

2026年1月対話研究会 Dialogue Willilam Isaac 要旨

# ダイアローグの本質と実践

～「共に考える力」の再発見～



2026年1月21日

長澤 祐子

# 【Dialogue William Isaac】 目次

<本日の要旨作成の対象(前半部分)>

はじめに：会話の「火」

第1部：ダイアログ（対話）とは何か？

1-1: 陣営ではなく、中心を持つ会話

1-2: なぜ私たちは孤立して考えるのか、そしてそれに対して何ができるか

1-3: 会話の時代を超えた道

第2部：新しい行動のための能力を築く

2-4: 聴くこと(Listening)

2-5: 尊重すること(Respecting)

2-6: 保留すること(Suspending)

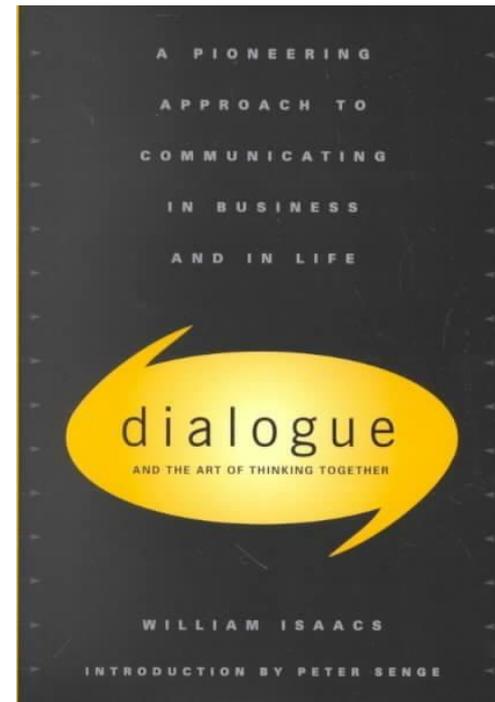
2-7: 声を出すこと(Voicing)

<(参考)次回以降>

第3部：予見的直観

第4部：見えざるものの建築

第5部：輪を広げる



# Willam Issac氏プロフィール

氏名	William Isaacs(ウィリアム・アイザックス)
主な肩書	Dialogos社 創設者・CEO MIT(マサチューセッツ工科大学)組織学習センター共同創設者 MITスローン経営大学院 シニアレクチャラー
学歴	オックスフォード大学 博士号(D.Phil) ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス(LSE)修士号(M.Sc.) ダートマス大学 学士号(B.A.)
主な著書	『Dialogue: The Art of Thinking Together』 (邦題:ダイアローグ 対話する力)
主な業績	- 組織学習・システム思考・ダイアローグ(対話)の分野で世界的に著名 - MIT組織学習センターの設立に関わり、ピーター・センゲ、エドガー・シャイン、クリス・アージリスらと協働 - Fortune 100企業や各国政府、国際機関のリーダーシップ変革・対話型組織開発を指導 - 「対話(ダイアローグ)」をリーダーシップや組織変革の中核プロセスとして体系化し、世界中の企業・教育機関で活用されている
その他	Dialogos社を通じ、対話型リーダーシップやシステム変革の実践・普及に尽力



# まえがき・はじめに

- 対話(ダイアログ)の重要性
  - Key word:「共に考える」
- 対話プロセスの意味合い
  - Key word:「意味の流れ」を生み出す
  - Key word:「中心(共通の場)」をもつ会話

産業社会の進展とともに、失われた「共に語る」力を取り戻し、現代の複雑な課題に立ち向かうための新しい知恵と行動様式を提案

# まえがき・はじめに

以下の3つの言語が統合されて初めて、深い理解・共感・変化が生まれる“本物の対話”となる。

## 意味 (Meaning)

「なぜ対話が必要か」「対話とは何か」という“理論的な枠組み”や“背景”を明確にする言語

対話の目的や価値を全員で共有するための“共通土台”をつくる。

例：ダイアローグの語源や歴史、現代社会での意義を説明する場面。

## 感情・美学 (Feeling & Aesthetics)

会話のリズム、雰囲気、沈黙、感情の動きなど、“感じる”側面を大切にする言語。

共感や信頼、安心感を生み出し、心が動く“生きた対話”を実現する。

例：火を囲んで語り合う家族の思い出、沈黙が場の空気を変える瞬間。

## パワー／行動 (Power/Action)

対話が現実の行動や変化につながる“実践”の言語。

- 対話は話し合いで終わらず、実際の行動や組織・社会の変革を生み出す原動力となる。

例：製鉄所の労使が対話を通じて協力し、長年の対立を乗り越えた事例。

# はじめに：会話の「火」

会話の「火」とは、単なる情報交換や議論ではなく、人と人が集い、心から語り合い、意味やつながりを生み出す“生きた会話”の本質であり、著者は現代社会においてこの火を再び灯すことの大切さを訴えている。

## \*\*生命力や創造性の象徴\*\*

火は古来より、生命や創造、変化の象徴。会話の火とは、人々が集まり、互いの考えや感情を率直に分かち合うことで生まれる、創造的で活力あるエネルギーを指す。

## \*\*人間関係や共同体の中心\*\*

昔の部族社会や家族、コミュニティでは、火を囲んで語り合うことが人間関係や共同体の絆を深める中心的な営みでした。著者は、現代社会でもこの「火」を再発見し、意識的に育むことの重要性を説く。。

## \*\*意味や共感の共有\*\*

会話の火は、単なる意見交換ではなく、互いの違いを受け入れ、共通の意味や価値観を見出すプロセスそのものである。

「会話の火」とは、

- 人と人が本音で語り合い、共感や新しい意味を生み出す創造的なエネルギー
- 共同体や組織の健全さを支える中心的な営み
- 形式や効率を超えた“生きた会話”の象徴

# 第1部：ダイアログ（対話）とは何か？

# 第1章 周辺ではなく中心を持つ会話

Dialogue: dia(通して)+logos(意味・言葉)

「陣営(サイド)」ではなく「中心(センター)」を持つ会話

- 対立や主張の応酬ではなく、違いをエネルギーに変え、新しい理解や共通の基盤を生み出す。
- 「意味の流れ」を生み出すことで、問題を「解決」するだけでなく「解消」し、全く新しい合意や行動の基盤を作る。
- ディスカッション(議論)との違いを明確にし、ダイアローグは「共に考える」ことに重きを置く。
- 具体的な成功事例(公式な交渉や議論では解決できなかった対立や課題に対しての対応):
  - 南アフリカのデクラーク大統領とネルソン・マンデラとの対話
  - 北アイルランドでのヒュームとアダムズとの非公式な会話
  - 米国シエルのリーダーによる対話の実践など

# 第1章 対話の3つの行動レベル

- 対話を深め、集団で新しい意味や行動を生み出すための基本的な枠組み
- 個人の意識変容からグループ全体の構造、そして対話の「場」づくりまで、ダイアローグを成功させるための土台。「自分の行動を見直す」「グループの流れを読む」「安心して話せる場をつくる」

## 一貫した(コヒーレントな)行動を生み出す

個人やグループが「言っていること」と「実際にしていること」のギャップに気づき、それを埋めるための新しい行動を学ぶこと。

自分自身や組織の“言行不一致”を認識し、意図した結果を生み出す行動へ変えていく。

## 流動的な相互作用の構造を創る

会話やグループの中で働く“見えない力”やパターン(構造)を理解し、柔軟に対応できるようにすること。

グループ内の役割や力関係、無意識のパターンを直感的に捉え、対話が停滞しないように流れを作る。

## ダイアローグのための健全な空間を提供する

対話が生まれる「場」や「雰囲気」を意識的に作り出し、安心して本音を語れる空間を整えること。

物理的な場だけでなく、心理的な安全性や信頼感、オープンな雰囲気を大切にする。

例:円になって座る、沈黙を大切にする、誰もが発言できるルールを設けるなど。

# 第1章 対話へのルート①

対話の「ルート」とは、日常的な会話がどのようにして深い対話へと発展していくか、そのプロセスや分岐点を示したものです。著者は、会話が進む中で私たちが無意識に選択している2つの道筋を明確にしています。

## 1. ダイアログへのルート(保留→内省→生成)

会話 → 熟考 (Deliberation) → 保留 (Suspend) → 内省的ダイアログ → 生成的ダイアログ

<特徴>

- 自分の意見や判断を一旦「保留」し、他者の意見や自分の前提を深く見詰め直す。
- その結果、今まで気づけなかった根本原因や新しい問いに気づき、グループで全く新しい可能性や洞察が生まれる。
- 例: 会議で「なぜこの問題が起きているのか？」を皆で探求し、思い込みを手放して新しい解決策を発見する。

# 第1章 対話へのルート②

## 2. ディスカッションへのルート(擁護→議論→対立)

会話 → 熟考(Deliberation) → 擁護(Defend) → 巧みなディスカッション → 制御されたディスカッション → 討論(Debate)

<特徴>

- 自分の意見や立場を「擁護」し、他者と対立する形で議論が進む。
- 目的は「勝つ」ことや「正しさ」を証明することになりやすく、対話が深まらず、分断や停滞が生まれる。
- 例: 会議で自分の主張を通すことに集中し、他者の意見を受け入れず、議論が平行線になる。

まとめ 重要！！～分岐点は「保留」か「擁護」かの選択！～

- 熟考の段階で、自分の考えを一旦保留できるかどうか、深いダイアログに進むか、単なる議論に終わるかの分かれ道。
- ダイアログのルートを選ぶことで、グループの知性や創造性が最大限に引き出される。
- ディスカッションも必要だが、複雑な問題や新しい可能性を探るにはダイアログのルートが不可欠

# ディスカッションとダイアローグの比較

項目	ディスカッション(議論)	ダイアローグ(対話)
目的	意見の正しさを証明し、結論や決定を出す	新しい意味や理解を共に創造
アプローチ	立場や意見を主張し合い、勝ち負けが生じやすい	立場を一旦保留し、共に探求・内省
進め方	論点を分解し、部分ごとに分析・比較する	全体性やつながりを重視し、全体を見渡す
結果	合意・妥協・勝敗・分断が生まれやすい	新しい洞察・共通理解・創造的な解決策
感情の扱い	感情は抑制されがち、時に対立を激化させる	感情や雰囲気大切に、共感や信頼を育む
聴き方	相手の意見を反論の材料として聴くことが多い	相手の意図や背景に耳を傾け、理解を深める
役割	固定的(主張者・反論者など)	柔軟に役割が変化し、全員が参加
進行のスピード	速い、効率重視	ゆっくり、沈黙や間も大切にする
例	討論番組、ビジネス会議、裁判	サークル対話、ワークショップ、熟議の場

# 第2章：思考の4つの病理

名称	内容	現象	適用すべき原則
抽象化 abstract	物事を部分的に切り出し、全体との統合を失うこと	抽象化は便利であるが、孤立や断片化につながりやすい	参加の原則(世界の一部としての認識)の適用 「相互の畳み込み」Mutual Enfolding
偶像化 Idolatry	記憶やイメージ、過去の経験を「現実」だと信じ込み、縛られること	思い込みや先入観に基づく反応を生み、柔軟な思考を妨げる	展開(Unfolding)の原理
確実性 Certainty	自分の考えや信念に固執し、「自分が正しい」と思い込むこと	対話の幅を狭め、学びや発見の機会を失わせる	気づき(Awareness)の原則 手放す能力
暴力 Violence	自分の意見や価値観を他者に押し付けたり、相手を否定・攻撃すること	対立や分断を生み、信頼や協力を壊してしまう	一貫性(Coherence)の原理 自分と他者を許す (Forgiveness)範囲の拡大

# 第2章：対話の4つの原則

原則	定義・意味	具体的なポイント・例
参加 (Participation)	自分も世界や他者の一部であり、積極的に関わる姿勢を持つこと。	自分が観察者ではなく“参加者”であると自覚する 会話や場に積極的に関わり、感じたことを共有する
展開 (Unfolding)	目に見えない可能性や新しい意味が、対話を通じて現れてくること。	今ここに現れつつあるものに気づく 自分の声や新しい問いを表現する
気づき (Awareness)	自分や場で起きていることに意識的になること。	自分の思考や感情、場の雰囲気 に気づく 無意識の反応やパターンを観察
一貫性 (Coherence)	断片ではなく“全体性”やつながりを大切にし、全体の中で意味を見出すこと。	部分的な意見や立場だけでなく、全体の流れや背景を意識する 違いも含めて全体の一部と捉える

# 第3章：会話の時代を超えた道

1. ダイアログは“技法”ではなく“在り方”
  - 決まった手順やレシピはなく、参加者自身の「姿勢」や「意識の持ち方」が重要。
  - 状況や相手に合わせて柔軟に形を変える“生きた実践”。
2. 理論と実践のバランスが大切
  - ダイアログの背後には、なぜそれが機能するのかという理論や原則がある。
  - 理論に頼るのではなく、実際に体験し、内省しながら自分なりのやり方を見つけしていくことが大切。
3. 「時代を超えた道」とは何か
  - 建築家クリストファー・アレグザンダーの「時を超えた建設の道」になぞらえ、人間の会話にも普遍的な“秩序”や“生き生きとした感じ”があると著者は述べる。
  - それは、自然や伝統の中に流れるような、時代や文化を超えて人間に共通する“本質的な会話のあり方”を指す。
4. 無自覚な能力から意識的な実践へ
  - 昔の社会では、火を囲んで語り合うなど、自然に深い会話が行われていた。
  - 現代ではその無自覚な能力が失われつつあるため、意識的にダイアログを実践し直す必要がある。
5. 成功のカギは「自分自身が手法の一部になる」こと
  - ダイアログを成功させるには、参加者一人ひとりが自分自身の在り方を見直し、場に貢献する意識を持つことが不可欠。
  - そのためには、理論を学びつつも、最終的には自分自身の体験と内省を通じて“自分の道”を見つけていくことが求められる。

# 第2部：新しい行動のための能力を築く

# 第2部 新しい行動への能力を築く

## 【4つの実践】

聴くこと



尊重すること

保留すること



声をだすこと

【自問】  
私は自分自身に耳  
を傾け、自分自身  
と話すことに  
どれほど成功して  
いるのか

# 第4章：聴くこと（Listening）

項目	内容・意味	具体例・イメージ
定義	相手の言葉だけでなく、自分自身や場の雰囲気にも耳を傾けること。	相手の話を遮らずに最後まで聴く。
目的	相手の意図や感情、背景を理解し、共感や信頼を生み出す。	「なぜこの人はこう言うのか？」と考えながら聴く。
ポイント	沈黙や違和感も“声”として受け止める 自分の内面の反応にも気づく 推論や判断を急がない	会議で誰も発言しない沈黙の時間も大切にする。
技法	推論のはしごを意識する 事実と解釈を区別する 「じっと立つ」ことで内なる静けさを持つ	相手の発言にすぐ反論せず、一度受け止めて考える。
グループでの聴き方	全体の流れや雰囲気にも注意を向け、共に聴く姿勢を持つ	円になって座り、全員が話しやすい雰囲気を作る。
注意点	自分の思い込みや記憶から聴いていないかをチェック 抵抗や違和感を感じたら、その理由を探る	「この人はいつもこうだ」と決めつけて聴かないようにする。

# 第5章 尊重すること (Respecting)

項目	内容・意味	具体例・イメージ
定義	相手を“正当な存在”として認め、違いを受け入れること。	異なる意見や価値観を持つ人も、全体の一部として大切にすること。
目的	多様性を尊重し、信頼や安心感のある対話の土台をつくる。	反対意見にも耳を傾け、相手の背景や立場を理解しようとする。
ポイント	<ul style="list-style-type: none"><li>・相手の立場や経験を尊重する</li><li>・自分と異なる意見も受け入れる</li><li>・全体性を意識する</li></ul>	多様な色のピースが円になってつながるイメージ。
技法	<ul style="list-style-type: none"><li>・相手を「教師」として見る</li><li>・自分の中にも相手と同じ要素があると考えてみる</li><li>・境界を守る</li></ul>	「私はあなたを見ている」という意識で接する。
グループでの尊重	異なる声や緊張を排除せず、全体の一部として受け入れる	対立する意見もグループの成長の材料とする。
注意点	<ul style="list-style-type: none"><li>・相手を変えようとしすぎない</li><li>・自分の価値観を押し付けない</li></ul>	「あなたは間違っている」と決めつけない。

# 第6章 保留すること (Suspending)

項目	内容・意味	具体例・イメージ
定義	自分の意見や判断を一旦“保留”し、他者や状況を新しい目で見直すこと。	すぐに結論を出さず、問いや違和感を大切にする。
目的	新しい視点や可能性を受け入れ、深い探求や学びを生み出す。	「自分が正しい」という確信を緩める勇気を持つ。
ポイント	<ul style="list-style-type: none"><li>・判断や反応を急がない</li><li>・問いや未解決の問題を大切にする</li><li>・思考や感情を観察する</li></ul>	頭の上に「？」が浮かび、考えを一時停止している人物。
技法	<ul style="list-style-type: none"><li>・推論のはしごを意識する</li><li>・質問を掘り起こす</li><li>・思考を外在化する</li></ul>	「私は何を見逃しているか？」と自問する。
グループでの保留	全員が自分の意見を一旦保留し、共通の問いや未解決のテーマを探求する	クリアネス・コミッティなど、質問だけを出し合う場。
注意点	<ul style="list-style-type: none"><li>・確実性や正しさに固執しすぎない</li><li>・他者の意見をすぐに否定しない</li></ul>	「それは違う」と即座に反論しない。

# 第7章 声を出すこと (Voicing)

項目	内容・意味	具体例・イメージ
定義	自分の本音や感じていることを、勇気を持って表現すること。	沈黙を破り、自分の“本当の声”を場に出す。
目的	新しい意味や可能性を生み出し、対話を前進させる。	まだ形になっていない思いや問いも大切にする。
ポイント	<ul style="list-style-type: none"><li>・自己検閲を乗り越える</li><li>・未完成でも率直に話す</li><li>・自分の音楽(本質)を表現する</li></ul>	吹き出しから光や花が広がるイメージ。
技法	<ul style="list-style-type: none"><li>・「今、何が表現される必要があるか？」と自問する</li><li>・虚空へ飛び込む勇気を持つ</li></ul>	マイクやメガホンを持って話す人物。
グループでの声	全員が自分の声を出し、集合的な声(共通の物語や問い)を生み出す	円の中心に向かって複数人が声を出すイメージ。
注意点	<ul style="list-style-type: none"><li>・話しすぎて場を独占しない</li><li>・他者の声を遮らない</li></ul>	他の人の発言を尊重しつつ、自分の声も出す。

# 前半のまとめ

深い理解  
共感  
変化



本物の  
対話

3つの言語の統合

意味

感情・美学

パワー・行動

# 今後の検討ポイント

- 個人レベルでの理解と行動変容
- 組織レベルでの導入方法、継続的な改善
- 対話を通じた協働の促進
- 社会変革にむけた啓発活動等

## 【最近の企業等での取組】

- ◆ 心理的安全性の確保
- ◆ 1on1ミーティング
- ◆ ダイバーシティ推進
- ◆ エンゲージメント調査
- ◆ Well-beingに対する積極的な取組
- ◆ コミュニケーション改善にむけた様々な取組(出社推奨等)