

地域の価値を未来につなげる！ローカルSDGs構築セミナー

地方創生のタネを育てる 対話の場づくり

安齋 勇樹

株式会社MIMIGURI 代表取締役Co-CEO

東京大学大学院 情報学環 特任助教

安齋 勇樹 (あんざい ゆうき) プロフィール

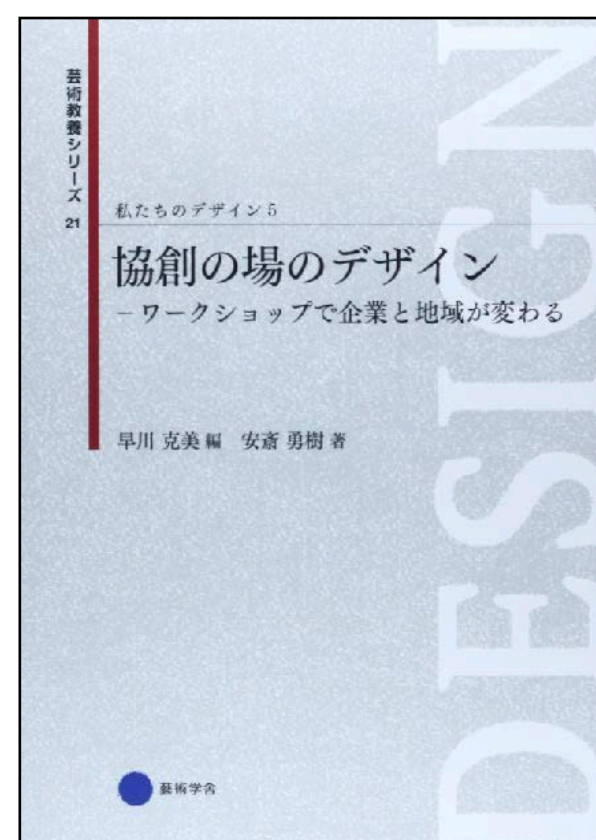


株式会社MIMIGURI 代表取締役Co-CEO / 東京大学大学院 情報学環 特任助教

1985年生まれ。東京都出身。私立武蔵高校、東京大学工学部卒業、東京大学大学院学際情報学府博士課程修了。博士（学際情報学）。企業経営と研究活動を往復しながら、人と組織の創造性を高めるファシリテーションの方法論について探究している。メディア『CULTIBASE』編集長。書籍『問いのデザイン』HRアワード2021最優秀賞。最新刊『問いかけの作法：チームの魅力と才能を引き出す技術』好評発売中。



ワークショップデザイン論
創ることで学ぶ



協創の場のデザイン
ワークショップで企業と地域が変わる



リサーチ・ドリブン・イノベーション
「問い」を起点にアイデアを探究する

HRアワード2021最優秀賞!4.2万部!



問いのデザイン
創造的対話のファシリテーション

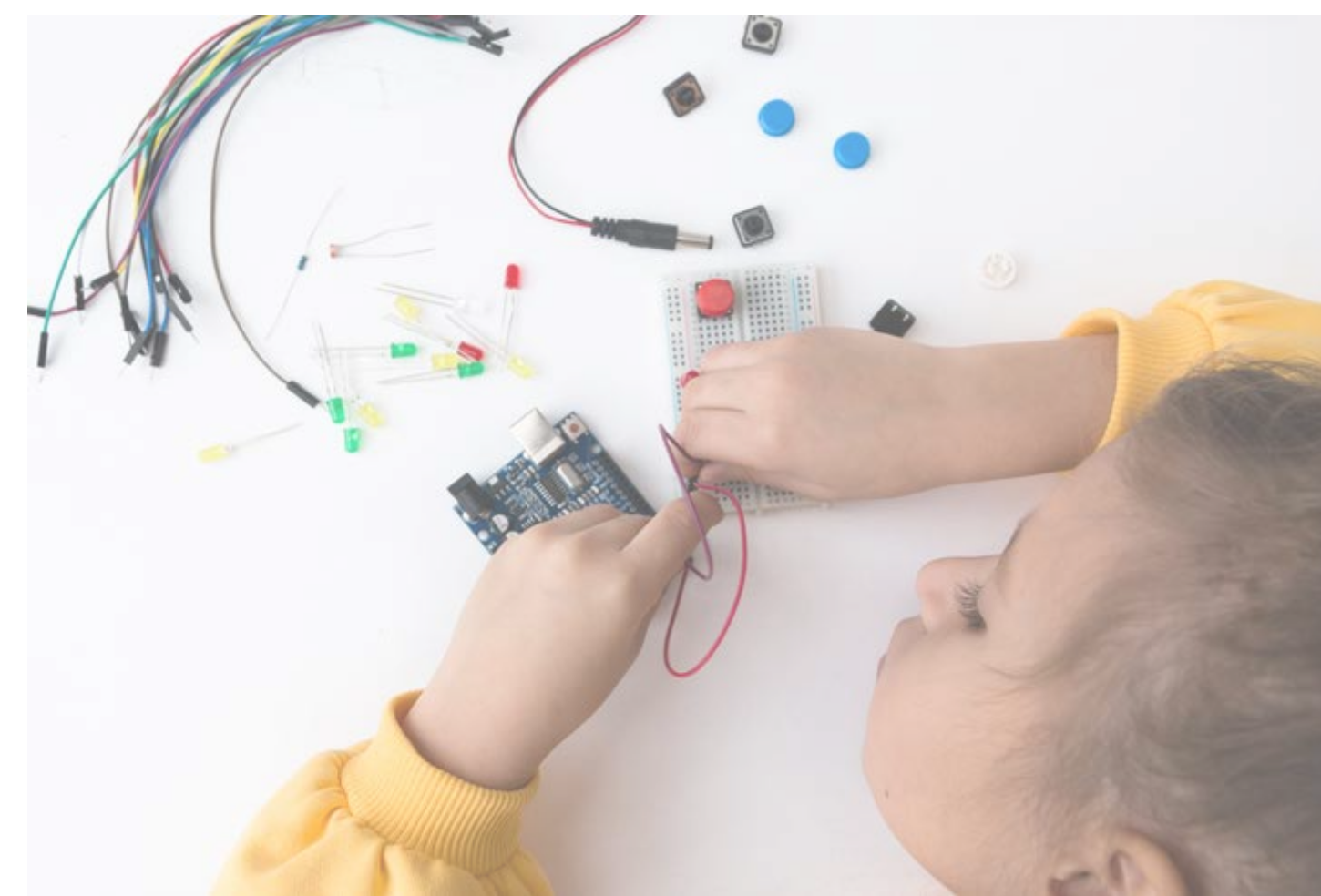
最新刊!3万部!



問いかけの作法
チームの魅力と才能を引き出す技術



子どもの創造性を育むワークショップの探究 そして、吃音の10歳の少年との出会い



人と集団のポテンシャルを引き出す “ファシリテーション”の世界に魅了される

ポテンシャル

本当はここまでできる
本当はこんなことがしたい

現在の環境で発揮される
パフォーマンスや意欲

問題の本質を見抜き
良い課題をデザインする



問いのデザイン
創造的対話のファシリテーション

良い問いかけをして
ミーティングを変革する



問いかけの作法
チームの魅力と才能を引き出す技術

問いシリーズ
累計 **7** 万部突破！
2冊あわせてお読みください

地域の価値を未来につなげる！ローカルSDGs構築セミナー

地方創生のタネを育てる 対話の場づくり

安齋 勇樹

株式会社MIMIGURI 代表取締役Co-CEO

東京大学大学院 情報学環 特任助教

1. なぜいま"対話"が必要か
2. 問いかけに工夫を凝らす
3. 問いかけを組み合わせる

1. なぜいま"対話"が必要か
2. 問いかけに工夫を凝らす
3. 問いかけを組み合わせる

活発な「対話」どころか
意見すら出ない”お通夜ミーティング”

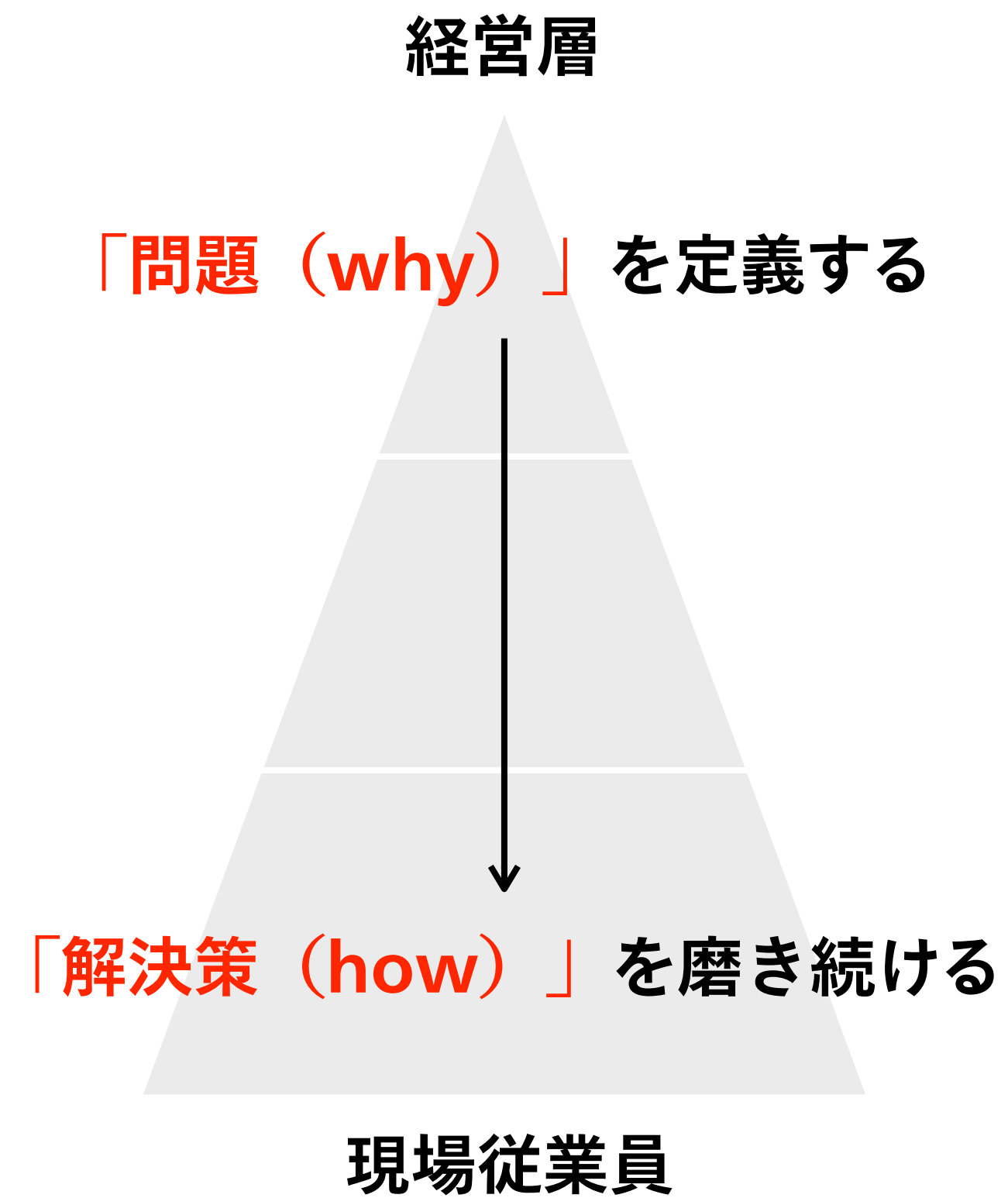
「さあ、この企画に何か意見はありませんか？」
「どんどんアイデアを提案してください！」
「今日は自由に話し合しましょう！」
「遠慮なく意見していただいて構いませんよ」
「どなたか、いかがでしょうか？」



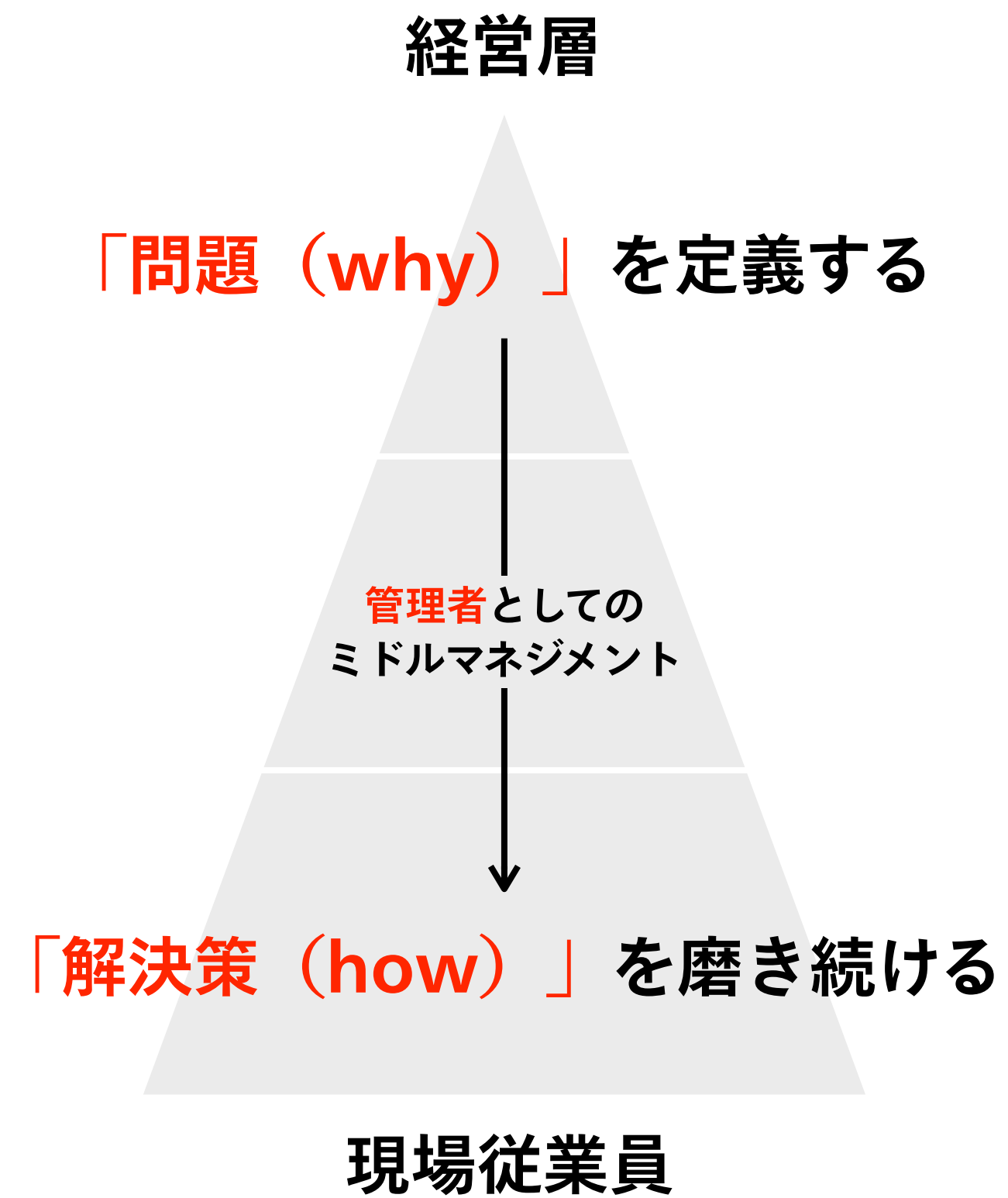
期待していた「画期的な提案」はおろか、
誰も意見さえ述べない、お通夜のような状況..😇

**いまチームと組織にどんな変化が起きているのか？
地方創生にも影響する「価値観の変化」とは**

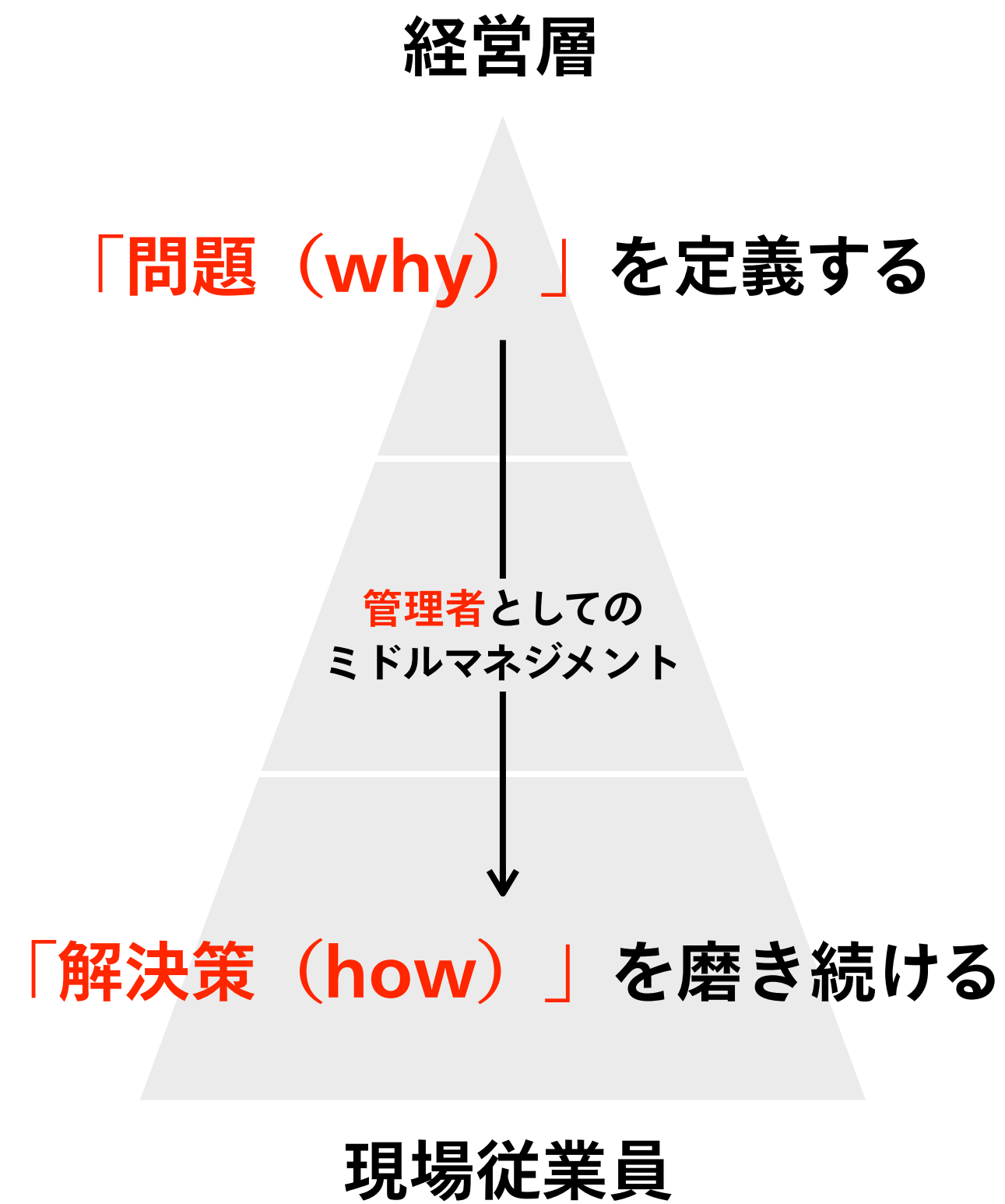
これまでの組織とチームの在り方：ファクトリー型



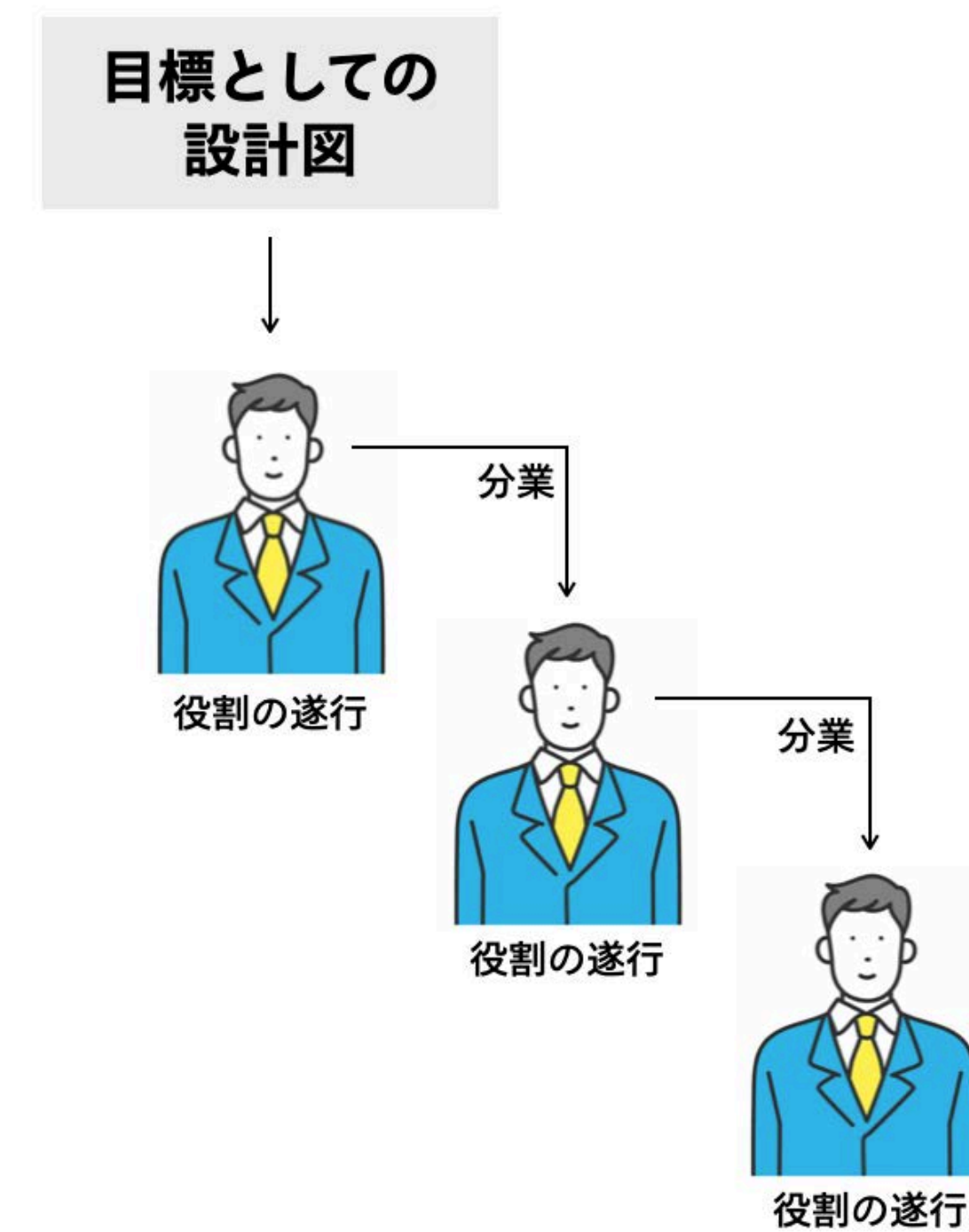
これまでの組織とチームの在り方：ファクトリー型



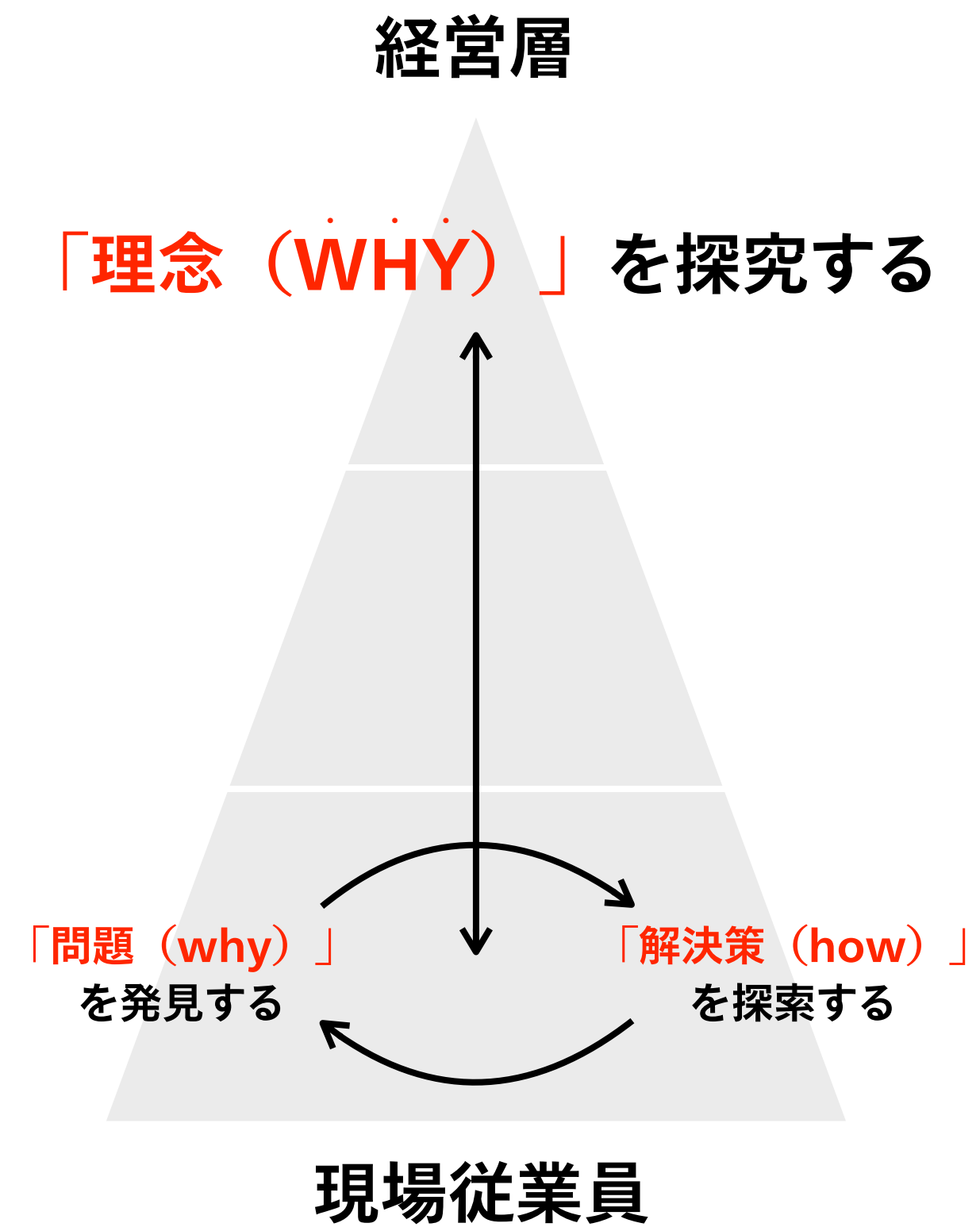
これまでの組織とチームの在り方：ファクトリー型



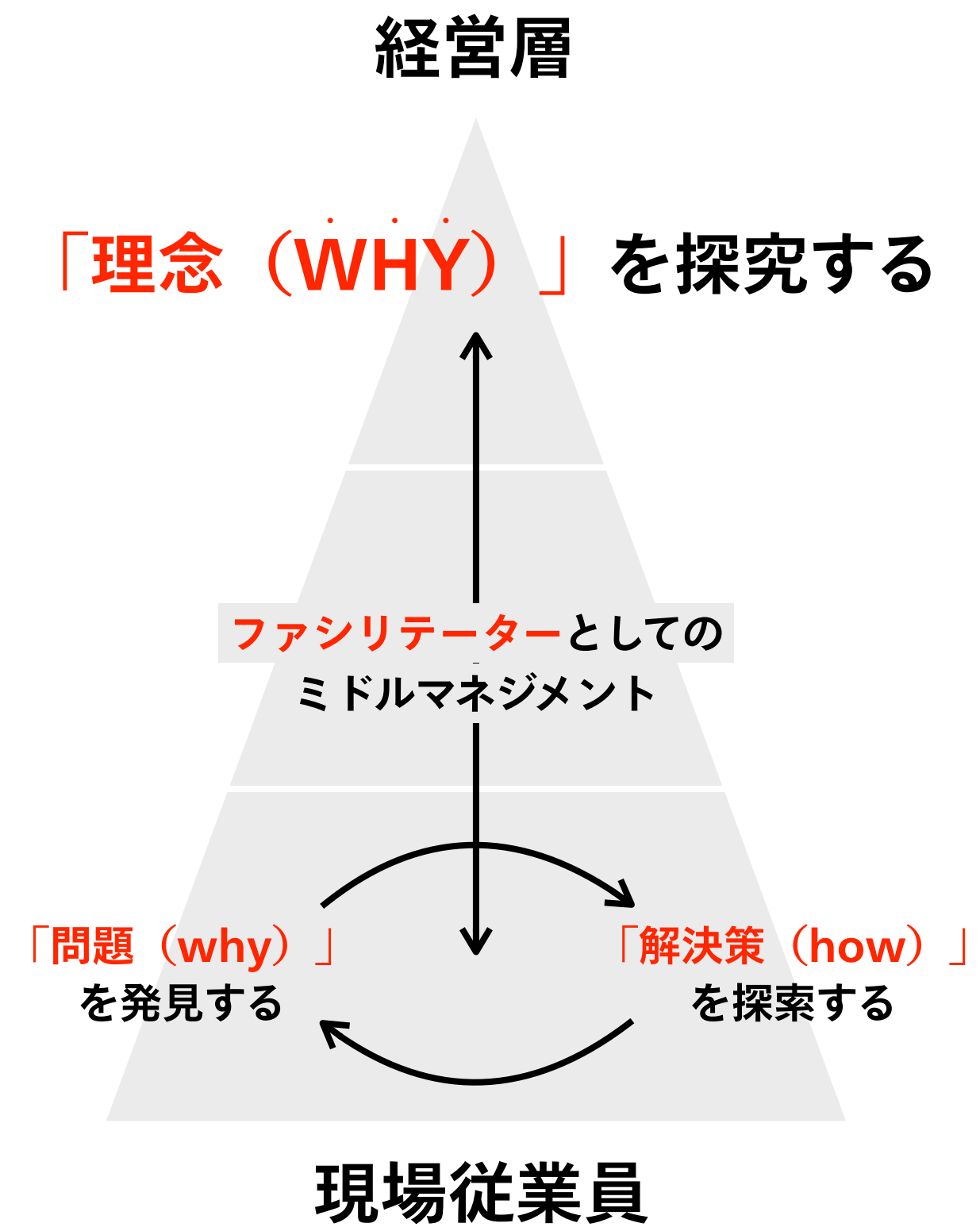
効率と継続
技術革新が鍵



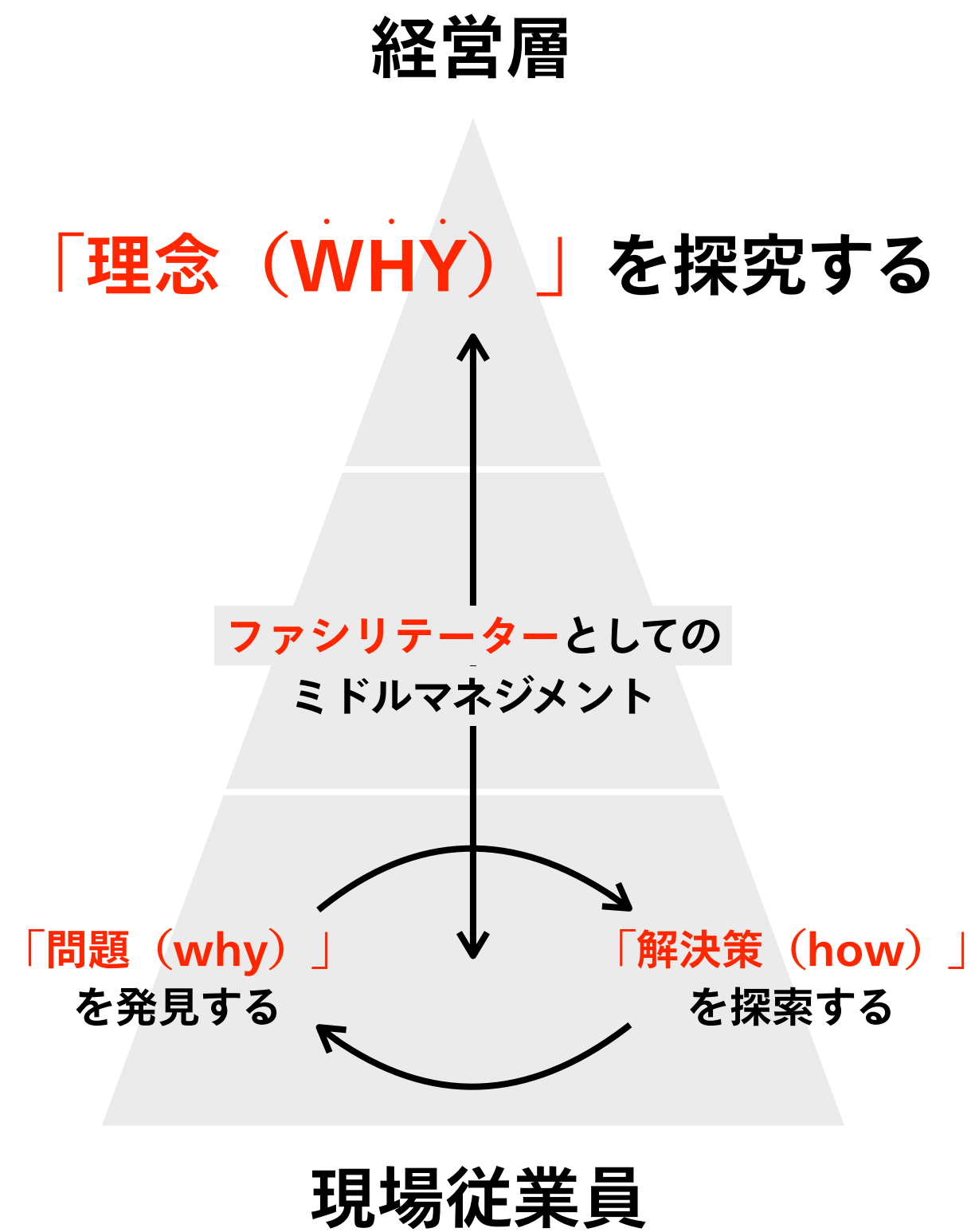
これからの組織とチームの在り方：ワークショップ型



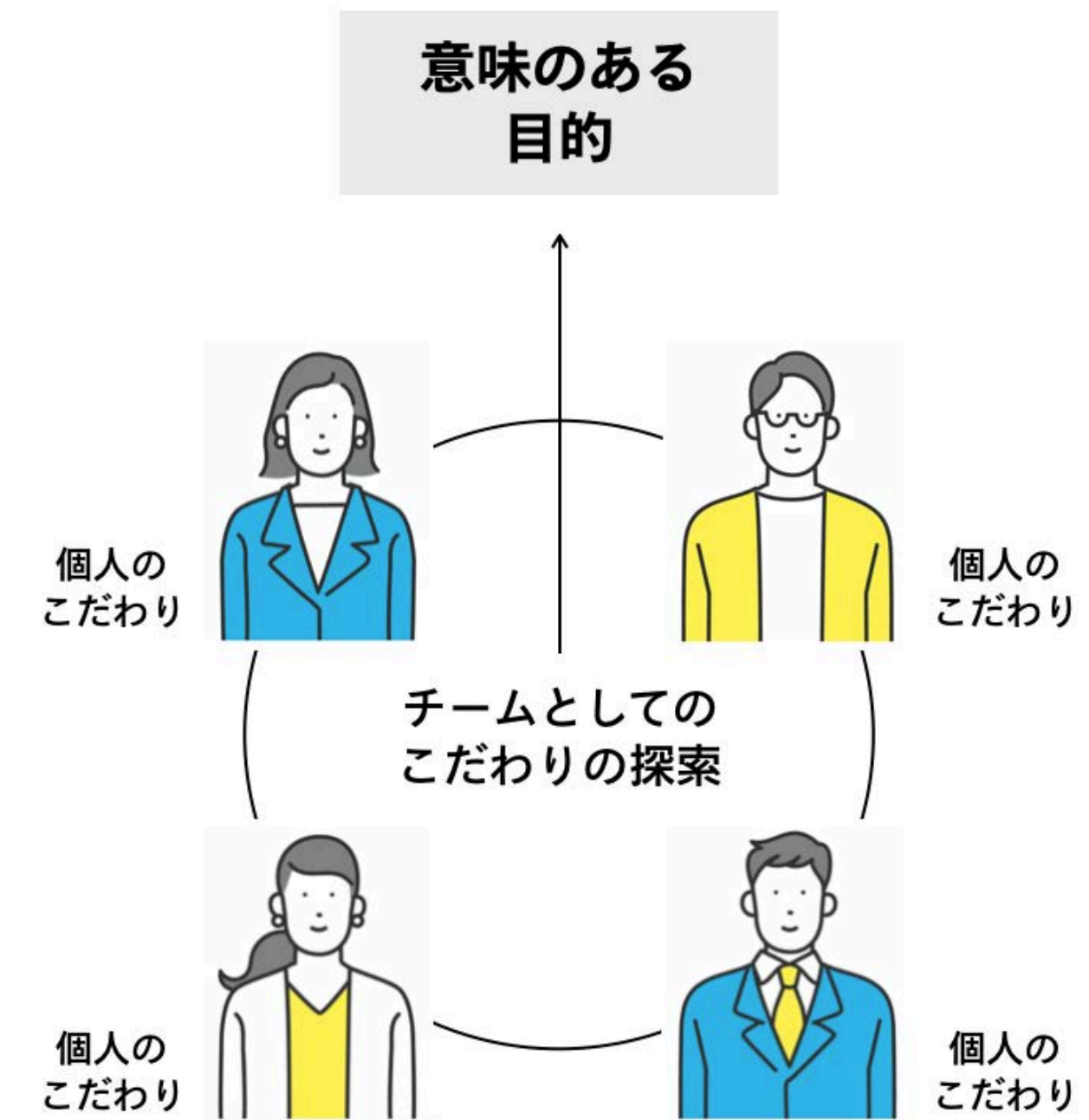
これからの組織とチームの在り方：ワークショップ型



これからの組織とチームの在り方：ワークショップ型



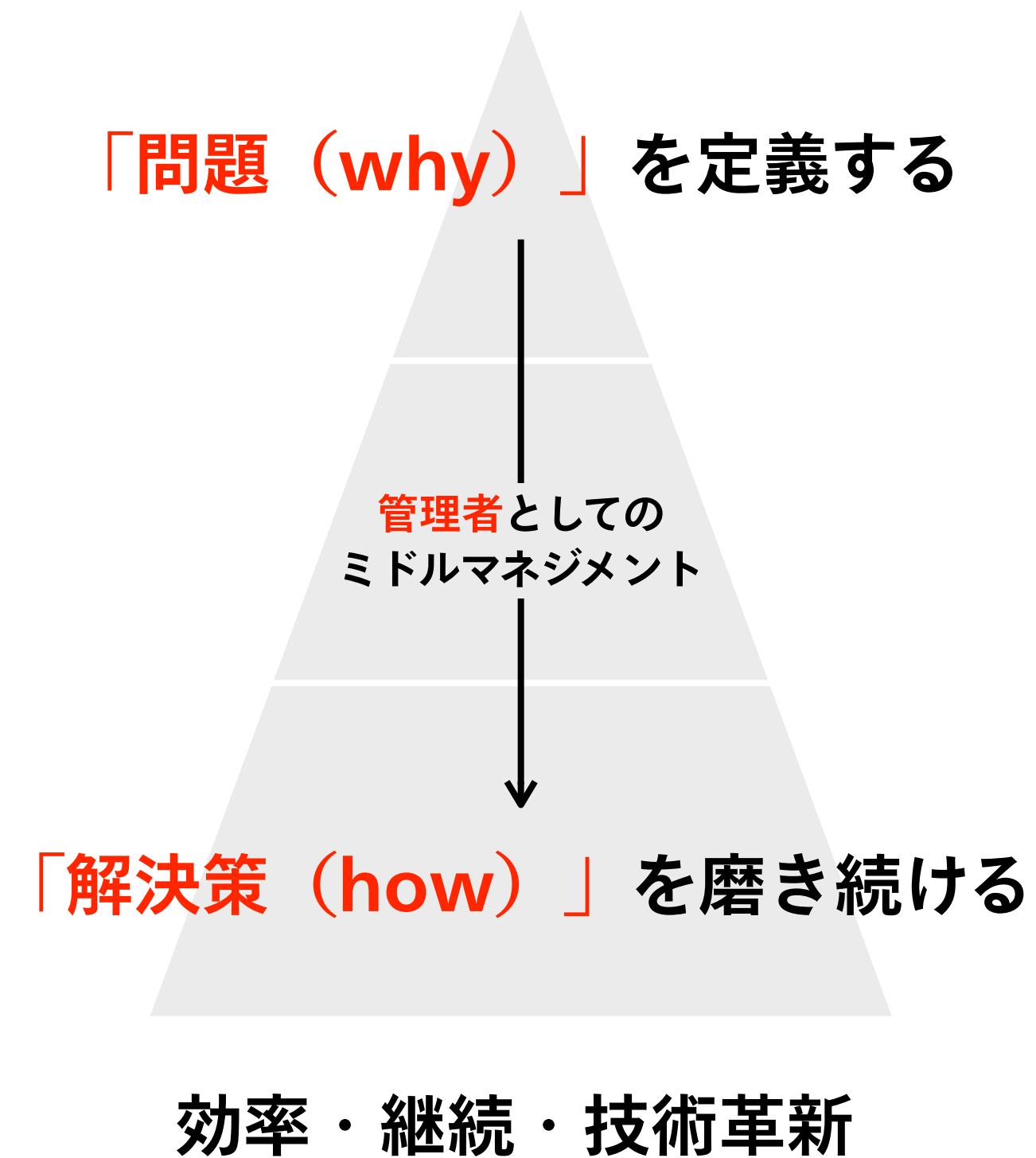
対話と変化
創造性が鍵



地方創生においても、この「集団の変化」が求められる

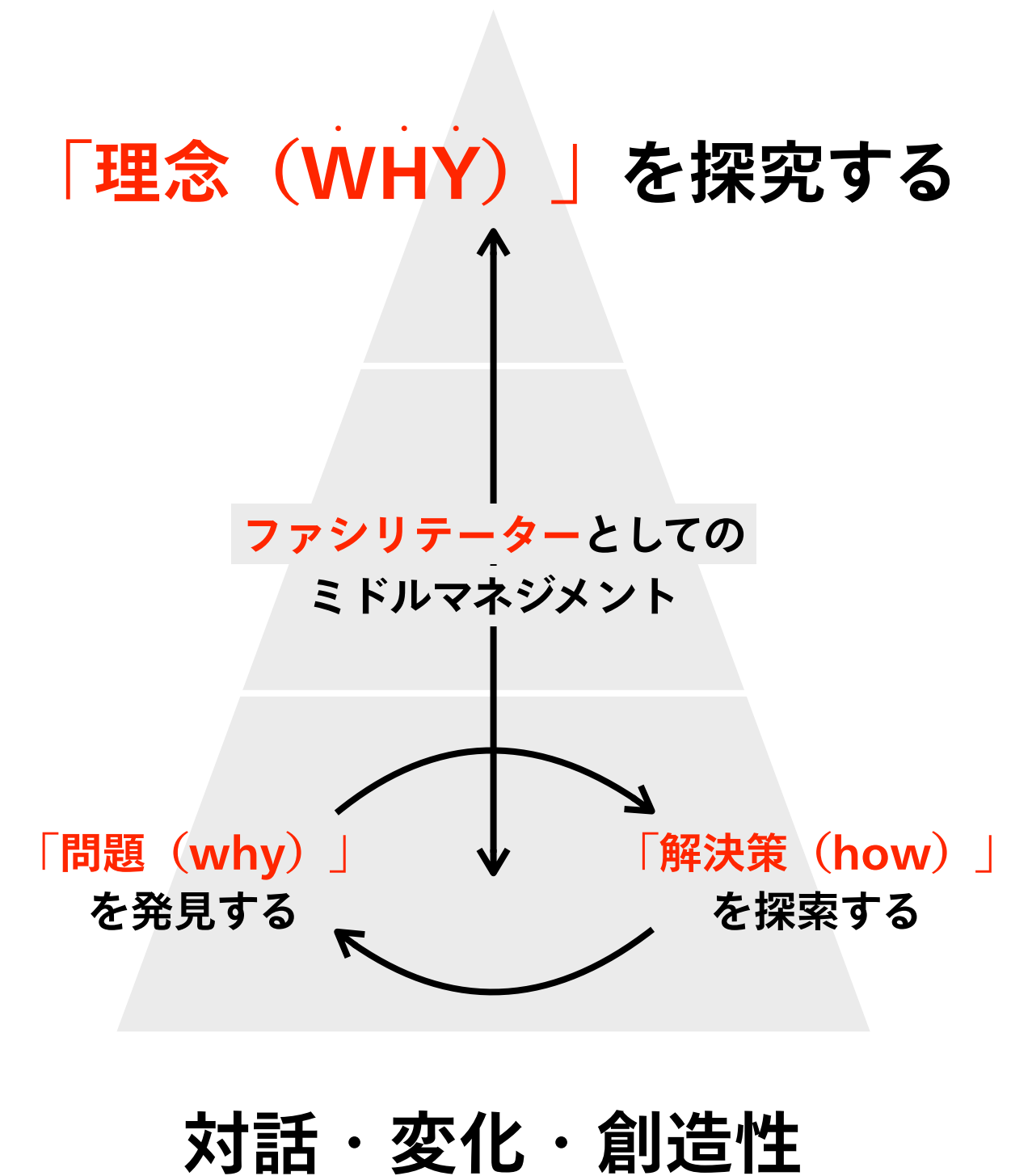
これまで

トップダウン式のファクトリー型



これから

半ボトムアップ式のワークショップ型



ワークシヨツプ型を阻害する現代病

なぜ「ワークショップ型」に切り替えられないのか？

認識の固定化

暗黙に形成された固定観念によって、発想が凝り固まる

関係性の固定化

お互いをわかりあっていないまま、関係性が凝り固まる

なぜ「ワークショップ型」に切り替えられないのか？

認識の固定化

暗黙に形成された固定観念によって、発想が凝り固まる

関係性の固定化

お互いをわかりあっていないまま、関係性が凝り固まる

事例：AIを活用した未来のカーナビの開発



事例：AIを活用した未来のカーナビの開発

“良いプロダクトはUIが重要”

“カーナビは運転者のもの”

“AIを導入しなければいけない”

無自覚のうちに形成された無数の「とらわれ」に支配されている

古い「とらわれ」に支配された問い

AIを活用した新しいカーナビとは？

固定化された認識から、ポテンシャルを解放させる

どうすれば“移動の時間”が豊かなものになるか？

真の「こだわり」を育むための問い

なぜ「ワークショップ型」に切り替えられないのか？

認識の固定化

暗黙に形成された固定観念によって、発想が凝り固まる

関係性の固定化

お互いをわかりあっていないまま、関係性が凝り固まる

技術者の頭がかたくて
イノベーションが起こらない
どんな研修を導入しようか…



上司



技術者

技術者の頭がかたくて
イノベーションが起こらない
どんな研修を導入しようか…



上司

お互いを「こういう人だ」と決めつける

“確証バイアス”というとらわれ

上司の頭が堅くて、面白い最新技術について
話しても全然聞く耳をもってもらえない…
どこの会社なら自分のこだわりを活かせるかな…

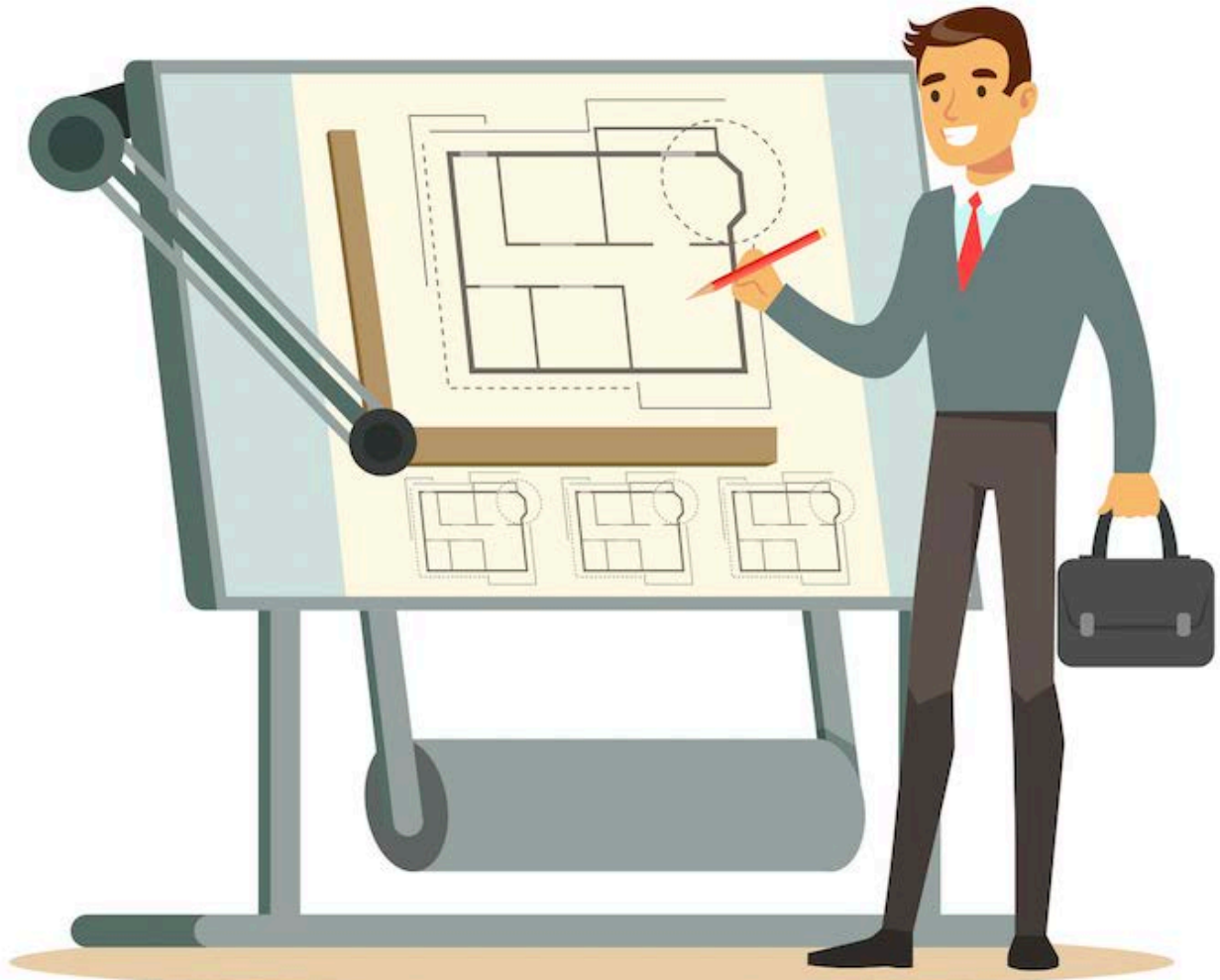


技術者

技術的問題と適応課題

技術的問題

technical problem



解決策が明確で、既存の知識や
技術で解決可能な問題

適応課題

adaptive challenge



問題の当事者が認識や関係性を
変えなければ解決しない問題

ロナルド・A・ハイフェッツほか（2017）最難関のリーダーシップ——変革をやり遂げる意志とスキル. 英治出版
ロナルド・A・ハイフェッツ, マーティ・リンスキー（2018）[新訳]最前線のリーダーシップ——何が生死を分けるのか. 英治出版

技術的問題と適応課題

技術的問題

technical problem



やり方を知っていれば
解ける問題

解決策が明確で、既存の知識や
技術で解決可能な問題

適応課題

adaptive challenge



自分たちが変わらなければ
解けない問題

問題の当事者が認識や関係性を
変えなければ解決しない問題

ロナルド・A・ハイフェッツほか（2017）最難関のリーダーシップ——変革をやり遂げる意志とスキル. 英治出版
ロナルド・A・ハイフェッツ, マーティ・リンスキー（2018）[新訳]最前線のリーダーシップ——何が生死を分けるのか. 英治出版

技術者の頭がかたくて
イノベーションが起こらない
どんな研修を導入しようか…



上司

ノウハウ不足による**技術的問題**ではなく
両者の**認識**と**関係性**による**適応課題**

上司の頭が堅くて、面白い最新技術について
話しても全然聞く耳をもってもらえない…
どこの会社なら自分のこだわりを活かせるかな…

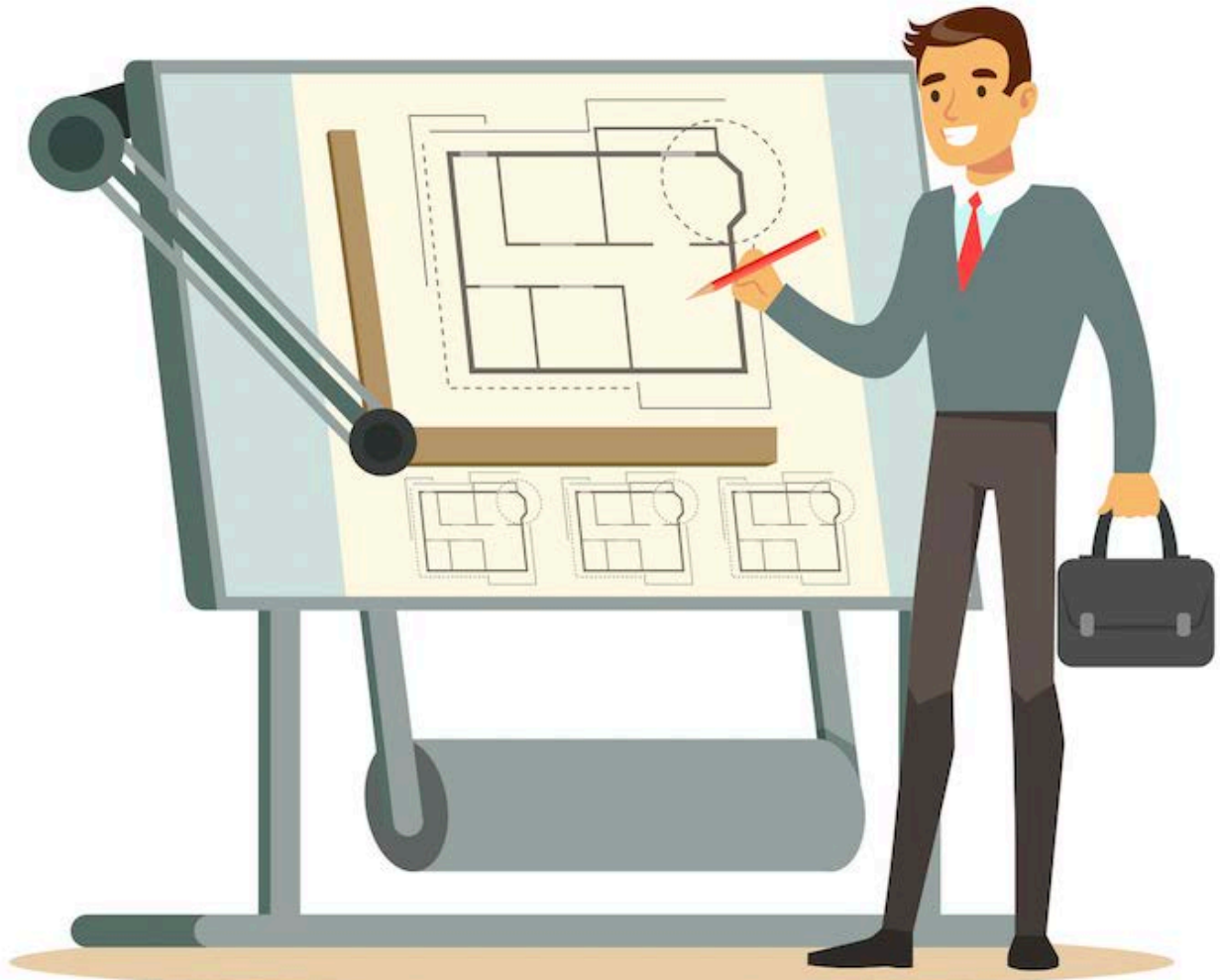


技術者

技術的問題と適応課題

技術的問題

technical problem



解決策が明確で、既存の知識や
技術で解決可能な問題

適応課題

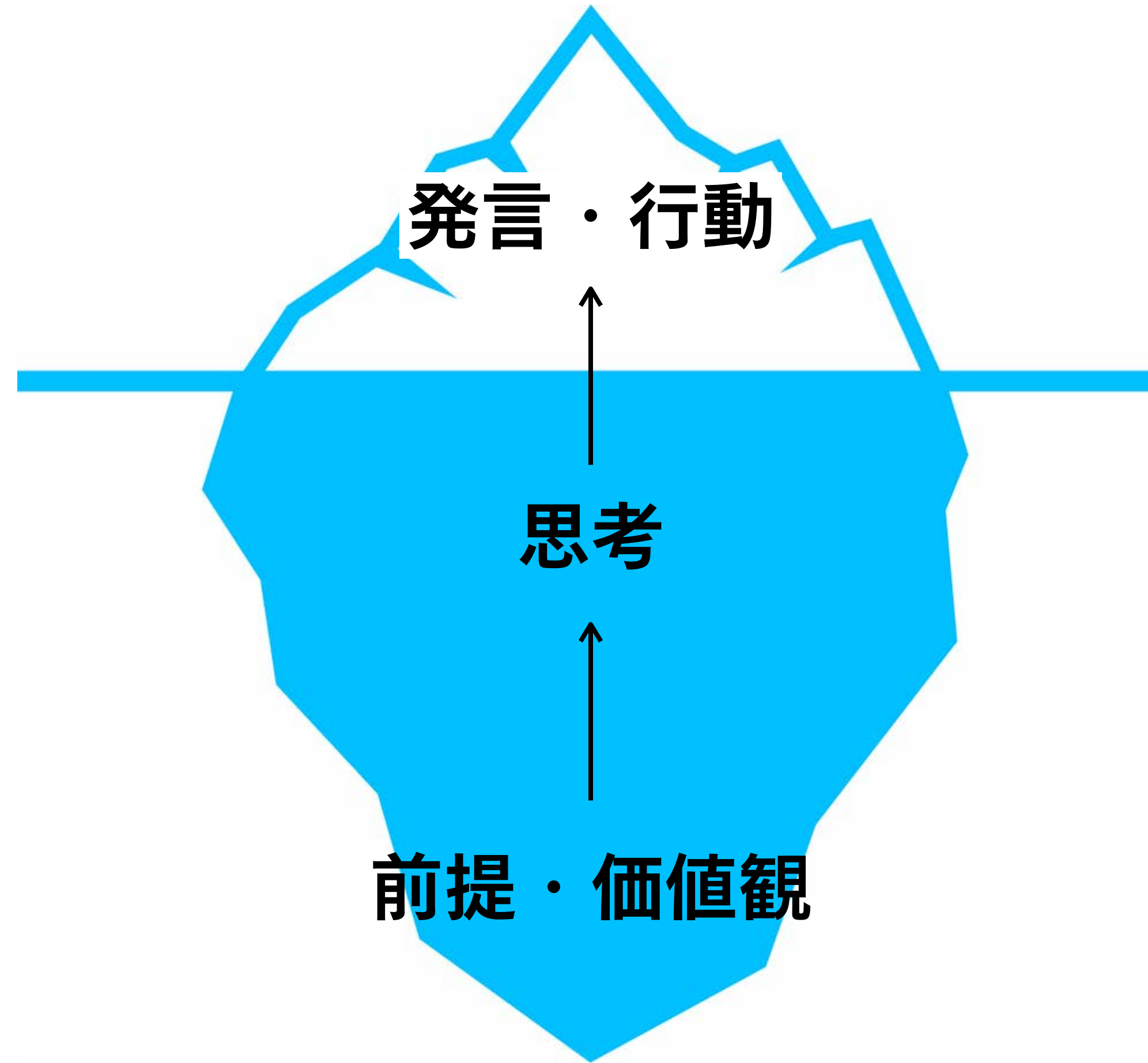
adaptive challenge



問題の当事者が認識や関係性を
変えなければ解決しない問題

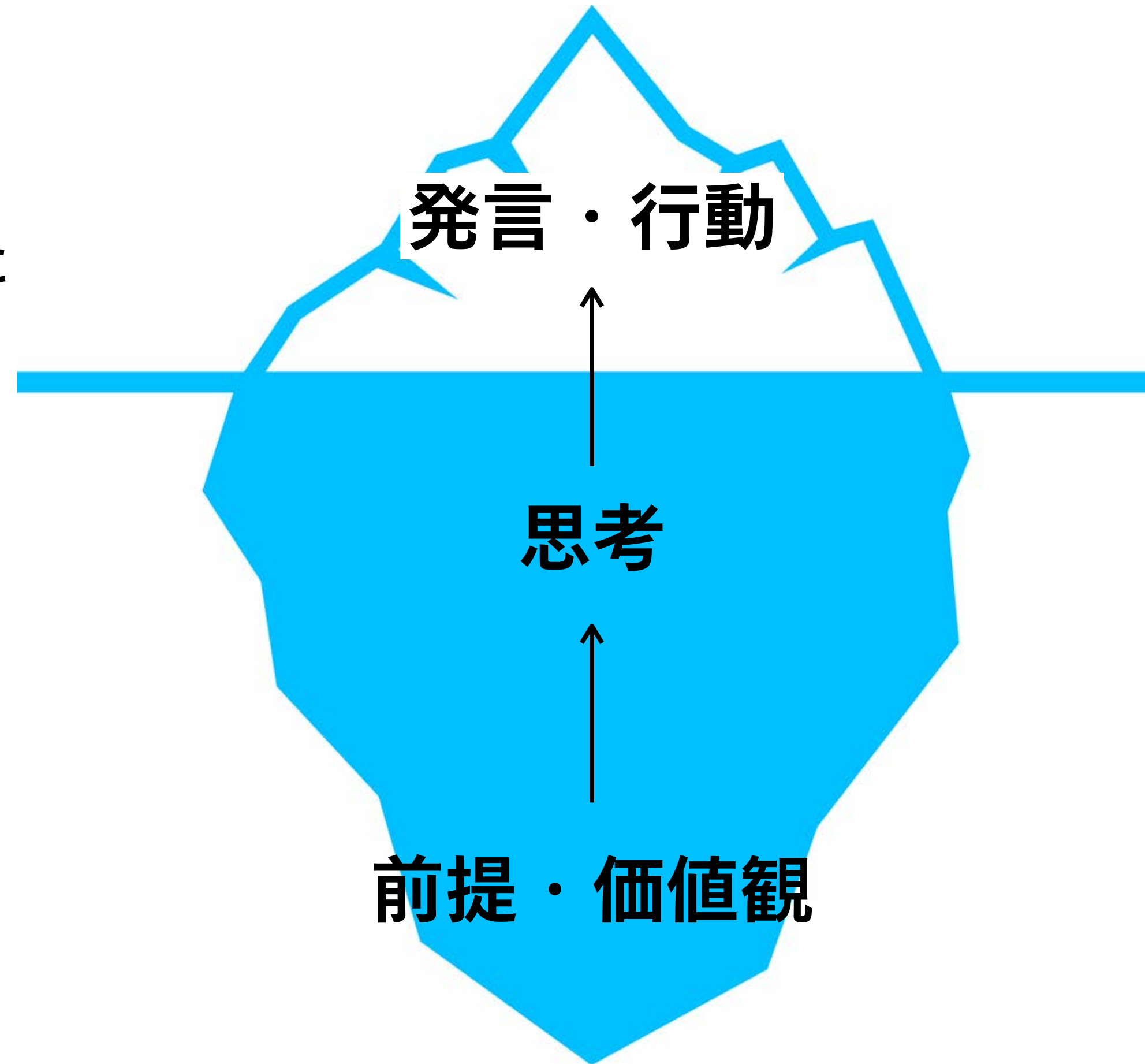
「対話」をしなければ永久に解決しない

思考の「前提」は目に見えない



例：東京オリンピック2020は開催すべきだったか？

(例)
#オリンピック
開催してよかった



(例)
#開催してよかった
わけねえだろ

例：東京オリンピック2020は開催すべきだったか？

(例)
#オリンピック
開催してよかった

選手のパフォーマンス
日本のメダル獲得数は…

発言・行動

思考

前提・価値観

(例)
#開催してよかった
わけねえだろ

新型コロナウイルス
東京都の感染者数は…

選手たちの努力の成果が発揮されるべき
日本のアスリートの活躍に期待したい

多大な税金を活用するからには
感染症対策を最優先にすべきだ

このレベルでコミュニケーションしない限り「わかりあう」ことは不可能

参考：上司と部下に「対話」がなくなると、チームの問題が起こり続ける

常にイライラ

頭ごなしの
フィードバック

一方的な
課題設定



意図・こだわり

大事な“WHY”は伝わらず

発言・行動

思考

~~前提・価値観~~

HOWだけ
持ち帰る

常にモヤモヤ

とりあえず
謝っとく



“心の葛藤”は置き去り

放置すると…



認識の固定化

暗黙に形成された固定観念によって、発想が凝り固まる

関係性の固定化

お互いをわかりあっていないまま、関係性が凝り固まる

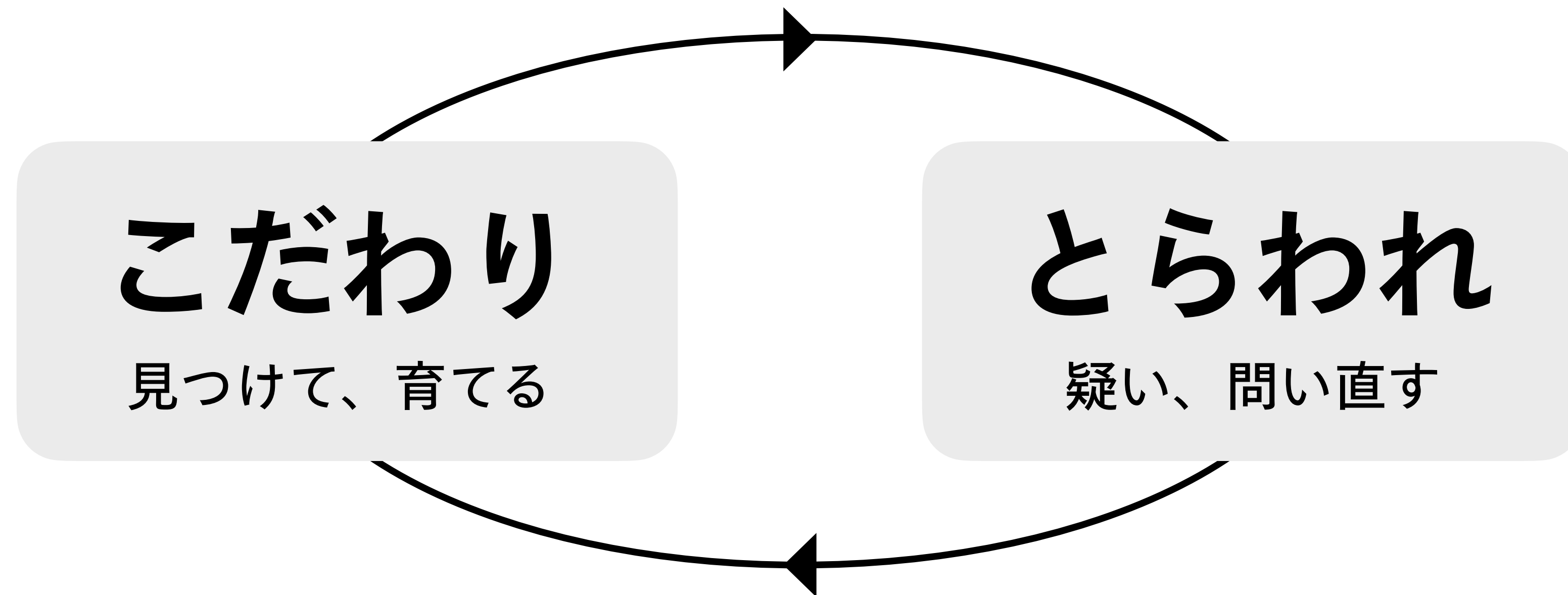
ミーティングでほとんど
意見がでなくなる

1. なぜいま"対話"が必要か
2. 問いかけに工夫を凝らす
3. 問いかけを組み合わせる

問いかけの基本定石

人・集団・地域のポテンシャルを引き出すためには？

人・集団・地域のポテンシャルを発揮させる循環



常に「こだわり」を育て「とらわれ」を疑う

問いかけは、「場」を照らす「ライト」のようなもの



どこに、どんな角度で、どんな範囲で照射するかによって、「場の視点」は変わる

意見を引き出す問いかけの基本定石

定石① 相手の個性を引き出し、こだわりを尊重する

定石② 適度に制約をかけ、考えるきっかけを作る

定石③ 遊び心をくすぐり、答えたくなる仕掛けを施す

定石④ 凝り固まった発想をほぐし、意外な発見を生み出す

基本定石①

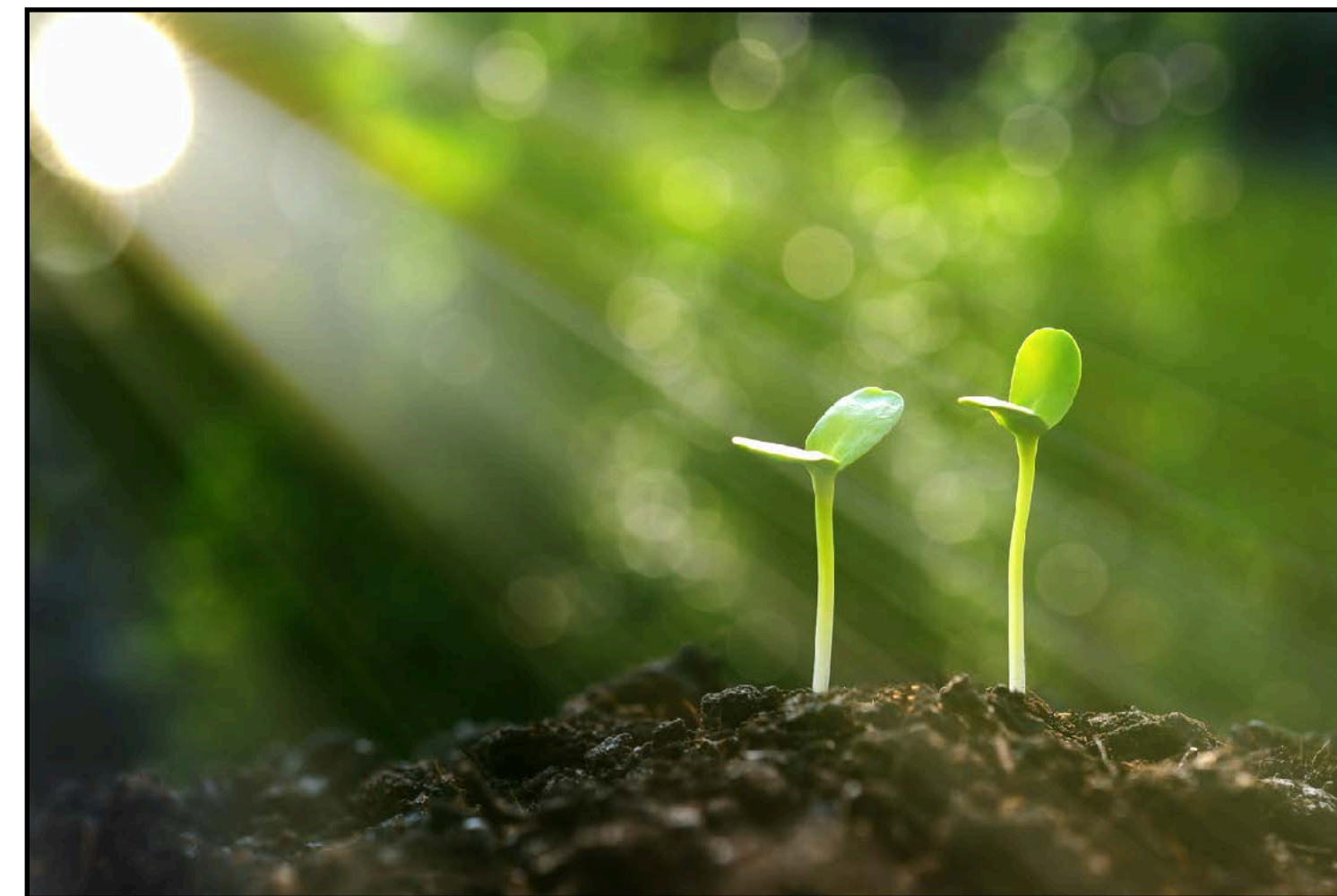
相手のこだわりに焦点を当て、個性を尊重する

無能さを露呈させ、断罪する



なんでこんなことしたの？
前に言ったよね？

こだわりの芽に着目し、育てる



この企画で個人的にトライ
してみたかったことは？

基本定石②

適度に制約をかけ、考えるきっかけを作る

無闇な自由さは、かえって思考を停める



何かアイデアはありますか？
なんでもよいので、遠慮なく。

足場や制約があったほうが、輝ける



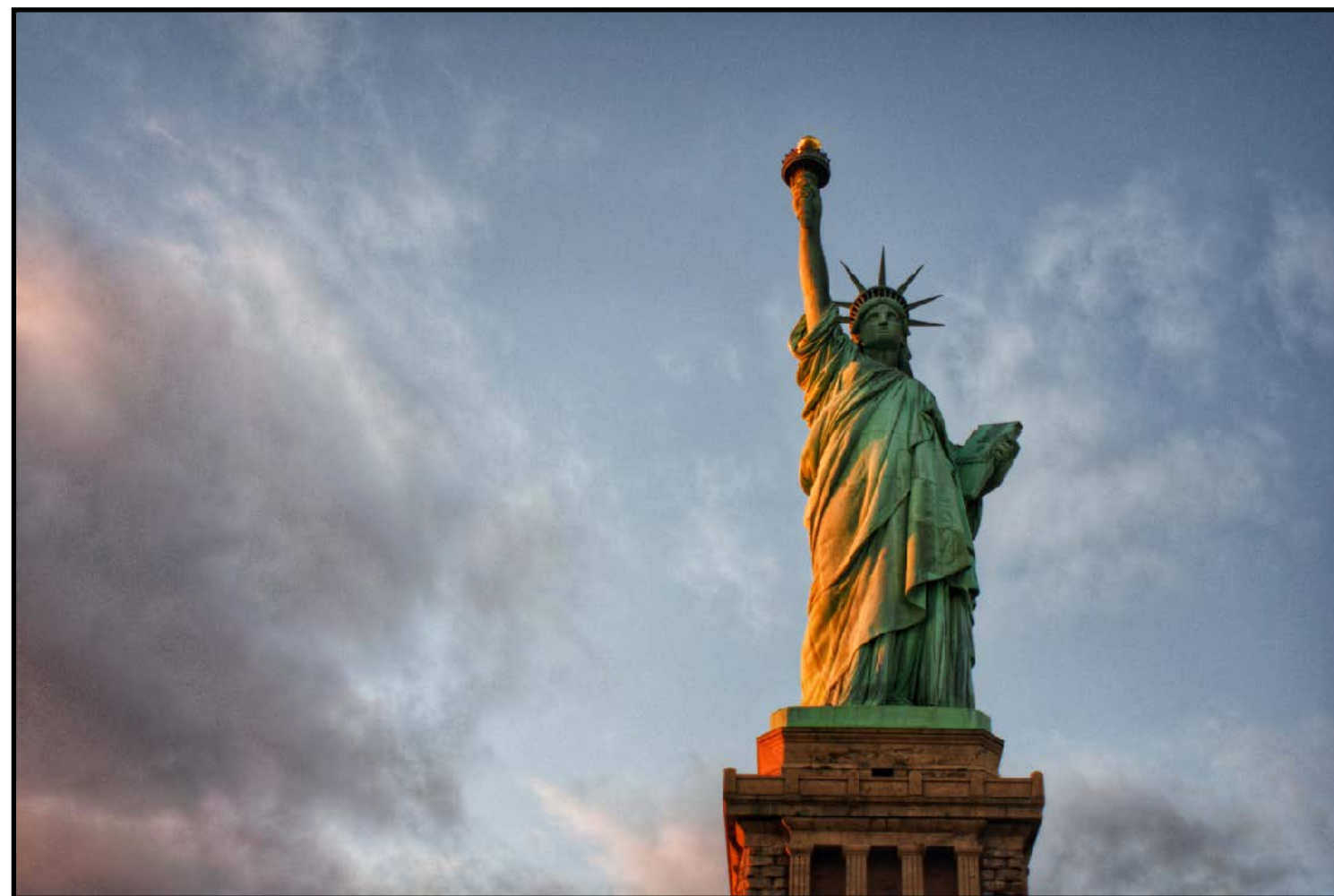
ターゲットユーザーについて
何か思い浮かぶ特徴はありますか？

思考の範囲を狭める

基本定石②

適度に制約をかけ、考えるきっかけを作る

無闇な自由さは、かえって思考を停める



何かアイデアはありますか？
なんでもよいので、遠慮なく。

足場や制約があったほうが、輝ける



現状のサービスの満足度は
100点満点でいうと何点ですか？

とっかかりをつくる

基本定石③

遊び心をくすぐり、答えたくなる仕掛けを施す

プレッシャーを与え、相手の口を閉ざす



革新的な新規事業のアイデアが
思い浮かんだ人は提案してください。

遊び心をくすぐり、相手の思考を踊らせる



「こんな新規事業はイヤだ！」
ご乱心の社長が発案した最悪のボツネタとは？

遊び心を取り入れる

基本定石④

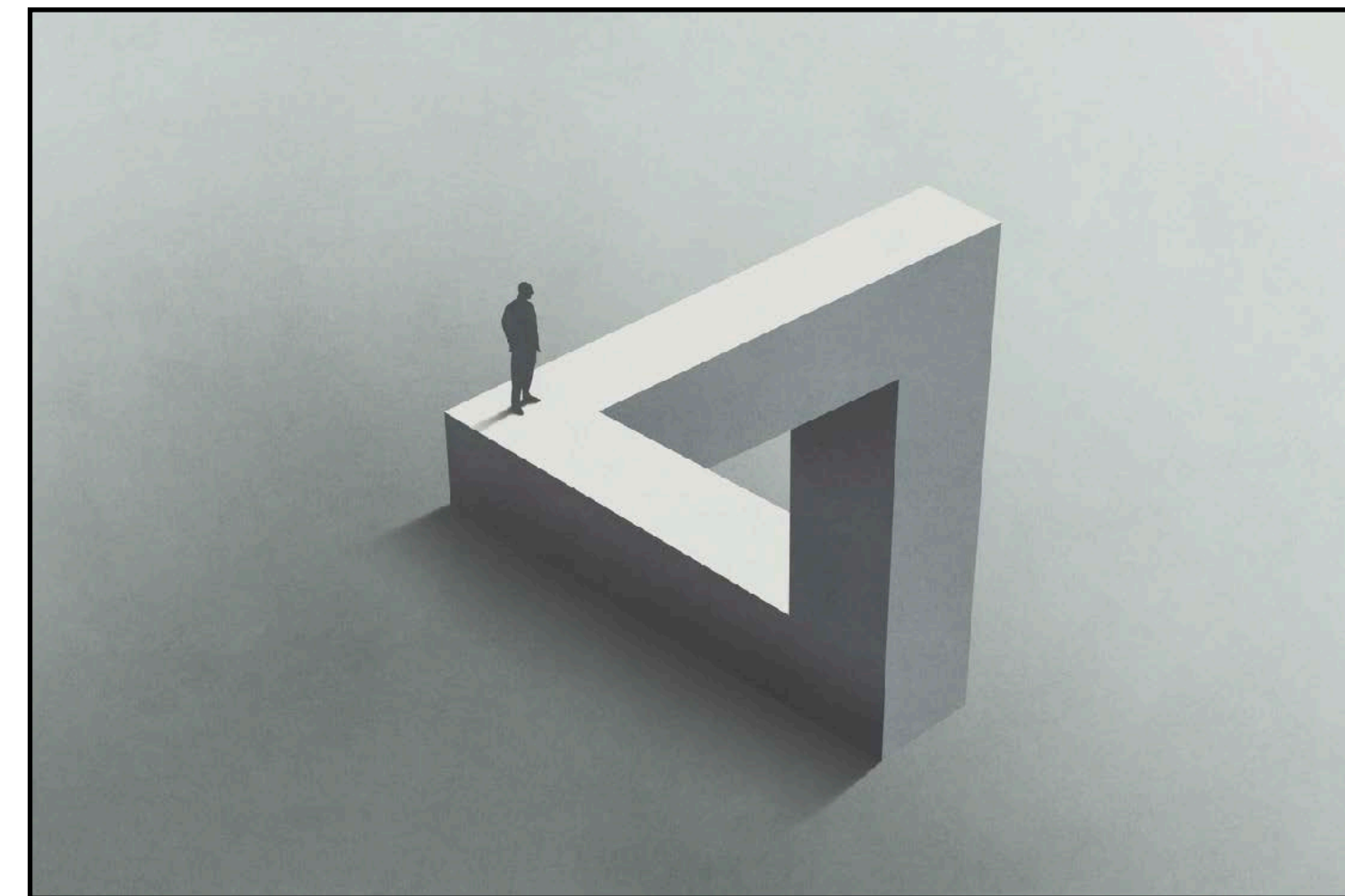
凝り固まった発想をほぐし、意外な発見を生み出す

いつも通りのお決まりルーティン



何か疑問点がありますか？

いつもと違う角度から、意外な発想を促す



“プチモヤっと”を
強いて挙げるなら？

言葉遣いを変える

基本定石④

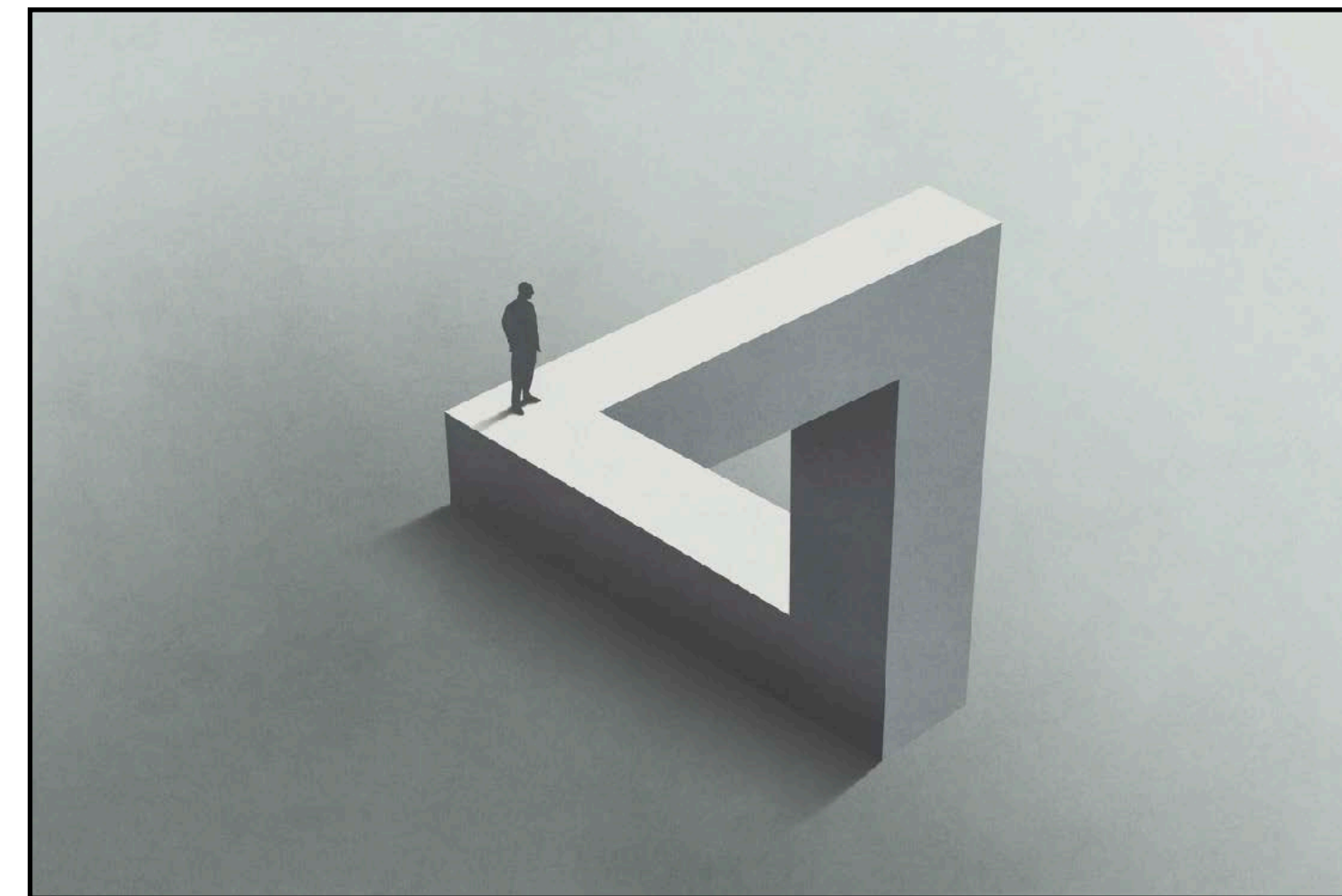
凝り固まった発想をほぐし、意外な発見を生み出す

いつも通りのお決まりルーティン





製品の利便性をあげるには？

いつもと違う角度から、意外な発想を促す



不便だけど使いたくなる製品
って、どんな製品だろう？

切り口をひねる

 意見が出にくい問いかけを減らし
意見が出やすい問いかけを増やす 

定石① 相手の個性を引き出し、こだわりを尊重する

定石② 適度に制約をかけ、考えるきっかけを作る

定石③ 遊び心をくすぐり、答えたくなる仕掛けを施す

定石④ 凝り固まった発想をほぐし、意外な発見を生み出す

事例：長岡市「米百俵プレイス」の設計

新潟県長岡市に2025年にオープンする「人づくり」「産業振興」を支える
地方創生拠点「米百俵プレイス（仮）」のコンセプト設計のためのプロジェクト



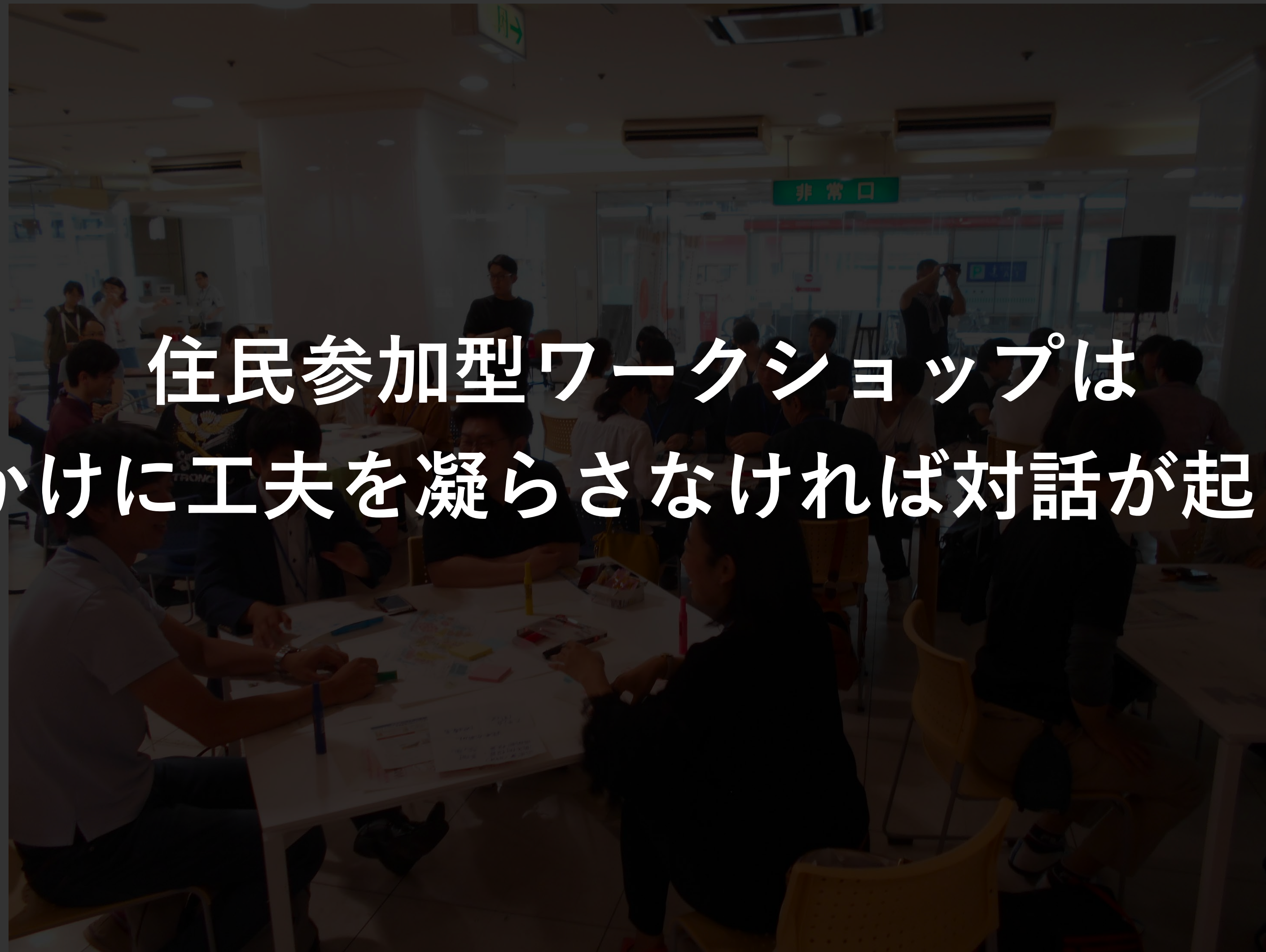
※基本設計：株式会社プラネットワークス

<https://www.city.nagaoka.niigata.jp/shisei/cate08/place/index.html>

複数回の住民参加型ワークショップの実施

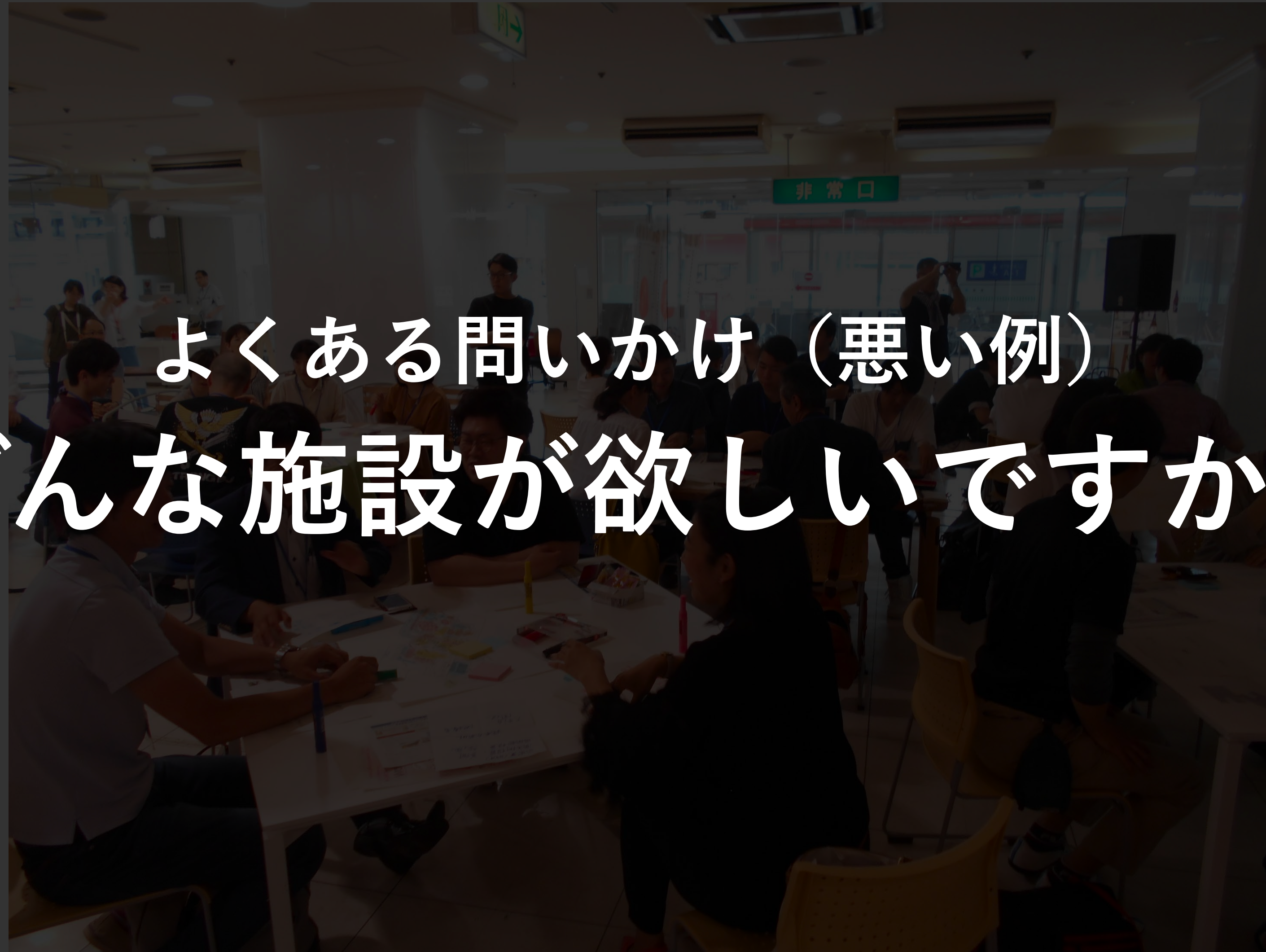


複数回の住民参加型ワークショップの実施



住民参加型ワークショップは
問いかげに工夫を凝らさなければ対話が起きない

複数回の住民参加型ワークショップの実施



よくある問いかけ（悪い例）

「どんな施設が欲しいですか？」

投げかけた問いの一例

施設が完成したのちに、この地域や市民の生活はどのように変わるだろう？
2035年「米百俵プレイス」10周年特集のニュース記事を作成しよう



施設に期待される長期的展望・住民の誇りが語られる

2035年9月9日(日) 米百俵新聞 〇米百俵新聞社2035 (日刊)

「子どもの学び」長岡が世界一に



〇米百俵プレイス(新)は今年急募の向かい店をオープンさせ、この店がまた市民のつながりを生み、新たな活動を生んでいる。米百俵は「これから子どもたちの多様な活動の場を創していきたい」と話す。

米百俵プレイス(新)

1口10,000円で子どもたち応援(まけん) 現在2300名

連絡は以下

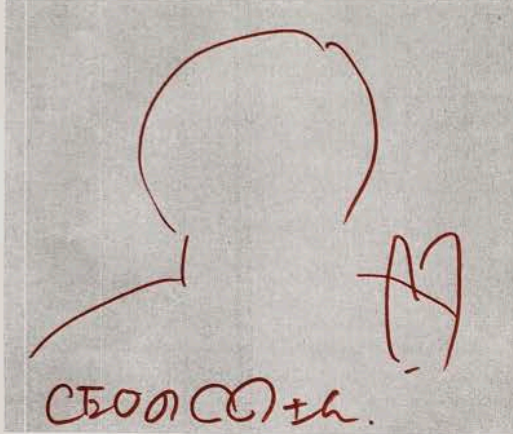
SNS HP TEL

2035年4月2日(日) 米百俵新聞 〇米百俵新聞社2035 (日刊)

米百俵新聞

4月2日 日曜日 発行所 米百俵新聞

長岡のベンチャー東証上場



CEOの〇〇さん

長岡の人材を東証に出して活躍させて

2年連続優勝を目指すBリーグ王者アルビレオブルーのメンタルコーチ

長岡のベンチャー東証上場

ベンチャー株主会社が創業10年目にして日本でも東証一部へ上場することになった。CEOの〇〇さんは長岡市の中に部がある。米百俵プレイスで仲間を集め、〇〇システムを多岐に展開。

アルビレオブルー

創業の地で会社説明会実施

同社では東証一部上場に伴い事業拡大と見据え新たに百名の学生を採用する見込み。優秀な学生を確保するためにも「米百俵プレイス」で会社説明会を実施することになった。

「長岡の洪谷を目指しています」

ーCEO 〇〇さん語る

〇〇さん

会社の経営の係り、長岡の地理的優位性の情報発信に力を入れている。〇〇さんは山手山の開拓や幸泊海岸の観光客増加の引寄せとされた。〇〇さんの方が大きい。私の目標も、もう進むばかり

「長岡のベンチャー東証上場」

米百俵プレイスへの出席が奨励されています。0255-XXXX-XXXX

「長岡」

「CEO」の〇〇さんには御社の生き生きとした向上をぜひご報告してください。

地方創生のタネを育てる、対話の場づくり

1. なぜいま"対話"が必要か
2. 問いかけに工夫を凝らす
3. 問いかけを組み合わせる

問いかけは「組み合わせ」が肝
配慮と刺激を組み合わせる

例：カフェの体験の「プロセス」を考える



カフェの体験のプロセス

体験

カフェに立ち寄ろうと考える



空席を確認して、入店する



ショートケーキが食べたくなる



居心地が良いソファ席を確保する



列に並びながら、セットメニューを選ぶ



ショートケーキとカフェラテを堪能する



混雑してきた店内に気を使い、退店する



再訪したときに頼みたいメニューを想起する

カフェの体験に散りばめられていた仕掛け

配慮

店外から見える位置に
「空席アリ」と表示

注文前に座席を確保できる

注文の待機時間を退屈せず
メニューを選ぶことができる

体験

カフェに立ち寄ろうと考える

空席を確認して、入店する

ショートケーキが食べたくなる

居心地が良いソファ席を確保する

列に並びながら、セットメニューを選ぶ

ショートケーキとカフェラテを堪能する

混雑してきた店内に気を使い、退店する

再訪したときに頼みたいメニューを想起する

刺激

入り口のショーケーキで
追加メニューを訴求

セットメニューを推薦

混雑時の退店の促進

期間限定メニューの予告

対話の場にも「配慮」と「刺激」の仕掛けを散りばめる

体験

メインの問いかけ



会議にも「配慮」と「刺激」の仕掛けを散りばめる

体験

空気をほぐす問いかけ

種まきの問いかけ

メインの問いかけ



会議にも「配慮」と「刺激」の仕掛けを散りばめる

体験

空気をほぐす問いかけ

種まきの問いかけ

メインの問いかけ

議論を整理する問いかけ

次につながる問いかけ

例

配慮

体験

刺激

口数が少ない
メンバーへ声かけ

空気をほぐす問いかけ

種まきの問いかけ

固定観念を壊す
事例をいくつか提示

メインの問いかけ

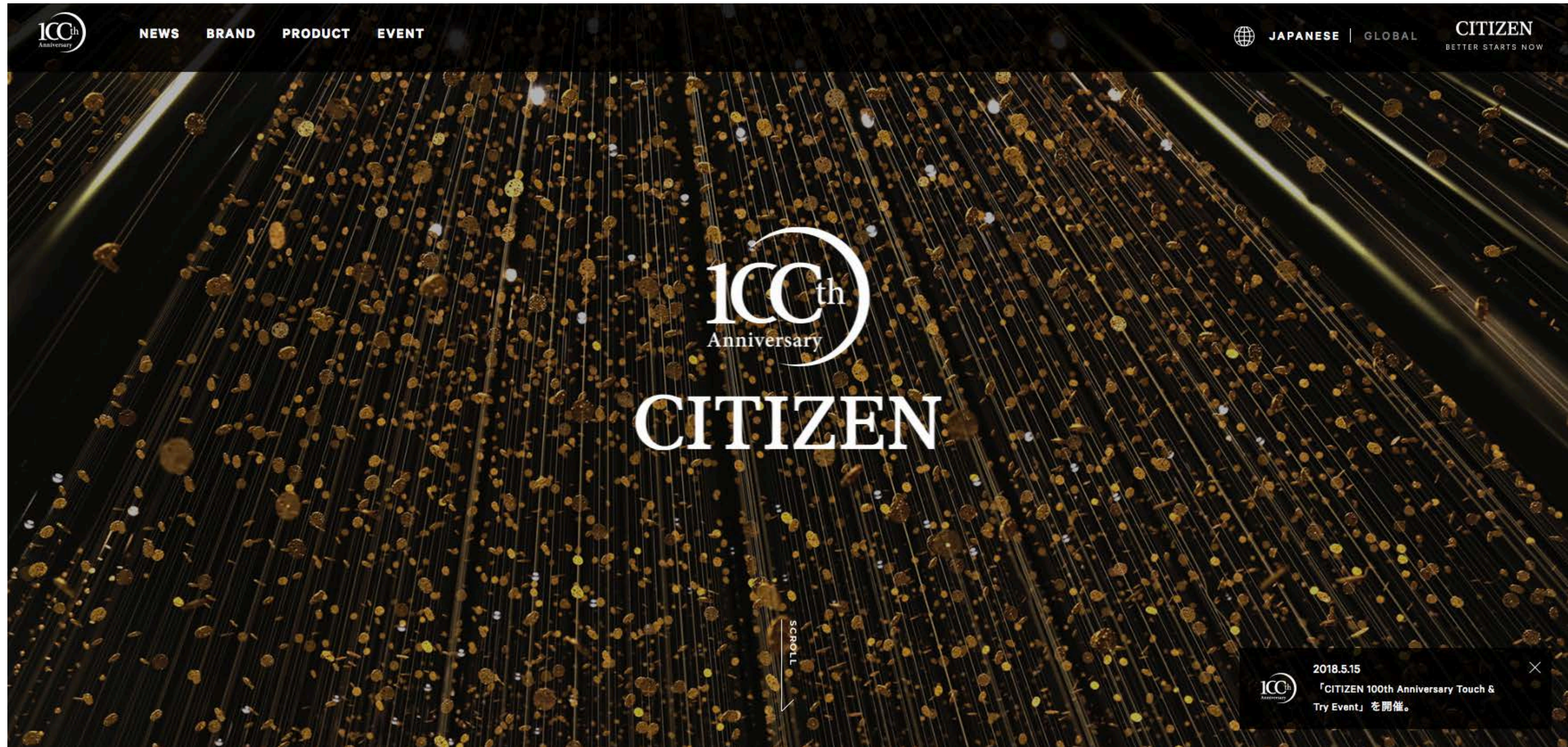
議論が固着化した際の
揺さぶりの問いかけ

論点を整理して
見える化する

議論を整理する問いかけ

次につながる問いかけ

事例：シチズン100周年に向けたボトムアップ型ブランディング

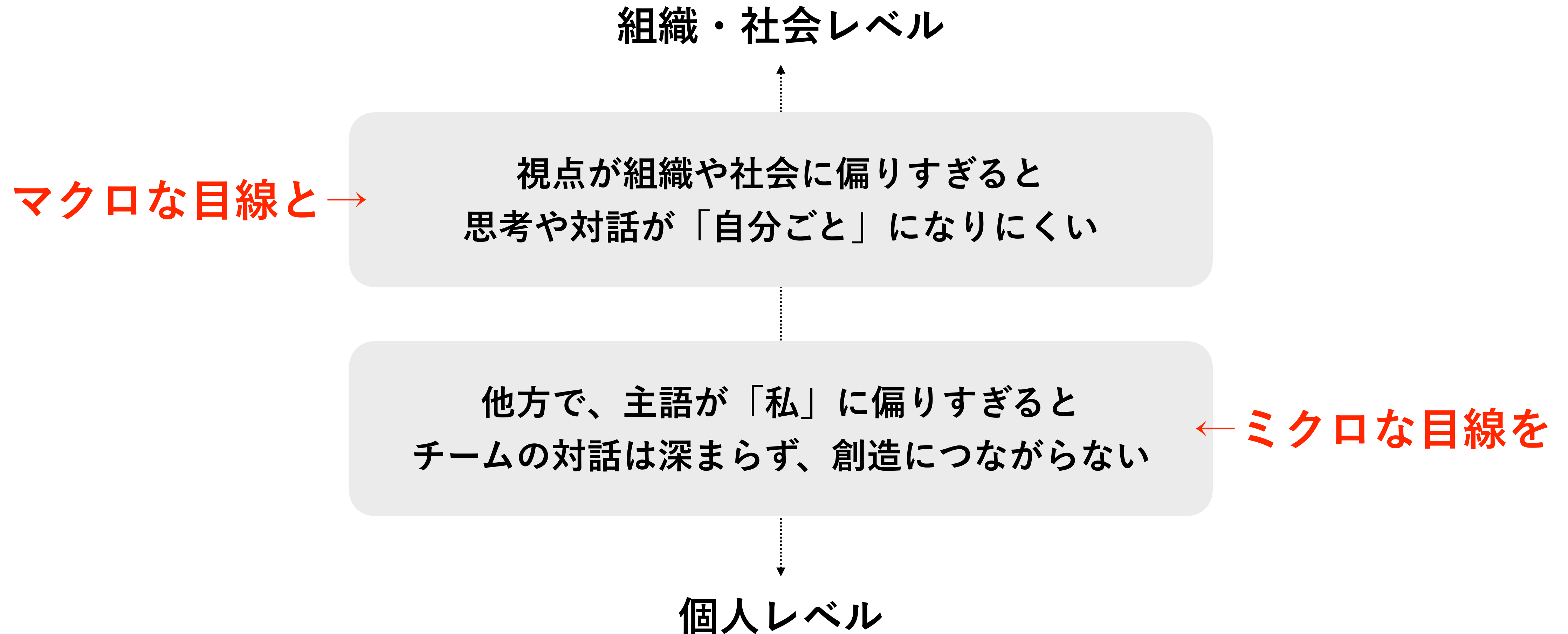


メインの問い

次の100年に残したい「シチズンらしさ」とは？

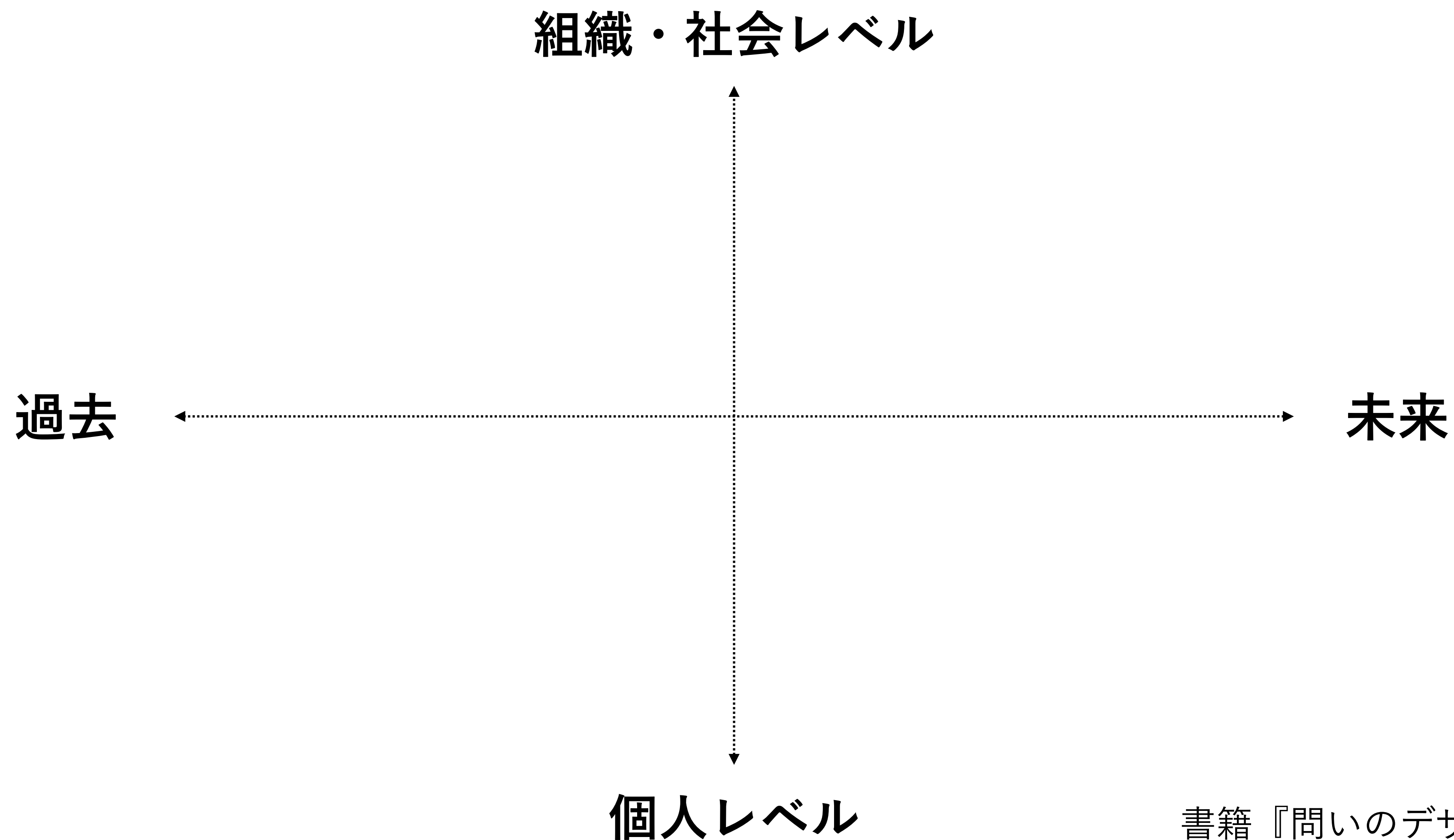
⚠いきなりこのテーマで話し合っても、思考や対話は深まらない⚠

参考：問いのまなざしのマトリクス

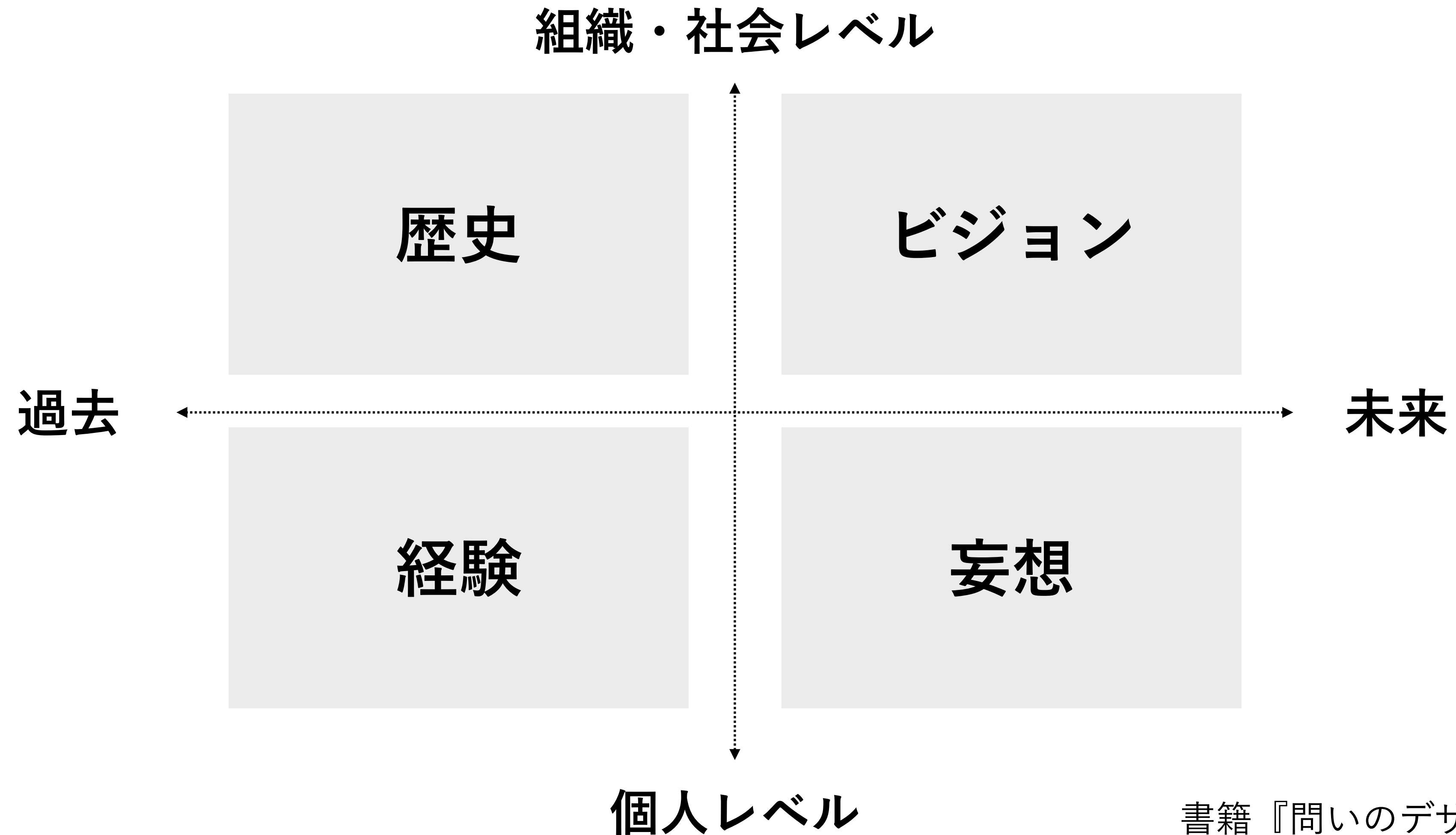




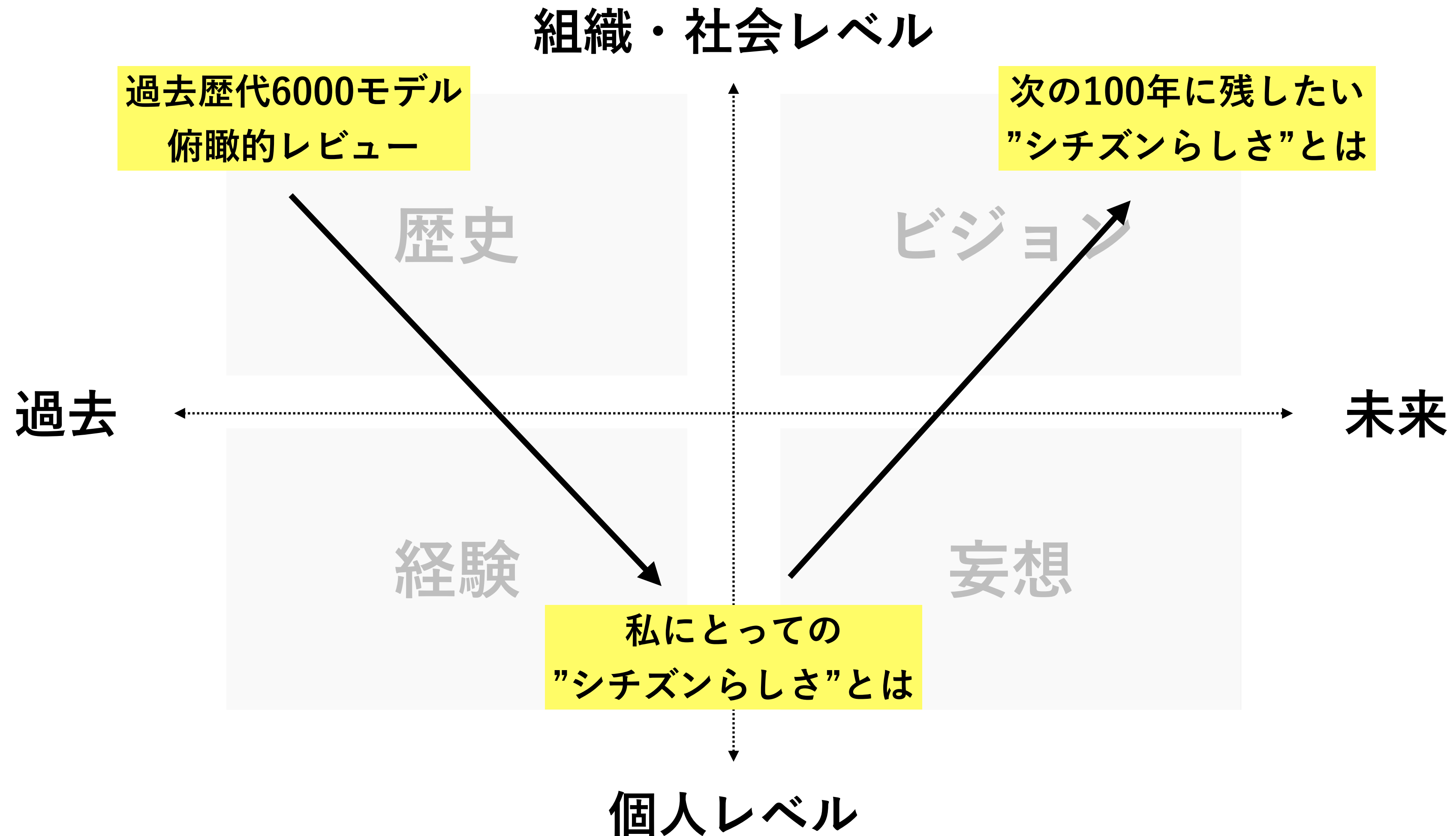
参考：問いのまなざしのマトリクス



参考：問いのまなざしのマトリクス



例：シチズンPJのプロセスデザイン



地方創生のタネを育てる、対話の場づくり

1. なぜいま"対話"が必要か
2. 問いかけに工夫を凝らす
3. 問いかけを組み合わせる

問題の本質を見抜き
良い課題をデザインする



問いのデザイン
創造的対話のファシリテーション

良い問いかけをして
ミーティングを変革する



問いかけの作法
チームの魅力と才能を引き出す技術

問いシリーズ
累計 **7** 万部突破！
2冊あわせてお読みください