ファシリテーションがもたらす社会的インパクトの考察

――直近３年間100件の任用事例から導く社会的要請の実相――

田　坂　逸　朗

（受付　2018 年 10 月 31 日）

1. は　じ　め　に

ファシリテーションは社会にどんなインパクトをもたらしてきたか。

書店では，ファシリテーションに関する書籍はおおむね，ビジネス，組織論，自己啓発のコーナーに置かれており，いまのところそれは，司法行政，社会経済，思想哲学などのコーナーにはない。ファシリテーション・シンポジウム2018 in 北海道（特定非営利活動法人日本ファシリテーション協会主催）のテーマ［ファシリテーション再考］は，ファシリテーションが社会や組織へもたらしてきたインパクトを論じ「これから」を考える，というものであったが，社会や組織へもたらしたインパクトの側からファシリテーションを再考するという学術的アプローチはたいへん意義ある先駆的な試みであった。

いまファシリテーションに携わる者が直面しているフェイズは，個々の分野を超え，社会のあり方におけるファシリテーションにある，との言には大きな新規性があろう。この新規性を切り口にしながら，表題の口頭発表を行った論考をここにまとめておく。この論考そのものが，小さくとも社会的インパクトをもたらし，より大きなファシリテーション学の潮流の生まれんことを祈念しつつ，自身の任用事例と傾向分析から「ファシリテーションの社会的インパクト」と「社会的インパクトのためのファシリテーション」を論じ，ひいては「オープンイノベーション」などの社会創造のための論説とのかけあわせを試みる。これは，新しい「社会的インパクト」論であるとともに，社会的インパクトのトレンドにファシリテーションはどう関わっていくべきかの提論でもある。そしてそこには，「社会的インパクトのためのファシリテーション」という新たな役割についての仮説を存在させたい。すなわち，「ファシリテーションがもたらす社会的インパクト」の考察たる本研究は，「社会的インパクトのためのファシリテーション」を論じるにとどまらず，「ファシリテーションそのもののこれから」としての，ファシリテーションへの社会的要請についてその機序を明らかにすることになるはずである。

2.　社会的インパクトの評価指標

CiNii（国立情報学研究所論文検索）で検索するなら，「社会的インパクト（ソーシャルインパクト含む）」のキーワードを含む論文は現在170本ある（2018年 5 月）。たとえば，「多層化する情報技術の社会的インパクト（福田 豊，日本社会情報学会全国大会研究発表論文集，2005，日本社会情報学会）」，「フレキシブル生産システムの社会的インパクト（Schultz-Wild Rainer，Lutz Burkart，伊東 誼［訳］，日本機械学会誌，1984，一般社団法人日本機械学会）」，「災害の社会的インパクトと回復のプロセスに関する研究（水谷武司，国立防災科学技術センター年報，1991，独立行政法人防災科学技術研究所）」など，広い意味で，社会全体へ及ぼす影響を「社会的インパクト」と語用している論文が多い中，2014年以降は「社会的インパクト投資」に関するものが急増しており，この語用が，投資を活用した社会創造の語用へと変化しているさまが見てとれる。

SIB（Social Impact Bond）など社会的インパクト投資への関心の高まりから，社会性ある投資に値するだけの価値をどう実証・検証するかの研究が盛んになる中，社会的インパクトそのものを論じた論文は少数派になりつつあるが，たとえば，「教室における問題行動のシミュレーション――他者の態度に着目して――（出口拓彦，2017，奈良教育大学次世代教員養成センター研究紀要）」，「ダイナミック社会的インパクト理論における意見の空間的収束を生み出す要因の検討（小杉考司，藤沢隆史，水谷聡秀，石盛真徳，実験社会心理学研究，2001）」ほか，認知科学，情報処理学，社会心理学では，「社会的インパクト」を，人間どうしのコミュニケーションが個人に与える影響，と定義している。なかでも，人間の社会的行動を解明する研究として，ラタネらは，他者の存在が個人の行動に与える社会的影響を「社会的インパクト」として定式化した（「口コミネットワークを介した政党支持率の短期的変動の人工社会モデル（人工知能と認知科学，田中克典，武藤敦子，加藤昇平，第73回全国大会講演論文集，2011）[*1]。さらには理論を定式化している。

Imp〔社会的影響力〕**=f**（**S**〔影響源の強度〕**×I**〔直接性〕**×N**〔影響源の数〕）

個人の持つ行動や態度が，互いに影響しあって，社会全体として状態のあり方を決定づけているとした，行動心理学の概念である。

また，2015年の好著『社会的インパクトとは何か？』（マーク・J・エプスタイン，クリスティ・ユーザス，鵜尾雅隆，鴨崎貴泰，2015）は，社会変革理論における「社会的インパクト」を論じ，社会に社会的投資の重要性を説いた[*2]。この中に，社会的インパクトの投資目標指標や社会変革理論のロジックモデルが詳述されている。

エプスタインの投資目標指標

1 アイディンティティのリターン（満足・評判）

2 プロセスのリターン（経験・人脈）

3 金銭的リターン（利益・価値）

4 社会的インパクト（社会的進歩・環境の改善）

この４つの量を測ることによって，投資の目標が決定される。金銭的リターンのみならず，アイディンティティのリターンやプロセスのリターンを目論むこともあれば，注目すべきトレンドとして，第４のリターン，社会的インパクトが着目されているとしている。加えて，これまで投資（私企業，社会事業問わず。業績を測る場合において）は，アウトプット（結果）とアウトカム（直接成果）が指標（ゴール）とされてきたが，社会変革理論（セオリー・オブ・チェンジ）のロジックモデルではさらにその先にゴールを設定するため，インパクト（社会の進歩としての波及効果）が指標とされることを提示している。

社会変革理論のロジックモデル［慈善活動財団ダースラのインドでの活動の事例を例に］

インプット（投入）［資金およびボランティア］

↓

アクティビティ（活動）［遊び場の建設］

↓

アウトプット（結果）［遊び場の完成］

↓

アウトカム（成果）［遊び場で遊ぶ子どもたち］

↓

インパクト（社会的影響）［より健全な子どもたちとコミュニティ（の標準化）］

ここで，波及的な社会的影響を意味する「インパクト」と比較対照できる語用を整理しておく。社会通念として，以下は弁別できる。

社会通念としての「影響」の語用の整理

エフェクト（関与的効果）＝［モデル化と複製的導入］

インフルエンス（感染）＝［内部としてゆるやかに浸透］

インパクト（波及的影響）＝［環境そのものを変化させる社会的影響］

社会的インパクトが大きいとは，与える影響の範囲が大きく，それに触れた多くの局面での社会システムの変容が見られる，あるいは期待されるさまであり，このときの「影響」の大きさは，ラタネの定式によるなら，影響源の強度，直接性，影響源の数を変数として，測定は，援用や導入の数，それを新常識であると捉える人の数，あるいは個々人の内面での意識変容の度合いの大きさなどによって測定される。とりわけ，社会性の純度が高いほど，投資を社会的投資に頼ることが望ましいため，社会的インパクトの指標は投資価値の指標となりえる。

では，ファシリテーションはどんな指標で見たとき「投資価値」があり，あるいはその前に，社会的インパクトが大きい，と見なされるのか。社会変革理論のロジックモデルと 3 つの影響の弁別から，ファシリテーションのそれを考察し以下を記述する。

［ファシリテーションのアウトプット（結果）］
＝合意点の明記，意思決定，創案，アクターの増加，など
［ファシリテーションのアウトカム（直接成果）］
＝合意形成経験，共同経験，未来志向の新しい場の創出，など
［ファシリテーションのエフェクト（関与的効果）］
＝ファシリテーターの役割の重要化，制度的設置の検討，など
［ファシリテーションのインフルエンス（感染）］
＝意識変容・行動変容，すそ野実践者の増加，など
［ファシリテーションのインパクト（社会的影響）］
＝社会の変容（制度整備），新しい常識としての装備，など

個々人のファシリテーター，あるいは，ファシリテーションサービスの事業体が，アウトプット・アウトカムから一歩踏み出して，分野を超えてインパクトを志向するなら，ファシリテーションはこれからじゅうぶんに社会的インパクトをもたらして，新たな社会創造の旗手となることができるだろう。あるいは，アイディンティティのリターン（ボランタリーな社会参画）やプロセスのリターン（学習のための経験の求め）や金銭的リターン（プロフェッショナル・ファシリテーターとしての金銭的自立）に加えて，社会的インパクト（ファシリテーションはいかに社会に装備され環境が整うか）を志向するとき，ファシリテーターとファシリテーションにとって，社会全体こそ大きな創造のためのフィールドとなりえるだろう。「ファシリテーション再考」とは，この実効的なファシリテーション実績を通した社会の基準規範の変容を目論むため，アウトプット（結果）指標，アウトカム（成果）指標から，インパクト（社会的影響）指標へと，ファシリテーションに携わる者たちが移行する機会となっ

たと捉えることができるのではないだろうか。

3.　任用事例の精査～10年前と直近３年

ひとりのファシリテーターに依頼されるファシリテーション導入の要請の変化は，ひとつの傾向分析の根拠となりえるとして，ここから筆者の事例を列挙，精査，分析する。特に，直近３年間100件の任用事例を精査分類し，アウトプット（結果）とアウトカム（成果）と影響を切り分けた上で，さらに，影響をエフェクト（関与），インフルエンス（感染）とインパクト（社会的影響）に分解し考察する。

100例は，この論稿の執筆時期である2018年５月からさかのぼりながら，ちょうど100例を数える約３年間のものを取り上げ，結果，成果，社会的影響を定性的に記述する（表１）。表上の工夫として，効果に関しては，事後にファシリテーションを継続して求める理解があったかどうかのみを，感染に関しては関係者，出席者，参加者がファシリテーションに触れたことによっておこした意識の変容から，何かしらファシリテーションに傾注する感想のフィードバックがあったかどうかのみを，合否判定した[*3]。

また，10年の時間的変化を見るため，以下を引用する。平成30年度日本地域政策学会岡山大会（2018年７月開催）口頭発表に寄せた予稿にまとめた論稿「プロジェクト型市民による市民プロジェクト型社会の可能性について」において，同じように，自身の任用事例から社会的要請の変化を考察した研究を行った。表２はその数的なまとめで，この論稿では，ワールドカフェに限定し，その求め（依頼される目的）の変化を10年間３年刻みで数値化したものである。ただし，表１は，連続開催するものも１案件と計量し，表２は，開催回数をひとつずつ計量したもの，表１は，要請あったおもな案件の網羅的な摘出で，表２は，ワールドカフェに限定しているという比較上の差異はあるものの，おおむねトレンドは表しえていると判断した。

ここでの，目的の別として項目立てた，「交流学習」「意見収集」「当事者性喚起」「プロジェクト喚起」を，ワールドカフェの「目的」として，さらに，それが担えていないもの，あるいは影響上の副目的と考えられるものを加えるために，「合意形成（意思決定，マネジメント）」と「関係性構築による創案（コミュニティビルディングとアイディエーション）」を挙げる。

この，プロジェクト型市民に関する考察から導き出されるものは，10年間の社会的要請の変化である。2007年がわが国にワールドカフェが導入された年次であるとして，組織改革・

表 1　直近 3 年間ファシリテーター任用100例

No	件名	年月	規模・回数	目的	結果	成果	事後への効果	感染	社会的影響
001	北広島町大朝わさまち商店街構想づくり	2018.5	20×3	ビジョンづくり	プロジェクト喚起	行動変容	◎	○	ファシリテーションの連鎖的導入
002	全国エリアマネジメントネットワークシンポジウム2018	2018.5	500×1	当事者性喚起	新しい交流	意識変容	◎	◎	ファシリテーションの連鎖的導入
003	カリタス修道女会世界 Young-Sisters フォーラム	2018.5	50	ビジョンづくり	新しい交流	意識変容	◎	◎	ファシリテーションの連鎖的導入
004	信愛病院対話集会	2018.3	60	当事者性喚起	相互理解	発言できる風土	○	◎	対話の場の常設化
005	エブリプラン社員研修	2018.3	50	学習	新しい視点	当事者性喚起	○	◎	対話の場の常設化
006	文化庁日本遺産やばけいスタートアップ会議	2018.3	100×3	プロジェクト喚起	新しい交流	意識変容	◎	◎	市民プロジェクトの創始
007	経産省地域のちからプロジェクト全体共有会議	2018.2	30	学習	新しい交流	意識変容	◎	◎	ファシリテーションの連鎖的導入
008	北九州社会福祉協議会企業と福祉のマッチングセミナー	2018.2	30	交流	新しい視点	当事者性喚起	○	◎	ファシリテーションの連鎖的導入
009	福島双相官民合同チーム双葉町ヒアリング	2018.1	15	学習	現状の言語化	政策理解	△	△	状況の深刻さの理解
010	えびの市まちカフェ	2018.1	30×3	対話	新しい視点	当事者性喚起	◎	◎	まちを話題にする風土の醸成
011	広島エリマネラボ	2018.1	10×3	学習	新しい交流	意識変容	◎	◎	ファシリテーションの連鎖的導入
012	ひかり園ワイガヤ会議	2017.12	5×1，60×1	対話	新しい視点	当事者性喚起	○	◎	あるべき姿を模索する風土の醸成
013	広島市中山間地域活性化市民サロンワールドカフェ	2017.12	100	プロジェクト喚起	新しい視点	当事者性喚起	○	◎	行動力の醸成
014	広島市安佐北区コミュニティ交流協議会自治会長サミット	2017.11	70	対話	新しい視点	交流	○	◎	行動力の醸成
015	チャイルドケアセンター大野城ワーキング	2017.11	5×5	会議	新しい視点	経営計画素案	◎	○	ファシリテーションの連鎖的導入
016	八王子市政100周年事業「森と踊る対話」	2017.11	18	対話	森への着目	当事者性喚起	◎	◎	市によるプロジェクト化
017	北九州産業学術交流機構ひびきのフューチャーセンター	2017.10	20×4	プロジェクト喚起	プロジェクトの創案と開始	コミュニティビルディング	◎	◎	ファシリテーションの連鎖的導入
018	横川商店街ゲストハウスデザインワークショップ	2017.10	20×2	創案	新しい視点	当事者性喚起	△	△	新しい事業開始の気運の醸成
019	赤坂市民センタープロジェクトA	2017.10	10×6	合意形成	ビジョンの記述	意識変容	○	○	ロールモデルの獲得
020	北広島町協働のまちづくり事業	2017.10	30×5，50×2，100×5	プロジェクト喚起	新しい視点	当事者性喚起	◎	◎	地域計画をワールドカフェに置き換える
021	三好市生涯のまちづくり箸蔵グランドデザイン	2017.9	30×3	創案	グランドデザインのための整理	意見収集	△	△	当事者性の喚起
022	薩摩川内シティセールス大学	2017.9	20×3	プロジェクト喚起	活動の質的向上	意識変容	◎	◎	ファシリテーションの連鎖的導入
023	広島市男女共同参画推進センター講座	2017.9	20×2	プロジェクト喚起	活動の質的向上	意識変容	◎	◎	ファシリテーションの連鎖的導入
024	福島双相官民合同チーム双葉町ヒアリング	2018.8	15	学習	現状の言語化	政策理解	△	△	状況の深刻さの理解
025	清明会鹿毛病院新人研修	2017.7	20×3	学習	関係性の構築	意識変容	◎	◎	行動変容
026	広島修道大学廿日市市市民検討会のためのファシリテーター・トレーニング	2017.7	10	学習	スキルの修得	行動変容	○	○	行動力の涵養
027	八王子市市制100周年キッズキャップ市長提言ワークショップ	2017.7	30	創案	新しい視点	行動変容	◎	◎	行動力の涵養
028	北広島町公民館改築ワークショップ	2017.7	30×2	意見収集	ビジョンのための整理	当事者性喚起	○	◎	ファシリテーションの連鎖的導入
029	経産省地域のちからプロジェクト高浜町ワーキング	2017.6	20×1，60×1	ビジョンづくり	組織改革	行動変容	◎	◎	意思決定の速度を上げる行動変容
030	JR 東日本企画ソーシャルビジネス開発局ブランディングワーキング	2017.6	10×3	ビジョンづくり	組織改革	意識変容	◎	◎	ファシリテーションの連鎖的導入
031	福岡大学エクステンションセンター講座	2017.6	20×10	学習	スキルの修得	習慣規範の変化	△	○	学生と市民の共同の気運の醸成

032	福岡大学市民カレッジ	2017.6～	20×2，20×1	学習	新しい視点	当事者性喚起	△	○	市民の QoL の向上
033	北九州市民カレッジ	2017.6～	30×5，30×1	学習	スキルの修得	習慣規範の変化	△	△	市民の QoL の向上
034	広島市安佐南区あさみなみ区民大学	2017.5～	20×2	学習	当事者性喚起	意識変容	△	◎	ファシリテーションの連鎖的導入
035	坂町ベイサイドビーチ活用ワークショップ	2017.4～	24×3	創案	県への提言	プロジェクト喚起	◎	△	活動グループの創設
036	電通 PR 局コーポレートペビュテーションワーキング	2017.4	50	対話	組織改革	意識変容	△	△	働き方に対する新しい視点の獲得
037	経産省地域のちからプロジェクト高浜町ワーキング	2016.9	120×3	プロジェクト喚起	プロジェクトの創案	行動変容	◎	◎	活動グループの創設
038	三原臨空商工会臨空大学校	2017.3	30×3	創案	新しい視点	行動変容	◎	◎	行動力の涵養
039	飯塚図書館理科独のためのファシリテーション講座	2017.3	30	学習	新しい視点	意識変容	○	○	活動に対する新しい視点の獲得
040	未来会議「HAMADOORI 合衆国」	2017.1～	100×3	プロジェクト喚起	新しい交流	意識変容	◎	◎	ファシリテーションの連鎖的導入
041	カリタス修道女会事業所リーダーズフォーラム	2017.1	100	対話	新しい視点	意識変容	◎	◎	ファシリテーションの連鎖的導入
042	もみじ銀行経発塾	2016.12～	20×2	対話	新しい交流	意識変容	◎	◎	求人に対する新しい視点の獲得
043	福岡市南区企業と地域の縁むすび事業	2016.12	40	プロジェクト喚起	新しい交流	意識変容	◎	◎	マッチングによる活動の創始
044	えびの市総合計画のための対話集会	2016.11	20×3	意見収集	新しい視点	当事者性喚起	○	◎	対話の風土の醸成
045	熊本未来会議	2016.11	60	対話	新しい交流	意識変容	△	△	医療復興に対する新しい視点の獲得
046	東広島市豊栄テラス情報交流会	2016.10	50	対話	新しい交流	意識変容	○	○	活動の風土の醸成
047	岡山県男女共同参画推進講座	2016.10	70	学習	新しい視点	意識変容	○	○	活動の風土の醸成
048	経産省地域のじまんづくりプロジェクト玄海町ワーキング	2016.9	30×3	プロジェクト喚起	プロジェクトの創案	行動変容	◎	◎	活動グループの創設
049	博多まちづくり推進協議会アクションプランワークショップ	2016.9	40	ビジョンづくり	アクションプランリスト	当事者性喚起	◎	◎	エリアマネジメントに対する新しい視点の獲得
050	広島市男女共同参画推進センター講座	2016.8～	20×2	プロジェクト喚起	活動の質的向上	意識変容	◎	◎	ファシリテーションの連鎖的導入
051	大朝百人会議	2016.8	90	プロジェクト喚起	活動の質的向上	意識変容	◎	◎	ファシリテーションの連鎖的導入
052	清明会鹿毛病院新人研修	2016.7	20×3	学習	関係性の構築	意識変容	◎	◎	行動変容
053	福岡県自治労60周年キャラバンワールドカフェ	2016.7～	50×11	意見収集	新しい交流	意識変容	○	○	対話の風土の醸成
054	福岡大学エクステンションセンター講座	2016.6	20×10	学習	スキルの修得	習慣規範の変化	△	○	学生と市民の共同の気運の醸成
055	福岡大学市民カレッジ	2016.6～	20×2，20×1	学習	新しい視点	当事者性喚起	△	○	市民の QoL の向上
056	世界きこりフォーラム World Forest Café	2016.6	20	対話	新たな感覚の獲得	習慣規範の変化	◎	◎	森と人の関係の変容
057	北九州 ESD 協議会総会議案会議	2016.2	10	合意形成	新しい視点	議論の風土	◎	◎	活動の質の向上
058	カリタス修道女会事業所リーダーズフォーラム	2016.1	100	対話	新しい視点	意識変容	◎	◎	ファシリテーションの連鎖的導入
059	北九州市民カレッジ	2016.1～	30×5，30×1	学習	スキルの修得	習慣規範の変化	△	△	市民の QoL の向上
060	未来会議 in いわき	2016.1～	100×3	プロジェクト喚起	新しい交流	意識変容	◎	◎	ファシリテーションの連鎖的導入
061	おごおり男女共同参画推進協議会	2016.1	120	対話	新しい交流	意識変容	◎	◎	地域活動に対する新しい視点の獲得
062	もみじ銀行経発塾	2015.12～	20×2	対話	新しい交流	意識変容	◎	◎	求人に対する新しい視点の獲得
063	FUKUOKA NEXT 2016	2015.12～	20×15，150×1	プロジェクト喚起	新しい交流	行動変容	◎	◎	市民プロジェクトの気運の醸成
064	小金井市コウカシタプロジェクト	2015.12	20	プロジェクト喚起	新しい交流	行動変容	◎	◎	市民プロジェクトの気運の醸成
065	くまもとむらづくり塾	2015.12	40×2	プロジェクト喚起	新しい交流	行動変容	◎	◎	市民プロジェクトの気運の醸成
066	カリタス修道女会宣教フォーラム	2015.11	60×2	対話	新しい視点	意識変容	◎	◎	ファシリテーションの連鎖的導入
067	ふくつクロスロード体験会	2015.11	70	対話	新しい視点	意識変容	◎	◎	防災と男女共同参画に対する新しい視点の獲得

068	コムブリッジ 理念ワーキング	2015.10～	20×6	ビジョンづくり	新しい視点	行動変容	◎	◎	ファシリテーションの連鎖的導入
069	奥出雲町若いもん100人会議	2015.9	120	対話	新しい視点	行動変容	◎	◎	ファシリテーションの連鎖的導入
070	福岡市原子力防災訓練	2015.9	200	学習	関係性の構築	意識変容	◎	◎	行動変容
071	けん玉商店街勉強会	2015.9	30	学習	関係性の構築	意識変容	◎	◎	商店街活動に対する新しい視点の獲得
072	環境省除染ポジティブカフェ	2015.8	40	対話	新たな交流	意識変容	○	◎	除染に対する新しい視点の獲得
073	福岡市子ども相談センターワールドカフェ	2015.8	120	学習	新たな視点の獲得	意識変容	○	◎	行動変容
074	北九州ボランティア大学校ワールドカフェ	2015.8	40	学習	関係性の構築	意識変容	◎	◎	ボランティア活動に対する新しい視点の獲得
075	福岡市みなとみらいカフェ	2015.8	160	意見収集	新たな視点による市政	意識変容	◎	◎	対話の重要性の浸透
076	経産省地域のじまんづくりプロジェクト薩摩川内市ワーキング	2015.7	30×8	プロジェクト喚起	プロジェクトの創案	行動変容	◎	◎	活動グループの創設
077	清明会鹿毛病院新人研修	2015.7	20×3	学習	関係性の構築	意識変容	◎	◎	行動変容
078	福岡市原子力防災ワールドカフェ	2015.7	60×8	学習	関係性の構築	意識変容	◎	◎	行動変容
079	サントリーワールドリサーチセンターワールドカフェ	2015.7	400	対話	関係性の構築	意識変容	◎	◎	行動変容
080	経産省地域のじまんづくりプロジェクト全体共有会議	2015.7	80	学習	新しい交流	意識変容	◎	◎	ファシリテーションの連鎖的導入
081	廿日市市対話研修	2015.7	30	学習	新たな視点	意識変容	◎	◎	対話の重要性の浸透
082	北九州市社会福祉協議会新役員研修	2015.6	120	対話	新しい交流	意識変容	◎	○	対話の風土の醸成
083	福岡県男女共同参画センター自治体職員講座	2015.6	80	学習	新たな視点	意識変容	◎	◎	対話の重要性の浸透
084	廿日市市ひと・まち・しごと総合戦略検討ワーキング	2015.6	30×5	合意形成	新たな視点による市政	意識変容	◎	◎	対話の重要性の浸透
085	福岡県自治労60周年キャラバンワールドカフェ	2015.6～	50×11	意見収集	新しい交流	意識変容	○	○	対話の風土の醸成
086	福岡市水道局対話型研修	2015.5	30×2	対話	新たな視点	意識変容	◎	◎	対話の重要性の浸透
087	武雄市ひと・まち・しごと総合戦略にかかる市民意見収集事業	2015.5～	50×5	意見収集	新たな視点による市政	意識変容	◎	◎	対話の重要性の浸透
088	カリタス修道女会総会議案書のための世界フォーラム	2015.5	60	ビジョンづくり	新しい交流	意識変容	◎	◎	ファシリテーションの連鎖的導入
089	北九州市社会福祉協議会地域支援コーディネーター研修	2015.4	20	学習	新しい活動プラン	行動変容	◎	○	活動の質的向上
090	JR 東日本企画ソーシャルビジネス開発局戦略会議	2015.4	10×2	ビジョンづくり	組織改革	意識変容	◎	◎	ファシリテーションの連鎖的導入
091	経産省地域のじまんづくりプロジェクト玄海町ワーキング	2015.4	30×6	プロジェクト喚起	プロジェクトの創案	行動変容	◎	◎	活動グループの創設
092	北九州まなびと ESD ステーション中高生と市長の夢サミット	2015.3	120	プロジェクト喚起	プロジェクトの創案	行動変容	◎	◎	活動グループの創設
093	警固校区男女共同参画推進協議会防災フォーラム	2015.3	120	学習	新しい交流	意識変容	○	◎	ファシリテーションの連鎖的導入
094	清明会鹿毛病院新人研修	2015.3	20×3	学習	関係性の構築	意識変容	◎	◎	行動変容
095	未来会議 in いわき	2015.1～	100×2	プロジェクト喚起	新しい交流	意識変容	◎	◎	ファシリテーションの連鎖的導入
096	福津市男女共同参画推進ワーキングワールドカフェ講座	2015.4～	10×6	学習	新しい交流	意識変容	◎	◎	ファシリテーションの連鎖的導入
097	女子修道会総長管区長会社会福祉勉強会	2015.2	100	学習	新しい交流	意識変容	◎	◎	ファシリテーションの連鎖的導入
098	広島市男女共同参画ワールドカフェ	2015.2	20	学習	新しい交流	意識変容	◎	◎	ファシリテーションの連鎖的導入
099	未来会議 in いわき in 神戸	2015.1	150	交流	新しい交流	意識変容	◎	◎	ファシリテーションの連鎖的導入
100	北九州市民カレッジ	2015.1～	30×5, 30×1	学習	スキルの修得	習慣規範の変化	△	△	市民の QoL の向上
No	件名	年月	規模･回数	目的	結果	成果（作用）	事後への効果	感染	インパクト

表 2　ワールドカフェに求められた目的（成果）の分類と推移

	2008	2011	2014	2017
交流学習	24	37	26	19
意見収集	6	44	14	11
当事者性喚起	16	35	38	34
プロジェクト喚起	9	11	20	31
計	55	127	98	95

出所）筆者作成

人材開発・シンポジウムにおける交流学習という目的が中心であったワールドカフェ提唱の流れから，2008年の「目的」に目立つのは，「学習」の文脈にあったと読み取れる[*4]。それ以降の流れを論稿「プロジェクト型市民による市民プロジェクト型社会の可能性について」では，やがて行政への市民参画への導入が相次ぎ意見収集を目的とするようになり，それが，当事者性の喚起，さらには市民プロジェクト（などプロジェクト）の喚起へと重点が変化したと読み解いた。

この，ワールドカフェを中心とした筆者の任用事例に，さらに，直近３年間100例を加えるとき，さらにその変化は鮮明となる。ファシリテーションへの求めのうち代表的なものはこの６つであり，ひとりのファシリテーターの実感として，その６つはゆるやかに順に重点化されてきたと捉えている。

これは，ファシリテーションへ要請される目的の変化であるが，社会が「ファシリテーションはどんな作用をもっているか」の認識の変化と見なすことができる。すなわち，言うなればファシリテーションの作用点の６つ，社会的要請の変化の６段階である。交流学習（ワークショップ），合意形成（意思決定，マネジメント），意見収集（ビジョンづくり），関係性構築による創案（コミュニティビルディングとアイディエーション），当事者性喚起（行動変容），プロジェクト喚起（交流によるプロジェクトスターター），これらの６つを，ファシリテーションの社会的インパクトの６つの作用点として，記述するなら，以下に整えられる。

ファシリテーションの作用点としての社会的要請

（1）学習効果（意識変容）｜目的の達成

（2）合意形成（意見の合成・意見の変容）｜共同の開始

（3）関係性構築（関係性の質的向上・コミュニティビルディング）｜協働の促進

（4）意見収集（創案・アイディエーションによるブレイクスルー）｜協働の成果

(5) 当事者性喚起（行動変容）｜社会化の開始

(6) プロジェクト喚起（役割の変容）｜個人の社会化

この列記の順に，時代が下るとともに目的が多様化し，かつ，この列記の順にゆるやかに移行してきているさまが，ふたつの枚挙から読み解くことができた。ワークショップ（経験学習）にはじまる交流学習からファシリテーションは普及し，合意形成に功を奏し，意思決定やマネジメントを支援し，また，意見収集の機会づくりとしてひろがりを見せ，意見収集の機会が関係性構築による新たなアイディエーションのチャンスと見なされるようになり，さらには，当事者性を喚起する場を要請されるようになった。これからは，その交流や知的相互作用によって立ち上がるプロジェクトに期待が集まっている，という見立てである。

すなわち，ファシリテーションの社会的インパクトは，指標として（指標例として）以下にまとめられる。

ファシリテーションの社会的インパクトの指標例

(1) 学習効果のインパクト＝（効果的な）ワークショップの増加

(2) 合意形成のインパクト＝納得性の向上，対立を超えた経験の増加

(3) 関係性構築のインパクト＝協働共創のコミュニティの増加

(4) 意見収集（創案・アイディエーション）のインパクト＝事後活用する流れの定着

(5) 当事者性喚起（行動変容）インパクト＝社会性をもつ個人の増加

(6) プロジェクト喚起（役割の変容）のインパクト＝個人の臨時組織への参画の増加

ファシリテーションが社会的インパクトをもたらすとき，（効果的な）ワークショップが増加し，多様な利害関係者間であっても納得性の高い合意形成を得た経験が増加し，それらが標準的な意思決定様式として形式化定着化し，意見収集に際して常に新しい視点を得ることができるようになり，網羅（枚挙）によって意見の地平線を見る冷静さを社会が獲得し，アイディエーションをただの思考実験で終わらせることなく事後活用される流れが定着し，成果がより具体化していく傾向となり，当事者の喚起から社会参画や事業推進のプレイヤーの参入がさかんとなり，そのことによって，行動変容と規範の変化が起き，社会性をもって社会課題を市民プロジェクト化することが新しいパブリックライフとなる，あるいは，私企業内においてソーシャルビジネスが立ち上がる。これが，ファシリテーションがもたらす社会的インパクトの総花である。

4. ファシリテーションの社会的インパクトとオープンイノベーション

ここまで，ファシリテーションの社会的インパクトの６つの作用点と指標例を見てきた。エプスタインによる論説についてのうち，最後にもうひとつ，「行動を社会的インパクトに変え，さらに大きくしていく」３つの道筋という論説を活用して，ファシリテーション（の普及活動）を考察する。社会的インパクトをどう記述できるか，測定の指標を定め，プロセスを設計し，定期的にモニタリングする，その道筋（ステージ）として次の３つをエプスタインが示している。

インパクト増大への３つの道筋（ステージ）

1. イノベーション
＝モデルや技術の改善（の機会の創出）

2. スケーリング（規模の拡大）
＝プログラムの規模と範囲の拡大（有機的成長とパートナーシップ）

3. レバレッジ（てこの力）
＝ほかの組織への支援（リソースの相互活用）

これらに関して，(1) 学習 (2) 合意形成 (3) 関係性構築（コミュニティビルディング）(4) 意見収集（創案・アイディエーション）(5) 当事者性喚起（行動変容）(6) プロジェクト喚起，それぞれに見ていく必要があるが，また，単なる質的向上（ファシリテーターだけが理解する，孤高のファシリテーション哲学に基づくファシリテーション内部でのみの質的向上）や，普及啓発（広まればなんとかなる），職掌的自立（まずは報酬制度を整え個々の活動環境を担保する，など）保安的な目論見を立てる前に，社会的インパクトの記述が，やがて社会的インパクト投資へと向かう社会の潮流に着目する必要がある。民間企業の CVS（共有価値の創造）などの議論も，エプスタインらだけでなく，「すべては社会性に向かう」と現代は論じる傾向にある。

では，ファシリテーションに投資（資金・時間・人材）が集まるとはどういうことか。それは，以下の状態を想定することができる。

・ファシリテーションによる効果が認知され予算が投下される
・ファシリテーション整備を推進するための予算か投下される
・ファシリテーションによってもたらされる価値を目論んで投資が行われる

このための，イノベーション（の機会の創出）であり，スケーリング（有機的成長とパートナーシップ）であり，レバレッジ（ほかの組織とのリソースの相互活用）である。この 3 つのステージはそのまま，逆にファシリテーションが奏功する 3 つのステージということができる。そのために，特に「イノベーション」の語用について援用可能なものをひもとく。

ヘンリー・チェスブロウは「**オープンイノベーション**」を説いている。イノベーションには共同性と開かれた場が必要で，企業 1 社では限界がある，複数の企業や地域や大学との共同作業でイノベーションに取り組まないと，複雑な社会ではイノベーションそのものに限界がやってきているとしている（『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）[*5]。キース・ソーヤーも，「**グループ・ジーニアス**＝会話組織に見る天才性　会話はイノベーションのゆりかご」として，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）[*6]。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「**イノベー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[*7]。①関連づける力（associating）　②質問力（questioning）　③観察力（observing）　④実験力（experimenting）　⑤人脈力（networking）の 5 つで，多様な人的交流を行い，多様なものを関連づけながら，質問と観察と仮説化をサイクルとして連環させることが，イノベーターのスキルであるとしている。

これらオープンイノベーション，グループジーニアス，イノベーターの発見力，イノベーションに関する議論の多くが，ファシリテーションに向かう論題ともなりえるものである。すなわち社会的インパクトの増進がイノベーションに支えられるなら，そこにはまた，ファシリテーションが大きく寄与する構造をなしている。ファシリテーターは（ファシリテーションは），議論や対話など集合プロセスにおける**プロトタイピング**を担っているデザイン思考の専門家である，ともいえ，社会における社会的インパクトの増進を支える支援分野である，ともいえる。

ならば，エプスタインの投資目標指標にある，1 アイディンティティのリターン（満足・評判）を増さしめるファシリテーション，2 プロセスのリターン（経験・人脈）を好循環にするファシリテーション，3 金銭的リターン（利益・価値）を増大させるファシリテーション，そして，4 社会的インパクト（社会的進歩・環境の改善）を増進するファシリテーション，それらは，社会的インパクトの側から見たファシリテーションの役割である。ファシリテーションは個々のスキルや個々の分野を超えて，社会創造プロセスのスキームへとなりえるものである。

5. 社会的インパクトとしてのファシリテーションがシェイプする未来

ファシリテーションがもたらす社会的インパクトは大きいと言える。社内研修やお楽しみ会のようなワークショップでない限り「ファシリテーション」の実践において，インパクトがないということはありえない（いや，あまり質の高くないワークショップであっても，見立てようによってはインパクトをもっている。すなわち）何かしらの波及的影響を与えている。力は小さくとも影響源にはなりえているはずだ。そしてどんなに影響源の数が少なくとも，直接性は重要である。直接的な効果にこそ，深い影響力がある。ファシリテーターとして，ひとつひとつの現場に，結果や成果，効果に加えて，波及的な影響も意識しながら臨むこと。そのために，イノベーションを怠らず，スケーリングしながら，レバレッジとしての多くの協力者と相互協力を模索すること。ファシリテーターが社会的インパクトを志向するなら，今ここにあるファシリテーションの現場のひとつひとつが影響源となって，その現場を超えてもたらされる波及的影響によって，未来がシェイプ（成形）されていくだろう。

ファシリテーションはどこへ向かうのか。人間の社会性は進化しているのか。社会は賢くなっていっているのか。社会はよくなっていっているのか。そうであったとしてもそうでなかったとしても，ファシリテーションへ求められるものは，静（スタティック）のファシリテーション体系から，動（アクティブ）のファシリテーション躍動体としての，「語るに足る」**言語化**へと遷移している。暗黙知を形式知にし，活用可能なリソースを残すこと。集団としての「言語性知能」を高めること。

ケネス・ガーゲンの提唱する社会構成主義も，ロバート・パットナムの提唱する社会関係資本（あるいは，そこから期待される関係人口の増加）も，野中郁次郎の知識創造経営も，言葉を尽くすことからはじめよ，としている。

ファシリテーションの社会的インパクトについての言説を数的に増大させ，スケーリングできる状態にする，そんなタイミングがやってきたようである。来たるべき「ファシリタティブソサエティ（促しあう社会）」を目指して。

付記としてではあるが，次の研究課題が３つある。一つめは負のインパクトに関してである。社会的インパクトは，よい面だけを強調しすぎてはならない。インパクトある事象は，正にも負にも影響を発揮する。ファシリテーション導入によって負の面が増大してしまった事例も少なくはないはずだ。ファシリテーションが，純粋な普及啓発と提案の時期を過ぎ，

社会創造の真の道具となるには，負のインパクトに関する研究もなされてしかるべきであり，これまでの積み重ねからそういう時期にも来ているといえる。二つめは費用に関してである。社会的インパクト投資に寄せるなら，この研究の対象となっているひとつひとつの現場にかけられた費用を算定し傾向を分析し，その費用対効果が記述されることは投資の拡大につながるだろう。もう一つは，インフルエンスやインパクトを測定する指標と計測方法についてである。これには統計学との学際的なアプローチが必要となるが，ファシリテーションのインパクトを計る指標が編み出せればそれはまたファシリテーションのスケーリングに寄与することとなろう。これらを次の研究課題としたい。

謝辞が最後になってしまったが，申し述べたい方々は枚挙にいとまがない。多岐にわたるすべての実務現場に招待してくださった主宰者，参加者，出席者のみなさん，ほか，多くのみなさんへ感謝する。

注

＊1　ラタネに関する引用は，「口コミネットワークを介した政党支持率の短期的変動の人工社会モデル（人工知能と認知科学，田中克典，武藤敦子，加藤昇平，第73回全国大会講演論文集，2011）によった。

＊2　マーク・J・エプスタイン，クリスティ・ユーザス，鵜尾雅隆，鴨崎貴泰『社会的インパクトとは何か？』(2015)。

＊3　「ファシリテーション」に関しては，堀　公俊らの発起によるわが国最大のファシリテーション研究普及団体「特定非営利活動法人日本ファシリテーション協会」に詳しい。堀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)。筆者も会員として所属し，研究者，実践者としてその知見を活用している。

＊4　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』(2008)。キース・ソーヤー『凡才の集団は孤高の天才に勝る』(2009)。

＊5　共感と当事者意識に基づいて参加型で集合知としてのストーリーを編み出す「ストーリーテリング」については，田坂逸朗『聴く側からの創造性――ストーリーテリングカフェにおけるファシリテーション・スキルの研究――』（広島修大論集　第58巻第 2 号，広島修道大学）にまとめた。ストーリーと地域ブランディングには密接な関係がある。

＊6　文部科学省では，「平成29年版科学技術白書」のオープンイノベーションに関する記述で，「価値創造のプラットフォーム」という語用に際して，「特に地方大学においては地方を担う個性豊かで多様な人材・確保が強く求められている。（中略）地域イノベーションの原動力としての機能を発揮することが求められている。（中略）これら大学・研究開発法人が研究成果の社会還元というミッションを果たすには，企業・地域とビジョンを共有し，共創の場としての機能を果たせるよう，組織としてマネジメント機能を強化し体制整備を進めることが必要である」と述べている。
http://www.mext.go.jp/b_menu/hakusho/html/hpaa201701/detail/1388436.htm

＊7　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)。地域ブランディングがイノベーティブであろうとするなら，リーンスタートアップ，リーンシンキングは有用な概念である。

参　考　文　献

C・オットー・シャーマー『U 理論』英治出版，2010
堀　公俊『ファシリテーション入門』日本経済新聞社，2004
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
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
デューイ『学校と社会』岩波書店，1957
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
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
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
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
ピーター・M・センゲ『学習する組織――システム思考で未来を創造する』英治出版，2011
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
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
杉万俊夫『グループ・ダイナミックス入門』世界思想社，2013
野中郁次郎ほか『知識創造企業』東洋経済新報社，1996
ジェームズ・スロウィッキー『「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
ステファン・デニング『ストーリーテリングのリーダーシップ　組織の中の自発性をどう引き出すか』白桃書房，2012
ナンシー・デュアルテ／パティ・サンチェス『イルミネート：道を照らせ。変革を導くリーダーがもつべきストーリーテリング法』ピー・エヌ・エヌ新社，2016
ロベルト・ベルガンティ『デザイン・ドリブン・イノベーション』クロスメディア・パブリッシング，2016
エリック・リース『リーン・スタートアップ』日経 BP 社，2012
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
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
田坂逸朗『地域ファシリテーション論』広島修大論集　第56巻第 2 号，2016，広島修道大学
田坂逸朗『聴く側からの創造性――ストーリーテリングカフェにおけるファシリテーション・スキルの研究――』広島修大論集　第58巻第 2 号，2017，広島修道大学
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，広島修道大学

Summary

A Study on the Social Impact of Facilitation
—— Actual Social Demands, considering from 100 Projects in the most recent past three years ——

Itsuo Tasaka

What impact did Facilitation have on society and organization?　From Mark Epstein's Social Transformation Theory "Social Impact" evaluation index, we understand the realities of Social Change.

The change in request for introduction of Facilitation Requested by a single facilitator can be used as the basis for analysis of this verification, while classifying that case, especially 10 years of dissemination of Facilitation and 100 appointment cases in recent 3 years.

We describe the change of social demands derived from both the significance of the social impact of Facilitation and the role of Facilitation in Social Impact.