



『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)ではネットで行くと市民をつなぎ、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。『CEJ』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。