

e.

研修・啓発

研修・啓発のカテゴリーは、交流や発見と同様、合意形成を目的としな
いところに特徴があります。ワークショップによって、講義形式では得ら
れない、深い学びやエンパワメントを実現することが最大のねらいです。

神戸市で行われた事例としては、防災マップづくりの学習やまちづくり
のリーダー養成、市職員向けのワークショップ研修などがあります。一般
では福祉ボランティアの育成や環境問題に取り組むNPO、平和活動を行う
NGOなどが、担い手の育成や一般市民の理解を深めるためにワークショッ
プを使った研修や体験型プログラムを多数実施しています。

ワークショップ形式の研修の最大の特徴はなんでしょうか。それは、座
学での「学び」にはない「体感」を通じた「気づき」があるということに
尽きるでしょう。参加者相互の相違＝「ちがひ」への「気づき」もあれば、
共通点＝「みんな同じ」であることに共感する「気づき」もあります。ま
た協働作業を通じて生み出される可能性への「気づき」にもつながって行
きます。ワークショップ形式での研修はそれを土台に据えて、作業（ワー
ク）や体験を積み重ねていくのです。

もうひとつの特徴は「ライブ感」です。通常の研修は、講師が「先人の
知恵」を授けるものです。言い方を変えると「結果・結論から学ぶ」手法
だといえるでしょう。一方、ワークショップ形式の研修は、参加者相互の
コミュニケーションを通じて「プロセスから学ぶ」手法です。従って、同
じプログラムであっても結果が違うということがあります。参加者によっ
ても違いますし、その組み合わせによっても違うでしょう。一見“出たと
こ”勝負のようですが、人と人との関係に関するスキルを学ぶためには、
この「ライブ感」は命であり、もっとも大切にしなければならない点と言
えるでしょう。ライブ感あふれるやり取りから得られる「気づき」はワー
クショップ形式ならではの醍醐味といえるかもしれません。

活動スキルアップ講座

「活動スキルアップ講座」は、「まち」や「まちづくり」をテーマとしたワークショップではありません。この事例集ではやや違和感のある事例ですが、ワークショップ形式の研修が持つ可能性や周到に準備されたプログラムの重要性を学ぶ上で大変優れた内容であり、このカテゴリーを代表する事例として紹介することにしました。

経緯

コープこうべ^{*1}では、地域での組合員活動を推進するコープ委員をおいています。コープ委員の力量を上げ活動のエンパワーを図ることを目的に企画されたのがこのワークショップ型研修です。主催は、コープこうべ第4地区本部^{*2}です。各回2時間30分の7回シリーズですが、前半の4回でイベントの企画を題材としてワークに取り組む中で、コミュニケーションのスキルや企画力のノウハウを身につけ、後半の3回で具体的に企画をつくり実施するという構成になっています。会場はコープこうべ生活文化センター会議室です。

参加者

参加者は、各地域コープ委員会^{*3}に人選を依頼して第4地区内の15の地域コープ委員会から2名程度が参加するように調整が図られました。参加者の総数は30名で、年齢は40代中ばを中心に30代から60代まで幅広い層に渡っていますが、男性は1名だけで、コープの地域活動が主に女性によって支えられている状況を反映しています。人選の方法や研修の性格上、各回の参加者数は安定しており増減はありませんでした。

実施体制

今回の研修は住吉コープ福祉・ボランティアセンター^{*4}のコーディネーター、林律子さんが行いましたが、この規模のものでは、スタッフは1人です。会場準備など人数を必要とする部分もできるだけ参加者自身が手足を動かすという方式が取られています。

*1 コープこうべ…昭和37年、神戸生活協同組合と灘生活協同組合が合併して「灘神戸生活協同組合」が誕生した。平成3年に現在の「コープこうべ」に改称。「一人は万人のために、万人は一人のために」のスローガンに代表される助け合いの精神を柱に、協同購入事業など消費者運動の中核を担ってきた。市民の地域活動を支援する活動などその事業範囲は広範にわたっている。 *2 コープ委員会・コープ委員…コープこうべでは、事業活動区域を114平成16年度）に分けて地域コープ委員会を設けている。コープ委員は、地域内の店舗・共同購入センターなどの運営について点検と組合員諸活動の推進のために、組合員、またはその家族の中から各地域20～60人の範囲で、2年ごとに選任される。 *3 コープ第4地区本部…コープこうべの活動区域は兵庫県全体の広域に渡るため、これを第1～第8地区の8つに分けて事業活動を推進しており、地区本部制が敷かれている。第4地区は芦屋市、東灘区、灘区。 *4 住吉コープ福祉ボランティアセンター（現・コープ活動サポートセンター住吉）…コープこうべの福祉・ボランティア活動の拠点として、各地区の実情に応じてコープ組合員の福祉、文化、ボランティア活動を総合的に支援している。第4地区では、東灘区田中町の生活文化センター内に設けられている。

第1回 前傾姿勢でよーいドン!

日時：2002年11月7日（木）10:00~12:30

主体的に関わっていくために

第1回のねらいは参加者が主体的にかかわることの重要性に気づきそれを促すためのきっかけ作りをするのが目的です。楽しくこなせるワークに「なるほど」と思わせるアドバイスを交えて、この研修をよい印象でスタートするための工夫が凝らされています。

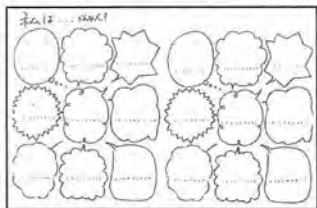
PROGRAM

- 1 講座を始めるにあたって
主催者からのあいさつ
- 2 オリエンテーション
 - ・全体の流れを説明
 - ・研修を進める上での約束などを説明
 - ・ポイントになる言葉の解説
「自主性」と「主体性」の違い
共同→協同→協働=より積極的な参加の姿勢が求められる。
「スキル」って？
才能、経験がなくとも簡単なコツさえ勉強すればできる。
- 3 アイスブレイク
 - ・自己紹介ゲーム
→とらえ方の違いを楽しむ
 - ・他己紹介ゲーム
→個性の違いを楽しむ
 - ・ばらばらだから協働する価値がある。
- 4 振り返り①
- 5 グループ分け
 - ・パースデーサークル
- 6 言い換え練習
 - ・「私はどんな人？」
 - ①自分がどんな人間かいろいろな表現で言い換えシートを埋める。
 - ②否定的な表現を、肯定的な表現に変える工夫をする。
 - ③自分で変えられなかった表現についてグループ内で相談する。
 - ・「生協ってどんなところ？」
同様の作業を「生協」でする。
- 7 振り返り②

□目標 第1回は、参加者同士が、人と関わることや人と一緒にやること＝協働の大切さとおもしろさを体感して、次回以降への期待を膨らませてもらうことが最大の目標です。

□アイスブレイク 参加者同士が打ち解けた関係をつくるのが第1の目的ですが、それと同時に、自己紹介ではそれぞれの参加者の表現の多様性を、双方向インタビューによる他己紹介では、自分にない個性の多様性を感じてもらうことで、いろいろな個性と感性の存在を面白いと感じてもらうことが期待されています。これを起点に、人と関わることや人と一緒にやることをプラスにとらえてもらうことが、グループワークには大切であり、実は第1回のプログラムの中で重要な役割を持っています。

□言い換え練習 相互の関係づくりとあわせて、プラス思考で課題に取り組む姿勢を学ぶトレーニングです。否定的にとらえられがちなこと、見方しだいで肯定的にとらえ直すことができます。自分に対しても相手に対しても思考をプラスに変えることで、グループワークが前向きに進められるのです。言葉を記入する吹き出しを並べたA3のシンプルなシートが、大変効果的なアイテムになっています。



言い換えシート

第2回 キャッチボールとボール回し 日時：2002年11月21日（木）10:00~12:30

コミュニケーションの力をつける

みんなで活動に取り組むためには、自分の思いをきちんと相手に伝え、相手の思いも理解するという基本的なコミュニケーションの力が大変重要です。第2回はこのコミュニケーションの力の重要性を確認し基礎的な力をつけることを目的に組み立てられています。参加者相互の体験を通じて学ぶ、ワークショップ手法の真骨頂と言えるプログラムで、今回の研修のハイライトです。

PROGRAM

① 伝えることと伝わること

- ・描けるかな

- ①ファシリテーターから提示された図形を一人が見て他の参加者に言葉で説明する。
- ②説明を受けた参加者それぞれが、その図形を描いて再現する。

② 相手と話をしてみる（その1）

- ・「いかがお過ごしでしたか？」

- ①2人1組になる。
- ②一方が、「いかがお過ごしでしたか？」と呼びかけ、会話をスタートする。
- ③呼びかけた人はそれ以降言葉を発してはいけない。うなずいたり首をかしげたり表情や身振り手振りで会話を仕掛ける。
- ④2分間で、立場を変えて同様に行う。

③ 会話のコツ 言葉のキャッチボール

- ・相補的*会話と交差的会話
(ロールプレイを使って体験する)

- ①参加者の中から1組を選び、他の参加者は観察します。
- ②やる気満々の新入社員と古株社員になり、新入社員の「提案」を古株社員が「難癖」をつけてつぶす。
(交差的会話の体験)

*相補的

心理学の世界で、対人間の「やりとり」(=交流)を分析する手法の一つとしてTA(交流分析)がある。TAではすべての「やりとり」は、相補的、交差的、裏面的のいずれかに分類される。このうち相補的交流は、刺激と反応が平行な関係を持ち、適切に期待通りの交流が発生し健康な人間関係の自然な道理にかなうものとされている。これに対して刺激と反応が交差する(交差的交流)と、二者の間には緊張が生じ、コミュニケーションが途絶えることになる。

□コミュニケーションの重要性

皆の様々な思いを調整して合意形成を図るにも違いを認め合いながら協働することもコミュニケーション次第です。たとえ途中でギクシャクしてもコミュニケーションの力をつけることで解決できるはずです。

□コミュニケーションスキルを学ぶ

コミュニケーションの成否の7割は、聞き手が握っています。「話し上手」が必要なのではなく、「聞き上手」が必要なのです。それは、才能や経験がなくともある程度のスキル(=コツ)を身に付けることで誰でも一定のレベルに達することができることをこの研修で学ぶことができます。

②の「いかがお過ごしでしたか？」では、いったん言葉を捨てて会話をを行い、言葉の重要性を体感すると同時に、聞く努力によってコミュニケーションを成立させることができるという相反する2つのことを学びます。

⑤の「いかがお過ごしでしたか？」では、学んだスキルを活用して実際に会話をを行います。前半のそれと対を成すプログラム(対比プログラム)になっており、研修の成果を実感できる構成をとっています。

⑦ではコープ委員が共通に実感できる例

・コミュニケーションの基本的スキル

1. 自分も相手も肯定的にとらえる
＝プラス思考
2. 相補的会話を心がける
＝言葉のキャッチボール

4 聞き方のコツ

- ・信頼関係をつくり、相手の心を開く接し方に関するレクチャー

5 相手と話をしてみる(その2)

- ・「いかがお過ごしでしたか？」に再挑戦
- ①2人1組になる。
 - ②一方が、「いかがお過ごしでしたか？」と呼びかけ、会話をスタートする。
 - ③今度は③、④で学んだ会話のコツを活用し、言葉を使って会話を仕掛ける。
 - ④2分間で立場を変えて同様に進行。

6 振り返り③

7 ディスカッションしてみよう

- ・ケースワーク「ミシンが壊れた。どうしよう？」

コープの手芸活動グループのミシンが壊れた。新しいミシンが必要だが、生協の店舗とそれより安い民間量販店「Y屋」どちらで買うべきかをグループでディスカッションし、結論を出す。

8 グループディスカッションの中のいろいろな役割

- ・合意形成までのプロセスを振り返る
 - ・コーディネートのスキルを学ぶ
- グループでのディスカッションがどのように行われたかを振り返り、グループでのディスカッションを進める上でどのようなスキルが必要かを学ぶ。

9 振り返り④

右の表を使って、グループでのディスカッションを進めるために必要ないろいろな役割について、誰がどのようにそれを果たしたかを振り返り、足りなかった部分や重要な役割について考えます。

題を使ってグループディスカッションを行い、参加者がそれぞれどのような役割を果たし、何がかけていたかを探ります。プログラム上は、参加者全員に「身近で議論しやすく、一方簡単に結論が出ない」「よい」例題を設定できるかどうか重要です。

□グループディスカッションのスキル

コープ委員のように少人数で水平な関係の集まりでは、合意形成をはかり物事を決めていくのはむしろ難しいのです。(一般社会では、何らかのヒエラルキーが存在し発言権の強弱が発生しますし、多人数では最後に多数決という方法も有効です。) ⑦、⑧のプログラムでは、会議を合理的な結論に向かって、効率的に進めるために必要なファシリテーターとしての役割を学ぶことが目標です。またリーダーや司会者だけがその役割を担うのではなく、参加者全員がそのスキルを身につける必要があるということも学びます。

＜係リーダー活動スキルアップ講座＞		
グループディスカッションの中のいろいろな役割		
機能	役割	表現
課題達成機能	口火を切る	
	ルールを説明する	
	時間配分をする・時間管理をする	
	役割分担する	
	情報提供をする	
	論点を明確にする	
	討論を方向付ける・方向修正する	
	結論を出す	
集団維持機能	確認・フィードバックする	
	話し合いをスムーズに進ませる	
	協定し、勇気づけ、自由度を確保	
	譲和を保つ、リラクセス、意固まり防止	
	一致点を見出す努力をする	
	少数派を受け入れる努力をする	
全員が帰せるようながす		
その他		

第3回 作戦会議&フォーメーション作り

日時：2002年12月5日（木）
10:00～12:30

ファシリテーターの役割を意識しよう

地域コープ委員の日々の活動の中では、自ら課題を見つけてテーマを設定し、それに向かって企画を組み立てて行く作業がよく行われます。第3回は、これまでの研修で学んだ、「聞き方」や「伝え方」などコミュニケーションの基本的なスキルや、会議を効率的に進めるために必要な役割についての知識を活用し、実践的なスキルを身につけることが目標です。

PROGRAM

① 前回の復習

② テーマを見つけよう

- ・問題点（実際の活動の中で困っていること）を分析し、課題（解決に向けてすべきこと）化する。
- ・暮らしの中で気になることは？
 - ①KJ法を使って取り組むテーマをグループごとにまとめる。
 - ②一旦まとめた結果を、もう一度ばらして「〇〇が□□である」というくりでまとめなおす。
 - ③グループごとに結果を発表する。
 - ④投票で関心の高いテーマをいくつか決定する。（この時は5つ）

③ チームを組もう

～テーマによる自発的な参加～

- ・グループ分け
関心の高いテーマでグループに分かれて企画案をまとめる。

④ 活動を企画してみよう

～課題解決・課題達成のために～

- ・ファシリテーターの役割は？
- ・こんな活動できたらいいね
- ・みんなの思いを形にする設計図づくり
プログラムをデザインする
ブレインストーミング
企画案を発表できる形にまとめる。
ポスターをイメージしながら企画案を模造紙にまとめる。

⑤ 振り返り⑤

□KJ法の活用

この研修では効率的に課題を見つけてテーマを設定する手法として、KJ法を紹介しています。今回のKJ法によるまとめでは、一旦まとめたものをリセットし、再度「〇〇が□□だから…」というくりりに直しています。これは、「環境」「教育」など、教科書的なくりりになってしまうと「課題」と「原因」という構図が見えにくく、各自の主體的な課題とのかかわり方が希薄になりがちだからです。

□グループワークとテーマ設定

日ごろの活動に密着したテーマを扱うことで、リアリティのあるワークができるようになります。また第2回で学んだ会議での役割を全員が意識しながら進めることで、これまでの研修の成果がどのように日ごろの活動に生かせるかを体感することが重要です。



グループワークの様子

第4回 自由演技 金メダルはどこへ?

日時：2002年12月19日（木）
10:00～12:30

プログラムデザインとプレゼンテーション

第3回でグループごとに考えた企画を発表し、みんなでそれを評価します。

PROGRAM

① プレゼンテーション

- ・グループワークでまとめた企画を発表



発表の様子▶

相手に伝えるために

- 1企画チェック表の活用
- 2運営のための各種シートの活用

② 審査会 みんなが審査員

- ・最優秀案の決定
- 全員が1人1点で投票して最優秀案を選ぶ。
- プラン・ドゥ・シーで今後に生かす。

③ 振り返りと交流

□審査会の意味

この研修は、コープ委員のスキルアップを目的としているので、ワークの出来不出来はあまり問題ではありません。したがって必ずしも最後の審査会は必要ないのですが、これがあることで案をまとめるワークに張りができます。

□振り返り

「振り返り」は研修では大変重要なプログラムです。節目ごとに大切に振り返ることで、「気づき」を定着すると同時に、次のワークへの切り替えを行ってメリハリをつけることができます。また「振り返り」は、研修の充実度を量るバロメーターでもあります。一般的には、研修が充実した内容で、参加者の集中力が高まり、「気づき」の内容が充実するにつれて、「振り返り」の記述量は増えていくようです。

■その後

第5回以降は、審査の結果1位になった企画案「来て楽しいコープのお店をつくる」に全員が取り組み、実施に移すための具体的な企画にまとめる作業が行われました。

第5回 2003年1月30日

企画案を具体化するツールづくりが行われました。

第6回 2003年2月18日

店長会の中で企画の発表がおこなわれました。

第7回 2003年3月6日

振り返りと交流会

この2002年の研修を皮切りに、2003年にも同様のプログラムで研修が実施されています。細部を洗練させつつ、研修の効率をあげるために、1,2回のプログラムと3,4回のプログラムをそれぞれあわせて1日ずつ計2日間のプログラムとして実施されています。

発表した成果品▼



野菜を一品入れることが手抜き料理の救いになる。看板を見るだけで覚えらるるのでペーパー不要。ここまでシンプルでインパクトの強いものにするため、試行錯誤。

□ ファシリテーターの役割って何やる？

Aくん「ファシリテーターとプログラムはどっちが大事やと思う？」

Bさん「そら、ファシリテーターに決まってるやん」

Aくん「そうかあ？ そうとも言い切れんで。完璧に練られたプログラムがあればファシリテーターはいらんって言う人もいるし」

Bさん「でもワークショップがうまくいかどうかはファシリテーターの技術にかかってるんちゃう？」

Cくん「なかなか難しい議論やなあ。どっちにしても、まず確認しとかなあかんの、ファシリテーターとプログラムはお互いに役割を補い合ってるっていう点やろね」

Bさん「ファシリテーターの身振りとか発言はプログラムの一種やし」

Aくん「反対に、プログラム上のいろんなネタが話し合いをファシリテートしてるとも言えるで」

Cくん「旗上げアンケートとか？」

Aくん「そう。あれは、参加者全員が何らかの意思表示をするためのしかけ、つまりプログラムってことやし」

Bさん「でも、ファシリテーターの役割をぜんぶプログラムに任せてしまうことは無理ちゃうかなあ」

Aくん「プログラムなしで、ファシリテーターだけに任せるのも無理やろな」

Cくん「よく考えてみれば当たり前のことやけど、どちらかに頼りっきりになるのはあかん、そういうことやね」

Aくん「ほんなら、どんな優秀なファシリテーターでもこの部分だけはプログラムに頼った方がいい、っていうようなところはあるんかな？」

Bさん「逆に、どんなに練られたプログラムでも、ここだけはファシリテーターに頼らざるを得ないっていう部分もあると思う。やっぱり参加者全員が平等に思いを述べることは実際難しいやん。やっててそう思わへん？」

Aくん「思うなあ。つまりそれらを現場で察知して補正していけるのはファシリテーターしかおらんってことか。ほんならプログラムに頼るべきことは何なんやろ？」

Bさん「プログラムが大事や言うたんはあんたやねんから自分で考ええな」

Aくん「うぬぬ・・・Cくん、どう思う？」

Cくん「うーん、そうやなあ・・・大事なところは、お互いに年齢や性別、出身、身体の状況、経験とか知識量なんかが全然違う人たちが、一つの共通テーマについて公平に意見を出し合える、というところかなあ」

Aくん「つまり、いろんな属性を持った人たちが一緒に議論するためには、その土台をあらかじめ用意しておかんとあか

ん。それがプログラムってことやな」

Cくん「それでも土台は完璧やない」

Bさん「そう。ファシリテーターはそれを常に気かけとく必要があると思う。ファシリテーターには、土台、つまりプログラムの不完全さに気づく鋭敏な観察力があるってことね」

Cくん「それに、その場その場で適切な修正を行える判断力とか、全体を見渡しつつ個人個人の反応や変化を見逃さない繊細な感覚ってところかな」

Bさん「『ファシリテート』っていう言葉自体は、促進するとか円滑にするといった意味やけど・・・」

Cくん「この話題になると、ファシリテーターがちょっと誘導するとか、それは絶対あかんとか、“誘導”の是非がよく言われるね」

Aくん「促進はええけど、誘導はあかんわな」

Bさん「促進と誘導ってどう違うの？」

Aくん「う、それは・・・」

Cくん「まずはどんなときに誘導が必要と感じるかを考えたらどうやる？」

Aくん「なるほど。やっぱりそれは議論がストップしたときやろな」

Bさん「意見が分裂したとき」

Cくん「一部の人の意見ばかりが大勢を占めていそうなとき」

Aくん「少数派の意見がちゃんと取り上げられないとき」

Bさん「つまり、そういったときに、ファシリテーターはどのように状況を変えていくべきなのかがむしろ重要ってことね」

Aくん「ファシリテーターが何かを発言すること自体、一定の誘導を含んでると思うやけど」

Cくん「考えなあかんのは、その行為によってその後の話し合いがどう変わったかやろね」

Bさん「2つの意見が対立してるときに違った見方を提示するとか、それまで注目されなかった少数派の意見を議論の場に持ち込んだりするのって優れたファシリテートと言っているんじゃない？」

Aくん「ということは、誘導するような発言それ自体がだめ！というわけやないんか」

Bさん「そうかも。いろんな意見があるっていうことを強調したのか、それともいろんな意見の取捨選択につながってしまったのかが鍵のような気がする」

Cくん「ふむ。ファシリテーターは何かの決定を促進するんじゃなく、決定のための議論を促進するべきと言ってもいいかもしれないね」

Aくん「今度、ファシリテーターの経験豊富なDさんとか、ワークショップを研究してるEくんとかにも話を聞いてみよう」



Aくん W.S.歴6年。
人当たりがよくて喧嘩が弱い。趣味は写真。



Bさん W.S.歴5年。
直感タイプで実は高所恐怖症。弟が3人いる。



Cくん W.S.歴7年。
冷静沈着。結構頑固。車をこよなく愛する。