

ポジティブアプローチと共創で より良い未来を生み出す

平成21年1月27日

株式会社ヒューマンバリュー

代表取締役 高間邦男



今日の内容

- ポジティブアプローチとは何か
- 共創がなぜ必要なのか
- 共創はどうすればうまくできるのか



人々に影響を与える環境変化

- 物事の進み方や変化のスピードが加速
- 物や仕組みの複雑性が増大
- 地理的・空間的な影響の広がり
- 人々の価値観の多様化
- 関連するシステム(人や領域)の影響力の増大
- 環境破壊と資源の減少
- 何が良いかの意味づけの変化



昔と現在の環境の違い

昔は静的環境だった

- 情報を完全に知ることが出来る前提
- 目的は明確で、完璧な計画を作ってから行動することができた
- 問題には最適解がある
- すべての問題に対して、解決方法があらかじめ用意されている
- トップダウンで命令すれば人は従うべきだ



昔と現在の環境の違い

現在は動的環境

- 未知の環境で完全な情報が得られない
- 全体を一度に決めてしまうことはできない
- 適応解しかない
- 皆で新しいやり方を考えなければならない
- 試行錯誤でやっていくしかない
- 現場の力を高めてボトムアップでやるか、ホールシステムアプローチで行う



ポジティブアプローチとは何か



改善・変革のための2つのアプローチ

【ギャップ・アプローチ】

あるべき基準が外側からくる
(問題解決型アプローチ)

問題を特定する

原因を分析する

解決方法を検討する

アクションプランを作成する

【ポジティブ・アプローチ】

ありたい状態が内側から出てくる

強み・価値を発見する

どうありたいか、
最大の可能性を描く

現実的達成状態を共有化する

新しい取り組みを始める





ギャップ・アプローチとは

- 従来の組織変革や改善のアプローチは、一般的にギャップ・アプローチがとられていた。これ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て、それを問題として特定し、修正や改善を図る。問題に対してその原因を探っていくには、原因となる要素に還元し、それぞれの機能を分析し、最後に最適解というものを導き出す方法
- こういったギャップ・アプローチは、目的が明確で環境についての情報が分かっている場合は効果的。現在のように環境変化が激しく、複雑性が増して、あらかじめ最適解を導き出したり、問題解決の手立てを準備しておくのが難しい場合には、効果が低い。こういった時代に、ギャップ・アプローチで組織変革や改善を人々に迫ると、目的や方法に納得感がなく、また結果がうまくでないためにやらされ感がでてきて、組織のメンバーを疲弊させるとともに、組織の持続的成長を維持することができなくなりがち



ポジティブ・アプローチとは

- ポジティブ・アプローチは、組織や人の強みや価値に焦点をあてて、その強みの連携を生み出すことで、より高い成果を実現する
- ポジティブ・アプローチでは、階層や組織の垣根を越え、異質の主体的な人々が集まり、平等な関係で話しを聴き合い、ストーリーを共有する
- そして、お互いの夢やありたい姿を共有することから、より次元の高い共通の目的を生み出し、その実現に向けたアクションプランを探求する。アクションプランは、最適解である必要はなく、主体的な想いを込めた近似解であればよいので、それを自分たちですぐに実行し、素早く仮説検証していく仕組みを作ることが大切



ポジティブ・アプローチの効果

- 弱みを標準のレベルに引き上げるよりも、強みをさらに高めていくことの方が業績につながりやすい
- ポジティブ・アプローチとは、組織やメンバーの価値や強みに焦点を当ててそれを高め、それらの組み合わせで組織のパフォーマンスを高める方法
- 効果としては、雰囲気明るくなり、チャレンジ意欲が出てくる。また、組織の目標や計画の推進に対して、メンバーが当事者意識をもつようになり、積極的に取り組んでくれるようになる
- 皆の知恵を結集することで、新しいアイデアや戦略、解決策などが生み出される



社会構成主義とは

- 「言葉が世界を創る」
- 「価値」も「善」も「正義」も「合理性」も、人間が言葉を介して社会的に構成している
- 社会的な「問題」とされているものは、その社会の中の文脈でつくりあげられたものの
- 社会構成主義のアプローチでは、「意味を作り出し、了解し合うという人と人との関係」を対話を通して捉えようとする



状況、前提によって評価が変わる



- 品種: つがる
- 高級スーパー「紀伊国屋」
- ワックスがかけてある
- 大きい、色艶がよい
- 価格: 500円

- 品種: つがる
- 自然食品販売店「ナチュラルハウス」
- 特別栽培農産物(農薬1/2以下)
- 生産者: 長野県下伊那郡 久保田さん
- やや小ぶり、色艶が良くない
- 価格: 294円



共創について



共創とは

**共創とは、
異なる背景や立場をもったものが、
一体となった場を形成し、
新たな価値を創造していくこと**



共創はどのようなところで使われるか

- 心と身体

- モラルと専門性

- 学校と企業

- 学校と地域

- 人與人

- 人と環境

- 行政と地域住民

- 人と組織

- 人と製品

- 製品と環境

- 組織と環境



共創が求められる背景

- 分業し、細分化して、管理を強化しているだけでは、問題は解決しないし、創造的な仕事ができない
- 一人でやれることが少なくなってきたし、一つの組織だけでできることに限界がある
- 自分のことだけを考えていたり、自分の組織のことを考えているだけでは生きていけない



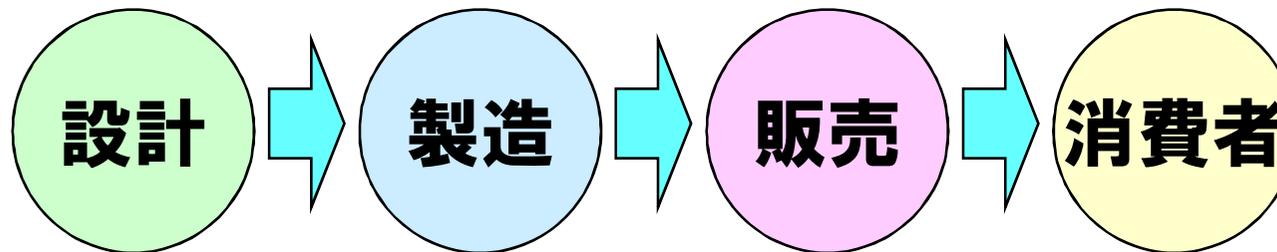
例：リサイクルの3つのアプローチ

- 社会的な強制力を強める
- 個々の倫理観を高める
- 社会の強制力にも偏らず、
個人の倫理観だけにもよらず、社会の自律的な成長を追求する

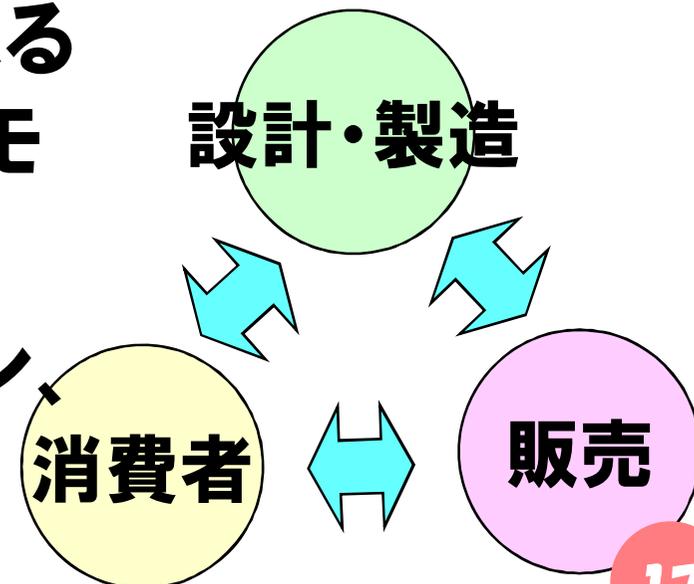


直線型からコラボレーションへ

- 組織は、昔から、階層型の指揮命令系統
- すべての人は誰かの命令を受ける立場

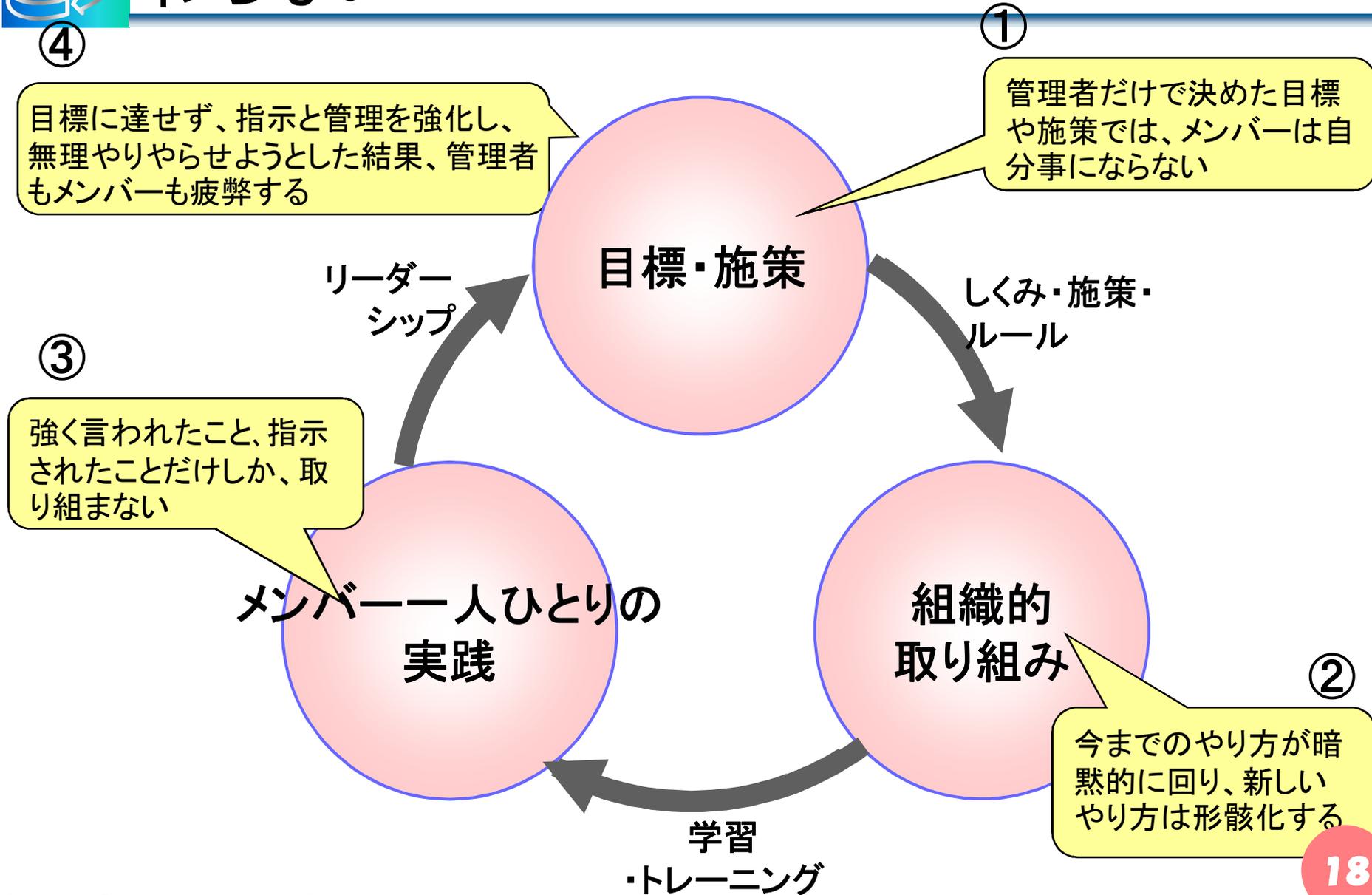


- 従来の階層構造と支配による生産モデルに代わる新しいモデル
- コミュニティとコラボレーション、自己組織化によるモデル



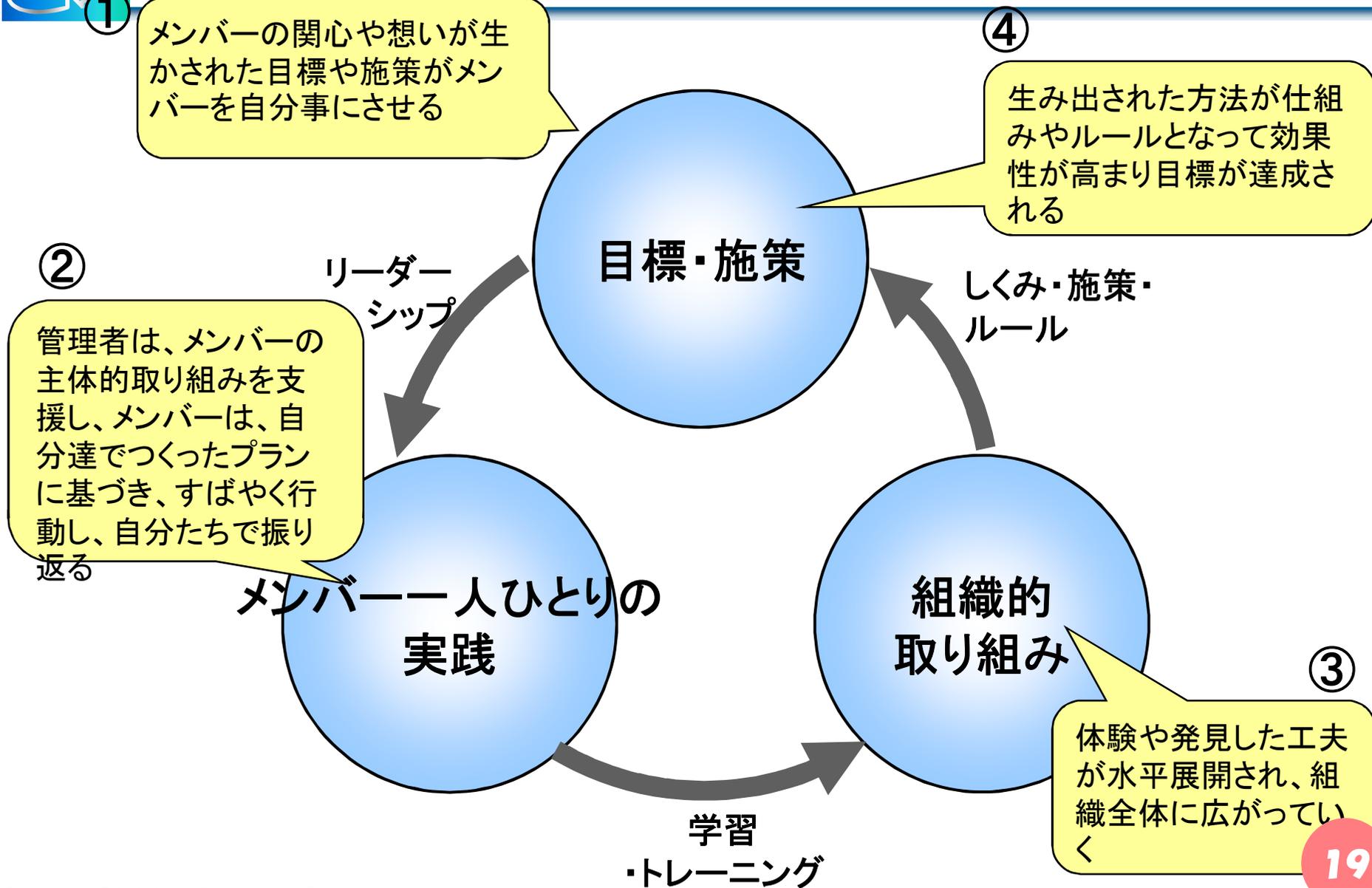


右回りのやり方ではメンバーの意識は変わらない





メンバーの主体性を引き出すには、左回りが大切





成功の循環

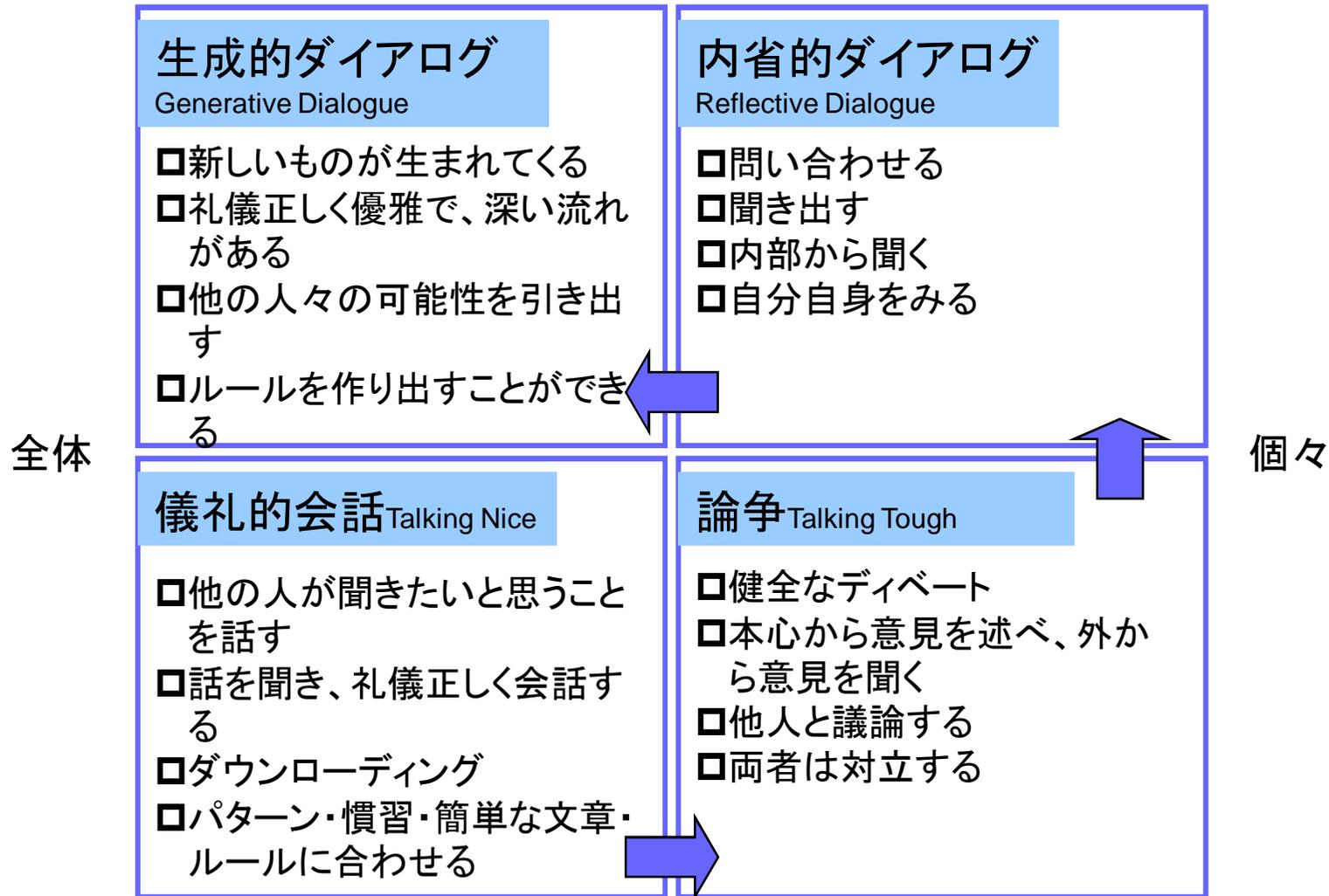
- 押しつけられない関係
- 皆がオープンにコミュニケーションできている
- 信頼がある
- 垣根がない



出典: マサチューセッツ工科大学
ダニエル・キム教授



4つの典型的な話し合いのフィールド



アダム・カヘン



共創を進める条件 1

- オープンで信頼感のある場を作る
 - 言いたいことが言えるようになるには、批判されないで聴いてもらえるという信頼と、本音を言うことが良いことだとお互いが理解していることが必要



場とは何か

個々の区別が消えて、
ひとつになったような繋がりを感じられる領域

白身：偏在的自己

黄身：自己中心的な自己

器：場所

白身：自他非分離：場



共創を進める条件 2

- 自他非分離的な創出の場をともに経験すること
 - 専門家が集まって互いの知識をダウンロードしても、互いに知識を収集するだけ
 - 場と自己と他人が自他非分離的な関係のあるところで共創が起きる



共創を進める条件 3

- 主体的に取り組まざるを得ない場を用意することで、何かを自分の力で発見できるようにする
 - 受身にさせると相互作用が起きない
 - 完全な形で情報を提供すると共創が起こらないので、情報の欠落を作る



共創を進める条件 4

■ 異質性のあること

- 同質の目からは見えない価値が異質の目には見える



共創を進める条件 5

- 共通目的・ビジョンを自分たちで作り出すこと
 - 未来を想像する。夢を描く
 - 自分を中心に考えたのでは目的は作り出せない⇒より高い視座で、全体性を捉える
 - 全員で心から信じる「ありたい姿」というゴールをもつ



共創を進める条件 6

■ 対等の立場で本音で話し合う

- 相手を対等の人間として尊重して、相手の話しを聴いて受け止めること
- それぞれの想いや経験を本音で語り合うところに、相互作用が起きる
- 相手に対してコメントを述べるのではなく、内省する



共創を進める条件 7

- 健全な危機感と内省が必要
 - 変革には必ず抵抗がある
 - 変えるしかないという危機感がないと人は変えづらい
 - いままでの枠組みや考え方に対する内省があって、破壊や否定がないと新しいモノが創造されない



共創を進める条件 8

- 場をホールドする暗在的(奉仕型)リーダーシップが必要
 - 皆が動きやすいように支援するリーダーシップ
 - 自らがあり方を示すことで周囲に影響を与える
 - 人々に奉仕をする
 - 自分のことより人々の成功を願う



暗在的リーダーシップでサポートする

■ 顕在的リーダーと暗在的リーダー

- 顕在的リーダーのイメージは、優れた資質と知識や経験を持ち、人々を揺り動かすようなビジョンをかかげ、人々を指揮することで、人々の行動に影響を与えていく
- この顕在的リーダーシップを強く行使すると、指示する人と指示される人の関係が生まれやすくなり、メンバー1人ひとりが主体的に考え、自ら責任をもって試行錯誤を行っていくようにはならない。HOWという、言われたことをいかにうまくやるかということは強化されるが、WHATという何のために、何を目的とするかについては、受身になりがち
- 暗在的リーダーは、ポジティブアプローチの共創する場を陰から支える。メンバーたちは、そのリーダーに影響を受けていることすら気がつかないかもしれない。それでいて、そのリーダーがいるとしないのとでは、場が全く違った雰囲気になる
- この場をホールドするリーダーは、皆が動きやすいように支援するリーダーシップを発揮するという意味では、サーバント(奉仕型)・リーダーシップともいえる。また、人々のリレーションを作って共創の場を作っていくという意味では、コラボレティブ・リーダーシップともいえる



素晴らしいリーダーシップが発揮されたとき

- 次のような変化が現れる
 - 人々の関係性が向上した
 - 人々に一体感が生まれた
 - 人々の間に信頼感が培われた
 - 人々に新しい考え方が生まれた
 - より高い目的意識が生まれた
 - 人々の行動が変わった
 - 人々が前向き、肯定的になった
 - 人々に誇りと自信が生まれた



ネガティブストーリー

- 最初にうまく行かない出来事があったり、従来の秩序に触れると、さまざまなネガティブなストーリーが語られる
- 例えば、
 - 「あんなことをやっても仕方がないんじゃないか」
 - 「うまく行きっこないよ」
 - 「上が変わらなければやっても仕方がないね」
 - 「あんな勝手なことをさせていいのか」
 - 「この忙しいのに業務を放り出してあんなことをやっている暇があるのか」
 - 「あんなことにお金を出すのは金をドブに捨てているようなものだ」「成果が出るという証拠があるのか」
 - 「どうせすぐ元に戻るよ」
 - 「なんであんな人選をしたのか」
 - 「失敗したら誰がこの責任をとるのか」



暗在的リーダーの言動1

- 暗在的リーダーは、他のメンバーたちにこういったネガティブな言葉に耐える力を与える
- ネガティブな捉え方は当然でてくるのだということを確認する
 - 「抵抗のないところに変革はないからね」
 - 「急には変わらないよね」
- このときにネガティブな意見を言った他の人を批判して、自分たちの正当性を主張したくなるが、そういった非難をしないで受容するようにする
 - 「彼らも皆のために頑張ってきたんだよ」
 - 「自分たちも前はそう思っていたよね」
 - 「変えられることに恐れをもつ人はいるよね」



暗在的リーダーの言動2

- 周囲に参加を無理強いしない
 - 「一度観にきてみませんか」
- 対立があることを歓迎する。健全な対立があることが良いことなのだという理解を生み出す
 - 「異なる意見がでるからいいものができるんだよね」
 - 「対立があるからこそ民主的なんですよね」
- 失敗への恐怖や緊張を取り除いたりする
 - 「今までのやり方では問題解決ができなかったのだから、証拠がなくても、とりあえず新しいやり方をやってみましょうよ」
 - 「やって駄目ならもとに戻せばいいのですから」
- 変革を推進するメンバーに直接横槍が入らないように守る
 - 「責任は私が持ちますので、何か問題があったら直接私に言ってください」
- 過去に固執するよりも、駄目でも良いから新しいことをやってみようという合意を形成し、周囲が暖かく見守る雰囲気を作っていく