

組織改革や職場における問題解決アプローチに関する一考察

—— 対話によるポジティブ・アプローチの活用可能性を求めて ——

Consideration of a Problem-Solving Approach
for Organizational Reforms
--an Application of a Positive Approach Based on Dialogues--

丸山 宏昌
MARUYAMA Kousuke

Existing problem-solving measures sometimes function in an ineffective way, so the new approach has been needed in order to reach the best solution. This paper describes a possibility of an interactive positive approach that allows us to focus on how we access and solve problems instead of analyzing and searching the causes.

はじめに

本稿でこのテーマを掲げた理由は、自身が行政との協働プロジェクトにて、住民同士や行政と住民との対話の場づくりの運営に携わってきたことが大きい。また自治体職員を対象とした人材育成研修で、組織変革や職場の問題解決の場面で生かす、対話によるポジティブ・アプローチをテーマにした研修を依頼され、調査研究することになり本テーマを掲げるに至る。

従来の組織変革や職場における問題解決アプローチは、あらかじめ設定された基準と現状とのギャップに焦点をあてる。それを問題として特定し、修正や改善を図るギャップ・アプローチをとることが一般的であった。対話によるアプローチは、問題そのものに焦点をあてず、未来に眼を向けることで一旦現状から離れ、未来を考えるポジティブ・アプローチをとることにある。

未来に向けて、ありたい姿を思い描き、そこに至る方法を考えていくことで、「できない理由」から脱却し、どうやったら実現できるかという「できる方法」を考え、委縮しがちな思考を解き放つ。

ポジティブ・アプローチを活用した未来志向の対話の方法は、人口減少や国内消費市場の縮小、予算減少などの社会的閉塞感を乗り越え、新しいまちづくりや事業創造の手法としても注目されている。

また、そのような対話の場では、かみ合わない議論や堂々巡りの議論を避け、建設的な対話を促進するための進行役（ファシリテーター）のスキルが必要不可欠である。

本稿では、新しい問題解決アプローチが求められている背景を捉え、対話型のポジティブ・アプローチに向かう方法を探る。問題の原因を分析・追求するのではなく、解決することに焦点をあてたアプローチを具体的に述べる。様々な利害関係者と新しい関係性を創り出し、未来志向の対話を通して、組織改革や職場の問題を解決するアプローチの活用の可能性について探究するための1ステップとして位置づけられるものである。

1. ポジティブ・アプローチでの課題設定

1-1 ポジティブ・アプローチが求められる背景

1-1-1 私たちを取り巻く環境の変化

平成25年10月1日現在の日本の総人口は1億2729万8千人で、0～14歳人口は1639万人、15～64歳人口は7901万人、65歳以上人口は3189万8千人となっている（総務省統計局2014年3月20日公表）。1900年には、私たちの国の人口は4300万人で、2000年の1億2692万6千人と比べると3分の1にしか過ぎない。そして、2100年の予想人口を平成24年の推計で見ると、人口は4900万人と、ほぼ元に戻るような状態である。（図1参照）

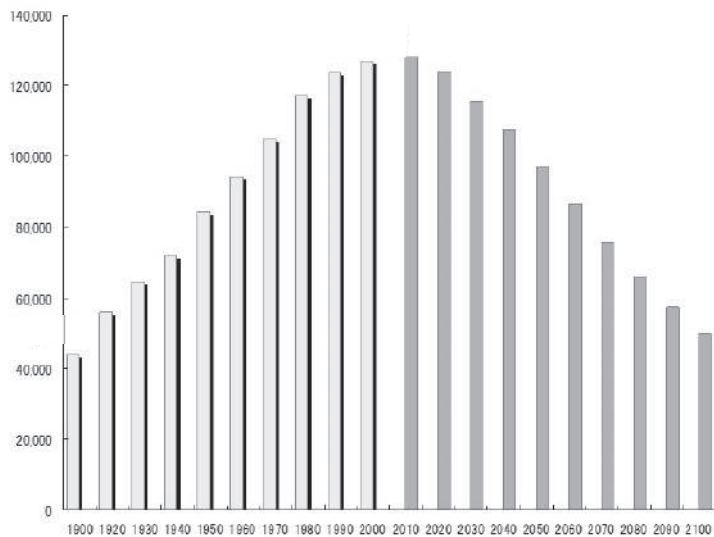


図1 総務省「国勢調査」及び「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所
「日本の将来人口推計（平成24年1月推計）」に基づき作成

1-1-2 課題先進国

世界には100年間で人口が3倍になった国はなく、同時に、100年間で人口が3分の1になる国もない。急激な人口減により起こる問題には、様々なものがある。他国に例をみない人口減ですから、他国の取組や事例は存在しない。逆に日本がどのような対策をとるのかを、他の国が見守っている状況である。まさに日本は、「課題先進国」⁽¹⁾なのである。

1-2 ポジティブ・アプローチとは

1-2-1 二つのアプローチ

未来を探索するためには、2種類のアプローチがある。ギャップ・アプローチとポジティブ・アプローチである。問題解決などでも使われるこれらのアプローチは、それぞれ異なる思考方法や発想法を使う。ギャ

ップ・アプローチは、現状の問題を解決し、未来をより良くしていこうというアプローチ。つまり、現状の問題を特定し、原因を分析し、解決策を検討し、アクション・プランを作成する、というものである。ポジティブ・アプローチは、現状の問題から始めるのではなく、ありたい姿やあるべき姿を設定し、未来から現状を見ていくアプローチ。つまり、どうありたいかを考え、達成状態を共有し、新しい取組を始めるというアプローチである。

右肩上がりの時代においては、ギャップ・アプローチが機能していた。今、目の前にある問題に取り組み、その問題を解決することにより、現状はより良くなっていくのである。過去の延長線上に未来があるため、現状の問題を解決し続けるこのアプローチは正しく、着実に未来を良くしていくアプローチであった。

1-2-2 ギャップ・アプローチの限界

ギャップ・アプローチが機能する前提は、右肩上がりの時代背景と、未来が過去の延長線上にあるということである。しかし右肩下がり時代においては、未来は過去の延長線上にあるとは限らず、今の問題を解決することだけが、必ずしも未来に良い影響を与えとは言えなくなってきた。問題は複雑になってきており、原因の特定も難しくなっている。原因が不明な場合や、原因が複数あり、複雑に絡み合っている場合も少なくない。問題に対する解決策を実行したとしても、その解決策が明日には新たな問題になることもある。利害関係者が複数いる場合には、ある解決策が他の利害関係者の問題となる場合もある。

ギャップ・アプローチは、現状の問題に焦点を当てていく。問題そのものに焦点を当てると、私たちはネガティブな発想に陥りがちだ。問題の原因を探っていくと、犯人探しが始まる。問題の原因を常に自分以外のものに求め、自分自身が問題の一部であるということに気が付かない。

その上、現状を変えるリスクを取りたくないため「できない理由」を挙げ、解決策を考えず、また解決策を考えても手を付けようとししない。

1-2-3 未来志向のアプローチ

ポジティブ・アプローチ（未来志向のアプローチ）は、問題そのものに焦点を当てず、未来に眼を向ける。一旦現状から離れ、ポジティブな志向で未来を考えることができる。あるべき姿やありたい姿を思い描き、そこに至る方法を考えていくことで、未来を考えていく。「できない理由」から脱却し、どうやったら実現できるかという「できる方法」を考えていくことができるのである。

ポジティブ・アプローチによる未来探索は、現状のしがらみから一旦離れ、思考を自由にし、自らの強みや価値から、未来がどうあるべきか、どうありたいかという姿を考えていく。未来を予測することは、困難を極める。未来予測は時として、希望的観測にすぎないこともある。また複数の未来が予測され、どの未来になるか想像もつかないこともある。だからこそ、未来を予測する最良の方法は、未来を創造することなのである。

自分たちがどうありたいか、自分たちの組織のあるべき姿とはどのようなものか、またどのような地域を創造していくと良いのかを考える。その際には、創造した未来が実現可能か不可能か、起こり得るか否か、良いか悪いかなどは一切考えず、自由に発想を膨らませ創造していく。未来を創造し、未来を出現させるためには、自らに問いかけ、対話を繰り返していくのである。

1-3 問題発見から課題設定へ

1-3-1 問題とは、問題解決とは

「問題」という言葉の使われ方は様々である。「疑問」「異常」「事故」

「課題」「解決すべき事柄」などの意味で使われているが、問題解決で重要なことは、問題とは何かの定義を明確にすることである。問題とは「あるべき姿と実際の姿の差（ギャップ）」と定義する。問題解決とは「実際の姿をあるべき姿に到達させて、差（ギャップ）をなくすこと」と定義する。

問題には、回復問題（発生してから対応）と企画問題（未来を予測して対応）の2種類がある。回復問題は、解決策は既にあり（元に戻したい）、その解決策は一つの場合が多く、企画問題は、①解決策を創造する（今より良くしたい）、②未来を創造する（これからこうしたい）というもので、解決策は複数又は無限にある。

問題解決力を強化するポイントは、以下の3点である。これらのポイントを常に意識することで、自らの問題解決力を強化していくことにつながる。与えられた問題を解決するのではなく、業務上の課題や問題を自ら設定・発見することを重視した活動を展開することが重要である。

- ①これからの時代は高い問題意識を持つこと
- ②回復問題より企画問題に目を向けること
- ③めざすべき目標（あるべき姿）を創造し、それを達成するための課題を自分の頭で考える習慣をつけること

1-3-2 「問題解決」から「課題設定」へ

問題解決の全プロセスを通して大事なことは、取組の出発点として高い視点と広い視野で「問題を正しく捉えること」である。問題の本質はということなのか、解決策の基本方向はどうかを明らかにすることである。私たちは、「問題解決」という言葉を聞くと、ともすれば「いかに問題に対処するか」という解決プロセスだけに目がいきがちである。しかし実際には、問題解決の冒頭に行われる「問題の定式化＝何が問題かを合意の上で設定すること（課題設定）」が極めて重要である。

いかに適切に問題を発見し、いかに適切な選択肢を設定できるかが重要である。与えられた問題の唯一の正解を共同で選択することではなく、対話を通してその状況にふさわしい課題設定を共同で意味付けることが重要である。

1-4 発想力、創造力の阻害要因

発想力、創造力を伸ばすには、創造活動を行う自分自身を振り返り、見直しを図っていく必要がある。思考、態度、行動の見直しが必要である。そのためには、どのような思考、態度、行動が創造性を阻害し、逆に促進するかを把握することが大切である。

発想力・創造力を発揮する場面で、それを妨げる要因として三つのメンタルブロックがある。人間はこれらのブロック（壁）で自分自身を縛っている。ブロックを打破することが必要である。

① 認識のメンタルブロック

人間は、物事を自分の見方で見る傾向があり、その見方に偏りや欠落があることに気付きにくい。これが極端になると独断と偏見からの発想、創造になる。

② 文化のメンタルブロック

人間が一緒に生活する国、社会、集団、組織には固有の価値観や行動様式がある。それらが人の認識、思考、行動の壁となる。望ましくない方向に行くと、それが固定観念となり発想の枠を狭めることがある。

③ 感情のメンタルブロック

他人や上司の評価や反応が気になり、防衛的になったり、失敗を恐れて安全・完璧主義に過度になったり、「どうせムリ」などのネガティブな感情が創造活動のブレーキとなる。

1-5 仮説思考とゼロベース思考

1-5-1 仮説思考

情報収集、分析、課題設定、問題解決を行う際に、限られた情報からその時点での結論を自分なりにまず仮説として持ち、それを基に検証していく思考方法が仮説思考である。まずは、手持ちの情報や知識から仮説（こういうことが言えるのではないかという結論）を出し、その仮説の検証を行い、そして、また新たな仮説を構築し検証するというサイクルを繰り返すことで、迅速なアイデア創造や解決を図ることができる。現時点での結論を持つということは、とにかく現在手元にある情報だけでアクションが取れる結論らしきもの（仮説）を作ってしまうことをいう。その後、その仮説を検証（立証、反証）する事実を探し、仮説を覆す事実が見付かったら（反証されたら）、新たに次の仮説を立てる。このプロセスを繰り返すことにより、最適解にいち早くたどり着くことができる。仮説力を高めるには、以下のことが重要である。

- ・ 真実の探求：事実の羅列は分析ではない
- ・ エンド志向：分析が完了したら何が分かるのか
- ・ 疑ってかかる：ステレオタイプには特に注意
- ・ 現場主義：データよりも生の声、生の声より声なき声
- ・ 柔軟性：仮説はあくまで仮説、仮説は反証されるためにある

1-5-2 ゼロベース思考

アイデアを考える上では、全ての既成概念やしがらみを取り払って考えることが重要である。既成の枠を外して考えることにより、今まで考えつかなかった全く新しい解決策を考えることができる。過去の成功体験も、一旦は捨て去って考えることである。ゼロベース思考とは、電卓

についているオールクリアキーを押すことに例えられる。これを押せば、それまで電卓のメモリーに保存されていた情報が全て消えてしまう。つまり、新しいアイデアや何らかの問題に対処するときには、必ず頭の中のオールクリアキーを押して、固定観念、既成概念、過去の経験、常識などを捨て、ゼロベースから物事を考え始める。ゼロベース思考のための7か条を以下に掲げる。

- ① 固定観念を持たない
- ② 先入観を捨てる
- ③ 過去の事例に縛られない
- ④ 常識にとらわれない
- ⑤ 第三者の立場で考える
- ⑥ 何事にも好奇心を持つ
- ⑦ 小さな疑問を大切にする

2. 対話型の場づくり

2-1 対話と議論、その違い

2-1-1 対話（ダイアログ）とは

対話とは、自分の考えに固執しないで、お互いの発言を探求しながら、共通の意味を探し求める会話のことをいう。何かを決めるのではなく、アイデアや考えを交換しながら、テーマを決めて、気楽に真面目な話をする会話のことである。対話は、コミュニケーションの一形態である。対話という文字から、議論や討論などと思っている方も多いのだが、他のディスカッション、ディベートとは異なる。また、ただの雑談とも違う。中原淳、長岡健は「ダイアログとは、共有可能なゆるやかなテーマのもとで、聞き手と話し手で担われる、創造的なコミュニケーション行為」という⁽¹⁾。

2-1-2 「対話」と「議論」

「対話」では、何かが決まらずと決まってしまうこともあるが、結論を出したり、意思決定を下したりすることが目的ではない。その問題の本質はということなのかを考えることや、前提となっている選択肢の可能性をもう一度探るといった方向に話し合いを進めていく。「議論」とは、最終的に何かについて意思決定する場である。幾つか選択肢があったうちのどれが正しいか、議論を戦わせ、どちらかを捨てて、どちらかをとることが議論の形であり、それを効率化したものが「いい議論」ということになる。

会議や話し合いの中で、スムーズに物事を決めることができたとき、「今日は、いい議論ができた」と感じるが、最終的に何も決まらず、ダラダラと時間だけが過ぎていき何も決まらなかったときは、「今日の議論は全然ダメだった」と感じる。

2-1-3 「対話」と「議論」を使い分ける

対話は重要なものだが、「対話」が「議論」に置き換え可能というわけではない。議論がだめで、対話が良いのではなく、使い分けが必要である。この二つの話し合いの方法の違いをよく理解し、状況に応じて使い分けなければいけない。対話を用いるべきときに議論をすると、形式的な結論に落ち着いたり、深刻な対立に陥ってしまう。逆に議論を使うべきときに対話モードに入ったのでは、いつまでたっても話がまとまらず、情緒的な意思決定になってしまう。両者は補完関係にある。対話がしっかりとなされているからこそ、会議の議論の場で互いの主張が食い違ったとしても、その主張の背景をイメージすることができ、議論が前に進みやすくなる。

また、テーマに対する理解は、絶えず、少しずつ深まっていくもので

ある。「対話」は「議論」の前段階に行うものだけではなく、議論を行っていて、話し合いが行き詰まってきたときには、対話に切り替え、お互いの価値前提の確認や、課題設定や選択肢の再吟味を行うことが大切である。話し合いのプロセスの中で、「対話」と「議論」を適切に使い分けながら、徐々に理解や合意形成をしることが大切である。

2-1-4 傾聴

対話ではお互いに相手の話を「聴くこと」が重要である。受信と発信がそろって、双方向で行われることでコミュニケーションは成立する。聞き手がいるからといって、必ずしもコミュニケーションが成立するというわけでもない。一方通行の「独り言」では対話とは言えない。双方向のやりとりの中で、良い対話を実現するためには、「話すこと」ではなく、「聴くこと」が重要である。聴くことは、意識すれば磨くことのできる能力である。以下に傾聴のポイントを掲げる。

- ・相づち、うなずき
- ・繰り返しをする（事実・感情・要約）
- ・最後まで聴く
- ・言葉以外に気を付ける
- ・好奇心を持って相手のために聴く

2-2 場を設定する

2-2-1 場づくりの重要性

対話は、場の設定が重要で、意図的に対話の場を創ることが必要である。参加者の期待感が高まった場では、「これだけ多様な人たちが集まっているから、今日は有意義な話ができるかもしれない」と参加者が思っ

て集まれば、そこでは良い対話が生まれる可能性が高まる。最高のおも

てなしで期待感を高めるため、非日常を演出し、創造的な空間の設えにこだわった場を創ることも時には必要である。

話し合うテーマに応じて、場を変えていくこともポイントである。大切なことは、その場に「意味」が感じられること。場所の選定に自由度がない場合もある。研修室のような部屋を使わざるを得ない場合も多いだろう。その時には、思い切って会議室の雰囲気を変えていく。必要のない机はしまう、椅子だけのレイアウトにする、あえて綺麗に机や椅子を並べず、乱雑にするのも一つの方法である。

2-2-2 会場のレイアウト方法

人の気持ちは場に左右される。物理的な場が人の心理に与える影響は大きく、硬い雰囲気では堅い話し合い、柔らかい雰囲気では柔らかい話し合いになっていく。場に合わせて対話を行うのではなく、自分たちの話し合いに必要な場を創ることが大切である。通常の研修や講義では、机は通常スクール（教室）型で並べられていることが多い。講義などであればよいが、話し合いや活動をしてもらうには不都合がある。スクール形式のまま発言を促したり、話し合いをしてもらうのは困難である。通常の会議室のように、コの字型やロの字型も、対話には向かない。このような配置にしてしまうと、有意義な対話も起こらず、話し合いも活性化しない。会議を行う場合には、コの字やロの字に机を並べるよりも、最低限、机をつけ、間を空けないようにするラウンドテーブル型をお勧めする。人数が多い場合にはグループに分け、対話を行う。対話を進めるには、少人数でのテーブル設定が有効である。グループの人数は、4人～6人が望ましく、話し合いの最小単位は4人とする。3人は相乗効果が生まれにくく、7人以上は一人の話す時間が短くなり合意形成も難しくなる。

机がない方がよい場合もある。椅子だけを円く並べるサークル型や、

劇場のように並べるシアター（劇場）型も、話し合いの内容によっては効果的である。最初に当事者の方々に意見をうかがう場面もある。その際には、フィッシュボウル（金魚鉢）型が良い。一方通行に話を聞くのではなく、話を聞き、グループで対話し、また話を聞くというように、相互作用を生み出すことができる。

2-3 問いを設定する

2-3-1 当事者の想いを届ける問い

多様な利害関係者に集まってもらい、対話を重ねていくために、課題に関心を持っている人々、興味を持っている人々に広く集まってもらう必要がある。当事者の想いをそのまま投げ掛けても、その当事者と同じ属性の人にしか届かないことが多く、異なる属性の利害関係者は集まっては来ない。

例えば、ワークライフバランスについて問題意識を持ち、当事者意識を持っている人がいるとする。「ワークライフバランスについて考えよう」というテーマ設定では、当事者と同じ属性の人にしか響かず、集まるのも同じような考え方を持った人だけである。同じ属性の人だけが集まってしまうと、愚痴の言い合いになってしまったり、気持ちの共有で終わってしまうかもしれない。同じ属性の人々は、持っている人脈や情報、課題に対する考え方、見方も似たようなものになりがちである。これでは新しい解決策は見つかりにくい。

「ワークライフバランスについて考えよう」というテーマの打ち出し方ではなく、「自分らしい働き方や、自分らしい生き方をするために必要なことは？」という問いに変換してみてはどうか。自分らしい働き方や生き方について、ふだんはあまり考えないかもしれない。あまり考えたことのない問いなら、その問いに真剣に取り組んでくれるようになる。

テーマをそのまま提示しただけでは集まってくれなかった人々が、当

事者の思いから設定した「問い」を投げ掛けることで、多様な立場にいる人々が集まってきてくれるようになる。

2-3-2 良い問いの立て方

利害関係者を集めるためにも、対話を進めていくためにも、問いの内容がとても重要である。良い問いには様々な利害関係者が集まってくれ、対話も促進される。対話が成功するかどうかは、ひとえにこの問いにかかっていると言っても過言ではない。

しかし、この問いには、唯一の正解というものはない。問いはそのテーマによっても立て方が変わり、対話の段階でも変化していく。問いは常に当事者の中にあり、利害関係者の中にあり、それは場によっても変化していく。常に問いを考え続けることも大切である。

良い問いを立てるためのポイントを集約すると、「考えたことのない問い」「自分ごとで話せる問い」「自分から離れる問い」の3点になる。これらは「絶対にこうでなければならない」というものではないが、問いを考えるときの参考として、常に頭に入れておく必要がある。

2-3-3 考えたことのない問い

問いの中には、あまり魅力的ではないもの、話してみたいと思わないものがある。今までさんざん話し合ってきて、また話し合うのかといったものもよく見られる。地域を活性化するには、商店街を活性化するには、ワークライフバランスを達成するには、などのような問いである。このような問いを設定してしまうと、人も集まらないだろうし、集まっても当事者同士の話し合いとなり、なかなか解決策も見いだせず、問いに魅力を感じなくなり、考えることをやめてしまう。まだ話し合ったことがない、考えたことのない切り口の問いを立てることで、利害関係者に、参加してみたい、考えてみたい、話し合ってみたいという気持ちを

持ってもらうことができる。

2-3-4 自分事で話せる問い

利害関係者を招き入れるための問いの設定もあるが、それぞれの対話でも問いの設定が大切である。いきなりテーマについての問いを出されても、すぐに対話には入れない。参加者の情報も不足しているかもしれない。最も怖いのは、固定観念にとらわれることである。固定観念にとらわれてしまうと、最初から答えが決まっているかのような話し合いが行われてしまう。そして挙げ句の果てに、犯人探しが始まる。悪いのは自分や自分たちではなく、自分以外の人々、組織、行政、政府などと、問題を棚上げし、考えることをやめてしまう。

他人事ではなく、自分事として話し合いができる問いの設定をする必要がある。大きなテーマを自分に引き寄せる問いの設定をすることで、対話がより深まっていく。

2-3-5 自分事から離れる問い

自分事で話ができる問いは重要だが、あまりにも身近になりすぎると、逆に固定観念に縛られてしまう。自分のことだけに限定した浅い対話になってしまい、解決策も生まれなくなり、解決策に行きついても、ありきたりで陳腐なものしか生まれてこなくなる。自分事で考えた後は、自分事から離れるための問いを設定する。発想の枠を取り外し、広く物事を考えることができるような問いを設定する。優等生的な、ありきたりな考えではなく、テーマを俯瞰できる問いのもとに対話を行うことで、様々な発想から多様な可能性を検討できるようになる。

2-4 対話を促進する方法

2-4-1 対話の人数

対話は、少人数（4～6人程度）で行うと効果的である。それ以上になると、効果は半減してしまう。大人数でダイアログを行うには、グループを分けるなどの工夫が必要である。

2-4-2 ワールド・カフェとは

大人数で対話を行う方法に、ワールド・カフェがある。企業や NPO で、コミュニティ構築の支援などを行っているアニータ・ブラウン氏とデイビッド・アイザックス氏によって、1995年に開発・提唱された手法である。「知識や知恵は、人々がオープンに会話を行い、自由にネットワークを築くことのできる『カフェ』のような空間でこそ創発される」という考え方に基づいた話し合いの手法である。

小グループを組み替えながら行う何回かの対話を通じて、参加者同士の知識の共有とつながりを醸成し、より深い理解と集合知を生み出す。現在ワールド・カフェの思想や方法論は世界中に普及し、ビジネスはもちろん NPO や市民活動、政治、教育、様々な分野で活用が進んでいる。

2-4-3 ワールド・カフェの用途と効用

ワールド・カフェは、組織やコミュニティの比較的多人数の集まりで、設定したテーマに関してダイナミックで協働的な話し合いの場を創り出すのに効果的である。立場の異なる様々な人々を集めて話し合いを行いたい、組織の垣根や上下関係を越えたオープンな話し合いを行いたい、全員が貢献できるようなミーティングを行いたい場合などに適している。様々な人々が集まるコミュニティ、ビジョンや戦略などを構築する際の意識合わせ、新施策、新規事業や新製品に対する意見交換、ヒアリングの場面などで使用する。

2-4-4 ワールド・カフェの進め方

本物のカフェのようなりラックスした場を設定し（テーブルや花、お菓子や飲み物などを用意）、テーマに集中した会話を行う。それぞれのテーブルの模造紙に自由にメモを描きながら、20分～30分程度の話し合いを行う。これを、メンバーを変えながら3回程度行うことで、そこで出たアイデアが他花受粉し、あたかも全体で話し合っているような効果が得られる。最後に全体セッションを行い、アイデアの収穫（ハーベスト）と共有を行う。各グループに司会進行役などを置かず、カフェエチケット（話し合いのルール）を示すことで、自由な話し合いを奨励する。模造紙は、参加者の共有スペースである。一人一人のアイデアを出し合いながら、協力して新しいアイデアを生み出し、より深い洞察へ向かうためのメモに使う。参加者へは、発表のために描くのではないこと、次のラウンドになったときに説明するのに便利であること、無理して描かなくても良いことなどをアドバイスする。

2-4-5 大切な問いの立て方

ワールド・カフェ成功の鍵は、問いにある。問いの設定によって、ワールド・カフェが成功するか失敗するかが決まるといっても過言ではない。問いの設定の仕方が悪く、対話が深まらないことも多くある。全てのラウンドを同じ問いにしたり、各ラウンドで問いを変えたりする場合もある。対話のテーマに応じて、どのパターンにするのかを考える。問いは、参加者が今までに考えたことがない問いであること、自分事として考えられる問いであり、様々な利害関係者が話し合える問いであることが求められる。参加者が真剣に取り組むことのできる問いを設定することで、「考える」という行為そのものが始まり、より深い知恵や学習を伴う対話が起こる。問いを立てる際には、以下のポイントを参考にするとうまい。

▶ 定義を考え、行動に落とし込む

「コミュニケーションが十分とれている職場とは、どのような職場でしょうか？」

「職場のコミュニケーションを強化するために、今私たちは何をすべきでしょうか？」

▶ 過去のハイポイントから考える

「これまでにあなたが職場で経験した最もすばらしい対話には、どのようなものがありますか？」

「対話が普通に行われるようになったら、私たちの仕事や家庭はどのように変わるでしょうか？」

▶ ポジティブな問いを立てる

× 「コミュニケーションがとれないのはなぜでしょうか？」

○ 「コミュニケーションをとるためには、何が必要でしょうか？」

▶ 次元を変えてみる

△ 「〇〇ができると、どのように変わるでしょうか？」

○ 「〇〇な未来では、人々はどのような暮らしをしているのでしょうか？」

3. 議論と対話を促進するファシリテーション

3-1 ファシリテーションとは

ファシリテーション (facilitation) とは、「促進する」「容易にする」「円滑にする」「スムーズに運ばせる」というのが原意で、人々の活動が容易にできるよう支援し、うまく事が運ぶように舵取りすることをいう。具体的には、集団による問題解決、アイデア創造、合意形成など、あらゆる知識創造活動を支援し促進していく働きを意味する。

ファシリテーションは会議だけではなく、ワークショップ全般、教育

や研修の現場、自然体験や環境分野で行われる体験学習などにも応用されている。組織開発の分野でも、組織の活性化や、チームビルディングを促進するために応用されている。

3-2 ファシリテーターの役割

3-2-1 ファシリテーターとは

会議やワークショップがうまくいくように、実りのある対話や議論ができるように支援する人をファシリテーターと呼ぶ。従来の会議司会者や進行役は、主に議論の内容（コンテンツ）に関わるが、ファシリテーターはコンテンツではなく、進行方法などのプロセスに関わる。従来の会議司会者としてではなくファシリテーターとして、ワークショップや会議のプロセスを舵取りしていくことで、場を活性化することができる。

3-2-2 アイスブレイク

議論や話し合い、会議などの前に、参加者同士の抵抗感をなくし、議論やコミュニケーションの促進を図るために行うワークを、アイスブレイクという。知らない人同士が集まり行う場所では、丁寧にアイスブレイクを行う。知っている人たちの会議やセッションなら、近況報告などを話す程度でも良いかもしれない。参加者同士の関係性を築くためにも、アイスブレイクは必ず組み入れておくことをお勧めする。

3-2-3 グランド・ルール

話し合いを始める前に、話し合いのルールを決める。これをグランド・ルールという。全体のグランド・ルールを決めて全員に示し、貼り出しておく。人数が多い場合は、各テーブルのグランド・ルールを決める場合もある。その場合はテーブルに参加している全員でルールを作る。なるべく具体的な行動が分かるように書き、参加者のよく見える位置に貼

り出しておく。ルールを決めたら、ファシリテーターはルールを守るように促す。

3-2-4 議論と対話の見える化

話し合いを効果的、効率的に進めるためには、話の内容や発言を目に見えるようにし、記録化・図式化・構造化をする。これを「議論と対話の見える化」という。話し合いが難しいのは、議論や対話そのものが目に見えないからである。頭の上を飛び交っている状態では、良い議論や対話はできない。話の内容を地上に落とし込み、話し合いを効果的、効率的に進めるための方法が議論と対話の見える化である。この技法をファシリテーション・グラフィックという。議論と対話の見える化には、次のメリットがある。

▶ ポイントを分かりやすくする

途中経過を書くことで、今何の話をしているのか、どこを話し合っているのかが目に見える。ポイントが見えることで、ぶれたり、ポイントが外れたりすることが少なくなる。

▶ 発言を発言者から切り離す

発言を模造紙やホワイトボードに書くことで、質問や反対意見を言いやすくなる。発言が発言者から切り離されることにより、ヒトではなく、コトに焦点が当たるからである。

▶ 共通の記録として残す

決まったことを書き出した模造紙やホワイトボードを、デジカメなどで撮影する。これで簡単な議事録ができる。正式な議事録が必要な場合は、撮影した写真から文字起こしをして作成する。

3-3 発散技法と収束技法

発散思考とは、一切の判断を保留して、とにかくアイデアをたくさん出していく思考方法である。収束思考とは、発散されたアイデアを絞り込んでいく思考方法のことであり、発散と収束は、意識的に、時間的に、明確に分けて思考することが重要である。人間の頭は、発散と収束を同時にはできない。良いアイデアがないか、良い解決策がないかと考え始めると、思考が止まってしまう。発散と収束を同時に行おうとするためである。思考でアイデアを生み出すには、まずはアイデアのもとである体験、知識、情報、イメージを大量かつ効果的に取り出すことが必要である。山ほど出されたアイデアを分類し、絞り込んでいく過程で、アイデアが練られ質の向上が図られる。

発散技法と収束技法にはブレインストーミングや KJ 法、マトリックス法などがある。問題解決で使用される発散技法と収束技法は、発想法などと合わせると 350 種類ほどと言われている。その中でも、代表的で使い勝手の良い技法を、幾つか使えるようになっていると便利である。

3-4 合意形成とは

3-4-1 合意形成（コンセンサス）

合意形成は、各人にとっては必ずしも最良の案ではなくとも、メンバー全員が支持できる案をチーム全体で創り出していくことである。全員参加で「合意」を形成することが必要である。しかし、合意形成をしようと思うと、意見、意識の違いから、対立、葛藤、衝突、紛争が生まれる。衝突は人間関係を悪化させたり、組織の中で対立が生まれるため、避けようとする傾向があるが、良い合意形成には対立は欠かせない。ファシリテーターは避けてはいけない。大事なことは、反対意見も考えて、両方の意見を比べてみること。そして、各人が納得することが大切である。

アイデア策が成功するかどうかは、策の優位性とメンバーの納得度で

決まる。策の優位性が高く、メンバーの納得度が高い策が成功する可能性が高いといえる。

意見の食い違いは、様々なところに現れる。目的、役割、時間などの違いを明確にし、なぜそう考えるかという背景に目を向けることが大切である。

3-4-2 対立解消のステップと3つのアプローチ

対立解消に向けては、基本ステップがある。どのように意見の違いがあるのか、意見の違いを明らかにする。また、その意見がどのような背景や立場から生まれるのかを考え、対立を解消するアイデアを出し合う。

意見のぶつかり合いを解消するためには、三つのアプローチ（回避アプローチ、競合的アプローチ、協調的アプローチ）で考えることができる。

◆ 回避アプローチ

対立を避け、解消を先送りする。

◆ 競合的アプローチ

分配：双方の主張を分け合って決着させる。

説得：相手を納得させて自分の主張を通す。

妥協：双方が譲り合って、折り合う点を見付ける。

譲歩：自分の主張を諦めて、相手に譲る。

◆ 協調的アプローチ

交換：お互いの利害が反しないようにして、欲しいものを取り合う。

創造：協力し合って、対立のもととなる要因をなくす。

4. 対話型のアプローチの方法

4-1 課題設定を阻む思考の罫

4-1-1 アンカリングの罠

人は、一番最初に得た情報にどうしてもこだわる。第一印象や初期の見積り、又はデータのせいで、次に続く思考や判断が鈍ってしまう。また、過去（成功体験や失敗体験など）の実績やトレンドなどにも影響され、過去の実績に比重を置き過ぎて、ほかの要因に十分な配慮を払わなくなる傾向がある。

◆ アンカリングの罠の対処法

- ◇ 常に問題を別の観点から眺めてみる。頭に最初に浮かんだ解決策に固執せず、別の出発点として選択肢、アプローチを試してみる。
- ◇ 他人のアイデアがアンカーとなるのを防ぐためにも、誰かに相談する前に、まず独力で、その問題を考える。

4-1-2 現状主義の罠

人は無意識に何もしなくても良い理由を探している。多くの場合、より無難な策として現状維持を選んでしまう。選択肢が多いほど、人は現状維持の方向に傾く。なぜなら、複数の選択肢から一定の選択をすることは努力を要するからである。現状維持を選べば、そんな努力を払わなくてすむ。

◆ 現状主義の罠の対処法

- ◇ 現状だけが、自分を取り得る選択肢だと思わないこと。ほかの選択肢がないかどうか考え、それらのプラス面とマイナス面を慎重に検討し、現状分析の材料として用いる。
- ◇ 現状を変革する際に払う労力や、かかるコストを過大に見積もらない。
- ◇ 現状維持に勝る幾つかの選択肢を有する場合には、最良の選択肢を選ぶのが大変だからといって、現状維持に走ってはならない。必ず新しい選択の道をとるように、自分を仕向ける。

4-1-3 ご都合主義の罠

人は、無意識に、自分に都合の良い事実や意見だけに注意を払ってしまい、それ以外のものを軽視する傾向がある。なぜなら、第一に、私たちはどうしてそうしたいのか自分でも理解する前に、何をしたいのかを潜在意識下で決めてしまう傾向がある。第二に、自分が嫌いなものより好きなものの方に、より注意を払う性向がある。したがって私たちは、自分の潜在意識下での偏向に合った情報に、自然に引き寄せられることになる。

◆ ご都合主義の罠の対処法

◇ 信頼できる人に、故意に反対陣営に立ってもらい、自分の案に反対する意見を述べてもらい、討論する。それでもまだ検証できなければ、自分でも反対意見を構築してみると良い。この案に反対する最大の理由は何か、次の理由は、また次は、というように自問し、状況を偏見のない目で見据え、熟慮する。

◇ 自分の動機について正直になる。正しい選択肢を選ぶための情報を集めている、と本当に言えるだろうか。それとも単に、自分がしたいと考えていることに合わせた情報を求めているだけなのか。

4-2 プロトタイピング（試作）の重要性

4-2-1 プロトタイピング（試作）とは

プロトタイピングは、原型、試作品という意味である。事業や製品、モデルを試作するプロセスや手法のことをいう。デザインの世界では、まずアイデアを形にしてみることから始める、という考え方が注目されている。完成度が低くても良いので、迅速に作り始めることが重要である。作ってから問題点を見付け、作る過程からも問題点を見付け、更に精度の高いものにしていくというのがプロトタイピングの目的である。

4-3-2 プロトタイピングの有効性

プロトタイピングを行うことの有効性には、以下のようなものがある。

▶ 完成度を高める

実際にモデルを作ること、使ってみて、試すことができる。アイデアを形にして試すことにより、実現に向けての改善策が見付かる。モデルを具体的にすればするほど、何ができているのか、何ができていないのかがよく分かる。

▶ 早目に失敗する

精度の低いモデルを作り、いろいろな人に試してもらうことで、欠点などにも気付くことができる。早目に失敗すればやり直しもきく。致命的な欠陥に気付かないまま、完成のための労力や資金を注ぐことは、時間の無駄である。半分の完成度のものを何度でも作り、検証していくことが時間の節約にもなる。

▶ アイデアを向上させる

頭の中のイメージを形にすることで、粗削りだったアイデアが膨らみ、ブラッシュアップされていく。頭の中だけでイメージするよりも、実際に手を動かすことで創造力も働くし、作りながら考えることで、更にイメージも膨らんでいく。

▶ 仲間を巻き込む

アイデアやプロジェクトをプロトタイプする過程は、同時に、仲間を作るプロセスでもある。言葉だけでアイデアのイメージを伝えるのは困難。資料などを準備して説明するのも手間がかかる。しかし、目に見える具体的なイメージやモデルがあると、伝わりやすくなり、共感も湧く。関わるメンバーが集まったら、メンバーそれぞれが具体的に何をやるのかまで落とし込んでいくと、アイデアの実現は更に加速する。

4-4 事業のプロトタイピング

アイデアを事業化する前提で、事業の詳細を考えていく。事業の目的や目標、成果や効果、資金など、実際に事業化するための企画を立案する。

4-4-1 言葉の意味の共通認識

企画立案者や事業設計者は、方向性を示す概念である「目的・目標・計画」各々の言葉の意味を、共通認識として押さえておかななくてはならない。目的は価値の概念、目標は状況の概念、計画は行動の概念である。これらの言葉の意味を最小単位の事業目的、事業目標、事業計画に当てはめると、下記ようになる。事業目的は明確に、事業目標は具体的に、事業計画は詳細にすることが基本である。

- ・事業目的：その事業を実施する、意義、意味、趣旨、理由を明らかにしたもの
- ・事業目標：その事業が「成功した」といえるときの状況を指標と水準で現したもの
- ・事業計画：5W2Hで事業実施の行程を示したもの

4-4-2 事業目標における指標と水準

指標は「なにを」、水準は「どれだけ」を表す。定量的目標は、達成水準を“量”で示し、定性的目標は、達成水準を目に見える“状態”で示す。

- 定量的目標 達成水準を“量”で示す
＜ダイエットの事例＞ 体重を10キロ減らす
- 定性的目標 達成水準を“状態”で示す
＜ダイエットの事例＞ 3年前のスーツを着られるようにする

4-4-3 コントロール性と判定可能性

事業目標は、その事業によってもたらされる成果や効果を明確にした、固有のものである。偶然の産物や、ほかの事業の影響によって達成される目標ではなく、事業実施者の努力（コントロール）によって達成されなくてはならない。また、客観的な証拠や根拠を用いて、その事業目標が達成できたことを証明する（判定可能性）ことが求められる。

4-4-4 成果と効果を識別する

企画立案者や事業設計者は、事業実施による二つのアウトプット（成果・効果）に目を向ける必要がある。成果は生産活動により産出された「状況」であり、効果は提供活動による「利用者の変化」である。

4-5 事業の明細化の方法

4-5-1 実効性評価指標と評価方法

選択した事業を「正しく行うことができた」というためには、事前にその実効性が保証されなければならない。有効性と効率性の二つの指標は、成果物としての事業が実現して初めて評価できる指標である。したがって、企画立案者や事業設計者は、実現性が保証できる手順（活動手順）を先に策定し、次にそこから得られる有効性と効率性が満足できるものである」ことを明らかにしなければならない。

4-5-2 失敗を回避する

➤ 魔法の数字を大切にす

活動手順と変換過程を 7 ± 2 (魔法の数字=マジカルナンバー) で組み立てて全体像を把握し、モレ・ヌケ・ダブリがないことや、重点的に手当てしなければならない単位を確認する。確認が終わったら、単位ごとに詳細を設計する。

➤ 撤回不能性に目を向ける

生産活動から予想される状況では、確率よりもマイナスの大きさに目を向け、撤回不能性の高い手順を躊躇することで、方策の信頼性を向上させることが重要である。手順の策定段階では高度な専門性が要求される事柄もあるため、状況に応じて担当部門のベテラン職員や、外部の専門家の意見を集めなくてはならない。

➤ 原価創造主義に徹する

コストとは、成果物を生産するために必要な原価のこと。できるだけ少ない所要で、目標とする成果を上げることが求められる。コストを削減した結果、目標とする成果が得られなかったとしたら、それは本末転倒である。企画立案者や事業設計者にとっては、いかにして目標に掲げた成果を少ない所要で実現するかが知恵の絞りどころである。

むすびにかえて

以上のように本稿では、私たちが住む日本が直面している人口減少時代に求められる問題解決アプローチの概要と、具体的な方策の展開をみることができる。アプローチ比較は次の通りである。

	いままで	これから
前提	問題と原因の分析	あるべき姿の設定
めざすもの	問題解決型 ギャップ・アプローチ	未来志向型 ポジティブ・アプローチ
価値観	議論(ディスカッション)	対話(ダイアログ)

組織改革や職場において、対話によるポジティブ・アプローチを行うことで、組織の上下関係や分野を超えて、全員が話をして、組織の価値やありたい姿を共有化するというプロセスを取るということである。それにより、意味や背景が共有され、共有の目的意識や方向性を合わせることができる。そして、組織やメンバーの自身を高め、肯定的な雰囲気を生み出し、メンバーの当事者意識とチャレンジ性を引き出す。そのプロセスでメンバーの相互作用が高まり、知恵が結集し、新しいアイデアや戦略、解決策などが生み出されるようになる。

対話によるポジティブ・アプローチを試みた事例での検証を、今後の研究の課題としたい。

[註]

- (1) 国際的に先例のない課題を多く抱え、それをいかに解決し、乗り越えていくかという問題に直面している国。課題先進国は、現在直面している問題に関して、他国をモデルとして参照することができない。ま

た、問題への対応方法は、後に諸外国が同様の問題に直面した際に、モデルとして参照されることになる。

(2) 中原淳・長岡健,2009,『ダイアログ 対話する組織』,89 ページ

[参考文献]

中原淳・長岡健 2009 『ダイアログ 対話する組織』ダイヤモンド社

(まるやま こうすけ, 札幌大谷大学社会学部助教)