

■ 特集「協働」

協働における目標の調整

—ラウンドテーブル「協働の精神と方法」を振り返って—

宇田 光
(南山大学総合政策学部)

今年度の当センターでの共通研究テーマは、「協働」となっている。協働とは、比較的最近になって使われ始めた言葉である。手元の心理学辞典（有斐閣、1999）、教育心理学辞典（金子書房、1996）いずれにも、協働は独立した事項としては記載されていない。実のところ、筆者にはあいまいな認識しかなかった。立場が異なる人たちが集まって、協力して何かを達成する場合に「協働」という。特に、住民と行政とが力を合わせて、町づくりなどに取り組む場合によく用いるらしい。阪神淡路大震災で駆けつけたボランティアが活躍したことなどから、注目され始めた…。

調べた限りでは、その研究自体がまだ少ないようだ。しかし筆者は、協働をテーマにして、今年度のセンター定例研究会を企画する役割を担うことになった。では何ができるか。センター研究員は最近、講師として登壇してほぼ一巡してしまっている。そこで、講演の形でなく、ラウンドテーブル^(注1)でやるのも良いのではないか、と思いついた。ねらいは、協働とは何か、またどのような方法で協働すれば良いかなど、様々な立場から情報交換し、認識を深めることであった。協同と協働とはどう違うのだろうか。

本稿では、第1回センター研究会をふりかえって、協働についてあらためて考えてみたい。特に取り上げるのは、多様な参加動機をもつ人々の目標をどう調整していくか、という問題である。

筆者はもともと、好ましい授業のありかたに関心がある。そしてこれまで、ファカルティ・ディベロップメント (FD)に組みこんできた。そのキーワードは、一方的な講義から双方向的な授業へ、学生主体の授業へということ（宇田、2005；中西・宇田、2003ほか）であった。授業方法の研究成果は、協働に活かせるだろうか。あるいは、これらは、全く別の枠組みを必要とするものだろうか。

第1回研究会の記録

日 時 2009年12月2日（水） 午後6：30-8：00

場 所 南山大学D棟 D43教室

参加者 16名 学生・院生、大学教員（センター研究員）、高等学校教員、会社経営者など。自己紹介の際に、参加の動機として表明された内容は、協働について知りたかった、以前に受けた「ブリーフカウンセリング入門」講座^(注2)の講師だから、などであった。他にも、センター公開講座の受講経験者を含んでいた。

テーマ 協働の精神と方法（ファシリテータ 宇田）

方 法 次のような手順での進行を考えた。時間は90分である。

- 1 会の趣旨や協働ということについてファシリテータから説明……15分
- 2 自己紹介（3名から4名のグループで）、その後全体で……10分
- 3 ラウンドテーブル A4の用紙に書かれた指定テーマについて考え、重複しないように一人1行で回答を書いて回す方式。（なお、この成果の一部を資料として末尾に示している。）……20分
- 4 BS法、KJ法^(注3)で「効果的な協働の進め方」（予定）……45分

後半、KJ法にはいる段階で、ファシリテータが上記のテーマを原案として掲げた。そのうえで、参加者から別の目標の提案を募った。すると、いくつかの提案があった。主な3点を挙げる。

第一に、「協働を妨げるものは何か」を考えることも必要なのではないか、という提案である。興味深いテーマであったが、時間的に難しいようにも思われた。

第二に、「効果的」と「効率的」の違いを考慮すべき、という指摘があった。企業経営の視点からのご発言だったと記憶している。これも、考えさせられる意見であった。時間的な効率を追求していくと、結局何ら独創的な成果を生まないことになりかねないということであろうか。授業においても、とにかく順調に進んでいくのだが、「効果」が疑わしいときがある。わかったつもりになっているだけで、念のためにテストしてみると、全然できない場合である。

そして第三に、会の進行そのものに関しての意見や疑義が出た。「何のためにやっているのか、目標がはっきりしない」「きまづい感じで居心地が悪い」など、根本的な問題であった。とにかくこの時点で、ファシリテータを務める筆者の意図と、参加者の抱く期待とがずれていることが、明白になった。

「望ましい協働の在り方を考えてもらうために、宇田はわざと気まづい雰囲気を出そうとしたのでは？」との憶測さえも、ある研究員から出た。しかし、そのような高度なことをねらったのではない^(注4)。時間も予定より超過しており、BS法やKJ法での作業をするには、残り時間が少なすぎるように思われた。このため後半は、最初予定していたものとは違う展開になった。KJ法のワー

クではなく、自由な議論とした。

また目標の不一致には目をつぶって、とにかく先に進んでみるのは、時間的に効率良く見える。しかし、効率的と効果的の違いを認識すべきだとの指摘もあった通り、効果的だったかは疑問である。ラウンドテーブルの趣旨からすると、ファシリテータが仕切り過ぎないことが重要である。

結局、中途半端に時間切れとなってしまった。テーマの設定自体が、90分で解決できるような問題ではなかったとも言える。いずれにせよ、予定していた形の進行にはならなかった。

今回の研究会では、協同作業に取りかかる前の準備段階が重要な意味をもつことを、再認識した。しかし、「意見の対立などによる膠着状態は、職場の会議でもよく生じる。そのような場面のシミュレーションとして、今回のことは参考にはなった」という意見もあった通り、いくつかの教訓を得ることもできた。協働は、独特の難しさを含んでいるのである。以下に、大学での授業の場合とも比較しながら、ポイントを整理してみよう。多様な目標の調整、参加人数の増減による方法の柔軟な変更、リーダーの役割などである。

多様な参加動機……大学講義との違い

大学授業でおこなう協同学習であれば、目標やその前提が、参加者の中でかなりはっきり一致しやすい。また、少なくとも最初の時点では、教員がリーダーである、という前提がある。このため、リーダーシップの不在が生じにくい。

なお、「学生主体の授業」「自主性を尊重する授業」を目指して、授業改善の必要性が訴えられている。しかし、学生が自主的・主体的であることと、授業を教員の指導で行うこととは矛盾しない。

さらに、大学の講義は毎週同じ曜日、同じ時間帯にくり返して行われるのが普通である。このため、参加者は何度か顔を合わせて、しだいに慣れ、仲良くなっていく。このような過程を経て、課題への取組でもうまく協同が回り始め、自然に進んでいく。いわゆる「単純接触の効果」である。

授業での目標調整を考えてみよう。大学の授業には、まずシラバスがある。ここには、毎回の授業目標や計画、進め方や成績の付け方などの情報が示される。教員から学生に対して示される公約のようなものである。大学の授業では、教員と学生、つまり専門家と初学者という対比が明確なこともあって、授業の方向性を教員が示すのは当然という見方が通じやすい。そこで、感想を書かせるとか、学生による授業評価を学期ごとにおこなっている。また、アゴラ^(注5)など目安箱のようなしくみ、機会が存在している。こうした情報から、教員は微調整を試みる。

授業は生き物であって、展開しだいで意外に時間がかかってしまうことがある。「この所はおもしろそうだから、もっと時間をかけて学びたい」という思いが出てくることもあるだろう。すると、当初の計画を変更する必要がある

くるが、あまり脱線してしまうと、予定していた内容まで進まずに、時間切れとなる。これでは、「公約違反」になってしまう。

指導案通りに進む授業が良いとは限らないと、よく言われる。「シラバスを冒頭で示し、その通りに授業を進めるなどは邪道である」という考え方もできる。

一方、研究会のような状況においては、自由意思で多様な参加者が集まる。このため、動機づけは高いものの、目標を一致させることが、さらに難しい。様々な立場の人が参加する場では、それぞれが異なった期待を持ってその場に現れる。初対面の人も多い。目標を一致させるには調整が必要だが、実際には議論をする時間が十分に取れない。それだけで90分かかってしまうかもしれない。現実には、完全に目標を一致させることは望めないとさえ言えるだろう。

災害救援などの現場では、参加者が互いに自己紹介などしている暇はない。目の前に生じている問題を、とにかく協力して解決することが最優先となる。がれきの山に埋もれている人が多数いる、道路が寸断された中で食料や水を調達せねば、という状況では、議論より前にまずは行動であろう。さらに、何が最優先されるべきかが情報不足でわからないとか、住民間の利害対立なども出てくると予想できる。限りのある人的・物的資源をどう配分すべきかなどという難しい判断を、迅速におこなうよう迫られる。

このように、どうすれば立場を超えて協働できるかを考える際、相互の目標調整をどうおこなうか。これは、効果的に目標を達成するためポイントとなる。

協働は、立場の異なる人々の間で生じる。よって、システムではなく、カオスからスタートしていく宿命にあるともいえよう。つまり、集団^(注6)の成立条件を満たさない所から、ある共通目標に向けた作業を始めることを余儀なくされるのである。作業の過程で、しだいに集団に成長していく、と言い換えても良い。

今回の研究会への参加者たちは、過去に私の講座を受講した経験がある方や、同僚なども多く、比較的率直に私に対して厳しい意見が言える人たちだった。実際、会の進行に関して率直な意見も出して頂いた。

参加人数の変動による方法の変更

これまでの研究会での経験から、私は参加者は7～8名くらいかと予想していた。しかし、実際にはその倍の人が集まった。参加者が多いことは歓迎すべきことであるが、準備は後手に回ってしまった。たとえばラウンドテーブルでの課題としてテーマを書いた紙は3枚だけ準備したが、人数からすると、少なすぎた。

授業でも、想定していた受講生数よりもはるかに多い数が集まる、という場合がある。講義では、こうした人数の変化に対して比較的、柔軟に対応が可能である。つまり、より大きな教室に変更するのである。一方、演習形式を想定

していた授業で数が増えすぎると、非常に困難な状況が生じる。もともと、プロジェクトやラウンドテーブルのような形式は、少人数でおこなう前提のものである。

PBL（問題に基づく学習）でも、少人数のグループが構成され、それぞれにチュータがつく。かなり贅沢な方法なのである。筆者も教職総合演習ほかの授業科目で、PBLを実践している。ただ、残念ながらチュータを確保できないでいる。そこで、教員一人がチュータを兼ねて、各グループを巡回する型式を採用している。

ファシリテータの役割

私がファシリテーターを務めたが、何をすれば良かったのか。どこまで私が決めてよかったのか。「どうしましょうね」とその度に参加者に尋ねて、丁寧にやっていると、時間がかかり過ぎる。これは、「効率が悪い」。90分終わった時点でようやく目標が一致したが、残り時間はほとんどない、というやり方で良いとは思えない。

ラウンドテーブルは、誰もが対等に話題を提供し、誰もがリーダーになって良い場である。その意味では、ファシリテータが会の進行をすべて仕切る必要はない。前半においてファシリテータがリードするのは当然だろうが、比較的早い段階で少し引くと良いだろう。

ファシリテータと参加者とのスタイルや期待のずれ

協働あるいは協同では、「よく話し合って、相互に理解しながら共通の目標に向けて取り組んでいく」場面が想像されやすい。しかし、一人一人がよく考えもしないうちに話し合っても、生産的な議論にはつながりにくい。これは、バズ学習における「個人思考から集団思考へ」（杉江、1999）という流れの基本である。言い換えれば、集団思考の前に、一人ひとりがまず課題についてよく考える。そして、自分なりの考えをまとめる。それから話し合いにはいるという手順を踏む。個人が考えもせずに互いに話しているだけでは、生産性が上がらないというのである。

また、筆者には、「考えること」「書くこと」へのこだわりがある。課題に取り組む際には、実際に自分でよく考え、情報を集め、さらに書いてみて初めて確かな知識となるという考え方である。そのため今回の研究会では、「協働」がテーマでありながら、あえて個人で考えて書くことを重視する会の運営を試みてみた。これに対して、参加者の多くは、協働という言葉から「話し合い」を想像し、期待していたのではなかったか。自分の中で前提として考えている部分は、説明されずに進んでしまいやすい。落とし穴かもしれない。

さらに、スピード感への期待も個人差が大きい。授業評価などでも、全く相反する二つの要望が出る場合がよくみられる。「もっとゆっくりやって欲しい」

という要望と合わせて、「もっと早く進んで欲しい」という声が出る。両立は難しい。

まとめて言えば、参加者が持っている多様な「協働の文化」を、互いにすりあわせる作業が求められる。ある人にとって意味のあることでも、他の人にとっては退屈で無意味に思える場合がある。このこと自体はどんな場合でも起こりうることで、不可避であろう。

最後に

多様な参加動機をもつ人々の目標を、どのようにして調整していけばいいのか。本稿ではこの問題を中心に、第1回の研究会を振り返りながら考察した。

授業の場合にも、どのようなやり方で目標を決めるかについては、大きく二つの考え方がある。教師中心と生徒中心である。もちろんこれは便宜上の分類であり、実際には教師中心に目標を決めても、生徒の反応しだいで柔軟に対応することになる。逆に生徒中心に進める際、教師がまったく関与しないことは考えにくい。

PBL(問題に基づく学習)とは、大学における一種のグループ学習である。その特徴の1つは、学習目標そのものが、最初から詳細に決まっており、教員から指定される、という点である。

一方で総合学習などは、「生徒たちで討論、生徒の興味関心を中心に」という児童中心主義的なかたちである。自分たちで自由に研究テーマを決めて取り組む。どちらが良いか、という話である。両者はともに良いところがあり、結局はバランス良く組み合わせる必要がある、という結論になるのだろう。

協働とは何かという問いに対して、研究会では「共有によって、何かを生み出すこと」、「立場の違う人が、対等な関係で1つの目標に取り組むこと」などの回答があった。一方で、「めんどうなこと」というユニークな回答が見られた(資料参照)。なかなか興味深い回答と言わなければならない。その通りなのである。人はそれぞれみな、違う興味関心を抱いており、一人ひとり異なる能力を持っている。多様な人々が何らかのきっかけで集まって、力を合わせてある課題を達成する。

互いの個性を理解し、意見を尊重しなければならない。ただ何の工夫も準備もなく協働を試みるとうまく行かない可能性が高い。会議を重ねて話し合い、互いの利害を調整し、実に数多くの「めんどうな」作業を強いられる。

なぜ協同ではなく「協働」なのか。おなじ「きょうどう」で、漢字が1字違うだけだが、両者には大きな違いがある。

協同の場合、好条件が揃っている。教室を思い浮かべるとわかる通り、作業をおこなう枠組みが初めからあって、参加者にも一定の共通性が見られる。教室・教壇・教卓、学級、教師の存在などの枠組みである。特に、年齢がほぼ揃っ

ているという条件は大きい。むしろ個人差は見られるのだが、不自然に粒の揃った集団とも言える。心理学における集団の研究は、その多くがこのような教室や統制された実験室でなされてきた。

協働が生じる場面は、より枠組みが不明確である。枠組み自体を作るところから作業を進める必要がある。大災害の現場など、まさにカオスの状態に陥ってしまう。大震災によるビル倒壊の現場での人命救助では、あわてずに、速やかに対応システムを立ち上げる必要がある。災害などは、遅かれ早かれ直面するのだから、普段から備えておく。たとえば防災ボランティアの組織化を普段から進めておく。行政のやる仕事と住民やボランティア側でやる事とをはっきりさせておくなどの、心構えや準備が必要というわけだ。

このように考えてくると、これまでの社会心理学的な知見で、「協働」に対応できるだろうか。かなり明白に限界が見えている。研究テーマとなる諸問題が、山積していると言えるだろう。

注1 ラウンドテーブルは、文字通り円卓である。どこが司会者、発表者の席にもなり得る。つまり、すべての参加者が発表者となり得る。まさに、対等の立場で互いに学び合う会合の形式を意味している。研究会で用いた方法は、このうちパークレイら（2009）の方法を参考にしてしている。

注2 「ブリーフカウンセリング入門」 夏に2日間をかけて集中で実施している当センターの公開講座。（宇田 光・中川隆嗣）

注3 BS法とはブレイン・ストーミングの略。アイデアを多数出す目的で行なわれる会議の形式。一方、KJ法は、多数の断片的情報を整理するための方法。川喜田二郎による。

注4 いくつかの点で、参加者にとって居心地の悪い場となる条件を揃えてしまった。互いの様子がよくわかる状態（オープンな輪）で、15名もの人たちが対面している。個別の課題が弱く、手持ちぶさたである。隣の人と話をすることもできない、というような条件である。ファシリテータの位置づけがあいまいだったこともあって、うまく情報交換しにくくなってしまった。

注5 学生からの声を大学経営に反映するために南山大学が備える、電子掲示板システム。学生が大学側に改善の要望を出し、大学側が回答するというかたちを取る。

注6 社会心理学的には、集団（グループ）とは、ただ人が集まっている状態ではない。スクランブル方式の交差点で行き交う人たちの状態にみられるように、人が狭い空間に多数いても、共通の目的を持たないような場合には、集団の条件を満たさない。「持続的に相互作用が行なわれていること、成員に共通の目標とその目標達成のための協力関係が存在すること」（心理学辞典、有斐閣）などの特徴があるとされる。

謝辞 第1回研究会にご参加いただきました皆様には、貴重なご意見を頂戴いたしました。感謝いたします。

文献

- バークレイ、E.クロス、P.&メジャー、C.安永 悟（監訳） 2009 協同学習の技法 -大学教育の手引き ナカニシヤ出版
- 中西良文・宇田 光 2003 当日ブリーフレポート（BRD）方式による講義の効果 -興味度・理解度・集中度についての実験的検討 大学教育学会誌 25, 89-95.
- 杉江修治 1999 バズ学習の研究 風間書房
- 宇田 光 2005 大学講義の改革-BRD（当日レポート方式）の提案 北大路書房

テーマ1「協働とは何だろうか」の回答（9件、全部を記載）

- ・ 共に世の中のために動くこと（原文ママ）
- ・ メンバーが同じ目的に向かって、能力を発揮すること
- ・ 共に活動することで、個人の総和以上のものが生まれること
- ・ 立場の違う人が、対等な関係で1つの目標に取り組むこと
- ・ 一人では出来そうもない（と思える）ことをし、チャレンジしようとする相互作用（働きかけ）
- ・ 1つの目的を共有して、それに向かうこと
- ・ 互いに共通意識を持ち、共有（情報、考え、ETC）し、個々の力を合わせ何かを成す、生み出すこと
- ・ 新しい価値を生み出すために、互いに尊重し、敬い、存在を認め、成長し、力を合わせる
- ・ めんどうなこと

テーマ2「協働することで得られるもの」の回答（全部を記載）

人とつながっているという気づき
異なる視点
一体感、仲間意識
仲間やグループに貢献できた！という実感
一人で行なうよりも大きな成果
成長と発展 新しい考え
コミュニケーション： 関係作り
様々なことのおりあいをつける方法（そのような考え方）
納得しながらゆずる力がつく
思わぬアイデアが生じたり、より大きな（？）成果が期待される
パワー（全体）と充実感（個人）
自己肯定感。自分自身の存在を実感できる
相互に不足する資源を補完することでより経営が安定する
安心・信頼 勇気・創造的な心