組織コミュニケーション

コミュニケーション（communication）

世の中の出来事や情報は人によってさまざまに解釈される。すなわち、多義的である。こうした**多義性**（equivocality）を削減して、互いに共通する解釈や理解に達するための人と人との相互作用がコミュニケーションである。

一方、組織は孤立した個々人の単なる群れではない。それは,見えざる**絆**で結ばれている人々の集団である。そして、そうした絆は、お互いが事柄や世界についての解釈や理解を**共有**することから生まれる。したがって、コミュニケーション無くして組織はありえないのである。夫婦もコミュニケーションが間遠になると危機となり、それが途絶えると互いに「内の人」でなくなる。

ところで、コミュニケーションというと、とかく出来事や情報を歪みなく効率的に伝えること、と考えられてきた（これも一種の“共有”には違いないが…）。ところが、コミュニケーションを“絆づくり”として捉えるとき、この何気なく使われている「情報」という言葉のスゴさが改めてわかってくる（これは明治の文豪森鷗外がインフォーメーションという英語につけた訳語とされている）。

「情報」の「**情**」は情熱や人情というように、人のフィーリングの部分を指している。それに対して「**報**」は報道や報告というように、事実を伝えるという意味がある。つまり 「情報」とはフィーリングとファクトという、ある意味で相反する二つのFを融合した意味深い言葉なのだ。要するに、情報という言葉はコミュニケーションでは、ファクト（事実)のみならずフィーリング（情緒)のやりとりや共有も大事だということを暗示している。正にその通りで、農民と侍とのわだかまりを拭うのに大いに与ったのは、リーダー格の勘兵衛(志村喬)の論理的“説得”もさることながら七人目の「侍」菊千代（三船敏郎）のお道化が沸き起こす“笑い”であった（黒澤明監督『七人の侍』（東宝、1954年））。

そうだとすると、合理一点張りで事実やメッセージを効率よく共有しようとするコミュニケーションは絆づくりという点で不十分である。組織のコミュニケーションというからには、論理性や効率性そして時には実利を多少度外視しても心情や気分の面でも共有できるものでなければならない。

コミュニケーションの三つの障碍（こみゅにけーしょんのみっつのしょうがい）

一般に、組織のコミュニケーションに対する障碍が少なくとも三つある。

そのうちの一つが、組織の「**隠蔽体質**」である。隠蔽とは都合の悪い事実を「報」らせずに隠すことである。歪められた事実認識のもとでは、実りある話し合いはあまり期待できない。

隠蔽された事実の穴を埋めるのは“うわさ”であり“憶測”である。これらは組織メンバーに要らざる戸惑いや動揺をもたらし,そのため多くの人が仕事に身が入らなくなったりする。

恋人はもちろん組織が自分に対して何事かを隠していると知れば、自分が疎隔されたと感じ、その組織に対する愛「情」を失うだろうし、それが組織メンバーであれば忠誠心を無くしてしまうだろう。

二つ目は「**権威主義**」である. 権威主義とは組織の階層性に起因するもので、上下関係に厳格な組織ほど、上司にはもちろん同僚にもものを言いにくい状況が生まれる。そのため、互いに「情」の面で“気の合った”仲間が出来にくく、人間関係が閉鎖的となる。このようなところでは、誰かが想定外の出来事に出合ったり、法に触れるような行為を目撃してもそうした事実を組織の誰かになかなか「報」らせようとしない(これが**内部告発**の温床となる)。そのため、組織としての環境変化の気づきが遅くなったり、**コンプライアンス**（法令遵守)の気風が希薄になり、罪悪感がマヒしたりする。

三つ目は「**傲慢なトップ**」である.傲慢なトップとは、人に意見を言わせなかったり、異論に耳をかそうとしないトップをいう。このようなトップには、耳に逆らう事実は「報」らされないだろうし、もし「報」らされたとしても無視されるのがおちだ。

また、このようなトップが君臨する組織では、イエスマンや〇〇チルドレンが跋扈するようになり、多くの組織メンバーにとって感「情」的に“気に入る”組織ではなくなり、そこでは健全な帰属意識がなかなか培われない。**帰属意識**が希薄だと、組織に対していろいろ感じてもそれらは、往々にして飲み屋での愚痴や放言のように無責任なものになりがちとなる。かといって、〇〇チルドレンのように帰属意識が熱すぎると、ひいきの引き倒しで、その組織の弱点や悪いところが見えなくなってしまう。

ノミニケーション（のみにけーしょん）

コミュニケーションを絆づくりとして捉えると、ノミニケーション(飲み会)がいかに大事であるかが分かってくる。確かに飲み会は時間やお金それに健康という点で非合理とも見えるが、その非合理ゆえに「情」が逆に深まり、意外な絆が生まれるかもしれない。また、皆が袴を脱いでくつろぐ飲み会では、人間関係が開放的になり,次第に自由にものが言えるようになるかもしれない。そうした雰囲気でこそ「報」らされる事実や本音の類は決して少なくない。

同様に、**会議**もコミュニケーションという点から見直してみたらどうだろうか。会議が評判悪いのは、それがもっぱら意思決定という点から捉えられているにもかかわらず、そこで期待されるような意思決定が下されることが少ないからである。

もとより、 会議では公的な事実が「報」らされ、それにもとづいて決定が下されることになっているがその過程で出席者の間で「情」が微妙に取り交わされたり、絆が確認されあるいは形成されたりするのである.会議とは公で重要なコミュニケーションの場なのだ。さすれ

ば、「会議にわずかばかりの酒を!」という提言もあながちナンセンスではなかろう。

教育と会話（きょういくとかいわ）

コミュニケーションがありさえすれば、組織は存続するか？そうではない。組織は絆づくりのみに専念しているわけではない。組織とは、持続的な**協同行動**をしている人々の集団である。そこでは、単なる絆以上に簡単には変わらない認識と行動の枠組みが共有されている。

このように組織の皆が、たとえその顔ぶれが変わっても揺らぐことなく共有し続ける認識と行動の枠組みが組織の**常識**である。それに対して、組織の一部の仲間だけで共有する認識と行動の枠組みが相互理解、略して**互解**である(“組織の適応モデル”の項を参照されたい)。

そして、常識の共有も互解のそれもコミュニケーションによって行われる。しかし、常識のコミュニケーションと互解のコミュニケーションとは異なる。常識は組織に権威づけられているものなので,組織の公的な関係を反映した人間関係のもとで共有される。例えば新入社員に「この会社ではこう処理することになっているのだ」と上司が教えたり、サークルであれば先輩が後輩に、社会であれば大人が子どもに、家庭であれば親が子に教える。ありていにいえば、上下関係で強引に「よそはともかくうちの常識ではこうなっているのだ」と教え込む.こういう組織の公的関係を反映した人間間で行われる常識のコミュニケーションの代表が「教育」である。

それに対し、互解は仲間内での「うちの会社最近おかしいよね」と言ったちょっとした**不安**をきっかけに、互いに意見を述べながら納得づくで形成される。したがって、互解はあまり権威的ではない。そのため、常識のコミュニケーションとは違い、互解は組織の公的関係を度外視した、私的で対等な人間間で形成されるものである.この同志的な関係で形成され広められる互解のコミュニケーションの代表が「会話」である。要するに、時の常識を教え・広める公的コミュニケーションの代表が教育で、互解を形成・広める私的コミュニケーションの代表が会話である。これから類推すると、**メディア**について次のことが言えよう。**公的メディア**は、時の常識を教え・広めることを主な任務としていて、例えば小・中学校、藩校、公共放送、**機関誌紙**や社内報などがそれに属する。これに対し**私的メディア**は互解を形成・広めるのを主な任務としていて、例えば大学、私塾、ＩＴ、**ミニコミ**、口コミやビラそして**メールマガジン**などがそれに属する。

幕末の長州藩でいえば、藩の常識の教育は、藩校である明倫館で行われ、互解は、私塾の松下村塾で形成された。「僕は、君たちの師ではなくて同志だ」とは吉田松陰の言葉で、松下村塾には身分の差が一切なかったことは有名な話である。

もとより、教育も会話もともに、組織のコミュニケーションである。したがって、いずれにおいても「情」と「報」の両面に配慮したものでなければならない。とはいえ、教育は、〝その〟組織の常識を**理屈ぬき**で教え込むコミュニケーションなので、そうした強引さを補うた

めに教える側の、たとえば人柄や熱意といった面がことさらに重要となる。暴力教師と金八先生はコインの表と裏なのである 。

それに対して、会話は基本的には互解を同志的人間関係のもとで納得ずくで形成し広めるコミュニケーションなので、たとえば、事実, 証拠あるいは理屈といった面が重視されることが多い。

セレモニー型異常集団とフェスティバル型異常集団（せれもにーがたいじょうしゅうだんとふぇすてぃばるがたいじょうしゅうだん）

組織に教育と会話の二種類のコミュニケーションがありさえすれば（“教育と会話”の項参照）、組織は**安泰**か？否である。それらのバランスが問題となるからである。

つまり、公的コミュニケーションとしての教育が過剰で私的なコミュニケーションの会話を抑圧するようになると、組織は常識というタガがきつ過ぎて窮屈ないわば体育会的集団になってしまう。他方、私的コミュニケーションの会話が過剰で教育がおろそかになると、組織は常識というタガが弛んだいわば同好会的集団となってしまうだろう。私は. タガがきつくてコントロール過剰の前者をセレモニー型異常集団, タガが弛んでコントロール不在の後者をフェスティバル型異常集団と呼ぶ。

家族という組織をコミュニケーションの視点から観ると、秋葉原無差別殺傷事件の容疑者の家庭はどうやらセレモニー型異常集団として捉えることができ（「驚くべき加藤家の真実-弟の告白」『週刊現代』2008年6月28日号）、ロシアの文豪ドストエフスキーが大作『カラマーゾフの兄弟』で描くところのカラマーゾフ家は、フェスティバル型異常集団として捉えることができる。

少数意見の効用（しょうすういけんのこうよう）

少数意見の尊重とは、よく耳にする言葉だがこれを支えるおもしろい仮説を提示したい。

それは、「少数意見はその場の思考を多様にする。たとえそれがどんなつまらない意見であっても、存在そのものに意義がある」という仮説である。

この仮説は次のような経験的事実から推察される。すなわち一般に多数意見に**賛成**する人は、それが多数の人によって支持されているので、あえて主体的に情報を集めたり資料を求めたりはしないだろう。こうした人は意見が交わされている事柄に関してことさら新たな**論点**を付け加えない。したがって、選択されうる意味が拡大されることがなく、人びとの認識や思考も多様にはならないだろう。しかし、多くの人が支持しない少数意見に賛成する人は、その根拠を求めて主体的に情報や資料を集めるだろう。こうした人たちは議論の場に新しい論点をもたらし人びとの認識や思考を豊かにするだろう。

他方、“**反対**”の場合は“賛成”の場合とは事情が異なる。反対という表明は賛成のそれにくらべ、多数意見や少数意見に対して直接的に否定するという点で一段と強い意志的態度が必要である。その証拠に、沈黙を賛成の意志表示とみな

す会議は多いが、沈黙を反対の意志表示とみなす会議はない。反対するには必ず明確な意志の表示が求められる。この場合、情報処理の点に加えて、情動的側面をも考慮しなければならない。多数の人が支持する多数意見に反対する人は、もちろん能動的な情報活動をするが、反面**昂奮**レベルが高くなり、注意の範囲が狭くなる。そのため、せっかくの新たなデータなどが見逃されたり見誤られたりする。したがって、こうした人たちによって論点がことさら新しく付け加えられるわけではなく、人びとの認識や思考も多様にはならない。少数意見に反対する人もその意見をあえて否定するため同じく積極的に情報活動をする。しかし、彼の昂奮のレベルは高くはならず、この情報活動で得られた新たなデータなどは見逃されることも少ない。こうした人たちのもたらす新しい論点は議論をより多様に、より豊かにする。

以上の考察から、少数意見に賛成する人によっても反対する人によっても、議論での認識や思考は多様化することがわかる。言い換えれば、いかなる少数意見も、その存在そのものが議論を豊かにするのである。換言すれば、**へそ曲がりの効用**である。