

# 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ませんでしょうか」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

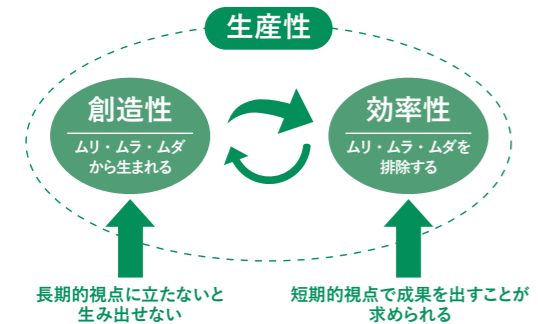
言ったら、「なぜ、入社しなければいけないのか」と質問されたそうです。ある意味、すごく秀逸な質問ですよ。人が集まること、その場所にいること、人と会ってコミュニケーションをすることの意味が、今あらためて問われているのだと思います。企業は、これから何を大切にすべきなのか。数年後に振り返ったとき、コロナ禍の経験は分岐点になるような気がしています。

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のもの



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<sup>※2</sup>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、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<sup>※3</sup>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<sup>※4</sup>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「今日はもめそうだな」とか「うまくいきそうだな」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。

やってもなかったんですが、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。

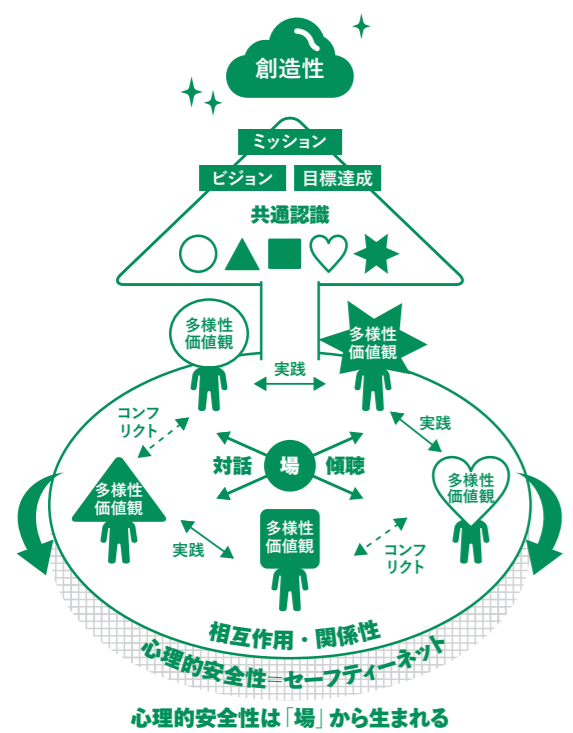
——自分もわからないし、相手もわからない。そのわからなさを共有するという感じ

「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）<sup>※5</sup>」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「ウントゥウ (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<sup>\*7</sup>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よう。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」をつくらうと言ってくれる。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よう。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。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。