

現	場	力	を	高	め	る	た	め	の						
対	話	型	コ	ミ	ュ	ニ	ケ	ー	シ	ョ	ン	戦	略		

現代の組織環境と 現場力強化の課題

ソフィアコンサルティング株式会社
代表取締役社長

田添 忠彦

1 グローバル化に伴う組織環境の変化

バブル経済を契機に、わが国経済社会が「グローバル化」という大きな変動の渦に飲み込まれてから、すでに20年が過ぎようとしています。

ひと言で「ポストバブル」と片付けるのは簡単ですが、企業・法人等の組織環境を考える上では、おおよそ次の3つの時期に区分することができます。

- ① 第1期：グローバル基準への適応を懸命に進めた時期（1999年頃まで）
- ② 第2期：グローバル化対応の矛盾が次々と噴き出した時期（2006年頃まで）
- ③ 第3期：グローバル化の修正が模索され始めた時期（現在まで）

とはいえ、この時期区分は線を引いたようにきちんと分かれているというより、第1期の上に2期・3期が重なって乗っかり、以降同時並行で進行しているイメージが正しいでしょう。つまり、現在のわが国では、相変わらずグローバル化対応を進めつつ、一部（※といってもかなりの割合）組織では依然としてそのマイナス影響を受けており、なおかつその矛盾を克服する懸命の模索が行われているのです。

第1期を象徴するのは、企業・団体への「成果主義（※特に人事）」の導入です。代表的なのは給与制度で、業績連動型給与や増減変動型給与制度が次々と導入されました。それまで、「春が来れば自

動的に上がるもの」だった給与は、「春が来るたびに下がる」ことすら稀ではなくなったのです。

第2期を象徴するのは企業等における不祥事や大事故の発生です。もちろん、こうしたことはいつの時代にもあるのですが、近年の事故・不祥事には特徴的な傾向があります。その背後にほとんどと言ってよいほど、組織マネジメントやコミュニケーションの問題、及びその中での人材のモチベーション低下や不満が存在していることです。

例えば、大手鉄道会社N社の関西地区在来線において2005年4月に発生した大事故は、今でも記憶に新しいところですが、当初は、新米運転士の技量不足や置石等による単純事故かと思われましたが、詳細が明らかになるにつれ、そうでない実態が見えてきました。20代前半だった運転士（※当事故により死去）は、過密に設計された運行ダイヤの中で、毎日の詰まるような厳しい運転を強いられていました。直接には、この過密ダイヤに対応するための速度の大幅超過がカーブでの脱線を招き事故につながりました。しかし、それだけではありません。N社は、ミスを犯した運転士に対して「日勤教育」という名の実質的な制裁を課していました。一定期間通常職務を外し、何度も反省文を書かせて自己批判を迫る等の脅迫的な内容であったことが明らかになっています。この運転士は過去に3回の「日勤教育処分」を受けており、2度とこれを受けたくない意識が強かったようです。事実事故直前にも、駅停車の

際のオーバーランミスを口外しないでくれるよう、同乗の車掌に頼み込んでいたといえます。

要するに、100名以上の死者を出したこの事故は、N社経営層の競合私鉄に負けまいとする歪んだ業績主義（※まさにグローバル化の産物です）、脅迫まがいの運行管理体制による現場力の極端な低下（現場で起きた問題を現場組織内のコミュニケーションで解決できない等）、及びそうした組織環境の中での第一線人材の職務モラルの低下（※乗客の安全よりも、組織からの制裁回避と保身を優先する）が絡み合って起きた事件だったのです。奇しくも時を同じくして、航空会社の整備不良、電力会社の点検や報告漏れ不祥事、食品会社の産地等偽装といった、組織要因による事故・不祥事が次々に発生していききました。

第3期は、グローバル化対応の見直しやそのマイナス影響への対応策が、漸く本格的に始まった時期です。長い間上に見たような深刻な矛盾を抱えながら、例えば「結局経営は成果を出さなければならぬのだから……」といった安易な理屈の前に霞んでいた根本対策が漸く少しずつ進められるようになりました。とはいえ、その流れは直近の経済危機の影響もあり、速度を増しているとはいえ状況にあります。

2 環境変化の組織への影響

組織の一般的な理解としては、経営学教科書流の下記の3要件説が有力です。

- ① 共通目的が存在すること
- ② 構成員が目的への貢献意欲を持っていること
- ③ 構成員相互のコミュニケーションと協働が可能であること

この3要件説は組織の有機体としての特性を理解するうえで重要ですが、より実践的には、次の2つの軸を踏まえておく必要があります。

- ① 機能・役割分担の設計状況
- ② コミュニケーションの質

①の軸は、いわば組織が組織であることの言い換えともいえますので、詳しい説明は不要でしょう。どのような企業や団体であれ、規模の大小に関わらず、その組織が部や課といった機能分担された内部組織を備えていることから明らかです。

本講座のテーマとの関連では、②のコミュニケーションの軸がより重要です。

私達が日常行うコミュニケーション活動は、物的（または物に媒介された）コミュニケーションと人格的（物に媒介されない）コミュニケーションに分けることができます。例えば、八百屋で大根を買う行為は一種のコミュニケーションですが、それは、必ずお金という物体に媒（なかだち）された形で行われます。御礼や挨拶をする際に、菓子折り等の贈

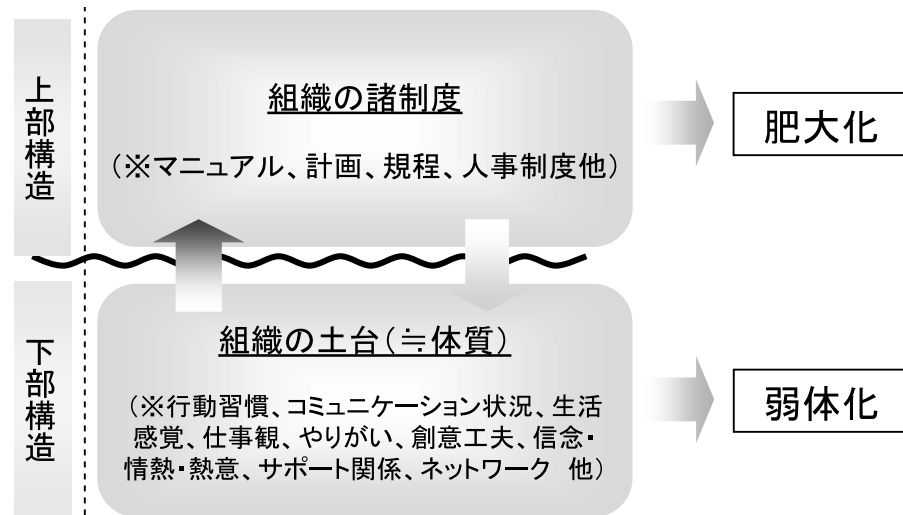
り物を添えて行う場合もこれに当たるでしょう。ところが、家族や同僚といったごく親しい間柄でのコミュニケーションは、（※厳密な分析はさておき）通常物を媒にしないで行われます。これが人格的コミュニケーションです。もちろん、この2つのコミュニケーションタイプは、実生活の中で別々に存在するよりも融合した形で行われる方が多いでしょう。ですから、「2つのタイプ」というよりは、コミュニケーションの「2つの要素」と理解する方がより正確かもしれません。

注目すべき傾向は、社会経済の歴史的進展に伴って、私たちのコミュニケーションには人格的要素に比べて物的要素が徐々に増大しているということです。例えば、一昔前までは人格的に行われたコミュニケーションが最近では物的に行われるようになっていくことがあります。電子メールや、SNS等ネット上の掲示板等はその顕著な例です。現に多くの企業で、「隣の席の社員同士でも、直接会話せずメールで話している」といった指摘をよく耳にします。

では、こうしたコミュニケーションの2つの要素は、組織の中ではどのように変化しているのでしょうか。

組織には、図表Iに示したように大きく2つの領域が存在しています。「上部構造」と書かれた上の領域は、いわば文字で規定された領域です。組織には、経営計画（※あるいは業務計画）、業務マニュアル、各種内部規程・ルールといった、いわば形式

図表 I：組織の構造と現状



All rights Reserved. Copyright. Sophia Consulting Co., Ltd.

知によって成り立っている部分が少なからず存在します。恐らくどのような組織でも、これを完全に排除することはできないでしょう。その点で、ある意味では不可欠の領域です。

もう一つは「下部構造」と書かれた領域で、文字で規定されず構成員間で共有された暗黙のルールや行動規範（＝暗黙知）によって成り立つ部分です。例えば、何らかの業務ミスやそれに伴うトラブルやちょっとした事故は、仕事を進めるうえで不可避のものです。もちろん、一般に「トラブル対応マニュアル」のようなものも多く存在するわけですが、多くの場合、マニュアル通りの対応でトラブルに対処できるわけではありません。例えば、レストランにおいて、お冷をこぼして客の服を汚してしまった際の対応ならある程度マニュアル化も可能でしょう。

ですが、英語のできない外国人客への対応の仕方、出された食事への言いがかりに近いクレームをつける客への対応等といったことはどうでしょう。マニュアル化には限界があるはずですが。そうしたいわば「応用問題」には、私達は経験上培った暗黙知によって対処するしかありません。暗黙知が文字化できないのは、同じことについての知識・能力の内容がその人毎に異なっているからです。それはある人では「先輩・上司ならこうしたときこのように対応するだろうというイメージ」であり、また別の人では「過去に経験したケースで似たようなことがあったので今回はこうすればうまくいこうだろうというアイデア」だったりします。例えば、客のクレームに対して、ある人は笑顔での底抜けに明るい対応で切り抜けるかもしれませんが、分かり易い理論的な説

明で客を納得させる人もいるでしょう。

人は一般に、マニュアル的な製品・サービスよりも、暗黙知的なものに高い価値を感じるものです。チェーンストアよりも隠れ家的なレストランに、決まりきった接客よりも家庭的・家族的なサービスからより豊かな快樂を得る人の方が多いはずです。つまり、付加価値の源泉は、多くの場合予め文字化されていない組織の暗黙的な領域にあるのです。

注目すべきことは、グローバル化が進展したここ20年ほどの環境の中で、組織の形式的部分が肥大化し、反比例するように暗黙的部分が急速に弱体化する傾向があるということです。冒頭に見た鉄道会社N社の例は、まさに組織の暗黙的部分としての現場の信頼支援関係・チームワーク、それに伴う緊密なコミュニケーション、さらには自立的な問題解決行動といったことが究極的に弱まったことの帰結ともいえるのです。

そうして弱体化した組織の中では、何よりも事業の第一線に立つ現場組織とそこで働く人材が孤立していきます。マネージャー（管理者）は組織の形式的なルールや指示だけに依拠して部下を統制し、メンバーは意見があっても提案すべき場がなく、困ったことがあっても相談できる相手のいない状況。本来有機的に緊密なつながりの中で動くべき人びとが、孤独に分断された環境。そのような現場は、すでにわが国では特異な例外ではなくなってしまう。

3 対話による組織再生の戦略

上に見たコミュニケーションの2つの側面（※物的、人格的）は、組織が担うビジネスの種類によっても濃淡が異なります。例えば、同じサービス業でも、企業や組織をクライアントとするビジネスでは物的要素を高めやすいですが、個人を対象とするビジネスではそれが難しい傾向があります。とりわけ、老人・障害者をはじめとする介護事業等を担う社会福祉法人、病院、各種学校といったビジネスでは、人格的コミュニケーションそのものの充実度が付加価値だからです。そのため、その仕事を「ビジネス」と表現することへの抵抗を感じる向きもあるのではないのでしょうか。

こうしたビジネスでは、人格的コミュニケーションの質は、内部管理としての組織マネジメントのみならず、ビジネスそのものの成否に直接関わっています。言い換えれば、その組織が日々実践するトータルなコミュニケーションの質が商品の水準を決定するわけです。そういう意味で、コミュニケーション戦略を通じた組織体質の改善は、とりわけ重要な意味を持っています。

ところで、そもそも一旦社会的環境の影響で変化してしまったコミュニケーションの質や組織体質を元の緊密な状態に戻すということが本当にできるのでしょうか？

子供の頃大切にしていたおもちゃが壊れてしまっ

たとき、やり場のない喪失感に苛まれながら途方に暮れ涙した経験は誰にもあることでしょう。たとえ同じものがもう一度お金で買えるにしても、そこに兄弟で書いた落書きや、仲良しの友達と夢中で遊んだ思い出までは決して取り戻せないからです。

暗黙知理論の提唱者マイケル・ポラニーは、ひとの経験知としての知識やスキル（※例えば、美しい風景への認識、ピアノを弾いたりする技能等）のありようについて、次のように述べています。

諸細目（※筆者注：例えば、ピアノの場合では楽譜を読むことや個々の指の動き等）への注目は知識の全体相（※筆者注：要するに、ピアノをうまく弾くこと）を見失わせるが、それを再び内面化することで、より改善された全体を取り戻すことができる。……（中略）但し、完全にもとのまま取り戻すことはできない。

「M・ポラニー著・『暗黙知の次元』」

この言葉を私達の課題にひきつけて捉え直せば、次のようになるでしょう。

グローバル化への過度な対応の中で損なわれてきた緊密な社会的関係や人格的コミュニケーションを、昔の状態にそのまま戻すことはできない。そのように考えることは、安易な甘いノスタルジアにすぎない。組織やその中で日常業務の細部に根深く入り込んだ形式知の網（※法体系、業務マニュアル、商習慣……、そして「物的コミュニケーション」）

を完全に取り除くことはできないし、たとえそうしたところで現代に昔のままの関係が甦るわけではない。

大切なことは、むしろ、失われたものの中にあつた価値を私達がしっかりと記憶にとどめ、現代の環境的制約の中で別の形で再現することだ。いきなりうまくいかなくても、十分な時間をかけ、試行錯誤を繰り返し、目的と障害をその都度組織で共有し、進むべき道筋を決して見失わないようにすることだ。その繰り返しの中で、自分と組織の成長とやりがいを実感しながら。

本講座は以上のような問題認識に基づいて、現代的环境の中における、組織とコミュニケーション再生の道筋を考えていきます。

その際、コミュニケーション戦略の有効策として、近年各企業において成果が確認されつつある組織学習手法をとりあげます。具体的には、第2回では師弟関係モデルによる対話プロセスであるメンタリング、また第3回では質問と共有をキーとするチームコミュニケーションプロセスであるアクション・ラーニングを取り上げ、事例を交えて具体的な情報提供を行っていく予定です。

社会福祉法人における組織マネジメント、さらには今後のビジネス戦略構築のご参考として、ぜひご一読下さい。