

A circular arrangement of stylized, grayscale illustrations of people sitting on chairs, viewed from above. The people are dressed in various professional and casual attire, including suits, dresses, and sweaters. They are positioned around the central text, creating a sense of a group meeting or a shared space.

世代と立場を超える

職場の

共通

きょうつう

Philosophical Pathways to Shared Language at Work

言語

げんご

のつくり方

東京大学特任研究員
哲学コンサルタント

堀越耀介

Yosuke Horikoshi

はじめに 職場の「言葉の壁」を乗り越える

なぜ同じ言葉を使っているはずなのに伝わらないのか

「若手社員に、もっと主体的に動いてほしい」「理念を伝えても、現場で実践されない」「新しいアイデアが出てこない」——こうした声を、職場で耳にしたことはありませんか？ あるいは、あなた自身がこのような課題に直面しているかもしれません。

たとえば、ある管理職の方は言います。

「価値創造をしていこうという意識が足りないんです。何度説明してもピンときていないように……」

それに対して、若手社員の側はこんなことを感じていることがあります。

「『価値創造』と言われても、抽象的すぎてピンときません」

「伝えるのではなく伝わること」「双方向の対話」が大切なことは百も承知のはず。それでも、なぜ指示が的確に伝わらないのか？なぜ熱意が空回りするのか？よかれと思った説明が裏目に出たり、スルーされたり……そんな歯がゆさを感じることはありませんか。理念や価値観の共有に取り組んでいるはずなのに、なぜ現場ではすれ違いが起こるのでしょうか。

私はこれまで、企業・自治体・教育現場などで延べ5000人以上に対する対話のファシリテーションをしてきましたが、そのなかで気づいたことがあります。それは、どんな場所に行っても「多くの方が同じことで悩んでいる」ということです。

「部下の主体性がない」「チームに新しいアイデアが生まれない」「理念や方針が現場に浸透しない」——これらの課題は、業種や規模を問わず、ほとんどすべての組織に共通の課題だと言えるでしょう。

しかし、部下の方は本当に主体性がないのでしょうか？チームメンバーは、本当にアイデアがないのでしょうか？

私の視点から見ると、そうではありません。よくよく話を聴いてみると、実は誰もが何らかの意味で主体性やアイデアを持っています。あるいは、そのポテンシャルを秘めているのです。**それにもかかわらず、それを適切なかたちで共有できていないことこそが問題なのです。**こう

して、多くの方が言葉にならない違和感や、伝えたつもりが伝わらないという、もどかしさに悩まされています。

「ジェネレーションギャップがあるから仕方ない」「人それぞれだから、わかり合えなくて当然」——こうした声もよく聞かれます。あるいは、それを「話し方」や「聴き方」といった「スキル不足」と考えて、表面的な対策を打つことで一時しのぎをしていることもしばしばです。ですが、私はそこに本質的な問題があるとは思いません。

むしろ、問題の本質は、同じ日本語を話していても「その言葉の意味とイメージが共有されていない」ということにあります。

「共通言語」の欠如

「責任」「価値」「主体性」「イノベーション」——ビジネスの現場でよく使われるこうした言葉は、誰もが知っているようで、実はそれぞれ異なる意味やニュアンスで使われています。つまり、個人が異なる意味で言葉を使い、それを自分のなかにあるイメージだけで受け取っているのです。言葉そのものは同じでも、使い方や受け止め方がまったく違う。だから、伝わらないのです。それはまるで、全員が異なる外国語を話しているようなものだと言ってもいいか

もしれません。

言葉は飛び交っているけれど、それが通じ合っていない。これが、組織におけるコミュニケーション不全の原因です。

ここで読者のみなさんにも、問いかけてみたいことがあります。

- ・そもそも「主体性」とは何でしょうか？
- ・「価値提供が重要」と言うときの「価値」とは、そもそもどういうことでしょうか？
- ・「イノベーション」は、何についての、どんな新しさだとよいのでしょうか？
- ・「責任感を持つこと」と「自分事にする」とは、どう違うのでしょうか？
- ・企業理念のなかでこのような概念が掲げられている場合、あなたはそこで提示されている「価値」「イノベーション」などの内実が、自身の理解と同じであると自信を持って言えるでしょうか？

おそらく、明確には答えられない方も多いのではないのでしょうか。私たちは、日常的に使っているこれらの言葉の意味を、実は十分に理解し共有できていないのです。

たとえば、「主体性」という言葉。部下は「指示がなくても自分で考えて行動すること」と捉

え、「失敗したら責められる」というネガティブなイメージを持っているかもしれない。一方、上司はそれを「組織の目的を理解し、自ら課題を見つけて挑戦すること」と捉え、「成長につながる」とポジティブなイメージを持っているかもしれない。

このズレが解消されていない状態で、いくら「主体的に!」「自分事!」と言っても、伝わるはずがありません。同じ言葉を使っているにもかかわらず、そこに込められた意味やイメージがズレていれば、会話はすれ違うからです。

実際、私の経験では、対話を重ねていくごとに、部下が実は「指示待ち」だったわけではなく、「主体性」についての理解が上司と異なっていたことが明らかになる、というようなことがよくあります。

ある企業で研修をおこなった際には、こんなこともありました。ここでは、「提供価値の最大化」という理念が浸透していないという相談を受けました。そこで対話を重ねてみると、マネージャーはそれを「顧客がやりたい姿を、顧客と一緒に考えて、その実現に向けて工夫すること」と捉えていたのに対して、現場ではそれが「顧客の要望に応えること」という程度にしか理解されていませんでした。つまり「提供価値の最大化」という言葉の意味が、十分に共有されていなかったのです。

このようなギャップは、「話し方」や「聴き方」のテクニックだけでは決して解消されません。重要なのは、「言葉の意味とイメージを、どのようにしてチーム内で共有していくか」です。つまり、どのようにして**共通言語をつくっていくかにかかっています**。

私はこの「共通言語化」にこそ、組織の未来を変えるカギがあると考えています。

「言語化」よりも大切な「共通言語化」の技術

共通言語化とは、単に「定義をそろえる」ということではありません。言葉に込める「意味」だけでなく、そこから連想される「イメージ」や「感覚」までを共有することです。

近年、「言語化」のスキルが話題を集めているようです。しかし、私は個人の言語化能力に頼るだけでは、限界があると考えています。

言語化の1つ目の限界は、自分の考えを相手に伝えるものにすぎないことです。たまたまその内容が、相手と一致したり共感を感じたりする場合があったとしても、それはあくまで一方的なコミュニケーションに過ぎません。それに対して、対話による**共通言語化は相手のポテンシャルを引き出すコミュニケーションです**。

言語化の2つ目の限界は、言語化するためには、あらかじめ自分のなかにはっきりとした答

えが存在している必要があることです。しかし、意見や違和感は、頭のなかで明確になっているものばかりではありません。むしろ、その逆であることがほとんどです。

それに対して、対話による共通言語化では、必ずしも最初から自分のなかに明確な意見やアイデアがある必要はありません。なぜなら対話では、参加者同士で少しずつ、共同で答えを構築していくことができるからです。そこで生まれたものは、「誰かひとりの表現」ではなく、「共有財産」になっていきます。

だからこそ、対話による共通言語化の技術が、いま組織に求められています。

対話によって共通言語をつくり出すことで、すれ違いは減り、理念は現場に根つき、メンバーのポテンシャルが引き出されます。 実際、私は企業や自治体などで対話を用いた研修やコンサルティングをおこない、思考や人間関係が変化していくのを目の当たりにしてきました。

これほど魅力的な対話ですが、実現することは決して容易ではありません。効果的な対話をおこなうには、技術が必要だからです。知識がないまま始めてしまうと、対話は、単なる「雑談」や無益な「議論」に終わってしまいます。

実際、こうした建設的でない言葉のやり取りを「対話」と称する取り組みを、私自身いくつもの目の当たりにしてきました。読者のみなさんも、同様の経験をお持ちかもしれません。

「対話と哲学のかけ算」が職場を変える

私は、東京大学共生のための国際哲学研究センターで哲学の研究に従事しながら、企業や自治体の現場で「哲学対話」をベースとした研修・コンサルティングをおこなってきました。

これまで、NECソリューションイノベータ株式会社、三井不動産株式会社、株式会社SBI新生銀行、株式会社LegalOn Technologiesなど、さまざまな企業に向けて「対話」の機会を提供しています。また、株式会社ShinBe（哲学クラウド）でコンサルタント／上席研究員を務め、株式会社電通と研修プログラムの共同開発をおこなうなど、多様な企業との研究開発、コラボレーションにも取り組んできました。

哲学対話とは、正解を導き出すための議論ではなく、「そもそも責任とは？」「価値とは？」といった答えが確定的でないような根源的な問いを、「人それぞれ」とあきらめることなく、一緒に考え続ける対話です。

互いの考えや感情を理解し合う「対話」は、ともすれば「私は私、あなたはあなた」という「人それぞれ」論に終わりがかねません。もちろん、相手を理解し尊重することは言うまでもなく大切です。しかしビジネスの世界では、その先に共通の目標を掲げ、協力していく必要があ

るでしょう。そこに「既存の前提を疑い、考えを深める」哲学対話をかけ合わせることで互いの理解が深まり、共通言語が生まれていきます。

たとえば、ただ「主体性が大事」と伝えるだけではなく、哲学的な問いを通じて「そもそも主体性って何だろう？」と問いかけることで、対話が起きます。ここでは、答えを引き出すことが目的ではありません。正解を見つけたり、押しついたりすることも求められません。お互いの言葉の意味や背景にある経験、価値観を共有しながら、チーム全体で新たな意味づけをおこなっていくことが大切だからです。

このプロセスを通して、たとえば上司が気づかなかった部下の思いが明らかになることもあります。たとえばそれは、「主体的になれない」のではなく、「主体的に動こうとしているが、リソースやタイムラインの制約で足踏みしている」「リスクヘッジできるか確信がなく、躊躇している」という声かもしれません。言葉を交わすなかで、これまで見えなかった相手の視点や意図が明確になり、「適当にやっているんでしょ」「あの人はよく考えてない」といった先入観が崩れていきます。

哲学対話は、個人の内面にある言葉にならない思いや感覚を、チーム全体の共有財として取り出す営みです。そうして生まれた共通言語は、すれ違いを防ぐだけでなく、評価や意思決定の基準としても機能し、組織全体の学習や変革を後押しします。

共通言語が生まれると、チームは変わります。哲学対話の導入企業からは、「そもそも〜とは何か？」という問いが社内に定着し、会話の質が変わり、行動が変わったという実感の声が寄せられてきました。また、「若手の思考が深まった」「上司部下の対話が建設的になった」「理念が自分事になった」といった成果も多くの現場から、私のもとに届けられています。こうした変化は、表面的なスローガンやルールの導入では、決して実現できません。それは、対話によって意味を問い直し、言葉を共有することで、はじめて実質的に実現するものだからです。

本書は、私が15年にわたって蓄積してきた「対話による共通言語化」の技術と、その背景にある思想、そして具体的な活用方法や実践事例をまとめたものです。現場で使える問いの立て方、場のつくり方、話し方や聴き方の工夫まで、読者のみなさんが明日から使える知恵を詰め込みました。

これは、決して私ひとりが生み出した方法論ではありません。ビジネスの現場で試行錯誤を繰り返す方々と一緒に編み出した「職場に共通言語をつくり、組織を変えるための対話メソッド」です。

本書では、次のようなことが学べるでしょう。

- ・立場や世代が異なるメンバー間で共通言語をつくるための具体的な対話の技術
- ・「主体性」「イノベーション」「価値」など、ビジネスでよく使われる抽象的な概念を共通言語化する方法
- ・会議や1on1、日常的なコミュニケーションのなかで、対話を活性化させるコツ
- ・形骸化した理念や目標を、生きた共通言語に変えるアプローチ

哲学対話の技術を身につけて、共通言語をつくることで、チームの可能性は大きく広がるはずです。世代間ギャップも、コミュニケーション不全も、単なる「個人の違い」としてあきらめるのではなく、むしろそれを活かした新たな組織文化を創造することができるからです。本書が、みなさんにとって、その第一歩を踏み出すきっかけになることを願っています。

第1章

はじめに 職場の「言葉の壁」を乗り越える……………002

なぜ同じ言葉を使っているはずなのに伝わらないのか

「共通言語」の欠如

「言語化」よりも大切な「共通言語化」の技術

「対話と哲学のかけ算」が職場を変える

なぜ共通言語が重要なのか

共通言語がカギとなる時代……………020

(1) 組織内のコミュニケーションの複雑化

(2) 市場のニーズの変化

(3) 組織形態の変化

ビジネスの世界で注目を集める哲学対話……………028

ビジネスと哲学の親和性

企業における哲学対話の活用

人材育成・チームビルディングにかかわる事例

イノベーション促進にかかわる事例

理念の構築や浸透にかかわる事例

第2章

共通言語づくりの型

共通言語とは何か

ナラティヴ・アプローチと哲学対話

いつでもどこでも誰にとっても通用する知は存在するのか

共通言語づくりの型

- (1) 似ているイメージを見つける
- (2) 意味が似ている言葉同士の違いを明確にする
- (3) 1つの言葉に含まれている意味の違いを識別する
- (4) まだ名前のない現象や感覚に名前をつける

048

055

第3章

共通言語をつくる「思考」の技術

哲学的思考とは何か

- (1) 批判的に考えること
- (2) 創造的に考えること
- (3) 関心にもとづいて考えること

哲学的思考を体験するエクササイズ

070

079

第4章

共通言語をつくる「対話」の技術

対話とは何か

社内で対話することは可能なのか

「対話」という言葉の捉えにくさ

会話と対話

112

問いを立てる

見えてきたものを整理する

問いを立てる方法

「くについて考える」という発想をやめる

問いを立てるのは悪いことか

083

「よい問い」を考えるための2つのポイント

思考に役立つフレームワーク

トマス・ジャクソンの「哲学者の道具箱」

クエスト・プロセス

クエスチョン・ワンダリング

バイアスを乗り越えるためのフレームワーク

096

090

「よい対話」のマインドセット

124

- (0) 一歩立ち止まって考えること
- (1) これまでの自分の考えにとらわれないこと
- (2) 相手との関係性にとらわれないこと
- (3) 合意や結論を目指すこと
- (4) 「話す」よりも「聴く／訊く」を優先すること
- (5) 自分の経験にもとづいて自分の言葉で考えること

対話から生まれる人間観にもとづいて組織文化を考える

149

確固たる自分自身なんて最初から存在しない
哲学的な問いが持っている「包摂する力」
社員のエンゲージメントを高めるために大切なこと

「よい対話」の場づくり

156

物理的な空間づくり
対話を始める前の準備
「知的安全性」の確保

対立を乗り越える方法

174

- (1) 2種類の対立を識別する
- (2) 経験と言葉を掘り下げる
- (3) 両者に共通の目的を見出す

第5章

共通言語が生まれる文化をつくる

共通言語が生まれる瞬間

- (1) 「あ、それって〇〇ということですね」という発言が生まれる瞬間
- (2) 「いままでモヤモヤしていたことが言語化された」と感じる瞬間
- (3) 「あのときの〇〇みたいな」と語る瞬間
- (4) 新しい言葉が生まれる瞬間

事例① 「新しい」を共通言語化するワークショップ

- (1) 企業が抱える課題のヒアリング
- (2) 対話の準備
- (3) 似ているイメージを見つける
- (4) 意味が似ている言葉との違いを明確化する
- (5) 1つの言葉に含まれている意味の違いを識別する
- (6) まだ名前のない現象や感覚に名前をつける
- (7) ワークショップ後におこなうこと

事例② 「信頼」を共通言語化するワークショップ

- (1) 企業が抱える課題のヒアリング
- (2) 対話の準備
- (3) 似ているイメージを見つける
- (4) 意味が似ている言葉との違いを明確化する
- (5) 1つの単語に含まれている意味の違いを識別する

- (6) まだ名前のない現象や感覚に名前をつける
- (7) ワークショップ後におこなうこと

日々の業務のなかで対話を生み出す工夫

- (1) ミーティングを対話の場に変える
- (2) 1 on 1 を対話の場に変える
- (3) プロジェクトの振り返りを対話の場に変える
- (4) 共通言語を文書化する

おわりに 対話の力で企業は変わる

- 「荒れた学校」での日々
- 「哲学対話」を通して気づいたこと
- 教育現場での手応え
- ビジネスの領域への進出
- 会社から社会を変える

参考資料