

# ファシリテーション経験がもたらす 触発的自己促進による行動変容

田 坂 逸 朗

(受付 2017年5月31日)

## 1. は じ め に

ファシリテーターとファシリテーションは一對のもののように論じられてきた。デューイの投げかけにはじまり、レヴィンやコルブラが深め、主に経験学習の教育学や心理学の文脈で研究されてきた<sup>\*1</sup>。教育の役割論・機能論、人間関係のあり方、学習集団をはじめとするさまざまな分野における集団の相互促進や行動促進が論じられる中で、主論としては、ファシリテーターが行うものがファシリテーションであり、ファシリテーションをもたらしにはファシリテーターという役割を担うことが必須となる、との文脈であった。もちろん傍論としてそのふたつを独立した別のものとして扱う論もあったことはそれとして、それは「ファシリテーション研究史」ともいうべきアプローチによる精査を待ちたい<sup>\*2</sup>。

広島修道大学は文部科学省地（知）の拠点整備事業の採択を受けて「イノベーションブリッジによるひろしま未来協創プロジェクト」の一環として、2014年に「地域イノベーションコース」を設置した。この地域イノベーションコースは提供する20科目すべてに、グループディスカッション等のコミュニケーションを要する演習を用意しており、学生たちはきわめて多くの話しあいや共同作業を体験する。そこでは少なからず「ファシリテーション」や「ファシリテーター」の語用と援用の機会にふれることになる。

学生がファシリテーションを学修する目的は、もちろんその演習や実習におけるチームビルディングやディスカッションの円滑化を目論んでのことであるが、その「ファシリテーション」や「ファシリテーター」の学修経験そのものを通して、目的外のいくつもの変化を見せる場面にたびたび遭遇した。それらは、受容する力、言明する力、人と人をつなぐ力であり、集団状態から受けるストレスをいなす力であり、想定していない集団の動きに対応できる落ち着きであり、社会人基礎力、ひいてはクリステンセンのいうイノベーターの発見力につながるものであると見てとれた<sup>\*3</sup>。

チームビルディングやディスカッションの円滑化を主目的としているので副産物にすぎないと見なしでもよいはずの、それらの顕著な変化に着目し、本考では、この、ファシリテーションの学修経験（時として学修機会でないファシリテーションも）がもたらす「行動変容」

について研究する。ファシリテーションやファシリテーターにふれるとき、人は変容する。行動の指針が変わり、集団と個の関係について、大きな示唆を得る。その機序はどうであるのか、特に、地域イノベーションコース授業とその派生の非公式の場である「イノベーションコミュニティサロン」を足がかりとして論じていく。そこには、ファシリテーターがもたらすファシリテーション以外のファシリテーションとしての、触発的自己促進ともいうべき概念が提示できるだろう。ひいては、ファシリテーターを任じることを目指すためのファシリテーション学修（学習）ではない学修（学習）目的が設定できるはずである。

## 2. 学生が実践したこと～ファシリテーション経験

教育領域・研究領域・社会貢献領域の好循環を目指す「イノベーションブリッジによるひろしま未来協創プロジェクト」のうち、教育領域の主眼となるものが「地域イノベーションコース」であり、3領域の好循環のためのイノベーションブリッジ人材（コーディネート学生）の育成を行っている。PBL（Problem Based Learning）型の実習やサービスラーニング（もしくはCBL：Community Based Learning）型の実習を通して、学生はまだ見ぬ問題にまだ見ぬ解決方法で臨むイノベーターの5つの力（後述）を涵養する<sup>\*4</sup>。イノベーションの理解、テーマ発見、解決策の開発、総合的な応用、の4つのステップの科目群でのファシリテーション経験を、筆者が担当した以下の科目に沿って列挙する<sup>\*5</sup>。

「地域イノベーション論」（配当年次：1・2・3・4年）におけるファシリテーション経験は、主にグループディスカッションを通して、かつホールシステム・アプローチとして、積み重なるよう設計した。これらは、キース・ソーヤーがいう「会話はイノベーションのゆりかご」ということを体現するファシリテーション経験であり、チェスプロウのオープン・イノベーションやエリック・リースのリーン・シンキングを疑似体験するファシリテーション経験であり、クリステンセンのイノベーターの5つの力（発見力）、すなわち質問する力、観察する力、実験する力、人脈をつくる力、関連づける力を涵養するファシリテーション経験であった<sup>\*6</sup>。

**【相互インタビュー】** 相互にインタビューしあい、自己の立脚点を焦点化する

**【マグネットテーブル】** 好きなこと・関心のあることから自己生成グループを自発的に形成する

**【OST】** 場にテーマを投げかけ、即席で分かれた自己生成グループでディスカッションする

**【グループディスカッション】** 名目グループを指示されてディスカッションし一定の結論を出す

**【ブレインライティング】** 「書く」ブレインストーミングとして、回し書きしながらアイデアを創案する

**【シナリオプランニング】** 机上の演習であるが、意思決定には多様なステイクホルダーが関わり、かつ、多様な状況に即して臨機応変な意思決定をしなければならないことを学ぶ

田坂：ファシリテーション経験がもたらす触発的自己促進による行動変容

**[ピッチ]** ペアになった相互のピッチ（投げ方型ショートプレゼンテーション）にはじまり、徐々に増員するピッチサークルにおいて、自発的にピッチを行う

**[未来新聞]** 最終講のグループディスカッションとして、自己生成グループでアウトプットを作成する



図1 授業「地域イノベーション」のグループディスカッション

「ファシリテーション入門／ワークショップスキル入門」（配当年次：1・2・3・4年）では、ワークショップの場を体験し、ファシリテーションとワークショップスキルの機序を学ぶ<sup>\*7</sup>。これらは、ファシリテーション、およびワークショップの予行的な体験であり、その機序やスキルを学ぶというより、他の科目での援用の準備となるものとして、その雰囲気にもふれる実感の積み重ねを意図した。

**[ワールドカフェ]** 少人数に分かれて席替えを繰り返しながらリラックスした雰囲気の中で対話を行い、問いに意味で答える

**[フィッシュボウル]** ディスカッサントと観察者に分かれてディスカッションを行い、相互に入れ替わることでディスカッションに客観的な視点を持ち込む

**[チェックインーチェックアウト]** 車座（サークル）になり、全員が発言を行うことで冒頭から参加感を演出し、かつ、収束においても全員の発言を促すことで、対等な開示を通して対話を融和的に終える

**[ラボラトリーラーニング]** グループ作業のあと、メンバー各人、人を中心にふりかえりを行い、体験への意味づけから各人の経験則を編み出す

**[ストーリーテリングカフェ]** グループになり、ひとりのストーリーテリングを他メンバーが聞き要素を抽出する「聞く創造性」を体験する

「ひろしま未来協創プロジェクト」（配当年次：2・3・4年）ではPBL型の実習を行い、

ウズのPBLプロセスに沿って、問題発見から解決と自己への反映までのプロセスをひととおり経験する。「イノベーションプロジェクト（地域課題研究）」（配当年次：3・4年）ではサービラーニング型の授業として、地域や社会において実際に役立つ経験の中から自身の社会人力を涵養する。これらは、自身の属するグループ内のファシリテーションのみならず、フィールドである地域との共同を含む応用の経験であった。

コルブの経験学習のサイクルに沿うとともに、これらの授業ではワークショップの定義を“再意味化”して捉えている。ソーヤーはグループジェニアスという新しい概念に寄せて、集団の持つ相互作用を学習でも組織運営でもなく、「ワーキング」として機能させることを理論化している<sup>\*8</sup>。学習（気づき）のワークショップから、創造（イノベーション）のワークショップへ。それはワーキング（作業部会）も含むワークショップの語用そのものの広義化である。この「広義化した語用のワークショップ」として、授業をワークショップ形式で設計した。すなわち、レクチャーの後、それらをなぞらえ実感（体感）する過程としてワークショップの時間枠を用意し、内容としてもさることながら、全体としてイノベーションが起きやすい（起こしやすい）環境づくりを心がけつつ、さらに、体験（実感や体感）を経験として定着させるためのふりかえり（事後の会話や各人による記述）の時間を設けた。（成績評価の上でも）ふりかえり（リフレクション）は各授業において重要な役を果たした。そこには、学修の過程と学修前との差分が現れる。

例えば「地域イノベーション論」の授業では、おもな講において授業の終盤、自身の体験をふりかえるリフレクションカードの記述を課した。ふりかえり（リフレクション）の要諦を、事実の描写、感覚の表現、個人の視点からの考察、援用可能な法則の抽出、これからの試行案、と説明した後で、各自が200字ほどのふりかえり文を書く。たびたび現出した「ファシリテーションそのものに対するリフレクション」を例示するなら以下である。

「他の人の意見を聞いて自分の意見も変わっていくことがとても楽しく、たくさんの考えが言えたり聞けたのでよかった。みんなで意見を出しあうことでイノベーションにつながっていくことが肌で感じられた」（部分引用）（「地域イノベーション論」リフレクションカード）（2017年7月19日）

「小さな意見をまわりに少し勇気をもって伝え、まわりがそれにあたたく反応を返すなら、少しまた新しい社会になるかもしれない。ひとりひとりが少し変わることが結果大きなパワーになる」（部分引用）（「地域イノベーション論」リフレクションカード）（2017年6月28日）

「もっと話し合ってみたい、いろんな人と意見を交わしたいと思った。これは初めての感覚だ」（部分引用）（「地域イノベーション論」リフレクションカードより）（2017年6月28日）

「ファシリテーション入門／ワークショップ・スキル入門」の授業では、最終講を全講のふりかえりの時間ととらえ、自身の体験をふりかえるふりかえりシートの記述を課した。やったこと、わかったこと、ためしてみたいことを、各自が400字ほどのふりかえり文に書く。ファシリテーションやワークショップが、その事象から敷衍する援用に言及していた一例を、以下に例示する。

「話しあいをする際には正解はひとつではないということ、自分の意見と違う人の存在を認め、とにかく相手の話に耳を傾けるということを念頭において話しをしたと思った。ファシリテーションの授業にふれる前の私は、とにかく頑固で正解はひとつしかない、正解はもう決まっていると思い込んでいた。すでに正解が決まっているなら世の中はそれ以上何も発展しないし、新しい物事は生まれえない、という、ちょっと考えてみればわかることをわかっていなかった」(部分引用) (「ファシリテーション入門」ふりかえりシートより) (2017年6月1日)

「ワークショップを、嬉しい・楽しい・驚いた など感情を伴った体験だと位置づけた。そういった感情を伴うからこそ、本来の意味で、学んだ! と気づかせてもらえるものであると考える。ためしてみたいことは、ワークショップを普段の生活や受講に取り入れることだ。自分が普段受けている他の授業も(個人的に)ワークショップ型ととらえ、脳内で、そう理解し換えてみるのもおもしろいのではないかなあと思う」(部分引用) (「ワークショップスキル入門」ふりかえりシートより) (2017年7月26日)

「ひろしま未来協創プロジェクト」では、地域実習の活動について、全講終了後、期末レポートを課した。地域実習において、問題をどう発見しどう考察したか、起きたこと、感じたこと、よかったこと、わかったこと、これから試してみたいことを、各自2000字ほどのレポートに書く。その中に見られるファシリテーション経験がもたらしたと思われる自身の変容が記述されている一例を、以下に例示する。

「ワークショップやミーティングをするとき、良いメンバーでなかったからコミュニケーションができなかったと思うところがあったが、しかしそうではなく、たくさんコミュニケーションをしたからこそ良いチームメンバーになっていくのだとわかった」(部分引用) (「ひろしま未来協創特講(過疎地域のイノベーション)」期末レポートより) (2017年8月3日提出)

「第2回目の実習では、グループの中でメンバーの考えていることがバラバラであり、なかなか意見がうまくまとまらなかった。うまくいかないと思ったときに、すぐ方向修

正しなければどんどんうまくいかなくなることを感じた。また、そこまでやってきたことをうまく活かすために「過去」をふりかえる、長期的な視点で「未来」を考えることの重要性を痛感した。グループの中で当初からぶれないものは何か、根本的なものは何かということを考える必要があることを感じた」（部分引用）（「ひろしま未来協創特講（都心のイノベーション）」期末レポートより）（2017年8月7日提出）

ファシリテーションそのものを学ぶというより、雰囲気にもふれながら、地域イノベーションアイデアの開発など、別の目的を持って取り組んだ場面において、副産物的に学生たちの行動の変化が起きた。そのうち目立っておきたものを、副産物的な、触発的な「行動変容」として、まとめたい。後述するが、それらが波及的なもの、副産物的なものであることに意味があると考えている。

このほか、広島修道大学の学生は、地域連携の分野でも、自治体や企業との連携に基づく各プロジェクトや、自主的な学生生活活動の助成事業「地域つながるプロジェクト」などを通して、ディスカッションと共同作業を繰り返している。

それらを補完する意味で、2014年から「イノベーション コミュニティ サロン」を創始した。これは、学生による場の創出であり、授業の枠を超え、学外プロジェクトの枠を超えた交流と、相互触発を目論むものであった。ノンフォーマルな「場」としての活動は以下の特徴を有する。

○授業・プロジェクトの枠を超えるネットワーキング

- クリステンセンのイノベーター力5つのうち人脈力、実験力を体現
- 学生生活を語りあい、授業を語りあい、プロジェクトを語りあう
- サークルや学外のプロジェクトへの相互勧誘も自由
- 気の置けない空間での発表経験

○教員が創設し学生が運営する（公設民営的）

- 不定期に開きたいときに開きたい学生が開く。開催テーマも自由
- 大学が告知・運営を支援、会場を提供する（居場所化）
- チャレンジできる余白＝ファシリテーター経験の機会増
- 企業組織や行政機関の、自主的なノンフォーマル活動をモデルとした

○自由（余白）が価値を生む

- 2014～2017年5月までに20回開催
- おもなメソッド：ワールドカフェ、ストーリーテリングカフェ、ストラクチャーラウンド、ボードミーティング、OSTなど

○ノンフォーマル

- フォーマルでもインフォーマルでもなく、その中間ノンフォーマルとして
- 存在としては非公式、しかし、成果は公式に活用する可能性を担保

学生たちにとっては、学んだファシリテーションを自分たちになりに実験的に実施する場であり、マグネットテーブルやワールドカフェなどの手法を試行する場であり、なにより授業を超えた枠組で交流し自身の理解を深めプロジェクトなどの活動を推進する場である。なにより、学んだ「場」の必要性を率直に援用することによって、自ら場を生成する「場づくり」を経験する「場」である。ファシリテーションを「集団の知的相互作用を促進する働き」と定義する堀 公俊は、ファシリテーションの第一のスキルに「場づくり」を挙げている。ファシリテーター、もしくはファシリテーションがもたらした良質の場があるとき、その場そのものから行動変容（変革）のきっかけを得る。場こそファシリテーション経験の要である。



図2 ノンフォーマルな場「イノベーション コミュニティ サロン」

### 3. 場が、触発的に自己を促進する

「場」とはなにか。「場」に関する知見を読み解いておく。野中郁次郎は、「場」とは、「共有された文脈の基盤となるような、物理的・仮想的・心的な場所を母体とする関係性」と定義している<sup>\*8</sup>。クルト・レヴィンは、集団力学において「環境と行動は相関関係にある」としている<sup>\*9</sup>。組織改革のファシリテーターであるマーガレット・J・ウィートリーは、「対話とは変化のための土壌づくりである」としている<sup>\*10</sup>。お互いの変化や成長の瞬間を共有する時間と空間が「場」であるとも言える。変化や成長を共有できるのが場ならば、人は場で育

つと言える。場がファシリテーターのフィールドであるとともに、ファシリテーションにとつては、場こそそれをなす第一の要であり、ファシリテーション経験の中核をなすものは、場を実感したかどうかである。場は相互触発的であるとともに、関係性が深化してゆく時間共有であり、多様性や共感性を豊かなものとして捉え直す意味の機会でもある。

教育へのファシリテーションの投入とは、初学者と既習者を区別することのない多様性の場の創出である。デュイー、レヴィン、コルブラの探求の流れは、ファシリテーターにはじまり、ファシリテーションへと軸足を遷移させている。ファシリテーターという役割論から、ファシリテーションという機能論へ。視点から効能へ。新しい公共宣言は「居場所と出番」と言い、キャリアデザインは「出会いと出来事」と言っている（**ブランド・ハプンスタンス**）<sup>\*11</sup>。よい場をその場にいる者で生み育てようとする、多様性と共感性の場の創出への傾注は、お互いを促進し合う「イチ・ファシリテーション」の可能性を内包している。

イチ・ファシリテーションにおけるファシリテーターとは、明白な役割論としてのファシリテーターよりむしろ、「いつの間にか」担っている、ゆるやかなファシリテーターである。参加者全員がいつの間にか相互にファシリテーター役を担える関係性という意味においての「場」こそ、ファシリテーションの実践経験の場としての、ファシリテーションセンスの涵養の場であり、イチ・ファシリテーター育成の場であり、触発的に自己を促進させながら、ファシリテーション経験を自己成長に活かしていく自己の現れの場である。

そもそも教育とファシリテーションの組合せには、慎重な配慮を要するアンビバレンツが存在する。教育手法は法則化を旨し、ファシリテーションは多様性を許容し偶発性を喚起する。教育は約束性を重視し、ファシリテーションは臨機応変さと意見の変容を歓迎する。余白余裕余事象がファシリテーションを推進するが、教育にとっては効率も重要事項である。

ファシリテーターという役割やルールが場の象徴としてそこにあるとき、それは教育というコンテンツの入れ物たるものでもある。入れ物としてのファシリテーションの体現者であるなら、それをファシリテーターという少数が担うのではなく、参加者が相互に“**ファシリタスタ**（ファシリテーションの体現者）”となって担うほうが場のあり方に適っている。マルコム・グラッドウェルは「ティッピングポイント論」において、風土が変わる5%のティッピングポイントについて述べている<sup>\*12</sup>。ファシリタスタが5%を超える場に接したファシリテーション経験は、顕著な行動変容をもたらす。

すなわち、環境と行動が相関関係にあるなかでの「変化のための土壌づくり」として「多様性の場の創出」が変化や成長の共有となるなら、それは「居場所と出番」の出現であり、「出会いと出来事」の出現であり、触発的な関係性の深化を通して、ファシリテーションセン



スが涵養される場の出現である。ファシリテーターに触発されてイーチ・ファシリテーションが機能するとき、さらにはファシリタスタとなって、「ファシリテーション経験を自己成長に活かしていく自己の現れ」が見られる。そして、自己成長への意思がティッピングポイントを超えると、自ずと行動変容が起きるのである。

行動変容について、これまでの研究のうち大半を占める、社会的かしこさや学生（児童、生徒）によるリーダーシップ行動やファシリテーション・スキルに関する能力開発を、意図した教育目的を達成しようとする指導的で明示的な、機能訴求の行動変容と規定するならば、この論考が取り扱うのは、それらの涵養を目的的に目論んだ教育・学習における行動変容ではなく、フィリップ・コトラーがソーシャル・マーケティングに即して定義するような、主宰者（教育者）の意図より受益者（ここでは学習者としての学生・生徒・児童）の意思を起点とした、自己触発的で暗示的な、自覚性の低い行動変容であるとしたい。

「社会的かしこさ」に関しては、久光達也・岩淵千明、「児童のリーダーシップ行動の変容」に関しては、倉本満枝、「参画型協働学習におけるファシリテーション・スキル」に関しては、武田正則の、それぞれの先行研究があるが、そして「行動の変容」に関する多くが教育学や健康指導の分野で論じられてきているが、ソーシャル・マーケティング的で、非機能訴求の、自己触発的で自覚性の低い行動変容に関して、ファシリテーション経験が与える役割の研究の端緒がこの論考によって開けるなら幸甚である<sup>\*13</sup>。以下、試論として、行動変容の例を列挙してみる。

#### 【ファシリテーション経験による行動変容】

- 意見の変化を肯定的に受容する（受け入れる）ようになる
- 自意見を含み俯瞰して全体像を捉え、登場人物間の位置関係として自意見を再確認する（俯瞰して見る）ようになる
- あいまいなまま発言し自意見をコミュニケーションの中で形成していく（練り上げ続ける）ようになる
- コミュニケーションから「今問うべき問い」を発見する（問いあおうとする）ようになる
- ファシリタティブな風土を醸成する（促しあおうとする）ようになる

これらを、場におけるファシリテーション経験がもたらす**5つの行動変容**と規定するならば、それらは、堀のファシリテーションの4つのスキル、クリステンセンのイノベーターの5つの発見力と関連づけることができる（表1）。

ファシリテーション・スキルの4つを通して、イノベーターの発見力的な能力への志向がはじまり、その変化への焦点化で、行為として、**5つの行動変容**がその場以降現れる。それ

表 1 5つの行動変容への関連づけ

| ファシリテーション・スキル | イノベーターの5つの力      | 行動変容                 |
|---------------|------------------|----------------------|
| 場のスキル         | 観察する力            | 俯瞰して視る               |
| 対人関係のスキル      | 質問する力<br>人脈をつくる力 | 問いあおうとする<br>促しあおうとする |
| 構造化のスキル       | 関連づける力           | 練り上げ続ける              |
| 合意形成スキル       | 実験する力            | 受け入れる                |

はときに暗示的であり、自覚的な自己能力の開発というよりは、触発されていつの間にか援用している「感化」的な変容である。ピーター・センゲは、『出現する未来』の中で、暗示的に起こる行動の変化（関心の転換）について以下のように報告している<sup>\*14</sup>。自動車メーカーの新車開発プロジェクトでの改革の成果がめざましいとして、上司にその成功を説明するのがもっとも難しいとする組織改革の事例である。「上司は納得がいかず、そのために従業員が達成したことを軽く考えるようになります。数百人の従業員が考え方を変え、全体のためになる行動を取り始めた、というのなのです」

#### 4. 触発的自己促進による行動変容

フィリップ・コトラーは、『ソーシャル・マーケティング 貧困に克つ7つの視点と10の戦略的取組み』において、ソーシャル・マーケティング活動の最終目的は顧客の行動変容（変化）にあると説いている<sup>\*15</sup>。商品には中核として機能や便益があり、その周縁をなす影響に自発的行動がある。さらに最終外縁には行動変容があるとしている。たとえば、ドリルそのものを欲している顧客はおらず、欲しいものは穴であり、穴が開けられるという中核の便益であり、その商品を得た顧客は家具の手づくりという自発的行動を行う経験を通して、最終的には日曜大工を趣味にするという行動変容にたどり着く。

「ソーシャル・マーケティング」の概念と機能を教育に援用する先行研究は、上地広昭、竹中晃二らがを行っている。稿中で「ソーシャル・マーケティング」の定義をまとめ直している<sup>\*16</sup>。コトラーの定義には「社会通念の受容性に影響を与えるためのプログラム」とあり、アンドリアセンの定義には「標的採用者の自発的行動に影響を与えるようにデザインされたプログラムのために商業分野のマーケティング技術を適用すること」とあり、英国ソーシャル・マーケティング・センターの定義には「ソーシャル・グッドにつながる特定の行動目標を達成させること」とある（一部筆者翻案）。そしてそれらから総合的な定義を導き出し、1)

具体的な行動変容 2) ソーシャル・グッド 3) 商業的マーケティング技術の適用 4) 自発的な行動を促すこと の4つの機序を記述している。

特に、ファシリテーション経験がもたらす行動変容のまとめに引用すべきは、

- 1) 行動変容が具体的であること
- 2) ソーシャル・グッドにつながること
- 4) 自発的な行動を促されていること

の3つである。

さらには、ファシリテーション経験は、次の4つを通して、自発的な行動を喚起し、最終的にファシリテーター、もしくはそのゆるやかな形態としてのファシリタスタにたどり着く。

- (1) 緻密に聴くことによって変わる意味の深さの変化
- (2) 発言することによって自意見が確信に変わっていくさま
- (3) 流れを聞き取るダイナミズムへの関心
- (4) 対立が共同と協調に変わっていく、場（環境）の変化

発言した意見、場に呈した自らの意見の行く末を、ひもづけされた意見の後見者として固唾をのんで見守りながらそれが決定に至ることを望むばかりであった「個」としてのメンバーから、場が生む新たな未来に関与することを望む「ファシリタスタ」なメンバーへの変容こそ、堀の言う「集団の知的相互作用」の真骨頂であろう。

ひとりがファシリタスタに変容するとき、風土を変える5%としてティッピングポイントを超え、キャズム理論が適用されるような変化が起きる<sup>\*17</sup>。イノベーター→アーリーアダプター→アーリーマジョリティ、と感染するようにファシリタスタが増えていく。最初のファシリタスタは、自身の存在そのものがファシリテーターとして、アーリーアダプターとして、アーリーマジョリティのファシリテーションを援助する。

ひとたびファシリテーション側に立ったひとりめは、自らが自らの意思によって選択したものを重視するチョイス・ブラインドネスとして、その体現者側にまわり、さらに保有効果を発揮する。これらの行動経済学の知見もまた、ファシリテーションの場が感染していくようすを描くモデルである<sup>\*18</sup>。

ファシリテーション経験がもたらす触発的自己促進による行動変容の顕著な例として授業やノンフォーマルな場における学生を取り上げたが、もちろん行動変容は学生にとどまらない。筆者自身が10年を超えるファシリテーターとしての現場において、その後の参加者の行動変容としてこれまでたびたびそれを見てきた。受け入れる、俯瞰して見る、練り上げ続け

る、そして、問いあおうとする、促しあおうとする、それらの行動に傾注し、それらに適したスキルを備えようとする。これらは、これまでのファシリテーター論、ファシリテーション論の文脈では副産物であるが、ここでは、目的によっては重要な主産物であるとした。行動変容を目的とするためファシリテーション経験ができる場を創出する。それは、新たな場づくりのあり方である。

## 5. 行動変容のための場づくり

ロジャーズのキャズム理論とグラッドウェルのティッピングポイント論から、行動変容のための場づくりが導き出された。アーリーアダプターがアーリーマジョリティへキャズム（溝）を超える伝播を行うこと。「背景の力」や「少数者の法則」が作用して人の意見の変容が起きること。それらが、ソーシャル・グッドな場（環境）の進化であって、ひとりひとりにより行動変容をもたらすものとなるためには、逆に衆愚として意見に流されてしまい集合知らぬ集合愚を発現させないためには、いくつか留意すべき機序がある。

[行動変容のための場づくり]

- ファシリテーションの意図や意義など、冒頭でのガイディングを丁寧に行う
- ファシリテーターは風土を示した後、後半は場にゆだねる（後見ファシリテーター）
- 最初に現れる（変容した）ファシリタスタを歓迎する
- 終盤では、コンテンツのみならず、自身の変化に着目することを促す

場が適正に多様性を許容し、偶然や共感性を歓迎するとき、特段のファシリテーション・スキルがなくても、すぐれたファシリテーターがいなくても、場そのものが、よいファシリテーションをもたらす。場そのものこそがファシリテーターとなる。

特別な誰かがもたらしたわけではない場の相互作用としての変化・成長を、今のこれこそが共有財である、と実感するのが場志向の後見ファシリテーターであり、その役目は、見守り、わずかなグッドプラクティスを指し示し、ファシリテーション成果とする、動的な「みなし役」として「未来への可能性を見いだすセンサー役」に徹することである。

ファシリテーションはファシリテーターにしかもたせない、とは、これらファシリタスタによる触発的な自己促進による行動変容の例をもって覆すことのできる誤解である。

## 6. お わ り に

行動変容の場づくりはまた、特定の考えに場全体を誘導しようとする「させる力」への耐性を上げる。アダム・カヘンの言うファシリテーションの本質、「させる力」の応酬から「する力」の合成へ、という場は「させる力」を発動させない風土づくりからはじまる<sup>\*19</sup>。この風土が、風土を変える5%を超えると、社会は、相互に促し合う、「する力」の合成によって形成されていくだろう。ファシリテーションはその最初の哲学を示す道具である。

書き終えてみるなら課題の多く残る論考であった。まず行動変容のための指標と数値による定量化が課題だ。これは、授業において年間のべ約600人の履修生の1 Semester 15講 4年間分の60,000枚近いフレクシオンカードとPBL型授業200本の期末レポートから導き出せるはずである。次に、行動変容のためのメソッドを新たなファシリテーション・スキルとしてまとめたい。経験から導き出せるいくつかの機序は列挙したがまだまだ不十分である。さらには、特定の分野での（もしくは教育分野に限定してもよいが）行動変容前と行動変容後の差分を記述できるようにしたい。触発的自己促進による行動変容は、ワークショップの気づきに類する副産物でありブランド・ハプスタンスという性格から行動変容前と行動変容後の約束性（法則性）が低い。それでもそこには機序はあるはずである。そしてその解は、きっと現場で見つけることにもなるだろう。現場を持つファシリテーション研究者のひとりとして、その意味において意義ある現場の探求を志向してやまない。

ファシリテーションにふれ、驚きをもってファシリタスタとなり、場を変化への受容性の高いものに変えながら、まだ見ぬ未来に立ち向かう行動変容を起こした、なによりわたしこそがでそうであったのだから。

最後に謝辞を述べる。この論考は、特定非営利活動法人日本ファシリテーション協会主催のファシリテーション・シンポジウム2017 in 福岡にて研究発表を行った「教育現場にファシリテーションを広める分科会・場がファシリテーターを育てる～広島修道大学地域イノベーションコース『イノベーション コミュニティ サロン』」の発表を改題し論文化したものである。実行委員会ははじめ関係者のみなさまに謝辞を述べる。さらにはこれまでファシリテーション研究の急先鋒としてこの10年の活動のプラットフォームをなしてきた協会とその関わりあるすべてのみなさんに感謝する。そして、多くの現場に誘ってくださったファシリテーション活動の主催者のみなさん、列席者、参加者のみなさん、ほか、多くのみなさんへ感謝する。とりわけ「地域イノベーションコース」の学生たち、およびそれを支える多くの関係者に感謝する。

注

- \* 1 ジョン・デューイは、なすことによって学ぶ、ファクトリー（画一教育）ではないワークショップ（手づくり教育）を、と「体験学習論」を説き実践した。教育に必要なのはティーチャー（教師）であるが、学習に必要なのはファシリテーター（促進者）である、と。これが1902年の「ファシリテーター」の初出で、以後、ファシリテーターに関する研究は、半世紀の間に、クルト・レヴィンらの集団力学やエンカウンターグループの活動及び研究、デービッド・コルプらの組織行動学、経験学習理論の研究、いくつものアート・ワークショップやグループセラピーの活動を経て、ファシリテーターから派生してそれを概念化した「ファシリテーション」の語用が始まってゆく。心理学・教育学が牽引しながら、次第に援用の範囲が都市計画・建築デザイン・まちづくり、さらには、組織論やマネジメントスキルへと広がってきた。田坂逸朗は『ウチとソトをつなぐファシリテーション——ファシリテーション研究方法序説——』（広島修大論集第57巻 第2号、2017）にもまとめた。
- \* 2 実務者としてのファシリテーターたちはファシリテーションをどう定義しているか。南アフリカにおいて1991年から民族和解を推進するモン・フルー・シナリオ・プロジェクトに参画したファシリテーターであるアダム・カヘンは、著書『未来を変えるためにほんとうに必要なこと』（2010）中に、「する力」と「させる力」として、力の生成的な面は自己実現の衝動としての「する力」であり、退行的な負の面は他者の自己実現を盗み取る「させる力」である、としている。人は誰かによって解決されたいと願っているのではなく、真の解決は「わたしがやる」によってなされる、と述べ、これが「ファシリテーション」の本質であるとしている。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」としている（『ファシリテーション入門』、2004）。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」ことと定義している（『ファシリテーター型リーダーの時代』、2002）。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間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）（『ファシリテーション革命』、2003）。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（『ファシリテーター・トレーニング』、2010）。
- \* 3 クレイトン・M・クリステンセンは『C・クリステンセン 経営論』（2013）で「イノベティブな人材の五つの発見力（ディスカバリー・スキル）」を定義している。①関連づける力（associating）②質問力（questioning）③観察力（observing）④実験力（experimenting）⑤人脉力（networking）の5つである。「地域イノベーションコース」の人材涵養、イノベーション・ブリッジ人材のロールモデルとして、地域課題のイノベティブな解決策を発見するためのスキルの養成に、授業においては、教室内で多様な人的交流を行う、質問と観察と仮説化の演習を多く組み入れた。
- \* 4 「地域イノベーション論」について田坂逸朗『授業「地域イノベーション論」の試み——地域イノベーション教育による社会貢献と教育の統合』（ひろみら論集創刊号、2015）に述べた。PBL型授業「ひろしま未来協創プロジェクト」について田坂逸朗『PBL型授業を活用した地域課題解決——地域イノベーションという新しい大学の役割——』（ひろみら論集第2号、2016）に述べた。
- \* 5 ここでは科目のすべては網羅しない。抜粋して述べる。
- \* 6 ホールシステム・アプローチについては、香取一昭／大川 恒『ホールシステムアプローチ』、2011）に詳しい。キース・ソーヤーはイノベーションに関する論説の文脈で会話の重要性を述べている（『凡才の集団は孤高の天才に勝る』、2009）。ヘンリー・チェスブローは「オープン・イノベーション」の提唱者。イノベーションには共同性と開かれた場が必要と説いた（『オープンイノベーション——組織を越えたネットワークが成長を加速する』、2008）。エリック・リースは「リーン・スタートアップ」を提唱している。1) すばやく立ち上げ、2) 臨機応変に、3) 常に学習し修正する とする「リーン・スタートアップ」はイノベーターたちのひとつの行動指針となっている（エリック・リース『リーン・スタートアップ』、2012）。クリステンセンも含め、授業内容立案のバックボーンとした。
- \* 7 授業では、アダム・カヘン（『未来を変えるためにほんとうに必要なこと』、2010）、フラン・リース（『ファシリテーター型リーダーの時代』、2002）、堀 公俊（『ファシリテーション入門』、2004）、中野民

## 田坂：ファシリテーション経験がもたらす触発的自己促進による行動変容

- 夫（『ファシリテーション革命』, 2003）, 津村俊充（『ファシリテーター・トレーニング』, 2010）などをベースとしつつ、しかし初学者向けとするために、できるだけ体験的な授業となるよう心がけた。
- \* 8 ここでは、山内祐平・森 玲奈・安斎勇樹の『ワークショップデザイン論』（2013）、および、杉万俊夫『グループ・ダイナミクス入門』（2013）を参照しつつ、ワークショップに、ホールシステム・アプローチ、キース・ソーヤーのグループ・ジニアス、ヘンリー・チェスブロウのオープン・イノベーション、エリック・リースのリーン・シンキングを加味し、独自の「地域イノベーション」に向かうワークショップを体験的に学習した。
  - \* 9 野中郁次郎ほか『知識創造企業』（1996）
  - \* 10 マーガレット・J・ウィートリー『「対話」がはじまるとき——互いの信頼を生み出す12の問いかけ』（2011）
  - \* 11 ブランド・ハプスタンス（「計画された偶発性」）理論は、ジョン・D・クランボルツ提唱したキャリア論。キャリアは偶然の出来事に、最善を尽くそうと対応することの積み重ねで形成されるとしている。
  - \* 12 マルコム・グラッドウェルのティッピング・ポイント論では「ティッピング・ポイント（臨界点=野火が広がる劇的な瞬間）」に関する論説。ここでは「少数派の法則」を援用した（『ティッピング・ポイント——いかにして「小さな変化」が「大きな変化」を生み出すか』（2000）。
  - \* 13 久光達也、岩淵千明の研究は、『「社会的かじこさ」の構造及び、家庭でのしつけ、学校生活経験、地域の教育力との関連』（川崎医療福祉学会誌、2008）に詳しい。以下、倉本満枝『キャンプ集団における児童のリーダーシップ行動の変容』（筑波大学、1981）、武田正則『参画型協働学習におけるファシリテーションモデルの開発』（教育情報研究、2013）、ほか、大矢 優、中谷陽輔、杉若弘子『アサーション・トレーニングにおける肯定的フィードバックと否定的フィードバックの役割』（心理臨床科学、2011）、高橋、恵子『自律的な行動変容を目指して：行動活性化による学生の心理教育的支援』（弘前大学保健管理概要、2014）、江角周子、庄司一子『中学生における聴くことの学びを通した聴く行動の変容プロセスの検討』（教育心理学研究、2016）などを参照した。
  - \* 14 ビーター・M・センゲ、C・オットー・シャーマー、ジョセフ・ジャウォースキー、ベティ・スー・フラワーズ『出現する未来』（2006）。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、としている。
  - \* 15 フィリップ・コトラー／ナンシー・R・リー『ソーシャル・マーケティング 貧困に克つ7つの視点と10の戦略的取組み』（2010）
  - \* 16 上地広昭、竹中晃二『行動変容のためのソーシャル・マーケティングの活用』（日健教誌、2012）
  - \* 17 エベレット・M・ロジャーズのイノベーター理論（「キャズム理論」）ここでは、マルコム・グラッドウェルのティッピング・ポイント理論とのかけあわせを試みている。
  - \* 18 自身が保有しているものについて価値を高め算定する「保有効果」や「フレーミング」「初期値効果」など行動経済学の知見も暗示的行動変容に援用可能である。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』（2008）などに詳しい。
  - \* 19 アダム・カヘン『未来を変えるためにほんとうに必要なこと』（2010）

## 参 考 文 献

- 山内祐平・森 玲奈・安斎勇樹『ワークショップデザイン論』慶應義塾大学出版会、2013  
杉万俊夫『グループ・ダイナミクス入門』世界思想社、2013  
田坂逸朗『ウチとソトをつなぐファシリテーション——ファシリテーション研究方法序説——』広島修大論集 第57巻第2号、2017、広島修道大学  
アダム・カヘン『未来を変えるためにほんとうに必要なこと』、英治出版、2010  
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  
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  
堀 公俊『ファシリテーション入門』日本経済新聞社、2004  
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
- 西村佳哲『かかわり方のまなび方』筑摩書房, 2011
- クレイトン・M・クリステンセン『C・クリステンセン 経営論』ダイヤモンド社, 2013
- 田坂逸朗『授業「地域イノベーション論」の試み——地域イノベーション教育による社会貢献と教育の統合』ひろみら論集創刊号, 2015, 広島修道大学
- 田坂逸朗『PBL型授業を活用した地域課題解決——地域イノベーションという新しい大学の役割——』(ひろみら論集第2号, 2016, 広島修道大学
- 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
- デヴィッド・ボーム『ダイアログ』英治出版, 2007
- C・オットー・シャーマー『U理論』英治出版, 2010
- ジョセフ・ジャウォースキー『シンクロシティ』英治出版, 2007
- ジェームズ・スロウィツキー『「みんなの意見」は案外正しい』角川書店, 2006
- 西垣 通『集合知とは何か』中央公論新社, 2013
- カール・アルブレヒト『なぜ、賢い人が集まると愚かな組織ができるのか』ダイヤモンド社, 2003
- エイミー・C・エドモンドソン『チームが機能するとはどういうことか』英治出版, 2014
- キース・ソーヤー『凡才の集団は孤高の天才に勝る』ダイヤモンド社, 2009
- エリック・リース『リーン・スタートアップ』日経BP社, 2012
- ヘンリー・チェスブロウ『オープンイノベーション——組織を越えたネットワークが成長を加速する』英治出版, 2008
- 安藤敬子・古庄夏香・原 百合・青山和子・窪田恵子・小田正枝『基礎看護学実習の記録における看護専門職としての思考に注目した研究：リフレクティブサイクルを用いて』西南女学院大学紀要12, 2008, 西南女学院大学
- 野中郁次郎ほか『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996
- マーガレット・J・ウィートリー『「対話」がはじまるとき——互いの信頼を生み出す12の問いかけ』英治出版, 2011
- マルコム・グラッドウェル『ティッピング・ポイント——いかにして「小さな変化」が「大きな変化」を生み出すか』飛鳥新社, 2000
- 久光達也, 岩淵千明の研究は, 『「社会的かしこさ」の構造及び, 家庭でのしつけ, 学校生活経験, 地域の教育力との関連』川崎医療福祉学会誌第18巻第2号, 2008, 川崎医療福祉大学
- 倉本満枝『キャンプ集団における児童のリーダーシップ行動の変容』実験社会心理学研究第20巻第2号, 1981, 筑波大学
- 武田正則『参画型協働学習におけるファシリテーションモデルの開発』教育情報研究第28巻第4号, 2013
- 大矢 優, 中谷陽輔, 杉若弘子『アサーション・トレーニングにおける肯定的フィードバックと否定的フィードバックの役割』心理臨床科学第1巻第1号, 2011, 同志社大学
- 高橋, 恵子『自律的な行動変容を目指して：行動活性化による学生の心理教育的支援』(弘前大学保健管理概要第35号, 2014, 弘前大学
- 江角周子, 庄司一子『中学生における聴くことの学びを通じた聴く行動の変容プロセスの検討』(教育心理学研究, 第64巻第2号, 2016)
- ピーター・M・センゲ, C・オットー・シャーマー, ジョセフ・ジャウォースキー, ベティ・スー・フラワーズ『出現する未来』講談社, 2006
- フィリップ・コトラー/ナンシー・R・リー『ソーシャル・マーケティング 貧困に克つ7つの視点と10の戦略的取組み』(2010)
- フィリップ・コトラー, エデュアルド・L・ロベルト『ソーシャル・マーケティング——行動変革のための戦略』ダイヤモンド社, 1995
- フィリップ・コトラー『コトラーのマーケティング3.0』朝日新聞出版, 2010
- 上地広昭, 竹中晃二『行動変容のためのソーシャル・マーケティングの活用』日健教誌, 2012
- 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



## Summary

### Behavior Modification by inspirational self-promotion brought by Facilitation Experience

Itsuo Tasaka

People can promote their behaviors when they experience facilitation or the behavior of a facilitator. They can change the policies of their behaviors and obtain deep insights of the relation between groups and individuals. The author has witnessed many unintended promotions of students who experienced facilitation and the behavior of a facilitator at the practice of local activities. The promotions leads to what Prof. Clayton M. Christensen calls “Innovator’s Discover Skill”. This article provides a consideration about the mechanism of the promotions.

Particularly, the author puts focus on “Ba”, which is consisted of time and space, where people shares the instants of their changes and promotions. The environment and behavior influences each other in “Ba”, which “grows the basement for changes.” Then, people finds themselves making use of their own experiences to their self-promotion through accepting diversity and spreading sympathy. Naturally, they experiences 5 Behavior Modifications.

In addition, the participants who modify their behaviors more quickly than others are named “Facilitasta” in this article. And the author tries to describe the behavior of the facilitator for promoting the Behavior Modification of Facilitasta.