

コミュニケーションとは

クリロン化成(株) 栗原 清一

1. はじめに

(1) 講義のイメージ

- 本講義は企業内でのコミュニケーションに焦点をあてるが、コミュニケーションを広く深く考える。企業におけるコミュニケーションは企業が営む事業や企業文化に強く影響を受け、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なる伝達やその方法の問題ではなく、人々が共に働く(協働)ための対話や論議のあり方や、人々の間柄の問題であり、そして心の内面の問題だ。これが皆さんに伝えたいことの骨格である。
- 講義内容は当社ホームページに全文を記載する(掲載日は13.12.4)、なお、図表はこの場で既に配布する。

(2) 事業と製品

- 先ず問題の背景となる当社について、事業の内容や会社の特長、個性などをお話したい。
- 当社製品と他社製品【2点のフィルム】を配布。いずれも食品の真空包装等に使用され「ナイロンポリ」と呼ばれるナイロンとポリエチレンの複合フィルムである。二つを透かしたり揉んだりして比べて欲しい。製法が異なるので品質も異なる。他社品は二種のフィルムを貼り合わせた製品だが、当社品は5種類の樹脂を溶融し積層した五層フィルムである。五層の二層が別種のナイロン、二層が別種のポリエチレン、一層がナイロンとポリエチレンを接着させる樹脂である。
- 【BOSのサップル】を配布。袋から取り出して欲しい。薄くて柔らかい。2/100mmの厚さだが五層フィルムで、悪臭への防臭性能が極めて優れている。昨年7月にアマゾンでネット販売を開始。【図:アマゾンでの「BOS」の売上推移】

(3) 当社の個性

- これらを機能性複合フィルムと呼ぶ。当社は機能性複合フィルムを独自の製法で生産する5層共押出し専門メーカーで、現在の売上は年に約50億円、社員数150名程の中堅企業である。【図1:当社の紹介資料】
- 当社の特徴は、①5層共押出し専門のオンリーワン企業、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。これらが評価され、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、08年に全国の「元気なモノ作り中小企業300社」に選出。もう一つは、人材マネジメントへの注力。この面では、大阪市から「きらめき企業賞」を06年に受賞。当社の人材マネジメントや女性の活躍振りは、新聞やテレビでもしばしば報道されている。
- 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。今、紹介した製品のように、社員の力で新たな価値を創り出している当社には、コミュニケーションのあり方は極めて重要なので、経営者として常に考えを巡らし、社員に訴え、高度なコミュニケーション習慣の定着に努めている。

2. コミュニケーションを鳥瞰する

(1) コミュニケーションは何のため? (目的)

- コミュニケーションというと、諸君は友人との会話やクラブ活動などでの「伝達:伝えること」を思い浮かべると思う。それも確かにコミュニケーションだが、本講義では、ある目的に向かって人々が共に働く(協働)ための相互交信を主に考える。この面は広義のコミュニケーションと呼べるが、一方、「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。風通しが良い事は望ましいコミュニケーションの一つの基準だが、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、3Cの水準で決まる。【図2:3Cとは】
- 3Cは「コミュニケーション/コーディネーション/ワーク」の頭文字である。3C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ション。語源から「対等の立場に立った調整」を意味する。協働行動(ワーク)を効果的に営むためのコミュニケーションを3Cの言葉としている。コミュニケーションを情報伝達行動のあり方に視野を限定せず、効果的に協働(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て広義に捉えて欲しい。

(2) 誰へのコミュニケーション? (対象)

- ドラッカーは「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」と言っている。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だが、ドラッカーは個人間の営みではなく、集団としての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との対話である。

(3) コミュニケーションは組織文化

- 当社は「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。それには高度なコミュニケーションを担える組織へと企業を育てねばならない。価値創生の成否は「何をなすべきか」を決定、実行、チェックするPDC（マネジメントサイクル）のあり方に掛かっているが、的確にPDCが回るか否かは3Cのレベルに依存している。
- 高度な3Cを営むには、それに相応しい組織体制やルール、ツールを持たねばならないが、さらに重要なのは、組織行動の習慣、組織文化である。組織文化とは、組織メンバーが共有している価値意識、美意識、つまり、何が大切だと考えられ、何が格好良い行為だと見なされているかが、メンバーの心と行動に浸透し、定着しているものであり、それが組織の個性を形づくる。組織人の精神と行動の習慣は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で形成される。サッカーチームで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. 伝達における認知

(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3：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 ⇒ 共有経験に根ざす僅かなシグナルによる暗黙の了解も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。

(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、実行する人達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4：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。第三の納得に相応しい伝達では、課題の意義や必要性が深いレベルから伝達し合われる。伝達には深さがあり、実践活動の重要性が深まれば、伝達行動にもそれに応じた深さが必要とされる。

(3) 受け手の心を読む

- 霊長類は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、六次まで分かる人もいる。人間以外の霊長類は二次までらしい。
- 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、伝達で人は「心の理論」を意識、無意識に用いている。「心の理論」とは、他者の心の動きを類推したり、他者が自分とは違う考えを持っていることを理解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。

(4) 伝達は正しく受け取られるか？ 認知バイアスの作用

- 「コミュニケーションは受け手に依存する」。伝達の主役は実は受け手だがというが、それは、受け手側が伝達内容を受け取るか否かを勝手に選択したり、内容を歪めたり、などを無意識に行いつつ認識しているからである。
- ここでビデオを見て貰おう。白と黒のユニフォ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なのだが、注意して見て、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。約半数の人がゴリラを見なかった。疑う人

のために再上映しよう。ゴリに会えたか？ パスの回数にのみ注意が向けられ、ゴリが見えなかった訳だ。

- 人の認識は、このように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大きな影響を受ける。先入観念、関心対象、現状拘束などから、人は客観的事実や合理的推論からはずれた認識を持ち、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。自分と相手と共に認知バイアスが作用している事を知っているのは、コミュニケーションを効果的に営むには欠かせないことである。

(5) 無意識と意識

- 認知バイアスの研究は1980年代以降に急速に進展した領域で、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がニール・カーネマンがノーベル経済学賞を受賞した。彼は、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などを明らかにした。
- 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？ 科学的、論理的な認識に立って、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が出来る。客観的に事実を認識し理性的に判断できるように心と思考の習慣を変えていく事は、コミュニケーションにおける根本課題の一つだ。組織は集団心理の働きで、人の認識を歪めるが、一方、集団的な営みで認知バイアスからの解放を進めることもできる。
- 当社の人材部は認知バイアスの心理テストを社内研修に活用する新たな試みに取り組んでいる。見えないゴリを見た社員が、自分の認識の正しさへの疑いを持つに至った結果、話合いで自分の意見に固執するのを、自覚的に抑える結果がみられたようだ。諸君も「見えないゴリ」体験でそうした思いを持ったのではないか？

4. コミュニケーションの構図

(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当事者の数を見ると、二人、三人、四人以上の多数となる。関与主体数から見れば、コミュニケーションは二体間と三体間が基本で、多主体は二体間か三体間に還元される。**【図5：コミュニケーションの構図】**四体間を考へないのは、対象者は基本的に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認識されるからだ。第三者は自分と相手とくが/を>両睨みに配置するので第二の相手ではない。
- 三体間の関係、つまり、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。両睨みは二重化してとらえる認知機能でもある。

(2) 情報の伝達方向

- 情報の方向性からは伝達/指示（一方向）と交渉/統合（双方向、複合方向）に区分できる。複合方向は一方向、双方向が多く共存する構造で、例えば、多数が積極的に関与しているミーティングである。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場合、主体は当人一人で、自己内のコミュニケーション、自己内の対話と言える。
- 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。（自分自身の内なる対話。他者と自己との関係の本質的な意味）

5. 一対多のコミュニケーション

(1) メンバーのベクトルを合わせる

- 事業拠点の分散が当社の特長の一つで、事業方向のベクトルを全社一つに合わせる事が重要で、次の三つの課題領域に分かれる。これらは一対多、双方向のコミュニケーションの形である。**【図6：ベクトル合わせの三領域】**
 - ① **経営計画と経営方針**。こ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し、共有化する。
- 当社では各部門が社内向けに各部門独自の社内通信で情報を発信している。社内ルールの中の就業規則など、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審議している。

(2) 参加型で計画を決める

- 全社レベルの経営計画の策定に平行して、各部門が全社的な視点を踏まえて、自らの部門の計画を起案する。

つまり、会社と部門とが双方向コミュニケーションで、同時並行で計画を詰めていく形で進める。営業や製造など、部門毎に、全社的観点を踏まえて自部門の目標や計画を策定するが、経営者も同時に、部門の全体的な目標や計画を自らも構想し、両者を付き合わせていく。これは「参加型決定」と呼ばれる意思決定の一例であり、企業経営で余り例がなく、当社のコミュニケーション面での大きな特長である。【図7：参加型意思決定】

- 参加型決定は、多面的な情報や見解を決定に反映でき、決定への実行意思が浸透し、認知バイアス回避の可能性が高まり、一段上の立場で考えるから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を策定するため計画に使う時間が多い割には、策定期間を短くできる等々。特長ある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最も重要な経営課題である。企業個性は経営理念に明示される。当社が過去30年、目指し実行してきたこと、時代の長期的な流れと合致すること、将来にわたり当社が目指す意志が揺るがないこと、を深く考え、経営理念として明文化した。【図8：経営理念(目指すべき企業像)】
- 経営理念の浸透のために、経営思想、経営路線に関して多数の社内テキストを作り、様々な機会に学習を進めている。経営理念に適った行動のあり方の浸透と定着を目指し、行動規範を2010年に参加型決定で定めたが、それら20ヶ条の内、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、削除を参加型で行っていく。当社では参加型決定を一对多で且つ双方向のコミュニケーションの形として活用している。

6. 三体間のコミュニケーション

(1) 情報の流れ：リニアモデルとトライアングルモデル

- 市場販売では、モノとカネと情報が流れている。当社は製品をユーザ（食品メーカー等）に、ディーラ（代理店）を介して販売している。こうした三社関係は当社だけでなく、売買の通例の構図である。これはリニアモデル、つまり、三社が直線状に結ばれ、モノ/カネ/情報が直線上を流れる。従来の商売の構図はリニアモデルだった。現在ではモノはユーザに直送され、ディーラの情報機能は低下してきている。【図9：リニアモデルとトライアングルモデル】
- 製品開発の場合には、リニアモデル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下する。当社はリニアモデルで開発を進めて、少なからぬ失敗を経験した。その苦い経験から、当社、ディーラ、ユーザの三社間で、トライアングルの体制を組むことを開発を実施する場合の必要条件とした。
- トライアングルモデルの合理性は明らかで、関係企業は皆賛成する。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。何故なら、行動習慣がないからだ。トライアングルモデルが良いとは誰にも分かるが、「分かることと出来ること」は別問題で、分かったことが出来ることになるには、反復鍛錬で心の習慣を変えねばならない。それが不足している。

(2) トライアングルモデルと認識作用

- 私はコミュニケーションに関する話をしており、諸君はそれを聞いている。考察対象（コミュニケーション）／私の言明／諸君の認識の三者が関わっている。諸君がコミュニケーションを理解するには、私の言明にのみに関心を払っては駄目で、考察対象であるコミュニケーション問題を、諸君が同時に考えている、トライアングルモデルの形をとることが有効だ。
- 対象の認識は、対象自体への自分の認識と他者の認識とを、両睨みで同時に思考に登らせることで深まる。本を読む行為もこの構図は妥当する。トライアングルでの情報交流は、調整/協議（双方向、多方向）の場合に特に重要である。トライアングルを組み合わせればネットワークが形成される。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、参加型で周知を集め、目的達成への優れたやり方の「発見」に注力する。ものごとが曖昧な当初段階は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グループ論議の雰囲気こそ、優れた「発見」の大前提である。
- 構想が計画や方針の枠を決めるから成果は構想次第である。構想の水準が低ければ、具体的計画が適切に策定され、メンバーがいかに頑張っても大きな成果は上がらない。構想は「頭仕事」計画作りと実行は「力仕事」。優れた成果は「頭仕事」の産物で、「力仕事」は頭仕事の中味を確実に進めて成果に寄与するだけなのだ。
- メンバーが自由で主体的に参加するディスカッションで「三人寄れば文殊の知恵」を出せるか否かが鍵である。創造的な「場の雰囲気」の形成に向け、全員が振舞い発言し他者の発言を促さねばならない。【図10：文殊菩薩像】
- それには、自己と他者とを分け隔てる優越感や劣等感など心の中に巣くう拘りを無くす努力が必要となる。他の参加者がどうあれ、自分自身の振舞いで場の雰囲気を良くするという決意と姿勢とが大切である。

7. 二体間コミュニケーション

(1) 叱られ上手 【図11：叱られ上手】

- 二体間コミュニケーションの一例は「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て、人が嫌がることを言わないようにと意識する余り、言うべきことも言わない。逆に欠点を指摘されることに過敏で、注意を非難と受け取り傷つけられたように感じる。
- 「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」と反発を感じたりする。そうではなく、注意を有り難いと感謝し、素直に受けとめる。ひどい口のきき方で注意されても、感情的に反発せず、注意の内容を冷静に考える。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、若い人にとり人生での有益さは計り知れない。注意する側は目上の人が多く、注意のされ方があなたへの評価や信用を形作るからだ。目上の人に認められることは、若い人が人生の可能性を開く上で大きな好条件となる。

(2) 非難と批判

- 他者の言動などに対する否定的な指摘は、非難と批判に区分される。非難とは専ら相手に非があることをなじることで、相手をやっつける行動である。批判とは自分にも相手にも共通すべき「あるべき振舞い」に照らしてそれに適合していないことを指摘する行動である。相手と自分とを規範に向けて高めようとする気持ちがその底にある。
- 批判は双方を高め双方の人格を高めるが、非難はされる側もする側も人格を低劣化する方向に作用する。叱られ上手とは、相手が仮に自分を非難している場合でも、それを非難ではなく、批判として受け止める心構えを持つことである。

(3) 礼儀作法

- 次に「礼儀作法」を考えてみよう。礼儀作法とは他者に対する振舞いのあり方だと理解されているだろう。こちらが礼儀正しく振る舞うことで、相手にもそうした振舞いを暗黙の内に求めていて、相手がこちらの振舞いにそぐわない振舞いをすると反発を感じたりする。
- だが、礼儀作法の本当のあり方は相手に依らない。つまり、相手がどのようなであれ、自分が本来振る舞うべきように振舞う。これが礼儀作法の本来のあり方である。だから、相手がいかなる人でも、自分は同じように礼儀正しく振る舞うし相手の見返りも要求しない。礼儀作法とは、自分自身の内面規範なのである。

(4) 説 得

- 次の例は「説得」である。説得は相手を納得させる行為だが、相手が納得するのは、相手への説明内容の合理性を相手が認識して納得に至ると理解されているのではないか？
- 人が説得されるには認識面の合理性だけでは不十分で、説得における情動面のインパクトの強さが欠かせない。人はそれを相手の表情や発現のトーンなどから感知する。情動面の強さはどこから生じるのか？ それは、説得する側自身が有する、説得事項への信念や確信によって生まれる。
- 自分が信じていないこと、本当にそうだと得心していないことを人に納得させることはできない。つまり、説得とはまず、自分自身に対して行う行為である。

(5) 応 対

- 二体間のコミュニケーションは、互いの応対という形の中で行われる。応対とコミュニケーションの関係について考えてみる。
- 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。例えば、ICTが加わるのは主に事実伝達分野だが、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。ICTによる事実伝達だけでは、情報は満足に交流しないし、相手の心に受容され難い。「知性と感情と意志（頭と心と腹）」の絡みとしての応対が欠けているからだ。
- 数万年に及ぶ現生人類の進化の過程で、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渴いてくる。「情報化社会」への変化が進んでいるが、それが進むほど人間味に満ちた応対への欲求は強まっていく。

8. 自己内コミュニケーション

(1) 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、自らの内面に反響しそれを更に深め高める作用が働く。着想も一度口に出すと自分の中でさらに熟成が進む。私のこの講義にもその作用が働いている。諸君に話をする事で、講義の前に比べて、私の考え方はさらに深くなり明確になってきていると感じる。
- 「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、コミュニケーションがもたらす発し手への反映について話している。口に出すことは、その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。
- 自己内コミュニケーションとは、自己内部で行われる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、よく見るとそこでは 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。二人の演じ手の自己が居て、観客席で観ていてあれこれと評価、判断している自己も居る。つまり、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も営まれている。

(2) 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。こうした見方が今の世の中では一般的なのだが、それが自分自身を抑圧する心理構造に気付かない人が多い。それは、自分自身の人としての成長を妨げ、自分自身の人間性の解放を抑圧する。
- 人の心は悪魔と天使の戦場だと言われる。全ての人の心は内に対立を含む戦場である。心を悪魔に占領されたくなければ、自分の心の内の悪魔と戦わねばならないが、他の人も戦っているのだから、他者の心の中の天使を支援することが、自らの心の戦いを勝ち抜くために大事なのだ。【図12：自己＝他者】
- 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、自分がと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。

9. まとめに代えて

- コミュニケーションは人の心の構え方、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。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。専ら伝達の面からコミュニケーションを捉えて改善を考える方向は、人間を非人間的な物的手段や、手続き手段から考えていく姿勢に繋がり、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。
- 日本企業が中国などの企業と競争し優位に立つには、モノやサービスを創造することで競争し、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これからの我が国の企業活動には核心的な重要性を持っている。価値創造を進めるには、それに相応しい企業文化を形成せねばならない。コミュニケーションのあり方は、企業の組織文化において、中核的な位置を占めている。
- 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

図2 3Cとは・・・

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

图 1

クリロン化成株式会社

ユーザーの声をフィルムに表現する

クリロン化成

フィルムメーカー

食品の食卓型装など様々な場面で使われるフィルム。そのフィルムは多岐に亘る47年もの歴史が培ってきた。フィルムの製造方法として「5層重合法」「インテンション」フィルムという組合せを以て、独自の知識と技術をもつ、クリロンにしか出来ない独自の技術と、商品名のフィルムを生み出し続けています。

高機能フィルム

10分～15分に満たない非常に短いフィルム上に、様々な機能を持たせたフィルムによって多種多様化しています。各種素材の特性を有機的につなぎ、その組合せによって、ユーザーに提供された付加価値がフィルムに、機能性のフィルムに提供することが可能になります。

製品紹介

5層3フィルム規格品

透明・半透明・着色・不透明の各種素材のフィルム化、従来の製品です。

五重もん忍

5層3フィルム規格品

オキシに耐えるインクタイプでの印刷、半透明・透明・不透明のフィルム化、従来の製品です。

※ 各製品は必ずしも全ての機能を兼ね備えるものではありません。
※ 各製品の仕様は、現行の仕様表を参照してください。

会社概要

社 名	クリロン化成株式会社
設 置	本 社 東京都中央区新富町1-10-20
創 立	1949年10月6日（昭和24年）
代 表 者	代表取締役 菅原 孝一
資 本金	1,000万円
資 本金	資本金はすべて「クリロン化成」の純粋な利益から積み立てたものである。
株 主	株主はすべて「クリロン化成」の純粋な利益から積み立てたものである。

沿革

1949年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業	1959年	6月	東京中央区新富町1-10-20にて創業
1950年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業	1960年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業
1951年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業	1961年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業
1952年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業	1962年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業
1953年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業	1963年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業
1954年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業	1964年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業
1955年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業	1965年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業
1956年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業	1966年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業
1957年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業	1967年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業
1958年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業	1968年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業
1959年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業	1969年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業
1960年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業	1970年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業
1961年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業	1971年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業
1962年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業	1972年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業
1963年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業	1973年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業
1964年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業	1974年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業
1965年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業	1975年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業
1966年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業	1976年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業
1967年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業	1977年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業
1968年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業	1978年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業
1969年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業	1979年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業
1970年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業	1980年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業
1971年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業	1981年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業
1972年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業	1982年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業
1973年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業	1983年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業
1974年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業	1984年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業
1975年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業	1985年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業
1976年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業	1986年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業
1977年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業	1987年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業
1978年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業	1988年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業
1979年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業	1989年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業
1980年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業	1990年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業
1981年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業	1991年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業
1982年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業	1992年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業
1983年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業	1993年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業
1984年	10月	東京中央区新富町1-10-20にて創業	19		

図3 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。

図4 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

5

図6 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

7

図5 コミュニケーションの構図

- ① 一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。
- 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 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
自分自身の内なる対話。
他者と自己との関係の本質的な意味

6

図7 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。

8

図8 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

9

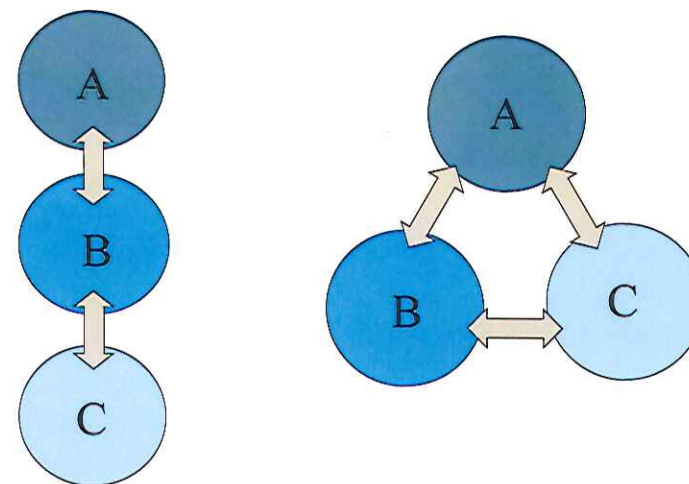
図10 文殊菩薩



クリロン化成本社会議室に
据えた文殊菩薩像

11

図9 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



10

図11 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

12

図12 自己=他者

