

コミュニケーション・スキルの重要性

大坊 郁夫

(大阪大学教授)

近年、他者への配慮、世間への考慮、双方向の密度の高いコミュニケーションなどが十分ではなく、お互いを支え合う社会的なサポートが乏しく、理解不足や軋轢によって容易に不適応を生じやすくなっている傾向がある。その結果、個々人の孤立を促し、集団や組織の連携的な行動が不十分になりつつあると言える。それゆえ、円滑な対人関係、組織の活性化を図るために、コミュニケーション力の向上を目指すことが求められる。自分のメッセージを適切に表出し（記号化）、他者のメッセージを的確に把握する（解読）ことによって、個人はより活性化し、集団の高い成果も期待される。個人を結ぶ対人関係、さらに集団や組織の活動を考慮するならば、地位や役割の実現、親密な感情の促進（凝集性を高める）、多様な葛藤の解決、生産性（目標）達成のいずれもコミュニケーションの効率を高めることによって実現できるものである。近年、これらの期待を担う社会的スキル・トレーニングのプログラム開発とその実践が目目されている。その基本は、記号化と解読を基本とするコミュニケーション力の向上にあり、これに加えて、統制力、洞察力がある。しかも、いずれも日常的な行動の意識化と確認によるものであり、個々人のスキル向上は他者や集団に波及する効果も有している。

目次

- I 現代における対人関係の特徴
- II 円滑な対人関係を築くスキルの概念
- III 組織におけるコミュニケーションの役割
- IV コミュニケーション・チャネルの活用
- V 集団・組織における意思決定と葛藤解決
- VI コミュニケーション・スキルの向上を図る

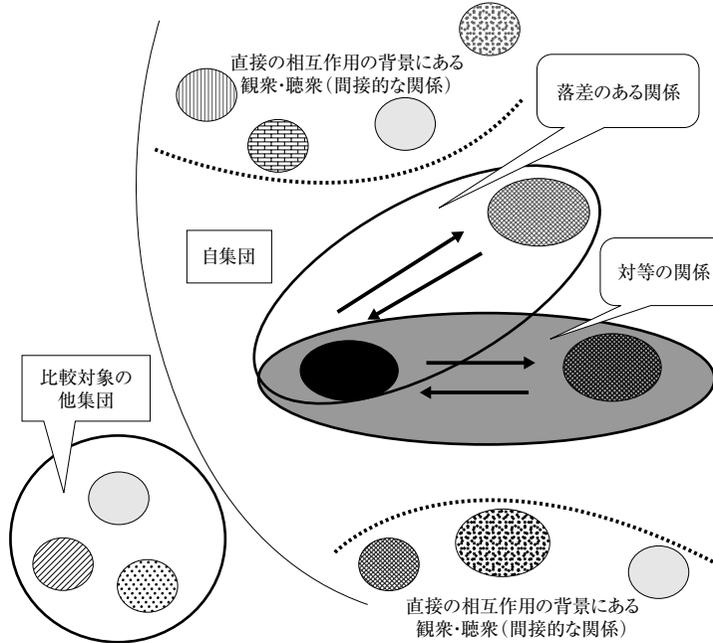
I 現代における対人関係の特徴

われわれは、自分一人だけでは、自分を決して理解できず、他者との関係の中であって、他者との「比較」を通じて自分を捉えることができる。他者との相互作用の中であって、自分の言動に対して相手がどのように反応するのか、その反応を読み取ることによって、自分の特徴を社会的なものとして初めて理解することができるのである。

唯一の存在であっては、比較するものがないので自他の区別はできず、したがって、自分という概念は生じえない。われわれは比較される（する）ように仕向けられている。

現代の個人、他者との関係の特徴を考えるならば、いくつかの特徴があるが、その一つとして、自分と他人とは多様な意味で違うということを強調しようとするのが挙げられる。「個性化の時代」と言われ、他人との違いをあえて強調しようとする傾向がある。他人との類似性は、親和性を促す要因であり、重要であるが、同時に、「この人と私は違う」ということを重視しがちである。すなわち、大枠的には、他者との同調性を基調としながら、自分らしさを確認したいという欲求を持っている。さらに、対人関係の特徴を考えると、自分の今いる状況をなるべく変えたくない。いつもの慣れた生活状況は心地よいものであると

図1 現代人の属する集団状況



言える。自分の世間という一種の当たり前の生活の中に、何人かが互いにあまり影響を与えることもなく、浮遊している。そこに他の人が新たに加わるならば、それによって波立ち、窮屈になるのでそれを好まない。そこで、現状を維持するために保守的になりやすい。このような心理的な傾向から、しだいに、居心地のいい世間も狭いものになり、同類と認めうる他者についても狭い範囲で選択している。また、自分のいる世間については、障壁を厚くし、その内集団に対しては自己開示し、親密であり、友好的であるが、少しでもそこから外れた他者に対しては防衛的となっている。したがって、新たな他者との交流にも抵抗が大きくなっていると考えられる。

自己保存は、他の動機に優先される基本的な動機である。自分の立場をまず確保できてから、誰かを配慮するゆとりができる。このような順序と異なって、他者尊重の向社会的行動はなかなか優先され難い。また、他人からの影響は基本的にあまり受けたくない。自分で選択できる影響なら受けてもいいが、そうでない場合には他人をできるだけ遠ざけたい。そして自分の殻をつくって、相手にもその殻のあることを認め、そしてなるべく一処から動かないようにしている。いつまでも同

じ環境にいたいと思っているのであろう。地下鉄の中などでMPプレーヤーを聴く、新聞や雑誌・本を読む、などの例は、できるだけ周囲とのかわりを避け、刺激をなるべく遮断し、「自分」の空間をつくらうとしていることなのである。目をつぶって音楽を聴いている限りにおいては、他人に何が起ころうが気づかない。殻の中に閉じ込めて、自分の空間だけを何とか維持したい。他人と協力して共通項のある世間を作ること考えることが少なく、さらに、自分の将来への展望についてもなかなか挑戦しようとししない。このことを含め、今ある自分の状況をとにかく守りたい。しかし、マクロな視点で見れば、時間は一定ではなく、世間は変化しうる。つまり、今の快適な現状はそう長くは維持しえない。快適さを保つためにも日常的な努力が必要なのである。世間の変化がよほど自分に及んでこないと人は動こうとしない。そのぎりぎりのところでやむなく何か反応しようとするので、えてして効果的な対処は遅れ、結果的に解決も非常に困難になる。

このように、快適さを個人として求める傾向が増してきていること、それゆえに、他者とのコミュニケーションの機会が減少し、相互の違いを前提としてコストを注いだ関係を築くことを避ける傾

向のあること、「今」の多数の刺激に注意が向き、それへの対処に忙しく、先を見通せないでいること、インターネットや携帯電話などの間接的なコミュニケーション機会の飛躍的な増大によって、多くの者との浅いレベルのコミュニケーションのゆえに断片的で沈思することが減退しているきらいがある（柳田，2005）。このようなことからすると、同じ目的達成のもとに長い時間を共有し、相互作用機会の多い、連携することによる成果が期待できるはずの職場においては、個人が自分なりの生活空間を築くことは難しい。したがって、過剰なエネルギーを用いて、自分「だけ」の世界をつくらうとして、相互作用を遮断しようとする兆しすら見られる。それは、職場内においては、「仕事」のことだけのコミュニケーションに終始し、個人的な開示をせず、職務上の関係から個人の領域に出ることを嫌う。仕事以外の活動（親睦の活動＝忘年会、仕事の打ち上げの慰労会など）を避け、他者への個人的な関心をあえて寄せようとはしない。

図1に示したように、人は自分が属する集団・社会において他者との関係を日常的に展開している。その際に、地位や影響力に基本的に落差のない関係とこの落差のある関係があり、相互作用の形態も影響も異なる。自発的な働きかけ、相手からの一方的な指示もあろう。いわば公的、私的な多層的な関係を営むことによって、縦横のコミュニケーションがなされる。しかも、このような状況にあっては決して一対一の関係だけではなく、相互作用の相手に加えて、潜在的な他者、観客がいる。その効果は計り知れないものがある。つまり、当該の相互作用に「世間」としての規範を与えるものでもあり、同時に、その世間を意識して当該の相互作用の相手に反応することもあるからである。さらに、所属する集団と比較される外集団の存在も内集団の凝集性や規範の遵守に作用する。

このような社会的なシステム内で生活している者でありながら、近年の社会的な志向性の減退は多くに指摘されるところである（大坊，2002；柳田，2005など）。他者への配慮、世間への考慮、双方向の密度の高いコミュニケーションなどが十

分ではなく、お互いを支え合う社会的なサポートが乏しく、理解不足や軋轢によって容易に不適応を生じやすくなっていることがうかがわれる。その結果、個々人の孤立を促し、集団や組織の連携的な行動が不十分になりつつあると言える。

このようなことから問題となることは、自分を護るための行動の試みは、自己の囲い込み、選択的な相互作用重視（他者との社会的相互作用の回避）、他者への無関心として表れ、自分を適切に参照できるつながりが乏しくなるので、社会的な「紐帯」が希薄となり、適応力も減退しつつあることである。

そこで考えるべきいくつかの問題があるが、そのなかでも重要な点は、コミュニケーション力である。対人関係は、お互いのメッセージを適切に送り、受けることによって円滑に展開される。対人関係を円滑に運営する適応能力として、学習可能な広義の社会的スキル（social skill）がある。社会的な受容と個人の社会的適応を前提として、適切な対人的行動をとることができる場合に、社会的スキルが備わっていると言える。その基本は、自分のメッセージを適切に表出し（記号化）、他者のメッセージを的確に把握できる（解読）ことを求められる。以下に、コミュニケーション力を含む、社会的スキルの概念について述べる。

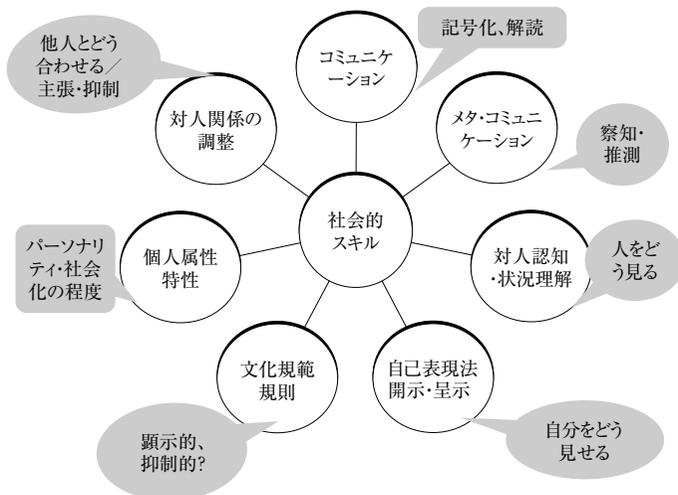
II 円滑な対人関係を築くスキルの概念

円滑な対人関係を築く心理的な働きを表す概念として社会的スキルがある。その構成要因として、大坊（1998）は以下の要因を挙げている（図2）。

1. コミュニケーション（記号化、解読）、
2. 察知・推測（メタ・コミュニケーション；その場の雰囲気気づく、現象としてのコミュニケーションではない、間接的、高度なコミュニケーション＝あうんの呼吸、以心伝心）、
3. 対人認知・状況理解、
4. 自己表現（開示・提示）、
5. 対人関係の調整（主張と抑制）、
6. 社会そして組織にある文化規範・規則、
7. 個人属性（パーソナリティ、社会化の程度など）を挙げている。

さらに、相手との関係の目標内容（具体的な共同作業を要するのか、暇つぶしなのかなど）、文化的

図2 社会的スキルの構成要因



背景（個人中心か集団主義的文化か、主張的、それとも抑制・調和的行動が重んじられるのかなど）などは社会的スキルの全体に影響する。社会規範は自己表現，調整規則に影響する。個人属性は対人コミュニケーション，自己・対人認知，自己表現，対人関係の調整に特に影響を与えるものであろう。

これらの関係は，次のように考えられる。対人コミュニケーションの記号化と解読，他者や関係についての認知を基礎としながら，その上に自己表現や対人関係の規則（社会的な影響を暗黙のうちに受けながら）を含む社会的スキルは発揮される。もちろん，個人の基本的属性（パーソナリティなど）や相手との対人関係の目的に応じて，柔軟にスキルは用いられなければならない。

円滑な対人関係を進めていくためには，臨機応変に社会的スキルを使える必要がある。適宜自分のスキルを点検し，不足を補い，変化への対応を心がけなければならない。社会的スキルは基本的にはどのような関係でも通用するオールラウンドなものであるが，それぞれの目標に応じて強調される側面は異なると言える。

また，スキルは十分に訓練できるものである。そのためは，Argyle (1983) の社会的スキル・モデルにおいて提唱されているように，目標に合わせていくつかの要因を組み立てていくことが必要である。

まずは，社会的スキルがどのような要因から構

表1 集団の機能

▷目標の達成 企画，企画の実施，仕事の遂行，質の高い成果（量）
▷成員の維持 メンバーの疎通性の増大，職場環境の整備（アメニティの増大），職場メンバーの凝集性の向上，帰属意識の増大

成されるのかを学習する必要がある（要因理解）。これは，本人にとっての問題点の吟味ともなる。いくら他人が見て問題を感じても本人が気づいていなければ，トレーニングへの動機は低く，効果は希薄である。また，指導のプロセスでは，頻繁に当事者の体験と受け取った内容をつきあわせながら進めなければ，えてして空振りに終わる公算が強い。本人が自分の体験をよく理解し，働きかける側の意図に気づいているかどうか吟味することが必要である。また，第三者がその人物の問題点を示すことも大事であるが，その認知だけでは現実感が少ないので，実践しながら気づき，改善していく方法が好ましい。

III 組織におけるコミュニケーションの役割

集団・組織体においては，それぞれの目的と日常的な組織活動の形態は多様であるが，基本とな

る機能は、その集団がなすべき仕事の目標達成と、その基盤となる活動をするために成員がまとまる（成員の維持）ことにある（表1）。このためには、いくつかの重要な考慮すべき事柄がある。

職場には同僚や上司部下の関係にある人が居合わせる場面にもかかわらず、「パソコンの方を向き、お互いの顔を見ずに会話を交わす」「至近距離の人とメールで情報を伝え合っている」「人と顔を合わせるよりもパソコンに向かい、場合によっては仲間と挨拶もしない」などの光景が見られる。パソコンやメールでの情報のやり取りの便利さはあるものの、それは対面でのコミュニケーションがあってこそその行動なのである。このような状況にあって、“理解してもらっている”と思っていることには齟齬を含む可能性が大きい。

このようなことからしても、組織におけるコミュニケーションの仕方には多くの問題があると言わざるをえない。

一般的に集団は1) 地位と役割、2) 親疎の感情、3) そしてコミュニケーションの流れ方によって構造化される。

1) 地位と役割 集団が形成され、集団の行動が頻繁に行われるにつれて成員間の相互作用が進み、作業の分業化・専門化が進行して各成員の相対的な関係によって地位が形成される。既存の組織（職場のような）においては、すでにあるこのネットワークの中に新たな成員が位置づけられるので、集団の活動の点からすると、新成員が参加することによっていったんは大きな歪みが生じるので、そのマネジメントは特別になさなければならない（規範の徹底、当該の新人を含めそれにとどまらない人事再編など）。集団活動が展開するにつれて特定の地位にふさわしいものとして他の成員が期待する組織的な行動様式を社会的役割と言う。これは、規範を前提として相互の期待によるものであり、当該の集団を継続していくための義務であり、さらに規範を強化することにつながる。そこから外れることについての有形無形のサンクションがある。一定の役割が固定化してくるとそれに応じた階層進化が生じ、それに伴った影響力が与えられる。それは威信と言えるものであり、この階層化によるものとして地位がある。階

層性を守るために、地位には他者に対する影響力あるいは強制力が付与される（これを勢力という）。その内容は単純ではなく、FrenchとRaven（1959）によれば、報酬勢力（他者に対する報酬をもたらすことができる）、強制勢力（他者に対する罰を与える能力を持つ）、正当勢力（他者の行動を規定する権利を持つ）、関係勢力（同一視、好意の関係性に基づくもので、他者から好かれた個人はそうでない個人よりもその他者に及ぼす勢力を強く持つ）、専門勢力（他者がある特定の領域に関して知識や専門的能力を持つ）が挙げられている。各勢力の行使に際しては、説得度、親密さ、理解度などの点から、発揮されるコミュニケーション機能が異なることが考えられる。さらに、コミュニケーションの段階的な工夫もあろう（例えば、勢力のある者が他者を服従させるために脅威を与えた後に、調和的な行動をとった場合に、他者を服従させることができるなど）。

2) 親疎の感情 親疎の感情は、活動の母体となる集団自体を維持するための基本的な要素である。この感情的な構造を捉えるためにはいくつかものアプローチはあるが、基本的には、個々の成員の結びつきをその強度を考慮しながらネットワークとして捉えることになる。対人関係から集団を包括的に捉える視点と同様に、孤立者、対（ペア）、双方向の選択を基礎とするN人結合、一方的な選択を示す連鎖など、タイプ分けも可能である。この基本はソシオメトリー法に求められる。なお、このように集団の構造を分解することによって、個人→関係→小集団と下位構造を捉えることができるので、実際の職場における部課係と人的な交流の対応関係を知ることによって人員配置の効率も吟味できる。なお、この構造はコミュニケーションの構造とも密接に対応するものである。

3) コミュニケーションの構造 集団のコミュニケーションは、集団の形成、成員間の情報伝達、対人関係の調整、集団活動の進行、相互作用の階層性の明確化、円滑さを促進するのに不可欠な連続的な行為として考えることができる。成員数が増すと成員を結ぶ回路が増加するが、組織的な集団では、あらかじめ命令、伝達系統が決まっているので、公的なコミュニケーション構造は捉えや

すい。狩野 (1970) は、コミュニケーション構造の中心化 (集中性) に着目し、リーダーシップ要因との関連を検討している。それによると、課題解決に至る時間について、コムコン型 (成員が円環に配置されている) では $PM > M > P$ 、車軸型 (十字のように成員が配置されている) では $P > PM$ 、 M となっており、 P 、 M 型に着目するとネットワーク型によって順位が逆転している (ここでのリーダーシップ型は三隅 (1966) の PM 理論による。 P 型: 目標達成の指向性が高い、仕事中心タイプ、 M 型: 成員間の関係を重視する他者配慮タイプ、 PM 型: 両方の特徴を併せ持った強力なリーダーシップのタイプ)。つまり、位置の平等性が期待されている構造では一人が P 的に行動すると他の成員は不当な圧力として受け取り、役割期待と P 的行動との不一致がモラルの低下や作業効率の低下を招くのにに対し、車軸型では中心者に対する依存的な構えが生じやすく、中心者への積極的な課題遂行的、指示的な役割期待があると考えられる。そこで、この役割期待と M 的行動とのずれが効率の低下を招くと考えられる。

IV コミュニケーション・チャネルの活用

柔軟な適応力を示す社会的スキルは、われわれが他者との関係を円滑に進めていくための総合的な能力を表す概念であり、これまでのさまざまな心理学的な研究成果を統合していけるものとも言える。

社会的スキルを磨くことは、対人関係を円滑にすることであり、適応的な生き方をするために要するものである。ここで、最も中心となる問題は対人コミュニケーションである。自分のメッセージを相手に応じて正確に表現できるか、それから相手のコミュニケーションからどうメッセージを正確に読み取って自分の行動に生かしていくかの循環過程に還元できる。例えば、二人の間で何か伝えたいメッセージがある。このメッセージはまだ形になっておらず、心のごく内部にある。これを特定の言葉や非言語的コミュニケーション (身振り、視線、距離の空け方、被服など) に記号化す

る。心の内部にメッセージが生じただけではそれは相手に直接には伝わらない。これを特定のコミュニケーションのチャネルにのせ、それを相手に向ける。そうすると相手はチャネルに表れた行動を解釈 (解読) する。この循環過程が対人コミュニケーションなのである。しかし、実際にはこれがかうまくいかないために誤解が起こりやすい。あるいは読み取りすぎや読み足りなさが生じる。一生懸命メッセージを送っても全然気づかないこともある。また、過剰な解読をすることもあろう。この一種の送信能力と解読の感受性を正確に活性化することが対人関係の基本であり、それが円滑な関係をもたらす基本の要因と考えられる。

コミュニケーションには多様なチャネルがあり、相互に関連しながら作用している (大坊, 1998)。意識的には、言葉に意図して思いを込め、表している。相手に自分の思いを伝えるために言葉を選び、表現を工夫する。それだけではなく、大声だったり、声をひそめてみたり、早口になったり、間を空けたりとさまざまな調子を整えてもいる。また、言いたいことを補ったり、強調するためにジェスチャーや顔の表情を用いる。さらに、視線を長く向けたり、そらすなどもする。相手に関心があれば近づき (対人距離)、前かがみの姿勢になるなど多様な方法を用いている。例えば、相手の話を聞いているときには、耳だけではなく目も向け、言葉以外の情報をできるだけキャッチしようとする。話し手は自分の話が終わり近くなると、聞き手に視線を多く向け、自分の伝えなかったことが的確に伝わったかを相手の顔面や表情なども含めて確認しようとする。そして、自分が話をする番になると、相手に向けていた視線を少なくし、適切に表現するために考えをまとめ言葉を考える。その際には、外の刺激が入って来ないようにして、話す準備にエネルギーを集中する。このように、コミュニケーションのチャネルは相補い合い、自動的にうまくバランスがとれるようになっている。

記号化と解読とは非常に密接な関係にある。メッセージを適切に記号化できる人は、一般に他の人のメッセージを解読する能力も高く、相関的である (大坊, 1991)。すなわち、メッセージを適切に送信する人はうまく相手のメッセージを読み取る

こともできる。社会的スキルの発揮は、このように、個人に応じて決まるとともに、相手との関係によって大きく左右されるものでもある。個人だけの要因で決まるものではない。環境・状況・相手というものによって多様に影響を受ける（津村, 1994）。そして、コミュニケーションには多くのチャンネルがあり、通常は代替可能である。しかし、状況によってはチャンネルが一つしか使えないと相互作用は困難となる。例えば、典型的な例として電話が挙げられる。使える手段は音声のみなので、多くのことをそのチャンネルに込めなければならない。言葉がつかまって沈黙となると、文字通りに無となる。ところが他のチャンネルが使える対面的な場面では、黙っていても手が動いたり、身体の向きが見えており、表情の手がかりもある。メッセージの伝達は間断なくできる。このような相補う働きがコミュニケーション・チャンネル間には存在する。

そして、他者に対して、適切に自己の考えを伝えること、主張の内容も大事である。自己表現を抑制せず行えること、つまり、自己主張は、後に後悔を残さず、直面する課題自体に取り組むことができ、ひいては、適応力を増すことにつながる。これに対して、周囲に遠慮して必要以上に自他の欲求・感情を抑制することは、一見、伝統的に重んじられてきた日本的な調和の姿勢に見えるかもしれない。しかし、適切な自己表現ができないことは、その状況での責任を回避しようとする（その可能性を留保する）ことでもあり、社会的関与度の低さに通じる。真に自己を注視し、吟味しようとするならば、自己を適切に表現し、相手からの評価を受けとめる必要がある。日本においては、容易には促進され難いところであるが、価値や信念を洗練させていき、充実感を増すためにも自己主張することは健康にも通じるものであろう。ただし、このスキルについては文化差が大きく、表示規則の違いを理解しなければならない。

なお、2者間に比べて3者以上の相互作用では共有される場の境界が曖昧になり、積極的な介入を示さなければ会話の場の枠から排除されてしまう可能性もあるので、2者とそれ以上の集団とではコミュニケーション行動に大きな違いがあると

言える。対人的な関係に積極的ではない者は、小集団事態に参加はしていても、他者から話しかけられることが少なく、参与度の低い単なる傍観者となる危険性も生じる。また、3者間会話では相互作用に2人对1人の勢力関係が生じる（大坊, 1978など）などのような特徴が見いだされている。特に、遠慮と察しの文化的規範の見られる日本のような高コンテクスト文化では、人と人との「間」の数が増える3者間会話場面においては複数の他者への行動の配分といった一種の調整が重要になるものと考えられる。

3者間会話においては、もう1人の会話メンバーが視線を向けて、会話への積極的参加を示してくれることによっても会話満足度が高まることも予想できる。

3者間会話場面では聞き手として視線を向ける相手が2人存在するために視線行動が好印象や会話の満足度へとつながるプロセスはより複雑になるものと思われる。すなわち、単純な表出量の多さが好印象に結びつくとは限らない。そこで、同性の3者間会話事態（一定の話題を与えた討論場面と親密化をむねとするチャット場面）において、この問題を検討したところ、親密化事態では明確ではないが、討論事態では視線時間の多さは、参加者の会話満足感と有意な正の相関関係を示す（ $r = .61, p < .01$ ）とともに、視線配分（特定の一人だけではなく2者へ振り向けた視線時間の多さ）も満足度と有意傾向の正の相関関係を示していた（ $r = .40, p < .10$ ）。すなわち、必ずしも直接に話を向けている相手以外にも相応に視線を向けることがそれぞれの会話満足に結びついていることが確認されている（磯・木村・大坊, 2005）。なお、討論条件では、視線を向けていないメンバーからも、しっかりした人物で好意的に認知されている。

V 集団・組織における意思決定と葛藤解決

具体的な生産性を上げることを目指す場面においては、協同と競争が繰り返し展開し、その経過において多くの葛藤を生じる。その葛藤には、対人関係における価値観やパーソナリティの不一致

表2 葛藤対処スタイルと上司のリーダーシップスタイルが葛藤の程度に及ぼす影響

葛藤の種類	R2	F	標準回帰係数(β)			
			葛藤対処スタイル		上司のリーダーシップスタイル	
			自己志向的対処	他者志向的対処	P型	M型
課題葛藤	.27	10.24***	.20*	-.20*		-.48***
関係葛藤	.33	10.28***	.42***	-.26**	.18 [†]	-.57***

[†] $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

VIF (Variance Inflation) = 1.02~1.44

を表す関係葛藤と、意見やアイデアの相違を表す課題葛藤が区別される。

課題葛藤は、その程度が適切な場合、話し合いの議題となっている内容の認知的理解や他の選択肢の吟味を通してパフォーマンスを向上させる。一方で、成員との関係に由来する関係葛藤はその程度に関係なく、組織やチームに属することへの感情的受容や、意思決定の質を低下させることでパフォーマンスにネガティブな影響を与える(Jehn, 1995; Simons & Peterson, 2000)。したがって、パフォーマンス向上という共通の目的を持つ組織・集団において葛藤の影響を検討する際に、その種類を区別することは、葛藤の理解や、葛藤の解決やその有効活用につながると考えられる。

そこで、以下に、リーダーシップ・スタイルが職場の葛藤の程度に及ぼす影響についての研究(村山・大坊, 2005)を紹介する。この研究は、営業職にある89名(男性80名, 女性9名; 平均年齢34.4歳 SD=8.6)に質問を実施した結果に基づくものである。

上司のリーダーシップ・スタイルと個人の持つ傾向としての葛藤対処スタイルが、職場の葛藤の程度に影響をおよぼすのかを検証するために、上司のリーダーシップ・スタイルと個人の葛藤対処スタイルを説明変数、作業グループにおける関係葛藤、課題葛藤の程度をそれぞれ目的変数としたステップワイズ法による重回帰分析を行った(表2)。その結果、個人の他者志向的な葛藤対処スタイルが低く($\beta = -.20, p < .05$), 自己志向的な対処スタイルが高いうえに($\beta = .20, p < .05$), 上司のM型(リーダーシップ)機能が低い場合($\beta = -.48, p < .001$)に、作業チーム内の課題葛藤が高くなることが明らかになった。そして、関係葛藤が高い場合は、他者志向的な葛藤対処スタイルが

低く($\beta = -.26, p < .01$), 自己志向的対処スタイルが高い($\beta = .42, p < .001$)ことに加えて、上司のM型スタイルが低い($\beta = -.57, p < .001$)上にP型スタイルが高い($\beta = .18, p < .10$)ことが明らかになった。

上司のM型スタイルが低い場合、職場の関係葛藤、課題葛藤がともに高くなるという結果を得た。部下に対して信頼を持っていたり、個人的なことにも相談にのるようなことでM型スタイルの得点は高くなる。したがって、このような関係志向的なスタイルの得点が低いと、職場の葛藤を関係・課題に分類してもその双方が高くなると考えられる。一方で、部下の仕事の進行に対してチェックを行ったり、専門知識を有することで得点が高くなるP型のリーダーシップは、職場の課題葛藤の程度には影響をおよぼさないが、関係葛藤の程度には有意傾向ながら正の影響を及ぼしていた。課題の達成にばかり注意が向き、チームの成員との関係性に注意を払わないリーダーのいる作業チームでは、関係葛藤が高くなると考えられる。

自分の意見を押し通そうとする傾向の強い個人がいる集団においては、課題葛藤、関係葛藤ともに高いが、その傾向は特に関係葛藤に強く影響すると言える。相互に密接に関係するものではあるが、このように葛藤のタイプとそれに作用する要因を考慮するならば、集団の生産性および成員の満足度を高めるための工夫が可能になると言えよう。

VI コミュニケーション・スキルの向上を図る

多くの方が他者とのつきあいの上で悩みを抱え、現在の人間関係に不安や不満を感じている。したがって、他者との関係を円滑に運用するためにコ

表3 トレーニングによる社会的スキルの変化（カッコ内は標準偏差）

	開始時	終了時	3ヵ月後	
ACT（非言語的表出性）	59.97 (12.93) ^a	63.35 (13.54) ^b	63.66 (13.60) ^b	p<.05
PA（察知能力）	18.38 (4.92) ^a	19.34 (4.07) ^b	20.34 (3.97) ^c	p<.01
SR（自己抑制）	23.07 (4.57) ^a	23.83 (4.99)	24.45 (4.62) ^b	p<.10
HRM（階層的關係調整）	11.76 (1.77)	11.72 (1.91)	12.03 (1.88)	
IS（対人感受性）	7.59 (2.35) ^a	7.93 (2.20)	8.41 (2.08) ^b	p<.05
TA（あいまいさ耐性）	10.31 (2.62)	10.90 (2.64)	10.76 (2.40)	
TSS（特性シャイネス）	52.17 (12.44) ^a	49.45 (10.37) ^b	48.14 (10.70) ^b	p<.05

注：異なるアルファベットを付した箇所は、有意差があることを示す。

後藤・宮城・大坊（2004）

コミュニケーション力を増す、さらにより総合的な社会的スキルを高める試みが実践されることは、社会的に強く期待されることである。

社会的スキルは、多様に展開される対人関係の運用にかかわるものであり、そこには多くの要因が含まれていることを考えるならば、特定の心理的・精神医学的問題を持つ者に限定するものではなく、むしろ一般の人々に対して、その社会的スキルを向上させるためのトレーニングを施すことは有意義である。

大坊・栗林・中野（2000）は、一般の男女大学生に講義の一環として社会的スキル・トレーニングを行った。毎回異なるプログラムを組み、一学期間実施した。毎回、参加者にまずプログラムを体験してもらい、実施後にプログラムの解説を行った。参加者がまず体験することによって自らがその意味に気づくことを目指した。トレーニング開始時と一学期終了時にいくつかの社会的スキル尺度の得点を比較したところ、このトレーニングによって、一定の効果が認められている。

トレーニングによって、非言語的な表現力、解読の感受性、他人への配慮、周囲に気を配り、自分を押さえることがより出来るように変化していることが示されている。

また、後藤・宮城・大坊（2004）は、男女大学生の参加者（22, 24名の2群）に同様の社会的スキル・プログラムを約9回実施している（最終的な有効参加者数15, 16名を分析対象）。

プログラムは参加者同士の体験とそこから得られる気づきなどの認知的活動への働きかけに重点を置いたものである。マニュアル的に対人関係の対処法を講義したり、意図的に他者のコミュニケーション

をまねるといった趣旨のプログラムではない。また、基本的なコミュニケーション・スキルについて自分を見直し、自分自身の対人関係スタイルについて再確認してもらう場を提供することが目的である。

トレーニング終了後3カ月経過した後においてもいくつもの尺度の得点に改善の効果が維持されていることが示されており（表3）、終了とともに消退するものではないと言えよう。トレーニングによって自己の特徴を捉え、その変容を自覚でき、それを維持できる可能性を示していると言える。

ただし、これは、当人の自己評定によるものであり、日常の行動レベルにおいて、この効果が持続しないという向上をもたらしめているかどうかについてはその方法の工夫とともに容易には明らかにし難いものであり、自他評価、行動観察による評価法の開発がのぞまれる。

円滑な対人関係を進めていくためには、臨機応変に社会的スキルを使える必要がある。適宜、自分のスキルを点検し、不足を補い、状況の変化への対応を心がけなければならない。社会的スキルは基本的にはどのような関係でも通用するオールラウンドなものではあるが、他人との関係に求める目標に応じて強調される側面は異なる。

また、上記（短期的なトレーニング例であったが）に示したようにスキルは訓練可能である。そのため、目標に合わせていくつかの要因を組み立てていくことが必要である。まずは、1) 社会的スキルがどのような要因から構成されるのかを学習する必要がある。これは、本人にとっての問題点の吟味ともなる。2) 当人の必要性に気づく（かせる）ことが必要である。いくら他人から見

て問題を感じても、本人が気づいていなければ、トレーニングへの動機は低く、効果は希薄となる。

3) また、トレーニングのプロセスでは、頻繁に当事者の体験、受け取った内容をつきあわせながら進めなければ空振りに終わる公算が大きい。本人が自分の体験をよく理解し、働きかける側の意図に気づいているかどうか吟味することが必要である。

4) また、第三者がその人物の問題点を指摘することも大事だが、その認知だけでは現実感が少ないので、実践しながら気づき、改善していく方法が好ましい。

このように、スキルを高めることは基本的にはどれもごく当たり前の「いつも」のことの気づきから始まる。その当たり前のことから、日々の生活における充実感、行動の適切さも高まり、幸福をもたらすことになると言える。基本となることは、対人的なネットワークの中にあって、双方向のコミュニケーションを円滑に行うことができることこそが適応と言えよう。

引用文献

- 大坊郁夫 (1978) 「三者間コミュニケーションにおける対人印象と言語活動性」『実験社会心理学研究』, 18, 21-34.
- 大坊郁夫 (1991) 「非言語的表出性の測定——ACT 尺度の構成」『北星学園大学文学部北星論集』, 28, 1-12.
- 大坊郁夫 (1998) 『しぐさのコミュニケーション——人は親しみをどう伝えあうのか』サイエンス社.
- 大坊郁夫 (2002) 「ネットワーク・コミュニケーションにおける対人関係の特徴」『対人社会心理学研究』, 2, 1-4.
- 大坊郁夫編 (2005) 『社会的スキル向上を目指す対人コミュニケーション』ナカニシヤ出版.

- 大坊郁夫・栗林克匡・中野星 (2000) 「社会的スキル実習の試み」『北海道心理学研究』, 23, 22.
- 後藤学・宮城速水・大坊郁夫 (2004) 「社会的スキル・トレーニングの効果性に関する検討——得点変化のパターンにみる参加者クラスタリングの試み」『電子情報通信学会技術研究報告』HCS2004-11, 7-12.
- 磯友輝子・木村昌紀・大坊郁夫 (2005) 「3 者間会話場面における非言語的行動の果たす役割」大坊郁夫編『社会的スキル向上を目指す対人コミュニケーション』ナカニシヤ出版, p. 31-86.
- 狩野素朗 (1970) 「集団効率と成員満足感におよぼす構造特性とリーダーシップ特性との交互作用」『教育社会心理学研究』, 9, 127-244.
- 三隅不二 (1966) 『新しいリーダーシップ』ダイヤモンド社.
- 村山綾・大坊郁夫 (2005) 「組織内における葛藤の分離—対処スタイル、上司のリーダーシップスタイルと集団内葛藤との関連」『日本社会心理学学会第 46 回大会発表論文集』16-17.
- 津村俊充 (1994) 「社会的スキルの訓練」菊池章夫・堀毛一也編『社会的スキルの心理学』川島書店, pp. 220-241.
- 柳田邦男 (2005) 『壊れる日本人』新潮社.
- Argyle, M. (1983) *The psychology of interpersonal behaviour*. (4th ed.). Harmondsworth: Penguin.
- French, J.R.P. Jr., & Raven, B. (1959) The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.) *Studies in social power*. Institute for Research.
- Jehn, K. A. (1995) A multimethod examination of the benefits and detriments of Intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.
- Simons, T.L., & Peterson, R.S. (2000) Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85, 102-111.

だいぼう・いくお 大阪大学大学院人間科学研究科教授。
最近の主な著書に『社会的スキル向上を目指す対人コミュニケーション』（編著、ナカニシヤ出版、2005年）。対人社会心理学専攻。