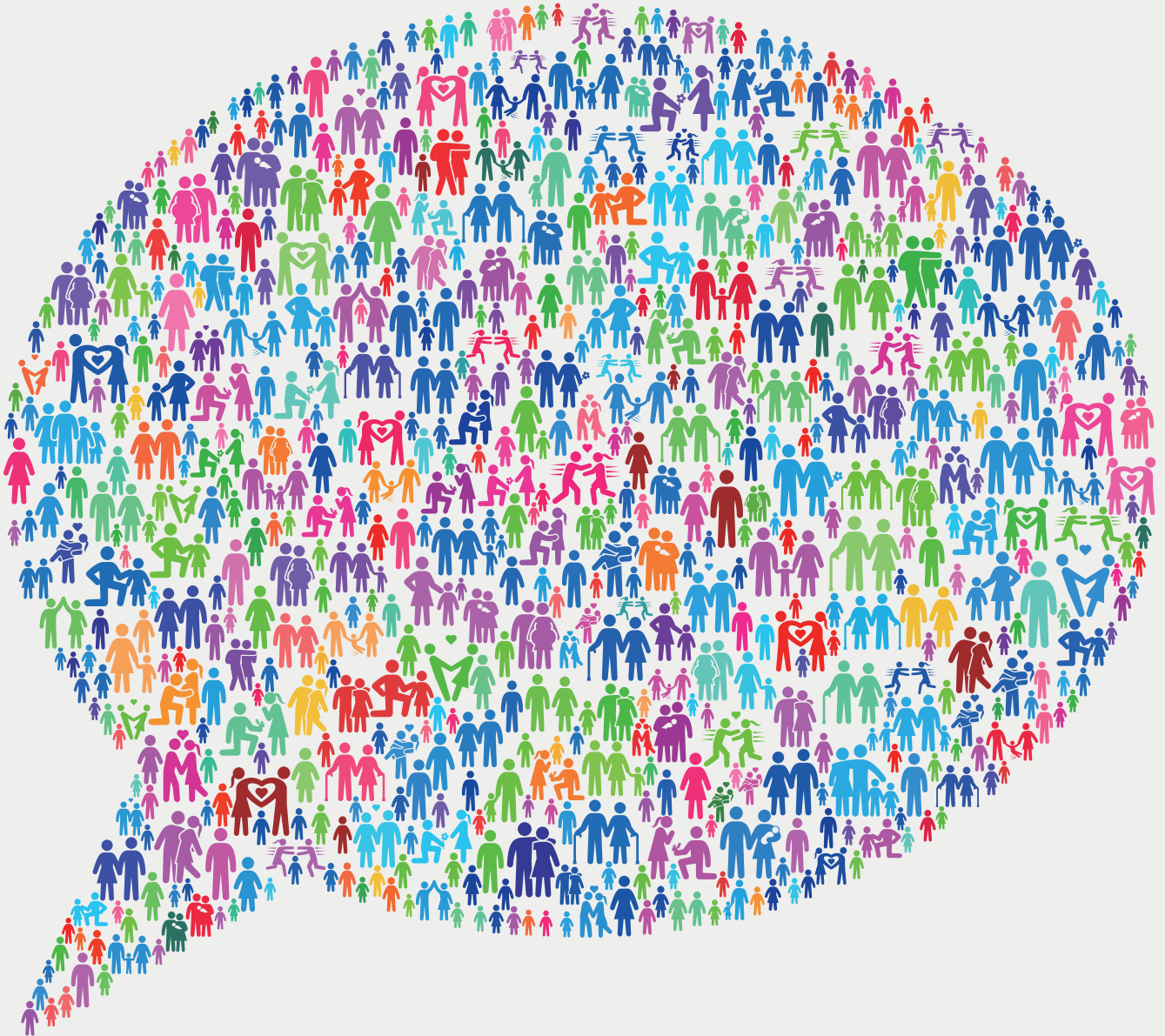


Culture,
Energy
& Life

CEL

vol. **133**

September 2023



特集

対話で変わる人と組織

— 精神療法を手がかりに



平成の「失われた30年」。
日本は、先進国のなかで唯一経済が停滞し続けた。
社員のやる気も、世界で最下位レベルになった[*]。
外圧が加わらないと、日本は変わらないのか。
英雄が現れないと、組織は変わらないのか。
日本も組織も、人と人の関係から成り立っている。
人と人の関係が変われば、組織も日本も変わる。
新しい精神療法では、対話することで関係が変わり、
問題が解決に向かう。
そうした精神療法を手がかりに、
人と組織が変わる対話について考えたい。

*日本の「熱意あふれる社員」の比率は5%（世界平均は23%）で、125か国中124位（2023年ギャラップ社調査）。

CONTENTS

特集

対話で変わる人と組織
——精神療法を手がかりに

[インタビュー]

- 02 対話を通じて、^{イノベーション}創造的な〈場〉を生み出す
——「職場の現象学」で考える人と組織のあり方

露木恵美子 [中央大学大学院戦略経営研究科(ビジネススクール) 研究科長・教授]

[インタビュー]

- 08 「解決志向」で、組織は成長する
——廿日市市役所の取り組み

青木安輝 [株式会社ソリューションフォーカス代表]

- 14 ブリーフセラピーを活用した人間関係改善の実際

生田倫子 [神奈川県立保健福祉大学保健福祉学部准教授] = 文

[インタビュー]

- 20 「対話」が生み出すイノベーション
——ダイアログが拓く共創の新たな地平

兼清俊光 [株式会社ヒューマンバリュー代表取締役社長]

- 26 対話で劇的に変わる精神医療と多職種連携

——オープンダイアログと未来語りのダイアログ

高木俊介 [精神科医・たかぎクリニック院長・ACT-K代表]

[対談]

- 32 組織の慢性疾患を「対話」でセルフケア
——「生きている物語」をつなぎ直す

宇田川元一 [埼玉大学経済経営系大学院准教授]

鈴木隆 [大阪ガスネットワーク(株)エネルギー・文化研究所研究員]

[書籍案内]

- 38 人と組織が変わる対話を学ぶための10冊

[連載]

- 40 『CEL』を振り返る
第3回 海外取材で気づいた「対話」の力
鈴木隆 [大阪ガスネットワーク(株)エネルギー・文化研究所研究員] = 文

[連載]

- 44 未来ブラリ
第8回 働くママの未来を考える。
復職したママが思うこと。
山本貴代 [女の欲望ラボ代表] = 文

[研究員レポート1]

- 46 梅田の歴史を振り返る
——いかにして梅田は形成されこれからどうなるのか
小西久美子 [大阪ガスネットワーク(株)エネルギー・文化研究所研究員] = 文

[研究員レポート2]

- 50 地域資源としての商店街再考
——マルシェ型イベント等の導入が物語るもの
弘本由香里 [大阪ガスネットワーク(株)エネルギー・文化研究所研究員] = 文

[連載]

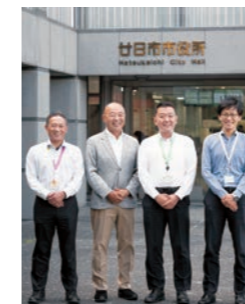
- 54 大阪の胃袋
第8回 茅渚の海が生む名脇役
——大阪かまぼこ余話
湯澤規子 [法政大学人間環境学部教授] = 文

[CELからのメッセージ]

- 56 ChatGPTよりも真の対話を
金澤成子 [大阪ガスネットワーク(株)エネルギー・文化研究所所長] = 文

万博遺産 第9回

橋爪節也 [大阪大学名誉教授] = 文



表紙 (Getty Images)
裏表紙/ソリューションフォーカスの
研修で用いる「プラスの眼鏡」
大扉/京都BEER PUB ICHI-YA
(ともに撮影/宮村正徳)

対話を通じて、創造的な 《場》を生み出す

「職場の現象学」で考える人と組織のあり方



インタビュー

露木恵美子 Tsuyuki Emiko

【中央大学大学院戦略経営研究科（ビジネススクール）研究科長・教授】

「矢われた30年」と、それに続くコロナ禍で顕在化した「人と組織」の機能不全は、どうすれば解消することができるだろうか。

個々の問題を解決しようとする前に、問題の捉え方自体を見直すことが必要ではないか。

現代哲学の柱のひとつである「現象学」を用いて日本の組織「職場」のあり方を研究し、

「共に働くこと」の意味を問い続ける、中央大学大学院教授の露木恵美子さんにお話を伺った。

聞き手〓鈴木隆（大阪ガスネットワーク（株）エネルギー文化研究所研究員）

協坂敦史〓構成
栗原論〓撮影

——コロナ禍を脱しつつある日本の職場で、

とりわけコミュニケーションの問題が浮き彫りになっています。どのように「ご覧になっておられるかお聞かせください。

露木 先日、およそ5年ぶりにヨーロッパを訪れ、人や街がすごく「動いている」という強い印象を受けました。日本もコロナ禍を経て動き出しているところもありますが、まだおっかなびっくり。どこか3年間の「停止」していた状態から、抜けきれていない感じ。それは、より長期的な視点から、失われた20年とも30年ともいわれる時期に日本がやってきたこと、こなかったことの結果であ

ると考えています。

すなわち、バブルの後始末をしなから効率を追求し、「グローバル化」の名のもとに欧米的な考え方を経営に取り入れてきた。一方でやってこなかったのは、足下を見つめるといふ点でしょう。自分たちの特徴は何か。どう生かしていくべきか。「脱亜入欧」的な考え方で組織や人と人の関係が壊れてしまっているのに、それをメンテナンスするのを忘れてきました。

——コミュニケーションをオンライン化するこのメリットやデメリットをめぐると、方角は割れており、そこには混乱も見られます。

露木 コロナ禍で在宅勤務が始まると、多くの人が「これで嫌な上司と会わなくていい」などと喜び、「ひとりでも仕事はできるじゃないか」と極端な方向へ振れてしまっていました。一方で企業の視点も業務の効率化、たとえばオフィスの賃借料を削減すれば損益分岐点も下がるだろうといった点ばかり。働く人の能力を引き出したり、新しいものを生み出す場所をつくるうといった発想がありませんでし

た。

ある企業の幹部から「働き方改革を進めているのに、なぜ新しいものが生まれなかったのか」という疑問が寄せられました。この問いは、よく考えるとおかしい。働き方改革は、必ずしも新しいものを生むためのものではありません。さまざまな事情を抱えた個人に合った、働きやすい環境をつくることは大切ですが、それと企業が存続していくために必要な新しいものを生み出すための投資は、別のところにあるはず。効率性を高めれば創造性も高まるという誤解が、どこかにあるのでは（図1）。

——オンラインで仕事を続けているとコミュニケーションが不足し、創造的なアウトプットが生まれにくいということは、多くの人が感じはじめています。

露木 実のところ、オンライン以前からコミュニケーションは取れていなかったけれど、会社に行けば近くに人がいるから、そのことに気づかなかつただけなのかもしれません。コロナ禍でリモートワークを取り入れていたある会社で、従業員に「入社してくれ」と

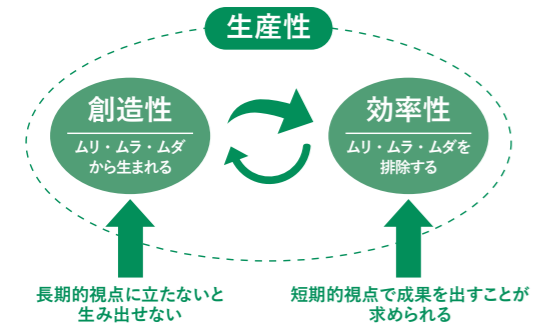
言ったら、「なぜ、入社しなければいけないのか」と質問されたそうです。ある意味、すごく秀逸な質問ですよ。人が集まること、その場所にいること、人と会ってコミュニケーションをすることの意味が、今あらためて問われているのだと思います。企業は、これから何を大切にすべきなのか。数年後に振り返ったとき、コロナ禍の経験は分岐点になるような気がしています。

たとえば、リアルな会議の後につきものの雑談は、「どうでもよい会話」ばかりではありません。多様な個人が安心して話のできる場があると、自然に自分たちのコンテンツが育まれ、新しいものを生み出す機運やアイデアが生まれてくる。そこにはどんなメカニズムが働いており、どうすれば職場の創造性を高められるのか。私の研究テーマである「職場の現象学」は、それを共に学ぼうという試みです。

現象学を通じて捉え直す
職場の「感情」と「感覚」

——哲学の一分野である「現象学」【*1】

■ 図1：創造性と効率性は別なもの



を、日本の職場の問題に適用する「研究を始めたのは、どのようなきっかけがあったのでしょうか。

露木 私にとって最初の職場である前川製作所^{※2}が、従来の欧米型の組織論では説明のできない独特のロジックをもっていたことと関係があります。いわゆる効率の追求とは違い、顧客のいる現場でのインタラクション（相互作用）を重視し、それによって生まれる共創を目指すという経営で、入社当初は何をどう受け止め、どう行動すればいいかまったく理解できませんでした。

この独特な文化をもつ企業を理解するため、注目したのが「場」という考え方です。欧米の組織論でいえば、職場は物理的な場所であり「容れ物」でしかありません。しかし日本語の「場」には人と人の関係性のほか、盛り上がりたりしらけたりするような動き、「感情」や「感覚」があります。そういう日本の職場のあり方を否定するのではなく、むしろ積極的に理解するには、どうしたらいいのか。そんな時、私の師である野中郁次郎^{※3}先生が勧めてくだ

さったのがフッサールの現象学であり、それから山口一郎^{※4}先生のものと、一学徒として20年以上も必死で学ぶことになりました。

——日本人にとって身近なはずの「場」の論理とそこにある「感情」や「感覚」という点で、今まさに問われているのが、人と人が直接会うことの価値ではないでしょうか。露木 私たちは、たとえば会議室に入った瞬間に「今日はもめそうだ」とか「うまくいきそうだ」といった場の雰囲気を感じます。それをつくっているのは、人間の身体と身体の間でかわされている何か、言葉を介さないコミュニケーションです。物理的に一緒にいることが重要なのは、現象学というところの、この「間身体性」が果たす役割という点が非常に大きい。特に、周囲との関係性のなかで生まれる、いわば「関係的な自己」を大切にすることは、その傾向が強いと思います。

一方で、現在の日本では社内の個人が皆「仮面」をかぶり、それぞれが機械的に役割を果たすことで集団として機能する。「仕事ができる人」と思われたら、そのように振る舞うし、「できない人」

も、その役割に押し込められます。本当は個人にも多様な面があるのに、見えてこない。それだけでは、同じ営みの繰り返しは効率よくできて、新しい何かが生まれる余地がありません。たとえば会社では「鬼軍曹」のような上司が、町内のお祭りではやさしいおじさんという「別な顔」を見せたり、そうしたいつもと違う面を感じ合う機会があるといいですね。

——昔の会社ではよく見られた運動会や職場の旅行なども、そうした機会を提供していたと思います。露木 そこへ戻れというわけではありませんが、「場づくり」というか、そういう「場の設定」を意図的にしていくことが求められているようにも思います。日本的な「場」の重視には、もちろんネガティブな側面もあって、なれ合いの仲良しクラブになってしまったり、個性が埋もれてしまうこともあるでしょう。だからこそ、これからは「場」がもつ力を大切にしながら、より活気ある組織をつくることを目指すべきではないでしょうか。

露木 そうです。見えているもの、見えていないものを語りながら、言葉を一緒に紡ぎ出していく。対話はキャッチボールに似たところもありますが、一緒に編み物を編んでいくようなプロセスでもあるんですね。

やってももらったんですが、欧米人は日本人以上にこれが苦手。そこをあえてやってもらうと、苦労しながらも傾聴の良さを認めてくれました。いつも相手の言葉をろくに聴かず判断ばかりしていたことに気づき、傾聴してもらった側も「ちゃんと聴いてもらっている気がした」と喜んでいました。

——傾聴をベースにした「対話」で、大切なことは何でしょうか。露木 表れた言葉や情報より、話の背景にあるのは何かというイメージが重要です。たとえば顧客からクレームがあり、同僚と「こ

んなこと、言われちゃったよ」というような話をしたとしましょう。そうした時は問題をいたずらに分析したり、すぐに解決策を提示したりするより、背後にあるさまざまなものを想像し、「そのお客様はなぜ、そんなことを言ったんだろう」と一緒に悩む。そういう対話により、わからないことに対する解釈を繰り返し、循環させながら、ものごとの本質を掴もうとする。それを現象学では「本質直観」と呼んでいます。

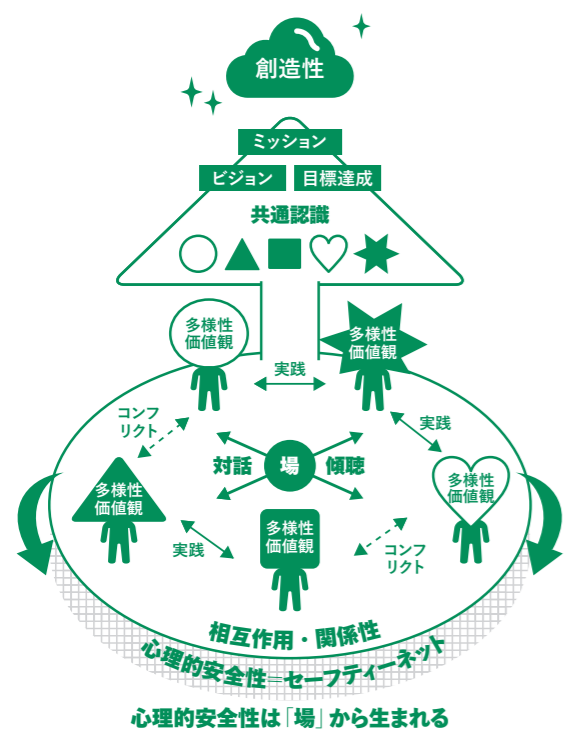
——自分もわからないし、相手もわからない。そのわからなさを共有するという感じ

「創造的な場を生むための「傾聴」「対話」の難しさ

——新しいものを生み出すことのできる「創造的な組織」をつくるには、具体的にどうしたらよいでしょうか。露木 傾聴と対話と実践。この3つに尽きると思います(図2)。まずは対話の土台となる「傾聴」ですが、これがとても難しい。1on1などで、自分によく相手の話を聴いていると思っている人でも、録音を聴いてもらうと7割くらい自分が話していたなんてことも珍しくありません。傾聴のためには、それを頑張って2割くらいにしてみる——2割しか話していないというの、実感として何も発言しない感じに近いのです。

現象学では、頭の中で次々に下す判断をやめる「エポケー(判断停止)^{※5}」という言葉が使われます。どんなに頑張っても、「この人はこういうことを言っているのだな」とどうしても判断してしまう。それを止めるのが、いかに難しいかということですね。先日ヨーロッパに行った際も、この傾聴、ひたすら聴くことを

■図2:「傾聴」と「対話」と「実践」が心理的安全性を生み、創造性を高める



露木 いわゆる1on1の場合、それがただの雑談になってしまうなら、まだいい方です。上司から部下への「計画通りになっていないけど、どう思うの」などという一方的な質問は、対話とは言えません。そこに自分や相手の気持ち、先ほどの「間身体性」があることで、初めて対話と呼べるものになるのです。傾聴のない、対話とも呼べないミーティングに時間を費やすなら、一緒に部屋の片付けをした方がいい——私は、よくそう言っています。

——今の話ともつながりますが、最後は「実践」ですね。ご著書の「共に働くことの意味を問い直す——職場の現象学入門」では単なる個の集まりである「全部」が、個を超えたまとまりとしての「全体」になるとされています(6頁・図3)。球技での連携プレーやバンドの演奏など「間身体性」を通して生じる「場」は、ただ複数の人がいるだけの状態とは違う力を発揮するということでしょうか。露木 実践の基本はまさに「体を動かすこと」。でもビジネスで大切なのは、それを顧客の現場で行

■ 図3: 「全部」は「全体」とは異なる力を発揮する



うことです。これも先にあげた前川製作所で学んだことですが、製品が使われている現場に行かないと、お客様が本当に何を欲しいかはわからない。現場を見ずに注文通りつくったら、たいていは間違える。なぜなら、お客さんもニーズの多くを言葉にできないからで、お客さんがいる現場と一緒に考え、共に悩みながら創り出していくしかないんですね。

——自社のなかだけであれこれ議論したり、ましてオンラインでチャットだけしたりし

ていても、それを感じることはできない。露木 環境とのインタラクションで磨かれる部分が大きいの、現実には机上の空論みたいなことが本当に多い。生成AIをめぐる昨今の議論にも共通する危うさを感じます。

——確かに社内で議論をするだけならば、ChatGPTに質問をするのとそれほど変わらない、ということになるかもしれないですね。

露木 もちろんChatGPTが有用なこともあるでしょうけれど、極端なことをいえばGoogleの検索エンジンと同じ、あくまでも道具として考えるべきです。人間の知能はどういうものか。そこに身体性はどう関わるのか。コミュニケーションにおいて、共通の背景やコンテキストはどのような意味をもつか。重要な問いが解明できていない状態でAIが進化したとしても、それが人間を超えるような議論に意味があるとは思えません。

——「これからの時代、どんなスキルを磨けばいいのか」といった問いが、あちこちから聞こえてきます。

する。そのことが、彼らにはすごく新鮮なのだと思います。

とはいえ、村落共同体をベースにした組織の捉え方は世界中に存在しますし、東南アジアから来た学生などと話をすると、「ああ、そういう考え方もいいんですね」という反応が返ってきます。彼らにとっても、そうやって職場を捉えた方がわかりやすいのでしょう。

ほかに、アフリカには「ウブントゥ (UBUNTU)」という、普遍的な「絆」や「思いやり」を意

味する哲学があるそうです。これなども、日本の「おかげさま」「お互いさま」に通じるもので、より共同体的な「場」の論理に近いものだと思います。

——会社組織に関して、いわゆる欧米流のドライな資本主義とは違う捉え方が、世界中にあるんですね。

露木 ヨーロッパでも、イタリアの伝統的な手工芸を起源とする会社などには、日本の企業とも共通するロジックが見られます。日本にはなぜ「100年企業」が多いのか。これも、利益の最大化や効

露木 私の周囲にもいます。でも、そういう学生には、「自分は何をしたいの」と問うことしかできません。その人は何をしたいのか。それが仕事の起点になることは、将来も変わらないでしょう。

生命関係学を提唱している清水博^{*1}先生が1996年に書いた『生命知としての場の論理』(中公新書)という本に、AIが抱える一番の問題がはつきりと書かれています。それはアンラーニング、すなわち「学びなおし」ができないことです。完全に捨てるわけではないけれど、人間は忘れることや手放すことでリセットし、より深い学びにつながられる。これは卓見だなと思いました。

生成AIをめぐるもうひとつの違和感は、背後にある思想です。ネット上にあるテキストは、ほとんどが先進国の人の話す言語に限られます。地球に暮らす人間で、インターネットに何か痕跡を残す人の割合はわずかでしょう。読み書きできる人が限られているし、文字のない言葉話す人も少ないのです。それは一部のエリートがつくったシステムでしかない。

率よりも「場」の存続を重視した結果かもしれません。実際、チームをどうつくるか、どのように「場」をつくるかが重要だよねという話をすると、世界中の人が興味をもって耳を傾け、多くの人が一緒にその「場」をつくろうと言ってくれる。大げさではなく、本当の話です。

会社や組織と個人の関わり方は多様ですが、日本はもう一度、自分たちが得意とするものは何か、足下を見つめるべきだと思います。そこを生かしながら、なれ合いとか、忖度とかではない形を見つけたい。自分たちがその「場」で生かされていることを言葉にしなが、1日1ミリでも前に進み、何か新しいこと、未来に開かれた何かができるばと考えています。そういうところにもっと投資してほしいし、そんな企業がたくさん出てくると、今の日本にあるギスギスした雰囲気も少しは和らぐのではないでしょう。

——今日は、日本の組織が抱える課題をやさしく解きほぐし、未来への希望も感じられるお話をありがとうございました。

多様性というなら、たとえばアフリカへ行き、そこで暮らす人たちが今どんなことを考え、何を課題としているのか、共に対話した方がよほど深い学びになると思います。

行き詰まった資本主義を「場」の論理が変えていく

——多様性あるいは心理的安全性という観点からも、「場」という考え方をベースにした日本的な組織のあり方を見直すべきだということですね。

露木 ヨーロッパに行く、彼らも自分たちのつくってきたシステムに行き詰まりを感じているのがわかります。今の資本主義社会は、ある意味で終わりに近づいているようなところがある。その行き詰まりを打破するヒントを東洋的なものに求めているのでしょうか。欧米の経営学において会社や組織は、あくまでも機械論的なモノであり、容れ物であり、合目的なアソシエーションです。それに対し、日本人である私がかつと「ヨーロッパ諸学の危機」を課題とした「現象学」の理論を通じ、生き物のような「場」として組織を説明



露木恵美子 (つゆき・えみこ)

中央大学大学院戦略経営研究科(ビジネススクール)研究科長・教授、博士(知識科学)。専門は組織論、戦略論、ベンチャー起業論。野中郁次郎に師事。(株)前川製作所、独立行政法人産総研ベンチャー開発戦略センター等を経て2011年に中央大学ビジネススクールに着任。研究テーマは「場と共創」。組織における創造的な場のあり方、組織変革プロセスを多面的に研究している。著書に『職場の現象学——共に働くこと』の意味を問い直す(共著、2020年、白桃書房)、『共に働くことの意味を問い直す——職場の現象学入門』(共編著、2022年、同)がある。

注

*1 オーストリア出身のドイツの哲学者エドムント・フッサール(1859-1938)が構想した、あらゆる学問・認識の根拠を個々人の主観における確信に求める思想。哲学のみならず、幅広い分野の学問に大きな影響を与えた。

*2 1924年創業。産業用冷凍機をはじめ、各種ガスコンプレッサー、食品加工機械の製造・販売を行う総合機械製造企業。

*3 経営学者。1935年生まれ。一橋大学名誉教授。企業の知識マネジメントに関する研究で世界的に知られる。

*4 哲学者。1947年生まれ。東洋大学名誉教授。ミュンヘン大学哲学部哲学科にてPhD(哲学博士)取得。専門は現象学。

*5 現象学の術語で「判断停止」のこと。事物に対する素朴で客観的な判断をいったん保留する態度をいい、いわゆる「思考停止」とはまったく意味が異なる。

*6 社会福祉法人「こころみる会」が栃木県足利市で運営する施設。ブドウ栽培とワインナリ、原木シイタケの栽培などの実践を通じて、知的障がい者の支援を行う。

*7 1932年生まれ。東京大学名誉教授。薬学博士。NPO法人「場の研究所」代表。80年代にバイオロニクス(生命関係学)の研究を開始。著書に『場の思想』(新装版、2014年、東京大学出版会)などがある。

「解決志向」で、組織は成長する

——廿日市市役所の取り組み

インタビュー

青木安輝

【株式会社ソリューションフォーカス代表】

加藤しのぶ 取材・執筆
宮村政徳 撮影



問題が起こるとその原因をひたすら追究し、それを直そうとする「問題志向」が一般的である。機械が相手なら有効であっても、人や組織に関する問題だと、解決に向かわないばかりか、悪化するしかねない。そこで、人や組織の問題に対して有効な手法として注目されているのが、「解決志向」（ソリューションフォーカス）である。「なぜダメなのか」ではなく、「どうすればいいか」に焦点を当てて解決策を考えるのである。解決志向の研修やコンサルティングを専門に行う、株式会社ソリューションフォーカス代表・青木安輝さんにお話を伺い、併せて広島県廿日市市役所における実践例を紹介する。

ソリューションフォーカスという考え方は、精神療法のブリーフセラピー（短期療法）の一派である Solution Focused Approach（以下、SFA）がもととなっている。SFAは、1980年代半ばにセラピストであるスティーブ・ド・シェーザー、インスー・キム・バーグ夫妻により創始された、問題の解決に向けて原因を出発点に考えるのではなく、「解決した姿」に向けてその人がすでに持つ能力や資質を出発点に考えるセラピーである。一対一の面談で支援者が活用するためのノウハウとして生まれたSFAは、やがてビジネス分野にも応用されるようになり、2002年にはSFAを取り入れたコーチング、コンサルティングで組織開発をし

ようとする専門家たちが SOL (Solutions in Organizations Linkup) World という国際交流大会を欧州で初開催した。以降、同大会は欧州の主要都市でボランティアの主催により毎年開催され、そのなかでビジネス領域等に幅広く応用されるようになった SFA はソリューションフォーカス（以下、S F）と呼ばれるようになる。青木安輝氏は1994年に有限会社エヌ・エル・ピー・ジャパンを設立、企業向けのコミュニケーション研修やメンタルヘルス研修、コーチング研修を行ってきた。S F との出会いのきっかけは、ブリーフセラピーの海外講師による講演で通訳を担当したことだった。「『どこがダメなのだろう』と原因を考えるのではなく、いい方向の未来を想像し『何をすればそこに向かっていけるのだろうか』と小さな一歩に焦点を当てて会話をする手法でした。気持ち

が前向きになっていくもので、これはセラピーだけでなく、日常生活での会話や企業など組織のコミュニケーションにも使えるなど実感したのが始まりです。その後、英国およびカナダでビジネス向け S F セミナーを受講し、2005年1月に株式会社ソリューションフォーカスを立ち上げました。それから4カ月後にスイスで参加した SOL World が素晴らしく、いつか日本でも大会を開催したいと思いました」として3年後、青木氏は SOL World の日本版である S F 実践家の交流大会（J-SOL）を主催。S F に関心のある企業人、コーチ、コンサルタントが集い学び合う場ができたことで、S F による組織開発や人材開発に弾みがついた。

望む未来を実現するためのコミュニケーション

青木氏は、S F を「望む未来を実現していくためのコミュニケーション技法」だと定義する。「他者を尊重しながら多様な価値観を受けとめる態度」を基本姿勢に、「望む未来の内容」「すでにある肯定的要素」「望む未来に向かうための小さな変化」に焦点を当てることで、「ポジティブ感情を伴う活性交遊」「創造性」「自発性」の高まりが期待できるとしている。

よく知られる S F A の実践哲学3か条「①こわれていないものを直そうとしない。②うまくいっていることを見つけて増やす。③うまくいかないなら違うことをする」や、S F A セラ

ピストの名言「人と接するときはずっと最初にとどこから見てみよう」「人は肯定されたときに変化の余裕を持つ」等は、実践場面では非常に役立つが、S F の全体像を表すものではないと考え、S F を実践する人々に調査を実施し、得られた回答からこの定義を生み出した。「S F は前向きな対話ができるひとつの構造だと思えます。よく家の形（図）で説明するのですが、土台にあるのは『相手を尊重する』という心の態度です。そうしたコミュニケーションの基盤は図のように見えないところにある。口先ではいいことを言いながら心の中で馬鹿にするのではなく、『この人にはよいところがあるはずだ』と相手へ敬意を払い、肯定的側面を見ることを常に心がけるのです。組織に問題が起きたときにも、その原因と考える人の問題を直そうとするのではなく、周りの人とのコミュニケーションを変えていくことで、その人が持っているものを引き出していこうと考える。それが S F の大きな特徴じゃないかと思えます」

プラスの眼鏡で相手を見る

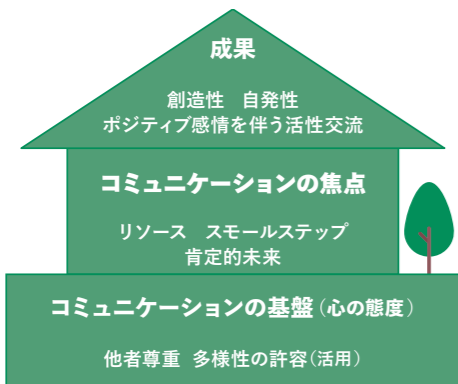
S F 研修では、実際にどのようなことが行われているのだろうか。

「研修では『リソース』『スモールステップ』『肯定的未来』という話を話します。『リソース』とはすでにあるいい要素のことです。例えば目標の途中まで進んでいるときに『ここまで

図：SFコミュニケーションのフレームワーク

——前向きな対話の構造モデル——

他者尊重と多様性の許容という心の態度を基盤に、リソース、スモールステップ、肯定的未来に焦点を当てた会話をしていくと、自然とコミュニケーションが活性化し、組織に創造性や自発性が生まれる。





上/ボードに「OKメッセージ」を貼っていく。研修の最後には、それぞれ最も嬉しい言葉を書いてくれた人を選んで投票し「ホメホメ大王(女王)」を決める。右/研修で使用する「プラスの眼鏡」。



しかできていない』と捉えるのではなく、相手に敬意を払い『ここまでできています』と捉える。すると『じゃあ次はこれができるね』と前向きな話になりますよね。『肯定的未来』は、目指す内容のことです。今問題とと思っていることが解決した未来を、過去や現状を切り離して想像するのは。職場で部署間の協力が無いという問題を解決する場合、『部署間の壁がなくなった状態とは、どんな状態だろう』と考え、『こうなったらいいよね』とイメージする。そしてその未来に向けて、今、すぐにできる小さな一歩は何だろうと考える。これが『スマールステップ』です。この3つに焦点を当てた会話をすると、活性化されたコミュニケーションができて、アイデアも生まれやすくなります。そうすると自然に成果がついてくるようになるのです』

こうしたコミュニケーションの最も基本となるのが、「OKメッセージ」だ。青木氏の造語の公式文書にSFの語が盛り込まれたのは全国初である。なぜSFを導入したのか、その経緯を村上雅信氏(生活環境部部長)、能島克浩氏(総務部人事課調整監)、山根佑介氏(総務部人事課人事・人材育成係主任主事)の3人に伺おう。

閉塞感漂う組織の土台づくりのOSとSF

同市のSF研修の導入は2009年、JIAM(全国市町村国際文化研修所)で行われた組織風土改革をテーマとした研修に村上氏が参加したことがきっかけだ。当時は市町村合併を経て新しい廿日市市がスタートして4年、村上氏によれば各自自治体職員の寄せ集めで編成された廿日市市役所内には閉塞感が漂っていたという。

「合併といっても、廿日市市以外の町村は吸収された形です。私も1989年に大野町役場に採用された職員でしたから、吸収された側。ほかの町村が廿日市市のやり方に合わせるといって暗黙の雰囲気があり、人間関係もうまくいかず、もどかしい思いをしていた時期でした」

職員数は1000人余いても、他の市町村出身の職員と話もせず、相談するのも同郷の職員のみという風通しの悪さのなか、会議も機能していると見える状況ではなかった。

「この頃は地方分権や権限移譲が進んでいた時代で、市役所もかつてのように県から言われたことをやっていけばいいのではなく、自らの考えでまちづくりを進めていく能動的な行政が求

だが、「相手の能力、状態、置かれている状況、また、これからよくなる可能性を、肯定したり、ほめたり、共感をしめすメッセージ」だという。「意図的にほめる言動だけでなく、笑顔で挨拶をしてもらった、メールの返信がすぐにもらえたなど、自分を大切に扱ってもらえたと感じさせる行為もOKメッセージの範疇です」

OKメッセージをたくさん出すために大切なのは、否定的に物事を見るのではなく、プラスのイメージで見る「プラスの眼鏡」をかけること。実際の研修で青木氏はハート形のユニークな眼鏡をかけて話をするそう。

「模造紙に参加者全員の名前を書いた『OKメッセージボード』を張り出しておき、その人のいいところを見つけたら付箋などにOKメッセージを書いてボードに貼っていくということをやります」

たとえ小さなことでも、プラスの眼鏡をかけて相手と接しながら気づいた「よいところ」を書き出していくという作業は、初めてSFにふれる人にとっても取り組みやすいだろう。「実際に、参加者たちの表情がどんどん変わっていくんです。もちろん、SFの研修を受けるだけで、劇的に組織が変わるとは言えません。しかし明確に言い切ることができるのは、受講した人が個人的に楽観性を高めたり、良好な人間関係を構築するスキルを開発できたりする可能性が非常に高いということです」

組織をいきなり大きく変えることは難しくとめられていました。それなのに、会議をしても話し合いにならないのです。何か意見を出すと、その責任を誰が持つのかという話になる。賛同する人がいないどころか、問題点ばかりを探するような状態で、だんだん誰も何も言わなくなってしまう。会議はいつも静かでした」

当時、村上氏は行政経営改革、つまり組織の風土改革を担当しており、どうすれば会議で発言できる雰囲気になるかを模索していた。そこで出会ったのが、先の研修で講師の一人だった青木氏とSFである。

「研修を受けて今のギスギスした組織の関係が変わるかもしれないと思いました。職員の多様な能力のよいところを伸ばし、一人ひとりのやる気を引き出すとすることの手法が組織の土台づくりのOSとして使えるのではないかと考えたのです。そこでまずは研修からやらせてほしいと人事課に掛け合いました」

村上氏の積極的な働きかけもあり、2011年には青木氏を講師とした研修が始まった。役所という組織は前例主義といわれるように、とかく新しいものへの拒否感が強いそうである。そのため「ソリューションフォーカス」という聞きなれない言葉はあえて使わず、「職場のチーム力アップ研修」と題して、希望する職員であれば誰でも参加できる形をとった。

「初回の参加者は24人。青木氏の研修は好評で、アンケートでも参加者全員が職場で実践したいと回答していましたし、『もっと受講生を増や

も、個人単位の小さな変化がやがて大きな変化をもたらすこともある。

その実例として、組織内でSFによるコミュニケーションを取り入れている広島県廿日市市役所の実践を紹介しよう。

SF手法を取り入れた組織づくり 廿日市市役所の事例

広島県西部、広島市の西に接する廿日市市は、人口11万6000人余(2023年6月現在)の都市である。平成の大合併で周辺4町村(佐伯町・吉和村・大野町・宮島町)を編入したことで、2005年より現在の市域となった。世界遺産 厳島神社を含む宮島は、年間約466万人(2019年)もの来島者を迎えている。

注目されているのは、宮島だけではない。日経BP『シティブランド・ランキング』住まい街2021で中国地方第1位(3年連続)、『子育てしやすい自治体2020』でも中国地方第1位に選ばれるなど、暮らしやすい街としても評価が高い。広島県全体は転出超過が進むなか、同市では2015年以降8年連続で転入超過となっている。

廿日市市では、人材の計画的・総合的な育成を目的として2015年に「廿日市市人材育成基本方針」を策定しているが、2022年9月の改訂において人材育成に必要な視点として「ソリューションフォーカス手法の活用」という文言が内容の説明とともに明記された。自治

してほしい』『全職員が受講すべき』といった回答もありました」

手ごたえが感じられた「職場のチーム力アップ研修」は、2014年まで続けられた。

SFの手法を人事評価面談に生かす

SF研修に変化が訪れたのは、2015年である。前年に公布された「地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律」により、新たに人事評価制度が導入され、それまで未実施であった人事評価面談が不可欠となった。そこで村上氏は面談にSFの手法を取り入れることにしたのである。

「一般的に評価というと、ABCDといった点数をつけるもので、『〇〇ができなかった』などマイナス面に偏りがちになる恐れがあります。しかし、『あなたを認めていますよ』とい



お話を伺った廿日市市役所の皆さん。左から村上雅信さん、能島克浩さん、山根佑介さん。

■表：評価者(所属長)、被評価者(一般職員)へのアンケートのコメント(抜粋)

● (評価者)	● (被評価者)
<p>●日頃から、「あなたのことを見ていますよ」という言い方をした。コミュニケーションが更にアップした。褒めながら論ずと効果的である、と改めて実感した。</p>	<p>●日頃努力しているところを認めてもらえたことが嬉しかった。業績評価の記入の仕方を、もう少しこうしたほうがいいと伝えてもらい、自分で考え直すことで目標が明確になった。</p>
<p>●まず、本人に半年間の手応えを話してもらい、補足する形でこちらの感想を述べた。仕事に対する思いや同僚への思いなどを語ってくれて、部下への理解が深まった。ほかの人からのプラスの評価などを伝えると、大変喜ばれた。それぞれが抱えている仕事への思いや同僚への気遣いなどを伝えることにより、人間関係の改善につながることがあると感じた。</p>	<p>●4月以降、新しい職場の仕事内容に中々慣れず、悪戦苦闘の毎日で心身共に疲弊しきっていたが、課長の人柄が伝わる優しいアドバイスや評価についての話を聞き、ちゃんと見ていただいているのだと立ってやるようだった。普段、ほとんど話せる機会や時間がないので、とてもよかった。</p>

うことを伝えることが評価だという、青木さんの考えを取り入れたんです」

評価対象者のすべにあるリソース(長所や生産的行動)等の肯定的側面に焦点を当て、そのうえでさらにどのような活躍・改善・成長が望まれるかを一緒に確認する場として面談を位置づけ、2015年12月に全管理職を対象にした「人事評価者面談研修」を行った。以後、同研修は毎年新規管理職を対象に行われている。

メッセージを皆で共有できるのではないかと、われ、他課の職員にも協力してもらい、『Webミーティングが導入できた未来』のイメージ写真なども準備しました」

4カ月後の成果発表会は、当時の市長も出席し800人規模の会場で行われた。反響は大きく、実際にWebミーティングを業務に導入するためには何ができるか会議が行われたという。「成果発表の数カ月後にコロナ禍となり、すぐにZoomが導入されました。もちろん必要に迫られたためですが、この発表をした成果もしは役立ったかもしれないと思うと嬉しい。何より、業務が忙しくとも、できる範囲で何かをやってみるということが結果的に大きな成果につながることを、肌で感じられたのが一番大きな収穫です」(山根氏)

SFを合い言葉に

草の根レベルの研修から始まった廿日市市におけるSFの手法を使った取り組みは、12年が経った今、会議などで「SF的に考えると……」といった発言が当たり前のようになつていく。芽吹き、花開いている。その成果として昨年、「人材育成基本方針」改訂版に「ソリューションフォーカーカス手法の活用」の文言が盛り込まれたのは先述の通りである。

文言を加える提案をしたのは能島氏だ。1996年に吉和村の職員として採用され、業

実際の面談は2016年から始められた。ガイドラインとして廿日市市オリジナルの人事評価面談「HOW(Hatsukachi Original Way)」を作成、面談準備シートと振り返りシート等のツールを用意した。「HOW」に掲載された面談後の評価者(所属長)、被評価者(一般職員)双方に行ったアンケートのコメント(善からは、面談が職員のやる気を高め、さらに具体的に何を努力・工夫すればよいかを自覚できる場となっていることがうかがえるだろう。

この成果が数字に表れているのが、2005年から同市が行っている職員意識調査である。「あなたの組織の会議では議論が活発に行われていますか」「あなたは仕事にやりがいを感じていますか」といった6項目の質問項目への回答率を見ると、人事評価面談が行われるまでは肯定的な回答が50%に満たないものが大半であったものが、人事評価面談の開始以降は肯定的回答率が大きく伸びているそうである。

「自らが未来を切り拓くSF実践」の取り組み

廿日市市の人材育成基本方針には、求められる職員像のひとつとして「自ら学び、考え、実践し、成長し続ける職員」とある。市役所の中核を担う若い職員に自ら考え、実践するような研修ができないかと2018年に行われたのが、主任主事(技師)クラスの若手職員が対象の「自らが未来を切り拓くSF実践研修」だ。

務や人間関係の難しさを痛感する日々を送っていたが、ある機関紙を読んだとき「人と人の一番いい関係性は、お互いにいいところしか見ない」という一文を目にし、「そんな関係をどうしたら築けるのか」とずっと考えていたという。合併後、2016年に人事課に異動、初めて青木氏の研修を受講し、「これだ」と目が開かれる思いがした。だからこそ、今回の改訂版にはぜひSFを明文化したいと考えた。

「方針を策定した2015年は、村上さんが時期尚早と判断し、SFの文言はあえてはしらずと聞いています。確かにこの段階では名前だけが悪目立ちしたかもしれません。しかし、今回は案を市幹部に見てもらった折に、『SFって何』と言った人はいませんでした。先日は市議会の答弁でもSFという言葉が使われていて、驚きました」

SFの手法が名実ともに浸透していることが実感される話である。

最後に青木氏が、これまでの廿日市市との取り組みを振り返り、あらためてSFの手法を使ったコミュニケーションがもたらす成果について次のように語った。

「村上さんはSFの手法に共鳴し導入した先駆者。それを今は能島さんや山根さんが様々な形で生かしている。これこそ、組織のなかにSFが定着してきたひとつの証拠だと思います。以前は『SFが組織を変えた』と言いたい欲望もありましたが、それは根本的に間違い

参加者が職場の事務改善や活性化等に取り組み、その成果を発表する場として設定された。

研修は、1回目でSFの思考法を学び、2、4回目は取組課題の決定と進捗状況の確認とフォローアップ、5回目に成果確認、最後に成果報告会という流れで4カ月をかけて進められた。

この実践で「Webミーティング導入による移動ロス削減について」を発表したのが、山根氏である。当時、吉和支所地域づくりグループ主任主事だった山根氏は、本庁での業務のため不在が多い支所長との連絡の取りづらさに困っていた。対面で顔を合わせるのは時間的なロスが大きいことから、Zoom等を使ったWebミーティングの導入を提案した。コロナ禍前のことで、設備が整っていないのはもちろん、前例主義の自治体での提案としては画期的だった。提案したところで受け入れられない可能性もあり、通常業務に加えての研修参加は負担も大きい。このとき初めてSFの手法にふれた山根氏は、当初、無理をせずもう少しハードルの低い課題への取り組みも検討していたそうである。しかし1回目の研修で青木氏が語った「結果的に成果が出なくても、この研修を利用して目指す姿をイメージできるといっただけで成果になる」との言葉に背中を押され、Webミーティングの提案を進めることにした。

「青木さんから「相手にイメージをつかんでもらうために、プライベートでWebミーティングをやってみて、それを見てもらうだけでもいい」とわかってきました。3人ともSFと出会う前からSF的要素をお持ちなんです。研修という形で公式にSFが導入され、共に働く人と肯定的かつ前向きな関係を築きたいと願う人々が共鳴する合い言葉ができた感覚なんだと思います。主語はあくまでもそこにいる人なんです」

廿日市市では、より広くSFの手法を知り、役立ててもらえるよう2023年度の新規採用の職員を対象にしたSF研修を初めて行った。またこれまでの取り組みについて、ほかの自治体から視察や研修依頼も増えているそうである。「松本太郎市長は、暮らしやすく魅力のある廿日市市をつくるために、まず職員の笑顔と元気が大切だと言っています。この笑顔と元気とは、良好な人間関係づくり、心の病の減少、組織活性化でチーム力が向上することをさしています。会議でも積極的な意見が出されるようになりまし、これからのありたいと思う姿に向けてやれることはなんでもやっという機運になっていきます」という村上氏の言葉こそが、青木氏の願う正しいSFと組織のあるべき関係を表しているのではないだろうか。



青木安博(あおき やすひろ)
 ㈱ソリーションフォーカーカス代表取締役。1958年、東京都生まれ。東京大学卒業後、㈱アイ・ビー・ディー入社。トレーナーとして11年間に1万人以上の受講者にコミュニケーション・トレーニングを実施。1991年NLPマスタープラクティショナーの資格を取得。1994年に㈱エヌ・エル・ビー・ジャパン、2005年に㈱ソリーションフォーカーカスを設立。ソリューションフォーカーカスによる組織開発・人材開発コンサルティングを手掛ける。著書に『解決志向の実践・マネジメント』(河出書房新社)がある。

ブリーフセラピーを活用した人間関係改善の実際

「神奈川県立保健福祉大学保健福祉学部准教授」

生田倫子

Ikuta Michiko

ブリーフセラピーは、短期間かつ効率的に問題を解決へと導く心理療法である。現在では、学校や病院、企業などの職場で、人間関係を改善して組織を健全に導くコンサルテーションにも活用されている。様々な組織で臨床経験が豊富な生田倫子氏が、ブリーフセラピーの基本的な考え方と特徴について企業の具体的な事例を交えながら解説する。

ブリーフセラピーとは

ブリーフセラピーは、1950〜60年代にアメリカで生まれた新しい心理療法です。知の巨人グレゴリー・ベイトソンの「情報」と「論理階梯」、つまり人間の組織における「関係」やコミュニケーションに着目する認識論とコミュニケーション理論をもとに、卓越した臨床家ミルトン・エリクソンの独創的で効果的な治療事例を説明することで、この療法が誕生しました。

「ブリーフ(Brief)」は、下着のことではなく（！）「簡潔」「手短」という意味です。できるだけ短い治療期間、少ない治療回数で、効率的に問題

解決を図るといふ特徴から、ブリーフセラピー（短期療法）と呼ばれています。従来の精神分析による心理療法は、長期にわたってカウンセリングを行って個人の内面を掘り下げ、問題の原因を探るといふ手法をとってきました。この手法は個人を洞察し人格的成長を促すという点で意義あるのですが、時間がかかり問題自体をすぐに解決できないという難点があります。

1950年代のアメリカでは、戦争によって心に傷を負った多くの帰還兵のセラピーを行わなければなりません。帰還兵やその家族は経済的な余裕がないことからカウンセリングに何度も通うのが難しく、患者本人のうつ症状や不眠症、家族への暴力や薬物依存などにより対応に急を要することから、短期間で効果をあ

げる心理療法が求められていました。

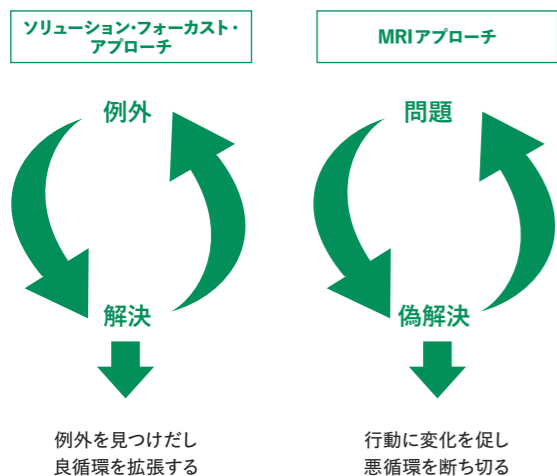
そうしたなかで生まれたブリーフセラピーは、従来の心理療法が時間をかけて行っていた「原因探し」をしないことにしました。個人の病理やパーソナリティに原因を求めるのではなく、問題は他者との関係（相互作用）のなかで生じているものと捉え、コミュニケーションを通じて関係を変えることによって「解決」を図ることにしたのです。

ブリーフセラピーの代表的なアプローチとしては、クライアント（来談者）が解決に向けて行っている取り組みそのもののなかにある悪循環を断ち切ることで問題を解決しようとする「MRI (Mental Research Institute) アプローチ」や、問題が起きていない例外の状態を見つけた

し良循環を拡張することで問題を解決する「ソリューション・フォーカスト・アプローチ」(解決志向アプローチ) などがあります(図1)。ブリーフセラピーにはある程度の「型」や技法はあるのですが、とはいえ周囲の人間関係を調整して解決を図るために、様々な方法を試行錯誤していくという方法論自体がブリーフセラピーの本質といえるでしょう。

ブリーフセラピーは、「システム」を対象とするため、従来の心理療法では難しかった、「問題を持った当事者」が来ない場合も対応可能です。家族や組織の臨床のほか、個人のコミュニケーションや思考の循環やパターンを探る個人療法も得意としており、学校や病院、企業などの組織における人間関係を改善していく

■ 図1: ブリーフセラピーの代表的なアプローチ方法



■ 図2: ブリーフセラピーの特徴

- 1 絵に描いた餅(理想)を追わない
- 2 根本的な変化を人に求めない
- 3 原因を追究しない
- 4 変化を見逃さず、悪い状況のなかでもその濃淡に着目する
- 5 ハードな解決ではなく、ソフトな解決を模索する

仕事ができる熱血部長と、疲弊する若手社員の事例

実際にブリーフセラピーが会社組織でどのように役立てられているのか、コンサルティングの具体的な事例を取り上げましょう。ここからはブリーフセラピーの5つの特徴(図2)を、ストーリーのなかで説明していきます。

ある中小企業で、「毎年若手が大量に辞めてしまう」という問題がありました。その理由は、熱血部長が朝から晩まで厳しく指導し続けるため、若手社員がストレスのあまりバーンアウト

してしまうというのです。

観察していると、社員が顧客への対応から日々の細かな業務まで、係長や課長を飛ばして部長に逐一報告し、部長が直接いろいろなアドバイスをして対応を指示しているのがうかがえました。

「うちの社員は、自分で考えて対応することができないから、何でも聞いてくる。しかも、アドバイスした通りにやれているかというところでもない。本当にどうにもならない！」

社員たちは、常に叱られています。仕事の報告をして対応を相談すると「そんなことくらい自分で考えて！」と叱られ、かたや「あの件はどうなった? なぜ報告や相談ができないんだ! 仕事の基本は、報告・連絡・相談と初めに伝えただろう!」と言われ続けているのです。社員たちの顔にはストレスの色が濃く出ていて、「こりゃ辞めるな……」と思えてならない。係長や課長の様子を見ても、一緒になって部長を恐れて顔色がうかがうばかりで、何か訊かれても「部長に訊いて」と投げってしまった。つまり、全社員への指揮・命令をすべて部長が担ってしまっているという状態なのです。

そして驚くことに、「会社をどうにかしたい」とコンサルティングの依頼してきたのは、その熱血部長本人なのです。対象は「部長以外の」社員たち。私も当人に依頼を受けているため「いや、問題なのはあなたかと……」とは言いにくい。



イラスト/石山綾子

部長は、「社員たちをもう少しマシンにしてもいい。使えない人間ばかりで、すぐに辞めると言い出す。メンタルが弱いから、そこを強くしてもらいたい！」とのご要望。「部長以外の」社員たちへの働きかけによって、この組織の機能不全をどうにかしなければなりません。

この状況を解決に導くために、どのように考えていけばよいでしょうか。先ほどのブリーフセラピーの5つの特徴に沿いながら解き明かしていきましょう。

① 絵に描いた餅(理想)を追わない

社員たちに話を聞くと、部長が代われれば組織はよくなると口をそろえます。この部長のキャラクターは昭和の時代なら通用したかもしれま

せんが、現代では厳しいというのが正直なところ。実際、部長が違う人だったら状況は変わるでしょう。ただ、この会社の現状は、部長の企画力や営業力でなんとかなっているという事実もあります。また、パワハラ認定が下りるほどのことはしない要領の良さもあり、部長を降格させたり、辞めさせたりすることはほぼ不可能です。

それならば、部長を代えるということは考えず、この部長を重用しつつ、さらに社員が辞めない組織にするにはどうすればよいかを考えるしかありません。絵に描いた餅、つまり理想を追求しすぎないことが大事です。

② 根本的な変化を人に求めない

もし部長が、ワールド・ベースボール・クラシック(WBC)で野球日本代表を優勝に導いた「栗山英樹監督のような腰の低い性格」になればすべて解決するでしょう。しかしどうやって? その道のりは険しく、結論として非現実的でしょう。悩んでいる人や問題の渦中にいる人は、どうしても「原因となる人」が「根本的に」「劇的に」変化しないと、自分の悩みはなくならない、と思う場合が多いです。少しはマシになったとしても、本質的に治っていないのだから結局は一緒ではないか、という風にも考えてしまいがちです。

実際、人間が中年あたりまで生きてくると、根本的に反省して悔い改めるということは少なくなります。もしいったんは反省していても、

結局は変わらないというのもよくあることです。根本的に変わることを待つとしても、それはたとえ部長が定年を迎えたとしてもその願いは叶わないかもしれません。しかし、人は根本的に変わらなくても、「問題を起こすトリガー(きっかけ)」を少なくする」ことは可能です。そうすれば、徐々に問題は少なくなり、問題を早期に解決するためには、その方が効率的であったりします。

③ 原因を追究しない

この問題について原因を追究すれば、やはり部長に行きつかざるをえないところがあります。しかし私が「原因は部長です。部長が変わるように努力してください」と言ってしまったら、部長が激怒しコンサルティングの依頼を切られてしまうことは目に見えているでしょう。

このように「原因」に近づくことはできないときこそ、問題の原因は個人にあるのではなく関係にあると考えるブリーフセラピーが有効です。関係を改善することで問題の解決を図れば、原因に近づかなくても対処することができ

ます。

こう述べてると、仕事のできるビジネスパーソンほど違和感を覚えるかもしれません。ビジネスや産業の世界は「因果関係」をベースにしています。例えば、製品に不良があればなぜその不良が起きたのかアセスメント(評価・分析)し、どのように解決していくかをPDCAサイクルに乗せて考えるのは「当たり前」です。しか

しそれを「対人間」に応用すると途端に困難となります。ベイトソンは、著書『精神の生態学』でそれを「物と生き物の違い」と説明しています。

難しい理屈をこねなくても、「欠点を指摘して改良を続けた機械は素晴らしい製品になる」のは当たり前でも、「欠点を指摘して改善し続けた子どもは素晴らしく育つ」とは限りません。それが、「人間」及び「人間関係」であるということなのです。ちなみにブリーフセラピーでは、原因を探って対処する「直線的因果論」を捨てる代わりに、「円環的認識論」を取り入れていきます。

円環的認識論とは、「原因と考えられるものと、その周辺パーツはお互いに影響しあっている」ので、「介入しやすいところからいじる」とい

■ 図3：問題解決に向けた見立て



うものです。例えば、腰が痛くて整体に行き、整体師が腰ではなく首を施術したらどう思いますか? 日本人の多くは、状態の悪い腰はあえてさわらず、首を調整して腰にいい影響を及ぼそうとしているのかなと考えたのではないのでしょうか。実は円環的認識論は日本人になじみやすい思考です。というのも、この理論は東洋思想がベースになっているからで、ブリーフセラピーの創始者たちは東洋思想オタクだったのです。

この事例の見立て

以上の①③を踏まえながら、とりわけ、どのような場合でも「原因探し・犯人探し」をしないというブリーフセラピーの方針にのっとって、無理やりとはいえ、この組織には以下のよ

うな問題があると見立ててみました。

部長がガミガミとアドバイスをすることに

よって、社員が萎縮してすべてを部長に確認す

る依存的態度が生まれている。そしてその社員

たちの態度が、部長のガミガミを誘発するとい

う悪循環に陥っている、という見立てです。原因

と結果が円のようにグルグルとまわり、相互

に影響を与えていると考えました(図3)。

これをもとによく話を聴いてみると、部長の主観的感覚としては「部下に任せられる力量がないから、常に指導し続けていなければならなくて辛い。もっと任せて自分は経営戦略や新規

事業の創出に専念したい」という意識を持っていることがわかりました(その意識が部下に伝わ

ることは全くありません)。

そして社員たちをよく観察し、その声を聴いてみると、若手が多いため仕事はまだまだおぼつかないところがあるけれども、非常にしっかりした意見を持っていて思った以上に手ごたえがある人が多いと感じられました。しかし、ストレスによって萎縮し、やる気を失っているようなのです。

こうして明らかになったのは、「部長は自分の職に専念したい」ということと「社員は疲れているが、意外と優秀」ということです。このリソース(使える資源)を活かして、部長と社員の相互作用の悪循環を断ち切っていくことになりそうです。しかし、問題を抱える部長に直接アクセスすることはかなり難しい。ならば、解決の糸口として、社員に注目しよう。

その考えのもと、さらに観察を続けていきました。

④ 変化を見逃さず、悪い状況のなかでもその濃

淡に着目する

部長が出張で一週間不在だった日の社員の動きを見ていたときのことです。仕事でトラブルが生じると、課長が部長に電話で確認を取り、部長の指示待ちをする体制となっていました。連絡が取れないと、誰も意思決定ができないというようないきさまで。しかし、社員たちにとってその一週間はまさにストレスのない平和

な風状態。「部長がずっと出張だったらなく」などと冗談を言う人もいたくらいです。そして、業務自体は部長不在のなかでも、それなりに回していくことができていたように見えるのです。機能不全に陥っていると思っていた組織でも、日が経つとともに構成員の状況次第で変化していきます。その変化を見逃さないことが非常に重要です。

部長不在時には意外とうまく業務が回っている。つまりこれは、「少しでもうまくいっている状況」です。実際に、トラブルがあれば部長に伺いを立てるし、部長が出張から戻ってくれば元の状態に戻ってしまいます。しかし、部長不在時のうまく回っている「例外」を拡張することにより、問題をソフトに解決していく糸口となるのです。

これは、ブリーフセラピーにおけるソリューション・フォーカスト・アプローチ（解決志向アプローチ）の考え方で、マイナス面に焦点をあてて原因を追究するのではなく、解決に役立つものに焦点をあてて未来の解決像を構築していく方法です。問題とされているもののなかにも「例外」＝「問題が解決している状態」は存在します。どうしたらよいかわからなくなったとき「最近、こうした問題が起こらなかったのはいつか」と考え、探っていくことが有効なのです。⑤ハードな解決ではなく、ソフトな解決を模索する

「ハードな解決」とは、原因（とされる人）がくその通り、ぜひ対策を打ってもらいたい」という答えも返ってきました。

この練習では、何かイレギュラーなトラブルが起こったときには、その場にいる社員の数名が「この状況をどうすればいいのか」について各自紙に書いて意見を出し、その場で簡易的に決めたリーダーが取りまとめて指示を出すというルールも決めました。すると、何度も練習するうちに、社員が3人ほど集まって各自意見を出し合って精査していくと、結局「部長も納得」の意見にまとまっていくということもわかってきたのです。まさしく三人寄れば文殊の知恵といったところでしょう。

その姿を見ていた部長も「社員たちも意外と力量があるものだ。これなら少しは任せられることができるかもしれない」と感心した様子を見せていました。

その後、自分たちで割り振ったマニュアルを完成させて部長にチェックしてもらおうというプロセスを経て、職場に急速に秩序が生まれ始めました。また部長不在時には、何かあってもすぐに部長に連絡して指示を待つという姿勢だったのが、その場にいる社員ですぐに話し合い、実行して、その結果を部長に提出するという流れが定着していったのです。

取り組みの成果

1ヶ月後、なんと驚きの変化が起こりました。

明確になり、原因に対して対応策を講じて処罰が下る、会議や書類等で公表する、再発防止策を作るといった解決です。多くの方が「そうそう、解決とはこれ！」と思うでしょう。しかしながら、この解決を追求するとドツボにはまるケースは意外と多いのです。解決はしたけれど、部署のムードは悪くなって離職者が増え業績は下がった、ということも多々あります。

「ソフトな解決」では、原因（とされる人）を明確にしません。原因への対応策や処罰は行わず、なるべく小さい対処（コミュニケーションの改善等）で済ませ、再発防止策も考えない。問題を収めた後の職場が円滑に進むことを重視するからです。なんとも軟弱で物足りない解決で、スッキリしないのはよくわかります。しかし、組織や人間関係においては適応できる案件は意外と多いのです。

解決に向けた取り組み

以上の内容を踏まえ、「部長の出張時に問題がなかったという“例外”をとにかく拡張する」というプランを切り口に、2つの取り組みをすることで改善を試みることにしました。

- A マニュアルづくり
 - B 部長不在時の予行練習
- Aのマニュアルづくりは、そのマニュアルに沿ってさえいければ、顧客への対応などをいちいち部長に確認しなくても適切な仕事を行える

部長が若手社員を直接指導することがほとんどなくなったというのです。部長は「他にいろいろとやることがあつて忙しいんだ！社員教育だけにかかわっているわけにはいかない！」と言っています。実際には、社員たちは、部長がいなくてもマニュアルどおりに仕事をこなし、マニュアルにない事態に遭遇したときには社員たちですぐに話し合つて解決するという流れができたため、指導をする必要がなくなったのです。そして社員たちは以前よりビクビクしておらず、なんだか自信が出てきたようでもありません。また、課長と係長も、部長が介入してこないために本来の役割を取り戻し、新人社員にアドバイスをしている様子も見られるのです。

そうしたなかで、その年の退職者はたったの1名だけという数字として、成果が表れました。しかもその1名は定年退職ということだったのですが、実際には熱血部長を理由にした社員の辞職は発生しないという、円満な年度末を迎えることができたのです。

終わりに

皆さんはこのストーリーを、すっかり解決！皆ハッピー！と思われるでしょうか。実際にはそんなにきれいな話ではないかもしれませんが、現状うまくいっているということは社員たちの共通認識としてありますが、個別に社員から話を訊くと「どうせ、部長は今忙しいだけで、す



イラスト/石山綾子

ようにするためです。トラブルの多いことから優先してマニュアルをつくってあげれば、その都度指導をしていく手間は相当省け、部長は本来のやりたい仕事に集中できるのです（というよりも、これまでそのような手引きがなくてどうやって回していたのが不思議でならないといったところではあります）。実際のマニュアルづくりは、優先順位ごとに各社員に割り振って、各自で作成したものを課長が取りまとめるということにしました。

Bの部長不在時の予行練習は、これまで部長の不在時に誰も何も意思決定を行わないという状態を解消するため、トラブルの際にしっかりと対応できるように練習しておこうというプランです。部長には、トラブルが起きた際の準備が不足していると伝えたところ、「まさし

ぐにまた独裁政治に戻るでしょう。今ちょっとの間だけです。でも、このちょっとしたでも無風という状態があることが不思議でなりませんけどね」と言います。

部長も「今、自分がいなくてもなんとかやっているのは、たまたまそれほど忙しくない時期なんだろう。特に問題を感じていないし、他の仕事で忙しいので社員教育に時間を割く暇がないだけ。社員の力量はまだまだ不足しているような気がするから、また私が社員たちを見張らないといけないだろうね」などと言っています。

この状態を「解決している状態」と見るか、「解決していない状態」と見るかはそれぞれでしょう。ブリーフセラピーでは「解決した状態」と考えます。今後また事態が悪くなる可能性もあります。ブリーフセラピーの本領は「当面の問題を解決する」ということ。それが済んだら本人たちの力に任せていくという姿勢を持っているところが、私は気に入っています。

※ 本論考は「ブリーフセラピーで切り抜ける対人トラブル即解決力」（日経研出版、2011年）から一部を抜粋して加筆・再構成し、書き下ろしを加えてまとめたものです。

生田倫子（いくた・みちこ）
臨床心理士、教育学博士。神奈川県立保健福祉大学保健福祉学部准教授。1973年、北海道生まれ。東北大学大学院教育学研究科総合教育学専攻博士後期課程修了。専門は臨床心理学、家族心理学、家族療法、ブリーフセラピー、コンサルテーション。ブリーフセラピーを日本に紹介した長谷川啓三氏の直弟子でもある。著書に『ブリーフセラピーで切り抜ける対人トラブル即解決力』（日経研出版）、共著書に『事例で学ぶ家族療法・短期療法・物語療法』（金子書房）、『ブリーフセラピーの登龍門』（アルテ）などがある。

「対話」が生み出す イノベーション

——ダイアローグが拓く共創の新たな地平

インタビュー

兼清俊光

株式会社ヒューマンバリュー代表取締役社長

脇坂敦史 | 取材・執筆
古里麻衣 | 撮影



精神療法の「オープンダイアローグ」(26頁)をきっかけに、今あらためて注目される「対話」の力。ビジネス分野でも、対話を重視した人材開発や組織変革の方法論は、世界の先端企業で採り入れられている。日本で同分野をリードしてきたのが1985年創設の株式会社ヒューマンバリューだ。ビジネスで力を発揮するオープンな対話とはどんなものか。現場ではどのように導入されているのか。数多くのコンサルティングを行い、組織開発の理論や潮流にも精通する代表取締役社長の兼清俊光氏にお話を伺った。

関係の質を高め「成功の循環」を引き起こす原動力としての対話

「私たちが行うさまざまなセッションやミーティングでは、必ず最初に『チェックイン』を行います。ひとりひとらずつ、『今の正直な気持ち』や『気になっていること』を、順番は決めず1分程度で話し、質問や突っ込みはなしで全員が話し終えるまで続ける。同じように、最後は『チェックアウト』で終わります」

兼清氏の言葉を受けて、今回の取材も参加者全員が「正直な気持ち」を話す実践的なスタイルで始まった。相手の話はどう反応し何を話すべきかばかり考えていると、一番の基本である「聴くこと」が疎かになってしまふ。その点で「質問、突っ込みなし」の原則が場に良い影響

アプローチ」だ。

「ご相談を受けた際は、まず長期的な観点で『やりたい自分』『自分たちのやりたい姿』を描いてもらうことから始めます。最近も、ある企業の経営陣の方たちとミーティングを行ったとき、最初に『100年後の自分はようになっていたいのか』『100年後に会社がどうなっているのか』というフレームで考えてもらいました。すると、経営陣の何人かは『自分の死後、孫やひ孫が、自分の家系のなかには事業を通して社会を良くした人がいると語っている』と回答。さらにCEOは『新入社員研修で、100年前の変革の取り組みが当社を偉大な企業にしたと学んでいる』と答えました。100年後にも価値を及ぼすような変革を今やろうとしているのだという認知が、その瞬間に共有されたのです」(図1)

もちろん、経営陣だけではない。どんなチームのミーティングであれ、「自分たちのやりたい姿」をオープンに話し合うところから始め、自分たちのやりたいこと、できそうなことから始めてみるというのが、対話を核とする「生成的変革アプローチ」だ。一定期間の成果に応じてやり方を修正したり、別の方法を試したりするなかで次の「ありたい姿」が見えてくる。これを繰り返し繰り返すうちに皆が成長していくわけで、チームや会社が単なる「仲良しクラブ」から協働的で共創的、イノベータータイプな組織へと変わる過程では、このサイクルが数え切れないほど

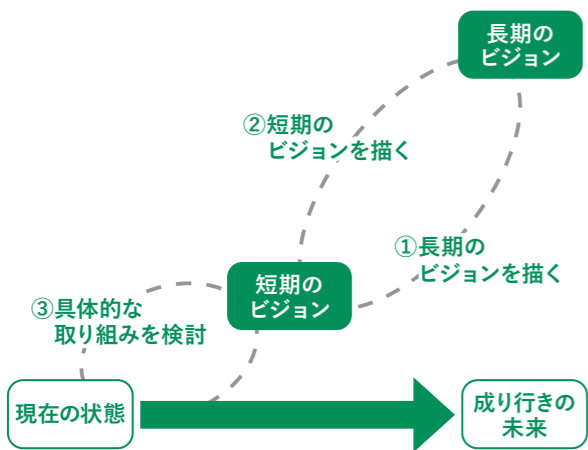
を与えているのを実感し、「対話」についての取材に心の準備ができた気がする。

「対話によってチームがもっている①関係の質を高めることが、②思考の質を高め、③行動の質を高め、④結果の質を高める。それが無限にループしていくのが、組織開発における『成功の循環』です。チェックインによって自分の気持ちにアクセスし、聴く人とそれを共有する。そうすることで思考の質も高まっていく。1分間で語られることは小さくても、原動力として重要な意味をもっているのです」

兼清氏が対話を通じて重視するのは、チーム全体がもつ関係の質だ。

「たとえば心配性の人でも、この仲間となら大丈夫と感ぜられる。あるいは逆に、すごく有能

■ 図1: 長期的な観点でのビジョンの探究と共有



©2023 HUMAN VALUE Inc. all rights reserved.

対話を通じ100年の長期的ビジョンを探究・共有し変化を生成する

日本には均質な場をつくらうとするあまり、各人のオリジナルな自己である卵の黄身の部分まで傷つけてしまう企業も多い。ならば、組織のどこを変えればよいのか。この点をたずねると、兼清氏は問題点を探して診断を下す従来の「ギャップアプローチ」[*1]には限界があると指摘する。そうした手法はしばしば上からの「やらせる」指示で、現場を「やらされる側」に置き、主体性を奪ってしまう。それでは「即効性の薬」としては対策が効き、一時的に雰囲気や良くなったとしても、じきに元と同じ状態に戻りかねない。これに対し、ヒューマンバリューが採用するのは、対話の繰り返しによりイノベーションを生み出し続ける「生成的変革



上左／社内外の共創的な対話を通じて生まれた「働く人々の想いが反映された場」としてのオフィス。上右／ミーティングスペースを区切る壁の素材や、床の色を決める段階にもすべてスタッフの想いが反映されている。中／中央のリーススペースは、オフィスを訪れる人すべてに開かれている。下／スタッフが集まると、そこはすぐにダイアログの場へ。

繰り返されていく。兼清氏が言うように、それは「長い旅路」なのだ。

組織開発論に「対話」はどのように取り入れられていったのか

ヒューマンバリューは、この変革の過程において常にサポート役たることを目指している。企業内にいる個人が主体性をもち、自ら変革を起こすプロセスを大切にしているからだ。こうした同社の企業支援の姿勢は、時代の変化とともに洗練され、理論的な裏づけも強固なものになってきているが、一方で創設当時から基本となる部分は大きく変わっていないという。「ピーター・センゲ[*2]の『学習する組織』

という本が世界中で話題になったとき、私たちは自分たちのやっていることは、まさにこれだと感じました。とりわけ、要素に分解して原因を探るのではなく、全体をつながりて捉えるシステム思考的な部分ですね。同書ではもちろん共創的な対話にもふれていますし、理論物理学者のデヴィッド・ボーム[*3]が提唱した、いわゆる『ボームアンダialog』も早くから知っていました。

ただ、私個人として対話のもつ力を本当の意味で意識したのは、1998年にサンディエゴで行われたカンファレンスのダイアログのセッションに参加した折です。この時は自分自身、対話を通して必然的に大切なテーマが立ち上

これらの理論が主張するように、対話を通してビジョンを共有し、ともに変容を目指して行動したという経験は周囲にも波及し、繰り返されていく。だからこそ個々の成功・失敗にかかわらず、すべての対話は等しく重要で、そこに対話における一種の「フラクタルな構造」[*6]が生まれることが大切と、兼清氏は強調する。

社内の共創的な対話を通じて理想のオフィスづくりを実現

ポジティブな循環をなす「対話のフラクタル」を生むことは、ヒューマンバリューにおける日々の業務でも徹底されている。クライアントとの会合に先立って、必ず「この会合が終わったとき、どんな状態を実現したいのか」という形で対話を行い、共有する時間をもつ。そこで対話、ひとつひとつの小さな言葉が会社の「ミッション」を現実化し、クライアントにも波及していく「動光源」となるのだ。

2018年7月末には、事務所のフロア移転に伴い「働く人々の想いが反映された場」としてのオフィスをつくる「未来オフィス共創プロジェクト」をスタート。その際にまず行ったのは「どんな場所、どんなふうに通きたいのか」のストーリーをつくることであり、メンバーは雑誌の切り抜きなどでコラージュを作成し、それを社内ですべて共有した。

「たとえば、あるスタッフは『ナショナルジオグラフィック』誌から切り抜いたという、人が

白い大蛇の首に巻いている写真を使いました。どんなストーリーか訊いてみると、初めてオフィスを訪ねた人が最初は緊張して『怖い』と感じたのが、すぐ安心してニコニコしている様子なのだといえます。そこで今度は、そのイメージを実現するには、どうすればよいのかを考えていく。たとえば、飲み物を準備して休憩しているシーンなど、オフィスでの振る舞いに落とし込んだうえで、さまざまなプロトタイプング[*7]を行いつつ検討していききました」

理想を共有したら、実現するために何ができるかを考える。ここでも、生成的なアプローチで自分たちのアイデアが具現化するプロセスが大切にされていた。それによってオフィスは単なる空間ではなく、いわば自分たちの「神殿」としての価値をもったという。オフィスを見回せば、エントランスを入って中央のカウンター付きドリンクコーナーには、リラックスした自由なコミュニケーションを生むアイデアが詰まっている。ほかにも、静かな執務室と開かれたリーススペース、さらにミーティングスペースを区切る壁や窓、床の色にまで、集う人の自然な振る舞いを引き出し、望ましい変革を生み出しているという、スタッフの強い想いが感じられた。

多様なメンバーの対話による協働と共創がイノベーションをもたらす

働く人の動機が、組織として目指すあり方に

がってくるのを実感し、じつに貴重な経験だったのを思い出します。そこで見せてもらった、デンマークの刑務所での囚人と看守による対話のセッションの映像にも、驚かされました。率直に自分を語り、相手の話に耳を澄ますことで場がつかわれ、新しい変化が生み出されていく様子に強いインパクトを受けたのです」

このような背景から生まれたヒューマンバリュー式の「オープンダイアログ」は、早い段階から社内にも根付いている。そのひとつの例として、同社では当初から吉本伊信[*4]が創始した「内観法（内観療法）」を研修に採用してきた。自身との「対話」である内観法は、北欧を中心にヨーロッパの心理療法に大きな影響を与えたが、リフレクション（内省）し、そこから過去と未来のリフレミネング（枠組みを変えること）を目指すこの方法は、同社が目指す開かれたダイアログの基本の形とも言えるだろう。

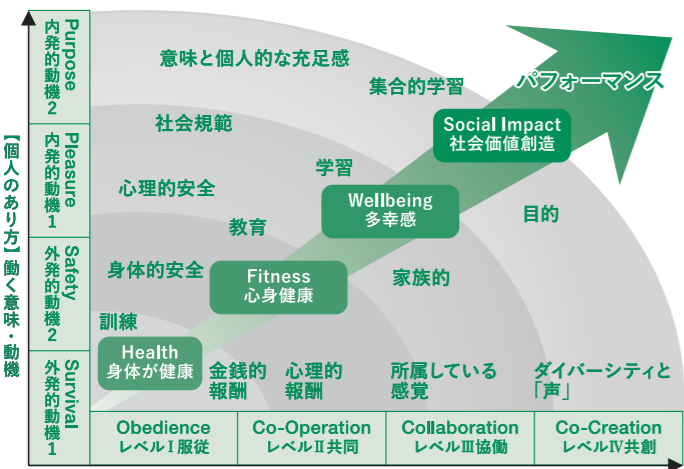
「ソクラテスは自身の対話的な教育方法を『知の産婆術』とたえています。人類学者のグレゴリー・ベイトソン[*5]のダイアログも、対話のなかで問いを立て、ともに変容（生まれ変わり）を目指すという意味で根っこは同じだと思えますね」

もちろん、コンサルティングの現場では理論が主役となることはない。兼清氏の言葉を借りるなら、「食べたことのないりんごの味をいくら説明しても、味はわからない」のだ。しかし、

結びついていく——そんな同社の場づくりがうらやましく思える一方、今はそれだけ価値を生み出すことが難しい時代を迎えているのかという不安も感じてしまう。

「今から100年ほど前、個人は生きるために働き、組織に服従しました。T型フォードが世に出た1908年頃に求められた労働者のイメージは、単調な仕事を正確にこなす機械そのもの（レベルI）で、これに続くマネジメントの時代になると、企業は安心・安全を求める従業員の心身の健康を大切に、帰属意識も重視されました（レベルII）。日本の企業の多くが、今もこのレベルにとどまっています」（図2）

図2:「個人のあり方」と「組織のあり方」の次元



【組織のあり方】求める働き方
©2023 HUMAN VALUE Inc. all rights reserved.

「対話」で紡ぎ、織り成す企業文化

——太陽ホールディングス株式会社(東京都)

対話(=ダイアログ)による企業価値の創造——近年、その試みを着実に実現しつつあるのが創業70年の太陽ホールディングスだ。前出ヒューマンバリューのサポートにより、同グループが取り組む変革の実際についてお話を伺った。

太陽ホールディングス株式会社は、印刷用のインキを祖業に、電子基板に不可欠な「緑色の絶縁膜」であるソルダーレジストで長く世界シェアトップを誇る老舗企業。近年は医療・医薬品やエネルギー、食糧といった新分野にも進出するなど、変貌を遂げつつある。

グループが大切にしているバリュー(価値観)を見直し、対話を通して「自律型人材」にあふれる組織を目指すという「未来共創イニシアティブ」と銘打った取り組みがスタートした2019年から、そうした変化が目に見えて現れるようになっていった。従業員数は2000人を超え、海外の社員も40%以上を占める。古いものと新しいもの、多様な価値観と文化が交錯する場になりつつあったのだ。経営陣の対話から始まった試みは、2021年から22年にかけてグループ全体に広がった。国内グループ各社から多くの参加者を集めた対話プロセス「グループダイアログ」を繰り返した。

同グループ企業には、「もともと決められた手順を守り、しっかり実行する」製造業ならではの堅い社風があったという。

「内に秘めた情熱がある一方、指示待ちの傾向もあり、自身の考えや想いを表現することに慣れていない優しい人が多かったかもしれません」

そう振り返るのは、工場の総務も経験して現在は人事部でグループの人材・組織開発を担当する福本貴之氏。19年からの取り組みに自らも参加し、今は社内の変化を実感する。

『未来共創イニシアティブ』で始まった対話を経て、コミュニケーションの総量が確実に増えていきますし、会議などでの発言、とりわけ質問や問いかけの幅や深さの広がりを感じます。想いを言葉にして外に出していい。そんな『場』ができたことが、とても大きいと思います」

バリューを「具現化」するための対話

対話を通してまとめられた「太陽バリュー」(図)は、それを「具現化」

■図:「未来共創イニシアティブ」での対話を通じて生まれた「太陽バリュー」



しながら業務へとつなげていく。人事企画課長の古鉄昌子氏は、この「具現化」という言葉へのこだわりを次のように説明する。

「企業が大切にしているバリューというと『浸透』という言葉を使いたくありません。でも、浸透した結果を重視すると、上から『させる』ことにつながってしまいます。



「太陽バリュー」具現化のための支援ツールのひとつ「問いカード」。

なことではない。古鉄氏自身も21年に入社し「具現化」に参加、今はこの具現化プロセスを支援する役割を担う。そのためにさまざまなツールも開発したが、なかでも目をひくのが「問いカード」だ。カードゲームのような美しいデザインで、「触れる」「イメージをつくる」「方向性を絞り込む」「振り返る」などバリューを具現化するための実践的な問いかけに加え、対話を進めるためのアドバイスやヒントも記載されている。各職場では、活動の推進役を担う「バリューリーダー」を選出。この「問いカード」のほか「具現化検討シート」「振り返りシート」といったツールを使いながら部署ごとの対話を進め、それをさらに全社的な対話と実践へつなげていくという。

個人の想いを組織全体で共有する

「太陽バリュー」の具現化を、対話を通じて日々の仕事や事業の展開につなげる。同グループの「自律型人材」が仕事のやりがいと共に大切にしているのは、地域や社会からの評価である。

「事業内容にSDGsへの積極的な関わりが際立つのも、一人ひとりが組織や社会との関わりに向き合い続けている結果だと思います」と古鉄氏。

面白いのは、会社の「制度と仕組み」への反映も今後のテーマのひとつとなっていること。つまり組織としての「形」は一番後であり、「始点」や「土台」はあくまでも個人の想いを共有することなのだ。

こうした個人から始まる企業文化は、風通しの良さそうな職場や、グループ会社の運営による社内食堂(それ自身が「対話」の場となっている)などに垣間見えるが、どのように考えられているのだろうか。「答えになるかわかりませんが、社員一人ひとりが大切にしている考えや行動を外から見ると、たとえば『太陽らしいね』と言ってもらえること——それが企業文化かもしれません」

福本氏は、そのように表現してくれた。同社内で日々繰り返されているであろう、不断の問いと答え。その厚みや質を感じさせる言葉だと思った。

バリューをおまじないのように唱えるのではなく、それを起点に自分にとって何を意味し、だから何をすべきかという対話へとつなげていく。『具現化』が意味するのは、そういう対話と実践のループを大切にしたいという想いです」

日々、新しいメンバーを迎え流動性も高い大企業で、核となる「バリュー」は保持しながら進化していくのは、簡単

「AIやロボットによって置き換えることのできない仕事」でもある。その意味で、今はまさに「個人と企業が直面するチャレンジを切り離すことのできない時代」。個人に高いレベルの動機が求められ、組

■図3:ダイアログのルール

- ①対等で自由な立場で参加する
肩書きや権威を持ち出さない
- ②自分の考えにこだわらない
断定的な言い方をしない
- ③自分の考えや背景をオープンにする
思っていることを率直に述べる
- ④人の意見の背景を理解しようとする
相手の話の善し悪しをジャッジするように聞くのではなく、探究するあり方で聴く

©2023 HUMAN VALUE Inc. all rights reserved.

織が「協働」や「共創」の重要性を唱えても、実際のチーム運営が旧態依然のままでは、優れた個人はすぐに離れていってしまう。その結果、レベルの高い動機をもつ優れた個人が特定の企業に集まることで所得の格差も広がり、社会の分断がますます深まる恐れもある。「対話」がもたらす協働や共創によって本質的に重要なものは、多様性です。よく言われるようなカルチャーの多様性だけでなく、出身階層を含めた社会的背景の多様性が高くなければ、大きなイノベーションは生まれません。いわゆる優秀な人材に限らず、幅広いメンバー間に対話が生み出せる環境には社会的価値は生まれないという視点で、未来を考えていく必要があると思います」(図3)

ここでは、対話型AIがもつ可能性にも当然のように注目している。

「ChatGPT」がもつ膨大なデータには、コーチングの対話形式や知識も存在します。テーマを決め、うまく使えばコーチングやメンタリングは人間よりも上手かもしれません。現時点では音声による対応はしていませんが、将来的には社内のミーティングに参加してもらってもいいと思っています。AIには既存の知を生かすことができるし、そうならたら人間はそれ以上のことをやればいい」

取材の最後は再び、質問と突っ込みなしで全員がひと言ずつ話す「チェックアウト」で締めくくった。小さいながらもひとつのフラクタル

が形成され、一人ひとりにポジティブな認知が生まれたことが実感された。分断という垣根を越え、異なる人たちとの、さらには人間以外も含めた対話が必然となる時代に、どのように価値を生み出していくのか。そうした時代にふさわしい組織のあるべき姿が、おぼろげながら見えてきた取材であった。

注

- *1 あらかじめ設定された外的な基準と現状のギャップに焦点を当てて、それを問題として特定し、その原因を探って修正や改善を図る方法。
- *2 アメリカ合衆国の経営学者。マサチューセッツ工科大学上級講師。『学習する組織——システム思考で未来を創造する』は従来の部分最適を脱し、経営全体への総合的アプローチで組織マネジメントに革新をもたらした。
- *3 アメリカ合衆国の物理学者。原爆開発に関与した反省から、対等性を軸とする「ダイアログ」の方法論を確立した。
- *4 浄土真宗の僧侶。修養法として開発した「内観法」は、自分の身近な人に対してのこれまでの関わりを、①してもつたこと、②して返したこと、③迷惑をかけたこと、の3つのテーマに沿って繰り返し思い出すもの。自他の関係の改善を目指す心理療法としても応用されている。
- *5 アメリカ合衆国の人類学者、思想家。情報と関係を切り口にした新しい科学の研究を行い、独自のコミュニケーション理論は、新しい精神療法が生まれるきっかけにもなった。
- *6 図形の部分と全体が自己相似(パターンの繰り返し)になっているとする幾何学上の概念。
- *7 試作品を早期に製作し、さまざまな観点から具体的なフィードバックを得る手法。



兼清俊光(かねきよ としひつ) 株式会社ヒューマンバリュー代表取締役社長。1959年生まれ。1991年より株式会社ヒューマンバリューにおいて「学習する組織」「ポジティブ・アプローチ」「ホールシステム・アプローチ」など組織変革・組織開発の哲学と方法論を活用、クライアントとの共創アプローチで大規模組織の全社変革をはじめ、多くの組織の変革やイノベーションを支援している。

対話で劇的に変わる精神医療と多職種連携

——オープンダイアログと未来語りのダイアログ

「精神科医・たかきクリニック院長・ACTiK代表」

高木俊介

Takagi Shunsuke

近年、世界の精神医療の現場で注目を集める「オープンダイアログ」。

北欧フィンランドで生まれたこの精神療法は、治療者が当事者（患者）とそのネットワークを含めて「対話」することにより、薬物に過度に頼らず急性期の症状から回復することから、大きな期待が寄せられている。

一方、精神医療を超えた多様な対人支援の場に「対話」を導入することで、行き詰まった状況を打開し、多職種連携をはかるのが、同じくフィンランド生まれの「未来語りのダイアログ」である。

対人支援のふたつのダイアログがもたらす変化について、この手法をわが国へ紹介した第一人者である高木俊介氏がつぶさに語る。

加藤しのぶ（聞き書き）

宮村政徳（撮影）

日本の精神医療に対する疑問が ダイアログとの出会いを生んだ

日本は全病床数約168万床のうち5分の1の約34万床が精神科のベッドという「精神病院大国」です。精神医療の脱施設化が世界的な流れとなっているなかで、日本だけは高度経済成長期から病床数が減ることがなく、世界1位という不名誉を誇っています。

理由は、経済が成長するのに伴い女性の労働力を確保するため、共同体のなかで主に女性を中心となって世話をしていたさまざまな障害者を病院や施設に収容し、世間から隔離したからです。それでも身体障害と知的障害の場合、高度経済成長期が終わり、親の生活インフラがあ

る程度整うと、施設に入れた人を家に戻そうという動きが始まったし、施設で過ごしている間に失った能力をどうやって回復したらいいかという取り組みを、社会ぐるみでやってきました。

ところが、精神の障害だけはそうならなかった。というのも、統合失調症は20歳前後から30歳頃までに発症する人が多く、20年施設に収容されるとすでに40歳以上になっています。その親となれば多くが70歳以上と高齢で、そうなること、家族からは地域に戻していくための社会的な運動が起こってきません。ほかの障害以上に差別や偏見も多いですから、なおさら声が上がらない。高度経済成長期に病院や施設などモノをつくることで国の財源を使い果たした今、もはや国の施策頼みでは収容していた精神障害者

る人がほとんどいなくなりました。

そうしたなかで、僕は2004年に京都でクリニックを立ち上げ、ACTiK (Assertive Community Treatment: 包括型地域生活支援) という活動を始めました。これは重症の精神障害で密接な支援がないと生活しにくい人が地域で暮らすために、精神科医、看護師、精神保健福祉士、作業療法士など医療と福祉の多職種の人がチームを組み、24時間体制でケアをするというものです。日本では初となる民間組織で、京都のKを冠して「ACTiK」と名付けました。現在も活動を続けており、これまで退院が不可能と思われていたような重度の精神障害者の地域生活を支えるなど、一定の成果はあげてきたと思います。

ただ、どんな組織も10年も経つとメンバーの年齢が上がり、生活も変化して、これまで通りにはいけなくなる。当初の理念や情熱だけでは乗り越えられない現実と直面し、これを何とか打開したいと感じていた折に出会ったのが、「オープンダイアログ」(Open Dialogue: 以下、OD) と「未来語りのダイアログ」(Anticipation Dialogue: 以下、AD) [*1] でした。

ソーシャルネットワークに基づく治療

「奇跡の果実」へと高まる期待

ODとADはいずれもフィンランドの北部に位置する西ラップランドの精神病院で、1980年代の初めに生まれた精神医療と対人支援のための手法です。そのうち、ODは急性

期の精神病的危機に対して行われる方法で、薬物療法に頼らず、当事者（患者）自身と家族や関係者を集めたミーティングを開き、計画も治療も行うことで回復に導くことを目指します。一方、ODとほぼ同時に生まれたADは、多様な対人支援関係者が関わる援助の場で、支援者相互の不安や不満から方向性が見えなくなった、信頼が揺らいだりしているような場合に用いられるものです。当事者を中心とした支援チームのコミュニケーションを促し、協働作業へと向かわせる手法で、現在は精神医療以外の対人支援の現場でも広く活用されています。

僕自身は、2012年に出版されたロバート・ウィタカー著『心の病の「流行」と精神科治療薬の真実』（福村出版）で、薬物療法を乗り越えるための方法としてのODと出会い、それが大きな成果をあげている事実も知ったのですが、当時はまだ文献も少なく名前を記憶にとどめただけ。2年後の2014年、今度はウィタカーが実際にフィンランドでODを取材したDVDをACTiKのメンバーと見たものの、映っているのはODを実践するスタッフの話ばかりで、やはり何をどうしているのかよくわかりませんでした。

ただ、登場するスタッフが皆とてもいい表情をしていること、ACTiKの今後に行き詰まりを感じていたこともあり、あらためてODの創始者ヤーコ・セックラ[*2]とADを開発したトム・アーシキル[*3]の共著『Dialogical

Meetings in Social Networks』を原著で読んでみると、これが実に面白い。精神医学や心理学の本は個々の疾患や悩み、問題から説きはじめるのが一般的ですが、この本は社会の問題から始まり、最後まで個人の問題についてふれています。タイトルにも「Social Networks」とある通り、治療について問題を個人化することなく、ソーシャルネットワークこそが出会いの場であり、回復の場であると書かれています。とりわけ、病院内でODやADを用いていく過程や、読者に問いかけるように書かれた言葉が、当時のACTiKでの取り組みへの思いと強く響き合いました。

自分たちが感じてきたような葛藤やつまずきを経験しながらも、結果的に成果があったということは、より良い治療・実践をしようと日々苦闘している身にとって、まさに「奇跡の果実」になるのではないか。そんな思いですぐ翻訳にかかり、2016年に『オープンダイアログ』（日本評論社）として出版。前後して斎藤環さん[*4]の『オープンダイアログとは何か』（医学書院）なども出たことから、国内でもODに対する関心が高まり、同時期にはオープンダイアログ・ネットワーク・ジャパンも結成され、ヤーコとトムの講演会が行われました。翌17年にはACTiK主催で、トムと共同実践者である兄のロバートを招請し、ADについて1カ月の集中研修も行っています。

多様性をそのままに共有し対話する
「ODの詩学」がもたらすもの

ODは、西ラップランドのケロプダス病院で、患者の治療方針を立てる際、それまでスタッフの事前ミーティングで行っていたのを、計画も治療も最初から当事者を含むオープンなミーティングで行ったのがそもそも出発点です。その後、試行錯誤を経て、一病院における治療から当事者と家族を含む地域ネットワーク全体で支援するシステムへと発展したものです。

ODの理論的背景にあるのは、ロシアの思想家ミハイル・バフチン^[*5]の「ダイアローグの思想」です。その中心となる「ポリフォニー（多声性）」とは、眼前の現実を構成しているさまざまな観点（パースペクティブ）が、どれかひとつ、あるいは優位に立っている観点へと収斂させず、その多様性のままに共有させることです。ODは従来のさまざまな精神療法の要素を取り入れて発展したのですが、ほかの手法と決定的に違うのは、治療者と患者という二者間の対話ではなく、この「ポリフォニー」を当事者とそのネットワークも交えたミーティングの場で実現する——異質な人間、違うパースペクティブをもった人間を排除しないという点にあります。

ODの実践には「システム」と「精神療法」というふたつの側面があり、システムの制度的な面では精神的危機が生じた際、24時間以内にならないことが目的ではなく、薬を使うかどうかもすべて当事者を交えた対話によって決めていく。結果、薬の使用頻度と量が驚くほど減ったという事実があるわけで、我々にとってODの成果が素晴らしく、その詩学を学ぶことが必要というのも、目指すところが疾患の「治癒」ではなく、精神病をもつ人たちの共同体への「包摂」にあるからだと思います。

未来へ「飛んで」自分に問いかける
ADで多職種連携が実り多いものに

先にあげた『Dialogical Meetings in Social Networks』を邦訳した際、ODと同じ比重で紹介されている「Anticipation Dialogue: AD」を、悩みに悩み「未来語りのダイアローグ」と訳しました。これを開発したトム・アーンキルは学校の教師だった人ですが、ODが精神医療から始まったのに対し、ADはより幅広い問題、特に子どもや青少年とその家族に対して多機関、多職種が連携して支援にあたる多様な困難のなかから生まれています。

現代社会では、たとえば貧困や家庭問題、病気、介護——など、多くの人が人生のさまざまな時点で、心理・社会的な仕事を行う複数の専門家の支援を受けることとなります。そうした場合、縦割り分野別の複数の専門家が、互いに相手が何をしているのか、そこにどのような関係者がいるのかを知らないまましていると、支援者や関係者はお互いに不信感を抱き、互いの言

専門スタッフからなるチームが編成され、当事者・家族とのミーティングを招集。このミーティングには当事者と家族自身もつ社会的ネットワーク、すなわち地域のソーシャルワーカーやその危機に関連した重要人物（職場の上司、学校の先生など）が集められ、治療チームは危機が解消されるまで責任をもつとともに、必要があれば毎日でもミーティングが行われます^(図1)。

とはいえ、このシステムはフィンランド独自の社会制度のうえに成り立つものであり、今の日本の精神医療システムのなかでは、24時間以内にチームを組織し、そのチームが地域全体に責任をもつというようなことは、まず期待できません。そこで重要になってくるのが、ODにおけるもう一方の精神療法の内容的な面であり、「ODの詩学」と呼ばれています。すなわち、治療ミーティングでの対話の実践で、当事者本人と家族の相談にのりながら、家族ぐるみで症状や問題行動の解決をはかる「家族療法」。あるいは、治療者と当事者の対等な関係のうち本人の自由に記憶を語らせ、改善を目指す「ナラティブセラピー」など、先人たちが研鑽を重ね、私たちの文化にもフィットするよう磨かれてきた技法をひとつひとつ丁寧に学び、実践していくことで「奇跡の果実」を手に入れようということなのです。

その意味で、ODを単に「専門家が専門性を捨てて当事者と平等に話し合う手法」と捉える

動に不満をもつことも多くなってしまう。そうした、援助の行き詰まった状況を打開するために考案されたのがADなのです。

ADのミーティングには、そのケースに関わっていない部外者であるファシリテーター2人が参加します。彼らファシリテーターは協力し合い、多様な関係者が関わって生じている場面で、参加者が交互に話し、聴くようにミーティングの場を構造化。それによって、ダイアローグを促進する役割を果たすわけです。

具体的には、まずファシリテーターがミーティングを招集した支援者の代表に対して、直面する心配事を質問します。次に、複数の支援者と当事者、そのプライベート・ネットワーク

■ 図1: 「オープンダイアローグ」の7原則

- 1 即時に応じること
- 2 ソーシャルネットワークを引き入れること
- 3 個別で具体的かつさまざまなニーズに柔軟に対応すること
- 4 責任をもって対応すること
- 5 心理的な連続性を保証すること
- 6 不確かさに耐えること
- 7 「対話(ポリフォニー)」が行われていること

のは大きな誤解であり、特に「ダイアローグ」や「対話」という言葉、それを冠した書籍などがあふれる昨今、「オープンな態度で行うダイアローグ」と捉える立場とは明確に区別しなければならぬと思っています。実際、フィンランドではODを行うスタッフには4年間をかけての家族療法の研修、その後の個人精神療法の修得が義務付けられています。そうした研修の厳しさもさることながら、身につけた専門性を、説得したり議論したりする形で使わずに対話に参加することが、それ以上に難しいと言えるでしょう。

誤解という点では、ODが薬を使わない治療法だというのも早合点です。ODでは薬を使わ

メンバー（家族や友人など）を含むミーティングの参加者全員へ、たとえば1年後など任意の未来に在るものと仮定し、その時点へ「飛んで」もらいます^[*6]。そうしておいて、第一段階では当事者とそのプライベート・ネットワークメンバーへ図2のAのようにたずね、未来の時点で現状の問題が解決するなど、うまくいっている状況を想起させ、話させる。次に、ファシリテーターは支援者のネットワークメンバーにも、図2のBのような質問をし、仮定した未来の時点からそこへ至ったプロセスを話してもらいます。

これらの質問を通して、ミーティング参加者それぞれの行動や工夫、支援やサポート、不安

■ 図2: 「未来語りのダイアローグ」における質問 (例)

A ファシリテーターから
当事者とそのプライベート・ネットワークメンバーへの
質問例

質問①: 1年が過ぎました。そして皆さんはとて
 もいい状況にいます。それはどんな状況ですか。
 なかでも特にいいなと感じるのはどんなこと
 ですか。

質問②: 何がよかったのでしょうか、あなたは
 どんなことをしたのですか。誰が何をしてあなた
 を助けてくれましたか。

質問③: 1年前にはあなたは何を心配していま
 したか。何があなたの心配を和らげてくれましたか。
 あなたはその心配を和らげるために何をしました
 か。

B ファシリテーターから
支援者のネットワークメンバーへの質問例

質問①: 1年が過ぎて、当事者の皆さんはお聴
 きのようないい状態です。それに対してあなた
 はどんな支援やサポートをしたのでしょうか。誰
 がどのように、あなたの支援を助けてくれました
 か。

質問②: 1年前にはあなたはどのようなことを心配
 していましたか。何があなたの心配を和らげてく
 れましたか。

や心配事を軽減させた要因が語られ、記録されます。最後に皆で現在の時点に戻って、これからの協働作業の具体的計画を立てることに、支援者それぞれの行うべき現実の作業が明確になるのです。

ODが必要に応じて毎日でも行うのに対し、ADは基本的に一回しか行いませんが、実際にやってみて面白いのは、誰もが「狐につままれた」かのように感じつつも、不思議にスッキリするという点。始める前、自分が「問題だ」と頑なに思っていたことが、どこかへ消えてしまふんですね。すなわち、日本では問題を解決しようとするときに「他責的」になりがちですが、ADの場合、問題そのものはあるとしても、そこに焦点を当てるのではなく、まずは1年後のありたい状態を皆で共有する。次に、その状態になるため「あなたは何をしたのか」と問われ、それぞれが行動を考えるとプロセスをとります。つまり問題を起点に問題を解決しようとせず、望む状態になるために何をするかを考える——解決のための登り口が違うということです。

こうすることで明確化した協働作業の目標は、純粹に当事者のニーズに沿ったものとなり、支援者同士の予断や思惑が入り込まず、円滑に実現へと踏み出せます。専門家として支援「することから自由になり、誰もが支援チームに「なる」という感覚を感じられるのが、スッキリした気持ちを生む理由かもしれません。

いう声を聴くと「この人はダイアログをよく身につけているな」と思います。

もうひとつ、対話には「水平の対話」と「垂直の対話」があります。水平とは会話している人々の間での横の対等なやりとり、垂直とは個々の内なる声との対話です。権威主義的な関係であれば水平の対話ができず、そうすると自己と垂直の対話も回路が閉じてしまいます。それだけに、多職種連携の場合はメンバー各自にとって自由に安心できる平等な場においておくなくてはいけません、なかなか容易ではありません。



ACT-Kの活動と並行して「自らの楽しみに」と経営するクラフトビールの店にて。掲げられたプレート「近寄ってみたら、みんなおかし」には、高木さんの思いが込められている。

ADがもたらす「場の力」によって コミュニケーションが変わる

ADミーティングを行うときは、何より「場の力」を引き出すことが大切になります。「場の力」とは2017年にADの集中研修をした際、参加者の間で自然に出てきた言葉です。1カ月間の集中研修では、全員が繰り返しさまざまな相手と話し、合間の時間もずっと対話し続けているような状況でした。そのなかで、参加者が各自「安心して語れる」場をどう保証していくか、自分がそういう場を主催するならどうしたらいいかを考えるようになっていったのです。それこそが「場の力」、言い換えれば「場のもっている雰囲気」です。

誰しも、初めての場でいきなり自分をさらけ出すということはできません。しかし相手を信じられるようになるにつれ、相手の話を理解しようとする雰囲気は自ずと生まれていきました。後日参加者から得た感想では、いろいろな考えの人が集まるなかで、最初は構えたり、うがった聴き方だったりしたのが、「だんだんと専門性やこころの『鎧』がはずれ、自分が開かれていくのがわかりました」というのです。これが「場の力」であり、そうした「場の力」を引き出せるかどうかは、ファシリテーターの力量にも関わってきます。

実際、研修の講師をしてくれたトムとロバートは実に見事で、言葉がまったく通じないにもせん。なぜなら組織やシステムには、もともと形をつくり出し、保ち続けるためのヒエラルキーと、それが作られたあとに機能していくなかで生じるヒエラルキーという、両面があるからです。

以前、こうしたヒエラルキーを解消するためにはどうすればいいかと、フィンランドの現場スタッフにたずねたことがあります。それに対し、ごく当然のように「ヒエラルキーについてのダイアログを続けること」との答えが返ってきて、目を覚まされる思いがしました。課題の解決に向け、たゆまぬダイアログを続けていく——自覚的にとるその姿勢は、必ずや多職種連携のメンバー全体に広がるでしょう。それによって最終的に、当事者たちの暮らす場を自由に安心できる場にしていく支援へとつながるのだと思います。

終わりに

ODやADは、社会や医療によって「問題」として同定されるものに一方的に焦点を合わせず、自由に互いの語りを聴くことで「対話」を実践していく方法です。そこで必要なのは当事者や専門家、さらに関わるすべての人にとって、予期せぬ事態に対する自由な構えではないでしょうか。

予期せぬ事態への自由な構えとは、先にあげたODの7原則のひとつ「不確かさに耐える」にあたると思いますが、僕はこれを「モヤモヤ

かわらず、相手の表情や話す姿勢ですべてわかっていく。このように、ファシリテーターは心配事を抱えた人をきちんと理解するだけでなく、ADのあらゆる場面で重要な役割を果たしています。そういう意味で優れたファシリテーターの養成は急務なのですが、現状なかなか進んでいないのは残念です。フィンランドにはファシリテーター養成のための研修機関もありますし、日本でも公的な場がつけられ、質の高いファシリテーターが増えれば、対人支援の手法であるADのもつ可能性はさらに多様な領域に広げられるかもしれません。

ファシリテーターの役割として、先に「参加者が交互に話し、聴くように場を構造化」と言いましたが、ADの研修などで僕は受講者の皆さんに必ず「聴くと話すをきちんと分けてください」と教えています。最初はこれができる人が実には多いのですが、とにかくひとりが3分間話しているのをじっくり聴く。そのあと、次の人は前の人の話から触発されたことを含めて話す、ということをするのですが、皆さんなかなか我慢できません。対話は繊細なものですから、まず「聴く」と「話す」が分けられることが大事です。面白いことに、研修を進めていって「聴く」と「話す」が分けられるようになると、話す声がだんだん「深く」なるんです。これまでは問われるとパッと早口で答えていたのが、答えが返ってくるのにフワッと間がある、体の深いところから声が出てくる。そう

をもちこたえる」と表現しています。「モヤモヤ」とは自分のなかで課題だと感じ、かつ、これをやれば正しいという正解がないもの。そうした自分のなかの不確かなものと同じ合えるようになったとき、ODやADは精神障害を抱える当事者や家族に「奇跡の果実」をもたらすだけではなく、社会そのものを豊かにしていくことでしよう。それこそが、ODやADを学び、実践を行う意味なのだと思います。

注

- *1 Anticipationは、直訳すれば「期待」「予期」の意。
- *2 ユヴァスキュラ大学心理学部教授。臨床心理士。1980年代からフィンランドのケロフダス病院で「オープンダイアログ」の開発に関わった実践的・理論的指導者。
- *3 フィンランド国立保健福祉研究所教授。多職種連携のあり方を研究するなかで「未来語りのダイアログ」を開発する。
- *4 精神科医、批評家。医学博士。筑波大学医学医療系社会精神保健学教授。オープンダイアログ・ネットワーク・ジャパン(ODNJ)共同代表。1961年生まれ。
- *5 ロシアの思想家。1895～1975年。文学・哲学・美学・言語学・心理学・文化人類学など広範な領域に及ぶ思索活動を行う。とりわけ、独創的な「ポリフォニー論」と「カーニバル論」は世界の文学および文化研究に大きな影響を与えた。
- *6 このテクニクについては、細部にわたるさまざまなものがある。

高木俊介(たかぎ・しゅんすけ)
精神科医。たかぎクリニック院長。ACT-K代表。オープンダイアログ・ネットワーク・ジャパン(ODNJ)共同代表。1957年生まれ。京都大学医学部卒業。同附属病院精神科勤務。研修後、大阪の私立精神病院と京都大学医学部附属病院精神科に勤務。臨床を行うつつ、統合失調症の精神病理を研究。日本精神神経学会で精神分裂病の病名変更事業に関わり、「統合失調症」の名称を提案し、2002年に正式決定される。2004年、たかぎクリニック開設。ACT-Kを立ち上げ、チームによる精神障害者の在宅ケアに専心する。著書に「ACT-Kの挑戦」(批評社)、「こころの医療宅配便」(文藝春秋)、「危機の時代の精神医療」(日本評論社)、「対人支援のダイアログ——オープンダイアログ、未来語りのダイアログ、そして民主主義」(金剛出版)などがある。

組織の慢性疾患を「対話」でセルフケア ——「生きていく物語」をつなぎ直す

対談 宇田川元一

「埼玉大学経済経営系大学院准教授」

鈴木隆

「大阪ガスネットワーク㈱エネルギー文化研究所研究員」



「失われた30年」の閉塞状態から抜け出すためには、人と組織のコミュニケーションのあり方を根底から見直すことが必要ではないだろうか。一人ひとりのナラティブ(物語)の隔たりを認め合い、変容し合うことでイノベーションも生まれるのではないかと、組織論の分野において、認知科学や心理学、精神療法など、幅広く多様な視点から研究される気鋭の経営学者、埼玉大学経済経営系大学院准教授の宇田川元一さんと共に、人と組織が変わる「対話」のあり方について対話する。



脇坂敦史||構成 栗原論||撮影

スタティックからダイナミックへ 組織の認知や行為の捉え方を変える

宇田川 「対話で変わる人と組織——精神療法を手がかりに」という特集テーマは、実に野心的で驚いています。学問の世界という組織論は「組織とは何か」を問い、あるいは組織の作動原理を論じるものなのですが、ビジネスの世界では一般的に組織論という言葉が「部下のマネジメント」くらいの意味で使われている。その

ため話が噛み合わないことも多く、私自身は最近、「組織論を研究している」とは言わないことにしているんです。

鈴木 本日は、その学問的な意味での組織論が直面する問題意識や課題を教えてください。そこから話を広げ、精神療法とのつながり、そして日本の閉塞状況を打開するために何をすべきか、というあたりまで伺いたいと思います。

宇田川 そもそも、大学時代にカール・E・ワイク「*1」の『組織化の社会心理学』(文真堂)

と呼び、その変化を組織に取り込む過程(後出のEnactment)を重視するのですが、私も読んで1979年の第2版からは、これが双方のやりとりが変わっています。環境との接点はインプットであり、アウトプットでもあり、いわば因果のループとして組織の認知や行為の関係を示した。これは、組織論研究の金字塔と呼ばれています。

鈴木 人と組織を機械のメタファーで要素還元主義、論理実証主義、操作主義によって捉えるのではなく、生命論的なメタファーで捉えるものとも言えるでしょうか。

宇田川 組織をスタティック(静的)なものから、ダイナミック(動的)なものとして捉える見方が、1970年代終わりに出てきました。そう説明することは可能でしょう。ただ「生命論」という表現には、やや理想的なニュアンスがつきまといま。機械的なものはすべてだめで、それに代わるものとして生命やエコロジカルなシステムがあるという極端な考え方です。本来は、システム論的に世界を捉える新たな認識論として考えることが大切なのですが、表面的なメタファーにとどまってしまう問題があるというか。人はいくら憧れても木や動物のように生きることはできないし、生命の仕組みにも自己免疫疾患など、良いはずのものが悪いという矛盾があります。あくまで、自然というメタファーのなかにも学ぶべきものがある、くらいに捉えるべきではないでしょうか。「何かに帰

れ」「何かを捨てろ」という風に革命的な変化を求めるのは危険だと思し、結局は何も生み出さないと思っています。

鈴木 排他的ではなく、相補的に捉えるのが良いということですね。私もワイクの本は読みましたが、組織化のモデル「イナクトメント(Enactment)——淘汰(Selection)——保持(Retention)」をはじめ、常識とは異なる内容で難解な表現も多い。日本の経営学では、どう受容されたのでしょうか。

宇田川 残念ながら、十分ではありません。ワイクには『センスメーカーイングインオーガニゼーションズ』(2001年、文真堂)という著作もあり、この「センスメーカーイング(意味形成の過程)」も、人間が経験を通して意味を見出すダイナミックな過程です。ところが海外でもこの概念を「意味づけされた中身」と誤解している例が多い。特に日本では、著名な経営学者の方が「腹落ち」と「超訳」されたりしたこともある。そして、センスメーカーイングという「納得できるようなストーリー」それ自体が大切と考えられるようになりました。

鈴木 固定的な答えがあるのではなく、つくり出すプロセスが大切という点が忘れられてしまっている。正解は後から決まるというか、遡って見出されるものなのには……それでは還元主義的に分析し、計画を立ててやっつけていくという従来の「組織論」と同じになる。そうした考え方に対して精神療法的なアプローチでは、

まずは実践から始めて意味を見出していくところが重要なのではないのでしょうか。

異なるナラティブの間に橋を架ける 「Zone2」の実践でわかることは

宇田川 先ほどの続きで言うと、ワイクを読むなかで彼の理論に影響を与えた系譜を辿りました。ペイトソンはもちろん、ピーター・L・バーガーやトーマス・ルックマンらの現象学的社会学「*3」もその一部です。同時に、ワイクとは別に同じ源泉から影響を受けた「従兄弟」のような存在の、精神療法の世界にも惹かれていきました。

鈴木 私は、2001年に大阪ガス(株)の社内起業で住宅リフォーム仲介サイトを立ち上げたのですが、クレーム対応について検討するなかでコミュニケーション(相互作用)の変化を促して問題を解決・解消していくとする「ブリーフセラピー」などの精神療法と出会いました。以来、そうした療法の源流にあるペイトソンのコミュニケーション論をビジネスにも適用するようになり、今回の特集につながっています。

宇田川 ペイトソン以降のシステム論に基づくセラピーとしては、中立的な専門家が「介入者」として外から一方的に観察していた従来の家族療法から一歩進めて、ノルウェーの臨床心理家であるトム・アンデルセンらが1980年代後半に「ナラティブ・セラピー」「*4」の手法として深化。クライエント家族の会話をカウ

■ 図1：2on2における参加者の役割と進め方

チーム	問題からの距離	役割・行動
αチーム	近 (当事者)	<ul style="list-style-type: none"> Aさんが問題の当事者として、自分の困りごとについて会話の口火を切る チームでの会話とβチームからのフィードバックを通して、Aさんの抱える困りごとを具体化する βチームが話している間は黙って話を聴く Bさんは問題の背景を聞く 例：「その時、どんな気持ちでしたか?」「いつからその問題は起きはじめましたか?」
	遠 (外部者)	<ul style="list-style-type: none"> αチームで語られている問題が明らかになるよう、チームでの会話を通して間接的なフィードバックを行う αチームが話している間は黙って話を聴く ひとは外部者の立場を取り、Aさんの問題を振り下げていくために、欠けている視点がある場合に「私からはAさんの話はこう見えます」と投げかけを行う CさんとDさんは問題解決をしない ×「どうしたらいいですかね」(表面的な問題のアドバイス) ○「結局、何が問題なんですかね?」(困りごとの掘り下げ)
ファシリテーター (任意)		<ul style="list-style-type: none"> 4人とは別にファシリテーターを立てる場合は、外部者の役割をファシリテーターが担う

ンセラーが聴くだけでなく、カウンセラー同士が話すことをクライアント側も聴くという「リフレクティング・プロセス」を取り入れました。これによってカウンセラーは、自らも学びながら変化する「内部」として関わっていくようになりますが、ブリーフセラピーは、理論的にはちょうどその過渡的な形態であるというのが私の理解です。

鈴木 2冊目のご著書『組織が変わる』で提案されている「2on2」は、まさにその「リフレクティング・プロセス」を組織の現場に取り入れようとするものですね(図1)。役割の固定しがちな「1on1」とは違って、1対1の対

探しているばかりで、面倒な問題から目をそむけているとしか感じられず、そうした状況に付くこむように、一部のコンサルの人たちは最新のキーワードをちりばめた提案を売り込む。一方、MBAを取得したような「優秀」な若手は上司を言い負かすための武器を探してばかりいる……この噛み合わないもどかしさ、違和感は何だろうと思っていたとき、まるで分野の違う依存症当事者の自助グループの活動を知りました。

鈴木 ご著書のなかでも依存症、あるいは慢性疾患のたとえを使い、組織が抱える課題を説明しておられます。

宇田川 それまでは、私も依存症を「酒が飲みたくて飲んでいるが、その欲求をコントロールできない」のだと誤解していました。欲求に囚

■ 図2：組織の慢性疾患とは

	急性疾患的状況	慢性疾患的状況
進行スピード	急速	ゆっくり
原因	明確、因果関係的	複雑で不明瞭
実行者	経営者、もしくは経営陣	組織メンバー全体
問題の発生タイミング	不確実	確実
変革の期間	一定期間	常に
頻度	1回で完結する	繰り返し問題が発生するが、セルフケアを通じて寛解を目指す
典型的な例	赤字事業からの撤退、企業再生、戦略転換、敵対的買収からの防衛など	自分で問題を考えようとしていない、チーム内の不和、ミーティングで発言がまったく出ない、活気がなくギスギスしている、自由にものが言えない、納期が遅れるなどの問題が頻発する、意思決定が遅い、できない理由の言い訳が続くなど

話を2チームで行い、一方のチームが話している間、もうひとつのチームは黙って聴いている。それを繰り返し、視点を変えながら課題について話し合うという発想は、これまでのビジネス現場にはありませんでした。

宇田川 対話というのは、ディスカッションや雑談とは異なり、個々の「ナラティブ」すなわち「生きている物語」が変容する、語る行為です。組織内には、個人はもちろん部署ごとにも大きく違うナラティブがあり、たとえば個人の場合、社歴や年齢・役職・たずさわる業務のほか、性別や年齢、ライフヒストリーなどによるナラティブの隔たりに気づき、認め合い、変容し合う――いわば、各人が互いのナラティブの間に橋を架けることこそ「対話」だと言えるでしょう。リフレクティング・プロセスはそのための有効な手法であり、これを身近な場でも短時間にできるようなシミュレーションにしたのが「2on2」というわけです。

鈴木 ご著書にある「対話する」とは、相手の想定外の言動を通じて、自分がわかっていなかったことがわかっていくプロセス」という定義は、まさに至言だと思えます。「2on2」の実践に当たっても、すぐに問題解決をせず、きれいに終わらせようとしないうといったルールを書いていらつしゃいますが、とりわけ面白いと思っただのは「反転の問いかけ」です。課題への問いとして「そういう問題を発生させるには、さらに悪化させるにはどうしたらいいか」と反転し、

われてしまった人という理解ですね。でも実はそうではなく、もともとほかに困っていることがあり、それが形にならずモヤモヤしていて、孤立した状況でもなんとかひとりで対処しようと、いわば「自己治療」「自分助け」としてお酒を飲んでいる。精神科医の松本俊彦*6さんが、それを「心の松葉杖」と書いていますが、日本の会社組織が置かれている状況もそれと相似形だと気づいたわけです。

鈴木 みんなが苦しみ頑張っているけれど、何をやっていいのかから迷いながら努力をしているような状態ですね。依存症というのはまさに慢性疾患です。その点で、ご著書にもある「組織の慢性疾患」という表現は、実に腑に落ちるものでした(図2)。

宇田川 これはロナルド・A・ハイフェッツ*7の「技術的問題」と「適応課題」を言い換えたものでもあります。何かを変えれば業績もV字回復するというのは、あくまで「技術的問題」すなわち急性疾患についてです。これに対し、医師でもあるハイフェッツが究極の「適応課題」の例として挙げたのは、末期癌の患者と家族でした。この場合、「手の施しようがないから終わり」ではなく、最期を迎えるまでの時間に家族と患者にできる大切なことは何かを問い、そちらを向かせるのが医師のリーダーシップである、とハイフェッツは言っています。

ぱっと見ても何が問題かわからない、今の日本の企業が抱える慢性疾患は、組織としての適

最終的には「村度々妖怪ソナック」など、厄介な課題をユーモラスな命名で共有する方法はユニークですね。

宇田川 そのあたりについては北海道の「浦河べてるの家」*5で、精神障害と共に生きる人たちが自分たちの病気について研究する「当事者研究」からもインスピレーションを得ています。病気として表面化したことを必ずしもネガティブに捉えず、「幻聴さん」のような親しみのある名前をつけたりする。それらをひっくるめ、組織の問題から眺めて考える「外在化」をしようとするのが「2on2」の考え方です。

鈴木 内向きに個別の原因を特定し、部品を交換するようにそこだけを改善する従来のやり方とは違い、自らも問題の一部であるを意識したうえで、外在化した問題を共有する。対話を通じてほかの人の異なる視点から、自分たちを眺め直すということですね。

組織が陥った依存症⇨慢性疾患を「対話」の力でセルフケアする

鈴木 ここまで伺ったような経営学の理論を深めるのと並行して、近年は企業の現場にも積極的かつ実践的にご提案をされています。

宇田川 2016年に福岡の西南学院大学から埼玉大学に移りましたが、ビジネス現場との接点広がったのは、その頃からです。でも、経営層の多くは次々に生み出される「手法」を

応に関わる分業やルーティン化と深く結びついています。ビジネス環境に合わせて事業を構築していく過程で、個人や部署が断片化し、狭い視野でしか物事を見られなくなっている。それを構造的に見直し、断片化されたものを再度つないでいく方法として、セルフケアとしての対話が必要だと考えています。

日本を覆っているのは「確実な変化」たゆまぬ「対話」の積み重ねこそ重要

鈴木 急性疾患なら病因を特定し薬などで治療することが大事ですが、慢性疾患の場合はセルフケアが大切です。医療はある意味で医師に依存してしまうところがあり、組織も似た問題を抱えています。トップに対して「上がビジョンを示さないから」と言い、トップは「下が動かないから」と文句を言う、いわば共依存状態に陥ってしまったっている。

宇田川 セルフケアや自助といっても「あなたひとりでもやれ」という意味じゃないんです。いわば「みんなで自助する」ということですね。これに対して「優れた誰かが助けてくれる」というのは、どこか革命や独裁者待望論に近いもので危ういと考えています。

鈴木 画期的なアイデアやヒーローが組織をピカピカに改革してくれる。そんな待望論がありがちです。お話を伺っていると、インクリメンタル(漸増的)な取り組みを地道に積み重ね、ある時に振り返ってみたら「遠くに来ていた」

というのが、あるべき姿といえますね。そうした日々のたゆまぬ努力をほったらかして、目先の目標達成やコストカットに走り、どん詰まりまで来てしまったというのが「失われた30年」ではなかったでしょうか。

宇田川 メディアやコンサルティングファームもそうですが、不確実な変化、そして急激な変化ばかりが強調されます。そうやって危機感を煽り、驚かせる。企業の側も何が問題なのかよくわからないまま、依存症的に解決策だけに飛びついてしまう。まるでエビ一匹釣るのに護衛艦が出動するような感じですよ。だからこそ、何に困っているのか、課題を解きほぐすところから始める必要があります。

日本社会が困っているのは「不確実な変化」ではなく、むしろ「確実な変化」です。少子化や高齢化も、ずっと以前の1980年代からわかっていた。ただ日々の変化量が小さいし、とても複雑な問題です。何をしたらいいかわからないので、とりあえず「やっている風」の解決策をいくつも打ってきたのです。最近も「両利きの経営」などと事新しく言われますが、要は長い目で見て新規事業の開発も大切だが、今の事業も頑張れという、当たり前の話です。

鈴木 『貞観政要』[*8]に「草創と守成は孰れが難き（創業と守成はどちらが難しいか）」とありますが、7世紀の中国でもまさに同じことが課題になっていました。

宇田川 新規事業はロングスパンでしか効果が

めに今の日本を少しでも良い状態にしたい」と言っていました。私も同じです。今の日本をサッカーにたとえるなら、後半25分に0-5で負けているアウェーの試合みたいなもの。逆転は無理でも、これ以上失点しない、あわよくば1点返す。そうすれば課題がわかるし、次の試合を担う世代へつなげられますよね。そんな思いです。

アドバイザーとして企業と関わる私も、「何が問題か」はいつもわかりません。それなら何をしているかという点、自分は「一緒に悩む人」だと思っています。大所高所からこれが正しい、あれが正しいと言うわけではない。ビジネスの経験とか学問とか、そういう言語システムがつくってきたものを一度わきに置き、一緒に問題を眺めていきたいと考えています。

鈴木 私は対話を通じて課題を解決していく姿を見ていると、これは民主主義の根幹だと思えます。みんな同じではないのですが、バラバラな声があるだけでなく、それぞれ違いがあ

出ません。しかし、それでもショートスパンでガバナンス上の説明責任は伴う。現在への適応と未来への適応を両立させる必要がある。たとえば人材育成の観点から説明しながら新規事業を準備するとか、利益が出ないうちは時価総額で評価するとか、さまざまな形で折り合いをつける。経営というのは、そうやってあらゆるフェーズで「対話」することだと思います。

対話的知性による組織のつなぎ直しが 本当の意味の民主主義を実現する

鈴木 2018年に『仕事に効くオープンダイアログ』という本を書いているとき、ある大手メーカーからマーケティングの研修を依頼されました。できるだけ多様なメンバー構成になるようにしたグループで、顧客も巻き込んだオープンダイアログ（開かれた対話）を取り入れてみました。もともと潜在能力の高いメンバーだったのかもしれませんが、対話がもたらす「創発」の力に目を見はりました。こういう経験なしに、ただ対話が大切といっても「1on1で面談をやればいい」くらいの意味でしか捉えられないことも多い。しかし、宇田川さんの「2on2」などを通じて対話の力を実感する人が増えれば、燎原の火のごとく状況も変わっていくのではないのでしょうか。

宇田川 これまで2冊の本を書くなかで、私は読者として企業のミドル層を意識していました。しかし、今は企業のトップから変えていく必要

りながら全体として調和しているポリフォニー（多声性）です。対話は、企業を本来の意味で民主化するようになるのではないのでしょうか。

宇田川 その通りだと思います。ピーター・ドラッカーは『産業人の未来』（2008年、ダイヤモンド社）で、人々に「位置」と「役割」を提供する社会こそが自由で機能する社会だと述べています。そして、その位置と役割を提供するのは多くの場合、企業であると述べ、それゆえ彼はのちにマネジメントを研究しました。

オーストリア出身のユダヤ人であったドラッカーがイノベーションを重視したのは、ファシズムや共産主義による独裁的で革命的な変化を恐れたからです。イノベーションはギャップから生まれる。そういう意味でも、私たちは日常のなかの課題から対話を始める必要があるのだと思います。最初はぼんやりしていた課題について対話を深めることで、物語や意味が生まれてくる。それをみんなでやっていくことで、人々に位置と役割が与えられ、より良い現実をつくることができる。

精神療法の進化のなかには、そういう知見がすぐくあるのを感じます。それはやはり切実に意味を構成する必要のあった現場の人たちが生み出してくれたものだと思うのです。そうした知見を今、日本の企業も切実に必要としているということではないでしょうか。

鈴木 本特集のさまざまなエピソードと響き合う、深いお話をありがとうございます。

があると考え、経営者こそが対話すべきだという本を執筆しています。対話を通して個人や業務の一部が変わり、元気になることはもちろん素晴らしいのですが、組織や環境全体が本当の意味で変わらなければ、むしろ個人にとってはつらいということもありますから。

鈴木 経営トップ層に必要な対話というのは、具体的にどういうものなのでしょうか。

宇田川 マイクロソフトCEOのサティア・ナデラが書いた『Hit Refresh マイクロソフト再興とテクノロジーの未来』（2017年、日経BP）に、マイクロソフトがクラウドとモバイルを中心とした戦略にシフトさせる前、トップの人たちがもともとどんな思いで働きはじめ、今はどんなところで困っているのかを語り合うことから始めたというエピソードがあります。対話の場としてはそういうイメージですが、それだけではありません。1冊目の『他者と働く』で書いたように、向こうから自分がどう見えていくのか、向こう岸を想像し、ほかの人も交えて考えてもらう。経営者がそういう対話的な知性で組織をつなぎ直していくことが望ましいと思います。

鈴木 ここでも、ほかの人と一緒に対話するというのが大切なポイントですね。

宇田川 そうやって会社をより良く変えていく、その責任を引き受けることは、うれしいことだと思うんです。先日ある上場企業の社長で同い年の友人と話しました。彼は「子どもたちのた

注

- *1 アメリカの社会心理学者、組織理論家。1936年生まれ。「ゼンズメイキング」のほか、「マインドフルネス」「ルースカッピング」など画期的な概念を組織論に導入した。
- *2 「舵を取る者」という意味のギリシア語「キュベルネーター」が語源。自動制御とフィードバックを扱う機械・システム工学の概念だったが、ベイトソンらによって生理学・遺伝学・心理学・社会学などの分野にも広く用いられるようになった。
- *3 エトムント・フッサールの現象学をベースに「日常の生活世界はいかにして構成されるか」を扱う社会学。オーストリア出身のアルフレッド・シュッツがアメリカで提唱し、弟子のパーガーやルックマンに引き継がれた。
- *4 「物語療法」とも呼ばれ、治療者とクライアント（被治療者）が対等に、クライアントの自主性に任せて自由に記憶を語り、症状の緩和や除去を図る方法。依存症やPTSDなどの改善にも用いられる。
- *5 1984年設立。北海道浦河町にある、精神障害などを抱えた当事者の地域活動拠点。
- *6 1967年生まれ。国立精神・神経医療研究センター精神保健研究所薬物依存研究部部長。
- *7 1951年生まれ。ハーバード・ケネディスクール（行政大学院）上級講師。
- *8 中国唐代に編纂された2代皇帝・太宗の言行録。近年、経営論、組織論や教育論としても注目されている。

宇田川元一（うだがわ・もとかず）
経営学者。埼玉大学経済経営系大学院准教授。1977年、東京都生まれ。2000年、立教大学経済学部卒業ののち、同大学院経済学研究科博士前期課程修了、明治大学大学院経営学研究科博士後期課程単位取得。長崎大学経済学部講師・准教授、西南学院大学商学部准教授を経て、16年より現職。専門は経営戦略論、組織論、ナラティブ・アプローチに基づいた企業変革など。大手製造業やスタートアップ企業のアドバイザーとして、その変革を支援している。著書に『他者と働く』「わかりあえなさ」から始める組織論『News & Links パブリッシング』、「組織が変わる——行き詰まりから一歩抜け出す対話の方法2on2」（ダイヤモンド社）がある。

鈴木隆（すずき・たかし）
大阪ガスネットワーク㈱エネルギー・文化研究所研究員。1984年、大阪ガス㈱入社。支社、企画、人事、業務用営業、情報化を経て、2001年社内起業し、㈱ホームプロ代表取締役専務。家庭用営業を経て、12年から現職。神戸親和大学非常勤講師。著書に『仕事に効くオープンダイアログ——世界の先端企業実践する「対話」の新常識』（KADOKAWA）、『御社の商品が売れない本当の理由——実践マーケティング』による解決（光文社新書）などがある。



人と組織が変わる 対話を学ぶための10冊

職場の問題を解決し、イノベーションを生み出すには、
対話を重視した組織づくりが求められるのではないのでしょうか。
今号の特集の理解を深める10冊を紹介します。



6 『会話・協働・ナラティブ』 ——アンデルセン・アンダーソン・ホワイトの ワークショップ』

「リフレクティング・プロセス」のアンデルセン、「ナラティブ・セラピー」のホワイトら、精神療法に多大な影響を与えた面々によるワークショップのドキュメント。生の言葉で語られる内容は、「問題／治療」から「協働」へと、私たちが生きる社会のコミュニケーションにも示唆を与える。

タビオ・マリネンほか=著 小森康永ほか=訳
金剛出版／2015年



7 『現実はいつもの対話から生まれる』 ——社会構成主義入門』

私たちが「現実」だと思うことは、すべて「社会的に構成されたもの」と捉える社会構成主義。著者はその第一人者で「言葉が世界を創造する」という立場から、一人ひとりの「対話」とそれに基づく「合意」を経て初めて「リアルになる」と説く。P26の兼清氏のダイアログ実践について学べる一冊。

ケネス・J・ガーゲン、メアリー・ガーゲン=著
伊藤守=監訳
ディスカヴァー・トゥエンティワン／2018年



8 『ソリューション・バンク』 ——ブリーフセラピーの哲学と新展開』

37の解決事例をあげながら、ブリーフセラピーの理論と実践を紹介する。興味深いのは、日本におけるブリーフセラピー発展の特色として「非言語」による介入があるという解説。嫌がらせの手紙を靴に入れられる“いじめ”に対し、対象の学生と教師の靴箱をしばらく交換し、戻しただけで解決したというエピソードはその象徴である。

長谷川啓三=著
金子書房／2005年



9 『生きることとしてのダイアログ』 ——バフチン対話思想のエッセンス』

オープンダイアログがとりいれたこともあり、没後半世紀を経て再評価されるバフチン。未完成な自己を意識しつつ、他者との対話を「生そのもの」、互いを豊かに変えていく「闘い」と捉える思想は、今こそ新鮮。思想の中核をなす「ポリフォニー（多声性）」は、複数の対等な意識が支える「開かれた対話」の価値を改めて考えさせる。

桑野隆=著
岩波書店／2021年



10 『精神と自然』 ——生きた世界の認識論』

P14の生田氏やP26の兼清氏、P32の宇田川氏が言及する“知の巨人”ペイトン。今日の先端的な精神療法の出発点となった「メイシー会議」参加を経て確立した、独自の生態学的な認識論は、今号の特集全体に深く関わる。生なき世界（プレローマ）から生きた世界（クレアトゥーラ）への転換を、方法論レベルから一般読者向けに説く。

グレゴリー・ペイトン=著 佐藤良明=訳
岩波文庫／2022年



1 『組織化の社会心理学 [第2版]』

P32の宇田川氏が、組織論と心理の結びつきを研究する契機となった著作であり、「対話」の前提としての組織のあり方を研究するうえで必読の一冊。「組織は、自らが順応しなければならない“事実”とみなす現実を創造する」というアイデアに基づき、従来の機械的・静的な組織論から、認識を軸とした生命的・動的な「組織化」へと捉え方を転換させる議論は、実に刺激的だ。

カール・E・ワイク=著 遠田雄志=訳
文眞堂／1997年



2 『開かれた対話と未来』 ——今この瞬間に他者を思いやる』

オープンダイアログの創始者のふたりが、その思想と具体的な手法を紹介する。対話それ自体を目的とする精神療法である「オープンダイアログ」と、未来を思い出し多職種連携を促す「未来語りのダイアログ」のふたつの対話の全容を掴むには最適な一冊。巻末の日本版オリジナル「対話実践のガイドライン」も理解に役立つ。

ヤーコ・セイツクラ、トム・アーンキル=著 斎藤環=監訳
医学書院／2019年



3 『解決志向の言語学』 ——言葉はもともと魔法だった』

ソリューション・フォーカスト・アプローチの創始者であり臨床家であるスティーヴ・ド・シェイザーの著書。クライアントの告げる「言葉」の深層を探る必要はないと、精神分析（ラカン派）に疑問を呈し、解決志向の理論を展開する。セラピストとクライアントの具体的な会話を掲載し、問題解決へと導いていく実践の事例も豊富。

スティーヴ・ド・シェイザー=著 長谷川啓三=監訳
法政大学出版局／2000年



4 『〈いのち〉の自己組織』 ——共に生きていく原理に向かって』

P2の露木氏の「関係的な自己」、P26の兼清氏の「ポウルの中の卵」——その土台にあるのが、著者の掲げる「共存の思想」だ。個と個、個と社会、人類と自然が互いに主客未分のまま〈いのち〉の自己組織を紡ぐという発想は、機械論的な「多から一へ」のゼロサムゲームを、生命論的な「一から多へ」の共創原理へと変える出発点になる。

清水博=著
東京大学出版会／2016年



5 『ダイアログ』 ——対立から共生へ、議論から対話へ』

今日にいたるダイアログ思想の画期となった記念碑的著作。「意味を共有」「明確な目的を定めなくてもよい」「説得は不要」「あらゆる想定を保留」など、分析やディベート的な勝ち負けを脱した、真にイノベティブなコミュニケーションとしてのダイアログのあり方は、読者それぞれの対話実践の現場において確かな指針となる。

デヴィッド・ボーム=著 金井真弓=訳
英治出版／2007年





『CEL』を振り返る……第3回 海外取材で気づいた「対話」の力

鈴木隆
Suzuki Takashi

2018年、『CEL』の特集「外に学び、つくり直す」では、オランダとデンマーク、中国・深圳とシンガポールを取材し、先進的な取り組みにより成果をあげている各地の事例について紹介した(119号、120号)。今号の特集の伏線となった「対話」についての気づきを、当時の取材の舞台裏も交えながら振り返る。

取材先の国(地域)と組織はこうして選ばれた

海外取材は同時期の『CEL』の統一テーマである「ルネッセ(再起動)」[*]の実践編として行われた。日本で海外に学ぶとなると、米国のシリコンバレーが定番であろう。しかし、『CEL』の特集で屋上屋を重ねるのはいかがなものか、欧州とアジアで先進的な取り組みをしている組織を取りあげた方が、多くの学びがあるのではないかと、という考えから取材候補地を選定した。

その結果、世界で独自の存在感を示す国(地域)として、欧州ではオランダとデンマーク、アジアでは中国・深圳とシンガポールを訪問することにした。これらの国や地域は当時のデータで見ても、以下のように日本と比べて高い生産性をあげていたからである。日本

- 1人あたりと時間あたりの生産性…21位と20位
- オランダ
- 同…10位と8位
- デンマーク

- 同…9位と5位
- 中国・深圳
- 国際特許申請件数…世界一の中国全体の47%
- 1人あたりのGDP…中国国内トップ
- シンガポール
- 1人あたりのGDP…アジアのトップ(日本の1.5倍)
- これら4つの国(地域)にあって、日本ではまだあまり知られていないが、世界では知る人ぞ知る成果をあげている組織を、取材先として絞り込んでいった。

取材を通じてつづきに知った「対話」の実践とその成果

取材した国(地域)と組織ごとに、どのように対話を実践することで成果をあげていたのか、あらためて見ていこう。

オランダ① ワーグ
アムステルダムにある非営利団体である。1994年から市民と先端技術をつなぐ、ソーシャルイノベーション(社会変革)を生みだし、オランダ政府やEUからも調査研究を受託するまでに

なった。4つのグループがあり、メイク(Make)では自らものをつくり、コード(Code)ではネットで行政と市民をつなぎ、ラーン(Learn)では小さな子どもに教え、ケア(Care)では高齢化への対応をしている。

一般的な産官学の三位一体のプロローチではなく、ユーザーである市民を中心に据えた四位一体の「アムステルダムアプローチ」をとる。参加メンバーは、老若男女、

プロとアマチュア、専門分野も理系文系を問わず多様である。そうしたバックグラウンドが違う人たちを交流させ、対話させるのがワーグの役割である。

オランダ② フューチャーセンターLEEF

ユトレヒトにある世界最大級の「未来の知的資本を生み出す場」である。水利運輸管理庁が2008年に開設した。LEEFはオランダ語で勇気を意味し、不確実な未来に立ち向かい、対話からイノベーションを促している。庁内の事業立案や業務改善のために年間370回のセッション(会社)が開催されていた。

必ず外部からステークホルダー(利害関係者)も招いたセッションを開き、対話する。センター内の空間は、脳神経科学の最新の知見に基づき、異なる考え方をするために異なる空間を設けており、必要に応じて場を変える。そうしたよい環境に加え、よいファシリテーターとよいグループとよい質問が揃うことで、対話からイノベーションを生み出すことができる。

オランダ③ ハイテクキャンパス・アイントホーフエン

アイントホーフエンにある研究開発拠点である。フィリップス社が自社の拠点を2003年に開放、世界から100以上の企業や研究機関が集まり、自前主義から脱却したオープンイノベーションのメッカとなった。「世界一の知的コミュニティ」(インテリジェントコミュニティフォーラム)、「世界一の発明都市」(「フォーパス」誌)との評価を得ている。

キャンパス内の交流を促し、そこから生まれる相互の刺激によって持続可能なエコシステム(生態系)を生み出すようにしている。グローバル企業ばかりでなく、技術機関、国内外の小企業、サービス企業、スタートアップ企業を集めている。技術者以外にも、人文科学者や哲学者もいる。多様性こそがこのキャンパスを成り立たせており、出会いと対話を促すために、1km四方のキャンパスでレストランはあえて1カ所の建物に集約している。

デンマーク① ゲール
コペンハーゲンにある都市デザ

イン事務所である。2000年に開設され、代表のヤン・ゲールは「人間中心のまちづくり」を提唱する。オーストラリアのメルボルンを「世界で最も住みやすい都市」(英「エコノミスト」誌)ランキング1位にした立役者として知られる。

建築と景観の専門家ばかりでなく、社会科学者や文化人類学者、交通の専門家など多彩なバックグラウンドをもった人たちが集っている。これらの人たちが地元専門家とチームを組み対話を重ねることで、複雑な課題に対処している。常に「それは誰のためであるべきなのか」という問いからスタートし、建築家やプランナーに多く見られる順番とは逆に、人々の暮らし(Life)、空間の使い方(Space)、建物(Building)の順に検討する。

デンマーク② コペンハーゲン・インタラクティブデザイン研究所
コペンハーゲンにあるインタラクティブ(相互作用)デザインに特化した調査・研究・教育機関である。2006年に設立され、2012年には「世界のベストデ

特集「外に学びつくり直す」のヨーロッパ編とアジア編を掲載した情報誌『CEL』119号と120号。





上/スムーズな対話を引き出すため、背中合わせに配したフューチャーセンターLEFのL字型ソファ。中/チームでプロトタイピングを行うコペンハーゲン・インタラクティブデザイン研究所の学生たち。下/中国最大のメイカースペースをもつ深圳のエックスファクトリー。提供/すべて筆者

ザインスクール25」で17位に選ばれた。「生活を中心においたデザイン」を追究している。

教育では毎年24名を世界中から募集、チームとして何ができるかという適性を重視し、個人の能力よりも専門技術、文化、性別、考え方などが多様になるように選んでいる。多様な人たちが対話し傾聴することで、相互関係を育ててチームとなり、試行錯誤を繰り返しながらプロトタイプ（試作品）を作りあげていく。

中国・深圳① エレクロウ

オープンソース（プログラムの内容を無償で公開し、自由に改変できるようにすること）のハードウェア

アをオンラインストアで製造直販するメーカーである。2014年に起業し、2018年の訪問

時の社員は80名、平均年齢27歳であった。常に顧客のニーズに合わせたスピーディなものづくりをしている。開発と製造と営業の全員で、月に一度はブレインストーミングのようにして話し合い、新商品を開発している。

中国・深圳② ドゥロボット

小型ロボットアームのスタートアップ企業である。2015年に起業し、訪問時の社員は60名、平均年齢は27〜28歳であった。李克強首相（当時）が2度訪問するなど注目を集めている。全土から深

圳に集まった優秀な若者たちが、ワンフロアのオープンな執務スペースで対話を重ね、誰にでも使える小さくて安価なロボットアームを開発している。当時すでに100カ国で販売していた。

中国・深圳③ エックスファクトリー

2008年に創業し個人のものづくりを支援するシード社が、2011年から運営する中国国内で最大の会員制のイノベーション施設（メイカースペース。ものづくりをする個人を「メイカー」といい、会社である「メーカー」と区別される）である。訪問時の会員は120名で、13歳から60歳まで、

中国をはじめ日本、カナダ、ネパール、インドなど30カ国から参加していた。ふだんは別々に活動しているハードウェア設計者、ソフトウェア設計者、アーティストなど5人が集まり、化粧品メーカーの社員と対話しながら、わずか41日でニベアの販促用景品としてヒップホップ音楽が鳴るマシンを2万個作りあげ、男性化粧品売上1位になったようなことが起こっている。

中国・深圳④ ジェネシス

日本企業向けに電子機器の受託製造を行うメーカーである。藤岡淳一氏が2011年に創業し、訪問時の社員は日本に50名、深圳に140名であった。

藤岡氏は、日本の大手メーカーは、グローバルスタンダードを標榜するにもかかわらず、世界からも深圳からも完全に取り残されていると指摘した。深圳在住で藤岡氏とも親しい高須正和氏は、それを以下のように解説した。オープンソースとインターネットが引き起こしたものづくりの革命（メイカームーブメント）によって、スピードが劇的に速くなりコストも

下がった。早期に少数の商品を市場に投入してみても、顧客の反応を見て顧客と対話しながら改善を重ねるやり方が容易にできるようになったのである。にもかかわらず、日本の大手メーカーは相変わらず時間をかけて社内で討議を重ねて、確実性を高めるやり方を踏襲し、すでに成功例があるものの後追いになってしまっている。

シンガポール① シンガポール・サイエンスセンター

国内最大の博物館であるとともに、2013年からは国が主導して進めるSTEM（科学・技術・工学・数学、いわゆる理系）教育プログラムを担う組織である。現実の市場経済で直接役立つように、理論と実務が結びついたものを目指している。

単に知識や技術を学ぶだけでなく、企業という現実の社会で自分のアイデアを活かし、問題を解決することを包括的に学んでいく。講師は実務でキャリアを積んだ人たちから退職者も含め募集した。日本のようにプログラミングができるようにするだけのものではない。ハンズオン（体験学習）を重

視し、口を使って対話し、手を動かして新しいものをつくり出せる個人のメイカーを育てる教育なのである。

シンガポール② ワン・ノース

その名の通り「北緯1度」にある、2001年から建設の始まった科学複合施設である。2018年の訪問時には800を超える企業が集まり、4万6000人が働いていた。民間の研究所が、公的研究機関、3次医療機関や大学と同じ敷地内に入居し、官民の研究者の交流や対話、連携を促し、世界中から研究者や起業家を呼び寄せている。自動運転などさまざまな実験を行うために、規制をはずしたサンドボックス（砂場）の役割も果たしており、さまざまな分野の人たちが対話し協働している。

「対話」によりシンクロした海外取材と関連著書の出版

中国・深圳とシンガポールへ取材に出かける間に、筆者のもとへビジネス書の執筆を依頼するメールが届いた。

2018年に精神療法の専門誌

『N：ナラティブとケア』に掲載された拙稿「ビジネスにおけるオープンダイアログ」を読んだ編集者が、コミュニケーションについて書いてほしいという。海外取材から戻ったら会うことにした。

こうして奇しくも取材と出版が、対話を通じてシンクロナイズすることになった。

先に述べたように、先端的な取り組みをして成果をあげている組織を訪問してみると、いずれの組織もまさに開かれた対話を重視し、実践していることに気がついたのである。帰国後に編集者と対話し企画をまとめ、翌2019年に『仕事に効くオープンダイアログ』（KADOKAWA）として上梓することができた。

「対話」による深い学びが日本を再起動する

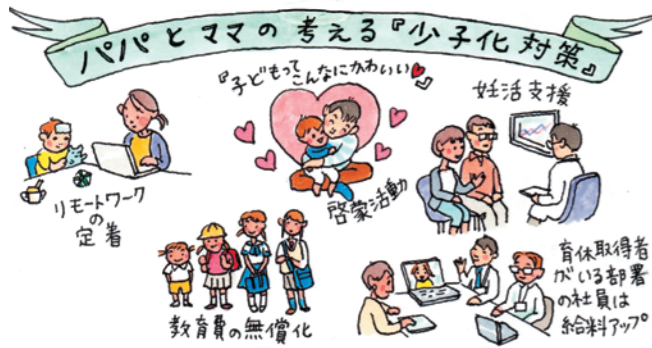
対話の生みの親とも言えるのが、古代ギリシャの哲学者ソクラテスである。彼は自分が無知であることを自覚していたので（無知の知）、他の人にも無知であることに目覚めさせる対話を死ぬまで続けた。

その方法は、一問一答形式で問答することによって、共同して追究していく「対話術（産婆術）」として知られる。

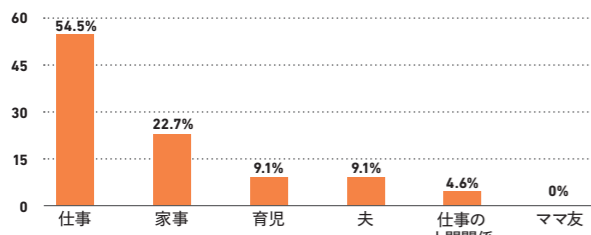
一方的に知識を受け入れるばかりが学びではない。対話こそ深い学びの鍵なのである。実際、対話する間、脳の神経回路は刻々とつなぎ変えられていく（脳の可塑性）。本稿で振り返った、対話に関わる「外に学び、つくり直す」（119号、120号）と今号の「対話で変わる人と組織」は、同じく筆者がかつて担当した「学びを学ぶ」（113号）と「学びを変える」（125号）とも通底しているのである。

一連の特集が、日本に欠けがちな対話、交流する「会話」でもなく決定する「議論」でもない、探究する「対話」による深い学びを、実践することで人と組織が変わり、ひいては「失われた30年」から再起動する一助になれば幸いである。

注 * ラテン語の「再び（re）」と「実在する（esse）」を組み合わせた造語。『CEL』116号から121号では、連続特集企画として「ルネッセ（再起動）」をテーマに、日本の社会の抱える問題への新たな視点を提起した。



■どんなことにストレスを感じているか

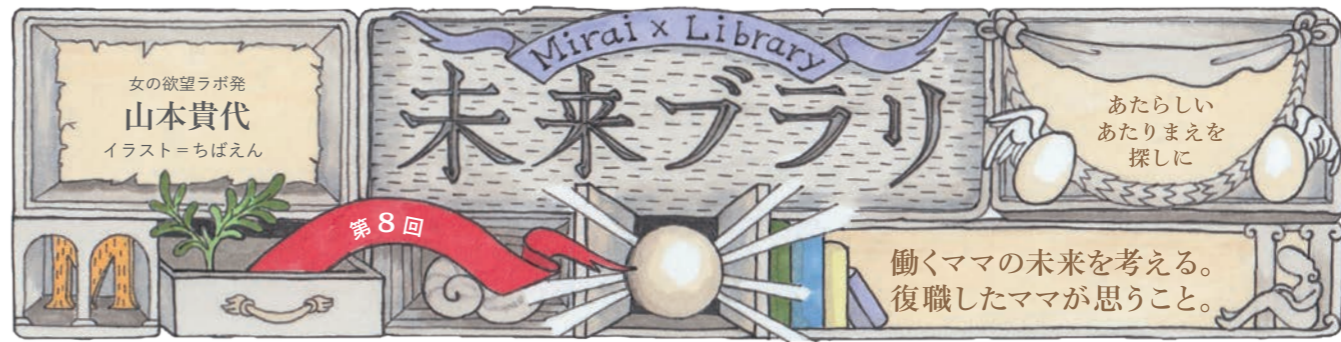


「復職後の生活について」アンケート
 ●実施：2023年4月～5月 ●調査法：オンラインアンケート
 ●調査対象：新米ママラボ会員 22人

最後に、先輩ママとして、これからママとなる後輩へ向けてメッセージを贈ってもらいました。「怒涛の日々もかけがえない時間」「世界が広がって楽しくなる」「一緒に頑張りましょう！」「自分一人では抱え込まないで」「自

新米ママから未来のママへ

貴重な意見だと思います。これからのママとして、向けてメッセージを贈ってもらいました。「怒涛の日々もかけがえない時間」「世界が広がって楽しくなる」「一緒に頑張りましょう！」「自分一人では抱え込まないで」「自



日常はコロナの蔓延で一変。急ぎ足でやってきた少し先の未来を、欲望・行動・価値観の観点から女性の視点で解説。本音を探るアンケートから、新たな気づきを発見するコーナーです。

怒涛のような日々を送る新米ママたち

働くママの未来を考えるシリーズ最終回、まずは、妊娠・育児を経て復職した新米ママたちの現状を見ていきたいと思えます。22人中8割近くのママが仕事復帰し、ほとんどの子どもは保育所に通っています。働き方は人それぞれ、時短をとる(10人)、時短はとらない(2人)、フレックスタ制を活用(3人)、在宅勤務を活用(5人)などなど。なかには、出張でもできる限り子どもを連れて行くママもい



している様子が見えがええ。復職して変わった仕事への意識とは

保育所へ預けることで、号泣したり抱っこが増えた我が子を見て、「我慢させているのではないか」「復職は早かったかも」と、罪悪感を持つママもちらほらいました。言葉が覚えたり友だちができたりと家庭では得られない刺激や体験もあり、不安はプラスの実感へと変わっていったようです。復職後の夫の育児への協力的な気持がする。育児への協力的な気持がする。育児への協力的な気持がする。

分の子ども世代ではもっと働きやすい世の中になるように、私たちができることは少しずつやっていきましょう！



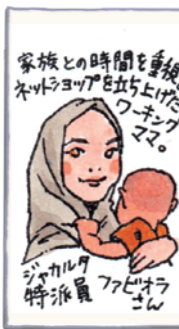
に「タイムパフォーマンスを死ぬほど考えるようになった」「優先順位や限界効用の低いものは思い切って切り捨てる」「自分が頑張ればなんとかなるという自己犠牲の考え方がなくなった」「計画性が増した」「家に帰ってからの余力を残す」「より良い環境を求めて転職するのもアリかな」などなど。ダラダラなんてしてられないママたちは、子どもと過ごす時間を優先して、よりワークライフバランスを意識しはじめたようです。

育児との両立と、ママパパが考える少子化対策

仕事に対する意識はだいぶ変わりましたが、この先両立できるのかという心配もよぎります。「職場などで」子連れで働くことに対して、社会がもっと協力的であればいいのに」「息子とも一緒にいた

亜女子ブラリ

ジャカルタ女子の多くは、ママになっても働きます。3ヶ月の産後、親に預けたりシッターを雇って仕事復帰するのがメジャーです。常に道が大渋滞なので、通勤に2〜4時間かかり、働きながらの子育ては大変。保育所は充実していないそう。フェアオラさんは、家族との時間を大切にしたいと、結婚後は会社勤めを辞め、自宅オフィスで洒落な詰め替えボトルのネットショップを立ち上げました。起業する女性はまだまだ少数派。彼女はシッターを雇っていませんが、友だちには皆シッターがいるので、例えば5人のママたちが誰かの家に集まると、夫もシッターも同行して、大パーティー(20人)になるのだとか。アジアならではの賑やかな光景です。



未来へ向けて

国や会社は、働くママの声に耳を傾け、妊娠前から復職以降まで心身ともに働きやすい環境を整えるべき。子育て世代にもっと手を差し伸べる社会になれば、2人目の妊娠にも希望が持てる。その結果、少子化が食い止められる可能性はあるだろう。

やまと・たかよ
 女の欲望ラボ代表、女性生活アナリスト。専門は、女性の意識行動研究。独自の「マイル文通法」により、20代〜70代女子、アジア男子の本音を探り続ける。アジア15カ国の亜女子ラボも活動中。SNSを駆使し随時情報収集。
<https://www.omnanoyokuboulan.com>

梅田の歴史を振り返る

— いかにして梅田は形成され
これからどうなるのか

小西久美子
Konishi Kumiko



大阪最後の「一等地といわれる「うめきた」に、複合商業施設「グランフロント大阪」が開業して10年。来夏には2期のまちびらきも予定されている。かつて大阪の縁辺だった梅田がいかにして西日本屈指の繁華街となり、これからどう変化するか。梅田の歴史の振り返りと併せて、これからの梅田への期待を記したい。

「こにし・くみこ」
大阪ガスネットワーク(株)エネルギー・文化研究所研究員。1991年、大阪ガス(株)入社。家庭用エネルギー部門で直営業、技術提案を経験後、地域開発関連部署で社有地開発・都市開発に関する業務に従事。その間、民間デベロッパー、URに出向し都市再生事業などを経験。地区総務では地域における発信・交流拠点となるシヨールームを併設した新社屋の建設を担当する。2022年4月より現職。

かつて大阪の縁辺であった梅田は、19世紀後半の鉄道建設以降、常に時代の先端を吸収しながら急速に変化・成長し、西日本最大の繁華街となった。現在も、「うめきた」に代表される都市開発、エリアマネジメントの実施など、常に新しい取り組みを行い進化し続けている。その歴史を概観し、現在進行中の取り組みにふれつつ、産官民の対話を通じて梅田の未来を探るフォーラム「UMEDA未

来図」が過日開催され、筆者も実行委員の一人として参加した。ここでは、梅田の歴史を振り返るとともに、これからの梅田への期待を記したい。

大阪駅の成り立ち

今から149年前の1874(明治7)年5月に、官営鉄道大阪(神戸間が開業し、初代大阪駅であ

る。このころ、大阪市の中心部は、川が流れる街、阪急三番街がオープンする。集客のために地下に水を導くというアイデアだが、阪急三番街の登場は、地下街が単なる通路から人の集う広場へイメージを変えるきっかけになった。また、集客という点では、移転によって不便になる他社鉄道との乗り継ぎの負担を緩和するため、日本初のムービングウォーク(動く歩道)が設置された。

こうして、駅が単なる乗降のためだけの場所ではなく、賑わいや滞留を生む場所となっていく。

② 地下街の形成

第二次世界大戦を経て戦後復興期に入ると、多くの高層建築が建設され始めた。そのうちのひとつ、梅田阪神ビルが1957年に竣工し、阪神百貨店が開業した。これにより、二つの百貨店と国鉄、阪急、阪神、市営地下鉄、大阪市電、市バスのターミナルが集まり、梅田は大変な混雑ぶりになっていった。そこで、交通対策として地下鉄と地下街の計画整備が始まっていく。

だ)が1963年に開業する。続いて、大阪市営地下鉄四つ橋線の西梅田駅、谷町線の東梅田駅も開業し、それに伴い大阪市電の大阪駅前停留所は廃止され、人と自動車の立体分離が進んだ。また、同じ時期に、国鉄の大阪駅と阪急・阪神前をつなぐ梅田新歩道橋が、松下幸之助により寄贈され、梅田は地下、地上、空中、三つの道を手に入れた。しかし、梅田は地下街の人の流れが突出して、1966年にはドージマ地下センター、通称ドーチカが開業した。

③ 阪急梅田駅の移転と路面での賑わい

年、駅の移設完了と同時に、駅の下に「川が流れる街」、阪急三番街がオープンする。集客のために地下に水を導くというアイデアだが、阪急三番街の登場は、地下街が単なる通路から人の集う広場へイメージを変えるきっかけになった。また、集客という点では、移転によって不便になる他社鉄道との乗り継ぎの負担を緩和するため、日本初のムービングウォーク(動く歩道)が設置された。

そして、高架沿いには、阪急古書のまち、かつて横丁、通路水族館など特徴的な店舗や施設が作られ、三番街からにじみ出す形で、地上に新たな賑わいや歩行者空間が生まれていった。賑わいはさらに北へ延び、茶屋町地区では、商

の輪郭ができあがった(図2)。一方、1914(大正3)年に第一次世界大戦が勃発すると、軍事輸送等による貨物輸送が増加し、大阪駅と駅周辺施設は再び機能拡張の必要性が生じた。そのため大阪駅では旅客と貨物の分離が行われ、北側に梅田貨物駅が開業した。この貨物駅があったエリアが現在の「うめきた」にあたる。

梅田の形成と広がり

① ターミナルデパートの誕生

1929年に梅田阪急ビルが竣工し、電鉄会社直営、日本初のターミナルデパートである阪急百貨店が開業した(図3)。1階には駅のコルコースが設置されて注目を浴びた。

当時は老舗呉服商(三越、高島屋、大丸など)から転じた百貨店が主流で、店舗は市内中心部に立地し、鉄道の駅からは離れていたため、お店と駅を結ぶお客様送迎自動車を出していた。駅直結の阪急百貨店はその利便性を生かし、食堂中心の大衆向けの百貨店を目指した。

④ 西側への広がり

梅田の西部に位置する、1982年に使用が停止された旧国鉄西梅田貨物駅の跡地には、1992年に「Osaka Garden City」という愛称がつけられるとともに、基盤整備が進められた。区域内の中央には幅員22メートルの道路が設置され、プロムナード空間が創出されている。1997年以降にハービスOSAKAやザ・リッツ・カールトン大阪に代表される、文化・国際・情報の都市機能を備えた商業ビルが次々に竣工し、建物は地下の歩行者通路、ガーデンアベニューと接続している。滝や池、緑豊かな庭園広場、壁面へのアート作品の設置など、地下に潤いとゆとりが生まれる空間となっている。この開発によって、梅田が西に広がっていった。

⑤ 南北を貫く

1979年に4代目の大阪駅が



図1 明治時代の梅田駅(初代大阪駅)。写真提供/上田貞治郎写真コレクション(大阪公立大学都市科学・防災研究センター)



図2 1912(明治45)年大阪都市街全図に筆者加筆。写真提供/国際日本文化研究センター



図3 日本初のターミナルデパート阪急百貨店を描いた、1936年の絵葉書。写真提供/たからづかデザインミュージアム

2023都市環境デザインフォーラム関西「UMEDA 未来図」



フォーラムで講演を行う筆者。

梅田の未来を探ることを目的に開催された本フォーラムでは、梅田の歴史の振り返り、梅田の開発に関わる3者からのそれぞれの取り組みについての講演、梅田の未来について議論するパネルディスカッションが行われた。

■開催概要

日時：2023年5月20日(土) 14:00～17:00

主催：都市環境デザイン会議 (JUDI)* 関西ブロック

共催：関西大学環境都市工学部

本フォーラムのより詳しい内容は、JUDI 関西ブロックホームページに掲載。

JUDI Kansai (<http://web.kyoto-inet.or.jp/org/gakugei/judi/index.htm#Forum>)

■プログラム

1. 梅田のこれまでを振り返る—小西久美子
2. 講演：現在進行中の取り組みについて
 - ・大阪市計画調整局 開発調整部長 西江誠
 - ・阪急阪神不動産株式会社 都市マネジメント事業部長 高岸実良
 - ・西日本旅客鉄道株式会社 地域まちづくり本部 拠点まちづくり部長 塚本大輔

3. パネルディスカッション：UMEDA 未来図を語る

- ・講演者3人
- ・独立行政法人 都市再生機構 西日本支社 都市再生業務部 担当部長 島本健太
- ・梅田東連合振興町会会長 三島保

■内容抜粋

●講演1：「大阪・梅田のまちづくり—都市再生を中心に—」

大阪市内の都市再生プロジェクトの調整・推進役である大阪市から、今後、梅田エリアで予定されているプロジェクトの紹介があった。

2002年以降、都市再生特別地区が指定できるようになったことで、民間による多くの大規模プロジェクトが進行し、その中で文化施設やオープンスペース、歩行者ネットワークなどの都市環境が整備されてきたことがうかがえる内容であった。大阪駅の西側では駅の南北を貫く新たな動線を生み出すプロジェクトが進んでいることも紹介され、今後が楽しみになる未来が語られた。

●講演2：「世界と関西をつなぐ『国際交流拠点』UMEDAへ」

うめきたエリアの開発事業者である阪急阪神不動産株式会社から、日本初のターミナル百貨店である阪急百貨店の開業以降、いくつかの転換点を経ながら、梅田で街づくりに取り組んできた阪急阪神グループとしての街づくりの基本的な考え方、方針をまとめた「梅田ビジョン」の紹介があった。

梅田が京阪神のハブから京阪神と世界をつなぐ接点としての役割を果たし、世界から選ばれる都市になるために、共創、出会いと交流、独自の都市文化の醸成を目指していくというこ

とである。また、梅田エリア内の屋外空間を、単なる移動のための空間ではなく、コミュニケーションや賑わいを創出する魅力的な都市空間にしていくことを目指す「Walkable UMEDA 構想」についても語られた。

●講演3：「THE OSAKA STATION 大阪駅の歴史と未来」

西日本旅客鉄道株式会社から、来年で150周年を迎える大阪駅について、大阪の地域文化・風土・歴史的背景を踏まえてその変遷が紹介された。

貨物列車、閑空特急はるか、特急くろしおが運行する東海道線線地下化の効果や、駅西口で構想中のペDESTリアンデッキによる歩行者ネットワークの形成についても紹介があった。

●パネルディスカッション：「UMEDA 未来図を語る」

独立行政法人 都市再生機構 (以下、UR) から、URが梅田エリアで取り組んだ実証実験やエリアマネジメントについて話題提供があり、うめきた2期の公園と周辺道路が連携した「人を中心とした街づくり」「緊急時でも安全・安心でわかりやすい人の流れ」が生まれることへの期待が語られた。

その後、梅田東連合振興町会会長、講演者の3人と合わせた5人のパネラーにより、関西圏を超えたメガリージョン視点での梅田の役割・開発の意義、防災の考え方、ウォークアブルとは何かなどの議論がなされた。

* 都市環境デザイン会議 (JUDI=Japan Urban Design Institute)

領域を超えて、力と知恵を結集すれば、より一層魅力のある素晴らしい都市がつくれるのではないか、との思いから、多様なジャンルの都市づくりに関わる人々が集まり、1991年5月に結成された学術研究組織

これからの梅田へ ウォークアブルなまちへ

人と自動車の動線分離のため、交通安全対策として整備された地下街が、次第に周辺の都市空間を有機的につなぐ、歩行者のための一大交通網となっていく梅田。その結果、「梅田ダンジョン(地下半)」とも呼ばれる迷路のような複雑な地下街が形成された。

しかし近年、人口減少や社会構造の変化、脱炭素化などによる自動車通行量の減少、ライフスタイルの転換などにより、道路や街路の役割が変化してきたこともあり、地上部分を人の空間として取り戻そうという流れが進んでいる。2020年には都市再生特別措置法等が改正され、全国的に「居心地が良く歩きたくなる」ウォークアブルなまちなづくりが積極的に推進されている。街路や公園、広場などを、人中心の空間とし、居心地が良く歩きたくなるまちなかを形成し、多様な人々の出会いや交流を通じたイノベーションの創出や人中心の豊かな生活を実現することを目指すものである。さらに、それによりまちの魅力、磁力、国際競争力が向上し、多様な人材、関係人口を引き付ける好循環が生まれることが期待されている。2025年大阪・関西万博の前年となる2024年に一部先行まちびらき予定の「うめきた2期」では、中央に広大な都市公園を配置し、「みどり」とイノベーションの融合拠点」となることを目指している。さらに梅田エリア全体で

も「Walkable UMEDA 構想」を掲げ、歩行者空間ネットワークの強化や回遊性向上の動きがある(図4)。これまでも梅田は、地下において、ゆとりや潤い、賑わいの場を生み出す工夫が多くなされてきた。最近では、道路上空部分の活用や連絡橋の設置などで、デッキレベルでの回遊性も格段に向上してきた。しかし、「居心地が良く歩きたくなる」空間とは言い難く、特に地上部でのウォークアブルには至っていない。

人が歩いて移動する際の行動範囲、感じる景色、発見、出会いなどは、車移動で感じるそれとは異なる。多様な人々の出会いや交流を生み出し、ウォークアブルなまちなかなとなるためには、スケール感も考慮した場の選定が重要になってくる。また、これまでは利便性や市場性の観点からも、都市機能や用途を集積させる傾向にあったが、ウォークアブルのためには、取って適度に分散・混在させることで、交流や発見を生み出す工夫が必要かもしれない。梅田には、うめきた以外にも魅力的な既存の「通り」や「まち」が存在する。それらとうまくつながることで、良い意味での混沌さが生まれ、まちの魅力になることが期待される。

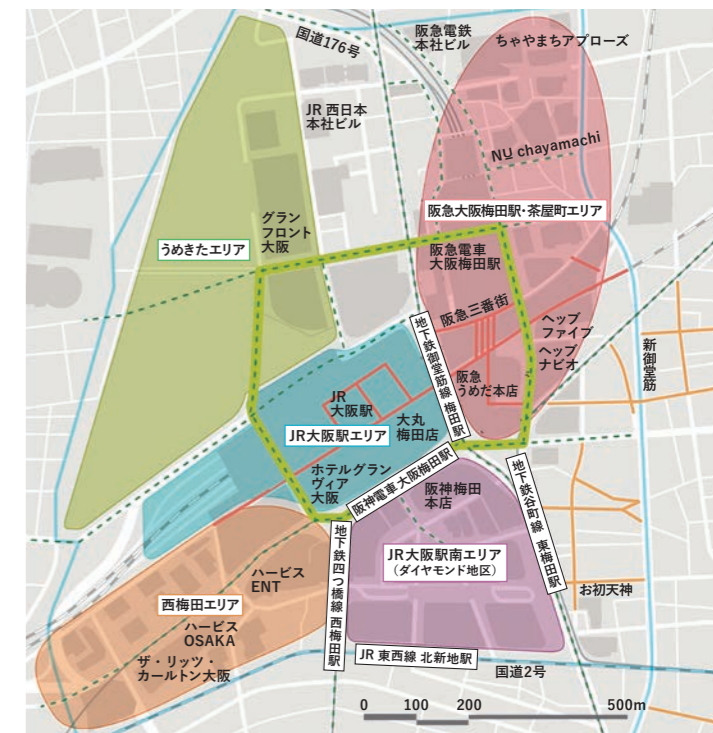


図4 「Walkable UMEDA 構想」のエリア図。
提供/梅田地区エリアマネジメント実践連絡会

地域資源としての商店街再考

— マルシェ型イベント等の導入が物語るもの

弘本由香里
Hiromoto Yukari



日本の各地でシャッター商店街化が進んでいる一方、マルシェ型イベント等に象徴される活動とともに、ストック活用やコミュニティ再生へと踏み出していく商店街もある。大阪市大正区での実践検証を踏まえ、各地の特徴的な取り組みに学び、地域資源としての商店街の今後へ、12のキーファクターを示す。

「ひろもと・ゆかり」
大阪労ネットワーク(株)エネルギー・文化研究所研究員。住宅建築専門誌『新住宅』編集員を経て、1992年からCELにて都市居住文化やコミュニティ・デザインに関わる実践研究に取り組んでいる。共著に『大阪 新・長屋暮らしのすすめ』『地域を活かすつながりのデザイン——大阪・上町台地の現場から』共に創元社など。同志社大学大学院総合政策科学研究科嘱託講師、一般社団法人大正・港エリア空き家活用協議会理事なども務める。

はじめに…社会の変化と商店街

日本の近代化は、明治・大正・昭和初期にかけて、極めて急速に進められていった。そのため、工業化する都市への急激な人口集中が起きた。また、第二次世界大戦後の震災復興とそれに続く高度経済成長も、同様に都市部への激しい人口移動を伴った。

このふたつのピークを持つ都市への過剰な人口移動は、さまざまな歪みも抱えていた。ともあれ、密集する人々の暮らしを支えるために、数多くの小規模小売業者が生まれ、大小さまざまな商店街が各地に形成されていった。

高度経済成長期には大いに活況を呈した商店街だが、やがて、消費生活や交通事情の変化、流通改革や規制緩和による地域開発等の荒波を受けて苦境に至り、目下、

動機：マルシェ型イベント「のきさきあるこ」の実施

WeCompassは、2015年から大正区をフィールドに公民連携で活動を始め(2018年に一般社団法人化)、空き家活用によって地域を豊かにし、社会課題解決に資することをミッションとしている。その一環で、行政や大学等と連携し、空き家の実態調査にも取り組んできた。そのひとつに、三泉商店街があった。

三泉商店街は、JRおよび地下鉄大正駅から300メートルほどの徒歩圏に立地。明治43年に地主と有志が魚介・青物を商う共同市場の設置を出願し、地域の生活を支える商店街に発展。かつては100軒以上の店があったとされるが、現在は4割弱程度に減少。昭和30年代につくられたアーケードも老朽化し、半数以上が店を閉めるシャッター商店街である。居住実態を見ると、1階の店を畳んだ後も、元店主世帯が2階に住み続けている場合が多い。そこで、2019年に京都大学大学院



大阪市大正区・三泉商店街で開催したマルシェ型イベント「のきさきあるこ」で人気を集めた子ども夜店(写真は2020年10月撮影)。

工学研究科三浦研究室が、同商店街の店舗所有者を対象にアンケートとヒアリングを実施。1階の空き店舗または空き区画の賃貸意向を聞いたが、否定的な意識が強く見られた。一方、少数ながらも、シャッターを下ろした店舗の軒先を貸すことに対しては、比較的柔軟な考えも見られた。これらの調査の延長線上で、商店街関係者の理解・協力のもと、シャッター商店街の軒先を活用して、魅力的なマルシェ型イベント「のきさきあるこ」を行うこととなった。新たな賑わいを生み出し、潜在的な顧客・ニーズを顕在化させることによって、店舗所有者の

高齢化や人口減少や地域産業の衰退といった社会構造の変化の只中にある。個店の事業承継はままならず、シャッター商店街化が進んでいる例が少なくない。

筆者が理事を務める、一般社団法人大正・港エリア空き家活用協議会(愛称: WeCompass、代表理事: 川幡祐子)の地元、大阪市湾岸部の大正区・港区も、近代から戦後の高度経済成長期にかけて、大阪の発展を支えた工場が集積し、労働者のための住宅が大量に供給され人口も急増した。しかし、近年は人口減少や高齢化が顕著で空き家も増加。かつて工場労働者で賑わった、市内屈指の歴史を持つ商店街のひとつ、大正区の三泉商店街も、多くの店舗がシャッターを下ろした状態である。

一方、各地の商店街に目を向けてみると、同様に厳しい社会環境に置かれながらも、マルシェ型イベント等に象徴される活発な活動を展開し、空き店舗・空き家等の活用からエリアリノベーションを目指す取り組みも見られる。WeCompassでも、2019年から2022年にかけて、京都大学

大学院工学研究科三浦研究室や地域の方々と協働し、大阪市大正区の三泉商店街をフィールドに、空き店舗・空き家活用を目的としたマルシェ型イベントを試みた。

2021年には新型コロナウイルス感染症の影響で、同イベントの開催を見送ったが、その間に公益財団法人アーバンハウジングの調査研究事業の委託を受け、WeCompassと大阪ガスネットワーク(株)エネルギー・文化研究所が共同で報告書「商店街等におけるストック活用とコミュニティ再生に関する調査研究——マルシェ型イベント等の導入の効果とスキームのあり方を入り口に——」[*]を取りまとめた。三泉商店街でのマルシェ型イベントの実践検証を踏まえて、持続的に発展させていくためのスキームや、エリアの価値向上につながるマネジメントの仕組み等について、各地の特徴的なケースのヒアリング調査を通してキーファクターを探った。同調査研究の一部を紹介し、地域資源としての商店街を再考するための視点を共有する機会としたい。

気持ちをおかし、新規事業者の出世を促し、活性化につながることであればと考えて、協働で取り組んだものである。

実施してみると、予想以上に子ども連れの若い世代の来場が多く、身近に魅力ある場や商品があれば人が集まり、子どもたちの遊び場や多世代の表現の場が求められていることもわかった。イベント後、いくつかの新規出店も見られるが、既存店主の高齢化や後継者難で閉店する店もあり、一進一退という状況である。

着目：変革を導く外部のコミットメント

商店街では家族経営の小規模な個店が多く、事業承継の難しさを抱えていることが多い。店主も商店街組織も高齢化が進み、商店街組織だけで変革の力を生み出していくことは容易ではない。しかし、こうしたボトルネックの克服に向けた取り組みが生まれている例もある。店主や商店街組織が危機感や当事者意識を持つことは不可欠だが、加えて鍵となっているのは、

外部からの心あるコミットメントや、商店街組織の意思決定を担う役員の主体的な世代交代や、商店街の枠を越えた多彩な職能のネットワークが活かされていることである。

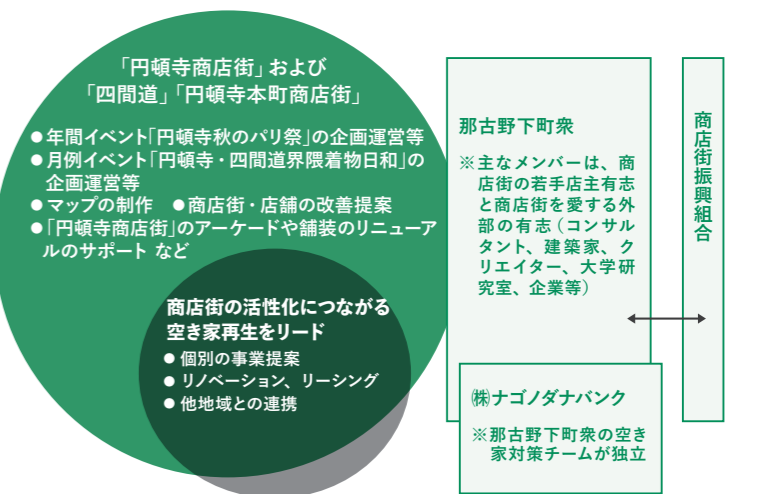
こうした商店街の変革の現れのひとつとして、マルシェ型イベント等の取り組みが見られ、ストック活用やコミュニティ再生につながっている場合もある。そこで、起動力となっているオーガナイザーやキープレイヤーが、外部からコミットするきっかけとなり得る特徴的な7つのファクター「①災害復興や都市政策に則った行政のリード」「②まちづくり会社によるマネジメント」「③店主と外部有志による連帯」「④特区制度やPFI事業との連携」「⑤不動産活用と地域プロモーション」「⑥ストック活用ビジネスの地域展開」「⑦新業態の福祉事業の地域展開」を想定し、それらのファクターのいずれか(複数の場合もあり)に合致する、以下の8つのケース(アーク)をピックアップした(52頁・表1参照)。

■表1:「商店街等におけるストック活用とコミュニティ再生に関する調査研究—マルシェ型イベント等の導入の効果とスキームのあり方を入り口に—」の調査対象一覧

所在地(自治体名)	商店街名	ヒアリング対象者(肩書きは2021年度調査時)
(ア) 兵庫県神戸市	新長田地区の商店街	中川欣哉氏(新長田まちづくり協代表取締役社長)、新良恵子氏(同営業部運営グループエリアマネジメント担当チーフマネージャー)
(イ) 愛知県名古屋	円頓寺商店街/円頓寺本町商店街/四間道等	高木麻里氏(那古野下町衆、円頓寺商店街振興組合前理事長、はきもの野田仙店主)、田尾大介氏(円頓寺商店街振興組合理事長、㈱ツーリズムデザイナーズ代表取締役)
(ウ) 兵庫県尼崎市	杭瀬中市場を含む再生区域	若狭健作氏(㈱地域環境計画研究所代表取締役、杭瀬アクションクラブメンバー)
(エ) 和歌山県和歌山市	ぶらくり丁/北ぶらくり丁等	吉川誠人氏(㈱紀州まちづくり舎代表取締役、NPO法人にこにこのうえん理事長)
(オ) 大阪府八尾市	八尾ファミリーロード等	新井千春氏(㈱SORASIA代表取締役、ヤオオタイヤマーケット事務局)、谷拓也氏(同社 リーラが運営)
(カ) 香川県丸亀市	通町商店街	紀伊孝彦氏(丸亀市通町商店街「シャッターをあげる会」会長、まるがめ世話やき隊代表、秋山興産(株)勤務)、三谷幸弘氏(同「シャッターをあげる会」副会長、三谷時計店主)、ほか同商店街関係者等7人
(キ) 大阪府柏原市	柏原駅前大正通り	柏元真理子氏(大正通りポケット・大正通りネストオーナー(街滋賀建物管理)、をかしわらマルシェ実行委員会)、佐藤祥太氏(をかしわらマルシェ実行委員会代表、公務員)
(ク) 岡山県岡山市	表町商店街	木庭康輔氏(㈱ありがとうファーム代表取締役)、馬場拓郎氏(同パートナーシップ推進室取締役副社長)

(2021年度調査報告書*から)

■図1:名古屋市西区・円頓寺商店街の活動を支える体制



若手店主有志と多彩な職能を持つ外部のキーパーソンが「那古野下町衆(那古衆)」を立ち上げ活動。商店街振興組合の世代交代も実現。那古衆の空き家対策チームを母体に発足した「ナゴノダナバンク」が店舗誘致等を担い、連携してエリア再生をけん引している(2021年度調査報告書*から)。



パサージュ風にリニューアルされた、名古屋市西区・円頓寺商店街のアーケード空間。新規出店が相次ぎ、高いデザイン性で注目のエリアに(写真は2021年10月撮影)。

とに、マルシェ型イベント等の企画・運営に関わる、主要なオーガナイザーやキープレイヤーを絞り込んでヒアリングを行った。

フォーカス:注目した主な事業等

表1の(ア)~(ク)の調査に当たって、商店街の変革の現れともいえるマルシェ型イベント等、以下のような事業に注目した。

らマルシェ」による地域活性化(ク)岡山市中心部に位置する表町商店街での就労継続支援A型事業所による、地域に開かれたアートや飲食等新たな福祉事業の展開と波及

まとめ:商店街の今後に向けて12のキーファクター

紙幅の都合で詳細な報告は割愛するが、上記の調査を通して、地域資源としての商店街の今後に向けて、マインド、スキーム、ネットワークのありようなど、以下の12のキーファクターを見出した。

①店主の主体性は商店街再生の必須要素

外部との連携やネットワークも、商店街当事者の主体的な関与や、第三者が当事者に転じていくダイナミズムが体現されてこそ有効に機能している。

②理念の共有化が関係者と空間を再生する

不動産所有者と商店街内外の関係者のマインドとビジョンがポジティブに相互浸透すると、再生の強力なエンジンとなり効果的なプ

(ア)まちづくり会社による新長田地区での商店街活性化の取り組み。丸五市場での「丸五アジア横丁ナイト屋台」の開催を通じた出店促進(イ)「円頓寺秋の祭り」をはじめ、円頓寺商店街と那古野エリアの活性化をけん引する「那古野下町衆」の取り組み。同エリアの空き家活用を進める「ナゴノダナバンク」によるリノベーション事業(ウ)兵庫県の「商店街の活性化とまちの再整備によるにぎわいのま

ロジェクトが生まれる。

③後継者は既存と新規をつなぐ重要な資源

老舗・既存店舗と、新規店舗や外部人材を橋渡しして、活かしていくことができるのが、地域に根を持つ老舗・既存店舗の若手後継者の強み。

④空き家所有者への能動的な働きかけ

ネットワークとなっている空き家・空き店舗所有者の意識を変えるには、経営面からリアリティのある具体的な提案が、機動的に行われなければならぬ。

⑤新規出店者を受け入れる環境の整備

安い賃料設定、借りやすい条件の工夫、ローカルなディベロップによるサブリースと起業・経営支援、地域につなぐプラットフォーム運営など。

⑥今日的なニーズに合わせた業態への転換、事業継承

老舗のコンテンツの現代風カスタマイズや、第三者による名物店の事業継承等が奏功している例もある。

⑦商店街を盛り上げる新たな業態

ちづくり事業」に位置づけられ、店主や有志が協働で取り組む杭瀬中市場の再生

(エ)和歌山市のリノベーションから始まった商店街周辺の空き家再生の波及。「ポポロハスマーケット」を経て、まちなか再生や本町公園PFIへの事業展開

(オ)伝統的な商店街行事「お逮夜市」への若年世代誘致や「八尾こども商店街」の開催、拡大版「ヤオオタイヤマーケット」の開催支

障がい者やシングルマザー等が働く店舗や、コワーキングやシェアキッチン等の登場で商店街が多様な人の交流の場に。

⑧行政サポートが手厚ければ手厚いほどいいわけではない

手厚すぎる補助等は主体性を損ないかねず、経営努力や健全な競争を促す支援が必要。

⑨効果を上げるために商店街にこだわらずエリアを拡大

商店街の自助努力に限界がある場合、エリアを周辺に拡大しエリアリノベーションの効果を引き出す。

⑩駐車場や空き地を組み合わせて新たな空間的魅力を演出

空間資源として、駐車場・空き地・庭・脇道などを活用することで、新たなイベントやビジネスや客層を呼び込むことができる。

⑪マルシェ等のソフト事業の効果と継続性

ソフト事業の開拓は信頼関係やネットワーク形成につながるが、継続のためには、参加者のモチベーションを高める仕掛け等が不可欠。

⑫商店街は若者・多世代を吸引す

る原風景

レトロな空間は若年世代の志向にもなじみやすく、商店街での幼時の思い出が多世代連携を支えている例も多く見られる。

コロナ禍によって働き方や住まい方にも、少なからず変化が起きているなかで、ウェルビーイングを支える場として、ゆるやかなつながりを担保できる、暮らしに身近なオープンスペースとして、商店街の多面的な存在価値への気づきも生まれてきている。こうした地域資源としての商店街の価値を發揮していくためにも、①~⑫のキーファクターを体現・媒介する、いわば広義の「コミュニティ・ベースド・ディベロップ」"とでもいうべき、地に足のついたオーガナイザーやキープレイヤーの重要性が浮かび上がってくる。

注 *「商店街等におけるストック活用とコミュニティ再生に関する調査研究—マルシェ型イベント等の導入の効果とスキームのあり方を入り口に—」報告書は川幡祐子(一般社団法人大正・港エリア空き家活用協議会代表理事)と弘本由香里(大阪ガスネットワーク(株)エネルギー・文化研究所研究員)が共同で執筆し、公益財団法人アーバンハウジングが2022年3月付で発行。同報告書の閲覧等についてはお問い合わせは、同財団<https://www.urban-housing.or.jp/inquiry/>。

●食都・大阪が育んできた都市と胃袋の物語に、
コロナ禍を乗り越えるヒントを探す。

大阪の 胃袋

湯澤規子

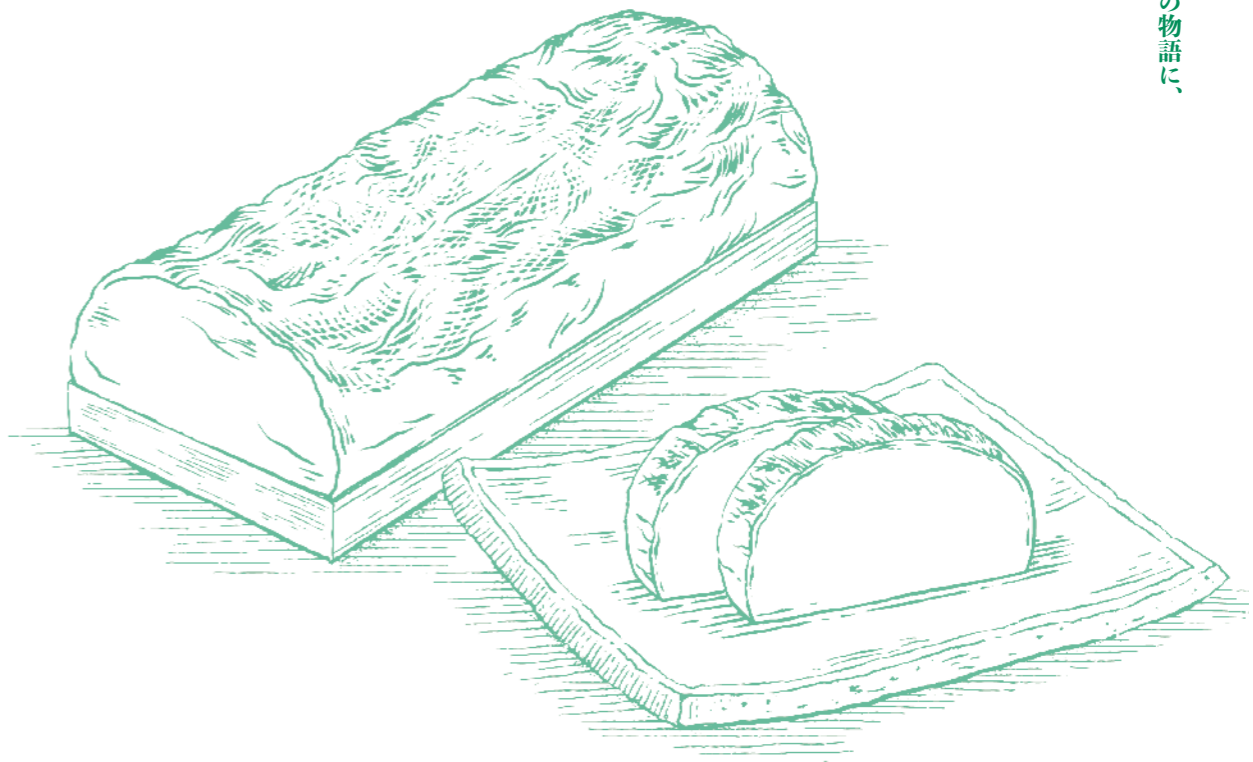
Yuzawa Noriko

画 三宅瑞人

第8回

ちぬ
茅渟の海が生む名脇役

大阪かまぼこ余話



焼板と大阪

焼板は関東の売り場には減多に置かれていない。大阪から関東へ越してきた母は、暮れ近くになると毎年この時だけ関東の店頭にも並ぶ焼板を買いに出かける。焼板がないと始まらない、と言わんばかりに年一回の楽しみを買い求めるのである。大阪に暮らす祖父は年末になると難波へ足を運び、大きな板の焼板をたくさん買ってくるのが常だった。ところが今回、大阪に暮らす知人にその話をしてみると、焼板という呼び名を知っている人が少ないことに気がついた。我が家の好みなのか、時代の流れなのか、かまぼこも変化しているのだろうか。

では、大阪の胃袋にとって「かまぼこ」とは、いったいどんな食べものなのだろうか。これほど日本各地で作られていながら、かまぼこに関する書籍はそれほど多くない。隠れた名脇役の実力が、研究者によって見出されてこなかったためだろう。そこで、かまぼこに関する手に入るだけの書籍を集めて読んでみることにした。

『蒲鉾』というタイトルの一書には、焼板についての興味深い記述がある[*2]。焼板について語るには、まず、かまぼこの歴史をひもとかなければならない。諸説あるが、元来かまぼこは、魚のすり身を串に塗り付けて焼く竹輪のような形から始まり、後に「茹でる」か「焼く」か、2種類の加工が普及した。そこに、江戸時代末期から「蒸す」という調理法が加わり、そこでようやく、私たちに馴染みのある板の上に載せて蒸したかまぼこが誕生する。江戸ではこの蒸したかまぼこが普及する一方、焼いて作るかまぼこが廃れていった。

ところが京阪地域では、蒸した後さらにそれをさらに焼くという新たな形態が現れた。おそらくこれが焼板の始まりだろう。この「焼く」という加工には、防腐という重要な効果がある。大阪、尼崎などから京都へ売りに行くために、日持ちがするかまぼこが重宝されるようになったのである。こうして、小田原式の蒸板と大阪式の焼板が、東と西との明確な特徴を表すようになった。

かまぼこをめぐる商才とユーモア

大阪はかつて、日本有数のかまぼこ産地であった。例えば『蒲鉾便覧』によれば[*3]、1951年時点の販売用かまぼこの生産高が全国で最も多かったのが大阪で、全生産高の約20%を占めていた。福岡、愛知、京都、北海道がそれに続く。大阪が日本一のかまぼこ産地であった理由は、大阪湾の豊かさだけでは説明できない。そこには商都大阪らしく、時代を先駆ける商才が大阪のかまぼこ生産を変化させた次のような歴史があった。

かまぼこは各地の沿岸漁獲物に依存して生産されるため、大量生産というよりは名物、珍味としての色彩が強かった。ところが、明治末期に西洋式の機船による漁業が始まり、トロール船や底曳船が登場すると、漁獲量が飛躍的に増加し、その網にグチという魚が大量に入るようになった。当時、グチは見栄えが悪く見慣れない魚であったため、一般の食膳にのぼることはなく、各地のかまぼこ業者も目を向けてこなかった。そこに大阪の業者が目をつけ、かまぼこに加工し、生産量を格段に増やし、大衆食品としての地位を確立した[*4]。この商才が、大阪を全国一位のかまぼこ産地

かまぼこ百花繚乱

座布団を二つ並べた上に横になって昼寝をする母の後ろ姿を、かまぼこ板の裏に描いたことがある。それを愛媛県西予市立美術館が募集していた『全国「かまぼこ板の絵」展覧会』に送ってみたところ、かまぼこの詰め合わせが送られてきた。どうやら入選したようだ、大量のかまぼこを見て知った、というのはいさかい思いつきである。

かまぼこ板は大抵どこにでもある。だから、それをキャンパスに見立てれば、誰でも画家になれる。それで展覧会を開くこの美術館の着眼点は秀逸というほかない。と同時に、日本の各地には、じつに多彩なかまぼこの特産品とその歴史があることに思い至る。愛媛のじゃこ天、仙台の笹かまぼこ、富山の昆布巻かまぼこ、小田原の小田原かまぼこ、関東のはんぺん、石川のカニ風味かまぼこ、枚挙にいとまがない。百花繚乱の多彩さは、漁場と四季によって多種多様な魚が水揚げされる、日本の漁業の特徴そのものでもあるのだろう。

大阪ではお馴染みの練り物を揚げた「てんぷら」があり、それともう一つ、板付きかまぼここととしての「焼板」がある。焼板は、板の上に載った生地が茶色く焼かれたかまぼこで、歯ごたえのある焼き目が香ばしくて美味しい。他の地域では材料にスケトウダラやサメ、カレイなどが用いられることが多い中、大阪ではハモが含まれているところも特筆すべきだろう。魚が豊富な「茅渟の海」と呼ばれる大阪湾で、とりわけ多く水揚げされるのがハモだった[*1]。大阪は原料魚に恵まれているという利点があったわけである。

へと押し上げたのである。他の地域がこれに追随すると、かまぼこは庶民の食として広く普及し、蕎麦、うどん、チャーハンなどに欠かせない名脇役となった。

ところで、集めた文献の中に、『かまぼこ』と題した大阪の中学校教員たちの同人誌が含まれていた[*5]。名前の由来は、黒板を背にした教員は板を背にした「かまぼこ」と同じだから。このくだりを読んで、そのユーモアに思わず唸った。

新型コロナウイルス感染症が五類感染症へ移行した今、大学でもようやく黒板を背にして学生たちと話せるようになったところである。日々、かまぼこでいられることが嬉しい。歯ごたえのある「焼板」のような教員でありたいと願うのは、やはり私が「大阪の胃袋」育ちだからだろうか。

注

*1 井上理律子・団田芳子『大阪名物なわみやげ』創元社、2012年、29頁。

*2 清水巨『蒲鉾』生活社、1945年、7頁。

*3 全国水産練製品協会編『蒲鉾便覧』全国水産練製品協会、1954年。

*4 小谷権六『蒲鉾五十年 自叙伝』全国蒲鉾水産加工業協同組合連合会・全国水産練製品協会、1970年。

*5 大阪市立鶴見橋中学校『かまぼこ 創刊号』大阪市立鶴見橋中学校、1956年。

ゆざわ・のりこ 法政大学人間環境学部教授。1974年、大阪府八尾市生まれ。3歳で東京、千葉へ転居したが、祖父母や両親の影響を色濃く受けた食環境により「大阪の胃袋」育ちを自負。『7袋のポテトチップス——食べるを語る、胃袋の戦後史』（晶文社）や、『ウソはどこから来て、どこへ行くのか——人糞地理学ことはじめ』（ちくま新書）、近刊に『焼き芋とドーナツ——日米スターフード交流秘史』（ADOKAWA）など、食や排泄といった人間の根源的な生命行動から都市文化を論じた話題作を続々発表。

ChatGPTよりも真の対話を

大阪ガスネットワーク(株)エネルギー・文化研究所

所長 金澤成子 Kanazawa Shigeo

精 神療法の「オープンダイアログ」の進展と軌を一にして、ビジネス分野でも対話を重視した人材開発や組織変革の方法論が世界の先端企業で採用されている。今号では、精神療法が重視してきた「対話」のポテンシャルに注目し、対話を通じて人と組織が変わる先進事例を取り上げた。

中央大学の露木教授は、創造的な組織づくりに必要なものは、傾聴と対話と実践、この3つに尽きるとし、AIでは不可能な「学びなおし」など、現場での探究的な対話からの実践が共創を生み出すとした。ソリューションフォーカスの青木氏は、人が響き合う「場」の創造を支援するなかで、OKメッセージをたくさん出すことが重要とした。精神科医の高木氏は、精神医療に「対話」を導入することで、薬物を用いなくても急性期の症状から回復することを日本へ紹介した第一人者であり、多様な対人支援の場でも対話後に参加者は「狐につままれたような不思議な爽やかさ」を感じるという言葉は印象的だった。ヒューマンバリューの兼清氏は、対話は関係の質を高め「成功の循環」を引き起こす原動力とし、イノベーションを生み出し続ける「生成的変革アプローチ」を提唱した。過去に自治体の業務効率化や企業のサービス開発などを支援したことがあるが、最後に突き当たるのは実践する組織の問題であった。「問題志向」の診断型アプローチは、自組織の状態を可視化し、論理的・合理的に経営層を説得するには効果的であるが、変革をやらせる側とやらされる側に分断し、施策と現場の状況が不適合を起こすなど、期待する成果につながらないこともある。「解決志向」の対話型アプローチでは、やらせる側・やらされる側という垣根がなくなり、傾聴と共感で、人々の内側にある思いから取り組みが生まれてくるので、モチベーションも高まり、変革が継続しやすくなる。

ChatGPTのような対話型AIの出現で、既存知の活用は著しく効率的になったが、不確実性、複雑性、多様性が高まる現在や未来において、人と組織を変革へ導くためには、生身の人と人の真の「対話」によって生み出される未知のエネルギーやモチベーションこそが、必要不可欠ではないかと思う。

CEL ホームページ

<https://www.og-cel.jp/>

エネルギー・文化研究所 (CEL) の活動内容や情報誌「CEL」バックナンバーをご覧になれます。

※CEL ホームページに掲載する「読者アンケート」にご協力願います。下記の二次元コードで読みとることもできます。



Facebook ページ

<https://www.facebook.com/osakagas.cel>

note コラム

<https://note.com/ognwcel/>

volume133
September 2023

特集 対話で変わる人と組織 ——精神療法を手がかりに

2023 (令和5) 年9月1日発行

発行

大阪ガスネットワーク(株)
エネルギー・文化研究所(CEL)
〒541-0046
大阪府大阪市中央区平野町4-1-2

発行人

金澤成子

企画・制作

熊走珠美

特集担当

鈴木隆

編集人

日下部行洋(平凡社)

編集

株平凡社

アートディレクション
& デザイン

okamoto tsuyoshi +

校正

株アンデパンダン

印刷・製本

株東京印書館

お問い合わせ窓口

大阪ガスビジネスクリエイト(株)
TEL 06-6205-4650
FAX 06-6205-4759
CEL@ogbc.co.jp

Research Institute for Culture, Energy and Life
©2023 OSAKA GAS NETWORK CO., LTD.

※禁無断転載複製
※本誌掲載の寄稿文、インタビュー、レポートなどの内容は必ずしも大阪ガスネットワークの見解を示すものではありません。

万博遺産

橋爪節也
Hashizume Setsuya

第9回

「アヴァンギャルドな「せんい館」 ——ルネ・マグリットの男」が、いま中之島に出現



上/大しめ飾りの前に、四谷シモンの《ルネ・マグリットの男》が並ぶ。下右/サイケデリックな展示スペース。写真提供/大阪府 下左/せんい館のパンフレット(表紙を開いた状態)。建物の中央に突き出した赤いドームが印象的。提供/橋爪節也



上/東洋紡本町ビルの今井兼次のフェニックスモザイク(糸車の幻想)。撮影/橋爪節也 下/輸出繊維会館にある堂本印象のタイル壁画。写真提供/PIXTA

EXPO'70で印象的なパビリオンが、「繊維は人間生活を豊かにする」をテーマにした日本繊維館協会の「せんい館」である。前衛的な美術、映像、音楽が結集し、未完成の美を表現するために、周囲に工事用足場と作業服の人形やカラスを取りつけた建物は橋尾忠則がかかわり、高さ20メートルのドーム内では、映像作家・松本俊夫の「スペース・プロジェクト」が「アコ」が映写された。ロビーには、四谷シモン制作の山高帽子にフロックコートの人形十数体がレーザー光線で「あやとり」をし、湯浅譲二の音響作品が流されていた。

このパビリオンには面白いエピソードがある。『横尾忠則自伝』(文藝春秋、一九九五年)によれば、横尾は仕事を引き受けたものの、「万博のあの科学技術の粋を結集して偽のお祭りを演出しようとしている名だけの明るい未来にぼくはうんざりしている」として「人のひとりも入らない『せんい館』は死を象徴して、なんと不気味で美しいことだろう。足場の凍結は建築作業の停止を意味し、足場に止まるカラスはもちろん死の使者である」と考えるようになった。

「アンチ万博」的で、とんがったこの案は、当然、出展者に拒絶されるだろうと思いい、横尾は、「せんい館」の最高責任者に面談しに行く。すると意外にも「どうぞあなたがやりなりたいようにして下さるのが協会としても望むところです」と承諾され、ユニークなパビリオン誕生となったのである。

アーティストの情熱を汲んだ形だが、繊維業界が新しい芸術に理解があったことも背景にあったのだろう。大阪市中央区の輸出繊維会館(谷野藤音設計、一九六〇年竣工)には堂本印象のタイル壁画があるし、東洋紡本町ビルには、長崎の日本二十六聖人記念館でも知られる今井兼次の《フェニックスモザイク「糸車の幻想」》(一九六一年、現・大阪商工信用金庫本店に移設保存)があった。この延長上に斬新なパビリオンが誕生した気がする。

これらのパブリックアートは今も保存されており、当時の「せんい館」の雰囲気を感じたいならば、リニューアルした大阪大学中之島センターのカフェに、四谷シモン《ルネ・マグリットの男》(大阪大学総合学術博物館所蔵)が展示してある。コーヒーマシーンに、半世紀前の気分をお楽しみください。

◆橋爪節也 (はしづめ・せつや)

大阪大学名誉教授。1958年、大阪府大阪市生まれ。東京藝術大学大学院修了。大阪市立近代美術館(仮称)建設準備室学芸員、大阪大学総合学術博物館教授を経て現在、名誉教授。専門は日本近世・近代美術史で、『橋爪節也の大阪百景』、『大大阪イメージ 増殖するマンモス/モダン都市の幻想』(創元社)など著書多数。ドラマの時代考証も手がける。

