

聴く側からの創造性

——ストーリーテリングカフェにおけるファシリテーション・スキルの研究——

田坂逸朗

(受付 2017年10月31日)

1. はじめに

『学習する組織』は、ピーター・センゲが提唱する、目指すべき組織のあり方であるが、それは5つの学習領域を持つとしている^{*1}。自己マスタリー、メンタルモデル、チーム学習、共有ビジョン、システム思考という「5つの能力」のひとつで、多数の論稿においてその機序や事例、方策、学習のあり方などを説いている。なかでも『フィールドブック 学習する組織「5つの能力」』は実務者向けの重厚な解説書であるが、索引が興味深い^{*2}。「ダイアログ」という単語がもっともひもづけされており、著書中16箇所にもわたって語用、細説されている。索引項目266語中、最多がこの語用である。それに続くものが「共有ビジョン」と「クリエイティブ・テンション（創造的緊張）」の9箇所であるので、「ダイアログ」は突出して多用されている。ある意味、「学習する組織」の要諦はダイアログ（対話）にある、とも言える。

さらにはその対話的な手法について多くのプログラムを掲載している。スキルフル・ディスカッション、フィッシュボウル、「プロジェクターとスクリーン」、との枚挙に紙数を割いている（加えるなら、AI（アプリシエイティブ・インクワイアリ）やワールドカフェも^{*3}）。これらの手法においてはいずれも、「聴く」ことの重要性が説かれていることは特筆すべきことである。あるいは、こうも言える。「発言する（語る）」と「傾聴する（聴く）」を分離せよ、語るに徹し、聴くに徹し、その役割を明確にし、因数分解したのち相互作用させることによって、見えなかったものを見る化し、暗黙化していたものを明らかにし、混在化していたものを分かち、囚われであったものを解き放て。そのための「語る」と「聴く」である、と。それをシナジーとしながら、変革せよ、と。

シナジーとして、「場」においては、語る側も、聴く側も、創造性を発揮する。

わたしは実務のファシリテーターとしてこの10年間、ストーリーテリングカフェを活用した「対話」の場から、多くの示唆を得てきた。ストーリーを語るという事象と向きあう語り手、聴き手、テーブルのメンバーに見る多様性と共感性、聴く側からの創造性、語り手が得るリーダーシップ。聴き手が実感する、聴き手という重要な存在感と語り手の成長感。その

ファシリテーションにおいては、何が起き、何を起こすべきなのか。この手法を中心として開発してきた者として、この対話手法を活用するにあたって、どう機序を記述すべきか。この論稿で明らかにしたい。

2. ストーリーテリングとストーリーテリングカフェ

「オープンに話し、オープンに聴く」。実務ファシリテーターの雄として、アダム・カヘンが短くまとめたこの「対話」の至言は奥深い^{*4}。オープンに話すとは、その考えに至った経緯や背景もあわせて述べる自己開示性を謳っており、オープンに聴くとは、批評せず反論せず、今そこにある描写として他者発言を受け止め、多角的な捉え方を促す「認知」のバリエーションであると捉える「集合知」の入り口をなすべく示唆を含んでいる。他者に自己を「ストーリー」として語る経験は、人を動かすとともに、自己を動かす。ストーリーテリングカフェは、きわめてシンプルな自己開示「オープンに話す」と、それをどう受け止めたかのバリエーションを示す「オープンに聴く」の体現に他ならない。

ストーリーテリングは、発表からプレゼンテーションへ、プレゼンテーションからストーリーテリングへ、とのビジネスの潮流にある。書店へ行けばビジネス書の書棚がかまびすしい。ステファン・デニングは、ストーリーテリングを、プレゼンテーションに変わるリーダーシップの発揮のしかたと捉えている^{*5}。プレゼンテーションが、機能による説得を要諦としているのに比して、ストーリーテリングは、共感による感化と捉えている。ナンシー・デュアルテとパティ・サンチェスは『イルミネート：道を照らせ。変革を導くリーダーがもつべきストーリーテリング法』の中で、新しいリーダー像「トーチベアラー（灯火を掲げる者）」は、ストーリーテリングのスキルをもって、メンバー（トーチベアラーに対してのトラベラー）に変革の5つのステージにおいて物語を示す、としている^{*6}。5つのステージは、構想、跳躍、格闘、登坂、到達であり、これは、連綿と続く物語研究、神話研究のプロット（あらすじ）に近似している。神話と物語を学問の領域において体系化したジョーゼフ・キャンベルのいう英雄神話の標準形「出立－イニシエーション－帰還」がその原型であるとき、リーダー（トーチベアラー）が示す物語は、ストーリーテリングの根幹をなす^{*7}。19世紀アメリカにおいて確立された図書館における「おはなしの時間」運動はアメリカにおける児童教育に大きな効果をもたらしたとされるが、その研究においては、ストーリーテリングとは、「経験の共有」であり、「混沌の中からつくる秩序」であり、「聴く創造性の涵養」であるとしている（エリン・グリーン『ストーリーテリング その心と技』）^{*8}。文筆家千野帽子は、物語とは「その人の認知の粹組」であり「世界の解釈」であるとしている（『人はなぜ物語を求め

るのか)*)⁹。『システム×デザイン思考で世界を変える 慶應SDM「イノベーションのつくり方』』ほか、近年のワークショップやワーキングの指南書においても「ストーリーテリング」を活用したメソッドが紹介されることが多くなってきた¹⁰。慶應SDMがイノベーションのために行うワークショップでは、「メッセージが伝わりやすい「物語」で直接的なフィードバックを得る」としている。ストーリーテリングは、語ることで、物語としての認知や解釈を伝え、共感を得、聴き手の創造性を喚起するとことである。

ワールドカフェの国内における第一人者・香取一昭は、ホールシステム・アプローチの文脈に寄せて『俊敏な組織をつくる10のステップ～ホールシステム・アプローチによる新たな場づくり』において「ストーリーテリング」の重要性を説いている¹¹。そこでは、認知科学者のロジャー・C・シャンクの言葉を引用して「人間は論理を理解するようにはできていない。物語を理解するようになってきている」と述べている。ストーリーは、共感的に、価値観や目指す将来像などの背景情報をレバレッジとして聴き手から強みと可能性を引き出す。

いかに言うか、から、いかに問うか、そして、いかに聴くか、へ。

前出のデニングは、聴く側に大きな影響を与えることに着目して、「ストーリーテリングは、周囲が行動を起こすことを目指して行われる様々なコミュニケーションの統合」と述べている。

語ることによる自己変容とともに、そのストーリーが、場そのものに変化をもたらす。聴く側は関心を引かれ、情熱に感化され、自発性が強化される。さらにデニングは哲学者アラスティル・マッキンタイアの言を引用して、「『私は何をなすべきか』という問いに答えることができるのは、これに先だって『自分はどのようなストーリーの一部となっているか』という問いに答えることができた場合に限られる」とストーリーテリングと意思決定の関係を述べている。

特に聴く側が複数であるとき、対話的に少人数で聴く環境があるとき、聴くことには付加的価値として、他者のストーリーを俯瞰して聴く冷静さと、自身の関心に気づく自発的な学習の開始と、自身の思いを語り手にフィードバックしたいという貢献が現出する。

- 1) 俯瞰：全体を聴いてから思考しようとする
- 2) 学習：深い理解をしようとする
- 3) 貢献：フィードバックを前提にして聴こうとする

ストーリーテリングカフェは、このストーリーテリングの聴く側への付加的効果に着目し

た、テーブルの語らいから、語り手聴く側双方が共感の渦のなかで、行動変容を模索する共有と創造のワークショップである。

ワールドカフェがホールシステム・アプローチ（全体対話）のプログラムの優であるなら、その要諦はリラックス環境をホスティングしながらのテーブル会話にある。ストーリーテリングカフェは、ストーリーテリングを、語り手ひとりと多数の聴き手、というシステムから、ワールドカフェを援用してカフェサイズのテーブルグループにマイクロリズム（縮図）を再現している。

そして、その、場の趨勢とストーリーへ向きあう各人の姿勢を整えることが、ストーリーテリングカフェにおけるファシリテーションであり、テーブルに安全な場がつけられるなら、自動的に「語る」と「聴く」の相乗効果が発揮される。

3. プログラムの実際

ストーリーテリングカフェの要諦は、問わず語りのカフェテーブルにおける語り手の内省と、聴く側からの創造性にある。全体としては、ホールシステム・アプローチであり、「学習する組織」としてのダイアログ（対話）の場である。組織風土を変革し、チームを強固にし、自己有用感において個を解放する。5つの学習領域でいうなら、メンタルモデルと自己マスタリーと共有ビジョンに働きかける。働きかけに関する考察は後述する。

◇プログラムの実際（実施例）

- テーブル席：テーブルに分かれるがおおむね5名ずつの着座、各テーブルの人数が同数となるのが望ましい。テーブルでの役割は特に固定的なものではなく、（ワールドカフェのような席替えは行わないため）多様性を求めるときはできるだけひとテーブルずつが多様なメンバーとなるよう配慮する。
- ストーリーテリング：テーブルのメンバー数だけ同じ時間を配分する。短くても5分。可能なら15分を確保する。
- 道具：大きめの付せん紙、台紙となるA4判用紙、筆記具
- タイムテーブル：

[ストーリーテリングカフェ]	
00:00	趣旨説明
00:05	ストーリーについてのガイダンス
00:10	テーブルでのバズセッションと順番決め
00:15	ストーリーテラーAさんのストーリーテリング

00:22	Aさんへの言葉のお返し
00:32	ストーリーテラーBさんのストーリーテリング
00:39	Bさんへの言葉のお返し
00:49	ストーリーテラーCさんのストーリーテリング
00:56	Cさんへの言葉のお返し
01:06	ストーリーテラーDさんのストーリーテリング
01:13	Dさんへの言葉のお返し
01:23	ストーリーテラーEさんのストーリーテリング
01:30	Eさんへの言葉のお返し
01:40	ハーベストセッション
01:55	クロージング
02:00	終了

- テーブルでのバズセッションでは、簡単な自己紹介や、「ストーリーを語ってくださいと言われてどう感じたか」などのアイスブレイクとなるようなテーブルごとの風土づくりを行う。
- ストーリーテラーのストーリーテリングでは、聴き手はひたすら聴くに徹すること、ストーリーテラーが沈黙することがあっても待ってあげてほしいこと。プレゼンテーションではなくストーリーテリングであって、ストーリーテラーを評価しないこと。聴いてどう感じたか、聴き手の自己の反応に着目して聴くよう促す。
- 「言葉のお返し」がストーリーテリングカフェの主軸である。聴き手ひとりひとりが自らに照らして、ストーリーテリングから言葉を摘出し付せん紙に書き、なぜその言葉を摘出したと思ったか、ストーリーテリングからどんな思考がめぐったか、言葉を添えてフィードバックする。聴き手全員が順にフィードバックし、ストーリーテラーの手元に付せん紙を置く。これを、全員がストーリーテラー役を務め、聴き手はその都度言葉のお返しをする。
- ハーベストセッションでは、ストーリーテラー（つまり全員）の手元にある付せん紙をふりかえり、自らが語ったストーリーがどのように聴き手に響いたかをふりかえる。言葉はどう伝わるのか、何が人を動かすのか、そして、そのフィードバックによってストーリーテラー自身は何にどう気づいたか。ハーベストの重要性は、ワールドカフェ同様である。

◇プログラムの活用

○情報共有のストーリーテリングカフェ

情報が課題解決の鍵になることも多い。思いもよらぬ情報の有用性について「聴く側

の創造性」によって活用度を上げる。

○暗黙知を形式知にするストーリーテリングカフェ

体験・経験が暗黙知化しているとき、組織はその組織力をじゅうぶん活かしきれない。構成員各人の経験の共有はコンピテンシーの向上につながる。

○被災地でのストーリーテリングカフェ

ひとりひとりの経験を内に秘めず言葉化することによって、エンパワーメントされることは大きい。聴くのみならずフィードバックがあることによって、創造的な共同作業をしたことになり、そこに強いレジリエンスをもたらすことができる。

○大学でのストーリーテリングカフェ

学生プロジェクトの、プロジェクトチーム間での情報共有などに活用できるほか、それに範を得て、学生たちが自ら学生相互の場づくりを行った例がある。プログラムがシンプルであるがゆえに、時間進行でファシリテートでき、相互のストーリー開示からさらに、活動が進化深化するようすが見てとれた（授業における活用は後述する）。

「学習する組織」は、生きたシステム（作用系）と変化をもたらす成長プロセスのことで、個人の成長と組織の成長は両輪である、としている。5つの学習領域（ディシプリン）のうち、第1のディシプリンが自己マスタリー（自己実現）、第2のディシプリンが組織のメンタルモデル、第3のディシプリンが共有ビジョンである。

自己マスタリーとは、意思決定と結果の相関を知ることであり、自分と世の中の関係性の理解をマスタリー（熟達）するために、次の3段階を記述している。

受け身的な態度：「世界が、わたしに出来事として迫ってくる」 創造的な態度：「わたしが、自分の未来をつくる」 相互依存的な態度：「わたしと世界は、相互依存적である」

ストーリーテリングカフェにおける語り手（ストーリーテラー）へのフィードバックは、「学習する組織」を支える個人の必要条件である自己マスタリーの第3段階をなぞらせる形になる。

第2のディシプリン「組織のメンタルモデル」とは、組織（チーム）が自覚的でない不文律、暗黙の枠組みのことで、多くの意思決定に影響を与え、組織学習や組織変革を遠ざけるものとなっている、としている。そのためには、内省と探求、非生産性との決別を奨励する風土が重要で、それをパイロットグループを創始し活動することによってもたすのがよいとしている。

ストーリーテリングカフェでは、ストーリーテラーへ（創造的な）フィードバックが行われることで、双方に客観的にその探求点を明示する機会がもたらされ、暗黙であった思考や意思に気づききっかけとなる。

第3のディシプリン「共有ビジョン」では、組織（チーム）の共通目的への集中とコミットメントこそが「学習する組織」をもたらすとしている。

ストーリーの中にこそ、ビジョンが見えたとき、チーム（あるいは、組織、あるいは、そのカフェに参加のメンバー相互）のビジョンが協創的に浮かび上がってくる。

4. ストーリーテリングカフェのファシリテーション・スキル

三幕構成（映画の構成。シド・フィールドが理論化した）、序破急（能楽などの脚本構成）、守破離（創造的な修行のプロセス）、起承転結（漢詩・絶句の構成、日本において文章の構成として小学校教育を中心に普及した）、ストーリーについての論説も伝統的な構成も多くあり、活用すべきフォーマットも多いが、ファシリテーターとして、ガイダンスする場合、わたしが引用することの多いものが、ハリウッドシナリオである。

ジョーゼフ・キャンベルは、もっともシンプルな物語の原型は「ここではないどこかへ行き、体験し成長して戻ってくること」としている^{*12}。英雄の神話の標準的な道をこう示している。

出立（召名）—イニシエーション（通過儀礼）—帰還（自由）

そこから導き出される冒険の物語の核を以下に示している。

日常からの分離—試練—勝利と仲間に恵みをもたらす力

前出の香取のストーリーテリング基本プロセスは以下としている。

事の起こり—困難（試練）—転換（決意、共鳴、創発）—成果

三幕構成「設定—対立—解決」を基軸としながら、ハリウッドにおいてシナリオスクールが援用している物語の「型」が以下である。

きっかけ—葛藤—コペルニクスの転回—新しい日常

これらを、冒頭のファシリテーターからのガイダンスとして、物語（ストーリー）の型として、参考にするよう促している。そのストーリーがはじまるには、何かしらのきっかけがある。きっかけは、日常の不協和とも、最初の小さな違和感、覚醒した矛盾、巻き込まれた

召命、試練の始まり、とも表現される。葛藤は、立ち向かうべき課題として、どっちを取るかのディレンマである。そして、さまざまな活動、行動、遭遇、偶然、救済、チャレンジ、試行錯誤を通して、ついに、解法を発見する。それは、あまりにもドラスティックなためコペルニクスの転回とも呼べるような大きな変容である。そして、日常が戻ってくるがそれはどこか新しい日常であり、場合によっては仲間へ恵みをもたらす力を得ている。

冒頭ではさらに、ストーリーテリングカフェは、動き出したら、ノンストップで時間進行されること、メンバーに与えられる時間を均等にするためにその時間には従ってほしいこと、あるいは、言葉のお返し of 要点などを伝え、テーブルでの自主性も促す。まとめるなら、考えられるファシリテーターの留意点は以下である。

- 1) ストーリーについてのガイダンスをフレームを用いて明示する。
- 2) 時間管理。忠実に時間を厳守する。
- 3) ハーベストセッションをしっかりと設ける

○ふたつのハーベストセッション

目的と対象者に応じて、ハーベストセッションはふたつのプログラムから選択する。

[ストーリー・コア] = ストーリーテラーひとりひとりに集まったキーワードを眺め、自身が語ったストーリーの意味について深掘りする対話を行う。特に、そのストーリーテリングを、これから先どこかで行うことを想定して、自身のストーリーを組織やチームや活動に活かす目論見を組み立てる。

[リスナーズ・コア] = 聴き役として聴いたキーワードをいったん自分の元に引き寄せる。他者のストーリーに刺激されて聞きながら創作した、自身が重要視するキーワード群がそこに並んでいる。その、自身のコア（指針）をこれから先、組織やチームや活動に活用する目論見を組み立てる。

特にリスナーズ・コアでは、顕著なことが起きる。それらの言葉が、「他者のストーリーを触発剤として自身の考えの内から抽出されたもの」であることに気づくとき、自身こそが自身へのエンパワーメントを行い、行動、活動への意味性を強く意識する機会がやってくる。

○授業におけるストーリーテリングカフェからの示唆

大学の授業において、ストーリーテリングカフェを導入して気づいたことにも言及しておきたい。それは、統計的な調査でないにせよ、発言、発表、発想という3つの事象に着目し

た気づきである。学生たちのふるまいから考察するならば以下の仮説が記述できる。発言＝発言する資格のある者だけが発言できるのであり自分にはそれがないと思い込んでいる。発表＝間違いや場違いな発言は笑われ阻害される苦い経験を強く記憶している。発想＝正解がどこかにありそれを言い当てなければならぬと思い込んでいる。これら「発言」「発表」「発想」という語が言葉どおりに機能するまでに、なかなかいつもリハビリテーションともいべき少なからぬ時間をかけることとなる。しかしところがこれらは、大学生に顕著なことでもなく、固定的な組織における発言者の偏りや暗黙のうちに強要される配慮や集団のメンタルモデルと同程である。

ストーリーテリングカフェは、発言、発表、発想についての、さまざまな考察の機会を合っている。他者評価への依存とも呼べるかもしれない既存の感覚にあるとき、ストーリーテリングカフェの場は、ストーリーの開示が他者からの批判ではなく、じゅうぶんに他者を肯定的に刺激し、他者はそのことに感謝し、かつ創造的な解を少なくとも一つは選び、それを共同的に歓迎しながらアウトプットすることができる「新しい感覚」をもたらした上で、それに立ち会ったとき、自己開示が「よい貢献」であることに気づく場である。開示はより多くの人を巻き込み、テーブルにおけるささやかなリーダーシップを発揮した実感に沿って、自身と開示感覚との距離を調整し、より開示性の高い自己へ変容する。

社会評論家のダニエル・ピンクは、『モチベーション3.0』において、内発的動機の意義について述べている。

モチベーション1.0：生存のための行動

モチベーション2.0：外的報酬と処罰（依存性と短絡思考化）

モチベーション3.0：内発的動機付け。学びたい、創造したい、世界をよくしたい

ストーリーテリングカフェでは、この内発的動機が喚起され、外部評価に沿う、モチベーション2.0的であった行動規範を変容するのだ。

ファシリテーションの出自は教育工学であった。ストーリーテリングカフェを「ワークショップ」と呼んでもよいのかもしれないが、現場においては、できるだけその語を用いず、ホールシステムや学習する組織やダイアログ（対話集会）の場として、解説している。

[ホールシステムとしてのストーリーテリングカフェ]

全体はストーリーに満ちている。たくさんのストーリーが組織（チーム）で紡がれている。その大きな大きな分ちがたいストーリーの一部を、全体であり部分としてわたしは分担し

ている，という達観に到達することができる。

[学習する組織としてのストーリーテリングカフェ]

組織を生きたシステムとして捉え，その未来を成長プロセスによってもたらそうとする，そのヒントをストーリーから得ることができる。自己や組織のメンタルモデルに気づき，ストーリーが暗示する共有的なビジョンにコミットすることができるようになる。

[ダイアログ（対話集会）としてのストーリーテリングカフェ]

多様に満ちたさまざまな活動が並行して存在するその多様性こそ，社会の目指すべき実相であると，大きな意味，大きな秩序を受け入れることができるようになる。

5. 3つの事例を題材に

ストーリーテリングカフェを導入した3つの事例を題材にその機序をひもとく。それぞれは，クロージング，関係構築，事後活用を工夫したストーリーテリングカフェであった。

■カリタス修道女会におけるリーダーたちのストーリーテリングカフェ

2016年1月26日 参加72名 修道女会が運営する46の社会事業の事業所のリーダーが集い，宗教者による非宗教者の統率はどうかあるべきか，その失敗例・成功例をストーリーの開示という形で共有した。

特にここでは，ハーベストセッションのあとさらに全体会を行い，明示的なグラフィックレコーディングを作成し，活用性を高めるようなクロージングとした。



図1 カリタス修道女会のストーリーテリングカフェ

■未来会議 in いわきにおける被災地のストーリーテリングカフェ

2016年4月23日 参加120名 東日本大震災被災5年の被災地において、被災者（避難者）、支援者、そこにいるすべての人ひとりひとりが被災後の自分を総括するという意味において「あれから5年」のストーリーを開示可能な範囲で開示するストーリーテリングカフェを行った。

その人のストーリーは誰にも不可侵な、その人にとってかけがえのない経験であったこと、かつ、それは、客観的にも重要な社会的事象であったこと、なにより、どんなストーリーであっても聴き手の心を揺さぶること、再認識、再意味化、再意義化こそ、時間経過の中にある被災地にとって重要な対話のテーマであることが確認でき、参加者相互の新しい関係性が構築された。



図2 未来会議 in いわきのストーリーテリングカフェ

■広島修道大学「地域つながるプロジェクト」における情報共有のストーリーテリングカフェ

2016年6月30日 参加47名 学生主体の地域貢献活動「地域つながるプロジェクト」が13件採択され、これから1年間の活動を開始するというタイミングにおいて、そのプロジェクト間の情報共有と、相互の活動促進、切磋琢磨を目論み、プロジェクトからのメンバー数名ずつが広範に混ざりあうストーリーテリングカフェ「学びあいミーティング」を開催した。そこでは、大学というそもそも人的ネットワークを基礎にもつものであったこともあり、テーブルメンバーとなったほかのプロジェクトに知人を紹介する、や、外からそのプロジェクトを応援する、など、協調的な副産物も多く生まれた。

特にここでは、ハーベストセッションのあとその付せん紙を貼りまとめたシートを成果物として学内に掲示し、より成果の共有性を高める工夫をした。



図3 広島修道大学地域つながるプロジェクト「学びあいミーティング」

「集合知」にいわくは、その3つのステージは、[認知－調整－協調]、である^{*13}。ジェームズ・スロウィッキーらの研究によると、集合的に認知が確かになり、調整が行われ、やがてそれが協調的な行動に発展する過程すべてが集合知である、としている。ストーリーテリングカフェもまた、それぞれ、[認知－調整－協調]の各ステージに寄与するものである。たとえば、未来会議 in いわきのストーリーテリングカフェは、認知のステージのストーリーテリングカフェであり、カリタス修道女会のストーリーテリングカフェは、調整のステージ、広島修道大学「地域つながるプロジェクト」のストーリーテリングカフェは、協調のステージのストーリーテリングカフェと見なすことができる。

6. 何をファシリテートすべきか

「学習する組織」や「ホールシステム・アプローチ」が具体のその変革プログラムを提示するとき、たとえば、以下のようなプログラムが推奨されているが、それらも「聴く側の創造性」に着目した対話の手法とすることができる^{*14}。

[AI (アプリシアティブ・インクワイアリ)]

ハイポイントインタビュー（成功インタビュー）にはじまるAIは、そのプログラムが「聴く」ところからはじまる。相互のインタビューは、創案者のダイアナ・ホイットニーが「質問のアート」とも呼ぶものであり、すでに成功している「ポジティブ・コア」こそ、ホールシステムが活用すべき資源であるとしている。相互インタビュー後のグループワークで、他己紹介的にインタビュー内容が共有されることが多い点も、分離して統合する「聴く」と「語る」である。

[プロジェクターとスクリーン]

プロジェクターとスクリーンは「学習する組織」のチーム学習において奨励されるグループワークである。3人ひと組で、プロジェクター役が内省的な語り手を務め、スクリーン役ふたりが聴き手を務め、語り手の後を受けて、スクリーンのつぶやきとして、その内容を客観的にふりかえることを通して、組織のメンタルモデルを脱却し、どう学習的な組織をつくり替えるかを見いだすダイアログである。これも、明確に、語り手、聴き手を分離させている。

[フィッシュボウル]

話しあいメンバーをふた手に分かち、内側の第一グループが、外側の第二グループに取り囲まれながら話しあいを行い、一定時間後、内外入れ替わるフィッシュボウルもまた、語り手、聴き手を分離させている。これはそれをグループ単位で行っているが、ハーベストとして推奨されているのはバディワーク、第一グループ1名と第二グループ1名のペアによるふりかえりである。バディワークを通して、語り手と聴き手がペアという内省的な形でふりかえりを行うことに特徴がある。

[ワールドカフェ]

リラックスこそ未来創造の要であるとして、カフェのような語りから、未来をシェイプするミーティング技法としてのワールドカフェは、紙製のテーブルクロスへの落書きと席替えが特徴をなしている。席替えをすることによって、前ラウンドで聴き話したことを次のラウンドのテーブルに伝えることで、すべての参加者（出席者）が、聴き取りを語る、をくりかえすことによって意義や意味を浮かび上がらせていく。前ラウンドのテーブルのフィードバックを次ラウンドのテーブルに伝えるという、変則的ではあるが、フィードバックがコンテンツをシェイプしていく過程がそこにある。

ある意味で、聴き方こそ学習の要である。そしてそれは同時に、暗黙知を形式知にしていく要でもあり、ここではそれが創造的に行われている。発言の応酬としない、語ると聴くの分離によって備わる、聴く役割へ徹する時間こそ、深い洞察的傾聴への招待である。

ファシリテーションの語用は、教育工学、ワークショップに始まったが、ワークショップは、デューイによるアンチテーゼ、ファクトリー教育（画一教育）からワークショップ教育（手づくり教育）へという投げかけに基づくシナリオなき、社会実相の学校内における再現の運動であった^{*15}。その本則から、なぜワークショップが「発表」を備えるに至ったのか、はまた別の研究の機会を待ちたいが（昨今のわが国におけるワークショップが、作業的になっており、グループ作業後にコンテスト的に発表するというプログラムが多く見られるようだ

が)、発表が最終解であり、他グループとの競いあいの意味合いが付与され、一定の結論やまとめがなければ発表に値しない的な風潮があるなかで、ビジネスにおいては、プレゼンテーションからストーリーテリングへという潮流もあることは興味深い。もはや理知的な機能や通り一遍の説明説得では、動かしがたいものがあり、その共感的な巻き込みをストーリーという語用に仮託している点は注目しておきたい。前出のデュアルテとサンチェスの、ストーリーテリングによる新しいリーダー「トーチベアラー（灯火を掲げる者）」の提示もその潮流にある。

ストーリーテリングは、語り手聴き手双方ともを、共感の渦のなかで行動変容していく、手づくりの（真にワークショップ的な）社会実相の縮図である。

では何をファシリテートするのか。語り手には、リーダーシップを、聴き手には寛容さと創造性の余白と変化の機会、影響者となる権利を付与するだろう。それは、ともに促しあう社会としての、相互に促進的な社会を目指して、ファシリテーションが社会に実装されていく過程としてのホールシステムのあり方、集団のあり方を示唆している。ストーリーが動かすチームは、機能以上の役割で相互作用を遁増させることができ、サーバントリーダーシップを体現できる。

ここまで見てきたように、ストーリーテリングカフェは、学習する組織、ホールシステム・アプローチの文脈にあって、語り手・聴き手が相互に作用しあうグループ・ダイナミクスであり、大きな影響力を備えているものであると言える。

7. お わ り に

2009年11月1日からの3日間、世田谷ラーニング・オーガニゼーション研究会の合宿で佐島マリーナにいた。「ストーリーテリング」とそのフィードバックとなる「聴き手によるダイアログ」の、一連のホールシステム・アプローチを初めて体験したのはその合宿においてである。

ここでのこのダイアログの経験が、それを、全体で行わずカフェテーブルに分かれて行うストーリーテリングカフェに関する塑像となった。爾後、香取一昭氏への師事を通して、決めない会議、学習する組織、ホールシステム・アプローチへの傾注、実践を通して、徐々にここに記述した形に練り上げていったのが、ストーリーテリングカフェの手法である（最初の援用は2013年）。そこには、広告制作の従事者であった際に（2002～2016年）学習したハリウッドシナリオの手法やジョーゼフ・キャンベルの論説、また、自身が代表理事を務めていた特定非営利活動法人ローカルアントレプレナーズスクール（2008～2015年）において行って

いた合宿型の起業家育成セミナーにおいて、起業家はストーリーを語る、として設計した「長い自己紹介のワーク」、さらにはファシリテーターとして（2004年以降）、ワールドカフェをはじめとする（特にワールドカフェに関しては2007年以降）「学習する組織」の各メソッドの実践を経て得られたものが加味されている。ゆえに、このストーリーテリングカフェに関する研究の論稿こそ、そして、わたし自身のストーリーテリングでもある。

次なる研究課題は、この論稿に基づく検証的研究である。また、他の手法との比較も、精緻さにおいてはまだまだこれからである。願うるなら、もっとも簡便に行えるファシリテーションの手法のひとつとして、ストーリーテリングカフェが数えられるというさまを目指したい。ファシリテーション普及の、手法をエンジンにするという手段として。

最後に謝辞を述べる。香取一昭氏、大川 恒氏はじめ教えをいただいた先達たち、世田谷ラーニング・オーガニゼーション研究会の仲間たち、わたしを任用してくださったカリタス修道女会のみなさん、未来会議事務局のみなさん、広島修道大学のみなさん、「地域イノベーションコース」の学生たち、もちろん、多岐にわたる対話集会への参加者（出席者）のみなさん、ほか、多くのみなさんへ感謝する。

注

- * 1 ピーター・M・センゲ『最強組織の法則—新時代のチームワークとは何か』（1995）センゲのいう「学習する組織」の学習領域は5つとしているがそれぞれを端的に解説するなら、自己マスタリー（自己実現）とは高いレベルの習熟を意味し、個人の視野を常に明瞭にし、深めていくこと、メンタルモデルとは私たちの行動のしかたを決定する心の奥底のイメージや仮説、ストーリーのことで、通常検証されることのない、専門家ほど根深い自己防衛のこと、共有ビジョンとはコミュニティに共通化されたストーリーのことで、意味や価値観を持ち、協働の源泉となるものこと、チーム学習とはチームとしての能力を高めるアラインメント（協力体制）のことで、ダイアログにはじまる共同思考のこと、そしてシステム思考とは人間の営みや世界を相互に関連しあったシステム（作用系）と捉える見方で、組織やコミュニティの行き詰まりを打破する全員参画の原理である、と唱えている。
- * 2 ピーター・M・センゲほか『フィールドブック 学習する組織「5つの能力」』（2003）には、いくつもの実践的なメソッドが紹介されている。枚挙するなら、「ストーリーを語る」演習、「なぜを5回」演習、システム演習、プロセス・マッピング、コーチング、シナリオ・プランニング、「左側の台詞」、「立場の円盤」、共有ビジョン、「本当に素晴らしいチーム」演習、ダイアログ、「プロジェクターとスクリーン」演習、スキルフル・ディスカッション、「フィッシュボウル（金魚鉢）」演習、の14。
- * 3 AI（アプリシエイティブ・インクワイアリ）、ワールドカフェについては、多くを、香取一昭／大川 恒『俊敏な組織をつくる10のステップ～ホールシステム・アプローチによる新たな場づくり』（2012）、特に、ホールシステム・アプローチについては、香取一昭／大川 恒『ホールシステムアプローチ』（2011）を参考にした。「学習する組織」に重なる学習領域がホールシステム・アプローチであり、多くのメソッドが両論で説かれている。
- * 4 アダム・カヘン『未来を変えるためにほんとうに必要なこと』（2010）。また、香取一昭／大川 恒『俊敏な組織をつくる10のステップ～ホールシステム・アプローチによる新たな場づくり』（2012）も参照した。

- *5 ステファン・デニング『ストーリーテリングのリーダーシップ 組織の中の自発性をどう引き出すか』(2012)
- *6 ナンシー・デュアルテ／パティ・サンチェス『イルミネート：道を照らせ。変革を導くリーダーがもつべきストーリーテリング法』(2016)
- *7 ジョーゼフ・キャンベル『千の顔をもつ英雄』。ここでは倉田真木／斎藤静代／関根光宏 訳による新訳版(早川書房, 2015)によった。初出は1949年である。
- *8 エリン・グリーン『ストーリーテリング その心と技』(2009)
- *9 千野帽子『人はなぜ物語を求めるのか』(2017)
- *10 『システム×デザイン思考で世界を変える 慶應 SDM「イノベーションのつくり方」』(2014)
- *11 香取一昭／大川 恒『俊敏な組織をつくる10のステップ～ホールシステム・アプローチによる新たな場づくり』(2012)
- *12 ジョーゼフ・キャンベル『千の顔をもつ英雄』。ここでは倉田真木／斎藤静代／関根光宏 訳による新訳版(早川書房, 2015)によった。初出は1949年である。
- *13 ジェームズ・スロウィツキー『「みんなの意見」は案外正しい』(2006)
- *14 ピーター・M・センゲほか『フィールドブック 学習する組織「5つの能力」』(2003), 香取一昭／大川 恒『俊敏な組織をつくる10のステップ～ホールシステム・アプローチによる新たな場づくり』(2012)
- *15 デューイ『学校と社会』。ここでは宮原誠一訳による岩波書店版によった(1957)。初出は1899年。デューイ以後、ファシリテーターに関する研究は、半世紀の間に、クルト・レヴィンらの集団力学やエンカウンターグループの活動及び研究、デービッド・コルプらの組織行動学、経験学習理論の研究、いくつかのアート・ワークショップやグループセラピーの活動を経て、ファシリテーターから派生してそれを概念化した「ファシリテーション」の語用が始まってゆく。心理学・教育学が牽引しながら、次第に援用の範囲が都市計画・建築デザイン・まちづくり、さらには、組織論やマネジメントスキルへと広がってきた。田坂逸朗は『ウチとソトをつなぐファシリテーション-ファシリテーション研究方法序説-』(広島修大論集 第57巻 第2号, 2017)にもまとめた。

実務者としてのファシリテーターたちはファシリテーションをどう定義しているか。南アフリカにおいて1991年から民族和解を推進するモン・フルー・シナリオ・プロジェクトに参画したファシリテーターであるアダム・カヘンは、著書『未来を変えるためにほんとうに必要なこと』(2010)中に、「する力」と「させる力」として、力の生成的な面は自己実現の衝動としての「する力」であり、退行的な負の面は他者の自己実現を盗み取る「させる力」である、としている。人は誰かによって解決されたいと願っているのではなく、真の解決は「わたしがやる」によってなされる、と述べ、これが「ファシリテーション」の本質であるとしている。堀 公俊はファシリテーションを、「集団による知的相互作用を促進する働き」としている(『ファシリテーション入門』, 2004)。フラン・リースはファシリテーションを「リーダーシップの一形態」で、「グループのメンバーを鼓舞し、誘導し、参加を促して、創造性や当事者意識、生産性を引き出す」とことと定義している(『ファシリテーター型リーダーの時代』, 2002)。中野民夫は、「簡単には答えの出ない問題について問い合う場を作り、対立する集団や個人の間関係をできるだけ容易にし、切れてしまった関係のみならず、人と社会、人と自然の世界をつなぎ直し、一人ひとりの存在、経験、知恵を引き出し、バラバラではできなかった相乗効果を促し、励まし力づける」としている(要約：田坂逸朗)(『ファシリテーション革命』, 2003)。津村俊充は「関わり方のひとつ」で、「個人やグループの気づき、成長(変化)に関わり、“学習”を援助促進すること」としている(『ファシリテーター・トレーニング』, 2010)。

また、ワークショップについては、山内祐平・森 玲奈・安斎勇樹の『ワークショップデザイン論』(2013)、および、杉方俊夫『グループ・ダイナミクス入門』(2013)、マーガレット・J・ウィートリー『「対話」がはじまるときー互いの信頼を生み出す12の問いかけ』(2011)も参照した。

参 考 文 献

- ピーター・M・センゲ『最強組織の法則——新時代のチームワークとは何か』徳間書店, 1995
 ピーター・M・センゲ『学習する組織——システム思考で未来を創造する』英治出版, 2011
 ピーター・M・センゲ, C・オットー・シャーマー, ジョセフ・ジャウォースキー, ベティ・スー・フラワー

- ズ『出現する未来』講談社, 2006
- ピーター・M・センゲほか『フィールドブック 学習する組織「5つの能力」』日本経済新聞社, 2003
- ピーター・M・センゲほか『フィールドブック 学習する組織「10の変革課題」』日本経済新聞社, 2004
- 香取一昭／大川 恒『俊敏な組織をつくる10のステップ～ホールシステム・アプローチによる新たな場づくり』日本経済新聞出版社, 2012
- 香取一昭／大川 恒『ホールシステムアプローチ』日本経済新聞出版社, 2011
- アニータ・ブラウン, デイビット・アイザックス『ワールド・カフェ カフェの会話が未来を創る』ヒューマンバリュー, 2007
- ステファン・デニング『ストーリーテリングのリーダーシップ 組織の中の自発性をどう引き出すか』白桃書房, 2012
- ナンシー・デュアルテ／パティ・サンチェス『イルミネート：道を照らせ。変革を導くリーダーがもつべきストーリーテリング法』ピー・エヌ・エヌ新社, 2016
- ジョーゼフ・キャンベル『千の顔をもつ英雄〔新訳版〕』早川書房, 2015
- エリン・グリーン『ストーリーテリング その心と技』こぐま社, 2009
- 千野帽子『人はなぜ物語を求めるのか』筑摩書房, 2017
- 前野隆司『システム×デザイン思考で世界を変える 慶應SDM「イノベーションのつくり方」』日経BP社, 2014
- ロベルト・ベルガンティ『デザイン・ドリブン・イノベーション』クロスメディア・パブリッシング, 2016
- 安西洋之／八重樫文『デザインの次に来るもの』クロスメディア・パブリッシング, 2017
- ニール・D・ヒックス『ハリウッド脚本術』フィルムアート社, 2001
- 楠木 建『ストーリーとしての競争戦略』東洋経済新報社, 2010
- 安宅和人『イシューからはじめよ 知的生産の「シンプルな本質」』英治出版, 2010
- ジェームズ・スロウィッキー『「みんなの意見」は案外正しい』角川書店, 2006
- 西垣 通『集合知とは何か』中央公論新社, 2013
- デュイ『学校と社会』岩波書店, 1957
- 山内祐平・森 玲奈・安斎勇樹『ワークショップデザイン論』慶應義塾大学出版会, 2013
- 杉万俊夫『グループ・ダイナミクス入門』世界思想社, 2013
- 田坂逸朗『ウチとソトをつなぐファシリテーション——ファシリテーション研究方法序説——』広島修大論集第57巻第2号, 2017, 広島修道大学
- アダム・カヘン『未来を変えるためにほんとうに必要なこと』, 英治出版, 2010
- アダム・カヘン『手ごわい問題は, 対話で解決する』, ヒューマンバリュー, 2008
- フラン・リース『ファシリテーター型リーダーの時代』プレジデント社, 2002
- 堀 公俊『ファシリテーション入門』日本経済新聞社, 2004
- 中野民夫『ワークショップ』岩波書店, 2001
- 中野民夫『ファシリテーション革命』岩波書店, 2003
- 津村俊充(編)／石田裕久(編)／南山大学人文学部心理人間学科(監修)『ファシリテーター・トレーニング』ナカニシヤ出版, 2010
- ちよんせいこ『人やまちが元気になるファシリテーター入門講座』解放出版社, 2007
- 西村佳哲『かかわり方のまなび方』筑摩書房, 2011
- 田坂逸朗『授業「地域イノベーション論」の試み——地域イノベーション教育による社会貢献と教育の統合』ひろみら論集創刊号, 2015, 広島修道大学
- 田坂逸朗『PBL型授業を活用した地域課題解決——地域イノベーションという新しい大学の役割——』(ひろみら論集第2号, 2016, 広島修道大学
- デヴィッド・ボーム『ダイアログ』英治出版, 2007
- C・オットー・シャーマー『U理論』英治出版, 2010
- ジョセフ・ジャウォースキー『シンクロシティ』英治出版, 2007
- 野中郁次郎ほか『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996
- マーガレット・J・ウィートリー『「対話」がはじまるとき——互いの信頼を生み出す12の問いかけ』英治出版, 2011

Summary

A Listen has Creativity
—— Facilitation Skill in Storytelling Cafe ——

Itsuo Tasaka

The “Storytelling” shares experiences, secures sympathy, find out the order in the chaotic information, and cultivate creativity.

In “Storytelling cafe” workshop, we use the Storytelling on the small typical tables used in The World Café, then both Speaker and Listeners search for the best way to solve a problem with sympathy. This process is an epitome of social changes induced by each person. Speakers changes their own behaviors and Listeners increase creativity.

This paper discusses efficacy of dialogs in the Storytelling cafe to the people with three examples that are sharing information in an organization, cultivation of self-esteem in disaster-stricken area, and education in an university. These examples were discussed in the contexts of “Learning Organization”, “Whole system approach”, “Group dynamics”.