



Max Schubach



欧州・米国・カリブ海

- 「グローバル500」企業におけるチームワークと戦略

マックス・シュバック

Max Schubach Ph.D.

以下は、本ケース報告の理解を深めるために必要な理論と方法論を、重要と思われる部分のみ  
かいつまんで説明したものである。各用語や概念の詳細については、序説Worldwork - ワールドワーク：組織、共同体、企業、公共の場における変容を参照していただきたい。

ワールドワークのパラダイムでは、「集団や組織は異なるレベルで機能しており、それらのレベルはパラレル・ワールドである」と考えている。まず、「日常の現実のレベル」がある。このレベルは、組織に関する事実、組織内の人々、組織の構造、目標、戦略、解決が必要な諸問題などから成り立っている。もう一つは「自己組織化のレベル」である。このレベルにおいては、  
集団は自己組織化の原理、あるいは「場(フィールド)」によって構造を与えられている。「場」  
には、集団内の異なる極や立場を配置する働きがある。自己組織化のレベルでは、いわゆる「問

題」と呼ばれる事柄は、実はシステムがそれ自身の均衡を保とうとする試みと見なされる。このような自己均衡化の傾向の多くは場の分極性ということに関係している。場が分極化しているときには、一方の側のみ直接目に見える形で表れており、もう一方の側は集団内で非局在的な存在として浮遊する、ということが起きている。たとえば、ある集団のリーダーが「我々は恐れを知らない強い集団だ。何が起きようとも進んでいくぞ！」と発言したようなときに、この集団の分極性を感じ取ることができる。すなわち、この言葉の相手として暗に想定されている疑り深い存在、「我々」のことを見込みがなく、前進したくないような存在と見なしてくる想像上の敵の存在を感じ取ることができるだろう。このようなときファシリテーターとしては、これらの各立場をより目に見えやすくするとともに、それらの相互作用を促進するために、そこから**ロール(役割)**を作っていくとよい。これを、「非局在的な『集団の心と頭』ともいうべき、目に見えないディレクターによって監督されている一群の人々が、これから演劇を上演する」と考えると分かりやすいだろう。集団をリードしようとするときに、目に見えない手によって阻まれているような感じがするかもしれないが、そのようなとき実際は我々を別の方向に引っ張っている、この自己組織化の傾向の力を感じているのである。

ロールはさらに、「合意に基づいた現実のロール」と「ゴーストロール」に分けることができる。**合意に基づいたロール**(これは「CR (Consensus Reality) ロール」とも呼ばれるが、ここでは単に「ロール」という言葉で代用することもある)とは、文化や組織の中心的な信念の

体系に属する立場であり、それゆえ、たいていはその集団によって受け入れられている立場である。そのため、この立場から発言しても、たいていは集団内から強い反応を誘発することはない。反対に、ゴーストロールとは、「特定の組織文化の中では『受け入れられない』『合理的ではない』、あるいはその集団が『現実』と見なすものの範疇外にあるため、私たちが声を与えることができないでいる振る舞い」を指す。ゴーストロールは明確に表現されてはいないものの、集団内の全員がその存在を感じ、そしてそれによって苦しめられている。ゴーストロールの存在は、意図しないコミュニケーションの中にも見つけることができる。

CRロールとゴーストロールは一緒になって影絵芝居を創り出しているようなものである。たとえば、人形芝居で二体の人形が会話を交わしているが、光が当たったスクリーンの後ろに三番目の人形の輪郭が映っているところを想像してほしい。スクリーンの手前の二体の人形は会話に没頭しているが、時々スクリーンの後ろの人形が一言さしはさむ。手前の人形たちはスクリーンの裏の影絵の人形に気づかずに、目の前の相手がその一言を言ったのだと信じているようだ。そうこうするうちに、この人形芝居では、手前の二体の人形たちが相手を誤解することが続き、おもしろいことになってくるだろう。これは観客にとってはおもしろいことだが、人形たちはおもしろいどころか、困って途方に暮れることになる。影の人形が見えずに途方に暮れている人形のレベルは、上記の日常現実のレベルに相当し、一方影の人形を含むレベルが自己組織化のレベル、あるいはプロセスワークで「夢のレベル」と呼んでいるものに相当する。

ところで上記で「観客は楽しんでいるが人形たちは楽しんでいる」と述べたが、同じことがグループ・プロセスにも当てはまる。私たちがやりとりをするときに、一方の極あるいはロールにとらわれてしまうと辛いことがあるが、起きていることの構造を理解し、混乱の背後にあるゴーストロールに声を与えることができるなら、顔に微笑みさえ浮かんでくるかもしれないのだ。

このような力動は、実は私たちにとってすでになじみ深いものである。たとえば、私たちはよく「集団内で表面上話されていることとは裏腹に『実際に』起きていること」という言い方をすることがあるが、このようなとき、私たちはロールとゴーストロールの領域に足を踏み入れているのだ。「ロール」は、その組織文化で適切とみなされているコミュニケーション・スタイルで適切な内容や視点からものを話すが、ほのめかしや遠まわしな言い回し、ゴシップ、ある種の発言に対する反応の無さなどの中に、ゴーストロールのささやきを聞き取ることができる。

このような意図しない伝達内容をはっきりとさせたり、ゴーストロールに声を与えるなどしてレベルを変えることもできるが、集団がしばしばこのことを避けるのは、明るみに出たことで収拾がつかなくなるのを恐れるからである。このことは合意に基づいた日常の現実の視点からはもったもなことである。私たちは、誰かが「真実」を言ってしまったばかりに、

葛藤を引きずったり、関係性が永遠に壊れてしまうという状況に慣れているからである。一方、ワールドワークの視点からは、このことを別の角度から理解することができる。ロールとゴーストロールは、本当は集団全体、つまり集団内の全員に属している、という意味で、「非局在的」である。それゆえ、ゴーストロールを明るみにしていくということは、「あらゆる困難の元凶と見なしていた人、ロール、あるいは集団と自分は似たところがある」と気づくことでもある。

また、集団の中で憎まれ役をとっていた人が組織を離れると、これらの役割やその役割の一部を今度は他の人が取り始めることが多いのも同じ理由による。ゴーストロールの存在は、敵対する相手の集団の中に投影されやすいが、実は自分たちの集団の中にも存在している。しかし自分たちの集団内では、そのロールは周辺化されたままになりやすい。ここにご紹介するケース報告をお読みいただくと、二つのサブ・グループが互いに自分のグループの特徴の一部を相手に投影する様子がお分かりいただけることと思う。

このような力動があるために、相手に投影している役割、ロールが自分たちのグループにも存在するということを完全に理解するためには、しばしば感情的なやりとりが必要なのである。

合理的、線形的なレベルのみでは、集団がそれ自身の本性に関する自覚を高めることは難しい。

というのも、まさにそのレベルこそが、その集団が目覚めていく必要がある問題を周辺に追いやる信念の体系を含んでいることが多いからである。その意味では、唯一の解決とは、「私たち

が、いかに他者であるか」「いかに自分たちを困らせることに自分自身が一部加担しているか」についての自覚を高めることであると言えよう。これは大変なことであり、私たちが直面化を避けたがるのも無理はない。

このような自覚を持つようになるまでの道のりには、多くの感情がつきまとう。どうしても、葛藤がエスカレートしたり、直面化したりする時期を通過する必要がある。そのようにしていく中で、自分の体験全体に丁寧に「自覚をもって」従うことができたときに初めて、これらのルールがシステム全体に存在することを受け入れられるようになるだろう。そうなった時、それらのルールの中に含まれている情報や知識全体が明らかになり、集団全体がそれを利用できるようになるのである。このような視点に立つと、障害や問題は利用されたくてうずうずしている潜在可能性であると言ええるだろう。グループ・プロセスにおいては、「参加者が安心して参加できるような場づくりをすること」「プロセスの最後に葛藤が解決すること」「問題として提示された事柄が持つ新たな次元を参加者全員が理解できるようにすること」を助けるのがファシリテーターの仕事である。一方、プロセスの結果について懐疑的になったり心配したりするのは、参加者やクライアントの権利であるだけでなく、義務でさえある。これらの不安に気づいて対応し、参加者全員を守るのはファシリテーターの仕事である。

持続可能なファシリテーションを行うにあたっては、集団がそれ自体をファシリテートする

傾向を見つけてそこを支えていくことが基本である。プロセス全体を促進させるようなロールは実はすべての集団に含まれているのだが、これらのロールにグループが気づきを向けたり表現したりすることはまれである。そのようなロールの一つの例が「長老」のロールである。長老とは、「相手に不快を与えないようなやり方で境界を保つことができると同時に、人生や人間とは常に成長し展開する神秘であることをとらわれない暖かさで理解しているため、すべての人や傾向に敬意を払い、それらを支えることができる」という資質を持つ存在のことである。その根幹には、人生の意味や、たましいや自然が演じる役割への絶対的信頼がある。これらの信頼は必ずしも目に見える形で現れないかもしれないが、心で感じ取ることができるようなものである。長老とは、この地球上で皆が共に生きることを可能にする中心的な価値観についての自分の信念を、自己の中心にしっかりと保ち続けることができる存在である。しかし、これらの信念を他人に押し付けたりすることはなく、むしろ他の人が心から従いたくなるように、自らの生き方でそれを示す。長老的な資質とは年齢には関係なく、集団のリーダーやファシリテーター以外の普通の人々がそれを体現することもしばしばである。

## はじめに

以下は、我々がファシリテーションを担当した、とある「グローバル500」企業の戦略会議

のケース報告である。(グローバル500とは世界上位500社のリストを指す。)本ケースの企業は米国に本社を持つグローバル企業である。また、事業の範囲は数種の大変多様な産業セクターに及んでいる。我々二人は、社外コンサルタントとして、そのうちの一つの産業セクターの経営者幹部が開催する年次戦略リトリート(数日間ホテルや静養所のような場所で、特定の目的のためにメンバーが職場から離れて集まるもの)を主催し、会議のファシリテーションを行った。グループのメンバー数は50 - 60名であり、そのうち半分以上が最高経営幹部、残りの20数名は当組織の各層からの専門家、および様々な理由で世界各国の支社より招待された人から成り立っていた。年次リトリートは、様々な問題を取り上げ、最終的には次年度の共通ビジョンや地図づくりをすることを目的としている。主に焦点が当てられるのは、一般的な戦略展開であるが、チームに関わる問題がある場合や、関係性の問題が組織の効率化に支障を及ぼしているかに思われる場合には、それらに取り組んでもよいと考えているメンバーも多い。ローカル支社の問題であっても、企業全体の発展のための学びとなる可能性がある場合には、より小規模の組織問題であっても議案の中に含めることもしばしばである。我々の役目は、このグループが議題をまとめたり会議を進行するのを援助することである。「ホットスポット」(グループがある問題に関して二つに分かれる可能性があることを示すような瞬間)では、グループがその問題により深く入っていくか否かの同意をとりつけることも我々の役目である。そのようなわけで、リトリート期間中は、目標設定、課題の割り当て、予算計画、その他の活

動が、大変感情的なグループ・プロセス、関係性のワーク、ビジョンづくりなどと有機的に混ざり合うことになる。リトリートの最後の部分では、その組織が自身の「神話」を見つけるのを助けていくが、このようなセッションはエネルギーに満ちたものになることも多い。組織の神話には、その組織のエッセンス（本質）、独自性、世界全体の中での役割、人類の発展における意味、などを含んでいる。すべての組織は規模や企業宣言にかかわらず、独自の神話を持っている。組織神話とは、その組織の様々な表現形態に共通するパターンであり、時にはそのグループのはなはだしい過ちや機能不全の中にさえも隠されているものである。

創立者のビジョンが組織神話の一部を成していることもしばしばである。また、組織が設立当初に経験した困難な出来事を、経営幹部のオフィスの階の廊下で今でも皆が思い出して話すようなことがあるが、それらも組織神話の一部である。しかし、組織神話とはそれ以上のものである。より詳細については、[組織神話](#)の節をご参照いただきたい。組織神話を再発見し、時に思い出すのは大切なことである。というのは、それは日々のルーチンに新たな生命を吹き込み、私たちの仕事に新鮮な感覚をもたらし、私たちの活動をより意味深いものにするものだからである。我々はリトリートの最終セッションを、リトリート全体のプロセスの本質（エッセンス）を理解し、そこから組織神話を見つけていくことに用いている。そして最後にこの神話を最終的なビジョンに移し変え、組織開発やチェンジ・マネジメントのための今後の課題に

関する戦略的アプローチに枠組みを与えるために使う。この過程をお読みいただくと、組織神話とはあらゆる組織に内在している有機的な特質であり、それをいったん発見することができたら、そこからビジョンが立ち現れてくる、ということがお分かりいただけると思う。ここまで組織を支えてきた精神（スピリット）を発見し、起こりつつある数々の変化に目覚め、それらに具体的な形をつけていくのは、真にパワフルな体験である。リトリートの最後では今後数ヶ月の実行期間で起きる変化を自覚的にたどっていくことを可能にする技法をメンバーに教示する。

私たちは当組織のリトリートのファシリテーションを3年連続で担当してきた。異なるレベルに取り組むことの価値について、最初は参加者の中から懐疑的な声が挙がっていたものの（そのせいでプロセスワークの方法がどのように貢献できるか説明する機会が持てたわけだが）、このグループは、問題に思われる領域を探究することはエキサイティングだと今では考えるようになっていた。もしも、ある問題について、時間を割いて話し合うには取るに足らなすぎるというのが多数意見だが、それに反対する人もいるような場合には、サブグループを作ってそのことについて話し合うことを助けるか、定まった会議時間外で一对一で話し合う時間を設けることにしている。

## リトリートに向けての準備

私たちは通常これらのセッションの準備のために2週間を費やす。準備には以下のことが含まれる：

ピア・コーチングと準備：

どの組織とワークする場合でも、特に初めての場合は不安になるものだ。私たちは自分の恐れを克服しようとする代わりに、それをより深くみていこうとする。恐れを深めていくと、私たちの合理的な視点が見逃すような、その組織に関する情報がたくさん得られるものだ。本ケースの場合は、主催者であるリーダーシップ・グループ内の一人に対して私たちが感じている不安について深めていくこととなった。彼はこの組織に入ってから1年足らずであり、このプロジェクト全体について大変批判的な見方をしていた。この人は明らかにこのプロジェクトは時間とお金の無駄と考えているようだった。私の最初の反応は、「彼はシステム・アプローチ全般についての知識、特にワールドワークについて勉強不足な人なのだ」と決め付けることだった。

ピア・コーチング・セッション（仲間どうしでコーチングし合うセッションのこと）で、私の同僚のファシリテーターが、ロールプレイの手法を用いて助けてくれた。私はその人の役を演じてみた。この役割を演じていたとき、突然「この人は銀行家兼投資家としての背景と経験をこの集団に持ち込んだが、彼の立場は戦略的な思考法を用いるリーダーシップの専門家の集まりであるこの集団では軽んじられている」ということに気づいた。このことは私にとって大変

役立った。というのも、このケースの報告からは省いたが、今回のリトリートのトピックの一つは、「会社の歴史と伝統という点では大きな感情的な価値を持つが、利益という点では意味をなさなくなった事業部門の存続についての話し合い」だったからだ。この企業はこのことについて3年連続で話し合い、いわば組織のルーツと歴史の象徴、そして企業宣言のトレードマークとしてその部門を存続させることを毎年決議していた。彼らにとってこの事業部門はこの環境と多様性をこの会社が大切にしていることを社会に示すための表看板だったのだ。それはこの企業の当初のビジョンの重要な一部であり、この企業はそれらを大切にす会社として社会から見なされたり、認められることを望んでいた。上記のように自分の中でワークをしていたおかげで、今回のリトリートでこのことが話し合われたときに、この新しいメンバーが当該部門の打ち切りを強く提案したときに、自信をもって彼をサポートすることができた。そして、その代わりに、この伝統をグループのエッセンス（核心、本質）として捕らえなおし、それがこの企業の最近の事業の中にも表れていることを彼らに示すことができた。この過程は、この会議の一年後に、多様性と環境への関係性に関する新しい宣言をこの企業が発表する、という形でついには華々しく幕を閉じた。その新宣言は、すべての事業部門と経営方針と関連づけて語られたものだった。このことに触れるのには二つの理由がある。まず、ファシリテーター自身の恐れや反応を深めていくと、いかにその集団全体に関する有用な情報源になるかということ、そして以下のケース報告にもあるように、いかに別のトピックに関しても同様なこと

が当てはまるか、ということを示したかったのである。

準備期間中、我々ファシリテーターは、このようなピア・コーチングの過程を踏まなければならない。ピア・コーチングでは、これから取り組むことに関して自分たちが抱えている問題、疑問、恐れ、懸念などについて、しっかりと自覚を保ちながら互いにワークしていく。また、準備期間中には、競争や嫉妬心など、自分たちのチーム・ワークに関して起こり得る問題についても解決していく。それと同時に、当該組織の現在の状況を査定するために、主催者のリーダーシップ・グループと連絡を取り合い、その人たちの考えている目標と議題を明確にし、最近の様子について最新の情報を受け取ることも重要だ。実際の会議の1週間前には、参加者全員を私たちの「エクストラネット」に入るよう招く。エクストラネットとはインターネットを通してアクセス可能な安全なオンライン環境であり、ドキュメントの送付、投票、グループ・ディスカッション、オンライン・ホワイトボードの利用が可能になる。また、機密を保ちながら一対一でコーチングのやりとりをすることも可能である。このオンライン設備を利用することにより、会議の事前に議題を変更したり、トピックを分類整理することができるし、葛藤が紛糾しそうなポイント(ホットスポットと呼ばれる)をあらかじめ把握しておくこともできる。私たちはリトリートの後にも、このエクストラネットを利用して、リトリート後の数日間で表面に出てくるような、会議で話し合うことができなかつた問題について話し合いをしたり、会

議で話し合った今後の変化のプロセスを実行に移す手助けもしていく。

また、準備の一部として、会議で取り上げるトピックのあらゆる関連事項についてリサーチもする。ここでご紹介したケースの場合には、「カリブ海地域への拡張」というトピックが潜在的に存在することに気づいたため、それに関連した事項について勉強することになった。我々はこの企業の年次報告書を読んだだけでなく、同僚の一人に頼んで「拡張を計画している部門の産業セクターに関する世界市場の状況」「この企業の世界市場における戦略の位置づけ」「このセクターのカリブ海拡張に関する経営層の理論的解釈」についてリサーチしてもらった。また、拡張に選んだ国の経済状況についても研究したほか、我々の同僚の一人は、当プロジェクトに関係する三つの主な集団の文化についてリサーチし、それぞれについてプロフィールを作成した。私たちはいつでも準備に念を入れることにしている。それがファシリテーションとコンサルティングを成功させる必須条件と考えているからだ。それが我々のTQM (総合的品質管理) アプローチの一環なのである。このように知識を重ねることによって、我々の信頼性が増すだけでなく、参加者もより自由かつ直接的に発言することができる。と同時に、私たちも話し合いの内容をより深く理解することができる。しかしファシリテーションが始まったなら、このような知識は背後に控えておくにとどめ、特定の文脈の中で準備した知識が必要になる場合以外は、グループ・プロセスの中で自然発生的に現れてくる流れに従うことになる。

## ケースの描写

今からご紹介するプロセスは、レベルの変換によっていかに集団が問題に取り組むことが可能になるかを概観いただくためのものである。以下の描写からは、会議の途中で行ったファシリテーションの多くは省かれている。ここでは正確な介入の描写やレベルの変換の複雑な詳細については焦点を当てていない。そのため、会議でのやりとりはかなり激しいものだったが、ある種の気楽さやスピード感が感じられるかもしれない。ただし、ファシリテーターはその場に存在するあらゆるルールを理解していることが必要だが、グループ・プロセス自体は気楽さやスムーズな感覚があり、すべては有機的な流れだったという印象を伝えるべきである。ワールドワークのファシリテーションの詳細について学ぶことに興味がある方は、本サイトでファシリテーションについて一つ一つ詳細にその仕組みを解説したセクションがあるので、そちらを参照されたい。そのセクションをお読みいただくと、ワールドワークの方法論や諸介入法について、より理解していただけることと思う。

このケース報告を読んでいると、あまりにも早く物事が展開するのに驚かれるかもしれない。実際に起こったことのまとめを報告しているために、そのような感じがするのかもしれないが、それでも実際のプロセスが1時間もかからなかったのも確かである。この展開の速さの理由は、

ゴーストロールやエッジの概念を用いたことにある。そうすることによって、両サイドが同じ内容で議論を繰り返す現象である「サイクリング」を防ぐことができるのである。

## 最初の場面

この日は会議の二日目である。今日の午後はグループ全体が一同に集まることになっている。

本日の午後の焦点は、カリブ海地区にある本企業の生産部門の一つが展開している、新しい支社の進展状況についてである。この生産ラインにとっては、この地域に支社を置くのは初めてのことである。休憩時間中は、「その支社には問題が多いので、今日の会議はこのプロジェクトを葬り去る機会という意味合いがあるのではないか」という内容の噂話で持ちきりであった。

会議はまず、プロジェクト・リーダーのブリジットという女性の報告で始まった。彼女は最後、報告を次のように締めくくった。

「私たちは今までのところいくつかの問題に遭遇してきました。まず、建築業者の配給チェーン内でいくつか問題がありました。物資が紛失したり、間違ったものが配給されたり、といったことです。さらに、人事問題もありました。労働者たちは時間通りに来ないか、仕事をだまって辞めてしまうかのどちらかでした。ある時、締め切りに間に合わせるために、技術を持たない労働者を雇わなければならないことがあったのですが、このことがさらに問題を悪化さ

せる結果となり、かえって締め切りが大幅に遅れる事態となってしまいました。当プロジェクトの経営者サイドと地元チーム間の伝達も複雑であることがしばしばでした。しかし、努力を新たにすることで、問題を克服できると考えています」

ブリジットは平静を装おうとしているようだが、声からはイライラして腹を立てている様子が伝わってくる。彼女は報告書に目を落とし、皆の視線を避けていた。

次にカリブ側のチームリーダーのアロンソが発言した。発言内容は、おおよそ以下の通りである：

「たしかに困難はいくらかありました。でもそれは必要なインフラストラクチャ(生産基盤)がまだ整っていないからだと思います。時には必要な物資を探すのが難しく、手に入らないことさえあります。また、極端な天候状態のために生産速度を落とさざるを得なくなったこともあります。しかし、最善の努力は尽くしていますし、なるべく締め切りをあまり越えない段階でプロジェクトを終えられると思います。私は意見の相違を解決できると確信しています」

アロンソの声は、まるで他人のことをしゃべっているかのよう、冷たく、よそよそしく響いた。彼もまた、参加者を見ないようにしていた。会議室の雰囲気は緊張したものになっていた。

経営幹部からいくつか質問が出されたが、両者とも質問に直接答えずに、基本的に先ほどの立場を繰り返すばかりである。最高経営者の中には、理解を示すようにうなずいている者もいれば、眉間にしわを寄せている者もいた。また、話し手から体を遠く離すかのように背をもたせかけている人もいれば、腕組みをしている人もいた。経営幹部の一人が、プロジェクトに一ヶ月の猶予を与えて、その後で継続するかどうかの決定をしてはどうか、と中立的な態度で提案をした。数人が同意し、グループは次の議題に移る準備ができたかのように見えた。グループ全体の雰囲気は、生気がなく、やや抑うつ的に感じられた。ブリジットは腹を立てているように見えた。我々がここで、「このプロジェクトの問題について、もう少し時間をかけて深めていきませんか」と提案すると、グループはそれに従うことにした。

*分析：まず両者はそれぞれ、今の段階での自分たちの立場について話した。両者とも相手が何をこれから言うかを予想できているようだった。同じような話し合いがこれまで何度も行われたことがあるに違いない。ここでは両者とも、意図した伝達内容と、本人たちが意図しない伝達内容（あるいは「ダブル・シグナル」）を発信したことになる。*

まず、「計測可能な」レベル、あるいは「合意に基づいた現実のレベル」では、話し合いの内容、この場合は「問題に対する互いへの理解と、今後とも努力を続けることへの合意」というシグナルが伝えられている。これは意図された伝達内容に相当する。両サイドとも、買い物リスト

を読むときのような論理的で線形的な報告の仕方を好んでいる。しかし一方で、真っ向からの衝突ということが雰囲気の中に感じられたり、声の調子やボディー・ランゲージで表現されているが、こちらは抑圧する、という暗黙の了解がある。この最後の部分、すなわち声の調子やボディー・ランゲージが、意図されない伝達内容に相当する。我々は計測可能なレベルと区別して、自己組織化のレベル、あるいは「ドリーミング」レベルというものを想定している。このレベルを「自己組織化」と呼ぶのは、我々がそれを意識的にコントロールすることができないからであり、私たちは「自分の身に降りかかって」起きていることと自分自身を同一視したからである。このような自己組織化のレベルの意図しないコミュニケーション内容や非言語的コミュニケーションの中にこそ、「ゴーストロール」を見つけることができる。この場合は、声の中に感じ取られる怒り、報告を聞いている経営幹部たちの不満、最後に感じられたグループ全体の抑うつ感といらだちなどがゴーストロールに相当する。ここで延期されたのは議決ではなく、非言語コミュニケーションにおけるエスカレーションの方である。

この時点ではたくさんのパラレル・ワールドが存在している。たとえば「民主主義的・人間中心主義的」と呼ばれる視点に立つ人なら「西欧の思考スタイルに支配された本部側は、より多様性に関われ、自分とは異なるカリブ側のメンバーの文化価値を受け入れ、彼らと共にやっていくことを学ぶべきだ」と主張することだろう。もう一方の極には「組織存続可能性」あるいは

は「企業戦略」ともいうべき視点がある。この立場に立つ人なら、「このプロジェクトはコストがかかりすぎているし、組織全体の競争力を危機に陥れているのだから、キャンセルする時だ」と主張するだろう。

これらの視点は氷山の一角に過ぎない。これらの背後には、グローバル化の発展に関する諸問題が存在し、それと関連して「進歩とは、そして民主主義とは何か。そしてこの地球上で我々の成長と繁栄を助けるのはどのような価値観なのか」に関する基本的な論議が存在する。また、この論争の中には、文化の違いや社会の発展についての議論が含まれているが、それらは、「組織文化」や「戦略」といういわばローカルな演劇ステージに、タイム・スピリット(=その時代を背後から形成するような力や流れ)として登場する。ステージの場所はローカルで、演じているのはローカルの役者たちかもしれないが、そこで演じられているロール(役割)は地球上のあらゆる場所で見られるものである。

たとえば民主主義的・人間中心主義的立場からみると、「グローバル化の成功・不成功は、経済的により豊かな立場にある者が世界の他の地域の文化スタイルと上手に関係を築くことができるか否か、そして両者が共に力を得るような関係にできるかどうかにかかっている」ということになる。この立場に立つ人は、「もし人々が自分以外の文化スタイルを受け止めることができなければ、持続可能な解決になるどころか、反乱や暴動が増える一方だ」と議論する

であろう。一方、組織存続の立場は、「競争世界における組織の存続可能性が脅威にさらされている」という見方をする。この立場に立つ人は、「組織がなくなってしまうと、人々は解雇され、その結果民主主義的な価値観について話し合う相手もいなくなってしまうのだ」と主張するだろう。一方、ワールドワーク (Worldwork) の視点からは、「両者の立場とも現実の一側面である。両者とも同じ場 (フィールド) の一部なのだから、どちらかが間違っているということはなく、両者は互いに補い合っている。この二つの立場に、その他の視点やパラレル・ワールドを加えると、リアリティーの全体像が浮かび上がる」という見方をする。我々は、**深層民主主義 (Deep Democracy)** の概念と、上記のような分極性に取り組むことを可能にするその方法論を取り入れることによって、意図しないコミュニケーション内容に声を与えていくことを目指している。それにより、できるだけ多くの情報が組織全体にアクセス可能になっていくからである。危機の可能性とは、問題なのではなく、システムが自らバランスを保とうとする試みの現れなのである。そこで、このことが安全に起きることを可能にする「境界条件 (boundary condition)」を創り出すことが、ファシリテーターの仕事となる。

介入：ここでの目標はどちらかの側がエッジを越えて、ゴーストロール (この場合は政治的に公正ではない立場) を表現するように援助することである。

## ゴースト・ロールに声を与える：政治的公正さを越える深層民主主義

ファシリテーターの一人が、まず、カリブ海側に「後で必ずそちらもサポートしますから」と請け負った後で、本部の側に立ち、ゴーストロールに声を与える許可を得た。ファシリテーターは次のように言った。

「私が本部の一員だとしたらこんな風に考えるでしょうね。『これでは話し合いは膠着状態だ。最初からこのプロジェクトは間違いだったのだ。工場に関しては同じ問題がこれからもずっと起こり続けるだろう。もうオペレーション全体を捨ててしまおう。彼らは発展が遅れた国の人で、教育も足りない。それにまったくあてにならない人たちばかりだ。そんなだから我々が差し出している好機に気づかないのだ。このような問題がもっと少ない場所に工場を建てよう。でもこんなことを言ったら、皆侮辱されたと感じて大騒ぎになるので、口に出しては言えない。』」

これを聞くと、本部側の中には実際に微笑む者も出た。そして一人はこのように実際に口に出して言われた言葉を聞いて、無意識的に少しだけうなずいた。一方で、「そんな考えが頭をよぎったことは一度もない」と抗議する者も出た。興味深いことに、カリブチームのメンバーの一人も微笑み、いくらかホッとしたように見えた。また、カンカンに怒っているように見える者

もいた。

*分析*：ここで、二者の一方がエッジを越えて、「政治的に妥当でない」ことを述べることによって、相互作用をエスカレーションさせた。そこで今度は、もう一方の側の応答を支える介入をしていく。

カリブのチーム・リーダーがまず、「自分のチームはベストを尽くしている」と繰り返すなど、合理的な答え方をした。ここでは、「腹立ち」に並んで、「微笑み」もゴーストロールであり、より深めていく必要がある。

そこでファシリテーターはまず、本部側で微笑んでいた人に向かってなぜ微笑んだのかをたずねた。すると、その人はすぐに、「そういうことが実際に言葉で表現されたのを聞くと、解放されたような気持ちができるからです」と答えた。その人自身、カリブ・チームとやりとりするときに、そのような態度を自分の中に感じるがよくあるが声に出して言ったことはない、とのことだ。ファシリテーターはこれを、「直接的な表現を続けていく」ことへの肯定的なフィードバックと理解し、カリブ・チームの側に立ってゴーストロールに声を与える許可を得た。そして次のように言った。

「私があなた方だったら、こんな風に思うでしょうね。『本部の人たちはちっとも自分たちの

ことを理解していない。彼らは高慢で強欲だ。この仕事を終わらせる助けをしてくれるどころか、常に自分たちを批判して、見下している。本部の人たちが自分たちのことをまったく理解していないのは明らかだ』」

これを聞いて、「まさにその通り！」とカリブ側の知識部門のメンバーの一人が熱っぽく同意した。「本部の人たちは自分たちのことを、馬鹿で怠け者であるかのような扱いをしてくるので」。次に彼は、アメリカのプロジェクト・リーダーの方を向いて言った：

「カリブ海の人間は常に監視下に置かれていないと、皆仕事を抜け出して一日中浜辺で過ごすとも思っているようですね」

会議の雰囲気は先ほどと違って、刺激に満ちたものになってきた。今ではすべての人が目を覚ましているように見える。

*分析：これは、お互いが責め合うことで、事態がエスカレーションしている状況である。両者ともエスカレートして、普段のコミュニケーションのスタイルや、通常のグループの心の状態を打ち破って、外に出てきた。ここで、このような進展状況を言葉でまとめて、持続的な結果が生まれるための安全な環境をつくるのがファシリテーターの腕の見せ所だ。まずはエッジを越えたことや、今までと違うスタイルを許容したことについて、グループ全体を支えることが*

大切である。

そこでファシリテーターは、この変化について次のような言い方で括った。

「お二方ともすばらしいですね。おめでとうございます。これは解決への第一歩なのです。

お二方とも、自分たちがどんなに力強くなられたかということに気持ちを向けてください。皆さん中にある礼儀正しさだけでなく、このパワーこそが今抱えている問題を解決へと導くのです。本部側とカリブ側の両方ともこのパワーを持っていることは明らかです。この力を使えばプロジェクトも終わることができるようではないでしょうか」

両者とも少しホッとした様子を見せた

*互いに批判の対象にしている二つの立場は、両方ともゴーストロールであり、誰もこれらの立場と自己同一視できないでいる。そのせいで、その背後にある情報を見つけることができず、判断的にしか見ることができないのだ。この状況を乗り越えるためには、今起こっている感情的なプロセスを通過して、これらの立場の本質、「エッセンス」まで到達することが必要である。これらの立場が、お互いの目からどう見えるかをみていこう。*

**カリブ側から見た本部の姿**：自分のほうが何でもより良く、早く、知的にできると思っている、

高慢ちきな西洋的考えの持ち主たち。冷たくて、機械的で、関係性の持ち方ができてない。しかも強欲で無知。

**本部側から見たカリブ・チームの姿**：怠け者でサボってばかりいて、無知で遅れた人たちだ。

彼らは空想の世界に住んでいて、問題は物質的に解決する必要があるのをわかっていない。

このような場合、介入としては、これらのステレオタイプ的な見方の背後にある実際のプロセスを見つけることができるように、両者ともお互いの非難の内容の一部と自己同一化できるよう手助けすることである。これは単純なことではなく、ファシリテーターとしてはしばしば自らのエルダーシップ（長老的資質）やリーダーシップを発揮することが必要となる。以下は、この後どうなったかを手短かにまとめたものである。

## ゴーストロールとロールの交替

ファシリテーターは、「ほとんどの非難は、ほんの少しでも真実を含んでいること、そして一方が最初に非難を一部でも認めると、持続可能な良い結果を生み出す助けとなること」を指摘した。するとカリブ側のチーム・リーダーのアロンソがファシリテーターの方を見やった。これは、彼がまず最初にやってみてもよいと思っていることを示すシグナルである。そこでファシリテーターはこの合図を拾いあげて、次のように言った。

「アロンソ、もしかしたら最初にやってみてもよいと思っっているのではないですか？私も手助けしますからやってみてください。その後、もう一方の側も手助けします」

するとアロンソはすぐに話し始めた。先ほどと変わって、相手の側をまっすぐと見ながら次のように言った。

「たしかに、自分たちは独自の時間や人生の感覚で生きています。私たちにとって、時間は、利用したり、無駄にできるような『物質』ではないのです。自分たちにとって時間とは、存在したり生きたり、関係性を持ったり、友達と一緒にいる機会をわたしたちに与えてくれるものなのです。人生は、体験やつながりや喜びがあるからこそ豊かなのであって、私たちが生み出す利益によって豊かになるものではないのです。私は、時間や時間を使う自由を最も大切な贈り物であると考えています」

アロンソがこのように話すうちに、皆の態度が変わっていきのを感じられた。皆、アロンソが目目の前の問題としっかり向き合い、自分が問題発生的一端を担っていることをしっかりと認める能力があることに感心していた。彼が最後の言葉を言い終えたところで、本部側の役員クルスのスウェーデン人が突然口を開いた。「とても素晴らしいですねー、そういう生き方って！」

すると、彼の同僚たちの何人かが、彼をにらみつけた。

*分析：これは重要な瞬間だ。一方の側が相手の非難の一部と自己同一化するとき、ロール（役割）の交替が始まるのが見て取れる。米国・欧州チームの一人がカリブ海側によって演じられているロールを肯定的に見ている。これが触媒となって、そのチーム全体がそのロールと自己同一化し始めるであろう。これは、ある程度予想できることである。一方が非難を認めると、バランス調整のために、他方も最初の立場を変える傾向が出てくるのである。この場合、グループ全体が変化する必要はない。相手の側にみていたロールが自分たちの中にも存在することに気づいてもらうことのほうが、グループが統一されることよりも重要である。*

ファシリテーターの一人がここですぐさま、「アロンソさんがこの問題の核心を明るみに出してくれました」と言葉で括った。次にロールの交替が起きたことを理解し、スウェーデン人の役員に「もっと時間があつたらどうしたいですか」とたずねた。すると彼は次のように返事をした。

「そうですね。ゆっくりと海岸にでも行って、私が取り組んでいるプロジェクトについて考え直して、もっと創造的なアプローチを見つけるでしょうね。音楽でも聴きながら。」

彼は笑いながら続けた。

「私はいつでも締め切りに追われていて、外から時間的なプレッシャーをかけられています。そのせいで、本当に自分の頭の中にある、新しくて創造的なことをじっくりと考える時間の余裕がまったくないのです」

このころには、数名の経営幹部たちはまだ反対しているものの、多くの幹部たちが彼に賛成するようになってきた。そのうちの一人が次のように言った。

「その通りです。ホルスト（経営幹部の一人）が骨折して2週間入院した後、良いアイデアを提出したことを覚えているかい？（皆笑う）性格までよくなって帰ってきたよね！（場内爆笑）」

これまでだまって聞いていた人事部長が口を開いた。

「もっと時間があつたら、効率は下がるどころか上がるのではないのでしょうか。皆さんが今言っているのはそういうことのようなのですが」

米国・欧州のサブ・グループは今や時間の使い方や時間的プレッシャーとの取り組み、想像性を発揮するための構造づくりについて、生き生きと話し合い始めた。彼らは、うれしそうな顔でその会話を見つめているカリブ側の人たちのことを忘れてしまったかのようだ。米国・欧州

のサブ・グループは「時間的プレッシャー、創造性と効率：これらのバランスをどうとるか」というトピックを、翌日のサブ・グループ・セッションの議題に加えることを決定した。グループのリーダーが、カリブ側の人々が役立ってくれるかもしれないので、何人かそのセッションに参加してもらってはどうかと提案した。カリブ・チームの人たちは誇らしげに微笑んだ。

*分析：時間と時間の使い方は、今や両方の側に存在する、グローバルな問題と見なされている。*

*この段階で、それぞれ程度の差はあるものの、欧州・米国グループはこのやりとりが自分たちの学びになったことを伝えている。彼らはもはや、時間的プレッシャーやそこから逃げたいという衝動が、カリブ側だけに存在するものとはみなしていない。むしろ、それはどこにでもある問題だと分かってきたようだ。カリブ・チームは、自分たちに向けられた非難の一部を認めることで、対立状態が弱まるきっかけをつくったのだ。このことだけでも本当に大きなことであり、米国・欧州グループに変化を起こす要因となったと言っても過言ではないだろう。*

*ものごとの流れ（プロセス）には自己バランス調整機能が内在している。今度は、欧州・米国チームが非難の一部を認める番だ。そこでファシリテーターとしては、そちら側がエッジを越えるサポートをしなければならない。*

ファシリテーターは次に、米国・欧州チームに、「自分たちに向けられた非難の一部と自己同一

化できますか」とたずねた。するとブリジットがサポートを受けながらではあるが、次のように認めた。

「確かにその通りです。私は、自分よりも効率的や知的でないから、売り上げの増加や利益の可能性が見えないから、という理由で、誰かを見下すことが多いです」

カリブ海側からはホッとしたようなため息が聞かれた。会場全体からは、いくらか不賛同の声が聞かれた。

*分析：自分は素晴らしいという感覚や他人よりも優れているという体験を自分のものとして認めることは、政治的に妥当でないと思われている。ブリジットは、上記のように発言することによって、ゴーストロールに声を与えたことになる。ただし、怠け者ということと同様、「高慢さ」ということももう少し掘り下げていく必要がある。「怠け者」という言葉の背後には、双方のグループに存在し、双方にとって必要とされている、ある時間の体験が隠されていた。それと同様に、今度は「高慢」という言葉も、展開していけば同じように前向きの意味合いを持つようになるに違いない。ワールド・ワークの実践者にとって、西洋チームが高慢さを認めたことでカリブ海側がホッとしたことは驚くに当たらない。何かを認めると相手の怒りを買うと通常信じられているが、実際はそれと反対のことが起こるのだ。ゴーストロールは目に見えな*

いが、その影響は感じられていた。しかし今やそれに声を与えられたので、それと取り組むことが可能になったのである。

ファシリテーターはブリジットに、どうしてそれが分かるのかとたずねた。彼女は最初、「分からない」という顔をしたが、すぐに次のように言った。

「そういう人たちと話すときに、自分の中にそう感じるからです」

ファシリテーターの私は、じっくりともう一度それを感じて、その感覚としっかりと自己同一化するよう励ました。その通りにしていると、突然彼女の顔に微笑みが浮かんだ。そして驚いたように、次のように言った。

「実際に感じてみると、なんだか良い感じがします。私の大好きなデザートのクレーム・ブリュレのように、やわらかくて甘くて、少しだけピリッと苦いような」

ファシリテーターがさらに質問していくと、彼女は次のように説明した。

「私はこの分野ではかなり経験があります。世界各国でプロジェクトを立ち上げてきたし、その面では能力もあります。そして、今では遭遇する問題のほとんどを理解することが出来ます。私は自分が持っている知識を誇りに思っていますし、それについて肯定的な感情を持って

いるのです。」

これを言ったときに、ブリジットがはずかしそうにしているので、ファシリテーターがそのことについて聞くと、「一般に自分のことを誇らしく思っはいけないことになっているので」と答えた。彼女の顔がかすかに明るくなった。部屋はシーンと静まっていた。感動しているように見える人も多かった。するとカリブ海チームのリーダーのアロンソが突然堰を切ったように話し始めた。

「私は、一緒に職場で働くことで、あなたがどんなに経験豊富かを体験しました。そのことについてこんなにオープンに話しているあなたを見るのは本当に素晴らしいことです」

ブリジットは彼が自分を非難するどころか賞賛したので驚いたようだった。「こんなことを言うて侮辱的ではなかったですか」と彼女が聞くと、アロンソが答えた。

「いいえ。それどころか、私も自分の仕事に誇りを持ってよいのだ、という気持ちにさせてくれます。私たちはこれまで多くの困難に直面してきました。でもたくさんの問題を共に克服してもきましたよね( そのうちのいくつかを挙げる )。この対話を私たちが始めていなければ、それらのことを感謝して受け止めることもなかったでしょう」

ブリジットは彼に同意してうなずいた。そしてホッとすると同時に驚いたような表情で彼を見やって言った。

「もし私がこのような達成の感覚をしっかりと自分のものとするとしたら、たぶん仕事上もっと介入して、どうしたらよいかについてどんどん意見を言っていくでしょう」

このとき突然誰かが拍手をした。会議室の中には素晴らしい雰囲気が漂っていた。皆雰囲気が変化して解放されたのを感じているようだった。双方とも気分が変化したということでは意見が一致していた。そして互いのコミュニケーションが始まったことに感謝していた。

*分析：「高慢さ」の問題も、今や双方に関係のある問題だと見なされるようになった。高慢さという言葉は、自信を持つことや、自分の良さを認めること、ということを歪めた表現だということがわかった。そして、それを自分のものであると認めるとき、誇り、リーダーシップ、エルダーシップへの道が開かれる。双方とも、これらのつながりや、このプロセスを通して学びを発見していくことに目覚めつつある。*

## 解決

今度は経営幹部の一人が、「このことは実際のプロジェクトを実行する上で、どのような影響が

あるのだろうか」と言った。

*分析*：ゴーストロールの中に隠れていた情報が明るみに出て、グループはそれまで支配的だった心の状態からの変化を体験したため、「合意に基づいた現実」のレベルが戻ってきた。最初に底に流れていた緊張を深く掘り下げていった結果、そこから「協働作業の促進」「多様なグループや才能のシナジー（相乗効果）」「二つのグループの信頼関係の確立」への鍵が見えてきた。このプロセスが、今度は実際の問題に対する実際的な解決を導き出してくれるだろう。

カリブ・チームの人がまず口火を切り、自分たちの仕事を改善しようと思う、と言った。そのうちの一人が、仕事の遅れのうちいくつかは避けることができたはずだったことを認めた。ある知識部門のメンバーが冗談まじりに、「自分たちは抵抗していたのかもしれませんが」と言った。カリブ・チームのメンバーは、自分たちには仕事がぜひ必要なので、これからもっと一生懸命がんばりたい、と明言した。

「もっと効率的に働くことを学びたいと思います。工場が私たち全員にとって利益をもたらしてくれるということも理解しています。もっとうまいやり方を学べるよう、この分野のトレーニングを受けることを楽しみにしています。ここでやっているふうに話し合うことができれば、海岸でのんびりするより楽しいので、一日24時間だって働きますよ」

先ほど自分が出したコメントに関連づけた最後の言葉を、彼はあざけるような調子で言った。

グループは翌日のサブ・グループのセッションで、実際に効率を上げるにはどうしたらよいかについて話し合うことを決定し、相手側チームの何人かの人にも参加してくれるよう招いた。彼らは各グループから二人ずつのメンバーから成る混成チームを組み、配給チェーン問題の長期計画と人事問題の解決に関する戦略に取り組むことにした。(翌日彼らは、多様性問題と配給チェーンの問題は深く結びついていることを発見し、それらの問題と取り組むための新たな方法を編み出したのだった。)プロジェクト・リーダーのブリジットはワクワクしているように見えた。彼女は、エルダーシップ(長老的な資質)を発揮して、しっかりと力強く言った。

「本当に学ぶところの多いセッションでした。チームワークと関係性の大切さについて話してくれたカリブ・チームの皆に感謝しています。(アロンソと彼の同僚たちを見やって)あなたが先頭に立って問題の責任を負ったり、私のリーダーシップをサポートしてくれたり、皆を一つにまとめてくれたことに気づきました」

アロンソはうなずいて、ニヤッと魅力的な笑みを浮かべながら誇らしげに言った。「私もそのことに気づきましたよ」

ブリジットは「カリブ支社がすばらしい支社になること、そしてこのプロジェクトを時間通り

に終えられることを確信しています」と締めくくった。

グループの皆の間には、解放されたような感覚やこれまでになく皆が親しくなった感じ、そして希望にあふれた感じが流れていた。

*分析*：この時点で、グループがたどってきたこれまでの過程を言葉でまとめて伝えるのがファシリテーターの仕事である。ここでは、「ここで達成されたこと」「次の段階ですべきこと」「ここでのプロセスがプロジェクト全体にどのような価値を付加したか」について伝えることになる。より伝統的な戦略会議では、組織の背後にある力の配分、組織内部の政治的駆け引き、多様性問題などに関する葛藤が、最良の戦略や実践をめぐっての激しい論争の形で現れることが多い。しかし背後にあるプロセスについて直接取り上げたり、それを解決することはめったにないため、そのような話し合いは堂々巡りとなるか、決議があとから受動的な抵抗に合うことが多い。一方背後にある諸問題を実際に取り上げたり、うまく解決すると、多くの集団はともワクワクして解放された気持ちになるため、その良い雰囲気にも我を忘れて、その解決案を実行に移すのを忘れてしまいがちである。この時点で、グループが決議した変化を実行に移すための実際のステップと実施計画案をまとめて伝えることによって、グループを実際の課題に戻すのがファシリテーターの責任である。このことはグループ・プロセスの文脈の中で起きることが必要である。それは、参加者に対して「実際の経営、株主の価値基準、そして付加価値戦

略は、チームワークの問題と切り離せないものであり、実際は互いを促進させる」ということを示すためである。今日の世界では、物質的でありすぎるという理由で企業集団が不当な攻撃を受けることがある。しかし、世界各国の土着の文化では、葛藤解決、グループ・プロセス、共同体づくり、そしてスピリチュアリティでさえも、それらをより良い実際的な解決策を生み出すという文脈の中で理解し、実行に移している。ホピ族の文化には、「この話し合いはとうもろこしを育てるか？」という言い回しがある。我々の仕事は実際に利用することができ、組織の日常の現実価値に価値を付加することができるだろうか？

## プロセスの括り方と伝え方

ファシリテーターの我々は、これまでのプロセスについてグループに次のような言い方でまとめて伝えた：

「会社側はカリブ海側が、プロジェクトの完成に必要な効率性の必要条件を満たせないと考えていた。一方、カリブ海側は、会社側が協働作業に必要なリーダーシップに欠けると考えていた。グループ・プロセスの途中で、『自分の効率性の優秀さを認めることにより、それをより共同的で関係性を大切にする方法で実行に移したり、相手に教えたりできる』ということをも米国・欧州寄りである会社側が学ぶ様子が見られた。一方カリブ海側は、『チームワークやチームづく

りという点では自分たちはリーダーシップ的な能力を持っている』ということも学んだ。カリブ海側は関係性やチームワークに関する自分たちのビジョンに従うべく、グループ・プロセスの各段階で最初の一步を踏み出した。カリブ海側は、自分たちのチームワークの問題をより効果的に解決するために、自覚を持って自分たちの能力を使うことについても学んだ。グループ・プロセスからは、多様な才能どうしは衝突する必要はなく、互いに相乗作用をもたらし得るということがわかった」

次に我々は全員に、小グループに分かれて、「以上の気づきを今度は残りの実際問題を解決するためにどのように使っていくか」について話し合ってもらった。

45分後、各グループは以下の結果と計画案を報告した：

- ・ ローカル・チームのために、タイム・マネジメント技法と経営技法のトレーニングコースを共同開発する。多様性問題と協働作業に特に焦点を当てる。
- ・ 長期、短期の配給チェーン問題（物資が紛失したり、到着に時間がかかることなど）に取り組むための新しい戦略とステップを編み出す。そして配給チェーン問題、人事問題、産業関連問題に取り組むために、両グループのメンバーから成る混成チームを作る。これらのすべての領域において、多様性問題と協働作業に特に焦点を当てる。

- ・ 主要な配給元との会議の予定を立てる。その会議では既存の諸問題とその解決法に関するグループ・プロセスを含める。

## 後記

参加者たちは、この会議が大成功だったと考えている旨を私たちに報告してきてくれた。そして後から、工場が無事、時間通りに完成した旨を報告してきた。さらにこの会議の2年後に、この企業はカリブ支店で生産記録達成のお祝いをした、と報告してきた。我々は、2年前の会議がその成功の唯一の要因とは考えていないが、物語の一部としてご紹介したまでである。

## おわりに

ワールドワークのパラダイムの応用についておおよそ理解していただくために、本ケースを紹介した。上記の場合も含めて、チームワークに基づく介入を効果的に行うためには、互いをサポートする文化を常に保てるかにかかっている。上記のケース報告では、詳細に関する多くの記述や、ファシリテーターの気づきの過程は省略した。また、事前の準備や、事後報告のセッションについても記述に含めなかった。双方のチームとも、今回の会議後、エクストラネットを利用して、2ヶ月に渡りオンラインでコーチングを受けた。そこで起きた変化をしっかりと定着させる目的で、オンライン・セッションの後に電話で会話したり、個別のミーティング

を1, 2回行うこともあった。参加者のうちの3人に関しては、リクエストに応じてその後一年間に渡り、工場完成後もコーチングを続けた。この他のケース報告をお読みにになりたい方は、本サイトの他のページ、または[ライブラリー](#)からのリンクを参照されたい。