

コミュニケーションを考える

クリロン化成(株) 栗原 清一

1. はじめに

(1) 講義のイメージ

- 「持続可能な社会と企業経営」(08.12.03～)のテーマで、本学で4回の連続講義を行った。
昨年10月26日には「企業でのコミュニケーションを巡って」のテーマで講義を行った。
- 今回は30余年に亘る企業経営から得た知識やものの見方考え方などを踏まえ、企業におけるコミュニケーションを軸としつつ、コミュニケーションという人間活動を一般的、構造的に考察する。
- コミュニケーションは企業の事業構造や企業文化に強く影響を受ける。また、働く人々の人間観、仕事観、企業観に左右される。コミュニケーションは単に伝達やその方法の問題ではなく、人と人の対話のあり方と間柄の問題であり、そして更に心の内面の問題であることをお伝えしたい。

(2) 事業と製品

- 当社の製品と他社製品【2点のフィルム】配布。配布フィルム2点を透かしたり揉んだりして欲しい。
- これらはいずれも食品の真空パック等に使用されている。この製品は5層品5種類の樹脂が重なったフィルムで、様々なナイロン系やポリエチレン系の樹脂で構成されている。代表的な機能性複合フィルムである「ナイロンポリ」の一種。
- 今日では包装用フィルムの殆どが複合フィルム。レジ袋は単体だがクリーニングの袋でも複合フィルムが多くなってきた。複合フィルムの中でお見せしたナイロンポリの酸素ガス遮断性のような機能を備えたものを、機能性複合フィルムと呼ぶ。
- 製法が透明度や柔軟性の違いをもたらす。複合フィルムの製法は技術原理から、ラミネートと共押出しの二つだけ。当社は共押出しメカ。二つの製法の概説【図1：ラミネートと共押出し：製法】

(3) 当社の個性

- 当社は5層共押出し専門メカ。売上は46億円強、社員数150名程の中小企業。【図2：当社の紹介資料】
- 当社の特徴は、①5層共押出し専門のポリワケ企業、②自社設計の設備、③様々な複合プラスチックフィルムを開発。それらが評価され、大阪府より「フロンティア賞(経営革新部門最優秀賞)」を03年に受賞し、08年には全国の「元気なモノ作り中小企業300社」にも選ばれた。
- 当社のもう一つ特徴は人材マネジメントへの注力。この分野では、大阪市から「きらめき企業賞」を06年に受賞。昨年は、女性と仕事研究所(NPO法人)から「ハッピーキャリア賞」を受賞した。
- 当社は「社員の知恵と工夫から新しい価値を創生する企業」を目指しているので、コミュニケーションのあり方は当社にとって極めて重要な課題で、経営者として日々考えを巡らしている。本講義では価値を創り出していける組織の文化を如何に築いていくかを問題意識の根柢において、コミュニケーション問題を考えていきたい。

2. コミュニケーションを鳥瞰する

- 講義内容は当社のホームページに全文を記載する(掲載日は12.12.5)、諸君は炔を気にせず真剣に聞いて欲しい。なお、図表はこの場で既に配布している。
- 講義のウォーミングアップは終わりにして本題に入ろう。先ずコミュニケーションを広い観点で見ることから始めよう。

(1) コミュニケーションは何のため？ (目的)

- これからコミュニケーションの問題を考えるのだが、それに先立って先ず、最初に幾つかの基本的なお話をしよう。多少、難しいかもしれないが、コミュニケーションを広い視点から考えて欲しいので、冒頭に話すことにする。
- コミュニケーションという諸君は多分、友人同士の会話やクラブ活動などでの「伝達：伝えること」を考えるとと思う。それも確かにコミュニケーションだが、ここでは、企業の場合でのコミュニケーションを考える。
- コミュニケーションは何のために行われるかで、あり方が異なる。企業でのコミュニケーションはある目的の追求のため人々が共に働く(協働)ために行われる。協働のためのコミュニケーションの観点からコミュニケーションを考えることが本講義の目的である。この面でのコミュニケーションは広義のコミュニケーションであり、「伝達行動」としての面は狭義のコミュニケーションである。本講義ではコミュニケーションを広義の意味で使い、狭義のコミュニケーションは「伝達」と呼ぶ。
- 企業では「報連相」「風通し」の良さ悪さが良く語られる。諸君も就職すれば職場でよく耳にするだろう。「報連相」とは報告/連絡/相談の略で、それが適切に活発に行われていれば、風通しが良い組織と言われる。風通しが良いとは、望ましいコミュニケーションの姿の一つである。【図3：3Cとは】

- だが、「報連相」は広義のコミュニケーションの一部に過ぎない。コミュニケーションの望ましさの水準は、「報連相」の水準ではなく 3 C の水準で決まる。コミュニケーションは狭義のコミュニケーション(伝達)ではなく 3 C として理解すべきである。
- 3 C とは当社の造語で、コミュニケーション/コーディネート/ワークの頭文字である。3 C でのコミュニケーションが、「報連相」に相当する。重要なのはコーディネート。これは語源から「対等の立場に立った調整」の意味である。
- コミュニケーションは社員の協働行動(ワーク)を効果的に営むためにされる。この事を 3 C の言葉が表現している。コミュニケーションという一般に情報伝達の面に関心が向きがちだが、単に情報伝達のあり方に視野を限定せず、効果的にワークすることを主眼として、コーディネーションを含め広義に捉えて欲しい。その視点で考える場合に、初めて、コミュニケーションの全体像と望ましいコミュニケーションのあり方が見えてくる。

(2) 誰へのコミュニケーション? (対象)

- コミュニケーションとは一般に伝達などと訳されるが、伝達としての面からコミュニケーションについてドラッカーは言っている。「コミュニケーションは、私からあなたへ伝達するものではない。それは我々の中の一人から、我々の中のもう一人へ伝達するものである」コミュニケーションは私と誰かとの間における個人間の伝達として考えられがちで、諸君もそのように考えているだろう。だが、ドラッカーは個人間の営みではなく集団的行為だと強調している。
- 一方、コミュニケーションの営みでは、他の人に伝達する事で自分自身に戻ってくる面を無視できない。その意味で、コミュニケーションとは、私から私への伝達だとも言える。この面はドラッカーも触れていないが、コミュニケーションを考える上で極めて重要な側面である。コミュニケーションは単なる伝達でなく、他者とのそして自己内での対話である。
- このようにコミュニケーションを個人間、集団内、内面の行為でもあるとして、広く捉えることが肝心である。

(3) コミュニケーションは組織文化

- ドラッカーはまた「組織においてコミュニケーションは手段ではない。それは組織のあり方である」とも述べている。企業内のコミュニケーションは企業の組織や事業の構造の違いを強く反映するから、組織のあり方であると言われる。
- ところで「知恵と工夫から新しい価値を創生する」企業を目指すならば、高度なコミュニケーションを担える組織として企業を鍛えねばならない。価値創生のために「何をなすべきか」。それを決定し、実行し、チェックする、P D C (マネジメントサイクル)のあり方に成否が掛かってくるが、的確に P D C が回るか否かは、組織を構成するメンバー間のコミュニケーションのレベル、つまり、3 C のレベルに強く依存している。
- 高度な 3 C を営むには、それに相応しい組織体制やルール、ツールを有することが必要とされる。だが、さらに重要なのは、それらの運用のあり方、組織行動の習慣であり、つまるところは組織文化である。
- 組織文化とは組織メンバーに共有されている価値意識、美意識、平たく言えば、何が大切だと考えられ、何が美しいと見なされているかが組織メンバーの中に浸透、定着しているもので、それが組織の個性を形づくる。
- ドラッカーが述べている組織のあり方は多少曖昧な言い方である。組織のあり方とは組織の形やルールではなく、組織文化と組織個性だと明快に述べるべきだ。組織文化の実態はメンバーの精神と行動の習慣の顕れである。組織が一貫した方向に進んでいく中で、メンバーが鍛錬を受け続けることにより習慣が獲得される。これは、優れたサッカーチームでは、メンバーのプレーが鍛錬で磨かれ、優れたチームプレーが可能になることと同じである。

3. 伝達における知覚と認知

- 前章ではコミュニケーションを広い観点から見てみた。コミュニケーションは伝達行動を要素としているから、コミュニケーションの考察に先立ち伝達行動を考えておこう。発し手と受け手の関係や伝達内容の認知の歪みがここでのテーマである。

(1) コミュニケーションは受け手に依存する

- ドラッカーはコミュニケーションが何であるかについて、次の 4 点を挙げている。【図 4 : コミュニケーションは受け手が主体】
 - ① 受け手側の知覚である ⇒ コミュニケーションが成立させるのは受け手であり発し手ではない。
 - ② 受け手側の期待である ⇒ 受け手が予め期待していることだけを受け取る。
 - ③ 受け手側の要求である ⇒ 受け手の価値観や欲求、目的に反する要求は受け取られない。
 - ④ コミュニケーションは情報ではない
⇒ 情報は必ずしも必要でない。共有経験に根ざす僅かなシグナルによる暗黙の了解は完全なコミュニケーション。
- ドラッカーが言うように、コミュニケーションが成立する要件は、受け手側の心にしみる(胸に落ちる)ことである。受け手が伝達内容をどのように受け取っているかを送り手が判断しつつ行うのが本来のコミュニケーションである。このようにコミュニケーションは単なる伝達ではなく、送り手と受け手相互の心理作用の問題である。

(2) 受け手の納得

- 企業活動の要は常に「何をなすべきか」である。組織内でのコミュニケーションは組織として「何をなすべきか」の決定に収束するのだが、決定が実行されるためには実行主体の納得が不可欠である。
- 人が決定に従うのは、自分が何らかの形でそれに納得するからである。納得して従うには三つの形がある。第一は、強制され仕方なく我慢して従う。第二は、利得になるので了解して従う。第三は、なすべきだと得心して自発的に従う。この三つの何れか、或いはそれらの複合で人は納得する。【図5：納得の三形態】
- 納得して従うとしても、当事者の主体的な意欲のレベルは、第一が低く、第二はほどほどで、第三が高い。これはマズローの欲求段階説に照らしても明らかである。【図6：欲求段階説】
- 第三の納得に相応しい伝達行動とは、課題の意義や必要性を深いレベルに立って互いに伝達し合うことである。伝達内容には深い浅いと云う階層的な価値付けがあり、実践活動の重要性が深まれば、伝達行動にもそれに応じて深みが必要とされるようになる。

(3) 受け手を読む

- 人は、或いは霊長類でも、相手と自分の心的状態を同時に認識する。例えば「私が知っているのをあなたが知っているのを私は知っている」との認識状況を三次の「**インテンシオナリティ**」と呼ぶ。「私は知っている」は一次。殆どの人は四次までだが、中には六次まで分かる人もいる。人間以外の霊長類は二次までのようだ。【図7：認識との関係から】
- AからBへの伝達では、AはBの心を推し量る形で伝達の仕方を変化させている。つまり、伝達でも人は「**心の理論**」を意識、無意識に用いている。「心の理論」とは心理学の用語で、他者の心の動きを類推したり、他者が自分とは違う信念を持っていることを理解したりする心理機能のことである。
- このように、発し手が行う伝達行動は単なる一方向の情報の流れではなく、発し手自身の中で受け手の心を読む形をとっている。つまり、双方向の関係性を認識して発信されているのである。
- 人間や霊長類の頭脳の発達には「**社会脳仮説**」(マキャベリの知能仮説)で説明されている。脳の発達は人の生態環境との関係からではなく、集団内での複雑な社会環境が脳を急速に進化させたという仮説である。社会環境の認知的側面がコミュニケーションだから、コミュニケーションは社会と人間の本性に深く根ざしている。

(4) 正確な伝達？

- 我々は伝達内容を正確に受け取っているのだろうか。「コミュニケーションは受け手に依存する」でドラッカーは伝達の主役は実は受け手であると云っている。受け手が主役となってしまうのは、受け手側が自らの認識において、伝達内容を受け取るか否かを勝手に選択したり歪めたりを、無意識に行うからである。
- ドラッカーが言う「受け手が予め期待していることだけを受け取る」とか「受け手の価値観や欲求、目的に反する要求は受け取られない」などは、ドラッカーは述べていないが、後述する「**認知バイアス**」の作用である。
- 人が伝達を受ける場合、まずその内容を五感で知覚し、知覚内容を認識、認知するという過程をたどる。ここでの知覚過程と認知過程の両方で、受け手の頭と心の中に無意識の歪みが発生する。知覚過程での歪みは「**錯覚**」と呼ばれる。認知過程での歪みは「**認知バイアス**」と呼ばれる。
- コミュニケーションを考える上で錯覚や認知バイアスがもつ意味は大きい。見間違い、読み違い、聞き違いなど、私達は知覚の段階で伝達内容を歪めて受け取っている場合がある。また、認知の段階で歪められた判断を誤りがない事実に基づくものと認識していることがある。こうした知覚と認知の歪みを知ることは「伝達行動」を自己反省の観点から客観的に考える上で重要である。コミュニケーションをより実りあるものとするためには、発し手と受け手の両面で自らの心の動きを理解し、心の習慣を直していくことが大切である。

(5) 知覚の歪み、錯覚

- 錯覚には色々あるが、ここでは視覚の錯覚「**錯視**」を例にしよう。図を見て欲しい。濃い灰色と薄い灰色とが格子状に区分されている。図中のAは濃い灰色。Bは薄い灰色に見える。AをBの隣に移して比べてみよう。実はAとBは同じ濃さの灰色なのだ。【図8：Adelsonの錯視】
- もう一つ例を挙げよう。図は浜辺に刻まれた足跡や打ち上げられた貝殻の写真である。図の上下を逆さにして見て欲しい。凹んで見えていた足跡が出っ張って見え、出っ張って見えていた貝殻が凹んで見える。そのように見えるのは、光は上からさすという大前提で明暗を見る習性が大脳に刻み込まれており、大脳がその前提で眼からの情報を処理しているからである。月面のクレタ写真を見て奇異に感じる経験は誰にもあると思うが、それもこの錯視の具体例である。【図9：浜辺の足跡】

- AやBに着目する場合、実はAやBだけを見ているのではなく、周辺との関連性の中でAやBを見ている。この錯視は眼に原因はなく、眼からの情報を受けた脳の視覚領域で処理された結果、そのように見える。これは無意識下の作用なので、人は自分の意識で変えることは出来ない。

(6) 見えないゴリラ

- 先ずビデオを見て貰おう。白と黒のエホームを着た二組のチームがバスケットボールをしているビデオである。注意して良く見て、白チームのパスの回数を勘定して欲しい。【ビデオ上映：見えないゴリラ】
- パスの回数は何回だったか？ところで、このビデオで何か異常なことに気付いた人は手を挙げて欲しい。ゴリラがバスケットコートから出てきて、胸を叩きながら左に移動した。見えなかった人は挙手。約半数の人がゴリラを見なかった。本当かと疑う人も居ると思うので再上映する。みなさんゴリラに会えたか？
- パスを真剣に見て回数を勘定しているために、注意がそこにのみ向けられていて、ゴリラが見えなかった訳だ。見た人は余り真剣に見ていなかったで、ゴリラが見えたのかもしれない。
- 人の認識は、当人がいかなる関心にとらわれているかという心の状況から極めて大きな影響を受ける。客観的事実や合理的推論からずれた認識を持ち、それが判断や意思決定に大きく影響する。こうした認識の歪みを認知バイアスと呼ぶ。

(7) 認知バイアス

- 既に様々な認知バイアスの存在が明らかにされている。例えば、ドゥッカーが指摘した「受け手が予め期待していることだけを受け取る」とか「受け手の価値観や欲求、目的に反する要求は受け取られない」のは、人は自分が正しいと思っていることを追認するような情報を探しがちで、反証となる情報の検索は不得手という「確認バイアス」の類である。期待感や先入観など、当人が拘っている心の状況が伝達内容への関心を決めてしまい、認知を歪めるわけである。【図10：無意識を変えられるか】
- 認知バイアスの研究は1980年代以降に急速に進化した領域で、経済学部の諸君がよく承知しているように、2002年には心理学者で行動経済学の権威ダニエル・カーネマンがノーベル経済学賞を受賞した。彼により経済学が前提としてきた人間像「経済人」仮説は、実際の人間の経済行動には適合しないことが明らかにされた。
- 認知バイアスは無意識下で作用する。それを人間はどうすることも出来ないのだろうか？明確に確証された科学的、論理的な認識に立って、それが指し示す方向へと意識的に無意識に影響を与えることは出来る。つまり、自覚に基づく鍛錬で、身体の習慣と同じように次第に心の習慣を変えていくことは可能である。
- コミュニケーションでは、自分自身と相手とに共に認知バイアスが存在し作用している事を認識することが必要である。また、我々がいかにして認知バイアスから解放され、客観的に事実を認識し理性的に判断できるようになるかを考え、それに基づいて我々自身の心と思考の習性を変えていくかは、コミュニケーションの根本的な課題である。
- 効果的なコミュニケーションに向けて我々自身が身につけた行動パターンを改善することは極めて重要な課題である。行動改善のベストな方法は、当人が進んで自ら行動を変えていこうとすることである。それにより自発的で継続的な鍛錬が行われ、行動改善への大きな効果が生まれる。
- 当社の人材部では現在、認知バイアスに関する心理テストを社内研修に活用する新たな課題に取り組んでいる。見えないゴリラで認知バイアスを経験した社員が、自分の認識自体について疑いを持つに至った結果、話し合いなどで自分の意見に固執しなくなったらしいとの結果がみられた。そこで、自己認識に基づく行動態度改善の有効な方法として活用しようとの考えからである。
- 諸君も「見えないゴリラ」体験で、確信への謙虚さについて、思いを致すことがあったのではないかな？

4. ICTの発達とコミュニケーション

- コミュニケーションの様相はICT(Information Communication Technology)の発達と共に大きく変貌してきている。そこでは広義のコミュニケーションと単なる伝達行動の相克が明瞭に現れている。

(1) ICTの発達と職務の変容

- ICTの発達に伴い職務の内容が変化していく。例えば、事務の仕事の大半を占めてきた、計算や帳票作成の職務はICTにより劇的に軽減されている。その結果、これからの事務ワークでは「情報」ワークと「応対」ワークが職務の柱となってくる。情報ワークとは、ICTを活用して既にデータベースに保有されているデータを抽出、加工し、価値のある情報にして、それを内外に伝達する職務である。「応対」ワークとはICTを介する応対ではなく、人との直接の触れ合いで優れた応対行動を発揮する職務である。【図11：ICTの発達と応対の意義】

- 「情報」ワークとICTの関係は分かり易く誰しもが納得することだろう。一方、ICTの進展で「対応」ワークが重要性を増すとの展望については、むしろ反対の傾向ではないかと感じられるかもしれない。ICTは情報交流の仕方を大きく変化させ、対面やり取りでの情報交流を少なくすると思われる。例えば、同じ事務所にいる社員同士のやり取りがメールで行われる状況も広く見られている。こうした傾向の中で人の接触による交流の意義は低下していくのではないのか、との推測がされるのは当然だが、果たしてそうなのか？
- 事実情報のやり取りだけが目的ならば、口頭よりICTによる方が伝達方法として優れている。正確に同時に伝達でき記録にもなるからである。だが、協議、調整など、人の意図や動機が関わる場合には、事実認識だけからでは望ましい結果が得られにくい。例えば、メールでの論議では互いの意見を統合するより、むしろ対立を深めがちになることは、しばしば経験される状況である。

(2) 対応の意義

- 人は「知性と感情と意志（頭と心と腹）」の絡みの中で判断し行動していく。ICTが加えるのは主に知性面に関わる事実伝達の分野だが、情報交流といっても中味とレベルは様々である。協議、調整、説得には、意図や動機が関わり、事実認識より共感や信頼、情熱などの感情的要素が強く作用する。事実認識のための伝達だけでは、情報は満足に交流しないし、相手の心に受容され難いのである。
- 数万年に及ぶ現生人類の進化過程で、人は理性と感情の双方から意志を決めるように進化してきたが、人の心を動かす面で、理性的認知は感情的気分比べて未だに首位の座を占めるには至っていない。相手の言葉使いや表情、態度、振舞いなど、五感による全体的な感覚的印象から共感や好悪の感情が生まれ、そこから同意や反発などの行動が生じる。しばしば、それは理性的な判断を抑え込んでしまう。
- こうした人間の本性から、ICTなどで情報の氾濫が進めば進むほど、五感による全体的な印象形成への渴望が呼び起こされてくる。頭が一杯になればなるほど心が渇いてくるとも言えようか。「情報化社会」への変化が進んでいるが、それが進むほど対応態度や行動への社会的鍛錬が弱くなり対応レベルは低劣化する。これが趨勢だが、そうなればなるほど人間味に満ちた対応への欲求は強まっていく。ICTが進むほど「対応」ワークが重要性を増すのは、こうした理由からである。
- 本講義ではコミュニケーションを広義と狭義に分けてとらえている。また、協働のためのコミュニケーションの観点に立って、コミュニケーションを考えている。そうしたコミュニケーションは単なる情報伝達の問題ではなく、人と人との人間的な関係に根ざした問題であり、心の内面の問題である。との立場に立っているが、その立場からコミュニケーションを考える意義は、こうしたICTを巡る問題に対する認識としても際立った違いとして現れている。

5. コミュニケーションの構図

- ここまでは、広義のコミュニケーションの基礎となる伝達行動の面から、コミュニケーション手段であるICTの問題や、伝達における受け手の意味、認識を歪める認知バイアスなどを論じてきた。本章ではコミュニケーションの構造区分を考える。

(1) コミュニケーションの関与主体

- コミュニケーションに関与する主体、つまり当事者の数を見てみよう。当事者は二人、三人、四人以上の多数となる。関与主体数から見て構造化すると、二体間と三体間が基本であり、多主体は二体間か三体間に還元される。三体間に還元されるのは図で示すように、ネットワークの基本構造は三角形となることで例示される。

【図12：コミュニケーションの構図】

- 何故、四体間を考えないかと疑問に感じるかも知れない。それは、人の認識対象者の基本は相手と第三者であり、第四者や第五者は、第二の第三者や第三の第三者として認識されるからだと考えている。ここで、第三者は自分と相手とが/を> 互いに両睨みの関係とするのであって、第二の相手ではない。
- 因みに、この三体間の関係、主体が両睨みする認知構造は、人間の認知能力に独特な機能を与えている。抽象的な認識も具体的存在と抽象的観念との両睨みであり、対象を類別する知的能力も直接的な対象とその対象を類としてとらえる両睨みである。両睨みとは二重化してとらえる認知機能でもある。三体間のコミュニケーションの意義は、知的生産において重要な意味をもっている。この点は後で詳しく述べる。

(2) コミュニケートされる情報

- コミュニケートされる情報の性格から見ると、伝達/指示(一方向)と交渉/統合(双方向、複合方向)に区分できる。ここでの複合方向とは一方向、双方向が多く共存する構造であり、例えば、多数の人が積極的に関与して行われているミーティングなどのイメージである。双方向の典型は対話である。
- コミュニケーションが自己に環流する面を考える場合には、主体は当人一人であり、自己内のコミュニケーション、自己内の対話と言える。そこでの情報の性格は自己認識である。

- 本講義では、次の面からコミュニケーションを具体的な事例を踏まえて説明していく。
 - ① 一対多コミュニケーション。（組織構成員のベクトルを合わせるための、会社と社員間のコミュニケーション）
 - ② 三体間コミュニケーション。（情報交流と知的生産過程での根本となる、三元の双方向コミュニケーション）
 - ③ 二体間コミュニケーション。（コミュニケーションの根元要素である、二元の双方向コミュニケーション）
 - ④ 自己内コミュニケーション。（他者と自己との関係の本質的な意味）

6. 一対多のコミュニケーション

- 一対多のコミュニケーションとして、組織メンバーのベクトルを合わせるための、社内コミュニケーションについて述べよう。

(1) メンバーのベクトルを合わせる

- 全国に事業拠点が分散しているのが、当社の特長の一つ。そのため全社的に事業方向のベクトルを一つに合わせる事が重要である。組織のベクトル合わせの中味は大きく三つの課題領域に分かれる。これらはコミュニケーションの構造として一対多で、双方向のコミュニケーションの形となっている。【図13：ベクトル合わせの三領域】
 - ① **経営計画と経営方針**。それらを合理的に定め、かつ組織内に浸透させる。
 - ② **経営理念と行動規範**。目指すべき企業像やあるべき社員像の設定とその浸透。
 - ③ **部門間での情報共有**。各部門の職務内容や実績について、各部門が全社に発信。
- 経営理念や経営計画に関しては、詳しく後述する。当社のコミュニケーションの一つの特徴は、各部門が社内向けに情報を発信している点にある。各部門独自の社内通信で対応している。人材部は「人材ネットワーク」、技術部門は「R&D 通信」、営業部門は「拡販通信」などだが、不定期的に発行される。また、社内ルールの内、就業規則など、社員の処遇に関わる事項は各部門の従業員代表らと総務からなる規程協議会で報告、審議している。

(2) 経営計画や部門計画を参加型で決定する

- 経営計画や部門計画、方針などの決定は、参加型意思決定による方法を強化している。コミュニケーション面からは次の特長を持つ。営業や製造など各部門は部門全体を束ねる管理会議で、全社的な視点に立って全社レベルの目標や計画を提起するが、経営側も同時に全社レベルでの目標や計画を構想している。双方を付き合わせて全社レベルでの計画を決める。【図14：参加型意思決定】
- 会社全体の経営計画を策定する過程に平行して、各部門は全社的な視点を踏まえつつ自らの部門の計画を起案する。この決定方式はトップダウンでもボトムアップでもなく、会社と部門とが双方向コミュニケーションにより同時並行的に計画を詰めるというスタイルである。今日の企業経営では余り例がない稀なやり方だと思う。
- 参加型意思決定は多数の社員の参加で決定していくので、多面的な情報や見解を決定に反映できる。決定内容への実行意思が浸透する。社員が一段上の立場から考えることで社員の能力開発にも効果的である。並行的に上位計画と下位計画とを策定するので計画に多くの時間を使う割には、計画期間を短くできる。認知バイアス回避の可能性が高まる。などなどの特長を有する優れた意思決定の手続きである。

(3) 経営理念や行動規範を浸透させる

- 企業はその個性を伸ばし強化することが、長期的に見て最も重要な経営課題となる。企業個性を明示しているのが経営理念、つまり、目指すべき企業像である。
- 当社の経営理念は、過去30年にわたり当社が何を目指し何をしてきたかを踏まえて明文化したものである。将来にわたり当社が目指す決意を込めた企業像であると同時に、時代の長期的な流れと合致している企業像であることを深く考え、確信した上で定めた。
- 世代交代期を迎えた当社には企業個性を確固としたものとする事は 重大な経営課題であり、その根本は経営理念の浸透である。このため経営思想、経営戦略などを含む社内テキストを数多く作成して、研修や昇格チャレンジなどの多くの場で学習を進めている。【図15：経営理念(目指すべき企業像)】
- 経営理念に合う組織人としての行動のあり方の浸透、定着を目指し、基本的な行動規範を2010年に定めた。経営理念は会社が定めたが、行動規範は、社員の中から委員会を設置して、社内テキストや一般書籍などを軸として、その中から相応しい規範項目を、さしあたり20件選定した。つまり、参加型決定によって定めた。その中から、習得する事項を各部門が選択して定着に努めている。今後も、項目の追補、修正、削除などを参加型によって行っていく。こうした活動は当社の人材部が事務局として推進している。
- このように参加型意思決定は、当社の多くのフェーズで適用されている。一対多ではあるが双方向でもある。

7. 三体間のコミュニケーション

- 三体間コミュニケーションとして、情報交流と知的生産の根本となる、三元の双方向コミュニケーションについて述べよう。

(1) 情報の流れ：リニアモデルとトライアングルモデル

- 市場では売買関係を介して、モノとカネと情報が流れている。メーカの当社は、製品のユーザーである食品メーカにディーラ(代理店)を通して販売する、三社関係となる。当社だけでなく三社関係は売買の一般的な構図である【図16：モノ／カネ／情報の流れ：リニアモデルとトライアングルモデル】
- リニアモデルとは三社関係が直線状に結ばれる形で、モノ/カネ/情報全てが直線上を流れる。従来の商売の構図はリニアモデルだったが、現在では、モノはユーザーに直送され、ディーラの情報収集機能は低下してきている。
- 製品開発の場合、リニアモデルでは情報の流れが遅く不正確となりがちで、開発の成功度が著しく低くなる。実際に当社は開発での幾つかの失敗を経験したが、それはリニアモデルで開発を進めたからだ。(T社の事例)。
- その苦い失敗経験から、ディーラ、ユーザーを含め三社間でトライアングルの体制を組むことを、開発を行う必須条件とした。トライアングルモデルの合理性は誰にでも明らかで関係企業は賛成する。だが、実際にはトライアングルモデルでの情報交流は進まない。メールが発達した現代では単に関係者への同時発信だけで済むのに、それがされない。
- どうしてかと言うと、そうした行動習慣がないからである。誰もがトライアングルモデルが良いとは分かっている。だが、「分かることと出来ること」は別問題なのだ。分かることが出来るようになるには、反復鍛錬して心の習慣を変えねばならない。まさにスポーツで身体を鍛えることと同じなのである。次第に、当社を軸にトライアングルモデルでの成功経験が生まれてきている。【図17：宝島の地図】

(2) トライアングルモデルと認識作用

- 情報交流ではなく認識を例にしよう。今、私がコミュニケーションに関して話をしていて諸君はそれを聞いている。この構図には、考察対象(コミュニケーション問題)／私の言明／諸君の認識の三者が関わっている。諸君が効果的にコミュニケーションを認識するには、諸君が私の言明にのみに関心をもっては駄目である。私の言明と同時に、考察対象であるコミュニケーション問題自体を諸君が同時に考える、トライアングルモデルの形をとることが有効だ。
- このように対象認識は、対象自体への自分の認識と、他者の既存認識とを両睨みで同時に思考に登らせることで深まっていく。本を読むなどの行為にもこの考えは妥当する。
- トライアングルで情報を交流するのは、情報が調整/協議(双方向、多方向)である場合に一般的に重要である。トライアングルを組み合わせることで、ネットワークが形成されるから、ネットワークの原型はトライアングル構造である。

(3) 三人寄れば文殊の知恵

- 企業では計画や方針の策定が最も重要な活動である。それは、達成目標と方法、手段の構想から始まる。構想では多目的達成を目指し大胆な目標を立てるのが肝心で、多くの目的を高いレベルで達成できるやり方の「発見」に向けて、参加型で周知を集める。
- 当初段階はものごとが曖昧なだけに、様々な観点から自由に発想できる余地も大きい。自由な発想を産み出せる雰囲気こそ優れた「発見」の前提である。
- 構想が計画や方針の枠を決めるので成果は構想次第である。構想の水準が低ければ、具体的な計画が適切に策定されて、メンバーがいかに頑張ったとしても、大きな成果は上がらない。構想は「頭仕事」、計画づくりと実行は「力仕事」である。優れた成果は「頭仕事」の産物であり、「力仕事」は頭仕事の中味を確実に進めることで成果に寄与する。これが成果と努力の全体関係なのであり、力仕事を過大に評価してはいけない。
- 構想立案はグループ論議を経て行われる場合が多い。鍵となるのは、メンバーが自由で主体的に参加する論議から優れた構想を「発見」できるかである。ディスカッションで「三人寄れば文殊の知恵」を出せるか否かがポイントだ。それには、創造的な論議が行われる「場の雰囲気」が形成されるように、参加者が振舞い、発言し、他者の発言が促されるようにしなければならない。【図18：文殊菩薩像】
- こうした論議が出来るようになるには、自己と他者とを分け隔てる優越感や劣等感など、心の中の拘りを無くす努力が欠かせない。他の参加者がどうあれ、自分自身の振舞いにより場の雰囲気を良くするという、自らの決意と姿勢とが何より大切である。このような自己鍛錬から社会的知性、協働能力が向上していく。
- 優れたアイデアが創出されるグループが育つのは、このような形でメンバーの精神的成長と並行する。コミュニケーション能力とは、社会人、組織人としての個人の人格的な能力に根ざしている。

8. 二体間と自己内コミュニケーション

- 二体間双方向コミュニケーションにおける二体間のやり取りは、発し手と受け手の関係性が根源的問題として存在し、他者と自己の相互浸透、自己同一性の問題に行き着く。自己内での対話、コミュニケーションと切り離せない。自己内コミュニケーションは、二体間である面と共に三体間のコミュニケーションの性格も有する。

(1) 叱られ上手 【図19：叱られ上手】

- 企業内で二体間コミュニケーションが問題となる一つの例は「叱り叱られ関係」である。叱られ上手の社員は少ない。最近の若い人は私達の世代よりはるかに人に気を使っているようだ。それは決して悪いことではないが、人が嫌がることは言わないようにしよう意識する余り、言うべきことも言わない。逆に、自分が至らない点を人から指摘されることにひどく敏感で、注意を非難と受け取って自尊心を傷つけられたように感じる。
- 言うべきことも言わず、すべきでない振舞いを注意もできないのは、底の浅い人間関係だと思う。それは、結果的に、自分と他の人とが社会人として成長し一人前になることを妨げるように作用してしまう。
- 注意の仕方が気に入らないとか、自分が非難されているように感じ自己防衛へと心が動き、「そもそも奴だって欠点が多いのに人に注意する資格があるのか」と反発を感じたり「お前だってそうではないだろう」とか「自分でやってみろ」などと言ったりする。
- 注意を有り難いと感謝し素直に受けとめる。気持ちが逆なでされるような口のきき方をされても、感情的に反発せず注意の内容を冷静に考えてみる。真つ当な注意だと納得できたら振舞いを変える。納得できなければ注意する人に率直に問うてみる。こうした行動ができる人は「注意され上手」「叱られ上手」な人だ。
- 「注意され上手」は若い人には特に望ましい。人生における有益さは計り知れない。注意される側の姿勢が重要なのは、注意する側には目上の人が多く、注意のされ方があなたへの評価、信用を形作るからだ。目上の人に大人の社会人として認められることは、若い人がその可能性を開く上で大きな好条件となる。

(2) 自尊心とは？

- 叱られ上手になりうるかは、自尊心をどう感じているかの問題でもある。注意を受けると自尊心が傷つけられたように感じて、反感をもつことがあるのではないかと。そうした自尊心は自分の優越性と結びつけられて、意識されている。だが、本当の**自尊心は劣等性への自覚**とむしろ関係していると思う。つまり、自分は色々劣った点があるが、自分の中には自分をより高めていこうと意図する自分が居る。そうした自分が自分の内に居る自分を尊敬する。それがより深い意味での自尊心だと思う。**「あるべき姿 に向かって進もうとする自分を尊敬し、大切に思う」**。それが自尊心なのではないか。【図20：自尊心】
- このように、自尊心は自己の至らなさへの自覚と一体だから、至らない点を指摘されて怒りを感じるなど、本来の自尊心とは何の関係もなく、単なる**優越感や劣等感**の裏返しに過ぎない。至らない面を指摘されて感謝を感じずどころか、自尊心を傷つけられたと感じたり、あろうことか、注意してくれた相手に反感を感じるなどと言うことは、ものの感じ方が全く逆立ちしているのだと思う。
- ところで、性格的にまじめな人は、自分が出来ないことや困難なことに目が向いてしまい、自分を否定的に評価しがちで、その結果、自信を失ったりする。そうした場合には、自分自身がその弱点を自覚できることと、さらにそれを少しでも克服しようと意図している自分が居ることで、自分自身を大切に思う深い自尊心を持って、あなた自身があなた自身を認め、抱擁し、励まして欲しい。

(3) 自己と他者

- 自己(エゴ)の立場を絶対視して、自己を他者から画然と分け、自己と他者との二元的な関係から人を見る。そうした心の持ち方こそ、自分自身の人としての成長を妨げ、自分の人間性の解放を抑圧する元凶である。こうした見方は今の世の中では一般的だが、それが自己を抑圧する心理構造に気付かない人が多い。
- 人の心は悪魔と天使の戦場だと言われたりする。人は心の内に対立を含んだ存在であり、全ての人の心はそうした戦場である。心を悪魔に占領されたくないのなら、自分の心の内に棲んでいる悪魔と自分だけで戦うのではなく、他の人も戦っていることを認識して、他者の心の中の天使を支援することが、他ならぬ自らの心の戦いを勝ち抜くためにとても大事な行動なのだ。【図21：自己=他者】
- 先ず、何が悪で何が正であるかを明らかにする。自分が100%正であることを主張するのではなく、また、100%正しくなければ人に正義を論ずる資格がないなどとは考えない。自分の心の中でも正と邪との戦いがあることを認めた上で、自分は正でありたいと言うことを明言する。つまり、何がどうあるべきなのかをはっきりさせて、それを外に向かって明確に口に出すことが肝心なのである。

- 自分は正しさの面で未熟だが、正しくありたいところざしていることを言明する。この言明によって、自分がころざしの方向で進む力を強められる。人に注意すること、注意されることは、各人の中にいる正しくありたいと願う心が互いに共感して連帯する行為なのだ。それは他者の中に自己を確認すること。つまり、自己と他者の根元における同一性、他者の中に存在する自己を確認する行為なのである。

(4) 口に出すことの意義

- 自らの思いや考えを口に出す、つまりそれらをコミュニケーションの場に持ち出すことにより、口に出した事柄が、自らの内面に反響、反射して、それらを更に深め高める作用をもつ。例えば着想なども、一度口に出すと、自分の中でさらに熟成が進んでいく。私のこの講義にしてもその作用が働いている。私の考え方は諸君に話することで、講義の前に比べて、さらに深くなり明確になってきていると感じている。
- 第三章の一、二節では、「コミュニケーションは受け手に依存する」と述べてきたが、ここでは、全く反対の作用、つまり、コミュニケーションがもたらす発し手への反映を話している。口に出すことは出された内容が相手にどう伝わるかの観点からだけではなく、自らにどのように反映するかも重要なのである。
- 本章では、自分自身の内面との対話に関わる視点からコミュニケーションを考えてきた。本講義で自己内コミュニケーションと呼んでいるのはこうした自己内部での双方向の対話の事である。これは自分自身の内面で進む思考と感情の作用だが、良く見るとそこでは自分と自分との二体間コミュニケーションが「心の劇場」で演じられている。演じている二人の自己が居て、それを観客席で観ていて、あれこれと評価、判断している自己也居る。こうして、それは三体間コミュニケーションでもあり、トライアングル構造として営まれている。

9. まとめに代えて

- 今まで述べてきたことは、コミュニケーションが人の心の構え方、精神の内面と密接に関係しており、人間の社会的知性の発達と深く結びついているということである。コミュニケーションを高度化するとは、人と企業との社会的行動の習性を、如何にして高度なレベルに鍛錬するかだと言える。コミュニケーションを専ら伝達の面から捉え、改善を考える方向は、人間それ自体を非人間的な物的手段や、手続き手段で考えていこうとする姿勢に繋がり、コミュニケーションを本性から高度化することに適う方向ではないと思う。
- これからの日本の企業が中国などの企業と競争して優位に立とうとするなら、モノやサービスを創造することで競争していかねばならない。価格競争ではなく価値競争をしていかねばならない。新たな価値を創生する活動は我が国の企業活動にとり、まさしく核心的な重要性を持つに至った。企業が組織として価値創造を進めようとするなら、それに相応しい企業文化と形成せねばならないが、コミュニケーションのあり方は、企業の組織文化の中核的な位置を占めるものである。
- 創造的な活動は人間的活動のまさに最たるものだ。それを効果的に営めるようにするには、コミュニケーションを、人の社会的なあり方の面から広く考え、人の精神の内面にある社会的能力を開花させる方向でコミュニケーション問題に対処していかねばならない。と考えている。

【以 上】

クリロン化成株式会社

<http://www.kurilon.co.jp/>

代表 栗原 清一



ユーザーの声をフィルムに表現する

1

図1 ラミネートと共押出し：製法

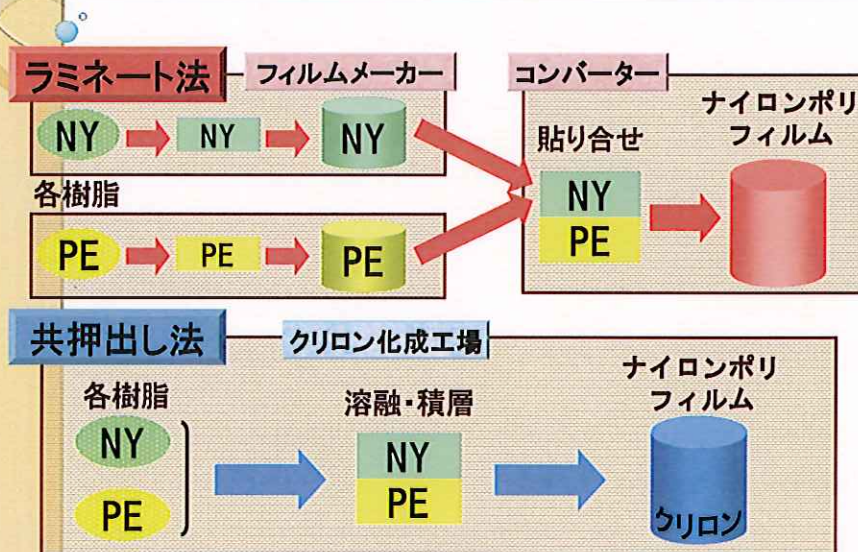


图 2

クリオン化成株式会社
ユーザーの声をフィルムに表現する

クリロン化成

7104A-カ-

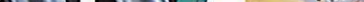
食品の真空包装など様々な場面で使われるフィルム。そのフィルムを簡単に47年作り続けてきました。フィルムの製造方法として「五重共押出し（インフレーション）（水泳）」という技術を用い、独自の知識と技術を重ね、クオリティにこだわった様々な製品を、お客様のフィルムをより出し続けています。

集結多層フィルム
10分の1以下に突かない厚さに薄いたフィルムは、様々な機能を持った複合体によって多層構造になっています。各層それぞれに多様な機能を与え、その組合せによって、ユーザーに合わせた最適なフィルム。機能性の高いフィルムを提供することが可能になります。

製品紹介







5層三方シルル複絡袋
透水性・保水性・蓄水性・L

5層チューブタイプ複絡袋
サイズに合わないチューブタイプ

なゆかさが自慢のケロン化の成績は、手頃な価格で丈夫なアイテムです。

また、成績の良さが自慢のケロン化の成績は、手頃な価格で丈夫なアイテムです。

また、成績の良さが自慢のケロン化の成績は、手頃な価格で丈夫なアイテムです。

会社概要

地址：中国北京市通州区运河商务区
 邮编：101100
 电话：010-61226666
 传真：010-61226666
 电子邮箱：info@china-2008.com.cn
 网站：www.china-2008.com.cn

● 本 会 3,200名
● 参 考 内 容 共計約1,500名
● 参 考 内 容 3,200名 (共計約1,500名)

沿革

1987年	2月	埼玉県庁に「埼玉県立総合センター」として設置	1989年	8月	川口駅西口に「青島」
		代表取締役 渡辺芳夫 資本金300万円		8月	九代工場完成 設備投資完了
1991年	8月	埼玉県所在地に移転	1993年	1月	創業記念光景 撮影
1993年	11月	資本金500万円に増資	1995年	2月	豊田製菓が全国品名大賞・九代工場完成
1998年	8月	埼玉県立総合センターに吸収合併			

1980年	4月	株式会社山崎組 (株) 設立	1982年	12月	株式会社山崎組 (株) 設立
1983年	10月	山崎組 (株) インターナショナル・グループ・ジャパン 設立	1982年	2月	山崎組 (株) インターナショナル・グループ・ジャパン 設立
1985年	4月	山崎組 (株) 設立	4月	山崎組 (株) 設立	
12月	山崎組 (株) 設立	1987年	2月	山崎組 (株) 設立	
1988年	4月	山崎組 (株) 設立			

1987年	12月	ア・エ・ス・エンターテインメント部門創業	6月	三ツ星・三輪物産の合併、完成	
1988年	11月	四山クラブの完成（旧）合併	1984年	2月	近衛屋主権取得
	11月	株式会社アールエス創業	1985年	7月	東京支社を麻生所に移転
1974年	6月	東京成信部門創業	1986年	12月	大船型船客車新製（東武）
1975年	6月	東京成信部門創業			

1987年	4月	東宝映画「シン・ゴジラ」公開	12月	東宝映画「W・S・S」公開	
1988年	3月	東宝映画「2020年の怪獣」公開	1987年	4月	東宝映画「ゴジラ対ヘラクレス」公開
	7月	東宝映画「怪獣大戦争」公開	2001年	3月	東宝映画「ゴジラ2000」公開
1989年	4月	東宝映画「怪獣大戦争」公開	2002年	4月	東宝映画「ゴジラ対メカゴジラ」公開
	4月	東宝映画「怪獣大戦争」公開	2003年	4月	東宝映画「ゴジラ対メカゴジラ」公開

1993年	1月	大塚製薬株式会社から、	2003年	1月	大塚製薬株式会社から、
	1月	東京製薬株式会社から、	2004年	1月	大塚製薬株式会社から、
			2005年	2月	大塚製薬株式会社から、

kurilon

3

図3 3Cとは・・・

- **Communication**（交流、伝え合い）
- **Coordination**（対等の立場で調整）
- **Cowork**（協働）

 $1 \frac{1}{6}$

1

図4 コミュニケーションは受け手が主体

① 受け手側の知覚

コミュニケーションを成立させるのは、受け手であり発し手ではない。

② 受け手側の期待である

受け手が予め期待していることだけを受け取る。

③ 受け手側の要求である

受け手の価値観や欲求、目的に反する要求は受け取られない。

④ コミュニケーション≠情報

情報は必ずしも必要ではない。
共有経験に根ざす暗黙の了解など。

5

図5 納得の三形態

① 強制され仕方なく我慢して従う

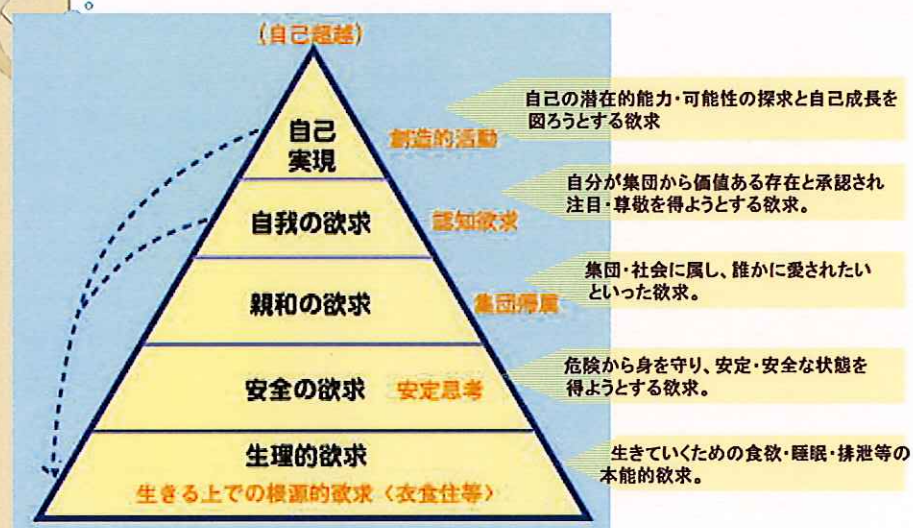
② 利得になるので了解して従う

③ なすべきだと、得心して自発的に従う

6

図6 ～マズローの欲求段階説～

※ アブラハム・マズロー (1908年～1970年 A.H.Maslow アメリカの心理学者)



7

図7 認識との関係から

① 「インテンシオナリティ」

② 「心の理論」

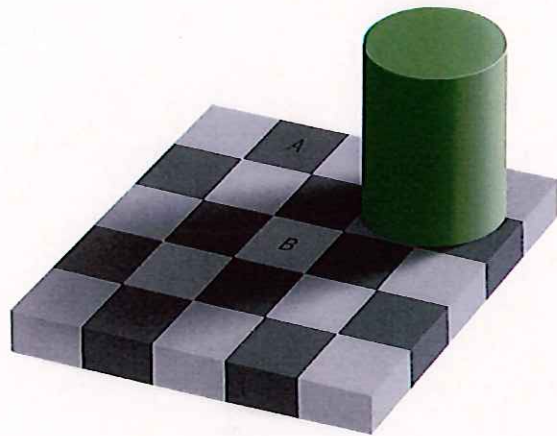
③ 「社会脳仮説」

④ 「錯覚」

⑤ 「認知バイアス」

8

図8 Adelsson の錯視



9

図9 浜辺の足跡



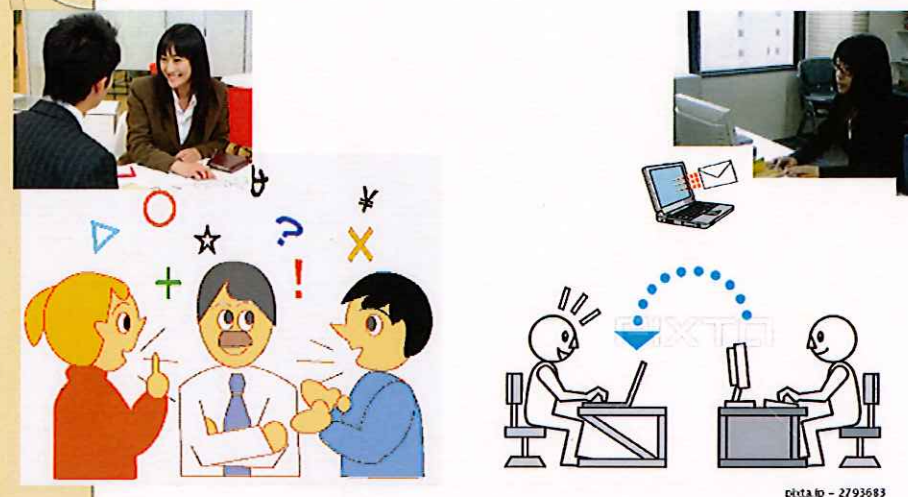
10

図10 無意識を変えられるか

- ① 様々な認知バイアス
- ② 「確証バイアス」
- ③ 意識的に無意識に影響を与える
- ④ 心の習慣を変えていく
- ⑤ 確信への謙虚さ

11

図11 ICTの発達と対応の意義



12

図12 コミュニケーションの構図

① 二体間コミュニケーション

コミュニケーションの根本要素である、二元のコミュニケーション。

② 三体間コミュニケーション

情報交流と知的生産での根本となる三元の双方向コミュニケーション。

③ 1対多間コミュニケーション

組織構成員のベクトルを合わせるための、会社と社員間のコミュニケーション。

④ ICTの発達と対人対応への要求

ツールの発達と人間の社会性の発達との関係。

13

図13 ベクトル合わせの三領域

① 経営計画と経営方針

② 経営理念と行動規範

③ 部門間での情報共有

14

図14 参加型意思決定

～知恵を活かせる優れた意思決定の手続き～

- ① 上下双方向で全社と部門の計画を同時進行で決める。
- ② 多面的な情報や見解を決定に反映できる。
- ③ 計画期間を短くでき、計画への実行意思が浸透する。
- ④ 社員が上の立場から考えるので、能力開発に効果。
- ⑤ 認知バイアス回避の可能性が高まる。

15

図15 経営理念（目指すべき企業像）

知恵と工夫から価値を創生する企業

複合フィルムの可能性を切り開く企業

職能と人格が共に秀でた社員が協働する企業

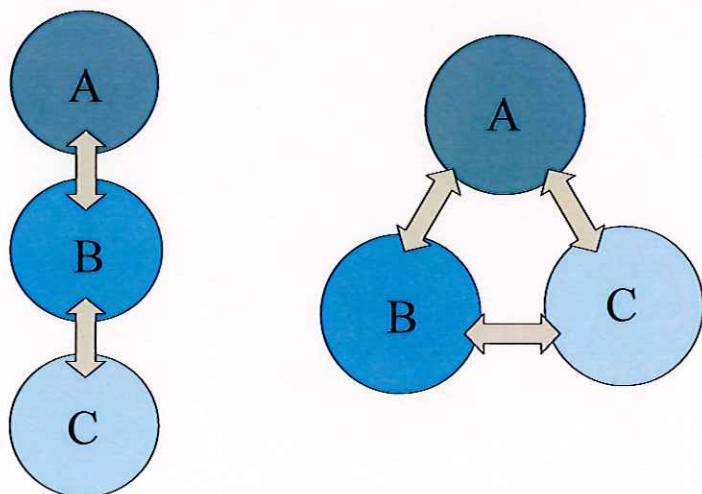
心とモノの両面で、社員が豊かになっていく企業

製品、サービス、企業文化で、社会に貢献する企業

16

図16 モノ/カネ/情報の流れ

：リニアモデルとトライアングルモデル



17

図17 宝島の地図



18

図18 文殊菩薩



19

図19 叱られ上手

- ① 叱られ上手と叱り上手
- ② 注意され上手と注意上手

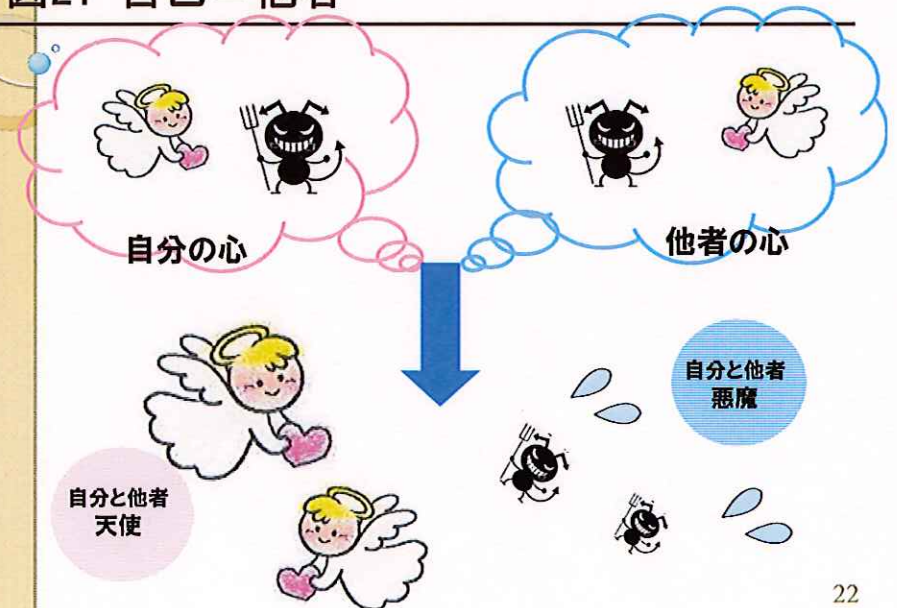
20

図20 自尊心

- ① 自尊心は劣等性への自覚
- ② 「あるべき姿に向って進もうとする自分を尊敬し、大切に思う」
- ③ 優越感や劣等感

21

図21 自己＝他者



22