厚生労働科学研究委託費（長寿科学研究開発事業）
委託業務成果報告（業務項目）

業務項目名：
③　マーケティング手法等を活用した地域づくり型介入手法の開発および事例収集
b. マーケティングやヘルスコミュニケーション手法の活用

他課連携と協働関係構築を促すファシリテーション技法に関する研究：活用事例報告

担当責任者　　河村　洋子　熊本大学　准教授

研究要旨　本稿では他課連携と協働関係構築を促すファシリテーション技法としてLiberating Structuresを取り上げ、その活用事例を収集した。「ひとり、ふたり、4人そしてみんなで」「速攻！ネットワーキング」など、各種LSの有効性が示唆された。会議の目的や会式により使い分けすることで、より効果的に活用できることがわかった。活用事例を基に、日本老年学的評価研究(JAGES)などのデータを活用しながら、庁内外における保健・福祉課題解決にむけた連携や協働構築にLSをどのように活かすことができるのかについての課題を整理した。

A. 研究目的

＜背景＞

人口減少と高齢化による税収減少などにより財源が逼迫する中で、あらゆる政策分野において、効果的な事業推進における他課との連携の重要性は高まっている。さらにこのような少子高齢化から公助だけでは立ち行かない状況の打開策として共助が強調され、それは住民との協働の推進というかたちで重要視されている。

一般に、医療・保健・福祉は市町村民にとって根本的なものとして認識されており、「安心安全な」生活の一部として、その実現は基礎市町村の本質的な機能であることについて議論の余地はない。しかしながら、わが国では基礎市町村の規模や首長の方針による違いもあるが、Health in All Policiesのように、意識的に他分野の政策課題に取り込まれることは少ない状況であると言える。特に、実務者レベルで実質的な接点をもつことは稀であるある印象を受ける。例えば交通政策における路線バスの再編に関して、大きな市町村の場合、保健や福祉行政の担当者がその議論に入ることは一般的ではないかもしれない。さらに、マスタープラン策定のために集められた買い物不便者に関するデータなどは、保健・福祉分野にとっても課題を特定したり、解決策を導く可能性がある有用なものであるにもかかわらず、担当者がそのようなデータが存在することを知らないのはむしろ一般的だと言えるかもしれない。保健・福祉分野に限らず、このように、庁内で政策が事業化されていく段階で縦割り的な度合いが高まり、多課連携の実現は難しくなる。

庁外に目を向けてみよう。私は一般住民に対して「健康なまちづくり」ということで地域と関わりを持つことが多い。その中で、一般の健康に関する理解は「健康は個人のこと」というものであり、「なぜ健康をまちづくりの枠組みで取り組まなければいけないのか」という疑問があるのを前提とするべきだということを経験から学んできた。一方、実際には、防災や文

化伝承を通した多世代交流など地域の中でされている地域づくり・まちづくりの取り組みが、健康や福祉に関する政策課題と関連付けられたとき、地域の中で素晴らしい機動力となることも見てきた。

以上のような観点から、保健・福祉（実際にはすべての分野の）行政担当者は庁内外でのコミュニケーションを実質化することが重要である。実質化とは、場を共にする者（参加者）が理解を共有し、互いに学び、さらに目的を達成するアクションへとつなげていくことである。

このようなコミュニケーションについて、昨今ワークショップの形式も定着し、「ワールドカフェ」や「熟議」というような具体的なやり方・進め方も知られるようになり、広がってきている。一方、ワークショップの本来の意義が理解されずに活用が進み、実施そのものが目的となってしまう状況を目にすることも少なくない。さらに、保健行政分野でのワークショップの活用をみると、例えば地域住民対象に実施したワークショップの後の「データ」のまとめを保健師などの行政職員が担当し、その作業に多くの時間がかかるという状況をよく目にする。確かに、ワークショップのプロセスを地域診断の一部として捉え地域理解のためのデータ分析とすると価値は大きい。しかし、一方で住民が例えば健康なまちづくり・地域づくりの「客体」となり、データを提供するだけの存在になっているというジレンマとしても認識すべきではないか。したがって、一般的に表現される「ワークショップ」が本来得意とするところのコミュニケーションの質を高めるためのファシリテーションのツールとなりきれていないという状況としても指摘できる。

ワールドカフェやKJ法などは一連の過程が確立されており活用のメリットは大きいが、初心者は全体を取り入れることに終始し、状況に応じて応用を効かせることは難しいという側面も指摘できる。こうなると活用そのものに及び腰になる可能性もある。したがって目的が細分化さ、小回りの効く方法のほうが初心者にとって特に有用であると思われる。本研究はこのような点から、Liberating Structures[1]を連携と協働を促進するためのファシリテーション技法として取り上げる。

Liberating Structures（以下、LS）[1]は直訳すると「開放化する構造」となる。端的に表現すると、LSは様々な構造的な制約から人々を解放し、コミュニケーションの質を高めるための方法を体系的に示す。シアトルに拠点を置くグループが米国を中心にコミュニティワークに取り組む実践家、教育者、研究者を対象に研修会などを開催している。これまでも院内感染[2]を始めとする社会課題解決を導くために実際に活用された事例も多々あり、大学などの教育現場でも活用が広がりを見せている。LSの意識する構造は、問いかけ方による役割・課題の設定、グループ構成と時間配分からなる会話の構成、役割を明確にする道具、そして場の物理的な設定、という大きく分けて4つの視点に整理される。これらに意識的な配慮をすることで、必ず全員が参加・貢献し、個人が内省を踏まえて意見や感情を共有するので、満足感とモチベーションを高め、その後につながるというような持続可能性も高めることができる。増えているということであるが、現在、それぞれが目的に応じて強みをもって活用できる33種の方法が紹介されており、例えば2時間の研修会で目的に応じてメニューから選んで全体を構成することができる。

B. 研究方法

本稿ではLiberating Structures（以下、LS）の基本的ないくつかの具体的な方法を、庁内および庁外で活用した事例を報告する。まず、庁内で職員対象に活用したものとして、1-1）日本老年学的評価研究（以下、JGEAS）調査の参加市町村である御船町で2年間にわたって開催されてきた地域包括ケア推進会議の振り返りの場に活用した事例、1-2）熊本市北区の健康まちづくり事業に関わる職員を対象にした研修会での活用事例を取り上げる。庁外で一般住民を対象にした活用事例として、2）御船町民を含む参加者を対象として開催されたヘルスプロモーションボランティア養成講座in御船の研修会をケースとして取り上げ、3つのケースからLSの強みとJAGESのような地域診断のためのデータを活用しながら、連携や協働促進する効果を引き出すためのLSの

活かし方について考察することとする。

（倫理面の配慮）

本稿で報告する内容は参加者が任意で参加する研修である。報告者と共同研究者の観察に基づくものであり、参加者からデータをとることはなく、参加者は本来の目的である研修活動に参加する以外に負荷となるような活動は一切含まれていない。なお、御船町に関しては課名などから参加者個人が特定される能性もあるが、内容は参加者に不利益なものは含まれない。以上のような観点から、倫理的な問題はないと言える。

C. 研究結果

1. 庁内連携の視点から

1-1）御船町地域包括ケア推進会議の振り返り

〈概要〉

背景と目的：御船町では2013年からJAGES調査に参加し、そのデータを活用しながら地域包括ケアを推進するための会議体を構成している。この「地域包括ケア推進会議」は介護予防担当の介護福祉課が中心となり、企画課、商工観光課、学校教育課、農業振興課、税務課など様々な課に対してメンバーを出すよう依頼して構成されている。これまで３ヶ月に一回程度会議を開催し、JAGESデータを活用して地域御船町内の地域を比較し、各地域の特徴と課題をディスカッションし、各課が抱える課題や取り組みを共有しあい互いに何ができるかを出し合う時間を設けてきた。2年目でメンバーの入れ替えもあったが、介護福祉計画の策定も今年度終了し、2年間の振り返りを7回目会議の場で設けることとした。

日時（場所）：2015年２月18日13:30～15:30（御船町庁舎内会議室）

参加者：地域包括ケア推進会議メンバーの内10名

〈プログラム〉

1. *速攻！ネットワーキング（LS）*
   - 立ち上がって動き回ることができる状態に椅子を引く
   - 「地域包括ケア推進会議に参加して、良かったことを一つあげるならば何か」をこれまで接点が少なかったメンバーとペアになり、相手に話す
   - 30秒ずつで1巡1分、3巡実施
   - 3名から声を共有
2. *経験共有金魚鉢（LS）（図-1）*
   - 水越地域に関わった、企画課、介護保険課、健康管理課、商業観光課の担当者が小さな円をつくり、他のメンバーはそれを囲むように、大きめの円で囲む
   - 取り組みの経験を内側の円の4名は互いに会話しているように語り合う
   - 会話はまだ続く様子であったが、20分程度経過した頃に、内側の円のメンバーに一度終わりを伝え、外側の円のメンバーに感想や質問を考えるように促す
   - その後、質疑応答やコメントの時間（15分程度）
3. *ひとり、ふたり、4人そしてみんなで（LS）（図-2）*
   - 円状の配置で椅子のみ
   - 各人「水越のような地域を増やすにはどうしたらよいか。また地域包括ケア推進会議をどのように進めていけばよいか」を考えて手元の紙に記述するよう促す（3分間）
   - 隣同士でペアを作り、それぞれに自分の書いた内容を基にアイデアを伝える（3分X2人＝6分間）
   - 2ペアと一人が加わり、5人グループになり、自分たちペアの考えを相手ペアに伝える（15分間）
   - 同時に、グループ内の4人の話の中で、「共通すること」を探すよう促す
   - 各グループから全体に共有しながら、板書でアイデアを共有する（6分間）

〈結果〉

速攻！ネットワーキングでは、地域包括ケア推進会議に参加した経験に関して、「自分の業務以外の話を聞

くのが新鮮だった」「自分の仕事の中で地域包括ケアはなんだろと思っていたけど、福祉的な視点が仕事の中で絡んできているのに気づいた。今までしていたことが自分の中に入ってきたように感じられた」というように「地域包括ケア」の考えが参加者の中に浸透していった様子が確認できた。

また、「他の課の課題や取り組みなどを聞き、自分の担当している業務とくっつけることができるだろうということや、その他新しいアイデアが思いついた」あるいは、「自身の取り組みを発表する場を与えられて勉強しなければいけないことで改めて勉強したことが仕事へのプラスになった」というような会議参加のメリットが表現され、振り返りの場を前向きな方向に設定することができた。

経験共有金魚鉢では、水越地域の取り組みが始まった経緯から現在のように地域住民が主体性を発揮して様々な活動を展開するに至るまでの詳細が、冒頭から地域と向き合ってサポートしてきた企画課担当者から語られた。「区長さんたちが閉校した小学校に企業とかを誘致して活性化してほしいと陳情に来られたことがきっかけだった。しかし、地域の真意はわからないので、水越地域を知ることが大事だと思った。地域住民と水越のいいところさがしをし、「気になる木」と「宝の山」というワークショップをしたが、最初は良い意見が出てこなかった。年寄りばっかり、イノシシサルは出る、道が悪い。ホタルはどこでもいるというのばっかり。いいところさがしが難しかった。しかし、だんだん外の人の声が入るようになって、自信をつけてこられた。ホタルの時は良い、野菜うまかぁとか。いろいろとやりたいことが出てくるようになったがその中でも、農産物を使って加工品を作りたいけど加工場がないとなった。保育園やアパートの跡地があったが、地域の核となった学校の方が、みんなが集まりやすいということで、学校をなんとかしたいとなった。どうしても必要というところで加工場をつくった。」

さらに、観光振興課に入ってきた広域的な連携事業として御船町内のフットパスコースを水越地域につくることができたのは、水越地域の訪問者の滞在時間を延ばすためにウォーキングコースのようなものを作りたいという声があることを企画課担当者が把握しており、商工観光課担当者とつながっていたために、チャンスが生かされたことも語られた。また、水越地域の頑張りが放送大学のヘルスプロモーションボランティア養成講座（後述）のフィールド研修の対象として依頼を受け、外からの刺激を受ける機会を継続的に得ていることなども、保健衛生課の担当者から語られた。

現在地域づくりの取り組みの中で、福祉的な視点が強化さてきている様子が垣間見れることなども語られた。「閉じこもりの人が減ったとかどうかまでわからないが、地域の方々は、試食会の時に日頃あまり出てこない人にも声をかけるということをしたと言われていた。めったに来ない人も試食会も来られて、楽しかったという声もあった。」「フットパスをしたらよその人にあいさつすることでも気が晴れるし、介護予防になっているのではないかと思うと言われていた」など。

直接的に水越地域に関わりを持ったからこそされた経験や聴くことのできた住民の声などが共有され、経験していない参加者も形式的な会議の報告では聴くことのできない思いや詳細を知ることができたように感じられた。

ひとり、ふたり、4人、そしてみんなで、では経験共有金魚鉢での水越地域の活性化していくプロセスの共有をベースにした内容が語られた。「行政主導ではだめで、今回の水越のように自らの危機感に基づいて行動できるようにすると良いのではないか。」

また、今後の展開について、「地域が何に対して危機感を抱いているのか我々には聞こえてこない。地域によって課題や危機感は違う。地域包括が地域の状況を住民と共有し、地域の課題認識を把握するための機会につなげることができるかもしれない。」「啓発だけやって課題を吸い上げるだけでなく取り組める仕組みをつくっていく必要がある。」「水越地域の取り組みを町内の他の地域も知る機会をつくるべきである。」「地域包括ケア推進会議のメンバーで特定の地域に入り、多角的な視点で地域を知るのは有用なのではないか」など、地域包括ケア推進会議の役割を拡充しながら、地

域との関わりを密にするためのアイデアが多々出された。

図-1：経験共有金魚鉢の様子

図-2：ひとり、ふたり、4人、そしてみんなでの様子

1-2）熊本市北区健康まちづくり職員研修会

〈概要〉

背景と目的：2012年の政令市移行後に、熊本市は小学校校区での健康まちづくり政策事業を市民協働促進のスキームの一つとして位置付け実施してきた。保健行政として、若年層の生活習慣病予防のための地域基盤強化を意図しており、地域活動を盤石にすることで、子育て世代の特定健診やがん検診受診の働きかけを強化しようというものである。この政策事業は幸山前市長に引き続き2014年12月に引き継いだ大西現市長の下でも、継続的に取り組まれる予定である。

政令市移行後、各5区（東西南北と中央）はそれぞれの独自性を発揮した地域づくりを市民と共に進めている。この校区単位の健康まちづくりも、市町村合併の歴史や人口・産業構成などの違いから、紐帯や地域組織の力といった組織地域基盤が大きく違うことを反映して、各区の主管課である保健子ども課が公立公民館と併設されたまちづくり交流室（2、3の小学校区を担当）とともに、それぞれに適したアプローチで事業をかたちづくり推進している。

この政策の基盤として2008年から熊本市は現在の西区と南区の校区をモデルとして展開した事業がある。このモデル事業を通して、各校区の取り組みの一連の流れの中で、各校区の住民が目指す姿を描き言葉として表現すること、そして校区自治協議会という地域コミュニティの自治母体の中での健康づくり部会といった組織設置などをプロセスの評価指標として設定している。現状では、このようなトップダウン的に一律に設定されたプロセス指標は当てはまらない地域も存在する。さらに、保健行政指標としての特定健診やがん検診受診率向上は、地域にしてみれば「行政が努力すべきこと」として抵抗を受けることもある。いかに地域の「地域づくり」の課題意識や関心を「健康」と結びつけることができるかが重要である。

保健分野と防災や地域コミュニティの活性化やマネジメント機能の向上といったまちづくり・地域づくり全般の分野の目的意識の乖離は、地域住民と行政の間のことではなく、庁内にも存在する。区役所内の多課が共に健康まちづくりという政策から区行政の中で事業化されたものを、どのように捉え展開していけばよいのかということの認識を共有することが必要である。さらに、その展開によって担当分野の成果としても位置付けることができるようにすることも連携構築には欠かせない点である。

2012年以降3年が経過しその間、担当者も変わり、全般的に進んでいる区とそうでない区もある。そのような中、熊本市北区では2013年の九州北部集中豪雨災害の被災対応なども背景に進度は遅れているという認識の下、再度職員間で健康まちづくりの意義を再確認することを目的として、研修会を開催することとなった。

日時（場所）：2015年１月29日15時～17時　（熊本市北区役所庁舎内会議室）

参加者：健康まちづくりプロジェクトメンバー（保健子ども課、地域づくり交流室、地域づくり推進課の一般職員と保健師、栄養士、歯科衛生士などの保健系専門職員）約40名。区長、次長も参加。

〈プログラム〉

1. *速攻！ネットワーキング（LS）*
   - 立ち上がって動き回ることができる状態に椅子を引く
   - 名前と担当校区を伝え、「健康まちづくりに関わって、あるいは関わろうとして感じていること」をこれまであまり話したことのない参加者とペアになり、相手に話す
   - 30秒ずつで1巡1分、3巡実施。
   - 最後に、3巡の中で印象的だった話は何かを3名に尋ねた
2. 健康まちづくりに関する講話
   - 健康の社会的な側面とソーシャルキャピタルの重要性、地域づくりと健康を概念的にどのようにつなげることができるのかを紹介する内容
3. *経験共有金魚鉢（LS）（写真-3）*
   - 大小の円を二重でつくる
   - 特に取り組みが進んでいるA校区の担当者5名が内側の小さな円をつくり、それを取り囲むように他の職員が大きな円をつくり座る
   - A校区の取り組みの経験を内側の円の5名は互いに会話しているように語り合う
   - 会話が終了したと思われた15分程度経過した頃に内側の円のメンバーに一度終わりを伝え、外側の円のメンバーに感想や質問を投げかけた（20分間程度）
4. ブロックごとに分かれて：“Win-Win”のつくりかた（＊）
   - 2、3校区からなるブロックごとに分かれて、円状で椅子に座る
   - （1巡目）今自分の担当する業務の中で校区・地域に関する懸案事項とそのためにしていること（10分間程度）
   - （2巡目）他の人の話を聞いて、一緒にすることで、よりよいかたちにできないか（10分間程度）
   - 必ず「トーキングスティック」を回し、話す人が持つ。他の人は聴き役に徹することを伝える（10分間程度）
   - 他のブロックに共有
5. 振り返り（＊）
   - 椅子のみの大きな円をつくる
   - 研修全体の中で、心に刻んでおきたいことを一つ書き留めるよう参加者に促す
   - 一人ずつ「トーキングスティック」を回しながら一言ずつ発言していく

＊LSの要素として「トーキングスティック」＝ホワイトボードマーカーを使用

〈結果〉

まず、速攻！ネットワーキングで場が打ち解ける様子が手に取るようにわかる。これまで話したことがない人と短い時間内で、良いことも悪いことも伝えることを促すことで、参加者同士のフラットな関係性を確認しあった様子であった。

経験共有金魚鉢では、仲間同士の会話を聴いている雰囲気で、例えば一般的なミーティング内で設けられた報告の機会に聞くことができる内容とは異なったものである。例えば、「保健師の〇〇さんがしつこく声かけてくるから最初は避けよう思っていた。でもだんだんそうはそうもいかなくなってきた（笑）。でもね、地域は「健康」のことは関心の範疇ではないから、ピンとこないのが現状。」「だから、地域の関心に合わせるように健康のことを入れ込んでいくように、地域の人たちと考えるようにしていったんです。」「〇〇さんの奥さんが校区のご出身でつないでもらった」など、取り組みの始まりの際の苦労や本音の語り合いがあった。そのほか、「地域づくり交流室と一緒に、力を合わせて取り組みができている。」「A校区は地域づくりの柱と

して「交流」「農業振興」「健康」をあげて取り組むことになって、来年度に向けて計画を進めている」というような苦労話の先にある連携のための良い関係性や地域力の高まりなどについても、一緒に取り組んだ仲間に対する担当者の言葉で表現された時の力を感じることができるものであった。

最後の振り返りでは、「地域づくり交流室に足しげく通います」という保健師の言葉や、「地域と共に取り組むことで関係性ができてくる。最終的な形だけではないことを再認識した」というような言葉が聞かれた。

図-3：経験共有金魚鉢の様子

図-4：「トーキングスティック」使いながらブロックごとのディスカッション。人数が多くなると話さない人も出てくるので、発言の機会が巡るような工夫として。

2. 市民との協働の視点から

2) ヘルスプロモーションボランティア養成講座in御船の研修

〈概要〉

背景と目的：本研修は放送大学の事業として上田厚客員教授が企画実施したものであり、全6回で構成されるものである。目的は地域の中の健康づくりの担い手育成、健康の要素を地域づくりの中に取り込むような考え方の醸成であり、昨年度の天草市に引き続き、2年目の事業である。私は昨年度から一回分をヘルスコミュニケーションに関する内容で担当している。

今年度は地域活動におけるコミュニケーションの重要性から、行動を生むためのファシリテーションスキルの向上を目的として、LSを核とする研修内容で2時間の研修を実施した。

日時（場所）：2014年11月12日13:30～16:30（御船町保健センター内会議室）

参加者：放送大学経由受講生および御船町保健衛生課経由受講生を合わせて14名

〈プログラム〉

1. 地域活動のファシリテーションに関する講義（「地域活動のファシリテーション～ちょっとの工夫で楽しく、効果的に～」）
   - 地域活動における「コミュニケーション」の役割をの再考を促す内容で構成
2. *速攻！ネットワーキング（LS）*
   - 立ち上がって動き回ることができる状態に椅子を引く
   - 名前と何をしているか、「このヘルスプロモーションボランティア養成研修で得たことをどのように活かしたいか」をこれまで話したことのない参加者とペアになり、相手に話す
   - 30秒ずつで1巡1分、3巡実施。
   - 最後に、3巡の中で印象的だった話を数名に尋ねる
3. *ひとり、ふたり、4人、そしてみんなで（LS）（図-5）*
   - 円状の配置で椅子のみ
   - 各人「今自身が地域づくりで悩んでいること、そのためにしていることがあれば具体

的にどんなことか」を考えて手元の紙に記述するよう促す（3分間）

- （あまり）知らない人とペアを作り、一人2分で書いたことを相手に伝える（2分X2人＝4分間）
- 2ペアの4人グループになり、「トーキングスティック」を回しながら、一人2分ずつ、自分のペアの相方から聴いたことを、相手ペアに伝える（2分X4人＝8分間）
- グループ内の2人の話の中で、「共通すること」を探すよう促す（3分間程度）
- 各グループから1分ずつで、全体に共有（8分間）

4. *みんなのクラウドソーシング（LS）（図-6&7）*

- 円状椅子のみで着座→動き回れる状態に椅子を引く
- 「地域の活動により多くの人が参加する」ための方法について、解決策を下記の3つの条件つきで、できるだけ具体的に考え、インデックスカードに記述するよう促す（5分間）
  - ➢ 地域住民の力のみで行政からの協力は得られても、主体はあくまでも地域とする
  - ➢ 年間10万円の予算
  - ➢ 今ある地域の資源を最大限に活かすこと
- 立って円をつくり、右隣の人にカードを渡し、左隣の人からカードを受け取り、そのカードを持って、ペアを組む。受け取ったカードが自分のものではないことを確認し、解決策を読んだら、裏に１～10点で点数をつける
- この「カード交換→評価」のプロセスを全部で10巡実施
- 最後に自分が持っているカードの点数を合計。高い方から5つについて、全員で話し合う

5. 振り返り

- 円状で椅子に座り、各参加者から研修の内容を振り返り感想を一言ずつ共有する

〈結果〉

報告した研修内容は、講座全6回の中の3回目にあたり、前回もグループワークを含む内容であった。しかし、参加者同士が現在どのようなことに取り組み、何に関心を持って参加しているのか互いに知りあうことはなかった様子で、速攻！ネットワーキングの効果が発揮され、場が和むのが感じられた。

ひとり、ふたり、4人そしてみんなで、では参加者の中で地域づくりの実践のレベルでは大きな幅があるが関心の高さは共通しており、実践の豊富な参加者から語られる悩みや思いから実践の初心者は学ぶ機会を得たようである。同様に、地域づくりの実践がない若い参加者からの「地域との関わりの持ち方自体が分からない」というような率直な意見から、経験が豊富な参加者は気づきを得ることができた様子もあり、参加者同士が学び合う場の存在を確認できた。自分自身で短い時間でまとめた考えをペアで共有し、4人組でも「トーキングスティック」を使って必ず語る役割が巡ってくるという参加が必須の状況となる。したがって、経験のレベルや年齢など声を発する機会を制約しうる材料を排除できているために、互いの学びの要素が増えたと言える。

参加者の地域づくりの関わり方に大きな幅があるが、みんなでクラウドソーシングは大変盛り上がった。アイデアの中には、実際的なものから仮想的なものも含まれたが、互いのアイデアを前向きに受け止め真剣に評価点数をつけていた参加者の様子が印象的であった。

振り返りの場で、「参加者同士の距離が近づいたように感じる」という声が聞かれ、学びを共にしているという感覚が醸成された様子であった。「地域に持ち帰って自分で試してみたい」というような声が複数の参加者から出て、方法そのものに対する関心も非常に高いものであった。

図-5：「ひとり、ふたり、4人そしてみんなで」の様子。「トーキングスティック」を回しながらグループ内でアイデアを共有。

図-6：「みんなでクラウドソーシング」の様子。互いに受け取ったカードを読みながら点数を決める。

図-7：点数の高いカードを見ながら、そのアイデアの何がいいかを話し合う。

D. 考察

今回報告した3つのケースとさらに詳細を報告していない活用の経験も踏まえて、1. LSの強みや活用のメリット、2. データ活用による連携・協働促進効果を高めるLS活用のあり方、3. 今後の展開という3つの視点で考察してみたい。

1. LSの強みや活用のメリット

LSを提唱するMcCandlessらは特に公式の場でのコミュニケーション、すなわち「会議」や「打ち合わせ」の進め方には進行役のいるディスカッション、進行役のいない自由なディスカッション、報告者によるプレゼンテーション、そしてブレインストーミングという大きく4通りしかないことを指摘し、これを言語になぞらえる。そして、私たちはそれが当たり前と認識しているが、もし私たちが他の言語を知っていたらさらに多くの人とコミュニケーションできるように、他の進め方もあって良いのではないかと提案する。机で隔てられ参加者同士の距離感が遠いというような、会議や打ち合わせの物理的な場の設定が実はコミュニケーションの質を落としている可能性があり、「報告」をプレゼンテーションすることでその内容として含まれるべき重要な部分を欠落させることになっているかもしれないことに私たちは気づき、目を向けるべきであるとする。

LSはワークショップ全体の中で活用できる小道具であり、コミュニケーションの質を高める一連の小さな工夫である。そして、その工夫とは日常的なコミュニケーションにも活用することができるものである。つまり会議や打ち合わせだけではなく日々の私的なコミュニケーションにおいても活きるものである。

また、LSは「構造」をコントロールすることで質の向上を図るため、ファシリテーターの力量に頼る部分を軽減できるという利点がある。また、構造を中心に注意すべき点が明確に示されているところは、コミュニケーションのファシリテーション初心者にとっては非常に有用である。「構造」に十分に配慮し、それを現場で望ましい状態に確保できれば、参加者自らが学び合うことができる場をつくることができる。このことは、私がこれまで本稿で報告した事例以外の数多くの現場でLSを活用してきた経験から実感していることである。

最後に、LSが参加者同士の学びの場をつくることが

できるという点は重要である。LSでは話すことが苦手であったり、通常の会議や打ち合わせでは発言しないであろう人にも必ず声を発する機会を提供する。このような聞き逃してしまうかもしれない声の中に、気づきや学びの機会がある。また、皆が公平、対等の立場で参加することができる状態は率直なコミュニケーションを促すが、その際「感情」も表現されやすくなる。このようなコミュニケーションが存在する時に、グループの関係性もよりよいものになるであろう。

2. データ活用の効果を高めるLS活用のあり方

次に、本研究が分担として果たすべき役割である、データを活用しながら連携・協働促進する効果を高めるために、LSをどのように活用すべきか、という考察である。

この点に関して、LSの強みや活用メリットのひとつに、自然的な参加者同士の学びの場の創出をあげた。この点について、例えば住民は地域の現状を示すデータを提示され、専門家の視点からの解釈を受け取るだけではなく、どのようにそれを解釈したり、地域自らが感じている危機感と結びつくのかを考え学び合うプロセスを、行政職員や研究者を含む専門家と共に経験することで「データ」を「自らのこと」に落とし込むことができるのではないか。このことは庁内の専門分野と関心の異なる課同士の場合にも当てはまるであろう。このような共に学ぶというプロセスはお互いの考えの違いや共通点を知り、多くの場合はその距離感が実際にはとても小さいことへの気づきにつながると思われる。さらにLSの特長でもあるフラットな立場での参加が確保できる時、グループの関係性が構築されてより良いものになり、行動などの次のステップにつながったり、持続可能性のあるグループ・チームビルディングが実現できる。

具体的にどのような活用のかたちがあるか、御船町を対象に一例をあげてみたい。水越地域のような地域を見つけるために、他地域ごとに住民に対してJAGESデータを御船町全体と比較しながら良い点と悪い点を示し、「自分の地域のデータの中で特に気になったところ」をひとり、ふたり、4人、みんなで、を通して語り合う。ペア、4人組、全体で考えを共有する中で、共通している点はないかということを意識するように働きかけながら進めることで、一通り終了した時に参加者の課題や関心の概ねの総意が見えてくるであろう。さらに、その課題に対して解決策をみんなでクラウドソーシングを通して、アイデアを出し合ってみることで、具体的なアクションプランのたたき案をつくることもできるかもしれない。

3. 今後の展開

これまで連携や協働を促すコミュニケーションの道具としてLSが有用であることを述べてきた。さらに、しかし、いずれも実践の場を通しての活用事例によるもので、効果を示す客観性の高いデータを示すことができていない。したがって、今後の展開において、LS活用の有無で参加者の連携や協働、課題に関する認識、さらには行動に関して質・量的なデータをとり、違いを検証することで論拠を積み上げることも重要と思われる。

これまで海外では実践家のネットワークもできるほどにLSの活用は成熟していると言えるが、日本のコンテキストに合うように応用させていく必要がある。活用の現場とアクションなどのその後を含む事例そののがグループのダイナミクスとしてのデータとしても有用である。したがって、活用を促すメディアが必要であると考えられる。この点では、本研究の一環で、ブックレット「小さな工夫でコミュニケーションの質を高めよう-より良い「連携作りに役立つ4つの方法-」を特に保健行政担当者向けに制作した（別添資料）。これはタイトルの示すように基本的であり活用可能性が高いと思われる4つのLSを活用の事例と共に紹介するものである。来年度はこのブックレットを他のJAGES研究拠点でも活用していただき、その活用の様子を検証していきたい。そして、データを活用しながら連携や協働創出の効果を高めるためのLSのより具体的な活用策の提案につなげていきたい。

E. 結論

本稿では他課連携と協働関係構築を促すファシリテーション技法としてLiberating Structuresを取り上げ、その活用事例を報告した。客観性が高いデータを示すことはできていないが、データを活用しながら連携や協働を促進するというコンテキストの中で、LSの活用可能性は高いと言える。今後は実践を促進しながら、並行して実践の現場で使えて効果も高いツールとして確立すべく事例とデータを蓄積していく予定である。

F. 研究発表

1. 論文発表

なし

書籍：

なし

2. 学会発表

なし

G. 知的財産権の出願・登録状況（予定を含む）

1. 特許取得

なし

2. 実用新案登録

なし

3. その他

なし

<引用文献>

1 Lipmanowicz, H., & McCandless, K. (2014). "The Power of Liberating Structures," Liberating Structures Institute: Seattle, USA.
2 Buscell, P., Lindberg, C., & Singhal, A. (2014). "Inspiring Change and Saving Lives," Plexus Press: DC, USA

小さな工夫で
コミュニケーションの質を
高めよう

――より良い「連携」づくりに役立つ４つの方法――

このブックレットは
「データに基づき地域づくりによる介護予防対策を推進するための研究」
（厚生労働省長寿科学研究開発事業　研究代表者　近藤尚己）
の一環で制作したものです。

編集：研究分担者　熊本大学政策創造研究教育センター　河村洋子

このブックレットの内容

はじめに……3

ブックレットの概要……4

具体的な４つの方法！

いつも最初に「速攻！ネットワーキング」……6

LS の基本 「ひとり、ふたり、４人、そしてみんなで」……7

心がつながる「経験共有金魚鉢」……9

楽しい！「みんなでクラウドソーシング」……12

おわりに……15

座り方だけで場を共にする人同士が共有できることは大きく変わる。米国シアトルで開催された Liberating Structures 研修会の参加者の様子。1 日の研修の終わりに、円をつくって振り返り。

はじめに

日本の社会は縦割りだと言われます。特に行政組織となると、その極みにあると言えるのではないでしょうか。それは、「縦割りは効率的である」という考えのもとに、私たちが良かれと思い選び、築き上げてきたものであるとも言えます。しかし、実際には縦割りの組織構造が大きな障害となり、生じた問題を皆さんも少なくとも一度は経験されたことがあるのではないでしょうか。

このように、私たちが身の回りで起こったり、社会の中で生じている問題の原因として組織や体制の「構造」を意識することは少なくありません。

この「構造」は様々なレベルで存在します。組織の構造は大きいレベルですが、実は私たちの身の回りにも「構造」はたくさん存在します。部屋の形状や人と向き合う体勢も「構造」の一種と言えるでしょう。このような小さなレベルでの「構造」は日々の私たちのコミュニケーション（様々な情報の伝達、交流活動全般）の過程の中に存在し、私たちに大きな影響を与えています。しかし、このような小さなレベルの「構造」を私たちは全くと言っていいほど意識していません。なぜか？その答えはいくつかあるかもしれませんが、重要なものの一つとして、「当たり前」として定着している方法しか知らないから、ということを指摘したいと思います。

私たちの社会の中で、会議のような公式の場のコミュニケーションの「当たり前」のかたちは一般的に４つに分類できます。

議長などの進行役のあるディスカッション
進行役のいないフリーディスカッション
一つあるいは複数の演者によるプレゼンテーション
ブレインストーミング（ブレスト）

普通、公式の場のコミュニケーションはこれらを組み合わせて進められるのではないでしょうか。そして会場は「スクール形式」あるいは良くても「ロの字」型で組まれた机と椅子がセットされ、出席者が着座しているという状態が一般的でしょう。

言語はコミュニケーションのためのいわば道具ですが、私が「当たり前」と思っているこれらの方法もコミュニケーションの道具と言えます。そして、私たちは「これしかないもの」と思い込んでいるとも考えられるのです。

ブックレットの概要

このブックレットは、コミュニケーションの過程の中に存在する小さなレベルの「構造」に配慮し、コミュニケーションの質とその成果やアウトカムをより良くするための工夫を紹介することを目的にしています。

ブックレットの利用者として、特に保健行政に携わる人たちを対象として意識していますが、事業推進のために庁内の他課や外部の人たちとの「連携」が必須であるという方には、広く活用していただける内容だと思います。
「連携」を始める時、利益認識の違う人同士が集まっているということが前提となりますが、そこで互いの立場を理解し、良好な関係性を築くことが鍵となります。そして、取り組みを進めていくことに対するモチベーションを上げることも重要な点です。

このブックレットが紹介する方法は「Liberating Structures」（以下、LS）から抜粋しています。「Liberating」とは「自由にする」「解放する」、「Structures」は「構造」と日本語訳することができます。従ってLSは「解放構造」とでもなるのかもしれませんが、私はその本質から「コミュニケーション改善創意工夫」と日本語訳しておきたいと思います。LSは以下の点で工夫します。

1）個人と場の経験をつなげるような問いかけ
2）「皆」が参加し、テンポよく効率的かつ効果的にコミュニケーションの目的を達成するような対話の構成（人数などのグループ構成と時間配分）
3）役割を明確にして楽しみの要素をプラスする小道具
4）できるだけ参加者の関係性を「フラット」「オープン」にする空間の物理的な設定

そしてその結果、以下のような違いが生まれます。

1）個人の意見や感情を共有 ➡ 個人の内省と考えの整理、他者との関係性の構築が進む
2）必ず「皆」が参加し貢献 ➡ 個人の満足感が高くなり、成果もよりよいものになる
3）楽しく、経験を通して貢献を感じ満足度の高い経験 ➡ 継続、前進しやすくなる
4）目的に応じた多様な方法でメニューを構成 ➡「皆」で共有された目的を達成できる

詳しくは、http://www.liberatingstructures.com または "The Power of Liberating Structures(Lipmanowicz & McCandless, 2014, Liberating Structures Institute: Seattle, USA) を参照。

今回このブックレットで紹介するのは、本家のLSが提案する33のうち4つのア・ラ・カルトだけです。しかし、「連携」をスタートさせる場にはまさに「もってこい」の一押しものです。

次のページから、以下の具体的な4つの方法を紹介します。

①速攻！ネットワーキング
②ひとり、ふたり、4人、そしてみんなで
③経験共有金魚鉢
④みんなでクラウドソーシング

コンピュータなどの電子機器の取扱説明書では「スペック」つまり仕様が示されています。そのように各方法ついてそのようなスペックを示し、工夫について触れたいと思います。スペックとして以下の項目を共通して示すことにします。

A 強み
B タスクの設定
C 空間の状態
D 参加の配分
E グループ構成
F 流れと時間配分
G コツ

そして、皆さんがイメージを持ちやすくするために、各方法では具体的な活用の事例を紹介したいと思います。

連携を促す具体的な方法❶

いつも最初に「速攻！ネットワーキング」

A 強み

短時間で、例えば、共通した課題に対する解決策を見出すといった場に集った目的を認識、共有し、参加に対する好奇心を高めることができる。

B タスクの設定

場に集った目的に応じて問いかけをし、参加者は、自己紹介とともに自らの考えをペアの相手に伝える。

C 空間の状態

何もない空間で参加者が自由に移動し、ペアをみつけることができる状態にしておく。必要なものはなし。

長崎大学での Liberating Structures のマスターの一人でもある Dr. Arvind Singhal（写真の中央）のセッションで、速攻ネットワーキングを活用したときの様子。

D 参加の配分

皆が同じように貢献する。各個人の話す時間と聴く時間が同じになるように。

E グループ構成

ペアを３巡程度。

F 流れと時間配分

一人当たり、30 秒から２分程度話すまたは聴く役割。ペアで１～４分。全く会ったこともない人が集う場合は長めの設定がオススメ。

G コツ

- 場のウォーミングアップとして活用する。
- セッション全体の目的とつながり、気持ちをそこに向けるような問いかけを。
- テンポの良さが大事なので、時間配分を守るようにベルを使うなどして、参加者に知らせる。
- 時間を長めにとることができるときには、聴き手は話し手の考えを引き出す質問をするように促す。

- ２巡で終わらせるのではなく、３巡しましょう。
- 必要に応じて、「守秘義務」（この場で聴いたことは外部には他言しないこと）を確認して、話しやすい場づくりを。

「速攻！ネットワーキング」活用の事例

健康まちづくりに取り組む熊本市の各行政区では、保健子ども課を中心にまちづくり交流室と協働で各校区での活動に取り組んでいます。2012年に開始した事業は３年目を迎えますが、各課で担当も入れ替わり、地域の多様性から進捗もまちまちという状況です。

そのような中、北区では「健康まちづくり」の本来の意義を改めて考えてみようという職員向けの研修会を開催しました。「速攻！ネットワーキング」ショートバージョンを活用。互いの顔を知っているけど、しっかりと話をしたことがない人も多いという状況で、ペアを３巡しました。名前と担当校区に加えて、「健康まちづくりに取り組んできて、あるいはこれから取り組もうとして、率直に感じていること」を一人30秒でペアの相手に伝えることをしてもらいました。３巡目には、終了のベルも無視されてしまうほど、場は“ホット”な状態に。打ち解けた様子が手に取るように感じられました。

連携を促す具体的な方法❷

LSの基本「ひとり、ふたり、4人、そしてみんなで」

A 強み

シンプルで強力！「なぜこれまでこのような方法を試さなかったのか!?」と思うかも…。どんな大人数でも必ず全員が参加することを可能にする。潜在的なアイデアを顕在化し共有することで、全体の成果をより素晴らしいものにすることにつなげることができる。

B タスクの設定

グループが集まっている目的になっている問題や課題に対して、応じるような問いかけをする。例えば、介護予防関連部署だけではなく、他分野の課の人たちに対して、「高齢者の引きこもりが介護費の高騰につながっている状況に対して、どんなことができると思いますか？」

熊本大学での研究会の合い間で「ひとり、ふたり、４人、そしてみんなで」を活用した時の様子。

C 空間の状態

- 机や椅子はオプション。立ったままでもできる。ペアか４人グループになって心地よく話ができるスペースを確保する。
- メモ用紙があっても良い。

D 参加の配分

皆が参加し、同じ時間話し、同じ時間他者の意見を聴くように。

E グループ構成

まずは、ひとり、そしてふたり（ペア）、そして４人グループに。最後は、各４人グループが全体に共有。

F 流れと時間配分

1. 1分間 個人で静かに問いかけに対する自分の考えをまとめる。必要に応じて書き留めるように促す。
2. 2分間 ペアになり、互いの考えを共有し、ペアとしてのアイデアを出す。
3. 4分間 ２つのペアが一緒になって４人グループに。各ペアが相手に対して自分たちのアイデアを共有し、さらに４人グループのアイデアにしていく。共通点や相違点を意識する。
4. 5分間 各４人グループから「特に際立った」アイデアを全体に共有。

G コツ

- 自分の考え・アイデアを整理する時間を確実にとる。書き留めることを促しても良い。
- ひとりからふたり、ふたりから４人、そして全員にというラウンドの切り替わりの場面では、ベルなどを使って気持ちの切り替えができるように。
- 各ラウンド時間厳守。良いテンポをキープする。
- 大人数の場合、全体に共有するグループ数を限定するか、あるいは各グループにファシリテーターを配置し記録して、共有の時間は割愛してもOK。
- 各グループから共有してもらう「一押し」はそれまで出されていないものに限定することで、効率的かつ効果的に時間を使える。
- 全体の共有がディスカッションになってしまわないように注意。
- 言葉や絵などを使い、出されたアイデアを視覚化するとより効果がUP。
- 全体での発言は一人ずつを徹底する。
- もし深まりが足らなければ、再度ペアから繰り返したり、掘り下げるような問い

かけをし、もう一巡してみる。

「ひとり、ふたり、4人、そしてみんなで」の活用事例

市町村が主体となって地域包括ケアを実現するためには、地域住民との協働が必要です。しかし、その前提として、庁内での多分野連携なくして、地域住民との協働もうまくいかないでしょう。他課連携はまさに基盤であると言えます。

このような前提で、熊本県御船町では平成25年度から介護福祉課の主導で、企画から税務、土木、観光などあらゆる課に呼びかけし、地域包括ケア推進会議を開催して、定期的に「地域包括ケア」について理解を深める機会を設けています。

この会議の初期の段階で、「ひとり、ふたり、4人、そしてみんなで」を活用しました。この会議は、分野だけではなく、勤続年数や職階も異なる多様なメンバーで構成されています。ともすれば、若手職員は発言しにくい状況です。そのような中、「自分の担当する事業に取り組む中で感じる課題、そしてどのようにそれに取り組んでいるのか」という問いかけで取り組みました。会議そのものがあることが素晴らしい前提ですが、さらにその機会を最大限に活かすには、参加者個人の立場を超えて、参加を実質的にすることが大事です。難しいですが小さな工夫がそれを可能にします。

連携を促す具体的な方法❸

心がつながる「経験共有金魚鉢」

A 強み

全体の一部の特別な経験について短時間で、他のメンバーに共有し、経験についての理解を広げることができる。その経験が新しい取り組みである場合、その活用を広めていきたいときにも有用。経験した人たちは小さな円をつくって、まるでドライブ中の車中の会話のように語り合い、まさに「本音」を外で囲む他のメンバーと共有することができる。

熊本市北区健康まちづくり職員向け研修会での「経験共有金魚鉢」の様子。