

【実践報告】

安曇野市協働のまちづくり職員研修会の実施報告

鳥山香織・岡本卓也

本稿は、平成26年2月19日に安曇野市役所職員を対象にした「平成25年度 第2回協働のまちづくり職員研修会」の実施報告である。

1. はじめに

平成17年の新設合併により、安曇野市は行政エリアが拡大し、旧5町村の地域の歴史や資源を活かしつつ、近年の少子高齢化などの社会情勢の変化や住民のライフスタイルの多様化に対応した持続的な行政サービスが求められている。このような社会変容に伴い、複雑・多様化した地域課題を解決するために、安曇野市の『協働のまちづくり推進基本方針及び協働のまちづくり推進行動計画』¹⁾では、あらゆる主体が、目的や課題を共有して、それぞれの特性を活かし、主体的・自発的に、役割を担い合い、対等な立場で連携することを推進している。その中では、協働のまちづくり推進のコーディネータとして、市職員のスキルアップを図り、地域課題を解決する一員として積極的に参画することを明記している。

平成21年の地方主権以降、全国的に住民の主体的参画や様々な活動主体による「協働」による地域課題の解決が進められおり、協働のまちづくりをテーマにした勉強会が、民間のコンサルタント主導で実施され、職員のスキルアップを図っている^{註1)}。一方で、行政組織特有の環境として、様々な利害関係者に対して対応することが求められるが、公式性や法的な行動準拠などが影響し、それらが職員の意識や行動を規定するため、個人の意識

改革だけで解決できることではない²⁾。組織で課題解決にむかう体制づくりや、複雑・多様な課題に対して部署横断的に対処する機会が重要となる⁸⁾。

2. 安曇野市の職員研修

2-1. 職員研修の目的と内容

安曇野市の『協働のまちづくり推進行動計画』¹⁾によると、職員の協働に対する理解と協働による施策の展開を図るため、「職員協働推進マニュアル」を策定し、それに基づき、意識改革や人材育成を目的とした研修会やワークショップを開催している。

職員研修は、「1. 行政組織の組織能力の開発＝組織的な課題形成・解決能力の開発、2. 職員の職務遂行能力の向上＝創造的職員の育成・能力開発、3. 組織的人材育成の風土づくり＝職員の自己啓発の促進」³⁾をねらいとして、職員の能力開発、意識開発と、人材育成環境を形成していくことを基本方針としている。能力開発には、自らが資格取得や通信教育、自主研究などを行うことで自己啓発に努めること、職場を学習の場とするOJT (On the Job Training) 研修により、上司が部下に教え相互に学び合うこと、自分と同等の経験年数や職層の仲間と、より高度な専門的知識・技能を取得しスキルアップを図る職場外研修 Off-JT (Off the Job Training) がある。Off-JTは、階層別集合研修(基礎、実践力向上、専門・特別)や、指名研修、選択出張研修、派遣研修に分けられ、内部講師の他、外部研修機関、民間企業、専

門研究機関などの外部講師により、メンタルヘルス、ポジティブシンキング、問題発見・解決能力、企画力向上、ビジネススキル、ファシリテーション、経営戦略、危機管理、マネジメント能力など様々な研修プログラムを用意し、平成24年度から段階的に実施している。必修と選択研修があるが、受講する研修科目や受講のタイミングは職員自身が選択できるようになっていることで主体性をもたせている。

3. 平成26年度第2回協働のまちづくり職員研修

3-1. 平成26年度第2回協働のまちづくり職員研修のねらい

筆者らが担当した第2回の職員研修は、若い世代の職員と係長を中心とした職員を対象としたワークショップを通じて、職員が情報交換を図り、庁内の横断連携により地域課題の解決に向かう意識付けをしてほしいと要望があった。

ワークショップは、参加者が主体性を持ち協働体験を通じて創造と学習を生み出す場⁴⁾として様々な分野で活用されており、自治体でも10年程前から市民を対象にしたまちづくりなどの場面で、KJ法を用いて合意形成を得るものなどが実施されてきた。近年は、国の科学技術政策で、イノベーション創出を促進する手法の一つとして対話(Dialogue)⁵⁾が注目され、大学においても産官学連携によるシーズ・ニーズ創出強化を促進する手法⁶⁾として、産学官連携を推進する者を対象にファシリテータの人材育成や対話ツールを開発し、学内の普及・展開を進めている。対話は、合意形成による政策づくりだけでなく、個人の成長や社会変革などの目的で、多様な人が集まってアイデアを出し合い目的を達成するときに使われ、民間企業等や大学、自

治体など様々な機関で用いられ始めている。複雑多様な地域課題の解決の場面で、これまでのやり方に対話や対話のエッセンスを加えることで、異なる主体同士の目的や課題の共有、それぞれの特性を活かした連携と役割分担、解決策の導出を図ることが期待できる。しかし、対話の重要性が言われてきても、その認知や実業務において積極的に活用している事例は多くはない。安曇野市においても、主催者にワークショップ経験を確認したところ、第1回目職員研修で、ブレインストーミングとKJ法によるワークショップを経験した人もいるが、ほぼワークショップ経験初心者ということだった。そこで、参加者がワークに集中しやすいようプロセス設計を重視し、進捗状況に合わせて軌道修正しながらワークショップを実施することとした。

本研修では、職員が地域課題の解決にあたる時に、職員一人ひとりが家族の一員、地域住民、また、行政を担う専門者と様々な属性をもった一人の人間として課題を扱うことで主体性を持って地域課題に取り組み、多部署の職員が意見を出し合うことで集合知を得て、課題解決案を導出するワークショップ体験を通じて、職員が協働のまちづくりを理解することを目指した。

3-3. 研修概要と対象者の特徴

第2回職員研修は、2014年2月19日(水)、安曇野市明科複合施設講堂(安曇野市明科総合支所)を会場に、入庁4年以上6年以下の職員26名/55名と協働のまちづくり推進庁内プロジェクト作業部会委員9/34名の合計35名で実施した(表1)。研修は2部構成で実施し、講座では、①対話を用いた行政等の取組みを国内外の先事例を紹介し、②共通の課題を持った多様な人が集まり対話を行うことの特徴や強み、③これから実施するワーク

表1 平成26年度第2回協働のまちづくり職員研修の開催概要

開催日時：2014年2月19日（水） 13：30～15：30
開催場所：安曇野市明科複合施設 講堂（安曇野市明科総合支所）
対象者：入庁4年以上6年以下の職員 26名/55名 協働のまちづくり推進庁内プロジェクト作業部会委員 9名/34名
内容： 第1部 講座「課題解決法としての対話型ワークショップ」 第2部 対話型ワークショップ「イノベティブな行政サービスを提案する」

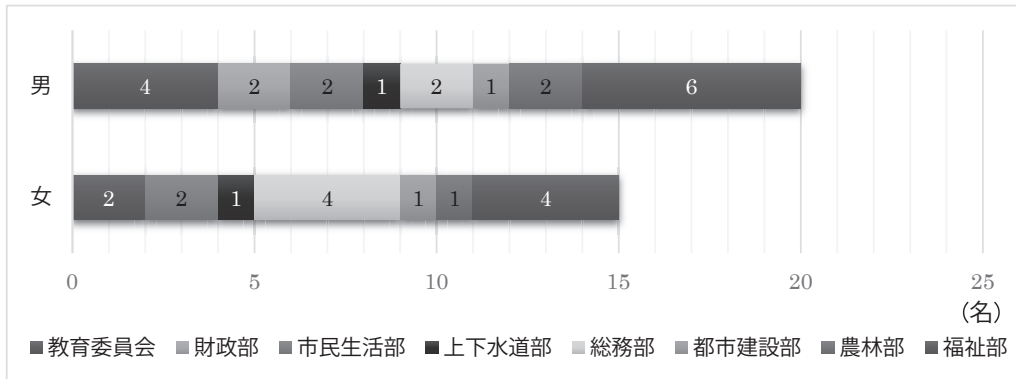


図1 対象者の属性

ワークショップの手法についてレクチャーし、ワークショップの補助的情報提供を行った。ワークショップのファシリテータは第一著者が行い、第二著者がサブファシリテータを行った。ファシリテータは、プレゼンテーションとワークショップを進行し、サブファシリテータは、グループを巡回し、発話の促進やワークのサポートを行った。

対象者の属性は、男女比率は男性が5名多いがほぼ半分の割合で、10ある部局から8部局の職員と教育委員会の職員が参加した（図1）。事前に申込み状況を確認し、参加者を勤続年数や性別、所属部署が分かるようにグループ編成を行い、6人程度の6グループとした。

4. 対話型ワークショップ

4-1. 対話型ワークショップのプロセス設計

ワークショップの要素に加えて、お互いの人としての関係性を大切にし、問いをしっかりと深めて行く対話の要素を大切にする「対話型ワークショップ（以降、対話型WS）」を実施した。対話型WSのプロセス設計にはイノベーション対話ツールを活用した^{註2)}。安曇野市の特長に関して職員一人ひとりの潜在的なイメージをグループで共有し、安曇野市の特長的要素と理由を深掘して導き出し、特長的要素を満たすアイデアを創出し新たな行政サービスに結びつけることを試みた。共感、問題定義、創造の各プロセスで思考の発散と収束を重ね、「イノベティブな行政サービスを提案する」ことが最終アウトプツ

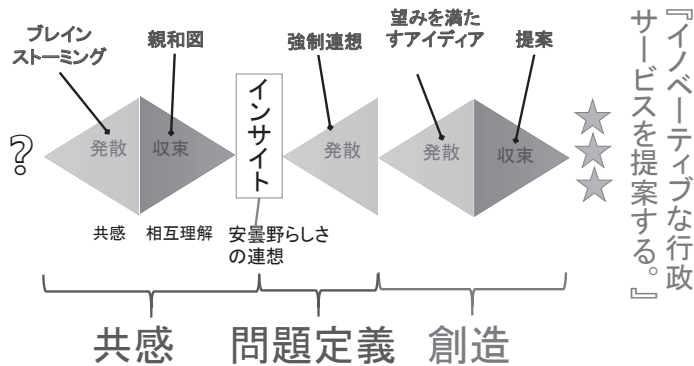


図2 ワークショップのプロセス

トである（図2）。ワークを始める前のアイスブレイクとして、日常の職場での立場やヒエラルキーを排除するために、名札にニックネームやファーストネームを書いてもらい、グループごとに自己紹介をしてもらった。テーマに関する経験や記憶を引き出すための準備として、安曇野市内のお気に入りの場所を自己紹介に加えてもらった。

次項からは、各プロセスの目的と方法を紹介し、参加者のアウトプットの結果を報告する。

4-2. 共感と相互理解の醸造（安曇野の特長の共有）

最初のワークは、参加者同士の共感と相互理解が醸造されることを目的に、職員一人ひとりのイメージにある安曇野市の特長をグループで共有する、思考の発散と収束を組み立てた。

思考の発散フェーズでは、安曇野市の特長に関して職員一人ひとりの潜在的なイメージを引き出すために「安曇野のちょっといいコト・モノ」を設問にブレインストーミングを行った。できるだけポジティブな思考とグループの雰囲気を持続し、既に安曇野市の特長として多くの人が思い浮かぶことだけでは

なく、自分だけの経験から出てくるアイデアを引き出すためにこの設問を設定した。設問に対するアイデアを付箋に大きな字で簡潔に書き、紙に貼る際にはグループメンバーに聞こえるように読み上げて置いてもらい、メンバーが付箋に書いていてもアイデアを耳で聞き共有できるようにした。アイデアを聞いたメンバーには、共感したときには「いいね!」、共感できない場合でも「なるほど」など、できるだけ反応を返すことでグループの雰囲気づくりに配慮するよう伝えた。質より量を重視し、他の人のアイデアに連想することで、5分という短い時間でできるだけたくさん付箋を出してもらった。5分経過した後、付箋の数を数えてもらいグループで競わせることで、量を出すことを促進させた。しかし、参加者がワークショップに慣れていないこともあり、始めの5分で付箋の数が十分に出なかったため、次のワークに進むことは難しいと判断し、5分追加してブレインストーミングを続けもらった。その結果、23~39枚のアイデアがでた。最も多いグループでも4枚/分、1人だと1枚/分以下となった。設問の設定やファシリテータの進行、参加者の慣れ、グループの雰囲気などが複雑に影響するため要因の特定は難しいが、筆者

表2 グループごとの親和図

グループ	親和図	ブレインストーミング
1	食べるあづみの ワイルドだろ～あづみの あづみののおもてな・し いやし倍返し！あづみの 今でしょ！あづみの	美味しいごはんが食べれる、そばが美味しい、信州サーモンもあるよ、水道水がうまい サルが身近にいる、白馬がたくさんいる 保育園でおじいちゃんとおばあちゃんが協力的、県外の方があづみののイイネと言ってくる！ 登山ができる、温泉がある、空が澄んでいる、残雪の北アルプス 庭で雪遊びができる、よさこい祭りがある、松本山雅の準ホームタウン、ゆるキャラがいる
2	住んでみての安曇野 週末弾丸！あづみのへ ちょっとそこまで、ふらっと安曇野 なんとなく安曇野 まじで財産自然なあづみの グルメ旅あづみの！ 普通の人が思いつく安曇野 晴れるといいな～あづみの あるいてめぐって安曇野 五感で感じるあづみの	丸山が多い、道祖神、学校で登山に行く、祭り ちょっといなか、ちょっと都会、東京まで近い 形、名前 カモ、白鳥、化石 りんごがおいしいこと、信州サーモン、そばがおいしい、わさび、空気がおいしい ロケ地多い、長峰山気色、桜の光城山、水がきれい、屋敷林 大王わさび農場、拾ヶ堰、穂高神社、りんごの木オーナー、市民農園、登山口、廃線敷 アルプスあづみの公園
3	眺めはサイコ！ 暮らしやすさが売りです 食い物でおとす！	アルプスのながめ、景色がきれいなこと、熱気球が飛ぶ 田植えの後のカエルの声、夏が過ごしやすいこと、水資源が豊かなこと、災害なし りんごが美味しいこと、米がうまい、わさび漬がおいしいこと、野菜がおいしい
4	そこそこ便利 おいしいゾーン 自然バンザイ ハートフル ホイホイいらず	スキー場が近いこと、あまり道が混雑しない、東京と名古屋の間なこと、高速インターがある わさび、米、果物が美味しい、意外とおいしいお店が多い 空気がおいしい、山がきれい、田園、日照時間、台風があまりこない 人がやさしい、市役所の職員が親切 ごきぶりが少ない
5	一度は住んでみたい所安曇野 おなががすいたら安曇野	のんびりしている、山が近いところ、温泉がある、雪がきれいに見える、観光客が多い、「安曇野」というブランドがある 農家も多い、そばがおいしい、地ビールがうまい、わさびなど特産品がある、りんごがおいしい 公民館行事がさかん 駅が多い、松本に近いこと、あづみん、病院があるところ
6	自然によりそいみがかれた職人芸 みんなが集まる人との出会い 素朴な文化の香りがする あんたい！ おいしくてほっぺたがおちちゃう 野生の大国 心のふる里 田舎っていいよねーホットするもの	天界蚕、わさび栽培が全国的に優秀！ 行事が豊富（三九郎）、図書館の開館時間が長い、お寺・神社が多い 文化施設が多い、道祖神がたくさんある 災害が少ない りんごが美味しい、ニジマスが美味しい、水が美味しい、農作物が豊富 冬馬がいろいろいる、キツネ・たか・チョウゲッポウ・ヤマネなど多い 田園風景がのこる心のふるさと！、北アルプスの山並みが美しい、河岸段丘が多い、 川の流れがゆったりなところ 雪けしきがきれい、空が広いこと、高い建物が少ないこと

の経験からすると少ない方だった。
思考の収束フェーズでは、ブレインストーミングで出てきたアイデアに対して理由の類似性で親和図を8分程度でまとめ、グループの共感と相互理解を経たオリジナリティあるタイトルをつけてもらい、安曇野の特長につながるキーワードが出ることを狙った。その結果を表2に示す。

ブレインストーミングで出た付箋は、例えばそばやわさびなどの食べ物や山や水がきれいなどの自然に関するものは、複数のグループで出ているが、類似性でまとめられた名前は、「いやし倍返し！あづみの」や「おなががすいたら安曇野」、「暮らしやすさが売りです」などグループの個性がでる名前となった。参加者同士が多様な意見を伝え合い、認識を



写真1 グループワークの様子（親和図づくり）

すり合わせていくことでグループの合意が形成された（写真1）。

4-3. 問題定義（安曇野らしさの要素からニーズの導出）

親和図のグループ（安曇野のちょっといいと思う理由）を洞察し、安曇野らしさの要素を見つけて、それら要素をどうしたいかという望みを引き出し、その中から面白いと思う望みを選ぶことで潜在的ニーズの表出を目指した。そのため、親和図を俯瞰的に眺め、安曇野らしいと思う付箋（ブレインストーミングの付箋でも親和図の付箋でも可）に印をつけ、何故そう思ったか、安曇野らしいと思う理由を12分程度で話し合ってもらった。その後、それら要素に対し、『本当の望みはきっとこれ！もっとこうしたい！』と思うことを書き出すワークを8分で行った（図3）。さらに、出てきた望みから、これは面白いと思う付箋を1～2枚選んでもらった。その結果を表3に示す。

特徴的な結果として、グループ2は、「名前」「形」という2枚の付箋から「なんとなく安曇野」という理由で親和図の名前をつけ、そこから「車のナンバープレートにしたい」

という望みが出ていた（写真2）。一人のアイデアにグループが共感し、グループの面白いと思った望みとして選ばれた。グループ5は、親和図では、「一度は住んでみたい所安曇野」、「おなかがすいたら安曇野」などがあつたが、親和図で出てこなかった遊び場所に着目し、ニーズを創出していた（写真3）。親和図を俯瞰してみることで、参加者同士の意識や認識をグルーピングして可視化することで新たな視点や切り口を見つけていた。

4-4. 創造（イノベティブな行政サービスの提案）

安曇野らしさの要素から導出したニーズを満たすアイデアを行政サービスとして取り入れるため、アイデアの強みやセールスポイントを明確にし、どのような地域課題を解決するものかを検証し、このサービスの受け手を考えることでアイデアの有用性や実現性を明確化することを目指した。また、新しい企画を短い時間で簡潔に提案するプレゼンテーション体験を試みた。まず、思考の発散フェーズで、安曇野らしさの要素から導出したニーズを満たすアイデアを8分を出してもらい、行政サービスに取り入れてみたいと

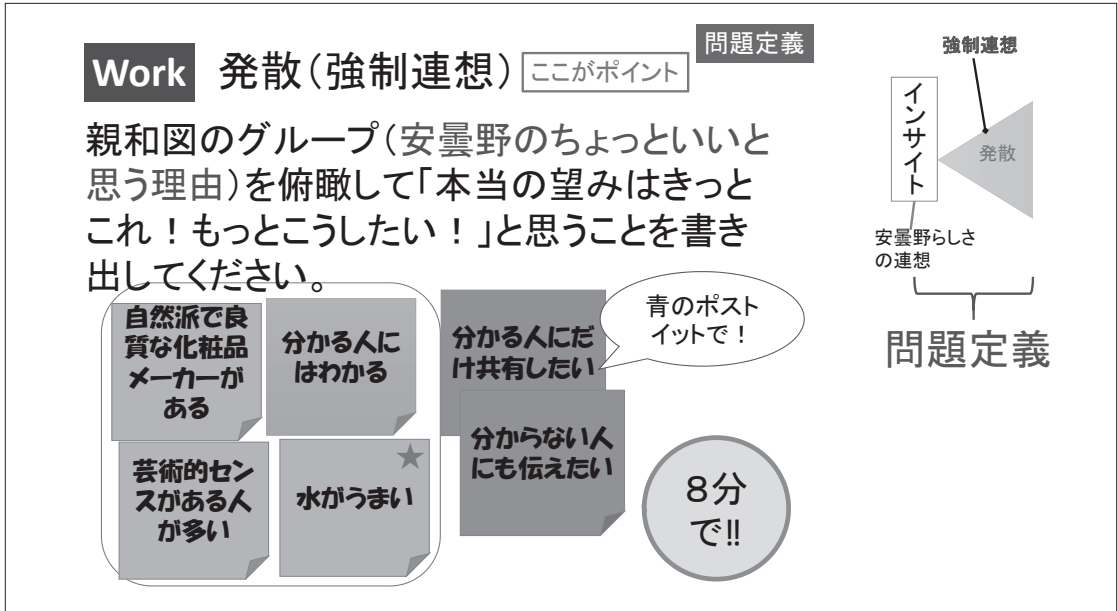


図3 安曇野らしさの要素からニーズの導出

表3 これは面白いと思う望みの選出結果

	グループ1	グループ2	グループ3	グループ4	グループ5	グループ6	
選出した、これは面白いと思う望み	B級グルメをつくりたい!お土産ヒット商品を作りたい	車のナンバープレートにしたい	もっと知ってほしい	あづみのりんごを全国区にも!地元の人にも良いところをもっと知ってほしい	リニアモーターカーの駅がほしい	遊ぶところがほしい	農業にもっと光を!後継者をつくる



写真2 これは面白いと思う望みの選出(グループ2)



写真3 同左(グループ5)

表4 イノベティブな行政サービスの提案

	グループ1	グループ2		グループ3	グループ4	グループ5	グループ6
サービス	安曇野の特産品をつくる	車、バイク、軽車両のナンバープレートにしたい	気象観測所を設置する	市内で生まれた赤ちゃんにりんごの配送サービス	自然エネルギーを造うリニアモーターカー	豊科駅周辺にカフェサロン、安曇野マルシェ、いいところフォーラム開催	農業を学べる学校の建設、段階世代に新たな光を!!、インターネットで全国発送!!、雑木林を増やす
1. この行政サービスは要するにどんなものですか?	B級グルメをつくる	自動車ご当地ナンバー「安曇野」を導入、バイクには安曇野の山(北アルプス)の柄を導入	松本以上の観測所を市内に設置する	市内で生まれた赤ちゃんにりんごの配送サービス	利便促進と自然エネルギーによる地域活性化	安曇野の中心をつくる	農業を学ぶ機会と場の提供 林業(庭師)
2. どんな問題を解決しますか?現状の何を変えますか?新しいところはどこですか。	観光客を呼び込める。安曇野市を知ってもらえる。	安曇野の全ての車が広告塔になる	大雪の時など安曇野の正確な情報を得られる、全国の天気予報に出る	地元のりんごのおいしさを知らない人が多い問題	とても便利になる(物流、人など)	若者が住みたくなる、住民の心が一つになる	農業後継者を増やす、荒廃農地を減らす、新たな雇用を生む
3. 他とはどう違いますか。	地産地消	安曇野の全ての車が広告塔になるアイデンティティを主張する、市民みんなで取り組む広報	?	人気のゆるキャラがお届けします(あぶふる)	リニアモーターカー自体が観光資源、自然エネルギー	若者を大切にしている	若者でなくて良い。退職後の職業訓練校⇒趣味と実益をかねた社会参加(趣味以上プロ未満)
4. 何故この行政サービスを受けたいと思いますか。喜ぶのはどんな人ですか。	飲食店がにぎわう。市が活性化する。経済効果がある。生産者が喜ぶ。	見慣れぬ文字が県外の人の心に残る、市民みんなが喜ぶ	情報を受ける全ての人が喜ぶ、全国で知名度UP!!	以外と知られていない安曇野りんごのおいしさを知ってもらおう。もらった人はみんな笑顔に	市民、周辺地域の人、観光客	市民、外から来る人、若者から高齢者へつながっていく世代がつながる	退職者、転職を考えている人、仕事を依頼する市民



写真4 行政サービスのプレゼンテーション(グループ3)

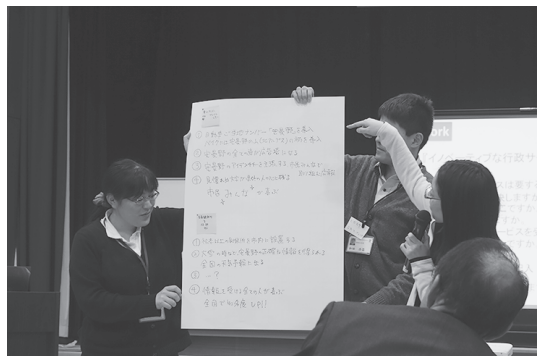


写真5 同左(グループ2)

思うものを1～2枚選んでもらった。次に、選んだアイデアから『イノベティブな行政サービス』を提案するため、「1. この行政サービスは要するにどんなものですか。2. どんな問題を解決しますか。現状の何を变えますか。新しいところはどこですか。3. 他とはどう違いますか。4. 何故この行政サービスを受けたいと思いますか。喜ぶのはどんな人ですか。」という問題を10分で考え、まとめてもらった。その後、1グループ1分程度で、市長に提案するつもりで代表者に発表してもらった。これらの項目は、ビジネスシーンで上司やキーパーソンに的確に提案する際に使われているエレベータピッチを参考に作成した。その結果を表4に示す。

結果から、参加者が主体性をもち協働体験を通じて創出されたアイデアとして、独創性や新規性がでているか、地域課題解決に結び付くサービスであるか可能性を検証した。

特徴的な結果を挙げると、グループ3は、「あづみのりんごを全国区に！」を選び、一方で別の親和図にあった「地元の人にも良いところをもっと知ってほしい」が組み合わされ、「市内で生まれた赤ちゃんにりんごの配達サービス」が提案された(写真4)。地元住民を対象にしたこれまでにないサービスであり、りんごは離乳食や幼児食として喜ばれるサービスと成りえるだろう。新しい試みとして子供がいる世帯に対してあづみのりんごの認知が高まりそうである。グループ2は、車のナンバープレートに安曇野の名前を入れて、車両登録した車等が各地を走ることで、地域名のブランド促進を狙った。地名の車両登録は既にあるサービスだが、住民の車等が広告塔となり、地域ブランド活性化に結び付けるアイデアは独創的といえる(写真5)。

5. まとめ

本稿は、「平成25年度 第2回協働のまちづくり職員研修会」の対話型ワークショップを中心とした実施報告である。職員が一人の人間として主体性を持って取組み、多部署の職員が意見を出し合うことで集合知を得て、課題解決案を導出するワークショップ体験を通じて、職員が協働のまちづくりを理解することを目指した。ほぼワークショップ経験初心者だったこともあり、参加者がワークに集中しやすいようプロセス設計を重視し、グループの進捗状況に合わせて軌道修正しながら1つ1つのワークを実施した。

参加者：若手職員と係長を中心とした職員が対象で、実際には8部署から35名の職員が参加した。日常の職場での立場やヒエラルキーを排除して意見を出し合い、共感と相互理解をもって積極的に反応を返すことをルールに組み込むことで、参加者の主体性と参加者同士の関係性を重視した。

対話型ワークショップのアウトプットから導き出された結果：職員一人ひとりのイメージにある安曇野市の特長を引き出し、グループで共有することで独自性のある親和図が作られ、合意が形成されていった。安曇野らしさの要素を見つけ、それら要素に対する望みを引き出し深堀することで潜在的ニーズの表出を図った結果、グループごとに異なるアウトプットが得られた。アイデアを可視化してグルーピングや構造化することで、特長的なニーズを見つけ、また、その場に現れなかった潜在的ニーズを導き出すことができた。最後にイノベティブな行政サービスを提案することで、アイデアの有用性や実現性を明確化した結果、全てのグループではないが独創性や新規性のある行政サービスが導き出された。

最後に：ファシリテーションやプロセス設計、参加者や周辺環境など様々な要素が作用するワークショップの性質において、ワークのアウトプットだけで結果を導くことはできない。本職員研修で得られた気づきやアイデアなどを参加者が次へのアクティビティに活かしたときに、その結果が得られたことになるだろう。本稿は、対話型ワークショップの1事例報告に留め、プロセス設計とワークのアウトプットをまとめたことで、対話手法の1例を紹介し、対話手法の分析に役立てればと考える。

謝辞

今回、職員研修を依頼して頂いた、安曇野市企画財政部、研修当日ワークショップのサポートをして頂いたご担当の皆様には感謝いたします。

【注】

- 1) 大企業がプロジェクトマネジメント等に独自手法を開発している事例や、民間コンサルタントが提供するワークショップ等が主流である。行政を対象とした研修では、民間コンサルタントがワークショップを取入れ、「協働」をテーマとした民間コンサルタ

ントによる研修が実施されている。

- 2) 平成25年度文部科学省委託事業「イノベーション対話ツールの開発」の実施機関である慶應義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科が開発した対話ツールと、平成25年度文部科学省の「大学等シーズ・ニーズ創出強化支援事業（イノベーション対話促進プログラム）」の補助金を受けて開発した対話ツールを参考に、本ワークショップの目的に応じて使用・作製した。

【引用文献】

- 1) 安曇野市協働のまちづくり推進基本方針及び協働のまちづくり推進行動計画（案）、安曇野市、平成26年3月
- 2) 宮入小夜子、行政組織の組織風土と変革要因に関する考察～「行政組織の組織風土改革に関する実態調査」結果にもとづく分析～、日本橋学館大学紀要第10号、平成23年
- 3) 平成24年度安曇野市職員研修実施計画、安曇野市
- 4) 堀公俊、ワークショップ入門、日本経済新聞社、平成20年
- 5) 大学発イノベーションのための対話の促進について、文部科学省科学技術・学術審議会産業連携・地域支援部会 イノベーション対話促進作業部会審議報告書、平成25年5月20日
- 6) 平成25年度文部科学省、大学等シーズ・ニーズ創出強化支援事業（イノベーション対話促進プログラム）報告書
- 7) 中野民夫、ワークショップ、岩波書店、平成13年1月、pp.17-64
- 8) 中野民夫・堀公俊、対話する力-ファシリテータ23の問い、日本経済新聞出版社、平成21年5月
- 9) 平成25年度文部科学省委託事業「イノベーション対話ツールの開発」イノベーション対話ガイドブック

（とりやま・かおり／信州大学URA室）
（おかもと・たくや／信州大学人文学部）