

◆連載◆ バリューアッププログラム（第6回）

よりよい人間社会を創るために

組織力を高める コミュニケーション

萩原 貞雄（はぎわら さだお） SEF コミュニケーション研究会

この連載では、より良い人間社会を実現するために、コミュニケーションのあり方を考察する。今回は組織力を高めるコミュニケーションと題し、結びつきの度合いによるコミュニケーションのあり方を考える。

組織ばなれ

筆者は東京都の郊外に位置し、1棟当たり平均20世帯の、全部で7棟ある団地に住んでいる。住居からは富士山、丹沢、奥多摩の山々が見え、周りは緑に囲まれた町から町に通じる峠のような高台にある。居室以外に集会所、図書室、アトリエ、茶室、有線テレビの放映施設などがある。

その住居は昭和59年に完成したが、建設前から入居予定者で管理組合を作り、設計および建設も組合が主体となって行った。建設後二十数年経過しているが、今でも自主管理組合で運営している。当時から日本での大がかりなコーポラティブ住宅として注目され、建築雑誌などにも紹介され話題を呼んだ。ここで、コーポラティブとは、自主的に団地を運営するのに住民が協力して行うという意味である。それがこの団地の理念となっている。

二十数年経過して、世帯主の年齢が60歳から70歳へと高齢化してきた。また途中から入居した若い世代の人達が半数を超えるようになってきた。高齢化と新しい住民の増加に伴い、



理事会、環境整備、防災、各種親睦行事への参加が少なくなってきた。建設当初からの住民は共同体への帰属意識が強く、行事には積極的に参加し、団地をより良いものにしようとする意識が強い。一方、新しい世代の人たちは個人の時間を大切にし、共同で行うことをできるだけ、省こうとする。また行事への参加も最低限にしたいという気持ちが強い。一言でいえば組織とのつながりが希薄になっている。

日本の社会全体を見渡して見ると、個人と組織の関係が変化していることを実感することが多い。組織離れはいろいろな組織で見られる。労働組合、自治会、家庭、学校などである。会社も例外ではない。しかし、個人が集団主義を捨てて狭い付き合いの範囲にとどまっているかというとそうでもない。個人は何かに帰属したいという気持ちが若い世代にも強い。ただ、従来の共同体への帰属意識が薄れ、組織べったりではなく自分の好みに合った集団に帰属したいという気持ちが強いのであろう。

共同体への結びつきの強さ

個人が属する共同体にどの程度強く結びついているかは共同体の性格によって異なる。個人の共同体に対するコミットメントの程度により、強い結びつきと弱い結びつきがある。

現代では、個人はいろいろな顔を持って使い分けて生きている。あるときは家庭での良きパパであり、あるときは町内会の役員であったり、

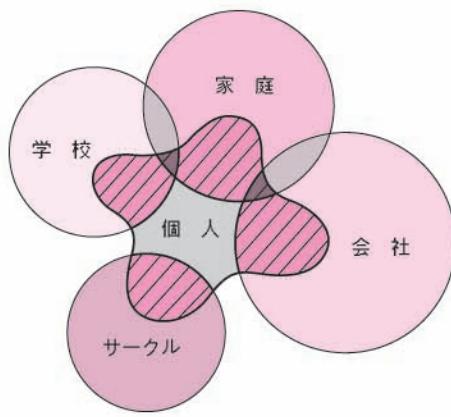


図1 強い結びつき

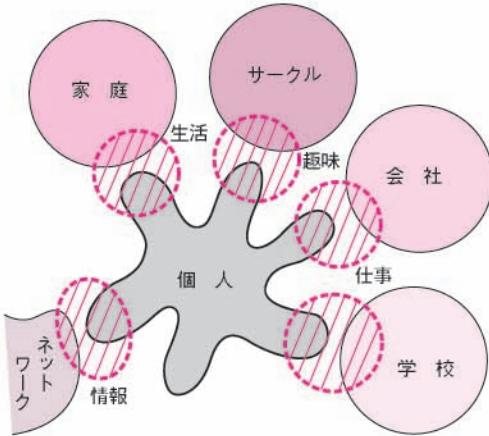


図2 弱い結びつき

PTAの役員だったり、会社員だったりする。一つの人格が大きな共同体にどっぷり浸っているわけではなく、それぞれの居場所を使い分けている。顔が見えにくいインターネット社会ではますますこの傾向を強くなっている。

組織と構成員の結びつきの強さは、一般的には強い結びつきの組織では組織力は強く、目的が明確である共同体では強い結びつきが好まし

い。会社のように環境に順応しながら変化し続けなければならない組織では、必ずしもそれだけでよいとは言えない。共同体と個人がどのような強さでつながっているかを図示すると次のように表される（図1、図2）。

結びつきの強さと コミュニケーション

個人の共同体への結びつきの程度を共同体の内外での人間同士のコミュニケーションの性格によって分類すると表1のようになる。強い結びつきの代表は、家族のつながり、宗教団体、学校の運動部などがある。弱い結びつきは、ネット上の同好の集まりなどに見られる。

強い結びつきの社会においては、固定的な既存の枠の中で自己保全に陥りやすく、外部との交流が少なく、排他的になりがちである。外部との情報交換という意味では、弱い結びつきの強さがその力を発揮することも多い。米国の社会学者マーク・グラノヴェッターが唱えたように、「価値ある情報の伝達や革新的な情報の伝播においては、家族や親友、同じ職場の仲間のような強いネットワーク（強い紐帯）よりも、同窓、趣味の会や知人の知人のような弱いネットワーク（弱い紐帯）が重要であるという社会ネットワーク理論が経済中心の社会では有効に働く」という。この傾向は知識の価値が大きい社会ではより強くなるであろう。

会社など多くの組織では強い結びつきの部分と弱い結びつきの部分が混在している。大きな組織の中でも、個別に見れば結びつきの強さはそれぞれの部門、目的により異なる。組織を強

表1 共同体におけるコミュニケーションのあり方

| 共同体における コミュニケーションのあり方 | 強い結びつきの共同体 | 弱い結びつきの共同体 |
|----------------------------|------------------------------------|---|
| コミュニケーションの内容と 教育・伝承のやり方 | 非言語的が多い。「やって見せ、 言って聞かせて、させてみて」式 | 資料・知識・認識など言語で伝える部分 が多く書類・メールなどで伝えることができる |
| 共有する情報の同質性と情報 交換の有用性 | 同質性が高く他の組織への応用性が 低い | 同質性が低く、異質な情報を持つ他の組織への応用性が高い |
| 外部組織との繋がりの強さ | 比較的閉鎖的で外部との繋がりが少 ない | 外部と繋がり易く情報交換などが容易 |
| 構成員同士の距離感 | 近い | 遠い |

くするためには強い結びつきを求めるながら弱い結びつきの強さを生かすことであろう。この両者は矛盾するようであるが、それぞれの共同体で最も効果的な結びつきの組み合わせを見つけることが必要である。次章では結びつきの強さに応じたコミュニケーションの方法を述べる。

コミュニケーションで組織力を上げるには

組織力を上げるために、効果的にコミュニケーションするためにはどうすればよいだろうか。それぞれの組織の中では種々のコミュニケーションが行われている。会議の通達、会議の結果の報告、資料の配布、戦略の立案、忘年会、社内運動会、赤提灯下での上司と部下との飲み会などなど。また、大小工場での技術・技能の伝承、また伝統文化の伝承などさまざまである。どうすればコミュニケーションによってその共同体が力を発揮できるだろうか。

人から人へ伝えうる内容は、言葉や数字で表せる簡単なものから、洞察、創造などを生む力となる内容まで多様であるが、敢えて次のように分類する。

- (1) 知識・資料・調査：内容を言葉や数字で表した情報で事実を伝える素材としての情報
- (2) 認識・知見：知識、資料、調査結果を基礎として作成した意見・計画・マニュアルなどである意思を持って加工した成果物としての情報
- (3) 智慧：物事を思慮し、計画し、処理する能力まで高めたもの

このうち、(1)の知識・資料・調査は、言語、数字によって表されるものであり、事実を情報として伝達するもの。(2)の認識・知見は、(1)の知識などを元に、意見・計画などに範囲を広げたものである。同じく言語によるコミュニケーションが可能である。(1)、(2)はどの組織でも言葉、数字として書き物になり、電子情報として加工、伝達をしており、さまざまな形態で実施している。

(3)の智慧は本来、文字にし難い情報であるため、正確に人に伝え難く、文章、数字では表

すことが困難である。智慧はノウハウにも通じる。すでに本誌の当シリーズで玉木悠二氏が述べているとおり、「なぜそれがそうなのか」を知識の理解、統合などとともに経験による体得を通じて得られたものである。言語によるコミュニケーションだけでは伝わり難い内容である。智慧なくして知識だけあってもその知識は応用力がなく、すぐに陳腐化してしまい、新しい事態に対処することができない。伝統工芸、芸能などの師匠から弟子への奥義の伝承、現場における技術・技能の伝承、営業ノウハウなどは事象が起きる現場でしか伝えられない。

(1) 知識・資料・調査のコミュニケーション

インターネットによる情報連絡は、即時性、再加工性、保存性、同報性などで優れている。伝えたいことが簡潔になり過ぎる傾向があり、結論だけを伝えがちであり、結論には結びつかない背景、理由、経過が省かれることが多い。それに比べて対面での会話、電話（声）、手紙（筆跡）の方が言葉以外の伝わる情報が多い。また、送信者、受信者の社会的背景がわからないことが多い。地位、職業、肩書き、年齢、性別などの情報がない場合も多く、人となりについての知識がなく、言葉だけの解釈となる。そのため、インターネットで議論した場合、それらの文脈がないため、極端な結論になりがちである。

つまり、対話型でなく即時的に意味の確認ができないため、行き違いが生じやすい。一方で、インターネットは距離、場所、時間に関係しないことが優れたコミュニケーションの手段となる。事務的な情報伝達の有用性だけでなく、組織を超えて価値のある情報が得られやすく、情報、知識の伝達・共用には大いに役立つ。

(2) 素材情報から加工情報へ

個人が持っている情報を集めて計画を立てたり、知識を知見に高めたり、適用範囲を広げるためには、情報を集めてブラッシュアップする必要がある。組織の中で衆知を集めてペクトルを合わせていくにはどうすればよいか。

① 情報を提供する人への高い評価と尊敬

情報を提供した人を尊敬する風土作りと、評

価する仕組みが必要である。定期的なレポートをはじめ、情報を提供することが求められることが多いが、情報を積極的に出そうとする気持ちを持たせなければ情報の提供は一過性に終わることが多い。

② より高度な情報へのブラッシュアップ

情報を磨き上げる場が必要である。それは電子メールによる意見の交換でもよいし、直接会って討論する場でもよいが、提供された情報に対し、意見が出てそれがブラッシュアップされることが必要である。世の中には知識・資料の段階の情報が多い。これらを加工して、認識・知見レベルに高めなければならない。

③ 信頼関係・協調関係

情報の内容をより高度に、あるいは実際の場面に応用するためには提供者と提供された人の間に共感できるものがないと、その情報が生きてこない。人間と人間の信頼関係がなければ、共感は生まれてこない。組織の構成員の中に協調する気持ちがないと信頼関係が生まれてこない。個人の組織へのコミットメントの強さは個人が自発的に組織に協力していく強さということになるのではないだろうか。

(3) 智慧を育てるコミュニケーションの場

従来日本の組織では、マニュアル化しにくい例外事項の処理をお互い摺り合わせを行い、現場の創意、工夫により解決してきた。組織を横断してコミュニケーションが必要である。

部屋で仕切られた欧米流のオフィスは各人の役割、責任が明確になっており、それぞれが一人前のプロとして機能する場合は問題ないが、半人前、教育課程にあるプロでない従業員が混在する職場では、大きな部屋での口頭によるコミュニケーションの場が必要である。一般のおしゃべり、人の電話のやり取りにも重要なコミュニケーションが存在しているのである。

技能の伝承では言葉で表せないことも多く、マニュアル化ができない部分は手取り、足取りしながら伝えることが必要である。また、伝統芸能、工芸の伝承などでは、忍耐と修練の中で長年かかって奥義が習得され後世に伝わっていくものであろう。人を扱う営業職などでもマンツーマンの臨機応変な対応が求められ、現場で

の経験を通じて伝わることが多い。修羅場を潛り抜けてきたものだけが体得できるものがあり、特に人間を扱う職場では、言葉では表現できないものも多い。

会社などでは、アフターファイブで上司が部下に対し話されることにも、重要なことが伝わるのである。飲みながら、すなわち、リラックスしながら話ができるということが重要なのである。公式の会議の席上では、不確かなことをいってはならない、相手が誤解するような表現を使ってはいけない、部門間の利害関係などの制約が多く、うっかりしたことは言えないである。重要なことは1人から多人数に一度に伝わることは少なく、1対1の場で伝えられることが多い。非公式な会合、コーヒータイム、飲み会、運動会、サークルの場、部活動なども重要なコミュニケーションの場となる。ロビー外交、お茶屋での政治などもこの類である。

個人を重視する若者にそれを一方的に押し付けることはできない。以前は、会社の運動会、社員旅行などのお仕着せの親睦行事が職場単位で行われていた。若い世代は「個」の時代を迎えて、自分の時間をそれらに費やすことに抵抗があるようだ。また、最初に述べたように、インターネットなどによる弱い紐帯がかえって利益につながる、情報が得られる場合が多くある。弱い紐帯を容認しながら、強い紐帯を作っていくことが強い組織を作ることになるのであろう。

ここではコミュニケーションの「知」に焦点を当てて書いた。一方では熱意や信頼感が人や組織を動かすことが多い。そういった「心」の側面には触れていないが円滑なコミュニケーションには必須であることは言うまでもない。