

対話のカーニバル

ー オープンダイアログ・対話型授業・企業における対話型組織開発 ー

五十嵐 沙 千子

ソクラテス以来、「対話」は哲学における中心的問題の一つであり続けてきた。対話において人は自己と他者とを発見し、弁証法的な成長を遂げてきたのである。ところが現代社会においては、対話は、トランスボーダーな、かつ多様な実践領域において、それまでどうしても克服できなかった問題を解決する画期的な処方箋として用いられるようになっていく。

例えば、医療において、「対話」は、投薬による治療しかない、あるいは投薬によってもなかなか回復が難しいとされてきた重度の精神疾患を「治す」特効薬として世界中で注目を集めている。また、教育の分野においても、「対話型授業」の教育効果が従来型の知識伝達型授業を圧倒するものだということが実証されている。さらに、企業のマネジメントにおいても、上司が部下を管理し指導する従来型のマネジメントから対話型マネジメントへの転換が世界的な規模で起きているのである。

いったい対話にはどんな力があるのか。なぜ対話は困難な問題

を解決することができるのだろうか。

本論文は、こうした対話の持つ潜在力を「カーニバル化する力」として説明するものである。

論文構成は以下のとおりである。まず、これらの実践領域の一つである医療の分野でどのように対話が使われているのか、対話に何が期待されているのかを整理する。さらに、そこで働いている対話の構造をミハイル・バフチンの「対話」概念によって説明し、最終的には他の諸領域における対話実践の分析により「対話」の力を明らかにする。

では早速、医療における「対話」を見ていこう。

I オープンダイアログにおける対話

医療において、かつては医師が患者に対して診断を「下し」、治療を「与える」という自明の関係性が存在していた。この関係

性が「パターナリズム (paternalism)」として批判されていることは周知のとおりである。全てを知っている全能の父 (Vater) が無知の／劣等な者を導く、あるいは強い立場にある者が弱い立場の者に対し、その者の意思に関わらず干渉・介入・支援を行うというパターナリズムの構図は、治療される者の主体化を阻害するがゆえに必ずしも良好な治療結果に結びつかない。この反省に基づいて、医療は、パターナリズムから医師と患者のフラットな対話に基づくインフォームド Consent へと変換を遂げてきた。

この対話への転換をさらに進めたのがオープンダイアログである。

オープンダイアログとは、一九八〇年代からフィンランドの西ラップランドにあるケプロダス病院を中心に行われてきた、最重度のものも含む精神疾患に対する治療・ケア技法である。この治療とは、基本的に、危機的状況にあるクライアントの自宅に専門職のチームが訪問し、危機が解消するまで毎日会い続けて対話 (ミーティング) をすること「だけ」である。その「対話」も、なんら特別なものではなく、まるで「世間話のよう」に見える「全体としてあまり構造化されていない⁽¹⁾」ものである。ところが「ただ話すだけ」のこの単純な技法が「いま世界的に注目されている治療・ケア技法 (斎藤「14」) であり、「最も重篤な精神疾患に対する危機介入のあり方 (セイツクラ「2」) として従来の治療法を圧倒する著しく高い治療率を挙げているばかりか、「もしこ

の考え方が広がれば、日本の精神科医療のあり方が大きく変化せざるを得ない (斎藤「14」) ほどのものとされるのだ。「ただの対話」が病を「治す」というのである。

この技法であるオープンダイアログの中心には一つの問題的な柱がある。「詩学 (Poetics)」⁽²⁾ と呼ばれるものである⁽³⁾。「詩学」には3つの内容が含まれる。①不確実性への耐性、②対話主義、③社会ネットワークにおける (ポリフォニー) である。以下、この三点を説明していこう。

まずオープンダイアログにおいて特徴的なのは、その治療法としての「対話」が、通常の医療行為のように「医師と患者の間で行われるものではなく、患者の身近な人々を交えた「関係者全員」の対話として行われる点である。セイツクラは言う。

オープンダイアログの基本はミーティングです。危機的状況に対して素早く支援するため、**ミーティングは依頼を受けてから二四時間以内に関われます。危機対応チームは病棟と外来のスタッフから構成され、ミーティングは可能な限り患者の自宅でおこなわれます。患者本人と危機対応チーム、そのほかの重要な関係者全員 (親戚、友人、他の専門家など) の参加が求められます。ミーティングでは、全員がひとつの部屋で車座になって座り、その場で自由に意見を交換することができます (セイツクラ**

まず注目すべきなのは、ここで「全員」「車座」という概念が使われていることである。しかもこの治療は「病院の診察室」ではなく「可能な限り患者の自宅でおこなわれ」るのである。つまり、治療としてのこの「対話」は、患者が発病まで過ごしていた場所で、患者を取り巻く人々(ネットワークメンバーと呼ばれる)とのこれまでの関係性の中に、治療者を加えて、行われるのだ。さらにそれらの関係者たちは「治療者―非治療者」「当事者―協力者」という階層的配置においてではなく、全員が対等な参加者であるという前提でその場に参加している。その対等性の規範を明示するのが「車座」という「上下のない」円の形なのである。「上下がない」ということは支配関係がないということである。同時にそれは依存関係もないということでもある。オープンダイアログの空間には、パターナリズムでいうところの強い父(Vater)が存在しないのだ。斎藤環はこう言う。「原則として、話し合いの最中には、スタッフとクライアンのあいだにもはつきりした区別はもうけません。……重要なことは、オープンダイアログにおいて「専門性」は必要ですが、「専門家が指示し、患者が従う」といった上下関係は存在しない、ということです。オープンダイアログとは、専門家と患者が、完全に相互性を保った状態で対話することなのです(斎藤 224)」

治療や薬物、あるいは入院にかかわる事柄は、必ず全員がそろった場で話し合われ、決定されます。治療に関して、スタッフ限定のミーティングはありません(セイツクラ 190)。

すべてのやりとりは透明性が保たれています。そこには入院の決定、薬物を使うべきかどうか、個人精神療法を取り入れるかどうか、なども含まれています(セイツクラ 212)。

ケースに関係する会話や決定が、ネットワークメンバーのいないところでなされることはありません(セイツクラ 2150)。(4)

セイツクラはこうも言う。

危機的状況が突きつける「いま何をなすべきか?」という問いについては、対話そのものが答を出すか、そもそも問題がなくなってしまうまで、回答は保留されます。すぐに助言したり結論を急いだり、従来どおりの介入手段に訴えるやり方では、安全と信頼の確立はおろか、精神的な危機の真の解決にはつながりません。

予断や憶測は、このほか避けるべきです。なぜならそ

れは参加者を沈黙させ、自然な解決方法を見つけにくくするからです。治療者は、問題についていかなる判断も持たずに、対話そのものが新たなアイディアや物語をもたらすことだけを願って対話に参加するのです（セイツクラ 1994）。

オープンダイアログにおいては「医師」が診断するのではない。「対話」のなかから答が生まれてくるのである。「医師」が治療するのではない。「対話」が癒すのである。これを「対話主義」とセイツクラは呼ぶ。対話主義の空間において「治療チーム」が行うのはあくまでも「対話を起こすこと、そしてそれを維持すること」である。「医師」が「診断」し、治療法を提示し、その流れに沿って実際の治療が行われていくという一方向性、「医師→患者」という関係で下される「診断」ないし「治療」はここでは拒否されているのだ。

だが、この対話主義に立つということは、患者や家族にとってみれば「医師に頼っていれば治してくれる」という依存関係が持てないまま、確たる診断や治療の道筋も与えてもらえない宙ぶらりんの状態に置かれることを意味する。また、治療チームにとっても、医師としてではなくあくまで対等な一員としてただ対話に参加し続けていくこと、対話を信頼し対話が何かを起こすのを辛抱強く待つことが課せられるのである。何が生まれるのかはわか

らない。対話を支配することもできない。ただ対話に参加し、対話の力を信じ、対話が「何かを」起こしてくれることを「願って」耐えていくことしか治療者にできることはない。その不確実性の中でひたすら対話を続けていくプロセスは、患者・家族にとっても、また治療者にとっても辛いものだろう。しかし、この「不確実性への耐性」がなければオープンダイアログは成立しない。そして、オープンダイアログのこの「不確実性」を耐えていく力もまた、対話によってもたらされるのである。

臨床場面において「不確実性への耐性」を支えている要素は、何度もミーティングをすること、対話の質を高めることです。家族が危機のなかで孤立していると感じないよう、十分な頻度で—必要があれば毎日—ミーティングの機会が持たれることとなります。…：重大な危機の場合は、一〇—二日間にわたって毎日ミーティングをおこなうことも考慮に入れます。…：深刻な危機に際しては、治療者と家族は一定期間、危機的状況がはらむあいまいさと格闘しなければなりません。それを可能にするのが対話です。対話こそが、迷宮から脱するための「アリアドネの糸」なのです（セイツクラ 193-94）。

ここでの対話が、誰にも先が読めない不確実性の中で続けられ

ていくものだとすれば、もちろんこの「対話」が通常想定されるような医師と患者の質問―応答型の「問診」ではないことは自明である。対話が医師によって方向付けられることはない。セイックラは言う。

ミーティングにおける治療チームの重要な仕事……こういう対話は、あの古くさい一問一答、つまり患者から情報を引き出し介入の計画を立てるための「問診」とは似ても似つかないものです。対話の形式そのものが「介入」となる、といってもいいでしょう。対話において治療チームがなすべきことは、対話を通じたつながりが生まれてくるスペースを、できるだけ多くつくり出すことなのです。介入の対象は対話そのものであり、患者や関係者ではありません（セイックラ 217C）。

「治療チームがすべきことは、対話を通じたつながりが生まれてくるスペースを、できるだけ多くつくり出す」ことだとセイックラは言う。すなわち対話を「つくり出す」ことが「治療」なのである。だとすればそれ以前の環境、すなわち患者が病を発症してきた環境には対話が「なかった」ということになる。このことは、なぜオーブンダイアログが患者だけでなく患者を取り巻く「ネットワーク」全体を「治療」の対象にするのかを示している。

そのネットワークの中でこそ病は生まれてきたのだ。別の言い方をすれば、患者は彼自身を取り巻く関係性のなかで病んでいる／病んだ関係性のなかに患者は棲んでいる／その関係性に介入し調整することでそこに棲む者の病が癒える、ということになるだろうか⁶⁾。患者／関係者が棲んでいるこの網こそ「非対話的空間」、すなわち「モノログ」の空間にはかならない。治療者はこのモノログに「介入」するのである。

モノログ的な対話とは、話し相手にお構いなしに、自分自身の考えやアイデアを一方的に語るものです。この発話は別の発話を拒絶することになります（セイックラ 217C）。

複数の人々がいても、あるいは複数の人々が話していてもその場がモノログ的空間になっている例は多い。一人だけが話す権力を持ち、誰かが「二方的」に語ることで、彼の想定で彼の「正解」に向けて彼のルールを進まなければならない空間になっていること、許される発話と許されない発話があること、「別の」ルール／「別の」声拒否されていること、そこでの「話し方」、話す「内容」、「話者」が決められていること。それはどこにでも見られる風景である。このモノログの空間で人々は受動的な存在にされて／なっている。そこには支配する中心があり、中心に対して服従する周縁がある。たとえ直接的な支配や命令がなくて

も、自ら暗黙のうちに服従する人々がいるとしたら、自分自身で「受動的な存在」であることを身体化しまっている人々がいるとしたら、そこは「支配された」空間＝モノローグの空間である。そこでは「別」の発話は拒否されている。「別」の「正しさ」、「別」のあり方は否定されている。人々はその場所で、自らの「別」の声を拒否し、自らを「他者」にしまっているのである⁶⁾。

それがモノローグの空間なのだとすれば、ダイアローグの空間とは、あらゆる声が生起し、あらゆる正しさが立てられ、あらゆる人が主人である空間であるということになる。そしてまさにオープンダイアローグは、この「別」の声、拒否されている「他者」に場を与え、閉じていた権力的なモノローグを多様なダイアローグへと開いていくものに他ならないのだ。そのためにオーブンダイアローグが採る戦略はごく簡単なこと、すなわち「患者であれ誰であれ発言に対して「応答」を返していくこと（セイックラ196）」である。

「あらゆる陳述や発言は応答されなければなりません。発言と応答を結び合わせる対話の美学というものがあって、それが対話を、聞き手がいない“モノローグ”とは異なる“ダイアローグ”へと導いてくれるのです（セイックラ196）」。どんな「おかしな」話、どんな「外れた」テーマ、誰の「場違いな」発話であっても、まずそれは聴かれ、応答され、受け入れられる。むしろ治療チームはあえてそうした声に場を開け渡そうとさせます。こ

れをセイックラは「多声的ディスカール（セイックラ3169）」と呼ぶ。しかしこれは単なる「受容と傾聴」ではない。斎藤環によれば、治療チームは「中立的な立場から受容と傾聴に徹するのではなく……積極的に話題を広げたり迂回させたり（セイックラ2129）」するというのが。それは、ひとつの／正しい／中心の／筋の通ったディスカールを骨折させ、周縁の／無数の／矛盾する／生起するディスカールに積極的に権利を与えることなのである。セイックラは言う。「私たちが理解するポストモダン理論においては、いかなるタイプのディスカールも使用を禁じられていません。むしろそれは、いかなるディスカールに対しても、真理の主張を独り占めすることを許さない考え方です。あることを説明しようとして、究極的には相容れないはずの理論どうしを採用することだつてありえます（セイックラ3168169）」と。成功したオープンダイアローグでは「治療者は、会話の複数のレベルで脱中心化をおこなっていました。分析してみた結論としては、（ポストモダン）の治療は他の治療モデルとは異なっていました。それは「あえて介入しないポジションをとる」というよりも、むしろ「積極的に脱中心化を目指している」ということです（セイックラ2129）」。斎藤環は言う。「モノローグからダイアローグへという展開は、はっきりと去勢のアナロジーでとらえることができます。万能感に満ちたモノローグを去勢することで、語る言葉は共有可能なダイアローグへと開かれ健全化される（斎藤258）」

のだ、と。

あらゆる声に応答するという行為自体が脱中心化の強い意志に基づいた行為である。それは、会話に「流れ」や「筋」を読むとうとするわれわれ自身の通常の欲望にも逆らうものでもあるだろう。だが、あえて自らをその不安定な空間に置き、その都度の不可能な応答に自分を開いていくこと自体が、その場にいる全ての者に強いメッセージを伝えるのである。患者だけではない。家族であれ同僚であれ、そこにいる者たちはこれまで「中心」を探し「適切なあり方」に自らを同一化させ同時に自らを疎外してきた者たちである。その者たちに対話の場が語りかけるのである。どんな声も「この声」として生起し、受け入れられ、応えられなければならないのだ。それまで権利を剥奪され、かき消されてきた「別」の声が取り戻されなければならないのだ。誰もが、拒絶された「他者」、自らを拒絶した「他者」ではなく、私自身としてここに存在してよいのだ。モノローグの網の中に棲み、「別」の声を失ってきたすべての者たちが対話の空間の中でそのまま受け入れられるのである。発せられるすべての言葉は全員によって聴かれ、応答される。応答の言葉は聴かれ、また次の言葉を生起させていくだろう。一つの「適切な」声ではない、無数の「ポリフォニー」を生み出す複数の主体（セイックラ 197）の間で、対話は続いていかなければならないのだ。

こうして、オープンダイアログにおいて治療チームがするこ

とは、ただ生起する対話を生起させ、その対話に従っていくことだけである。こうして治療者はもはや「治療者」ではない。彼は「治療者として」その場にいるのではない。治療者は「同じ空間を共有しない中立的な観察者（セイックラ 3-16）」ではなく、「生身の一人」としてその場に臨（セイックラ 3-16c）むのである。

その場をダイアログ以外の場にしない、というこの対話主義の原則が、治療チームに「治療者／観察者」というあり方を手放すことを求めるのだ。治療者の言葉づかいやあり方もこの原則に従って決定される。「まずはじめに治療チームは、ネットワーカー（セイックラ 3-15c）、医療者／観察者の言葉づかいを放棄し、「普通の言葉」で話すことになる。さらに彼らは「生身の一人」として、その場で他の参加者から表出された感情に自身自身の感情が共鳴する、という自然な、だが、医療者／観察者としての通常の規範からは考えられないあり方をも受け入れる。その場を共にすることから生まれる喜怒哀楽を、それが自分のものであれ参加者のものであれ、メンバーは自然な感情として受け入れるのである。「治療チームのメンバーは、そこで話された苦悩や困難の度合いに共鳴し、反応を返します。ときに治療チームは、ネットワーカーメンバーが絶望感を表明できるように促すことすらあります。これはセラピストが、患者の経験をポジティブに構築すべく、そうした言葉ばかりを見出そうとするような「解決志

向型」のアプローチとは対照的な態度です。(セイツクラ 3-164-165)……確実に言えることは、つらい感情を危険物扱いするのではなく、その場の自由な感情の流れのなかに解放したときにこそ、こわばって縮こまっていたモノローグがダイアログへと変化を遂げる、ということです。(セイツクラ 3-166-167)」

そもそもわれわれがこの世界に生きているということは、その都度の文脈の中に、その都度の関係性の中にあるということである。なんの関係性も何の文脈もない真空中にわれわれがいることはできない。そして、その文脈／その関係性において「適切な」人格であることをいつでもわれわれは求められてきたのだ。世界の中で生きるとはまさにその都度の場合が要求する適切なあり方に自らを適合させていくということ、すなわち自己自身であることを封印していく作業に他ならない。ある特定の状況だけがモノローグの場所なのではないのだ。すべてのわれわれは常に場の命令の中に、すなわちモノローグの支配の中にあるのである。

こうした基本的な拘束状況に対し、オープンダイアログは全面的な闘争を仕掛けていく。われわれを支配するディスクールを転覆するディスクール、一つの正しき／一つの中心を破壊するポリフォニックなディスクールを、オープンダイアログは、場の外部においてではなく、まさにその場の中で生起させるのである。こうしてセイツクラは言う。「オープンダイアログの「戦略」

は、ダイアログ的な言説を構築することです。対話のなかにおいてこそ、新たな理解が、人々のあいだの共有可能な現象として出現してきます。(セイツクラ 2-123)」

「新たな」とセイツクラは言う。

場の規範を中立化し、決められた適切な着地点を無限にずらし、予想され従われるはずの話の筋道を攪乱し、ただそこに生起する筋書きのないポリフォニーに権利を与え、それに場を明け渡すことは、必然的に、対話の空間を、誰にも支配できないものに、ただ対話だけが支配するものへと変容させていく。ひとつの中心に再帰することを強いる「モノローグの袋小路」の代わりに、ポリフォニックな、完全に許された無数の声の生起のなかで、絶えず、これまでの理解を越える「新たな理解(セイツクラ 2-123)」が、「正しい」言葉遣いを越える「新しい言葉(セイツクラ 2-125)」が、適切な見方を越える「新たな見方(セイツクラ 3-162)」が、「新しいナラティブ(セイツクラ 2-126)」が、「新たな意味(セイツクラ 3-163)」が、そして「新たな可能性(セイツクラ 3-163)」が生まれるのである。それは「新しい」としか言えないもの、これまで無かったものである。それはモノローグ的に計画され再構成されたものを越えるもの、すべてのわれわれの予想を越えて生まれて来るものである。

ここで賭けられているのは、われわれのすべてが疎外されている無人の秩序を維持していくのか、それともわれわれがわれわれ

自身である空間を取り戻すのかという共同の賭けである。

だが、この賭けにおいてこそわれわれは自己を生きる初めての可能性の前に立つのだ。

セイックラは言う。

かくして危機は、自己と世界を構成する物語、アイデンティティ、関係性といった“織物”を織り上げ、あるいは織り直すための、またとないチャンスとなるでしょう(セイックラ 195)。

ダイアログのなかで生まれてくる新しいネットワークのなかで、全員がダイアログを共に構成したという経験のなかで、ダイアログにおいて全員が互いのすべての声と感情を共有してきたという新しい関係のなかで、一つの「連帯」が生まれる。それは、すべての「私」が、自らの内に閉ざしてきた私自身を聴く／解放することなのである(7)。

そしてこの連帯において、「病」は癒えていくのだ。

II バフチンにおける対話

このオープンダイアログの思想的背景にミハイル・バフチン(8)があることはよく知られている(9)。先述の通り、オープンダイ

アログの柱は「不確実性への耐性」「対話主義」「ポリフォニー」の三つである。セイックラはこの三本の柱をオープンダイアログの「詩学」と呼ぶが、オープンダイアログを支えるこの詩学こそバフチンに導かれたものなのである。

さて、このバフチンの思想を明らかにする上で重要な意味を持つのが彼のドストエフスキー論である。ロシアの作家であるドストエフスキー(10)を論じ、ドストエフスキーに重ね合わせるかたちで、バフチンは自らの思想を展開しているのだ。

バフチンによれば、ドストエフスキーは、トルストイ(11)をはじめとする伝統的な小説家たちとは完全に地平を異にする。ドストエフスキーは小説家であって小説家ではない。トルストイたちがあくまで小説の枠組みで小説を書いた小説家だとすると、ドストエフスキーはその枠組みを破った人間である。そしてドストエフスキーが踏み入ったその場所が「詩学」なのだ。では詩学とは何か。詩学においてドストエフスキーは「時間」を拒否し「空間」を選択したのだとバフチンは言う。すなわち詩学とは、時間を拒否するもの、そして時間の代わりに空間の専制を置くものなのだ。

普通の小説なら、ある状況の中に置かれた主人公が周りの人間たちとの関係性の中で様々なことを経験し、変化していく一定の時間が描かれる。すなわち作者が作り出した様々な登場人物たちが、作者の設定した何らかの状況の中で生きていくその人生が語られるわけである。それがストーリー(story)であり、彼らの織

りなす「物語」としての歴史 (history) である。言い換えれば小説とは登場人物が生きる成長の物語 (Bildungsroman) であり、読者は物語の中で登場人物たちの時間を共に生きているのである。

だがこの「時間」をドストエフスキーは忌避するのである。彼はまさに成長の物語 (Bildungsroman) を拒否するのである。小説には様々な人間が登場するだろう。悪人もいれば善人もいる。愚かな人間もいるだろう。それらの人間たちはそれぞれ、自らの人格から帰結する自分にふさわしい放物線を描いて生きていく。悲劇であれ喜劇であれ、読者はその物語に自分を移入させながら、こういう人がこういう状況でこうしたからこうなったのだと納得する。たとえば「彼はがんばったから成功したのだ」、あるいは「彼はがんばったのにうまくいかなかった、やはり人生には不幸もまたあるものなのだ」というふうに。こうして小説の描く放物線は読者の生活実感をなぞるものである。そのように小説家は小説を「書く」のだ。小説とは、小説家と読者とが共有する生活世界の規範的文脈を登場人物の上に当てはめ再確認するものであり小説はわれわれの生活世界の再生産である。われわれは小説においてわれわれの人生を確認するのである。

実際われわれはそういうふうに生きている。私はどういう人間であり、どういう立場・どういう役割であり、どんな人生を歩いていくのかを考え、それを自分に当てはめて生きているのだ。そしてそうであろう、そうあらねばならないと考えてその軌跡に自分

を疎外しているのである。もちろん本人は「疎外」だとは思っていない。彼はこれこそが「本来の」自分だと思っている。まだそうではないとしても、まだそうなっていないとしても、自分はそのうられるはずだ、そうなければならぬと考えて、そうあれなかつた過去の自分を責め、まだそうあれぬ現在の自分を悲しく思いながら、義務である未来を自分に課していくのである。私はそうでなければならぬのだ。私はそうではない私であつてはならないのだ。私は私であることはできないのである。

こうして人生の時間はそれを生きている私にとつて逃げることでできない私への道である。私から逃げ出すために私に与えられているのは死ぬこと、あるいは精神を病むこと、この二つの道である。この二つの道によつて私は私の道から降りることがようやくやることができるのだ。

私をこの私の道に縛り付けるのが時間なのである。

私があるべき私ではないとき、私はそれではない、とすることはできない。私はまだそうなっていないだけなのだ。そう言うことで私は執行猶予されているのである。

時間の弁証法は統合の弁証法である。異質なものは異質なものであることを許されず、時間の弁証法を適用されて「未」熟なもの「未」完成なものに置き換えられ、適切なものへ、同一性へと統合されるのである。ドストエフスキーが拒否するのはこうした

小説である。われわれの生活世界にとって異質なもの・枠に入らないものを「未熟なもの」「未完成なもの」として時間軸に置き、その上でそれらのものたちを「成長」へと徴発する「時間」の弁証法は、小説においても「実生活においてと同様に」権力を持つのだ。

これに対し、ドストエフスキーが試みたのは、統合する時間を廃し空間に優位を与えること、すなわち時間の弁証法を挫折させる「空間」の立ち上げである（創作 62-66）。時間を廃した空間の中には、一切の統合がなされないままにあらゆるものが存在しているのだ。異質なものが「未」熟なものとしてではなく、「異」質なものとして、成長という統合によって排除されない「異」質なものままでそこには乱立しているのだ。そしてドストエフスキーは、この空間を、まさに「一つの」声の支配を「複数の」声の乱立によって転覆する「対話」の空間、ポリフォニーとしてのダイアローグの空間として設定するのである。

ドストエフスキーの「詩学」の本質的な新しさをバフチンはここに見る。その新しさとは、ドストエフスキー以前の「小説」があくまで「作者の創作」であり、超越的視点としての作者が小説を俯瞰し登場人物を設定し一つのプロットを動かしていくというモノローグ的「権力的営為であったとすれば、これに対し、ドストエフスキーにおいて作品は、俯瞰する作者の筋書きにはなく物語のなかに生きる登場人物たちの多様な声に支配され、その

複数の声の織りなす網によって「勝手に」動かされていく、動いていってしまうものであるという点にある。したがって「対話」として生じるその声の網も、「時間」のなかで一定の対立・ダイアローグを経て「一つ」に収斂するという弁証法的な予定調和を持たず、「ある応答が別の応答を生みだし、別の応答がまた別の応答を生みだし、そのように果てしなくつづきながら、これらすべてがいかなる前進運動も欠いているような、果てしなき対話（創作 238）」、多発する複数の声の空間的布置として持続する「独特な永久運動 *perpetuum mobile*（創作 238）」である。その運動の「空間」こそが彼の「作品」であるがゆえに、ドストエフスキーにとつて作品は一つの起承転結する叙事詩ではなく、作者自身の手を離れて纏まらないブラウン運動を繰り返していく未完の「流れ」であり、「登場人物」も同一性をもち近代的主体ではなく、ぶつかる「声」としてその都度新たに生まれ続ける「出来事」となる。もはや「人格は、その外面にあらわれた大まかな実体性や、物質的な明快さを失い、存在から出来事へと替わっている（創作 331）」のだ。

こうしてドストエフスキーにおいて対話は永遠に未完結であり、対話が未完結であるがゆえに人格もまた永遠に未完結である私たちはそのつどの対話のなかでそのつど動かされて生じるその不画定な声である。そしてこの統合されない声であることが私たちのそのつど生きる唯一の現在形であるがゆえに「在るとい

ことは、対話的に交通するということ(創作 293)であり「対話では、人間は外部には自分自身をあきらかにするだけではなく、あるがままの者にはじめてなる(創作 293)」のである。対話が可能にするのはただ「あるがままの者になる」という運動であり、「主体」への繫留を外して漂流させるという開放である。だからこそ「対話は実際にはおわることはありえないし、おわるべきではない(創作 293)」のだ。そしてこの「未完結性」がバフチンの言うドストエフスキーの方法、「詩学」であるとすると、ドストエフスキーの「詩学」とはまさに、本来対話の中で流れていく無形無数の声である私たちを一つの「主体」へと実体化し同一性に固定するモノローグの支配を転覆させるものに他ならない。

この空間をバフチンは「カーニバル」の空間と呼ぶ。カーニバルは私の日常を覆し、私を誕生させる場所である。「カーニバルは鑑賞するものでもないし、厳密に言って演ずるものでさえなく、生きられるものである。カーニバルの法則が効力を持つ間、人々はそれに従って生きる、つまりカーニバル的生を生きるのである(詩学 268)」とバフチンは言う。「カーニバル的生とは通常の軌道を逸脱した生であり、何らかの意味で《裏返しにされた生》《あべのべの世界》(monde à l'envers)である。……通常の、つまりカーニバル外の生の仕組みと秩序を規定している法や禁止や制限は、カーニバルのときには廃止される、何よりもまず取り払われるのは社会のヒエラルヒー構造と、それにまつわる恐怖・恭順・

崇敬・作法などといった形式である。つまり社会のヒエラルヒーやその他の要因(年齢も含む)からくる不平等に基づくものすべてが取り払われるのである。人間同士のあらゆる距離も取り払われ、カーニバル特有のカテゴリである、自由で無遠慮な人間同士の接触が力を得ることになる。これはカーニバル的世界感覚の非常に重要な要素である。実生活では堅固なヒエラルヒーの障壁によつて隔てられていた人々が、カーニバルの広場において自由で無遠慮な接触関係にはいるのである(詩学 248-249)。

われわれを固定する日常を切開して立ち上がるこのカーニバルの中で、王は奴隷に・奴隷は王になる。距離は撤廃され人がぶつかり合う。同一性は失われる。正は偽となり・偽は正となり、命令は茶番に、中心が周縁に・周縁が中心になる。この「カーニバルが祝うのは交替そのもの、つまり交替のプロセスなのであって、何が交替されるかは関係がない(詩学 262)」。なぜならその「交替」、つまり固定した同一性、旧来のシステムの転覆においてこそ、それまで客体化され、同一性に繋がれてきたモノローグ的「主体」が「死」ぬからである。これをバフチンは「生産的な死」と呼ぶ。「二人一人の内て主人公はひとたび死に(つまり否定され)、そして蘇る(つまり浄化され自分自身を越えてゆく)のである(詩学 257)。「主体」はそのつど「死」なければならぬ。死ななければ私が押し殺してきた声が、私が息を取り戻すことはできない。

さらにバフチンは、この声の再生の場、カーニバルの広場を「ソクラテスの対話」に重ねる。ソクラテスが真理への「無遠慮」な欲求から、徹底的に「モノローグ的真理」を攻撃し、所与のモノローグ的真理を語る「主体」を追い詰め、どんな相手とも衝突し、その対話の中から「真理」を生まれさせた「産婆」であったことは言うまでもない。ギリシヤのアゴラ、アテネの広場で生まれたソクラテスの対話がカーニバルと同じく誰にでも開かれた「広場」のものであることを指摘した後には、ソクラテスによる「思想と真理の対話の本質の発見それ自体、対話に参加する人々同士のカーニバル的な無遠慮な関係と、相互間のあらゆる距離の撤廃を前提にしている」のであり、さらには、いかにそれが高尚かつ重要なものであれ、思想の対象そのものへの、そして真理そのものへの無遠慮な関係を前提としているのである（詩学 265）」と言う。本当の真理を求め、今ある「真理」がどれも真理ではないことを明らかにするためにこの産婆は、「真理」にしがみつく人々にそれこそ徹底的に対話を仕掛けたのである。その方法のひとつが「シンクリシス」（一つの対象に対する様々な見方を対比すること（詩学 227）」）、つまり相手の発言を相対化してその絶対性を否定する技術であり、もうひとつが「アナクリシス」（対話の相手をけしにかけてその言葉を導き出し、相手が意見を言わざるを得なくしてしまう、しかも最後まで言いきらせてしまう方法（詩学 228）」）、つまり相手の言葉を挑発する技術である。「シンクリ

シスとアナクリシスは思想を対話化し、外部におびき出して言葉の応酬と化し、思想を人々の間の対話的交流に参加させる（詩学 228）。固い主体を割り、その「内側」にあるものを「外部」に「おびき出す」こと、「言わざるを得なく」する「挑発」こそソクラテスの方法である。彼は「真理を与える」のではない、「内部」にあったものを「外部」におびき出すのだ。一つの強い中心をもつ完結してしまつたモノローグを切開し、「体内」に押し籠められてきた声を「外」に引きずり出すのだ。そしてその上で彼は相手がこれまで信じ、従つてきた「真理」が真理ではなかつたことを暴露し、相手をその「真理」から、そしてその真理を語る「主体」であることから解放するのである。そしてカーニバルは「真理」が死に、「主体」が転覆されたことを祝うのだ。なぜならそこにおいて、同一性の下で拒絶されてきた「別の声」の再生が、あるいはそれが「別の声」ではなくまさに自分自身の声であり、他者たちに聴かれうる自分の声であることを取り戻した「あるがままの者」の誕生が開始されるからである。

III 学校と企業における対話

一九世紀以後に完成した近代社会には二つの特徴がある。その一つは主権国家体制であり、もう一つが資本主義である。とはいへこの二つは別のものではない。地球上のほとんど全ての場所を

覆い尽くした排他的な主権国家群の間には必然的に覇権争いが生じることになるが、この争いを制するのは「力」を持つ国、すなわち強い軍隊とそれを支える豊富な資金を持つ国だからである。こうして近代国家は、強い国家を構成する強い人材——「良い兵隊」と「良い工場労働者」——を必要としたのだ。この二つのあり方に通底するのは、与えられた指示を理解しそれを高い労働生産性によって実現する技能リテラシーであり、そして上からの命令に従う従順な身体である。近代はこうした「役に立つ」身体を優遇し、そうではないあり方を病んだもの・未熟なものとして排除してきた。この人材養成機関として設立されたのが近代学校である。

近代学校の持つ基本的なシステムは以下のようなものである。すなわち、一人の教師が多数の生徒たちの上に立ち、生徒全員に同一の指示を出し、全員が同一の基準に達するよう指導すること。教師は「正解」を与え、生徒はその「正解」を正解として受け取り、反復練習を通じて覚え込まなければならぬこと。教師の指示にどの程度従ったか、教師の提示する「正解」をどの程度身につけたかによって生徒が振り分けられること。教師が教育計画・カリキュラムを設定し、生徒自身の成長速度ではなくその教育プランの一律の実施を優先すること。これらは国境を越えて、全ての近代主権国家の公立学校で行われた教育の風景である。要するに、近代学校においては強力な国家を支える「人材」になること

が教育目標とされ、その「鑄型」が全ての生徒に強制され、「鑄型」から逆算して教育計画が作られ、「鑄型」を自らの上にどの程度達成したかによって「評価」が行われたのだ。そして達成できない身体は「劣等なもの」として排除されたのである。ここでは教育の主体は教師であり、教師を道具として所有する国家である。生徒にとって教育は自らの権利ではなく義務である。近代学校においてそのことに疑いが持たれることはなかった。しかもここで注意すべきことは、国民が、「役に立つ」身体他から求められる人材に自己を求められた点である。「良い生徒」とはすなわち主体的に自己を客体化していく主体である。近代学校においてわれわれは、主体的に自己を疎外し、標準化し同一化していく「主体」でなければならなかったのだ。そして国民は自らこのシナリオに追従したのである。「自分自身である」ことよりも「良い鑄型であること」を示すことで評価され、社会階層を上ることができたからである。

ところが、現在こうした学校のあり方は転向を迫られている。最大の原因は社会の産業構造が変化したからである。いわゆるポスト産業資本主義への移行とともに必要な人材像は変わった。今や必要とされている人材とは、これまで学校が養成してきた他律的・鑄型的人材ではなく、自生的・異形的あり方をする人間である。

そもそも資本主義において利潤は他との差異において生まれる。産業資本主義時代の企業が機械制工場を使う大量生産・大量販売をし、正確な品質管理をすることによって「より安く」「より正確な」モノを提供して利潤を生み出してきたことは周知のとおりである。しかし大量生産によってモノが行き渡ってくる、今度は「より高い価値のあるもの」「他にはない新しいもの」が求められる。大量生産・大量販売から技術革新や製品の差別化へのこの移行こそポスト産業資本主義の本質である。同時にこの時代は情報化社会でもある。ここではせつかく生み出された差異も瞬時に複製されて水平化し、差異としての価値を失ってしまう。今や世界の企業は、絶えず自己自身を脱構築し自己自身との差異を生み出し続けなければ生き残ることができないのだ。こうした中で、かつて近代において求められていた他律的・典型的・同一的な人材像が価値を失うのは自明である。所与の「正解」に従うよう教育され管理された身体には与えられた「正解」を破壊し新しい差異を生む能力はない。差異を生むことができるのはあくまで自分の頭で考え、既存の価値・既存の構造を越えていこうとする人間なのである。こうした人間を近代学校で養成することはできない。反管理的・反典型的であり、あくまで言葉の真の意味で主体であろうとする人間を「作る」ことはできないのだ。

まさにこの産業構造の変化の地点においてアクティブラーニング (active learning) への動きが起きてきたことは興味深い。教

室で行われてきた受動的 (passive) な人間への「教え込み (teaching)」は、主体的 (active) な人間の「学び (learning)」に変わらなければならないというのがそれである。こうして現代の学校は窮地に陥っている。産業界からは新しい時代に役立つ人材を育成せよという強い要請が学校に突きつけられている⁽¹²⁾。だが学校のメソッドはなおも近代学校のそれを引き摺っている。「学校」は依然として教室で一人の教師が多数の生徒に正解を教える場なのである。しかしこうした学校の転換への要請が、産業界だけではなく、近代学校の中で疎外されてきた生徒の人格の回復を求める教師たち・市民たちの反省に強く支えられていることもまた事実である。学校はもう近代学校に戻ることはないだろう。ゆくりとではあれ学校は確実に変化していくはずである。もはやそうするしかないのだ。それは、実は産業社会主義の飽和というこのポスト産業資本主義的状况に由来するものだけではない。その最大の理由はここ二〇年間の世界の状況にある。九一一以来、各地で起きた大災害やテロリズム、そして新型コロナウイルスのパンデミックに至るまで、われわれの世界を襲ってきた幾多の激震をわれわれは共通に経験してきたのだ。経済的にも政治的にもまた地球環境という面においても正解の見えない不確実な時代を生きていることをわれわれは否応なく自覚させられたのである。受動的主体に新しい「正解」を教えることのできる者は存在しない。だとすれば受動的主体に正解を教えるというシステムはもは

や不可能である。誰にも先が見えないのだ。上に立つ者が正しい指示を与え下にいる者がそれに従うという近代のウォーターフォール (waterfall) 型組織経営は、学校においても企業においても政治においても破綻してしまつたのである。それでは世界はどこやつてこの危機を乗り越えて行こうとしているのか。

対話によつて、なのである。

最新の組織経営理論であるカネヴィンフレームワークを日本に紹介したコグニティブ・エッジ社と田村洋一は次のように言う。「新たな問題に直面したとき、大半の組織ではこれまでに試したことのあるやり方で事態をコントロールしようとしています。それが典型的な反応です。そうすると、複雑な問題を秩序的な方法で扱おうとすることになり、自明系から煩雑系に以降していきます。秩序的な介入を行い、しかしうまくいかないときに、典型的な組織はそれでもなお秩序系の対策をもっと強化して、煩雑系のより高いところに行こうとします。しかし、あるところで限界が来て、編み出した方策がまったく効かない状態に陥り、破綻します。すると、スロープをあつという間にすべりおち、ひっくり返つて、油断の壁から混沌の中に落ちてしまいます⁽¹³⁾」と。

カネヴィンフレームワークでは問題を大きく二つに分けていく。秩序的な対策が可能な問題と、これまでの秩序では対応できない非秩序的な問題である。秩序的な問題（秩序系）というの

は、例えば「ガソリンのメーターが下がった↓給油する」というような自明な問題（自明系）、あるいは「車がエンストした↓自明系では対処不能→専門家に修理を依頼する」というような自分には対処できない煩雑な問題ではあるが専門家に依頼するなどで対処可能な問題（煩雑系）の二領域で構成されている。これに対し、こうした秩序的な対策では解決不可能な問題領域を、「非秩序系」の問題という。例えば「不登校」を考えてみよう。不登校が誰にでもすぐに解決できる自明系の問題ではないことは明らかである。とはいえ、専門家に任せれば解決するというものでもない。不登校が起きたとき、関係者はまず様々なデータを集めなければならぬ。本人や家族、関係教員や友人たちと話すことから始まり、家族や本人の置かれている状況を多様な角度から理解するという根気強い作業が重ねられ、その中で、その問題の全容がようやくよく見えてくる。そうして初めて、この不登校の事例のこの部分は自明系で対処し、この部分は煩雑系で対処しようというふうに秩序系にシフトすることができるようになるのである。これが「複合系」と呼ばれる問題領域である。さらに、非秩序系には「混沌系」と呼ばれる下位領域もある。紛争やテロリズムなど、因果関係を説明することが少なくとも当面は不可能なものである。これも、「力には力」で軍隊を投入して制圧するというかつての自明系ないし煩雑系の解決策ではむしろ問題が長期化し混乱することをわれわれは学んでいる。混沌系のパニック

を耐え、われわれは問題をまずは複合系に持つていかなければならないのである。行うべきなのは、利害を越え、関係者の声をあくまでも聴くこと、理解すること、そしてその背景を共有していく試みである。

近代学校が育成した他律的・鑄型的人材は秩序系の問題領域においては有効かもしれない。この領域においては、問題解決は正解の一方的適用(ダウンローディング)によって可能である。だが現実の世界が非秩序系の問題に埋め尽くされていることは自明である。そして、正解の一方的「適用」が不可能な非秩序系の問題領域においては、われわれは一方ではなく双方的、あるいは多方向的な解決を関係者と共に「手探りで探して」いかなければならないのである。

まさに現代の企業の組織経営はこの方向に動いている。まずは適用ではなく試行錯誤であること。「正解」の一方的適用(ダウンローディング)がもはや現実的ではないことを自覚し、したがって従来のように組織全体で時間をかけてベストな施策を決定した後には上意下達で動き出すオートトップオール型経営は採らず、その都度問題に気づいた人間が、上下の区別なく、小グループを作って主体的・自律的に(自律分散的に)仮説検証と試行錯誤を繰り返しながらベターな解決を模索していくこと。ベターであつてよいということは、進歩は可謬的であつてよいというこ

とである。こうして、一つの組織の中には連続する短い試行が同時多発的に生起する。それら小グループの試行の成果は―失敗も含めて―組織全体に共有・還元される。そして、その都度、これらの試行錯誤のプロセスから全体が学び、検証されたハーベスト(得られた知見)が蓄積されていく。これが全て、組織全体の経験値となり学習成果となるのである。これをアジャイル(Agile)型組織開発という¹⁾。このプロセスの中で、立場や上下の区別なく関係者全員が、双方向的・多方向的に、問題の背景・本質へと全員で遡りながら問題解明・解決の旅を共有し、共に成長を続けていくのだ。組織はこうした「学習する組織」に変わりつつあるのである。

不現実の時代には、その都度生起する状況にアジャイルに応じて試行錯誤しつつ学習する適応形態が最適である。当然、ここで求められるのは、近代が要請した他律的・同一的²⁾身体ではなく、自らの意志において動く・しかも差異を持つ主体、すなわち自律的・異他的主体が必要である。だがこの主体は決して閉じた主体ではない。チームを作り、試行錯誤をし、成果を―たとえ失敗だったとしても―ハーベストとして全員にオープンに共有していく開かれた対話的³⁾主体である。そしてこのような主体が存分に動き学習成果をその都度全体に共有していくためには、試行錯誤を「マイナス」としてではなくむしろ重要なデータ、すなわち組織の成長のチャンスとして捉え、失敗をポジティブに承認しオープ

ンに受容する信頼関係が前提となるのである。高間邦男は言う。「オープンな話し合いをしようと思つたら、互いの経験や実際に起きていることを、批判をせずに聴く必要がある。相手をジャッジせずに、ただ聴くことができたなら、相手を受容することができ。そうすると生成的な相互作用が生まれ、一人が一人でなくなり、チームとしての集合的な融合が起きて、より探求ができるようになる（高間147）」。

もちろんここでいう話し合いとは従来型の会議やディスカッションではない。「この話し合いには、組織のメンバーの多様性を互いに受容する、また、オープンに誰でも意見を言えて、何を言つてもジャッジされない場を作るファシリテーションのスキルが求められる。そして、お互いが自分の経験や感情を話すことができるようにするのだ。お互いの経験を聴き、それを受け止めることができる」と、互いの中に尊重する雰囲気が生まれてくる。そこから各人の謙虚さが生み出され、自分だけが正解を知っているわけではないこと、自分はおもしろいことと間違っているかもしれないという意識が出てくる。その結果、相手の存在や考えに関心が芽生え、データなどの根拠がない意見を生かしてみようという気がしてくるのである（高間148）⁽¹⁵⁾。これを高間は「共感的ダイアログ」と呼ぶ。これは、提出した意見・実現した結果に対する上から／外からの評価やジャッジではなく、自分の問題を立てそれを仮説検証していこうとする仲間の試行プロセスに共感

し支援する、共に成長しようとするメンバー間の対等な対話である。

さらに共感的ダイアログを実現することができると、話し合いは「生成的ダイアログ」に入る。「これは参加者同士が集团的な思考を行うことで、新しい知識を創造する話し合いである。この話し合いは、従来のディスカッションとは異なる。ディスカッションは、知識・情報・経験を持つ人が重んじられ、参加者が選択肢を提示していずれかを選択すると言つた収束に向かうプロセスである。それに対して生成的なダイアログは、お互いが意味や経験を共有しながら探求するプロセスである。このダイアログがうまく流れると、たとえば、偏差値三〇ぐらいの人の集団が、偏差値六五になつたりする。この生成的な話し合いでは、異なる枠組みや視点を持つ多様性のある人が集まつた方が、良い結果が生まれるようだ。参加者の中に多様な気づきが生まれるからだ。そして互いの多様性を超えて、集団が一つの脳を共有するような感じが生まれる（高間149）」。

「多様性を超えて」と高間は言う。共感的ダイアログで行われたような「多様性への共感」だけではない。生成的ダイアログでは「多様性を超えて、集団が一つの脳を共有する」プロセスが形成されるのだ。多数性や差異がそれぞれの仲間の経験の中で必然的背景を持つて生まれてきたのだという理解と受容を経て、初めてそうした意見に対する共同での探求が可能になるのである。こ

ここでは「異なる枠組みや視点」がジャッジを伴わない形で自然に出会いぶつかり合う。互いの存在や能力に対する評価ではなく、したがってエゴとエゴがではなく、意見と意見が、異なる枠組みと枠組みが、「気づき」を生みながら共同で「どうすればより良いのか」を「話し合う」ことになるのである。これは「対立」とは感じられない対立である。これは「共同の探求」、共に考えている共同のプロセスとしてしか感じられない対立である。「学習する組織」という概念を生み出したセンゲはこう言う。「対立がないのが優れたチームではない。それどころか、私の経験では、絶えず学習しているチームの何よりも信頼できる指標の一つは、

考えの対立が目に見えることだ。優れたチームでは、対立が生産的になる。……対立する考えの自由な流れは、創造的な思考にも、誰も自分ひとりの力ではたどりつくことができない新しい解決策を探し出すのにも不可欠である。対立は、要するに、継続的なダイアログの一部になる（センゲ 337）」のだ。「一方、平凡なチームでは、たいていは次の二つの状況のどちらかが対立を取り巻いている。表面的には対立などないかのように見えるか、硬直した二極分化があるかだ（センゲ 337）」すなわち、「優れたチームと平凡なチームの違いは、対立をどう直視し、対立につきものの自己防衛にどう対処するかにあるという。……習慣的な防衛行動の原因は、自分の意見に信念をもっているとか、人間関係を壊したくないというような、いかにも自分自身に言い聞かせそうな

ことではなく、自分の見解の背後にある考えをさらけ出す恐怖だという（センゲ 338）」。恐怖や自己防衛を解凍する共感的ダイアログに支えられて、「優れたチーム」はこうした対立、すなわち生成的ダイアログを続けていくのである。

さて、このダイアログは次のように行われる。

まずテーマに関して。「ダイアログを行う場合には、あらかじめテーマとかアジェンダを固定的に決めないでおく（高間 225）」。「できたら、参加メンバーが主体的にテーマを決められるのがよいだろう。これをアジェンダの透明性という（高間 225）」。

次に対話の空間に関して。「ダイアログを行うには、場の設定が重要である。会社の中の会議室でスーツにネクタイといった状態でダイアログを始めるのは難しいだろう。もちろん慣れてくるとどこでもできるようになる。一番よいのは、会社を離れたオフサイトで、自然環境が豊かなところである（高間 226）」。「服装はビジネスカジュアルで、オープンな雰囲気が見えたい。机もない方がよく、椅子だけを円形に並べておく方がダイアログをしやすいようだ（高間 226）」。

こうした関係性は呼び方にも波及する。「組織の文化を変革させるために、「役職呼称の禁止」、「さん付け運動」などを実施している企業も多い。このように上下関係を固定させるような呼び方を止めさせることで、オープンな雰囲気になるし、昇格降格の

人事もスムーズに行えるようになる(高間22)」。

対話が「チェックイン」から始められることも重要なポイントである。チェックインとは、「まず名前と、「今の正直な気持ち」「気になっていること」などをありのままに、一分程度で語ってもらおう(高間22)」ものである。もちろん「話すときには、順番を決めないで、話したいと思った人か始めてもらい、全員が話し終えたら研修の中身に入るようにする。このときに、人の発言に対して質問したり、突っ込んだりしないようにする。このチェックインの効果は非常に高い。お互いが抱えている状況や背景を黙って聴くという行動を取るため、ジャッジする気持ちを抑えることができる。相手の状況を理解し合うことで相手をありのままに受容しやすくなり、相互作用が増す。加えて、指名されなくても話したいときに自分から話をするという方向づけができる(高間23)」。

誰のどんな発言であっても、すべての発言が受け入れられる。すべての発言がその場の対話を構成するのである。「聴く際には、相手の語りの背景に存在する重要な意味を汲み取るようにする。無駄な発言は一つもなく、すべての発言に洞察すべき何事かがあると考えると、聞き耳をたてるのである(高間23)」。

こうして対話は生まれていく。

不確実で先を見通すことのできない時代において、唯一わかっ

ているのは「今までのやり方ではうまくいかない」ということ、すなわち誰もダウンローディングできる正解を持っておらず、したがってダウンローディングという手法自体が使えず、誰もが自分の既知の自明性を越えていかなければならないということである。センゲは次のように言う。「ダイアログのビジョンの一端は、集団だけがアクセスできる「より大きな意味の集積」という前提である。……私たちがそれぞれがある「視点」、つまり現実の捉え方をもっている……もし私があなたの視点から「外を見る」ことができ、あなたも私の視点からそうすることができると、私たちはそれぞれ自分だけでは見られなかったはずの何かを見ることができるよう(センゲ36)」。ダイアログを通して初めて「私」は「われわれ」の目を持つことができる。「彼」もまた「われわれ」の目を持つことができる。それはただ単にそれぞれの視点を加算した集合知ではない。集合知を通して「私」の目は開かれ、「われわれ」の目が変わるのである。センゲと共に現代の組織論を牽引してきたオットー・シャーマーは次のように言う。「我々は、真の限界は自分たちの「外」にあるのではなく、我々の頭の中の、何が可能かについての思い込みの中にある、ということだと考える(出現293)」のだ、と。

IV 対話のカーニバル

いつの時代でもリーダーシップの真髄は、未来を感じ取り、現実化することだった。敷居を越え、過去とは違う新しい領域、未来へと足を踏み入れることだった。英語の Leadership のインド・ヨーロッパ語の語源である leith の意味は「前へ進む」「敷居を越える」または「死ぬ」である(出現 153)。

従来の医学では治療することが困難だった重い病、従来の企業のやり方では乗り越えていくことが難しい不透明な壁を対話が越えていく。それも、テーマがあり進捗が決められているデザインされたディスカッションでもなければコーチが行うセッションでもない。これらの場面で用いられている対話はすべて成り行き任せの「単なるおしゃべり」である。いや、むしろそれは「単なるおしゃべり」であるようにと、つまり誰かの支配や誰かのデザインを排除するようにとデザインされたおしゃべりなのである。そこでは人々が上下や序列のない円形に座り、役割呼称ではなく個人の名前で呼び合い、「自分の経験や感情」を語り合う。医療の現場や企業の会議室といった公的な空間に「生な感情」が、そして「ラフな服装の」「自分の言葉で語る」私的な語りを持ち込まれるのだ。そしてそこでは「誰の」「どんな話でも」聴かれ、応答されるのである。それはこれまで許されなかったことである。その敷居が越えられるのだ。それは「前へ進むと言うこと」、そ

して「死ぬ」ということである。

少しバフチンに戻ろう。

バフチンはカーニバルについてこう書いている。「中世の間は二重の生活を営んでいたのである。一つは公的な生活、一から十まで真面目で鹿爪らしく、厳しい階級秩序に縛られて、恐怖、教条主義、畏敬と敬虔にがんじがらめになった生活であった。もう一つはカーニバル広場のような自由な生活、両義的な笑い、不謹慎、神聖なものすべてに対する冒瀆、格下げ、ありとあらゆるものとの下品で開けっぴろげな接触に満ちた生活であった。いずれの生活も合法的ではあったが、ただし厳格な時間の枠によって区切られていたのである(詩学 26)」。普段、人々は秩序の中で生きている。それは「一から十まで真面目で鹿爪らしく、厳しい階級秩序に縛られ」た公的な生活である。だがカーニバルがくればその秩序がひっくり返される。カーニバルの期間、カーニバル広場では上下が、神聖なものや俗なものが、王と乞食の地位が転覆し、それらの厳しい区別が撤廃され、それまで区別されてきたあらゆるものが「下品で開けっぴろげな接触」に入るのだ。そしてこのカーニバルの時間を過ぎてまた人々は日常の秩序に戻ったのである。

その後、「十七世紀前半まで人々はカーニバル劇やカーニバルの世界感覚にじかに関与していた。彼らはまだカーニバルの内に

生きていたのであり、つまりはカーニバルが人生そのものの一形式をなしていたのである。したがってカーニバル化作用も直接的な性格を持っていた（ある種のジャンルに至っては、直接カーニバルのために書かれたのである）。つまりカーニバル自体がカーニバル化作用の源だったのである（詩学263-264）。

しかし、近代になると公的生活が生活の全体を覆うようになる。近代国家に社会規範の転覆＝カーニバル化を許す余地はない。われわれは近代学校において規範に従う「真面目」な／従順な／役に立つ身体として鑄造され、学校において良い生徒であり、政治においては良い国民であり、職業においては生産性の高い労働者であらねばならなかった。従えない身体には価値がないのだ。外向きの言動だけでない。自分の内面でどう感じるか・何を欲するかさえも、「どう感じるべきか」「何を欲するべきか」の道徳に支配されてきたのである。「お国のために家族を捨て喜んで戦地に赴く憂国の兵士」像はその典型だろう。もはやこうした他律はわれわれに内面化されている。われわれは徹底的に徴集されているのだ。では近代を生きるわれわれはいつ自分自身であることを許されるのか？ 死においてである。

バフチンは墓場の死者たちを描くドストエフスキーの作品、『ポポーク』を取り上げる。その作品の中では葬られた死者たちは実はまだ死んでおらず、本当の永眠までの二〜三ヶ月を地下で過ごすという設定になっている。そこでドストエフスキーは死者

の一人「クリネヴィチ男爵」にこう語らせている。

でも今しばし嘘はつきたくありません。僕の望みはそれだけです。だってそれは大事なことですからね。地上に暮らしては嘘をつかないなんて不可能です。人生と嘘とは同義語なんですからね。でもここでは、面白半分嘘をつくなんてやめましょうや。畜生め、墓場にだって何がしかの意味があるつてもんですからね！ みんなで声を出して自分の身の上話を語り合い、何も恥ずかしがらないことにしましょう。まず僕が先陣を切って自分のことを話すようにしましょう。僕はですね、皆さん、肉食動物の生まれです。腐った紐でゆわえて押し込められていたんです。紐なんてくそくらえ、この二ヶ月は破廉恥きわまりない真実の中に生きていきましようや！ 裸になりましようや、すっ裸にね！（詩学262）⁽¹⁶⁾

「地上に暮らしては嘘をつかないなんて不可能」である。だが「嘘と人生は同義語」であるからしてわれわれは自分が嘘をついているということに気づいていない。ただわれわれは人生をそのようなものとして生きてしまっているのだ。將軍であれ男爵であれ農民であれ、地上の生においてわれわれはすべてこのよう

に区画され与えられた存在を自分のものとして生き、区画された通りに自分と他人を切り離し、そして自分自身からも切り離されている。そして自分をその「嘘」に当てはめ続けることに疲れ、同時にその「嘘」に当てはまりきれない自分を悲しんできたのである。だが、地下の生、死んだあとなお二―三ヶ月だけ意識を与えられているという「こうした設定によって、日常生活のありとあらゆる条件、地位、義務、法から解放された意識の最終的な生（完全な永眠までの二―三ヶ月の生）、いわば生を超えた生という常識では考えられない状況が作り出されることになる。そうした生を《同時代の死者たち》はどのように享受するであろうか？（詩学280）」⁽¹⁾では將軍も王も乞食も「すっ裸」である。あらゆる地上の区画が失われた、ただ「死者である」というあり方、縛られ疎外された地上の生を終えて解放された死者であるというあり方、だがあと二―三ヶ月しか「生きる」時間が残されていない死者であるというあり方において、自分の墓の中で初めて、彼らすべては互いに、そして自分自身と出会うのである。

オープンダイアログはこの墓場の時間、すなわちカーニバルの時間を作り出すものに他ならない。墓場において、あるいはカーニバルの広場において人が「將軍も王も乞食も」なくただ一人の人間として―初めて―出会うのだとすれば、オープンダイアログにおいて人は地上のあらゆる役割や立場を越えて、初めて、ただ地上の生を背負って苦しんできた一人として、他の苦しんで

きた人間と「素っ裸で」出会い、自分の声と自分の「生」を取り戻していくのである。オープンダイアログが「開く」のはまさにわれわれが維持してきた社会の無数の壁に他ならない。社会の秩序を維持し、自分を他人から切り離し、自分を自分から切り離してきたその壁を「開けつびるげで素っ裸」な対話が転覆するのだ。

この転覆する対話を「地上」のシステム、すなわち企業もまた必要としているのである。見えない社会の変化を感じ取りながら適応し変化していくことでしか企業が生き残ることのできないポスト産業資本主義の時代にあつては、組織は拡大再生産に向けてデザインされた機械であるよりはむしろ感度の高い生命体であることが必要である。所定の目的とそれを達成する規則によって構成された組織は、そのシステムを維持する限り再生産はされても脱構築されることはない。それが新しいもの、未来のもの、未だ存在していないもの、より良いものに変わっていくためには、秩序は絶えず自らの「外」を、非秩序を、混沌を通り抜ける必要があるのだ。その非秩序が、秩序に従う、制服を着た「部品」によって生み出されることはないことは自明である。組織を構成するメンバーは、正確な部品ではなく自由に生き変化する人間でなければならぬ。組織は、常に変化する生ける人間によって、すなわち自同性の「他者」によって、「外」を取り込みながら自ら「他なるもの」に変化していかなければならないのだ。「唯一

確実な永続的な改革の源泉は自由である。なぜならば、自由によってこそ、およそ存在している限りの個人と同じ数の独立した改革の中心がありうるからである⁽¹⁷⁾。

こうして秩序的―機械論的世界は姿を変える。ごく単純に言えば世界はそこで生きる人間たちの集合体である。進歩とは利益が増えることではない。利益の増殖はそれが幸福に役立つ限りで正当化されるものに過ぎない。進歩とは世界に住む人間が今よりも幸せになることなのである。

われわれは生きている。私は生きてよいのだ。生きるということとは変わることに、絶えずこの私が死に、他なる私・見知らぬ私として新たに生まれ続けていくということに他ならない。そして生きるわれわれによって構成された世界もまたわれわれと共に生き変化していくのだ。

死ぬことは良いことである。対話においてわれわれと世界は、このわれわれと世界を後にして絶えずまだ見ぬわれわれへ、見知らぬ世界へと漂流していくのである。この漂流をわれわれは開始する。われわれはこのカーニバルの広場で、初めて全面的にカーニバル化しようとする現代の世界の中で、あらゆる敷居を超えていく生きる世界の中で、絶えずわれわれ自身の声を解放し、無数に立ち上がる声の中で他なるものと交歓し、われわれ自身が見知らぬ^{!!}まだ無い私になっていくプロセスを開放する。世界を占有して生起するこの対話のカーニバルの中で、われわれはわれわれ

の目の前にいるすべての友と共にわれわれの世界を全面的に生きるのである。

※なお本文において引用後に付した略号はそれぞれ以下の資料からの引用頁を示すものである。

「斎藤」は、斎藤環『オープンダイアログは精神科医療に何をもたらすか』、『精神看護』医学書院、二〇一五年九月号。

「斎藤」は、斎藤環『オープンダイアログとは何か』医学書院、二〇一五年。

「セイツクラ」は、ヤーク・セイツクラ、メアリー・E・オルソン、斎藤環訳『精神病急性期のオープンダイアログによるアプローチ―その詩学とマイクロポリティクス』、『オープンダイアログとは何か』医学書院、二〇一五年。

「セイツクラ」は、ヤーク・セイツクラ、斎藤環訳『精神病的な危機においてオープンダイアログの成否を分けるもの―家庭内暴力の事例から』、『オープンダイアログとは何か』医学書院、二〇一五年。

「セイツクラ」は、ヤーク・セイツクラ、デイヴィッド・トリンプル、斎藤環訳『治療的な会話においては、何が癒す要素となるのだろうか―愛を体現するものとしての対話』、『オープンダイアログとは何か』医学書院、二〇一五年。

「創作」は、ミハイル・バフチン、桑野隆訳『ドストエフスキ―

の創作の問題』平凡社、二〇一三年。

「詩学」は、ミハイル・バフチン、望月哲男訳『ドストエフスキ
ーの詩学』筑摩書房、一九九五年。

「高間」は、高間邦男『学習する組織』光文社、二〇〇五年。

「センゲ」は、ピーター・M・センゲ、枝廣淳子他訳『学習する
組織』英治出版、二〇一一年。

「出現」は、ピーター・M・センゲ、O・シャーマー、他、高遠
裕子訳『出現する未来』講談社、二〇〇六年。

注

(1) 石原孝二「リフレクティングは予告なく始まった」、『精神看護』
医学書院、二〇一六年一月号、一四頁。

(2) ここで言われる「詩学」は、アリストテレスが『詩学』悲劇論で
触れたカタルシスによる精神の浄化作用を背景にするものだろ
う。それまで人々の心の中に溜まっていた澱が悲劇を通じて排出
され浄化される。精神医学ではフロイトが同じくカタルシスを取
り上げている。ここでもアリストテレスの概念と同様に、カタル
シスによって患者の心的抑圧が意識化・除去され、症状が改善さ
れることが精神療法の枠組みの中で論じられている。

(3) これに対し、オープンダイアログを制度的に支えるのが「ミク
ロポリティクス (micropolitics)」である。オープンダイアログ
を進めてきたヤッコ・セイックラ (Jaakko Seikkula) によれば、「ミ

クロポリティクスとは、この手法を支えている制度的な側面のこ
とで、フィンランド政府が実施しているニーズ適合型アプローチ
の一部をなすもの」である。オープンダイアログは、フィンラ
ンド政府の公的医療サービスに組み込まれており、無料での治療
が保証されているほか、一貫した質の高い職員教育を実現して、
オープンダイアログの実現を制度的に保証している。西ラップ
ランド地区の精神保健部門で一九八九年以降提供されているオ
ープンダイアログに重点を置いた精神療法の研修の具体的内
容については、片岡豊「職員教育&研修プログラム」、『精神看護』
二〇一六年一月号を参照。

(4) 治療チームの間での「打ち合わせ」や「相談」もその場で行われ
る。これが「リフレクティング」と呼ばれるものだが、まさにネ
ットワークメンバーのしている前で、治療チームの間だけで行わ
れる透明なミーティングである。ネットワークメンバーは、治療
チームのミーティングを見ることによって、他者の言葉によって
語られた自分たちの状況を改めて「他の目で」振り返ることにな
る。

(5) 斎藤環はこのことをシステム論の視点で説明している。「ルーマ
ンは人間の心的システムと社会システムとは「構造的にカププリ
ング」していると述べました。これは、互いに互いを環境とし合
うような関係で、決して融合することはないが、にもかかわらず
一方が欠けると一方が消えてしまうような関係性を指していま

す。……(治療チームやネットワークの)メンバーはオープンダイアログ・システムの「環境」です。この環境のもので、オープンダイアログ・システムはダイアログを再生産します。…
：治癒はオープンダイアログというシステムの「廃棄物」として生成するのです(斎藤 2005:96)。() 引用者」。

(6) もちろん「支配者」自身も場の規則に従っているのである。支配者は主体ではなく支配者の規則に従っている受動者なのだ。

(7) ここにはまさに、世間のなかで受け入れられるかどうかを絶えず怖れ、不安に満ち、自分を世間に合わせて形成し阻害してしまうハイデガーの「現存在」の構造がある。ハイデガーにおいてもこの「現存在」は可能性としての「本来的存在」を持ち、その「本来的存在」に開かれなければならないものとされた。そして「本来的存在」を開くものは、ハイデガーにおいて「聴く」ことなのだ。

(8) ミハイル・ミハイルビッチ・バフチン (Mikhail Mikhailovich Bakhtin, 1895-1975)。

(9) セイックラは次のように言う。「このように、言葉の意味が応答に依存していることについて、バフチンは、対話の〈未完結性〉呼んでいます。意味というものは、応答、応答への応答、それに続くさらなる応答……といった予測不可能なプロセスによって、絶えず生成され変化していきます。そのプロセスは中断されることはあっても、決して完結することはありません。より多くのハ

声Vが「ポリフォニック」な対話に組み込まれるほど、より創発的な理解が広がります(セイックラ 3-158-159)」。

(10) フョードル・ミハイロビッチ・ドストエフスキー(一八二二—一八八二)。主著は『罪と罰』『白痴』『悪霊』『カラマーゾフの兄弟』他。

(11) レフ・ニコライエヴィッチ・トルストイ(一八二八—一九一〇)。ドストエフスキー、ツルゲーネフと並ぶロシアの文豪。主著は『安娜・カレーニナ』『戦争と平和』『復活』他。

(12) リテラシーモデルからハイパーメトリクラシーのコンピテンシーモデルへの転換はこの代表例である。

(13) ユグニティブ・エッジ、田村洋一、『不確実な時代を確実に生きる—カネヴィンフレームワークへの招待』Evolving、二〇一八年、四六頁。

(14) ウォーターフォール型/アジャイル型という概念をはじめとして、最新の組織経営についての私の知見の多くは株式会社ヒューマンバリューの皆さんから与えられたものである。特に記して謝りたい。なおヒューマンバリュー社は現代世界の最新の組織論・マネジメント論をいち早く日本に導入し、様々な企業での組織改革に貢献している会社であり、以下、中心的に依拠した資料『学習する組織』はヒューマンバリュー社の高間邦男氏による著書である。

(15) これについては高間は次のように言う。「世の中に存在しない新

しいアイデアが組織内部や顧客から提案される機会は、どんな組織にもあるだろう。それをチャンスと受け止めて実現できるかどうかで、その企業の成長と衰退が決まるのではないだろうか。そういう新しい動きが潰されるのは、そのアイデアが成功するという証拠やデータを要求されるためである。この場合、従来の意思決定方法や分析方法が新しい動きを阻害する。分析の結果、根拠が薄弱だということ为先送りされてしまうのだ（高間 146）。

- (16) 『作家の日記』一八七三年、第六章『ポポーク』、引用はバフチンによる。

- (17) J・S・ミル、塩尻公明、木村健康訳『自由論』、岩波書店、一九七一年、一四二頁。

本論文は、Sachiko IGARASHI, Carnival of Dialogue: Open Dialogue, Dialogic Classroom, Dialogic Organizational Development in Companies (『哲学・思想論叢』第三九号、筑波大学哲学・思想学会、二〇二一年) の日本語訳である。

(いがらし・さちこ) 筑波大学人文社会系准教授)