

「異質な相手」とのコミュニケーション能力 ～将来的に重要性を増すこの能力をどのように開発するか～

Communication Skill for Heterogeneous Group

- How this ever more important skill can be developed in the future -

産業構造の変化を受け、労働者が仕事上の成果を出すために必要な能力のうち、重要性の高い能力もまた変化している。各種の能力の中でも「コミュニケーション能力」は近年特に高い重要性が指摘されているが、本稿では、とりわけ「異質な相手」を対象とした際のコミュニケーション能力に焦点を当てる。（「異質」という言葉は、自分とは価値観や行動様式の異なるという意味で用いている）

日本企業は、海外進出のみならず、M&Aの増加や非正規社員の増加などの現象に晒されており、組織内の広いメンバーにこの能力が要求されるようになってきている。この能力の開発や活用は、中長期的に見た場合に働く側、人材を活用する側の双方にとって、大きな課題となるであろう。

「同質な相手」の場合と比較して、「異質な相手」を対象とするコミュニケーションにおいては、相手への洞察力を持つこと、ステレオタイプに捉われないこと、感情のコントロール力を持つことなどが特に重要になる。個人として、こうした点に注意することが、能力向上の第一歩である。なお、日本企業の組織的特徴として強い同調圧力があり、この点が、この能力の発露や伸長を阻害しかねない特徴を持っているということは、個人としても組織経営者としても強く心に留めておくべきである。「異質な人材」を組み合わせ活用したいと考える企業は、組織としての運営原理を「異質同土」のメンバー構成を前提としたものに切り替えていく事も検討が必要である。



As industry structure evolves, the level of importance of each of the skills that workers have in realizing their assigned jobs is changing. Among these, "communication" has become widely recognized as one of the most crucial skills in recent years. This paper discusses a more specific aspect of communication as a skill, which is communicating with "heterogeneous" people. (The term "heterogeneous" is used here to mean those with a different sense of values or behavior patterns.)

Japanese companies have not only been active in overseas expansion, but are also exposed to increasing numbers of M&A transactions and non-regular employees. Therefore, widespread staff members within an organization are now required to obtain the skills to communicate with people of "heterogeneous" background. Development and utilization of such skills are likely to become a large issue in the medium and long term for both workers and employers.

In communicating with "heterogeneous" people, (1) having an insightful attitude, (2) avoiding stereotypes, and (3) full emotional control, are more important than communicating with individuals of like background. An individual should keep these essentials in mind. This will be the first steps in enhancing such skills. It is necessary to recognize firmly, for individuals as well as management, that Japanese companies in general have a strong tendency to maintain conformity, which could hinder the exercise and promotion of such skills. Companies planning to consolidate "heterogeneous" workers with traditional employees should change the organization's management principles to form an organization comprised of various "heterogeneous" people.

1 | はじめに

産業構造の変化により、労働者が仕事上の成果を出すために必要な能力のうち、重要性の高い能力が変化していると言われている。換言するならば「個人として重要となる能力が時代と共に変化している」ということである。そうした能力の中でも「コミュニケーション能力」は重要性が高まっているとされる代表的な存在である。本稿では、とりわけ「異質な相手」を対象としたコミュニケーション能力の重要性が増大していることに着目する。まず、この能力の重要性が増しているという認識がどの程度妥当性を持つのかについて検証を行う。さらに、コミュニケーション能力の定義や中身についても詳しく検討したうえで、それらの開発・強化に向けて個人が行い得る方法について述べ、日本型組織の特徴と関連づけてこの能力の開発を論じる。

2 | これからの産業社会で求められる能力

本章では、産業社会で求められる能力についての先行研究を整理する。

(1) 論者の指摘

冷戦が終結した1990年代以降の経済社会を表現するキーワードはグローバリゼーション、金融資本主義の台頭である。2008年以降、世界は金融危機を契機に信用収縮、需要の後退に見舞われており、金融資本主義は曲がり角を迎えている。しかし大きな潮流としてのグローバリゼーションについては、短期的に方向を変えるものとは考えにくい。

グローバリゼーションに基づく産業構造の変化は、仕事を進めるうえで重要な能力を変化させている、ということ複数の論者が指摘している。ここで言う重要性とは、端的に言えば、個人がより影響力の大きい仕事、より安定した仕事、より収入の高い仕事に就くこととの関係性、という意味である。

グローバリゼーションと高度資本主義化の牽引車となった米国においては、すでに1991年、ロバート・ライ

シュが『ワーク・オブ・ネーションズ』において、産業のグローバル化・高付加価値化によって、従来の職種や業種による分類は意味を持たなくなり、職業は、提供する付加価値の観点から「①ルーティン・プロダクション・サービス（定型生産作業）」「②インパーソン・サービス（対人サービス）」「③シンボリック・アナリティックサービス」という3つに分類されると提言した。この論考では、すべてに共通して「サービス化」の要素が含まれること、①と②は段階的に地位が低下してゆき、③の重要性が高まることなどが併せて提示された。現時点からは20年近く前の分析であるが、その後の実態推移を振り返っても先駆的な論考だったと言える。

米国ではさらに状況が進んだのか、ダニエル・ピンクは2005年『A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future（邦題：「ハイ・コンセプト」）』にてコンセプト・右脳の感性が重要であると主張している。（図表1）その主張の背景には「物質的豊かさの飽和状態」「新興国の台頭」「オートメーション技術の進展」という産業と社会における変化の認識がある。

産業や社会の変化は、当然、日本でも発生している。日本においても求められる能力が変化しているとする指摘は多い。この問題を強く提起したのが、本田由紀『多元化する「能力」と日本社会』である。本書では、90～00年代の日本を「ポスト近代社会¹」と位置づけ、その中で要請され個人の社会的地位の獲得に影響を及ぼすものを「ポスト近代型能力」とし、図表2のように整理している。本田は、同書において、ポスト近代型能力は、測定方法が客観的、明確でないこと、および、家庭の生

図表1 ハイ・コンセプトで提唱された重要能力の変化

<p>「機能」だけでなく「デザイン」 「議論」よりは「物語」 「個別」よりも「全体の調和」 「論理」ではなく「共感」 「まじめ」だけでなく「遊び心」 「モノ」よりも「生きがい」</p>

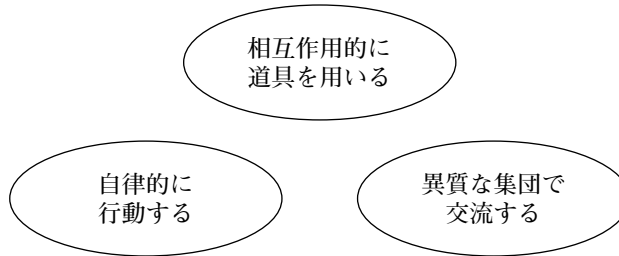
出所：ダニエル・ピンク（2006）『ハイ・コンセプト』三笠書房

図表2 近代型能力／ポスト近代型能力

近代型能力	ポスト近代型能力
「基礎学力」 標準性 知識量・知的操作の速度 共通尺度で比較可能 順応性 協調性、同質性	「生きる力」 多様性・新奇性 意欲、創造性 個別性・個性 能動性 ネットワーク形成力、交渉力

出所：本田由紀「多元化する「能力」と日本社会」P.22より引用

図表3 キー・コンピテンシーの3つの広域カテゴリー



出所：ドミニク・S・ライチェン ローラ・H・サルガニク編著（2006）『キー・コンピテンシー 国際標準の学力を目指して』明石書店 P.202より

育環境に強く左右される可能性があること、などからこの能力の一方的な偏重に警鐘を鳴らしている。

以上に簡単に紹介したように、経済や産業構造の変化を背景に、ビジネスに求められる能力、重要とされる能力が徐々に変化しているという指摘は数多く存在する。

（2）OECDの検討したキー・コンピテンシー

こうした数多くの指摘の中で、あえて、最も包括的・理論的な検討を踏まえたものを挙げるとすればOECD（経済協力開発機構）の「コンピテンシーの定義と選択：その理論的・概念的基礎プロジェクト」（DeSeCo）であろう。これは、1999年から2002年に、加盟国から分野を超えた学者、政策担当者、経営者、組合が参加した他に類を見ないプロジェクトである。

このプロジェクトの結果として、自由主義経済、グローバル化の進む社会の中において、個人が幸福な人生を送り、世界を持続可能的に発展させていくためには、国や文化を超えて、以下の3つのキー・コンピテンシーが必要であるとの報告がまとめられた。すなわち「異質な集団で交流する」「自律的に活動する」「道具を相

互作用的に用いる」の3つ²（図表3）である。

なお、本研究においては、コンピテンシーとは、「特定の状況の中で、心理社会的な資源を引き出し、動員することにより複雑な受容に応じる能力」と定義されている。また、コンピテンシーは「学習可能であり、教えることもできるものだ」という想定も報告書に明記されている。生得的な要因だけで決まるものとは考えられていない。

（3）本稿で取り上げる能力

今回はこの3つのキー・コンピテンシーの中で「異質な集団で交流する」力に特に焦点を当てる。単なるコミュニケーション能力ではなく、「異質な集団」という前提を付している点が特徴である。同質的ではない相手、文脈を共有していない相手とのコミュニケーション能力がキー（核心）となる能力のひとつとして挙げられているのである。後述するように、この能力こそ、現下の日本企業において必要性が高まっている能力であり、中長期的な将来を見据えたとしても、開発を欠かす事ができない能力であると考えられるからである。

なお、「異質」というのはあくまで相対的な概念であっ

て、コミュニケーションの土台となる価値観や思考パターンや、具体的に用いる表現方法が異なる、という意味
 いうえでも以下でもない。決して「正統があって異端がある」という意味ではない点をご理解頂きたい。

なお、DeSeCoの定義「異質な集団で交流する力³⁾」を、より一般的に理解しやすい表現とするため、本稿では「異質な相手とのコミュニケーション能力」という表現で論を進めていく。

3 | 日本の産業社会の将来と「異質な相手とのコミュニケーション能力」

本章では、日本の産業社会の動向がコミュニケーションにもたらしている影響を整理し、異質な相手とのコミュニケーション能力の重要性について確認する。

(1) 「異質な相手とのコミュニケーション」機会の増加

前述の通り、異質な相手、とは価値観や思考パターンが異なる相手を意味する。価値観や思考パターンは、究極的には個々人で違うものであり、ステレオタイプ⁴⁾な見方は避けるべきだが、一方で、それらは属性（文化、年齢、雇用形態など）に一定程度左右される面があるのも事実である。

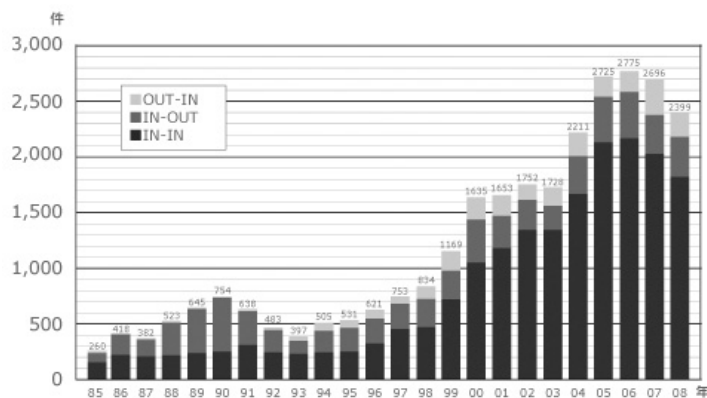
属性という観点で見た場合、日本企業で働く個人にとって異質な相手とコミュニケーションする機会は増えているのだろうか？ 直接的に動向を指し示す統計が見つけにくい問いではあるが、筆者はその機会は確実に増え

ており、さらに、今後も増え続けるものと考えている。

「外国人」は、異質な相手として最も想起されやすいカテゴリーである。日本企業の海外市場への進出、外資系企業の日本での活動が活発化、海外からの労働力受け入れ、日本企業が外国人を幹部として登用する、などの「外国人」という日本人にとって異質な集団との接触機会増大につながる現象は着実に増加している。これらの各現象が中長期的に見てさらにどの程度進展するかについては、意見が分かれるところであろう。しかし、少なくとも現状よりも後退するとは考えにくい。特に、外国人を対象としたコミュニケーションは、従来から「異文化コミュニケーション」として研究や実践が深められている。しかし、本稿では「異質」という用語を一段階広い意味で念頭に置いている。自分にとって外国人であるかに関わらず、価値観や思考パターンの異なる相手は「異質な相手」として捉えるべきである。

こうした認識に基づき、筆者がより注目しているのは、日本企業内での「異質な相手」との出会う機会の増加である。具体的には、雇用形態の多様化（非正規社員の増大）、M&Aの増加（図表4）、グループ経営の強化による
 出向・転籍機会の増加などである。共に働く同僚が、自分とは別の価値観で動く相手であるというケースが増え
 ており、今後もこの傾向は後退しないであろう。

図表4 マーケット別M&A件数



出所：http://www.recof.co.jp/column/ma_trend.html
 株式会社レコフ マール M&Aデータでみる市場トレンドより

(2) 過去から重要な能力であったことに変わりはない

さて、本稿のように「新しい」能力の重要性を強調した際、「そのような能力は過去においても重要であり評価されてきた」という反論が起こりえるだろう。この点については以下のように考えている。異質な集団の中でのコミュニケーションする能力は、昔から重要な能力のひとつであった。過去のリーダー研究でも、これに類似した能力が重要なものとして指摘されている。おそらく、過去においても、名経営者や好業績のビジネスパーソンは、「異質な相手」とのコミュニケーション能力が高かったものと思われる。特に営業活動や渉外活動といった場面では、従来から必須の能力であったと言ふべきである。よってこの能力を「新奇なもの」としておそれる必要はない。

(3) 最近注目を集める背景

ただし、最近特に重要性が高まっていると考えるには理由がある。第一には、「この能力の必要性が社内の場面にも広く及んできた」という現象がある。これについては前々節で論じた通りだが、営業や渉外といった恒常的に社外と接触する機会の多い特定の職種以外においても、異質な相手との接触機会が増大しているという点がポイントである。

第二には、「この能力の程度によって、地位や収入が大

幅に変わるようになった」という変化が感じられていることである。

企業が採用に用いる判断基準においては、コミュニケーション能力は最重視されている。図表5の通り、日本経団連調査では、選考において重視する能力の第一は5年連続でコミュニケーション能力である。採用時の面接官とのコミュニケーションはその瞬間、まさしく「異質な相手」とのコミュニケーションである。その成否は、根強い新卒採用重視主義を取る日本企業社会においては、生涯賃金に多大な影響を与える（図表6）ものである。

また、成果主義的な人事制度の広がりにより、評価や出世の状況による賃金格差が昔よりも大きくなっている。この評価や出世においても、コミュニケーション能力は重要な要素であり、前々節で指摘したような環境変化と相俟って、「異質な相手とのコミュニケーション能力」の重要性が、賃金に与える影響が大きくなっていることが実感されているのだろう。

ここでは、「異質な相手」とのコミュニケーション能力と絞って論じたが、実際には多くの場面で「コミュニケーション能力」という概念は漠然とした表現として厳密に定義されていないことが多い。特に、その相手が同質的な相手か、異質な相手か、という点に目を向けた議論は少ないように感じられる。本稿ではあくまで後者を対

図表5 日本経団連調査による「採用時に重視する能力」

<p>2007年度・新卒者採用に関するアンケート調査結果の概要 (社)日本経済団体連合会 2008年2月1日 発表 調査対象：日本経済団体連合会企業会員 1334社 調査形式：無記名式アンケート(業種・従業員数のみ記入) 実施時期：2007年10月 回答状況：602社(有効回答率45.1%) *製造業48.0%、非製造業52.0% *従業員数1000人以上73.6%、1000人未満26.4%</p>
<p>採用選考時に重視する要素の第1位は5年連続で「コミュニケーション能力」 企業が採用選考時に重視する要素は、5年連続して「コミュニケーション能力」 が79.5%(前年度81.7%)で第1位となった。 以下、第2位の「協調性」が53.0%(同53.0%)、第3位の「主体性」が51.6% (同49.6%)、第4位の「チャレンジ精神」が49.4%(同53.7%)、第5位の「誠 実性」が42.4%(同36.1%)と続いている。</p>

出所：<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2008/003.html>

図表6 標準労働者と短時間労働者の生涯賃金比較

		億円	格差(倍)	格差(億円)
男性	高卒	2.35	4.2	1.78
	大卒	2.81	5.0	2.25
	短時間労働者	0.56	**	**
女性	高卒	1.78	3.7	1.30
	大卒	2.45	5.1	1.97
	短時間労働者	0.48	**	**
男女平均	高卒	2.06	3.9	1.54
	大卒	2.63	5.0	2.11
	短時間労働者	0.52	**	**

注：高校・大学卒業後直ちに就職し、60歳まで同一企業に引き続き勤務した人と、高校卒業後就職せず60歳までパート・アルバイトを続けた人の生涯賃金
出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査（2007年）」

象とした能力の重要性を主張するものである。

4 | 異質な相手とのコミュニケーション能力

本章では、異質な相手とのコミュニケーション能力について具体的に定義し、その特徴を述べていく。

(1) DeSeCoの定義した「異質な集団で交流する能力」

DeSeCoの定義した「社会的に異質な集団での交流能力」についてさらに詳しく述べていく。このプロジェクトにおいて、この能力が3つのキー・コンピテンシーのひとつに選ばれるほど重要なものと考えられた背景には、人間の活動には他者との繋がりが不可欠であるうえに、社会的な繋がりが、伝統的・所与のものから選択的なもの

に変化してきている、という認識がある。他者と関係を作る能力が、個人が精神的、物理的に得る利益と大きく関係するようになってきているという社会構造の変化が、この能力の重要性を際立たせた。

異質な集団で交流する能力はさらに以下の3つに分解される。詳しくは図表7の通りである。特に3点目に「争いを処理し、解決する能力」が挙げられている点は興味深い。異質な者同士が出会う場合には、争いは予め織り込まなければならないとの見方であろう。争いの発生を前提として、そこから問題解決をしていく、という思想が読み取れる。

図表7 異質な集団で交流する能力の詳細

他人と良い関係を作る能力	<ul style="list-style-type: none"> ・共感性（他人の立場に立ち、その人の観点から状況を想像する） ・情動と意欲の状態と他の人の状態を効果的に読み取る
協力する能力	<ul style="list-style-type: none"> ・自分のアイデアを出し、他の人のアイデアを傾聴する力 ・戦略的もしくは持続可能な協力関係を作る力 ・交渉力 ・異なる反対意見を考慮して決定できる包容力
争いを処理し、解決する能力	<ul style="list-style-type: none"> ・異なる立場があることを知り、現状の課題と利害関係、すべての面から争いの原因と理由を分析する ・合意できる領域とできない領域を確認する ・問題を再構成する ・進んで妥協できる部分とその条件を決めながら要求と目標の優先順位をつける

出所：ドミニク・S・ライチェン ローラ・H・サルガニク編著（2006）『キー・コンピテンシー 国際標準の学力を目指して』明石書店 P.213-215の内容を筆者がリスト形式に再構成したもの

(2) コミュニケーション能力とは具体的に何か？

異質な集団で交流する能力は、より広義の概念ではコミュニケーション能力の範疇に含まれると考えられる。コミュニケーション能力という言葉は日本企業には極めて馴染み深いものだ。しかし、前述したように言葉がひとり歩きするきらいもあり、コミュニケーション能力の内実まで踏み込んで議論される場面は意外に少ない。

ここで改めてコミュニケーション能力とは何か？を整理してみたい。筆者なりにビジネスの場面を想定して整理したコミュニケーション能力の全体像が図表8である。言語と非言語を含むこと、論理と感情を含むこと、聞く・読む・話す・書くことをコアとしながら洞察力も欠かすことのできない要素として含まれていると考えること、などがこの整理の特徴である。ここでは、コミュニケーション能力を表面的なテクニックに留まるものとしては考えない。

(3) 異質な相手とのコミュニケーションの特徴は何か？

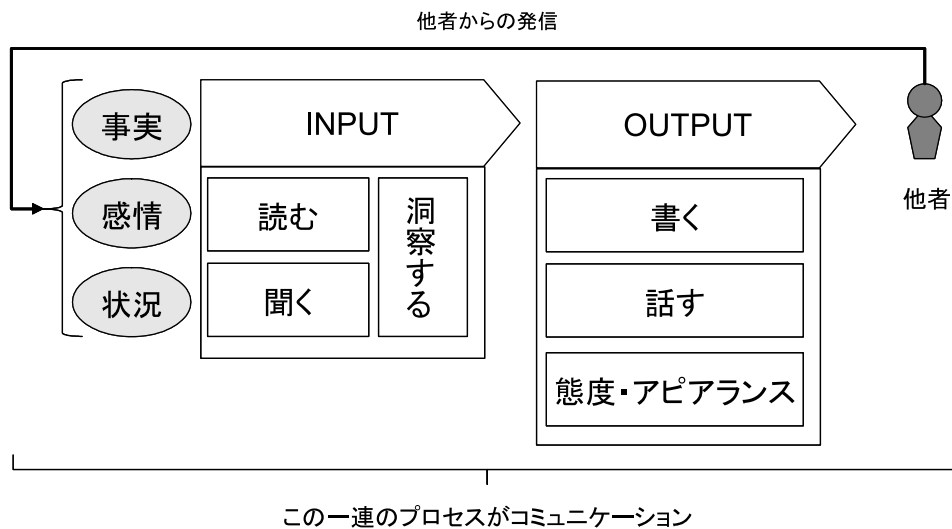
前述のように整理をしたうえで、異質な相手とのコミュニケーションが同質な相手とのそれと大きく異なる点として、以下の3点が指摘できる。

第一には、コミュニケーション上のアウトプットの前提となる「洞察する」プロセスにおいて「自分と同じルール」「過去に自分が接した他者から得た経験則」が通じない、という点である。このため、インプットされた情報に基づいてアウトプットに変換するプロセスにおいて、的確さを欠き、コミュニケーションが阻害されてしまう確率が、同質的な相手を対象とする場合に比べて増大する。

第二に、異質な相手とのコミュニケーションにおける、「洞察する」プロセスは、相手に対するステレオタイプな見方やともすると偏見に左右されがちになるという点である。社会心理学の分野では、このステレオタイプや偏見についての研究が蓄積されている。これらが発生する背景には、「個人的な性格」や「人間の認知システムそのものの特徴」「社会的・文化的通念」などさまざまなものがあり、さらには「集団の中で少数派である」という理由だけでもステレオタイプや偏見の原因になるという研究も存在する。異質な相手とのコミュニケーションにおいては、ステレオタイプや偏見からどれだけ逃れることができるかが大きなカギとなる。

第三に、「自分の洞察が通じない」という状況下で自らの感情をコントロールできるかどうか、という点が、コミュニケーションの成否に影響するという点である。

図表8 ビジネスにおけるコミュニケーション能力の全体像



出所：筆者作成

自分の洞察が通じない相手とのコミュニケーションにおいては、感情が不安定化する。感情が不安定化すれば、コミュニケーションにおける「読む」「聞く」「書く」「話す」といったすべての活動に悪い影響を及ぼす。感情のコントロールが大きなカギとして浮上する。

以上で述べてきたように「異質な相手」とのコミュニケーションにおいては、「読む・聞く・書く・話す」という基本的な動作に加えて、「洞察する」という力が特に重要な部分としてクローズアップされると考えられるのである。

5 | 個人としてどのように開発するか？

本章では、異質な相手とのコミュニケーション能力を高めるための方法を述べて行く。大前提としては、コミュニケーション能力はコンピテンシーである以上、後天的に開発可能であるという認識に立つ。ここでは、個人としてどう対処するかについて、前章で述べた3つの特徴に沿って、個人が取るべき対応策を述べる。

(1) 鍛え方①相手への洞察力・想像力を鍛える

この能力を高めるための第一の方法は、異質な相手への洞察力を鍛えることである。そのためのアプローチとしては、周辺知識を強化することなどを通じて他人のルールを洞察する力を強化することである。具体的な例を言えば、たとえば、キリスト教文化圏の人と接する際に一神教文化の背景や特徴を知識として得る、相手の行動の背景にあるインセンティブ構造を予め知っておく、といった行動が挙げられる。こうした知識学習は洞察力の強化をバックアップすることに一定の効果を持つ⁵。ただし、事前に準備できるものはあくまで一般論であり、個々のケースにおいて常に正解を得られるかどうか分からない。また、このアプローチは事前に相手の属性や特徴が分かっていると実現できないという限定性を持っている。こうした限界はあるものの、事前学習により相手への洞察力を鍛えることは有効な一手法である。

(2) 鍛え方②対話力を鍛える

言語化してコミュニケーションを反復することで相手

との共通認識を作り上げる方法がある。いわゆる対話（ダイアログ）の姿勢とスキルに重きを置き、事前知識には大きく頼らない方法である。ちなみに、DeSeCoのキー・コンピテンシー定義の英語では、異質という単語について“heterogeneous”という単語が使われている。この単語には単に自分とは異なる相手というだけでなく「雑多な・混成の」というニュアンスがある。このように、複数種類の価値観を持つ人々が一同に会した状況があるとすれば、前節で述べたような事前知識に頼るアプローチには限界がある。この場合には、そうしたメンバーの中での説明力・表現力・対話力に頼らざるを得ない。そしてその場合にカギになるのはコミュニケーションの現場で働かせる「洞察力」である。伝えたいこと、聞きたいことを、頭の中で抽象的に整理したうえで、相手に伝わる内容に組み替えたうえで表現していくことである。

こうした能力の開発は、社会人になってからでは遅く、学校教育の段階からディベート・ディスカッション・論文執筆等を通じて鍛えていくべきだ、とする考え方もある。もちろん、これらを早い段階から行う事は「慣れ」という面ではプラスにはなるであろうが、重要なのは洞察力そのものであるとすれば、表現面でのテクニックを鍛えることに焦る必要はないと考えられる。むしろ、日頃から仮説検証思考や物事について分解と抽象化を繰り返す思考を鍛えることの方が重要である。

(3) 鍛え方③ステレオタイプの見方を弱める

ステレオタイプ的な見方には、枠組みを利用して考えることにより思考をショートカットできるというメリットもある。また、そもそも「人間の認知傾向そのものに原因がある現象である」との指摘もある。したがって、人間はステレオタイプの見方やバイアス（偏見）から完全に逃れることはできない。しかし、それから逃れようと意識することは重要である。事実やデータを収集する、意識的に組織内での立場を入れ替えてみる、などの行動が具体的に考えられる。

後述するように日本の会社員は、組織に所属することによって、何らかのステレオタイプ的な見方を身につけ

ることが少なくない。個人として、会社組織との適切な距離感を保っていくことが必要であろう。そのためのひとつの方法は、所属する会社組織以外との人間関係を構築することだ。ステレオタイプについての研究からは、「共通の目的を持った共同作業」がその解消に有効であるとされている。会社外の人間関係も単なる友好関係に留まらず、何らかの目的をもった活動というレベルであれば、より個人としてのモノの見方における柔軟性や、異質な相手とのコミュニケーション能力を保つことに有効なものとなると考えられる。

また、日常生活のレベルでは、インプットする情報の多様性を意識的に確保する必要がある。自分が常に手にとる傾向とは違う雑誌や媒体からも定期的に情報を得るように心掛ける必要がある。近年、ホワイトカラーの情報インプットの経路として台頭しているWEBというメディアは、自身の関心事に対して深くて専門的な情報を提供してくれる一方、自分の関心事とその周辺以外の情報からは遠ざかってしまうという特徴を持っている。特に雑誌は「価値観」「属性」によって細かくセグメンテーションされて編集されているため、普段全く手に取らないような雑誌を手にとって読むことは新鮮な視点を提供してくれることが多い。

また、ステレオタイプ的な見方と個人の「動機」が関連

していることが知られている。図表9に整理したように、各種の動機はステレオタイプを強めたり、弱めたりすることと関係している。自身の「動機」に目を向けることは容易なことでは無いが、このような傾向を理解することは有益であろう。

（４）鍛え方④感情コントロール力を鍛える

自分や相手の「感情」をマネジメントする力は「EQ」と呼ばれている。異質な相手とのコミュニケーションには同質な相手が対象である場合よりも高い不確実性をともなう。そうした不確実性の中でも、感情をうまく操作して相手に対処する能力が必要である。

感情に関する能力としては、米国のサロベイ博士とメイヤー博士の提唱するEI（Emotional Intelligence）理論⁶が有名である。両博士は、EIを「情動を知覚し、思考の助けとなるよう情動を生み出し、情動や情動的知識を理解し、そして情動を管理する能力である」と定義している。思考（洞察力）とも密接に関係するものとして位置づけられている。EIは、より具体的には図表10の4つである。これらは「能力」として訓練により鍛えるものとされており、これを強化することは、異質な相手とのコミュニケーションにもプラスの効果をもたらすであろう。

これら能力についてはアセスメントにより、4要素別

図表9 動機とステレオタイプ

動機	ステレオタイプへの影響
理解	単純なステレオタイプを回避させる可能性が高い
信頼（他者を善意あるものとして信頼する）	基本的にはステレオタイプを弱めるが、自分の所属集団内に限られる傾向あり
統制（自分が物事を管理したり決定したりしたい）	ステレオタイプが高まる懸念
所属（他者とともに行動し仲良くして行きたい）	相手の態度により、ステレオタイプ高めることも弱めることもある
自己高揚（自分の価値を高めたい）	所属集団を高めることで、自尊心を高めると認知されている場合⇒ステレオタイプが強まる 偏見がないことが自尊心を高めると認知されている場合⇒ステレオタイプは弱まる

出所：上瀬由美子（2002）「ステレオタイプの社会心理学—偏見の解消に向けて—」サイエンス社 P.141-142より筆者作成

図表10 感情能力の四要素

1. 感情の識別	自分自身や自分の周囲の人がどのように感じているかを識別する能力
2. 感情の利用	状況の判断や課題の達成のために自分の感情を役立てる能力
3. 感情の理解	感情がどのような原因から起こるのかを理解し、一定の感情と状況を結びつけることができる能力
4. 感情の調整	感情的になった場面で、その状態を改善するためにとりうる最善の行動は何かを理解し、その行動をとることができる能力

出所：EIRリサーチ社WEBサイト<http://www.eir-p.com/ei/ei.htm>よりMURC作成

に自らのレベルを知ることが可能である。そのうえで、弱点を意識的に鍛えることができる。

6 | 日本型組織と異質な相手とのコミュニケーション能力

本章では、個人が所属する組織側に目を向け、日本型組織の特徴が異質な相手とのコミュニケーション能力に対してマイナスに働いている可能性について考察し、日本型組織への提言を行う。

(1) 日本型組織の持つ個への同質化作用

「異質な相手とのコミュニケーション能力」を高める、という点を考えるうえで、非常に大きな論点は、日本企業の持つ組織的特徴そのものがこの能力を高めることに対して障害になっているのではないか？という点である。

日本型組織は、その共同体的性格に特徴があるということ、よく指摘されることである。たとえば、産業再生機構でCOO（最高業務執行責任者）を務めた富山和彦氏は、高度成長期に日本企業はゲマインシャフト⁷的傾向を強め、そのことが日本企業成功の一要因となったとし、併せて、こうした特徴は欧米の株式会社がゲゼルシャフト⁸的な性格を持つのと対照的であると論じている⁹。

しかし、こうした特徴を日本人の伝統・民族性に帰するのは早計だろう。富山氏も高度成長期以前の日本には「ブルータル（筆者注：荒々しい、むき出しな）資本主義」が存在していたことを指摘している。ゲマインシャフト的な組織運営は、伝統や民族性というよりは、各種の制度の影響によるものと考えの方が妥当であろう。この点で大いに参考になるのが、雇用契約の観点からの分析である。日本企業における正社員の雇用契約の本質は「職

務と期限」の定めのないメンバーシップであることが指摘¹⁰されている。これは、欧米の雇用契約が、ジョブ（職務）を軸とした契約でなりたっていることと対照的である。このメンバーシップ的な雇用契約が、長期雇用や正社員中心主義等の日本企業の組織的特徴の中心にある。

こうした欧米とは異なる日本企業の特徴は、組織の構成員に日常的に「同質化への圧力」を与えている可能性が高い。こうした同質化を基本原理とする組織の中には、「異質な相手」とのコミュニケーション能力は育ちにくいのではないだろうか。なぜなら、同質化の圧力は、構成員の態度や信念に影響を与え、ひいては、異質な相手とのコミュニケーションにおいて重要な洞察力という要素にも影響を及ぼしてしまうからである。

当然、組織が構成員にもたらす同質化圧力は、諸外国の組織にも存在するであろう。しかし、会社への過度な没入を一要因とした「過労死」現象の多さ等を見ても、日本企業がそのメンバーにもたらす同質化圧力は独特の強さを持つように感じられる。

繰り返しになるが、現在、日本企業がさまざまな場面で掲げる「コミュニケーション能力」重視という表現は、「同質的な相手」を対象としたものか？ または「異質な相手」を対象としたものか？ がやや判然としないケースが多い。そして特に（メンバーシップを与える）同じ組織内の相手に対しては、同質的なコミュニケーションを行うべきとする前提から抜け切れていないケースが珍しくないのが実感である。

多くの日本企業がこれまで保ってきた組織の運営原理を変える必要があるのか、変えることに意味があるのか、

というのは本稿には大き過ぎる問いである。しかし、異質な相手とのコミュニケーション能力を高める、という命題を考えるのであれば、この問題は避けて通れないポイントである。ステレオタイプと動機について述べた際にも指摘したように、所属する集団がどのような規範を持っているかが個人に与える影響は大きい。ここへの視点なくして、コミュニケーションのスキルやテクニックに頼るアプローチでは、異質な相手とのコミュニケーション能力を高めるといふことについての本質的な解決にはならないだろう。ダイバーシティ¹¹推進の議論においてもこの点は大きな論点である。

グローバル化の進む経済、企業やその中の事業部門が合従連衡を繰り返して成長していく戦略、非正規社員やさまざまな属性を持つ社員が働くダイバーシティを持つ職場を実現するためには、社内でも「異質な相手」と出会い、協業していくことが不可欠である。このような方向を目指すのであれば、組織運営そのものを徐々にでも変えて行く必要がある。

(2) 「異質同士」を前提とした組織運営の原理

最後に、「異質同士」のメンバーを抱える組織が取るべき組織の運営アプローチについて提言しておきたい。組織内に所属するメンバーを異質なものとして前提を置く

場合と同質的なものとして前提を置く場合における組織運営の原理を極端に2通りに分けると、図表11の通りである。

現実にはこのように極端な組織は存在せず、双方の要素を併せ持ったものとして組織が運営されているケースが多いであろう。

絶対的に見てどちらのタイプの運営が良いという議論はすべきでない。異質なメンバーを組み合わせることで組織を運営していくことがメンバー確保上不可欠、あるいは、異質の組み合わせが組織の強化につながる、という場合には、図表11の左側に整理した「異質同士」が前提の組織運営アプローチを採る必要があるということだ。

一般に、組織運営においては、組織内のコミュニケーションコストを下げることは重要な課題である。異質なメンバーを抱える組織においては、そのことがコミュニケーションコストの上昇につながらないように、意識的に各種の工夫を凝らす必要がある。

組織運営、人事制度運用全般においてそのような運営に取り組んでいる例として、グローバルな消費財メーカーのP&G社が挙げられる。同社では、採用基準から評価基準、昇進昇格基準まですべてがグローバルに統一され、異動を通じたキャリア形成も国を超えて行われる。重要

図表11 組織運営の2つのタイプ

「異質同士」が前提の組織運営	同質前提の組織運営
法治主義	人治主義
事前説明、ルールによる管理、絶えず言語化して説明する慣習	事後説明、人（カリスマなど）による管理、要望がない限り言語化して説明しない慣習
マニュアル・作業標準の活用	口伝によるノウハウ伝承
プライベートと仕事は別ものとして扱われる。会社が社員の面倒見を丸抱えするわけではない	プライベートでも組織への没入、組織原理の適用を要請。その代わりに、会社が手厚く面倒を見る
仕事以外の共有体験は必要以上に重視されない	仕事以外の特定の共有体験を重視する（例：同じ新入社員研修を受講した）
ジョブ（職務）を重視した雇用契約	人間（雇用保障）を重視した雇用契約
採用は多様化	新卒採用が原則
メンバー管理のための制度が複数存在する	メンバー管理のための制度が単一的

出所：筆者作成

なポイントは、それらの仕組みの大部分が言語化され社員に対してコミュニケーションされていることだ。このことによって、異質な人材を組み合わせつつも、効率を落とすことなくひとつの組織を運用しているのである。同社は、外国企業の中で比較しても突出してこうした取り組みが進んでいる事例と言われるが、日本企業にとっても真剣に研究対象とするに値する取り組みである。

7 | まとめ

日本企業の置かれている環境から考えると、「異質な相手とコミュニケーションする能力」は今後個人にとって重要な位置を占める能力となる可能性が高くなると予想される。基本的にはこの能力は、各個人が意識的に鍛えていくことが必要である。ただし、日本企業の組織的特徴が、この能力の発露や伸長を阻害しかねない特徴を持

っているということを、そうした組織に所属する個人としても、組織経営者、運営企画者としても、しっかりと捉えておくべきである。企業としての対応は、個別企業毎に考えるべきことであるが、組織の中であらゆる意味で多様な労働者を活用していきたいと考える企業は、「研修でコミュニケーション能力を上げる取り組み」「学校教育へのコミュニケーション教育の注文」に留まらず、組織運営の原理を意識的に見直していくことこそ重要である。

(謝辞)

今回の論文執筆にあたっては、業務の一環として元外交官でフィンランド教材作家の北川達夫先生に取材をさせて頂いたことが、契機となりました。ここに記して謝意を表します。

【注】

- ¹ ポスト近代社会については「個人化とリスク化（ベック）、流動化・スリム化・軽量化（バウマン）、再帰化（ギデンズ）、グローバル化など社会・組織・個人の動き方に関する「自由」の増大につらなる諸事象をもたらした。」（同書P.17より引用）がその特徴として挙げられている。
- ² これらはいくまでOECD加盟各国の政府や個人に対して、指針や方向性を示すものとして、最小必要条件、最大公約数的にまとめられたものであり、「各国の政策や教育への強制」や「その他のコンピテンシーの軽視」を意味するものではない点は補足しておきたい。
- ³ 英語では「Interact in heterogeneous groups」とされる。
- ⁴ 思い込みや固定化されたイメージ、との意味。なお、ステレオタイプな見方についてはより詳しくは後述する。
- ⁵ 余談になるが、最近、旺盛な著作で知られる起訴退職外務事務官で作家の佐藤優氏の論考には「相手の“内在的論理”を知る」という表現が頻出する。佐藤氏は、外交官として異質な相手と渡り合う際、その相手の内面に影響を与えるメカニズムや論理構造を知ることの一つの主要な武器としていたことが分かる。
- ⁶ 本理論については、EIリサーチ社のWEBサイトを参考とした。<http://www.eir-p.com/ei/ei.htm>
- ⁷ 地縁・血縁などで結びついた人間関係
- ⁸ 利害関係で結びついた人間関係
- ⁹ 富山和彦（2007）『会社は頭から腐る』ダイヤモンド社
- ¹⁰ 濱口桂一郎（2008）「三種の神器を統べるもの」『Works』87号 リクルート
- ¹¹ 雇用について、対象者の属性や勤務形態、契約形態の多様化を推進する考え方

【参考文献】

- ・青島矢一編著（2008）『企業の錯誤／教育の迷走』東信堂
- ・上瀬由美子（2002）『ステレオタイプの社会心理学—偏見の解消に向けて—』サイエンス社
- ・北川達夫 平田オリザ（2008）『ニッポンには対話がない 学びとコミュニケーションの再生』三省堂
- ・立田慶裕（2007）「生涯学習のためのキー・コンピテンシー」『生涯学習・社会教育研究ジャーナル』第1号、157-198頁
- ・ダニエル・ピンク（2006）『ハイ・コンセプト』三笠書房
- ・ドミニク・S・ライチェン ローラ・H・サルガニック編著（2006）『キー・コンピテンシー 国際標準の学力を目指して』明石書店
- ・富山和彦（2007）『会社は頭から腐る』ダイヤモンド社
- ・濱口桂一郎（2008）「三種の神器を統べるもの」『Works』87号 リクルート
- ・本田由紀（2005）『多元化する「能力」と日本社会 ハイパー・メリトクラシー化のなかで』NTT出版
- ・マーザリン・R・バナジ、マックス・H・ベイザーマンほか「道徳家ほど己の偏見に気づかない」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2004年8月号
- ・溝上憲文（2008）「P&Gに学ぶ「純血叩き上げ育成法」」『PRESIDENT』2008年5月18日号