人間関係研究（南山大学人間関係研究センター紀要）, 16, 87-109

■　研究ノート

酪農未来塾にみる変革のための学び

―リーダーシップ育成と交流の促進―

水　野　節　子
（日本福祉大学福祉経営学部医療・福祉マネジメント学科）

要　旨

日本の酪農の縮小傾向に歯止めをかけ、次世代の酪農家を育てるために、2013年に全国酪農協会は「酪農未来塾」を開設した。「酪農未来塾」は全国の若手酪農家を集めて、1泊2日で行う合宿型研修である。「酪農未来塾」は今年度までに全国版は４回、地方版は3回開催している。本稿はその歩みを振り返り、人の主体性を尊重した成人教育のあり方や参加体験型の学びの場づくり、自分や他者とつながるコミュニケーション・メソッド、コミュニティ開発の知見等と関連付けながら、ねらいである「リーダーシップ育成と交流の促進」にいかにアプローチしてきたかをふりかえり、考察するものである。

キーワード：参加体験型、リーダーシップ、課題提起型教育、対話、コミュニケーション、NVC、変革

はじめに

本稿は「酪農未来塾」の実践をもとに、参加者のリーダーシップ育成とメンバー間の交流の促進について述べる。「酪農未来塾」とは、一般社団法人全国酪農協会が2013年9月から開催し始めた日本の酪農の次代を担う世代のための合宿型研修である。周知の通り、日本の酪農家は減少の一途をたどり、食糧自給率も減少している。農林水産省の畜産統計で乳用牛飼養戸数を調べてみると、1960年には約41万戸あったにもかかわらず、2000年には3万戸強となり、2013年には2万戸を切っている現状である。そうしたなかで、酪農未来塾は次代を担う後継者層が日本の酪農の未来を切り開いていく力をつけるために創設された。

この酪農未来塾の企画・進行については、当初からワークショップ部分は

「農場どないすんねん研究会」（全国畜産支援研究会、通称NDK）に委任されている。NDKとは、牛、豚、鶏など家畜（産業動物）の診療を行う産業獣医師のうち、農場主である人間とのコミュニケーションが動物の健康管理に大きく影響することに気づいた獣医師を中心に発足した「獣医コミュニケーション」の研究会である。同会は門平睦代氏（帯広畜産大学）、堀北哲也氏（日本大学）らが2007年4月に発足し、瞬く間に会員が増えて現在は全国に1.000名以上の会員がいる。筆者はNDKの黎明期であった2007年8月に、同会のメンバーを対象に自らの専門である「ラボラトリー方式の体験学習」を用いたコミュニケーション研修を行ったことをきっかけに、獣医師ではないもののコミュニケーション、ファシリテーション分野の専門家の一人として同会のメーリングリストに登録し、会員の一人になった。そして、酪農未来塾については第１回からNDKチームの一員として企画・進行の一助を担っている。NDKチームのスタッフは筆者を含めて全国に拡散しており、毎回5～6名のスタッフが自主的に集まってチームになっている。第1・2回は堀北哲也氏（当時はちばNOSAI連・獣医師）、第3・4回は石山大氏（ちばNOSAI連・獣医師）がマネジメントを担い、メーリングリストでチーム内の意見を出し合って役割分担を決め、前日夜のミーティングを経て当日に臨むスタイルで進めている。

現在に至るまで、全国の若手酪農家を対象とした酪農未来塾は4回開催されており、各回とも概ね30名程度の若手酪農家が、各地域の協会支部の推薦を得て、塾生として参加している。地域により、全回通して参加した塾生もいれば、1回限りの参加の塾生もいる。けれど、その中で酪農未来塾そのものに関心をもった塾生は第2回目以降、塾生スタッフとしてかかわるようになった。そして、2014年度12月からはNDKスタッフと塾生が協力して「地方版 酪農未来塾」が三重県、千葉県、福岡県で開催されるまでに発展してきている。

本稿はこのような経緯を踏まえて、筆者を含めたNDKスタッフの支援のあり方を紹介し、これまでの酪農未来塾の変遷をふりかえって、そこから参加者のリーダーシップ育成とメンバー間の交流の促進について観えてきたこと、考えられることを記述する。

１．「課題提起型」教育と人間中心主義

a）取り組みに当たっての理論的検討

縮小傾向にある日本の酪農を復興させるために創設された酪農未来塾に求められるのは、酪農の未来を切り開くリーダーシップの育成である。リーダーシップとは「自らの言動により、他者に影響を与える力」であり、その強度は当事者の主体的な意向が実際に言動としていかに表され、その場にいる他者にどう受けとめられて、どのような行動を引き起こすかに関わっている。つまり、リーダーシップの育成には、いかに感じ考えて行動するかという感受性・思考力・行動力の開発が必要といえる。それと同時に、その場にいる他者に関心を持ち、

彼らがどのように受けとめているかを知るために自ら言葉をかけ、彼らの話を聴く好奇心・発話力・傾聴力といった「対話力」も必要である。

自らの解放哲学をもって被抑圧者の教育に取り組んだP. フレイレ（1970）は、「世界の変容をめざして、人びとが自分の周りの世界について行動しふり返ること」の重要性を唱えていた[i]。彼は教育を「銀行型」教育と「課題提起型」教育に分けて考えた。教師が知識を学生という容器に注ぎ込み貯めていく「銀行型」教育に対し、「課題提起型」教育では教師と学生が人間中心主義化と解放を求めて、対話を通じて協力していく。教師と学生は自らが生きる共通の現実の共同研究者であり、お互いの関係の変化がこの学習では重要であるという。そして学習場面での内容は、学習者自身によって提示される生成的なテーマや関心のある事柄であった（シャラン B. メリアムら, 1999）[ii]。

教育というとフレイレが言うところの「銀行型」教育を思い浮かべがちだが、酪農未来塾に求められる成果が「日本の酪農を再興すること」であり、そのために塾生のリーダーシップ育成が必要であることを念頭におくと、酪農未来塾に望まれるのは「課題提起型」教育だといえよう。その過程で「教師と学生が自らの生きる共通の現実の共同研究者」となり、「対話を通じて協力していく」ことは、まさにリーダーシップ育成において強化したい力のトレーニングに好適である。さらに、その学習場面で起こる次の２点は注目に値する。

①お互いの関係の変化を体験する

②学習者自身によって提示される生成的なテーマや関心を内容とする

①は人間関係に不可欠な対人関係の構築力や感受性を磨くことに役立ち、実際に教師－学生間の関係の変容を体験しながら、学生がさらなる「共同研究者」（すなわち仲間・同士）との出会いや関係形成に向かう力を養うことにつながる。②は学習者自身の関心を大切にし、それを提示してもらう機会を設け、実際に学びの場で扱うことにより、一人ひとりの主体性が学びの場の現実を生み出していくことが実感できる。これは最も大切な主体性の開発に役立つ。望ましい現実を生み出していくためには発話する勇気を持ち、逐次、意思決定しながら自ら場に働きかけていくことが不可欠であることを学ぶ機会になる。

NDKでは講演、講義といった類の知識、情報を一方向で提供するプログラムには関与せず、こうしたフレイレが言うところの教師－学生間のみならず、学習者である塾生同士の相互の影響関係の中での対話を通じて、発見・気づきをもたらす学びの場の創造を試行してきた。すなわち参加体験型のワークショップであり、分類としてはアクティブ・ラーニングである。

b）プログラム概要

これまでの第１回から第４回までの酪農未来塾のプログラム概要は次の通りである。ワークショップ以外の講演会については、酪農家の現状やニーズを知る全国酪農協会が適宜、企画立案・人選し、各回のプログラムに盛り込んできた。

開催回	時間	内容
第１回 １日目 ２日目	50分 15分 120分 90分 150分 30分	講演会１（瀧澤義一氏）：わが国酪農の持続的発展を目指して 導入・アイスブレイク 自らの最高体験を聴き合い、夢を語る「ハイポイント・インタビュー」 酪農未来塾の可能性を語り合う「酪農ミーティング」 「私と酪農未来塾」というテーマで「ワールドカフェ」 第２回に向けての行動宣言、チェックアウト ・各自の問題意識を出し合い、８つの課題別グループが立ち上がった。
第２回 １日目 ２日目	50分 40分 20分 65分 60分 15分 60分 30分	講演会１（長嶋透氏）：都府県での自給飼料確保のカギ 講演会２（上野裕氏）：乳と蜜の流れる丘プロジェクト「未来計画」 導入・アイスブレイク 話したいテーマごとに分かれて「グループ・ディスカッション」 講演会３（森剛一氏）：酪農家で気をつけたい税金と経理の話 ねらい・アイスブレイク 私の「酪農未来宣言づくり」グループセッション 輪になって一人ずつ「酪農未来宣言」
第３回 １日目 ２日目	20分 60分 60分 90分 160分 20分	導入・アイスブレイク「こんにちはタイム」 講演会１（丹戸靖氏）：“気付き”と共有から始まる経営発展の仕組みづくり 講演会２（猪内勝利氏）：酪農経営向上のために 私にも話させて！こんな取り組みしています！未来宣言その後「ミニプレゼン大会」 「なりたい自分になるための分科会」 もっと魅力的に話す！／もっと自分に素直になる！／もっと酪農技術を磨く！／ もっと論理的に考える！／もっと酪農未来塾を良くする！ ２日間を振り返って一言コメント
第４回 １日目 ２日目	70分 40分 90分 40分 70分 70分	講演会１（野村俊夫氏）：最近の主要国の酪農並びに乳製品の国際相場をめぐる情勢について 導入・アイスブレイク「私が酪農経営で大切にしていること」 塾生による「酪農経営の事例紹介」（発表20分×質疑応答10分×３事例） 事例を聴いてわかちあい／明日に向けて「分科会のお知らせとテーマ募集」 酪農における自分のあり方に気づくダイアログ（分科会） 前日の事例発表担当者を囲んで×３グループ／WCS飼料について／ハイポイント・インタビュー／ニーズ・ミーティング トーキングボールを用いて「私の酪農の未来」を宣言

表１：第１回～第４回 酪農未来塾概要

酪農未来塾の典型的な流れは、1日目は14時に開会し、講演・ワークショップを経て夕食、懇親会があり、2日目は朝からワークショップを行い、11時半に閉会して昼食後解散というものだ。1日目夕食後にもワークショップを行った第１回や2日目午前中にも講演があった第２回等、少々のアレンジはあるものの大きな枠組みに変わりはない。１泊２日の日程である。

第１回の酪農未来塾は2013年９月５日・６日にあり、新しい試みへの期待からか第２回は2014年３月６日・７日とわずか半年後に行われた。それ以降、第３回からは年１回の開催ペースが定例となっている。酪農未来塾の立ち上げから関わってきたスタッフの一人として、第１回、第２回の合宿は２回行うことで、酪農未来塾のあり方を探り、土台をつくる取り組みだったように思われる。続く第３回は１泊２日の合宿であることを活かして、２日目に分科会を開催する展開を取り入れ、典型的な酪農未来塾のパターンをつくった回である。そして第４回は外部講演者だけでなく、塾生がプレゼンテーターとなって自らの農場の経営を語り、塾生同士が酪農家としての生き方、あり方を真摯に考え語り合う場となった。そうした経緯から、これまでの酪農未来塾の様子については次項**２**で第１・２回を、**３**で第３回を紹介し、**４**では最も満足度が高かった第

４回を多角的な視点から捉え直して感じたこと、考えたことを記述する。それらを踏まえた上で、最後に酪農未来塾における変革のための学びについて考察していきたい。

２．第１・２回実践報告

第１回酪農未来塾では表１の通り、D. L. クーパーライダーら（2005）によるＡＩ[iii]の手法として活用されている「ハイポイント・インタビュー」を最初に行った。第１回は塾生・NDKスタッフのみならず、現代を生きる異業種の人ということで都内の商店街の店主を数名招き、多様性に富んだメンバー構成で気づきの化学反応が起こることをねらった。そのため、お互いを知るとともにそれぞれの違いを尊重できる出会いの方法として、「ハイポイント・インタビュー」が好適ではないかと考えた。２人１組で話し手、聴き手になって行う「ハイポイント・インタビュー」のこのときのテーマは「最高の職業体験」で、自らの職業経験を振り返って「最高だった」と思う場面を具体的に思い起こし、聴き手の質問に応じて語っていくことから始めた。インタビュー経験のない人も心配せずに話に集中できるように、そのまま読んで問いかけられるインタビューシートを用意して行った。簡単な自己紹介はするものの、実質、職業上の「最高の体験」を聴きあうことから知り合っていくメンバーの様子は、異業種のペアほど熱心さが感じられた。

しかしながら、ワークショップ初体験の塾生が多かったことから、当初は戸惑いも見られ「やらされ感」を覚えた塾生も数名いたようだ。そうした状況を把握しつつも、夕食後には塾生間のつながりを発展させていくために、全国組織となったＮＤＫの歩みをサンプル事例として紹介し、それを受けて今後、酪農未来塾で何をするか、塾生間のつながりをどうしていくかを語り合う「酪農ミーティング」を行った。

するとその後半､対話が行われている最中に塾生Ａさんがグループを抜けて、筆者の元へ話しに来た。Ａさんは自らのグループで語られていた１日目のワークショップ内容に対する不満をそのままにせず、「今、あのテーブルで出てきた意見を聴いてもらえますか」と直接、筆者に話しに来てくれたのである。それは現実的なフィードバックであった。集約すると、数名の塾生が「なぜ関心のないことを話さなければいけないのか」と訴え、「やっていることの意味がわからない」､「かったるい」と言っているとのことだった。「酪農ミーティング」終了後、筆者はＡさんから聞いた話を即座にNDKチームに共有し、NDKチーム内で翌日のプログラム変更の検討を行った。そして、明日の準備に当たる人と、塾生の懇親会に参加して塾生とのつながりを形成し、塾生の気持ちや思いを聴いてくる人の二手に分かれて、翌日に備えることになった。

その出来事は今も鮮やかに記憶に残っている。NDKチームで検討し、翌日は「最高の職業体験」とか、「酪農未来塾のこれから」といった固定のテーマ

を用意して与えるのではなく、塾生が「話したいことを話したいように話せる場」をつくろうということに即、決定した。振り返ってみると、それが塾生を信頼して場をつくるための第一歩になったといえる。

それまではフレイレの言う「課題提起型教育」をめざしながらも、ある程度はテーマを決めて、どのように話すかは各自に任せるという程度の自由さにしておかないと、最初から塾生が積極的に話すことはないだろうという懸念がＮＤＫチーム側にあった。ところが、第１回の対話の時間のなかで、塾生自身が「話したいことを話したい」と言っていたことがわかったのだから、もう迷うことはない。あとは、自らの話したいことを提起しやすく、話しやすい場をいかにつくっていくかが課題であった。

結局、会議手法としては「ワールドカフェ」の形式をとりながら、まずは塾生が酪農未来塾で何を話したいかを出し合い、次に自分の関心のあるテーマのテーブルに分かれて話したいことを話すOST（オープンスペーステクノロジー）のような展開にして、最後は塾生各自に第２回酪農未来塾に向けての行動宣言をしてもらう構成と流れを考えた。

そうしたプログラム変更の話し合いの後、筆者は翌日の準備係になり、ホテルの宿泊室の床に模造紙を広げて「話し合いの場の主役は塾生自身である」ことを示すコメント等を書いたことを覚えている。ファシリテーターが予め「何を話すか」を想定したテーマや問いを課題として提示するのではなく、そこにいる塾生がそのとき「何を話したいか」を優先し、共に課題を生成していく人間中心の学びの場づくりのスタートがそのときだったといえる。

このような紆余曲折を経て、第１回２日目の酪農未来塾は塾生が主体的に参加し、熱い酪農への思いを語る場面も随所で見られる場になった。第１回の参加者アンケートを見てみると、酪農家の回収数32名分のうち、９名が「熱い」という言葉を交えて酪農未来塾の２日間で感じたこと、思ったことを記述している。例えば、次のようなコメントがあった。

> 酪農に対する熱い思いを持っている人が沢山いるんだと感じた。全国から仲間が集まるってすごいことだと思った。純粋に楽しかったです。
>
> 【Ｂ県酪農家　Ｃさん】

> 熱い思いを持った仲間ができた。方向性が決まっていないところが良い。
>
> 【Ｄ県酪農家　Ｅさん】

この２名はどちらも「仲間」という言葉も使っている。地域のなかに収まりがちな同業者ネットワークが、他県にも広がることは確かに貴重なことだといえる。さらに、ただ熱い思いを共有しあえるだけでなく、自らの農場や地域の現状を開示し聴きあうことができたからこそ、「仲間」になれたのではないか

と考えられる。アンケートを見返してみると、すべての参加者が参加したことに価値を見出している旨の記述をしていた。

おそらく１日目の「酪農ミーティング」で不満をもらしていたであろうと思われる参加者は、素直に次のようなコメントを残している。

１日目はダルダルでした。
２日目はいい話し合いができました。　　【Ｆ県酪農家　Ｇさん】

きっとアンケート記入時の実感だったに違いない。Ｇさんは、「第２回目は２日目でやったようなことをやりたい」とも書いていた。その要望の通り、第２回酪農未来塾では１日目から塾生の対話の場を持った。そして２日目は、全員が「私の酪農未来宣言」を発表することを目指して、グループで協力しながら、自らの問題意識の発見や目標達成のためにやるべきことの洗い出しに励んだ。結果的に全員が「未来宣言」を行うことができた。

この第２回の終了後から塾生の有志もスタッフとして加わることになった。筆者が一人で酪農未来塾の支援をしていたら、「塾生をスタッフに迎える」という発想はおそらくなかったように思われる。その点、NDKチームはお互いを「先生」ではなく「さん」付けで呼ぶといった対話の場のルールを日常に活かしている民主的な集団であり、堀北哲也氏をはじめレギュラースタッフの面々はオープンなマインドの持ち主である。そこで「塾生が酪農未来塾に関心を持っている」という事実は、「それならば一緒に運営すればいい」という考えにすぐさま至った。そして、「一緒に酪農未来塾のこれからを考えたい人は残ってください」という大きな声での呼びかけにつながったのである。この感受性、思考力、行動力の素早い展開はリーダーシップに不可欠な要素に他ならない。筆者には「見たい現実をつくるのは自分たちである」ということをNDKチームが塾生に見せているように思われ、その一員でありながらも「素晴らしい」と感じた。

この頃からNDKチームの目標は、「塾生の塾生による塾生のための酪農未来塾」を実現することだと意識されるようになった。

３．第３回実践報告

a）知識・技術の習得と成長

塾生は一人ひとりが酪農経営者である。経営者として、自らの農場を健全に経営していくためには、何を大切にして酪農を行うかといった価値観・倫理観を確かに持ち、知識・情報を蓄え、技術力・人間関係力を磨いて、他者と協働していく必要がある。第３回酪農未来塾はそうした視点に立ち、１日目は塾生の現在（いま）を知るために塾生による課題提起や実践報告の場として、1名５分程度のプレゼンテーションと最大５分までの追加主張・質疑応答をセット

にした「ミニプレゼン大会」を行った。そして２日目は塾生の学びの場として、各自の関心に応じて参加できる「なりたい自分になるための未来塾分科会」を行った。

１日目の「ミニプレゼン大会」は、話してほしい人の頬にシールを貼る「話してほシール」を最初の10分間で行い、多くのシールが貼られた人から順番にプレゼンを行う流れであった。この「話してほシール」は他の塾生だけでなく自分にシールを貼ってもよく、「ミニプレゼン大会」は１人５分話すと「パフパフ」が鳴らされる演出で和やかに進んだ。あらかじめルールとして、話すことがない人もシールを貼った人が助けて５分間は話すことを決めていたが、これを適用した人は稀で、むしろ多くの人が時間延長であった。最後は打ち切るような形で「続きは夕食会場で」とアナウンスして終わった。夕食会場は居酒屋で、そのまま懇親会ができる設定になっていたこともあり、塾生同士の自由な対話は懇親会の場でさらに盛り上がった。

２日目の分科会については、塾生による分科会を期待するだけでなく、酪農経営に有効に活用可能な内容であれば、NDKスタッフからプログラム提供することも必要だと考えていた。対話と学びの要素が入り交じった学びあいの場をつくることで、塾生各自の成長と相互交流を促進することが可能になると考えたからである。開設する分科会としては、E. M. ゴールドラット氏によるTOC（制約理論）[iv]に詳しい石山大氏による酪農の経営管理を考える分科会「もっと論理的に考える！」、筆者が担当したマーシャル B. ローゼンバーグ氏によるNVC（Nonviolent Communication）[v]をベースに酪農経営における他者との協働や人間関係を考える分科会「もっと自分に素直になる！」、さらには塾生スタッフの中尾洋一氏（ふくおか県酪農協同組合）による分科会「もっと酪農未来塾をよくする！」が準備段階から挙がっていた。それぞれの分科会には各テーマに関心を持つスタッフがサポートとして入り、当日の参加者を共に支援していくことを予定した。筆者の分科会のサポートは白戸綾子氏（独立行政法人家畜改良センター／獣医師）が担当した。白戸氏は酪農未来塾とは別に、日本獣医師会の後援のもとNDKが2014年、2015年に主催した「アサーション・トレーニング」という講座で、講師を務めた筆者と連携し、参加者グループに入ってメンバーを支援する協力講師を２年連続で勤めてくださった経緯がある。コミュニケーションに関心を持ち、積極的に活動されている上に、酪農分野で活躍する現職の獣医師でもあるため、彼女と共に場をつくることに筆者は安心感を覚えていた。

分科会についても、当日の流れのなかで塾生が新たな分科会の立ち上げを申し出ることを歓迎したところ、前日のミニプレゼンからの流れを受けて「WCS（畜産飼料）について」、「６次産業化について」、「教育ファームについて」といった塾生の関心が表明され、それらを分科会「もっと酪農技術を磨く！」として実際に行ったグループもあれば、それらの問題解決に向けて石山氏の「もっと

論理的に考える！」TOC分科会へ参入した塾生もいた。どのグループも参加体験型、あるいはディスカッション型の学びの場だったため、時間がたつのが早く塾生、スタッフ共に「もう少し時間がほしい」という声が多く聞かれた。

当時のスタッフチームは「ワイワイガヤガヤ」と語り合える雰囲気を大切にしていて、分科会も「ワイガヤ」で立ち上がり、塾生各自の興味・関心に応じて分かれグループごとに学びあった印象がある。その勢いのまま、最後は全員で集まり２日間の感想をシェアして日程を終えた。

b）分科会の理論的土台とその効果

この第3回で筆者が分科会「もっと自分に素直になる！」で行ったのは、酪農経営者である塾生が自分自身の真意に気づき、意に反することのない人間関係づくりを推進するためのコミュニケーション技術のシェアであった。それはM. B. ローゼンバーグ（2003）によるNVC（Nonviolent Communication）を用いたもので、彼は人間には常にニーズ（必要とするもの）があり、それを満たすために生きていると述べていた。「水」や「空気」、「安全」といったニーズもあれば、「理解」、「尊重」、「愛情」といったニーズもある。それは多様である。そうしたニーズが満たされたとき、あるいは満たされなかったときに感情は湧き起こる（動く）とNVCでは仮定している。筆者を含めて多くの人は、そんなとき自らの感情に巻き込まれて反射的なコミュニケーションをとりがちである。しかし、この反射的なコミュニケーションは後からふり返ってみると真意とは異なることが多く、その場合はニーズに反する結果を招くことになる。そこで、このときの分科会「もっと自分に素直になる！」では、こうした内容を簡単に説明し、参加者にかつて反射的なコミュニケーションをとって「しまった！」と思う体験を語っていただいた上で、そのときのニーズをグループでの対話を通じて改めて見つけ、本当に伝えたかったことを言葉にするグループワークを行った。

１枚に１つずつのニーズを掲載したニーズカードを一面に並べ、そのカードを囲んで全員で座り、体験を語る場を持った。感情に支配された反射的な発言の場面を語るときは相手を攻撃するような語りをしていた人が、自分がそのとき必要としていたこと（＝ニーズ）を探し当てると、本当は伝えたかったこととして自らのニーズをそのときの現実に即して正直に話し、相手に理解や協力を求めたり、場合によっては相手を励ましたりする内容の発言をした。それはニーズに気づくことにより、パラダイムが変わり、自分が発する言葉も、他者との関係も変わることを皆で体感した時間であった。

人間はどう世の中を観て、いかなる価値観のもとで出来事を捉えるかによって、感じること、思うことが変わる。そして、それをどのように表現するかによって、次に生み出す現実が違ってくる。つまり、自分が願う現実を生み出すためには、自分自身がまずその時々（今ここ）の自分のニーズに気づき、自覚

的に生きる必要があるということだ。

C. ロジャーズ（1951）[vi]はカウンセラーの基本的態度として、次の３点を挙げている。

１．受容、２．共感的理解、３．自己一致

カウンセラーはクライエントを受容し、その言動を共感的に理解する態度が求められる。そうした受容や共感的理解は、カウンセラー自身の感情や思考と異なる態度ではなく、一致していることが大切である。これは有名な「クライエント中心療法」を行うカウンセラーの礎である。

そうした考え方は、M. B. ローゼンバーグ（2003）が重要だと唱える「ニーズに気づく」ことを実践する方法に通じると筆者は考えている。他者のニーズに気づくためには、ロジャーズが掲げるように他者を「受容」し、その人の感情から起こる言動を「共感的」に「理解」することが大切である。「共感的」に「理解」したことを表現し、他者のニーズを推測して尋ねると、他者は自らのニーズを探求し答えてくれることが多くなる。こうしたプロセスの実践が他者を知りたい、理解したい、つながりたいといった自らの意思によって行われるとき、その状態は「自己一致」しているといえる。

そんな「他者共感」とともに、M. B. ローゼンバーグは根本的に必要なこととして「自己共感」を挙げている。「自己共感」のプロセスも同様に、第１に自らの感情を「受容」し、感情が発するサインを意識する。第２にそのサインから生まれる反射的なメッセージを「共感的」に「理解」し、自らのニーズを探求する。第３に見つかった「自己」の内側にあるニーズを表現し、外側の行動と「一致」させていくという流れである。M. B. ローゼンバーグは「人は自分の中に共感が少なくなると、反射的なコミュニケーションに陥りやすい」と述べている。だからこそ、自分の中の共感を充足させるために「他者共感」のみならず「自己共感」が必要なのである。

そして、人は「自己一致」した状態でいれば、矛盾に苛まれることなくポテンシャルを最大限発揮できるようになる。酪農の未来を担っていく塾生には、そうした筆者の学びと思いをシェアしたく、この分科会「もっと自分に素直になる！」を立ち上げた。

石山大氏のTOC分科会「もっと論理的に考える！」では、ブランチやクラウドを用いて人の考えとその状況を可視化し、論理的な思考法を深めて、問題解決の方法を見出すTOCのプロセスをわかりやすく塾生に共有していた。塾生が提示する農場の問題を素材にし、現状問題構造ツリーをつくっていくと、やがて塾生自身が農場にある根本的な問題を見出していく。その展開には魔法のような鮮やかさがあり、会場は盛り上がっていた。

論理的な思考の重要性は誰もが認識している。しかしながら、ただ頭で考え

ているだけでは、論理的に考え抜くこと自体が難しい。その点、思考を図解するTOCは、論理的な思考の道を外れることなく考え続けるための支援ツールとなり、現場の問題を自ら解決する必要のある塾生にとっては実用的である。TOCを酪農経営に応用したいと日頃から考え、自らの仕事の範囲で試用してきた石山氏にとって、その分科会を実施できたことは喜びでもあったといえよう。

当日立ち上がった塾生による分科会「もっと酪農技術を磨く！」は、家畜飼料の自給化を進める片岡寛之氏（徳島県酪農業協同組合）が飼料づくりにまつわる循環型の農場経営の考え方と、現場における実践的なノウハウを併せてシェアする分科会だった。この分科会に参加した塾生にとって、同じ酪農家である片岡氏の話は刺激的であり、実例を知ることで自らの農場の発展の扉を開けていこうという意気込みがあったのではないだろうか。また、人間的にも親分肌の持ち味がある片岡氏のもとで、共に学ぶことは心強い人脈の形成にもつながったことであろう。

このように、２日目の分科会はその一部を示しただけではあるが、どの分科会も担当者自身が価値を認める「知識」と、考え方を含めた「技術」をシェアするものだった。そのシェアのプロセスを通じて、塾生が日常のさまざまな問題を自分事（じぶんごと）として捉える主体性を高めたように思われる。なぜなら、分科会でシェアした知識・技術は、いずれも日常を自分自身が望ましく変えていくためのものだったからである。

c）対話によるジレンマ解消のための考察と展望

第３回酪農未来塾の終了後のふりかえりミーティングでは、今後の酪農未来塾の開催方法を考える上で、「リーダー育成をするためには固定メンバーで議論を深める必要性があること」と、「酪農家の交流の場・人脈づくりのためには、新規メンバーが参加する必要性があること」が潜在的に対立しているのではないかという話題が出た。回を重ねるごとに酪農未来塾へのコミットを深める塾生がいることは心強い。塾生のコミットが深まれば、彼らのリーダーシップも高まり、各地域のリーダーとしての活躍を見込むことができる。そんなリーダーシップ育成の要件が満たされる状況がある一方、人脈の拡大や交流の促進を図り、志を持った酪農家の母数を増やすためには、新規参加の塾生を増やす必要がある。そして、そのためにはメンバーの固定化を避ける必要があるのだ。こうしたジレンマを抱える状況を石山氏はTOCのクラウドで表現した。すると、【図１】の右下の細字部分のような対立が起きていたことがわかったのである。

しかしながら、この時期には千葉や福岡で「地方版・酪農未来塾」を開催しようという動きがあり、それについて話していたところから、そうした対立構造を解消する打開策が生まれた。それは「全国版・酪農未来塾では自らの地域で酪農未来塾を開催できるリーダーを育成」し、「新たな参加者を募って地方版・

酪農未来塾」を開催しようというものである。【図１】の右上の太字部分がこの打開策である。

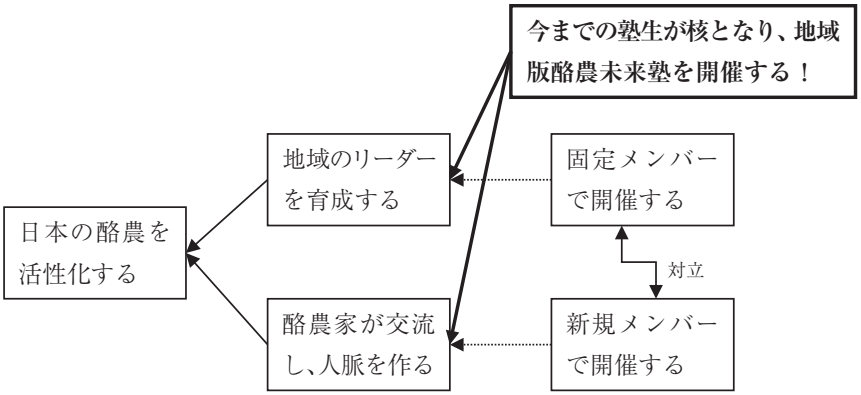

図１：酪農未来塾の目的と今後の方向性　作図／石山大氏

新規参加者のメイン窓口となる「地方版・酪農未来塾」についても、企画・運営はNDKスタッフができる限り支援するという約束で、参加者には酪農家だけでなく畜産支援者や異業種の人も含めて考えようということになった。実際に地域から酪農現場のあり方を変えるムーブメントを起こしていく場合には、酪農家だけでなく各地の酪農団体や酪農関連企業、NDKメンバーのような獣医師など、多彩な人々を巻き込んでいく必要がある。ふりかえりミーティングではそうした展望を共有して、第３回酪農未来塾を終えた。

その後、実際に「地方版・酪農未来塾」として「愛知の会」、「千葉の会」、「福岡の会」が開催され、いずれも盛況だった。「千葉の会」は第２回酪農未来塾で講演をしてくださった放牧酪農を実践する上野裕さんの新利根協同農学塾農場にて開催し、筆者も参加した。上野さんは世界農業ドリームプレゼンテーションで2013年に感動大賞を受賞した「乳と蜜の流れる地プロジェクト」のプレゼンテーターである。そのフィールドである上野さんの牧場は気持ちよく、青空のもとで牧草地に椅子と机を並べて上野さんのお話を聴き、青空バーベキューを交えた一品持ち寄りポットラックパーティーを行い、交流を深めた。そこには帯広畜産大学で酪農家をめざして学ぶ学生も来ており、参加者の幅広さを実感した。このように進展がダイレクトに感じられる点は、酪農未来塾の魅力の一つである。

４．第４回開催報告　～人としての自立を目指して

a）第４回開催に向けて　～「変革者」・「変革集団」についての検討

2016年1月に開催した第４回酪農未来塾は、それまで東京・南青山だった開催地が神奈川・三浦海岸となり、ワークショップに集中しやすい非日常の環境が整った。

この第４回酪農未来塾に関しては、2015年7月に塾生スタッフ有志３名、

NDKスタッフ有志３名、全国酪農協会事務局１名が集まって意見交換会を行い、その後、これまでの塾生を含めたMLで意見募集を行って準備を進めた。参加塾生の決定については、これまでの塾生本人に案内を送って打診する方法はやめて、各地の組合に募集案内を送って推薦を待つという方法に限定された。これまでの参加塾生には全国酪農協会事務局より、その旨をMLで知らせて参加希望の塾生は組合に申し出ることを推奨したが、結果的に半数は新規の塾生が参加することになった。しかしながら、2015年11月から始まったNDKスタッフ、塾生スタッフによるMLを通じた企画のやりとりは第３回までの未来塾に比べると活発で、筆者は「この調子であれば、酪農部外者の自分が手伝わなくても開催できるのではないか」という見立てを持った。酪農未来塾にかかわり続けたい気持ちはあったが、「塾生による塾生のための酪農未来塾」への階段を上っていくことを考えると、「そろそろ引き際ではないか」という思いがあった。

そこで、12月30日にその旨をMLで伝えたところ、何人かの塾生スタッフやNDKスタッフから参加を求める声が届いた。そのなかで筆者に気づきを与えてくれたのは、塾生スタッフである武藤康司氏（岐阜県酪農農業協同組合連合会）からのメールで、そこには酪農未来塾の分科会は乱暴な分け方をすると、①技術的なこと、②経営的なこと、③人としてのメンタルなことの３分野があり、武藤氏は個人的に③に一番興味があると書いていた。そして、前回（第３回）の分科会で筆者と話した内容が一番興味のある方向性のものだったことを記し、そうしたことも話せる場づくりのためには、酪農に直接関係しない筆者のような存在が必要であると述べていた。「人としてのメンタルなこと」という武藤氏の言葉は、筆者が日本の酪農の次代を担う塾生には欠かせないと考えていた「何を大切にして生きるか。働くか」という価値観、倫理観の問題に他ならない。MLの動向を見ていると酪農技術や酪農経営についての関心が多く表明されていたが、武藤氏のメールを読んで人としてのあり方（Being）を問う場の価値を認める意見があることに喜びを感じた。一方、多くのNDKスタッフにとっては、武藤氏の①～③の類別は宮崎の獣医師である山本浩通氏が提唱する「三輪車理論」[vii]に近いものであり、親近感を覚えたようだ。三輪車理論とは酪農経営を三輪車の運転に例えた理論で、ハンドルは「酪農経営の夢や目標」、前輪は「酪農技術」、後輪は「仕組み」と「人のヤル気」というものである。武藤氏の分け方とは微妙に異なるものの、この発想を応用して武藤氏のいう「技術」、「経営」、「メンタル」を三輪にたとえ、それをまわすことによって初めて酪農家は健全に操業していけるのだと考えるとわかりやすい。酪農未来塾のNDKスタッフの間では、そうした理解が浸透した。

また、MLに自らのやりたいことを表明した小野洋平氏（新潟県酪農協会）が「『何のために働くのか』、『自分の人生を使って何をしたいのか』を話し合う場が未来塾」と書いたことも、筆者のモチベーションを高める大きな要因と

なった。それは筆者が酪農未来塾にかかわるきっかけとなった思いを呼び覚ましてくれるフレーズだったからである。

このような開催前の出来事を通じて、筆者は改めて酪農未来塾を見つめ直した。そして「明るく和やかに語り合える場」というよりも、日本の酪農の担い手が「自らの思いを真摯に語り合える場」の必要性を感じた。そのときに思い出したのは、ボブ・スティルガー氏である。B. スティルガーは東北の震災後、山梨県清里にあるKEEP協会の施設、清泉寮をはじめ、東北や全国各地でAOH（Art of Hosting）という対話の場を開催し、20代、30代の人たちを中心に「コミュニティ再生」のためのリーダーシップ開発を行ってきた社会変革ファシリテーターだ。そのB. スティルガーがつくる場を短い時間ではあったが、筆者も経験したことがある。そのときの印象として強く残っているのは「静けさ」だ。「和気あいあい」、「ワイワイガヤガヤ」ではない。場へのチェックインのために、発話するときから耳を澄ましてお互いの話を聴く雰囲気があった。B. スティルガー（2015）はコミュニティづくりの原則として、次の10の価値、原則、そして信念[viii]を挙げている。

1．あらゆるコミュニティはリーダーにあふれている
2．問題が何であれ、コミュニティ自身が答えをもっている
3．自助と相互依存が共に機能する
4．人は自分がほしい世界を生きる必要がある、今からすぐに
5．誰も待たなくてよい。我々は多くの資源をもっていて、今すぐ物事を動かしていける
6．最もペースの遅い人に合わせて歩く。ささやき声でさえも聞き分けながら
7．明確な方向感覚、それからエレガントで最小限のステップ
8．一度に一つずつ進める。歩むことで道を創りながら
9．好奇心と、敬意と、寛容さをもって、お互いに出会う
10．ローカルな仕事は世界の同様の仕事とつながることで進化し、社会的変容を生み出す

どれも筆者には頷けるものである。おそらくこの原則に則って「第４回酪農未来塾」に臨むことで、次のステージが見えてくるのではないかと筆者は考えた。

MLを通じて2016年の年明けには、筆者も「第４回酪農未来塾」への参加を表明した。開催日まで１ヵ月を切る時期であったが、それまでのMLでのやりとりで大枠はできており、その後の企画進行は速かった。

b）第４回のプログラム設計と１日目実施報告

2016年１月26日夜、酪農未来塾開催前夜に東京・品川駅近くの店にNDKスタッフ７名が集まり、プログラムの進め方や時間配分等、詳細を決めた。集まった７名のうち１名は、開催当日は参加できないにもかかわらず、事前打合せのみのためにわざわざ福島から駆けつけてくださった白戸氏だった。未来塾に託す熱い思いは、NDKスタッフにとっても格別なものがある。

話し合いにより、１日目のアイスブレイクはゲーム性の高いグループワークではなく、全員でサークルになり、一人ひとりが氏名と居住県、そして「私が酪農経営で大切にしていること」を一言ずつ語るというシンプルなものに決めた。初参加の塾生が開口一番「私が酪農経営で大切にしていること」を語ることは、初対面の人たちにいきなり自分の核となる部分を語ることになる。しかし、それは未来塾において決してハードルが高いことではなく、酪農未来塾では誰もがそうした自分の本質を語り、一人の発言を他の塾生はどんなふうに聴く場であるのかを、最初に体験を通じて理解していただくためにも好適だと考えた。ただ、座っている順番で語るのではなく、新聞紙でつくったトーキングボールを使い、ボールを受け取った人が発言することにして、そのときボールを持っている人には全員が耳を傾ける規範が生まれやすいように配慮した。今、振り返ってみると、こうしたアイスブレイクに対する考え方が、第４回酪農未来塾の方向性を象徴していたように思われる。

品川の店を出て、京急電車で三浦海岸へ向かい、三浦海岸のリゾートホテルに着いてからもNDKスタッフで事前打合せを行った。そして、翌日の開始前には塾生スタッフを迎えて最終打ち合わせを行い、第４回酪農未来塾に臨んだ。対話の場をつくることは、スタッフ同士が対話を重ねてチームとしての関係を育み、お互いの希望を尊重しながら、対話の場で起こり得る可能性に柔軟に対応できる引き出しを増やしていく営みだといえる。

そうした話し合いの甲斐があって、１日目のアイスブレイクは順調に進行し、新規参加の塾生も回を重ねて参加している塾生と変わりなく、自分が大切にしていることを躊躇なく自然に語っていた。その後は先輩塾生３名による「酪農経営の事例紹介」で、中尾洋一氏（ふくおか県酪農業協同組合）、片岡寛之氏（徳島県酪農業協同組合）、武藤康司氏（岐阜県酪農農業協同組合連合会）がそれぞれにパワーポイントを活用してプレゼンテーションを行った。全国酪農協会により選ばれた外部の講演者ではなく、同じ立場の塾生が自らの経営のポイントを発表したことに、塾生は大いに関心を持ち、質疑応答も活発に行われた。三者三様の経営状況、経営方針だったが、確かな意思のもと、自らの農場の方向性を定めて経営に当たっていることがよくわかった。

「わかちあいと翌日の分科会紹介・テーマ募集」では、塾生のプレゼンを聴いた感想が多く語られ、プレゼンを担当した中尾氏、片岡氏、武藤氏は、それぞれ翌日自分の分科会をもつことになった。また、分科会のテーマ募集をした

際に塾生から希望が挙がった「WCS畜産飼料について」は、既に飼料づくりに本格的に取り組んでいる塾生、これから本格化させたい塾生が集まって分科会を行うことになった。それ以外に石山氏が「ハイポイント・インタビュー」、筆者は「ニーズ・ミーティング」という分科会を開催した。「ハイポイント・インタビュー」は第１回酪農未来塾で行ったＡＩの手法の一つである。新規参加の塾生が多い第４回は、それをもう一度行うことで塾生同士が相互の営みの価値を知り、学びあえる関係性を築くことに役立つのではないかと考えた。一方、「ニーズ・ミーティング」は第３回酪農未来塾で筆者が行った分科会「もっと自分に素直になる！」の講義部分を削り、M. B. ローゼンバーグによるNVCのメソッドに則って、筆者が塾生のニーズを聴くインタビューを行い、各自のニーズとの出会いをサークルでわかちあう実験的な取り組みであった。語り手の塾生が自らのニーズに出会うまでは、聴き手である筆者と対話を続けるため、他の塾生はそれを集中して聴くことができる。すると、語り手がニーズに出会う（気づく）瞬間がわかりやすく、パラダイムが変わる様子も見ていられる。そうした流れの観察・聴取を経た上で、ニーズと出会った語り手である塾生の変化や気持ちをわかちあい、見ていた他の塾生も語るという流れを想定したミーティングであった。

１日目のプログラム終了後は、そうした分科会の運営も含め、翌日のプログラムについてスタッフで打合せを行った。夕食時に行った塾生スタッフ、NDKスタッフ合同の打合せで概要を決め、その後はNDKスタッフの部屋で、NDKスタッフとたまたま出会った新規参加の塾生２名が加わって、翌日のプログラムの進め方の詳細を話し合った。話の中心は最後に塾生が「私の酪農の未来」を宣言する時間の進め方だった。第１回～第３回までと違い、筆者は流れで全員が宣言するような進行にする必要はないと考えていた。逆に自発的に語る勇気を持てないまま、語らずに帰る塾生が生まれたとしても、それは現段階のその人なのだからその経験を持ち帰っていただけばいい。それよりも、語る勇気を持った人には決意をこめて自分の思いを語る実感を充分に持っていただける場にしたいと考えた。そこで、「未来宣言」も全員でサークルをつくって行うことにし、その中央にトーキングボールを置く。そして話すときには、自分でトーキングボールを取りに行き、話し終わったらもとの位置に返すことにしてはどうかと提案した。同じトーキングボールを使っても、人から投げてもらったボールを受け取って話したアイスブレイクとは大違いである。自分でボールを取りに行く勇気がなければ発言できず、発言後、ボールを中央に返しに行き、次の人がボールを取りに行くまでは沈黙になる。打合せではそうした方法とそれを採用したい筆者の考えに対して、さまざまな問いや意見が出てきた。そのなかで繰り返し検討された問いは「誰もトーキングボールを取りに行かなかったらどうするか？」、「話すことなく時間終了となり、本当に宣言できない人が生まれてもいいのか？」の２点だった。どちらもその状態をスタッフ

が受け容れることが大切だと筆者は考えた。第４回を迎える酪農未来塾で仮にそういうことが起こったとしたら、まずスタッフがその現実を受け容れて、適当に何かを話してごまかしたりはせず、塾生にそれが何を意味するのかを考えていただくきっかけになるよう、その事実を受けとめる。例えば「せっかく遠方から地域の代表として酪農未来塾に参加したけれど、まだ自分の言葉で未来を語る準備ができていない」のだとしたら、今ここから未来を語る準備をすることができる。単純だがそんなことに気づく機会を提供することが、第４回を迎えた酪農未来塾でスタッフができる支援だと筆者は考えた。塾生にとっての大切な問題をスタッフが機転の利いた演出でごまかしたり、隠したりすることなく、見つけやすいようにすることが、ありのままの塾生を受け容れることにつながるのではないだろうか。そんな問題意識が筆者の中にはあった。

筆者が「今回の未来塾はワイワイガヤカヤではなく、静けさを大切にしたい。静けさの中で自分の思いを語ること、人の思いに耳を傾けることができる場になるといい」と言ったところ、プログラムの進行中はずっとグラフィック・ファシリテーターとして、未来塾を模造紙に記録し続けてくださっていた堀北氏が「静けさ。静けさは大切」と合意の言葉を添えてくれた。その短い言葉を聞いて、安心したことを覚えている。また、第１回からスタッフを続けている柴田正志氏（静岡県中部家畜保健衛生所／獣医師）は「誰もボールを取りに行かないなんていうことは起きない」と言った。塾生への信頼を感じさせる言葉だった。

このようにプログラムの進め方の一つひとつについて可能性を考え、検討していくスタッフの打合せにたまたま同席した２名の塾生は、「こんなに熱心に話し合ってつくられている場だとは思わなかった」と口々に言っていた。彼らは塾生スタッフではなかったが、どちらも地域へ帰ればリーダーシップをとることがある。そんな彼らに、対話の場をつくるための打合せに参加してもらえたことはうれしいことだった。

c）実験的な第４回２日目の実施報告

翌日は導入のあいさつ、説明と簡単に身体を動かすアイスブレイクを経て、すぐに「酪農における自分のあり方に気づくダイアログ（分科会）」を開始した。筆者は広いフロアの隅に張り出したパーソナル感のある一画に移動し、集まった塾生とともに椅子をサークルに並べて「ニーズ・ミーティング」を開始した。この「ニーズ・ミーティング」は筆者にとっても挑戦だった。M. B. ローゼンバーグのコミュニケーション・メソッドNVCの素晴らしさはよくわかっていたが、いつもスムーズに実行できるとは限らない。「ニーズ・ミーティング」を思いついたときは、同時に「語り手の塾生がニーズにたどりつけなかったら、どうしよう」という懸念も覚えた。けれど、たとえうまくいかなくても、それがそのときの他者共感のプロセスに他ならないのだから、それを見てもらうことに意味があると判断した。実際にやってみると、インタビューを集中して聴

いている塾生は筆者が語り手に何度か問いを投げる様子を見ると、自然に語り手の言葉に相槌を打ったり、繰り返したりし、そのときの感情を問いかけることもあった。筆者はインタビュアーの役割を担っていたが、状況としては他の塾生もインタビュアーとして参加していたといえる。ニーズに気づいてからのわかちあいだけでなく、インタビュー段階から自然に加わる塾生が何人かいたことはうれしい展開だった。また、心地よい静けさがある雰囲気のなかで、言葉を選びながら集中してインタビューできたことは、筆者自身の貴重な経験にもなった。さらにやってよかったと思ったのは、ほとんどの塾生が仕事にかかわることを語り、この場でのニーズとの出会いが「打開策への一歩になるかもしれない」という期待を共有できたことである。それが一度きりの経験で終わらず、塾生一人ひとりが自分のニーズに気づき、豊かな人生を生きていくためのきっかけになることを願った。

分科会の70分間は濃密な対話の時間で、他の分科会の様子は筆者にはわからない。しかし、その後の「私の酪農の未来」に集まった塾生の様子から、どのグループも気づきや発見のある刺激的な分科会だったように思われた。

前日夜、さまざまな想定のもとで時間をかけて進め方の打合せを行った最後のプログラム「私の酪農の未来」は、再び参加者全員でサークルになって始めた。打合せの通り、トーキングボールをサークルの中心に置き、「私の酪農の未来」を宣言したい人はそれを取りに行って手に持った状態で話し（宣言し）、話し終わったら再びトーキングボールを中央に返しに行くというルールで行った。

そのセッションのファシリテーターを務めて実感したことは、簡単に挙手して発言する場と違い、発言すること自体に「立ち上がる」、「ボールを取りに行く」、「自分の場所に戻る」、「サークルに座る面々を見て声を出す」という物理的な手順を要するため、発話が自然に＜小さな決意＞をともなうものになっていくことだった。話を聴く立場にいると、塾生が立ち上がった瞬間に「最初に話すんだ」というまなざしで見たり、歩き方の速さから「気持ちが決まっているんだ」と推測したりするような無言のメッセージの授受が介在する。そのため、話し手、聴き手の双方が話すことに特別な意味を感じるようになっていく。ファシリテーターとして、最初に「今ここに集まった塾生一人ひとりに『自分の酪農の未来』に対する意思を自分自身の声と言葉で表現してほしい」と伝えたことが、静けさのなかで確実に遂行されていく様子には感動を覚えた。打合せのときに「誰もトーキングボールを取りに行かなかったらどうする？」と懸念が語られていたが、現実にはそうした心配は全く無用だった。長い沈黙は一切なく、トーキングボールの引き取り・返却に要する時間が心地よいリフレクションの「間」となって、澄んだ水の流れのようによどみなく進んでいった。さすが全国各地の組合が推薦する酪農家である。

ファシリテーターとして「こうした一人ひとりのメッセージをみんなで聴き、共有することが、酪農の未来を担っていく塾生や酪農未来塾の力になります」

とシンプルにそのときの場の状況をコメントしたときは、そう言える場を尊ぶ気持ち、慈しむ気持ちが自然に自分の中に湧いてきた。自らの目標とそれを達成するための決意を述べる人、２日間の未来塾での気づきと酪農への思いを述べる人、未来塾で出会った人や場への感謝の気持ちを述べる人、語ることはそれぞれだったが、一人ひとりの発言があのときの大切な場をつくったことに感謝の気持ちを覚える。そのとき、塾生やスタッフが語った言葉を堀北哲也氏は、【図２】のように記録している。

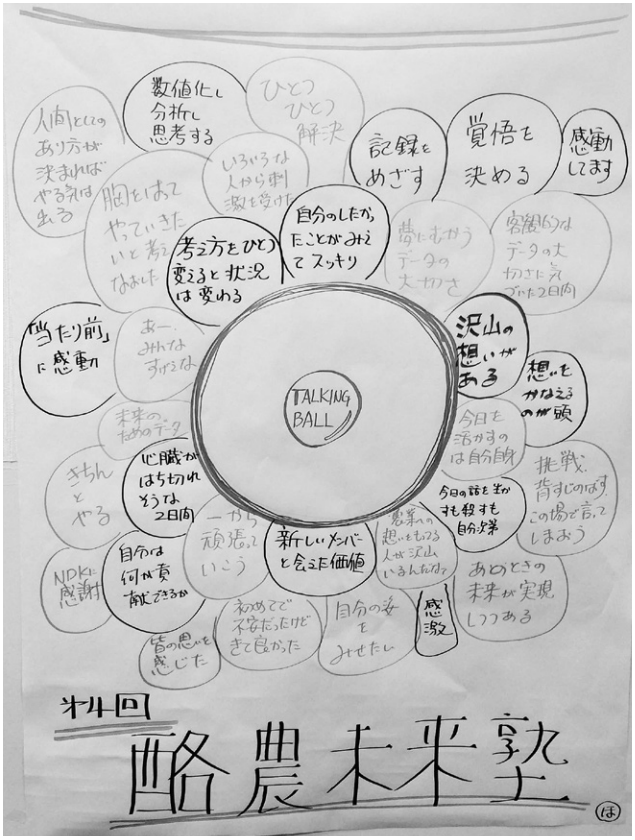

図２：「私の酪農の未来」 記録係／堀北哲也氏

終了後、NDKスタッフの柴田氏が文字に起こしてくださった「私の酪農の未来」宣言の記録を読むと、塾生一人ひとりが自分の思いや夢、具体的課題を語る言葉を持っていることがよくわかる。

そんな「私の酪農の未来」を宣言する場を終えて、閉会のときには酪農未来塾運営委員であり、全国酪農協会の常務理事である三国貢氏が「第５回酪農未来塾」の開催を確約してくださった。これまで４回続いた酪農未来塾のなかで、次回の開催がその場で確約されたのは初めてのことで、会場の「おーっ」という歓声のなかで、「また塾生のみなさんとともに２日間の場を共につくることができる」と思うと筆者もうれしく拍手した。

d）第４回参加者の声と考察

【図３】のようにグラフィカルに順次描かれていった場のプロセスに囲まれて、参加者全員でつくり上げた第４回酪農未来塾。その終了後にふりかえりを行ったスタッフミーティングでは、熱のこもった感想が述べられた。なかでも「二日間で人が変わる姿を見ることができた」という塾生スタッフの言葉は感

動的であると同時に、確かな倫理観を持って取り組むことの必要性を感じさせてくれた。

この第４回酪農未来塾に参加した塾生のアンケートの一部を紹介しよう。

図３：第４回酪農未来塾の様子

今回はじめての参加で各地の酪農家さんの話を聞ける会だけでも意義があるものと感じましたが、それ以上に内容がメンタルだったり、新しい形の内容がものすごくためになりました。酪農家という仕事はカッコイイです。【Ｈ県酪農家　Ｉさん】

４回目ですが、いつ来ても新しい刺激を受けて気持ちを新たにして。次のstepを目指していきたいです。みんな素晴らしいです。

【Ｊ県酪農家　Ｋさん】

・データを運用した繁殖・資金運用の大切さ・WCSの今後　以上の事を行っている酪農家さんの声を生で聞けたことで、今後自分がどういった方向へ進めるのかの道筋が見れたように感じました。【Ｌ県酪農家　Ｍさん】

自分は日々の作業に追われ、大事なのはわかっていても数字に興味が持てない。余裕がない自分がいて、外に出て色々な人と話す機会を持ててない。そういう所を変えていきたい。【Ｎ県酪農家　Ｏさん】

見方を変えるだけで酪農を変えられると思った。【Ｐ県酪農家　Ｑさん】

多くの人と話をすることで、今の自分の気持ち、考えを再確認できた。毎回モチベーションが上がる。若い人（自分もか）は大変でも将来を目指し頑張っていると思った。自分もさらに上を目指し、やってやる!!!と強く思った。気持ち、メンタルの部分に重点を置く未来塾はとても面白く新鮮です。

【Ｒ県酪農家　Ｓさん】

全国で、それぞれいろんな形で酪農業をしていますが、思いは同じだな、と感じる所も多く非常に心強く、これからの自分の未来像を描けるきっかけになりました。内面をけっこう恥ずかしがらずさらけだせたので言い残したことはありません。【Ｔ県酪農家　Ｕさん】

酪農に希望がある。　【V県酪農家　Wさん】

アンケートには「メンタル」、「経営」、「技術」それぞれに対するコメントが書かれていて、そのすべてが未来に向けてのポジティブな気持ちと意思の表明であった。各自表現は違っていても「聞くこと」、「話すこと」の重要性を書いていた人が多く、塾生は「対話」の魅力を堪能したようだった。モチベーションの高まりや決意を書く人も多くいて、その人の変化が伝わってくるコメントになっていた。

人間は他者からの影響を常に受けているが、自分自身の言葉から受ける影響はさらに強いように思われる。そういう意味で自分の内側に宿った思いを言語化し、他者だけでなく自分自身がそれを聴いて確認できる場は自分の足で立ち上がる契機になりやすいのだと改めて実感した。

おわりに
～リフレクションと考察「ラボラトリーとしての酪農未来塾」

同じ出来事・状況でも見方を変えれば、異なる意味を持つ。「リーダーシップ育成と交流の促進」というねらいのもと、酪農未来塾を４回続けてきて気づいたことは、新しい知識、技術の提供よりも、塾生一人ひとりに「視点を変える」醍醐味を味わう機会を提供することの重要性である。酪農未来塾開催中の2日間に農場の立地や乳牛の飼養頭数が変わるわけではないし、地域の人間関係が変わるわけでもない。しかし、自分が見方を変えたときに日常の現実はそれまで気づかなかった可能性や強みを示唆してくれることがある。それはモチベーションにつながる。さらに、自分と同様に酪農経営に携わる人たちが表情を変えて、イキイキと熱く語るようになっていく様子は刺激になり、「自分にもできるのではないか」、「いっしょにやっていきたい」という意識につながりやすい。酪農未来塾が塾生に提供できるのは、まずはそこであろう。

「参加体験型」の場で「対話」を通じて学びあうことは、多様な視点に触れることに他ならない。その違いをどう認め合い、お互いの力にしていくかという段階で、必要なコミュニケーション技術や感情・思考の技術を分科会で扱い、実践することができる。あるいは、対話を通じて「データをもとにした科学的な酪農経営」を実践している酪農家から、その有用性を聞き、具体的なやり方を学ぶこともできる。それが酪農未来塾である。B. スティルガー氏の「コミュニティづくり10の価値、原則、信念」にあったように、「問題が何であれ、コミュニティ自身が答えをもっている」ことを酪農未来塾は体現しているようであり、「ローカルな仕事は世界の同様の仕事とつながることで進化し、社会的変容を生み出す」ことを予感させてくれる。

大切なことは、第４回酪農未来塾のアンケートに「内面をけっこう恥ずかしがらずさらけだせたので言い残したことはありません」とUさんが書いたよう

に、誰もが安心して正直な気持ちや思いを語ることができる場をつくることである。そう考えたときに、堀北氏らNDKの面々が持つ話し合うことをいとわない民主的な対話の精神は、何物にも代えがたい。スタッフチームに対話の風土があるからこそ、塾生とともにそうした対話の場をつくることが可能になる。酪農未来塾はたった２日間ではあるが、正直な気持ちや思いを語り合うことで、今を生きる酪農家として各自が等身大で出会うことが可能な場である。そうした場だからこそ、表面的なレベルにはとどまらない交流が生まれてくる。安心・安全な場のなかで、どんな働きかけができる自分であるのか、あるいは他者の働きかけをどのように受けとめ、どう応える自分でいられるのかを知ることで、自分が発揮できるリーダーシップの価値を知ることができる。それはまさにリーダーシップ・トレーニングのために、参加者各自が自らの言動を試すことが可能な「ラボラトリー」を体現しているといえよう。

最後に、「酪農未来塾」を主催・運営する一般社団法人全国酪農協会の皆様、とりわけ酪農未来塾を温かなまなざしで見守ってくださっている常務理事の三国貢氏、酪農未来塾の事務局である埼玉英一郎氏、毎回話し合いをいとわず、オープンな場づくりに余念がないNDKの堀北哲也氏、石山大氏、柴田正志氏、白戸綾子氏、そして塾生スタッフの武藤康司氏、片岡寛之氏、中尾洋一氏、小野洋平氏をはじめとした関係者の皆様に感謝を申し上げる。また、酪農未来塾への一般参加の塾生の皆様については研究倫理に基づき、匿名表記とさせていただくが、同様に感謝を申し上げたい。皆様のおかげで、ここに記したような場づくりに取り組むことができ、言語化することも可能になった。こうした経験を活かして、筆者は今後も酪農未来塾が変革の場として機能するための取り組みに参画していきたいと考えている。

日本の酪農の望ましい未来を築くために、対話を土台とした学びあいの場はきっと若手酪農家一人ひとりの成長、および酪農家集団、酪農家組織が充分に機能するための道のりを築く一助になることであろう。それは、意識変容をめざすフレイレの教育哲学にもつながっている。

[i] P. Freire（1970）Pedagogy of the Oppressed. New York: Seabury Press pp.66 小沢有作ほか（訳）（1979）パウロ・フレイレ『被抑圧者の教育学』亜紀書房

[ii] Sharan B. Merriam, Rosemary S. Caffarella（1999）LEARNING ADULTHOOD A COMPREHENSIVE GUIDE. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey 立田慶裕・三輪建二（監訳）（2005）シャラン・B・メリアム、ローズマリー・S・カファレラ 『成人期の学習 ―理論と実践―』鳳書房pp.381

[iii] David L. Cooperrider & Diana Whitney（2005）Appreciative Inquiry. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 本間正人（監訳）市瀬博基（訳）（2006）デビッド・L・クー

パーライダー、ダイアナ・ウィットニー『AI「最高の瞬間を引きだす組織開発』PHP研究所

[iv] Eliyahu M. Goldratt, Jeff Cox（1992）Goal: A Process of Ongoing Improvement.　North River Press　三本木亮（訳）（2001）エリヤフ・ゴールドラット『ザ・ゴール』ダイヤモンド社

[v] Marshall B. Rosenbreg（2003）Nonviolent Communication: A Language of Life 2nd Edition.　Puddle Dancer Press　安納献（監訳）小川敏子（訳）（2012）マーシャル・Ｂ・ローゼンバーグ『ＮＶＣ　～人と人との関係にいのちを吹き込む法』日本経済新聞出版社

[vi] C. Rogers（1951）Client-Centered Therapy：Its Current Practice, Implications, and Theory.　Houghton Mifflin Company　保阪亨・末武康弘・諸富祥彦（訳）（2005）『クライエント中心療法』　岩崎学術出版社

[vii] 山本浩通（2009）臨床獣医 6月号　チクサン出版社　pp.48-49

[viii] ボブ・スティルガー（著）野村恭彦（監訳）豊島瑞穂（訳）（2015）『未来が見えなくなったとき、僕たちは何を語ればいいのだろう　－震災後日本の「コミュニティ再生」への挑戦』英治出版　pp.203~211