

コミュニケーションと企業

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つつ、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事業形態や企業文化に強く影響を受け、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、**協働:共に働くこと**のためへの対話や論議のあり方や、人々の間柄の問題であり、心の内面の問題である。これらを皆さんにお伝えしたい。
- 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15. 12. 11)、なお、図表はこの場で配布する。

(2) 事業と製品

- 先ず当社について、事業の内容や企業の個性などをお話する。
- **【2点のフィルム】**は当社品と他社品で、共に食品の真空包装等に使用される**ナイロンとポリエチレンの複合フィルム「ナイロンポリ」**と呼ばれる。透かしたり、揉んだりして欲しい。違いは明らかだろう。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種類の溶かした樹脂を同時に押し出して、一気に積層した五層フィルムである。製造方法が異なるため品質も異なる。皆さんなら、どちらのフィルムを購入するか？
- **【BOSのサッフル】**をいじって欲しい。薄くて柔らかい。厚さ2/100mmのフィルムで、**悪臭を防ぐ性能が驚異的に優れているBOS**は12年7月にアマゾンで販売を開始し、今では全国1万の店舗や米国のアマゾンでも売られている。

(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層共押し出専門メーカー。現在の売上は年に約55億円、社員数180名程の中堅企業である。**【図1：当社の特徴】**
- **5層共押し出専門のオンリーワン企業、自社設計の設備による製造、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、03年に大阪府から「フロンティア賞(経営革新部門最優秀賞)」を受賞、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**。大阪市から「きらめき企業賞」を06年に受賞。当社の女性の活躍が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て、新たな方法を創出しつつ、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？

- 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。そうした「伝達」の面は狭義のコミュニケーションである。コミュニケーションとはある目的に向かって人々が共に働く**「協働のための「相互交信」**である。これを広義のコミュニケーションと呼び、本講義でコミュニケーションを考える立場である。
- 諸君も就職すれば職場でよく耳にするだろうが、企業では「報連相」との用語が良く使われている。**「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は「報連相」の水準だけではない。
- 広義のコミュニケーションの水準は「3C」の水準で決まる。**3Cとは、「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**。3Cでのコミュニケーションが「報連相」に相当する。協働の面で更に重要なのは**コーディネーション: 対等の立場に立った調整(統合)**を意味する。コミュニケーションを伝達だと狭義に理解せず、効果的に協働(ワーク)することを主眼において、コーディネーションを含めて広く捉えて欲しい。

(2) 誰へのコミュニケーション？

- 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、我々の行為だと強調している。
- ドラッカーは触れていないが、他の人に伝達する事で自分に戻ってくる面を無視できない。コミュニケーションとは私から私への伝達でもある。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) P D C とコミュニケーション

- 「知恵と工夫から新しい価値を創生する」この価値創生の成否は「何をなすべきか」を決定/実行/チェックする **P D C : Plan/Do/Check (マシントラック)** が的確に回せるか否か掛かっている。それは P D C と 3 C を統合した経営方法である参加型 P D C を高度に担える組織へと企業を鍛えることで可能になる。
- 参加型 P D C とは「みんなで、チームで」 P D C を行う** ことであり、当社は組織文化の基軸としている。チームで計画、方針を決め、チームで実行し、チームでチェックするのだが、この「みんなで」する活動は、最近では、計画や方針に止まらず、**社員の成長(能力開花)の分野にも拡張されてきた**。チームワークを巧みに営める人々の集まりとして企業組織を鍛える。当社はそれを経営努力の中軸に据えている。

(4) コミュニケーションは組織文化

- 高度な 3 C と参加型で経営を営むためには、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、更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する価値意識、美意識**で、何が大切か何が格好良い行為かが、メンバーの心と行動に定着しているもので、それが組織の個性を形づくる。組織文化は、組織が一貫した方向に進んでいき、その中でメンバーが鍛錬を受け続けて形成される。これは、例えばサッカーチームで、メンバー各人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と全く同じことである。

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

- ドゥ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 2 : コミュニケーションは受け手が主体**】
 - 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。
 - 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。
 - 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。
 - 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。
- ドゥ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

- 企業活動では「何をなすべきか」が常に要となる。組織内のコミュニケーションは、「何をなすべきか」の決定に収束する。だが、決定が実行されるには、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 3 : 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。「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。人間以外の霊長類では二次までのようだ。
- 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、伝達とは、**双方の関係性を認識して発信される**のである。

(4) 伝達は正しく受け取られるか？

- 「コミュニケーションは受け手に依存する」のは、受け手側が伝達内容を受け取るか否かを勝手に選択し、内容を歪める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、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？
- 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の上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く影響される。先入観念、関心対象などから、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。自分と相手共に認知バイアスが作用していることを自覚するのは、コミュニケーションを効果的に営む上で不可欠なのだ。

(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ダニエル・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してしまうのなら、人間はどうすることも出来ないのか？ 必ずしもそうではない。人間は**意識的に無意識に影響を与え、無意識を訓練する**ことが出来るからである。自覚的な鍛錬で、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での根本課題の一つだ。
- 組織は集団心理の働きで人の認識を歪めることがあるが、その一方、集団的な営みで認知バイアスから解放を進めることもできる。当社の研修で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、話し合いで自分の意見への固執を自覚的に抑える効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な？

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は二人、三人、四人以上の多数となる。関与主体の数から、コミュニケーションは二体間と三体間が基本で、多主体は二体か三体に還元される。【図4：コミュニケーションの構図】
- 四体間を考えないのは、対象者は基本的に相手と第三者で、第四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。第三者は第二の相手ではない。自分と相手とくが/を>両睨みに配置するからである。
- **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る。対象を類別する知的能力も直接的な対象と対象を類として見る両睨みである。ものごとを二重化してとらえる認知能力は、理性そのものだとも言えよう。

(2) 情報の方向

- 情報の方向は、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。双方向の典型是对話である。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。
- コミュニケーションに関与主体と情報方向から区分して、具体例で考えてみよう。【図5：コミュニケーションのパターン】
 - ① **一対多コミュニケーション** (組織メンバーの行動目的や方針のベクトルを合わせるため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、三元の複合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** (自分の内なる対話。他者と自己との関係の本質的な意味が秘められている)

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

- 企業では社員が進む方向と努力の大きさを一つに合わせる、ベクトル合わせが重要である。全社的レベルでは次の三領域に分かれる。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 **経営理念と行動規範**。目指すべき企業像やあるべき社員像を、社員に喚起し浸透させる。
 - ② **経営計画と経営方針**。何をなすべきかの基本を合理的に定め、かつ組織内に浸透させる。
 - 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。
- 当社では各部門が独自の社内通信で社内に向けて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と総務からなる規程協議会で審議している。
- 経営計画は参加型で策定している。経営と部門とが双方向コミュニケーションの下、同時並行で計画を詰めていく。営業や製造などの部門が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構想し、両者を付き合わせて部門計画を決定していく。

- **【図7：参加型の効果】**。参加型の方法では、多面的な情報や見解を決定に反映できる。メンバーの実行意思が喚起される。認知バイアス回避の可能性が高まる。などの効果が生まれる。また、一段上の立場で考えるので、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を策定するため、計画に使う時間が多いが、策定期間は短く済む。これは、当社の特長的な意思決定方法であり企業経営では余り例が無い。

(2) 経営理念や行動規範を喚起し、定着させる

- 企業の最も重要な経営課題は、企業の個性を伸ばし強化するである。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。経営理念に合う社員行動の喚起と定着を目指し、行動規範を2010年に参加型決定で定めたが、その20ヶ条の内、習得する事項を各部門が選択し定着に努めている。2015年には項目の追補、修正、削除や愛称「クリコ」を参加型で決めた。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として活用している。

6. 三体間のコミュニケーション

(1) リニアモデルとトライアングルモデル

- 当社は製品をユーザ（食品メーカー）にディーラ（代理店）を介して販売している。販売ではモノとカネと情報が流れるが、三社が直線状に結ばれてモノ/カネ/情報が直線上を流れるのが従来の商売の構図、つまり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決済（カネ）だけにディーラが関与している形が増えている。**【図9：リニアモデルとトライアングルモデル】**
- リニアモデルは情報の流れが遅く不正確となりがちなので、製品開発の場合、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ることで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実施の必要条件とするようにした。
- 開発でのトライアングルモデルの合理性は明らかだから、関係企業は皆賛同する。しかし実際は、トライアングルモデルでの情報交流は進まない。メールを使えば関係者への同時発信だけで済むのにそれがされない。何故なのだろう？行動習慣がないからだ。トライアングルモデルの良さは誰にも分かる。だが、**「分かることと出来ること」は別で、分かっただけでは出来はしない。心の習慣を反復鍛錬で変えねばならないが、それが出来ていないからだ。**

(2) 認識作用とトライアングルモデル

- 私は今ここでコミュニケーションを考察する話をし、諸君はそれを聞いている。**考察対象／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、何をなすべきかの決定が最も重要である。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、他者の発言を促さねばならない。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中の拘りを無くす努力や、**他の参加者がどうあれ、自分の振舞いにより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。
- こうした組織文化を創り上げる象徴として文殊菩薩像を当社の会議室に備えた。**【図10：文殊菩薩像】**

7. 二体間コミュニケーション :: 相手と自分との関係

(1) 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。
- 「あいつだって欠点が多いのに、注意する資格などあるのか」などと反発を感じるかもしれない。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」は人生での有益さは計り知れない。特に若い人にとってはそうである。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) 自尊心とは？

- 叱られ上手か叱られ下手かは自尊心をどう感じ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る感じがして、反感を懐くことがあるかもしれない。そうした自尊心は自分の優越性と結びつけられている。だが、本当の**自尊心は自らの劣等性への自覚**なのではないだろうか。自分は色々と劣った点がある。だが、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という自分を尊敬する。それが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」**。それが本来の自尊心ではないだろうか。
- 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、全く逆立ちしたものごとの感じ方なのだと思う。
- 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。だが、自分自身が弱点を自覚しており、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に自尊心を感じて欲しい。自分自身を大切に思う深い自尊心を持ってあなた自身を認めて欲しい。

(3) 非難と批判

- 自分の発言に対してネガティブな指摘をされると、非難されたと受け取りがちだが、否定的な指摘でも、**「非難」と「批判」は全く違う**。非難とは、専ら相手の非をなじることで、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る「あるべき振舞いや考え方」に照らして、それに適合していないことを指摘する行為である。つまり、**批判とは、相手だけではなく、自分もこうあるべきだ**と言うことなのであり、規範(なすべき事)に向けて、相手と自分を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。

(4) 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。多くの人は、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ならば反発を覚えたりしがちなようだ。だが、**礼儀作法とは相手に依らない**。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、相手に対して振る舞う。これが礼儀作法の本来のあり方なのである。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、相手の見返りは要求しない。このように、礼儀作法とは自分自身の心の内面に在る規範なのだ。
- 「親しき仲にも礼儀あり」と言われるが、礼儀は社会での大切なルールである。「三人寄れば文殊の知恵」が出せるには、話し合いの礼儀作法が欠かせない。相応しい振舞いを相手がするとか、しないとかには一切無関係に、**あなたは相手がどうあれそれをするのだ**。

(5) 説 得

- 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

得に至るものだと、皆さんは理解しているのではないかと。だが、人が説得されるには認識面の合理性だけでは不十分であって、**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。では、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から生まれてくる。

- 私は人を説得しようと思えば説得できる自信がある。何故なら、自分が正しいと思っていることでなければ人を説得しようとはしないからだ。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。このように考えると、説得とは人に対して行う行為である以前に、**説得とは、先ず自分自身に対して行う行為**であるとも言える。

(6) 応 対

- 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の分野だが、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に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。「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。応対の中味は、相手と自分との関係であり、二体間コミュニケーションだが、それは単なる言語による伝達行為ではなく、**トータルな五感全体を含めたコミュニケーション**なのだ。

8. 自己内コミュニケーション

(1) 相手と自分の一体性

- 今まではコミュニケーションを二体間、相手と自分という構図の中で考えて来た。つまり、議論や対話での振舞いを、発言する側から或いは聞く側から考えてきた。コミュニケーションを有効にするには、相手の立場に自分の身を置いて発言することが大切である。だが、相手の立場に深く身をおこうとすると、相手と自分との応対の構図という二元関係が崩れてくる。相手と自分とが入れ替わったり、自分自身の内面の対話が表に出てきたりする。つまり、**相手と自分が融合し一元化する**のである。
- 相手と自分とは別の人格なのだが、根源的には相互作用して、一体となる方向に進もうとするからである。コミュニケーションはその進行を支え促進する。コミュニケーションを人間間の一体性との関係からも考えてみたい。

(2) 口に出すことの意義

- 相手と自分との一体性の簡単な例は、自らの思いや考えを口に出すことに見られる。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更に熟成が進む。私のこの講義にもその作用が働いている。諸君に話をするすることで、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が働いていることが分かる。つまり、コミュニケーションがもたらす発し手への反映である。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のもとも考えられねばならない。
- とにかく先ず発話すること、これが全ての始まりである。自分に対しても他者に対しても、そこからものが動き出す。だから、人は率直に思ったことをさらけ出さねばならない。

(3) 自己内対話

- 自己の内部では双方向の対話が行われる。自分自身の内面で進む思考と感情の作用だが、そこでは自分と自分との二体間コミュニケーションが演じられている。この**「心の劇場」**には、二人の演じ手としての自己が居て、観客席で観ていて、あれこれと評価し審判を下している自己も居る。だから、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。
- このトライアングル構造には、対話する二人の自己とその対話を評価し判断する基準を認識している自己が居る。自己内の対話でも、二体間の対話でも、対話を実のあるものにするには、実は、暗黙の内に、評価や判断の

基準となる規範、つまり、何がどうでなくてはならないかの観念、がなくてはならず、**規範認識に照らされる中での対話**が進められねばならない。

(4) 自己と他者

- 人は自らの心中の葛藤に悩んでいることが少なくない。小さい葛藤はまだしも、自分は進むべき道を進んで行けないなど、理想や夢と現実の自己との落差は大きな葛藤を人にもたらすものだ。だが、他の人も同様に悩んでいたりする。心の中の悩みや葛藤は決して個人的なことではなく、他者にも共通なのだが、それをどのように考えて行動していくことが望ましい結果をもたらせるのだろうか？
- 自己(エゴ)の立場を絶対視し、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として捉える。こうした対人観念が今の世の中では一般的だが、それが自分自身の人としての成長を妨げ、自分自身を抑圧してしまうという心理構造に気付かない人が多い。大きな葛藤を個人が一人で抱えていても泥沼にもがいているようなものだが、その背景には、**自己と他者を別者として絶対視する人間観(個々人主義)**がある。
- 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**である。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。
- このような関係性こそ、人間本来の関係性である。人間とは「他者の中に自分を見いだす(ヘーゲル)」存在であり、「他者との関係の中で主体性を得る(M.P. フォレット)」存在である。**自己と他者との本源的な同一性**こそが、コミュニケーションの根源にあるものである。だから、コミュニケーションは人間の本来の姿であり、人間から人間性を引き出し育て上げていくものなのである。

9. 最後に代えて

- これからの企業は新たなモノやサービスの創造で競争する。つまり、価格競争ではなく価値競争を進めていかねばならない。新たな価値を創生するには、それに相応しい企業文化の形成が鍵であり、その要は高度なコミュニケーションを営める組織文化にある。その形成と進化こそが、現代の基本的な経営課題である。
- 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、人の精神の内面に存在す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なければならない。
- コミュニケーションは、心の構え方、精神の内面と密接に関係し、人間の社会的知性の発達と深く結びついている。人と企業の社会的行動の習性を、如何にして高度なレベルに鍛えるかがコミュニケーション高度化の根本課題である。この講義でコミュニケーションを広く深く考えてきたのは、それだけの深みと広がりが必要とされているからである。

【以 上】

コミュニケーションと企業



図1 当社の個性

- ・ 5層共押し出し専門のオンリーワン企業
- ・ 自社設計の設備による製造
- ・ 様々な複合プラスチックフィルムを開発
- ・ 人材マネジメントへの注力
- ・ 社員の知恵と工夫から新しい価値を創生する企業

1. はじめに

(1) 講義のイメージ

- ・ 協働: 共に働くこと

(2) 事業と製品

- ・ ナイロンとポリエチレンの複合フィルム「ナイロンポリ」
- ・ 悪臭を防ぐ機能が驚異的に優れているBOS

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？

- ・ 「協働」のための「相互交信」
- ・ 「報連相」とは、報告/連絡/相談の略
- ・ 3Cとは、以下の頭文字
 - Communication (交流、伝え合い)
 - Coordination (対等の立場で調整)
 - Cowork (協働)

2. コミュニケーションを鳥瞰する

(2) 誰へのコミュニケーション？

- ・他者とのそして自己との対話

(3) PDCとコミュニケーション

- ・PDCとは・・・
 - Plan／Do／Check(マネジメントサイクル)
- ・参加型PDCとは・・・
 - 「みんなで、チームで」PDCを行うこと
 - 社員の成長(能力開花)の分野にも拡張

(4) コミュニケーションは組織文化

- ・組織文化とは・・・
 - 組織メンバーが共有する価値意識、美意識

図2 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。

6

図3 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

7

3. 伝達における認知

(3) 受け手の心を読む

- ・「インテンシヨナリティ」
- ・「心の理論」
- ・双方の関係性を認識して発信される

8

3. 伝達における認知

(4) 伝達は正しく受け取られるか

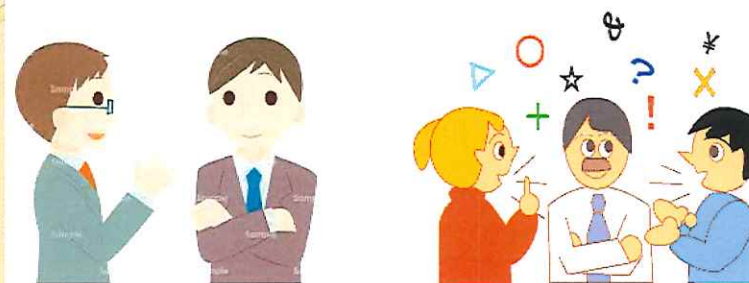
- ・ 認知バイアス

(5) 無意識と意識

- ・ 意識的に無意識に影響を与え、
無意識を訓練する

10

図4 コミュニケーションの構図



二体間

三体間

11

図5 コミュニケーションのパターン

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

12

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

13

図7 参加型の効果

～知恵を活かせる優れた意思決定の手続き～

- ①多面的な情報や見解を決定に反映できる。
- ②メンバーの実行意志が喚起される。
- ③認知バイアス回避の可能性が高まる。
- ④社員が上の立場から考えるので、能力開発に効果。
- ⑤策定期間を短くできる。

14

5. 一対多のコミュニケーション

(2) 参加型PDC

- ・「みんなで、チームで」PDCを行う
- ・社員の人間的成長と能力開花にも拡張

15

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

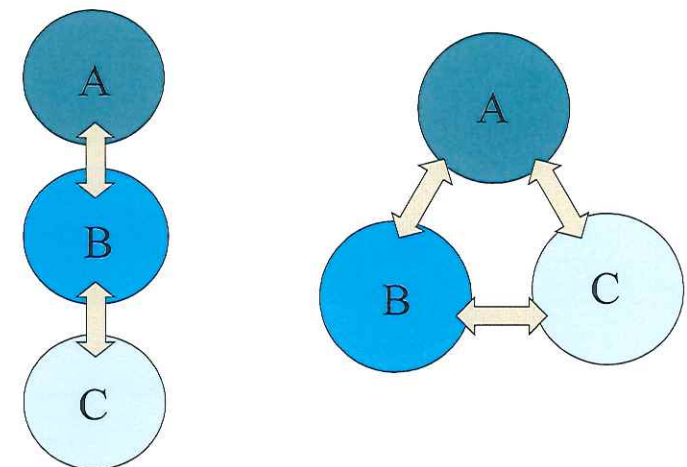
職能と人格が共に秀でた社員が協働する企業

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

16

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



17

6. 三体間のコミュニケーション

(1) リニアモデルとトライアングルモデル

- ・「分かることと出来ること」は別
- ・心の習慣

(2) 認識作用とトライアングルモデル

- ・考察対象／私の言明／諸君の認識
- ・ネットワークの原型はトライアングル構造

18

6. 三体間のコミュニケーション

(3) 三人寄れば文殊の知恵

- ・自由な発想を産み出せるグループ論議の雰囲気
- ・他の参加者がどうあれ、自分の振舞いにより場の雰囲気を良くする

19

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

20

7. 二体間コミュニケーション :: 相手と自分との関係

(1) 叱られ上手

- ・「注意され上手」と「叱られ上手」

(2) 自尊心

- ・自尊心は自らの劣等生への自覚
- ・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

21

7. 二体間コミュニケーション :: 相手と自分との関係

(3) 非難と批判

- ・「非難」と「批判」は全く違う
- ・批判とは、相手だけではなく、自分もこうあるべきだということ

(4) 礼儀作法

- ・礼儀作法は相手に依らない
- ・「親しき仲にも礼儀あり」
 - あなたは相手がどうあれそれをする

22

7. 二体間コミュニケーション :: 相手と自分との関係

(5) 説得

- ・説得における情動面のインパクト
- ・先ず自分自身に対して行う行為

(6) 応対

- ・「知性と感情と意志(頭と心と腹)の絡みとしての応対
- ・トータルな五感全体を含めたコミュニケーション

23

8. 自己内コミュニケーション

(1) 相手と自分の一体性

- ・相手と自分が融合し一元化する

(2) 口に出すことの意義

- ・口に出した事柄が自らの内面に反響

(3) 自己内対話

- ・「心の劇場」
- ・規範認識に照らされる中での対話

24

8. 自己内コミュニケーション

(4) 自己と他者

- ・自己と他者を別物として
絶対視する人間観(個々人主義)
- ・心が互いに共感して連帯する行為
- ・自己と他者との本源的な同一性

25