

第5章 職場でのポジティブな雰囲気づくり

1. ポジティブな会話とポジティブな職場

どのような職場であっても、会議や打ち合わせを通してさまざまな物事を決定し、決定を実行している。ところが職場には異なる立場や考え方の人が混在し、時には相反する利害関係の人同士が含まれる場合も多い。そうした場合、話し合いを続けても満足いく結論や合意が得られず、收拾がつかないという事態になることもある。リーダーによるトップダウンや、外部コンサルタントなど組織内外の少数の実行部隊によって組織変革を進める従来の方法では、メンバー全員の合意を得ることが難しく、全体に影響を及ぼすために長い時間が必要となることもある。

立場や見解が異なり相反する利害関係にある人同士が、どうすれば全員で納得する合意に達することができるのか。近年、組織変革のアプローチの一つとして、利点や長所、魅力、希望や夢といった前向きな可能性に焦点を当て、そうした側面を最善な形で引き出し、実現するにはどうしたらよいのかをメンバー全員で追及するという、ポジティブなアプローチが注目されている。

ポジティブな組織、すなわち活発で豊かな利益をもたらす組織とはどのような特徴を持っているのだろうか。ポジティブな組織にはポジティブな逸脱 (positive deviance)、有徳な実践 (virtuous practice)、肯定的バイアス (affirmative bias) の三つの特徴が含まれるといわれている (Cameron,2009; Lewis,2011)。

ポジティブな逸脱とは、優れた実績を生み出すことに繋がるような、活発で、好意的で、物惜しみせず、優れた手腕を持つメンバーたちの行動や、彼らによって作られる職場を指す。多くの職場では反対に、もっぱら失敗を避けることに注目し、欠点や欠陥にこだわり、失敗しない最小の基準の維持が目標に据えられる。そのため、豊かな成果を引き出せないことが多い。両者の違いは、目標をどのように設定するかにある。ポジティブな逸脱とは、問題点だけではなく、卓越性や優れた実績に焦点を当てることで、通常の基準を超えることを目標に据えるものである。

有徳な実践とは、見返りや報酬を求めずに行われ、他者にポジティブなインパクトを与えるような行動であり、お互いに助け合ったり、情報を共有したり、失敗に対して攻撃的にならないなどの行動を指す。これは組織として豊かな成果を引き出すためのポイントのひとつであり、メンバーのこうした行動は、組織的に評価のシステムを整えたり、メンバー同士がお互い認め合ったりすることで支えられ、継続させることができる。Cameron らは有徳さの認知 (信頼、楽観主義、憐情、健全さ、寛容性) が、卓越性や良質性などの知覚された実績をはじめ、客観的指標である利益率とも正の相関があることを示している (Cameron et al.,2004)。他にも、有徳な実践がよい成果を引き出していることが報告されている (Gittell et al., 2006)。

肯定的バイアスとは、脅威や問題、弱点にはこだわらずに、強さや能力、可能性を強調するための働きかけであり、リーダーシップや組織内の人間関係、意義、活動性、組織風土などさまざまな局面において反映されるものである (Cameron,2008)。ネガティブな出来事に直面すると、往々にして単眼的で融通の利かない対処に向かってしまいがちであるが、肯定的バイアスはその力に負けることなく、ネガティブな出来事を織込んだ対処を取ることができるようになるためのものである。特に、いわゆるトラウマのような出来事が発生した時に、このバイアスは有効に働くことが期待される。

以上の三つの特徴は、結果というよりはむしろ、原因としても認知されつつあり、成功しているが故にメンバーに有徳な実践を示すことができるというだけではなく、その逆の可能性も考えられるという (Lewis,2011)。

2. 対話的アプローチとポジティブな職場づくり

こうしたポジティブな組織をつくるための取り組みの一つとして、メンバー全員の対話(ダイアログ)をベースにしたアプローチがある。代表的な手法としてワールドカフェ (Brown & Isaacs,2005)、A I (Appreciative Inquiry; Whitney & Trosten-Bloom,2002)、オープンスペース (Owen,1997)、フューチャーサーチ (Weisbord & Janoff,2000) などが知られており、large group intervention (Bunker & Alban,1997)、whole-system intervention (Lewis,2011)、ホールシステムアプローチ (香取ら,2011) などと呼ばれ、近年さまざまな領域において注目され、実践が試みられている。以下ではこの中から主要な四つを見ていく。

ワールドカフェは、カフェを模した自由でオープンな雰囲気(もてなしの空間と呼ばれる)のもとで、少人数でテーブルを囲んで対話を重ね、途中でテーブルを移動しながら対話の対象を広げることで、創造的なアイデアや知識を生み出したり、互いの理解を深めることをねらいとするグループ対話の技法である。

A Iは、強みや長所(ポジティブコアと呼ばれる)をメンバー全員で考えたうえで、集約してまとめ、具体的なビジョンを構築するという一連の作業をインタビューや対話を用いながら協同して行なうことで、参加者全員が理想やビジョンを共有し、変革への意識付けをねらう手法である。多数の参加者が一堂に会して集中的な日程で行う「A Iサミット」と呼ばれる方法の場合、3日間程度の日程を設けて行われる。

オープンスペースは、参加者が自主的にスケジュールを決めて分科会形式のミーティングを進めていく形式を取り、参加者の当事者意識と自己組織化能力を引き出すという特徴がある。参加者は自由にテーマを発案し、スケジュール表にその分科会の時間を書き込むことで、多くの分科会を設定する。参加者は自由に分科会を移動し参加することを繰り返し、のべ2日間程度の分科会を重ねた後、全体での振り返りを行うというものである。

フューチャーサーチは、テーマに関係する全ての利害関係者を招いた上で、過去、現在と未来についての様々な視点から対話を行い、参加者全員が合意できる共通の価値(コモング

ラウンド)を見だし、将来のビジョンを描いて行動計画と実行チームを作るまでの一連の手法を指す。3日間程度のワークショップ形式を取り、協同で年表を作り参加者同士の経験や立場を確認することを始め、マインドマップの作成や個人ワーク、グループワークなどを組み合わせながら、全体討論を積み上げていくという特徴がある。

これら四つの技法はそれぞれ独特の特徴があり、実践する上でもある程度細かな手順が提案されているが、いずれの技法も、参加者全員での自由な発想と対話をベースとしていること、参加者の自主性と主体性が尊重されていること、そして個人や組織に関する価値や強みといったポジティブな側面に焦点を当てる手法であり、ポジティブな組織変革に繋がること期待されること、という特徴は共通している。

中小企業における職場で実践することを考えると、これら四つの技法のうち、まず実践が期待されるのはワールドカフェであろう。他の三つの手法が1～3日間程度の日程を必要とするのに対して、ワールドカフェは2時間程度でも実施できるほか、自由でオープンな雰囲気のもとでの会話が主体で、参加者の評判も良いことが多い。近年では、医療・福祉(While et al.,2006; McAndrew et al., 2011; Fallon et al., 2011; Dellasega,2009)、教育(Thomas,2010; Churchman & King,2009; 浮穴,2010; 鶴岡,2011)、行政(Tan & Brown,2005)、消費者行動(Brennan & Ritch,2010)、その他催事(長岡,2011; 大前,2010)など、さまざまな分野での実践例が報告されており、いずれの報告においても、その成果は満足できるものとして好意的に受けとめられている。

一方で、ワールドカフェの実践上の効果についての実証研究はまだ少ない。参加者を対象とした事後アンケートにおいて、感想の一部(長岡,2011)や満足度(大前,2010)が紹介されているもの、対話の方向性や傾向がある程度具体的に報告されているもの(Fallon et al., 2011; Churchman & King,2009; Tan & Brown,2005)、対話によって挙げられた内容の分類を行っているもの(While et al.,2006)はあるが、いずれもワールドカフェにおける対話を持つ効果を客観的に分析したものとは言い難い。ワールドカフェが参加者や組織においてどのようなポジティブな影響を及ぼしているのかについて、客観的な知見が不足しているのが現状である。

この中で、和田ら(2010)は、ワールドカフェの保育現場や保育士養成校の学びへの適用を提案し、保育実習事後指導(上村ら,2010)や、現任保育者研修会(井上ら,2010)、FD研修会(上村ら,2011)、養成校教員と保育者との合同研修会(Uemura et al, 2011; 音山ら,2011)、養成校における授業等(利根川ら,2011)において実践を重ねてきた。そこで以下では、こうした事例を参考にしながら、ワールドカフェの進め方の概略とアイデア、そして中小企業におけるポジティブな職場づくりへのワールドカフェの適用可能性について検討していく。

3. ワールドカフェの実践例

ワールドカフェの魅力は、知らず知らずのうちに「生き生きとした会話」が引き出されるところにある。そのため、ワールドカフェでは「もてなしの空間」と呼ばれる自由でオープンな雰囲気を演出するためのさまざまな設定や仕掛けが用意されている。基本的な手順は解説書に譲ることとし、本稿では一つの実例として、保育者養成校教員と保育者との合同研修会における実践を取り上げる。その際の設定を図表 2-5-1 に示す(Uemura et al., 2011)。これは、保育者養成校の教員と、現職の保育者の計 84 名が参加して行われたものである。

図表 2-5-1 ワールドカフェの設定の一例(Uemura et al., 2011)

会場(盛岡グランドホテルバンケットホール、600m²)

- ・4人が座れる正方形のテーブル
- ・テーブルは、一列に並べるのではなく、さまざまな向きに角度を変えて配置
- ・テーブル間を自由に移動できる十分な広さ
- ・イージー・リスニングのBGMが流れている

テーブル・セッティング

- ・白色模造紙(788×1085mm)をテーブルに敷く
 - ・参加者がコメントを記すためのポストイットシート
 - ・さまざまな色の水性マーカー
 - ・トーキングオブジェクト(話をする人が持ち、話が終わったらテーブル上に戻す)
 - ・卓上花
 - ・飲み物とお菓子
-



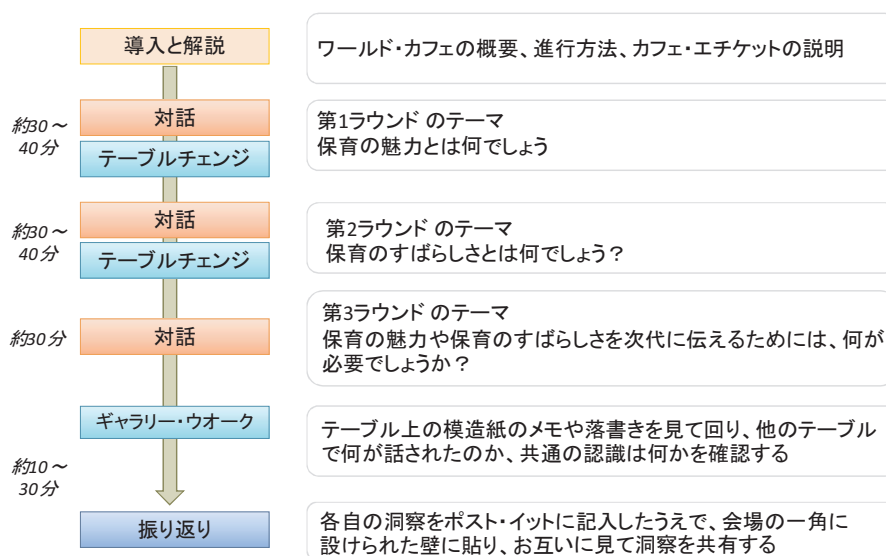
(各テーブルにはお菓子を入れたかごが配られ、自由に手に取ることができる)

参加者が気兼ねなく会話に集中することができるよう、いくつかの配慮がなされた。まず会話は十分にその機会が確保されるように、基本的に4～5人程度の少人数で行われる。実際には同じテーブルを囲んだ者同士(本例では4人)で行われるため、他のテーブルを過度に意識せずに済むように、さまざまな向きにテーブルの角度を変え、テーブル間の間隔を十分に取り、BGMを流した。また、セッション途中でテーブルチェンジを行うこと、全員でテーブルを見て回ったり、コメントを書いたシート(ポストイットなど)を壁に貼り付けて

全員で見渡すことも含むため、会場は十分な広さを確保した。飲み物やお菓子、卓上花も、カフェのような肩の凝らない会話の空間を演出するために必要なものとされている。テーブルの上には模造紙が敷かれ、自由にメモを取ったり、思いついたことを書けるようにするのが一般的である。そのため、テーブルは正方形や円形のようなバランスが取れた形が望ましく、メモを十分に取ることができる十分な広さであることが望ましい（あまり広すぎると会話が困難になる）。今回はほぼ正方形であるホテルの会食用のテーブルを活用した。

次に、タイムテーブルの例を図表 2-5-2 に示す。

図表 2-5-2 ワールドカフェのタイムテーブルの例(Uemura et al., 2011)



はじめに参加者全体に向けて、全体の進行役（カフェホストと呼ばれる）がワールドカフェの概要や目的、進行方法、カフェエチケットについて説明を行った。香取（2011）によれば、このとき何のためにカフェを行うのか、対話（ダイアログ）の考え方が参加者に十分に理解されていることが必要であるという。

カフェエチケットとは、会話を進めていく上でのゆるやかなルールであり、「テーマを意識して話し合う」「自分の考えと経験に基づいて積極的に話す」「発言は短く、簡潔に」「理解するためによく聞く」「さまざまなアイデアをつなぎ合わせる」「模造紙にいたずら書きをしながら会話する」などがある。ここでは、これは単なる雑談ではなく、あくまでテーマを持った対話であること、お互いに積極的に話し、聞くこと、アイデアをつないだり深めたりしながら、会話を楽しむことを参加者に理解してもらうことが重要となる。そのために、きれいな石などのトーキングオブジェクトや、卓上に模造紙が用意されていることも説明した。トーキングオブジェクトは話をする人はそれを持ち、話し終えたらテーブルの上に戻すこと、

それを持たない人は相手の話に耳を傾けることというルールを実行するためのものであり、模造紙は自分の考えを整理したり、アイデアをつないだり深めたりするときの手助けになるかもしれない。なお、油性マーカーは模造紙の裏に浸透してしまうので、水性マーカーを用いることが望ましい。

カフェホストによる説明の後、第1ラウンドの会話を始めた。座席については、特定の関係が同一のテーブルに固まらないことが望ましい。ラウンド開始以降は呈示されたテーマを踏まえて、テーブルごとに自由な会話が行われた。今回の例では、第1ラウンドのテーマは「保育の魅力とは何でしょう？」であった。現職の保育者と保育者を養成する教員がともに持つイメージや価値観であり、立場や経験によってさまざまな文脈が生まれることが期待される。ここでは参加者の多様性をクローズアップし、保育への省察を多角的に行う姿勢を作るためのベースとなるテーマであった。このように、広がり期待でき、積極的に会話を引き出すとともに、次のラウンドの会話に発展的に繋がるテーマを設定することが望まれる。テーマについては事前に、目的や参加者の構成を考慮しながら、十分に検討を重ねる必要がある。

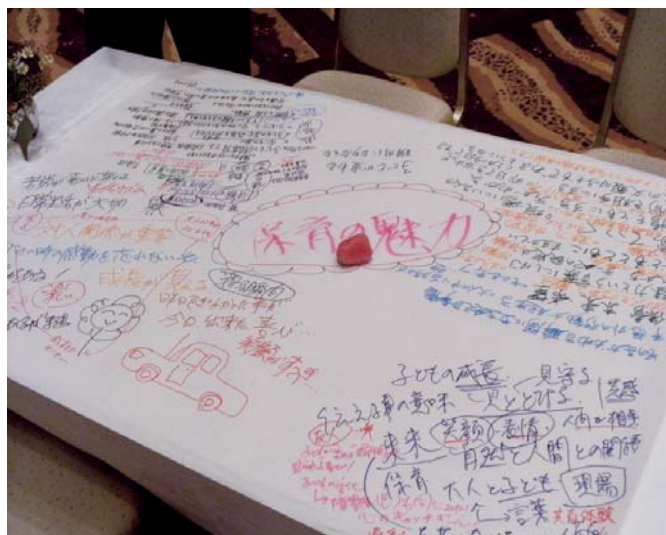


(テーブルごと自由に会話が進められている)

およそ30分～40分程度の会話を経て、テーブルチェンジを行った。テーブルごとに任意の1名をテーブルホストとしてそのテーブルに残し、その者以外は他のテーブルに移動した。各テーブルともにメンバーが替わったところで、第2ラウンドを始めた。まず冒頭でラウンド1の会話の内容を簡単に紹介し合った後、次のテーマ「保育のすばらしさとは何でしょう？」について会話が始まった。ここでは第1ラウンドの省察を深め、新たな「気づき」を得ることがねらいとなる。その後、同様におよそ30分～40分程度を経て、再度テーブルチェンジを行ない、元のテーブルに戻った。そこで最後のラウンドが始まった。テーマは

「保育の魅力や保育のすばらしさを次代に伝えるためには、何が必要でしょうか」であり、これこそ今回の対話を通して参加者間で認識を共有したいテーマであった。

カフェホストが最終ラウンドを閉じた後、全員が立ち上がり、全てのテーブルを見て回るギャラリーウオークが行われた。これにより、他のテーブルがどのような会話の様子であったのかがおおまかに把握され、全体としてどのような認識が持たれていたのかをイメージする手助けとなる（音山ら,2011）。



（対話後の模造紙の例。ここから会話の内容をうかがい知ることができる）



（ギャラリーウオーク。他のテーブルを自由に見て回る）

この後はテーブルに戻りポストイットにコメントを記述した。この記述には、今回の対話の鍵となる洞察（key insights）が含まれているものと考えられる。今回はポストイットを2種類用意し、「保育の魅力や保育のすばらしさを次代に伝えるために、今あなたが出来るこ

とは何ですか?」、「保育の魅力や保育のすばらしさを次代に伝えるために、今後したいことは何ですか?」について、それぞれ記述を求めた。書き終わったポストイットは、会場の一角に設けられたボードに貼り付け、相互に読み合うことで、それぞれの洞察を共有した。こうした洞察の共有はハーベスティングと呼ばれ、ワールドカフェの主要な成果のひとつである。



(2種類のポストイットをボードに貼り付け、全員で洞察を共有する)

4. ワールドカフェの実践に向けて

前節ではワールドカフェの実践例の一つとして、保育者養成校教員と保育者との合同研修会を取り上げた。保育に限らず、こうした手法は広く中小企業における職場づくりにも適用できるものと思われる。この例では参加者は84名であり比較的多人数であったが、より少数の参加者でも実践可能である。たとえば井上ら(2010)は、現任保育者研修においてワールドカフェを実践した報告を行っている。この中で、主任保育士を対象とした研修会では、参加者は保育士33名、保育士養成校教員が5名の計38名であった。ここでは、「保育士が『成長』したと感じるのはどんなときでしょう?」「何が保育力を育むのでしょうか?」「保育力を育むために、保育園にできることはどんなことでしょうか?」の三つのテーマが設定された。その結果、ワールドカフェの研修会への適用については、全ての参加者が有効であったと捉えていたという。特に自分の考えを自由に話し合えることについては「驚きの体験」「自分を見つめることができた」などの感想があり、自園の研修でも導入活用したいという意見が4名あったという。

職場集団に限らず、ワールドカフェを自らの組織において実践するときの不安材料の一つに、どこまで上述のような独特の手続きや仕組みを忠実に再現できるのかという点が挙げられる。ワールドカフェが持つ対話の促進効果は、独特のセッティングやファシリテーションの力によるところが大きく、テーブルの配置や座席移動、時間配分、飲食物や卓上花等のセ

ッティングを初めとする特有の手続きが、全体として“カフェ”という名の通り自由でオープンな雰囲気を作り、創造的なアイデアを刺激していると考えられる。この点について、利根川ら(2011)は、保育者養成校における授業での実施例を収集し比較した。その結果の概要を図表 2-5-3、図表 2-5-4 に示す。授業という時間的、空間的に強い制約があるなかで、どこまでカフェ的な雰囲気を再現することができるのか、どこまで効果的な対話を実現され学習成果が得られるのかについて、効果検証はもとより現時点ではまだその手法さえも確立しているとはいえないが、少ない学生数でも、短時間でも実践例がみられる。また、お菓子や飲み物、卓上花などは省略したケースもみられる。自由でオープンな会話の雰囲気が作り出せれば、必ずしも細部の手続きまで忠実に再現する必要はないと考えられる。

むしろ、ポジティブな職場づくりのための手法としてワールドカフェを実践しようとする場合、重要になるのが“問い”、すなわちカフェテーマをどのように設定するかであろう。Brown & Isaacs(2005)は、“力強い問い”には、「シンプルで明確」「発想を促す」「エネルギーが沸いてくる」「テーマに集中して探求することを促す」「これまでの仮説や思い込みを気づかせる」「新しい可能性を開く」「より深い内省を促す」といった特徴があるとしている。同時に、参加者全員が、自分にとって重要なテーマとして認識し、自らの問題として話し合えるような問いかけの仕方が求められる。

業種、職種や、職場風土、メンバーの属性や特徴、職場が置かれている状況や、職場が抱える問題や、解決策を見いだしたいテーマをいかに“力強い問い”の形に置き換えることができるかが、ワールドカフェの最大の効果を引き出すポイントであるといえるであろう。

以上のように、自ら問題を提起し参加者に投げかけて答えや意見を求めたいという場合においては、オープンスペースの実践を通してアプローチすることが可能である。もっとも、オープンスペースの成否は参加者の自主性に依存する。参加者自らが発案し、積極的に分科会に関わり、対話の成果を共有しようというモチベーションがないと、ファシリテーターの関与がほとんどない分、オープンスペースは混乱したままで終わってしまうことになる。オープンスペースの導入にあたっては、事前にワールドカフェで対話を重ね、ポジティブな組織づくりへの参加者意識を醸成しておくことが必要といえるかもしれない。

図表2-5-3 ワールドカフェを授業・実習指導に適用した例の実施概要 (利根川ら,2011)

	授業科目名	参加学生数(人)	所要時間			準備物			概算費用
			セッション(分)	準備	片付け	PC、プロジェクタ	模造紙、ペーパー(水性マジック等)	その他準備物	
1	保育実習の事前事後指導(3コマ)	145	80×3	前日30分、当日10分	10分 学生全員で行う	○	○	ポス্টイット(2色) BGM、お菓子、飲み物等は一切なし	1,000円(模造紙)
2	小児体育	20	65	10分	10分	○	○	トーキングオブジェクト、チバタンベル(終了を知らせる合図用)、菓子	2,000円(菓子)
3	児童福祉実習Ⅲ(第1回)	16	65	10分	10分	○	○	トーキングオブジェクト、チバタンベル、菓子	2,000円(菓子)
4	児童福祉実習Ⅲ(第2回)	16	65	10分	10分	○	○	トーキングオブジェクト、チバタンベル、菓子	2,000円(菓子)
5	社会福祉基礎演習実習	20	90	10分	10分	○	○	トーキングオブジェクト、チバタンベル、菓子	2,000円(菓子)
6	新入生研修	55	140	60分	10分	○	○	アレンジ(トーキングオブジェクト)、お菓子、飲料、紙コップ、お菓子入れのガラス皿、ウエットティッシュ、紙ナプキン、CD(ジャズアレンジ文部省唱歌、名詞用色画用紙、ネームホルダー、ポス্টイット(2色))	56,000円
7	保育内容(言葉Ⅱ)	45	150	前日60分、当日30分(教員2名で準備)	15分 学生全員で行う	○	○	ハワーストーン(トーキングオブジェクト)、ミニ花束、ポス্টイット(3色)、CDラジカセ お菓子・飲み物は学生が持参	8,000円(パワーストーン、花束、模造紙等)
8	保育内容(言葉Ⅰ)(表現Ⅰ)合同	66	150	前日60分、当日30分(教員2名で準備)	15分 学生全員で行う	○	○	ハワーストーン(トーキングオブジェクト)、ミニ花束、ポス্টイット(3色)、CDラジカセ お菓子・飲み物は学生が持参	8,000円(パワーストーン、花束、模造紙等)
9	保育実習学内指導	82	185	40分	25分	○	○	ストーン(トーキングオブジェクト)、花(小鉢)、イーゼル(ポップ用)、ラジカセ、飲食物(菓子、飲料、紙皿、ペーパー)、ベル	30,000円
10	発達心理学Ⅱ	84	150	前日30分、当日10分	10分	○	○	チロルチョコ(トーキングオブジェクト) 花束無し、BGM無し、お菓子・飲み物は学生が持参	1,000円(模造紙等)
11	障害児保育	108	80	30分	10分	○	○	チロルチョコ(トーキングオブジェクト) 花束無し、BGM無し、お菓子・飲み物は学生が持参	1,000円(模造紙等)
12	保育実習(事前事後指導)	112	150	30分	10分	○	○	チロルチョコ(トーキングオブジェクト) 花束無し、BGM無し、お菓子・飲み物は学生が持参	1,000円(模造紙等)
13	保育実習Ⅰb	33	150	30分	10分	○	○	ポス্টイット、花と花瓶、飲み物とお菓子、紙皿と紙コップ、CD(クラシック系)	13,000円(模造紙、飲み物、花等)

図表2-5-4 ワールドカフェを授業・実習指導に適用した例の実施概要(続き) (利根川ら,2011)

授業科目名	カフェ・テーマ (授業のテーマ)	ラウンド・テーマ (テーブルトークのテーマ)	振り返り(ポストイット等)
1 保育実習の事前事後指導	保育実習の振り返り-みんなで未来を創ろう	①保育所実習で、とても勉強になったことはどんなことでしょうか? ②さらに成長するために、これからの課題はなんですか? ③これからの課題に、いつ・どのようになりたい? 取り組んだら、素敵な未来がやってくるでしょうか?	今日の感想(青色) 気づいたこと、見いだしたこと(黄色) 最も印象に残ったこと(黄色 裏)
2 小児体育	「わくわく!小児体育」前期の学習の振り返り	①小児体育の授業で一番ワクワクしたのはどんなことでしたか? ②そのワクワクに共通するポイントは何でしょうか? ③今後、保育者をめざす上で心がけたいことは何ですか?	前期の活動を振り返って(表) ワールドカフェの感想(裏)
3 新入生研修	①ワールドカフェの体験を通して、理想の先生像について考える ②自分のこれからの4年間の課題をみつめる ③参加者同士のつながりをつくる	①あなたの心に残っている魅力的な先生を皆さんに紹介してください。 ②魅力的な先生に共通するもの(ポイント)はどんなことでしょうか? ③魅力的な先生に近づくために、大学で何をすればいいでしょうか?	・今年1年で取り組みたいこと ワールドカフェを体験した感想
4 保育内容(言葉Ⅱ)	充実した短大生活を送るために ＜目的＞①学生同士の人間関係を深める ②残り半年の学生生活をどう過ごすかの目標を自分自身で考える	①これまでの短大生活(授業、行事、サークル、実習)の中で、楽しかったことやうれしかったことはありますか? またそれはどんなことでしたか? ②それらに共通するもの(ポイント)はどんなことだったでしょうか? ③残りの学生生活を充実したものにするために何をしたいでしょうか?	・今日の感想(黄色) ・短大生活が充実するための最大のポイント(ピンク) ・後期に行きたいはじめの一步(青)
5 保育内容(言葉Ⅰ) (表現Ⅰ)合同	充実した短大生活を送るために ＜目的＞①学生同士の人間関係を深める ②1年間を振り返り、残り1年間の学生生活をどう過ごすかの目標を自分自身で考える	①これまでの短大生活(授業、行事、サークル、実習)の中で、楽しかったことやうれしかったことはありますか? またそれはどんなことでしたか? ②それらに共通するもの(ポイント)はどんなことだったでしょうか? ③これからの学生生活を充実したものに何をしたいでしょうか?	・今日の感想(黄色) ・短大生活が充実するための最大のポイント(ピンク) ・これから行きたいはじめの一步(青)
6 保育実習学内指導	実習の振り返りを目的とした事後指導及びモチベーションの向上を目指した事前指導	①第1期保育所実習で成功した体験を皆さんに紹介しよう ②成功した体験に共通するもの(ポイント)はどんなことでしょうか? ③充実した実習をするために大切なことは何ですか?	・感想 ・第2期保育所実習を迎えるにあたり、これから実習に向けてほしいと思うこと
7 発達心理学Ⅱ	これまでの学習を振り返って「子ども」が「大人」になる時	①あなたが出会った、「子ども」が「大人」になったエピソードを教えてください。 ②「子ども」が「大人」になった瞬間に共通するポイントは何か? 何でしょうか? ③「子ども」が「大人」になるということに対して、保育者を目指すうえで心がけたいことは何ですか?	・感想、印象に残ったこと ・これから学ぶ必要があること
8 障害児保育	気になる園児を気にする いつどんなときにどのように気になるものなのか	①あなたが(実習で)経験した「気になる子」のエピソードを教えてください。 ②「気になる子」と、園におけるその子への対応について、いまの対話に共通するポイントは何か? 何でしょうか? ③「気になる子」の支援に向けて、あなたが心がけたいことは何ですか?	・感想、印象に残ったこと ・これから学ぶ必要があること
9 保育実習(事前事後指導)	実習の振り返り 1年前の私へのメッセージ	①あなたが実習で出会った「勉強になったこと」は何ですか? ②さらに成長するために、これからの課題はなんですか? ③1年前のあなたへ手紙を書くとしたら、どのようなメッセージを送りたいですか?	・1年前の私への手紙 ・感想、印象に残ったこと
10 保育実習Ⅰb	実習を終えて思うこと・感じたこと・考えたこと	①同席者に保育実習で発見したイメージと違う保育士の姿・イメージ通りだった保育士の姿を紹介しよう ②子どもについての感じ方・考え方がどのように変化してきたかを話し合ってみよう、人の意見と自分の意見の同じところや違いを探そう ③実習の振り返りをする時に、どんなふうにするかと実習での体験により深みのある意味付けをしていけるだろうか	・実習で印象に残った保育士の姿・実習で印象に残った子どもとの姿・カフェ後の感想

5. ワールドカフェの次のステップ: 「オープンスペース」への展開

このようにワールドカフェは比較的容易に実施することができ、職場のポジティブな雰囲気づくりの第一歩として適しているように思われる。参加者が気兼ねなく会話に参加し自らの考えを語り合い、各自の思いを共有しあう場づくりとしてはワールドカフェの「もてなしの空間」は、これまでの職場ミーティングにはなかった新しい可能性を有している。

しかしながら、ワールドカフェは従来の職場でのミーティングをすべてカバーできるとはいえない。ワールドカフェではテーマを設定し、ラウンドごとに視点を変えながら対話を深めていく。参加者たちは様々なアイデアを生み出し話題を広げ、様々な視点を繋げることができ、対話を通して一人では気づかなかった新たな視点を手に入れることができる。一方、参加者が問題提起や問題解決に強く動機づけられている場合には、ワールドカフェはしばしば非効率である。自ら解決したい問題を抱え、それを参加者に投げかけて、その問題に直結した答えや意見を求めたいという場合には、ワールドカフェのようにテーマがカフェホストから一方的に提供され一つのテーマを全体で共有するのではなく、むしろ問題を抱える参加者が自らテーマを提起し、関心やノウハウを持つメンバー同士で対話を進めるほうが効率的である。

そこで、参加者自ら対話のテーマを提起し合い、他の参加者たちが自由に関心のあるテーマのもとに集まって、自発的にグループ対話が行われる状況を積極的に作り出すことが考えられる。これはすでに説明したオープンスペース (Owen,1997) によって実現することができる。オープンスペースでは参加者が自主的にテーマを提起し、自主的にスケジュールを決めて分科会形式のミーティングを進めていく。参加者全体が集まるのは冒頭でテーマを提起する時と、分科会での対話の成果を全体で共有する時である。



(オープンスペースの冒頭の光景)

この写真は保育者養成校教員を対象としたセミナーにおいて、オープンスペースを行ったときの模様である（全国保育士養成協議会東北ブロックセミナー,2011年）。広い会議室で参加者全員が互いに顔が見えるよう円形に座り、その円の中で提案者がテーマを発表している。提案者はあらかじめ決められてはいない。あくまでも参加者が自発的に立ち上がり、自ら対話したいと考えるテーマを提案する点が特徴的である。提案されたテーマは八つほどあり、いずれも「放射線被害のため室内遊びを余儀なくされている乳幼児の保育について」、「被災地支援と保育士養成」、「保育者としてのキャリア形成支援の在り方について」、「気づきを育てる幼児体育のカリキュラムについて」、「なぜ美術が嫌いなのか」といった、参加者にとって切実で関心の高いものであった。

テーマが挙げられた後は、テーマごとに分科会を設け、分科会ごとに話し合いが行われた。参加者は関心のある分科会に自由に参加することができ、途中で分科会を移動することも自由である。特定の分科会に長居せずに、あちこち分科会を渡り歩くことも認められている。単に見て回るのでもいいし、他の分科会の内容を紹介したり、複数の分科会を俯瞰してスーパーバイズすることも歓迎される（それぞれ蝶やハチに例えられる：Owen,1997）。

分科会形式でのミーティングでは模造紙が配布され、参加者はその上に自由にメモを取ることができる。模造紙を俯瞰することで、その分科会での対話のおおよその流れを知ることができる。



（オープンスペースにおける分科会の例。入退室は自由に行える）



(分科会ごとに書かれた模造紙を展示し、対話の内容を知る)

全体でテーブルチェンジが行われるワールドカフェと異なり、オープンスペースはもっぱら参加者の主体性に任せたグループ選択が行われるため、分科会には関心の高い者や、テーマについての専門性を有した者が集まり、提案者は自らの求める意見や「答え」を得られやすい。もちろん、テーマによっては分科会に参加者が集まらなかったり、対話が途中で終わってしまい、その後の時間を持て余すこともあるが、そうした偶発的な状況も含めてファシリテーターの介入は最小限にとどめ、参加者の自主性を尊重する姿勢が大切となっている。すなわち、参加者のなかで自然に自己組織化が起こるような場づくりに重点を置く（香取ら,2011）ことが特徴である。



(分科会での対話の内容を全体で共有)

6. 中小企業での適用可能性

今日、職場では人間関係が大きなストレスとなっているとされる。また、就職難の中にあっても離職してしまう若者も多い。さらに職場の若手が伸びのびと活躍しておらず、若手の

力を引き出せていない、若手も含め職場が活性化していない、良いアイデアが生まれないとする職場は多い。

このようななか、本章で紹介したメンバー全員の対話を中心としたアプローチは、職場のポジティブな雰囲気づくりに繋がることが期待される。特にワールドカフェは比較的容易に実行できることもあり、職場が良い雰囲気になりストレスが低減し、離職防止に繋がることが期待される。若手が伸びのびと活躍することによって、若手の力を引き出し、職場全体が活性化することも期待される。結果として新製品や新サービスに結びつく良いアイデアが生まれることも考えられる。

ワールドカフェのこれまでの事例をみると、米国のホームパーティのような雰囲気に似ているが、そうした自由でオープンな雰囲気のなかで「大切な会話 (conversations that matter)」を通して集合知を生成するという点が特徴である。

一方、もともと日本企業においては、ワールドカフェではないが、社内でのパーティや飲み会、社員旅行や社員運動会等、職場や社内をまとめ活性化するような取り組みが行われてきた。このような取り組みにワールドカフェの視点を取り込むことによって、職場の雰囲気作りをより効果的に行うことができると考えられる。社内のパーティや飲み会、社員旅行や社員運動会、さらには職場帰りの一杯も、職場の雰囲気作りには貢献しているかもしれないが、慣習的にこれまで通り行われており、職場の雰囲気を良くし職場を活性化するという点ではあまり考えられていなかったといえる。ワールドカフェを始めとする対話的アプローチを一つの参考として、職場の雰囲気作りをもう一度考え直すといよいのではないだろうか。

文 献

- Brennan, C., & Ritch, E. (2010). Capturing the voice of older consumers in relation to financial products and services. *International Journal of Consumer Studies*, **34**, 212-218.
- Brown, J., Isaacs, D., & the World Café Community (2005). *The World Café: Shaping our futures through conversations that matter*. San Francisco: Berrett-Koehler.
(ブラウン, J.・アイザックス, D.・ワールドカフェコミュニティ 香取一昭・川口大輔 (訳) (2007). ワールドカフェーカフェ的の会話が未来を創るー ヒューマンバリュー)
- Bunker, B., & Alban, B. (1997). *Large group interventions: Engaging the Whole System for rapid change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K. (2008). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cameron, K. (2009). Positive Psychology Leaders Series. International Positive Psychology Association <www.ippanetwork.org>
- Cameron, K., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between

- organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, **47**(6), 766-790.
- Churchman, D., & King, S. (2009). Academic practice in transition: Hidden stories of academic identities. *Teaching in Higher Education*, **14**(5), 507-516.
- Dellasega, C. A. (2009). Bullying among nurses: Relational aggression in one form of workplace bullying. What can nurses do about it? *American Journal of Nursing*, **109**(1), 52-58.
- Fallon, D., Warne, T., McAndrew, S., & McLaughlin, H. (2012). An adult education: Learning and understanding what young service users and carers really, really want in terms of their mental well being. *Nurse Education Today*, **32**(2), 128-132.
- Gittell, J., Cameron, K., & Lim, S. (2006). Relationships, layoffs and organizational resilience: Airline industry responses to September 11th. *Journal of Applied Behavioral Science*, **42**(3), 300-329.
- 井上孝之・上村裕樹・河合規仁・和田明人・音山若穂・安藤節子・三浦主博 (2010). “ワールドカフェ”による保育現場の学び支援—現任保育者研修への適用— 全国保育士養成協議会第49回研究大会発表論文集, 288-289.
- 香取一昭 (2011). “学習する組織”をつくるワールドカフェの対話 人材教育, **23**(2), 46-48.
- 香取一昭・大川恒 (2011). ホールシステムアプローチ—1000人以上でもとことん話し合える方法— 日本経済新聞社
- Lewis, S. (2011). *Positive psychology at work: How positive leadership and appreciative inquiry create inspiring organizations*. Chichester: Wiley-Blackwell.
- McAndrew, S., Warne, T., Fallon, D. & Moran, P. (2012). Young, gifted, and caring: A project narrative of young carers, their mental health, and getting them involved in education, research and practice. *International Journal of Mental Health Nursing*, **21**(1), 12-19.
- 長岡俊成 (2011). お寺でワールドカフェは可能か?—現代的「寄り合い」の実践— 曹洞宗総合研究センター学術大会紀要, **12**, 537-542.
- 大前みどり (2010). 自由な対話を通じて参加者の意識をゆるやかに変容する—ワールドカフェ・ウイーク2009開催報告— 企業と人材, No. 961, 44-47.
- 音山若穂・上村裕樹・三浦主博・井上孝之・安藤節子・和田明人・河合規仁 (2011). ワールドカフェを用いた保育者と養成校教員の合同研修における学び支援—テーブルクロス(模造紙)のキーワード分析— 日本教育心理学会第53回総会発表論文集, 405.
- Owen, H. (1997). *Open Space Technology: A user's guide*. San Francisco: Berrett-Koehler. (オーエン, H. ヒューマンバリュー (訳) (2007). オープン・スペース・テクノロジー—5人から1000人が輪になって考えるファシリテーション— ヒューマンバリュー)
- Tan, S., & Brown, J. (2005). The World Café in Singapore: Creating a learning culture through dialogue. *The Journal of Applied Behavioral Science*, **41**(1), 83-90.

- Thomas, C. M. (2010). Teaching nursing students and newly registered nurses strategies to deal with violent behaviors in the professional practice environment. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, **41**(7), 299-308.
- 利根川智子・上村裕樹・三浦主博・井上孝之・河合規仁・和田明人 (2011). 授業・実習指導におけるワールドカフェの実践と学びに関する基礎研究 全国保育士養成協議会第50回研究大会発表論文集, 340-341.
- 鶴岡弘美 (2011). 「ワールドカフェ」はすべらない—楽しくまじめに「結婚差別」を学習— ヒューマンライツ, **276**, 7-11.
- 上村裕樹・井上孝之・三浦主博・和田明人・河合規仁・利根川智子 (2011). “ワールドカフェ”のFD研修会への試行—保育者養成校と保育現場の合同研修に向けた取り組み— 全国保育士養成協議会第50回研究大会発表論文集, 70-71.
- 上村裕樹・井上孝之・和田明人・音山若穂・河合規仁・三浦主博 (2010). 保育者をめざす学生の意識向上に向けた取り組み—“ワールドカフェ”を取り入れた研修より— 八戸短期大学研究紀要, **33**, 55-63.
- Uemura, H., Otoyama, W., Miura, K., Inoue, T., Ando, S., Wada, A., Kawai, N., & Tonegawa, T. (2011). Support of learning in combination training of nursery teacher and teacher of nursery teacher training school: Content analysis of harvesting in the World Café. The 12th PECERA's Annual Conferences.
- 浮穴正博 (2010). 視聴覚教材「紡ぎ出す未来」を使った研修—ワールドカフェの手法— ヒューマンライツ, **267**, 72-75.
- 和田明人・井上孝之・上村裕樹 (2010). 対話による集合知の創生に関する研究—ホールシステムアプローチの適用・試行— 全国保育士養成協議会第49回研究大会発表論文集, 194-195.
- Weisbord, M. R., & Janoff, S. (2000). *Future search: An action guide to finding common ground in organizations and communities*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- (ワイスボード, M. R.・ジャノフ, S. 香取和明・ヒューマンバリュー (訳) (2009). フューチャーサーチ—利害を越えた対話から、みんなが望む未来を創り出すファシリテーション手法— ヒューマンバリュー)
- While, A., Murgatroyd, B., Ullman, R., & Forbes, A. (2006). Nurses', midwives' and health visitors' involvement in cross-boundary working within child health services. *Child: Care, Health & Development*, **32**(1), 87-99.
- Whitney, D., & Trosten-Bloom, A. (2002). *The power of Appreciative Inquiry: A practical guide to positive change*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- (ホイットニー, D.・トロステンブルーム, A. ヒューマンバリュー (訳) (2006). ポジティブ・チェンジャー主体性と組織力を高めるAI— ヒューマンバリュー)

