

ファシリテーションがもたらす行動変容を ソーシャル・マーケティングに援用する

広島修道大学 ひろしま未来協創センター 講師

田坂 逸朗

要約

ファシリテーションがこれまでもたらしてきたものは、合意形成や紛争の解消、プロジェクト推進、学習、ワークショップ、アイディエーションなどの成果であるが、これらの目的に加えて、行動変容を挙げることができる可能性について考察する。それは、「させる力」ではなく「する力」の合成を活用した社会創造という新たなファシリテーションの援用分野となる。その行動変容は、ソーシャル・マーケティングが目的とするものであり、ワールドカフェなどの手法を用いたファシリテーションの集合の場から生まれるものが、ソーシャルグッドへの自発的な行動変容であるなら、「学習する組織」が提示するチーム学習、自己マスタリー、内発的動機によるドリブンこそソーシャル・マーケティングの質的向上をもたらすものである。とりわけそれは、語りあうこと、すなわちストーリーテリング、社会構成的な言葉による未来創造を要諦としながら、多くのソーシャルグッド行動を喚起できる機能を備えているはずである。

キーワード

「する力」と「させる力」、 「学習する組織」、内発的動機、ストーリーテリング、ワールドカフェ

I. はじめに

民族和解を推進するモン・フルー・シナリオ・プロジェクトに参画した南アフリカのファシリテーター、アダム・カヘン(2010)は、ファシリテーションの本質を述べるに際して、真の解決は「わたしがやる」によってなされる、と記述している。力には二つの面があり、それは、「する力」と「させる力」で、自己実現の衝動としての「する力」は力の生成的な面で、他者の自己実現を盗み取る「させる力」は退行的な負の面であると定義したうえで、人は誰かによって解決されたいと願っているのではなく、世界は「する力」の合成によって構成されるとき最善の解決がなされる、としている。筆者が、マーケティングプロデューサーとして、とりわけ地域プロデューサーとして欠かせないスキルとしたものが、ファシリテーションであったが、人を動かす、ということを目的にしているわけではない場合でも、合意形成や対立の解消、意見収集やアイディエーションのファシリテーションの局面で図らずも副産物として行動変容が起き、参加者、関係者の「させる力」が後退し、「する力」が増進し、その合成によって問題解決や未来創造がなされるという場面

に、何度も遭遇した。もし仮に行動変容を本来の目的としていたのであればまざれもなくそれらは、ソーシャル・マーケティングの達成であったと言えるような場面であった。

そこにはいったい、どんな機序があったのか。何が、人の行動変容を促進したのか。それは、目的化して意図して働きかけたとしても「させる力」になりはしないのか。この論考では、ファシリテーションがもたらす「する力」の合成としての行動変容に着目し、それらをソーシャル・マーケティングに援用する機序を考察する。

II. 行動変容とファシリテーション

1. 心理学における行動変容

心理学の一領域としての行動変容法では、行動変容を、自分の行動を変えるよう別の方法を適用するため、行動に影響のある環境事象を変えること、と定義している(ミルテンバーガー、2006)。特に教育心理学の分野では行動変容に関する研究が盛んであるが、近年は、上地と竹中の研究「行動変容のためのソーシャル・マーケティングの活用」

(2012) など、各分野へのソーシャル・マーケティングからの応用研究が進んでいる。健康教育分野の論考である上地と竹中のこの論文では、ソーシャル・マーケティングを「人の行動に影響を与える方法を理解するために、心理学、社会学、人類学、およびコミュニケーション論を活用するプログラムの開発のための枠組み」と捉えなおしてよいとの再定義を提示している。ここに至っては、マーケティングの一領域がソーシャル・マーケティングというより、ソーシャル・マーケティングの最も本流となっている領域が商業マーケティングであると理解しなおしてもよいのかもしれない。そのうえで、働きかける側（ソーシャル・マーケター）の「させる力」から軸足を移して、ソーシャル・マーケティングに関する研究に新たなアプローチとして、対象者、行動採用者（標的採用者）の「する力」を以下、論じる。

2. ファシリテーションの意図と目的

堀はファシリテーションを「集団による知的相互作用を促進する働き」と定義し、その効果を、成果への時間短縮とメンバーの相乗効果、個人の活性化、の3つであるとしている。教育工学に生まれ、デューイやレヴィン、コルブラの研究によって、教育学、心理学、集団力学の分野で研究がなされてきたファシリテーションは、話しあいや共同、連携、協創の場で、学習、ワークショップ、合意形成、紛争の解消などに導入され、また、近年では、意見収集やアイデアエーション、ワーキング（作業部会）運営やプロジェクト推進などでも活用が盛んに行われている。参加者、関係者、メンバー、その場にいる者どうしの知的相互作用によって合意を形成したり、アイデアを開発したりという「合成」がこれまでのファシリテーションの目的であるなら、行動変容はその枚挙にはない、新たな目的となりえる対象であり、かつそれが心理学的解釈も含む行動変容であるとき、さらにはソーシャル・マーケティングにおける行動変容のとらまえ方とかけあわされるとき、この3つの研究領域は瞬時にして新結合する。ファシリテーションは、個から集団（集合）に対象を変更しながら、ソーシャル・マーケティング上の行動変容にも新たな視点（支点）を与えるものである。

III. ソーシャル・グッド ～「する力」としての行動変容

1. ソーシャル・マーケティングにおける行動変容

(1) ソーシャル・マーケティングの定義

嚆矢として、ソーシャル・マーケティングを、コトラーとザルトマン（1971）は「社会的大義、社会的アイデア、もしくは社会的行動の進展に対してマーケティングの原理と手法を活用すること」と定義したが、近年、コトラーとリー（2010）は、短く「公衆の行動に影響を与えるもの」としている。アンドリアセン（1995）の定義には「標的採用者の自発的行動に影響を与えるようにデザインされたプログラムのために商業分野のマーケティング技術を適用すること」とあり、英国ソーシャル・マーケティング・センターの定義には「ソーシャル・グッドにつながる特定の行動目標を達成させること」とある（2011）（一部筆者翻案）。さらにはそれらから総合的な定義を導き出し、1) 具体的な行動変容 2) ソーシャル・グッド 3) 商業的マーケティング技術の適用 4) 自発的な行動を促すこと の4つの機序を記述している。

(2) ソーシャル・グッド

なお、ソーシャル・マーケティングでは「行動変革」や「行動変化」と語用されているが、学際的論題であることに鑑みて、この論考では心理学で語用されることの多い「行動変容」に寄せて論じている。

コトラーとリーは、マーケティング・ミックスの第1要素〔製品〕を、1) 中核としての製品（自分自身の便益） 2) 実体製品（特徴） 3) 拡張された製品（付加的自由選択）と3つのレベルで認識されるとしたうえで、これにソーシャル・マーケティング上の〔製品〕の解釈を加えている。いわく、2) には実体製品としての「望ましい行動」、3) には拡張された製品としての「行動変化を促すもの」として、行動変化（行動変容）に至る3つのレベルというふうにも再解釈している。加えて、英国ソーシャル・マーケティング・センターがまとめているように、1) 具体的な行動変容 2) ソーシャル・グッド 4) 自発的な行動を促すこと がソーシャル・マーケティングの要諦であるなら、かつアンドリアセンのいう

「標的採用者の自発的行動」が重要であるなら、ファシリテーションの知的相互作用がもたらす促す力、共同協力する力は、標的採用者（行動採用者、対象者）の自発的な行動変容に奏功するはずである。このときの、ファシリテーションにいう集団（集合）は、意思決定の単位としてのそれだけでなく、「行動変化を促すもの」、行動変容法でいう「行動に影響のある環境事象」としての背景装置の役割を果たす。あくまで行動を変える主体性、自発性の単位は個人であるからである。

2. 集合における動機付け

(1) 集団力学と「学習する組織」

ファシリテーションの研究の流れを最初に規定したレヴィンらの研究領域、集団力学（グループダイナミクス）では、集団を「変化する規範の流れにある」と捉えており、その変化とは学習に基づくもので、学習は「矛盾への覚醒と規範の変更」と定義している。すなわち集団は、大小の、矛盾に感じる事象を拾い規範の変化を続ける存在であるといえる。そもそも集団そのものの行動変容は、集団に備わっている。この集団の学習を組織において能動的にしかけるとき、組織は「学習する組織」へと向かう（ピーターセンゲ、2003）。「学習する組織」においては、構成する人員を「成長を願う、自主性をもつ個人」と捉えながら、チームによる学習と自己マスタリー（熟達への意思）を奨励する。熟達への意思が高まる要諦は、1) 成長のための環境づくり 2) 語りあう機会の常設 3) 自己選択と内発的動機 である。

(2) 内発的動機

内発的動機について、ダニエル・ピンク（2010）は、学びたい、創造したい、世界をよくしたいと願う意思で、組織内では3つに着目するとよいとしている。1) 自律性（アイデアを自由に試せる課題・時間・チーム・手法の提供） 2) マスタリー（熟達への意思、容易さと困難さの複合、遊び） 3) 自己目的化（ゴール・指針の自己規定、言葉のかけあい） これらは、ファシリテーションの現場からの考察では、組織でなくても集団、あるいは臨時的集合であっても

機能することを確認している。条件が整い、内発的動機が高まれば、人は成長への意思をもって行動を自発的に変容させる。

3. ファシリテーションがもたらすもの

ファシリテーションは、集団に働きかけるが、個々の内容にはできる限り介入せず、プロセス（経緯）に着目しながら、場に相互作用をもたらす舵取りを行う。行動変容のエンジンとしての内発的動機を高めるファシリテーションでは、集団力学にいう「矛盾への覚醒と規範の変更」のための集団の学習（「学習する組織」にいうチームによる学習）の経験を個人に敷衍し、次の3つの機会を増大させることを活用して、行動変容の自発性の発揮と意思決定へのドリブンとなるようプロセスを設計する。1) 語りあう機会 2) 自律に基づく自己選択の機会 3) 言葉のかけあいによる自己目的化の機会 これらが、行動変容に機能するファシリテーションの要諦である。

IV. 集合の場で起きていること～ワールドカフェ

1. 集合の場の事例

以下、集合知として成果を紡ぐ集合の場での起きた行動変容を、ケースに沿って記述し読み解く。これらはおもに、筆者がファシリテーターとして担当しプロセス設計を行った事例で、副産物としての行動変容が顕著あった例である。年間およそ150例近く担当する中で、以下には、2012～2018年の特徴的な3例を挙げる。

(1) 記者と読者が記事や地域をテーマに語りあう「西日本新聞NEWSカフェ」

新聞社が主催した。当初の目的は、配達を担うエリアセンターの活性化であったが、地域の購読者と未購読の地域住民の方が地域について語りあううち、新聞は読むより載るほうが有意義だとの達観から、より意義の高い地域活動を行うアイデアエーションを行う場に変容し、参加者個人の行動も変容した。

(2) 市民からの復興をテーマに語りあう「未来会議 in いわき」

失意のうちにあった被災地で、問わず語りの場をもち、時間を共有しようとの意図であったが、回を重ねるうち、市民からの復興の意味の捉え直しが起き、自らが支援する側、震災を伝える側にまわるなどの行動へ昇華するケースが現れるにつれ、「語りあうこと」「語りあうの場を創設すること」に傾注する市民が増加した。

(3) 日本遺産登録を契機に地域を語りあう「やばけいスタートアップ会議」

文化庁日本遺産の登録を受けて、当該自治体である中津市と玖珠町が主催し、圏域在住の市民が、本質的な対話を行う場が創出された。産業振興、地域教育、など、既存のテーマに吸着しがちな場の設計であったが、地域を語るうちに参加者に誇りが醸成されていく（シビックプライド）、思い直しの場となり、「語りあったこと」を何かしらの市民活動や地域企業に昇華できないかとの、参加者からの模索がはじまった。

2. ワールドカフェの場で起きたこと

これらのケースは、ほぼワールドカフェ手法によって生成された場であった。総じて、共通して、以下のことが起きていた。これらは、集団力学、「学習する組織」における行動変容の自発性の発揮、内発的動機を高める機序に合致し

ている。

- 1) 語りあうこと（聴きあうこと）
- 2) 自律に基づいて自己選択（再選択）の自由を得ること
- 3) 言葉のかけあいによって自己目的化すること（他者に語るうちに自らの意思に気づく）

語りあうことによって、内発的動機づけが自己生成的になされる。そこでは、ファシリテーションが3つの価値観を同時に提供している。1) 自律 2) 独創 3) 協調である。相互作用を前提にしているので、個々の、それを無上とする既定的世界観から遊離し、価値観の自由さを得ることによる再選択の自律性を価値化した。また、見つかる瞬間、つくりだす瞬間に関わることで、その場の今を独自性の高いものと、参加者が解釈できた。また、「認知」し「調整」し「協力」するという「集合知」の合成に参加した協調の達成によって達成感を参加者が得た。自律、独創、協調が実感できるとき、行動変容は格段に起きやすくなった。

V. 社会が社会創造の単位である

1. 語りあう言葉と社会創造

(1) 社会構成主義

ケネス・ガーゲンは「社会構成主義」として、次の4点

表一| 図表タイトル

集合の場	目的	場のデザイン	行動変容
西日本新聞 NEWSカフェ (2012～2014)	新聞を読む習慣を取り戻す	記者と読者が記事や地域をテーマに語りあう（ワールドカフェ）	自らグッドニュースとして新聞取材を受けたいという活動する市民がプロジェクトを創始した
未来会議 in いわき (2013～2018)	弱者救済としての震災復興と並行して、能動的な市民による定常的な対話の場を創出する	東日本大震災被災の市民が集い近況の情報共有などの語りあいに徹する（ワールドカフェ、ストーリーテリングカフェ、OSTほか）	市民自らが復興の意味づけを行い、変化や成長と長期的な視点で向きあっているという気運が醸成され、さらなる語りあいの場を自ら開設する市民が増加した
やばけいスタートアップ会議 (2018)	文化庁日本遺産を守ること、活かすこと、考えること	日本遺産登録を契機に、地域の本質を見つめ直し市民の活動やあり方を語りあう（ワールドカフェ、OST）	市民が独自の視点を提示し能動的に市民活動と地域起業の準備に着手した

を要諦としている。

- 1) 私たちが世界や自分自身を理解するために用いる言葉は、「事実」によって規定されない。
- 2) 記述や説明、あらゆる表現の様式は、人々の関係性から意味を与えられている。
- 3) 私たちは、何かを記述し、説明し、もしくは表現しているときに、同時に自分たちの未来も創造している。
- 4) 私たちの理解のあり方について思案することは、幸福な未来にとって、極めて重要なことである。

言葉は「事実」によって規定されているのではなく、人々の関係性から意味を与えられ、表現したその言葉が未来を形成する。だから、「理解のあり方」について思案し会話することが重要である。社会は、関係性からくる言葉によって、未来を構成していく。対話のワールドカフェで、目的外の行動変容が起きたことは、この論説によって裏打ちされる。

(2) 傍観者効果

ソーシャル・マーケティングにおいては、それが社会変革なのであれば、行動採用者を増やすというよりむしろ、採用しない人を減らしていく、としたほうが理解が明解である。ビブ・ラタネのいう「傍観者効果」は、集団心理の一つで、自分以外にも傍観者がいるときには率先して行動を起こさないほうが無難であるとする心理である。傍観者が多いほど、その効果は高く、緊急性の度合いを測りづらくなり、動かないほうが非難や責任が分散できると認知し、あるいは、行動を起こしたときの結果に対する批判的な評価を懸念し、行動が消極化する。ファシリテーションが機能している適正な対話の場では、自律、独創、協調が機能しているという実感が備わり、言葉によって構成された、新しくも小さな社会がその創造性をもって、行動のドリブン（駆動的影響）となり、傍観者、非当事者が確実に減っていった。

(3) 社会的インパクトのためのワールドカフェ

認知科学、情報処理学、社会心理学では、「人間どうしのコミュニケーションが個人に与える影響」を「社会的インパクト」と定義している（ラタネ, 1990）。個人の持つ行動や態度が、互いに影響しあって、社会全体として状態の

あり方を決定づけている。社会全体は単位として巨大であるが、語りあう場、対話のワークショップの場であれば、社会の縮図をつくることができ、その範囲において、相互に影響を創出できるファシリテーションを行うことができる。

特に、語りあう手法としてのワールドカフェは、テーブルでの語らいを席替えによって複層化することで、よい行動案の選択と集中が自己生成的に行われるすぐれた手法である。アニータ・ブラウンとデイビッド・アイザックス（2007）はワールドカフェ手法を「集合的な知識を視覚化し、行動の優先順位を特定する、内省と統合のミーティングである」と述べている。少人数のテーブルに分かれて席替えをくりかえしながら、内省と統合を同時に行うことで、語りやすく聴きやすい、選びやすく変わりやすい集合知の場が出現する。そこでは、共感性と多様性を体感しつつ、集合知に基づいて、個々人が自己判断し、行動変容のロールモデルを同列の参加者に得ながら、自身の行動を特定することができる。

2. ストーリーテリングと意思決定

もう一つ、語りあう手法と同時に、そこで何が語られていたかの考察であるが、行動変容と親和性の高い概念に「ストーリーテリング」がある。物語ることによる「秩序の生成」である。香取一昭（2011）の引用によるが、ロジャー・シャークは「人間は論理を理解するようにはできていない。物語を理解するようにはできている」と述べている。また、ステファン・デニング（2012）の引用によるが、アラス戴尔・マッキンタイアは「『私は何をなすべきか』という問いに答えることができるのは、これに先だって『自分はどのようなストーリーの一部となっているか』という問いに答えることができた場合に限られる」とストーリーテリングと意思決定の関係を述べている。ストーリーテリングは、共感的に、価値観や目指す将来像などの背景情報をレバレッジとして聴き手から強みと可能性を引き出し、経験を共有し、世界を解釈し、秩序を生成し、行動を特定する。他者に自己を語ること、とりわけワークショップなどの集合の場の少人数のテーブルでは、語る和聴くへの集中だけで内発的動機に基づく行動変容が起きやすくなる。

VI. まとめとして～ファシリテーターの視点からの ソーシャル・マーケティング

変化は相互作用の中で起きる。行動変容は集団の知的相互作用の中で起きる。あるいは、集団の知的相互作用の中で起きる行動変容の効果の高さに着目するなら、ソーシャル・マーケティングを扱うにあたって、集合の場をつくることの意義は大きくなる。ソーシャル・マーケティングの目的がソーシャルグッドへの自発的な行動変容にあり、ファシリテーションがそれまでもたらしてきた、合意形成や紛争の解消、アイディエーションなどの成果目的に加えて、行動変容を挙げることができるならそれは、「する力」の合成を活用した社会創造という新たな援用分野を開拓できる。行動変容を促進するというより、傍観者効果を減じることが重要で、その事例はすでにワールドカフェなどの手法を活かした集合の場のエビデンスとして積み上がってきている。集合の場から生まれる行動変容の機序にあるものは、「学習する組織」が提唱するチーム学習、自己マスタリー、内発的動機によるドリブンであり、とりわけそれは語りあうこと、ストーリーテリング、社会構成的に言葉によって未来を規定することによる意思決定にある。

「する力」を合成する行動変容のファシリテーターには、新たな役割があろう。列挙は仮説に過ぎないが、現場のエビデンスから言えることは以下の5つの点である。

- 1) 「させる力」より「する力」を奨励するために寛容さを発揮すること
- 2) 思いもよらぬ副産物であってもソーシャルグッドであれば歓迎すること
- 3) 個々人各々のストーリーの自己理解を支援するガイディングを心がけること
- 4) 集合知のアウトプットを、行動選択の基準として総括すること
- 5) ファシリテーターこそが、ソーシャル・センスのロールモデルとなること

これは今後の研究テーマでもある。今後の研究課題は、これらをテーマとしながらエビデンスから数値上の分析を行うことと、ここで得た機序や視点を活用して、副産物とし

てではない、ソーシャル・マーケティングの行動変容を主目的とする事例への考察をいよいよ行うことである。

引用文献

- アダム・カヘン (2008).『手ごわい問題は、対話で解決する』ヒューマンレビュー
- アダム・カヘン (2010).『未来を変えるためにほんとうに必要なこと』英治出版
- レイモンド・G・ミルテンバーガー (2006).『行動変容法入門』二瓶社
- 中野民夫 (2001).『ワークショップ』岩波書店
- 堀 公俊 (2004).『ファシリテーション入門』日本経済新聞出版社
- デューイ (1957).『学校と社会』岩波書店
- 山内祐平・森 玲奈・安斎勇樹 (2013).『ワークショップデザイン論』慶應義塾大学出版会
- フィリップ・コトラー・エデュアルド・L・ロベルト (1995).『ソーシャル・マーケティング—行動変革のための戦略』ダイヤモンド社
- フィリップ・コトラー・ナンシー・R・リー (2010).『ソーシャル・マーケティング—貧困に克つ7つの視点と10の戦略的取り組み』丸善
- 杉万俊夫 (2006).『コミュニティのグループ・ダイナミクス』京都大学学術出版会
- ピーター・M・センゲ他 (2003).『フィールドブック 学習する組織「5つの能力」』日本経済新聞社
- ピーター・M・センゲ他 (2004).『フィールドブック 学習する組織「10の変革課題」』日本経済新聞社
- ピーター・M・センゲ・C・オットー・シャーマー・ジョセフ・ジャウォースキー・ベティ・スー・フラワーズ (2006).『出現する未来』講談社
- ピーター・M・センゲ (2011).『学習する組織—システム思考で未来を創造する』英治出版
- ダニエル・ピンク (2010).『モチベーション3.0』講談社
- DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (2009).『動機づける力—モチベーションの理論と実践』ダイヤモンド社
- ケネス・J・ガーゲン (2004).『あなたへの社会構成主義』ナカニシヤ出版
- ロベルト・ベルガンティ (2016).『デザイン・ドリブン・イノベーション』クロスメディア・パブリッシング

- アニータ・ブラウン・デイビット・アイザックス (2007).『ワールド・カフェ カフェ的会話が未来を創る』ヒューマンバリュー
- 香取一昭・大川 恒 (2011).『ホールシステムアプローチ』日本経済新聞出版社
- 香取一昭・大川 恒 (2012).『俊敏な組織をつくる10のステップ～ホールシステム・アプローチによる新たな場づくり』日本経済新聞出版社
- マーク・J・エプスタイン・クリスティ・ユーザス (2015).『社会的インパクトとは何か』英治出版
- ステファン・デニング (2012).『ストーリーテリングのリーダーシップ 組織の中の自発性をどう引き出すか』白桃書房
- ナンシー・デュアルテ・パティ・サンチェス (2016).『イルミネート：道を照らせ。変革を導くリーダーがもつべきストーリーテリング法』ピー・エヌ・エヌ新社
- エリン・グリーン (2009).『ストーリーテリング その心と技』こぐま社
- 千野帽子 (2017).『人はなぜ物語を求めるのか』筑摩書房
- ニール・D・ヒックス (2001).『ハリウッド脚本術』フィルムアート社
- ジェームズ・スロウィツキー (2009).『「みんなの意見」は案外正しい』角川書店
- 西垣 通 (2013).『集合知とは何か』中央公論新社
- マーガレット・J・ウィートリー (2011).『「対話」がはじまるときー互いの信頼を生み出す 12の問いかけ』英治出版
- マーク・グラノヴェッター (2006).『弱い紐帯の強さ』『リーディングス ネットワーク論-家族・コミュニティ・社会関係資本』勁草書房
- 田坂逸朗 (2016).『ワールドカフェのハーベストに関する研究』『広島修大論集』第57巻(第1号),73-95
- 田坂逸朗 (2017).『ファシリテーション経験がもたらす触発的自己促進による行動変容』『広島修大論集』第58巻(第1号),105-121
- 田坂逸朗 (2017).『ウチとソトをつなぐファシリテーション-ファシリテーション研究方法序説-』『広島修大論集』第57巻(第2号),129-152
- 田坂逸朗 (2018).『聴く側からの創造性-ストーリーテリングカフェにおけるファシリテーション・スキルの研究-』『広島修大論集』第58巻(第2号),225-242
- 上地広昭・竹中晃二 (2012).『行動変容のためのソーシャル・マーケティングの活用』『日健教誌』第20巻(第1号)
- 江角周子・庄司一子 (2016).『中学生における聴くことの学びを通じた聴く行動の変容プロセスの検討』『教育心理学研究』第64巻(第2号)
- 高橋恵子 (2014).『自律的な行動変容を目指して：行動活性化による学生の心理教育的支援』『弘前大学保健管理概要』第35号
- 倉本満枝 (1981).『キャンプ集団における児童のリーダーシップ行動の変容』『実験社会心理学研究』第20巻(第2号)