

対話研究会（第6回）

2021年8月18日

**中原淳・長岡健 著**  
**「ダイアログ 対話する組織」**  
**の概要**

居戸利明（いどとしあき）

# 概観

## 第1章 「伝わらない」組織

- ・ 組織の悩みに共通する問題は、伝わらないというコミュニケーションの問題

## 第2章 「対話」とは何か

- ・ 伝わるためには情報の移動だけでなく意味づけが重要。そのために対話。

## 第3章 「対話」が組織にもたらすもの

- ・ ①協調的問題解決 ②知識の共有 ③組織の変革

## 第4章 「対話」による新たな学び

- ・ 対話により、成熟した大人の学びの実現へ

## 第1章 「伝わらない」組織 導管メタファーからの脱却に向けて

- 今日の組織の共通する悩み→「伝わらない」。コミュニケーションツールの活用などにより情報の共有は進んでいるが、本質的なことは共有できていない
- 導管型コミュニケーション（導管メタファー（注））は、情報化の進展に大きな貢献をしたが、価値観や信念のようなものは伝わらない

*（注）情報を有形のモノとして捉え、情報の送り手と受け手の間にパイプのような流通経路があり、そのパイプにポンと情報を投げ込めばそのまま受け手に内容が伝わるといったコミュニケーション感*

- 価値観や信念が伝わるとは、行動や思考が変わること
- 高度成長時代に、職場で価値観を共有できたのは、終身雇用などにより家族主義的な企業感が定着し、組織自体が企業に隷属する個人の集団だったから
- 組織に隷属する個人の「絆」に頼ることなく、自律した個人と個人の間を保ちつつも、お互いの価値観を共有するにはどういうコミュニケーションが必要か→「情報の移動」でない聞き手の共感や行動・思考の変化を引き出すコミュニケーションが必要。→対話？

## 第2章 「対話」とは何か *社会構成主義的なコミュニケーションの理解と実践*

- 今日の企業にとって「取り組むべき問題」はあいまいで流動的。社員が主体的に考え「めざす方向」を共に探索し、共有していくことが必要。→ 組織内のコミュニケーションは、「情報の移動」だけでなく、「意味」の相互理解型へ
- 社会構成主義(注)によれば、人々が相互理解を深めるのは、物事を意味づけていくコミュニケーション行為に由来。相互理解にはこのようなコミュニケーション(=対話)が大切

*(注) 物事の意味とは、客観的事実ではなく、社会的構成物(人々の社会的コミュニケーションによってつくられたもの)であるという考え方*

- 対話とは
  - ①共有可能なゆるやかなテーマのもとで …本質的に重要なテーマが適当
  - ②聞き手と話し手で担われる …聴くことが重要、論理モードとストーリーモード
  - ③創造的なコミュニケーション行為 …他者理解と自己理解の相乗効果、新たな視点や気づき
- 対話は「自由な雰囲気」で「真剣な話し合い」；≠雑談、議論

### 第3章 「対話」が組織にもたらすもの その効果と限界

- 組織における対話の意義

- ① 協調的な問題解決が可能になる

- ・ 多様性のある組織には摩擦はつきもの→「議論」では協調的な解決にならない
- ・ 問題設定が重要→対話を通じてその状況にふさわしい問題設定を共同で意味づける

- ② 知識の共有が進む

- ・ 「事実の共有」だけでなく、「知識の共有を可能とする人間のつながり」の構築

- ③ 組織の改革につながる

- ・ 今日の組織改革に必要なのは「個人の主体的行動を促す力」
- ・ 理念と実践を結びつけるのに心理的安全性のある対話が有効

- 対話が組織文化や価値観への過剰適応を生むリスクあり

## 第4章 「対話」による新たな学び 「第三の道」をめざして

- 「対話」が、「伝わらない」現象を解決するだけでなく、コミュニケーションを通じて個人や組織を「主体的」に「変容」させる。
- この「変容のプロセス」＝「学び」

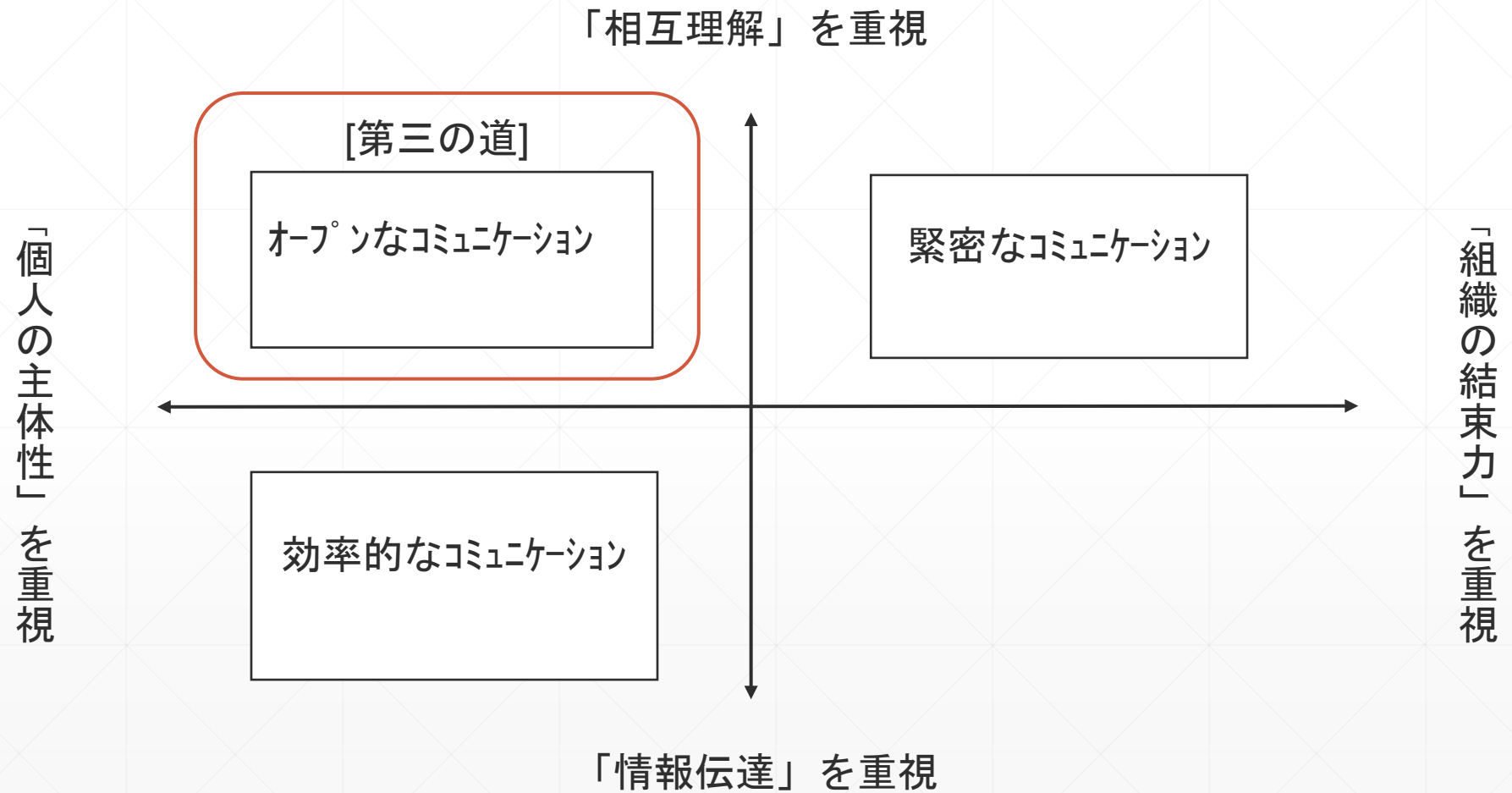
### ☆ 今日的なコミュニケーションに向けて[図1]

- 「効率的なコミュニケーション」「緊密なコミュニケーション」から「オープンなコミュニケーション」へ

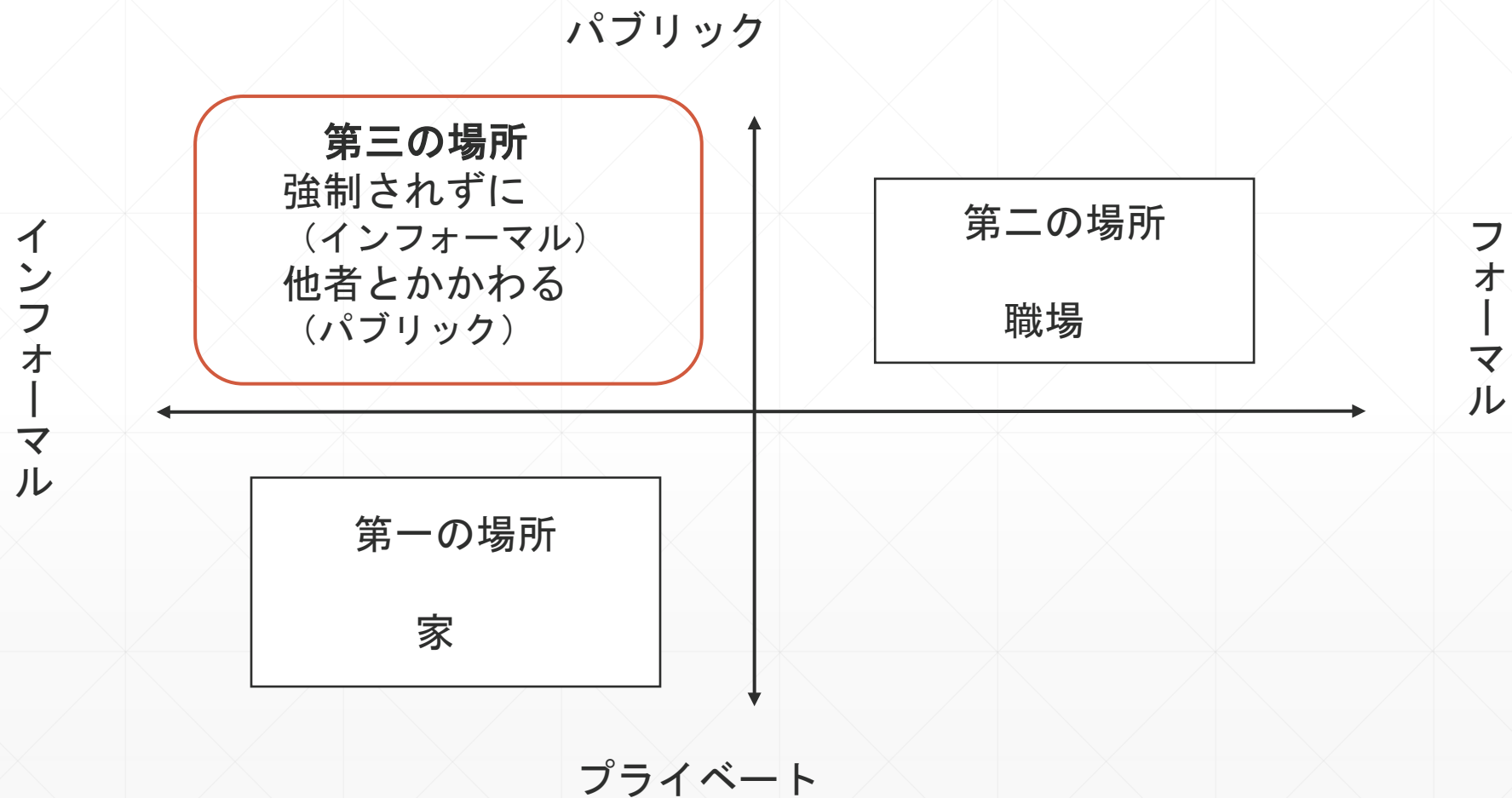
### ☆ 成熟した大人の学びへ向けて[図2、図3]

- 自由で心地よい他者との関係の中で進められる「対話」を通じ、仕事を成し遂げていく過程でのさまざまな経験を振り返っていく「学びのサードプレイス(インフォーマルでパブリックな学びの場)」が、今日の人材育成に必要

## [図 1] 第三の道を目指して



## [図2] サードプレイス





### [図3] 学びのサードプレイス

