそれを、ファシリテーションの機序の、“地域”への援用として読み解きなおす。

「協創的ヒアリング手法」（引き出す）

意識調査において、単独の保有意見を得て統計手法的に多数決化するより、ファシリテーションを関与させることによって、より高次の対話によって触発意見を引き出してこそ、未知の未来への意思を読み解くことができる、と「協創的ヒアリング手法」という論説を試みた*4。

「パブリック・プロセス」（かけあわせる）

地域での意思決定において、その実施機関が地方自治体であるとき、ファシリテーションが関与すれば、その未来創造の萌芽となる市民の潜在意見を対話によって探索し、その原石を端緒として政策決定に至ることができる、と「パブリック・プロセス」のプログラムを説いた*5。

「プロジェクトメイド・コミュニティ論」（見い出す）

さらには、コミュニティ（地縁コミュニティもテーマコミュニティも含め）を静的なものとして捉えずライフサイクルを持つものとして捉え、たびたびの規範の更新の機会として、新旧の担い手が共同する「プロジェクト」の実施がその存続と活性化に有効である、と「プロジェクトメイド・コミュニティ論」にまとめた。加えてその推進にはファシリテーターの参画が

望ましいことを論証した*⁶。

役割の固定化、過去事実の規定の一律化の希求、市民・住民や実施機関・行政機関などのステイク（立場）の分断が、相互拘束の遠因であるなら、ここでのファシリテーション（共同促進）は、「地域」の未来創造において必ず有効である、といえる。

本来地理学の用語である「地域」という用語をここでは、「何らかの意味での一体性をもつ地表の広がり（範囲）」と定義しておく*⁷。ここでは、地域（Region）でも地域（Area）でもなく、Local としての地域を想定する。

地域は、スケールフリーの概念であり、語用に応じて大きさは異なるものの、「同じ性質を有している」などの理由ある自覚は、地域での諸事象に対して重要な影響をもたらしている。「地域」という言葉が内包しているであろう「わたしの」「わたしたちの」という当事者性は、後述するが、地域におけるファシリテーションにとって重要な考察点である。

杉万俊夫は、コミュニティへの考察に「グループ・ダイナミクス」を援用している。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*⁸。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）。

グループ・ダイナミクスに社会構成主義を代入するなら、その関係性の発露の場面は、話しあうことにある。会話、対話、議論、いずれにしてもその中で、そこで交わされるひとつひとつの言葉が未来と未来づくりの規範を規定していく。

話しあうこと、と同時に、促しあうこと。サプレッション（相互拘束）とならぬよう、未来の可能性を常に増大させ、相互に促進すること。発言しにくさを（それがあつことを前提として）可能な限り緩和し、事実の言い当ての正確さを競う風土から、未来づくりの余白余力の提示力を穏やかに競う風土へ。

そのために、ファシリテーションが、引き出し、かけあわせ、見出すことを助力する。潜在意見を引き出し、言い難い意見を擁護代弁し、触発意見を形成・成形し、交わされる言葉群の、構造を発見する探索から未来づくりを開始する。すべての人が自分の意見としての自結論を出し終わっているわけではない（むしろ、出し終わっていないことこそ未来創造の余白であり、保留にこそ未来のための余地がある）。出し終わっていないことを優柔不断の証左としたり、覚悟の欠落と取ったりする慣習を遠ざけ、果敢に「保留」することによって「対話」の余地を確保すること。そこに、「地域ファシリテーション」の可能性がある。

4. 地域ファシリテーションとは何か？

～エコシステムとしてのファシリテーション

地域ファシリテーションとは、その“地域”が、よりその地域らしくふるまえるよう促しあう相互のファシリテーションである。意思決定、地域活性化、アクティベート（行動促進）、地域イノベーション。地域には、思う以上にまだまだ、よりその地域らしくふるまえる余地がある。

集団はそれだけで、その構成員相互の関係性により、ある種の性格を有している。それが地域自身の意に沿うときはさらにそれを伸ばし、意に沿わないときは変化を試みる。なりゆきにまかせず、それを所与であって「しかたがない」と言わず、関係性がなすあいまいな集団の意思に対して個が伸展や変化の意思を関与させたいとき、それを相互作用によってなそうとする働きかけが「ファシリテーション」である。力によってではない、促し、および、促しあいによる関与としてである。

[地域ファシリテーションの機序]
○ <u>当事者性</u> が重要である。それは、参加感によってもたらされる
○ <u>スモール・フューチャー</u> （小さな未来）が、行動への向き合い方を変容させる
○ <u>境界</u> を無化する。境界によって地域を規定することが、未来を細らせている
○ <u>カルティベーション</u> （苗床づくり）に徹する。苗床から行動が生まれる
[地域ファシリテーションの効果（エコシステムとしてのファシリテーション）]
○相互に <u>触発</u> する促しあいが奨励される
○ <u>対話の場</u> が常備される。特に、イノベーションを恐れなかったための対話が可能になる
○ふたつ（以上）の世界がつながり（ <u>コーディネーション</u> ）、変革が連鎖する
○ <u>自己生成的</u> に、望ましい未来が生まれ続ける

ファシリテーションがもたらす苗床が、さまざまな境界を超え、当事者性を増さしめ、小さな未来づくりの成功をゆっくり拡大再生産してゆく。そのことによって、触発とコーディネーションの対話の場が、自己生成の未来を生む自環境を成す。

地域に、エコシステム（連携関係全体）としてのファシリテーションが装備されるとき、そこには、相互の促しあいが発生する。総体としてのファシリテーション・システムが地域に提供されるなら、相互拘束による閉塞感が解消し、地域は変化の流れをつくりだし、自ら活性化していく。

5. 地域イノベーションと地域ファシリテーション

イノベーションから地域イノベーションが敷衍されたように、ファシリテーションから地域ファシリテーションが敷衍されるなら、それはエコシステムとしての性質を持つことが重要である*⁹。これは、話しあう、ということの意味を大きく変える運動でもある。

機能としての、単体の話しあいひとつひとつが提供する便益は、話しあい成果としての規範と計画の明文化である。いっぽう、地域ファシリテーションが体现する、エコシステムとしての話しあいによっては、以下のことがもたらされる。

[エコシステムとしての地域ファシリテーション]

1. 関係性が深化するとともに、関係の新たなバリエーションも提示される
2. 可能性としての選択肢が増え、未来に対して能動性が増す
3. 当事者になる機会が増えることによって、当事者自体が増える
4. 少数のリーダーに活躍機会が限定されず、“地域”を多様な人が多様なステージと見なすことができるようになる

地域イノベーションとは、企業や国家が起こすイノベーションが、単独でしか取り組まれないことによって、その達成率が低いことに対して、地域まるごとでの取り組みによって「イノベーションが連鎖する」地域風土を醸成しようという目論見に立つ概念である。

地域ファシリテーションもまた、この文脈にあって、域内の関係のバリエーション数と未来への可能性を増やしながら、多様なプレイヤーが多様にステージアップ、もしくは、外部から誘引されてくることを目論むものである。

イノベーションは、「新結合による、不連続な変革」を意味している。不連続である大胆さが奨励されるかどうかは置いておいて、地域においても、新しい結合は、変革を容易にする。それは、思考実験であり、会話を媒介とするカルティベーション（苗床づくり）であり、それが試行錯誤できる“対話の場”があるからこそできる、未来創造の日常化である。

6. 対話メソッドが地域イノベーションの中核をなす

地域ファシリテーションの発露の場面のひとつとしての話しあいも、地域の場合、集合性がいまいであるという特徴を有している。関わってほしいステイクホルダー（利害関係者）にも欠席の権利があり、話しあえば道が開けそうなときに、その端緒としての話しあいさえ

開られないこともしばしばである、という特徴である。

少人数が会議室で話しあう地域ファシリテーションは、会議ファシリテーションの文脈に収まるものとして、また、多様な地域関係者が相互に関わりあう大人数の地域ファシリテーションは、その機序をメソッドから読み解くものとする理解しやすい。

話しあいを“決める場”“採決・決断の場”としてそれぞれものを保留させるのではなく、まず、集い、「対話」する。“語りあい”“問わず語りの場”として、集うことに意義を見いだした集合状態からスタートすること。そのための「対話」のメソッドのうち、おもなもの4つを次に示す。

○ワールドカフェ

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』)^{*10}。「どこから手をつけてよいかわからない」未来に対する漠然性が高いときに活用するメソッド。冒頭にどんなことを問いかけ、終盤、語りあった成果をどう全体に提示するかが重要である。

○OST (オープン・スペース・テクノロジー)

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。主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』)^{*11}。新たな関係性、真に課題解決を願う即席グループが効果を発揮する。命題が明確であるときや、プロジェクトを創始したいときなどに活用するメソッド。「休憩時間のような話しあい」として、いかに自由度を確保するかが重要である。

○フューチャー・サーチ

記憶による年表を全員で書き、ステイクホルダーグループ(共通利害関係者)とミックスグループ(利害関係者混交)のふたつの名簿グループを交互に組み替えながら、コモングラウンド(共通基盤)の割り出しに立脚する将来計画の立案のための会議手法。おもに、地域コミュニティに用いられる^{*12}。多様なステイクホルダーが競合せずに未来創造をする、メンバーシップが色濃い集団に対して活用するメソッド。冒頭に行う「記憶の年表」のワーキングだけでも効果がある。

○AI (アプリシアティブ・インクワイアリ)

称讃の探求。相互インタビューからはじめ、過去の成功を足がかりに、行動のコア(核)

を明確化しながら行動づくりを行うワークショップ技法^{*13}。「社会構成主義」に忠実なメソッドで、参加するうちにメンバーシップが強化されていくさまにも特徴がある。実現可能な未来を着実に実現させることを目指している。

これらは総じて、「ホールシステム・アプローチ」と呼ばれている。「ホールシステム・アプローチ」は、関係するステイクホルダー（利害関係者）が一堂に会して話しあう話しあいの各形式の総称で、場づくりを重要視しながら、自発的な対話、重層的な対話を通して未来に向けての立案を行う手法の総称である（2011, 香取一昭『ホールシステムアプローチ』）^{*14}。

話しあう前に、語りあうこと、というメソッドでもある、これら4つは、メソッドであると同時に、それらは哲学や意義も内包しているといえる。ビジョンについて話しあい、それをひとつに策定しようとするとき、あるいは、何から手をつけてよいか漠然とした未来に立ち向かうとき、関係性が強いほど、言葉の影響を考慮して、ある先入観的な枠にはめる自主的な規制を行ってしまうような集団の硬直性に、ホールシステム・アプローチは、やわらかく、しかし強く勇気を与える。

7. 事例による検証

筆者は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、年間100例以上担当している。その中から「地域ファシリテーション」の好例と思える3つの事例を挙げて、前述を検証する。

福島県双葉郡8町村教育長会教育復興ビジョン「子供未来会議」は、東日本大震災後の、原発事故被災地において、被災地の教育復興による復興を志向するための教育ビジョンの策定とそれに基づく中高一貫校の設置のための会議体であった。8町村が合議する会議体としての難しい局面において、受益者である子どもの参画によって新たな方向付けを行うことができた、共同作業による未来づくりの事例である。

佐賀県三瀬村井手野活性化協議会「井手野を語る会」は、佐賀県佐賀市の旧三瀬村の最奥の集落井手野集落において、日常的な村落運営の話しあいからひとつ俯瞰して、高次の視点から見た集落の未来について話しあった地域活動の事例である。未来志向の話しあいが、都市部のみならず、人口の少ない寒村であっても成立するという証左の事例である。

福岡大学地域活性支援塾フィールドワークは、大学生の学習の目的とするのではない、地域対話の場への参画で、場の冷静さのバランスを保ちつつ地域の未来づくりを支援す

る活動をきっかけに、地域が改革的な話しあいを持った事例である。この稿では、2015年度の活動対象であった UR 住都公団星の原団地商店街の事例を検証する。

(1) 多様なステイクホルダーで話しあう

福島県双葉郡 8 町村教育長会教育復興ビジョン「子供未来会議」

策定されたビジョンからの、具体的な踏み出しについて話しあう

8 町村の合議体として教育ビジョンは策定したが（総論賛成）、それに基づく中高一貫校設置への道筋については合意形成は難航した（各論反対）。委員のひとりの発案で、会議に受益者である子ども（小中学生）にも参画してもらおう、となり、大きな話しあいの場「双葉郡子供未来会議」が開催された。前半をワールドカフェ形式、後半を OST 形式とし、計 9 回シリーズ開催した。

[シリーズ開催]

- | | |
|---------------|--------------------------|
| 2013年 3 月31日 | 子どもヒアリングのための実験開催 |
| 2013年 9 月23日 | 第 1 回（楡葉町） |
| 2013年10月13日 | 第 2 回（会津若松市） |
| 2013年10月26日 | 第 3 回（郡山市） |
| 2014年 1 月13日 | 第 4 回（いわき市・サテライト校） |
| 2014年 1 月24日 | 第 5 回（郡山市・教員のみによる子供未来会議） |
| 2014年 2 月19日 | 第 6 回（広野町） |
| 2014年 3 月27日 | 第 7 回（郡山市・クレドをつくる） |
| 2014年 7 月 6 日 | 第 8 回（いわき市・校名のためのワーキング） |
| 2015年 1 月23日 | 第 9 回（郡山市・教員のみによる子供未来会議） |



2013年10月13日 双葉郡子供未来会議第 2 回

各町の教育長、教育関係者、教員、県市町の担当者、復興庁・文科省の担当者、PTA、そして、多くの大学生、高校生、中学生、小学生ら、毎回100人規模の開催であった。各地でのシリーズ開催であったため、「キャラバン」として、その回までの成果を示しながら、少しずつ、冒頭の問いかけを変化させた。

- (例)「双葉郡のわたしたちにとって、最高の学校、最高の教育とは？」
「わたしたちが心から望む、学校って何だろう？ 教育って何だろう？」
「これからの学校で、教育で、新しくしたいもの、変えたくないものは？」
「あれから3年、教育に思うこと、感じること」
「ふつうの教育、最高の教育。ふつうの学校、最高の学校」 など

「動く授業」「社会への小さな窓」「有名人起用による圧倒的に楽しい授業」など、ここで“言語化”されたものが基軸となって、2015年4月、福島県内初の公立中高一貫校「ふたば未来学園」が開校した。その、話しあいから具体的な開校に至るまでの流れは、地域が促しあいのエコシステムを獲得した「地域ファシリテーション」そのものであった。

(2) 日常から遊離して、ゆっくり未来に向きあう
佐賀県三瀬村井手野活性化協議会「井手野を語る会」

とらえどころのない未来にも向きあえる風土をつくる

佐賀市が給付する地域への交付金の使い途を議決する前に、われわれはどこから来てどこへ向かおうとしているのかを話しあう場が創設された。その会議体「井手野集落活性化協議会」において、特別編として、「井手野を語る会」3回が開催された。全世帯27世帯の集落で、毎回20数名が集い、日常の村落運営では語りあうことのない思いや感じていることを聞きあつた。

- 2013年6月9日 「井手野を語る会」第1回 ワールドカフェ「井手野をどう思いますか？」
2013年6月19日 「井手野を語る会」第2回 OST
2013年7月5日 「井手野を語る会」第3回 フューチャーサーチ（記憶の年表）
2013年7月25日 いでかつ女子会
2015年3月22日 井手野活性化協議会

「よかまま（よい状態で）、後世に残したい」「“土地を守る”と“販売の努力”を両立させ



2013年7月5日 井手野を語る会第3回（フューチャーサーチ）

る」「この指止まれ方式で、批判しあわずに分散して行動する」、これらの“言葉化”が、以後の活動の指針となるべきものとして提示された。

集落は何を目指すのか？ 営々と黙々と地域運営をしてきた当該地域において、もちろんビジョンを策定しそれを目指す、というような機序をそもそも地域は持たない。しかし、日常的な村落運営の話しあいのみで地域が運営されるとき、未来は近視眼的なものとなり、ともすれば「なりゆき」になってしまう。とりとめのない会話からはじめ、ゆるやかに指針が浮かび上がる「出るべきものが出るべくして出る」式の未来づくりの対話の場は、地域ファシリテーションによって創出された。

(3) 関係者を多様化するために、透明な立場の大学生が同席する

福岡大学地域活性支援塾フィールドワーク

内の人だけでは話しあい難かった話しあいを外の人となす場の冷静さのバランスを保つ方法のひとつは、適任の部外者の参画である。ここでは福岡大学の大学生がそれをなした。星の原団地商店街が、より住民とのマッチングを図り活性化するうえで、地域対話を学んだ大学生が同席し、ワールドカフェ形式での話しあいの話し相手を務めた。

福岡大学エクステンションセンターが主催する「地域活性支援塾」は、福岡大学の学部横断の課外授業である。2009年に開講し、2015年には第7期を迎えた。各期6月から始まる13回の座学と現地ワーク3回の学びの場で、地域コーディネーター養成を謳い、ファシリテーション（共同促進）とプランニング（企画）、プロデュース（活動指揮）の3つのスキルを学習の柱としている。

第7期の現地ワークは、対象をUR住都公団星の原団地商店街とし、住民、商店街、大学生の三者での話しあいから、未来創造の端緒を得ることを目論んだ。3回シリーズの集会の



2015年6月13日 「福大生といっしょに考える 星の原団地と商店街の未来」第1回

題は「福大生といっしょに考える 星の原団地と商店街の未来」であった。

2015年6月13日 現地ワーク第1回（ワールドカフェ）

2015年7月4日 現地ワーク第2回（OST）

2015年8月8日 現地ワーク第3回（OST）

適任の対話相手が、対話を促進する。見えなかったものが見え、未来が明確になり、そのための行動が身近に引き寄せられる。「シェアダイニング」や「名物づくりのためのフォトコンテスト」や「立ち話拠点マップづくり」が未来のための“種”として提示された。この“対話の場”は、地域によって継承され、2015年内に、3回の「カフェ集会」が商店街と住民の共同によって開催された。

次章のまとめに先立って、この3つの事例から取り出せる個別具体の機序を検証的に記述しておく。

[地域ファシリテーションに装備しておきたいファシリテーション]

- (1) ブランド・ハプスタンス（計画された偶発性）
- (2) カルティベーション（苗床づくり）
- (3) ダイアロガーの存在
- (4) 新旧メンバーの混交

(1) ブランド・ハプスタンス（計画された偶発性）

起きたことはすべて活かす、という姿勢が奏功であった。無駄な話しあいはなく、話しあ

いに無駄な時間はない、との読み解きをじゅうぶんに伝える必要がある。その意味で、ファシリテーターから、対話の実相の、ナラティブ（物語的な）臨機の描写を届けた。

(2) カルティベーション（苗床づくり）

ファシリテーターが行うのは、ファシリテーションの風土を体現する環境づくりである。結論づけは、必要に応じてであるが、ただし、話しあった成果が何かを、必ず示した。それを活用すべきは地域であって、条件が揃っていないければ、活用は無理強いできない。伴走者、育成者としての参画である姿勢が奏功であった。

(3) ダイアロガーの存在

関係者の多様性を目論むことに限界がある。そこで、出席者の発言のしやすさを高める対話相手（ダイアロガー）を置くことが効果的であった。例えば、ワールドカフェのテーブルごとに、少なくとも1名、多くても半数を超えない人数でそれを置き、対話を促進する役を担うものとした。

(4) 新旧メンバーの混交

経験の差は、事実認識の差となり、事実認識の差は、意見の相違を生む。そこに正邪善悪の判断が持ち込まれぬようじゅうぶん留意した。相違は、対立の原因であるが、概ねそれは、地域においては、冗長性に由来している。冗長な情報を持たない存在としてのファシリテーターが、対立的でない解釈を提供できることも多かった。冗長性を排除し、認識の差に依拠していると見なされない対等な意見並挙が可能になったとき、新旧メンバーは混交し、意見の記名性から乖離でき、擬似的な「弱い紐帯」に基づく透明性の高い話し合いが可能になった。

8. リーダーシップ、ティンカリング、イノベーション（未来創造）

地域に見られる話し合いの特質は、その「わかりあにくさ」にある。活発に意見が交わされているような場面においても、発言力のある少数が先導している場であることも多い。質問とは糾弾であるという既存概念のもと、疑問を抱かせない、を目指す向きもある（疑問を抱く、とは、相手を許容していないことの最大の査証としてきた。よい質問は確実にものの質を高めるにもかかわらず、である）。その質問ですら、言葉遣いによっては、関係性を悪化させる。立場を重要視するあまり、あえて糾弾的質問を尖らせるケースすらも少なくない。

この点に鑑みるなら、地域ファシリテーションでは、ロジカルに、あるいはクリティカル

に発言を整理する「会議」として意思決定の前に、いくつかのエチケットを装備しておく必要がある。これはファシリテーターのふるまいの留意点でもある。

[地域ファシリテーションの留意点]

1. 観察と描写
 2. リーダーシップの要求
 3. ティンカリング
 4. 選択的なイノベーション
 5. ポスト・プロセス（後作業）
-
1. 観察に次ぐ観察と忠実な描写が重要である
 2. リーダーのリーダーシップを阻害しない範囲で、担い手にもリーダーシップを要求する
 3. ティンカリングとは、ささやくような発言の中に未来を見いだすこと。意見未満の発言を増さしめ、拾い上げる
 4. イノベーションを想定しておく。何かを変えることは、古きを捨てることではない。未来創造は、伝統の継承と矛盾しない。変えないために変えることもある。不連続なイノベーションばかりでない、継承性の高いイノベーションの選択も念頭に置いておく
 5. ポスト・プロセス（後作業）についてじゅうぶんに配慮する。公式な成果と見なされるよう、成果を位置づけ、「見える」化する。場合によっては、内に収めず外に知らせる（内の人のために外へ PR する）

地域ファシリテーションが価値創造するものは、根本からの変化である。ただしそれは、表層的な一変を意味するのではない。状態は同じ、行動もまったく同じであっても、意味・解釈・捉え方が変わり、未来が変わるという可能性もある。時間をかけて現状に至った課題は、その解決にも同じだけの時間がかかる可能性もある。その解決へ向けてのプロセスすべてが、成果であると思なすこともできるので、地域ファシリテーションにおいては、明示的な結果以外にも成果があると思きたい。

結びの章の前に、“学習する地域”という意味あいで、グループ・ダイナミクスと学習する組織に言及しておく。

9. グループ・ダイナミクスにおける“学習”と、学習する組織

グループ・ダイナミクスがいう「学習」は、「既存の規範に沿って新しい活動を創造すること」としている。「規範の変容」とは、脱構築的活動として、集合体内の、もしくは社会システムなど外的環境の（との）矛盾を発見し、習慣化された行為と顕在化した矛盾との間のダブルバインドを「小さな萌芽」から突破し、その成果がまた新しい規範を形成することである。

ピーター・M・センゲは組織論の文脈で、「学習する組織」を提唱している^{*15}。「学習する組織」とは、目的を達成する能力を効果的に伸ばし続ける組織のことであり、環境変化に適応し、学習し、自らをデザインして進化し続ける組織のことで、ここでいう「学習」も、常なる規範の変容を意味している。対応力、変化許容力、能動力…、よりよき新しい規範のための、自己の柔軟化の発露が学習であり、その学習は、個人の義務や権利であるのみならず、組織の義務であり権利であるのだ。対話にはじまる「チームとしての学習」、すなわち共同思考こそ、組織にとっての重要なプロセスであるとしている。

C・オットー・シャーマーは、「U理論」の中で、まず「ひたすら現状を観察する」Uの文字の左端から、内省の結果「内なる知の現れ」というUの底を経て、「すぐに行動に移す」Uの右端に至る、というイノベーションのプロセスを提示している。これは学習理論にほかならない^{*16}。とりわけそれは“過去”から学ぶ、と並ぶ、もうひとつの学習の源、“現れようとしている未来”から学ぶということである、と表現している。

地域においてファシリテーションを機能させながら、各人一人ひとりと、それが関係性によって織りなす全体が、「ひたすらの観察」から矛盾に覚醒し、学習する組織として、「内なる知」を「すぐに行動に移す」、当事者全員が関与する未来創造を行うこと。ひいては、促しあいと共生のエコシステムを自成すること。

地域ファシリテーションとは、促すこと、許すこと、かけあわせることで、新しさを恐れない落ち着きを取り戻すことにほかならない。

10. まとめと結び

著名なファシリテーターのひとりジョセフ・ジャウォウスキーが、たびたび以下を引用している^{*17}。

- ・ 一つ目の罨一幼いときから、人生に望むものすべてを手に入れることは不可能だと言

い聞かされていること

- ・二つ目の罨—自分のやりたいことはわかったけれども、夢を追うためにすべてを放り出せば、周囲の人たちを傷つけてしまうのではないかと思ってしまうこと
- ・三つめの罨—途中で挫折したらどうしようという恐怖感を持ってしまうこと
- ・四つめの罨—これまで一生かけて追い求めてきた夢を実現するのが怖くってしまうこと

これは、夢に向かって旅に出ることを拒む罨として、ブラジルの作家パウロ・コエーリョが挙げた4つである。引用の文脈は、リーダーシップへの援用だが、“地域”についてもこの言葉はいい当たる^{*18}。

また、パウロ・コエーリョの至言には、次のものもある。

船は港にいるとき最も安全であるが、それは船が作られた目的ではない。

“地域”にリーダーシップがないわけでもないし、勇気がないのでもない。

量的なもの、あるいは科学技術など合理によってもたらされる多くのものは、文明の進展とともに積み上げながら「進化・深化」してきたが、比して人の営みは、黙々と、営々と、とであって、地域にとっての「進化・深化」とは、それが関係性の営みを含むものであるがゆえ、いわく規定しがたい。

そうであっても地域は、話しあいを持つことで、変革の機会を得ることができる。

地域ファシリテーションとは、その地域がよりその地域らしくふるまえるよう促す相互のファシリテーションのことである。

集団の知的相互作用を促進する働きとしてのファシリテーションの、地域全体への敷衍であり、それは、組織運営、グループ・ダイナミクス、チームビルディング、教育などに効果を発揮しながら、エコシステムとして機能する。未来創造を目的として、擬似的に「弱い紐帯の強み」を活かす「社会構成主義」の体現でもある。

筆者が行ってきた研究、「協創的ヒアリング手法」、「パブリック・プロセス」、「プロジェクトメイド・コミュニティ論」の対象分野として、ファシリテーションが導入された“地域”の側からの読み解きにおいて、具体的には、ワールドカフェ、OST（オープン・スペース・テクノロジー）、フューチャー・サーチ、AI（アプリシアティブ・インクワイアリ）などの各「ホールシステム・アプローチ」メソッドを用いる。

機序としての、ダイアロガー、カルティベーション（苗床づくり）、ブランド・ハブスタンス（計画された偶発性）、新旧メンバーの混交を活用しながら、観察と描写、リーダー以外のリーダーシップ、ティンカリング、イノベーション、ポスト・プロセス（後作業）の

各点に留意しながら、いわば「学習する地域」を創出する。

ひいては、社会を構成する基盤としての“地域”が、変化に対して選択的に寛容に、あるいは積極的になることができたとき、社会は、自律的に、よりよい未来を創造できるようになる。

「ニーバーの祈り」をもって、「地域ファシリテーション」への考察の稿を閉じたい*19。

神よ

変えることのできるものについて、

それを変えるだけの勇気をわれらに与えたまえ。

変えることのできないものについては、

それを受けいれるだけの冷静さを与えたまえ。

そして、

変えることのできるものと、変えることのできないものとを、

識別する知恵を与えたまえ。

地域は、勇気と冷静さと知恵で、未来を創造する。

地域ファシリテーションはそれを促進する。

最後に謝辞を述べる。

双葉郡8町村教育長会のみなさん、特に担当者であった福島大学の中田スウラ教授、委員で双葉郡子供未来会議の発案者である東日本大震災復興支援財団の荒井 優理事、双葉郡はじめ福島県のみなさん、佐賀県三瀬村井手野集落のみなさん、特に活性化協議会の世話人としてお声がけいただいた「旅をする木」の小野寺睦さん、福岡大学地域活性支援塾・商学部・村上剛人教授と塾生のみなさん、UR 住都公団の関係者のみなさん、星の原団地のみなさん、ほか多くのまちづくりの関係者のみなさまへ感謝する。

注

* 1 ケネス・J・ガーゲン『あなたへの社会構成主義』、2004

* 2 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』

津村俊充は「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』）

- * 3 マーク・グラノヴェター（大岡栄美訳）「弱い紐帯の強さ」野沢慎司（編・監訳）『リーディングス ネットワーク論—家族・コミュニティ・社会関係資本』勁草書房、2006
- * 4 田坂逸朗「地域イノベーションを促進する協創的ヒアリング手法の研究—未来創造のためのファシリテーション—」（広島修大論集 第55巻 第1号（2014年9月）、広島修道大学）
- * 5 田坂逸朗「パブリック・プロセスとは何か？—ファシリテーションが変える、市民の未来創造—」（広島修大論集 第55巻 第2号（2015年2月）、広島修道大学）
- * 6 田坂逸朗「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—」（広島修大論集 第56巻 第1号（2015年9月）、広島修道大学）
- * 7 「地域」の定義については、政治学、経済学における定義を参照しながらも、ここでは、『地理学辞典』（1973）、木内信蔵『地域概論—その理論と応用—』から、地理学の定義によった。
- * 8 杉万俊夫『コミュニティのグループ・ダイナミクス』（2006）。筆者は、「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—」（2015）中でも、グループ・ダイナミクスとファシリテーションについて論じている。
- * 9 「地域イノベーション」に関する言及は、内田純一『地域イノベーション戦略』（2009）、野澤一博『イノベーションの地域経済論』（2012）、文部科学省科学技術政策研究所『日本における地域イノベーションシステムの現状と課題』（2009）などを参照した。筆者は「授業『地域イノベーション論』の試み」（ひろみら論集第1巻第1号（2015年12月）、広島修道大学）中でも、地域イノベーションとファシリテーションについて論じている。
- * 10 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』、2007
- * 11 ハリソン・オーエン『オープン・スペース・テクノロジー』、2007
- * 12 マーヴィン・ワイズボード／サンドラ・ジャノフ『フューチャーサーチ』、2009
- * 13 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』、2006
- * 14 香取一昭／大川 恒『ホールシステム・アプローチ』、2011
- * 15 「学習する組織」の概念自体は、教育学と組織行動学の観点から組織と個人の関わり方を研究したクリス・アーギリスが1970年代に提唱した。ここではそれを源流とするピーター・M・センゲを引用した。ピーター・M・センゲのいう「学習する組織」は、共有ビジョン、メンタルモデル、自己実現（マスタリー）、チーム学習、そしてシステム思考、という5つの学習領域を持っている。特筆すべきは、学習する組織を形成する個人を、単なる労働力ではなく、主体性と協働性と成長への意思をもった自由な人間である、としている点である。ピーター・M・センゲ『学習する組織』、2011
- * 16 C・オットー・シャーマーは、「U理論」で、“現れようとしている未来”から学ぶ、とは、非常にあいまいかつ不確実な状況を許容し、失敗を恐れず、これから出現しようとする、きわめて重要な何かに貢献しているのだという気持ちによって、前進を続けることである、としている。C・オットー・シャーマー『U理論』、2010
- * 17 ジョセフ・ジャウオウスキーは、カール・ユングの提唱した概念「シンクロニシティ」（共時性、意味のある偶然の一致）をひもときながら、リーダーシップとは、これまでの成功体験を棄てながら、シンクロニシティを得て、常に新たな使命をもって進み続けることであるとしている。ここでは、このリーダーシップに関する考察を、それを地域がよりよい地域となっていく過程のなぞらえと解釈した。『シンクロニシティ』、2007
- * 18 パウロ・コエリョの引用は、ジョセフ・ジャウオウスキーによる。（パウロ・コエリョ『アルケミスト—夢を旅した少年』）『シンクロニシティ』、2007
- * 19 ニーバーの祈り（Serenity Prayer）は、神学者ラインホルド・ニーバーが作者で、アルコール依存症克服のための組織「アルコホーリクス・アノニマス」などによって採用され広く知られるようになった。ここでは、聖学院大学ウェブサイトを参照し、日本で最もよく知られている大木英夫日本語訳を採った。

参 考 文 献

- ケネス・J・ガーゲン『あなたへの社会構成主義』ナカニシヤ出版, 2004
- 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
- ちよん 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
- マーク・グラノヴェッター(大岡栄美訳)「弱い紐帯の強さ」野沢慎司(編・監訳)『リーディングス ネットワーク論—家族・コミュニティ・社会関係資本』勁草書房, 2006
- 日本地誌研究所『地理学辞典』二宮書店, 1973
- 木内信蔵『地域概論—その理論と応用—』東京大学出版会, 1968
- 杉万俊夫『コミュニティのグループ・ダイナミクス』出版社：京都大学学術出版会, 2006
- 内田純一『地域イノベーション戦略』芙蓉書房出版, 2009
- 野澤一博『イノベーションの地域経済論』ナカニシヤ出版, 2011
- 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
- フューチャー・サーチ
- マーヴィン・ワイズボード／サンドラ・ジャノフ『フューチャーサーチ』ヒューマンバリュー, 2009
- 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
- ピーター・M・センゲ『学習する組織』英知出版, 2011
- 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・M・センゲ, C・オットー・シャーマー, ジョセフ・ジャウオースキー, ベティ・スー・フラワーズ『出現する未来』講談社, 2006
- 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
- ジョセフ・ジャウオースキー『シンクロシティ』英治出版, 2007
- パウロ・コエリョ『アルケミスト—夢を旅した少年』角川書店, 1988

Summary

Local Facilitation Theory

Itsuo Tasaka

“Local areas” are important components of society. Nevertheless, liberal discussion and co-creative future creation are often blocked in local areas. This is because local relationship and communal aspect are so emphasized that local residents criticize each other and get inflexible.

This article elaborates how effectively facilitation, which facilitates intellectual interaction in a group, works also in “local areas” for running organizations, facilitating group dynamics, team building, education and so on.

Local facilitation means the facilitation by local residents for each other so that they can live by their own local values more easily.

When “Mutual Facilitation by Local Residents” as eco-system can take advantage of simulated ‘Strength of Weak Ties,’ meetings in local areas become chances for innovative changes.

Local facilitation will let “Learning Local Areas” emerge. When local areas as components of society allow or facilitate selective changes as “Learning Local Areas,” society can autonomously create better future.