

知のコラボレーションとワークショップ手法に関する考察

-まちづくりワークショップの実践から見た知のコラボレーションの可能性-

(株) 石塚計画デザイン事務所 石塚雅明

はじめに

我が国では、まちづくりへの住民参加が求められ出した頃から、多様な住民意見から合意を形成する手法の一つとしてワークショップが注目されるようになり、今では多くまちづくりの現場で活用されている。近年、まちづくりの主題は、住民参加から住民主体にシフトしてきたが、以前にも増してワークショップが行われるようになってきている。それは、多様な住民意見の合意形成の手法というより、地域課題の解決のために多様な住民の知恵や力を引き出す、創造的議論の手法として注目されるようになってきたといえる。

ワークショップは、まちづくりだけではなく演劇やアート、環境教育、癒し、企業の開発プロジェクトなど様々な分野でおこなわれている。それ故、ワークショップという言葉自体、様々なニュアンスで使われているので、一言で定義するのは難しい面がある。あえて言えば「ワークショップとは、参加者が主体的に参加し、体験や話し合いの場を共有する中で、互いに何かを気づいたり学びあったり創り出したりする場」といえる。

実際にワークショップをつうじ、普通の市民の間に生まれる知のコラボレーションの力に深い感動を覚えることは、一度ならず有る。結果としてのまちづくり成果のみならず、どこからそのような力が、なぜ生まれてくるのか、ワークショップ手法の可能性についても興味がつきない。

本稿は、住民主体のまちづくりの現場で多くのワークショップを行ってきた経験のなかから、創造的な議論が展開された事例を紹介しつつ、そのような成果を導いたワークショップのポイントの考察を試みるものである。

事例からみた知のコラボレーションの可能性

ワークショップにおける知的コラボレーションの可能性を考察するための事例として、ここでは、「一般的討議ワークショップ」と「物語づくりワークショップ」、「選択統合ワークショップ」の3つを取り上げる。

事例1：一般的討議ワークショップの例

ワークショップでの議論とまとめというと、大きめの付箋に個々人の意見を書いてもらい、共通する意見をグルーピングして図化していくという方法がよくみられる。人によってはワークショップとは、そのような道具をつかって議論することだと思っている方もいるぐらいである。これは、文化人類学の川喜多二郎先生がまとめられた「創造的な発想を生む集団的議論」の方法で、KJ法といわれるものをベースにしている。まず、この一般的に行われている、討議ワークショップの事例から取り上げる。

事例は、自治体の若手職員を対象とした研修で8人がひとつのテーブルで議論したもので、特定の商店街を対象としたものではない。ワークショップ実演研修という位置づけで、ファシリテータは筆者が行い、研修受講者の中からその場で参加者とテーマを募り、1時間のグループワークで、どのような成果をあげられるかを示すものであった。参加者から提示されたテーマは商店街の活性化であったが、ワークショップのタイトルとしては「身近な商店街を（もっと）元気にするためには?!」とし、対象とする商店街のイメージを明確にした。

ワークショップは5つの段階で行なった。第1段階は自己紹介で、日常生活と商店街の関わりに触れながら行った。その結果、商店街活性化を実際の業務として携わっているものはいなく、参加者のほとんどが、以前は商店街を利用したことはあるが、今は商店街に行っていないことが明らかになった。このことから、商店街利用者の立場から、活性化策を考えるのは困難であることがわかった。

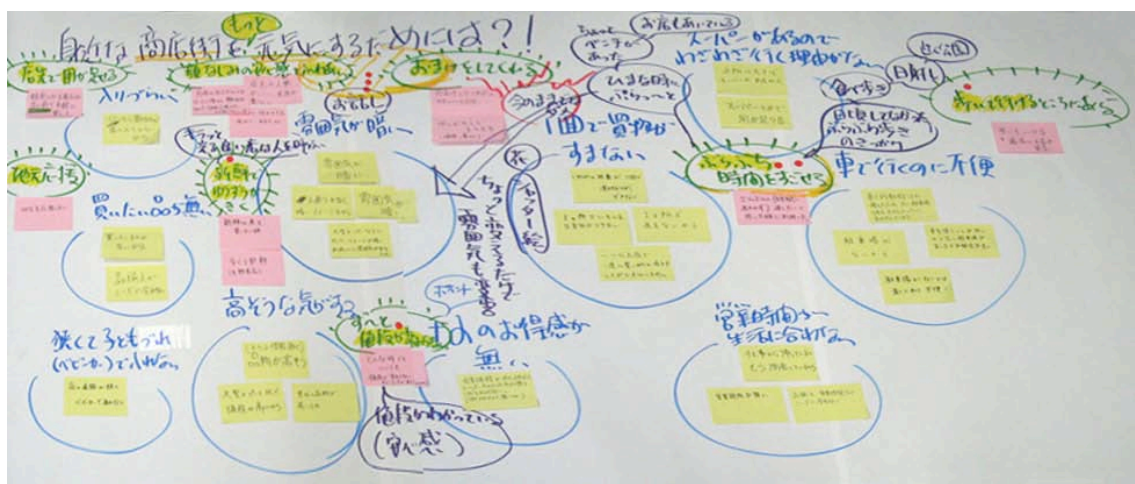
そこで、第2段階は、「なぜ、商店街に行く気がしないか」を一人3枚の黄色の付箋紙に書いてもらい、全体でその内容を振り返った。「高そうな気がする」「大手スーパーのポイントなどプラスアスファのお得感が無い」という指摘をはじめ、「雰囲気暗い」「入りづらい」、そもそも「買いたい品物が無い」、「1回で買い物が済まない」「車で行くのに不便」「スーパーがあるのにわざわざ行く理由が無い」など、スーパーとの比較で魅力に乏しいという意見がいろいろ出された。

ここから、活性化策を考えるのは難しいことから、第3段階は、「かつて商店街を利用した時に、楽しかった、良かったと思ったことは何か」を、赤色の付箋紙に書いてもらい、先の商店街に行かない理由に関連するものがあれば、近くに貼り出しながら全体で内容を確認した。「高そうな気がする」「プラスアスファのお得感が無い」に対しては、「ずうっと値段がかわらない」という指摘が出された。「雰囲気暗い」「入りづらい」に対しては、以前は「顔なじみの安心感や、おまけをしてくれるなどお店の人とのふれあいがあった」「店先で用が足せた」、そもそも「買いたい品物が無い」に対しては、「新

鮮なものがあり、量なども融通がきいた」、「1回で買い物が済まない」「車で行くのに不便」「スーパーがあるのにわざわざ行く理由が無い」に対しては、「歩いて行ける場所にあり」「ぶらぶら時間をすごせる」良さがあつたなどの意見が出された。

第4段階では、「かつて感じた良さで、商店街活性化の手掛かりになりそうな意見」に一人1票でシール投票を行った。最も票が多かったのが「お店の人とのふれあい」で、次に多かったのが「ぶらぶら時間をすごせる」、あとは、「新鮮で融通がきく」「価格がかわらない」「歩いて行ける」があげられた。

最終段階は、投票結果を振り返りながら、フリーディスカッションで活性化策の掘り下げを行った。議論は、おおきく2つのテーマで展開して行った。ひとつめは、商店街の店の値段はスーパーと比べると高い面があるが、値段が変わらない安心感もあり、新鮮で融通がきくのに加えてお店の人とのふれあいが楽しめる「キラリと光るものがある店は、今でも人をひきつける」というものであつた。もうひとつは、徒歩圏にある良さを活かし、「日頃あまりしなくなったぶらぶら歩きを、陽射しを気にせず楽しめる場を提供する」ことが商店街のアピールポイントになるというものであつた。ぶらぶら歩きのきっかけとしては、食べ歩き企画や、腰をおろせるベンチなどのしつらえも大切だが、今のままではダメで、シャッターに絵を描く、花を飾るなどちょっと手を加えるだけで雰囲気も変わるので、それらのイメージアップの努力も必要であるという意見に展開して行った。



ワークショップの模造紙書き出し

1時間という限られた時間での議論ではあつたが、他の参加者の意見に触発されながら、近隣の市街地中心に、多様な業種、業態の個人商店が軒を連ねる商店街の、本質的魅力を引き出し、最小の投資で効果的な成果をあげる可能性がある提案に到達したと言

える。このように参加者同士のコラボレーションにより、創造的議論の流れをつくり出して行くもとなっているのが、大きな模造紙への意見の書き出しである。議論の見取り図のようなもので、時系列的議論展開を、2次元的に表現することによって、参加者が書き出された言葉と言葉の関係に触発され、新たな発想を生むきっかけを与え、参加者で共有される論点を視覚的に強調することによって、議論の集中と掘り下げを助ける。

知的コラボレーションをうながす「議論の見取り図」を、参加者の意識のありようを反映しながら、その場で作成して行く過程は、(ビジュアルの美しさはさておき) 一種のアーティスティックな創作行為とも言えるのではないかと思う。そこには、いくつかの留意点がある。

第1の留意点は、テーマの投げかけ方にある。同じ参加者でも最初から「商店街の活性化策を3つ挙げて見よう」と問いかけたのでは、結果は大きく異なることが容易に想像される。日頃、利用していない商店街について、改善策を考えるのは、参加者の側でも思考の手掛かりが無く、観念的、抽象的な意見に陥りがちになるし、そのような思考を強いられる苦痛が参加者のワークショップに対するモチベーションを低下させてしまう。最初の投げかけである「なぜ、商店街に行く気がしないか」は、参加者の日常感覚から、容易に思い浮かぶテーマである。また、商店街の特性を活かした活性化策を考えるための投げかけを「かつて商店街を利用した時に、楽しかった、良かったと思ったことは何か」としたのも、具体の体験、思い出からであれば、多様な意見を引き出すことができる考えたからである。

第2の留意点は、参加者の発言を書き出したり、グルーピングする方法にある。たとえば「価格に関する発言」とか、「サービスに関する発言」とかいったように意見を類型化しまとめるやり方である。これは、参加者の発言のなかから課題や方向性を発見していこうとする際には不適切である。KJ法でも言われているが、直感的になにか関連性があると感じられるもの同士をグルーピングしていく努力が必要になる。事例のワークショップでは、誰か一人の意見付箋紙に対して「似たような意見」の付箋紙を出してもらいながらグルーピングしている。そのことによって、まったく同じ意見では無いが、何か自分の意見と「シンクロするものを感じる」意見が出されて、型にはまった類型に押し込めるのではなく、意見同士の連鎖の可能性を感じさせるグルーピングにすることができる。

第3の留意点は、グルーピングに対するまとめの言葉の書き方である。これも経験的には「問題点」「解決の方向」といった体言止めの表現は、その後の議論の展開力を失わせる。「・・・という問題がある」とか「こうすれば解決するかもしれない」というように動きのある言葉を使うようにしたほうが良い。体言止めのまとめは、なにかそこ

でもう議論がまとまってしまったかのような印象を与えるからである。発言のグルーピングは、議論を次のステップに導く手がかりを与えるもので結論とは異なるのである。

少し話とはぶが、自らの住んでいる町を良くしたいという気持ちは、具体的な表現として「歩道をもっと広く」とか「〇〇施設をこのまちに」とかいった要求としてあらわれてくることが多い。けれども、個人個人の心の中には子どもの頃からの身の回りの環境の記憶とか、強く気持ちの惹かれる風景の記憶とか、大切にしたい思い出と一緒にあった情景とかが、無意識の中にたくさんつまっているはずである。そして、それらの総体として「こんなまちになったら・・・」という漠然とした思いがあると考えられる。表層に現れてくる具体的な要求は必ずしも「こんなまちになったら・・・」という「像」を的確に表現しているとは限らない。「言葉」にとらわれるのではなく、「気持ち」に耳を傾ける必要がある。そうすることによって、一見言葉の上では対立しているように見えても、気持ちとしては同じものがあるということを発見できるかもしれない。だから、発言のまとめの言葉もあまり断定的な印象を与えるものは避けた方がよいということになる。

第4の留意点は、議論の展開の糸口をどこに求めるかである。創造的議論は、参加者の最大公約数的な意見に着目しすぎるとうまく行かない場合がある。事例のワークショップでは、商店街活性化の手掛かりとして有望な意見にシール投票を行っているが、多数決で意見の統一を図ろうという意図ではなく、むしろ、重要だけれどその価値を多くの参加者が気づいていない点を抽出することにあるといってもよい。実際に、多数シールが貼られたのは、新鮮で融通がきくのに加えてお店の人とのふれあいが楽しめる「キラリと光るものがある店は、今でも人をひきつける」という意見で、これから、商店街活性化の具体的提言を展開するのは難しい。多数意見は、重要な意見であることは間違いないが、大方は、ワークショップをしなくても誰もが日頃、意識したり考えていることであり、そこからはこれまでも新しい展開が生まれなかったもので、それ以上の議論の展開が望めない場合が多い。

第5の留意点は、議論の見取り図そのものの表現である。議論の見取り図は、議論の展開に合わせて広がってくるものであり、あらかじめあるフォーマットに意見を整理して行くのでは、創造的議論が生まれにくい。よく、マトリックスで整理する、樹木の広がりのような展開図で整理するなどの方法が取られることがあるが、それらは、一見、まとまりのある成果を生んだように見せるが、そこからは議論の展開や掘り下げの力は生まれてこない。それよりは、参加者が共通して着目した点を強調して表現したり、参加者が発見した意見のつながりなど、議論の展開の軌跡をビジュアルに表現する方が、次から次へと知のコラボレーションが生まれる手助けとなる。

事例 2：物語づくりワークショップの例

まちづくりワークショップでは、まちの実態や、関連する計画についての一定程度の認識ができたなら、「こんなまちになったら」というまちづくりの目標を考えることになる。これが意外と言葉にしにくいという問題がある。そのままストレートに問いかけると、ややもすると「うるおいとやすらぎのあるまちに」といったたぐいの言葉になってしまう。行政の計画によくみられる表現だが、住民とまちを考えるワークショップの成果としてはいささか物足りない。そこには、生活者の気持ちを表現する言葉としてのリアリティが感じられないからである。

どうすれば「こんなまちになったら」というイメージをリアルに語るができるのか。ここでは、「物語づくりワークショップ」の事例を紹介する。物語づくりワークショップは、参加者一人一人にまちや施設ができた状況を具体的な場所、時間、出来事をイメージしてもらい、それらを寄せ集めてひとつの物語をつくるという作業である。観念的に将来像を語るのではなく、具体的な状況を頭に思い浮かべ、それをもとに「まちづくりに何が求められているのか」を考えようというものである。

紹介する事例は新しくなる駅の自由通路と広場の整備について住民の意見を聞きながら整備プランを検討する一連のワークショップのひとつとして取り組まれたものである。それまでの数回のワークショップをつうじて出された意見は、「お年寄りや体の不自由な方でも使いやすいバリアフリーに」や「そのまちらしさが表現されたものに」などで、整備プランを考えるうえで具体的手掛かりになりにくい意見が多かった。そこで、物語づくりワークショップをつうじて、施設イメージを豊かに語れる場を設けることとした。

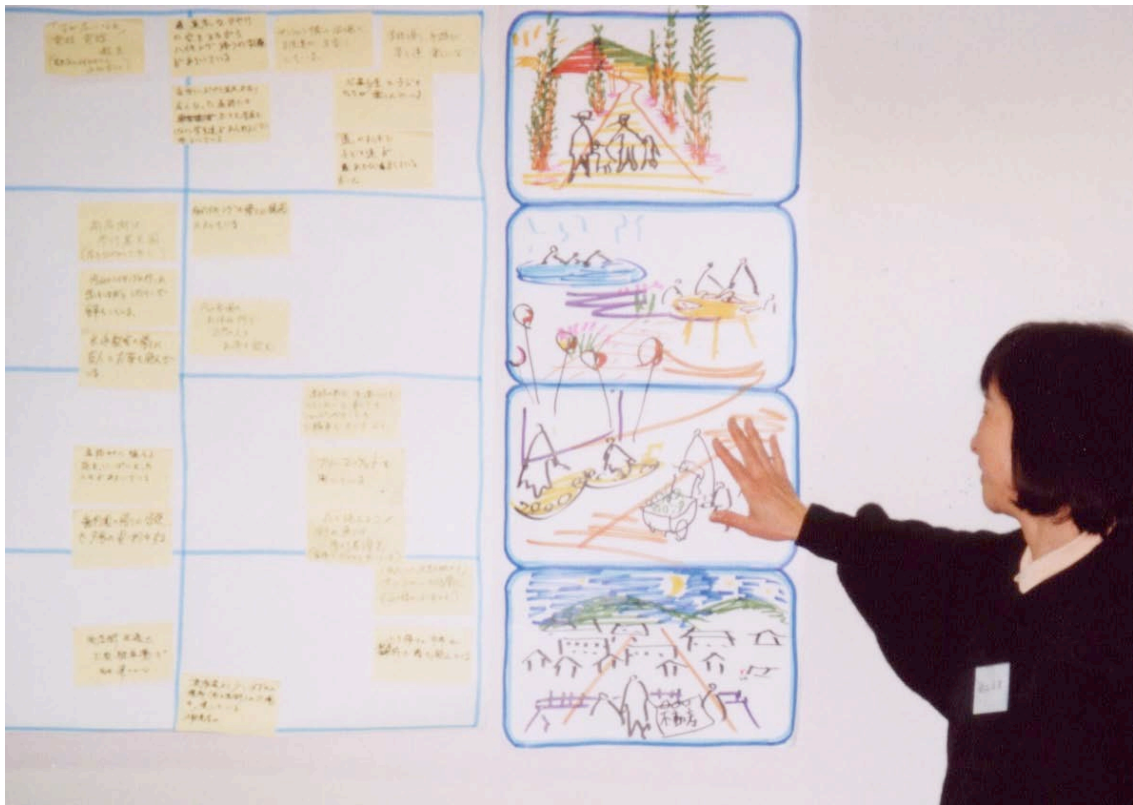
物語づくりワークショップは、まず、一人一人目を閉じて「新しい駅の自由通路と広場が完成した姿をイメージし、そこに何が見えるか、どのような季節の、どのような時間に、どのようなものがあり、そこで誰が何をしているか」を頭に思い浮かべるところから始まる。5分ほどの時間で思い浮かんだ情景を、各自、付箋に書き出し、それをグループで出し合い、起承転結の4つの場面にグループ内で話し合いながら振り分けていく。全てのイメージを使う必要もないし、物語として導入部やクライマックス、エンディングなどを考えるうちにイメージを増やしたり、順番もいろいろ変えながらストーリーを組み立ててもらおう。4つの場面が決まったら、それにプランナーが、その場面にあったイラストを書き、紙芝居を作成する。



左：各自、情景を思い浮かべている。 右：グループ発表の様子

4つのグループに分かれ作業を行った後、全体で成果を確認したが、そこには、今までに意見として出されなかった視点が多く見られた。全体に共通して「まちに帰ってきたことを実感させる風景」と「その場から、明日に生きる力や癒しを受け取る」といった新しいテーマが見えてきた。通勤駅として利用するサラリーマンが仕事に疲れ帰宅する際、駅の自由通路から見える山並みの風景や、自由通路で行われている地域イベントから、明日につながるエネルギーを受け取るといった物語などはその代表といえる。その他にも、今回の検討に参加している若者が、整備50周年のイベントを夢現に眺める老人として登場し、実は、その老人が新たに整備されることになった駅の検討ワークショップにも参加しているという、まちづくりへの参加の継承といった新しいテーマも生まれた。ワークショップを振り返ったアンケートにも、従来の固定的な視点が大きく開かれた体験として印象を書かれた方がいた。

また別の商店街の活性化の方向を考えるワークショップでは、いくつかの物語をつなぐと、ふらりとその地域を訪れた旅人が、四季の変化の鮮やかな周辺の自然や、地域の人々の生活の風景、商店街の文化的イベントなどにふれることによって、何時しかその地域に住むことになるといったストーリーが見えてきた。店の近代化、ショッピングモール整備といった限定された視点から、地域に住みたい、住み続けたいという気持ちを大切に考える新たなまちづくりの視点を発見する手がかりとなったわけである。



商店街で行われた物語づくりワークショップ

このように、物語づくりワークショップは、通常の討議ワークショップとは異なる力がある。討議ワークショップがテキストをベースとした思考作業が中心であるのに対して、物語づくりワークショップは、頭に思い浮かぶイメージをベースとした直感的感覚的作業が中心であるという特徴が有る。それゆえに、参加者の意識の表層に浮かぶ観念的思考の限界を超えて、意識の深層に眠る、地域に生きることの確かさを実感した体験や、生活の中で印象に残った出来事、感動との出会いなどの記憶が、テーマと結びつくかたちで表出されると考えられる。

その際、イメージを一旦、テキスト化してストーリーに編集した後に、再びビジュアルイメージとして統合する作業が大切になる。ワークショップの限られた時間で、即興的に物語の本質を視覚化するプランナー、デザイナーの役割は、翻訳者というより、知のコラボレーションの参加者そのものになる。

事例3：選択統合ワークショップの例

次に取り上げるのは、歴史的な建物が多く残る地域を町並み保存地区として指定する際の「範囲」について住民ワークショップで考えた事例である。目的は指定範囲の地域合意形成そのものではなく、保存地区の指定の是非を住民主体で考える一連のワークショップのひとつで、最初にどの範囲を想定して議論を進めるかについて共通イメージを形成しようとしたものである。何を手がかりにしたら一般の住民の方が範囲について考えることができるのか、個々バラバラかもしれない範囲のイメージをどのようにして共有のイメージに収斂させるかといったことがプログラムを考えるうえでの重要なポイントと思われた。専門家が保存地区の範囲を検討するプロセスをできるだけ分かりやすく解説し、作業をしてもらうことも考えたが、最初からあまり難しいことを勉強し考えるのは避けたいという気持ちもあった。そこで、行ったのが選択統合ワークショップである。

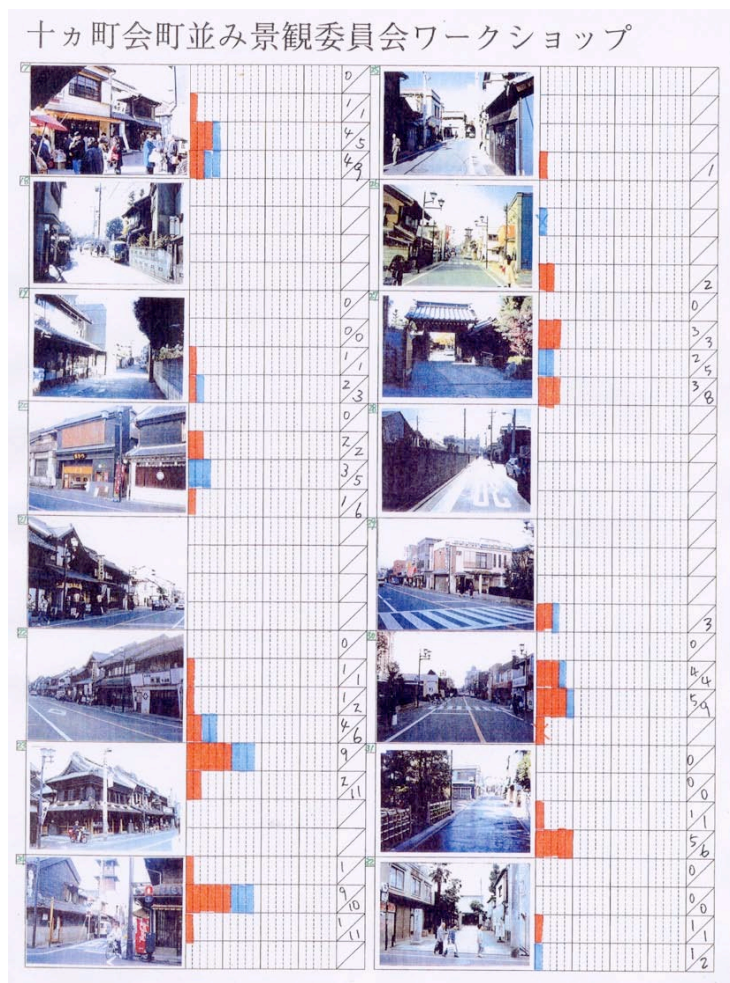
町並みのポイントを写した写真を70シーン用意し、まず「あなたが最も大切にしたい場所のベスト1を選ぶ」投票をしてもらった。ほぼ2～3のポイントに投票が集中したことを全体で確認し、次に「ベスト5」から「ベスト10」「ベスト20」と投票と結果の公表を繰り返した。そして、最後に全部の投票結果を点数にして、点数の多い少ないを地図上に等高線の形で表現してみた。等高線の密なエリアを確認することによって、保存地区の範囲のひとつの目安を共通イメージとして得ることができたのである。このワークショップで抽出された範囲は、専門家による保存地区の範囲の検討結果とほぼ重なり、実際に保存地区に指定されたのも、等高線が島のように離れた地域をのぞいた範囲となっている。



左：70枚の写真から大切にしたい場所を選ぶ 右：集計結果を見守る参加者

これはたくさんの写真から重要なポイントを選び投票するという個人レベルの単純な選択作業を積み重ね、それらの結果を等高線という具体的に目に見える図に統合して表すことによって、専門家と同等の知的作業結果をもたらしている点が注目される。同じように保存地区の範囲の検討を行った地区を対象に行った別のワークショップでは、地区の地図を渡し、保存地区として想定される範囲を線で囲む作業を行ったが、地区全体を丸で囲んだものや、範囲の判断自体が難しく作業自体を行えなかったものなど、満足な成果を得ることができなかった。

これも、思考的作業というより、感覚的作業を中心としたものであり、誰もが容易に参加でき、結果は、参加者全体のコラボレーション無しには生まれないタイプのワークショップである。日常感覚の中で、ここは大切にしたいという思いを、集合させビジュアルに表現する過程は、テーマとは別に、一種のアーティスティックな集団作業と見ることもできる。



集計結果 (赤は住民、青は行政職員の投票)



投票結果を地図上に等高線として表した図

知のコラボレーションの発現効果

以上、3つの事例を見てきたが、それぞれのテーマに関する成果から視点を変えて、集団的創造的議論により、どのような変化が生まれるのか、また、参加者自身に何が起きているかという点から、知のコラボレーションの発現効果について考えてみたい。

集団的効果

住民主体のまちづくりでは、地域の問題を解決する力は地域のなかにあると考える。その力を引き出す手助けをするのが創造的集団議論の方法としてのワークショップである。こんな例もある。地域の町内会の役員さんと子育て中のお母さんが同じテーブルで議論する機会があった。町内会の役員さんが問題にしたのは、地域の公園に隣接する小さな森のことで、あまり人も行かないし暗く痴漢がでるので、木を切ってゲートボール場にでも整備すればいいという意見であった。一方、お母さんの方は公園の森のことはあまり関心がなく、子どもの非行などの問題を地域でどう取り組むかということに熱心に主張していた。議論はかみ合わないまま数回話しているうちに、子どもが非行などにはしる背景には地域で何かに夢中になる対象や体験が無いからという意見が出された。一方、公園の森に対しては日頃、人が立ち寄り自然と親しむきっかけがないのが問題と言うことになった。そこで二つのかみ合わなかった議論はひとつになり、子ども達の自然観察会を森で行い、子ども達の手作りの木の銘板を町内会の人と一緒にとりつけることをしてみようということになったのである。これも、議論のまとめを急ぐと「森をゲートボール場に」と「子どもの非行問題」といったまったく別々の課題ということで終わってしまう。「森をゲートボール場に」という主張も、ゲートボール場が欲しいという要求なのか、日頃人の行かない森を有効活用するのに例えばゲートボール場などがあるということなのか、「言葉」より「気持ち」に耳を傾けなければ問題の解決方向を間違えることになる。一人一人の発言のなかには、必ず問題の本質と解決方向について示唆する「種」や「芽」があると信じて、良く聞くことがほんとうに重要なのである。

あらためて、ワークショップと、テレビ番組などでも使われているディベートとの違いは何なのだろうか。ディベートは論点や主張を明確にするうえでは優れているが、考え方の異なる相手に論争で勝つだけでは、まちづくり課題の解決にはならない。互いに相手の考えに耳を傾けることによって、個人では獲得することのできない解決の道筋を「気づく」ことが大切になる。そこが創造的集団作業の妙と言える。また、それだけにはとどまらない成果も得られる。それをいくつか触れてみたい。

第1には、住民と行政の信頼関係の構築があげられる。住民と行政が同じテーブルで情報を交換し、知恵を出し合うという体験をつうじて「住民は一方的に要求するだけではない」「行政は一方的に計画を押しつけるだけではない」といった意識が相互に生まれてくる。それは、目に見える形で現れる。特に行政の担当者の方が顕著である。たいてい、彼らは住民と向き合うと表情が無くなってしまう。ひとりの人間としての顔ではなく、組織の顔となるのだろうか。理由はともあれ、その表情の無さが「行政は裏で何を考えているかわからない」といった不信感を増幅させる要因になる。ワークショップに参加した行政の担当者は徐々に人間としての顔を取り戻し、その顔で担当部局の考え方や関連部局の認識の状況、県や国との協議の状況などを語るとき、住民との間で初めて共通の理解が生まれてくるように思う。そのうえで、どうすればまちづくりの課題をひとつでも解消できるのか、少しでもまちづくりの目標に近づくことができるのかについて一歩進んだ議論ができるようになるのである。

第2には、地域における「まちづくり力」が高まることがあげられる。ワークショップを契機にまちづくりに主体的に取り組むグループが誕生したというエピソードはよく聞かれる。また、それまであまり積極的な関係を持たなかった商店街、町内会と地域の若いお母さん達が協働でまちづくりに取り組む体制ができるようになることもある。町内会を中心とした従来の地縁的コミュニティが力を弱める中、ワークショップという「場」を通して、新しい地域ネットワークの「芽」が形成される可能性があるという実感をもつ。計画に対する地域議論や合意の形成といった目的達成の手段としてばかりでなく、地域のまちづくりを支える力を育てるきっかけづくりとしてもワークショップの意義はある。このような成果は従来の説明会などでは決して生まれないものといえる。

第3には、住民と行政のパートナーシップ効果があげられる。まちづくりは総合的なもので、いくつかの計画、事業が複合的に連携して初めて効果のあるものといえる。しかし、行政の機構は依然として縦割りで、自分の部局の都合の良いことには積極的だが、重荷になりそうなことには消極的である。ひとつの地域で関連する部局総てに都合の良いまちづくりなどは滅多になく、どこかは難しい課題を背負い込むことになる。実際に関連部局のひとつの「それは不可能」の一言で全体が暗礁に乗り上げてしまうこともある。明らかに地域の実情と事業などの成立要件が不一致の場合は別だが、「不可能」という言葉の内容が実は「簡単ではない」あるいは「可能性が低い」という場合がある。また、担当者がまちづくり全体の中でその「簡単でない」事業の重要性を充分認識していない場合もある。仮に「簡単ではないができればその可能性を追求してみたいのだが」と前向きな認識を持っていても、いざその姿勢を住民の前に示すということになれば「腰が引ける」ということもある。従来の一方的に行政が計画を示し理解を求めるとい

うケースでは、当然、住民の側からすれば「そうまでして言ったからには必ず実行する行政の責任がある」という事になる。なので、行政の方もどうしても「必ず実行できる」というものでなければ取組まないということになってしまう。それに対してワークショップという「場」を通じて住民と行政の信頼関係が生まれると、「努力目標」という言葉が両者の間で市民権を得ることが可能になる。ワークショップの「場」をつうじて住民は、行政の「実現へ向けて関係機関との協議や事業化への条件整備など最大限の努力をするが、その努力が実らない場合もある」という言葉を、行政の逃げの言葉ではなく信頼感をもって見守り、住民側としても地域でのまちづくり機運を高め、より広範で強固な合意形成へ向けての取組みをおこなうという体制が生まれることがある。ワークショップを通じて行政も地域の気持ちを大切にしたいという意識が育ち、いいわけとしての「努力目標」ではなく、少しでも実現に近づける取組みを真剣におこなう場面が見られるようになる。そのような信頼の上にも緊張感のあるやりとりが、「不可能」を「可能」にすることにつながる。まちづくりは、本来そのようなダイナミズムのなかでより高次の内容を獲得できるものではないではないかという気がする。

個人的効果

ワークショップがほんとうにうまく行って十分な成果を上げているのかは、参加者の帰りがけの表情に読みとれる。良いときには、自然となごやかな表情が全体にひろがっている。それに二人、三人と立ち話の輪ができ、なかなか会場から立ち去らないこともよく見られる。一方、問題を残したワークショップでは、表情も硬く足早に帰ってしまう。まったく好対照で、一目でわかる。それだけでも、十分、反省材料になるのだが、ワークショップの最後に少し時間をとって、当日の進め方に対する感想や、今後の進め方の提案を簡単なアンケートに記入してもらいことがある。あるアンケートから参加者の感想をひろってみよう。

「最初はとまどっていましたが、・(略)・あれこれの問題点、共通の悩みなどだんだん気分も盛り上がり親しく話し合う事で、何かいい道を見つけられるのではないかと
いう様な気持ちにもなって、とてもとても有効な集いでした。」「普段の生活に流されていると、まちの将来がどうなるか、など考える余裕はない。今日の集いで、あらためて認識を新たにしました。」「今日は大変参考に成りました。今後、友人と地域のボランティアに参加していきたいと思えます。」「とつぜんの代理出席でしたが、地域の将来（自分に連動）をみつめなおす良きチャンスであった。出席できたことを喜んでいきます。」「普段、話をしない人達と話できて良かった。今、自分が出来ることは実行する。」「8つのグル

ープがあったがお互い考えていることは、ほぼ同じ考えだということが良くわかりました。今後、どう取り組むかお互い会合をもち話し合う必要があると感じました。」

このように、個人としても、新しい気づきや創造性ある討議に参加できたことを新鮮で、感動的な体験として受け止められる方が多い。自分の限られた思考世界が、他者によって「解放」されることで、表情も明るくなり、他を受け入れる姿勢が強まるのが、外から見ていて明らかに感じられることもある。おそらく、創造的集団議論をつうじて、個人の社会化が進み、それが、集団的効果に結びついているのではないかと考えられる。

知的コラボレーションを誘発するために

まちづくりワークショップにおいて、優れた成果を生み出すうえで最も大切なポイントは、そもそも「なぜ、住民の創造的議論の場が求められるのか」さらに「創造的議論の結果をどのように活かすのか」といった、ワークショップを行う目的と成果の活かし方を明確にすることと、目的に合致した属性の参加者を適切な数で集めることに尽きると考える。その点を踏まえたうえで、成果を生むワークショップのポイントを考えると、やはり進行役としてのファシリテータの役割と、ワークショップを行う場のデザインが大きい。ここでは、この2つの点に関して配慮すべき点を考察する。

知的コラボレーションを誘発するファシリテータの力

ファシリテータのうまい日本語訳が無いが、ファシリテート (Facilitate) は「容易にする」「促進する」という意味で、実際にワークショップのプログラムを進行して行く人を指す。しかし、単なる司会者ではなく、創造的な議論を促すという役割が求められる。促すという行為も、教育的、指導的アプローチではなく、参加者が主体的に気付き、発想する環境づくりに主眼がおかれる。

H. サノフはファシリテータの役割を、「人々が現に有している、または有している可能性のある資源を、人々が恩恵をこうむるようなやり方で開発すること」「これから行われることに人々が関わっているということを自覚してもらい、各人が言おうとしていることにグループが耳を傾けていることを知らせること」だとしている。ファシリテータの役割は実際にワークショップを運営していく中で参加者に自然と伝わっていく。「〇〇さんがいるので、きちんとした議論ができる」とか「行政の難しい言葉をわかりやすく伝えてくれるので理解しやすい」などの参加者の評価は、ファシリテータの役割そのものを表現している。

ファシリテータの姿勢は、ユング心理学の心理療法の考え方と何か共通するものを感じる。共感を持ったのは、ユング心理学において治療者がクライアント（相談者）との関係をどうとらえているか、そしてどのように接するかという点である。基本的にクライアントが治癒するのは、治療者の助言指導によるのではなく、クライアント自らがもつ自己実現をもとめる力によるとされ、治療者はクライアントが自ら治癒にいたる過程を、共感をもって見守る役とされている。

まちづくりワークショップにおいても、まちをもっと元気にしていくエネルギーやまちの大切な環境を維持していくためのエネルギーを地域の中に育てていくことが究極の目的のように思う。まちづくりワークショップに積極的に参加される方は、自ら生活するそのまちに何かを期待してこられている。私は仕事としてワークショップに関わっている立場だが、参加者は忙しい時間をさいて義務ではなく主体的にまちづくりに関わろうとワークショップにこられるわけである。そのような参加者の潜在的エネルギーをまちづくりのエネルギーに昇華していくのがまちづくりワークショップと考えられる。

目に見えてまちづくりの課題がある地区には必ずといって良いほど人間関係が複雑で、意欲ある取り組みは足を引っ張られ、不満が多くはびこっている。まちの再生には、そのような意識構造をのりこえるエネルギーを必要としている。そのエネルギーがどこから生まれるのか。矛盾しているようだが、問題解決の力は地域の中にある。ファシリテータは、その力を引き出すのが重要な役割といえる。そのためには「口」より「耳」が大切。参加者の声に「心から耳を傾ける」姿勢がまず重要といえる。

ファシリテータの進行のスタイルは人それぞれで、いろいろな持ち味が見られるのが楽しいとも言える。ファシリテータが100人いれば100の流派があるといえるぐらいで、自分の性格なども考え自分流を極めるつもりの方が良い。ちなみに、ある人は大きく分けると「北風タイプ」と「太陽タイプ」があるといっていた。「北風タイプ」はグイグイ議論をリードするタイプで、「太陽タイプ」は「場」を暖かく見守りながら主体的な展開を待つタイプといえる。ファシリテータの役割からすると「太陽タイプ」のほうが地域のまちづくりエネルギーを引き出す可能性が高いと言えるかもしれない。

ファシリテータの役割について、参考になるポイントを私の経験からいくつかあげてみたい。ひとつは「うなずき」である。参加者の多くは「なにかこの地域のまちづくりについては発言したい」「でも、まちづくりの専門家でもない私が何か立派な提案をまとめられるのだろうか・・・」といった期待と不安で来ていると思われる。それとH.サノフがいつているように「ほんとうに私の話を誰かちゃんと聞いてくれるのだろうか」という不安もある。ファシリテータは、まずその不安を取り去ることに力をそそぐ必要がある。それには単純に「うなづく」ことが効果的だと考える。最初の自己紹介と

か、参加者が何か発言する際に、しきりに「うなづく」のである。そんな形だけでばかばかしいと考えられるかもしれないが、「だれかが（ファシリテータが）ちゃんと私の話を聞いてくれている」というのは発言者の大きな自信につながる。逆に、だれが聞いてくれているのかわからない状態ではヒステリックな「演説」になってしまう場合もある。また、ファシリテータのそういう姿勢が参加者に伝わり、お互いに「聞く」ことの重要性を認識してもらうきっかけにもなる。

次に重要なのは「翻訳」である。これは、特に行政の担当者の説明の際に必須のものである。担当者との事前の打ち合わせでも「できるだけ一般の人がわかりやすい表現を」と願いますが、実際には、言葉遣いがソフトになることはあっても、計画に関する内容はどうしても専門用語がポンポンでてしまう。ファシリテータは、できるだけ参加者の目線になって、わかりにくい用語があれば「ちょっといまのところはわかりにくかったのですが、それはこういう意味ですか？」と補足することが重要である。あるいは、行政の担当者がその場で明確に言いにくい内容などは、「その点、本音はどうなのでしょう？やっぱり〇〇の事情で言いにくいことはあるのでしょうかね。住民としては、そこが知りたいところだと思うのですが、今のところは我慢しましょう。でも、事情が少し変われば必ず教えてくださいね。」といったように、両者の思いを代弁することもある。

また、参加者が発言する際にも、言いたいことはあるのだけれど、うまく言葉にできずにとりとめなく発言をしてしまう場合がある。聞いている参加者の間にも「あいつは何をいっているのかわからない」といった不満の雰囲気があることがある。その際には、ファシリテータが発言によく耳を傾け、何を言いたかったのか要旨を簡潔にまとめ、参加者の間で確認する必要がある。そのままほっておくと、発言した方も聞いた方も後味が悪いままで、発言の自己規制や参加者同士の間での規制が生まれる場合もある。また、誤解して聞いたままだと、後々の議論に差し障りが生じる。

ところが、この発言の趣旨を簡潔に翻訳するのが意外と難しい。いろいろな話題が次から次へと語られて要旨が不明と思われる発言でも、前置きのエピソード（行政への日頃の不満、昔の良かった頃の思い出、著名人の言葉）、主題に関連する話題（昨今の気になる出来事、他地区の事例）、そして最も指摘したかった主題などに分けられる。その主題を聞き分けなければならないのであるが、その際、先に触れた「議論の見取り図」が頭の中にあるなしでは大きく違うのである。

もうひとつの重要なポイントは、「まとめ」である。当日、参加者の間で何が話し合われたかについて、ファシリテータは的確にまとめる必要がある。今までの話で、参加者の声に耳を傾け、参加者の潜在的な力を信じ、参加者の心の中に問題解決の糸口を探る姿勢が重要とってきたが、そうであればあえて「まとめ」などと考えない方がよい

という意見もあるかもしれない。しかし、ここでいう「まとめ」は一つの結論にまとめるということではない。参加者の議論の中から、共通の関心がどこにあるのか、あるいはそれに対しての少数意見で大切にすることは無いのか、バラバラに聞こえる意見の間に関連性はないのか、また、明確な言葉になっていないが全体の雰囲気の中からは感じ取られるものはないのかなど、を参加者といっしょに確認するという作業である。議論をふりかえる「まとめ」の中からは、参加者が考える糸口が生まれることもあるし、その「まとめ」自体が、当日の参加者に充実感、達成感などをもたらすことにもなる。まとめが適切であれば、会場の空気として新しい発見に出会った感動が伝わってくることもあるし、参加者の「うなづき」と「表情」に、次につながる手応えを感じ取ることができるのである。

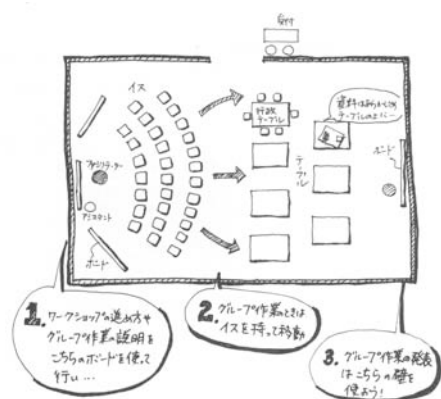
知的コラボレーションを誘発する場のデザイン

ワークショップの会場の雰囲気や椅子、テーブルなどの配置はワークショップの成果に大きく影響することがある。以前に札幌を代表する歴史的な建物の「時計台」でワークショップをやったことがある。ちょうど重要文化財の修復事業も終わり、いろいろな催しに気軽に利用できるようになったので使ってみようと思ったのだが、どうもワークショップの結果がおもしろくなかった。むしろ、ワークショップのプログラムそのものの問題もあったと思うが、小屋裏を見上げる吹き抜けの大空間がなんとなく落ち着きのない、焦点に欠ける雰囲気をつくってしまったようである。経験的には参加者の人数に対してある程度コンパクトな会場が良いようだ。理由はきちんと説明できないがおそらく次のような理由によると考えられる。ワークショップの「場」ができるには、参加者の気持ちが参加者同士の間で「開きあっている」ことが必要である。人は大きな開放的な空間に身をおくと自己防衛的に「身構える」傾向があり、逆に穴蔵のような空間は隠れ家や巣のように「なごみ寄り添う」わけで、ワークショップには後者の方が向いているということだと思う。

椅子、テーブルなどの配置もきわめて重要である。ひとりが多数の参加者と向き合う、いわゆる教室型の配置は経験的にあまり良くない。真正面から向き合う関係は強い緊張感を生んでしまう。実際に、日常生活で向き合う場面を想像すると、対局、対戦などの競い合い、争いごとの場面であったり、先生と生徒のように上下関係がある中で一方的な情報伝達をおこなう場面などが思い浮かぶ。人の心理と「場」の関係では、対面、横並び、直角に隣り合う関係の順にコミュニケーションが円滑になるということを知っている。一方的な説明をするのであれば対面で結構だが、いっしょにまちづくりを

考えようというのであれば避けるべきである。ある程度、回を重ねて参加者と主催者の信頼関係が生まれ、参加者同士も気心が知れるような状態になればそのような配置も全くダメというわけではないが、あまりおすすめはできない。

しかし、最初に主催者が挨拶する場合や、今後の進め方などの説明、それに今後ワークショップの運営を担当するファシリテータが参加者と最初の出会いをする場面などでは対面関係が避けられないことがある。けれどもそこが一番神経を使う場面で、へたをすると日常の行政不信などが対面関係の緊張感をつうじて一挙に増幅され、本題にはいる前に先に進まずに終わってしまうこともある。そこで私は参加者を6人前後のグループに分け、各グループのテーブルが中心を向く配置をよく使う。折衷案のような配置だが比較的うまくいっているようだ。



左：教室型と島型の場面転換 右：段ボール板の仕切りで大会場にも囲まれ感を

ワークショップの所要時間は企画にもよるが、だいたい2～3時間の場合が多い。その間、参加者が同じ椅子とテーブルで議論や作業をし続けるのは苦痛と思われることがある。その場合は、意識して「場面の転換」をすることがある。たとえば、グループ作業が終わって、発表に移る際に「各自、椅子をもってここを囲むように集まってください」といったように、体を動かし会場のレイアウトを変えることをする。面倒くさそうに思える人もいるが、結構、気分転換にはなるようだ。特に発表の際は、グループ作業のボードの文字や図が遠くからでは読みづらいこともあり、椅子だけの状態でコンパクトに集合するのは意味がある。この「場面の転換」の際に使うツールに、段ボールの屏風がある。業務用の畳一枚分の段ボールを屏風状に張り合わせたもので、グループ作業の仕切としても使えるし、発表の時の掲示板にも使える。

まとめ

日頃、ワークショップを実践しているのは、まちづくりという限られた分野で、かつ、現実的なソリューションが求められるケースが多いことから、スキルの手法化もワークショップ・プログラム作成の留意点や、時間管理の方法、進行に非協力的な参加者の対処法など、現場のノウハウの構築に力点を置いたものになっていた。世の中に出ているワークショップ（最近では、創造的集団議論に対して「ワールド・カフェ」や「オープンスペース・テクノロジー」など、ワークショップ以外の呼び名も見られるようになってきているが）や、ファシリテータに関する文献でも、多くは同じ傾向にある。

本稿では、知のコラボレーションというキーワードから、ワークショップのもつ根源的力について考察する機会を得た。あらためて、これまで取り組んだ多数のまちづくりワークショップをふりかえり、3つのワークショップ事例を取り上げ、優れた知のコラボレーションが生まれる可能性を考えてみた。日常生活であまり深く考えたことのないテーマ、あるいは専門的知識が無いと考察が困難なテーマに対して、個人の意識の表層に浮かぶ言葉による思考では限界がある。それに対して、日常感覚で思い浮かぶ言葉を集団で連歌のようにつづり、その展開過程を図化することにより、個人の深層の感覚に働きかけ新しい気づきを生み、それがさらに集団の力で増幅される現象が生じる。あるいは、言葉による思考にたよらず、イメージや視覚情報をとおして感覚の世界に働きかけ、それが集団として重合することによって、物事の本質に迫る発見をうながすことがある。場合によっては、それが専門家の知識による思考結果に匹敵する成果を生むことが再確認された。さらに、知のコラボレーションの場を体験した個人の、思考の解放、社会化が、ひいては、まちづくり力など社会的原動力に転化する可能性も示唆された。また、知のコラボレーションの可能性を引き出すための、ファシリテータの役割やスキル、場のデザインなど、これまでとは違う視点でワークショップの手法を考察することで、新たな発見もあったが、今後、このような視点でワークショップの力を高めるための考察が進むことが期待される。