

合意形成

パブリック・ハーツ株式会社 代表取締役／名古屋学院大学 現代社会学部 准教授
ファシリテーター 水谷 香織

1. 目的

地域公共交通の計画及びその実施にあたっては、行政、事業者、利用者、住民、専門家、関係機関等の多様な関係者の理解と協力、満足・納得する意思決定が必要である。

そのために、関係者に切実なニーズ（期待や懸念）を聴き、地域のビジョンを描き、ビジョンを実現するクリエイティブな提案を考える。

この合意形成の理論と技術、理念と実践に主軸を置きながら、社会変容を促す新しいコミュニケーション手法を概観することを目的とする。

2. 関係者

(1) 参加者

- ・ 交通事業者・自治体・コンサルタント等で地域公共交通政策の推進を担う方
- ・ 会場、オンライン合わせて180名程度

(2) 実施主体

- ・ 地域公共交通コーディネーター・プロデューサー養成プロジェクト 事務局
- ・ 国立大学法人東海国立大学機構 名古屋大学大学院 環境学研究所
附属持続的共発展教育研究センター 地域戦略研究室（加藤博和研究室）

(3) 講師

- ・ 全国で公共交通政策に携わる大学・高専教員 14名
- ・ 第13回：パブリック・ハーツ株式会社／名古屋学院大学現代社会学部 水谷香織

3. 前提となる情報

(1) 講座全体の目的

全国の大学や高専で分散していた公共交通に関する取り組みを一元化し、地域公共交通の改善に実際に取り組める人材を育成する体制を整えます。

また、地域公共交通に関する誤解や認識のズレを解消し、現場での経験を通じて実践的なスキルを持つ人材を増やします。

さらに、2023年の地域交通法改正で強化された「法定協議会」を活用する方法を学ぶ機会を提供し、参加者間のコミュニケーションを促進することで、全国規模での連携強化とレベルアップを目指します。

(2) 開催概要

- ・ 2024年度のベーシックコースは10月11日（金）開始
- ・ リレーレクチャーは1月まで、毎月第2・4金曜日 18:00～21:10 開講

- ・ 対面聴講は名古屋大学東山キャンパスにて
- ・ 第13回の会場：名古屋大学 環境総合館1階 レクチャーホール
<https://www.env.nagoya-u.ac.jp/access/index.html>
- ・ オンライン聴講<同時配信、および一定期間の見逃し配信>も可能
- ※ 「地域公共交通コーディネーター・プロデューサー養成プロジェクト」は、国土交通省 2024 年度地域公共交通共創・MaaS 実証プロジェクトに支援頂いている。

(3) スケジュール

	日程	会場	テーマ	担当
1	10/11 (金)	ES 会議室	キックオフ (意義・概念・波及効果)	加藤
2	10/25 (金)	ES 会議室	新技術の地域への適用と評価	井原
3			課題整理・仮説設定・調査	猪井
4	11/8 (金)	講義室 2	タクシーの活用	日野
5			協議会運営・会議資料	吉田
6	11/22 (金)	講義室 2	タクシーの活用	福本
7			目的と評価・評価指標	大井
8	12/6 (金)	ES 会議室	鉄道の活用	板谷
9			地域課題への対応方策 (仮)	宮崎
10	12/20 (金)	ES 会議室	IT・DX	伊藤
11			福祉との連携	樋口
12	1/10 (金)	環レク	ソフト施策	神田
13			合意形成	水谷
14	1/24 (金)	環レク	プロデュース	加藤
15			討論会	岡村

4. 成功イメージ/目標

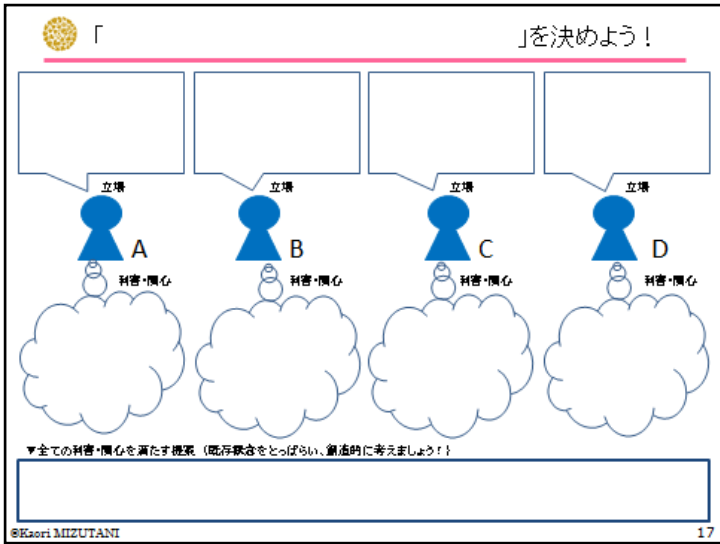

- ・ 社会的な合意形成の基本的な考え方、心のあり方、技術、事例、ノウハウを知識として習得することができる。
- ・ 参加型で未来志向の計画作成プロセスを設計する考え方を習得することができる。
- ・ 地域公共交通の計画及びその実施に活用できそうなコミュニケーション手法 (ファシリテーション、メディアーション、コーチング、ビジョン作成と動画化、ゲーミフィケーション、トランジションマネジメント、認知戦等) を概観し、現場への導入をイメージすることができる。
- ・ 「私もできる!」「やってみよう!」と思えるようになる。

5. 共有すべき情報 (配付資料)

- ・ プログラム、講義スライド
- ・ モモの聴く力、ファシリテーター養成テキスト、社会の合意形成読本

6. プログラム

時 間	内 容	備 考
19:40-19:45	はじめに【5分】 ・ あいさつ ・ 目的、進め方、お願い、希望調査	
19:45-20:15	合意形成の基礎【30分】 ①私の「聴く」 ②達人の聴く ③互惠関係を築く「聴く」 ④身近な合意形成 ⑤私たちの合意形成 ～立場と利害関心～ ⑥言葉の定義 ⑦目的と期待される効果 ⑧対象 ⑨基本手順 ⑩BATNA (Best Alternative to Negotiated Agreement) ⑪合意形成が難しい場合 ⑫心得集	モモの聞く力 ワーク
20:15-20:40	社会的合意形成のコア技術【25分】 ⑬理念と技術 ⑭適動設計 (未来志向の計画策定プロセス) ⑮利害関心分析 ⑯プロセスデザイン ⑰会議設計 ⑱ファシリテーション (支援促進) ⑲メディエーション (調停) ⑳合意形成の3つのポイント	Public- Involvement まとめ
20:40-20:50	先進事例の紹介【10分】 ㉑ノルウェーにおける公衆参加、NTP など	
20:50-20:55	実践で使える様々なコミュニケーション【5分】 ㉒コーチング (ゴール設定とエフィカシーアップ) ㉓参加型のビジョン作成と映像化 ㉔ゲーミフィケーション (名鉄広見線活性化協議会の事例) ㉕トランジションマネジメント ㉖認知戦 ㉗合意形成の奥義 ＜参考資料＞ ㉘和談 ㉙ラベルワークの基本	

	⑩ファシリテーション・グラフィック ⑪事例紹介	
20:55-21:05	質疑応答【10分】	
21:05-21:10	おわりに【5分】 ・まとめとあいさつ	
終了後～ 1月17日（金） 18時	課題 <ul style="list-style-type: none"> ・ 課題提出フォームより、以下の問いに対する回答を記入して、<u>1月17日(金)18時まで</u>にご提出ください。 ・ 回答は、講師や他の受講生の皆さんと共有させていただきます。 <p>問1. 本日の気づきをお書きください。また、今後それをどのように活かしていきたいですか？</p> <p>問2. 地域公共交通に関する4人の合意形成を考えましょう。以下を参考に、①決めたいこと、②関係者、③立場（主張していること）、④利害関心（主張の裏にある理由）、⑤全ての利害関心を満たす提案（パッケージを3種類）作成してください。</p>  <p>問3. 本講座を受講したことで生じた「ご自分への問い」をお書きください。</p>	 課題提出 フォーム

7. 準備物

- プロジェクター スクリーン ホワイトボード&マーカー
 配布物（プログラム・パワポスライド資料） PC iPad コネクター

2024-25年 地域公共交通コーディネーター・プロデューサー養成講座 第13回

合意形成

Public Hearts

みんなの気持ちを大切にしたい



パブリック・ハーツ(株) 代表取締役
名古屋学院大学 現代社会学部 准教授
ファシリテーター 水谷 香織



自己紹介



長良川河口堰

- 建設間際になぜ大反対？
- 土木工学 (Civil Engineering)
って、みんなのための
工学なんだ、すごい！！

高校生

「なぜ、建設間際に賛否が
問題になるの？」

岐阜大学／同大学院 学生

(土木工学、交通計画)

日本学術振興会特別研究員

(岐阜大学工学部特別研究員)

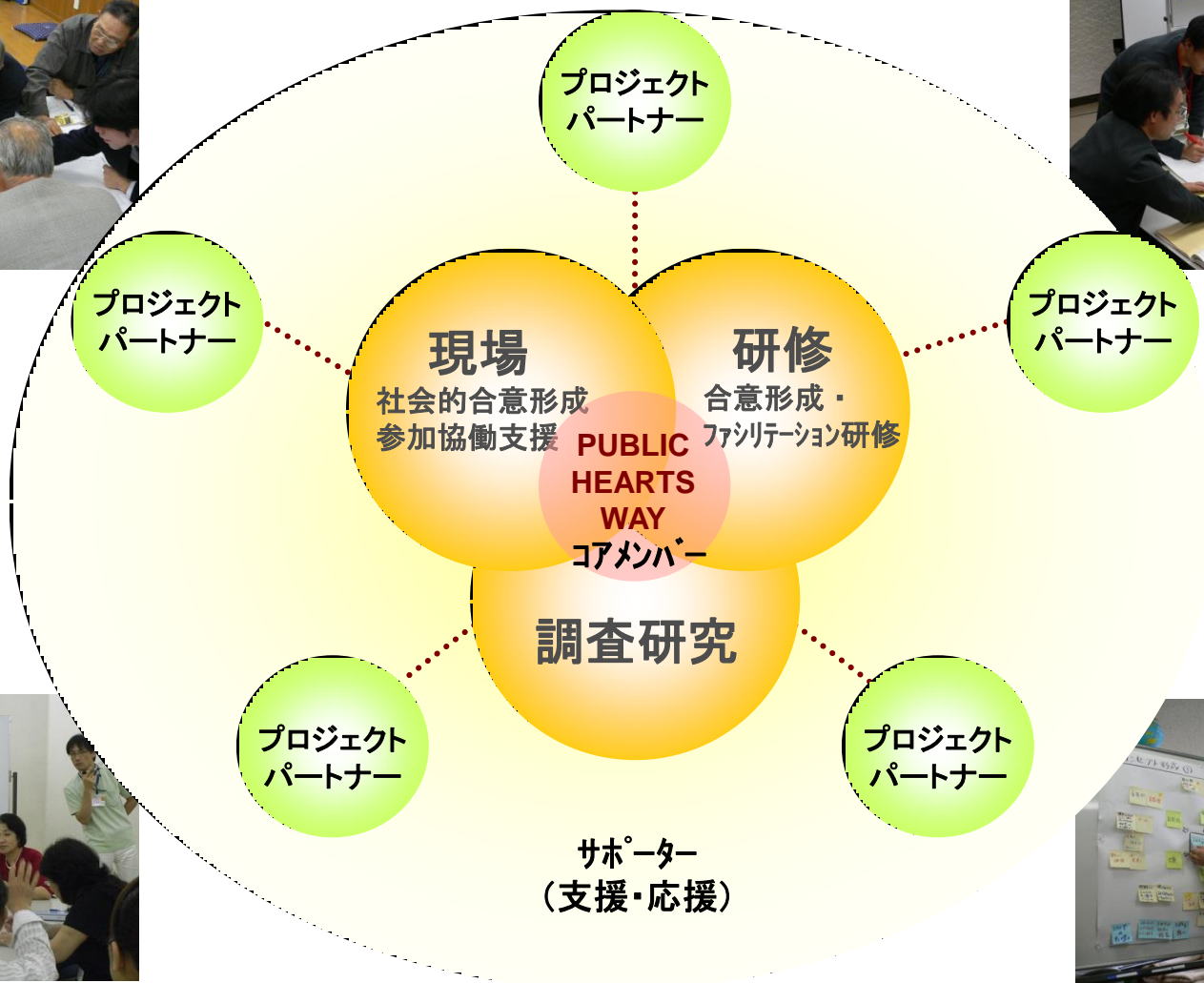
みんなの気持ちを大切にしたい

パブリック・ハーツ株式会社設立

名古屋学院大学 現代社会学部
准教授



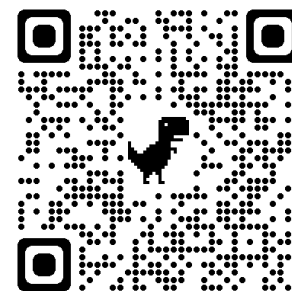
会社紹介





市役所の新庁舎整備

岐阜県 美濃加茂市「みんなの新庁舎」2023年7月～



みんなの新庁舎 第1回市民ワークショップ ショートVer.



minokamacity
チャンネル登録者数 1340人

チャンネル登録



6



共有



オフライン

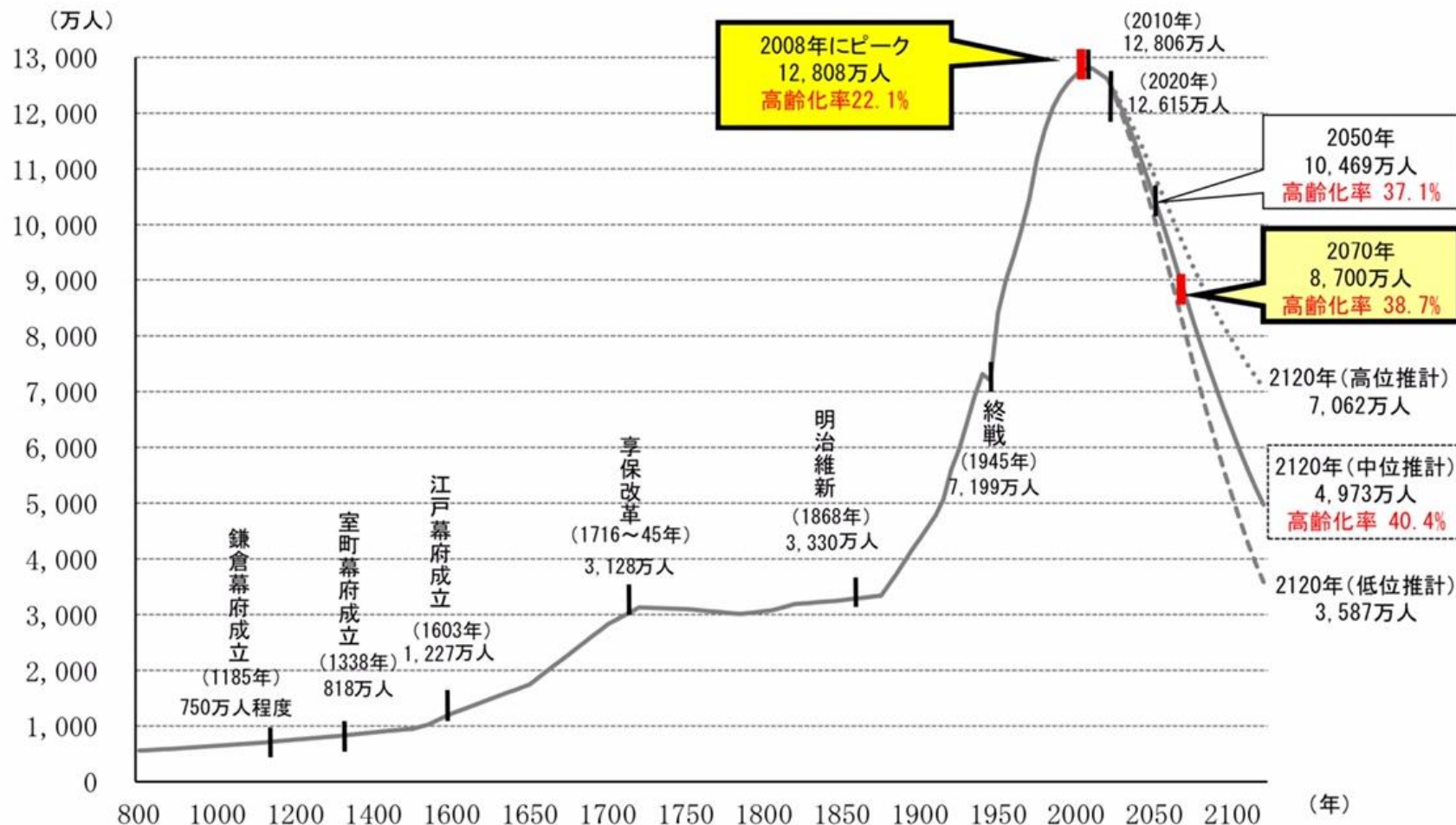


保存



最近、関心のあること

我が国の総人口の長期的推移



(出典)国土庁「日本列島における人口分布の長期時系列分析」(1974年)。

(注)ただし、1920年からは、総務省「国勢調査」、「人口推計年報」、「平成17年及び22年国勢調査結果による補間補正人口」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年推計)」により追加。値は日本の総人口(外国人含む)。



ウォーミングアップ

私の「聴く」

ペアワーク: 話し手、聴き手に分かれて話す、聴く

お題: この状況をポジティブに捉えると?

達人の「聴く」

講義

合意形成の基礎



小話

オレンジが1個ありました。
ある姉妹が2人とも
そのオレンジを欲しいと言いました。
あなたがお母さんなら、何と言いますか？





互恵関係(Win-Win)をつくるための「聴く」

- 聴く姿勢。良く聴く、聴きに行く
 - 「立場」と「利害・関心」を区別し、とくに「利害・関心」に着目する
 - 「利害・関心」には3種類ある
 - ① 実質的な利害・関心(利益、労働時間など)
 - ② 心理的な利害・関心(信頼、尊重、憎悪など)
 - ③ プロセス上の利害・関心(進め方、決め方など)
- ★実際には、多くの人がオレンジの実を食べたい。
このため、**公正なプロセス**を経ることで**納得感を高める**。



身近な合意形成

研修の後、懇親会に行くことになったのですが、どこに行くか決まらなくて…。

Aさん：となりの寿司屋に行こう！

Bさん：少し歩くけど、新しくできたイタリア料理屋さんはどう？

Cさん：駅前の居酒屋にしようよ。

Dさん：どこでもいいわ。

あなたなら、どうしますか？





身近な合意形成

こんな話が聴けました。

Aさん: 隣から近いし、最近少し胃がもたれていてね、
多少お金を払っても和食がいいんだよなあ。

Bさん: 実はあの店、21時には閉店するらしいのよ。
懇親会もいいけど、夜遅くまで続くのはちょっとね。


Cさん: 帰宅するのに便利だし、
ビール飲めるし、安いし。

Dさん: どこでもいいけど、
早く決めてえー。





身近な合意形成 「利害関心分析」

関係者 \ 関心事項	飲食物	アクセス	費用	帰宅時間	決め方
Aさん	和食	近い	多少高くてもOK		
Bさん				早く帰りたい	
Cさん	ビール	帰宅に便利	安い		
Dさん					早く決めて



身近な合意形成

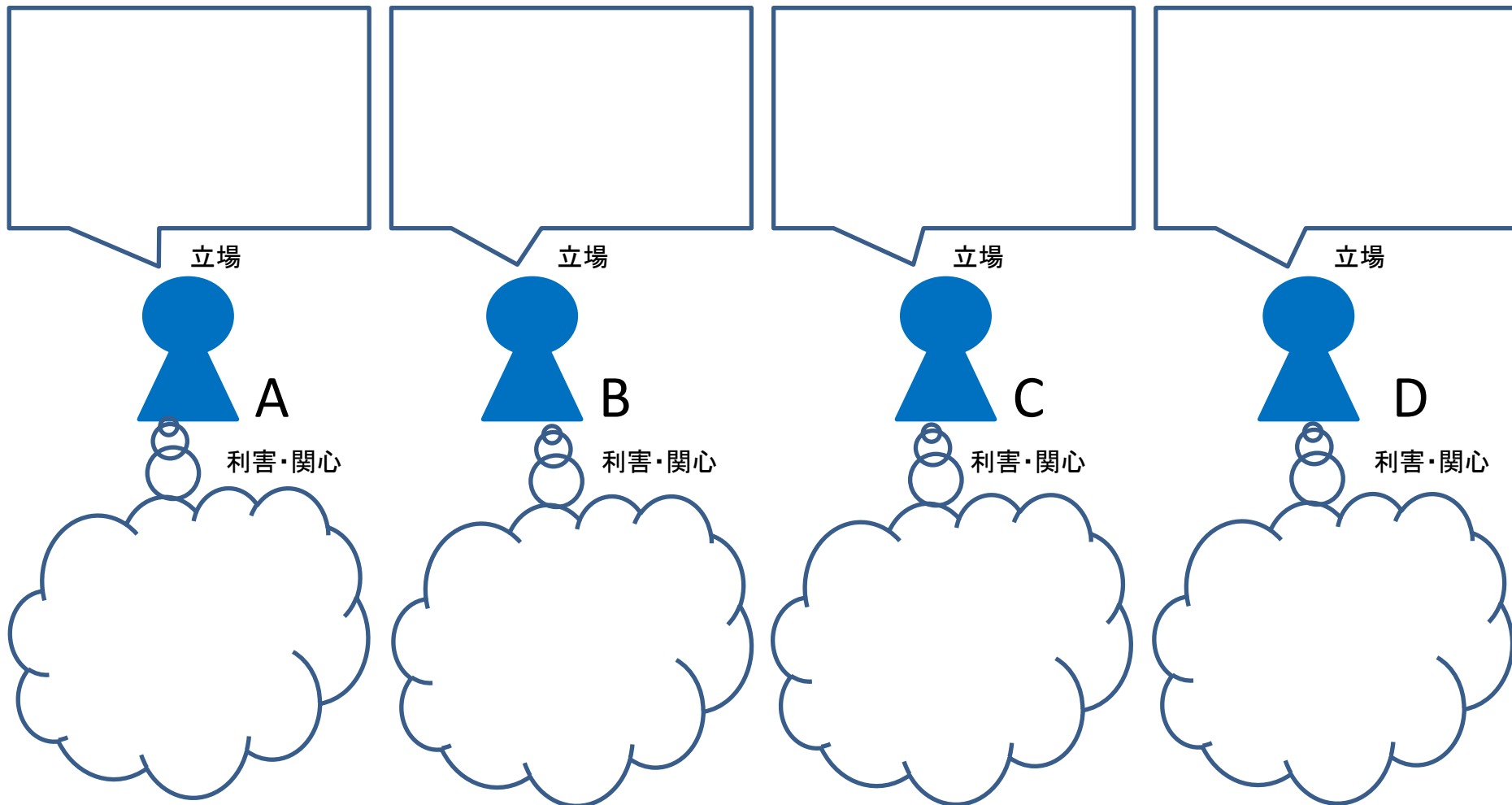
- (案1) 和食も食べれる居酒屋にいき、
21時に中締めとすることを、早々に提案し決める。
- (案2) メニューに和食がある向えのファミリーレストランへ
行き、帰宅はご自由に、という雰囲気をつくる。
早々に提案し決める。
- (案3) Aさんが提案する寿司屋に行き、皆にご馳走をする。
寿司屋ならそれほど遅くまで営業をしていないし、
何時間も食べ続けないだろう。早々に提案し決める。

★ 合意に至る提案は、無数にできる可能性がある



「

」を決めよう！



▼全ての利害・関心を満たす提案（既存概念をとっばらい、創造的に考えましょう！）



言葉の定義

- **合意**とは、
「利害関係者が満足、少なくとも納得できる状態」
- **合意形成**とは、
「利害関係者が合意を目指して行う前向きな話合いのプロセス」
- **社会の合意形成**とは、
「社会的な課題に対して行う合意形成」で、
「**多様な関係者の参加型の政策立案・計画策定プロセス**」
ともいえる。





目的と期待される効果

何のための公共政策、事業計画か？

今と未来の市民・利用者が、幸せな生活をおくる
(安全性、利便性、経済性、住環境、永続的な互惠関係等)ため

＜合意形成に期待される効果＞

永続的な総互惠関係の構築

1. 計画や政策に関わる情報や知識の拡充 【情報収集】
2. 立案・執行される計画や政策の質の向上 【価値創造】
3. 計画や政策への市民の理解と協力 【信頼構築】
4. 紛争リスクの緩和 【リスクマネジメント】



対象

- 家族内の合意形成
- 友人同士の合意形成
- グループ内、グループ間の合意形成
- 組織内、組織間の合意形成
- 団体内、団体間の合意形成
- 地域内、地域間の合意形成
- 国内の合意形成
- 国際的な合意形成

社会的な合意形成

社会の構成員の多くが、
納得いく形で物事を
決めるためのプロセス



基本手順

1. **何についての合意形成か？**
2. **誰が意思決定者(=責任者)か？**
3. **誰が利害関係者か？**
4. **利害関係者 全員の利害・関心は？**
5. **4を全て満たす提案は？**

→合意に至る

※合意に至らない場合もある

利害・関心を

- ①聴く
- ②的確にとらえ、
それで良いか
確認する
- ③整理する
- ④分析する



BATNA (Best Alternative to Negotiated Agreement)

- BATNAとは、交渉相手から提示されたオプション以外で、最も望ましい代替案 (Best Alternative to Negotiated Agreement) のこと。
- BATNAと比較しながら、交渉を継続するかを決める。
- BATNAがあることで、契約しない選択肢を持てる、精神的に余裕が持てる、互惠関係を目指しやすい。
- 交渉の前に準備しておくこと。
 - あなたにとってのBATNAは何か？
 - 交渉をやめる基準は？
 - 交渉相手のBATNAは何と想定するか？



合意形成が難しい場合

- 合意できそうな事項が殆どみられず、異なる重みづけをしている利害の交換も難しそう。
- 重要利害関係者が参加を拒んでおり、拒むに足りる理由がある。
- 厳しすぎる合意期限が既に決められている。
- 招集者がプロセス運営主体の中立性を歪めるほど、合意形成プロセスを操作しようとしている。
- 利害関係者間に過大な力関係の不均衡が見られる。
- 合意形成プロセスへの資金拠出が不可能。
- 合意形成を行う動機、プレッシャーが存在しない。



心得集

- ①相手の意見を良く聞き、言葉の裏にある本当の気持ちを汲み取る。とくに、自分の望みをうまく言葉で表現できない人には、一緒に見つける気持ちで接する。②どの人も話し合いや意思決定のプロセスからはずされないような気配りをする。
- 仕事一般において、表明している「立場」とその背景にある「(心の中で思っている／感じている)利害」を分けて考え、「利害」の部分に着目する。交渉学は生き様ですね。
- 待つ。対話をしながら、その人の意見や、思っていることが出てくるように手助けをしようとは思いますが、基本的に自然と出てくるのを待ちます。
- 一番大切なものは理解し合う心。熱意と誠意！ 両手を挙げて話しかける。いろいろな立場の人の意見を聞く。そして自分の想いを正直に伝える。もちろん、「プロ意識」と「プロの技術」は必須ですよ。



心得集

- Simple is the Best. 一エンジニアとして、胸の内にはきわめて高い専門性を、そして、一般の人々に説明する際には、きわめてシンプルに、わかりやすく。
- フェアネス(公正、公平)。例えばサッカーの審判は、どちらのチームが点を入れるかではなく、公正なプレーで点が入ったかを問題にしますよね。パブリック・インボルブメントでもフェアであることが大切だと思います。
- 人と人が心底わかり合えるなんて幻想。だからこそ、理解できることを見つけたり、「そうですね」と共感できるものを探したりする努力が必要。そのチャンスや場を創っていくことが大切です。
- つぶやきを形に、思いを仕組みに。「自立」と「自律」



良好なコミュニケーションのために

1. 信頼できる…誠実で、正確である
2. 本質的である…重要なこと、本当のことを話す
3. 包括的である…全体のことを話す
4. 一貫している…矛盾がない、言動が一致している
5. 明確である…丁寧な言葉遣い、論理的であり、
良く準備されていて、例などを取り上げる
6. 適切である…全員の関心事項に関連を持たせている
7. アクセスしやすい…理解しやすい、情報が入手しやすい
8. タイムリー…行動や振返りに丁度よく提供される
9. 配慮を示す…全員の興味、関心、感情を気遣う
10. 双方向的である…議論、振返り、情報交換の機会を設ける

講義

社会的合意形成の

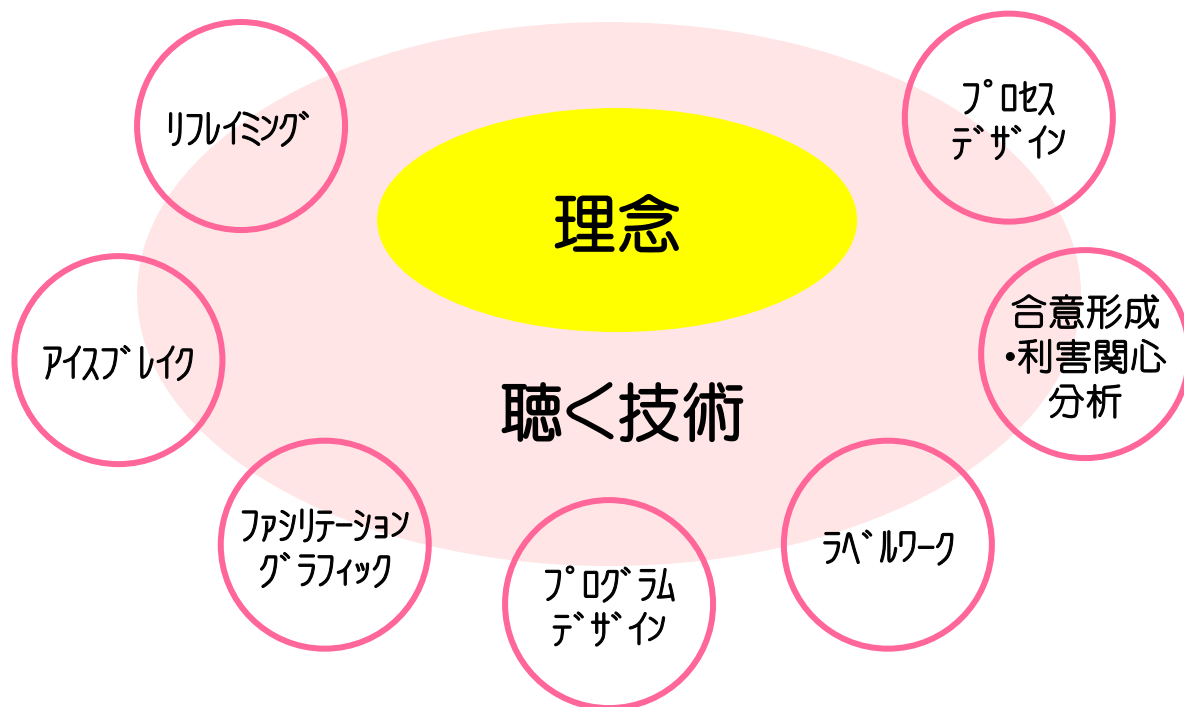
コア技術



理念と技術

何のための社会的合意形成か？

理念が無ければ、技術は使いこなせない



問題解決のための適動設計 (未来志向の計画策定プロセス)

- 大和信春著「和の実学」に基づく問題解決手法
- 問題解決過程の標準考程



上極来果

指針確立 ①理念設定

理想

問題分析 ②案件設定

③現状把握

④来果探究

方法立案 ⑥方針設定
⑦方策探究

現状

⑤予悔充足

正面来果

態勢実現 ⑧計画探究

現在

成り行き

将来



- 各局面における情報処理(発求→取材→加工→配備→発用)
- 情報統合技術(IST)の利用

4大認識形成法のうちの「発想法」(他:感得法、帰納法、演繹法)



利害関係分析(ステークホルダー分析)

合意形成の基本手順

1. **何**についての合意形成か？
2. **誰**が**意思決定者(=責任者)**か？
3. **誰**が**利害関係者**か？
4. 利害関係者**全員の利害・関心**は？
5. 4を**全て満たす提案**は？

→合意に至る

※合意に至らない場合もある


何を決めたいのですか？

利害・関心を

- ①聴く
- ②的確にとらえ、
それで良いか
確認する
- ③整理する
- ④分析する



身近な合意形成 「利害関心分析」

関係者 \ 関心事項	飲食物	アクセス	費用	帰宅時間	決め方
Aさん	和食	近い	多少高くてもOK		
Bさん				早く帰りたい	
Cさん	ビール	帰宅に便利	安い		
Dさん					早く決めて



利害関心分析

関心事項 関係者				話し合い方、 決め方	関係者

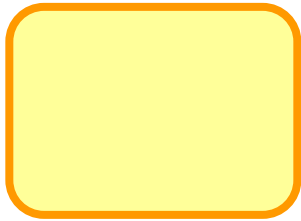
※賛成/反対、A/B/C案では議論しない。
利害関心分析表にも記載しない。

講義

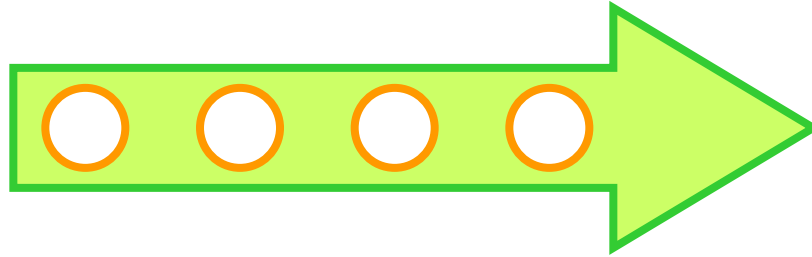
プロセスデザイン



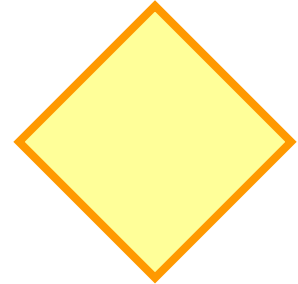
クイズ



今いるところが
分からない



どうやって行くか
分からない



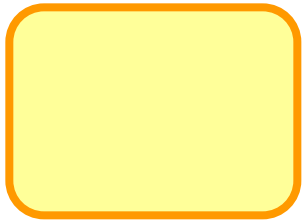
どこに行くか
分からない

しゅん..🙄

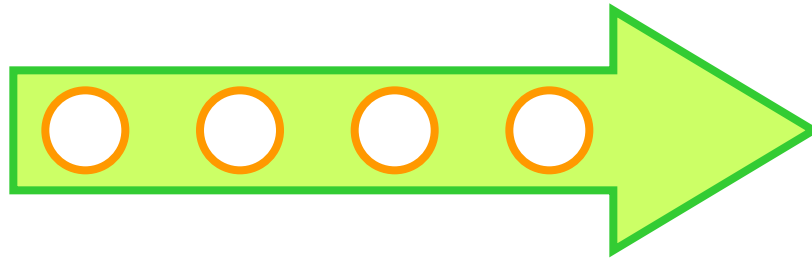
〇〇〇の三原則



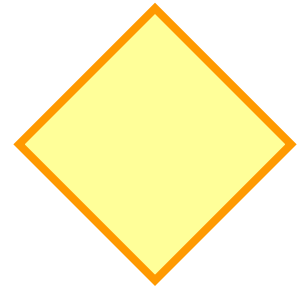
一回の話し合い



今いるところ



どうやって行くか



どこに行くか

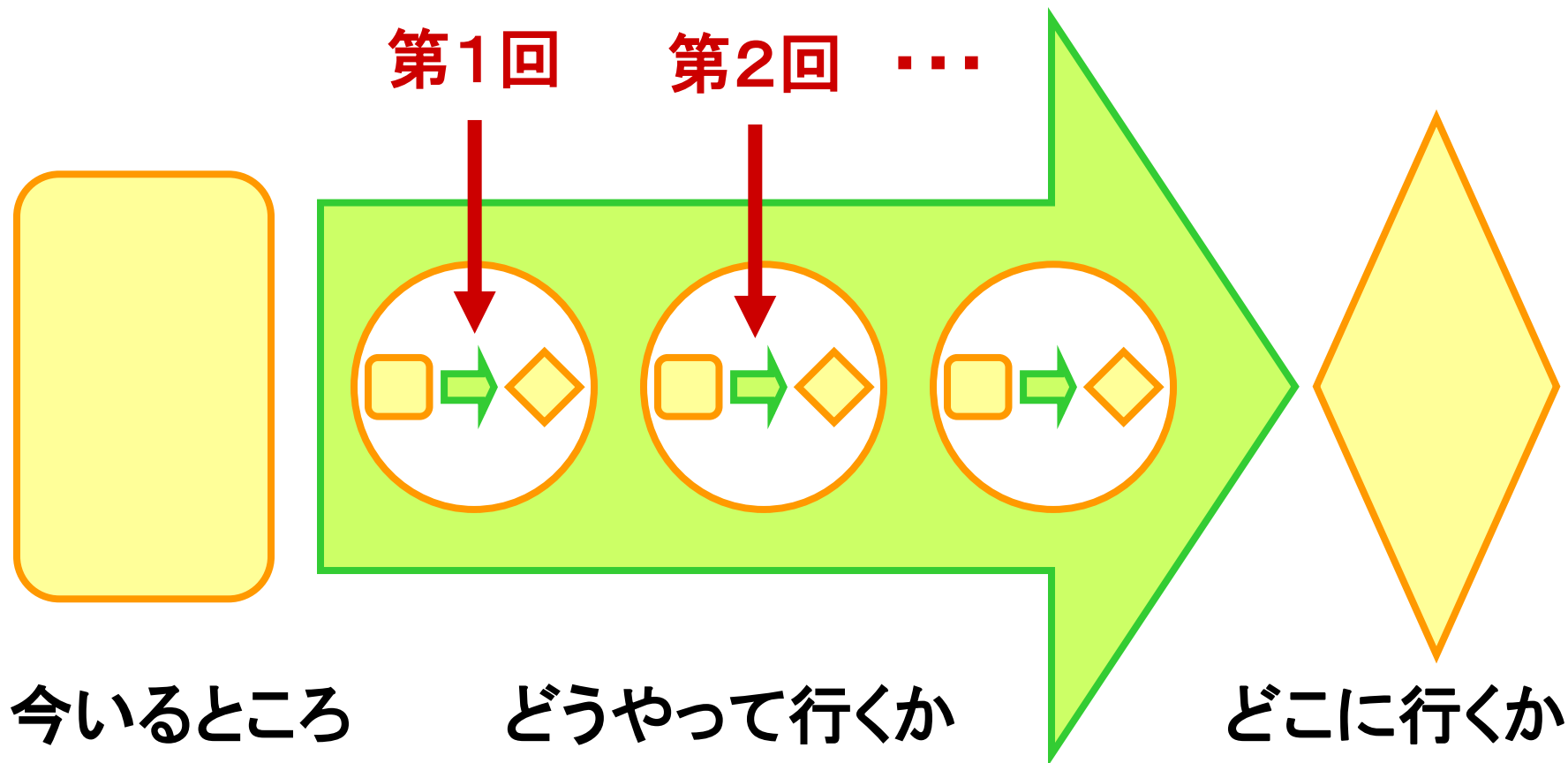


会議設計 (参加のプログラムデザイン)

目的	何のための会議ですか？
参加者 (人数、所属)	関係する人は？
前提条件 (開催時期、経緯と意見反映方法等)	前提となっていることは？
期待する成果 (成功のイメージ)	具体的な成果物は？ どうなったら成功😊といえますか？
提供する情報	参加者と共有しておくべき情報は？
会議形態 (机の配置及び進行スタイル。 例えば委員会形式、WS形式等)	机やイスの配置は？ 必要なものは？
プログラム (役割分担、進行の流れ、準備物等)	<ul style="list-style-type: none">・進行、書記、タイムキーパーなどの役割分担は？・何について、どのような順番・手法で、何分くらい話合いますか？・ふりかえりの時間はありますか？



一連の話し合い

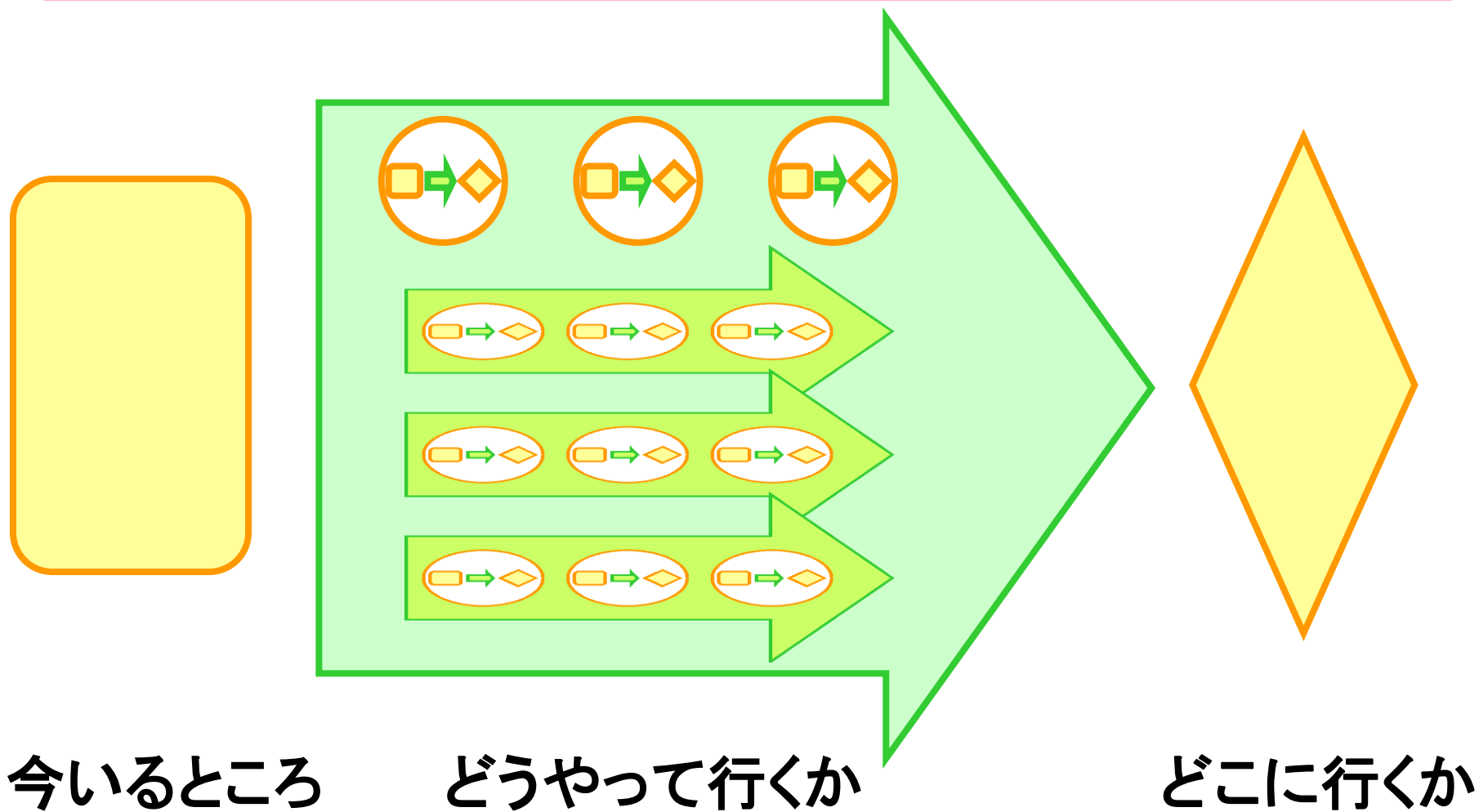


コミュニケーションの手法


目的	手法
情報伝達	テレビ、ラジオ、新聞、雑誌(マスメディア) ニュースレター、広報紙、ポスター、チラシ、回覧板(紙媒体) ホームページ、メールマガジン、電子掲示板、電子メール、メーリングリスト(電子媒体) 住民説明会、オープンハウス(直接的なコミュニケーション)
意向聴取	アンケート、モニター、ヒアリング、パブリックコメント、オープンハウス、公聴会
意見交換、 対案・提言 作成、評価 など	ワークショップ、意見交換会、車座集会、委員会、懇談会、懇話会、協議会、審議会、研究会、座談会、地区懇談会
PR、啓蒙	シンポジウム、フォーラム、パネルディスカッション、講演会、イベント



全体の話し合い



プロセスデザインをするには？

事業の 段階 参加のレベル	構想段階	計画段階	実施段階	維持管理/ 評価段階
権限委譲 Empower	深い参加 	広い参加	事業目的に応じて (最終段階を見据えて)、適切な参加の あり方、関係者、コ ミュニケーション手 法を検討する。	
協働 Collaborate				
関与 Involve				
意見聴取 Consult				
情報提供 Inform				

(参加のレベルは、IAP2 Public Participation Spectrum、**PI-Forum** HPより)



参加のレベル

広い参加

深い参加

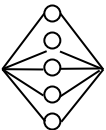





情報提供 Inform	協議 Consult	関与 Involve	協働 Collaborate	権限付与 Empower
<p>解決法や課題の理解を助ける情報を市民に供与すること。</p>	<p>市民からの反応を得て、それを分析や解決法および、意思決定に活かすこと。</p>	<p>プロセスを通じて直接市民に働きかけ、課題への一貫した理解と配慮を担保すること。</p>	<p>計画立案から意思決定までの過程に、市民がパートナーとして関わること。</p>	<p>市民が(一定の枠内で)自ら意思決定を行うこと。</p>

(IAP2 Public Participation Spectrum, PI-Forum HPより)

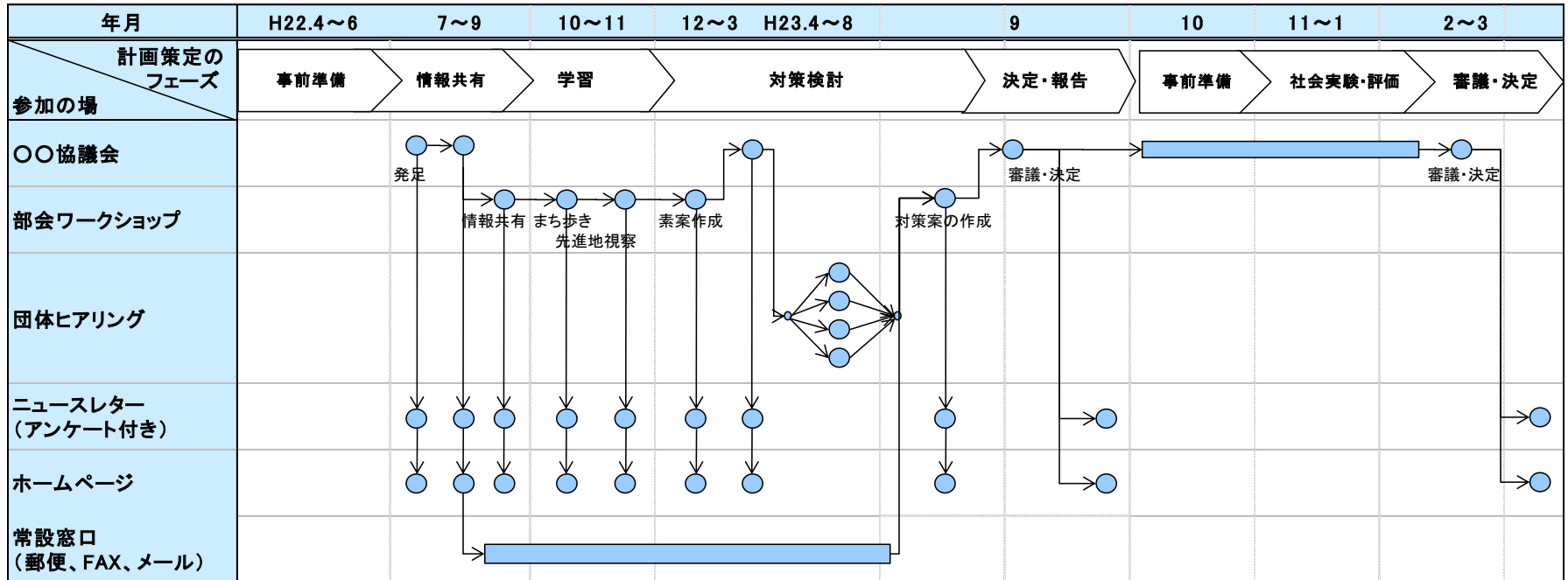


プロセスマップの例

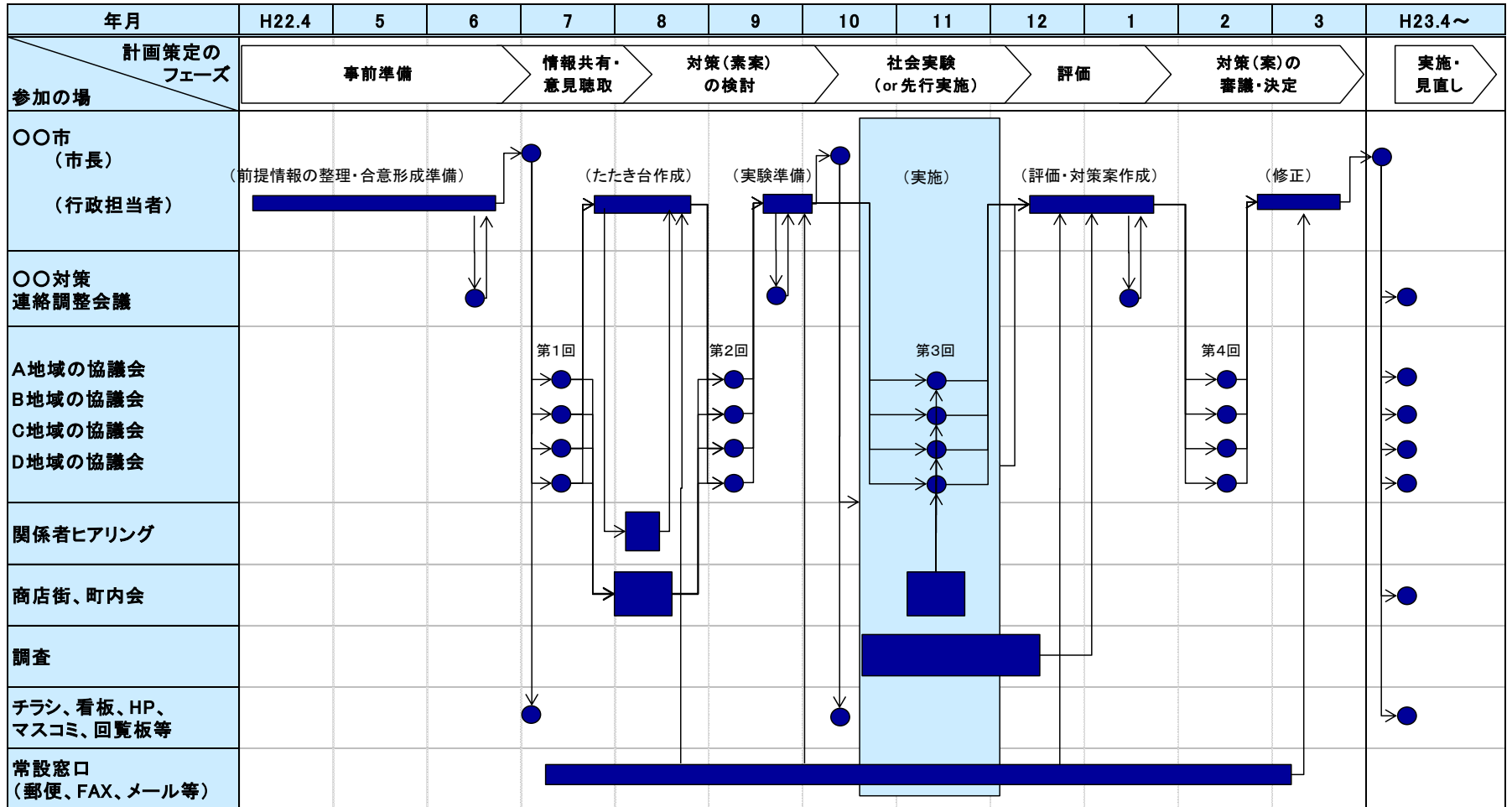
フェーズ 参加の場	教育	ビジョン	ニーズ	問題特定と 分析	代替解決策	シナリオ	評価	決定	ゴール
承認委員会		CEO							
運営委員会									
プロジェクト チーム				A B C 小問題ごと					
その他					★		地域MTG		★
結果	基本規則	ビジョン提示	ニーズ評価	問題提示	報告書	中間報告書		最終レポート 実施計画	
記号	<p>○ プロジェクトチームMTG ● 運営委員会MTG</p>  <p>一連の ミーティング</p>  <p>決定</p>  <p>報告書</p>  <p>打上げ</p>								



A市の〇〇整備計画策定プロセス【ヒアリング前】

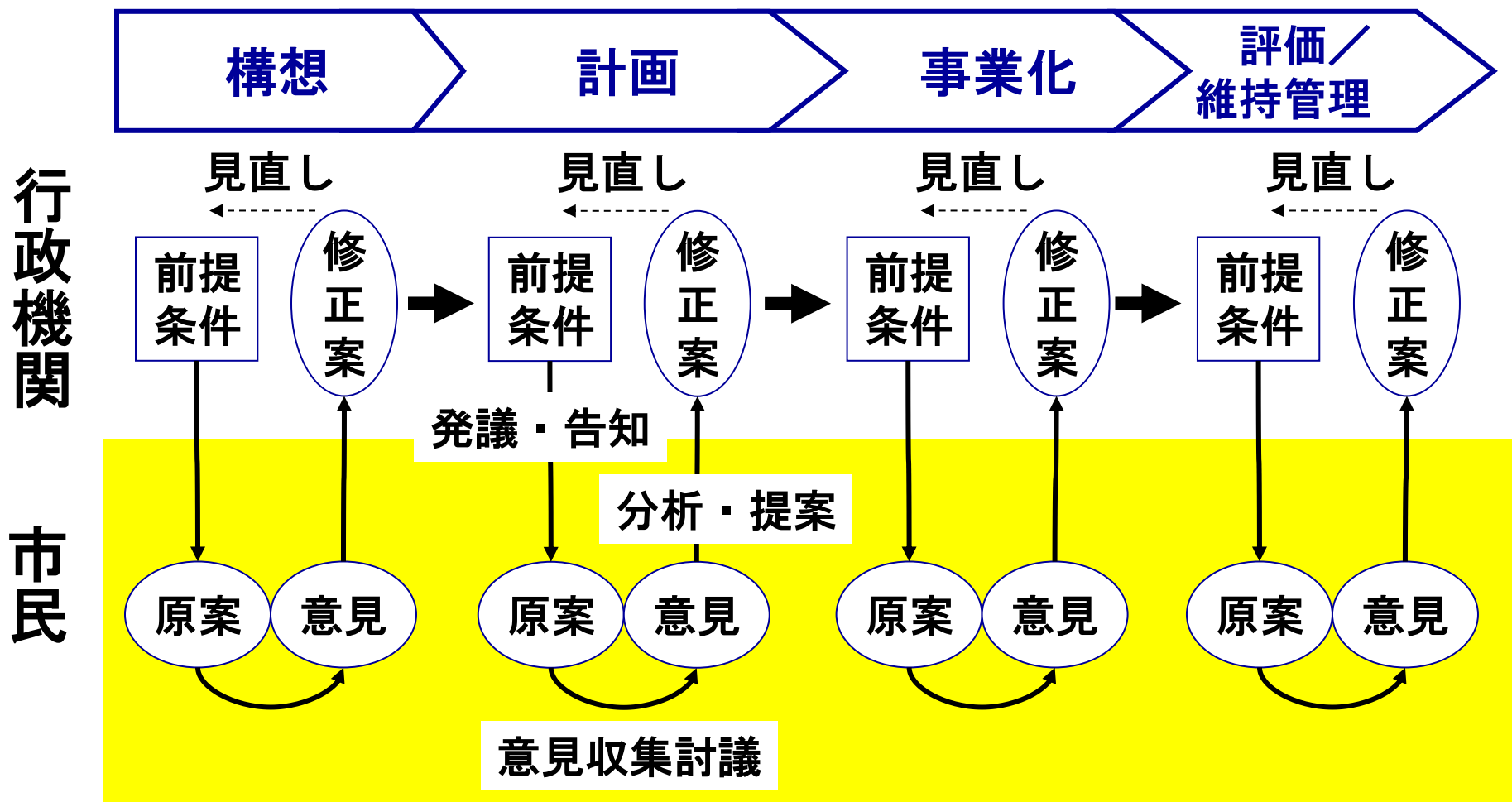


A市の〇〇整備計画策定プロセス【ヒアリング後】





参加型の政策立案・計画作成プロセス(イメージ)

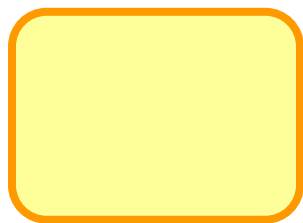


講義

合意形成のポイント



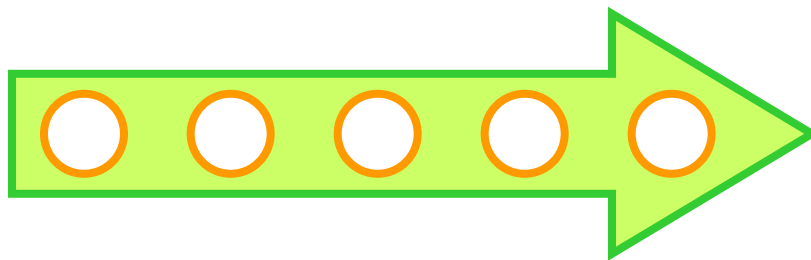
ポイント① 合意形成プロセスを設計する



今いるところ



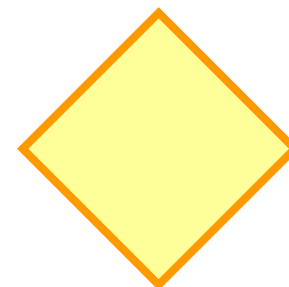
前提となる情報



どうやって行くか



進め方



どこに行くか



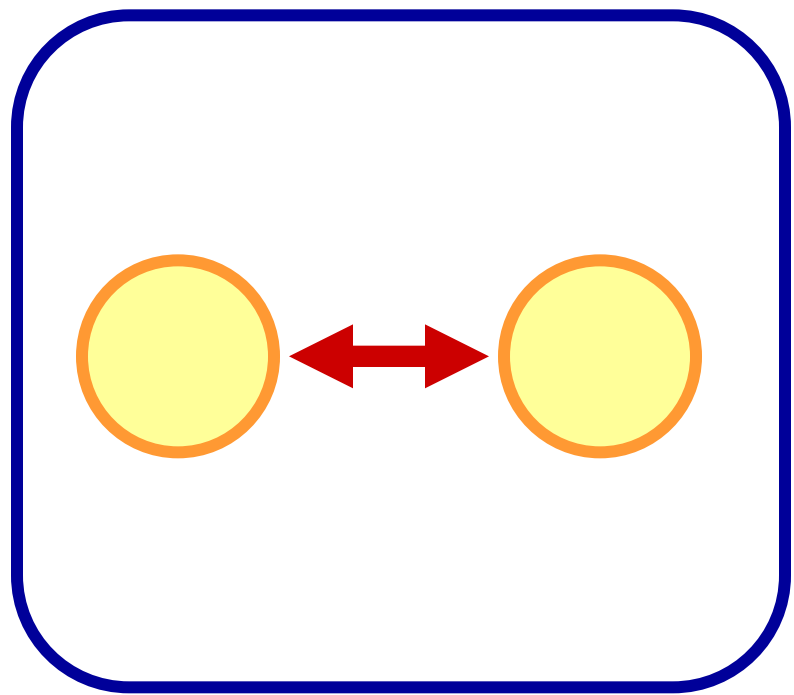
ねらい

関係者全員と

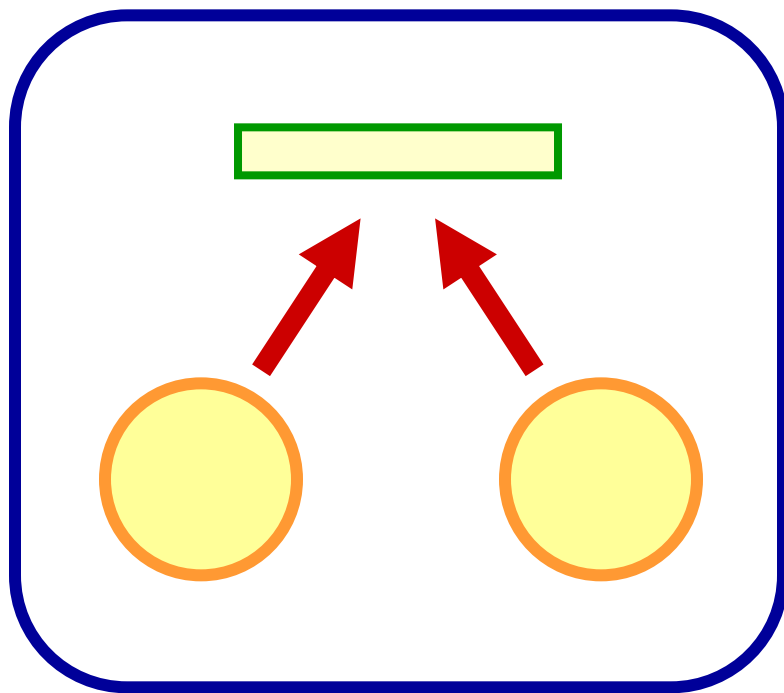
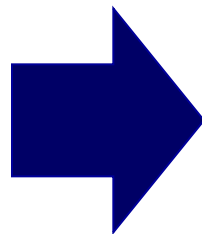
ねらい、進め方、前提となる情報を明確化・共有化する



ポイント② 「私たち」という関係をつくる



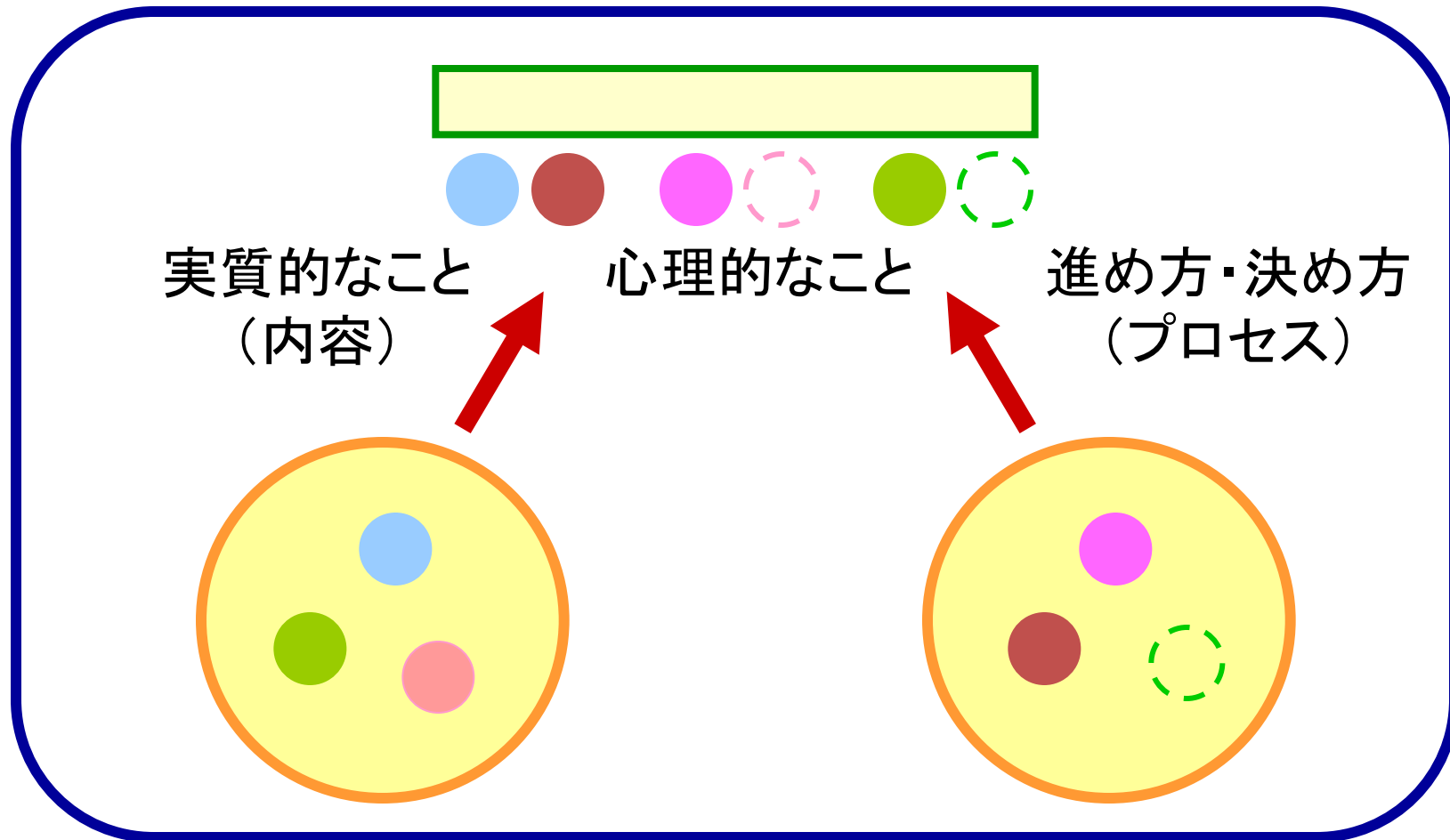
私とあなた



私たち



ポイント③ 論点を定め、合意を形成する



心の中の関心ごとを聴き、全て満たす提案をしあう

講義

ファシリテーションとは

「内容」と「プロセス」を分けて考える



ファシリテーションとは？

- ファシリテーション (facilitation) とは、人々の活動が容易にできるよう支援し、うまくことが運ぶよう舵取りすること。
- 集団による問題解決、アイデア創造、教育、学習等、あらゆる知識創造活動を支援し促進していく働きを意味します。

出典：日本ファシリテーション協会HP



ファシリテーターの導入事例

- 愛知県新城市「つくでシャレット・ワークショップ」





ファシリテーターの役割

- 人間のあらゆる知識創造活動を支援し促進していく役割を担う人が、ファシリテーター (facilitator)。会議で言えば、進行役。
- コミュニケーションの潤滑油、助産師。
- 出産をするのが母、それをサポートするのが助産師。話し合いをしたり、活動するのは皆さん、それをサポートするのがファシリテーター。
- ファシリテーターは、ものごとを進める時に、「内容」と「プロセス」に分けて考え、「プロセス」に関与する。



ファシリテーターの役割





ファシリテーターの役割

ファシリテーター





ファシリテーターの役割

ファシリテーター





ファシリテーターの役割





メディエーションとは

- 紛争解決方法の1つで、第三者（メディエーター）の助けを借りて当事者同士が話し合い、解決案を一緒に創っていく方法。
- メディエーションは、裁判や訴訟に代わる第三者介入手段（ADR: Alternative Dispute Resolution、裁判外紛争解決手続）として、欧米で広く普及している。[→ノルウェーの計画建築法](#)
- メディエーターは、当事者同士が自主的に合意形成できるよう促進する役割を担い、調停案の提示や説得、評価は行わない。
- メディエーションのメリットとしては、当事者同士がとことん話し合うことで双方に納得感を生み、人間関係を良い方向に導くことなどが挙げられる。感情的になったり、現場などの力関係がそのまま出てしまうこともあり、個別に話を聞くこともある。

先進事例の紹介



ノルウェーにおける市民参加

◆市民参加のルーツは1814年のノルウェー独立時の憲法

憲法第100条:「報道の自由は守られるべきである。*いかなる内容の文章であれ、それを印刷させたり公表させたりしたことについて、何人も罰せられることはない。国家委員会やその他のテーマに関する自由な発言は許される。」

*故意に、かつ明白に、自ら示したり、他人を扇動して、法律への不服従、宗教、道徳、憲法上の権力の侮蔑、その命令への抵抗、誰かに対する虚偽の中傷的な告発をしたりした場合を除く

◆ 2004年に改正された憲法第100条(抜粋)

- 表現の自由は、あるものとする。
- すべて人は、国の行政その他いかなる事項についても、率直な意見を述べる自由がある。
- すべて人は、国および地方自治体の文書にアクセスする権利を有する。
- 国の当局は、開かれた啓蒙的な公論を促進する条件を整えなければならない。



National Transport Plan



◆ 国家交通計画2022～2033年

国家交通計画は白書としてストーティング(議会)に提出され、4年ごとに作成され、政府の交通目標、戦略、優先事項を長期的な観点から示しています。

白書の作成は、省庁、機関、地方自治体、都市自治体、企業、業界、その他のユーザーや利益団体からの意見を取り入れた、広範かつ包括的なプロセスによって支えられています。…中略…交通機関(Avinor ltd、ノルウェー鉄道総局、Bane NOR、ノルウェー道路公社、Nye Veier、ノルウェー沿岸管理局)には、プロセス中に幅広いトピックに関するいくつかのミッションとタスクが与えられました。



◆ 国家交通計画2025～2036年



政府年金基金グローバル

<https://www.nbim.no/en/>



- 北海油田(石油、天然ガス)を国営企業が開発・販売、私企業には高い税金。
- 国営企業の利益は、漁業や工業などの産業を壊す可能性大のため国内には入れない。
- 利益は、世界中に分散投資。その運用益を将来の国民の年金に充てる。
- 運用益の年3~4%のみ国内に入れ、教育、福祉、公共事業に充てる。
- 国民、政治家、行政職員、専門家、マスコミが各役割を果たし国民のための政治、行政。
- 政治に対する表現の自由を憲法100条が担保。戦争、侵略の歴史故？
- 経済的自立と自律の思想、考えぬかれた国民のための仕組み、議会決定。生き抜く信念？

講義

実践で使える

様々なコミュニケーション



コーチング

- コーチングとは、個人や組織が現状から理想の状態に到達することを、より早く、より効果的に実現するためのコミュニケーション技術です。
- コーチとは、人を目的地に到達させるサポートをする人であり、あらゆる分野で「人生の目的地」へ送り届ける存在。「脳と心」の使い方を知り、心の底から成し遂げたいと思えるゴールを見つけること、そしてそれを達成していくための手助けを行う。
- 地方自治体の長、プロジェクトリーダー、担当者など、重要な意思決定を行う人へのコーチングが必要であると思われる。
- エフィカシーアップ（自己効力感の向上）、ゴール設定、ヴィジュアライゼーション、アフォーメーション（肯定的自己暗示）、ブリーフシステム（信念、自我、潜在意識）の書き換えが行われる。

エフィカシーアップの「聴く」

ペアワーク: 話し手、聴き手に分かれて話す、聴く

お題: 「私ってすごい！」／「私は〇〇ができる」

地域ビジョンづくり ~中津川市の神坂活性化推進協議会~

神坂の未来写真

川も子ども達が遊べる環境に

地域で“人育る”子ども達(ひとねる)

異世代親子が交流しながら創る日本の教育環境

神坂小学校のゆるキャラくりあちゃん

子育てしやすい環境づくり

子育てしやすい環境づくり

子ども達が安心して遊べる場所が増えました。

学童保育や延長保育の充実

コンビニ、スーパー等のお店の充実

人口増加のストーリー

子ども達がイキイキ!

リニア中央幹線

スマートインター設置

リニア関係者の宿舎を誘致!

暮らしやすいインフラ

暮らしやすいインフラ

環境整備はみんなで行っています。

あなたは、どんな未来がいいですか？

神坂の特産品ができたよ!

神坂コシヒカリ

ブルーベリー

ゆず

何をかな?

科展特賞

神坂の未来写真

歴史とロマンの道づくり

東山道、関穴、大塚や富士見台は一度は伺きたい観光名所!

温泉

ジビエ料理なども楽しめるレストランを併設!

オートキャンプ場

キャンプ場が地域の拠点に!

若い人の想いがあふれています

やる気ある若い人達のチャレンジを応援! 会言葉は...

「いいね!」「やっほ!」「やっほ!」

かるた大会などイベント開催場所としても活用されています!

ぬくもりある拠点として人が集まっています。

この「神坂の未来写真」は、平成27~29年度の神坂の地域ビジョン(将来像)です。キーワードは、「人育(ひとねる)活動」。人々が、互いに育み育まれながら、心豊かな生活ができる地域で在りたい、そんな想いが込められています。平成29年には、さまざまな人育(ひとねる)活動の発表会を行い、3年度の取り組みを振り返りたいと思います。例えば、この未来写真のように...

神坂活性化推進協議会
【連絡先】中津川市神坂事務所
Tel:0573-69-4111

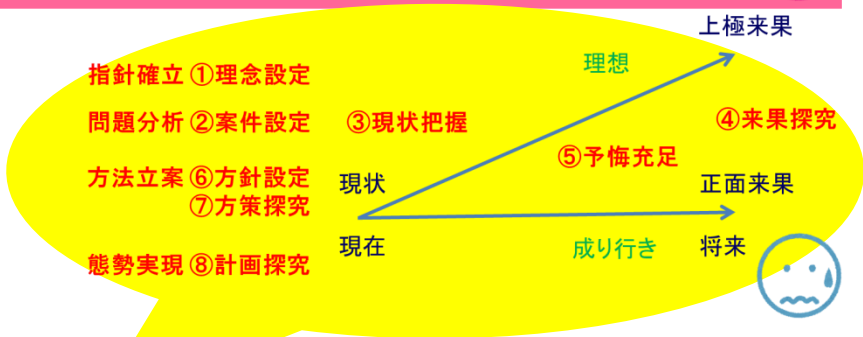


参加型のビジョン作成と映像化



適動設計

未来志向の計画策定プロセス



参加のプロセスデザイン

深くて狭い

浅くて広い

フェーズ	参加の場								ゴール
CEO	○	○	○	○	○	○	○	○	
運営委員会	●	●	●	●	●	●	●	●	
プロジェクト	○	○	○	○	○	○	○	○	
結果	基本規則	ビジョン提示	ニーズ評価	問題提示	報告書	中間報告書	地域MTG	最終レポート 実施計画	★
記号	○ プロジェクトチームMTG ● 運営委員会MTG			一連のミーティング		決定		報告書	★ 打上げ



障害者を支援する法人のビジョンづくりとビジョンの映像化



社会福祉法人北摂杉の子会

「地域に生きる」を理念に大阪市・高槻市・豊中市を中心に障がい福祉サービスを事業展開
自閉症・発達障がい・知的障がいのある人の子どもから大人までトータルで支援（設立：

1998年2月、職員：約450名、事業収入：約18億円）<http://www.suginokokai.com/>

理事長松上利男の一言（コラム）<http://www.suginokokai.com/matsugami/>



ゲーミフィケーション

主催：名鉄広見線活性化協議会 後援：岐阜県教育委員会 御嵩町教育委員会 可児市教育委員会

勇者 インセクストV5

だい ぼ しゅう

参加申し込み

エンセン・クエストは、広見線沿線を舞台として、なぜ解きに挑戦しながら進む探検ゲームです。沿線の人とのコミュニケーションも大切にしています。

行ってみたいけれどわからない？

電車で乗ってステーションを移動？

3/7(土)~4/4(土) 毎週土曜日開催 各回 限定10組(先着)

集合場所 可児市総合会館分室館 (名鉄新可児駅下車約30m)

受付時間 9:30~10:30 (所要時間 2~4時間)

料 金 1人 500円

参加資格 参加グループで電車に乗ったり、道路を安全に渡るができる方

定 員 各回限定10組 (1グループ75名程度)

申し込み 下記HPからもしくは電話にて

※事前申し込み必要 (お申込みいただいた後、詳細な案内を郵送いたします。)

参加申し込み 名鉄広見線活性化協議会 0574-67-2111 ※平日の9時~17時にあかしてください。

名鉄広見線活性化協議会

名鉄広見線活性化協議会

広見線沿線探検ゲーム

エンセン・クエスト

~手引き~

ゴールでスタンプをもらおう!!

最終章

主催：名鉄広見線活性化協議会 岐阜県教育委員会 御嵩町教育委員会

探検のストーリー

たんけんルール

- 1 走らない
- 2 あいさつ
- 3 ヘルプ電話
- 4 15時にゴールは消える

1

ステージI

文字さがし@新可児駅①

駅前の地図をキョウウ!

よく来てくれた。君はなにか期待して来たのかな? たんけんしゅごこの宝庫とヒントがゲットがあれば、ホイナスポイントでモ

前流駅 見交可ひ

2

文字さがし@新可児駅②

電車の待ち時間でボーナスポイント! 何しゆるい集める?

みたく行きの電車は 毎時14分と14分に出発するぞ

大野夜商店

bakery TATSUYA

文字

4

ステージII

文字さがし@??駅①

次ページの地図のエリア内に文字がかくされているぞ

入口

平貝戸

ボーナスポイントの手がかりは次ページに!

文字

4

2010年~2016年 名鉄広見線(新可児駅~御嵩駅)活性化協議会
 背景: 廃線の危機→対策協議会→活性化協議会の事業計画→取り組み

名鉄広見線開通100周年記念映画制作プロジェクト

キックオフミーティング 2019年2月



名鉄広見線
活性化協議会
ブルーレイ販売中



YouTube
時の足おと
CM3:メイキング編



トランジションマネジメント

- 持続可能な未来社会を目指すのであれば、草の根活動を超えた、**社会経済構造の変革・転換・移行(トランジション)の方法論**を検討する必要があります。しかし、トップダウンで新たな社会経済構造を強制導入する方法論(革命のようなもの)ではなく、変革の対象たる人々の民主的な参加が現代社会における政策プロセスには必要でしょう。
- **トランジション・マネジメント**は、持続可能な社会に向けて、ステークホルダーの合意形成を模索するのではなく、持続可能な社会に貢献する**技術ニッチ(niches)**を特定し、それらを現場で**小規模に試行**することで、技術ニッチと従来の社会経済構造を対峙させることで矛盾を明らかにし、ステークホルダーを支配する**社会経済構造に再帰性(reflexivity)**をもたらし、最終的に、**技術ニッチが「あたりまえ」**になる持続可能な社会へと導く、という考え方。

認知戦

- 認知戦(cognitive warfare)とは、真偽不明の映像やニュースなどによって、世論に働きかけ、政治指導者の決断を左右し、**民主主義の基盤である民意を操作する戦い**のこと。
- 情報戦と認知戦の違い

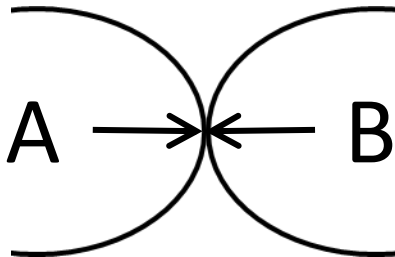
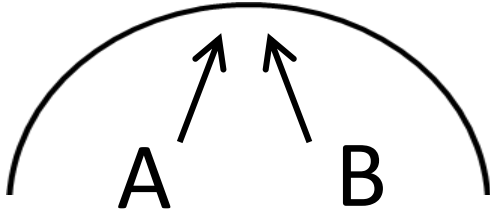
	情報戦	認知戦
前提	経路・内容がコントロールできる 国家権力の存在	経路・内容がコントロール不能 コントロールする超国家的権力の存在
方法	国がコントロールする 大手メディア・スパイによる情報攪乱 オペレーション等	大手とソーシャルメディア 催眠技術・電磁波・超音波技術 今後メタバースに拡大
目的	相手国中枢の判断ミス	自らの正当性と敵対者の不当性を 事実として人間の認知にすり込む
ターゲット	政府機関やスパイ (近年市民まで拡大)	全世界(相手国民含む) 一般市民 ・一般市民に紛れ込むプロ それを世界に拡散する大手メディア
特徴	事実の遮断が基本 フェイクニュースは基本NG	真実か否かは関係ない 逆にフェイクニュースが意図的に多様

講義

合意形成の奥義

講義

和談

	討論	和談
相互の関係		
立場	競争・対立的	互惠・共同的
行動	意見を戦わせる、主張を通す	気づきを足し合う、共有する
指向	活発さ・盛り上がり指向	なごやかさ、収穫指向
精神姿勢	批判・攻撃精神、討つ姿勢	探究・向上精神、学ぶ姿勢
注意の対象	欠点に目をむける	得るべきものに目をむける
反応姿勢	「ソーカシラ」	「ナールホド」
発言の質	意見(賛否)、詰問(不信)	気づき、体験・相当例、質問
話題の推移	話がテーマの周辺に拡散	話がテーマの中心に収束
結末	勝負・決着	発見・成長
効果	認識の進歩は起こりにくい	認識の進歩が得られやすい



和談

1. 何人かが会して発言し合う場のあり方には、いわゆる「討論」ではない、もうひとつの基本的な形態が考えられる。
2. 討論においては複数の意見・見解が対立の方向で主張し合う関係にある。
3. 複数の発言者が非対立的・互恵的な立場を取り、気付き・情報を足し合う形のを「和談」と定義する。
4. 討論形式のみが習慣化している人は、「対立する意見を言う者がいないと盛り上がらない」と思い、習癖的に批判の種を探したり、果てはわざと反対の立場を買って出たりする。
5. 討論では、自己を改めようとする姿勢は生まれにくく、討論の前後で参加者の認識が深まる方向に変化する度合いは少ない。
6. 和談では、参加者が学ぶ姿勢にあるため、情報不足・理解不足は自然な質問の形になるが、討論では、発言者の未熟性は「負ける」という形で現れるしかなかったり、それでもなお自覚に至らなかったりしやすい。
7. 他者の発言がいかにつまらないとしても、それを心から「ナールホド」と思える自己の学びのきっかけとする知的対応は、すぐれて創造的な試みである。

講義

ラベルワークの基本

ラベルワークとは

ラベルやカードを学習や思考の道具として用いる方法

(1) 人間の知的活動、とりわけ知識の**発信交流**の技術

- ラベルを用いた情報の発信・交流。
- 簡便な方法で、人間同士のコミュニケーションを飛躍的に、効果的に(的確で平等に)行うことができる。
- 「感想ラベル法」、「コメントラベル法」、「ラベル新聞法」、「FB(フィードバック)新聞法」等がある。

(2) 知識生産のための**図解思考**の技術

- 全体像を一目で俯瞰できる。
- 部分と全体とを同時に把握できる。
- 全体を見ながら、注目した詳細部を点検できる。
- 目と手を使って実感を持って思考を進められる。
- 思考のプロセスと思考の成果(リザルツ)を同時に把握できる。
- 個人思考にも集団(小グループから多人数)思考にも有効である。
- 思考の分節化が自由にできる。
- 技術として累積的な研究開発ができ、共有化できる。
- 図表化された図解を用いて、縮小化、口頭発表化、図式化、文章化、など多様に活用できる。
- 図解づくり、口頭発表、図式づくり、文章づくりの有効なツールとして、かつその訓練のツールとして活用できる。

参考：一般ラベルワーク理論，林義樹，2001

<http://www.ne.jp/asahi/srs/office/labelworkriron2.doc>



付箋紙(ポストイット)の書き方

自分の考えを、
読み手が理解
できる文章と
して表現する。

名前〇〇

読みやすい字
で書く。

名前〇〇



裏面にノリがついて
いる方が上です。

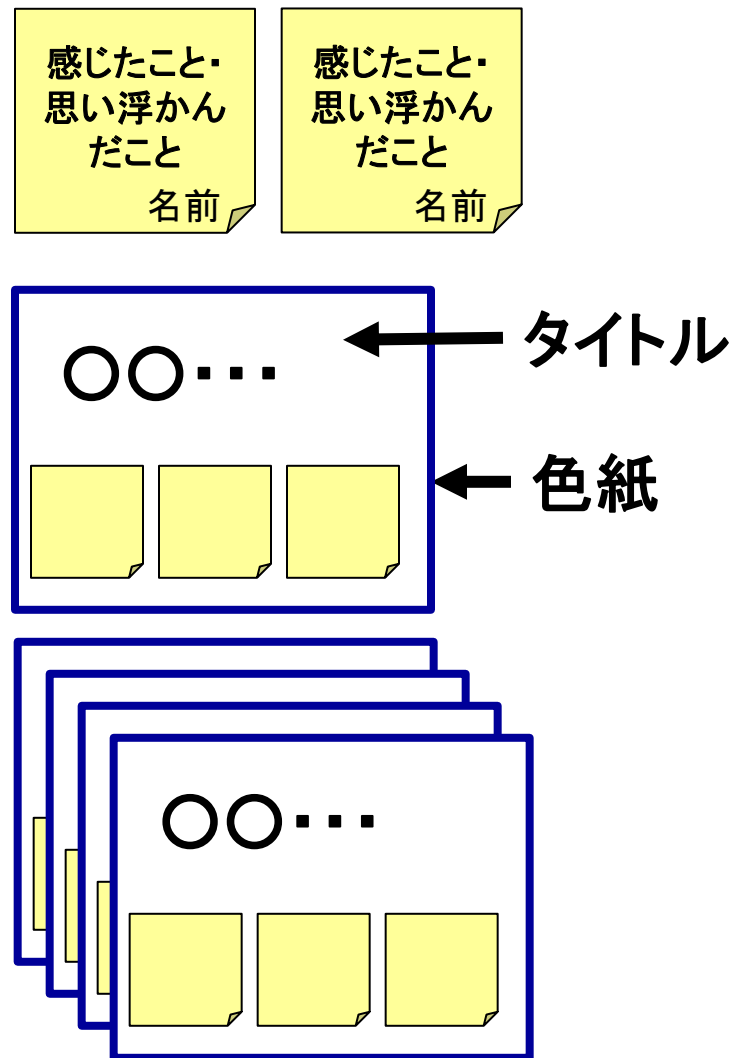
付箋1枚に、
1事項を書く。

名前〇〇



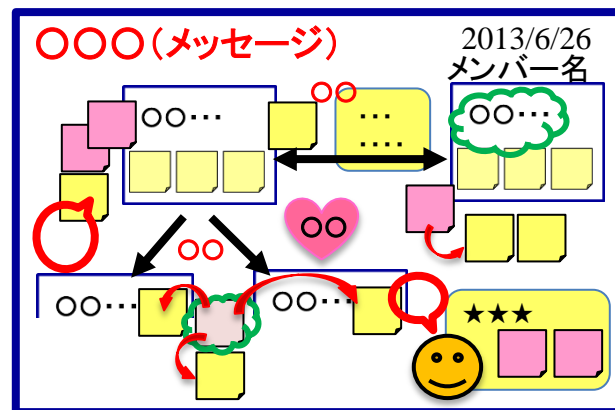
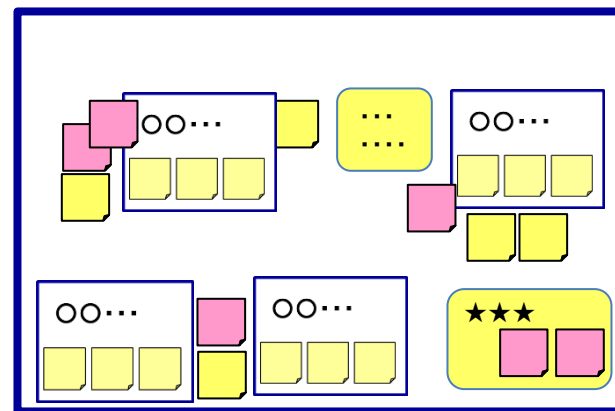
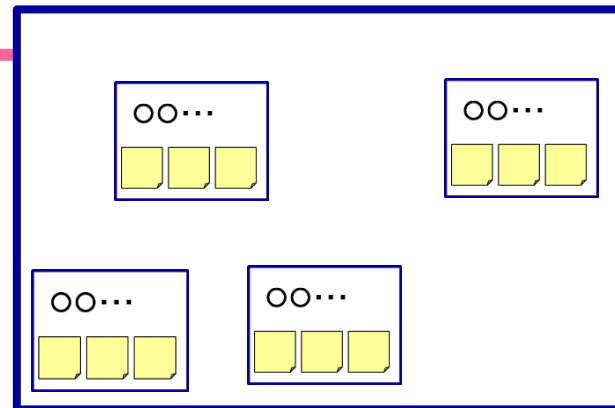
ラベルワークの進め方

1. テーマについて、一番重要だと思ふこと、心にあることを黄色の付箋に書いてください(2~3個)。
2. 黄色の付箋を1枚色紙上に出し、類似した付箋があれば、グループにし、付箋の内容に合致するタイトルを付けます。
3. 2を付箋が無くなるまで繰り返します。



ラベルワークの進め方

- 3を模造紙上に関係性を考えながら、配置します。
- 議論の中で出てきたキーワード、新たな知見、アイデア、事例等を付箋や模造紙に書きます。
- 最後に討議の結果、一番伝えたいメッセージを大きく書きます。また、全体の構成を整えたり、重要な点を強調したり、華やかに修飾します。日付とメンバー名も書きます。



講義

ファシリテーション・グラフィック



ファシリテーション・グラフィック

参加者の発言を記録する方法。

次第に論点がまとまって新しい情報が浮かび上がる。

大切なポイント

1. 発言者の意見を的確に、簡潔に書く。
2. 発言者自身の言葉をなるべく生かす。
3. 記録の際は色使いや強弱を工夫してわかりやすくする。
4. 話の流れが分かるようにする。
5. タイトル、日付、開催場所、メンバーを書く。
6. ファシリテーターは参加者をリラックスさせる雰囲気をつくる。
7. 発言者の意見が分かりにくい時は確認する。
8. 参加者の意見へのファシリテーター個人の評価や勝手な解釈は避ける。
9. ファシリテーション・グラフィックの上達には、とにかくやってみる。



ファシリテーション・グラフィックの効果と利点

1. 会議メモは、物理的にグループの注目を一点に集中させる役割を持つ。
2. 会議メモは、会議の内容だけでなく経過も記録する。グループが何を決めたかだけでなく、どのようにその決定に達したかも記録する。
3. メンバーの頭のなかが、短期記憶で満杯にならないようにしてくれる。
4. 会議メモは自分のアイデアを覚えておいてくれる（頭のなかで覚えておこうとしなくてもいいから、メンバーは心理的に大いに開放された気分になれる）
5. 自分でノートをとらなくていい。
6. 自分のアイデアが記録されれば、グループ全員に聞いてもらったことの証となる。
7. アイデアが正確に記録されたかどうかを、即座にチェックできる。
8. 不必要に同じことを繰り返す必要がない（会議メモに記された箇所を指すだけですむ）。
9. 図や表を描くことができる。図に表わせれば、ものごとの関連性、位置関係がひと目でわかる。
10. ある段階で出てきた情報を漏らさず記録しておくことで、スマートに問題解決をすることができる（ブレインストーミングでアイデアを出していき、あとで一つひとつ評価することが簡単にできる）。
11. 個人の意見を尊重することになるので、積極的な発言を促す効果がある（発言はすべて記録に残されるから、発言者は重要な扱いをされた気分になる）。
12. 誰が発言したかは記録せず、アイデアだけが記録される。そうすることによって、誰かのアイデアではなく、グループのアイデアとなる。また、人間関係に左右されることなくアイデアの価値、有効性を評価しやすい。
13. 会議の成果は壁一面の紙の上に現れるから、達成感が増す。
14. 会議の継続性を保つことができる（休憩の前に話していたことを、すぐに続けていくことができる）。
15. 会議に遅れてきた人、出席できなかった人が理解しやすい。結論だけでなく、なぜその結論に達したかのプロセスをなぞっていくことができるから。
16. 誰が、何を、いつまでにするかが記録されるから、後で混乱したり責任があいまいになることがない。
17. 安上がりで、簡単で、誰でも使える。

事例紹介

地域社会の合意形成



ボストン湾プロジェクト (Boston Harbor Project)

下水処理施設の建設事業(11年間)
積極的かつ計画された市民参加

< 徹底的な情報公開と議論！ >



市民ニーズに基づく計画・施工
市民の理解と協力を獲得
紛争リスクを回避

当初の予算: 41億ドル(約4100億円)



総事業費: 35億ドル (約3500億円)



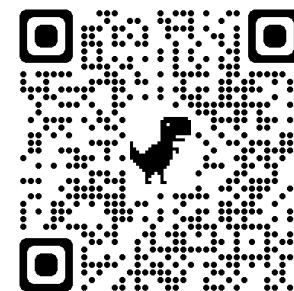
女性10名程度のコンサルティング会社が
コミュニケーションを支援

—約600億円



市役所の新庁舎整備

岐阜県 美濃加茂市「みんなの新庁舎」2023年7月～



みんなの新庁舎 第1回市民ワークショップ ショートVer.



minokamacity
チャンネル登録者数 1340人

チャンネル登録



6



共有

オフライン

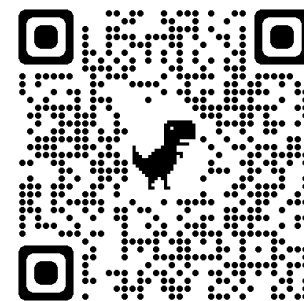
保存




外国人と共に生きる地域づくり


名古屋市港区

「外国人コミュニティパートナーの取り組み」



外国人と共に生きる地域づくり～みなと外国人コミュニティパートナーの取り組み～


 まるはちゅへぶ (名古屋市)
チャンネル登録者数 1.79万人

 登録済み

 高評価



 共有

 オフライン

 クリップ





名古屋市中川区の区将来ビジョンづくり

平成30年度中川区区民会議

意見収集の場「なかが話」報告書



主催：中川区役所

企画運営：パブリック・ハーツ株式会社

<http://www.city.nagoya.jp/nakagawa/cmsfiles/contents/0000111/111541/nakagawahoukokusyo.pdf>



意見収集の場「なかが話」実施報告

スケジュール

<開催日まで>

参加者は、各テーマについて「10年後の理想的な未来のイメージ」、「10年後の成り行き的な未来（このまま何も行ななかった場合）のイメージ」、「理想的な未来を実現するための鍵」を「事前ワーク」に記入。（添付資料参照）

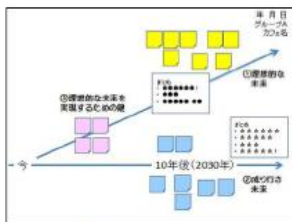
<開催当日スケジュール>

- ◆午後1時30分～「なかが話」開始
 - ・中川区役所企画経理室から、「なかが話」開催の趣旨等について説明。
 - ・ファシリテーター（パブリック・ハーツ（株））から、全体の流れとお願いについて説明。
- ◆午後1時40分～ウォーミングアップ
 - ・二人一組になり、「私と中川区とのご縁、思い出」について、数分ずつ話す、聴く。



- ◆午後1時50分～グループワーク
 - ・各グループで自己紹介後、グループをカフェに見立てて、マスター（議長）、スタッフ（書記）、カフェの名前を決める。

- ・議論をしながら模造紙にまとめる。



模造紙のまとめ方

- ◆午後3時20分～意見発表
 - ・「まとめ～一番大切だと思うこと」を中心に、グループごとに意見発表。



- ◆午後4時00分 終了

意見発表

<テーマ>

安心・安全で快適なまちづくり

Aグループ 「にゃんカフェ」

ゴール（理想的な未来）は、安心・安全なまちになること。

交通、ゴミ、高齢者（弱者）などさまざまな問題があるが、地域住民のコミュニケーションが重要である。

例えば、防災訓練に一部の人が参加するのではなく、皆さんが参加できるようにしたい。日頃から、まちづくりや区政について考えている人はいるが、この「なかが話」のように、区役所に区民の声を届ける仕組みができることが鍵になる。



<模造紙にまとめられた内容（抜粋）>

【理想的な未来】

- ・安心安全に出られるまちになる。
- ・防災訓練により問題点を把握。→防災のモデル区になる。形だけの防災訓練はやった結果だけで終わる。
- ・住民が助け合い安心して住むまち。
- ・弱者にやさしい安心・安全に生活ができるまち。

【理想的な未来を実現するための鍵】

- ・防犯カメラや防犯灯の設置。
 - ・ご近所とのコミュニケーションを活発にする。
 - ・助け合いの仕組みづくり。
 - ・道路整備された、美しいまちになっている。
 - ・地域の小中学校に声をかけて、月1でゴミ拾いをしながら帰る。
 - ・きめ細やかな話し合いの積み重ね。
 - ・区役所に声を届ける仕組みができる。
- 【一番大切だと思うこと】
- ・安心・安全なまち。

Bグループ 「カフェ なごやか」

地域の皆さんが個人を向き、地域を向いていないので、犯罪が増えているのではないかと懸念している。

皆さんが周りの方や地域に関心をもち、犯罪のない、心と心の戦い（いがみあい）もない未来を理想としている。

そのためには、自動車へのドライブレコーダーの搭載を増やし、防犯カメラのように社会の目とすると良いのではないかと。一番大事なことは、人と人が連携を図ること。

<模造紙にまとめられた内容（抜粋）>

【理想的な未来】

- ・交通事故や車上荒らしが無い未来。
- ・みんなが暮らしやすいまち。
- ・地域全体が協力しあえるまち。誰もが幸せになれるように。
- ・他人やまわりに関心を持ち、活動的（自主的）な地域となることで、安心・安全を図ることができる。



清須市第2次総合計画の策定の流れ



総合計画 審議会

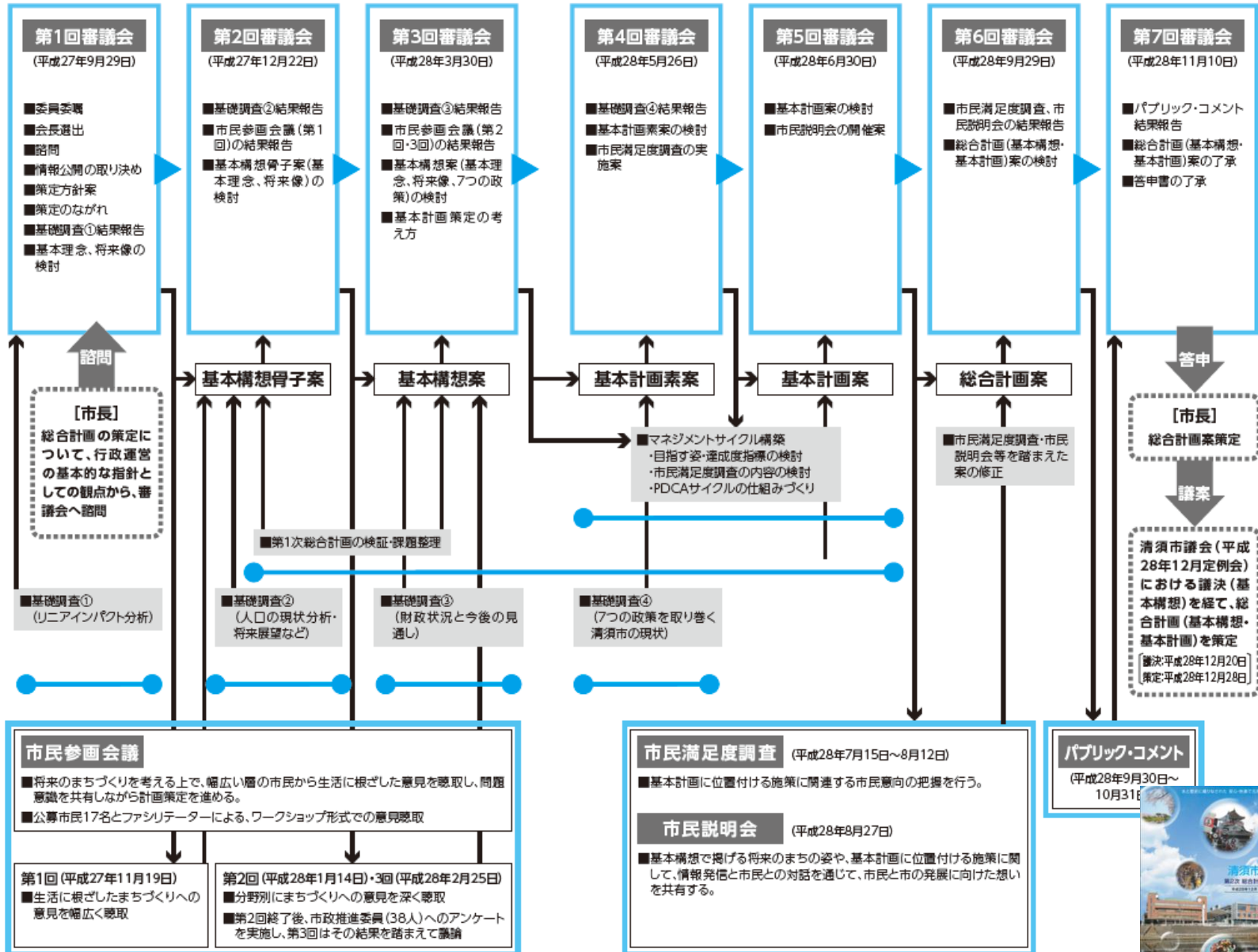
基礎調査及び市民
参画会議等の内容
を踏まえて、基本構
想案・基本計画案の
審議・答申を行う

市事務局

- 基礎調査
- 第1次総合計画の検証・課題整理
- マネジメントサイクルの構築
- 基本構想・基本計画案の作成

市民意見の 反映

- 市民参画会議
- 市民満足度調査
- 市民説明会
- パブリック・コメント



モモの聴く力

モモのところにはいれかわりたちかわり、みんながたずねて来ました。いつでもだれかがモモのそばにすわって、なにかいっしょうけんめいに話しこんでいます。用事があってもたずねて来られないという人は、じぶんの家に来てほしいと迎えを出しました。そしてモモが役に立つことをまだ知らない人がいると、みんなは「言っただけあげたものです。」モモのところに言って「らん。」

「このそばは、だんだん近所の人たちのきまり文句にまでなるようになってしまいました。」「きげんよう。」とか、「ちねうさま。」とか、「まあ、たいへんだ。」とかの文句をそれぞれききましたときにならず使つように、みんなはなにか「とがある」と、「モモのところに行って」「らん。」と言つたのです。

でも、どうしてなのでしょう？ モモがものすく頭がよくて、なにを相談されても、いい考えをおしえてあげられたからなのでしょう？ なぐさめてほしい人に、心にしみることを言っただけあげられたからでしょうか？ なにについても、賢明で正しい判断をくだせたからでしょうか？

(中略)

小さなモモにできた「と、それはほかでもありません、あいての話を聞く」とでした。なあんだ、そんな「と、とみなさんは言っただけです。話を聞くなんて、だれにだってできるじゃないかって。

でもそれはまちがいです。ほんとうに聞く「と、できる人は、めったにいないものです。そして「この点でモモは、それこそほかには例のないすばらしい才能をもっていたのです。

モモに話を聞いてもらっていると、ばかな人にもきゆうにまともな考えがうかんできます。モモがそういう考えを引き出すような「とを言ったり質問したりした、というわけではないのです。彼女はただじつとすわって、注意がく聞いていただけです。その大きな黒い目は、あいてをじつと見つめていきます。するとあいてには、じぶんの「とにそんなものがひそんでいたかとおどろくような考えが、すうつとつかひあがってくるのです。

モモに話を聞いてもらっている「と、どうしてよいかわからずに思いました。いた人は、きゆうにじぶんの意志がはつきりしてきます。ひとつ「み思案の人には、きゆうに目のまえがひらけ、勇気が出てきます。不幸な人、なやみのある人には、希望とあかるさがわいてきます。たとえば、「こう考えている人がいたとします。おれの人生は失敗で、なんの意味もない、おれはなん千万もの人間の中のケチな一人で、死んだところで「われたつぽとおなじだ、へつにつぼがすぐにおれの場所をふさぐだけさ、生きていようと死んでしまおうと、どうしてちがいはありません。「この人がモモのところに呼ばれていって、その考えをうちあげたとします。すると「ちねうでいっている「と、ふしぎな「とにじぶんがまちがっていたことがわかってくるのです。いや、おれはおれなんだ、世界じゅうの人間の中で、おれという人間はひとりしかない、だからおれはおれなりに、「この世の中でたいせつな存在なんだ。

「どうしてか」にモモは人の話が聞けたのです……

『モモの』ミレヤエル・エンデ著 大島かおり訳

第二章 めずらしい性質とめずらしくもないけんかより抜粋

これさえ読めばダイジョーブ!



これさえ読めばダイジョーブ!

「はじめてファシリテーターをする人のための
ワークショップ・ファシリテーターの手引き」

発行日 2006年3月30日

第2刷 2008年5月1日

発行 特定非営利活動法人レスキューストックヤード

〒464-0032 名古屋市千種区猫洞通5-21-2

ライフピア本山3F

TEL052-783-7727 FAX052-783-7724

Email info@rsy-nagoya.com

URL http://rsy-nagoya.com

監修 東京大学人文社会系研究科准教授 唐沢かおり

協力 株式会社ピー・エス・サポート

イラスト 田中真樹子

定価 200円(税込)

(C) 本書の無断転載・複写を禁じます。

特定非営利活動法人レスキューストックヤード

この手引きをうまく使って、 よりよいファシリテーター体験を

あなたは、どのようなお気持ちでこの手引きを手になさったのでしょうか。「うまくいくだろうか」、「参加者の皆さんがちゃんとやってくれるだろうか」と心配しておられるのではないのでしょうか。この手引きは、そのような不安を少しでも和らげ、あなたのファシリテーター体験をよりよいものにするために作られました。

この手引きには、ワークショップ熟練者がこれまでの経験から得てきた「知恵」を集めて、ワークショップの進め方に関するアドバイスと、よく起こる「ピンチ」への対処法が書かれています。読むときには、対処法を使ってうまくピンチを乗り越えている様子を具体的に思い浮かべてみましょう。たとえば、意見がまとまらなくていいとき（ピンチその1）、隣同士でペアになって話しあってもらうとします。あなたならどのような言葉で参加者の皆さんに働きかけますか？あなたの言葉かけで、皆さんがペアになって生き生きと話をしている様子を思い浮かべてください。ほら、うまくいきそうだなという自信が湧いてきませんか？

事前に、「ピンチにどう対処するか」を考えておけば、いざというとき、落ち着いてそれを思い出すことでうまくいく…当たり前のことですが、この当たり前のことを実現するためのものがこの手引きなのです。

もちろん、実際のワークショップでは、思惑通りに行かないことがあり、あせってしまうこともあるかもしれません。そのときは、お守り代わりの「お助けカード（11ページ）」もついていますから、それを見て、難局を乗り越えましょう。それでもうまくいかなかったときは…それはきっと、ベテランの方でも困るような状況だったのかもしれませんが。うまくいかなかった経験こそが、次にきっと役に立つという前向きな気持ちで、ファシリテーターを楽しんでください。

監修 唐沢かおり

東京大学人文社会系研究科准教授

そもそも “ワークショップ”って何？

“ワークショップ”とは！？

◇話し合いの潤滑油「ファシリテーター」

- 楽しい雰囲気、ワイワイガヤガヤ
- 肩書きを外して、ホンネで語る
- 誰もが平等に発言できる
- 共同作業を通じて、課題を発見したり、改善策を見出したりする
- “筋書きのないドラマ”が生まれる



一般的な“会議”は…

◇いわゆる「議長」「仕切り役」

- 雰囲気がカたい。よそよそしい
- 自由に発言しにくい
- 声の大きい人の意見が通りやすい
- 結論があらかじめ決まっている



ワークショップは、参加者が主体となって積極的に“参加”し、議論や作業をいっしょに“体験”することで、お互いの考えや立場の違いを学びあい、その“相互作用”によって、提案などを創造的にまとめる手法や場のこと。楽しみながら、主体的に取り組むことで一人ひとりが責任を持ち、問題を解決していきます。

“ファシリテーター”って何をするの？

“ファシリテーター”とは、会議を円滑に進める「進行役・調整役」のこと。参加者ができるだけ発言しやすいような雰囲気をつくったり、論点を整理する「ムードメーカー」や「潤滑油」の役割を果たします。

どんな心構えで臨めばいいの？ “ファシリテーター”の心得

① 参加者を信頼する

ワークショップにはいろいろな人が参加します。中にはちょっといじわるな人や協力的でない人がいるかもしれません。でも、まずはあなたが参加者を信頼することが大切です。あなたが「信頼」することでしか、参加者の協力は得られないのです。

② 一人ひとりの「個性」や「人となり」を生かす

ワークショップは「自由な場」です。ルールを尊重しながらも、一人ひとりが個性を生かして関わることで、思わぬ展開が生まれます。参加者全員が、自由にのびのび発想したり、発言したりできるよう、雰囲気づくりに努めましょう。

③ 自分らしさを大切にする

ファシリテーターは、いわば「縁の下の力持ち」。でも、自分を押し殺す必要はありません。あなた自身が、自分らしさを発揮すれば、他の参加者ものびやかに振る舞えます。自分を犠牲にすることなく、「ありのままの自分」で関わるのが重要です。

考えてみよう！

あなたが参加者の立場だったら、どんな雰囲気だと発言しやすいですか？
どんな進め方なら、円滑に議論ができますか？

じゃあ具体的にどうやるの？ “ファシリテーター”に 求められる技術

ここでは、ファシリテーターとして会議を進行するための基本的な技術について解説します。実際のプログラムについては、全体を取り仕切るコーディネーターから別途説明がありますので、当日はその指示に従って行ってください。

※コーディネーターの方はファシリテーターと十分な事前の打合わせを行ってください。



話しやすい雰囲気づくりのための “3つの基本”

- ① 笑顔で語りかけましょう
- ② 落ち着いて、ゆっくりと話しましょう
- ③ できるだけ専門用語を使わず、わかりやすい表現を使いましょう

さらに具体的な進め方

- 4 「ワークショップ参加者のルール(P12)」を確認し、必要があればグループ独自のルールを加えましょう
- 5 コーディネーターの説明に従い、グループ内の作業を進行します。参加者に対して、「何を」「何時までに」「どのようにするのか」を的確に伝えましょう
- 6 作業のやり方がわからない人や、とまどっている人がいたら、声をかけてアドバイスしましょう
- 7 グループで議論するときは、声の大きい人ばかりに発言が集中しないよう、できるだけ全員が発言できるように促しましょう
- 8 議論が脱線しすぎないように、ときどき、論点(「今、何を話しているか」)を確認しましょう
- 9 コーディネーターが指定した時間までにバランスよく議論できるよう、時間配分に気を配りましょう
- 10 ファシリテーターは、自分の主観的な意見にとらわれず、あくまでも中立的な立場で議論の進行に関わりましょう
- 11 グループワークを通じて学んだことや、今後取り組むべき課題について、確認しあいましょう

※以下は、さまざまな対処法の一例です。これらをヒントに、あなたなりの対処法を考えてみましょう。

ピンチその1

トラブル対処法のヒント▼

議論が盛り上がらない、 意見がまったく出なくなった!



焦った話し方は、かえって場の雰囲気乱すことも。

まずはあなた自身が落ち着くことが重要です。

その上で参加者をリラックスさせ、発言のきっかけをつくりましょう。

例えば…

- まずは隣同士でペアになって話してもらおう。
意見が出始めたら徐々に話し合いの輪を広げていく
- ファシリテーターが指名をして、誰かに意見を言ってもらおう。
それに対するコメントを、別のの人に求める
- それでもだめなら、背伸びをしたり、軽く体を動かすなど、
気分転換を図りましょう

ピンチその2

一人がずっと喋り続けて、
他の人が発言できない!



声の大きな人ばかりが発言するようでは、他の人はちょっとシラケてしまいますよね。

難しい場面ですが、こんなときこそファシリテーターの腕の見せどころ。

寡黙な人や遠慮がちな人でも発言できる“間(ま)”をつくってあげましょう。

例えば…

- 「それは一言で言うと、どういうことですか?」と質問して、意見を簡潔にまとめてもらう
- 「〇〇さんの意見は～なんですね」と受け止めた上で、「これについて他の人はどう思いますか?」と話を振る
- それでも一方的に話し続けるようならば、事前に決めた「ワークショップのルール:みんなが公平に参加できるよう配慮する」を確認してもらう

ピンチその3

批判的な意見ばかり言う人や、
個人攻撃をする人が現れた…!



人の批判をする人は、無意識に「アラをさがしてやろう」という視点を持っていたり、

自分のことを棚に上げて高見から意見を言う傾向が強いようです。

やんわりと、そのことを気づかせてあげましょう。

例えば…

- 「あなたが相手の立場(批判される立場)だったら、どう感じますか?」と質問してみる
- 「あなたが当事者だったらどう思いますか?何ができますか?」と質問してみる
- それでも理解してもらえないようなら、事前に決めた「ワークショップのルール:できるだけ前向きな姿勢で意見を出し合う」を確認してもらう

ピンチその4

意見が対立して、 議論が前に進まない!



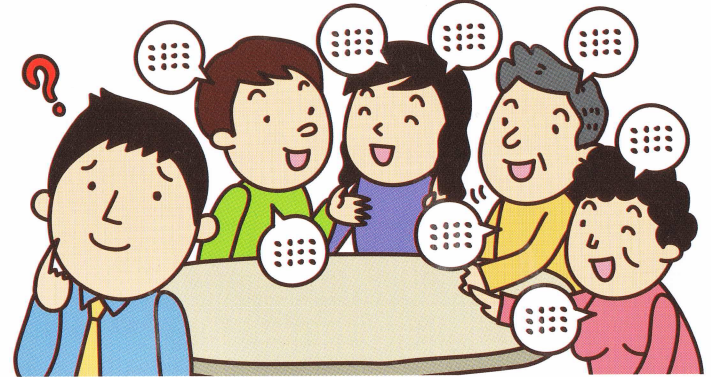
議論が白熱してくると、ちょっとした誤解や思いこみが思わぬ対立を生んでしまうことも…。
「何が対立しているのか」「なぜ対立しているのか」を冷静にときほくすことが必要です。

例えば…

- 対立している両者に「なぜそう思うのか?」と質問し、理由や根拠を確認する
- 特に、前提条件に食い違いがないかどうか確認する
- 「対立している点」だけでなく「一致している(共通している)点」を紙に書き出し、グループ全体で了解しあう

ピンチその5

議論が広がりすぎて、 何を話しているのかが わからなくなってしまった!



多少の脱線は議論の幅を広げるのに役立ちますが、
あまりにテーマからかけはなれると混乱の元になります。
ときどき、論点を確認しながら議論を進めましょう。

例えば…

- あまりに突飛な話題が出た場合、テーマとの関わりを発言者に確認してみましょう
- 議論が広がりすぎた場合、「今、何について話し合っているのか(話し合うべきか)?」を確認しましょう
- もし、自分では整理しきれなくなった場合、参加者の誰かに議論をまとめてもらうのもよい手です(たいてい一人ぐらいは、冷静に議論を見ている人がいるものです)
- 確認のために、これまでに出了された主な意見を紙に書き出してみるとよいでしょう

最後にいざ!というときの 「お助けカード」

秘訣1 まず、落ち着いて参加者の顔を見る

秘訣2 今、どんな状況なのかを参加者に語りかける

秘訣3 参加者にどうしたいか聞いてみる

秘訣4 笑顔を忘れない

秘訣5 参加者を最後まで信じる

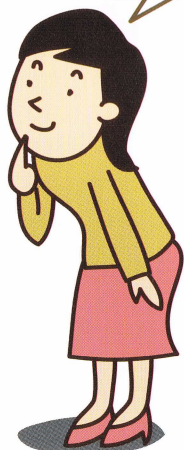
✂ キリトリ

ファシリテーター「お助けカード」 トラブル脱出のための5つの秘訣!

これまでいろいろ解説してきましたが、ワークショップはやってみなければわかりません。むしろ思い通りにいかないことの方が多いためです。そこで、ワークショップの最中、どうしたらよいかわからなくなったときのために、「トラブル脱出のための5つの秘訣!」を特別に伝授します。

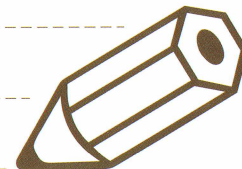
必要に応じて上のカードを切り取って、当日、名札のウラなどに貼り付けておき、いざというとき、チラッとカンニングしてください。これは、あなたにとっての「お守り」でもあります!

いざという時に
便利ね!



ワークショップ 参加者のルール

- ①自ら積極的に参加しましょう
- ②相手の意見や立場を尊重しましょう
- ③みんなが公平に参加できるよう配慮しましょう
- ④できるだけ前向きな姿勢で意見を出し合いましょう
- ⑤ワークショップを楽しみましょう!



◎このほかに、グループ独自のルールがあれば書き足していきましょう。

ファシリテーターのための 【事前チェックリスト】

- コーディネーターとのコミュニケーションは十分できていますか？
- 今回のワークショップの目的・狙いを理解していますか？
- 今回のワークショップで、どのような成果を出すか（達成目標）を理解していますか？
- ワークショップの成果を、最終的にどのように活用するかを理解していますか？
- 「ワークショップの参加者のルール」を理解していますか？
- ワークショップ全体の流れ（プログラム、時間配分など）を理解していますか？
- グループワークの内容（作業内容、検討するテーマ、時間配分など）を理解していますか？
- グループワークの進め方についてイメージを持っていますか？
- グループのメンバーがどんな人たちなのか、イメージを持っていますか？
- グループワークに必要な備品や道具類は揃っていますか？
- 「お助けカード」は身に付けていますか？
- 時計を持っていますか？または見える位置に時計がありますか？
- 体調や精神的なコンディションは万全ですか？
（もし不安があるときはコーディネーターに相談しましょう）
- トイレは済ませましたか？
- 笑顔の準備はできていますか？

さあ、それではそろそろ参加者がやってきます。
まずは自分から話しかけて、和やかな雰囲気をつくりましょう！

本冊子の作成にあたって

阪神・淡路大震災をはじめ、過去30箇所におよぶ当方の被災者支援活動のなかで、どの災害現場でも被災者との会話に3つの共通点があることに気がされました。1つは「まさか」という言葉。災害はいつも突然で、かつ誰も被災を想定していないということ。2つ目は「こんなことになるならもう少し備えておけばよかった」という言葉。まさに災害が起こる前の備えが必要だったということ。3つ目は「やっぱり地域が大切だ」という言葉。隣近所同士、無我夢中で救出救助に当たった被災者は「最初の救助者になれるのは、そこにいる生存者しかいない」と、地域の大切さを振り返られています。

このような災害現場からの叫びは、東海・東南海・南海地震などの警戒が叫ばれている私たちにとってはもはや他人事ではありません。被災して初めて気づくのではなく、いまこそ具体的なアクションに移して事前に備える必要があります。個人や家族でできる対策はもちろんですが、「地域の防災力の向上」も同じように大切な視点です。しかし、これまでの地域防災は、訓練のマンネリ化、参加者の固定化、自主防災組織の形骸化、行政依存型などが問題だとされており、何らかの改善が求められています。

そこで、「地域で何をすればいいのだろうか」あるいは「地域の何が問題なのだろうか」などを地域住民相互で十分に話し合い、課題の解決を図っていくことが重要であります。私たちは、その合意形成を図っていく優れた手法としてワークショップを多用します。主催者やコーディネーターの方が、参加者に開催目的などをしっかりお伝えすることは当然のことですが、その要となる「ファシリテーター」が上手に参加者のやる気を引き出し、有益な方向性を見出していくことを支援する目的で本冊子を作成しました。

本冊子が地域防災力の向上に活かされ、多くの方々に活用していただくことを願っております。また、本冊子の作成にあたりましては、監修いただきました唐沢かおり先生、様々なアドバイスや検討会議で（株）ピー・エス・サポート、災害ボランティアコーディネーターなごやのほか、多くの方々にご協力いただきましたことを、紙面を借りて厚くお礼申し上げます。

特定非営利活動法人レスキューストックヤード
代表理事 栗田暢之

社会の合意形成読本

PUBLIC HEARTS WAY



合意形成とは？

合意とは、ある案件について、影響を受ける人もしくは与える人（＝利害関係者）が満足、少なくとも納得している状態です。合意形成とは、合意を目指して行う前向きな話し合いのプロセスです。合意形成では、賛成、反対などの主張（＝立場）ではなく、その裏にある理由（＝利害関心）を丁寧に聴き、整理分析し、全ての利害関心を満たす提案を創ります。

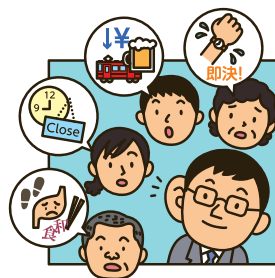
身近な合意形成

研修の後、懇親会に行くことになりました。それぞれ行きたいお店が異なり、どこに行くか決まりません。こんなとき、あなたなら、どう合意形成しますか？



① 立場（＝主張）が違う

すし屋、イタリア料理屋、居酒屋、どこでもいいと言っています。



② 利害関心を聴く

どうしてそう思うのか、理由を聴きました。

③ 利害関心を整理分析する

理由は、メニューだけでなく、アクセス、費用、終了時間、決め方など様々でした。



④ 全ての利害関心を満たす提案を創る

駅近くの和食の美味しい居酒屋で、21時中締めと早々に決定し、みんな「いいね!」となりました。

	メニュー	アクセス	費用	時間	決め方
A	和食	近い			
B				早	
C	ビール	便利	安い		
D					決



このように考えると、**合意に至る提案は無数にできる**可能性があります。

正しいものはどれ？

問題

- A) 住民説明会で反対がでなければ、合意したといえる。
- B) ワークショップなど話し合いの場を設ければ、合意形成したといえる。
- C) 合意形成では、相手を説得することが大事。
- D) 社会問題の多くは総論賛成各論反対となり、合意形成できない。

答えは次ページ下部

社会の合意形成とは

社会の合意形成とは、政策や計画を作成する際に、多様な利害関係者の満足、納得を目指して、前向きに話し合いをするプロセスです。

意思決定を行う前に積極的に情報を公開し、利害関係者の利害関心を聴き、それらを満たす政策や計画を創造的に作成します。このため、**参加型の政策立案・計画策定プロセス**ともいわれます。

期待される効果は、①情報や知識の拡充、②政策や計画の質の向上、③関係者の理解と協力、④紛争リスクの予防の4つです。

既に利害対立が顕在化している場合は、**信頼構築**と**紛争解決**に向けて、第三者による聞き取り調査や共同事実確認を行います。

最近では、コミュニケーションを促進するファシリテーターや、中立的立場から合意を促すメディエーターが起用されることが増えています。

必要とされる場所

道路や河川等のインフラ整備においては、構想の段階から利害関係者に必要性や環境、経済、社会に対する懸念、期待等を聴くことが求められています。また、近年では、老朽化する地域インフラの修繕計画において、利用制限が伴う難しい合意形成が必要とされています。

自治体の総合計画や各種施策（環境、防災減災、公共交通、子育て、障害者福祉、介護予防等）においては、住民のニーズ把握、理解と協力の獲得、計画・施策の質の向上に加え、地域の課題解決の担い手発掘や協働のきっかけとして話し合いの場が設けられています。

地域住民の取り組み（自治会、商工会、まちづくり、協議会等）では、強いリーダーシップから個々を尊重し自発性を引き出す進め方に変わりつつあります。地域を賛成／反対と二分しがちな迷惑施設の誘致や共用施設の統廃合でも丁寧な合意形成が求められています。

民間企業やNPO等でも持続的な発展には社内、顧客、取引先、地域と互惠関係を築く事業モデルが必要です。会議の活性化、若手のリーダーシップ、部局や組織を超えた巻き込み、自律連帯型の組織運営、新規事業計画の作成、営業、CSR等で活用されています。

ファシリテーターの役割



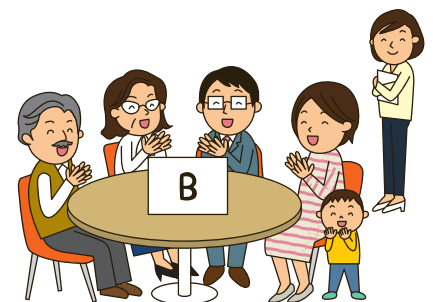
ある事業計画について、事業者、利用者、近隣住民、行政職員の意見が対立して、話し合いが進まない場合がありますか？



ファシリテーターが入ることで、皆さんの利害関心を丁寧に聴き、それらを満たすための前向きな議論を促進します。



皆さんの利害関心を満たす選択肢を、既存概念にとらわれずに柔軟に作成します。



意思決定者が適切に判断できるよう選択肢と評価結果を示します。利害関係者の理解と協力も得やすくなります。

合意形成という観点からは、A～D 全て間違っています。

一方的に情報を伝えたり、相手を説得しようしたり、ただ話し合うだけでは合意形成とは言えません。また、「合意形成はできない」と思うと、合意に必要な情報を認識し損なうことがあります。何についての意思決定か、意思決定権者は誰か、利害関係者は誰か、その方々の利害関心は何か、それらを全て満たすにはどうしたらいいか。これらを柔軟に考えることが合意形成のコツです。

回答

解説

問題は前ページ下部



合意形成の現場

大切なこと

1 「基本的な考え方」を押さえる

合意形成とは、政策や計画を作成する際に、多様な利害関係者の満足、納得を目指して、前向きに話し合いをするプロセスです。合意形成の際には、**何についての合意形成か**、意思決定権者は誰か、利害関係者は誰か、利害関係者の利害関心は何か、全ての利害関心を満たす方策は何かを考えます。利害関係者の意向を丁寧に聴き満たすことを追求しますが、最後の意思決定は有権者の付託を得た意思決定権者が行います。

2 「聴く」姿勢

アイコンタクトや顔つきをはじめ、身も心も傾けて「聴く」姿勢が大切です。政策や計画の内容、費用、効果等の実質的な利害関心はもちろんのこと、不安、不信、嫌悪、好意、期待等の心理的な利害関心、意見の反映方法等のプロセスに関する利害関心もしっかり聴きます。地元説明会やワークショップ等の開催に加え、地域の大型スーパー、公共施設、お祭りに出向く等、**地域の方々の声を聴きに行く**ことが期待されています。

3 「合意形成技術」の習得

合意形成の技術には、「聴く」技術、利害関心分析、合意形成のプロセス設計、ワークショップやグループヒアリング等の企画運営、カード集類法等情報交流生産技術、ファシリテーション、メディエーション、未来志向の政策立案・計画策定プロセス等があります。知識もさることながら、自転車に乗る時のような体感が大切ですので、**普段のコミュニケーションの中で意識的に実践し感得、体得**することをお勧めします。

4 実務は「段取り八分」

合意形成も準備が極めて重要です。まず、政策や計画の目的の明確化、利害関係者の特定、前提情報の整理を行います。つぎに、担当者に関係課部局・機関を加えた実務者チームを対象とする合意形成研修で共通の知識基盤を整え、気軽に声を掛け合える関係を作ります。さらに、**ゴールイメージ**とそこに至る**プロセスマップ**を共有し、実効性と効率性を高めます。利害関係者に向き合い、クリエイティブに思考する余裕が大切です。

5 リラックスして心を定める

難しい案件や利害対立が顕在化している案件では緊張しがちですが、まずはリラックスしましょう。認知科学に基づくコーチング理論によると、**クリエイティブな思考**ができるようになります。また、「私たちはできる」と集合的自己効力感を高め、「合意に至った状態」をポジティブな情動とともにイメージします。そして、その実現を決意すると、脳の機能により膨大な情報の中から重要な情報が認識されやすくなるといわれています。

社会の合意形成に関する情報は、こちらをご覧ください。
<http://www.publichearts.com/>

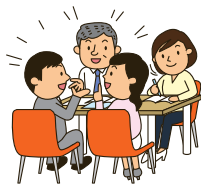
Public Hearts

みんなの気持ちを大切にしたい



社会の合意形成を支援します

実務支援



社会の合意形成に関するコンサル & ファシリテーション等を行います。
団体 / 事業ベースの顧問、アドバイザーも承ります。

内容例 | 相談 (合意形成ガイダンス) / 実務者研修 / 利害関係者の意向調査分析 / 合意形成プロセスの設計 / ワークショップ・グループヒアリング等の企画実施 / ファシリテーター、メディエーター 等

研 修



団体様向けに、社会の合意形成に関する研修を行います。
講演やパネリストのご依頼もお気軽にご相談ください。

内容例 | 合意形成の基礎 / ラベルを用いた情報生産技術 / ファシリテーション / ワークショップ等の企画運営 / ステークホルダー分析 / 合意形成プロセスの設計 / 未来志向の政策立案・計画策定プロセス 等

プラクティショナー養成



社会の合意形成を担う実務者、ファシリテーター、メディエーター、
コンサルタント、トレーナー等を養成します。

内容例 | 合意形成研修 (講義、実技) / 実地研修 / 個人課題+コーチング / 当社でのインターン / OJT / 独立支援 等

メッセージ 人口減少、インフラの老朽化、気候変動等々私たちを取り巻く社会自然環境が著しく変化する時代となりました。理想とする社会ビジョンを描き、実現に向けて社会変容を促進し、ソフトランディングさせるためには、既存概念にとらわれず柔軟に政策、制度、運用を変えていく必要性を感じています。変化の時には、賛成 / 反対と意見が対峙して変容が停滞しがちですが、このような時こそ、互いに知恵を出し合い互恵関係を築く「社会の合意形成」が役に立つと考えています。小さくできるところから始めるお手伝いをしていますので、お気軽にお声がけくださいませ。よろしく願い申し上げます。

実績 (キーワード) 道路整備 (構想・計画・建設・拡幅・修繕・移管・計画見直し)、河川整備、公共交通、鉄道の利用促進、コミュニティバス、放置自転車、公共事業評価、地域協働型インフラ管理、公共施設マネジメント、高レベル放射性廃棄物、エネルギー、気候変動適応、科学技術、地方自治体総合計画、環境、防災減災、障害者福祉、介護福祉、子育て支援、子どもの社会参画、教育、人権、外国人支援、サイバー犯罪、まちづくり、地域活性化、地域自治、地域ビジョン、防災減災、まち中探検リアルRPG、歴史的建造物移築、キャンブル施設建設、コミュニティビジネス、ソーシャルビジネス、CSR、会議ファシリテーション、若手育成、組織内合意形成、参加型の事業計画 他多数



パブリック・ハーツ (株)
代表取締役
代表ファシリテーター
博士 (工学)

水谷 香織



パブリック・ハーツ株式会社 <http://www.publichearts.com/>

本社 〒456-0023 名古屋市熱田区六野 1-2-21 MCT2203
対話と学びの場 Ba 〒460-0022 名古屋市中区金山 1-7-4 ニッセイディーセント金山 1103
お問合せ TEL 052-388-6592 / E-mail contact@publichearts.com