

ダイアログ・リーダーシップ構築へ向けて
——モノログからダイアログ社会へと
移行する過渡期において——

小坂 貴志

Toward Leadership through Dialogue:
The Transition from a Monologic to
Dialogic Society

KOSAKA Takashi

Dialogue as a concept and practice is expanding its presence in society. Dialogue has been used primarily in the areas of political diplomacy and healthcare, but now it is beginning to penetrate the business world. The language of dialogue contains ambivalence and even contradiction. This contradictory characteristic also can be seen in dialogized leadership discourse studies, which focus on spoken language. This paper argues that the nature of dialogue needs to be reevaluated in leadership communication research and Japanese compulsory education.

キーワード: ダイアログ・リーダーシップ、モノログ、ダイア
ログ、リーダーシップ研究、対話論

はじめに

概念・実践知としての対話（ダイアログ）¹⁾が社会にその存在感を上げつつある。これまでは、政治外交、医療などを中心にその考え方が参照・応用されてきたが、いまではビジネス界にまでダイアログが浸透しはじめつつある。対話のことばは、その特徴である、実現可能性と実現不可能性の共存にみとれるように矛盾概念を含有し、ことばの意味からアンビバレンス（両義性）を有すると解釈し直すことができる。対話論のみならず、リーダーシップ言説までもがこの両義性を引きずってしまっており、

方法か思想か、発話言語か書面言語かのいずれか一方の選択を偏重する傾向が促進された結果、リーダーシップ言説が発話言語に偏重してきていることがうかがえる。本論では、リーダーシップ研究のみならず、その前提となる日本の義務教育の一方向的な発話言語への偏重に対しても警鐘を鳴らしていく。

1. ダイアログ・リーダーシップ——対話論の台頭とその背景

概念・実践知としての対話が社会にその存在感を拡げつつある。多様な研究分野のみならず、実践に応用されている例も枚挙にいとまがない。使用される文脈として、教師の児童との関係性が重視される教育、薬物を用いずに治癒率を向上させた統合失調症への取り組みであるオープンダイアログで知られる精神療法、主に二国間対立の解消で多用されるものとしての対話外交など、極めて具体的な効用を発揮している分野のほか、掴み所のない概念をメタ的にとらえ、実体のないものを具現化するのに用いられる分野として、経済(市場との対話)、宗教(宗教間対話、神との対話)、哲学(哲学カフェ)、精神(死者との対話)などが挙げられる(小坂、2017)。このように対話は広範囲に渡って用いられる言葉であり、その使用領域は今後も拡がることが予想される。

なぜこれほどまでに対話のことばと思想が普及しているのか。それは、対話のことばや概念が広範囲に渡って使用可能で、対話のことばが汎用性や両義性を有しているからである。類義語の代表としてコミュニケーションと同様、対話は汎用的なことばであり、文脈を問わず幅広く使える点が特徴的であり、対話が使われる文脈で上記の示した例は一部に過ぎないことを考えるとその汎用性に関して疑う余地はない。さらに、コミュニケーションのことば以上に対話のことばはより両義的で、プラス面だけではなく、特に紛争や矛盾、葛藤などマイナスのニュアンスにこそ内在する意味生成力を発揮する。対北朝鮮問題で世界が揺れ動かされていた2017年から18年にかけて対話のことばが新聞紙上にとりあげられなかった日はないと言っても過言ではないほど毎日のように対話が用いられた年もある。このような理由により、対話を鍵概念として説明する機会が増えているの

ではないかここでは暫定的に結論付けておきたい。

一般には対話が対面式コミュニケーション、つまり顔と顔を突き合わせて人同士が話をする行為だととられていることから、現代社会のむしろつながり過ぎている状況に対して、対話のことはばを用いて説明がなされる。24時間のつながりを保証する SNS の使用は、むしろ「つながらない」ことを不可能にし、スマホ依存症なる新たな疾病をも生み出した。1クリックで、いつでもどこでも誰とでもつながることを可能にした社会は、クモの巣の比喻で知られる通り、対話というフレームが基盤となって、人間のコミュニケーションを常に活性化させようと身構えている。対話をヒトとヒトとの対面式コミュニケーションとみなし、このようなコミュニケーション形態をあえて対話とは区別して呼ぶむきもある一方、筆者は、コミュニケーション行為をはじめ、行為を可能にしているコミュニケーション技術や社会構成をも指して、対話のことはばで形容している（小坂、2012）。

2. 対話の特徴

対話論で扱う対話のことはばにはいくつか特徴があり、本論では、「手法ではなく、思想や考え方」としてみなされる点、そして、矛盾概念を内包している点の2つを選択的にとりあげる。対話を方法としてではなく、思想としてみなすことは、対話論を紹介する際に頻繁に参照される黄金律のようなもので、共通項としても過言ではないほど繰り返し強調されているのを目にする。この点については、本論の考察で述べることにする。

次に、矛盾概念が内包する点については、ベイトソンのダブルバインド論やバフチンの多声性などに共通するように「矛盾」が重要な要素として対話にはかかわっている。ダブルバインド論では、保護者から受けた矛盾したメッセージによって児童が統合失調症を発症する過程が説明され（Bateson, 2000）、ロシアの大作家でダイアログ論の基盤となったドストエフスキーの小説作品で描かれる、多くの交わらない声が同時に投げかけられる様子の中心的なテーマとして矛盾のことはばで形容される（バフチン、1995）。さらに筆者は、近年の外交の分野でみられる政治家による「対

話のドア」言説を分析し、実現可能性と実現不可能性とが共存するという矛盾が対話に内包されていることを指摘している(小坂, 2017)。

矛盾を換言すると、バフチンのカーニバル論の中心概念である「両義性(アンビバレンス)」となるだろう。田島(2019)は、杉里(2007, p. 274)のアンビバレンスの定義「一つの事物・現象・存在に相反する力=価値(ヴァレンス)が、対立を明確に保ったまま、同時に具現(アンビ)されている状態」(p. 199)としており、肯定-否定という対立概念、言い換えれば、意味的に相対立する究極の矛盾を一例としてとりあげている。肯定-否定の対立は、まさに実現可能性と実現不可能性との対立に合い重なって、両義性として理解することでまた別の切り口を開くことができるようになる。

「自分と意見や立場が違って、相手の意見を尊重する」は、対話の概念が紹介されるたびに頻繁に提言される行動指針である。この指針の前提となっているのが、「相手の言うことに耳を傾ける」という傾聴で、対話は話すことであるとのイメージがどうしても先行しがちだが、実際には「聴くこと」にあるとの忠告が頻繁におこなわれる。ここでいう、相手の言っていることを尊重する、の真意だが、時として謳われる「自らが変わる」可能性、つまり、相手の意見を尊重するとは、時として、自らの意向を曲げなければならない状況をも想定していることを包含しているとしても拡大解釈までには至らないだろう。ビジネスにおいては、ハーバード流交渉術にて Win-Win の交渉理念が広く普及してはいるものの、BATNA (Best Alternative To Negotiated Agreement) にみられる通り、いつでも両者両得のビジネス交渉を期待できるわけではないし、そのための妥協案を探すことが推奨されてもいる (Fisher & Ury, 2011)。

ところが、ビジネス出身のトランプ米大統領をはじめ、イギリスでも自国第一主義が広がりつつあり、移民問題や EU 離脱問題などに端を発した自国第一主義ではあるが、米中貿易戦争へと発展し、日本にとっては韓流ブームで友好ムードが長い間続いていた韓国との関係が最近になって悪化の一途をたどっている。日韓の交渉の推移を追う中で、大国の自国中心主義を模倣するような姿勢や発話がなされることすらある。米国とイラ

ン問題では、米国からの「対話」依頼に対してイラン側が拒否の姿勢を示すなど、激しい攻防が繰り返されてきて、かつての米国と北朝鮮関係の再来を目撃しているかのようでもある。このような社会にあって、自分の立場を曲げてまでも相手の意見を尊重することが極めてむずかしくなっていくであろう。自分を変えてまでも相手の要求に応じる態度を今の世の中でどこまで育むことができるかはむしろ疑問となる中、政治外交問題を対話の力によって解決しようとする動きが加速化しているのは矛盾と称しても的外れではないだろう。

3. 対話とリーダーシップ研究

本特集号のテーマであるリーダーシップ研究や、その前提となっているビジネス研究の中でも組織コミュニケーションや人材開発の分野において顕著なまでの対話的転回がみられている。リーダーシップとは、「カリスマ的リーダー」にみられるように、部下に的確な指示を与える、いわばモノログ的なリーダーシップ・コミュニケーションにその起源があることは周知の通りである²⁾。その一方で、近年では、カリスマ的存在であるリーダーという個人に焦点を当てたモノログ的アプローチから脱して、上司と部下とのインターアクションをも含めた関係性、言い換えれば、ダイアログを基調とするものへとシフトしつつある。

リーダーシップ研究で関係性が重視されるようになる以前から、リーダーシップそのものの概念は多様であり、狩俣・李(2014)は1970年代のストグディルの11のリーダーシップの分類を紹介している。ここではその詳細は省略するが、「リーダーシップの定義はそれを定義しようとしている研究者の数ほど存在する」(p. 2)との記述は、コミュニケーション分野においてコミュニケーションの概念を定義する試みと共通することがわかる。

本特集号では、リーダーシップ研究のみならず、研究結果を踏まえて教育実践への応用に関して Knight 論文でテーマにしており、政府主導のグローバル人材育成計画に裏支えられる形でリーダーシップ教育が我が国でも盛んになってきている。筆者は、前務校である立教大学経営学部の立ち

上げ時に参画し、経営学科(BLP、ビジネス・リーダーシップ・プログラム)、国際経営学科(BBL、バイリンガル・ビジネス・リーダーシップ)の二学科のいずれにも「リーダーシップ」のキーワードが盛り込まれている。日向野・アラン・バード・立教大学リーダーシップ研究所(2007)は、国内のみならず海外でもグローバル・リーダーシップを標榜するリーダーシップ研究をはじめ、企業関係者も参画しながら、授業を組み立てていく試行錯誤の中から生まれた研究成果をまとめたものであるが、そこで紹介されているリーダーシップにも「自然発生的リーダーシップ」、「第5水準のリーダーシップ」、「グローバル・ビジネス・リーダー」、「変革型リーダーシップ」、「LMX(Leader-Member-Exchange)」、「異文化リーダーシップ」、「グローバル・リーダーシップ」など、多様なリーダーシップ概念が取り上げられている。石川³⁾(2013)は、多様なリーダーシップ概念同士の関係性を、変革型リーダーシップ、GK型リーダーシップ、シェアド・リーダーシップの関係性を対象にすることで研究をおこなっている。

一般的なイメージでは個人やカリスマといったものが強く印象として残りがちだが、固定的な概念であったリーダーシップがここに来て、流動的になり、そして、時として強かったカリスマがサーバントになる(サーバント・リーダーシップ)など一見して矛盾概念を生み出しはじめている。これはまさに、対話論で強調している矛盾概念がリーダーシップ研究にも浸透しはじめた証左であり、カリスマがサーバントに変容を遂げるなど意味的に矛盾する点のほか、どのような点に対話論の特徴である矛盾が見いだせるかは十分な考察の余地がある。

そこで、本論では、ビジネス・リーダーシップを考察するにあたって、その前提であるビジネス研究におけるダイアログ研究をとりあげ、矛盾概念を同定していく。これを遂行するにあたり、ダイアログをテーマにしたビジネス書3冊を読み解き、対話論との関係で意義深い「矛盾」を洗い出し、分析していく。リーダーシップ言説における矛盾概念の同定と換言することができる。

4. 読み解きの方法と結果

本論は研究論文という位置づけで執筆を進めているが、ビジネスというテーマの性格上、本論で分析の対象とするものは、研究者向けの純粋な研究論文ではなく、対象読者をむしろビジネスパーソンとしているビジネス書とする。さらに、筆者の日常生活（この場合には研究生活）を通して自然に出逢った書籍を対象とするオーガニックな選定方法を用いた。これは、対話の語用論を実施する際に筆者が重視したことに基づいている（小坂、2017）。対話のことばの意味や使途を調査するため、効率性重視のデータベース検索やツールに頼るのではなく、毎日の生活を通して出逢う、特に、新聞記事やテレビでのニュース報道などをインプットにし、対話のことが登場するニュースや記事を収集し、これを基にして対話のことがを解釈していった。

日常の研究生活の中で巡り合った対話をテーマとしたビジネス書として、鈴木隆（2019）『仕事に効くオープンダイアログ 世界の先端企業が実践する「対話」の新常識』KADOKAWA、中原淳・長岡健（2009）『ダイアログ 対話する組織』ダイヤモンド社、ケネス・ガーゲン&ロネ・ヒエストウッド（2015）『ダイアログ・マネジメント 対話が生み出す強い組織』Discoverの3冊を読み解きの対象とした。読み解く上では、概念的に矛盾とみなすことができる箇所を同定し、なぜ矛盾なのかを解き明かし、対話論との関係性を記述していく。読み解きの結果、複数の矛盾点を同定することができたが、本論では「手法（方法）ではなく、思想（知識）である」をとりあげていく。

5. リーダーシップ言説における対話の特徴

前述の通り、対話は、実現可能性と実現不可能性を併せ持った矛盾した状況にて用いられることが知られており、別の方法でこれを表現すれば、対話のことがには両義性という特徴が含有される。これは、対話論の祖とも呼ばれるべきバフチンによる理論のみならず、バフチン理論を応用させた対話実践でも説かれる対話の特徴である。

今回の読み解きを経て、上記の通りの矛盾概念を、ビジネス書で対話論

を展開する際にも指摘することができた。その一例として、ビジネス書でも実現可能性と実現不可能性が混在することが明らかになった。中原・長岡(2009)は、コミュニケーションの導管モデルの限界を導き出すため、ビジネス上手続き的知識をパターン化する際の困難さを説明する。

「①ビジネス現場では、きわめて多様な状況が起こり得るために、あらゆるパターンに対応した手続き的知識を表現することは事実上不可能である。」(p. 146)

ビジネス現場では、生産性向上や技術移転のために手続き的知識を表現することが極めて重要になる。さらに、製品製造の過程において、当該製品を使用するユーザー向けのマニュアル作りは法的に必要不可欠になる。通常、手続き的知識のマニュアル化は膨大かつ複雑化する傾向にあることが知られており(高橋, 2000)、その点からもありとあらゆる知識の文書化は不可能となる。ビジネスは実行可能なものであるにもかかわらず、手続き的にそれを記述するのは実行不可能であるとの記述は興味深い。

6. 手法(方法)ではなく、思想(内容)である

ビジネスという極めて実学志向の高い分野において、手法ではなく、思想であると言い切るのはある程度のリスクを覚悟しなければならない。そのリスクとは、「対話は使い物にならない」というネガティブな非難である。ビジネス目的を遂行するための具体的な方法が紹介されていなければビジネスで役に立たず、誰も見向きもしないのではないか。さらに、対話という極めて実用的意味合いが強いコミュニケーション行為をテーマにし、そこには読者のコミュニケーション上の具体的なノウハウ提示に対する期待感が感じられるが、その期待を見事に裏切るかのように、対話は手法ではなく、思想であると紹介している。このように、ビジネスにおける対話論者はこのリスクに正面から挑む。

なぜ、手法ではなく思想なのか。それは、ビジネス書での紹介のされ方の出発点が、バフチンであり、そして、バフチン理論を応用した様々な分

野で活躍する研究者や実践家のことばとなっているからである。特に、実践家の中でも、国内のみならず、海外でもそしてとりわけ日本でとりあげられたフィンランド生まれのオープンダイアログをビジネス界に応用した鈴木（2019）ではそれが前面に押し出されている。

「ケロプダス病院に見学に来る専門家は、みんなのような技法が使われているのか知りたがって質問するそうです。それに対して、治療スタッフは、『オープンダイアログは技法や方法論ではなく、考え方、生き方のようなものです』と答えるそうです。」（p. 17）

治療（ということばを実際には使ってはいないが）とは精神療法の「法」にみられるように、心の病を治す方法なのだが、ここでは、思想（考え方、生き方）とあえて定義している。

ビジネス書という書籍の性格上、ビジネス実践を抜きにビジネスを語ることは不可能で、必然的に、同書の後半では、世界各国におけるオープンダイアログに相当する事例が豊富に紹介されている。つまり、対話とは何かを説明する理論編では、対話を思想や考え方であるとし、実践編では対話を実践のコミュニケーション行為として扱っている点でまた別の矛盾を同定することができる。手法ではないと言い切っているのだが、対話の実例としては方法に近い形でのビジネスコミュニケーションの内容がまとめられている。ホンダの「ワイガヤ」などはその一例で、皆でワイワイガヤガヤ言いながら対話に参加することからこう呼ばれるようで、鈴木（2019）が実例としてあげているのは、まさに実践であり、実践の場における対話の実例なのである。もちろん、ここでワイガヤを可能ならしめている実例が対話という思想に裏付けられている、と説明できないことはないが、このような説明では思想と方法との切り分けが複雑になってしまう。

上記の結論を矛盾としてすませることもできるが、何らかの解釈をこれに対して与えるのだとすれば、ビジネス書で扱っている「（方法ではないという意味での）思想」と「実践」とがそもそも二律背反にはほぼ近い意味であり、前述の通り、対話のことばはこの2つを有する両義性があり、概

念とことばの使用という両面から対話をとらえることもできる(小坂、2017)。対話を概念として理解するとは、対話を思想や考え方としてとらえることであり、ことばとしてとらえるとは、実際の発話の中に「対話」ということばそのものをとらえることである。前者が、対話を思想や考え方であるとするなら、後者は対話を実践としてとらえる二つの観点から対話とは何かを考えていくことであり、概念と実践との両面で使用される汎用性の高い用語であるからゆえに対話は矛盾概念をいとわず、幅広く用いられるようになったともいえよう。

若干のニュアンスは変わるが、知識なのか方法なのかの問いは、対話によって相手に伝えられるものや相手と共有される対象に関連している。対話を考察する上で方法が大切なのか、何を相手と対話するのかという内容面が大切なのかの問いと換言することができる。実践ではなく思想とビジネス書では謳っているがために、伝えるべくは方法ではなく知識と結論づけられる点において知識と結論づけられるのだが、基礎編では思想としながらも、実践編ではコミュニケーション行為としての方法にむしろ焦点が当たっていることによる矛盾が生じている。

知識なのか方法なのかを考えるにあたって、多くの対話論者が研究上では対話を思想であるとする一方、今回扱ったビジネス書では対話を思想のみで扱うにはあまりにもビジネスが実践重視せざるを得ない分野となっている。また、対話論者として分類される著者による議論の中にも、対話を思想的かつ概念的に扱うだけではなく、対話の中味に目を向けさせようとするものも登場してきている(細川、2019)。これに対して、ガーゲン&ヒエストウッド(2015)は対話とは内容ではないと言い切っている⁴⁾。これは対話概念を紹介した考え方が飽和状態にあり、対話をテーマにして新たな切り口から対話を紹介するものとして目新しい内容の模索が常におこなわれていると解釈することもできるだろう⁵⁾。

7. 発話言語への偏重

矛盾点のひとつとしてもあげることも可能だが、さらなる大きな教育課題へと発展させて考察することができるため、独立した節として以降論じ

ていきたい。

結論から述べると、ダイアログ・リーダーシップ論は発話言語（話しことば）に偏重しすぎるのではないかとの疑問の投げかけであり、その背景にあるのが、ダイアログとの対比でとりあげられるモノログと、コミュニケーションを司る話しことば（発話言語）と書きことば（書面言語）の対照となる⁶⁾。対話はモノログ志向から逃避しようと試み、発話言語への傾倒を助長する。モノログ志向は書きことばに下支えされていることが指摘される通り（田島、2019）、対話の話しことばや発想が促進させられるに伴って必然的に発話言語志向が形成される。この過程を経ることで必要以上に強調されてしまうのが発話言語への注視であり、ダイアログ・リーダーシップ論でもその傾向が強くみられる。

論を先に進めることを少し待ち、ここでオングの「声の文化」と「文字の文化」が人類の精神心理に多大な影響を及ぼした説を、誌面との関係で、ここではその概略だけの紹介に留めておきたい。オング（1991）は、人類が文字を持たなかった時代の思考形態、文字を持ち印刷術を発明してからの思考形態、そして電話通信技術が発明されてからの思考形態と、人類の系統発生を3つに区分し、それぞれ「第一の声の文化」、「文字の文化」、そして「第二の声の文化」と声（発話言語）への回帰を果たしたと結論付けた。ここで強調しておかねばならないのは、文字の文化から別の新たな文化への発展移行を遂げるのではなく、声の文化へ逆戻りした点である。さらに、オングは直截目撃者とはなり得なかったのだが、インターネット社会が可能にしたSNSコミュニケーションを見てみると、それがいかに（声の残滓を伴った形で）文字の文化によるコミュニケーションを促進させたかが理解できる。現代社会の特徴をとらえ、筆者は「高度対話型社会」と銘々したが、オングが存命だったとしたら、どのようなネーミングを現代社会に与えていたことだろう。

このように人類の系統発生史をみても、発話言語と書面言語のかかわり合い方が重要であるのに比べ、リーダーシップ論がモノログから脱却してダイアログ転回を遂げていることが明らかであり、書面言語から発話言語志向の観点からリーダーシップ論が語られる機会の増加を促してい

る。本論の読み解きであげたビジネス書でも、事あるごとに「話し合う」、「聴く」といった発話言語に特徴的なコミュニケーション行為がとりあげられているのがその証左となっている⁷⁾。

一方、発話言語のみでビジネスやリーダーシップにおいてダイアローグ転回を遂げている訳では必ずしもない点に注意しなければならない。ビジネスやリーダーシップが発話言語のみで成り立ってしまうのだとすれば、むしろそれは極めて生産性が低い作業となってしまうだろう⁸⁾。たとえば、ビジネス書で「話し合った結果を発表し合う」との説明がなされていた場合、発表の元ネタとなる内容はプレゼンテーション資料の形で書面言語にてまとめられていることも大いに想像される⁹⁾。業界や職種によっても異なるが、ビジネスの根本がモノやサービスの創造にあるとすれば、創造の発想の大本を常に文書化せざるを得ず、そのためには書面言語の助けるを借りる以外に方法はない¹⁰⁾。

以上の考察をまとめると、ビジネス・リーダーシップ論にダイアローグ転回の波が押し寄せている影響で、リーダーシップ論が発話言語へと急シフトを遂げている¹¹⁾。しかし、モノやサービスの創造と提供を基本とするビジネスは発話言語のみで成り立つはずはなく、リーダーシップ論や組織コミュニケーション論から書面言語への注視が急激に薄れていることに対して強い懸念を覚えざるを得ない。

8. 対話的な学び

発話言語への新たな注力は、これまで日本の教育が辿ってきた軌跡を踏まえて考えるとむしろ新鮮であると受け止められるかもしれない。入試制度が筆記試験重視の傾向が高い(富所、2019)とする日本の学校教育においては、書きことばの習得に力が注がれてきたことがその背景にある。日本の教育制度が輩出してきたのは、筆記試験には強くても、口頭試験を苦手とする人材であり、この点を反省すべく、政府は日本の義務・高等教育を口頭化¹²⁾しようと計画し、そのための戦略として「対話」の概念が選ばれた。

文科省がアクティブ・ラーニングの導入を主導し、「主体的・対話的で

深い学び」へという名称へと移行する過程において、「対話的」なる概念が浮上した。さきに見たカリスマ的リーダーシップが志向した書きことば教育に異を唱え、話しことばを利用したグループでの活動を通して自らの力で学んでいくタイプの生徒を育てようとの教育方針だとの誤解が広がりがちで(山田、2019: 2)、つまり、ここでいう対話的なものが何を指すのかについての解釈が発話言語偏重になるという、教育の世界にもダイアログ的転回がみとめられる¹³⁾。このような教育的過渡期にある現状において、リーダーシップ研究・教育そのものがモノログ的なものからダイアログ的なものへと移行を示しつつあり、その相乗効果でこれまで以上に書面言語から発話言語注視への移行が遂げられようとしている。

前述の通り、ビジネスコミュニケーションやリーダーシップ論における発話言語への注視が、果たして書面言語の軽視へとつながることになるのか、または、書面言語をも含めた発話言語へのさらなる強化という姿勢をとろうとしているのかは現時点で定かではない。ただし、再び教育界に目を向けてみると、アクティブ・ラーニング(主体的・対話的で深い学び)への移行に懸念の声があげられていて、これはどのような学習指導要領の内容であったとしても、新たな動きへの不安感であろうとみられる一方で、たとえば、全教科を対話的に学ばせようとしているのか、それとも、特定の教科に絞って対話的なものにしようとしているのか、対話的に授業を組み立てることで基礎的な内容理解の授業への妨げにならないか、特に、基礎知識の理解・体得に関して義務教育の果たす役割は大きく、仮に「主体的・対話的で深い学び」計画が頓挫または失敗に終わったとしたなら、「ゆとり教育」の過誤以上の悪影響を次世代に残しかねないだろう、など不安材料は開始以前から山積するとしても過言ではない。

以上考察を進めてきた結果、対話論は発話言語への偏重傾向にあることがみとめられ、ビジネス界のみならず、教育界にも巻き起こる対話的転回は、実施内容の如何によっては次世代に「ゆとり教育」で経験したものと同程度の影響を及ぼしかねないことが懸念される。

9. 対話論における書面言語

対話論そのものは発話言語と書面言語の識別を元来してきたのだろうか、との疑問を本論の締めくくりとして投げかけてみたい。バフチンの対話論の出発点は、ロシアの文芸批評家としての研究成果であり、具体的には、ドストエフスキーの作品批評を通して得られた多声性概念に基を辿ることができる¹⁴⁾。ドストエフスキーは書面言語により小説作品を創造または発表¹⁵⁾しており、読者も彼の作品に書面言語を通して接し得ている。これは何もドストエフスキーに限ったことではなく、いかなる文芸作品も書面言語が中心となって発表され、読者は書面言語を通して作品世界に入り込む。

バフチンは彼独自の研究眼を働かせ、書面言語による作品であるのにもかかわらず、発話言語の特性を書面言語の作品中に同定した。現代ではもはや目新しくはないが、ドストエフスキーが作品を発表した当時において、文芸作品の主流は詩であり、詩のモノローグ的スタイルと対比させる形で、散文小説の中に、そして特にドストエフスキー作品の中に複数の声を聴き分けたのである。もちろんのこと、話法に精通していたバフチン¹⁶⁾であった故、書面言語ではあったが、作品中に作者をはじめ、登場人物の声を聴き分けることができた。このようにバフチンが分析の対象にしたのは、書面言語を通して創造された文芸作品で、かつ書面言語によって表現された、直接話法、間接話法を問わない発話言語の特徴である。対話論の発想の出発点が書面言語を介した発話言語にあることで、対話論の起源を辿ってみると、対話論は必ずしも発話言語のみにて成り立っている訳ではないとのことを確認することができる。

リーダーシップ論に話を戻して考えてみたい。リーダーシップ論の対話的転回以降、またそれと時を同じくして、教育界でもアクティブ・ラーニングという対話的転回を遂げつつある中で発話言語への過剰な関心が払われるようになってきた訳だが、「話す」、「聴く」が対話論の真髄とは限らない。仮に「話す」、「聴く」が比喩的に用いられた表現上の工夫であったとしても、対話論の創世期にみられたように、発話言語(「話す」、「聴く」)のみならず、書面言語(「書く」、「読む」)にこそ対話論の出発点があったので

あり、この点を忘れてはならない。過度な発話言語への執着は、書面言語への回帰がいずれかの段階で叫ばれることになるのは必至であろうし、その時になって、「歴史は繰り返す」の金言に従って、リーダーシップ論においてはカリスマ的リーダーシップ論が再び持て囃されることになるのかもしれない。

注

- 1) 本論では、同じことばとして特に使い分けてはいない。
- 2) ガーゲン&ヒエストウッド(2015)では、「ピラミッド型」による「指揮統制」と呼び、この弊害が論じられている。そうした中、アメリカのトランプ大統領にみられるように、一部の国でカリスマ的リーダーへの回帰を遂げているケースもあるのは興味深い。
- 3) 立教大学経営学部の学部長を勤めていた。
- 4) 英語教育の世界で論じられる英語は教養かツールかの論争とパラレルな関係にある。
- 5) 対話を方法論の一アプローチとして研究方法を確立しようとの動きもみられる。Matusov, Marjanovic-Shane, & Gradovski (2019)を参照のこと。
- 6) 「話しことば」と「発話言語」は必ずしも一致しないが、同一のものにとらえている先行研究もあるので本論ではそれに準ずる。
- 7) 「対話の本質は『話すこと』ではなく、『聴くこと』からはじまるのです」(中原・長岡、2009、p. 92)
- 8) OECD加盟国36カ国中、日本の労働生産性は20位であった(日本生産性本部)。発話言語重視が今後促進されれば、労働生産性にどのような影響が及ぼされるのであろうか。https://www.jpc-net.jp/intl_comparison/intl_comparison_2018_press.pdf (2019年9月17日閲覧)
- 9) トヨタのTBP (TOYOTA Business Practice)では「A3シート方式」といって、考え方をA3用紙1枚にまとめる方式が採用されている(中原・長岡、2009、p. 137)。これも書面言語によるモノログであるが、TBP全体からみればダイアログ志向の高いビジネスコミュニケーションであろう。
- 10) 筆者が過去に携わっていたプロジェクト管理手法では、その大半がプロジェクト作業の文書化であり、タスクを文書化することで標準化を図ることが、プロジェクト成功への最大の鍵となる。
- 11) 対話論がすべて発話言語偏重かというところではない。田島(2019)は、論理的な文章を書く上で対話的なアプローチが有効であることを示す鈴木(2014)の研究結果を紹介している。書面言語における対話実践の可能性を示唆するもので、発話言語への偏重を緩和するのに役立つであろう。

- 12) 英語教育でいえば、読む・聴くに加え、話す・書くという4技能を包括的に教育する方針だが、これは、主に「話す」に焦点が当てられた口頭化としても拡大解釈にはならないだろう。
- 13) 田代(2019)は、「自分との関係」、「他者(仲間)との関係」、「(学習)対象との関係」の3関係から対話をとらえる佐藤学の考え方を紹介しており、他者とのかかわりのみならず、それによって生じる自己内対話をもとりあげ対話としている(pp. 31-32)。しかし、自己内対話に限ってみれば、従来のモノログ型教育であっても学習者に誘発される対話であることは間違いなく、実践教育で重視されるのは、生徒間の対話であることに変わりはない。
- 14) バフチンへ影響を与えた理論家としてヤクビンスキーの対話論研究も発表された(田島, 2019)が、誌面上の制約のため、本論ではバフチン論を中心的に扱う。
- 15) 創作方法には口述筆記も考えられるが、たとえ口述であったとしても作品が完成し発表される形態は書面言語による。
- 16) 正確には、バフチンサークルの仲間である Voloshinov が著者名になっているが、*Marxism and the Philosophy of Language* では、話法への関心度の高さがうかがえる内容になっている。

参考文献

- 石川淳(2013)「研究開発チームにおけるシェアド・リーダーシップ: チーム・リーダーのリーダーシップ、シェアド・リーダーシップ、チーム業績の関係」『組織科学』46巻、4号、67-82頁
- ウォルター・J・オング(1991)『声の文化と文字の文化』林正寛・糟谷啓介・桜井直文(訳)、藤原書店
- 狩俣正雄・李超(2014)「意味実現のリーダーシップ」『経営研究』65巻、3号、1-26頁
- ガーゲン&ヒエストウッド(2015)『ダイアログ・マネジメント 対話が生み出す強い組織』ディスカヴァー・トゥエンティワン
- 小坂貴志(2012)『異文化対話論入門——多声性とメディアのコミュニケーション』研究社
- 小坂貴志(2017)『現代対話学入門——政治・経済から身体・AIまで』明石書店
- 鈴木隆(2019)『仕事に効くオープンダイアログ 世界の先端企業が実践する「対話」の新常識』KADOKAWA
- 高橋昭雄(2000)「日本語社会におけるマニュアルの功罪」『日本語教育』19号2巻
- 田代高章(2019)『「主体的・対話的で深い学び」とは——その内容と課題』『「主体的・対話的で深い学び」の理論と実践』東信堂、13-38頁
- 田島克士(編著)(2019)『ダイアログのことばとモノログのことば ヤクビンス

ダイアローグ・リーダーシップ構築へ向けて

- キー論から読み解くバフチンの対話理論』福村出版
- 富所浩介 (2019) 『『猫の目入試』名前も制度も』読売新聞 8月20日 12版 13頁
- 中原淳・長岡健 (2009) 『ダイアローグ 対話する組織』ダイヤモンド社
- ミハイル・バフチン (1995) 『ドストエフスキーの詩学』望月哲男・鈴木淳一 (訳) ちくま書房
- 日向野幹也・アラン・バード・立教大学リーダーシップ研究所編著 (2007) 『入門ビジネス・リーダーシップ』日本評論社
- 細川英雄 (2019) 『対話をデザインする——伝わるとはどういうことか』ちくま新書
- 山田洋一 (2019) 『誰でもできる白熱する「対話」指導 53』黎明書房
- Bateson, G. (2000) *Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution, and Epistemology*, University of Chicago Press: Chicago, USA.
- Fisher, R. & W. L. Ury (2011) *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, Penguin Books: London, UK.
- Matusov, E., A. Marjanovic-Shane & M. Gradovski (2019) *Dialogic Pedagogy and Polyphonic Research Art: Bakhtin by and for Educators*. Palgrave Macmillan: New York, NY.