

# 個人のコミュニケーション能力と組織

石川 公弘

## 一、コミュニケーションとは

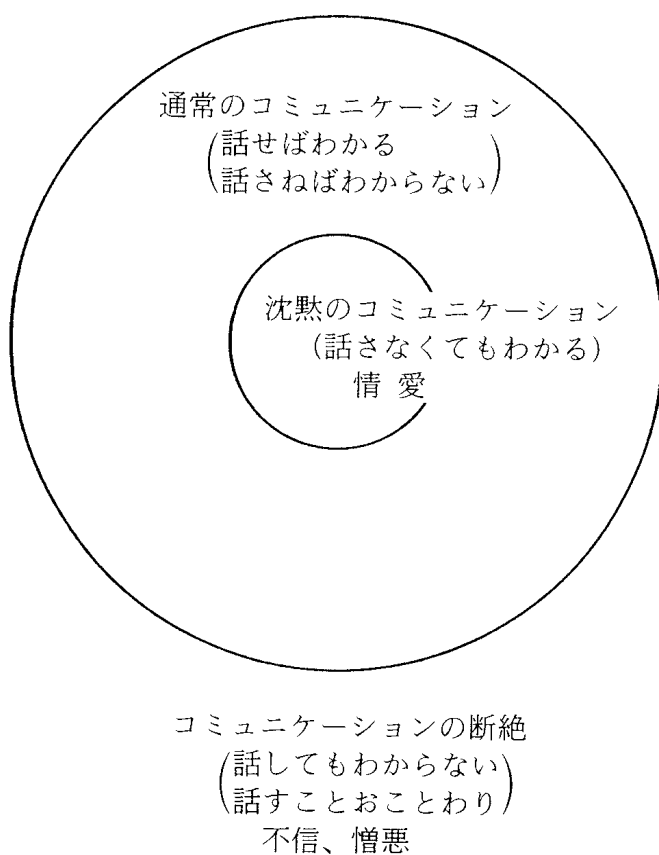
人間相互間で、組織と個人の間で、また組織相互間で、コミュニケーション (Communication) の役割が、今日ほど重視されているときはない。いかに有為な人材を集めた組織でも、円滑なコミュニケーションが存在しなければ、単なる群衆と変わりなく、組織力などとうてい発揮することはできない。人間相互間でも、組織相互間においても、コミュニケーションの断絶は、必ず人間不信と癒しがたいあつれきをひきおこしてしまう。

では、このコミュニケーションを、われわれはどのように定義したらよいだろうか。一般に、コミュニケーションとは、意思の疎通と訳されるが、個人と個人との間の、組織と組織の間の、意思や情報の移動およびその結果する相互理解と考えることができるであろう。

## 二、社会におけるコミュニケーションの状態

人間社会におけるコミュニケーションの状態を説明するとき、われわれはドーナツ状の図をえがくことができる。社会におけるコミュニケーションは、大きく三つの状態に大別して説明することができるのである。(第一図参照)

- (1) 沈黙のコミュニケーション 沈黙のコミュニケーションとは、お互いに沈黙していても意思が通じ合うこと



第1図 社会におけるコミュニケーションの状態

である。話さなくてもわかりあえる、話さなくてもお互いの意思が通じる状況である。これは、人間相互間に、親密な情愛が通い合っているときに成立可能なコミュニケーションである。仲の良い夫婦、信頼し合う親子、深い友情で結ばれた友人、苦楽を共にした職場の同僚など、お互いに情愛を感じ、信頼し合っている人間同士には、いちいち言葉を交わさなくても、お互いの意思が通じ合うことがある。

数年前、宮中で催された歌会始めで、一主婦による次の作が披露された。「帰りくる夫つまのくつ音 おりおりの 心の動き われは知るなり」。これなどは信じ合っている夫婦の間

に成立する、沈黙のコミュニケーションの状況を見事に表現するものである。しかし、これがいかにすばらしいコミュニケーションの状態でも、われわれはこうした関係をごく一般的な人間関係にあるすべての人との間に、期待することはできない。それでは通常の社会では、どのようなコミュニケーションが可能なのであろうか。

(2) 通常のコミュニケーション 通常の間人間関係、通常の世界におけるコミュニケーションは、ことばの交流によって、具体的には、話したり聴いたりすることによって成立する。書いたり読んだりすることも、もちろん含まれ

る。ここでのわれわれは、話せばわかり合えるし、逆に話さなければわかり合えない。初対面のときは、とっつきにくい感じをいだいていながら、話し合ううちに無二の親友になるなどというのは、よく経験することだし、企業の営業活動なども、ほとんどの場合このケースである。初対面の者が話し合いをつみ重ね、理解し合い、信頼関係を築きあげていくのである。見合いから結婚に至るプロセスも、正にこのケースである。これらの場合も、お互いが話し合うからこそ、相互理解が可能になるのであって、もしそこに話し合いが存在しなければ、お互いが理解しあうことは決してないのである。これが通常のコミュニケーションの状態である。

(3) コミュニケーションの断絶 一般の社会におけるコミュニケーションの状態は、話せばわかる、話さねばわからないというものであるが、この外側に、私たちは話しても通じない世界があることを知っている。そこには、相互の不信感、疑惑、憎悪が渦巻いており、話してもわからないばかりか、話すことなどお断りという断絶の世界である。イデオロギー上の争い、宗教の違いによる根深い対立などがその典型であり、お互いに否定的なレッテルを貼り合い、ののしりあっている。銃弾のとび交うことさえある。アラブ世界とユダヤ民族の間に横たわる何千年にわたる確執、インドなどに見られる宗教上の違いによる自国内での争い、大きくは世界をゆるがす深刻な米ソの対立、わば国でも、過激派と呼ばれるグループ内のセクト争いなどがある。われわれ人間は、この愚かとも言える不毛の対立のために、どのくらいムダなエネルギーを消耗しているか計り知れない。

とにかく、理由や性質の如何を問わず、このコミュニケーション断絶の世界は、通常のコミュニケーションの成立を妨げ、その領域を制約するものとして、暗雲のようにわれわれの社会をとりまいている。言うなれば、われわれ人間は、情愛の通い合う故に沈黙のコミュニケーションが成立する世界と、憎悪、不信の故にコミュニケーションが断絶してしまっている世界との間に、通常のコミュニケーションの場をもつのである。

ここでわれわれが考えなくてはならないのは、この場の中が、人によって違うことである。中の広い人もあれば狭

い人もある。言うまでもなく、この中の広い人はコミュニケーション能力の高い人であり、狭い人はその逆である。私たちは、社会人としてあるいは組織人として、この巾をできる限り広げる努力をしなければならぬ。すなわち、コミュニケーション能力を高めなければならない。この巾が広ければ広いほど、組織のリーダーとしても構成員としても、有能かつ有益な存在となりうるのである。そこで、この能力をたかめるための条件を、次に考察してみたい。

### 三、コミュニケーション能力向上の条件

(1) 内容 コミュニケーションを行うには、まず伝える内容がなければならない。われわれが文章を書こうとするとき、なかなか書けないのは、表現方法の問題でなく、まず何を書いてよいかわからない、どうまとめたらよいかわからないという場合が非常に多い。話す場合も同様である。話に十分な内容、情報量があると、どんなとつ弁でも人をひきつけるし、逆に、内容のない冗長の話は相手を閉口させる。ドラッカーも、「コミュニケーションは相手の期待である。相手の期待していないものは反発され、受けつけられない。相手が何を期待しているかを知ることが、肝要である」と述べているが、<sup>(1)</sup>核心を突いたことばである。

それでは、「相手の期待」とは何か。いろいろあろう。それはわれわれが、「何を知りたがっているか」ということの裏がえしである。おそらく、それには、**Ⓐ**新しい知識や経験、**Ⓑ**自分の健康、利害など、自分の問題と実感できるもの、**Ⓒ**知っていないと困る情報や技術、**Ⓓ**自分だけの情報、自分だけが知っていて利益をうるものや、優越感をもてるもの、**Ⓔ**知らないと恥をかく世の中の情報、**Ⓕ**日常生活に役立つ実用性のあるもの、**Ⓖ**具体化する可能性がある夢、**Ⓖ**自分にはあまり関係のない興味本位の情報、**Ⓗ**大きく、世界や国、地域社会の動向、などをあげることができらるであろう。

(2) ことばの能力 話せばわかる、話さねばわからないというコミュニケーションの性質からして、内容の次に

くるものは、内容を表現することばについての能力である。ことばのこの面における有用性については、外国人と外国語で話し合わねばならぬときのことを考えれば、よく理解することができる。言葉を知らないと、われわれは抱いている好意すら相手に伝えることができない。

外国語はもちろんであるが、ここでわれわれが考えなければならないのは、同じ日本語を使う日本人のあいだにも、このことばを使う能力に大きな差があることである。ある人は実に鮮かに自分の考えを表現するし、逆にごく簡単なことながらも、うまく言えない人がいる。

日本語は、ある意味でたいへん便利な言葉である。漢字、ひらがな、カタカナと三つのタイプの文字があり、われわれはこの三つの文字を実に巧妙に使い分けている。漢字によってわれわれは、抽象度の高い内容を簡潔に表現することができる。たとえば福祉、経済、経営、計画、矛盾や、利害、優劣、長短、保革、因果などである。また一つの漢字を音と訓で読むことによつて相当レベルの高い専門語なども簡単に理解することができる。たとえば「葉緑素」などという高度の学術用語を、訓読みに「葉を緑にする素」と読んでほしいの意味をつかんでしまうのである。もし日本人が漢字をもたず、こうした言葉をわが国古来のやまとことばで表現しようとしたら、われわれ日本人の言語生活はたいへん冗長なものになってしまう。今日、われわれの社会生活からこの漢字表現をぬき去ることはとうていできないし、日本人の論理的思考の多くの部分は、この漢字言葉で構築されていると言つても過言ではない。

ひらがなの役割も大きい。日本民族が文字を知ったのは、漢字をはじめとするが、われわれの祖先は、この漢字から今日のひらがなとカタカナを開発した。ともに平安時代といわれる。それまでも万葉仮名<sup>(2)</sup>といって漢字の音読みを借用して、わが国古来の大和ことばを記述する方法もとられていたが、いかにも画数が多く、困難をかかえていた。平安中期には、今日のひらがながほぼ確立し、この文字の存在によつて、われわれ日本人は昔からの大和ことばを自由に記述することができるようになった。平易な表現、やわらかい表現、なまなましい表現など、漢字ではとうてい

できないことが可能になったのである。

日本語におけるカタカナの役割も大きい。極端にいうと現代の日本語を特徴づける最大の要素といえるかも知れない。われわれは、外国から導入する多くの概念を、そのままカタカナ書きすることによって日本語化してしまうのである。たとえば、システム、バイオテクノロジー、イメージ、デザイン、イラスト、マニュアル、などなど。明治期、われわれの先輩たちは、外来語を一つ一つ翻訳し、言葉を造ってきた。しかし現在の膨大な量の外来語の導入は、それらを一つ一つ翻訳することを不可能としているし、またかえって正確さを欠くことになるかも知れない。自由国民社発行の「現代用語の基礎知識」などを開いてみて、いかにカタカナ言葉が多いかに一驚する。「現代用語」なるものは、殆んど半分はカタカナ語である。日本語のどん欲な吸収力とでもいえるものだろうか。

とにかく、ことの良否はいずれにしても、日本語のコミュニケーションには、これら三つのタイプの文字による言葉を十分把握し、使いこなせねばならない。そうでないと十分な表現はとも不可能だし、相手の意思を確認することもまたできないのである。

このほか、ことばのコミュニケーションにおける役割で、論じなくてはならないものは非常に多い。とくに「一般意味論」(ゼネラル・セマンティクス)的配慮は、とくに重要なものと考えられる。実態を表すためにある言葉が、実態からかけ離れて独り歩きし、ついに暴走してしまうことを、われわれは多くの歴史の中で見てきたし、今日もまた、にがにがしい思いで見聞きすることがある。とくにこれはイデオロギーの対立する政治の場などによくみられる現象である。たとえば反対政をファシストとか帝国主義者、好核主義者などと呼ぶことは日常よく聞くところであり、逆にアカとかテロリスト、スターリン主義者などという悪口もよく聞かれる。

しかし、人間や世の中の実態は、多くの場合、そんなに空恐ろしいものでもなく一言に片づけられるものでもない。また、人間の世界では、片方が百点満点で、他方はゼロかマイナスということはなく、どちらがどのくらい優れてい

るか、どちらがどのくらい劣っているかという、相対的問題でしかない。ビジネスをはじめ一般の社会にも、この実態からかけ離れた言葉の使い方があり、われわれは、この実態からかけ離れた言葉でもって思考したり、行動したりすることがある。人間相互のより良き理解のためにも、この言葉のはねあがりや暴走を抑止する冷静な目と、正確な表現力とをもたねばならない。

(3) 論理性 相手に自分の考えを理解してもらうには、論理的に話したり書いたりしなければならない。わかりやすく言うと、筋が通っていること、矛盾していないことが必要である。ただいくら筋の通ったもつともな話でも、それはタテマエだけで、本心は全く別のところにあるようなものは、だいたい受入れられない。筋道が立ち、しかもタテマエだけでない話が人に訴える力をもつのである。

よく政治の世界などは、矛盾したものの象徴的存在のように言われるが、たしかにわが国における憲法論争などを聴いているとその感を深くする。わが国における保革の憲法論議は全く逆立ちしていて、社会の変革を志向すべき革新政党が、一貫して憲法を守るといい、体制を保守しようとする政党が逆に改憲を主張している。一般の市民にはこの関係がよく理解できない。この問題などは、矛盾している上にタテマエと本音とがかけ離れていて、コミュニケーションの成立しない典型的な例であろう。このように、口で言うことはたいへん立派でも、相手に「それはあくまでタテマエで、腹の中の本音はまるつきり違うのだ」と思われてしまつては、とてもコミュニケーションの中は広がらないのである。

(4) 社会的ルール それぞれの社会におけるルールを知り、それを守ることも、その社会に属する人と意思を疎通させるための重要な条件である。日本には日本社会のルールが、アメリカにはアメリカ社会のルールがある。一つの国の中にも、さらにそれぞれの社会単位にそれぞれのルールがあり、それを無視してコミュニケーションは成立しにくい。アラブの人に足の裏を見せることは、絶対避けなければならぬことだという。エジプトの大学に派遣され

たアメリカ人教授が、母国でいつもするように机の上に坐つて足を組み、怒ったエジプト人に翌日追放されたという話もある。また、日本人は他人の家を訪問するとき、玄関前で必ずオーバーを脱ぐが、アメリカではオーバーを着たままブザーを押すのだという。そうしないと、まだ「入れ」とも言わないのに、この人は他人の家にあがり込むつもりだと受けとられてしまう。こうした事例は、コミュニケーションに必要なものが、単に言葉だけでなく、その社会を知り、その社会のルールを知ることであることを、われわれに教えてくれる。

話し言葉、書き言葉における敬語なども、この社会的ルールに属するものであろう。敬語を使うべき時に使わないなどは、論外だが、使う場合でも、尊敬語と謙譲語の区別となると、相当混乱しているのが実状だ。「私がさきほど、おっしゃったでしょう」などと言えば、満場爆笑だが、「さきほど、部長が申された」ことに私は賛成です」などといつても、誰一人笑わない。手紙を書くときの初歩的常識である「拝啓——敬具」なども一つのルールだろう。かつてある男子学生に就職の手助けをしたら、幸い合格して礼状をくれた。礼状など最近の若い人にはめずらしく、とても印象に残ったが、なんと書き出しは「拝復」。拝復とは手紙の返事に使うことばである。最後の結びは「さようなら」だった。「拝復——さよなら」なんて手紙をちようだいしては、「学力優秀」の推薦状が赤面してしまう。もつとも、かの有名な池田弥三郎慶大教授が、生前書かれた随筆を読んで思わずふきだしたことがある。たしか先生はこんな風にかかれていた。「最近の若い人は文章を書くのが苦手だ。手紙も満足に書けない。こんな暑中見舞をもらったことがある。先生のご健康を草葉の陰からお祈りしています」。もつともこんなケースは、かえってユーモラスでコミュニケーションを円滑にするかも知れない。

(5) 経験の拡大 人間は自分自身が実際に経験したものでないと、そのことについて本質的な理解はできないという。体験こそ真の理解につながるのである。読んだり聴いたりすることによつても、ある程度の理解はできるが、体験による理解よりは、おそらく深さが違う。この経験の拡大は、コミュニケーションの場合に二つの面で前向きに



作用する。一つは体験による真の理解がより良い表現を可能にすることである。われわれは自分がわかっていないことを、人にわかりやすく説明するのは難しいが、自分がよく理解していることなら、人に十分伝えることができる。さらにわれわれは、自分自身が経験していると、そのことについて他人の言うことも良く理解できる。子をもつ親は、同じような子をもつ親の気持をよく理解できるのである。このようにより良く表現するためにも、他人の表現をより深く正確に理解するためにも、できるだけ経験を広げておくことが必要なのである。

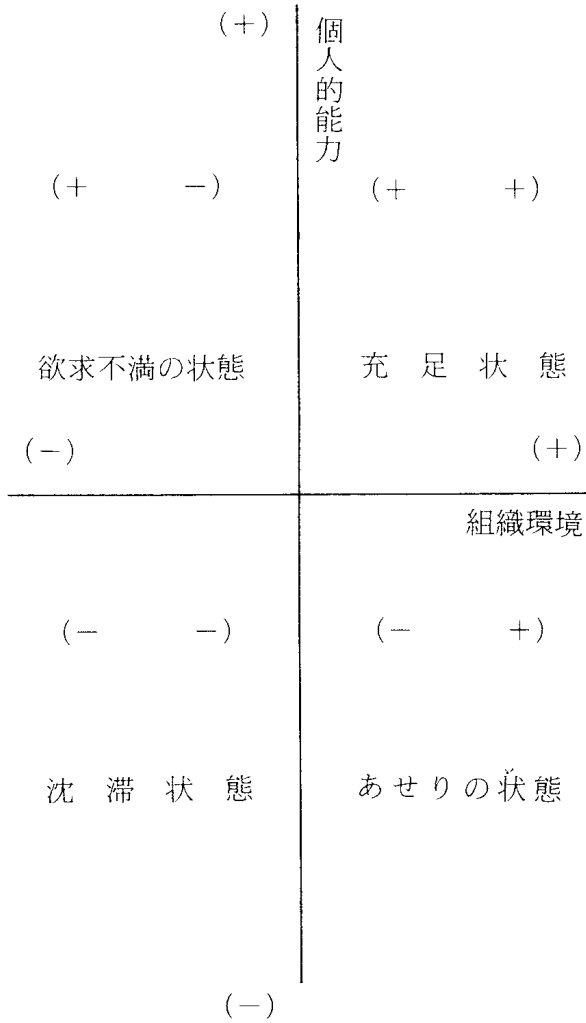
(6) 人間性　　これまで、コミュニケーション能力をたかめるいくつかの要素を考察してきたが、最後に「人間性」の重要性についてふれてみたい。コミュニケーションが人間相互の意思や情報の交流であり、その結果するお互いの理解であるかぎり、この人間性はきわめて大きな役割を果すはずである。他のコミュニケーション向上の条件がいかに満されていて、相手が「この人間は、どこかうさんくさい」と感じてしまうと、そこにはたちまち厚い壁ができ、乗りこえられなくなる。その逆に、相手がその人間に誠実さやあたたかみを感じた場合、立ちふさがっていた壁はいつのまにか消えうせてしまうのである。コミュニケーション能力向上のためにもわれわれは人間性を豊かにすることが必要とされるのである。

ただ、以上述べてきたいくつかの条件も、一方の側だけが持っていたのでは、真のコミュニケーションは成立しない。「コミュニケーションは、極端にいうと受け手が成立させる<sup>(3)</sup>」ものであるから、送り手の側の能力向上だけでは十分でなく、受け手の能力も重要な条件となる。一方だけの能力向上では、「馬の耳に念仏」になってしまうのである。送り手、受け手双方の能力向上があつて、はじめてすぐれたコミュニケーションは成立するのである。では、相手はその面で能力的に限界があるときはどうすべきか。その能力の範囲内で意思の伝達を十分に工夫することも、大切なコミュニケーション能力である。たとえば、抽象化能力のきわめて低いレベルにある幼児に、抽象的な言葉で話しても全く意味は通じない。「コミュニケーションの能力は、知覚である<sup>(4)</sup>」ともいわれるが、相手の理解力を知覚し、それ

に対応するのも必要なことである。

#### 四、コミュニケーション能力と組織的環境との関係

これまで述べてきたのは、主として個人のコミュニケーション能力についてである。個人対個人のレベルでは、これらの点を指摘するだけで十分であろうが、組織内におけるコミュニケーション活動となると、また別の視点を必要とする。われわれは個人のコミュニケーション能力を、その発現の場である組織との関連で考えることが必要である。



第2図 コミュニケーションにおける個人的能力と組織環境

この個人のコミュニケーション能力と組織環境との関連を、上のような簡単な図表にして考えてみたい。(第二図参照)

説明するまでもないが、たて軸に個人のコミュニケーション能力を、横軸にコミュニケーションに関する組織的環境を位置づけた。たて軸の能力は上へ行くほど高く、下へ行くほど低い。横軸の組織的環境条件は、右へ行くほど良く、左へ行くほど悪い。こう規定してこの図表を見ると、個人的能力も高く組織的環境も良好なのは図の右上部であり、「充足状態」と名づけてよいであろう。図の左上部は、個人的能力は高いが、組織的環境

に恵まれない状態であり、十分な個人的能力をもちながら、その能力が抑圧されているケースである。多くの場合、こうしたときに能力のある人間は“欲求不満状態”に陥るので、そう名づけてみた。右下部分は、組織的環境は良好であるが、個人能力に欠けたケースであり、こういう状態におかれると人間は、自分の意気地なさに“あせり”を感じるものである。そこで“あせり状態”と名づけた。左下部分は、個人的能力も組織環境もともにマイナスで、“沈滞状態”そのものであろう。

個人の能力と、それを発揮する場である組織環境が、どう組合わさるのが良いかは論ずるまでもない。われわれは、双方が良好な“充足状態”にあれば、ますますそれを維持発展させるよう努力すべきであるし、また“欲求不満状態”にあれば組織環境の改善を、“あせり状態”にあれば、個人的能力の向上に努力を傾注しなくてはならない。では、コミュニケーションにおける個人的能力を、十分に発現させるための組織的環境条件には、いかなるものが考えられるであろうか。

## 五、コミュニケーション円滑化の組織的条件

(1) 組織目標設定への参画 組織目標の設定に構成員の参加を求めることが、多くの組織で実践されつつある。

組織目標は、上は組織全体の目標から、各事業場、部、課、係の目標、さらには各構成員の行動目標まで、具体的に細分化されるものであるが、この設定に当り、各々のレベルでメンバーに参画してもらうばかりでなく、目標達成のための実践活動とその成果である実績の評価にも、積極的に参画してもらうのである。このプロセスを通じて、マネジメントと組織構成員のコミュニケーションは円滑化し、相互の信頼性は高まるのである。その先駆的実験がソニー(株)厚木工場のケースである<sup>(5)</sup>。ソニー厚木工場は現在、世界的にも超一流企業といえるソニーの中で、頭脳的存在といえる主力事業所である。しかしここに至るまでの道のりは、決して平坦なものではなかった。昭和三十五年ごろの

厚木工場は、労使関係において不信感がうずまき荒廃していたといわれる。そこへ登用された小林茂工場長以下の人々が実践した諸施策が、見事この荒廃した事業所を、不信感のかたまりから人間信頼の場へと大きく変え、今日の飛躍的発展の土台をつくつたのである。そしてここでとられた諸施策の基本となつたものは、個々の人間への信頼であり、個々の人間のそれぞれのレベルにおける経営目標設定への参画と、それによるコミュニケーションの円滑化と考えられている。

(2) いやな情報を伝える勇氣と聴く度量　組織の階層を上へ登るに従い、人間は自分自身を實力以上に評価するようになる。「独裁者」といわれる者はその典型である。もちろん人間は自分の行うことに対し自信を持たねばならない。しかしそれが、いつのまにか、うぬぼれになり、過信に変わることがある。そして、自分の考え方や行動に対し逆う者に、強い不快感を示すようになり、逆う者を遠ざけ周辺にイエスマンばかり集めるようになる。

それでは公正な組織運営は期待できず、いつか組織を誤つた方向に導く可能性が強くなる。下からの適切な意見具申が、「未熟」とか「非現実的」とかいう言葉で退けられてしまうと、いつか人間は口を閉じてしまい、社内は重苦しく沈滞したムードになる。こうした事態を避けるためには、トップ・マネジメント自らが、この点に対する十二分な配慮をしなければならぬ。経営者の部屋の扉は、物理的にも心理的にも、いつでも開かれていなければならぬ。いかなれば、部下にトップの耳に逆ういやな情報でも伝える勇氣をもたせ、経営者はそれを虚心に聴く度量をもたなければならぬ。

これについて有名なのは、新日鐵の元社長、故永野重雄氏であろう。永野氏は新日鐵の社長に就任すると、秘書課長に命じ全国の事業所から自分に対する批判を、誰が云っているかを問わないで集めさせ、謙虚に対応したといわれている。<sup>(6)</sup> 実際には、なかなかできないことである。

### (3) 会議や委員会制度の活用

部門が違い、階層が異なると、どうしてもコミュニケーションは円滑にいかない。

この障害を取り払うものとして、会議や委員会制度がある。会議で営業と生産の人間が、部門の壁を超えて話し合う。委員会で部長と主任が職位や階層の差を超えて、フランクに話し合う。そこからお互いの職務、立場、役割についての認識が生れるのである。とかく会議や委員会は時間のムダづかいと考えられがちだが、コミュニケーション上に果す機能の面から再評価されなければならない。

(4) コンピューターやニューメディアの活用 電話、テレビなどのメディアがコミュニケーションの上で果してきた役割は極めて大きいものである。テレビは地球の裏側のニュースを瞬時に、ありのまま伝えることができる。電話の存在も大きい。迅速であること、双方向性であること、などがその特性であり、そのため今日の人間はかつてのような流言飛語による被害を、最小限に食い止めることができるのである。コンピューターの発達とその活用も、コミュニケーションの円滑化のために大いに貢献している。セブン・イレブン社などにおける優れた情報システムは、コンピューターの存在とその活用なくしては不可能であり、情報の中央への集中管理ばかりでなく、中央から各店への情報伝達も見事におこなわれている。これも一種のコミュニケーション機能と考えられる。ファックスなど各種OA機器や近い将来、普及が予想される双方向テレビなども、組織のコミュニケーション能力を飛躍的に拡大するものである。

(5) 文書情報の適切な設計 しかし、いくら新しいメディアが発達しても、今日において、また将来においても、組織におけるコミュニケーションの基本となるものは、文書である。様々な新しいメディアの発達は、文書によるコミュニケーションの能力とその必要性をややもすると軽視する傾向を生んでいる。またそれと並行して、われわれの文書作成能力も全般的に低下しつつある。そしてどの企業もこの面での社員の能力低下、とくに若年層のそれに悩んでいる。こうした時代に、文書コミュニケーションの重要性を認識させ、組織構成員の文書作成能力の向上をはかるとともに、反面、こうした状況や能力に即して、平易に文書が作成できるよう、適切に設計することもコミュニケーション

シジョン上の課題といえる。全般的な文書作成能力低下のなかで、事実の正確、迅速、明解な伝達を意図するビジネス文書を、平易に作成する方法が検討されなくてはならない。

(6) 人間の交流促進　コミュニケーションの円滑化には、なんとと言っても人間相互の交流が不可欠である。交流があれば、必然的に人間は理解しあえる。逆に交流のないところ、人間相互の不信が渦まき、対立抗争へと発展する。組織はこうした意味から、公式、非公式を問わず、組織内の人間交流の機会を努めて創り出さなければならぬ。午後五時以降の「呑みニケーション」といわれるものも、公式の場のカミシモを脱いだビジネスマンの相互理解の場である。各種の同好会組織や社員旅行等の諸行事に、組織の構成員は公式の場ではなかなか知り得ないお互いの人間性を知ることができる。そこで生れる相互理解が、公式の場におけるコミュニケーションを円滑にすることは、われわれのよく経験するところである。

(7) トップの意識変革と継続的啓発努力　これまで述べてきたように、組織力の維持と組織構成員の「充足状態」を確保するには、トップ・マネジメントによる組織内コミュニケーションの重要性に対する認識と、その円滑化のための不断の努力が不可欠である。トップの深い認識と継続的努力によつてのみ、組織構成員一人一人の能力の啓発と、その能力が十分に発揮できる組織づくりが可能になるといえる。

この点について、独自のコミュニケーション哲学をもち、それを見事に実践されている日本電気の小林宏会長は、次のように述べられている。「やっぱりコミュニケーションの原点は人間である。職場というなら、古くさい言葉であるが、現場精神を忘れるな、マンツウマンの接触を忘れるなということである。つまり、自分の目で確かめる、足を運んで伝える、かけ声をかわす、対話をするということが、どんな世の中になっても、ますます大事になってくるのである。私は社内でも、コンピュータ化のかけ声が多くなってから、かえって単純な管理の不在が多過ぎる、気をつけなければいけないと言っている。通信とか情報処理というものは、付加物であり、いわゆる人と人との結びつきを

補完していくという立場のものである。これを本末転倒してはいけない。主人公はあくまで人間なんだという考え方をしっかり持つべきであると考えている<sup>(1)</sup>。いわゆる「コンピュータ・アンド・コミュニケーション経営」の旗印をかかげ、その面での先駆的経営者として名高い人の言葉として、われわれは十分にその意味するところを読みとらなければならぬ。

## 六、これからの課題

これまで、個人としてのコミュニケーション能力をいかに発展させ、その発展させた能力を花開かせるのに組織の場はいかにあるべきか、またそこにおけるトップ・マネジメントの責任、すなわち人づくり、場づくりの責任などについて述べてきたが、これらの論議は、ほとんど組織内の課題に終始したものだといえる。もちろん、「五年違えば異邦人」といわれるほど、今日、組織内には年令差だけをとりあげても、異なる価値観をもつ人間がさまざま存在している。この種々雑多な価値観のぶつかり合いから、組織が新しい創造を生み出すのか、逆に組織とは名ばかりのものになってしまふのか、組織内コミュニケーションの課題も、これまでわれわれの経験しなかつた局面を迎える可能性は十分にある。しかし、これらの課題はなんとか対処することができるであろう。なぜなら、組織である以上、一定の共通な目的をもち、それへ向う過程でメンバーの共通の理解が可能になるからである。

問題は、異なる価値観、異なる目的意識をもつ異なる組織の人たちとのコミュニケーションについてである。他の組織に属する人たち、他の国家に属する人たち、他の「世界」に属する人たちとのコミュニケーションである。そこにこそ、ほんとうのコミュニケーションの心と技術が必要とされるのではないだろうか。組織と組織のコミュニケーション、とくに利害の対立する集団間のコミュニケーション、対労働組合関係、対競争会社関係、対国際社会関係などに、われわれはどう対処すべきなのか。もちろん、個人や組織のコミュニケーション能力のところでも考えたことが、この場

の論議にも相当あてはまるのではあるが、それだけでは十分と云えない。この面におけるコミュニケーションは、今後わが国社会におけるきわめて重要かつ困難な課題の一つである。別の機会に考察を進めてみたい。

## 注

- (1) P・F・ドラッカー著上田惇生訳 「抄訳マネジメント」 ダイヤモンド社 一九七四 P 252
- (2) 大坪併治著・岩波書店 日本語・文字 一九七七 P 257
- (3) P・F・ドラッカー著 前掲書 P 251
- (4) P・F・ドラッカー著 前掲書 P 251
- (5) 小林茂著 ソニーは人を生かす 日本経営出版社 一九六六 P 10
- (6) 飯塚昭男著 トップの情報学 実業之日本社 一九八二 P 173
- (7) 小林宏治著 意思決定の理論と実践 P 48

## 参考文献

- 上田利男著 企業内コミュニケーション 日本経済新聞社 一九七四
- 斉藤美津子著 きき方の理論 サイマル出版 一九七二
- 外山滋比古著 日本語の論理 中央公論社 一九八二
- ハバート・パツシン著 遠慮と貪欲 小学館 一九七八
- 梶山皓著 日本人と国際コミュニケーション 産業能率大学 一九八五
- 国分康孝著 リーダーシップの心理学 講談社 一九八三
- 山田雄一著 稟議と根回し 講談社 一九八五
- 武藤修靖著 情報ネットワークをつくる経営戦略 かんき出版 一九八五
- 星野芳郎著 情報社会をどう生きるか ダイヤモンド社 一九八三
- 梶原豊著 日本電気の組織活性化戦略 評言社 一九八五
- Henry H. ALBERS Organized Executive Action. John Wiley & Sons Inc. 1962
- Albert H. RUBENSTEIN Some Theories of Organization R.D. IRWIN Inc. 1960