

コミュニケーション

『日本労働研究雑誌』編集委員会

職場、家庭、学校など、どのような場であっても、コミュニケーションは人と人をつなぐ欠かすことのできない大切な要素である。企業の採用担当者に、求める人材に関して重視する能力を聞いてみると、しばしば「コミュニケーション能力」という答えが返ってくる。組織というさまざまな人間が働く場では、他者の言葉や気持ちを適切に理解し行動することが人間関係を良くし、ひいては生産性を高めることにもつながるのであろう。

その一方で、近年、情報化が進み、コミュニケーションのあり方が変化していることも確かである。メールや携帯電話の普及により、直接顔をあわせて対話する形のコミュニケーションは相対的に減り、情報メディアを使ったコミュニケーションが急増している。

企業においても、個人別人事管理制度を導入する企業が増えたことに伴い、管理者と部下あるいは社員同士のコミュニケーションのあり方に変化が起こっているようだ。成果主義の導入によってチームで協同して働くよりも自分の仕事で成果を上げることに大きな関心をもつ人が増えたため、企業内でのコミュニケーションが希薄になっているとの指摘もある。

このような社会全体の大きな変化の中で、職場や組織の中でのコミュニケーションはどのように変化し、そこで働く人々にどのような影響を与えているのだろうか。本特集では、組織内でのコミュニケーションの現状を整理し、今、起こっている問題点とそれに対する取り組みなどについて検討する。

奥村哲史「紛争解決のための組織の公正と『話し合い』の技術」では、成果と報酬の公正な分配をめぐる個人間や労使間の対立や紛争がおこるという社会的なメカニズムを整理した上で、成果主義の導入等を含む、近年の日本社会の変化が、

報酬の分配をめぐる摩擦や対立を紛争として顕在化させる方向で進んでいると指摘する。ところが日本においては、従来、日本的な平等主義の下に成果の分配をめぐる対立や紛争が起こりにくかったため、それを解決する交渉や話し合いの技術が育っていない。紛争が顕在化したときに、その解決に有効なのは話し合いによる利害の対立の解決であり、「話し合う技術」をスキルとして育成することの重要性が論じられている。

コミュニケーションの能力を含む社会的なスキルをトレーニングすることの重要性は、大坊郁夫「コミュニケーション・スキルの重要性」でも指摘されている。同論文では、まず「個性化の時代」といわれる現代社会にあって、人と人との相互作用が希薄化し、社会的な志向性が減退していることを指摘した上で、社会生活のなかで円滑な対人関係を維持し、あわせて集団や組織としての生産性を高めていくためにはコミュニケーションを含む社会的なスキルが不可欠であると述べている。そして、社会的スキル・トレーニングをプログラムとして提供することで、非言語的な表現力、解読の感受性、他人への配慮、周囲への気配り、自分を抑える能力がつくという研究成果を紹介している。

続いて、藤村博之「労使コミュニケーションの現状と課題」では、企業の情報共有のあり方と労使コミュニケーションの抱える課題が論じられている。企業内の情報の流れに着目して労使コミュニケーションを分析する際の枠組みを提示し、『労使コミュニケーション調査』を使って労使間の意思疎通の現状が述べられている。労使間のコミュニケーションの重要性に関する認識度や現状把握の程度、職場懇談会、苦情処理機関、労使協議機関の現状や機能について、事業所調査と個人調査を対比しながら特徴点を整理する。そして、

健全な労働組合の育成が労使間のコミュニケーションの質を高める上で有効であることが示唆されている。

企業の中での具体的な個別人事管理制度の変遷と課題については、松岡猛「個別人事管理の進展とコミュニケーションの現状——NECにおける2WAYマネジメントの取り組み」で取り上げられている。同紹介では、まず、情報通信産業の最先端に位置する企業が、90年代後半から2000年度初頭にかけて起こった急激な技術革新とグローバル化という流れの中で推し進めてきた人事制度改革の変遷が概観される。そして、人事制度改革の有効性を検証し、問題点を整理した結果、組織内でのコミュニケーションの重要性が再認識されたことが述べられる。今後の方向として、個人が自らのキャリアを自分で設計できる仕組みづくり、コミュニケーション能力育成の重要性が指摘される。

メアリー・ロウ、高橋良子による「組織内オンブズパーソン——健全な問題解決のためのコミュニケーション・ルート」では、紛争の調整を担う社会制度が紹介されている。北米では、組織や職場で問題が起こった時に第三者を介入させて解決をはかるものとして組織内オンブズパーソン(Organizational Ombudsperson)制度がある。組織内オンブズパーソンは組織内でのコミュニケーションを円滑に進める上で、重要な役割を担っている。同紹介では、北米における組織内オンブズ

パーソンの役割や特徴を踏まえ、日本で同様の役割を果たせるシステムが行政制度として可能かどうかについても検討されている。

最後に、官民間問わず近年急激に普及している職業相談、キャリアカウンセリングにおけるコミュニケーションについてまとめているのが、下村英雄「最近のキャリアカウンセリング研究におけるコミュニケーション」である。同紹介では、個人が職業選択をし、キャリアプランを立てていくうえでの支援のしくみとしてサービスとしてのキャリアカウンセリングの機能に焦点をあてている。キャリアカウンセリングにおけるコミュニケーションというとカウンセラーとクライアント二者間のコミュニケーションの問題として捉えられがちであるが、むしろサービス提供のあり方として外国文献にみられる議論を紹介している点が特徴である。

全体を通してみると社会や組織のシステムは大きく変化してもコミュニケーションの役割や重要性は変わらず、むしろ個人間の葛藤や紛争の種を増加させるような環境要因が増し、なおかつ対面での直接コミュニケーションが難しくなった分、コミュニケーションの能力の重要性やスキルを磨く必要性はますます高まっているといえよう。本特集がコミュニケーションについて考える方々の一助となれば幸いである。

責任編集 藤村博之・室山晴美・山川隆一
(解題執筆：室山晴美)