

ホールシステム・アプローチにおける 合意形成の考え方

香取 一昭

マインドエコー代表

はじめに

ホールシステム・アプローチは、学習する組織の理論に基づく対話型組織開発を進めるための有効な手法として、これまで注目され実施されてきた。

ホールシステム・アプローチは、これまでに60余りの手法が開発されているが、いずれもダイアログを基本として、その上にそれぞれに特徴のある構造とプロセスを組み込んだものとなっている。

本稿では、ホールシステム・アプローチにおける合意形成の考え方を明らかにするために、「対話型組織開発」との関連において「学習する組織」について解説し、次に、学習する組織を実現するための対話の手法としてのホールシステム・アプローチの特徴を述べる。また、様々なホールシステム・ア

プローチの手法に共通するプロセス・デザインの基本的なフレームワークとして、マインドエコーが開発した「SPACE」についても解説を加える。

その上で、ホールシステム・アプローチおよびSPACEの基盤となっている「ダイアログ」の概要を説明するとともに、ダイアログにおける合意形成の考え方を述べる。そして最後に、ホールシステム・アプローチにおける合意形成の全体的な特徴を解説することとする

対話型組織開発と学習する組織

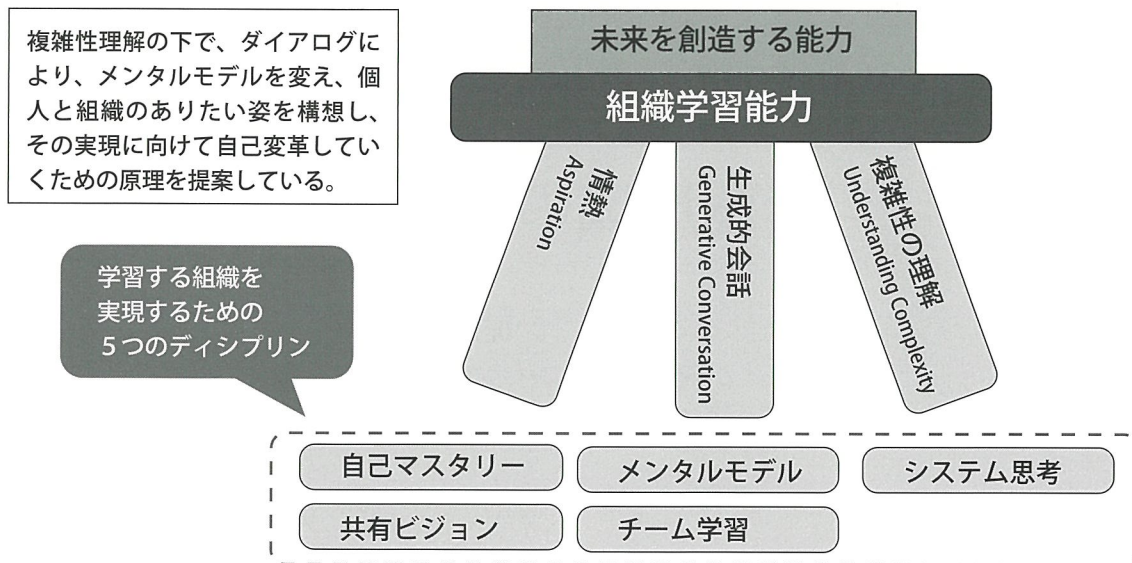
現在はVUCAの時代と言われている。すなわち、変化が激しく (Volatility)、不確実性 (Uncertainty) と複雑性 (Complexity) が大で、曖昧性 (Ambiguity) に満ちている時代だということである。こうした時代にあって組織は、一部の人が学べば事足りるのではなくなってきている。また、リーダーが戦略や方針を決めて他の人がそれに従うという仕組みでは、急激な環境変化に迅速に対応することはできない。学習する組織を提唱したピーター・センゲは、そうした中で企業が持続的発展を遂げるためには、学習する能力を高め、未来を創造する能力を高め続けることが必要だと主張している。そしてそのためには「5つのディシプリン」(システム思考、自己マスタリー、共有ビジョン、メンタルモデル、チーム学習)が必要だと述べている。(図1)

ここでピーター・センゲが提示する「5つの

かとり かずあき

1967年、東京大学経済学部卒業。経済学学士、MBA (University of Wisconsin)。専門分野は、組織開発、ファシリテーション。1967年日本電信電話公社入社。NTTニューヨーク事務所担当部長、NTT 理事・仙台支店長、NTTマルチメディア・サービス部理事・第二部門長、NTTラーニングシステムズ常務取締役を経て、2001年NTTメディアスコープ代表取締役社長、2004年NTT西日本常勤監査役。2008年より現職。

著書に『ワールド・カフェ』(共訳、ヒューマンバリュー、2007年)、『ワールド・カフェをやるう!』(共著、日本経済新聞出版社、2009年)『ホールシステム・アプローチ』(共著、日本経済新聞出版社、2011年)など。



(出所) Peter Senge (1990,2006) "The Fifth Discipline" より作成。

「ディシプリン」について詳細に解説することは、紙面の都合上できないが、学習する組織の考え方を端的に表現すれば「複雑性理解の下で、ダイアログ（対話）によりメンタルモデルを変え、個人と組織のありたい姿を共有し、その実現のために自己変革していくための5つの原理を示している」ということである。ここで最も重要なことは、メンバー全員が実現したい未来の姿（ビジョン）を共有することであり、そのためには、これまでの習慣的な考え方（メンタルモデル）からの転換をはかることが重要だということである。

ホールシステム・アプローチ

ホールシステム・アプローチと総称される対話の手法は、ワールド・カフェ（1995年）を除けば、そのほとんどが1980年代半ばまでに開発されている。しかし、ホールシステム・アプローチがアメリカにおいて広く活用されるようになったのは、1990年代に入ってからであった。これは、1990年にピーター・センゲが提唱した学習する組織を実現するための具体的な方法としてホールシステム・アプローチが注目を集めるようになったからだと考えられる。

「ホールシステム・アプローチ」として総称される手法としては、これまでに約60種類以上ものものが開発されているが、代表的な者としては、AI（アプリシエイティブ・インクワイリリ）、フューチャーサーチ、OST（オープンスペース・テクノロジー）、ワールド・カフェなどが挙げられる。

ホールシステム・アプローチに共通する特徴としては次がある。

(1) 知識や意味は会話によってつくられる

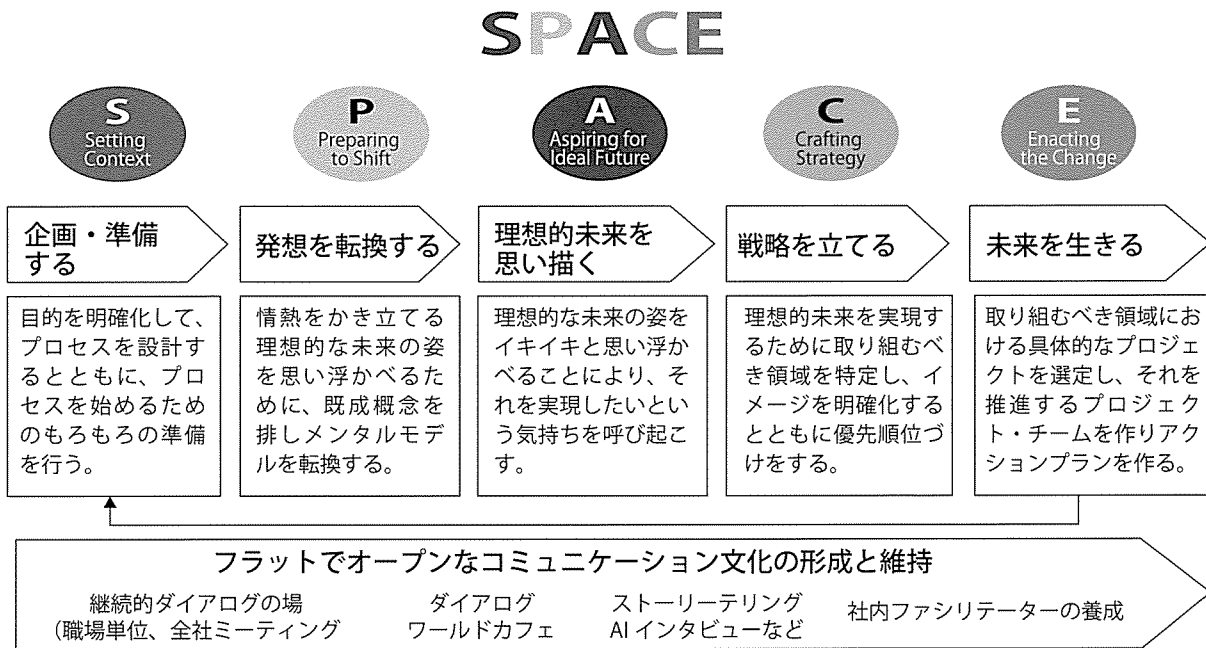
客観的な真実があるのではなく、会話（相互作用）によって、全ての知識や意味はつくられるという社会構成主義に立脚している。したがって、対話（ダイアログ）の考え方を大切にしている。

(2) すべての利害関係者を集める

話し合いにより解決したいテーマに関するすべてのステークホルダーを集めようとする考えが共通している。全員を一堂に集めることが困難な場合は、全体システムの縮図となる「マイクロズム」になるように参加者を集める

(3) 参加者の自主性・自律性を最大限に生かそうとする

組織や個人を「機械」のように見るのではなく、「生命体」として捉える。生命体のもつ自己組織



(出所) 筆者作成。

化能力に注目して、それが十分に発揮されるような環境を整えようとする。

(5) ポジティブ思考

欠点や問題点に目を向けるのではなく、強みや大切にしている価値に注目して、それを最大限に発揮し、可能性を広げようとする

(6) 問題解決アプローチではなく、未来創造型アプローチである

外的に与えられた「あるべき姿」に近づけようとする「問題解決アプローチ」ではなく、内的な動機に起因する「ありたい姿」に現実を近づけようとする。

対話型組織開発のフレームワークとしてのSPACEモデル

ホールシステム・アプローチには様々な手法があるが、それらが共通して目指しているのは、ありたい未来の姿について参加者の共通の思いを見つけて、その実現に向けて力を合わせて行こうとすることである。そこで、マインドエコーではホールシステム・アプローチに共通する考え方に基づいた対話型組織開発のプロセス・デザインを可能にするフレームワークとして「SPACE」を開発した。

SPACEは、組織やコミュニティのメンバーが実現

したい未来についての共通の思いを語り合い、その実現のために力を合わせて取り組んでいくためのプロセスをモデル化したものであり、次の5つのステップから構成されている。(図2)

(1) 企画 (Setting Context)

目的と目標を明確化して、プロセスを設計するとともに、ワークショップ開催のための諸々の準備をする。

(2) 探求 (Preparing to Shift)

情熱を掻き立てる理想的な未来を思い浮かべるために、既成概念を排しメンタルモデルを転換するためのワークを行う。

(3) 未来 (Aspiring for Ideal Future)

理想的な未来の姿をイキイキと思い浮かべるとともに、それを実現したいという気持ちを呼び起こす。この段階では、しばしば即興劇を演じたり、絵やコラージュを用いて、ありたい姿を表現する。

(4) 戦略 (Crafting Strategy)

理想的な未来を実現するために、取り組むべき領域を特定し、理想的未来が実現した時の状態を言語化することにより、イメージを明確化するとともに、優先順位づけをする。

(5) 実行 (Enacting the Change)

図3 ディスカッションとダイアログの対比

	ディスカッション	ダイアログ
目的	勝つこと	目的は共通の基盤を探すこと
前提	正しい答えがあるはずだ。 それは自分の答えだ	誰もが良いアイデアを持っているはずだ。 それらをもちよれば、良い解決案が見出せるだろう
態度	戦闘的：参加者は、相手が間違っている ことを証明しようとする	協力的：参加者は、共通の理解を目指して 協力する
聞き方	相手の欠点を探しながら、そして反論を 組み立てながら、相手の話を聞く	理解しよう、意義を見出そう、同意しよう として相手の話を聞く
評価	相手の立場を批判する	すべての立場を再調査
自説の扱い	相手の見解に反対し、自説を主張する	相手の考え方を取り入れれば自分の 考えも改善できると認める

(出所) ダニエル・ヤンケロビッチ (2001) 「人を動かす対話の魔術」。

取り組むべき領域における具体的なプロジェクトを選定し、それを推進するプロジェクトチームを作り、アクション・プランを作る。

SPACEの特徴は次の5点に集約される。

- (1) 立場や考えの違いを超えた率直な話し合いの場を作り出す
- (2) トップから現場まで全員が参加できる仕組みを提供する
- (3) やらされ感ではなく、自分ごととしての取り組みが生まれる
- (4) 問題解決ではなく、未来創造のワークショップである
- (5) 左脳だけでなく、全体脳を活用する

ホールシステム・アプローチの基本としてのダイアログ

ホールシステム・アプローチと総称される対話の手法は、ダイアログの考え方を基盤として、様々な構造とプロセスを作り込んだものと理解される。ダイアログとは、デビッド・ボームが提唱し、ピーター・センゲが学習する組織の理論に取り入れた対話の哲学であり手法である。ダイアログでは、立場や見解の違いを超えて、テーマに意識を集中し、オープンに話し合い、オープンに聴きながら探求を深める

ことにより、集合的なナレッジを生み出していく。

ダイアログは屢々「ディスカッション（議論）」と対比される。(図3) ディスカッションでは、「正しい答えが必ずあるはずだ。そしてそれは自分の考えだ」という前提に立って、相手を説得し、自分の考えを受け入れさせようとする。したがって相手を説得することができれば「議論に勝つ」ことを意味し、逆に自分が説得されてしまえば「議論に負けた」ことになる。

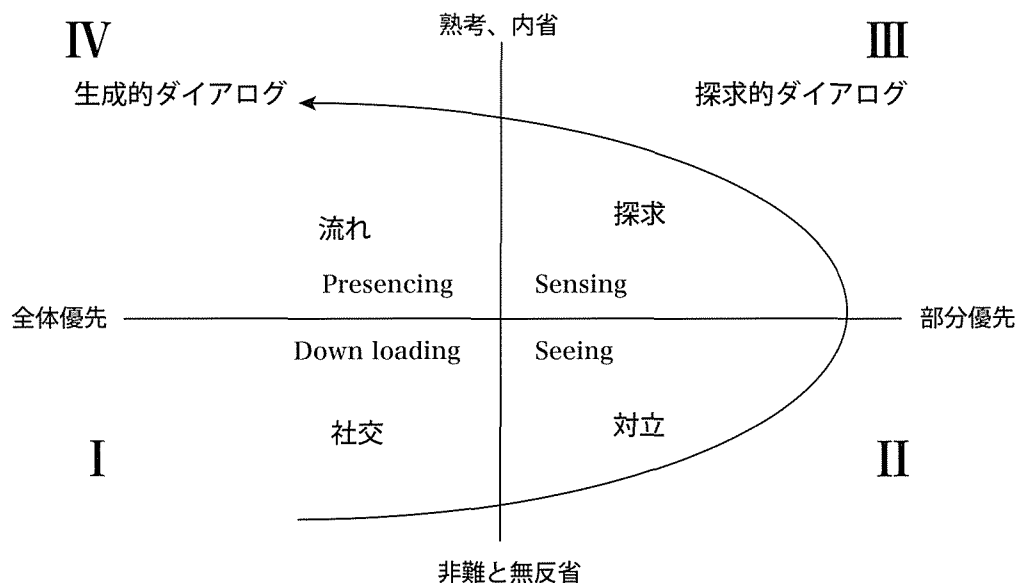
これに対してダイアログは、「誰もが良いアイデアを持っているはずだ。それらをもちよれば、良い解決案が見出せるだろう」との前提に立っている。従って、勝ち負けの生じない話し合いのあり方がダイアログだと言うことができる。それでは何故こうした話し合いが可能になるのだろうか？それは、人は深いところで繋がっていると考えるからであり、たとえ表面上の意見が対立しているように見えても、何故そうした考え方をするのかを探求することにより、相互理解が深まり、共通の思いに気づくことができるという考えるからである。

ダイアログにおける合意形成のプロセス

U理論を提唱したオットー・シャーマーは、ダイアログにより共通の基盤を発見していくプロセスを

図4 社会的な会話から生成的な会話へ～ダイアログにおける4つの場～

(シャーマン・モデル)

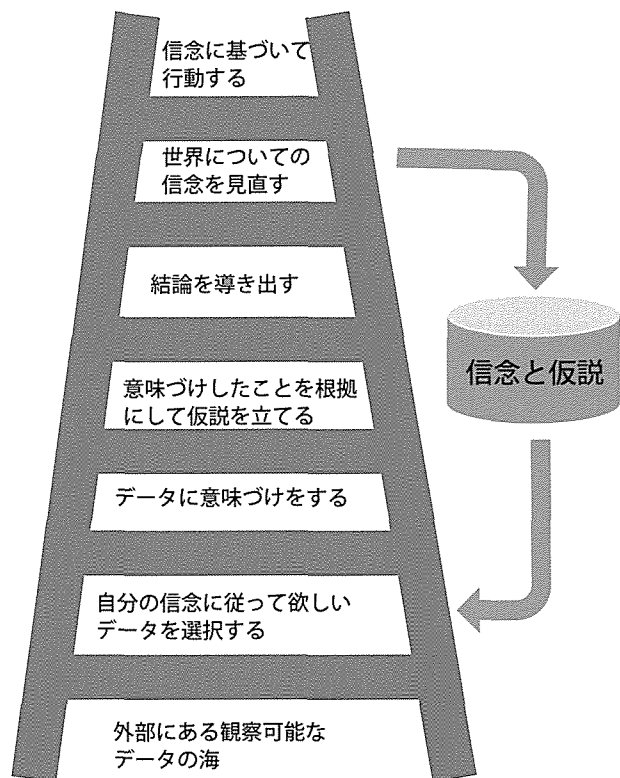


(出所) William Isaacs(1999) "Dialogue and the Art of Thinking Together" Doubleday, Otto Scharmer (2007) "Theory U" から作成。

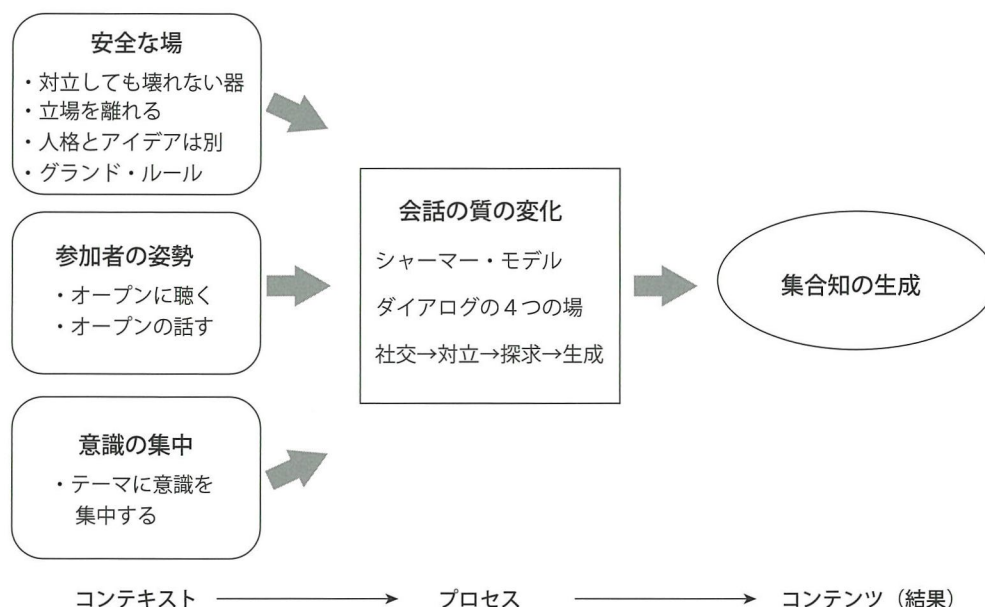
図4により説明している。まず左下の「社交の場」では、人々は自分の考えをひたすら述べているだけで、相手の話を聞いていない。この段階ではお互いに言いたいことを言い合っているだけなので対立は起こらない。しかし、相手の言っていることに耳を傾けると、相手の言っていることが、自分の考えと違っていると気づく。そして「対立の場」に入っていく。しかし、対立の場はお互いに心地よい状態とはいえないので、「社交の場」に戻りたい誘惑に駆られる。しかし、そうしてしまっただけでは対話を深めることはできない。そこで、「相手はなぜそう言っているのか?」「自分はなぜそう考えたのか?」と、お互いに探求をするようになる。これが「探求の場」であり、オットー・シャーマーは、この段階では、「探求的ダイアログ」が行なわれていると説明する。「探求の場」では、お互いの発言の背景を理解するために、しばしば「推論の梯子」(図5)が使われることがある。

「推論の梯子」では、人は数多くあるデータ(情報)の中から特定のデータを選び取り、それを意味づけ、仮説を立てて、結論を導き、世界観を変えて、行動に反映する。その各段階で影響を与えているのが、信念や仮説などである。したがって、各人が

図5 推論の梯子



(出所) Peter Senge et.al (1994) "The Fifth Discipline Fieldbook" Doubleday から作成。



(出所) 筆者作成。

どのようなデータに注目してどのような解釈を加え、結論に達したかを確認することにより、意見の違いの背景を理解することができるのである。

こうして参加者が「探求」を深めていくと、やがて沈黙の瞬間が訪れ、人々は深い気づきに到達する。このとき参加者の脳があたかも一つにつながったような感覚になり、「意味が流れる」状態になる。これが「プレゼンシング」であり、ダイアログにおける「合意」の瞬間である。この段階で行なわれている対話は「生成的対話」とも呼ばれる。

ところで、「社交の場」から「生成的対話の場」に進み、集合知を生み出す対話が行われるためには、どのような条件が整えられる必要があるのだろうか？ そのためには、率直に発言しても関係性を損なうことのない「安全な場」が用意されていて、参加者が「オープンに聴き、オープンに話す」という姿勢をもって対話の場に臨み、テーマに意識を集中することが必要である。こうしたコンテストが整えられると、前述したオッター・シャーマーのプロセスが進行し、集合知としての合意が得られることになる。(図6)

以上が、ダイアログにおける合意形成のプロセスである。しかし、ダイアログにおける合意形成は、「形

成」というよりは「発見」と言った方が適切なのかもしれない。

ホールシステム・アプローチにおける合意形成の考え方

以上、対話型組織開発と、学習する組織、SPACE、ホールシステム・アプローチ、ダイアログの関係、およびダイアログにおける合意形成のプロセスをについて述べた。

ダイアログをベースとしたホールシステム・アプローチにおいては、人は深いところで「共通の基盤」でつながっていると前提に立って対話を進めていく。従って、対立を解消して合意を創り出そうとするのではなく、対話により共通する思いを確認しようとする。

参加者が持っている「共通の思い」に気づくためには、「漏れなく、ダブリなく」全ての要因をリストアップしたり、「ペイオフ・マトリックス」などを使ったロジカルなフレームワークを使つての合意形成は行われな

むしろ、ありたい姿を即興劇で演じたり、イラストやコラージュで表現するなど、共同作業をする中で共通する思いを体感するアプローチが取られること

が多い。

おわりに

ホールシステム・アプローチにおいては、参加者が「真に実現したい未来」を共有していることに気づくことを最も重視している。

SPACEモデルのフレームワークで言えば、「未来 (Aspiring for Ideal Future) 」が最も重要である。そのためには習慣的なメンタルモデルを転換することが必要であるが、その方法はホールシステム・アプローチの各手法で様々な工夫されている。例えば、AI (アプリシエイティブ・インクワイアリ) では、過去の成功体験について、参加者がお互いにストーリーテリングをすることにより、成功を可能した共通要因を見つけ出し、それをお互いに確認することにより、ポジティブな未来を思い描くパワーを生み出すというアプローチを取っている。また、フューチャーサーチの場合には、過去20年の「グローバル」「ローカル」「個人」の年表を作って時間的・空間的広がりの中で自分たちの立ち位置を確認し、ワークショップで話し合うテーマの未来に影響

を与えらると思われる全てのトレンドを壁一杯に張り出して確認することにより、あまりの多さと複雑性に直面して参加者が混乱の中からもがき出る時に、これまでとは違った考えが生まれるというプロセスを採用している。

このようにホールシステム・アプローチには、習慣的思考から展開して、参加者が抱く共通の思いに気づくための様々な仕掛けが施されている。ホールシステム・アプローチを実践するファシリテーターは、手法を固定的に捉えるのではなく、SPACEモデルで示すフレームワークに沿って、最も効果的なアクティビティを組み合わせ活用することが望まれる。■

《参考文献》

- 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
- Peter Senge (1990/2006) *The Fifth Discipline*,
Doubleday
- Holman, Peggy (Eds) 2007) *The Change Handbook*,
Barrett-Koerler Publishing
- David Bohm (1996) *On Dialogue*, Routledge
- William Isaacs (1999) *Dialogue and the Art of Thinking Together*, Doubleday

