

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な……それでは還元主義的に分析し、計画を立ててやっ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ますが、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に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、まさに至言だと思います。「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ちの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。それらをひっくり返す、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」「ルースカッパリング」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 Talks 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。