

## PART 3

# 今すぐ使える！ 「協働のヒント」

協働は大事だということは分かるけれど、具体的にどうすればいいの？と疑問をお持ちの方のために、「協働」を進めるための重要なPOINTと、現場で使える実践テクニックを紹介

### 「何をするか」ではなく「どうするか」がキーワード！

何かをするとき、「何をするのか」にこだわりがちです。しかし、「何をするか」よりも「どうするか」「どう進めるか」というプロセスにこだわるのが協働には大切です。

#### いろんな「どうする？」

- ・ 市民とケンカにならないの？
- ・ 市民と一緒に進めることができるの？
- ・ 広く市民に参加してもらうには？
- ・ 話し合いの方法は？
- ・ 意見を集約する方法は？
- ・ 意見が対立した場合は？
- ・ 立場の違いを埋める方法は？
- ・ 話しを集約する方法は？
- ・ 意見を取り入れる方法は？
- ・ 何かからはじめるの？
- ・
- ・
- ・

※平成25年度に行われた「協働のまちづくり研修」で多く挙げた疑問より



## 協働するためには何が大事なの？

まずは

3つの重要な

POINTに

注目する！

対等な立場

communication

情報の共有

sharing

企画へ参加

together

1

対等な立場

コミュニケーション  
の工夫を積み重ねる

協働はお互いの立場や違いを理解し、尊重し合うことから始まります。企画立案から参画させる工夫も、情報共有の方法も、基本となるのは行政と市民のコミュニケーションです。コミュニケーションの工夫次第で、対等な関係を築くことができます。



2

情報の共有

情報は包み隠さず  
すべてオープンに

事業を進める上で、その事業に関する経緯や現状、他の事例など、様々な情報が基礎になります。協働する上で、これらの情報を市民と十分に共有することが大切です。情報を知るといって過程で、市民自身が課題を感じたり関心を持ったりでき、主体的な動きにつながります。



3

企画へ参加

参加の段階は  
早いほど効果大

詳細が決まってしまう前に、企画段階から市民と一緒に考える工夫をすることが大切です。企画段階に市民を巻き込むことで、「私が考えた企画」「私が作った事業」という気持ちになり、市民の当事者意識を育むことができますし、市民の主体性を高めることにもつながります。





この「3つの重要なPOINT」が  
ウマくいくためにはどうしたらいいの？

その答えは

# コミュニケーション の取り方にあった！！



MODEL

**出木杉さん**  
Dekisugi

新事業を市民と協働でやろう！  
企画をまとめた担当の出木杉さん

## 成功する人

こんにちは！

会長。市で〇△を地域の方と一緒にできないかなと思っているんですけど、どう思います？

う～ん

そうやなあ～。地域には担い手が少ないけど、それも何とか考えていかなあかん課題やなあ～。

ですよ～

担い手を育てるところは何かしないといけない課題ですよ～。市としては地域の人と一緒に進め方を考えたいと思っまして

そっかそっか

わしらも大変やけど何とかせなあかんしなあ。ちょっと頑張つて協力するわ～。

嬉しいです

じゃあ、市の方で素案を考えてみますね。

キリッ

じゃあ、素案ができたならまた見せてくれるか？それでもう一回打ち合わせしよか。

## 失敗する人

こんにちは！

会長。市で来年から〇△事業をやろうと思っています。具体的な内容は〇△というものになっています。受けてもらえますでしょうか？

!!

受けてほしい？  
また仕事増やすんか！？

そうじゃなくて・・・

仕事を増やすつもりはないんですけど、課題克服できないかなと思っまして・・・。

ムカツ

すでに事業の内容まで決めてるやないか！いつも市は事業を地域に押し付けるだけやないか！

持ち帰ります

いや・・・その・・・  
市の都合もありますので・・・

・・・もういい！



## 「成功する人」と「失敗する人」はなにが違うの？

### 成功する人の コミュニケーション

「市民と一緒に〇〇事業を行いたい」、そう思った時、どのタイミングで市民に話を持っていくでしょうか。決裁が通っていない、議会で承認されていないなど様々な行政側の事情に左右されて、事業の詳細や予算など、全て決まってから市民に提案することが多いのではないのでしょうか。

既に詳細が決まってから市民に提案すると、市民は「使われている」「やらされる」と感じてしまいます。そうになると、協働という対等な関係ではなく、行政が上、市民が下という構図になり、市民側のモチベーションを下げてしまいます。詳細を語る前に、企画段階から市民と一緒に考える工夫が大切です。

企画段階から市民を巻き込むことで、「私が考えた事業」「私が作った事業」といったふうに当事者意識を育むことができ、主体性を高



めることにつながります。

市民の参画意識を高めるためには、タイミングも含めて、その基本はコミュニケーションの取り方です。市民と対等な関係を築くのも、情報の共有方法も、すべてコミュニケーションの取り方次第です。丁寧に話すぎたあまり、「お願いされている感」が強くなってしまっているケース、タイミングが悪く「やらされている感」を強めてしまったケースなど、ちょっとした工夫でうまくいくことは多くあります。

次頁からは、市民と対等な関係を築き、市民の参画意識を高めるためのコミュニケーションの取り方や場づくりの方法、可視化するテクニックなど具体的な手法をご紹介します。

なるほど！  
ちょっとの工夫が  
大事なんだ！



## テクニック①

# コミュニケーション編

社会課題の多くはコミュニケーションで解決する、と言われるほど市民と関わる私たちにとってコミュニケーション能力は必須スキルです。ここではポイントを絞って紹介します。

## 「伝え方」で

### 結果は変わる

同じ内容の提案や説明、質問をしているはずなのに、説明する人によって一方ではうまくいき、もう一方ではうまくいかなかった、このような経験はないでしょうか。結果の違いの大部分を占めるのは「伝え方」と言っても過言ではありません。伝え方によって、相手の受け取り方が大きく異なるからです。より

良い協働を進めるためには、パートナーとより良い関係を築くことが重要です。そのためには、パートナーと双方向のコミュニケーションを取り、相手が気持ちよく動ける状況を作り出すことが大切です。

ここでは、より良い協働を築くためのコミュニケーションの取り方を紹介します。

## 1 まず、笑顔！

笑顔が人に与える印象は強く、ニコッと微笑むことで、相手の表情もゆるみます。相手との距離感を縮めることができるかどうかは、笑顔にかかっているといても過言ではありません。より良い協働の第一歩は笑顔から。



## ウマイコミュニケーションとはなにか？を考えてみた！



コミュニケーションの取り方は人それぞれ違います。しかし「ウマイ！」と言われている人がいるのも事実です。

明石市市民協働推進室と明石コミュニティ創造協会がコミュニケーション力を向上するための研修会を開催し、市民との理想的なコミュニケーションについて考えました。そこで挙げた6つのポイントを紹介します。

### 3 相づちをうつ

相づちは相手の話を「受け容れている」ことを伝えるための合図です。「はい」や「うん」だけではなく、「そうですね」「あ～なるほど」「そうでしたか」とバリエーションのある相づちを使えるようになりましょう。また、自分では頷いているつもりでも、頷きが浅すぎて相手に伝わっていないケースが見受けられます。「少しオーバーかも？」と思うくらいが丁度です。オーバーリアクションを心がけましょう。



### 2 表情で会話する

表情は笑顔が基本ですが、笑顔だけでなく話の内容に応じて、悲しい話のときには悲しい顔を、深刻な話のときには深刻な顔をするなど、状況に合わせた表情が「分かってくれた」という合図になります。表情で会話するということを心がけましょう。



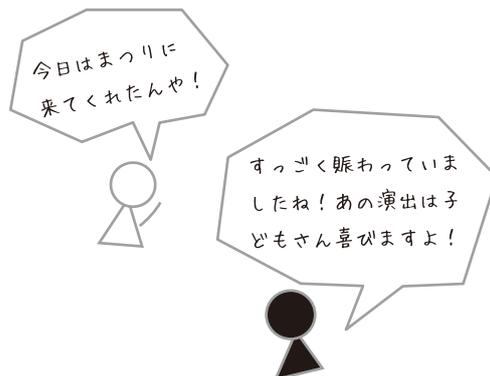
### 5 雑談する！

業務の話題ばかりでは、一歩踏み込んだ信頼関係は築けません。時には相手に合わせた雑談で「この人となら何でも話せよう」といった信頼関係構築の時間も大事にしましょう。目指せ！雑談マスター！



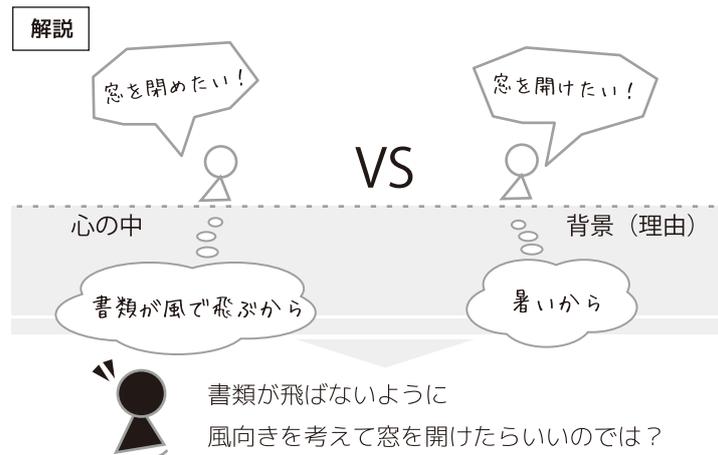
### 4 ほめる！

ほめられて嬉しくない人はいません。ほめることで人間関係はグッと近くなります。「すごいですね!」「いいですね!」という単純な言葉だけでなく、「○○の部分すごいです!」「○○だからすごいですよ!」と具体的にほめましょう。ほめている言葉に厚みを増すことができ、より信頼関係を築くことができます。



## 6 「なんで？」の理由を丁寧に掘り下げる

市民と意見交換する際、異なる意見がぶつかりあうことがあります。そんなときは「なんで」という理由をしっかりと掘り下げるのが大切です。「Aさんの〇〇の意見は、△△ということが理由ですね？」と、言葉の背景をしっかりと認識しましょう。そうすれば、実は同じことを言っていたり、目的は同じであったりすることがわかり、折り合いをつける糸口を見い出せるでしょう。



### 「助けてコミュニケーション」という考え方

行政主導で何もかもしてしまうと、市民はどんどん受け身になってしまいます。一方、小さなことでも市民が関わる場を設定すると、その関わりから、市民にも責任感が生まれます。

#### ●手伝ってもらおう●

「手伝いましょうか？」と言われたら、「こちらでやりますので、大丈夫です」と返事していませんか？全てを行政がやってしまうと市民はますます受け身になってしまいます。簡単な作業でも手伝ってもらいましょう。

#### ●質問する●

事業のアイデアや工夫ポイントなど、市民に積極的に質問をしましょう。人は自分で答えを考え、人に伝えるという過程を通じて、当事者意識が芽生えます。質問をうまく使いこなして市民の主体性を育むプロになりましょう。

#### ●相談する●

市民に提案や説明を持ちかける際「〇〇です」と言い切ってしまうと、相手から質問や意見などが出にくくなります。「どう思います？」という相談するコミュニケーションを取り、納得するプロセスを踏みましょう。

## 会議でコミュニケーションをつくる

# アイスブレイクをやってみる

運動の前に準備運動をするように、何かをみんなで話し合うときや新たなひらめきを生み出そうとする際にも準備運動が必要です。心と関係性の準備運動、それがアイスブレイクという手法で、緊張した場（アイス）を和ませる（ブレイク）ことができます。参加者の年齢や地域性、初対面か知っている間柄かなど、参加者の特性を見極めて取り入れてみましょう。

### 自己紹介系

簡単にできるので初対面の人が多くても使えます

所属
なまえ
住まい
マイブーム

A4用紙を4つ折りにして左図のように記入してもらいます。4つ目の「マイブーム」は書きやすいテーマにアレンジできます。使用後は三角に折ってネームプレートに使います。



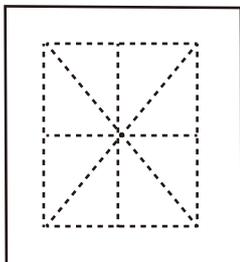
魚住小学校区座談会

#### ●準備する道具●

A4用紙を1人1枚と水性マジック／サンプル1枚（完成したもの）

### グループ作業系

グループで話し合う場合に有効です



左の図から「口」「山」「土」など、いくつの漢字が出来るのかを見つけるゲームです。一人よりもグループで考えた方がたくさん見つかり、グループで話し合う意義を体験できます。



魚住小学校区座談会

#### ●準備する道具●

説明用紙を1人1枚／グループにA3用紙1枚／水性マジック

### 地域の人に 協力してもらおう！

地域には意外と「盛り上げ役」を担ってくれる人がいるものです。お願いすることで、その場の主体者になっていただける効果があります。



### オススメ書籍

- ◎アイスブレイクベスト 50  
ほんの森出版／青木将幸 著
- ◎アイスブレイク入門  
一こころをほぐす出会いのレッスン  
解放出版社／今村光章 著
- ◎アイスブレイキングゲーム  
経団連出版／田中久夫 著



## テクニック②

# 会議の場づくり編

会場のレイアウトを変えたりちょっとした道具を用意するだけで会議の場の雰囲気は変わります。ここでは状況に応じた場づくりのテクニックを紹介します。

↑魚住小学校区座談会



←市民活動サポート事業活動報告会&交流会（会場・明石市役所8階）



## 自由に話せる場をつくる

市民に提案する時の会議の場を思い出してみてください。「行政対市民」という構図になるような座り方をしていませんか。一部の声の大きな人しか話ができない場になっていませんか。

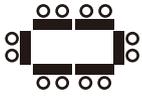
対等なコミュニケーションを築くためには、話し方も当然のことながら、場の作り方も重要です。レイアウトや座る位置を少し変え

るだけで、お互いの距離感が変わります。ちょっとした道具を使うだけで場の空気が温かくなり、全員が話しやすくなります。そして、みんなが話し出せば、一部の大きな要望の声だけでなく、建設的な意見がたくさん出てきます。そうになると、住民の間で自浄作用が生まれることもしばしば見受けられます。そこで、参加者が自由に話せる場づくりのテクニックを紹介します。

# レイアウトだけで会議が変わる！！

よくある会議のレイアウトは、机を四角形に配置する「口の字型」がです。話し合いをするには距離が遠すぎると感じるがよくあります。もし、話し合いの雰囲気を変えたい、活発な会議にしたい、という場合はレイアウトを変えてみるだけでも効果的です。

Before



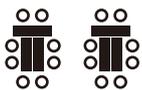
## 会議の前半：報告「口の字型」

よくある「口の字型」のレイアウトでは、人と人との距離が遠く意見があっても声に出すのは大変です。また、資料を見てしまうので下を向いてしまいがちです。



↑2013年4月25日会議（魚住小学校区役員会）

After



## 会議の本題：意見交換「島型」

机をくっつけて「島型」のレイアウトにすると、物理的な距離だけでなく、間に空間がないため心理的な距離感までも近くなり、意見が出しやすくなります。



## こんなレイアウトや会場もオススメ

### イスだけ会議



←中崎小学校区意見交換会

大勢の人に気軽に参加できる雰囲気を出す場合にはイスだけ並べておく方法もあります。また、メモを取る必要がある場合はバインダーを用意しておくといいでしょう。

### 和室で会議



←魚住小学校区座談会

和室には温かい雰囲気がすでにあるので参加者はリラックスして会議にのぞむことができます。畳に座るのが苦痛な人もいらっしゃるなので、当日はパイプイスを用意しておくといいでしょう。

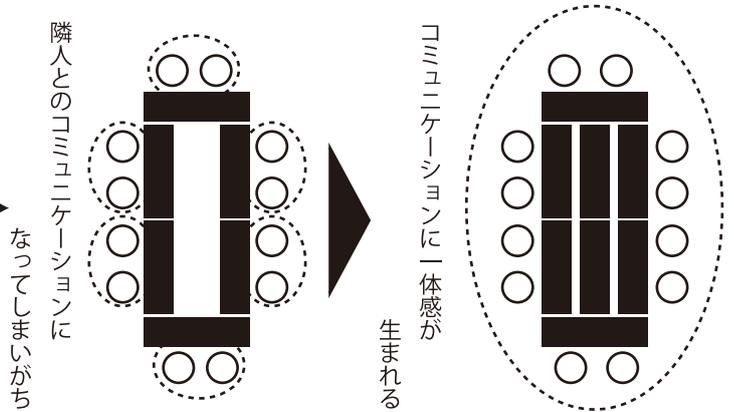
## 場づくりのひと工夫

どのような会議にしたいのかによって場づくりの方法を変える必要があります。小さな工夫でコミュニケーションを変化させることができます。

### 空間を埋める

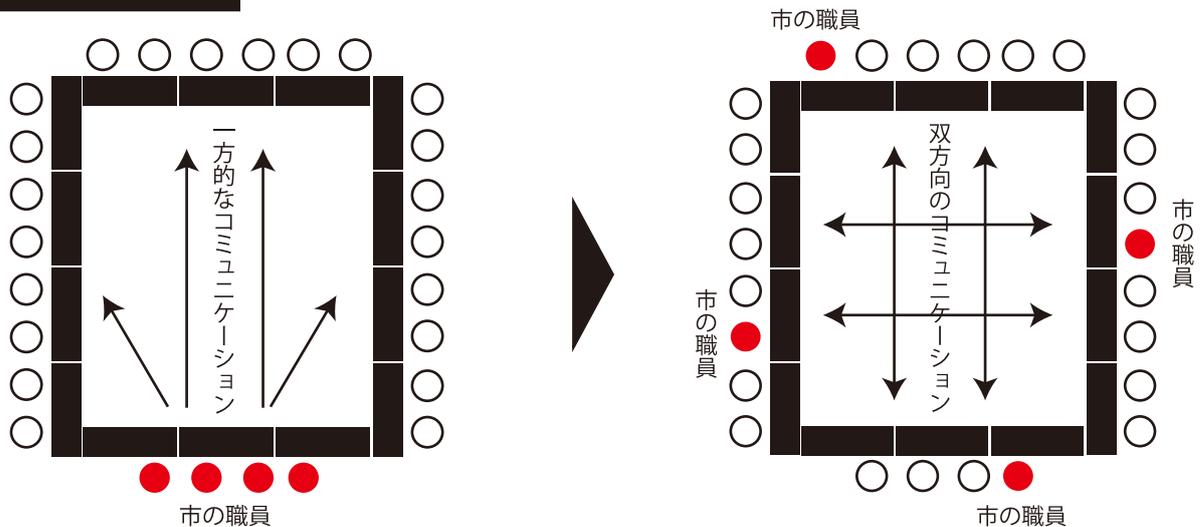


中崎小学校区若手意見交換会



通常の会議室では、机が「口の字型」に配置されていることが多いです。中央部にぽっかりと空間がある状態だと、距離を遠く感じます。中央部に机を入れるだけで会場の雰囲気は全く変わります。また、中央部に（モノを置くことができるため）資料やお菓子を置くこともでき便利です。

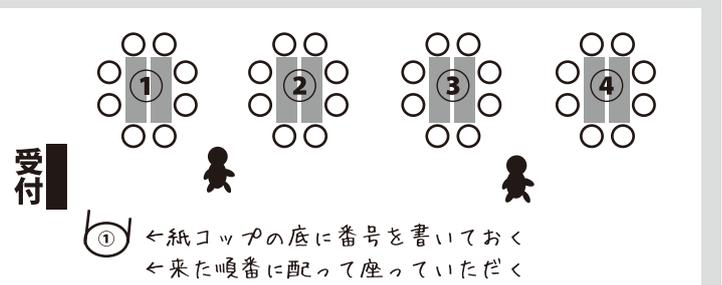
### 座る席を変える



市民と行政が綺麗に分かれて座っている場合は、一方通行のコミュニケーションになりがちで、「行政対 市民」という構図になりがちです。あえてバラバラに座ってみることで様々な方向にコミュニケーションがおり、対等な意見交換がしやすくなります。

### くじ引きで座る（市民同士）

意見交換会など、市民にバラバラに座って欲しい場合は、くじ引きを準備しておくといいでしょう。その際、「今日はいろんな人と交流していただきたい」といった理由を丁寧に伝えましょう。



## 場づくりに有効な道具

様々な道具を使って会議の雰囲気をガラッと変えてみましょう。100円均一で売っているようなもので十分です。道具は部署間で共有するといいでしょ。明石コミュニティ創造協会で貸出しもしています。



### お茶菓子

お茶菓子を出すことで、会議という固い雰囲気がやわらかくなり、場を和ませることができます。

### テーブルクロス

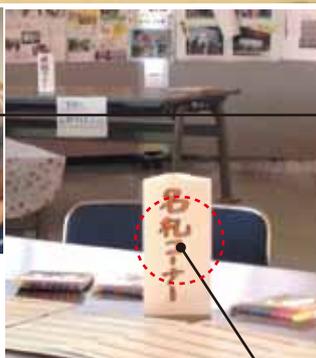
机の事務的な雰囲気を一新し、Cafeのようにリラックスした話し合いを演出できます。

### 紙カップ／紙皿

紙カップは白色ではなく、あえてカラフルなものにすることで、明るい雰囲気をつくることができます。



写真（上）：明石市民活動本作成会議  
（中左）：つながりサロン  
（中右）：市民活動大交流会  
（下）：魚住小学校区座談会



### BGM

開催前には緊迫した雰囲気を和らげる効果や、個人がそれぞれで考える時間には集中力を増す効果があります。

### 手書きの案内板

案内板や説明会は手書きの方があたたかい雰囲気を演出することができます。色もカラフルにしましょう。

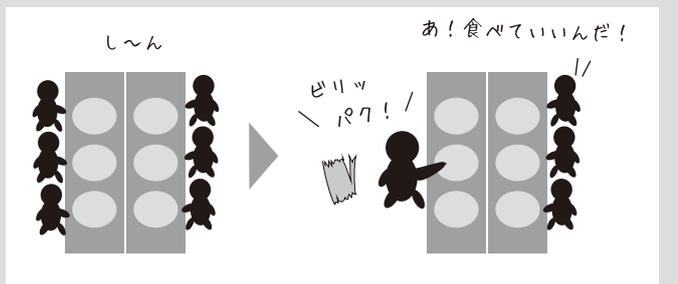


### セルフ名札

あえてネームプレートを用意せず、参加者に書いてもらいましょう。参加者をお客様にしない効果が生まれます。

## お菓子は自分から食べる！

お菓子を準備しても、雰囲気が固くて食べづらいときがあります。この場合、準備をした主催者側が先に食べましょう。「食べてもいいんだ！」という雰囲気を作ることができます。



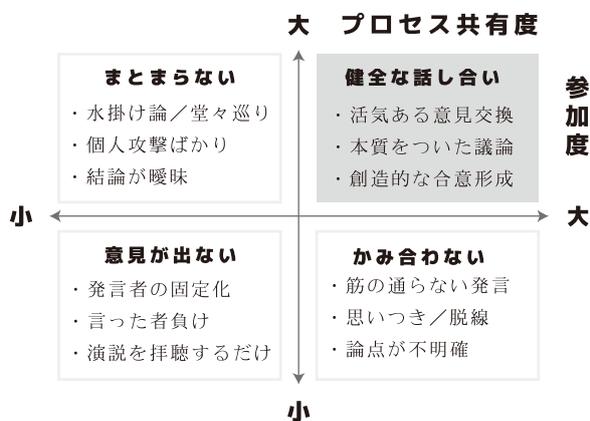


# 会議で可視化する編

会議で「意見がかみ合わない」「まとまらない」といった悩みをよく耳にします。そんな時は意見を可視化することが効果的です。ここでは、結果を出すために有効なテクニックを紹介します。

## 理想的な会議のイメージ

話し合いは「プロセスの共有」と「対等な参加」が生まれてはじめてスムーズに進みます。「かみ合わない」「まとまらない」などの課題を解決して、これから目指すべき状態は下図の右上部分です。



[参考] 堀公俊+加藤彰 著 「ファシリテーション・グラフィック」 P15 第1章 議論を描けば話し合いが変わる

## 空中戦から地上戦へ

会議の際、「何がどのように決まったのか」がわからない、あるいは決まっただけなのに参加者それぞれが別の認識がバラバラというケースをよく見かけます。価値観や経験の多様な人たちが議論しているのだから、その認識はそれぞれ違って当然です。その際、「意見がかみ合わない」「まとまらない」という状態を起こさないために効果的な手法が「可視化する」

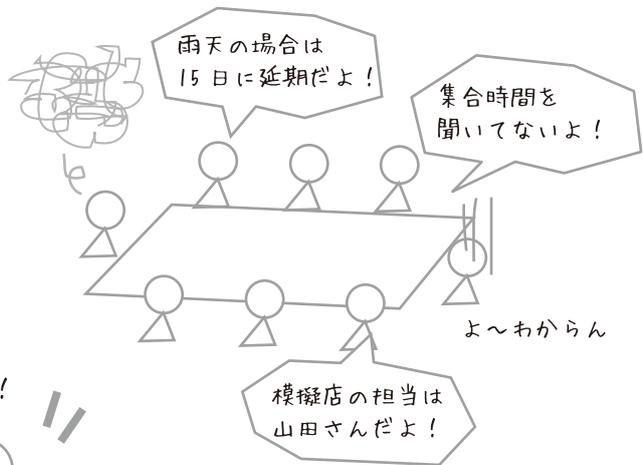
ということなのです。ホワイトボードや模造紙を活用して、話し合っているプロセスや結果を「書く」ということをするだけで、参加者の共通のメロになり、同じ認識を持つことができます。

言葉だけが飛び交う空中戦をいくらやっても議論はまとまりません。議論を視覚情報に落とし込み、可視化された共通の枠組みで話し合う地上戦に変えることが大切なのです。ここでは議論を可視化するためのテクニックを紹介します。

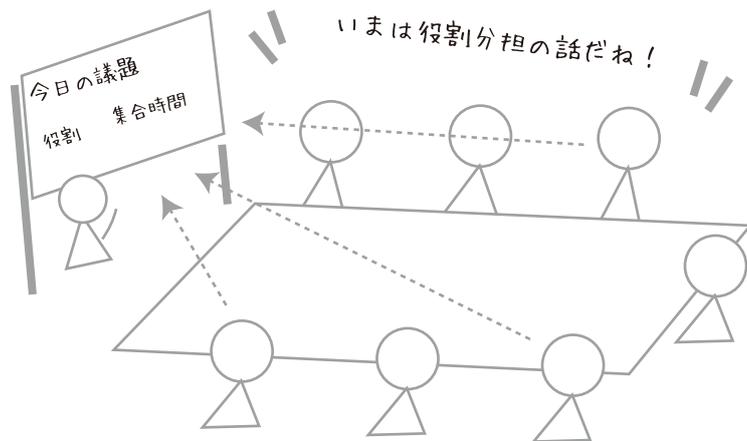
# 可視化すると会議が変わる

「夏まつりを企画しよう！」例えば、地域で今年の実行委員会に選ばれたメンバーが集まりました。それぞれ正しいことを言っているにもかかわらず議論がバラバラ。こんな状態はよく見受けられるのではないのでしょうか。(右図)

## BAD CASE



## GOOD CASE



左図のように「いま何を話し合っているのか」「何がどう決まったのか」ということを書き出すだけで、認識を共有することができ、一体感を生み出すことができます。

## 可視化する道具の種類と選び方

何に書けばいいのかな?	↓道具	状況→	大人数に対応する	修正がしやすい	手軽に使える	一瞥で見られる	分かりやすい	復元がしやすい
	模造紙		○	×	△	○	○	○
	ホワイトボード		△	○	△	△	○	×
	A3A4の用紙		×	△	○	×	×	△

<p>どんな道具があるのかな?</p> <p>サインペン</p> <p>一人で考えたメモする時に便利です。</p>	<p>水性マジック</p> <p>模造紙や用紙に書いても机が汚れません。</p>	<p>ホワイトボードマーカー</p> <p>黒、赤、青など、色分けができます。</p>	<p>ポストイット(付箋)</p> <p>貼ったり、剥がしたりできます。</p>
<p>A3A4の用紙</p> <p>メモや案内板など自由自在に使えます。</p>	<p>バインダー</p> <p>テーブルがなくてもメモができます。</p>	<p>養生テープ</p> <p>紙を貼りだしても汚くありません。</p>	<p>マグネット(磁石)</p> <p>紙を貼りだすときに活用します。</p>

# ホワイトボードに書いてみる

ホワイトボードに書く際、こういった手順で書いていけばいいのでしょうか。決められたルールはありません。ここではあらゆるケースで使うことのできる書き方のポイントを紹介します。

**タイトル**

**議題 (テーマ)**

本日検討する内容や会議開始前の資料確認などを書いておくと効率的です。

**挙げた意見**

意見をそのまま書きます。「●●の意見」など項目を書いておくとわかりやすいです。

**出席者**

**今後のスケジュール**

- POINT**
- ①書き始める前に何列で書くのかを決め、上図のように縦線を引いておくことで書きやすくなります。
  - ②発言を聞きとれなかった場合、「こういうことですか?」と確認すると自然と整理できます。
  - ③ポイントには青線、決まったことは赤線を引くなど、ルールを決めておくことでわかりやすいです。

## 書き方の基本パターン

意見を書き出す方法は状況によって様々なため、ここでは基本パターンとしてシンプルな書き方を紹介します。

**何が決まったのがスッキリ！  
決定事項がある時**

**- 書き方 -**

- ①本日の議題を書く
- ②挙げた意見を書く
- ③決まったことを書く
- ④最後に確認する

**こんな会議にオススメ**  
内容や役割分担など決まったことをはっきりさせたい時に便利です。

**少数意見も受け入れる！  
話し合う時**

**- 書き方 -**

- ①本日のテーマを書く
- ②出された意見を書く
- ③重要な意見に下線を引く
- ④最後にまとめる

**こんな会議にオススメ**  
出された意見を拾うことで少数意見でも受け入れられます。

**表にして比べる！  
比較したい時**

※例：A案～C案を比較する

	内容	予算	備考
A案	〰️	〰️	〰️
B案	〰️	〰️	〰️
C案	〰️	〰️	〰️

**- 書き方 -**

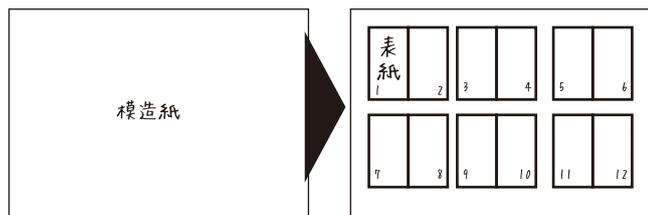
- ①表の枠をつくる
- ②比較項目と中身を書く
- ③表を判断材料に検討する
- ④最後に決定したものに○

**こんな会議にオススメ**  
A案とB案を比較して、みんなで決めたいという時に使えます。

# 模造紙をつかって会議を効率化する

合理的な話し合いを進めるためには、事前に検討することの枠組みをつくっておくと効果的です。次第とは異なり、「何について意見を言って、何を決めるの?」ということが一目でわかり、スムーズに物事が決まります。話し合いによって様々な作成方法がありますので、1つの事例を紹介します。

## 模造紙に書いて地域へ持参



### 1 模造紙の準備

- ① 模造紙を準備します。
- ② 本を開いた絵とページ番号だけ書いておきます。

### 2 使用方法

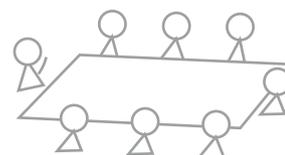
- ① 本に掲載したい内容を付箋に書いてもらいます。
- ② 議論しながら付箋を移動させて決めていきます。



「まちづくり計画書」を作成する会議で使用

## 可視化する - 次第にはこだわる! -

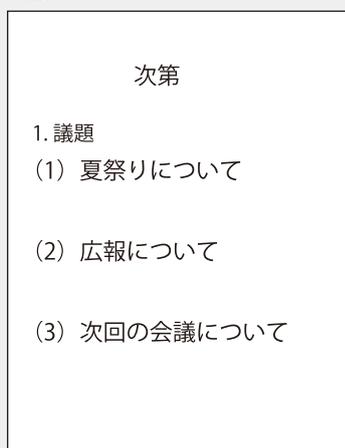
次第のない会議に参加した時、議論する順序がわからず、ただ時間だけが過ぎていくというような経験をされたことはないでしょうか。次第は、議題を可視化し、話し合いの流れを左右するものです。次第の有無で、話し合いやスピード感が変わるので、徹底的にこだわしましょう。



### 検討したいことは?

例えば、右図Aの次第は「●●について」とだけ大雑把に記載されるパターンです。「夏祭り」の何を話し合うのかが具体的でなく、話が散漫になりがちです。図Bのように詳しく記載するとスピーディに意思決定ができます。

図A



図B

