

## (特別講演) 「わかりあえなさ」から始める組織論

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2021-06-17 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 宇田川, 元一 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://doi.org/10.20780/00032780">https://doi.org/10.20780/00032780</a>

## 「わかりあえなさ」から始める組織論

宇田川 元一

(埼玉大学経済経営系大学院 准教授)

---

新型コロナウイルスの問題が世界を覆っている。この問題は、我々の社会の様々な問題を浮き彫りにし、変革を強く迫っている。それは私が主に研究している領域である企業組織においても、あるいは、医療や福祉といった領域も例外ではないだろう。大きな人口統計学的変化やテクノロジーの変化に対して、様々な変革が求められて来ていたが、そうした大きな問題が浮かび上がってきており、それらの変革を余儀なくされていることに、もはや異論はないであろう。

しかし、実際の組織における変革は様々な場面において頓挫してきたと言わざるを得ない。例えば、企業の例で述べるならば、いわゆる内部留保と呼ばれる企業内に残されている利益の余剰金は、資本金 10 億円以上の大手企業では 2018 年度の段階で、234 兆円に上る (財務総合政策研究所, 2019)。これが意味することは、様々な経営上のリスクに備えるということと同時に、新しい事業に対する投資が十分にできていないということでもある。

では、なぜこうした現象が生じるのであろうか。結論から言うならば、組織は、既存の取り組みの効率性を高めることには長けているが、既存のルーティンを超える新たな取り組みは得意ではないからである。これは、上記した新しい事業への投資に限定される話ではなく、これまでとは異なる新たな取り組みが推進できない問題のひとつの側面として理解できるのではないだろうか。

このような問題を乗り越えるために、これまで様々な変革の必要性は叫ばれてきた。しかし、現実的にあまり変化しているようには思えず、「なぜそれらが実践されないのだろうか」という素朴な疑問は残される。つまり、「何をやらなければならないのか」とか、「変えなければならないという危機感」といったものがいくらあっても、何から我々は手を付け、変革の第一目に踏み出していくのか、ということについては、我々はまだ未知であったのではないだろうか。

本講演では、組織の中で小さな場面においても、大規模なものであっても、変革を実際に推進するためには、対話 (dialogue) が鍵であることを述べたい。対話とは、じっくり話し合うことに限定されるものではなく、対話とは、新たな関係性を構築する実践のことであり、必ずしも対面での会話を必要とするものでもない。何らかの変革を起こそうとした場合において、自分の想定とは違う反応、想定外の状況において、相手との「わかりあえなさ」を発見し、相手のナラティブを観察することから、具体的に実行可能な道筋を見出し、物事を推し進める実践こそが、対話なのである。

本講演では、この「わかりあえなさ」を乗り越える対話を軸に、なぜ対話が必要なのか、対話を行っていく上で何を考慮すべきなのか、という点を考えていきたい。そして、我々の組織生活における様々な想定外の状況や、不機嫌な日常にあっても、組織を変革していくために対話的な知性を持つことがもたらす意義について考えていきたい。

---