meDNA
ワークショップ
WorkOut™
攻略ガイド

B2Bhack.com
代表　飯室淳史
2019年7月6日(土)

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権はプレゼンターが有し、著作権法および国際条約により保護されています。Copyright © 2018 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

8月5日(月)19時〜

- 「学びの本質」FBグループでフォローアップライブを開催
- ワークアウト導入の実際、なぜ上手くできないか、コツとノウハウと質疑応答
- 本日の参加レポートを「学びの本質」FBグループへ投稿願います

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

ワークアウトの基礎と実践

	合計時間	195	
Start	End	Duration	
9:15	9:30	15	開場～受付
9:30	9:32	2	挨拶
9:32	9:34	2	8月5日ライブの案内
9:34	9:35	1	プログラム
9:35	9:37	2	本日のゴール・ワークアウトの前に
9:37	9:42	5	名前立てを作る
9:42	9:46	4	グランドルールを決める
9:46	9:48	2	4つの役割
9:48	9:51	3	それぞれの役割のポイントは？
9:51	9:56	5	パーキングロットから半学半教まで
9:56	10:06	10	演習A　事前学習
10:06	10:08	2	研修の狙い
10:08	10:15	7	ワークアウトのツール～ワークアウトの演習まで
10:15	10:31	16	ワークアウトの演習～演習1’　テーマ設定
10:31	10:36	5	休憩
10:36	10:38	2	ワークアウトの基礎～ワークアウトのポイントまで
10:38	10:40	2	ワークアウトのポイント～ファシリテーションの基礎まで
10:40	10:42	2	ファシリテーションの基礎～ファシリテーションのポイントまで
10:42	10:44	2	ファシリテーションのポイントからワークアウト演習まで
10:44	10:59	15	演習2　チームの編成
10:59	11:09	10	演習3　ワークアウトの実施
11:09	11:19	10	ワークアウトの例題～宮古島の学び
11:19	11:49	30	演習B働き方改革の変革
11:49	12:19	30	演習Cワークアウト導入
12:19	12:30	11	質疑応答・撤収

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

本日のゴール

1.「ワークアウト」のプロセス
　を理解する
2.半学半教から、形式知を
　暗黙知にする体験をする
3.職場で実践する感触を得る

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

ワークアウトの前に

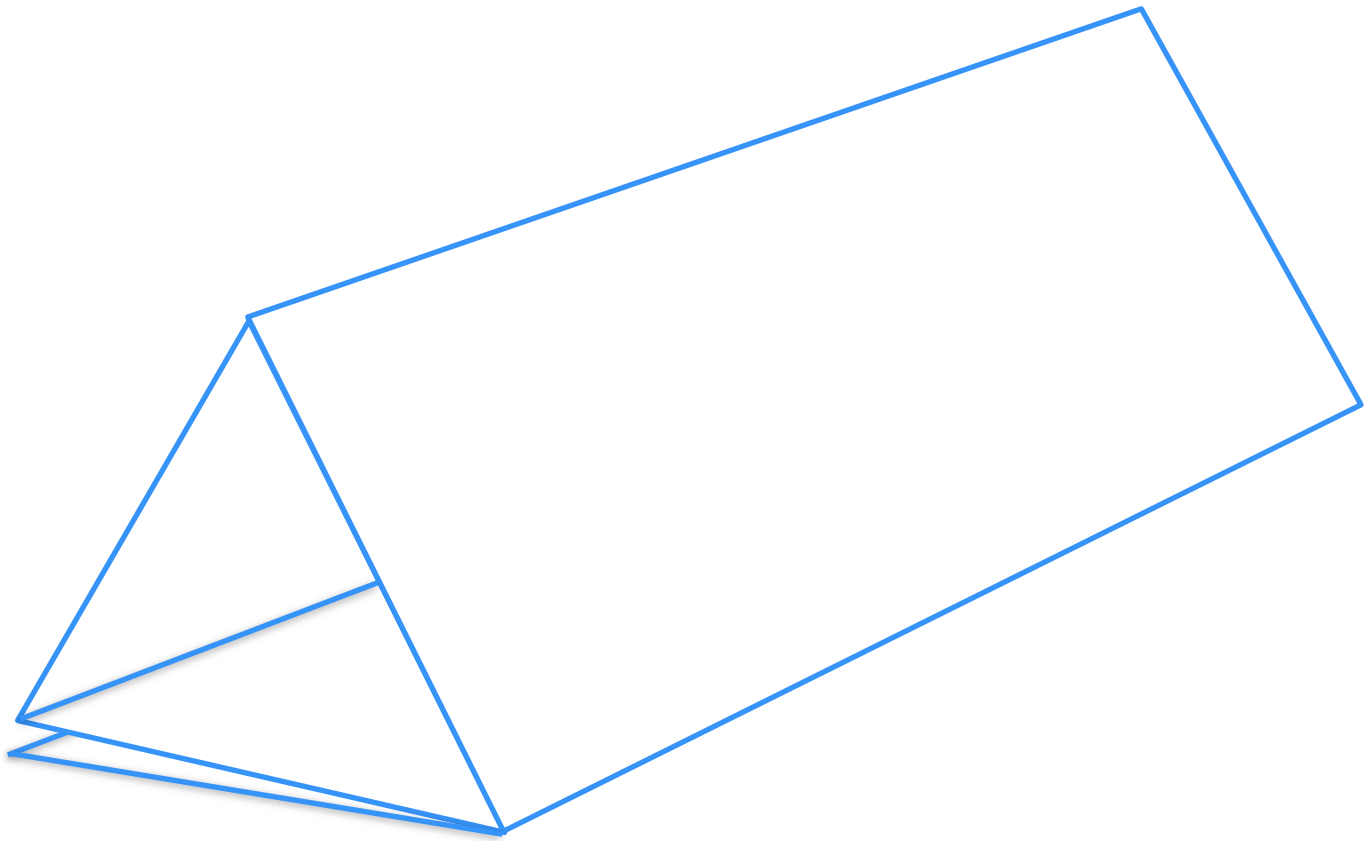
- ☐ 会場は机を島型に配置
- ☐ ポストイット・付箋紙（75 x 75の正方形）必須、色は指定なし
- ☐ 黒のサインペン（ぺんてる）必須
- ☐ 模造紙（付箋紙を貼る）、もしくはフリップチャート（ホワイトボードでも可能）と、太めのマジック（黒、青、赤の３種類、もしくは黒と赤の２種類が望ましい）
- ☐ メンディングテープ（模造紙を壁に貼るため、粘着性のあまり強くないもの）
- ☐ ストップウオッチあるいはその機能を有する時計かスマホ
- ☐ 服装はビジネスカジュアルを指定した方が、普段の職場とは異なる雰囲気で取り組める

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

名前立てを作る

LIVE

名前立てを作る・・だけ



A4用紙を4つ折りにして△にたたむ

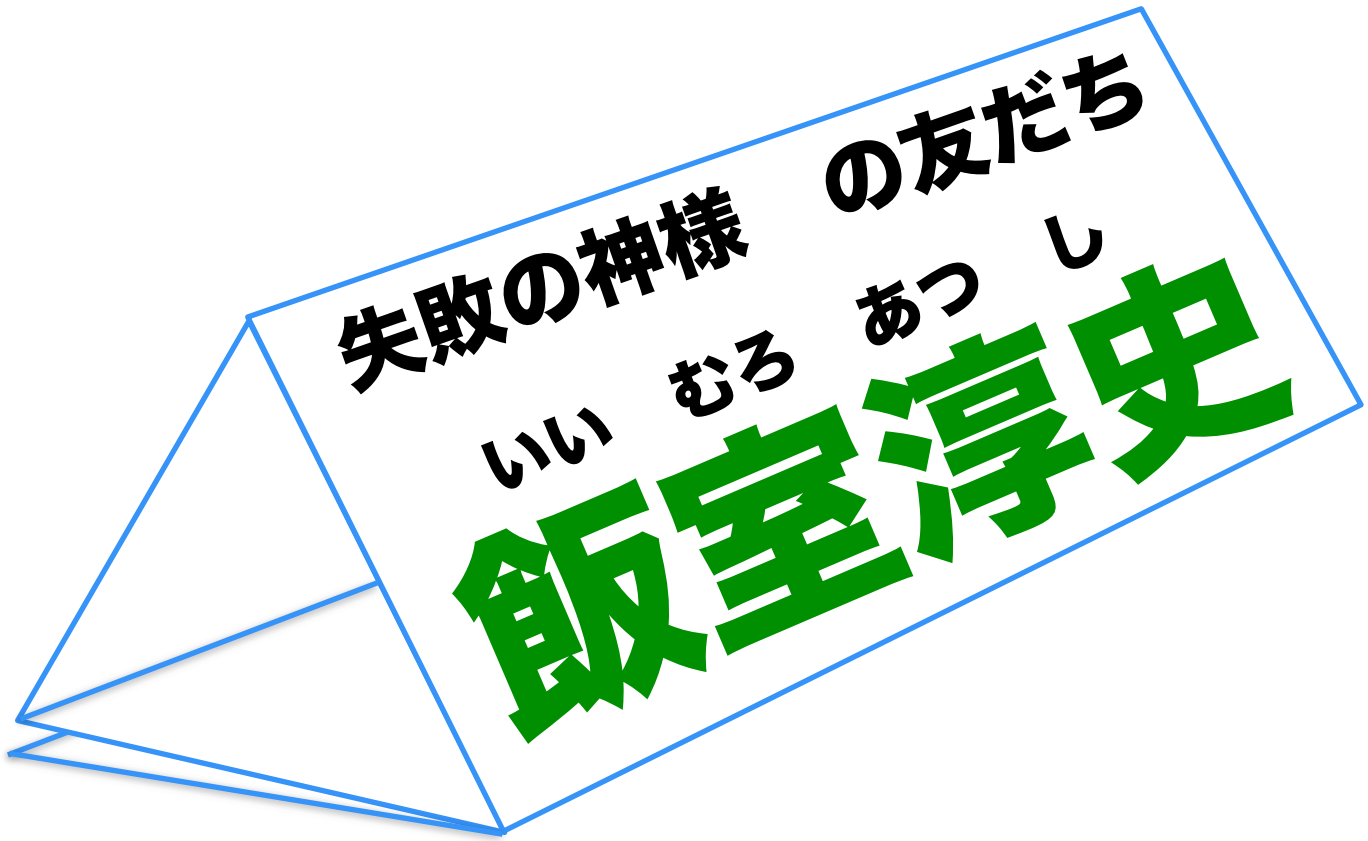
まだ何も書いてはいけない

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

サインペンを
持って

LIVE

右隣の人の・・・



1.右隣の人の名前を漢字フルネームで大きく書く

2.右隣の人に質問して、根掘り葉掘りいろんなことを聞き出す

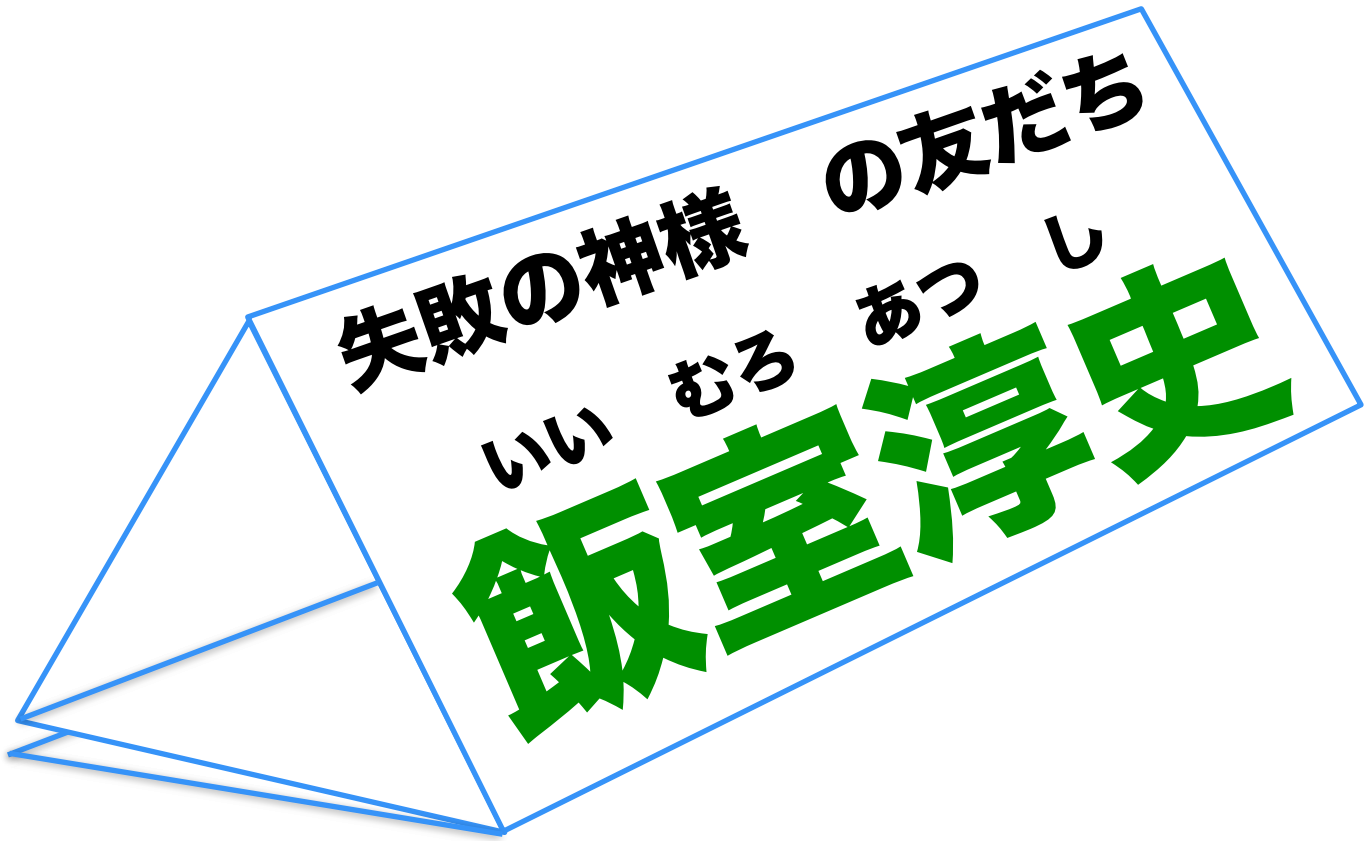
3.12文字以内で、その人のキャッチコピーを勝手に考えて書く

🕒2分で終了

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

右隣の人を皆へ紹介する



1.あなたが勝手に右隣の人を他己紹介

🕒30秒で終了

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

グランドルール
を決める

グラウンド・ルール

1.ニコニコ笑顔で

2.元気で楽しく

3.違うと言わない

4.さえぎらない

5.半学半教で

6.安心安全の場、ここだけ

7.間違えて失敗して恥をかいて学ぶ

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権はプレゼンターが有し、著作権法および国際条約により保護されています。

Copyright © 2018 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

ポストイットと
サインペンを
持って

本日のグランドルール

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権はプレゼンターが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2018 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

振り返り

挙手してください

- □そもそもゴールは何でしたか？
- □メンバーの役割は機能したか？
- □ポストイットは書き出せたか？
- □チーム全員が万遍なく発言できたか?
- □時間配分はうまくできたか?
- □結論を出す事ができたか?
- □メンバー内で合意を得られたか?

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

4つの役割

LIVE

4つの役割

ワークアウトで必要な
4つの役割は何でしたか？
（スポンサーとメンバー以外で）

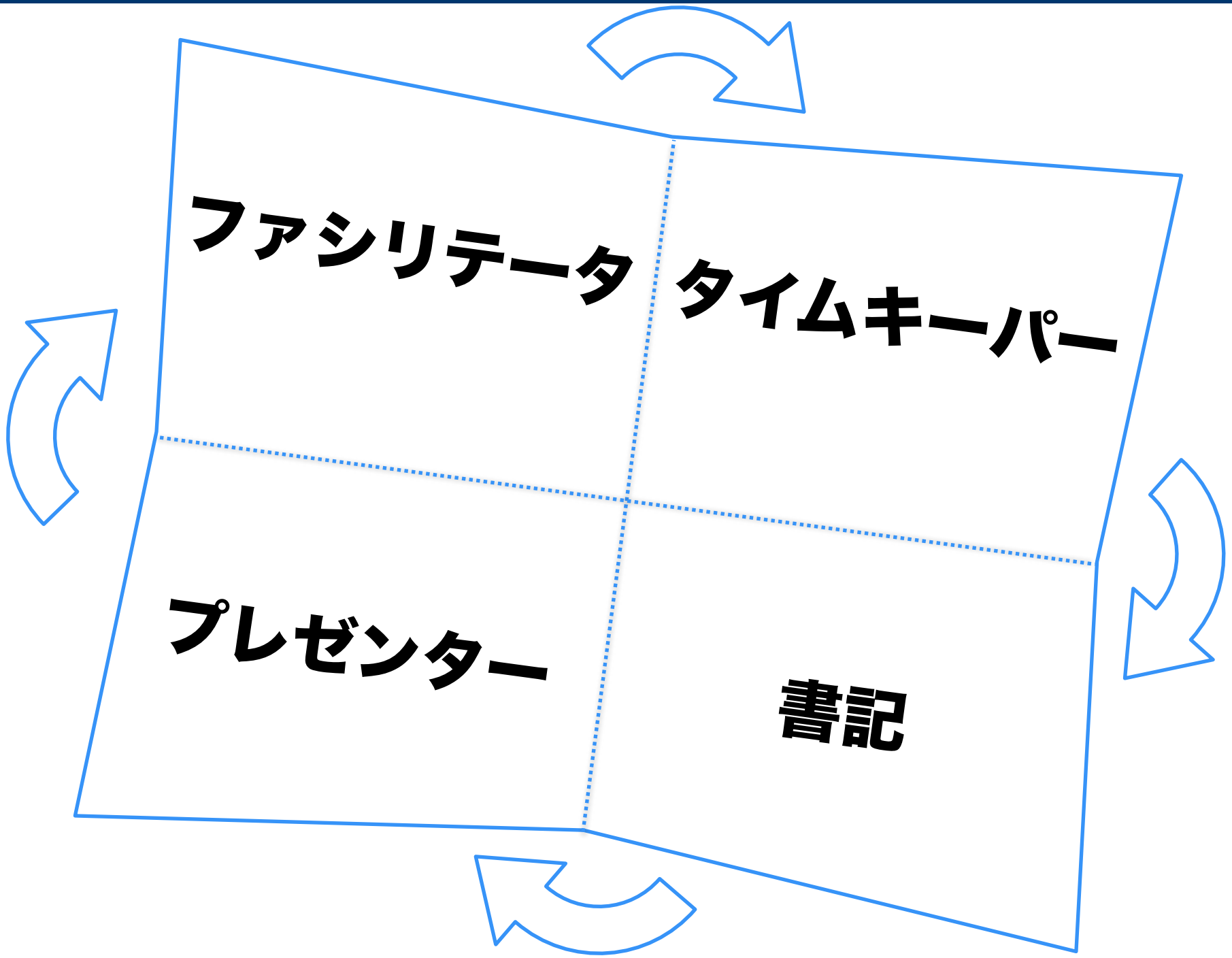
ひとり2つ思い出して
ポストイットを2枚書いてシェア

🕒1分で終了

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

4つの役割



掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

それぞれの役割のポイントはなんでしたか？

🕒2分でシェア

パーキングロット

チームが常に
本来の議論と目的
にフォーカス
できるように。

誰のどんな意見も、貴重な意見
だとレスペクトを示すこと

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権はプレゼンターが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2018 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

6つの代表的なツール

測る MEASURE

測れるモノはすべて改善できる！
頭の中を見える化してアイデアを出す

- ポストイット・ブレインストーミング
- KJ法（親和図）
- B2Bハックカード
- アイスバーグ

壊す DISRUPT

成果の出ない無駄を捨てて絞り込む

- ペイオフマトリクス

創る CREATE

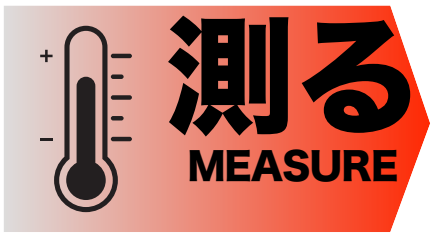
成果の出るものを創り実行に移す

- 行動の約束・実行計画表

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

ブレインストーミング



測れるモノはすべて改善できる！
頭の中を見える化してアイデアを出す

✓狙い

- 画期的なアイデアを求める
- チームビルディングや雰囲気作り

✓進め方

- ポストイットや口頭で次々にアイデアを求める、直感的な意見を求める

✓コツ

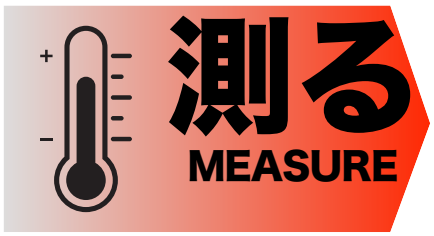
- 質より量（20枚／分）を目指す
- 説明しない、批判しない
- 人の意見に便乗・改変はOK
- Out of Box Thinking を歓迎する
- 奇抜なアイデアでも絶賛する
- 議論が拡散し過ぎないように

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

1枚のポスト
イットには
一つのことしか
書かない

LIVE

ポストイット1



測れるモノはすべて改善できる！
頭の中を見える化してアイデアを出す

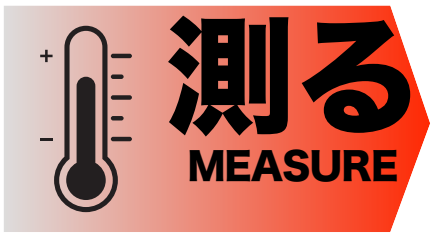
- ポストイットは単なる道具
- 使うことが目的ではない
- 書くことで全員同時進行
- 声の小さい人も大きい人も同じチャンス
- 意見を並べ直すことができる

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

1分で20枚のポストイットを書けるのか？

LIVE

ポストイット2



測れるモノはすべて改善できる！
頭の中を見える化してアイデアを出す

- 太くてハッキリ見えるサインペン
- 1枚に一つのことだけ書く
- 他の人が読める字を書く
- 限られた短時間で書き出す
- たくさん書く、枚数勝負
- じっくり考え抜かない
- 思いついたことを書いていく
- **1分で20枚が標準スピード**

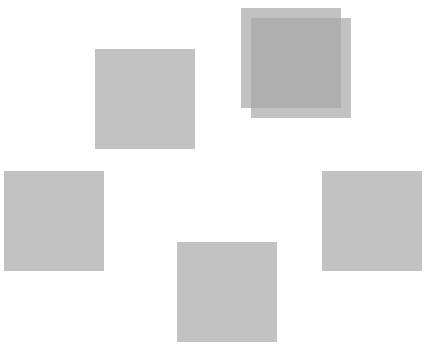
掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

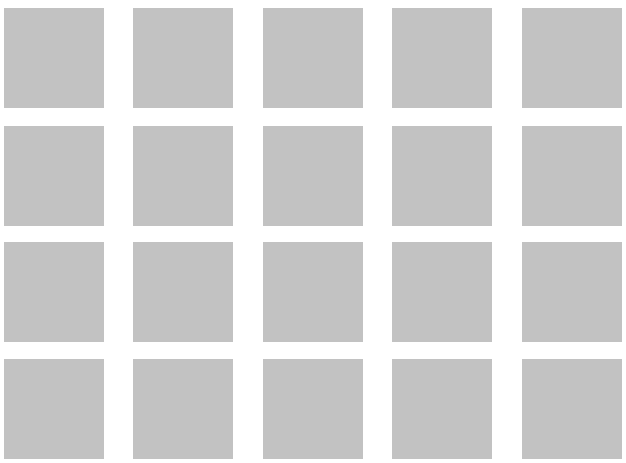
1分でも10分
でも書ける品質
には差がない

LIVE

質よりも数が大切

1分で20枚が標準





掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

スピードを自分に合わせない
自分の行動を変えるのが目的

LIVE

大きく１つだけ書く

- 現状への慣れや満足感
- 目的意識の欠如
- やらなければ失敗もない
  という気持ちの問題
- 怠惰な気持ち
- 固定観念/先入観
- 変革へ消極的な環境
- 環境に対する情報の不足
- 目的意識の不足
- 挑戦する意識の欠如

やらなければ
失敗もない

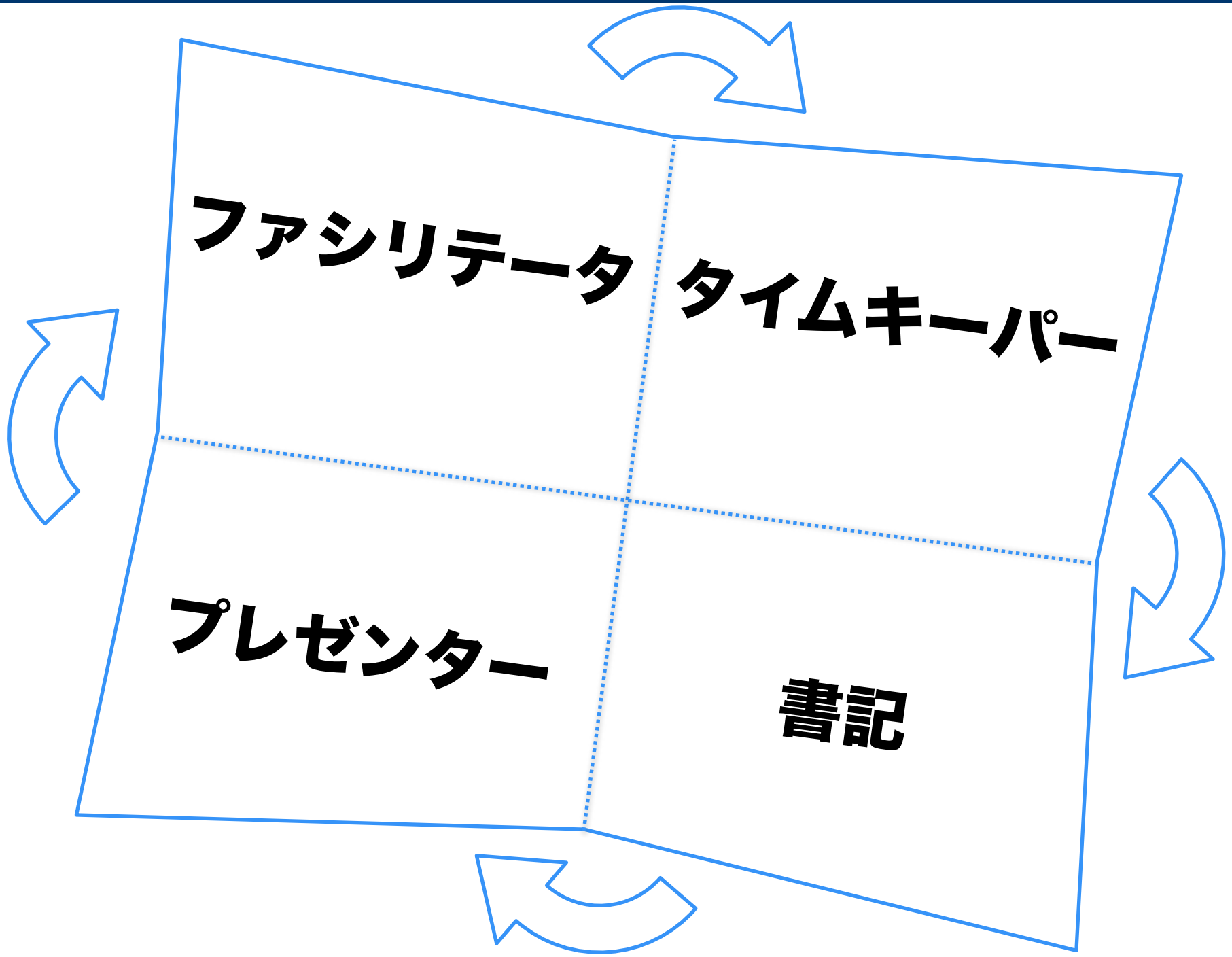
掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

半学半教

ポストイットと
サインペンを
持って

LIVE

4つの役割を決めて



掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

演習A　事前学習

- 事前学習「ワークアウトの基礎」から
- 自分が大切だと思った点を20枚以上書き出す（1分）
- チームで分類・整理して
- 大切なことトップ10（3分）
- 発表は30秒

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

振り返り（2分）

- □ポストイットは書き出せたか？
- □チーム全員が万遍なく発言できたか?
- □時間配分はうまくできたか?
- □結論を出す事ができたか?
- □今回の学びはなんでしたか？
- □20秒で発表（タイムキーパー！）

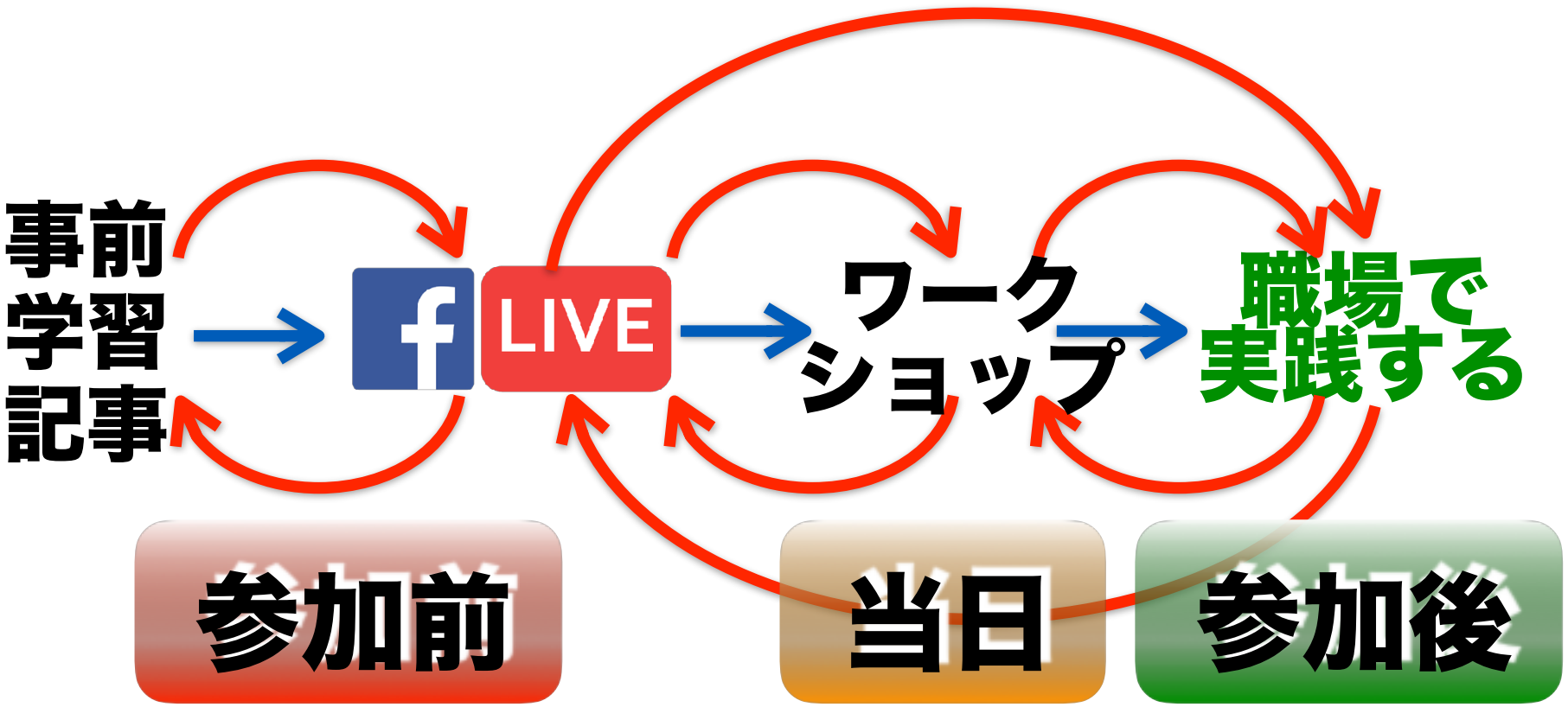
掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

ワークショップに
参加しただけで
メキメキできる
ようにはならない

研修の狙い

野中郁次郎：ナレッジクリエィティングカンパニー

- 事前学習記事：単なる知識は読んで取り込み
- LIVE：ライブを視聴し記事の理解を深める
- LIVE：自分で考えアウトプットし半学半教する
- グループ演習：学びのシェア体験から加速する
- 職場で実践する：試して失敗して身につける



掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

事前学習
ワークアウト
のツール

LIVE

パーキングロット

に
と目的にフォーカ

に。

誰のどんな意見も、貴重な意見だとレスペクトを示すこと

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

6つの代表的なツール

測る MEASURE

測れるモノはすべて改善できる！
頭の中を見える化してアイデアを出す

- ポストイット・ブレインストーミング
- KJ法（親和図）
- B2Bハックカード
- アイスバーグ

壊す DISRUPT

成果の出ない無駄を捨てて絞り込む

- ペイオフマトリクス

創る CREATE

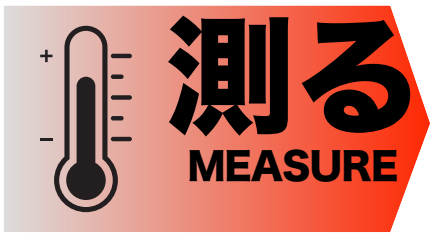
成果の出るものを創り実行に移す

- 行動の約束・実行計画表

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

ブレインストーミング



測れるモノはすべて改善できる！
頭の中を見える化してアイデアを出す

✓狙い

✓進め方

- ポストイットや口頭で次々にアイデアを求める、直感的な意見を求める

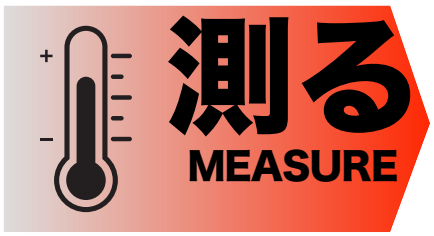
✓コツ

- 質より量（20枚／分）を目指す
- 説明しない、批判しない
- 人の意見に便乗・改変はOK
- Out of Box Thinking を歓迎する
- 奇抜なアイデアでも絶賛する
- 議論が拡散し過ぎないように

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

KJ法（親和図）



測れるモノはすべて改善できる！
頭の中を見える化してアイデアを出す

✓狙い

全員参加
声の大きなメンバーに議論が独占されることを防ぐ

✓進め方

- ポストイット1枚に1つのアイデア
- 模造紙や壁やテーブルに貼っていく
- メンバー全員で手分けして、似たものをグループ化して、数を数えていく
- まとまったグループにタイトルをつける

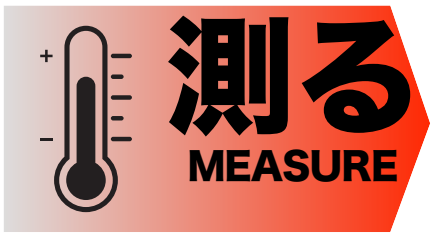
✓コツ

- 個人で黙って作業する時間を設ける
- 考えの良し悪しを評価しない
- ブレインストーミングの結果をまとめていくとよい

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

B2Bハックカード



測れるモノはすべて改善できる！
頭の中を見える化してアイデアを出す

✓狙い

定番の思考フレームを使いこなす
組織の共通言語にすることで、誤解や思い込みのすれ違いを無くす

✓進め方

- カードを順番に置きながら
- カードの内容をポストイットに書き出していく
- あまり時間を掛けず、短時間でレビュー

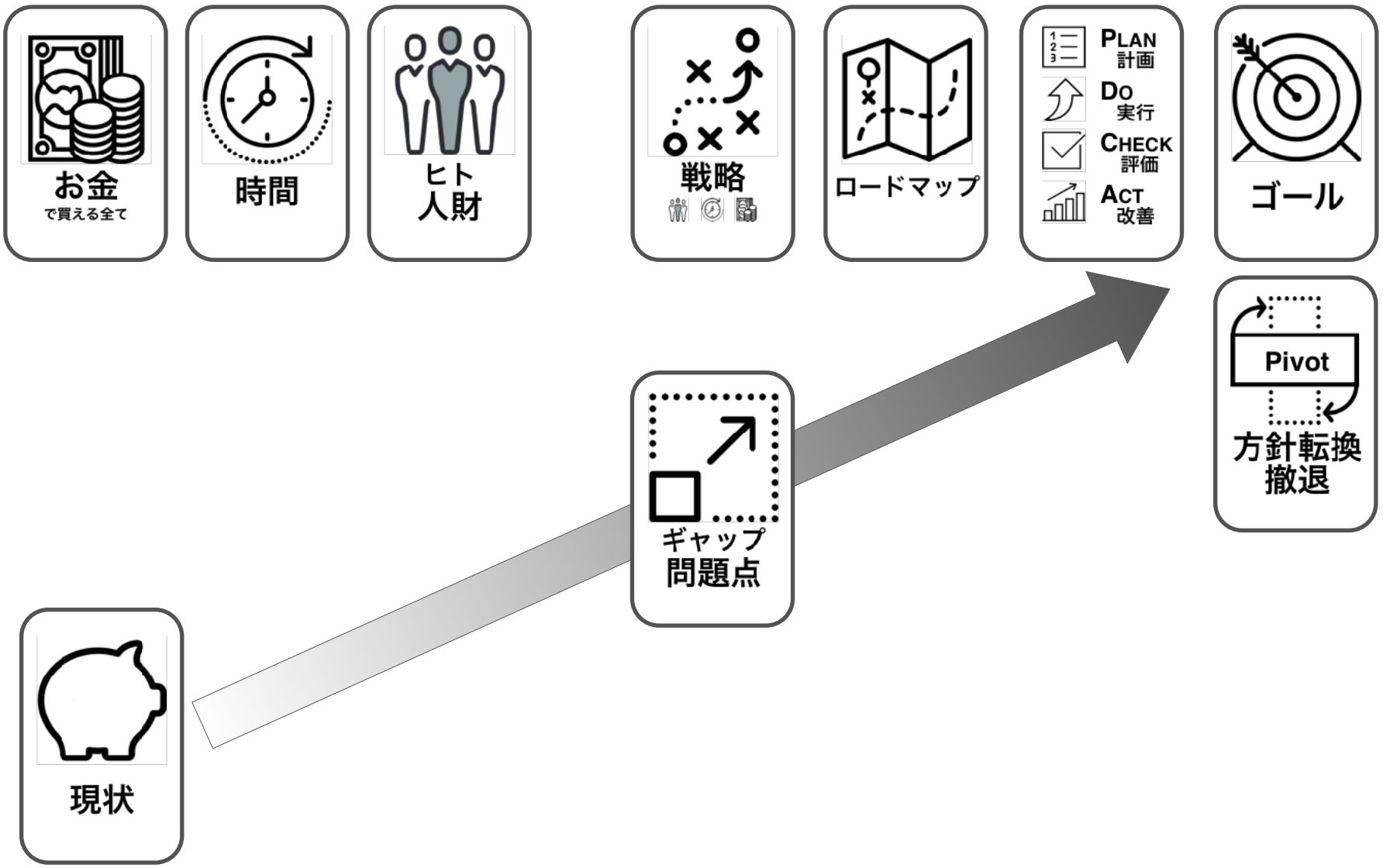
✓コツ

- 何度でもくりかえし使う
- 常に持ち歩く
- 相手が誰でも、目的がある限り使える
- ビデオを繰り返し観ておく

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

B2Bハックカード



掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

アイスバーグ

測る MEASURE

測れるモノはすべて改善できる！
頭の中を見える化してアイデアを出す

✓狙い

目に見えるものだけ見て終わらない
測るときに３つの落とし穴を会得する

✓進め方

- ５７５７５で覚える
- ぺんぎんの
- こおりのしたは（氷の下は）
- じけいれつ（時系列）
- いんがかんけい（因果関係）
- おもいこみ（思い込み）

✓コツ

- 何度でもくりかえし使う
- 常に持ち歩く
- 相手が誰でも、目的がある限り使える

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

ペンギンの

氷の下は

時系列

因果関係

思い込み

LIVE

ペイオフマトリクス

壊す DISRUPT

成果の出ない無駄を捨てて絞り込む

✓**狙い**　**複数の選択肢の優先順位をつける**

✓**進め方**
- ブレインストーミングや KJ 法でアイデアを出す
- 実施の効果と難易度など優先順位が計れる評価軸を設ける
- 討議しながら、４つの箱にアイデアを振り分けていく

✓**コツ**
- 優先順位が付けられる評価軸を思いつけるかがポイント
- 最初はどこかにひとつアイデアを置き、それとの相対的な比較で残りを分ける

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

ペイ・オフ・マトリクス

成果が大きい

成果が少ない

長期的に
計画的に
取り組む

すぐにやる

直接は手を
出さない

オプション
（短期）

難易度が高い

難易度が低い

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

行動の約束・実行計画表

成果の出るものを創り実行に移す

✓狙い

具体的に何をするのかを明確にし、担当者の行動の約束を得る

✓進め方

- ペイオフ マトリクスでやるべきことを絞り込む
- 優先順位に従い、何を、誰が、いつまでに行うのか、を詳細に作りこむ
- スポンサーのレビューや承認をもらう
- 担当者から実施への行動の約束を取り付ける

✓コツ

- 確実に実施可能なアクションにする
- 期日を設定し、途中進捗をチェックする予定なども入れる

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

行動の約束を得る

#	何を	誰が	HOW	期限	確認

5W1H1G

フォーマットは自作でも何でも良い

行動する約束を日付入りでサインをもらえればOK

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

ワークアウト演習

LIVE

ワークアウトの流れ

1.テーマ設定

2.チームを編成

3.ワークアウトの実施

4.スポンサーへ解決策の公開提案

5.スポンサーによる判定回答

6.解決策の実行

7.結果を評価・改善・プロセス化

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

1. テーマ設定

1.なにをワークアウトするか「問題」を決める

□お客さまの事業成果にも自社の事業成果・利益にも影響がある問題

□社員の決断と行動によって解決できる問題

□すぐに取りかかれる問題（ストレッチする）

□解決することで直ちに顧客成果と事業成果・利益を試算できる問題

□実施期間は1〜3ヶ月程度で完了できる問題

2.問題リストがあるならばペイオフマトリクスで優先順位を決める

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

テーマ設定

80 対 20

人々

システム・制度
組織・プロセス

変化に適応する

技術的な問題解決

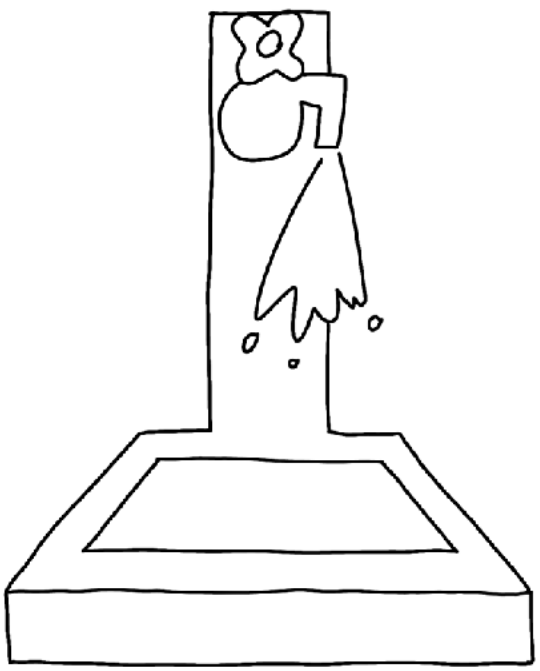
掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権はプレゼンターが有し、著作権法および国際条約により保護されています。

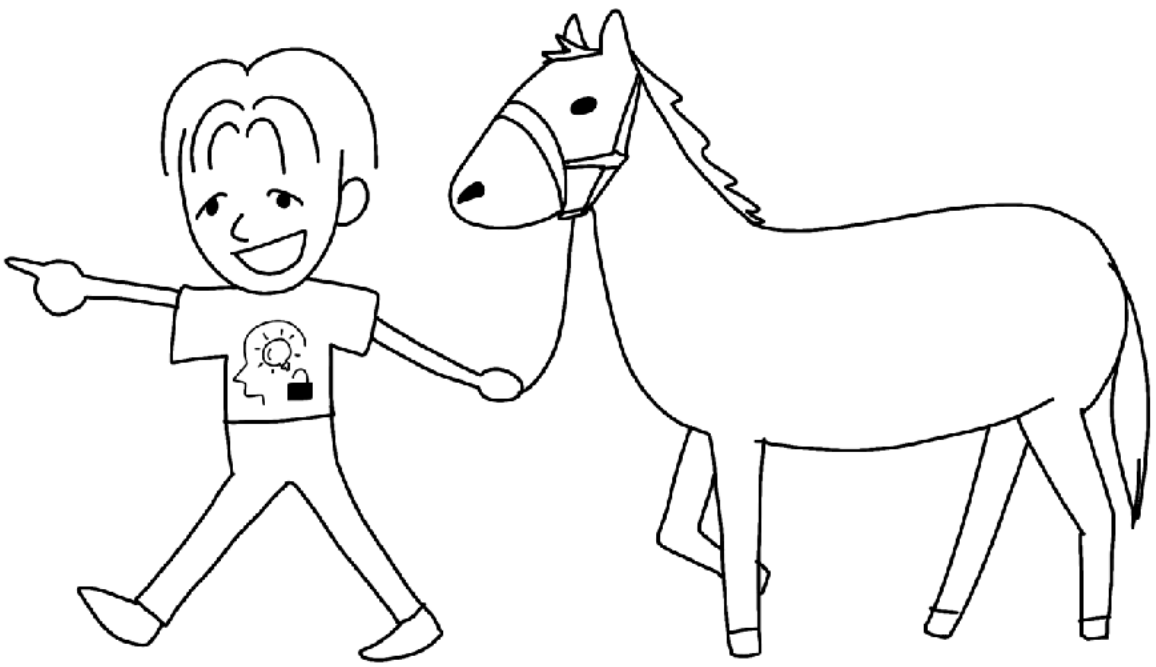
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

技術的問題の解決

馬を水飲み場へ連れて行くことはできても





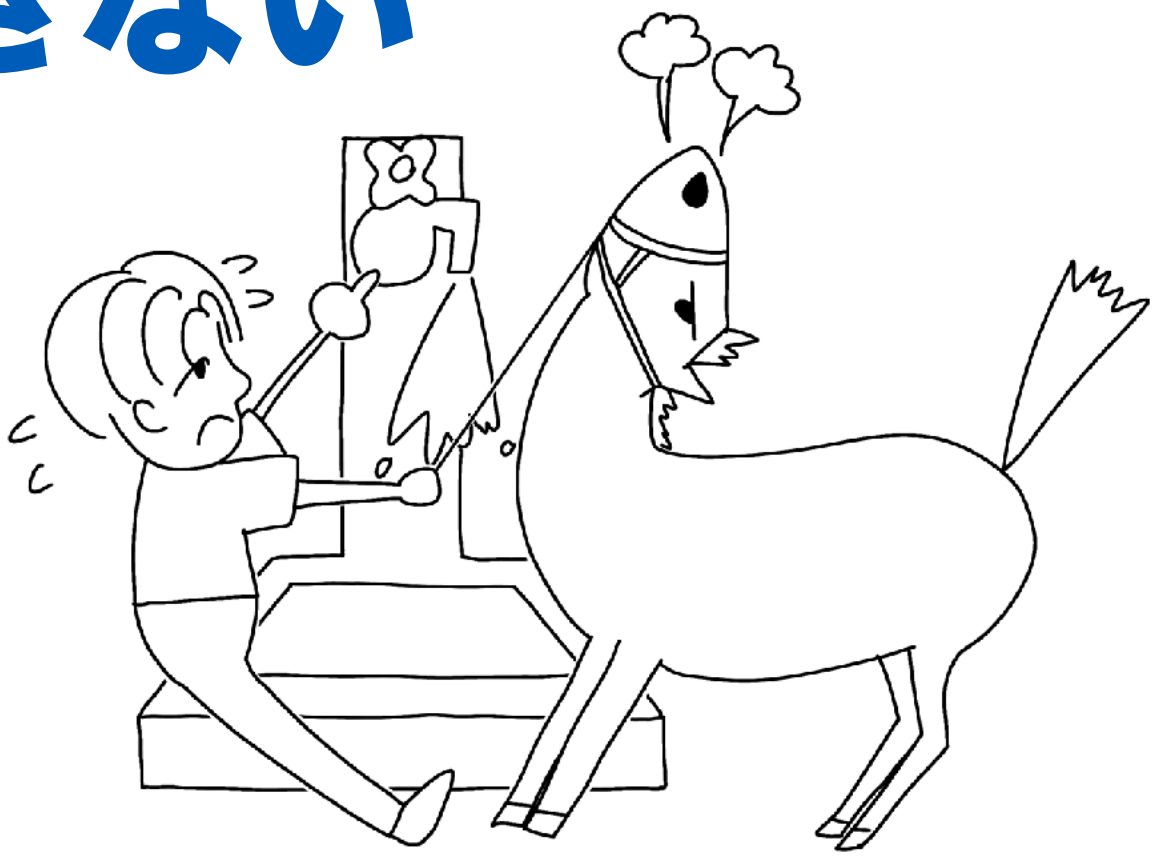
掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権はプレゼンターが有し、著作権法および国際条約により保護されています。

Copyright © 2018 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

適応課題

馬に水を飲ませることはできない



掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権はプレゼンターが有し、著作権法および国際条約により保護されています。

Copyright © 2018 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

ポストイットは
相手に読める
向きで貼る

LIVE

演習1’　テーマ設定

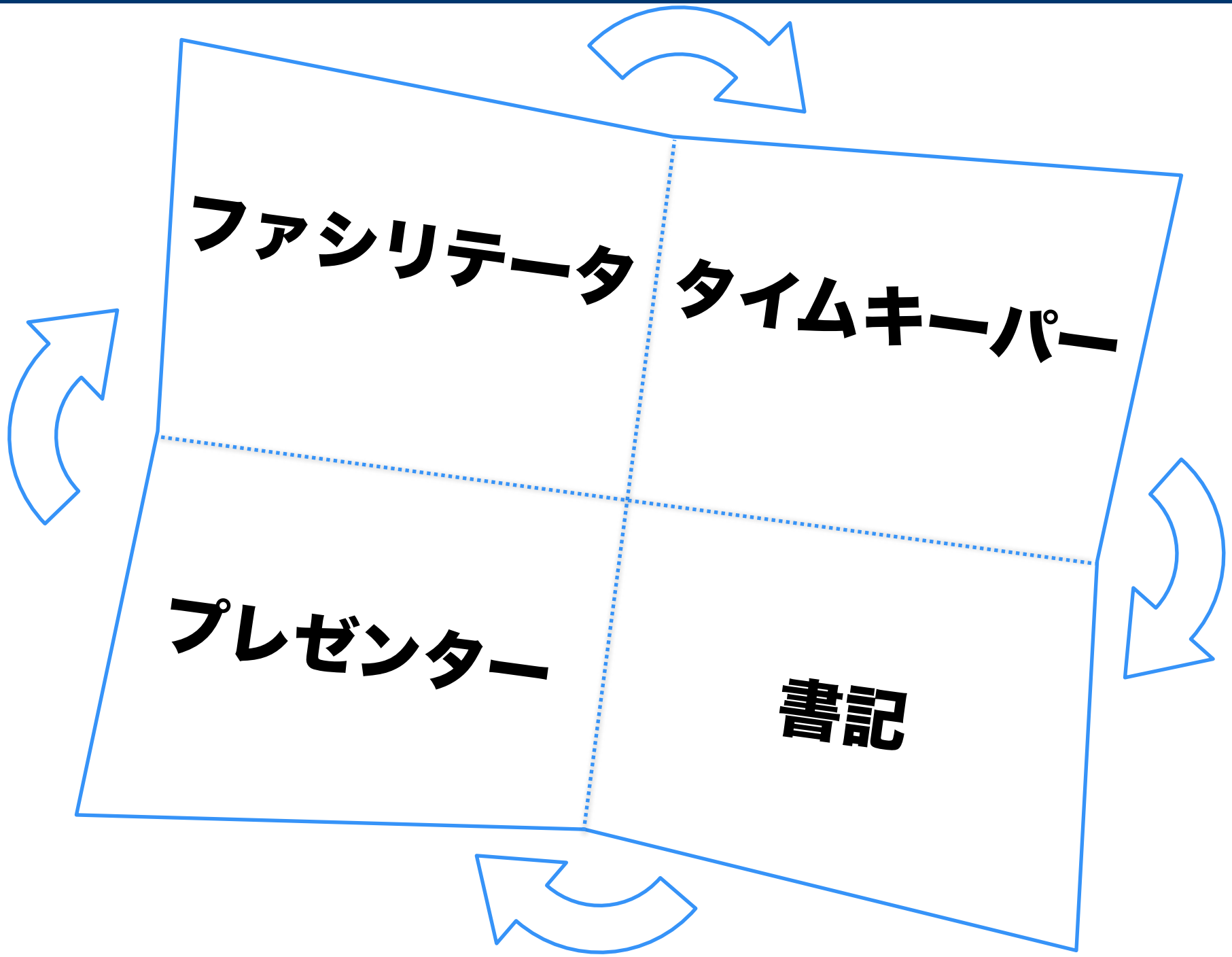
- 初めてのワークアウトを実施するに当たって、テーマ設定を行うためのデザインチームを立ち上げた
- しかしなにをテーマに決めれば良いのか判らない
- そこで「テーマ設定」の5つの項目から一つだけ選び出し
- その基準に合ったテーマを**一人10件提案**
- チームで話し合って、**ベスト3を決める**

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

ポストイットと
サインペンを
持って

LIVE

4つの役割を決めて



掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

ルール（時間配分は自由）

- 2分・アイデアをポストイットに書き出す
- 2分・問題点の整理・分類
- 2分・ディスカッション・発表準備

- 1分・発表（タイムキーパー！）

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

振り返り（2分）

- □そもそもゴールは何でしたか？
- □メンバーの役割は機能したか？
- □ポストイットは書き出せたか？
- □チーム全員が万遍なく発言できたか?
- □時間配分はうまくできたか?
- □結論を出す事ができたか?
- □メンバー内で合意を得られたか?
- □今回の学びから次はどうしますか？
- □３０秒で発表（タイムキーパー！）

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

ワークアウトの基礎

大切な部分は変えない

- ワークアウトを導入する、と言うだけで新しいナニカに抵抗が出る
- 今までの「会議」「話し合い」と言う言葉を使い
- 大切な部分99%は変更しない改革、1%だけ変える変革として
- アクセプタンス100で開始する、のは効果的（経験値）

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権はプレゼンターが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2018 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

ワークアウト診断リスト

- ☐ 準備不足（会議に出てから資料を読む）
- ☐ 何のための会議か理解しないまま参加している
- ☐ 参加者がほぼいつも同じ (70~80%)
- ☐ 上司、職位、キャリア、ビッグマウスが仕切る(自分の意見を押し付ける)
- ☐ 決まった人ばかり話す(発言しない人が多い)
- ☐ 人の意見を否定する(前例がないからダメだ!)
- ☐ 時間に遅れる、長引く
- ☐ 議題以外の話を展開(具体性がない議論)
- ☐ 権限委譲ができない
- ☐ 内職、居眠り、スマホ
- ☐ 結論が出ず次回に持ち越し・先送りする
- ☐ 最後は精神論で「目標に向かってがんばろう」
- ☐ 結論が出ても実行されない
- ☐ 後日、決定事項が変わる
- ☐ 決定事項の進捗確認やレビューをしないまま放置

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

非効率な話し合い

①会して議せず

②議して決せず

③決して動かず

④動けど達せず

⑤再度会する

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

本来の姿

1. 会して
2. 議論して
3. 結論を出して
4. 実行し
5. 目標を達成させる

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

非効率な話し合い

あの会議で…

- 何がどう決まったの？？
- 決定事項を、誰が、いつまでにやるの？？？
- 2週間後に進捗を聞かせてくださいね➡「なんで？」

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

こうなりたい

1.職位や職務を超え経営者も従業員も
2.境界を越えて一緒に仕事をし
3.自らコミュニケーションをとりあって
4.誰もが、組織全体がどこに向かって、
　内部にどんな問題を抱えているか、外
　部にどんな変化が起きているか感知し
5.問題の解決策・変化への適応を提案し
6.その場で決断して、すぐに行動に移す
7.成果が出るまで・出るように続ける

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権はプレゼンターが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

ワークアウトとは

その仕事に関わる

1.主要な人たちへ権限を委譲し

2.組織の壁、職種、肩書・職位、権威や権限のすべてを越えて話し合い

3.文化（意識・価値観・行動様式）さえも変え

4.無駄のない仕事の進め方、変革の障害を乗り越える方法、変革を加速する方法を見つけ出す

技術的な問題解決と
自己変革能力を獲得する手法

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

ワークアウトとは

その仕事に関わる

1.主要な人たちへ権限を委譲し

2.組織の壁、職種、肩書・職位、権威や権限のすべてを越えて話し合い

3.文化（意識・価値観・行動様式）さえも変え

4.無駄のない仕事の進め方、変革の障害を乗り越える方法、変革を加速する方法を見つけ出す

会議の手法

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

ワークアウトの前提

- 参加メンバーは選ばれた各組織のキーパーソン（当事者）
  - トップダウン（スポンサーから）で権限を委譲されている
  - ステークホルダーから権限を委譲されている
- 組織横断的なチーム活動により、組織の壁を取り払うと共に課題解決・変化に適応する自己変革能力の獲得を目的とする
- 課題（検討テーマ）は通常、経営目標の達成に直結した課題
  - 変革の障害となる問題（手段と目的を混同しない）
  - 何が問題であるかを発見することから始めることもできる
- ワークアウトを通じて
  - 参加メンバーの間での経営への参画意識を育成し
  - 将来の機会と痛みの共有・ジブンゴト化でき
  - 参加者の合意の元で、技術的に解決できる問題に取り組み
  - また技術的な問題解決ができない「適応問題」の存在を理解し、環境変化に適応して自己変革能力の獲得でしか対応できない問題にも立ち向かい
  - 行動と結果を求める

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

ワークアウトの流れ

1.テーマ設定

2.チームを編成

3.ワークアウトの実施

4.スポンサーへ解決策の公開提案

5.スポンサーによる判定回答

6.解決策の実行

7.結果を評価・改善・プロセス化

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

スポンサーによる判定回答

- YES
- NO、なぜならば
- 判断に足りないモノがあるので、いつまでに○○を用意して出なおしてください

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権はプレゼンターが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2018 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

ワークアウトガイドライン

参加者数	問題点のある当該職場より 4〜5 名 + 関連部署より 2〜3 名
回数	1 回 (突発的、即決すべき問題) 〜数回 (データを要する問題)
開催時間	1〜2時間 (突発的、即決すべき問題)、1 泊 2 日、他
実施期間	1 日 (突発的、即決すべき問題)、2〜3 ヶ月 + 評価の確認
スポンサー	社長、部長… (問題解決の指示者)、ステークホルダー
提案	チームで合意された解決策をスポンサー・ステークホルダーに説明して、承認を得てから解決策を実行していく スポンサーは下記から回答　(判定) しなくてはならない 1.　Yes　(解決策を了解した) 2.　No (◯◯の理由でそれはできない) 3.　More Data (データを確認してから決定する)

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

ワークアウトのポイント

LIVE

GRIP(グリッピィ)を押さえる

Goal (ゴール)

- 開催目的
- 到達点

目標と成果物

目標及び成果物 (会議で決めること) を測定可能な形で作成する

Role (ロール)

- スポンサー
- ファシリテーター
- スクライバー (書記)
- タイムキーパー (時間係)
- プレゼンター (発表者)
- メンバー

役割と責任

チームに対する各々の役割と責任を定め、同意を得る

Process (プロセス)

- 会議や活動の進め方
- グラウンドルール

プロセスと活動

実施すべき効果的な進め方を練る

Interpersonal Relationship (インターパーソナル・リレーションシップ)

個人間/チームの合意

チームの合意を形成し、アクションを確認して、実現への行動の約束を得る

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

目標と成果物

ワークアウトを成功させるには、会議開催案内の時点で

5W1H1G

により、目標と成果物を明確にする

Why	会議の目的
Who	参加者
What	議事内容
When	日時、日程
Where	場所
How	手段・方法
	開催の目標、結論を明確に
Goal	なぜ、誰が、何を、いつまでに、どこで どのくらい・どうやって、どうする

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

会議案内の作成ポイント

- □会議を開催する目的は何ですか?
- □目的（テーマ）の現状は?
- □この会議に参加する人は、どなたが適任ですか?
- □その参加者は議決する権限を委譲されていますか？
- □会議の時間配分・アジェンダは?
- □資料は事前に配布されましたか?
- □ゴール、成果物は明確ですか?

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

会議案内はこれでいいの？

日時:	４月 22 日 13:00 ～
場所:	10F A 会議室
参加者:	B営業部長、C課長、D係長
	E主任、F主任、Gさん、Hさん
目的:	今期売上達成にむけて
内容:	B 部長の挨拶
	C 課長から売上目標について
	目標達成のための討議
	B 部長から締めの挨拶

いつ終わるか見えないし、誰が責任者か見えないし、なにをする目的かわからないし・・・

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

せめて会議案内は

目的: 駐車場の混雑を解消する
ゴール: 明日からできるアクションプラン作成
ファシリテーター: K 主任
日時: 8 月 22 日 13:00 ～ 15:00
場所: 5F A 会議室
参加者: A事業部長、B課長、C係長、D主任
E主任、Fさん、Gさん
注意事項: 事前データに目を通し、各自目標達成
概略プランを作成・持参願います

内容:

13:00 – 13:10 A事業部長による会議の目的の説明
メンバーに権限移譲後は退席
13:10 – 13:20 B課長による駐車場混雑の現状説明
13:20 – 14:40 目標達成のためのワークアウト
(アクションプラン作成含む)
14:40 – 14:55 アクションプランの合意と決定
14:55 – 15:00 公開提案とA事業部長から回答

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

議事録作成と振り返り

- 議事録（行動の約束）はプロセスよりも結論を明確にするもの
  - あの会議で、何がどう決まったのですか?
  - それを、誰が、いつまでにやるのですか?
  - では、１ 週間後に進捗を聞かせてください

5W1H1G

なぜ、誰が、何を、いつまでに、どこで
どのくらい・どうやって、どうする

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

主な役割を分担する

1. プロジェクト責任者もしくは問題解決のスポンサー・キーステークホルダー
2. 全員が協力するためのファシリテータ
3. 時間を有効に使うタイムキーパー
4. 学びを記録する書記
5. 学びをシェアするプレゼンター
6. チームのメンバー

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

スポンサー
キーステークホルダー

- プロジェクトの責任者、問題解決の指示者
- 問題を抱える部門の権限と責任を持つ
- 組織のリーダーが務める
- ワークアウト開催の予算やアクションプランの決定承認、推進のサポートに責任を負う
- 最終的なすべての責任を負う

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

ファシリテータ

- 決められた役割を出来ているか
  「～さんの役割はだいじょうぶですか？」とチームの成果を最大化する
- 全員が意見を言えたのか？
  「～さんはどう思う？」と引き出す
- 何に何分の時間を使うのか決める
- 人々の合意を形成する
- 常に目的を思い出させる・引き戻す
- 優しく笑顔で皆が楽しめるように

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

タイムキーパー

- 与えられた時間を守る・守らせて、時間内で成果を出す
- 仲間があわてないように早めに言う
- 「あと何秒で〜が終わるよ」
- 「〜が終わったら次は〜が始まるよ」
- 遅れを取り戻す助言をファシリテータにする

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

書記

- 全員一致で決まったことは何か？
- うまくできたこと、できなかったことから、何を気づいたのか？
- 紙に書き出していく
- 議事録（行動の約束）をつくる
- スポンサーへの説明資料の作成責任を持つ

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

プレゼンター

- 要点をまとめ、ポイントを押さえ時間内に発表をする（発表前にメンバーの前でリハーサルを行なう）
- チームの学び・決定・提案を伝える
- 学びの場合には、正解も間違いも無いので、自信を持ってハキハキと、大きな声で伝える

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

プロセスに必要なモノ

1. 理論とスキル

- ✓ ファシリテーターの心構え、理論、取るべき行動を実践できるようになっておく
- ✓ 技術的な問題解決手法、環境変化に適応する自己変革能力の獲得、合意形成（コンセンサス）、アクセプタンス、モチベーション、エンゲージメント、意思決定方法を理解し使いこなせる
- ✓ 各プロセスでのツールの使い方を会得する

2. 事前準備と案内

- ✓ 開催の準備・日程・開場・メンバーの確保
- ✓ CXLコミュニケーション実施
- ✓ 問題点（データ）を理解し、分析する
- ✓ 議事案内書（必要ならデータを作成、事前配布する）

3. ワークアウト

- ✓ 進行を適宜修正する
- ✓ 目指す方向・目的と実際が合っているか
- ✓ 問題解決プロセスのどの段階か
- ✓ グランドルールは守られているか
- ✓ メンバー全員の認識を確認し、一致させる
- ✓ 合意を形成し、意思決定・結論を導く
- ✓ スポンサーに結果を報告する
- ✓ 学びをシェアする

4. 解決策の実行

- ✓ スポンサー・キーステークホルダーから承認された結果（解決策）を確認する
- ✓ 承認された結果（解決策）を実行する
- ✓ 報告会などを企画し、改善の定着を促進する・プロセスへ同化する
- ✓ プランに従って結果を時系列で評価する
- ✓ 文化を育てる

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

様々な意思決定

合意形成度

高

全員一致

- 意思決定方法にかかわりなく決定内容に合意している
- ワークアウトの合意要求レベル

コンセンサス

多数決で決める

- 意思決定方法に合意をしているだけ
- 決定内容に合意したわけではない

リーダーが皆の意見を聞いた上で決める

低

リーダーが一人で決める

できるだけ高いレベルの合意形成に持ち込むのが腕の見せ所!

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

コンセンサス

- 私の見解は全員に理解されていると信じることができる
- 他の人たちの見解を私は理解している
- この結論は目的の要件を満たしている
- オープンに公正に意思決定が下されたので、私はこれを支持する
- 公平な議論の末「私はこれでも良い」と全員が思えた結果

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

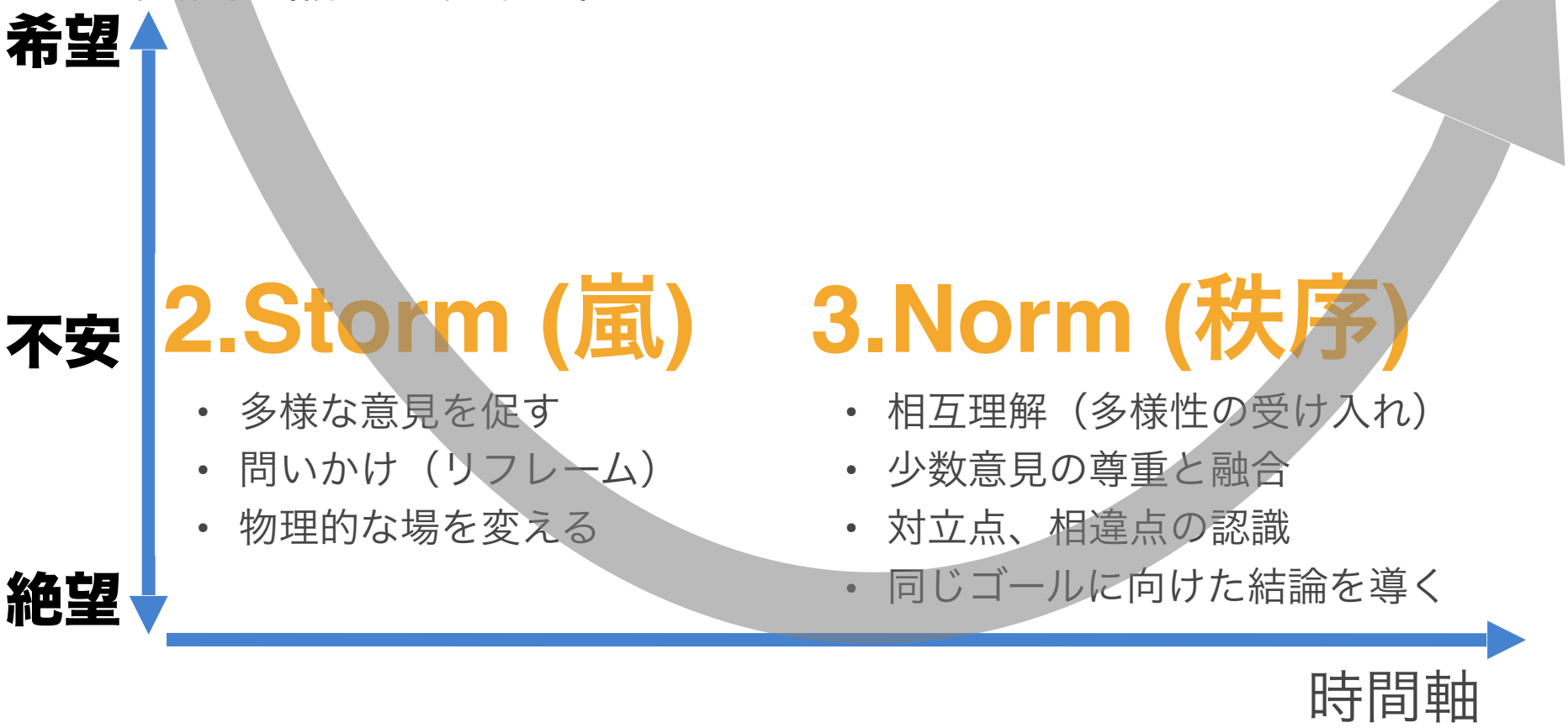
合意形成(多様性の摩擦)

1.Form (形成)

- 期待の表明（共通のゴール設定）
- 雰囲気作り（アクセプタンス）
- 人間観察（相互理解の前に）

4.Perform (成果)

- 実施（行動）事項の明確化
- コミットの確認



2.Storm (嵐)

- 多様な意見を促す
- 問いかけ（リフレーム）
- 物理的な場を変える

3.Norm (秩序)

- 相互理解（多様性の受け入れ）
- 少数意見の尊重と融合
- 対立点、相違点の認識
- 同じゴールに向けた結論を導く

客観的に「こういうものだ」と知ってれば慌てないで済む

タックマンによるチーム形成の 4 段階

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

呉越同舟

- 同調や妥協や従属は、摩擦を回避する逃避であり、気づきも学びも成長も失うだけ
- 仲良く一緒に同じ作業を分担することだけが、ゴール達成に必要な「協力」ではない
- 各自の多様性＝個性を尊重し、お互いの違いと強みを活かすことこそが「協力」
- **同じゴールを目指す舟に同乗していることに気づき**、チームの成果を最大化するために協力＝多様性の摩擦を活かす

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

ワークアウトとは

その仕事に関わる

1.主要な人たちへ権限を委譲し

2.組織の壁、職種、肩書・職位、権威や権限のすべてを越えて話し合い

3.文化（意識・価値観・行動様式）さえも変え

4.無駄のない仕事の進め方、変革の障害を乗り越える方法、変革を加速する方法を見つけ出す

技術的な問題解決と
自己変革能力を獲得する会議手法

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

ファシリテーションの基礎

LIVE

グループとチームの違い

単なる人の集団やグループではなく、チームを形成すること(相互に権限を委譲しあう)

グループ・集団	チーム
目的の有無を問わない	共通の目的達成のため
烏合の衆と同じ	責任と役割分担が明確で 相互に権限を委譲しあう
協力をする必要はない	お互いの強みで弱みを補 完し合い助け合う
成果は足し算・引き算	成果はかけ算

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

リーダーシップ

どちらか一方が正しい・正義ではなく、環境と状況において使い分ける

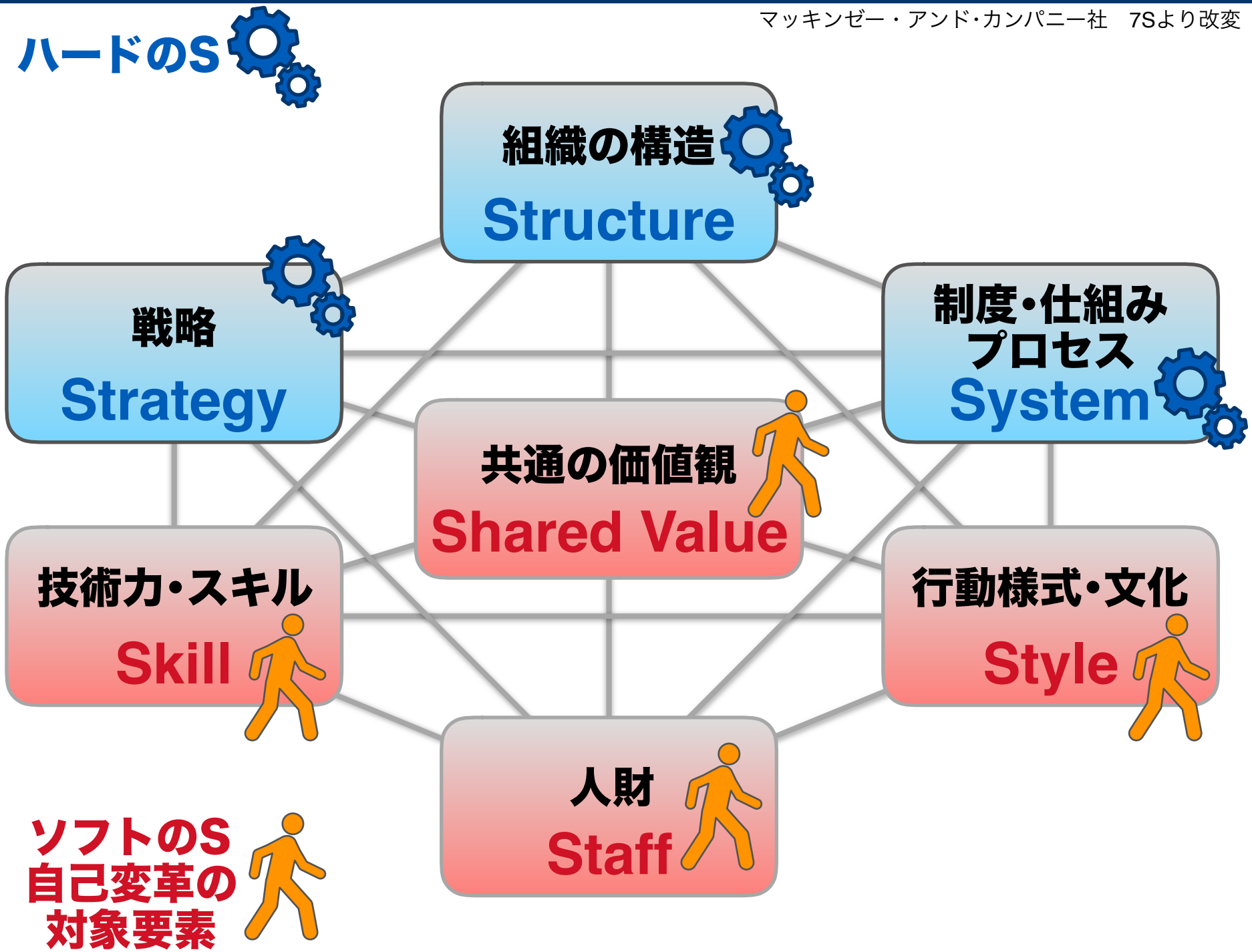
指示・リード型	支援・ファシリテータ型
トップダウンの権威と権限を持ち権限を行使する	公式な権限には依存せず非公式な権威を利用する
明確な指示・命令を出す	チームメンバー相互に権限委譲しあい任せあう
ビジョンや戦略を自ら策定し実行する	メンバーの可能性を引き出し、育てていく
緊急時や混乱時の異常事態を正常に戻す	学習する組織として変革を加速できる

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

ファシリテーションは環境の変化に適応できる自己変革能力の育成に有効

マッキンゼー・アンド・カンパニー社　7Sより改変



掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

ファシリテーション

- 中立的な立場で(意見はＮＧ)
- チームによる

  「変革・学習プロセス」を支援

- チームワークを引き出し
- チームの成果を最大化する

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

なぜファシリテーション

- メンバーがプロセスよりも、内容に集中できる
- メンバーは個別最適より組織全体の観点（全体最適）から考察、議論、意思決定、行動しやすくなる
- 組織はメンバー各々の持つ知恵を最大限活用できる
- 問題解決、イノベーション、意思決定、環境変化に適応できる自己変革能力の獲得の助けになる
- 権限委譲（実務担当者に決定と行動の権限を与えること）を加速する
- メンバー同士のチーム団結力が高まる
- 決定に対してのメンバーの行動の約束が得られる
- 会議の効率性が高まる・変革が加速する

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

ファシリテーションのポイント

LIVE

必要なスキル

傾聴

CXL
コミュニケーション
戦略

介入

質問

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

傾聴

- 話すよりも聴く(9割)
- 話している表情や態度を読み取る
- 語られない感情を推察する
- 相づちを打ち、真摯に聴いていることを言葉や表情で相手に伝える
- つまり〜ですね？と確認をする
- スキルなので何度も繰り返し使って磨く・練習する

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

傾聴の基本

- ✓ アイコンタクト、適度な相づち
- ✓ メモを取るよりも聴く
- ✓ 相手が話している間に口を挟まない、遮らない、打ち切らない
- ✓ 相手のペースに合わせ、急かさない、最後まで聴く
- ✓ 相手から目を離さずに、言葉に表れないメッセージに気づく
- ✓ 相手が話したい、聴いて欲しいと思える人・態度・行動を学ぶ

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

傾聴の狙い

- 判断や評価、指示やアドバイスをせずに、相手を理解することに徹する（ことが相手に伝わる）
- 相手が自分のニーズ、意志、動機、悩み、問題を率直に語ることを助ける
- 相手が自分自身の深層心理・無意識・メタ認知に気付くことを支える
- 相手が選択肢を広げることを手伝う
- 相手が自分の意志を固めることを支援する

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

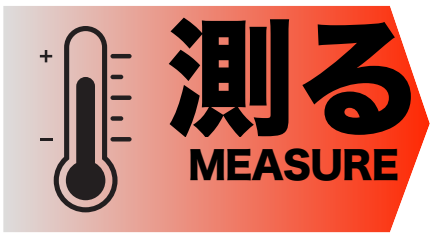
質問

- メンバーにきちんとコミュニケーションできたかどうか確認する
- 議論を促したり、プロセスの停滞を進めるために質問する
- 思考を切り替える（リフレーミング）ために質問する
- より深く考えるように質問する
- 気づきを得るまで繰り返す

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

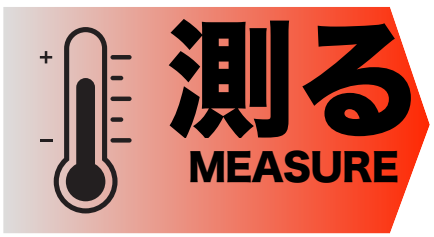
LIVE

傾聴と質問のスキル



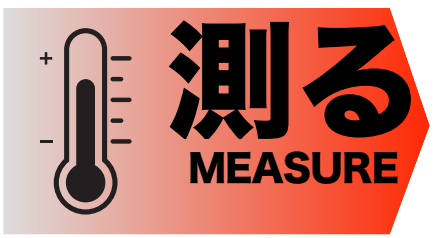
繰り返す

- オウム返し
- 言い換える



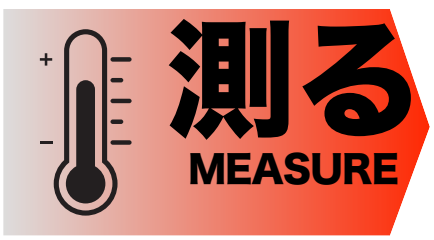
まとめる

- つまり〜ですね
- 自分の言葉で確認する
- 相手の同意を得る



受け入れる

- 理解を示す(同意ではない)
- 共感を示す(同情ではない)
- 良い・悪い、正しい・間違いではなく、否定もしない



深く考える質問をする

- 掘り下げる
- なぜ・どうして×5回
- リフレーミング

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

良い質問をストック

掘り下げる	リフレーミング
なぜそのように考えますか	他の皆さんはどうお考え・ご意見なのでしょうか？
どういう理由・背景ですか	もしもあなたが社長の立場に立ったら、どう考えますか？
どうしてそうなったのですか	賛成意見は出ましたが、反対意見・質問・疑問はありませんか？
～ についてもう少し詳しく話してくれませんか	違う考えの人はいませんか 全員が賛成？同調？忖度ですか？
～ とはどういう定義ですか	まだ発言していない方はどうお考えか、聴かせていただけますか
何か具体例・実体験はありますか	他に起きたこと、見聞きしたこと、知っていることはありますか？
今の意見は A さんと似ていますが、どのように結びつきますか	もしも何も制限や規制や上限がなかったら、何ができますか？

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

介入

- ツールの選び方や使い方、プロセスの進め方を支援する
- 目的とは逸れた話・脱線を戻す
- 目的や権限を超えた拡大を抑える
- パーキングロット退避を判断する
- 不参加者を引き戻す・妨害者をただちに回復もしくは排除する
- 延長する･打ち切るの判断をする

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

問題行動への介入

介入レベル

✓グループの前で注意する

✓休憩の時に指摘してみる

✓リフレクションする
観察した状況を伝える
「気が散っているようですが?」

✓「どう思いますか?」と聞いてみる

✓その人の近くまで行き目で合図する

✓半分くらいの距離まで歩いていく

✓目で合図する

✓無視、避ける

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

ファシリテータのコツ

これまでのリーダー	これからのファシリテータ
導く	プロセスを進める
決断する	任せて支援する
実行する	役割を分担させる
結果を出す	行動の約束を得る

ファシリテーターは討議の内容ではなく、プロセスを重視する

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

ワークアウト演習

LIVE

ワークアウトの流れ

1.テーマ設定

2.チームを編成

3.ワークアウトの実施

4.スポンサーへ解決策の公開提案

5.スポンサーによる判定回答

6.解決策の実行

7.結果を評価・改善・プロセス化

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

2. チームを編成

1.なにをワークアウトするか「問題」が決まったら、参加者を決定して、以下のガイドラインから、チームを編成する

- □参加メンバーは選ばれた各組織のキーパーソン（当事者）
- □トップダウン（スポンサーから）で権限を委譲されているメンバー
- □もしくは、ステークホルダーから権限を委譲されているメンバー
- □問題が組織をまたがるのであれば、組織横断的なチーム活動ができるメンバー
- □その問題をよく理解し、自分たちだけで決断と行動

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

演習2　チームを編成

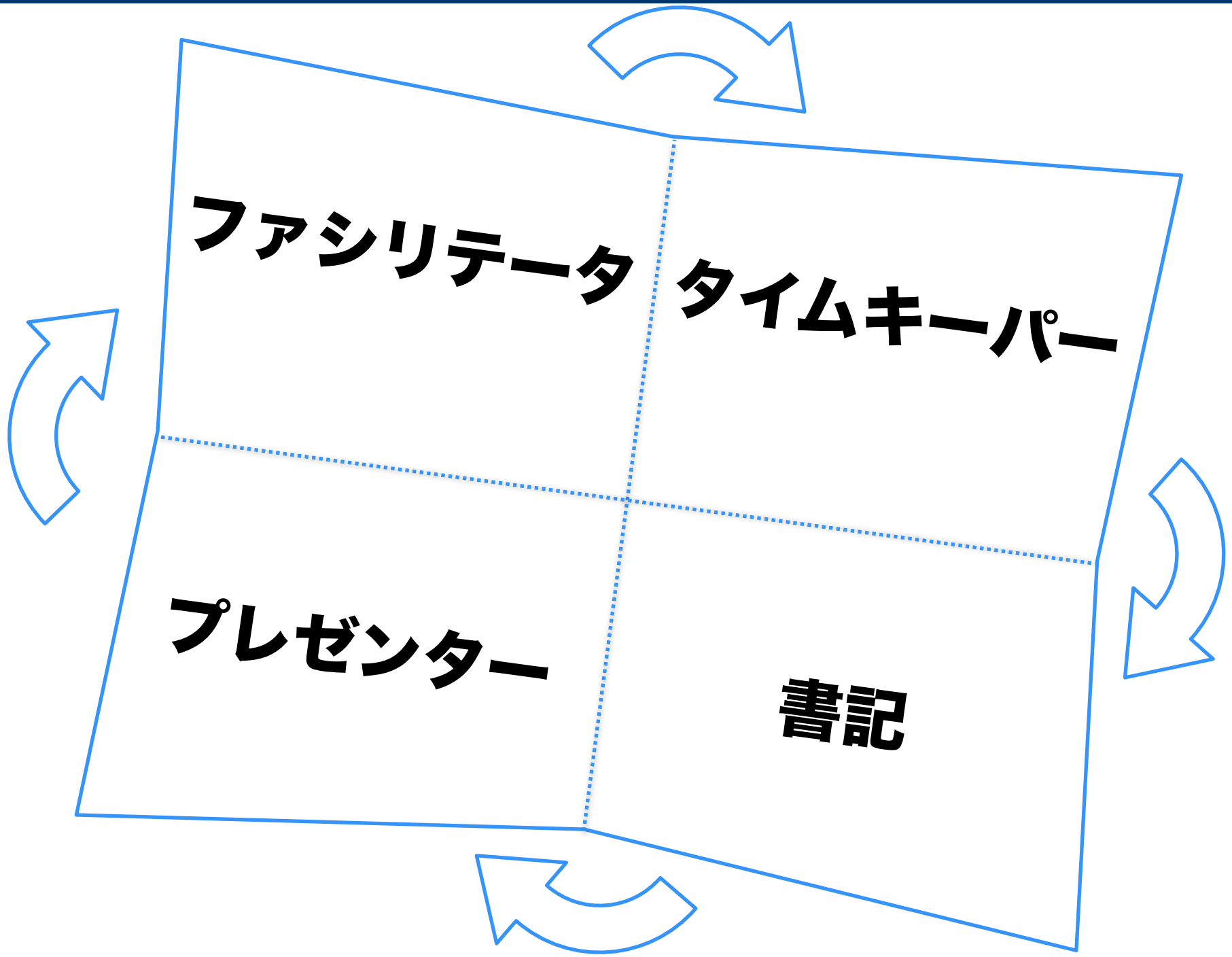
- テーマが決まったので、チーム編成をするためにメンバーを選出しようとしたが、どうすれば良いのかよくわからない
- すでに5つのチーム編成基準が攻略ガイドに記載されていたが、具体的にどう考えれば良いのか・どうすればいいのかHOWがわからないので、一つ一つメンバーと検証して、自分たちの言葉で「チーム編成ガイドライン」を創ることにした

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

ポストイットと
サインペンを
持って

LIVE

4つの役割を決めて



掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

ルール（時間配分は自由）

- 2分・アイデアをポストイットに書き出す
- 3分・問題点の整理・分類
- 4分・ディスカッション・発表準備

- 1分・発表（タイムキーパー！）

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

振り返り（2分）

- □そもそもゴールは何でしたか？
- □メンバーの役割は機能したか？
- □ポストイットは書き出せたか？
- □チーム全員が万遍なく発言できたか?
- □時間配分はうまくできたか?
- □結論を出す事ができたか?
- □メンバー内で合意を得られたか?
- □今回の学びから次はどうしますか？
- □３０秒で発表（タイムキーパー！）

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

ワークアウトの流れ

1.テーマ設定

2.チームを編成

3.ワークアウトの実施

4.スポンサーへ解決策の公開提案

5.スポンサーによる判定回答

6.解決策の実行

7.結果を評価・改善・プロセス化

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

3. ワークアウトの実施

1.なにをチームメンバーの役割を決める

- □スポンサー
- □ファシリテーター
- □タイムキーパー
- □書記
- □プレゼンター
- □メンバー

2.ファシリテータだけは、トレーニングを受けておく必要がある

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

演習3 ワークアウトの実施

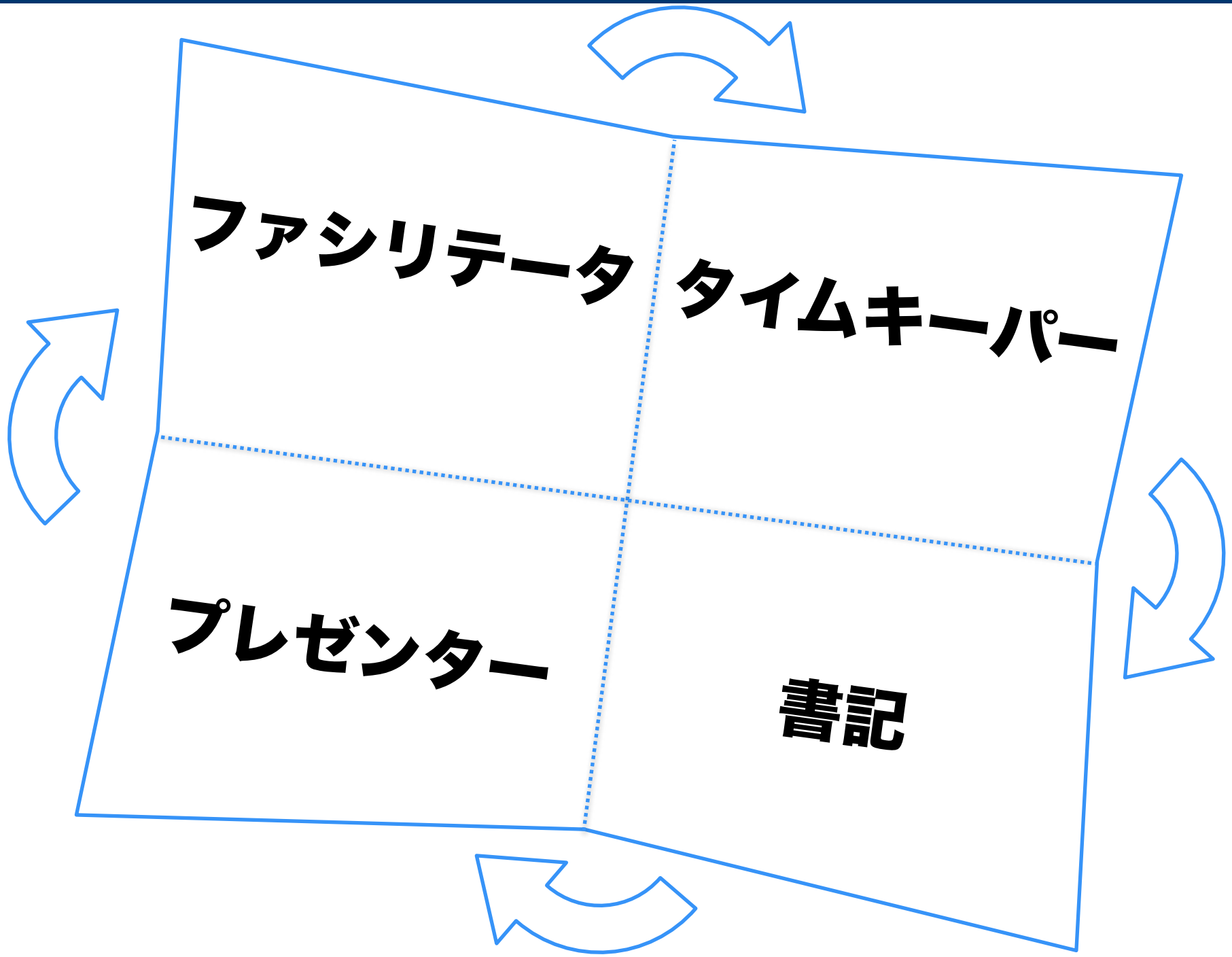
- 初めてのワークアウトを実施する前に、それぞれに役割について、各人の理解を確認しておきたい
- そこで「各役割の行動様式、やること、やらないこと」を確認し合うことになった
- すでにチームメンバーの役割の説明が攻略ガイドに記載されていたが、一つ一つメンバーと検証して、自分たちの言葉で「役割のガイドライン・トリセツ」を創ることにした

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

ポストイットと
サインペンを
持って

LIVE

4つの役割を決めて



掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

ルール（時間配分は自由）

- 2分・アイデアをポストイットに書き出す
- 2分・問題点の整理・分類
- 2分・ディスカッション・発表準備

- 1分・発表（タイムキーパー！）

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

振り返り（2分）

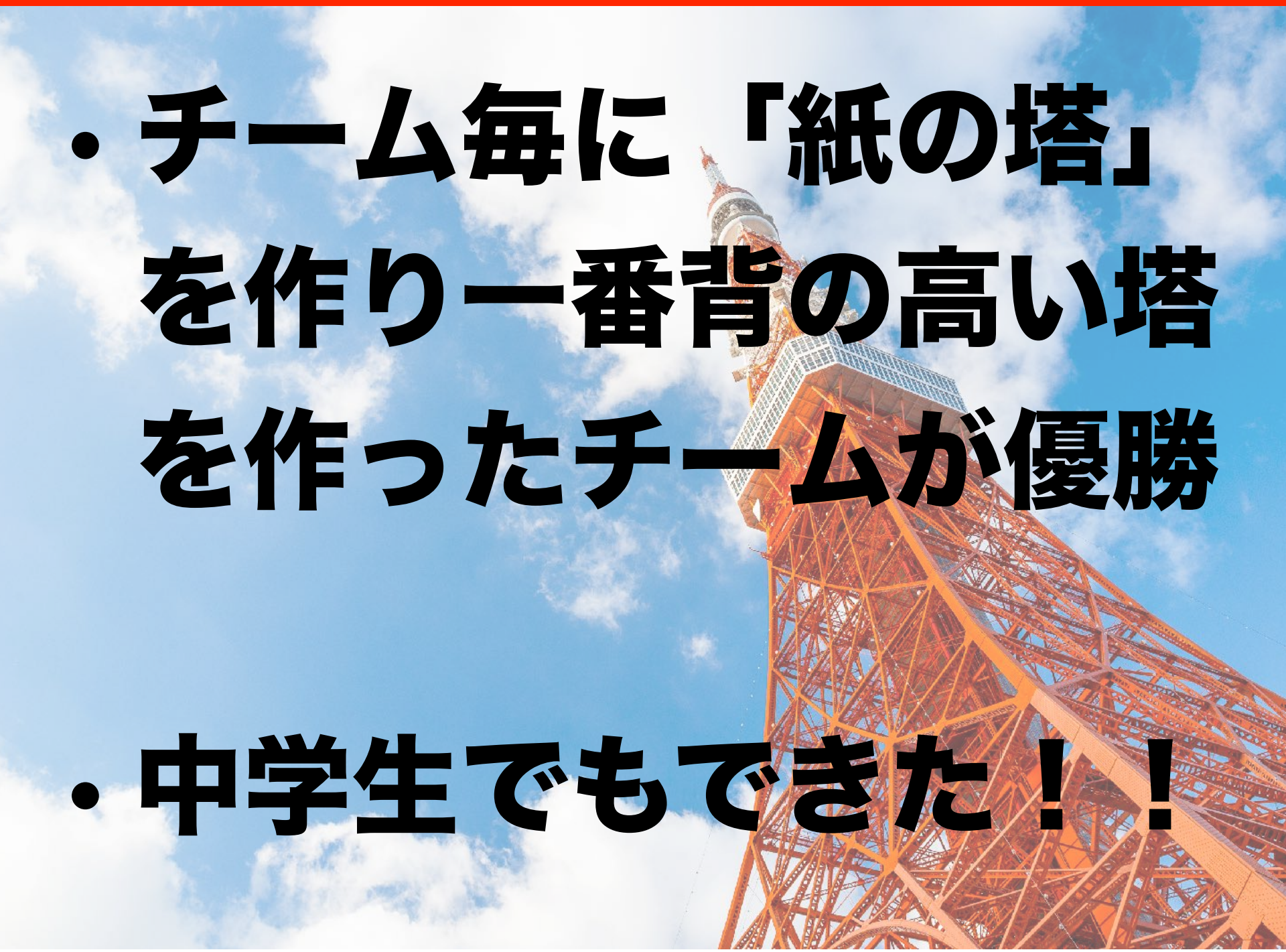
- □そもそもゴールは何でしたか？
- □メンバーの役割は機能したか？
- □ポストイットは書き出せたか？
- □チーム全員が万遍なく発言できたか?
- □時間配分はうまくできたか?
- □結論を出す事ができたか?
- □メンバー内で合意を得られたか?
- □今回の学びから次はどうしますか？
- □３０秒で発表（タイムキーパー！）

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

ワークアウト
の例題

LIVE

演習A　トップを狙え



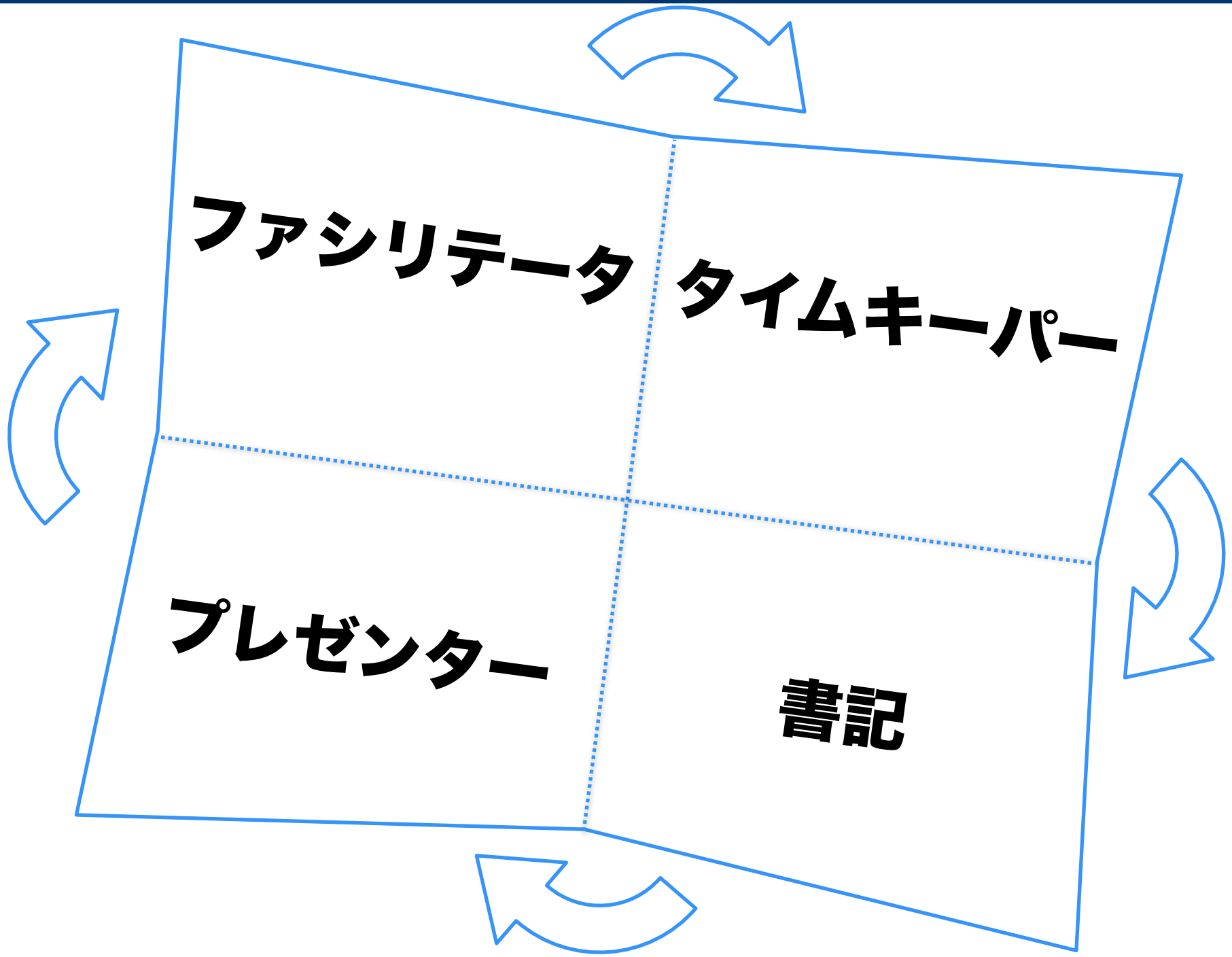
- チーム毎に「紙の塔」を作り一番背の高い塔を作ったチームが優勝

- 中学生でもできた！！

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

4つの役割を決めて



掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

ルール

- 作戦タイム　２分
- 作戦に使える練習用の紙　１枚
- 本番　40秒
- 本番に使える紙　15枚
- 折り方は自由
- 切り貼りは禁止!
- １０秒間　塔が立っていること

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

役割を分担できた？

1.全員が協力するための**ファシリテータ**

2.時間を有効に使う**タイムキーパー**

3.学びを記録する**書記**

4.学びをシェアする**プレゼンター**

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

振り返り

- 3分間で
- 敗因、勝因を分析
  - 作戦タイム
  - 本番タイム
- 15秒で発表

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

振り返り（2分）

- □そもそもゴールは何でしたか？
- □メンバーの役割は機能したか？
- □ポストイットは書き出せたか？
- □チーム全員が万遍なく発言できたか?
- □時間配分はうまくできたか?
- □結論を出す事ができたか?
- □メンバー内で合意を得られたか?
- □今回の学びから次はどうしますか？
- □３０秒で発表（タイムキーパー！）

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

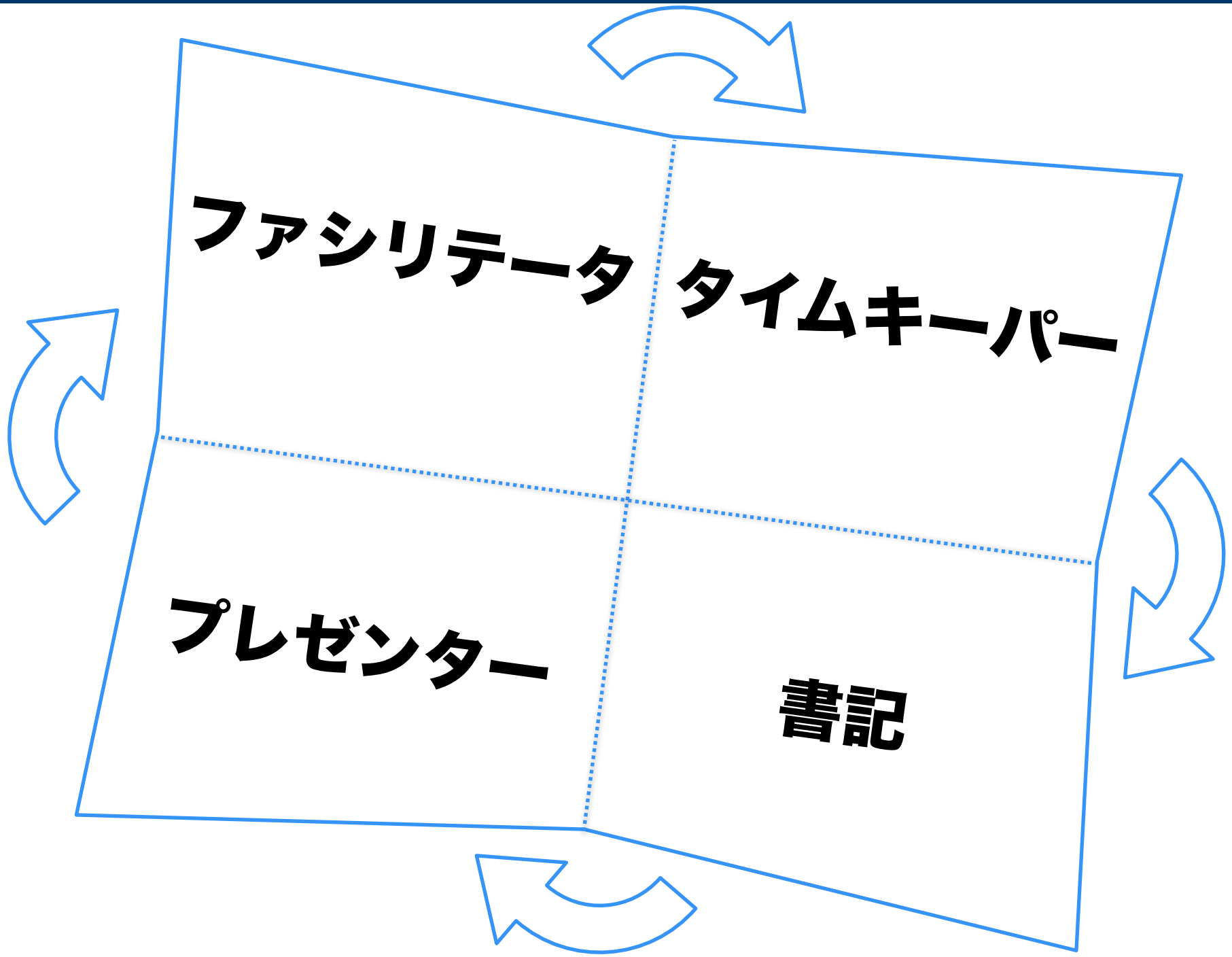
演習Aトップを狙え2

- 失敗からの学びを活かして、もう一度チーム毎に「紙の塔」を作り、一番背の高い塔を作ったチームが優勝！

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

4つの役割を決めて



掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

ルール2

- 作戦タイム　１分
- 作戦に使える練習用の紙　１枚
- 本番　40秒
- 本番に使える紙　20枚
- 折り方は自由
- 切り貼りは禁止!
- １０秒間　塔が立っていること

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

役割を分担できた？

1.全員が協力するための**ファシリテータ**

2.時間を有効に使う**タイムキーパー**

3.学びを記録する**書記**

4.学びをシェアする**プレゼンター**

5.仲間を助けゴールに導く**サポーター**

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

リベンジ

振り返り

- 1分でポストイット10枚
- 1分で分類して
- 1分でまとめて発表準備
- 敗因、勝因を分析
    - 作戦タイム
    - 本番タイム
- 10秒で発表

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

振り返り（2分）

- □そもそもゴールは何でしたか？
- □メンバーの役割は機能したか？
- □ポストイットは書き出せたか？
- □チーム全員が万遍なく発言できたか?
- □時間配分はうまくできたか?
- □結論を出す事ができたか?
- □メンバー内で合意を得られたか?
- □今回の学びから次はどうしますか？
- □３０秒で発表（タイムキーパー！）

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

紙の塔から学んだこと

- チームで紙の塔を作って
- あなたは失敗から何を学びましたか？
- その学びを明日から、どう活かしていきますか？
- **環境変化に適応できる自己変革能力の獲得**に繋げられるヒントを得ましたか？

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

実は宮古島の
平良中学校の
特設授業で
「トップを狙え！」
をやってみた

LIVE

中学3年生　177名　60分

1.講義部分では「何言ってんだかわかんねーよ」とダレてる不参加者がいた
2.ワークアウトが始まると、みんな課題に夢中になった
3.1回目では、35組中1組（4段）のみが10秒間立っていただけだった
4.2回目では、なんと17組が3段、1組が4段を完成させた
5.わずかな時間で失敗から学び成長する中学生

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

中学生の学び1

- 協力することの大切さ
- 失敗から学ぶこと
- 自分の考えも言って、みんなの考えを聞くことが大切
- 一人で考えるより、仲間と議論する方が楽しい
- チームの意見を否定をしない
- 「人のために」動ける人になる
- ひとりでもサボっては台無しになる
- 前と比べて、どうすれば良くできるか考える
- 意見を出し合うことが大切だと分かった
- 自分の考えを話すことが大切
- 「自分は関係ない」じゃなく、積極的に関与する
- 協力することの大切さがよく分かった
- 前向きに楽しむ
- 失敗しても諦めずに次へ進む
- 1秒1秒を大切に生きる

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

中学生の学び2

- 何回も挑戦することを忘れない
- 失敗を恐れない
- 分からないことを一人で解決しようとせずに人の話を聞く
- 相手に伝えること、相手の意見を聞くことのどっちも大切にする
- 皆で失敗したことについて考えると、役割分担や、折る人の人数などの様々な改善点が出てきて、皆でやるといろんな案が出て、いろいろなことに気づけて良かった。これからは何ごとも、何か悩んだら、人に相談したりしてみたいと思う。
- それぞれの役割と責任を持たないと時間が足りなくなる
- 失敗をどんどん活かしていこうと思いました
- もしかしたら成功するかも知れないから「むりでしょ」と思っても試してみる
- できないことがあっても挑戦する
- 自分が違うと思っても、まずは受け入れる
- 一人一人が分担して協力すれば難しいこともできる
- なにかを達成するために助け合う

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

演習B働き方改革の変革

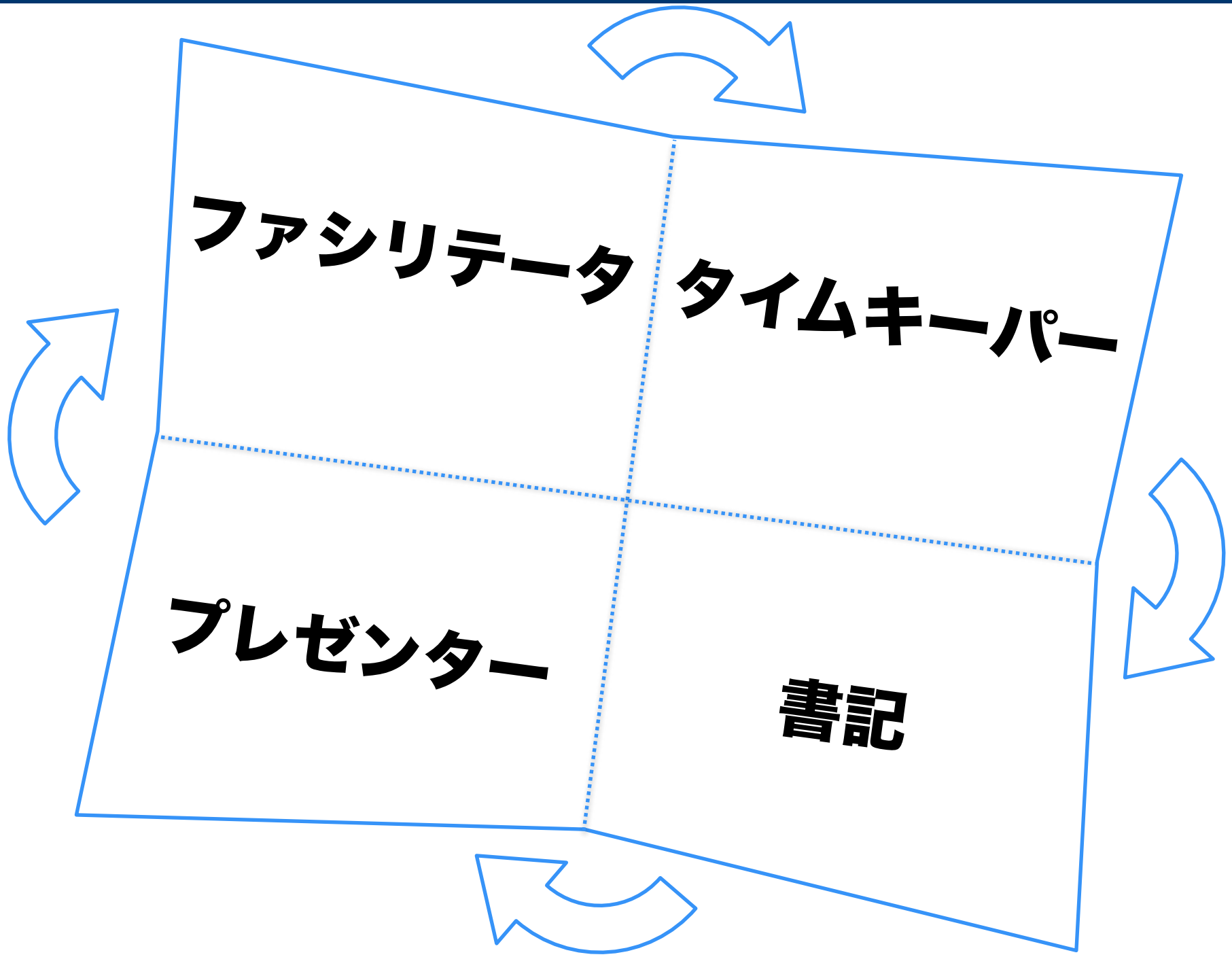
- すでに働き方改革の大号令の元でトップダウン型の改革が始まって１年が経った
- あなたの目には上辺だけの対症療法的な一時しのぎにしか写らず、悲惨な状況に頭を痛めている
- あなたは同期のマネージャー３名とも、同じ悩みを抱えていることが、昨夜の飲み会で盛り上がったので、さっそくチームを組んで「働き方改革の変革」を社長に提案するようにしかけたいと思った
- 今日の昼は社長とランチの約束があり、各自が１分だけ好きなことをしゃべっても良いと言われている
- 幸いなことに、昼休みまでにあと１５分もある
- **「働き方改革の変革」提案の承認を得るのがゴール**

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

ポストイットと
サインペンを
持って

LIVE

4つの役割を決めて



掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

ルール（時間配分は自由）

- 2分・働き方改革の問題点をポストイットに書き出す
- 2分・問題点の整理・分類
- 1分・ベスト5ランキング
- 5分・問題解決ディスカッション
  - 技術的問題解決
  - 適応問題
- 1分・発表（タイムキーパー！）

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

スポンサーによる判定回答

- YES
- NO、なぜならば
- 判断に足りないモノがあるので、いつまでに○○を用意して出なおしてください

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権はプレゼンターが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2018 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

振り返り（2分）

- □そもそもゴールは何でしたか？
- □メンバーの役割は機能したか？
- □ポストイットは書き出せたか？
- □チーム全員が万遍なく発言できたか?
- □時間配分はうまくできたか?
- □結論を出す事ができたか?
- □メンバー内で合意を得られたか?
- □今回の学びから次はどうしますか？
- □３０秒で発表（タイムキーパー！）

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

演習Cワークアウト導入

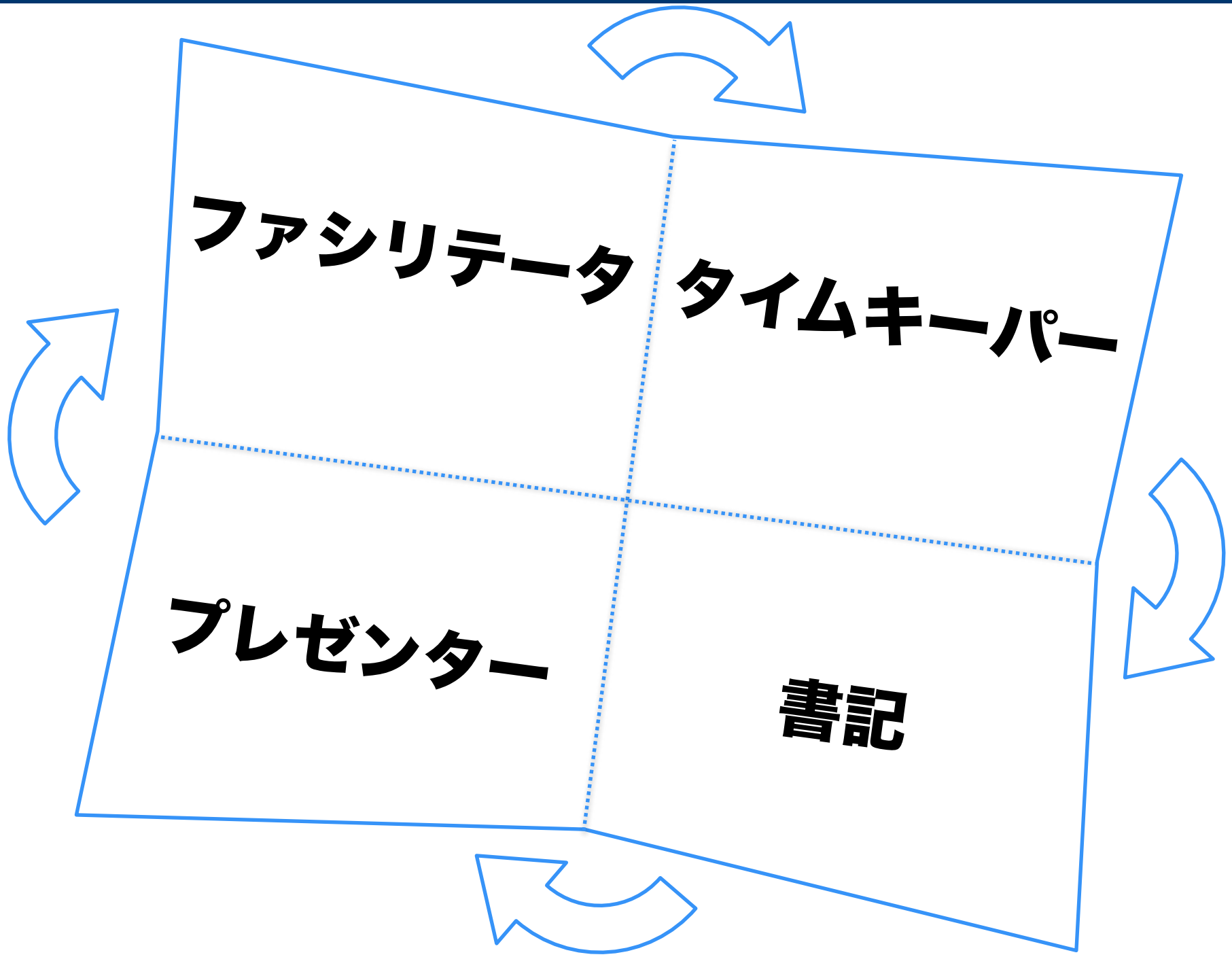
- あなたは「変革加速リーダーシップ」と言う研修に参加して、ワークアウトという手法が、問題の発見と解決に役立つだけではなく、社員が環境変化に適応して、自己変革能力を獲得することで企業文化の変革に有効なツールだと実感した
- 一緒に参加した同期のマネージャー３人も好感触なので、さっそくワークアウト導入を進めようと思う
- 幸いなことに、人事担当取締役に研修報告を30秒でするまでに、あと１０分もある
- 「ワークアウト導入」提案の承認を得るのがゴール

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

ポストイットと
サインペンを
持って

LIVE

4つの役割を決めて



掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

ルール（時間配分は自由）

- 2分 ・ワークアウト導入への障害をポストイットに書き出す
- 2分 ・問題点の整理・分類
- 1分 ・ベスト５ランキング
- 3分 ・問題解決ディスカッション
  - 技術的問題解決
  - 適応問題（自己変革）
- 30秒・発表（タイムキーパー！）

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

振り返り（2分）

- □そもそもゴールは何でしたか？
- □メンバーの役割は機能したか？
- □ポストイットは書き出せたか？
- □チーム全員が万遍なく発言できたか?
- □時間配分はうまくできたか?
- □結論を出す事ができたか?
- □メンバー内で合意を得られたか?
- □今回の学びから次はどうしますか？
- □３０秒で発表（タイムキーパー！）

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

LIVE

8月5日(月)19時〜

- 「学びの本質」FBグループでフォローアップライブを開催
- ワークアウト導入の実際、なぜ上手くできないか、コツとノウハウと質疑応答
- 本日の参加レポートを「学びの本質」FBグループへ投稿願います

掲載されているすべてはコピー・転載・加工・二次利用を禁じており、著作権は飯室淳史 B2Bファシリテータが有し、著作権法および国際条約により保護されています。
Copyright © 2019 Atsushi Iimuro, B2Bhack.com

質疑相談