

ファシリテーターの学習観の考察

——エリアマネジメントの事例を足がかりに——

田 坂 逸 朗

(受付 2019年5月31日)

1. は じ め に

これは実務者としてのファシリテーターの実感であるが、ファシリテーションがうまくいったとき、そこには「学習」があった。ふりかえり（リフレクション）を活用した教育的な学びのことではなく、いわば日常に内包された、話しあい、対話、共同作業の流れの中にある無自覚の学習のことで、もはやこれをいかに無理なく促進するかこそファシリテーションの根幹をなすもの、とさえ思われてくるような、自然な、演出されていない学びがそこにはあった。合意形成の名のもとにはじまる交渉や譲歩やバーター、義務負担や痛み分けや苦渋の選択、あるいはアイデアの産みの苦しみの、それらと違う次元で、問い、気づき、学び取りを互いに開示しあい、達観の同時性を体感する「共時の学習」の体験のあるとき、まるで世界が一変し、すべての歯車がかみあい回りはじめる。それは、なぜなのか。それは機序として必ず機能するものなのか。あるいは、うまくいくケースといかないケースとを弁別できる何かしらの測定指標があるのか。もしくは、ファシリテーターが抱く「学習」観を記述できたらそれは明らかになるのか。

ファシリテーションの実践者が見てきた地平を考察したい。ファシリテーターが実感するところの「学習」観について、ふりかえり、じゅうぶんな考察を試みたい。動機は現場にあり、また考察の対象も現場にあり、リサーチクエスチョンも現場にある。そして研究の成果も現場に援用したいのである。ともすれば、「ファシリテーターがいればうまくいく。うまくいかないとしたらそれはファシリテーター個人の力量不足による悪結果だ」と短絡に思考しかねないのは、ファシリテーション論が、成功のための法則と事例紹介に重きを置き、普及を目的とする運動性にあっただけで、社会改革待望論の中にあるからなのではないか、との、その普及運動の当事者としての反省をも込めつつ、かつ、現場において援用してきたいくつかの学際的な概念を引用しつつ、「無自覚の学習」という事象を考察の道筋に取りながら、ファシリテーターという立ち位置の本質的な意味の解釈に迫りたい。

ファシリテーターのふるまいによってもたらされる「学習」は、果たして真に効果的なものなのか。どこまで本質的なものなのか。なぜ「学習」起点だとうまくいくのか。これらの

リサーチクエストンに向きあうため、「学習」をともなったことが顕著である事例を、特にエリアマネジメントの事例から 4 例摘出し、そこで起きたことを記述し考察を加える。事例は、そこに見いだした現象の検証に使うに留め、あくまでファシリテーターは「学習」ということをどう活用したらよいか、という観点で論述を進めていくため、その分野におけるファシリテーターのふるまいの特異性については詳述しない。かつ、その前提で、エリアマネジメントの事例からとするのは、この分野の現場が「学習」が起きたか起きていないかが大きな成果の差となって現れ出るためである。なお、記述する事例はすべて実例であるが、テンションを揃えるため匿名としておく。

さて。ファシリテーター自身は、この、場における「学習」の体験に、含まれているのかいないのか。稿の末尾に吐露として、場における「学習」に立ち会ったファシリテーター自身のふりかえりのな学びについて述べ、それをもって結句とすることとしよう。この稿全体が、その学びの産物でもあるからである。

2. エリアマネジメントのファシリテーション

エリアマネジメントの定義は、国土交通省のものを引用しておく^{*1}。「地域における良好な環境や地域の価値を維持・向上させるための、住民・事業主・地権者等による主体的な取り組み」がそれであり、その背景を 3 つとしている。1) 自ら整備できる環境や安全への関心の高まり 2) ストックの維持管理の必要性 3) 地域間競争の進行の 3 つである。

日本地域政策学会学会誌『地域政策研究』へ筆者が寄稿した論考には以下のように説述した。

国土交通省の要請によって、各縣市はこれを推進しようと取り組みの開始が盛んとなっているが、「民による組織」、「自主財源」、「民からの官民合同」など、官に経験のない事象ばかりを扱ううえに、その気運の高まりがエリアにおいてじゅうぶんでないとき、官による主導のスキームはなかなか苦勞が多い。「馬を水飲み場に連れて行くことはできるが水を飲ませることはできない」とは古い格言であるが、エリアマネジメントのプロジェクトにファシリテーターが重用されるこの潮流とはすなわち、この言の限界を突破する意図の成就にあるようである（「創造的合意形成のファシリテーション——エリアマネジメントの現場から——（連載 研究と政策の現場から）」、2018）

行政計画策定にかかる市民参画、官民協働の促進、産学官連携、ブランディング、コミュニティ再生など、筆者は、ファシリテーターとして多くのファシリテーション任務を担う中、

福岡市天神や博多駅周辺、北九州市黒崎、広島市紙屋町などにおいて、多数のエリアマネジメントのファシリテーション任務の依頼を受けてきた。これらの多くは、官主導による都市計画的まちづくりからの路線転換を目論む民主導によるプロジェクトの創始を企図するもので、いかにして当事者として民間事業者、地権者、住民が立ち上がるか、スタートアップを志向するものである。そこでは精緻な事業計画より、未来を可能性として捉えるエリア内共同の気運の醸成に重きを置くことが重要となる。さらには、これまでとは違うという主体の認識と行動への動機付けが成否を分ける。

「ファシリテーター」の概念は教育工学にはじまっているが、合意形成などの「話しあい」の実務においては、むしろ徹底的に「教育的、研修的、指導的」な雰囲気や排除する必要がある^{*2}。それは現実であり、研修でも演習でもなく、失敗は許されず、すべてはワンチャンスでラストチャンスであると多くの関係者は見なす。今ここで課題を解決すること、意思を総意として確認すること、アイデアを具体化し行動を開始すること、それらが成果となる時、街区は公と私との階層の中間にあるエリアという単位で、街の価値を高める活動に着手できる。実務者としてのエリアマネジメントのファシリテーターはそれを支援する。

3. 4つの事例とファシリテーション上の留意点

考察のため摘出した筆者の任用事例は以下の4事例である。

事例1) A 街づくり協議会の創設からランドデザイン策定までのプロジェクトチームの事例 (2008-2011)

事例2) B まちづくり団体の中心市街地活性化の新しい担い手発掘プロジェクトの事例 (2013-2015)

事例3) C 市役所のエリアマネジメントに関する非公式のワーキンググループの事例 (2018-2019)

事例4) D 協議会の実務を担う担当者による研究グループの事例 (2018-2019)

これらの事例を、報告書等から諸元を整理し記述する。なお、事例3および事例4に関しては、2019年5月時点で継続中であり、その時点までを考察の対象とした。記述の精査にあたっては、課題解決や組織改革のファシリテーションの論説モデルとして、堀公俊が示したファシリテーターが場にもたらすべきスキルの4つに沿って4象限で整理した。ファシリテーションの4つのスキルは、**場のデザインのスキル、対人関係のスキル、構造化のスキル、合**

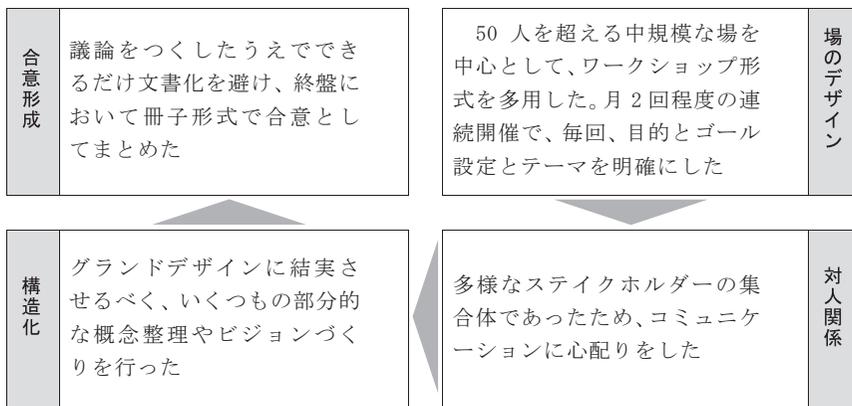
意形成のスキル、である。

堀は、場のデザインを「場をつくり、つなげる」話しあいの段取り、対人関係を「受け止め、引き出す」互いの理解と共感、構造化を「かみ合わせ、整理する」収束に向けた議論の整理、合意形成を「まとめて、分かち合う」決定に向けた合意の形成、と定義している。この定義に沿って、4つの事例を以下に詳述する。

事例1) A 街づくり協議会の創設からランドデザイン策定までのプロジェクトチームの事例 (2008-2011)

・地権者中心のエリアマネジメントとして、街区のランドデザイン策定のために、会の主軸をなす企業や機関の実務者で構成されたプロジェクトチームで、親会に諮る素案づくりのために回を重ね、ワークショップや会議で対話や議論を重ねた。

・**ファシリテーション上の留意点**) 理論的な知識のなぞらえや先行事例のケーススタディに終始しないように、当該地域についての対話を増やし深掘りし、集合的な知恵が生まれやすいようなプログラムづくりに傾注した。

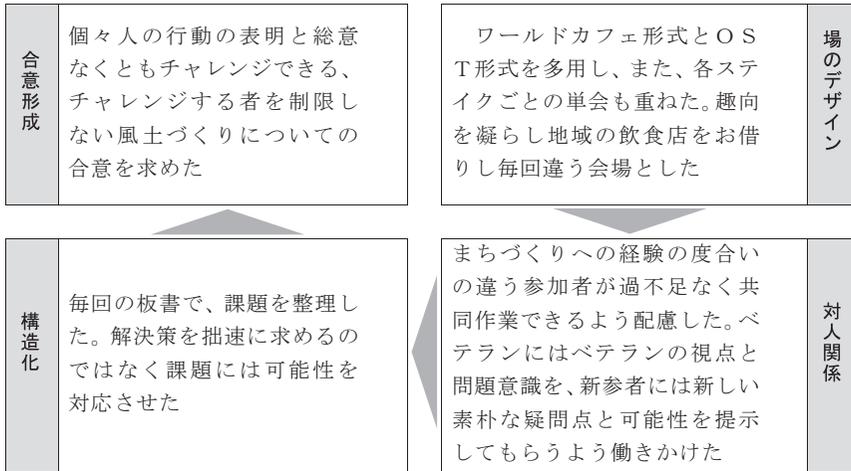


事例2) B まちづくり団体の中心市街地活性化の新しい担い手発掘プロジェクトの事例 (2013-2015)

・地域活性化のための NPO 法人と地域の自治会、商店街組合が共同で行うプロジェクトにおいて、担い手発掘のプロジェクト助成事業を立ち上げ、応募から育成、実際のアクションまでを合議体で担った。

・**ファシリテーション上の留意点**) ベテランと新参者、居住者と非居住者、まちづくり活動への経験差のような、議論を進める上で温度差が生まれてしまいかねない要素について特に精緻に合議体の中立性が保たれるよう配慮した。

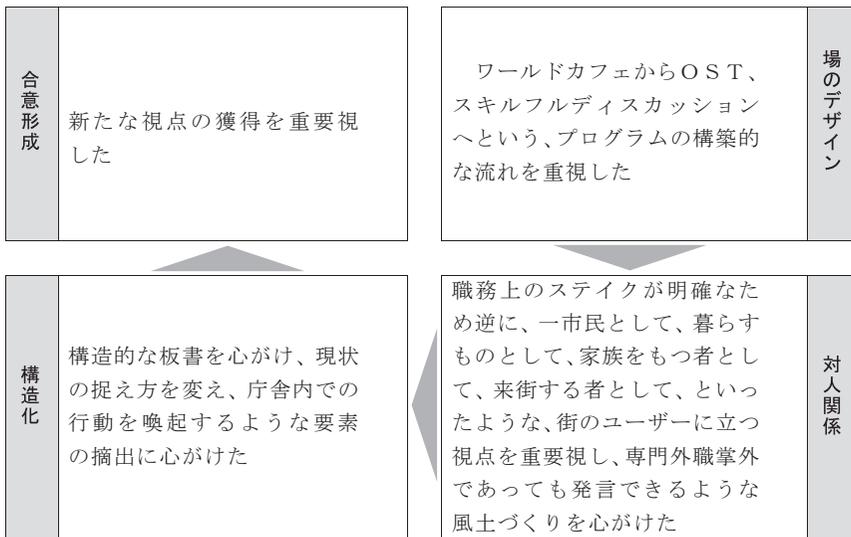
田坂：ファシリテーターの学習観の考察



事例3) C市役所のエリアマネジメントに関する非公式のワーキンググループの事例 (2018-2019)

・エリアマネジメントをこれから促進していく市役所の、関係する部署の職員によって数回のシリーズとしてワーキンググループを開催した。業務時間内に、上長の許可を取りながらもかつ非公式な参加とした。

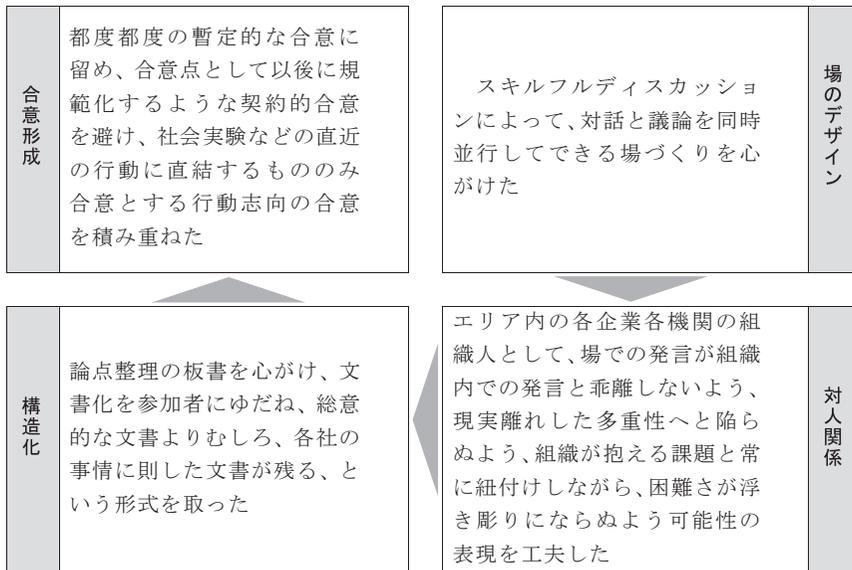
・**ファシリテーション上の留意点** 対話の風土づくりを精緻に行い、業務上話しがたいことの制約を取り払う働きかけを密に行った。



事例4) D 協議会の実務を担う担当者による研究グループの事例 (2018-2019)

・販売促進事業の共同化を中心的な活動としてきた商業施設を主たる会員とする協議会において、街区の再整備をにらんで本格的なエリアマネジメント活動への昇華を目論み、あり方と手段の研究を目的に、なかば非公式な集まりとして、所属部の許可を得て会を開いた。実質的にはパイロットグループとして、親会の行動案の素案づくりを担当する形となった。

・**ファシリテーション上の留意点)** 議論と対話を切り分けずに、常に対話的であるように発言の非構成に心がけ、板書に注力した



これらを4つの事例を各ファシリテータースキル(各スキル段階)ごとに整理するなら、ファシリテーション上留意が必要であった諸点は、以下のようにまとめられる。

場のスキルについて
1 目的とゴール設定とテーマには留意しつつも、その場のかけあわせから生まれる偶発性も含む <u>集合的な知恵</u> が現れやすいプログラムづくりを心がける
2 ワールドカフェ形式、OST形式、スキルフルディスカッションなど、対話的でありながら、 <u>成果が明示しやすい形式</u> を導入する
3 話しがたいことがここでも発言できるというような制約の取り払いの働きかけを行い、対話による深掘りを心がけるが、ときとして議論と対話を切り分けず、 <u>非構成</u> で得がたい発言を得る工夫も行う

<p>対人関係のスキルについて</p> <p>1 多様であってもなくてもステイクが多様であると自覚できるような集合体の風土づくりから、集合したからこそ新たな結実があったとの実感の成就を心がける</p> <p>2 経験の度合いの違う参加者など発言量に著しい差が生まれかねない場では、双方ともを尊重する、発言の代弁的解釈の言い添えを怠らないようにする</p> <p>3 職務上のステイクを発揮してもよいし発揮しないのもよいといったような、ステイクの多重性（属する組織やコミュニティの多重性）に寄って、個の中の多様性を活用する</p>
<p>構造化のスキルについて</p> <p>1 他花受粉的な板書では、情緒の発言に寄り添い、会中最重要な情感の共有を演出する</p> <p>2 論点整理の板書では、選択を目的としない選択肢並べを目論む</p> <p>3 構造的な板書では、課題に対して可能性を対応させ、行動への直結を試みる</p>
<p>合意形成のスキルについて</p> <p>1 結論の正しさを担保とせず、プロセスへの合意を心がける</p> <p>2 新たな視点に基づく合意で、かつ、小さな合意を達成する</p> <p>3 規範化を求めず、行動志向の合意、チャレンジへの合意を提案する</p>

また、これらのファシリテーション上の留意点とあわせて、各事業における成果から（成果を一つの合意形成として逆にたどるなら）、ファシリテーションスキルの各段階にそれぞれ「学習」の観点を見いだすことができる^{*3}。特筆すべきと思われる点を以下に記述する。

事例1) A 街づくり協議会の創設からランドデザイン策定までのプロジェクトチームの事例（2008-2011）

事業成果) 街区のランドデザインの策定と方策の実現へ向けての結束

「学習」の観点を示唆する発言など）

「どこまで誰がなんのためにやるんだ、とすべてがあいまいだったが、ビジョンが文章や冊子になったことでとてもスッキリしている。意味やゴールイメージがこんなにも力強いものとは思ってもよらなかった。どこから手をつけようか、ではなく、早くこれを達成したいと逆に、あれにもこれにも着手を急ぎたくなってきた」（合意形成の場面での参加者の発言から）（2009、聞き取りは筆者）

**事例2) B まちづくり団体の中心市街地活性化の新しい担い手発掘プロジェクトの事例
(2013-2015)**

事業成果) 新しい担い手の参入と歓迎, および新旧の担い手の共同の開始

「学習」の観点を示唆する発言など)

「誰かに妙案を提案してほしいと思っていたが, それは案をコンテストとして審査するような上から目線の態度だったことを今反省している。板書にあるのは紛れもないわれわれが今この場で編みだしたもので, 「いっしょにやろう」という考えで, これに沿えば必ずまちはうまくいく気がしている。板書はわれわれの可能性の証拠の品だ」(合意形成の場面での主宰者の発言から) (2014, 聞き取りは筆者)

**事例3) C 市役所のエリアマネジメントに関する非公式のワーキンググループの事例
(2018-2019)**

事業成果) エリアマネジメントに対する漠然感の払拭と, 庁内での行動の見直し

「学習」の観点を示唆する発言など)

「今まで組織人として正当であろうとして, 仕事用の仕事をしてきた。ほんとうにやるべき仕事をやりたい。都心のことをその第 1 号にしたい。」(合意形成の場面での参加者の発言から)

「印象としてはずっと雑談をしていたようにしか記憶していないが, 最後に板書をファシリテーターと確認すると確かに, 今すぐやるべき, やりたい行動が明確になっている」(事後のふりかえりの場での参加者の発言から) (ともに2018, 聞き取りは筆者)

事例4) D 協議会の実務を担う担当者による研究グループの事例 (2018-2019)

事業成果) エリアマネジメントに関する知見やビジョンの獲得と行動への意欲の向上,
および行動のタスク化

「学習」の観点を示唆する発言など)

「特定の参加者が社内事情を長々と発言するような場面が何度もあったが, まったくとめずファシリテーターがじっくり聴き取って紐解いていたのが印象的だった。確かにすべての参加者が何かしらの社内事情を抱えている。逆にそれが吐露として心底の発言ができた彼はえらいと思った。彼の社内がうまくいくよう助けたい」(事後のふりかえりの場での参加者の発言から) (2018, 聞き取りは筆者)

まとめるなら, 以下の諸点を考察することができよう。

- 発言を思考の進展と捉え、どんなに長い発言も止めないこと。そのかわり、長い発言のあとそれに対する聞き手への解説を試みること。
- ファシリテーターが構造をまとめるとき、選択肢を提示するとき、結論を確認するとき、いずれも板書によってそれらを示すこと。ファシリテーターすら板書によって規定されているとふるまうこと。
- 意味と意義と意図に着目する。意味は関係性の経験による学習成果として現れ、意義はこの席を出てさらなる周知のために必要となり、意図の明確化は自らの意思、あるいは集団の意思の確認に役立つ。これら是对話の途中もしくは終わりに「発見される」もので、その時点時点での積み重ねとメンバー相互の関係性を象徴するものとなる。
- 特に、組織人が公式でない場において発言もしくは議論をするとき、必ずその成果をどう自陣にもち帰るかを（ファシリテーターもなりかわって）気にとめておく必要がある。場と背景組織との矛盾の拡大は、創造性に悪影響を及ぼす。
- 特に終盤、「行動」に関する記述や発言に着目する。それらが現実をつくる。

この考察から見いだされるのは、「学習」と呼んでよい変化があり、それは4種類に弁別され、ファシリテーションのスキルの各段階と対応した変容点と見てとることができる。

- *他者への自身の発言を通して、自身の思考を知る、
- *他者の発言を通して、自身の目の届かなかったところで起きていた事象を知る
- *複数の発言から事象の見方受け取り方を変更し、より精緻に状況を読み取ろうとするようになる、
- *ファシリテーターからのまとめなどによって、解釈を、揺れるものではなく場において統一されたものと見なし、思考をその前提の先へと進めようと前向きになる、など、これらは
[見方を変える] 学習である
= **【認知】に関する学習**と言い換えてもよい
- *意図を聞きたいと願うようになり、他者にファシリテーターを介さず質問するようになる、など、これは
[メンバー相互を知る] 学習である
= **【調整】に関する学習**と言い換えてもよい
- *よい意見合成が起きるなら双方うまくいきそうだと第三の案の立案に意欲的になる、

- * 混沌と受けとめていた状況を概念として整理でき、単純な選択肢に落として思考できるようになる、など、これは
[創造的な選択肢と「知らなくてもよいこと」を活用した意思決定]に関する学習である
= **【協調】に関する学習**と言い換えてもよい
- * 新しい概念に基づく新しい行動について、実行の確からしさを得、実現へのマネジメントの細部の検討を開始したくなる、など、これは
[実現可能性の生成] という学習である
= **【共創】に関する学習**と言い換えてもよい

堀の4つのスキル、場のデザインのスキル、対人関係のスキル、構造化のスキル、合意形成のスキル、と学習観をかけあわせるなら、以下のような図となる(図1)。学習は4つの段階ごとに起きており、それらはファシリテーターのスキルと対応している。ファシリテーターがスキルをもって場に働きかけることと、場における学習が呼応している。

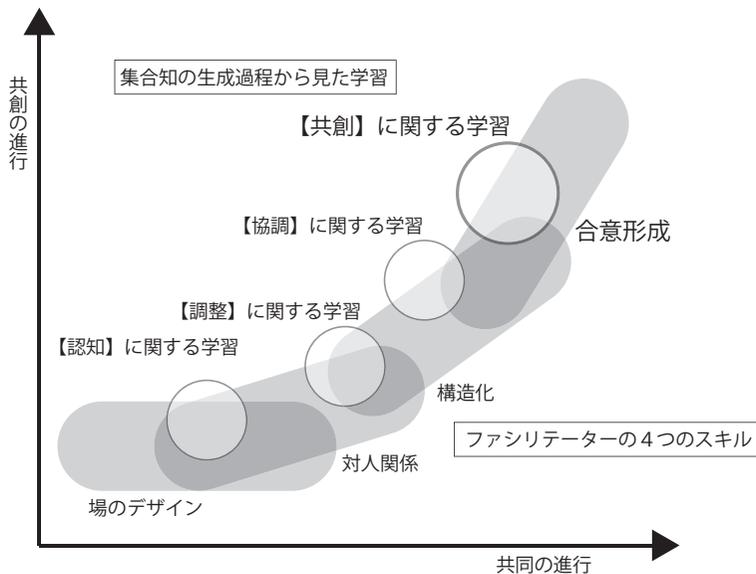


図1：ファシリテーターの4つのスキルと集合知の生成過程から見た学習

このうち、「認知」「調整」「協調」の3つは、スロウィツキーの**集合知**の生成過程とも一致する^{*4}。ファシリテーターは学習の促進によって集合知の生成を支援する。

4. 「学習する組織」としてのエリアマネジメント

ファシリテーターが推進する場の促進剤としてのスキルは、直接効果をもたらしたのではなく、場に関わる参加者の「学習」を通してであったといえる。学習は可能性の明確化である。参加者個人の、集団の、地域の、エリアの可能性を明確化する。ある意味で学習は常に行われており、それが可能性の明確化としての未来のほうに向いているかどうかの違いこそあれ、未来に対しての学習でないときであっても、何かしらの学習は行われている。たとえば、学習を未来に対して行わないならば、現状をより短絡して継続できるように、であったり、あるいは、組織運営をより強固にしていくため、であったり、それらの明確化によって可能性をより小さくしていく「学習」を意味する。学習をしない組織として常態化し、特別に学習を追加する段をもつという限定性のみならず、「状況や組織を学習する状態、学習が未来に向かない状態」が常態化するのである。

ジーン・レイヴとエティエンヌ・ウェンガーは『状況に埋め込まれた学習－正統的周辺参加』において、学習とは参加であり、状況との呼応であり、参加した集団の中における関係性によってアイデンティティが動的に決まる、としている^{*5}。この状況的学習論にファシリテーター論を代入するなら、ファシリテーターは、そこで起きようとしている「状況との呼応」に介入し、未来への可能性を明確化するうえでそれがより多様で大きな可能性を有するものと認知できるよう促進し、新たな選択肢の選択と行動化を容易にするよう支援する。特に、エリアマネジメントのファシリテーションにおいては、その共同性は複雑で、状況が各組織から複層的に持ち込まれるため、ひとつの状況をだけ規定要素と見なすことができない。規範や不文律や独自の制度が状況として各共同体から持ち込まれる。二重三重に属するさまざまな共同体、ウチとソトを形成する外部接触の共同体、それらが重なり合って状況を形成する。さらにはその解釈は揺れ、都度都度の状況を複雑化する。

学習は常に起きている。それをファシリテーターが拾う。状況への（による）学習、現状への学習であってもそこに含まれるわずかな未来志向をファシリテーターが拾い、発言確認し、板書し、構造化する。学習し達観できたことを第三者として観察結果として描写し場に返す。ファシリテーターが観察の能力と発言摘出のためのセンスを養わなければならないのは、これらの学習観に対してであり、既成から解放された新たな意思をもつことのできる、判断力の質的向上を解釈する「無自覚の学習の発見力＝紐付ける力」が重要であるからにはほかならない。

5. ファシリテーターの学習観

無自覚の学習から未来志向の学習経験を拾い明示することがファシリテーターの重要スキルであるなら、その学習観は、軸足をもち、常に成果と学習の距離感を意識し、即応的に、しかし熟慮のうえで、強調しリフレクションすべき発言をマークする指針となる。第三者として観察しながら、中立な立場で対話を促しながらも、発言の未来志向への紐付けにすばやく介入する。参加者はファシリテーターを介して、認知、調整、協調、共創を、学習的に「実践」していることを知る。

ファシリテーターは、どんな軸足をもつなら学習観に依拠したファシリテーションが行えるのか。「学習する組織」「コミュニティ・オブ・プラクティス」「敵とのコラボレーション」の3つの概念を、これらを学習の焦点化のファシリテーションの言説として読みながら、この考察を検証する。

●「学習する組織」からのアプローチとファシリテーション

ピーター・センゲは「学習する組織」の論説において、最善の学習は経験から学ぶことであるが、それだけでは不じゅうぶんで、たとえば意思決定の重要な結果については経験できない、としている^{*6}。経験から学ぶとともに、未来から学ぶことも必要である、と。組織は学習しなければならない、ではなく、学習するときそれを組織と呼ぶ。組織は機械ではない。環境が変わっていく以上、同じ機能を発揮しても過去と同じ成果をもたらすことはできない。組織が学習の対象にしなければならないのは組織自身についてではなく未来についてである。この組織論は、そのまま、集団にも地域にも、そしてエリアマネジメントにも援用可能だ。「未来から学ぶ」ことについては、センゲも、オットー・シャーマーが体系化した「U理論」をたびたび引用している。集団は、共同的に未来から学ぶ必要がある^{*7}。その出発点は、コーセンシング=共同的な認知にある。学習するとき共感が生まれ、共感は共同性を涵養する。

センゲは『学習する組織』の戦略を8つ挙げたうえで(1学習と仕事を一体化させる 2そこにいる人たちとともに、自分のいる場所からはじめる 3二つの文化を併せもつ 4練習の場を創る 5ビジネスの中核とつなげる 6学習するコミュニティを構築する 7「他者」と協働する 8学習インフラを構築する)、「6学習するコミュニティを構築する」の戦略では以下を述べている。

自身の深いところのある問いや志が組織の本質とつながると、コミュニティは発展する。共通の目標や意味の共有にもとづく**関係のネットワーク**である、新しい学習するコ

コミュニティへの調和は、戦略でもあり成果でもある。

また、ダイアログと実行、振り返りと行動という二つのプロセスを並行して動かせ、相互に力を与えることが重要で、しかし、**自然なプロセス**が重要であることに気づかず、管理や操作をしようとすれば失敗に終わるだろう、と述べている。

ここにファシリテーターの学習観の軸足となるものが内包されている。

●「コミュニティ・オブ・プラクティス」とファシリテーション

ウェンガーは、コミュニティ・オブ・プラクティス（**実践コミュニティ**）を「あるテーマに関する関心や問題、熱意などを共有し、その分野の知識や技能を、持続的な相互交流を通じて深めていく人々の集団である」としたうえで、こう述べている^{*8}。

実践コミュニティは自発的であるが故に、その成功は、メンバーの心を捕らえて引き込めるだけの、刺激や有用性や価値を生み出すことができるかどうかにかかっている。

実践コミュニティの発展段階を、潜在－結託－成熟－維持・向上－変容 の五段階としたうえで、その「実践コミュニティの計画と立ち上げ」について、以下の諸点を留意点として挙げている。

(第一段階：潜在)

- ・コミュニティの発展は、すでに存在する社会的ネットワークからはじまる
- ・発見し想像せよ
- ・コミュニティにとって最も大事な目的・領域・魅力的なテーマを定める
- ・行動の根拠を示す
- ・コーディネーターと思考リーダーの候補者を割り出す
- ・メンバーをインタビューし、結びつける

(第二段階：結託)

- ・インキュベーションと迅速な価値提供（提供の機会を逃さない）
- ・イベントや空間を創始する
- ・コーディネーターに正当性を与える
- ・共有する価値のあるアイデア、洞察、実践を見つける
- ・文書化は慎重に
- ・上司を巻き込む

実践コミュニティのコーディネーターはそのままファシリテーターに置き換えてよいというのが実務者の実感である。ここにもファシリテーターの学習観の軸足が内包されている。

●「敵とのコラボレーション」とファシリテーション

対話ファシリテーターの雄でありながら「対話が最善の選択肢ではない」との言をもつアダム・カヘンは、「いかに賛同できない、好きでない、信頼できない人たちと協働するか」について提起している^{*9}。『敵とのコラボレーション』の中で、コントロールを捨て去る「**ストレッチ・コラボレーション**」を提唱し、その取り組みについて要諦を三つ挙げている。1 チームの利益や調和を重視するのをやめ、内外のつながりを、しかし対立も含めて多様性として受容すること 2 問題と解決策への合意を目指すのではなく、多数の創発的な可能性として、進むべき道の**実験**を目指すこと 3 リーダーシップに基づき行動を変えようとする関与ではなく、多数の共創者と**ゲーム**に足を踏み入れること。

この三つにおいて、ファシリテーターは、学習を活用する。すなわち、内外のつながりと対立の受容に学習を活用するなら、認知と調整がより促進される。進むべき道の実験の明示に学習を活用するなら、協調がより促進される。そして、多数の共創者とのゲームに学習を活用するなら、共創がより促進される。

ファシリテーターの学習観とは、まとめるなら、そこにある集団を、実践コミュニティとして、関心や問題、熱意などを共有し持続的する相互交流を、より高次なストレッチ・コラボレーションに高め、共有にもとづく関係のネットワークとしての、未来から学ぶ「学習する組織」を、学習の見いだしによって実現するための〈集団の学習の段階に関する指針〉である。

6. ファシリテーターがすべての集団を学習コミュニティに変える

前出の、事例4)については広島修道大学からの支援を受けたが、その報告書には、新しい場の「対話と議論」では、【ファシリテーション】【社会変革のファシリテーション】【ラーニングコミュニティ】という概念が重要である、と説述した^{*10}。特に「ラーニングコミュニティ」に関する奏功点として、以下を報告している。これはラーニングコミュニティ（学習コミュニティ）の要諦をなしている。

(1) 準公式の場であること

- ・公式な当て職の参加ではなく、個人として参加し、しかしアウトプット（結果）については常に、公式に活用できる用意をしておく、準公式の場と位置づける

(2) 動機と成果目標

- ・動機は行動と活動に大きな影響力をもつうえにそれは外部状況によって常に変動する。都度都度の動機には気を配りながら、かつそれと対をなす成果の指標化、目標の確認にも常に腐心しておく

(3) 「意味のイノベーション」

- ・イノベーション論では、技術主導から市場主導を経て現在「意味」を駆動力とするイノベーションの流れにあるとする論説が呈されている（ロベルト・ベルガンティ）。エリアマネジメントにおいてもその「意味」を考察し明文化することは重要で、かつ、自身の所属する自組織や協働相手の組織内での「意味」化に心を砕く

(4) 共創価値（CSV）

- ・共創は常に起きる直前にある。その場その場で発芽する共創価値（CSV）を、リーンスタートアップの体現として、長大な計画よりも重視する「行動の開始」に傾注する。また、共創価値のために、自ら相互に学習プロセスの設計者となるよう心がける

(5) 社会的インパクト

- ・社会的インパクトとは、環境の改変にまで至るような、行動に変化を与える影響のことで、われわれの成果はわれわれだけに影響を与えるに留まらず、都心全体を変え、県市を変え、社会を変えてゆく、その萌芽であると心得て、このコミュニティからのアウトプットに自信をもつ

これは、ファシリテーションの「学習効果」を最大にする、(公式(フォーマル)でも非公式(インフォーマル)でもない) **ノンフォーマル** (準公式) な学習コミュニティからプロジェクトを立ち上げてゆくことの重要性、プロジェクトにおいてチーム全体で(参加者相互の)学習が起きるような風土づくりから創始することの効果の高さ、そのためのプロセスデザインの必要性についての記述である^{*11}。話しあわれた内容ではなく、それを話しあうプロセスそのものに意義がある。レイヴとウエンガーがいうように学習とは参加であるからである。個のアイデンティティは関係性から与えられるからである。

学習コミュニティはどう学習コミュニティになるのか。関心コミュニティから実践コミュニティへ遷移する母体こそ、学習をきっかけとする学習コミュニティである。関心や問題、熱意などからはじまる持続的な相互交流がストレッチ・コラボレーションとして機能しながら、未来から学ぶ「学習する組織」になるとき望む未来が実現する、という学習観をもってそこにファシリテーターが関与するとき、その遷移は鮮明になる。

未知にどう立ち向かい矛盾にどう立ち向かうか、まだ見ぬ「つくられていないもの」をど

うつくるか。そのために解決策より実験、コントロールを捨てるゲームへの踏み入れを率先しながら、経験だけではない学びによって、可能性の総量を増さしめてゆく風土を「学習のロールモデル」としてファシリテーターが体現する。

7. まとめとして。ファシリテーター自身の「学習」の体験について

少なくとも、ファシリテーションという機序においては、場の学習度を確認するチャンスはたびたびある。ファシリテーターがその場のようなすをふりかえり、場に確認を求めるとき、それは併せて確認できる。ファシリテーター自身が学ぶことも多い。場への確認で、齟齬があったとしたら、思ったほど学習効果がなく対話の共同を経てもいまだ既定的な結論に戻ろうとしているとしたら、ファシリテーターは、こう自省する必要がある、集合知の生成過程を急ぎすぎたかもしれない。けっしてコントロールを増すような隘路に陥ってはならない。学習度はそのまま、進捗のペースの適性を表す。

この論考は、「学習」という事象はどれくらいファシリテーターという立ち位置にとって本質であるのかという角度からの検証でもあった。ファシリテーターのふるまいによってもたらされる「学習」は、それが無自覚で自然なプロセスで、コントロールされていないときもとても効果的である。場をデザインし、対人関係を整え、対話や話しあいや議論を構造化し、合意形成に至る、そのひとつひとつの小プロセスが学習によって駆動されるとき、あるいは、学習の証左をもって小プロセスを次段に進める進捗姿勢をもつとき、ファシリテーションがもたらす学習は本質的なものとなる。関心も実践もコミュニティも起点は（終点も）学習にある。少なくともファシリテーターが置かれているような場であるなら学習を起点とすることを心がけたい。

もしファシリテーターの本質が、“すべての集団を学習コミュニティに変える”ことにあるなら、この研究の成果はすべての現場に採用できることに等しい。すべての集団が行うすべての実践が学習に満ちていること、学習を通して、より高次の実践を可能にすること。それがファシリテーションであるなら、その役割は大きい。

吐露に近いが、場が学習的であるか、とファシリテーターが常に留意しておくことは（逆説的であるが）得策ではない。学習が起きないこともあり、しかしそれもまた、ファシリテーターが学ぶべき重要学習項目であるからだ。レイヴとウェンガーの論説を再び引用するなら、学習への非参加はそれもまた別の形態での参加である。非参加は参加の余事象ではなく、参加者が編み出した「何を知るべきでないか」の結果であり、「知らないでいることのほうがより実践を円滑にする」という参加の軌道を取るとい意思の発揮であると見なせるものであ

る。ファシリテーターからそういう見えがあるとき、それを通してですら実践コミュニティ全体が、全体として学習性をもつ状態を現出することを目論む、というように多様を包含した共同性>を、そこに感じ取るべきである。ファシリテーターもまた、学習の途上にある。

最後に謝辞を述べる。多岐にわたる実務現場に招へいしてくださった主宰者のみなさん、参加者、出席者のみなさん、特に、エリアマネジメントに係るファシリテーションの現場での関わりを持っていただいた関係者のみなさん、ほか、多くの方へ感謝する。

注

- * 1 エリアマネジメントの定義は、国土交通省によった。国土交通省『エリアマネジメント推進マニュアル』, (2008)
- * 2 「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、研究と普及の活動に参画し、また、研究者、実践者としてその知見を活用している。
- * 3 「学習」も定義しておくべき語用であるが、ごく簡単にここでは「学習学」そのものの論述は行わない。
- * 4 スロウィッキー『みんなの言うことは案外正しい』に集合知の生成過程に関する考察が記述されている。(2006)
- * 5 ジーン・レイヴ, エティエンヌ・ウェンガー『状況に埋め込まれた学習——正統的周辺参加』, 1993
- * 6 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』, 2011
- * 7 「未来から学ぶ」の記述は、C・オットー・シャーマーが体系化した「U理論」による(2010)。
- * 8 ウェンガーは、「正統的周辺参加」「状況的学習」に関する論説において「人と活動と世界の間の時間を通しての関係の集合」と定義していた「実践共同体」により焦点をあて、『コミュニティ・オブ・プラクティス』において論説を体系化した(2002)。
- * 9 アダム・カヘンは、『敵とのコラボレーション』において、「いかに賛同できない、好きでない、信頼できない人たちと協働するか」について提起している(2018)。
- * 10 広島修道大学イノベーションスタジオ成果報告書「エリマネラボひろしま」(2019)。
- * 11 公式(フォーマル)でも非公式(インフォーマル)でもないノンフォーマル(準公式)な学習コミュニティについては、『ワークショップデザイン論』に詳しい(山内祐平・森 玲奈・安斎勇樹『ワークショップデザイン論』2013)。

参 考 文 献

- 国土交通省(2008)『エリアマネジメント推進マニュアル』, 2008
小林重敬 編(2015)『最新エリアマネジメント』学芸出版社, 2015
日本地域政策学会『日本地域政策研究』第22号, 2019
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
デュエイ『学校と社会』岩波書店, 1957

- 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
- ジーン・レイヴ, エティエンヌ・ウェンガー 『状況に埋め込まれた学習——正統的周辺参加』 産業図書, 1993
- 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
- C・オットー・シャーマー 『U 理論』 英治出版, 2010
- エティエンヌ・ウェンガー, リチャード・マクダーモット, ウィリアム・M・スナイダー 『コミュニティ・オブ・プラクティス』 翔泳社, 2002
- アダム・カヘン 『敵とのコラボレーション』 英治出版, 2018
- 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
- 広島修道大学イノベーションスタジオ成果報告書「エリマネラボひろしま」, 2018
- 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
- 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
- 野中郁次郎, 竹内弘高 『知識創造企業』 東洋経済新報社, 1996
- 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
- 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
- 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
- 田坂逸朗 (2018) 「巻き込みと促しあいのファシリテーション」『広島修大論集』59巻1号, pp. 89-105
- 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
- フレデリック・ラルー 『ティール組織』 英治出版, 2018

Summary

A study of the Facilitator's View of Learning Community

— On the case of Area Management —

Itsuo Tasaka

The good practices of the Facilitator were with “Learning”. Why does Learning effect work as it works? I consider “the Learning effect of Facilitation” on the case of Area Management. It is an important factor of the Facilitator's View of Learning. I will examine the factor from “Learning Organization”, “Community of Practices”, and “Collaboration with Enemies”.