



ワークショップをデザインするための方法論

慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科
白坂 成功



ワークショップを デザインするための方法論

平成 25 年度 文部科学省委託事業
「イノベーション対話ツールの開発」
イノベーション対話ガイドブック

慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科

文部科学省委託事業「イノベーション対話ツールの開発」において作り上げた「イノベーション対話ガイドブック」をもとに説明。当該事業は、「イノベーション創出」をもとに作られたが、方法論としてはあらゆるワークショップのデザインに適用可能である。文部科学省Webサイトよりダウンロード可能。

まちづくりとワークショップ

スマートシティと“参加”

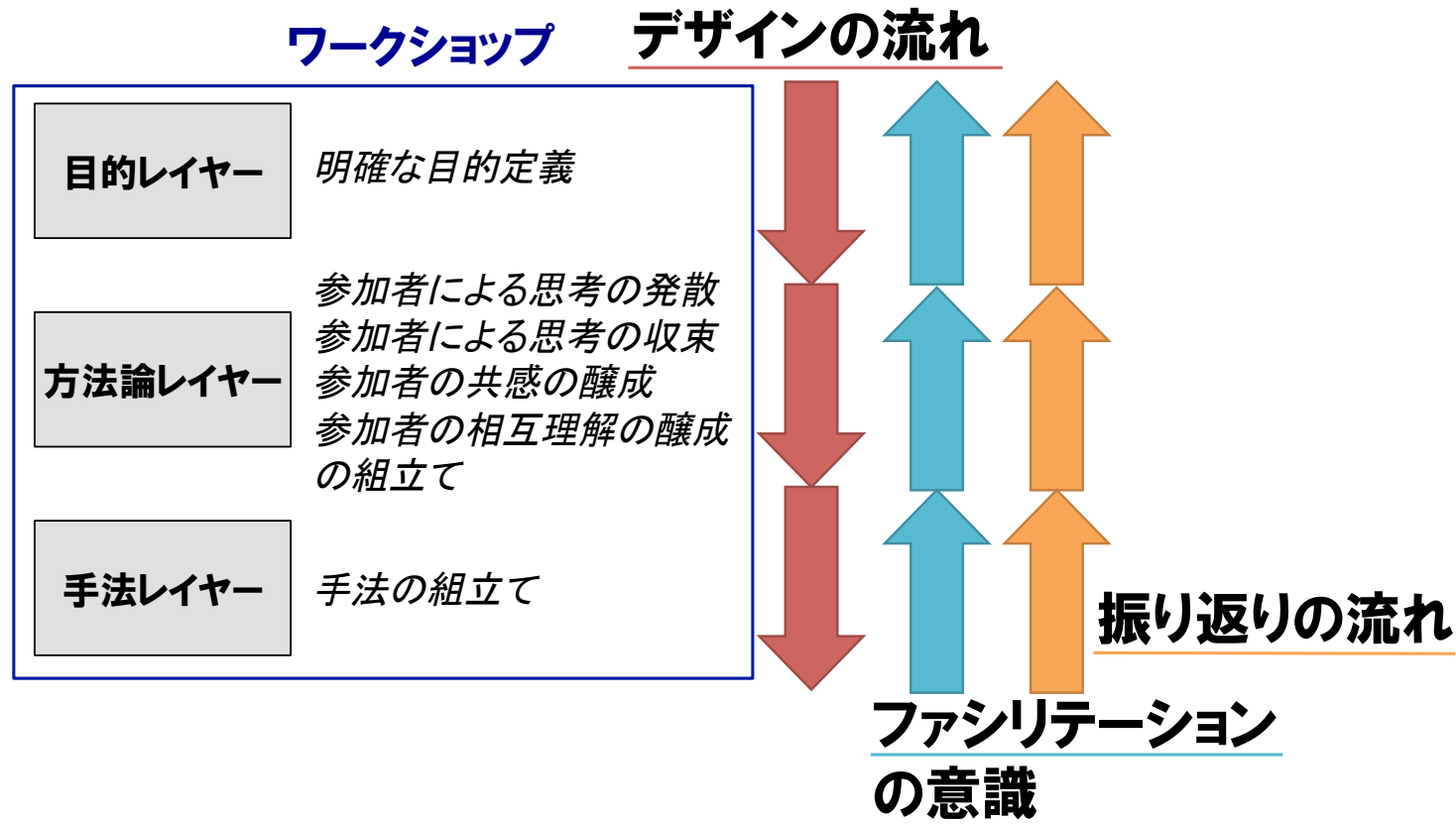
- スマートシティは**多視点で捉えるべき問題**
 - 複雑性
 - ルール, 技術, ビジネス, 文化など、関連する様々な問題を統合的に解けるか
 - 公共性・公益性
 - 利益が一部の人々に偏っていないか
 - 多様な人々の価値連鎖が健全に機能し、地域の発展につながるか
 - 合理性・透明性(説明責任)
 - 情報や考え方を幅広く捉えた上で、合理的な解決策となっているか
 - 検討の進め方は効果的・効率的で、納得のいくものになっているか
- **参加による問題解決への期待**
 - スマートシティの実現には多様な人の理解と協力が必要 (“自分ごと化”, Not Invented Here (NIH) 症候群)
 - スマートシティは行政が作って与えるものではない。行政が作るのは土台であり、市民がどんどん生み出す状態が目標 (事業者間のコラボレーション促進, 市民の理解と参画)

6

出典：「ワークショップ運営の基礎」(CR-MAPプログラムテキスト 慶應SDM 山崎特任助教)

ワークショップのデザイン

ワークショップのデザインは、目的からトップダウン
ファシリテーションと振り返りは、手法から目的に向かってボトムアップ



出典：文部科学省「イノベーション対話ガイドブック」

ワークショップのデザイン

ワークショップの成功要因

- **目的**の設定

- 目的は明確か？
- やって意味のある(成果が生かされる)ワークショップとなるか？

目的
レイヤー

- 目的を達成させるための**設計**

- 効果的・効率的な思考の流れが考えられているか？
- 参加者の納得感を得られるか？

方法論・手法
レイヤー

- **準備**

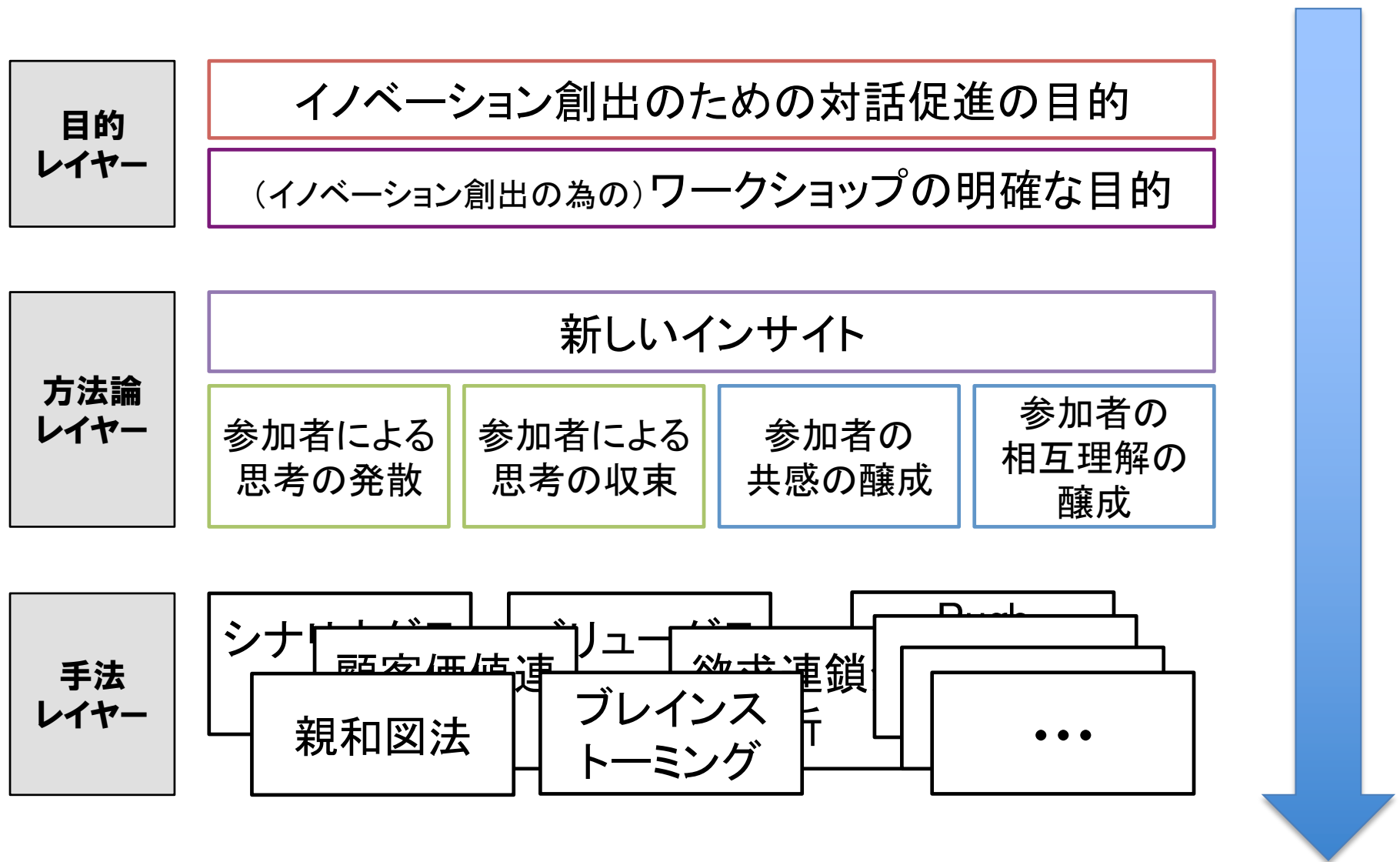
- 適切な参加者を揃えられるか？
- 場所や道具は適切か？
- 意義を理解し、自分ごととして(関与感を持って)参加いただけるか？

- **実行と結果**

- トラブルに対処できるか？
- ワークショップの結果をうまく後工程に結びつけられるか？

出典：「ワークショップ運営の基礎」
(CR-MAPプログラムテキスト
慶應SDM 山崎特任助教)

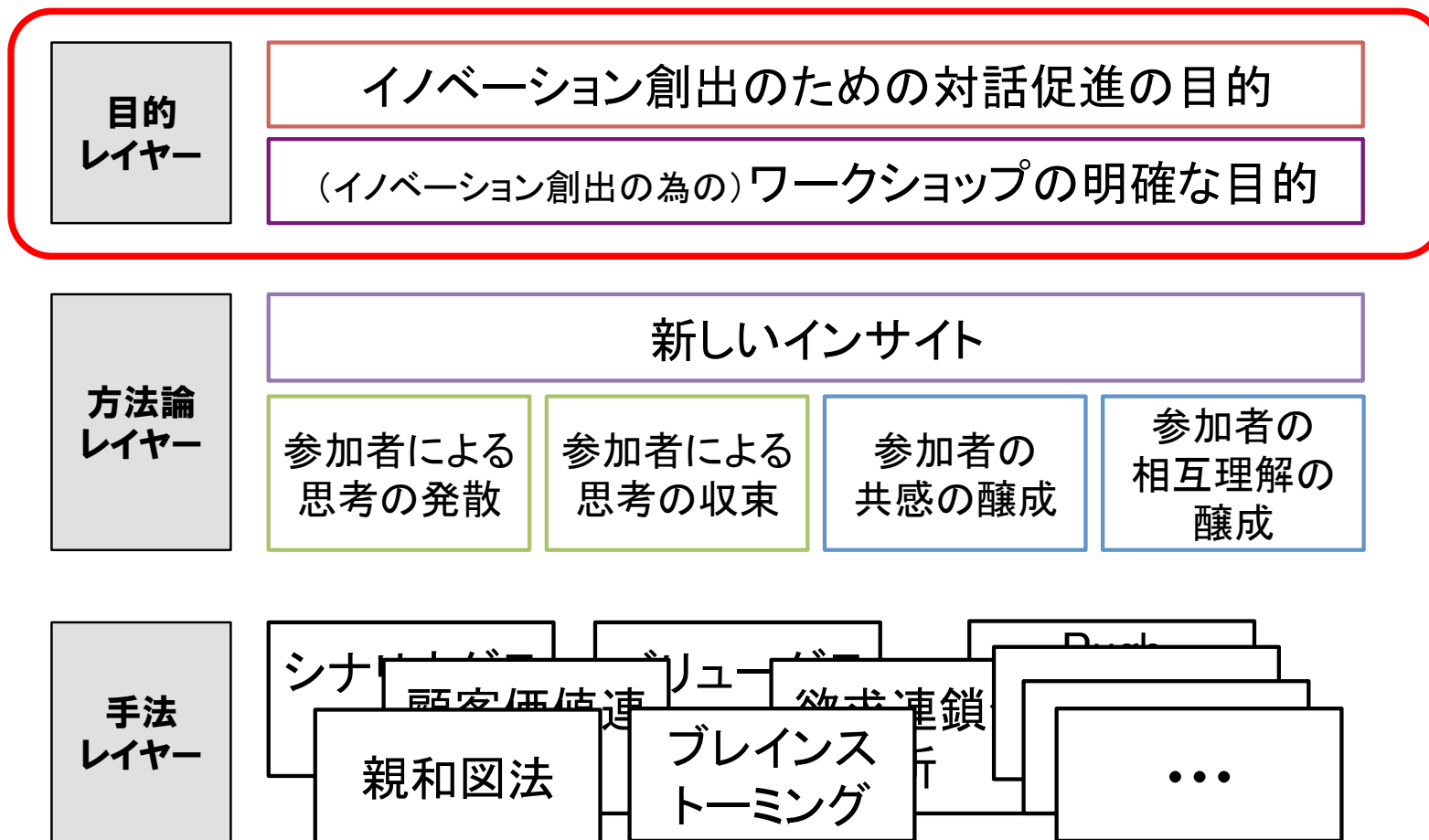
ワークショップの全体構造



出典：文部科学省「イノベーション対話ガイドブック」

ワークショップの目的設計

ワークショップの目的を明確にすることはワークショップのデザインにおいて最も重要



出典：文部科学省「イノベーション対話ガイドブック」

ワークショップの目的設計

- 全体活動の中で、どういう位置付けになるのか？
- ワークショップで何を目指すのか？
- なぜ“ワークショップ”なのか？ワークショップ以外の活動のほうがよいことはないか？

ワークショップとは

- ここでの意味
 - 参加者が互いに**経験や知識・意見**を出し合い、**共に考えること**を通じて、**チームとして何か新しいものを生み出す場**（ヒアリングや対話、アイデア募集とは異なる）
- ワークショップの効果
 - **異なる視点**からの情報と思考を集める（人が他者を理解するのは容易ではない）
 - 多様な**視点間の擦り合わせ**が行われる（重なる領域を探す）
 - 検討と並行して、**互いの理解と信頼**がつけられる（人々の協調関係も成果）
- **ファシリテータ**：対話のアーキテクト
 - 上記の3つがスムーズに行えるような場(ワークショップ)を**設計し、実現**させる役割
 - 「人と一緒に考えて複雑な問題を解いていく」ことは意外と難しいが、誰でもやればできる。そのため**知識と技術**をもって、**参加者を信頼し、支援的**に関わる。

出典：「ワークショップ運営の基礎」(CR-MAPプログラムテキスト 慶應SDM 山崎特任助教)

ワークショップの目的設計

- 全体活動の中で、どういう位置付けになるのか？
- ワークショップで何をを目指すのか？
- なぜ“ワークショップ”なのか？ワークショップ以外の活動のほうがよいことはないか？

様々なワークショップ

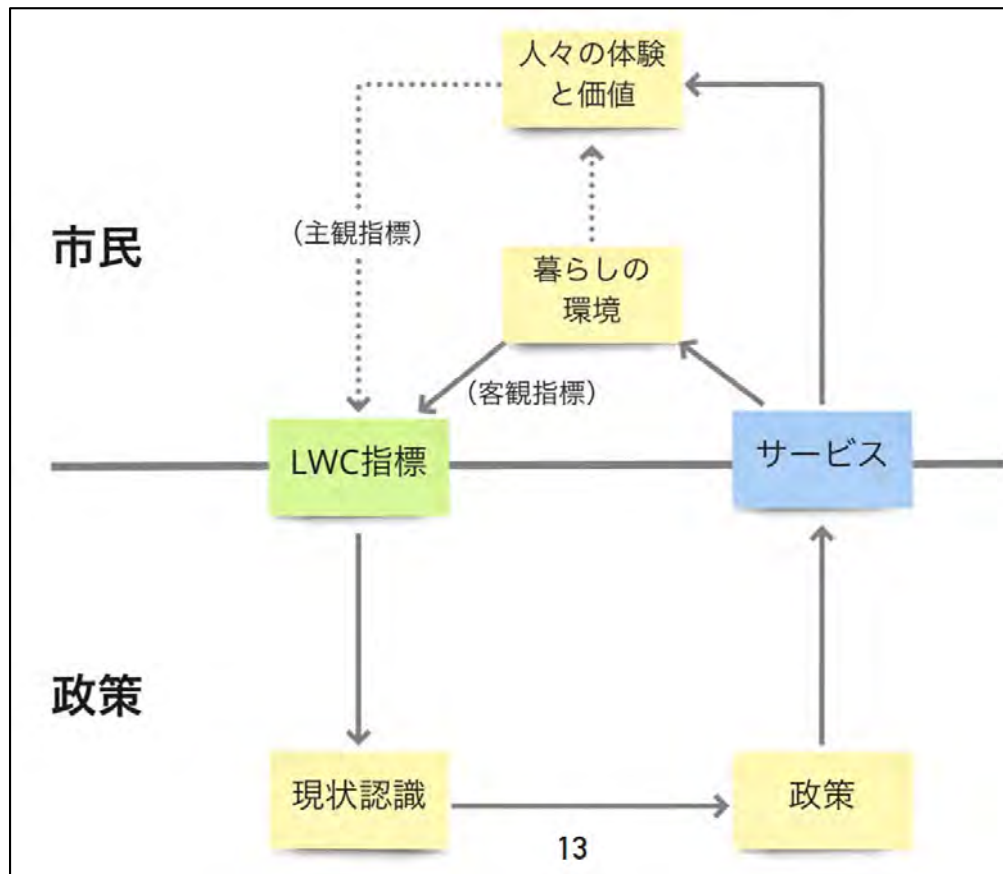
- ワークショップの使い方
 - 情報を得る
 - 意見やアイデアを得る
 - 認識を深める・理解を求める（社会受容性を高める）
 - 参画者を募る・見つける（徐々に巻き込む）
- 参加者
 - スマートシティ推進者の組織内
 - 市民（地域の事業者, 生活者）
 - 公共サービスの事業者（地域内, 地域外）
 - 市民団体（NPO、ボランティア団体、リビングラボなど）
 - 有識者（大学や小・中・高校の先生、デザイナー等）
 - 全国のスマートシティ関係者（互いの学び）

出典：「ワークショップ運営の基礎」
（CR-MAPプログラムテキスト
慶應SDM 山崎特任助教）

ワークショップの目的設計例

SCI主催による前橋市のワークショップ例

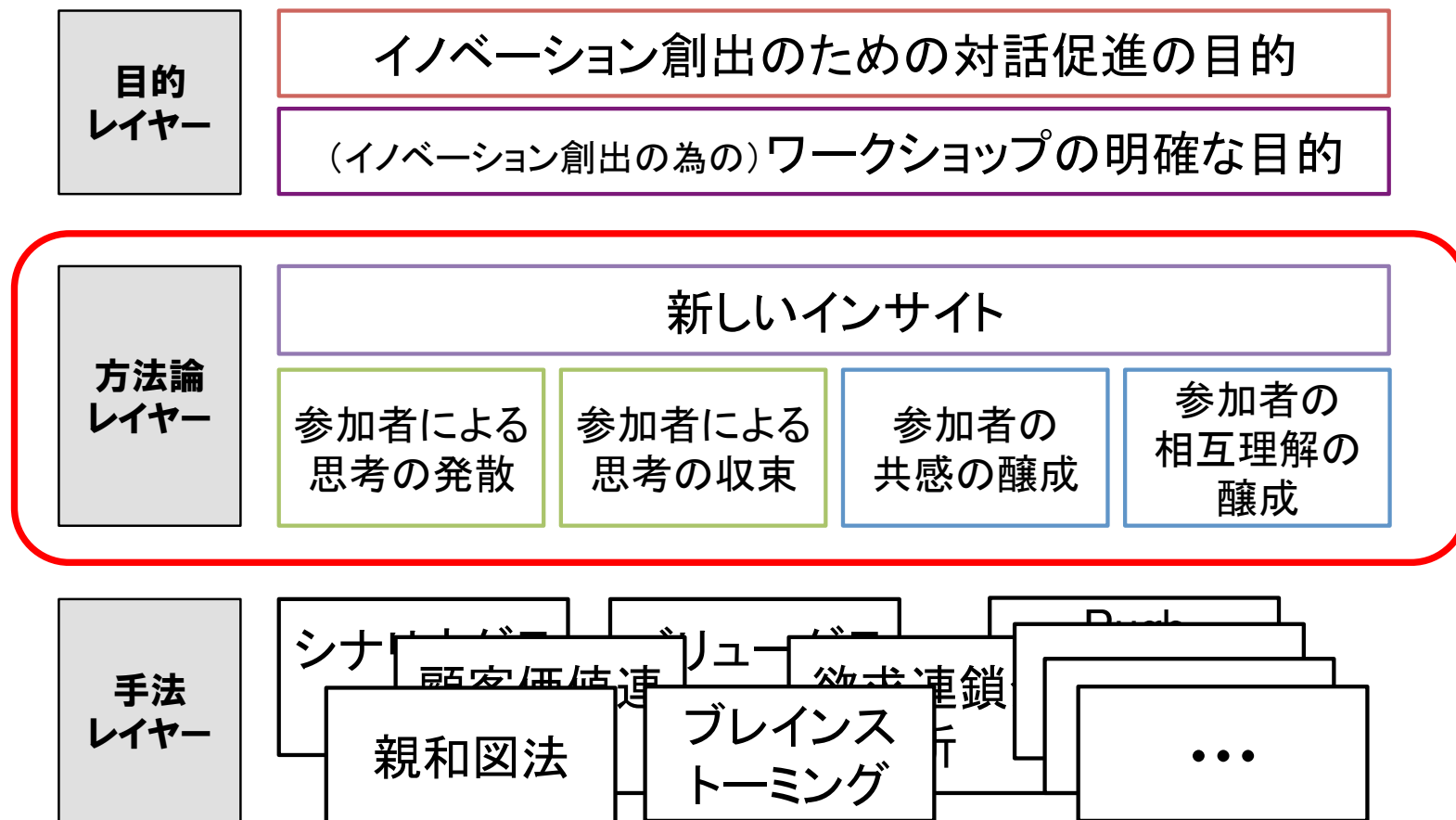
目的：「スマートシティに関わる人たちがLWC指標について理解を深め、その活用方法を考えられるようになる」



出典：「ワークショップ運営の基礎」
 (CR-MAPプログラムテキスト
 慶應SDM 山崎特任助教)

ワークショップのロジック設計

ワークショップの目的を達成するためのロジック設計
「思考の流れ」(ロジック)をデザイン
最終アウトプットから逆に設計

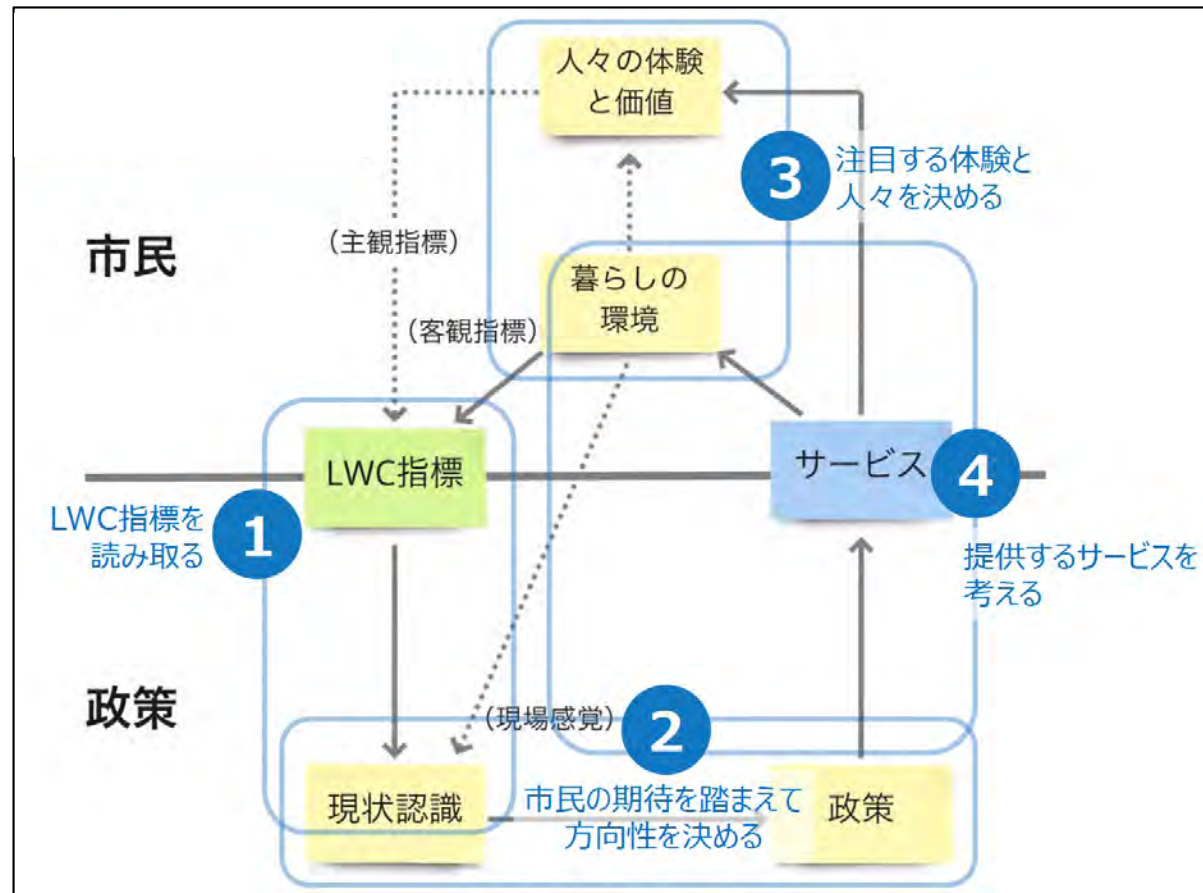


出典：文部科学省「イノベーション対話ガイドブック」

ワークショップのロジック設計例

SCI主催による前橋市のワークショップ例

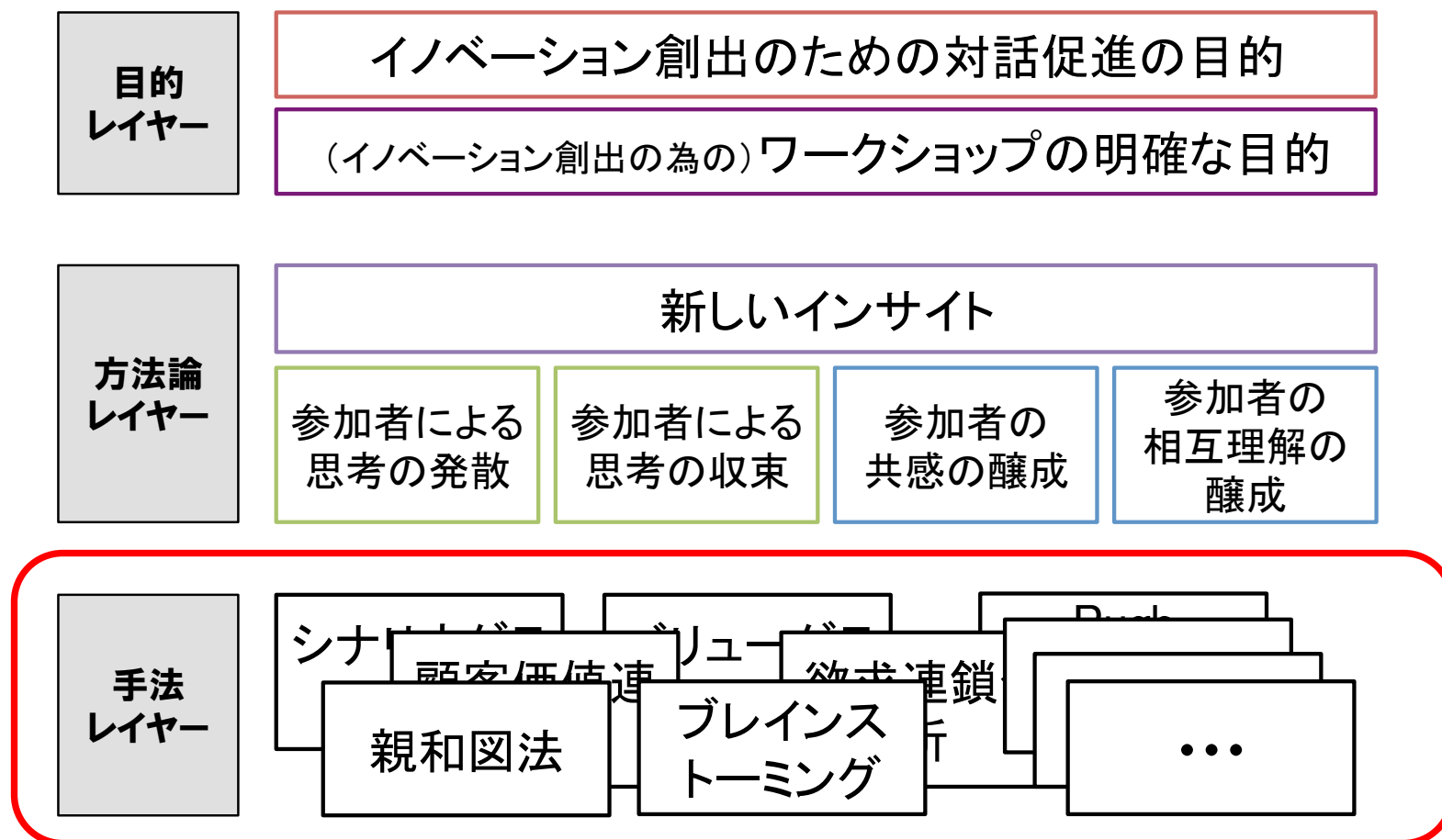
目指すべきLWC指標とそれを実現するためのサービスを考えるためには、現状を知り、目指す方向性を決め、具体的な体験とそれを実現するサービスに落とし込む。



出典：「ワークショップ運営の基礎」
(CR-MAPプログラムテキスト
慶應SDM 山崎特任助教)

ワークショップの手法設計

ワークショップのロジック設計結果をもとに、各ステップで実施する手法を設計



出典：文部科学省「イノベーション対話ガイドブック」

ワークショップの手法設計例

ワークショップのロジック設計結果をもとに、各ステップで実施する手法を設計
 「①現状を知る」

①-1 LWC指標プロフィールをつかむ

概要をつかむ

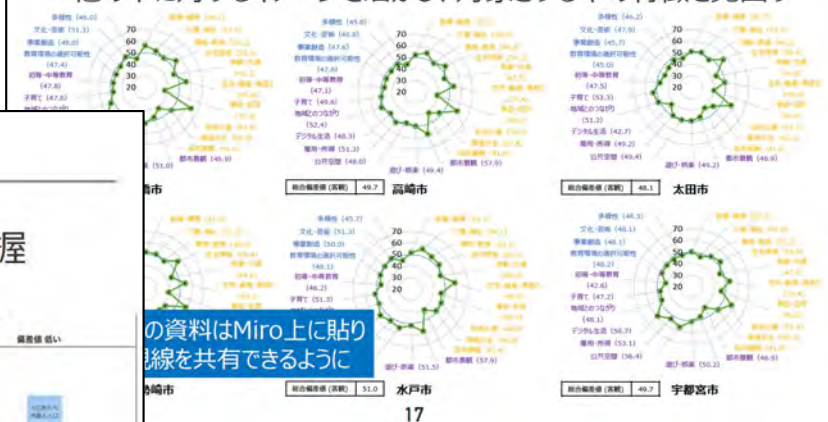
- 概要とサマリーを参照し、全体的なイメージを持つ

概要		カテゴリー別指数	
人口	約33万人	多様性 (46.0)	生活環境 (51.1)
可住人口密度	約1401.9人/km	文化・芸術 (51.3)	社会環境 (50.2)
都市の特徴	群馬県の中南部に位置し、群馬県の観光所在地であり中核市に指定されている。利根川、広瀬川などが流れ水質の良さが知られる。又、主に農業従事者が多く住んでおり、農産物の産地として知られる。	健康創造 (48.0)	環境・自然 (50.2)

①-1 LWC指標プロフィールをつかむ

類似した他の都市との比較

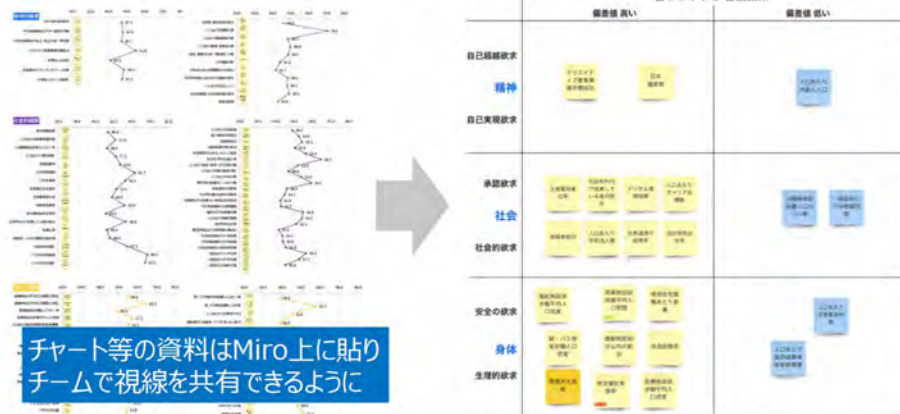
- 他の市に対するイメージを活かし、対象とする市の特徴を見出す



①-2 LWC個別指標に注目

前橋市の暮らしやすさに関する特徴的な指標を把握

- 偏差値の高いもの・低いものに注目する



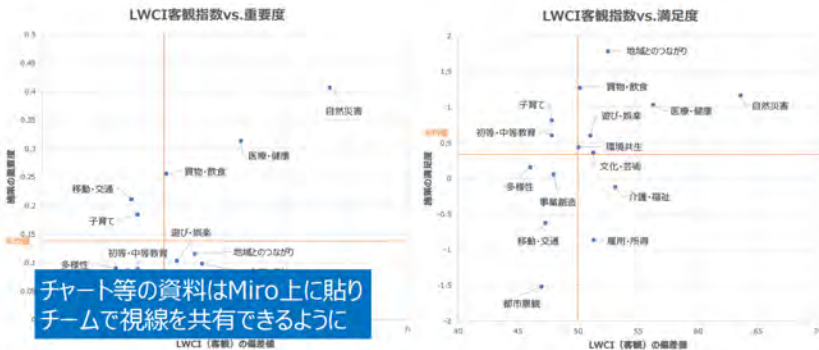
出典：「ワークショップ運営の基礎」
 (CR-MAPプログラムテキスト
 慶應SDM 山崎特任助教)

ワークショップの手法設計例

ワークショップのロジック設計結果をもとに、各ステップで実施する手法を設計
 「②方向性を決める」

②市民の期待を踏まえて方向性を決める

- 市政に対するアンケートの結果を反映
 - 市民の考える重要度・満足度と 指標の偏差値との関係

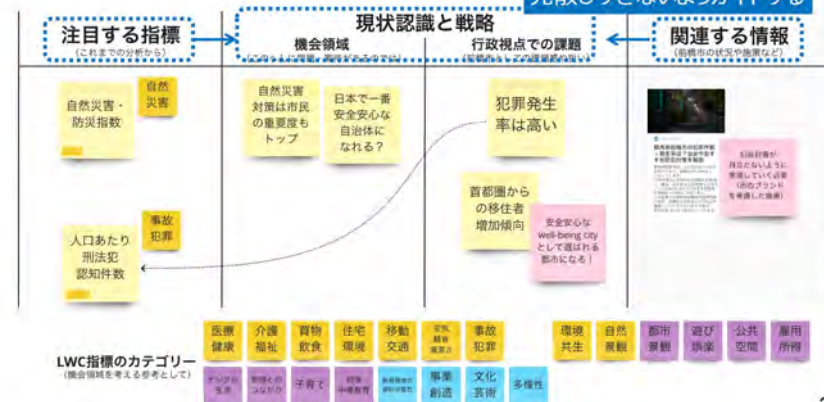


19

②市民の期待を踏まえて方向性を決める

- 注目するLWC指標を決め、前橋市における課題を解決できそうな機会領域を特定する

議論すべき話題を示し
 発散しすぎないようにガイドする



20


出典：「ワークショップ運営の基礎」
 (CR-MAPプログラムテキスト
 慶應SDM 山崎特任助教)

ワークショップの手法設計例

ワークショップのロジック設計結果をもとに、各ステップで実施する手法を設計
「③体験と人々を決める」

③注目する体験と人々を決める

- 特定した課題領域において最もニーズが高そうな市民を特定する
 - どの**活動（シーン）**に注目するか
 - **課題（問題や期待）**や**ニーズ**を考える

注目する人々 (最もニーズの高い人々は?)	現在の体験 やっていること (改善対象となる活動: 買い物, 幼児教育など)	問題・期待 (本質的な課題は何か?)	ニーズ (その人々はどうなりたい?)
子育て中のお母さん 	子供を連れて 買い物へ 帰宅時に 空き巣を 心配する	犯罪対策が 十分か わからず 不安	生活が ちゃんと 守られている 証が欲しい

チームで考えをまとめるために
認識合わせのしやすい順序を示す

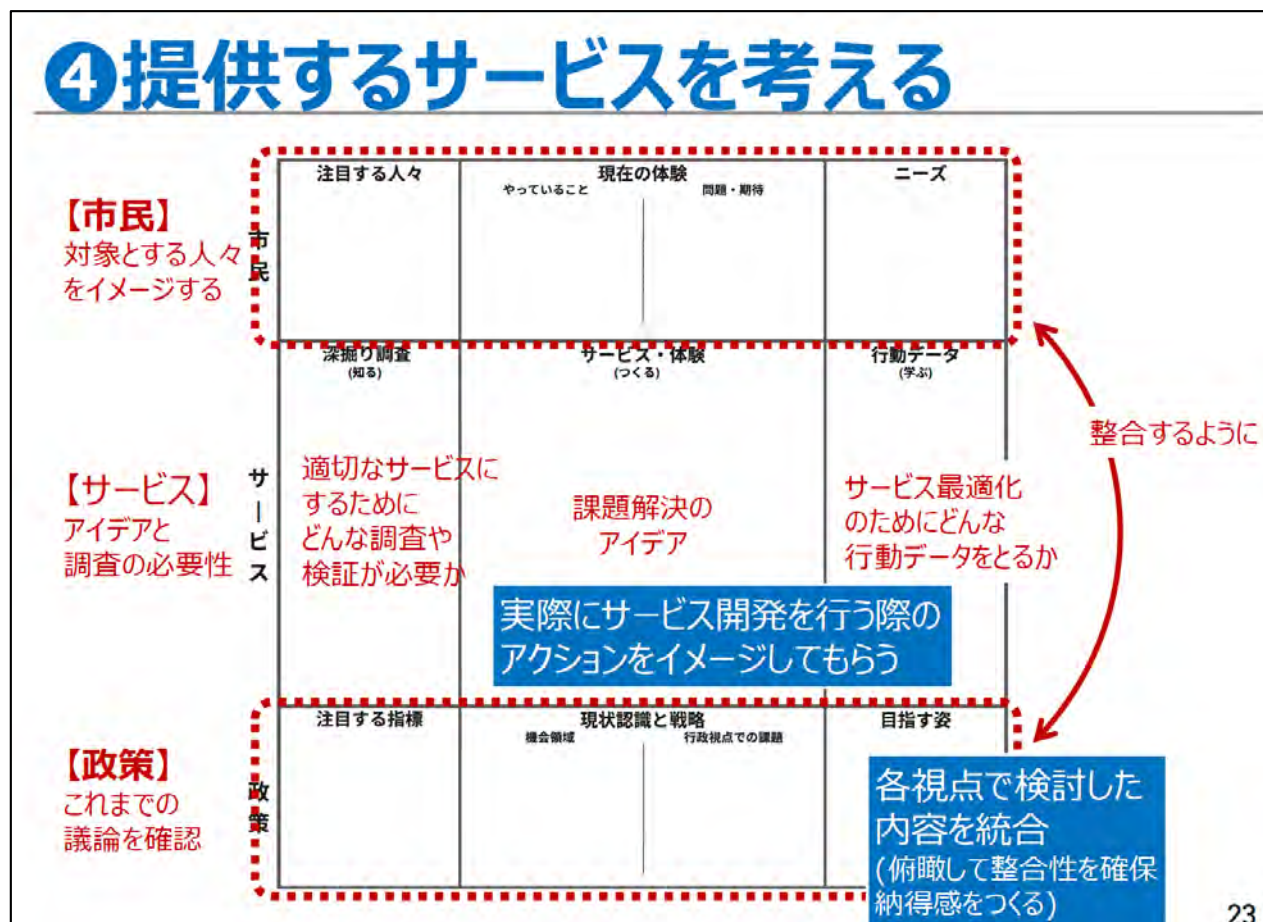
21

出典：「ワークショップ運営の基礎」(CR-MAPプログラムテキスト 慶應SDM 山崎特任助教)

shirasaka@sdm.keio.ac.jp

ワークショップの手法設計例

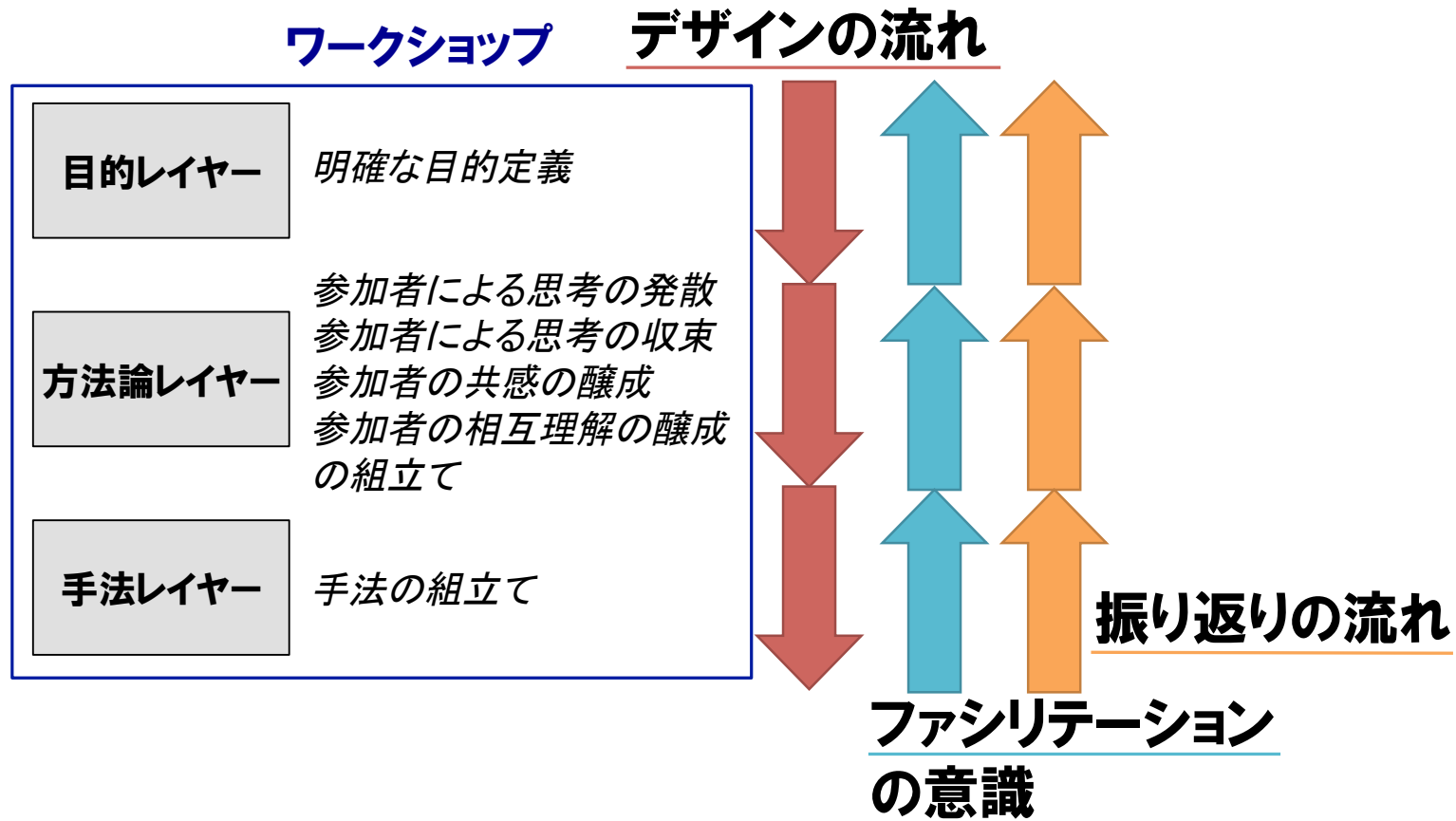
ワークショップのロジック設計結果をもとに、各ステップで実施する手法を設計
 「④サービスを考える」



出典：「ワークショップ運営の基礎」(CR-MAPプログラムテキスト 慶應SDM 山崎特任助教)

ファシリテーションと振り返り

ファシリテーションと振り返りは、それぞれボトムアップで実施



出典：文部科学省「イノベーション対話ガイドブック」

ファシリテーション

設計意図を意識しながら、以下にも注意をして実施

ファシリテータのあり方

- 検討内容ではなく、**プロセスに責任を持つ**
 - 考えの所有権は参加者にある = ファシリテータが捏造しない
- 参加する人々を尊重し、**自律的参加を支える**
 - 心理的安全性：遠慮なく、気持ちよくものが言い合える状況をつくる
 - 合理性：考え方と進め方をわかりやすく示す。難しい手法はなるべく避ける
 - ワークショップの中立性：意図的に議論を歪めるインプットや流れを用いない
 - 結果の活かし方を明らかにする（約束）
- **前向きな心理的状态を維持する**
 - 雰囲気調整, トラブル対応（発言の機会や内容のバランスを調整する）

ファシリテータとして 特に気を使う点

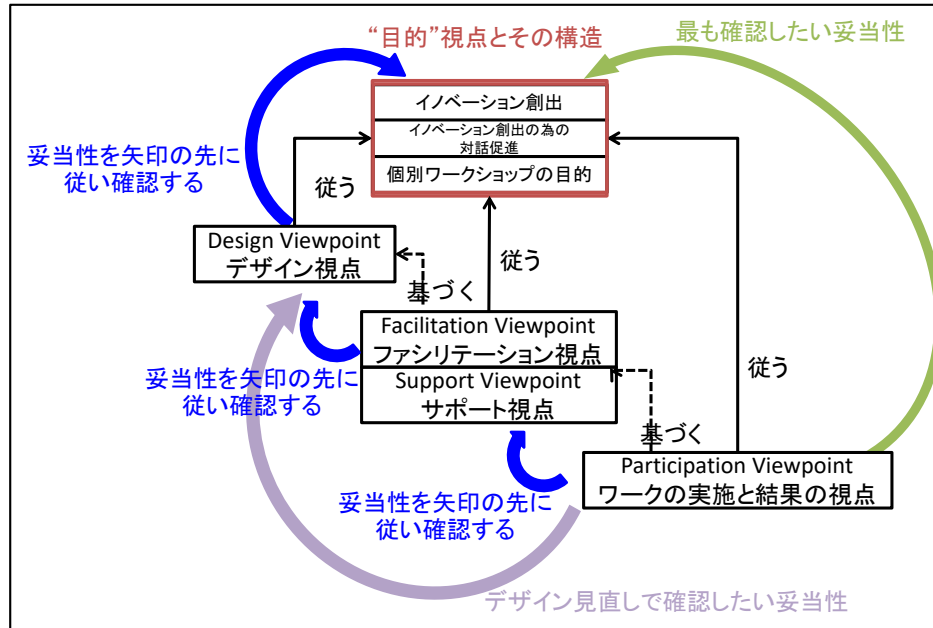
- **とにかく設計が重要**
 - **多様な参加者が議論するのは、もともと容易ではない**（関心・知識・言葉の違い）
 - **効率と効果の高い議論を可能にし、高い成果を求める**
 - 途中で発言や思考が停滞しないこと
 - 適切な時間配分（時間が余って間伸びすることなく、かつどのチームも答えを出せる）
 - **必ず一通り自分で作業してみて、考えやすく自然な流れになっているか確認**
- **わかりやすい説明**
 - 作業の仕方を見れば、**思考の進め方**がわかるように（思考の分解と構造化）
 - 説明資料には**適切な例**を示す（わかりやすく、ちょっと中心からずれた例）
 - **指示は明確に**（何をどんな順序で進めるか、最終的に何を作るか、時間は）
- **前向き・建設的な姿勢の維持**
 - 「難しい」で行き詰まらず、「容易ではないが、みんなで考えれば答えが出せる」と信じられる状態をつくる（よい意見を見つけてほめる、一緒に考える、ときにはアイデアを出す）

29

出典：「ワークショップ運営の基礎」(CR-MAPプログラムテキスト 慶應SDM 山崎特任助教)

振り返り

3つの階層と4つの視点で評価



目的 レイヤー	②⑩	①⑨	①⑧	①⑦
方法論 レイヤー	①⑥	①⑤	①④	①③
手法 レイヤー	①④	①③	①②	①①
	デザインの 視点	ファシリ テーション の視点	サポートの 視点	ワークの実 施と結果 の視点

出典：文部科学省「イノベーション対話ガイドブック」

まとめ

- ワークショップのデザインは、目的からトップダウン。ファシリテーションと振り返りは、手法から目的に向かってボトムアップ。
- ワークショップの目的設計
 - 全体活動の中での位置付け
 - ワークショップのアウトプット目標
- ワークショップのロジック設計
 - ワークショップの目的を達成するためのロジック設計
 - 「思考の流れ」（ロジック）をデザイン
 - 最終アウトプットから逆に設計
- ワークショップの手法設計
 - ロジック設計結果をもとに、各ステップで実施する手法を設計
- ワークショップのファシリテーションと振り返り

参考文献

- イノベーション対話ガイドブック, 文部科学省, 2013
- ワークショップ運営の基礎, 山崎 真湖人, CR-MAPプログラムテキスト, SCI, 2022
- システムズエンジニアリングに基づくスマートシティのサービス開発手法, 山崎 真湖人ら, サービス学会, 2023

Design the future!

www.sdm.keio.ac.jp

日吉駅前 協生館

