

論文

新しい体験型企業研修の効果とその可能性

— ダイアログ・イン・ザ・ダーク・ジャパン

(Dialog in the Dark Japan) を事例として —

守屋 貴 司*

要旨

本論文では、今、日本企業において強く必要とされつつある体験型企業研修として、ダイアログ・イン・ザ・ダーク (Dialog in the Dark) を取り上げ、その企業研修の効果と可能性について論じることにはしたい。そこで、まず、私は、Dialog in the Dark とは何かについて解説をおこなった後、Dialog in the Dark の基礎となっている「Dialog」の方法について紹介することにはしたい。その後、ダイアログ・イン・ザ・ダーク・ジャパンの行った体験型企業研修の効果についての先行研究を検討した後、私自身が参加したダイアログ・イン・ザ・ダーク・ジャパンの体験型企業研修会の参与観察調査について論述し、ダイアログ・イン・ザ・ダーク・ジャパンの体験型企業研修の有効性と可能性について論じることにはしたい。

キーワード

ダイアログ, ダイアログ・イン・ザ・ダーク, 体験型企業研修, EQ 測定, 参与観察調査

目 次

はじめに

第一章 新しい体験型企業研修

—ダイアログ・イン・ザ・ダーク (Dialog in the Dark) とは—

第二章 ダイアログ (Dialogue) の方法論からの一考察

第三章 これまでのダイアログ・イン・ザ・ダークの

企業研修の効果測定の紹介と検討

—EQ 測定 (Emotional Intelligence Scale) による効果測定—

第四章 ダイアログ・イン・ザ・ダークの企業研修体験への参与観察調査

むすび

* 立命館大学経営学部教授

はじめに

日本企業では様々な企業研修が求められるようになってきている。それは、日本企業の取り巻く外部環境の大きな変化にともなって、日本企業にとって必要とされる人材の質が変化したり、人材の多様化や若者の意識変化によってコミュニケーションやチームビルディングが困難になってきたことに理由がある。

企業研修には、OJT (on-the-job training : 職場内訓練) と off-JT (off-the-job training : 企業外訓練) があり、これまで、日本企業において伝統的におこなわれてきたのは、OJT である。かつて、off-JT は新入社員研修から管理職研修に至る階層別に全社的におこなう研修体系のもとに構築してきた。これまでの先行研究によれば、戦後、アメリカから教育技法を導入することで始まった日本の企業内教育は、終身雇用を前提に企業固有の職業能力の習得を中心に階層別教育に重点が置かれており、極めて画一性・同質性の強い企業内教育訓練であった¹⁾。

しかし、前述したように、経営環境が大きく変化し、激しいスピードで変化している今日、体系的かつ構造的に階層別研修をおこなうことはできなくなると同時に、人材の多様化によって、体系的・構造的な階層別研修の意味も失われてきている。そのようなことから、off-JT の研修の多様化が広がることとなった。

off-JT 研修の形式としては、座学研修、講義型研修、対話・体験型研修、eラーニングなどの多様な形式が見られている。また、講師と複数の受講者が対面して行うというこれまでの一般的な「座学・講義型企業研修」から講師がファシリテーター（促進役）となって、受講者同士が対話したり、様々な体験をしながら行う「対話・体験型企業研修」などがある。

本論文では、新しい体験型企業研修として、日本のみならず世界で注目を集めているダイアログ・イン・ザ・ダーク (Dialog in the Dark) を紹介とその効果と可能性について明らかにすることにしたい。ダイアログ・イン・ザ・ダークは、参加者が完全に光を遮断した空間にグループを組んで入り、暗闇のエキスパートである視覚障がい者に導かれて、まったく暗闇の中を歩き、様々な体験することを通して、人種、国籍、宗教を超えた共通体験をすることで、参加者に新しい気づきと心の垣根を越えたコミュニケーションといった新感覚を与え続けているソーシャル・エンターテインメントであると同時に、広く企業研修でも活用されている²⁾。

ダイアログ・イン・ザ・ダークは、人種、国籍、宗教を超えた共通体験をおこなうことができるという意味において、近年、注目を集めているダイバシティマネジメントやグローバルタレントマネジメントを促進するという大きな可能性があると言える³⁾。

それゆえ、本論文の研究目的は、日本のダイアログ・イン・ザ・ダークの紹介をおこなうと同時に、ダイアログ・イン・ザ・ダーク・ジャパンのビジネス研修に参加・体験し、その参与

観察調査を通して、ダイアログ・イン・ザ・ダーク・ジャパン⁴⁾の体験型企業研修としての可能性と課題を明らかにすることにある。

ダイアログ・イン・ザ・ダークに関する参与観察調査の試みは、2015年に、すでに、雑誌『看護管理』とダイアログ・イン・ザ・ダーク・ジャパンとが、タイアップし、チーム・ビルディング研修としても注目されている「Relational Edutainment」(対話重視型の人間性の回復プログラム)を、10人の医療従事者が体験するという形で既におこなわれている。この医療従事者による参与観察調査では、視覚が遮断されたダイアログ・イン・ザ・ダーク・ジャパンの提供する暗闇の空間において、医療従事者が暗闇体験を通して、他者を深く理解したり、助け合うといった行動が自然に起こることに気づくことで、実社会での看護の現場において「自分と他者との関係性」や「自身の根源的欲求」などを発見することが明らかにされている⁵⁾。

本稿では、企業体験研修の参与観察調査を通して、チームビルディングのみならず、体験型企業研修で求められるリーダーシップ育成、対人対応能力の向上、自己理解の進化、ポジティブシンキング、それらを通してのマインドセットなど様々な側面からダイアログ・イン・ザ・ダーク・ジャパンを事例として体験型企業研修の分析をおこなうことにしたい。

第一章 新しい体験型企業研修

—ダイアログ・イン・ザ・ダーク (Dialog in the Dark) とは—

ダイアログ・イン・ザ・ダーク (Dialog in the Dark) は、1988年、ドイツの哲学博士のアンドレアス・ハイネッケ (Andreas Heinecke) の発案によって誕生したもので、すでに、これまで世界39カ国以上で開催され、800万人を超える人々が体験したまったく新しい参加型のソーシャル・エンターティメントである。ダイアログ・イン・ザ・ダークの社会的な影響力への評価によって、アンドレアス・ハイネッケ (Andreas Heinecke) は、2005年に社会起業家として高く評価され、その評価によって、西ヨーロッパではじめて『アショカ⁶⁾』(世界最大の社会起業家のネットワーク組織) からフェロー (特別研究員) に選出されている⁷⁾。1988年のダイアログ・イン・ザ・ダーク創設以来、視覚・聴覚障害者の雇用をのべ7,000人以上おこなっている。また、世界トップクラスのビジネススクールとの評価を受けている INSEAD のシンガポール校のカリキュラムでは、ダイアログ・イン・ザ・ダーク・シンガポールの体験学習をワークショップの中に組み込んでいる⁸⁾。

日本では、1999年11月の初開催以降、現在、「東京・外苑前の会場」と、「グランドフロント大阪」の「対話のある家」を中心に、ダイアログ・イン・ザ・ダークは、ほぼ常設・開催(大阪の「対話のある家」では1年に8カ月間開催)されており、これまで約19万人が体験している。日本におけるダイアログ・イン・ザ・ダークのこれまでの展開・取り組みに関しては、ダ

イアログ・イン・ザ・ダーク・ジャパン代表の志村真介氏の『暗闇から世界が変わるーダイアログ・イン・ザ・ダーク・ジャパンの挑戦ー』講談社、2015年に詳細に記述されており、本書では、ダイアログ・イン・ザ・ダークが、日本において、非常設から常設、そして、ソーシャル・エンターテインメントからビジネス・ワークショップへの発展が詳細に語られている。ダイアログ・イン・ザ・ダークの「常設」の取り組みに至る道は、けっして、平坦ではなく、運営上、様々な困難があったことが、本書では、論述されている。

また、苦勞の末に常設化が軌道にのったダイアログ・イン・ザ・ダークは、まったく新しいタイプの体験型企業研修として、既に500社を超える先進企業において「コミュニケーションの向上」「チームビルディング」「ダイバーシティ推進」などの目的で、「暗闇体験」が多くの企業研修に導入されている。「ダイアログ・イン・ザ・ダーク」の企業研修を通して、「コミュニケーションの向上」、「チームビルディング」、「ダイバシティマネジメント推進」はとても新鮮で、かつ有効であると思われる。

ダイアログ・イン・ザ・ダークの人材研修等の企業研修については、東急バス、ヘラージャパン、新日本空調、日立製作所、富国生命保険相互会社、トヨタ自動車、TBS、テレビ、資生堂、東京海上日動火災保険株式会社などの導入事例がダイアログ・イン・ザ・ダーク・ジャパンのホームページで紹介されている⁹⁾。

ダイアログ・イン・ザ・ダーク・ジャパンのビジネス・ワークショップとしては、「コミュニケーションの向上」、「チームビルディング」、「ダイバシティマネジメント推進」以外にも、商品開発、マーケティングプロモーションなどもある。暗闇の中で、その会社の製品・サービスを、視覚障害者であるDIDのアテンドがその研ぎ澄まされた感性の導きで、顧客や従業員が暗闇体験をしてもらうことで、視覚にとらわれない新しい感覚による商品開発やマーケティングプロモーションもおこなっている。

例えば、ダイアログ・イン・ザ・ダーク・ジャパンでは、DIDのアテンドスタッフ（視覚障害者）とタオル生産地である今治市のタオルメーカーの田中産業株式会社が組んで、新しい質感と優しさをもつた



写真1 DID × 今治タオル
筆者撮影



写真2 DID × 今治タオル
<http://www.dialoginthedark.com/>
2017年3月13日閲覧・確認。

オルの商品開発をおこなっている。

ダイアログ・イン・ザ・ダーク・ジャパンでは、全世界の DID アテンドである視覚障害者をビジネス・ワークショップのファシリテーターに養成している認定トレーナーであるダニエラ・ディミローヴァを 2010 年から招聘し、ビジネス・ワークショップのアテンドの育成を日本でおこなっている。ダニエラによって、日本においても、ビジネスワークショップに精通し、ファシリテーターとしての能力が開発された視覚障害者のアテンドが育成され、レベルの高いビジネスワークショップが展開されることとなっている¹⁰⁾。

次に、ダイアログ・イン・ザ・ダークにおいても大切にされ、その基礎ともなっている「ダイアログ（対話：Dialogue）」という方法について、少し見ることにしたい。

第二章 ダイアログ（Dialogue）の方法論からの一考察

ダイアログ・イン・ザ・ダークにおいても大切にされている「ダイアログ」という方法論についてふれたい。

「ダイアログ（もしくはダイアログ：対話：Dialogue）」という組織学習の方法論については、日本においても大きな注目を集めるようになってきている。例えば、中原淳・長岡健（2009）『ダイアログ 対話する組織』ダイヤモンド社では、「最近の組織学習や社会学の研究では、人間が物事への理解を深めたり、理念やビジョンを共有したりする有効なアプローチとして『対話』（ダイアログ）注目され始めて¹¹⁾」いると指摘している。そして、本書では、このダイアログの方法が、ビジネス分野にも浸透し、職場の新しい技術革新と知識を生み出す可能性が、日本でも高まりつつあると論述している。そして、本書では、日本の職場において、送り手から受け手に一方的にメッセージを正確に伝えるという「導管型コミュニケーション」が重視されてきたが、そのコミュニケーションが、今、有効性を失いつつあると指摘している。それは、もはや、この導管型のコミュニケーション方法での知識・価値観・理念・理論の伝達は、多様化する価値観の中、もはや人に受容されないとしている。そして、今、有効なコミュニケーションの方法として、『対話』（ダイアログ）であるとしている。

次に、偉大な物理学者にして思想家でもあるデュービット・ジョセフ・ボーム（David Joseph Bohm）が長年の思索の結果たどりついた「対話（ダイアログ：Dialogue）」という方法論からダイアログの分析をおこなうことにしたい。ボームは、その著書『ダイアログ—対立から共生へ、議論から対話へ—』英知出版、2007年（1996. *On Dialogue*. editor Lee Nichol. London: Routledge）において、「目的を持たずに話す」「一切の前提を排除する」など実践的なガイドを織り交ぜながら、チームや組織、家庭や国家など、あらゆる組織や共同体を協調に導く、奥深いコミュニケーションの方法論について分析・考察・提起をおこなっている。

ボームによれば、「ダイアログ (dialogue)」という言葉の語源は、ギリシャ語の「dialogos」にあり、この「logos (ロゴス)」とは、「言葉」という意味とギリシャ語の「dia」(~をとして)という意味があわさったものであり、それは、決して、「二つ」という意味ではない点を強調している。それは、対話というものが、二人の間だけでなく、何人かの間の中で派生するものであるということを強調している。そして、対話は、対話の精神が存在すれば、一人でも自分自身と対話できると指摘している。ボームは、この「ダイアローグ (dialogue)」という語源の解釈から「ダイアローグ (dialogue)」が、人々の間を通して流れている「意味の流れ」という映像やイメージであることを説明し、対話を通して、グループ全体に一種の「意味の流れ」が生じ、そこから何か新たな理解や創造性が現れてくる可能性を説いている¹²⁾。

ダイアログ・イン・ザ・ダークも、6名から最大8名で暗闇の中で体験を言葉によってシェアする形でおこなうが、そこで、6名から8名のコミュニケーションは、ボームのいうところのグループ全体の「意味の流れ」というイメージに近いものがある。

ボームによると、ダイアローグは、ディスカッションとは全く異なり、ダイアローグでは勝利者はおらず、全員が得をするものであると指摘している。そして、ボームは、そのために、ダイアローグの方法として、自己の利益や想定にとらわれず、オープンで自由なスペースをつくり、ダイアローグでのみんなの思考プロセスが、相互可干渉 (インコーヒレント) に展開されることで、創造的な新しい方向性へと向かうと指摘している。そのためには、参加意識、このダイアローグが必要で大切なものであるという意識とダイアローグを受け入れる受容感覚が大切であるとボームは説いている¹³⁾。

ダイアログ・イン・ザ・ダークでは、真暗闇という不安定な特殊状況の中で、その参加メンバーは、必然的に、寄り添いあい、相互間の受容性を高める傾向があり、ボームの言うダイアローグの条件をつくりだしている。

ボームは、ダイアローグを通しての集団的思考に、マイケル・ポランニーが、「暗黙知」と名付けた言葉にはあらわすことができないが確かに存在する「知識」が含まれており、思考プロセスが、無意識なものであり、暗黙的な要素を含んでいると指摘している¹⁴⁾。それゆえ、集団的思考では、複数の人間がいかに相互に受容しあい、「暗黙知」を創造し、共有しあうかが大切になる。経営学者の野中郁次郎らは、マイケル・ポランニーの「暗黙知」をもとに、暗黙知と形式知の相互作用の継続的な相互作用による「知識創造モデル」を提唱している¹⁵⁾。野中らは、「知識創造モデル」について、「個人の暗黙知は表出化されて形式知に変換され、他者との共有が可能になり、他者の視点によって新たな意味を与えられ他者が持つ知と統合されるなどにより、新たな知となる。そして、それは再度個人の暗黙知へと転換され、より多くの個人にとって価値を持つ新たな主観的知識となり、次の知識創造のサイクルの土台となる¹⁶⁾」と指摘している。

ダイアログ・イン・ザ・ダークでは、暗闇の中であるだけに、個人はいやおうなしに暗黙知から「言葉」による形式知の転換が求められ、その形式知は、他者のメンバーとの共有がはかられ、その後、再度の個人の暗黙知への転換がはかられ、共通の価値をもつ知識が形成されるプロセスを見事に有している。

ボームの提唱した対話（ダイアログ）の方法は、MIT教授のピーター・センゲによって、組織学習論として理論化¹⁷⁾されたり、同じくMIT教授のウィリアム・アイザックスによって、企業経営現象を研究対象として、その方法論が理論化されるようになったり、広く世界で注目されることになっている。

また、ダイアログ・イン・ザ・ダークの企業研修においても基礎とされ、体験できるダイアログ（Dialogue）的な手法は、広く世界のみならず日本でも広がりつつある。例えば、日本における「ダイアログ」的的手法を用いた国内の試みとしては、前述したように、ワールド・カフェ、フューチャーセッション、コアクティブ・コーチング、イノベーター養成講座、インキュベーション・キャンプ、イノベーションスクール、森のトリートなど多岐に及んでいる¹⁸⁾。

第三章 これまでのダイアログ・イン・ザ・ダークの 企業研修の効果測定を紹介と検討

—EQ測定（Emotional Intelligence Scale）による効果測定—

これまでのおこなわれた先行調査からダイアログ・イン・ザ・ダークの企業研修の効果測定について簡単に見ておくことにしたい。

ダイアログ・イン・ザ・ダークの企業研修の効果測定については、ダイアログ・イン・ザ・ダーク・ジャンパンの嘱託産業医である志村哲祥¹⁹⁾氏によって2014年5月23日のビジネス・ワークショップのデモンストレーション体験参加者25名に対しておこなわれた「EQ測定の調査²⁰⁾」があり、そこからダイアログ・イン・ザ・ダークの企業研修の効果について検討をしたい。

EQ測定のEQ（Emotional Intelligence Quotient）とは、「情動知能指数」と呼ばれるもので、1995年に、Golemanらによって提唱されたものであり、広く社会に認知された情動の能力を示す知能指数となっている。日常的な生活場面での成功をEQからわかりやく解説をしたGolemanの『EQ—こころの知能指数²¹⁾』は、幅広く日本においても受け入れられている。情動知能指数は情動性と対人行動の認知を重視した知能指数となっている。

志村哲祥氏のEQ測定調査では、ダイアログ・イン・ザ・ダークの体験を受ける前と受けた後にEQテストを本人の同意のもとオンライン上でおこない、その差異を比較している。志村

哲祥氏の EQ 測定調査では、EQ 測定に関して内山・島井・宇津木・大竹 (2001) が、質問紙形式で、社会人を対象に設定化した EQ 測定調査法 (Emotional Intelligence Scale) に依拠している²²⁾。

EQ 測定項目としては、自己対応 (intrapersonal)、対人対応 (interpersonal)、状況対応 (situational) の力にわけられ、自己対応は、対応因子として、自己洞察 : self-awareness (感情洞察 : emotional awareness, 自己効力 : self-efficacy)、自己動機づけ : self-motivation (粘り : perseverance, 熱意 : enthusiasm)、自己コントロール : self-control (自己決定 : self-decision, 自制心 : impulse control, 目標追求 : patience) にわけられている。また、対人対応は、対応因子として、愛他心 : altruism (配慮 : personal management, 自発的救助 : voluntary support)、共感性 : empathy (喜びの共感 : sharing positive emotion, 悩みの共感 : sharing negative emotion)、対人コントロール : interpersonal relationship (人材活用 : personal management, 人づきあい : sociability, 協力 : cooperation) がある。状況対応の対応因子としては、状況洞察 : situational awareness (決断 : decision making, 楽天主義 : optimism, 気配り : group consideration), リーダーシップ : leadership (集団指導 : influence, 危機管理 : risk management)、状況コントロール : flexibility (機転性 : actfulness, 適応性 : adaptability) がある。

同調査では、ダイアログ・イン・ザ・ダークの体験前と後において、自己対応、対人対応、状況対応のいずれの因子においても大きな上昇を示し、職務におけるいずれの因子においても適応性を高めており、非常に大きな効果が見られている。

各因子について同調査の変化を見ると、ダイアログ・イン・ザ・ダークの体験前と後とでは、自己対応において自己コントロールの向上が見られている。この自己コントロールの向上は、職場における判断ミスを予防する効果があると指摘されている。

また、体験前と体験後では、対人対応が向上し、愛他心・共感性が向上している。同調査では、愛他心・共感性の向上は、チームのパフォーマンスをひきあげ、チーム内における軋轢や不適応を軽減し、メンタルヘルスに寄与すると指摘している。対人対応の向上は、長期的に利益のある関係性を体内および対外的に構築できる可能性を高めるとしている。

また、体験前と体験後では、状況対応でも、状況洞察と決断力が向上している。状況洞察の因子の中で大きな上昇がみられた楽天主義の値は、営業領域で、将来の成績アップをもたらす要因とされており期待がもたれる。

本「EQ 測定の調査」において、志村哲祥氏は、ダイアログ・イン・ザ・ダークの体験が 1 回であったとしても EQ スコアにおおきな効果があることが明らかになったと指摘している。

次に、ダイアログ・イン・ザ・ダークの企業研修の効果測定 (EQ 測定) 結果を、私が体験したダイアログ・イン・ザ・ダークの企業研修への参与観察調査をもとに検討することにした。

第四章 ダイアログ・イン・ザ・ダークの企業研修への参与観察調査



写真3 ダイアログ・イン・ザ・ダーク・ジャパンの立てふだ
筆者撮影

2017年2月23日の午前10時から午後2時まで、ダイアログ・イン・ザ・ダーク・ジャパン主催の東京外苑前会場にて、ビジネス・ワークショップの企業研修体験会（Standardバージョン）に参加し、ダイアログ・イン・ザ・ダークの企業研修の可能性と有効性に関する参与観察調査をおこなった。



写真4 ダイアログ・イン・ザ・ダークのエントランス
筆者撮影

15名の参加者は、Aチーム8名、Bチーム7名の二つのグループにわけられ、まずは、ダイアログ・イン・ザ・ダークについての簡単な説明を明るい場所で受け、そのうえで。二人一組、三人一組で、二分単位で自己紹介をおこなった。そして、明るい場所での事前説明を受けた後、いよいよ、暗闇探検へと向かった。私は、Aチーム8名のメンバーの中の1名として参加し、まずは、アテンドしてくれる視覚障害者の方とAグループメンバー全員での簡単な自己紹介と呼んでもらいたい名前やあだ名を発表する。この際、やはり記憶と印象に残ったのは、キリンさん、亀さんといった動物にちなんだ名前であった。私は、名前が守屋であったので、「もーちゃん」で呼び名をお願いして、「牛をイメージしてください」とお願いした。軽い笑いがおこる。そして、白杖をわたされ、その使用方法を教わり、さらに、暗い室へ移動することとなった。徐々に光が落とされ、暗闇にしてゆく点も、暗闇の恐怖を和らげてくれる計算された方法で不安なく楽しい。そして、まっくら闇へ。

アテンドしてくれる視覚障害者の方がやさしく声をかけてくれてゆっくりと声のする方向に、移動するのであるが、真っ暗闇なので、8人のメンバーと「ぶつかり・ぶつかり」、よちよち進む。おそらく、明るければこれほど接触、触れ合うことはないであろうが、接近することで、安心感と親しみが「ぐっと！」わく。お互い声を出し合い、励ましあい、接触しあいながらすすむだけで、初対面のメンバーでありながら、かなりの親近感がつくられてゆく。この暗闇での声と接触・気配といった独特な濃密なコミュニケーション体験こそが、前章でみたEQ測定に見られた対人対応能力を向上させる秘密にあるような気がする。

暗闇の中では、自然と時間感覚と視角情報からくる方向性が失われ、「不思議な闇の一体性」と「不思議な感覚」がズーと続く。それは、目をつぶっても、目を明けても「真っ暗闇」という非日常性の持続的継続からくるもののように感じた。

そして、次に、暗闇でのゲームやキャッチボールなどのゲームをおこなったが、声をだしながらゲームを重ねてゆくなかで、相手とのコミュニケーションが、声と接触しかないため相手の声に神経が集中して、「声の人柄」、「声の人格」ともいわれるイメージが形成されてくる。その「声の人柄」、「声の人格」のイメージ形成は、暗闇という不安な中で近くにいる助けられる人間として、とても親しみと温かさを感じ



写真5 ダイアログ・イン・ザ・ダークの入場の注意
筆者撮影

る形で形成されるので、年齢、所属する組織や役職等々の外在的な先入観が無くイメージづくられる感覚なので、とても、新鮮で、個性的なものであった。この「声の人柄」、 「声の人格」では、前章のEQ測定でいえば、共感性や愛他心といったポジティブな対人対応能力の自らの芽生えを感じることができる。

次に、暗闇の中、グループで、キャッチボールをおこあう。暗闇の中でのキャッチボールをおこなう際、ボールを転がすと音が鳴るボールであったため暗闇でありながら転がる音とボールが発する音からボールの軌跡が見えるような錯覚を覚えた。同時に、ボールの音に「色」を感じて転がるボールがなぜか見えるような感覚も感じた。

ゲームといった暗闇体験の後、企業研修用のエクソサイズをおこなうことになった。暗闇の中、それぞれ手探りで椅子に座り、アテンドの方からパーツを渡され、それを使って一つのもを組み立てるというワークをすることになった。真っ暗闇の中なので、それぞれが渡されたパーツの形状、色、大きさなどまったくわからない中で一つのもを組み立てるということに、みな戸惑った。それぞれ渡されたパーツの形状、大きさについて、様々に、述べ合ってたがなんとなくしかわからない。しかも、相手のパーツには触れることは、できない。「私の手の大きさでいえば」と言っても、それぞれ手の大きさは違うため、これはうまくいかない。このワークを通して、日常の明るい世界では、当たり前であった「言葉」の尺度や使い方の共通性が、実に曖昧であったことに気づかされる。また、暗闇の中では、視角によって時計による時間確認もできないためワークをするメンバーでの時間配分もできない。はじめてあったメンバーでおこなうため遠慮もあって役割分担も決められないといった「暗闇ワーク」ならでは障壁にぶつかる。日常の明るい世界で、当たり前なのがなにもできない状態でのワークに肉体が時に不思議な動作をしてしまい楽しい。例えば、「暗闇」のためなにも見えないのに、目を開けたり閉めたりして、習慣的に、見ようとしてみたり、頭と肉体的習慣の食い違いが我ながらおもしろい。

アテンドによる時間管理によって、ワークが終わると、そのワークの結果を踏まえて、メンバー全員が自分自身の気づきと「どのようにすれば完成させられたのか」をメンバー全員でシェアしあい、その気づきを三つの教訓にまとめることとなった。私の所属したAグループでは、①共通の尺度があいまいであった点、②リーダーもしくはファシリテーター決めなかった点を反省点としてあげ、③8名のグループを、パーツの大きさに4人ずつの二つのグループでわけて詳しく比較しあう話し合いをもてた点を良かった点とした。そして、組み立て担当の方が一人選ばれ、パーツを順に組み立ててみると、Bグループは、うまく組み立てられ、私の所属するAグループはうまく組み立てることができなかった。

このエクソサイズでは、EQ測定でいえば、リーダーシップ、状況洞察、機転性・適応性といった状況対応力が養われると同時に、自己コントロール力が養われることを感じるこ

きた。

通常の研修プログラムでは、この「3つの教訓」を活かして、別のエクソサイズを2回おこなったり、ニューメンバーをいれて、役割分担をさめるなどをおこなうようであるが、私が参加したものが、企業研修体験会であったためエクソサイズはこれで終わりとなった。その後は、真っ暗闇でのランチタイム「エンジョイ・ユア・セルフ」となり、真っ暗闇のまま、ランチボックス、お箸、コップ、御手拭、そして、お湯入りポット、そして、ティーバックを渡され、真っ暗闇のままのお昼ご飯となった。また、お湯入りポットからコップにお湯をいれるという単純な作業が、真っ暗闇の中では、とても怖くてお湯をわずかしれ入れられなかった点も新鮮な体験であった。真っ暗闇の中では、味の感覚も違うようでその点も面白く感じる事ができた。煮卵を異常においしく感じた。ランチタイムでは、自己紹介的な話もはずみより親近感がより増すこととなった。

その後、再び明るい場所にもどり、グループ単位で、担当のアテンドさん、トレーナーさんと交えて、丁寧に、暗闇体験をシェアしあい、それを整理・概念化し、職場レベルで活かせるように、模造紙をつかって書き込みおこない、今度は視覚化・概念化を深め、更に理解を深める事ができた。

む す び

以上、ダイアログ・イン・ザ・ダークを事例として、企業体験型研修の効果とその可能性について分析してきた。その結果、先行調査研究やダイアログ・イン・ザ・ダーク・ジャパンの提供するビジネス・ワークショップの企業研修体験会 (Standardバージョン) への参与観察調査を通して、まず、ダイアログ・イン・ザ・ダークの企業研修が、暗闇体験を通して、深く心に残り、コミュニケーション、チームビルド、リーダーシップ、役割分担、目標設定、タイムマネジメントの在り方を深く考えさせられ、「マインドを変える」企業研修であることを確認した。

ダイアログ・イン・ザ・ダークの体験型企業研修の優れた点は、「経験→内省→概念化→実践²³⁾」のプロセスをしっかりとっている点がある。企業研修の意義は、企業研修の経験を内省化し、それが行動に移せれるレベルへの概念化に移行でき、実際、行動を変えられるかにかかっている。そのプロセスとして、企業研修の経験が、自らの心に内省化され、その内省が整理されて具体的に行動を変えるべく概念化 (例えば、三つの教訓に) され、その概念化を基礎として、行動を変えられるのかにある。ダイアログ・イン・ザ・ダークの企業研修の暗闇体験では、暗闇の中で、エクソサイズから次のエクソサイズに至るまでに、内省をみんなですることをプログラムしている。また、暗闇体験を経て、明るい室で、内省による気づきとその概念化

までも研修内容に含まれている。この「経験→内省→概念化→実践」のプロセスにおいて、内省を阻むものが、深く考え、自らの本音に向かうことを拒む「心の壁」であるが、暗闇体験そのものが、その体験のインパクトの強さから自らの「心の壁」を超える力がある点が大きいの。それは、ダイアログ・イン・ザ・ダーク暗闇体験プログラムが、これまでの経験をベースによく練りこまれ、体験を内省化・概念化させる仕組みをつくりあげているからにほかならない。体験型企業研修の大きな意義は、ダイアログ・イン・ザ・ダークのように研修に組み込まれた強い体験を通して、心の障壁をこえることを可能にできるからである。



図1 経験から概念化・実践

筆者作成

また、「経験→内省→概念化→実践」という概念化から実践というレベルまでの企業研修としては、ダイアログ・イン・ザ・ダークの体験型企業研修を1回、経て、更に、再び、2回目をおこない、1回目での学びからの実践の確認・共有化、さらなる発展もおこなうケースも試みられている。そこでは、「経験→内省→概念化→実践→経験→内省→概念化→実践」のプロセスをへることでより高い企業研修効果が想定できる。

企業研修効果がどのようにあったのかを考える時、「人の成長」をどのようにとらえるかにかかっている。「人の成長」は、これまでの先行研究から認知主義にも基づく認知領域（思考の変容）、社会構成主義に基づく構成領域（関係性の変容）、行動主義に基づく行動領域（行動の変容）があると言われている。

企業研修効果面からダイアログ・イン・ザ・ダークの体験型企業研修について論じると構成領域（関係性の変容）が大きいと考えられる。前述したダイアログの提唱者であるボームが社会構成主義者と呼ばれてきたように、ダイアログの効果は、他者との関係性を見直し、他者との共同の学習の場の構築の仕方を学ぶことにもある。ダイアログ・イン・ザ・ダークの体験型企業研修においても、言葉を通しての他者との関係性を見直し、他者との共同の学習の場の構築の振り返りをおこなうことがとても有効にできる。

ダイアログ・イン・ザ・ダークの体験型企業研修が、今日の日本企業や日本の組織にとって重要である大きな理由は、本来の日本企業の強みである職場内の濃密なコミュニケーションがIT化によるメールによるやりとりや人間関係の変化等によって希薄化しており、今の時代に合う新しい形、日本の企業や組織における濃密なコミュニケーションを復活させるために必要だからである。特に、今（2017年現在）、世界では、第四次産業革命（industry4.0）と呼ばれる

IOT (Internet of Things : IT による機器間のネットワーク自動連携) や AI (人工知能), フィンテック, ブロックチェーン, バイオテクノロジー等々の大きなイノベーションを巡って, 激しい国際競争が展開されており, 資源を有しない日本にとって, 次世代のイノベーションで競争優位を確保することが, 我が国の今後に関わる大きな経営課題でもあり, 勃興する世界の新興国の市場開拓・市場への浸透・拡大等のためにも, 新興国出身の外国人高度人材の活用が鍵となっている。そのような優秀な外国人人材が日本人材と共に働く日本の企業をはじめとした組織において, 本来の日本企業の強みである職場内の濃密なコミュニケーションを新しい形で, 再生・復活・進化させてゆくためには, ダイアログ・イン・ザ・ダーク等の体験そのものに強いインパクトのある体験型企業研修が必要になっているからである。

今後の残された研究課題として, ダイアログ・イン・ザ・ダーク・ジャパンでは, 音の世界を遮断することで新しいコミュニケーションの可能性を広げる「ダイアログ・イン・サイレンス」や 75 歳以上の方がリーダーシップを担い, これまでの人生経験からの命とか時間といった大切なことを「ダイアログ」を通して伝えてゆく「ダイアログ・ウィズ・タイム」といった新しい試みを展開しつつある。これも, 新しいダイアログによる新しい可能性を高めるものであり, 今後ともに, 研究をおこなってゆきたい。

また, 優秀なタレント人材の人材開発をすすめるための様々な体験型企業研修に関しても, 参与観察調査を積極的におこない, その効果と可能性について探ってゆきたい。前述したように, 「ダイアログ」的的手法を用いた国内の試みとしては, 前述したように, ワールド・カフェ, フューチャーセッション, コーアクティブ・コーチング, イノベーター養成講座, インキュベーション・キャンプ, イノベーションスクール, 森のトリートなど多岐に及んでいる²⁴⁾。今後, それらの取り組みについても調査研究をおこなってゆきたいと考えている。

本研究の今後の目的としては, 優秀なタレント人材の人材開発をすすめる体験型企業研修を, 調査研究を通して, 日本において広く普及させてゆく一翼をになうと同時に, 体験型企業研修の「ダイアログ」の組織学習の方法を, 大学等の教育機関に移転させてゆく方策を明らかにし, 実際, 「ダイアログ」の組織学習を教育機関においておこないたい。

記

本研究は, 科学研究費基盤研究 C 「グローバルタレントマネジメントの国際比較による類型化とその新理論の構築」(代表: 守屋貴司 共同研究者: 橋場俊展, 2016 年から 2018 年) の研究成果の一部である。

<注>

- 1) 谷内篤博「企業内教育の現状と今後の展望」『経営論集』第12巻第1号, 2002年, 61～76頁。
- 2) <http://www.dialoginthedark.com/> 2017年3月22日閲覧・確認。
- 3) 守屋貴司(2014)「タレントマネジメント論に関する一考察」『立命館経営学』第53巻第2号 23ページから38ページ, 参照。
- 4) ダイアログ・イン・ザ・ダーク・ジャパンは, 日本において, ダイアログ・イン・ザ・ダークを主催する東京に本拠をおく, 非営利組織の財団法人である。ダイアログ・イン・ザ・ダーク・ジャパンの英文表記は, ロゴのデザインの関係からも Dialog in the Dark Japan である。Dialog は, アメリカ表記の場合, Dialog, 英文表記の場合は, Dialogue である。
- 5) 檜山晃, 浅香えみ子, 任和子, 守谷明子, 佐々木理恵, 孫大輔, 土井賢治, 川端みき, 浅場香, 志村季世恵, 鈴木慈子(2015)「一暗闇のソーシャル・エンターテインメント『ダイアログ・イン・ザ・ダーク』医療者版を開催一暗闇体験から見つめ直す, 温かな人と人との関係性一視覚以外のさまざまな感覚を駆使して, 人の本能や本質に触れる体験」『看護管理』
- 6) アショカ財団とは, ソーシャル・アントレプレナーシップ(社会起業)の概念を提唱したビル・ドレイトンが, 1980年に創設した組織である。財団の目的は, ソーシャル・アントレプレナーが活動しやすい環境をつくることにある。<https://www.ashoka.org/en/about-ashoka> 2017年3月1日閲覧・確認。
- 7) http://www.dinf.ne.jp/doc/japanese/resource/hikaku/crating_change/7_Andreas_Heinecke.html 2017年4月11日閲覧・確認。
- 8) INSEAD(インシアード)は, フランスのフォンテーヌブロー, シンガポール, アブダビにキャンパスを持つビジネススクール・経営大学院である。MBAをはじめ, EMBA(Executive MBA), Ph.D., MFIN(Master in Finance)などのプログラムがある。2017年現在, MBAには80か国余りから約1,000名, Ph.D.には30余国から60名強の学生が在籍している。<https://www.insead.edu/> 2017年2月26日, 閲覧・確認。
- 9) <http://www.dialoginthedark.com/company/> 2017年4月11日, 閲覧・確認。
- 10) ダイアログ・イン・ザ・ダーク著(2015)『Dialog in the Dark 一暗闇の中の対話—みるということ』小学館。
- 11) 中原淳・長岡健(2009)『ダイアログ 対話する組織』ダイヤモンド社, 6ページ。
- 12) ボーム著『ダイアログ 一対立から共生へ, 議論から対話へ』英知出版, 2007年(1996. *On Dialogue*. editor Lee Nichol. London: Routledge)
- 13) 前掲書, 45頁から81頁。
- 14) 前掲書, 122頁から123頁。
- 15) 野中郁次郎・遠山亮子・平田透(2010)『流れを経営する 持続的イノベーション企業の動態理論』東洋経済新報社。
- 16) 前掲書, 28頁から29頁。
- 17) Senge, P.E. (1990), *The Fifth Discipline, New York: Doubleday Currency*., 守部信之訳(1995)『最強組織の法則: 新時代のチームワークとは何か』徳間書店, 参照。
- 18) 前野隆司・保井俊之(2017)『無意識と対話する方法』ウェ・プラス, 参照。
- 19) 志村哲祥氏は, 東京医科大学精神医学教室・睡眠学講座に籍をおく, 東武中央病院・市ヶ谷メディカルクリニックの精神保健指定医・日医認定産業医である。志村哲祥氏は, ダイアログ・イン・ザ・ダーク・ジャパンの嘱託医であるが, 本調査において, 対価を得ておらず, 利益相反は限定的なものとなっている。
- 20) 志村哲祥の本調査については, ダイアログ・イン・ザ・ダーク・ジャパンより入手した。
- 21) Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence. Why it can matter more than IQ*. London: Bloomsbury. ゴールマン D. 土屋京子(訳)(1996). 「EQ—心の知能指数」講談社。
- 22) 内山喜久雄・島井哲志・宇津木成介・大竹恵子(2001)『EQS マニュアル』実務教育出版。

- 23) 永谷研一 (2015) 『人材育成担当者のための絶対に行動定着させる技術』ProFuture, 参照。
 24) 前野隆司・保井俊之 (2017) 『無意識と対話する方法』ウエ・プラス, 参照。

<参考文献>

- Bohm, D (1996). *On Dialogue*. editor Lee Nichol. London: Routledge ボーム著『ダイアログー対立から共生へ、議論から対話へ』英知出版, 2007年 Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence. Why it can matter more than IQ*. London: Bloomsbury. ゴールマン D. 土屋京子 (訳) (1996). 「EQ 一心の知能指数」講談社。
- 梶原豊 (1996) 『人材開発の経営学』同友館。
- Ciarrochi, J., Forfas, J.P., & Mayer, J.D. (2001). *Emotional intelligence in everydaylife: A scientific inquiry*. Philadelphia: Psychology Press. チャロキ J.・フォーガス J.P.・メイヤー J.D. 中里浩明・島井哲志・大竹恵子・池見陽 (訳) (2005). 「エモーショナル・インテリジェンス 日常生活における情動知能の科学的研究」ナカニシヤ出版)
- ダイアログ・イン・ザ・ダーク著 (2015) 『Dialog in the Dark 一暗闇の中の対話—みるということ』小学館。
- 檜山晃, 浅香えみ子, 任和子, 守谷明子, 佐々木理恵, 孫大輔, 土井賢治, 川端みき, 浅場香, 志村季世恵, 鈴木慈子 (2015) 「一暗闇のソーシャル・エンターテインメント『ダイアログ・イン・ザ・ダーク』医療者版を開催—暗闇体験から見つめ直す, 温かな人と人との関係性—一視覚以外のさまざまな感覚を駆使して, 人の本能や本質に触れる体験『看護管理』。
- 前野隆司・保井俊之 (2017) 『無意識と対話する方法』ウエ・プラス。
- 守屋貴司 (2014) 「タレントマネジメント論に関する一考察」『立命館経営学』第 53 巻第 2 号 23 ページから—38 ページ, 参照。
- 永谷研一 (2015) 『人材育成担当者のための絶対に行動定着させる技術』ProFuture。
- 中原淳・長岡健 (2009) 『ダイアログ 対話する組織』ダイヤモンド社。
- 野中郁次郎・遠山亮子・平田透 (2010) 『流れを経営する 持続的イノベーション企業の動態理論』東洋経済新報社。
- 志村真介氏 (2015) 『暗闇から世界が変わる—ダイアログ・イン・ザ・ダーク・ジャパンの挑戦—』講談社。
- Senge, P.E. (1990), *The Fifth Discipline, New York: Doublesday Currency*.. 守部信之訳 (1995) 『最強組織の法則: 新時代のチームワークとは何か』徳間書店。
- 清水和秋・柴田由己 (2008) 「大学生の Emotional Intelligence Scale (EIS) の構造とモデル化」関西大学『社会学部紀要』第 39 巻第 2 号, pp.13-34。
- 谷内篤博 (2002) 「移りゆく新入社員気質と企業内教育の今」『あさひ銀総研レポート』。
- 谷内篤博 (2002) 「企業内教育の現状と今後の展望」『経営論集』第 12 巻第 1 号。
- 大野木裕明 (2005). 「EQS (情動知能指数) と FFPQ (5 因子性格検査) 間の相関的研究」『福井大学教育地域科学部紀要 (第IV部)』, 61・.
- 内山喜久雄 (1997) 『EQ その潜在力の伸ばし方』講談社。
- 内山喜久雄・島井哲志・宇津木成介・大竹恵子 (2001) 『EQS マニュアル』実務教育出版。

Effectiveness and Possibilities of New Experiential Corporate Training: Case Study of Dialog in the Dark Japan

Takashi Moriya *

Abstract

In this thesis, I will take up Dialog in the Dark as an experiential corporate training which is now strongly required for Japanese companies and discuss the effectiveness and possibilities of that company training. I explain that Dialog in the Dark and then I introduce the method of “Dialog” which is the foundation of Dialog in the Dark. After that considering the previous study on the effect of experience of company training conducted by Dialog in the Dark Japan, I discussed the participation observation survey of the experiential workshop of Dialog in the Dark Japan which I participated, Dialog in the I would like to discuss the effectiveness and possibilities of experience-based company training at Dialog in the Dark Japan.

Keywords:

Dialog, Dialog in the Dark, experiential corporate training, Dialog in the Dark Japan

* Professor, College of Business Administration, Ritsumeikan University

