The University of Osaka
Institutional Knowledge Archive

Title	組織と対話についての不都合な真実 : なぜ生協理事会は組織に関わる人の違和感をスルーしなかったのか？
Author(s)	高橋, 綾; ほんま, なほ
Citation	臨床哲学ニューズレター. 2022, 4, p. 44-53
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/86361
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

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

The University of Osaka

特集２　第４回臨床哲学フォーラム（シリーズ：組織と対話）
テーマ「組織に関わる悩み・違和感」

組織と対話についての不都合な真実
――なぜ生協理事会は組織に関わる人の違和感をスルーしなかったのか？――

高橋　綾・ほんま なほ

１.はじめに

この原稿は、臨床哲学フォーラム「組織と対話」を受けて、発表者の報告・記録原稿として執筆依頼されたものである。しかし、発表者の一人としては、フォーラムの提案者堀江さんの問題意識が掴みきれず、とりあえず現在行っている生協（消費生活協同組合）での対話型研修について発表してみたものの、発表についてもフォーカスが定まらず、その後の質疑応答についても他の発表者や質問者の考えたいことや前提がさまざまでうまく話ができなかった気がする、というのが正直なところである。

フォーラムが終了した今、堀江さんの趣旨解説を読んでみると、問題にしたかったことは、「組織に関わる（ディス）コミュニケーションの問題」であり、「組織成員が組織や組織のコミュニケーションについて悩み・葛藤・違和感を抱えているときにそれをどのように拾い上げるか」ということだったようだ。なぜそれを考えたいかというと、そうした悩み・葛藤・違和感は組織の中で取り上げられ議題になるような「組織の問題」とは異なる次元にあり、「組織がそれを『問題』として扱うことなく『スルー』する（見過ごす・見て見ぬふりをする・抑えつける・隠す）こと」があるからだ、とされている。筆者たち（以下、「筆者」と簡略する）がこの問題意識を十分に理解できているかどうかはわからないが、もう一度、この問題意識から出発しつつ、筆者なりにこのことについて考えてみたい。実際のフォーラムでは、筆者が関わっている大阪府内の生協組織での対話型研修の内容や目的について話したが、この原稿では、それについては中心的には取り上げず、このテーマについて考える際の参考として言及するのみとする。

２．組織に関わる人の悩み・葛藤・違和感を「組織がそれを『問題』として扱うことなく『スルー』すること」について

２−１．反例：ある生協組織の例

まずは、組織に関わる人の悩み・葛藤・違和感を「組織がそれを『問題』として扱うことなく『スルー』する」とはどういう事態なのか、なぜそうなるのか、ということについて考えてみたい。この問題設定には、さまざまな不明瞭な点が含まれているように思う。

（例.「組織」の定義とは何か？組織にはいろいろな種類があるのではないか？　組織に関わる人の「悩み・葛藤・違和感」とは具体的にはどのようなものか？　「組織がそれを『問題』として扱うことがない、スルーする」とは、誰および何のどのような振る舞いを指すのか？　さらにそれを「拾い上げる」とはどういうことなのか？なぜそれをするべきなのか？　こうしたことと、臨床哲学で重視されてきた対話との関係は？）しかし、そこまで厳密に言わないとすれば、学校組織や病院組織などさまざまな組織の中で対話（対話型授業や研修）を行ってきた実践者として、この問題意識はまったく理解できないものではない。このことについて考える手がかりとして、ここでは、現在筆者が関わっている生協組織の話をしてみたい。

この生協組織で対話（型研修）を行うことになった発端は、2020 年に、この生協の理事から、生協の理事会[1]で「哲学対話」や「哲学カフェ」をしてみたいので、進行役として来てくれないかという打診が筆者にあったからである[2]。

その後、理事会研修の担当者である理事 2 名と職員 1 名が、大阪大学 CO デザインセンターで筆者の担当する対話を学ぶ授業を見学に来られ、筆者の考える対話について説明を行った。それを踏まえ、（哲学）対話を取り入れてみたいということになり、2020 年の冬に一度、組合員理事を対象に研修の機会をもった。さらに、2021 年度には、理事のニーズやこの生協組織と対話の親和性を考慮して、筆者が継続型の研修を提案し、理事や理事会の同意を得て、対話型研修という形で複数回にわたって理事会での対話を行う運びとなった。

最初の研修を行うことになった理由については、組合員理事のほうから、生協に関係する「そもそも・本質的なこと」について話しあってみたい（これが、「哲学」対話ではできると思われたらしい）という希望があったようで、また理事会研修の企画メンバーに哲学と対話について筆者の考えを説明したところ、職員、組合員理事にかかわらず、理事会メンバーの多くの人が、理事会のコミュニケーションにやや不全感を感じている人が多く、対話でそれが軽減されるのではないかという手応えを持たれたようだった。

最初の問題意識にもどると、このことは、生協の理事会組織のあり方やコミュニケーションのあり方に悩み、葛藤、違和を感じている理事会メンバーがいたということだと思われる。しかし、この生協組織の場合は、それが「組織によってスルーされる」ということが起こらなかった、すなわち、理事会のコミュニケーションにおいて違和感や不全感が生

---

[1] 生協の組織形態や理事、理事会がどういう位置付けであるかは、のちに簡単に説明する。

[2] こうした背景には、「哲学対話」普及のためのマニュアル本などがいくつか世に出回るなど、「哲学対話」をめぐるさまざまな情報の拡散がある。なお、フォーラム当日、筆者は「「哲学対話」の拡散と対話への誤解、そして実践」というタイトルでこの問題に言及し、臨床哲学が実践を積み重ねてきた対話と、こうした普及版「哲学対話」（この命名のしかたも含めた）とのちがいについても論じたが、これについては本稿にふくめず、別の機会にて書くことにしたい。なお、本稿で論じる内容も間接的にはこの問題と関係していることも指摘しておきたい。

じているということが、理事会メンバーにある程度認識、共有され、さらに改善すべきことであるとして取り上げられた、と言えるのではないだろうか。つまり、この場合は、「組織に関わる人の悩み・葛藤・違和感を、組織がそれを『スルー』するのはなぜか」という問いに対する一種の反例であると考えられる。

２−２．なぜこの生協組織は組織に関わる人の違和感をスルーしなかったのか？／組織が組織に関わる人の悩み、葛藤、違和感をスルーするのはなぜか？

では、「なぜ生協の理事会組織は、この悩み・葛藤・違和感をスルーしなかったのか？」ということを次に考えることで、最初の問題意識について考える手がかりとしたい。これについては、厳密な検証に基づくわけではないが、おそらく生協という組織のミッション・理念や組織の運営・意思決定形態（以下、これを「ガバナンス形態」と呼ぶ）が、一つの理由ではないかというのが筆者の考えである。

上のことに関係があると思われる範囲で、協同組合や消費生活協同組合（生協）のミッションやガバナンス形態について説明したい。生協（消費生活協同組合）組織の性質として、筆者がもっとも重要だと考えるのは、それが「協同組合」であるという点である。協同組合とは、「協同すること」（生協の場合は「生活の協同」）や相互扶助（お互いのニーズを満たし合うこと）をミッションとする組織である。その組織形態の特徴は、協同組合が提供するサービス・事業の出資者と運営者、そして受益者（消費者）が同一の主体＝組合員であるという点である[3]。

それぞれの人は、その協同組合のサービスや理念に賛同し、出資をすることによって、組合員になり、そのサービスの受益者となると同時に、組織のガバナンスにも関わる。ガバナンスについては、組合員一人一人が、一人一票という同等の資格のもとで、協同組合の運営を行う総代会において発言・決定権を持つ。生協の理事会（総代会の決定に基づく、業務の執行やそのチェックに携わる機関）は、この組合員の代表である組合員理事と、組合の業務（事業・サービス・諸活動）を統括・業務執行を担う常勤理事、ほか財務、会計などの専門家である有識理事からなっている。この生協の理事会におけるそれぞれの理事の比率は、組合員理事 15 名、常勤理事 4 名、有識理事 5 名で組合員理事が多い。

つまり、生協組織の特徴は、生活上のニーズを満たし合うための相互扶助や協同をミッションとする組織であり、そのガバナンス形態は、出資者＝運営者＝受益者が同一の主体（組合員）であり、組合員は一人一票という同等の資格で組織の運営に参与する民主的・自治独立的なあり方をしているという点である[4]。

---

[3]『生協ハンドブック』（2016 年 6 月改訂版、日本生活協同組合連合会発行）を参照。
[4] ただし、生協組織ではサービスの提供と組織の運営を専業で行う職員・常勤理事と、運営について発言、決定権は持つが受益・消費者の代表という性格が強い組合員・組合員理

この性質が何を意味するかは、株式会社や、医療法人、学校法人の組織形態との違いを考えてみるとよくわかる。株式会社においては、この三者、出資者（株主）、サービス運営・提供者、受益者（消費者）は、基本的には別々の存在である。しかも、株式会社の運営に決定権をもつのは、サービス運営者のトップ＝経営陣と、多くの出資をしている大株主である[5]。

このシステムでは、株式会社の組織に関係する人でも、組織のトップではない一従業員や株を持たない消費者は、運営の決定権を持つ主体とはなり得ない。他方、医療法人や学校法人は、協同組合と同じで公益性を重視しており、理事や理事会による運営が行われているが、これらの組織のサービス提供・運営者[6]は医療者、教師のような専門家であり、その受益者である患者、学生とは同じ立場にはないこと、それらの法人の理事や理事会では、患者や学生のようなサービス受益者や、理事ではない末端の医療者、教員が運営について発言権を持つことはない、という点で協同組合とは異なる。学校法人とは私立の学校のことで、この場合は、運営方針については理事会がある程度影響を持ちうるが、設置が国や自治体によって行われる国公立の学校組織においては、運営方針についてはサービス提供者である教師やその長である校長よりも、文部科学省や行政機関の長の影響が大きくなる。

筆者が関わった生協組織において、理事会のコミュニケーションについての組合員理事（受益者の代表）の違和感や不全感がなぜスルーされなかったかと言えば、それはその組織のミッションからして改善すべきことと理事会メンバーによって認識されたからであり、ガバナンス形態のなかにもそうした違和感や不全感をスルーしない・できない仕組みがあったからだと言える[7]。

事という役割の分化が起こっており、この役割や立場の分化が上に述べたこの生協の理事会でのコミュニケーションの不全感に関わっている。また、生協組織では、受益者（消費者）である組合員にはガバナンスについての発言・決定権があるが、専業でサービスの提供を行う生協の労働者には受益者ほどの発言・決定権はない。これが 2020 年に法制化され話題になったワーカーズコープ、すなわち労働者が出資して作る協同組合との違いでもある。

[5] しかも株主総会の議決権は、一株につき一票であるため、出資金が多い株主が運営に影響力を持つ。そのため、株式会社が「資本によって形成される」のと対照的に、協同組合は「人によって形成される」と言われる。（『生協ハンドブック』、30 頁）

[6] 教育や医療、ケアが、接客や販売と同じ、顧客のニーズを満たすという意味での「サービス」業なのかという疑問もあるだろうが、ここでいう「サービス」とは、その組織の核になる活動・事業内容という意味であり、それを行う人をサービス提供者、その活動が目指す対象や、その活動により主たる利益を受ける人を受益者と呼ぶことにする。

[7] ただし、この生協では、組合員理事や職員理事の自発性や意欲が高かったこと、常勤理事や理事長にも理解があり、もともとある程度意見や違和感の出しやすい風通しのよさがあったことも関係するように思われる。ミッションやガバナンス形態は同じでも、理事の人数がもっと多い場合や、理事の自発性や意欲がそれほど高くなかったり、理事会が形骸化してしまっている場合は「スルー」される可能性もあるだろう。

この生協において、おそらく、組合員理事が感じた生協に関係する「そもそも・本質的なこと」について話しあってみたいというのは、おそらく生協のミッション（本質的な目標）について理事会メンバーがどう思っているか話しあいたいという思いがあったのではないかと考えられる。また、この生協組織では、理事の協同の重要性を意識する人が多かったため、常勤理事と組合員理事の間のコミュニケーションの不全感をなんとかしたいと思うメンバーが多かった。つまり、「生活の協同」というミッションが共有されていないことや理事どうしが協同しにくい状態にあることは、この生協組織では、ミッションに照らして看過すべき状態ではないと認識されたのではないかと思われる。また、生協の理事会は、常勤理事に対して、受益者の代表である組合員理事のほうが多く、組合員理事の声を積極的に拾う形態であり、組合員理事が組織のガバナンスに対して発言権を持つため、組合員理事の不全感や違和感が問題となりえた、ということもある。

こうして考えてみると、なぜ「組織に関わる人の悩み・葛藤・違和感を組織がそれを『問題』として扱うことなく『スルー』する」のかという問いについてここから言えることは二つではないかと思われる。

一つは、それ（組織に関わる人が組織のコミュニケーションに悩み・葛藤・違和感を持つこと）がその組織のミッションにとって重要ではないとみなされている、という場合である。この生協理事会では、理事が協同できていないことは、生協のミッションからして組織にとって重要な問題・課題であるとされた。しかし、営利企業が企業の利潤の追求や株価の上昇だけをミッションとする[8]なら、サービスを提供する労働者や受益者たちの悩み・葛藤をスルーするだけでなく、時には権利を侵害する（労働時間の超過、ハラスメント、サービスや商品の不具合・不良の見過ごし）ようなことを行なっても、そのミッションを優先することはありうるだろう。

また、学校組織のミッションが「生徒の学力の向上（テストの点数や大学進学率・就職率）」にある場合は、ある生徒が他の生徒との間で感じる悩み・葛藤・違和感や、教師が

[8] ただし、欧米の現代経営学理論では、営利企業が利潤のみを追求する、労働者は会社や上司の命令通りに行動する「他律的存在」である、というモデルはもはや過去のものであるとされる。現代経営学では企業のミッションやその達成には、消費者や従業員の満足も含める、あるいは労働者を自己実現欲求に動機づけられる「自律的主体」とみなし、彼らのモチベーションと高め、自律性や主体性を発展させたほうが、結果として組織のパフォーマンスが上がるということが当然の前提となっているようである。（ただ欧米、日本において実際の企業がどれほどこの現代経営学モデルで運営されているかは不明。）よって、現代の経営学では、従業員・労働者のモチベーションや自己学習・探求、組織内でのミッションの共有を重視する組織マネジメントが重視され、「心理的安全」をベースにした組織内の関係性の向上や対話・探求型の組織開発なども出てきている。Cf.『生協組織のマネジメント:事業の社会性と収益性をいかに一体化・統合するのか』、渡辺峻、図書出版文理閣、2020 年。『恐れのない組織:「心理的安全性」が学習・イノベーション・成長をもたらす』、E・C・エドモンドソン、野津智子訳、英治出版、2021 年。『対話型組織開発:その理論的系譜と実践』、G・R・ブッシュ、R・J・マーシャク、中村和彦役、英治出版、2018 年。

他の教師や生徒、保護者との関係で感じる悩み・葛藤・違和感は、ミッションに比べそこまで重要ではないものとみなされる可能性はある。おそらく日本の多くの組織については、組織のミッションは、組織に関わる人の良好な関係性や協同以外の、外的なところ（利潤、学力向上等）にあるため、組織に関係する人のコミュニケーションにおける悩み・葛藤・違和感はスルーされやすいのだと思われる。その点、組織メンバーの協同、協力的関係性の成立を組織のミッションに含んでいる生協はやや特殊であると言える。

二つ目は、（ミッションとして重要ではないということに関連するが）組織に関係する人すべての声（違和感を含む）をガバナンスに反映させる仕組みをその組織が持たない、という場合である。

生協組織は巨大化（組合員の増加）にともない、間接民主制のような形態をとっているものの、そのガバナンスのトップ機関である理事会には、受益者の代表である組合員理事が多数を占め、少なくとも組合員の声は民主的に組織運営に反映される形になっている。

しかし、学校組織においては、生徒・学生対象に対話や民主主義的討議・意思決定（生徒会、校則を決める話しあい）が取り入れられたとしても、それは、あくまで教育のツールとしての限定的なものであり、フリースクールなどの例外はあるにせよ、生徒・学生が学校組織全体のガバナンスに対して発言権を持つということはほとんどありえない。また、これらは生徒対象の教育ツールなので、教師同士の話しあい（職員会議）もその方式が取り入れられるということも起こらない。つまり、日本のほとんどの学校は、生徒に対して「民主主義の練習」の場を限定的につくることはあっても、組織全体として民主・自治的ではなく、その組織に関わる色々な人の声を組織のガバナンスに反映させる仕組みを持っていないのだと考えられる[9]。

３．組織に関わる人の悩み・葛藤・違和感を「拾い上げる」とは、何を意味するのか？

拙速であり不十分ではあるが、ここまでで組織が組織に関わる人の悩み・葛藤・違和感をスルーするのはなぜかについて考えられたとして、次は、今回のフォーラムのテーマでもあった「組織に関わる人の悩み・葛藤・違和感を『拾い上げる』」ことがどのように可

[9] 筆者のひとり、高橋はアメリカ（ハワイ州）の学校に短期間レジデンスをしたが、アメリカにおける学校組織は、すくなくとも日本よりは自治・民主的である（でありえる）ように見えた。例えば、ハワイの公立学校における校長（教師のリーダー）の権限は日本より強く、日本の学校組織のように数年で変わるということもない。ハワイ p4c（こどもたちとの哲学対話）の代表的な実践例であるワイキキ小学校では、校長が主導して独自の教育方針が設定され、職員会議も一部こどもたちが行なっているのと同じ p4c（哲学対話）形式で行われていた。またハワイ大学の新任教員の選考プロセスにおいては、候補者の研究や教育のプレゼンテーションは、学生や大学院生にも公開され、学生たち、特に（アメリカにおいては研究職とみなされる）大学院生は教員の選考において意見が言えるようになっていた。

能か、ということである。これについては、もし上で考えたことが正しければ、悩み・葛藤・違和感を組織の中で「拾い上げる」ことができるためには、そのことを意識するとか、組織内でのコミュニケーションを単に活発化するということだけではなく、組織のミッションを見直すことや組織のガバナンス形態を見直すことがなければならない、ということになるのではないだろうか。

ところで、先にも書いたように筆者は、学校組織や病院組織に呼ばれて「（哲学）対話」型の授業や研修をすることがある。「対話」や「哲学対話」がどのようなものかということについては様々な考え方があるが、とりあえず、筆者が考える「対話」とは、じぶんがその場にいてよい、ひとりひとりが発言したい、してよい、と思い、発言ができること、その場に関わること、感情をあらわすことが尊重される場であり、それぞれの考え、価値観や立場の違いがあっても、違いを尊重しつつそれを超えて同じことについて考えることが見つけられる、身振りや言葉による共同・協同や探求の場である[10]。

これらの「対話」（型研修や授業）に参加した生徒や医療者のなかには、参加できてよかった、普段は話しあえないことが話しあえた、という肯定的な感想もあるが、この対話を学校組織や病院組織のなかで持続的に行うことは容易ではなく、ほとんどのケースで長続きしていない。

それはなぜかと言えば、筆者が考える「対話」とは、その組織の一部（生徒に対する授業、医療者向けの研修）で限定的にツールとして取り入れられたり、組織が自己のミッションとするもの（特に組織の人間関係にとって外的なミッション）の達成や問題解決をするためのものではなく、組織のミッションやガバナンスのあり方そのものの変容を促すものだからである。対話が組織になかなか根づかないのは、組織に関わる一部の人にその重要性が認識されたとしても、組織全体のミッションには合わない、共有されない、対話の重要性を感じた人が組織のガバナンスについて発言権がなかったり、あったとしてもそれを変容させることが容易ではないからだ、というのが筆者の考えである。

組織が組織に関わる人の悩み、葛藤、違和感を「拾い上げる」ことと、組織に対話が根づくことには根本的な共通点がある。どちらも、その組織のミッションとガバナンス形態（いわゆる組織の体制、風土、文化と呼ばれるもの）が変容すること、組織の自己変容が起こることに関係している。すくなくとも筆者にとって、対話とは、コミュニケーションの一つの形態や組織の「問題」を解決する方法やツールではなく、組織づくりのための根本的な理念を意味している。よって、この理念が共有されない組織において、対話（型研修、授業）を部分的に導入したところで、そのインパクトは弱く、持続性が低くなるのだと思われる。

---

[10] 筆者らの考える対話については、以下の論文やオンライン記事を参照されたい。
『哲学対話とスピリチュアルケア』、高橋綾、Co＊Design.1、2017 年。
『なかなか会えない時だから考える　コロナ時代の対話とケア』、日本看護協会出版会の Web サイトにおける連載、2021 年。https://jnapcdc.com/LA/takahashi/ 最終閲覧日:2021 年 9 月 30 日

４．（哲学）対話のプラクティショナーはどう組織と付き合うべきか？　その生きのびかたについて

ところで、組織に関わる人の悩み・葛藤・違和感を「拾い上げる」ことや、組織に対話が根づくことが、その組織のミッションとガバナンス形態（いわゆる組織の体制、風土、文化と呼ばれるもの）が変容することに関係しているとすれば、それはほとんどの組織においてかなり難しいことか、少なくともすぐには実現しえないことであると言える。だとすれば、（中川さんや、菊竹さんのように）ある組織に属したり、関わったりしつつ、その組織で対話を行おう、対話を根づかせようとする実践者（プラクティショナー）たちはかなりの苦労、心理的負担や矛盾、葛藤を強いられることになることが予想される。とくに、対話をツールとして割り切ることができず、組織全体が対話的になってほしいと真剣に考える人ほど、その苦労や葛藤は大きくなるのではないだろうか。

最初の問いからは少し遠ざかってしまうが、このことについて、筆者が（哲学）対話のプラクティショナーとして、また世界各国のさまざまな（哲学）対話のプラクティスを見てきて思うことを最後に書いて終わりとしたい。筆者の考えでは、対話を組織全体に根づかせるということはかなり困難で時間がかかることなので、プラクティショナーの戦略として、それを第一目標にすることは、プラクティショナー自身が疲弊しないためにも、多くの場合は避けた方がよいというものである。あるいは、大きくはそれを目指すにしても、そのことは、状況がかなりよくても 10 年や 20 年はかかる可能性があると認識し、忍耐力を持って小さなところで仲間を増やすことから始めることがよいのではないかと思われる。

とくに学校の教員が、学校で対話（型授業）を行っていきたいと思う場合、学校組織の一員＝教師であることと対話のプラクティショナーであることの両立は難しく、真剣にそれを思う人ほど学校組織のなかで孤立や疲弊をしてしまうという可能性がある。この場合は、まず対話のプラクティスを持続的に続けていくことを目的とし、自分の組織人（教師）としての職責と大きく矛盾しない範囲、あるいは、自分の裁量に任されている範囲（授業や学生の自主活動）で限定的に対話を行うことでまずはよしとする、という戦略もあり得る。

あるいは、筆者たちのように、組織の部外者として関わる組織を選ぶことができる場合は、組織のミッションやガバナンス形態をよく理解し、（今回の生協のように）対話と親和性の高いミッションやガバナンス形態を持つ組織、組織規模が大きくなく、変容が起こりやすい組織などを見極めてから関わるということも一つの選択肢ではある。

また、ある組織自体を変容させることはかなり難しいため、組織ではなく、対話を重視する職業人のコミュニティにまずは関わるというのも一つの方法である。筆者のひとりである高橋は、日本ホスピス緩和ケア協会が提供する専門的緩和ケア看護師教育プログラム（SPACE-N）に対話と探求を取り入れることを提案し、そのプログラムのスーパーバイザーとして関わりをつづけている。このプログラムへの関わりは準備段階から数える約 10

年ほど続き、現在は COVID-19 の影響でプログラムの実施自体一時中断しているものの、プログラムの修了者は日本全国の緩和ケアに従事する看護師を中心に 300 人を超える。これについては、一つの組織ではなく、全国の様々な医療・保健組織に属する看護師＝職業人を対象にしている[11]。このプログラムの目標の一つは、緩和ケアが行われるさまざまな組織のリーダーである看護師たちに対話を通じたケアの重要性を体感してもらい、各人がそれぞれの組織でそれを実践し、広げていくというところにある。この方法にももちろん課題はあるが、対話という実践を持続的に広げていく、一つの方法であると考えられる。

もうひとつ考えられるのは、組織のさまざまな労働にかかわる組合活動として対話に取り組むことである。多くの場合、一つの組織には複数の職種が勤務する。それぞれの職種が地位・待遇改善のために労使交渉をするだけでなく、ことなる職種・構成員が連携して対話をおこなう機会をもち、それぞれの職員・構成員が孤立することなく、横断的に組織の問題について考えることに対話は一定の役割を果たすだろう。組織において働くのは常勤の職員にかぎらない。筆者のひとり、ほんまは、多くがフリーランスや非正規・有期雇用の芸術労働者のための対話を進行する機会があったが、働く場所や業務内容にかかわらず、「芸術労働」というものの評価や位置づけ、それぞれの労働者としての思い、組織との交渉の仕方など、多岐にわたる話題について話しあいがなされた。このように、組織のなかで働く者が横断的につながりをもつことができる、利害関係だけではない組合活動を発展させることができれば、組織のガバナンスに間接的であっても関与できる可能性はうまれ、ノウハウの共有だけでなく、芸術のために働くとはどういうことか、という問いについて具体的に考える機会をもつことができるだろう。つまり、組織を一枚岩の動かないものと考えるのではなく、組織を構成する多種多様なレイヤーを横断する活動を生み出すこともまた、対話の役割の一つだといえるかもしれない[12]。

結び

以上で、組織のミッションやガバナンスのあり方そのものに対話的関わりが根づくことが重要であると述べてきたが、その一方で、筆者の関わってきた組織のほとんどがそうであったように、組織のミッションやガバナンスは曖昧であったり、形骸化していたり、硬直化して変えられないと思われていたり、共有されていなかったりということが往々にしてある。逆にいえば、上にあげた生協のように、組織のミッションやガバナンスのあり方

---

[11] また医療や看護の領域のなかでも、緩和ケアは特に、キュア（治療）ではなく、患者・家族のケアと満足いく最期・見取りを支援するというミッションからして、患者・家族・それに関わる医療者・看護師の全員の対話や協同が必要となるため、この職業コミュニティのミッションからしても対話と親和性がある。

[12] 筆者が長年関わってきたとある公立高校にて、PTA の活動として教師と保護者の参加する対話を行ない、好評ではあったが、残念ながら新型コロナ感染拡大の影響により中断したままである。

に意識的な組織であれば、対話の重要性に気づき、筆者のような哲学プラクティショナーに援助を求めることもある。したがって、これから哲学プラクティショナーが目指すべきなのは、個々の対話を実践するための技能だけでなく、ミッションやガバナンスを構成とともに見直すことのできるさまざまな実践知を共有し、アサーティヴであり、バイアスを意識し、ハラスメントや権利侵害のない関係をともに構築する知恵をもつことであろう。そのためにも、哲学プラクティショナーのための（研究ではなく）組合活動も視野に入れる必要もあるだろう。

（たかはし・あや、ほんま・なほ）