



チーム作りにおける ダイアログ・コミュニケーションの役割

李

超

要旨 近年、チーム作りやチームワークの良し悪しが組織の成否を規定するとされ、チームビルディングに関する研究が多く行われている。そしてチームワークの良し悪しはチーム成員のダイアログに依存するとされ、ダイアログに関する研究も行われている。W. N. アイザックス (Isaacs) は、ダイアログの問題について包括的に検討し、その原則やその発展過程を明らかにしている。本稿は、彼のダイアログの特徴を概略的に示し、チーム作りに必要なダイアログが何かを明らかにする。しかし、アイザックスはダイアログの原則や特徴を明らかにしても、チームを有効にするダイアログの役割については十分に分析していない。そこで、本稿では、集団を有効に機能させる要因は何か、ダイアログとは何か、集団にどのように働きかけることで有効なチームが形成されるかを検討して、有効なチーム作りにおけるダイアログ・コミュニケーションの役割を解明することを意図している。

Abstract Recently there are many studies about team building to make an effective organization. And there are many studies about the role of dialogue in team building. For example, W. N. Isaacs defines dialogue as a sustained collective inquiry into the processes, assumption, and certainties that compose everyday experience. He also discusses dialogue as an emerging and potentially powerful mode of inquiry and collective learning for teams.

But he does not clarify the relationship between dialogue and effective team building. If dialogue plays an important role in building effective teams, it is necessary to elucidate the relationship between dialogue and effective team building. Therefore, this article is intended to elucidate the role of dialogue communication in team building.

キーワード ダイアログ, コミュニケーション, チーム作り, 集団の特徴

原稿提出日 2018年7月30日

1 はじめに

近年、有効なチーム作りやチームワークの良し悪しが組織の成否を規定するとされ、チームビルディング (team building) に関する研究が多く行われている。例えば、B. J. ロバートソン (Robertson, 2015) は自主管理型チームのホラクシー (holacracy) 組織を提唱しているが、ホラクシー型のチームが高業績の組織になるとしている。R. カールガード (Karlgaard, 2014) は、これからの企業の持続的優位性を支えるのはソフトエッジにあるとして、その一つがチームであるとしている。グローバル経済ではコラボレーションとイノベーションが不可欠であるが、そのためには柔軟でスピードのある10人前後の小さなチームが必要であり、効果的なチームワークが極めて重要になる、としている。

このように組織研究においてチーム作りの問題が注目されるにつれて、そのチームないしチームワークの良し悪しを規定するのがチーム成員のダイアログにあるとされている。E. H. シャイン (Schein) は、ダイアログ (dialogue) は有効な集団活動の必要条件で、それは、ダイアログが行われているときにのみ、やり取りしているコミュニケーションが妥当かどうかを決めることができるかであり、それゆえ、ダイアログはすべての有効な集団活動の根本にある、としている (Schein, 1993, p.29)。このようなことからダイアログに関する研究も数多く行われてきている (Potapchuk, 2004, Querubin, 2011)。

ダイアログ研究の代表者は、後述するように、W. N. アイザックス (Isaacs) である。彼は、ダイアログの問題について包括的に検討し、その原則やその発展過程を明らかにしている。本稿は、彼のダイアログの特徴を概略的に示し、チーム作りに必要なダイアログが何かを明らかにする。しかし、アイザックスはダイアログの原則や特徴を明らかにしても、チームを有効にするダイアログの役割については十分に分析していない。

そこで、本稿は、集団を有効に機能させる要因は何か、ダイアログとは何か、集団にどのように働きかけることで有効なチームが形成されるかを検討して、有効なチーム作りにおけるダイアログ・コミュニケーションの役割を解明することを意図している。

2 チーム作り

(1) チーム

チームビルディングに関する研究が行われるにつれて、チームとは何か、集団とチームは異なるのか、異なるならばそれらを区別する要因は何か、あるいはチームの有効性を規定する要因は何か、という問題が幅広く議論されている。この点に関してはすでに論述したので (李・狩俣, 2017), 以下ではチームとは何かについて要約して述べよう。

チームは集団の一つである。この集団 (group) についても、それをどのように定義するかに関して多くの研究が行われているが、その定義に共通する要因は、共通の目的、その目的達成にかかわる二人以上の人々、彼らや彼女らの相互作用ないしコミュニケーション (communication) があることである。そこで、集団とは、ある共通の目的を達成するためにコミュニケーションを行う二人以上の人々の集まり、と捉えられている。

この集団を規定する主な特徴としては、役割、集団規範、集団凝集性、集団風土などがある。どのような集団であっても集団に参加する人々が相互作用することで彼らや彼女らの間に分化が生じるものである。そこで、集団成員は集団の中で自分自身の行動と他者の行動を関係づける位置を占めるようになる。役割 (role) というのは、個人の占めている位置に対する他の集団成員の期待である。

ところが、人々が集団成員として行動すると、個人として行動するときとは異なる行動パターンが現れてくる。これは集団がその成員に対して集団の期待する信念ないし行動をとるように心理的圧力をかけるからである。これが集団規範である。規範 (norm) というのは、集団成員の行動を規定する成員間に共有された規準あるいは規則のことである。

また、集団はそれを構成する人々から成っているが、その人々が集団に留まって活動しようと思うかどうか、集団の目的を達成しようとする動機があるかどうか、という集団成員にとっての魅力の問題がある。集団成員にとっての集団の魅力が凝集性 (cohesiveness) である。

人は、自分の周りの環境をどのように知覚するか、あるいはその人の周りの雰囲気のように感じるかによって、行動を決めるものである。人間の行動は、環境と個人の内部状態との相互作用の結果であり、個人の知覚はその人の経験、要求や態度などによって異なる。風土 (climate) は、個人が働いている集団ないし組織の特徴について有する知覚である。そして集団風土というのは、集団成員が集団の特徴について有する知覚について

成員間でコンセンサスあるいは共通性があるときに生じるものである。

このような集団の特徴が集団目的達成に貢献して有効に機能していれば、集団の業績は高くなる。すなわち集団の特徴の良し悪しが集団の有効性を規定するのである。チームというのは、集団がその目的を達成し有効に機能している状態を意味している。これは集団が単なる人々の集まりとは区別されるとしても、集団はその目的達成において必ずしも有効に機能するとは限らないからである。集団は、社会的手抜きなどによって非効率的に行動したりする。そこで、集団が成員間の連携上の問題やコミュニケーション上の問題などのプロセス・ロス（process loss）をなくして、プロセス・ゲイン（process gain）を得られるように効率的に活動している集団がチームといわれる。それは成員間の相乗効果的な働きによって集団として能率的、効率的に活動している状態を意味している。

チームは前述の集団の特徴が組織目的達成に向けて有効に機能し、個々の成員が相乗効果的に能力やスキルを発揮して有効に機能している集団である。従って、チーム作りとは、役割、規範、凝集性、風土が目的達成を促進して有効に機能し、成員が自己実現している集団を形成することである。

(2) チームにおける意思決定への参加

A. S. ペンタランド（Pentland, 2012）は、高業績チームを築く上でコミュニケーションが決め手であり、コミュニケーションの特性こそがチームの業績を予測するために最も重視すべき要素である、としている。それではどのようなコミュニケーションのあり方が有効なチームの形成にとって必要であろうか。チーム作りにおけるダイアログ・コミュニケーションの役割を明らかにするため、先ずチームにおいて意思決定とコミュニケーションの関係について検討する。意思決定は、究極的には集団成員間の相互作用、すなわちコミュニケーションの結果として集団成員が代替案の中から一つを選択する過程だからである。一般には、集団としてより良い意思決定をするためにダイアログが行われるのである。

B. A. フィッシャー（Fisher）によると、集団の意思決定ではある人がアイデアを提示し、その他の人々はそれに賛成したり反対し、あるいは提示されたアイデアを補充したり修正したりする。そして、それが最終的に集団のアイデアないし見解として表されるようになる（Fisher, 1980, pp.115-125）。このような意思決定過程は、集団成員がそれぞれ何らかの意見や意思を表明し、それが受容されたり拒否されたり、あるいは修正されながら集団として一つのアイデアに収斂されるということであり、集団成員のコミュニケーションによって集団としての意思が決定されるということである。

集団の意思決定とコミュニケーションの関係の問題は、集団における意思決定への参加の問題でもある。意思決定への参加は、集団成員がコミュニケーションによって自己の考えや意思を表明し、それを集団として受け入れ、最終的には集団成員が議論する過程で新たな合意案としてまとまることだからである。

K. I. ミラー (Miller) と P. R. モンゲ (Monge) は、参加と満足と生産性の関係を包括的に分析し、参加は満足と生産性の両方に効果があることを示している (Miler and Monge, 1986, 1988)。彼らによると、参加的効果のモデルとして、感情モデル (affective model) と認知モデル (cognitive model) とコンティンジェンシー・モデル (contingency model) がある。前二者は参加が満足や生産性に影響を与えるという証拠があるが、後者のモデルは参加が満足や生産性に与える効果を示す証拠はないとしている (Miler and Monge, 1986, pp.727-753)。ミラー (Miller) も感情モデルと認知モデルの概略を示している (Miller, 2009, pp.148-150)、ここではミラーとモンゲ、およびミラーに基づいてこれらのモデルの特徴について眺めてみよう。

参加の感情モデルは、意思決定への参加が従業員の高次の欲求 (承認の欲求や自己実現の欲求) を満足させる組織の実践であることを主張するものである。このモデルでは、従業員が参加している、また相談されていると感じる限り、自尊心は満足し、彼らはより協力的になる。すなわち、満足した従業員はより多く動機づけられ、それゆえより生産的になるということである。

認知モデルは、意思決定への参加は、組織の重要な情報の流れやその使用を促進するので、実行可能な戦略であるというものである。意思決定への参加は組織の情報の上下の流れを改善する。上方への情報の流れは、組織の現場の人々が仕事をする方法について最も知っているという考え方に基づいている。そこで、それらの人々が意思決定過程に参加するとき、決定はより高い質の情報に基づいて行われるということになる。下方への情報の流れの改善は、意思決定に参加する人々が将来その決定をよりよく決定できるという考え方に基づいている。意思決定がよりよい情報で行われ、そしてよりよく実施されるとき、生産性が改善されるのである。

このように意思決定への参加は、集団や組織の業績を高めるとしている。参加は組織の規範がコミュニケーションされ、組織に加入する個人が経験を意味づける重要な手段と見なされている (Miler and Monge, 1988, p.226)。これは、職場の民主主義は生産性や従業員の満足につながるということである。意思決定への参加は、基本的には集団成員が自己の考えや意図を他の集団成員に表明し伝えることであり、また他者もそれぞれの考えを表明

し伝え、情報を相互交換することである。すなわち、成員間でコミュニケーションが行われ、それが自由でオープンであればあるほど、それはダイアログ・コミュニケーションの形態を取るののである。

R. チャラン (Charan) は、人間同士の相互作用、ダイアログが仕事の基本要素である、としている。人を集めてどのように情報を加工するか、意思決定をどう下すか、そしてお互いについてどう感じ、決定内容をどう思うか、これはダイアログの質によって決まる。ダイアログをきっかけに新しいアイデアが生まれ、推進力がつき、それが市場における競争優位の確立につながる。そして、意思決定を導くダイアログは、「オープン」で、「忌憚なく」、「形式にこだわらない」、としている (Charan, 2001, 邦訳, 123-151頁)。

「オープン」であるということは、対話の結論を初めから決めない、という意味で、「忌憚ない」というのは、すすんで口ににくいことを発言し、履行されていない責務を明らかにし、表面的なコンセンサスとは裏腹に、対立意見があることを伝えることである。忌憚のなさは、自分の本当の意見を語ることである。「形式にこだわらない」とは、会議全体の流れを周到に準備された台本どおりにあやつることはしない、ということである。

以上で示してきたように、コミュニケーションのあり方が集団ないしチームの業績を規定する重要な要因である。これは、コミュニケーションのあり方が集団を有効に機能させ、有効なチームの形成に影響を与えるということである。それではどのようなコミュニケーションが有効なチームを形成するのであろうか。どのようなコミュニケーションのあり方がダイアログと言われるのであるか。次に、この点について検討しよう。

3 ダイアログ・コミュニケーション

(1) コミュニケーション

人間と動物を区別するものとして、人間が言葉をつかい、それぞれの意思や考え方を他者に伝える手段を持っていることである。すなわち、人間はコミュニケーション、とりわけ言語コミュニケーションを行うことである。人間が言語コミュニケーションを獲得したことが、人類を飛躍的に発展させたといえる。しかし、それはまた我々の社会の様々な問題も生み出している。D. カッツ (Katz) と R. L. カーン (Kahn) は、コミュニケーションは、社会システムないし組織のまさに本質であり、われわれの問題、個人や社会の問題の多くは、不適切なコミュニケーションの結果であるとしている (Katz and Kahn, 1978, pp.428-429)。C. I. バーナード (Barnard) は、組織成立の三要素として、共通目

的、協働意欲、コミュニケーションを挙げ、組織を動態ならしめるのはコミュニケーションであるとしている。そして、コミュニケーションの技術は、いかなる組織にとっても重要な要素であり、組織の理論をつきつめていけば、コミュニケーションが中心的地位を占めることになるとしている (Barnard, 1938)。すなわち、コミュニケーションは、社会システムや組織の不可欠の基本的要素であり、社会活動あるいは組織活動の中心にあるということである。

それではコミュニケーションとは何であろうか、あるいはどのように捉えられるのであろうか。F. E. X. ダンス (Dance, 1970) は、多数のコミュニケーションの定義を研究して、それを次のような15の概念に分類している。①シンボル／言語／スピーチ、②理解、③相互作用／関係性／社会的過程、④不確実性の減少、⑤過程、⑥移転／伝達 (transmission)／交換、⑦連結／接合、⑧共通化、⑨チャンネル／運送者／媒介／ルート、⑩記憶の反復、⑪弁別反応／行動の修正／反応／変化、⑫刺激、⑬意図、⑭時間／状況、⑮権力、がそれである。このようにコミュニケーションは多様に捉えられ、多様なモデルも表されている。コミュニケーションをどのように捉えるかについてはすでに議論したように (李, 2015)、コミュニケーションは、「送り手が同時に受け手であり、受け手も同時に送り手であるような相互主体的な多面的連続的相互作用の過程であり、メッセージを媒介として動的連続的に進行する意味形成の過程である」(狩俣, 1992, 18頁)と捉えられる。すなわち、コミュニケーションとは、送り手と受け手の間でメッセージを媒介として意味を形成する過程なのである。

しかし、このコミュニケーションには、当たり障りにない会話から自己超越の関係での会話までいろいろなレベルがある。人がどのようなコミュニケーションを行うかについて、D. K. バーロ (Berlo) は、①限定的・物理的相互依存、②作用・反作用的相互依存、③期待の相互依存、④相互作用、のレベルに分類している (Berlo, 1960, pp.106-132, 邦訳, 134-164頁)。ここで相互依存とは双方が互いに依存している関係である。

①のレベルは、送り手と受け手は対の概念であり、その限定と存在のために、一方が他方を必要とする。ここでの相互依存は、単に限定的・物理的であって、両者は相手のメッセージに対して反応しない関係である。このレベルではただ送り手と受け手の二人がいるということだけで互いに依存している。

②のレベルでは、最初のメッセージがそれに対する反応に影響し、その反応が次の反応に影響する。反応はフィードバックとして送り手に利用され、送り手の反応に影響する。このレベルは作用・反作用の連続と考えられる。これは、送り手の行動は受け手の反応に

影響を及ぼし、受け手の反応は送り手の次の反応に影響する関係である。送り手も受け手も相手の反応を利用することができる。反応はフィードバックの働きをもち、送り手や受け手は、それによってどの程度それぞれの目的が達成されているかを自己評定することができる。

③のレベルでは、人々はそれぞれ相互に自他の内部状態、ひいては行動の予測を行い、感情移入してコミュニケーションを行う。バーロによると、感情移入とは、人間の内的な心理状態に対する予期、つまり期待をもつにいたる過程である (Berlo, 1960, p.120, 邦訳, 151頁)。人は、感情移入することによって、将来を予測し、自分自身の行動と、続いて起こる他人の行動と、それに続く自分自身の行動の関係を予測できるようになる。このコミュニケーションでは、人は予測の基盤の推測から役割取得へと移し、送り手の期待と受け手の期待とが相互依存し、お互いに影響を及ぼし合うのである。

④のレベルでは、人々は相互役割取得、相互感情移入によるコミュニケーションを行う。バーロによると、相互作用とは、相互的役割取得の過程、すなわち相互的感情移入行動である。もし二人の人間が自分たちの役割について推測し、同時に相手の役割を取得し、かつそのコミュニケーション行動が相互的役割取得にもとづくものであれば、二人のコミュニケーションは相互作用に基づくことになる (Berlo, 1960, p.131, 邦訳, 164頁)。この相互作用の目標は、自己と他の合併、つまり自己と他の共通な要求にもとづいて予期、予測、あるいは行動する完全な能力をもつことである。バーロは、この相互作用のレベルをコミュニケーションの理想であり、人間コミュニケーションの目標であるとしている。

人々が自己の思考や価値観を他者とのコミュニケーションによって変えるようになるためには、少なくとも③や④のレベルが求められる。人の考え方や思考、あるいは集団ないし組織の思考を変えるためには、感情移入や相互役割取得によるコミュニケーションでなければ困難なのである。

C.O. シャーマー (Scharmer) もコミュニケーション (会話) には、次のような領域があるとされている (Scharmer, 2009, pp.271-299, 邦訳, 342-379頁)。①ダウンローディング、②討論、③ダイアログ、④プレゼンシング、の四つである。

①ダウンローディング (downloading) は、相手が聞きたいところから話すことで、当たり前障りのない発言、礼儀正しい決まり文句、意味のない言葉等の会話である。この会話では、自分の心の内は話さず、聞くことで、相手を推測する。それは自分の考えていることを話さない自閉的システムである。

②討論 (debate) は、自分が考えているところから話すことである。ここでは異なる意

見や反対意見も表明する。その場の支配的な考え方への異論に対してもオープンになる。人は自分の対抗者、自分と意見が違う人を言い負かしたり、優位に立ったりするために議論を利用する。

③ダイアログ (dialogue) は、自分を全体の一部とみなすところから話したり、自分の内側から聞くようにしたり (共感的な聴き方)、自己防御から他人の意見を探求するような会話である。討論からダイアログへの移行は、自分とは異なる考えを打ち負かすことから、互いの意見を探究しあい、他者 (の内側) から共感して話を聴くことへの変化である。ダイアログへ移行すると視野が広がり、自分自身も観察の対象に含まれるようになる。ダイアログでは世界を外側にあるモノの集合として見ていた状態から、自分もその共創造にかかわっているものとして世界と自分自身を見るようになる。そして自分自身が問題のシステムの一部であるとする観点から話しする。

④プレゼンシング (presencing) は、出現しようとしている未来の可能性との対話であり、場に流れているものから話し、出現する未来から聞くことである。そこでは我々を集合的な創造性と望む世界を作り出すことを可能にする深いソースに結びつけ、真の自分につながるようになる。この領域では参加した人々の間で独特の深いつながりができる。このレベルのコミュニケーションでは、人々は共通の土台を認識し、自分が何のためにここにいるかを感じ取り、あらゆる会話がこれまでとは異なる場所から現れるのである。

このようなコミュニケーションにはレベルがあり、人々の関係のあり方や、集団や組織が求める目的の違いによって、どのレベルのコミュニケーションを行うか決まってくる。しかし、集団や組織が新たなアイデアやイノベーションを創造したり、組織や集団が有効に機能するためには、ダイアログ以上のコミュニケーションが求められるのである。

(2) ダイアログ

それではダイアログないし対話とは何であろうか。その特徴は何であろうか。ダイアログという言葉は日常的に頻繁に使用され、またそれに関しても多くの議論が行われ、多様な定義が表されている。例えば、K. J. ガーゲン (Gergen) と L. ヒエスウッド (Hersted) は、ダイアログとは、あらゆる形のコミュニケーションのやり方と広義に捉え、それは、私たちが何を現実とし、何を道理とし、何をよいとするかを創り上げるための最も重要な手段であるとしている (Gergen and Hersted, 2013, 邦訳, 47頁)。中原と長岡は、ダイアログを①共有可能なゆるやかなテーマのもとで、②聞き手と話し手で担われる、③創造的なコミュニケーション行為である、と定義している (中原・長岡, 2009, 89頁)。P. M.

センゲ (Senge) 達は、ダイアログを日常の経験や私たちが当然のことと受け止めている事柄について、皆で探求し続けることと定義している (Senge, et al., 1994, 邦訳, 320頁)。アイザックスは、ダイアログを日常生活の経験を構成する過程、仮説、疑いのない事実についての集団の持続的な探求と定義している (Isaacs, 1993, p.25)。このようにダイアログについていろいろ定義されているが、本稿では以下に述べるダイアログの特徴から、ダイアログを「集団成員が平等、対等の立場でそれぞれの思考や考え方、価値観や世界観などを表明し、各成員は感情移入してそれらを受け入れながら、さらなるアイデアの探求を通じて集団として新たな意味を創造するコミュニケーション過程」と定義する。

それではダイアログの本質とは何であろうか。その目的は何であろうか。あるいは一般の会話ないしコミュニケーションとどのように異なるのであろうか。D. ボーム (Bohm, 1996) はダイアログの特徴を示しているので、まず彼の考え方を見てみよう。

ボームによると、ダイアログという言葉は、ギリシャ語の「dialogos」という言葉から生まれ、「logos」とは言葉という意味で、「dia」は「～を通して」という意味である。そこで、この語源からボームは、人々の間を通して流れている「意味の流れ」というイメージが生まれ、集団全体に一種の意味の流れが生じ、そこから何か新たな理解が現れてくる可能性を伝えるとしている (Bohm, 1996, 邦訳, 44-45頁)。

ボームは、この特徴を明確にするためにディスカッション (discussion) と比べて説明している。彼によると、人は自己の利益や想定のを優先する。そこで、人は自己の判断や想定を正当化しようとし、他者のそれを打ち負かそうとする。これはディスカッションと同じで、打楽器 (percussion) や脳震盪 (concussion) と語源が同じで、物事を壊すという意味がある (Bohm, 1996, 邦訳, 45頁)。これは、ピンポンのようなもので、人々は考えをあちらこちらに打っている状態で、そのゲームの目的は、勝つかことで、自分のために点を得ることである、すなわち、ディスカッションは自分の意見を通すことである。

これに対して、ダイアログの目的は、事物の分析ではなく、議論に勝つことでも意見を交換することでもない。自分の意見を目の前に掲げて、それを見ることである。様々な人の意見に耳を傾け、それを掲げて、どんな意味なのかよく見ることである。各自が参加し、グループの中に存在する意味全体を分かち合い、さらに行動に加わる。そのような行動が真の意味でのダイアログである。ダイアログでは、人を納得させることや説得することは要求されない、というのである (Bohm, 1996, 邦訳, 79頁)。

P. M. センゲ (Senge) は、ボームの考え方に基づいてダイアログの目的は一人の人間の理解を超えることにある、としている。そして、ダイアログでは、複雑で難しい問題を

様々な観点から集団で探求する。個人は自分の前提を保留し、その前提を自由に話し合う。その結果、関係者の経験と思考のいちばん深い部分までを表面化させながらも、個々の考えを超えて先に進むことのできる自由な探求になる、としている (Senge, 2006, 邦訳, 324-325頁)。

アイザックス (Isaacs, 1993, 1999) によると、ダイアログは、思考と行動は人々の意識の奥にある「共通の意味」と密接に結びついている、という考え方に基づいている。人々はいろいろな理由でダイアログにやってくる。ダイアログの過程は、すべての職業、すべての国籍、多くの異なる専門職および組織や社会の責任のレベルなど多くの背景を持った人々の意味のある会話の形態である。

ダイアログの過程は図1のような段階から成っている。①器の不安定性、②器の中の不安定性、③器の中の探求、④器の中の創造性、の段階である (Isaacs, 1993, pp.34-38)。ここで、器 (container) とは、集団が持っている仮説、皆の意図や信じていることなどの総称である。それは集団仮説、共有された意図、集団の信念の合計で、集団の雰囲気ないし風土として表されるものである。

① 器の不安定性

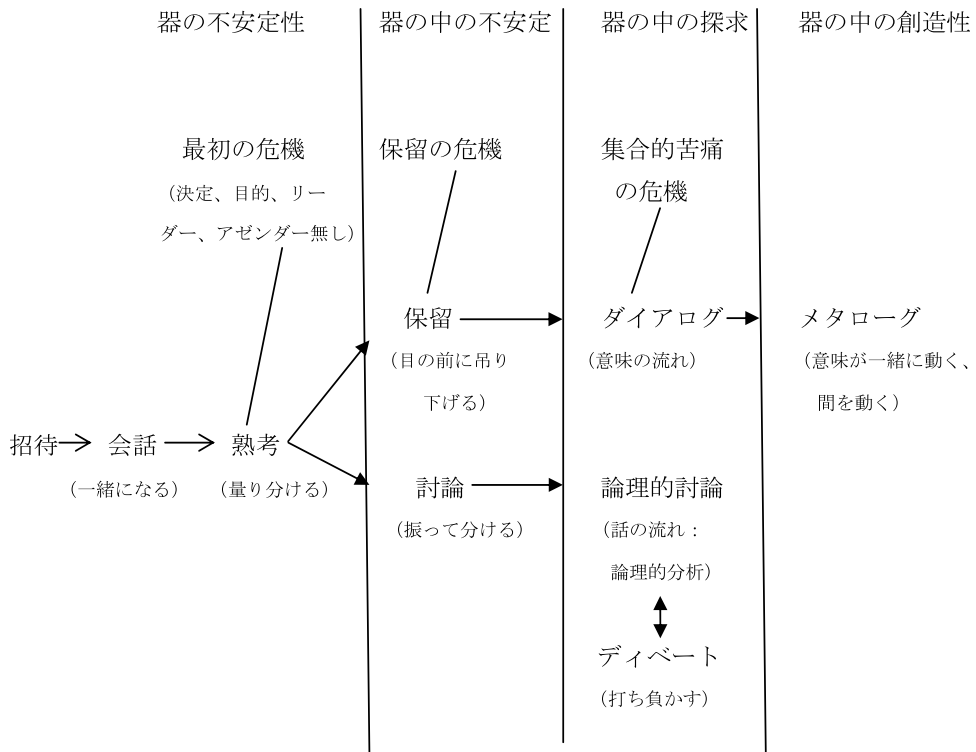
ダイアログを行うにはそのための場が必要になる。人々は集団としてその場に参加する。人々が集団に入って一緒になるとき、参加者はそれぞれのパラダイムや物の見方などの暗黙の表現されない違いを集団に持ち込むものである。参加者にとっての最初の挑戦はこれを認識することである。そしてダイアログの目的は、これらの違いを隠すことではなく、彼らに探求する方法を見つけるように受け入れさせることである。

ダイアログは会話で始まる。会話するということは一緒になることである。人々は一緒に話し、そこから熟考する。熟考することは量り分けることである。意識的、無意識的に、人々は異なる見方を量り分け、彼らが一致するもの、嫌いなものを見つける。彼らは選択して注意を払い、あるものに気づき、他のものを見落とす。この点で、人々は最初の危機に直面する。この最初の危機がやってくるのは、彼らは無理してダイアログはできないと認識しているからである。それはダイアログに進むか、討論に進むか、に分かれる危機である。

② 器の中の不安定性

この最初の危機の認識は次の環境を作り始める。集団はしばしばそれぞれの見方を保留 (後述) することと、それらを討論することの間で揺れ始める。人々は全体の不調和を聞く代わりに、部分を分析する慣れ親しんだ習慣に陥る傾向を感じる。この段階で人々は彼

図1 ダイアログの発展



出所) Isaacs, W. N. (1993) "Taking Flight : Dialogue, Collective Thinking, and Organizational Learning," *Organizational Dynamics*, Vol. 22, No.2, p.34.

ら自身挫折を感じるようになる。それは原則的にすべての人々の思想の基本的な断片化や不調和が現れ始めるからである。

人々は今ある仮説の範囲を見て探求し始める。彼らは、どれが真実か、どれが誤りかを尋ねる。そしてどんな見解もはやすべて真実を保持しているように思えないし、どんな結論も決定的でないように思える。これは第二の保留の危機へ導く。人々は集団がどこに向かっているか分からず、彼らの中で対立し、隠れていた対立が器の中で表面化する。この段階で起こる集合的な保留の危機を管理するために、誰でも何が起きているか適当に気づかなければならない。他人の考えをよく聴き、自分自身についても聴く必要がある。

③ 器の中の探求

ある程度の数の人々がこの点を超えて話し合いを続けると、新たな方法で会話が流れ始める。この冷静な環境で人々は全体として一緒に探求し始める。しばしば新しい洞察が現れる。器のこの段階の中で探求は繊細である。人々はまた新しい方法でそのセッションを

見始める。人々は会話が集団の参加者すべてに影響を与えている方法に敏感になる。彼らは自分たちの思想の具体的表明を探し始める。しかし、それはまた他の危機に導く。彼らは自分たちが孤立だと感じる。人々は彼らのビジョンの限界を理解できるが、それに気づくことは痛みをもたらす。人々は彼らの思想が対立と分離を生み出すことを認識している。

集合的苦痛の危機は自己創造的限界を採用することへの挑戦である。この危機は相互作用のパターンを変えることへと導く。集団はダイアログの最終的レベルへの動きの能力を発展させるが、かなりの訓練と集団の信頼を必要とする。

④ 器の中の創造性

もしこの危機を通り抜けるならば、新たな気づきのレベルが開かれる。人々は自分たちがお互いの見解を十分に探求してきたので共通の意味のプールに参加していることを意識的に知り始める。彼らはまだ一致しないかもしれないが、しかし彼らの思考は全体的に異なるリズムやペースを取る。人々はそれが以前の理解の厳格なカテゴリーを使って一緒に話することが困難であると分かるかもしれない。人々はそのような経験の言葉をほとんど持たないけれども、ダイアログはその方向を単に指摘する言葉の代わりに、繊細な意味を包むスピーチの可能性を高める。この種の経験はメタローグないし意味の流れと呼ばれる。そこではダイアログに参加している集団自体が意味をもつようになる。参加者は今までにない能力や創造性を発揮することが可能となる。この段階に至ると器における新たな知識や創造を生み出す。

アイザックスは、このような段階を経て新たなアイデアや意味を生み出し、ダイアログは成功するとしている。しかし、ダイアログを成功させるためには、ダイアログの原則に従う必要がある (Isaacs, 1999, pp.79-176)。①聴くこと、②尊敬すること、③保留すること、④話すこと、である。

①聴くこと (listening) は、言葉の奥で何が語られているかに注意を払うことである。聴くことは、話している人の本質まで耳を傾け、その人の人間性まで耳を傾けることである。これは我々に世界を開き、より大きな意味の世界の中の参加者にする。人々が聴き始めるとき、人々は彼らが考えていることに気づき始める。そして単独の活動として聴くのではなく、より大きな全体の部分として一緒に聴くとき、時々、深い並外れた共通理解と親交の経験を引き起こす。

②尊敬すること (respecting) は、我々の世界の中に基本的な一貫性があるという事実を真剣に受け取ることを意味している。人を全体的存在と見るためには、我々はダイアログの実践の重要な要素である尊敬を学習しなければならない。我々は人々を尊敬するとき、

彼らが我々に教える何かを持っていると受け入れるようになる。ダイアログでは自分自身や他者、特に自分に反対する人々を尊敬する能力の開発が求められる。

③保留すること (suspending) は、我々が自己の考えを抑圧も一方的な確信をもってそれを擁護もしないことを意味している。すなわち、保留する (吊り下げておく) ことは、自分の意見や見方に固執しないように、一時的に保留し、自分の考えを心の中で目の前に吊り下げておくことである。それは、方向を変え、立ち止まり、後戻りし、新たな目で物事を見ることである。ダイアログでの保留には二つのタイプがある。一つは、何が起きているかを見ることができるよう自分自身の意識の中身を開示し、自分自身と他の人が利用できるようにすることである。二つ目は、人々が思想を生み出す過程に気づくようにするものである。

④話すこと (voicing) は、自分の心の真の声を表現することである。自分自身の声を話すことは、自分にとって真実であることを表すことと関係している。自分の声を見つけることは、「今何を表明する必要があるか」という単純な質問を学習することである。自分の声を見つけ話すことは、正しい言葉を見つけることを意味している。

この話すということは、自己開示 (self-disclosure) と言い換えることもできる。自己開示とは、自分の真の考えを他者に包み隠さず明らかにすることであり、相手が欲している情報やアイデアなどを積極的に開示することである。それぞれが自分の持っている情報やアイデアあるいは知識を開示することで、お互いに情報や知識が共有され、お互いの情報や知識が増えることによって、新たな知識や意味を創造することが可能となる。

アイザックスはダイアログの原則として以上の四つを示しているが、しかし、ダイアログでは次の点も重要であると思われる。ダイアログ参加者の⑤平等ないし対等と、⑥感情移入ないし共感である。

⑤参加者間の平等ないし対等の立場は、それぞれの能力や地位や権力などの違いに関係なく、人間として平等であり、人間の尊厳を尊重することである。

⑥感情移入は、バーロがいうように、人間の内的な心理状態に対する予期、期待を持つにいたる過程である。また共感とは、他者の気持ちや思いあるいは苦悩などを自分のそれと同じように感じることであり、ダイアログでは相手の考えや思いについて相手の立場に立って考え、理解し、相手の問題や悩みに共感するように配慮することが重要なのである。

以上の点からダイアログは次のような特徴を持っているといえる。第一は、人々が何らかの問題解決あるいは意思決定を行うためにダイアログの場があるということである。それがアイザックスのいう器であり、そこに人々はそれぞれの思考や思想、価値観や世界観、

あるいは仮説などのメンタル・モデルを持ち込むものである。センゲによると、メンタル・モデルとは、私たちがどのように世界を理解し、どのように行動するかに影響を及ぼす、深くしみ込んだ前提、一般概念であり、あるいは想像やイメージである (Senge, 2006, 邦訳, 41頁)。人々はメンタル・モデルに従って思考し行動する。そこで人々は自分のそれを変えることは困難である。そして人々にとっては、メンタル・モデルが大きく異なるとき、他者のそれを受け入れることはなかなかできず、彼らの間でコンフリクトが生じ、器そのものが不安定になる。

このコンフリクトを解決し、ダイアログを進めるためには、第二は、集団成員は、彼らの地位や職位、権力や才能の違いに関係なく、対等、平等の立場で他者を尊敬し、他者のアイデアや思考が何かをよく聴く (傾聴する) ことが重要ということである。他者のアイデアや意思、あるいは思考や思想を相手の立場に立って考えなければ、すなわち感情移入して聴かなければ、その人の真の思いやアイデアを理解することはできない。感情移入して相手を理解することで、相手の良さや真の声が何かを認識できるようになる。

第三は、参加者各人が自己開示し、自分の真の考えや心の奥底にある声を述べることである。各人の真の考えは、一般にはメンタル・モデルに基づいており、その人の世界観や価値観であり、現実に対するその人の見方や視点である。自分の考えを話し、提示することによって他の成員はそれを知り理解するようになる。

第四の特徴は、自分の考えを話す際に、その考えを保留して提示することである。これは自己のメンタル・モデルに基づく仮説ないし前提を話しながらも保留することを意味している。仮説 (前提) を保留して提示するとは、自分の仮説 (前提) を自覚し、検証するために掲げるということであり、これによって成員の仮説 (前提) が比較できるようになる (Senge, 2006, 邦訳, 328-330頁)。

ダイアログでは、自分の意見を他者に押しついたり、自分の考えを抑圧したり隠したりすることは避けなければならない。人々が自分の意見や主張に固守し、自分の考えを譲らなければ、チームとしてそれに代わる新たな考えや意味は生まれえない。自分の考えを話しながらも保留することで、自分の考えの問題点や欠点を他者から指摘され、自分の考えをさらに探求して深める機会が得られるようになる。成員がそれぞれの考えや主張を提示し、それらが比較検討されることでより良いアイデアが生まれ、チームとして新たな意味が形成されるのである。

それではこのようなダイアログは有効なチーム作りにはどのような役割を果たすのだろうか。次にこの点について検討しよう。

4 チーム作りにおけるダイアログ・コミュニケーションの役割

前述したように有効なチームは、集団が有効に機能して高い業績を達成し、その成員がチーム活動を通じて成長発達し、自己実現している状態の集団である。チームというのが集団における①役割、②規範、③凝集性、④風土が有効に機能することで成立するならば、チーム作りにおけるダイアログ・コミュニケーションの役割を明らかにするためには、ダイアログが集団の有効な機能にどのように貢献するかを分析することである。

①役割というのは、それぞれの位置に対する他者の期待である。組織（集団）はある目的を達成するために形成される。その目的を細分化して組織（集団）の成員に割り当てた職務（仕事）が役割である。その役割（仕事）を担う人にはそれを実行するのに必要な知識や技能などの職務遂行能力が求められる。組織（集団）は役割を担当させるとき、その役割遂行能力を有していると考えられる人を選抜する。

しかし、その役割を担当する人はその期待された行動をするとは限らない。それは、役割には期待された行動の他に、その職位を担う人が知覚した役割と、その人が実際に演じた役割があるからである。役割に三つの役割があるならば、集団にとってもその役割を担う人にとっても、この三つが一致することが望ましい。しかし人によってはその期待された行動を遂行しないかもしれない。これはその人の知覚上の問題、あるいは役割遂行能力の問題などによって異なって行動するからである。その場合、成員は期待された行動ができず、役割葛藤が生じたりする。

そこで、役割については、各成員がどれだけ自己の役割を正確に知覚しているかが重要になる。そのため成員は自己に期待された役割が何かを正確に理解する必要がある。人が自己の役割を正確に理解するためには、期待された役割が何かを集団のリーダーないし他の集団成員との間でコミュニケーションが行われなければならない。しかし、コミュニケーションといってもそれにはレベルがある。自己の役割に対する単なる情報の提供、あるいは儀礼的、表面的なコミュニケーションの関係では、自己の役割を正確に捉え理解できるような情報は得られないかもしれない。しかし、ダイアログ・コミュニケーションであれば役割を正確に理解することは可能である。ダイアログでは相手の考えや思いについて相手の立場に立って考え、思考し、相手の問題と一体化するように配慮するからである。ダイアログを行うことは、各成員の役割を明確にし、役割葛藤を減少させ、役割を一致させることになる。成員がダイアログを行うことで成員に求められる役割が明確になり、役

割葛藤はなくなるようになる。チームが有効に機能するためには、ダイアログによってそれぞれが役割を明確に理解し、役割葛藤をなくし、自分に期待された役割遂行能力を理解し、期待された役割を果たすことである。

②の規範は、集団成員の行動を規定する成員間に共有された規準あるいは規則である。規範は他者の行為を予測する基礎を提供するものであり、他者の行為を予期し、また適切な反応を起こす準備が出来るようにするものである (Shaw, 1976, 邦訳, 293頁)。すなわち、規範は集団において予測可能性と安定性や整然性の機能を果たしている。そこで、成員が集団の中で集団の一員として受容されるためには、集団規範が何かを理解する必要がある。規範に従わなければ、集団から排除される恐れがあるからである。成員にとってその規範に同調 (conformity) することが、集団の一員として認められることになる。

しかし、同調といっても、集団からの懲罰を避けるために規範に従う場合と、その規範に自ら進んで従う場合がある。後者は、その規範と自分の信念や価値観などが似ていることから同調するものである。これには内面化と一体化がある。内面化は、その規範に価値を見出すことによる受容である。一体化は、特定集団の成員に憧れ、魅力を覚え、尊敬し、その人になりたいと思ってその人の行動に同調することである (狩俣, 1989, 149頁)。

それではダイアログは集団規範においてどのような役割を果たすのであろうか。規範が集団目的に貢献するように形成され、それに成員が積極的に従うためには、成員がその規範と内面化するか、一体化する必要がある。もし集団規範がダイアログを行うことで形成されたり、成員に受容されたりするならば、それは内面化や一体化によって同調される可能性が大きい。集団規範に内面化、一体化している人は、その規範に従い、集団目的に積極的に貢献するものである。

しかし、規範は必ずしも集団目的の達成を促進するとは限らず、規範の中身によってはその目的の達成を阻害することもある。そこで、有効なチーム作りのためには、集団規範が集団目的の達成を促進するように形成される必要がある。集団規範はチームの目的や組織目的に合致するように形成されなければならないのである。ダイアログは、一般に集団の意思決定や問題解決あるいは集団目的の達成に関わって行われるものである。成員はダイアログを行うことで、自分が同調している集団規範が集団目的達成に関連しているか、非公式的組織に関連しているかを理解できるようになる。これによって集団成員は目的達成に貢献するような規範であれば積極的に同調すると考えられるのである。

③の凝集性は、成員が集団に対して持つ魅力である。M. E. ショウ (Shaw) によると、

凝集性は集団相互作用の量と質の両方に関係するものである。高い凝集性集団の成員はお互いに非常に多くコミュニケーションしあい、集団相互作用の内容は好意的に方向づけられる。また彼らは協力的で、友好的で、一般に集団統合を促進するよう計画された方法で行動する (Shaw, 1976, 邦訳, 235頁)。D. レヴィー (Levi) は、凝集性のある集団の成員は集団目標、意思決定、規範をより多く受け入れ、また対立葛藤の解決、問題解決に関係していると述べている (Levi, 2011, pp.62-63)。B. D. ルーベン (Ruben) は、凝集性の高い集団は成員がチームスピリットを持ち、そして集団の福利にコミットするものであり、凝集性は集団内のコミュニケーションのパターンや質に影響を与えている (Ruben, 1992, p.372)。

それではなぜダイアログは集団の凝集性を高めるのであろうか。ダイアログの原則は、傾聴、尊敬、保留、話す (自己開示)、平等、感情移入である。人はコミュニケーションを行う場合、平等に扱われ、尊敬され、自己の問題や悩みに感情移入していると思う人 (相手) に対しては魅力を覚え、その関係を続けたいと思うものである。あるいは、人は自己の話を傾聴してくれる人に対して親近感を覚え、そのような人との関係の継続を求めるものである。D. ウルリッチ (Ulrich) と W. ウルリッチ (Ulrich) は、人間関係を深めるのは傾聴と適切な自己開示のスキルで、これらのスキルを通じて、単なる顔見知りの関係を、深い友情に転換することが可能になり、深い友情は職場における参画感と満足感を高めるだけでなく、意味と充実の感覚を高めることにも貢献するとしている (Ulrich and Ulrich, 2010, p.111, 邦訳, 119頁)。

さらに、人は自分が集団から尊敬され、傾聴され、平等に扱われていると思えば、その集団に魅力を持ち、その集団に留まり、その集団のために貢献しようとするものである。すなわち、ダイアログを行うことで集団凝集性は高まるのである。ダイアログは人間関係を良好にし、これによって積極的に情報交換が行われ、新しいアイデアやイノベーションを生み出す機会を高め、集団業績を高めるのである。

④の集団風土は、集団成員が集団の特徴に対して持つ知覚であり、その知覚について成員間でコンセンサスあるいは共通性があることである。知覚は、本来、個人ごとに異なるにも関わらず、集団で共通性が生まれるのは、集団成員がコミュニケーションを行うことで、個々人の知覚の違いや差異が収斂し、コンセンサスが得られるからである。すなわち、集団成員は、コミュニケーションによって自己の思想や考え方、感情、態度などを伝え、それによって他の人の思想や考え方、感情、態度などを理解する。そしてこのような相互作用を経て、思想や考え方、知覚などが集団として一つのまとまったものとして形成され、

類似性や共通性やコンセンサスが生み出され、集団風土が形成されるのである（狩俣、1989、157頁）。

コミュニケーション行動の違いは風土形成の違いに影響を及ぼすことが J.R. ギッブ (Gibb, 1960) の研究で明らかになっている。ギッブによると、他者への批判的「評価」、
「統制」、
「策略」、
「無関心」、
「優越」、
「独断」的コミュニケーション行動は、不信関係の防衛的風土を生み出す。また、非判断的で、真に必要と思う問題を尋ねる「記述」、問題解決へ協力を要請する「問題志向」、偽りがなく正直で、自然のままに純真な「自然」、
「感情移入」、
「平等」、相手の行動や態度や考えを進んで試み、また一時的な態度をとり、論争するよりも問題を調査し解決する「暫定」的コミュニケーション行動は支持的風土、すなわち信頼関係のある風土を生み出す。

この支持的風土を生み出すコミュニケーション行動は、ダイアログの原則に重なっているといえる。「平等」、
「感情移入」は同一であり、暫定は「留保」に、記述は「傾聴」に、問題志向は「話す」に、自然が「尊敬」に対応しているといえる。すなわち、ダイアログの原則に従ったコミュニケーションは信頼関係のある風土を形成するのである。

しかし、風土には、例えば、温かい思いやりのある職場、あるいは周りに無関心で冷たい職場など様々な風土がある。風土はその中身によっては集団目的の達成に貢献することもあるが、逆に目的達成を阻害することもある。そこで、有効なチームを形成するためには、風土そのものが集団を有効に機能させるものでなければならない。そのためには成員が集団風土を目標達成に貢献するものとして知覚する必要がある。この風土の中で民主的参加的風土は、前述のように集団成員の満足を高め、生産性を高めることが明らかである。意思決定への参加モデルが示しているように、それは集団内の情報の縦、横の流れを促進し、オープンに情報交換が行われることで、成員は満足し、生産性も高まるのである。このような集団の特徴は、民主的参加的風土として表されるのであり、集団を有効に機能させるのである。

以上で明らかのようにダイアログ・コミュニケーションは、集団における役割、規範、凝集性、風土の形成に大きな影響を与え、有効なチーム作りに大きな役割を果たしているのである。

5 結 び

以上、チーム作りにおけるダイアログ・コミュニケーションの役割を明らかにしてきた。チームは集団の役割、規範、凝集性、風土が目的達成に向けて有効に機能し、個々の成員が相乗効果的に能力やスキルを発揮して有効に機能している集団である。従って、有効なチーム作りのためには、役割、規範、凝集性、風土がチームの目的達成に貢献するように形成されることである。本稿は、それらの形成にダイアログ・コミュニケーションが果たす役割を検討して、有効なチーム作りの過程を明らかにしてきた。

ダイアログとは、集団成員が平等、対等の立場でそれぞれの思考や考え方、価値観や世界観などを表明し、各成員が感情移入してそれらを受け入れながら、さらなるアイデアの探求を通じて集団として新たな意味を創造するコミュニケーション過程である。ダイアログは、傾聴し、尊敬し、保留し、話し（自己開示）、平等に、感情移入をしてコミュニケーションを行うことである。

人々は何らかの問題解決あるいは意思決定を行うためにダイアログの場に参加する。しかし、人々はそこにメンタル・モデルを持ち込むので、その違いがコンフリクトを生み出し、ダイアログの場を不安定にする。このコンフリクトを解決し、ダイアログを進めるためには、人々は、平等の立場で他者を尊敬し、他者のアイデアや思考が何かをよく聴く（傾聴）必要がある。そしてダイアログの参加者は自己開示し、自分の真の考えや心の奥底にある声を話する。その際、それらの考えを保留して提示する必要がある。このようなダイアログによってチームはより良いアイデアないし新たな意味を生み出すのである。

そして有効なチーム作りのためには、集団における役割、規範、凝集性、風土を有効に機能させるようにダイアログを行うことである。役割に関しては、各成員の役割を明確にし、役割葛藤をなくし、期待された役割、知覚された役割、演じられた役割の三つを一致させることである。集団規範については、チームの目的に合致し、成員が内面化し、一体化するような規範を形成することである。凝集性については、傾聴、尊敬、保留、話す（自己開示）、平等、感情移入のコミュニケーションは、成員が集団に魅力を持ち、集団に留まり、集団目的を積極的に達成するようにさせる。ダイアログそのものが高い集団凝集性を形成するのである。また、ダイアログは信頼関係のある支持的風土を生み出し、職場の民主的参加的風土を生み出し、成員の満足とチームの生産性を高めるのである。このようにダイアログは、有効なチーム作りの必須不可欠のコミュニケーションなのである。

参 考 文 献

- Barnard, C. I. (1938) *The Functions of the Executive*, Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968年).
- Berlo, D. K. (1960) *The Process of Communication : An Introduction to Theory and Practice*, Holt Rinehart and Winston, Inc. (布留武郎・阿久津喜弘訳『コミュニケーション・プロセス — 社会行動の基礎理論—』協同出版, 1972年).
- Bohm, D. (1996) *On Dialogue*, Taylor & Francis Group. (金井真弓訳『ダイアローグ — 対立から共生へ, 議論から対話へ—』英治出版, 2007年).
- Charan, R. (2001) “Conquering a Culture of Indecision,” *Harvard Business Review*, April. (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳「対話が組織の実行力を高める」DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編『「説得」の戦略』ダイヤモンド社, 2005年, 121-151頁).
- Dance, F. E. X. (1970) “The ‘Concept’ of Communication,” *Journal of Communication*, Vol. 20, No.2, pp.201-210.
- Fisher, B. A. (1980) *Small Group Decision Making : Communication and the Group Process*, Second Edition, McGraw-Hill Book Company.
- Gergen, L. H. and K. J. Hersted (2013) *Relational Leading : Practices for Dialogically Based Collaboration*, Taos Institute Publications. (伊藤守監訳, コーチ・エイ, 二宮美樹訳『ダイアローグ・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, 2015年).
- Gibb, J. R. (1960) “Defensive Communication,” *The Journal of Communication*, Vol.11, pp.141-148.
- Karlggaard, R. (2014) *The Soft Edge : Where Great Companies Find Lasting Success*, John Wiley and Sons, Inc. (野津智子訳『グレートカンパニー — 優れた経営者が数字よりも大切にしている5つの条件—』ダイヤモンド社, 2015年).
- Katz, D. and R. L. Kahn (1978) *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed. John Wiley & Sons.
- Isaacs, W. N. (1993) “Taking Flight : Dialogue, Collective Thinking, and Organizational Learning,” *Organizational Dynamics*, Vol. 22, No. 2, pp.24-39.
- Isaacs, W. N. (1999) *Dialogue and the Art of Thinking Together : A Pioneering Approach to Communicating in Business and in Life*, A Currency Book.
- Levi, D. (2011) *Group Dynamics for Teams*, SAGE Publication.
- Miller, K. I. (2009) *Organizational Communication: Approaches and Processes*, Fifth Edition, Wadsworth Cengage Learning.
- Miller, K. I. and P. R. Monge (1986) “Participation, Satisfaction, and Productivity : A Meta-Analytic Review,” *The Academy of Management Journal*, Vol. 29, No.4, pp.727-753.
- Miller, K. I. and P. R. Monge (1988) “Participative Processes in Organizations,” in Goldhaber, G. M. and G. A. Barnett ed. *Organizational Communication*, Abelex Publishing Corporation, pp.213-229.
- Pentland, A. S. (2012) “The New Science of Building Great Teams,” *Harvard Business Review*, Vol. 90, No. 4, pp.60-69. (有賀裕子訳「コミュニケーション形態を可視化するチームづくりの科学」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 最強チームをつくる』ダイヤモンド社, 2012年9月, 32-47頁).
- Potapchuk, M. (2004) “Using Dialogue as a Tool in the Organizational Change Process,” *California Tomorrow*, pp.1-16.
- Querubin, C. (2011) “Dialogue : Creating Shared Meaning and Other Benefits for Business,” *Proceeding of the 55th Annual Meeting of the International Society for the System Science*, pp.1-20.

- Robertson, B. J. (2015) *HOLACRACY: The New Management System for a Rapidly Changing World*, Henry Holt and Company, LLC. (瀧下哉代訳『HOLACRACY ホラクラシー — 役職をなくし生産性を上げるまったく新しい組織マネジメント—』株式会社 PHP 研究所, 2016年).
- Rubens, B. D. (1992) *Communication and Human Behavior*, Third Edition, Prentice Hall Inc. A Simon & Schuster Company.
- Scharmer, C. O. (2009) *Theory U: Leading from the Future as it Emerges*, Berrett-Koehler Publishers, Inc. (中土井僚・由佐美加子訳『U理論 — 過去や偏見にとらわれず、本当に必要な「変化」を生み出す技術—』英治出版, 2010年).
- Schein, E. H. (1993) "On Dialogue, Culture, and Organizational Learning," *Organizational Dynamics*, Vol. 22, pp.27-38.
- Senge, P. M. (2006) *The Fifth Discipline The Art & Practice of the Learning Organization*, Random House Business Books. (枝廣淳子・小田理一郎・中小路佳代子訳『学習する組織 — システム思考で未来を創造する—』英治出版, 2011年).
- Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B., and B. J. Smith (1994) *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for a Learning Organization*, Crown Business. (柴田昌治・スコラ・コンサルタント監訳・牧野元三訳『フィールドブック 学習する組織「5つの能力」 — 企業変革をチームで進める最強ツール—』日本経済新聞社, 2003年).
- Shaw, M. E. (1976) *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*, McGraw-Hill Book Company. (原岡一馬訳『小集団行動の心理』誠信書房, 1981年).
- Ulrich, D. and W. Ulrich (2010) *The Why of Work: How Great Leaders Build Abundant Organizations That Win*, McGraw-Hill. (梅津祐良・松本幸弘訳『個人と組織を充実させるリーダーシップ』生産性出版, 2012年).
- 狩俣正雄 (1989) 『組織のリーダーシップ』中央経済社。
- 狩俣正雄 (1992) 『組織のコミュニケーション論』中央経済社。
- 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。
- 李超 (2015) 『キャリアとコミュニケーション』税務経理協会。
- 李超・狩俣正雄 (2017) 「働きがいのある最高の組織とチームビルディング」『商経学叢』第64巻, 第2号, 321-355頁。