

〔論 説〕

コミュニケーション・レベルの混乱

間 間 理

【要 旨】

組織におけるコミュニケーションは、必ずしも組織メンバー間の相互理解を促進させるわけではない。組織メンバー間で情報を交換することと相互理解の間には深い溝が存在している。それは、理論的／実践的観点のいずれにおいても看過してはならないマネジメントにおける本質的な問題である。本稿では、組織におけるコミュニケーション・モデルの構築を通じて、これまで組織理論ではあまり論じられてこなかったコミュニケーションにおける混乱の発生を分析するためのフレームワークを提示する。そして、組織メンバー間のコミュニケーションが混乱することなく、円滑に行われるための条件を論じる。

I. 序

これまでの組織理論において、コミュニケーションは組織の活動を調整するための最も基本的な手段であると位置づけられている。ロジャーズ（1992）はコミュニケーションを「相互理解のために参画者相互が情報を交換する過程」と定義している。組織メンバーはコミュニケーションによって相互理解を図り、お互いの行為の足並みを速やかに揃えようとするのである。だからといって、あらゆるコミュニケーションが組織メンバー間の「相互理解」へと直接結びつくわけではない。われわれの周りを見渡してみても、組織メンバー間で交わされるコミュニケーションが逆にお互いを遠ざけ、「相互理解」ではなく「誤解」を生じさせ、敵対心を煽る結果となる例は枚挙するに事欠かない。

興味深いことに、多くの組織理論において、コミュニケーションによる「誤解」の発生はあまり積極的に論じられてきていない。その理由はおそらく、コミュニケーションで交わされる情報が誰にとっても同じように受け取られる性質のものとして仮定されてきたからではないかと考えられる。もし、情報が誰にとっても同じものであるならば、情報を「誤って解すること」はそもそも生じない。または「誤解」が生じたとしても、すぐに修正可能であるような、ささいなミスにすぎないのであって取り上げるほどの題材ではないということになる。

しかしながら、ワイク（1975, 1995）によって情報の多義性、解釈、環境のイナクトメント

という概念が提唱されてから、われわれはコミュニケーションによる「誤解」の組織理論的な位置づけを再考しなければならなくなっている。ある情報が複数の意味を取りうるのならば、「誤解」はコミュニケーションにおいて頻繁に発生することになる。われわれは、ロジャーズの定義における「情報を交換する」と「相互理解」との間に、まだ埋められていない深い溝を見出すことになるのである。その溝は理論的な観点において空白となっているだけではない。実践的な観点においても組織の活動の崩壊へと至りかねない危険な落とし穴ともなっているのである。

コミュニケーションの中で交わされる情報に対する解釈は必ずしも組織メンバー間で一致するわけではない。したがって、組織におけるコミュニケーションにおいては、ある情報の解釈を組織メンバー間で一致させていく過程を経なければならない。組織メンバー間での解釈を一致させる鍵となるのは、組織メンバー達がそれぞれどのように自己を規定しているかということである¹⁾。ターナーらの自己カテゴリー化理論 (Turner, Hogg, Oakes, Reicher and Wetherell, 1987) は、自己規定の過程を明らかにするための有力な概念群を提起している。この自己カテゴリー化理論から、個々の組織メンバーにおいて自己規定プロセスがどのように進行しているかについてのモデルをたてることができる (聞間, 2004)。

自己カテゴリー化理論の考え方に従えば、組織活動において情報の解釈が一致するかどうかのメルクマールは、組織メンバー達がそのメッセージにおいて想定されている自己規定と同じように自己カテゴリー化をしたときである。したがって、組織メンバーが組織の活動において情報の解釈を一致させようとするとき、彼らがお互いにかなる自己カテゴリー化をするべきかについても判断しなければならない。そして、組織メンバー間での適切な自己カテゴリー化を達成しようとするプロセスもまた、組織メンバー間のコミュニケーションという行為を媒介として進行せざるをえない。もし、それぞれの組織メンバーが何のコミュニケーションも行わず、各々の自己カテゴリー化の結果を待つだけであるなら、お互いの自己カテゴリー化が適切にかみ合うかどうかは偶然にゆだねられることになる。明らかに、組織メンバー達がそのような方針をとることは、長期的なスパンで考える限りにおいてコミュニケーションの効率性を低下させてしまうだろう。

われわれは組織におけるコミュニケーションの問題を「自己カテゴリー化」という概念を視野にいれながら論じていかねばならない。しかし、組織の活動におけるコミュニケーションの問題に対して、ターナーらの自己カテゴリー化理論は十分に答えることができない。なぜなら、ターナーらの自己カテゴリー化理論においては、「ある組織メンバーが」いかに自己カテゴリー化を行なうかということに理論の重点が置かれているからである (Turner et al., 1987; 聞間,

2004)。そこでわれわれは、自己カテゴリー化理論をひとりの組織メンバーの心的過程を描いたモデルとしてではなく、複数の組織メンバーの相互作用を含んだモデルへと拡張する。すなわち、自己カテゴリー化の観点から、組織の活動におけるコミュニケーション・モデルを構築する。それによって、われわれはコミュニケーションがいかなるときに円滑におこなわれ、いかなるときに混乱するかについて示すことができるとともに、組織の活動におけるコミュニケーションが「誤解」の落とし穴にはまることなく、円滑に行われるための条件を論じることができるのである。

Ⅱ. コミュニケーションにおける2つのレベル

組織メンバー間における解釈統合のプロセスをモデル化していくために、そのモデルの基本的概念のひとつであるコミュニケーションがいかなる性質を持つのかについて整理しておきたい。まず、第一にコミュニケーションの構成要素である。シャノン（1969）の通信理論において提示されたコミュニケーション概念を社会科学へと転用したベルロ（1960）はコミュニケーションの構成要素として、（a）「送り手（Sender）」と（b）「受け手（Receiver）」そして、（c）両者の間を流れる「メッセージ（Message）」、（d）メッセージを送るときの連結機構および媒介となる「チャネル（Channel）」の4つを挙げている。

第二に、この4つの要素の関係についてである。ロジャース（1992）は情報の意味が交換の中で相互に作り出されるという性質に注目すべきであるとしている²⁾。すなわち、彼の主張に従えば、この4つの要素は、S-M-C-Rというリニアな性質を持っているものとして捉えられるべきではない。コミュニケーションはそれに参加する人々の間で情報交換が繰り返される双方向的で循環的な性質をもっているのである。

第三に、4つの要素のうち、「送り手」と「受け手」は必ずしも別の人物であるとは限らない（Lotman, 1977）。ブロムス&ガンバーク（1983）は、メッセージは必ずしも自分以外の他者に向けて発せられるものではないことを強調し、自己に向けられるコミュニケーションをオート・コミュニケーションと呼んでいる（間間, 1999）。われわれはこのオート・コミュニケーションを日記付けのように意図的に行うこともあるが、それ以上に意図せず行っていることが多い。ニコルス&スティーブンス（2002）が指摘しているように、ひとびとは他者の話を聞いている合間にも、常に様々なことについて自問自答しているのである。

「送り手」と「受け手」が同一人物であるかどうかによるコミュニケーションの区分の重要性は、コミュニケーションの中で交わされるメッセージの意味との関連でより一層明らかにな

る。なぜなら「送り手」と「受け手」が異なる人物である場合、コミュニケーションの「交換」が発生し、「コミュニケーションの交換が起こるや否や、そこに社会的状況が出現する」（ロイシュ、1995）からである。この社会的状況を規定することなくして、異なる人物間でのコミュニケーションは円滑に機能しない。ロイシュ(1995)は、社会的状況を規定するように、コミュニケーションへと参加するひとびとの間でお互いの立場が決められていなければならないと指摘する。そして、「社会的状況でのその人の役割がわかっていて初めて、相手は彼の言動の意味を正しく判断することができるのである」（ロイシュ、1995）³⁾。すなわち、コミュニケーションにおいてメッセージの交換が起こるためには社会的状況を規定する「コミュニケーションについてのコミュニケーション」（ロイシュ、1995）が行われなければならない。これがコミュニケーションの第四の性質である。

「送り手」と「受け手」が同一人物であるときには、社会的状況の規定はその人の内面で処理される。メッセージの「送り手」と「受け手」が異なる人物である場合には、組織メンバーの間で「コミュニケーションについてのコミュニケーション」によって社会的状況の規定が行われなければならない。この過程を考察するために、ワツラウィック、ヴァベラス、ジョンソン（1967）は、コミュニケーション様式をデジタル・コミュニケーションとアナログ・コミュニケーションとに分類することを提案している。彼らによれば、デジタル・コミュニケーションは、言葉を用いたコミュニケーション様式であり、ある「対象」に関する情報の共有と知識の伝達に効果を発揮する。アナログ・コミュニケーションは、言葉を用いない全てのコミュニケーション様式であり、ひとびとの「関係」を規定する過程に効果を発揮する。さらに彼らは、それら2つの様式が、あらゆるメッセージにおいて共に存在し、かつ相補っている。すなわち、コミュニケーションの第五の性質として、ひとつのメッセージには「内容」のレベルと「関係」のレベルの2つのレベルでの意味が込められ、それらが混在したままコミュニケーションは行われているということが挙げられる。

Ⅲ. 組織におけるコミュニケーション・モデル

組織の活動において、どのようにして「誤解」が生じるのかを説明するためには、コミュニケーションの持つ性質を踏まえて組織メンバー間において行われるコミュニケーションをモデル化しなければならない。本稿ではそのモデルの出発点を、ワイクの理論モデル（1979）に求める（図1）。その主たる理由は、ワイクの理論モデルが、情報の多義性を前提としながら、いかにして組織的な活動の中で情報が解釈されるのかを説明しようとしているからである。ま

た、「生態学的変化」と「イナクトメント」との間に循環的な影響関係が示されていることで、コミュニケーションがリニアなものでないことを示しているからである。

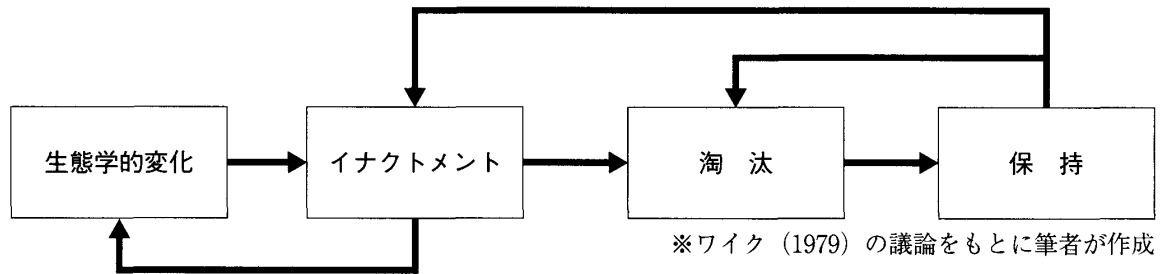


図1 ワイク理論モデル

しかしながら、ワイク理論モデルを組織におけるコミュニケーションのモデルとするには問題がある。それは、図1がひとりの組織メンバーの活動を示しているのか、複数の組織メンバーの活動を示しているのか判然としないということである。より正確に述べるならば、ワイク理論モデルはひとりの組織メンバーの活動にも、複数の組織メンバーの活動にも適用できる⁴⁾。前者の立場をとれば、メッセージの意味を方向付ける「社会的状況」を規定する過程を別に組み入れる必要がでてくる。後者の立場をとれば、議論の前提としてすでに「社会的状況」が規定されていることになり、コミュニケーションの性質を十分に反映したモデルとはいえなくなる。

こうしたことから、組織メンバー達が「社会的状況」を規定するための「関係」をいかに規定しているのかを説明する要素をワイク理論のモデルに組み込む必要がある。そのための有力な概念がターナーらによる「自己カテゴリー化」である (Turner, et.al., 1987)。彼らによれば、まずわれわれは自らが受けとる刺激間の共通性および差異性をもとに、自己と他者をカテゴリー化する。また、こうした自己カテゴリー化の過程は常に繰り返されているので、われわれは刺激の共通性と差異性だけでなく、過去の経験から蓄積されたカテゴリーについての知識も活用している。そして、自己カテゴリー化を行うことによって自己と他者との関係が明らかとなり、そこで社会的状況を規定することができるのである⁵⁾。したがって、「自己カテゴリー化」(Turner, et.al., 1987) を「イナクトメント」の前段階および「保持」の後段階に位置づけることによって、「関係」および「社会的状況」の規定の過程を表現することができる (図2)。

図2では、ある組織メンバー(組織メンバーA)内のプロセスを中心としたコミュニケーション・モデルが示されている。実線はある組織メンバーA内でのコミュニケーションの過程を示している。メッセージの「送り手」と「受け手」が同一であるオート・コミュニケーションが

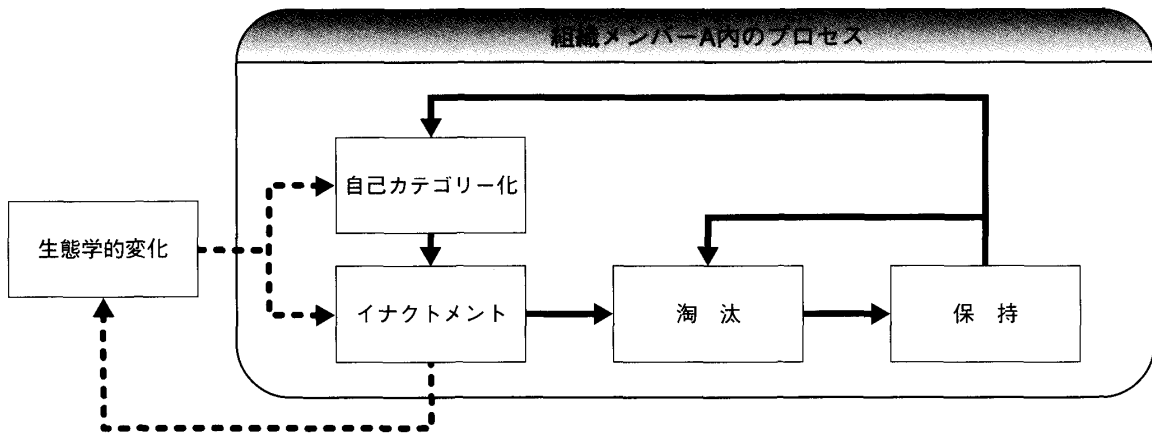


図2 ある組織メンバーにおけるコミュニケーション・モデル

これにあたる。また、点線は組織メンバーAと外部との情報の交換を示している。これは「送り手」と「受け手」が異なる人物であるときのコミュニケーションである。外部とのやりとりがなくとも、われわれが自らをさまざまな立場に見立てることができ、演じることさえできるのはオート・コミュニケーションの作用があるからに他ならない。

また、図2ではあるメッセージが「内容」と「関係」の2つのレベルで影響を与えていることも表現できている。もし、あるメッセージが自己カテゴリー化作用へと流れ込む矢印を伝えていけば「関係」のレベルで影響を与えることになる。そのメッセージはお互いの関係を規定するために活用され、社会的状況のイナクトメントへと影響を与える。また、もし、そのメッセージがイナクトメントへと流れ込む矢印を伝えていけば「内容」のレベルで影響を与えることになる。このときには、メッセージは社会的状況をイナクトするために活用される（自己カ

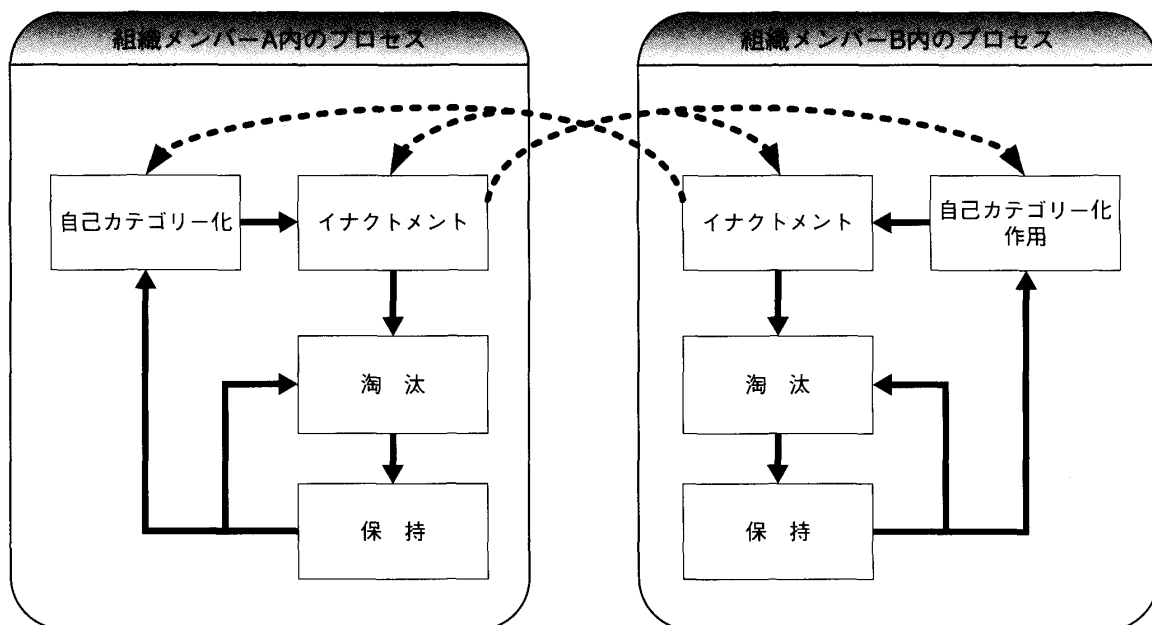


図3 2者間でのコミュニケーション・モデル

テゴリーとともに、これはどのような状況なのかを決定するひとつの材料となる)とともに、その後の淘汰の段階において、過去の経験によって保持されていたさまざまな基準に照らし合わされ、ある対象の内容を伝えるものとして意味が絞り込まれる。

図2における「生態学的変化」は、さまざまな刺激や情報を内包する幅広い概念である。本稿の議論の文脈、すなわち組織におけるコミュニケーションという文脈、に照らせば、「生態学的変化」とは他の組織メンバーからもたらされるメッセージと見なすことができる。そこで図2をもとに、ふたりの組織メンバー間でのコミュニケーションをモデル化することができる(図3)⁶⁾。

図3では、イナクトメントという組織メンバーによる外界への主体的な働きかけによって他のメンバーへとメッセージが発信されることが示されている。そして、そのメッセージは「内容」と「関係」の両方のレベルを必ず併せ持ち、「送り手」がメッセージに込めた意味は「受け手」の「自己カテゴリー化」と「イナクトメント」の両方に影響を与えている。われわれはコミュニケーションの持つ性質を踏まえたモデルである図3に基づいて、どのようにしてコミュニケーションにおける混乱が発生するのかを説明することができる。

Ⅳ. コミュニケーションの混乱パターン

組織メンバーの間で交わされるあらゆるメッセージは「内容」と「関係」という2つのレベルで影響を与える。そして、組織メンバー間でのコミュニケーション・モデル(図3)にもとづけば、あるメッセージがいかなる「内容」をもち、いかなる「関係」を示しているのかということは、実質「受け手」内での心的過程に委ねられている。つまり、2者間以上でのコミュニケーションでは、その性質からみて、「送り手」のメッセージに込められた狙い通りに受け手が影響を受けることは保証されていない。このことは、コミュニケーションにおける「誤解」がささいな伝達ミスで済ますことのできるものではなく、むしろコミュニケーションにおける本質的な問題として捉えなければならないということを示している。これまでの議論から、われわれは組織メンバー間でのコミュニケーションにおいて生じる混乱を表1のような4つのパターンに分類して、その問題を論じることができる。

第一の混乱は、「自己カテゴリーの錯誤」とも呼ぶべきものである。この混乱は、「送り手」が「関係」のレベルで影響を与えようとしたメッセージを、「受け手」も「関係」のレベルのメッセージであると受けとる。しかし、「受け手」が、「送り手」がメッセージに込めた意図とは異なる自己カテゴリー化をしている状態である。例えば、あるプロジェクトの会議において

「送り手」から みたメッセージのレベル	「受け手」からみた メッセージの レベル	「関係」のレベル	「内容」のレベル
「関係」のレベル	(1) 自己カテゴリーの錯誤	(2) 近視眼的な認識	
「内容」のレベル	(3) 予期せぬ態度変化	(4) あいまいな解釈	

表1 コミュニケーションの混乱のパターン

リーダーが「この会議ではお互いの壁を越えて意見を出そうじゃないか」といったとしよう。上司のこの発言には「全員がプロジェクト・メンバーとして同じ立場で会議に参加する」という意味が込められている。しかし、部下は会議のなかで各自の受け持つタスクの観点からのみ発言を繰り返し、上司は失望する。つまり、部下は上司の発言を聞き、プロジェクト活動のある職務を担う者として自己カテゴリー化したのである。

第二の混乱は、「近視眼的な認識」である。このパターンでは、「送り手」が「関係」のレベルでの影響を狙ってメッセージを発信している。しかし、「受け手」は「内容」のレベルでそのメッセージを捉えてしまうというものである。これは、組織メンバーの学習を活性化しようとするときにしばしば直面する混乱である。例えば、ある小売店の店長が、フロア係に「ほら、そこの商品の陳列が乱れているぞ。今後は気をつけて。」と言ったとしよう。この店長は、フロア係は、あらゆる商品の陳列に責任を持つ役割であることを教えその役割のひとつとして、フロア係が常に商品の陳列に気を配ることを期待する。しかし、フロア係はまさに注意された商品の陳列だけを直し、乱さないことだけで十分であると考え。この場合、店長はそのフロア係により広い視野を持って「フロア係」という役割を捉えてもらうこと（自己カテゴリーの変化）を期待しているが、フロア係は自己カテゴリーをこれまでと変えず、近視眼的に店長のメッセージの「内容」の実現のみに注意を払うのである。

第三の混乱は、「予期せぬ態度変化」である。これは「送り手」が「内容」のレベルでの影響を狙ってメッセージを発信しているが、「受け手」の「関係」の変化を引き起こしてしまうというものである。この混乱によって、組織メンバーたちはしばしばお互いに対立する「関係」へと自己カテゴリー化する。例えば、ある従業員が他の従業員に自らの仕事の成功談を話したとする。このとき、成功談を話す従業員は単に喜びを伝えたかっただけにも関わらず、話を聞く側の従業員は「自分は他の人（あなた）よりも優れている」と格差を強調されたように受け取る。すなわち、成功談を聞いた側は、成功談を話す従業員と自らを異なるカテゴリーに属するものとして自己カテゴリー化したのである。

第四の混乱は、「あいまいな解釈」と呼ぶことができる。これは「送り手」も「受け手」も同様に、「関係」のレベルでなく「内容」のレベルでコミュニケーションをおこなっている。この混乱は、メッセージの内容が多義的で「受け手」が意味を絞り込めていない状態にあるために生じる。例えば、ある企業で従業員達がトップから「今年は企業にとって変革の年にする」というメッセージを得たとしても、いったいそれが何を意味しているのか判然としない場合である。トップは新たな市場への挑戦と成功という「内容」を込めてメッセージを発していたとしても、従業員たちはそのメッセージの「内容」として、大幅な人員削減を想像するかもしれない。

メッセージの「送り手」にとって「自己カテゴリーの錯誤」と「近視眼的な認識」は、他の2つに比べて修正が難しいだろう。なぜなら、「関係」のレベルへのコミュニケーションは、非言語的なアナログ・コミュニケーションにより大きく依存しているからである。確かに、われわれはさまざまな自己カテゴリーを指し示す言葉を持っている。しかし、メッセージの「受け手」にとってその言葉が具体的に誰を指しているのかということや、どのような特徴からそれを判別すればよいのかということとはしばしば不明瞭である。ある従業員に対して「仲間」、「敵」、「模範的な従業員」、「責任者」といった言葉が示されたとしても、その言葉に誰が当てはまるのか、本当にそのように見なしてよいのかということについての判断は、やはりアナログ・コミュニケーションを通じてでなければ難しい。同じ理由で、物理的に距離の離れている組織メンバー間でのコミュニケーションにおいては、この混乱のパターンの修正に大きな努力を必要とするだろう。

一方でメッセージの「送り手」にとって「予期せぬ態度変化」と「あいまいな解釈」は、前者の2つに比べて遅れて発覚することが多いだろう。図3で示されているように、組織メンバー達は他の組織メンバーとのコミュニケーションだけでなく、自分自身に向けたオート・コミュニケーションも行っている。ある組織メンバーが他の組織メンバーと「内容」のレベルにおいて情報を交換しているときでも、その組織メンバーのなかで自己カテゴリーを再規定する内的なプロセスが進行している。組織メンバー達がメッセージの「内容」をより正確に捉えようと望めば望むほど、彼らはさまざまな自己カテゴリーに照らし合わせてメッセージの意味を吟味しなければならなくなる。なぜならあるメッセージが、「私個人」に当てはまるものなのか、「自分の所属するチーム」に当てはまるのか、「組織全体」に当てはまるものなのか、という判断こそが、「受け手」にとってそのメッセージの持つ意味を大きく左右することになるからである。組織メンバー達が、「内容」の吟味を進めるなかで、自己カテゴリーが変化したり、解釈のあいまいさが徐々に生じたりしてくるのである。

V. メンバーシップの主張と認可

組織メンバー間でのコミュニケーションにおいて何らかの混乱が生じているとするとき、われわれはこれら4つの混乱パターンのいずれが生じているのかを見極める必要がある。これらの混乱を回避するためにはどうすればよいのだろうか。まず、第一に「送り手」が、メッセージを「関係」のレベルと「内容」のレベルのいずれに重きをおいて発しているかを明確にすることが必要である。これまで論じてきたように、「送り手」が「関係」のレベルでメッセージを発していることが「受け手」にはっきりと伝われば、「近視眼的な認識」は生じ難くなる。同様に「送り手」が「内容」のレベルでメッセージを発していることが「受け手」にはっきりと伝われば、「予期せぬ態度変化」を避けることができる。第二に、組織メンバー達がいかなる自己カテゴリーをお互いに採用しているのかをより明確にするように、アナログ・コミュニケーションを補強するための仕組みを取り入れることが必要である。これによって、「自己カテゴリーの錯誤」の解決を容易にすることができる。

これらの対策をより具体的に展開しようとするとき、ゴッフマン（1959）の研究はわれわれに重要な示唆を与えてくれる。彼によれば、社会的相互作用に関わる人たちの積極的な「自己呈示」行為は、他者の状況の定義に影響を与えている。さらに彼は「自己呈示」のために、「観察する人びとに対して状況を一般的—固定的仕方で反復規定する機能をもつ部分」（Goffman, 1959）を「外面（front）」と呼んでいる。この「外面」は主に「舞台装置（setting）」と「個人的外面（personal front）」に分類される（Goffman, 1959）。「舞台装置」とは、あるひとの行為の背景的部分をつかさどる物品やその物理的配置を指す。企業でいえば、会議室、オフィスの机やその配置などは、そこで働くひとびとに、彼らがどのような自己カテゴリーに属するのか、そこではどのように自己カテゴリー化するのがふさわしいのかを示すために使われる。また、「個人的外面」には、「地位ないし位を示す記章、服装、性、年齢、人種的特徴、身体の大きさ、容貌、姿態、言葉づかい、表情、身振り」（Goffman, 1959）が含まれる。われわれはコミュニケーションの混乱を防ぐために、こうした「外面」を示すことで組織メンバーの自己カテゴリー化を意図した方向へ促すのである⁷⁾。

組織メンバー間での「外面」を示すことは、ある特定の自己カテゴリーおよび状況の規定を反復的に生じさせることに大きな効果を持つ。そうであるがゆえに、「外面」を示すことだけで、特定の自己カテゴリーまたは状況を生じさせてしまうことを許すにはしばしば危険が伴う。例えば、ある日突然、経営管理について何の知識ももたない見知らぬひとがオフィスに現れて、管理者の机に座ってあれこれと指示し、それに対して従業員達が何の疑問も持たずいわれるま

まに行動したとするならば、その企業は崩壊してしまうだろう。組織の活動がより多くのルーティーンを内包し、高度な技術および知識に支えられるようになればなるほど、その活動を行うために十分な知識と技術を持ち合わせた組織メンバーがしかるべき「外面」を利用できるような状態が望ましい。とりわけ組織メンバーの参加と離脱が頻繁に行われるような条件下では、そうした要求はさらに高まることになる。

そこで、組織の活動において、多かれ少なかれ、誰が「外面」を利用できるのか、提示された「外面」を信頼してよいかを判断するための資格を与える活動がなされなければならない。バーテル&ダットン（2001）が指摘しているように、それぞれの組織メンバーは、その行為のなかに自らがあるメンバーシップを持っているとの主張を織り込んで、他の組織メンバーにメッセージを送っている。また、それぞれの組織メンバーは、他の組織メンバーからの主張に対してメンバーシップを認可するかどうかのメッセージを送り返しているのである。

組織メンバー達の間で展開されるメンバーシップの主張と認可は「外面」の信頼性を保つために必要である。しかし、メンバーシップの主張と認可は主にコミュニケーションを通じて進められざるを得ない。これまでの議論で明らかのように、コミュニケーションの混乱の可能性は依然として残っている。そのためにしばしば、組織メンバー達によって簡単には修得できない特殊な「専門言語（special languages）」（Westerlund and Sjostrand, 1979）が生み出されることになる。その組織の活動に独自の「専門言語」を使うことがメンバーシップの主張であり、他の組織メンバーによる認可に結びつくのである。メンバーシップの認可については、組織の活動が大規模になるにしたがって、メンバーシップの認可をより効率的に進める必要がでてくる。そこで、組織メンバーがある自己カテゴリー化を行う権利および義務を得たことを周知させるための「儀式（rite）」（Ashforth, 2001）が整備されることになる⁸⁾。

組織がより流動的な環境下におかれていたり、高度な技術を扱うようになったり、そのメンバーの数を増やせば増やすほど、組織の活動においてより多くのコミュニケーションを必要とする状態になりやすい。このようなとき、「外面」、「専門言語」、「儀式」は、コミュニケーションの混乱の発生の可能性を押さえるために組織メンバー達の間で開発されていく。組織におけるコミュニケーションをより円滑に行なおうとすればするほど、さまざまな「外面」が利用され、「専門言語」はますます複雑化し、「儀式」が頻繁に行われるようになるのである。

VI. 結

コミュニケーションが持つさまざまな性質および「自己カテゴリー化」の概念は、組織の活

動に生じるコミュニケーションの混乱に新たな光をあて、理論的にも実践的にも価値のあるインプリケーションを引き出す。第一に、組織の活動におけるコミュニケーションの混乱は、簡単に見逃されるべきものではない。それはメッセージの「送り手」の言い間違いとか、「受け手」の聞き間違いといったように、単なる誤差の範囲内として片付けることは危険である。本稿で示された組織におけるコミュニケーション・モデル（図3）から見て、混乱は構造的に発生するものであり、単なる「相互作用」の積み重ねだけで解決することは全く保証されていない。

第二に、組織メンバーの間で交わされるメッセージが「関係」と「内容」という2つのレベルで発信され、受け取られることから、組織の活動におけるコミュニケーションの混乱を4つに分類することができる。この分類は、実際にわれわれがコミュニケーションの混乱に直面したとき、そこで何が起きているのかを診断するために有効である。診断の結果、「近視眼的な認識」や「予期せぬ態度変化」のように、メッセージの「送り手」と「受け手」との間でコミュニケーション・レベルに食い違いが認められる場合には、お互いにどのように自己規定しているのかを明確にするように組織メンバー達を導いていく必要がある。

第三に、コミュニケーションの混乱の予防的措置として、「外面」、「専門言語」、「儀式」が挙げられる。組織がより流動的な環境下に置かれていたり、組織メンバーの数が増えたり、組織メンバーがより複雑な技術を扱うなどの、組織の活動に必要なコミュニケーションの量が多くなる条件下では、これらの予防的措置が欠かせない。また、これらは基本的に、組織メンバー相互でのメンバーシップの主張と認可という組織の活動の一側面と相互依存的な関係にもある。もし、メンバーシップの主張と認可が行われていなければ、「外面」、「専門用語」、「儀式」が乱用されたときに、コミュニケーションの効率性を低下させてしまう危険がある。また、「外面」、「専門用語」、「儀式」などをなくしてメンバーシップの主張と認可を行おうとすれば、ここでもコミュニケーションの混乱が発生してしまうのである。

最後に、より活発なコミュニケーションは、組織メンバーの経験を統合し組織の活動へと転化させるために欠かすことができない。すなわち、組織の活動におけるコミュニケーションの混乱を避けることは、「組織学習」の条件である。また、組織メンバーが入れ替わっても組織の活動が継続していくためには、新たに加わった組織メンバーが「外面」、「専門用語」を適切に獲得し「儀式」を経てメンバーシップを獲得していかなければならない。組織のなかで何かから学び始めて、どのように自己規定を発展させていけばよいのかについての効率的な経路の確立は、「組織学習」の効率性を高めることにむすびつく。さらに、組織の活動の適応力を保ち続けるためには、「外面」、「専門用語」、「儀式」を改編しつつけるダイナミクスをその組織の

活動のなかに内包できていなければならない。このように、本稿で展開してきたコミュニケーションの混乱に関する議論は、「組織学習」(Argyris and Schön, 1996)の理論、広くは「組織化」(Weick, 1979: 岸田, 1994)理論の新たな展開の可能性を指し示しているのである。

【注 釈】

- 1) 組織メンバー間での解釈統合において自己規定がいかなる意味を持っているのかについては、ワイクの理論(1995)における「アイデンティティ」の扱われ方および間間(2004)の議論を参照のこと。
- 2) よく知られているように、4つの構成要素を示したベルロ(1960)は、メッセージが送り手から受け手へと一方的に流れるS-M-C-Rモデルを提唱した。このモデルの抱える問題についてはロジャース(1992)を参照のこと。
- 3) 組織理論における「役割」という概念は扱いが非常に難しい。ここでは、ベイトソン(1995)の次の一文も引用しておかねばなるまい。「ここでコミュニケーションとのからみで言及した“役割”という用語はメッセージの流れを解釈するために用いられるコードにすぎないことをお断りしておきたい。」(邦訳30頁)
- 4) ただし、複数の組織メンバーの活動をこのモデルによって示すことができるのは、組織メンバー達がお互いに「われわれ」として自己規定しているときだけである。この議論については間間(2004)を参照のこと。
- 5) 「自己カテゴリー化作用」におけるより詳細なプロセスについては、間間(2004)を参照のこと。
- 6) もし、三者間もしくはそれ以上の組織メンバーの間でのコミュニケーションを表現するなら、本稿の考え方にしたがえば、それぞれの組織メンバーによる「イナクトメント」から、他の組織メンバーへの「自己カテゴリー化作用」および「イナクトメント」への関係を矢印で結べばよいということになる。この三者間以上におけるコミュニケーションのときに生じる特異性については、稿を改めて議論したい。
- 7) ここで読者のなかには、「外面」の、とりわけ「個人的外面」の「姿勢、言葉づかい、表情、身振り」に、アナログ・コミュニケーションの概念が混在しているように感じ、混乱している方がいるかもしれない。そこで、改めて概念を整理しておきたい。まずワツラウィックら(1967)の「アナログ・コミュニケーション」の概念はメッセージの「伝達の様式」を扱うための概念である。一方、ゴッフマン(1959)の「個人的外面」は「ある解釈コードをもつ表現の存在」を指し示すための概念である。したがって、例えば「表情」は、その伝達の様式において「アナログ」であり、同時に解釈コードをもつ表現としてその存在が「外面」に分類されるということになる。
- 8) 本稿では、組織におけるコミュニケーションの問題に絞って「儀式」の持つ機能を指摘しているが、田中(2003)は「儀礼」を、より広い理論的視野を持って捉え次のように述べている。「こうした観点からすれば、組織研究においてしばしば言及される「儀礼」、あるいは「儀式」は単なる情報伝達の機会ではない。それは本来、組織における「公式の定義」を提示し、その一貫性を確保するための機会なのである」(36頁)。

【参 考 文 献】

- Argyris, Chris and Donald A. Schön, *Organizational Learning II*, Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.
- Ashforth, B. E., *Role Transitions in Organizational Life: An Identity-Based Perspective*, London: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2001.
- Bartel, C. and J. Dutton, "Ambiguous Organizational Memberships: Constructing Organizational Identities in Interactions With Others", in Michael A. Hogg and Deborah J. Terry (ed.), *Social Identity Processes in Organizational Contexts*,

- Philadelphia: Psychology Press, 2001.
- Berlo, D. K., *The Process of Communication*, New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc, 1960 (布留武郎・阿久津喜弘訳『コミュニケーション・プロセス』協同出版 1972).
- Broms, H. and H. Gahmberg, "Communication to Self in Organizations and Cultures," *Administrative Science Quarterly*, 28, pp.482-495, 1983.
- Goffman, E., *The Presentation of Self in Everyday Life*, New York: Doubleday & Company, Inc., 1959 (石黒毅訳『行為と演技』誠信書房, 1997).
- 聞間理「経験統合の学習理論」『横浜国際開発研究』第4巻1号, pp.56-74, 1999.
- 聞間理「自己カテゴリー化理論の視座」『公会計研究』第5巻2号, pp.56-74, 2004.
- 岸田民樹「組織と組織論—組織論の分析枠組み」『経済科学』第27巻4号, pp.27-42, 1994.
- Lotman, J., "Two Models of Communication," in Daniel Peri Lucid (trans. and ed.), *Soviet Smiotics: An Anthology*, Baltimore: Johns Hopkins University Press, pp 99-101, 1977.
- ニコルス, R. G.・L. A. スティーブンス「聞き上手になる方法」 Harvard Business Review 編 DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳『コミュニケーション戦略スキル』ダイヤモンド社, pp15-41, 2002.
- ロジャーズ, E. M. 安田寿明訳『コミュニケーションの科学』共立出版 1992.
- ロイシュ, J 「コミュニケーションと人間関係—学際的アプローチ」 ベイトソン, G.・J. ロイシュ 佐藤悦子・R. ポスバーク訳『精神のコミュニケーション』新思索社 1995.
- シャノン, G. E.・W. ウィーヴァー 長谷川淳・井上光洋訳『コミュニケーションの数学的理論』明治図書, 1969.
- 田中政光「意味体系としての環境」『組織科学』第37巻2号, pp.26-38, 2003.
- Turner, Jhon C. and M. A. Hogg, P. J. Oakes, S. D. Reicher and M. S. Wetherell, *Rediscovering the social group: A Self-Categorization Theory*, Oxford: Blackwell, 1987 (蘭千壽・磯崎三喜年・内藤哲雄・遠藤由美訳『社会集団の再発見』誠信書房, 1995).
- Watzlawick, P., Bavelas, J. B. and D. D. Jackson, *Pragmatics of Human Communication: A Study of Interactional Patterns, Pathologies, and Paradoxes*, New York: W. W. Norton & Company, Inc., 1967 (山本和郎監訳 尾川丈一訳『人間コミュニケーションの語用論』二瓶社, 1998).
- Weick, Karl E., *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1979 (遠田雄志訳『組織化の社会心理学 第2版』文眞堂, 1997).
- Weick, Karl E., *Sensemaking in Organizations*, Thousand Orks: Sage Publications, 1995 (遠田雄志・西本直人訳『センスメーカー イン オーガニゼーションズ』文眞堂, 2001).
- Westerlund, G. and S. Sjostrand, *Organizational Myths*, London: Harper & Row, 1979.