

マルチ・ステークホルダー・
パートナーシップ推進の
ための 60 のツール

MSP

ツール ガイド

Herman Brouwer & Jan Brouwers

大西有子 監訳

MSP ガイドの
手引き



WAGENINGEN
UNIVERSITY & RESEARCH



大学共同利用機関法人 人間文化研究機構
総合地球環境学研究所

**MSP ツールガイド：マルチ・ステークホルダー・
パートナーシップ推進のための 60 のツール**
MSP ガイドの手引き

著者：Herman Brouwer、Jan Brouwers
監訳：大西有子

協力：Minu Hemmati、Femke Gordijn、
Riti Herman Mostert、James Mulkerrins

以下の方々に感謝を込めて：
Flora Sonkin、Siri Pisters、Smita Premchander、
Karen de Hauwere、Johanna Lee Sadik、Jochem Smit、
Esther Koopmanschap、Jim Woodhill.

Wageningen Research
Centre for Development Innovation
PO Box 88, 6700 AB Wageningen
The Netherlands
www.wageningenUR.nl/cdi

© Centre for Development Innovation,
Wageningen University and Research, 2017

ヴァーヘニンゲン大学「開発イノベーションセンター」(CDI: Centre for Development Innovation) は、持続可能かつインクルーシブな食品システム開発支援を中心とした活動を行っている。ここでは、最先端のイノベーションと学習のプロセスとヴァーヘニンゲン大学の世界最高峰の科学的・技術的専門性を結び付けている。農業従事者や NGO、企業や起業家、国際機関やさまざまな国の政府と協働し、イノベーションと変革のプロセスを支援し、促進している。

このオープンアクセス文書は、「クリエイティブ・コモンズ表示 3.0 (オランダ)」ライセンスに基づき生まれたものである。ユーザーは、本書を複製、配布、共有する、あるいは本書を元とした二次的著作物を作成することができる。本書で使用了第三者の手による資料は知的財産権の対象であり、当該資料に関係する第三者の事前の許可なく使用することはできない。ユーザーは、著者またはライセンサー名を示すクレジットを表示しなければならないが、著者/ライセンサーが本書の使用あるいはユーザーの作品を承認したという印象を与えるような方法で行ってはならない。ユーザーは本書を営利目的で使用してはならない。

製品名または企業名は商標または登録済み商標である可能性がある。これらは特定と説明のためのみに使用されており、知的財産権の侵害を意図するものではない。

引用方法：大西有子（監訳）MSP ツールガイド：マルチ・ステークホルダー・パートナーシップ推進のための 60 のツール，総合地球環境学研究所。（原著：Brouwer, Herman and Brouwers, Jan, (2017) The MSP Tool Guide: Sixty tools to facilitate multi-stakeholder partnerships. Companion to The MSP Guide. Wageningen: Wageningen University and Research, CDI.）

【謝辞】
本書は（株）インターグループの協力によって翻訳されました。

監訳者まえがき

『MSP ツールガイド』は、異分野、異業種の人たちによる協働、共創を円滑に進めるために役に立つ、60のツールの具体的な使い方を書いたものです。MSP とは、マルチ・ステークホルダー・パートナーシップ（Multi Stakeholder Partnership）の略で、特定の問題にさまざまな立場（マルチ）で関わる人たち（ステークホルダー）が協力して（パートナーシップを築いて）、対処していくことを指します。特に、社会問題や環境問題など、比較的大きな規模の問題に取り組む際には、そこに関わるステークホルダーの種類や数も多くなるため、協働が難しいものとなりがちです。ここに納められているツールの多くは、そのような難しい協働を進めるために開発されたものです。

オリジナル（英語）版は、『MSP ガイド』（Herman and Woodwill, 2017）と一緒に使うためにつくられました。『MSP ガイド』には、マルチ・ステークホルダー・パートナーシップの理論的背景とともに、それを実践するための60のツールの概要が紹介されています。MSP についてもっと深く知りたいという方は、ぜひ『MSP ガイド』も合わせて参考にされることを推奨します。（『MSP ガイド』は英語、フランス語、スペイン語で、次のウェブサイトから無料でダウンロードすることができます。<https://mspguide.org/the-msp-guide/>）

『MSP ツールガイド』には、これらのツールをどのように使うのか、プロセスの詳細がステップ毎に書かれています。「マルチ・ステークホルダー・パートナーシップ」は、日本ではまだ馴染みのない概念かもしれませんが、ここに含まれているツールは、異なる専門や業種の人たちが集まって実施する、協働、共創の取り組みをはじめ、研究の社会実装、アクション・リサーチ、参加型手法、トランスディシプリナリー（超学際）研究などに、幅広く使えるツールとなっています。本書は、ツールの使い方を非常に分かりやすく解説している点で類書を卓越していることから、これをぜひ翻訳し、日本の方々にも利用してもらいたいと思いました。

ぜひ、ご活用いただけますと幸いです。

2023 年 11 月

総合地球環境学研究所 知の共創プロジェクト
プロジェクト・リーダー
大西有子

目次

はじめに	1
ツール 1：イントロダクション	5
ツール 2：ヒューマン・スペクトログラム.....	8
ツール 3：リッチピクチャー	10
ツール 4：半構造化インタビュー	12
ツール 5：ステークホルダーの特定	14
ツール 6：アプリシエイティブ・ストーリー・テリング.....	16
ツール 7：質問票とサーベイ	20
ツール 8：問題定義ワークシート	22
ツール 9：グラウンドルール（基本ルール）	24
ツール 10：ステークホルダーの特徴と役割のマトリクス	27
ツール 11：ネットマッピング	29
ツール 12：ステークホルダー分析：重要性和影響力のマトリクス.....	32
ツール 13：ワールドカフェ	35
ツール 14：プロブレム・ツリー	38
ツール 15：タイムライン	41
ツール 16：フォースフィールド分析	43
ツール 17：コンテキスト・イマージョン	46
ツール 18：SWOT 分析.....	48
ツール 19：デルファイ法	50
ツール 20：ビジュアル・リマインダー	52
ツール 21：カネヴィンフレームワーク	56
ツール 22：フレンズ・アンド・ストレンジャーズ	58
ツール 23：トレンドライン	59
ツール 24：変化の 4 象限フレームワーク	61
ツール 25：グループサイズの調整：バズ・アンド・ブレイクアウト.....	65
ツール 26：ロールプレイ	67
ツール 27：力の形態	69
ツール 28：シックスハット思考法	72
ツール 29：多様な視点の車輪	74
ツール 30：パワーランキング	76

ツール 31：誘導的空想	78
ツール 32：変化の 5 色	79
ツール 33：協働するアイデアの融合	81
ツール 34：タックマン（形成、統一、混乱、機能）	84
ツール 35：ベルビンのチームロール	86
ツール 36：シナリオプランニング	88
ツール 37：コンフリクトスタイル	91
ツール 38：パートナーシップ協定	93
ツール 39：オープンスペース	96
ツール 41：ビジョニング	101
ツール 42：コヒーレンスの輪	103
ツール 43：プロトタイプ	107
ツール 44：優先順位付けとランキング	109
ツール 45：提案の比較	112
ツール 46：市民陪審	115
ツール 47：儀式的異議	117
ツール 48：カード・クラスタリング	120
ツール 49：ソクラテス式問答法	122
ツール 50：場面の転換	124
ツール 51：沈黙	126
ツール 52：意思決定ルールの設定	128
ツール 53：セオリー・オブ・チェンジの視覚化	130
ツール 54：投票	133
ツール 55：フィッシュボウル	135
ツール 56：内省	137
ツール 57：総括	139
ツール 58：オプション 1.5	141
ツール 59：サークルを閉じる	143
ツール 60：評価	145

はじめに

「MSP ツールガイド」とは何か

60のツールを集めた本書は、ヴァーヘニンゲン大学CDIによる、効果的なマルチ・ステークホルダー・パートナーシップをいかにデザインし、円滑に進めていけばよいかについての解説書『MSPガイド』の手引きである。

多くの読者からのリクエストを受け、保存や共有が容易になるよう、これら60のツールを1つの文書にまとめた。MSPガイドの第6章には、これらのツールの概略が掲載されている。これらのツールをいつ、どのように使えばよいかについての詳細は、ポータル (www.mspsguide.org/tools-and-methods) に掲載されている。このポータルの内容をまとめたものが本ツールガイドである。

1. MSPガイドとは

本ツールガイドの中でしばしば言及される『MSPガイド』は、2015年にヴァーヘニンゲン大学CDIにより発行された。近年、持続可能な開発における複雑な課題に取り組む上で、マルチ・ステークホルダー・パートナーシップ (MSP) が人気を集めている。企業、政府、NGO、科学界の垣根を越えた協働のプロセスをデザインし、円滑に進めていくための実際的なフレームワークを、このガイドは提供している。

このガイドは、明快な4段階プロセスモデル、7つの主要原則、ファシリテーションのための重要なアイデア、そして分析・計画策定・意思決定のための60の参加型ツールを提供し、マルチ・ステークホルダー・パートナーシップの根底にあるメリットに結び付けてくれる。

このガイドは、MSPに直接関わる人々 (ステークホルダーやリーダー、アクションリサーチを実践する研究者、ファシリテーター、資金提供者など) を対象に書かれており、成功するパートナーシップを支える概念的基盤と実際的なツールを共に提供してくれる。このガイドの内容は、ヴァーヘニンゲン大学CDIのスタッフが、世界中の多くの国でMSPプロセスをサポートする中で、自ら経験してきたことに基づいている。このガイドはまた、CDIが年に1度開催する、3週間のMSPファシリテーションについての国際コースの裏付けとなったアイデアや教材を集めたものでもある。

2. 目的に合ったツール

MSPガイドの手引きとして、本書の以下のページでは、さまざまな異なる目的に合った60のプロセスツールを紹介する。60は多いと思われるかもしれないが、世にある何百ものツールの一部に過ぎない。これら60のツールを我々が選んだのは、これらがMSPプロセスをサポートするのに特に有用だと考えたからだ。

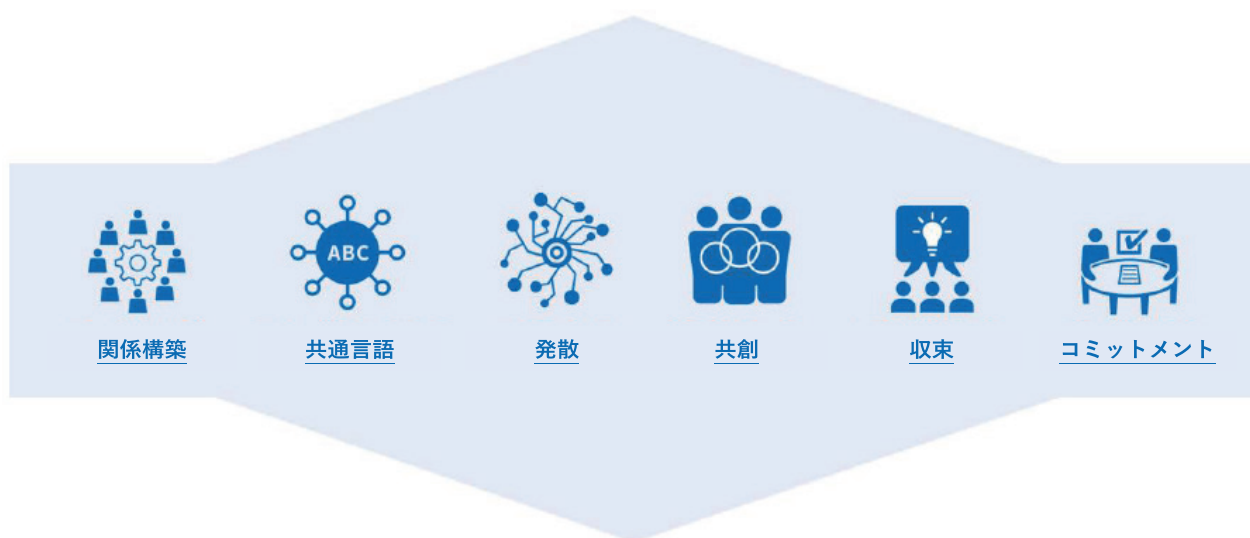
Sam Kanerの著作 (2014) と [ロックフェラー財団のGATHERガイド](#) を参考に、我々はこれらのツールを、「関係構築 (connection)」「問題の深掘りと共通言語 (issue exploration and shared language)」「発散 (divergence)」「共創 (co-creation)」「収束 (convergence)」「コミットメント (commitment)」という6つの目的別にグループ分けした。これらの目的は、多くの場合、MSPの特定のステージと一致している：たとえば、関係構築は通常スタート時に起こるものだ。この6つの目的は、Kolbの経験学習サイクル (MSPガイド第4章、原則7) とも整合している。Kolbが提唱した学習スタイルは、発散型学習が向いている者がいれば、収束型学習が向いている者もいることを示している。プロセスの異なるステージで、異なるタイプの学習者が能力を開花させる。

ツールの中には合理的思考の持ち主に合ったものもあり、これらは参加者が課題を分析し、関係性を見極めるときに有用となるだろう。また、直観的に物事を捉える者に、より相応しいものもある。このようなツールは、参加者の（しばしば意識されていない）創造力や共感力に触れることで、彼らがメンタルモデルや感情を表現する際に役立つだろう。最後に、MSPの中に「我々」という仲間意識を生み出してくれるツールもある。このようなツールは、グループ・ダイナミクスをコントロールし、力関係から来る問題や争い、インクルージョンの問題に対処できるようにしてくれるものだ。

3. ツールの活用

読者はこれらのツールを本書で解説した通りに使うこともできるが、各自の目的に合わせて応用することもできる。また、自分の考えを明確化し、ステークホルダーとの協働の準備のために使うこともできれば、MSP自体で活用することもできる。多くのツールは複数の目的で用いることができる。例えば、「シックスハット思考法」(Six Thinking Hats) は、発散のステージでも収束のステージでも利用可能だ。本書では、一般的に最も活用されることの多い目的の下にそれぞれのツールをまとめた。

未だ白紙状態のMSP計画をどのように作り上げるかについて、唯一の正解となる、あるいは手っ取り早いルールは存在しない。しかし、うまくデザインされたMSPプロセスのほとんどは、ある種の一連のステージから成り立っている。物事は関係構築で始まり、共通言語を確立し、テーマについての発散型の複数の視点が得られる。MSPの目的にもよるが、この発散は新たなアイデアの共創につながり、一連の答えという形で収束していき、実行に対するコミットメントが生まれるのだ。



関係構築

1. [イントロダクション](#)
2. [ヒューマン・スペクトログラム](#)
3. [リッチピクチャー](#)
4. [半構造化インタビュー](#)
5. [ステークホルダーの特定](#)
6. [アプリシエイティブ・ストーリー・テリング](#)
7. [質問票とサーベイ](#)
8. [問題定義ワークシート](#)
9. [グラウンドルール](#)

発散

25. [グループサイズの調整](#)
26. [ロールプレイ](#)
27. [力の形態](#)
28. [シックスハット思考法](#)
29. [多様な視点](#)
30. [パワーランキング](#)
31. [誘導的空想](#)
32. [変化の5色](#)
33. [協働するアイデアの融合](#)

収束

43. [プロトタイプ](#)
44. [優先順位付けとランキング](#)
45. [提案の比較](#)
46. [市民陪審](#)
47. [儀式的異議](#)
48. [カード・クラスタリング](#)
49. [ソクラテス式問答法](#)
50. [場面の転換](#)
51. [沈黙](#)

共通言語

10. [ステークホルダーの特徴と役割のマトリクス](#)
11. [ネットマッピング](#)
12. [ステークホルダー分析](#)
13. [ワールドカフェ](#)
14. [プロブレム・ツリー](#)
15. [タイムライン](#)
16. [フォースフィールド分析](#)
17. [コンテキスト・イマージョン](#)
18. [SWOT分析](#)
19. [デルファイ法](#)
20. [ビジュアル・リマインダー](#)
21. [カネヴィンフレームワーク](#)
22. [フレンズ&ストレンジャーズ](#)
23. [トレンドライン](#)
24. [変化の4象限](#)

共創

34. [タックマン](#)
35. [ベルビンのチームロール](#)
36. [シナリオプランニング](#)
37. [コンフリクトスタイル](#)
38. [パートナーシップ協定](#)
39. [オープンスペース](#)
40. [記録とまとめ](#)
41. [ビジョニング](#)
42. [コヒーレンスの輪](#)

コミットメント

52. [意思決定ルールの設定](#)
53. [セオリー・オブ・チェンジの視覚化](#)
54. [投票](#)
55. [フィッシュボウル](#)
56. [内省](#)
57. [総括](#)
58. [オプション1.5](#)
59. [サークルを閉じる](#)
60. [評価](#)



関係構築



ツール1：イントロダクション

このツールの目的

その場にいるすべての人の間に相互認識を生み出し、グループとしてのアイデンティティという感覚を確立する。

このツールを使うタイミング

MSPミーティングの開始時。特に、ステークホルダーがお互いのことをよく知らないMSPの初期段階。

イントロダクションとは

イントロダクションとは、緊張をほぐし、建設的な雰囲気を生み出し、参加するステークホルダー同士がお互いをよく知ることができるようにして、安心してやり取りできるようにする手段である。これらの目的を果たすためには、イントロダクションが単なる名前の紹介だけに終わってはいけない。ミーティングをスムーズに始めるために用いることのできるいくつかのツールを以下で紹介する。

使用するツールを決める前に、次のような点について考慮する必要がある。

- ・ 参加者は誰か。カルチャーや背景、ジェンダーの違いを考慮する。お互いに関わることに對し、参加者が否定的になる可能性があるケースを考えること。たとえば、宗教的バックグラウンドによるものなど。
- ・ そのミーティングは何を目的としているのか。参加者が集まるきっかけとなったテーマや課題について、注意深く考えること。イントロダクションの中で、このテーマを取り上げるか、それについて考察を行うこと。
- ・ なぜイントロダクションが必要なのか。イントロダクションの目的と、イントロダクションで何を達成したいのかを考えること。たとえば、誰もが安心して互いにコミュニケーションできるようにするため、そのグループを互いに交わらせる。あるいは、よりカジュアルな雰囲気を作り出す、等。

イントロダクション- ステップ・バイ・ステップ

以下で紹介するいくつかのイントロダクション向けツールは、その場の文脈に合わせ、最適なものにアレンジしていくことができる：

お互いの名前を知る：そのミーティングが1日以上続くもので、ややカジュアルな場合、スタート時に全員に発言させる（ただし長々と話し続けるのはNG）ことは有用だ。よりダイナミックなやり方としては、たとえば参加者に次の発言者を指名させるようにする。他の参加者を指名する前に、自分の名前を大声で叫ぶことを条件にする。これは25人以下のグループで有効だ。

何を学び、どんな貢献がしたいか：参加者にカードを配り、そこに、何を学びたいか、そしてどのような貢献を自分がしなければならないかを書いてもらう。すべてのカードには名前も書いてもらう。これにより、各人のニーズに応える助けとなり、どのような話題のときに誰を指名すればよいかを知ることができるようになる。

格言：このツールを使う際は、格言を書いたカードが必要となる（[ここ](#)から、CDIコース参加者から集めた50超の格言集をダウンロードすることができる）。この格言は、参加者の文化やバックグラウンドに関連したものである必要がある。たとえば、アフリカの文脈においてはアフリカの格言を用いる、等。

格言を書いたカードを床またはテーブルの上に広げ、誰もが部屋を歩き回ってそれを読むことができるようにする。各参加者は、最も印象に残った格言あるいはそのミーティングのテーマに関連していると考えられる格言をひとつ選び、なぜその格言を選んだかを説明する。それが、参加者がより個人的な経験や考えをメンバーと共有するきっかけとなる。

質問の引き金を引く：質問を行い、すべての参加者は自分の名前を告げた後にそれについて答えなければならない。これに適した質問とは以下のようなものだ：「なぜこのミーティングに参加したのですか？」最初の回答者が長々と話し出すと問題を引き起こしかねない。大人数のグループのための別のやり方としては、3～6人の小グループに分かれ、同じような形で質問に答えてもらう。

我々は何者か？挙手あるいは起立：大きめのグループの場合、参加者のバックグラウンドをよりよく知るために、バックグラウンドに特定の特徴を持つ参加者に挙手させるか立ち上がってもらう。たとえば、政府機関で働く参加者全員に起立してもらう。次はNGOで働く者全員、その次は…という具合だ。特定の特徴には、次のようなものが考えられる：母国語、専門分野や職業、その会場に来るまでの移動時間、そのワークショップに参加した理由、等々。このような特徴を最低5つ使ってメンバーを確認すれば、どのような参加者がいるのかが大体分かる。

互いに自己紹介：フリップチャートを壁面に貼り出す。ペアになり、お互いに自分の名前、出身団体、MSPの特定の中心テーマが自分の仕事にとってなぜ重要なのかを話すようにする。さらに、会話を少しカジュアルなものにするために、そこまで重要ではないが、そのテーマに関連する質問をすることもできる。たとえば栄養がテーマであれば、参加者に一番好きな料理を尋ねてもよい。ペアになり、片方が質問を行い、得られた回答をフリップチャートに書き出し、次に交代して同じことを行う。全員が終わったら、各参加者は、フリップチャートを活用して他の参加者に自分のパートナーを紹介する。

シードミキサー（種を混ぜる）：これはワークショップを始めるのによい方法で、すぐに友好的な関係を築き上げることができる。これを行うことで、30人以下のグループなら、30分未満で部屋にいる全員と話することができる。必要なのは、各人が参加者の人数と同じ数量を手元に置けるだけの大量の豆か種、あるいはそれと同じような点棒だ（たとえば参加者が25人いるとすれば、各人が25個の点棒を持っておく）。各人にはまた、紙コップ2個を渡しておく。種を片方の紙コップに入れ、参加者には30秒か1分で別の参加者に挨拶し、自己紹介するように言う。各参加者はこれをすべての参加者との間で繰り返し、豆を交換し、もらった豆は空いていた方の紙コップに入れる。最後には、全員の紙コップ（もともと入っていた方）に1つだけ豆が残るはずだ。

名札：参加者全員に何も書かれていない名札を渡し、下の名前とニックネーム、そして自身についての会話がはずむような5つの単語か短いフレーズを記載するように言う。その単語自体が何かを物語るのではなく、会話のきっかけとなるようなものだ。ペアもしくは3人のグループになり、各人の名札に書かれた単語について議論する。数分後にグループを変え、できるかぎり多くのメンバーと話ができるようにする。名札の一例は次のようなものだ：

ジョン（ジョニー）

ギター

メキシコ

サッカー

ガーデニング

さらに知りたい方は：

ARC (2001) Facilitators Toolkit. <http://www.unhcr.org/4371d7c92.pdf>

Robert Chambers (2002) Participatory workshops: a sourcebook of 21 sets of ideas & activities.
London: Earthscan.

備考：紹介したツール「何を学び、どんな貢献がしたいか」「我々は何者か？挙手あるいは起立」「シードミキサー」はRobert Chambersからの引用。「名札」はARC toolkitからの引用。

ツール 2：ヒューマン・スペクトログラム

このツールの目的

グループのメンバー間の似た点や違いを見つけ、1つの問題に対するさまざまな異なる意見を集める。

このツールを使うタイミング

特に関係構築のステージで使用。問題をオープンで議論可能なものにし、状況の複雑さについての洞察を与えるために使用することもできる。アイスブレイカー（参加者をリラックスさせるための簡単なアクティビティ）として、あるいはミーティングに活気を与えるツールとしても有用。このツールを用いることで、ステークホルダー同士がお互いについてよく知ることができる。

ヒューマン・スペクトログラムとは

ヒューマン・スペクトログラムでは、スペクトログラムを表すためにオープンフロアを横切るようにカラーテープを貼る。テープの片側の端には「強く同意」と書き、もう一方の端には「強く不同意」と書く。ファシリテーターがあるステートメントを提示し、参加者に上記のスペクトログラム上で自分の意見に相当する場所に立つように言う。参加者は、中央に立ったり、中間地点に立ったりすることもできる。

ファシリテーターは、ラインに沿って参加者にインタビューを行い、自分の意見を説明する機会を提供する。参加者は自らの意見を率直に語るよう促され、それを聞いているメンバーは、そのテーマについての自分の意見が変われば、いつでも自分の立ち位置を変えることができる。



提供：Nancy White（2003年）

なぜヒューマン・スペクトログラムを行うのか

このツールはアイスブレイカーあるいはミーティングに活気を与えるために使うことができるが、それ以外にも、さまざまに意見が分かれるトピックに関して議論の皮切りとするために用いることもできる。このツールの目的が何であるかにより、ステートメントは大きく変わってくる。グループを活性化し、プロセスを明確化するために、心楽しくなるようなステートメントから始めてもよい。

ヒューマン・スペクトログラム

アイスブレイカーまたは活性化の例：

- ・ 「私はFacebookにはまっている」
- ・ 「私は外交的だ」

さまざまに意見が分かれる問題の例：

- ・ 「ウィキリークスは人類にとってよいものだ」
- ・ 「富める国のみが世界の貧困を解決することができる」
- ・ 「MSPプロセスの最終的なオーナーは、資金提供者である」
- ・ 「基本的な医療は常に無料であるべきだ」
- ・ 「MSPを通じ、我々はより効果的な形で富める者と貧しい者とのギャップを減らしていくことができる」

こういったステートメントは、敢えて曖昧でいろいろな意味にとれるように作る。そして参加者には、自分が一番しっくりくるようにステートメントを解釈するように促す。その結果、多くの場合、参加者の間で活発に小グループや会話が生まれ、参加者がもっと検討したり議論したりしたいと思う、その話題や意見についての興味深い「マッピング」が出来上がる。CDIでは、シンプルなステートメントに対する参加者の反応を明らかにするためにスペクトログラムがよく使われるが、これにより、参加者が（無意識に）用いているメンタルモデルが可視化される。そうすることで、メンタルモデルやパラダイムを深く検討することの重要性について議論できるようになり、それがさらになぜ各自の考えが異なるのかについてのステークホルダーの理解につながる。

スペクトログラムを用いることで、その日1日を活性化してくれる笑いも自然に生まれる。

さらに知りたい方は：

Knowledge Sharing Toolkit. Human Spectrogram. [ここ](#)からアクセス

Aspiration. Facilitation: Human Spectrogram. [ここ](#)からアクセス

IFAD. Speaking in public. [ここ](#)からアクセス

ツール 3：リッチピクチャー

共通する状況についてステークホルダーに深く考えさせてくれるツール

このツールの目的

状況全体の複雑さを参加者に理解させる。

このツールを使うタイミング

関係構築ステージにおいて、重要な問題についてステークホルダーに深く考えてもらいたいとき。また、すでに確立したMSPで状況のレビューを行う際に用いることもできる。

リッチピクチャーとは

リッチピクチャーとは、ある状況を絵にしたもので、何らかの改善のための介入を行おうとする際に考慮すべき主要要素と関係性を描いている。リッチピクチャーは絵や文章、シンボル、アイコンで構成され、これらすべてはその状況をグラフィックに描くために使われる。「リッチピクチャー」という名称の由来は、それが状況のリッチさ（関係性の豊かさ）と複雑さを描くものだからだ。

なぜリッチピクチャーを描くのか

リッチピクチャーを用いることにより、状況全体の複雑さを理解することができるようになる。これは物事を俯瞰的に考えるためのツールだ。このツールは「一枚の絵は千の言葉に値する」という考えに基づくものだ。また、人間の直感力は、言葉よりも印象やシンボルをよりよく理解するという事実にも基づいている。絵は、ある状況についての洞察を生み出すと共に、脳に刻み付けることができる。

リッチピクチャーを用いることで、このツールを使わなければ見逃していたかもしれない関係性やつながりを理解することができるようになる。また、さらに深く考察を加え、対応したいと参加者が考える一つあるいは複数のテーマを特定するのにも役立つ。そのため、リッチピクチャーは、必ず分析フェーズの前に使うようにする。

リッチピクチャーを描くことは、グループアクティビティに最適だ。なぜなら、全員がリッチピクチャーに何かを付け加え、自身が持つ特定の関心事や見方を説明することができるからだ。また、リッチピクチャーは、さまざまな見方や対立を、雰囲気や壊すことなく楽しみながら描き出す方法となり得る。

リッチピクチャー- ステップ・バイ・ステップ

以下のステップを用いることで、5～7人のグループでリッチピクチャーを描くことができる。少なくとも1～1.5時間は確保するようにすること。

準備

- 大きめのフリップチャートもしくは模造紙を用意する。
- 用意した紙をテーブルまたは地面の上に広げ、全員が絵に何か書き加えられるような形で紙の周りに座るか、あるいは立つ。全員にマジックが行き渡るようにすること（1つのグループ内では、それぞれが異なる色のマジックを持つようにする）。
- 誰か一人がグループのファシリテーター役を務める。全員が何か書き込むように図り、絵がうまくなくても構わないことをはっきりしておくことは極めて重要。
- 事例を1つ選ぶ。グループとして、その事例についてのリッチピクチャーを「1つ」だけ描く。

スタート

中央に、MSPにとっての重要な課題となっている問題のある状況を描く。現在の状況を描く。

- ・ 描画を始める。話し合いや議論で始めないこと。絵を描きながら説明すること！
- ・ ステークホルダーは誰で、その問題や課題に彼らはどう関係しているのだろうか？
- ・ ステークホルダーがお互いにどう関わっているのかを描く。
- ・ その状況の背景や原因、結果、また関係するその他の社会的・経済的・政治的・環境的事柄や課題を描く。
- ・ 事実と主観的な情報を両方とも描くようにすること。
- ・ 画中のステークホルダーや問題について説明する解説や短文を付けることもできるが、長文にならないようにすること。

ラップアップ

グループで作ったリッチピクチャーから浮かび上がってきた、当該MSP事例に関する5つの最も大きな課題をカードに書き留める。

例

この写真は、CDIが毎年開催するMSPコースの参加者の手によるウェットランド管理の状況を描いたリッチピクチャーだ。ステークホルダー（資金提供者、NGO、地元政府、漁師）とファクター（力関係の問題、乱獲、対立、資金の流れ）を見ることができる。



フィリピン・ケソン市から来たFlomella S. Alilio-Caguiclaが、比較的シンプルなリッチピクチャーについてのクリエイティブなプレゼンを行ってくれた。彼女は、「持続可能な生産システムへの移行」に関する2012年のCDIのコース参加者だ（彼女のパワーポイントを見たい方は[こちら](#)から）。

さらに知りたい方は：

英国のオープン・ユニバーシティ（Open University）は[‘rich picture about rich pictures’](#)（「リッチピクチャーについてのリッチピクチャー」）を作成した。ここでは、参加者にまず各自でリッチピクチャーを描き、それをグループディスカッションのベースにするよう言うというオプションも提示されている。さまざまなリッチピクチャーを比べることで、さまざまなものの見方や想定が明らかになり、そうしなければ挙がってこなかった可能性がある問題を浮かび上がらせるかもしれない。

オープン・ユニバーシティはまた、リッチピクチャーのコンセプトについて深掘りする[8つの動画シリーズ](#)と、画像をコミュニケーションツールに生まれ変わらせるさまざまな方法を公開している。

ツール 4：半構造化インタビュー

このツールの目的

さまざまなステークホルダーが関係する問題について深掘りし、ステークホルダーのエンゲージメントを強化する。

このツールを使うタイミング

ある問題についての深掘りがさらに必要な場合、このツールは、プロジェクト、MSP、リサーチのほぼすべてのステージで使うことができる。

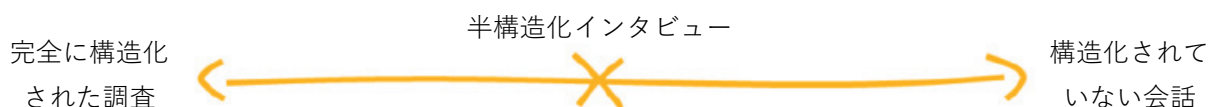
半構造化インタビューとは

質問が固定されている選択回答式調査とは異なり、半構造化インタビューは、オープンで、回答者の答に応じてインタビューの間に生まれ得る新たなアイデアにフレキシブルに対応するものだ。このツールは、さまざまなステークホルダーが抱える問題を理解するために、プロジェクト初期のアクティビティとすることもできれば、もっと後のステージで、インデプス調査のために用いることもできる。

なぜ半構造化インタビューを行うのか

半構造化インデプスインタビューは、定性的データを提供してくれるもので、インタビューを行う者にもインタビューに答える者にもその問題についての理解を与えてくれる。このインタビューはまた、両者の間に絆を築いてくれるため、ステークホルダーエンゲージメントのために用いることもできる。このようなインタビューの場合は、インタビューする者とされる者の両者が生み出すインターフェイスであり、情報共有や対立、内省、学習の場として機能し得る。

半構造化インタビューを行い、その結果を分析するに当たり、それを専門とする研究者だけに任せるのではなく、さまざまな業界出身のステークホルダーを関与させることにはさまざまなメリットがある。これはステークホルダー同士のやり取りや学びを促進するのに適切な方法であり、特定のステークホルダーの意見をMSPの議論に取り込むために用いることもできる。特定のステークホルダーとは、たとえばMSPの公式ミーティングには参加することができない地域コミュニティの人々や、上級ポジションにいる関連ステークホルダーなどが考えられる。CDIの経験では、上級ポジションのステークホルダーは、(時間の制約や、よりポジションの低いスタッフに任せるため) ワークショップへの参加には積極的ではないが、多くの場合、インタビューを通じた意見の提供には喜んで協力してくれる。



出典：Tools4dev

半構造化インタビュー – ステップ・バイ・ステップ

半構造化インタビューでは、インタビューする者にはインタビューガイドが渡されるが、これはカバーすべきトピックのチェックリストの役目を果たす。このガイドは、質問内容に関わるテーマやサブテーマ、マップ、写真、図表、リッチピクチャーなどをベースにしている場合もある。完全に構造化されたインタビューとは異なり、このガイドは一切変更が許されない質問リストではなく、インタビューの流れに応じて文言や順序を大きく変えることも多い。インタビューする者にはまた、さまざまなトピックのために割く時間や関心についても大きな裁量権が与えられている。インタビュー中に直接相手を観察して思いついた予定外の追加質問を行うこともできる。半構造化インタビューでは、思わぬ方向性を深掘りし、興味深い発言やテーマについてさらに詳しく尋ね、状況についての深い相互理解を構築する余地が与えられている。

準 備

1. 自己紹介を行い、インタビューの目的を伝える。
2. インタビューでカバーする全般的な話題やテーマを紹介する。
3. 定義が必要なシンプルな質問から始め、より複雑で構造化された対比質問に移る。
4. 自由回答ができる質問を行う。答えを誘導するような質問は避けること。
5. 何かを掘り下げる質問を行う際には、特に繊細な注意が必要。
6. 記憶に新しいうちに、すぐにインタビュー内容を書き留める。
7. 可能であれば、インタビュー相手に対し、インタビューで得られた情報をどのように使うかについて情報共有する。
8. 自分は相手に物事を教えるためではなく、相手から物事を学ぶためにいるのだということを忘れないようにする。
9. 個人に対するインタビューは45分から1時間で行い、それ以上長くならないようにする。
10. グループインタビューは2時間を超えないようにする。

ヒント

- ・ カードの束に、尋ねたいさまざまな話題と関連質問を書き留める。ある話題を尋ねたら、そのカードは脇によけておく。
- ・ 一般的な質問から始め、徐々に具体的な質問に移るようにする。
- ・ インタビュー相手自身の言葉を用いてさらなる質問を行うことでコメント間につながりを持たせるようにし、インタビュー相手が自分の言葉で情報を提供できるようにする。
- ・ インタビュー相手が追加情報を提供できるよう、深掘り質問をさまざまな言い回しで行う。
- ・ インタビュー中に自分が観察したことと、インタビュー中に得られた情報との間のつながりを理解する。

さらに知りたい方は：

C. Robson (2011). Real World Research. Patstow, UK, Wiley. p285

www.sswm.info/content/semi-structured-interviews

www.tools4dev.org/resources/how-to-do-great-semi-structured-interviews/

ツール 5：ステークホルダーの特定

このツールの目的

ステークホルダーと彼らの特徴について「初期収集」を行い、参加するステークホルダーの役割を特定する。

このツールを使うタイミング

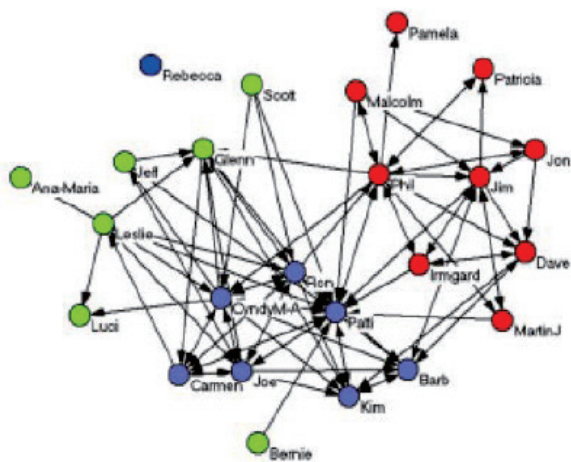
このツールは、MSP立ち上げの際に使うことができるが、MSP確立後に状況を振り返るために用いることもできる。参加するステークホルダーの役割は時と共に変わる可能性があり、以前に行ったステークホルダー分析の更新が必要となる。

ステークホルダーの特定とは

このツールを用いることで、MSPの参加者と彼らの関係性を時間をかけることなく可視化することができる。これは、ホワイトボードや壁に貼った模造紙を使い、大きめのポストイットとマジックを用いて行うことができる。

出来上がった図は、MSPの中で、どのステークホルダーとどのステークホルダーのつながりが強く、どのようなサブグループ間の協力関係があるかを示してくれる。参加者は、矢印の凡例について合意しなければならない。たとえば点線の矢印は弱いつながりを示し、太い矢印は強いつながりを示す、等。矢印の向きは両方向であり得る。異なるタイプの関係には、必ず異なる色を使うようにするとよい。

蜘蛛の巣のように見える図は、内側にも外側にも拡大することができる。インナーサークルにおり、そこで積極的に活動するステークホルダーと、インナーサークルにはいないが（ただし本当はいるべきだが）外部にいるステークホルダーという具合にだ。



収集した社会ネットワークについてのデータを取りまとめて提示する特別なソフトウェアを使いたい、あるいは社会ネットワーク分析（SNA）の手法を用いて自分の持つデータをさらに分析したいなら、多くのソフトウェアパッケージが利用可能であり、その多くはフリーソフトだ。どれか1つを特に推奨するつもりはないが、ベーシックなフリーソフト Social Network Visualizer は、私たちが使って役に立つソフトだった (<http://socnetv.sourceforge.net/>)。

社会ネットワーク分析は、ネットワークの力関係のダイナミクスを説明しようと思うと、一定の限界がある。そのため、SNAはパワー・マッピングと共に使うことを推奨する。

さらに知りたい方は：

IFPRIが開発したパワー・マッピングに関するツールは、以下で入手可能：

www.ifpri.org/publication/tracingpower-and-influence-networks

SNAは、うまく活用できれば、ネットワークやMSP内の影響力のパターンを理解するのに大きく役立つ。SNAのレッスンや、これをどのように適用するかについては、以下を参照のこと：

www.ids.ac.uk/idspublication/learning-about-analysing-networksto-support-development-work by Simon Batchelor (2011).

無料および有料のソフトウェアパッケージについては、以下を参照のこと：

http://en.wikipedia.org/wiki/Social_network_analysis_software

ツール6：アプリシエイティブ・ストーリー・テリング

このツールの目的

組織におけるグッドプラクティスを記録し、ステークホルダー同士のポジティブな情報共有や一体感、プライドを高める。

このツールを使うタイミング

関係構築フェーズ。MSPのもっと後のフェーズで用いることもできる。

アプリシエイティブ・ストーリー・テリングとは

アプリシエイティブ・ストーリー・テリングは、問題にフォーカスするのではなく、うまくいったことを再確認・再構築することにより、参加者がポジティブに物事を考えられるようにするためのツールだ。CDIでは、MSPのさまざまなフェーズでこのツールを用いているが、主に、MSPにどのような形で貢献しているかについて、ステークホルダー同士にインタビューをしてもらう関係構築フェーズにおいて使用されている。

ツールとしてのアプリシエイティブ・ストーリー・テリングは、1980年代中盤にケース・ウェスタン・リザーブ大学（Case Western Reserve University）のDavid Cooperriderにより提唱された問題解決法である「アプリシエイティブ・インクワイアリー」の手法の1つだ。アプリシエイティブ・インクワイアリーは、明確な目的を目指した変革のための戦略であり、「あり得る姿」についての夢や可能性を追求するために「現在の姿」の最もよい点を特定するものだ。



なぜアプシエイティブ・ストーリー・テリングを行うのか

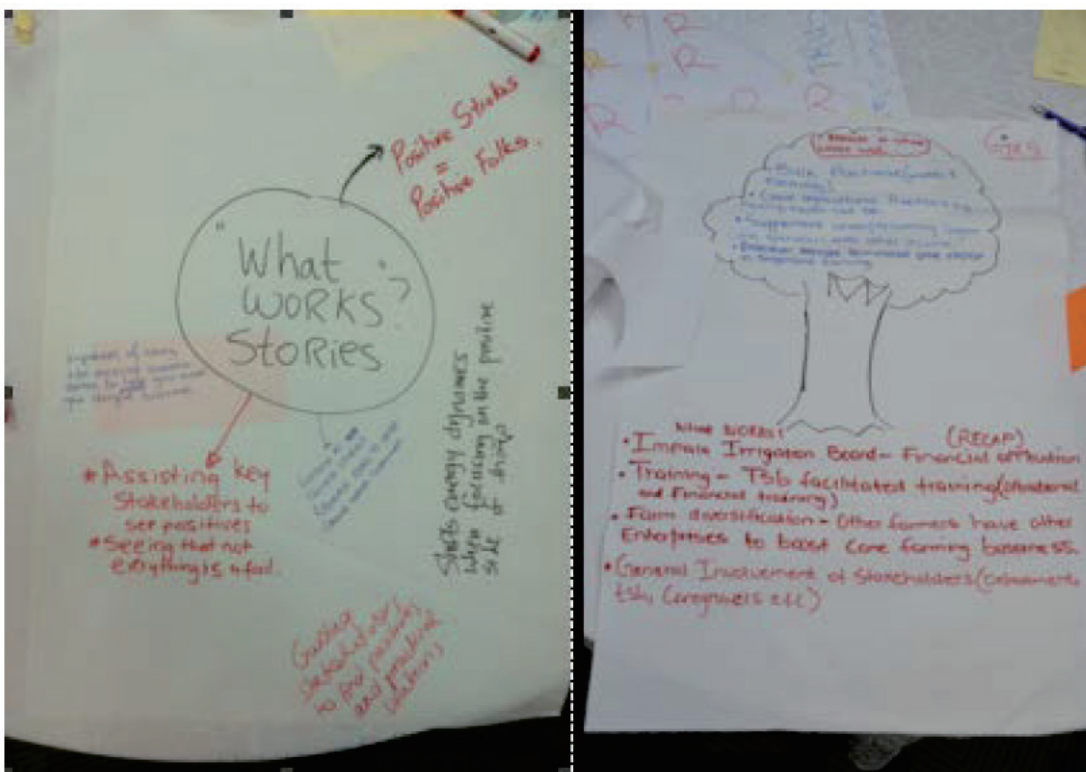
アプシエイティブ・アプローチは、協働して問いかけを行うものだ。アプシエイティブ・ストーリー・テリングを行う際は、新たなよい話を収集し、それを皆で賞賛するためにインタビューや相手を認める形での質問が行われる。背景となる考えとは、それぞれのステークホルダーは、他人の誰よりも自らのストーリーを知っている、というものだ。ファシリテーターの役割とは、認識されている問題に対するソリューションを見出すために必要な理解を醸成するための質問を行うことにある。事実や指示をベースにした議論は、反対意見や抵抗を生む場合がある。一方、ストーリーは、非敵対的な対話のきっかけとなると同時に、参加者が身構えたり、傷ついたりすることなく、存在する対立や矛盾の原因を浮かび上がらせてくれる。

アプシエイティブ・ストーリー・テリング – ステップ・バイ・ステップ

参加者に、MSPに関連する特定のテーマについてのポジティブなストーリーを集約するためお互いにインタビューするように伝える。このツールを使うためには、ストーリーを引き出すために、インタビュースキルが必要になる。インタビューを行う者は「そこにある最高のもの」を把握するため、傾聴する必要がある。ステークホルダーが自らのストーリーを語るができるようにし、それを相手がしっかり聞くことが重要だ。だが、同様に重要なのは、そこで出てきたストーリーの意味についてグループ全員で考え、それらのストーリーを記録に残すことだ。

アプシエイティブ・クエスチョンの例：

- XXXの時の最高の経験は。
- あなた自身やあなたの仕事や組織について、あなたが大切に思っていることは。
- あなたの組織に生命力を吹き込む要素や価値とは-それがなければ、あなたの組織が今とは全く違ったものになってしまうようなものについて教えてほしい。
- この組織のために3つの願い事があるとすれば、どのような願い事か。



アプシエイティブ・ストーリー・テリングのプレゼンテーション例。Canegrowers/CDIワークショップより（2015年／南アフリカ）

さらに知りたい方は：

Appreciative Inquiry Commons, hosted by Case Western Reserve University:

<https://appreciativeinquiry.case.edu/>

ストーリーテリングを評価とデータ収集の手法として利用する場合は、以下が役立つ：‘Most Significant Change’ by Rick Davies: <http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>

以下の付録では、アプリーシエイティブ・ストーリー・テリングを用いたLani Peterson による2日間のリーダーシップセミナーの例を紹介する。

付 録

アプリーシエイティブ・ストーリー・テリングの例 - 病院スタッフのための2日間のリーダーシップセミナー

フェーズ1：現在について語る

最高の状態のとき、私たちはどのように見えるのだろうか。

アクティビティの例：

1. アイデンティティのストーリー：自分は何者かについてのストーリー

参加者に、それまで知らなかった人をパートナーに選び、自分の名前と家族が代々受け継いでいるものについて話すよう促す。

2. 構築のストーリー：今の自分や今の立場になるに至ったストーリー

部門が違うもの同士でペアになり、参加者に、何故、そしてどういう経緯でこの病院で働くことになったかを話すよう指示する。

3. 定義のストーリー：自分たちを唯一の存在にしてくれ、成功に導いてくれた要素は何かについてのストーリー

4人グループを作り、各メンバーに次のように指示する：

個人やグループがそれまで以上の努力を行った、あるいは対立をポジティブな形で解決したり、この病院がビジョンやミッションを達成できるよう価値ある貢献を行った時のことを話すように。

従業員は、その日聞いたストーリーを通して把握した、確立・実践されている価値観の証しのリストを作成する。

インタラクティブ・フォーラム- 患者、医師、従業員のストーリーについてそれぞれ計3回開催する45分の同じグループに属する人のセッション

フェーズ2：未来について語る

最高の状態のとき、私たちはどのようにになりたいのだろうか。

アクティビティの例：

4. ビジョンのストーリー：将来的にどうなりたいかについてのストーリー

フェーズ1で集められたアプリシエイティブ・ストーリーから得られた価値観を出発点として、異なる部門の8名でグループとなり、参加者は、将来の「理想」の組織像について創造力溢れるプレゼンテーションを作成する。医師、看護師、事務スタッフ、理事会メンバーがチームワークを発揮することが最重要となる。これに続いて、詩や歌、寸劇、観客も巻き込んだゲームを含めたドラマ仕立てのプレゼンテーションで、課題を示し、同時に楽しく実りある結果についても紹介する。

5. リーダーシップのストーリー：自分たちの組織が理想の目的を果たせるようにするための効果的方法についてのストーリー

原則や慣行のリストを書いた印刷用紙をすべての壁に貼った後、参加者に、自分にとって最も優先度合いの高い5つにマークするように言う。自分にとって最も重要なものに各人が公の場でマークしていくことにより、明らかなパターンが浮かび上がってくる。リーダーのチームと部門別グループは、この新たな情報をどうすればすぐに統合していけるか、そしてその場で生まれたグループとしてのビジョンを達成するための長期的な取り組みをどうすれば開始できるかについて議論する。

まとめ：

その後数週間内に、すべての参加者に結果を送付する。2つのフェーズからのデータは、9つの主要原則にまとめられ、参加者が決めた優先度の高さ順に並べられている（優先度が高いと考える原則の横にマークを付けるよう参加者は言われたのは、セミナーの間に優先順位を付けるためだ）。各主要原則は、一連の具体的な目標とその原則を効果的なものとするための一般的能力により、さらに詳細化される。

例：

原則1：常に患者様が第一。

具体的目標：

- ・ 病院内外の顧客の期待と要求に応えることにより、全スタッフにとっての優先事項として確立させる。
- ・ 治療やサービスの改善のため、顧客から直接情報を得る。
- ・ 患者様との効果的な関係を構築・維持し、患者様からの信頼と尊敬を獲得する。
- ・ 一般的能力：
- ・ 傾聴、思いやり、共感
- ・ オーナーシップ、個人としての説明責任
- ・ プロセスを評価し改善するスキル

出典：Lani Peterson (2008) Integrating Appreciative Inquiry with storytelling: fostering leadership in a healthcare setting. AI Practitioner February 2008.

www.arnzengroup.com/wpcontent/uploads/2012/09/appreciative-inquiry-storytelling1.pdf

ツール7：質問票とサーベイ

このツールの目的

MSPの中心的な問題や課題に関し、その特徴や人々の意見や考えについての情報を収集・分析・解釈する。

このツールを使うタイミング

MSPにとってのニーズを探り、検証するため、MSPの様々なフェーズで使用できる。

サーベイとは、また質問票とは

質問票ベースのサーベイは、学問の世界でもビジネスの世界でも、さまざまな目的で使われることがある。サーベイはまた、状況や目的により、希望に応じてシンプルにすることも複雑にすることもできる。SurveyMonkeyのようなオンラインツールを使えば、シンプルなサーベイは極めて簡単に実行できるが、適切な質問を行い、適切な回答者を選び、結果を分析する能力があるかどうかにより結果が変わってくることを忘れてはならない。また、インターネットを使わず、調査員を使ってアプローチしなければいけない人々からの回答が必要な状況も存在する。

サーベイとは、体系的に質問を行い、あるグループの人々の意見や経験を推し量ることを意味する。「サーベイ」という語は、あるグループの人々の意見を収集・分析・解釈するプロセス全体を示すために使われる。質問票はサーベイの際に使用できるツールの一つである。質問票とは、回答の選択肢が用紙に印刷された、あるいは手書きの一連の質問のことを指し、サーベイの一要素でもある。質問票以外に、サーベイをインタビューベースで行うこともできる。インタビューについては、「ツール4：半構造化インタビュー」でより詳しく説明している。

データ収集と分析のためのこのツールは、関心があるグループの人々の特徴や意見、考えについての情報を提供してくれるものだ。

なぜサーベイを行うのか

質問票またはインタビューをベースとしたサーベイは、MSPの中でさまざまな目的で用いることができる。たとえば：

- MSPにとってのニーズを検証するため – たとえば、巻き込む可能性のあるステークホルダーの間でサーベイを行うことにより、重要な問題に対する彼らの重要度を検証することができる。同時に、サーベイを利用して、ステークホルダーを動かすこともできる。
- 共通のベースライン（出発点）を作るため – これは、すべてのステークホルダーから見た重要な問題の現状についての情報を集めることで可能となる。
- MSPを評価するため（評価は、ベースラインからの進捗具合をモニタリングするためによく使われる）。評価はまた、MSPのプロセスや他のステークホルダーとの協力について、ステークホルダーがどのように考えているかを理解するために役立つ。

サーベイ – ステップ・バイ・ステップ

サーベイを実施するには、以下のステップを検討すること：

1. サーベイの目的と、対象となるグループを明確化する。
2. サーベイのタイプを選択する。

3. サーベイには、質問票ベースのものと、インタビューベースのものの2種類がある。質問票は通常、いくつかの回答選択肢がある回答選択式質問で構成されている。質問票には、定性的な質問を含めることもできる。質問票を使う際は、質問についてのフォローアップを行ったり、回答者の回答をさらに深掘りする余地はない。インタビューにはその余地があり、より個人的で深掘りするのためのものと考えられている。インタビューには、構造化インタビュー、半構造化インタビュー、非構造化インタビューがある。
4. さらに、サーベイには横断的なもの（ある時点で同時に1つのサーベイを行う）と縦断的なもの（複数のタイミングで複数のサーベイを行い、経時的な変化を分析する）がある。
5. 質問票またはインタビューシートを作成する。
6. サーベイから得たい情報に基づき、どのような質問をしたいかを慎重に検討すること。対象となるグループが、必ず質問の趣旨を理解できるように気を付けること。
7. 質問票の例については、[ここをクリック](#)。
8. サーベイを実施する。
9. サーベイにはいろいろなやり方がある。参加者にメール、郵送、あるいは印刷したものを手渡しすることもできる。受け取った後、参加者は、自分でサーベイに回答する。別のやり方は、対面または電話で参加者に質問を行うことだ。
10. 回答を集め、分析する。
11. 結果を解釈し、その結果を他のステークホルダーに示して、一緒に議論する。

さらに知りたい方は：

統計的・科学的に成立する、あるいは学問的な目的にとって意味のあるサーベイを作りたいなら、母集団のサンプリングを行う必要があるかもしれない。母集団のサンプリングについて知りたい場合は：[ここをクリック](#)。

<http://fluidsurveys.com/university/solving-mystery-survey-questionnaire/>

<https://explorable.com/surveys-and-questionnaires>

www.surveymonkey.com

ツール 8：問題定義ワークシート

このツールの目的

現在取り組んでいる問題についての分析を行う。

このツールを使うタイミング

関係構築ステージで、主要な問題を定義することが重要なタイミング。

問題定義ワークシートとは

NESTAの[Development Impact & Youツールキット](#)の1要素であるこのツールを用いることで、MSPにおける重要な問題を明確化し、1つの枠組みに当てはめることができるようになる。問題だと思われたものは、より根深い問題から生じる症状に過ぎないという場合がしばしばある。このツールは、問題をさまざまな角度から見ることで、問題の様々な側面を理解させてくれる。個人でこのツールを活用することもできるが、ステークホルダーのグループと一緒に活用することで、さまざまなアイデアを同じ方向にまとめることも可能だ。

なぜ問題定義ワークシートを使うのか

状況に合わせカスタマイズした問題定義シートを使うことで、認識されている問題に対するさまざまな異なる見方を捕捉・比較し、議論することができるようになる。このツールを用いて、問題を分析することも、さまざまな角度から検討できるような形で問題を提示することもでき、さらには、関連するより広範な状況や問題を定義するために用いることもできる。

この問題定義ワークシートは、5つの質問を行うことで、洞察を提供してくれるものだ。この5つの質問は、ファシリテーターがグループディスカッションの枠組みを決める上でも非常に有用だ。メンバー全員が議論に貢献できるようにするため、グループ全体での議論に入る前に、必ず少人数チームに分かれ、個々で、あるいはチーム内で考える時間を取るようにする。さらに、自分自身の分析を他のステークホルダーの分析と比較することで、アウトプットが大きく向上する。これは、それにより、必要なリアリティ・チェックを新たな文脈や視点から行うことができるようになるからだ。

この5つの質問を行うことで、参加者は、その問題に対する彼らの現在の理解や当てはめている枠組みを上げられるようになる。また、一見まったく違って見えるさまざまな問題を比較するための、標準化された手法としても用いることができる。

問題定義

主な重要課題にフォーカスすることで
自分自身の優先順位を明確化したい

対処しようとしている主な問題は何か、そしてなぜそれが重要なのか？	この問題は誰にとっての問題なのか？	この問題を形成している社会的あるいは文化的ファクターとは？	時間や予算をかける価値がある問題だということのような証拠があるのか？	この問題を違った形で考えることはできるか？ この問題に違う枠組みを当てはめることはできるか？
----------------------------------	-------------------	-------------------------------	------------------------------------	---

出典：Julier, J., Kimbell, L. (2012) による Development Impact & You Toolkit。このワークシートのさまざまなサイズの印刷可能バージョンは、DIY Toolkit [ウェブサイト](http://diytoolkit.org) からダウンロード可能。

出典およびその他の参考資料

NESTA & Rockefeller Foundation (2014) Development Impact & You Toolkit. #8: Problem definition.
<http://diytoolkit.org/tools/problem-definition-2/>

Kimbell, L. & Julien, J. (2012). The Social Design Methods Menu. Available for download at
http://www.lucykimbell.com/stuff/Fieldstudio_SocialDesignMethodsMenu.pdf

ツール 9：グラウンドルール（基本ルール）

このツールの目的

グループワークのための安心できる建設的な雰囲気づくりを行う。

このツールを使うタイミング

関係構築ステージで、メンバー同士が協力できるグループ作りが重要なタイミング。

なぜグラウンドルールを使うのか

さまざまなステークホルダーを一堂に集めるということは、さまざまな異なるコミュニケーション文化を同じ空間に集めることを意味する。グラウンドルールを活用することで、MSPミーティングにつきものの苛立ちや非効率を避けることが可能になる。よりフォーマルな枠組みの下で運営されるグループは、多くの場合、ミーティングの最中にどのように互いにに関わり合うかについて、一過性ではない一貫した形で合意することで、よりよく議論を行うことができるようになる。

グラウンドルール – ステップ・バイ・ステップ

グラウンドルールが必要な場合、おそらくそのグループはブレインストーミングで自らグラウンドルールを決めることができるはずだ。だが、グラウンドルールとはどのようなものか、具体的に知りたい場合は、以下で紹介するTree Bressen による「初心者セット」を参考にしてほしい：

1. 話すときは一人だけが発言するよう、全員が気を付ける。空港で着陸待ちのため飛行機が旋回するようなものだ。もしも発言したい人が同時に複数いる場合、挙手し、指名されるまで待つこと。もしもメインの議論以外で誰かと話したい場合は、部屋から一旦出るようにする。
2. 公平性：発言したい人すべてが一度は発言するまで、特定のテーマについて同じ人に2回目の指名をしない。発言した後は、一歩引くようにする—他のメンバーの発言時間を残してあげること。
3. 建設的であれ。ポジティブで相手をサポートするような雰囲気づくりを行うこと。過去についてはしっかり認識しながらも、今後についてフォーカスすること。信義を重んじ誠実であるように努める。
4. 仮定や推論を相手に投げかけてみる。相手にさらなる情報を求める。
5. 具体的に。必要なら例を用いて、あなたが何を言いたいのかについて、メンバーが理解できるようにする。
6. 自分自身の感情や体験に責任を持つ。「私は…」という言い方をする（たとえば、「あなたの行動のせいで腹が立ちました」ではなく、「それを見たとき、私はとても腹が立ちました」という言い方をする）。
7. 現実に即し、メンバーにとって意味があるものにする。正直であれ。直截かつ親切であれ。複雑な問題を議論する。最も言わなければならないことに集中する。

一旦グループの中で一連のグラウンドルールが確定したら、ファシリテーターの役目の1つは、メンバーがそのグラウンドルールを責任をもって守るようにさせることとなる。グループの他メンバーもこれをサポートすべきであり、ファシリテーターが難しいことまですべてやってくれると期待しないようにする。特にファシリテーターが慣れていない場合はそうだ。

グラウンドルールは、目的を達成するための手段に過ぎないことを忘れないようにすること。グラウンドルールについての議論や定義に初日（最も重要な日だ）の多くの時間を費やすのは避けること。グラウンドルールとして罰を設ける提案（「セッション中にFacebookを見たり投稿した人は歌を歌う」等）は避けるようにすること。なぜなら、このような罰は実際に課すことが難しいことが知られている上、無駄に教室のような雰囲気を生み出すからだ。

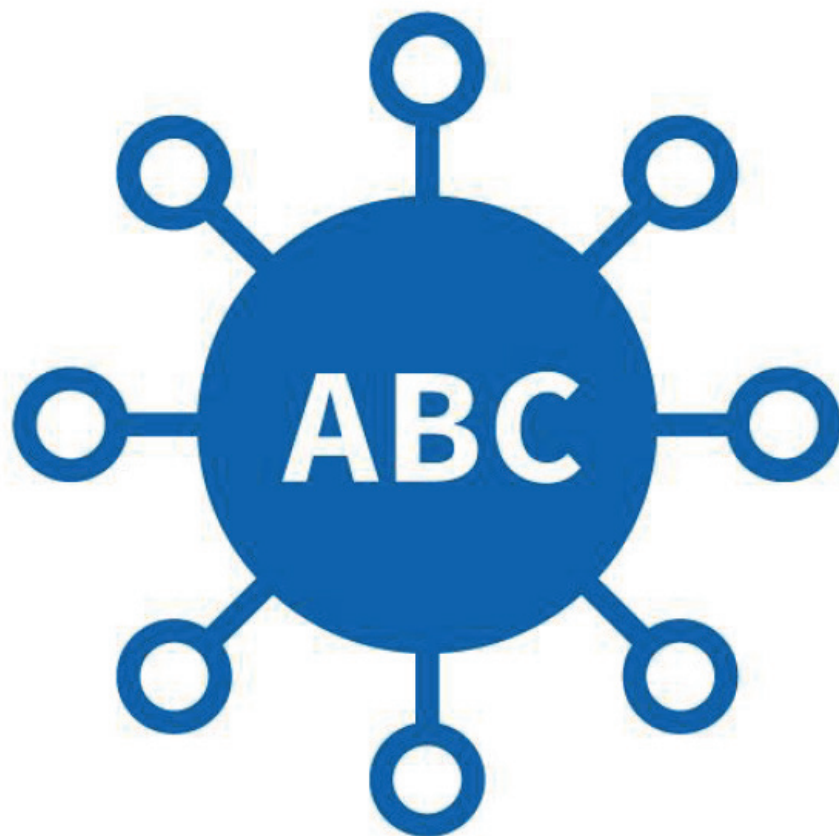
ミーティング前に特定のグラウンドルールについて伝達しておくことが適切な場合もある。それにより、全員が集まる貴重な時間を節約し、参加者の期待値を事前に揃えておくことができる。次のようなチャタムハウス・ルールは、この目的で使われることが多い特別なグラウンドルールの一例だ：「ミーティングに参加する者は誰でも、議論から得られた情報を自由に使ってよいが、誰がどのような発言をしたかを決して外部に漏らしてはならない」。このルールは、より率直な議論が交わされるよう作られたものだ。

さらに知りたい方は：

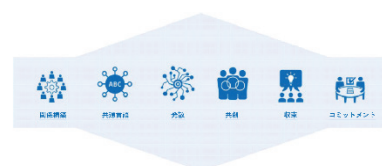
Tree Bressen (n.d) Facilitation Primer.

http://treegroup.info/topics/facilitation_primer.pdf

www.chathamhouse.org.uk/about/chathamhouserule/



共通言語



ツール 10：ステークホルダーの特徴と役割のマトリクス

このツールの目的

ステークホルダーの特徴と役割に注目することで、最も重要なステークホルダーを分析する。

このツールを使うタイミング

問題の深掘りと共通言語のステージ。重要な問題についてのよりよい理解醸成を図るために用いる。

ステークホルダーの特徴と役割のマトリクスとは

MSPの初期ステージでは、ステークホルダー分析が重要だ。重要な問題とは何かが明確になった後、ステークホルダーの特徴と役割のマトリクスを用いることで、すべての関連ステークホルダー、そして彼らとその問題との関わりをマッピングすることが可能となる。このツールは、誰の関心事を考慮すべきかについて、あるいはMSPに対してそれぞれのステークホルダーがどのような影響や貢献を与え得るかについて明らかにしてくれる。重要性と影響力のマトリクスと共に用いることで、この体系的なステークホルダー分析の結果から、個々のステークホルダーに合わせたアプローチや戦略を策定することが可能となる。

ステップ・バイ・ステップ

ステークホルダーの特徴と役割のマトリクスは、グループワークとして用いることもできるが、たとえばリサーチチームが半構造化インタビューの結果をまとめるような際に用いることもできる。このツールは2つのステップで構成されるが、必要に応じて、このステップを別々に行うこともできる。

ステップ1－ステークホルダーの特徴

それぞれのステークホルダーについて、以下の情報を洗い出し、マトリクスに記入する。

ステークホルダー	関心事 – MSPに求めるもの	MSP成功のための貢献 (知識、資金、時間、人手)	意思決定パワー (影響力の有無)
1			
2			
3			
4			

ステップ2－役割とエンゲージメントレベル

このステップでは、ステップ1で挙げたステークホルダーを、それぞれ該当する役割のセルに書き込んでいくようにする。このステップにより、相手や組織を単に「ステークホルダー」と呼ぶ場合に比べ、より具体的にイメージしやすくなる。

時間の経過と共にMSPが進展し、関係が構築されてゆく場合もあれば、関係が悪くなる場合もあるため、役割が変化する可能性があることを忘れないこと。

役割	ステークホルダー
パートナー	
請負業者	
インフルエンサー/チャンピオン	
情報拡散者	
資金提供者	
情報提供者/コンサルタント	

知識の提供者	
規制当局者	
受益者	
その他	

さらに知りたい方は：

ステップ1はRAAKSメソッドに基づいている。Paul Engel & Monique Salomon (1997) Networking for innovation: A participatory actor-oriented methodology [こちら](#)を参照のこと。

ステップ2はTennyson, R. (2011). [The Partnering Toolkit](#)およびCDIのコース教材を参照した。

ツール 11：ネットマッピング

このツールの目的

多くの異なる関係者が結果に影響を与えている状況について、参加者が理解、視覚化、議論、改善できるようにする。

このツールを使うタイミング

問題の深掘りと共通言語のフェーズ。このツールはMSPのすべてのステージで用いることができる。何らかの介入を行おうとしている場合だけでなく、特定の目標が達成されたかどうかについてヒントを与えたい場合にも使用可能。

ネットマッピングとは

ネットマップはIFPRIが開発したツールで、MSP内でステークホルダーの目標がどのように作用するかについての理解と視覚化に役立つものだ。このツールはステークホルダーに、特定のネットワークにどの関係者が関わっているのか、彼らがどのようにつながっているのか、彼らにはどれほどの影響力があるのか、彼らの目標とは何かを把握させてくれる。ネットマッピングは直接的な社会ネットワーク分析ツールだ。

ネットマップは、既存の2つの手法である社会ネットワーク分析とパワーマッピングツールの特徴を兼ね備えている。参加型のアプローチを用い、インタビューする者とされる者両方で政策分野の関係者のネットワークマップを描き、これらの関係者間のさまざまなつながりを視覚的に表す。次に、この両方で、チェッカー（ボードゲーム）の駒で作った「インフルエンスタワー」を加え、力関係や影響力といった抽象的概念を三次的に表現する。最後に、インタビューされる側が、さまざまな関係者がどのような方向性の目標を有しているかを評価する。

なぜネットマッピングを使うのか

最終的にこのツールは、ガバナンス状況に関わる影響力のネットワークを明らかにしてくれると共に、関係者の力関係や影響力がどのように認識されているかについての定性的・定量的データを提供してくれる。このツールはローテクかつ低コストであり、正式な教育をほとんど受けていない農村コミュニティのメンバーを対象として使うこともできれば、政策決定者や国際的な開発機関関係者を対象に使うこともできる。

IFPRIの紹介ビデオは以下のURLから：<https://netmap.wordpress.com/about/>

ネットマッピング – ステップ・バイ・ステップ

ネットマッピングのセッションに必要な材料：

- マップを描くためのフリップチャート用紙
- 関係者の名前を書くためのポストイットまたは粘着テープ
- インフルエンスタワーを作るための、円盤状で積み重ねることのできるピース（チェッカーゲームの駒や自転車のスペアパーツなど）。それがなければ、石や豆でも可
- 関係者を模した小さな像（さまざまなボードゲームで使われる駒など。用いるかどうかは任意だが、文字の読み書きができないインタビュー相手とのセッションでは特に有用）
- 関係者間のつながりを描くための、さまざまな色のマジック

1. 準備：

- ・ 質問を決定する（「我々のプロジェクトの成功に影響を与え得るのは誰か？」等）。
- ・ つながりを定義し（資金を提供する、誰かの邪魔をする、支援を提供する、指示を与える、等）、それぞれのつながりに異なる色を割り当てる（例：資金を提供する＝赤いリンク）。
- ・ 目標を定義する（環境志向・開発志向、または法改正に賛成・反対、等）。
- ・ インタビュー/ディスカッションに参加すべきメンバーを決定する。

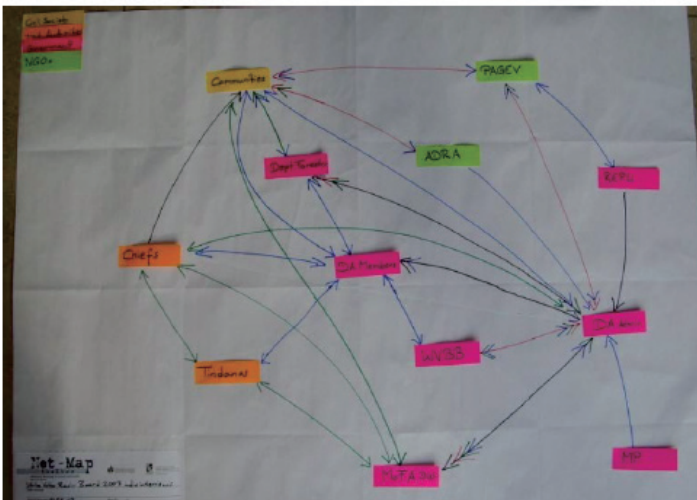
2. 関係者の選定：

- ・ 「このプロセスに関係しているのは誰か」を問いかける。
- ・ 関係者カードに挙がった名前を記入し、白紙の「ネットマップ」シート上に、そのカードを広げるように置く。

3. つながりを描く：

- ・ 「誰と誰がつながっているか？」を問いかける。さまざまなタイプのつながりを1つずつ確認していく（例：「誰が誰に資金を提供しているのか？」「誰が誰の邪魔をしているのか？」）。
- ・ インタビュー相手の指示に従い、関係者カードの間に矢印を描いていく。

2人の関係者が互いに何か（情報等）を交換している場合、両側に矢印のついた線を引く。関係者が複数のものを交換している場合は、既存のリンクに異なる色の矢印を追加する。



4. インフルエンスタワー：

- ・ 「XYに対し、関係者はどの程度強い影響力を持っているか？」を問いかける。
- ・ インタビュー相手に影響力の定義を説明し、合意を得る。これはXYに対する影響力についての質問であり、世の中全般に対する影響力ではないことについて明確にする。
- ・ それぞれの関係者にインフルエンスタワーを割り当てるよう、インタビュー相手に依頼する。その場で取り上げた問題に対する影響力が高ければ高いほど、タワーは高くなる（あるいは、石や豆の数が多くなる）。異なる関係者のタワーが同じ高さである場合もある。影響力のない関係者のタワーは地面と同じ高さのままとなる。インタビュー相手がそう望むなら、タワーはどれだけ高くてもよい。
- ・ インフルエンスタワーを関係者カードの横に置く。
- ・ インフルエンスタワーの設定を言葉にし、インタビュー相手がタワーを調整できるようにする。その後、ネットマップ上にタワーの高さを記載する（記録のために、そうすることが重要となる）。

ツール 12：ステークホルダー分析：重要性和影響力のマトリクス

このツールの目的

MSPの関連課題や目標候補に関するステークホルダーそれぞれの影響力や利害のレベルを把握する。

このツールを使うタイミング

問題の深掘りと共通言語のフェーズ。MSP開始時にもこのツールは使うことができるが、MSP確立後の状況レビューの際に用いることもできる。未だ巻き込んでいない可能性のあるステークホルダー（候補）を特定する際に、このツールは特に役立つ。

重要性和影響力のマトリクスとは

重要性和影響力のマトリクスを作成することで、ステークホルダーとMSPにおける重要課題に対する彼らの関係をマッピングできる。このツールはまた、各ステークホルダーの重要性和影響力についての気づきを与えてくれる。この情報があれば、特定したステークホルダーに対する個別のアプローチと戦略の策定が可能となる。

重要性：各ステークホルダーのニーズや利害を満足させる優先順位

影響力：ある活動の目標を達成する上で、それを容易にしたり邪魔したりするステークホルダーの力。意思決定を行ったり、何らかの取り組みを実行する際に、そのステークホルダーが他者を説得したり強制したりできるレベル。



出典：APMAS Knowledge Network

重要性と影響力のマトリクス – ステップ・バイ・ステップ

必要な材料

必要なのは、フリップチャートまたはホワイトボードとマジックのみ。4つの象限とタイトル付きの2軸を描く。

重要性と影響力のマトリクスの作成法：

- MSPにおいて最も重要なステークホルダーを特定する。
- MSPが取り組む問題に対する各ステークホルダーの重要性を評価する。
- MSPが取り組む問題に対する各ステークホルダーの影響力を評価する。
- これらのステークホルダーを、特定した象限に書き入れ、参加者と共に間違いないかを確認する。

ステークホルダーの相対的な重要性と影響力に影響を与える変数：

正式な組織内および組織間：

- 法律上のヒエラルキー（指揮命令系統、予算の決定権者）
- リーダーの権威（公式、非公式、カリスマ、政治的、家族や幹部のコネ）
- 戦略的資源の統制権
- 専門知識・スキルの保有
- 交渉上のポジション（他のステークホルダーに対する力）

非公式な利益団体や主要ステークホルダー：

- 社会的・経済的・政治的ステータス - 組織化の程度、コンセンサス、グループ内のリーダー陣
- 戦略的資源の統制権を有するレベル
- 他のステークホルダーとのつながりを通じた非公式な影響力
- 他のステークホルダーへの依存レベル

重要性と影響力のマトリクスの作成が終わると、理想のステークホルダーは、MSPの目標に強い影響力を持ち、また高い関心を持つだろうということがはっきりしてくる。だが、それが傍から見ても明瞭であることはほとんどない。

このようにステークホルダーを分類することで、次のようなケースについて把握できるようになる：

- 高い影響力はあるが関心が低いステークホルダーを、関心の高いステークホルダー候補に変えるために、大規模な啓蒙キャンペーンが必要なケース
- 関心は高いが影響力の低いステークホルダーを、より強い影響力を持つステークホルダー候補に変えるために、大規模な能力開発が必要なケース

さらなる分析のために用いることができる問は、以下の通り：

- どのステークホルダーに影響を与えるどの問題について、MSPは対処または影響緩和を図るべきか？
- MSPが最もよく応えることのできるのは誰のニーズや利害、期待なのか？
- MSPの目的と最も緊密に融合できるのは、どのステークホルダーの利害なのか？
- MSPにネガティブな影響を与え得るステークホルダーは誰か？このネガティブな影響にどのように対処し、緩和すればよいのか？

さらに知りたい方は：

DFID (2003). [Tools for Development - A handbook for those engaged in development activity.](#)

Hunjan, R. & Petit, J. (2011). [Power: A practical guide for facilitating social change.](#)

ツール 13：ワールドカフェ

このツールの目的

共通の関心事項についてのアイデアを集め、結び付ける。

このツールを使うタイミング

共通言語のフェーズ-問題を解決したり、計画を立てるために、アイデアや経験、ストーリー、プロジェクト結果を共有する。

ワールドカフェとは

ワールドカフェという手法は、大人数のグループで議論を行うための、シンプルで効果的、かつフレキシブルな方法だ。このツールは、あらゆるサイズのグループにおいて、協働的な議論を進め、知識を共有し、アクション候補を考え出すための創造的プロセスとなる。

ワールドカフェは、グループだからこそその知恵というコンセプトに基づいている。少人数グループに分かれての共通の関心事項の議論を数ラウンド繰り返すことで、このツールは、個々人のアイデアを1つの包括的なアイデアとしてまとめ上げることを可能にする。



提供：World Café Community（ワールドカフェの様子）

ワールドカフェ – ステップ・バイ・ステップ

さまざまなニーズに応じ、ワールドカフェは微調整することができる。具体的な内容や人数、目的、ロケーション、その他の条件を、そのワールドカフェ独自の招待者や設計、質問内容として反映させることとなるが、以下の5点が基本モデルの要素となる：

- 1) **会場の設定**：一般的にはカフェを模して、参加者が安心して意見を言えると感じられる「特別」な環境を作り出す。つまり、テーブルクロスで覆った複数の小さな丸テーブル、大量の紙または、ワールドカフェ用フリップチャート・テーブルクロス、色付きのペンなどを用意する。各テーブルには3～6脚の椅子を用意するのが望ましい。少人数グループを作れるようにすることが肝要だ。
- 2) **スタート時**：主催者が、歓迎の言葉を述べ、ワールドカフェの進め方を説明する。これにより、何をすべきかを明確化し、ワールドカフェにおけるマナー（次ページの図を参照のこと）を説明し、参加者が気楽にワールドカフェに臨めるようにする。
- 3) **少人数グループでのセッション**：テーブルを囲んでの少人数グループの議論を20分×3回行うが、まずその最初のラウンドで、ワールドカフェがスタートする。20分の議論が終わると、各メンバーは違う新たなテーブルに移動する。テーブルホストだけがそのテーブルに残り、新しく移動してきたメンバーを迎え、前のラウンドでどのような議論があったかを簡単に説明する。その際には、フリップチャート・テーブルクロスを使って、その議論を視覚的に見せるようにする。
- 4) **質問**：各ラウンドは、そのセッション固有の背景や目的に合わせて作られた**質問**でスタートする。同じ質問を複数のラウンドで使うこともできるし、議論の焦点を明確化したり、一定の方向に議論を向けたりするために、それまでの質問を踏まえた別の質問にすることもできる。この質問は、議論の核心部となるため、参加者すべてにとって重要な質問を投げかけることが重要だ。
- 5) **収穫**：少人数グループでの議論の後（もしもそうしたいなら、ラウンドとラウンドの間でも）、大人数のグループに戻り、これまでの議論から得た洞察やその他の結果について、各人に発表してもらう。これらの結果は、さまざまな方法で視覚的に見えるようにしていく。最もよく使われるのは、部屋的前方に用紙を貼り出し、視覚的に記録していくことだ。

少人数グループでの議論からの発見や洞察が集まったところで、グループは、この集められた情報全体を、より広い視点から眺め、結び付けていく。パターンが特定され、グループとしての知恵が目に見える形になる。今後のアクションの候補も出てくるかもしれない。

ワールドカフェでの約束



出典：The World Café/Avril Orloff

さらに知りたい方は：

Brown, Juanita, David Isaacs and the World Cafe Community (2005) The World Cafe: Shaping our futures through conversations that matter. San Francisco: Berrett-Koehler.

The World Café ウェブサイト：www.theworldcafe.com

The World Café ツールキット：www.theworldcafe.com/pdfs/cafetogo.pdf

www.kstoolkit.org/The+World+Cafe

ワールドカフェを実施している様子を見たいなら：www.youtube.com/watch?t=74&v=6m7fpoAacBY

ツール 14：プロブレム・ツリー

このツールの目的

課題または問題の原因と結果の構造的な分析を行う。

このツールを使うタイミング

プロブレム・ツリー分析は、計画策定プロセスにおいて非常に有用だ。このツールは、MSPの共通言語フェーズでの使用に適している。

プロブレム・ツリーとは

プロブレム・ツリー分析（状況分析または単にプロブレム分析とも呼ばれる）は、問題に関する原因と結果の詳細をマッピングすることにより、その解決法を見出しやすくしてくれる。マインドマップとも似ているが、より構造的な分析が可能。

なぜプロブレム・ツリーを使うのか

プロブレム・ツリーという手法には、以下のような利点がある：

- ・ 問題を管理可能かつ定義可能な大きさにブレイクダウンしてくれる。これにより、各要素の明確な優先順位付けが可能となり、目標に注力できるようになる。
- ・ その問題と、多くの場合相互に関係し、場合によっては矛盾する原因について、より深く理解できるようになる。これは、多くの場合、ウィン・ウィンの解決法を見出す最初のステップとなる。
- ・ このツールは、中心となる課題と議論を特定してくれ、各ステージにおける政治的な関係者やプロセスが誰（何）であるかを把握するのに役立つ。
- ・ 確固としたポジションを作り、相手を納得させる解決法を見出すために、さらなる情報や証拠、リソースが必要かどうかを把握するのに役立つ。
- ・ 現在の課題（おそらく存在する課題や将来や過去の課題ではなく）について対応し、特定できる。
- ・ 分析プロセスそのものが、多くの場合、理解や目的、アクションの共有化につながる。

プロブレム・ツリー分析 – ステップ・バイ・ステップ

プロブレム・ツリー分析は、6～8人の少人数のフォーカスグループで、フリップチャートまたはオーバーヘッドプロジェクターを用いて行うのがベストだ。議論が進むにつれて、さまざまな要素を書き加えられるようにすることが重要だ。

ステップ1：分析する問題または課題について議論し、合意する。プロブレム・ツリーを用いてブレイクダウンできるため、広範な問題でよい。フリップチャートの中心にその問題または課題を書き入れ、これがツリーの「幹」となる。これが「中心的问题」となる。問題は、参加者全員が熱意をもって取り組める実際の問題でなければならない。一般的には、キーワードで表現するようにする。

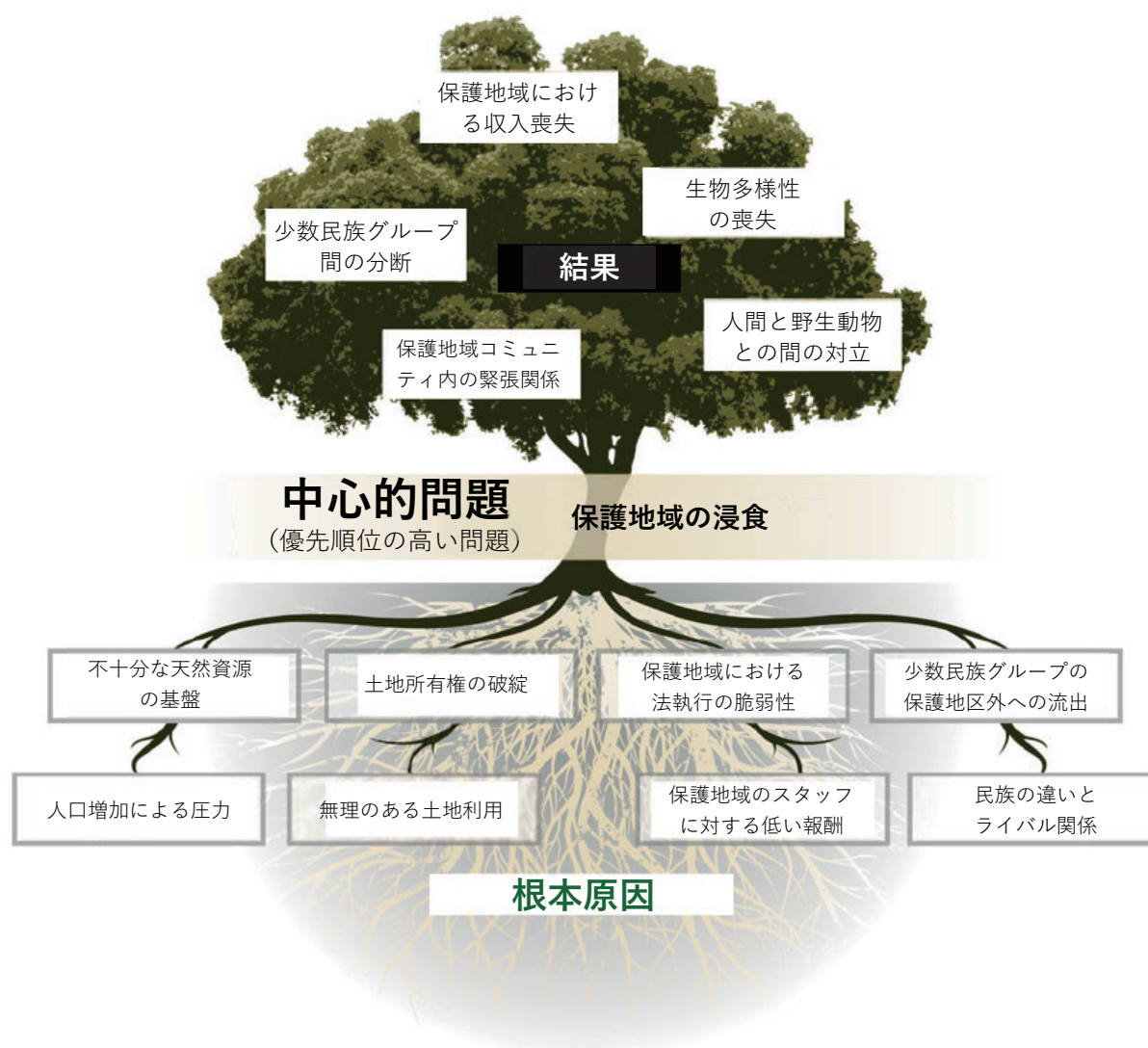
ステップ2：中心的问题の原因を特定し（これらの原因が「根」となる）、次に問題の結果を特定する（これは「枝」となる）。この原因と結果は、個人で、あるいはペアになってポストイットまたはカードに書き入れ、原因と結果の流れに沿ってアレンジできるようにしてもよい。

このアクティビティの鍵となるのは、ツリーを作る過程で生まれる議論やディベート、対話だ。参加者が自分の気持ちや理由付けを説明できるよう時間を取り、そこで出てきた関連するアイデアやポイントをフリップチャート上に記録するようにする。その際、上に「解決策」「懸念」「ジレンマ」といったタイトルを書き、その下にそれぞれの項目を記録していくようにする。

議論する問には、以下のようなものが考えられる：

- これは現実を表しているだろうか？この問題についての、経済的・政治的・社会文化的側面は検討しただろうか？
- 原因と結果の中で、悪化しているもの、改善しているもの、同じ状態が続いているものはどれだろうか？
- 最も深刻な結果とは？最も懸念があるものは？今後の計画を考える上で、我々にとって最も重要な指標とは？
- 対応が最も容易な/最も困難な原因とは？どのような解決法やオプションが考えられるか？原因または結果に対応するために、あるいは解決法を生み出すために、政策変更が役立つ分野とは？
- 我々はどのような意思決定を行い、どのようなアクションを取ることで合意したのか？

プロブレム・ツリーの例



出典：www.iisd.org/csconservation/conflict_tree.aspx

バリエーション

オブジェクティブ・ツリー：プロブレム・ツリー分析に続き、問題それぞれを、ポジティブで望ましい結果に言い換えることも可能だ。その問題があたかもすでに対処されたものであるかのように、問題（プロブレム）だったものを目標（オブジェクティブ）のツリーに変えてしまうのだ。こうすることで、根本原因と結果は、

根本解決法に変わる。この手法を通じ、主要プロジェクトや影響を及ぼす最初のスタート地点を早い段階で把握することができる。フォースフィールド分析（ツール16）が有益な次のステップとなり得る。

オポチュニティ・ツリー：「問題」に注目するのではなく、機会（オポチュニティ）を分析するためにツリーを使うこともできる。これは、最初の質問を「何が問題で、何が根本原因なのか」から「うまく行っていることとは何で、その根本原因は何か」に変えることを意味する。これは、アプレシエイティブ・ストーリー・テリング（ツール6）後に行ってもよい。



さらに知りたい方は：

本セクションの解説は、以下をアレンジした：The ODI Toolkit, Successful Communication, A Toolkit for Researchers and Civil Society Organisations. www.odi.org/publications/5258-problem-treeanalysis.

オポチュニティ・ツリーは、以下をアレンジした：J. M. Chevalier and D. J. Buckles (2012). Participatory Action Research, Theory and methods for engaged inquiry. London, Routledge. [Publisher website](#)

ツール 15：タイムライン

このツールの目的

傾向や進展についての参加型の考察を促し、出来事を戦略的計画策定と結びつける。

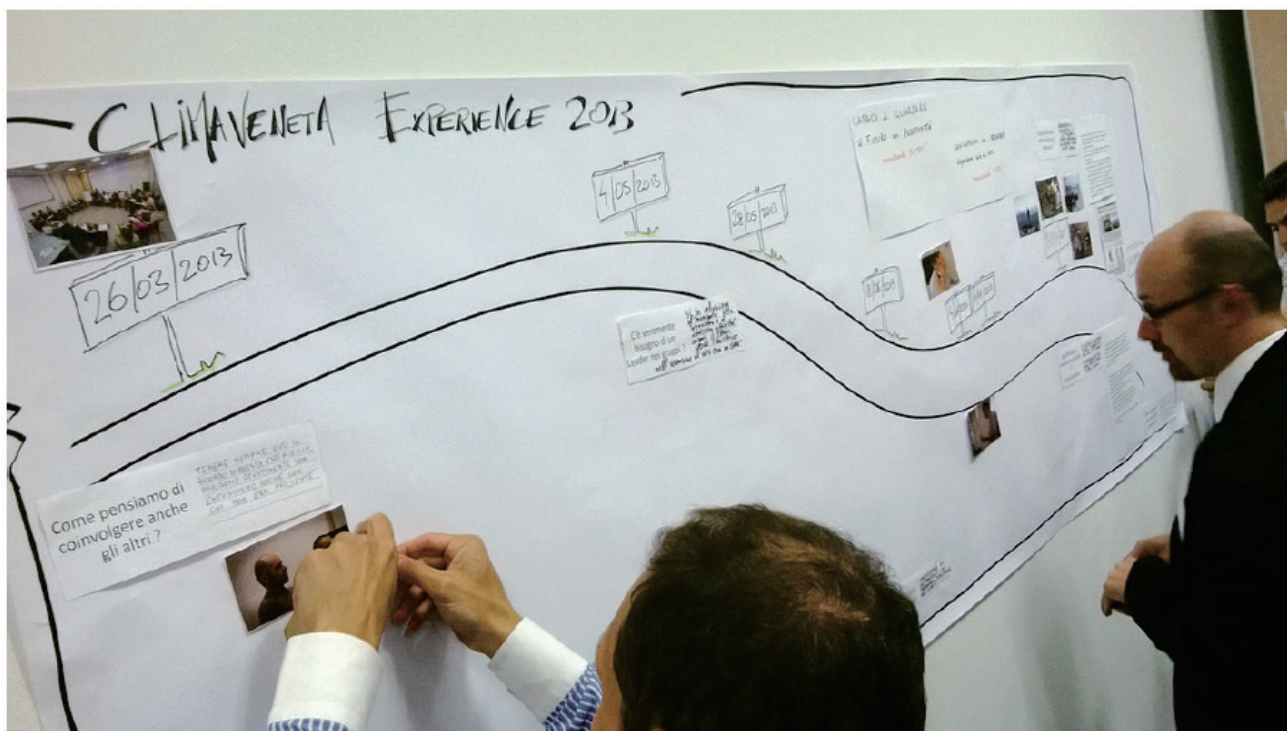
このツールを使うタイミング

MSPの初期段階。問題の深掘りと共通言語のフェーズ。

タイムラインとは

タイムラインとは、ある課題あるいはMSPを規定することとなるタイミングや指標を視覚的にマッピングするためのツールだ。このツールは、経時的なマイルストーンや複雑な進展を、図によって浮き彫りにしてくれる。このツールを用いることで、互いに関係する出来事から生じる広範な傾向や進展についての参加型の考察を進めていくことができるようになる。グループとして行うことで、プロジェクトや組織、アイデアの進捗についての気づきをもたらしてもらえる。タイムラインの結果を、ミーティングや学習活動のベースに活用することもできる。

タイムラインは、過去のどこかの時点からスタートし、一定のインターバル（6か月等）を置いて、現在までつながる水平の線からできている。このタイムライン上に、出来事やプロジェクト、成功したこと、うまくいかなかったことを、シンボルを用いて書き加えていくことができる。



提供：Luigi Mengato/FlickrCC

タイムライン – ステップ・バイ・ステップ

ミーティングの間にタイムラインを作成する場合、まずやるべきことは、適切なスペースを確保することだ。これは、何もない壁に必要な長さのフリップチャートを張り巡らしたり、ホワイトボードのような書き込むことのできるボードを複数置いて、長いキャンバスを作ることで行える。参加者には、書き込むためのマジックとポストイットを配っておく。

メンバーの中で最も引っ込み思案な人でも意見を言えるように、参加しやすい環境を作る。

タイムラインのファシリテーション法：

- ・ タイムラインの目的を明確化する。
- ・ 今日の日付が終着点となる水平線を描く。どこがタイムラインのスタートで、どこがタイムラインの終着点かがはっきり分かるようにする。
- ・ 参考として、時間のインターバル（6か月等）を書き入れる。
- ・ 関係する情報をそのタイムラインに書き込むよう、参加者を促す。シンボルを使って、ライン上に、出来事やプロジェクト、成功したこと、うまく行かなかったことなどを書き入れてもらう。
- ・ 参加者のアイデアが尽きたところで、すべての情報が間違いなくタイムライン上に書かれているようにするために、追加的な指摘を行う。事実関係について疑義がある場合は、グループ全員で記入事項を検証する。
- ・ 参加型議論のスタイルで、まとめのセッションを行う。時間の制約がある場合は、ファシリテーターが出てきたアイデアをまとめてもよい。
- ・ 出来上がったタイムラインを、再利用可能なリソースに変換する。これは、最終成果物であるタイムラインの写真をイントラネットに投稿したり、マイルストーンを整理した形で書き込めるDipity（下記のリンクを参照のこと）のような無料のオンラインツールを使うことで実行できる。



提供：ECDD Comoros, Everyday Democracy

さらに知りたい方は：

UNHR Toolkit: Timelines: Visualizing the evolution of events and ideas. アクセスは[こちら](#)から。

Dipity (www.dipity.com) およびAllofMe (www.allofme.com) は、オンラインでタイムラインを作成できる無料のツール。

ツール 16：フォースフィールド分析

このツールの目的

介入策にポジティブあるいはネガティブに影響を与えるさまざまなファクターの強度を評価する。

このツールを使うタイミング

このツールは、介入のさまざまな段階で用いることができる。設計段階で用いることもできるが、評価段階で用いることも可能。

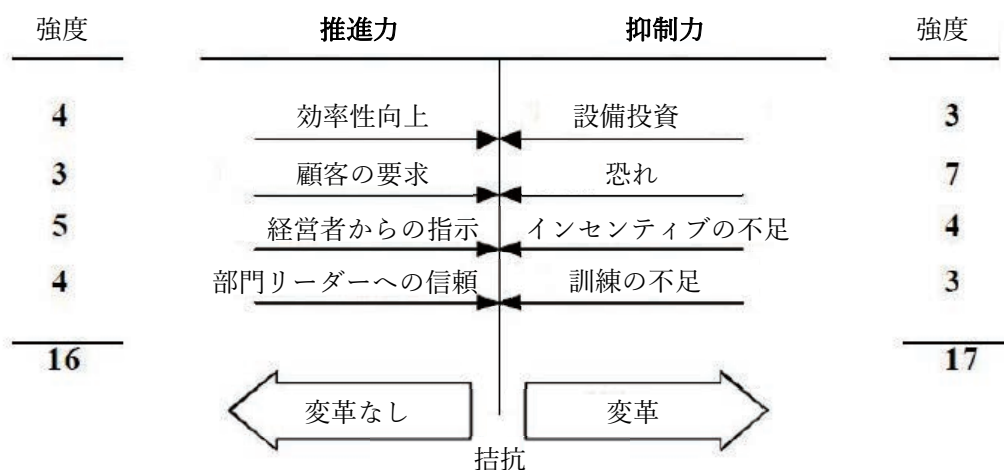
フォースフィールド分析とは

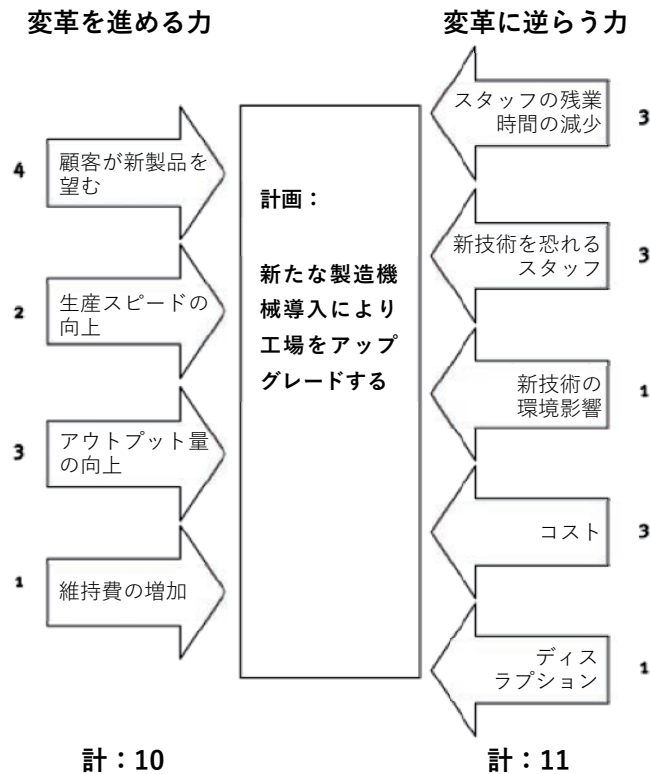
フォースフィールド分析は、価値あるチェンジマネジメントツールだ。

クルト・レヴィン (Kurt Lewin) のフォースフィールド分析は、変革に影響を与えるすべての力（フォース）の総合的なインパクトを評価するものだ。このような力は、「推進力」(driving forces) と「抑制力」(restraining forces) の2種類に分けることができる。推進力とは、変革を生み出し推進するすべての力を指す。このような変革の推進力は、変革のプロセスを促進し、それをさらなる高みに引き上げる。

推進力の例としては、経営者からの指示や顧客からの要求、効率性向上などが挙げられる。抑制力とは、変革をより困難にする力を指す。このような力は、推進力を打ち消すように働き、変革の回避や変革への抵抗を生み出す。抑制力の例としては、恐れ、訓練不足、インセンティブ不足などが挙げられる。この2種類の力が拮抗している場合、変革は静的な均衡状態にあり、変革に向けた動きも変革から遠ざかる動きも起こらない。

参考例





フォースフィールド分析 – ステップ・バイ・ステップ

フォースフィールド分析のやり方にはいくつかの異なる手法やバリエーションが存在するが、これらすべての共通点がある。(ビジネスで活用する場合の) 以下で紹介するステップは、これらの共通点の多くを含んでおり、一般的なフォースフィールド分析をうまく行うために必要なプロセスだと考えていただいて差し支えない。

1. 現状を把握し、理解する。
2. 目標となる望ましい状態を把握し、理解する。これは、望ましい（政策上の）ゴールや目標であってもよい。
3. 変革をサポートするように働く推進力を把握し、リストアップする。どれほど影響力が小さく見えても、すべての推進力をリストアップすることが重要。推進力とは、現状を目標となる状態に変える方向に働く力を言う。
4. 変革を妨げるように働く抑制力を把握し、リストアップする。抑制力とは、現状を目標となる状態に近づけないようにする力だということを忘れないようにする。
5. それぞれの力に、その影響力のレベルに応じ、スコアを付ける。例：1=極めて弱い、7=極めて強い
6. 推進力を左側、抑制力を右側にリストアップし、これらの力の表を作成する。ステップ5で付けたスコアを、表中のそれぞれの力の横に書き加える。
7. 両サイドのスコアを足し上げることで、現在働いている、あるいは今後働く可能性のある推進力と抑制力を踏まえて、望ましい変革が起こり得るかどうかの可能性を評価することが可能となる。
8. 抑制力の強度を減じる、あるいは推進力の強度を高めることで、変革にどのような影響を与え得るかについて議論する。
9. 抑制力を取り払い、推進力を利用するためのアクション戦略を議論する。

さらに知りたい方は：

クルト・レヴィン(Kurt Lewin)のフィールド理論については：https://en.wikipedia.org/wiki/Force-field_analysis

以下を一部参照した：Stephen Wells (2006). Force Field Analysis - Mini-Tutorial Quality Management. www.freequality.org/documents/knowledge/Mini-Tutorial.pdf

ODI Toolkit Knowledge for Development (2009) www.odi.org/publications/5218-force-fieldanalysis-decision-maker

ツール 17：コンテキスト・イマージョン

このツールの目的

ステークホルダーの物の見方や経験を深く掘り下げるために、彼らの仕事や日々のルーティンに没入する。これにより、新たな洞察や非公式な直感につながる。

このツールを使うタイミング

共通言語のフェーズ。特定のステークホルダーグループにとっての現実に対する理解を構築するために行う。

コンテキスト・イマージョンとは

コンテキスト・イマージョンとは、人々と会い、彼らが暮らし、働き、馴染んでいるコンテキスト（状況・文脈）に自分自身を没入させることを指す。このツールは、受益者またはクライアントとのエンゲージメントのための手法だ。コンテキスト・イマージョンの議論の中に、これらのステークホルダーグループをメンバーとして加えるのが理想だが、現実には、実現不可能なことが多い。

コンテキスト・イマージョンは、往々にして議論のメンバーではないものの議論の対象となっている人々と交流し、彼らについて学べる可能性を提供してくれる。たとえば、小規模農家やスラムの住人をイメージしてみればよい。

イマージョンは、現地訪問や実地見学と同じものではない。通常、滞在が付き物で、交流が適切なものとなり、関わる人すべてにとって価値があるものとなるよう、コントロールされる。コンテキスト・イマージョンは、より深いレベルで関係者とエンゲージする機会を提供してくれ、公式で明示的、かつ体系的な知識ではなく、暗黙の知識をベースとした新たな洞察を与えてくれる。重要なのは、哀れみではなく、共感を増幅することだ。

コンテキスト・イマージョンは、たとえば貧困の撲滅に取り組み、この課題についての論文を書いている開発の実践家にとって非常に有用なツールだ。このようなイマージョンプログラムを実施する組織としては、世界銀行や英国の国際開発省（DFID）などがある。DFIDのイマージョンプログラムの参加者の1人によれば、この手法は、「貧しい人々が感じていることを言語化する能力や、彼らの物の見方に共感する能力」を与えてくれるという（R. Irvine, R. Chambers, and R. Eyben, 2004）。

コンテキスト・イマージョンは、会議や書類作成、表計算といった日常のルーティンの仕事から離れた「リアリティ・チェック」としても貴重なものとなり得る。このツールは、政策立案を行う力を持つ者の態度を変容させる可能性があり、変革を引き起こすための戦略と捉えることもできる（R. Krznaric, 2007）。

コンテキスト・イマージョン – ステップ・バイ・ステップ

ステップ1: ホームステイを計画し、研究者（またはMSPの主要チームメンバー）の1～3泊のホストファミリーとなってくれそうな人を特定する。現地の習慣や安全のレベル、言葉の壁に応じ、チームメンバーは、単独で、あるいは2～3名のグループで各家庭に滞在する。

宿泊が実現不可能な場合、現地訪問が第二のオプションとなる。現地訪問は、チームビルディングとチームでの学習という素晴らしい副次的効果を生んでくれる。だが、もしも可能なら、現地で宿泊することを強く推奨する。そうすることで、共感と、現実的な解決策についての洞察が得られるからだ。

ステップ2: この活動のゴールとは、参加者が日々の暮らしを体験することだということを、必ずチームメンバーが理解するように図る。ホームステイ先に手の込んだ贈り物や食料、アルコール類を持っていかないようチームメンバーにアドバイスする。しかし、一般的な日用品のようなちょっとしたギフトや、通常の世帯支出の足しになるようなものを提供することは問題ない。

ステップ3: チームメンバーに、ホームステイ先の家族の日常のルーティンに参加するよう伝える。ホームステイ先の家族と一緒に時間を過ごし、その家の男性、女性、子供たちと話をしよう、チームメンバーに伝える。こういった人々全員の異なる見方から、その家庭がどのように生活しているのかを見ることが重要だ。



写真: www.business.illinois.edu/subsistence/teaching/immersion.html (2015年12月5日にダウンロード)

ヒント:

コンテキスト・イマージョンは、家族のいる世帯でのホームステイという形もあれば、ある個人やあるグループと共に働くという形でも実施できる。

コンテキスト・イマージョンを通じ、人々が言うことと、彼らが実際にやっていることとの間のギャップについて、明瞭に理解できるようになるかもしれない。コンテキスト・イマージョンにより、人々が語ることにみに知識を限定することなく、彼らが考えたり感じたりしていることを垣間見ることができるようになる。これにより、解決策や新たな計画を策定する際にインプットとして使える「情報に基づいた直感」が得られる。また、コンテキスト・イマージョンは、コミットメントを示すことにつながり、ステークホルダー間の信頼を築いてくれる。

さらに知りたい方は:

Human Centered Design- Toolkit – 2nd edition

http://www.ideo.com/images/uploads/hcd_toolkit/IDEO_HCD_ToolKit.pdf

Roman Krznaric (2007). How change happens- Interdisciplinary perspectives for Human Development Oxfam Research Report <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/howchange-happens-interdisciplinary-perspectives-for-human-development-112539>

Renwick Irvine, Robert Chambers, and Rosalind Eyben (2004) Learning From Poor People's Experience: Immersions, Lessons for Change Series No. 13, University of Sussex: IDS: 6–10.
www.eldis.org/vfile/upload/1/document/0903/IMMERSIONS2.pdf

ActionAidは、ファシリテーター付きイマージョンプログラムを提供:

www.actionaid.org.uk/sites/default/files/content_document/immersions_brochure.pdf

コンテキスト・イマージョンについての、開発エコノミストBarderのブログ: www.owen.org/blog/3320

ツール 18：SWOT 分析

このツールの目的

目標を達成するために重要だと思われる内部および外部の重要ファクターを特定することで、達成可能な目標を定める。

このツールを使うタイミング

MSPの多くのフェーズに相応しい。特に戦略策定時やレビュー/モニタリング・評価（M&E）の際に有用。

SWOT分析とは

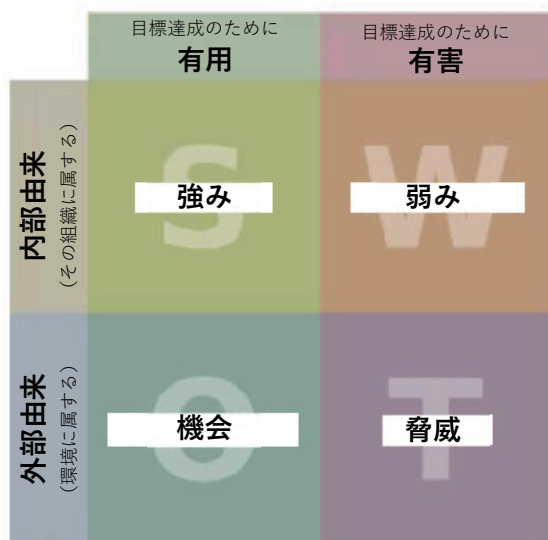
SWOT分析はよく知られた戦略策定ツールで、個人、グループ、組織の強みと弱みを見つけ出し、潜在的な機会と脅威を特定するために使われる。MSPにおけるSWOT分析は、参加者が策定しつつある戦略をレビューしたり、実行した特定の活動を評価する際の効果的なツールとなり得る。このツールを用いることで、参加者は、自分たちには何が達成可能か、どこに注力すべきかについて、現実的に考えることができるようになる。

強み、弱み、機会、脅威とは

<u>強み</u>	あるプロジェクトや状況において、物事がうまく進む側面やメンバーが誇りをもって語れること
<u>弱み</u>	物事がうまく進まない側面
<u>機会</u>	如何に弱みを克服し、強みを活かすか
<u>脅威</u>	変化のためのさまざまな機会を制約する、または脅かす要素

SWOT分析 – ステップ・バイ・ステップ

1. 強み・弱み・機会・脅威のそれぞれについて、グループでできる限り多くの要素を定義し、議論し、記録する。強みと弱みとは、そのグループやプロジェクト拠点、活動の内部的な側面を指すことを強調する。機会と脅威については、それらに影響を与える内的・外的ファクターのいずれでもあり得ると思ってよい。
2. 他の方法としては、たとえばワークショップの間、さまざまなサブグループがそれぞれ別個にSWOT分析を行う。さまざまなSWOTを比較することで、経験や可能性の違いや類似性についての建設的な議論が生まれる。
3. SWOT分析で得られた全体像を基に、どのようなアクションが必要かを議論する。この議論では、以下のような問が役に立つ：
 - 利用可能な機会を活用するために、我々の強みをどのように生かすことができるだろうか？
 - 脅威を回避するために、我々の強みをどのように使うことができるだろうか？
 - 我々の弱みに、どのように対処できるだろうか？
 - また、迫りくる脅威にはどう対処すればよいのだろうか？



ヒント：

SWOT分析は、調整可能でフレキシブルな手法であり、異なる認識を記録することができ、関係するメンバーの関心を共通のアクションに向けさせてくれる。

このツールは、多くの人に自分の意見を共有してもらう上で役立ち、たとえば戦略的計画策定プロセスの一環として、彼らが解決策候補や制約について検討できるようにしてくれる。SWOT分析ではまた、過去の過ちや弱さを題材にし、それを建設的な学びのプロセスに変換することができる。このツールは、複雑な問題を、可能な限り短時間のうちに対応しやすいものにしてくれる。グループの自己評価では、SWOT分析が有用なスタート地点となる。

少人数グループやワークショップの場合、SWOT分析をブレインストーミングとして行うこともできる。あるいは、さまざまな情報の分析と統合のために行うことも可能だ。最後に、SWOT分析は、多くの場合、ステークホルダー分析（ツール5、10、11、12）の補完ツールとしても有用だ。両者は共に、フォースフィールド分析（ツール16）前に実施するとよいツールだ。

さらに知りたい方は：

<http://betterevaluation.org/evaluation-options/swotanalysis>

IFAD (2002) Managing for impact in rural development: A guide for project M&E. Annex D', page D 21.

www.ifad.org/evaluation/guide/annexd/Annex_D-3DEF.pdf

Start, D. and Hovland, I. (2004): SWOT Analysis, Tools for Policy Impact: A Handbook for Researchers, Overseas Development Institute, www.odi.org.uk/rapid/tools/toolkits/Policy_Impact/SWOT_analysis.html

<http://diytoolkit.org/tools/swot-analysis-2/>

ツール 19：デルファイ法

このツールの目的

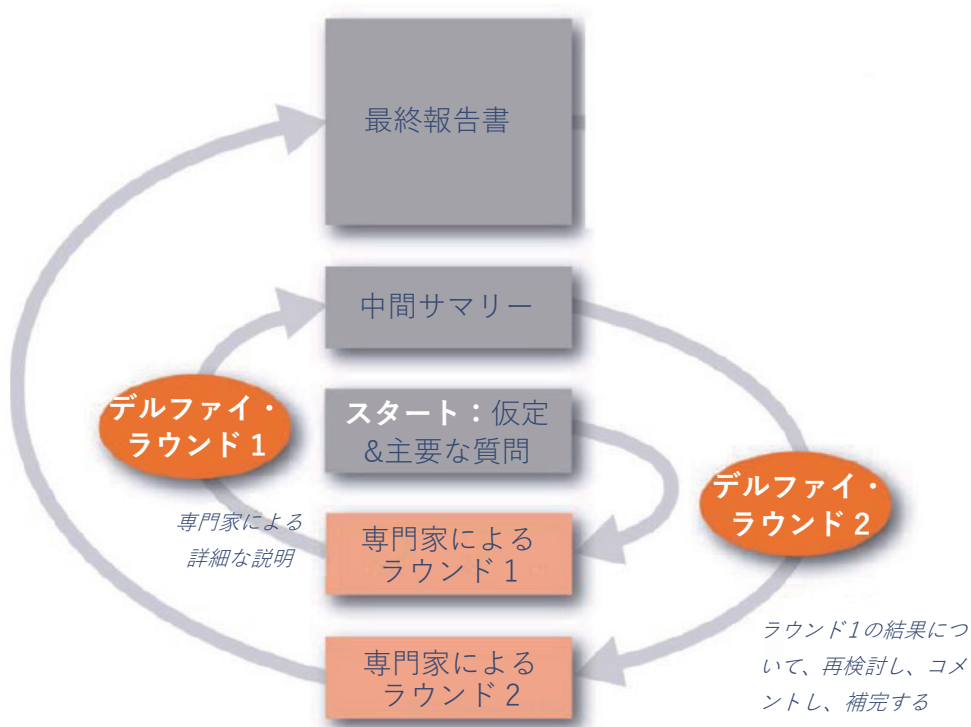
課題を深掘りすると共に明確化し、合意できる領域と合意できない領域を特定し、重要な問題について専門家間でのコンセンサス作りを図る。

このツールを使うタイミング

個別の課題を明確化するために、MSPの初期フェーズで使う。あるいは、考えられるオプションについての詳細な検討をベースとして、考え抜かれた意思決定を行うために、その後のフェーズで用いる。

デルファイ法とは

DalkeyおよびHelmer（1963年）が主たる開発者であるデルファイ法は、特定のテーマについて、数名から成る専門家の意見を収斂させるための手法である。この手法は、グループのコミュニケーションプロセスとして設計されており、その目的は、特定の問題についての詳細な検討と議論を行い、それを目標策定や政策的介入、将来発生する出来事の予測などへのインプットとすることにある（C. Hsu他 [2007年]）。そのため、このツールはMSPの初期フェーズで有用なものとなり得る。あるいは、より後期のフェーズで意思決定を行う必要がある際にも役立つ。



出典：www.fruitzicht.com/de-delphi-methode-en-uw-visie-op-de-toekomst/

デルファイ法 – ステップ・バイ・ステップ

ステップ1: ファシリテーターの特定: 最初のステップは、ファシリテーターを選ぶことだ。読者自身がこの役を引き受けたい場合もあるだろうし、MSP内で「中立的な」メンバーを選びたい場合もあるだろう。研究やデータ収集について知識のあるメンバーを選ぶとよりよい。

ステップ2: 専門家の特定: デルファイ法は、深掘りすべき課題について議論を行う数名から成る専門家に依拠するものだ。ここでの専門家とは、当該の問題についての知識のあるMSP内のステークホルダーグループでもよい。

ステップ3: 問題の定義: 理解しようとしている問題や課題とは? 自分たちが意見を述べようとしていることについて、専門家が明確に理解している必要があるため、必ずその問題についての明瞭かつ包括的な定義を提供するようにすること。

ステップ4: 専門家によるラウンド1: 今後のイベントについての専門家の意見全般を理解するため、一般的な質問を投げかける。この質問は、質問票またはサーベイのような形で行うことができる。

ステップ5: デルファイ・ラウンド1: 無関係な内容はすべて除いた回答を照合し、概要をまとめ、意見の共通項を探す。重要な回答から、そのテーマについてより深く掘り下げ、具体的な課題を明確化するための新たな質問を作る。ここでできた質問を、再度質問票やサーベイという形で送ることもできる。専門家は、質問について詳細に答え、必要に応じて明確化を図る。

ステップ6: 中間サマリー: ラウンド1の結果を基に、明確化すべき問題についての専門家の初回の回答と考察についての中間サマリーを作成する。

ステップ7: デルファイ・ラウンド2: ラウンド1の結果について、再検討し、コメントし、補完する。このプロセスに基づき、最後に行う一連の質問を考える。最後の質問票は、意思決定に役立つものとなることを重視する。合意できる領域を精緻化する。専門家が合意しているのは、どのようなことについてだろうか?

ステップ8: 専門家によるラウンド2: 専門家パネルは、最後の一連の質問に回答する。

ステップ9: 結果を踏まえた取り組み&最終報告書: 質問の最終ラウンドの後、望むらくは、専門家パネルは合意に達しているはずだ。結果を分析し、将来的なリスクやプロジェクトにとっての機会に対処するための計画を策定する。

必要に応じ、より確固たる合意に達するよう、質問をもう1ラウンド行うことも可能。

このツールは、ワークショップの形で実施することもできるが、多くの場合、Eメールを使って行われる。

さらに知りたい方は:

C. Hsu, B. A. Sanford (2007). The Delphi Technique: Making sense of consensus. Practical assessment, Research and Evaluation Vol. 12 nr. 10.

Dalkey, Norman and Olaf Helmer (1963, April). An experimental application of the Delphi method to the user of experts. Management science, 9, 3, pp. 458-467.

(以下を参照: 'Delphi Technique, a step by step guide' / www.projectsmart.co.uk)

ツール 20：ビジュアル・リマインダー

このツールの目的

情報やアイデアを、秩序だった創造的な方法で視覚化する。

このツールを使うタイミング

このツールは、すべてのフェーズで、グループワークあるいは個々人の検討の一環として使用することができる。

ビジュアル・リマインダーとは

ビジュアル・リマインダーとは、複雑な問題を理解しコミュニケーションするための、フレームワークや図表、イラスト等の総称だ。このツールは、多くの場合、自分自身の考えを明確化する際や、何を議論し合意しようとしているかについてグループメンバーが簡単に理解できるようにするために使われる。

以下で、ビジュアル・リマインダーの例をいくつか紹介する：

マインドマップ

よく知られており、簡単な視覚化ツールがマインドマップだ。マインドマップは、情報やアイデアを秩序だった形で視覚化する際に役立つ。



出典：Learning Fundamentals提供のイメージ

ブレインスキッチング

ブレインスキッチングは、問題解決のために使用するツールだ。このツールを使おうとする場合、以下のようなステップで行う：

1：4～8人のグループを作り、テーブルの周りに座るか、椅子を車座に並べて座る。各自の周りに一定の空間ができるよう、十分離れて座ることが必要だ。問題についてのステートメントについて合意し、皆が理解するまで議論する。

2：参加者はそれぞれ、個人ワークとして、どうすれば問題が解決できるかについての1つまたは複数のスケッチを描く（1枚の用紙に1枚のスケッチ）。描き終わったら、右側に座る人にスケッチを1枚ずつ渡していく。ファシリテーターは、スケッチを描くのに5分程度以上かけないように伝えること。

3: 参加者は渡されたスケッチを手に取り、そのスケッチにさらに書き加えたり、注釈を付けたりするか、そのスケッチから思いついた新たなスケッチを自分で描き、描き終わった修正後のオリジナルスケッチまたは新たなスケッチを隣の人に渡す。

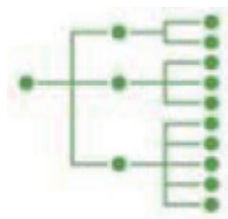
4: 適当な時間、あるいはメンバーが疲れてくるまでこのプロセスを繰り返した後、スケッチを回収する。

5: スケッチを回収後、それを貼り出し、明確化を行ったり、コメントを得るために議論する。

(以下のサイトに基づくステップ: <http://www.mycoted.com/BrainSketching>)

樹形図

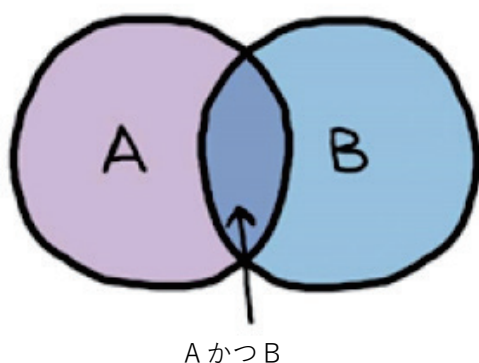
樹形図は、問題や課題、テーマをブレイクダウンするのに使うことができる。樹形図には、以下のようにさまざまなスタイルがある: 階層を視覚化するためのもの、可能な意思決定とそれがもたらす結果を特定するためのもの、等。樹形図は水平に伸びるもの、垂直に伸びるもの、多方向に伸びるもの、放射状に伸びるもの、双曲線状に伸びるものなどがあり、比喩的に用いることができる。比喩的な樹形図は、たとえば、インプットを樹木の根で視覚化し、プロセスの結果を樹木の葉で視覚化することができる。



ベン図

ベン図は、互いに重なり合う円を用い、近似性や違い、グループ同士の関係性を描くものだ。円の重なり合う部分は、グループ同士の近似性を表し、重なり合わない部分は、グループ間の違いを表す。

ベン図



出典: Artisanmn.com

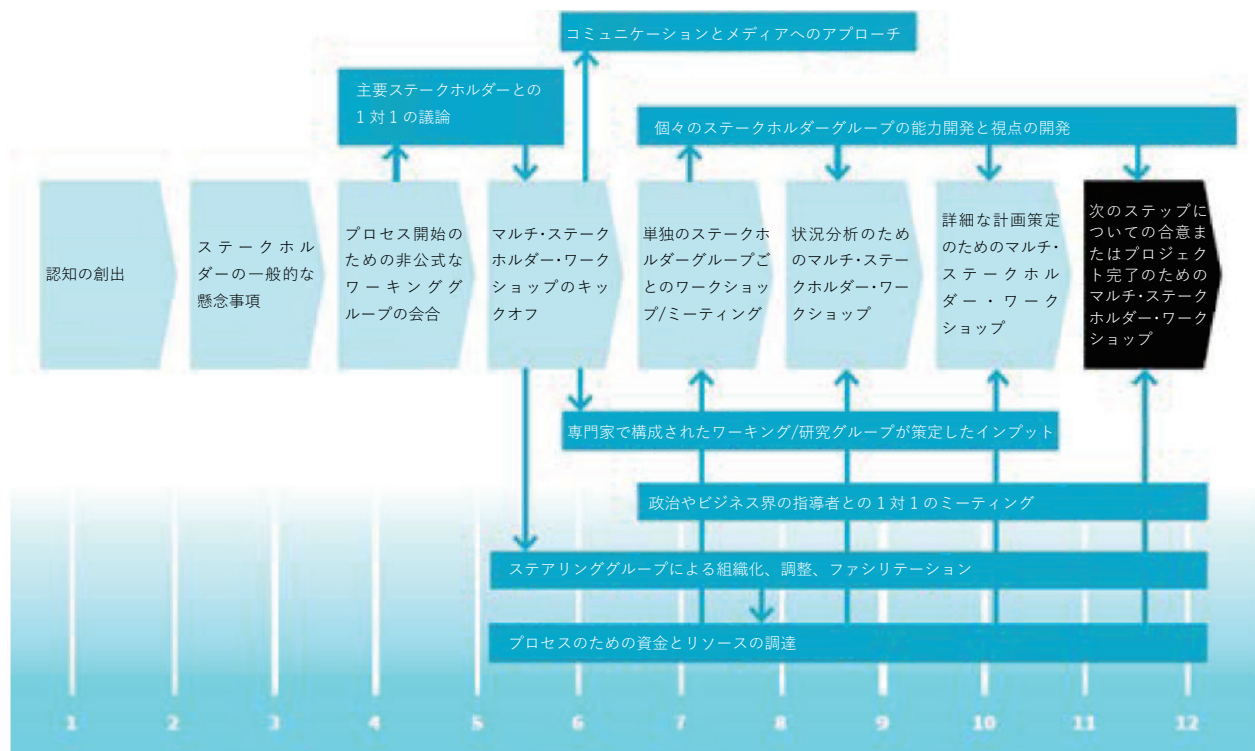
フローチャート

フローチャートとは、記号を用いてプロセスや複雑なタスクを視覚化するための図だ。

フローチャートを使用するためのステップは以下の通り:

1. 分析するプロセスまたはタスクを特定する。
2. 開始地点と終了地点を決定する。

3. 開始地点と終了地点の間に、必要なステップを書き入れる。各ステップにはさまざまな記号を用いる。
4. 各ステップと次のステップを矢印でつなぎ、プロセスが完全に図式化されるまで続ける。
5. プロセスのフローチャートを分析し、必要に応じ、修正する。



フローチャートの例。MSPガイド（41ページ）からの抜粋：想像上のMSPの1年間のタイムライン。時間の区切りは1か月単位。

2×2マトリクス

2×2マトリクスは意思決定支援ツールで、定性的なデータを分析する際に用いることができる。ある問題を取り上げ、その問題にとって重要な2つの変数によりマッピングする。2軸の選び方は、たとえば最も望ましい特性のデータは左上の象限にマッピングし、最も望ましくない特性のデータは右下の象限にマッピングするという風に行う。

一般論としては、2×2マトリクスは、2つのシンプル変数に分けられる物事を分類するのに有用なツールだ。特に、定量的情報が手に入らず、定性的に判断を行わなければならない際に役立つものとなる。

このツールを用いることで、時間をかけずに情報を4つのカテゴリに集める（あるいは分ける）ことが可能になる。この4カテゴリは、そのアクティビティの目的に合わせて定義することができる。グループによる2×2マトリクス作成は、共通理解を視覚的に構築したり、あるテーマについて合意するのに特に役立つ。



さらに知りたい方は：

Periodic Table of Visualization Methods

より深く知りたいなら、このウェブサイトをまず見てみるとよい。このサイトは、さまざまな視覚的手法を以下の6つのカテゴリーに分けて紹介している：データ視覚化ツール、情報視覚化ツール、コンセプト視覚化ツール、戦略視覚化ツール、比喩を用いた視覚化ツール、複合的視覚化ツール。Periodic Table of Visualization Methodsへは[こちら](#)をクリック。

ベン図：<https://support.office.com/en-sg/article/Create-a-Venn-diagram-d746a2ceed61-47a7-93fe-7c101940839d>

樹形図：

M. Lima (2014) 'The book of trees: Visualizing branches of knowledge'. Princeton Architectural Press, New York www.bookoftrees.info/bt/

A Toolbook for Quality Improvement and Problem Solving- Tree diagram
www.syque.com/quality_tools/toolbook/Tree/example.htm

フローチャート：<http://najeraconsulting.com/tuesdays-tool-of-the-trade-the-flowchart/>

さまざまな視覚化ツール：http://www.mycoted.com/Main_Page

ツール 21：カネヴィンフレームワーク

このツールの目的

参加者に状況の複雑さのレベルを理解させ、介入戦略の結果どのようなことが起こり得るかについて深く考えさせる。

このツールを使うタイミング

このツールは、MSPのさまざまなフェーズで使うことができる。だが、特に有用なのは、変革に向けた戦略を議論するタイミングだ。

カネヴィンフレームワークとは

複雑性について考えることで、どのように体系的だが非直線的な形で制度に介入すべきかをよりよく理解できるようになる。実践的な適用例の1つがカネヴィンフレームワークだ（Kurtz 2003; Snowden and Boone 2007 およびMSPガイド原則1‘Embracing systemic change’ [47～62ページ]）。

このフレームワークは、元IBMナレッジマネジメント研究所ディレクターであるデビッド・スノーデン(David Snowden)が開発したもので、管理職やトップマネジメントが、戦略にとっての複雑性の影響をよりよく理解するのに役立つ。このフレームワークは、異なるレベルの複雑性に対して適切なリーダーシップのあり方や学習プロセス、介入戦略を特定するのに役立つ。

カネヴィンフレームワークは、以下の5つの領域を特定してくれる：

- **単純系（またはカネヴィンフレームワークの最新版では明白系）**：誰の目から見ても原因と結果の関係が明白。アプローチは「気付く」「カテゴリーに分ける」「対応する」であり、ベストプラクティスを適用することができる。
- **煩雑系**：原因と結果の関係を理解するには分析またはその他の検証および/または専門家の知識のインプットが必要。アプローチは「気付く」「分析する」「対応する」であり、ベストプラクティスを適用することができる。
- **複雑系**：原因と結果の関係は後になってようやく分かるが、事前には分からない。アプローチは「調査する」「気付く」「対応する」であり、新たに生まれつつある慣行に気付くことができる。
- **カオス系**：体系的な形では原因と結果の間には何も関係がない。アプローチは「対処する」「気付く」「対応する」であり、まったく新たな慣行を見出すことができる。
- **無秩序系**：どのようなタイプの因果関係が存在するかまったく分からない状態であり、意思決定に当たり、人は自分のコンフォートゾーンに籠ってしまう。

なぜカネヴィンフレームワークを使うのか

カネヴィンフレームワークを完全適用する際には、サブ領域も存在する。また、慢心は失敗を呼び、「明白系」の状況が「カオス系」にシフトするという極めて悪い結果を招きかねない。このような差別化は、開発に当たって達成したい事すべてが複雑なわけではないことを踏まえている。一方で、このツールは、明白系や煩雑系の状況でうまくいくアプローチを複雑系やカオス系の状況で当てはめれば失敗に終わることも指し示している。たとえば「ベスト」プラクティスや「グッド」プラクティスの特定は、明白系や煩雑系の状況においては有用だが、より複雑な問題ではあまり意味のない取り組みとなってしまう。だが、ベスト（グッド）プラクティスの特定は、まさに開発機関が往々にして重視し、要求してくることなのだ。

複雑系の状況では、「調査する」ことが必要だ。これは、さまざまな介入策のうちどれがうまくいくかを実験的に試してみるためであり、この知識を使って、介入策の規模を拡大したり、さまざまな状況に対して適用したりする（Kurtz and Snowden 2003）。要するに、これは「設計」のための漸進的アプローチだ。カオス系あるいは危機的状況においては、大きな混乱が起こっているため、ほとんど時間をかけられず、分析のための情報もない中で、一定程度の秩序を回復するために、速やかに対処することが必要となる。

カネヴィンフレームワーク – ステップ・バイ・ステップ

1. MSPにおける事例をカネヴィンフレームワークの各領域に関連付ける。

- 読者が経験した状況の事例をフレームワークに関連付ける。各事例はどの領域に属するのだろうか：明白系、煩雑系、複雑系（あるいはカオス系）？
- 通常、問題の一部は異なる領域に属していることが多い：どの部分がどの領域に属するのだろうか？

2. 意味合いを深掘りする。

これらすべては、介入戦略にとってどのような意味を持つのだろうか？

- 仮に問題の一部が明白系または煩雑系だとすれば、どのようなタイプの介入策を用いることができるのか？その事例にその介入策を試したことはあるか？
- 仮に問題の一部が複雑系だとすれば（あるいはカオス系でさえある場合もある）、どのようなタイプの介入策が最も適切だろうか？その介入策を試したことはあるか？

さらに知りたい方は：

Kurtz, Cynthia and David Snowden (2003) The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world. IBM Systems Journal Vol 42, No 3, p 462-483.

Snowden, Dave and Mary Boone (2007) A leader's framework for decision making. Harvard Business Review, November issue. <http://tinyurl.com/neslybs><http://cognitive-edge.com/>

https://en.wikipedia.org/wiki/Cynefin_framework

ツール 22：フレンズ・アンド・ストレンジャーズ

このツールの目的

ルール上の小さな変化が複雑適応系にいかに関与する大きな影響を与えるかを楽しみながら描き出す。

このツールを使うタイミング

たとえば、発散フェーズにおいて、目の前の問題についての見方が広がったタイミング。特に体系的変化の性質について議論するタイミング。

フレンズ・アンド・ストレンジャーズとは

このゲームは、グループに活力を与えてくれると共に、ルール上の小さな変化が複雑適応系の力学にいかに関与する大きな影響を与え得るかを描き出してくれる。そのため、直線的な計画策定や管理がうまくいかない複雑な状況下での介入策設計についてグループが議論する際に、このツールが役立つ。

(10人から100人の)参加者は、オープンスペースを歩き回り、「友達」(フレンド)には近く、「見知らぬ人」(ストレンジャー)からは離れたままでいるようにする。2回目のラウンドではルールに小さな変更を行い、フレンドとストレンジャーの間にいるようにしなければならないとする。

フレンズ・アンド・ストレンジャーズ – ステップ・バイ・ステップ

ファシリテーターのための手順：

参加者全員が立ち上がった後、次のような指示を与える：

- 1) 部屋の中であなたの「フレンド」を1人決めてください。
- 2) 「ストレンジャー」を1人決めてください。
- 3) この2人に、あなたが「フレンド」や「ストレンジャー」として選んだことを知られないようにしてください。話をしないようにしてください。

ラウンド1開始時には、次のような指示を与える：「あなたのフレンドのできるだけ近くにいるようにし、ストレンジャーからはできるだけ離れているようにしてください」。その後、参加者にこの指示に従って動いてもらう（最大2分間）。

次に、ラウンド2として、次のような新たな指示を与える：「あなたのフレンドとストレンジャーの間にいるようにしてください」。その後、参加者にこの指示に従って動いてもらう（最大2分間）。

それぞれのラウンドで、全体が全く違うパターンを生み出すことが分かるだろう。たった1つ、小さなルール上の変更があったからだ。また、このゲームは、複雑適応系における行動を予測するのがいかに難しいかを示してくれる。このゲームのメリットを最大限引き出すために、このゲームを最後に解説できるよう、ファシリテーターに体系的変化と複雑適応系の知識がある程度あることが重要だ。これを学ぶに当たり、[MSPガイド](#)第4章の原則1は、よいイントロダクションとなる。

備考：このゲームは「フレンズ・アンド・エネミーズ」という名でも知られている。国や企業の文化によっては、(ゲームの中であっても)グループ内で「エネミー (敵)」という言葉も多くの人々が避ける傾向にある。そのため、本書では「フレンズ・アンド・ストレンジャーズ」という名称を使用した。

ツール 23：トレンドライン

このツールの目的

経時的に起こる変化についての参加者の認識を、参加型の形で考察し深掘りできるようにする。

このツールを使うタイミング

MSPの初期フェーズ。問題の深掘りと共通言語のフェーズ。

トレンドラインとは

参加型農村調査法（PRA: [Participatory Rural Appraisal](#)）から生まれたこのツールは、「タイムライン」ツール（ツール15）と併せて使用すると有用なものだ。タイムラインが主要な出来事を特定するために用いられるのに対し、トレンドラインは、経時的に起こる変化に対する人々の認識を理解するのに役立つ。このような変化は、気候変動やリソースの可用性、収入、栄養など、さまざまなものに関係し得る。さらに、このツールは、変化について異なるグループが異なる見方をしているかどうかを確認するためにもよい土台を提供してくれる。

トレンドライン – ステップ・バイ・ステップ

必要な材料：ホワイトボードとマジック。もしもそれが使えない場合、フリップチャートでもよい

実施法（出典：Geilfus, 2008）

ステップ1：このアクティビティのためのグループを作り、アクティビティについての説明を行う。

ステップ2：ホワイトボード上に空白のマトリクスを描き、次にグラフを描く（事例を見れば、グラフについて理解しやすい）。年単位の時間が水平軸の左から右に移動するにつれ、強度や可用性といったパラメータが縦軸を上向きに進んでいく様子を説明する。使用しようとしている主要な変化のパラメータと時間軸（そのアクティビティでどこまで遡るか）について議論する。

ステップ3：コミュニティ内で起きた変化についてどう考えるかを参加者に尋ねる。過去には強度/可用性がより高い、あるいはより低いことはあったか？より高かったのはいつか？より低かったのはいつか？これらの時点をベンチマークに、年間を通したトレンドラインを描く。異なる意見がある場合は、違う色を使って複数のラインを描き、コンセンサスが出来上がるまで議論する。

ステップ4：このツールのコンセプトを参加者が理解したなら、ファシリテーターは後部の席に座り、参加者の1人にラインを描くように依頼する。

ステップ5：主要なトレンドについて議論するよう、参加者を促す。なぜ変化が起こったのかを常に尋ねるようになる。図の空白部分にコメントや説明を書き込むようにする。

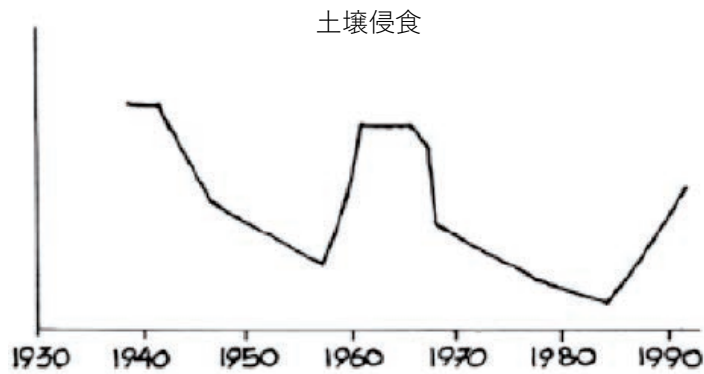
ステップ6：参加者がサブグループに分かれてアクティビティを行う場合は、各サブグループが描いたトレンドラインについて議論し、共通の図を作成する。結果を書き出し、それを今後どのように使う予定かを説明する。

ステップ7：結果を他の情報源と突き合せて確認する。

次の図は、あるアフリカの村における土壌侵食の問題についてのトレンドラインの実例となる。

トレンドライン

あるアフリカの村における土壌侵食



主要な出来事

- 1946年 : 政府が棚田を導入
- 1951～1954年 : 棚田が拡大
- 1955年 : 環境保全グループを組織
- 1959～1963年 : 内戦-農地の放棄
- 1965～1968年 : 農家個々人の努力のおかげで土壌侵食が減少
- 1976～1986年 : 複数グループが再結成
- 1987～1988年 : 農具の価格高騰-干ばつと豪雨-環境保全グループが解散

アフリカにおける 1 事例

出典 : F. Geilfus (2008): 54

さらに知りたい方は :

F. Geilfus (2008) 80 tools for participatory development: appraisal, planning, follow-up and evaluation. San Jose, C.R. : IICA P. 54- 55.

(www.iica.int/Esp/regiones/central/cr/Publicaciones%20Oficina%20Costa%20Rica/80tools.pdf)

ツール 24：変化の4象限フレームワーク

このツールの目的

MSPにおいてどのような変革戦略が用いられており、どのような戦略が用いられていないかについての参加者の検討をサポートする。

このツールを使うタイミング

このツールはMSPのさまざまなフェーズで使用できるが、特に、変化に向けた戦略を議論する際に役立つ。このツールを使うことで、参加者が変化をどのように見ているかについての活発な議論につながる。

変化の4象限フレームワークとは

変化を実現するために、人は「正しい戦略」について議論しがちだ。多くの場合、少し議論してみれば、実際に自分たちが議論しているのは補完的な戦略についてだと気付くこととなる。やがて彼らは自分が主張する戦略の限界や、その戦略単独ではうまく行かないことを理解するようになる。このような洞察がきっかけで、ケン・ウィルバー（Ken Wilber）は、世界についての包括的かつ統合された見方をサポートするための総合的なアプローチを広めた。

このアクティビティの主要成果物は、「変化の4象限（4Q）」ダイアグラムと呼ばれるもので、これを用いることで、変化の様々な側面を特定し、それに対応することができるようになる。このフレームワークでは、変化を次の4タイプに分類している：「象限1」は、意図、個人のアイデンティティ、理解の仕方に関するもの。「象限2」は、行動や行動の形作られ方に関するもの。「象限3」は、文化や信念、価値観に関わるもの。「象限4」は、社会システムの構造やプロセスに関わるもの。このフレームワークが示すのは、変化に対するこれら4つの課題すべてに対応したものが成功する戦略だということだ。

MSPが望む形で問題が変わるためには、これら4象限すべてにおいて取り組みが必要となる。だがそれは、MSP自身で取り組みを主導しなければならないということではない。しかし、MSPが働きかける変化を実現するには、MSPの参加者またはその他の誰かが、これら4象限すべてで変化が確実に起こるよう、戦略的介入を行わなければならない。この4象限のうち1つにおいて変化が起こらなければ、他の象限における変化の進展にも悪影響を及ぼすこととなる。

変革を目指すネットワークは、個人レベルでも、またとりわけグループレベルにおいても、外部に注目する傾向がある。精神的・心理的戦略は、往々にして抵抗に遭うが、これは、他者を変え、物理的技術や構造的・知的変化に注力しようとするほとんどの外部指向のネットワークの考えと衝突することが多いからだ。また、特定の変革課題や目標に対して、不適切な手法が用いられることも多い。使ってみれば分かるが、このツールは、自分自身の変革戦略分析にも役立つ。

	内部	外部
個人	1. 精神的・心理的 自分自身に対する認識の変化に関するもの 変化理論の概略：すべては個人の認識と能力の問題である 注力事項 ・ 自己認識を深める ・ 自身の知識、スキル、能力を高める ・ 自身の前提、価値観、マインドセット、信念を定義する 手法 ・ 瞑想 ・ 内省や心の内の考察 ・ 研修や見習いを通じた個人としての専門技能開発	2. 対人的 他者とのかかわりにおける自らの行動の変化に関するもの 変化理論の概略：すべてはいかに人と関わるかの問題である 注力事項 ・ 信頼・尊敬・共通理解を示す ・ 相互依存していることを示せるよう行動を変える ・ 人との違いをうまく調整する 手法 ・ 多様性研修 ・ 時間をかけ、他者の世界を学ぶ ・ 深掘りのためのグループミーティングやグループ合宿 ・ 調停/交渉研修
集団	3. 社会的・文化的 公平や正義についての集団的価値観に関するもの 変化理論の概略：すべては集団的価値観や信念の問題である 注力事項 ・ 集団としてのゴールや野心的目標 ・ 根底にある価値観や信念 ・ 暗黙の「ルール」や前提 ・ 対話、言語 手法 ・ 集団での目標設定と戦略策定 ・ バリューステートメントと実現プロセスの策定 ・ 継続的なメディアキャンペーン	4. 構造的・体系的 ガバナンス、意思決定プロセス、組織に関するもの 変化理論の概略：すべてはプロセス、組織、力の問題である 注力事項 ・ 政策、法律 ・ 組織、手順 ・ リソースの分配 手法 ・ 政治的構造、合意、フレームワーク、システムの構築 ・ 新たな会計・報告・測定システム

出典：Steve Waddell (2011, p106)およびGenerative Change Community

変化の4象限 – ステップ・バイ・ステップ

このフレームワークは、個人の内省や過去の棚卸に使うこともできるが、グループとしての分析活動に用いることもできる。

MSPに関するアクションラーニングに関わる研究者の場合、自分の研究対象であるMSPについてよく理解できた段階で、どのようなタイプの変革戦略が使われており、どのような戦略が使われていないかを検討するためにこのツールを用いることができる。

グループのアクティビティとしては、参加者に次のような問を考えてもらうためにこのフレームワークを使う：「あなたならどこから変革を始めるか？」

- ・ たとえば15人のグループであれば、会議室の中にテーブルや椅子のない5m×5mのスペースを確保する。あるいは屋外でこのアクティビティを行う。
- ・ A4用紙4枚に以下の語を記載する（1枚に1語）：「個人的」「関係性」「文化的」「構造/システム」。それぞれの用紙を四角く床に置く。
- ・ 参加者に「あなたならどこから変革を始めるか？」と尋ねる。自分の答に関連する言葉が記載されたA4用紙の近くに立つよう全員に言う。もしもそうする方が自分の見方をよく表せると感じるなら、用紙と用紙の間に立ってもよい。
- ・ 参加者を立ったままにさせ、今いる位置になぜ立っているかを何人かの参加者に尋ねる。それぞれの用紙の近くの人のうち、必ず2、3人の答を聞くようにし、参加者にお互いに質問するよう促す。誰かが話している間に立ち位置を変えることもできる。

- アクティビティの締めとして、（大抵のMSPのような）複雑なシステムでは、書かれた4つのすべてのレベルで変化が必要となること、唯一の正しい答は存在しないことを説明する。経歴やシステム内でのポジションにより、好みは変わってくるかもしれないが、すべての象限において変革戦略に取り組むことが重要であることを強調する。

時間とスペースが限られているなら、このフレームワークを1枚のスライドとして投影し、同じ質問をして、参加者にこれについて議論するように言う方法もある。

またウィルバーのフレームワークを用いて変革戦略についてグループで分析を行わせる別の方法としては、少人数グループに彼らのMSPについてこのフレームワークを適用してみるように言うというものがある。この場合は、フリップチャート上の4象限に記入し、そのMSP内で変革を起こす際のスタート地点の具体例を挙げてもらう。

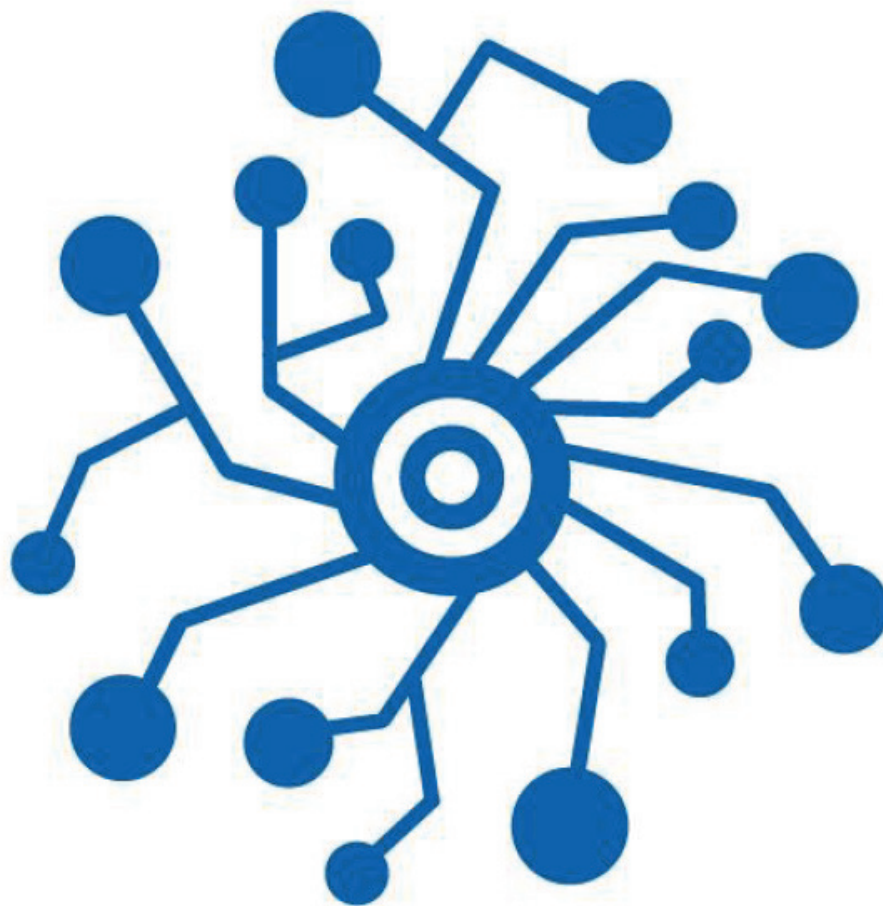
さらに知りたい方は：

Wilber, Ken (2000) A brief history of everything. Revised edition. Boulder, Colorado: Shambala Publishing

Waddell, Steve (2011) Global Action Networks: Creating Our Future Together. New York/London: Palgrave Macmillan/Bocconi University Press.

This description is based on a blog by Steve Waddell (2012)

<http://networkingaction.net/2010/11/four-network-change-strategies-for-c...>



発 散



ツール 25：グループサイズの調整：バズ・アンド・ブレイクアウト

このツールの目的

ミーティングの目的に対し、参加者全員が効果的に発言できるよう図る。

このツールを使うタイミング

このツールは、MSPのすべてのフェーズで使うことができる。全員参加ミーティングの数が多いと感じた際に、このツールを用いること。

バズ・アンド・ブレイクアウトでのグループサイズの調整をなぜ行うのか

MSPにおけるステークホルダー間の議論のファシリテーションを行う際に重要なのは、誰が話しているかについて、常に気を付けることだ。具体的なインストラクションがない場合、多くの場合、少数の参加者ばかりが話をしているミーティングとなってしまう。彼らの話す内容がテーマに沿ったものであり、重要であったとしても、可能な限り参加者全員が発言し、それについて検討されるよう図る必要がある。また、当然のことながら、ひどくつまらない全員参加セッションの間に、メンバーがうたた寝するような事態は避けなければならない。

グループサイズの調整 – ステップ・バイ・ステップ

1. ミーティング前にアジェンダを批判的な視点で見直す。全員参加の発表と少人数グループのアクティビティが適切なバランスとなっているかについて自問する。原則として、全員参加ミーティングと少人数グループアクティビティを交互に行うように努める。あるいは、全員参加ミーティングは一切行わないようにする。
2. 全員参加セッションの時間が長すぎると思った場合は、以下のような、グループを混ぜたり、視点を変えたりするための代替策を採り入れる：
 - エナジャイザー（活気づくり）：参加者のやる気が低くなっている場合に。協力ゲームや手足のストレッチから頭の体操まで、さまざまなやり方がある。
 - バズ（ワイガヤ）：「3人一組になり、今日の午前中のプレゼンテーションについてどう思うか議論しましょう」。席を変える必要がないため、時間を無駄にしない方法だ。
 - ブレイクアウト（少人数グループアクティビティ）：「5つのグループに分かれ、問題Xについて議論してください。テンプレートYを使って結果を発表してください」。ブレイクアウトには通常45～60分が必要で、参加者は位置を変えることとなるので、十分な時間を取るようにすること。事前にブレイクアウト用の部屋を考慮しておくか、天気がよければ屋外で行うことも検討する。最後に発表が必要か不要かについて、グループに明確に伝える。グループのプレゼンが長時間にならないよう注意する。発表ではなく、ギャラリーウォークを行うことも検討する。
 - どうすればよいか迷った場合は、グループに尋ねる。エネルギーレベルや彼らが何をしたいかについて、通常はよいフィードバックを得られる。尋ねたからといって、頼りないとは思われない。
3. ミーティングのアジェンダの中に、カジュアルなアクティビティや内省の時間を設けるようにする。そうすることで、参加者は、自分の考えをまとめたり、他の参加者との間で自分の印象や見方を確認し合うことができる。こうした時間を設けることだけが理由だとしても、事前に決めたコーヒブレイクや昼食時間を確保するようにする。
4. 少人数グループでのアクティビティをモニタリングする。やるべきことがクリアになれば、通常、人は少人数グループでの活動を喜ぶ。だが、特に我が物顔に振舞うメンバーがいるような場合、少人数グループが苦痛でフラストレーションの溜まるものとなることもある。グループでの議論に耳を澄ませ、グループの議論が前に進むようサポートし、ファシリテーターには有益なフィードバックを提供すれば、メンバーから喜ばれる少人数グループアクティビティとなるだろう。

自律的な少人数グループでの活動をベースとするよく知られた手法には、ワールドカフェ（ツール13）やオープンスペース（ツール39）がある。大抵のバズ・アンド・ブレイクアウトセッションは、カード・クラスタリング（ツール48）で補完することで、グループワークの結果を記録し、統合することが容易になる。エナジャイザーやグループゲームについてのヒントが欲しい場合は、International HIV/AIDS Allianceの[手引き](#)を参照のこと。グループワーク時の内省の手法についてのヒントが欲しい場合は、この[CDIの手引き](#)を参照のこと。

さらに知りたい方は：

Robert Chambers (2002) Participatory Workshops: A Sourcebook of 21 Sets of Ideas and Activities. London: Earthscan. Also see: www.participatorymethods.org

www.managingforimpact.org/resource/100-ways-energise-groups-games-use-workshopsmeetings-and-community

<http://www.managingforimpact.org/resource/reflection-methods-tools-make-learning-moreexplicit-manual-facilitators-and-trainers>

ツール 26：ロールプレイ

このツールの目的

状況や他のステークホルダーの見方に対する深い理解を生むことで、コミュニケーションスキルを育てる。

このツールを使うタイミング

MSPのさまざまなフェーズでロールプレイは使えるが、特に能力開発の要素が関係する際に有用。

ロールプレイとは

ロールプレイは、学びを刺激するインタラクティブなツールだ。ロールプレイでは、参加者はある状況を模した設定の中で、シナリオに基づいた演技が求められる。決まった脚本や事前リハーサルは存在しない。

ロールプレイは、さまざまな概念を集めて実際的な経験に落とし込むことで、理論の意味を理解できるようにするために用いられることも多い。ロールプレイとは、基本的に、「もしも…だったら」というシナリオについて考えることだ。E. HarbourおよびJ. Connickが解説しているように、「ロールプレイの役になり切ることで、我々は想像上の状況の中に自分を投影することができる。この状況下では、我々自身が結果をコントロールすることはできないが、結果の一部あるいはすべてを予期し、その結果に影響を与えるため、自分自身のパフォーマンスの『リハーサルを行う』ことができる。」

ロールプレイ – ステップ・バイ・ステップ

参加者全員に対し、状況についての簡単な説明と、その状況に対するさまざまな見解を配布して、参加者にロールプレイの準備をしてもらう。役割（ロール）の説明には、ロールプレイの間に達成すべき目的も入れる。この目的は、他の参加者が演ずる役の目的とは真逆の場合がある。ロールプレイの要は、それぞれの演者がその状況にどのように対処するかを体験することにある。ロールプレイにおいては、参加者は自分の役割または与えられた見解に従って演じることが求められ、これにより実生活での出来事のシミュレーションが可能となる。

ロールプレイ後、ロールプレイ中にどんな経験をしたかについて考えるよう、参加者に伝える。

MSPにおいて、ロールプレイは、以下のようなさまざまなレベルでの学びの刺激につながる：

- ある事例や状況についての深い理解
- 自身のコミュニケーション戦略やコミュニケーション能力についてのよりよい理解
- 対立管理や交渉などのスキル向上
- グループプロセスやそれに影響を与える方法についての理解向上
- 他のステークホルダーのものの見方へのよりよい理解、共感の促進、相互理解

観察とフィードバック

ロールプレイ後にフィードバックをするため、参加者の1～2人にオブザーバー役を務めてもらう。オブザーバーには、何をしてほしいかを、必ず明確に理解してもらうようにすること。ロールプレイ後に参加者に与えるフィードバックは、主観的な判断を排した可能な限り客観的なものでなければならない。さらに、フィードバックは、意味があり具体的なものであるべきだ。そうすれば、ロールプレイを行ったメンバーが、フィードバックを踏まえて行動できるようになる。

オブザーバーがフィードバックを行う前に、ロールプレイの参加者に、自分自身が経験したことについて考える時間と余裕を与えることが重要となる。そうすることで、参加者自らの内省が、オブザーバーの見方に過度に影響されるのを防ぐことができる。

さらに知りたい方は：

E. Harbour and J. Connick (2004) Role playing games and activities, rules and tips.
<http://www.businessballs.com/roleplayinggames.htm>

Johns Hopkins University (2015) Facilitating role play exercises.
<https://www.fptraining.org/resources/facilitating-role-playing-exercises>

ツール 27：力の形態

このツールの目的

MSPにおけるさまざまな力の「表現」や力の「顔」（目に見える、隠れた、目に見えない）について考える助けとなる。このツールは、力関係の一般的概念のいくつかについての説明となる。

このツールを使うタイミング

発散フェーズにおいて、ある問題についてのさまざまなステークホルダーの見解について深掘りし、それを取り込むことが重要となるタイミング。多くの場合、特定のステークホルダーグループ（NGOからのメンバー等）とこのツールを使うと最良の結果が得られる。

力の形態 – 2つのフレームワーク

このツールは2つのフレームワークから成り立っており、このフレームワークのそれぞれが、MSPにおける力関係の理解に違った形で役立つ。この2つのフレームワークの1つは「力の表現」であり、もう1つは「力の顔」だ。

力の表現：「～に対する」「～するための」「～と共に発揮する」「～に内在する」力

力はしばしばネガティブで高圧的なものと考えられている（「～に対する力」は、1人の人間やグループ、組織の、他の人間やグループ、組織に対する支配やコントロールだと見なされる）。しかし、よりポジティブな考え方や行動につながる力の別の表現もある。

表現	実際に何を意味するか
「～するための力」：行動に向けた個人の能力	誰もが何かを変える「ための力」を持っているという考えに由来するもの（ 力の源泉フレームワーク を参照のこと）。
「～と共に発揮する力」：集団的アクション、共に行動する能力	「～と共に発揮する力」は、さまざまな利害や経験、知識の間に橋渡しするのに役立ち、リソースや戦略を一つにまとめてくれる。
「～に内在する力」：自己の価値、真価、尊厳についての個人または集団としての認識	「～に内在する力」を強化することで、個人は、変化を想像し、変化に対する目標を引き上げる能力を構築できる。

力の顔：「目に見える」「隠れた」「目に見えない」

力の分析は簡単ではない。なぜなら、多くの場合、力は目に見える明白な形では働かないからだ。

目に見える	隠れた	目に見えない
目に見える力とは、正式なルールや構造、組織、意思決定のための手順など、我々が「見る」ことのできるさまざまな政治的な力などを指す。言い換えれば、これは、いかに力を持つ人々が、既存の手順や構造を用いて他者の活動をコントロールしているかを示すものだ。	隠れた力を発揮するとは、力のある人間や組織が、取り組み事項を設定・操作することで彼らの影響力を維持し、力の弱いグループの懸念や声を片隅に追いやるような場合を指す。力のある者にはゲームのルールが見え、それを理解することが可能だが、そうでない者にはできない。	目に見えない力とは、力のある者が作り出した信念体系を人々が取り込むという形で働くものだ。問題や課題は、意思決定の俎上に上がらないだけでなく、意思決定により影響を受ける人々を含め、さまざまな人々の頭や心からも抜け落ちてしまう。このような際に、無力さが内面化される。
例：選挙、政党、予算、法律	例：特定のグループの声を除外する協議プロセスの質、裏で取り組み事項を設定する行為	例：特定グループの役割を制限することとなるネガティブなステレオタイプ

政策決定者のような目に見える力を持つ者とのエンゲージメントは、舞台裏で発揮される力や文化的・社会的規範や慣行に埋め込まれた力と対峙するよりも、多くの場合、容易い。しかし、隠れた力や目に見えない力を無視すれば、どのようにして変化が起こるのかや、どうすれば別の力の源泉を結集できるか、どの変革戦略を策定すればよいかについて、限られた理解しかできなくなる可能性が高い。

（力の有無に関係なく）関係する者全員を条件づけている社会的・文化的制約を打ち破るには、目に見える形で力行使するか隠れた形で行使するかに関わらず「力を持つ者」に対峙するだけでなく、それ以上の戦略が必要となる場合がある。

議論のための問

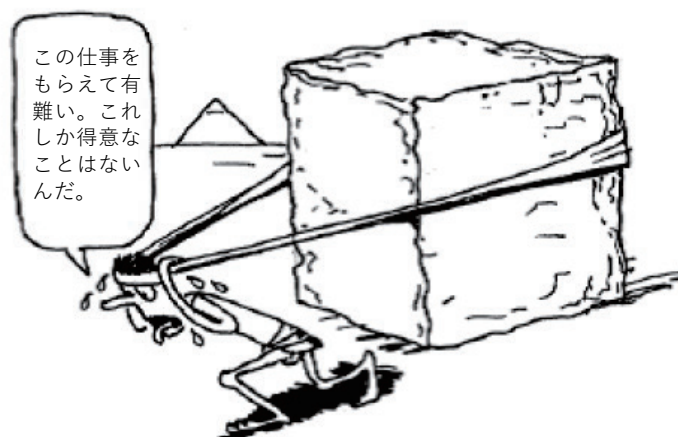
- 「力の表現」フレームワークを見て、それぞれのカテゴリーについて、自分の仕事に関係がある事例を思い浮かべようか？
- 「力の顔」フレームワークを見て、自分が対応中の問題に対し、隠れた力行使している組織や人々を思い浮かべようか？



目に見える力



隠れた力



目に見えない力

さらに知りたい方は：

以下を参照した：Hunjan, Raji and Jethro Pettit (2011). Power: A Practical Guide for Facilitating Social Change. Carnegie Trust/IDS, UK. <http://tinyurl.com/q3lwbn>

The special issue of IDS Bulletin (Vol 47, Issue 5, November 2016) on Power, Poverty and Inequality, edited by Marjoke Oosterom and Patta Scott Villiers.開発協力の文脈における力の問題を取り上げた11の論文を掲載。公開文書。 <http://bulletin.ids.ac.uk/idsbo/issue/view/219>

ツール 28：シックスハット思考法

このツールの目的

ある状況についての完全で包括的な見方を獲得するために、さまざまな視点で意思決定事項や問題を考察する。

このツールを使うタイミング

発散または収束のフェーズで、最高の意思決定を行うために分析の質が重要となるタイミング。

シックスハット思考法とは

このツールはエドワード・デ・ボノ（Edward de Bono）が開発したもの（1999年）で、グループ内の個々人が、意思決定事項とその（考えられる）影響を、さまざまな視点から考察できるようにしてくれる。意思決定事項をさまざまな視点から見ることによって、参加者は、否応なくこれまで慣れ親しんだ思考法から離れて考えるようになり、状況についてのより包括的な見方ができるようになる。

エドワード・デ・ボノは、次のように説明している：

「思考とは、人間が持つ究極のリソースだ。だが、我々は、この最も重要なスキルについて、現状で満足してしまっただけではない。どれほど素晴らしい思考の持ち主も、さらによくしたいと望むべきなのだ。（中略）思考に関わる大きな困難が混乱だ。我々は一時にあまりにも多くのことをしようとする。感情や情報、論理、希望、創造性が押し寄せる。まるで多すぎるお手玉を何とかしようとするようなものだ。私が提案しようとしているのは非常にシンプルなコンセプトで、思考する者は一度に1つのことだけをすればよい、というものだ。彼/彼女は、論理と感情を切り分け、情報と創造性を切り分けることができるようになる。このコンセプトがシックスハット思考法だ。誰でもこの帽子をかぶれば、特定の思考タイプで物事を考えられる。この本の中で、思考の各タイプの性質とそれがどう役立つかを解説している。シックスハット思考法を用いれば、指揮者がオーケストラの指揮をするように、思考を操ることができる。なりたいたい自分呼び出すことができるのだ。同様に、それがどのようなミーティングであっても、参加者を通常の思考回路から引き出し、議題となっている問題についていつもと違う考え方ができるようにするのに、このツールは非常に役立つ。」

さまざまなハットとそれが表す思考スタイルは以下の通り：

事実に基づく：事実や数値、情報などに関し、客観的かつ中立的な思考。この思考法（ハット）は、入手可能なデータや情報に注目する。知識で欠けている部分を探し、これを埋めるか、考慮に入れようとする。たとえば、過去のトレンドの分析や過去のデータからの推測を行う。

感情的：判断や疑い、直観をベースにした感情的な思考。この赤いハットを「かぶる」ことで、人は、直感や勘、感情を使って問題を眺めるようになる。他人の反応を理解するのに使うことができる。

慎重：ネガティブで、リスクを探そうとし、何かがうまく行かないのはなぜかを考えようとする思考。この黒いハットの思考法を用いることで、意思決定事項のすべての悪い点を慎重かつ防衛的に眺めるようになる。この帽子は、なぜ物事がうまく運ばない可能性があるのかについて理解するために用いられる。これは、計画の弱点を明らかにする上で重要なことだ。そして弱点は排除または形を変えられるか、あるいはその弱点を克服するためのコンティンジェンシープランが策定される。これにより、計画はより強靱なものとなり、リスクによりよく備えることができる。

論理的：ポジティブで楽観的、明瞭、効果的、建設的な思考法。この黄色いハットの思考法は、ポジティブに物事を考える上で役立ち、具体的な提案ができるようにしてくれる。楽観的な見方ができるため、意思決定事項のすべてのメリットや内在する価値を理解する助けとなる。黄色いハットの思考法は、何もかもがうまく行かず困難に思える際に、全員に前を向いて進んでいく力を与えてくれる。

創造的：創造的で代替案を追求する思考法。この緑のハットの思考法を用いることで、問題に対する創造的な解決法を生み出せる。これは自由に思考を巡らせるという方法で、アイデアを批判しないようにする。緑のハットの思考法で重要なのは挑発だ。あらゆるタイプの創造性のツールがここでは役立つ。

管理：思考を思考する。この青いハットの思考法の役割は、ある問題に対処するに当たり、どのタイミングでどのようなタイプの思考が必要かについて、全体観を維持することにある。アイデアが尽きてしまったため困難に遭遇した場合は、この青いハットの思考法は、緑のハットの思考法を呼び出すかもしれない。コンティンジェンシープランが必要な場合、青いハットの思考法は黒いハットの思考法を必要とするだろう。青いハットの思考法は、概要や調査内容、結論を責任もって提供する。青いハットの思考法は、規律を維持し、議論を正しい道筋に引き戻してくれる。青いハットの思考法は、ミーティングの議事進行役が担うプロセス管理の役目を果たしている。

シックスハット思考法 – ステップ・バイ・ステップ

健全かつレジリエントな意思決定を行おうとすると、個人やグループは共に困難に直面する。MSPにおいては、往々にしてグループは脆弱な意思決定を行う。これは、議論されている問題が非常に複雑（御しにくい問題）であったり、異なるステークホルダーが全く異なる文脈で話をしてしまうためだ。

シックスハット思考法は、この状況の改善に役立つ。グループで行う際は、6つの異なる色の帽子かキャップを使うと最もスムーズに行うことができる。ファシリテーターは、参加者に次のような質問を行い、参加者の発言を促す：「新たな政府の政策Xについて、白いハットの思考法で考えてみてもらえますか？誰か最初に発言したい人は？」「赤いハットの方と黄色いハットの方からの大変示唆に富む発言がありました…問題Yについて、黒いハットの方は何かご意見があるでしょうか？」

シックスハット思考法を用いる際に、重要なポイントがいくつかある：

- （比喩的に）帽子をかぶったり脱いだりすることで、考える人は役割を変えることができる。
- この帽子は、人を分類するためのものではない。次のような発言は完全に誤りだ：「彼女は緑のハットの思考をする人だ」「彼は赤いハットの思考しかない」
- シックスハット思考法の目的と価値は、6タイプの思考法すべてを参加者に使ってもらえることにある。
- シックスハット思考法により、思考と自我を切り離せるようになる。デ・ボノは、「私たちの自我は、アイデアや議論に固執しがちだ。人は、客観的になるために一歩下がって物事を見るということがなかなかできない」と言う。

さらに知りたい方は：

De Bono, E. (1999) Six Thinking Hats, New York: Back Bay Books.

エドワード・デ・ボノのサイト：www.edwdebono.com. このサイトには、オンラインコースや追加的なリソースが掲載されている。また、お住まいの地域の認定トレーナーを検索することもできる。この認定トレーナーは、このツールを最大限活用するための手助けをしてくれる。

Mind Toolsについては：<http://www.mindtools.com/pages/videos/six-thinking-hats-transcript.htm>.

Simon Batchelor (1996) The six thinking hat model — a tool for participation in community development, the experience of an NGO in Cambodia. European Journal of Agricultural Education and Extension Volume 3, Issue 3. <http://dx.doi.org/10.1080/13892249685300321>

ツール 29：多様な視点の車輪

このツールの目的

グループが、できる限りさまざまな観点から問題を見ることができるようにする。

このツールを使うタイミング

発散のフェーズで、ある問題についてのステークホルダーからの様々な見方を深掘りし、取り入れていくことが重要なタイミング。

多様な視点の車輪とは

Charlotte RobertsおよびJames Boswellは、グループが考慮することのできる視点が多ければ多いほど、効果的なアクションにつなげられる可能性が高くなるとしている（Senge他, 1994, p. 273）。重要なのは、1つか2つの極端に異なる見方について考えるのではなく、できる限り多くの微妙に異なる視点を体験することだ。

このツールは、そのような体験ができるよう助けてくれる。このツールでは、グループメンバーが順番に役割を交代することで、できる限り多くの観点から1つの問題を見ることができるようにする。ここでは、カードを使った最もシンプルなバージョン（テーブル上で回転させることのできる外円部と放射状のスポークでできた大きな紙製の車輪を使うバージョンもある）を解説する。マルチ・ステークホルダーの集まりで、1卓最大8人に分かれてこのツールを使うことを前提としている。

多様な視点の車輪 – ステップ・バイ・ステップ

このツールは以下のように行う：

ステップ1 – 準備

問題、プロジェクトまたはタスクの名称をOHPか大きなカードに書き、それをテーブルの中央に投影するかまたは置くようにする。（例：「X国立公園の社会的・生態学的・経済的価値を融合する」）

次に、検討することとなる課題にとって重要な6～8名のステークホルダーの名前か肩書をカードに記入する。そのステークホルダーの中には、その場にいる者もいるかもしれないし、その場にはいない者もいるかもしれない。これらのステークホルダーは、短時間のブレインストーミングでリストアップしてもよいし、それ以前にステークホルダー分析を行っているのであればその結果を使ってもよい。（上記の場合の例：現地政府、環境NGO、公園の管理員、公園を散策する人々、公園上流の農家、観光・宿泊業経営者、警察、公園に対して商業上の利害のある企業、等）

ステップ2 – 視点の生成

グループメンバーに対し、ランダムにステークホルダーカードを配る。グループメンバーに対し、1人ずつ、自分が持っているカードに記載されたステークホルダーの視点からのその問題に対する理解をコメントしていくよう伝える。

参加者には、そのステークホルダーに自分になった気持ちで1人ずつコメントするよう頼む。たとえば「公園の管理員」というカードを受け取ったグループメンバーは、次のようにコメントする。「公園の管理員である私の視点からは、この状況における重要な要素は…」問題については、フリップチャートに黒字で記載し、そこから発展させるアイデアは緑色のペンで別のフリップチャートに記載する。

グループメンバー全員が、それぞれの視点からのコメントを共有できるよう、これを繰り返す。「パス」は認められない。自分のカードのステークホルダーの視点を理解できないと感じるメンバーがいた場合は、彼ら自身に、その人物の役になった気持ちで、次のような質問を自問させるようにする：

- **時間**：私が話そうとしているタイムフレームとは？いつ私はその問題に気付いたのか？事実上、それが私にとっての問題ではなくなるのは、どういうタイミングか？
- **期待**：プロジェクトが予定通り進んだ場合、どんなことが起こると私は予期しているのか？どんなことが起こってほしいと私は思っているのか？私がこの問題に対処することを誰が期待しているのか？彼らは私に何をしてほしいのか？
- **検討**：この問題を私はどれほど詳細に検討しようとしているのだろうか？どれほど離れた位置からこの問題を見ているのだろうか？私が見たところによれば、この問題に関係する他の問題とは？
- **理解**：この問題について、誰も気付いていないが私は気付いていることとは？この問題に対する私の理解とは？この問題に対する私の理解は、どのようなデータに基づくものか？

1ラウンドが完了した後、ステークホルダーカードを集め、よくシャッフルして再度メンバーに配る。前回同様、自分に配られたカードに記載されたステークホルダーの視点で、すでにフリップチャートに記載されているコメントに重ねる形で、メンバーはコメントを共有する。

このラウンドを最低3回繰り返し、メンバーがさまざまな視点を深掘りできるようにする。

ステップ3－ さまざまな視点を検討する

しばらく繰り返しているうちに、それぞれの視点が全体としてどのようなものかが明確になってくる。そこで今度はチームとして、フリップチャート上の課題や発展させるべきアイデアを確認し、その後、それぞれの視点から見た状況について、徹底的に議論する。最後に以下のような質問を行い、このアクティビティを振り返る：

1. 似ている点は何か？そして違いは何か？
2. 異なる視点から何を学んだのか？
3. 新たな意思決定を行う際や、我々の活動の効果を高めるために、それをどのように役立てることができるのか？
4. メンバー自身の視点から：どのような新たな発想が、この問題に対処する上での自分の能力を高めてくれるのか？

さらに知りたい方は：

このツールは、以下を参照した：

Senge, Peter, Bryan Smith, Richard Ross, Charlotte Roberts and Art Kleiner (1994) *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. Crown Business Publishers 以下も参照のこと：<http://tinyurl.com/nbd95l6>

ツール 30：パワーランキング

このツールの目的

すべての人には異なるタイプのランクや特権があることを参加者に体験させ、それがグループの力関係にどのように影響するかを理解させる。

このツールを使うタイミング

発散フェーズにおいて、力関係にランクがどのように影響するかに関し、グループメンバーを敏感にさせる。グループ内に基本的な信頼関係が生まれている場合にのみ使用すること。このアクティビティにより、グループ内に大きなエネルギーが生まれる。

パワーランキングとは

このアクティビティでは、すべての人には異なるタイプのランク、言い換えれば「特権の総量」があることを、参加者は自ら体験する。

ランクの概念について

Arnold Mindellの説明によれば、ランクとは、グループの階層における個々人の影響力を示すものだ。言い換えれば、個々人の社会的・人的パワーのレベルを意味している。ランクが拠って立つのは、以下のようなさまざまな力の源泉だ：

- ・ 状況的ランク：組織におけるポジション 等
- ・ 社会的ランク：性別や教育レベル、人種 等
- ・ 人的ランク：カリスマ性がある、自信がない、衝突を避ける 等
- ・ 精神的ランク：何か超越的なものとつながっていると感じている、自分の天命を知っている 等

興味深いことに、人は多くの場合、自分に特定のランクがあることを知らない。我々は往々にして、自分自身のランクを高めることに力を注ぐのではなく、力を持つ人のランクを低減することに注力しがちだ。MSP内のステークホルダー間で働く微妙な力関係を理解するに当たっての第一歩は、ランクというものが、いかに自分や他者に影響を与えるかを認識することだ。

ランクとは、関係性の中で生まれるものだ。我々が認識しているかしていないかに関わらず、ランクはメンバー間の関わり方に影響を与える。なぜなら、他者が我々をどう見ているかに対してと同様、我々が自分自身をどう認識しているかに対しても、ランクは影響を与えるからだ。異なるタイプの力学が働くにつれ、ある時点での力に対する認識は、次の時点ではあつという間に別物になってしまう場合がある。また、ほとんどの人にありがちなのは、他者のランクが自分に与える影響には敏感なのに、自分のランクが他者に与える影響には無自覚だということだ。

パワーランキング – ステップ・バイ・ステップ

このグループアクティビティを行う際には、入念な準備が必要となる。さまざまなランクを記載した紙片の束を用意する。アクティビティをスムーズに進めるため、第4のタイプのランク（精神的ランク）は扱わない。参加者の人数と同程度の数のランクを記載するようにする（大人数グループの場合、そのグループを2つのグループに分け、同じ内容が書かれた紙片を2組用意するようにする）。このアクティビティでは、議論が拡散し、コントロール不可能になることが多いため、タイムマネジメントが重要だ。

グループメンバーに、現地での重要な問題を検討する上で、特定の状況下において最も大きな意思決定力を持つ者は誰かについて考えるアクティビティだということを説明する。たとえば、次のような問を投げかける：「ケニアにおいて石油採掘を始めるに当たり、最も大きな意思決定権を持つのは誰だろうか？」

参加者全員に、立ち上がって列を作るように言う。各メンバーに、「状況的ランク」（表を参照のこと）の紙片の束から1枚ずつ手渡し、10分間のうちにランク付けを行うように言う。最も大きな意思決定権を持つ者を先頭に、最も意思決定権のない者が最後尾となるよう並ぶのだ。

ケニアにおける石油採掘についての意思決定であれば、以下のようなランクが想定できるだろう：

状況的ランク	社会的ランク	人的ランク
1. NGOのスタッフメンバー(プロジェクトマネジャー)	1. 男性	1. 高い自己肯定感
2. NGOのディレクター	2. 女性	2. カリスマ性がある
3. 現地NGOのディレクター	3. 若者 (25歳)	3. 自信がない
4. 人権活動家	4. より高齢 (55歳)	4. 他人に影響を与えるのに困難を感じる
5. 経済大臣	5. 博士号保有者	5. 他人に影響を与えるのが非常にうまい
6. 多国籍企業のディレクター	6. 非常に魅力的	6. 衝突を避ける
7. 研究機関の研究者	7. 少数民族	7. コミュニケーションスキルが低い
8. 金融機関（銀行）のディレクター	8. 非常に影響力のある家系	8. 心の知能指数が高い
9. BBCのジャーナリスト	9. 独身	9. 非常に競争力が高い
10. コミュニティリーダー	10. 子供が12人	10. 非常に勇気がある
11. 現地当局	11. 障がい者	11. 非常にコミュニケーション力がある
12. 採掘会社	12. 貧困家族	12. とても恥ずかしがり屋
13. 資金提供者（世界銀行）	13. 裕福な家族	13. 生まれつきのリーダー

ラインが出来上がったら、最も意思決定権が大きい/小さいとされた人に、次のような質問を行う：「あなたがいる場所に立っているとどんな気持ちになりますか？」政治・経済システムについての議論を交わすだけでなく、気持ちを表現する余地を残すことが重要だ。

最初のラウンドの終了後、ファシリテーターは、「社会的ランク」の束から、2枚目のランクのカードを渡す（備考：最初に割り当てたランクに加えた形で）。ここでのアクティビティとは、10分のうちにラインを作り替え、各人の順番が変わったか、変わったとすればどう変わったかを確認することだ。もしも位置の変動があった場合は、今回もファシリテーターは、列の中で位置が上がったり下がったりしたことについての気持ちを尋ねる。

続く第3ラウンドで、参加者は（「人的ランク」の束から）3枚目のランクを渡される。持っている紙片のランクの組み合わせが直感に反したものやあまり論理的でないものとなるように気を付ける。たとえば「現地当局」の紙片を持っている人には「生まれつきのリーダー」を、「世界銀行の資金提供者」には「まったく自信がない」を渡す。これにより、列の中の順番がいくらか変わる。5～10分後、何人かの参加者に感想を聞くようにする（それまでしゃべっていない人を必ず含めるようにする）。

さらに知りたい方は：

CDI研修資料

Mindell, Arnold (1995) *Sitting in the Fire: Large Group Transformation using Conflict and Diversity*, Portland: Lao Tse Press.

ツール 31：誘導的空想

このツールの目的

参加者に、新たなタイプの思考法を試し、無意識と結び付けさせる。

このツールを使うタイミング

発散のフェーズにおいて。

材料とセッティング

- 部屋が心地よいものとなるようセッティングする。参加者が、心地よい体勢を取れるようにすることが望ましい。
- アクティビティの冒頭、テーマを紹介する前と、参加者の関心を全体ミーティングに引き戻す際には、静かな音楽をかけてもよい。

誘導的空想のファシリテーション法

- 最初に、どのようなタイプの場面設定を準備するかについてよく考える。MSPにおける重要課題と関連付けるようにする。
- 参加者に対し、目を閉じ、想像の旅に出るように言う。「新たな風景/国/世界」を紹介し、課題を伝え、何が起きているか、どのような人と出会うのか、どのような気持ちになるのかを想像するようにと伝える。たとえば、メンバーに、自分たちが島や浜辺、森にいと想像してみるようにと伝え、何を感じ、どのような匂いがし、何が聞こえるかを尋ねる。
- 彼らが想像上の旅をしている間、最低5分は沈黙の時間を取る。
- メンバーの意識をゆっくり部屋の中に引き戻す。
- グループが少人数（10人未満）の場合は、グループメンバーから話を聞き取る。大人数グループの場合は、参加者にペアになってお互いの想像の旅を話すように言い、その後元のグループに戻り、何人かにペアで出た話について共有してもらう。

さらに知りたい方は：

誘導的空想の背景については：www.healthjourneys.com/WhatIsGuidedImagery

ツール 32：変化の5色

このツールの目的

自分がどのタイプのチェンジエージェントなのかを評価する。

このツールを使うタイミング

発散のフェーズで、物事の理解や見方、価値観の違いが明らかな場合。

変化の5色とは

どのように変化が起こるかについては、おそらく世界中の人の数と同じだけのさまざまな意見があることだろう。Léon de CaluwéとHans Vermaakは、変化に対する根本的に異なる5つの考え方を差別化するモデルを開発した。この5つの考え方のそれぞれは、変化とはどのように作用するのか、効果的な介入策のタイプ、人々を変えるにはどうすればよいかなどについての、異なる信念体系や確信を表している。

変化に関する異なるタイプの考え方は黄、青、赤、緑、白の5色に色分けされている。これら各タイプの考え方は、変化についての理論体系に基づいたものだ。変化とは、関係するステークホルダーとのコミュニケーションと協力が必要となる集団内での動きであり、この5色モデルの目的は、変化についての議論を容易にする共通言語の提供だ。この5色モデルは、コミュニケーションと診断のためのツールとして機能し、考えられる変革戦略のマッピングを可能にしてくれる。

- ・ 青の思考は、合理的な変化の設計と実行に基づくものだ。経験論的な探究が結果を左右するベースと見なされ、計画的な変化（プロジェクトマネジメント等）が、変化を実現させるものとなる。
- ・ 黄色の思考は、組織に関する社会政治的な考えに基づく。このタイプの思考は、人は、自身の利害が考慮された場合にのみ立場を変えるという前提に立っている。変化は交渉であると見なされ、連合を組むことで変化は達成される。
- ・ 赤の思考は、モチベーションに注目する。つまり、正しい方法で人々に刺激を与えれば、行動変容を引き起こすことができるという考えだ。介入策は、報奨システムやチームスピリットの強化から、刺激的な未来のビジョンまで、さまざまだ。
- ・ 緑の思考は、アクションラーニングと組織開発をルーツとするものだ。この思考では、変化することと学習することは、分かちがたく結び付いていると見なされる。チェンジエージェントが注力すべきは、他者に自分の限界を見出させ、より効果的な行動法について学ばせることだ。
- ・ 白の思考は、継続的かつあらゆるところに存在するものだと変化を見なす。白の思考においては、チェンジエージェントは、変化をコントロールできない代わりに、変化を生み出すきっかけとなることができる。チェンジエージェントは、物事の奥底に横たわるものを理解するよう努め、チャンスをつかんだ者をサポートし、彼らの道を阻むものを取り除く手助けをする。

De CaluwéとVermaakによる、このモデルを紹介する[短い動画](#)を見るにはこちらから。

De CaluwéとVermaakはまた、変化に対する読者自身の思考法を把握するのに役立つインタラクティブなテストも開発している。テスト結果は、自分がどのタイプのチェンジエージェントか、自分の得意なものは何か、あるいは、今以上に伸ばせる個人的スキルは何かを評価するために用いることができる。無料のオンラインテストは[こちら](#)から。

数年にわたりこの5色モデルを用いると、以下のような洞察が生まれる。こういった洞察は、マルチ・ステークホルダー・パートナーシップのファシリテーションにとって貴重なものとなる：

- マルチ・ステークホルダー・パートナーシップを長続きさせ、長期的な成功に導くために必要なのは、さまざまに異なる物の考え方と価値観を持つ多様な参加者だ。チェンジエージェントモデルの5色すべてが重要となる。
- 変革戦略の基盤（カラー）について注視することが必要であり、特に、異なるカラーのアプローチが相互に大きく邪魔し合っていることが問題の根本原因の場合は、それが重要となる。
- チェンジエージェントの色は、変革に向けた取り組みと一致していなければならない。
- 複数のパラダイム（5色の思考法等）に基づいた組織内対話は、組織を活性化する。

さらに知りたい方は：

Caluwé, L. & Vermaak, H. Change Paradigms: An Overview [ここ](#)をクリックして開く

Caluwé, L. & Vermaak, H. – Twynstra Gudde (2001). The color test for change agents. How do you think about change? [ここ](#)をクリックして開く

Caluwé, L. & Vermaak, H. (2015). Creating a colorful model of change. Best Paper Proceedings Academy of Management [ここ](#)をクリックして開く

Colors of change – de Caluwé and Vermaak Youtube playlist by Twynstra Gudde [ここ](#)をクリックして開く
In Dutch: Hans Vermaak publicaties ‘kleurendenken’ [ここ](#)をクリックして開く

ツール 33：協働するアイデアの融合

このツールの目的

人々に創造的に物事を考え、異なるアイデアをつなぎ合わせるようにさせる。

このツールを使うタイミング

発散のフェーズ。

なぜアイデアの融合を行うのか

グループワークでありがちなのは、誰かが口にしたある特定のアイデアを追いかけてしまうことだ。それは、そうすることが簡単だからかもしれないし、あるいは議論のスピードがあまりにも早く、遅まきながら他のアイデアを思いついても、グループのメンバーに言えなくなってしまうせいかもしれない。また、新たなアイデアを数多く出すブレインストーミングにグループメンバーが消極的な場合もある。これは、どのアイデアがよいか判断するのが難しいかもしれない、あるいはすべてのアイデアを整理して何かを決めるには時間がかかる、というのが理由だ。

このツールを用いることで、多くのアイデアを生み出し、効率的にそれらのアイデアを比較し、整理できるようになる。

材料とセッティング

- 以下の目的のために、複数のフリップチャートを準備する：1) アイデアをリストアップする、2) 融合したアイデアをリストアップする。
- タイピングスピードが速い人がいて、グループの人数が多い場合は、出されたアイデアをプロジェクターで投影することを検討してもよい。

ファシリテーション法

第1フェーズ：

- まず、参加者に沈黙を求め、新たな方法でMSPを革新できるようにするためのアイデアを、5分間、個々人で考えるように伝える。この際、新たなアイデアはどのようなものであっても歓迎すると伝えること。アイデアについて判断することは避ける。このフェーズで重要なのは、創造的なブレインストーミングを促すことだ。
- グループメンバーが出したアイデアをリストアップする。
- グループが少人数の場合や、ブレインストーミングの最初のラウンドで出た新たなアイデアにメンバーが触発されている場合は、2回目（および3回目）のラウンドを検討する。
- グループ全員にとって、すべてのアイデアが明確で理解できているかを確認する。

第2フェーズ：

- 再び5分間の沈黙の時間を取り、メンバーに対し、ブレインストーミングで出てきたアイデアを融合させることができるかどうか考えるように伝える。
- 参加者にアイデア融合についての意見を出してもらい、それをリストアップする。毎回、グループ全員に、明確に理解できているかどうかを確認する。
- 最後に、全員で、異なるアイデアの融合をサポートするのに何が役立つかを考えさせる。

時間：各フェーズは約30～45分。計1～1.5時間。

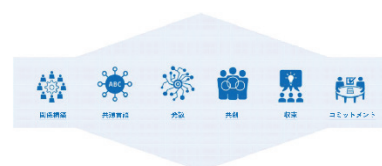
さらに知りたい方は：

グループでアイデアを出し合う前に、個々人でアイデアを書き出すことを強く推奨する。この方法は、グループ内の口頭でのブレインストーミングより効果的だ。次のサイトを参照のこと：

<http://www.fastcompany.com/3033567/agendas/brainstorming-doesnt-work-try-thistechnique-instead>



共 創



ツール 34：タックマン（形成、統一、混乱、機能）

このツールの目的

グループがより効果的に協力できるようにするための自己評価プロセス。

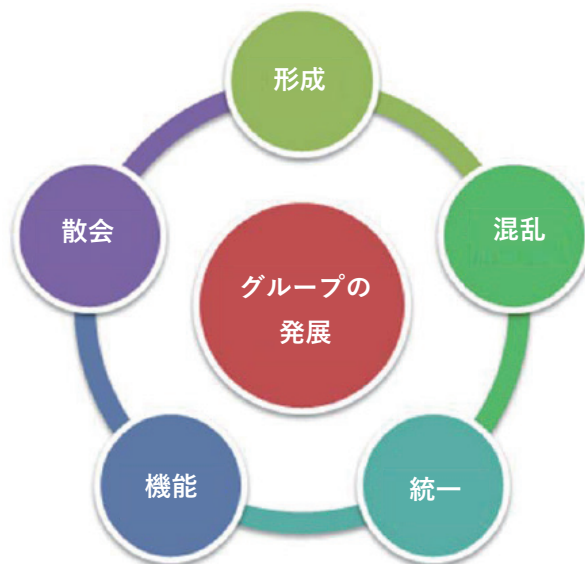
このツールを使うタイミング

共創のフェーズで、グループとしてのアウトプットに焦点が移ったタイミング。

タックマンモデルとは

1965年、教育心理学者ブルース・タックマン（Bruce Tuckman）は、グループ形成についての最も影響力のあるモデルの1つを開発した。さまざまな状況下でのグループ行動についての自身の観察と文献研究をベースに、タックマンは、グループがチームとして成長するために通らなければならないさまざまなフェーズを表すモデルを考案した。

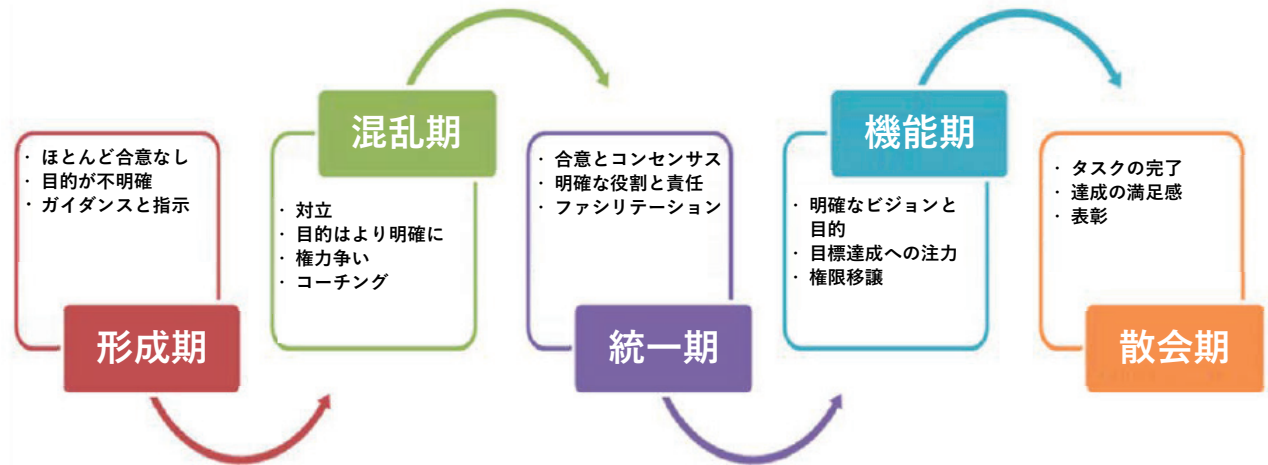
このモデルは当初、グループ形成の4段階（形成、混乱、統一、機能）で構成されていたが、後に「散会」という第5段階が加えられた。この5段階とは、グループがチームとして困難に直面し、問題に取り組み、解決策を見出し、実行計画を策定し、最終的に結果を生み出すに当たり、必要かつ不可避の段階を表している。



出典：TrainTheTrainer 2011

すべてのステージには独自の注力ポイントがある一方、各ステージはまた、異なるタイプの感情や行動、グループタスクに対応している。タックマンによれば、このさまざまなステージとなぜ特定の形で物事が起こるのかについての意識を高めることで、チームのプロセスや生産性にポジティブな影響を与えることができる。

タックマンは、異なるフェーズを直線的モデルで表しているが、実際には各フェーズは流動的なものであり、グループ形成は必ずしも直線的プロセスを辿らないことを認識することが重要だ。



チームの発展の各段階（出典：Okpalad、TuckmanおよびJensenに基づく [1977]）

チームの行動における変化の原因を把握し、理解する方法を知ることは、チームのプロセスや生産性を最大化するのに役立つ。このタックマンモデルを、固定的な診断としてではなく、議論のベースとして用いた場合に、このモデルは特に役立つ。

形成期

チームが形成され、グループメンバー全員が、最も行儀よく振舞う時期だ。ポジティブで礼儀正しい雰囲気を生み出すようにすること。グループのタスクは未だ明確になっていないため、ファシリテーターによる強いガイダンスが求められる。

混乱期

互いの縄張り争いが起こるようになり、対立が生まれる。また、進捗がないことに対するフラストレーションもよく見られる。ファシリテーターによるガイダンスが必要。

統一期

チームメンバーは、互いの違いを理解するようになり、グループメンバーの強みを評価し、リーダーの権威を尊重するようになる。新たなタスクが出てきた場合、しばらくの間、混乱期と統一期の行動が併存することもある。

機能期

ハードワークと共に、チームの進捗に対する満足感が生まれる。チームとしての自信が役割の流動化につながり、ファシリテーターから多くのタスクがメンバーに委譲されるようになる。問題は避けられるか、それが単発的に起こっても、解決できる。

散会期

すべてのタスクが完了した際に重要なのは、チームが成功裏にタスクを達成できたことを祝うことだ。長期間の集中的なチームワークの後に、グループを解散することは、個々のチームメンバーにとって不安要素ともなり得る。

さらに知りたい方は：

Stein, J. Using the Stages of Team Development [ここ](#)をクリックして開く

MindTools.com. Norming, forming, storming and performing. Understanding the stages of team formation [ここ](#)をクリックして開く

MindToolVideos: Forming, Storming, Norming, and Performing: Bruce Tuckman's Team Stages Model Explained [ここ](#)をクリックして開く

ツール 35：ベルビンのチームロール

このツールの目的

MSP内のチームワークを最適化する。

このツールを使うタイミング

共創のフェーズで、グループとしてのアウトプットが重要になってきたタイミング。

ベルビンのチームロールとは

1970年代、メレディス・ベルビン（Meredith Belbin）博士と彼の研究チームは、うまくいっているように見えるチームもあれば、頓挫してしまうチームもあるのはなぜかについての研究を行った。彼らの研究により、チームが成功するか失敗するかの違いは、知性のような要素ではなく、チームメンバーの行動がより大きく影響していることが明らかになった。

研究チームは、異なる行動群を特定し始めた。それぞれの行動群は、自らのチームに対し、独自の貢献（「チームロール」）を果たしている。これらのチームロールの分析により、チーム内の個々人の行動上の強みと弱みが明らかになる。

ベルビンのチームロール特定の根底に流れる考えとは、すでにチームにいる人材のエンゲージメントを高め、能力を育成することにある。高いパフォーマンスを挙げるチームを構築し、仕事上の関係を最大化し、チームメンバーに自分自身について学ばせるために、チームロールモデルを活用する。

この[2分の動画](#)は、ベルビンのチームロールについて簡単に解説している。

9タイプのベルビンのチームロール：

第1のチームロールは「**計略家**」（Plant）だ。このロールの名称の由来は、このような人物が各チームに「植えつけられる」（planted）ことから来ている。計略家は通常、非常に創造的で、普通とは違うやり方で問題を解決することに長けている。

次のチームロールは「**監視・評価者**」（Monitor Evaluator）だ。監視・評価者は、論理的視点を提供し、必要な場合には偏りのない判断を行ってくれ、チームが選択を迫られた際には、客観的な方向にチームの背中を押してくれる。

「**調整者**」（Coordinator）は、チームの目標に焦点を合わせ、チームの活動に関わるようチームメンバーを引っ張り出し、仕事を適切な形で振り分けるために必要だ。

チームが孤立し、内向きになりそうな場合には、「**資源探索者**」（Resource Investigator）が反対意見についての内部のメンバーだからこその知識を提供し、違う状況の中でチームのアイデアを成功裏に実行できるよう図ってくれる。

「**実行者**」（Implementer）は、現実的で実行可能な戦略を計画し、それを可能な限り効率的に実行するために必要だ。

「**完成者**」（Completer Finisher）は、タスクの最終段階で最も効果的な働きをし、そのタスクを「磨き上げ」、何かおかしいところはないかを吟味し、そのタスクに関する最高レベルの品質管理を行ってくれる。

「**協働者**」（Teamworker）は、やるべき仕事を把握し、チームのためにそれをやり遂げることに多才さを発揮し、チームのまとまりに貢献する。

「進路形成者」(Shaper)として知られる常に挑み続けるメンバーは、チームが前進し続け、フォーカスやモチベーションを失わないようにするために必要な勢いを提供してくれる。

上記のチームロールについての初期の研究完了後、ベルビン博士の研究チームは、9番目のチームロールである「専門家」(Specialist)を追加した。それまでに特定されたものとは別の重要なチームへの貢献(チームロール)として、主要分野についての深い知識を持つメンバーの価値が認識されたのだ。

ベルビンのチームロールの分析・活用法：

参加者に、20分の自己評価テストを受け、チームで彼らが果たすことが期待される役割(ロール)を確認するよう伝える。これは自己認識の棚卸(Self-Perception Inventory)と呼ばれるもので、オンラインで受けることができる。このテストを受けると、職場における行動上の強みと弱みについてのレポートが作成される。

テスト結果は共有し、特定のMSPにおけるチームワークをどうすれば最大化できるかについての内省に使うことができる。

大抵の人には、複数の「好みのチームロール」、つまり彼らが頻繁かつ自然に示す行動が存在する。また、「実行可能なロール」、つまりごく自然に出てくる訳ではないものの、必要とあらば実行し、それを強化したいと考えるような行動も存在する。最後に、絶対そのような行動は行わないという「まったく好みでないロール」もある。

自分自身のチームロールとは異なるチームロールが工作上必要な場合、自分のチームロールを補完するロールを持っている誰か別の人を見つけ協働する方が、遥かに物事を進めやすくなる。人には通常複数の「好みのチームロール」があるため、4人チームであれば、ベルビンのチームロールの9タイプすべてが簡単に揃えられる。

さらに知りたい方は：

ベルビンのチームロールのウェブサイト：www.belbin.com

ベルビン認定の個人評価レポートは、以下のウェブサイトで購入可能：

- Belbin Inventories: www.belbin.com/rte.asp?id=400
- Belbin Self Perception Inventory: www.belbin.com/rte.asp?id=10

Googleで検索すれば、ベルビン・テストのバリエーションを無料で試すことができる。これらの無料テストは、ロールについての役に立つヒントはくれるが、認定済みテストほど徹底した評価を行うものではない。

Belbin (2011). Team Roles in a Nutshell:

[www.belbin.com/content/page/4980/Belbin\(uk\)-2011TeamRolesInANutshell.pdf](http://www.belbin.com/content/page/4980/Belbin(uk)-2011TeamRolesInANutshell.pdf)

ツール 36：シナリオプランニング

このツールの目的

参加者に将来を予測させると同時に、創造的かつ前向きな思考を刺激する。

このツールを使うタイミング

共創のフェーズ。また、MSPの次のステップを計画する際や、戦略策定のために用いる。

シナリオプランニングとは

シナリオプランニングは、さまざまなステークホルダーと共に、将来何が起こり得るかについてのストーリーを用いて行うものだ。これにより、未来にどのような形で影響を及ぼしたいかについて、ステークホルダーが協働して決めていくことを目指している。シナリオプランニングは、「もし～ならば？」という問を通じ、現状に挑戦する、あるいはよりうまく現状に挑戦することに対するメンバーのモチベーションを高めてくれる。体系的に「もし～ならば？」と問いかけることで、参加者は、そのような問いかけやシナリオプランニングからの洞察を梃子に、将来起こる可能性のある事態のリハーサルを行い、今やるべき行動を実行に移すことができるようになる。

さまざまな組織が何十年にもわたり、自らはコントロール不可能な未来のシナリオに備え、適応できるようにするために、シナリオプランニングの手法を活用してきた。CDIでは短縮バージョンのシナリオプランニングを用いているが、ここで強調しているのは、ステークホルダーは単に未来の状況に適応するだけでなく、共通の未来を形成する役割を共に果たしていかなければならないということだ。

シナリオと予測を混同してはならない。シナリオとは、未来がどのように展開していくかについての、想像を刺激する、実際にあり得るストーリーだ。シナリオは、ポジティブなものもネガティブなものも含め、さまざまな将来の可能性を示す、複数のストーリーや仮説から構成されている。これらのストーリーや仮説には、将来的な政治状況や社会的な物の見方、規制、将来の経済環境など、時と共に変化するさまざまな外部与件が含まれている。このような将来の外部与件は「推進力」(driving force)と呼ばれる。シナリオプランニングは、シナリオができるプロセスと、戦略的計画策定におけるシナリオの活かし方から成り立っている。

以下が、シナリオプランニングにおいて守るべき原則だ：

- 長期的視点：シナリオプランニングでは、目の前の要求や緊急のニーズの先を見通す視点が必要となる。
- アウトサイド・インの視点：シナリオプランニングでは、ステークホルダーがコントロールできる側面を検討する（内部から考える）と同時に、外部からの影響力についても検討する。この外部からの影響力とは、我々自身はコントロールできないが、MSPの今後の進展に大きな影響を与えるものだ。

シナリオプランニングのステップ：

本バージョンのシナリオプランニングは約3時間かかる。

ステップ1：このフェーズでは、重要な問題を明確化する必要がある。この作業は深掘りのためのツールを用いて行うことができ、参加者によりすでに行われている場合もある。たとえば、詳細な関係図やステークホルダー分析、組織分析などだ。その問題に関し、サポートしてくれる、あるいは制約となるファクターや組織について考慮する。これらの作業から推進力を特定する。

ステップ2：これらの推進力についてのさまざまな側面を検討する。異なる関係者にとって、その推進力の（問題や機会に対する）意味とは何だろうか？

- 最も重要な関係者が誰かを考える。
- 関係者それぞれについて、以下に対する意味合いをブレインストーミングする：推進力が生み出した困難、課題、機会

ステップ3：以下の2つの基準により、推進力の優先順位を決定する：

- 重要な問題に対する推進力の重要性の程度
- これらの推進力を取り巻く不確実性の程度

重要な問題に対して最も重要な推進力と最も不確実性の高い推進力の2つを特定できるまで続ける。これらの推進力が「重要な不確実性」だ。これらが、一連のシナリオのベースとなる。

この2つの推進力が互いに強い依存関係だという状況は避けるべきであり、将来まったく違う方向に進み得るものである必要がある。

ステップ4：特定された2つの推進力（「重要な不確実性」）を基に、「シナリオマトリクス」を作成する。片方の推進力をX軸、もう片方の推進力をY軸に置く。4つの象限それぞれが1つのシナリオとなる。以下の問について議論し、4つのシナリオを作成する：

- 各シナリオでは何が起こるのか？
- 各シナリオで可能な政策的オプションとは？
- 各シナリオに備えるために必要な介入策とは？

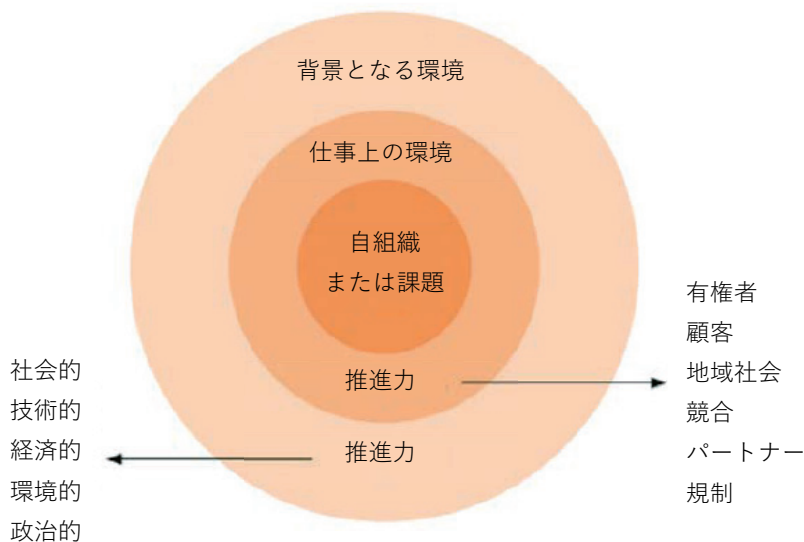
少人数のグループに、現在形を使って各シナリオを書くように依頼する。これは、特定のシナリオから想像したストーリーのようなものだ。別の少人数グループまたはプロの画家に、各シナリオのイラストを描くように依頼する。最終的に出来上がるのは、各500ワード程度の4つのストーリーと4つのイラストだ。

ステップ5：4つのシナリオについて考えを巡らせ、MSPにとってのそれらのシナリオの意味合いを議論する。

備考：

通常のシナリオプランニングには、2～3日が必要となる。上記の3時間のセッションは、2～3日も使えないという状況のための、導入セッションと考えること。

我々は（Global Business Networkが提唱する）「推進力」（driving force）というコンセプトを採用したが、他の機関では「ドライバー」（Driver）と「トレンド」（Trend）を、同じ目的のために区別して使っている場合もある。短時間セッションでは「推進力」で十分であり、かつ混乱も少ないことが分かった。多くのグループが「ドライバー」と「トレンド」を区別するのに苦労しがちだからだ。



アウトサイド・イン思考のフレームワーク 出典：Searce (2004:13)

さらに知りたい方は：

手法：

Diana Searce 他 (2004) What If: The art of scenario thinking for non-profits. Global Business Network.
http://www.monitorinstitute.com/downloads/what-we-think/what-if/What_If.pdf

Shell International's Global Business Environment (2003). Scenarios: An Explorer's Guide. Shell International.
 Available online at www.shell.com/global/future-energy/scenarios/explorersguide.html.

Adam Kahane (2012) Transformative scenario planning: working together to change the future. San Francisco: Berrett-Koehler. For [sale](#), or [excerpt](#)

Drew Erdmann, Bernardo Sichel, and Luk Yeung (2015) Overcoming obstacles to effective scenario planning. McKinsey [blog](#)

事例：

World Economic Forum (2017) Shaping the Future of Global Food Systems: A Scenarios Analysis. WEF's System Initiative on Shaping the Future of Food Security and Agriculture/Deloitte Consulting LLP.
www.weforum.org/whitepapers/shaping-the-future-of-global-food-systems-scenarios-analysis/

Forum for the Future (2012) Dairy 2020: Scenarios for a sustainable UK dairy industry. See [projectsite](#), and click there on the 'Dairy 2020 Scenarios' pdf.

Jäir van der Lijn (2012) Sudan 2012: Scenarios for the future. The Hague: Clingendael Institute/Cordaid/Pax Christi www.clingendael.nl/sites/default/files/20090914_cscp_lijn.pdf

ツール 37：コンフリクトスタイル

このツールの目的

さまざまなコンフリクト（対立）対応のスタイルがどのように個人間やグループの力学に影響を与えるかについての気づきを生み出し、参加者があらゆる状況で適切なコンフリクト対応のスタイルを選べるように図る。

このツールを使うタイミング

共創のフェーズ。このフェーズにおいて、このツールは、メンバーが効果的に関わり協働するのに役立つ。

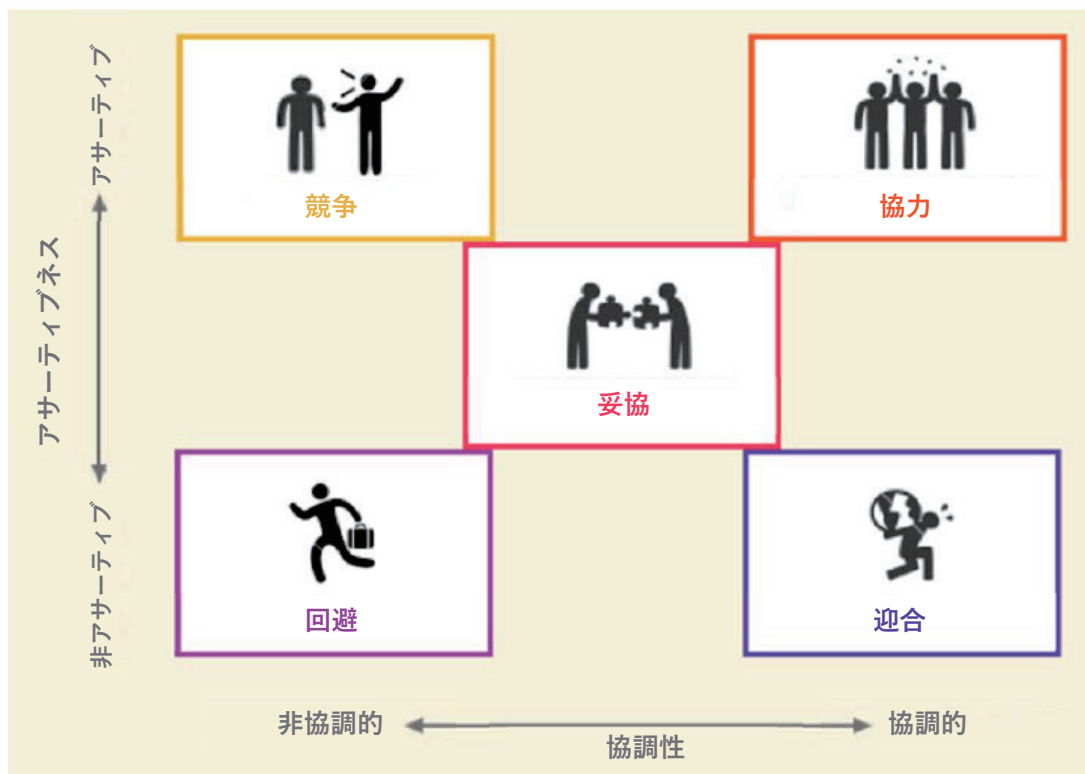
コンフリクトスタイルとは

トマス・キルマンのコンフリクト・モード・ツール（Thomas Kilmann Conflict Mode Instrument）は、コンフリクト（対立）のある状況（2人の人間の利害が並び立たないように思われる状況）の下での個人の行動を評価するものだ。

コンフリクトのある状況では、次の2つの基本的側面から人の行動を表現することができる：（1）アサーティブネス：個人が自分の関心事を満たそうとする度合、（2）協調性：個人が相手の関心事を満たそうとする度合。

これら2つの行動側面は、コンフリクト対応の5タイプを定義するのに用いることができ、また、さまざまなコンフリクト対応スタイルを効果的に用いるにはどうすればよいかについての詳細な情報を提供してくれる。

以下が、この5つのコンフリクト対応スタイルだ：



出典：CPP

競争

相手の損得を犠牲にしても、自分の関心事を満たそうとすること

協力

両者の関心事を完全に満たすことのできるようなウィン・ウィンの解決法を見出そうとすること

妥協

両者の関心事を部分的に満たすことのできる、許容可能な着地点を見出そうとすること

回避

誰の関心事も満たそうとすることなく、コンフリクトを避けること

迎合

自分の損得を犠牲にして、相手の関心事を満たそうとすること

なぜこのツールを使うのか？

異なる状況下では誰しもが異なるスタイルを用いるが、人は通常、この5つのコンフリクトスタイルのうちの1つか2つが自分に向いていると感じる傾向にある。パーソナリティや性格、育ち、文化、仕事環境などが組み合わさって、これに影響を与えている。強固なチームは、課題に対処する上で、さまざまなコンフリクトスタイルの持ち主がいる傾向にある。

トマス・キルマンのコンフリクト・モード・ツールは、30の対になった文章から成るテストを提供しており、グループが、メンバーがコンフリクトに対応するさまざまな異なる方法について理解できるようにしてくれる。

マルチ・ステークホルダー・プロセスを促進するに当たってのこのツールの活用による付加価値とは、ステークホルダーが自分のコンフリクトスタイルを理解し、他のスタイルについて学んでしまえば、特定の状況において効果的かつ適切なコンフリクトスタイルを意識的に選べるようになることだ。

この分析結果を足掛かりにすれば、ファシリテーターは、安心してコンフリクトに関する議論の口火を切り、今まさに発生しつつあるコンフリクトのパターンを明らかにし、顕在化したコンフリクト行動に疑問を投げかけることができるようになる。

さらに知りたい方は：

CPP: Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI™) www.cpp.com/products/tki/index.aspx このテストはオンライン購入が可能。オンラインの他サイトでは、紙とペンを使ったバージョンが見つかるかもしれないが、上記がオフィシャルサイトであり、プロフィールとその解釈のレポートを生成できる。

A 3-minute introduction to TKI: [Four tips for managing conflict](#)

Thomas, K.W. & Kilmann, R, H. (2008). Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. Profile and interpretive report ([sample](#)).

ツール 38：パートナーシップ協定

このツールの目的

MSPの参加者間の協力を促進するため、期待値をコントロールし、誤解を避け、コミットメントを明確化する。

このツールを使うタイミング

共創のフェーズで、共同の取り組みについてのアイデアが定義され、形成されつつあるタイミング。

パートナーシップ協定とは

MSPが立ち上げ期から調整計画期に移行すると（MSPガイド第3章のプロセスモデルを参照のこと）ステークホルダーはより多くのリソースを投入することとなるため、ステークホルダー間の明確な合意が必要となる。そのための方法は、非常にカジュアルなもの（その場その場で人を集める方法等）から極めてフォーマルな方法（独立したガバナンスと説明責任に関する手順を持つ新たな法人の設立等）まで数多くある。本セクションのパートナーシップ協定のひな形はRos Tennyson of the Partnership Brokering Association（PBA）が開発したもので、ステークホルダー間で合意事項を明確化するのに役立つと我々は考えている。

パートナーシップ協定は、誤解を避けるため、協力の初期段階で策定しておく必要がある。パートナーシップ協定は法的拘束力を持つものではないため、契約書ではない。むしろ、パートナーシップ協定は、等しい立場に立つステークホルダー同士で交わされた合意事項だ。この中では、協力に当たっての両者の合意内容の概要がまとめられ、ステークホルダーそれぞれの利害が明記される。法的拘束力のある契約書は、MSPが複雑な実行フェーズに入ったり、大きな資金を扱う場合に、後の段階になって結ばばよい。

パートナーシップ協定の草案づくり

パートナーシップ協定の草案づくりのプロセス自体が、さまざまなステークホルダーが有している前提を明らかにしてくれる強力なツールだ。立ち上げ段階では、なぜ協力を行うかについて、関係当事者自身がやや曖昧にしか理解していないことが多い。しかしパートナーシップが成熟してくると、物事をより具体的かつ明確にしていく必要がある。

また、状況が大きく変わった場合、ステークホルダーがパートナーシップ協定を見直す場合もある。たとえば、パートナーの離脱や新たなパートナーの参画、あるいはパートナーシップを取り巻く状況が大きく変化したような場合だ。このような定期的な見直しプロセスそのものが、そのパートナーシップの健全性や重要性をモニタリングする優れた機会を提供してくれる。

付録としてパートナーシップ協定のサンプルを提示している。さまざまな状況や目的に合わせ、このサンプルを応用・拡大することができる。完全に理解できずオーナーシップもないのに署名を強要されたと一方の当事者が感じることはないよう、署名することとなるすべてのステークホルダーが共同で草案作りを進めなければいけないことを忘れないようにする。

さらに知りたい方は：

このツールは、以下を参照した：

Ros Tennyson (2003) *The Partnering Toolbook*. IBLF/GAIN, p. 17.

<http://thepartneringinitiative.org/publications/toolbook-series/the-partnering-toolbook/> (登録が必要)

以下も確認のこと：Stella Pfisterer & Nasim Payandeh (2014) *Designing Comprehensive Partnering Agreements: An Introduction to the Partnering Agreement Scorecard. A tool for co-creating and reviewing partnering agreements.* www.rsm.nl/prc/publications/detail/62-designing-comprehensivepartnering-agreements/

付 録

パートナーシップ協定のサンプル

(Partnering Toolbookの許諾を得て掲載)

1.0 パートナー組織

1.1 パートナーA

連絡先

担当者

1.2 パートナーB

連絡先

担当者

1.3 パートナーC

連絡先

担当者

2.0 趣旨

2.1 我々署名者は、～についての共通のコミットメント/関心の存在を認める。

2.2 パートナーとして協働することにより、このコミットメント/関心の実現に当事者全員が付加価値をもたらせるものとする。

2.3 具体的には、各パートナーが以下の形でプロジェクトに貢献することが期待される：

パートナーAは…

パートナーBは…

パートナーCは…

すべてのパートナーは…

3.0 体制と手順

3.1 パートナーの役割と責任は…

3.2 調整と事務作業は…

3.3 ワーキンググループ/委員会/アドバイザリーグループは…

3.4 意思決定プロセスは…

3.5 各パートナーの説明責任は…

4.0 リソース

4.1 各パートナーは、以下のリソースを提供する：

a) パートナースhipに対しては…

b) プロジェクトに対しては…

5.0 監査/レビュー/改定

5.1 必要に応じ、本パートナーシップに関係のあるすべての情報をパートナーに共有することを、ここに合意する。

5.2 XXか月ごとにパートナーシップのレビューを行うことを、ここに合意する。

5.3 パートナーシップの財務状況（およびパートナーシップによるすべてのプロジェクト）の独立監査は、年に一度行うものとする。

5.4 目的達成のためにそれがパートナーシップにとって必要なことがレビューまたは監査で明らかになった場合は、パートナーシップの調整（本協定の記載内容変更を含む）を行うことを、ここに合意する。

6.0 留意事項

6.1 本協定は、関連するパートナーの書面による許可なくして、著作権のある資料（ロゴを含む）を使用する、または第三者に対して極秘情報を流布することを認めるものではない。

6.2 本協定は、別段の正式文書なくして、パートナー組織またはそのスタッフ/役員に対し、財務その他の責任を負わせるものではない。

署名

パートナーAを代表して

パートナーBを代表して

パートナーCを代表して

日付

場所

ツール 39：オープンスペース

このツールの目的

さまざまなステークホルダーグループを巻き込み、参加者が自らグループを組織できるようにすることで、喫緊で複雑な課題に対処するためにメンバーを活性化させるアプローチ。

このツールを使うタイミング

このツールは、MSPの初期フェーズで、深掘りや問題の解決、計画策定が重要な場面で役立つ。特定のテーマについて、参加者が深い情報を生み出せるようにしてくれる。

オープンスペースとは

オープンスペースは、極めてフレキシブルな手法で、異なるタイプのステークホルダーグループのさまざまな人材やアイデアの活用をベースとしている。オープンスペースを用いることで、複雑な問題をテーマとしてグループが自ら組織され、参加者は、自分が熱意をもって取り組める課題を深掘りするためのアジェンダ作りと、それに責任を負うことを求められる。オープンスペースのベースは、参加者が革新的なアイデアを提供できるよう、学習と創造性を強化することにある。

オープンスペースのワークショップは、2～3時間から数日間にわたるものまでであるが、イノベティブな結果を生むための十分な時間を確保することが重要だ。このツールは、少人数グループから非常に大人数のグループでも使うことができる。

ワークショップの前に、大きなテーマに関わる問いかけまたはステートメントを作成しておく。これがワークショップの中心テーマとなる。



出典：Art of Hosting

オープンスペースのセッティング

椅子をサークル状に並べ、中心にはスペースを残しておく。この椅子の並べ方は、すべての参加者が平等だということを表しており、互いに顔を合わせる形で座ることで、協働を促している。

ワークショップの大テーマに関して書き出せる空白の壁面を選ぶ。また、アジェンダ用の壁面とニュース用の壁面も作っておく。

セッションの開始

ファシリテーターは参加者に対し、ワークショップのテーマについて、誰ともしやべらずに内省し、自分の心に強く響くアイデアや課題を考え出すように促す。参加者が強い思いを持つ、あるいはそれに責任を持つと思えるアイデアは、すべて空白の壁面に書き出す。この空白の壁面は「市場」として機能することとなる。その後、自分たちにとって意味のある課題についての少人数グループでの議論のホスト役になってくれる参加者を募る。

また、ファシリテーターは、オープンスペース・ワークショップの基本原則を説明する。

原則：

- ・ グループにとって参加するのが不適切な人はいない。
- ・ 起こったことはすべて、過去に起こり得たことである。
- ・ 始めるのに悪いタイミングはない。
- ・ 終わるのに悪いタイミングはない。

二本足の法則

参加者にはいつでも位置を変え、自分が強い思いを感じることもできる、あるいはそこで責任を担いたいと思うセッションに移動できると伝える。

ミツバチと蝶

「ミツバチと蝶」は、1つのグループディスカッションから別のグループディスカッションへと渡り歩く参加者を比喻した表現だ。二本足の法則を用いることで、参加者は位置を変える。それにより新たなインプットや新たなつながり、より広い視野が生まれ、参加者が「新たなアイデアの種を撒」いたり、「互いを豊かなものとする」ことができるようになる。

市場を開く

ファシリテーターは、課題を1つ選んだ人全員に、サークルの真ん中に進み出て、何を選んだかを言うように促す。これらの参加者は、トピックス名と自分の名前、ミーティングを行おうと思う時間と場所を書き、アジェンダの壁面に招待文を掲載する。

すべての招待文が掲載されると、参加者は、自分が選んだセッションに申し込み、二本足の法則を使ってそのワークショップで意見を出す。

同時に少人数のグループディスカッションがスタートする場合もある。各セッションではファシリテーターが指名され、そのファシリテーターは、ニュースの壁面に出すためのレポートが必ず作られるように図る。各グループには、フリップチャートの紙やカラーペンを多めに配付する。

一旦ワークショップが始まると、全体セッションのファシリテーターは「姿も見えず、声も聞こえなく」なることが望ましい。これは自ら組織を生み出すアクティビティであり、参加者には自分たちの裁量の余地が必要で、ファシリテーターの役割は、この裁量の余地を維持することだ。参加者が、自身の創造性や問題解決スキルをフル活用できるよう、安心して率直に議論できる環境を作ることが、ファシリテーターには求められる。

サークルの終了

ワークショップ終了の30～60分前になると、ファシリテーターは参加者全員に、主要な学びや印象に残ったことを話すよう促す。この時間帯は、議論するのではなく個人の感想の共有を図り、さまざまな議論から得られたアウトプットを集約する時間だ。トーキングスティック（議論をする際にスティックを持っている人が発言をし、持っていない周りの人は黙って聞くというルール）を使ってもよい。

ワークショップのために数日が設けられている場合は、より深い理解とコミットメントを形成するために、同じステップを繰り返すこともできる。

さらに知りたい方は：

<http://openspaceworld.org/wp2/>

Essential Elements of Open Space Technology:

<http://www.michaelherman.com/cgi/wiki.cgi?OpenSpaceTechnology/EssentialElements>

Planning an Open Space Technology Meeting:

<http://www.chriscorrigan.com/parkinglot/planning-an-open-space-technology-meeting/>

オープンスペースに関する3分の動画（Art of Hostingの許諾により掲載）：

www.youtube.com/watch?v=a3jVOKQYm6E

ルール 40：記録とまとめ

このツールの目的

MSPにおける議論から生まれたアイデアや洞察、意思決定事項を記録に残す。

このツールを使うタイミング

共創のフェーズ。ただし、他のフェーズでも。

記録とまとめとは

記録とまとめは、当然のものと思われることも多いが、そのメリットが完全には活かされていない重要な習慣だ。記録やまとめがうまくいかない例としては、以下のようなものがある：

- ・ 議長が書記役を決めるのを忘れ、直前になって、何の準備もしていないインターンにその役目を任せる。
- ・ 記録役が、自身の理解を基に主要な論点をまとめ、実際の議事そのものではなく、バイアスがかかった記録や不正確な解釈に基づいた記録が残る。
- ・ 記録役によりメインの全体会議の記録はとられたものの、並行して行われた少人数グループの議論がまったく記録されていない。
- ・ 時間がなかったため、主要な合意/不合意事項や意思決定事項のまとめを行わないまま閉会してしまう。
- ・ 参加しているステークホルダーとの間で正確な言い回しのダブルチェックを行わないまま、議長がMSP会議の結果のまとめを行う。

適正な形で記録し、まとめることを怠れば、多くの問題につながる。まとめるという行為は、「全員が同じ理解に立つ」ための重要な機能を果たすため、適切なまとめが行わなければ、ステークホルダーの中にはプロセスがどう進んでいるのかを理解できない者も出てくるかもしれない。別の問題として考えられるのは、会議の記録や外部向け発表にセンシティブな話題が入ったり入らなかったりすることから生じる対立だ。つまり、記録とまとめは、MSP特有のリスクを管理するための重要要素なのである。

記録をMSPの意思決定に確実に役立てるようになるために

共同でまとめを行うことによるコンセンサスを用いた確認：

会議中の合意事項について、ステークホルダー全員が明確に理解しているかどうかをダブルチェックすることは、推奨されるべき習慣だ。議論内容を簡単にまとめ、そのまとめの内容が参加者各自の記憶と相違ないかを確認すればよい。結果をまとめる際に含むべき項目には、a) 意思決定事項、b) 合意内容、c) 合意できなかった内容、などが考えられる。

このプロセスが重要なのは、次の2つの理由がある：(1) 会議や議論の結果や主要な課題について、参加者全員の合意と理解を確実に図るため。会議終盤には参加者の注意が散漫になりがちなので、議論された課題が何だったかを明確にし、物事をはっきりすることはなおさら重要になる。(2) 参加者が、それぞれのネットワークで発信する共通メッセージについてのコンセンサスを形成するため。

参加者は、それぞれ異なる観点から、会議で話し合われた重要課題を記憶に留め、人に伝えることとなる。それを完全に回避するのは不可能だ。それでも、議論の内容を明確化し、参加者が共通メッセージに合意するよう促したり、「方向づけ」を行ったりすべきだ。

リアルタイムで記録できるよう準備を整える

会議が終わるまで記録を先延ばしにするのは避けること。やるべきは、キーポイントをまとめ、それを参加者に共有して、ブラッシュアップすることだ。重要な言い回しのブラッシュアップには休憩時間を使い、議論が参加者の記憶に新しいうちに、参加者が修正提案できるようにする。

議論の間：

- 議論されている話題について、必ず全員が明確に理解しているよう図ること。グループの関心が逸れないよう、質問や議論のテーマをフリップチャートに書いておくようにする。
- 議論の間は、フリップチャートか白紙のPowerPointのスライドに、主要なポイントを書き出すようにする。
- 議論の終わりには、この主要ポイントをグループ全員に見せるようにする。書かれた文言に全員賛成かを尋ね、必要に応じ、誰かに明確化を頼むようにする。
- 議論の最後に、投票あるいは他の方法で、最も重要なポイントは何だと思うかについて参加者に決めてもらう。

コンセンサス形成のためのツール：

- コンセンサス形成のためのシンプルな方法は、参加者全員に緑色のカードと赤色のカードを配り、重要課題や結果、結論についての文言に賛成であれば緑のカードを、反対であれば赤のカードを挙げてもらうというやり方だ。
 - コンセンサス形成のための別のツールは、Sam Kanerが開発（2014年）した「合意の勾配」（‘Gradients of agreements’）というツールだ。このツールの詳細については[こちら](#)をクリック。
 - このフェーズで役に立つツールには「意思決定ルールの設定」（[ツール52](#)を参照のこと）もある。
- まとめのための正しい文言の検討に時間をかけすぎないように気を付けること。全体セッションでおおよそのまとめを行い、会議後に2〜3人の少人数グループを集めて文言を最終化するようにする。この少人数グループには、ステークホルダーのさまざまな観点を代表できるメンバーを入れるように留意する。

会議後も参加者を関与させる：

- 会議終了後1営業日以内に会議のキーメッセージを参加者に共有するよう努めること。会議中に、キーメッセージについてのメールを送ることを参加者に伝え、24時間以内にフィードバックがほしいと伝えるようにする。これは、会議後、時間を置かず参加者にコンタクトし、彼らの関心を維持するのに効果的なやり方だ。また、このようにすれば、より質の高いフィードバックを得られる可能性が高くなる。参加者には、彼らのフィードバックを含めた詳細な報告書を数週間以内に共有することを伝える。
- 当該イベントや会議、議論についてのブログを出す可能性の高い参加者にコンタクトする。ブログが投稿されるのは、通常、会議やイベント直後のタイミングだ。そのため、このようなブログは、会議やイベントを報告するための時間のかからないツールとして機能し、参加者や彼らのネットワークの関心を維持するのに役立つ。（もしもMSPのウェブサイトが存在するなら）ブロガーに、MSPのウェブサイトに投稿するようリクエストしてもよいし、彼ら自身の個人サイトや所属組織のサイトに投稿するかどうかを任せてもよい。前者の場合、ブログがイベントの内容を正式に反映したものとなるようブログを編集する許可を得ておくこと。

さらに知りたい方は：

「合意の勾配」（‘Gradients of agreements’）については：

S. Kaner, (2014) ‘Facilitator’s Guide to Participatory Decision-Making’: 333-373:

http://msue.anr.msu.edu/news/gradients_of_agreement_can_help_move_groups_forward

<http://rubenvanderlaan.com/2012/02/are-your-meetings-clear-about-decisions/>

ツール 41：ビジョニング

このツールの目的

参加者共通のゴールや希望、意欲、創造的な発想、情熱を生み出す。

このツールを使うタイミング

共創のフェーズで、グループとしてのアウトプットを生み出すことに重要性がシフトしたタイミング。

ビジョニングとは

ビジョニングは、ステークホルダー協働で、未来に対する共通のビジョンを策定するツールだ。ビジョニングを行うことで、次の問に答えることができるようになる：

「今から5～10年後、このMSPがどのようなものになっていてほしいのか？」

共通のゴール策定に参加者を関与させることで、ビジョニングは、参加者に対し、物事をコントロールしているという感覚とモチベーションを与えてくれ、本質的変化が起こる可能性を生み出す。このツールは、高い結果を挙げられる強力なグループの基本的特徴である一体感や方向性の共有を醸成するものだ。

問題を解決しようとする際に、グループが、些末な専門的事項や政治的問題に囚われてしまうことがあり、場合によっては、問題をいかに定義するかについてすら合意できないこともある。問題の解決は有用ではあるものの、真の意味での本質的変化につながることはほとんどない。

問題とは、避けるべきネガティブな何かだが、ビジョニングは、前進するための何かを示すことで、ポジティブな物の見方を提供してくれる。このツールは、メンバーが俯瞰的に物事を見られるようにしてくれ、ビジョンに向かっていく際に立ち現れる問題を解決するための創造的な思考や情熱を生んでくれる。

優れたビジョンとは、現実的であると同時に野心的なものだ。あまりにも遠い将来を見据えたビジョニングには、十分なモチベーションを生み出せないという難点がある。現時点からあまりにも近い将来についてのビジョニングには、これまでの計画に加えて別の計画ができただけのように見えるという難点がある。



出典：<http://www.sswm.info/content/visioning>

ビジョニングのグループワークのファシリテーション法

「今から5～10年後、このMSPがどのようなものになってほしいのか？」という問への答となるビジョンをグループで策定する。

ステップ1：コンテキスト（文脈）

- ステークホルダー全員によって果たされた進捗を取材するため、あなたの組織にドキュメンタリーチームが来ていると想像してください。
- ドキュメンタリーチームに何を見せますか？
- どのような活動をドキュメンタリーチームは見るようになるでしょう？
- これまでに何が達成されていますか？
- 外部の組織はどのような協力をしていますか？
- どのような組織や考え方、パラダイムが変化しましたか？
- 人々の生活はどうなっていますか？

ステップ2：ブレインストーミング

- 個人ワークで、あなたが思うビジョンの構成要素、将来どうなるかについての具体的な内容、こうなっていきたいという願いを紙に列記してください。この間は、周りの人と話さないようにしてください。
- ペアになって、ビジョンについての最も重要な具体的構成要素を5つ合意し、そのうち最も重要な2つに印を付けてください。その後、全体ミーティングであなた方のアイデアを紹介してください。

ステップ3：アイデアのグルーピング

- 意図や方向性が同じで、グルーピングできるアイデアはどれでしょうか？

ステップ4：ビジョン要素の命名

- グルーピングされたアイデアのそれぞれに短い名前を付けてください。これがビジョンを形成します。
- これらのアイデアの共通の方向性や重要な要素とは？
- ビジョンのこの要素をどう名付ければよいでしょうか？

ステップ5：内省

- これらの要素は相互にどう関連しているのでしょうか？
- これらの要素すべてが重要でしょうか？それとも何らかの階層構造があるでしょうか？
- 1つのセンテンスのビジョンが思い付きますか？それともビジョンの各要素を今のままの形で維持した方がよいでしょうか？

さらに知りたい方は：

ビジョニングのアクティビティやガイドライン、ベストプラクティスについて：アクセスは[こちら](#)から

DFID (Editor) (2003): *Tools for Development. A handbook for those engaged in development activity*. London: Department for International Development. [URL](#), [pdf](#).

Social Transformation Project. Visioning Toolkit アクセスは[こちら](#)から

ツール 42：コヒーレンスの輪

このツールの目的

重要なネットワークの機能についての洞察を広げ、そのネットワークにおける参加者のポジションを明らかにし、参加者間の（力の）違いや近似性を明らかにする。

このツールを使うタイミング

共創のフェーズまたは収束のフェーズ：可能であればステークホルダーと共に、確立したMSPまたはネットワークをレビューするために用いる。

コヒーレンスの輪とは

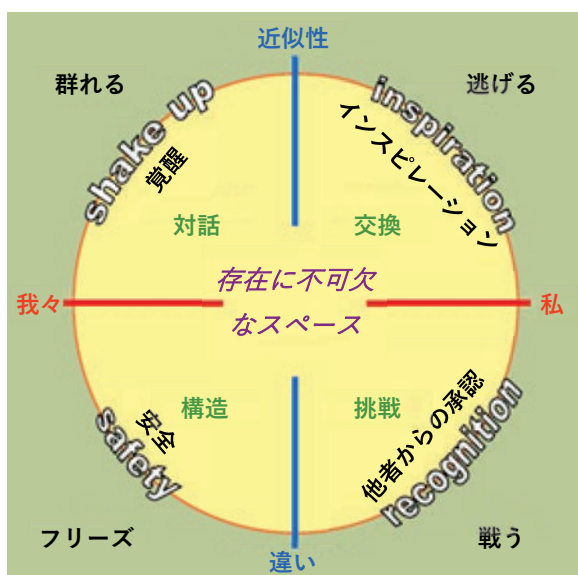
Eelke Wielinga (www.linkconsult.nl; Wageningen UR; MDF) が開発したこのツールは、他のツールに比べ、より理論的な紹介を必要とする。このツールは、ネットワークの力学を検討するに当たっての独特な手法を提供している。

健全なネットワークには「存在に不可欠なスペース」が存在する

コヒーレンスの輪は、人間のネットワークは、他の自然界の有機体同様、生き物だという前提に立っている。健全なネットワークでは、タスクの分業や専門家が徐々に生まれ、全体はパーツの合計以上のものとなる。コヒーレントなネットワークは、ネットワーク自身の環境に影響を与える。

自分の努力から何かを得、自分自身が意味ある存在だと感じると、人はネットワーク内に「存在に不可欠なスペース」があると感じるようになる。この存在に不可欠なスペースを育てる次のような4つの基本的な人と人との関わりのパターンが存在する：

- ・ 交換：ギブ・アンド・テイクのポジティブなバランス
- ・ 挑戦：最大限の能力を発揮することに対するインセンティブ
- ・ 構造：人と人とのかかわりを規定する秩序の明快さ
- ・ 対話：お互いに学び合うことに対する積極性と努力



存在に不可欠なスペースは、報いられたという気分を味わえるもので、より多くの努力をし、他のメンバーとさらに調子をあわせていこうというインセンティブとなるため、自律的に成長するプロセスとなる。健全なプロセスには、これらの建設的なパターン間のバランスを維持するための推進力が元から組み込まれている。このようなパターンは交互に出現する。これはグループ・ダイナミクスとして知られるグループ発展の4段階（形成、混乱、統一、機能）と似たものだ。

その背景にあるロジックとは、すべてのコミュニケーションにおいては、少なくとも2つの要素が見られるというものだ。コンテンツの要素（青い縦棒）は、自分が知っていることと自分が望んでいることについての人々のイメージを表している。この2つの近似性と違いの間で、人は興味深くもなれば、期待に満ちあふれることもできる。まだ知らないことに興味を持ち、ネットワークで彼らを結び付けることになった高い目標について期待に満ち溢れるという訳だ。あまりにも違いが多すぎることは混乱を招き、あまりにも近似性が大きいと付加価値が出せない。

関係の要素（赤い横棒）は、個人のスペースと集団のスペースとの間の緊張関係を表している。力を合わせるためには、メンバーは、個人の自由を犠牲にして互いに調子を合わせなければならない。「我々」の側では、集団的な野心や規則、規範、構造といったものが、期待される行動を規定する。これがあまりにも息詰まるようなものとなると、自然の反応として個人のスペースを力づくでも広げようという行動につながる。「私」の側では、ネットワークならではの付加価値が失われ、守られているという感覚や、意味あることを行っているという感覚が失われる。これにより恐れが生まれ、再び人は他のメンバーと調子を合わせようとし始める。

破壊的なパターンもまた存在する。あらゆる生きた細胞には、その細胞の機能が失われた場合に自らを破壊するというメカニズムが存在するが、同様のパターンは、あらゆるネットワークでも見られるものだ。プレッシャー下では、人には次の4つの選択肢がある：

- ・ 逃げる：ネットワークから距離を置く
- ・ 戦う：他のメンバーの影響力を減らすことで、自分のやり方を通そうとする
- ・ フリーズする：あらゆる危険を避ける
- ・ 群れる：サブグループの中に身を潜め、荒れ狂う外の世界から逃れられる安全を求める

これらのパターンが破壊的なのは、それらが停滞や混乱にエスカレートするからだ。このようなパターンは、自ら修正がきかない。ネットワークを大切にすると、このようなパターンが現れたということは、何かをしなければいけないということを意味する。

コヒーレンスの輪を用いた介入

コヒーレンスの輪の価値とは、これを用いることで介入のためのさまざまな戦略を特定できるようになることだ。あるパターンで役立つことが、他のパターンには逆効果となることがある。ネットワークのメリットをメンバーに理解させてくれる「インスピレーター」は、彼らが逃げるのではなく交換のパターンを身に付けるよう手助けしてくれる。メンバーが戦っているときには、同じ人物は状況を悪化させてしまう。なぜなら、メンバーが戦っているのは、自分のアイデアを認めてもらいたいからだ。

状況悪化パターンから抜け出すためには、象限ごとに異なる対応が必要になる。

- ・ インスピレーション（逃げる）：「インスピレーター」は、ネットワークとその高い目標がどのように関係しているかを示すことで、状況悪化を防ぐことができる。
- ・ 他者からの承認（戦う）：「交渉家」は価値ある意図を認め、うまく行かないことのための解決策を模索する。
- ・ 安全（フリーズする）：「調査官」は、さまざまな当事者が異なる行動を試すことのできる安全地帯を探し、これにより少しずつ信頼を築く。
- ・ 覚醒（群れる）：「ジョーカー」は、ユーモラスな形で抑圧された感情に触れることができ、無理矢理適応が求められる息詰まる環境に解放感を与えてくれる。

これらは温かな介入と呼ばれるが、それは、これらの介入が人に気づきを与え、それにより、存在に不可欠なスペースが広がるからだ。これらの介入は心に働きかける。だが、このような介入では状況悪化パターンを止められない場合がある。冷たい介入は、力を利用し、メンバーにある種の行動を取れなくさせるというものだ。

- 「支配者」は、逃げることの代償があまりにも大きくなるような条件を定め、メンバー間の協働に対する報奨がより魅力的になるように図る。
- 「戦略家」が戦いに介入する際は、戦う当事者の誰も他のメンバーを打ち負かすことが不可能な状況を作る。これにより、戦っている当事者はコミュニケーションせざるを得なくなる。
- 「ファイター」は、支配側が支配的立場にいつけることができなくなるようにすることで、フリーズのパターンを打ち破る。
- 「預言者」は、群れのパターンに自身の権威を用い、メンバーに対し、不都合な真実を無視できない形で語ることで彼らを目覚めさせる。

生きたシステムにおける建設的パターンと破壊的パターンの違いはつながりだ。健全なネットワークでは、すべての重要なエレメントにはつながりが生まれ、タスクの分業や専門家、一体性が徐々に形成される。破壊的パターンは、そのようなつながりがない場合に発生する。介入戦略は、それがつながりの再構築に向け働いている限りにおいて、存在に不可欠なスペースに貢献することとなる。

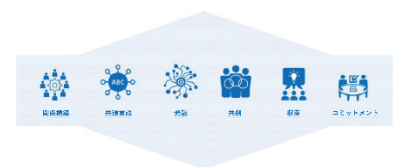
コヒーレンスの輪についてグループで考えてもらう実際的な方法の1つは、最低でも5m×5mあるワークショップ会場の中に、大きなスペースを使って基本的な絵（ロープでできた2軸のあるサークルと名称を書いたA4用紙）を作り、そこに各要素をちりばめていくというやり方だ。写真を参照のこと。

参加者に、自分のMSPが現在置かれた状況を示す象限に立つよう伝える。その象限の中で、彼らのMSPは「存在に不可欠なスペース」の内にあるのか外にあるのかを考えるように言う。これにより、そのMSPが「私」側にあるのか「我々」側にあるのか、そして現在のフォーカスが近似性にあるのか違いにあるのかが示される。

Eelke Wielinga (2009) コヒーレンスの輪 pdf



収 束



ツール 43：プロトタイプ

このツールの目的

時間と費用をかけずにアイデアを具体化し、他のメンバーがテストし評価することができるようにする。

このツールを使うタイミング

収束のフェーズで、どのアイデアがうまくいくかについての意思決定が必要なタイミング。

プロトタイプとは

MSPの収束フェーズにおいて主な関心事となるのは、共有の理解を生み出し、ソリューションに向けて進捗しているという感覚をメンバー全員が持つことだ。多くのアイデアや選択肢がメンバーに提示されるが、それらを具体化し、テストすることが必要となる。

プロトタイプというツールは、提案の全体像を精緻化するために多くの時間やエネルギー、リソースを費やす前に、それぞれのアイデアのよい点と悪い点についてのヒントをくれるものだ。プロトタイプは、提示されたアイデアについて、プロセスの初期段階で時間をかけずテストし、その基本要素についてフィードバックを得るという選択肢を与えてくれる。

デザイン・コンサルティング会社IDEOによれば、プロトタイプは、以下の3つの主要要素で構成される：

- ・ 考えるために作る：他のメンバーとの間で、それについてコミュニケーションすることができ、アイデアをよりよいものとするソリューションを生み出す。
- ・ ざっと、手早く、正しく：プロトタイプは完璧である必要はない。テストのために手早く安価に作成することで、早いタイミングで対象のさまざまな点を理解できるようにするのがプロトタイプだ。
- ・ 問に答える：プロトタイプというツールで回答したい問とは何かを特定することが重要となる。

プロトタイプのメリットを生かしたいなら、ファシリテーターはさまざまなプロトタイプのツールを利用することができる。たとえばグループでは、他のメンバーにアイデアを理解してもらうため、模型作成や、絵コンテ作成、ロールプレイ、図表の描画などが考えられる。

どのツールを選ぶとしても、参加者は遊び心をもって臨むことが重要だ。つまり、失敗を恐れることなく物事を試し、どうすればそれをよりよくできるのかについてのフィードバックに関心を持つということだ。

例：MSPにおける絵コンテの活用法

絵コンテとは、時間を掛けずにプロセスやアイデアを視覚化する簡単なスケッチのことを基本的に指す。対象は、MSPが開発・提供を計画している製品やサービスであってもよい。絵コンテは、人に見せられる（直線的な）形式にアイデアを変換するためのブレインストーミングのツールだ。視覚化のプロセスを経ることで、そのアイデアについて考え抜くこともできるようになる。このプロセスでは、マンガのフォーマットがよく用いられる。

時間をかけずにいくつかのアイデアをテストする方法として絵コンテを活用したい場合、グループを複数の小グループに分け、その小グループごとに絵コンテを作らせることもできる。

ファシリテーターは絵コンテの基本要素についてグループに説明し、明快なメッセージを伝えるためには絵が詳細であったり美しかったりする必要はないということを参加者全員が確実に理解するように図る。絵コンテが出来上がると、ファシリテーターは全員を集め、フィードバックセッションを行う。

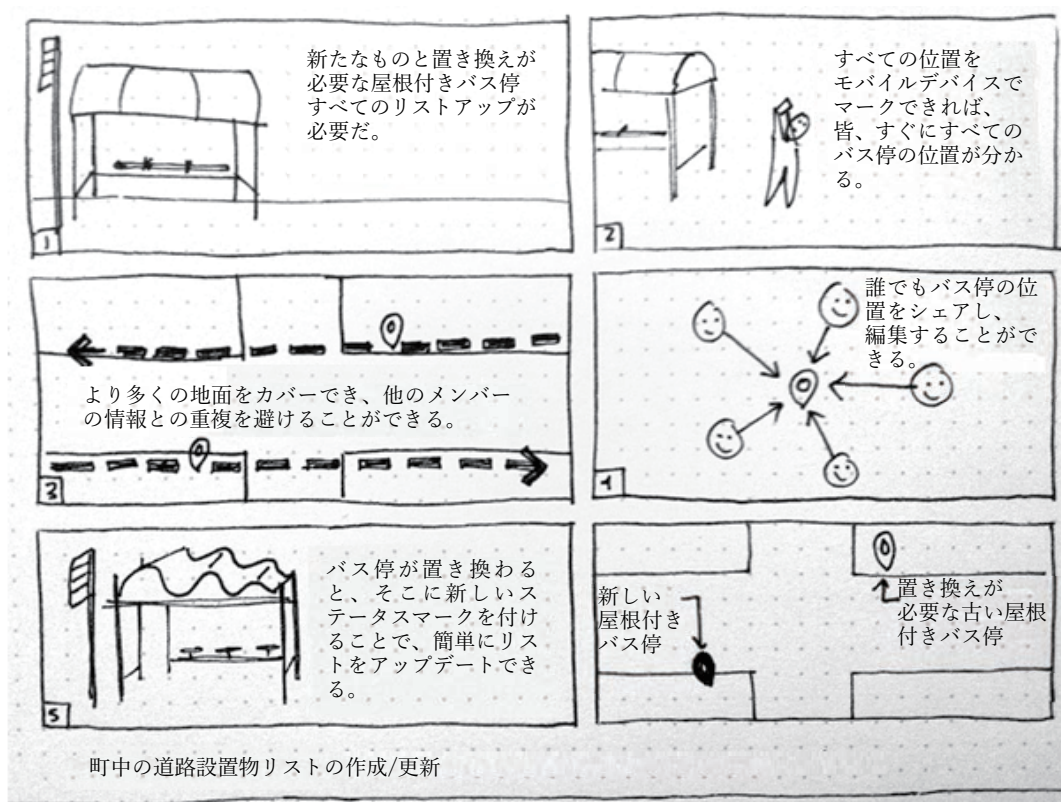
必要な材料：ペン、紙または絵を描ける白板

時間：約60分

各チームへの絵コンテについての指示：

- あなた方のアイデアの中で視覚化したい主要要素を決めてください。
- 30～45分で、マンガのフォーマットでそのストーリーを視覚化してください。
- グループにその絵コンテを紹介し、フィードバックを求めてください。

デザインスタジオUxによる絵コンテ例：



さらに知りたい方は：

IDEO (2015). The field guide for human-centred design. 1st edition 次のURLからダウンロード可能：
<http://www.designkit.org/resources/1/>

IDEO (2013). Human-centred design toolkit. 2nd edition 次のURLからダウンロード可能：
http://www.ideo.com/images/uploads/hcd_toolkit/IDEO_HCD_ToolKit.pdf (UPLOAD)

ツール 44：優先順位付けとランキング

このツールの目的

数多くのアイデアや選択肢が出てきた際に、このツールは最もうまくいくであろうアイデアや選択肢を選ぶのに役立つ。

このツールを使うタイミング

収束のフェーズで、多くの異なるアイデアや選択肢を絞り込む必要があるタイミング。

優先順位付けとランキングとは

あなたは会議で（おそらくツール33「協働するアイデアの融合」を使って）多くのアイデアをブレインストーミングしたところだ。問題は、どのアイデアをキープし、どのアイデアを却下するかを全員で決めるにはどうすればよいかだ。そのための簡単で体系的な手法はさまざま存在している。以下で、そのうち、「うまくいきそうなアイデアの選択」（© IDEO 2012）、「長いリストの絞り込み」、「ランキングと採点」の3つを紹介する。

(1) うまくいきそうなアイデアの選択

アイデアをうまく深めていくのに必要なのは、チームの情熱とエネルギーだ。ブレインストーミングから生まれたどのアイデアが情熱を掻き立てるかについての感触をつかみたいなら、記憶に新しいうちに、メンバー全員に気に入ったアイデアを投票してもらうようにする。

アイデアのグルーピング

ブレインストーミングセッション直後の数分を使い、似たアイデアをグルーピングする。

気に入ったアイデアの投票

ブレインストーミングの参加者に、自分が取り組みたいと感じるものや、最もうまく行きそうだと感じるものなど、個人的に気に入ったアイデアを各自選ぶように言う。選択できる数には一定の制約を設ける。他人の意見に影響を受けないよう、最初は黙って考えさせる。ブレインストーミングで使ったアイデアの書かれたポストイットに、直接、小さな丸いシールを使うか、シンプルに丸を描いて投票を行う。

結果についての議論

投票数を数え、最も人気の高いアイデアを決定する。チームの総意として、最もうまく行きそうなアイデアをいくつか選び、より検討すべきアイデアはどれかを決定する。今後検討を続けるアイデアの数については、現実的になること。まずは3つからスタートすることを目指す。

(2) 長いリストの絞り込み

もしも数多くのアイデアがあり、どのアイデアを選ぶかについての合意が難しい場合は、ランキングを行うことで、最も重要なアイデアを体系的に選べるようになる。最も重要なアイデアを選ぼうとしているのか、それとも最も実現可能なアイデアを選ぼうとしているのか、等、グループメンバーが選択基準について明確に理解する必要があることに留意する。基準の例としては以下のようなものがある：最も重要なアイデアかどうか、必要となる時間、費用、緊急性、実現可能性、望ましさ、次のステップ、等。

選択基準が明確だとすれば、長いリストを絞り込む簡単な方法は、リストを次のように3つに分けることだ (Kaner他、2014)：

- ブレインストーミングリストの項目数を3分割する。
- メンバーそれぞれが、3分割後の数の項目を選ぶ（15個のアイデアがある場合、全員がそれぞれ5つのアイデアを選ぶ）。
- 各メンバーが選択肢を選ぶやり方はそれぞれの好みでよい。
- リスト中のトップ三分の一、つまり最も多くのメンバーから選ばれたアイデアが高優先順位リストとなる。

このツールのよい点は、創造的なアイデアをキープでき、少数意見にも耳を傾けられることだ。

(3) ランキングと採点

10個のアイデアがあり、そのうちどれが最も重要か（あるいは妥当性や実現可能性など、どのような基準であれ）が明白とは言えない場合、この手法は、優先順位についてのグループとしての意思決定を満足できる形で行えるようにしてくれる。

- これら10個のアイデアをフリップチャートに書き出し、グループ全員に見えるようにする。
- グループメンバーそれぞれに、アイデアごとにスコアを付けてもらい（最も重要が10、最も重要でないが1）、降順でアイデアのランキングを決めてもらう。
- 各人のランキングを基に、平均スコアを計算する。
- スコア順にアイデアを記載し直す。
- 優先順位付けについて議論する。
- 必要に応じ、ランキングを再び行う。

ヒント

グループでランキングや優先順位付け、スコア付けを行う方法には、数多くのものがある。いずれも本当の意味で科学的だとは言えないものの、グループとしてどのアイデアが好まれているかについて、これらの手法は参加者の目にはっきり分かるようにしてくれる。

複数の選択肢がある場合、シンプルな手法を選ぶ。無用に複雑な投票やスコア付けを行おうとして、ミーティング中の貴重な勢いというものを無駄にってしまうことはままあることだ。そうすると混乱が生まれ、結果に疑義が生じてしまう。

つまりは、どのような手順にするかについては明確に決め、よく準備することだ (Chambers [2002:137-138] より)：

- スコアをどのように付けるかを明確にする：1つのアイデアに付けられるスコアに最高値があるのか、あるいは1つのアイデアには1ポイントのみとするのか、あるいは1つのアイデアに付けられるスコアは各人の裁量の範囲できめればよいのか、等。
- スコア付けの方法について準備を行う：種を置く、あるいはシールを貼る、あるいはマークする、等。
- 大人数グループの場合、時間を節約するため、まず少人数グループに分かれて議論し、グループとして投票させることもできる。しかし、このやり方の場合、個人の意見を汲み上げるという価値を若干損なうこととなる。
- スコア付けのアクティビティは、休憩時間に行う、あるいはメンバーが広がれるようにセッティングする、あるいはカードや項目リストを複数組作るなどして、種を置いたり、シールを貼ったり、マークするための列が長くないようにする。
- 2つ以上のリストが必要な場合、同時に作成するようにする。たとえば、ブレインストーミングを基に、開発の際に用いる用語について、同時に2つのリストを作成する。片方は重要度についてスコア付けを行い、もう片方はその用語が用いられた際にそれがどの程度上面なものとなるかについてスコア付けを行う。

- マークを追加したり、ランキングのリストを改めて作成することは可能だが、参加者のマークのついた、少しごちゃごちゃしたオリジナルのリストの方が、通常、より自分事として感じられると共に、より高いインパクトやオーナーシップを生んでくれる。



投票用シール：フリップチャート上での投票の際、CDIでよく用いられる方法

さらに知りたい方は：

IDEO (2012) *Design Thinking for Educators Toolkit*. 2nd Edition, page 53. © 2012 IDEO LLC. All rights reserved. <http://designthinkingforeducators.com/>

Kaner, Sam, Lenny Lind, Catherine Toldi, Sarah Fisk and Duane Berger (2014, third edition) *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. San Francisco: Jossey-Bass.

Chambers, Robert (2002) *Participatory Workshops: A Sourcebook of 21 Sets of Ideas and Activities*. London: Earthscan.

ツール 45：提案の比較

このツールの目的

意思決定をサポートするため、異なるステークホルダーの視点に立って課題を検討することで、その問題を分析する。

このツールを使うタイミング

収束のフェーズで、MSPの課題について異なる意見が表明され、比較が必要となったタイミング。

提案の比較とは

このツールはシンプルなマトリクスで、異なる視点からの提案を比較するためのものだ。このツールはグループ内で出てきたさまざまな提案を対象とし、それぞれについてのトレードオフを分析してくれる。このツールを使えば、さまざまなオプションが考えられることや、複雑な問題に対する簡単な答はないことをグループメンバーが理解できるようになる。

このツールはNational Issues Forum（NIF）が設計したもので、‘NIF Study Guide’としても知られている。

課題の領域		
問題の説明：概要		
問題は…（簡潔な文章で）		
視点 A	視点 B	視点 C
何をなすべきか		
賛成意見		
反対意見		
必要なコストやトレードオフは？		
違いを説明するのに役立つ他の質問		

このツールの最終的な目的は、課題にどう対処すべきかについて合意し、対話を通じ、どのような行動が必要かを決めることだ。合意内容は、すべての参加者がオーナーシップの共有を感じられるような文言で表現されなければならない。

潜在的な課題や困難

メンバー全員の合意事項や提案を決めるプロセスは、初期段階において参加者間に不信を植え付ける場合がある。そのため、グループ内のメンバーの意見が食い違い、それがコンセンサス形成を阻害する可能性につながる。さらに、一部の参加者が、このプロセスを損なおうとしたり、操ろうとしたりする可能性もある。たとえば、以下のような場合を想像してほしい：

- 意思決定権者の代表が、グループが合意した内容について意思決定する権限が彼/彼女にはないと主張する。
- 特定のグループが、合意プロセスの最終段階になって別の課題を持ち出すことで、状況を有利に運ぼうとする。これは「トロイの木馬」の名でも知られる。
- 参加者の一部が、自分の関係者と協議する、あるいは彼らを説得するために、他のメンバーよりも極端に多くの時間が必要だと主張する。このような行為により、意思決定プロセス完了のためのタイムラインに関する予定が崩れてしまう。

別種の困難には、メンバーの関係者からのサポートが得られないことが考えられ、そのような場合には、グループの決定が遅延したり、決定事項が覆されたりする可能性がある。最後に、自分たちに実行権限のない意思決定をグループが行う場合もある。たとえば、グループメンバーに政府代表者がいないにもかかわらず、新法が必要だという決定を下す場合がこれに当たる。

役立つヒントと戦略

1. プロセスの破綻を避けるために重要なのは、安心感と信頼を醸成し、それを維持することだ。そのために、以下を心がけることが役立つ：
 - メンバー全員が守らなければいけない一連のグラウンドルールを作る（ツール9「グラウンドルール」を参照のこと）。
 - 意思決定のための具体的なグラウンドルールについて、事前に合意形成を行う。たとえば意思決定は多数決で行う、等（ツール52「意思決定ルールの設定」を併せて参照のこと）。
 - 意思決定プロセスを慎重に定義し、「勝った/負けた」という感情につながらないようにする。
 - 外部とのコミュニケーションを注意深く管理する（メディアに何を話してよいかを合意しておく）。
2. 合意に至らない場合も、コンセンサス形成の可能性を残すため、どのような点で合意できないかについて検討することは有用だ。そのために役に立つツールが、Sam Kanerが開発した（2014年）「合意の勾配」（‘Gradients of agreements’）だ。このツールについての説明は[こちらをクリック](#)。また、すべての項目について完全なコンセンサスが本当に必要かどうかを考えることも有益だ。
3. 意思決定プロセスの遅延あるいは操作を参加者が企んでいるように思われる場合、それがどのようなものであっても、ネガティブな決めつけを避け、そのような行動に至った理由を探ることが役立つ。
4. グループにおける議論の進展と参加者が代表する組織との間の関係について、たとえばコミュニケーション戦略などを通じ、注意を払うことが重要だ。
5. 決定事項がそのグループの権限を越えてしまうことを避けるため、ファシリテーターまたはプロジェクトチームは、他のメンバーを意思決定プロセスに巻き込まなければいけない議論の方向性やスコープとなっていないかについて、常に気を付けなければならない。

さらに知りたい方は：

本項での解説は以下に基づいている。

Bettye Pruitt and Philip Thomas (2007) Democratic Dialogue: A Handbook for Practitioners. Washington, DC: CIDA, International IDEA, the GS/OAS and UNDP. Page 131-133.

<http://tinyurl.com/nv8cafr>

Gradients of Agreement: Kaner, Sam, Lenny Lind, Catherine Toldi, Sarah Fisk and Duane Berger (2014, third edition) Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making. San Francisco: Jossey- Bass. Page 333-373

以下も参照のこと：

http://msue.anr.msu.edu/news/gradients_of_agreement_can_help_move_groups_forward

ツール 46：市民陪審

このツールの目的

より大きな意思決定プロセスに一般市民を関与させる。

このツールを使うタイミング

収束フェーズで、どのアイデアがうまく行きそうかについて決定しなければならないタイミング。また、このツールは、特定のステークホルダーとの間での共創が困難な場合にも使用できる。

市民陪審とは

市民陪審とは、より大きな意思決定プロセスに、一般市民の声を反映させるための意思決定ツールだ。このツールは、公共の観点で重要な課題について深く検討し、意思決定を行うため、無作為に選ばれ、人口統計学的にバランスのとれた複数の一般市民で構成される「陪審団」を集めて行われる。

市民陪審は、意思決定の質を高め、政策策定と実行の正当性、有効性、効率性、持続可能性を向上させるために開発されたツールだ。このツールは一般的に、戦略策定、サービスの優先順位付け、技術的選択のために用いられる。

このツールは、サーベイのような他の調査・広聴ツールと並行して使うこともできる。特定のステークホルダーとの共創が困難な状況下においても、このツールは、検討あるいは開発中のアイデアに対するフィードバックをMSPが得られるようにしてくれる。

市民陪審の参加者は、通常3～6日間招集されるため、さまざまな議論を呼ぶことの多いテーマを徹底的に検討することが可能となる。オープンな雰囲気づくりのため、市民陪審の参加者は、直接的なステークホルダーとして行動しなくてよいこととされている。市民陪審のための集まりは、議論の対象となる課題や入手可能な情報によっては、数週間から数か月にわたって開かれる場合もある。

自分たちの見解を形成する前に、専門家証人を招き、質問を行う機会が陪審員には与えられる。その間、追加的な専門家の招致や追加情報を陪審員は要求できるため、グループディスカッションとインタビューが繰り返される。何度か投票を行うことで、陪審員はパネラーとしての共通の見解を形成することができるようになる。



出典：MinnPost

市民陪審のファシリテーション法

市民陪審を成功に導くファシリテーションは、実際の会合の遥か以前から始まっている。

陪審員は通常12~20人のメンバーで構成され、コミュニティの視点を広く代表するよう、慎重に選ぶ必要がある。有権者からの選定しようとする場合、有権者以外のグループの視点が反映されるようにするため、追加的措置を講じることが推奨される。一般市民を実際に模した陪審員構成とするため、謝礼金やアクセスしやすいロケーション、育児施設などの提供を行うこともできる。

また、市民陪審の集まりが開かれている間は、プロセス全体を通じて、それがインクルーシブで公正なものとなるよう図ることが重要だ。ファシリテーターは、グループディスカッションと専門家インタビュー間の時間配分がうまくいくよう取り計らうなどして、プロセスを導くことができる。陪審員によりさまざまに異なる意見のすべてが確実に表明されるよう図るためにも、有能なファシリテーターの存在が非常に重要だ。

監督のためのパネルは、通常、テーマとなる課題に関連した経歴を持つ外部のオブザーバーまたはステークホルダーの中から指名された者で構成される。さまざまなグループを代表するパネルの招集では、バランスが重要となる。これは、このパネルの指名が、プロセスの公正性と信頼性を担保するためのものだからだ。監督パネルが直接ファシリテーションを行うことはないが、すべての結果の信頼性について批判的にチェックを行う。

市民陪審を、政策や意思決定に一般市民が真の意味で関わる強力な参加型ツールにするためには、陪審員の見解や提言に何が起こっているかをモニタリングすることも重要となる。

Wakeford (2002) によれば、市民陪審についての現在の課題とは、特に現在、政治的プロセスから疎外されているグループを対象とした長期的取り組みに市民陪審を関わらせることにある。これを推進するため、初期段階から市民陪審をボトムアッププロセスにすることができるよう、草の根フォーラムなどの補完的ツールを用いることもできる。

さらに知りたい方は：

Environmental Mainstreaming Initiative (2009). Profiles of Tools and Tactics for Environmental Mainstreaming. No. 4. Citizen Jury:

[www.environmentalmainstreaming.org/documents/EM%20Profile%20No%204%20%20Citizen's%20Jury%20\(6%20Oct%2009\).pdf](http://www.environmentalmainstreaming.org/documents/EM%20Profile%20No%204%20%20Citizen's%20Jury%20(6%20Oct%2009).pdf)

The Jefferson Center (2004). Citizen Jury Handbook: www.epfound.ge/files/citizens_jury_handbook.pdf

The World Bank Social Development Department. Sourcebook: Citizen Jury:

www.worldbank.org/socialaccountability_sourcebook/Tools/Other/cj.html

Wakeford, T. (2002). Citizens Juries: a radical alternative for social research. Social Research Update. Issue 37:

<http://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU37.html>

ツール 47：儀式的異議

このツールの目的

提案やストーリー、アイデアをテストし、強化するため、それらに反対意見をぶついたり、ポジティブな代替案を提示する。

このツールを使うタイミング

MSPの収束フェーズで、グループのアイデアや提案をテストし、精緻化する必要があるタイミング。

儀式的異議とは

フィードバックを得ることは簡単なことではなく、それがポジティブなものでなかった場合、人は往々にして防衛的になり、怒りを覚える。それにも関わらず、提案やアイデアをよりよいものとするためには、ネガティブなフィードバックは非常に重要なものとなり得る。たとえそれが、ポジティブなフィードバックよりネガティブなフィードバックの方が記憶に残りやすいというだけの理由であったとしてもだ。だが、個人的関係を損なうことなくフィードバックについて議論する安全な方法を考え出すことは、そう簡単ではない。

儀式的異議は、Cognitive Edge社のDave Snowdenが開発したワークショップ手法であり、提案やストーリー、アイデアその他の内容をテストし、強化するため、儀式的異議（反対意見）をぶついたり、肯定（ポジティブな代替案）を提示するというものだ。これは一種のナレッジマネジメントツールで、学習とレジリエンス向上を目的として批判や不同意を相手に伝える様式化された方法だ。儀式的異議とは、対話や議論ではなく、強制的な傾聴技術を常に指す。

基本的なやり方としては、話し手が一連のアイデアをグループに紹介し、グループはそれを黙って聞く。話し手は次に椅子を逆向きにし、背中を聴衆側に向け、グループがそれらのアイデアを攻撃（異議）するか、他の提案を提示する（肯定）するのを黙って聞く。



写真：ニューデリーのICCOのためのワークショップでの儀式的異議の様子（CDI, 2011）

聴衆と向き合わないという形でプロセスを儀式化することで、プロセスを個人的感情から切り離す。グループで儀式的異議を行うのは（他のメンバーも同じプロセスを体験することとなる）、攻撃や代替案は個人に対するものではなく、むしろサポートのためのものだということを意味している。アイコンタクトせずに黙って聞くことで傾聴力が高まる。このプロセスから生まれたグループとしての計画は、コンセンサスをベースにした手法の計画よりレジリエントなものとなる。

儀式的異議は、マネジメントや意思決定者に新たなアイデアを提示するプロセスをシミュレーションし、必要な批判やブラッシュアップに向けた新たな思考に道を開くことを意図している。このプロセスは、混乱を招くことなく、傾聴力を高めようとするものだ。

この手法が前提とするのは、参加者は他のプロセスにも関わっているということだ。それが事業計画の策定であれ、MSPのための活動計画策定やその他のクリエイティブな何かであれ、反対意見の対象となるものに対する彼らの思考を刺激してくれるのが、そういった他のプロセスだ。このプロセスは、儀式的異議/肯定の実施以前に進行していなければならない。

儀式的異議のための会場づくり

この手法は、通常、3名以上で構成された最低でも3つのグループが参加するワークショップで用いられる。理想的には参加者数はもう少し多い方がよいが、12名以上にはならないようにする。グループ数が多ければ多いほど、よりブラッシュアップされ、バラエティに富んだ結果が得られる。

各グループは円卓に座り（あるいは椅子をサークル状に並べて座り）、テーブルとテーブルの間は十分なスペースが取れるような形で、会場内に配置するようにする。テーブル間が狭いと、雑音が大きくなり、話し手が異議や肯定意見を聞き取りにくくなってしまう。

テーブルの配置は、時計回りあるいは反時計回りに次のテーブルに移動するという指示が出しやすい（そして、それが理解しやすい）ように配置する。この手法は、中央のスペースに面した別々の部屋でのグループワークだとうまくいきやすいが、ファシリテーターの仕事は難しくなる。

各テーブルには、話し手用のクリップボードとペンを用意する。これは必須という訳ではないが、話し手はペンと紙を持ってくるのを忘れることも多く、クリップボードを準備することで、進行がいくらか容易になる。

ファシリテーション法

1. プレゼンテーションを行う話し手を指名する。「落ち込んでも回復力があり、強い気持ちの持ち主で、不満を抱えることがない」人物を選ぶことが推奨される。
2. 批評者となる聴衆を招く。できれば、その課題についてのさまざまな意見が出るように、ワーキンググループ内のメンバーよりも多くの人数の外部メンバーがいるような構成にすることが望ましい。
3. アイデアや提案、コンセプトその他のコンテンツについての短いプレゼンテーションを行い、グループに反対意見を出してもらう。話し手のプレゼンテーションを聴衆は黙って聞き、この段階でコメントは行わない。プレゼンテーションは3分以内に収めるように話し手に伝える。
4. 反対意見：話し手にメモを取るためのクリップボードを渡し、後ろを向かせる。グループは、そのアイデアに真剣に反論するようにする。話し手はそれを黙って聞き、メモを取る。
5. まとめ：話し手には、聞いたことについて考える時間を与える。話し手は、再びグループと向き合うように座り、自分が学んだことをグループに話す。

この一連のステップは、儀式的異議/肯定により改善すべきプロセスや結果について、グループメンバーが一定時間検討した後にスタートする。この儀式的プロセスを、複数グループで何回か繰り返すことで、最初に提示されたアイデアを改善する大きな可能性につながる。このプロセスを通じ、話し手が学びを得られるだけでなく、異議を唱えたり肯定したりしたグループメンバーも、自らのコメントから学ぶことができる。

さらに知りたい方は：

Cognitive Edge. Ritual dissent: <https://cognitive-edge.com/library/methods/ritual-dissent/>

Knowledge Sharing Tools and Methods Toolkit: www.kstoolkit.org/Ritual+Dissent

SDC Learning & Networking site: www.shareweb.ch/site/Learning-and-Networking/home-sdckm-tools/ritual-dissent

ツール 48：カード・クラスタリング

このツールの目的

時間をかけずに、アイデアを生み、グルーピングし、複数のアイデアを統合し、議論とコンセンサス形成を促進する。

このツールを使うタイミング

このツールはMSPのさまざまなフェーズで使うことができるが、特に有用なのが収束のフェーズだ。多様なメンバーで構成されるグループや1つの問題についてさまざまな意見があるグループにおいて、あるいは階層が存在する場合に、このツールは効果を発揮する。

カード・クラスタリングとは

カード・クラスタリングとは、ファシリテーターが主導するプロセスで、カード（またはポストイット）を用い、アイデアを集めるために行われ、特にさまざまな回答が予想される場合に有用だ。このツールは12～20人のグループ向きで、グループの人数が多い場合、少人数グループに分けるとよい。最初に質問を行い、アイデアをカードに書き留め、その後似たアイデアをグルーピングする。それぞれのグループにタイトルを付けた後、優先順位付けを行い、さらに検討していく。

カード・クラスタリングは、グループとしてのアイデアを統合し、コンセンサスや議論を促すのに非常に役に立つ。このツールの大きなメリットは、通常はグループディスカッションの際に沈黙を守るメンバーも含め、参加者全員に意見を出してもらえることだ。

カード・クラスタリングの実施法

会議においてカードを活用する手法は数々ある。基本的なやり方は以下のようなものだ：

- グループメンバーに質問を投げかける。
- 参加者は、その質問に関するアイデアをカードに書く（例：一人当たりカード3枚まで）。各参加者は、個人ワークとしてカードに記入を行う。カード記入のルールは以下の通り：
 - カードに書き入れる前によく考える。
 - 1枚のカードには1つのアイデア。
 - 短い文章を使う。カードに長い文章を書いたり、1語だけ書くことは避ける。
- ファシリテーターは参加者に、グループの他メンバーに自分のカードを声に出して読み上げ、必要に応じて簡単に説明するよう促す。
- 1枚ずつ、すべてのカードを、フリップチャートまたは、壁や地面などに並べ、参加者全員がカードを見ることができるようにする。
- グループでカードについて話し合い、似たものをグルーピングしていく。グルーピングやグルーピングされたカードのタイトルについて、必ず全員一致で決めるようにすること。
- グルーピングのタイトルが決まった後、さらに検討を行い、議論する。

バリエーション：

センシティブなテーマの場合、誰がカードに記入したかが分からないように行い、参加者が意見を出しやすいようにすることもできる。この場合、ファシリテーターがカードを集め、読み上げる。

大人数の会議では、メンバーをサブグループに分け、そこで課題を議論し、そのグループのアイデアとして決まった数（たとえば3つ）のカードを選ぶように言うこともできる。グループが選んだカードだけを共有することで、全員の意見を取り入れつつも貴重な全員セッションの時間を節約できる。

扱いやすい数にまでアイデア（カード）の数を減らすのは、場合によっては時間がかかり、複雑な作業となる。この作業を行うため、我々はよく、Bob Williamsが生み出したファストブレイク（FastBreak）という手法を用いる。カードすべてに番号を振り、メンバーの誰かに、ペアになりそうな番号を挙げてもらう、参加者に次々とペア候補を挙げてもらう（「23番は8番と合いそうだ」）ことで、徐々にグルーピングの形が見えてくる。

カード・クラスタリングで最も困難なのは、このツールの参加型の特徴を損なうことなく時間をコントロールすることだ。グルーピングやそのタイトルをこちらから提案してグループをサポートしたくなるものだが、グループメンバーから頼まれたときのみ行うようにすること。少数のメンバーのみが説明でき、また合意できる完璧なカードグループを作るより、少し時間がかかっても、メンバー全員が協働して分析を行う方が望ましい。

カード・クラスタリングの結果は、通常、さらなる少人数グループでのグループワークのスタート地点に相応しいものとなる（「これからの1時間、グループ1の課題についてさらに分析したい方はいますか？グループ2、3、4を担当したい人は？」）。



写真：ICCO南アジアの地域戦略についての優先事項を選ぶためのカード・クラスタリング（CDI, 2011）

さらに知りたい方は：

<http://www.kstoolkit.org/Card+Collection>

http://www.bobwilliams.co.nz/Tools_files/cluster.pdf

http://betterevaluation.org/evaluation-options/card_visualization

Salas M A, Tillmann H J, McKee N and Shahzadi N (2003) Visualization in Participatory Programmes VIPP How to Facilitate and Visualise Participatory Group Processes Bangladesh: Southbound for UNICEF.

ツール 49：ソクラテス式問答法

このツールの目的

グループメンバーが何かについてより深く理解するのをサポートする。

このツールを使うタイミング

収束のフェーズで、共通理解を醸成することが関心事の場合。

ソクラテス式問答法とは

ソクラテス式問答法は対話の一種であり、グループが普遍的な問について自問し、コンセンサスを形成できるようサポートしてくれる。考察のプロセスで個人的な経験を活用することで、この種の対話は個から出発し普遍に至ろうとする協働的な取り組みとなる。

ソクラテス式問答法は、ディベートでもなければ競争でもない。グループ全体として、参加者全員が合意できる最終的な回答を見出すという課題に取り組むのだ。協力して熟考し、コンセンサスを追求することが、ソクラテス式問答法の柱だ。そのため、参加者は、グループが検討すべき重要な考察内容についてはすべて共有するよう促される。

ソクラテス式問答法は、内省プロセスのスピードを落とすことのメリットに基づいたものだ。そのため、このツールは非常に時間がかかる場合がある。ソクラテス式問答法が3日を超えて続くこともよくある。本格的なソクラテス式問答法の一部を行うことは、実りあるアクティビティとなり得、かつ、時間を抑えることができる。

考察のプロセスは、MSPにとって意味のある普遍的な問でスタートする。たとえば「対立は実りあるものたり得るか?」「協力の価値とは?」といった問だ。ファシリテーターと相談し、グループが事前に問を考えたり提案することもできる。



出典：Young World Socratic Dialogue

ソクラテス式問答法のファシリテーション法

選んだ問に答えるために、ファシリテーターは、参加者の個人的経験に基づいた体系的熟考の秩序だったプロセスを通じ、グループを導いていく。問をきっかけとして、各参加者は、考察テーマを象徴していると自分が感じる自らの体験事例について考えるよう求められる。

ソクラテス式問答法に相応しい事例の基準は以下の通り：

1. 自らが体験したものであること。
2. その時点で完了したものであること（つまり未だ進行中の経験でないこと）。
3. あまりにも感情が入るものではないこと。
4. 簡潔であること。
5. シンプルであること。
6. 事例のオーナーは進んで質問に答えること。

（出典：Marinoff, L.）

自分の体験事例を共有すると、他のグループメンバーは、その事例がどの程度、その問を表現または体現するものかを判断するため、質問するよう促される。全員が事例を共有した後、グループは、さらに考察すべき重要な事例についてコンセンサスを形成するよう努める。そこで残った事例は、まとめを行い、その後のステップで参照できるよう貼り出される。

重要な事例が1つ選ばれると、それがそのままソクラテス式問答法の焦点となる。可能な限りの詳細が共有され、それがフリップチャートに書き出されると、当該事例のどの情報が普遍的な問に対する回答を提供してくれるかについて、グループは考察を行う。グループが暫定的な結論に至ると、他の事例を参考にその結論についての再検討を行い、必要に応じて修正する。合意された回答はできる限り精緻化する。なぜならば、参加者は最終的に反例を見つけるように求められるからだ。

Marinoffは、このプロセスを「砂時計」だと表現した。つまり、普遍的な問から個別の状況に焦点を絞り、その後また焦点を広げて普遍的な回答を探すのだ。

ソクラテス式問答法のすべてのステップにおいて、ファシリテーターは、独立した批判的内省をメンバーに促す。これは対話そのもののディスクリールを超えたものだ。なぜならば、ソクラテス式問答法には2つの追加的レベルの対話も存在しているからだ。また、対話の方向性や形式についての戦略的ディスクリールや、対話ルールについてのメタディスクリールも存在する。

対話を通じてグループを導くのはファシリテーターだが、参加者が従うべき一般的ルールがいくつかある：

対話における一般的ルール：

1. 疑問を感じたときは発言する。
2. 他のメンバーの発言に注意を払う。
3. 1人で長々としゃべることは避ける。
4. 仮定の質問は行わない。
5. すでに発表された論文については触れない。
6. コンセンサス形成に努める。

（出典：Marinoff, L.）

さらに知りたい方は：

Marinoff, L. (Enteléquia. Filosofia Prática). The Structure and Function of a Socratic Dialogue:

<https://sites.google.com/site/entelequiafilosofiapratice/aconselhamento-filosofico-1/the-structure-and-function-of-a-socratic-dialogue-by-lou-marinoff>

https://en.wikipedia.org/wiki/Socratic_method

ツール 50：場面の転換

このツールの目的

多様なメンバーで構成されるグループの内省、生産性、協働能力を高める。

このツールを使うタイミング

収束のフェーズで、どのアイデアがうまくいきそうかについて意思決定が必要なタイミング。ただし、他のフェーズでも有用。グループのポジティブなエネルギーや意見交換が枯渇しそうなときに、このツールは特に役立つ。

なぜ場面の転換を提案するのか

何時間も一緒に作業することは、参加者から多くのエネルギーを奪うものだ。刺激を受け続け、ポジティブなエネルギーを維持するためには、ルーティンを打ち破り、プロセスに新味を与えてくれる手法を探すことが役立ち得る。会議の場からメンバーを連れ出し、セッティングを変え、新たな要素を持ち込むことで、「場面の転換」ツールは、気分を一新する間（ま）の力を与えてくれる。

大きな意思決定やブレイクスルーの前には特に、遠出をしたり、現地訪問や内省のための散歩をするなど、これまでと全く違うことをしてみるものが役立つ場合がある。それにより気分がリフレッシュし、決定内容の意味についてメンバーが考える時間を作ることができる。

場面の転換 – ステップ・バイ・ステップ

場面の転換の面白い事例としては、「ウォークショップ」（‘walkshop’）がある。IDSが始めたこのコンセプトは、「ワークショップを、身体を動かし屋外で行うものに変える」ことを指す。これをやってみて分かったことは、テーブルを離れ、少しの時間を使って役割や階層を調整することが、しばしば素晴らしい結果につながるということだ。このツールにはさまざまなバリエーションがあるが、世界中で実証済みの手法とされている。



メンバーを屋外に連れ出し、少人数のグループで一緒に散歩や散策をさせることで、参加者は心が開放され、革新的なアイデアや突飛なアイデアを思いつくようだ。事例が示すだけでなく、科学的な研究でも、(たとえそれが屋内であっても)歩くことで創造的思考が最大60%も高まることが示されている。これに加え、IDSのウォークショップ参加者も、美しい風景の中で歩くことでインスピレーションが高まったと語っている。

ファシリテーターが場面の転換を準備する際は、ディスカッション用の5つか6つの質問を書いたラミネート加工をしたカードを用意し、メンバーが完全に固定されているわけではない少人数グループが、決められたルートを歩くときに持っていけるようにする。一連の思考ややり取りが自然な流れで完結した際には、グループのメンバー構成を組み替え、ディスカッション用カードを交換する。

このツールを使う目的や時間の制約にもよるが、場面の転換は、通常、20分から半日程度かかる。20分間場面を転換するだけで、意思決定プロセスは劇的に向上する。

時間が許す場合は、議題となっている問題の性質や可能性についての内省を視覚化し、共有するため、半日または1日の小旅行を行うこともできる。

さらに知りたい方は：

Leach, Melissa (for Steps Centre/IDS, 2014). The Wonders of Walkshops [ブログの投稿](#)

Original: Stanford study finds walking improves creativity:

<http://www.apa.org/pubs/journals/releases/xlm-a0036577.pdf>

ツール 51：沈黙

このツールの目的

より質の高い傾聴力と意思決定力を得るために、グループ・ダイナミクスを変える。

このツールを使うタイミング

収束のフェーズで、どのアイデアがうまくいきそうかについての意思決定が必要なタイミングや生まれたアイデアを精緻化する必要があるタイミング。より早期のフェーズでも有用。

なぜ沈黙を使うのか

沈黙の力を侮ってはいけない。ステークホルダーミーティングにおける最善の意見が、自らの傾聴力をベースに考えをまとめるのに少し時間を必要とする内向的な人から出ることは少なくない。ファシリテーターの仕事は、新たなアイデアが出やすくなる建設的な雰囲気づくりを行うことだ。グループディスカッションの中で新たなアイデアやイノベーションが生まれることもある。だが、多くの場合、新たなアイデアやイノベーションが生まれるのは後になってからだ。たとえば家に帰る途上や散歩中、あるいは夜中に目覚めたときなどだ。

このような内省のための環境づくりを行うのは難しい場合もあるが、不可能ではない。以下で、いくつかの推奨事項を紹介する：

- 自分一人になれる時間があるような形でミーティングを企画する。たとえば休憩時間を十分取る、あるいはまだ明るいうちにミーティングを中断し、屋外を散策できるようにする。
- メンバーに対し、10分間自分だけで考えをまとめてノートに記し、その後その内容を他のメンバー1人か2人と議論するように言う。
- 全体セッションで、あまり発言していないメンバーの意見をみんなで聴くようにする。

重大事が議案となっているミーティングでは、怒りやフラストレーションといった感情が渦巻くことがある。これはよい結果をもたらす場合もあるが、一般的に言って、参加者に頭を冷やす時間を与えることが推奨される。アドレナリンレベルを通常の範囲にまで抑えた方が、人はよりよい意思決定を行うことができ、人の意見をよりしっかり聴くことができる。1つの質問（たとえば「我々は次に何をすべきだろうか？」あるいは「この状況を変えるには何が必要だろうか？」）について、1分間黙って内省するよう促すことで、ステークホルダーミーティングの雰囲気や生産性が大きく改善することができる。

さらに知りたい方は：

沈黙の実践や活用についての情報をさらに知りたい場合は：

<https://prezi.com/ffm0qcsaxff/soundofsilencews/>

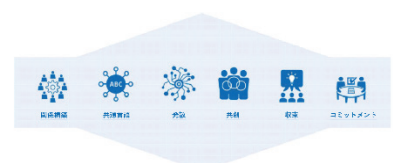
落ち着きを保つためのヒント：

www.forbes.com/sites/travisbradberry/2014/02/06/how-successfulpeople-stay-calm/

内向的vs外向的ファシリテーターについては：Herman Brouwer (2013) *Are introverts better at partnership brokering?* PBA Journal Betwixt and Between Issue #1, [link](#).



コミットメント



ツール 52：意思決定ルールの設定

このツールの目的

意思決定を行うタイミングや、どのような意思決定にはどのタイプの手順が必要かを明確化する。

このツールを使うタイミング

コミットメントのフェーズで、意思決定を行い、活動計画について合意を行うことが必要なタイミング。

意思決定ルールとは

意思決定ルールとは、いつ意思決定を行うべきかについて明確に理解するためのメカニズムだ。MSPにおいては、利害の幅は大きく、そのためコンセンサス形成が難しくなる。また、すべての意思決定が全員一致である必要はないと認識することが重要だ。このツールは、どのような意思決定にどのタイプの手順が必要かを明確化してくれる。

意思決定ルールの設定は、グループがアイデア生成の段階から実践の段階に移ったことを明示するものだ。明快な意思決定ルールを設定することで、混乱が避けられると同時に、グループメンバーがお互いを受動的だ（実践に向けて動こうとしない）と認識したり、衝動的だ（何の意思決定もされていないはずなのに活動を始めようとする）と認識することから来るフラストレーションを避けることもできる。

Kaner (2014) によれば、一般的な意思決定ルールには6タイプあり、それぞれがステークホルダーの参画に対し、異なる影響を与える。



出典：Sam Kaner, 2014

ある特定の意思決定ルールを選択することは、グループの行動に直接的な影響を与える。個々のステークホルダーは、自分の活動が意思決定に与えた影響をどう認識するかにより、参画の度合いや質を変えることとなる。

たとえば、意思決定ルールとして「多数決」が選ばれた場合、ステークホルダーの51%の合意獲得を巡って、意見が戦わされ、活発な参画が行われることとなるだろう。この意思決定ルールを選択した結果、大多数による合意が確定した後は、その他の少数意見はもはや重要とは見なされなくなる。

このような状況は、たとえば意思決定を阻止する権限がステークホルダー全員に与えられる「全員一致の合意」ルールとは大きく異なる。一方、「議論することなく責任者が決定」ルールは、グループメンバーの参画を受動的なものとしてしまう。なぜなら、このルールでは「仰る通りに」という雰囲気が生まれ、積極的に参加しても何もメリットがないと思わせてしまうからだ。後者のルールはMSPには不向きだが、迅速に動くことが重要となる危機的状況においては、適切な意思決定ルールとなり得る。

ミーティングを企画するに当たり、この6つの意思決定ルールについて検討することで、ステークホルダーの混乱を避けることができるようになる。また、(組織カルチャーや職業上の) 背景が異なれば、意思決定の方法に対する期待値も異なることを認識すべきだ。どのような意思決定の手続が適切かについて、ステークホルダー全員が何らかの前提を持っている可能性がある。こういった前提を明らかにすることで、特定の状況下で、どの意思決定ルールが自分たちにとって最もうまくいくかについて、グループとして選択することができるようになる。

さらに知りたい方は：

Kaner, Sam, Lenny Lind, Catherine Toldi, Sarah Fisk and Duane Berger (2014, third edition) *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. San Francisco: Jossey-Bass.

ツール 53：セオリー・オブ・チェンジの視覚化

このツールの目的

ステークホルダーがセオリー・オブ・チェンジを視覚化するのをサポートする。

このツールを使うタイミング

コミットメントのフェーズで、ビジョン達成のために必要な主要戦略や道筋について、また各関係者の貢献の仕方や貢献対象について、グループの共通理解や合意の形成が必要なタイミング。

セオリー・オブ・チェンジとは

セオリー・オブ・チェンジとは、未来志向の物語のようなものだ。実際、これは、人が何を目にしたいと望み、何を目にするのを期待し、何を目にするとの前提に立っているかを組み合わせたものだ。人が望み、期待し、前提に立つものとは、極めて個人的なものだ。希望や期待、前提を説明しようとする、非常に難しかったり、さまざまな解釈が可能である場合がある。

計画策定・戦略ツールとしてのセオリー・オブ・チェンジは、人に刺激を与える優れた視覚化が用いられた場合にこそ、極めて生産的かつ効果的なものとなる。視覚化により、参加者は、他のメンバーと対話する際にクリエイティブな考え方ができるようになると同時に、行動を起こそうという気持ちを掻き立てられることすらある。メンバーがプロセスに関わりたくなるようにし、セオリー・オブ・チェンジが単なる紙の上の物語とならないようにするため、「読み取り」やすく、人を惹きつける視覚化を行うことが重要だ。

セオリー・オブ・チェンジのプロセスで視覚化を用いることにより、往々にして複雑な目下の課題の微妙さを迅速かつ効果的に理解できるようになる。視覚化はまた、グループの現状や将来のビジョンについての理解にも資する。最後に、今後待ち受ける課題を「見て」把握し、「全体像」を理解できるようになるために、多くの場合、実際に描いてみるのが役に立つ。



セオリー・オブ・チェンジの視覚化のファシリテーション法

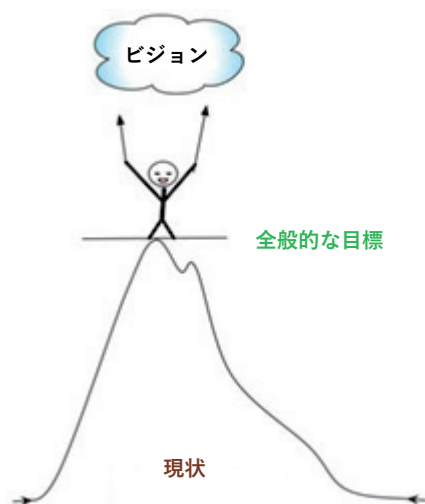
視覚化の力とは、グループが認知し、議論すべき課題に対し、物理的に関心を引き寄せられることにある。どのようなメッセージを発信し、どのようなストーリーを語りたいのだろうか？セオリー・オブ・チェンジのプロセスで視覚化を活用する際に、重要な点がいくつかある：

1. すべては視覚化できる！
2. 視覚化する方法は個人的なものである。
3. 認識の仕方は個人的なものである。
4. 視覚化されたものは明確でシンプル、かつ魅力的なものである必要がある（これらすべてを達成することは簡単ではない！）。
5. セオリー・オブ・チェンジの視覚化にはストーリーも付き物であり、この2つが一緒になってセオリー・オブ・チェンジが完成する。

新たなセオリー・オブ・チェンジの要素を視覚化するには、比喩を使ったり、書かれたストーリーにシンプルな絵やモチーフを描き加えることが考えられる。セオリー・オブ・チェンジの視覚化には比喩が用いられる場合があり、たとえば歯車で動きが伝播することを表したり、らせんを使って、現状から将来のビジョンに向かう道のりは真っ直ぐに伸びているものでは決してないことを強調したりする。



セオリー・オブ・チェンジのファシリテーションに当たっては、セオリー・オブ・チェンジ自体を現状のものから我々のビジョンで目指す状態に発展させるのに、次のイラストが役に立つことが分かった。



ビジョン（望まれる変化）や山頂に至る道や経路は数多くある（もしもそれが役立ちそうなら、さまざまな移動手段を考えてみてもよい）。辿っている道がブロックされていた場合、時には別の道を辿らなければならなくなるだろう。時には、当初の前提に立ち戻り、考え、もう一度観察し、分析し、熟考し、理解しようと努め、現状を再び見つめ（視覚化すること！）、そして山頂に向かって再び進む。自分のセオリー・オブ・チェンジを山頂に向かって進む道と考えることは、セオリー・オブ・チェンジのプロセスの視覚化の多くの例の1つでしかない。

重要なポイントとして、セオリー・オブ・チェンジの視覚化には、時間の観点が必要だということに留意する。人にはマイルストーンや、何かの達成を祝う理由が必要だからだ。

自分のセオリー・オブ・チェンジをどう視覚化するかを決める際には、ターゲット・オーディエンスや文脈、視覚化の目的について考えることが重要だ。視覚化した絵は、何を自分が伝えたいかを人が理解する助けになることを常に意識するようにする。

さらに知りたい方は：

Brouwers, Jan & Simone van Vugt (2013): ToC Reflection Notes 2: How to facilitate a ToC process and help to develop ToC capacities?

Koopmanschap, Esther & Mirjam Schaap (2013): ToC Reflection Notes 4: Visualising your theory of change: a must?

(上述の2つの論文は以下から入手可能：

<http://www.theoryofchange.nl/resource/hivos-actionlearning-community-reflection-notes>)

セオリー・オブ・チェンジのガイダンス、ツール、研究、事例全般については、CDIポータルに掲載：
www.theoryofchange.nl

ツール 54：投票

このツールの目的

今後とるべき行動について、グループが対話を通じてでは全員一致の意思決定ができない場合に、意思決定をサポートする。

このツールを使うタイミング

MSPの最終フェーズで、意思決定を行う必要があるタイミング。

投票の実施法

今後とるべき行動について、グループが全員一致での合意に至ることができない場合、投票は最後の手段となる。意思決定の際の最初的手段として投票を用いるのは避けること。なぜなら、投票よりメリットの大きい参加型の意思決定の仕方が他にもあるからだ。このような参加型の他の意思決定法は、意思決定内容について、よりメリットの大きい共通理解やオーナーシップを生み出してくれる。

投票は意思決定のために活用できるだけでなく、MSPのすべてのフェーズでメンバーの志向や意見を知るために用いることもできる。このツールを使えば、ある問題について、どのような点で意見が分かれており、どのような点で意見が一致しているかについて、グループメンバーは時間をかけずに理解することができる。

投票の方法には、シールや挙手、無料のオンラインサービスなどがある。

シール：

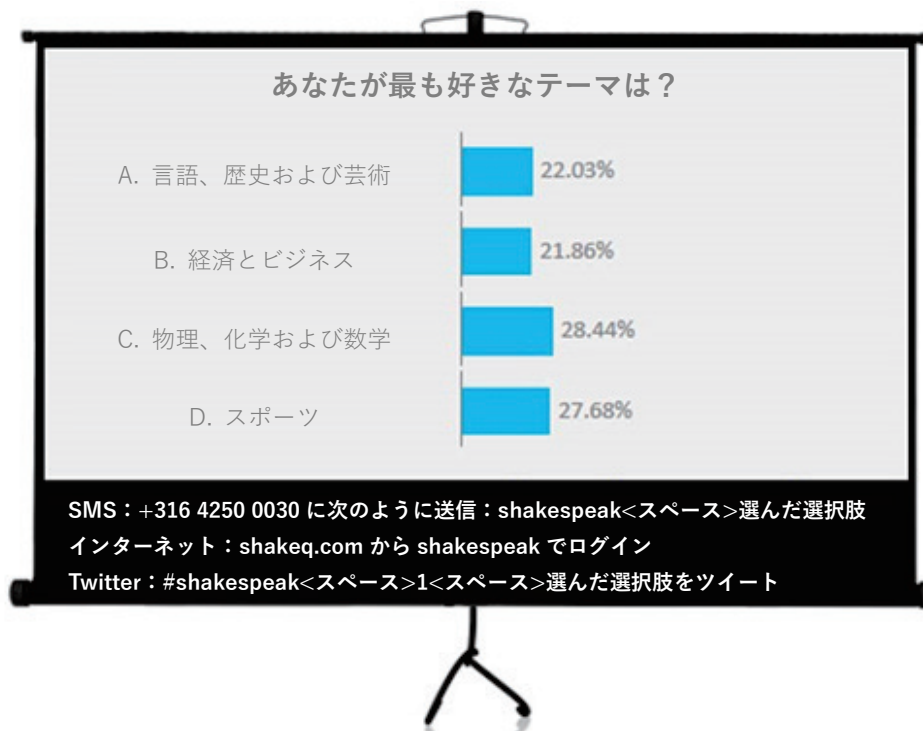
フリップチャートにすべての選択肢を記載する。参加者全員にシール（「投票ボタン」）を3枚渡し、フリップチャートに書かれた好きな選択肢に貼付させる。バリエーションとしては、異なる色のシールを渡し、2つの質問を行う。例：最もよいアイデアには緑のシール、最も現実的なアイデアには青のシール、等。

挙手：

ファシリテーターが選択肢を1つずつ挙げ、参加者は最もよいと思う選択肢で手を挙げる。このツールのデメリットは、お互いの推す選択肢が分かることから、参加者同士が互いに影響を受けやすいことだ。これを避けるために、参加者が無記名で投票できる無料のオンラインサービスが有用な代替策となる。あるいは、紙片に選択肢を書いてそれを小さく折りたたんだものを投票し、信頼できるメンバーが数えるという方法もある。

Shakespeak（シェークスピーク）：

Shakespeakは、プレゼンテーションやワークショップ、会議や講演で、参加者自身のスマートフォンやタブレット、PCなどを用い、その場で投票したり質問を行ったりすることができる無料（回答者20名まで）のオンラインツールだ。無記名の回答は、PowerPointのプレゼンテーションの形で、直接SMSやインターネット、Twitter経由で受け取ることができ、すぐに結果が分かる。参加者がソフトをダウンロードしたり登録したりする必要はないため、インターネットに接続したデバイスさえ持っていれば、回答は簡単だ。PowerPointに自動的に統合できるこのソフトはwww.shakespeak.comからダウンロードできる。Shakespeak以外にもオンラインのライブ投票や投稿ができるパッケージソフトはあるが、Shakespeakは使い方が簡単で信頼性も高いと我々は考えている。



出典 : www.shakespeak.com

SurveyMonkey (サーベイモンキー) :

会議やワークショップ外での投票やサーベイにぴったりなのが、無料のオンラインツールSurveyMonkeyだ。SurveyMonkey上で、あらゆるタイプの投票やサーベイのページを作ることができる。投票の設計完了後、ウェブリンクのついたEメールまたはFacebookやTwitterを通じて、参加者全員に投票用ページを送ることができる。参加者はオンラインでサーベイに回答し、サーベイの主催者は好きなタイミングで回答を確認することができる。回答は、分析したり、さまざまなフォーマットでエクスポートできる。SurveyMonkeyでサーベイを行いたい場合は、www.surveymonkey.comでアカウントを作成すれば、サーベイを作ることができるようになる。

さらに知りたい方は :

Shakespeak: www.shakespeak.com

SurveyMonkey: www.surveymonkey.com

投票とサーベイの違い :

<https://blog.questionpro.com/2012/10/11/survey-or-pollwhats-the-difference-and-when-to-use-which/>

Kaner, Sam, Lenny Lind, Catherine Toldi, Sarah Fisk and Duane Berger (2014, third edition) Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making. San Francisco: Jossey-Bass.

ツール 55：フィッシュボウル

このツールの目的

議論が分かれる問題についての大人数グループでの議論を容易にし、グループメンバーの知見を共有する。

このツールを使うタイミング

コミットメントのフェーズ。特に、少人数グループに分かれず、全員で議論すべきテーマの場合に役立つ。

フィッシュボウルとは

フィッシュボウルというツールは、大人数グループでの対話を容易にするもので、内側のサークルの少人数メンバーが議論するのを、外側のサークルの残りのメンバーが聴き、見守る形で進める。

このツールは、伝統的なディベートやパネルディスカッションの代わりに使うことができ、議論の分かれる問題を議論したり、専門的知見を共有するための非常にダイナミックな環境を提供してくれる。内側のサークルのメンバーが官僚や意思決定者である場合、この手法を用いることで、意思決定プロセスがより透明性の高いものとなり、信頼感や複雑な問題に関する理解が向上する。

議論は、特定のグループによる「メンバーを限定した議論」となる場合もあるが、議長役が、質問やコメントを希望する外側のサークルのメンバーを「ビジター」として招き入れることも多い。このような「オープン」なフィッシュボウルは、グループ全員によるダイナミックな参加を可能にしてくれる。



出典：NVCによる平和と紛争についての研究会

議論が一旦始まると、フィッシュボウルはほぼ自律的に進んでいくが、通常、ファシリテーターまたはモデレーターが存在する。フィッシュボウルは、ほぼ必ずと言ってよいほど、より大きな対話や検討のプロセスの一環として行われる。



出典：Marcel van Hoveによる「オープン」なフィッシュボウルのスケッチ

材料とセッティング

- ・ 内側のサークルに少数の椅子を置き、椅子を並べた大きなサークルでこれを取り囲むようにする。
- ・ 内側のサークルと外側のサークルの間の行き来がしやすいようにする。
- ・ 主要な問題を記載するフリップチャートがあると役立つ。

フィッシュボウルのファシリテーション法

- ・ フィッシュボウルの手法についての一般的な説明を行った後、選択されたテーマに関する何人かの専門家（または経験のある参加者）を内側のサークルに招き入れる。
- ・ フィッシュボウルのプロセス、目的、議論する問題について説明する。
- ・ 外側のサークルのメンバーが常に沈黙を守って議論を見守るよう、ファシリテーターは気を付けること。外側のサークルのメンバーは、内側のサークルに入ることができるよう、質問やコメントを自分なりに考えるようにする。
- ・ 発言する、あるいは議論を見守るために、参加者は、内側のサークルと外側のサークルを移動することができる。
- ・ 所定のテーマの議論が尽くされるか所定の時間が経過すると、ファシリテーターは議論のまとめを行い、内側のサークルの椅子を取り除いた後に、全員での振り返りを行う。
- ・ 振り返りセッションの間は、キーポイントや興味深いコメント、特定の問題についてグループメンバーがどう感じているかについて振り返る。参加者が、自らの結論をまとめ、それを自由に表明できるようにしなければならない。
- ・ フィッシュボウル終了後、議論からの学びのまとめや主な参考資料リストを提供すれば、参加者にとって役立つものとなり得る。

さらに知りたい方は：

UNHR Toolkit: Fishbowl: The art of active listening [こちら](#)から入手可能

Knowledge Sharing Toolkit: Fish bowl [こちら](#)から入手可能

ツール 56：内省

このツールの目的

ポジティブな変化のための新たな可能性を拓き、それを実現するための参加者のコミットメントを強化する。

このツールを使うタイミング

コミットメントのフェーズで、意思決定を行わねばならず、取るべきアクションについての合意が必要なタイミング。

内省の活用法

MSPにおける学びのプロセスに、内省を明示的に統合することで、明確な目的のある変化が起こる可能性が高められる。MSPにおける学びのプロセスの一環として内省を行うと、学びがより明確になり、より上手く言葉にできるようになる。そしてそれが、複雑な状況の中で明確な目的のある変化を起こすのに役立つのだ。

目的をもって内省を活用するメリットは2つある：1つは、個々の参加者が、それまでに培ってきた自身の洞察について、より深い理解に至れるようになることだ。そして2つ目は、MSPにおいては1つ目と同様に重要なことだが、内省により、あるメンバーが培った洞察が、グループや会議参加者の間で共有され、検証されるようになることだ。

ポジティブな変化についての新たな可能性を理解するには、さまざまなステークホルダーが、お互いの経験から共に学ぶことが必要だ。そのグループの取り組みや、それを自分の日々の仕事につなげることができれば、ステークホルダーのコミットメントもまた強まる。これは、意思決定を行わなければならない際や、取るべきアクションについて合意が必要な場合には、特に重要なものとなる。個人ワークとして行うかグループとして行うかにかかわらず、内省は、洞察を高めるために用いることもできる。

CDIの経験上、プロセスの設計や実施において、MSPのファシリテーターが、意識して内省的な学びのセッションやツールを用いるようにすることが重要となる。これをサポートするため、CDIは25の内省ツールについてのガイドラインを掲載したファシリテーターおよびトレーナー向けマニュアルを発行している。このマニュアルのダウンロード(無料)は[こちら](#)から。

このマニュアルでは、以下のツールを扱っている：

1. 順位付けの内省 (Grading reflection)
2. 内省ボール (Reflection ball)
3. コルブの経験学習サイクル (Kolb learning cycle)
4. 洗濯物干し (Hang out the laundry)
5. ペアになったのインタビュー (Interviews in pairs)
6. コラージュ/リッチピクチャー (Collage/rich picture)
7. 内省カード&ネットワークング (Reflection cards & networking)
8. ムードと学びのメーター (Mood and lessons learned meter)
9. ステートメントについてのディベート (Debating statements)
10. 俳句を詠む (Write a haiku)
11. 画像やポストカードを使った内省 (Reflection with images/postcards)
12. 屋外のオブジェクトやシンボル探し (Find an object/symbol outside)
13. マーゴリスの車輪 (Margolis wheel)
14. ポスター・ギャラリー (Gallery of posters)
15. ディベートのラウンド (Debating rounds)
16. 内省の詩または歌 (Reflection poem or song)
17. ハイタッチ - 未来への希望 (High five - desire for the future)
18. スヌーピー (Snoopy)
19. クイズ (Quiz)

20. トーキングスティック (Talking stick)
21. リフレクション (内省) コミッティ (Reflection committee)
22. スピードデート (Speed dating)
23. 上司に説明するとすれば (If you had to explain to your boss)
24. フリーライティング (Free writing)
25. 協働して質問に答える (Collaboratively answering questions)

各ツールは、それぞれ15分から45分程度かかる。

さらに知りたい方は：

Gordijn, F. & Helder, J. (CDI) (2013). Reflective learning for purposeful change: making learning more explicit in multi-stakeholder processes. Knowledge Management for Development Journal 9(3): 32-46.
<http://journal.km4dev.org/>

Gordijn, F., Helder, J. & Ernstman, N. (CDI) (2012). Reflection Methods: Tools to Make Learning More Explicit - Manual for Facilitators and Trainers. <http://edepot.wur.nl/222693>

内省カードの使い方については、CDIの3分間動画を参照のこと：<https://youtu.be/EXsnlYl5B94>

ツール 57：総括

このツールの目的

それまでに実行・達成できたことを明確な形でまとめる。

このツールを使うタイミング

コミットメントのフェーズで、意思決定を行わねばならず、取るべきアクションについての合意が必要なタイミング。イベントの終了後、結果を採点し、各メンバーが主な課題についてまとめることができるようにする。しかし、より初期のイベントの間に、それまでの振り返りをまとめたい場合にも用いることができる（例として、ツール40「記録とまとめ」を参照のこと）。

総括とは

MSPのファシリテーターは、参加型で時間のかからないさまざまなタイプの総括手段を活用できるようになるべきだとCDIは考えている。こういった総括手段は、イベントの終了後、それまでに実行・達成できたことをまとめられるようにしてくれる。プロセスや状況に応じて（イベント終了時、メンバーは疲れているか？どれくらい時間があるか？個人向け手法とグループ向け手法を組み合わせることができるか？総括の結果をどのようにして記録するか？）、ファシリテーターは最適のツールを選ぶことができる。まとめのためのツールを用いることで、参加者は、そこで得た洞察を記憶し、合意事項を明確に理解することができるようになる。1分間のエレベーターピッチ（エレベーターに乗っている程度の短い時間で自分自身や自社のビジネスなどについてプレゼンする手法）や絵やポスターの作成、比喻の使用など、時間のかからない総括法は数々あり、参加者に対し、MSPが彼らにとって何を意味し、彼ら自身の役割をどう考えるかについて明らかにしてくれる。

忘れてはならないのは、いずれのツールについても、必要に応じ、状況やプロセスに合わせてツールを調整することだ。たとえば、一部の国の文化は、イベント最後に、より正式な手順を踏むことを強く好む。そのような場合、何を行い、何が合意されたかについて、スクリーン上の文言を確認することも重要だ。別の文化においては、よりカジュアルな方法の方が物事がうまく進み、総括は少人数グループに分かれて実施する方がうまくいく。

本稿では、ワークショップその他のMSPのイベントの最後に活用可能な短時間の総括ツールを2つだけ紹介する。

MSPイベントの最後にまとめを行うための短時間の参加型ツール

1. 総括にとって最も重要なエレメント¹：個人、ペア、4人グループ、全員参加

これは、参加者自身が総括について熟考し、総括できるようにしてくれる手法だ。このプロセスは、最初に個人ワークを行い、グループディスカッションを伴う全体ミーティングで終わる。これには以下のようなステップがある：

ステップ1：ファシリテーターは参加者に、総括に含めるべき主要ポイントについて考えるように伝える。

ステップ2：参加者は、何を総括に含めるべきかについて、自分の考えをまとめる。

ステップ3：考えがまとまると、参加者は他のメンバー（隣に座る人）に自分の考えを話し、2人で一緒に総括に含めるべき1つもしくは2つのポイントを選ぶ。

ステップ4：別のペアと同じように議論し、グループとして1つもしくは2つのポイントを決める。

ステップ5：各グループに、彼らを選んだ主要ポイントをメタカードに記入し、フリップチャートのところまで持ってくるよう伝える。

¹ Most Significant Changeを参照した：http://betterevaluation.org/en/plan/approach/most_significant_change

ステップ6:各グループがそれぞれのカードを持ってフリップチャートに集まると、メインのファシリテーターがカードをグループ分けし、それぞれのグループタイトルとなるキーワードを記載する。

ステップ7:全員でグループタイトルについて簡単に議論し、各グループについての1つもしくは2つの事例を挙げる。

材料:フリップチャート、メタカード、マジック

このツールのメリットとは、参加者がグループ全員のことをそれほどよく知っているわけではない場合に、いきなりグループ全員に対して考えを披露しなくてもよいことだ。参加者には、まず自分一人で考える時間が与えられ、次に少数の他メンバーとそれを共有する。これにより安心感が生まれ、これらのメンバーとより深くつながるチャンスも生まれる。このツールのデメリットは、何段階かのステップがあり、議論が長くなる傾向があることから、時間が少し余分にかかることだ。タイムマネジメントが重要だ。

2. マインドマップで、総括のメインポイントをマッピングする

グループでマインドマップを作り、それをスクリーンで投影してもよい。メインタイトルとして「まとめ」と中央に書き、参加者がキーワードを持ち寄ると、枝になる部分を書き加える。参加者に、自分の学びの経験についてよく考え、マインドマップを作成するように言う。毎回、新しい枝を書き込む必要があるか、あるいはすでにマインドマップ内に書かれているトピックの一部として枝分かれさせる方がよいのかを確認するようにする。また、学びの経験から触発されて、参加者が今後取り組もうと考えているフォローアップの活動についてのマインドマップを作成することもできる。

マインドマップ作成のためのソフトウェアは、以下をはじめ豊富に存在する: Mindjet、MindMeister、iMindMap HD、SimpleMind、Mindomo、Mind Mapping、MindMaps Lite、MindMemo、Mind Map Memo、MindBoard 等。マインドマップ用ツールは、ウェブベースのソフトとタブレットやデスクトップ用プラットフォームを統合し、ますます使いやすいものとなっている。これらのアプリケーションすべてに無料版があり、マインドマップというツールを試しやすくしてくれている。

材料:マインドマップのソフトウェアの入ったPCまたはマインドマップ・アプリの入ったタブレット（事前に予行演習を行うこと!）

マインドマップは、情報を体系化し、内省したりブレインストーミングするのに役立つ視覚化ツールだ。もちろんマインドマップはフリップチャートを用いて行うこともできる。

さらに知りたい方は:

CDIは、25の内省ツールについてのガイドラインを掲載したファシリテーターやトレーナー向けマニュアルを発行している。ダウンロード（無料）は[こちら](#)から

マインドマップ用ソフトウェアの選び方についてのヒントは、以下のリストを確認のこと:

www.lifehack.org/articles/technology/15-best-brainstorming-and-mind-mapping-tech-toolsfor-every-creative-mind.html

ツール 58：オプション 1.5

このツールの目的

よりよい代替案を策定することで、2つのまったく異なるアイデアや提案を解決する。

このツールを使うタイミング

コミットメントのフェーズで、意思決定を行わねばならず、取るべきアクションについての合意が必要なタイミング。

オプション1.5とは

オプション1.5とは、弁証法的グループプロセスで、2つの相反するオプションを、第3のよりよいオプションに作り替えるというものだ。Bob Dickによるこのツールは、2つのまったく異なるアイデアや提案を解決する際に役立つ。このツールは、意見の不一致から合意を生み出してくれる。

ある問題や状況に対するソリューションが2つある場合、どちらか1つを無理矢理選ぶための意思決定分析法はいくつかある。2つのうちのどちらかを無理矢理選び、「勝者」と「敗者」を生むのではなく、オプション1.5は、この2つのソリューションから第3のソリューションを導くというものだ。このツールは、2つのオプションのメリットのほとんどを維持しつつ、可能な限りデメリットを取り除こうとするものだ。このツールは3つ以上のソリューションが拮抗する場合にも使えるが、実際のところ、これは難しい。そのため、重要な意思決定の際や満足できるオプションが1つもない場合にのみ使うのでなければ意味がない。

オプション1.5のファシリテーション法

この手法の主なステップは以下の通り：

1. 2つのソリューション（オプション）をリストアップする。参加者全員が、この2つのソリューションを確実に理解できるよう、明確化が必要な場合は質問を行う。
2. オプション1の重要なメリットとデメリットを特定するため、情報収集・分析プロセスを活用する。オプション2についても同様に行う。
3. オプション1.5、つまりオプション1とオプション2を組み合わせてできた最高のオプションを、創造的な情報生成手順を活用して生み出す。

以下では各ステップをより詳細に説明する。

1. ソリューションのリストアップ

2つのソリューションをリストアップする。「明確化だけを目的とする質問」を行い、参加者がこの2つのソリューションを理解できるようにする。

- フリップチャートの上部に、この2つのオプションを列記する。
- 片方のオプションの賛同者は、もう片方のオプションについての明確化を求めるために質問を行うことができる。それぞれのオプションのメリットについて議論することは認められない。質問者が要求できるのは情報のみであり、回答者は質問に答えることだけに専念する。

2. オプションの分析

最初にオプション1のメリットを、次にデメリットをリストアップする。重要なメリットとデメリットを選ぶ。オプション2についても同様に行う。

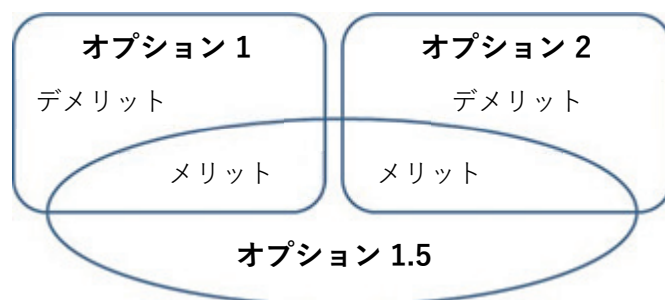
- 情報収集プロセスを活用し、オプション1のメリットをリストアップする。

- 同様のプロセスを用い、オプション1のデメリットをリストアップする。オプション2の賛同者は、投票を行い、オプション1の主要なデメリットを選ぶ。
- オプション1の賛同者は、同オプションの主要なメリットを投票で選ぶ。

次に同じ手順でオプション2のメリットとデメリットをリストアップし、最も重要なメリット・デメリットを選ぶ。オプション1の賛同者はデメリットを選び、オプション2の賛同者はメリットを選ぶ。

3. 第3のオプションの考案

アイデア生成法を活用し、オプション1とオプション2の両者からベストなものを生み出せる方法をリストアップする。



- アイデア生成プロセスと、場合によっては創造的問題解決手法を用い、オプション1とオプション2の両者からベストなものを生み出すためのアイデアをリストアップする。これは、2つのオプションそれぞれの賛同者の協働による問題解決のアクティビティとして行う。多くの場合、少人数グループまたはペアで（2つのオプションの賛同者が同数になるようにする）行うとよい結果につながる。メンバーが出したアイデアをそのままリストアップする。
- 提案されたアイデアについて、扱える程度に数を絞るため、投票の手法を活用する。
- 主な提案を1つのソリューションにまとめるよう参加者に言う。これ自体が、「2つの異なるものからベストなものを生み出す」アプローチ（つまりオプション1.5）だ。
- そのソリューションが、2つのオプションの主要なデメリットを回避したものとなっているかを確認する。

オプション1.5のまとめ

このアクティビティの結果として一般的なものには、次のような4タイプがある。4タイプのいずれも、グループが意見の不一致を乗り越え、実行に向け前進することを、それぞれの形で可能にしてくれる。

1. すべてのメリットとデメリットが出揃うと、片方のオプションがよりよいことにメンバー全員が賛成する。このプロセスが往々にして示すのは、ミスコミュニケーションまたは誤解が問題だったということだ。
2. 2つのオプションの融合（おそらく最も一般的な結果）。問題は誤解によるものであったという場合が多い。
3. 完全に新たなオプション。往々にして問題は、革新的な方法により解消できる対立に由来する。
4. 新たなオプションがまったく生まれない。この場合、解消不可能な対立が存在する。このような結果となることはかなり多いが、それでも極めて有用だ。なぜならば、（少なくとも現在の形では）解決不可能にも見える問題を解決しようとグループが真剣に取り組んだことを示しているからだ。これにより、そのグループは、問題を議論することから、問題の枠組みを変えたり、問題を一旦脇に置いたり、解決のために必要なことは何かを検討したりすることによって行動をシフトできるようになる。

さらに知りたい方は：

Dick, B. (1997) Option one-and-a-half: www.uq.net.au/action_research/arp/options.html;
www.aral.com.au/resources/options.html; www.bobwilliams.co.nz/Tools_files/half.pdf

ツール 59：サークルを閉じる

このツールの目的

このツールはミーティングをポジティブな形で終わらせてくれ、MSPに対する参加者のコミットメントを強化してくれる。

このツールを使うタイミング

コミットメントのフェーズ。

サークルを閉じるとは

ミーティング（ワークショップ、カンファレンス、その他あらゆるタイプの集まり）をどう終わるかを入念に準備することは重要だ。なぜなら、これはすなわち、取り組みをどうスタートさせ、前進させていくべきかを計画することだからだ。そして、ミーティングプロセスのすべての要素と同様、ミーティングの終了も、そのミーティング特有の文脈に合ったものでなければならない。

ミーティングの終了時に果たすべき目的は数多くあるが、以下について考えてみよう：

フィードバック

ビジネスライクな評価ではなく、参加者全員に簡単に彼らの考えや思いを語ってもらうことでミーティングを終える。机は取り払い、椅子だけをサークル状に並べ、「サークルを閉じる」準備をする。

参加者に何を語ってもらうか、どのような質問に答えてもらうかについて、慎重に検討すること。たとえば、ミーティングが終わろうとしている今、どう感じているか、あるいはミーティングでの学びは何だったかについて、ごく簡単に語ってもらう。時間があまりない場合であれば、一言あるいは二言だけでまとめるよう参加者に頼むようにする。また、参加者に対し、そのミーティングについて驚いたことや、期待以上だったことは何かを尋ねてもよい。あるいは、忘れられないだろう、そのミーティングのハイライトを一言でまとめてもらってもよい。

このようにフィードバックを頼まれた場合、ファシリテーターや議長がまとめを行った場合より、記憶に残りやすい。こうすることで、グループの絆が強まり、ミーティング中の出来事や結果に対するオーナーシップが生まれる。

何か小さなものを「トーキングスティック」代わりに使い、それをサークル内の話し手から話し手に受け渡してもらうこともできる。触り心地がよく、軽量で、手でしっかり握れるほど小さいものを使うとよい。たとえばオレンジや木片など。

全員が話し終わるとサークルを終了することができるが、参加者がそう望むなら、話をすることなくトーキングスティックを隣の人に渡すことを認めてもよい。

また、サークルの中央に小さなテーブルを置くか布地を敷き、その上にトーキングスティックを置いてもいい。この場合、何かを話したいメンバーは立ち上がってトーキングスティックを拾い、戻って座るか立ったままで意見を述べ、次の人が同じようにできるよう、トーキングスティックをまた元に戻すようにする。

評価

ミーティングの内容や形式、組み立て方や準備全般、プレゼンテーションその他の資料についての評価を通じ、参加者の期待が満たされたかどうか、またその程度についての、より正式で包括的なフィードバックを得ることは重要だ。より詳しくは、[ツール60「評価」](#)で解説する。

次のステップ

参加者がミーティングから帰途につく際、次に何があるかを理解しているようにすべきだ。ミーティングの報告書は作成されるのだろうか？それはいつ出来上がり、どのような形式の報告書となるのだろうか？コメント用のドラフトは共有されるのか？ミーティングで使われたプレゼンテーションは参加者全員に共有してもらえるのか？次のミーティングはいつどこで行われるのか？まだ決まっていないなら、いつ決まるのか？そしてそれはどのような形で伝えられることになるのだろうか？

謝意を伝える

ミーティングの実施や成功に貢献してくれたすべての人に感謝することを忘れないようにする。最後に誰に対して感謝を伝えるかを慎重に検討する：主催者、議長、それともファシリテーターだろうか？考慮すべきステータスや慣習の問題もあるかもしれない。

場合によっては、感謝を伝えられたメンバーには前に進み出るか立ち上がってもらい、周りのメンバーからの拍手を受けてもらうようにすることもできる。彼らに立ったままでいるように伝え、参加者含めて全員に感謝の意を伝えれば、最後は部屋中の人たちが立ち上がり、互いに拍手を送ることとなる。これはそのミーティングを讃えるポジティブな方法だ。

出典

このツールの解説は、Minu Hemmatiによるもの。

ツール 60：評価

このツールの目的

達成できたことを共に考え、まだやらなければならないことを明確化し、次のステップに向けたコミットメントを醸成する。

このツールを使うタイミング

コミットメントのフェーズで、イベント終了に当たり、意思決定が必要で、取るべきアクションについての合意が必要な場合。

評価の使い方

MSPのファシリテーターは、ワークショップの終了に当たり、期待や目的が達成されたかや次のステップとして何が必要かを確認するため、短時間でできるさまざまな参加型評価手法を活用できるようになるべきだとCDIは考えている。プロセスや状況に応じ（イベント終了時、メンバーは疲れているか？どれぐらい時間があるか？個人向け手法とグループ向け手法を組み合わせることができるか？評価の結果をどのようにして記録するか？）、どの手法がベストかを決めればよい。

ここでは、ワークショップその他のMSPのイベント終了時に活用できる、時間のかからない評価ツールをごく少数紹介する。より深い中間レビューやプロジェクト/プログラム終了時評価、効果/影響評価については、後段で挙げるサイトを参照のこと。これらのサイトはまた、パートナーシップの一環としてモニタリング・評価の枠組みの設計について検討する際にも有用だ。これは、あらゆるMSPにおいて重要な要素となる（第3章を参照のこと）。

イベント終了時の短時間の参加型評価：

評価の車輪（約30～40分）

ステップ1：グループを作り、各グループに評価したいテーマを2つ決めるよう伝える。評価するテーマは何でもよい。たとえば、結果、内容、ファシリテーション、資料、ロジなど。第1ラウンドとして、各グループに順に、1つのテーマのみを尋ねる。複数のグループから同じテーマが挙げられた場合は、それを選択し、カードに書き留める。第2ラウンドとして、まだ挙げられていない新たなテーマがないかを尋ねる。複数の参加者グループが挙げたテーマを記載したカードを5枚選ぶ。

ステップ2：評価の車輪を作る：フリップチャート上に中心から5本の軸が伸びた大きなサークルを描く。5本の軸の先に5枚のテーマカードを貼り付ける。それぞれの軸にスコアを入れる：0%は中央、100%は車輪側、50%はその中間だ。スコアが付けやすいよう、25%や75%を加えてもよい。

ステップ3：グループとして（そのため名前は必要ない）、全員が、5つのテーマそれぞれについて、自分が思うスコアの箇所にマジックでチェックを入れていく。

ステップ4：全員が終わると、ファシリテーターは結果を紹介し（スコアが多くかたまっている箇所を雲状に囲む）、スコアが高いグループ、スコアが低いグループそれぞれの代表者になぜそのスコアを付けたのかを尋ねる。そのコメントを記録する。

リビング・ライン（約20分）

ステップ1：参加者が1列に並べるようなスペースを作る。列の片方の端に、笑顔のマークと「100%」と書かれたカードを、もう片方の端に、泣き顔のマークと「0%」と書かれたカードを置く。

ステップ2：全員に、ライン上の自分自身に対するスコアの位置に立つように言う。

ステップ3：スコアが書かれたラインをPowerPointで作し、参加者にライン上に自分のスコアの位置を示すように言ってもよい。あるテーマのスコア付けの後は毎回、そのスコアについてのまとめを行い（「X%からY%の間に皆さんは立っています」）、それぞれの両極にいるメンバーに、なぜそこに立っているのかを尋ねる。そのコメントを記録する。

もし時間が許せば、参加者に違うテーマを評価したいかどうかを尋ねる。

プラス・マイナス（+/-）のラウンド（約20分）

ステップ1：椅子でサークルを作り、全員からはっきり見えるような位置にフリップチャートを置く。

ステップ2：参加者に、最終的に得られたポジティブな要素1つと、改善のための推奨事項または次のイベントをよりよいものとするための助言を1つ、個々人で考えるように言う（5分）。

ステップ3：順番に意見を聞き、プラス（+）欄とマイナス（-）欄のあるフリップチャートに記入していく。同じ意見が複数回出た場合は、その意見の横に「I」を追加していく。

ステップ4：最後に、最も数多く挙げられた意見が何だったかについて述べ、簡単なまとめを行う。

クリエイティブ・レプレゼンテーション（約30分）

ステップ1：4～6人のグループを作る。各グループに、イベントの最後の5分以内で、主な学びと、直面した問題について議論し、まとめるように言う。

ステップ2：その後、各グループは、彼らが学んだことを表すために用いることができる素材を部屋の中で探す。この表現用に使用するものは、基本的にその場にあるものであれば何でもよい。（10分）

ステップ3：10分後、各グループが順番に意見を発表する（約15分）。報告書のために写真を撮り、グループのプレゼンテーション内容を記録する。

さらに知りたい方は：

評価の基礎とモニタリング・評価システムの設計：

<http://www.managingforimpact.org/>

ヴァーヘニンゲン大学/CDIが2016年に開催した、パートナーシップのための評価&モニタリングカンファレンス：<http://www.managingforimpact.org/event/conference-partnering-success-how-me-canstrengthen-partnerships-sustainable-development>

評価の実践におけるクリティカル・シンキングの概要：<http://betterevaluation.org/>

MSP ツールガイド：

マルチ・ステークホルダー・パートナーシップ推進のための 60 のツール

2023 年 11 月 1 日 [初版（電子版）発行]

監 訳：大西有子

著 者：Herman Brouwer, Jan Brouwers

発行者：総合地球環境学研究所 知の共創プロジェクト（14200130）

発行所：大学共同利用機関法人 人間文化研究機構 総合地球環境学研究所

〒603-8047 京都市北区上賀茂本山 457 番地 4

HP：<https://www.chikyu.ac.jp/>



ISBN: 978-4-910834-28-3

