

## 社員の幸せと組織の繁栄に向けた処方箋

はじめに	1
I. なぜ日本の競争力が30年以上も停滞し続けたのか？	3
II. 働きがいとは何か？	3
III. 楽しさとは何か？	8
IV. 対話とは何か？	12

イノベーション研究レポート

2023年3月

株式会社 キザワ・アンド・カンパニー

Kizawa & Company

non-stop innovation

不断创新



## 社員の幸せと組織の繁栄に向けた処方箋

はじめに

本論で、社員の内発的動機づけを活性化すると同時に経営陣も含めた社員同士の対話を促すことが、社員の働きがいの実感を高めるだけでなく企業の持続的な繁栄ももたらすということを示したい。

WBC（ワールドベースボール・クラシック）における日本チームの優勝は日本列島に大きな歓喜と希望をもたらした。大谷、ヌートバー、村上など若手選手が、栗山監督の下、一丸となって競合米国を破ったことはまだまだ日本の将来がそんなに悲観できるものではない、そして再成長に向けて動き出すのではないかという予感さえ感じさせた。



というのも、ここ 30 年 日本経済は停滞し続け、最近ではロシアのウクライナ侵攻および米中対立により、世界の貿易と投資のシステムが大きく変化しつつあり、我が国のエネルギー、鉱物資源、食糧の自給率が先進諸国の中できわめて低い現状を考慮するならば、今後さらに世界における日本の存在感は一層低下するのではないか、という懸念が強いからである。しかしながら、イノベーションを生み出す要素である創造性、粘り強さ、組織運営の高さを、WBC での日本チームの活躍に垣間見ることができたように思う。

私たちは地球温暖化問題、生物多様性、核の脅威など地球規模の課題に直面している。こうした課題は一企業や一国で対応できるものではなく、世界の英知と資本を動員し、持てる経営資本を集中的に投下して成果を出さなければ取り返しのつかない状況に陥ることはないまでもない。ところで、このような問題に私たちはどのようにアプローチすべきだろうか。

イスラエルの経営学者であり物理学者であるエリアフ・E・ゴールドラット博士（右写真）は「制約条件の理論（TOC）」を世界に広めたことで有名である。これはボトルネックを見つけ、それを徹底活用することで最大のスループット、つまり付加価値を生み出すという大変シンプルな理論だ。彼が生きていれば、たぶんこう言うかもしれない。「こうした地球規模の課題を解決するためには、人間のもつ心理的エネルギー



一のキャパシティを最大限に活用できるようにすることが問題解決の糸口になるだろう」と。

人間一人が使える心理的エネルギーのキャパシティはどれくらいあるのだろうか。1秒間に最大126ビット処理する。他者が何を話しているのかを理解するのに、40ビットの情報を処理しなければならない。70歳の生涯で思考、記憶、感情、行為のすべてを処理しなければならないデータ処理量は1バイト=8ビットなので、23ギガバイト（つまり映画23本分相当）になる。人間の一生を通じて使用できる心理的エネルギーには限界があるのだ。

この貴重な心理的エネルギー資源を質量ともに高めることで、こうした課題解決にできるだけ多くの心理的エネルギーを投射できるはずだ。それができれば、そのひと本人の成長と幸福を高めるだけでなく、その人が属する組織や社会の繁栄につながり問題を解決できるのではないかと思う。

実は、新型コロナワクチン開発には、世界の多くの研究者が共同し、心理的エネルギーが投射され、常識的には10年近くかかるワクチンの開発期間を4ヶ月で成し遂げることができた。人類は危機に直面したとき火事場の馬鹿力のように、とてつもない心理的エネルギーを生み出すのだ。

栗山監督は、これまで多くの名監督や産業界の代表的な経営者たちにインタビューする機会を得て、リーダーシップや組織運営のあり方を学んだとそうだ。想像だが、東京学芸大学で教育学を専攻していたので、もしかしたら心理学者のエドワード・L・デシ、チクセントミハイ、物理学者のデヴィッド・ボームの研究成果を学んでいるのではないかとすら思うほど、見事にそれも短期間に日本チームを育成していることに驚きをもっている。なぜなら、日本チームの選手やコーチや栗山監督の発言などが多く紹介され、その一つひとつの言葉が、人間の根源的欲求、つまり自律性（デシ）、有能さ（チクセントミハイ）、関係性（ボーム）、を充足するための内発的動機づけの概念を表象するものが多くあったからだ。

## I. なぜ日本の競争力が 30 年以上も停滞し続けたのか？

ギャラップの 2021 年版調査によると、日本は OECD 諸国の中で「仕事への熱意の強さ」と「生活満足」での両方で最下位である。パーソル総合研究所と慶応大学の前野隆司研究室による「働く人の幸せに関する調査」によると、社員の幸福度が低いと売上高に響くことを明らかにした 1970～80 年代において 個人主義の文化をもつ米国に対して 集産主義の文化をもつ日本の製造業において、圧倒的な優位性を獲得することができたのは、社員の自主性を重視して、TQC 活動などの組織学習を効果的に進めてきた日本の経営手法がうまく機能したからだと思う。ところが、その後のバブル崩壊を経て、日本の大企業の多くが、大きなリスクを避けて、国内でのリスクを伴う研究開発投資や設備投資、長期を見据えた持続的な人材投資を怠ったり、短期業績の維持に傾いたことが大きな要因であったように思われる。また、組織運営の分野で、米国型の個人主義を土台にした成果主義を深く考えずに、また日本の文化に統合させずに取り入れた結果、これまで強みであった組織学習能力、個人の創造性、やる気といった無形資産を急速に失い競争力を失ったのだと思う。

このように社員の自律性を支援してきた企業風土が崩壊し、既存のビジネスモデルの改善のみに終始し、管理統制を強化しすぎたことで、働く人々の創造性を犠牲にしてきたのではないかと思う。こうして共同体意識が崩壊し、起業家精神のない経営者が多数占めるようになったことが 日本の失われた 30 年になったのではないかと思われる。

## II. 働きがいとは何か？

働きがいとは、働くことに生きがいを感じることに言いたい。働きがいを感じる社員が増えるほど、企業は高い業績を持続的に上げることができるということに異論はないように思う。また医療技術が発達し、健康寿命が伸び、人生百年という言葉が当たり前になりつつある中、仕事をつうじて人生を有意義に過ごすことは、本人やその家族にとっても国家財政にとってもプラスである。ここでの問いは、どうすれば人は働きがいを感じるかである。最新の心理学は、こうした哲学的問いに対して経験科学的な実証研究を行い（社会学者、脳神経生理学者、精神科医と共同しながら）、画期的な発見をしている。こうした研究成果を経営の現場にも生かす必要がある。

### 1. 機械論的人間観から生命論的人間観へのパラダイムシフト

心理学者エドワード・L・デシ（以下、デシという）によれば、20 世紀をつうじて、心理学

の世界では「機械論的人間観」が主流をなしていた、という。それは「本質的に外部統制を使って人々の行動をプログラムすることができる」という前提に立った考えである。たとえば、水族館のアザラシのようにトレーナーが、餌を与えることによって観客が喜ぶパフォーマンスを演じるように動機付けする。企業組織で言えば、成果に応じた報酬や処罰、待遇や昇格・昇任、ストックオプション、懸賞付き報奨制度など、製造や営業の現場での社員間の競争などといった仕組みや制度を使って、役職員を動機づける。この場合の動機づけを「外発的動機づけ」と呼ぶ。人は、こうした環境にあるとき、こう感じるだろう。「私は、自分という船の『乗組員』だ」、と。

一方、こうした機械論的人間観と対極をなすのが、「生命論的人間観」である。これは、「人間には自らの心理的欲求と調和しながら成長し発達する傾向とエネルギーが備わっている」というものだ。これは生まれながらにもっている根源的な欲求を充足することが動機づけ、つまり「内発的動機づけ」になる。この場合の欲求とは、自律性の欲求、有能さの欲求、関係性の欲求の3つである。これら3つの欲求が充足されているとき、人はこう感じるだろう。「私は、自分という船の『船長』だ」、と。たとえば、3歳くらいまでの児童の振舞いを観察すると、こうした欲求を思い切り表面で出しているのだからわかりやすい。親にとっては躰けるのに手を焼くだろうが、何でも興味を示し、物を口に入れてみたり、投げてみたり、自分の思い通りにいかないと怒ったり、泣いたりする。とにかく何かに夢中なるし、没入する。もちろん親は子に危険なことをさせないとか、家族のルールに従うとか、友だちと仲良くするとか、習い事、幼児英才教育をさせるとか、親または社会の期待に沿うよう躰けることは重要だ。

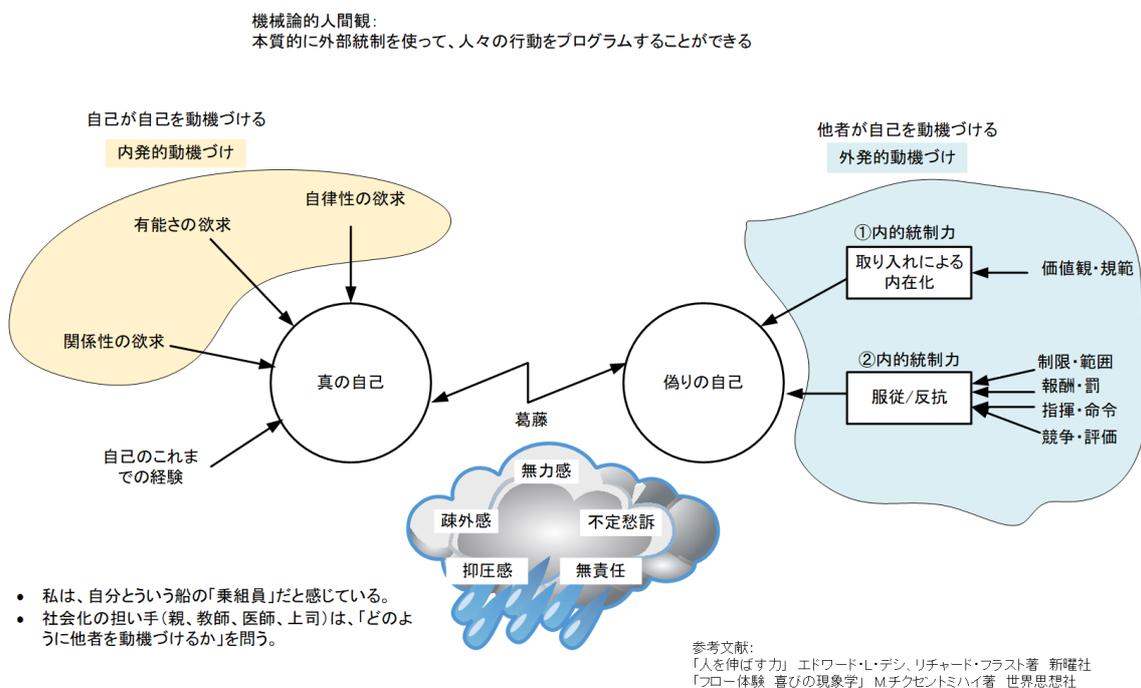
心理学や教育学では、こうした親の行動を「社会化」と呼んでいる。小学校に通うようになると、学校の先生が社会化の重要な担い手として加わる。学校では、基礎的な学習に加え、集団生活に必要な道徳や規範、価値観を学ばせる。ところが、この頃になると多くの子供たちの幼児の頃のような強い好奇心は抑制されてくる。学業成績によってクラス分けされ、激しい就職活動を経て、社会人になった頃には、生まれつき持っている3つの欲求が抑圧され、内発的動機づけに代わって管理統制のもとで外発的動機づけによって行動するようになるのだ。このように、内発的動機づけは極めて脆いということがわかる。

## 2. 内発的動機づけと外発的動機づけを巡る論争

心理学者のデシ、リチャード・ライアンらは、内発的動機づけと外発的動機づけが人々の行動パフォーマンスにどのような影響を及ぼすのかについて数多くの実証研究を行った。その多くは、学生や一般の人々を対象に、内発的動機を促進するグループと、外発的動機を促進するグループに分けて同じ課題をさせるというもので、結果を統計学的に分析し、結果が

有意かどうかを調べて行われた。こうした実験は世界各地で多くの心理学者が同様の結果を得たように、大きな真実を発見した。それは、これまで内発的動機づけと外発的動機づけは相乗効果があると考えられていたが、実はそうではなくて、むしろ水と油の関係にあることが証明されたのだ。すなわち外発的動機づけは、無力感、疎外感、不定愁訴、抑圧感、無責任を促進すること、一方、内発的動機は自尊心、好奇心、責任感、有能感、帰属感を促進することを明らかにした。外発的動機づけが精神的な健康（メンタル・ウェルネス）に悪影響を及ぼすメカニズムは、3つの生得的要求と自己のこれまでの経験により形成される「真の自己」と外発的動機により形成される「偽りの自己」との間で葛藤が生じているからである（図1）。偽りの自己が肥大化するにつれ、人は生気を失い、責任感ではなく義務感で仕事をするようになるのだ。こうしたことが科学的に証明された意義は大きい。

図1 統合されていない自己の状態とは？



かつて統計学が数学の亜流として見なされたり、その後、人工知能（AI）の基礎理論であるベイズの定理が傍流に置かれたりした。同様に、こうした内発的動機に関する研究成果に対して、当初、多くの心理学者が異論を投じたが、今では、スタンダードになっている。しかしながら、内発的動機の考えが徐々に経営の現場に紹介されてはいるが、内発的動機概念がなかなか現場に応用されていないのが現実である。それはなぜだろうか。

### 3. 内発的動機づけと管理統制との間の整合性

心理学の分野におけるパラダイム転換が、経営の現場に起こらないのには、実は根深い理由

があるように思う。それは、営利企業の経営者にとって、「組織で用いられる管理統制手法は内発動機づけの概念と多くが矛盾する、したがってうまく機能せず逆に混乱を生むだけだ」という固定観念を多くの経営管理者が抱いているからだと思われる。しかしながら、実は、内発的動機づけの概念は、組織の管理統制とは矛盾しないのだ。もし矛盾するとすれば、つぎの場合であろう。

- ① 社員が、企業の価値観、規範を何も考えずに、そういうものだからとそれに従う（これを「取り入れによる内在化」という）。
- ② 仕事の目的や目標の背景を説明せず、仕事のやり方の「選択の機会」も与えず箸の上げ下げまで指示する。
- ③ 社員のキャリアプランにおける「目標構造」における位置づけを考慮せず、一方的に指示する。

要するに、指示を出す上司はいつも「どのように部下を動機づけるか」を問題にしているのだ。そうではなく、「どうすれば、部下が自らを動機づける条件を作り出せるか」が正しい問いの立て方である。すなわち、「自分が自分という船の船長である」と感じる環境を整えるのが社会化の担い手である上司の役割だという認識をもつことだ。部下が、海図と羅針盤と操舵術を十分に持っているか、自信はあるか、などに注意と関心を向け、必要な支援をしなければならない。

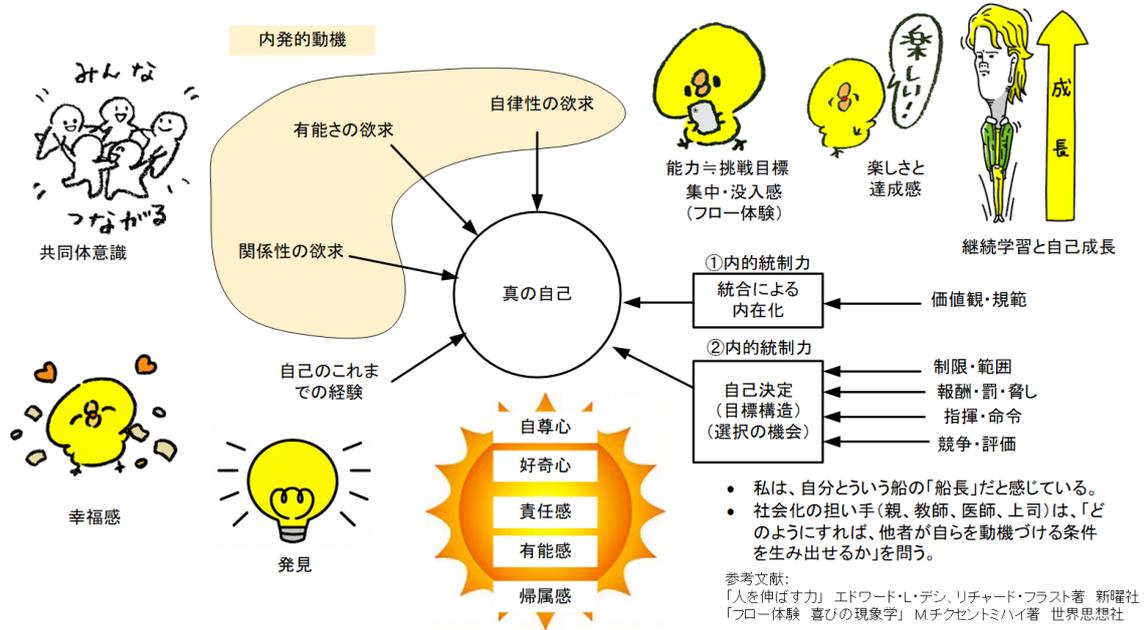
つぎのような取り組みが重要である。

- ① 社員が、企業の価値観、規範を十分に理解し、共感できるような場（たとえば対話集会など）を頻繁に設け、本人が十分に咀嚼し、消化（これを「統合による内在化」という）できるように支援する
- ② 仕事の目的や目標の背景を腹落ちするように説明し、仕事のやり方の「選択の機会」も与える。
- ③ 達成すべき結果について、社員のキャリアプランにおける「目標構造」における位置づけを話し合い、本人の成長につながるよう助言する。

こうした取り組みは、部下に対して指揮命令し、結果だけを管理するよりもとても難しいし、自律性を支援すべき相手である部下自身が、「自分の人生をどう生きるか」という課題（「ライフテーマ」という）に真剣に取り組んでこなかったかもしれない。いずれにせよ、キャリアプランニングや生涯学習の領域で、本人が本人自身を動機づける「内発的動機づけ」を支援することの果実は非常に大きい。なぜなら自己が統合されていない状態（図1）から統合された状態（図2）に移行するにつれ、心理的エネルギーのレベルが飛躍的に増大するからだ。

図2 統合された自己とは？

生命論的人間観：  
人間には自らの心理的欲求と調和しながら成長し発達する傾向とエネルギーが備わっている。



### III. 楽しさとは何か？

#### 1. 働く日本人の心の危機的状況

心から仕事が楽しいと感じて、仕事をしている人の割合は相当低いのではないだろうか。パースル総合研究所の「APAC 就業実態・成長意識調査」(2019年)のデータによると、日本は勤務先で継続して働きたい人の割合も、転職意向のある人材の割合も最下位にあることが示された(インド及び中国の前者の割合は80%超、日本は50%前後、後者の割合は同様に40%~50%、30%前後である。対象国は他に豪州、香港、韓国、シンガポール、台湾)。今の会社にとどまりたくもないし、転職もしたくない、というのはいったいどういうことかと疑問に思う。もしかしたら、仕事をする行為そのものに興味がないのではと推測できないこともない。米ギャラップ社調査(2019年)での士気を示すエンゲージメント指数が世界139ヶ国中、132位であることから、あながちこの推測は間違っていないように思う。

また、リクルートマネジメントソリューションズの「仕事と感情に関する意識調査」では、最近1ヵ月に感じた感情をどのくらいの頻度で経験したか、という調査データを発表している。ポジティブな感情、つまり「楽しい・わくわく」、「うれしさ・喜び・感謝」、「自信・誇り」を感じた人々の割合が60%弱、一方、ネガティブな感情、つまり「心配・不安」、「怒り・嫌悪」、「退屈・無意味」を感じた人々の割合が70%前後とネガティブな感情がポジティブな感情を上回っているという現実が示された。特に、「楽しい・わくわく」を感じた人々の割合が、50%を若干上回る状況である一方、その対極にある「退屈・無意味」が60%強の方が高い状況は大いに懸念すべき状況である。なぜなら、後述するとおり、楽しさという感情は、企業業績へのプラスの影響度が最も高いと言われているからだ。ただし、こうした結果の背景には、「仕事はそもそも楽しいものではない」という固定観念が影響を及ぼしていることに注意する必要がある。

#### 2. 自己成長と幸福に導く「フロー体験」という概念

ところで、仕事を楽しいと感じる感情はどのようなメカニズム(精神力動)で生じるのだろうか。これについて徹底的に研究した心理学者がM. チクセントミハイ(シカゴ大学心理学教授、幸せと創造性に関する研究で世界的な権威、右写真)である。彼は、経験主義アプローチを採用し、この問題に取り組み、自己成長と幸福に導く「フロー体験」という概念を発見した。まずチクセントミハイは、金銭や名声という面では報われていないが、楽しいことをしているように見える人々について研究し



た。その結果、楽しさが生じるいくつかの条件を発見した。

### 3. フロー体験と楽しさの関係

チェスプレイヤーやロッククライマー、ダンサー、作曲家は、週の多くの時間を自分たちの活動に費やしている。心理学者のチクセントミハイはなぜ、そうしているかを探るため、そうした活動を行っている多くの人々にインタビューを行った。明らかになったことは、活動に打ち込んでいるときに感じる経験の質が、彼らのやる気を継続させているということだった。この感覚は、くつろいでいるときやドラッグやアルコールを摂取しているとき、あるいは、富という効果な特権を行使しているときにもたらされるもの（快感）ではなかった。むしろ、多くの場合、その経験は、危険で困難な活動で苦しいものであるが、人の能力を伸長させ、新奇さと発見を伴うものであった。多くの回答者が、そうした活動の中で、物事がうまく進んでいるときの感覚、すなわち、ほぼ自動的に努力を必要とせずに非常に集中した意識の状態を経験していた。チクセントミハイは、この最適な経験を「フロー体験」と呼んだ。

このフロー体験は、それを生み出す活動がどのようなものであれ、ほとんど同じ言葉（フロー、流れるような感覚のこと、英語で *flowing*）で表現された。スポーツ選手、芸術家、宗教的神秘論者、科学者、そして一般的な労働者が、インタビューを受けた彼らにとってもっとも価値ある経験を、フローとよく似た言葉で説明した。さらに、その表現は、文化、性別、年齢によって、さほど大きく異なることはなかった。高齢者も若者も、裕福な者も貧しい者も、男性も女性も、アメリカ人も日本人も、フローに到達するためにきわめて異なる活動をしていたとしても、皆同じ状態として楽しさを経験しているのだ。

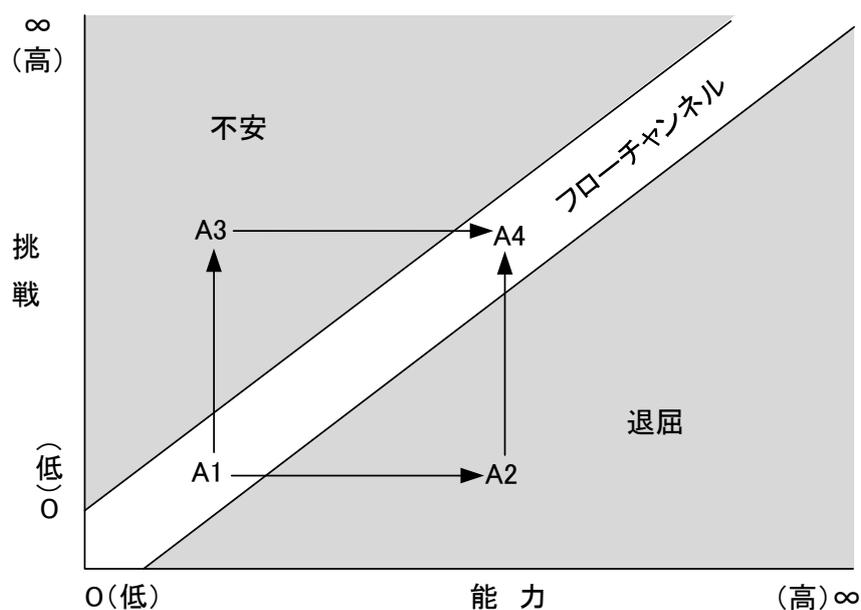
ちなみに、こうした楽しい経験（フロー体験）をしているときの感覚がどのようなものかを説明するために、彼らはインタビューの中で、以下に挙げる9つの要素が繰り返し言及していた。

- ① 過程のすべての段階に明確な目標がある
- ② 行動に対する即座のフィードバックがある
- ③ 挑戦と能力が釣り合っている
- ④ 行為と意識が融合する
- ⑤ 気を散らすものが意識から締め出される
- ⑥ 失敗の不安がない
- ⑦ 自意識が消失する
- ⑧ 時間感覚が歪む

⑨ 活動が自己目的になる

チクセントミハイがフロー状態について図示したのが図4である。挑戦と能力の絶妙なバランスの中であって、不安も退屈（灰色部分）も感じないフローチャンネル（白抜き部分）の中にいるとき、人はフロー状態にある。フローチャンネルに入りながら、右上に進むことで自己の成長（複雑化）が実現する。

図4 フロー状態



出所: M.チクセントミハイ「フロー体験 喜びの現象学」p.95

楽しさを生み出す条件はつぎのとおりである。尚、実際に活動中にフローチャンネルにいる時間は、本人が楽しいと感じているわけではない。なぜならば、「自分が楽しんでいる」と感じた時点で、自意識が生じ集中が途切れるからである。楽しさを意識するのは、あくまで活動を休止または終了した後である。

- ① 能力を必要とする挑戦的活動を行っている
- ② 活動が自然発生的になり（行為と意識の融合）、別のことに一切注意が向けられないほど集中している
- ③ 明確なフィードバックがある
- ④ 統制しているという現実ではなく統制できる可能性の境界で活動を行っている
- ⑤ 自意識が喪失している（忘我）
- ⑥ 経験する時間は、時計の針とは異なる速度（速くもあり遅くもあり）で進んでいる

#### 4. フロー体験と幸福の関係

フロー体験と幸福の関係は何だろうか。これは非常に興味深く、繊細な問いである。最初に、この2つが同じものに違いないと結論づけてしまうことはたやすい。しかし、実際には、この関係はもう少し複雑である。

第1に、フロー状態にあるとき、私たちはたいてい、幸福を感じていない。なぜなら、フロー状態において、楽しさと同様に、取り組んでいる活動に関連する事柄しか意識していない、それくらいに意識が集中しているからである。幸福感は注意を散漫にする。執筆中の詩人や方程式に取り組んでいる科学者は少なくとも、思考の流れが途切れることがない限り、幸福感を感じることはない。私たちが幸福感に耽れるのは、活動が終わったときや活動の最中に注意が散漫になったときなど、フローから抜け出た後だけである。そして、詩が完成し、数学の定理が証明されたとき、幸福感や満足感が急激に押し寄せてくる。長期的に見れば、日常生活でフローを経験すればするほど、幸福感を感じる可能性は、全体としてより高くなるだろう。

しかし、これはどんな活動がフローを生み出すかに依存する。残念なことに、多くの人々が、みずからが応じることのできる唯一の挑戦的課題として見出すものは、暴力、ギャンブル、手当たり次第のセックス、ドラッグといったものである。これらの経験のいくつかは楽しむことができるかもしれないが、どんなに長い年月をかけても、これらの行為にまつわるフローのエピソードが積み重なっても、満足感や幸福感を形成することはない。快楽は創造性には至らず、ただちに依存症へと姿を変える。つまり、エントロピー（無秩序状態）の隷属状態が訪れる。

このように、フローと幸福感のつながりは、フローを生み出す活動が複雑か否か、その活動が新たな挑戦へとつながり、それによって個人的、文化的な成長がもたらされるか否かにかかっている。したがって、自分の仕事を楽しみ、その仕事が疑いもなく複雑（自己成長を促すもの）であるという理由から、調査回答者の全員が幸福だと結論づけるかもしれない。

しかし、そこには、さらに考慮しなければならない複雑な問題が存在する。たとえば、ある人が物理学者としての人生を30年間楽しんだ後、自分の研究が何百万もの人々の命を奪った核爆弾を生み出すことになったと知ったらどうだろうか。他者によって、自分が開発したワクチンが人の命を救うためではなく、細菌戦のために使われていたとしたらどうだろうか。今日の世界において、これらは決して意味のない質問ではなく、フローを生み出す複雑な活動が長期的に意味で不幸をもたらす可能性を示唆するものである。

しかし、結局のところ、それまでの人生が楽しみをもたらし得るものであれば、きわめて容易に幸福にいたることができる。

幸福な人生の秘訣とは、私たちがしなければならないこと（仕事や家庭生活）のうち、できる限り多くのものからフロー体験を得る方法を学ぶことである。もし、仕事や家庭生活が自己目的的（自分で意識統制し活動に秩序をつくる能力を有する状態）になれば、人生にとって無駄なことはなくなり、することすべてが、それをすること自体に価値のあるものとなる。職場風土を改革するうえで、組織は社員（職員）が、ワークとライフの双方でフローを体験できるよう支援することが求められている。

#### IV. 対話とは何か？

##### 1. 組織風土改革の鍵を握る「対話」という概念

繁栄し続ける企業の必要十分条件は3つである。すなわち、テクノロジー、ビジネスモデル、組織風土である。どれひとつ欠けても、企業を繁栄に導くことは難しいのではないかと思う。前職の証券アナリストとして、多くの企業のトップとの対話は重ねてきた経験と経営コンサルタントとして20年の経験から筆者自身が洞察したことだ。テクノロジーとビジネスモデルは、技術革新や産業構造の変化など外部環境によって陳腐化することがある。その場合は、そうした状況を予見しつつ新たなテクノロジーとビジネスモデルの開発を進めることで、そうした状況から脱することは条件付きで可能である。ここで条件付きといったのは、テクノロジーとビジネスモデルを改革または革新するには、それを生み出す人、組織の能力、すなわち組織風土に優位性が不可欠なのだ。これは最大の無形資産であり、資金さえあれば獲得できるものではない。そこで働いた経験のある人しか認識できない資産であると同時に、長い年月と多大の注意と努力を注がねば、維持できないものである。実現すべき組織風土とは、創造的かつ貢献意欲（エンゲージメント）の高い人材が組織学習をつうじて自己成長できる職場環境である。

組織行動学の権威と知られるクリス・アージリスは、組織の3要素として、ビジョン、モチベーション、コミュニケーションの3つであり必要十分条件であると論じている。すでに述べたとおり、自律性、有能さ、関係性の3つの根源的欲求をいかに充足できる組織をつくるかが課題である。自律性と有能さの欲求は、機械論的人間観から生物論的人間観へのパラダイムの転換と、それを反映した人事システム、組織学習システムの改革の実施が求められる。関係性の欲求は、参加意識、共同体意識を醸成するための奥深いコミュニケーションと

して「対話」を継続的に実施することである。

## 2. デヴィッド・ボームの問題意識

デヴィッド・ボーム（以下、ボームという。右写真）は、量子力学の世界的権威として知られる物理学者で、人類と自然の調和、全人類の融和などテーマとする哲学的思索でも名高い。ボームは自身の講話をまとめた著書「On Dialogue(対話について)」で、次のように述べている。「適切なコミュニケーション方法を学ぶことで、お互いが協力し知恵を出し合いながら、様々な問題を解決し、対立・矛盾を解消することができるようになる。その結果、組織の中に、一貫性のある秩序と調和が生まれる」、と。ボームの問題意識は、人類の現状に関わるものである。彼は、物理学者



アインシュタインの助手として、核分裂に関する研究を行い、核分裂現象の説明に欠かせない方程式の隠れた変数を発見した。後に、彼らの研究成果が、不本意ながら核兵器の開発に貢献してしまったのだ。ボームは第二次世界大戦後、生涯を閉じるまで、こうした人類社会に蔓延する不条理を根絶する方法を、量子物理学の視点から最先端の脳神経生理学、心理学を取り入れながら思考プロセスを研究、理論とともにその実践的な解決策として「対話」の普及に身を投じた。また彼は、夫人とともに中東やアフリカの紛争地域に出向き、対話集会を数多く開催、国連の元事務総長のコフィー・アナンやインドの哲学者クリシュナムルティと親交を持ち、世界の政治家、官僚、大会社の経営者たちに影響を与えた。

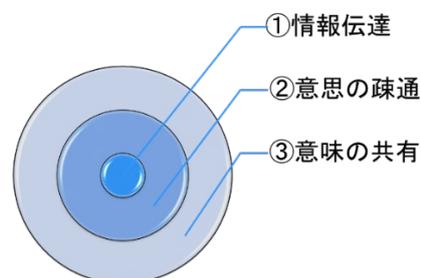
彼は言う。「科学技術が発達しているにも関わらず、戦争、紛争、飢餓、疾病、自然環境の破壊が続いている。なぜか人類は催眠術でもかけられているかのように、これほど破壊的で危険な、不幸へ直結する事態を受け入れている。これは、我々が「思考がどう働くか」を理解していないことに原因がある。思考の働きが解明できれば、なんらかの手を打つことはできるかもしれない。」、と。

1980年代後半に、ボームは、コミュニケーションのネットワークが急速に発達しているにもかかわらず、人々は互いに理解し合えないし、衝突せずに話すことができないことを問題視していた。携帯電話とコミュニケーション手段としてのソーシャルネットワークが世界中に普及し、対話型AIのGPT3が導入されている現状をボームが見れば、きっとコミュニケーションの崩壊についての危機感を一層強めてただろう。残念ながら、ボームの予言したとおりに、人間の思考が取返しのつかないところまで汚染が拡大しているのではないだろうか。

### 3. コミュニケーションの本質的な意味

さて、コミュニケーションとは何だろうか。Communication の言葉の意味は、語源をたどるとわかりやすい。すなわち、commun は「共通のもの」ie は「何かをさせる、やらせる」つまり、「何かを共通のものにする」の意味している。それではなぜ、コミュニケーションは必要なのだろうか。それは、何か新しいものをつくるために、人々が協力し合うことが求められるからだ。そのためには、お互いに話し行動しなければならない。お互いに意味を共有すればするほど、意思の疎通が深くなり、情報がうまく伝達される。図5は、三角錐を上からとらえたコミュニケーションの3層構造を示す。「情報伝達」の体積は小さいが、文字や数値など形式知で情報としてデジタル化し流通しやすい状態にある。「意思の疎通」は、会話などリアルタイムでの双方向のやりとりであり、互いの意図を伝え、確認し合うレベルである。最下層にあるのが「意味の共有」であり、すべて暗黙知のレベルで機能している。組織のメンバーが、阿吽（あうん）の呼吸で何か物事がなされるのは、まさに意味の共有が大きく働いていると思われる。

図5 コミュニケーションの3層構造

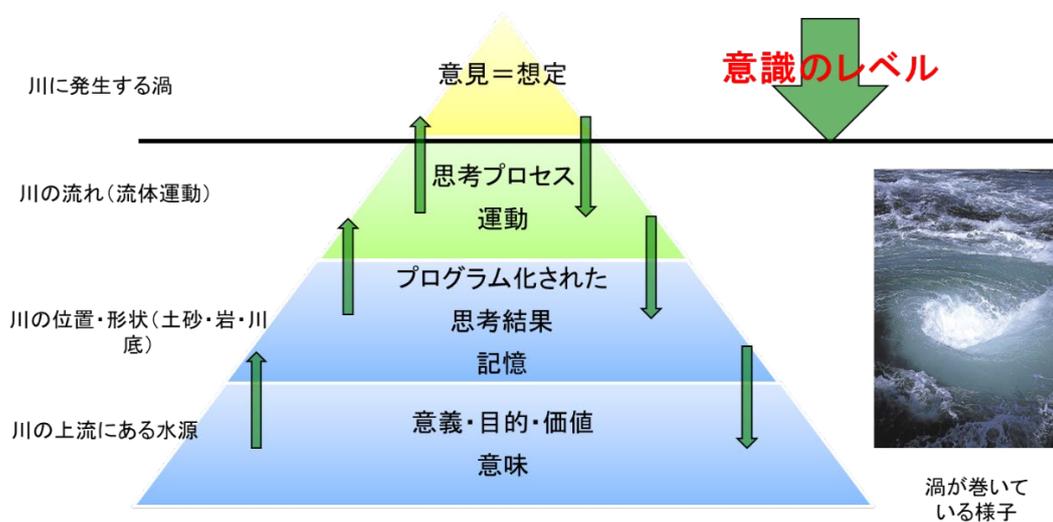


次頁図6を参照されたい。ボームは「想定」と「意見」を同一のものとみなしている。想定は「思考」から生まれる。身体の運動プロセスと同じように、思考も運動プロセスであると考えている。身体運動の場合は、固有受容器、筋肉、腱、および関節内にあるニューロンによって媒介される。ただ人類は思考の動きを知覚する神経による感覚（これを「自己受容感覚」という）を身体運動のように発達していない。大脳皮質内の神経シナプスの間で、電流（イオン電子）が化学的に流れ、運動している。ボームは、訓練次第で自己受容感覚を発達を発達させることは十分可能であると述べている。

ところで思考は感情、身体の反応、行動が相互に影響し合いながら一つのプロセスを形成している。ボームは思考プロセス運動を川の流れ（流体運動）に例えて説明している（図6）。想定はいわば渦である。思考されたもの（思考と同義、英語で thought）は、記憶プログラムの中に蓄積される。思考は、感情が始点になるが何らかの意図が生じ思考する（英

語で現在進行形の thinking)ときに「抜き出し」が行われる。抜き出されるのは、記憶に保持された形式知（言葉や音符、数字、画像、音声のような知識や経験）だけでなく、暗黙知（ギターの弾き方や自転車の操縦方法のように運動神経や知覚神経によって取り込んだ知識や経験）なども含んでいる。思考は、岩や砂利が動き変化する川床の状態のように記憶されている。また川の源流にあるのが、意味の領域であり、意義・価値・目的を保持している。対話の目的はこの意味を共有することであり、その結果、対話に参加するメンバーの間に参加意識を醸成することができる。

図6 意見（想定）が生まれるまで



対話 dialogue の言葉の意味の由来はギリシャ語 dia、すなわち「～を通して」と logos 「言葉」の複合語である。対話は2人の間だけでなく、何人もの間でも可能であり、対話の精神があれば一人でも自分自身と対話できる。対話の目的とは、互いに理解して、信じ合い、意味を共有できる関係を築くことである（図7）。

図7 対話の目的



よく対話をしようといいながら、実際は交渉や議論を行っているケースがよく見られる。たとえば G7、G20 など国際的な舞台で対話と言いながら駆け引きや腹の探り合い、いわば交渉が行われている。しかしボームは、交渉や議論は対話の入り口になるかもしれないとっている。



話はそれるが、幸い元国連事務総長コフィー・アナン（右写真）が、ボームが提唱した対話の必要性を深く理解したことで、国連の様々なプロジェクトで地域住民の代表者や企業の人々をメンバーにいれながら、対話の取り組みが続いている。ちなみに 1998 年にナイジェリアの民政移管のが促進された。1999 年に始まったアナン氏の提唱する「グローバル・コンパクト」は、企業の社会的責任を促進させるための世界最大の取り組みとなった。2001 年に国連とともにノーベル平和賞を受賞し、2006 年にはイスラエルとヒズボラによる紛争の中止に貢献した。今日では多くの多国籍企業も通常業務の一貫として、限界はあるにせよ、対話集会を取り入れている。そもそも対話という概念を世界に広めたのがボームなのである。

ボームは議論と対話の違いをつぎのように説明している。そもそも議論（discussion）の語源は-cussion すなわち「解体」「物事を壊す」である。そして、議論の目的は、ゲームに勝つ、または自分のために点を得る、あるいは他人のアイデアを取り入れて役立てることだ、と。対話では「ともに戦う」、議論では「互いに戦う」のが大きな違いだ。したがって、対話では、誰かの間違いが発見されれば、全員が得をする。誰かが勝てば誰もが勝つ。議論では、誰かの間違いが発見されれば、自分が得をする。誰かが勝てば自分は負けるのだ。

#### 4. 思考のワナ

思考のワナ、すなわちコミュニケーションを深化する上での障害についてボームが語ったことを以下にまとめた。

- ① 自己防衛本能が働き、自分の意見が絶対的な真実のように思いこみそれを固執して守ろうとし、それは自然で避けることはできないと考えてしまう。
- ② 人は、あるものを選択し、それを他と区別し、その区別したものに大きな重要性を与えてしまう。
- ③ 思考は、非常にアクティブなものなのに、思考は、ただ物事のあり方をそのまま伝えているにすぎないと考えてしまう。
- ④ 人は、必要性という衝動から逃げられないと思いこんでしまう。
- ⑤ 人は、そもそも思考も感情も勝手に発生するというように見てしまう。

- ⑥ 思考は、自分から個人的に生まれてくると考えてしまう。
- ⑦ 人は、価値があるとか、興味があるとか、関心によって描写していることに気付かない。
- ⑧ イメージと現実とを取り違え、動物的な本能を働かせてしまう。
- ⑨ 意見または再提示が集団的に形成されると、絶対的な真実のように考えてしまう。
- ⑩ 人は、心理的なパラドックスの状況を問題と取り違えてしまう。
- ⑪ 人は、一時的に無意識の中で、不都合な記憶を取り除き、虚偽を事実として受け取ってしまう。そして受け取った事実(=虚偽)を記憶の中に、プログラムしてしまう。
- ⑫ 自分に問題があるとか、社会に問題があるとか考える思考プロセスそのものが、考えた内容に条件づけられ、コントロールされていることに気付かない。
- ⑬ 人は、自分の内面に秩序が存在しないときでさえ、何が間違っていて、何が自分に欠けているかをかなり正確に理解できると考えがちである。
- ⑭ 人は、たいていの場合、自分の想定が観察の性質に影響を与えていると思わない。
- ⑮ 思考が物事の状態を人に伝えるだけで、その後、人はこうして得た情報で「何をすべきか」という決定を心の中で下すものだと考えてしまう。
- ⑯ 人は、行動を起こすが、その間、自分自身を観察していない。
- ⑰ 人は、インコヒーレンス(一貫性のない状態)が姿を現したとき、守るべき理由もないのに、知識を守ろうとする。

## 5. 対話集会を実施する際の留意点

### 5.1 対話のルール

対話集会の際に適用すべき原則を示している。ただ企業の現場で、最初からこのルールをすべて適用することは現実的ではないが、徐々に原則に近づけていくことが対話を持続する近道かもしれない。

- ① 誰が特に有利にならないように車座になって座る。
- ② リーダーを置かない。
- ③ 対話のための目的、議題、計画を設けない。
- ④ 何の決定も行わない。
- ⑤ 権威や上下関係などの立場を持ちこまない。
- ⑥ どんなことでも自由に話す。
- ⑦ 全員に話す機会を与える。
- ⑧ できるだけ円の中心に向かって話す。
- ⑨ 対話が終了したら、すべて空っぽにする。
- ⑩ 何か大きな変化が訪れるまであきらめずに対話集会を続ける。

## 5.2 対話の技術

ボームは自転車の操縦を体に覚え込ませるように、対話のルールをできるだけ守り、思考のワナに留意しながら、対話集会を実際に開催し、暗黙のレベルで自然に行えるべきだと提案した。思考プロセスを認識するための知覚神経をまだ人類は十分に発達できていないからである。音楽理論を知っただけでは、楽器を演奏できないのと同じである。ただし、思考がどう動くかといった思考プロセスの理論を認識するだけで、実は、コミュニケーションのレベルが深まることは確認されている。とはいっても思考プロセスの知覚神経は後天的に発達させることができることはわかっている。世界中で対話を実務的に導入するを支援している人々から数多くの報告がそのことを裏付けている。

### ① 保留

- 自らの想定を押し付けようとせず、また抑えようともせず保留する。
- 怒りの感情や侮辱の気持ちを保留する。
- 自分や他人の想定を信じるも信じないのも禁止する。
- 自分や他人の想定が良いか悪いかを判断することを禁止する。

### ② 観察

- 保留された自らの思考、感情、気持ち、必要性を自分の前に掲げ観察する。
- 対話しているメンバーの身体、思考の動きを観察する。

### ③ 探求

- インコヒーレンス（一貫性のない状況）を認識し、その原因を探求する。
- 対話の中で、対話に参加しているメンバーが「互いに大切にしたいもの」、「互いに守りたいもの」、「互いに分かち合いたいもの」が何かを探求する。
- 対話しているメンバーの間で起こっている意味の流れを感じ取る。

## 写真 対話集会の実際の風景



## 6. 参加型思考の重要性

ボームは源流まで遡って、コミュニケーションを行う重要性を指摘した。意味の共有を目的とする対話は、狩猟採集族の時代、100万有余の時間、人類が40～50人くらいの単位で暮らしていた頃、日々の重要な活動を占めていた。人々を1つにまとめる人類の思考形態をボームは、「参加型思考 participatory thought」と呼んでいた。本格的な農耕文明が5000年前に始まり、文字や数字が発明され、文明が地球に誕生して以来、「具体的思考 literal thought」が支配的になった。具体的思考は、科学技術を発展させ人類の生活を物質的に豊かにし、健康寿命を延ばすことに成功した。一方、参加型思考は、家族や友人などのコミュニケーションに、そして祭りや初詣など宗教的な行事への参加、団体スポーツの観戦などで息づいている。

Facebook、Line、Twitterなどソーシャルネットワークが発達し、様々な想定（意見）が巷にあふれるようになってきている。今後はアバターに姿を変えた自分が、電腦空間で過ごすことが当たり前の時代になるかもしれない。ますます人類は、スマホやパソコンで過ごす

時間が増えるだろう。しかし、奥深いコミュニケーションである「意味の共有」のレベルで参加型思考を強化することはできないかもしれない。なぜなら、意味の共有は、暗黙のレベルで生まれるからであり、思考だけでなく全身で行われるからである。

## まとめ

外発的動機づけを中心とするパラダイム(機械的人間観)から内発的動機づけを中心とするパラダイム(生命学的人間観)へ変換し、抑圧・阻害されやすい「真の自己」を救い出す必要がある。「自分という船の乗組員ではなく船長にいる」と日々感じるとき、人は幸福感、生きがい、責任感を感じながら有意義な人生を歩むことができるのではないだろうか。

文明の進歩にとって、ハードウェア、ソフトウェアに関する技術革新(イノベーション)は今後も大事であることは間違いない。しかし、核開発と同様、思考の源流を汚染しかねない SNS や GPT3(対話型 AI)に規制をかけようという動きが出始めた。究極の目的として人類の幸福を追求するためには、ソフトウェア(思考 thought)の進化こそ、今求められているのではないだろうか。

社員の幸せと組織の繁栄に向けて真剣に取り組む経営者の皆さまに対するメッセージになれば望外の喜びである。

参考：

エドワード・L・デシ/リチャード・フラスト「人を伸ばす力 内発と自律のすすめ」

M.チクセントミハイ著「クリエイティビティ」、M.チクセントミハイ著「フロー体験 喜びの現象学」

デヴィッド・ボーム著「ダイアローグ」

日本経済新聞 2022年1月3日 「心の資本」は大丈夫ですか、さらば「テイラーシステム」

日本経済新聞 2022年4月18日 日本企業の偽りの優しさ(上級論説委員 西條郁夫)

国際連合ホームページ「コフィー・アナン氏のプロフィール紹介」

[https://www.unic.or.jp/info/un/un\\_organization/secretariat/secretary-general/list\\_sg/annan/](https://www.unic.or.jp/info/un/un_organization/secretariat/secretary-general/list_sg/annan/)

以上

**社員の幸せと組織の繁栄に向けた処方箋**

イノベーション研究レポート

作成日：2023年3月

**株式会社 キザワ・アンド・カンパニー**