

対話＝ダイアログで紡ぐ 人と組織の未来



はじめに

私も“眉唾もの”と思っていました

今回の特集は「対話（ダイアログ）」に注目する。初対面の人とでも対話を成立させる手法として、ワールドカフェがある。詳しくは特集のなかで紹介するが、数十人、数百人の人たちと、1つの会で対話を深める手法だ。近年は時折、体験イベントも開催され、私も一度ならず参加したことがある。最初のころは物珍しさもあり、期待もありで、わくわくしながら初対面の人たちとの対話（今から思えば会話レベルの話も相当あったが）を楽しんだものだった。

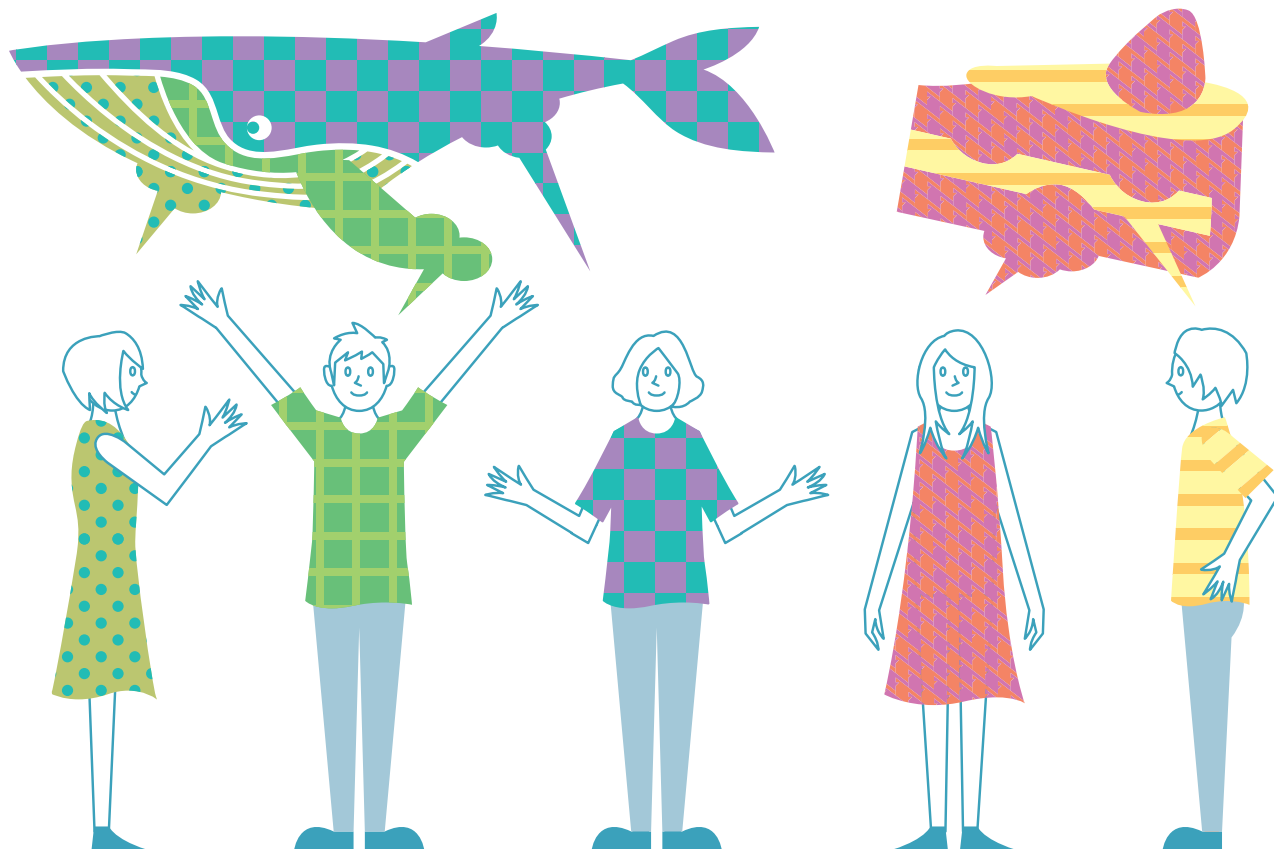
だが、参加を重ねるにつれて、期待は懐疑へと変わっていった。確かにその場はまったくバックグラウンドの違う人の経験や考え方を聞けて、「なるほどそういう見方もあるのか」と発見もあった。だが、ほとんどがその場限りの縁の方々だ。話の内容もすぐに忘れてしまうし、出会った人と新しい何かに取り組むよう

なことも起こらなかった。「結局ワールドカフェって、たとえば人と組織の活性化にどんな影響を及ぼすのかよくわからないな」というのが自分なりの結論となった。

だがこれは、特集の取材を終えたからわかることだが、ワールドカフェで収穫が少ないと感じてしまうのは、単に参加する側の心構えの問題なのだ。対話というものは、何人かで力を合わせて、何事かを起こそうというときに、特に重要性が増すものだ。

私にとって「何人かで力を合わせて、何事かを起こしたいこと」といえば、やはりこのワークス誌の編集に関することだ。そんなわけで編集部でも、対話を編集に生かす試みを始めようとしている。その成果は、また誌面のどこかで報告できればいいなと思っている。「読者の皆さん、乞うご期待」というところだ。

五嶋正風（本誌編集部）





対話＝ダイアログ とは何か

対話。英語でいえばダイアログ (dialogue)。「サシで話すのが対話?」「飲み屋で盛り上がるのは対話?」などなど、いざ「対話とは何か」と問われると、イメージの湧きにくい言葉だ。そこで特集の冒頭は、対話とは何か、なぜ今の日本企業に対話の場を意図的に作り出すことが求められるのかを説明していきたい。

生きた議論に必要な、会話・対話の下支え 「不毛な話し合い」多発していませんか？

著名な物理学者で思想家でもあったデヴィッド・ボームは、著書『ダイアログ』（英治出版）で、ダイアログは、ギリシャ語のdialogosという言葉から生まれたとしている。logosは「言葉」という意味で、「言葉の意味」と考えてもいい。diaは「～を通して」という意味で「2つ」という意味ではない。つまり日本語では“対”話だが、ダイアログ（対話）は2人の間だけでなく、何人でも可能なものだ。またこうした語源から、「人々の間を通して流れている『意味の流れ』というイメージが生まれてくる」と述べている。

ゆるやかなテーマで
創造的コミュニケーション

東京大学大学総合教育研究センタ

一准教授の中原淳氏は、長岡健氏との共著『ダイアログ 対話する組織』（ダイヤモンド社）で、対話を①共有可能なゆるやかなテーマのもとで、②聞き手と話し手によって担われる、③創造的なコミュニケーション行為と定義する。ワークショップ企画プロデューサーの中野民夫氏は堀公俊氏との共著『対話する力』（日本経済新聞出版社）で、「言葉を通して率直に話し合うなかで、何か新しいものを一緒に見つけ出していく、共に創り出していくこと」だと述べている。

さて、このようにいろいろな識者の言う「対話とは何か」を列挙してみても、イメージの具体化にはつながらないかもしれない。そこで、「会話」や「議論」と「対話」を対比することで、イメージを描き出してみ

よう。

何か事を起こす際の
会話・対話・議論の関係性

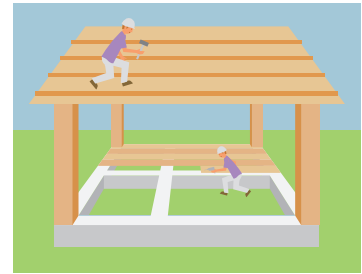
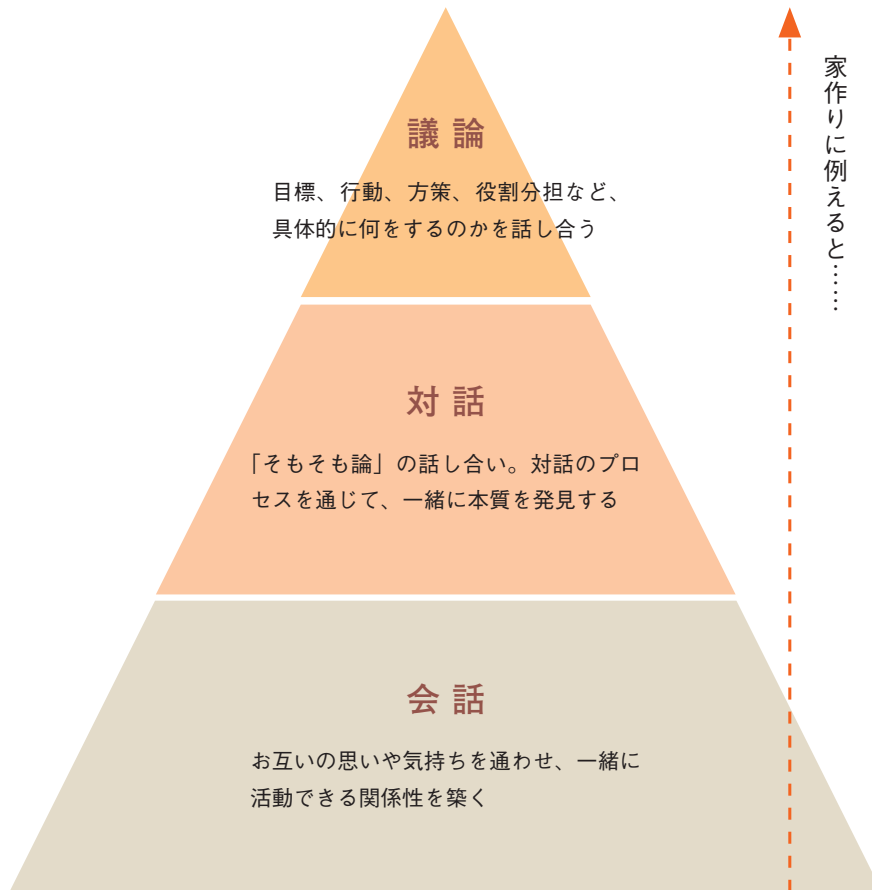
7ページの図表は、複数の人が協力して何か事を起こす際の、「会話」「対話」「議論」の関係を図示したものだ。

いちばん下で、土台作りに当たるのが「会話」。互いの人となりを知り、思いや気持ちを通わせて、一緒に活動できる関係性を築き上げる。「会話さえ成立しない相手と、深い対話や議論は不可能」ともいえる。

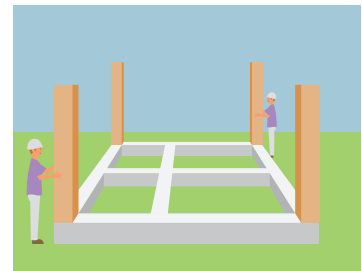
次が「対話」の段階だ。そもそも論を話し合い、「あなたがそういう考えをもつようになったのは、そんな経験があったからか」「あなたの主張には、そういう背景があったの



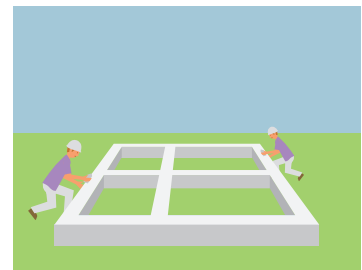
人と協力して事を起こすときの 「会話」「対話」「議論」の関係



屋根をふき、床を張る



柱を立てる



土台を作る

「会話」で土台を作った上に、なすべき事の方角性、軸となる柱を「対話」で立てる。あなたの所属する組織は、いきなり「議論」から始めているだろうか？

出典：『対話する力』（日本経済新聞出版社）の図表や記述を基に編集部作成

か」と、互いにしめじみわかり合う。判断をいったん保留し、前提を探ったうえで、なすべき事の方角性を明らかにし、軸となる柱を打ち立てるのが対話の役割だ。

しっかり土台を作り、丈夫な柱を立ててから「議論」の段階に進めば、話はよりスムーズに進む。土台や柱がぐらついていては、屋根や床はしっかり作れないだろう。

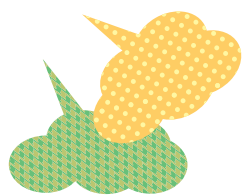
会社内のたいていの会議や打ち合

わせは、ぬけもれなく、ロジカルに物事を決めていく議論が中心であるはずだ。読者の皆さんがもし、「最近わが社で行われている議論は、どうもうまくいっていない」と感じているとするなら、それは会話や対話が不十分なまま、いきなり議論を始めているせいとはいえないだろうか。

8ページでは少し角度を変えて、「会話」「対話」「議論」を、いろいろな視点から比較してみた。比較の

内容は今回の特集で取材した、対話の実践家や研究者が語ったことをベースにしている。理解を深める参考としてほしい。

ところで、なぜ今の日本企業（とりわけ大企業）には、意図的に対話の場を作り出す必要があるのだろうか。思えばほんの10数年前まで、多くの日本の大企業には、十分な「会話」や「対話」と、それらが下支えする、実のある「議論」の場があっ



「会話」「対話」「議論」を比較する

会 話



対 話



議 論



よく聞かれるセリフ

「ご出身は?」「ご趣味は?」
「山口といえば〇〇だそうで」
「茶道って××だと聞きますが本当ですか?」

「〇〇さんの言う『誠意』って、つまり何を意味しているのですか?」
「私は『誠意』と聞くと、△△を連想します」
「■■■を通じて、私たちは何を実現したいんでしょう?」
「そのために、そもそも大切なことって、なんでしょう?」

「今日は何を、どこまで決めればいいんでしたっけ?」
「この点はそちらの意見を尊重しますから、この点はこちらの要望を飲んでもらえませんか?」
「役割分担はどうしましょうか」

雰囲気と話の中身

雰囲気：自由なムード
中身：たわむれのおしゃべり

雰囲気：自由なムード
中身：真剣な話し合い

雰囲気：緊迫したムード
中身：真剣な話し合い

「問い」に注目すると

儀礼的な、失礼のない問い
人と人を取り持つための問い

聞き手の自覚を促す問い

事実を確認する問い
自分の解釈に誘導するための問い

「後味」に注目すると

心地よさ。「あー、楽しかった」。
娯楽を楽しんだ後の気分

すがすがしさ。子どもが面白い
ものを発見したときの気分

頭を使って疲れた。うまく話がまと
まると充実感。議論に負けると悪い
気分も

たのではないだろうか。

男性、正社員（その多くは大卒）という均質な構成員が、長期雇用、長時間労働のなかで濃密な時間を共に過ごす。企業や事業環境が大きな変化にさらされることも少ない。余裕のある職務の合間やたばこ部屋、会社を出た後は赤ちょうちんなどで、「会話」「対話」「議論」は、それぞれの違いも意図されずに、それを行っていると意識もないまま、組織のなかに埋め込まれていたのだろう。

だがそうした状況は、今の日本企業では大きく変化してきている。まず企業の構成員の多様化が進んでいる。非正規従業員が重要な役割を担うようになり、年齢の幅は広がり、

性別や国籍も多様になってきている。意図的に「会話」「対話」の場を作っていかなければ、それぞれがよって立つ価値観もわからないまま、「いきなり議論」となってしまう場面は、増えるばかりだろう。

事業環境も大きな変化にさらされている。最も劇的な変化の例が、M & Aだろう。「昨日の敵は今日の友」という状況は確実に増えてきている。ここでも求められるのは、意図的な「会話」「対話」の場作りではないだろうか。「参加者が自分の都合ばかり主張して物事が決まらない」「理屈は頭では理解できるが、まるで腹落ちしない」といった不毛な議論の場を、減らしていく必要がある。



中原 淳氏

東京大学大学総合教育研究センター
准教授

Nakahara Jun_大阪大学大学院人間科学研究科、メディア教育開発センター（現・放送大学）、米国・マサチューセッツ工科大学客員研究員などを経て、2006年より現職。専門は経営学習論、組織行動論。「大人の学びを科学する」をテーマに、企業・組織における人々の学習・コミュニケーション・リーダーシップについて研究している。著書は『職場学習論』（東京大学出版会）、『知がめぐり、人がつながる場のデザイン』（英治出版）など。

物事の意味は人と人の関係のなかから現れる だから対話の場が重要になってくる

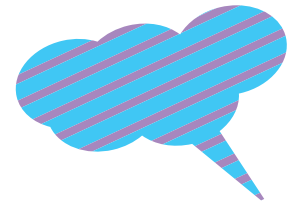
ここからはアカデミックな視点から、「なぜ対話の重要性が増しているのか」に迫ってみよう。1990年代、人文社会科学界に「これまでのものの見方は、もしかして間違っていたのでは？」という嵐を巻き起こした、社会構成主義を通して見ると、また違った対話の重要性が見えてくる。

東京大学の中原氏によると、社会構成主義が登場する以前は、「言葉はそれぞれ客観的意味をもち、言葉を正確に伝えれば意味も正確に伝わる」という、いわゆる「客観主義」が、学問を支配していた。たとえば自然科学の世界では、「唯一絶対の真実

は客観的にすくい取ることが科学者のなすべきこと」と考えられていた。企業経営もまたしかり。「経営の専門的知識をもつ者が内部環境や外部環境を客観的に分析し、できるだけ争いを避ける正しい戦略を立てれば、あとは物事が動くはずだと考えることも、それに類似しています」（中原氏）

**客観的事実そのものより
人々の意味づけに注目**

一方、社会構成主義は、客観的事実の存在を否定するわけではないが、「その事実に対して、人々がどう意



味づけをしているのか」に注目する。たとえば、先ほどの客観的分析によって導かれた戦略でも、それを聞いたさまざまな人たちが、自分なりに戦略を解釈し、現実と折り合いをつけながら実行するというのが現実だろう。「人は客観的事実そのものによって動くのではなく、事実の意味づけをする活動を通して世界を理解し、行動を方向づけている。意味づけの活動とは、人と人のコミュニケーションそのものであり、それこそが未来を創り得るのです」（中原氏）



杉万俊夫氏

京都大学総合人間学部 教授

Sugiman Toshio_1951年生まれ。九州大学大学院教育学研究科博士課程修了。学術博士。大阪大学人間科学部助手、京都大学教養部助教授などを経て、1996年から現職。専門分野はグループ・ダイナミックス。著書は『コミュニティのグループ・ダイナミックス』（京都大学学術出版会）、『看護のための人間科学を求めて』（ナカニシヤ出版）など。

対話の手法 ①

ワールドカフェ

対話の最少単位は4、5人が座ったテーブルとなる。このテーブルをどんどん増やすことで、10数人から、1000人まで一緒に対話する人の数を増やすことができる。まずテーブルごとの対話（20分から30分）を3ラウンド行う。第1ラウンドは、予め設定されたテーマ（問い）について話し合う。次に各テーブルに1人だけ残り、残りの人は別々のテーブルに出かけ、第2ラウンドの対話となる。第1ラウンドのテーブルで出たアイデアを紹介し、つながりを探求して対話を深める。

第3ラウンドは元のテーブルに戻って、出かけた先のアイデアを紹介し合い、気づきや発見を統合していく。

最後はカフェの主催者がファシリテーターとなり、全体で対話をする。会話、対話、議論でいえば、会話と対話を橋渡しするような手法といえる。

心理的に安全な場で 互いの話に耳を傾ける

「意味づけは人と人の関係のなかから立ち現れる」という社会構成主義の立場に立つと、戦略の共有や浸透には、対話が重要な意味をもってくことになる。中原氏は、対話の場

とは「心理的な安全が確保されたなかで、参加者が互いの話に耳を傾け合うことを通じて、事実の意味づけをしていく場でもある」と説明する。つまり、新しい戦略にかかわる人たちができるだけ多く集まり、その戦略にどんな思いやイメージをもって、いるかを語り合うことが、戦略実行の質にかかわってくるのだ。

共通の夢を見出しにくい、今の職場 一緒に働く仲間が、共に夢を紡ぐツール

グループ・ダイナミックスという学問的立場から、地域コミュニティや医療現場、企業活動のなかの対話に注目している京都大学総合人間学部教授の杉万俊夫氏は、「社会構成主義が注目されて以降、人々は多様なゲームを生きているという見方が出てくるようになりました」と語る（11ページの図表参照）。

「自然科学ゲーム」や「人間科学ゲーム」を内包する「言語ゲーム」の外側には、広大な「生活ゲーム」の領域がある。「言葉や数式、記号に表せない物事は、世の中にいろいろあります。『野球でダブルプレーを取るときの、内野手の関係の勘どころ』『職人が息を合わせて作業をしているときの、タイミングの合わせ方』などが、生活ゲームの領域の事例の一例です」

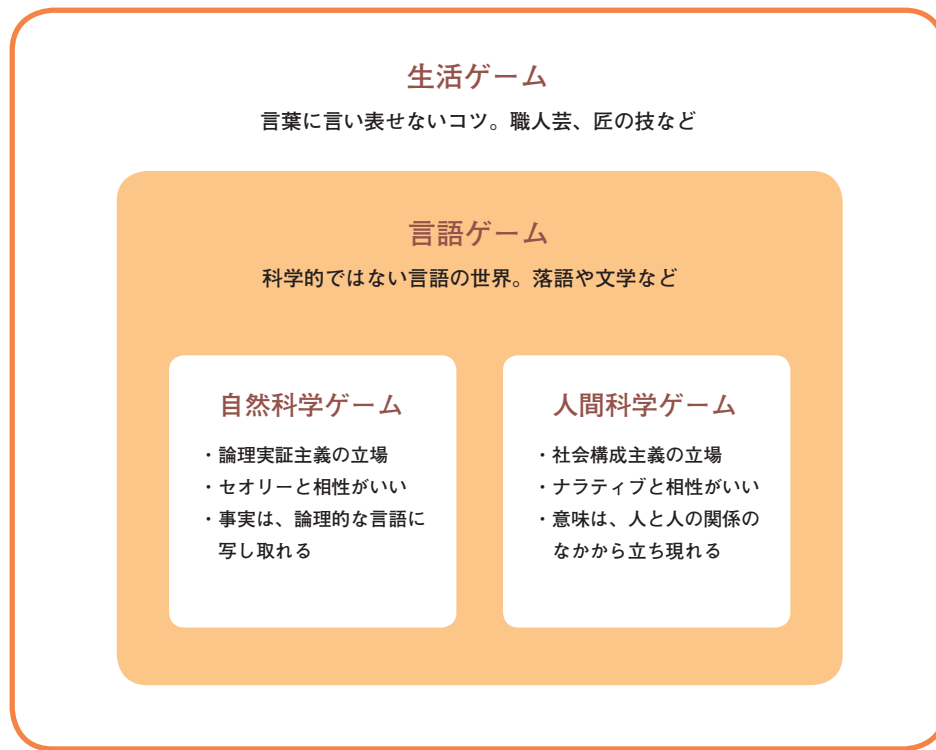
人間科学ゲーム、自然科学ゲームには属さない「言語ゲーム」には、科学的ではない言語の世界が該当し、落語や文学などがそこに含まれる。

「自然科学ゲーム」は、論理実証主義の立場を取る。前提となる事実、私たちが知ろうと知るまいと存在する客観的事実だ。そして発見した事実は、論理的な言語（ここでいう言語には日常言語だけでなく、数学的言語、各種の記号言語も含まれる）に写し取ることができるという前提にも立っている。事実の観察を続けることによって、言語への写し取りを正確なものにしていくことが、「実証」なのだ。

論理実証の自然科学ゲーム 実は特殊なルールなのでは？

これに対して社会構成主義を基本ルールに掲げるのが、「人間科学ゲーム」となる。「こういう見方が出てくる前は、自然科学ゲームのルールがほかのあらゆるゲームにも適用できるのではないかと考えられていました。ですが、実は自然科学ゲームのルールはかなり特殊なのではな

！ 生活ゲーム、言語ゲーム……人は多様な“ゲーム”を生きている



かつては「自然科学ゲームのルールは、ほかのゲームにも適用できるだろう」と考えられていた。だが最近では、「自然科学ゲームのルールは、かなり特殊なものではないか」と考えられるようになってきている。

いか、ほかのゲームにはそれにふさわしいルールがあるのではと考えられるようになったのです」(杉万氏)。

ここで「人間科学ゲーム」的アプローチと、「自然科学ゲーム」的アプローチの違いを、ナラティブセラピーの分野で知られる「スニーキーパー」の事例を使って説明しよう。

「そして」のナラティブ 「従って」のセオリー

ナラティブは語り、物語と訳される。ナラティブには「始め」「中間部」「終わり」があること、それらの部分が「そして」でつながれることが特徴に挙げられる。「投手がふりかぶった。そして速球を投げた。そして

て打者が三振した」というのがナラティブの一例だ。それと対照的なのがセオリーで、「こちらは『従って』という因果関係で話がつながります」(杉万氏)。「投手が投げた球は速かった。従って打者は三振した」というのはセオリーになる。ナラティブは「人間科学ゲーム」と相性が良く、セオリーは「自然科学ゲーム」と相性がいい。「互いにナラティブを語り合いながら、さらに新たな共通のナラティブを共有していくプロセスこそが、まさに対話なのです」(杉万氏)

「スニーキーパー」の事例は、こうしたナラティブを活用したナラティブセラピーという精神療法で、遺棄症と診断されたニックとその家族の

問題を解決したお話だ。事例の詳細な内容は、12ページを参照いただきたい。

問題発見、解決ロジックに従っていない点に注目

杉万氏は「この事例は『自然科学ゲーム』で好まれる、問題発見、解決ロジックに従っていない点に注目してほしい」と言う。

確かに事例の経緯を追っても、ニックが遺棄症という問題を起こす原因は追究されていない。家族との対話を通じて「スニーキーパー」を生み出し、どんな悪さをしているのか、それによって家族はどんな困った状況になっているのかなど、スニーキ



スニーキープーの事例に見る 対話を通じた未来の紡ぎ方

① ニックの“問題”とは

- 下着のなかに、めいっばいの排泄物。
- それで壁に筋をつけ、それを引き出しにしまい、食卓の裏にぬりつけて遊ぶ。
- 遺糞症（排泄のコントロールができない）と診断される。



② “問題”に「スニーキープー」と名づけよう

「スニーキープー」（問題）はニックや家族にどんな影響を与えているか、セラピストが質問。

ニック ほかに子から引き離され、勉強に影響し、人生を台なしに。

母親 人としての能力、良い親になるための能力に疑問を抱かせ、彼女をみじめにし、打ちのめした。

父親 相当まごつかされた。決まりが悪く、友人や親族と疎遠に。みじめな秘密を隠させた。

家族 ニックと両親の間に溝。両親が互いに注意を向けることを困難に。



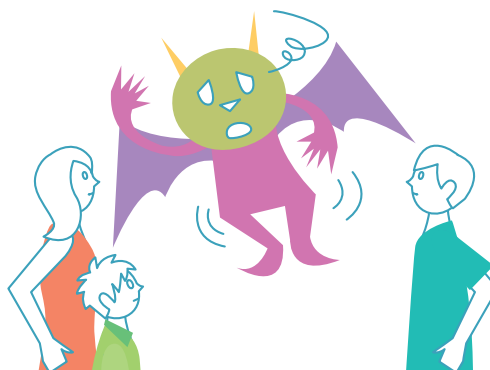
③ 「スニーキープー」が失敗したとき (思いのままにならなかったとき)を探そう

「プーが失敗したとき」を拾い集め、その意味を考えた。

ニック プーの思いのままにならなかったことが何度かあることを思い出した。

母親 みじめな思いに抵抗してステレオをつけたことがある。そのときは人としての能力、良い親になるための能力に疑問を抱かずに済んだ。

父親 プーに抵抗した経験は思いつかなかったが、プーの要求を拒むというアイデアに興味をもち、みじめな秘密を同僚に打ち明ける気持ちになった。



④ 未来に向けての行動を見出す

セラピストは「プーの思い通りにさせないため、今までどう対処してきたか」「どんな個人的、関係的特徴が、思い通りにさせないため役立ったか」「プーが失敗するのときを知ったことで、将来どんな点が変わるだろうか」と質問。

ニック プーには二度とだまされない、友達にならないことを決心。

母親 プーにみじめな思いをさせられることを拒否することを決めた。

父親 プーとのトラブルを同僚に語ることを考えるようになった。



いわゆる問題発見、解決ロジックではない。「スニーキープー」を対話のなかで生み出し、対話を通じて「スニーキープー」の悪さを明確にしている。そのうえでプーの思い通りにさせないため、未来に向けて何をしていくかを考えている。対話を通じて未来を紡ぐことの一例といえる。

出典：『物語としてのケア』（野口裕二著、医学書院）の記述を参考に、編集部作成

ーブーのキャラクターも対話のなかで描き出している。さらに「プーのいいなりにならないため、未来に向けてどう行動するのか」も、対話を通じて見出していることがわかる。「スニーキーブーの事例でもそうであるように、対話は一見過去の話をしているように見える場合でも、必ず未来を紡いでいるものなのです」(杉万氏)

杉万氏は、現在の経営者やマネジャーは、部下と共に夢を描いてそれ

を提示することも重要な役割になっていると説く。みんなが貧しい時代は、経営者やマネジャーが夢を描かなくても、「みんなで豊かになろう！」といった夢が“世の中スケール”で描かれていた。だが今は、そうした「誰もがあこがれる夢」は描きにくくなっている。「経営者や上司が夢を描かなければ、ついていく部下はつらいばかりです。対話とは、一緒に夢を描く有効なツールでもあるのです」

どう活用されている？ 欧米発の手法 日本向けアレンジは進んでいるのか

ここまで、現在の日本企業は対話が成立しにくい状況になっていること、社会構成主義（人間科学ゲーム）の立場に立てば、事実に対する意味づけは、人と人の関係のなかから立ち現れるものであること、また対話の場とは意味づけの場であり、未来を紡いでいく場でもあるということ伝えてきた。

では、今の日本企業に必要な対話の場を取り戻していくため、具体的にどんな方法があるのだろうか。ここでまず注目したいのが、ワールドカフェをはじめとする、欧米で生み出された対話の場作りの手法だ。SECTION 2では、企業だけでなく行政やNPOがこれらの手法をどのように活用しているのかを報告していく。また、このセクションではワールドカフェ（10ページ参照）、

ジー）、フューチャーセンター（本ページ右側参照）という代表的な手法について簡単な解説も加えた。先に目を通していただくと事例の理解がより深まるだろう。

対話の場作りのため、欧米の手法を取り入れるのはいいとして、果たして欧米の手法そのまま、文化や風土の違う日本人にもなじむものなのだろうか？ 結論からいえば、やはり日本人向けアレンジは必要なようだ。実践の積み重ねのなかでいくつかの要点が見えてきている。この点についてはSECTION 3で、対話の場作りを実践する方々の考えを改めてお聞きしている。皆さんの職場での実践の参考にしていただきたい。



対話の手法 ②

OST (オープンスペース テクノロジー)

参加者が解決したい課題や話し合いたいテーマを自ら提案するところがポイントだ。提案者はA4大の紙に課題やテーマと名前を書いて読み上げる。

その後、紙に書いたテーマごとの分科会が開かれる。通常分科会は1時間半程度で設定されるが、どの分科会も出入りは自由。「当初考えていたものと違う」と思えば別の分科会に移ってもよい。

分科会での話し合いを踏まえて、プロジェクトが提案されることもある。そのプロジェクトに参加したい人が自主的に集まって、アクションチームが自己組織的に編成される。

対話の手法 ③

フューチャー センター

フューチャーセンターは、多様な人々が集まり、良い対話をするためにしつらえられた専用の空間だ。持ち込まれた複雑な問題にかかわる「未来のステークホルダー」を集め、オープンに対話する。おもてなしの心で招き入れられた参加者は、対話と問題解決の方法論を用いるファシリテーターによって、協力的・創造的に話し合いを進めていく。1回で解決しない問題は、セッションを連続的に設計することで、問題解決に近づいていく。会話、対話、議論例えば、対話から議論へを専らカバーすることになる。



対話を活用する 現場からの報告

理念の創造や共有、組織の学び、リーダーの育成。3つの文脈に沿って、対話はどのように活用されているのか、現場の取り組みを報告する。企業だけでなく、行政やNPOの事例にも注目する。

理念を 創造し、共有する

イマジン・ヨコハマ●横浜港開港150周年を機に、市民の対話による横浜の都市ブランド再構築を目指した、横浜市のプロジェクト。2008年から2010年に実施された。

>>> イマジン・ヨコハマ

市民ボランティアの自己組織化
推進力はどこから生まれるのか

市民の対話を通じて、横浜の都市ブランド再構築を目指したプロジェクト「イマジン・ヨコハマ」。ロゴマークやスローガンを制定し、活動が一段落ついた後も、参加した市民ボランティアたちが自主的な活動を次々と展開している。良質な対話が、自己組織化（自然に秩序が生じる現象）的な行動を呼び起こす好例として、イマジン・ヨコハマとその後の活動の広がりをレポートする。

ワールドカフェを活用し 横浜のイメージを集約

同プロジェクトは、横浜にまつわる未来像を横浜にかかわる人々から集約することで進められた。この未来像集約で主に活用されたのが、ワールドカフェ（10ページ参照）を中心とする対話の手法だった。

2009年5月には1000人を集めるワールドカフェを開催（新型インフル

エンザの影響で、実際の参加者は約500人となった）。『『ヨコハマ』の何が私たちをひきつけるのでしょうか？』『未来のヨコハマは、私たちにどんな一歩を踏み出してほしいと思っているのでしょうか？』といった問いかけについて語り合った。

ワールドカフェに参加する市民ボランティアは公募されたが、そのうち約260人はコアメンバーとされた。この人たちはブランド構築の方法論やワークショップ開催のノウハウを学ぶ研修を受講し、そのなかの多くのメンバーが、後に開催された出張ワークショップの自主的な運営にも携わった。「非常に負担が大きいコアメンバーから枠が埋まったのは驚きでした」と、プロジェクトの企画・運営に携わった博報堂ブランドデザイン^{うどう}のシニアコンサルタント、武揚氏は振り返る。自治体のボランティア募集というと主婦やリタイアした高齢者、学生などが主体となることが多いが、現役ビジネスパーソンが目立ったことも特徴だった。

1000人ワールドカフェに加えて、市内のさまざまな場所に多様な参加

者を集める「出張ワークショップ」という対話の場が、20カ所以上で開催された。

ボランティアたちの気づきが 新しいブランドにつながる

運営も含めて対話の場に参加したボランティアたちは、「気づきシート」を記入した。「今日、あなたが気づいたこと、発見したことは?」「未来のヨコハマがもっている、他にないような特徴や強みは何?」といった設問に自由に記入するもので、上記のような対話の場のほか、開国博Y150の来場者へのアンケート調査に協力したボランティアなどを含め、約1000枚の「気づきシート」が活動を通じて集められた。

この「気づきシート」の記述や各種アンケートなどを基に、「多様性を真正面から受け入れるオープンマインド力」「市民自ら新しいコトを創りあげようとする進取の気風」といった横浜の特徴と強みなどがまとめられた。そのうえでブランドステートメントと「OPEN YOKOHAMA」というスローガンが制定され、市民投票でロゴマークも決められた。コアメンバーの人たちから見れば、自分たちが参加し、運営した対話の場での「気づき」が結晶化する形で、ステートメントやスローガンが生まれたことになる。

対話を深め、その成果が形になることを経験した市民ボランティアたちは、さらに自己組織化へ踏み出していく。契機となったのは『「イマジン・ヨコハマ」からはじまる横浜の未来』というイベントで、作成さ

れたブランドステートメントを披露する場として2010年3月に催された。市民ボランティアら約150人が参加し、OST（オープンスペーステクノロジー、13ページ参照）という手法を使って「未来のヨコハマを創るため、踏み出してみたい第一歩」を話し合った。

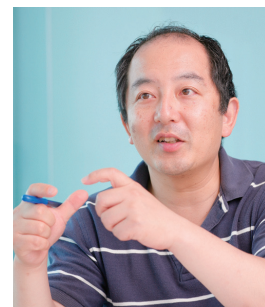
ほかのNPOや地域の活動 対話の場作りで支援も

この対話から生まれた活動がtOY（チームオープンヨコハマ）だ。兎洞氏がOSTで「イマジン・ヨコハマの継続」を提案すると、その場で約30人が集まった。「ボランティアの方々に『対話による新たなつながりが楽しい』『こういう場は大事』という思いがあったから盛り上がったのでしょう」（兎洞氏）

tOYの活動の柱の第1は、市民ファシリテーターの養成だ。対話のファシリテーターは企業にこそ増えてきたが、市民活動の場にはまだまだ不足していると、「ダイアログコーディネーター養成講座」を始めている。

また、東日本大震災の被災地へボランティアに行く人たち同士が、事前に対話をする活動の支援など、ほかのNPOやコミュニティの活動に対話を通じてサポートすることも進めている。このほかキャリアをテーマとした社会人と学生の対話の場や、横浜市と共催のワールドカフェ開催などを企画している。

このイベントから生まれたもう1つの活動が、日産自動車の従業員と市民が本社のカフェで対話する「ヨ



兎洞武揚氏

博報堂ブランドデザイン
シニアコンサルタント



福前明日香氏

横浜市役所



鈴木 核氏

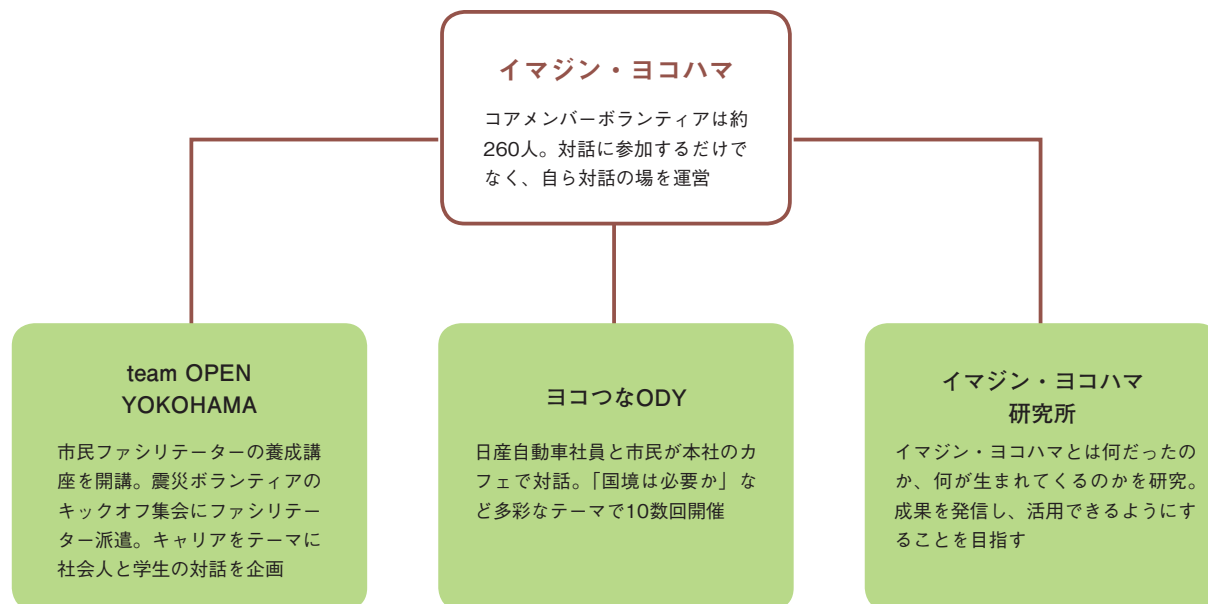
日産自動車
企画統括部シニアスタッフ



「OPEN YOKOHAMA」の
ロゴマーク



イマジン・ヨコハマから生まれた自己組織化的な活動



市民ボランティアたちが対話を深めた「イマジン・ヨコハマ」からは、さまざまなプロジェクトが自己組織的に発生している。

「ヨコつなODY」だ。市民ボランティアとしてイマジン・ヨコハマに参加していた鈴木核氏が、運営に携わってきた。もともと社内に対話の場を作りたいということと、会社の地元の横浜市民に対話を通じて貢献したいという、2つのことを考えていた。「OSTで話し合っていたら、2つを一度に実現するアイデアが浮かんできました」（鈴木氏）

「国境は必要か」「なぜ日本人は和服を着なくなったのか」など多彩なテーマで、2010年5月から10数回の対話を重ねた。「日本人は指示されて動くことに慣れているが、対話は自律的に参加しないと意味がない。これからは自ら考え、発言し、行動することがますます重要になるが、対話の場はそれらを実践するいい機会だと思います」（鈴木氏）

最初はボランティアとしてイマジン・ヨコハマに参加し、後に異動で

担当者となった横浜市役所の福前明日香氏は、「イマジン・ヨコハマ研究所」という活動を進める。イマジン・ヨコハマのプロセスや対話の手法をアカデミックな視点も交えて検証し、研究成果を発信、活用することを目指している。

福前氏は行政の仕事を通じて、それまでは互いに知り合いではなかった地域の人たちが、つながってアイデアを出し合うと大きな力になることや、現役で働いている人たちのなかにも、家庭や仕事以外に、住んでいる地域に貢献できる場を強く求めている人が存在することを実感している。「個人的には、そういう人たちをつなぐ場を作ることが、これからの地方行政の役割の1つになると思います。イマジン・ヨコハマは、そうした場作りの先例として印象深いものでした」（福前氏）

イマジン・ヨコハマのように、自

発的な動きの自然発生につながる対話の場のポイントとして、兎洞氏は次の2点を挙げる。第1は「問いの大事さ」。他者から何か情報を受け取っているときよりも、自分で考えているときのほうが人は学びが大きい。「じっくり考えてみたくなるようないい問いかけは、相手に考えること、学ぶことをプレゼントしていることになるのです」（兎洞氏）

第2は、「自分の状態への自覚」。仮に自発的に動いていない状態でも、それは自分なりに何か考えがあってそうしているはずだ。まずは自発的でないことを自覚し、「なぜ自分は自発的でないことを選択しているのか」を考えることが、その状態を抜け出すきっかけになる。

これらのことを意識しながら対話の場を設計していくことが、ひいては「自己組織化」を誘発することになるのだろう。

理念を 創造し、共有する

NECグループのビジョン・バリュー●C&C（コンピュータと通信の融合）を打ち出してから30年。次の30年を切り拓く指針として、「全員参加」で策定された。

>>> 日本電気（NEC）

アウェイの場をホームに変えて ビジョン実現の未来を実感

日本電気（NEC）は2008年4月、新たなビジョンとバリューを制定した（18ページ参照）。従来あった企業理念に、2017年に実現したい姿であるビジョンと、大切にしたい価値を言語化したバリューを付け加えたのだ。

このビジョン・バリューの共有、定着に、“対話の仕掛け人”としてかわることになったのが、同社コーポレートコミュニケーション部広報統括マネジャー、中島英幸氏だ。ビジョン・バリューの共有や定着は、2008年の共有期、2009年の定着期、2010年の日常化期と3カ年で進められたが、中島氏は共有期の後半からかかわった。

きっかけは、共有・定着を担当す

る経営企画部の元同僚から相談を持ちかけられたことだった。共有、定着活動には社内の各部署から約80人の推進メンバーが集められていたが、「活動を共有期から定着期に進めるにあたり、まずその80人を、対話を通じて活性化できないかという相談でした」（中島氏）。中島氏は、出向した従業員3000人の子会社で、人事担当者として対話の場を活用して職場を活性化させた経験を『私が会社を変えるんですか？』という本にまとめたり、2008年ごろから対話を重ねることで職場を「最高の居場所」にするという社外活動を始めたりしていたのだ。

「会議に結論は必要不可欠」 対話の姿勢とは対極の風土

中島氏がそれまで培ってきた対話の場作りや運営のスキルを、NEC本体でも活用する——。ずっと同社で働き続けてきた中島氏だからこそ、「簡単ではない」と感じたという。

企業では「会議や話し合いでは何か結論を出さなくてはいけない」という雰囲気は日常的だ。NECにも「とりあえず」「とり急ぎ」「とり繕う」

風潮は少なからずある。「結論を出さない、まとめないという対話の姿勢とは対極といえます」（中島氏）

対話がなかなか受け入れられにくい社内文化をもつ同社で、ビジョン・バリューの推進メンバー80人が、対話の場の一手法である「ワールドカフェ」を試みた。中島氏がそれまでの経験を踏まえ、さまざまな工夫をこらしたこともあって、その対話の場は成功を収めた。「この手法をビジョン・バリューの定着に活用していこう」という機運が推進メンバー内に盛り上がり、200人程度が参加するワールドカフェを、各事業所などで10数回開催する「3000人の対話集会（タウンミーティング）」へとつながっていった。

ここで、タウンミーティングで展開された、中島氏や推進メンバーによる、NECでの対話を盛り上げる工夫をいくつか紹介しよう。

タウンミーティングの社内対話の場は、沈鬱な雰囲気が始まることが多かった。「タウンミーティングでは多様な職種、階層の人を150人から200人、一会場に集めました。参加者は会社の指名で忙しいなか集まっています。うつむいたり腕組みしたり、会場は『超アウェイ』状態でした」（中島氏）。だから事前の説明や練習を手厚くすることで、会場を「アウェイ」から「ホーム」に変えていく必要があった。

工夫の第1は、傾聴とは何かをしっかりと伝えること。他者の話に敬意をもって耳を傾けるのが傾聴だ。「顔と体と目と耳を全部その人に向けることを、コミカルに、大げさに実演



中島英幸氏

コーポレートコミュニケーション部
広報統括マネジャー

します。人の話を聞くことに命がけになってください、と練習してもらいました」(中島氏)

通常の会議では、人の顔を見てしっかり話を聴く機会が減っていると中島氏は言う。そういう現状だからこそ、「この場なら自分の話を聞いてもらえる」と、参加者に実感してもらうことが重要になる。

「イエス、バット」ではなく
「イエス、アンド」で対応を

第2は、「イエス、バット」でなく、「イエス、アンド」で返事をする。「あなたの考えはとてもよくわかる、だけど……」というのが、「イエス、バット」。これは一見相手を受け入れたようで、実はまったく受け入れていない。「イエス、アンド」は、「それ

はとてもいいですね、そこに〇〇という要素を付け加えるのはどうでしょうか」という対応で、このほうがより創造的な対話につながりやすい。「『イエス、アンド』は不慣れで難しいので、デモンストレーションを見せたうえで練習してもらいます」

第3に、会社の誇りを喚起するような映像を流し、部屋を暗くして、未来を想像してもらうことも試みた。

このような工夫もあって、タウンミーティングは参加者から高い評価を得た。「周囲の人も自分と同じようなことを考えていたことがわかった」「この仲間となら頑張っていけそう」「入社時の志を思い出した」といった意見が寄せられた。「どの会場も、軒並み参加者の9割が高く評価してくれました」(中島氏)

ビジョン・バリューの定着に関し

ては、ワールドカフェの問いかけを、NECで働いている未来を意識してもらうことを意図して設定していた。「参加者たちは、2017年のビジョンについて『考える』のではなく、初めて『イメージする』ことができたのではないのでしょうか。ビジョンが実現した2017年を体験できたともいえます。そこにいる志を忘れていない自分、一緒に働く仲間を具体的に想像できたから、前向きな感想につながったのでしょう」(中島氏)

同社では、2010年に中期経営計画の共有、浸透でも対話の場の活用を試みた。「こちらは少し硬い内容なので、タウンミーティングほど盛り上がりませんが、深く考える対話になった。このようにいろんな場面で対話の活用が試みられること自体、会社の変化を感じています」(中島氏)

● NECグループの企業理念・ビジョン・バリュー

企業理念

NECはC&Cをとおして、世界の人々が相互に理解を深め、人間性を十分に発揮する豊かな社会の実現に貢献します。

ビジョン2017

人と地球にやさしい情報社会をイノベーションで実現するグローバルリーディングカンパニー

バリュー

行動の原動力……………イノベーションへの情熱

個人一人ひとりとして……………自助

チームの一員として……………共創

お客さまに対して……………ベタープロダクツ・
ベターサービス

● 3000人タウンミーティングでの「アウェイ」を「ホーム」の場に変える工夫

アウェイな空気

いったい何が始まるの？ この忙しいときに……。

- ・「傾聴」をしっかり伝える
- ・「イエス、バット」ではなく「イエス、アンド」で対応
- ・映像を流す、未来をイメージしてもらう

ホームな空気

この仲間となら頑張っていける。入社時の志を思い出した

事前の説明や練習を手厚くすることで、タウンミーティングの場をアウェイからホームに。

理念を
創造し、共有する
には

> > >

ピラミッドにネットワークの良さを いかに取り込むかが企業の課題

「今の企業組織の課題は、ピラミッド型にネットワーク型の良さをいかに取り込んでいくかということでしょう」と、内省と対話によるリーダーの成長、組織開発などを研究する、香川大学大学院地域マネジメント研究科准教授の八木陽一郎氏は言う。

20ページの図表は、構成員が9人のピラミッド型組織とネットワーク型組織を比較したものだ。ピラミッド型の構成員を結ぶ情報経路の線は8本であるのに対し、ネットワーク型は36本にのぼる。情報伝達コストが高かった時代は線の数大きな問題となるが、ITの発達でそのコストが非常に低くなると、線の数を増やしてもコストはあまり変わらなくなる。ネットワーク型が、「割に合う」ようになるのだ。

ネットワーク型のピラミッド型に対する利点は、情報の伝達がピラミッドを上下しなくて済む分、速くなること。そして一人ひとりの情報源も多くなることだ。「組織に起こったある問題について、ネットワークのみんなで考えることも容易になります」

多くの情報を迅速に集めやすく、またみんなと一緒に

考えることも容易になれば、多様なアイデアも出てきやすくなる。新規事業プロジェクトなどがネットワーク型で実行されることが多いのは、これらの理由からだ。

理念・ビジョンを対話で創造しないと
「船頭多くして船山に上る」になる

創造的に見えるネットワーク型組織だが、舵取りを間違えれば混乱ばかり増すことになる。メンバーが各自情報を得てそれぞれに方策を考えると、意見が合わず対立が起こったり、それぞれが自分のプランを実行しようと「船頭多くして船山に上る」になったりすることがあるのだ。

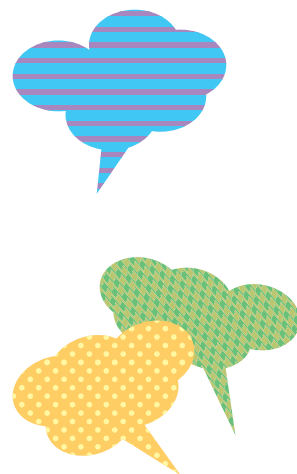
ここで注目されるのが「対話」ということになる。ネットワーク型組織で何を目指すのか、そのために自分は、自分たちはどちらに向かっていくべきなのか。対話を通じて互いの思いや状況をよく知り、向かうべき方向性、つまり「理念やビジョン」を共に創り出す必要がある。そういう対話を重ねておくことが無用な対立や「船頭多くして……」を未然に防ぐ。「ネットワーク型組織を創



八木陽一郎氏

香川大学大学院
地域マネジメント研究科
准教授

Yagi Yoichiro 慶應義塾大学大学院経営管理研究科博士課程修了、博士（経営学）。専門は組織行動学。広告代理店勤務などを経て、2007年から現職。内省と対話によるリーダーの成長、組織変革、組織開発などを研究している。NPO法人ソーシャルベンチャーズ四国を創設、理事長を務める。



造性豊かにしていくカギが、良質な対話だといえます」

対話を通じて理念やビジョンを一から創造できる場合はいいが、企業には既にそれらが存在している場合がある。そういう場合も、対話の活用で道筋が見えてくる。

「『成長したい』『学び続けたい』など、人には誰もが共感しやすい、あるべき姿があるものです」。働くとはどういうことか？ 働きがいのある職場とは？ といった問いについて対話を深めていくと、そうした共感しやすいあるべき姿が共有できるようになる。「そのあるべき姿と、従来からある理念の共通項を探っていけばいいのです」。たとえば、「水道哲学」の背景にある松下幸之助の豊かさに対する考え方を学び、自分たちの考える豊かさとの共通項を探っていくといったアプローチだ。

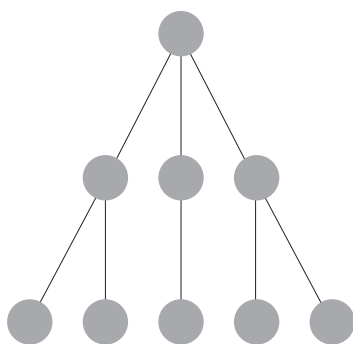
ここまでネットワーク型組織を中心に話を進めてきたが、「企業にはピラミッド型組織の要素も必要」と八木氏は言う。定型的な仕事を判断のぶれなく、速く処理するためにピラミッド型組織は有効であり、そうした性質

の仕事はたいていの企業に存在するだろう。ROE（自己資本利益率）を高めるため各部門の業績をしっかりと管理するといったことも、ピラミッド型のほうが進めやすい。一方で、新しいものの創造にはネットワーク型が有効だ。「経営陣やマネジャーには、2つの型の組織の往来が求められるようになってくるのです」

怒りや威圧をコントロールしないと 対話の場には人は集まってこない

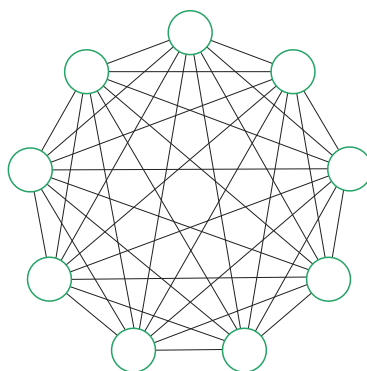
ネットワーク型組織がうまく回っていくには「この場にいると自主性が発揮できる」「参加していて楽しい」といった、メンバーの内発的動機づけが必須になる。強みを伸ばしていくポジティブ・アプローチや、聴くことを、話すことと同等かそれ以上に重視する傾聴などを対話の場で実践するほか、「上から下への怒りや威圧など、ピラミッド型ではそれなりに許容されやすかった感情を、うまくコントロールすることが求められます」。怒りや

● ピラミッド型組織とネットワーク型組織



線は全部で8本

情報をトップに集中
情報処理の負荷が低い



線は全部で36本
(4倍以上)

情報を全体に分散
情報処理の負荷が高い

ピラミッド型の情報経路は8本なのに対し、ネットワーク型は36本にのぼる。情報のやりとりは素早くなるが、処理の負荷は高くなる。

出典：八木氏提供の資料を基に編集部作成

理念を
創造し、共有する
には

威圧で対話の場が楽しくなくなれば、あっという間に人は寄りつかなくなるだろう。

ネットワーク型組織活性化のカギを握る対話だが、「日本人の、とりわけ経営陣やマネジャーがうまく対話を成立させるためには、乗り越えなければいけない数多くの壁がある」と八木氏は言う。右の図表は、ポジティブ・アプローチによる組織変革手法を紹介している、高間邦男氏が作成した「日本人の話し合いのプロセスマップ」だ。図のいちばん下、「仮説保留」「創造的探求」までいけば、深い対話が成立した状態。左側に並ぶ「服従」「妥協」「対立」などは、対話に至らずに陥る問題状況だ。

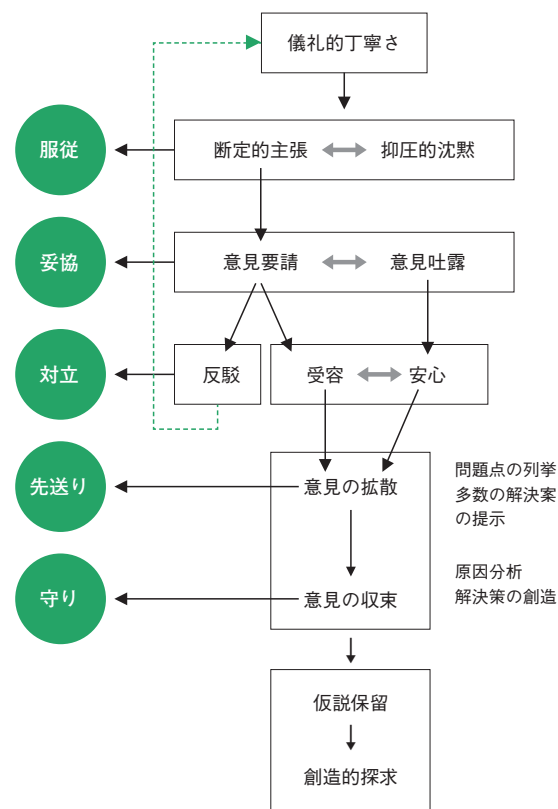
服従、妥協、対立、先送り、守り…… かくも成立しにくい、日本人の対話

もともと日本人は、話し合いの場には「儀礼的丁寧さ」をもって臨む人が多いが、なかなか本音は表さない。威圧的な上司に多いのが「断定的主張」で、部下はこれに「抑圧的沈黙」で耐える。たまには本音を聞かせてほしいと、上司が「意見要請」すると、ようやく部下は「意見吐露」する。だがそれに上司が「反駁」すれば、部下は「儀礼的丁寧さ」に戻るか「対立」することになる。

反駁しないで出てきた意見を「受容」すると、ようやく部下は「安心」し、多数の声が寄せられることになる。だが今度は声が多すぎ、「意見の拡散」状態に。考えられる解決案も多数となり、とても実施できないと「先送り」になる。とりあえずの落とし所で「意見の収束」にしてしまうと、後で不満が出て、「一度話し合いで決めたのだから」と、上司は「守り」に入ってしまう——。これだけの障害を乗り越えて、ようやく対話にたどりつくことができる。

八木氏は最近、中小企業の経営者を対象とした調査を実施した。「多くの経営者は、どうも取締役さえ信頼していない様子が見て取れました」。「結局頑張っているのは自分だけ」と、部下の行動や意見を信頼せず、怒りと威圧で乗り切ろうとしてしまう。これでは「意見の拡散」

● 真の対話に至るまでの道程



日本人がうまく対話を成立させるには、数多くの壁を乗り越えなければならない。いちばん下の「仮説保留」「創造的探求」までいけば対話が成立した状態。壁の乗り越えに失敗すると、「服従」「妥協」「対立」などに陥ってしまう。

出典：高間邦男「日本人の話し合いのプロセスマップ」

にさえたどりつけないだろう。

だがそんな経営者でも、「部下がそうな原因は、あなたにもないだろうか」「感謝できることはないだろうか」と問いかけて内省を深めていくと、部下の見方が大きく変化してくるという。部下を信頼し始めた経営者は、対話の場への臨み方も変わってくる。「安心や楽しさのある対話の場を用意するようになり、自由闊達なムードの維持に努めるようになってくるのです」。ピラミッド型とネットワーク型の往来が必要な経営陣やマネジャーには、こうした姿勢が求められるのだろう。

組織の 学びを促進する

東京海上日動システムズ●東京海上火災と日動火災海上が2004年10月に合併した際、ITを担うグループ会社も統合。東京海上系の2社と日動系の1社で設立された。

>>> 東京海上日動システムズ 責任を押しつけ合う場が 知恵を出し合う場に変化する

東京海上日動システムズが「対話」に注目した直接のきっかけは、親会社の合併に伴う3社の合併だった。合併に伴う膨大な作業量に社内は相当疲弊していた。システム会社として「受注型」から「提案型」へというビジョンはあったが、とても着手できる状況ではなかったという。

「私自身、当時はあるシステム統合のプロジェクトリーダーでしたが、担当部分を速く正確に作ることだけが関心事で、新しいことをやろうとか、お互い部門を超えて協力するなどにはほど遠かった。また、合併当初は旧3社のお互いの人間関係もでき

ていなかった。対話以前に、会話すらない状態でした」と人事部の岩井秀樹氏は振り返る。

そんななか、2006年9月に始まったのが、社内コミュニティ活動だ。ラーメン好きのラーメンコミュニティ、マイレージの貯め方を研究するマイレージクラブ、男性も多数参加した子育てコミュニティ・通称「こそぶら」など、多くのコミュニティが生まれた。会社の支援は、業務に関連するもの・しないもの区別なくなされた。コミュニティのなかで自由に話をして、「会話」を作ることが狙いだったからだ。

関係性が良くなれば
「ちょっと聞く」も容易に

「会話から始めると、信頼関係ができてくる。話す回数を重ねて相手が見えてくると、ますます信頼ができて対話へ移りやすい。むしろ直接の仕事ではないところで自由な会話を始めたほうが、対話につながりやすいと考えました」（岩井氏）

コミュニティ活動には、たとえばこんな効果があった。合併後のITシステムは東京海上系のものが中心だったため、合併した3社のうち1社の日動系のエンジニアには「わからない」点が多々あった。しかし、会話を通じて関係性が良くなると、「ちょっと」教える、あるいは「ちょっと」時間を融通し合うことは難しくなくなった。結果、忙しい日常のなかでまとまった時間を新システムの教育に取らなくても済んでしまった。社内に会話が増え、関係性ができただけで、学びも自然と進んでしまったというわけだ。

コミュニティ活動と並行して、部横断の対話の場を設けたり、マネジメント研修に対話を取り入れたり、ワールドカフェを試みたりと、「対話」を促進するさまざまな取り組みもなされた。2009年4月には、対話の力を活用して課題の解決をはかる「場」「プロセス」として、フューチャーセンター（13ページ参照）を設置した。

フューチャーセンター活用の具体例として岩井氏が挙げたのが、あるプロジェクトの振り返りだ。いわば反省会だが、従来は、自ら反省する会というよりは部署同士が責任を押しつけ合う会になってしまうことがよくあったという。同じ顔ぶれによる次のプロジェクトも決まっていたので、険悪なムードになるのを避けたいとこの案件が持ち込まれた。

このように、課題をもつ人自身がフューチャーセンターに案件を持ち込むと、事務局スタッフが予備的なヒアリングをして、対話の場に集まるメンバーと、そこで話すプロセス



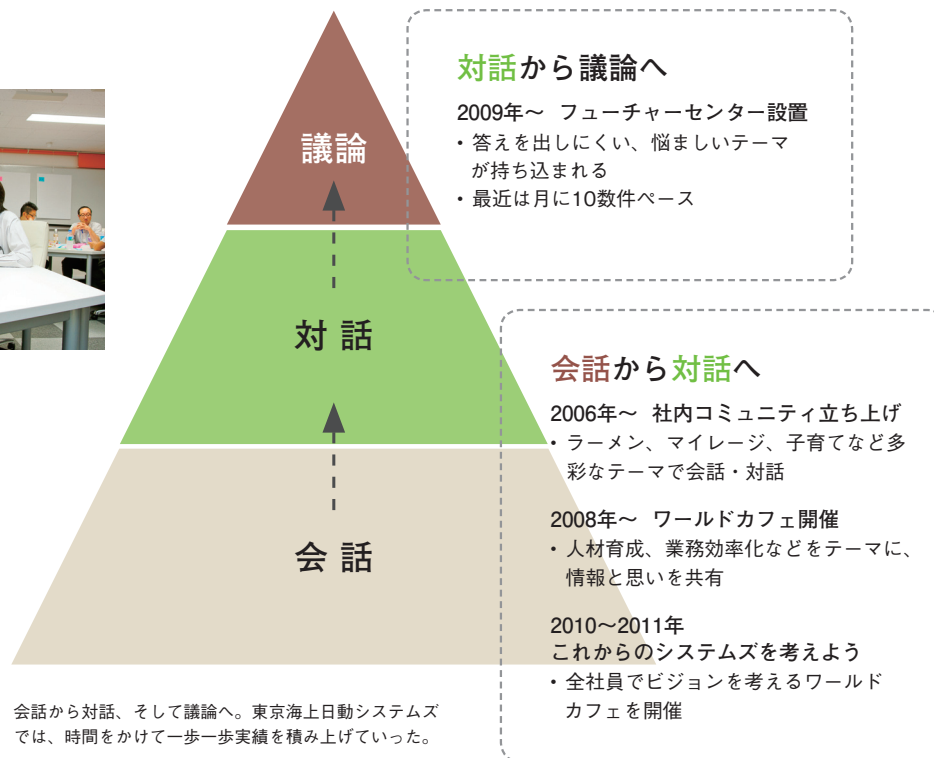
岩井秀樹氏
人事部部長



東京海上日動システムズにおける対話の進展



フューチャーセンターの風景。「ある部署のチームビルディングを推進するチーム」のチームビルディングをお題に、対話を深めていた。



を設計する。この事例では、「自分たちは何のために仕事をしているのか?」という対話からスタートした。「保険のお客さまのためにいいものを」「保険の代理店さんのためにいいものを」など、共通のフレーズが挙がり、東京海上日動本社、システムズ、パートナー会社といった立場の違いを超えて1つの共感が抱けた。

次に、約1年のプロジェクトを時系列に沿って検証するため「年表」を作成。起きた出来事を書き出し、そこにそのときの感情を示す赤（落ち込んでいた、気分が悪かった）と青（気分が良かった）のシールを各自がはっていった。

赤や青のシールは特定のイベントに集中し、再び「あのときはみんな苦しかったんだ」と共感できた。さ

らに、赤のシールが集中した「問題イベント」のとき、「企画サイドはこんな事情で要件が決まらず、落ち込んでいた」「システムサイドは要件が決まらないから時間もお金も逼迫してビリビリしていた」といった互いの事情・背景も理解できた。

**積み重ねがあったから
異質な対話も受け入れられた**

そのうえで「次のプロジェクトでは」と対策を考えてみると、他部署に配慮した打ち手が次々と出てきた。かつては自分の都合ばかりを言い募っていたのが、対話によって全体が見え、互いの価値観が共有できると、組織の学びの力が引き出されて問題解決の知恵が出てきたのだ。

岩井氏は、このようにフューチャーセンターが成果を出している理由の1つとして、「あらかじめ対話の練習がされていた」ことを挙げた。

「フューチャーセンターでの対話は、従来の会議室での議論とまったく異質なので、いきなり試すと違和感をもつ人がいたと思います。コミュニティをはじめとする一連の取り組みで、対話という異質なものを許す雰囲気が出ていました」

同社のなかで、「対話」はますます広がっていくのだろうか。

「従来のロジカルな方法では解けなくなっている課題が組織には必ずあり、そういうものには対話が有効です。でも逆に、ロジカルに解くべき課題もたくさんある。上手な使い分けが必要だと思います」（岩井氏）

高付加価値を生む「ソト」「ヨコ」との対話 良い空間を作ると、新しい何かが起こる

今企業は、付加価値の高い仕事をしなければ生き残っていけない。このことに異論を唱える人は少ないだろう。付加価値の高い仕事の多くは、今までやったことのない仕事、非定型・非ルーチンの業務で、新しいものを作り出すことだ。

ところが、ピラミッド型の企業組織は安定的に同じ仕事を処理していくために効率化されている。非定型の業務を扱うのも、新しいものを作り出すのもあまり得意ではない。営業、開発といったタテ割り組織は、想定する仕事を機能別に分割している。だから分からないもの

が増えると、あらかじめ分けておいたことが、かえって非効率となることがある。

「ヨコ」での仕事が増えているのに
評価やキャリアは「タテ」に偏っている

すると部門を横断して人を集めたプロジェクトチームなど「社内のヨコのつながり」で動く業務が実情として増えていく。それなのにキャリアパスや学習計画、そして人事評価などの権限は「機能別タテ割り組織」に偏ったままという歪みがあると、国際大学GLOCOM主幹研究員の野村恭彦氏は指摘する。

「名刺にタテ型組織の所属が刷ってあるところを見ても、重要度は『タテ』『ヨコ』の順になっている。ですが、新しいものを作り出す働き方にいちばん大事なのは、『タテ』でも『ヨコ』でもなく『ソト』、すなわち社外に広がるネットワークです。その次が『ヨコ』で、『タテ』は最後です。このように優先順位を変えていくことをいかにマネージしていくかが、これからの企業の課題でしょう」

非ルーチンの仕事に必要な「ヨコ」の働きは、「タテ」の上司から見えにくく、評価されにくい。ましてや「ソト」は、仕事とさえ見なされない。タテで最適化された仕事と、ヨコでの非定型の仕事が、個人のなかで矛盾している。企業として、個人が「ヨコ」や「ソト」のネットワークを活用して挑戦できる枠組みを与えるほうが、高い付加価値が生み出されるはずなのだが……。

野村氏は、「効率的に組み上げられている『タテ』の価値観を超えていくには、人と人がより深く理解し合い、何が本当に大切なのか共感し合うことが大切。それまでの態度が変わるぐらいの対話、あるいは今まで対話しなかった人同士の対話が、それを可能にします」と言う。

対話は、相手とその背景の深い理解を通じて、「ヨコ」や「ソト」のネットワークを活性化する力をもっている。



野村恭彦氏

国際大学GLOCOM
主幹研究員

Nomura Takahiko_富士ゼロックスKDI（ナレッジ・ダイナミクス・イニシアティブ）シニアマネジャー。専門は情報処理分野（CSCW、グループウェア、ソーシャルネットワーク）、経営学分野（ナレッジマネジメント、コミュニティ・オブ・プラクティス、イノベーション経営）。著書は『サラサラの組織』（共著・ダイヤモンド社）など。

しかし、対話の奥深さは、それだけではない。

ディスカッションではアウトプットが重要だから、答えが出れば、集めた情報や話の内容を記憶しておく必要はない。だが、関係性を高める対話では、相手の関心事が自らの関心事になる。それまで気に留めなかった情報が、「この話をあの人に伝えたい」という話に変わる。対話の相手も、自分に対して同じようなことを考えるだろう。関係性が人の関心事を広げ、新しいものを生み出す力にもなる。

東京海上日動システムズが「対話」を導入するにあたって助言をした野村氏に、同社を例に組織の学びに対話を活用するポイントを聞いた。

グループのITシステムを担う会社にとって、事業会社からの依頼に応じて期待されるスケジュールと品質を守るのは最も大事なことだ。新しいものを自ら発想する機会は、どうしても少なくなる。

「合併した3社に出向者も混在しており、仕事に対するスタンスも一様ではありません。この時点では『新しい保険のあり方を自ら提案する』会社になるというビジョンは、まだ浸透していませんでした。そこで、まずは社内友達を100人作ろうと、できるだけ多くのコミュニティ活動を立ち上げた。業務と関係のあるなしで、コミュニティを選別せずに支援しました。ここが、うまくいったポイントの1つだと思います」

「ヨコ」の対話を、「ソト」へと拡張 多様な視点が、成果を生み始める

次のポイントは、コミュニティで生まれた「ヨコ」の対話を、「ソト」へと拡張していったことだ。社内での対話だけでは変えられないことも多く、同質な人との対話だけでは、新たな視点も得にくく、成果も出にくいものだ。「ソト」にまで対話の輪を広げれば多様な視点が得られ、成果にもつながりやすくなる。結果、社内の対話が公認され、豊かにもなる。豊かになった社内の対話は、再び「ソト」の対話を活性化して、また成果につながる……と、いい循環を生む可能性も広がる。

「事業会社に対して、システム会社ならではの視点で保険の未来を提案するためには、ソトを知らなければいけない」「だから普段の仕事ではやらないことにこそ挑戦すべきだ」という方針が掲げられ、社内でヨコにつながるだけでなく、ソトにつながる活動が奨励された。他社と活動するコミュニティが生まれ、同じ流れのなかでフューチャーセンターも立ち上がった。

「高い付加価値を組織的に生み出していくには、個人任せになってきた『ソト』の活動を、会社のフォーマルな活動にするのがベストです。ただし、フォーマルと管理はイコールではないのが難しいところです。管理できない活動をどう公式化していくのか。1つの方法として、フューチャーセンター設置は有効です」

「ハコモノを作っても何も起きない」と考え、企業はすぐに「〇〇推進部」など新しい組織を作りたいがる。しかし、こと対話に関しては、組織に人は集まってこないと言野村氏は言う。「良い対話が生まれるには、良い空間が必要です。そこには良い対話をしたい人たちが集まって、新しい関係性が生まれるのです」

フューチャーセンターは、より広いステークホルダーを対話の場に招き入れることで、複雑な問題の解決を目指すアプローチだ。同社では、既に自分たちのなかにあった対話の文化が、戦略的に幅を広げるような形に位置づけられていったのだ。「システムの開発・運用という、保険商品のバリューチェーンの一部を担う企業が、もっと川上の前工程の人たちや、川下のエンドユーザーへと対話を広げていく意味は大きいと思います」

さらに活動は、地元NPOや行政、多摩大学などと一緒に多摩市の未来を考える、「多摩フューチャーセンター」にまで広がっている。一見遠回りかもしれないが、これは「新しい保険を考える」ことに必ずつながる活動だろう。たとえば高齢化の進む多摩市をプロトタイプに、「見守りサービス」付きの保険が提案されることなどが考えられる。さらに今は思いもつかないような保険商品が提案されるかもしれない。その「今は思いもつかない」ことこそが、対話から生み出される高い付加価値なのだ。

リーダーを 育てる

富士通マーケティング●富士通グループの中堅民需市場向け事業を担い、機器販売、ソフトウェア開発、設置工事、保守などのサービスを提供。併せて商品企画・開発、パートナー支援事業を展開するSI企業。

>>> 富士通マーケティング

ミドルマネジャーたちが思いを共有 関与型リーダーを育む“朝の対話”

現場のビジネスリーダーであるミドルマネジャーの育成を目指して、富士通マーケティングは2008年から、「コーチング・アワセルブズ」に取り組んでいる。ミドルマネジャー同士の対話を中心としたこのプログラムの内容や成果をレポートする。

ミンツバーグらのプログラム エッセンスを凝縮して開発

コーチング・アワセルブズはカナダの経営学者、ヘンリー・ミンツバーグ氏らが開発したIMPMというマネジャー育成プログラムがベースと

なっている。同プログラムは16カ月間に2週間のモジュールを世界各地で5回開催し、対話や内省を深める。コーチング・アワセルブズはミンツバーグ氏の義理の息子、フィル・レニール氏が、取締役を務めるソフトウェア会社のマネジャー育成向けに自ら開発した。業務の合間に実施できるようIMPMのエッセンスを凝縮し、週1回、75分のセッション40回にまとめた。

富士通マーケティングで実施される“日本版”は、さらにアレンジが加えられている。セッションは30回に凝縮されているほか、日本人が不

慣れな対話を深めやすくする工夫もなされている。「受講者の経験のうち、特に印象的な場面を切り取ることや、事実そのものよりもそのとき何を感じ、どんな行動を取ったかに注目を促すよう、テキストの問いかけを工夫しています」と、同社でプログラムを推進してきた、取締役兼執行役員常務の飯島健太郎氏は説明する。セッションを開催する時間帯も、オリジナルはランチタイムだが、同社では朝一番に設定している。

30回のセッションは、「自分を知る」「組織を知る」「視野を広げる」「人を知る」「変革を進める」という5つのモジュールから成る。それぞれが6セッションで計30回、約8カ月のプログラムとなる。

セッションの進行を、27ページの図表に示した「自分を知る」モジュールの第1回セッションに沿って見てみよう。冒頭15分は興味深い事例について対話し、共有する「マネジメント・ハプニングス」だ。1テーブル4、5人のグループに分かれ、1人3分で事例について話し、質疑も受ける。前回やそれ以前のセッションで学んだことに絡めた共有が多くなるという。「〇〇について悩んでいるのは自分だけではないと感じ、また同じような問題へのほかの人の対処法を学ぶ場にもなっているようです」（飯島氏）

続いてマネジメントスタイルをアート（直観）、サイエンス（分析）、クラフト（経験から学ぶ技）の観点で見ることを、数ページの簡潔なテキストで理解する。そのうえでこの枠組みに沿って経験や考えを書き出すことで、自分のマネジメントスタ



飯島健太郎氏
取締役兼執行役員常務



萩原淳氏
人材開発部長

イルを振り返る。経験を客観的に見
つめ、内省を深めるために書くこと
は重要だという。「30回のセッシ
ョンで書きためたものを、後で参考
にするため常に持ち歩いているとい
う人もいます」（飯島氏）

そして、そのうえで書いたことを
基にグループでディスカッションす
る。「自分の見方と他者のそれには
ギャップが見出せる。どちらが正し
いということではなく、なぜ違って
見えるのかを掘り下げると、新たな
発見があります」（飯島氏）。ディス
カッションを受けてマネジメントス
タイルの改善について考え、最後に
セッションの振り返りをまた書き出
して、終了となる。

同プログラムは現在4期目を迎え
る。これまでに約200人が受講した
が、これは同社の部課長クラスの4
分の1に当たる。

同プログラムはミドルマネジャー
たちのマネジメントに、どんな影響
を与えているのだろうか。

年上部下にどう接するか 同じ悩みを抱えていると知る

人材開発部長の萩原淳氏は、大阪
の拠点で管理部長を務めていたとき
に同プログラムを受講した。やはり
マネジメント・ハブニングスが印象
に残っているという。「当時年上の
部下に、どう接すればいいのか少し
悩んでいましたが、同じ悩みを抱え
ているマネジャーが多いことがわか
りました」。ほかの人の年上部下へ
の接し方を参考にしたこともあり、
実務面での効果も出ている。

「管理部は他部門の方々にいろいろ

！ セッションの一例

マネジメント・ ハブニングス	職場における興味深い 事例の共有	 15分
目的	このセッションの目的	 2分
アート・クラフト・サイエ ンスが会えるマネジメント	マネジメントスタイルとし てのアート・クラフト・サ イエンスを理解	 15分
あなたのスタイル	自分のマネジメントスタ イルを振り返る	 20分
スタイルのバランス	自分のマネジメントスタイル の良い点、悪い点、マネジメ ントにおけるバランスの必要性につ いてのディスカッション	 10分
スタイルの再考	自分のマネジメントスタイル の改善について考える	 10分
まとめ	今回のセッションの 振り返り	 3分

出典：富士通マーケティング提供の資料を基に編集部作成

お願いすることも多い。他部署のマ
ネジャーの思いや悩みを知り、彼ら
の話を通じて各部署の実情も知るこ
とができ、どこにどうお願いすれ
ば話がスムーズに進むのか、把握し
やすくなりました」（萩原氏）

「ミンツバークは、これからのリー
ダーは上に立って引っ張る『ヒーロ
ー型』ではなく、対話を通じて部下
や他者をプロジェクトに巻き込んで
いく『関与型』であるべきだと言
います」と飯島氏。受講を終えたある
部長は、「数字の管理は部下の課長
に任せた」と言い、部の会議では数

字の見通しではなく、マネジメント・
ハブニングスのように部下が仕事の
なかで興味深いと感じたことを聞き
出すスタイルに変えたという。「関
与型」へのマネジメント変化を感じ
させるエピソードといえるだろう。

同社は2010年10月に社名を変更し、
それを契機に企業理念も見直した。
飯島氏は「見直しの検討にはプログ
ラム受講1期生にも加わってもら
いました。プログラムで得た学びやネ
ットワークを、変革の方向に生かす
ことももっと促していきたい」と話
している。

リーダーを
育てるには

> > >

リーダーの成長に欠かせない内省 多様な対話が、その質を向上させる

リーダーやその候補たちが繰り返し広げる対話は、学習の案内人となって、彼らを深い内省へと誘う。リーダー育成と経験学習について研究する近畿大学経営学部准教授の谷口智彦氏に、リーダー育成に対話はどんな役割を果たし、組織ができることは何かについて寄稿いただいた。



リーダーたちがさまざまな経験を通じて、生きた教訓を心に刻んでいることは、リーダーシップ論の権威たちがこれまで繰り返し指摘している。だがここで、1つの疑問が湧いてくる。同じような経験をした人たちの間で、そこから得る教訓の質に個人差が生まれるのは、なぜなのだろうか。



谷口智彦氏

近畿大学経営学部 准教授

Taniguchi Tomohiko 神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了。博士(経営学)。日本たばこ産業で人事部、経営企画部などを経た後、2010年から現職。著書は『マネジャーのキャリアと学習』(白桃書房)、『「見どころのある部下」支援法』(プレジデント社)。



経験から得られる教訓に差が出る要因の1つとして、内省(reflection)の質が挙げられる。マギル大学教授のヘンリー・ミンツバーグ氏は、マネジャーの仕事について「詰まるところ、マネジャーは実務を通じて学び続けるように、自分の仕事について常に内省的(introspective)でなければならない」と述べている。内省の過程をどう意識するのか、つまり「経験から教訓へと意味を紡ぎ出すプロセスの質をいかに高めるか」は、経験からの学習に大きな影響を与える。

経験した出来事について、どのような感情を抱き、どのような意味を感じ取りながら、自分なりに納得したうえで行動を取ったのか。内省は、こうした問いかけを、自分自身で、もしくは他者から投げかけてもらうことで深められるが、内省を深めることは、日常業務に忙殺されるなかではなかなか難しい。しかし、内省を深めないことには、たとえ貴重な経験に巡り合っても、多くの学習の機会を放棄することにつながりかねない。

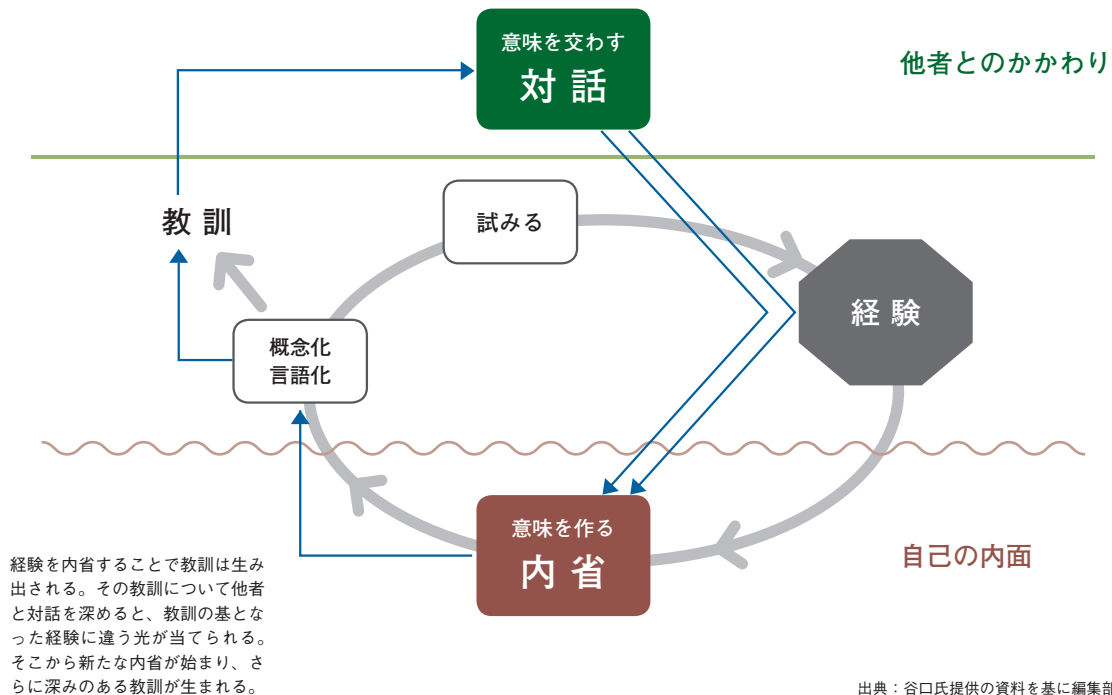
対話を通じた自分への問いかけが 多忙なリーダーを内省に向かわせる

多忙に流されやすいリーダーやリーダー候補を、深く多彩な内省へと向かわせるのが、他者との「対話」だ。対話では、たくさんの声が自分自身への問いかけとなり、それが自分自身に新たな気づきを促し、経験の意味づけを再形成してくれる。

内省が経験の意味を自ら作り出すことだとすれば、対話は他者との間でその意味を交わすことだ。自分から見れば一度固定してしまっている、ある経験の意味づけも、他者というフィルターを通して見れば、違った視点が提供される。

たとえば、他者と話しているうちに自分の考えが整理

！ 内省と対話の関係



されたり、相手が尋ねてきた質問に対して、思わぬ答えをひねり出している自分に気づいたりした経験はないだろうか。筆者が研究の一環で実施したインタビュー調査でも、一人ひとり、丁寧に経験のストーリーへ耳を傾け、新たな視点で質問を投げかけると、その場で内省が促されて、インタビューの最中にも経験の意味づけが変化することが見出されている。

対話は、ある経験に対してさまざまな角度から光を当てる。そして、これまでとは異なる内省へと導いてくれる。対話とは、他者を通じた（他者を活用する）内省だといってもいいだろう。

内省自体に影響を与えるのは難しいが 間接的に質を高めることは可能だ

企業から見れば、個々のリーダーたちの心のなかで繰り広げられる内省に、直接何か影響を与えることは難しいことだとわかる。だが、対話という方法を通じて間接

的に刺激を与え、内省の質を高めることは可能だろう。

リーダーやリーダー候補たちの内省の質を高めるため、対話を活用するにあたってまず注目したいのは、「対話の相手やタイミングの多様さ」を意図するという点だ。

そこで、対話を2つの切り口から整理するのが実用的だろう。1つはタイミング（時機：いつ）、もう1つは他者との関係を含めたコンテキスト（状況：どこで誰と）という切り口だ。

タイミングは、個人が何らかの経験をしているその最中と、経験が一区切りついた後に分ける。コンテキストは、対話の相手が積極的・指示的關係にある場合と、反応的・対等的關係にある場合に分ける。

師匠と弟子のように対話の相手が積極的で指示的な關係にあるとき、経験の最中であれば、いわゆる薫陶を受け、感化されたということになる。経験の後であれば、教諭のような事後指導や、コーチングのような多少積極的なかかわりがあてはまる。

対話の分類

		タイミング		
		経験の最中	経験後	メタ
コンテキスト	積極的 指示的	① 薫陶 (感化され教育される)	② 指導教示、コーチング	⑤ 他者との学習方法 の振り返り
	反動的 対等的	③ モデリング (他者を手本とする)	④ 対話、面談	

出典：谷口氏提供の資料を
基に編集部作成

他方、少し離れたナナメ関係の上司や、同期の同僚、異部門間でのプロジェクトメンバーなど、反動的で、対等的な関係を想定すれば、経験の最中には、他者を観察し手本とするようなモデリング、経験後では対等な対話、対等な関係を意識した面談などの場があてはまる。さらに、これら4つの他者対話の方法自体の振り返りも考えられる。

この分類は、リーダーたちがどんなタイプの対話をする人が多いのか、少ないのかの確認に活用できる。できる限り多様な他者というフィルターを通して、自らの経験に対する意味づけを振り返る機会をもつことが、深い内省につながる。各企業に求められるのは、どのタイミングで、どのような対話の場を設けて、リーダーたちの内省を支援するか、つまり企業や組織全体の立場から、網羅的にリーダーたちの内省のあり方を見直すことだ。

先の分類に従えば、事例で紹介されたコーチング・アワセルブズは、対等な関係に基づいた、経験後の対話の場の提供といえる。普段の職場関係とは違った「関係」を持ち込み、普段の工作中とは違う「時間」に、リーダーたちが内省する。つまり、普段とは「違う」内省を進めることで、経験に新たな意味を作り、学びへと導く効果が期待できる。多くの参加者が、最初は戸惑い、不安を感じながらも、他者の経験に耳を傾け、自分の経験を語り、たくさんの普段とは異なる声を自分自身に投げかける機会を作っているのだ。こうした場は、これまで注目されてこなかったタイプの、リーダー育成に活用できる場の1つとなりうるだろう。

社内で選抜されたリーダー候補という 同質な関係だけで学習を重ねていないか

リーダー育成を考えると重要なのは、コーチング・アワセルブズのような対話の場と、他種類の対話の場をつなぎ、相互に関連させることだ。内省のタイミングでいえば、「経験の最中」の内省について支援している組織は少ないだろう。OJTの名のもとに、現場任せで放任してはいないだろうか。選抜型のリーダー育成研修を進めている企業にも落とし穴は考えられる。同じ社内で選抜されたリーダー候補という、「同質の関係」のなかでのみ対話を促し、学習を重ねてはいないだろうか。同じようなメンバーとの同じような対話の繰り返し、リーダーたちの内省を偏ったものにしてはいないだろうか。

リーダー育成のための対話は、企業の内外、部門の内外、職場の内外にとどまらず、上司と部下、大先輩と新入社員、役員と課長、男性社員と女性社員、海外勤務が長い社員と地方勤務が長い社員など、さまざまな関係性のなかで行い、内省の質を高めるよう促す。つまり、対話の場を、リーダーたちの経験に対して、新たな意味を探索する機会として活用することこそが重要なのだ。

最後に付け加えたいのは、他者との対話だけ、個人の内省だけ、経験だけというのは、リーダーを育てるために必要な個々の要素にすぎないということだ。これらは相互に密接に関係しており、将来にわたって持続的にリーダーを育てるには、全体としてのプロセスに注意を向ける必要がある。

[対話を活用する現場からの報告]

大震災からの復旧・復興では

ピースマインド・イーブ

EAP●従業員の個人や仕事にまつわる問題解決をサポートし、企業全体の生産性向上への貢献を目的とした、人事マネジメントプログラム

時間がかかる災害による心の傷の癒し 寄り添いながら、時宜を得た対話を

良質な対話は、災害で大きなショックを受けた心のケアにも大きな力を発揮する。多数の企業で東日本大震災後の従業員の心のケアを受託してきた、EAP（従業員支援プログラム）提供企業ピースマインド・イーブの国際EAP研究センター主席研究員、三浦由美子氏に、大災害後の心のケアに、対話を活用する際のポイントや注意すべき点を聞いた。通常時の心のケアでは、カウンセラーと相談者が1対1で対話することが多いが、今回の震災後は1人のカ



三浦由美子氏
国際EAP研究センター 主席研究員

ウンセラーなどの進行役と、5人から10人程度の従業員が対話するグループケアもよく活用された。

グループケアを通じて目指す ケアの自助グループ作り

グループケアではまず、どんな状況で被災したのか、そのとき何がつらかったのか、どんな心の症状が出たのかを語り合う。「語り合いの過程で、こんな経験をし、あんなつらい気持ちになったのは自分だけではないと気づけます」

そのうえで、今回の災害を踏まえて自分たちにできることや未来に向けてできることを話し合ってもらい、視線を少し先に向けてもらい、グループの結束を固めて、相互にケアし合える自助グループを作ること意識しているという。

災害後の心のケアに対話を活用する際の第1の注意点は、「なるべく同じような経験をした人をグループ

にする」。職位や職種が近い人たち、同じ事業所で働いている人たちなど、受けたショックの大きさや質が同程度の人たちを集めるようにする。それは、必要以上に罪悪感をもつことを避けるためだという。「たとえば、被災地にずっととどまっていた人の話を実家などに避難していた人が聞くと、『逃げていて申し訳ない』と自分を責めることがあります」

言葉にしないでいるから 折れずに耐えられる状況も

次に、「話すことを無理強いしない」。確かに対話は災害後の心のケアに良い影響をもたらすが、本人に準備ができていないとき、望んでいないときに、経験や思いを無理に言葉にしようとする、かえって心の傷を深めてしまうことがある。「言葉にしないで済んでいるから、どうにか心が折れずに耐えられるという状況もあるのです」

「その人にとって話しやすい場を作る」というのも重要だ。外資系企業で働く人たちなどは、対話の場さえ設定すれば、どんどん発言をしていく。一方で東北地方の被災企業などでは、「自由に話してください」と言っても、まず自分からは発言しないという。「そういう場合は、順番に発言してもらいますが、パスもOKだと伝えるなど、参加者の負担にならないように配慮するのです」

最後のポイントは、「長期間寄り添い続けることを覚悟する」。下の図は、人が大災害などから受けた喪失感を、どのように受容していくかのプロセスを示している。最初に来るのはショック期だ。大災害に驚き、パニックを起こしているときで、頭のなかが真っ白になっている状態となる。次は感情期に移る。「なぜ私がこんな目にあうのか」と怒りを感じたり、自分に責任がないことにも

罪悪感をもったりしてしまう。

続いて反芻期となる。「震災が起こる前の状態に戻りたい」「もしあのとき、早く避難していたら」などと考えてしまう。そして悲しみ期では、「もう元には戻らない」と喪失感にとらわれ、エネルギーが低下した状態になる。そこを抜け出してやっと、ある種のあきらめの境地に達するなど、喪失感を受け入れ、次への希望も湧いてくる受容期に進む。

喪失感を受け入れるには長い時間を必要とする。

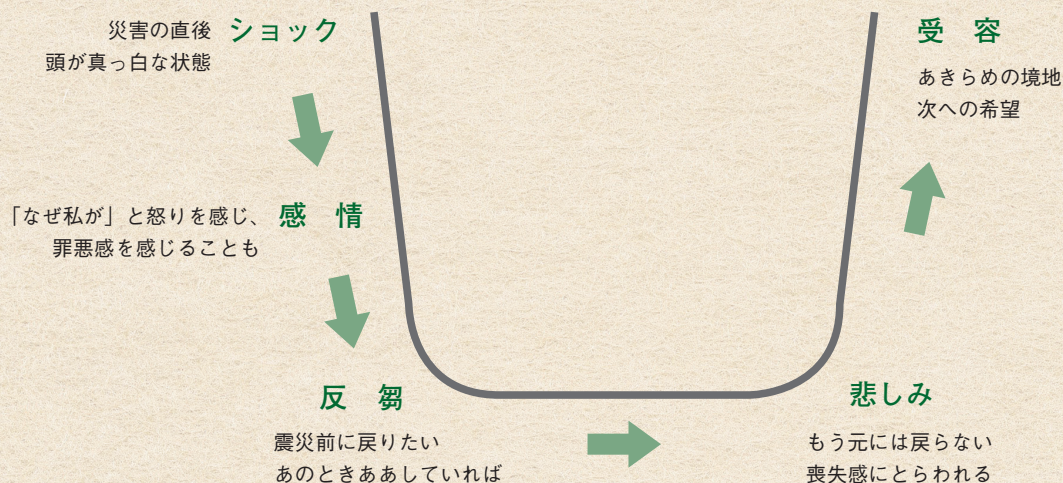
これまでの研究などでは、親しい人を亡くすといった一般的な喪失感でも、一連のプロセス経過にはおおむね1年かかるとされている。「米国同時多発テロの場合では、3、4年たった後でもPTSDに苦しむ人が10%以上もいるという報告もあります」。この長いプロセスに寄り添い、相手が求めたときに、求められただ

け話を聴いていく。この受容プロセスはどこかで滞留してしまったり、プロセスを逆戻りしたりということもある。「適切な対話は喪失の受容プロセスを早く通り抜ける手助けとなるのです」

今でも原発事故の影響が続くなど、今回の災害は終わりのめどがつきにくいことも、ケアの長期化につながるという。喪失感の受容プロセスには1年から2年かかるというが、これは「喪失感のもととなる出来事が終わってから」の期間だ。被災者本人に区切り感がつきにくければ、受容のプロセスに入ることも難しくなるだろう。「いざとなれば誰かが話を聞いてくれる」と思えることが安心感につながる。「はじめのうちは声をかけていたのに、反応がないからと途中でやめるべきではない。『この問題は長い時間がかかる』と覚悟して取り組む必要があるのです」



喪失感受容のプロセス



親しい人を亡くすといった一般的な喪失感でも、このプロセスを経るのに、おおむね1年かかるといわれている。

出典：ピースマインド・イープ提供の資料を基に編集部作成

キリンビバレッジ

笑顔づくり推進活動●2010年策定の中期経営計画に基づいて始まった、「全ての事業活動をお客様の笑顔創りに集中する」ための活動。「おいしさを笑顔に」はキリングループのスローガン。

従業員の笑顔は顧客の笑顔に 震災を乗り越えて対話をつなぐ

キリンビバレッジの笑顔づくり推進活動は2010年、組織の壁をなくし、社員同士の関係の質を高めることを初年度のテーマにスタートした。

本社の経営企画部に「笑顔づくり推進チーム」、全国の拠点に笑顔づくり推進担当者が置かれた。計50人ほどの担当者は定期的に集まったが、それはあくまでも「対話」のためであり、本社からの「伝達会議」ではなかった。「ワールドカフェなど対



加藤雄士氏

経営企画部
笑顔づくり推進チームリーダー



田辺寛知氏

ビジネス統括部
ビジネスプロセス担当主任

話の手法を体験しつつ、いわゆる意識合わせをしました」(笑顔づくり推進チームリーダー・加藤雄士氏)。活動全体を「各拠点やグループ会社がそれぞれいいと思ったことを独自に進める」とした。共通プログラムはあるが、利用するもしないも自由だ。

共通プログラムの中心は、ワールドカフェ形式の「笑顔So-Zoカフェ」。2010年には約30回行われ、社員1500人の8割に当たる1200人が経験した。事前のインタビューを材料に3ラウンドのワールドカフェを行い、気づきを持ち帰り、「明日から本気で取り組む私の一歩」を宣言するという構成だった。

「対話を軸とした活動を1年間続け、着実な推進活動の浸透を感じました。また、従来交流がなかった拠点や部署同士の距離感が縮まる効果があったと思います」(加藤氏)。

こうした2010年の手ごたえを受けて、2011年は思考と行動の質を高め、普段の業務につなげることがテーマになった。だが3月11日、東日本大震災が発生した。当面の予定は軒並み中止や延期になり、活動継続のめどは立たなかった。しかし担当者は、「集まれる人だけでも」と声をかけ、3月31日に本社の10数人で約1時間の対話をした。「基本的には活動継

続の確認だったが、深い話し合いをした実感があった」(グループ事務センター・石田康司氏)という。

「いま私たちができること」 ワールドカフェで話し合う

2011年4月15日には「いま私たちができること」をテーマに、約20人でワールドカフェを実施した。「できること」として出てきた1つが、情報の「収集・発信・共有」の方法を見直し、実施することだった。

まず月に1度のペースで配信していた「笑顔だより」の臨時号を制作。「震災の影響で商品が欠品状態の時期、ある営業担当は小売店を訪問して空になった商品棚を掃除して回った。こういった現場の素晴らしい事例を全国で共有したいと考えました」(ビジネス統括部・田辺寛知氏)。ほかに、各地の営業報告などのなかから共有したい情報を収集、メールで再配信することが始まり、現在も続けられている。

6月には「お客様の笑顔So-Zoカフェ」と題する対話も実施され、対話を通じた笑顔づくり推進活動が継続していることを確認し合った。

大局として「どこを目指すか」が、関係性のなかで共有されれば、具体的なアウトプットは異なっていてかまわない。こうした「対話」の場で重んじられるスタンスは、究極の非定型業務である災害後の企業活動に、むしろ適しているのかもしれない。

ジャパンダイアログ・ユース合宿

ジャパンダイアログ・ユース合宿●5回の合宿参加者計300人によるコミュニティ形成を目指す。参加費用は無料。主催団体への寄付や日米交流基金からの助成金で賄われる予定だ。

コミュニティを創り出し復興に貢献 対話から生まれる、真に喜ばれる支援

津波災害や原発事故など、東日本大震災からの復興を若者たちが自らの手で進めるため、被災地内外のNPOや個人が連携するコミュニティを創り出す——。ジャパンダイアログ・ユース合宿は、このことを目的に、西村勇也氏が代表を務めるミラック（NPO申請中）、キリスト教系の財団法人で震災の被災地支援にも携わるキープ協会、対話を活用して世界の貧困地域のコミュニティ形成を支援する米国のNGO、ベルカナ・インスティテュートが共催するプログラムだ。山梨県清里に、全国のNPOリーダーや個人ボランティアを各回50~60人集めて2泊3日の合宿に参加してもらう。全5回の開催を予定している。

合宿の目的は大きく3つ挙げられ

る。第1は短期的に、合宿参加者で被災者支援の具体的なプロジェクトを立ち上げること。第2はここで学んだ対話の場作りの手法を、各自の活動に生かせるようにすること。第3が冒頭でも触れた、合宿参加者でコミュニティを形成し、被災地支援のネットワークを中長期的に継続していくことだ。

初日と2日目は、活動内容や問題意識、なぜその活動に取り組むのかといったそれぞれの思いなどを、対話を通じて理解し合っていく。「最初は、『どんなことを期待してこの合宿に参加したのか』など、比較的低いレベルの問いかけについて対話してもらう。プログラムが進むにつれて、『どんなことを人生で大事にしているのか』など、より深みのあ

る問いが立てられていきます」（西村氏）

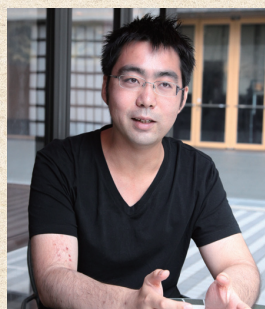
他者との対話だけでなく 自然のなかでの内省も

他者の理解だけでなく、内省を通じて自己理解を深めることも意図されている。グループ対話の合間には、自然いっぱい広大な会場敷地内を散歩し思いを巡らせる時間がある。「グループで話したことを結局どう自分が受け止めたのか、振り返る時間も大切です」（西村氏）

このような対話や内省を2日間繰り返していると、参加者にはいろいろな変化が出てくる。被災地からの参加者でいえば、最初は被災状況に話が集中していたのが、徐々に自分の考えや思いを語るようになり、ほかの参加者の話にも耳を傾けるようになっていく。「被災地の人たちは、やはり傷ついています。他者の話に耳を傾けられるようになるには、互いに安心を感じ、信頼をもてる必要があります」（西村氏）

参加者は、安心と信頼を育むことで徐々にほかの参加者の話をよく聴くようになっていく。「本当に被災者のためになる支援は、まず当事者の話によく耳を傾けないと実現しません。このことを理解し、実践できるようになることは、後の活動の発展に必ず生きてくるはずです」（西村氏）

グループ全体にも変化は現れる。



西村勇也氏

ダイアログBar代表
ミラック代表理事



松浦貴昌氏

NPO法人プラストビート
代表理事

「合宿には参加者の子どもも一緒に来ています。いつの間にか子どもに気を配り、面倒を見る大人が出てきます」(西村氏)。それだけでなく、プログラム進行に必要な手伝いを買って出る人が現れるなど、仲間意識が芽生え、集団活動が円滑に進むよう、互いに気遣うようになってくるという。

このように参加者が1つのコミュニティとなる兆しが見えてきたころ、合宿は3日目を迎える。OST (13ページ参照) という手法を使い、「具体的にどんな活動をしていくのか」について対話を深めていく。この話し合いから、「ブラストビート福島」という被災地の若者で音楽イベントを企画、実行する取り組みや、奥多摩で子どもキャンプを企画し、被災地の子どもたちを招待する試みが実際に動き始めている。「参加者たちはメーリングリストやフェイスブックを使って連絡を取り合い、時折実際に集まって対話も続けています」(西村氏)

本当の意味での多様性 体験できた3日間

5月のプログラムに参加した、NPO法人ブラストビート代表理事の松浦貴昌氏は、「それまでに参加したどんな対話の場とも違って」と振り返る。「普通の主婦もいたし、対話している会場では子どもも走り回っていた。かつての集落の寄り合



清里の、自然豊かな合宿会場。草花に囲まれて、互いのストーリーを聴き合う場面も

いとか井戸端会議は、こんな感じだったのではないのでしょうか」(松浦氏)。それに比べると、以前参加したワールドカフェなどは、結局対話に興味のある、大企業ホワイトカラーにメンバーが偏っていたことに気づいた。「対話には多様性が大切だといいますが、本当の多様性を体験した気がします」

ブラストビートでは、20歳までの若者たちに音楽イベントを自ら企画・実行してもらう。スポンサー集めから会場手配、チケット販売まで期間限定の「イベント事業体」を経営し、それを社会人や学生ボランティアが支援するという活動だ。

参加の動機には、この活動をPRし、被災地で何かできないかという思いがやはりあったという。「ですが、参加してすぐに、NPOの代表としてではなく、一人の人間として発言し、話を聴きたいと思うように

なりました」。だからあまりNPOのことは話題にしなかった。にもかかわらず、たまたま宿舎で同部屋だった福島の若者と仲良くなり、ブラストビートの話をしたことがきっかけで、結果として福島でも活動を展開することになった。

これまでも何度か東京以外の地方でプロジェクトを進めたことがあったが、いつも地元組織が独り立ちするまで、東京からかなりの支援が必要だった。「でも今回は、地元も含む合宿参加者たちが、支援だけでなく、ダメ出しもしてくれています」

何か大きな目的を、多くの、多様な人材で共有し、それぞれができることを持ち寄って、物事を動かしていく。ジャパングダイアログ・ユース合宿はNPOを中心とした取り組みだが、災害復興への取り組み、対話の活用のある方など、企業も学ぶ点が多い事例といえる。



対話が苦手な日本人に向けて

言葉があいまいで、原理原則の提示が苦手……。あまり対話向きとはいえない特性をもつ日本人が、うまく対話を深めるポイントはどこにあるのか。欧米発の対話の手法は、どのように日本人向けにアレンジされているのだろうか。

言葉を大切にしない日本人の対話 会話や議論への変質を避けるには

これまでに多数の対話の場をファシリテートしてきた日本ファシリテーション協会フェローの堀公俊氏は、日本人の対話が下手な理由を2つ挙げる。理由の第1は、「日本は世界でも珍しい、話さなくてもわかり合える民族なのです」

**言葉以外でも意思が通じる
だから言葉を大切にしない**

日本社会はハイコンテキスト社会といわれ、仕草や表情など、言語以外の手段でもコミュニケーションがかなり成立する。その帰結として、日本人はあまり言葉を大切にしない傾向があるという。

言葉を大切にしない典型が、若者のコミュニケーションだ。「たとえば携帯メール。絵文字や記号で通じ合っています。また、若者の語彙はどんどん減っていますよ

ね」。責められるのは若者だけではない。堀氏は取材などで「〇〇という問題がありますが、堀さんこの点いかがでしょう？」と質問されることがよくある。「この問いかけでは、感想を求めているのか、賛否を聞いているのか質問の意図が不明です。質問もあいまいなら、その答えもあいまいになってしまいます」。言葉があいまいでは、対話はなかなか深めにくい。

理由の第2は「日本人の考え方や行動には、原理原則が見出しにくい」という点だ。欧米人が対話を通じて求めるのは、共通する原理原則を探り当てることだ。ところが日本人の行動や考え方は、原理原則より状況への対応を重視してしまう。「原理原則がないから、この状況ならこれ、あの状況ならあれ、さらに変わったから足して2で割るとなります」。原理原則がなく、変わり身が早いこ

とは日本人の長所でもあるが、対話を深めるには欠点となってしまう。

言葉を大切にせず、原理原則があいまいな日本人が対話をする、対話がいつのまにか会話や議論になってしまう。「リーダーシップ発揮に大切なものは何か」について対話をしたと仮定して、そのプロセスを追ってみよう。

冒頭誰かが、「リーダーシップに大切なのは、強い意志だ」と発言したとする。たいていの日本人は、「意志というのはちょっと違うな」と思っている、「そうですね、強い意志のないリーダーは考えられませんよね」と応じてしまう。「ここで『あなたのいう意志とは？ もう少し説明してください』などと言葉の意味を問うていくと、対話は深まるのですが、ついつい軋轢を避けてしまう」

対話は深まらないまま「意志は大切だ」と、わかった気になってしまふ。「では、ビジョンはどうですか？」「それも大事です」と、話題は次に移る。さらには「ビジョンといえば、

有名な経営者がこんなことを言っていました」と、うんちく披露合戦に。対話は深まらずに、会話へと変質していく。

会話でなければ議論になってしまふ。冒頭の発言に、「リーダーシップに強い意志って必要でしょうか？」と、ほかの人から問いかけがあったとする。この問いかけは対話を深めるためには決して悪くないが、日本人はたいていここでカチンときてしまう。「そりゃあ意志は必要でしょう」「いやいや、大事なのは意

志よりビジョンです」と、感情と意見の切り分けができず、対話は議論に転じていく。

**直感で浮かんできた言葉を
まず模造紙に多数書き出す**

堀氏は会話や議論に変質させずに、対話を深めるポイントを、3つ提示する。

第1はグラウンドルールとその守り神の設定だ。左の図表は堀氏が実際の対話の場で活用しているものだ。冒頭このルールを示し、なぜそうするのかを簡単に説明する。そのうえで対話のホスト役を決めて、「このルールが守られているかに気を配ってください」と伝える。

第2は問いの文言や問い方の工夫。「リーダーシップに最も大切なものは何？」という問いでは、あまりに直接すぎて、皆さん天井を見上げてだまってしまう。普段は考えそもない、でもちょっと考えてみたくなる問いを設定する。「21世紀に日本の未来を花咲かせるため、どんなリーダーシップが必要でしょう

か」といった調子だ。

模造紙を貼り、直感的に思い浮かんだ言葉をどんどん書き出すのもいい。「たくさん書き出しておけば、声の大きい人や最初の発言者の意見に引きずられることを防げます」

第3は、答えは出さなくていい場にするための徹底だ。ビジネスパーソンによく見られるパターンだが、対話の場を、議論を戦わせる会議と混同し、「答えを出さない話し合いの意味がわからない」と、前向きに参加しない人がある。「参加した一人ひとりが、何か新しい発見を持ち帰ればそれでいい」ということを伝えるため、次のような方法がある。

リーダーシップに大切なものを、会の冒頭に直感で書き出すという手法を紹介した。ここで各自に自分が書いたことを記憶しておいてもらう。「そのうえで、最初に書いた答えと、対話の後に浮かぶ答えが同じか違うかを確認するよう伝えます」。違って人は、それが対話の成果で、新しい発見だといえる。変わらなかった人は、対話を深められなかった結果であることが多いのだ。

対話のグラウンドルール

- ・ 簡潔に話をして、平等に対話に貢献しましょう。
- ・ 判断を保留して、人の話をよく聴きましょう。
- ・ 受け売りではなく、経験を元に話を進めましょう。
- ・ 言葉にこだわり、背景にあるものを探りましょう。
- ・ 無理に結論づけず、新たな考えを探索しましょう。
- ・ 対立を恐れず、当り前の考えを疑いましょう。
- ・ 偶然を大切に、自由に話をつなげましょう。

堀 公俊氏

日本ファシリテーション協会
フェロー

Hori Kimitoshi_大手精密機器メーカーで商品企画や経営企画に従事しながら、組織改革、企業合併、まちづくりなど多彩な分野でファシリテーション活動を展開。2003年に有志と日本ファシリテーション協会を設立、初代会長を務めた。現在は独立し、ファシリテーションの普及・啓発に取り組む。著書は『白熱教室の対話術』(TAC出版)、『ファシリテーション入門』(日経文庫)など。



しつらいとグループサイズに注目 人間も生物であると、右脳で感じる

「場のしつらい、グループのサイズ、そして問いの立て方」。博報堂の社員として、個人としてワークショップの企画・運営の実績を積み重ねてきた中野民夫氏は、対話を深められる場作りにおいて、注意を払うポイントを3つ挙げる。

このうち「問いの立て方」については36ページの堀公俊氏も言及しているので、ここでは特に、場のしつらいとグループサイズのコントロールに話題を絞って、ポイントを紹介しよう。

東京海上日動システムズのフューチャーセンター（22ページ参照）のように、対話のためにしつらえた空間が特別に用意できれば言うことは

ないが、たいていは会議室や教室など、ありものの空間を対話の場として活用することになる。

役所などの講堂や大会議室でよく見られるのが、奥行きのある長方形の部屋だ。長方形の短い辺の中央に「偉い上役」が立ち、その人と対面して、部の職員が奥まで並ぶ。

机を花びらの形に配置
参加者の対話も花開く

権威と情報をもつ偉い上役が、多数の部下に訓示をするには向いた部屋の形だが、対話の場にはあまりふさわしくない。「大きめの部屋で、たとえば空間を半分に分けます。半

分は講師と受講者が対面する通常の教室形式で使い、残る半分は椅子だけを円形に並べるなど、対話の場に使うのです」

講師の話聞いた後で対話をする集会では、前半は講師に対する形でテーブルの島を置き、対話の場面ではテーブルの島を花びら形に配置することもある。「この配置は島のなかでの会話だけでなく、ほかの島の人も話しやすいというメリットがあります」

一見対話の場には不向きな、劇場や大学の大教室のように、固定式の椅子がずらりと並んだ場でも、やりようはある。3席とその後ろの2席を使うと、4人の対話の場が作れる。前の3席のうち真ん中の席の座面をはねあげると、前の2人は向かい合える。後ろの2人は普通に前向きに座れば、輪になって座っている雰囲気になれるというわけだ。

グループサイズのコントロールに話を進めよう。通常のワールドカフェでは、1つのテーブルの4、5人でいきなり対話を始めることが多い。「話すことに慣れている欧米人ならこれでも大丈夫なのかもしれませんが、他者がどう出るか気になる日本人の場合、もう少し準備運動が必要です」

4人1組の場合なら、隣同士の2人で、まず「今何を感じているか、この会にどんな期待をもって来たの

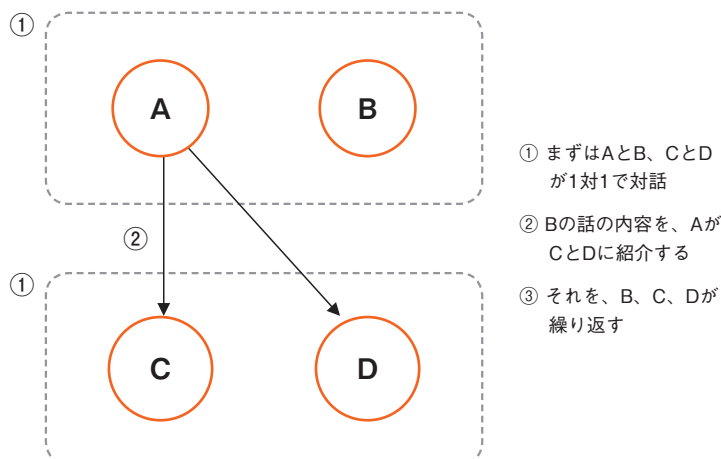


中野民夫氏

博報堂 PR戦略局
インテリジェンス推進部
コンサルタント

Nakano Tamio_ワークショップ企画プロデューサー。1957年、東京生まれ。東京大学卒業後、博報堂に入社。休職してカリフォルニア総合学研究所に留学。組織開発・変革やファシリテーション、ディープエコロジーなどを学び復職。人材開発や企業の社会貢献、NPO・NGOをつなぐ仕事などに従事する。著書は「ワークショップ——新しい学びと創造の場」（岩波新書）など。

！ グループサイズを工夫した一例



か」といったことを、自己紹介を交えて話し合う。その後、ペアの相方がどんな話をしていたのかを、別のペアの2人に、自己紹介ではなく“他者紹介”する。これをほかの3人が繰り返す。「こうすれば知らない3人を相手にいきなり話し始めるというハードルを避けつつ、4人の対話の場を形作ることができます」。このように、何人で、どんなテーマを、どのタイミングで対話するかをコントロールすることが重要なのだ。

もう1つ、中野氏が対話の場作りで重視しているのが、自然の営みを感じる、そのなかで生きている自分を感じることだ。

中野氏が講師を務める、ある女子大のワークショップ入門講座のサブタイトルは「私と他者・自然・自分自身をつなぎ直す」だ。3日間のコースのうち1日を、自然とコミュニ

ケーションし、体感することに充てている。

はだしで外を歩いて 地面の熱さを実感する

たとえば、横たわった受講者のお腹の上にはほかの受講者が手をそっと置き、呼吸の状態を観察する。玄米のごはんや有機野菜のおかずの弁当を、1口100回くらい、噛みしめて食べてみる。おしゃべりをしないで食べることに集中し、「どこから来た、どんな食材が使われているか」を考えながら、ゆっくり食事する。はだしで構内を散歩してみる。アスファルト、土、苔の上などを歩き比べる。「アスファルトの上がどれだけ熱いかが体感できます。学生からは、『いつもはだしのネコやイヌは大変だ』『どうして都会が暑いのか、

わかった感じがする』といった声が上がります」

2時間ほどの対話セッションでも、呼吸で体を出入りする空気に意識を集中してもらうことがある。体内に空気が入ると肺で酸素が取り込まれ、血液と共に全身を巡る。体内の二酸化炭素は、逆の道をたどって排出される。体の外に出た空気はほかの人の呼気とも混じり合い、アマゾンやシベリアの森林で植物が呼吸した空気とも混じり合う——。こんな話をしながら呼吸を意識してもらうと、会場の雰囲気も変化してくるという。

人間は言葉や道具を使い、知的活動を営むが、それを支えているのは、生きている体だ。「特に都会に暮らしていると、人間だけで世界は成り立っているような錯覚に陥りがちです。でもその人間も生命を維持するため、誰もが自然の恩恵をいただいています」。たとえば、「持続可能な社会実現のため、わが社はどんな役割を果たすべきか」といったテーマについて対話しようとしたとき、人間だけで世界は成り立っているという錯覚に陥ったまま机上の空論を重ねても、そこから何か収穫を得ることは難しいだろう。「対話を深めるためには、自然の営みやそのなかで生きている自分について、左脳で考えるだけでなく、全身や右脳で感じることが大切なのです」

生命に学ぶコミュニティでの対話

必要な知恵は自分たちのなかに

ボブ・スティルガー氏が理事を務める国際NGO、ベルカナ・インスティテュート（ベルカナ）は、1992年に設立された。リーダーの育成、コミュニティ再生、リーダーやコミュニティ間の相互交流促進を通じた、社会的イノベーション創出に取り組み、南アフリカ、ジンバブエ、インド、ブラジルなど世界各地で対話を用いた活動を展開している。ジャパンダイアログ・ユース合宿（34ページ参照）でファシリテーターを務めるため来日したスティルガー氏に、コミュニティの創造性を引き出す対話のポイントや、日本人が対話することの可能性について話を聞いた。

スティルガー氏は、現在の企業、行政、NPOなど私たちの知る多くの組織は「機械的な原則によって動いている」と言う。機械的な原則のもとでは、1人のリーダーのもとにピラミッド型の組織が構築される。何をすべきかリーダーが考え、ピラミッドの階層に沿って指示が下りていく。

また機械的な原則のもとでは、「5カ年計画」が好んで策定される。「この5カ年でAとBとCという目標が達成できれば、私たちは成功したと判定されます」

だが、生命現象はそのようには機能していない。もっと有機的で自然なもので、その働きを前もって予測することは難しい。「ベルカナは、

そうした生命現象からリーダーシップは何が学べるかを探求するため設立されました」

外部の専門家に頼っても
ほとんどうまくいかない

これまでの、コミュニティに起こるさまざまな問題の解決でも、機械的アプローチが取られてきたという。その1つが、「外部の専門家に頼る」という方法だ。ある地域のコミュニティに問題が発生したら、その問題に関する専門家を外部から呼ぶ。その人が解決策を教えてくれるというわけだ。「ですがこの従来の方法は、ほとんどの場合うまくいっていません。問題は次々と発生し、コミュニティはどんどん住みにくい場所になっています」

たとえば機械的アプローチによる公園造りは、次のようなものだ。専門家である建築家が、専門知識に基づいて、小道や花壇、遊具の場所などを設計し、公園を造成する。そして別の専門家が完成した公園を維持・管理することになる。「専門家だけで効率的な維持・管理を考えれば、公園にはなるべく人が来ないほうが望ましいとなりかねません」。細分化された専門性だけで問題に対処しようとする、そんな本末転倒も起こりうるのだ。

では生命的にコミュニティを見て、

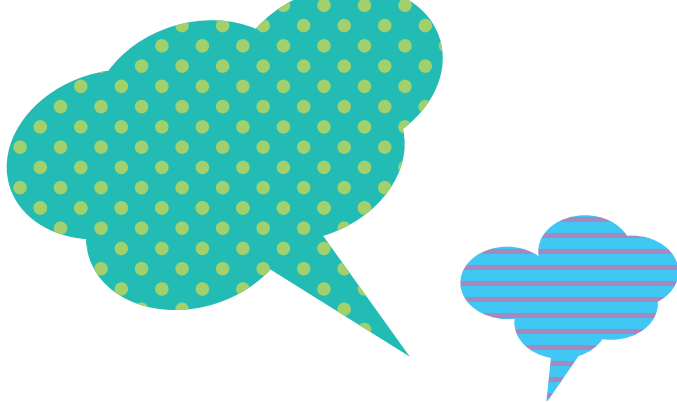
対話を通じて活性化していくには、何が勘どころとなってくるのだろうか？「20年近いベルカナの活動を通じて、いくつかのポイントが見えてきました」

すべてのコミュニティは
リーダーであふれている

ポイントの第1は、すべてのコミュニティは、リーダーであふれていると認めることだ。「別の表現をすれば、コミュニティは多様な才能にあふれていて、人々はそれを発揮することができると思います」

日本でも対話の手法を活用しようとする企業が出てきているが、社長が自分のメッセージを広げるためにそうしているなら、思うような効果は得られないと、スティルガー氏は指摘する。「個々の従業員の才能こそが重要だと経営者が気づいていなければ、何も起こりません」

第2は、必要な知識や知恵は、既にコミュニティのなかにあるということだ。「コミュニティで生活し、働く人たちは、外部の人たちよりもずっとそのコミュニティの問題や機会をわかっているのです」。そうした問題や機会を探り出そうと、会社側が従業員に対話をしようと持ちかけたとする。だが対話の後、「では外部の専門家の意見も聞いてみよう」と進めてしまっは、「あの対



話は何だったのか？」と従業員たちは感じるだろう。スティルガー氏は、「コミュニティのメンバーはコミュニティ内のことをいちばんよく知っているが、すべてを把握してはいないことも、わかっている」と言う。対話の結果「このことについて私たちはよく知らないから、専門家の意見を聞こう」と決まると、最初からトップが外部に意見を求めようとするのでは、大きな違いがある。対話の末に「外部の専門家に聞こう」という知恵が出てくる流れが大切なのだ。

第3は、コミュニティの人々が、大きな方向性だけはわかっていることだ。「その方向に向かって一つひとつのステップがあり、歩みを進めるたびに学びがあります」

これは先の「5カ年計画」アプローチとはまったく違う考え方だ。5

カ年計画ではまずAに取り組み、その結果を踏まえてBを試みて、最終的にCにたどりつくというように、論理的に、計画的になすべきことを積み上げていく。「こうしたアプローチが機能するのは、次に何が起こるのか、論理的に予測できるときだけです。人の人生ではこうはいきません」

コミュニティを創造的にする、これらの対話の活用ポイントが踏まえられている、ベルカナの支援事例を2つ紹介しよう。

最初の例は、アフリカ南部の最貧国ジンバブエで、8年にわたって進められている「クフンダ（現地語で学びの意味）・ビレッジ」という、農村開発の取り組みだ。

同国では長期間政情不安が続き、経済も非常に悪化している。そうした状況のため、ある地域に、住民た

ちが互いに恐れや不信感を抱くようになってしまった6つの村が存在する。このプロジェクトはその村々で、対話を通じた地域コミュニティ再生、具体的な課題解決に向かうリーダーの育成を目指している。

最初に取り組んだのは、「私たちにとって、今何が大事か？」という問いについて、住民同士で対話することだった。出てきたのは「食料が必要だ」という声だった。もともと同国は豊かだったが、政情不安のなかで農業は衰退。国際的な支援も打ち切られ、穀物の種子や肥料が入手できなくなっていたのだ。

次に、「食料が必要ならなぜ作物を育てないのか？」と問うと、「種子や肥料が輸入されないからだ」「今後再び種子や肥料は輸入されるだろうか？」「おそらくNOだろう」

ボブ・スティルガー氏

ベルカナ・インスティテュート 理事

1975年に米国ワシントン州でコミュニティ開発を支援する企業を設立、2000年まで地域コミュニティ構築や市民参加促進などの活動に従事。2000年から国際的NGOベルカナ・インスティテュートの活動に携わる。2004年、カリフォルニア統合学研究所で博士号取得。専門は「人間のシステム内における変革と学び」。





ワールドカフェでファシリテーターを務めるスティルガー氏。



合宿が始まる前日には、スタッフとの対話でチームの結束を固めた。

「では、どうすべきだろうか？」

「わからない……」

対話を重ねるなかで最終的にたどりついたのは、「種子や肥料を輸入する前は どうしていたか、老人たちに聞いてみる」という答えだった。その結果、輸入の遺伝子組み換え種子や化学肥料に頼らない、伝統的な農業が再生されていった。

互いに恐れや不信感のある住民たちの間でも、対話は成立するのだろうか。「厳しい状況でも対話を呼びかけていくと、3人、4人と『選択肢はほかはない、対話を始めてみよう』という人が出てくるものです」。そういう場をサポートしていくと、「何かが起こっている。何が起こっているのかもっと知りたい」という人たちが出てきて、自然と対話の場は広がっていくという。

もう1つは、カナダ・オンタリオ州のある病院の例だ。同国では医療保障の財源確保が難しくなっているが、医療関係者はそのなかでも従来のサービスを維持しなければならないというプレッシャーにさらされているという。

多忙のあまり健康を損なう職員が続出する状況で、仕事の質も下がっている。「何かがおかしい。まずは現場で何が起きているのかを語り合おう」と、病院の人事部門の女性が、知り合いの職員に声をかけて小規模な対話が始まった。

こうした活動に病院の経営者も気づいていたが、当初は理解も示さず、特に賛成もしなかった。だが、対話をやめさせることはなかった。「何かを変える必要があったが、自分の考える試みはうまくいかない。試せることは何でも試してみようと、経営者は思っていたのでしょう」

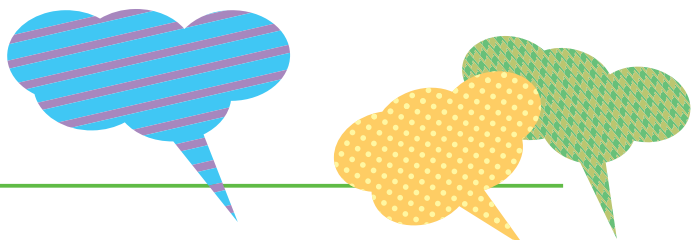
この病院の対話活動は4年続いている。「医療保障問題は病院だけでは解決できない」と、今では対話の場は病院の枠を超え、地域社会にまで広がっている。最近スティルガー氏が「いいな」と思ったトピックスは、病院の経営者が、職員ミーティングのやり方を変えたことだ。「経営者側が議題を提起するのをやめて、参加者が話し合いたいテーマについて対話するように改めたのです」

「場」について話す日本人 関係性を築く能力がある

日本人が対話を深めることに、スティルガー氏はどんな可能性を感じているのだろうか。「場」について感じたり話したり、「空気を読む」という言葉があったり、「日本人は人の話に耳を傾け、関係性を築く能力に長けている」とスティルガー氏は指摘する。「だが本来もっている対話の能力を、日本人は長い時間をかけて抑制してきたのではないのでしょうか」

欧米の人たちは、「私の必要なもの」を主張することには長けている。だが、「私たちに必要なもの」を探索するため、「互いの話に耳を傾け合う関係性を作るのには、かなりの努力が必要です」

一方、日本人は、関係性を築くことには長けているが、そのなかで一人ひとりの能力を引き出していく点に課題があるという。「私は、日本の課題のほうが、欧米のそれよりもハードルは低いと思っています」



まとめ

ミドルマネジャーの二刀流が未来の組織を作る その実現には企業組織の支援が欠かせない



中重宏基 本誌編集長

企業のなかに対話をどう埋め込むか。これが今回の特集の焦点だと感じている。企業以外の場での対話の成功事例はいくつか見出せたが、企業でのそれを見つけるのは、まだ簡単なことではない。

香川大の八木氏も指摘していたが、定型的な仕事を判断のぶれなく、速く処理するには従来のピラミッド型組織が有効だ。だが、環境の変化が加速する今、安定と同時に新しいものを創造するダイナミックな組織が求められる。従来のピラミッド型に、新しいものの創造に有効なネットワーク型を取り込み、併存させることが、企業にとって喫緊の課題だろう。

その先導者は、やはりミドルマネジャーではないだろうか。ピラミッド型組織では、ミドルマネジャーはその地位や付与された権威に基づいてメンバーに働きかけ、組織目的の遂行を目指す組織の“管理者”だ。新しいことを生み出そうとするときには、ミドルマネジャーは、“管理者”からネットワークの“支援者”に、立場を切り替えていく必要がある。人々の奥底にある感情に深く訴えかけ、リスクや不確実性が伴う道を、共に歩む仲間を増やしていく。対等な人として共感の輪を広げ、自発的な行動を誘発して新たな価値を共創する。ミドルマネジャー自らがその一員になりながら、自己組織化を支援していく必要がある。

その際に邪魔になるのが、ピラミッド型組織における自らの地位だ。地位があれば上と下という序列が、必ず生じる。その地位の鎧を脱ぐことが、“管理者”と“支援者”を両立させる1つの方法だろう。だが、鎧を脱ぐことは容易ではない。日本の組織が、個を全体に取り込む力は強い。入社当初にもっていた個としての視界は、組織の論理に塗り替えられていく。それはピラミッド型の摂理として否定はできないが、組織との同化は鎧を脱ぐことを困難にする。

だからこそ、企業組織の支援が必要になる。組織はピラミッド型とネットワーク型の2つの側面をもつべきで、マネジャーもメンバーも、その両方の担い手であることを伝え、浸透させていく。そして、社員に対して非定型の仕事に挑戦できるよう、その仕事を評価し、キャリアパスを確保する必要がある。もう1つは、ネットワーク型のキーパーソンとなるミドルマネジャーを組織が支援することだ。具体的には、対話の場を設計するのに必要なファシリテーションスキルの獲得支援、あるいは、フューチャーセンターのような対話の場の設定、といった案が考えられる。

多くの企業が閉塞感に覆われている今、ミドルマネジメントを主軸に、組織全体が新しい世界に一步踏み出せるか。待ったなしの状況だろう。