

実務情報
Series 2025 11

「ファシリテーション ツール」 活用ハンドブック

とくぎん
SUCCESS CLUB

はじめに

管理職や指導者には、組織の潤滑油として「職場のコミュニケーション活動」を活発にすることが求められます。しかし、現実には「会議で部下の意見を引き出せない」「意見が対立し混乱する」「意見をまとめきれない」といった悩みを抱える人も少なくありません。これらのコミュニケーションの問題点を改善し、円滑に進めていくのが「ファシリテーション」です。ファシリテーションには「コミュニケーションを促進する働き」があり、そのコミュニケーションの促進役を「ファシリテーター」、促進するスキルを「ファシリテーションスキル」と呼びます。

本冊子では、ファシリテーションのスキルを「場づくり・場の構造化スキル」「対話スキル」「整理・誘発・統合スキル」の3つで分け、シーンに応じて職場で活用できる「ファシリテーションツール」を紹介していきます。

【執筆】

マネジメントユースウェア研究所代表
学校法人産業能率大学経営管理研究所客員研究員
国家資格キャリアコンサルタント

金津 健治



かなづ けんじ

慶應義塾大学法学部法律学科卒業後、日本能率協会コンサルティングなどを経て、2019年産業能率大学総合研究所主席研究員として定年退職。その後も同客員研究員（兼任講師）として、管理職、看護師長のマネジメント・評価者研修に従事している。

実務情報 Series CONTENTS

「ファシリテーションツール」 活用ハンドブック

- 1 ファシリテーションツールの概要と活用ポイント..... 3
- 2 「会議のシナリオシート」で会議を体系的に進める..... 4
- 3 「状況説明スキル実践シート」で指示の背景や意味を説明する..... 5
- 4 「積極的傾聴実践チェックシート」で聴き方のポイントを押さえる..... 6
- 5 「対立点を上手に扱う比較検討シート」で複数の案を検討する..... 8
- 6 「ブレインストーミング実践チェックシート」で意見を引き出し評価する..... 10
- 7 「事前準備の依頼シート（ひな形）」で参加者の意見を引き出す..... 11
- 8 「ワールドカフェ（進め方）」で視野を拡大する..... 12
- 9 「特性要因図」で問題・原因を体系的に整理する..... 13
- 10 「親和図」で問題・課題等を集約し、相互に関係付ける..... 14

1

ファシリテーションツールの概要と活用ポイント

本冊子で紹介するファシリテーションツールを効果的に活用するために、まずはそれぞれのツールの特徴と活用ポイントを押さえて

おきましょう（図表1）。実際の活用場面を意識し、状況を思い浮かべることで、ツールの特徴や活用ポイントの理解が高まります。

■図表1 ツール活用の全体像

スキル	ツール名	特徴（効果等）	活用ポイント
場づくり・場の構造化	会議のシナリオシート	会議の目的・アウトプットを意識し、会議を体系的に実施できるようにする	まず現在の会議を本シートで可視化し、試してみる
対 話	状況説明スキル実践シート	「状況の法則」に基づき指示・命令を押し付けず、納得付ける	シートを部下に配布し、納得付けを持続させる
	積極的傾聴実践チェックシート	傾聴で、「相手との信頼関係の懸け橋になる」効果を創出する	「内容の反射、感情の反射、質問スキル」を日常活用で鍛える
整理・誘発・統合	対立点を上手に扱う比較検討シート	複数案の整理、対立点を整理・可視化し、検討・決定できるようにする	事前にホワイトボードに比較検討の枠組みを示しておく
	ブレインストーミング実践チェックシート	アイデアを発想する定石をチェックリストで確かめ、実践する	アイデア出しの会議を中心に活用する
	事前準備の依頼シート（ひな形）	メンバーから意見を引き出せるよう事前準備を依頼する	事前準備の成果物の記入例を必ずひな形に記す
	ワールドカフェ（進め方）	異なる集団の意見を共有することで、視野を拡大する	参加人数は、1班につき4名程度で9～25名が目安
	特性要因図	問題の原因を特性と要因に分け、魚の骨の形に似せて整理する	付箋紙をA3用紙にまとめるのが手早い
	親和図	問題、課題、各種意見等を共通項で集約し、関係付ける	自己管理ツールとして1人で活用することもできる

2

「会議のシナリオシート」で会議を体系的に進める

(1) ツールの概要と効果

シナリオシートを作成することで、会議を体系的に実施できるようにします。

目的やアウトプットを意識することで、会議の不毛化を防止します（図表2）。

(2) ツールの作成と使い方

会議の効率化、効果的な推進を意識し、月

に1～2回開く主要会議を選び、シート項目の内容を具体的に示します。

① 目的とアウトプット

目的を定め、そのために何が必要となるかをアウトプット欄に書き出します。

② 会議で用意するもの

実績報告書など用意するものを書き出し、

■図表2 会議のシナリオシート

所属

氏名

年

月

日

1. 呼称	〇〇会議	6. 司会、書記役	司会（課長）、書記役（…）
2. 目的	①前月の計画の未達原因の究明と対策アイデア洗い出し ②メンバー全員または未達者の当月計画づくり		
3. アウトプット	①未達原因の究明メモと対策アイデアメモ ②当月計画メモ		
4. 用意するもの（事前準備含む）	①前月の〇〇実績報告書 ②付箋紙 ③A3用紙（10枚） ④プロジェクター1台		
5. 日時・場所	〇年〇月〇日9:00～12:00 ・・・会議室	7. 参加メンバー	課員メンバー全員（電話番号の〇〇さん以外）
シナリオ			
L：講義・レクチャー、P：個人ワーク、G：グループ討議、QA：質疑応答、I：整理・誘発・統合			
手順	実施内容	時間	ツール他
1. オリエンテーション（L課長）	・会議の目的、スケジュール等解説	5分	〇〇資料
2. 前月実績の確認（I全員）	・各自5分程度で報告する。感じている原因もコメント *達成した人は、うまくやれたことをPRする	5分×6名 30分～50分	
3. 未達原因の究明と対策アイデア出し（P、G、I全員） 4. アイデア共有化と次月計画検討（G、I全員）	・メンバーを〇〇別に分け、各班2～3名で付箋紙に原因と対策アイデアを書かせまとめていく	50分	付箋紙 A3用紙
	・休憩	10分	
5. 分担確認指示（I、QA全員）	・代表者が発表し、原因とアイデアの傾向等を発表 ・課長リードの下、アイデアの有効性と実現可能性を確認 ・課長リードの下、適宜メンバーより質問を受け、主旨を確かめ、課長・しかるべき者が回答する	30分	
6. まとめと予備（L課長）	・全員の実施事項を確認・指示	5分	

(©Kenji, Kanazu)

漏れないかチェックします。

③ 司会、書記役

司会・書記役は持ち回りにして、メンバー全員のファシリテーションスキルを鍛えましょう。

④ 日時・場所

たとえば、電話もかかってこない、頭もすっきりしている8:00~9:00に早朝会議を開くなど時間帯に変化をつけてみてもよいでしょう。

⑤ 参加メンバー

他部門、社外関係者を加え、発想・発言の視点を変えることも検討しましょう。

⑥ シナリオ

特に、進め方のバリエーション【L（レクチャー）：講義・レクチャー、P（パーソナルワーク）：個人ワーク、G（グループワーク）：グループ討議、QA：質疑応答、I（インテグレート）：整理・誘発・統合】を意識し記号でシナリオを描きます。

(3) 活用のポイント

まず、現在行なわれている会議を本シートで可視化し、方法を見直して試みましょう。マンネリ化したら、会議を活性化させるためのテーマを考えたり、参加メンバーに事前に課題を与えるなど、やり方を変えましょう。

3 「状況説明スキル実践シート」で指示の背景や意味を説明する

(1) ツールの概要と効果

指示の背景にある状況を整理して説明するためのシートです。

部下が納得して行動するように説明できるようになります。（次図図表3）。

(2) ツールの作成と使い方

ステップ1 「状況の法則」を心がける

経営学者メアリー・パーカー・フォレットは「人は人の言葉（指示・命令）に従うのではなく、言葉の背景にある状況を理解し、納得したときに、はじめて言葉に従う」という「状況の法則」を提唱しました。

この法則に基づいて、指示・命令の背景を説明・納得付けていきます。

ステップ2 説明対象の指示・命令事項とその背景を記す

最初に「説明対象の目標、課題、問題、業務等（指示・命令事項）とその背景」を記します。

事例は、ガス会社における溶接鋼管工事の検査業務です。技能伝承が遅れ、喫緊の課題になっていることが記されています。

ステップ3 組織にとっての意味を3つの視点で説く

「上司の指示・命令が組織にとって重要な

意味がある」ことを、「組織の目標達成に貢献する」「組織の役割発揮に貢献する」「組織の問題解決に貢献する」の3つの視点から説き、部下に納得してもらいます。

事例の3つめの視点には、「わが部門では数名しか担当できず工事に遅れも出ています。だから、皆さんに早く1人でできるようになってもらい、遅れを解消してほしい」と、切実な状況が記されています。

ステップ4 個人にとっての意味を4つの視点で説く

次は、「個人にとってどのような意味があるか」を「成長」「処遇」「チャンス」「存在価値」に結び付くという4つの視点から説きます。

特に、報酬に関わる「処遇」は重要です。事例では、「3等級の人事評価項目『専門技能』の1つであり、力を発揮できれば評価点を高める取組みとなります」と、取り組み意味がわかりやすく示されています。

(3) 活用のポイント

上司・指導者がシートに記入し、部下に渡して説明します。シートを基に対話も進みます。また、説明後は部下がシートを見ながら、自らの意識付けをすることもできます。

■図表3 状況説明スキル実践シート（事例は、複数名の部下への状況説明）

説明対象の目標、課題、問題、業務等		説明対象として取り上げた背景
溶接鋼管工事の検査業務		技能を伝承・維持するために必要であり、その遅れを取り戻すため、喫緊の課題となっている
状況説明の視点		部下への状況説明内容
組織にとつての意味付け	組織の目標達成貢献に結び付ける	わが部門目標「ガスの安定供給」を果たすうえで欠かせない仕事であること。そのため、皆さんに早く1人でできるようになってほしいこと
	組織の役割発揮貢献に結び付ける	わが部門の役割「ガスの安定供給」を果たすうえで欠かせない仕事であること。そのため、皆さんに早く1人でできるようになってほしいこと
	組織の問題解決貢献に結び付ける	わが部門では数名しか担当できず工事に遅れも出ていること。そのため、皆さんに早く1人でできるようになってもらい、遅れを解消してほしいこと
個人にとつての意味付け	成長に結び付ける	この仕事の「1人でできるようになる」目標レベルを目指すことが皆さんの成長につながる
	処遇に結び付ける	この仕事は、3等級の人事評価項目「専門技能」の1つであり、力を発揮できれば評価点を高める取組みとなる
	チャンスに結び付ける	この仕事を身に付ける絶好のチャンスであること。こんな機会はしばらくやってこないかもしれない
	存在価値に結び付ける	この仕事をできる人は限られていること。これができれば皆さんの職場での存在価値は高まる

(©Kenji, Kanazu)

4 「積極的傾聴実践チェックシート」で聴き方のポイントを押さえる

(1) ツールの概要と効果

臨床心理学者カール・ロジャーズらが提唱した「人の話を聴くことが、相手との信頼関係の懸け橋になる」という「積極的傾聴」（アクティブリスニング）は、今日、面談や対話の基本スキルとして広く普及しています。

積極的傾聴を行なうための心構えと実践ス

キルをチェックリストにして活用します（図表4）。

(2) ツールの作成と使い方

ステップ1 土台となる3つの心構えを理解する

まず、積極的傾聴の土台となる以下の3つの心構えについて理解しておきましょう。

■図表4 積極的傾聴実践チェックシート

心構えと実践スキル	実施チェック項目	☑
3つの心構えで臨む	・共感的理解の精神で臨み、相手の立場に立って聴くように努める。そのうえで、「その発言の言葉には、どのような気持ちが隠れているのだろうか」と自問自答する	☐
	・受容の精神で臨み、相手を理解するため、自分の持っている考え方の枠組みを外すよう努力する	☐
	・誠実な態度で臨み、自分の気持ちを偽らないよう努力する。その際、対立を避けるよう、伝える言葉の表現に注意する	☐
内容の反射スキルを活用する	・相手の言葉を聴き手の言葉に置き換える（例：部下の発言『これはAです』との言葉どおり、『これはAだね』と上司が復唱し、話を理解しているという共感の姿勢を部下に示す）	☐
	・相手の話を要約する（例：部下のさまざまな発言を「つまり君が言いたいのはBとCだね」と内容を上司が要約し、自分の話を理解しているという共感の姿勢を部下に示す）	☐
感情の反射スキルを活用する	・相手の発言・姿勢等から気持ちを察する（例：部下の「残業で資料を仕上げました」という発言から、努力を認めてほしい気持ちを上司が察し「急ぎの資料をよくまとめてくれた。ありがとう」と慰労の言葉をかけ感謝する）	☐
幅広く質問スキルを活用する	・イエス・ノーで答える閉じられた質問（例：「君はA社のことを重要な得意先だと思う？」）を投げかけ、相手から話を引き出す（例：「はい。A社は重要だと思います」）	☐
	・数で答える閉じられた質問（例：君が感じているA社が抱える問題はいくつある？）を投げかけ、相手から話を引き出す（例：「問題は2つです」）	☐
	・自由に答える開かれた質問（例：「君はA社の状況をどう思う？」）を投げかけ、相手から話を引き出す（例：「AIを活用し内部事務の自動化を進めているのが注目になります」）	☐
態度で共感の姿勢を示す	・相槌を打つ	☐
	・うなずく	☐

(©Kenji, Kanazu)

① 共感的理解

相手の立場に立って、考え方や気持ちを理解する姿勢で臨みます。

言葉の背後に隠れた“ほんとうのこころ”を聴き、相手の気持ちを汲めるようにしましょう。

② 受容の精神

相手を受け入れ、理解するために、自分の

考え方の枠組みを外しましょう。

③ 誠実な態度

自分を偽らず、素直な気持ちを伝えましょう。ただし、相手に受け入れてもらえるような言い方や態度を示し、感情的に対立しないようにします。

ステップ2 3つの実践スキルを活用する

以下の3つの実践スキルを活用し、積極的

傾聴を実現できるようにします。

① 内容の反射スキル

- 相手の言葉を聴き手の言葉に置き換える

例：部下が「これはAです」と発言したら、その言葉どおりに「これはAだね」と上司が復唱し、話を理解しているという共感の姿勢を部下に示す

- 相手の話を要約する

例：部下のさまざまな発言を「つまり君が言いたいのはBとCだね」と上司が要約して、話を理解しているという共感の姿勢を部下に示す

② 感情の反射スキル

- 相手の発言や姿勢から気持ちを察する

例：部下の「残業で資料を仕上げました」という発言から、努力を認めてほしい気持ちを上司が察し「急ぎの資料をよくまとめてくれた。ありがとう」と慰労の言葉をかけ感謝する

③ 質問スキル

以下の3つの質問を投げかけて、相手の話を引き出します。

- イエス・ノーで答える閉じられた質問

例：「君はA社のことを重要な得意先だと思う？」

- 数で答える閉じられた質問

例：「君が感じているA社が抱える問題はいくつある？」

- 自由に答える開かれた質問

例：「君はA社の状況をどう思う？」

これらの質問をすることで、相手は「はい。A社は重要だと思います」「問題は2つあります」「AIを活用し内部事務の自動化を進めているのが注目に値します」と、話をしやすくなります。

ステップ3 心構え・実践スキルをシートで確認して実践する

図表4は、前述した「3つの心構え」と「3つの実践スキル」、そして「共通スキル（態度で共感の姿勢を示す）」をチェックリストにしてあります。

会話のなかでうなずいたり、相槌を打ったりすることで、共感の姿勢を態度で示しましょう。

対話前と対話後の確認だけでなく、対話中にもシートをチェックしながら話せば、より実践的なトレーニングになります。

(3) 活用のポイント

日頃から仕事か私生活かを問わず、心構えやスキルを意識して相手の話を聴くようにして、積極的傾聴のトレーニングを行ないましょう。

5 「対立点を上手に扱う比較検討シート」で複数の案を検討する

(1) ツールの概要と効果

複数案を検討する場合に、各案の内容を整理して対立点を可視化します。

客観的に比較検討して、どの案を採用するかを最終決定します（図表5）。

(2) ツールの作成と使い方

ステップ1 ツールの枠組みを確かめる

このシートは、管理職やファシリテーター役が案の内容を確かめて整理し、比較検討できるようにするものです。

横軸は、案の内容とメリットやデメリットを「実現可能性」「有効性」で比較評価し、

評価点をつけて採否を決定する欄となっています。

ステップ2 メンバーの発言を確認・記録して進める旨を周知する

管理職は、意見の聞き間違い、書き間違いを防ぐため、メンバーに発言の確認・記録の仕方を以下のように周知します。

「意見の聞き間違い、書き間違いを防ぐため、発言の都度、内容と表現を確認します。まずAさんの発言ですが、この表現であっていますか？ 違っているところがあったら直します。よろしいですか？」

■図表5 対立点を上手に扱う比較検討シート

■下記評価基準の「実」は「実現可能性」、「効」は「有効性」。評価は「大、中、小」などで表わします。また必要に応じ、点数化し量的な評価ができるようにします

表題「T銀行のボーナス預金獲得キャンペーンアイデア検討表」(記入例)

No.	内容	メリット	デメリット	評価		評価点	採否
				実	効		
1	新規NISA申込みに、もれなくハンドタオルセットを配布。積立年額100万円の刻みでグッズをグレードアップ(詳細別紙)	国が奨励するNISAを軸にしており、すべての預金者に投網を掛ける方法である。既存の預金者には受け入れられやすい	他行でも打ち出しており、新たな預金獲得には魅力が乏しい	大	小		
2	ボーナス振込200万円以上者に絞り、提携する〇〇保険会社のドル建て保険に100万円以上加入したら、商品券1万円か地元サッカーチームの観戦チケットをチョイスできる	高利回りを求める預金者には魅力がある。グッズが選択できるのもよいし、地元意識の強い預金者にインパクトはある	為替リスクの影響が読みにくい。換金できる時期が〇年と先になる点が気になる	中	中		
3	提携する〇〇証券会社と共同開発の「債券〇%、国内株式〇%、海外株式〇%」ファンドを100万円以上購入でもれなく1万円の旅行券を配布。さらに積立年額100万円の刻みでグッズをグレードアップ(詳細別紙)	No.1と似ているが、当行が薦めるオリジナル商品であり、それにふさわしいキャンペーン内容である	当行のマーケティング戦略との整合性がどれだけとれるかが課題。今後、経営層との調整も必要と考えられる	中	小		

(©Kenji, Kanazu)

ステップ3 会議の目的と比較検討の枠組みと進め方を周知する

次に管理職は、検討の枠組みをホワイトボードに記し、メンバー全員に会議の目的(事例は、銀行のボーナスキャンペーンのアイデアを出し、具体化と検討を行なうこと)を伝えます。

「ホワイトボードに記してあるように、案の内容を具体化したうえで、案のメリット、デメリットを整理し、さらに案を実現可能性と有効性の2つで評価します」と、比較検討の枠組みと進め方を周知します。

なお、すべての案に対してメリット・デメリットを整理し「少なくともすべての案のよさを認める」ことで、支持する案を否定された人の抵抗感を和らげるようにします。

ステップ4 案を整理し評価・決定する

案を整理したら、全体を勘案し、管理職が採用する案を決定します。案を選択した理由を伝えるにあたり、「採用しなかった案のよさ」と「採用しなかった理由」も伝えることで、参加者の納得を得られるようにします。

ステップ5 議事録を配布する

コピーボードならその場で配布し、そうでない場合は、スマホやデジタルカメラで写真に撮り、プリント配布します。

(3) 活用のポイント

あらかじめボードに検討の枠組みを示しておけば、管理職でなくてもファシリテーター役のまとめが容易になります。

図表5の記入例を参考に、検討しやすい枠組みを示しましょう。

6

「ブレインストーミング実践チェックシート」で 意見を引き出し評価する

(1) ツールの概要と効果

米国の大手広告代理店の副社長のA.F.オズボーンが提唱したブレインストーミング（以下、「ブレスト」といいます）は、集団でアイデアや問題の解決策を自由に発想する合議法で、新しいアイデアやアプローチを発見するのに役立ちます。

その方法を図表6のチェックシートで確かめ、実践します。

(2) ツールの作成と使い方

ステップ1 ツールの枠組みを確認する

シートの左側の縦軸「原則と実践ノウハウ」は、ブレストを進める原則と、その実践ノウ

ハウが記されています。

横軸には、その原則と実践ノウハウを具体的に示し、実施確認できるチェック欄を設けています。

ステップ2 ブレスト3原則でアイデア出しを促進する

ブレスト3原則により、アイデア出しを促進します。特にメンバーの発言を「面白くない、わかりにくい」等で評価し否定しないことが大切です。

ステップ3 「SCAMPER」の視点で、アイデア出しを促進する

アイデア出しに行き詰まった場合には、

図表6 ブレインストーミング実践チェックシート

原則と 実践ノウハウ	実施チェック項目	☑
右記のブレスト3 原則でアイデア出 しを促進する	メンバーの発言に対し、その思いつきを大切にする	☐
	メンバーの発言を「面白くない、わかりにくい」等で評価し否定しない	☐
	メンバーの発言を数多く出すよう働きかける	☐
「SCAMPER」の 視点で、アイデア 出しを促進する	Substitute（代用できないか）	☐
	Combine（組み合わせたら）	☐
	Adapt（応用できないか）	☐
	Modify, Magnify, Minify（修正したら、大きくしたら、小さくしたら）	☐
	Put to other uses（他の用途はないか）	☐
	Eliminate（除いたら）	☐
	Reverse, Rearrange（逆にしたら、アレンジし直したら）	☐
実施計画具体化の 視点でアイデアを わかりやすくする	やり方を具体化する（たとえば同行訪問など）	☐
	ツール活用を具体化する（たとえば〇〇管理表を活用するなど）	☐
	タイミングを具体化する（たとえば～が発生したら……するなど）	☐
	頻度を具体化する（たとえば週に1回など）	☐
	時期を予定する（たとえば〇月上旬など）	☐
	参加連携メンバー、部門を具体化する（たとえば……部門、Cさんと連携など）	☐
	主語を具体化する（たとえば課長自らなど）	☐
	目的を具体化する（たとえば部下からアイデアを引き出すためなど）	☐
	対象を具体化する（たとえばA君、A社に対してなど）	☐
	場所を具体化する（たとえば客先でなど）	☐
最後にアイデアを 評価する	そのアイデアの実現可能性は、どの程度（高い、低い）か評価する	☐
	そのアイデアの有効性は、どの程度（高い、低い）か評価する	☐

(©Kenji, Kanazu)

「SCAMPER」の視点に当てはめ、アイデア出しを促進しましょう。

ステップ4 実施計画具体化の視点でアイデアをわかりやすくする

アイデアを出し、そのアイデアを実施するための計画を具体化する視点も押さえておきます。

ステップ5 最後にアイデアを評価する

組織の経営資源投入のアイデアを絞るため、管理者は、アイデアを「実現可能性」「有効性」で評価し採用案を決めます。

(3) 活用のポイント

本シートは、アイデア出しの会議を中心に活用することをお勧めします。

7 「事前準備の依頼シート(ひな形)」で参加者の意見を引き出す

(1) ツールの概要と効果

会議当日に意見を求めても、意見は出にくいものです。メンバーからの意見をより多く引き出せるよう、事前準備で意見を用意してもらえるようにします(図表7)。

(2) ツールの作成と使い方

ステップ1 ひな形シートの項目確認

シートは、管理職がメンバーに課題準備を要請する依頼文(事例は業務効率化アイデアの事前準備)のひな形です。

■図表7 事前準備の依頼シート(ひな形)

ー〇〇会議に向けて事前準備のお願いー	
参加者各位	
日頃より業務に精励いただき、誠にありがとうございます。 さて、来週〇月〇日の課内会議に向けて、事前課題の準備をお願いいたします。 当日、効率よく会議を進めるために、ご協力をよろしくお願いいたします。 以下に、事前課題の要領を記します。	
〇年〇月〇日 課長 山田太郎	
【事前課題の要領】	
1. 目的	
・会議テーマ「職場の業務効率化の検討」を、参加者全員が参画し、業務効率化アイデアを引き出せるようにします。	
2. 課題成果物と記入要領	
・付箋紙(2.5cm×7.5cm サイズ)に記入し、当日持参してください。 *業務効率化アイデアは、「廃止」「簡素化」「IT化」「集中・分散化」「標準化」「サービスレベル見直し」「外注化」の視点で、出してみましょう。	
3. 課題成果物(記入例)	
・付箋紙の上段右上に、業務効率化アイデアの視点の頭文字を表示します。 さらに、下段に、アイデアを記入します。	
4. 事前課題の当日の活用の仕方	
・記入した付箋紙を当日A3用紙に貼って分類整理します。	

上段には、「参加者各位への依頼文」が、下段には、「事前課題の要領」として、「目的」「課題成果物と記入要領」「課題成果物（記入例）」「事前課題の当日の活用の仕方」の項目が記されています。

ステップ2 ひな形を参考に事前課題の案内を作成する

まずは、ひな形の枠組みを参考に事前課題

の案内を作成してみましょう。

(3) 活用のポイント

ひな形で重要なのが「課題の成果物の記入例」です。記入例だけで不十分な場合は、アイデアを出すヒント（図表7では2の項目に業務効率化のアイデア出しの視点「廃止」から「外注化」まで7つの視点を示しています）を提示することをお勧めします。

8 「ワールドカフェ（進め方）」で視野を拡大する

(1) ツールの概要と効果

ワールドカフェ（以下、「WC」といいます）は、ブラウンとアイザックスが提唱した会議や討論の手法です。

編成した班のメンバーを入れ替えながら発表していくことで、新たなアイデアや気づき生まれ、参加者の視野も広がります。

(2) ツールの作成と使い方

ステップ1 準備と進め方を案内する

ファシリテーター役は、①アイデアを記入するための人数分の付箋紙束、②アイデアの付箋紙を貼り付けるためのA3用紙を1、2枚用意し、図表8の回別班編成表をホワイトボードに記入します。

続いて、WCの目的と進め方について「〇〇をテーマに、メンバー全員の考え方を共有して視野を広げます。3名1組で3つの班を編成し、回別班編成表に従って、3回WCを行ないます」と説明します。

ステップ2 1回目のWCを実施する

たとえば、テーマが「コミュニケーションの活発化」であれば、「会議の発言は批判し

ない」といったアイデアをメンバーが順番に発表していきます。

聴き手は、発言内容を自分のために付箋紙にメモするだけでなく、発表者へのアドバイスもメモして、それらをA3用紙に貼り付けて情報を共有します。時間は、1回10～15分程度です。

ステップ3 2名が班を移動して2回目のWCを実施する

2名が他班に移動し、2回目のWCを1回目と同様の手順で実施します。

ステップ4 移動メンバーが1回目の班に戻ってWCを実施する

「他班からの学び」を順番に発表します。聴き手は、1、2回目同様、発言内容のメモと発言者へのアドバイスを付箋紙にメモ、A3用紙に貼り付けて情報を共有化します。

(3) 活用のポイント

WCの人数は、3名×3班の9名～5名×5班の25名程度を目安とします。

異なる部門のメンバーを集めて、部門間の連携、情報の共有化に役立てましょう。

図表8 ワールドカフェ（WC）の回別班編成表（ホワイトボードに記入）

メンバー 回	A 君	B 君	C 君	D 君	E 君	F 君	G 君	H 君	I 君
1 回目	1 班	1 班	1 班	2 班	2 班	2 班	3 班	3 班	3 班
2 回目	1 班	2 班	3 班	2 班	1 班	3 班	3 班	1 班	2 班
3 回目	1 班	1 班	1 班	2 班	2 班	2 班	3 班	3 班	3 班

9

「特性要因図」で問題・原因を体系的に整理する

(1) ツールの概要と効果

特定のテーマについて、「特性（結果）」と「要因」の因果関係を整理することで、問題を検討しやすくします（図表9）。

(2) ツールの作成と使い方

ステップ1 特性要因図を知る

特性（結果）とその要因を体系的にビジュアル化してまとめる手法です。「フィッシュボーンチャート」と呼ばれています。

ステップ2 テーマの設定

管理職は対象となる特性（テーマ）を設定します。事例は「整理整頓のまずさ」を挙げています。

ステップ3 各自に要因を分析させる

A3用紙1枚と付箋紙を用意します。管理職は、メンバーにテーマに関する問題の要因（原因）を思いつくまま、付箋紙に、1人に

つき3～5個を目安に書いてもらいます。

ステップ4 特性要因図の下地を作成する

A3用紙上段に目的を表示します。事例は「職場環境の改善」です。

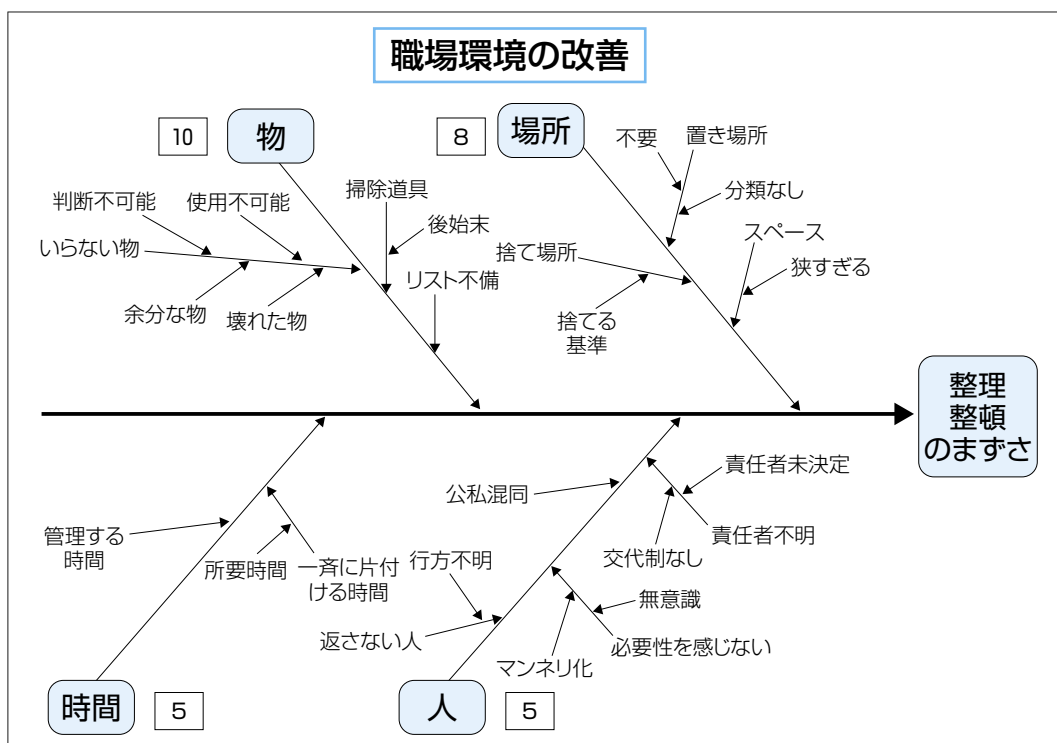
次に最初のメンバーが付箋紙をすべて読み上げ、A3用紙に貼ります。時計回りで次のメンバーも同様に読み上げ、最初のメンバーと類似する付箋紙は近くに貼るようにします。

管理職は、グルーピングのキーワードを付箋紙に記入し貼ります。

3人目以降も同様に進め、管理職は適宜キーワードを付箋紙に追加・修正記入して貼り、メンバーはキーワード別に付箋紙を貼っていきます。

事例の職場環境改善では、「物」「場所」「時間」「人」がキーワードです。ここまでA3用紙に自由に貼り付け、まとめた下地にします。

■図表9 特性要因図



ステップ5 キーワードを総括し関係付け、特性要因図を作成する

管理職は、すべてのキーワードを総括し、まとめの中心線（背骨）をペンで引き、特性（結果）（事例は、「整理整頓のまずさ」）を付箋紙に記入し貼ります。さらに、キーワード別に背骨に向かって線（大骨）を引き、関係する付箋紙を貼り、線（中骨、小骨）を引いて関係付け、完成させます。

事例では、「場所」の大骨に「スペース（中骨）」「狭すぎる（小骨）」等が記されています。

ステップ6 取り組む優先順位を付ける

完成後、管理職はメンバーに「要因の重要性」を投票させ、問題に取り組む優先順位を付けます。

ステップ7 優先順位の高い取り組みの要因を調べ、改善に取り組む

優先順位の高い取り組みの要因について、必要であれば調査を指示し改善を進めます。

(3) 活用のポイント

大きな用紙に付箋紙を貼り付けることで、スピーディーに、原因と改善点が一目でわかりやすくなります。

10 「親和図」で問題・課題等を集約し、相互に関係付ける

(1) ツールの概要と効果

問題だけでなく、課題や意見なども共通項で集約することで、関係する情報を幅広く取りまとめることができます（図表10）。

(2) ツールの作成と使い方

ステップ1 親和図の特性を知る

問題、課題、意見などを共通項で集約し関係付けていきます。近しいもの同士を関係付けることから「親和図」と呼ばれます。

ステップ2 ツールを準備し、検討テーマを基にメンバーを召集する

A3用紙1枚と付箋紙を用意します。検討テーマは、管理職が指定します。事例のテーマは「営業所の課題（取り組むべきこと）を探る」です。

ステップ3 テーマに応じてメンバーに見解を整理させる

メンバーに、テーマに関する問題などを「1人3つ以上」を目安に付箋紙に記入してもらいます。管理職も同様に記入します。事例では、33個の問題などが挙げられています。

ステップ4 ファシリテーター役を決めて1回目のグルーピングをする

内容の近い付箋紙をキーワードでまとめることをグルーピングと呼びます。1回目のグルーピングを管理職を含めた全員で行なうた

めに、1回目の「ファシリテーター役（以下、「F役」といいます）」を決めます。F役は手持ちの付箋紙を1枚読み、その付箋紙の要点を「キーワードは……」と説明し、キーワードを新たな付箋紙に記入しA3用紙に貼ります。

次のメンバーは、キーワードに類似する付箋紙があれば、読み上げ、A3用紙に貼ります。類似する付箋紙がなければ「パス」と宣言し次のメンバーへ移ります。

全員一巡したら、F役が「このキーワードでよいですか？」とメンバーに確認し、1回目のグルーピングが終了します。

ステップ5 手持ちの付箋紙がなくなるまでグルーピングを行なう

全員の付箋紙がなくなるまで、2回目、3回目とグルーピングを行なっていきます。F役は1回ごとに時計回りで代わっていきます。

ステップ6 キーワードを関係付ける

付箋紙がなくなったら、キーワードを相互に関係付けていきます。

キーワード付箋紙の「因果関係（原因と結果）」を「→」、「相互に依存」を「↔」、「何らかの関係がある」を「-」で示し、A3用紙にテーマを書き、キーワード別に付箋紙を並べ関係線を引き囲みます。これで完成です。

ステップ7 キーワード別に付箋紙の枚数を カウントして順位付けする

完成後、キーワード別の付箋紙の枚数で解決に向け順位付けます。事例の「目標による管理の導入」は、6枚なので(6)と表示し、

全体の上位2番目の枚数なので②と表示しています。

(3) 活用のポイント

親和図は、1人でも実施できるため、自己管理ツールとしても活用できます。

■図表10 親和図の使用例

