

効果的な研修ファシリテーション

～研修員が学びの主体となる研修へ向けて～



2009 年 7 月

JICA「効果的な研修ファシリテーション手法」
教材開発チーム

効果的な研修ファシリテーション

～研修員が学びの主体となる研修へ向けて～

2009 年 7 月

JICA「効果的な研修ファシリテーション手法」
教材開発チーム

はじめに

～この教材の目的と構成、使いかた～

この教材は、JICA 国内事業部「平成 20 年度研修効果を高めるための標準教材開発業務」の一環として作成されました。これは、本邦研修事業のさらなる効果向上・効率化を目指して、特に「研修現場」における質の改善を目指した業務です。研修事業においては、参加する研修員自身がいかに主体的に学んでいくかが、研修の成果を大きく左右します。この「研修員の主体的な学び」を促すための留意点や手法を、「ファシリテーション」という考え方で整理し、本邦研修に関わる様々な立場の方々向けにまとめたものが、この教材です。

各章では、研修の現場に関わる方々（研修実施機関、講師、視察先、研修監理員、JICA 職員等）が、それぞれの立場や役割の中で、「研修員主体の学び」を実現するために、何に留意して、何をすべきなのか、具体的に記述してあります。カリキュラムの構成を考える際には第 3 章を、本邦での研修初期段階の留意点や手法なら第 4 章を、講義や視察、実習など研修の諸形態に応じた手法については第 5 章を、そして研修終盤のまとめ方やアクションプラン作り等については第 6 章を、それぞれご覧ください。また、ファシリテーションの理論や方法論を包括的に学びたい方は第 2 章をお読みください。その他、巻末にはファシリテーションに役立つ参考文献や機材・道具について紹介しています。また事例からヒントを得られるよう、できるだけ実際の研修事例を紹介するようにしました。

研修は何よりも実践が命です。この教材に書かれていることを、まずは実際の現場で試してみてください。そして読者の皆様それぞれの役割に応じて実践を深め、ご自分なりの「ファシリテーション」を確立していただければ幸いです。

この教材は、JICA が外部の有識者による「効果的な研修ファシリテーション手法」教材開発チーム（メンバーは巻末参照）に委託して作成したものです。「これに従わなければならない」指針やマニュアルではありません。あくまで、「研修員主体の学びを促進する」目的を共有する、研修に関わる全ての皆様の参考として頂くことが目的です。

ファシリテーションは決して特別で難しいことではありません。この教材を参考にしながら、皆様それぞれの立場で、気軽に出来る範囲で実践してください。そして、「研修員主体の学び」を促進するファシリテーションの輪が広がり、より効果的・効率的な本邦研修が実現することを願っています。

目次

はじめに：この教材の目的と構成、使いかた	01
第1章 JICA 研修員受入事業の特徴	03
本邦研修とは	
本邦研修の成果と課題	
研修の大原則：自ら学ぶこと	
研修におけるファシリテーションとは	
第2章 ファシリテーションとは何か	09
定義と経緯：開発協力におけるファシリテーション	
問題解決のファシリテーション	
因果関係の分析こそ問題解決の鍵	
ファシリテーションの手法	
第3章 研修参加者の主体性を引き出すカリキュラム	31
カリキュラムデザインの陥りやすい罠	
「研修員主体の学び」を実現するカリキュラム	
モジュール化と評価重視の流れとファシリテーション	
カリキュラムの具体例	
第4章 研修初期のファシリテーション：最初が肝心！	43
本邦研修が始まる前に	
最初のセッションの持ち方	
研修で学ぶことを明確化する手法	
第5章 研修形態に応じたファシリテーション	53
講義における留意点と手法	
視察における留意点と手法	
実習における留意点と手法	
振り返りのワークショップ	
第6章 アクションプラン作成から帰国後の具体的行動へ	69
研修での発見をどうまとめるか	
「学び」からアクションプランへ	
フォローアップについて	
第7章 まとめ：「研修員主体の学び」を促進するために	79
研修に関わる私たちは何者か？	
研修に関わる皆さんへのメッセージ	
付録：参考文献リスト／ファシリテーションを助けるモノ	87
おわりに	94

第1章

JICA 研修員受入事業の特徴

この章の概要

JICA の本邦研修は日本の ODA（政府開発援助）による技術協力において一つの柱であり、日本の技術協力の特徴ともなっている。日本の知や経験を、その現場でそこに関わる専門家や経験者から直接見聞きしながら学ぶ本邦研修は、途上国の現場に役立つ新しい知を生み出す豊かな可能性を持っている。しかしながら文脈や背景の異なる国から来た研修員が短期間で効果的な学びを得るためには、「研修員主体の学びの場」を作ることが重要である。そして研修の大原則である「学びの主体は研修員自身」を実現するためには、「ファシリテーション」という考え方や技法が重要となる。

第一節 本邦研修とは

JICA が実施する研修員受入事業のうち、開発途上国の関係者を日本に招いて協力を行う技術協力の一形態を本邦研修と呼んでいます。日本の関係者を開発途上国に派遣して現地で行う技術協力と並び、日本の政府開発援助における技術協力において一つの柱となっています。北海道から沖縄まで全国 11 箇所の国際センターと 3 箇所の支部で、毎年 1 万人近くの研修員が受け入れられています。その大半は政府や公共団体の関係者ですが、近年は民間団体（NGO 等）の関係者も増えています。

本邦研修は主に、途上国個別の具体的な要請に基づき実施する「国別研修」と、日本側から途上国側に提案し、要請を得て実施する「課題別研修」に分けられます。課題別研修は対象地域を絞った地域別研修と地域を絞らない集団研修とに分けられます。これに加えて開発途上国の若者を日本に招き、将来の国づくりを担う人材を育てること目的とする青年研修があります。なお従来独立した事業として運営されてきた長期研修は課題別研修に編入されました。それぞれの研修の平成 19 年度受け入れ実績は次表の通りです。

課題別研修	集団研修	345 件／ 3,230 人
	地域別研修	168 件／ 1,647 人
国別研修		744 件／ 3,204 人
青年研修		91 件／ 1,622 人
（長期研修）※		52 件／ 79 人

※長期研修は平成 20 年度から課題別研修または国別研修として実施
(JICA「2008 年度課題別研修プログラム概要」p3 から作成)

研修実施にあたっては、政府・自治体、大学、民間企業、公益法人、NPO などさまざまな機関・団体が研修実施機関、講師、視察先、実習先等として協力しています。課題別研修に限っても、その分野は次頁の表のように多岐にわたっています。

第二節 本邦研修の成果と課題

このように、規模と分野の多様性の面で、JICA の実施する本邦研修は世界的にも類例がなく、日本の国際協力の特徴の一つとなっていますが、それでは、本邦研修を他の技術協力と比べると、どのような優位性があるのでしょうか。

JICA「2008 年度課題別研修プログラム概要」(4 頁)では、本邦研修のうち課題別研修の特徴を次のように整理しています。

- (1) 途上国の現地に専門家や調査団員として派遣することが難しい第一線の実務者や著名な有識者の知識や、経験、思いを、途上国側の指導者が共有する「場」となる。
- (2) 言葉や文字で伝えることが難しく、自ら直接経験を通じてわかる日本独自の価値観や理念、制度や組織の仕組みを、途上国の関係者に効果的に伝える「場」となる。
- (3) 同じような課題に直面する国々の間で、経験を共有し、新たな知識を共に形成する「場」となる。

このうち、(3) については複数の国から共通した課題をもつ人々が集まる課題別研修のみにあてはまりますが、(1) と (2) は国別研修でも同様と考えられます。また国別研修の場合は、同じ国で課題に取り組む人々が日本で共同して学ぶことで、その国の状況や文脈に即した新しい知識が形成され、それが複数の人々の間で共有されることが期待されるでしょう。

こうして JICA 本邦研修は 1954 年以来、もっとも基本的かつ重要な技術協力スキームの一つとなっており、これまでに約 37 万人の研修員が日本に受け入れられています（2008 年 JICA 年報

教育	乳幼児ケアと就学前教育 初等教育 前期中等教育 後期中等教育 ノンフォーマル教育 高等教育 職業訓練・産業技術教育 教育行政 その他教育	資源・エネルギー	エネルギー供給 省エネルギー 再生可能エネルギー 鉱業
		経済政策	市場経済化 金融 財政（歳入） その他経済政策
保健医療	保健医療システム 結核 予防接種 その他感染症 母子保健・リプロダクティブヘルス	民間セクター開発	中小企業育成・裾野産業育成 貿易・投資促進 観光 産業基盤制度 民活・民営化
水資源・防災	総合的水資源管理 都市給水 地方給水 風水害対策（治水） 土砂災害対策 地震災害対策 総合防災 その他水資源・防災	農業開発・農村開発	農業政策・制度 農業開発 農村開発 その他農業開発・農村開発
		自然環境保全	持続的自然資源利用 生物多様性保全 荒廃地回復 その他自然環境保全
ガバナンス	行政基盤 地方行政 統計 法・司法 公共安全 その他ガバナンス	水産	水産資源管理 漁村開発 水産増養殖 その他水産
		ジェンダーと開発	ジェンダーと開発
平和構築	ガバナンス その他平和構築	都市開発・地域開発	都市開発 地域開発 地理情報 その他都市開発・地域開発
社会保障	社会保険・社会福祉 障害者支援 労働・雇用関係 その他社会保障		環境行政一般 大気汚染・酸性雨 水質汚濁 一般廃棄物 産業廃棄物 クリーナープロダクション 地球温暖化 その他環境管理
運輸交通	運輸交通行政 国際交通 全国交通 都市交通 地方交通 その他運輸交通	援助アプローチ	援助効果・援助手法 キャパシティ・ディベロップメント その他援助アプローチ
情報通信技術	情報通信技術 放送	評価	評価

(JICA「2008年度課題別研修プログラム」から作成)

33頁)。JICAの「平成16年度監事監査結果意見」の中では、これら研修員受入事業（集団研修コース）の成果として次のような点を挙げています。（10～11頁）

- i. 日本の有する行政・制度・技術と発展の経験を途上国に伝え、途上国の発展、特に人材開発に貢献した。

- ii. グローバルイシューなど国際社会の重要課題について幅広い知識を共有してきた（副産物として、途上国の関連情報を日本に蓄積できるメリットもある）。

- iii. わが国専門機関および研修参加者（専門家グループ）のネットワーク作りが拡充した。

- iv. 国内に蓄積された貴重な資源（人材、施設）を活用し、最新の情報・知識・技術を途上国に移転してきた。
- v. 中央アジア・東欧など新興独立国への協力の糸口として、また、イラク・アフガニスタン・東チモールなど治安が安定せず、現場での技術協力が困難な国への協力の手段として、本邦研修を実施し、成果を挙げてきた。
- vi. その他、途上国に多くの知日派・親日派を育成してきたし、本邦では、地域の国際化と国際交流の面で大きな貢献をしている。

このように日本の知や経験を日本という場で学んでもらう、という本邦研修は大きな成果を生み出しえるツールである、といえるでしょう。しかし同時に、日本とは社会も文化も異なる途上国から来日し、短期間のうちに自分たちに役立つ何かを学びとってもらう、というためには、さまざまな障害を乗り越える必要があることも確かです。それは、例えば次のような難しさが考えられます。

1. 研修員たちは、それぞれ独自の社会や制度の中で固有の問題意識や課題を抱えているが、それを自ら客観化し学習課題を明確にすることは決して容易でない。
2. 研修員たちはそれぞれ、社会背景も歴史も異なる国から来ており、日本の経験や知の背景となる文脈を理解するのが難しい。
3. 研修員たちを取り巻く、日本とは異なる社会や制度において、日本の経験や知をそのまま直接に移植することは難しく、何らかの知的作業が必要である。
4. 帰国して職場に戻った研修員が、日本の経

験や知についてまったく予備知識のない同僚や上司や仕事の対象者に対して、自らが学んだことを紹介したり活用したりするのは容易でない。

このほかにも、「文化の異なる国から来て、日本の習慣や食生活、住環境や移動手段に慣れるだけでも大変」「背景や文脈が異なる社会間で、言葉の通訳は容易ではない」といった問題も挙げられるでしょう。もちろん、これらの中には受け入れ機関や監理員の配慮や研修員本人の工夫で何とかなることもあります。しかし、上記①～④のような課題は、「研修とは何か」という「研修の大原則」にもう一度立ち返って、その対処を考えていく必要があると思います。

第三節 研修の大原則：自ら学ぶこと

では、研修の大原則とは何でしょうか。それは、「自ら学ぶ」ことです。簡単なことのように見えますが、実はこれは、多くの人にとって、研修員自身にも、また講師の方にとっても、意外に難しいのです。

皆さん、これまでの学校生活で、どのような授業を受けてきたか、思い起こしてください。教室の風景を思い出せますか？机はどのような配置になっていましたか？あなたは授業中、どういう態度で臨んでいましたか？先生はどんなふうに教えていましたか？

小学校や中学校の教室を見ていただければわかるように、日本の（そしてたぶん、多くの途上国でも）学校は、先生に対して生徒が向かい合わせに並んで座る、「一斉授業」方式が殆どです。そして教師は教壇の上から講義をして、生徒たちはそれを聴いてノートをとる、という形ですね。もちろん、教師が質問して生徒が答える、という形もありますが、基本的に生徒は受身で、しかも全

員が同じことを聞いて、同じことを教えられることになります。

実は江戸時代に描かれた寺子屋の絵をみると、生徒さんたちは、一人ひとり、思い思いの方向を向いて座っていて、お師匠さんは一人ひとりの机のところについて、マンツーマンで教えています。今のような一斉授業方式の教育は、明治維新以後、近代的な教育制度の確立と並行して導入されたと考えられます。そしてそれは、全国一律、同じことを教えて近代的な国家と国民を形成するのに必要なやり方だったといえるでしょう。

ところが、この教え方の場合、決定的な欠点があります。それは、「聞いたことは、忘れる」という原則です。皆さん、学校で「勉強させられた」ことで、試験のために一生懸命覚えたが、試験が終わったらきれいさっぱり忘れてしまった、という経験はありませんか？「聞いただけのことは、忘れやすい」というのは、どうも一般的な人間の真理のようです。

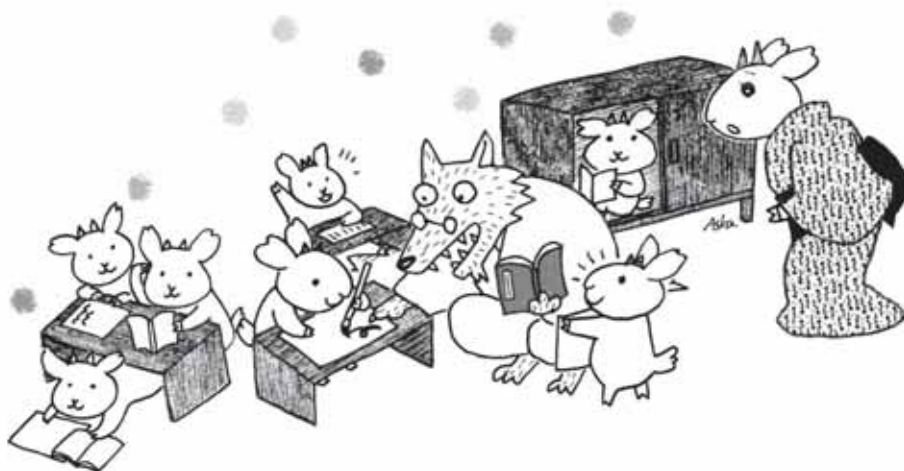
では一方、学校の授業にはなかったけど、興味をもって真剣に調べたり学んだりしたことで、今でも覚えている・身につけていることはありますか？それは気に入ったポップス歌手の半生だったり、プロ野球選手の成績だったり、或いはある小説家の書いた文庫本を全部読破したとか、親に反対されながらギターを買って独習したと

か、好きになった子に気に入られようと必死で練習したサッカーとか・・・。

「自分で調べて発見して、身につけたことは、忘れないどころか、使えるようになる」というのが、「学び」の大きな原則です。このことは、JICAの本邦研修でも同じでしょう。ですから、前節で挙げた本邦研修の「難しさ」については、何よりも「研修員自身が課題を発見し、日本の文脈を理解し、日本の知や経験から自ら教訓を導き出し、自分の職場で何をどう応用活用できるか自分で考え出す」ことで、解決の糸口が見えてくるはずです。研修員自身が、自ら考え、日本の経験や知を自ら咀嚼し、何かを発見することで、そこから新しい知が生まれるのだと思います。

学びの主体は研修員自身。つまり「研修員主体の学びを生み出す」ことこそが、研修の大原則であり、成功の鍵でもあるのです。

しかし残念ながら、私たちの多くは、学校教育において、「自分自身が主体的に学ぶ」ことができた場を殆ど経験できていないと思います。前述のように、「教師から生徒への一方通行の一斉授業」が学校教育の中心でした。ですから、本邦研修の場においても、無意識的に「一方通行」の教える／聞かせる場を作り出してしまいがちです。そして研修員たちも、その多くは途上国でしっかり教育を受けた「エリート」ですから、日本と同



じように「一方通行」の授業を受けて育った人が多いでしょう。そうすると、研修員は一見おとなしく研修を受けることができますが、実際には「聞いたことは忘れる」・・・つまり帰国したらきれいさっぱり忘れてしまい、何も活かされない、ということが起きてしまうのだと思います。

ではどうしたらいいのでしょうか。「研修員主体の学びの場をつくる」ことが研修の大原則であること。このパラダイムシフトを現実のものにするために必要なのが、「ファシリテーション」という考え方であり、技術です。

第四節 研修におけるファシリテーションとは

次章ではまず、ファシリテーションについて、より広い視野から理論的に位置づけます。その上で、第三章でファシリテーションの視点から研修コースのデザイン（構成）についていくつかの留意点を提示します。そして第四章から第六章の中で、研修の流れ（プログラムオリエンテーションからアクションプラン作成・発表に至るまで）にそって具体的な現場（教室や視察先、実習等）でのセッションにおけるファシリテーションについて具体的にお話しします。何より、実際の研修の場面において、研修員主体の学びを生み出すために、どんなことに気をつけて、どのようにしていくのが望ましいか、この教材を通じて、皆さん自身に考えていただきたいです。コースリーダー、講師、受け入れ先担当者、研修監理員、そして JICA や JICE の担当者も含めて、それぞれが自分の場で、何に気をつけて、どうしていったらいいのか、考える素材を提供したいと思います。そのため、できるだけ実際の研修の具体例を紹介していきます。

ただ、何よりもここで皆さんに強調しておきたいのは、「ファシリテーションというのは、決して特殊で難しいものではない」ということです。

「相手の主体性を引き出す」「相手をその気にさせる」ということは、日常生活でも、皆さんの職場や家庭でも、応用可能ですし、実は既に気づかない形で実践されているのではないのでしょうか。すぐれたファシリテーターは、さまざまな場において人間関係の潤滑油となり、話し合いを円滑に進め、新たな考えや決定を生み出していく縁の下で力持ち的な存在だと思います。それは、時と場合によっては誰もが求められる役割であり、実際にうまくいくかないは別として、皆さんも何らかの経験があるのではないのでしょうか。

本邦研修におけるファシリテーションも、その延長線上にあると考えてください。この教材で紹介していることは、決して高度で難しい技術を要求しているわけではありません。ちょっとした考え方の転換と、少しの気遣いや態度・言葉遣いの僅かな変更が大きな効果を生み出します。「研修員が主体となる学びの場」の実現にむけて、皆さんがぜひ取り組んでみられることを、心から願っています。

第2章

ファシリテーションとは何か

この章の概要

開発協力の分野では、「参加型開発」の導入に伴ってファシリテーションということばが使われ始めた。参加型開発では、開発途上国の伝統的な共同体とそこに住む人々がすでに持っているものに着目し、その潜在力を高めることを開発協力の主眼に据える。その中で当事者自らが「あるもの」「もっているもの」を発見していくための場をアレンジし、そのプロセスを側面から手助けすることが、ファシリテーションの核心となる。研修の場面でも基本は同じで、参加者自身が自ら、直面している問題の原因や構造に気づき、その解決方法を発見するよう促すのがファシリテーションの役割である。そのためには、固定的な思考の枠を出て、当事者が真の問題に気づくよう働きかけること、外部要因だけでなく内的な要因にも気づき、直視し、受け入れて、その改善に向かって行動を変えていけるよう働きかけることが鍵となる。また事実に基づいたやりとりをしながら、気づきの核心部分（最後の一言）は参加者自身が語るように働きかけることで、参加者自身の気づきや行動変化へとつなげることができる。

第一節 定義と経緯：開発協力におけるファシリテーション

【研修とファシリテーション】

ファシリテーションは、英語の「facilitate = 促進する、容易にする」の名詞形です。市販の英和辞書などに用例がほとんど示されていないところを見ると、一般に広く使われている語とは言えないようです。他方、書店のビジネス書売り場に目を移せば、ファシリテーション手法やファシリテーターの心得に関する書物が必ずといっていいほど置いてあります。ファシリテーション、あるいはファシリテーターという語は、ビジネス、教育、地域開発など特定の分野では、特殊な用語ではなくなっていると考えていいでしょう。

研修であれワークショップであれ、ビジネスつまり営利活動と開発協力や教育など非営利活動の間に、ファシリテーションの考え方や手法に大きな差はありません。とはいえ、目的や扱う事例においては、当然違いが出てきます。ここでは、非営利活動、特に研修や教育を含む、開発協力の現場におけるファシリテーション手法に焦点を絞って述べていくことにします。

ファシリテーションやファシリテーターということばが、ビジネスやまちづくりの現場で一般的に使われるようになったのは、計画作りや意思決定、あるいは情報整理の方法としてのワークショップの導入に伴ってでした。開発協力の分野でも基本的には事情は同じです。とりわけ、ファシリテーターという語が一般化したのは、PRA (Participatory Rural Appraisal ; 参加型農村評価調査手法) の導入に伴って、PRA ファシリテーターという役割がクローズアップされたことと重なります。あるいは、JICA 関連の計画立案で必ずと言っていいほど使われるようになったPCM もワークショップ形式で行われる部分が必

ずあり、そこではファシリテーターの役割が不可欠となっています。

しかしながら、手法としてのファシリテーションは、単にワークショップの場に限定されるものでは決してありません。講義や討議、視察研修や実習などの広い意味での研修事業のあらゆる場面で「研修員主体の学び」を促進するために活用が可能であり、また必要な技能なのです。

また、開発協力におけるファシリテーションの導入と発展の経緯を見ると、参加型開発手法とも深く関連していることがわかります。参加型とワークショップが密接に関連しているわけですから、それは当然といえます。

【参加型開発と研修員主体の学び】

JICA 研修として参加型が本格的に導入されたのは、1998 年の大阪国際センターでの「NGO 連携による村落開発コース」という集団研修からでした。それ以前でも、部分的には参加型ワークショップの理念や手法を取り入れた研修は存在したようですが、一ヶ月以上に及ぶ研修の全体をすべて参加型手法で実施し、その進行役を特別に立ててファシリテーターという名称で呼んだのは、その研修が最初と思われます。

ちなみに同研修は、開発途上国の村落開発に携わる NGO リーダーと政府職員を対象にしたもので、JICA が正式に NGO 職員を対象に行った最初の集団研修でした。NGO 出身の参加型研修のエキスパートがファシリテーターを務めるなど、研修の企画と実施には JICA 大阪と関西 NGO 協議会が共同で当たりました。その点でも当時としては極めて先進的なものでした。その後、形を変

えながらも現在までその方法と考え方による研修は JICA 大阪センターにおいて続けられています。

他方、計画立案の手法としての PCM が導入され、ワークショップ形式が JICA の内部でも多用されるようになったのもその時期でした。また、日本で最初の本格的な PRA 研修が財団法人国際開発高等教育機構 (FASID) で実施されたのも 2000 年でした。このように、1990 年代の後半頃から日本の開発協力においても参加型の手法が広く使われるようになり、それに伴ってファシリテーターという役割が注目されるようになったわけです。

導入の経緯からもわかるように、ファシリテーション手法についての理解を深めるためには、その基礎となっている参加型開発についての理解が不可欠です。ここでは、上記の「NGO 連携による村落開発コース」研修で実際に使用したツールなどを紹介しながら、参加型開発の本質を実践的な観点から述べていくことにします。

ただ、繰り返しになりますが、ファシリテーションが有効なのは、ワークショップや参加型開発手法においてだけではなく、研修員主体の学びや住民の主体性を促進する必要があるすべての研修や事業においても極めて有効であり、またなくてはならない技能であるということです。ほとんどすべての開発協力事業において、当事者の主体性は何らかの形で必要となってくることは言うまでもありません。その意味では、すべての活動は広義の参加型の要素を含んでいるわけです。そのことを念頭においた上で、参加型開発の手法についてまずは見ていくことにします。

【参加型開発の基本的考え方】

同研修では、導入部のプログラムのひとつとし

て、次のようなクイズを使ったやり方で、参加型開発の基本的な考え方を示します。

まずファシリテーターが以下のように板書します (原文は英語)。

『すべての人は豊かな経験と知恵を持っている』

ファシリテーター；これは参加型開発の祖とされるブラジルの教育家、パウロ・フレイレの成人識字教育手法の基礎となっている一番大切な考え方です。フレイレが相手にしたのは、ラテンアメリカの貧しい農民たちでした。ほとんどの人々は小学校にも行ったことがなく、読み書きもほとんど知らない。しかしながら、学校教育を受けていないことと、知恵がないこととはまったく違う。人は生きてきた分だけの経験を誰でも持っている、その豊かさにおいて、貧富や教育レベルはまったく関係がありません。それに読み書きがなくたって賢い人はいくらでもいます。そうですよね、皆さん。こう研修員に問いかける。

研修員：そのとおりです。

さらに板書します。

『しかしながら、人は、経験から学ぶことはできない』

ファシリテーター；どうですか？これに賛成しますか？「いや、経験から学ぶことができなくて、何から学ぶのだ？」と思うのでしょうか。まあそう急がないで、これを見てください。

『人は、経験を〇〇〇〇〇〇することを通して、学ぶことができる』

ファシリテーター；さて、クイズです。空欄にはどんなことばが入るでしょう？

研修員たちは、あれこれと知恵を絞って答えよう
とします。なかなか適切なものが出てこないが、
ファシリテーターは少しヒントを出したり、用意
した答えではないが面白いものが出てきたら感
心するなどしながら、辛抱強く答えを待ちます。

そしてやがて出て来きます。分析する＝
analyzing という答えが。

ファシリテーター；この研修でも基本は同じで
す。参加者（研修員）一人一人は、それぞれ
立場や役職も教育のレベルも違っていること
でしょう。しかしながら、経験の豊かさにおいて、
差はありません。差が出るのは、むしろ、その経
験からいかに学ぶかにおいてです。この研修が参
加型研修であるのは、パウロ・フレイレの方法論
に従って、参加者ひとりひとり持つ豊かな経験
を、それぞれが分析しそこから学びを得るための
作業を、参加者同士で助け合いながら行うこと
で、より大きな学びを得ることなのです。さあ、
経験の分析をみなで始めましょう。

ここでは、皆が豊かに持っているものとして、
まずは経験と知恵を取り上げていますが、それら
は、開発の現場レベルでは、**Resource= 資源**と
いうより広い概念を指すことばに置き換えられ、
参加型開発が展開されました。技術、知識、自然
資源、社会的資源など、開発途上国の伝統的な共
同体とそこに住む人々がすでに持っているもの

に着目し、その潜在力を高めることを開発協力の
主眼に据えるという、今ではかなり広まったやり
方です。それに伴って、参加型を実現するための
諸手法が、それぞれの現場で形成されていきまし
た。そのような考え方と手法を合わせたものの総
称が参加型開発の方法論なのです。

ちなみに、現在では参加型開発手法の代名詞と
さえたPRAやPLAも、手法としてはさま
ざまな要素が組み合わさってはいるものの、方法
論としての起源は、パウロ・フレイレの成人識
字教育に遡るとされます。身近な例を挙げれば、
さまざまな研修やワークショップにおける学び
の入り口として導入される「あるものさがし」の
フィールドワークなども、元をたどればここに行
き着くと考えてよいでしょう。

【自分で発見する】

参加型開発におけるファシリテーションの核
心は、当事者自らが、ワークショップや研修の場
合は研修員や参加者が、「あるもの」「持っている
もの」を発見していくための場をアレンジし、そ
のプロセスを側面から手助けすることにあるま
す。同研修もそのような考え方に立って組み立て
られており、当事者主体の研修の意味を伝え、研
修員の意識付けを図るために、上記の参加型開発
の方法論の紹介クイズに続けて、次のようなクイ
ズを導入しています。



人は誰でも豊かな経験を持っている

ファシリテーターは、まず以下のように板書し、次にそれぞれの空欄に入ることばを尋ねていきます。

- ① If I hear it, I willit.
- ② If I see it, I willit.
- ③ If I do it, I willit.
- ④ If Iit, I will use it.

答えとしては、上から順に、forget, remember, know/learn が入るのですが、肝心なのは最後の④の空欄です。この答えは、参加者から簡単には出てきません。ファシリテーターは辛抱強く働きかけながら参加者のアイデアを待ちます。するとやがて出てくるのが、find あるいは discover などという、日本語で言えば「発見」を意味することばなのです。

ここでファシリテーターが解説します。

自分で見つけたもの以外は、ほとんど忘れます。忘れてしまえば使うことはできません。この研修でも、あなた方が持ち帰って使うことができるのは、自ら見つけたことだけです。ただ誤解してほしくないのは、「聞くこと＝講義」に意味がないと言っているのではないということです。「見ること＝観察、視察、視覚的プレゼン」にも、「やってみること＝実習、演習」にも大いに意味があります。参加型の研修とは、参加者自身が自ら何かを見つけることができるように、これらの3要素をうまく組み合わせて導いていくことです。

このように、研修の基本的な方法論、つまり、参加者各自の持っているもの、とりわけ豊かな経験を分析することを中心に作業を進めていき、そこで最も重視するのは、それぞれが自分で何かを発見することである、ということがわかりやすく覚えやすい形で最初の段階で示されます。

その理解の上に立って、参加者たちは、いよいよカントリーレポートの発表や活動紹介、団体紹介などの最初の作業に取り掛かるのです。

【研修のすべての過程に必要なファシリテーション】

上記は、教室でのワークショップ形式のグループワークにおいて行ったものですが、視察研修（フィールドワーク）のオリエンテーションや現場での質疑応答、講義中の講師とのやり取り、個人演習の指導、カウンセリング的な相談など、研修事業のあらゆる場面でのファシリテーションも、基本的には同じです。それらすべての場面において、地に足の着いた主体的な学びを促進し、行動変化へと導くための働きかけを着実かつ効果的に行うための技能がファシリテーションなのです。

またそのような技能は、開発協力プロジェクトの現場でも大いに役立つのは言うまでもありません。ファシリテーターは、自らが身を持ってその方法論と手法を示すことで、研修員が、それぞれの現場に持ち帰って生かすことまでを視野に入れて、ファシリテーションしていくことが望ましいのです。

第二節 問題解決のファシリテーション

【研修の主目的は問題解決】

ファシリテーションの最大の目的は、当事者が自ら「見つける」、あるいは「気付く」ことを促すことにあります。では、そこではいったい、何を見つかったり、何に気付いたりするのでしょうか。

JICAをはじめ、開発協力における研修事業の

主目的は、途上国で開発事業に携わる人材の育成にあります。研修員としてやってくる人々は、それぞれの国や地域において、社会や人々が抱える問題の解決のために活動していることが大前提となっています。

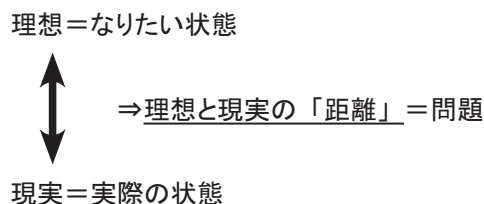
当然のことながら、主催者が研修に期待するのは、研修員にそれぞれの問題や課題の解決のために必要な知識、技能、態度などを身につけてもらうことです。ファシリテーションの主目的も当然そこになくってはなりません。つまり、研修員（参加者）が気付くべきは、それぞれが相対している問題の原因や構造であり、発見すべきはその解決方法でなければなりません。開発協力に限らず、日本国内での町おこしや地域開発などの社会活動、あるいはビジネスの現場などでの実践的なワークショップにおいては、問題や課題の解決が最大の目的のひとつです。

ここでは、そのようなプロセスをより効果的に進めるための手法を「問題解決のためのファシリテーション」と呼ぶこととし、それを学ぶことに焦点を当てます。なお、問題と課題は必ずしも同じではありませんが、その違いについては後で詳しく述べるとして、ここではより日常的に使われる語である「問題」に統一して話しを進めていきます。

【問題とは何か】

問題解決のファシリテーションとはどのようなものかを理解するために、まず、「問題とは何か」ということから見ていく必要があります。問題解決の第一歩は、問題を正しく把握することにあるからです。

問題はさまざまに定義できるでしょうが、もっともわかりやすく実践的な定義のひとつに、「問題とは、理想の状態と現実の状態の間の隔たり、ギャップのこと」、というものがあります。図式すれば以下ようになります。



この図式によれば、ありたい状態と実際の状態の間に距離があればあるほど、問題が大きいことになります。そして、問題解決とは、この距離をできるだけ縮めることと捉えられます。距離を完全になくすことが望ましいのはもちろんですが、そう簡単に行かないのが現実です。では、その距



離を縮めるためには、どうすればいいのでしょうか。

真っ先に思いつくのは、現実を理想に近づけるよう努力することです。それに対して、それとは逆の方法、すなわち理想を現実近づけるという方法も考えられます。つまり理想を下げることで、何の行動も起こさないままに、問題を解決する、あるいは緩和しようという試みが可能というわけです。問題解決のファシリテーションは、実際には、その両方のプロセスに関わることになります。

【それは本当に問題なのか？…問題を整理するためのファシリテーション】

問題解決をファシリテーションするためには、ファシリテーター自信が問題の構造についての理論的な理解を持っている必要があります。ここからは、いくつかの実例を基に、問題についての理解を深めていくことにします。まずは、ネパー

ル西部の辺境の村で、10年ほど前に本当にあった話を例に取ります。

電気がないことは、緊急の問題ではなかったわけですが、それは村人にとって問題ではなかったと言えるのでしょうか。そう言い切っていいのでしょうか。Kさんによれば、まだ誰も行動を起こしていない時点では、問題というより、願望に過ぎないと捉えたほうがよいとのこと。それによって誰かが何らかの苦しみや被害を蒙っており、さらには、何とかしようと行動する当事者の存在があってこそ、問題は本当に問題として捉えられるということです。逆にここでは、捉え方を変えることで、「電気がないこと」はとりあえず問題ではなくなったわけです。

では、村人の間で「問題」についての理解が変わって、上記のようなことになったのは、たまたまだったのでしょうか。もちろんそうではありません。Kさんはこのプロセスを意図的にファシリテートしました。そのファシリテーションがあったからこそ、村人は本当に取り組むべき問題に行き当たったのです。

『村の最大の問題は電気がないこと』

ある開発援助組織が、村の問題の解決方法を探るためのワークショップを、村人を集めて行った。その手始めとして、対処すべき問題の絞り込みを行った。皆であれこれ長い時間をかけて話し合った結果、村の最大の問題は「電気がないこと」だということで参加者が一致した。

そこまでのファシリテーションは先乗りした団体のスタッフが行い、それ以降のプロセスを、優れたPRAファシリテーターとして知られるKさんが担当することになった。次の手順として、Kさんは、村人にその問題の構造を分析してもらうためのいくつかのワークを実施した。参加者なりの分析が終わると、Kさんは改めてひとつの質問をした。その問題を解決するために現在までに行ってきた対策について教えて欲しいと頼んだのである。すると、それまでうるさいほど議論していた参加者の口がぴたっと閉じてしまった。

しばらくすると、ひとりがやっと口を開いた。「何だ、誰も何にもやっていないじゃねえか」。さらに少しの沈黙の後、もう一人が自分に言い聞かせるようにつぶやいた。「誰も何にもしてねえということは、もしかしたらそれは問題じゃねえのかもしれないな」。別の参加者がさらに続けた。「それに違いねえ。本当に問題だったら、絶対に誰か何とかしようとしているはずだもん」。

何時間も話し合っただけで合意したはずの「電気がないことこそ、この村の最大の問題である」という結論は、こうしてあっけなく反故にされた。その代わりに、村人たちは乾季の農業用水不足という別の問題をこの後の話し合いで新たに発見し、その後、村を挙げて解決に取り組んだ。Kさんのファシリテーションによって人々は本当の問題に行き着き、その克服に取り組んだというわけである。

まずKさんは、「電気がないのがこの村の最大の問題」という結論に疑問を抱きました。このような辺境の村では、電気がないのは自然なことであり、それを最大の問題と捉えるのはおかしいのではないかと直感したわけです。

ただし、そうした場合、「本当にそれが最大の問題なのですか？」と直接問いただすことはしません。代わりに、「それを解決するためにどんな努力をしてきたか」を尋ねてみます。その背後には、「深刻な問題であれば、誰かが何らかの行動を起こしているはず」という一般的な法則があります。この場合のKさんの仮説は、「おそらくそうではないはず」、というものであり、事実そうだったわけです。

ここで最も重要なのは、それを指摘したのはKさんではなく、そのような問題の理解に行き着いたのは、村人自身であったということなのです。つまりKさんの巧みな問いかけのおかげで、村人が自分で「気がついた」のです。まさしくこれがファシリテーションという行為なのです。

本当にそれは問題なのか、あるいはここで扱うべき問題なのかという疑問が生じたら、ファシリテーターは、まず「どんな対処をしてきたか」と問います。あるいは、「それで誰がどのように困っているか」を尋ねてみます。「本当にそれは問題ですか？」とは決して問わないことです。そう問うことで、ファシリテーターの意見や考えを相手に直接伝えてしまうことになります。そうすると参加者による自発的な気づきは起こりにくくなるのです。

つまり、Kさんは、たまたまこの問いを思いついたのではなく、ファシリテーションの定式に従ってやり取りを組み立てたのです。素朴な例ですが、ファシリテーションの本質的なあり方と具体的な手法がわかりやすく示されています。

【問題は別のところにある】

「それで誰がどのように困っているか」という働きかけの例を次頁に紹介してみます。あるファシリテーター講座での一コマです。

【固定観念とファシリテーション】

上記の「電気がない」の例でも、「机の上が片付かない」の例でも、本当はそれほど大きな問題ではないことを、当事者たちは問題として深刻に捉えていました。つまり問題をしっかり見定めていませんでした。ところが、ファシリテーションによって、それぞれの「電気がないことは大問題」という思い込みや、「女のくせに恥ずかしい」という思い込みの構造がより明確に本人たちの前に姿を現しました。そして、その瞬間に、それらが単なる思い込みであって真の問題ではないことに、それぞれが気付いたというわけなのです。

このように現実を見る目を曇らせている思い込みのことを、ファシリテーション理論では、固定観念、あるいは固定的な思考と呼びます。ファシリテーションの最大の目的は、こうした固定的な思考の枠から出て、問題の真の姿を直視することにより、行動変化へと至る意識の変革を当事者にもたらすことにありとされます。

「机の上が片付かない」のファシリテーション

ファシリテーション手法の実践的な練習として、「改めたい習慣」について相手にたずねていきながら、問題解決のための気づきを与えることを目的に、二人一組で互いにインタビューしあうという作業を行った。

ある国際協力組織の女性スタッフHさんと主催者団体のアシスタントスタッフMさんがひとつのペアになった。Hさんが挙げた自分の問題は「職場の机の上にいつも書類が乱雑に積み上げられていて、ぜんぜん片付かないこと」だった。すでにファシリテーションの訓練を受けていた聞き役Mさんは、講座で教えているインタビューの公式に沿って要領よく彼女の問題の分析を進めていった。

まず、「机の上が片付かないことで、仕事の効率が落ちているのか」とMさんは質問してみた。つまり「それで誰がどのように困っているか」を尋ねてみたわけだ。そうしたところ、彼女の答えは、「よく考えてみればそれほど落ちているわけではない」というものだった。「じゃ、どうして私はこんなに気にしているのだろう？」と自問する彼女にかまわず、彼は質問を続けた。「では、職場の同僚で、机の上がきれいに片付いている人がいますか？」と。彼女はしばらく考えてから、「います」と答えたのだが、あいにくそこで時間切れになり、やり取りを終えなくてはならなかった。

講座の次のステップとして、それぞれのペアによるやり取りの振り返りが始まった。やがて、彼女の番になると、Hさんは興奮気味に語り始めた。「私わかったんです。職場の同僚で机の上が片付いている人がいますか、と聞かれた時に。実は、いつもきれいに片付けている人は、男性職員だったんです。それを思い出した時、私、はっと気がついたんです。男性があんなにきれいに片付けているのに、女である私が乱雑にしていることに、私はコンプレックスを感じているんだ。だから、そのことがあんなに気になるんだ、と」

つまり、Hさんの本当の問題は、机の上が片付かないという物理的な状態ではなく、「女のくせに」とつい考えてしまう彼女の偏見、いわゆる「ジェンダーバイアス」だったのだ。ファシリテーションの公式にしたがって、聞き手が「それで何がどう困っているか」、困ったことがないようだったら、「それを解決している人が誰かいるか」という具合に対話を進めていった結果として、Hさん自身が自らこのことに気付いたというわけである。

それで机の上が片付かないという問題が解決できたわけではないが、Hさんは、少なくとも前ほど苦にならなくなったという。さらに、その後、より収納スペースの大きな机の導入を提案するなど、現実的な対策を進めたとのことである。

第三節 因果関係の分析こそ問題解決の鍵…

問題分析のファシリテーション

【問題分析のセオリー＝自分の都合のいいように捉える】

問題が真の姿を現したら、次はその解決に向けて問題の分析に取り組むことになります。問題を解決するために最も重要なのは、まずその原因を見定めることなのと言うまでもありません。ファシリテーターの力量が最も問われるのがこの分析作業のファシリテーションにおいてであり、ま

たファシリテーションの必要性が最も高いのもこの作業においてです。なぜなら、自分（たち）の問題を自分（たち）だけで正しく分析するのは、至難の業だからです。

そもそも私たちには、自分の都合のいいようにものごとを解釈する強い傾向があります。ですから、問題の原因を冷静に客観的に分析するのは、本人が考えているよりはるかに難しいのです。

問題の原因、つまりそれを形成している要因は、大きく外的な要因と内的な要因に分けて考えることができます。そして、その両方が複雑に絡み合っ「問題」という現象を生じさせています。たとえば、伝染病のような原因が明らかな現象であっても、実際に発病するに際しては、患者を取り巻く衛生状態や気候などの外部環境要因と、体質や体力、あるいは生活習慣など内的な要因の両方が複雑に絡み合っ病気として問題化します。同じ病原体に触れても、発病する者とそうでない者がいるのは、そのような仕組みによります。問題の原因を単独の要因に帰することには、常に慎重でなくてはなりません。

しかしながら、自分自身の問題の原因を分析する場合、自分の都合のいいように解釈する強い傾向を私たちは持っています。まず、よい結果、望ましい出来事については、その要因を自己の内側に求めようとします。つまり、よい出来事や結果については、自分の努力や能力という要因に光を当てたがる。逆に、悪い結果、望ましくない出来事については、外部環境や他者のせいにしたがるというわけです。心理学や脳科学などの人間の心を研究する科学によれば、このような性質は、私たちにもともと備わっている精神の自己防衛システムとも考えられるとのこと。

とはいえ、私たちが、そのような自己防衛本能に常に無批判に従っているわけではありません。たとえば、ものごとがうまく行った場合でも、自信があればあるほど謙虚な態度で臨むのが大人の振る舞いです。ところが、そんな立派な大人でもギャンブルやゲームの勝ち負けなどの無邪気な振る舞いが許される場面になると、つい本性を露呈させます。競馬で大穴を当てたなら、自分の慧眼を皆に触れ回らずにはいられません。逆に、はずせば運のなさを嘆くだけです。トランプやマージャンのような実力と運の要素が組み合わさったゲームであればなおさらです。勝てば実力、負ければツキのなさに原因を帰することの何

と多いことでしょうか。

あからさまに表現するかどうかは別として、あるいは、自分で認めるかどうかは時と場合によるとしても、私たちの心のうちで、そのような精神の自己防衛システムは常に働いているのです。問題分析のファシリテーションには、このような人間心理の仕組みについての明確な理解を持って臨む必要があります。

【持続的な開発と行動変化】

途上国の社会経済問題においても、当事者がその原因を外的な要因に求める傾向が強いのは、まったく同じです。

開発協力においても、問題分析を行うと、当事者たちは必ず、「資金がないから」「インフラが弱いから」などというように、外的な要因に根本を求めてきます。知識、技術の不足についても、それが自分たちの社会にとって新しいものであれば、一種の外的な要因と捉えます。最後は必ず、〇〇ができないのは、「教育がないから」「資金がないから」「技術がないから」という結論に達します。そうして、インフラ、技術、資金などの外からの援助が始まります。

もちろんそれが完全に間違っているわけではないのですが、問題は内的要因と外的要因が絡み合っ顕在化、問題化するのであって、単独の要因だけを取り除いても、根本的な解決には至らないのが現実です。外的な要因とともに、内的な要因を改善しなくてはなりません。個々人の行動変化、あるいは個々人の行動変化の集積である集団の行動変化がなければ、問題の根本的な克服はおぼつかないのです。

生計向上、農林水産業振興、教育、保健衛生など、いわゆる受益者の行動変化が伴わなければ、

援助効果の持続が期待できないことが明らかな分野のみならず、環境保全や平和構築、ガバナンスの向上など制度変革が柱となる分野においても、政府関係者を含む直接間接の当事者の行動変化が並行して起こらなければ、成果は上がりません。

言い換えれば、いわゆる「持続的な開発」のためには、当事者の行動変化が不可欠です。そして、ファシリテーションの機能に注目が集まっているのもそのためなのです。

『子どもの栄養不良の原因は家が貧しいから？』

問題分析と行動変化の関係を具体的に示すために、ある国際 NGO が行ったベトナムでの幼児の栄養改善事業のケースを紹介する。

1990 年代半ば、ベトナムは社会主義経済から市場経済への移行中であって、都市と近郊農村では、かなりのスピードで経済発展が進んでいた。その一方で、食料の配給制度が廃止され、従来国の負担で行っていた保険医療サービスのシステムが崩壊したため、貧しい農村では子どもたちの健康状態が悪化し、栄養不良の子どもが増えていた。そのような中、栄養不良の子どもが多い村に入った援助団体は、子どもたちを集めて給食活動を行ったり、貧困家庭に食糧支援を与えたりするのが普通だった。つまり、子どもの栄養不良という問題に対して、食料の不足という外的な要因に光を当てて解決を図ろうとする。ところが、子どもの生活状況の改善活動において豊富な経験を持つことで知られる国際 NGO、S 団体はまったく違ったアプローチを取った。

S 団体は、村の女性の中から保健ボランティアを募り、彼女らを集めて研修を開始した。そこではまず、「子どもたちの栄養不良の原因は何か？」という質問が保健ボランティアたちに投げかけられた。女性たちは、その第一の原因は、「家が貧しいこと」だと口をそろえて答えた。例によって、貧困、つまり食料の不足という経済的な要因が最も大きいと考えたわけである。そこで S 団体の担当者はたずね返した。「では、あなた方の近所には、経済的には貧しいのに、子どもたちは健康で発育がよい家庭はないのでしょうか」と。女性たちは互いに相談しあった末、「村の中に数軒そのような家が確かにある」という結論に達した。

S 団体はさらにたずねた。「では、貧しいのに子どもの発育がよいどうしてでしょうか」女性たちはいろいろ話し合ってみたが、誰もはっきりした答えが出せなかった。「それでは、実際に一軒一軒たずねて、秘訣を教えてくださいに行きませんか」と女性たちに呼びかけた。それに応じた女性たちに対して S 団体は、どのような聞き取りをすれば効果的に聞き出せるかの訓練をまず行った。そして村の中に送り出した。

彼女らは、貧しいのに栄養状態がよい家庭では子どもに何をどんな風にして食べさせているかを徹底的に探った。多くの場合、それは芋のツルであったり、小さな沢ガニやアサリであったりと、村では簡単に手に入るのに、食べるのに適さないとか小さな子どもに与えるべきでないと信じられているものだった。こうして村の女性たちは自分たちの手で、村で手に入る「安く栄養価の高い食品」を発見した。

続いて S 団体は栄養補給センターを開いて、栄養不良の子どもに給食を始めた。そこに子どもを連れてくる者（普通は母親か祖母）は、「調査で見つけた安く栄養のある食品」を一品、必ず毎日家から持参しなくてはならなかった。センターでは、それを皆で料理して S 団体が提供する補助食品といっしょに子どもに食べさせた。同時に、調査によって発見した「子どもを栄養不良にしない方法」を、保健ボランティアたちが毎日繰り返し親たちに教えるとともに、家庭での実行を約束させた。

こうして2年間かけて、親たちは「子どもを栄養不良にしない方法」を、実践を通して学んだ。それを指導し支える村の保健ボランティアと栄養事業運営委員会（村役場の幹部層が中心）のメンバーたちも、その過程で保健衛生と栄養についての知識を高めていった。初めのうちは、半信半疑だった村人たちが、このプログラムによって子どもたちが見る見るうちに回復し、親たちの意識と行動が変化していくのを目の当たりにして、関心と関与を深めていった。S 団体が去った後も、子どもへの食事の与え方は村人の間で習慣化して残り続けた。そこに参加しなかった村人でも、新しく生まれてきた子どもに何を食べさせどんな世話をすべきかがある程度わかるようになった。何より、世話好きな保健ボランティアの女性たちがその子たちを放っておくはずがなかった。このプログラムに参加することによって村人の間に起こった意識と行動の変化は、村の新しい文化として定着し機能し続けたわけである。

【内的要因に自分で気付く】

上記の事例を、行動変化の仕組みという観点からもう少し詳しく見てみましょう。前頁のベトナムの事例をご覧ください。

この画期的な住民主体プロジェクトは、「子どもが栄養不良になるのは家が貧しいから」という女性たちの固定観念を打ち破ることから始められ、その際のインパクトの大きさが彼女らのエネルギー源となりました。逆に、この固定観念から出発していたとしたら、外部者は、モノや金を与える援助に終始するしかなかったでしょうし、村の女性たちはそれをしぶしぶお手伝いするに留まっていたに違いありません。他のほとんどの援助活動がそうであるように。

しかしながら、飢饉などの特別な場合を除けば、幼児が慢性的な栄養失調に陥る最大の要因は、離乳食の不適切な与え方および下痢などの消化器系の病気の慢性化の2つにあることが、栄養学的には明らかになっています。子どもの栄養状態の改善は、食糧事情や衛生状況の改善という外部要因と合わせて、家庭の食習慣と乳幼児のケアの仕方の改善という行動変化、つまり内的要因の変化がなければ、決して実現されません。当事者のみならず、援助を与える側である私たち外部者もまた、外部から資源を持ち込むことで容易に改善できる外部要因に目を向けがちで、より困難な当事者の行動変化に踏み込むことは無意識に避けがちです。しかしながら、真の開発、持続的な開発は、内的な要因に光を当てることによってこそ成し遂げられるものなのです。

繰り返し述べてきたように、人は、内的な要因には自分では気づきにくい、あるいは気づきたくないという心理的なメカニズムが強く働き、それが因果関係を正しく分析することを邪魔します。だからこそ、ファシリテーションが必要となります。いかにして、当事者が、内的な要因に自分で気づき、直視し、受け入れ、その改善に向かって

行動を変えていけるかが、問題解決の真の鍵となるのです。

この住民主体栄養改善プロジェクトの場合、それを計画し実施を主導したのは、このような人間の行動原理と住民主体のプログラム開発に精通したS団体の熟練スタッフたちでした。その意味では、このプロジェクト全体が行動変化のためのファシリテーションを軸に組み立てられていたとも言えるのです。

【主体性とファシリテーション】

自分で原因を発見し、その結果行き着いた解決方法だけが真に自分のものになる。すなわち、「オーナーシップ」を持つことができる。これがファシリテーションの最も重要な原則であり、終着点でもあります。

それを目指して参加者に働きかけるに際して、常に心得ておかなくてはならない人間心理の法則がもうひとつあります。自尊感情と主体性の関係についての心理法則がそれです。外的な要因ならまだしも、内的な要因を他者から指摘されれば、自尊心が傷つく。自尊心が傷つくと、人の心的なエネルギーは下がります。すると、人は防衛的になり、素直に受け入れるのが難しくなります。「頭ではわかって、行動変化に結びつかない」というケースでは、このような心理的なメカニズムが働いていることも多いのです。こうなると、そこから先に進めていくのが難しくなります。

前述の栄養プログラムの場合、栄養不良の真の原因を村の女性たちが、自分で見つけられるように持っていくことで、行動へのエネルギーを湧き上がらせることができました。これがもし上から教えられたのであったら、ここまでの主体性と行動力は期待できなかったことは確実です。

人間の行動を支配するのは、論理よりも感情です。ファシリテーションを組み立てる際には、こうした人間心理のメカニズム、行動と意識との関係についての深い理解と洞察に基づき、手法を工夫し、自分の振る舞いを決めていく必要があるのです。

【問題と課題】

「それは本当に問題なのか?」、「真の原因を見よう」としないから問題が解決しないのではないか?」という問いを胸に、ファシリテーターは当事者に働きかけます。やがて、問題が本当の姿を現してきます。すると、「～がない」「～ができない」ではなく、「～できるようにする」「～を作り上げる」など問題の表現の仕方が変化します。問題と課題について統一的な定義は存在しないのですが、このような流れに沿うならば、単に困っている状態として漠然と捉えていた「問題」について、焦点が絞り込まれ、前向きな表現に記述しなおされたものが「課題」である、と捉えることができるでしょう。

第四節 ファシリテーションの手法

当事者が「問題の内的な要因」を「自分自身で発見する＝自分で気づく」、ことが行動変化にとって最も重要な条件であり、それを促すのがファシリテーションです。「教えたり」「導いたり」するのではなく、「促す」のです。ファシリテーションを「その気にさせること」と定義しているファシリテーターもいるほどです。

では、講師が教えるのではなく、自分（たち）自身で気づくようにファシリテーションするには、どうすればいいのでしょうか。人間の行動原理の理解の上にたったファシリテーション手法と

は具体的にどのようなものなのでしょう。

(1) 空中戦と地上戦の違いを理解する

【空中戦と地上戦】

繰り返しますが、自分自身の問題を正しく捉えるのは至難の業です。ファシリテーターの役割が必要なのはそのためなのですが、グループで作業を行うことで、より複眼的な考察が可能になり、経験の量も質もさらに豊富になるため、学びの機会も多くなり、また互いに励ましあうことで、気付きのプロセスがより促進されます。こうしたグループのダイナミズムを利用することで、ファシリテーションはより効果的なものとなります。

グループワークでは、用意した材料や仕掛けを使いながら作業をする場合も含め、常に中心となるのは、議論あるいは話し合いです。その際、参加者に自由に話し合ってもらおうと、テーマに関わらず、次のような2つの現象が起こりがちです。研修のコーディネーターや通訳が頻繁に遭遇する現象です。

まず、声の大きい少数の参加者が場を独占し、発言頻度にも内容にも大きな偏りが出ること。特に議論好きな文化を持ち、かつ英語を日常的に使うことの多い国や地域からの研修員と、そうでないところからきた研修員とが混ざっている場合は、その傾向が著しくなります。

次に、こうした状態になると、「議論が上滑りする」という問題が起こりやすくなります。抽象的な議論に終始して、身のある議論になりません。一般論が続いたかと思えば、今度は極度に自分の状況に引き付けた話しになります。講師なりコーディネーターなりが介入して、何とか本筋に戻りはするものの、これでは、適切な問題分析や気づきの実現にはほど遠く、本当に学びがあった

のかどうか大いに疑問です。議論、ワークショップ、あるいは講義の中での Q&A を問わず、こんなことの連続で研修が過ぎていってしまって徒労感だけが残った、という苦い経験を持っている方は少なくないはずです。

ファシリテーターに最も求められていることのひとつは、こうした状態に議論が陥るのを避けて、実のある議論、学びの多いやり取りに導くことです。

それが可能になるためには、何よりもまず、ファシリテーター自身が、「地に足の着いたやり取り（議論）」と「上滑りするやり取り」との違いを明確に理解し、意識している必要があります。ちなみに、会議の進行手法などを扱うことの多いビジネスファシリテーションの分野では、上滑りするやり取り、抽象的で観念的、実りのない議論のための議論を、「空中戦」と呼び、それに対して、地に足の着いたやり取りを「地上戦」と呼んでいるとのこと。戦争用語を多用するのはなるべくなら避けたいのですが、ファシリテーションにおいて非常に重要な考え方をわかりやすく覚えやすく示すことができるので、この呼び方を使って話を進めていくことにします。

なお、地に足が着いた議論にするためには、その都度、発言者が適切であることが前提となります。場に応じた発言が、ふさわしい者から出てくるためには、一部の者だけが場を占有することは避ける必要があります。上記の2つの現象は根のところでつながっており、ファシリテーターはそこをしっかりと押さえることで、両方の問題に対処することが可能となります。

【朝ごはんにはいつも何食べる？】

地上戦と空中戦の違いについて見ていくために、まずは、ある国際協力 NGO が、バングラデ

シュで、現地人スタッフに対して行った村落調査手法研修の一コマを紹介します。

研修参加者は、村で働くスタッフ 5 名あまりでほとんどが女性でした。講師はまず次の質問から話を切り出しました。

「朝ごはんには、あなたは何が好きですか」

一番前に座っていた女性 B さんが答えました。

「チャパティ（インド風薄焼きパンの一種）です」

講師は、さらにたずねます。

「では、普段、あなたは何を食べていますか」

B さんが答えます。

「チャパティです」

同じようにたずねます。

「今朝、何を食べましたか」

B さん「ご飯です」

講師「では昨日の朝は？」

B さん「ご飯です」

講師「一昨日の朝食は？」

B さんは苦笑いしながら答えました。「ご飯です」

講師「その前は？」

B さん「よく憶えていませんが、たぶんご飯だと思います」

皆の笑いが治まるのを待って、講師は次のような説明を始めました。

「私は朝ごはんに関連して三つのタイプの質問

をしました。第一番目が、『何が好きか』。二番目が、『普段、何を食べるか』というもの。三番目が『今朝、何を食べたか、昨日は、そして一昨日は』というように順に聞いていくものでした。こちらの一番目は、好き嫌いなどの『感情、あるいは気持ち』をたずねるための質問でした」

そこで講師は改めて質問します。

「では、『事実』をたずねるための質問はどれですか」

すると、Cさんがと答えました。「二番目です」

講師「じゃあ、三番目は？」

Cさん「これも事実です」

「すると、二番目の答えと三番目の答えが食い違ったのはなぜだろう」と講師がたずねたところで、Bさんがことの次第を悟ったのです。

「二番目の質問は、一見事実をたずねているようですが、そうではありません。事実をたずねているのは三番目だけです」

講師「では、二番目の質問はいったい何をたずねる質問だったのでしょうか」

Bさん、「たぶん、私の考えだと思います」

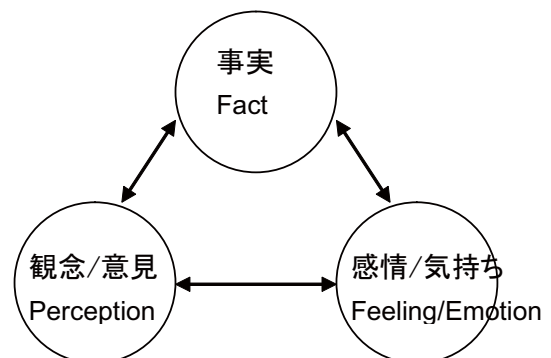
講師「そうなのです。『いつもは』、『普通は』、『一般に』、等々を枕詞においた質問は、事実だけをたずねているわけではありません。Bさんも気が付いたように、このように聞かれた場合、人はむしろ、その人の考えや意見を述べることのほうが多いのです。『朝食にはいつもチャパティを食べている』というのは、Bさんの考えにすぎず、少なくともここ一週間ほどの事実ではありませんでしたよね。それなのにBさんは、ご自分では事実を述べていると錯覚したわけです」

このように、その錯覚こそが、議論や質疑応答における空中戦の元凶なのでした。それを避けるためには、ファシリテーターがまず、その仕組みについて熟知していなければならないのです。

【現実を構成する三つの要素】

カウンセリング心理学によれば、人間の現実とは、上記の3つの質問がそれぞれたずねているところの3つの基本要素によって成り立っているとされます。すなわち、「感情、気持ち」、「考え、観念」、「事実」の三つです。このうち「感情、気持ち」は動物的な要素です。「考え、観念」はいうまでもなく人間独自のもの。「事実」はそれらの基礎にある物理的な要件と考えられます。図式すれば以下ようになります。

現実を構成する3要素 ＝「事実」「観念 / 考え」「感情 / 気持ち」



ファシリテーターは、議長ではないし司会者でもありません。議論を強引にコントロールしてしまうと、参加者の主体性を損ないかねません。あからさまな介入はできる限り避けるのがファシリテーションの原則です。とはいえ、意図的な介入を避けては通れない場合もあります。その必要性和タイミングを見計らうことができるためにも、ファシリテーターは、まず、参加者の発言が、この3つのうちのどの要素を中心としたものか

を常に識別しながら、議論の行方を見守る必要があります。

中でも、特に注意を払うべきは、質問と答えとの間に起こるすれ違いです。質問したほうは、事実を尋ねるつもりで、たとえば、「～は、あなたの国ではどうですか」という質問をしたが、答える側はそのような一般化された質問に対して正確に答えるだけの情報を持っていないので、仕方なく、自分の考えを交えながら回答します。その発言に対して、さらに誰かが自分の考えで反論したり、あるいは別の視点から意見を述べたりし始めると、空中戦に突入します。この経緯を冷静に観察することにより、議論が空を飛び交い始める仕組みを理解することができるようになります。

(2) 空中戦を防ぐ技法

空中戦がどのようにして始まるのかを、観察を通して理解できたとします。その視点を持ちながら議論を見守る姿勢も身につきました。

次は、空中戦をどのように防ぐかを具体的に見ていきましょう。現実の場面では、空中戦がひとたび華々しく始まってしまうと、押さえ込むのは容易ではありません。起こってしまったものを抑えるのに比べれば、それを防ぐための手立てを初めから講じておくほうがずっとやさしいのです。

いかなるグループワークにおいても、進め方や関わり方に関して共通のルールが合意されていなくてはならず、そのもっとも基本的なものをワークショップ用語ではグランドルールと呼ぶようです。参加型のワークショップでは、ファシリテーターは、それをことばで示すと同時に、自ら身をもって体现することによって、参加者にメッセージを伝えていく必要があります。したがって、この場合、ファシリテーター自身が、空中戦に応じない、空中戦を持ちかけないという姿

勢を明確に示しておくことがまず最も重要となります。

【空中戦に決して応じない】

いかなる研修であれ、ワークショップであれ、開始早々の時点では、主催者側が手配したコーディネーターやファシリテーターへの参加者の心理的な依存が大きいものです。参加者同士で非公式におしゃべりすることはあっても、講義中や視察中に、急に見知らぬ同士が議論を始めることはまずありません。それに比べれば、コーディネーターやファシリテーターに対して意見を求めたり質問を投げかけたりすることのほうが、圧倒的に多いはずで

す。鉄は熱いうちに打てというように、その段階がグランドルールを徹底させるための最高の機会なのです。つまり、その段階で空中戦に応じなくせをつける必要があります。

仮に、研修員から、観念的、抽象的、あるいは一般化された質問や同意を求める投げかけがあったとします。ファシリテーターは、決してそれに正面から応じてはいけません。もちろん、撥ねつけたり、無視したりしてもいけません。不快な表情も決して見せてはなりません。「なるほど、あなたはそう思うんですね」あるいは「私にはわかりません」などと軽く応じておいて、にこやかに別の話題に移るのが最良の方法です。

研修員から求められて意見を言うのは、ファシリテーターにとって決して不快なことではありません。それもあって、空中戦の誘惑に耐えるのはそう簡単でないのが現実です。心してかかる必要があります。

声の大きい英語の達者な研修員の中には、開発に関連する用語に通じている者が多いことで

しょう。その人たちの口からは、「それはガバナンスの問題ですよ」、「持続性はどうなるのですか」「日本には豊かなソーシャルキャピタルがあるからでしょう」などなど、空中戦の材料がいくらかでも出てきます。

そうした中、ファシリテーターが観念に対して観念で応じる姿勢を見せてしまうと、それが全体のルールになります。逆に、絶対に応じないという姿勢を示し続けられれば、やがてそれがグランドルールになります。一度や二度のやり取りで、参加者全員がそれに気付くことは期待できませんが、何度か繰り返すうちに、こちらの意図を理解してくれる勘のいい参加者が必ず現れてきます。あとはその数を増やしていくだけです。やがて過半数ほどがそうなれば、全体のやり取りはぐっと地に足がついてくること請け合いです。

【地上戦を挑む】

空中戦の始まりに際しては、答える側でなく、質問する側により大きな責任があります。事実を聞くつもりなのに、その質問の仕方があまりに一般的なため、あるいは観念的、つまり、状況分析を共有しないままに、因果関係の分析を急ぐような質問…代表的な質問が「なぜ？」…をする。すると、答える方は自分の意見や考えを述べるしかなくなります。ファシリテーターが研修員に質問する際には、そのようなパターンを避けるよう徹底的に心がける必要があります。

具体的なやり方として、最も有効なのは、いま私がしようとしている質問は、上記の「事実」、「観念／考え／意見」、「感情／情緒」のうちのどれを尋ねようとしているものかを、常に意識しながらやり取りすることです。その上で、できる限り、観念的なやり取りを廃し、事実に基づくやり取りに徹するよう率先して努める。これがファシリテーションの鉄則です。

その場合、重要なのは「事実」「観念／考え／意見」、「感情／情緒」の3つの見分け方、区別の仕方です。厳密に考えると非常に複雑なことになるので、深入りは避けて、もっとも簡単な方法を紹介します。それは、「事実」の確認方法です。事実とそれ以外の区別さえ大まかにつけることができれば、実際の場面で使うためには十分です。

まず英語の代表的な疑問詞（Question Tag）、5W1Hについて思い出してください。

Where When What Who Why そして How です。ではこのうち、事実を尋ねる際に使用する疑問詞はどれで、意見や考え或いは感情を尋ねる際に使うのはどれでしょう。

難しい話ではありません。Where When What Who の4つは単純な事実を聞く際に使います。How は、How much? あるいは How did you come from there? などと使う場合は事実を聞きますが、How are you? や How do you think? などの場合は、考えや感情を聞くために使われます。それに対して Why は、行為の動機や現象の原因を聞くのに使われるため、多かれ少なかれ答える側の考えや見解が入ることは避けられません。

このように当該質問が、どの疑問詞を使うものに注目すれば、それがどの要素を訪ねているものか見分けることが可能になります。特に、あらゆる事実は、時間と場所を伴って生起するものであるから、それについて、Where と When を特定する質問ができるようであれば、それは事実と見なされるし、そうでなければ、考え (perception) が感情を表すものと理解してよいでしょう。

ちなみに、先の例の中の「いつも何食べますか」は、時と場所を特定できないので、事実を尋ねているとは言えません。それに対して「今朝何食べましたか」は、場所も特定できるので、事実を尋

ねる質問と見なされます。

一方、**How** を使った質問は、漠然としたものになりやすく、こちらが事実を聞いているつもりで、相手は考えや感想を述べるというパターンを招きやすいことに注意する必要があります。

もっとも危険なのは、**Why** です。前述のように、人は自分のことに関する因果関係の分析においては、時分に都合のいい解釈をしたがる強い心理的な傾向を持っています。ファシリテーターは、

なるべくなら **Why** を使うのを避けたほうが得策なのです。そう聞きたくなかった時には、質問を一度飲み込んで咀嚼しなおし、事実を尋ねるための他の疑問詞を使って質問を組み立てなおすといでしょう。

Why を使うにしろ使わないにしろ、とにかく、「考え/観念」を聞くような質問は避けるのが賢明で、仕方なくそうする場合は、意図を明確にすべきなのです。

『地上戦に持ち込むための手順』

やり取りの手順を順を追って以下に示します。

声の大きい者が自分の経験や考えを一般化することで空中戦に持ち込もうとしたなら、それに応じないで受け流すなりやり過ごすなりする。

それから、話題を他に転じる。あるいは可能であれば、声の小さな参加者の方に向き直り、声の大きい参加者が提起した話題や課題に関連させて、「これについて、あなたの経験は？」などと経験や実情を具体的に聞いていく。

その際、声の小さな参加者、特に英語があまり得意でない相手には、なるべく答えやすい質問、つまり単純な事実を丁寧に聞いていく。一問一答で受け答えできる質問を続けていく。具体的には、同様、あるいは類似の経験や状況について、「～したことがありますか？」、「～を知っていますか？」などと聞く。

経験がなかったり、知らなかったりしたら話題はそこで終わり。それがあれば、さらに具体的に、「いつですか？誰がですか？何をですか？いくつ？いくら？どこで？」などと事実を尋ねる疑問詞を使いながら話しを進めていく。

その際、意見や感想はもちろん、気づきや学びについても、こちらからわざわざ尋ねる必要はない。本人が語りたければ、必ず語ってくれる。

研修プログラムなどの初期段階で、このようなやり取りを繰り返し行うことにより、(1) 声を出しにくい人に常に配慮する、および(2) 抽象的、観念的なやり取りや一般論中心の議論を避け、それぞれの経験に基づいた具体的なやり取りをする、という2つのグラドルールをファシリテーターが身をもって示すことができます。研修全体が、地に足が着いたものになるためには、初期段階でのこのプロセスがきわめて重要であり、最大限の注意とエネルギーを払って、観察と働きかけを行っていく必要があります。

【空中戦と地上戦の具体例】

次に、空中戦を防いで、地上戦を行うための具体的なやり取りの例を示してみます。実際のケースに少々手を加えてわかりやすくしてあります。

講義の後の議論の中で、ある国からの研修員、Cさんから、「私たちの組織でも、マイクロ・ファイナンスの導入を計画しているのだが、どうすればうまく行くか、教えてほしい」という投げかけがありました。特に相手を指定していたわけではありません。

この場合、ファシリテーターには大きく2つの対応の道があります。ひとつはまったく介入せずに、流れに任せておくことです。このような一般論を軌道修正してくれそうな者を研修員の中にすでに見つけているのであれば、それが最良の道です。

まだその確信がない場合は、こちらから働きかけたほうがよいでしょう。放っておくと必ず空中戦に突入します。

その働きかけにも2つの道があります。

ひとつは、質問者Cさんを直接相手にするやり方です。すなわち、この場合であれば、「その計画の導入は、いつ、誰が、言い出したのか?」、「その契機を作ったケース（クレジットを必要としていると考えられる個人、あるいはグループ）に立ち会ったことがあるか?」「それはいつ、どこで、誰で、何のために、いくら必要だったのか?」などと具体的かつ詳細に聞いていきます。Cさんが、それらに着実に答えられるのであれば、ひとしきり聞いてから、他の研修員にアドバイスを求めればよいでしょう。具体的で実りある議論が展開されます。

しかしながら、現実には、その研修生は具体的なケースについて詳細を知らない可能性が高そう

でした。ファシリテーターは、皆の前でそのことが明らかになることで、Cさんの自尊感情を損なうことを恐れ、直接のやり取りを避けて、次のように働きかけることにしました。

ファシリテーターは、研修生の中から、あまり積極的に発言しないが、マイクロ・クレジットの活動経験があると考えられる者、Dさんに当たりをつけ、前述したのと同じように、事実を細かく確認する質問を繋ぎながら、受益者の現実を浮かび上がらせていきました。「Dさん、あなたは以前の自己紹介で、経験があると言っていました、それはいつごろのことですか?どこです?相手は誰でしたか?」という具合にです。一問一答、シンプルな事実質問を重ねるだけなので、英語の得意でないDさんも、着実に明瞭に答えてくれました。

そうしているうちに、Dさんは、マイクロ・クレジットの運営において留意すべきことを具体的に思い出したようで、自分から語り始めました。内容は省きますが、Dさんがいかに豊かな経験と知恵を持っているかが、皆に対して明らかになった瞬間でした。

一方、最初に質問したCさんは、自分が具体的なケースについてよく知らないままに質問したことに気がついたようで、「帰国したら、対象者にしっかりインタビューして、今教えていただいたことが当てはまるかどうか、検討してみます。ありがとうございました」と言って、その場を収めたのでした。

実際の場面では、質問者が具体的なケースを持っているか、あるいは知っているかどうかについて誰も尋ねないことがほとんどです。もし、彼なり彼女なりが、マイクロ・クレジットを必要としている具体的なケースを知らないのであれば、長い時間を費やし、詳しく検討しても、持ち帰ることのできるものは非常に限られます。にもかかわらず、それぞれが、実際に自分が関わったので

もないケースも含めて、知ったかぶりに報告しながら、アドバイスしたり、議論したりして時間が費やされることのなんと多いことでしょう。

そんな議論ややり取りのくせをつけてしまわないよう、ファシリテーターは、最善の努力をしなければならないのです。実際には、その後も地に足の着かないやり取りはたびたび起こってくるでしょうが、その際、ファシリテーターに代わって、議論を空中から地上に引き降ろしてくれる者が、参加者の中からやがて必ず現れます。こうして、場が参加者のものになっていきます。つまりオーナーシップが場に移っていきます。

【ファシリテーションの鉄則】

すべては最初が肝心です。4週間の研修であれば最初の1週間で、1週間（5日間）の研修であれば、最初の2日間で、一日の視察研修であれば、出発前のオリエンテーションと現場での最初のやり取りで、成果への道が敷かれてしまうと肝に銘じるべきです。

事実に基づいてものごとを分析するというルールが確立し、それぞれの具体的な経験に沿ってやり取りを進めていくことができるようになれば、新たな発見や学びは、研修員同士のやり取りの中から、あるいは、講師とのやり取りを通して、いくらでも起こってきます。

思い込みや固定観念は、事実を検証しないままに分析を繰り返す中で作り出され、強化されるものであるからこそ、逆に、事実に基づいて、地に足の着いたやり取りを進める中で解体され、捉えなおされることになります。新鮮な事実を前にして、人はじっとしてられません。必ず自分で分析を始めます。事実に基づいた分析から気づきが起こり、学びが生じます。気づきの際の喜びや驚きが、行動変化へと繋がる意識の変革のためのエ

ネルギーとなるのです。

それらの学びや気づきについては、必ず本人が自分のことばで語る必要があるのもそのためです。他者が、いわんやファシリテーターが代わって言ってあげるなどという行為は絶対に慎まなくてはなりません。場合によっては、しつこくせつについてもいいし、途中までこちらが言いかけてもかまいませんが、気づきのことばの核心部分、つまり最後の一言は、絶対に当事者が語るべきです。これがファシリテーションの鉄則です。

当事者の課題に関する誤った思い込みや歪んだ固定観念には、外部者、第三者のほうが先に気が付きやすいものです。前述の「電気がないが最大の問題」の場合も、ファシリテーター K さんのほうが先に疑問を抱きましたが、気づきのことばは、村人に言わせるように K さんはファシリテートしました。「いつも朝ご飯に何を食べる」という質問が尋ねているのは、事実ではなく彼女の考えに過ぎないことも、彼女自身が気づきました。「机の上が片付かない」という H さんの問題の場合も、彼女が自分で気付いたからこそ、そこから開放されたのです。

先に気付いたなら、先回りして指摘したり、強く灰めかしたりする誘惑にかられるのが人情です。しかしながら、ここで先走って他人が指摘してしまえば、何よりも本人の気づきになりません。また、自尊感情を損なうことで、関係がギクシャクする恐れもあります。

そんな時、ファシリテーターは、他者から指摘されなくても自らの固定観念に自ら気づき修正していく能力が人間には備わっていることを固く信じて、どっしり構え、当事者の気づきを待つしかありません。すべての人は、自分の課題を解決するために必要な知恵を自分自身の内に持っているという強い信念に立って「信じて待つ」のみです。これが、ファシリテーターに最も必要な態度です。

ファシリテーターは、当事者による安易な自己分析を、軽々しく信じてはいけません。その一方で、参加者ひとりひとりの持つ、潜在的な知恵とエネルギーに対して絶対的な信頼を置きながら、働きかけなくなくてはならないのです。

ファシリテーター5つの心得

- 1 「大切なメッセージは、ことばによるだけではなく、自分が身を持って示せ」
- 2 「ことばを疑え。しかし、人を信じろ」
- 3 「すべての人は豊かな経験を持っており、それを分析することで最大の学びを得ることができる。それを常に強く信じる」
- 4 「自分で見つけたものは、自分で使う。だから最後の一言は当事者に言わせる」
- 5 「信じて待つ」

第 3 章

参加者の主体性を引き出すカリキュラム

この章の概要

せっかく日本に来てもらったのだから、あれも見せたい、これも伝えたい……。研修目標を達成するためには、このことも教えなくては、あそこも行かなくては……。このように、本邦研修のカリキュラムを設計する際には、どうしても「詰め込み」主義に陥りがち。しかし、忘れてはならないのは、「人間は教えられたことすべてを理解できるわけではない」という原則。むしろいろいろ詰め込まれると、本来ならわかることも理解できなくなる可能性がある。研修員主体の学びの場を作り出すためには、充分余裕をもったスケジュールを組み、振り返りや行動計画作りのための時間をしっかりとり、研修員自身が考え、話し合い、学びを整理する場を作ることが重要。研修員主体の学びの場をファシリテートすることは、モジュール化をすすめる達成度の評価を重視する JICA 研修の重点方針にも沿っている。

第一節 カリキュラムデザインの陥りやすい罠

この章では、研修員の来日から帰国までの間の本邦研修のカリキュラム（日程構成含む）をどのように組んでいったらいいのか、「研修員の主体的な学びを促す」ファシリテーションを念頭に置きながら考えていきます。それぞれの本邦研修には、JICA が策定した「実施計画書」があり、そこには上位目標、案件目標（アウトカム）、成果（アウトプット）および成果確認の方法等が記載されています。研修カリキュラムのデザインは、この実施計画書に対応し、目指す成果を生み出すためには、何について、どのような手法で、どんな日程でコースを組んでいくのかを考えていく作業となります。

では、このカリキュラムのデザインについて、どのような基本的考えにたったらいいのでしょうか。まず次頁の表をご覧ください。ある架空の研修日程表（最初の一週間分）です。

さて、このカリキュラムにはどういう問題があるのでしょうか。まずは、皆さんそれぞれで、研修員になったつもりで、考えてみてください。

日付	内容
1 日目	ブリーフィング／プログラムオリエンテーション
2 日目	講義：日本における△△制度の概要（10 時～12 時） 講義：日本における△△制度の歴史（13 時～14 時半） 講義：△△制度の運用にかかる現状（15 時～17 時）
3 日目	移動（◆◆市へ） 歓迎の挨拶 講義：◆◆市の概要（14 時～15 時） 講義：◆◆市における△△制度の取組み（15 時～16 時） 講義：◆◆市〇〇町支所の概要（16 時～17 時）
4 日目	視察：〇〇支所の訪問、△△制度の運用に関する講義 視察：△△制度に関連する事業所訪問 視察：農家訪問、インタビュー
5 日目	◆◆市の観光名所◎◎を訪問の後、JICA センターへ帰着
6 日目	休日
7 日目	☆☆市へ移動 表敬訪問：☆☆市長／★★県庁（14～15 時） 講義：日本の●●政策について（15 時～17 時） 懇親会（18 時～20 時） （以下略）

では、この研修に参加したAさん（インドネシア）の心の声を聴いてみましょう。

【第一日目】

昨日来日。まだ夜行便の疲れが抜けないなあ。今日は朝から説明ばかり……。でもいよいよ研修が始まる。どんなことに出会えるか、楽しみではある。一緒に研修に参加している他の国の人たちとも、いろいろ意見交換したいものだ。

【第二日目】

今日も朝から講義につぐ講義。最初は緊張していたが、講師のお話しも早口でパワポの資料も字がたくさんで、わからないことが多く、午後はだんだん眠くなってきた。中身は自分の仕事に関係ありそうで、いくつか質問もしたいのだけど、時間がなくて、発言できなかった。そもそも、インドネシアの現状や、自分の抱えている問題意識を話す機会が全然なくて、ちょっとフラストレーション。

【第三日目】

朝から移動して、ここ◆◆市にやってきた。初めてみる日本の地方都市と途中の車窓から見た農村風景に、期待感が増す。でも市役所で挨拶のあとは、ずっと会議室で講義が続いている。日本の行政制度はインドネシアとずいぶん違うみたいなので、質問もいっぱいしたいけど、全然しないうちに今日も時間切れ。はやく現場を見たい。

【第四日目】

ようやく現場を見て、お話しを聞き、質問することもできた。△△制度とはいったいどういうものなのか、少しわかったような気がする。でも、朝から矢継ぎ早にいろいろなものを見せられて、それぞれの繋がりがまだ見えてこない。研修参加者の仲間とも、見たこと聞いたことを話し合って整

理したいのだが……。

【第五日目】

昨日見聞きしたことをもとに、もう少し深めたいし、市役所の方に質問もしたかったのだが、今日は朝から観光名所を見るだけで、話す機会がなかった。

【第六日目】

JICAセンターに戻ってきた。これまでの一週間を整理したいし、何をどう自分の仕事に役立てるのか、考えたい。でも今日は休日で、セッションはなし。そして明日はすぐ移動して、また別のテーマで講義があるらしい。そっちも気になるし、まあ、この一週間のことは、いずれ仕事に戻ったら思い出すこともあるだろう。この週末は買い物三昧だな。研修のことはあまり真剣に悩んでも仕方なさそうだから、これから1週間の日本滞在、できるだけ楽しむようにしよう。研修員仲間と一緒に外出すれば、いろいろ話もできそうだし……。

【第七日目】

今日は最初に表敬訪問が2つ。これってどういう意味があるんだろう？まあ、我々が歓迎されている、っていうことかな。そしてまたまた講義が続く。いろいろ質問もしたいし、何よりも実際に見せてもらいたいのだが……。懇親会で打ち解けた感じになったのはよかった。

もちろん、上記の「心の声」は創作ですが、先に示したような研修カリキュラムで進められた場合、多かれ少なかれ、研修員たちはこのような精神状態になってしまうのではないのでしょうか。そこには、研修員が「受身」の状態に終始し、「自ら積極的に調べ、何かを発見していこう」という姿勢が生まれていません。来日直後はやる気も充

分あったのに、研修を受けているうちに、それがなくなり、受身で日程をこなしていだけになってしまう。「研修員が学びの主体となる」研修になっていません。

このような事態を生み出してしまう要因の一つとしてはっきりしているのは、何よりも、「詰め込みすぎ」のカリキュラムにあります。せっかく日本に来てくれたのだから、あれも見せよう、これも伝えよう……。カリキュラムを組む側が、このような心理状態になってしまうことは理解できます。すべての本邦研修には案件目標があり、目指す成果に対応した単元目標が明確化していますから、「このことを達成するためには、ここまで知ってもらわないと……」と考えるのも、自然なことでしょう。しかしここに落とし穴があります。

カリキュラムを組むときに、我々が無意識の前提にしてしまいがちなことがあります。それは、「教えたことはすべて伝わる。伝わったことはすべて活用される」

と考えてしまうことです。でも、皆さんそれぞれが、ご自分の学校での経験から、「先生から教わったことがすべて理解できて、活用できているか」について思い起こしていただければ、それはとても楽観的すぎるのがわかると思います。前節でも書きましたが、受身の姿勢で「伝えられた」ことは、なかなか定着するものではありません。ところが、研修カリキュラムを組むときになると、どうしてもその原則を忘れて、「とにかくこれとこれとこれが必要だから、スケジュールに組み入れよう」となってしまいます。これが、カリキュラムデザインの陥りやすい罠です。

第二節「研修員主体の学び」を実現するカリキュラム

では、カリキュラムを作成する際、「研修員主体の学び」を促進するためには、どのような点に留意すればいいのでしょうか。いくつかのポイントを挙げたいと思います。

(1) 最初が肝心：自ら発見する場であることを確認

研修が始まる時は、殆どの研修員が緊張しつつ期待をもって臨んでいると思います。「鉄は熱いうちに打て」との格言の通り、研修初期の段階で「この研修は受身でなく自分で考え、自分で発見していくことが大事なんだ」と思ってもらうことが重要です。そのためには、最初の段階で講義を連続していれるのは得策ではないでしょう。研修員自身の体験を語ってもらったり、研修員同士で話し合ったりする場を作ることで、この研修が「一方的に何かを見聞きして受身で考える」のではなく、自分で考え、質問し、話し合いながら新しい知を創造していくものだ、という気になってもらえると思います。(初期のワークショップ手法については第四章に詳述)

(2) 課題を明確にする作業

最初の段階でもう一つ大事なものは、この研修で何を学ぼうとするのか、その課題を明確にすることです。研修のメインテーマに関連して、自分の職場や社会において、どんな問題に直面しているのか。これをこの段階で客観化しておくことで、日本での研修で何を学んだらいいのか、ある程度明確にすることができるでしょう。もちろん、「自分は（自分の職場は）何が問題なのか」ということ自体がよくわかっていない、ということも考え

られます。そもそも、「何が課題なのか」がしっかり把握できれば、後は自分たち自身で努力して解決していけばいいのですから、半分以上解決したも同様、という考え方もできます。ですから、この段階でできるのは、自分自身の職場や仕事を振り返り、どんなことにつまずき、どんな障害に出会っていたかを振り返る作業だと思います。このような自分自身の現実を振り返ることで、研修に臨む姿勢やある程度の獲得目標が明確になります。(第四章第一節も参照)

(3) 講義は一日2コマが限度

人間が一日に新しいことを吸収できる量には限りがあり、それは残念ながら年齢とともに減っていく、というのが経験的に明らかであると思います。10代20代の学生であれば一日に3コマ4コマの講義をこなすことができても、ある程度の年齢を過ぎると、とても難しくなります。一日に講義は2コマ、合計3～4時間が限度ではないでしょうか。講師が日本語でお話しされる場合は特に、通訳が入るので中身がぶつ切りになり、集中して聞きにくくなります。このことを逆から考えると、講師の方には、通訳なしでも1時間半、通訳つきだと1時間以内の内容に留めてもらうよう、事前をお願いしておく必要があると思います。そして、その内容量に応じてカリキュラムを組んでいきます。

なお、冒頭の表(架空の研修日程)にあるように、まず最初に講義として概論や全体説明を行って、その後で視察を行う研修が少なくないようです。もちろんそのやり方でもいいのですが、場合によっては、その逆、つまり最初(といっても、自ら学ぶ場である確認作業と課題の明確化をした後)に視察なり体験なりを行い、そこで感じ取った疑問をもとに、講義を行う、という形がより効果的、ということもありえるでしょう。

(講義の際のファシリテーション技法については第五章を参照)

(4) 質疑応答や討論の時間を必ず入れる

講義や視察の際につい忘れがちなのは、質疑応答の時間を入れることです。概して日本人以外の人たちは、質問をすることに躊躇しない傾向があります。そして、質問を積み重ねていくことで、理解していく、というプロセスがあります。ですから、1時間の講義でしたら20分～30分は質疑応答の時間を入れていいでしょう。また講義の前にまず質問を受け付ける、というやり方もあります。

それから、講義の内容の理解を深めるために、研修員同士の話し合いの場を作る、というのも有効です。これは講義の時間帯の中にグループ討論的に入れてもいいですし、独立したコマとして、「講義や視察の振り返り」的に討論の時間を入れるというのもありえるでしょう。(これら討論のファシリテーションについては第五章で詳述)

(5) 視察の前後に時間をとる

視察の前にあまり説明を長くするのは考えもの(それよりも、実物を前にして説明してもらったほうがはるかに理解しやすい場合があります)ですが、視察先の概要や背景を説明し質問を受ける時間や、そこで何を見ていくのか、研修員自身が事前に考えておく時間を作ることは大切です。移動する前にJICAセンターでそうしたコマを作るか、或いは移動先で会議室を借りて説明や話し合いの時間を作る、という形も可能です。

一方、より大事なものは、視察の後の振り返りです。何を見聞きして、そこから何が学べるのか。

視察が終了したら、最低でも半日は振り返りのセッションを持ちましょう。これも同じように視察先で会議室を使ってもいいです（その場合、視察先の方に同席してもらえると、追加の質問が出たときに対応可能です）、JICA センターに戻ってからじっくり時間をかけても構いません。

(6) 視察中も詰め込みすぎず、振り返りの場を

視察についても、「あれも見せたい、これも見せたい」と、つい詰め込みすぎになりがちです。ここでも、質疑応答の時間もなく駆け足で視察するのは、たいへんもったいないです。一箇所にじっくり時間をかけ、見たものについて質問して、その場でしっかり考える場を作ることが重要です。そうすると、必然的に、一日に回れる箇所も少なくなると思います。

また、視察中についても、一日が終わった時に簡単な振り返りを入れると、頭の整理になり、翌日以降の視察や講義につなぎやすいと思います。

（視察におけるファシリテーションについても第五章を参照）

(7) 研修員同士の話し合いや経験交流の場

研修のカリキュラムで、意外に忘れてしまうのが、研修員同士の話し合い・学びあいの場作りです。集団研修の場合でしたら、国は違っても同じような仕事をしていて、共通の課題を抱えていることも多いでしょう。また国別研修であれば同じ課題に直面しているだけでなく、同じような職場環境にあるでしょうから、帰国後の活動についても話し合えると思います。ですから、研修員同士がお互いに自分たちのことを話して、経験を交流したり、日本で学んだことについて議論したり、帰国後のアクションプランについて話し合うような場は大変有効と考えられます。独立したコマとして、少なくとも1～2週間の中で半日は入れるよう、お勧めします。

<研修員同士の学びあいの機会を>



(8) 学びを行動に繋げる計画作り

研修で発見したこと、学んだこと、そして新たに獲得された「知」は、実際に研修員たちが自分の現場で仕事に活かすことによって、はじめて「形」になります。もちろん、帰国後すぐに反映できる「知」だけでなく、より長いタイムスパンで、途上国の現場にインパクトを与えるような、深い「知」が創造されることもあるでしょう。そうした点を考慮しつつも、帰国後に研修員が、日本での学びをもとに、何らかのアクションを起こしていくことが、研修効果を高めることは確かです。

研修を通じて見聞きしたこと、考えたことを、どのように整理し、それをどんな形で自分の仕事に活かしていくか。そしてそうした考えをどのようにしてアクションプラン（行動計画）にまとめていくか。その詳細は第六章で紹介しますが、研修カリキュラムを作るにあたっては、このような、全体の振り返りとアクションプラン作成に十分な時間とることが大事です。最低でも1日、できれば2日はほしいところです。

第三節 モジュール化と評価重視の流れとファシリテーション

JICAの本邦研修では、組織決裁された文書として各研修ごとに「実施計画書」が作られています。その計画書には、研修プログラムの上位目標、案件目標、成果、および成果確認方法などが記載されています。研修カリキュラムを作成する際には、この実施計画書をもとに、案件目標を達成するために必要な成果（アウトプット）を再確認し、さらにそのアウトプットをどのように評価するかを考えていくことになります。なお、通常は一つの案件目標を達成するためには複数の成果（アウトプット）が必要と考えられ、その複数のアウトプットに対応して、研修モジュール（単位）が設定されることになります。（下図参照）

上位目標			
案件目標 (アウトカム)			
案件目標の確認方法			
成果 (アウトプット)	成果1	成果2	成果3
成果の確認方法			
研修モジュール(単位)	モジュール1	モジュール2	モジュール3

そして、上記のモジュール（単元）ごとに、具体的な研修内容（テーマと手法＝何についてどのように学んでもらうか）を考え、それをカリキュラムとして実際の講義や視察、実習やワークショップといったものに落とし込んでいきます。

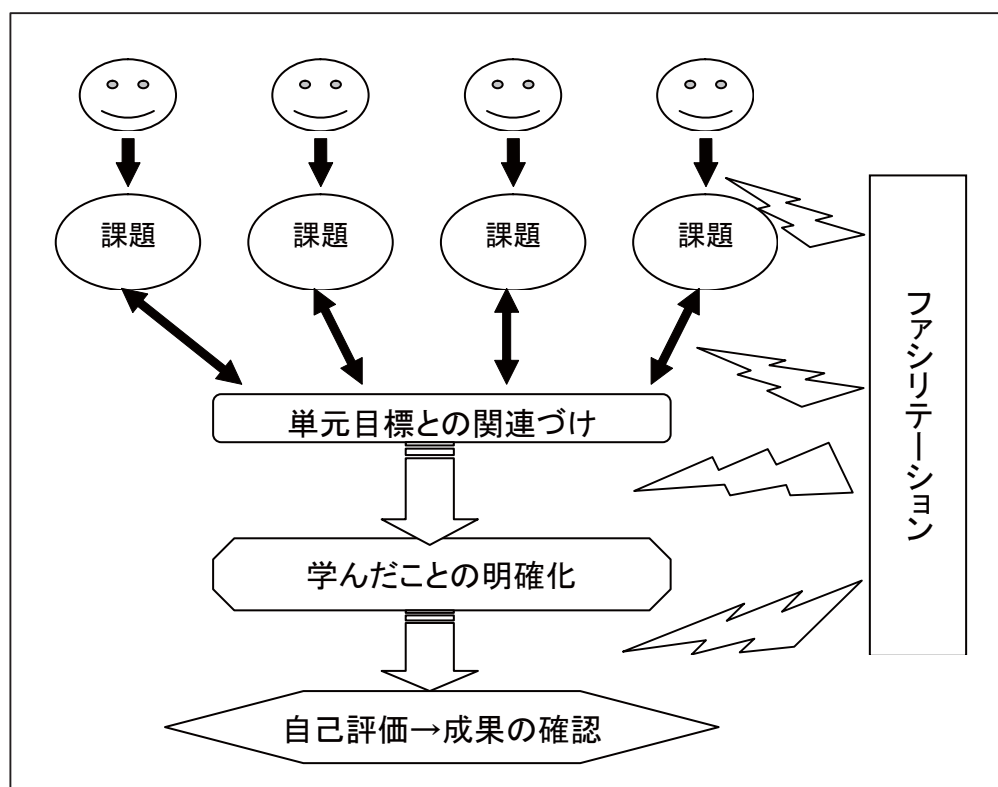
また、研修の成果を確認するにあたっては、上記のような「研修概要表」で考えられた「成果の確認方法」をもとに、研修全体あるいは個々の研修員ごとに、具体的な成果を測定し、評価していくことになります。

では、このような「モジュール（単元）化」と「成果の確認（評価）」を重視した研修プログラムの中で、研修員の主体的な学びを重視するファシリテーションはどう位置づけられるでしょうか。

端的に言うと、ファシリテーションによって研修員が学びの主体となる研修が実現するなら、モジュールごとの成果が研修員自身によって明らかにされ、結果として研修プログラム全体の達成状況がより明確になる、ということが考えられます。

これはまず、ファシリテーションを通じて研修員自身が自分たちの課題を客観化し、明確に認識することで、その課題が研修の単元（モジュール）ごとの課題と関連づけられ、結果的に各単元で、研修員が積極的に学ぶ姿勢が生まれることが挙げられます。そして各モジュールの節目節目で振り返りの時間を作ることで、講義・視察・ワークショップ・実習等を通じて自分は何を発見し学んだのかを明らかにすることができます。これによって、単元ごとの学習成果を研修員自身が評価することにつながります。そしてこの自己評価が、最終的に受け入れ機関として成果や案件目標の達成度を評価する際の基になると考えられます。下の図をご覧ください。

このように、研修員主体の学びの場をファシリテーションによって作り出すことが、単元目標の意識化と達成度の自己評価につながり、「モジュール化」と「成果の確認」を重視する昨今のJICA 本邦研修の考え方にも合致しているといえるでしょう。



第四節 カリキュラムの具体例

ここでは、これまで述べてきた「研修員主体の学び」を実現する研修カリキュラムについて、実際の例を紹介しながら解説していきます。

＜ JICA 東京課題別研修「住民主体のコミュニティ開発」の例＞

(2009 年 8 ～ 9 月実施) (WS: ワークショップ)

日	曜	時間帯	場所	内容
8/23	日		東京	到着
8/24	月	午前午後	東京 (TIC)	ブリーフィング、プログラムオリエンテーション
8/25	火	午前午後	東京 (TIC)	(WS) イントロダクション「コミュニティとは何か」(*1)
8/26	水	午前午後	東京 (TIC)	(WS) コミュニティ開発における外部者の役割 (研修員の課題共有) (*2)
8/27	木	午前午後	東京 (TIC)	(WS) ソフトシステムズ方法論 (1)
8/28	金	午前 午後	東京 (TIC)	(WS) 観察手法について (WS) インタビュー手法について
8/29	土			休日
8/30	日			熊本県へ移動
8/31	月	午前 午後	熊本県 菊池市	(見学) 熊本県菊池市水源地区の概要を視察 (講義) NPO「きらり水源村」の設立経緯と活動概要 (見学) NPO きらり水源村の活動現場を視察・インタビュー
9/1	火	午前 午後 夜	同上	(WS) 中間まとめ：昨日わかったこと、まだ不明なこと。何をこれから調べる必要があるか。(*3) (インタビュー) 集落を訪ねて観察し、住民の方のお話を聞く ホームステイ
9/2	水	午前 午後	同上	(実習) 地元学「あるものさがし」の実習 (集落を歩く) (実習) あるものさがしのまとめ
9/3	木	午前 午後 夜	同上	(実習) T 型集落点検 (WS) まとめ 結果発表と地元の方々との交流会
9/4	金	午前 午後	同上	(WS) 菊池で何を発見し、何を学んだか (*3) 移動
9/5	土		東京 (TIC)	休日
9/6	日		横浜	横浜国際フェスタを視察
9/7	月	午前 午後	東京 (TIC)	半休 自由討論
9/8	火	午前午後	東京 (TIC)	(WS) 協働のあり方について
9/9	水	午前午後	東京 (TIC)	(WS) ソフトシステムズ方法論 (2)
9/10	木	午前午後	東京 (TIC)	(WS) ソフトシステムズ方法論 (3)
9/11	金	午前午後	東京 (TIC)	アクションプラン作成のワークショップ (*5)
9/12	土		東京 (TIC)	休日
9/13	日		東京 (TIC)	休日
9/14	月	午前午後	東京 (TIC)	アクションプラン作成 (*5)
9/15	火	午前午後	東京 (TIC)	アクションプラン発表会
9/16	水	午前 午後	東京 (TIC)	アクションプラン発表会 評価会・閉講式
9/17	木			帰国

前頁に紹介した研修スケジュールの特徴は次の通りです。

- 1) 最初のセッションは講義でなくワークショップ。研修員の問題意識を共有し、この研修で何を学んでいくかを明確にする。（＊１）
- 2) 研修スケジュールの中で、純粋な講義だけの日が一日もない。かならずグループワークや個人作業と組み合わせるか、視察とセットになっている。
- 3) カントリーレポート（インセプションレポート）の発表をワークショップ形式で行なっている。（＊２）
- 4) 視察先において、中間振り返りと終了時の振り返りを実施。視察の中で何がわかったか、まだ足りないことは何か、を研修員で共有している。特に中間振り返りを行うことで、次の視察で明らかにすべき点が明確になる。（＊３）
- 5) 途中で半日、事前にテーマを決めない自由討議の時間をとっている。研修員自身がテーマを設定し、話し合うことで、より主体的な学びの場を作る。（＊４）
- 6) 最終日のアクションプラン発表へ向けて、準備を重ねている。まず全体でワークショップを通じて学びの確認と共有を行い、その後はグループワークと個別アドバイスを通じてアクションプラン作成を支援。（＊５）

＜ JICA 横浜「漁村開発におけるジェンダー主流化」の例＞

次頁に紹介する上記研修スケジュールの特徴は次の通りです。

- 1) 演習（ワークショップ）の時間を充分にとり、研修員自身が自ら考え、研修員同士で話し合い共有していく場を創っている。（＊１）
- 2) 視察へ出発する前に、JICA 横浜での講義やワークショップを通じて、視察先の状況やそれを取りまく背景についての理解を深めている。（＊２）
- 3) 視察先で意見交換・交流の機会を作っている。（＊３）
- 4) 視察旅行のまとめの時間を JICA 横浜に戻ってからとっている。（＊４）
- 5) アクションプラン作成の前に PCM 手法を学ぶ機会を作っている。（＊５）
- 6) アクションプラン作成の時間を充分にとって指導している。（＊６）

(2009 年 1 月～ 3 月実施)

日	曜	時間帯	場所	内容
1/19	月		JICA 横浜	ブリーフィング ジェネラルオリエンテーション
1/20	火		同上	ジェネラルオリエンテーション（日本の生活・文化の理解）
1/21	水		同上	ジェネラルオリエンテーション
1/22	木	午前 午後	同上	プログラムオリエンテーション （講義）日本の水産業の発展と軌跡
1/23	金	午前午後	同上	（討議）Job Report と Draft Project 発表会
1/24	土			横浜市内視察（福利厚生プログラム）
1/25	日			休日
1/26	月	午前午後	同上	（講義）ジェンダー概論と基礎論の理解
1/27	火	午前午後	同上	（演習）ジェンダーと開発／社会ジェンダー分析（*1）
1/28	水	午前午後	同上	（演習）ジェンダーと開発／社会ジェンダー分析（*1）
1/29	木	午前午後	同上	（講義）日本のジェンダー状況について
1/30	金	午前 午後	同上	（講義）農林水産省のジェンダー支援政策・起業家支援政策 （講義）水産庁及び岩手県における水産振興政策
1/31	土			休日
2/1	日			休日
2/2	月	午前午後	同上	（演習）住民主体参加型開発（*1）
2/3	火	午前午後	同上	（演習）住民主体参加型開発（*1）
2/4	水	午前午後	同上	（演習）住民主体参加型開発（*1）
2/5	木	午前 午後	同上	（講義）日本の漁村における女性の生活・就労状況 （講義）漁村における起業の事例研究
2/6	金	午前午後	同上	（討論）長井町漁協視察及び岩手視察の説明（*2）
2/7	土	午前 午後	長井町	（視察）小規模ワカメ養殖・加工場 （視察）長井町漁協女性部加工グループ
2/8	日			休日
2/9	月	日中 夜	岩手県	移動 大船渡市国際交流協会との交流会（*3）
2/10	火	午前午後	岩手県	（討論・視察）北里大学海洋生命学部学生との意見交換会（*3）
2/11	水	午前 午後	岩手県	（視察）JA とおのよつば女性部、道の駅「風の丘」 （討論）A&F グリーンツーリズムの説明
2/12	木	午前 午後	岩手県	（視察）体験漁業グリーンツーリズム （視察）すみれの会「農漁産物商品加工開発」
2/13	金	午前	岩手県	（討論）岩手県釜石地方振興局 （視察）岩手県水産技術センター、釜石市副市長表敬
2/14	土			移動
2/15	日			休日
2/16	月	午前 午後	JICA 横浜	（討論）研修内容の理解を確認 （講義）JICA のジェンダー支援の取り組み
2/17	火	午前 午後	JICA 横浜	（討論）視察旅行のまとめ（*4） （講義）JICA の水産分野協力の取り組み
2/18	水	午前午後	JICA 横浜	（講義）水産普及活動の事例研究
2/19	木	午前 午後	JICA 横浜	（討論）水産物流通・加工についての討論 移動
2/20	金	午前午後	小田原	（視察）魚市場、前田商店、かまぼこ博物館
2/21	土			休日
2/22	日			休日
2/23	月	午前 午後	JICA 横浜	（討論）講義・演習の復習、視察旅行のまとめ （演習）PCM 手法（*5）
2/24	火	午前午後	JICA 横浜	（演習）PCM 手法（*5）
2/25	水	午前午後	JICA 横浜	（演習）PCM 手法（*5）
2/26	木	午前午後	JICA 横浜	（演習）プロジェクトプラン・アクションプラン作成方法（*6）
2/27	金	午前午後	JICA 横浜	（演習）プロジェクトプラン・アクションプラン作成方法（*6）
2/28	土			休日
3/1	日			休日
3/2	月	午前午後	JICA 横浜	（討論）プロジェクトプラン・アクションプラン発表会
3/3	火		JICA 横浜	評価会、閉講式、フェアウェルパーティ
3/4	水			研修員帰国

第 4 章

研修初期のファシリテーション：最初が肝心！

この章の概要

研修員主体の学びを促進する研修を実現するためには、「最初が肝心！」である。まず本邦研修開始前に、研修員に事前にやってもらうこと（事前課題や予習）があり、日本側の準備（関係者の意思統一や講師・視察先との調整、教材の準備）がある。そして研修が開始すると、何よりも最初のセッションでどのように「研修員が積極的に自分から学ぶ」姿勢と雰囲気を作っていくか、がポイントとなる。さらに研修初期の段階で「この研修で何を学ぶのか」という課題を研修員自身が自覚し明確化する作業も重要である。この章では、それぞれの場面において研修実施機関やコースリーダー、研修監理員等が留意すべきポイントや具体的な手法を紹介していく。

第一節 本邦研修が始まる前に

(1) 募集前にやれること

研修員の募集については、相手国政府および JICA 在外事務所が主体的に関与することになります。ここでは、「どんな人を送りたいか」という相手国側の事情や考え方が反映されます。特に「割り当て国固定」や「一カ国から複数派遣」という方針で研修員が送られる場合、送り出す側の機関や JICA 事務所がどのような考え方や戦略に基づいて研修員を選ぶのか、という点が重要になります。一方、研修を受け入れる側（JICA 国内機関や研修実施機関）にも、それぞれ研修への期待や、「こういう人に来てほしい」という思いがあります。そこで、研修員を募集する前の段階で、割り当て国の JICA 在外事務所と受入側の JICA 国内機関および研修実施機関との間で、情報交換や話し合いの場をもつことが望ましいと思われまゝす。JICA-Net を活用し、直接の話し合いを通じて「研修の目指すことや中身は何か、どんな研修員に来てほしいか」を日本側が説明し、一方で在外事務所側が、その研修に関連したセクターや地域に関する在外事務所としての戦略や研修への要望等を説明する。こうした情報交換や意見のやりとりを密に行うことで、研修にふさわしい人材を探すとともに、研修後のフォローアップへの意識も高まるのではないかと考えられます。

(2) 研修員に事前（来日前）にやってもらうこと

次に研修員の選考が終わり、受け入れ回答を发出した後の段階です。遅くとも 1 ヶ月前までに受け入れ回答が出るので、研修員たちは、日本に出发するまで最低でも 1 ヶ月の準備期間があります。では、その期間をどのように使ってもらうのがいいのでしょうか。

【自分たちの直面する事実を整理する】

それぞれの研修は案件目標（アウトカム）とそれを達成するのに必要な成果（アウトプット＝通常は複数）が設定されています。そして各成果に対応して研修モジュール（単元）が作られていると思います。そこで、このモジュール（単元）ごとに、各研修員が自分の現場でどのような課題を抱えているのか、について事前に整理してもらう作業が有効でしょう。これを行うことで、研修員たちは、日本で自分は何を学ぶ必要があるのか、ある程度のイメージをもつことができます。

これは「インセプションレポート」や「カントリレポート」と呼ばれる形で、選考に通った研修員に課せられることになります。この事前課題レポートですが、後日来日してから有効に活用するためには、とても大事な原則があります。それは「事実をもとに書く」ということです。

第二章「ファシリテーションとは」で紹介しましたが、人々が自分の抱える問題を分析し、課題として明確化していくためには、「事実」を掘り起こしていくことが大前提です。「空中戦をやめ、地上戦に持ち込む」という表現も使いましたが、頭の中にある「考え」だけをもとにいくら物事を分析しようとしても、それは上滑りでしかなく、自らが主体的に取り組んでいく課題を明らかにするためには、何よりも「事実」を直視していかなければならないのです。

では、例えば事前課題レポートの書き方として、次のような形はどうでしょうか。

◆質問例：地域経済振興政策として、あなたの県ではどのような問題に直面していますか？

◆レポートの例：当県は地場産業の育成に努

力しているが、対外的に価格競争力をもつ製品開発に成功していない。それは人材育成が足りないことが原因であり、さらに裏づけとなる予算が不足している。また外部からの資本を誘致するために必要なインフラも整備されていない。さらに法制度も未成熟である。

いかがでしょうか。一見すると、自分たちの抱える問題点が網羅されているように思えます。でも、あくまでそれはこの人が考える原因を羅列しただけです。もしこのまま来日して学ぼうとするなら、彼・彼女の頭の中には「人材育成」「予算確保」「インフラ整備」「法制度の整備」といった漠然とした問題意識だけがあり、それをもって日本の事例を見ていくことになります。日本の事例からはそれなりにいろいろと知ることは少ないでしょう。でも、上記のような問題意識だけで、日本の事例を自分の現場に応用していくことはできるでしょうか？

皆さんも既にお気づきと思います。課題の分析のためには、何より、裏づけとなる事実が必要です。その事実とは、上記の例でいうならば、「具体的に地場産業の場でどんな人材が何人くらいいるのか」「足りない人材とは具体的にどういう人たちか」「地場産業振興の予算は実際に何にどのくらい使われていて、どこが不足しているのか」「いまあるインフラはどういう状況なのか」「いまある法制度はどうなっているのか」というような点です。こうした、「事実をできるだけ把握しておく」ことが、事前課題レポートの段階で大変重要であるといえます。

また、「人は往々にして間違った因果関係分析をしてしまい、それをなかなか撤回できない」というのも、ファシリテーターが留意すべき点として挙げられています。上記の例では、果たして「予算が不足しているから地場産業が振興できない」という分析は正しいのでしょうか？ 乏しい予算

でも地域の産業振興に成功している例は少ないでしょう。事前課題レポートの際に、研修員が自ら誤った因果関係分析をしてしまわないよう、設問のたてかたに注意する必要があるでしょう。

そしてさらに言うなら、上記の例で「地場産業の育成＝対外的に競争力をもつ製品の開発」という問題の立て方自体が、果たして正しいのでしょうか？ もしかしたら、地場産業は、少量多品種で魅力ある製品を生み出し、マーケットのニッチで売れることでもいいのかもしれませんが。このように、「問題の立て方自体が、間違った前提に立っている」ことも決して少なくないでしょう。

ですから、事前課題レポートには、極力研修員の主観を廃し、具体的な事実を出来る限り多く記述してもらう、ということが「空中戦をさけ、地上戦に持ち込む」ために重要です。そして誤った因果関係分析を促進したり、そもそも間違った問題設定をしたりすることのないよう、事前段階での分析作業は最小限にとどめておく、というのが安全だと考えられます。分析は日本に来てからで充分間に合います。でも、自分たちの現場の具体的な事実というのは、その場で収集しないとわからないものもあり、事前に調べておくことが望ましいのです。

【日本で何を学ぶことができるか予習する】

来日前にもう一つやってもらえることは、日本での研修内容の予習です。事前にカリキュラムに対応した教材が作成されていて、それを読むことで当日の学びがより深まる、ということであれば、できるだけ事前にそうした教材を渡しておくことが有効でしょう。また研修テーマに関連した映像教材があるようでしたら、それを送ることも可能です。さらに、ウェブサイトで何らかの資料なり教材なりがダウンロードや閲覧可能であれ

ば、それも知らせましょう。

国別研修等で、研修員が事前に集まって話し合うことが可能であれば、来日前にワークショップ的な集まりをもって、研修テーマに関連して事実を掘り起こす話し合いをしたり、日本で何について学びたいかを共有しておけると、来日後の研修により積極的に関わってもらえると思います。

(3) 日本側での準備

では、研修員来日前に、「研修員主体の学び」を促進するため、日本側として準備しておくべきことは何でしょう。

【講師や視察先との打合せ】

受け入れ機関として重要なのは、研修でお世話になる講師や視察先へ、各セッションの進め方について打合せをしておくことです。特に、「研修員が主体的に学べるセッション」を実現するために、講師や視察先の方へ留意していただきたい点を、事前の打合せで伝え、準備していただく必要があります（どんな点に留意してもらうべきか、については、次章を参照）。

また、来日する研修員が決まり、プロフィールもある程度わかった段階で、講師や視察先の方々にも共有することができます。事前課題レポートも、入手できた段階で、関係する講師や視察先に配布することも可能です。自分がどういう人たちを対象に話すのか、どんな人たちが視察に来るのか、を事前に知っておくことで、講義や視察の内容がより適切なものになると考えます。

【教材の作成・翻訳の留意点】

研修に必要な教材は、研修員が理解できる言語に翻訳されます。この時にできるかぎり、翻訳の質をチェックしてください。翻訳は多くの場合専門の会社・機関に外注されます。それらはその言語の翻訳が専門ではありますが、研修分野の専門ではありません。ですから、専門用語や業界用語など、間違って訳されている場合もあります。研修のセッションで講師が話す用語（或いは研修監理員が通訳する用語）と教材で使われている用語や表現が異なっていると、研修員は混乱します。できるかぎり、翻訳の出来上りをチェックして、必要なら修正を加えることをお勧めします。

また特に特殊言語の場合は、翻訳会社の側のチェックが足りないケースも（これまでの経験上）少なくありません。翻訳が出来上がったら、研修監理員の方にチェックしてもらうことも必要でしょう。

なお、翻訳・通訳に関連して、研修監理員と受け入れ先やコースリーダーとの間で、必要に応じて事前の打合せを行いましょう。これは、研修で使われる用語をどのように訳すか、研修監理員と受け入れ先やコースリーダーとの間で意思統一をはかっておく必要があるからです。言葉はその国・地域の歴史や文化、制度と不可分のものです。ですから、単純に右から左へ単語を変換すれば通じる、というものではありません。間にたつもの（研修監理員やコースリーダー）が、日本語の用語の背後にある文脈をしっかりと理解し、それを、相手国の言語の中で、もっとも理解してもらいやすい形で翻訳していく必要があります。こうした通訳準備のために、研修監理員とコースリーダーや受け入れ先、場合によってはメインの講師の方と、事前に打ち合わせをしておくことが望ましいでしょう。

【キックオフミーティングの実施】

日本での研修が始まる前に、JICA 担当者（および JICE 担当者）と受け入れ先機関担当者、コースリーダー（いる場合）やメインの講師（必要に応じ）、そして研修監理員との間で、キックオフミーティングをもちましょう。これは、研修の目標や目指す成果、各単元の進め方などを確認し、共通の理解をもつことが目的です。またコースリーダーと受け入れ先機関担当者、研修監理員の役割分担も明確にします。特に、研修員の主体的な学びを促すためのファシリテーションを念頭に、コースリーダーや受入機関担当者、そして研修監理員がどのような役割をそれぞれのセッションで担うのか、できるだけ事前に確認しておく必要があります。さらに上述した通訳に当たっての用語の確認や、教材の確認などもここでできるでしょう。もちろん、視察旅行などのロジ面の手配確認もこの場で可能です。大切なのは、「研修員が学びの主体となる研修」実現にむけて、関係者がお互いの役割を確認し、共通の目的意識を持つことだと思います。

第二節 最初のセッションの持ち方

さて、いよいよ研修員が来日しました。最初のセッションをどのようにつか、によって研修員の主体性の度合いが異なってきます。まさに「最初が肝心！」です。どのようなことに留意すればいいでしょうか。なお、ここでいう最初のセッションとは、来日後のブリーフィングとプログラムオリエンテーション（プロオリ）が終わった後、最初のセッションを想定しています。ブリーフィングやプロオリは通常、話さなければならない中身が決まっており、自由度が低いのですが、それでも、下記のうちいくつかの点（例えば自己紹介の仕方とか、机の配置とか）を適用することは可能だと思います。

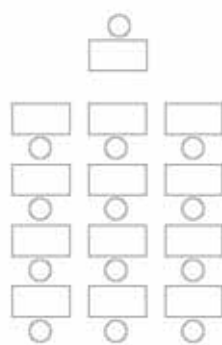
A. やらないほうがいいこと

【一方通行の場にしない】

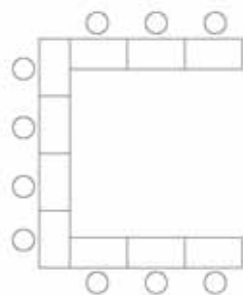
何よりも避けるべきなのは、初日のセッションで講師からの一方通行型の講義を詰め込むことです。ここで研修員が「聴くだけ」の受身の立場を経験してしまうと、殆どの人は「ああ、この研修はとにかく先生の言うことを聞いていればいいんだな」と思ってしまうでしょう。そうすると、その後の研修全体を通じて、受身の態度に終始してしまい、「自分で考え、質問し、話し合い、何かを見つける」という主体的な姿勢が生まれなくなります。そして「聞いたことは、忘れる」という原理がはたらき、研修効果がかなり低下してしまうでしょう。講義はもちろん必要ですが、少なくとも研修初日に詰め込むことは避けるべきです。

【教室のレイアウト：教室型にしない／できれば机もなし】

もう一つ大事なものは、教室での机や椅子の配置です。次頁の図を参照してください。一番避けなければならないのは、「教室型」の配置です。「生徒が一方的に先生の話を聴く」という典型的な配置で、これをやってしまうと研修員は完全に受身の姿勢になるでしょう。多くの研修員にとってなじみの深い、学校の一斉授業を思い出してしまいます。では、ロの字型或いはコの字型の「会議室」配置はどうでしょうか。このほうが、研修員と日本人側との間に対等感が生まれるとともに、研修員同士も顔をあわせるのでお互いに議論しよう、という気持ちになりやすいでしょう。ただ、ここでちょっと障害になるのは机の存在です。机が前にあると、なんとなく向かい側の人との間に距離感を感じませんか？ 相手との間に机というモノが入ることで、距離感が生じ、人は防衛的になったり、逆に極端に攻撃的になる可能性もありま



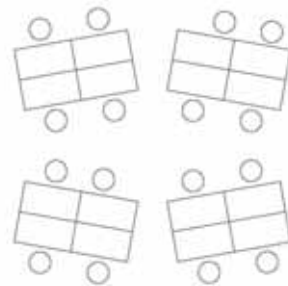
教室型



会議室型



丸型



島型

す。また机があつて会議室的な雰囲気になると、なんとなく「建前」で話をしたくなり、本音を言いにくくなりませんか？

そこでお勧めしたいのが、机をなくした「丸型」配置です。この配置だと全員が対等に、自由に話し合える雰囲気が作りやすくなります。また必要に応じて隣同士で話し合ったり、グループで議論したりする時にも、椅子を動かすだけで変換できます。最初のセッションでは、教材を広げてたくさんノートをとるような中身にはせずに、机なしで、お互いが向き合い、対等感をもって、しかも自由に本音で語り合える空間を作ることが大切だと思います。

なお、最初からグループでの話し合いや作業を前提としている場合には、「島型」の配置も考えられます。みんなで議論したことを模造紙にまとめたり、付箋紙を使って話し合いを整理したりする場合には、机があつたほうがいいでしょう。ここで大事なのは、机を囲んでみんなで考えていこう、という雰囲気を作ることです。

B. やったほうがいいこと

【自己紹介＝研修員自らについて語る場を作る】

では、最初のセッションで具体的に何をやるべ

きなのでしょう。まず考えられるのは、「研修員が自らについて語ること」です。「この研修では、自分の経験や考えを自由に語っていいんだ」と研修員が感じることで、自ら考えて積極的に話し合っていこう、という姿勢が生まれやすくなります。そこで、自己紹介の場が重要となります。

この自己紹介、堅苦しくそれぞれが自分の名前と国と所属を述べるだけでは、あまり効果的ではないでしょう。例えば次のようなやり方が考えられます。

【自己紹介の例】

まず、B4 か A3 サイズの紙を用意します。一人一枚ずつ、細字のマーカーとともに配布します。そして紙を四つに折ってもらいます。その紙を広げると、4つの領域ができますね。そこに、例えば次のような4つの項目についてそれぞれ書いてもらいましょう。

- ☐ あなたの名前と国
- ☐ あなたのふるさと
- ☐ そのふるさとの自慢
- ☐ あなたが子どもの頃よくしていた遊び

書いてもらったら、それを二人ずつペアになって、お互いに相手に見せながら、自己紹介をします。そして二人が紹介しあったら、今度は全員に対して、自分の相手の紹介をしてもらいます（他己紹介）。

ここでポイントとなるのは、「自分について楽しく語れること」と「本音で話をする」ことです。ふるさとの自慢は誰でも楽しいですし、自分のことを相手が評価してくれると、話しが進みます。また子どもの頃の遊びについて語ろうとすれば、誰でも「飾らず」「格好つけずに」本音で話しくなります。もちろんテーマは他のことでも構いません。大事なことは、自分のことを自由に楽しく語れる場を実感し、本音で語っていきこうという気持ちを醸成することです。肩肘をはらず本音で語ってもらうためには、この段階では、「自分の職責」や「自分の地位」をあまり意識させないほうがいいかもしれません。それと、大勢を前に自分のことを話すのは緊張する人でも、ペアとなった相手に対して話をし、大勢に対しては自分のことではなくペアの相手のことを紹介する、という形にすると、より話しやすくなる、ということもあるでしょう。

【研修への思いを語る＝自らが主体となる場作り】

次に大事なことは、この研修に対する思いをお互いが出しあい、共通理解を作ろうとする場です。例えば「研修に期待すること」と「研修で心配なこと」を各人が付箋に書き、それを貼り出していく、という形が考えられます。書き出すことで、一人ひとりがこの研修への思いを自ら確認することになり、それを貼り出して整理することで、研修員同士がそれぞれの思いを共有することができます。「研修に期待すること」については、具体的にカリキュラムとてらしあわせて「どこでどのように学ぶことができそうか」を確認していく作業ができますし、「研修で心配なこと」については、「どうやったら解決できるか」を皆で話し合えます。こうした作業を共同して行うことで、研修に自ら積極的に関わっていきこう、という気持ちが研修員の間に生まれることが期待できます。

【「If I found it…」】

「聞いたことは忘れる」「見たことは覚える」「やったことは理解する」・・・そして「自分で見つけたことは実践できる」。この原則を皆で確認してみましょう。第二章第一節で紹介されているやり方を参照してください。ここで「研修では、自分自身が主体的に何かを発見していくことが大事なんだ」ということを皆で確認しておけば、後々、研修のさまざまな場面で「自分で見つける」姿勢を思い起こしてもらいやすいでしょう。

【研修のきまりをみんなで作る】

研修員が主体的に関わっていく気持ちになるために、研修の基本的な決まりを自分たちで作っていくやり方もあります。例えば毎日の開始と終了、昼休みの時間を何時にするか。視察に出かける時の点呼役、現場での挨拶役は必要か。教材や用具の配布や管理をどうするか。こうしたことを皆で話し合って決めていくことも、研修に主体的に関わる、という姿勢につながります。話し合う時には、日本側が「これとこれとこれについて決めてください」と言うのではなく、「研修をスムーズに実施するために、どんな取り決めが必要でしょうか」と問いかけて、研修員自身が考えていくプロセスも大事です。

【毎日の振り返りのローテーション】

振り返りの重要性については第五章で詳述しますが、研修員が毎日、前日の研修について簡単にまとめて振り返りを朝の最初の時間に発表する、という形も考えられます。「具体的に何をやったか」「どんな質問がでたか」「何を学んだか」「何

が残ったか」といった項目をたてて、毎朝、簡単に振り返る作業です。これを行うことで研修の連続性が保ちやすくなりますが、ここでのポイントは、それを研修員がローテーションで行うことです。全員が分担して毎日の初めの時間帯で何らかの発表を行うことで、「この研修は自分たちが主体的に進めているんだ」という意識がより強くなると考えられます。

第三節 研修で学ぶことを明確化する手法

研修の初期段階で行っておくべきもう一点は、「この研修で何を学ぶのか」を研修員自身が明確化することです。それは、「研修員自身が現場でどのような課題を抱えているのか」を明らかにする作業になります。多くの研修で事前課題として Country Report や Inception Report という形でレポートの作成が研修員に求められていると思います。この事前課題の作り方については本章第一節で留意点を述べました。では、この事前課題レポートの発表・共有はどのように行うべきでしょうか。ここで難しいのは、一人ひとりが順番に発表していく形をとると、殆どの時間が「発表者と聴衆」という構図になってしまい、受身の姿勢が長く続く、ということです。また大勢の前に発表するというのは、まだお互いを知り合っていない研修初期の段階では大変緊張することですし、そのために本音がいえず、建前だけの格好つけた発表や議論になってしまう可能性も少なくありません。

ではどうしたら、より双方向で本音の話し合いができるでしょうか。まず重要なのは、一方的な発表にしない、ということでしょう。例えばパワーポイントを使うとどうしても話者が一方的にかつ「きれいに」発表してしまいがちなので、パワーポイントのプレゼンをやめる、というのも手です。また大人数を前に発表すると緊張して本音が出なくなるのであれば、少人数にわかれて、

グループ内で発表して、グループで質疑応答をして、まとめていく、というやり方も考えられます。

もう一つのポイントは、発表する内容も進行も研修員たちに任せる、という考え方です。自分たちがどんな課題を抱えているか、何について皆と共有して話し合いたいのか、研修員自身がいろいろな考えをもっているでしょう。ですから、まずは研修員の間で、何をどう発表するかを話し合っ決めてもらい、それにそって各人が準備をします。そして発表の進行役も研修員にやってもらう、という形です。こうしたやり方をとることで、研修員自身が主体的に自分たちの課題を出し合い、分析していこう、という機運が生まれます。

このほかにも、研修員が本音で自分たちのことを語りながら、現状を分析し、課題を明確化していく手法があります。そのうちユニークな試みとして、「絵」を描いてもらうやり方があるので、次頁の囲みを参照してください。（またこの他にも、第5章第四節の国立国際医療センターの事例紹介～学び方を学ぶ～も参考になります）

Rich Picture <「市民社会活動の促進とコミュニティ開発」研修から>

JICA 東京の課題別研修「住民主体のコミュニティ開発」(2004～2008 年は「市民社会活動の促進とコミュニティ開発」)コースでは、日本での研修開始初期の段階で、Soft Approach が紹介され、そこで Rich Picture を通じた研修員の課題共有が図られる。この研修で紹介される「Soft Approach」は、様々な背景と利害関係をもつ Stakeholders がいかにして物事を話し合い、合意して具体的な活動に作っていきけるか、という課題について、イギリスのピーターチェックランド教授の唱える「Soft Systems Methodology」を使いながら、それを日本的な「本音」の議論で「落としどころ」をみつけていく手法である。そして研修の前半部分において、「Rich Picture」という、それぞれの主観的な考えや思いを絵や記号を使いながら表現し、それをもとに相互理解を深める、というセッションが行われている。研修コースの中心課題である「コミュニティ開発」について、それぞれ、思い思いに絵をかき、それをもとに発表を行ない、話し合う。

お題は「自分にとってのコミュニティ開発とは」。各研修参加者は、「コミュニティ開発に関わる中で、自分がどう考えているか、どう感じているか」を描くことを求められる。綺麗な絵を仕上げる必要はなく、記号や単語を入れても構わない。大事なのは、「自分がどう考えているか、感じているか」を素直に表現することである。

Rich Picture を描いたら、それを各人が発表する。実物映写機を使って描いたモノを拡大して投影しながら、それぞれがコミュニティ開発について、何をどう考えているか、それはどういう経験から生まれたか、を説明する。ここで大事なのは、「本音」を語ろうとすること。そして聴き手(他の研修参加者)は描かれたものを受入れ、発表者の本音を聞き、その人の考えや感覚と、その背景となっている世界観や経験をできるだけ理解しようとする。

この Rich Picture を使った共有の手法は、抽象的な言葉のやりとりで「わかったつもり」になるのではなく、その人がどのような経験をもとにそのような考え方を持つに至ったのか、その「文脈」を理解し共有しようとする場合にインパクトがある。また描く本人にとっても、自分がどのような課題を抱えているのか、現実を見つめ直す作業として効果的である。

第 5 章

研修形態に応じたファシリテーション

この章の概要

本邦研修の主な形態としては、「講義」「視察（見学）」「実習（実験）」が挙げられる。この章ではそのそれぞれについて、研修員主体の学びを実現するために、何について留意すべきか、どんな手法があるかを考えていく。その際、研修実施機関担当者やコースリーダー、研修講師や視察先関係者および実習指導者、そして研修監理員それぞれの立場での留意点も整理する。また研修形態にかかわらず重要である「振り返り」の進め方についても詳述する。

第一節 講義における留意点と手法

【講義とは】

講義は多くの本邦研修においてかなりの時間数を占めており、研修において提供される「日本の知や経験」を伝える場として位置づけられています（視察や実習の中にも講師がある程度の時間をもって説明する「講義」の時間が含まれています）。しかし第三章第一節で示したように、「教えたことはすべて伝わる、伝わったことはすべて活用される」というのは幻想にすぎません。特に講師が一方的に話をする形の講義では、講師が話したことをそのまま学び取り、活用できるようになる、というのは難しいことだと思います。ですから、「自分で発見したことは使える」という原則から考えて、「話を聴くだけでなく、そこから研修員自身がどう発見していけるか」を促すことが鍵となります。

また、講義でお話しをして下さる講師の方々は、それぞれの分野では専門家ですが、（一部の大学教員等を除いて）「教えること」の専門家ではない場合が殆どでしょう。多くの場合、ご自分の知っていることや経験をできるだけ伝えようと、大変熱心に語って下さいますが、それが果たして受け手にしっかり理解されているのか、気をつけながら話す方はあまり多くないように見受けられます。

さらに JICA 本邦研修の場合に難しいのは、話し手と聞き手の間に「文脈と言葉のギャップ」があることです。「文脈のギャップ」とは社会・文化・歴史・制度といった背景が日本と聞き手の研修員の間で大きく異なるため、その違いへの理解や配慮がないと、講師のお話しがうまく伝わらない、という問題です。そして「言葉のギャップ」とは、文字通り、言語が違うため、通訳を通さざるを得ない、という問題です。「言葉」はそれが話される国や地域の社会・文化・歴史と大きく関わるので、これも「文脈のギャップ」の一部といえるか

もしれません。

このように講師の専門家のお話しがそれぞれの研修員に理解されるためには、さまざまな障害を乗り越える必要があります。そしてそのためにこそ、コースリーダーや研修監理員といった「研修の専門家」が間にたつ重要性があるのだと思います。また特に特殊言語の場合は、当該国の言葉だけでなく文化や歴史に理解がある研修監理員の役割が大きいでしょう。さらに国別研修等で現地に技術協力プロジェクトがある場合は、現場の状況や社会背景を理解している JICA 専門家が間に立つことも効果的です。

【いくつかの手法】

では、講義を「研修員が主体的に学ぶ場」としていくためには、どのようなやり方があるのでしょうか。ここでは簡単に導入できるいくつかの手法を紹介します。

①集中して聴ける時間は45分が限度→質疑応答を頻繁に

研修は「学校」ではありません。研修員が「生徒」のように一方的に講師の話を長時間聴かされると、だんだん前向きな気持ちを失ってしまいますし、そもそも集中力が保ちません。連続して講師が話す時間は45分（通訳入りでも60分）を限度としましょう。それを過ぎたら、いったん休憩を入れて、できれば質疑応答の時間にします。質疑応答を入れることは、研修員が自ら考えていくために必須です。

②グループ討議で質問を考えてもらう

講師は多くの場合、日本独特の背景（社会・歴史・文化・制度等）をもった事例を紹介します。そうすると、外国から来た研修員がそれを簡単に理解するわけにはいかないでしょう。講師が話してくれたことを反芻する時間が必要です。そのた



め、講師が一定時間お話しした後、グループ討議の時間をとって、少人数（4～5人）で「今のお話しから何を学んだか」「わからないことは何か」「もっと深めたいことは何か」等について話し合ってもらい、それをもとにグループから質問を出してもらう、という形が考えられます。



＜講義の中でも研修員同士の討論を＞

③講師の側から質問する

研修員を受身にしないもう一つの方法は、研修員自身に考えさせることです。そのため、講義の中で講師から研修員に質問することが有効です。「この事例について、あなたの国ではどうなっていますか」「こういう場合にはあなたならどうしますか？」というふうに、研修員に対し「自分に立ち返る」質問をすることで、講義の内容を自分の国の文脈に引き付けて考えてもらうことができます。

出来る限り具体例を提示することで、研修員の理解が進むと思います。また写真や映像を使うことも、研修員の関心を惹起するので有効でしょう。但し映像については、あまり長時間映写すると退屈する恐れもあるのでご注意を。なお映像に日本語のナレーションが附属していてそれを訳してもらいたい場合は、事前の準備が必要です。

④できるだけ具体例を語る／画像映像も効果的（但し長すぎずに）

研修のテーマによっては、「制度」や「政策」のようにどうしても抽象的な話を扱わなければならないこともあります。しかしその場合でも、

⑤視察や実習と組み合わせる→まず見る／やってみる

「見たことは忘れず、やったことは理解できる」という原則を考えるなら、講義の内容に関連した視察や実習を組み合わせることが効果的です。そしてその場合、講義を最初にしてから視察や実習に入るのが通常のやり方だと思いますが、場合によっては逆のほうの方がより効果的なことがあります。まずは現場を見せて全体の様子をそれなり

に把握してもらってから、講義をする。或いは実際に何かをやってもらって、その難しさを体験した上で講義する。こうした形にすることで、講義への関心が高まり、理解も進むのではないのでしょうか。もちろん、講義の後に実際に見たりやってみたりすることも大事なので、理想的には「見学や体験→講義→見学や実習」という流れがいいかもしれません。

自身が自分の文脈の中に講師のお話を位置づけていくことが容易になります。グループ作業では、講義のテーマに関連して研修員自身が直面した問題や実例を整理してもらったり、講義で学んだことを自分の現場に応用するにはどうしたらいいかを考えてもらったりすることができます。こうしたワークショップ型の手法については、この章の第四節も参照してください。

⑥ワークショップと組み合わせる

講義の前後にグループ作業と発表を入れることで、講義の内容をより効果的に理解し、研修員

下記に「コースリーダーや研修実施機関担当者」「講師」「研修監理員」といった立場ごとに、講義実施に際してどのようなことに留意したらいいかをまとめましたので、参照してください。

「講義」：研修関係者ごとの留意点

	やるべきこと／やったほうが良いこと	気をつける点
コースリーダーや研修実施機関担当者	質疑応答の時間を充分とるよう講師にお願いする。 また研修員が質問を出せるよう脇からファシリテートする。 研修員によるグループ討議の時間をとり、その話し合いをファシリテートする。 必要に応じて講義テーマが研修全体の中でどう位置づけられるかを説明する、或いは研修員自身に考えてもらう。 研修員からでた質問で講師に答えてもらえなかった点を、後日フォローする。	研修員の代わりに質問しないように。 研修員の理解が足りないと思った時に、自分から解説してしまうのも注意（本来は研修員自身が自分の理解が足りないことに気づいて、質問していくことが大切）
講師	質疑応答の時間を頻繁に入れる。 研修員に質問する。 映像や画像を活用する。 通訳が入る場合、短く切って話す。	読み上げ原稿は極力避ける（あくまで自分の言葉でわかりやすく話してください※） パワーポイント・プレゼンテーションで長い文章を見せない（日本語ではなおさら）。 45分以上連続して話さないように（通訳つきでも60分）。
研修監理員	日本語の専門用語・業界用語に対応して、適切な用語を使う（研修員が自国で使っている用語に訳すことが望ましい） 講師が長く話している時は、通訳しやすいよう、短く切ってもらう。必要に応じて板書してもらう。 研修員一人ひとりの積極性や理解度をチェックし、講師やコースリーダーと共有。	講師の説明がわかりにくい時、自分の判断で解釈して研修員に伝えてしまわないように。出来る限り研修員自身に質問させる

※読み上げ原稿とは、事前に話す内容を原稿にして作っておいて、当日それを読み上げるものです。原稿にしまうと、どうしても文章を推敲して四文字熟語を多用したり修飾語句をたくさんつけてしまったりします。ところがそれを読み上げられると、聞くほうは実はよく理解できないケースが大半です。「書き言葉と話し言葉は違う」ことを前提に、講義は自分の言葉でわかりやすく話すようにしましょう。

第二節 視察における留意点と手法

【視察とは】

「百聞は一見に如かず」という格言を持ち出すまでもなく、実際に現場に行く「視察」は研修の中でも大きなインパクトを持ちます。特に「日本ならではの知や経験に触れる」ことを特徴とする本邦研修においては、直接そこに出向いて現場で触れることのできる視察は研修の目玉とも言えるでしょう。多くの本邦研修が「視察・見学」を行い、海外から来日した研修員が日本の「現場」に触れる機会を作っています。

ではこの「視察」を行うにあたって、特に注意すべき点は何でしょうか。まず考えられるのは、「詰め込みすぎ」の問題です。せっかく現場に行くのだから、あれも見てもらおう、ここも訪問しよう、この人にも会ってもらおう、と盛り沢山のスケジュールにしてしまう傾向はありませんか？確かに貴重な機会なので、できるだけ多くの物事に触れてもらうのは大切ですが、ひたすら見て聞くだけの視察では、研修員たちは消化不良、或いは欲求不満になってしまいます。見聞きしたことについて、しっかり反芻し、必要に応じて質問をする時間を作ることが大変重要です。

次に留意すべきなのは、「研修員自身が答えを見つけるプロセス」です。視察の本質は、何らかの人やモノや自然や人工物に触れ、直接に見聞きすることを通じて、研修員自身が何かを発見することにあります。つまり、誰かから答えを与えら

れるのではなく、また教えられた答えを現場で確認するのでもなく、現場の具体的な事実を直接見聞きすることを通して、研修員自身が答えを自分で見つけていくのです。このことで、本当の意味での「学び」が実現します。ですから、研修員自身が現場で見聞きしながら考え、答えを見つけていけるプロセスを作る必要があります。そのためには、研修員が現場で物事のディテールをしっかりと追究していける機会を作ることが重要です。

一方、上記と少し矛盾するようですが、「全体像を見渡す機会を作る」ことも大切です。具体的な物事の細部を追究するだけでなく、それらがどのような文脈の中にあるのかを知ること、研修員が自国の状況に置き換えて考えていくことに繋がると思います。視察先の歴史、地理、社会制度、行政制度、文化・慣習など、必要に応じて背景となるような事実についても、見聞きする機会を作るといいでしょう。

最後に留意しておきたいのは、視察先との関係作りです。一般的に視察は講義や実習と異なり、より多くの関係者が研修に関わります。そして多くの方々は、日常の仕事や生活の時間を割いて、研修員の視察につきあっています。そうした視察先の方々にとって、「一方的に情報を訊かれるだけ」「一方的に見せるだけ」の研修はどのように感じられるでしょうか。視察受入が相手の方々にとって徒労感を増すものにならないためには、受け入れたの方々にとっても、「何らかの発見や学



＜研修員自身が現場で答えを見つける視察を＞

びがあった」と思ってもらうことが重要ではないでしょうか。「双方向の学びの場」を作り出すことが、視察を実施する側の責任かもしれません。

【いくつかの手法】

それでは、上記の点を考慮しつつ、視察の際に役立つ具体的な手法をいくつか紹介しましょう。

①事前のオリエンテーション

基本は「百聞は一見にしかず」なのですが、それでも視察先の基本的な情報については事前に知らせておく必要があります。パンフレットや基本的データ等は教材として翻訳準備し、事前に研修員に渡しておくべきでしょう。そして研修員自身が視察先について何らかの事前学習をして、「自分は何をここで学びたいのか」について、ある程度のイメージを持てることが、「主体的な学び」の支援に繋がると思います。

②最初に全体を見せ、次にディテールを

視察のテーマにもよりますが、視察先の全体像がある程度実感できるような視察を最初にもってくると、研修員の思考を助けることができます。例えば視察先の施設の全体像を最初に見せて説明するとか、視察先の市の全体像をつかむために、最初に市域全体を案内したり全体を見渡せる丘の上に行くとか。視察の前にあまり長々と説明や講義をするのは効果的ではありませんが、最初に簡単に視察先の歴史や組織について説明する、というのは有効だと思います。そして全体像を実感してもらった上で、次にディテールを見せます。具体的なモノゴトや人に触れてもらい、直接に話をきいたり、細部を見たり、行われていることを見学したり。テーマによって見せ方は異なると思いますが、研修員が関心をもった点をしっかりと追究できるよう、十分な時間をとりましょう。

③振り返りとインタビューの時間を重視

実は視察で鍵となるのは、研修員自身が見聞きしたことを反芻する時間です。一方的に見せられ

聞かされるだけだと、それを消化する余裕ができません。一定時間の視察をした後、研修員自身が振り返る時間を作ります。この振り返りは個々人にやってもらっても構いませんが、研修員同士でグループを作って話し合ってもらうことで、お互いに見聞きしたことを出し合い、共有することが可能になります。

振り返りを通じて「何を見聞きして、そこから何が学べるのか」が整理できますが、その過程で「何がまだ足りないか、何についてもっと知りたいか」が見えてくると思います。それをもとに、引き続いてのセッションでもう一度視察し、必要に応じて関係者にインタビューする時間をとるのが有効でしょう。特に視察先の方々は「講義」という形で説明することに慣れていない方が多いので、研修員の側からインタビューすることで、いろいろお話を引き出すことができます。

④少人数で見聞きする

研修員の自由で自主的な思考を促すためには、研修員一人ひとりが、視察先の物事や人と直接向き合い、考えてもらうことが大切です。そのためには、大勢の研修員がゾロゾロと同じものを視察し同時に話を聴く、という形はできるだけ避けたいです。研修員を少人数のグループにして、日本側への質問をしやすくすることを考えましょう。(通訳が複数必要な場合は、研修監理員の追加配置を忘れずに)

⑤視察先での講義は必要最小限に／答えを言わない

これは前節とも関連するので言わずもがなで

すが、せっかく現場まで来たのですから、会議室にこもっての講義は最小限にとどめましょう。直接に物事や人を目の前にして、そこで考え、質問してもらい、という機会をできるだけ多く作りたいたいものです。また視察をしてもらいながら、「これについてのポイントは◎◎なんだけどなあ」「このことをぜひ学び取ってほしい」ということもあるでしょう。その時も、説明役の方が全部それを語ってしまうのではなく、目の前にある実際の素材から、研修員自身が考え、発見していけるように心がけてください。

⑥ざっくばらんな雰囲気作り

視察の場合、訪問先の市役所や出先機関等を表敬訪問することも少なくないでしょう。ただ、こうしたフォーマルな訪問を冒頭に入れたり、数多く入れたりすると、「ざっくばらんに本音で語り合い、学ぼう」という研修員の姿勢に悪影響が及ぶ可能性があります。表敬訪問は必要最小限にして、現場で自由に議論したりインタビューしたりする雰囲気作りが大切でしょう。

⑦現場での意見交換会・交流会

視察という機会を、日本と「途上国」の双方向の学びの場として位置づけることで、研修員を受け入れてくださる視察先の方々が、何らかのプラスを実感する可能性が高いです。研修員自身が自国の状況を話す場をセッションに入れたり、地元の方々と意見交換や交流をする場を入れていくことで、日本側と研修員側とが相互に学びあうきっかけになるのではないのでしょうか。

「視察」：研修関係者ごとの留意点

	やるべきこと／やったほうがいいこと	気をつける点
コースリーダーや研修実施機関担当者	視察のスケジュールを詰め込みすぎず、研修員の振り返りの時間や、質疑応答、関係者へのインタビューの時間を入れるようにする。 視察先の背景や基本的データについては、視察先に出向く前に伝えておく。 視察先から一方的に情報を聞くだけでなく、双方向の意見交換や経験交流が生まれるよう配慮。	視察のポイントや学ぶべき点をあまり事前に言い過ぎないこと。研修員自身が現場で自ら発見することが大事。 表敬訪問などのフォーマルな行事を入れすぎず、ざっくばらんな質疑応答ができる場を作るように。
視察先	説明や講義は短めに。 質問を受ける時間を充分とる。 基本的な情報や背景については、できるだけ事前に渡して翻訳してもらう。 実物を見ながら説明を聞くので、1グループあたりの人数は少なめが望ましい。	「百聞は一見にしかず」なので、事前により長く説明や講義をせず、まずは現場を見てもらうように。 通訳が入る場合は説明を短く区切りながら。
研修監理員	研修員の人数が多い場合、全員がしっかり見聞きできているかチェック。 研修員からの質問を逃さないようフォローする。 必要に応じて研修監理員の追加配置やパナガイド（監理員の通訳を無線で各研修員のイヤホンに送る機械）手配を。	通訳の際、説明された内容をそのまま訳し、解釈や解説を入れないように。わからない点があれば、研修員から質問させること。

視察の事例＜ JICA 大阪「JICA・NGO 連携 実践的参加型コミュニティ開発」＞

標記研修は6週間強のスケジュールで開催され、5つのモジュールで構成されている。そのうち、Module 2では「コミュニティ開発における外部者の役割」がテーマとなっており、センターでのワークショップの後、熊本県水俣市を訪問して「地元学」をテーマに視察を行なうことになっている。その中身は次のとおりである。

【第一日目】

9:00~10:30	◆水俣病歴史考証館見学（*1）とビデオ
10:45~12:00	◆Sさんの語り（水俣病患者家族）聞き手：E（*1）
12:30~13:30	昼食（貝汁 南里）・ローソン
14:00~15:30	◆講義：地元学の生まれた背景と実践
16:30~17:30	◆ワーク「あなたの村、私の村」（*2）
17:30~18:00	◆講義「ごみ分別の意味」
18:00ー	◆ごみ分別見学

※第一日目のポイント：

最初に講義ではなく、資料館の見学や地元の方のお話を聞く形をとることで、地域と課題の全体像を掴むように設計している。（*1）

後半で、研修員自身が自分の地域のことを振り返るワークを入れて、視察先の課題と自分たちとがどう繋がるのか、を考える機会となっている。（*2）

【第二日目】

9:00~10:00	◆チッソ見学
10:00~10:30	◆相思社職員による話
11:30~12:30	昼食（愛林館・インドカレー）
12:30~13:00	◆村丸ごと生活博物館の紹介（愛林館レストランにて）
13:30~16:00	◆フィールドワークの説明とフィールドワークの実施（*3） （村まるごと博物館のフィールドを見ながら説明を聞く）
16:00~17:00	◆地元学作法の振り返り、質問時間（*4） 水俣からのメッセージ～地元学の目的とは～
18:00~	◆大川公民館で交流会（*5）

※第二日目のポイント：

実際の現場（大川地区）で、「村まるごと生活博物館」がどのような経緯で出来たのか、その活動はどんなものなのか、について、関係者（市役所側、住民側）双方のお話を聞く。現場で実物を見ながらのお話で、大変具体的。（*3）

フィールドワークの後に振り返りの時間を作り、研修員自身が自分の考えを整理する機会となっている。（*4）

地元の方々との交流会をセッティング。郷土料理をいただきながら、地域のことをより深く理解するきっかけとなる。また地元の方々にとっても、海外の研修員の視点で地域のことを評価してもらい、大きな刺激となる。（*5）

【第三日目】

9:00~ 9:30	◆あるもの探しレクチャー 主にあるもの探しの手法を説明。
10:00~12:00	◆頭石にてあるもの探しの実習（*6）案内人ー頭石より3名）
12:00~13:30	昼食 頭石での地元料理
13:30~15:00	◆集落の方へのインタビューの時間（*7）
15:30~18:30	◆共有化ー遠藤邦夫（ポストイット、模造紙使用）（*8）

※第三日目のポイント

この日は「地元学」の実習。実際にやってみることで、理解が深まる。（*6）

ここでも実際に活動に関わる方々へのインタビューの時間をとる。これにより、直接話を聞くことができ、一方的な講義では得られないさまざまな気づきを得ることができる。（*7）

最後にまとめと振り返りの時間を取り、それぞれが何を学んだかを整理する。これにより、主体的な学びが定着しやすくなる。（*8）

第三節 実習における留意点と手法

【実習とは】

「自分でやってみたことは理解できる」という原則から言えば、実習というのは大変重要な研修形態です。講義や視察で見聞きしたことを、実際にやってみることで研修員本人が「発見」し、身につけることができる、ということもあります。実習ができるのは主に技術系の研修だと思いますが、それ以外の研修でも、例えばシミュレーションやロールプレイを行うことで、実習に近い効果をあげることもできるでしょう。

実習を行う際にまず留意すべきなのは、「現場が日本」ということです。研修員たちは、日本にある機械や機材、装備や施設を使って研修します。また自然科学系の場合は、日本の自然環境の中で実習することになります。これらは研修員それぞれの国や地域でもっている機械・機材・装備・施設とは異なるでしょうし、自然環境は当然違います。こうした異なる環境条件でも活用していけるよう、実習の現場を工夫していく必要があります。

もう一つの留意点は、研修員の技術や経験に差がある、ということです。それぞれの国の置かれている社会や制度の違いもあるでしょうし、個人の経験年数にも差があります。ですから、同じテーマの実習でも、研修員一人ひとり、学ぶべきポイントは異なることが想定されます。個別の課題に対応できるように実習の形を組んでいくことが必要でしょう。

このように本邦研修の実習は「日本と異なる状況から来た技術や経験もまちまちの研修員に教える」という難しさがありますが、それでも「技術や経験を積んだ研修指導者から直接教わりながら、実際にやってみる」ことのインパクトは大変大きいと実感します。百万遍の言葉よりも、自分でやってみて掴んだ感覚のほうが後々まで残る、ということが多々あると思います。実習は日本が

培ってきた技術や知識、それも「暗黙知（経験や基づく知識で言語等での表現が難しいもの）」を伝え、学び取ってもらえる機会です。その分野で優れた経験や技術を持つ方を研修指導者に迎え、実習形式の研修を充実することも一案です。

【いくつかの手法】

① 事前に研修員の技術・経験レベルを把握する

それぞれの研修員が、実習のテーマに関連して、どのような経験をもち、どの程度の技術をもっているのか。そしてどんな技術的な課題を抱えているのか。実習にあたっては、個別の技術・経験レベルをある程度知っておいたほうがいい場合があると思います。その時は、研修指導者の方に出来る限り事前に研修員と話し合ってもらい、個別の状況を把握してもらうようにしましょう。

② 振り返りや到達度のチェック

実習においても、各研修員が自分で「何を学んだか」「何が不足しているか」を振り返り、次のセッションにつなげていく作業が必要です。毎回終了後、研修員自身の振り返りの場を作ったり、必要に応じて簡単なテストのようなものを行ったりして、到達度を研修員自身および研修指導者が把握しながら進めていくことが望ましいでしょう。

③ 研修員の置かれている環境を意識化する

実習で学んだ技術や知識を、研修員がそれぞれの現場で活用していくためには、その技術・知識が使われる環境を知り、応用方法を考えていく必

要があります。それぞれの職場にはどんな施設・設備・機械・機材があり、それを使う制度や職場環境はどうなっているのか。こうした「技術・知識が応用される場」についての具体的な事実をできるかぎり思い出してもらい、それを意識化することが、日本で学んだ知識や技術の応用可能性・発展可能性を広げることになると思います。

④シミュレーションやロールプレイ

研修テーマによっては、具体的な現場で実習することが難しいものもあります。その場合でも、シミュレーションやロールプレイといった手法を使って、「自ら体験する」ことに近い場を作る

ことができます。例えば、ある制度をある国に導入するために、その国のさまざまな社会状況を前提条件として、どのような制度設計が望ましいのか、それを導入するためにいかなるプロセスが必要なのか。これについて、架空の国の前提条件を設定して、研修員に考えてもらう、というようなシミュレーション作業です。また対人関係が鍵となるようなテーマ（教育や保健、農村開発、コミュニティ開発等）でしたら、具体的な場面を想定して研修員の間で役割を割り振って、ロールプレイを行う、というのも効果的です。実際に現場に近い状況に身を置いて考えることで、より具体的な発見があると思います。またロールプレイを客観的に眺めることで、自らを客観視することにも繋がります。

「実習」：研修関係者ごとの留意点

	やるべきこと／やったほうがいいこと	気をつける点
コースリーダーや研修実施機関担当者	研修員個々の置かれた状況（実習テーマに関連する設備・装置・機械・機材の状況や自然環境等）について、研修員が具体的な事実をまとめてられるよう、助力する。また必要に応じてこれらについて実習指導者に伝える。 振り返りの場を設ける。	研修員全員が実習に参加できるよう配慮（単なる見学者をださないように）
実習の指導者	研修員の技術や経験レベルを事前に把握する。 必要に応じて到達度のチェックをし、研修員自身がそれを把握できるようにする。	答えを言わない。研修員自身に考えさせること。
研修監理員	実習で使われる用語の通訳を適切に行う。 研修員全体を見渡し、落ちこぼれている者がいないかチェック。 研修員の質問を促す。	

第四節 振り返りのワークショップ

これまで紹介してきたように、「講義」「視察」「実習」それぞれの場で、研修員の主体的な学びを促すためには、「振り返り」の時間を作ること

が重要です。この振り返りは、もちろん研修員一人ひとりが個別に行うことも可能です。しかし、せっかく複数の研修員がいるのですから、共同し

て振り返りを行うことで、自分の気づきや発見をより客観化できるとともに、他の人の視点で新たな気づきを得ることもできます。

この節では、研修員が共同して行う振り返りのワークショップについて、その手法や留意点をまとめます。

【振り返りワークショップの構成例】

①具体的な「事実」を列举する

振り返りの対象となるセッション（講義・視察・実習等）で、具体的な事実として何に出会ったのか。ここでは「考え」よりも、その前提となる「事実」をまとめることが大事です。なぜなら、研修員が後々、自分の現場で学びを応用しようとする際に、常に立ち返って参照できるのは、自分が日本で発見した「事実」だからです。

事実を振り返るためには、「どこで」「いつ」「誰から」「何を見聞きしたのか（或いは何を行ったのか）」という、Where, When, Who (from whom), What 等の事実を聞き出す疑問詞に沿って思い出してもらうことが効果的です。それぞれ、大きな付箋などを使って書き出してもらい、数人のグループで共有するといいいです。

②「事実」から何が学べるかを考える

次に、上記で挙げられた事実から、具体的に何を学べるのか、を考えてもらいます。この部分は、あくまで研修員自身の主観で構いません。大事なのは、具体的な事実をもとに考えてもらうことです。この作業は、個別に行っても、グループで行ってもいいでしょう。

③「もう少し深めたい点」「不明な点」を明らかにする

「振り返り」でもう一つ重要なのは、「わかった気になる」ことではなく、「まだわからないことがある」点に気づくことです。講義や視察や実習で何らかの事実に出会い、そこから考えたことがある。でも、それだけではまだ足りない。自分にとって役立つ「学び」を得るためには、もっとこの点について知りたい、もっとこれについて深めたい。こうした思考を促進する必要があります。この作業も、個別でもグループでも構いませんが、グループで話し合うことで、複数の視点が反映されて、より深い内容になるでしょう。

④「自分の現場で応用できそうなこと」を考える

これはある程度研修内容が進んだ段階、例えば一つの単元が終了した時点が望ましいですが、「学んだことを、自分の現場でどう活かすか」を考えてもらう必要があります。これは次章で紹介するアクションプラン作りの種にもなります。単元ごとの途中振り返りの段階では、詳細な活動計画まで落とし込む必要はありませんが、具体的にどんなことが出来そうか、簡単なメモでいいので書き出してもらっておくと、次のアクションプラン作成に繋げていけます。

⑤学んだことを実際に使ってみる

もう一つ、振り返りの手法として大変効果的なのは、「学んだことを実際に使ってみる」という手法です。これは特に何らかの技術や技法を学ぶ研修にあてはまりますが、講義や実習で学んだことを、実際の現場にあてはめてやってみることで、その学びがより確実になり、自分がわからなかった点も見えてきます。研修で学んだ技術や知

識が社会や環境の文脈にあまり左右されないものであるならば、日本に居る間に「実際に使って」みて、学びを振り返る、というのも有効でしょう。

【ファシリテーターの役割】

このような「振り返りのワークショップ」では、進行役となるファシリテーターの役割が重要です。このファシリテーターには、コースリーダーや研修実施機関担当者、或いは研修監理員等、振り返りの対象となるセッションを通して全て参加していた方が務めるのが望ましいです。そうした方であれば、どなたでもファシリテーターになれるのですが、ファシリテーターとしての心がけや態度として、次の点に留意していただきたいと思います。

①答えを自分から言わない

振り返りセッションに限らず、ファシリテーターとして第一に心がけるべきなのは、「答えを自分から言わない」ことです。答えは「研修員自らが見つける」べきものです。「〇〇についてはどうでしたっけ?」「△△って何?」というような質問がもし研修員から出されても、ファシリテーターが「それはね、、、」と直接答えてはいけません。他の研修員に振るのも手ですし、質問されたら「ではあなたはどうか考えるのですか」と本人に返すというやり方もあります。そしてまた、質問された点について、事実を思い出してもらいながら、研修員自身が自分で答えを見つけるよう、こちらから質問をしていくことも重要でしょう（但しその場合には、最終的な着地点＝研修員自身に何に気づいてもらいたいか＝をファシリテーターがある程度の仮説としてもっていることが望ましいです）。

②研修員のペースで進める

研修員自身が主体的に学ぼうとする場を実現するためには、場のコントロールを研修員自身がしている、という雰囲気を作ることが大切です。ファシリテーターは「進行役」と考えると、どうしても「次にあれをやって、これをやって」と考えて、セッションをリードして進めがちです。また時間の制限も気になるでしょう。しかしファシリテーターが流れを主導してしまうと、研修員はどうしても受身になりがちです。一つのワークをおえて次に進む時には、必ず研修員に確認をしてからにしましょう。時間制限もあまりしないほうが得策です。またグループの分け方や発表者を誰にするかといった点も、ファシリテーターが一人で決めずに、研修員自身に任せる、という配慮も有効です。

③グループワークをする時の留意点

振り返りの途中でグループワークをする際、グループの中で一人ひとりが自由に発言していけるよう、留意します。一人で話しすぎてしまう傾向の人に対しては、同じグループに「負けずに話せる人」を入れるとか、あまり積極的に話をしない人たちを集めてグループを作るとかの工夫が必要でしょう。一方、グループワーク中にファシリテーターや講師が過度に介入しないことも大切です。ファシリテーターや講師がいろいろ口を出すと、どうしてもその人にひきずられ、頼ってしまう、という傾向になります。あくまでグループ内での自主的な話し合いや作業を尊重し、出来上がった成果に対して、全体でのプレゼンの場で質問したり意見を言ったりする形が望ましいでしょう。

④空中戦でなく、地上戦で

第二章で紹介したように、間違った因果関係分析をしてしまうと、人はそこからなかなか抜け出せません。それを避けるためには、一人ひとりの固定観念や考えにとらわれず、事実に基づいた話し合いをしていくことが大切です。観念的な議論が始まりそうになったら、具体的な事実について問いかけたり、別の話題を振るなどして、つねに「地上戦」の話し合いができるよう、心がけましょう。(第二章第四節(1)を参照)

⑤研修員のやる気を引き出す

ファシリテーションのもう一つの極意は、「Self-Esteem（自尊感情）を上げる」ことです。人は「自分が評価されている」「自分は何かを達成できた」と思えると、より積極的に前へ進もうとします。ですから振り返りのワークショップでも、研修員が何を学ぶことができたのか、プラスの面を最大限評価して、それを各人が確認できるような場にすることが大事でしょう。「あれもできなかった、これもわからなかった」というような否定的な評価やコメントは極力避けるべきと思います。

課題分析ワークショップ

「課題分析ワークショップ（IAW）」は財団法人日本国際協力センター（JICE）が開発した手法で、ワークショップによる双方向的な討議を通し、他の研修員と情報を共有しながら、自国の課題を客観的に整理・分析するものである。これにより研修員が研修期間中、自らの課題解決のためにどのような知識・技術を習得すべきなのか、明確な目的意識を持つことができる。またワークショップを通じて整理した問題、原因、そして研修中に得た情報と自国への応用を記載するための「課題分析シート」を作成することで、研修で何を学ぶべきかが視覚化され、研修への主体的な参加を促す。

ワークショップは標準コースが4日間だが、研修の期間や内容によって短縮することも可能。グループワークを通じて研修員間の一体感が醸成されるとともに、研修実施側も研修員のニーズや対象国の状況・課題をより詳しく把握することが可能になる。

「学び方を学ぶ—主体的な実践につなげる研修」

国立国際医療センターでは、仏語圏アフリカを対象とした母子保健研修を実施している。この研修の特徴は、what「何を学ぶか」とhow「どのように学ぶか」の習得を「体験学習」という方法を用いながら達成している点にある。「体験学習」では、自分の体験を具体的なデータをもとにふり返し、そこからの気づきをふまえて次の行動を試してみる。その試みを新しい体験として、再びふりかえりのプロセスをまわしていく、という学び方をしている。ここでは、自分の気づきや学びをどのように共有し、実行し、チームで働くか、を学ぶことに重点を置いており、実際にこの研修を受けた行政官のイニシアティブにより、セネガル、マダガスカルで母子保健プロジェクトが始まっている。

2009年春に実施された地域別研修「母子保健（仏語圏アフリカ）」の会場には、以下のような言葉がフランス語と日本語で書かれていた。「研修全体のねらい: 体験をとおしてここでの取り組み方を知る—自分をさぐる、互いに知りあう、自分をいかし相手をいかすあり方をさぐる。」

自分自身のあり方と学びをどのように意識化していくか、長いようで短い5週間の研修の学びをいかに主体的な実践につなげていくか、その様子を見てみたい。

研修は、「私の窓」という自分をさぐり相手に伝える実習から始まりました。研修員ひとりひとりに白紙とクレヨンがわたされ、各自が白い紙を四分割して、真ん中に自分の名前を、左上の窓に「今までで一番嬉しかったこと」、右上の窓に「今の私」を、それぞれ色や形で表現する。小グループでの実習では、ふりかえりの過程で相互に自己開示とフィードバックを重ねつつ、自分や他のメンバーの人とのかかわり方を自分の体験から実感してもらう。ここで各自の仕事や役割について「たがいに知り合う」ことを目的として、日本の母子保健の概要、各国から集まった研修員の母子保健事情を分かち合う。その上で、今度は左下の3番目の窓に、この研修で取り組もうとする（各自の）「私のねらい」を言葉で表現。右下の4番目の窓は空欄のまま、各自の紙が教室に貼り出された。

研修終了間際の活動計画策定の前には、現場へ向かう「私」の心構えを確かめることを意図して、「自分をさぐり、受け止め、表現してみる」というテーマのもとに、3つの実習が行われた。自分の人生を振り返り、今の自分を構成している出来事や人との関わりを思い出して表現していく「ライフライン」、「私は。。。です」をできるだけたくさん書き、好きな順、人に見せたい順、などに並べ替えて自己概念の検討に取り組む「Who am I?」、白い紙袋を自分に見立てて、種々の素材を活用して「私」を表現する「セルフバックづくり」。それぞれの実習に取り組みながら、自分と向き合い、その時々での気づきや心の動きを書きとめ、自分をより深くさぐっていく。適宜、隣の人と語り合ったり、他の人の発表を聞いたりしながら、互いに知りあう体験も深められていった。

そして、5週間の研修の最後に、右下、4番目の窓をあけるときがやってきました。研修全体の内容を振り返った後で、各自が研修の初めに描いた「私の窓」に向き合い、4番目の窓に、今の自分を色や形で表現。その後、4番目の窓の「今の私」と、研修開始時に2番目の窓に描いた「(当時の)今の私」とを見比べて研修期間に自分に起こった変化を確認します。また、3番目の窓に書いた研修開始時の「自分のねらい」と、今の自分が感じていること、考えていること、見つけたこと、を振り返り、それぞれ記述します。

こうして、各自の振り返りの作業を行った後に、ひとつの重要な問題提起がなされた。それは、日本という非日常でおこった学び＝研修員にとってのリアリティを、彼らが日本にいる間も現地の日常の時間をすごしてきている家族や職場の同僚に、どのように伝えていくか、という課題である。答えのない問いではあるが、講師は、次のようにアドバイスした。「日常に戻ってしばらくの間は、皆さんは日本という非日常のなかで体験を重ねてきたけれど、他の人はいつもの日常をすごしていた、いうことに、意識的になることが大切です。みなさんが日本で体験して書きとめたことは自身が体験をした紛れもない現実ですが、それを日常の中で伝えるには細やかな配慮が必要です。」

研修当初から、「体験学習」を通して、自分を活かし、相手を活かすあり方をさぐり続けたからこそ、この最後のメッセージが深く理解されたように見えた。体験から学び、学んだことを主体的に実践に生かしていくためには、自分を知り、他者のあり方に気づき、協働していく姿勢が不可欠である。研修で学んだ what を、実践につなげていくための how の習得—個別のテーマを超えた重要な課題に取り組み、成果をあげている研修例といえるだろう。

第 6 章

アクションプラン作成から帰国後の具体的な行動へ

この章の概要

研修の究極の目的は、研修員が帰国後、日本で学んだことをもとにして何らかのアクションを起こしていくことである。それによって、組織や地域の課題が解決し、本人以外の人材育成に繋がっていくことが期待される。そのためには、まず日本での学び（発見）を整理し反芻した上で、そこから導き出される教訓を課題として捉え直し、その課題解決のために具体的なアクションプランを作っていくことが必要となる。そしてアクションプラン作成の後、帰国した研修員一人ひとりのアクションを、どのようにフォローし得るのか、ということが最後のポイントである。

第一節 研修での「発見」をどうまとめるか

本邦研修では、日本での研修を終了して自国に戻った後、日本で学んだことを具体的に活かして何らかの行動を起こす（個人の業務を改善する、組織の業務を改善する、或いは組織の課題解決に繋げる等）ことが想定されています。第二章で紹介した「If I find it, I will use it」というのを研修の原理とするなら、研修員が帰国後に何らかの行動をするためには、第一に「日本で何を発見したか」を明確にする必要があります。そしてその上で、「発見」からどういう「学び」が導き出されるのかを整理していきます。ここでは、日本での発見を振り返り、整理する際の留意点を紹介します。➤

（１）事実を思い出す

何を発見したか、を整理するためには、「いつ」「どこで」「誰から（誰と）」「何を見たか／聞いたか／やったか」という事実を振り返ることが有効です。研修員が日本の研修で何かを発見した場合、「その元となったこと／それを誘発したこと」が必ずある筈です。それは、ある人でも、あるモノでも、何らかの物事でもいいでしょう。何か具体的に「見た、聞いた、やってみた」ことが、「発見」の種やきっかけとなった筈です。この「発見のもととなった事実」を再確認することで、より具体的に説得力のある学びを抽出することに繋がります。例えば次のような形ではどうでしょうか。

【事実の整理例】（研修テーマ：住民主体のコミュニティ開発）

興味深い事実	どこで？	いつ？	誰から？	何をして？
N村では集落に昔から伝わる生活技術や伝統芸能を復活させている	A県N村R集落	研修4日目	集落のリーダー	インタビューから
「あるものさがし」を通じて地域の伝統資源を掘り起すことが可能	同上	研修5日目	NPOスタッフ	「あるものさがし」実習
T町では都市と山村を結ぶ環境学習のプログラムを学校に導入	C県T町	研修6日目	町役場の職員	講義を受けて
T町の山村学校プログラムでは、都会の子どもたちが積極的かつ熱心に山村の生活文化を学んでいる	同上	研修7日目	山村学校プログラムの参加者	観察とインタビューから

（２）教訓という形にする

次に、上記で「思い出した」興味深い事実をもとに、「学び・教訓」を引き出します。この「学び・教訓」は、「事実から自分は何を考えたか」という「考えや観念」の部分になります。ここで大切なのは、「自分の言葉で語る」ことでしょう。日本で出会った事実は、あくまで日本の文脈（地理・歴史・自然・制度や社会）の中にあるもので、そ

れを自らの置かれた自国（地域）の現場に活かしていくためには、まずは自分自身が、「あれ（日本で見聞きした事実）はいったい何だったんだろうか？」を自問し、自分自身の言葉として消化していくプロセスが必要です。例えば、次頁のような形の表にまとめていくのも手です。

興味深い事実	自分にとって何がユニークか	学び
N村では集落に昔から伝わる生活技術や伝統芸能を復活させている	近代的な生活でなく昔から続くモノゴトに価値を置いている。	自分たちが代々受け継いできた暮らしや技術にヒントが。
「あるものさがし」を通じて地域の伝統資源を掘り起すことが可能	自分はいつも「この村には何が足りないか」という目でしか見てこなかった。	
T町では都市と山村を結ぶ環境学習のプログラムを学校に導入	都市と山村をつなぐ政策	都市の人たちが農村部と繋がっていける活動が必要だ。 都市住民、特に子どもの目を農山村に向ける活動を振興すべきだ！
T町の山村学校プログラムでは、都会の子どもたちが積極的かつ熱心に山村の生活文化を学んでいる	都会の子どもたちが、田舎の文化を「遅れた」と見ていない	

この「学び」は、上記のような文章でなくても、研修員それぞれが一番しっくりくる表現方法にしてもらっても構いません。たとえば詩にするとか、絵を描くとか。もちろん、音楽やお芝居、という表現でも。環境が整っていて技術もあるなら、映像にしてもいいでしょう。また具体的な技術を学んだ場合には、その技術を活かして作った具体的なモノ、というのも「学び」を表現するものといえます。何より大切なのは、自分自身の言葉や表現方法で、何が自分の「腑に落ちた」のかを表すことです。

(3) 学びを伝える

自分の言葉で「学び」を整理することができたら、次はそれを「他の人にわかるように伝える」ことです。日本に來たことがなく、研修員が日本で見聞きしたことを「その場で共有していなかった」人たちに、どうやって「自分の学び」を伝えたらいいのか。これは、殆どの研修員が帰国後に直面する大きな問題の一つです。まず有効なのは、上記(1)で述べたように、研修員が実際に見聞きした「事実」を伝えることです。「日本では、これこれこういうところで、こんな人たちが、こういうことをしていた」という事実を伝えることで、研修員の発見した「学び」の裏づけや背景を理解してもらうことになるでしょう。

けれども、それだけで研修員の「発見」や「学び」を理解してもらうのは難しいかもしれません。そこで有効なのは、「教える」あるいは「やってみる」という形です。

「教える」というのは、自分が日本で学んできた研修の内容を、実際に自分の職場や現場で同僚や関係者を対象に再現する、あるいは同じような内容の研修を行う、ということです。学んだことは、それを他の人に教えようとすることで、より確実に身につく、ということもあるでしょう。次節に紹介しますが、実際に研修後に行う行動の中に、「他人に教える」という活動を入れることで、学びの内容がより着実に定着し、かつ他の人に広がっていくのではないかと思います。

「やってみる」というのは、まさに自分で実践する、ということです。日本で学んだことを、実際に自分の現場に活かして何かを実践することで、その学びが他の人にも理解される、ということだと思います。これも次節の「アクションプラン」の内容に関わってきます。

第二節「学び」からアクションプランへ

【アクションプランの基となる「課題」とは】

現在、多くの研修で研修員に対して「アクションプラン（活動計画・行動計画）」を作成することが求められています。アクションプランの定義は研修実施機関や JICA 国内機関によって若干異なるとは思いますが、例えば JICA 筑波では次のように紹介されています。

1. 研修成果を研修終了後に自国でどのように活かすのかの活動計画
2. 原則として、既存の組織／入手可能な資源を活用した、実行可能なプラン
3. 期間は数ヶ月～3年程度を目安にする

（「アクションプラン作成指導・評価要領」平成21年2月、JICA 筑波）

ここでまず留意すべきなのは、アクションプランは何らかの課題を解決するための活動計画ですが、その解決すべき「課題」は、本邦研修で

得た「学び」と結びついたものであることです。時々、本邦研修来日前に既に「アクションプラン」の案を作成している研修員が見受けられますが、その人の抱える課題がよほど明確で、その解決策も明白であって日本での学びはその解決策の一部に入れ込めばいい、というような場合でなければ、来日前のアクションプランは意味がないでしょう。何よりも、「自分は何を日本で学んだのか」ということから出発して、その学びから導き出される課題の解決を考える、という形が望ましいです。研修員が来日直後に認識していた「課題」が、本邦研修を通じて別の形の課題に変化する、ということも充分ありえます。特に研修を通じてものの見方や考え方の転換（パラダイムシフト）が生じた場合には、そもそも自分の抱える課題とは何なのか、を改めて明確にする必要があります。

例えば、前節で紹介した「住民主体のコミュニティ開発」の例ですと、次のようなプロセスが考えられます。

<課題の捉え直し＝パラダイムシフトを経て>

①来日直後の考え

現状	その原因分析	対策案
自分の担当する◎◎県△△地区では持続的な地域開発プロジェクトが成功していない。	外部のノウハウをもった企業が定着しない 適切な補助金制度の不備 インフラが未整備	企業の誘致 補助金制度作り インフラ整備を州政府に要望

②日本での学び

具体的事実	学び（教訓）
N村では「あるものさがし」を通じて集落に昔から伝わる伝統芸能や技術を復活させ、グリーンツーリズム拠点として都市から観光客を呼んでいる。	地元にあるものを活かして、住民自身がイニシアティブをもって活動を作っていくことが持続的な開発のためには重要である。そのために「あるものさがし」の手法は有効。

③課題の捉え直し

最初の考え（課題）	どこが違っていたか	新たな課題
外部の企業を誘致する必要がある、そのための補助金制度が重要。またインフラ整備も。	持続的な開発のためには、住民自身のイニシアティブを醸成し、地域にある資源を最大限活用することが重要である。	住民イニシアティブを促進するファシリテーション技術を身につける。「あるものさがし」をして地域資源を掘り起こすこと。

このように、最初に考えていた「自分の課題」と、研修を通じて明らかになった「自分の課題」とが、かなり異なってしまう、という例もあります。ですから、アクションプラン作成にあたっては、「自分はどのような課題に取り組むのか」を、研修で得た学びを整理しながら明確にしていくことが最初のステップとなります。

なお、日本で学んだことをすべて、帰国後の具体的な行動計画にしなければならない、ということではないでしょう。日本で気づいたこと、学び取ったことの中には、それを活かそうとすると長い手間や時間がかかったり、大規模な予算の投入、或いは大きな制度設計を必要としたりすることもあると思います。それらの中で、帰国して自分の職場や団体で協議し、政策や戦略として位置づけたり、予算を獲得したりしないと実現不可能なものについては、本邦研修の場で作成するアクションプランに入れ込むことは難しいと思われます。あくまで組織や予算や制度の側面でアクションプランの対象期間内に実行可能な活動を取りあげるべきでしょう。

【アクションプランの要素】

では、アクションプランにはどのような要素を入れるべきでしょうか。これは各研修実施機関の考え方や JICA 各国内機関等の方針にもよりますが、概ね、下の表のような内容を書き入れていく必要があると考えられます。

【PCM 手法を使ったアクションプラン作り】

JICA の本邦研修の一部では、PCM 手法の学習がカリキュラムの一部に入っている場合があります。また技術協力プロジェクトのカウンターパート研修の場合、現地で既に PCM 手法を学んだり使ったりしているケースもあるでしょう。こうした場合には、PCM 手法を応用し、特に PDM 作成の考え方や手法をアクションプラン作成に応用し

アクションプランの内容

①日本での学び	前節の (1) と (2) で書いたようなプロセスで、日本で出会った事実をもとに、自分にとっての「学び」を記述
②抽出された課題	前段 (1) で書いたように、日本での学びをもとに、自分の課題をもう一度分析し直して抽出
③具体的目標	アクションプランの実施を通じて具体的に何を実現したいのか。出来る限り検証可能な目標を記述
④活動タイトル	上司や同僚、活動対象者にアピールできるタイトルを作る
⑤活動期間	アクションプランの対象期間
⑥実施計画	計画の具体的内容： 「いつ」「どこで」「誰が」「何をするか」を時系列を追って詳述
⑦必要条件	予算や実施体制など。ここでは「実現可能」な計画を作るので、既に確保できている人員や予算の範囲内でやることが望ましい。計画への同意や認可が必要な場合はそれを記述

ていくことが可能です。PCM 手法を受講予定・受講した研修員の予習・復習での利用を目的とした DVD 教材「PCM 手法を用いたアクションプラン作成」(英語、2009 年 JICA 制作)は、日本側関係者にも役立つ内容ですので、詳しくはご参照下さい。

【アクションプランの発表・共有】

作成したアクションプランは、発表会という形で共有する場をもつことが多いと思います。この発表会には、コースリーダーや研修実施機関の関係者に加えて、講師や JICA 担当者も同席することもあります。大切なのは、アクションプランの発表を通じて研修員一人ひとりが自分の学びと課題を再認識し、帰国後に何らかの具体的なアクションを起こしていこう、という意欲を持ってもらうことです。ですから、アクションプランの細部を細かく検討して批判することよりも、研修員一人ひとりが、やろうとすることに自信を持ってもらえるよう、褒めていくことが大事だと思います。また日本での学びが何だったのか、何を日本

で発見したのか・気づいたのか、について再確認できるように質問することも有効です。

各々のアクションプランを研修員同士で共有することで、他の研修員の帰国後についても関心が高まり、帰国後の情報交換が活発化し、お互いの間でフォローアップしあう、ということも期待できます。

研修員は多くの場合、帰国後に同僚や上司、活動の関係者らを対象に研修成果を報告・発表する機会があると思われます。作成したアクションプランをアピールして、同僚や上司の協力や認可をとりつける必要もあるでしょう。また活動の関係者に対して、自分が日本で何を発見してきたかを伝え、今後の協力をお願いする場面があるかもしれません。そうしたことを想定して、日本でのアクションプラン発表会の場を、「上司や同僚や関係者にどう伝え、説得するか」を試してみる場(シミュレーションやロールプレイの場)にするというやり方もあります。発表会に同席する他の研修員や研修実施機関の関係者に、発表者の上司や同僚や関係者になってもらったつもりで発表し、コメントをもらう、という形です。



＜ TV 会議システムを活用したアクションプラン発表＞

アクションプラン発表の場を、JICA-Net 等の TV 会議システムを使い、研修員の出身国と結んで行う、というやり方もあります。自分の国の JICA 職員や出身機関の上司・同僚らに直接アクションプランを発表し、その場でコメントをもらうことで、帰国後の活動開始がよりスムーズになる、という効果が考えられます。また JICA の事務所担当者がアクションプランを共有することで、その後のフォローアップにもつながりやすいでしょう。また JICA-Net については、研修期間中に、同じ研修の過去の参加者と繋いで、帰国後にどんな活動をしたかを報告してもらい、研修員のアクションプラン作りに役立ててもらい、という活用の仕方もあります。

なお、上記ロールプレイを使ったアクションプラン発表や TV 会議を活用したアクションプラン作りについては、家族計画国際協力財団（ジョイセフ）が担当している JICA 東京の課題別研修（「より安全な妊娠と出産戦略アジア地域ワークショップ」等）が好例です。また後述の囲みで事例紹介している社団法人農山漁村女性・生活活動支援協会（WELI）でも、日本での研修のセッションの中で、過去の研修参加者で実際にアクションプランを実施している帰国研修員と、来日中の研修参加者とをテレビ会議で結び、帰国研修員が実際に直面している課題の解決等について話し合う場を創出して、双方に刺激となっています。

第三節 フォローアップについて

集団研修で一カ国から 1 名ないし 2 名が来日した場合、帰国後にそれぞれの職場でアクションプランを遂行していくことは、決して容易ではありません。というのも、日本で実際に体験して何かを学びとった人はあくまで職場内の少数ですから、周りの理解を得ることが大事になります。もちろん、周りが理解してくれなくても、

自分ひとりで（或いは少数で）がんばる、という手もありますし、実際に何かを始めて、具体的な結果を示すことで、周りの理解が得られる、ということもあり得るでしょう。

しかし、いずれにせよ、研修を受けた個人が何かを始めようとするにあたり、仲間から激励やアドバイスを受けるというのは大変心強いものです。そのためには、帰国後にも研修員同士が連絡を取りあえることが大事です。研修員同士の個人的な関係で連絡を取り合ってもらっても構いませんが、Eメールのメーリングリストを立ち上げて、帰国研修員が互いに自由に情報交換できる場を提供する、ということも考えられます。このメーリングリストの管理を受入機関が行う、という形です。そして必要に応じて受入機関担当者がメッセージを発信したり、講師への相談を受け付ける、ということもあり得るでしょう。さらに余裕があれば研修テーマに関連したインターネットのホームページを開設してさまざまな情報を載せたり、自由な意見交換の場として掲示板や SNS (Social Networking Service) を活用する、という形も考えられます。

こうしたインターネットを活用した情報交換やアドバイス、および他の方法によるフォローアップは、予算や手間、スキーム上の制約もあり、全ての研修で行えるわけではありませんが、国別の帰国研修員同窓会のようなグループ作り、現地を訪問してのアドバイス等を積極的に実施している受入機関もあります。

インターネットを活用したフォローアップや、現場に密着したフォローアップについては、次頁以降の実例（WELI と JLDD）紹介を参照してください。

＜社団法人農山漁村女性・生活活動支援協会（WELI）＞

社団法人農山漁村女性・生活活動支援協会（WELI）では、1977年度から開発途上国の普及職員や農村女性指導者を対象とした研修を独自で実施してきた。1980年からは、生活改善普及事業をベースにしたJICAの集団研修を開始、1980年～1988年「生活改善普及コース」、1989年～1998年「農家生活水準向上コース」、そして1999年からは「農村女性能力向上コース」として、合計300名以上の研修員を受け入れている。「農村女性能力向上コース」では、途上国の農村女性支援に携わる普及指導員や政策担当官を対象に、「生活改善アプローチ」と生活改善活動から発展した「農村女性の起業活動」、「男女共同参画」について理解を深め、農村女性への支援業務をより効果的に実践するための知識や技術を習得する研修を実施している。

研修では、参加する研修員の主体的なアクションを促進するため、本邦研修の前に事前学習の手引き（農村女性の実態把握のための簡易調査手法を記したもの）を提供し、それを学んだ研修員が自分の現場で簡易踏査を行い、その結果をもとにインセプションレポートを作成するようになっている。2008年度は7割の参加者が事前にレポートを提出し、自国の農村女性が抱える課題を具体的な視点で捉えることができた。そして2ヶ月強の本邦研修の最後に作成するアクションプランでは、外部の資金を当てにすることなく、研修員が所属組織と協力して、日本で学んだことを具体的に活用する計画を作成した。11名の研修員のうち、1名が担当業務内での活動、4名が既存のプロジェクトの枠内での活用、2名が他ドナーからの資金で実施、2名が政府やドナーと調整中、というふうに、帰国後の活動が着実に進められるようになっている。

こうした帰国後の研修員への支援として、本研修のホームページ（英語）が構築されている。ここでは、本邦研修の事前情報やこれまでの研修成果が公開され、来日前の研修員への情報提供や動機付けに繋がられている。さらに研修員が帰国後の活動実施状況と成果を報告する等、相互に情報を交換する場を提供し、本研修の人的ネットワークの拡大と研修成果の蓄積を行なっている。

（ホームページアドレス：<http://www.rwe-jicatraining.org/>）

さらにこのホームページに加えて、メーリングリスト（ML）を開設し、帰国研修員の間での情報交換や、WELIの担当者による助言を行なっている。特にアクションプラン（生活改善実行プラン）の進捗状況を確認し、情報を共有するツールとしてMLが活発に活用されている。

WELIではこの他、JICAのソフト型フォローアップ協カスキームを活用し、帰国研修員の現場（ウガンダ）を訪問して指導や助言を行なう活動を展開している。さらに現地での開発プロジェクトの形成にも協力する等、単なる研修実施機関という受身の立場に留まらず、積極的な展開を目指して活動が続けている。

＜社団法人日本発達障害福祉連盟（JLDD）＞

社団法人日本発達障害福祉連盟（JLDD）は1980年から毎年8～10名の知的障害福祉に関わる開発途上国の関係者招聘し、各国の状況にあわせた知的障害福祉の向上に向けてコースの実施を行っている。2008年度までに、54カ国から248名の研修員が参加。本邦研修は2ヶ月強の期間（「地域住民による知的障害者支援」JICA 東京）で、日本における様々な取り組みを現場から学ぶとともに、研修員同士の話し合いやワークショップの機会を通じた学びあいの機会も創出。さらに日本だけでなく途上国の現場を訪れて共に学ぶセッションも含んでいる（2008年度はバングラデシュを訪問）。

JLDDは2004年度から、それまで25年間の研修修了者へのフォローアップ事業を開始した。まず帰国研修員全員に手紙とアンケートを発出し、現在の活動や課題を聞くことから始めた。帰国研修員の中からは、フォローアップのためのワークショップ実施、共同研究事業、情報提供のためのホームページ開設、そしてメーリングリストの構築といったニーズが出された。それまでも年2回、英文のニュースレターを発刊していたが、ニーズにあわせて、メーリングリスト（ML）とホームページを開設した。ホームページのアドレスは<http://www.gtld.net/top.html>。日本での研修概要に加えて、研修員のカントリーレポート、アクションプラン、そして帰国研修員によるベストプラクティス報告がアップロードされている。さらに国際機関や各国の状況に関する様々な報告や論文も掲載されており、豊富な情報量となっている。

メーリングリストも2004年度から開設され、年間150～250通の投稿がなされており、研修員同士の近況報告に加えて、さまざまな話題提供がなされている。そしてJLDDからの問題提起をきっかけにして、2006年に4カ国の帰国研修員が参加しての共同研究が行われた。さらにこの共同研究の成果として知的障害児の親たちの声を収録したDVDが制作された。

フォローアップのワークショップは2004年度と2005年度にアジアと中南米を対象として開催された。それぞれ10～15名が各国から参加して10日間のセミナー・ワークショップを行なった。ここで発表された帰国研修員の活動報告を聞いて、他の国からの参加者が触発され、自分の国でJICAのフォローアップスキームに応募し、活動を展開した、という例も出ている。

研修の場だけでなく、その後も研修員たちと継続的に繋がっていくことで、研修員自身からさまざまな声が出され、経験の学びあいや新しい活動展開を促せる、という考えに基づき、JLDDはフォローアップに力を入れている。

第 7 章

まとめ：「研修員主体の学び」を促進するために

この章の概要

研修の主役はあくまで研修員自身である。研修に関わる私たちは「脇役」として、それぞれの立場で研修員が主体となって学ぶ場を作っていく役割。そして研修員の気づきを促すファシリテーションのためには、「研修員の経験を尊重し大人として扱う」「積極的に参画し、信頼し協力しあう関係を作る」「事実の力を信じる」「学ぶ力を信じて待つ」「準備は細心に、始まったら柔軟に」という原則を忘れずに。

研修実施機関、コースリーダー、研修監理員、講師、視察先の関係者、実習の指導者、JICA 担当者が、ファシリテーションという考え方を意識しながら共同・協働して研修を作り上げていく必要がある。

第一節 研修に関わる私たちは何者か？

これまでの章で、「研修員主体の学び」を促進し効果的な本邦研修を実現するために、準備段階から研修開始、講義や視察や実習、振り返りやまとめ、そしてアクションプランと、研修のさまざまな場面において、何に留意していくべきか、について見てきました。ここで最終章としてもう一度、本邦研修に関わる私たち（研修実施機関、コースリーダー、研修監理員、講師、視察先、実習の指導者、JICA 職員等）の役割について再確認したいと思います。

「課題別研修」「国別研修」「青年研修」の違いにかかわらず、本邦研修（あるいはすべての「研修」と名のつくもの）の主役は、研修参加者（研修員）です。研修というのは、研修員が「講義」「視察」「実習」「討論」「ワークショップ」等を通じて、何かを学びとっていく場です。そして何度も述べているように、学びというのは、本人が自分で何かを発見した時に、もっとも効果を発揮します。

ですから、研修という場において、私たちはあくまで「脇役」です。研修員自身が日本で出会った物事から何かを発見していくのを、「脇から支える」役割と言えます。講師は講義を通じて、視察先は何かを見せ語ることを通じて、実習の指導者は研修員にやってもらうことを通じて、研修員が自分にとって重要な意味をもつ何事かを自身で「見つけていく」ことを助ける立場です。またコースリーダーや研修監理員は、「講義」「視察」「実習」「討論」といった研修の現場において、研修員自身が何かを発見し学んでいけるよう、そのプロセスを支援し、必要に応じて「間に立つ」役割だと思っています。そして研修実施機関や JICA は、研修員自身の学びを促進する研修コースの実現のために、カリキュラムデザインと各コマの準備、それに研修員来日前の選定から帰国後のフォローアップにいたるまでの大枠を整えていく責任があります。

このように、研修に関わる私たちは、それぞれの立場で「研修員主体の学び」を実現するための「脇役」です。しかしながら、私たちが子どもの時から現在に至るまで受けてきた教育は、「先生が子どもを教える」という一方通行型のものが殆どであったと思います。そこでは、「教える」立場の人が偉く、「学び」は一方的に受け取るもので、とにかく必要なものを詰め込むことが「教育」だ、という誤解を生む場が多くありました。そのため、JICA の本邦研修に関わる私たちの中に、どうしても「研修員に教えてあげる」「とにかく必要なことを詰め込んでいく」という意識が入り込みがちではないでしょうか。

人間関係というのは双方向なものですから、研修に関わる日本人側がこのような意識をもって、それが研修員の側の意識に反映してきます。「この研修ではとにかく言われたことを聞いて、だまって座っていればいいんだ」「自分は子どもではないのに、（自分の経験や考え、意見が尊重される）子どものように扱われているな」と感じてしまうと、その時点で、「自ら何かを発見し、学んでいこう」という気持ちがなくなってしまいます。そして受身のまま、何も自分で吸収できず、新たな発見や学びもないまま日程を消化し、帰国後の活動に何も反映されない、という事態が起きかねません。けれどもその反対に、研修員が誰でも持っているはずの「何か役にたつことを知りたい」「自分の経験を共有しながら新しいことを学びたい」という気持ちを尊重し、研修員の主体性を促そうという意識をもっていれば、それは必ず研修員に伝わり、積極的な反応を生み出すと思います。

このように「研修員が主役」という意識を持つことは、研修の準備段階から帰国後にいたるプロセスに関わる全ての関係者にとって重要でしょう。ただ、特に研修員が来日した後、日本のプログラムの中で直接研修員と接する場において、私たちがどのような態度をとるのか、ということが

研修員の積極性や主体的な学びを促すために鍵となることも確かです。講義、視察、実習、討論、オリエンテーション、ワークショップ、そして発表会等の場において研修員と接する場合、「ファシリテーター」として次のような気持ちや態度を持つことが大切ではないでしょうか。

(1) 研修員の経験を尊重し、「大人」として扱う

研修員は学校に通う生徒とは違います。もしかすると日本で学ぼうとする知識や技術については素人かもしれませんが、自国の自分の現場においては、日々活動し、何らかの経験を積んでいますし、その経験から生み出される知識や考えを持っています。そしてその日々の経験の中からこそ、「何か新しいことを学ぼう」という意欲が出てくるのだと思います。

研修員のこれまでの経験を尊重し、「一人前の大人」として扱うことが、研修員自身が積極的に研修に参加しようとする意欲の基盤となります。人はだれでも、自分が尊重されている、と思うこ

とで前向きな気持ちになります。

(2) 積極的に参画し、信頼しあい、協力しあう場を作る

研修が「主体的に学べる場」となるためには、一人ひとりが「この場は自分が積極的に参加していいんだ」と感じ、「参加したいなあ」と思うことが大切でしょう。そして積極的に参加したくなるためには、「自分が信頼されている」と感じることに、さらに言えば、研修員の間や研修員とコースリーダー等日本側関係者との間に「信頼関係」が作られることが大事です。また研修員同士が協力しあうことで、学びの効率が上がりますし、積極的な場作りにもつながります。

研修の最初の段階から、このような「積極的に参画し協力しあう場作り」に努めることが重要でしょう。



(3) 「事実」の力を信じる

何といっても本邦研修の特徴は、「日本の現場から学ぶ」ことにあります。抽象的な理論や普遍的な技術は、あえて日本まで来なくても学べるかもしれません。本邦研修で学ぶことは、最終的には研修員一人ひとりの国や地域、職場の現状にあわせて適用されるわけで、その意味では普遍的な技術や知識を伝えていることになるのですが、その大もとにあるのは、「日本の現場の事実」です。日本の現場に存在する「事実」をしっかり研修員が見聞きし、感じとり、そこから何かを発見してもらうことが、研修の肝である、とも言えます。

事実の力を信じ、いかにしてその「事実」に研修員が触れ、学びとることができるか、研修全体のデザインから個々のセッションにおける進め方まで、それぞれの関係者が心しておきたい点です。

(4) 誰でも学ぶ力がある。だから「信じて待つ」

人は、自分にとって大事なことであると思えば、必ず積極的に学ぼうとします。逆に、いくら外から働きかけられ、教え込まれても、それが自分にとって大事だと思えなければ、「右から左へ」

素通りしてしまうものでしょう。研修ではさまざまな「事実」に触れ、皆で議論し、整理し、考えていきます。そのプロセスのどこかで必ず、研修員の「心の琴線」に触れるものがあるはずです。ですから、研修員主体の学びを支援する側としては、「信じて待つ」。研修員が自ら気づき学びとる力を信じて、辛抱強く待ち、刺激し続けることが大切です。

(5) 準備は細心に、始まったら柔軟に

研修カリキュラムの構成、講師や視察先の決定と事前説明、教材の準備や研修監理員との打合せ等、研修が始まるまでにすべき準備は多々あります。それらすべてが、「研修員主体の学び」を生み出すために必要な準備でしょう。ですからそれぞれの立場の人々が、各々の現場で細心の注意を払って準備をしていくことが大切です。

一方、実際に研修が始まったら、柔軟な対処が望ましいです。何より、研修員自身が主体となって、自分自身で学びとっていくプロセスが大事ですから、日本側が想定していた進行が滞ったり、事前に準備していた中身が合わなくなる、ということは大いにありえます。その時、あわてず騒が



ず怒らず、あくまで柔軟に対応して下さい。主役は研修員ですから、彼・彼女たちのペースにあわせ、研修員自身が自ら発見し、学びとる場を維持するよう、心がけましょう。

第二節 研修に関わる皆さんへのメッセージ

＜研修実施機関の方へ＞

研修実施機関はコース全体のカリキュラムを設計し、講義や視察、実習、ワークショップや討論等の各コマの準備を行い、研修が開始した後はその円滑な進行を管理します。研修に関わる全ての関係者（JICA、JICE、研修監理員、コースリーダー、講師、視察先、実習の指導者等）と直接に連絡をとりあう、いわば「要」の位置にあります。ですから、「研修員主体の学び」が実現するよう、自らの守備範囲であるカリキュラム作成や各コマの中身に留意するだけでなく、これら関係者の方々にも「研修員が主体的に学べる場を作る」という原則を共有し、それぞれの立場で真剣に取り組んでもらえるよう、働きかける役割があります。コース設計や準備の段階から各種関係者との意思疎通をしっかりと行くとともに、コース開始後にも研修員の学びの状況をモニタリングし、関係者と共有していく作業が必要でしょう。また、事務局として研修の現場に常に参加する可能性も高いので、研修員主体の学びを実現するために、必要に応じてその場その場でファシリテーションを行うことも求められます。その場合は「研修の専門家」として、ぜひ積極的にファシリテーターの役割を担っていただきたいです。

＜コースリーダーの方へ＞

コースリーダーは研修の中身の専門家であり、講義や視察、実習や討論等を通じて研修員たちが

何に出会い、そこから何を学びとっているかを、しっかりフォローできる立場にあります。そこで、コースリーダーがどのような態度で研修員に接し、研修員に質問したり語り合ったりするかによって、「研修員主体の学び」の達成度合いが異なってきます。まさにファシリテーターとして、研修員が自ら学びとっていける場を作っていく役割です。第二章「ファシリテーションとは何か」や前節の「ファシリテーターとして必要な態度」を読み、また巻末の参考文献等にも目を通して、ファシリテーションの技を磨いていただければと思います。

＜研修監理員の方へ＞

研修監理の仕事には、研修員の生活面でのケアやロジ関連等、細かく気を遣うことが多いと思います。また研修実施機関と JICA、講師や視察先、そして研修員との間に入って、それぞれの立場を考えながら動かなくてはならない役割でもあります。けれども、研修監理員は他の誰よりも研修の現場に多く身を置き、研修員たちと長時間、直に接していることは誰の目にも明らかです。まさに研修の専門家として、研修員が主体的に学んでいけるよう、温かく見守り、必要に応じて介入して下さい。特に研修員による振り返りやまとめのセッションについては、常に研修員と行動を共にしている研修監理員がうまくファシリテートできる場合も少なくないでしょう。そのために、ファシリテーションの基本的な考え方と技術をぜひ身につけましょう。

＜講師・視察先・実習の指導者の方へ＞

講師や視察先の方、実習を指導される方は、何より研修員が直接にお世話になる人たちです。皆さんが培ってきた経験や技術、知識等をできるだ

け教えたい、という気持ちになっていただくことが何よりも大切です。と同時に、「研修員が自分で見つけ、気づき、学ぶ」プロセスを重視して下さい。第五章「研修形態ごとのファシリテーション」を参照しつつ、「教えたことがすべて学ばれるわけではない」という原則を忘れずに。また研修員たちは自分たちの現場で豊富な経験をもっており、それを尊重しながら、お互いに学びあうという姿勢で進めていただければ、研修員たちも積極的に参加してくれると思います。

＜ JICA の担当者の方へ ＞

研修事業の全体を取り仕切り、責任を持つ立場である JICA は、それぞれの研修が「研修員主体の学び」を促進する場になるよう、各関係者に働

きかけていく必要があります。そのためには、何よりもファシリテーションの重要性を理解し、この教材で紹介した様々な留意点や手法を自分なりに身につけてもらえればと思います。JICA が率先して「研修員主体の学び」を促進する研修実現に向かおうとすることが、研修に関わる私たち全員が協働して進んでいくカギでもあります。

最後に、この教材作成の過程で東京と大阪で開催したワークショップにおいて、参加者から挙げられた「研修のここが楽しい！」というメッセージを紹介します。実りがあり学びのある研修を行なうことは、研修に関わる私たち自身にとっても大変意味がある、ということが、これらのメッセージから伺えると思います。

「研修のここが楽しい！」

- 自分が気付かない日本の良い所や魅力を、研修員が発見してくれる点。
- ニウエなど、今まで知らなかった小国と出会える。
- 研修員が「日本に来て良かった」「日本が好きになった」と言ってくれること。
- 村、町ぐるみで共に実施する一体感。
- 自身の工夫が結果として見え、結果として返ってくる「やっている感」。
- 直接研修員と会える。
- 親日家が増える。
- 研修員の成長が見られる。
- 研修員が生き生きと積極的に質問している姿。計画を立てた苦労が報われる。
- 「現場」日本の技術協力の前線で、日本の専門家と研修員が話し合う現場に、一緒に立ち会える。
- 発展途上国の現状（実状）を知ることができる。日本の現状も深く理解できる。
- 通訳をすることで、研修員が理解する瞬間を見ること！
- 研修で親日家。→中・長期的に次の案件のキーパーソンとなる。
- 色々な人（国、文化、社会）と会える。
- 感謝してもらえる。
- 一般人が行けないようなところに行ける。
- 様々な国籍、文化を持つ人々と接する。
- 未知の社会科見学（色んな視察先に行ける）。
- 日本の視察先に一緒に行ける。
- 実施した研修が帰国後活用され、そのフィードバックをもらった。
- 研修員と接すること。
- いろんな国の人と話ができる。
- 最新の講義が聞ける。
- 過去の研修員の同僚や知り合いができる。つながりが楽しい。

- 帰国後、研修成果があったという事を、帰国研修員から報告を受けた時。
- フォローアップができる状態に研修員が成長。
- 研修員のニーズに研修がピッタリだった時。
- 受入先の人と、研修員の帰国後をイメージしながら研修の中身について討議していくプロセス。合意できた瞬間。
- 研修員が気付きを得た瞬間に立ち会った時。
- 研修の最初と最後で、研修員の問題意識が向上し、グループの意識が向上している時。
- 受入先として、研修員や関係者の様々な意見を聞けるのが楽しい。
- 研修員の表情の変化を見たとき。
- 研修員から生の、それぞれの情報がきける。
- 研修員と信頼関係を築けて、いろいろ言い合える仲になって、研修から学べたよと言われたとき。
- 研修員のあっというひらめきを見たとき。
- 研修員と一緒に温泉にはいって、幸せそうにしているところを見たとき、など。
- 構えていたのがとれて、だんだん研修にのめりこんでいくのを見たとき。
- 各人の向上心で社会が成り立っていると実感できるとき。
- 人とのつながり。
- 楽しいと思ったことはない。嬉しいと思ったことはある。
- 休憩中、移動中に研修生が議論しているのを聞いたとき。それが研修生たちの生の声だと思うから。
- 各国のお土産。
- 出会い、帰国後に送ってくれるクリスマスカード。
- 色々な人と知り合えること。日本の知り合いも増えた。途上国の現状を知りえた。それまでは日本が先進国だという意識もなかった。開発途上国という国があると知った。
- バングラデシュで、従事者 700 人の清掃業に対するマイナスイメージを変えた、と言った帰国研修員に再会した時。
- 帰国後の近況報告をもらう時。

付録

参考文献リスト／ファシリテーションを助けるモノ

参考文献紹介

研修員主体の学びを促進する「ファシリテーション」の考え方や技法等について、さらに深めたい、或いは具体的な手法を知りたい、という方には、以下の書籍が参考になります。

①ファシリテーション入門（堀公俊著）

ファシリテーションについて包括的にかつ実践的に解説した本。新書版なので読みやすい。本邦研修に限らず、ファシリテーション技術を身につけて実践したい人必携の書。（日経文庫 2004 年）

②ファシリテーション革命（中野民夫著）

先駆的なファシリテーターである著者のさまざまな経験をもとに、様々なファシリテーション技法を紹介。同じ著者で「ワークショップ」（岩波新書）もある。また①の著者との共著「対話する力～ファシリテーター 23 の問い～」（日本経済新聞出版社 2009 年）もお薦め。（岩波アクティブ新書 2003 年）

③効果 10 倍の＜教える＞技術（吉田新一郎著）

研修の主目的である「学び」について考えるのに絶好の書。研修員主体の学びを促進するためには、どんな考え方で何に気をつけていったらいいのか。本書から様々な気づきを得られる。（PHP 新書 2006 年）

④ファシリテーション～実践から学ぶスキルとところ～（中野民夫・森雅浩・鈴木まり子・富岡武・大枝奈美共著）

市民参加の場で、企業内部で、そして様々な教育の場で、ファシリテーションがどのように実践されているか。事例紹介とともに、ファシリテーションの「スキルとところ」を紹介。（岩波書店 2009 年）

⑤参加型ワークショップ入門（ロバート・チェンバース著、野田直人監訳）

参加型開発の現場において、人々の主体的な参加と協働を促す場として実施されるワークショップの実施方法を具体的に紹介した書。著者は世界的に有名な参加型開発の研究者・実践家。（明石書店 2004 年）

⑥アイスブレイク入門（今村光章著）

研修の最初の段階で参加者の緊張をほぐし、仲間と知り合い、主体的な取り組みを促進するツールとしての「アイスブレイク」手法を実践的に紹介。（解放出版社 2009 年）

⑦ファシリテーショングラフィック（堀公俊・加藤彰著）

話し合いや議論の場で、お互いの理解を深め、話し合いの質を高め、より着実な成果を生み出していくためには、「議論が見える」ようにすることが大事。この考え方にたつて、ホワイトボードや模造紙、付箋などを上手に活用していくファシリテーション手法が大変丁寧に紹介されている。（日本経済新聞社 2006 年）

⑧ファシリテーターの道具箱（森時彦・ファシリテーターの道具研究会著）

「図でわかる！すぐに役立つ！組織の問題解決に使えるパワーツール 49」という副題つきの本。主に企業における問題解決に役立つファシリテーションツールが紹介されているが、研修の場でも応用可能。（ダイヤモンド社 2008 年）

⑨人やまちが元気になるファシリテーター入門講座（ちょんせいこ著）

「一人ひとりが自分らしく生きる多様な社会」を目指して市民活動に関わっていく中で著者が出会った「ファシリテーション」。その現場での具体的な経験から、ファシリテーターとして必要な心得や手法が紹介されている。研修現場でも活かせる工夫が多く、お薦めの本。（解放出版社 2007 年）

⑩ワークショップ～住民主体のまちづくりへの方法論（木下勇著）

住民参加・住民主体のまちづくりの現場で必要とされるワークショップについて、その理論と手法、実践例を網羅した書。参加者が学びの主体となる研修実施においても、そのデザインや現場の手法を考える際大いに参考となる。（学芸出版社 2007 年）

⑪ファシリテータートレーニング（津村俊充・石田裕久編）

副題「自己実現を促す教育ファシリテーションへのアプローチ」。教育学の視点からファシリテーションの理論や実例を分析。実践例も多く紹介。（ナカニシヤ出版 2003 年）

⑫プロカウンセラーの聞く技術（東山絃久著）

ファシリテーターとして必要な資質の一つに「聞く（聴く）」ことがあります。この本はプロのカウンセラーとして活躍する著者が「聞き上手」になる 31 の極意を紹介しています。ワークショップや討論の際、対話術を通してファシリテーションを行う際に大変参考になります。（創元社 2000 年）

ファシリテーションを助ける備品や用具

「研修員主体の学び」を促進するために、どんな備品や用具があると効果的か。主に教室（セミナールーム）で使えるモノを中心に、その他視察等の際にあると便利な機材についても紹介します。

<文房具類>

①クリップボード

グループ討論やペアでの話し合いは研修員の主体的な思考を促します。そしてその時は目の前に机がないほうが、より柔軟な思考や議論がしやすいでしょう。ただ、机がないと、メモをとったり資料を開いたりするのが不便です。その時にクリップボードが役立ちます。もちろん、これは外で視察をする際にもメモをとるのに使えますね。

②大きめのポストイット

様々な考えを整理したり、事実をリストアップして分析したりする場合には、カードに書き出していくのが最適です。その時にポストイットを使えば、裏面に糊がついているので、ホワイトボードや模造紙に貼り付けていけます。最近は大きいサイズ（横幅 15 センチ以上）も出ているので、それがお薦め。

③模造紙

グループ討論のまとめを作成するときに多用します。直接記入するか、或いは付箋を貼り付けていくか。通常の大きさ（1085mm × 788mm）で足りないときは、2枚を貼りあわせて。図表を作ったりする際は方眼入りが便利です。

④イーゼルパッド

ポストイットと模造紙の間のような存在。782mm × 634mm の大きさが市販されています。ポストイットのように貼れるので、掲示用に使えます。

⑤水性マーカー

上記のポストイットに書き込む時は細字・極細が一緒になったマーカーを、模造紙等を書く時は太字のマーカーが必須です。水性マーカーだと裏うつりを心配しないのでいい。色は黒だけでなく、青や赤もあると便利。

⑥色鉛筆、多色マーカー

ワークショップでは、言葉だけでなく、イラストや図、絵などを使いながら研修員が考えを表現したり共有したりすることが効果的な場合もあります。その時は、様々な色がある色鉛筆や細字マーカーを使ってもらうことで、表現が多彩になり、話し合いも活性化するでしょう。

⑦貼るもの

模造紙や普通の紙に書いた「成果物」は、発表の時に掲げてみせるだけでなく、そのセッションの間、或いは研修の間ずっと貼りだしておくことで、研修員が以前の議論を振り返ったり、他の人の考えを確認したりすることが容易になります。ここで問題は、そうした成果物をどうやって貼りだすか、です。画鋲で留められる壁であれば、それが一番ですが、画鋲が無理な場合、その壁に適した粘着テープを準備しましょう。両面テープの形になった「ポスター掲示用タブ」という品物もあります。

⑧紙類

上記の模造紙や付箋類に加えて、必要に応じて A4 や B4 の紙や色紙等を用意します。また OHP を使う場合には OHP 用の透明フィルムも必要となります。

＜小物類＞

①タイマー

プレゼンテーションやグループ討議等で時間を区切る必要がある時、タイマーがあると便利です。もちろんふつうの時計でも構いません。ただ所定時間が経って鳴るアラームの音があまり無機的だと、セッションに温かみが欠けるかもしれないので、ご注意ください。

②ボール

話し合いの時に、一部の人だけに発言が集中しがちな場合、「ボールを持った人だけが話す」というルールを作り、さらに話した後はそのボールを他の人に投げて、その人の発言を促す、といったやり方をする時に使います。もちろん、ボールを使ったゲームにも使えます。

③鳴り物

グループ討議やプレゼンテーションの際、持ち時間が終了した時に知らせるのに、ブザーやチャイムより、鈴や鉦、或いは民族楽器のようなもののほうが、人間的で雰囲気が和むかもしれません。もちろんこれらの楽器は、歌や踊りなどリラックスする時間を演出することにも使えます。

④その他の小物

講師やファシリテーターの方が自己紹介をする際、ご自分のお仕事に関するモノや、趣味や暮らし、地域の文化等を紹介する小物を持ってくることで、親近感が増し、セッションが活発化するでしょう。また、視察先で見つけたもの、いただいたもの、購入したものなどを並べることで、振り返りの手助けになることもあります。

＜機器類＞

①デジカメとプリンター

デジタルカメラで実習や視察の場면을撮影し、それをプリントアウトして掲示することで、「いつ、どこで、どんなことに出会ったか」を思い出し、事実に基づいた振り返りを促すことができます。またグループ討論の結果（ポストイットや模造紙に書いたもの）をデジカメで撮影しておくことで、記録としても使えます。

② プロジェクター／実物映写機

最近ではパワーポイントを使い、レジメを映写しながら講義する形が一般的になりました。但し、ここで注意すべきなのは、字の大きさと情報量です。小さい字であまりに多くの情報を一枚のスライドに詰め込んでしまうと、受け手は殆ど消化できません。パワーポイントを使う場合は、短い言葉のみにして、中身はあくまで口頭でゆっくり説明したほうがいいでしょう。パワーポイントはむしろ視覚的な効果を最大限活用するため、図表や写真を映写するときに使うのがいいと思います。なお、多くの JICA の研修施設では、実物映写機が使用可能です。手書きの資料や図表、絵などを拡大映写するのに便利です。研修員が書いた／描いたものの映写にも使えます。

なお、これらプロジェクターや映写機を使う場合、どうしても部屋を暗くする必要があるのですが、あまり長時間継続して映写するのはお薦めではありません。というのも、長時間暗い場所にいると集中力が落ちますし、何より話者や参加者同士が顔を見えない形でセッションを行うと、双方向の活発な話し合いが阻害されるからです。

③ OHP

グループワークの成果や話しあいでもとめたことを、OHP シートに書く（或いはコピーする）ことで、オーバーヘッドプロジェクターにより映写できます。途上国の現場では、まだ（パソコンに繋ぐ）プロジェクターが一般的ではないところも多いので、OHP を使ったプレゼンテーションに慣れておく、というのも研修員にとっては必要なことでしょう。

④ 音響機器

会場でマイクを使うことは、できるだけ避けたいです。というのも、どうしても「マイクを持つ人」と「それを聴く人」という形に分かれてしまい、双方向の活発な話し合いがやりにくくなるからです。講師の声が届きにくくてどうしても使わざるを得ない時でも、グループ討論等を通じて、できるだけ肉声で話し合う場を作りましょう。

一方、CD ラジカセ等は、場の雰囲気演出するのに使えます。場の空気を和らげたり、リラックスした時間を作りたい時には、それに適した音楽をかけるのも手です。なお CD は研修員が自分の国の音楽や芸能を紹介する時にも使えるでしょう。

⑤ PC 関連

上述したように、パワーポイントのスライドやデジタルデータの写真を映写するのにパソコンが必要です。またセッションの持ち方によっては、話し合った内容をその場でパソコンに入力し、映写していく、ということも可能です。さらにインターネットに接続できるパソコンであれば、講義や討論に関連したウェブサイトなどを皆で閲覧する、ということにも使えます。なお、繰り返しになりますが、文字を映写する際には、できるだけ大きなサイズのフォントで、一画面の字数を少なくしないと、見ている人の記憶に残らないでしょう。

⑥録音・録画

視察や実習については、録音や録画をして、後から再生することで、振り返りを促すことができます。また機材や時間に余裕があれば、デジカメで撮影した写真に録音した音声、そして録画した動画も加えて、研修の記録として編集し、帰国研修員の帰国後のシェアに使ってもらうことも可能です。

<家具等>

①椅子

固すぎず、柔らかすぎず、シンプルで動かしやすい椅子がベストです。セッションの進み具合に応じて、隣同士で話し合ったり、グループに分かれたり、いろいろな作業をしていく場合、小型で移動しやすい椅子が必須です。

②机

第四章で述べたように、教室型や会議室型の机配置はできるだけ避けたいものです。机なしのセッションもぜひ考えてください。机が必要な場合でも、島型にしたり、口の字型にしたり、動かすことが想定されるので、移動しやすい机がベターです。

③ホワイトボード

ホワイトボードは、議論をファシリテートするのに必需品です。議論の過程をうまく記録し、視覚化していくことで、話し合いが深まります。詳しくは参考文献⑦（「ファシリテーショングラフィック」）を見ていただければと思いますが、ホワイトボードは十分な枚数を確保しましょう。

④窓のブラインドやカーテン

窓のない密室でのセッションは、短時間集中して考えるにはいいですが、長時間続けるのは無理です。進み方や状況に応じて、ブラインドやカーテンを開け、外の景色を眺めたり、窓をあけて外の空気を入れたり、場合によっては外にでてセッションを継続する、というやり方で参加者の心をほぐすことも考えましょう。

おわりに

この教材を作成するにあたっては、多くの研修コース関係者の方々にお話を伺い、コースを見学させていただきました。貴重なお時間を割いて下さった皆様に、この場を借りて篤く御礼申し上げます。

コース見学とインタビュー

JICA 東京

「より安全な妊娠と出産戦略アジア地域ワークショップ」(財) 家族計画国際協力財団
地域別研修「母子保健 (仏語圏アフリカ)」国立国際医療センター

JICA 横浜

「漁村開発におけるジェンダー主流化」(株) 国際水産技術開発
インドネシア国別「水産物の持続的競争力強化」(財) 日本冷凍食品検査協会

JICA 筑波

「野菜栽培技術」「稲作技術開発」「小規模農家用適性農機具開発普及」

JICA 大阪

地域別研修「大洋州冷凍機保守」日新興業 (株)

ヒアリング

財団法人太平洋人材交流センター

社団法人農山漁村女性・生活活動支援協会

社団法人日本発達障害福祉連盟

JICE (日本国際協力センター) 関西支所所属の研修監理員の皆さん

同本部所属の研修監理員の皆さん

また、上記に加えて、JICA 大阪と JICA 東京でそれぞれワークショップを開催し、「研修員主体の学びを実現するには」をテーマに活発な話し合いを行なうことができました。JICA 大阪では研修実施機関 (7 団体、研修監理員、JICA 大阪職員、および JICE 職員) あわせて 23 名の方々が参加され、JICA 東京では JICA 職員 20 名 (本部、東京・筑波・横浜の各センター、東北・四国の各支部) および JICE 職員 5 名に参加いただきました。本邦研修の質を向上させるため、皆さんそれぞれ大変真剣に考えておられ、とても有意義な意見交換と学びの場となりました。

この教材を作る過程で、本当にたくさんの本邦研修関係者の方々にお会いできました。そして皆さんが、さまざまな現場で真剣に試行錯誤を重ねていらっしゃることを実感しました。本教材でご紹介できたのは、そのエッセンスであり、他にもたくさんの興味深い実例があると思われます。この教材をきっかけに研修に関わる人たちが相互の間で、情報交換や経験交流が進み、それぞれの現場で新たな試みが展開していくことを期待しています。

研修のあり方やファシリテーションについて、様々な事例をもとに分析し、教材としてまとめていく作業は、私たち取材・執筆チームにとっても、学ぶことの多い、大変有意義な経験となりました。貴重な機会を与えていただいた JICA の方々に感謝申し上げますとともに、この教材が「研修員が主体となる学び」を促進する一助となることを心より願っております。

2009 年 7 月吉日

「効果的な研修ファシリテーション手法」教材開発チーム

一般社団法人あいあいネット

長畑 誠（チームリーダー、取材及び執筆）

中田豊一（第2章執筆）

功能聡子（取材および事例執筆）

山田理恵（取材および事例執筆）

高田尚子（取材・事務局）

財団法人日本国際協力センター

内海恵子（取材・事務局）

イラスト アスカ

