鳥取大学　医学部付属病院
新規医療研究推進センター殿向け

「ファシリテーション研修」資料

Sep. 16　2022

TM Future
ひとをつくる、みらいをつくる

©TM Future Corporation All rights reserved.

本日の内容

1. ファシリテーションの基礎

   活用場面と目的、意義、心構え

2. ファシリテーションに必要な要素

   必要な能力、技術

3. ファシリテーションプロセス

   役割とチェックポイント、有効な手法

4. 事例

5. 参考

   - より良い対話を見出すチカラ
   - パワフルな問い

©TM Future Corporation All rights reserved.

TM Future
ひとをつくる、みらいをつくる

1. ファシリテーションの基礎

©TM Future Corporation All rights reserved.

TM Future
ひとをつくる、みらいをつくる

ファシリテーション（ファシリテーター）の発展形

会議ファシリテーター

・中立的な立場
・プロセスを管理
・議事進行に責任
・（場合により、テーマ知識は不要）

プロジェクト・ファシリテーター

・中立的な立場
・プロセスを管理
・アウトプットに責任
・プロジェクトテーマを俯瞰した知見が必要

ワークショップ・ファシリテーター

・中立的な立場
・プロセスを管理
・場づくりに責任
・プロジェクトのテーマや、ファシリテーション・シナリオ、参加者選びにも関与
・多様で革新的なアイデアを引き出すノウハウが必要

©TM Future Corporation All rights reserved.

グループワーク

- 皆さんがファシリテーションをやった経験や、その時のエピソード（失敗や成功）を話し合ってみましょう。

- また、ファシリテーションがどんな場面で有効か、その目的を、出し合ってみましょう。

©TM Future Corporation All rights reserved.

TM Future
ひとをつくる、みらいをつくる

ファシリテーションの活用場面と目的

１．（WS）ファシリテーションの活用場面

- アクションや企画などの**アウトプット**を生み出す
- 商品企画などの際に、**新しい発想、アイデア**を生み出し、**形にする**
- 多様な意見や、アイデアを**収集**する
- 抽象的なテーマやコンセプトから、**具体的アクション**を生み出す

２．ファシリテーションの目的

- たくさんのアイデア、多様な意見を集める
- 新たな発想、既成概念にとらわれないアイデアを生み出す
- 本質的、かつ、正解のない真理を深堀りし、言語化していく
- 企画、設計する際に、**ゴールを明確にし、共有**する

©TM Future Corporation All rights reserved.

TM Future
ひとをつくる、みらいをつくる

過去実施したファシリテーションの事例

- 講座の企画や、学習計画を立てるために、「目指すべき人財像」をまとめる
- 差別化のできる講座を企画するために、「鳥大らしさ」を考える
- 「看護の世界をよくするには」の行動プランを立てる
- 「良い医療機器とは何か」を考え、プロトタイプを作成する
- 「渋谷の未来を考える」の行動プランを考える
- 「人事制度設計」に先だち、「期待する人財像」を明確にする
- 「Jリーグを使おう」という行動プランを考える

TM Future
ひとをつくる、みらいをつくる

©TM Future Corporation All rights reserved.

ファシリテーターの捉え方

集合知と、**協調アクション**を引き出すこと

当事者に寄り添いながら、
行き詰った問題の構図を拡げ、
新たな関係者を招き入れ、
多様な知恵とアイデアを引き出し、
アクションに結び付けていく

ファシリテーターは、結論（結末）を予測できない !!

TM Future
ひとをつくる、みらいをつくる

©TM Future Corporation All rights reserved.

ファシリテーションの意義

未来のステークホルダーを招き入入れ、
創造的な対話を通して、
未来に向けての「新たな関係性」と「新たなアイデア」を
生み出し、
ステークホルダー同士が「協力して行動できる」状況を
生み出すための「場」を創りあげる

良いファシリテーションの結果は、
・参加者一人ひとりの実力や予想以上のものが生みだされること
・参加者の協調の関係性が生み出されること

２．ファシリテーションに必要な要素

©TM Future Corporation All rights reserved.

TM Future
ひとをつくる、みらいをつくる

グループワーク

- ファシリテーターがファシリテーションを行う際に必要な心構えや行動はどんなものがあるか、自由に話し合ってみましょう。

©TM Future Corporation All rights reserved.

TM Future
ひとをつくる、みらいをつくる

ファシリテーターに必要な心構え

- ✓ 自ら高い志や視点で、（長期的）ゴールをイメージする
- ✓ **多様なステークホルダーを招き入れる**
- ✓ **参加者誰もが、安心・安全な場と思え、自分の想いや意見を述べられるような「場」の雰囲気をつくる**
- ✓ **参加者同士の主体的で、建設的な意見を引き出す**
- ✓ 一つひとつのアイデアや意見に対しては、中立的な立場をとり、対立した場合には、対話をさらに深めるように促す
- ✓ 対話のプロセスや時間をきちんと管理し、ゆったりとした思考の時間を参加者が過ごせるようにする
- ✓ 参加者全員の意見や声をできる限り均等に引き出し、傾聴の姿勢をセッション全体に広げる
- ✓ **新しい視点をみつけること、新しいアイデアを作ること、深堀りをすることのために、ボールを投げ続ける（新しい視点を与える）**
- ✓ 新たなアクションを生み出すことにこだわる
- ✓ 参加者に（アクションを）強いるのではなく、参加者が自発的にアクションを生み出すための時間や機会、動機付けをする

©TM Future Corporation All rights reserved.

ファシリテーターに必要な能力

1. Consulting
相談に乗る

- 問題の当事者に寄り添う

2. Connecting
つなげる

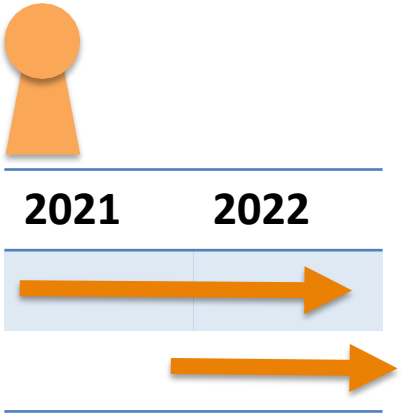
- 新たな関係者を招き入入れる

3. Conducting
指揮を執る

- 新たな関係性とアイデアを生み出す

  そのための問題を構造化する

4. Continuing
継続する



- 継続的にコミュニティを支援する

©TM Future Corporation All rights reserved.

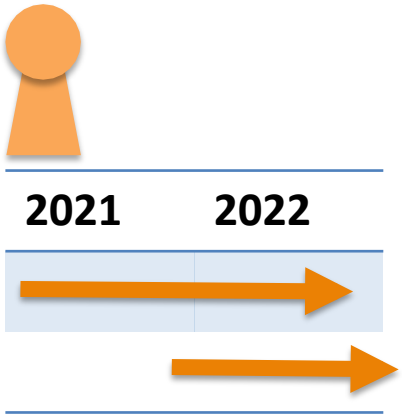
ファシリテーターに必要な能力と技術

1. Consulting
相談に乗る

2. Connecting
つなげる

3. Conducting
指揮を執る

4. Continuing
継続する



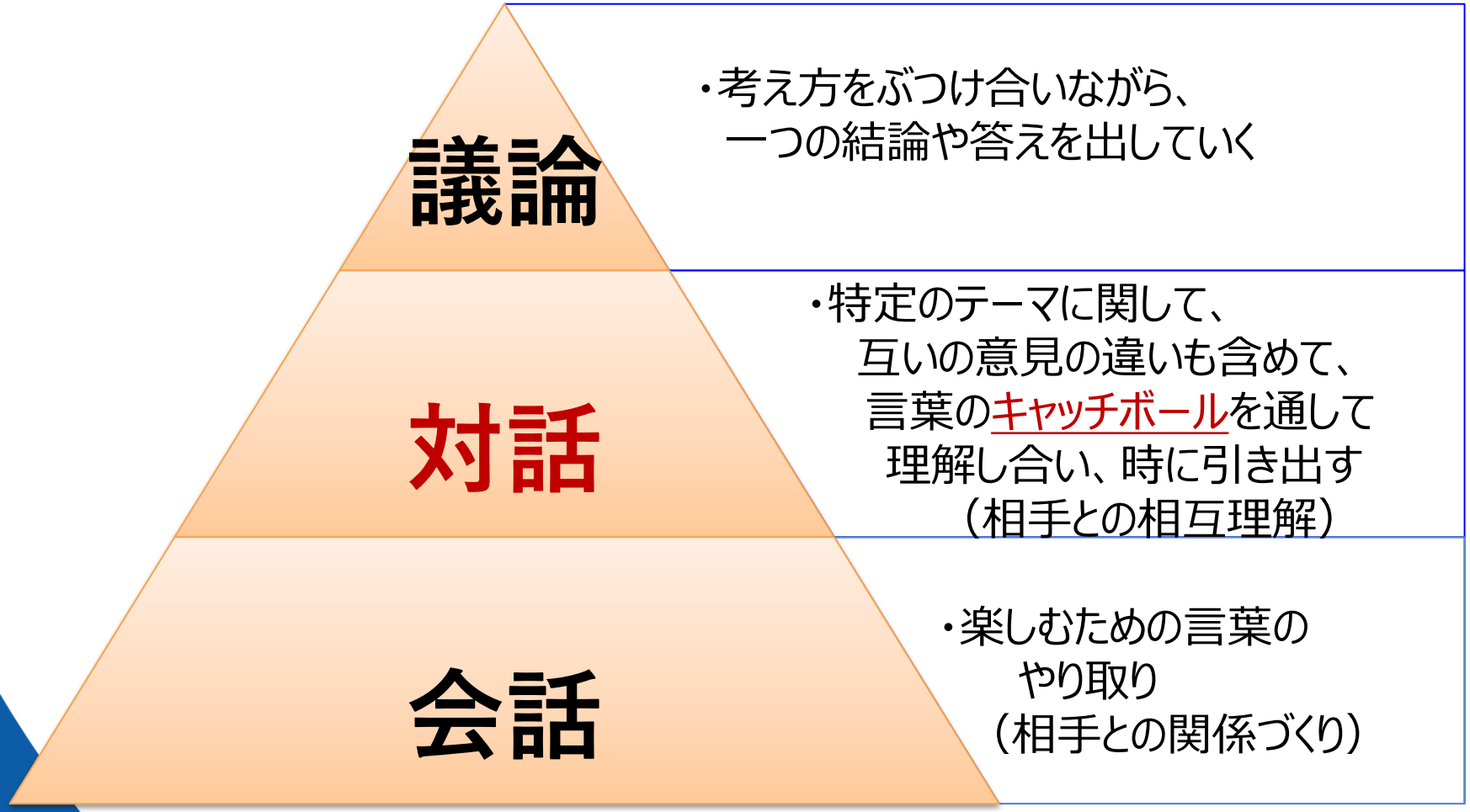
そのために必要な技術は・・・

1．対話
2．未来思考
3．問題の構造を捕える　等

©TM Future Corporation All rights reserved.

TM Future
ひとをつくる、みらいをつくる

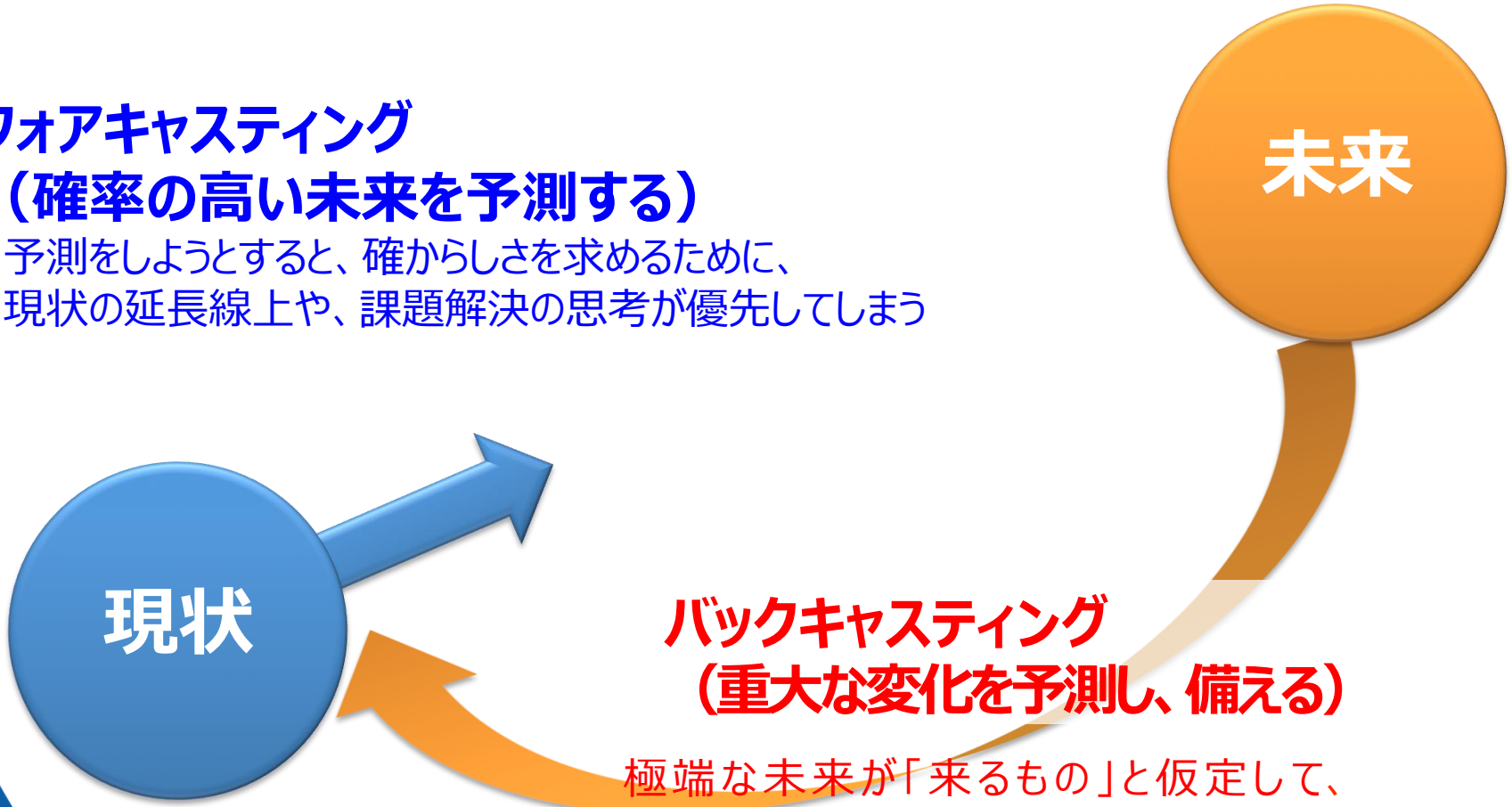
ファシリテーターの3つの技術：１．対話



©TM Future Corporation All rights reserved.

ファシリテーターの3つの技術：２．未来思考

フォアキャスティング
（確率の高い未来を予測する）
予測をしようとすると、確からしさを求めるために、
現状の延長線上や、課題解決の思考が優先してしまう



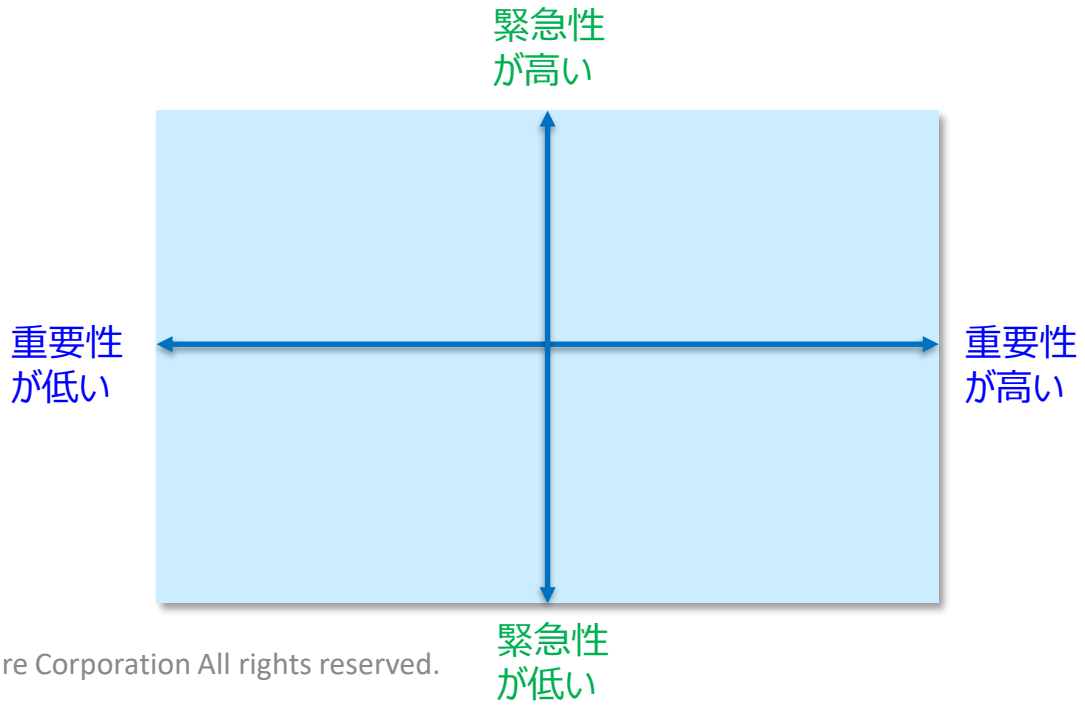
バックキャスティング
（重大な変化を予測し、備える）

極端な未来が「来るもの」と仮定して、
「そうなったとき、私たちはどうしているだろうか？」を考える
できない理由ではなく、できるときのことを考える

©TM Future Corporation All rights reserved.

ファシリテーターの3つの技術
：3．問題の構造を捕える

- 問題の構造を可視化する
- フレームワークを提示する
- 主語を変える
- 視点を加える　等



©TM Future Corporation All rights reserved.

３．ファシリテーションプロセス

©TM Future Corporation All rights reserved.

TM Future
ひとをつくる、みらいをつくる

ファシリテーションプロセスの例

Opening

Closing

場つくりをする

オープンな気持ちで、安心安全に意見が言えそうですか？

1．問いを共有する

問いが自分ゴトになりましたか？

2．関係性を作る

参加者どおしで良い関係ができそうですか？

3．多様な知識を持ち寄る

他の参加者に触発されて多様な意見が出ていますか？

4．新しい問題の構図を描く

新しい発見がありましたか？
問題の関係性が見えましたか？

5．アイデアを拡げる

十分に新規性のあるアイデアが、たくさん出ましたか？

6．アクションにつなげる

未来に向けてワク ワクした気持ちで終えられましたか？
互いを応援したいという気持ちになれましたか？

©TM Future Corporation All rights reserved.

TM Future
ひとをつくる、みらいをつくる

ファシリテーションのプロセスとファシリテーターの役割

プロセス	具体的な役割
1．問いを共有する	ファシリテーターは、テーマの重要性や目的を参加者全員に伝え、考えるに値する問いを立て、それを共有する必要があります。
2．関係性を作る	ファシリテーターは、参加者（多様なステークホルダー）が、互いを理解し、安心して対話できる環境を作る必要があります。
3．多様な知識を持ち寄る	ファシリテーターは、参加者全員（多様なステークホルダー）の意見を引き出すと同時に、テーマにあった有用な情報やアイデア、知識をそれぞれから引き出す必要があります。
4．新しい問題の構図を描く	ファシリテーターは、参加者に刺激を与え、新たな発見を行うと共に、必要に応じてフレームワークを提示し、問題の構造の発見を促し、新しい解決の方向性に誘う必要があります。
5．アイデアを拡げる	ファシリテーターは、アイデアを拡げ、大胆、新規性、視野の広い、革新的などの視点で多様なアイデアを生み出させる必要があります。
（プロトタイピングする）	ファシリテーターは、アイデアを実行可能な目に見える形にすることを意識し、絵に描いた餅で終わらないように工夫する必要があります。
6．アクションを生み出す	ファシリテーターは、セッションで生み出されたアイデアと関係性を、一人ひとりが自分ゴト化することを助け、自主的なアクションにつなげさせる必要があります。

©TM Future Corporation All rights reserved.

ファシリテーションのプロセスとチェックポイント

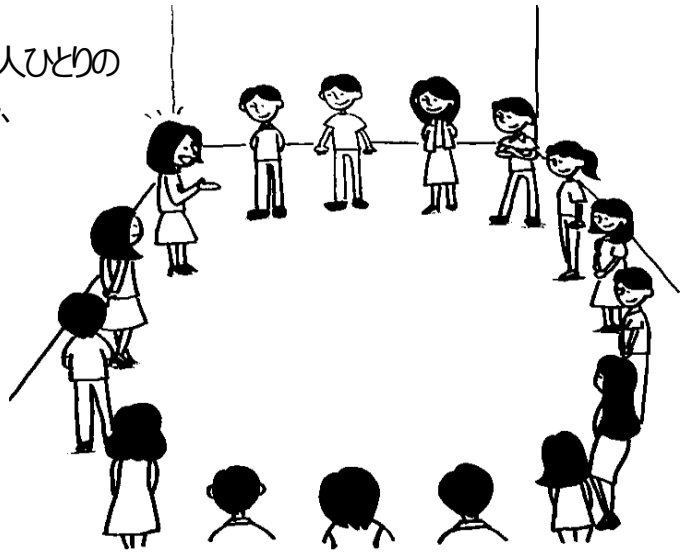
プロセス	チェックポイント
1．問いを共有する	①参加者にテーマの重要性が伝わったか ②参加者がこのテーマに関わる意義を感じたか（自分ゴトにできたか） ③このセッションの目的ややるべきことが伝わったか ④このセッションを通して、（社会に）起こせそうな変化に期待感が高まったか
2．関係性を作る	①参加者が、この場にどんな人がいるのか感じ取ることができたか ②参加者が、安心安全な場であると感じることができたか ③参加者が、自分の発言が否定せずに受け入れられると感じられるか ④多様な参加者との対話で生み出されそうな変化や刺激に期待感が高まったか
3．多様な知識を持ち寄る	①多様性のある意見をまんべんなく引き出すことができたか ②テーマに適した有用な情報や新たな視点を得ることができたか ③印象的なエピソードを引き出すことができたか ④参加者同士が触発されて、新たな意見が生み出されているか
4．新しい問題の構図を描く	①参加者全員が納得し、アイデア出しが促進される問題の構図が生まれたか ②その場が後半に向けて盛り上がり、モチベーションが上がっているか ③参加者にとって、新しいアプロ―チやフレームワークが共有できたか
5．アイデアを拡げる	①アイデアを質より量をたくさんだすことができたか ②大胆、新規性、視野の広い、革新的と思われる、アイデアが発想されているか ③参加者全員が、アイデア創出に貢献できているか
（プロトタイピングする）	①成果に向けて、チームの一体感ができつつあるか ②具体性のあるアイデアが生まれているか（絵に描いた餅ではないか） ③新規性や革新性が感じられるか ④成果に向けて、ワクワク感やモチベーションが上がっているか
6．アクションを生み出す	①参加者一人ひとりの具体的なアクションを後押しでき、最初の一歩が踏み出せるか ②参加者それぞれが今後のアクションに関わる意思表示ができているか ③冒頭に共有した「問い」に対して、意義の感じる（自分ゴトにできる）アクションや成果であると確認できたか ④今後の展望に対して、学びやワクワク感を感じているか

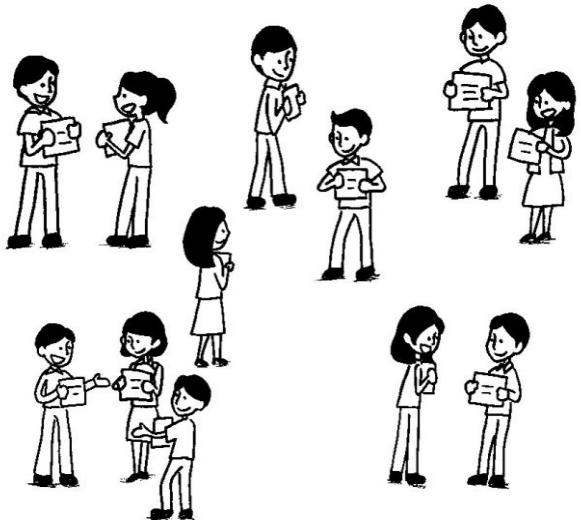
©TM Future Corporation All rights reserved.

ファシリテーションのプロセスと有効な手法

サークル

話を傾聴し、参加者一人ひとりの
想いを深く共有、理解し、
一体感を生み出す





マグネットテーブル

自主的にチームを作り
関係性を作ると共に、
アイデアを具体化する

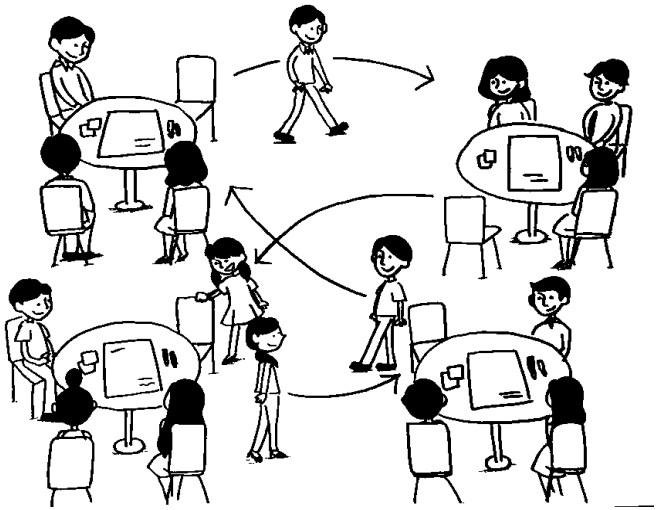
ストーリーテリング

参加者一人人ひとりの想いを
深く共有し、理解し、関係性をつくる

©TM Future Corporation All rights reserved.

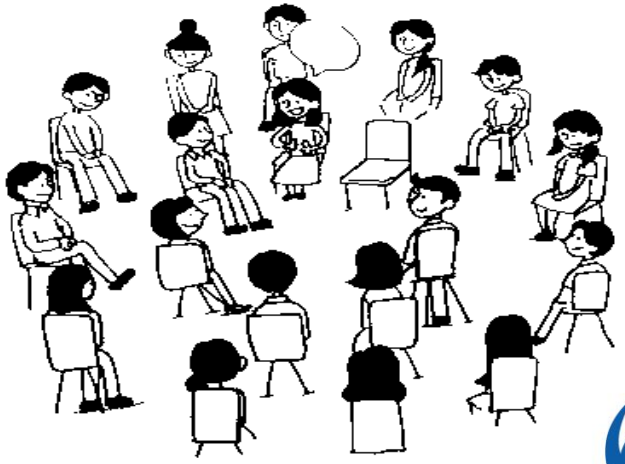
TM Future
ひとをつくる、みらいをつくる

ファシリテーションのプロセスと有効な手法



ワールドカフェ

参加者全体で関係性をつくり、
かつ、多様な知識や情報を
共有する



フィッシュボウル

参加者全体での対話から
インスピレーションを得て、
多様な知識や情報を得る

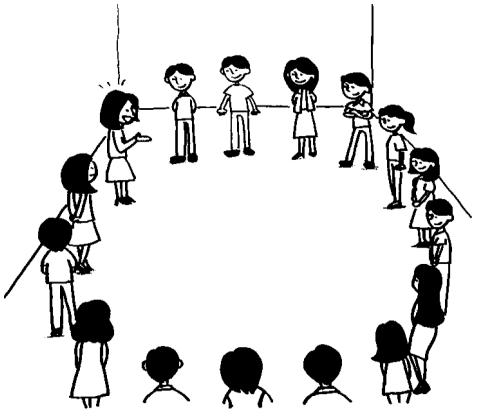
TM Future
ひとをつくる、みらいをつくる

©TM Future Corporation All rights reserved.

ファシリテーションのプロセスと有効な手法

０．場つくり

- アイスブレーク
- 本日のグランドルール
- サークル



１．問いの共有

- インスピレーショントーク
- 自分ゴトにできること（身近に感じること）

２．関係性を作る

- ストーリーテリング
- ワールドカフェ
- マグネットテーブル

©TM Future Corporation All rights reserved.

ファシリテーションのプロセスと有効な手法

３．多様な知識を持ち寄る

- 多様なステークホルダーを迎える（内部・外部）
- フィッシュボウル

４．新しい問題の構図を描く／５．アイデアを拡げる

- 問いの立て方　・・・　自分ゴトとして考えてもらえるような問いを
- 深堀りのしかた　・・・　抽象的なものを分割して。　主語を変えて。
- フレームワークを示す
- バックキャスティング／フォアキャスティング

６．アクションにつなげる

- 再度、自分ゴトにする
- プロトタイピングする
- 互いのアクションを応援し合う関係づくり

©TM Future Corporation All rights reserved.

TM Future
ひとをつくる、みらいをつくる

グループワーク

- これまでの話を聴いて、グループ内で順に下記について自分の想いを発表してみましょう。
  - 自分の立ち位置で、ファシリテーターをやってみようと思うことをひとつあげてみましょう。
  - その際に、身につけてみようと思うことや気を付けようと思うことをあげてみましょう。

©TM Future Corporation All rights reserved.

TM Future
ひとをつくる、みらいをつくる

４．事例のご紹介

「看護の世界をよくするには？」の行動プランを立てる

©TM Future Corporation All rights reserved.

TM Future
ひとをつくる、みらいをつくる

＜事例＞

インスピレーショントーク（～15:15）

「看護師のための看護師」として看護の世界を良くしていきたい

一つの組織や施設ではなく、業界全体を変えたい。

他の業界の知見を入れる必要がある。

１００万人の看護師、１０万人／年間の離職

その離職理由は？？？

少子高齢化が進み、

看護師も、患者も、家族も、社会も、このままでは・・・

誰もが「自分ゴト」になる、看護（や介護）について、一緒に考えてください！

TM Future
ひとをつくる、みらいをつくる

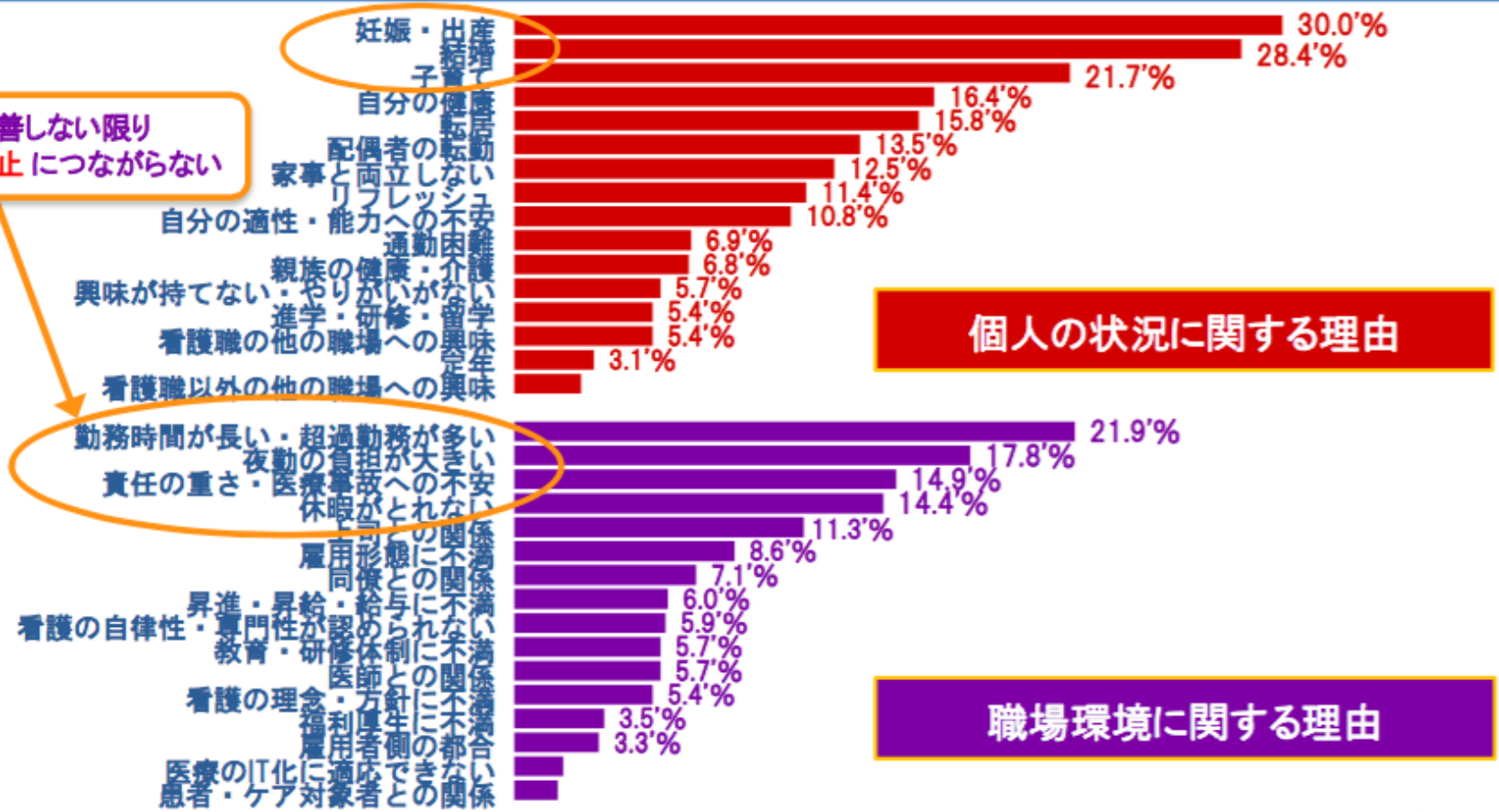
©TM Future Corporation All rights reserved.

＜事例＞

看護師の離職

■潜在看護職の離職理由 / 離職(潜在化)の理由は 2種類
① 個人の状況に関する理由 「妊娠・出産」「結婚」「子育て」
② 職場環境に関する理由 「勤務時間が長い・超過勤務が多い」「夜勤の負担が大きい」「休暇がとれない」など

ここを改善しない限り
離職防止 につながらない



2014年日本看護協会

©TM Future Corporation All rights reserved.

＜事例＞

本日のグランドルール

- 一人ひとりの「想い」を大切にしてください。
  人の意見を否定する必要はありません。

- いつも考えている意見や主張を、ただ披露するのではなく、
  今日、この場で新たに感じたことを、大切にして下さい。
  今日は、いつもより、深く深く考えてみて掘り下げてください。

- 参加者全員で発言機会を提供しあい、よい関係性をつくりましょう。

- 他人の意見をよく聞き、そこ（異なる視点）から、着想することがあれば、
  自身のアイデアを生み出す源泉として下さい。（人の意見に便乗歓迎！）

TM Future
ひとをつくる、みらいをつくる

©TM Future Corporation All rights reserved.

＜事例＞

アイスブレーク

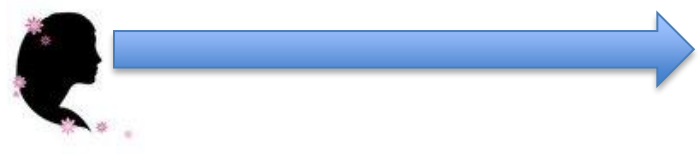
- タイムマシーン

10年前、想像していなかったけれども、

今起きている事は？

2012年　　2022年　　2032年

10年前　　現在　　10年後



例えば、働く環境、働き方において・・・

例えば、身の回りにおいて・・・

例えば、マーケットにおいて・・・

©TM Future Corporation All rights reserved.

TM Future
ひとをつくる、みらいをつくる

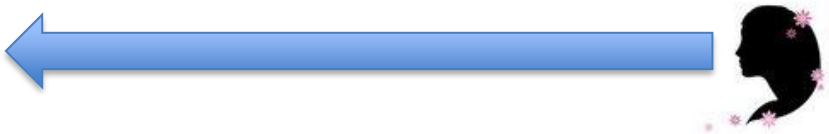
＜事例＞ アイスブレーク（予備）

- タイムマシーン

2032年になりました。振返って、どんな想像できないことが起きていますか？

2012年　　2022年　　2032年

10年前　　現在　　10年後



例えば、働く環境、働き方において・・・
例えば、身の回りにおいて・・・
例えば、マーケットにおいて・・・

TM Future
ひとをつくる、みらいをつくる

©TM Future Corporation All rights reserved.

＜事例＞

ひとつめの問い（～16:00）

「♪『ＨＡＰＰＹな入院』ができる病院♪」
を実現・提供できる「看護師」を考えたいと思います。

『ＨＡＰＰＹな入院』とは？

1. ２人一組になります。それぞれの立場を設定します。
   立場・・・入院患者、看護師、患者の家族、お見舞いに来た友人・・・
2. 「話し手」と「聴き手」の順番を決めます。
3. 自分の考える「ＨＡＰＰＹな入院」について、
   相手に話します。
4. 「話し手」と「聴き手」を交代し、同様に自分の
   ストーリを話します。　（2分ずつ）

©TM Future Corporation All rights reserved.

TM Future
ひとをつくる、みらいをつくる

＜事例＞

ひとつめの問い（つづき）（～16:45）

「♪『ＨＡＰＰＹな入院』ができる病院♪」
を実現・提供できる「看護師」を考えたいと思います。

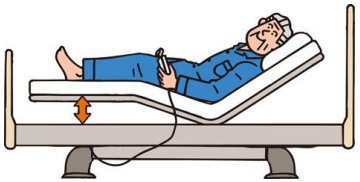
『ＨＡＰＰＹな入院』とは？

1. 全員で一グループになり、「ＨＡＰＰＹな入院」とは
どんな状態か？を、できるだけ多く書き出してください。

患者／家族／見舞客／看護師・・・誰が主語でも構いません

考える切り口として、例えば・・・

・患者さん身の回りのこと（食事、入浴、睡眠、排せつ・・）
・治療に関すること（点滴、検温、注射・・・）
・メンタルなこと（不安・安心感、納得感・・・）
・対医者、対看護師、対患者どうし、



©TM Future Corporation All rights reserved.

＜事例＞

ひとつめの問い（つづき）（～17:00）

「♪『ＨＡＰＰＹな入院』ができる病院♪」
を実現・提供できる「看護師」を考えたいと思います。

患者さんが『ＨＡＰＰＹな入院』の状態を、看護師を主語に考えると？

「看護師が　　である」状態

「看護師が　　している」状態

「看護師が　　できる」状態

©TM Future Corporation All rights reserved.

TM Future
ひとをつくる、みらいをつくる

＜事例＞

ふたつめの問い（～17:15）

♪『ＨＡＰＰＹな入院ができる病院♪」

を実現・提供できる「看護師」を考えたいと思います。

『看護師が　　である』状態とは？？

を、深堀りするために、先ほどのポストイットを
グループ分けしてみてください。

1. まず「看護師に関わる／関わらない」で分け、
   今回は、関わらないものはいったん除外します。
2. 「看護師に関わる」ものを、グループ分けしてみて下さい。

※直接患者さんに関わらないことでも構いません。

©TM Future Corporation All rights reserved.

ふたつめの問い（～18:00）

♪『ＨＡＰＰＹな入院ができる病院♪」
を実現・提供できる「看護師」を考えたいと思います。

『看護師が　本来やるべきことを、活き活きできる』
『看護師が　余裕を持って、　患者に寄り添うことができる』

状態を実現するために、必要なことは？

1. 全員で一グループになり、
「看護師が、　　である」状態に
必要なことを、できるだけ多く書き出してください。

2. 上記を、グループ分けしてみて下さい。（～18:30）

3. さらに、深堀りすべきところを探し、実現に必要なことを
書き出してみて下さい。（～19:00）

TM Future
ひとをつくる、みらいをつくる

©TM Future Corporation All rights reserved.

＜事例＞

アイスブレーク

印象的な学生

最近出会った「印象的な学生」について、

二人組の相手に、どんな人か、話してみてください。

切り口、表現の例

- こんなことを、研究している
- こんなことを、言っていた
- こんなことを、考えている（らしい）
- こんなキャリア、得意わざを持っている（らしい）
- こんなことを、やりたいらしい

・・・・

◆　どんな人だったかを、紹介してください

©TM Future Corporation All rights reserved.

TM Future
ひとをつくる、みらいをつくる

＜事例＞

本日深掘りしたいこと　②

- 研究ができるとは何か？
- 変な研究者とは？
- 発明とは？

- 人の命に係わる医療に従事するとは？

©TM Future Corporation All rights reserved.

TM Future
ひとをつくる、みらいをつくる

＜事例＞

次の「問い」

「日本で一番信頼される不動産会社」を実現するために

『**信頼される**』人、会社について考えました。

『**不動産会社**』に着目すると？

新しい模造紙をご準備ください。

「不動産会社」ならではの要素があれば加えて下さ　い

『**日本で一番**』に着目すると？

「日本で一番」に必要な要素を、加えてください。

既に上がっているものは不要です！！

©TM Future Corporation All rights reserved.

＜事例＞

本日立てた「問い」

「日本で一番信頼される不動産会社」を実現するために

『一生の一度の(大きな)買い物を任せられる』人とは？

『人に感動を与えられる』人とは？

『プロとしての能力がある』人とは？

上記のような人に必要なものは何か？　さらに、深堀してみましょう！

©TM Future Corporation All rights reserved.

＜事例＞

本日の「問い」

「変化に対応できる」を考えたいと思います。

『変化に対応できる』人とは？

1. まず、考えてきたものを書き出してください。

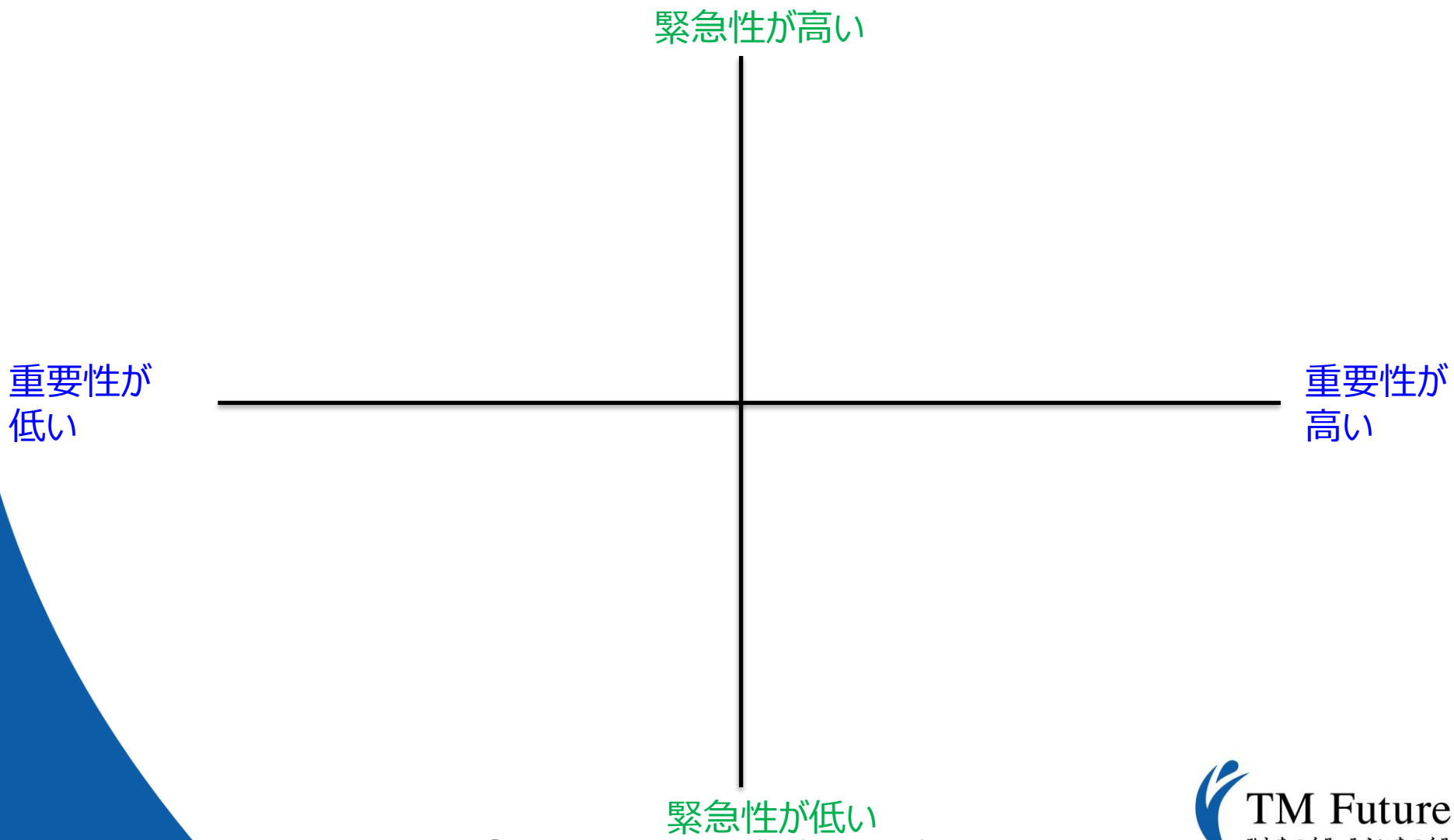
2. グループ内で共有をお願いします。
「変化に対応できた」実例なども交えながら、お話しください。
変化 ・・・ 例えば自分の環境の変化、人の心の変化、
世の中や社会の変化、マーケットの変化　等

同時に、お互いの話を聴いて、追加できるものがあれば、
どんどん加えて下さい。「掘り下げる」質問もしてみて下さい

©TM Future Corporation All rights reserved.

＜事例＞

アイデアを、2軸でマッピングしてみる

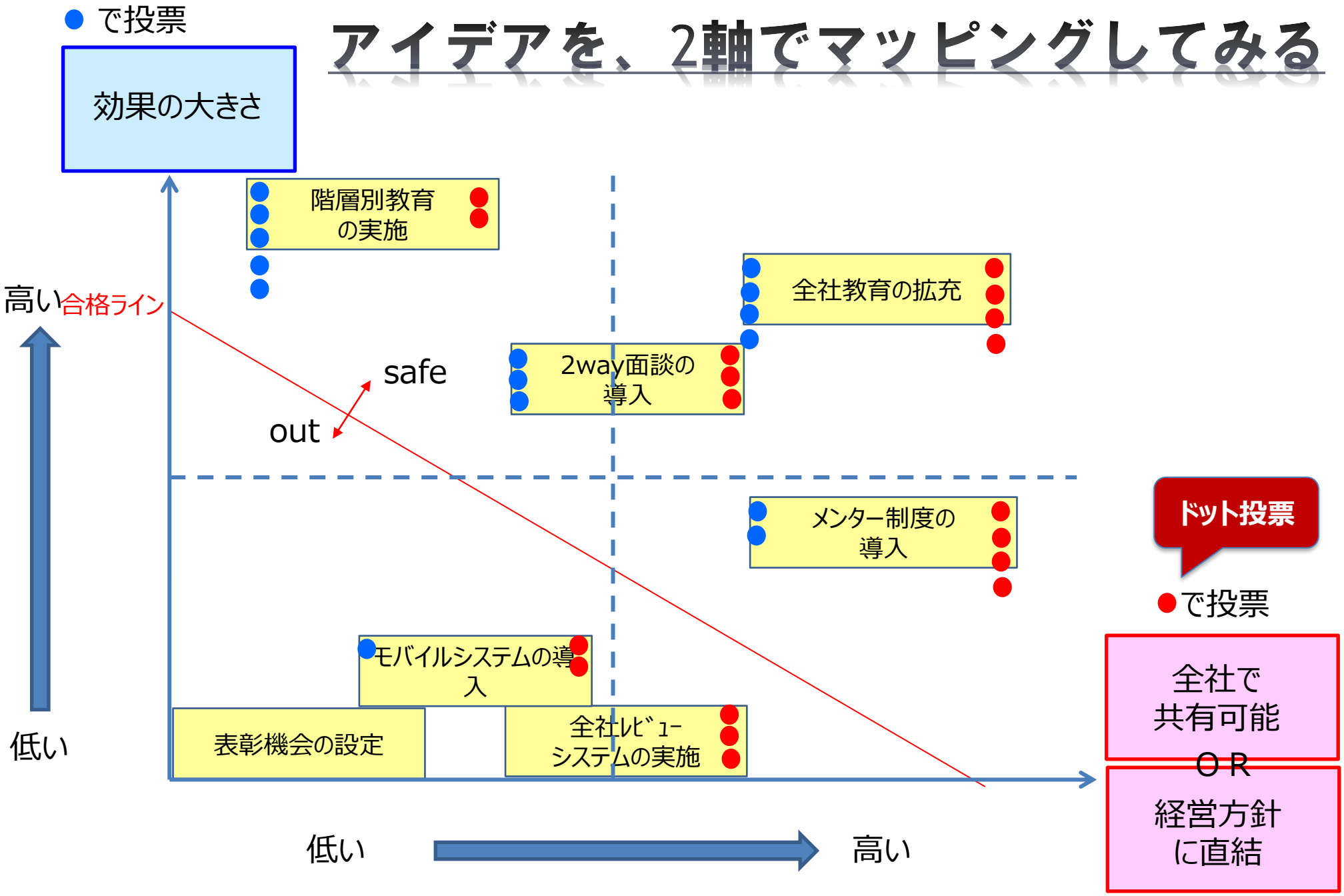


©TM Future Corporation All rights reserved.

TM Future
ひとをつくる、みらいをつくる

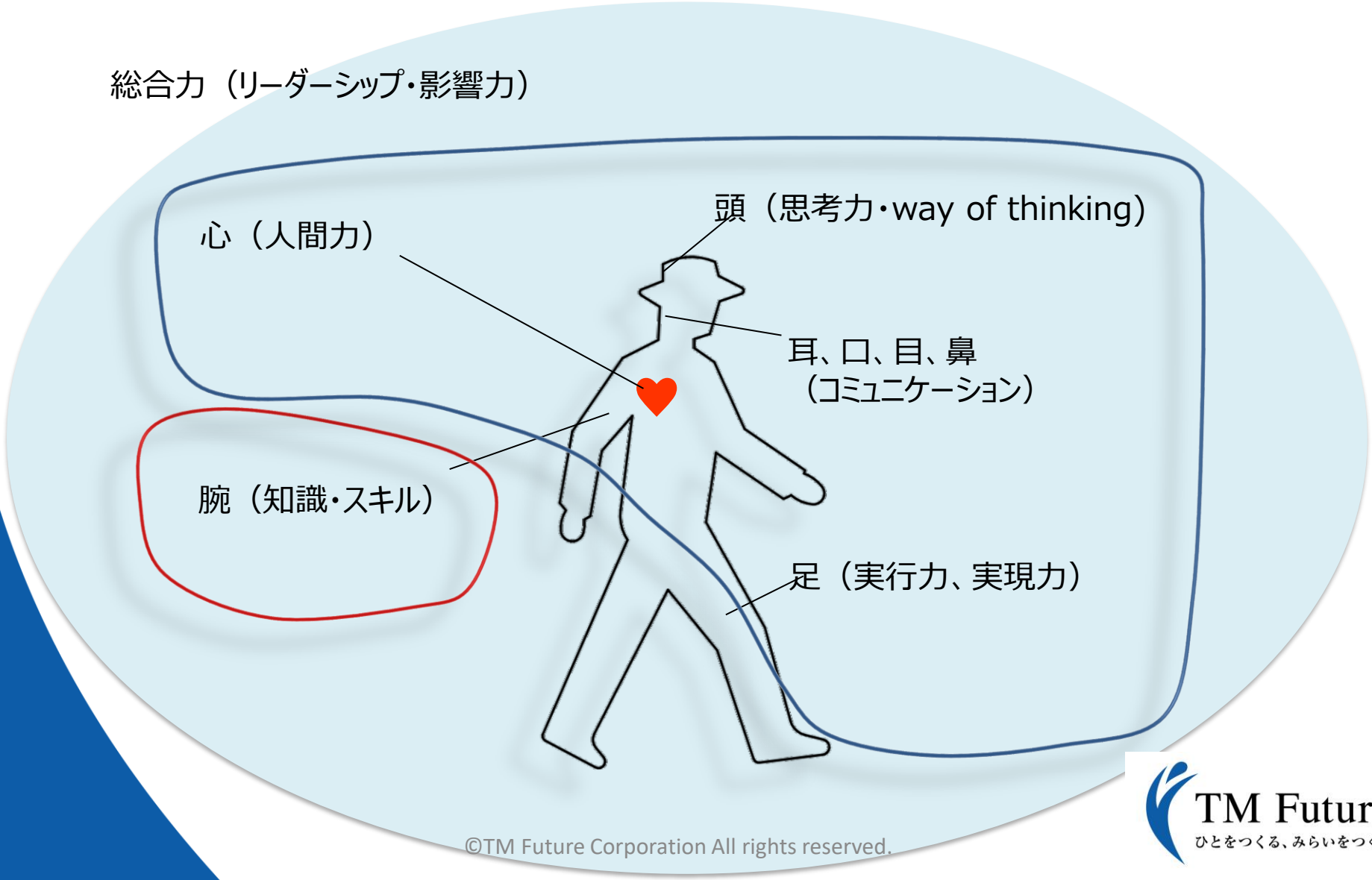
＜事例＞

アイデアを、2軸でマッピングしてみる



＜事例＞

期待する人財像を構成する要素を分解すると



©TM Future Corporation All rights reserved.

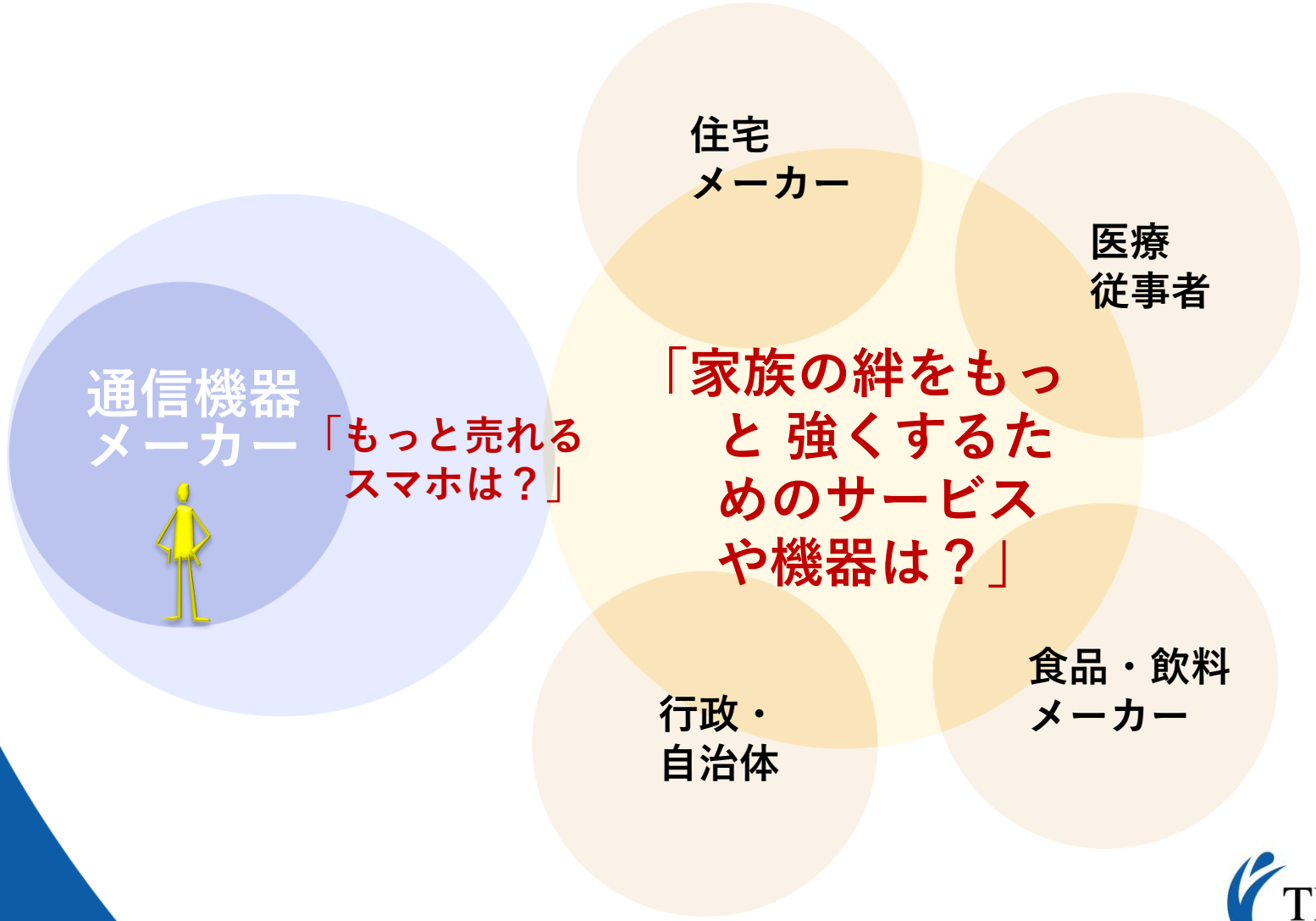
TM Future
ひとをつくる、みらいをつくる

５．ご参考

©TM Future Corporation All rights reserved.

TM Future
ひとをつくる、みらいをつくる

未来のステークホルダーを招き入れる パワフルな「問い」



©TM Future Corporation All rights reserved.

TM Future
ひとをつくる、みらいをつくる

よりよい対話を生みだす力

1．問いの力

パワフルな問いを立てる。

2．多様性の力

多様なステークホルダーを招き入れる。

3．主体性の力

できるだけ参加者の主体性に委ね、建設的な意見を促す。

4．傾聴の力

お互いの意見は、傾聴し合う。
（人の意見からのインスピレーションも促す）

5．関係性の力

関係性の質や濃度を高める。

TM Future
ひとをつくる、みらいをつくる

©TM Future Corporation All rights reserved.

パワフルな「問い」の立て方

1．個人の強い想いを反映させよう

その問いに、個人的な体験などの強い理由が混められていると、
そのパワーは高まる。

2．問題の構図を変えよう

フレッシュな切り口で、問題の構図を変えてみる。

例）「もっと売れるスマホは？」ではなく、
「家族のきずなをもっと強くできるサービスは？」

3．新たな（多様な）ステークホルダーを招き入れよう

そのために、誰もが参加しやすい拡がりを持ったテーマを設定する。

例）「子育てしやすい街は？」ではなく、
「子供がいつも笑顔でいる街をデザインしてみよう」

4．多様な参加者の気持ちで問いかけよう

その問いを出されたらどう答えるだろうか？気持ちよく考えられるか？

例）「被災地を元気にするには？」ではなく、
「地域が東北の経験から学ぶことは？」

TM Future
ひとをつくる、みらいをつくる

©TM Future Corporation All rights reserved.

パワフルな「問い」の立て方

5．アイデアを考えたくなる、適切な広さの問いを立てよう

抽象的過ぎず、具体的過ぎず。

例）「新しいコップのデザイン」は広すぎ

「スタバのコップの蓋のデザイン」は狭すぎ

「歩きながら、楽しく飲めるコップのデザイン」

6．内省が深まる、自分ゴトの問いを立てよう

参加者が、自分ゴトになれるか？

例）「高齢化社会の問題は？」ではなく、

「２０年後、あなた自身が心配なことは？」

7．時間軸を広げて、考えてみよう

例）「100年後のこの街の魅力は？」

8．可視化・顕在化されていないものに意識を当ててみよう

当たり前になりすぎていたり、タブーになっていて語られないものにも焦点を当てることで、潜在的な意見を引き出せる。

例）「カリスマ社長のいない我が社の未来」

TM Future
ひとをつくる、みらいをつくる

©TM Future Corporation All rights reserved.

ご清聴、ありがとうございました。

■URL　　https://tmfuture.co.jp

■Facebook
https://www.facebook.com/tmfuture1

– 参考資料 「イノベーションファシリテーター講座」資料
（株式会社フューチャーセッションズ）

TM Future
ひとをつくる、みらいをつくる