



| 特集 |

コミュニケーション不全 解消のシナリオ・序章

個の自己信頼の欠如に、いかに対峙するか



SECTION 1

「組織でコミュニケーションを取る」
とはどういうことか

P 6



SECTION 2

組織のコミュニケーション不全の
「ホント」を探る

P 12



SECTION 3

個の自己信頼の欠如と
コミュニケーション不全の関係とは

P 22

はじめに

何が問題なのか。どこから手を付けるのか

「若手のことがわからないとマネジャーが言う」「部署間の情報共有ができていない」「トップのメッセージが、いきわたらない」

このような声を「コミュニケーションの問題」として、企業の経営者や人事の方々からよく聞く。では、なぜそうした不全が起こっているのか。何をすればコミュニケーションの問題は解消されるのか。この問いに対する明確な解を見つけるのは、難しそうである。

コミュニケーションの定義も人によってまったく異なるという背景があるだろう。コミュニケーションを「対話」ととらえる人もいれば、「情報伝達」という人もいるし、そこに「共感」という一種の感情を乗せる人もいる。

また、コミュニケーションは人と人、組織と組織の間に必ず存在し、それが網の目のようにそれぞれつながっており、分断しにくいものである。社員と顧客のコミュニケーションの問題は、ひいては現場と経営トップとの問題になり、マネジャー間のコミュニケーションの問題は、部署間の問題になり得る。

このように、「コミュニケーションの問題だ」と言ったところで、何をどこから解消していけばいいのか、その糸口すら見つからない、というのが本音だろう。

同様の現象が「コミュニケーションの特集をやろう」とテーマを掲げた編集部にも降りかかってきた。そう、「どこから手を付けていいかお手上げ」という状況になったのである。

コミュニケーションの問題は、特集1回では語り尽くせそうにない。最終的にそんな判断から、タイトルを「序章」とした。

今回はまず、組織に起こっている「コミュニケーション不全」の全容と、その背景を明らかにしようと試みた。これがSECTION1、2である。そしてSECTION3では、最初のステップとして、組織の最小単位である「個」のあり方に目を向けた。「個」を変えていくことで、コミュニケーション不全を解消できる可能性はあるのか。そんな問題意識を有識者にぶつけた。

そして、「序章」と銘打ったからには、継続してこのテーマを深めていきたいと考えている。

今回は取材期間中、ずっと解のない旅を続けてきた。とはいえ、組織のコミュニケーション問題には、編集部も日々、リアルに直面している。だからこそ、有識者の言葉にも深く頷くことができた。今回ばかりは学問的な裏付けよりも、現場の納得感を何より大事にして構成したことを、ここにお断りしておく。

入倉由理子（本誌編集部）

「組織でコミュニケーションを取る」とはどういうことか

「はじめに」に書いたように、「コミュニケーション」という言葉の定義も、組織におけるコミュニケーションの目的も、それぞれ想起するものは異なるようだ。「目線合わせ」として、組織におけるコミュニケーションとは何か、組織心理学と認知心理学の側面から考える。

編集部 <<<<

問 組織におけるコミュニケーションの役割とは何でしょうか？

答 成果の意識化と達成、人の育成、情動を出し合う——組織に期待されるこの3つを実現する手段です

古川久敬氏

九州大学大学院 人間環境学研究院 教授
九州大学ビジネススクール 教授

組織におけるコミュニケーションとは何でしょうか。

コミュニケーションがいい。コミュニケーションが悪い。そんな言葉をあちこちで聞きますが、私に言わせれば、これは何かを言っているようでいて何も言っていません。組織において、「人」と「人」、「部署」と「部署」、あるいは「顧客や取引先」と「個人、部署」というように、誰かと誰かが活動をしていれば、そこには必ずコミュニケーションが発生します。先の言葉のコミュニケーシ

ョンとは組織活動のことを指していることと見ることができそうです。そうすると「コミュニケーションが悪い」とは、組織活動そのものに問題がある、と言っていることと大差ないわけです。何ともあいまいです。

また、コミュニケーションを「機会や場を持つこと」ととらえている人も多くいます。そんな人は、機会や場を持ってさえいれば、「コミュニケーションはよく取れている」と考えがちです。しかしこれも不十分であることに気づきます。

実際には、組織におけるコミュニケーションとは、何かの目的を果たすための「手段」です。したがって、その手段（コミュニケーション）に載せてやりとりする「内容」や「中身」が重要です。機会や場を設けても、そこで何を伝えあうのか、受け止めあうのか、「内容」や「中身」がなければ意味がないのです。

組織とはどんなところに立ち返ると、役割がわかる

道具としてのコミュニケーションに必要とされる内容と中身は、あらためて、組織がどんなところかを考えるとよく見えてきます。組織とは、右ページ下の図のとおり、次の3つを行うところ。1つは「成果を意識して仕事をやり遂げ、業績を挙げるところ」（以下「成果の意識化と達成」）。次に「組織の構成員の能力を育むところ」（以下「能力育成」）。そして「情動を出し合い、受け止め合うところ」（以下「情動発現」）です。

ビジョンに基づき、それを達成す

Hisataka Furukawa_教育学博士。1972年九州大学大学院教育学研究科修士課程修了。旧日本国有鉄道鉄道労働科学研究所研究員、主任研究員、86年九州大学教育学部助教授、教授などを経て、2000年九州大学大学院人間環境学研究院教授。03年九州大学ビジネススクール教授併任。専門は組織心理学。主な著書に『チームマネジメント』（日経文庫）、『構造こわし——組織変革の心理学』『組織デザイン論』（以上、誠信書房）などがある。



るために部署や個人それぞれが、成果を意識して、仕事をやり抜く。それが業績につながる。その仕事を進める中で、マネジャーとメンバーの対話やメンバー同士の交流によって個人個人を成長させる。そして目標達成や成長を喜び合い、仕事の苦難や失敗の落胆などの感情を共感し合う。組織とは、これら3つを満たしながら活動をしています。そしてこれらの活動（目的）を確実に達成する手段がコミュニケーションです。

こう考えると、組織におけるコミュニケーションの「内容」が鮮明になります（次ページの表参照）。

「成果の意識化と達成」のためのコミュニケーションは、好き嫌いとは独立した役割関係の中でなされます。マネジャーは部署の方向性をはっきり示し、その上で各メンバーに対して指示や要望を伝え、説得や確認を行います。ここでやり取りされる情報（内容）は「論理」と「根拠」が基本です。成果を出すために、個人が何をすべきか、明確に具体的に伝えることが重要です。

その対極にあるのが、「情動発現」のためのコミュニケーションです。この内容は、論理や根拠ではなく、情緒的なものです。誰かが成果を挙

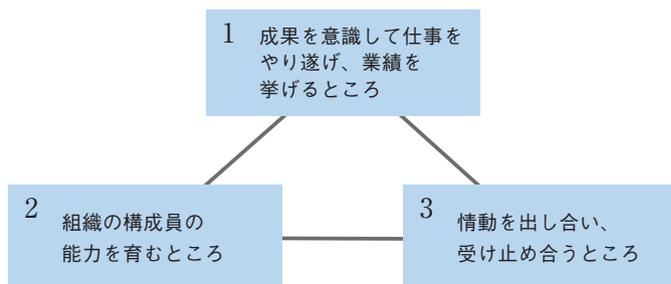
げたときに一緒に喜ぶ、苦難を乗り越えたときにはねぎらう、失敗したときには慰め、励ます。人がしてくれたことに感謝する。こうした場面では、お互い、感情を素直に吐露することで、部署に一体感が生まれます。各人が人として対等な関係の中で互いを尊重し合い、一人ひとりの活動を見守ることが、「情動発現」のためには効果的です。

そして「能力育成」のためのコミュニケーションは、個人が成果を出すためにどんな力を付けなければいいか、それを明示し期待をかけ、激励し、評価する。個人がその能力を付けることによって、個人と組織にもたらされる功利を明らかにし、納得感を持って取り組みたくなるようなコミュニケーションが求められます。

3つを漏れなく。でも「成果の意識化と達成」がまずあるべき

このようなフレームでとらえると、組織のコミュニケーションのあり方や、実際にどんな不全が起こっているのか、不全の解消のために何をす

◆ 組織とはどのようなところか



組織とは上記の3つととらえると、コミュニケーションとは、これらを果たするための手段であること、そしてそのコミュニケーションに載せるべき「内容」がわかる。これらを満たすための働きかけは三位一体であり、漏れなく進められることが重要だ。

©Hisataka Furukawa

◆ 組織への期待を満たす効果的なコミュニケーション

組織への3つの期待	基本となる人間関係の色合い	効果的なコミュニケーション
1 成果を意識して仕事をやり遂げ、業績を挙げる	機能的関係 上下関係 役割関係	方向性の明示 要望 指示 説得 確認 (論理性、根拠性)
2 組織の構成員の能力を育む	目的的关系 役割関係	期待 質問 激励 評価 (功利性、納得性)
3 情動を出し合い、受け止め合う	情緒的関係 対等の関係	受容 共感 感謝 ねぎらい (情緒性、個別性)

組織に期待されていることを達成する手段としてのコミュニケーションの内容を期待別に具体化した。「論理性」と「情緒性」の両面が組織のコミュニケーションにおいては重要だ。

©Hisataka Furukawa

べきかが見えてくるはずです。

これら3つは、いずれかひとつを満たせばよいのではなく、「いずれも漏れなく」やるのが大切です。優秀なマネジャーがメンバーに声をかけるとき、3つが漏れなく入っていることが多いのです。たとえば、「最近調子はどう？ 大変そうだけど頑張っているね。どうもありがとう（情動発現）。今一番力を入れているのは？ ああそう。顧客の傾向分析の方法を考えてるんだ。それはいいね、力になるよね（能力育成）。知っての通り、うちの部署では顧客ニーズを的確に反映した営業にしようとしているよね。その分析法はみんなに参考になるな。みんなの成果にもつながるはずだよ。すばらしい。忙しい中を申し訳ないが、資料としてまとめて、勉強会で紹介して欲しいかな（成果の意識化と達成）」

と、メンバーを気遣いながらも、取り組む仕事の功利が明示され、成

果につながる期待を伝える。このように3つの目的を満たすコミュニケーションは、ほぼ同時に進みます。3つのどれを欠いても、コミュニケーション不全が起こります。やはり組織では論理と根拠を基調とする「成果の意識化と達成」のためのコミュニケーションは、忘れてはなりません。これに偏ると、結果だけを求めるギスギスと緊張した職場になります。逆に、「情動発現」だけに偏れば、成果が挙がらない「仲良しクラブ」に陥ってしまいます。

多くの人は「情動発現」のコミュニケーションを重視

このフレームを使うと、組織において、現在、コミュニケーション不全がどこで起きているかが、よりよく見えてきます。

企業の経営者や人事の方々の多くが、自社にコミュニケーションの不

全があるとすれば、その根源は「情動発現」において、と見立てておられるようです。というのも、自社のコミュニケーション不全の解消法を尋ねると、「飲み会かな」あるいは「社員旅行も」など、互いの情動の発現、吐露の場を増やすことを検討している、という回答が返ってくるからです。確かに「わかり合えた」感じが持てる可能性がある、と考えれば、これらにも意味があります。

しかし、経営課題や方針の浸透、指示や連絡の徹底、互いの課題や役割の確認、会議の議題と意思決定、報告書内容の見直しなどと関連する、論理性や根拠性を基本とする内容のコミュニケーションが看過され、おろそかにされていることはないのか。「うちは飲み会や社員旅行もよくやっているけど、職場はぎくしゃくしている」「仲がいいのはいいけれど、仕事の成果も効率もあがらない」。そんな組織は、「コミュニケーションがいい＝情動発現」の罠にはまっている可能性があります。

成果主義のもとで目標管理の運用に知恵は絞られたのか

一方で、成果主義の導入とともに、「成果の意識化と達成」のためのコミュニケーションに偏り、「情動発現」のためのそれを軽視したことで、ぎくしゃくした職場が増えた、という話もあります。

これは、妥当な話のようですが、成果主義の本質を見失わせる可能性を持っています。確かに「情動発現」

をおろそかにしたコミュニケーションだけでは、職場がぎくしゃくし、コミュニケーション不全の一因となるのは自明です。しかし、成果主義の導入により、本当に成果をしっかり意識し、その達成に向けたコミュニケーションを取ってきたのか、それができていなかった現実はないのか、という疑問が残ります。

成果主義の柱として目標管理制度を運用しているから、根拠や論理を添えて、組織の方向性や個人に対する要望を提示できていたと、錯覚を起こしているかもしれません。

そもそも成果主義においては、組織が目指す高邁で抽象的な課題や目標を、面談を通して、個人個人の目標にブレイクダウンします。それは、個人が課題に意義を感じ、達成までのプロセスやストーリーをつかみ取る機会だと言えます。

ところが実際には、成果主義の導入前後で目標面談のやり方を変え、個人個人の職務の役割を設計し直し、目標に至るプロセスをともに考えるような働きかけをしたマネジャーは、そう多くないはずで、達成することの意義づけも、そこに至るストーリーもない。論理も根拠も薄い。ただ「これをやれ」と言う。取り組む課題や目標の意義や価値も見えず、目標に至るやり方も見通せないのでは、工夫する気持ちやモチベーションは上がりません。それゆえ個人の成果も組織の成果にもつながらない。

さらに、失敗する成果主義は、どちらかといえば「結果主義」。評価とそれに基づく給与に差をつけるこ

とだけが目的化してしまいました。そんなことでは評価に大きな不満も生じ、「情動発現」を図ること以前の問題で、現場が沈滞したり、きしみが出てても不思議はありません。

目標達成のための「筋肉」を意識化し、具体的に伝える

組織におけるコミュニケーションの内容は、「成果の意識化と達成」に取り組む場合には、方針の徹底やそれに基づく個人への指示や要望だと既に述べました。「能力育成」のためのコミュニケーションの内容は「コンピテンシー」に関わることになると思います。全国のあらゆる会社のあらゆるマネジャーのミッションに「育成」があります。「それで何を育成するのでしょうか」と問いかけても、明確な回答は得られません。

ギリシャ彫刻は、人のあらゆる筋肉を表現していると言われています。しかし、実際のスポーツの世界を見ると、陸上選手には陸上選手の筋肉の付き方、サッカー選手にはサッカー選手のそれがあるとわかります。結果を出すのに必須の筋肉は種目によって異なります。選手を育成する場合、監督は「必須のこの筋肉を強化しよう」と指示するでしょう。

一方、企業のマネジャーに目を転じると、メンバーのどんな能力を育成すべきかを具体的に語る人は多くないようです。組織の目標を達成するために必須の筋肉は何かを整理し、それを各個人にあてはめて、「この筋肉とこの筋肉を強化してくれ

と理由を添えて要望できるようになければ、「育成」について内容のないコミュニケーションになってしまいます。つまり、ただ「頑張れ」としか言えません。この必須の筋肉(能力)を言語化するのに役立つのが、コンピテンシーです。

成果と育成を意識すれば情動の機能も高まる

コンピテンシーは一時、流行し、もてはやされました。今は冷めた批判的な論調が主流です。しかし、必須の能力の具体化、言語化という意味では、この概念を捨てることは誤りです。当該の職務に必須のコンピテンシーを目標にして能力開発しようという意識をマネジャーが持つことで、期待も激励も、そして成果に至る道すじも具体的になります。それによって、メンバーからの質問や要望も具体的になる、つまり、コミュニケーションにしっかりとした内容が伴います。

「能力育成」のためのコミュニケーションの内容は、期待や激励を添えて、メンバーが身につけるべき筋肉を意識化したものといえます。

成果と育成を強く意識することで、「情動発現」のコミュニケーションも確実に深まります。あいさつや個人的会話も重要です。同時に、受容、感謝、ねぎらい、共感といった感情が、仕事の成果や活動のプロセスでも発現されれば、組織の一体感とともに、能力育成にも、成果の確保にもつながるはずです。

問

コミュニケーションのメカニズムはどうなっているのでしょうか？

答

その場におけるルールや背景にある情報や知識によって、伝わるかどうかが決まります

断片的な情報が一瞬で統合されて意味を理解する

「タカシは窓口で3600円を渡した。彼女はタカシに1800円を渡そうとした。しかし、彼は受け取らなかった。それで彼らが中に入ったとき、彼女は彼に大きなポップコーンの袋を買った」

最初の2つの文だけでは、どんな場面かわからないはずです。しかし、4つ目の文を読むと、多くの人が「映画館のシーンだ」と理解できるのではないのでしょうか。

この理解には、実は多くの情報や知識を背景に持っていなければなりません。

映画館という場所にデートでよく行く。デートにかかるお金は大抵男性が支払うものだ。映画館の大人料金は1人1800円。女性が払うふりをしたとき、男性は受け取らないのが普通。映画館ではポップコーンを食べる人が多い……。

これらの断片的な情報と知識が一

松尾太加志氏

北九州市立大学文学部人間関係学科 教授

認知心理学の視点で言えば、コミュニケーションは記号化されたメッセージのやり取り、ということになります。しかし、単なる記号化された文字列のやり取りであれば、そこにコミュニケーションのミスは発生しない、つまり、コミュニケーション不全も起きないということになります。しかし、実際には、送り手のメッセージが持つ意味を受け手が正確に受け取るためには、記号化のルールと、メッセージの背景にある知識や情報を共有しなければなりません。

それが、良好なコミュニケーションのための基礎的な条件です。

日本語で話している場合、日本語の文法、単語の意味というルールの共有化は必須となります。非言語的な表情などは情動が表出したもので、言語ルールに依存しないため普遍性の高いものです。しかし、国や地域によって異なる文化や習慣という言語以外のルールも知っておかなければなりません。

では、背景にある知識や情報とは何でしょうか。



Takashi Matsuo_1988年九州大学大学院文学研究科心理学専攻博士後期課程単位取得中退。早稲田電子専門学校福岡校講師、佐賀女子短期大学講師、北九州市立大学文学部助教授を経て、2002年より現職。専門は認知心理学、認知工学。主な著書に『コミュニケーションの心理学』（ナカニシヤ出版）、『キャリアアップのための発想支援の心理学』（共著、培風館）がある。

瞬のうちに統合されて、「映画館」という言葉が出てこなくても、状況を理解できるのです。

そもそも、コミュニケーションは「不良設定問題」と言われます。相手が何を言っているのかを理解するのがコミュニケーションだとするならば、それは「問題解決」の課題を与えられるのと同じことです。しかし、その答えは受け取り方によって複数あります。言語の字面を追っただけでは、解答が出せません。例に挙げた映画館の話も字面だけからは答えが1つに定まらないため、不良設定問題となります。

しかし、実際の場面では、コミュニケーションは成立します。お互いの中のルールや背景にある情報や知識が共有されていれば、不良設定問題は解決でき、コミュニケーションは成り立つのです。

組織の中においても、ルールや背景にある情報、知識が共有されている状態であれば、コミュニケーション不全は起こりにくいと言えるのではないのでしょうか。

インフォーマルな共通の経験によりメッセージが伝わる

別の言い方をすると、コミュニケーションとは「経験の共有」にほかなりません。「昨日、遊園地に行つてとても楽しかった」と相手に伝える。話された相手は、自分が経験していなくても楽しかったことが疑似的に経験できます。ただし、その楽しさは遊園地をまったく経験したことがない人にはわかりません。

組織におけるコミュニケーションも、同様だと思います。上司が部下に対して、「やってほしいこと」を考え、伝えます。でも、それはあくまで上司の頭の中で「考えた」経験です。上司が何を考えたかを理解するには部下の頭の中でも同じように「考える」ことが疑似的にできなければなりません。しかし、現場においては、うまくいっていないケースが多いようです。

その理由は、上司と部下がそのことを「考える」ための共通経験をし

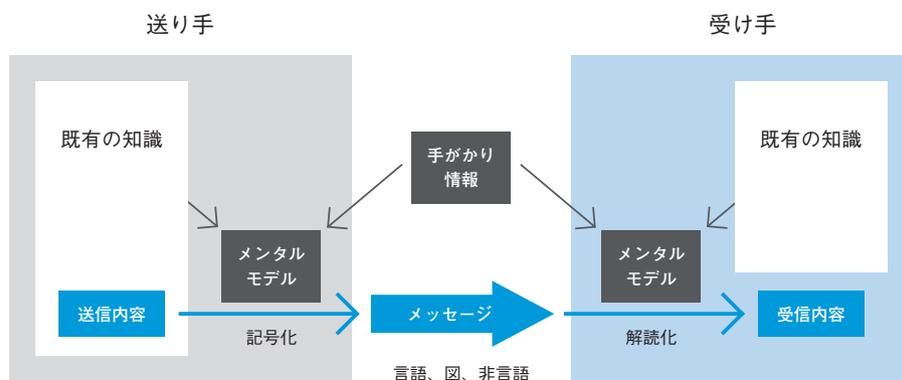
ていないからだと考えられます。

親子のコミュニケーションを例に取ったとき、父親が娘に対して何か一生懸命語りかけても、生活のフィールドがまったく違えば、空回りします。それが週末一緒に過ごしていたり、夜、同じテレビ番組を見て、共通の体験をしていれば、円滑なコミュニケーションが成立するのと同じことです。

最近では、パーティションで個々のデスクを区切ったオフィスが増えています。パーティションがあると、ほかの人が話す声は「ノイズ」になってしまうものです。なくすと、それは「ノイズ」ではなく、ある種の「経験の共有」となります。上司は何を考えているのか、先輩は顧客とのやり取りにおいてどんな会話をしているのか……こうしたインフォーマルな情報を得て、それが共通体験につながっていきます。

組織のコミュニケーションの場合においては特に、こうしたインフォーマルな共通体験は欠かせない要素なのです。

◆ 人のコミュニケーションモデル



メンタルモデルとは、相手が何を言おうとしているのか予測する枠組みをさす。受け手側は情報や知識によってメンタルモデルを作り、手がかりとする文書やモノなどの助けを借りながら、コミュニケーションを成立させている。

出典：『コミュニケーションの心理学』（松尾太加志、ナカニシヤ出版）、一部編集部にて改変

組織のコミュニケーション不全の「ホント」を探る

ここでは、組織で今、現実に行っているコミュニケーション不全の全容を俯瞰し、その背景にあるものは何か、企業の施策がなぜうまくいっていないかを明らかにするため、組織人事コンサルティング、人材教育の側面からアプローチする。

編集部 <<<<

問 組織で今、どんなコミュニケーション不全が起きているのですか？

答 経営者と幹部、上司と若手などお互いがそれぞれの視界に立てないことが原因の不全が多いです

船戸孝重氏

リクルートコミュニケーションエンジニアリング (RCE)
企画開発部 エグゼクティブコミュニケーションエンジニア

コミュニケーション不全は、組織の至るところで起きている。経営者と幹部、上司と若手、部署間、部署内……さまざまな場面で遭遇しますが、ここでは経営者と幹部の間の問題を例に、その状況と原因を探りたいと思います。

たとえば、経営者の言うことが幹部に伝わっていないという場合、次のような相談をよく受けます。

・経営者は生き残りをかけて大胆な決断をしたが、幹部は当面の利益を優先し、その決断を実行しなかった。

・経営者は無理を承知で手綱を締めるために要望したが「現場の状況をわかっていない」と言われてしまう。
・経営者のアイデアを幹部がそのまま受け入れ、自分の考えは言わない。あるいは、まるで評論家……。

これらは、経営者がその言葉に込めた思いが幹部に伝わっていないことを端的に示していると言えます。

そもそも私は、「言葉」は伝わるものだが、「意味」は伝わらないものだと考えています。たとえば「すごく寒い」ということ。この言葉自

体は伝わっていても、受け手側が想起する「寒い」の程度は、受け手側の受け取り方によって異なります。発信者側が「北海道くらい寒い」と言えば、相手の中でようやく「意味」が共有されます。つまり、意味が喚起されるようなコミュニケーションでなければ、経営者が何かを要望しても、それが本当には理解されません。その結果、行動に結びつかない、あるいは行動が遅れる、ということになりかねないのです。

お互いの視界に立てないことが不全の原因に

このようなコミュニケーション不全は、なぜ起こるのでしょうか。理由はさまざまありますが、集約すると、経営者の視界に幹部が立っていないことが大きいでしょう。

まず、経営者は市場や社会全体の5年先、10年先を見て会話をする。でも、幹部は自部門を1年単位で見か見ていないため、経営者と幹部それぞれの視界で見ている事実が、まったく異なることとなります。そし

Takashige Funato_1986年リクルート入社。新卒採用および教育研修の企画立案を担当した後、95年、コミュニケーションエンジニアリング室発足に参加。その後、商品開発責任者として新人、若手およびその上司向けのシリーズ商品の開発を担当。エンジニアとして「後継体制づくり」「結果を悔しがれる中期経営計画策定支援」などを手がける。著書に『折れない新人の育て方』（共著、ダイヤモンド社）がある。



て、幹部は幹部の視界から、経営者の視界を「見たつもり」になって対策を進めていきます。

また、全体を見ている経営者の意思決定の基準が、幹部には伝わりにくい点も、コミュニケーション不全の原因として挙げられます。夫婦や親友など、お互いをよく知る人の中にある「あいつはこういうやつだから」という信頼関係。それがなければ、迷ったときに「きっと社長はこう考える」「社長が守ろうとしているのはこれだ」と判断できません。

これは幹部が悪い、と言っているわけではありません。お互いの視界に歩み寄り、相手の置かれている状況をどれだけ「我がこと」としてとらえ、コミュニケーションが取れるか。そこにカギがあると考えています。

**失敗したくないという気持ち
が若手を殻に閉じ込める**

同じような現象は、上司と部下の間、そして外注先との間、部署間などでも多く見られます。上司が若手の気持ちをわからない。部下が上司

の決断を信用できない。他部署の利害関係を翻弄される。外注先から挙げた問題を解消できない……。

これらの基本的な問題の構造の多くは、お互い、相手の視界が見えにくくなっていることによるものと言えるのではないのでしょうか。

特筆するならば、若手とコミュニケーションがうまく取れないという問題は、この数年増えています。ある日突然、「辞めます」というメール一通で退職してしまう、などというひどい話も聞きます。

もちろん若手側にも問題はありますが、この場合、彼らが置かれた環境要因も大きいでしょう。

仕事が高高度化、複雑化することで、いきなり経験のない、身の丈に合わない仕事を任されます。自分を傷つけないから、失敗したくない。失敗したくないから、無難なことしかしない。よく言われる「若手のコッブ化」ですが、この背景には、彼らが「失敗したくない」という思いから殻に閉じこもり、本来あるべきコミュニケーションが実現されていないという問題があります。

本来あるべきコミュニケーションとは、仕事で悩んだとき、やり方がわからないと思ったときに誰かに相談する、ということです。そうすれば、すぐに解決できる問題は多いはずですが、実際には採用が抑制された時代が長く続いたために、すぐ上に相談できる先輩はいません。先輩と飲みに行ったり、社員寮で相談するなどインフォーマルなコミュニケーションも少なくなりました。

将来に対しても、明るい希望を抱きにくくなっています。30代後半以降であれば、今、いくら追い詰められた状況でも、かつての経験から「数年後にまた復活する」という希望も抱けるでしょう。しかし、つらい時期しか経験していない若手には、そんな希望が見えてこず、退職に至ることも少なくありません。これも先輩が「以前、こんなことがあって……」と伝えられる機会が、減少していることの影響は少なくないでしょう。そんなコミュニケーションがなされないと、物事を一面からしかとらえられず、行き詰まる人が出てきてしまうのです。

問

コミュニケーション不全を以前より
ひどく感じるのは、なぜですか？

答

組織のコミュニケーションのお約束
「プロトコル」がなくなり、
不安感に支配されているからです

野田 稔氏

ジェイフィール 代表取締役社長

組織の中だけでなく、家庭や社会全体を見てもコミュニケーション不全が増えているようです。その原因の1つに、「プロトコルの欠如」による不安感の支配があると私は考えています。

プロトコルとは簡単に言えば、その場におけるコミュニケーションの「お約束」です。これはよく言われる「組織の中の文脈共有」というものより、もっとプリミティブな、単純なものです。

たとえば、組織によってはあけすけに話すことをよしとする。逆に、とても遠慮がちに話す。組織の中の人たちに、同じ口癖がある。元気にあいさつする。会議で1人1回は発言する……など。こうしたいわゆる「決めごと」や「暗黙のルール」、すべてがプロトコルなのです。

このように説明すれば理解できる人も多いでしょう。しかし、実際に今、多くの日本の組織は、そして日本人はこれを軽視しています。なぜ軽視してしまったか。それは、かつ

ては日本、日本企業に良好なコミュニケーションが存在し、それが強みのように言われていたからでしょう。イノベーターズジレンマと同じで、かつて大成功していたために、環境が変わってもそのやり方を変えず、通用しなくなったから、というのが理由ではないでしょうか。

長時間かけてプロトコルを醸成するのは無理がある

欧米の社会では、基本的にプロトコルは明示的です。ディベートのルールが、その最たるものです。

一方、かつて日本にあったプロトコルは暗黙的なものでした。その形成には、濃密で頻度の高い長時間の場の共有、コミュニケーションが必要です。農村共同体に端を発するような働き方、付き合い方が日本企業に存在していたというわけです。

しかし、組織は今、めまぐるしい環境へと変化しています。正社員は長く働いているとはいえ、昔のよう

な終身雇用とは異なります。さらに、派遣やアルバイトなど非正規雇用が増えました。仕事の機能分化やITによるコミュニケーションが増えて、長時間かつ頻度の高いコミュニケーションは難しくなっています。

そんな中、時間をかけてプロトコルを醸成しよう、というのは、幻想に近いのではないのでしょうか。すると、やはり、欧米のようにある程度、プロトコルを明示的に形式知化していくしかありません。行動は内面を支配し、変化をもたらすからです。

たとえばあいさつ。「朝から元気におはようと言う」。これを組織のプロトコルにするとしましょう。たとえ、その朝気持ち沈んでいても、笑顔で「おはよう」と言えば、人は元気になるのです。自分の行為を通じて、内面から元気になれる。このプロトコルをやめた瞬間、元気になるチャンスを失ってしまいます。

コミュニケーションをよくしましょう、と言っても現実的には難しいものです。しかし、「人の話は『そうだね』とまず受け入れる」とか「会議で必ず1回笑いを取る」とか、そんなプロトコルの積み重ねによって、コミュニケーションのあり方は必ず変わってきます。人の内側はなかなか変えられません。だから、外側から変える。「なり」や「ふり」を整えると、内側が付いていく、つまりコントロールが可能なのです。

これが最初の一步目。それを間違っただけではいけません。自分であれこれ考えさせるより、まずは型にはめることからスタートすべきです。

では、プロトコルの欠如がなぜ、組織のコミュニケーション不全につながるのでしょうか。

**プロトコルの欠如は
組織に不安を生じさせる**

「怒ってもなぐらない」。これは、社会的には「当たり前」のプロトコルです。でも、こんな当たり前のプロトコルが相手との間になれば、素直な自分の気持ちを怖くて伝えることができません。つまり、プロトコルがなければ、そこに「不安」が生じ、コミュニケーション不全につながるということです。ゴルフもフェアウェイが決まっているから、安心してある方向にボールをうちこめる。それと同じことです。

ミドルと若手の間を取っても、言葉遣いやどの程度、踏み込んで話していいかわからないため不安が生じ、二の足を踏んでしまう。それが今の日本の現状ではないでしょうか。

韓国人が日本の大学に留学したときの話を聞いたことがあります。彼

は、日本の大学で、生徒が先生の前で煙草を吸っている姿に、とても驚いたのだそうです。儒教精神というプロトコルの中で生きる彼らにとって、目上である師に対するその態度は失礼極まりないことだといいます。

一方で、日本人がアメリカの大学に行って驚くのは、生徒が先生をファーストネームで呼ぶ姿です。そこにあるのは「自由」と「実力主義」です。人として対等だけれど、実力があると思う人は自然と敬う、というプロトコルの中にあるのです。

日本に目を転じると、かつては儒教精神というプロトコルを持っていましたが、そこにアメリカの自由というプロトコルだけが入ってきてしまいました。結果、「自由」と「ルールがない」ということをはき違えた、コミュニケーションにとっては無法地帯のような状態になってしまったように思います。

プロトコルの存在は、「窮屈」だけれども、同時に「安心」を醸成します。それを最低限守っていれば、お互い傷つけ合うことも、仲間外れ

にされることもない。恐れずに単純化して言えば、韓国では目上の人に対する礼節、アメリカでは実力者への尊敬というプロトコルを守れば、お互い認め合える、ということです。では、日本はどうでしょうか。

プロトコルが決まれば、あとは個対個、あるいはその組織の日々のやり取りの中で、「これくらい言っても平気かな」と、徐々にコミュニケーションの稼働範囲が広がっていきます。プロトコルによってできた安心な場の中で、ようやく言葉に感情が乗せられるようになります。感情は人に伝染します。それが「共感」です。共感が生まれれば、そこに深い信頼関係が構築でき、本音で「実は……」と話せるようになります。

この状態が作れば、逆に、あれこれ回りくどい説明が必要なくなる、つまり無駄なコミュニケーションを取らなくてもいいことになります。相互信頼が醸成された組織であれば、非効率なコミュニケーションが減り、そこで働く個人も安心感が持て、心理的なコストが低くなるはずで



Minoru Noda_野村総合研究所、リクルートフェロー、多摩大学教授を経てジェイフィールを設立。著書に『組織論再入門』『中堅崩壊』（以上、ダイヤモンド社）など多数。明治大学大学院グローバルビジネス研究科教授、リクルートワークス研究所 特任研究顧問。

問

コミュニケーション研修は、
なぜうまくいかないのでしょうか？

答

仕事とコミュニケーションを分けて
考えるからです。そもそも「何を
伝え合うか」も議論されていません

中原 淳氏

東京大学大学総合教育研究センター 准教授

企業の人材育成担当の方から、「OJTが機能しない。どのような設計をしたらいいか」と問われることがあります。すると、私は問い返します。「どんなOJTであれば、あなたは機能していると判断するのでしょうか？」と。これに対して、明確な答えが返ってくることはほとんどありません。答えが見えないのですから、OJTの再設計は困難です。

「タバコ部屋」オチと
「ナレッジマネジメント」オチ

コミュニケーションの問題も、同じことが言えるのではないのでしょうか。「うちの会社はコミュニケーション不全だ」とするならば、その対極にある「コミュニケーション完全」のイメージ、つまり、現在、自社の状況から見たとき、どのような機会を作り、どのようなコミュニケーションを実現すればよいのかを考えるべきです。でも、通常、それはなされていません。

そんな中でも「コミュニケーションをどのように見直すか」という話題になったとき、「タバコ部屋」や「宴会」「社員旅行」の復活、という典型的な案が出てくることがあります。コミュニケーションというと、企業の方から出てくるイメージは、この3つであることが少なくありません。タバコ部屋ではかつて、そこに集まる社員同士で濃密な情報交換がなされていた。宴会や社員旅行は職場を離れて、また、ある程度は職場のヒエラルキーを超えて本音が言い合えました。しかし、いずれも不況や健康志向の高まりの中で消えていった、と言います。

これらに共通するのは、仕事とは切り離された機会を使って、かつての日本企業の家族的で緊密なコミュニケーションを復活させよう、といういわば懐古主義的な思想です。かつての日本企業を「よきもの」としてとらえており、「昔に帰れ」という「オチ」になっています。それは本当に、グローバル化が進展する現

在の企業が目指すべきコミュニケーション改善の姿なのでしょう。

コミュニケーションが問題とされるとき、もうひとつ議論の俎上にはのぼるものがあります。それが、ナレッジマネジメントの「オチ」です。戦略達成のために、ITによって相互のノウハウや情報を形式知として共有し合おうということでしょう。しかし、それはたいていの場合、うまくいきません。本当に共有しなければならぬ情報は共有されずに、共有してもしなくてもよい情報が共有されてしまうか、あるいは情報が共有されたとしても、行動にはつながらないという事態が起こり得ます。

シャノンとウィーバーによる「導管メタファー」のコミュニケーション観では、情報を有形のモノとしてとらえ、情報の送り手と受け手の間にパイプのような流通経路があり、そのパイプに情報を投げ込むと、受け手にそのまま内容が伝わる、としています。

しかし、この導管メタファーでは伝わらないものが人と人のコミュニケーションにはあります。それは、ある物事が起こった文脈、状況、お互いの価値観、信念といったコミュニケーションの前提になる情報です。これらは人が何らかの行動を起こすときの非常に重要な判断材料になるでしょう。ゆえに、情報の文字面だけ伝わったとしても、なかなか行動は変化しません。むしろ、これらの形式知として伝え得ないものが伝えられることが重要です。

ここまでをまとめますと、現在、

Jun Nakahara_東京大学教育学部、大阪大学大学院人間科学研究科、マサチューセッツ工科大学客員研究員などを経て、東京大学大学院総合教育センター准教授（現職）。専攻は教育学。企業・組織における人々の学習、成長、コミュニケーションを研究。<http://www.nakahara-lab.net/blog/>にて研究の詳細を紹介。著書に『リフレクティブ・マネジャー』（共著、光文社新書）『ダイアログ 対話する組織』（共著、ダイヤモンド社）などがある。



多くの企業で実施されているコミュニケーション改善施策の第1の道は、1960年代、70年代の日本企業に帰れ。第2の道はITによるコミュニケーションの効率化です。

これらはコミュニケーションの「機会」です。もうひとつ重要なことはコミュニケーションの「内容」です。この種の議論では、コミュニケーションの手段や機会については注目が集まりますが、「どんな内容をコミュニケーションするのか」については、あまり関心が持たれない傾向があります。私たちは、今、どのようなコミュニケーションを、どのような機会を活用して実現すべきなのでしょう。

第1のタバコ部屋、宴会や社員旅行でもなく、第2のナレッジマネジメントでもない、我々が目指すのは「第3の道」です。今、多くの企業がその道を模索し始めているのではないのでしょうか。

第3の道のヒントは、やはり、私たちが日々、仕事をこなしている「職場」にあるのではないかと私は思っています。仕事の中に埋め込まれた

コミュニケーションのあり方を、仕事の現場で見直すことに意義があると思っています。

仕事とコミュニケーションを分けて考えない

現場のマネジャーを中心に仕事を見直すこと、仕事の中に埋め込まれたコミュニケーションを見直すことが、より重要なのではないのでしょうか。つまり、「コミュニケーション」と「仕事」を分けず、「仕事の中のコミュニケーション」をそのまま見直す、ということです。これは言い換えれば、仕事の進め方そのものに、職場のメンバーがコミュニケーションを頻繁にせざるを得ないような「仕事のデザイン」をすることとも言えるでしょう。

たとえば、若手とシニア層間のコミュニケーションを見直したいのであれば、本人たちには意図を隠して、彼らがコミュニケーションをせざるを得ない仕事や役割を設定することです。

繰り返して言いますが、このとき

重要なのは、コミュニケーションと仕事を分けないことです。企業がコミュニケーション不全に陥っているからといって、仕事とは切り離された別の機会で「コミュニケーションを学ぶ研修」をしても効果は薄いのではないかと私は思います。研修参加者に「面倒な仕事が1つ増えた」という意識を植え付け、「いやいや学ぶ」ことになり、現場でコミュニケーション改善の行動を喚起するとは思えないからです。

現場におけるコミュニケーション改善の成功のポイントは、実施する側の人事やマネジャーがコミュニケーションを改善するべく意図的にさまざまな「仕掛け」を行っていても、施策の受け手側にはそれをあえて伝えず、あくまで「仕事のやり方を見直す」という風に認知させることではないのでしょうか。もし施策の受け手側が、仕事とは分断されたコミュニケーション施策をやっていると認知してしまうと「コミュニケーションをやらされている」「別の仕事がまた1つ増えた」感につながってしまうのではないかと思います。

コミュニケーションのパイプの「目詰まり」を防ぐ。 そのベースの1つに「共感」がある

ここまで、組織におけるコミュニケーションの意味と、実際にどのようなコミュニケーション不全が起きているのかをさまざまな有識者に聞いてきた。それらを踏まえ、組織で起きているコミュニケーション問題をここで俯瞰しておきたい。

この特集のスタート地点で、現場が感じている課題感について、企業数社にヒアリングさせていただいた。それに加え、有識者たちの知見・経験を加えて作成したのが右ページの図「コミュニケーション不全の影響」である。こうして全体を見ると、九州大学大学院・古川久敬氏の言う「コミュニケーションとは組織活動そのもの」という言葉に納得がいく。

そしてコミュニケーション不全がもたらす、問題の大きさも見えてくる。SECTION 3に登場するジェイフィールド執行役員・高橋克徳氏は、「コミュニケーション不全が起きているということは、関わり合えない、協力し合えないということです。情報共有がない。品質のすり合わせができない、顧客の声に柔軟に対応できない。そんなことが現場で頻発している可能性があります。仕事は回っているように見えても、実は著

しく生産性を下げているかもしれません。また、人が追い込まれてつぶれてしまう。育たない。さらに、不正や隠蔽を覆い隠してしまう。このようなリスクが組織内に地雷のように存在しているのです」

と話す。業績が伸びている会社でも、コミュニケーション不全を放置すれば、後に大きなリスクとして顕在化する可能性があるということだ。

コミュニケーション不全の 原因は解消しにくい

ここでコミュニケーション不全の原因として挙げたものを整理する。

- ・コミュニケーションのIT化
- ・採用を抑制していた時期が長く、マネジャーが人を育てた経験がない
- ・女性、外国人、非正規雇用など属性と価値観の多様化
- ・育ってきた背景の違いによる世代間のギャップ
- ・プレーイングマネジャーが増え、短期的な成果を求められるなど、組織全体に余裕がない……

価値観が多様化した中でコミュニケーションを取らなければならないのに、そのための時間がない。また、

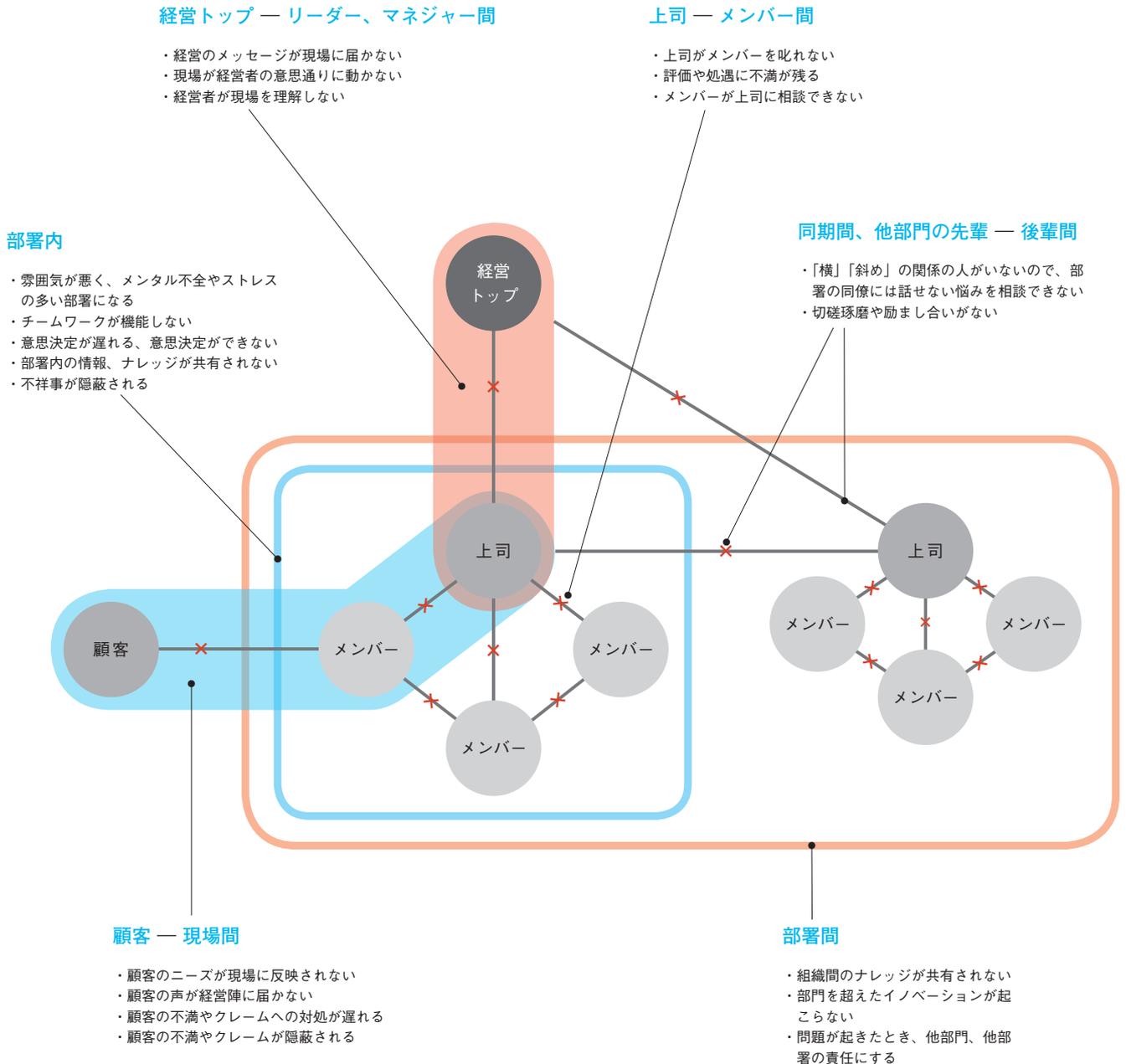
共通の話題も少ない。さらに人を育てたスキルがなく、何をどうコミュニケーションしていいかわからない。対面で話す機会も減っている……。これらの原因に、多くの読者諸兄が納得してくれることだろう。

しかし、これらを根絶することは可能だろうか。バブル期のように毎年毎年、多くの新人が各部署に入ってきて、組織の中にピラミッド構造が作られる。その中で人を育成する経験を積む。マネジャーはマネジメントに徹し、一人ひとりを個別に見る時間を十分に作れる。同一の価値観、同一の属性の人材しかない……。このような組織に戻ることはどうも考えられず、挙げた原因の多くは、あくまで「前提」として組織に残り続けるはずである。ならば、前提は前提として置きながら、覚悟して対峙するしかない。乱暴であるが、結論はそこにある。

そうしたとき、企業はコミュニケーション不全にいかに対峙すべきか。この設問に対する明快な解はないだろう。企業が置かれた状況や、どこでコミュニケーション不全が起きているかによって、その対策は変わってくる。ここでは有識者たちの話

本文20ページに続く→

◆ コミュニケーション不全の影響



組織の中で起こっているコミュニケーション不全は、「雰囲気が悪い」という実感的影響だけでなく、生産性の低下や、ミスや不正の隠蔽など、経営のリスクにもつながっている。

出典：編集部作成

から見えてきたヒントを挙げ、考えるきっかけを提示したい。

**不全解消のベースは
「共感の場の醸成」**

まずは有識者5人が挙げたヒントの要約を、ここに再掲する。

「成果を意識し業績を挙げる、育成する、情動を受け止め合う場という組織への3つの期待を達成するため、組織の方針や育成のためのコンピテンシーを意識化して伝える」(九州大学大学院・古川久敬氏)

「コミュニケーションは『経験の共有』。部署の中での会話、共通の体験を通じて、メッセージが正確に伝わる」(北九州市立大学・松尾太加志氏)

「お互いが同じ視界に立ち、相手の置かれている状況を『我がこと』としてとらえる」(RCE・船戸孝重氏)

「組織の中にプロトコルを作り、コミュニケーションの不安を払拭する」(ジェイフィール・野田稔氏)

「コミュニケーション改善をはかるというときに、『コミュニケーション』と『仕事』を切り分けて考えない。むしろ、それを一体のものとしてとらえ、人々がコミュニケーションせざるを得ない仕事をデザインする」(東京大学・中原淳氏)

それぞれの言葉に込められたメッ

セージは多様だが、これらからコミュニケーション施策のベースを導き出すとするならば、「共感できる場の醸成」が重要なのではないかと編集部は考えた。

船戸氏の言う「相手と同じ視界に立つこと」とは、相手の仕事や役割の理解はもちろんだが、気持ちの共有、共感も要求される。

野田氏の言う「プロトコル」の醸成によって、コミュニケーションの約束事を決め、そのルールを守ること、コミュニケーションに対する不安を払拭する。不安のないやり取りの中で感情の発露が可能になり、そこに共感が生まれる。

同様に古川氏も、「申し合わせ」という表現で、コミュニケーションのルールの重要性を説く。

「組織の中で、人と人との関係性の取り方を申し合わせておくことです。『こんなときは励まし合う、相談し合う』『誰かが目標達成したら喜ぶ』『失敗したら励ます』というような、簡単なルールです。鉛筆を口にくわえさせると、人は表情を自由には作れない。そして、他者の気持ちについての共感度も落ちるといふ対人認知の実験結果があります。これを職場に当てはめてみましょう。みんなが喜んでいる中で苦虫をかみつぶした表情をしている人がいるとしたらどうでしょう。つまり、その人が鉛

筆の役割を果たし、全体の共感のムードを壊してしまうのです」

テレビを見ているとき、自然と頷くことがある。これは、テレビの出演者に共感している状態である。このような感情の「シンクロ」も、論理や根拠の「シンクロ」とともに、組織のありたい姿だと古川氏は話す。

「一緒に何かを喜ぶ、落ち込んでいる人を励ます。このような相手の立場に立った共感が組織に醸成されれば、困っている人に対して自然と手を差し出すような、援助行動、組織市民行動、つまり支え合いにつながっていきます」(古川氏)

**共感が相手と支え合う
安全なモードを作る**

相手と同じ気持ちになれる、そして支え合う気持ちになれる。このような個人が集まった状態の組織は、「コミュニケーションにとって安全な場」と言えないだろうか。組織の状態がそうしたモードにあれば、「回りくどくなく、率直に話が聞けるようになるし、相手が『よかれ』と思って言ってくれているという意識が共有できているので、多少おかしなことを言われても、悪いようにはとらえなくなります。コミュニケーションのロスが減って、スピードが上がっていきます」と船戸氏は言う。

もちろん、「コミュニケーションの目的をどう設定するのか、何を話すのか」「情報共有やイノベーションのためにどれだけ質の高いコミュニケーションをするのか」など、さまざまな議論は残る。しかしどんな情報を乗せるかという前に、ベースとして目詰まりの少ないパイプを作ることが有効なはずだ。そのベースの1つが「共感」だと考えられる。

少し論は変わるが、組織の中で個性や価値観が多様化し、コミュニケーションが取りにくくなっているという話は多い。「多様な価値観によって発想が広がり、いいものを生み出すのは事実。しかし、仲違いという副作用もそこにある」と古川氏は指摘する。これは「共感の醸成」によって突破できる問題なのだろうか。「これも、申し合わせを作ることで、ある程度は回避できる問題。いろいろな異なる意見が飛び出しますが、相手の意見を受けるときには『その考え方もあるね』と必ず言う、話を遮らずに最後まで聞くというような、相手の立場、考えを理解する態度が重要です。子どもっぽいかもかもしれませんが、それが相手を理解し、共感する最初の一步なのです」(古川氏)

繰り返しになるが、今回は「序章」である。既述の通り、コミュニケーション施策のベースにある「共感」というものが、私たちの興味を引い

た。そしてさらに、共感のベースにあるものは何か、と考えを進めた。

個人の自己信頼が不全を 解消するカギになる？

私たちは、オフィスで「共感」のあるシーンを考えてみた。

メンバーの1人が、今まで取引のなかった会社の大型受注を取った。これを全員が心の底から共感し、喜べるのはなぜだろうか。

そのメンバーが努力してきたのをよく知っているから。その努力が、賞賛すべき、力を尽くしたものだと思えるから。組織の中で思ったこと、感情を素直に出せるから。そのメンバーを自分と比較して「嫉妬」したりすることがないから。我がことのように思えるから……。

まず、相手の視界に立ち、相手を理解しようという気持ちがある、という前提がある。そしてそれを「すごい」と判断できるだけの仕事への理解力がある。組織の中で素直にモノが言える「居場所」がある。自分を卑下せず、自己をしっかりと持っているから「嫉妬」をしない。そんな風考えられる。

すると、「共感」はその場にいる全員で作り上げるものではあるが、実は個人それぞれが相手を理解している、仕事も理解している、そして

自己をしっかり持ち、組織の中で居場所、存在感のある状態が重要ではないか、と考えるに至った。この問いを、有識者たちにも問いかけてみた。「コミュニケーション不全を解消するにあたって、個人が自信を持つことはとても重要です。胸襟を開き、思ったことが言えるか。これは良好なコミュニケーションの基本ですが、その職場の中で自己を確立していなければ、実現できません。相手に共感し、自分のスキルと職場の中での存在に自信があれば、『何か手を貸しましょうか』という援助行動にもつながっていきます」と古川氏は話す。逆に、自分自身を信頼できない場合はどうだろう。「話す内容に自信が持てない。そうすると、言葉を発することができません。発したとしてもこれ以上傷つかないように、表面的な言葉になる。つまり、自己開示ができません。それはコミュニケーションが取れている状態ではない、ということになると思います」と野田氏も同意する。

編集部では、「仕事や職場で自己が確立できている状態」を「自己信頼のある状態」と仮に置いた。そして、この「自己信頼のある状態」が共感に、ひいては良好なコミュニケーションにつながると仮説を立てた。次のSECTION 3では、この仮説の検証を試みる。

個の自己信頼の欠如と コミュニケーション不全の関係とは

「仕事や職場で自己が確立できている状態」を「自己信頼のある状態」と置き、
個人がこの状態にいないために、コミュニケーション不全が起きている……という仮説を立てた。
人の心、組織感情、キャリアのあり方という側面から検証していく。

編集部 <<<<

問 自己信頼がないと、
コミュニケーションに影響がありますか？

答 自己と他者の境界線がなく、
依存状態に陥り、良好な関係が
築けないことがあります

岩谷泰志氏

いわたにクリニック 院長

対人コミュニケーションが取れない。このオリジンは母子関係にあると考えられています。

生まれたときは、母親と常に1対1。最初のコミュニケーションは泣いて自分を表現することから始まり、そのうち、いろんな表情ができるようになって徐々に言葉を覚えます。その後、対人関係は広がっていきませんが、母親との関係においてコミュニケーションの癖がある程度出来上がっていることは確かでしょう。

たとえば、おっぱいが出ないから

嘔む。母親が痛がるのが最初はわかりません。でも、だんだんわかってくると、「自分の世話をしてくれている人に悪いことをしているんだな」というような、思いやりの気持ちが出てきます。こうした出来事によって、他者と自分との境界線を理解するようになります。この境界線を作るプロセスが「自立」です。

自立の最初は、へその緒が切れる物理的分離です。その後は母親とのコミュニケーションによって、叶うこと、叶わないことを区別し、「母

親だって自分のすべてをわかってくれるわけじゃない」と理解します。そして、上手な甘え方を覚えたり、思うようにいなくても、そこで我慢を覚えさせることで「いい関係」が維持できます。こうした母親との分離プロセスで、人間関係やコミュニケーションの基本を学ぶのです。

母親との分離ができないと
他者への依存度が高くなる

この分離がうまくいかないとどうなるでしょうか。

自分と相手の境界が上手に引けず、想像力や共感力の低い人になってしまう場合が少なくありません。自分と他者の境界線が引けないと、相手が自分のすべてをわかってくれるというファンタジーを持ちがちです。

一般に、母親が未熟な場合に起こりやすいのですが、かわいがるときはべったりしていても、「面倒だな」と思うと冷たい。いいときと悪いときの差が激しい。こんなとき、分離がうまくいきません。子どもの側から見れば、母親がかわいがってくれ

Yasushi Iwatani_1990年筑波大学医学専門学群卒業。京都大学付属病院麻酔科にて麻酔科標榜医取得。92年より東京慈恵会医科大学精神医学講座に入局し、同大学付属病院および関連する総武病院に勤務。95年より関連の平川病院および陵南診療所にて、入院・外来での診療を行う。精神保健指定医取得。2003年いわたにクリニック開設。



るときは無上の幸せを得られます。ここで「母親は自分のすべてをわかってくれる」というファンタジーを持ってしまっただけに、そうでないときに「ひどい目に遭っている」と感じるのです。すると、最初は自分の思うように愛してくれない母親に対して悲しみを感じ、それを乗り越して恨みや怒りに変わっていきます。

たとえ母子関係の分離がうまくいかなかったとしても、小学校から大学と過ごす中で人間関係でもまれ、他者との境界線を引けるようになり、コミュニケーションスキルがある程度まで上がるのが普通です。しかし、1970年代以降、不登校や引きこもりという言葉も一般化するほど、コミュニケーションを取らずに過ごしても逃げ込める場所ができてしまったように思います。コミュニケーションを取らないことが、ある種、市民権を得た、というわけです。

このようにして、他者との境界線が引けない、依存状態の強いままで社会に出てくる人が増えてしまいました。それがすべてとは言いませんが、このような現象は組織のコミュ

ニケーション不全に、多分に影響を及ぼしていると思います。

他者との境界線をうまく引けない人は、自分が求めている行動や言動を相手から得られない場合、攻撃的になることがあります。また、他者との関係がうまく作れないために、殻に閉じこもるケースもあります。

さらに、90年代後半以降目につくのは、自己愛が非常に強い人たちです。誇大的で尊大、プライドが高くて人の賞賛を求めます。常に自分のことしか考えていませんから、人に共感できません。人が思ったような反応を示してくれないと、怒りが爆発します。「自分は本当はすごいのに、誰も価値をわかってくれない」と自己防衛的な態度に出ることもあります。組織で言えば、「自分は他の部署であれば、もっと活躍できる」とか「あの上司のもとでなければ成長できた」というようなファンタジーワールドを勝手に展開します。

こうした人々に共通するのは、実は自分に自信が持てない、本来であれば幼少期から青年期に培われるべき「自尊感情」が持てない人たちで

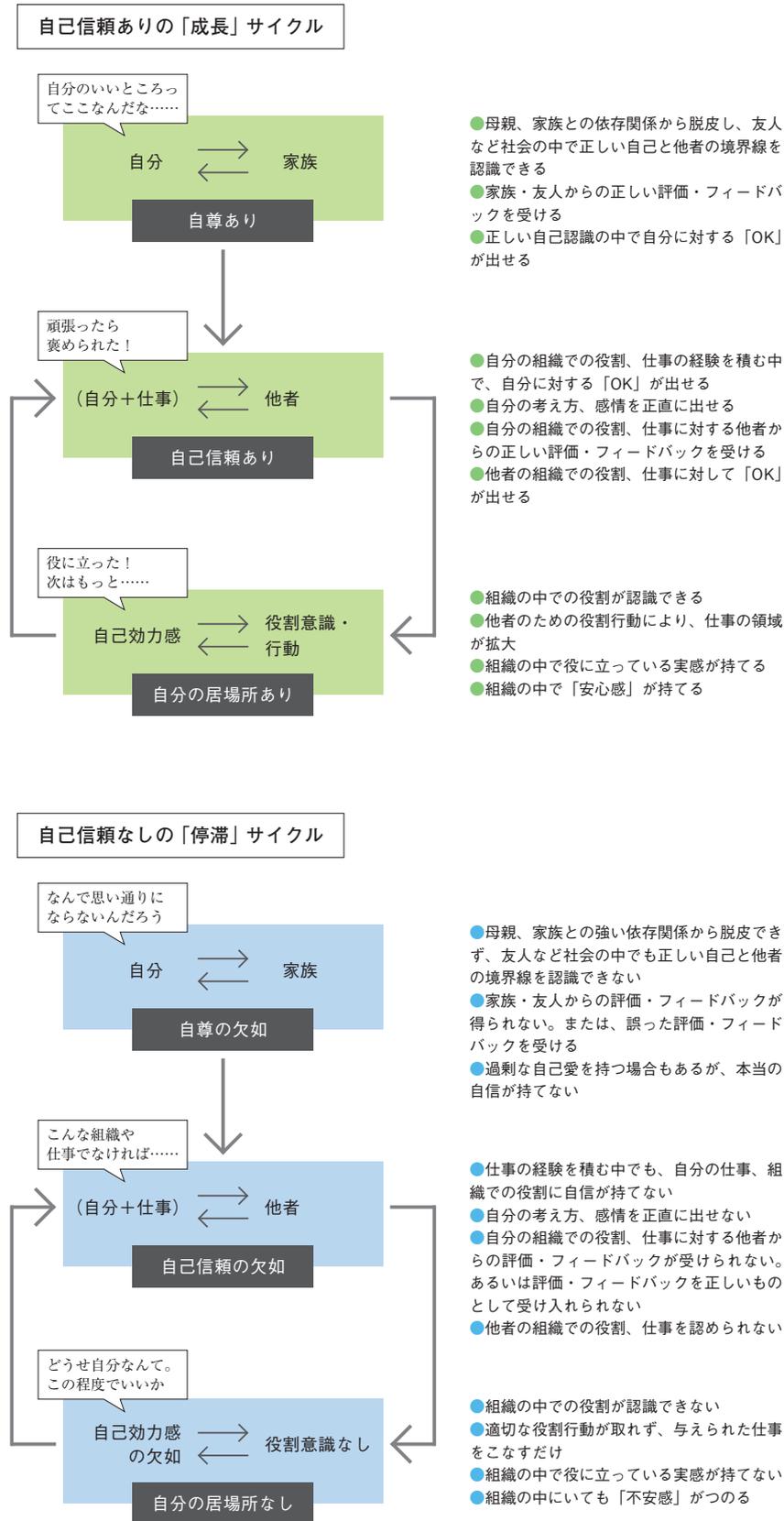
す。それは結局、母子関係に始まる成長するプロセスにおいて、人とのコミュニケーションが適切になされなかったことで、自分を肯定された経験を持たないことが大きな影響を及ぼしているのです。

他者から褒められると、自分で自分を褒められる

最近の問題で言えば、現実にもその人がやったことの中で、褒められることを褒める、のではなく、何をやっても「あなたは大丈夫よ、本当はすごいんだから」と、親がファンタスティックワールドを育て、助長するケースも多く見られるようになりました。他者が存在を認めてくれるわけですから、より自己愛世界から抜けられなくなってしまいます。

人は他者からの正しい評価によって、成長していきます。そのメカニズムはこうです。上手に自分がやったことに対して、これはできるから褒められる、これはできないから褒められない……というような現実的なフィードバックを受けます。する

◆ 自己信頼の有無とコミュニケーションの関係



と自分が頑張り、さらにそれを相手が褒めてくれれば、そこに自負が生まれます。他者から正当に褒められれば、人はとても気持ちいいものです。そのプロセスを自分の中に内在化し、自分で自分を正当に褒められるようになります。これが「自尊」のある状態です。自分自身や他者が認めたことは褒めることができる。できなくて指摘されたことは次、頑張ろう。このサイクルで人は成長していきます。

「自尊」を持った人が仕事に取り組み、そのフィードバックを他者からも得ることによって、自信が積み重ねられる、つまり、編集部が定義する「自己信頼」のようなものが育まれます。自分が自信を持って取り組んだことが他者に受け入れられると、組織の中で「自己効力感」を持てるようになります。すると、自分の役割をしっかりと認識し、与えられた仕事だけでなく、自分が役立てることを見出し、仕事の領域を広げていくことにもつながっていくでしょう。仕事の能力も、自信も、その経験の量に応じて蓄積されます。

このような自己信頼を持てる人は、自分が思っていることを相手にきちんと伝えられます。伝えるとき、きちんと相手が受け止めてくれる、という他者に対する信頼を持つこともできます。たとえそれによって悪いことを指摘されたとしても、もっとよくしようと思えます。だからこそ、いいことも悪いことも伝えることに躊躇がありません。ここに、良好なコミュニケーションが生まれます。

「自尊」は幼少期から青年期に家庭や社会で培われる自己肯定感。編集部では就職してから経験によって培われる仕事や職場の中で自己を確立した状態を「自己信頼」と定義し、「自尊」と区別した。

出典：岩谷氏のインタビューをもとに編集部が作成

自分に精一杯のマネジャーが 組織を停滞させる

逆に、自己信頼がなければ、相手に本当の自分を表現することを恐れます。強がって、ばかにされないように自己開示を制限します。このような状態では、良好なコミュニケーションを毀損していくのは明らかでしょう。すると、他者からの正しいフィードバックも受けられず、自己効力感も持てない。そして与えられた仕事だけをなんとかこなそうとするだけ、という状態に陥ります。これが、「停滞」のスパイラルです。

また、大学卒業後、数年経過してから、自己信頼の欠如が露呈することもあります。学校という「与えられた課題をこなしていれば正当に評価される」という世界から、就職後は、正解が見えない試行錯誤を続けなければなりません。最初はなんとかこなしていても、数年経つと突然、自律を求められたり、大きな責任を担うなどして、本当の意味で自分を問わす。そんな状況乗り越えられない人が多いのです。これは、思春期から脱皮できない子どもに似ています。つまり、「上司」と「部下」が、「親」と「小学生」のような関係に陥ってしまい、大人と大人のコミュニケーションに至れないのです。

問題は、経験を重ねたマネジャーまでもが、マネジャーが持つべき自己信頼を醸成できていないことです。本来であれば仕事のスキルはもちろん、人の育成やマネジメントに対す

る自信を身につけていなければならぬのですが、自尊や自己信頼を育ててこなかった人であれば、部下に対して適切な指導ができません。自分に自信が持てなければ、それを覆い隠すために部下を叱ったり、責任を押し付けたりすることもあるでしょう。自分を守ることに精一杯で、部下に対して肯定的な関心も持てません。するとその部署にコミュニケーション不全が起り、結果的にみんながモチベーションの低い状態で働き、生産性が下がる、という組織全体が悪いスパイラルに陥ります。

自己信頼の醸成がメンタル 不全の一次予防につながる

このような自己信頼がない人が組織に増えることで、コミュニケーション不全を引き起こし、ひいてはそれが、メンタル不調者の増加につながりかねないのもまた、事実です。

メンタル不全は、ある集団の中で自分の居場所を作れないことが原因になることが少なくありません。自分の居場所を作れないのはなぜか。それはコミュニケーションの問題であり、そこに自己信頼が関わることもあるのは、お話しした通りです。

自己信頼のない人は、他者との境界線があいまいで、他者への依存度が高い。依存を前提としてコミュニケーションを取ったとき、拒絶や難色を示すなど、相手が自分の意にそわない反応をしたとき、つまり、依存がかなわないとき、それによって悩んでしまったり、落ち込んでしま

ったり、ひいては「怒り」を引き起こしたり……。その結果、関係性が悪くなり、組織の中での居場所をなくしていきます。最近、メンタル不調者の診断書に「適応障害」と書かれることがありますが、これはまさに、その場に適応できない、自分の居場所がないことを示しています。

自分の中に生じた情緒的な葛藤を解決できないがゆえに、精神障害や身体表現性障害を引き起こします。鬱症状、過呼吸、めまい、動悸など、その症状はさまざまです。

ご存じの通り、メンタル不全は組織に多大なリスクをもたらします。一度障害が出ると、その後、回復まで1年、2年かかることも普通であり、そのコスト的負担は甚大です。

また、発症前でもなんらかの不調をきたしている人が、組織のコミュニケーション不全を招けば、生産性が下がるというリスクもあります。さらに一度発症した人が回復して戻ってきたときには業務の質・量ともに配慮が必要など、マネジャーの負担も非常に大きくなってしまいます。

私は、組織で自己信頼を醸成していくことによって、メンタル不全は減っていくと考えています。自己信頼のある人同士が、他者にも敬意を払いながら、良好なコミュニケーションを取る。それぞれが居場所を作り、役割を果たすことで、また、自分の存在に対する信頼につながる。このようない循環を作れば、メンタルヘルス上のトラブルになりにくく、メンタル不全の一次予防になることは間違いありません。

問

自己信頼は、
職場の中で醸成していただけますか？

答

仕事経験によって、
小さな自己信頼が
積み重ねられ、育っていきます

岸本智美氏

アルプスビジネススクリエーション
臨床心理士・産業カウンセラー

幼少期に育まれた「自尊」が、組織の中で経験を積むことで、仕事や職場で自己が確立できた状態、「自己信頼」につながっていくのは、カウンセリングという形で働く人と対峙する毎日の中で、実感を持っています。

しかし、自己信頼に至る前に、人は自己理解が必要だと思います。自分の性格の傾向、価値観、行動、この先どうありたいのか。こうした自分の「ありよう」を大雑把にでもつかんでおくことがまず、重要です。

それによって自分と他者の境界線をしっかり引くことができます。

境界線がわかるということは、自分と他者の違いを納得できる、ということ。自分にとって都合のいい状況を、人も都合がいいと考えてしまいがち。自分に興味を持って理解をしようとすると、他者にも目が向き、自分はこうだけど人はどうか、と、他者を理解しようと努めます。

自分と他者のありよう、そしてその違いを認識したとき、お互いを尊重する気持ちが生まれ、自分にでき

ることを行動に反映するようになります。すると、そこに他者からのフィードバックがあって、自分への理解度と信頼が増す……。このサイクルによって、人間関係が強固となり、結果的に良好なコミュニケーションにつながるのです（右ページの図）。

自己信頼のある状態とは、決して天狗になることではありません。できること、できないことを認め、職場の中で自分の役割を認識し、それ以外の役割を担ってくれる他者をも尊重できる状態なのだと思います。「I'm OK」であると同時に、「You are OK」であることが大切なのです。

自分に対するOKは適切な
時期の適切な経験が育む

また、「I'm OK」と言っても、自分の全存在に「OK」を出せる人はそれほど多くありません。自分に厳しければ、なかなか「OK」は出せない、というように、相対的なものでもあります。加えて言うならば、置かれた状況によって、出せる



Tomomi Kishimoto_筑波大学卒業後、学習参考書の企画・編集などに携わる。その間、筑波大学大学院教育研究科カウンセリングコースで学ぶ。現在、アルプス電気グループ、アルプスビジネススクリエーションにて、メンタルヘルスクエアの各種活動、研修の企画・運営などに携わる。

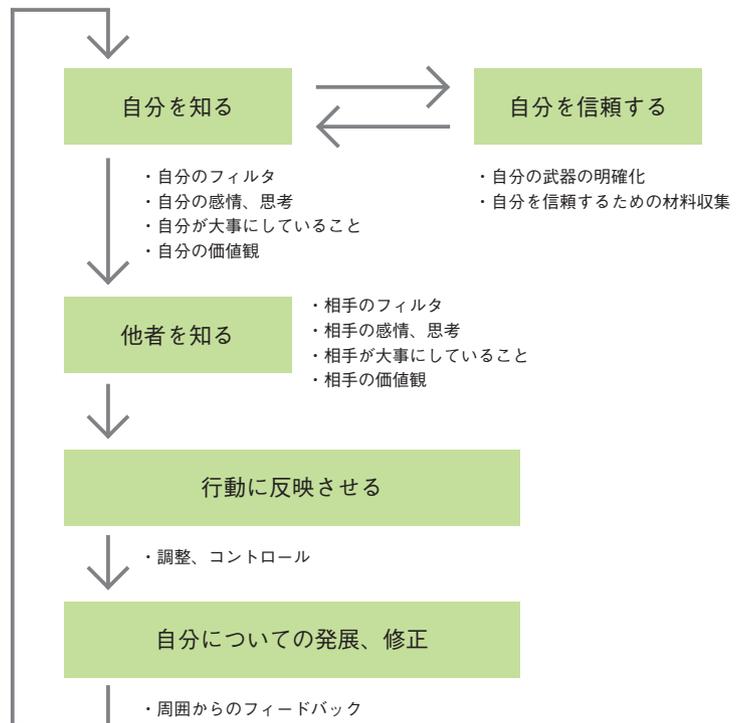
◆ コミュニケーションの土台となる関係づくり

「OK」の数が増えたり、減ったりと、揺らぐことも普通のことです。自己信頼とはそれほど強固なものではなく、信頼のない状態のスパイラルに入ってしまう可能性が常にあります。

自分に対する「OK」を増やしていくには、適切な時期に適切な経験を積み、自分が妥当に信頼できる根拠を増やすことです。

たとえば新入社員。まだほとんど仕事経験がないにもかかわらず、すぐ上の先輩が5年目、6年目とキャリアが離れている場合、「高望み」してしまうことがあります。「先輩と同じように仕事をしたい」が、いつの間にか「やらねばならぬ」になり、「それができない自分はダメ」という「自己不信」状態にハマってしまうことになりかねません。確かに7年目の先輩と比較すれば足りないところがあるのは間違いないのですが、経験を積んでいないのだから、当然のことにもかかわらず、です。こうした問題は、実力に応じた仕事を与え、それに対する評価をしっかりとすることによって、自己信頼を醸成するサイクルに戻すことができると思います。

今、ネットを中心に情報があふれているだけに、人の尺度をどうしても自分に当てはめがちです。高い目標を持つのは悪いことではありませんが、20代で100億稼いだ、という人と、状況の違う自分を単純に比較しても意味がないのです。マネジャーや先輩が「適切な目盛のモノサシ」を与えることが、より重要になってきているのではないのでしょうか。



自分を知り、信頼することが他者を知ろうとする意欲につながっていく。自己信頼を育てることが、良好なコミュニケーションを生む。

出典：『コミュニケーションの力をつけるEQトレーニング』（外島裕・岸本智美、あさ出版）、一部編集部にて改変

社会人デビューは自己認識のリセットのチャンス

家族や友だちとの関係の中で育まれる「自尊」を持たずに社会に出てしまった人は、仕事という場においても、自己信頼を育むのは、やはり難しいかもしれません。しかし、不可能ではないと思います。学術的な根拠があるわけではありませんが、会社生活のスタートは人生の大きな転換期ですから、ここでやり直すことはできると思います。

学生時代までは、自分の興味だけで行動を決められました。しかし、就職したら役割が与えられ、その評

価は自分に返ってきます。いい評価はもちろん、悪い評価も適切にフィードバックし、「OK」と「NG」を認識させることによって、自己信頼は育まれていく可能性はあります。

ただし、評価やアドバイスの受け取り方は、受け手側の認識によって大きく変わります。終わった仕事に対して「ここ、直して」と言ったとき、受け取り側が「ダメ出し」ととらえると、それが失敗体験になります。物事をネガティブにとらえがちになるなど、「認知のゆがみ*」を持つ人もいます。マネジャー自身が部下に興味を持ち、その人の特徴を理解したコミュニケーションを取ることも求められるでしょう。

*認知のゆがみ…ベックが提唱。その人が持つ物事の見方、とらえ方による出来事の解釈の違いによって、抑鬱状態に陥るかどうかが決まる（参考：『臨床心理学を基本から学ぶ』丸島令子・日比野英子編著、北大路書房）。

問

自己信頼も良好なコミュニケーションも
困難な職場とは？

答

感情を自由に表現できない
「不機嫌な職場」では、
個人もつぶれていきます

高橋克徳氏

ジェイフィール 執行役員

ぶつかり合う。関わり合えない。協力し合えない。一人ひとりが閉じこもる。これが「不機嫌な職場」であり、コミュニケーション不全が起こっている職場です。こうした状況が起きる原因を突き詰めると、人と関わるという行動を自然に取れない個人の問題にたどり着きます。

人に関わる行動が取れない原因は、組織の中で「I'm OK」が持てない、つまり自己信頼が持てないことに起因していると思います。自己信頼がない人は常に不安を感じ、それがバレないように人との関わりを持つことを避けます。あるいはその裏返しで、攻撃的になり自分を守ろうとしたり、認めてもらおうと過剰に自己主張したりと、職場のギスギスした雰囲気を作り出すことになるのです。

「I'm OK」という感覚は、自分が自分に持てればいいものとはいえ、実際には「自分で自分はOK」といっても、独りよがりでしかありません。いくら言い聞かせても「本当にそうだ」と自信は持てません。結局

は他者による評価が必要になります。どんなに高い業績を挙げても、どんなに組織に貢献しても「頑張ったね」「すごいね」と言ってくれる人がいなければ、不安は払拭されません。

私は自己信頼がない人が増えた背景に、行き過ぎた成果主義があると考えています。数字などわかりやすい指標で成果を出した人だけが「OK」。そうでない人は直接言わなくても「なぜできないのか」というフィードバックが待っています。組織には「できること」「やったこと」というような業績や成果以外のところで評価されるべき人がたくさんいます。何かトラブルがあれば、必ず手を差し伸べる人。毎日コツコツとミスなく正確にやり続ける人。職場のムードを明るくしてくれる人……というように、価値の出し方はいろいろあります。それを認めて「OK」というメッセージが出ないから、自己信頼を持てない人が増えていくわけです。

今の若手は、親がリストラ世代。

自分自身も「あなたは何かできるの」「自分のキャリアは自分で」と突き付けられて生きてきました。「認められないと生きていけない」という刷り込みが不安感のベースにあるように思います。

一方マネジャーは、成果を出さなければというプレッシャーに常にさらされています。成果が出ないメンバーに対して「ダメ」と言ってしまう。すると常に不安感に苛まれて^{さいな}いる若手は、その仕事の出来不出来ではなく、自分自身を全否定されたと感じ、また不安が強くなる……これが、組織のマイナスのサイクルにつながっているのでしょう。

自律とは自分のためではなく他者のためにするもの

自己信頼が持てないと人とうまくやれない。人とうまくやれないと他者から評価を受けることもない。確かにこれでは堂々巡りです。ここから抜けるには、逆説的ですが、まずは個人が自分自身の「OK」を探し、他者にも同じ素直な目線で「OK」を見つけることが重要です。すると、「お互いよくやっている」という優しい気持ちを持てるようになります。

これに対して組織の役割を考えると、評価の基準を「できること」「やったこと」に偏らせないことです。先にも挙げましたが「頼んだことをしっかりやってくれる」「努力を継続できる」「率先して人をサポートする」というように、その組織の中での「どんな存在か」「どう役

Katsunori Takahashi_一橋大学大学院
商学研究科修士。慶応義塾大学大学院
博士課程単位取得。野村総合研究所、
ワトソンワイアットにて組織・人事コ
ンサルティングに携わる。2007年、
ジェイフィール設立に参画。著書に「不
機嫌な職場——なぜ社員同士で協力で
きないのか」(共著、講談社現代新書)、
「職場は感情で変わる」(講談社現代新
書)、「潰れない生き方」(ベスト新書)
などがある。



に立っているか」にも目を向けるべきです。そうした評価をすることで、組織の中での自分の役割が見えてきます。「こんな風にすれば役に立つ」と思えば、「この場面では自分が力を発揮すべき」という役割行動につながっていきます。

この数年、企業の多くは「自律」という言葉に込める意味を間違っただけで伝えている可能性があります。「自分で考えて自分で行動すべき」というメッセージは正しいのですが、「自分のため」の自律だと受け取られてきたようです。本来であれば、自律とは「他者のために」あるべきです。

組織のメンバーのために、顧客のために自分は何ができるのか。周囲がやってほしいことは何か。そうした行動原理がベースにあれば、自律を促しても、競争を誘発するようなギスギスした職場になりません。

つながり力とは馴れ合い
ではなく厳しいもの

「できることや成果だけに焦点を絞らない」「温かいコミュニケーショ

ン」。こうした方向に舵を切ると業績が挙がらない、という反論もあるかもしれません。しかし、成果主義によって本当に高い業績を上げる生産性の高い組織になったのでしょうか？ そうではない企業が多いと思います。

日本人の多くはまじめですから、どんなにギスギスした職場でも、仕事はしっかりやります。だからこそ、職場の雰囲気にこれまで配慮がなかったのかもしれませんが、もしギスギスした職場でなければ、一人ひとりの生産性が高まり、もっと組織としての成果が挙がっている可能性があります。これは大きな機会損失だと言えます。

もっと言えば、「業績が大事だから、コミュニケーションを取る時間がない」というのは、経営の目線の低さ以外の何物でもありません。組織のコミュニケーション、場づくりの重要な役割を果たすマネジャーが、業績を挙げることに汲々としている姿をよく見ます。しかし、マネジャーがメンバーに「業績を挙げろ」と言えば言うほど、組織にギスギス

した雰囲気が漂い、生産性が下がっていくリスクをはらんでいます。

組織力とは「個人力×つながり力」です。個人力とつながり力が両輪で高まってこそ、強く、高い成果の出せる組織になります。ですから「個」の強さは絶対に必要です。しかし、これまで個人の「できること」「やったこと」だけに注目しすぎて、個人主義を助長し、組織の中の個人をつながり断ってしまいました。

つながり力とは、単に「一体感」や「馴れ合い」という話ではなく、ある意味、厳しいものです。目の前で向き合っている人と、どれだけ協力し合えるか。何かあったときに自分の役割を超えても頑張って周囲をサポートできるか。これは、いくら強くても、自分の強みはこれだから他はやらない、という個人を育てては実現できない行動です。自分の役割を理解している。他者の状況も常に把握している。それに合わせて自分の役割を超える柔軟性もある。そんな個人が集まってこそ、どんな変化にも対応できる強い組織になり得るのだと思います。

問

個人の自己信頼を育むために、
どんなキャリア形成をすべきでしょうか？

答

高い山を描くのではなく、面倒を見ることを前提に、追いかける「蝶」を見せることが重要です

鈴木竜太氏

神戸大学大学院経営学研究科 准教授

キャリア発達の側面から見たとき、欲望や夢、自分が持つ能力とその可能性など、自分を理解することがとても重要です。一方で、企業で働く人たちのキャリアは「自分発」だけでは決まらず、会社の都合で携わる仕事、歩むキャリアが変わってきます。少なくとも、現実に企業で働く人たちにインタビューすると、思いもよらない異動、職務の変更により、それが瞬間的には絶望感や無力感になりながらも、結果的に能力を再認識し、新たな地平の開拓につながった、というケースは少なくありません。こうした場合、できることが増えるのと同時に、自分にはできないこと、あるいはできるかもしれない可能性のあることなど、謙虚さと期待も芽生えます。こうした現在から未来に向けた正しい認識とあいまいな可能性が、仕事における自己信頼の醸成に、ひいては個人の成長につながるのではないかと思います。

なぜなら、もしキャリア発達が「自分発」だけで決められてしまうなら

ば、自分で自分の可能性を狭めてしまふ可能性があるからです。

「蝶」を追いかける
キャリアの築き方もある

「天才は蝶を追いかけて、気付いたら山に登っている人だ」というスタインベックの言葉があるそうです。現在は、特に若い世代を中心に、そして企業側の要求もそうですが、自分が登るべき山を決めてキャリアを形成しなければならないと思っている人が多い。でも、天才かどうかはともかく、この蝶を追いかけて、気付いたら山に登っている、という生き方、キャリアの積み方もあり得ると思うのです。

そう考えると、上司が果たす役割はとて大きいでしょう。「蝶」とはつまり、仕事です。「これ面白いだろう」と、部下それぞれに合った、適切な「蝶」を見せることが重要です。業種によって異なるとは思いますが、半年、1年というような比較

的短期でやり遂げられるような仕事を、手を替え品を替え与えます。その仕事のプロセスの中で、あるいはやり終えたときにはきちんとフィードバックする。すると「できたこと」「できなかったこと」の理解につながり、部下は自己認識とともに自己信頼を積み重ねられるでしょう。

若い世代は就職活動のときから「山」を描くことを求められ、また、上司側も部下の将来を描くことが大事、と最近では刷り込まれています。「山」を描くことを、部下に対する期待だと言うかもしれません。でも、ある意味、期待は残酷だということも知っておくべきです。

「期待してるぞ」と言う側は気持ちいいものです。でも、言われたほうはそれに応えようとするし、そういう方向に行かなければならないというプレッシャーにさらされます。実際にはそれが本人の可能性を縛ってしまったり、遠い山を描きすぎたために、そこに至るまでの道が見えず、人によっては自信を失う可能性も少なくありません。「期待をかける」と「面倒を見る」ことが、セットでなければ、部下を適切な成長に導くことはできないのです。

見られているプレッシャー
は同時に「見てくれている」

では、「面倒を見る」ということはどういうことでしょうか。それは、部下一人ひとりをつぶさに見て、支えていくということです。個別に仕事の一つひとつをつぶさに見て、「こ

こはおかしい」「ここはできている」と指摘します。これをやろうと思うと、部下と常にコミュニケーションを取り、部下を知ろうとする覚悟が必要でしょう。

部下にとっては「見られているプレッシャー」であると同時に、「見てくれている」という安心感となり、それは信頼へと結びつきます。同時に自分がその職場でなんらかの役割を果たしているという意義も見つけられるし、また、他者が自分を重要だと思ってくれている、という自信にもつながります。

こうした「厳しさ」と「優しさ」がある職場は業績が高いのではないか。そうした研究を現在進めており、業績の高い職場における厳しいルールと高いコミットメントの正の相関性など、傍証はいくつか出てきているところです。

信頼の醸成で人を育んだ 日本的雇用システム

上司が部下に対して少し上を目指

せるような「蝶」という仕事と期待を与え、覚悟を持って「面倒を見る」という人材育成がかつての日本企業では機能していたと思います。

私が共同で行った調査の中で*見えてきたのは、多くの日本企業は、町工場から急速に事業が拡大するプロセスにおいて、どうやって人をやりくりしていくかということに知恵を絞ってきたのではないかということです。「こんなことできる人はいないけど、あいつならできるかもしれない」。そんな期待をかけ、人を成長させてきたのだと思います。

その背後にあるのは、ほんやりとした相互信頼です。上司は「頑張ってくれるだろう」と部下を信じ、部下は上司や会社に対して「失敗しても骨は拾ってくれるだろう」という信頼を持つことができました。そうした相互信頼を醸成できた背景には、やはり長期雇用があったと思います。上司は長い目で部下を見られたし、部下も簡単に解雇されるとは思わなかったのです。

もちろん、旧に復することは難し

いでしょう。あいまいな相互信頼を「これはできる」「これはできない」と明確にすることは、ある意味誠実なことです。しかしながら短期的に白黒ははっきりつける、というような人材育成では、自己信頼や高いコミットメントは育めないでしょう。

上司と部下の関係においては、厳しさを持って部下の仕事を見ながらも、同時に長い視点、優しい目線で見続けることが大事です。期待をかけても、すぐに大きな成長を求めない。部下からの見返りを求めない。期待は裏切られるもの、と考える覚悟です。そうでなければ厳しいチェックは部下にとって「単に成果を出したいだけ」というとらえ方となり、そこに信頼関係は生まれません。

組織は、このマネジャーの覚悟をサポートする必要があります。短期的な成果だけで、部署ごと切る、降格させるというような措置に走らない、という信頼を、マネジャーに持ってもらわなければなりません。人がキャリアを育むということは、信頼が大きな礎になっているのです。



Ryuta Suzuki_1996年神戸大学大学院博士前期課程修了後、97年静岡県立大学経営情報学部助手を経て、99年神戸大学大学院博士後期課程修了。2001年、静岡県立大学経営情報学部専任講師を経て、05年より現職。専門は経営組織論、組織行動論。著書に『組織と個人——キャリアの発達と組織コミットメントの変化』（白桃書房）がある。

*「日本的キャリアシステムの価値創造メカニズム」（2008年、一橋ビジネスレビュー）、神戸大学大学院経営学研究科教授・平野光俊氏、山口大学経済学部准教授（現・教授）との共同論文による。

組織の自己信頼の欠如と コミュニケーション不全に 人事はどう介入するか

コミュニケーション不全と自己信頼の欠如に、人事は何を感じ、どんな施策を講じているのか。企業4社の人事責任者の対談から、現状と対策を導き出したい。

共通の場を持ちながら、自分への信頼、 他者への信頼を育てていく

——本日は企業規模も業種も異なる4社に集まっています。まずはコミュニケーションの現状と課題感を共有していただけますか？
サイバーエージェント 曾山氏（以下、曾山） 当社は設立後約2年で上場し、急拡大しました。その結果、年間退職率が30%にもなってしまうような、いわゆる「不機嫌な職場」

化していた時期がありました。そこで2005年から人事を「経営と現場とのコミュニケーションエンジン」ととらえ直し、さまざまなコミュニケーション施策を講じ、現在では退職率が8%にまで減っています。これは実感値ですが、社員同士に「共通項」が少ないと、コミュニケーション不全が起きるようです。ですから、

施策の中にはプライベートでも仕事でもコミュニケーションの「ネタ」を増やす努力をしてきました。

モルガン・スタンレー証券 池垣氏（以下、池垣） 現在、日本における社員はグループ全体で約1300人。当社はサービス業ですので、「人材」が財産です。事業環境がめまぐるしく変化しているだけあって、コミュニケーションのスピード、質が落ちると情報の価値も下がる。だからこそコミュニケーション施策はビジネスの成功のカギ、と考えています。組織をフラットにすること、イントラネットの活用、グローバルなフォーラムを開催して経営陣に直接質問できる場を作ることなど、オープンで透明な組織づくりは重要です。

三菱化学 吉里氏（以下、吉里） 当社の場合、従業員が連結だと約3万人いて、事業所、工場が全国にあります。旧来から事業部門を超えた人事異動が比較的少ないため、事業部門間の人的なつながりは薄いように思います。また、成果主義の影響か本社とグループ会社間に「遠心力」が働き過ぎたため、今は一体感を持たせる「求心力」も大切にしようとして、人事ポリシーの中に「良好なコミュニケーション」という考え方を入れています。

ぐるなび 田中氏（以下、田中） 私自身はあまりコミュニケーションについて悲観的ではありません。コミュニケーションという言葉はある種の「思考停止ワード」であり、なんでもそこに原因を求めても仕方が





田中 潤氏

ぐるなび 管理本部総務部門
副部門長（人事担当）

会社概要 事業内容／パソコン・携帯電話などによる飲食店のインターネット検索サービス
その他関連する事業 本社所在地／東京都千代田区 従業員数／単体1158名、連結1295名（2009年9月30日現在）



曾山 哲人氏

サイバーエージェント
取締役 人事部長

会社概要 事業内容／インターネットメディア事業、インターネット広告代理事業、Ameba関連事業など 本社所在地／東京都渋谷区 従業員数／2141名（2009年9月30日現在）



吉里 彰二氏

三菱化学
人材・組織開発部長

会社概要 事業内容／機能商品、ヘルスケア、化学品他の製造、販売 本社所在地／東京都港区 従業員数／単体6302名、連結2万8324名（2009年9月30日現在）



池垣 真里氏

モルガン・スタンレー証券
エグゼクティブディレクター
人事部長

会社概要 事業内容／グローバル総合金融サービス 本社／NY 所在地／東京都渋谷区 従業員数／1079名（2009年10月31日現在）

ない、と思っています。特に当社の場合、全国の飲食店に営業が日々伺う、サイトづくりは部署の連携が必要など、仕事の中にコミュニケーションが埋め込まれていることもあり、あまり課題を感じないのかもしれませんが。とはいえ個人のレベルに落とすと考えると、自分が部下とどれだけコミュニケーションが取れているかという疑問ですが（笑）。

伝えるべき人に伝え切る
責任を持っているかどうか

—では、より具体的な課題を教えてくださいいただけますか？

曾山 退職率30%の時期に、とにかく現場でのコミュニケーションを増やそうとしました。たとえば、上司と部下の面談です。月1回の面談を奨励し、半期ごとに設定される目標の達成状況や仕事の取り組みの状況を共有します。まずは量を増やすこ

とで、コミュニケーション不全解消を担保しようと思いました。もちろん、現場の上司からは仕事が増えるという声が、最初はありました。ですから、強制はしなかったんです。その代わり、成功事例や離職率が低い部署はきちんと面談をしていることなどを公開する努力をしてきました。それらが功を奏して、だんだん浸透していきましたね。

池垣 当社の場合はグローバルなやり取りが多いこともあって、情報の伝達や共有にメールを使うことも多いんです。これは今の時代どこでも同じだと思いますが、メールでのコミュニケーションというのは、「出した」という事実で安心してしまっ

て、しまいがちな気がします。

吉里 正確な内容の伝達は、コミュニケーションの重要な要素だと思います。チーム内や組織間で何度、伝言ゲームをやっても伝わる。それが理想です。でも、言葉面は伝わっても、そこに込めた思いがしっかり伝わっているかどうかは、かなり難しいでしょう。当社の行動指針には英語が入っているのですが、それだけで拒絶反応を示す人すらいます。ですから、研修のたびに「難しく考えないでほしい。いつも皆さんがやっていることです」と伝えるのですが、みんなが同じ気持ちになって行動を喚起するのは並大抵のことではありませんね。

田中 一斉同報メールは正確ですが、実際には意味も意図も伝わっていないことが多いですね。きちんと読まれないことによる勘違いが、リスクにつながることもあります。

吉里 なぜ勘違いをそのままにして



おくのか、と考えたとき、それを本当に伝えることを自分の役割だと思っていないから、とも考えられます。案件の重要度をきちんと認識していれば、伝えるべき人に絶対伝え切ると責任を持つのではないのでしょうか。

池垣 そうですね。極端な例ですが、生死に関わる問題であればそもそもメールに頼らないし、メールで伝えたとしても、きちんと伝わったかどうか、相手に確認しますから。コミュニケーションは、トラブルが顕在化したときに、初めて問題になることが多い。ちょっとした確認を積極的にすることで、かなりのトラブルは未然に防げるものだと思います。

自己信頼があれば他者を見て理解する余裕が持てる

—伝えることを自分の仕事として本気でとらえられるかどうかが重要、ということですね。今回編集部では、「仕事や職場で自己が確立できている状態」を「自己信頼のある状態」とし、組織に自己信頼のない人が多い場合にコミュニケーション不全が

引き起こされるのではないかと考えました。これに関して、実感はありますか？

池垣 会社の中でコミュニケーションのうまい人、下手な人がいますが、それは流暢に話せるかどうか、話し上手かどうかはあまり関係ないような気がします。そこにあらためて自己信頼というキーワードを当てはめて考えてみると、コミュニケーションの上手下手と確かに関わりがあるのかもしれませんが。というのは、組織の中で自分の役割を認識していたり、自分の能力やスキルに自信を持っている人は、他者のことを見る余裕があると思うんです。すると、他者のことを理解しようとする気持ちが生まれます。これが相互信頼となって、コミュニケーションを円滑にしていけるのではないのでしょうか。余裕がないと、どうしても人に対してピリピリしてしまいますよね。

—自己信頼と心の余裕は、どんな関係にあると思われますか？

池垣 自ら仕事に責任を持って、試行錯誤しながらも完遂した人は、「自らやりきった」という経験とともに、人の試行錯誤や悩みも理解できると思います。それが他者への理解と心の余裕を生み出すのかもしれませんが。

田中 「場の安心感」という問題もあるかもしれません。私は2009年1月にぐるなびに転職したばかりです。前の会社は同質、同一の価値観を持った人が多い会社でしたし、現在は比較的年齢が若い、という共通点があります。共通点があると、ノリが

共有できるんですね。だから私自身、あまりコミュニケーションに問題を感じないのかもしれませんが。共通のフィールド、共有できる何かを持っていると、そこに自分の居場所を見つけやすく、自己信頼の礎になることもあるでしょう。

曾山 上司側の傾聴力が低いと思うことはあります。おっしゃる通り、余裕がなくて「キレ気味」になってしまうこともあるのかもしれませんが。一方、若手側のコミュニケーションを見ていても、自己信頼が低いことと関わりがありそうです。上司や先輩に何かを質問するとき、「このやり方を教えてください」など、すぐ正解を求めようとします。少し難しいと判断すると「卑下」という保険をかけ、言われたことだけをこなす。これではずっと「小さいまま」で終わってしまい、成長がありません。そこで、当社では「決断経験値」を高めなさい、と言っています。改善提案でも、社長へのプレゼンテーションでもいい。自らやると決めて、それを実行しなさい、と。これも、自信につながるような気がします。





自分が信じ納得している
ことは人の心を動かす

—先ほど、責任を持たば伝わる、という話もありましたが、それと自己信頼の関係はどうでしょうか。

吉里 ダイバーシティ推進も私の担当ですが、全社人事課長会議で「女性社員の思い」を発表したところ、男性の課長たちが腑に落ちない表情をしていました。そこで、私の部下の女性スタッフ2人に「きみたち女性が発表して、課長たちを説得しなさい」と言ったんです。普段は、そんな大勢の前で発表する機会の少ないスタッフです。でも、彼女たちは女性の活躍推進に対して、信念も責任も持っている。結果的に、強く、思いのこもった言葉が課長たちの心を動かしたんです。

池垣 どんなにたどたどしくても、心がこもっているか。魂の入った言葉であれば、人の心は動かされます。

田中 当社にインターンシップに来た学生が、面白いことを言っていました。「社会に通用するコミュニケ

ーションスキルを身につけたくて参加しました。それは話し方のようなものを想像していたのですが、そうではなくて、コミュニケーションは場づくりなんです」と。場を作るコミュニケーションとは何か、と考えさせられました。それは彼女が言う通り、スキルではないはずで

吉里 我が身を振り返ってみても、自分なりに納得できていること、つまり自信を持てることは、人を説得できるんです。自信がないときは、説得できません。たとえば部下の育成一つをとっても、「こうなってほしい」「こうすれば伸びる」と明確にその姿、道筋が描けることであれば、部下を動機づけることができます。それが成果や目標の達成がちらついたりうでの指導だったりすると、どうしても伝え切ることができません。人間は「生モノ」ですから、相手に伝わってしまうんですね。

田中 根っこに好奇心があることも大事ですね。当社の社長は好奇心が旺盛で、「そんな小さな会議に出なくても……」と思うところまで参加したりします（笑）。でも、人は好奇心がなければ自分以外の他者や他者の仕事に興味を持ってませんから、お互いに理解が深まりません。

後輩の育成経験が
自己信頼につながる

—これらの問題においては、マネジャーの果たす役割が重要です。

曾山 そういう意味では、マネジャ

側の自己信頼はとても重要ですね。方針を示し、引っ張っていく役割ですが、ヘンに気を遣いすぎて叱れなくなっているケースをときおり見ます。仕事が遂行できていない部下を叱るのは必要なことですが、それができないのは、自分の役割や言葉に自信が持てないからかもしれません。

池垣 褒めるも叱るも、慣れていないマネジャーがいることは確かです。言い方によって伝わり方も変わってきます。良いコミュニケーションというのは実はヒントがあるので、トレーニングの場を提供することは必要だと思います。

吉里 ピラミッド構造が崩れて、後輩の育成経験を持たない人が増えています。だから部下や後輩に対して、アドバイスすることに自信がないのかもしれない。私は2年目以降の社員に対して、グループに新人がいなければ、課や部門全体を見渡して、社会人の先輩として育成責任を負う義務があるとメッセージしています。そうした経験が、必ず自分へのフィードバックとなり、自己の確立につながるのではないのでしょうか。



自己信頼の欠如から、自己信頼のある状態へ 最初の一步をどこから踏み出すのか

組織のコミュニケーション不全は、個人の仕事や職場で自己が確立できた状態「自己信頼」と関係がありそうだ。

その自己信頼は職場における信頼関係や共感と関係がありそうだ。

これらが、SECTION 3の取材を通じて見えてきたことである。学問的な裏付けがある部分と、それをベースにした編集部の実感値、推論が含まれていることをお断りしておく。

冒頭に挙げた2点はいずれも「自己信頼」がキーワードとなる。問題になるのは「自己信頼」が欠如した状態を、「自己信頼」のある状態に変えていくことが可能かどうかだ。

取材の中で何度も耳にしたのは、「自己信頼とは揺らぎのあるもの」という言葉であった。成果を出すこともあれば失敗もある。そして、「できた」という実感を持つときもあれば、「これでいいのか」と不安を感じることもある。職場の中で自分の居場所を確固たるものと思えることや、そこに脆弱性を感じることもある。こうした揺らぎの中で、組織の中の個人は毎日を過ごしている。

つまり、自己信頼のある個人がある日、自己信頼をなくすこともあれ

ば、その逆もある。現在、自己信頼の欠如した個人が多い組織でも、自己信頼のある状態に変えていくことは可能であろう。すでに有識者の言葉にそのヒントは登場している。それを整理したものが右ページの図だ。

どこから手を付けるかは「決め」の問題

ベースとなるのは、安心して自己開示し、思ったことや感情を口に出せる職場環境である。そこでは他者から仕事に対する適切なフィードバックが得られ、自分にできること、できないことの正しい認識がなされる。できることはできると思え、そうでないことは頑張ろう、という意欲が生まれる。そして本人のレベルよりも少し高い仕事が適切に与えられ、それに向き合うとき、組織に対する安心感をベースに恐れずに取り組む。これらが自己信頼を回復させるための職場であり、ある意味、良好なコミュニケーションが取れている職場であり、また、信頼関係や共感が、確実に存在する職場だ。

「理想論」と一刀両断する人もいるだろう。自己信頼を醸成するには良

質なコミュニケーションや共感が必要であり、良質なコミュニケーションや共感を生み出すには、自己信頼の醸成が必要……と、「鶏が先か卵が先か」という議論になってしまう。

しかし、結局はどこから真剣に手を付けるのか、「決め」の問題ではないか。組織の共感性の醸成、個人の自己信頼の醸成、コミュニケーション施策の実行など、最初の一步を踏み出すことに価値があると思う。

ここに、有識者からいただいた「最初の一步」のヒントを挙げる。

まず、組織の共感性や組織に対する安心感を高めようとするならば、「お互いを知る文化、助け合い文化、認め合い文化の醸成が重要」だと、ジェイフィール・高橋克徳氏は話す。「社員一人ひとりについて、学生時代に熱中したことなど、その人の人となりが見えるような内容も含めて紹介する場を設ける。社内報でもホームページでもいいでしょう。あるいは、部署に行くと写真が掲示してあって、どんな人がどんな仕事を担当しているかがわかる。そして次のステップは、協力し合える文化です。部会で困っていることを共有し、知恵を出し合う。それによって、誰か

◆ 何が個人の自己信頼の有無に影響するか

職場環境：話す、感情を出すことに不安を感じる職場
 自分や仕事との向き合い方：不安や未知の領域と対峙するとき、対処療法的な行動を取り、正しい自己認識ができない
 他者との関係：他者からの興味を感じられず、評価、フィードバックがない



職場環境：安心して、話せる、感情を出せる職場
 自分や仕事との向き合い方：不安や未知の領域と対峙するとき、本質に向き合い、正しい自己認識ができる
 他者との関係：他者からの興味を感じ、正しい評価、フィードバックを受けられる

個人の自己信頼はそれほど確固たるものではなく、環境や自分の状況の変化によって、常に「揺らぎ」がある。自己信頼が欠如した人も、自己信頼がある状態に変化する可能性がある。

出典：編集部により作成

のために力になろう、という気持ち
 が生まれる。そして、お互いに感謝
 し、お互いを必要だと認め合う。こ
 うしたステップによって、共に喜び、
 ここにいていいんだという安心感に
 つながっていくのです」(高橋氏)

また、個人の自己信頼の醸成から
 手を付けるのであれば、「上司にカ
 ウンセリングマインドを育てること
 が効果的」と言うのは、いわたにク
 リニック院長・岩谷泰志氏だ。

「部下に対して無条件の興味を持つ
 こと。そして常に肯定的に接するこ
 と。これが重要です。他者のフィー
 ドバックによって自己信頼を高めら
 れることはもちろん、自己愛の強す
 ぎる人の場合でも、一定の効果はあ
 ります。彼らにとって『自分を認め
 てくれる人は自分の価値がわかる
 人』です。すると、この人の言うこ
 となら聞いてみよう、この人の指摘
 ならば受け入れよう、というように
 変化します。これが正しい自己認識
 につながっていくのです」(岩谷氏)

何もできないほど、
 本当に忙しいんですか？

ほかにもインタビューの中に、す

でにたくさんのヒントが出てきてい
 る。組織にコミュニケーションのプ
 ロトコルを作る。コミュニケーション
 施策を仕事と分離せず、仕事の中
 に埋め込む。適切な時期に適切な仕
 事を与える、というミッションを上
 司に与える。フィードバックに時間
 をかける……。

「忙しいからそんな時間はない」と
 という声もあるかもしれない。特に現
 場のマネジャーが担う役割が大きい
 だけに、「多忙」は手を付けられな
 い最も大きな理由になりそうだ。

これらに対する反論は、「本当に

そんなに忙しいんですか？」という
 ジェイフィール・野田稔氏の言葉を
 借りよう。

「忙しいと言っている割には、無駄
 な仕事に時間をかけているように思
 います。たとえば、誰が読むかわか
 らない役員の答弁のための資料作成。
 そんなの、役員自ら現場に降りてき
 てもらえば済む話です。もう一度、
 業務の見直しをして、省力化した時
 間を部下と向き合う時間、育成の時
 間にあてるべきです。それこそ、本
 当の付加価値につながる仕事なので
 すから」(野田氏)

まとめ

思考停止状態からの脱却 「自己信頼」という1つの楔

小山智通 本誌編集長

「コミュニケーション不全」。最近よく聞くこの言葉はいったい何を意味するのであろうか？ この言葉が発せられた瞬間、誰もが「思考停止」になっているのではないかという疑問。とはいえ課題が渦巻く状況に対して「象徴的な言葉」として使われている可能性もある。今一度この状況に正面から向き合ってみようと思ったのが今回の特集である。

コミュニケーションとは 組織活動そのもの

この問題に取り組んだ当初、編集部内では「はじめに」でも語っているように、どこから手を付けていいのかわからない状況であった。

少し霧が晴れたのは、九州大学の古川氏から「コミュニケーションとは組織活動そのものといっても過言ではない」という言葉を聞いたときだ。「コミュニケーション不全」は

言い換えると「組織活動不全」となり、この言葉からは本質的な課題も対応すべき方向性もまったくわからない。起きている状況ですら言い表しているかどうかもあやしい。「思考停止」に陥る理由もここにある。これによって、とっかかりが見えた。

目的とメカニズムを 意識化することが重要

SECTION 1と2では「組織におけるコミュニケーションの意味」と「不全の現象と要因」について、有識者の方々に問いかけてみた。

コミュニケーションを組織活動そのものと見たとき、組織活動の目的を明確にする必要があると古川氏は語る。組織の目的とは「成果を意識し業績を挙げる」「自分とメンバーの能力を育む」「情動を出し合い、受け止め合う」の3つであり、それぞれを意識化することから始めるべ

きだという。また北九州市立大学の松尾氏は、コミュニケーションのメカニズムを知る必要性を説く。発せられたメッセージは、受け手側の持つ背景にある情報や知識によって変化する。つまり複数の回答がありうる「不良設定問題」である。ゆえに共通経験などで予測可能な状況をお互いに作っていく必要があるという。

目的を明確化し、メカニズムを知ったうえで、各々を意識化することが重要であると両氏とも語っている。

一方、「不全の現象と要因」は大きく分けて以下の3つを有識者の方々から聞いた。「視界の共有の欠如」「プロトコルの欠如」「コミュニケーションのみを切り離して議論する無意味さ」である。それぞれ打ち手につながる重要なヒントが見えてくる。

構造を明らかにしたうえで、今回の特集では、個人のありように着目してこのテーマを掘り下げている。



その背景について以下に語りたい。

個人に着目する理由
「個体内コミュニケーション」

人間はいくら言葉をたくさん使っても、理解し合うことが難しい。これは、人のコミュニケーションモデルにおいて、松尾氏のいうところのメンタルモデルを使いながら個人の中で解読する工程が含まれることに起因する。つまり個人が持つ情報や知識によって、解読される内容が変質するからである。個人の中で行われる解読作業を、社会学者の加藤秀俊氏は、『人間関係 理解と誤解』（中公新書）の中で「個体内コミュニケーション」と呼んでいる。この工程そのものが相互理解を困難なものにしているというのである。

コミュニケーションの目的とメカニズムを構造的に理解し、意識化していくことの重要性を認識したうえ

で、今回、個人に焦点を当てた1つの理由はここにある。

個人の持つ情報や知識のみならず、個人のありようによって、交換される「意味」は大きく変化していくのではないかという仮説である。編集部では、この個人のありようを表すキーワードを「自己信頼」と置き、「コミュニケーション不全」という言葉に内在する課題に対し、相互の関係性を探った。

個人の問題を出発点に
新たな課題が見えてきた

「自己信頼」という個人のありようが、「個体内コミュニケーション」を変質させ、周りとの関係性にも大きな影響を及ぼすことは、多方面にわたる有識者の方々の意見により見えてきた。「自己信頼」という概念に着目することによって「思考停止」状態から脱却できる1つの可能性が

見えてきたと言える。たとえば育成や評価、配置の際の視点などに組み込んでいくことによって、状況の変化が期待できる。

一方、このテーマの中に潜む残された課題も新たに見えてくる。

まず「自己信頼をいかに上げていくのか」という具体的議論が残る。HRM施策との連動を意識した探求が必要である。

個人の集合体である組織に着目した場合、イノベーションを生むための多様性の享受と共感のバランス構造も今後探求していきたい。

今回の序章としての位置づけは、1つの突破口である。少なくとも思考停止状態から踏み出せる可能性に対して、一石を投じることになれば幸いである。

それぞれの企業が進化し続けるために、残された課題に目を背けることなく、このテーマを読者諸兄とともに、今後深めていきたい。

