

「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

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

な人でもうまく力を発揮できないようなチームもあり、それはいずれも集合的な思考の質であり、場の力と言い換えてもいいでしょう」

では、その「場」とは一体何か。兼清氏はポウルの中に割り入れた数個の生卵にたとえて説明してくれた。これらを軽くかきまぜれば、白身の部分は混ざり合って「自他」の区別がなくなる。この、非分離状態の白身が「場」であるという。オリジナルとしての黄身は残しつつ、自他の集合としての白身を共有する。チェックインを通してつくり出したのも、この「場」であったことに気づかされた。

対話を通じ1000年の長期的ビジョンを探究・共有し変化を生成する

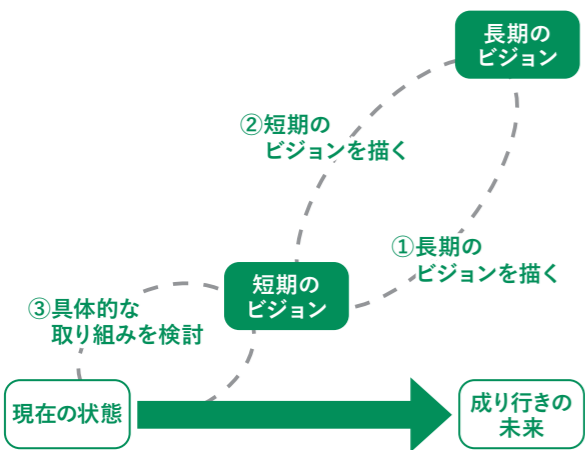
日本には均質な場をつくり出すあまり、各人のオリジナルな自己である卵の黄身の部分まで傷つけてしまう企業も多い。ならば、組織のどこを変えればよいのか。この点をたずねると、兼清氏は問題点を探して診断を下す従来の「ギャップアプローチ」[*1]には限界があると指摘する。そうした手法はしばしば上からの「やらせる」指示で、現場を「やらされる側」に置き、主体性を奪ってしまう。それでは「即効性の薬」としては対策が効き、一時的に雰囲気や良くなったとしても、じきに元と同じ状態に戻りかねない。これに対し、ヒューマンバリューが採用するのは、対話の繰り返しによりイノベーションを生み出し続ける「生成的変革

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ほしいか』『100年後に会社がどうなっているほしいか』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き、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

■ 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.



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。

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。

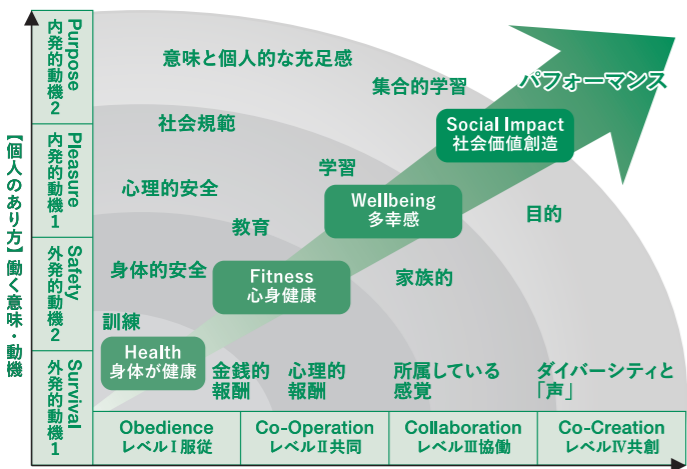
「ソクラテスは自身の対話的な教育方法を『知の産婆術』とたえています。人類学者のグレゴリー・ベイトソン[*5]のダイアログも、対話のなかで問いを立て、ともに変容（生まれ変わり）を目指すという意味で根っこは同じだと思えますね」

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る。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『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、だから何をしたいの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

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。

ITやAIが重要な意味をもつ21世紀にあっては、単にMBO(目標による管理)のもとで果たすべき役割と目標をこなすだけでは十分ではない。兼清氏によれば、レベルIIIの「協働」やレベルIVの「共創」を生み出すために、従業員の内発的動機が重要となる。当然、そこで求められる姿勢も「仕事をして楽しい(レベルIIIに対応)」から、「仕事を通じて社会に貢献したい(レベルIVに対応)」といった高度なものへシフトしなければならぬだろう。それはまた「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。

「対話をもたらす協働や共創によって本質的に重要なのは、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される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



兼清俊光(かねきよ としみつ)
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。

- 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。