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。

B タスクの設定

特定の経験をした全体の中の一部のグループが、その経験を公式／非公式、良いこと／悪いこと何でも率直に、外側の円のメンバーに対して「プレゼン」として話すのではなく、内側の円のメンバー同士で互いに語り合う。外側の円のメンバーは会話を静かに聴き様子を観察し、一通り聴き終わってから質問する。

C 空間の状態

- 椅子で二重の円をつくる。内側の小さな円には、３～７人ぐらいが膝をつけ合わせるように座る。全体の人数が多ければ、外側で２重以上の円をつくるのも OK。
- 人数が多い（30、40 人以上）時には、内側の円にマイクを設置すると良い。

D 参加の配分

- 内側の円のメンバーは同等に発言の時間をつくる。
- 外側の円のメンバーには、内側の円のメンバーの会話・語り合いが一通り終了してから、質問する機会をつくる。

E グループ構成

- 内側の円には、３～７名が最適。
- 外側は大きな円でも良いが、人数が多い場合には３、４人の小さな円で着座しても良いかも…。
- 時間があれば、「ひとり、ふたり、４人、そしてみんなで」を使い振り返りの時間を設定しても良い。

F 流れと時間配分

1. 2 分間 流れを説明
2. 10 ～ 25 分程度 自然に終わるまで内側の円のメンバーは会話を続ける。
3. 1 ～ 4 分間 外側の円で聴いていたメンバーが質問

コラム

「経験共有金魚鉢」のここがすごい！

私はとても有用だと感じ、様々な場面で活用しています。必ずと言っていいほど、経験者の「経験」の共有がよりよくできます。経験に伴う感情もとても重要です。同じような立場の人たちが「辛かったこと」や「嬉しかったこと」などを語り合うのを聴くことで、「心が通じ」、多くの場合は、「新しいチャレンジ」というこれから経験しようとすることに対する未経験者の態度が柔らかくなるのを感じます。

別の場面では「フォーカス・グループ・インタビュー」（以下、FGI）の代わりに、この方法を使うこともあります。FGI では自分の考えを表現するのに長けた人からは役立つ意見を引き出すことができますが、そうでない人の場合、一言も発言しないか、表面的な意見しか聴けずに終わってしまうことも少なくありません。ファシリテーターの力量も重要ですよね。しかし、「経験共有金魚鉢」では同じ経験をした人が雑談をする場を設けるので、よりカジュアルな空間となり話しやすくなります。ちなみに、外側の円のメンバーの目は最初は気になるけれども、しばらくすると気にならなくなるというのが内側の円を経験した人たちのほとんどの場合の感想です。

を考える。

4. 10 ～ 25 分程度 外側の円のメンバーからの質問に、内側の円のメンバーが答えながらやりとり。

5. 10 分間程度 経験からの共有を受けて振り返り。

G コツ

- 内側の円のメンバーは、（職階などの）身分を問わず責任をもって関わったことがあるというような直接的な経験をした人を。
- 良いこと、悪いこと、言いにくいことを全て、率直に経験について「語り合う」「会話する」ことを促す。
- 最初はドライブ中の車中の雑談のように、周囲を意識しないということを伝える。
- どう感じたか、など感情面も大事に。
- この瞬間、こうした、こう感じた、など具体的な語り（ストーリー）を促す。
- もし内側の円のメンバーの中で、特定の人しか話さない状況になれば、ホワイトボードのマーカーなどを「トーキングスティック」や「マイク」として回していくのも良い。

「経験共有金魚鉢」の活用事例

これまで様々な場面で使ってきましたが、ここでは熊本市南区の健康まちづくりの職員向け研修会で活用した事例をご紹介します。

「速攻！ネットワーキング」の熊本市北区での活用事例で説明したように、熊本市では、2012 年以降、校区単位の健康まちづくり事業を展開してきました。南区でも今後さらに事業を進めていくために、主管課である保健子ども課には、一緒に取り組んでいく他課の職員の間に事業に対する理解を深めたいという思いがありました。

事業の「進捗」に関して（事務的な事柄にとどまることが察せられます）一定の情報共有はされているけれども、それも近隣の校区（地域）をくくりとしたブロックごとにとどまる。他のブロックの取り組みに至っては、知っていることはさらに少ない。実はとても参考になるような「ジューシー」な細かいことまでは聴いたことがないという状況です。

ここで、取り組みが進んでいる校区の保健子ども課やまちづくりに関わる課のメンバーに内側の円に入り語っていただきました。こんなことを住民の方に言われた時に「嬉しかった」とか、こんな瞬間に他のメンバーのやる気を感じて「心を打たれた」という前向きな思いが共有されました。もちろん、ぼやきも。会話が自然と終わった後の外側の円のメンバーの振り返りでは、「なかなか進んでいかない、行ったり来たりを繰り返すような過程の先に、何かがあると感じた」というような、前向きな意見が多く含まれていました。ストーリーの力はすごいです。

連携を促す具体的な方法❹

楽しい！「みんなでクラウドソーシング」

A 強み

30 分程度で、大人数のグループから具体的なアイデアを生み、分類して、皆のアイデアにしていくことができる。公正で楽しく、まじめだけどカジュアルなプロセスでアイデアを選ぶ。段階的に具体的なアクションまで組み立てるのにも有用。とにかく、楽しい！

B タスクの設定

参加者に、とにかく枠にとらわれず、具体的で、際立ったアイデアを考えるように促す。ただし、条件をつけて現実的にしたほうが、具体的なアイデアは出やすくなる。

C 空間の状態

- 椅子や机は必要なし。皆が自由に動ける空間を準備する。
- インデックスカードを１人１枚ずつ配布する。

D 参加の配分

皆が同時に参加し、同じようにプロセスに貢献する。

E グループ構成

- １人で自分のアイデアを考え出し、インデックスカードに書き留める。
- 自由に動き回ってペアを組み、互いのカードを交換。（相手のカードに書かれた内容を読み、裏面に点数をつける）
- 相手のカードを持ったまま、別の相手を見つけて、ペアを組む。（手に持ったカードを互いに交換し、裏面に点数をつける）
- これを数巡（10 回程度）繰り返す。

F 流れと時間配分

1. 3 分間 流れを説明する。

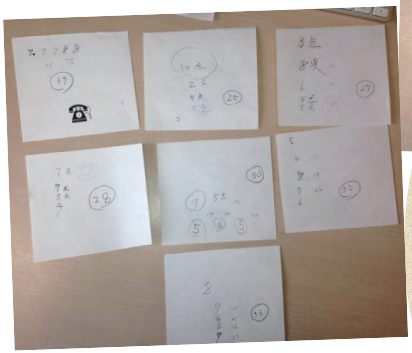
例）「まず、〜〜〜〜〜のアイデアを、枠にとらわれず、具体的に考えてみてください。これまでにないようなアイデアをお願いします。ただし、条件として、〜〜〜、〜〜〜、〜〜〜を考慮してください。それを書いたカードをもって、ペ

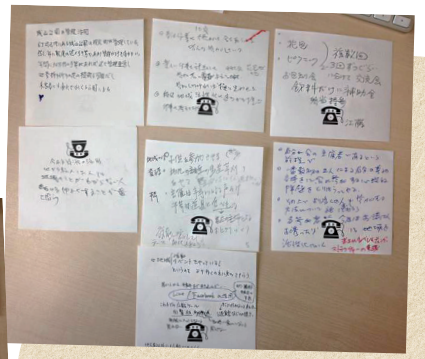
アを組みます。カードを交換し、ひっくり返して裏面に点数をつけてください。1～10点です。点数をつけ終わったら、相手のカードを持ったまま、別の人とペアを組み、カードを交換し、同じように点数をつけます。これを10回繰り返します。自分のカードやこれまで自分がすでに点数をつけたカードに出会ったら、他の人と交換しますので、教えてください。」

2. 5分間 個人個人で、アイデアを考え、書き留める。
3. 2分間 交換して点数をつけるところは、最初の回で実際にやり方を見せたり、確認しながら進めると良い。
4. 15分程度 カードを交換し、点数をつける。
   最後の回が終了したら、自分の持っているカードの点数の合計を出してもらう。
5. 2分程度 持っているカードの点数を読み上げ、最高点数から並べていく。トップ10を（テーブルの上に並べる、壁に貼るなどして）共有する。
6. 5分程度 「トップ10のアイデアについて、どんなところが目を引いたところか」についてカードを囲んで、ディスカッション。
   その後は、目的に応じて、グループとして一つのアイデアを選ぶ、トップ10のアイデアをより具体的にする、などへとつなげていく。

G コツ

- もし点数がつけにくいようだったら、ポストイットで点数をカバーするなどの工夫も。
- 集計間違いもあるので、確認を。
- 最後に、グループ全体として1つのアイデアを選んで、それを深めていくのは、オススメ。





ヘルスプロモーター養成講座 in 御船のセッションで出されたアイデア（右上）。
裏面には他のメンバーからの点数（左）。

「みんなでクラウドソーシング」の活用事例

ここで紹介する事例は、放送大学主催による御船町での地域のヘルスプロモーター養成講座での事例です。講座のなかで私は、地域活動をファシリテーションするためのスキルとして、LS を体感し、学んでいただく内容で担当する２時間のセッションを構成しました。私はそのセッションの最後にこの「みんなでクラウドソーシング」を組み込みました。

御船町内外を含む様々な地域からの参加でしたが、受講生のほとんどが地域づくりに関心があるということでした。具体的な関心テーマは様々でしたので、「予算は年間 10 万円、行政を頼りにせず原則自分たちだけでする、今ある自分たちの力を最大限に生かす、という条件で、想像力たくましく、地域をよくする活動を考えてみてください」と投げかけました。

場は大変盛り上がりました。既存の地域活動をベースにしたものから、新しいものまで様々なアイデアが出されました。想定している地域が違うため、次のステップに進むことはできませんでしたが、早速自分の地域で「みんなでクラウドソーシング」を使ってみたい、という意見が多くの方から出ました。この感想からも、楽しいプロセスであることはお分りいただけるのではないでしょうか。

最後に読者の皆さんに紹介した４つの LS の方法を活用して頂きやすくするように表にまとめておきます。

紹介した方法	特　長	どんな時にオススメ？
速攻！ ネットワーキング	場全体の目的に向けてモチベーションを高めることができる	初めての参加者ばかりのときもそうでないときでも、最初のウォーミングアップとして
ひとり、ふたり、４人 そしてみんなで	簡単な方法で、必ず皆が発言し、他者を聴く機会を設けることができる	あるテーマについてディスカッション、アイデアを出し合う、振り返り、など様々な時に活用可能
経験共有金魚鉢	グループの中で経験者のストーリーを共有する機会を設けることで、経験に対して理解を深めることができる	●特定の取り組みなどの「経験」についてより深く知りたい時 ●いわゆる過程についての報告などの形式的な内容だけではなく、本音や思いなど経験の「ジューシー」な部分を共有したい時 ●新たな取り組みについて理解を広げたい時
みんなで クラウドソーシング	楽しく、気軽にアイデアを出し合い、公正にグループとしてアイデアについて合意を形成することができる	●ブレスト的なアイデア出しをしながら、ある程度グループの方向性を決めていきたい時 ●グループとして具体的なアイデアをまとめていきたい時

おわりに

関係性をつくっていくことは、協働の原則だと言えます。良い関係づくりは形式ばった会議ではできないと皆さんも気づかれているのではないでしょうか。実は同じ目的や目標に向かって取り組んでいる者同士が、これまでとは違った、心が通じ合うようなコミュニケーションの方法を使うことで、より効果的かつ効率的に目的と目標を共有し、確認し、前に進むモチベーションを醸成することができる。しかもそれは小さな「工夫」です。このブックレットは、その可能性を提案したいと思います。

楽しい、共感する、満足感が高い。これは継続と直結するものです。ぜひ小さな工夫を取り入れて、心が通うコミュニケーションを経験し、協働できる関係性を庁内外で構築して行って頂きたいと思います。

今回発刊するこのブックレットは Liberating Structures の一部のみを紹介するプロトタイプ的なものです。今後より良いもの、内容の厚いものにしていきたいと思います。改良版では活用事例も増やしていきたいと考えています。本ブックレットを手にとられた方々にも、活用された事例をぜひご紹介頂きたいと思います。「使ってみたよ！」というご連絡を問い合わせ先まで気軽に頂けると幸甚です。

Liberating Structures の生みの親 Henri Lipmanowicz（左）と Keith McCandless（中央）、そしてマスターの一人である Dr. Arvind Singhal（右）（テキサス大学エルパソ校コミュニケーション学教授）

編集・発行　熊本大学　政策創造研究教育センター　河村洋子
（「データに基づき地域づくりによる介護予防策を推進するための研究」（研究代表者　近藤尚己）分担研究者）

お問い合わせ　〒860-8555　熊本市中央区黒髪2-39-1
Kawamura@kumamoto-u.ac.jp
TEL（096）342-2041　FAX（096）342-2042

発　行　日　2015年2月20日

制作・印刷　ホープ印刷株式会社