

## ツール 47：儀式的異議

### このツールの目的

提案やストーリー、アイデアをテストし、強化するため、それらに反対意見をぶつけたり、ポジティブな代替案を提示する。

### このツールを使うタイミング

MSPの収束フェーズで、グループのアイデアや提案をテストし、精緻化する必要があるタイミング。

### 儀式的異議とは

フィードバックを得ることは簡単なことではなく、それがポジティブなものでなかった場合、人は往々にして防衛的になり、怒りを覚える。それにも関わらず、提案やアイデアをよりよいものとするためには、ネガティブなフィードバックは非常に重要なものとなり得る。たとえそれが、ポジティブなフィードバックよりネガティブなフィードバックの方が記憶に残りやすいというだけの理由であったとしてもだ。だが、個人的関係を損なうことなくフィードバックについて議論する安全な方法を考え出すことは、そう簡単ではない。

儀式的異議は、Cognitive Edge社のDave Snowdenが開発したワークショップ手法であり、提案やストーリー、アイデアその他の内容をテストし、強化するため、儀式的異議（反対意見）をぶつけたり、肯定（ポジティブな代替案）を提示するというものだ。これは一種のナレッジマネジメントツールで、学習とレジリエンス向上を目的として批判や不同意を相手に伝える様式化された方法である。儀式的異議とは、対話や議論ではなく、強制的な傾聴技術を常に指す。

基本的なやり方としては、話し手が一連のアイデアをグループに紹介し、グループはそれを黙って聞く。話し手は次に椅子を逆向きにし、背中を聴衆側に向け、グループがそれらのアイデアを攻撃（異議）するか、他の提案を提示する（肯定）するのを黙って聞く。



写真：ニューデリーのICCOのためのワークショップでの儀式的異議の様子（CDI, 2011）

聴衆と向き合わないという形でプロセスを儀式化することで、プロセスを個人的感情から切り離す。グループで儀式的異議を行うのは（他のメンバーも同じプロセスを体験することとなる）、攻撃や代替案は個人に対するものではなく、むしろサポートのためのものだということを意味している。アイコンタクトせずに黙って聞くことで傾聴力が高まる。このプロセスから生まれたグループとしての計画は、コンセンサスをベースにした手法の計画よりレジリエントなものとなる。

儀式的異議は、マネジメントや意思決定者に新たなアイデアを提示するプロセスをシミュレーションし、必要な批判やブラッシュアップに向けた新たな思考に道を開くことを意図している。このプロセスは、混乱を招くことなく、傾聴力を高めようとするものである。

この手法が前提とするのは、参加者は他のプロセスにも関わっているということである。それが事業計画の策定であれ、MSPのための活動計画策定やその他のクリエイティブな何かであれ、反対意見の対象となるものに対する彼らの思考を刺激してくれるのが、そういった他のプロセスだ。このプロセスは、儀式的異議/肯定の実施以前に進行していなければならない。

### 儀式的異議のための会場づくり

この手法は、通常、3名以上で構成された最低でも3つのグループが参加するワークショップで用いられる。理想的には参加者数はもう少し多い方がよいが、12名以上にはならないようにする。グループ数が多ければ多いほど、よりブラッシュアップされ、バラエティに富んだ結果が得られる。

各グループは円卓に座り（あるいは椅子をサークル状に並べて座り）、テーブルとテーブルの間は十分なスペースが取れるような形で、会場内に配置するようにする。テーブル間が狭いと、雑音が大きくなり、話し手が異議や肯定意見を聞き取りにくくなってしまう。

テーブルの配置は、時計回りあるいは反時計回りに次のテーブルに移動するという指示が出しやすい（そして、それが理解しやすい）ように配置する。この手法は、中央のスペースに面した別々の部屋でのグループワークだとうまくいきやすいが、ファシリテーターの仕事は難しくなる。

各テーブルには、話し手用のクリップボードとペンを用意する。これは必須という訳ではないが、話し手はペンと紙を持ってくるのを忘れることも多く、クリップボードを準備することで、進行がいくらか容易になる。

### ファシリテーション法

1. プレゼンテーションを行う話し手を指名する。「落ち込んでも回復力があり、強い気持ちの持ち主で、不満を抱えることがない」人物を選ぶことが推奨される。
2. 批評者となる聴衆を招く。できれば、その課題についてのさまざまな意見が出るように、ワーキンググループ内のメンバーよりも多くの人数の外部メンバーがいるような構成にすることが望ましい。
3. アイデアや提案、コンセプトその他のコンテンツについての短いプレゼンテーションを行い、グループに反対意見を出してもらおう。話し手のプレゼンテーションを聴衆は黙って聞き、この段階でコメントは行わない。プレゼンテーションは3分以内に収めるように話し手に伝える。
4. 反対意見：話し手にメモを取るためのクリップボードを渡し、後ろを向かせる。グループは、そのアイデアに真剣に反論するようにする。話し手はそれを黙って聞き、メモを取る。
5. まとめ：話し手には、聞いたことについて考える時間を与える。話し手は、再びグループと向き合うように座り、自分が学んだことをグループに話す。

この一連のステップは、儀式的異議/肯定により改善すべきプロセスや結果について、グループメンバーが一定時間検討した後にスタートする。この儀式的プロセスを、複数グループで何回か繰り返すことで、最初に提示されたアイデアを改善する大きな可能性につながる。このプロセスを通じ、話し手が学びを得られるだけでなく、異議を唱えたり肯定したりしたグループメンバーも、自らのコメントから学ぶことができる。

さらに知りたい方は：

Cognitive Edge. Ritual dissent: <https://cognitive-edge.com/library/methods/ritual-dissent/>

Knowledge Sharing Tools and Methods Toolkit: [www.kstoolkit.org/Ritual+Dissent](http://www.kstoolkit.org/Ritual+Dissent)

SDC Learning & Networking site: [www.shareweb.ch/site/Learning-and-Networking/home-sdckm-tools/ritual-dissent](http://www.shareweb.ch/site/Learning-and-Networking/home-sdckm-tools/ritual-dissent)