



マネジメント 学び合いの場

ファシリテーションマニュアル

内閣人事局
マネジメント向上担当

目次

第1章 学び合いの場の目的

1. 学び合いの場の目的と意義 P4
2. 学び合いの場のゴール P5
3. 学び合いの場のファシリテーターの役割 P6
4. 学び合いの場の流れ P8

第2章 事前準備

1. 参加者に事前準備を依頼する P10
2. 当日の流れを組み立てる P12
3. 参加者の課題を事前に確認する P13
4. ファシリテーションのゴールを意識する P18

第3章 当日のファシリテーション

■ 学び合いの場の基本的な進め方

1. チェックイン P21 ※
2. グラウンドルールの設定 P22
3. 発表者の話を聴く P24 ※
4. 参加者同士の対話を促す P28 ※
5. 質問する P30 ※
6. プラス言葉で言い換える P33
7. 対話に介入する P35 ※
8. タイムマネジメント P37
9. 次回予告 P38
10. チェックアウト P39 ※

■ 2回目以降の学び合いの場で留意する点

1. 2回目以降で留意する点 P41
2. 2回目以降の事前準備 P42
3. チェックイン P43

Appendix 参考資料

■ ワークシート「関係構築」

1. 第1回目ワークシート P46
2. 第2回目ワークシート P48
3. 第3回目ワークシート P49
4. 第1回目ワークシート記入例 P50

■ ワークシート「組織運営」

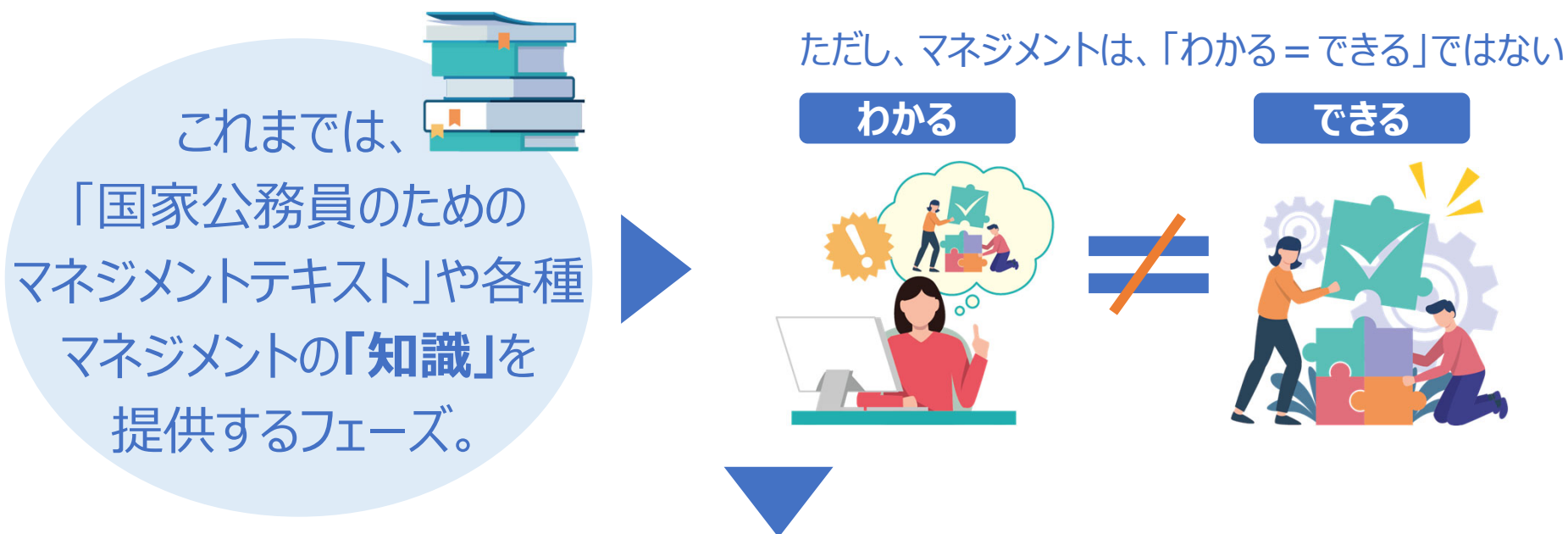
1. 第1回目ワークシート P53
2. 第2回目ワークシート P54
3. 第3回目ワークシート P55
4. 第1回目ワークシート記入例 P56

※当該ページには理解しやすくするための参考動画があります。

A photograph of four business professionals in an office setting. Three men and one woman are seated around a white conference table, looking at documents and discussing them. The man in the center is pointing at a document. The woman is on the right, looking at a tablet. The man on the left is looking at a document. The man on the right is looking at a document. There are two white mugs on the table. A green plant is in the background. The text '第1章 学び合いの場の目的' is overlaid on the image.

第1章 学び合いの場の目的

1. 学び合いの場の目的と意義



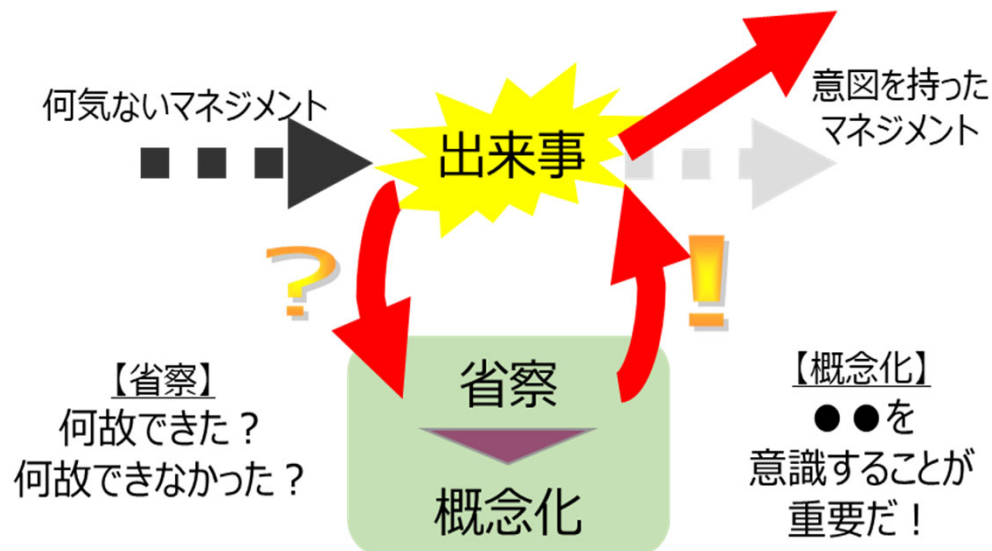
「知識」の提供に加え、
マネジメント「できる」ようになるための取組が必要

管理職同士の対話を通じて、**経験学習サイクル(※)**を回すことを支援する
「マネジメント 学び合いの場」を実施

2. 学び合いの場のゴール

「学び合いの場」とは、課題を解決したい人が発起人となり、マネジメントについて同様の課題を持っている参加者を募り、一緒に解決策を考えていく場です。相互に知恵を共有しながら解決への取り組みを図り、実践を通じてマネジメントができるようになることがゴールです。

ファシリテーターも含め、互いに「学び合う」ということに意味があるので、最初はあまり固く考えずに、「とりあえずやってみよう」という姿勢で始めてみましょう！



「学び合いの場」で 実現したい成長サイクル



経験学習とは、「人は実際の経験を通し、それを内省することでより深く学べる」という考え方です。

「経験→省察→概念化→実践」という4段階のプロセスを経ることで、実践的なスキル知識を身につけ、より深い理解と洞察を得ることができます。

また、自己効力感が高まり、長期的な成長につながります。

3. 学び合いの場のファシリテーターの役割

ファシリテーターは、参加者の事前課題の取りまとめや「学び合いの場」の準備、当日のワークのファシリテーションを行います。

ファシリテーション（Facilitation）とは、「促すこと」や「円滑にすること」という意味で、人々が集い、何かを学んだり、対話したり、創造したりする時に、その過程において、「参加者主体で円滑かつ効果的に促していくための技法」として使われています。

「学び合いの場」をデザインするには、このファシリテーションが大きな役割を果たします。



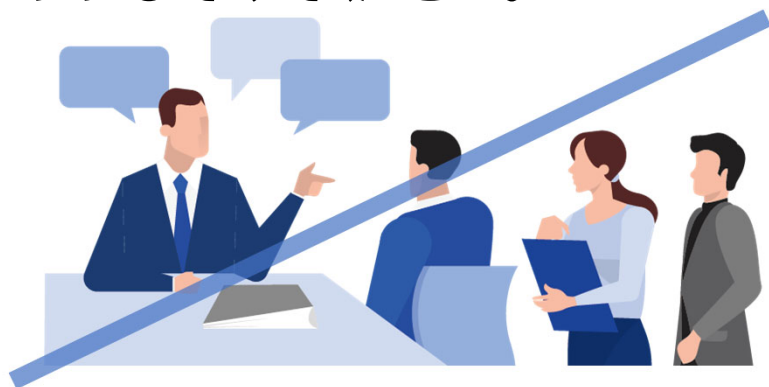
3. 学び合いの場のファシリテーターの役割

互いの学びを深めるためには、「対話」が持つ価値を活かすことが求められます。

人は「対話」をもって、成長したり、気づきを得たり、価値観を広げたりすることができます。一方で人が集まると、遠慮や恥ずかしさ等、「対話」を阻害する要因も生まれます。

学び合いの場におけるファシリテーターの役割は、この「対話」を阻害する要因を取り除き、「対話」を活性化させることで、参加者に「明日から取り組んでみよう」と前向きな気持ちになってもらうことです。

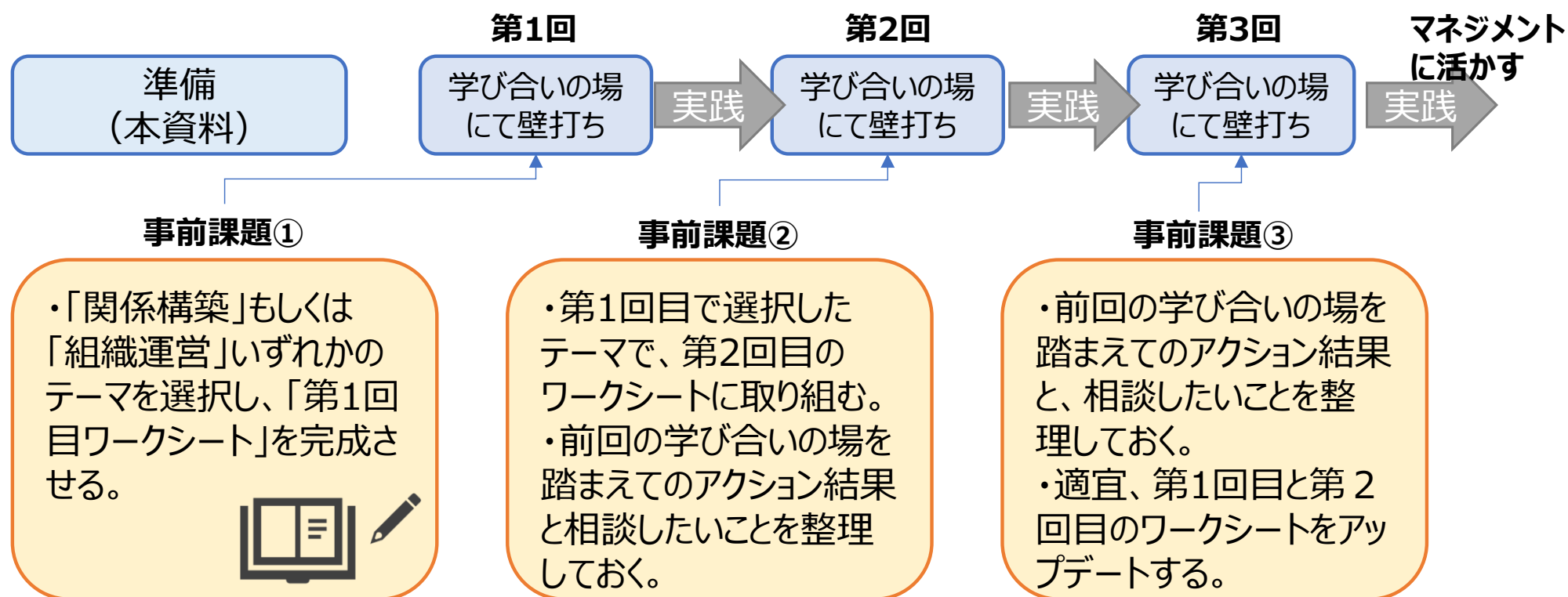
このマニュアルでは、ファシリテーション初心者の方にも実践していただきやすいように、簡単なコツやポイントをご紹介します。ファシリテーションは、最初は難しいと感じるかもしれませんが、やってみれば誰でもできるようになりますので、ぜひチャレンジしてみてください。



4. 学び合いの場の流れ

参加者は、「関係構築」もしくは「組織運営」いずれかのテーマを選択し、事前にワークシートを完成させます。

その後、全3回の学び合いの場で他の参加者とディスカッションを行い、そこで得た気づきを実践に活かします。



※テーマは、途中で変更せずに、第1回目で選択したものを継続して取り組みます。

A photograph of four business professionals in an office setting. Three men and one woman are seated around a white conference table, looking at documents and a tablet. The man in the center is pointing at a document. The woman is on the right, looking at a tablet. The man on the left is looking at a document. The man on the right is looking at a tablet. The office has a modern design with white walls, a potted plant, and a desk with a computer monitor.

第2章 事前準備

1. 参加者に事前準備を依頼する

参加者を募ったら、「学び合いの場」への参加にあたり、事前準備を依頼します。

【参加者への依頼内容】

- ① 全3回の「学び合いの場」を通じて取り組みたいテーマを、「関係構築」もしくは「組織運営」から選択してもらいます。
- ② 選択したテーマについて、第1回目のワークシートに取り組んでももらいます。
- ③ 作成したワークシートは、ファシリテーターの示す期日までに提出してもらいます。
※このワークシートの記入内容をもとに、「学び合いの場」当日の進行をプランニングします（詳細は後述）。そのため、ワークシートの読み込み時間を考慮して、そこから逆算して提出期日を決めるとよいでしょう。

※2回目以降は、前回の学び合いの場を踏まえてのアクション結果と、相談したい内容を整理しながらワークシートに取り組んだうえで、次回の学び合いの場に参加してもらうようにします。

2. 当日の流れを組み立てる

学び合いの場を円滑に進め、限られた時間の中で最大の成果を出すために、どのような順番でどのようなアクティビティを行うのか、それぞれ何分間行うのかなどの計画を事前に立てる必要があります。

【1回のプログラム例：120分の場合】



3. 参加者の課題を事前に確認する

- ファシリテーターは、提出されたワークシートに事前に目を通し、内容を把握するとともに、どの人から課題共有を始めてもらおうと効果的かを考えます。
- また、それぞれの課題に関して、どこに問題がありそうか、どんな打ち手が考えられそうかなど、自分なりの仮説を立てておきます。
- 発表してもらいたい人の順にスライドを並べ、投影できるようにしておきます。

Point !

学び合いの促進に効果的な発表順を決めるヒント

- ① 参加者の中で共通に挙がっている課題を書いている人を最初の発表者にする ➡他の参加者も興味を持って聞いてくれる。
- ② 課題の提出が早い順にする ➡提出が早い＝やる気が高いと考えられるため、積極的な人に最初に発表してもらうことで、前向きな雰囲気づくりが期待できる。

(補足) ワークシートの見方①

■「関係構築」のテーマ 第1回目（1ページ目）：

メンバーとの関係構築や成長支援に悩んでいる場合に使うワークシートです。
2ページ構成となっています。

「関係構築」第1回目 事前ワークシート①（記載者氏名： ●● ▲▲ ）

関係構築をより深めたい2名を選定し、各項目について知っていることや考えていることを記入します。

	Aさん	Bさん
①本人の人物像	■本人はどんな人ですか？（あなたから見て、尊敬できる部分やコミュニケーションの特徴、本人との嬉しかったエピソード等も記入して下さい） - 言われたことを確実にこなしたいタイプで、上司の言うことに確実に応える行動をしてくれる、頼りがいのある方 - 一方、責任感が強く仕事を抱え込みがち。	■自分の思い優先の公務員では珍しいタイプ。常にどうありたいを考えるキャリアオーナーシップ型人物。先輩であるAさんとの相性はあまりよくない。
②どうあれば本人が幸せか？	■あなたが考える本人にとっての幸福な状態（キャリアや働きがい、働きやすさ等）は何ですか？ 不明。。	不明。。
③本人が成長するために必要な要素	■①の状態になるためにあなたが、「本人に必要な」と考える要件は何ですか？ チームで仕事をするスタイルを身に着けること。責任感と自分ですべて仕事をしようとするのは違うということを理解し、行動変容すること。	自分と違うタイプ（MUST適合型）に対して、あきらめが早く自分の殻に閉じこもってしまう癖をなくすこと。（説得・感化をあきらめしてしまう姿勢からの脱皮）
④本人への確認事項	■①②を踏まえて、本人に確認したいことは何ですか？ Aさんのモチベーションの源泉、原体験、そして、ワークだけではなくライフ面について理解させていただきたい	Bさんが、そこまでWILLを持つようになった原体験や、モチベーションの源泉を知りたい。あとライフ面もあまり知らないの理解したい
⑤会話イメージ	■③を確認するためにどのようなシチュエーションを作り、どのような投げかけで本人から素の言葉を引き出しますか？ 1on1で、改めてAさんのことを教えてほしいとお願いし、まずは管理職の私自身の自己開示を改めて行う	1on1で、改めてAさんのことを教えてほしいとお願いし、まずは管理職の私自身の自己開示を改めて行う
⑥本人の現状や心理状態	■本人の業務負荷、本人を取り巻く人間関係等はどうな状態ですか？また、どんな心理状態にありそうですか？ 業務量は一定量あるが、余裕がまったくないわけではなさそうだが、心理状態は不明。	つまらなそうに仕事をしているけれど、心理状態はつかみきれしていない。

【①②⑤が埋められていない場合】

まず「メンバーのことをよりよく知る努力が必要」と捉えることができます。

【①②⑤の記入量が十分な場合】

内容が主観的過ぎないか（どのように本人から引き出したのか、どこからそう捉えたか）を確認しましょう。

(補足) ワークシートの見方①

■「関係構築」のテーマ 第1回目 (2ページ目) :

ワークシートの1ページ目を書いてから、内省を深めるためのページです。

「関係構築」第1回目 事前ワークシート② (記載者氏名: ●● ▲▲)

ワークシートの1ページ目を記入した結果について、内省してみましょう。

	Aさんについて	Bさんについて
⑦ワークシートは十分に埋められましたか？	■ 下記の選択肢で、一番近い感想に○を付けてください。 1. 埋められた 2. あまり埋められなかった 3. まったく埋められなかった	1. 埋められた 2. あまり埋められなかった 3. まったく埋められなかった
⑧ (上記で2または3を選んだ場合) 埋められなかった理由は何ですか？	• そもそもプライベート面も含めたAさんの状況を把握できていない。そして、Aさんが何に対してモチベーションが上がるのか、下がるのか、といったモチベーションポイントが把握できていない。	• そもそもプライベート面も含めたBさんの状況を把握できていない。そして、Bさんが何に対してモチベーションが上がるのか、下がるのか、といったモチベーションポイントが把握できていない。 • Bさん自身のWILLを良く発信してくれるがゆえ、その発信をほぼ鵜呑みにして深層や心理を把握することをさぼっていたのではと考える。
⑨学び合いの場で相談したいことは何ですか？	• Aさんが年上部下ということもあり、特に年上部下をメインに、自己開示を促していくポイントについて知りたい	• Aさんと同様自己開示を促すポイントは知りたいが、それにプラスして、WILLとMUSTをつなげてあげるコミュニケーションについて知りたい。
⑩学び合いの場で得たいことは何ですか？	• 2年に一回の人事異動が多くなる中、関係構築が浅くなっても仕方ない、という言い訳をよくしてしまうが、その言い訳に打ち勝って、関係構築を深めていこうと、自分自身が行動変容するようなきっかけにしたいと考えている。	

このページを確認することにより、参加者の課題や学び合いの場に対する期待がわかり、ファシリテーションがしやすくなります。

(補足) ワークシートの見方②

■「組織運営」のテーマ：

組織の人材や業務のマネジメントに悩んでいる場合に使うワークシートです。

「組織運営」第1回目ワークシート② (記載者氏名： ●● ▲▲)

各項目について青字の間に答える形で埋めてください。

①自組織の状況を下記 2 つの軸で書き出して下さい。※どちらか一方でも可

	①理想の状態	②今の状態	③問題点	④アプローチ
人材的テーマ	相互理解が進み、相互連携度合いが高まっている	相互理解すらおぼつかない状態（昼休みも全く雑談なく、ひとりひとり席でご飯を食べているなど）	協働推進パートナーという認識というよりも、配属ガチャで適当に集まった集団という認識を皆が持っている	悩み中。。
業務的テーマ	職員それぞれがリーダーシップが発揮されている状態で、誰か欠けても業務遂行に滞りがない	役割が過剰に固定化し、誰か急に休むと進捗しない業務が複数ある	国民のため、誰かのため、という意識があまりにない。目の前の仕事を捌くことに終始している	悩み中。。

②解決するために活用できるメンバーの特徴や強みを書き出しましょう

③ワークショップで相談したいことを書き出しましょう（どんな些細なことでもOKです！）

チームリソースの確認	人材的テーマにおける懸念 (=相談事項)	業務的テーマにおける懸念 (=相談事項)
課長A ↳チームビルディングに関心なし、外向き思考も低い 自分 課長補佐C ↳超内向き思考、早く仕事をすませて帰りたい 課長補佐B ↳外向き思考高い、最も信頼できる方 係長D、係長E ↳よくわからないのが本音。。 係員F、G、H ↳よくわからないのが本音。。	そもそも、何から手を付けたらよいか暗中模索。。 シンプルに思うこととして、昼休みとか業務中とかでも、積極的に雑談が起きるようにするのは（職場の他のメンバーともっとcommunicationしたいと思わせるには）どうしたらよいのかだけでもヒントが欲しい。 ※テレワークが常時 1 / 3 くらいのメンバーがいる職場	国民視点、国家視点を持ちにくい属性（仕事でしか関係ない人との関係が薄く、人間関係が霞が関の人事部門相手）の組織ということで、外向きの思考はあきらめた方がよいのか、という目指す方向性という、そもそものところでも悩んでいる。。 ※テレワークが常時 1 / 3 くらいのメンバーがいる職場

「人材的テーマ」「業務的テーマ」の2つが記入できるようになっていますが、どちらか一方が記入できていればOKです。

①の「理想の状態」がありありと描けているかを確認しましょう。
理想をしっかりと描けていることが、問題解決の第1ステップとなります。

(補足) ワークシートの見方③

■ 第2回～3回目ワークシート：

構成は、「関係構築」「組織運営」共通です。前回の学び合いの場以降、取り組む中で、良かったことやその中で生まれた苦悩、新たに生まれた相談事項などを書きます。

「関係構築」第2回目ワークシート① (記載者氏名：)

第1回目から第2回目にかけて、選定した2名を中心にコミュニケーション状況を記載ください。

	●●さん	▲▲さん	(記載任意) その他メンバー
GOOD トピックス	・ xxx	・ xxx	・ xxx
MORE トピックス (苦悩、苛立ち、 相談 etc..)	・ xxx		・ xxx
相談事項	・ xxx		

・実践を進めるうちに、次々と新たな相談事項が出てくるのが想定されます。
・各参加者の相談事項の共通点・相違点を整理しておきましょう。

・第1回目のワークシートと見比べて、そこからどのくらい状況が変わったのかに着目しましょう。
・良い変化が大きければ、賞賛の言葉とともに「どんな行動が効果的だったのか」を聞いてみましょう。
・もし、苦悩やいら立ちが大きければ、まずは共感して寄り添うことが必要かもしれません。

4. ファシリテーションのゴールを意識する

ファシリテーションがうまくいったかどうかは、その集まりのゴールが達成できたかどうかで決まります。

「学び合いの場」
ファシリテーションの
ゴール



参加者全員の「学びが深まること」に加え、「『職場に戻ったら頑張ろう！』という気持ち・モチベーションが醸成されていること」が最も重要なことです。

ファシリテーターは、会の企画から実施・解散に至るすべてのプロセスにおいて、参加者の意識、行動、発言がゴールに向かっているかどうかを常に注視することが大切です。

ファシリテーター自身も楽しみながら、
学び合いの場を進めていきましょう！



A photograph of four business professionals in an office setting. Three men and one woman are seated around a white conference table, looking at documents and discussing them. The man in the center is wearing a dark blue suit and a red tie, leaning forward. The woman behind him is wearing a light blue striped shirt. The man on the left is wearing a grey pinstripe suit and a yellow tie. The man on the right is wearing a dark suit and a striped tie. There are white mugs on the table, and a green plant is visible in the background. The text '第3章 当日のファシリテーション' is overlaid in the center of the image.

第3章 当日のファシリテーション



学び合いの場の基本的な進め方



1. チェックイン

チェックイン
(10分)導入
(5分)ディスカッション
(90分)次回予告
(5分)チェックアウト
(10分)

■ 学び合いの場における「チェックイン」とは？

チェックインとは、メインのワークを始める前に、お互いの自己紹介や今感じていることなどを述べることで、気持ちを切り替えたり場の空気を和ませたりする手法です。

■ チェックインの説明例

- ・ 今の気持ちをありのままにお話してください。
- ・ 1人、1～2分程度でお願いします。
- ・ 話を聞いている間は、相手の話に耳を傾けましょう。質問やツッコミはしません。

Point !

チェックインのお題のヒント

- ・ 今、感じていることは？
- ・ 学び合いの場に参加するきっかけは？
- ・ 今日の学び合いの場に期待することは？
- ・ 今、気になっていることは？



動画もチェック！！

【チェックイン例】



2. グラウンドルールの設定

チェックイン
(10分)

導入
(5分)

ディスカ
ッション
(90分)

次回予告
(5分)

チェックアウト
(10分)

学び合いの場をスムーズに運営し、意義のある意見交換ができる場を構築するために、あらかじめ定めておく「グラウンドルール」を設定します。特に、初回の学び合いの場では、参加者との間でしっかりとグラウンドルールを共有しておきましょう。

グラウンドルールの設定にあたっては、「心理的安全性※の確保」を考慮した項目を設けることが重要です。心理的安全性が確保されていると、参加者は率直に自己開示や意見交換ができ、有意義な対話がしやすくなります。

※ 慣れてくれば、毎回取り決める必要はありません。

※心理的安全性とは？

心理的安全性が確保されたチームは

- 意見を言ったら、周囲から否定されたりするのではないか
- ずれたことを言ったり、変なことを聞いたと思われて、恥をかくのではないか
- ミスを報告したら、責められるのではないか

といった対人関係のリスクがないと信じていることができる、率直に質問をしたり、自分の意見を言ったり、誤りを認めたりすることができるチーム

(「国家公務員のためのマネジメントテキスト」より)

2. グラウンドルールの設定

チェックイン
(10分)

導入
(5分)

ディスカッ
ション
(90分)

次回予告
(5分)

チェックア
ウト
(10分)

また、当事者意識を持って参加してもらうために、最低限のグラウンドルールのみをファシリテーター側で設定しておき、残りのいくつかは参加者で話し合っ
て決めてもらうというのも良いでしょう。

■グラウンドルールの例：

- ① 全員が「お互いにアドバイスを交換しあう」スタンスで、積極的にご参加ください。ファシリテーターが一方向的にアドバイスを与える場ではありません。
- ② 一人当たりの持ち時間は限られています。時間内に発言が終えられるようご協力ください。
- ③ 「良い意見」を言おうとする必要はありません。お互いにたくさん発言を交わす中から、気づきを得ることができます。
- ④ 互いの意見を肯定的に受け止めましょう。
- ⑤ 今日、この場で話し合ったことは、「この場限りのもの」として扱いましょう。安心して、率直に悩み相談ができる場づくりにご協力ください。
- ⑥ 気づきを得たらメモをしておきましょう。最後に、本日の学びをアウトプットしていただきます。
- ⑦ 「でも」「だって」「どうせ」という否定表現は使わないようにしましょう。

3. 発表者の話を聴く

ファシリテーターは、事前に決めた順番で発表者を指名し、発表者に、事前課題に基づいて、現状や目指したい姿、またそのギャップを埋めるための案などを発表してもらいます。

このときに大切なことは、いかに話し手にとって話しやすい雰囲気をつくれるかです。「共感」、「反復」、「要約」などを行いながら、「あなたの話は、ちゃんと伝わっていますよ」というメッセージを話し手に送ることで、話し手は安心して話をするできるようになります。

応用編

発表を促す際、事前に決めておいた順に発表者を指名するのがスムーズではありますが、ファシリテーションに慣れてきたら、事前準備にとらわれず、一番初めに発表したい人を募ってみたり、チェックインで活発に発言していた人に一番目の発表を促したり、工夫をしてみると良いでしょう。積極的な人や活発な人が口火を切ることで、その後の進行が明るくポジティブな雰囲気になることが期待できます。



動画でもチェック！【GOOD例】



【NG例】



3. 発表者の話を聴く

チェックイン
(10分)

導入
(5分)

ディスカ
ッション
(90分)

次回予告
(5分)

チェックアウト
(10分)

■ 共感とは

話し手の発言に、共感の気持ちを表すことです。

発言に対し、「そうでしたか、それは大変でしたね」「それは辛いですね」「それは驚きですね！」のように、相手の気持ちを想像して寄り添うことで、話し手は、受け止められていると感じ、より話しやすい気持ちになります。

■ 反復とは

話し手の言葉をそのまま繰り返すことです。

「そのとき、〇〇だと思ったんですね」と、話し手の使った表現をそのまま反復することで、そこが重要なポイントであると本人が認識したり、話をきちんと聞いてくれていると感じたりします。

■ 要約とは

話し手の話からキーワードを拾い、端的にまとめることです。

話が長くなり、本人が何を話しているのかわからなくなり混乱してしまっているようなときや、他の参加者が内容を理解できていないようなときに、一旦話をまとめて内容の整理や確認をします。

3. 発表者の話を聴く

チェックイン
(10分)

導入
(5分)

ディスカ
ッション
(90分)

次回予告
(5分)

チェックア
ウト
(10分)

Point !

最初から「共感」「反復」「要約」のすべてを使いこなそうとする必要はありません。例えば、「要約」をするには、理解力や聞く力、まとめる力が求められるため、相当な集中力が必要となります。これをファシリテーションをしながら自然に行うには、かなりの習熟が必要です。

そのため、まずは、相手の気持ちに寄り添う「共感」から始め、慣れてきたら、話し手の言葉を繰り返す「反復」を取り入れてみるなど、無理のない範囲でひとつずつスキルを取り入れてみると良いでしょう。

ひとつずつ着実に実践しながら聴き方を意識していくことで、必ず聴き上手になれます！焦らずに取り組んでみましょう。

3. 発表者の話を聴く

チェックイン
(10分)

導入
(5分)

ディスカ
ッション
(90分)

次回予告
(5分)

チェックアウト
(10分)

■ 要約するときのポイント

- ① 話の項目をひとつずつまとめるのではなく、重要な部分をまとめます。
- ② 「それはもしかして、・・・ということでしょうか？」「それは、・・・という理解で合っていますか？」と確認すると、柔らかい印象になります。
- ③ 自分の理解に自信がないときは、「勘違いがあるといけないので、確認なのですが」などと前置きの言葉を添えると聞きやすくなります。
- ④ 話が長すぎて要約が難しい場合は、「ありがとうございます。今のお話の中で、伝えたいことを一言で表すと何でしょう？」と相手に要約してもらうのも一つの方法です。

Point !

話が長いからといって、話の腰を折り、「要するに、言いたいことはこういうことですね」というまとめ方をすると、話し手の気持ちに反して話を終わらせることになりかねません。話し手の気づきを促し、さらなる深掘りへつなげるためには、このようなまとめは避けましょう。

4. 参加者同士の対話を促す

発表者がひと通り発表を終えたあとは、問いかけを通じて、参加者同士の「対話」をファシリテートします。

発表者と同じような課題感を持っている人は、自分の課題と比較しながら発言しやすいので、もし参加者全員に問いかけてみて発言者が出ない場合は、同じ課題を持っている人を指名してみるのも有効です。

例：「Xさんは、Yさんと同様の課題感をお持ちだと思いますが、今のYさんの話を聞いてみて、いかがですか？ ご感想でもいいですよ。」

応用編

ファシリテーターが、「Aさんは、業務の役割分担に悩んでいるんだな。でも、業務そのものの見直しはしたのかな？」、「他に使えるリソースがあるんじゃないかな」などと自分なりの仮説を立てて話を聞くと、参加者の立場や発言の意図がよりイメージできるようになります。

参加者が気づいていない視点で問いを投げかけ視野を広げたり、自分の仮説と異なる意見が出てくれば、「なぜそう思うのか」深堀りし、対話を活性化できるようになります。



動画でもチェック！【GOOD例】



【NG例】



4. 参加者同士の対話を促す

チェックイン
(10分)

導入
(5分)

ディスカ
ッション
(90分)

次回予告
(5分)

チェックア
ウト
(10分)

参加者から発言が出ない場合は、ファシリテーターから問いかけをしてみましょう。

- そのとき、どのようなことを考えて行動しましたか？
- そのとき、どう感じましたか？（どのような気持ちになりましたか？）
- 工夫した点はどのような点ですか？
- そこからどんな学びがありましたか？
- その結果、どのような価値やインパクトを生み出せましたか？
- より大きなインパクトを生み出すには何が必要だったと思いますか？
- 何かひとつ行動を変えたとしたら、どんなことを変えてみますか？
- さらに成果を高めるために、どんなことに取り組みたいと思いますか？
- どんなサポートがあると、課題解決ができそうですか？

応用編

自分の仮説や参加者の意見をもとに進行しても、対話が盛り上がらないときは、あえて極論を投げかけてみるのも一つの方法です。

「例えば、いっそのこと、その作業ごと全部なくしてしまったらどうなりますかね？」「民間企業で働いている友人に聞いた話ですが、そこではもう〇〇をしているらしく、それを導入したらいいのでは？」など、一瞬「え？」と思うような極論を投げかけることで、「なぜその意見は通用しないのか」、「問題の本質は何なのか」を真剣に考えるきっかけをつくることができます。

5. 質問する

チェックイン
(10分)導入
(5分)ディスカ
ッション
(90分)次回予告
(5分)チェックア
ウト
(10分)

質問には、「オープン・クエスチョン」と「クローズド・クエスチョン」の2種類があります。

■ オープン・クエスチョンとは？

質問された相手が「はい」「いいえ」で答えられない質問のことです。例えば、「いつ」「どこで」「だれが」「何を」「どのように」などを使った質問です。

■ クローズド・クエスチョンとは？

質問された相手が「はい」「いいえ」で答えることのできる質問です。例えば、「資料はもう作成しましたか？」のような質問です。



動画でもチェック！【GOOD例】



【NG例】



5. 質問する

チェックイン
(10分)

導入
(5分)

ディスカッション
(90分)

次回予告
(5分)

チェックアウト
(10分)

「オープン・クエスチョン」と「クローズド・クエスチョン」は、場面によって使い分けすることが大切です。

	オープン・クエスチョン	クローズド・クエスチョン
適している場面	• 話や発想を広げたいとき • 深く考えてほしいとき • たくさんの情報がほしいとき	• 話を切り出すとき • 確認するとき • 答えや論点を絞り込むとき
質問例	• 皆さんはどんなアイデアをお持ちですか？ • どこに原因がありそうでしょうか？ • 誰の助けがあればそれを実行できますか？ • XXXという視点からはいかがですか？	• XXXの件は、うまくいっていますか？ • この方法で実行できそうですか？ • 今日のテーマはXXについてよろしいでしょうか？

5. 質問する

チェックイン
(10分)

導入
(5分)

ディスカ
ッション
(90分)

次回予告
(5分)

チェックア
ウト
(10分)

質問するときの注意ポイント

- ① クローズド・クエスチョンを立て続けに行うと、詰問や尋問のようになってしまうので、頻度に気をつけましょう。
- ② 「なぜ」は、問題の本質を追求するときに使うには問題ありませんが、話し手の行動について使うと、ときに相手を責めているように聞こえることがあるため、表現を工夫しましょう。

Point !

「なぜ」を置き換えるポイント

- 「なぜ、そのような言い方をしたんですか？」
 - 「どんな理由で、～？」
 - 「どのような背景から～？」
- 「なぜ、できなかったんですか？」
 - 「どうすればできると思いますか？」
 - 「何があれば、できたと思いますか？」

6. プラス言葉で言い換える

チェックイン
(10分)

導入
(5分)

ディスカ
ッション
(90分)

次回予告
(5分)

チェックア
ウト
(10分)

同じ内容を伝えていても、肯定的、否定的な表現のどちらを使うかで、相手の感じ方や気持ちは大きく変わります。

対話を進めるうえで、場を建設的で前向きな雰囲気にするためにも、肯定的な表現に言い換えるスキルは大切です。

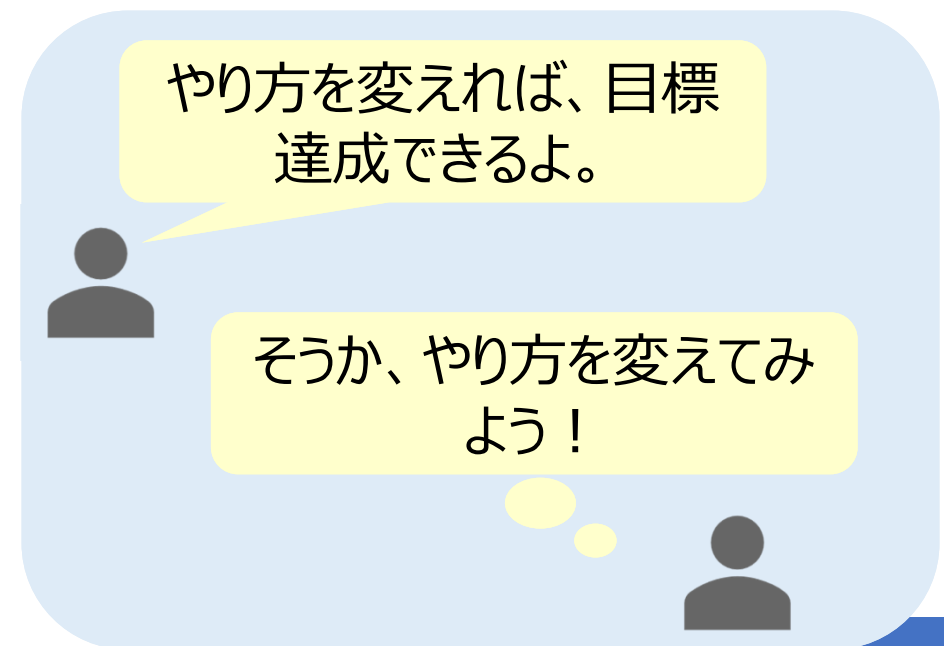
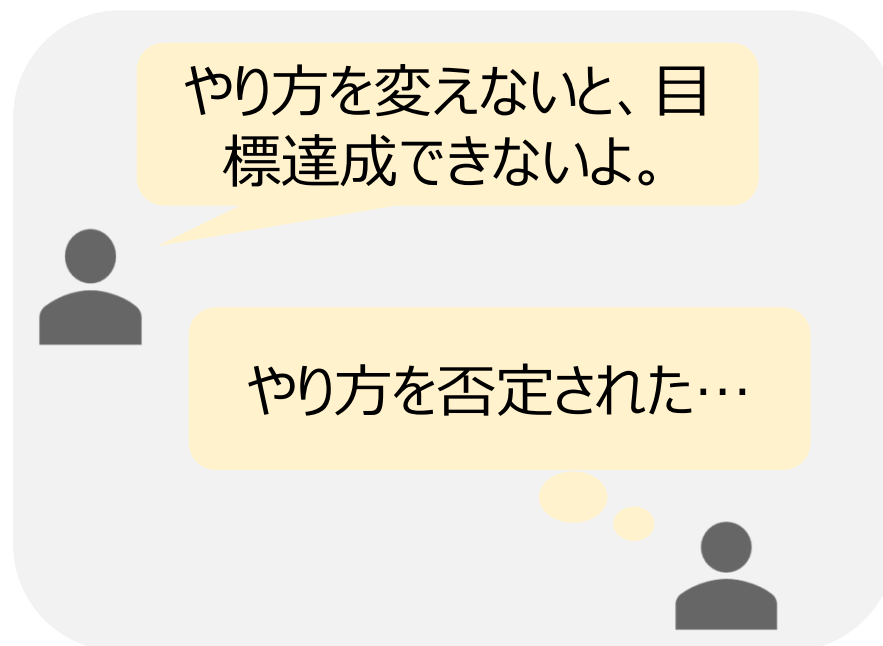
【マイナス言葉】

〇〇しないと、〇〇できないよ。
(否定) (否定)



【プラス言葉】

〇〇すれば、〇〇できるよ！
(肯定) (肯定)



(補足) プラスの表現例

チェックイン
(10分)

導入
(5分)

ディスカ
ッション
(90分)

次回予告
(5分)

チェックア
ウト
(10分)

プラスの表現への言い換え例

マイナス（ネガティブ）	プラス（ポジティブ）
自己主張が強い	自分の意見を持っている
文句が多い	クリティカル・シンキングが身に付いている
うるさい、おしゃべり	活気がある
八方美人	誰とでも仲良くなれる
飽きっぽい	いろいろなことに興味関心が高い
仕事が遅い	仕事が丁寧
優柔不断	物事をよく考えられる
小心者	慎重に考えられる
落ち着きがない	活動的
ミスが多い	伸びしろがある

7. 対話に介入する

チェックイン
(10分)導入
(5分)ディスカ
ッション
(90分)次回予告
(5分)チェックア
ウト
(10分)

参加者が主体的に
対話に参加できる環境を維持するため、
ファシリテーターは、
発言を躊躇する人にきっかけを与える、
個人攻撃から守るなどの
介入を行います。



また、評論ばかりで
後ろ向きな対話が続く場合も、
前向きな対話に変えるため、
質問によって介入を行います。



動画でもチェック！【GOOD例】



【NG例】



7. 対話に介入する

チェックイン
(10分)

導入
(5分)

ディスカッション
(90分)

次回予告
(5分)

チェックアウト
(10分)

発言を躊躇する人にきっかけを与える介入例

- この論点に関しては、まず、全員の意見を一通り聞いてみましょう。
- この論点に関して、〇〇さんは賛成ですか？

個人攻撃から発言者を守る介入例

- (アイディア出しの冒頭で) どんな意見も歓迎です！ここからは人のアイディアへの批判はなしでお願いします。もし批判してしまった人は、代わりに新しいアイディアを出してくださいね。
- (誰かのアイディアに批判が出た場合) 〇〇さんのアイディアも、他のアイディアと同じくらい重要だと思いますよ。

後ろ向きな対話を前向きにする介入例

- (できない理由ばかり述べる人がいた場合) これから、どうすればできるようになるでしょうか。
- (過去の失敗に固執する人がいた場合) その失敗を繰り返さないために、私たちは何をすべきでしょうか。

8. タイムマネジメント

チェックイン
(10分)

導入
(5分)

ディスカ
ッション
(90分)

次回予告
(5分)

チェックアウト
(10分)

1人の課題解決に時間をかけ過ぎてしまわないよう、ファシリテーターは、適切にタイムマネジメントをする必要があります。

例えば、1名当たりの持ち時間が15分だった場合、残り3～5分ほどのところで、「皆さん、ありがとうございます。それではXXさんに対して、皆さんから一言ずつコメントをいただけますか？」などとコメントを促します。

また、発表者本人には、「ここまで話してみて、また、皆さんの意見を聞いてみて、いかがですか？」のように問いかけ、本人の中で考えを整理してもらいます。

応用編

タイムマネジメントはファシリテーターの役割ですが、参加者にも進行に協力をしてもらいましょう。冒頭で、「今日は5名の参加者ですので、1人当たりの持ち時間は15分です」と示しておけば、参加者も時間を意識して発言してくれることが期待できます。

ただし、展開次第では、ある人のテーマが他の人より長くなるということもあるでしょう。そういった場合、他の参加者もその対話に興味を持っているようであれば、それを無理に終わらせることはありません。その対話を深めることで、当事者以外の学びにもつながるからです。

後の順番の参加者の持ち時間が多少短くなっても、先の参加者のテーマで十分対話に参加できれば、意外と不満には思わないものです。時間を均等にすることに、こだわり過ぎないようにしましょう。

9. 次回予告

■ 次回の学び合いの場までに行うこと（宿題）の確認

今日の学び合いの場での気づきをもとに、アクションプランを立ててもらうように全員に伝えます。

そして、次回の学び合いの場の実施までに、

① 本日の学び合いの場での気づきをもとに、アクションプランを立てて、実践すること

② 実践も踏まえ、第1回目のワークシートで埋められなかった部分を追記すること

③ 実践の振り返りを第2回目のワークシートに記入すること

を依頼します。

Point !

各人が実践を進める過程で、新たな相談事項が出てくるのが想定されます。「相談したいことが出てきた場合は、『こんなレベルの質問でも大丈夫？』などと心配せず、どんな些細なことでも良いので、相談事項を書いてきましょう」と、「気軽に相談事項を持ってきてほしい」というメッセージを最後にしっかりと伝えましょう。

10. チェックアウト

■ 学び合いの場における「チェックアウト」とは？

チェックアウトとは、最後に、今感じていることや今後取り組みたいことを全員が発言することで、場を締めくくる手法のことです。

今日の学び合いの場で得られた気づきを一人ずつ発表してもらうことで、各人の課題の理解が深まり、次の行動への動機づけがなされます。

■ チェックアウトの説明例

- ・ 本日の「収穫」「気づき」などをベースに、感想をお話ください。
- ・ 全体で10分間です。1人、1～2分程度でお願いします。
- ・ お互いに質問やツッコミはしません。静かに耳を傾けましょう。
- ・ 最後は「今日の学びや気づきを活かして、実践していきましょう！また次回を楽しみにしています」等、ポジティブなメッセージを告げて、終わりにしましょう。

参加者が「明日からこれをやってみよう！」とポジティブな気持ちで終わるのが、ファシリテーターとしてのゴールです。



動画もチェック！！

【チェックアウト例】





2回目以降の学び合いの場で留意する点



1. 2回目以降で留意する点

- 2回目以降の学び合いの場では、1回目の学び合いの場や各参加者の取り組み状況などによって、少し、進め方に工夫を加える必要があります。そのうえで留意する点は下記の2点です。

①事前準備

②チェックイン

- 2回目と3回目の進め方は、ほとんど同じです。各参加者の意欲や取り組み状況を把握しつつ、本資料を参照しながら、ファシリテーションを進めていきましょう。

2. 2回目以降の事前準備

- ファシリテーターは、初回と同様、提出されたワークシートは事前に目を通して内容を把握し、仮説を立てるとともに、発表者の順番を検討します。
- 発表者の順番を決めるときには、下記のような人を優先すると良いでしょう。

- ✓ 前回、時間切れとなり、途中で話が打ち切りになってしまった人
- ✓ 前回提出のワークシートと今回提出分を見比べて、変化の大きかった人
- ✓ ワークシートの「相談事項」にたくさん記載がある人 …etc.

3. チェックイン

1回目の学び合いの場であまり盛り上がらなかった場合などは、冒頭のチェックインを工夫して、話しやすい場づくりに努める必要があるかもしれません。

チェックインのテーマとして、みんなが話しやすそうなもの、時節柄盛り上がりやすいテーマなどを設定してみると良いでしょう。ファシリテーターがいくつかのテーマを選び、その中から参加者に好きなものを選んで話してもらっても良いでしょう。

■ チェックインで話しやすいお題の例

日常生活の話題

- Good&New(24時間以内に起こった新しいことやいいこと)
- 好きなご飯のお供は？
- お気に入りの自宅での過ごし方は？

季節の話題

- 好きな季節は？
- 「秋」と言えば？
- 桜から連想するエピソード
- 今までで一番の夏の思い出は？

思い出に関する話題

- 思い出の一曲は？
- 社会人になって一番つらかったことは？
- 学生時代一番夢中になったことは？

地元や住んでいる地域の話題

- 地元のおすすめ観光スポットは？
- 地元のお雑煮には何が入ってる？
- 地元のB級グルメ
- 地域紹介



Appendix 参考資料



ワークシート「関係構築」



「関係構築」第1回目 事前ワークシート①（記載者氏名：

関係構築をより深めたい2名を選定し、各項目について知っていることや考えていることを記入します。

	●●さん	▲▲さん
①本人の人物像	■ 本人はどんな人ですか？（あなたから見て、尊敬できる部分やコミュニケーションの特徴、本人との嬉しかったエピソード等も記入して下さい） XXX	■ 本人はどんな人ですか？（あなたから見て、尊敬できる部分やコミュニケーションの特徴、本人との嬉しかったエピソード等も記入して下さい） XXX
②どうあれば本人が幸せか？	■ あなたが考える本人にとっての幸福な状態（キャリアや働きがい、働きやすさ等）は何ですか？ XXX	■ あなたが考える本人にとっての幸福な状態（キャリアや働きがい、働きやすさ等）は何ですか？ XXX
③本人が成長するために必要な要素	■ ①の状態になるためにあなたが、「本人に必要な」と考える要件は何ですか？ XXX	■ ①の状態になるためにあなたが、「本人に必要な」と考える要件は何ですか？ XXX
④本人への確認事項	■ ①②を踏まえて、本人に確認したいことは何ですか？ XXX	■ ①②を踏まえて、本人に確認したいことは何ですか？ XXX
⑤会話イメージ	■ ③を確認するためにどのようなシチュエーションを作り、どのような投げかけで本人から素の言葉を引き出しますか？ XXX	■ ③を確認するためにどのようなシチュエーションを作り、どのような投げかけで本人から素の言葉を引き出しますか？ XXX
⑥本人の現状や心理状態	■ 本人の業務負荷、本人を取り巻く人間関係等はどのような状態ですか？また、どんな心理状態にありそうですか？ XXX	■ 本人の業務負荷、本人を取り巻く人間関係等はどのような状態ですか？また、どんな心理状態にありそうですか？ XXX

「関係構築」第1回目 事前ワークシート②

(記載者氏名 :

テーマ(「関係構築」か
「組織運営」)を選択する

ワークシートの1ページ目を記入した結果について、内省してみましょう。

	●●さんについて	▲▲さんについて
⑦ワークシートは十分に埋められましたか？	■ 下記の選択肢で、一番近い感想に○を付けてください。 1. 埋められた 2. あまり埋められなかった 3. まったく埋められなかった	1. 埋められた 2. あまり埋められなかった 3. まったく埋められなかった
⑧(上記で2または3を選んだ場合)埋められなかった理由は何ですか？	• XXX	• XXX
⑨学び合いの場で相談したいことは何ですか？	• XXX	• XXX
⑩学び合いの場で得たいことは何ですか？	• XXX	

「関係構築」第2回目ワークシート①（記載者氏名：)

第1回目に選択したテーマを
第2回目以降も選択

第1回目から第2回目にかけて、選定した2名を中心にコミュニケーション状況を記載ください。

	●●さん	▲▲さん	(記載任意) その他メンバー
GOOD トピックス	XXX	XXX	XXX
MORE トピックス (苦悩、苛立ち、 相談 etc..)	XXX	XXX	XXX
相談事項	XXX		

「関係構築」第3回目ワークシート①（記載者氏名：)

第1回目に選択したテーマを
第2回目以降も選択

第2回目から第3回目にかけて、選定した2名を中心にコミュニケーション状況を記載ください。

	●●さん	▲▲さん	(記載任意) その他メンバー
GOOD トピックス	XXX	XXX	XXX
MORE トピックス (苦悩、苛立ち、 相談 etc..)	XXX	XXX	XXX
相談事項	XXX		

「関係構築」第1回目 事前ワークシート①（記載者氏名： ●● ▲▲ ）

関係構築をより深めたい2名を選定し、各項目について知っていることや考えていることを記入します。

	Aさん	Bさん
①本人の人物像	■ 本人はどんな人ですか？（あなたから見て、尊敬できる部分やコミュニケーションの特徴、本人との嬉しかったエピソード等も記入して下さい） - 言われたことを確実にこなしたいMUST適合型人物で、上司のいうことに確実に応える行動をしてくれる頼りがいのある方 - 一方、責任感が強くて仕事を抱え込みがち。	自分の思い優先の公務員では珍しいタイプ。常にどうありたいを考えるキャリアオーナーシップ型人物。先輩であるAさんとの相性はあまりよくない。
②どうあれば本人が幸せか？	■ あなたが考える本人にとっての幸福な状態（キャリアや働きがい、働きやすさ等）は何ですか？ 仕事を確実にこなし、家族（配偶者＋お子様2名）を養っていくことで文字通り「大黒柱」となっていくこと。	自分のWILL（公務員みんながキャリアオーナーシップを発揮できる組織風土を作りたい）と組織のMUSTが高次元で重なること。
③本人が成長するために必要な要素	■ ①の状態になるためにあなたが、「本人に必要な」と考える要件は何ですか？ チームで仕事をするスタイルを身に着けること。責任感と自分ですべて仕事をしようとするのは違うということを理解し、行動変容すること。	自分と違うタイプ（MUST適合型）に対して、あきらめが早く自分の殻に閉じこもってしまう癖をなくすること。（説得・感化をあきらめしてしまう姿勢からの脱皮）
④本人への確認事項	■ ①②を踏まえて、本人に確認したいことは何ですか？ 今の仕事の進め方で本当に良いと思っているかどうか。 ↳特に管理職に上がる直前ポジション課長補佐ゆえ、管理職に上がった後も同じスタイルで本当に良いのかを聞いてみたい	今の仕事の進め方で本当に良いと思っているかどうか。 ↳特に管課長補佐に上がる直前ポジションゆえ、課長補佐に上がった後も同じスタイルで本当に良いのかを聞いてみたい
⑤会話イメージ	■ ③を確認するためにどのようなシチュエーションを作り、どのような投げかけで本人から素の言葉を引き出しますか？ 1on1の形式で、「この前チーム全員の前で指摘した仕事の進め方だけど、」と切り出して、まずはAさんの受け止めや深層心理を把握していく	チームミーティングの場面で、Bさんが主導で進めてくれてそれなりに良かった案件について、「好反応でとてもよかったですが、もし、もう一段高いレベルを目指すとなると何が必要？」と問いを立ててBさん自身もそうですが、周囲のリアクションも踏まえて内省を促しに行きたい（周囲へ根回しをしたうえで）
⑥本人の現状や心理状態	■ 本人の業務負荷、本人を取り巻く人間関係等はどのような状態ですか？また、どんな心理状態にありそうですか？ 課長（参事官）の言うことが絶対ということで、他のメンバーの話をそこまで聞いていないが、Aさん本人はあまり自覚ない。もっと言うと、自身の進め方にそこまで問題意識を持っていない可能性あり	Bさん自身の課題認識は自分とずれていない。課題はわかっているが、行動に移せていない可能性高い。（Aさんへの遠慮、配慮が邪魔をしている可能性）

「関係構築」第1回目 事前ワークシート②（記載者氏名： ●● ▲▲ ）

ワークシートの1ページ目を記入した結果について、内省してみましょう。

	●●さんについて	▲▲さんについて
⑦ワークシートは十分に埋められましたか？	■ 下記の選択肢で、一番近い感想に○を付けてください。 1. 埋められた 2. あまり埋められなかった 3. まったく埋められなかった	1. 埋められた 2. あまり埋められなかった 3. まったく埋められなかった
⑧（上記で2または3を選んだ場合）埋められなかった理由は何ですか？	・ XXX	・ XXX
⑨学び合いの場で相談したいことは何ですか？	【前述の「会話イメージ」は適切か、もっとベターな対応方法はあるか？】を相談したい ＜再掲載＞ 1on1の形式で、「この前チーム全員の前で指摘した仕事の進め方だけど、」と切り出して、まずはAさんの受け止めや深層心理を把握しにいく	【前述の「会話イメージ」は適切か、もっとベターな対応方法はあるか？】を相談したい ＜再掲載＞ チームミーティングの場面で、Bさんが主導で進めてくれてそれに良かった案件について、「好反応でとてもよかったですが、もし、もう一段高いレベルを目指すとするとなんが必要？」と問いを立ててBさん自身もそうですが、周囲のリアクションも踏まえて内省を促しに行きたい（周囲へ根回しをしたうえで）
⑩学び合いの場で得たいことは何ですか？	・ 部下に対して「本音」「本質」で迫りすぎて、若干ひかれてしまう場面もあり、自身の関係構築の引き出しが少ないと思っています。（要は、「剛」アプローチばかりで、「柔」アプローチの引き出しがなさすぎる）ゆえに、関係構築の引き出しを増やしたいと思っています。	



ワークシート「組織運営」



「組織運営」第1回目ワークシート②（記載者氏名： _____ ）

テーマ（「関係構築」か「組織運営」）を選択する

各項目について青字の問に答える形で埋めてください。

①自組織の状況を下記2つの軸で書き出して下さい。※どちらか一方でも可

	①理想の状態	②今の状態	③問題点	④アプローチ
人材的テーマ				
業務的テーマ				

②解決するために活用できるメンバーの特徴や強みを書き出しましょう

③学び合いの場で相談したいことを書き出しましょう（どんな些細なことでもOKです！）

チームリソースの確認	人材的テーマにおける懸念（＝相談事項）	業務的テーマにおける懸念（＝相談事項）
部長A 課長B 自分 企画官C 課長補佐D 課長補佐E 係長F 係長G		

「組織運営」第2回目ワークシート②（記載者氏名： ）

第1回目に選択したテーマを
第2回目以降も選択

第1回目から第2回目にかけて、下記2つのテーマに関して記載ください。

	人材的テーマについて	業務的テーマについて
GOOD トピックス	• XXX	• XXX
MORE トピックス (苦悩、苛立ち、 相談 etc..)	• XXX	• XXX
相談事項	• XXX	

「組織運営」第3回目ワークシート②（記載者氏名： _____ ）

第1回目に選択したテーマを
第2回目以降も選択

第2回目から第3回目にかけて、下記2つのテーマに関して記載ください。

	人材的テーマについて	業務的テーマについて
GOOD トピックス	• XXX	• XXX
MORE トピックス (苦悩、苛立ち、 相談 etc..)	• XXX	• XXX
相談事項	• XXX	

「組織運営」第1回目ワークシート②（記載者氏名： ●● ▲▲ ）

各項目について青字の問に答える形で埋めてください。

①自組織の状況を下記2つの軸で書き出して下さい。※どちらか一方でも可

	①理想の状態	②今の状態	③問題点	④アプローチ
人材的テーマ	相互理解が進み、相互連携度合いが高まっている	相互理解すらおぼつかない状態（昼休みも全く雑談なく、ひとりひとり席でご飯を食べているなど）	協働推進パートナーという認識というよりも、配属がチャで適当に集まった集団という認識を皆が持っている	チームビルディングの重要性から説いていく必要がある
業務的テーマ	職員それぞれがリーダーシップが発揮されている状態で、誰か欠けても業務遂行に滞りがない	役割が過剰に固定化し、誰か急に休むと進捗しない業務が複数ある	国民のため、誰かのため、という意識があまりにない。目の前の仕事を捌くことに終始している	自分たちは何のために存在しているのかという問いを立てて職場内を啓蒙していく必要がある

②解決するために活用できるメンバーの特徴や強みを書き出しましょう

③学び合いの場で相談したいことを書き出しましょう（どんな些細なことでもOKです！）

チームリソースの確認	人材的テーマにおける懸念 （＝相談事項）	業務的テーマにおける懸念 （＝相談事項）
課長A ↳チームビルディングに関心なし、外向き思考も低い 自分 課長補佐C ↳超内向き思考、早く仕事をすませて帰りたい 課長補佐B ↳外向き思考高い、最も信頼できる方 係長D、係長E ↳課長補佐Cに引っ張られて思考停止状態 係員F、G、H ↳思想に賛同してくれそうだが、係長に遠慮して本音を話さない	まずは、シンプルに昼休みとか業務中とかでも、積極的に雑談が起きるようにするのは（職場の他のメンバーともっとcommunicationしたいと思わせるには）どうしたらよいのか？ そして、チームビルディングの重要性に納得、共感してもらうためのアプローチの仕方を悩んでいるのでヒントをつかみたい。 ※テレワークが常時1／3くらいのメンバーがいる職場	国民視点、国家視点を持ちにくい属性（仕事のカウンターパートが霞が関の人事部門相手）の組織ということもあり、目指す方向性を定めにくいというか、内向き視点が強くなりがちなのであるが、どうしたら、外向きな視点（国民、国家視点）を自組織内に啓蒙できるのか、非常に悩んでいる。 ※テレワークが常時1／3くらいのメンバーがいる職場



制作 内閣人事局 マネジメント向上担当