

# 今月のテーマ

2011年10月

組織における効果的なコミュニケーションについて

組織における効果的なコミュニケーションは重要です。コミュニケーションのよい事例、よくない事例、望ましい事例、その他コミュニケーションに関する日常的な身近な事柄や考え方について、会員間で討議しました。

## 1. コミュニケーション手段としての「電子メール」

話の皮切りとして、コミュニケーションの手段として、近年の“電子メール”について問いかけを発し、以下は会員から寄せられた面白い事例です。

### ・ある会員から紹介された会社の出来事・・・

「社内で重大な不適合が発生して是正処置要求書が発行され、某課長から、直属の部長ほか関係者あてにメールが発信された。3-4週間して進捗状況を聞きに行ったところ、発信元の某課長はメールを出したきり、何もフォローしておらず、一方、メールを受けた側の部長は「メールが来ているのは知っていたが、まだ開いていない。」とのこと。

両人の席の間は直線距離で10メートル足らずです。こんな具合ではコミュ

ニケーション自体が成り立ちません。

・ある会員の昔の上司の発言から・・・

「メールが普及し始めた頃、“メールがあるのに何で出張するんや”という上司がいて、今では笑い話だが、メール通信は会議や面談による情報交換と同じ目的は果たせないが、この上司の言葉からは当時の人がメールという通信手段に寄せた期待の程が窺えます。

## 2. コミュニケーション手段としての「手紙」

次いで、メールと比較して、近年、あまり重宝がられることがなくなった昔の「手紙」が討議に上りました。

・「手紙」を引き合いにして出されたある会員のコメント・・・

「本多重次」が遠く離れた妻へ送った手紙の『一筆啓上 火の用心お仙泣かすな馬肥やせ』は日本一短い手紙として有名な一文で、この短文の

中に伝えたいことのすべてが簡潔に言い尽くされている名文と称えられています。古来からの手紙ではあるが、送り手の夫と受け手の妻が何の違和感もなく共有しあえる素晴らしいものです。」

### 3. コミュニケーションの“進化”と“深化”の問題

上で言及したコミュニケーション能力の問題は、コミュニケーション・ツールの“進化”と人のコミュニケーション・スキルの“深化”とは必ずしも同じではないということを言っています。携帯電話の普及でコミュニケーションはある意味では一段と進化しましたが、本来のコミュニケーションが深まったとは言い難いということでしょう。

情報化時代といわれて久しくなりますが、情報が益々軟質化している傾向が窺え、ゼリーやケーキのように、よく噛まなくて(考えなくて)もよい、見た目の格好よい、耳に心地よい情報が増える一方のようです。煎った豆や固焼きせんべいのようによく噛まない(考えない)と飲み込めないものが

敬遠されているのかも知れません。送り手が意図的にそうしている面も否めないように思います。

ある経営者によれば、「不良品(不適合)発生の99.9%は、コミュニケーション不足によって起きている」とのこと。また、別の経営者は、「工場で次工程に製品を引き渡す時は必ず、次の担当者にひと言直接声をかけることをルール化して実践した結果、不良品の発生率が低下した」という。

自身の過去の体験を冷静に振り返り、程度はさておき、的を得ているように思います。これも、コミュニケーションの“進化”が必ずしも“深化”を意味しない事例の一つと言えるでしょう。

#### 4. 効果的なコミュニケーション

引き続いて、「組織における効果的なコミュニケーションにとって重要な要素は何か」という問いかけには、含蓄あるコメントが発せられました。次にご紹介します。

## ・空海やソクラテスからのヒント・・・

「2011年7月20日から9月25日まで、東京上野の東京国立博物館において『空海と密教美術展』が開催されていて、参観してきました。そこで、あることに気がつきました。それは、密教の伝道士らは1200年以上も前にコミュニケーションは如何にあるべきかを考え、それを具現化してきた先駆者といえるのではないか、ということです。密教と言う難解な教義を、如何に民衆に伝えて行くか、その手段として作られたのが、「胎蔵界」と「金剛界」の曼荼羅図、そして立体曼荼羅と呼ばれている「五菩薩・五仏・五大明王」で構成されている諸尊像ではないかと思ったのです。難しいことを受け手に伝わるように、今風に言う「見える化」を1200年も前に実践していたのではないかということです。

空海は「お大師さん」と呼ばれて、1200年を経ても多くの人々に慕われていますが、空海らの密教のコミュニケーション力は素晴らしいものだったと思います。「大工と話すときは、大工の言葉を使え」とソクラテスは言ったそうですから、審査員もこの点は心すべきでしょう。」

「受け手」にどう伝えるかがコミュニケーションを図る上で最も配慮すべきという点では異論を挿む人はいないでしょう。

### ・責任・権限の明確化と「報連相」の機能・・・

また、別の会員は“ホーレンソー”を取り上げて・・・「組織における効果的なコミュニケーションにとっての重要要素は色々あると思いますが、組織の責任と権限がしっかりと、少なくともある程度確立していること、フォローアップの仕組みがあり実行されていること、さらに、上質の情報、過去からの積み上げと実績が重要。よく言われる“報連相(報告・連絡・相談)”、これは上手く使えば、優れたコミュニケーション・ツールだと思う。しかし、何でもかんでも報告しろ、連絡をよく取り合え、相談して決めろ、では、迅速にコトが進まず、ワイワイ・ガヤガヤの世界になってしまう。責任・権限がしっかりしていれば、無駄な“報連相”は減るはずです。

とはいえ、若い時、これくらいは上司に報告しなくて良いだろうと報告を怠り、他部課から自分の上司に連絡され、叱られた経験があった。報告すべきことの判断基準は難しい。」・・・

さらに、・・・「効果的なコミュニケーションには、即時にはヒヤリングなどのフォロー、あるいは短期・長期には統計・トレンドのフォローが必要。組織での“朝会”や“昼会”の実施は、上手く使えば効果的なコミュニケーション手段となり、コミュニケーションの過程では、言葉や文章によらない、腹の探りあいもあり、企業競争や顧客との折衝など、大きく言えば外交だし、表に出て来る言葉・文字だけでなく、いろんな高度な客観的情報が判断基準になる。その場合、「上質の情報、歴史、積み上げ」が大切となり、上質な情報をどのように収集するかは大きなテーマであり、これはもう経営そのものです。」・・・

### ・コミュニケーションにおけるトップの責任

経営に話が飛び、ある会員・・・「問題発生の際、経営者が知らなかった、知りえなかったという言い訳がまかり通っているが、それは正当性がなただけでなく、コミュニケーションの不備としか思えない。列車・自動車など大問題を起こした組織のトップが、未だ裁判で無実を主張し、その根拠として、その時点で知らなかった、知りえなかったという論理を使って



いるように見えるが、3.11 大震災においても、経営者や学者たちを含め、同じ経過をたどるのではないかと懸念する。」・・・

「トップの責任が重要であるにも関わらず、日本社会ではそれがあいまいになる原因として、トップの責任回避、トップに近い人ほど諫言しない風土があるのではないか、また、これは日本固有の問題でなく、世界共通のものであり、“組織の業”ともいえる。組織文化や社員の意識の健全性を維持することが重要。」というコメントもありました。

テーマ担当： 長澤佳男／佐藤央 英