

共同体としての日本型組織と コミュニケーション能力

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング
組織人事戦略部（東京）
チーフコンサルタント

名藤大樹

問題意識

この原稿を依頼された際、編集部から次のような二つの問題意識を頂いた。それは、企業の人材採用において最も重視される「コミュニケーション能力」という概念に、企業と学生の間に認識のズレがあるというもの、更には、「コミュニケーション能力」についての認識には企業人の間でもズレがあることは少なくない、というものである。この問題意識に筆者も同感である。

これから「コミュニケーション能力」を語る筆者自身の仕事経験について触れておきたい。私の主な仕事は民間の日本企業を中心とした各種組織の人事制度・組織風土・人材育成課題に対するアドバイスで、経営幹部・人事部キーパーソンなどと議論をして制度を作っていくことが日々の仕事である。

仕事柄、複数の企業に第三者として関わり、今まで70社近くのお付き合いをさせていただいた。このため、経営側に立った企業組織の論理はよく知っている。加えて、第三者として関わるという立場の特徴から、個々の企業を「客観化」「相対化」して見る思考法が習慣となつている。こうした経験を持つ私の「コミュニケーション能力」についての認識もまた、ある種独特なものなのかもしれないが、経験に基づき今の日本企業の現実に即した検討を

してみたい。

日本の組織は大半が「共同体的特徴が強い組織」

企業外の教育者、キャリアアカウンセラー、採用支援業者等が発信するコミュニケーション能力と、企業内の人間が期待しているコミュニケーション能力は、ある部分で大きくずれ違っている。そのずれの違いの根底には、日本人が作る組織が、21世紀の現在においても、共同体的な色彩を強く残している、という現実がある。

更に詳しく説明する。組織の性格を説明する社会学上の概念として、ゲマインシャフトⅡ伝統社会的な共同体、ゲゼルシャフトⅡ機能組織という概念がある（図表1）。

日本の組織（厳密に言えば正社員・正職員）は今でも「ゲマインシャフト

図表1 ゲマインシャフトとゲゼルシャフト

ゲマインシャフト	ゲゼルシャフト
信頼にみちた親密な共同生活	相互に独立した人間たちの単なる併存
全人格的な関係	全人格ではない、限定的な関係
家族共同体	会社組織

（弘文堂『社会学事典』より筆者作成）

ト」的な色彩を強く持っている、というのが私の実感である。日本の企業は1990年代後半から成果主義・株主重視経営といった洗礼を受けた。しかし、それでもこの特徴は根強く残っている。むしろ、この特徴の強固さが、成果主義や株主重視経営を押し返したようにも見える。

私の専門は人事管理・人材育成であるが、コンサルティング先の企業を見ても、図表1での分類では左側に当てはまる特徴を強く残した企業がかなり多い。組織行動論の分野では、組織に所属する人間を動かすものとして、制度と風土という二つが挙げられる。制度面において、新卒定期採用、正社員中心主義、職務と期限を定めない長期雇用契約といった各種の特徴は、批判を受けつつも今でも強固である。風土面でも程度の差はあれ、「本質的には画一的行動様式を好む」「会社と個人の高い一体化度を求める（例えば社員寮の復活などはその典型例だろう）」といったスタイルを採る企業が多い。

もちろん、上で説明した組織の二類型はあくまで、説明のための枠組みである。現実にはどの組織も、両面の特徴を併せ持っている。ただし、共同体的な色彩がかなり強い、という点が日本企業の特徴なのである。

日本企業Ⅱゲマインシャフト論は、昭和の後半頃には盛んに学会やマスコミで議論された。しかし、2000年代に入ってから、あまり表立って議

論されていない。なぜ議論が下火になったのだろうか。興味深い論点である。仮説は幾つか考えられる。例えば、そうであることが既にコンセンサスとなり、議論の必要がなくなった、という可能性はある。あるいは、「そうであることを認めたくない、大っぴらに言いたくない」から語られない、とも考えられる。いずれにしろ、最近はこの議論はあまり行われない。

共同体において必要なコミュニケーション能力

共同体に求められるコミュニケーション能力は、機能組織に求められるそれとは異なる。共同体においては、「協調性」「年長者を立てる」「文脈・空気を読み取る」「ウチと外を使い分ける」「情緒的要素を切り落とさない」「仕事だけでなく、全人格的な交わりを行う」といったコミュニケーションが必要だ。一方で、機能組織では、「言語力」「上下関係にとらわれない闊達な議論」「短期的なアピール力」「論理の裏打ち」「誰が言うかよりも、何を言うかを重視」といった意味合いでの能力が必要となる。この二つは同じコミュニケーション能力と言っても似て異なるものである。

「表立って語られない」 共同体的側面

日本の組織の実態が「共同体」的色彩がかなり強い、のであれば、日本

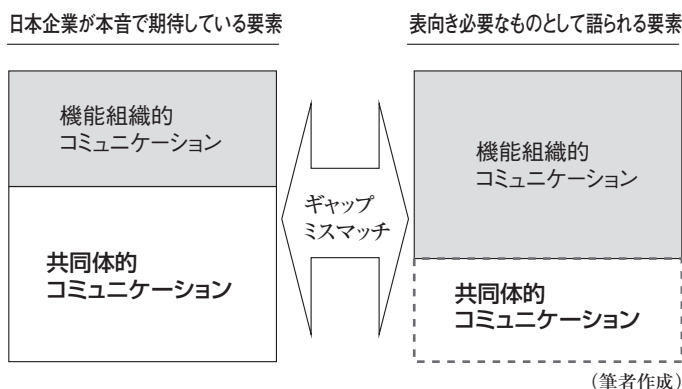
企業が（タテマエではなく）本当の意味で求めているコミュニケーション能力は、共同体メンバーとしてのものがある、ということになる。しかし、この日本の組織が本当に求めている能力は、採用等の現場でどれだけ強調されているだろうか。

キャリアアカウンセラーや学校の就職課が発するメッセージには「共同体で必要なコミュニケーションスキルを身につけなさい」という要素が、あまり含まれていないように思う。そもそも高等教育機関は、日本の伝統的な共同体メンバーを育てることよりも、むしろ、西洋的な近代個人を育てる場所、として自己を規定している（と私は理解している）。したがって、そこで奨励されるコミュニケーション能力は、機能組織において必要なものとなるのが一般的である。ビジネスに関わる新聞・雑誌も、同じく会社を「機能組織」とみなし、それに必要なコミュニケーション能力を奨励していることが多いように思える。

他方、会社側も、自らがそうしたドロドロした共同体的な部分を強く持っていることをあまり積極的に伝えていない場合が多い。企業に所属する人間は「タテマエ」では、あたかも会社は「機能組織」であるかのように話すが、実際には構成員には、共同体のメンバーであることを強く期待している。極端な場合には、採用の募集広告には、機能組織に必要なコミュニケーション

能力だけを強調し、面談でこっそりと共同体メンバーとしてのコミュニケーション能力を見極める、ということをしている場合もある。

図表2 コミュニケーション観のギャップ



誤解のないように述べておきたいが、私は、日本の組織に共同体的側面が強いことについて、良いことでも悪いことでもなく、価値中立的な現実であると考えている。日本人の組織には強みがある、とよく言われる。その強みは、この特徴に支えられていたと考えられている。しかし「強みがあった」からといって将来も、このままで良いかは別問題である。いずれにしろ必要なことは、関係者が現時点のこうした特徴を直視し、より率直に、求職者に対し

て語ることはないだろうか。

「良い」大学から「良い」企業へ就職した若者たちが、入社して間もない段階から悩み葛藤する姿を写真した『仕事漂流』（稲泉連、2010年、プレジデント社）というノンフィクションの好著がある。私はこれを「企業を、機能的組織だとピュアに信じて就職した若者が、入ってから初めて組織の共同体的現実気づき、苦悩するケース」として受け止めた。「そんなギャップは昔からある」という意見もあるかもしれない。しかし、組織には共同体的側面がある、ということの伝え手・語り手が社会全体の中でかなり少なくなってきたという現状が、このギャップを近年一段と大きくしているような気がしてならない。もし仮に、共同体であることを、無意識的に「劣ったこと」として、語りがらない、というような傾向が我々にあるのだとしたら、そのことこそ見直す必要がある。現実に向き合い、必要なコミュニケーション能力を語り直すことが「ギャップ」解消の出発点である。

名藤 大樹（なとう ひろき）
三菱UFJリサーチ&コンサルティング
組織人事戦略部（東京）
チーフコンサルタント

一橋大学商学部卒業。一橋大学大学院商学研究科経営学修士コース修了。組織人事戦略の分野で民間企業、官公庁等に対するコンサルティング業務に携わる。テーマとしては、賃金・評価などの人事制度の再構築に加え、組織開発、人材育成なども手掛けている。