

# コーチアプローチファシリテーション の理論的考察（１）

——先行研究のレビューによる CAF の機能性分析を中心として——

加 藤 雄 士

## 要 旨

本稿は、コーチアプローチファシリテーション（以下 CAF という）について先行研究をレビューしながら理論的に考察する。特に CAF のファシリテーションと組織開発プロセスの何が機能的なのかという点について考察する。CAF が「承認の場作り」を重視し、「人間力」と呼ぶスキル（人の価値観について理解し、自分の価値観をゆるめて相手の話を素直に聴くことのできるスキル）を教育している点が機能しているのではないかという仮説を立て、先行研究をレビューしながら理論的に考察する。

## I は じ め に

本稿では、コーチアプローチファシリテーション（大山裕之が開発した組織開発手法、以下 CAF という）のファシリテーションおよび組織開発プロセスの機能性について先行研究をレビューしながら理論的に考察する。まず、第Ⅱ章でリサーチ・クエスチョンを明らかにする。これまで筆者は CAF の効果を実感してきたものの、何が機能的なのかという分析が不十分であった。そこで、CAF のファシリテーションおよび組織開発プロセスの何が機能的かという点について考察していく。第Ⅲ章と第Ⅳ章では、日本ファシリテーション協会と CAF のファシリテーションの定義とスキルの比較、および中村・中原（2018）と CAF の組織開発プロセスを比較考察することにより、CAF の特徴を明確にする。続く第Ⅴ章では、CAF と親和性の高い先行研究をレビューして CAF の機能的な点について理論的に考察する。CAF の承認の場作りが機能的なのではないかという仮説を立てて考察していく。そして、第Ⅵ章では、CAF が承認の場作りの前提として、「人間力」と呼ぶスキルを教育している点も機能的なのではないかという仮説をもとに、この人間力のスキルとそのスキルをいかに教育したらよいかという点について私案も加えて考察する。

## II リサーチ・クエスチョン

これまで筆者は、CAFを導入した事例企業（開発者の大山が中心となって実践した）の先行研究<sup>1)</sup>を5本発表した。また、CAFを取り入れた講義を大学院で7年間実施し、CAFの効果を実感してきたが、何が機能的なのかということについての理論的な考察が十分ではなかった。その仮説として、CAFが「承認の場作り」を重視している点、およびその前提として、「人間力」と呼ぶスキルを重視している点が機能しているのではないかと考えた。この点に関して先行研究をレビューしながら理論的に比較考察していく。また、人間力のスキル（人の価値観について理解し、自分の価値観をゆるめて相手の話を素直に聴くことのできるスキル）の教育に関して、人の価値観が違うことなどをどのように説明したら効果的かという点についても大山の知見に筆者の私案を加えながら考察する。

## III ファシリテーションの定義、スキルの比較考察

本章ではまず代表的なファシリテーションの定義とスキルをレビューする。続いて、CAFおよびCAFのファシリテーションの定義とスキルについて比較考察する。CAFに関する記述は大山（2014）を参考にした。以下、引用文の下線は第V章以降で考察する箇所を中心に筆者が引いた。

### 1 FAJと堀（2004）のファシリテーションの定義とスキル

#### (1) FAJと堀（2004）のファシリテーションの定義

日本ファシリテーション協会（以下FAJという）は、ファシリテーションを「人々の活動が容易にできるよう支援し、うまくことが運ぶよう舵取りすること。集団による問題解決、アイデア創造、教育、学習等、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」<sup>2)</sup>すると定義している。また、日本ファシリテーション協会フェローの堀公俊（2004）は、「集団による問題解決、アイデア創造、合意形成、教育・学習、変革、自己表現・成長など、あらゆる知識創造活動を支援し促進していく働き」<sup>3)</sup>と定義している。両者に共通するのは「あらゆる知識創造活動を支援し促進していく働き」という点である。

#### (2) FAJのファシリテーションの4つのスキル

FAJはファシリテーションに求められるスキルとして以下のものを紹介している<sup>4)</sup>。すなわち、1. 場のデザインのスキル～場をつくり、つなげる～、2. 対人関係のスキル～受け止め、引き出す～、3. 構造化のスキル～かみ合わせ、整理する～、4. 合意形成のスキ

ル～まとめて、分かち合う～の4つである。

## 2 CAF のファシリテーションの定義とスキル

### (1) CAF の定義

CAF は、「自分の価値観を脇に置き、他人の考えを素直に聴くこと。これにより互いに理解し合える新しい発想が生まれ、互いの信頼を深め、自分もまわりも幸福になることを体得し実践する、人間力をベースとしたグローバル時代のマネジメントスキル」<sup>5)</sup>と定義している。具体的には、コーチングとファシリテーションを独立したスキルとしてではなく、ビジネスの現場で必要不可欠なスキルとして、両方を併せて活用することで組織を活性化させることを意図する。そのために、どのような心掛けでこれらのスキルを使うのが重要になる。そこで、「人間力」を身につけ、コミュニケーションの基本である「聴く」、「承認」を実践し、コーチングとファシリテーションを一体化して活用することで相乗効果を発揮するスキルを体系的にまとめたものである。

### (2) CAF のファシリテーションの定義

CAF のファシリテーションは、「決めるテクニック」ではなく、参加者の気持ちを考え、承認することで、「私も参加して意味があった」と参加者が思えるようにする。それにより、参加者のモチベーションが上がり、チームビルディングが可能になる。そのため、CAF のファシリテーションは、知識創造活動以前に、参加して意味があったと参加者が思えるような「承認の場」であることを重視し、場を作ることを重視する。場は、ファシリテーターが笑顔で進行し、メンバーを承認することで創りあげていく。場を感じ、メンバーを観察することを忘れないようにし、誰かがおかしくないか、誰かが困っていないか観察する。場には介入しすぎないようにし（誘導になるので）、個人にもかかわり過ぎない（コーチングにならない）ようにし、参加者の相互作用を意識する。会議の場は、決める場ではなく、承認の場ととらえる。そうすれば、足のひっぱりあいもなくなり、場がメンバーを育てられるようになる。FAJ も、ファシリテーションの4つのスキルに、「場のデザインのスキル～場をつくり、つなげる～」と「対人関係のスキル～受け止め、引き出す～」スキルを含めているものの、CAF はこうしたスキルや承認の場というのを知識創造活動以前により重視している点が特徴といえる。

### (3) CAF の5つのスキル

CAF のスキルは次の5段階のステップで習得する。

1. コミュニケーションと人間の本質を知り、「人間力」を鍛える。

2. コミュニケーションの基本である「聴く」「承認する」ことを実践する。
3. 相手の感情に寄り添い、個人の成長を支えるコーチング能力を鍛える。
4. 「場」を作り、チームメンバーに相乗効果を発揮させるファシリテーション能力を鍛える。
5. これらを効果的なスキルへと発展させ、実践する能力「コーチアプローチファシリテーション」を鍛える。

このスキル習得の5段階からわかるCAFの特徴は、ファシリテーションやコーチングのスキル以前に「人間力」を鍛えることが求められていること、および「聴く」、「承認する」こと（コーチングが得意とする）、「場を作ること」を重視することにある<sup>6)</sup>。

### 3 ファシリテーションの定義とスキルの違い

FAJ、堀公俊のファシリテーションとCAFのファシリテーションの定義とスキルの違いを考察したが、前者の「知識創造活動を支援し促進していく働き」という定義に対して、CAFのそれは、知識創造活動の支援促進以前に、参加して意味があったと参加者が思えるような「承認の場」を作ることを重視している点が異なっている。

## IV 組織開発プロセスの比較考察

CAFは組織開発手法としても位置づけられる。本章では、日本における組織開発の第一人者による書籍（中原・中村，2018）の組織開発プロセスをレビューする。続いて、CAFの組織開発プロセスをレビューし、両者を比較考察する。なお、CAFに関する記述は、大山（2014）を参考にした。

### 1 中原・中村（2018）の組織開発プロセスの特徴

CAFは組織開発の手法とも捉えられるので、組織開発プロセスの側面からも考察する。中原・中村（2018）は、「理論的視野から見た場合、すべての組織開発の手続きには『共通点』が見出せる」といい、（1）見える化、（2）ガチ対話、（3）未来づくりという組織開発の3ステップを提唱する。（1）見える化とは、自分のチームや組織の課題を可視化、目に見える形にすること、（2）ガチ対話とは、可視化された問題を関係者一同で真剣勝負の対話<sup>7)</sup>をすること、（3）未来づくりとは、これからどうするかを関係者一同で決めること<sup>8)</sup>（中原，中村，2018，40頁）である。

図表1 中原・中村の組織開発のプロセス<sup>9)</sup>



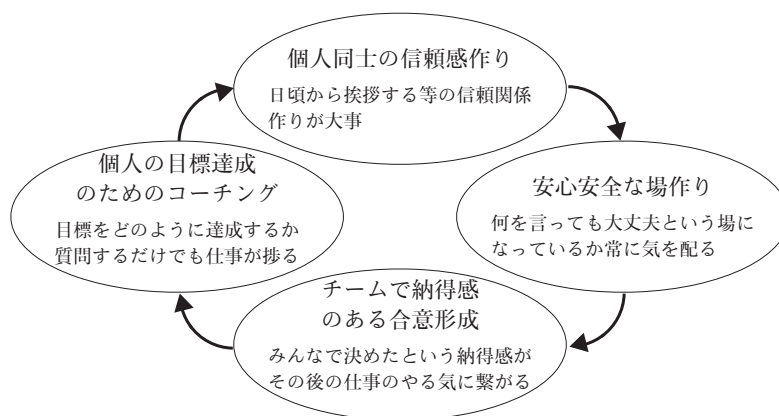
## 2 CAF の組織開発プロセスの特徴

それに対して CAF の組織開発（CAF では「組織活性化」と呼んでいる）プロセスは以下のとおりである（加藤，2014a）。

CAF のチーム活性化は、いきなりチーム全体に信頼関係を作るのは難しいので、まず、（1）「個人同士の信頼感作り」（1 対 1 の信頼関係作り）から入る。リーダー自身が常日頃から挨拶する等、信頼関係を作っていく。その後で、個人同士の信頼関係の上にチームとしての信頼関係を構築して、（2）「安心安全な場作り」をしていく。「何を言っても大丈夫」というような場になるように気を配る。この安心安全な場のなか、会議等をファシリテーションすることで、（3）「チームで納得感のある合意形成」ができる。ここで、チームとしてのテーマとともに、個人のテーマ、役割分担（具体的には誰がいつまでに何をするのか）も決まるが、上司に決められたのではなくみんなで決めたという納得感が、チームへの貢献、仕事のやる気に繋がる。続いて、（4）「個人の目標達成のためのコーチング」を行い、チームで決めた個人目標をどのように達成するのかコーチングをしていく。チームで決めたことを実行するのは個人レベルになるからである。その後、個人個人が活動していくうちに出てくる「ずれ」を修正する必要がある出てくるので、再度ファシリテーションで全体的な方向性について合意を作る。会議も継続的にを行い、課題を共有化し、解決策を皆で考える。そしてまたチームで決めたことを、個人が行動するというように、スパイラル状に活動していくことによって、個人とチーム両方の成長が可能となる。そして、組織が活性化し、理想のチームができていく（加藤，2014a，69-70頁）。

図表 2 CAF の組織開発のプロセス<sup>10)</sup>

コーチアプローチファシリテーション連盟  
が考える理想のチーム活性化のプロセス



### 3 組織開発プロセスの違い

両者の組織開発プロセスを比較すると、中原・中村（2018）は、問題の「見える化」をした後で「ガチ対話」を行うといい、CAFは、「個人同士の信頼感作り（1対1の信頼関係作り）」と「安心安全な場作り」をした後で、「チームで納得感のある合意形成」を目指すという。CAFの方は、対話の前に個人同士の信頼感作りと安全安心な場（承認の場と同義）作りを重視している点が特徴といえる。

## V 先行研究とCAFのファシリテーション、組織開発プロセスとの比較考察

本章では、CAFのファシリテーション、組織開発プロセスと親和性の高い社会学（主に解釈主義的社会学）と経営学の先行理論を学際的にレビューし、比較考察していく。なお、引用文中の下線は筆者が引いた。

### 1 内主観・間主観・集主観の概念とCAF

Wileyの内主観性、間主観性、集主観性といった概念を使ってファシリテーションや組織開発を考察することができる。例えば、Wileyのいう内主観性から間主観性への移行、および間主観性から集主観性への移行にはファシリテーションや組織開発が機能するものとする。少し長くなるが、高橋（2010）からWileyの理論を引用する。

Wileyは主観性を内主観性（*intrasubjectivity*）、間主観性（*intersubjectivity*）、集主観性（*genericsubjectivity*）、超主観性（*supersubjectivity*）の4つのレベルに分け分析を

試みた。彼によれば、内主観性とは個人という分析レベルでの主観性である。続く間主観性および集主観性については次のように説明される。「間主観性はコミュニケーションし合う２人以上の自我の交換と総合によって創発する。相互作用（ないしは“相互作用的表象”）がDurkheimの言う社会構造ないし集合意識へと総合されるのは、この後、さらにもう一度の創発性が生み出されるときなのである」（Wiley, 1998, p. 258）。「そこでは、具体的な人間、つまり主体はもはや存在しない。相互作用のレベルを超えると自我は背後に退く」（ibid, 258頁）。すなわち、個人的思考や感情などが２人以上の人びとのコミュニケーションによって、総合されることによって、内主観性から間主観性への移行が生じる。相互作用によって生じた間主観性が、相互作用よりもさらに一段高いレベルである社会構造のレベルに総合（さらに創発）されると集主観性への移行が生じる。（高橋, 2010, 30-31頁）

Wileyは、個人的思考や感情などが２人以上の人びとのコミュニケーションによって総合されることによって、内主観性から間主観性へ移行するという。CAFの「個人同士の信頼感作り」がこの場面で役にたつ。さらに、相互作用のレベルよりも一段高いレベルである社会構造のレベルにそれらが総合されると間主観性から集主観性への移行が生じる。そのレベルになると、自我が背後に退くという。このように、内主観から間主観、間主観から集主観への移行においては、自我が背後に退くことが鍵となる。組織開発プロセスにおいて、中原・中村は「ガチ対話」、CAFは「安全安心な場（すなわち承認の場）作り」を重視していたが、ガチ対話の前に承認の場を創っておいてこそ、自我が背後に退くような総合が可能になるものとする。感情も交えて総合が行われるからである。

## 2 WeickのESRモデルとCAF

### (1) 組織化とファシリテーション

続いて、ファシリテーションと組織開発プロセスの考察に新たな示唆を与えてくれるWeickの理論を考察する。Weickは、Wileyの概念を使って「組織」（組織化）を定義する。

組織とは、ルーティーンを相互に結びつける集主観性、解釈を互いに強化する間主観性、そしてこれら二種類の形態の間を行き来する運動、を継続的コミュニケーションという手段によって結びつける社会構造であると概念化された。（Weick, 1995, : 訳225頁）



コミュニケーション活動こそ組織だからだ。間主観性の交換と解釈、および集主観性の共有された理解が発現させ維持されるのは、まさに継続的なコミュニケーションがあればこそなのである。(Weick, 1995, : 訳102頁)

つまり、間主観性の交換と解釈<sup>11)</sup>には、継続的なコミュニケーションこそ重要になり、「個人同士の信頼感作り」が必要となる。また、集主観性の共有された理解を発現し維持させるためにも、継続的なコミュニケーションが重要となり、「安全安心な（承認の）場作り」が必要となる。

Weick は、組織のどこかでなされた間主観性によるイノベーションが活性化することで集主観性が変化し、変化した集主観性により新たなるコントロールがはじまり、やがてはその集主観性も間主観性のイノベーションによって変化を余儀なくされるというダイナミックなセンスメイキングが展開される場として組織を捉えようとしているのである。(高橋, 2010, 33頁)

Weick (1995) のいう「組織のどこかでなされた間主観性によるイノベーションが活性化することで集主観性が変化」する際に、ファシリテーションは効果的だろう。加藤 (2019a) は、A 社と B 社の組織開発プロセスを比較考察しているが、両社とも少人数による間主観性によるイノベーション（複数回の CAF のファシリテーションを活用した）を起点として、集主観性を変化させようとした事例である。

これまで眺めてきたように、Weick は、組織という抽象概念を、あたかも手で触れることが可能なように抽象化して捉えることを危険であるとし、組織は常に経験の流れの中であって、その中で出会うさまざまな多義的な出来事に対して人びとがコミュニケーションを通じて、一定の答えや意味を引き出しそれを共有するプロセスとして捉えるべきものであると主張していた。すなわち、われわれが通常あまり意識せずに組織と呼んでいるものは、Weick によれば多義性が削減され意味が共有される過程としての組織化 (organizing) のことである。(高橋, 2010, 38頁)

Weick (1995) は、組織を「多義的な出来事に対して人びとがコミュニケーションを通じて、一定の答えや意味を引き出し、それを共有するプロセス」として捉えるべきだと主張するが、このプロセスでファシリテーションを活用できる。特に「安全安心な（承認の）場」で行われるファシリテーションが効果的である（その理由は、「場の理論と CAF」の

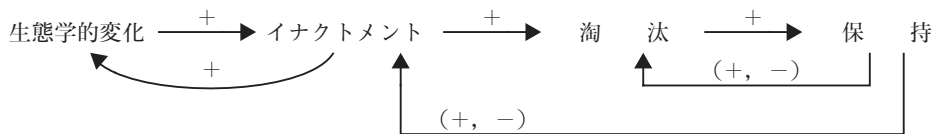


項で後述)。また、中原、中村（2018）の組織開発プロセスとCAFの組織開発プロセス（前者に含まれる「ガチ対話」と後者に含まれる「チームで納得感のある合意形成」）も、多義性を削減し意味を共有する過程ととらえられる。ただし、いきなり「ガチ対話」をするのではなく、「安全安心な（承認の）場作り」をした後に行う「チームで納得感のある合意形成」の方がより効果的である。いきなり「ガチ対話」をすれば、感情が入りこむがゆえに必要以上にコンフリクトが発生するだろう。

## （2） Weick（1979）の ESR モデルとファシリテーション

Weick（1979）は、常時的に多義性を削減し続ける組織化のプロセスを ESR モデルとして提示している。このモデルは、「組織化のプロセスが自然淘汰のプロセスに準えて記述され」（Weick, 1979, 40頁）、生態学的変化、イナクトメント、淘汰、保持のそれぞれのプロセスの頭文字をとって ESR モデルと呼ばれている。ここでは、Weick（1979）の ESR モデルをファシリテーション、組織開発のプロセスと突き合わせることで考察する。まず、生態学的変化とイナクトメントについて考察する。

図表 3 Weick の ESR モデル



出所：Weick（1979）の訳書（1997），172頁の図 5.1

生態学的変化はイナクトしうる環境（Enactable environment）すなわち意味形成（Sense-making）の素材を提供する。（Weick, 1979,：訳169頁）

組織化にとってのイナクトメントは、自然淘汰における変異にあたる。（Weick, 1979,：訳169頁）

しかし、生態学的変化が組織に直接作用するのはただ1ヶ所であって、それは組織のイナクトメントにである。もし組織が淘汰および保持の両過程で保持を信頼するなら、組織は事実上生態学的変化から自らを長期にわたって隔離しうるのである。（高橋, 2010, 41-42頁）

イナクトメントは生態学的変化と密接な関係がある。経験の中に違いが生じると、行為者はより深い注意を払うべく変化を隔離するような行為をする。囲い込みのこの行

為はイナクトメントの一形態である。(Weick, 1979, : 訳169頁)

「囲い込みによるイナクトメント」の例としては、「進行中の流れの中で誰かが何かに気づく部分に対応していると考えてよいだろう」(高橋, 2010, 42頁)が, 加藤 (2019a) で考察した KS 社, I 社の CAF の導入事例も組織の中の特定のメンバーが組織の課題をイナクトし, それを組織開発のテーマとして展開していった事例である。

また, ファシリテーションで重要なのがファシリテーションのテーマを決めることである。これもイナクトメントに相当するだろう。CAF には, ファシリテーションのテーマの決め方についての独自のノウハウがあり<sup>12)</sup>。これも CAF が機能的な理由の1つだと考える。また, 中原, 中村 (2018) の組織開発のプロセスに含まれる「見える化」もイナクトメントに相当するものとする。続いて, 「淘汰」について考察する。

淘汰は, イナクトされた多義的なディスプレイに多義性を削減しようとしてさまざまな構造をあてがうことである。(Weick, 1979, : 訳170頁)

淘汰は, 前のステップで提示された多義的な問題やパズルに対して, コミュニケーション活動を展開し全員一致や多数決あるいはボスや権威機関の一声などによって一つの解釈を淘汰・選択するステップである。(遠田, 1998b)

中原・中村 (2018) の組織開発プロセスの「ガチ対話」, CAF の組織開発プロセスにおける「チームで納得感のある合意形成」などもこの淘汰のプロセスに貢献するだろう。そして, この場面でもファシリテーションが使われる。当然, 承認の場を作った後で行われるファシリテーションは効果的である。さらに, 「保持」について考察する。

上の淘汰プロセスに関する Weick の論述を読めば, 間主観性のイノベーションが宿るのはまさに淘汰プロセスであることが理解できよう。先に述べたように, 保持内容が集主観性であると考えれば, 保持内容を支持すべくイナクトメント, 淘汰プロセスへフィードバックするループが集主観性のコントロールを示しており, 集主観性に変容を迫る間主観性のイノベーションは淘汰プロセスにおいて生起し, 淘汰プロセスから保持へと向かう流れの中に間主観性のイノベーションが存在することになる (高橋, 2010, 55頁)。

保持は, 合点のいく意味形成すなわちわれわれがイナクトされた環境と呼ぶ産物の比

較的ストレートな貯蔵である。イナクトされた環境は、それまで多義的だったディスプレイをメリハリのある因果の形に要約したものである。それは、かくかくの多義性が一体何であるのかについてそれなりの説明である（Weick, 1979, : 訳171頁）。

ファシリテーションの結果、中原・中村（2018）であれば「未来づくり」、CAFであれば「チームで納得する合意形成」ができれば、Weick のいう「合点のいく意味形成」が行われ、「保持」に一步進むことになるだろう。このようにファシリテーションや組織開発プロセスを Weick の組織化のプロセスを「メガネ」（参照枠）として考察することで様々な示唆が得られる。

### 3 場の理論と CAF

Weick の組織化で重要な継続的コミュニケーションを維持するには「場」が必要になる。「場」については日本の経営学者を中心に研究が進んでおり、知識創造活動にも「場」が重要なことが示唆されている。本項では、場に関する伊丹敬之と野中郁次郎の先行理論をレビューしながら考察する。

伊丹敬之（2005）によると、「場とは、人々がそこに参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、相互に心理的刺激をする、その状況の枠組みのことである」（伊丹，2005，42頁）。また、「場」では、ヨコの情報交換と心理的刺激が起きていて、①自然で自由な情報発信と受信が行われ、②密度の濃い、本音のコミュニケーションが行われ、③感情の交流、心理的な刺激が起きている（伊丹，2005，26頁）。そして、「人々の間のヨコの情動的相互作用と心理的作用が自然にかつ密度濃く起きる結果、自己組織的に共通理解や情報蓄積、そして心理的エネルギーが生まれてくる」（伊丹，2005，32頁）という。

ファシリテーションでは、このヨコの情報交換と心理的刺激が起きている。また、中村・中原（2018）の「ガチ対話」やCAFの「チームで納得感のある合意形成」も、自然で自由な情報発信と受信が行われ、密度の濃い、本音のコミュニケーションが行われることが期待される。そこでも、感情の交流、心理的な刺激が起きるがゆえに、場作りが重要になる。

野中（2001）は、知識創造のSECI（セキ）モデル<sup>13)</sup>の業務での実践には、「そもそも周囲の状況が発言しやすい状況にあるのか、周囲の人々は発言に耳を傾けてくれるであろうか、ということも同じように大切」（野中他，2001，日本語への序文 p ii）だという。つまり、「知識創造はつねに互いにケアし合う状況のなかで起きている。ケアし合う状況とは、組織のメンバーが他人の考えを積極的に受け入れていこうという状況を指す」（野中

他, 2001, 15頁)。ということは, 知識創造活動を支援し促進するファシリテーションにおいても承認の場作りが必要になる。「適切な知識の場作り」には「組織内の人々が互いにケアしあう関係性を作り上げなければならない」(野中他, 2001, 17頁)」のである。

野中(2001)のいう組織内の人々が互いにケアし合う関係性というのは, CAFの「個人同士の信頼感作り」と「安全安心な場作り」と同義だと考えてよいだろう。CAFは, 伊丹(2005), 野中(2001)がというような理想的な場作りおよび知識創造にも貢献できる。

#### 4 A. Schutzの現象学的社会学とCAF

次に, 解釈主義的 sociology の3つの理論をレビューしていく。現象学的 sociology の A. Schutz は社会的世界を個々人を超えて浮かび上がる集団的意味形成というレベルで捉え直すことを提唱する<sup>14)</sup>。これは, ファシリテーションや組織開発のプロセスも示唆しているものと考えられる。A. Schutz の主張を高橋(2010)からレビューする。

社会的世界を, われわれ個々人の意味形成, さらにには個々人を超えて浮かび上がる集団的な意味形成というレベルで捉え直さなければならない。そのためには, 他者の個人的で主観的な意味世界を理解する「他者理解」への道が開かれねばならない。(高橋, 2010, 86頁)

この集団的な意味形成に必要となる他者理解について, A. Schutz は, 「他我の一般定立<sup>15)</sup>が成り立つときのみ, 他者理解が可能になると主張している」(Schutz, 1970: 175頁)。また, 「他者が私と空間および時間を共有しているとき, 私はこの他者を直接的に経験することができる」(Schutz, 1970: 訳, 175頁)という。

「他者が私と空間を共有している」とは, 他者が身体的に現前しており, 私がそれに気づいているということ, さらに, 私が彼をほかならぬ彼として, つまり特定の個人としてとらえ, 彼の身体を彼の内的意識の表示<sup>シグナム</sup>があらわれる表現野とみなしていることを意味している。また, 「他者が私と時間を共有している」とは, 他者の経験と私の経験が並行して流れており, 私は生起しつつある彼の思考に目をやり, いつでもそれをとらえることができるということ, いいかえるなら, われわれと一緒に年を経ているということを意味している。(中略)こうした空間的および時間的直接的対面状況の本質をなすものであり, あらゆる他者志向や他者作用, したがって対面状況においてみられるあらゆる志向や関係は, こうした直接性から特殊な色合いと様式をこうむる。(Schutz, 1970: 訳, 175-176頁)

前掲のように、A. Schutz は、「他者が私と空間を共有している」とは、他者が身体的に現前しており、彼をほかならぬ彼としてとらえていることなどを意味し「他者が私と時間を共有」（直接経験）することは、生起しつつある彼の思考に目をやり、いつでもそれをとらえることができるということであるという。ファシリテーション（やコーチング）においても、こうした点は重要であり、CAF のファシリテーションの「場を感じ、メンバーを観察する」<sup>16)</sup> というのと同じである。また、その観察については次の引用でわかるように、非言語的なものも含む。

「内的意識の表示があらわれる表現野」（Schutz, 1970: 訳, 175-176頁）、すなわち「豊かな諸兆候の表現の場」（Schutz, 1932: 訳224頁）における表示あるいは諸兆候には、発話のみならず、「うなづき、指示、てまねき」などの「目的的动作」、動作がもつ高低、広狭、遅速」などの「表現的动作」、動物ダンスや豊穡ダンス」などの「模倣的动作」といった、音色や身振りや手振りなどのジェスチャーなども含まれている。と言うよりむしろ、Schutz が強調したかったのは、他者理解における非言語的コミュニケーションの重要性であるといってよい。Schutz は、空間を共有していない社会的「同時世界」（Schutz, 1932: 訳252頁）では、「他我一般に関する経験に基づく間接的な推論」（Schutz, 1932: 訳252頁）をするほかに、直接世界と比べてその理解にははるかに困難が伴うと主張している。つまりは言語によって間接的に“知った”ことと、直接的に（空間的に）他者と触れ合って“知った”ことではその理解に大きな差があると主張しているのである。（高橋, 2010, 90-91頁）

ファシリテーション（やコーチング）は、言語によって間接的に“知った”だけでなく、直接的に（空間的に）他者と触れ合って知るための機会であり、A. Schutz が強調するように、他者理解における非言語的コミュニケーションが重要となる。ファシリテーター（あるいはコーチ）や参加者がうなづき、指示、手まねき、音声、身振り、手振りなどのジェスチャーも含む非言語的コミュニケーションに注意深くなれば、効果的なファシリテーション（コーチング）ができる。そのためにも、コーチングで重視される傾聴や観察のトレーニングがファシリテーションにおいても必要となる。

要約すると、A. Schutz の相互作用（あるいはコミュニケーション）に関する研究が示唆するように、ファシリテーションの醍醐味は、他者と空間および時間を共有していることにあり、そこでは非言語的コミュニケーションが重視され、ファシリテーターの高い観察能力および傾聴能力が求められる。CAF のファシリテーションでは、場を感じ、メンバーを観察することを重視しており、CAF が機能的な理由はこうした点にもあるものと

考える。

## 5 エスノメソドロジーと CAF

A. Schutz の現象学的社会学の流れを継承して解釈主義的研究を発展させたエスノメソドロジーの理論について、高橋（2010）は次のようにまとめる。

コンテキスト依存的な解釈方法（坂下，2002，155頁）に従う日常的思考法（あるいは「日常知の方法」）によって経験された断片（あるいは「身近な知識の諸断片」（坂下，2002，154頁））が整理統合され、解釈され、そうした流れが蓄積して社会的構造感が構築される。社会的構造感は逆に、経験された断片の取り込みや解釈に際して都度参照される。すなわち、現象学的社会学で「意味連関」と呼ばれていたスキームが、エスノメソドロジーでは「日常知の方法」（あるいは「日常的思考法」）および「社会的構造感」に分けて捉えることになる（高橋，2010，93頁）。

エスノメソドロジーでいう「日常的思考法」や「社会的構造感」などと呼ばれる「スキーマ」（上記の引用文中ではスキームといているが同義だろう）が、組織の構成員の意味形成（および集团的意味形成）に常に参照される。仮説ではあるが、このスキーマは組織ルーティーンや組織の記憶などがその役割を果たすこともあるだろうし、先に行われたファシリテーションによる合意もその役割を果たすだろう<sup>17)</sup>。さらに、CAF の人間力の知識もスキーマとしてファシリテーションで活用されるだろう。

## 6 シンボリック相互作用論と CAF

現象学的社会学，エスノメソドロジーと共通点が驚くほど多い（高橋，2010，94頁）シンボリック相互作用論の代表的研究者である Blumer は次のようにいっている。

シンボリック相互作用論は、つまるところ三つの前提に立脚したものである。第一の前提は、人間は、ものごとが自分に対して持つ意味にのっとって、そのものごとに対して行為するというものである。（Blumer, 1969：訳，2 頁）

第二の前提は、このようなものごとの意味は、個人がその仲間と一緒に参加する社会的相互作用から導き出され、発生するということである。第三の前提は、このような意味は、個人が、自分の出会ったものごとに対処するなかで、その個人が用いる解釈の過程によってあつかわれたり、修正されたりするということである。（Blumer, 1969: 訳，2 頁）



組織におけるものごとの意味も、複数の人が参加する社会的相互作用から導き出され、発生する。同様に、ファシリテーションのプロセスからもものごとの意味は導き出され、発生するだろう。

本章では、先行研究をレビューしながら、知識創造活動（あるいは、Wiley の集主観性への移行、Weick の組織化、A. Schutz の集団の意味形成）には承認の場作りが重要なことを明らかにしてきた。承認の場作りというのは、CAF の特長の１つであり、CAF が機能する１つの理由を理論的に明らかにできた。

## VI CAF の「人間力」の教育に関する考察

前章では、知識創造活動などには高いケア（あるいは承認の場作り）が必要だと考察した。高いケア（周囲の人が発言しやすい状況であること）を実現するためには、自分の価値観を脇に置いて、素直に相手の話を聴けるようになる必要がある。CAF では、こうした能力を「人間力」のスキルと呼び、重視している。本章では、このスキルについてまず大山（2014）をレビューする。続いて、その要となる「価値観」についてどのように教育をするかという点について、CAF 開発者大山の知見に私案を加えて考察する。

### 1 CAF の「人間力」のスキル

これまで、CAF の特徴として承認の場創りを重視する点を指摘したが、その前提となる「人間力」と名づけるスキルの教育も CAF が機能的な理由だと考える。ただ相手をケアしろ、相手の話をよく聴けと言われても難しく、人の価値観について深く理解することが効果的である。

CAF は、自分の価値観を脇に置き、他人の考えを素直に聴くことを大切にしており、「自分の価値観に気がつき、他人の価値観を認めることができる能力、スキルのこと」を「人間力」と名づけて重視している。相手がある行動をとる（あるいは発言をする）背景にはその相手の価値観がある。その価値観はその人の過去の体験から作られており、過去に自分の安全安心を守ってくれた体験や逆に脅かされた体験からできていることを理解する。このことを理解しないと、自分の価値観にとらわれて他人の価値観を認められず、相手の話を素直には聴けない。ビジネスの現場でよくあるのが、上司が部下に自分の価値観を押しつけるケースである。こうなると、部下（コーチングの場合はクライアント）は、相手に受け入れられているという安心感をもてず、承認されている感覚をもてない。信頼関係がないままコーチングをしても機能しない（ファシリテーションも同じ）。そこで、自分の価値観というフィルターを通して相手を見ていることに気づき、いったん自分の価



価値観を脇に置き、緩めることで相手の行動を客観的に見て相手の話を素直に聴くことができるようになる。すると相手と信頼関係が築ける。又、他人の価値観を客観的に見て、自分の価値観と融合させることで新しい価値観を作ることさえできるようになる（大山，2014）<sup>18)</sup>。CAF のファシリテーションが実際に承認の場で行われるのは、こうした人間力に関する教育が機能しているからだと考える<sup>19)</sup>。

## 2 価値観の教育に活用できる諸理論

既述のように、CAF では人それぞれ価値観が違うので自分の価値観を脇に置き、他人の考えを素直に聴くよう教育している。そのため、人間の本質の話<sup>20)</sup>に加えて人の価値観がどのように作られており、価値観は人それぞれ違うということを大山は CAF の研修で丁寧に説明する。こうした点が CAF の強みになっているものと筆者は考える。

また、大山は、ストレングス・ファインダー®<sup>21)</sup>を CAF の研修に活用している。その理由は、「自分を理解し、他人を理解することこそが『人間力』を身につける第一歩となる。なかなか自分では気づかない自分の価値観を、ストレングス・ファインダーで顕在化させることにより、効果を高める」ためだという。

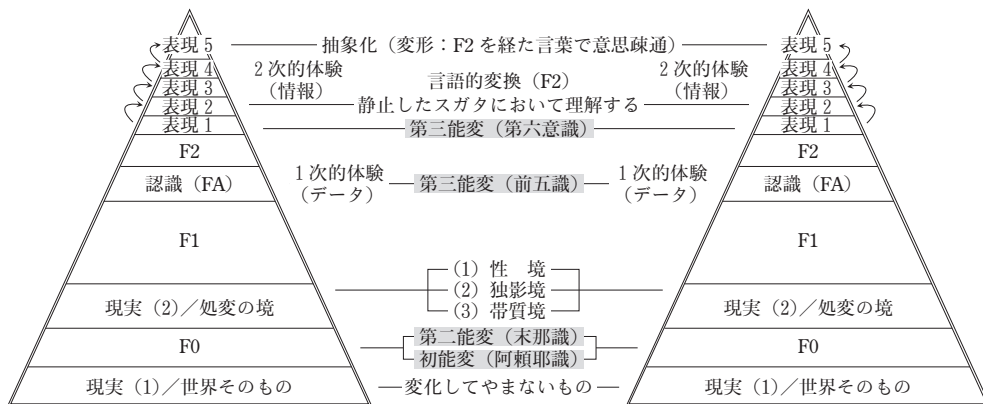
他方、大学院（2019年度の組織管理の授業）で筆者が CAF を教えた際、スキーマ療法について説明した後、Young が提唱した18の早期不適応スキーマ<sup>22)</sup>の文章を読み上げ、受講生自身、どのスキーマが強いと感じるかを想起させた<sup>23)</sup>。どのようなスキーマが自分にあると思うかは問わないで、受講生に自由に発話の機会を与えたところ、それぞれの価値観の違いに気づかせることができた。ストレングス・ファインダーが強みから個人の価値観の違いに気づかせるのに対して、早期不適応スキーマの解説は全く違う面から個人の価値観の違いに気づかせるアプローチである。こうした教育により、人の価値観の違いを理解させると、他人の価値観も尊重できるようになり、承認の場を作れるようになっていく。ファシリテーションやガチ対話を行う前にもこうした教育をすることが望ましい。

## 3 価値観の教育に使える認識論のモデル

人間力のスキルの教育では、自分と他人の価値観や言葉の使い方が違うということを理解させる必要がある。加藤（2019）は、人の認識プロセスおよび2人の間のコミュニケーションがどのようなプロセス、どのレベルで行われるかをモデル化<sup>24)</sup>した。この知見も、人それぞれの価値観や言葉の使い方の違いを理解させるのに役立つ。図表4とともにレビューし、簡潔に解説する。

私たちの認識は、過去の行動の情報群すべて（第八阿頼耶識）によって能変し、自己

図表４ 薄井とグリンダーの統合モデルと人人唯識<sup>25)</sup>



(注) 加藤（2019b）58頁の図に筆者が一部加筆した。

中心性というフィルター（第七末那識）もかかっている。これは、関心や問題意識、好悪の感情、嫉妬も影響するものの、意識下の働きであり、修正が利かない。前五識も感覚能力による制約があり、個人差が激しい。さらに、第六意識は、過去の推測、比較、連想も含み、個人差はさらに激しいものとなる。このように3つの能変を経た（さまざまに色付けされた）個人の認識が、別の個人の認識と一致することは不可能であり、2人以上の人のコミュニケーションがすれ違ったり、誤解が生じたりするのは必然と言える（本稿では、図表4参照—筆者注）（加藤，2019b，58頁）。

簡単に説明すると、人の認識は、図表の下から順番に、初能変（第八阿頼耶識⇨過去の全経験の記憶の蓄積）、第二能変（第七末那識⇨自己中心性のフィルター）、第三能変（前五識⇨五感）、第三能変（第六識⇨意識）というプロセスを辿る。それぞれの能変を経るごとに情報の大半が削除され、残った情報さえも歪められ、一般化されていく。言葉はこれらの能変を経た後にアウトプットされたものである。すでに「現実」からは程遠い（現実と一致しない）表象となっている。コミュニケーションをとる2人がともにこのような何段階もの能変を経た後の言葉で意思疎通しようとするために、すれ違いや誤解は必然といえる。

言い換えると、私たちの認識は、関心、問題意識、好悪の感情、嫉妬（ここまでは無意識の働きなので、意識的にコントロールできない）のみならず、感覚能力による制約（人によって五感の使い方は違い、得意不得意の感覚システムがある）、過去の推測、比較、連想など（ここは意識の働き）も含みかなり差が激しいものとなる。そのため、1人の個人の認識が、別の個人の認識と一致することは不可能であり、2人以上のコミュニケーション

ンがすれ違ったり、誤解が生じたりするのは必然である。このモデルには、価値観という概念は使っていないものの、過去の全経験（ここでは阿頼耶識と呼んでいる）が影響してできた価値観のフィルターを経て認識が行われていることが含意されている。また、このモデルは、人の認識や価値観の違いだけでなく一人一人が使う言葉の意味の違いを説明するのにも役立つ。

ここまでの引用では言及されていなかったが、第六意識の段階では、コトバが介在するため、どのようなコトバを使うかといった人の癖によっても、コミュニケーションはすれ違う。さらに、人と人との実際のコミュニケーションを想起すると、何段階かの言語的変換を経た言葉（や文章）を使ってコミュニケーション（言語的コミュニケーション）を行うことが多い（図表4参照）。ただでさえ、「変化してやまないもの」を「静止したスガタにおいて理解する」という点から正確なコミュニケーションは不可能である（しかも、いくつもの能変を経ている）うえ、人の言葉の使い方や思考の発展の方法には癖がある。聞いた側にも同様の癖があり、さらに正確なコミュニケーションに難しさが加わる。こうした知見が人材開発の場面において大変に役立つものとする（加藤，2019b）。

ファシリテーションは、何段階もの能変のプロセスを経た言葉を使用して実施する。しかも、抽象的な言葉を使うことが多い。抽象的ということ（言葉を言葉で置き換えたもの）は現実からさらに離れた表象（言葉）である。このような抽象的な言葉を使用するがゆえに2人以上の人びとのコミュニケーションやファシリテーションはさらに難しくなる。したがって、ファシリテーションやガチ対話などを行う前に、お互いの価値観や言葉の使い方の違いについて徹底的に理解しておく必要がある。ファシリテーター（あるいはコーチ）、リーダーはこうした知識を腹に落として対話に臨む必要がある。腹におちているからこそ、自分の価値観をゆるめられるようになり、ケアする（あるいは、承認する）ことができるようになる。

## VII お わ り に

本稿は、コーチアプローチファシリテーション（以下CAFという）におけるファシリテーションと組織開発プロセスについて先行研究をレビューしながらCAFの何が機能的かという点について理論的に考察した。まず、第Ⅱ章でリサーチ・クエスチョンを明らかにした。本稿では、承認の場作りを重視する点と「人間力」と呼ぶ人の価値観に関する教

育が CAF の機能的な理由ではないかという仮説を立てて考察すると説明した。

第Ⅲ、Ⅳ章では、代表的なファシリテーションの定義・スキルや組織開発のプロセスを参照しながら、CAF のファシリテーションや組織開発のプロセスの特徴を考察した。FAJ や堀公俊が、ファシリテーションを「知識創造活動を支援し促進していく働き」と定義しているに対して、CAF のファシリテーションは、知識創造活動以前に、参加して意味があったと参加者が思えるような「承認の場」にすることを重視している。また、中原・中村（2018）の組織開発プロセスが「問題の見える化」をした後で「ガチ対話」を行うのに対して、CAF のそれは、「個人同士の信頼感作り（１対１の信頼関係作り）」と「安全安心な場作り」をした後で、「チームで納得感のある合意形成を目指す」。つまり、「ガチ対話」や「合意形成」の前にまず個人同士の信頼感作りと安全安心な（承認の）場作りが必要だと考える。そのため、CAF では、ファシリテーション（あるいはコーチング）や対話の前に、「人間力」について学び、場を感じ、メンバーを観察することを重視する。

第Ⅴ章では、CAF のファシリテーション、組織開発プロセスと親和性の高い先行研究をレビューした。まず、Wiley の内主観性、間主観性、集主観性といった概念をレビューした。内主観性から間主観性への移行は、２人以上の人びとのコミュニケーションによって総合されることで、間主観性から集主観性へは、相互作用のレベルよりも一段高いレベルである社会構造のレベルに総合されることで移行する。そのレベルになると、自我が背後に退くという。この内主観性から間主観性への移行、および間主観性から集主観性への移行に際しては、承認の場を重視する CAF のファシリテーションが機能するものと考察した。同様に、自我が背後に退くような総合は、ファシリテーションや中原・中村（2008）の「ガチ対話」の前に、承認の場をしっかりと作っておく必要があることを示唆した。

続いて、Weick の ESR モデルをレビューしながら、ファシリテーションについて考察した。Weick（1995）は、「組織とは、ルーティーンを相互に結びつける集主観性、解釈を互いに強化する間主観性、そしてこれら２種類の形態の間を行き来する運動、を継続的コミュニケーションという手段によって結びつける社会構造である」という。間主観性の交換と解釈、集主観性の共有された理解を発現させ維持させるためには、継続的なコミュニケーションが重要になり、CAF が提案する「個人同士の信頼感作り」と「安全安心な（承認の）場作り」が必要となる。なお、CAF のファシリテーションの導入事例（加藤，2019a の KS 社、I 社の事例）は、Weick（1995）のいう「組織のどこかでなされた間主観性によるイノベーションの活性化により集主観性が変化する」というプロセスに相当すると指摘した。また、Weick（1995）は、「組織は多義的な出来事に対して、人びとがコミュニケーションを通して、一定の答えや意味を引き出し、それを共有するプロセスとして捉えるべきだ」と主張するが、このプロセスではファシリテーション（特に「安全安心な

（承認の）場」で行われるファシリテーション）が効果的である。さらに、中原、中村（2018）の組織開発プロセスと CAF の組織開発プロセス（前者に含まれる「ガチ対話」と後者に含まれる「チームで納得感のある合意形成」）も、多義性を削減し意味を共有する過程ととらえられる。ただし、いきなり「ガチ対話」をするのではなく、「安全安心な（承認の）場作り」をした後に行う「チームで納得感のある合意形成」の方が望ましい。いきなり「ガチ対話」をすれば、必要以上にコンフリクトが発生するだろう。

Weick（1979）はまた、上で述べた常時的に多義性を削減し続ける組織化のプロセスを ESR モデルとして提示し、生態学的変化、イナクトメント、淘汰、保持から成るとした。ファシリテーションで重要なことの一つがファシリテーションのテーマを決めることだが、それは ESR モデルの「イナクトメント」にあたるものと考ええる。中原・中村（2018）のプロセスの「見える化」もイナクトメントに相当すると考える。先に紹介した加藤（2019a）の CAF の導入事例は、組織の中の特定のメンバーが組織の課題をイナクトし、それを組織開発のテーマとして展開していった事例である。また、中原・中村（2018）の「ガチ対話」と CAF における「チームで納得感のある合意形成」は「淘汰」に相当するものと考ええる。さらに、中原・中村（2018）の「未来づくり」、CAF であれば「チームで納得する合意形成」ができれば、「保持」へと進んでいく。

また、Weick の組織化には継続的コミュニケーションが重要になり、それを維持するには「場」（承認の場）が必要になる。「場」の理論については、伊丹（2005）と野中（2001）をレビューした。野中（2001）は、周囲の状況が発言しやすい状況にあるのか、周囲の人々が発言に耳を傾けてくれるかどうかが大切だという。つまり、組織内の人々が互いにケアし合う関係性を築きあげる場を作ることが重要だという。これは、CAF の個人同士の信頼感作り、安全安心な場作りと同義だと考える。そして、CAF では、こうした場を築くために「人間力」についての教育を実施している。

また、現象学的社会学の A. Schutz の理論もレビューした。A. Schutz は社会的世界を個々人を超えて浮かび上がる集団的意味形成というレベルで捉え直すことを提唱し、「他者が私と空間および時間を共有しているとき、私はこの他者を直接経験することができる」（そうした状況を「社会的直接意味世界」呼んでいる）という。そして、「生起しつつある彼の思考に目をやり、いつでもそれをとらえることができる」とい、私は他者を直接経験できる」といい、発話のみならず、音色や身振りや手振りなどのジェスチャーなど非言語的コミュニケーションが他者理解では重要であるという。これは、CAF のファシリテーションの場を感じ、メンバーを観察するという内容に通じる。

さらに、CAF では、「人それぞれ価値観をもち、その価値観が違うということを認識し、自分の価値観をゆるめて相手の話を素直に聴くことのできるスキル」を「人間力」と呼ん

でいる。CAFの研修では、価値観は「その人の過去の体験から作られており、過去に自分の安全安心を守ってくれた体験や逆に脅かされた体験からできている」というように大山が大変に説得力ある説明をしている。こうした教育もCAFの特長といえる。また、大山は、ストレングス・ファインダー®を活用することで「なかなか自分では気づかない自分の価値観を顕在化させる」試みも実践している。筆者も受講生（大学院における組織管理の講義の）に、スキーマ療法のスキーマについて説明した後で、Youngが提唱した18の早期不適応スキーマの説明文章を読み上げて、自分自身がどのスキーマが強いと感じるかを想起させた。それにより、それぞれの価値観の違いに気づかせることができた。ストレングス・ファインダーが強みから個人の価値観の違いに気づくことができるのに対して、早期不適応スキーマは別のサイドから個人の価値観の違いに気づくアプローチである。

最後に、人の価値観や言葉の使い方の違いを理解させるために、2人間のコミュニケーションがどのようなプロセス、どのレベルで行われるか説明したモデル（加藤，2019b）も役に立つと指摘した。私たちの認識は、関心，問題意識，好悪の感情，嫉妬などの影響を受けるだけでなく、感覚能力による制約があり、さらに、過去の推測，比較，連想なども含むため個人差が激しい。このモデルでは価値観という概念は使っていないものの、過去の全ての体験から作られた価値観のフィルターも通って認識し、言葉として表現しているものと考え。そのため個人の認識や言葉が、別の個人の認識や言葉と一致することは不可能であり、2人以上の人びとのコミュニケーションがすれ違ったり、誤解が生じたりするのは必然である。リーダーがこうした知見を腹に落としてこそ、自分の価値観をゆるめられるようになり、人をケアする（承認する）こともできるようになるだろう。

本稿の分析により、CAFの何が機能的かという点が理論的にかなり明確になったものと考え。また、CAFの特長の1つである人間力のスキルの教育方法についても新たな知見を提案することができたものと考え。

#### 注

- 1) 加藤雄士（2014a）でCAFの理論とT社における実践例，加藤雄士（2014b）でT社における実践例，加藤雄士（2017a），加藤雄士（2017b）でKS社における実践例，加藤雄士（2019a）でKS社とI社の実践例を比較考察した。
- 2) 特定非営利活動法人 日本ファシリテーション協会〈<https://www.faj.or.jp/facilitation/>〉（最終アクセス2020年9月12日）。
- 3) 堀公俊（2004），21頁。
- 4) 特定非営利活動法人 日本ファシリテーション協会〈<https://www.faj.or.jp/facilitation/>〉（最終アクセス2020年9月12日）。そこでは、「1. 場のデザイン」については、「目標の共有から共同意欲の醸成まで，チームビルディングの良し悪しがその後の活動を左右します。あわせて，討議の時間やメンバー同士の関係性を適切にデザインして，話しやすい場を用意する必要がある



- ります。」とある。また、「2. 対人関係のスキル」については、「ファシリテーターは、しっかりとメッセージを受け止め、発言者を勇気づけ、心の底にある本当の思いを引き出していかなければなりません。それと同時に、意見と意見の連鎖をつくり、幅広い論点で考えられるようにします。」とある。CAF という「安全安心な場作り」とは内容が違う。
- 5) 大山 (2014)。
  - 6) 「聴いて、承認するからこそ、場が作れる」(大山談—2020年9月11日インタビュー、以下同じ)。
  - 7) 「課題に、腹をくくって向き合い、みんなで対話することが重要」、「ここでの対話とは、『お互いの意識や認識のズレ』を表出させること」(中原、中村、2018、41頁)。
  - 8) 「未来づくりとは、これから自分たちの組織、あるいはチームをどうしていくのか、どうしたいのかを当事者たちが『自分事』として決めていくものです」(中原、中村、2018、42頁)。
  - 9) 中原、中村 (2018) 41頁。同書の図表4をもとに筆者が作図した。
  - 10) 大山 (2014)。
  - 11) なお、「間主観性のイノベーションに参加するのは、階層上位者よりもむしろ階層下位者であろう」(高橋、2010、33頁)。このことから階層下位者によるファシリテーションの有効性も示唆される。
  - 12) 加藤 (2017a) 9、13頁。ファシリテーションのテーマは、「課題解決に陥りがちな中、CAF では、ちょっと待てよ、課題はいったん横において、まず私たちはどうなりたいの? という理想を話すところから入る」(大山談)。
  - 13) SECI (セキ) モデルは、共同化 (Socialization)、表出化 (Externalization)、連結化 (Combination)、内面化 (Internalization)、という4つのフェーズを経て個人に源をもつ知識が形式知化され、組織の知識が変換されていくという知識創造理論の基本モデルのことをいう。
  - 14) Weick の ESR モデルにあてはめると、集团的意味形成を貯蔵したものが「保持」に相当するものと考えられる。
  - 15) 「他我の一般定立」とは、「私のものではないこの〔他者の〕思考の流れは私自身の意識と同じ基本構造を示すということの意味している」(Schutz, 1970: 訳, 152頁)。「他我の一般定立が成立するなら、自己の解釈図式(経験のスキーム)を参照しながら他者行為を理解する(他者行為の意味を構成する)ことが叶う」(高橋、2010、87頁)。
  - 16) 大山は CAF の研修で、「今の相手を観てください。」「今のこの場を感じてください。」「今のこの場で自分の気持ちに気づいてください。」などと受講生に問いかける。
  - 17) CAF のファシリテーションで、先に行ったファシリテーションのファシグラ(ファシリテーションで書き出された模造紙)を壁に貼っておくのも、次のファシリテーションでスキーマとして活用することを意図しているものと考えられる。
  - 18) 「価値観が違うからこそファシリテーションや会議が必要になる」(大山談)。
  - 19) 「人それぞれの価値観が違うということをリーダー、ファシリテーターが腹におとしているからこそ CAF のファシリテーションが機能する」(大山談)。
  - 20) 人は究極的に安全安心を求めており、承認されていると感じると(安全安心を感じて)、心をひらくなどの話をする。
  - 21) ストレンクス・ファインダーとは、心理学者ドン・クリフトン氏の考えを元にアメリカの



ギャラップ社が開発した「才能を診断するツール」である。177の質問に答えることで、34種類の資質の中からその人の特徴である上位5つの資質を知ることができる。このツールを使い、お互いの特徴となる資質をシェアすることで、人それぞれの価値観が違うことを納得させるのである。

- 22) Jeffery E. Young, Janet S. Klosko, & Marjorie. E. Weishaar. (2003).
- 23) スキーマはかなりセンシティブなテーマであるので、よほどの信頼関係と安全な環境でないと話題に出せない。今回は、受講生講師間および受講生間でかなり信頼関係ができていたうえに慎重に進めた。
- 24) 薄井坦子, J. グリンダーの認識に関する理論に唯識論の知見を入れて、モデル化したものである（加藤, 2019b）。
- 25) 加藤, 2019b の58頁の図表10に加筆した。

### 参 考 文 献

- Alfred Schutz (1970). ON PHENOMENOLOGY AND SOCIAL RELATIONS. (森川眞規雄, 浜日出夫訳 (1980)『現象学的社会学』紀伊國屋書店).
- 伊丹敬之 (2005)『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社.
- 伊藤絵美監修 (2018)『アスク セレクション① 心の体質改善 「スキーマ療法」 自習ガイド』アスク・ヒューマン・ケア.
- 伊藤絵美 (2019)「第3回 一日じっくりワークで学ぶマインドフルネス&スキーマ療法ワークショップ」テキスト, 洗足ストレスコーピング・サポートオフィス.
- 遠田雄志 (1998)「点と線と図ーカールワイクの世界 (1)ー」法政大学『経営志林』第32巻第2号.
- 大山裕之 (2014)『CAF 研修テキスト』コーチアプローチファシリテーション連盟.
- 加藤雄士 (2014a)「コーチングとファシリテーションの活用に関する一考察ー組織開発, 学習する組織などへの展開ー」『産研論集』第41号.
- 加藤雄士 (2014b)「コーチアプローチファシリテーションを活用した組織開発事例 (1)ートヨタ名古屋教育センターの研修, 研究会の取り組みを中心にー」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第13号.
- 加藤雄士 (2017a)「KS 社の組織開発に関する一考察 (1)ーコーチアプローチファシリテーションを活用した組織開発事例ー」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第20号.
- 加藤雄士 (2017b)「KS 社の組織開発に関する一考察 (2)ーコーチアプローチファシリテーションの効果を中心としてー」第20号.
- 加藤雄士 (2019a)「中小企業の組織開発のプロセスに関する質的研究ーI 社のケースを中心としてー」『中小企業季報』2019年 NO. 3.
- 加藤雄士 (2019b)「認識論のレビューに関する一考察 (4: 唯識論)ー人材開発手法の理解に役立てるためにー」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第24号.
- 坂下昭宣 (2002)『組織シンボリズム論 論点と方法』白桃書房.
- Jeffery E. Young, Janet S. Klosko, & Marjorie. E. Weishaar. (2003) Schema Therapy A Practitioner's Guide. Guilford Press. (伊藤絵美監訳 (2008)『スキーマ療法 パーソナリティの問題に対す

- る統合的認知行動療法アプローチ』金剛出版).
- 高橋量一 (2010) 『組織認識論の世界 I』文眞堂.
- 中原淳, 中村和彦 (2018) 『組織開発の探究理論に学び, 実践に活かす』ダイヤモンド社.
- 野中郁次郎, 一條和生, ゲオルク・フォン・クロー (2001) 『ナレッジ・イネープリング』東洋経済新報社.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic Interaction; Perspective and Method*. Prentice-Hall. (後藤将之訳 (1991) 『シンボリック相互作用論』勁草書房).
- 堀公俊 (2004) 『ファシリテーション入門』日本経済新聞社.
- 堀公俊 (2006) 『今すぐできる! ファシリテーション』PHP 研究所.
- 堀公俊 (2010) 『チーム・ファシリテーション 最強の組織をつくる12のステップ』朝日新聞出版.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of organizing*, 2<sup>nd</sup> ed., Addison-Wesley. (遠田雄志訳 (1997) 『組織化の社会心理学 第2版』文眞堂).
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organization*. Sage. (遠田雄志・西本直人訳 (2001) 『センスメーキング イン オーガニゼーションズ』文眞堂).