

経営における「対話」のメカニズム
— 概念モデルの考察 —

中 野 幹 久*

The Mechanism of Dialogue in Management
— A Conceptual Model —

Mikihisa Nakano *

Abstract

The importance of dialogue in business setting is well known; for example increasing management awareness by communication with employees, problem solving by dialogue between organizations, and innovation as a result of dialogue with customers. However the mechanism of such dialogues has not been examined sufficiently.

This paper first defines dialogue, not based on the practical theories of business administration, but on philosophy, and educational and clinical psychology. This is followed by a review of the literature on dialogue in business administration, specifically, organizational knowledge creation theory, cross-cultural management theory, and dialogue marketing theory; and goes on to examine how to recognize dialogue and the focus of these theories. Finally, a conceptual model of the mechanism of dialogue in management is proposed.

キーワード

対話 組織的知識創造論 異文化経営論 対話型マーケティング論

I はじめに

ビジネスの現場から、「対話」が重要であるという声がよく聞かれる。例えば、社員との「対話」によって意識の共有を図る、異なる組織間の「対話」によって問題を解決する、

*なかの みきひさ：大阪国際大学経営情報学部講師〈2002. 6. 28受理〉

製造業者が取引先や消費者との「対話」によってイノベーションを生み出すなどの例があげられる。しかし、「対話」がどのようなメカニズムで何に結びつくのかについては、これまで十分な検討が行われていない。

本稿では、まず初めに、そもそも「対話」とは何かについて、経営学以外の分野の実践的な蓄積をもとに再認識する。次に、経営学において「対話」をテーマに取り上げている文献をレビューし、そこでは「対話」をどのように認識しているか、「対話」について何に焦点を当てて論じているかを整理する。最後に、経営における「対話」のメカニズムについて、その概念モデルを考察する。

II 「対話」の再認識

「対話」という言葉は、様々な分野で見聞されるため、我々にとって馴染みのないものではない。しかしこの言葉に対する定義を明確にして使われているかという点、必ずしもそうではないと考えられる。本章では、「対話」に実践的に取り組んでいる哲学者、教育心理学の研究者、心理カウンセラーが述べている定義を中心に、「対話」について再認識する。

1. 個人と個人の「対話」

まず哲学者・中島義道は、「対話」について次のように述べている。¹⁾

- ・「対話」は、(中略) 真理を求めるといふ共通理解をもった個人と個人が、対等の立場でただ言葉という武器だけを用いて戦うこと。
- ・「対話」とは、(中略) 人生をまるごと背負って語ること。
- ・「対話」とは各個人が自分固有の実感・体験・信条・価値観にもとづいて何ごとかを語ること。
- ・安易に「わかる」と決めつけるのでもなく、「わからない」とつっぱねるのでもなく、「わかろう」と努力する。(中略)「ここまではわかった。だが、ここからはわからない」という(中略)営みこそ「対話」である。

また教育心理学においては、角野幸代・吉本均は、哲学の文献を参照しながら、次のように述べている。²⁾

「対話」とは、(中略) 相手との相互主体的な関係のなかで、自己の全存在をあげて語りかけ、相手もまた全存在をあげて主体として語り返す。そうした生き生きとした相互作用をとおして、双方共に今までとは異質な自己存在へと自らの分別と決断によって自己超克していく。

また心理カウンセラー・伊藤友宣は自らのカウンセリング経験にもとづいて、次のよう

に述べている。³⁾

- ・「対話」とは、「生かしあいの論理」に徹すること。
- ・余程の心構えをしてかからなければ、とても成功しえない精神の革命。
- ・経済的な損得、あるいは社会的地位の上下、またあるいは物質上のやりとり、などなどにおいての優劣をすべて捨象して、純粹に人間の精神を語り合うのが「対話」。
- ・「対話」とは、もちろん「説得」ではなく、「談論」「会話」「雑談」「おしゃべり」とも違い、また「議論」でもなく「討論」でもない。(中略)話しあってお互いの違いをより明確にしぬく、果てしない努力の持続から逃げないこと。

以上の三つの分野の定義には、次のような共通点があると考えられる。第一に、「対話」をする個人と個人は、一切の優劣を捨てて、対等な立場で望むということである。第二に、自らの人生を背負って、全存在をあげて、余程の心構えをして望むということである。第三に、相手を負かそうとしたり、勝手な決めつけやわからないことを放置するのではなく、相手を生かし、わかろうとすることである。第四に、このような営みを果てしなく続けて、わからないこと、相手と違うことは何かを明確にすることである。第五に、「対話」を通じて、自己超克、精神革命を達成することである。

このように、「対話」に実践的に取り組んでいる現場での定義を見ると、「対話」がいかに難しいものであるかを再認識することができる。社会人類学者の中根千枝が、「日本人の会話には弁証法的発展がない。(中略)相反する、または異なる主張・考えをもつ者が話し合ったり、議論をしたりすると、自分たちの主張を叫ぶばかりで、両者のあいだに論理的な発展がないのが普通である。」⁴⁾と述べているように、元来、日本人は「対話」を苦手としている。「対話」は、何ら責任を負わない「会話」「雑談」「おしゃべり」ではなく、勝ち負けに徹する「議論」「討論」「説得」でもなく、我々日本人が日常的に行うことが少ない営みである。

以上より、「対話」は本来、「言うは易し、行なうは難し」と言える営みであるが、実際に世間で使われている「対話」という言葉の中には、互いが自分の立場で意見を述べ合う、単なる意見交換のような営みを「対話」と称している場合が少なくないのではないかと考えられる。

2. 個人的な「対話」

通常我々は、「対話」という言葉から、先に見たような個人と個人の「対話」を頭に思い描く。しかし留学生教育に取り組んでいる倉地暁美は、ジャーナル・アプローチ⁵⁾という実践的な教育方法を通じて、個人的な「対話」について次のように述べている。⁶⁾

ジャーナル(ノート)に向かうとき、人は他者に語りかけつつ、自分自身に戻ることに、あるいは自分自身に語りながら、自分を離れ、実は他者とかかわっていくことを意識的あるいは無意識的に繰り返しているのである。そしてその間に、人は行間から溢れるほ

どに湧き出づる有形、無形の「対話」を体験することができるのである。そこに自他の壁が取り外され、書き手と読み手の融合が可能になり、そのことによって、新しい自分や新しい世界が開かれていく瞬間が無限に現れるのである。

上記のような、個人的な思考の中での「対話」については、コミュニケーション論の分野において、中野 収が集落の「寄合」を例に取り上げて次のように指摘している。⁷⁾

「寄合」の場に集合した構成員は自らの立場・利害を前提にして、自らの気持ち・考え・見解を吐露するが、ある立場の発言とそれと対立する立場の発言との間で、討論・論争はいっさい行われぬ。(中略)

また寄合が召集され、同じように各構成員が発言すると、対立はいくばくか減少している。何回か寄合を重ねるうちに、利害対立が克服され、妥協点が明らかになり、一致点に到達する。(中略)

寄合の場ではモノローグが連鎖しているだけで、「ダイアログ」は全く存在しない。しかし次の寄合の場での各自の発言はいくらか変移している。各自がそれぞれの見解・意見を修正してきたからである。実は、各自の思考の中で「ダイアログ」が働いていた、ということになるのではあるまいか。

このような個人の内なる「対話」は、いわゆる自問自答と呼ばれるものであり、その存在については我々も実感できるところである。よって、「対話」には個人と個人の間で行われる「対話」(以下、「外的対話」と呼ぶ)だけでなく、個人内で行われる「対話」(以下、「内的対話」と呼ぶ)も存在すると考えられる。もちろん「内的対話」における「対話」という表現は比喩的なものである。⁸⁾しかし次章で経営学において「対話」をどのように認識しているかをレビューする上で、「対話」をより広義に解釈しておく必要があると考えられる。よってここでは「外的対話」と「内的対話」の両方を「対話」として捉えておくことにする。なお以降では、単に「対話」と記述している場合には、概ね「外的対話」を想定している。

Ⅲ 経営学における「対話」

「対話」は、経営学の様々な分野で取り上げられているテーマである。本章では、組織的知識創造論、異文化経営論、「対話」型マーケティング論の三つの研究分野について文献のレビューを行い、「対話」をどのように認識しているか、「対話」について何に焦点を当てて論じているかを整理する。なおこれらの研究分野は各々、企業内での「対話」、国際企業間での「対話」、消費者との「対話」を想定しているものとして取り扱う。

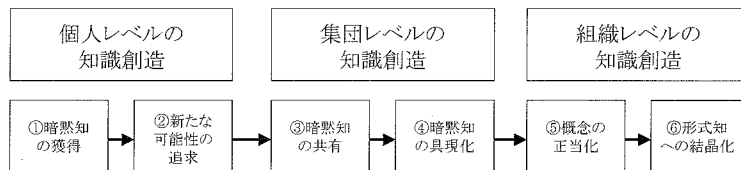
1. 企業内での「対話」 — 組織的知識創造論より —

野中 (1990) では、組織的に知識が創造されていくプロセスが理論化されている。こ

の理論によれば、そのプロセスは大まかには個人レベルの知識創造、集団レベルの知識創造、組織レベルの知識創造という順序をたどり、暗黙知から形式知へ変換される過程で知識が獲得される。この理論において、「対話」の有効性が述べられているのは主に集団レベルの知識創造である。以下では、この理論全体を俯瞰しながら、「対話」の重要な役割が指摘されている集団レベルの知識創造に焦点を当てて見ていくことにする。

図1は組織的知識創造論より、そのプロセスを整理したものである。⁹⁾第一に、知識創造の基礎となる暗黙知は、基本的に個人レベルで生み出される。暗黙知の獲得には、目的意識と自律性が備わっている必要がある。第二に、個人は前提を原点から問い直し続けることにより、新たな前提の可能性を追求する必要がある。以上が個人レベルの知識創造である。続いて第三に、集団という場において、その成員が濃密かつ継続的な対話を行うことにより、暗黙知を共有する必要がある。第四に、暗黙知は集団レベルで概念として具現化される必要がある。以上が集団レベルの知識創造である。続いて第五に、他部門を含むような集団より広い範囲の組織において信頼関係が生み出され、集団レベルでの概念が組織レベルで正当化される必要がある。第六に、正当化された概念を成員の知識体系として形あるものに結晶化する必要がある。以上が組織レベルの知識創造である。

図1 組織的知識創造のプロセス



出所：野中（1990）pp.68-93 より筆者作成

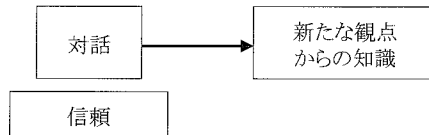
先に述べた通り、この理論の中で「対話」が取り上げられているのは集団レベルの知識創造であり、第三・第四段階に当たる。そこでは、「対話」について次のように記述されている。¹⁰⁾

- ・概念創造は、新たな観点の創造であるといってもよい。新たな観点の創造がダイナミックに行われるのは、「対話」ないし議論によってである。多様な知識が収集され、それが多様な観点から相互に比較検討され、肯定と否定の相互補完的プロセスが反復されることによって、新たな観点が生成されていくのである。
- ・創造集団において「対話」を継続させるためには、相互に信頼しあっていることが不可欠な前提条件である。各自の観点とは、直接的には示すことが困難な暗黙知の領域に属するものである。そのため、その表現や解釈には相互に信頼しあったメンバーの息の長い対面的な相互作用が必要なのである。

これらの記述より、「対話」とその成果の関係について図2に示すような模式図を描く

ことができる。すなわち、「対話」は新たな観点からの知識を創造するという成果をもたらすために必要な営みであり、「対話」を有効に機能させるためには、「対話」する個人と個人の間信頼関係が築かれている必要があるということである。

図2 組織的知識創造論における「対話」



しかしこの模式図は、どういう仕組みで「対話」が成果に結びついていくかという「対話」のメカニズムを表しているわけではない。「対話」をすれば知識が創造されるかという、必ずしもそうとは言い切れないであろう。この図に示されるように、信頼関係が築かれていれば、より知識が創造される可能性が高くなるとは言えるものの、やはり必ず知識が創造されるとは言えないと考えられる。すなわちこの模式図は、「対話」のメカニズムではなく、「対話」が知識創造の一つの手段であることを表しているにすぎない。¹¹⁾ 山之内（1992）は、技術経営論の中で、野中（1990）を引用しながら、次のように述べている。¹²⁾

- ・ 技術を専門とするテクノロジストと市場を専門とするマーケッターとは、一般に馴染みにくい。それは、より論理的な自然科学とより感覚的な人文科学という異なったベースで、発想・行動をする立場の相違や、言語の相互不理解、あるいは両者の視点の差異等が要因であろう。したがって、それぞれが、テクノロジストの世界とマーケッターの世界を形成し易く、一体感の形成は、両者の「対話」の場作りを意識して行わない限り、実現しにくいのである。
- ・ 集団レベルの「対話」の場は、下手をすると単なる調整の場に終わったり、あるいは平均的な結論を得るにとどまりかねない懸念もある。このようなことのない真に創造の場とするためには、集団的「対話」に参加するすべての人々を包み込み、かつ両者が共有化し得る企業のビジョンが内・外に明示されているか否かにかかっているといえよう。

このように組織的知識創造論において、「対話」は、それをより創造の場とするために信頼関係や企業ビジョンといった前提条件が必要であると述べられているものの、Ⅱ章で述べたように、実践することが非常に難しいものであるという捉え方はなされておらず、基本的には知識創造に有効な手段の一つと考えられていることがわかる。しかし我々は「対話」を実践的に使える手段として取り上げる前に、「対話」は実践することが難しいものであるということ再認識する必要があるのではないかと考えられる。またさらに「対話」はどのようなメカニズムで何を生み出すのかにも焦点を当てる必要があるのではない

かと考えられる。

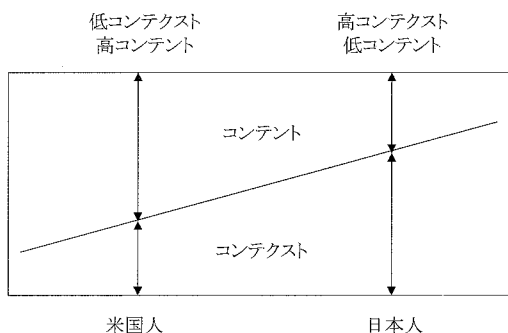
2. 国際企業間での「対話」 —異文化経営論より—

林 (1994) は、従来の日本的経営論を異文化コミュニケーションの視点から見直し、外国人に対して日本企業とその経営を説明するための道具として、O型・M型組織論を提示している。M型とは、組織生存に必要な全任務が全て各職位に分割されている組織のことを意味し、一方のO型を「グリーンエリア」と呼ばれる、組織成員が相談し合って行う戦略的な共有領域が存在する組織としてM型と区別している。

この概念を説明するために、高コンテキスト・コミュニケーション (日本人) と低コンテキスト・コミュニケーション (欧米人)、アナログ知覚 (日本人) とデジタル知覚 (欧米人) の対比が用いられており、中でも高コンテキスト・コミュニケーションは、日本人が異文化との「対話」を苦手とする理由として位置づけられている。以下では、コミュニケーションのコンテキスト性から見た経営タイプの分類の部分に焦点を当てて見ていくことにする。

コミュニケーションでやりとりする信号の意味が、どれだけコンテキスト (コミュニケーションを取り巻く状況や場) とコンテンツ (言葉そのもの) に依存するかは文化によって違くと唱えたのは、米国の文化人類学者Hall (1976) である。図3は、そのHall's modelを参考に作成されたものである。¹³⁾

図3 コンテキストとコンテンツ (Hall's Modelより)



出所：船川 (1998) p.101

図に示すように、日本人のコミュニケーションは、高コンテキストかつ低コンテンツであり、米国人のコミュニケーションは、低コンテキストかつ高コンテンツである。これは具体的に言えば、日本人は相手が「イエス」と言った場合に、その言葉そのものよりもそれまでの関係や相手がどういう言い方をしたかなどを無意識に読み取るのに対して、米国人は「イエス」を文字通り受け取るという傾向があることを表している。

林 (1994) は、高コンテキスト・コミュニケーションである日本人が異文化コミュニケーションにおいて不利な点を次のように整理している。¹⁴⁾

- ・第一に、高コンテキスト文化ではコンテキストから明らかなことは口に出しません。(中略) 察すること、気が利くこと等、その場のコンテキストをどれだけ読めるかが知性を測るモノサシになります。
- ・第二に、高コンテキスト文化ではコンテキストがはっきりしないと「対話」ができないという側面があります。意味が特定できないからです。(中略) 国際場裏では相手との関係も規定し難く、コンテキストが未確定、不確定の場合が多いわけで、えてして日本人は無口で、イニシアチブが取れません。これを低コンテキスト文化の視点から見れば、説明性向が低く、表現力に乏しく、教養の低い人種に見えます。
- ・第三に、コンテキストが意味を決定する文化では、コンテキストを作る人、支配する人が意味の決定者となり、リーダーとなります。コンテキストが確立し、リーダーシップが確立すると、コンテキストを変えようとする人はリーダーシップへの挑戦と受け取られます。

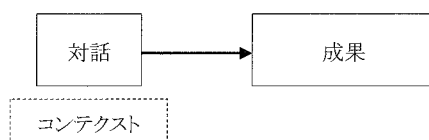
これより、日本人が異文化コミュニケーションにおいて「対話」を苦手とするのは、例えば一を聞いて十を知る、以心伝心、あうんの呼吸など、同文化内で通用していた高コンテキストのコミュニケーションが、異文化の人を相手にすると役に立たなくなるためであることがわかる。コンテキストには、会議の場のような短期的に得られるものだけでなく、プライベートな関係、組織文化、背後の状況、価値観、慣習など長期的にしか得られないものもある。特に異文化のコンテキストを正確に読み取るのは極めて難しいとされている。日本人は異文化の相手と「対話」をしようにも、相手のコンテキストがつかめない間は不用意に言葉を発することができないし、相手に対してわかり切ったことをいちいち説明することにも慣れていない。すなわち日本人は、異文化コミュニケーションのように、コンテキストを十分に共有していない人とのコミュニケーションが苦手なのだとと言える。

しかし企業が海外に進出し、本格的な事業展開を図る上で、「対話」は欠かせないものである。林(1994)は、日本の製造企業の海外進出におけるコミュニケーションの展開を三段階に整理している。¹⁵⁾ 第一段階は、進出後1、2年で、新しく設立した現地法人へのノウハウを移転する段階であり、一方通行のコミュニケーションが中心になる。第二段階は、それに続く2、3年で、現地の管理者、エンジニアが2年前後の実務経験、または工場での生産経験を積み、仕事にも慣れ、ある程度理解し始める段階であり、両面通行のコミュニケーションが要求される。第三段階は、それに続いて進出後4、5年後に始まる段階で、日本/現地間で共に計画し、問題を分析し、解決策を創造し、プログラムを実施する段階であり、第二段階を超えた高いレベルの内容を持つ「対話」が必要になる。第三段階のように、現地で計画し、実行し、評価するという事業サイクルを実践するためには、「対話」が不可欠である。今のところ、日系現地法人の多くは第三段階へ移行できていないとされているが、今後は日本型のコミュニケーションの限界を知るとともに、異文化コミュニケーションの研修などによって、コミュニケーションの両刀使いになることが求められている。

経営における「対話」のメカニズム

さてこの理論においては、組織的知識創造論と同様に、「対話」を有効な手段としてみなしつつも、「対話」そのものを実践することが難しいと認識した上で、なぜ「対話」ができないか（「対話」できない理由）に焦点を当てていると見ることができる。組織的知識創造論では、「対話」の前提条件に信頼関係や企業ビジョンがあげられていたが、これらは本理論でコンテキストと呼んでいるものと同じであると見なすことができる。しかし日本人に求められているのは、コンテキストを共有していない文化との「対話」、すなわち低コンテキスト化への対応である。以上を踏まえて、本理論では図4に示す模式図のように「対話」を捉えていると考えられる。

図4 異文化経営論における「対話」



この模式図は、「対話」は何らかの経営成果をもたらすために必要な営みであると捉えている点では図2と同じである。しかしコンテキストについては、図2では「対話」を有効に機能させるために必要な前提条件と捉えているのに対して、図4では、点線で示した通り、コンテキストが共有されていなくても「対話」が可能になるように対応していくべきだと捉えている。船川（1998）は、組織的知識創造論を引用して、次のように述べている。¹⁶⁾

暗黙知はコンテキストであり、形式知はコンテンツに属する。（中略）

野中は、日本企業は暗黙知から形式知への変換プロセスに長けていると述べているが、それは、あくまでも自分たちの文化の中で言えることである。異文化の環境の中でも、同じことが出来なければならない。

このように、経営における「対話」というテーマを、組織内だけでなく、国際企業間という場にまで広げて見れば、その前提としてコンテキストが共有されている場面ばかりではないであろう。よって、コンテキストの共有を「対話」の前提条件としてとらえるのではなく、「対話」とコンテキストの共有はそもそもどのような関係にあるのかを、あらためて問う必要があると考えられる。

3. 消費者との「対話」 — 「対話」型マーケティング論より—

1990年代半ば頃より、従来型のマーケティングに対して、「対話」型マーケティングが主張され始めている。¹⁷⁾ 以下では、消費者との「対話」による製品開発に焦点を当てて見ていくことにする。

田村（1996）は、消費者との「対話」がなぜ必要なのかについて、日本企業のマーケ

ティングが置かれている歴史的な状況に即して、次のように述べている。¹⁸⁾

- ・「対話」が必要になっているのは、(中略)日本企業のマーケティングの基本範型であった、パワー・マーケティングが市場条件の変化によって崩壊しつつあるからである。
- ・高度経済成長にかげりが見え始めた頃から今日に至るまで、パワー・マーケティングは、その根幹を揺さぶる三つの波の襲来を受けることになる。第一は、コンシューマリズムの台頭であり、第二は、消費多様化であり、第三は、価格革命である。
- ・三つの波は消費生活世界の分化をもたらした。(中略)消費者は、企業の提供する製品やサービスの妥当性を、社会的世界、主観的世界、市場的世界への適合性という観点から判断するようになってきた。(中略)企業にとっては、これら三つの世界への分化は、異質な価値体系との遭遇によるパワー・マーケティングの伝統的価値の相対化を生み出した。
- ・消費生活世界の変化に対応するためにも、製品開発は、パワー・マーケティングを越えることが必要である。そのためにまずなされるべきことは、製品開発の基礎となる新しい調整機構を模索することである。(中略)そのような調整機構として最も期待できるものが、企業と消費者の間の「対話」である。

上記より、消費者との「対話」は、パワー・マーケティングを越える、新たな価値創造的な製品開発を進めるための手段として必要性が高まっていることがわかる。では消費者との「対話」において、そもそも「対話」はどのように認識されているのだろうか。田村(1996)は、従来のコミュニケーションと比較しながら、「対話」の特質について次のように述べている。¹⁹⁾

- ・「対話」過程の特質は、話者と聴者の役割が、時間的経過の中で交互的に入れ替わる、ということである。
- ・従来のコミュニケーションは、話者と聴者が固定され、そのメッセージが固定される。ところが「対話」では、話者と聴者の役割互換によって、企業と消費者との間で発語機会の平等性がある。そして、両者は同じ目線で語り合っている。つまり、企業と消費者は「対話」者として対等化されている。

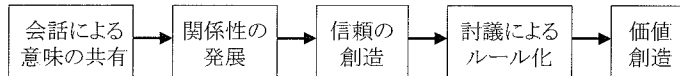
この認識は、Ⅱ章で述べたものと同じである。すなわち、企業と消費者の「対話」では、両者は対等な立場で望む必要があると認識されている。しかし対等な立場とはどのような状態を指すのかについては、具体的な記述はなされていない。Ⅱ章では、対等な立場とは一切の優劣を捨てることであると述べたが、消費者との「対話」ではどのような状態を意味するのかについてはさらに検討する必要があるのではないかと考えられる。²⁰⁾

さて以上で述べた「対話」の必要性、「対話」の認識を踏まえて、田村(1996)では「対話」型コミュニケーション・モデルが提示されている。これは「対話」は何を生み出

すのかを示したものであり、我々が注目している「対話」のメカニズムに大いに関係するものである。以下では、そのモデルの内、「対話」によるコミュニケーションの深化過程について見ていく。

図5は、「対話」型コミュニケーション・モデルの内、「対話」者間の了解過程を抜き出したものである。²¹⁾ 本過程の各段階については、次のように述べられている。²²⁾

図5 「対話」者間の了解過程



出所：田村（1996）p.389

- ・ 会話による意味の共有：企業と消費者の「対話」の出発点は、消費生活世界についての両者の会話である。（中略）会話の目的は、消費生活世界あるいは特定の製品やサービスが消費生活世界について持つ意味について、「対話」者が語っていることの相互理解である。
- ・ 関係性の発展：企業と消費者の間で消費生活世界についての解釈が重なり始める。共通の主題について、企業が消費者の周囲世界をも自己の世界に組み入れて、（中略）消費者も次第に企業の観点を自己の周囲世界に取り込み、（中略）会話によって相互の周囲世界の構造が変わり始める。
- ・ 信頼の創造：「対話」者間に信頼の芽が芽生える。企業に対する消費者の信頼とは、企業が消費者の期待どおりにその役割を果たしてくれるだろうという消費者の信念である。一方、消費者への企業の信頼とは、企業の行為を消費者が必ず支持してくれるであろうという信念である。
- ・ 討議によるルール化：社会的世界、主観的世界、市場的世界の諸問題は、消費生活世界における生活価値の対立問題を含んでいる。価値対立問題を含む主題についての、消費者と企業の「対話」は、（中略）新しい形態（議論、討論）で展開される必要がある。（中略）討議を重ねることによって、（中略）相互に承認した行為のルールを創造していくことが必要になる。
- ・ 価値創造：「対話」型コミュニケーションの最終目標は、（中略）企業と消費者の間での製品開発をめぐる価値融合であり、それによる価値創造である。（中略）新しい価値は、消費者の周囲世界を自己の周囲世界の中に「対話」を通じて取り込んだ、企業のマーケティング・イメージネーションの中で産声を上げる。

上記について、まず第一に注目されるのは、「対話」を何らかの成果を生み出すための手段とみなすだけでなく、そのメカニズムを提示している点である。そこでは、大まかに言えば、まず意味が共有され、続いて信頼が創造され、ルールが作られ、最終的に価値が創造されるという「対話」が生み出す成果のプロセスが描かれている。そこで第二に注目

されるのは、「対話」のプロセスの中で信頼が創造されると述べられている点である。Ⅲ. 2節で述べたように、信頼はコンテクストと捉えることができるため、これは「対話」によってコンテクストが共有されると読み替えることができる。これについては、石井(1993)において詳細に検討されており、次のように述べられている。²³⁾

新製品の受容においては、企業との社会的共感や心情といった「コミュニケーションの共有されたコンテクスト」が必要なのであり、それがあってはじめて消費者は企業のさまざまなマスコミを通じての一方的なコミュニケーションに耳を澄ますことができる。(中略)コンテクストを創り出すためには、(中略)対話を通じての深いコミュニケーションが必要なことは言うまでもない。

これはすなわち、コンテクストの共有は必ずしも、組織的知識創造論で言われるような「対話」の前提条件ではなく、むしろ「対話」のプロセスの中での中間的な成果物とみなすことができるということである。これまで取り上げた経営学における三つの研究分野において、コンテクストが「対話」の前提条件なのか、それとも「対話」の産物なのかといった捉え方に違いが見られるのは、各々の研究分野が対象としている「対話」相手の違いによるものと推察される。すなわち、組織的知識創造論は組織内での「対話」を想定しているため、通常は「対話」を始める前に、既に信頼関係、企業ビジョンといったコンテクストが共有されている場合が多く、一方の異文化経営論における国際企業間での「対話」や「対話」型マーケティング論における消費者との「対話」では、既にコンテクストが共有されている場合は少なく、むしろそれは「対話」を始めた後に共有していくものとみなされているためではないかと考えられる。

さてもう一度、図5の「対話」者間の了解過程に戻ろう。第三に注目されるのは、「マーケティング・イマジネーションによって価値創造がもたらされる」と考えられている点である。田村(1996)では、マーケティング・イマジネーションとは、例えば、新製品がどのような消費者によって、どのように受け入れられるのか、消費生活でどのように使われ、消費者の生活様式をどのように変えていくのかを考えることであり、担当者のひらめきやインスピレーションがきっかけとなって生まれるとされている。そしてこれは、消費者との「対話」によって市場感覚力を磨くことにより到来するとされている。これはすなわち、消費者との「対話」は価値創造という成果に直接的に結びつくのではなく、その可能性を高めるための準備であると認識されているのではないかと考えられる。これまでの議論では、「対話」は知識や価値を創造する手段であるという認識は深められてきたが、「対話」が生み出す最終的な成果については漠然としていた。よって、この点についてもさらに検討する必要があると考えられる。

4. 文献レビューのまとめ

本章では、経営学における三つの研究分野について文献のレビューを行い、それらの中では「対話」をどのように認識しているか、「対話」について何に焦点を当てて論じてい

るかを議論してきた。その結果は、次のように要約できる。

組織的知識創造論では、「対話」は知識創造に有効な手段の一つと考えられており、「対話」を継続させるためには信頼関係が築かれている必要があると述べられていた。これは言い換えれば、いかにして「対話」を継続させるかというHowの面を明らかにしたものと解釈できる。続いて異文化経営論では、「対話」はそもそも実践することが難しいと捉えられており、それはコンテキストが共有されていないためだと述べられていた。これは、なぜ「対話」ができないのかというWhyの面を明らかにしたものと解釈できる。最後に「対話」型マーケティング論では、「対話」の特質を踏まえた上で、「対話」のプロセスについて述べられていた。これは「対話」の中身、すなわちWhatの面を明らかにしたものと解釈できる。

以上を踏まえて、我々は次のように考えている。第一に、経営学において「対話」はどのようなメカニズムで成果に結びつくのかについては、これまで十分な検討が行われていないのではないかと考えられる。もちろん「対話」型マーケティング論においては、「対話」のプロセスが提示されているが、これは消費者との「対話」を想定したものである。本稿では、「対話」の相手によらない基本的なメカニズムを明らかにできないかと考えている。第二に、メカニズムの解明に当たっては、「対話」の成果は何であるかをあらためて検討する必要があると考えられる。本章の1節で述べたように、「対話」によって必ず知識が創造されるということはない。すなわち「対話」の成果は、知識や価値の創造であるとは必ずしも言えない。「対話」の成果は、本章の3節で見たように、新たな知識や価値を創造するための準備としての何かであると考えられる。第三に、「対話」の最終的な成果へ向けて、何がどのように形成されていくかを検討する必要があると考えられる。本章の2節、3節で述べたように、コンテキストの共有は「対話」のプロセスの中で生み出されるものと考えられる。しかし「対話」を通じて、コンテキストが共有される前と後では何が違うのかが十分に検討されていない。具体的に言えば、互いに意見が対立している場合、どのようにして信頼関係が築かれ、さらにその信頼関係が何を生み出すのかが明らかになっていないと考えられる。

次章では、これらの点について、もう一度、Ⅱ章で見てきたように経営学以外の分野の実践的な蓄積を参考にするとところから始める。

Ⅳ 概念モデルの考察

本章では、主として心理療法における実践的な蓄積からの示唆をえて、経営において「対話」が成果に結びつくメカニズムの概念モデルを考察する。なお概念モデルという言葉は、「対話」のプロセスの各段階を概念的に表現し、その因果関係を示したものという意味で用いている。

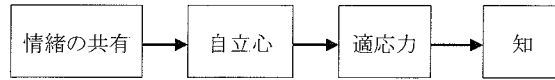
1. 「対話」による精神構造の発達プロセス

経営における「対話」のメカニズムを検討する上で、本節では、まずその拠り所になる

と考えられる理論を紹介する。

心理カウンセラー・伊藤友宣は、児童学者・平井信義が提唱する理論²⁴⁾をもとに、「対話」による精神構造の発達プロセスを図6のように描いている。²⁵⁾

図6 「対話」による精神構造の発達プロセス



出所：伊藤（1985）p.124

伊藤によれば、「対話」によって、まずもたらされるのは「情緒の共有」である。ここで情緒とは、広義には人間の心の動きを指しており、愉しさ、歓喜、満足といったプラスの感情、いらだち、腹立ち、ねたみといったマイナスの感情、さらにはプラスともマイナスとも定めつかないもろもろの思い、これら全てが含まれる。Ⅲ章で、コンテクストの例として取り上げていた信頼や共感、プラスの感情として情緒に含まれる。

それでは「情緒の共有」とは具体的にどのような状態を意味するのであろうか。伊藤はそれを、「思いの共有」と表現している。これは、互いに意見が合致する場合であれば容易に想像できる。しかし伊藤は、互いに意見が対立したとしても、「思いは共有」できると述べている。これは具体的には、相手に対するマイナスの感情（例えば、相手と全然意見が合わないといういらだち）が、相手と同じだけ高まっている（例えば、相手も同じようにいらだっている）という心を共有するということである。以上より、プラスの感情だけでなく、マイナスの感情であっても、「思いを共有」できれば「対話」の継続は可能であると解釈できる。

続いて、「情緒の共有」によって「自立心」が生まれる。これは具体的には、知らず知らずのうちに行動すること、気がついたら何かをやっていることである。また平井の言葉で言えば、「自立心」は「自発性」と同じである。平井は、「自発性」には、自己思考（自分で考えること）、自己課題の発見（自分でやるべきことを見つけ出すこと）、自己実現（他人に頼らず行動すること）、自己判断（他人に左右されずに自分で判断すること）といった要素が考えられると述べている。これはすなわち、Ⅱ章で触れた「内的対話」と同じではないかと考えられる。プラスの感情であっても、マイナスの感情であっても、それを互いに共有することによって、個人が内省すること、自問自答することは、Ⅱ. 2節のジャーナル・アプローチや寄合の例で取り上げたように、個人内で行われる「対話」、すなわち「内的対話」であると解釈できる。

さらに続いて「自立心」から「適応力」が生まれる。ここで平井は、「適応力」とは集団・社会のしきたりや規則を守ろうとする心であると述べている。一方、伊藤は自らの試行錯誤の中で、選択し、見通し、吟味することと述べている。これは大まかに言えば、前者は既存のルールを守ること、後者はそれに加えて、新しいルールをつくることも含まれていると解釈できる。

最後に「適応力」が「知」を触発する。これは具体的には、新鮮な興味や関心が持てる状態であり、「知の働き」が促進された状態である。このような「情」から「知」へ、すなわち無意識の心の動きから意識的な頭の働きへの移り変わりが、「対話」による精神構造の発達プロセスである。

2. 経営における「対話」のメカニズム

本節では、「対話」による精神構造の発達プロセス（以下、前者とする）と「対話」型マーケティング論における「対話」者間の了解過程（以下、後者とする）の比較を通じて、経営における「対話」のメカニズムを考察する。具体的には、前者と後者を段階別に見ていくことにより、時系列的にどのようなプロセスをたどるかを考えてみるどころから始める。

まず、プロセスの第一段階は、前者では「情緒の共有」から始まるのに対して、後者では「意味の共有」から始まる。これは、時系列的には「意味の共有」が先で、「情緒の共有」が後になると考えられる。すなわち、「対話」によって互いに何を言っているかを理解した上で、それは自分の意見と合致しているのか、それとも対立しているのかがわかり、その後に感情のプラス・マイナスにかかわらず、「思いを共有」するという流れになると考えられる。

続いて第二段階は、前者では「自立心」、後者では「関係性の発展」になっている。これらは別々の言葉が使われているものの、実は同じことを意味していると考えられる。後者は、企業と消費者が自らの考えに相手の考えを取り込むことによって、双方の考えが変化していくことを意味している。これは前節の「自立心」のところでも述べたことと同様に、双方で「内的対話」が行われていると解釈することができる。しかし自発性にもとづいた「内的対話」が行われるためには、「意味の共有」だけでは不十分であり、「情緒の共有」すなわち「思いの共有」が前提として存在している必要があると考えられる。よって時系列的には「情緒の共有」の後に「内的対話」が行われると考えられる。

さて第三段階を見ると、後者では「信頼の創造」になっており、「対話」者間に信頼が芽生えるとされている。信頼は、先述の通り、プラスの感情であるため、「信頼の創造」は「情緒の共有」と同じである。よって「内的対話」は「情緒の共有」を前提としているが、逆に「内的対話」から「情緒の共有」へのフィードバックも存在すると考えられる。これらより、後者の「関係性の発展」「信頼の創造」は、前者の「情緒の共有」「自立心」に相当すると考えられる。

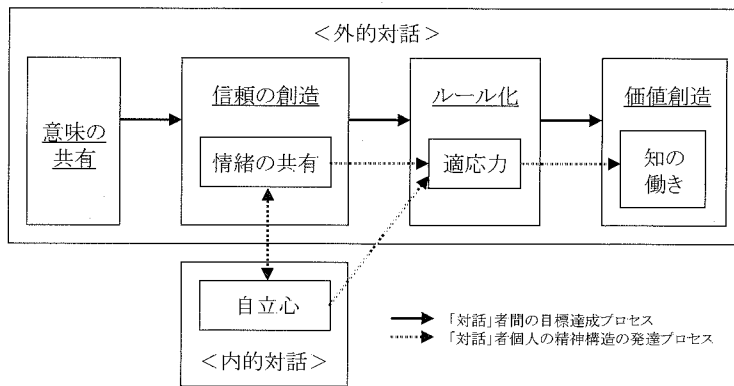
さらに次の段階は、前者では「適応力」、後者では「討議によるルール化」になっている。これらも、実は同じことを意味していると考えられる。すなわち、前者、後者ともに、互いの信頼関係を前提として、「対話」を継続させ、その結果として新しいルールをつくる段階であると考えられる。

最終段階は、「対話」の成果は何かを明確にする段階である。前者では、「知の働き」が促進された状態を最終的な成果と位置づけている。これは、Ⅲ. 1節でも述べた通り、「対話」によって知識や価値が必ず創造されるとは言い切れないが、そのための準備がで

きている状態と考えられる。一方の後者においても、必ずしも価値が創造されるとは考えられていない。すなわち田村（1996）では、「新しい価値は企業のマーケティング・イマジネーションの中で産声を上げる」「新しい価値創造が行われる可能性がある」といった表現が使われている。²⁶⁾ よってここでも、前者と後者は同じことを意味していると考えられる。

以上、前者と後者の比較結果を踏まえて、経営における「対話」のメカニズムを図7のように概念的に表すことができる。

図7 経営における「対話」のメカニズム



この図では、「対話」のメカニズムを、「対話」者間の目標達成プロセスと各段階での「対話」者個人の精神構造の発達プロセスに分けて描いている。前者は「対話」型マーケティング論における「対話」者間の了解過程を、後者は「対話」による精神構造の発達プロセスをベースにしている。

第一段階は、「意味の共有」を目標とするところから始まる。すなわち、知識のレベルを統一して、互いに何を言っているかを理解し合う段階である。続いて第二段階は、「信頼の創造」を目標とする。ここでは、「対話」者個人が相手と「情緒を共有」することになる。しかし「意味の共有」は必ずしも信頼といったプラスの感情を共有することにはつながらない。そこで「内的対話」が行われる。これは「対話」者個人の「自立心」や「自発性」にもとづいたものである。その結果、「内的対話」から「信頼の創造」へのフィードバックが行われる。すなわち、相手の考えを自分の考えに取り込みながら、自問自答を繰り返すことで、自分の考えにも変化が生じ、結果として信頼が芽生える段階である。続いて第三段階は、「ルール化」を目標とする。これは「対話」者双方の信頼関係と「対話」者個人の「自立心」にもとづいて、「適応力」が養われることによるものである。すなわち、共通の到達地点へ向けて、互いに了解できるルールをつくる段階である。最終段階は、「価値創造」を目標とする。これは「対話」者個人の「適応力」にもとづいた、積極的な「知の働き」によるものである。すなわち、共通の到達地点へ行き着くために、意識的に

新鮮な情報に触れることで、新たな価値を創造する可能性を広げる段階である。

以上、経営における「対話」のメカニズムについては、次のように考えられる。まず、「対話」は何を目標として行われるのかを明確にする必要がある。これが「対話」者間の目標達成プロセスである。しかし、そもそも「対話」は実践することが難しい。よって目標を達成するためには、何が必要となるかを明確にする必要がある。これが「対話」者個人の精神構造の発達プロセスである。すなわち、「対話」を継続するための前提条件と考えられてきた信頼関係、心情的な共感、自立心・自発性などを含めて体系的に捉えた、無意識の心の動きから意識的な頭の働きへの精神構造の発達が、目標達成のプロセスに必要になると考えられる。

3. まとめ

本稿では、経営における「対話」のメカニズムについて、その概念モデルを考察した。このモデルは、そもそも「対話」は実践することが難しいということを再認識した上で、経営学の「対話」型マーケティング論と、教育心理学の「対話」による精神構造の発達プロセスをベースに検討したものである。これまで経営学においても、「対話」は様々な分野で取り上げられてきたテーマであるが、「対話」の成果は何なのか、どのようなメカニズムでその成果に至るのかを明らかにしたことが本稿の特徴である。

今後は、このモデルで提示された「対話」のメカニズムが、経営の様々な局面で見られることを実証することが課題になる。なお実証に当たっては、「対話」のプロセスを表現したり、分析することが可能な手法も合わせて検討する必要があると考えられる。

注

- 1) 中島 (1997) pp.99-136。
- 2) 角野・吉本 (1996) pp.19-30。
- 3) 伊藤 (1985) pp.1-7,14,41,160-174。
- 4) 中根 (1967) pp.175-179。
- 5) 倉地 (1992) では、ジャーナル・アプローチとは、ノートを学習者 (留学生) と学習援助者 (教員) が交換し合いながら、「書くこと」を通して対話を継続的に進めていく方法と説明されている。
- 6) 倉地 (1992) pp.129-130。
- 7) 中野 (1983) pp.147-149。
- 8) この点については、中野 (1983) でも指摘されている。
- 9) 野中 (1990) は、組織的知識創造の概念枠組みを提示するために、このプロセスを逐次モデルとして図示しているが、現実には多層的、同時的であることを補足している。
- 10) 野中 (1990) pp.139-140。
- 11) 野中・竹内 (1996) は、「グループ・レベルでは、知識が対話、討論、体験共有、観察などによって増幅され、具体的なものに結晶化される」と述べており、「対話」は集団レベルでの知識創造

の一つの手段とみなされていることがわかる。

- 12) 山之内 (1992) pp.150-152。
- 13) 船川 (1998) pp.100-105。
- 14) 林 (1994) pp.78-81。
- 15) 林 (1994) pp.179-183。
- 16) 船川 (1998) pp.135-138。
- 17) 石井・小川 (1996) p.134。
- 18) 田村 (1996) pp.387-390。
- 19) 田村 (1996) pp.385-387。
- 20) 吉田は、パネル・ディスカッションの中で、企業が価値創造を目的として「対話」する消費者として、「知的消費者」と呼ばれる変革型の消費者を取り上げている。そして「対話」を行う企業と消費者との関係を、長持ちして最後まで一緒に連れ添う「夫婦のような関係」と称している。現代経営学研究学会 (1994) p.54。
- 21) 田村 (1996) p.389。
- 22) 田村 (1996) pp.400-409。
- 23) 石井 (1993) pp.126-127。
- 24) 平井 (2001) p.19,104,206。
- 25) 伊藤 (1985) pp.111-125。伊藤 (1998) pp.86-117。
- 26) 田村は、パネル・ディスカッションの中でも、「ダイアログを実践するときに注意しなければいけない問題は、ダイアログから直接に具体的な最終解答が即座に出てこないということ」と述べている。現代経営学研究学会 (1994) p.67。

引用文献

- 石井淳蔵『マーケティングの神話』、日本経済新聞社、1993年。
- 石井淳蔵・小川 進「対話型マーケティング体制に向けて」、石原武政・石井淳蔵編、『製販統合』、日本経済新聞社、1996年。
- 伊藤友宣『家庭のなかの対話』、中公新書、1985年。
- 伊藤友宣『話しあえない親子たち <対立>から<対位>へ』、PHP新書、1998年。
- 角野幸代・吉本均「対話的教育の知と構造」、『教育諸学研究論文集』第10巻、1996年。
- 倉地暁美『対話からの異文化理解』、勁草書房、1992年。
- 田村正紀『マーケティング力』、千倉書房、1996年。
- 中島義道『<対話>のない社会』、PHP新書、1997年。
- 中根千枝『タテ社会の人間関係』、講談社現代新書、1967年。
- 中野 取「日本型組織におけるコミュニケーションと意思決定」、濱口恵俊・公文俊平編、『日本の集団主義』、有斐閣選書、1983年。
- 野中郁次郎『知識創造の経営』、日本経済新聞社、1990年。
- 野中郁次郎・竹内弘高『知識創造企業』、東洋経済新報社、1996年。

経営における「対話」のメカニズム

林 吉郎『異文化インターフェイス経営』、日本経済新聞社、1994年。

平井信義『ゆっくり子育て事典』、PHP文庫、2001年。

船川淳志『多文化時代のグローバル経営』、ピアソン・エデュケーション、1998年。

山之内昭夫『新・技術経営論』、日本経済新聞社、1992年。

現代経営学研究学会「パネル討議：ダイアログのすすめ

ーマーケティング思考の大転換ー」、『ビジネス・インサイト』、1994年、Winter。