The University of Osaka
Institutional Knowledge Archive

Title	組織における「対話」をめぐる課題と可能性 : 大阪大学コミュニケーションデザイン・センターとアサヒグループホールディングス（株）の新しいタイプの産学連携共同研究を通じて
Author(s)	木ノ下, 智恵子; 河村, めぐみ; 内田, みや子 他
Citation	Communication-Design. 2015, 13, p. 1-22
Version Type	VoR
URL	https://hdl.handle.net/11094/53843
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

https://ir.library.osaka-u.ac.jp/

The University of Osaka

組織における「対話」をめぐる課題と可能性
──大阪大学コミュニケーションデザイン・センターとアサヒグループホールディングス（株）の新しいタイプの産学連携共同研究を通じて──

木ノ下智恵子（大阪大学コミュニケーションデザイン・センター：CSCD）
河村めぐみ（アサヒグループホールディングス株式会社 お客様生活文化研究所）
内田みや子（大阪大学CSCD）
諸岡七美（大阪大学大学院理学研究科博士後期課程）

Problems and possibilities of the organization concerning “dialogue”

Chieko Kinoshita（Center for the Study of Communication-Design: CSCD, Osaka University）
Megumi Kawamura（ASAHI GROUP HOLDINGS, LTD. Institute of Lifestyle&Culture）
Miyako Uchida（CSCD, Osaka University）
Nanami Morooka（Osaka University, Graduate School of Science）

大阪大学コミュニケーションデザイン・センターとアサヒグループホールディングス株式会社では、2011-2014年の4年間、特許獲得を目指した独創的な技術開発、企業戦略やマーケティングの推進といった従来の在り方とは異なる、次世代型の産学連携について考えるとともに、対話によるコミュニケーションデザインの探求（実践・検証）を目的とした共同研究を行なってきた。本共同研究では、目指すべき対話のあり姿や対話プログラムを成立させるための要素を洗い出した上で、それらを検証する為のさまざまな実践を行なった。その結果、組織における「対話」をめぐる諸課題が明らかになったとともに、組織マネジメントにおいて「対話」が必要と考えられるプロセス（機能セグメント）と、“課題発見”や“相互理解”といった対話の可能性（意義・効果）も同時に判明した。本稿では、これらの実践研究の概要とともに「組織における「対話」をめぐる課題と可能性」の考察を行なう。

Osaka University communication design center and Asahi Group Holdings, Ltd has researched industry-academia cooperation of the next generation type which had a search with the communication design by the dialogue for its object jointly in 2011-2014. The element to make a dialogue program be formed was dug up and the various practice to inspect those was performed by joint research. As a result, a possibility of the dialogue such as the process (function segment), “problem discovery” and “mutual understanding” which can think several problems became clear as well as “dialogue” was necessary in organization management concerning “dialogue” in the organization (the significance and the effect) was also revealed at the same time. The outline of action-training-research and consideration about a problem concerning “dialogue” and a possibility in organization are performed by this report.

キーワード
対話、産学連携、イノベーション
dialogue, Industry-academia cooperation, Innovation

1. はじめに―社会における「対話」をめぐる現況

「対話」は、かつて主に哲学の分野でその本質についての理論化が行われてきた。現在では「哲学的対話」が、当事者間では解決できない複雑な問題や、解決に向けて社会の様々な現象を読み解くための手段として注目を浴び、まちづくりや医療・福祉の現場でも、多種多様な対話手法が用いられている。こうした社会生活における多岐にわたる対話実践の状況をふまえて、対話研究は、哲学のみならず社会学やコミュニケーション論などの分野でも行なわれてきた。こうした理論と実践の両面から、近年、対話によるコミュニケーションデザインへの社会の期待が大きくなっていることを実感せざるを得ない。

現在の大学そして所属する個々人には、「知の拠点」としての責務を果たし、組織の持続と発展のために、教育研究活動の意義と価値を、市民や社会に発信するパブリックリレーションズ[1)] の推進と戦略が不可欠である。その実践の一つとして、社会への研究成果の還元、すなわちアウトリーチ活動が挙げられる。近年、サイエンスカフェなどの対話によるアウトリーチ活動は、学術研究（特に科学技術の分野）でも注目されるようになり、現在では国の施策として「研究活動・科学技術への興味や関心を高め、かつ国民との双方向的な対話を通じて国民のニーズを研究者が共有するため、研究者自身が国民一般に対して行う双方向的なコミュニケーション活動」と定義づけられ、一部の研究活動においては義務化されている[2)]。

産業界においても日本の「ものづくり」業界では対話によるコミュニケーションデザインが特に顕著である。最近の近隣諸外国の技術革新に伴う経済状況と比較すると、日本の産業は低迷を続けており、この課題を克服するためには、これまでとは異なる次元での研究開発、つまり、「ものづくり以前」に不可欠な、アイデアの創発につながる社会のニーズやシーズ、コンセプトづくりに関する研究開発手法が求められようになってきている[3)]。その具体的な対話手法の事例には、北欧が発祥とされるフューチャーセンター（企業・政府・自治体などが中長期的課題解決を目指して、多様な専門家や市民やステークホルダーとオープンに対話する仕組みや場所等）を通じた、オープン・イノベーションの場や活動が挙げられる。

以上のようなことから現在、社会において多種多様な属性を持つ人々の出会いの場の創出、および、「対話」を介したコミュニケーション活動が重要であると考えられ、「対話」は実に様々な形で実践されている。（表1）

表1　「対話」を用いた活動を行っている分野と、その目的および型式

タイプ	目的	分野	概要
シンポジウム（パネルディスカッション）	専門知の普及解説	各分野	複数ゲストによる特定のテーマに関するトークセッション。最初に自己紹介＋αのトピックを挟むタイプと、最初から議論に入るタイプがある。
サイエンスカフェ（トークイベント型）	一般を対象とした研究成果の普及解説および理解促進 双方向型の広報	科学技術	初めにゲストから参加者に対話の基本情報（ゲストの研究の内容や専門分野など）をインプットする。その後に参加者からゲストへの質疑応答に移る。
サイエンスカフェ（ディスカッション型）			上記と同様のインプットの後に、参加者同士によるグループ・ディスカッションに移り、最終的に導きだされたひとつの結論をグループ毎に発表する。答えを求めずにディスカッションを目的とする（模造紙やポストイット等を議論の補助として用いることが多い）。
対談型	○科学技術 同上、異分野からの発想・気づきの会得 ○アート 発想の転換、問いの抽出、観客創造、賛同、理解促進	科学技術 アート	異業種のゲスト2名が15分ずつプレゼンテーションしその後に司会が入って60分強のトークセッションをおこなう。参加者はその議論を聴講する形になる。ゲストが3人でおこなう場合もある（鼎談）。
ワークショップ	○まちづくり 地域の課題の解決や合意形成、問題点の抽出 ○アート 同上	まちづくり アート	目的に応じて形式・手法が多様、参加者がメインで司会ゲストは前に出ないことが多い。
シアターカフェ型	同上	アート	特定の題材を参加者全員で鑑賞し、基本情報を共有したのちに対話をおこなう。テーマは決まっておらず、議論の濃度は司会者の力量に左右される。
哲学カフェ型	○哲学 人生哲学の発話機会、対話・議論の場の運営 ○医療・福祉 専門家のコミュニケーション力の研鑽、患者等との課題共有公的サービスの拡張	哲学 医療・福祉	進行役がその場で参加者からテーマを募り提示しそれを参加者が話して聞いて考える。徹底討論やじっくり対話を進めることができ、場の雰囲気は進行役によって異なる。
双方向型講義	人材育成、FD（ファカルティ・ディベロップメント）、コミュニケーション力の研鑽	教育 （大学）	講師と学生という講義形式をベースにしつつ双方向にディスカッションを行い結論を導いて行く方式（必ずしも結論を求める訳ではない）。
参加者登壇型カフェ			特定のテーマの元に参加者がゲストとなり、プレゼンテーションをおこなうもの。
フューチャーセンター	オープンイノベーション（組織の枠組みを越え、広く知識・技術の結集を図ること） ○行政 中長期的課題の抽出、解決 ○産業 ニーズやシーズの抽出、コンセプトづくり	行政 産業	所属や立場の異なる多様な参加者が、ある課題の解決を目指して集い対話を通じて問題の解決手段やアイデアを出し合う場（ホワイトボードやポストイット等を議論の補助として用いることが多い）。
ワールドカフェ			カフェのようにオープンで自由にネットワークが築ける場で少人数で会話をするようにアイデアを出し合う方式。いくつかのラウンドを設けメンバーをシャッフルすることもある。

社会を構成する様々な分野や機関において「対話」による効果が期待され、手法の研究開発が盛んになる一方で、各分野を横断的に俯瞰した対話の本質的な定性的評価指標がないという問題がある。事実、筆者らが2013年度に行った対話の実践者に行ったヒアリング調査[4]によれば、「参加者数など量的な分析は可能だが、その質の良し悪しを測る尺度が無い」という回答が複数あった。この問題点は、特に組織において対話活動を継続する場合、その意義や根拠が不明瞭であること、また、これまで対話を質的に捉えるために必要な情報が、個々の実践者の実践知・経験則のなかで蓄積されているのみで、それらのデータの収集・整備が行われてこなかったことに起因していると考える。このことから、現在、多方面で盛んに哲学的対話によるプログラムが実践されているにも関わらず、社会における双方向の対話によるコミュニケーションが何を生みだすのかなどといった点については未だ検証されていない。

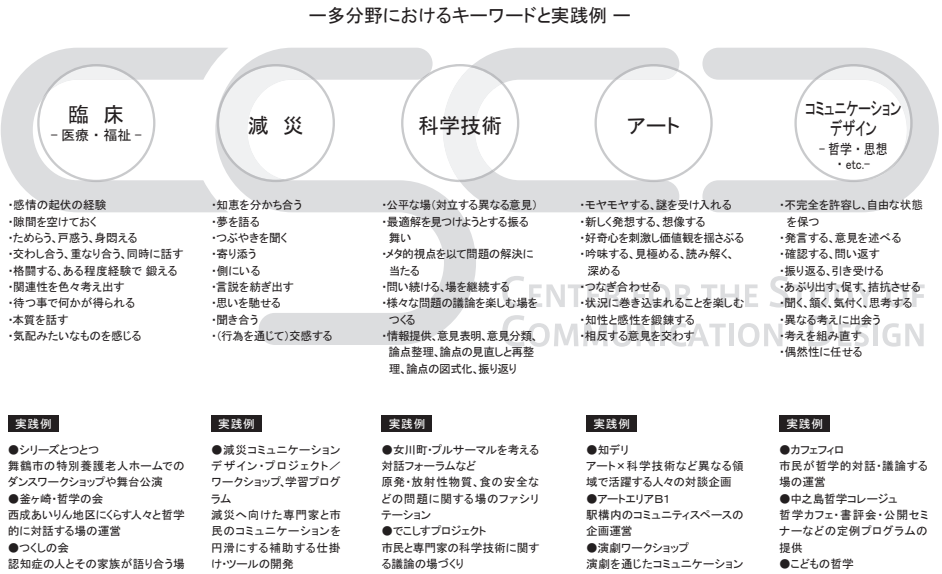
そのような状況下、大阪大学コミュニケーションデザイン・センター（以下、CSCD）とアサヒグループホールディングス株式会社（以下、アサヒGHD）は、2011年度から2014年度にかけて、コミュニケーションデザインに関する共同研究を行った[5]。

本稿では、4ヶ年にわたる大学と企業における共同研究についての実践報告とともに、実践を通じて得られた対話の意義や効果、対話をめぐる諸課題、ひいては組織における課題についての分析を行い、それらから見えてきた次世代型の産学連携のあり方について考察をおこなう。

2. 大阪大学コミュニケーションデザイン・センター（CSCD）が実践する対話

CSCDは新しいタイプの教育研究機関として、医療福祉、科学技術、アート、コミュニケーションデザイン（哲学、思想）など様々な専門性を持つスタッフが「複雑に専門化した現代社会の中で、しなやかで強靭な実行力をもった人物が信に足るコミュニケーションを実現するためのコミュニケーションデザイン」に取り組んでいる。ここで言う「コミュニケーションデザイン」とは、「異なる人々の間をつなぐコミュニケーション回路を構想・設計・実践すること」と定義している[6]。CSCDでは2005年の設立以来、対話を基本とした、実に多種多様な実践活動がおこなわれてきたが、それらに通底してあるもの、つまりCSCDが言うところの対話とは一体何をさすのだろうか。そこで筆者らはCSCD紀要『Communication-Design（通称：オレンジブック）』の創刊号から最新号[7]までを調査し、掲載されている論考の中から対話に関する重要なキーワードを抽出する作業をおこなった（図1）。それらの中でCSCDが言う対話について最も的確に表現されていたものを以下に記す。

図1　CSCDが実践する対話－各分野ごとに抽出されたキーワードと実践例



〈CSCDが実践する対話とは〉

人間の生き方の中に埋め込まれた形式。それにより様々な感情の起伏を経験し、その中で相対化（＝自己意識化）できる[8]。

また、CSCDがこれまでに実施してきた対話プログラムについても調査し、そのテーマや目的、対象者、形式についての分析をおこなった[9]。それによってCSCDが実践する対話プログラムにおいては、「多様性・複数性・多義性を有し、決してひとつではない」ということが前提にあることが明らかになった。

3. 共同研究の経緯と概要

3.1 共同研究の経緯―アサヒ ラボ・ガーデン開設を契機に

アサヒGHDは、2011年4月に大阪梅田にアサヒ ラボ・ガーデン（以下、ラボ・ガーデン）[10] をオープンし、生活者に向けて自社研究者によるセミナーや様々なイベントプログラムを実施している。ラボ・ガーデンを設立するにあたって、企業による生活者に開かれたコミュニケーションスペースとして機能させるために、対話に関する実践事例を充分に有し、企業・大学・NPOによる社学連携事業[11] として、コミュニケーションスペース・アートエリアB1[12] の運営において実績のある、CSCDと共同研究がおこなわれることになった。本

共同研究では、ラボ・ガーデンを実験場として、そのあり方の検証やプログラム開発、それらを実践する研究者にとって様々な気付きや発見につながる機会をつくりだすことを通じて、ラボ・ガーデンの社会的意義や、研究者が生活者と直接的に対話することの意味、ひいては生活者と企業の新たな対話の場を考察していくことを当初の目的とした[13)]。

〈共同研究の概要〉

・プロジェクト名称：コミュニケーションデザインに関する研究
・期間：2011年8月～2015年3月（4カ年）
・各年度の研究課題
　フェーズⅠ．ラボ・ガーデンの既存プログラムの検証とブラッシュアップの実践
　　①企画、広報、当日の運営までの内容の検証とブラッシュアップ
　　②セミナー担当（発表者）社員のフォローアップ
　　③ファシリテーションの研究／研修的実践
　フェーズⅡ．共同プログラムの企画・実践・記録
　　①CSCDとアサヒGHD研究者による対話プログラムの企画～実践
　　②対話に関する仮説の構築
　フェーズⅢ．組織にとって「対話」とは？
　　①対話プログラムの意義・目的・効果とは？
　　②対話プログラムを通じたコンセプトメイク

共同研究の初期段階である「フェーズⅠ．ラボ・ガーデンの既存プログラムの検証とブラッシュアップの実践」では、ラボ・ガーデンの開設当初、頻繁に行なわれていた、アサヒGHDの研究開発部門に所属する社員によるセミナーやワークショップの実施内容や、スペースマネジメントに関する検証と改善策を具体的に提案した。その前提となるプログラム担当者（セミナー発表者）である社員へのヒアリングでは、マーケティングや広報等のソーシャルセンシング（社会に向けた感受性）に根ざしたものづくりのコンセプトメイクを担う部門とは別に、研究部門の担当者が直接的に生活者と専門領域について対話することについて、その意義目的・評価指標の明示が求められていることが判明した。それらは奇しくも、大学のアウトリーチ活動の課題とも合致していた。そのため、当時、頻繁におこなわれていた大阪大学のアウトリーチ活動のマネジメント部門である、大型教育研究プロジェクト支援室のメンバー[14)]やCSCDメンバーと、大阪大学やラボ・ガーデン、アサヒGHD守谷研究所において、社会との対話の必要性や対話プログラムの意義目的・評価指標の課題などに関する、さまざまな研究会を実施した。

その結果、ある一定規模の組織における対話実践では、プログラムの企画運営のノウハウ

から対話の本質・意義に至るまで、丁寧に説いていくことが不可欠であるという結論に至った。そのため本共同研究では、初期段階の研究目的であった「ラボ・ガーデンにおける対話実践と検証」から、より公益性の高い、社会全般における対話の現況を射程にした「対話によるコミュニケーションデザインに関する研究」へと目的が移行している。

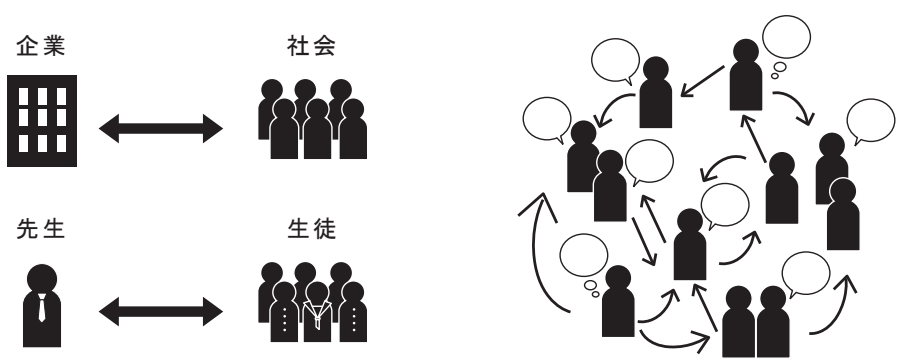
そこで改めて共同研究にあたり、CSCDの対話実践やそこで得られた知見をベースに「対話」についての基本的な考え方を整理することに着手した。

3.2 共同研究における対話の定義

これまで対話の場のデザインやその意義や評価は、参加者の理解度や関心の度合いを基準に考えられ、その手法開発がおこなわれてきた。一方、本研究では対話の実践者へのヒアリングを中心とした先行研究や、これまで多くの対話の場を主催してきたCSCDにおける実践的研究活動を通じて、その対話の場が充実したか否かは、参加者を主体とした基準ではなく、その場の主催者（企画者・進行役・話題提供者）の意図や実施前の想定目標とプログラム実施後の実感を参照することによって、はじめてその意義と効果（出来・不出来）の検証が可能となると考える。また、その基準は参加者だけではなく、主催者や企画者の満足度や充実度にこそ注目すべきではないかという考えに至った。このことから本共同研究では「対話」について考える場合、対話の場をつくる側、すなわち主催者や企画者（企画者・進行役・話題提供者）を主軸において考えていくことを前提とする。

また、本共同研究でいう「対話」とは、ひとつの答えを導きだしたり、“結論ありき”という一方向のゴールに向かって議論を進める合意形成型ではなく、参加者が自問自答しながら場を共有し、それぞれの答えやヒントを得る、つまり参加者の数だけ答えが生じる創発・拡散型と考えている。しかもそれらは、アイデアを無理にひねり出すために饒舌で快活な対

図2　対話ー双方向型からアクロス型のコミュニケーションへ



a. 双方向型　　b. アクロス型

初出：木ノ下智恵子、内田みや子（2013）「対話を成立させる要素とは？―「対話の場」をめぐる大学と企業の協働実践―」（電子情報通信学会　信学技報）

話を繰り広げることだけではなく、参加者は対話の場において、聴くことの力を発揮して思考のプロセスを共有することが肝要であり、つまり、沈黙や配慮などの言語化されない事象や身体の動き（ふるまい）も含まれている。

よって、全体を包括する「対話の場」では、「目の前で語られる言葉だけでなく、見えない思考や自問自答も含めたやりとりが、縦横無尽にボールが行き交うように起こる」と言うコミュニケーションが発生することが望ましいと考える。本共同研究ではこれを「アクロス型コミュニケーション」とし、「双方向型コミュニケーション」と呼ばれる1対1のコミュニケーションよりももっと複雑な、流動的な繋がりを意味している。（図2）

3.3 さまざまな対話実践と対話を成立させる要素の抽出

アサヒGHDに所属する研究者を対象に、本共同研究の前提となるアクロス型を体現する対話プログラムの体験の機会を設けた。その実施に際して、CSCDのさまざまな対話の実践例の中から異なる特徴を持つ3者の実践例を選出し、さらにアサヒGHDで必要とされるテーマの検討をおこなった[15)]。その結果「介護」、「子ども」、「コミュニケーション」という3つのテーマが選出された。それらをもとに「介護」（問い：「『できないこと』から老いを考える」）、「子ども」（問い：「子どもを通じて社会について考える」）、「コミュニケーション」（問い：「コミュニケーションについて〈ともに〉考える」）という、タイプが異なる3つの対話プログラムを実施した[16)]。

表3　各プログラムから見た講師のタイプと特長

講師・専門領域	A（看護・臨床哲学）	B（科学技術社会論）	C（臨床哲学）
講師のタイプ	主役型 （主題に関する見解を主体的に述べながら進める）	プロデューサー型 （問いの解を導き出すための思考フレームを提供し進める）	脇役型・観察型 （問いそのものから参加者自らが生み出せるように進める）
概　要	◇導入部に二人一組のゲームを実施する ◇白板を使ったレクチャー型の進行によってテーマについて掘り下げていく ◇参加者の属性や背景を参照しつつ出された意見を踏まえて進行役を介して意見を集約させながらアドリブで進める	◇講師がテーマに関する事前プレゼンをする ◇1テーブル5名ほどのグループに分けて役割分担を設ける ◇テーマに関する個人の意見を付箋等に書いて可視化し他のメンバーと共有・分類していく ◇物事を両面的に見て最終的には一つの見解に集約して発表する	◇会場のセッティングなども参加者とともに準備する ◇自己紹介に準ずる会話をしながらコミュニケーションボール（毛糸のボール）を作る ◇進行役は最低限の干渉に止め参加者同志がコミュニケーションボールを任意にまわしながら発言者が変化していく
特　徴	◇直接的な対話ではない ◇従来のプレゼンツール依存型のレクチャーとは違い一言一言に重みを感じることができる	◇二元論の問いに対して両面から考察することができる ◇感情論ではなく客観的に判断できるので合意形成には有効	◇自分の中で気づきが芽生える ◇議論が深くなるのではなく自分自身の問いとして返ってくる ◇暗黙知が多い

3つの対話プログラムの実施後、それぞれを以下の方法で検証した。

1）プログラムの体験者（参加者）へのヒアリング、アンケートの読み込み

2）講師（企画者・進行役）へのヒアリング（進行役、対話の要素の抽出）

3）記録映像の分析による参加者の振るまい、動きなどの身体的変化の検証

その結果、プログラムのテーマ性だけではなく、講師（進行役）によってもタイプ・特徴が分類されることが明らかになった。（表3）

対話プログラムのタイプの分類と同時に、各プログラムについて3人の講師への事後インタビュー、それらに基づいた共同研究メンバーによる“気付き”の検証をおこなったところ、3つのプログラムに共通して言える要素が明らかになった。これを「対話が成立したと実感する基準」と「対話を成立させる要素」とし、その結果を下記にまとめる。

◇対話が成立する基準は、多様性・複数性・多義性を有し、けっしてひとつではない。

◇対話の場への関わり方の違いによって「対話が成立した」と実感する基準は異なる。

◇主催者側の意図や目的を明確にすることが重要である。ただし、それは明確なゴール設定やひとつの答えを導くことではない。

＜対話への関わり方のちがいによる「対話が成立した」と実感する基準＞
【参加者】
・他者の意見や価値観に触れたり内省することで多様で新たな気づきを得ることができるか。
【進行役】
・参加者が個別に持つ目的への満足感を実感することができるか。
・時間の共有や場のあり方を客観的に考察し、臨機応変に対応できるか。
【企画者】
・設定したテーマや進行役、場のあり方によって多様な議論がなされたか（問いの豊かさ）
・世代や属性が多様な参加者層が場を共有し、その時間を進行役の能力を発揮して対話の場を成立させることができたか。

「対話を成立させる要素」は、「1. テーマ・場所・手法、2. 参加対象者、3. 進行役、4. うごき（身体性）、5. こころもち」の5つの要素（ファシリティ）と、それらを実践する個々の立場「参加者」「進行役」「企画者」の循環的な経験則・実践知の蓄積という、二層構造になっているのではないか、という仮説を立てた。（図3）

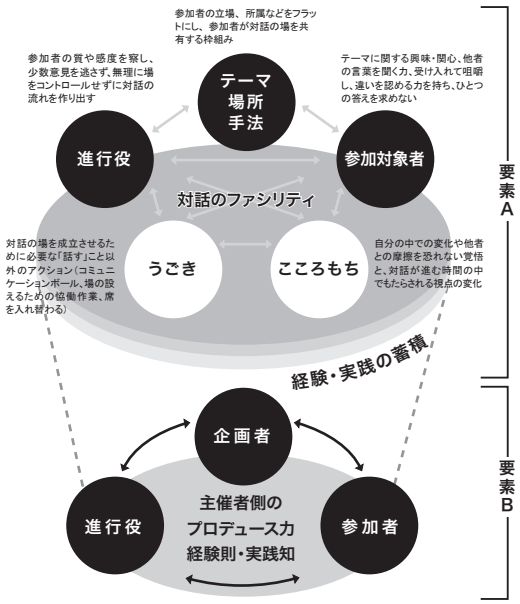
従来の対話プログラムには、図の「要素A」について言われる事が多い。しかし本共同研究では「要素B」で示す参加者、進行役、企画者の3つの異なる立場からのプログラムの体験（実践）の循環に注目した。

対話プログラムというものは、どこでも、誰にでも作用する手法はなく、問いたい主題があり、その上で多岐にわたるシチュエーションの中で諸条件を鑑みて適切な組み立てを考案・実践することが不可欠である。そのためには、参加者、進行役、企画者の3つの視点（要素B）からの研鑽を積み、実践知・経験則を有することが最も重要である。そうしてプロデュース能力に長けた者が対話のファシリティ（要素A）を的確に構想設計することで

「対話の場が成立する」と考える。

以上の「対話が成立したと実感する基準」と「対話を成立させる要素」という仮設を踏まえた次なる実践と検証では、アサヒGHDの研究者に、参加者、進行役、企画者を段階的に体験する機会（グループインタビュー、哲学カフェ等の実践）を設け、事後ヒアリングや映像による振返り、分析ワーキングを通じて、個人の変化について考察した。その結果、企画者、参加者、進行役という3つの立場で対話プログラムを経験することで、個人の対話に対する経験則と実践知は蓄積されるものであることがわかり、また、その効果も見られた。その反面、組織（企業）における対話プログラムの実践に関する課題も明らかとなった。（図4）

図3　対話を成立させる要素



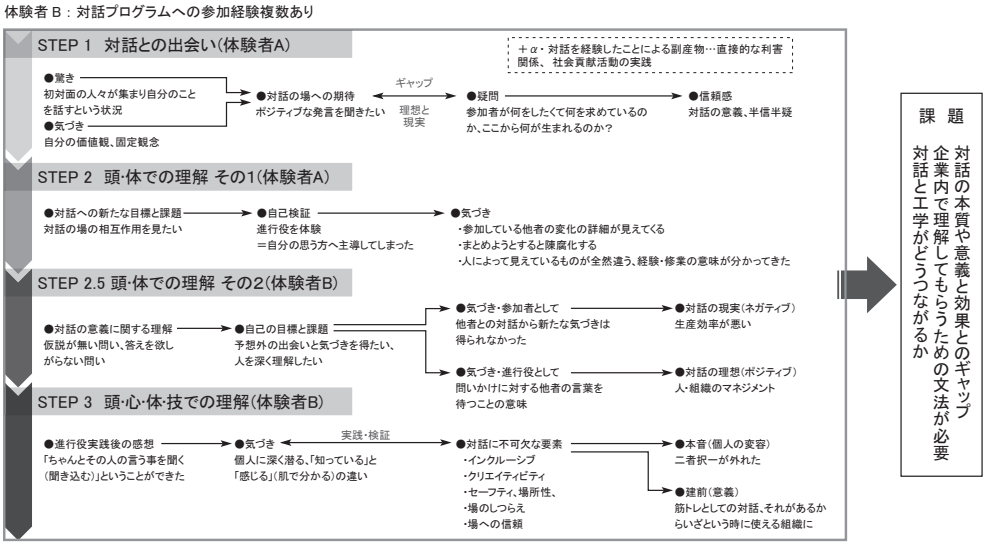
初出：木ノ下智恵子、内田みや子（2013）「対話を成立させる要素とは？―「対話の場」をめぐる大学と企業の協働実践―」（電子情報通信学会　信学技報）

図4　参加者、進行役、企画者の段階的体験による個人の変化（経験則・実践知）

［検証］参加者・進行役・企画者 3つの立場の体験を経た個人の変化

経験則・実践知の蓄積

体験者 A：対話プログラムへの参加未経験
体験者 B：対話プログラムへの参加経験複数あり



4. 組織における対話の現状—意義・効果と課題

対話プログラムを通じた個人の経験則・実践知の蓄積（効果）が見られた一方で、組織（企業）における対話の現状と課題が浮上した。これらは、単に“限定された個人の感想や意見”にとどまらず、“組織に所属する個人（組織人）の実感や見解”であると考えられる。

そもそも企業などの組織内における「対話」とは、どのような現状であるのか。

その実情を把握するために、アサヒGHDをはじめ、複数企業の対話プログラムの実践者にヒアリングを行なった。ヒアリング対象者は、いずれも本共同研究の対話の定義「アクロス型コミュニケーション」に意識的な実践者であり、所属する組織（企業）において、何らかの問題解決やブレイクスルーを目指し、さまざまな手法を用いた対話の場づくりを試行している複数企業の複数人である[17)]。おもな質問項目は【対話における公私のバランス】【現在の対話を用いた活動の目的】【第三者（例えば上司・所属部署）への意義・意味・効果の説明の方法】などについて、1時間半～2時間程度のインタビュー形式でおこなった。個々のヒアリング内容について検証[18)]した結果、対話の実践者が考える企業（組織と参加者個人）における対話の意義と効果、そして、個人が企業（組織）において「対話プログラム」を実践する上での課題が判明した。主には、「a）組織・b）個人・c）対話そのものの」といった3つの観点（分類）があり、以下には、複数人から得た主たる意見を元にした考察を述べる。

4.1 組織における対話の意義

組織における対話の意義としては、通常の業務やデスクワークとは異なる環境（場所の設定や演出などのファシリティの変化がもたらす効果）によって、意見を自由に発言することができるため、創発・発散型の議論に向いている、という性質があげられた。特に既に何らかの仮説を立てたテーマについては、一旦、白紙に戻して対話を重ねることで、それまで顕在化してこなかった視点が明らかになったり、テーマそのものをより深く理解することができる。言い換えれば、自由度の高いブラッシュアップが可能となる。そのためには、テーマに対して求められるゴール（期限）が設定されている場合であっても、その対話の場（時間）では、落としどころや結論を持たないことを前提とすることが肝要であり、結論ありきではない初期段階の対話の場は、楽しく、快活に意見が交わされることが多い。また、組織のミッションについて対話を通じて個々人が再認識することで当事者性を増すことができる。そして、セクショナリズムが強く、縦社会になっている組織体においては、組織内で個人の意見を反映させる対話の仕組みがあることによって風通しが良くなり、部門間の風穴をあけ、ひいては組織改革につながる可能性がある。

4.2 組織における対話が個人にもたらす効果

組織における対話が個人にもたらす効果としては、他者の考え方やものごとの捉え方が自己のそれらと組み合わさって、思いもよらないアイデアに発展する可能性がある。結論に結びつけない自由な対話では、テーマに関して多様な意見や視点がでてくることから、新たな気づきや想定外の展開方法が得られる。また、これまで持っていた自身の考えを他者に表明することで、個人的な意見に多数の意見や視点が加わり、さらに議論が深まると、持論の意味づけが強化され、モチベーションが変化する可能性がある。加えて他者の意見や賛同が得られることで、次のアクションに移行する際の自信につながる。場合によっては、考えや思いを改める機会にもなり、硬直化した個人体質が改善され、他者の意見に耳を傾ける寛容さが養われる。また、「直接的な対話から得られた周囲の考えや意見、言葉にはリアリティがあり、それらをプレゼンに活用した場合には、他者からの合意が得られやすい」など、仕事のアウトプットも変化してくることもあるという。組織（企業）では、答えがわからないという状況をそのまま他者と共有できる環境があまりないため、そもそも答えがわからないことが許されるということは、日々の業務ではなかなか得難い経験であり、ものごとの振返りや自己検証の機会にもなりうる。

4.3 対話に関する組織の課題

組織における対話の意義は認識されており、個人的な効果がもたらされることについての評価も高い。しかしながら、ヒアリングした概ね全員は、組織（社内外）において、なんらかの対話プログラムを経験し、自らが運営・進行役となって組織内で対話の場を試行しているが、その実践の継続は困難であり、様々な課題があると語った。

その理由には、まず現在の組織の在り方の問題が挙げられた。

組織（企業）では、無駄を軽減した効率の良い仕事が求められ、個人は業務を通じた成果物や利益によって評価される。この発想こそが、現代の日本企業の発展の原動力となってきた「効率優先・成果主義」である。しかしながら、このことにより組織（企業）において対話の成立は困難になっている。例えば、本来、会議という形式は活発な対話の場として活用されてきたわけだが、「昨今の会議は、わかりやすいプレゼン資料を用いた効果的なアウトプットだけを求められる」という意見が象徴するように、期限等の時間的制約を踏まえた効率優先の企業の現状においては、対話はある一定の時間を要する上に、必ずしも、ひとつの厳密な答えを導くものではないという性質上、困難になっている。更に創発的な視点が求められるアイデア開発においても、自由な発言を尊重するブレインストーミングといった手法も活用せず、まとまった考えを持ち寄ることも多くなっている。また、縦割り業務の現場では発想の広がりを期待されない、ゆえに創造的であろうとする対話は必要ないという規範が大前提にあるともいう。事実確認と情報共有を確実にするメールベースのコミュニケーショ

ンを含めて、部門を縦割りにして管理・評価しているため、部門間を横断して組織全体で課題に取り組もうとする意識が弱くなり、むしろ組織内における人間関係に気を使い、言いたいことも言えないということも増えている。現在の企業における組織構造そのものが、他者を尊重し、意見を聞くという対話に取組む姿勢を阻害していると言っても過言ではない。

4.4 組織における対話に関する個人的課題と、対話そのもの課題

組織における対話に関する個人的課題としては、そもそも業務全般的に短期的な課題が多く、時間や心持ちに余裕がないことが大前提に挙げられる。個々人の作業は効率重視で、いかに手際よく時間を短縮して処理するかという姿勢が強くなっているという。さらに部門間意識―セクショナリズムの影響が強く、上司、部下、同僚それぞれ互いに対話をする答えを求めないコミュニケーションへの関心や価値観を持たなくなっている。つまり、個人は立場を超えた意見を言わない（交わさない）ようになってきている。その結果、多角的な視点で考えることができない（その余裕がない、あるいはその必要はないと考える）事態となり、ついには自らの業務に取組むだけで、組織全体の課題に対して、当事者意識が希薄になっていく。長く時間や労力を要する対話は、むしろ余計な行為で精神的にも負荷になるため、あえて取り組むことを望まなくなっているのだ。

一方、対話の在り方そのものの課題も挙げられた。つまり、対話を重ねても明確な一つの結論に集約できず、業務で求められる成果にダイレクトに結びつかないという対話の性質に課題がある。また、テーマ（主たる問い）によって参加者が限定される場合があることや、「そもそもの問いの立て方が分からない」「ファシリテーションが難しい」といった経験知やスキル不足など、対話の場を成立させる要素と組織（企業）の不合理についての指摘もあった。「対話のプロセスや結果（満足度）は、参加する個人の意識や発言姿勢といった個別の能力に依存しがちである」という、いわば個人主義的で非効率な一面も、業務に即導入されない原因になっている。

5. 対話の課題≒組織の課題

「a）組織・b）個人・c）対話そのものの」といった3つの観点（分類）から対話に関する意義・成果そして課題を抽出したが、個々の課題の数々は意義・効果の裏返しでもある点が興味深い。そもそも“組織化する”とは、個人の情報や知識が、ある一定の機関（や団体）で共有化され、集結することで力を発揮し、利益をもたらすことが含まれる。そのため、即時的かつ具体的に業務に反映されるスキームが曖昧で、明確な1つの結論が得られず、個人の資質や経験知に委ねられる属人性の高い対話は、“組織化”には不向きであるのかもしれ

ない。しかしながら、本論の冒頭で述べた通り、アウトリーチ活動や、ものづくり以前のシーズ・ニーズの掘り起こしを含めた、対話によるイノベーションが期待される昨今では、対話にまつわる課題と向合い、改善することが希求されている。

ここでいう「対話」を「イノベーション」という言葉に置き換えてみると、その意味がより鮮明になるかもしれない。つまり成熟した日本社会において、革新的なイノベーションを起こすには、組織（や所属する個々人）が利害や立場の異なる他者（社会）の意見に耳を傾け、その問いかけや課題に関する当事者としての姿勢を持ち、創造的に取組まなければならない。しかしながらイノベーションには、即時的に成果が出にくい物事が多く、安易に落としどころや結論を求めると革新的なアイデアには辿りつけない。また、現代社会において何を問うべきか、つまり解決しなければならない課題の本質とは一体なにかといった、テーマのコア（核）になる部分を見極めない限り、イノベーションの解を見つける道は拓けない。まさに、対話の課題は、現在の組織の課題と通じており、個人の改革（セルフ・イノベーション）無くして、組織全体あるいは社会的規範に影響しうるソーシャル・イノベーションは成し得ない。

言い換えれば【対話の課題≒組織の課題】であり、この課題解決（に向けた取組み）こそが革新的なイノベーションへと転化される、と言えるのではないだろうか。

6. 組織において対話が必要なプロセス

【対話の課題≒組織の課題】の解決に際しては、そもそも組織（企業）において対話が必要だとされる場面、つまり具体的な業務のプロセスにおいて対話が不可欠な状況を把握することが肝要である。そこで「商品開発における顧客価値情報の転写」[19] を基に、組織において対話が必要なプロセスを分析し、「①組織（企業）内の機能セグメント（部門）」と、「②組織（企業）外のステークホルダー[20] や有識者との対話によるコミュニケーション」について考察する（図5）。

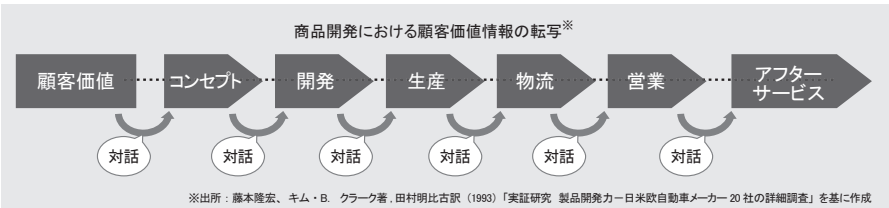
たとえば「①組織（企業）内の機能セグメント（部門）」における商品開発のプロセスでは、定量・定性的な各種調査を経て顧客が求める価値につながる情報（兆し）を発見し、それらを理解した上で、商品のアイデアにつなげ、様々な部門を経て最終的に商品化して顧客の手元に届ける。これらのどの場面においても、まさに対話の意義であるところの「互いの思考のプロセスを共有しながら、個々人、個々個別の答えや気づきを分有、または尊重すること」が必要とされる。つまり各部門担当者間の意思の疎通はもとより、個々人の強みやノウハウに留まらず、各部署・各部門・社外有識者の強みを掛け合わせ“組織の力”として総合させる。特に相違点の理解が不可欠なプロジェクトの初期段階では、立場や役割の違い、

図5　組織において対話が必要なプロセス

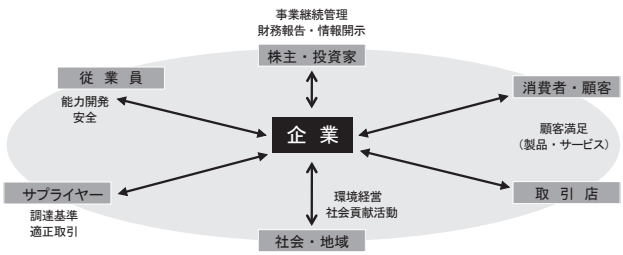
［考察］企業（組織）における対話の課題、意義・効果とは？

組織において対話が必要だと考えられるプロセス

①組織内の機能セグメント上（企業：研究開発、商品開発、営業、管理部門、組織横断、人材育成）



②社会とのコミュニケーション（ステークホルダー、有識者）



発想や価値観、ニーズの違いを丁寧に摺り合せることが対話によって可能になる。生活者の意識や周辺情報の解釈と共有、そしてそこから価値を発掘・発展させた商品開発、さらに出来上がった商品から顧客へ再提案する際の説得・説明といった、それぞれの局面において対話的な営みは、もともと他者から発せられた“思い”や“気持ち”を受け入れ、新たな価値に転化させていくプロセスにおいて、大きな力を持っている。

「②組織（企業）外のステークホルダーや有識者との対話によるコミュニケーション」では、常に組織や社会全体を俯瞰できる視点が求められる。特に、企業のCSR[21] またはCSV[22] 活動においては、社会のさまざま事象について対話することで、組織以外の考えを組織内に取込み、共有することが重要とされている。それらの対話では、自らの組織（企業）の理念や仕事内容はもとより、取扱う商品やサービスなどの説明、販売・利用の促進のため適切な伝達をすることができる対話力が求められる。その前提となる成果の共有には対話が有効である。対話によって個人や部門の成果を企業の成果として共有することができる。また、個々人の成果を他者と分かち合うことで、組織の力に変えていくことができる。

7. 組織における対話の活かし方

そもそも対話とは、ひとつの答えを導くものではなく、思考のプロセスを”共有”しながら、個別の答えや気づきを”分有”または”尊重”することであり、参加者の数だけ答えは

あるものである。また、対話が成立したと感じる（考える）要素も同様であり、多様性・複数性・多義性を有し、決してひとつではない。問いを探求しながら明確な答えを導くことは容易ではなく、また次の問いが生まれ、新たな思考（試行）が始まる。自らの気づきに加えて、その場（対話）を共有・分有する他者への意識も発達し、固有の価値観から解放され、自分自身でも他者の受け売りでもない、第三の思考とも言うべき全く新しい思考に導かれることがある。

言い換えれば、対話は【一つの答えが無いのではなく、幾つもの答えを持っている】ことを意味している。対話における“答え”とは、一つの問題を解いて一つの答えを導きだす“解答”ではなく、一つの問いに対して何通りもの答えで応じる“回答”が原則である。他者から紡がれた幾つもの“答え”を元にして、得られた気づきを自己の内省や考察によって深化させることで、次なるアイデアの創発につながるのである。対話における“答え”とは、全てを完璧に解決する、たった一つの道筋を示すためにあるのではなく、個別の与件に応じてカスタマイズが可能な複数の道筋を示すためにある。よって、一つの道筋が行止った際にでも、対話による複数の道筋を用意している場合は、次なるブレイクスルーを促すヒントを次々に得ている。ただし、それら“回答の質量”については、対話の場に臨む個々人の心持ちや態度を含む、メンバーシップといった諸条件によって左右されやすいことは否めない。加えて、対話の実践で最も重要ともいえる、メンバーシップに恵まれた場合でも、テーマや場所や時間といった前提条件によっては、互いに遠慮しがちで建前を拭いきれず、摩擦を恐れて単に楽しく上澄みだけの会話に留まる可能性もある。勿論、アイスブレイクなどによって、その硬直を解く術もあり、楽しく快活な対話の場も無用ではない。しかしながら本共同研究でいうところの対話は、むしろ、全てがクリアでは無く、曖昧模糊とした状況を許容しながらも、ヒリヒリした摩擦を含むディスコミュニケーションをも受入れながら、“私”でも”他者”でもない第三者的な次元に論点を拡張していくことが重要と考える。

つまり対話は“万能”でありながら“完璧”ではない。

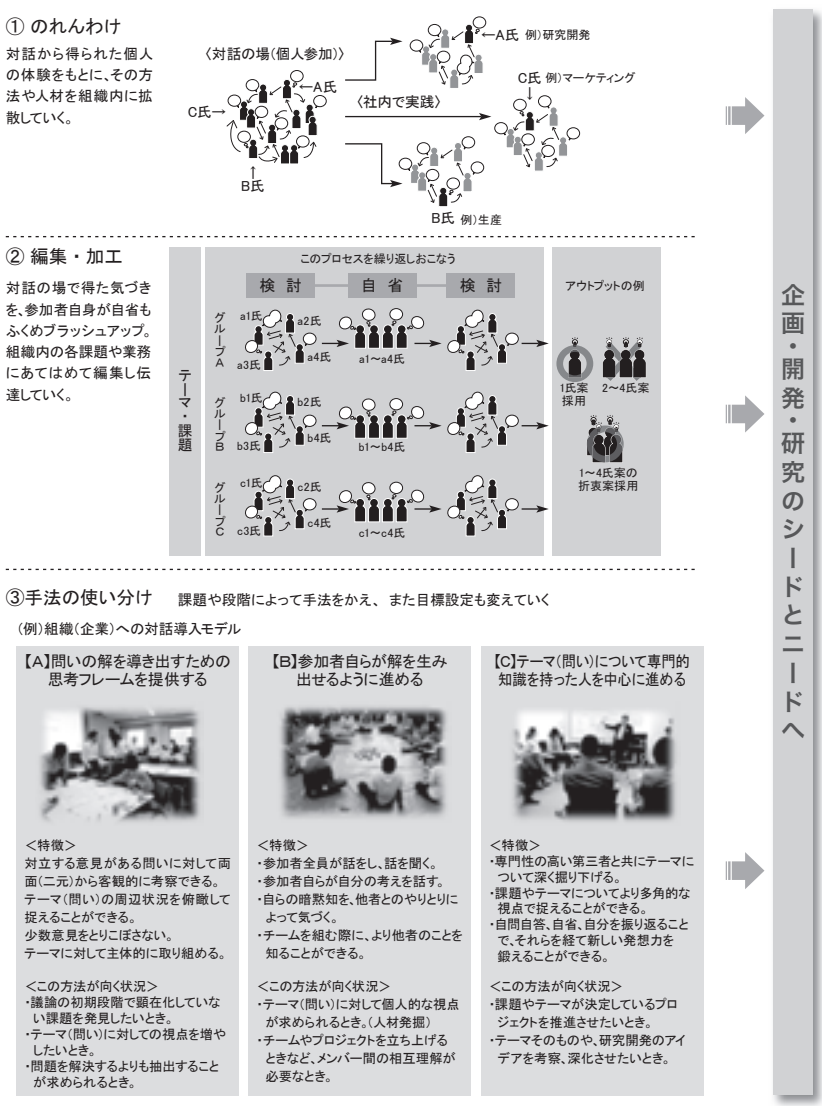
よって、一つのことを対話のみで性急に成し遂げようとしても無理が生じてしまい、混乱してしまうのは当然のことである。対話は、その主題や課題解決の段階に応じて取り入れる（設定する）必要がある。また、対話プログラムが少人数である必然性は、複数の回答や気づきを得て自己内省するために、混乱を招かないための最適なボリュームや単位であるが故であり、回数を重ねることで、その処理能力やブレイクスルーための個別の内省は養われていくのである。

では、そうした対話の効能を組織に活かすためには、どのような方法が有効であるのか。“多くの答えと可能性に導く対話”の活かし方や導入モデルを提案する。（図6）

組織における対話の活かし方や対話導入モデルは、単なる手法論を示したものではなく、意義や目的を重視した提案となっている。よって、個別の事情や環境や背景に応じた内容に

カスタマイズして、対話実践を行なうことを前提としている。また、いずれも合理的かつ速効性のあるものではなく、日常的に「アクロス型コミュニケーション」の対話を取り入れ、組織内のメンテナンスをおこなうことにより、パフォーマンスを向上させることを目的としている。こうした組織における恒常的な対話の風土の醸成が、組織を構成する個人の、ものごとへの感度を上げ、多様性、複数性、多義性をもつ評価軸を認める力を養い、人生観・しごと観・価値観の改革をもたらし、ひいては個人が担当する組織のマネジメント能力の強化に繋がると考える。

図6　組織における対話の活かし方



8. おわりに―“万能”で“完璧”ではない対話の可能性の提唱と、過信への警鐘

本稿では、2011年度から2014年度の4カ年にわたる大学と企業という異なる背景を持つ組織の視点から、対話によるコミュニケーションデザインに関する共同研究の実践報告とともに、実践を通じて得られた対話の意義や効果、対話をめぐる諸課題、ひいては組織における課題についての分析と考察おこなってきた。また、本共同研究はアサヒGHDとの「対話の本質」について追求する協働実践の一方で、CSCDが開設以来実践してきたさまざまな対話実践の集合知や、社学連携という新しいミッションとコンセプトを、社会に如何に還元できるかについて整理・整備する契機であったとも考える。そして、全ての分析・検証には及んではいないが、さまざまな対話実践の記録や実践者へのインタビューなど、対話の定性的評価指標の構築に資する調査資料の整備には着手できた。そのプロセスにおいては、CSCD的対話の定義、その実践モデルの組み立て、評価指標の素案の構築も必要となった。ただし、それらは、対話（プログラム）をさまざまな組織にインストールするための論拠や方法論を示すことが目的ではない。むしろ、対話をめぐる現況が示す通り、近年さまざまな分野で多用化される対話への過信に警鐘を鳴らすことを含め、他方では“万能”で“完璧”ではない対話の本質を明らかにし、その可能性を提唱することがミッションであると考えている。つまり、本共同研究および本稿の趣旨は、現代の私たちの社会生活において対話は“何をどのように”実践するかを示すことではなく、“なぜ・何のために”必須であるのかを検証・考察することである。

対話の課題とは組織の課題であるがゆえに、対話によって課題が解決されることは組織の改革につながり、対話によるメンテナンスを持続させた個人の集合知が組織や社会のイノベーションをもたらすと結論づける。この結論に基づき、本共同研究の今後は企業という組織、大学という組織の特色を活かして、それぞれの課題と向き合い、それぞれの組織に見合う答えやゴールを設定し、新たな産学連携モデルの提示を目指したいと考える。

そのためにもまずは、企業という組織、大学という組織が、さまざまな対話を実践する必要がある。組織内において対話実践への理解を得るためには、その説明言語や成果主義の観点に照らし合わせた評価指標が不可欠であろう。しかしながら、これまでに述べた通り対話そのものは明確なアウトプットを示すことが困難であるため、対話の過程における変化の類型化やプロセスの評価が肝要である。ただし、果たしてそのことが本来の対話の本質的意義を損ねないか、という懸念もある。定義や指標が先か、実践が先か。まずは僅かながらでも実践を繰り返し、【組織としての経験則と実践知】を積まなければならない。少なくとも、“人が財産である”という組織の前提においては、他者との直接的な対話を通じた人材育成

や人材開発に役立つことは自明の理であるといえよう。

対話によるコミュニケーションデザインを主体的に取入れた新しいタイプの産学連携の共同研究では、既存の価値基準を打破するという点において、人文科学や社会科学の知見、そしてアートやデザインの先駆的創造性の視点を取り入れた領域横断な観点を核に据えることも肝要である。また、【営利≒短期利益追求】を根幹とする経済・産業界の規範や組織風土、および、それらを構成する個人の価値観を正統的に再構築することが不可欠である。そのパートナーとして大学は先駆的実験性の高い試みを牽引し、公共・公益性を保持しながら【非営利≒長期価値追求】を前提とするパブリック・リレーションズの理念と社会的価値を主導的に掲げ、その実践をおこなう必要がある。よって 私たちは、この理念の実現にむけて、論より証拠となる、社学連携のモードを活かした新しいタイプの産学連携事業を推進すべく、関係する組織や組織内における対話の実践と仕組みづくりを試行し、そして今後も様々な調査資料を原資にして、対話に関する定性的評価指標を検証・構築していきたいと考える。

注

1）公益社団法人日本パブリックリレーションズ協会、猪狩誠也（東京大学名誉教授）http://www.prsj.or.jp/shiraberu/aboutpr
「行政・企業・学校等のあらゆる組織が、それを取り巻く多様な人々＝ステークホルダーとの間に、継続的な“信頼関係”を築いていくための思考と行動」

2）文部科学省・アウトリーチの活動の推進について（2005.6.7.）http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/gijyutu/gijyutu4/008/siryo/05072701/003_5.htm
内閣府・科学技術政策「『国民との科学・技術対話』の推進について（基本的方針）」（2011.6.19.）http://www8.cao.go.jp/cstp/stsonota/taiwa/
「我が国の科学技術をより一層発展させるためには、国民の理解と支持を得ることが不可欠。（抜粋・全文省略）」とある。これにより、原則3,000万円以上の公的研究費の配分を受けた研究者やその所属先はアウトリーチと呼ばれる双方向コミュニケーション活動を実施することが原則義務づけられた。

3）文部科学省・革新的イノベーション創出プログラム（2013.3.29.）http://www.mext.go.jp/b_menu/boshu/detail/1332659.htm
文部科学省では「我が国が、今後国際的な競争の中で生き残り、経済再生を果たしていくためには、革新的なイノベーションを連続的に生み出していくことが必要」とし、現在潜在している将来社会のニーズから、導き出される社会のあるべき姿、暮らしのあり方（ビジョン）を設定し、このビジョンを基に10年後を見通した革新的な研究開発課題を特定した上で、既存分野・組織の壁を取り払い、企業だけでは実現できない革新的なイノベー

ションを産学連携で実現するため、平成25年度から同プログラムを始動。現在その拠点となる組織体の公募を開始している。

4）CSCD 平成25年度プロジェクト・研究「多分野にわたる「対話」に関する研究資源の整備」（木ノ下智恵子（研究代表）、内田みや子、片平深雪、森川優子）コミュニケーションデザインにおける「対話」を主体的に実践している研究者や企画者が蓄積している実践知、経験則を研究資源として収集・整備することを目的とし、アート、行政、哲学、科学技術、対話の場のデザイン、企業、まちづくり、医療福祉、法律、異文化コミュニケーション等多分野にわたる対話の実践者約40名にインタビュー調査をおこなった。

5）CSCD・アサヒGHD共同研究「コミュニケーションデザインに関する研究」研究担当者
［2011年度］CSCD：木ノ下智恵子（研究代表）、前田真由子、諸岡七美、鈴木竜太 ／アサヒGHD：鰐川彰（研究代表）、河村めぐみ、藤澤聡子
［2012年度］CSCD：木ノ下智恵子（研究代表）、前田真由子、内田みや子、諸岡七美、鈴木竜太／アサヒGHD：鰐川彰（研究代表）、河村めぐみ、藤澤聡子
［2013年度］CSCD：木ノ下智恵子（研究代表）、内田みや子、諸岡七美／アサヒGHD：鰐川彰（研究代表）、河村めぐみ、藤澤聡子
［2014年度］CSCD：木ノ下智恵子（研究代表）、内田みや子、諸岡七美／アサヒGHD：河村めぐみ（研究代表）、佐見学

6）CSCD公式ホームページ http://www.cscd.osaka-u.ac.jp/about/mission.php

7）調査は2014年5月、『Communication-Design 0』（2007年3月発刊）～『Communication-Design 10』（2014年3月発刊）を対象におこなった。

8）池田光穂（2009）「実践を生み出す論理の可能性：対話論ノート」『Communication-Design』3：212より引用。「人間とはその生き方の中に〈対話〉という形式性が埋め込まれており、それによりさまざまな感情の起伏を経験し、時に思慮深く時に愚かなことをおこなうという経験を、ほかならぬ〈対話〉の中で相対化（＝自己意識化）する必要があると考えている。」

9）CSCDで2007年～2012年に実践されたプログラムについて以下の項目についてリストアップし比較検討をおこなった。

1）ラボカフェ（2008～2011年）調査項目：カフェスタイル、タイトル、日時、定員、リード文、登壇者、カフェマスター

2）オレンジカフェ（2007～2012年）調査項目：タイトル、ジャンル、日時、マスター、ゲスト、対象人数、概要

3）知デリ（2007～2010年）調査項目：日時、タイトル／テーマ、ゲスト、リード文、定員、場所、企画主体／ファシリテーター

10）2011年春、アサヒGHDが大阪梅田・大阪富国生命ビル内にオープンしたコミュニケー

ション・スペース。生活者に向けて、自社研究者によるセミナーやアサヒグループ各社による多種多様なイベントプログラムをほぼ毎日のペースで行っている。（http://www.asahigroup-holdings.com/research/labgarden/index.psp.html）

11）社学連携とは、大学の公共的役割を産業界への貢献だけではなく、行政・NPO・文化施設や市民といった社会そのもののシンクタンクでもあると捉えたものである。

12）京阪電鉄中之島線なにわ橋駅の地下1階コンコースにおいて企業・NPO・大学の3者による運営で、対話プログラム、企画展、演劇ワークショップなどがおこなわれるコミュニケーションスペース。その活動内容が評価され「中之島線なにわ橋駅「アートエリアB1」における社学・連携文化活動」で2009年度メセナアワード文化庁長官賞受賞を受賞した。CSCDはプログラムの実施は元より、学内と学外を繋ぐ企画制作を担い、アートエリアB1のスペースマネジメントや主催事業の企画運営にも深く関与している。（http://artarea-b1.jp/）

13）2011年度は「アサヒ ラボ・ガーデン」における既存プログラムの検証とブラッシュアップ、セミナー担当（発表者）社員のフォローアップ、ファシリテーションの研究など生活者と企業のコミュニケーションデザインの場作りと運営方法についての活動をおこなった。具体的には現状の共有と共同研究における課題について検討するための定例会議、ラボ・ガーデンでのイベントに登壇経験がある社員へのヒアリング、研究者によるアウトリーチ活動の意味について考える公開研究会を実施した。成果としては下記があげられる。

A）施設運営の基礎成形…プログラム企画コンセプトシート作成、運営組織図共有、広報改善

B）フリースペースとしての機能の周知…フリーペーパー活用

C）運用システムの整備と共有…マニュアル作成

14）大型教育研究プロジェクト支援室は、大阪大学が全学的かつ重点的に推進する大型教育研究プロジェクトに係る支援体制の整備及び企画戦略機能の強化を図ることを目的としており、その目的を達成するため、「大型プロジェクト獲得のための支援業務」と「大型プロジェクト運営のための支援業務」を2本の柱として支援業務を行っている。また、それに加えて本学の研究活動に関する広報の支援業務も行っている。（公式ホームページより抜粋http://www.lserp.osaka-u.ac.jp/index_commission.html）

15）当時、アサヒGHDではホールディング化（2011年2月）に伴い、新たに子ども（乳幼児）、シニアを対象とした商品・サービスへ向けた研究開発が本格化しており、この研究テーマに合致するものがプログラムのテーマとして選ばれた。

16）実施プログラムについては以下のとおりである。

第1回　西川勝「“できないこと”から老いを考える」

（2012年6月25日実施 場所：アサヒGHD守谷研究、参加者数：15名）

第2回　八木絵香「子どもを通じて社会について考える」

（2012年7月13日実施 場所：アサヒGHD浅草本社、参加者数：14名）

第3回　本間直樹「コミュニケーションついてともに考える」

（2012年8月9日実施 場所：アサヒGHD守谷研究所、参加者数：9名）

17）2013年11月～12月にかけて実施。日用品メーカー・事業部マネージャー・女性・50代、オフィス家具メーカー・男性・30代、電機メーカー・人事部・男性・40代など、アサヒGHD社員5名、他社7名、計12名に対してインタビューをおこなった。

18）録音によるインタビュー内容をすべて文字化し、そこから使用頻度が高い文言や対話活動において重要と思われるフレーズなど、定量的・定性的両方の視点からの抽出をおこなった。さらに抽出した文言を内容を見ながらグループに分類、そのグループごとの相関図を作成した。

19）藤本隆宏・キム. B. クラーク（著）、田村明比古（訳）（1993）『実証研究　製品開発力―日米欧自動車メーカー20社の詳細調査』（ダイヤモンド社）を基に作成。

20）利益関係者。企業活動で使われる場合は、企業の意思決定によって直接的に大きな影響を受ける人々で、投資家や株主である。他にも間接に金銭的な利害が生じる対象としてビジネスパートナー、取引先、従業員、組合、利用者（消費者）などがある。（参考『三省堂 大辞林』ほか）

21）企業は大規模になるほど、株主の私的所有物から社会の所有物、すなわち社会的存在という性格を強める。このことから、企業は株主ばかりでなく、顧客、従業員、取引相手、さらには地域住民といった利害関係者の利益を実現することが求められるようになる。従って、経営者は企業をそうした社会的存在として運営していく責任、すなわち経営者の社会的責任を負っている。単なる法令順守という意味以上に、様々な社会のニーズを、価値創造、市場創造に結びつけ企業と市場の相乗的発展を図ることがCSRである。CSRは企業の信頼構築、競争力を向上させるほか、株価の上昇にも影響を与える。（高橋宏幸（中央大学教授・2007）『智恵蔵2015』より引用）

22）CSRの進化形といわれる企業の事業活動。近年、国内一部企業では事業活動の軸を「社会的責任（CSR）」から「共通価値の創造（CSV = Creating Shared Value）」に移行しつつある。従来のCSRが短期的な「改善」、または自社が環境や社会におよぼす影響への責任を負い、ステークホルダーに対する価値向上を目指した取り組みであったのに対し、社会的課題の解決への貢献によって長期的な社会的「変革」や、そのための新たな「共通価値」を創造し浸透させることを目指した取り組みをいう。（参考：近藤久美子（2012）「CSV（共通価値の創造）と経営戦略：日本の労働・環境問題におけるCSVの可能性」『国際公共政策研究』16（2）：43-57）