

論文

組織において「対話」されるということの意義
—— 3つの類型の比較を中心に

増田 智香*

要旨

「対話」の重要性が指摘されて久しいことは周知の事実でしょう。しかし同時に、日本には対話が希薄であるという現実、それ以上に長い期間において嘆かれ続けています。本稿では、日本の組織における対話について言及する3つの類型を取り上げ、整理をおこないます。企業などの組織における対話を射程にしておき、この数年にベストセラーなどに選ばれ、ビジネスシーンにおいて広く注目を集める著者らの書籍を中心に、対話の観点からその骨子についてまとめ、比較を行いました。本稿では、『ナラティブによる新しい関係性の構築としての対話』、『非日常なモードのコミュニケーション行為としての対話』および『「問い」によるアイデア創発の場としての対話』の3類型を通じて、組織において「対話」にはどのような意義が与えられていて、何が可能とされ、何が目指されているのかを明らかにしました。

その結果、対話の目的は「問題」を再定義することで現れてくる具体的な「課題」の解決であり、組織の変革であることが明らかとなりました。さらにみな、不確実で複雑な社会背景を踏まえた上で、そのなかで組織における人々は、実は互いに「わかりあえていない」現実があることを前提に、具体的な方法論の提案をおこなっていることに気がつきました。そのほかにも、共通の「意味」・組織の「問題」の再定義・「関係性」の再構築・違いの表出、などの共通した基本方針を有していることがわかりました。

キーワード：対話、ダイアローグ

- I. はじめに
- II. 組織における「対話」の類型
 1. ナラティブによる新しい関係性の構築としての対話
 2. 非日常なモードのコミュニケーション行為としての対話
 3. 「問い」によるアイデア創発の場としての対話
- III. 組織において「対話」とはなにか
- IV. おわりに

* 立命館大学立命館グローバル・イノベーション研究機構 専門研究員

I. はじめに

現代の日本社会において、「対話」ということばに向けられた希望や期待はあらゆる側面にまで浸透しているといえるでしょう。たとえば、「聞く力」をスローガンにする岸田首相は、政策課題ごとに各地で「車座対話」を行っているといえます。しかしこれほど執拗なまでにその重要性が叫ばれるというのは、日本には対話が希薄である、という数々の言説を擁護することとなるのかもしれませんが。近年、このような現状を打破するために、政府や公的機関は数々の取り組みに乗り出しています。文部科学省が数年前に行った改定では、主体的・対話的で深い学び（アクティブラーニング）を特に重要視し、2013年からは産学官連携で「イノベーション対話促進プログラム」の事業を実施しています。経済産業省は、「人生100年時代の社会人基礎力」の1つとして「対話力」を掲げており、例として「ものづくりの未来フューチャーセッション」などの対話活動を行っています。

もちろん、このような取り組みの浸透は企業などの組織においても変わりはありません。組織における対話の重要性に早くから言及を続けている中原は、日本における対話への誤解を、心理的安全性という概念への「誤認識」から説明を行います（中原，2020）。同様な事柄を別の仕方でもいち早く指摘しているのが哲学者の中島です。中島（1997）は、日本では「思いやり」を尊重するがゆえに単純な問いを発すること、つまりは、対話がつぶされていると指摘します。『各個人が抱く意見の「小さな差異」を確認しながらゆっくりと忍耐強く進む』ことが大切にされていないと嘆きます。また、よく知られるところでは社会人類学者の中根（1967）が、日本におけるコミュニケーションの特性として、つぎのような論及を行っています。『日本人の「話せる」とか「話ができる」という場合は、気が合っているか、一方が自分をおる程度犠牲にして、相手に共鳴、あるいは同情を持つことが前提となる』。ここで確認しておくべきこととはつまり、「対話」とは、「空気を読み合い単にみんなで仲良くすること」とは一線を画するということです。日本で誤認の多い「心理的安全性」という語は、Google社の報告によって一躍有名となりましたが、本来は、「集団において、率直に発言しても関係性に亀裂が生じないと共通に信じられている状態のこと」を意味するのです（Edmondson 1999, 中原 2020, 安斎 2021）。日本人論の先駆者の存在である山本七平は、日本において『「空気」とはまことに大きな絶対権をもった妖怪である』と語りますが（山本，1977）、安心で安全な関係とは、違和感のない「空気を読み合う」ような自己防御的な関係ではないということに、今一度留意する必要があります。それでは、仲良くし、空気を読み合うことを目標としない「対話」という行為は、具体的にどのような取り組みとして日本の企業に必要とされているのでしょうか。

物理学者でありながら、『ダイアログ』の著者として世界中で広く知られるボームは、経営学分野にも大きな影響を与えました。数々の世界的ベストセラー（たとえば、「学習する組

織」（センゲ、2011）や「U理論」（シャーマ、2010）などでも中心的な概念や思想としてボームの議論が用いられています。一方、日本の経営学分野においては、「場」の提唱者である野中郁次郎らが、その理論の中で概念創造の場として「対話場」を描き出しており（野中ら、1999）、日本企業での実践的取組みとして、ホンダの「ワイガヤ」という徹底的な本質追及の場を指摘しています（木野、2016）。これらはほんの一例で、経営学分野の広い領域において「対話」は必要不可欠な要素として扱われている現状があります。

さて、この数年、感染症拡大などの社会的状況の変化の影響も受けてか、組織変革の新しいアプローチとして「対話」の技法に関する議論が日本で再び賑わいをみせています。以下では、現代社会に広がる対話への期待が、組織ではどのような形で実行されていき、されていくべきである、と指摘されているのか、その一端を整理してみたいと思います。

II. 組織における「対話」の類型

対話に関する隣接分野は複雑で、かつ広大です。たとえば、近年世界的な注目を集めている「オープンダイアログ」という地域精神医療のアプローチがあります。オープンダイアログに大きな影響を与えた源流は、医療分野や臨床心理などに留まらず教育や経営学の分野でも様々な展開が探られており、それぞれにゆるやかな関連をもちながら議論が進められています。今回は、3つの類型に限って、それぞれに含まれている対話の要素についての要点を整理したいと思います。

以下では、企業を含む、組織における「対話」を射程にしており、ここ数年の間、日本のとくにビジネスシーンにおいて注目を集めている対話に関連する議論を取り上げます。それでは、これらの理念や方法論のそれぞれの骨子について紹介していきます。

1. ナラティブによる新しい関係性の構築としての対話

このところ、経営学の分野でも対話の重要性に言及されることが急激に増えてきていることには先にふれました。なかでもとくに組織論の領域では、それぞれの研究者がもつ課題意識に即して対話のエッセンスを様々な形式で盛り込んでいくことで、実践的に実行可能なものへと再編されていく傾向が見受けられます。たとえば、宇田川は、平田オリザの「わかりあえないことから」というコンセプトを発展させて「わかりあえなさ」から始める組織論というものを提案しています。

宇田川（2019）は、既存の問題が人と人や組織と組織の「関係性」の中で生じており、一方的には解決できない「適応課題」に焦点を当てます。そして、適応課題に属する場合には、そもそも問題の立て方自体に問題がある場合が多いことを指摘します。その原因は、既存の認識の枠組みによって問題の立て方が制約されるという、根本的な大問題が生じていることにあると考えます。そこで宇田川は、「関係性」に注目をし、そもそもお互いにわかり合えていない

ことを認め、受け入れたうえで、権限や立場と関係なく「新しい関係を構築すること」——対話を実践していくことを提案します。

宇田川は、社会構成主義の思想をもとに、ナラティブ・アプローチなどのケア領域の知見を独自に経営の実践の場において展開するなかで編み出した方法論を示します。社会的に構成されている現実を少しでも変えていく方法として、「ナラティブによる新しい関係性の構築としての対話」を提唱するのです。ここで主眼となっているナラティブとは、『語りを生み出す「解釈の枠組み」のこと』です。ナラティブは、それぞれが個々に抱える『暗黙的な解釈の枠組み』によっていつのまにか規定されている、たとえば、「専門性」や「組織文化」などその人が置かれているの立場・役割・専門性などの環境における一般常識のようなものだといえます。ナラティブ・アプローチの『「どう相手に話をするか」ということよりも、むしろ、「どう相手を捉える私の物語を対話に向けていくか」を軸に』する手法を、組織での対話に応用しているのです。『一度自分の解釈の枠組みを保留してみて、相手がなぜそのように主張するのかを考えてみる』ことで、『相手が自分の主張を受け入れられるにはどうしたらよいか、という視点に立つ』ことによって『見えない問題、向き合うのが難しい問題、技術では一方的に解決ができない』問題を解きほぐし、捉え直すことで、新しい関係性を築く行為として、対話の方法について考察されます。骨子となっているのは、『組織の中での関係性を作ったり、変えたりしていくための「対話の実践』』ですが、これは、宇田川が「組織とはそもそも関係性である」という思想を大前提としているところが大きいといえます。相手と自分とでは認識の枠組みに溝があり、しかし、『相手を問題のある存在ではなく、別のナラティブの中で意味のある存在として認める』ことで、『今立てている問いから離れて、何が問題かを知るために、問いを立て直す』ことから対話が始まるといいます。組織における問題とは、多くの場合、関係性の中で生じるのです。宇田川のユニークさは、対話は向き合っただけでじっくり話をするのではなく、『場合によっては、言葉を使わない場合もあります』と述べる点にも見受けられます。これは、ワークショップなどの形式に頼らずとも対話は自分からはじめられる、ということを強調する意味があったようですが、読者らの反応から、一人で始めることは「孤独」であるがゆえに困難そうであることが判明したようです。そのため宇田川 (2021) では、ひとりで悩まなくなる、自問自答するよりも効果的な方法論として、自分では気づけないことをなぜか他者は簡単に気がつくという性質を利用した「他者の力を借りて行う対話モード」で問題に向き合うための方法 (2 on 2) も推奨しています。

2. 非日常なモードのコミュニケーション行為としての対話

一方で、組織開発や人材開発、企業で働く大人の学びや成長を専門とする中原は、組織における「対話と議論」によって、分断・対立・多様性を乗り越えて「納得感と成果」を生み出す技術として、話し合いの技法を提案します。対話とは『非日常の特異なコミュニケーション』(中原, 2022) であり、お互いの意見や考えのズレを明確にし、認知し合うことで、他者とと

もにわかり合えるポイントを探し出すコミュニケーションであると定義しています (中原 2020, 中原 2022)。中原は、企業を運営するうえで最も重要視される論理や数字からなる客観的事実 (情報やデータ) は大切ではあるが、そのもの自体は固定的な意味を持たないことに注意します。客観的事実は、対話による意味の共有プロセスで相互に理解を深めていくコミュニケーションが行われることでやっと、自分たちの未来を方向づける「意味づけ」がなされ、活用に至ると考えるのです。根底にあるのは、「お互いに向かい合うコミュニケーション」によって「個々人の学びや成長」がうまれるという考えです。相互のコミュニケーションのなかで、組織の課題が自分ごととなり、組織の個々人の考え方が変化し、行動変容が促されることで、組織的課題の解決・解消が進み、最終的には人や組織・組織の変革が達成されます。中原ら (2009) は、コミュニケーションを見直すことは、働く大人の学びや成長を促す可能性があると考えており、個々人の学びや成長の積み重ねの果てに組織変革の可能性があると言います。対話の目標は、対話に参加するすべてのメンバーが問題の当事者ではあるものの「ケリのついていないテーマ」に全員でフラットな関係で向き合うなかで、それぞれがひそかに抱きしめていた意見や価値観を持ち寄り、互いのズレを認識し、受け入れ、他者へのリスペクトと自己変容を通してメンバーとの間に共通の理解をつくりあげ、認め合うことです (中原, 2022)。なぜならば、『相手の考えている価値前提や行動の背後にある世界観を共有していなければ』、『全員が思いを一つにして行動することは出来ず、いいチームワーク、いい組織行動につながらない』からです (中原ら, 2009)。

また、『多くの企業において「課題」だと認識されていることの根源は、実は、「組織内のコミュニケーションのあり方」に原因をもつことが多い』と指摘します。そこで、『「議論型」のモードを捨て、前提となっている問題設定や選択肢そのものを再吟味する方向に話し合いを導く「対話型」のモードに切り替える』ことで、『まだ気づいていない新しい選択肢を探し出し』、『新たな問題設定への展望が開ける』といいます (中原, 2020)。コミュニケーションのタイプについては、つぎのような位置づけが行われています (表 1)。「対話」を『従来のビジネスで用いられてきた「議論」「折衝」「交渉」といったコミュニケーションの手段・方法、または

表 1. コミュニケーションのタイプとその特性

タイプ	議論	対話	雑談
目的	決断を行うこと	お互いのズレを確かめ合うこと	やりとりそのものが自己目的化した会話
内容	真剣な話し合い	真剣な話し合い	たわむれのおしゃべり
方向性	A or B	$A \rightarrow A + b$ $B \rightarrow B + a$	A / B / C / D
	選択肢同士を比較し、A か B かを決めること	他者の意見を理解すること	それぞれに勝手気ままなやりとり
雰囲気	緊迫したムード	緊迫したムード	自由なムード

「会議」というコミュニケーション』と並ぶものとして捉えており、これらのコミュニケーションのあり方を見直し、使い分けることを必要とします。組織において「非日常なモードのコミュニケーション行為としての対話」が必要とされる理由は、『「いくつかの選択肢について、論を戦わせ、どれが正しいかを定める」という「議論型」の話し合いでは、「設定された問題が本当に適切なのか」や「他に選択肢の可能性はないのか」といったことが検討されることがない』ため、『ときには批判的にもなり得る、そうでいて創造的にもつながる「オープンなコミュニケーション」と、そうしたコミュニケーションが可能になる土壌（心理的安全——この場では何を言っても許容されるというような雰囲気）をいかに実現するかが重要』になるからなのです（中原ら、2009）。

3. 「問い」によるアイデア創発の場としての対話

対話は、創造的な行為の一連であり、創造やイノベーションの手立ての1つであると位置づけられることもよくあります。この要素を多分に盛り込むのが安齋です。安齋ら（2020）では、ワークショップの「問いのデザイン」における方法論とファシリテーションの技法、それらの事例が紹介されていますので取り上げてみたいとおもいます。

人間はコミュニティにおいて他者と協働しながら活動を行います。その中で生まれ、固定化された「認識」と「関係性」は、変化が求められる現代において「変わりたくても変わらない」という本質的な問題を生み出し、本当に解くべき問題の本質を見失うことにつながっていきます。「認識」が当たり前のもので固定化されていくと、その前提が「なぜこうなっているのか？」を改めて考えることはしなくなり「頭を使わなく」なってしまううえに、お互いの認識や前提にズレがあったまま「関係性」が固定化されてしまうと「あの人とはわかりあえない」という状況が生まれてしまいます。安齋らはワークショップファシリテーターであり、「問い」によって日常のなかで形成してきた認識の前提を揺さぶり、新たな関係性を編み直すための創造的対話の実践者です。彼らワークショップのファシリテーターは、「問い」と「対話」——テーマに対して、自由な雰囲気の中でそれぞれの「意味づけ」を共有しながら、お互いの理解を深めたり、新たな意味づけをつくりだしたりするためのコミュニケーションをデザインする役割を担います。対話は、お互いの関係性をわかりあうことにより、固定化された「認識」と「関係性」に揺さぶりをかけてくれるのです。このようにして、課題に対する「答え」を急いで出すことよりも、問題の本質を捉え、現状を打破する「問い」をデザインし、それをワークショップの場で当事者と共有し、コミュニケーションから新たな意味やアイデアが創発するような創造的対話の場をつくることで、結果として、解くべき課題を解決し、組織変革やイノベティブなアイデアを生むなどの現代社会が希求する成果を創出することを射程とします。問いからうまれるコミュニケーションとして4つのタイプに区分が行われているので表2に示します。

安齋ら（2020）では、ワークショップなどの普段とは異なる視点をもつ創造的な場において

表2. コミュニケーションのタイプとモード

タイプ	討論	議論	対話	雑談
	debate	discussion	dialogue	chat
モード	どちらの立場の意見が正しいかを決める話し合い	合意形成や意思決定のための納得解を決める話し合い	自由な雰囲気の中で行われる新たな意味づけをつくる話し合い	自由な雰囲気の中で行われる気軽な挨拶や情報のやりとり

安齋ら（2020）より筆者作成

「問い」をデザインすることを主眼としていましたが、安齋（2021）では、チームが本来有するポテンシャルを活かすことを目的とした「ワークショップ型」組織に職場を変えていくことを求め、「問いかけ」に注目をしています。ワークショップにおける「問い」は、非日常な創造的対話のなかで外側の人間としてファシリテーターが介入的に、日常のproblemを解決するためのissueやthemeなどが問われていきますが、ワークショップ型組織では、チーム内部のメンバー同士のミーティングなどで「問いかけ」を行うことが推奨されますから、日常的なproblemの解決に向けていつもとは違う意見を引き出す、チームを刺激する目的のためにquestionを投げかける方法が解説されます。後者の場合には、日常の職場のコミュニケーションに対話を発生させ、促進させるために質問を行うことが推奨されていると考えていでしょう。その「問いかけ」の質を向上させることで、チームの関係性やコミュニケーションを変化させることが目標となっています。

Ⅲ. 組織において「対話」とはなにか

さて、ここまで、3つの対話の類型についてその特徴を概観してきました。以下では、これら類型の共通点を整理してみることで、組織における「対話」がどのように捉えられているのかについて改めて考えなおしてみたいとおもいます（表3）。

(1) 目的と背景

3つの類型はすべて、組織の課題を解決するために現場の人々にすぐさま役立つような考え方や作法についての具体的な伝授を与えます。それは、著者らが何よりもアクションを起こすことが重要であると考えているからです。そして、組織における変革や変化を成果に位置づけます。『組織において対話する極めて大切な点は、単にわかり合うことを目指すのではなく、具体的に問題に対して打開策を見出すこと』（宇田川、2021）なのです。

課題解決に対話が必要とされる社会的な状況や背景もまたみな同様で、不確実で複雑で、不安定で、矛盾に満ちた現代の社会環境の現状を指摘します。これは、多くの日本の企業組織が壁に差し当たっているさまを目の当たりにしながらもそれぞれの信念に基づいて、その解決に向けて「実践」を行ってきた著者らが日々生々しく感じ取っている環境な

のだと思われます。

もう1点, このような社会の中で, 組織で起きている問題に「わかりあえないことから」という前提が通底して存在していると考えていることも発見されました。これは, 劇作家の平田オリザによって創案された考えに即するものと想像されます。平田は自身の著書, 「わかりあえないことから コミュニケーション能力とは何か」において, わかりあえないことから出発するコミュニケーションとして「対話」に関してつぎのような説明を行います。対話とは, 『あまり親しくない人同士の価値観や情報の交換。あるいは親しい人同士でも, 価値観が異なるときに起こるその摺りあわせなど』であり, 『対話の前と後で自分の意見が変わるようなコミュニケーション』である (平田, 2012)。これは, 対話についての本質を見事に表しているといえます。宇田川 (2019) は, 副題を『「わかりあえなさ」から始める組織論』としており, 中原 (2022) では, 対話は『他者とともにわかり合えるポイントを探すコミュニケーション』, 安齋ら (2020) では『お互いの関係性を, 「わかりあう」ことによって編み直す』コミュニケーションとしてこの前提について言及がなされています。

(2) 共通の「意味」

3 類型はともに, 社会構成主義の思想を前提としています。「意味」というキーワードはこの潮流からきている概念で, 昨今の経営学分野では頻繁に汎用されます。『私たちが互いにコラボレーションを起こすことにより意味の創造が起こる』(ガーゲンら, 2018) という考え方です。『対話を通して合意された意味だけが, チームにとっての現実となる』(安齋ら, 2021) と考えるのです。『人間は互いに違うナラティブを生きています』(宇田川, 2021)。人は『それぞれの立場におけるナラティブがある』わけで, 『つまり, ナラティブとは, 視点の違いにとどまらず, その人たちが置かれている環境における「一般常識」のようなもの』だといえます (宇田川, 2019)。中原ら (2009) によると, 『人は「対話」をすることで, 物事を「意味づけ」ています。そして, 「意味づけ」のプロセスを共有していくことで, 相互理解を深めること』ができるのです。そのため, 物事 (客観的事実) などに対し「共通の意味」を創造・共有していくことが目指されるのです。

(3) 組織の「問題」の再定義

宇田川 (2019) は, 組織で起きる問題の多くは, 人と人や組織と組織の「関係性」の中で生じていることを指摘します。他者との関わり方を変えるということは, 問題への向き合い方, 関わり方を考えることに他ならないのです。表面化した問題を単純化し, 手っ取り早く解決しようとする問題解決モードが, 組織の慢性的な悪循環を発生させるため, わざわざ, 対話モードといういつもとは異なる向き合い方を用いることで解決へ導こうと考えます。というのも, わたしたちはそもそも, 『何に困っているのかわからないという

もっと難しい大問題に直面している』からなのです（宇田川，2021）。

安齋ら（2020）も、『本当に解くべき問題の本質を見失う』ことに着目します。そして、この大問題は「認識」と「関係性」の固定化から生じると考えます。大問題とは、『何かしらの目標があり、それに対して動機づけられているが、到達の方法や道筋がわからない、試みてもうまくいかない状況のこと』を指します。「何が問題か」ということ自体が混沌としているなかで、『直面する状況において何が問題なのかを意味づけていく』対話のプロセスによって、前提となっている問題設定や選択肢そのものを再吟味することで（中原ら，2009）「問題を再定義」し、『関係者の間で「解決すべきだ」と前向きに合意』される「課題」に落とし込むこと（安齋ら，2020）が対話によって、まずは目指されます。

(4) 「関係性」の再構築

対話では「関係性」という語がキーワードとなっていて、関係性の再構築が目指されます。世界が構築されるのは「個人」でなく「関係」にあるという社会構成主義の中心的な考え方（ガーゲンら，2018）から説明されることが多いようです。ところで、対話は話すことではなく「きくこと」からはじまる、という基本原理がまま指摘されますが、臨床心理士であり、聞くことのプロでもある東畑は『聞くことの本質は、相手との関係性にある』（東畑，2022）といます。すると、対話は「きくこと」からはじまるのですから、対話は「関係性」からはじまるともいえそうです。大人の学びを考える中原は、長年にわたりワークショップに従事していますが、その関りは「人」を起点としており（井上ら，2021）、対話も、人との関係性のためのコミュニケーションという側面を強調されています。一方、同じくワークショップファシリテーターである安齋の場合には、「創造性」に重点が寄ります。『コミュニケーションから新たな意味やアイデアが創発する対話のことを、「創造的対話』』とよんでいます。『対話によって新たな関係性が構築される時、相互理解が深まるだけにとどまらず、ときに新たなアイデアが創発する』と述べるように、創発には関係性の再構築が必要であることを示唆しています（安齋ら，2020）。固定観念などの、発想を制限してしまい個人の創造性を阻むような要因を開放していくのです（安齋ら，2021）。宇田川の場合には、まさに関係性の再構築こそが対話の意義となります。それは、『こちらのナラティブとあちらのナラティブに溝があることを見つけて、溝に橋を架けていくこと』と表現されます（宇田川，2019）。このように、目的を異にしても、対話において「人々の関係性」は関心の中心的な問題となるわけです。

(5) 違いの表出

対話の中で共通して求められることの1つに、違いを表出し、認知し、受け入れ合う、ということがあります。中原（2022）は、『対話とは、互いの違いを理解し、認め合うこ

と』と表現しますが、その背景には社会の多様化があります。まず指摘されるのが、『グローバル化の影響で、文化的背景や社会的背景の異なる人々と連携していくことが今後ますます求められていく』という見立てです。さらに『それだけでなく、一見同じように見える日本人同士の中にもいろいろな物の考え方や価値観を有しており、深いところで意見や価値観がまったく違っている者同士の多様性の壁を話し合いの力で解決していく必要がある』という点が問題です。ここで指摘されるのは、これまで表層的に同質と思われていた日本社会も、実はそうではなく、そもそも一人ひとり異なる意見や考え方を持っているということ、あらゆる場面での前提にする必要があるということなのです。宇田川(2021)では、異なる価値観からくる互いや問題に対する『認識のズレがずっと続いている状態が』組織における行き詰った状態を慢性化させる原因であり、『こうしたすれ違いの状態にあることをみんなで自覚することが大切』だといいます。そのため、組織に必要なものは抜本的な改革ではなく、日常的な小さな改革の積み重ねであると説明します。

これまでの特殊な「日本的」経営では、企業は組織として団結することによって大きな成功を取ってきましたが、そのような経営方針の中では、団結力のために個人の個性を抑制することが必要とされてきました。『しかし、今や答えを「皆で考え、決めること」が必要になっている』ため『それぞれ自分の強みを持ち寄って集まり、皆で話し合いをして、市場を探索し続けること』(中原, 2022)が企業組織には求められる現状があることが説明されます。安斎(2021)は、この点に着眼をおき、メンバー個々の個性、すなわち「こだわり」をみなが発揮することでチームのポテンシャルの向上や創造性の向上を目指します。メンバーそれぞれのこだわりを見つけて共有するためには「問いかけ」が必要となるわけですが、そのためには『相手が普段どのような思考パターンや価値観をよりどこ

表 3. 類型の要素

文献	宇田川 (2019, 2021)	中原 (2020, 2022) 中原, 長岡 (2009)	安斎, 塩瀬 (2020) 安斎 (2021)
類型	ナラティブによる新しい関係性の構築としての対話	非日常的なモードのコミュニケーション行為としての対話	「問い」によるアイデア創発の場としての対話
目標	新しい関係性の構築	個々人の学びや成長	創造性の発揮
社会構成主義	共通の前提		
	私たちにとっての常識は、常識を共有する人々とのやり取りを通じて作り出され、そのやりとりを通じて常識が再生産されるという考え方	物事の意味とは客観的事実ではなく、社会的な構成物(人々の社会的コミュニケーションによってつくられたもの)である	私たちが「現実だ」と思っていることは、客観的に測定できるものではなく、関係性のコミュニケーションによって意味づけられ、合意されたものだけが現実である
出自	組織論, 経営戦略論	組織開発, 人材開発, 学習論 (教育学)	ワークショップデザイン・ファシリテーション論

筆者作成

ろにしているか』であったり、暗黙の前提、何かしらの固定観念、特定の価値基準を観察する必要があることを指摘します。観察の後には、問いかけによってそれらのこだわりのルーツを発掘したり、根底にある哲学的な価値観を探ることを行います。『チームメンバーのこだわりがそれぞれ違うこと自体は、チームの多様性の証し』であるため、違いを表出することは、チームの魅力と才能の源泉となるのです。

IV. おわりに

今回は、組織における対話に関する議論を、極めて限定的な範囲で覗いてみました。その中では、「日常的な組織内」での対話であっても、「非日常なモード」としての対話であっても、もしくはワークショップなどの「非日常な場での組織メンバーとの」対話であっても、共通して目指されるのは、「問題」を再定義することで現れた具体的な「課題」の解決であり、組織の変革であることが理解できました。著者らは、それぞれが組織において達成したい目標、「新しい関係性の構築 (宇田川)」、「個々人の学びや成長 (中原ら)」、「創造性の発揮 (安齋ら)」に対して、各々に対話の目的を設けながら、現場の人々がすぐに実践できるような方法論・技法として「対話」の要素を扱っていました。そしてそこには、共通して取り扱われる観点がいくつも見受けられたことを確認しました。

しかし今回筆者は、「組織における対話」と「組織人に必要な対話」が常に同じでないのではないだろうか、という極めて重要な問いを得ました。言語文化教育の専門家である細川 (2019) は、『対話は、生きる目的のためにある』といます。また、こうもいっています。『対話とは、人と人がことばによって関係を結ぶということです』。ことばの専門家らしく、対話を「ことばによる活動」とであると定義づけているのです。一方、哲学者の中島は対話を『各個人が自分固有の実感・体験・信条・価値観に基づいて何ごとかを語ること』とし、『特殊ヨーロッパ文化の発祥とともに生まれた』(中島, 1997)『古代ギリシャ哲学以来の西洋哲学の伝統概念』であり、『どこまでも「本当のことを」語り合う』というこの国には絶望的に欠如している行為である(中島, 2016)ことを指摘します。アメリカの哲学者・教育学者であるリップマンは、このような哲学の基本的営みとしての対話を、「探求の共同体」という教育理論として方法論化しました。本稿でも確認できたように、組織での対話は、どうしても「組織における問題」を対象とした探求に限られてしまう傾向にあります。しかし、組織人にこそ、より開かれた探求・探究、たとえば、生きる目的について他者とともを考えるというような根源的な対話が必要とされているように感じます。「対話」を、より一層広義に、深層な実践として取り組むことの必要性についてです。

宇田川は、ケア領域の知見を組織の対話実践に応用しましたし、安齋らや中原らは、ワークショップや大人の学びなどの学習論を組織に取り入れることを模索していました。筆者は今後、これまで自身が実践として関わってきた「探求の共同体」という方法論を、「組織人に必

要な対話」という目線から取り入れていくことを模索したいと考えています。これからの課題は、組織人の方々と対話実践を重ねながら、その実践コミュニティの当事者として対話に関わりつづけること。また、その過程で実践への理解を深めていき、実践活動内容をより一般に適用できる、具体的な理論へと落とし込むことです。そのためにも、対話を、ともに考えるという活動を、たくさんの方々とおこなうことを継続していきたいと思っています。

【参考文献】

- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams, *Administrative Science Quarterly*, 44
- 安斎勇樹, 塩瀬隆之 (2020) 『問いのデザイン 創造的対話のファシリテーション』学芸出版社
- 安斎勇樹, 小田裕和 (2021) 『リサーチ・ドリブン・イノベーション「問い」を起点にアイデアを探究する』翔泳社
- 安斎勇樹 (2021) 『問いかけの作法 チームの魅力と才能を引き出す技術』ディスカヴァー・トゥエンティワン
- 井上義和, 牧野智和 (2021) 『ファシリテーションとは何か コミュニケーション幻想を超えて』ナカニシヤ出版
- 宇田川元一 (2019) 『他者と働く——「わかりあえなさ」から始める組織論』ニュースピックス
- 宇田川元一 (2021) 『組織が変わる 行き詰まりから一歩抜け出す対話の方法 2 on 2』ダイヤモンド社
- 木野龍太郎 (2016) 『ホンダらしさとワイガヤ』同友館
- ケネス・J・ガーゲン, メアリー・ガーゲン (2018) 『現実はいつも対話から生まれる 社会構成主義入門』ディスカヴァー・トゥエンティワン
- デヴィッド・ボーム (2007) 『ダイアログ 対立から共生へ, 議論から対話へ』英治出版
- 東畑開人 (2022) 『聞く技術 聞いてもらう技術』ちくま新書
- 中島義道 (1997) 『〈対話〉のない社会 思いやりと優しさが圧殺するもの』PHP 新書
- 中島義道 (2016) 『「思いやり」という暴力 哲学のない社会をつくるもの』PHP 文庫
- 中根千枝 (1967) 『タテ社会の人間関係 単一社会の理論』講談社現代新書
- 中原淳, 長岡健 (2009) 『ダイアログ 対話する組織』ダイヤモンド社
- 中原淳 (2020) 『サーベイ・フィードバック入門「データと対話」で職場を変える技術』PHP 研究所
- 中原淳 (2022) 『話し合いの作法「対話と決断」で成果を生む』PHP ビジネス新書
- 野中郁次郎, 紺野登 (1999) 『知識経営のすすめ——ナレッジマネジメントとその時代』ちくま新書
- 平田オリザ (2012) 『わかりあえないことから コミュニケーション能力とは何か』講談社現代新書
- 細川英雄 (2019) 『対話をデザインする——伝わるとはどういうことか』ちくま新書
- 山本七平 (1977) 『「空気」の研究』文芸春秋