

危機に強い組織のためのコミュニケーション戦略

コミュニケーション問題とリスク

リスクマネジメント協会 評議員、西南学院大学文学部 講師

清宮徹

本論考の目的は、事故や不祥事を未然に防止する組織風土、安全やリスクに対して鋭敏なまなざしを持つ組織を目指すため、その方策を「コミュニケーションの視点」から考察することにある。それは、このような目標達成のため、ルール改正や組織作りという制度的側面からアプローチするのではなく、組織の中の一員である私たちの日常的コミュニケーションと情報共有という側面に注目しながら、現状を理解し、今後の方策（目指す方向性）を考察することを意味する。結論を先取りして言えば、日常性に隠れているコミュニケーション上のリスクに注目すること、またその戦略的方策として、従来のような事故や危機を制御・防止することに主眼をおくのではなく、（後に定義する意味での）コミュニケーションに重点をシフトすることを提案するものである。つまり、「安全を管理（コントロール）する」という視点から、「安全をコミュニケーションする」視点へ、方法的また戦略的な転換を主張する。

1. 近年の事故と不祥事：コミュニケーション要因

[1] 事故から不祥事への転化

いつの時代も事故や災害は存在するが、ここ数年、とくに目立つのが「不祥事」という言葉である。とくに過去10年の間に大量の不祥事事件が発生し、またこれまでにない大規模で深刻な事件が報道されてきた。最近最も大きな波紋をもたらした問題は、2005年11月に公となった耐震構造偽装事件であり、これも不祥事またはリスク問題として考えられる。質的にも量的にも、不祥事事件は現代の組織が抱える最も深刻な経営上の問題といえる。

なぜこのような「問題」が繰り返し発生しているのだろうか。結局のところ、不祥事として取り上げられた「問題」は根本的な解決がなされず、多くの企業で繰り返し同じような問題が発生している。過去の不祥事事件を振り返ると、多くの組織はこのような「問題」に対し認識が甘いと言わざるを得ない。組織は不祥事をもたらすようなリスク行為を過小評価し、未然に防ぐチャンス自ら失っている。むしろ、できれば都合の悪い事故などは、公にならないように処理したいと思っている。人目に付かない安全とか品質は犠牲にして、経済効率を優先し、都合の悪い情報の隠蔽は組織人として当たり前。本音と建前を使い分け、問題の本質に目を瞑ろうとする。このように、直接的経済損失だけでなく、事件の対応の拙さによって、多くの企業がその社会的信頼とブランド・イメージを低下させ、結果的にマーケットにおける評価を失墜させ、最悪のケースでは組織の解体にまで及んでいる。発生後の対応の拙さは、ひときわ事件に対する認識の甘さを示しており、

1997年の経済広報センターの調査の中で、企業はその不祥事に対して「誠実に対応しているとは思えない」が52.5%と、過半数を超えていた。経営者の自覚の欠如を指摘する調査項目も過半数を超えている¹。

このように、近年の事故や災害の多くは、雪印乳業の大量食中毒事件（2000年夏発生）にみるように、もともとの発端は偶発的な出来事（雪印食中毒事件ではツララの落下による漏電）であったとしても、人間の対応によってその事故や災害を「不祥事」に「転化」させている。組織風土や特定の個人という「人的な要素」が介在することによって、事態を悪化させている。つまり近年の事故や災害は、単に運が悪かったというような偶発的な出来事ではなく、きわめて組織的・社会的な産物である。その発生に際しても多くの場合は組織の問題であり、たとえ個人が引き起こした問題でさえ、多くは組織の中で未然に防ぐことを怠っていたに過ぎない。

リスクが多様化する今日、今や企業不祥事は偶発的の事故や自然災害以上に、発生可能性の高いものと認識されるべきであろう。これは、経済広報センターの同じ調査において、「どんな企業でも不祥事を起こす可能性がある」が39.7%を示していたことにも現れている¹。今日の経営上の最大の危険は外から発生するのではなく、組織の内側から発生しているといえる。

[2] 組織文化とコミュニケーションの問題

事故が不祥事へ転化するとき、まず第一に、組織内部あるいは組織間の「コミュニケーション問題」として解釈することができる。多くの事例をもとに「事故の不祥事化」を分析すると、その決定的な場面は人と人のメッセージや情報の共有に関連していることがわかる。結局のところ、事故や不祥事は倫理規定や不正の監視体制の不備という制度的側面から発生したというよりも、組織内の人間コミュニケーションが作り出していると考えられるほうが、説明力が強く、対応策が実効的といえよう。

第二に、組織の文化に注目すべきである。「わが社の常識が社会の常識とずれていた」という言葉が、不祥事を起こした企業の責任者からしばしば聞かれる。常識とは誰もが共有する日常的・経験的知識であるが、社会が共有するものとは異なる形で、企業内で独自の常識が形成されているということである。一般的に社風とか組織風土、組織文化（研究者の間ではこれらを明確に区分するが、ここではほぼ同義とする）と呼ばれる、その職場独自の雰囲気やしきたり、意味体系、慣習のようなものが、日常的なコミュニケーションに大きく影響しているということである。実は組織文化とコミュニケーションは、相互に影響しあいながら組織に

おける文化を「構造化」している。つまり、組織のメンバーは組織風土・文化という構造によって行動が規制・制約されると同時に、これをうまく利用しながらコミュニケーションしている²。組織の常識を利用してこそ、仕事はよりスムーズに、また人間関係を良好に発展できるのである。しかし、これが不祥事を起こした企業にとっては、大きな問題の温床となっていた。したがって、このような組織文化を変えることが肝要であり、そのためにはコミュニケーションに注目し、組織の風土を変えるという戦術である。しかし、これはとても難しい組織の変革を伴う。文化とは短時間の間に形成されたものではなく、何十年もの経験の上に成り立っている。またこれに加え、日本的な伝統や文化習慣、そして経済社会の文脈が、それぞれの組織文化に反映されている。そこで次に、組織内部のコミュニケーションに焦点を当てながら、戦略的対応の可能性について考察してみたい。

2. コミュニケーションの可能性と危険性

[1] コミュニケーションとコミュニケーション的視点

まずあらためて「コミュニケーションとは何か」という問いからはじめたい。最近ではスポーツ選手などがよくこの言葉を使い、和製英語化してきた。スポーツ選手たちがこれを使うとき、この言葉が単に「ハウ・レン・ソウ」を意味しているものではないことに気づくであろう。コミュニケーションを「ハウ・レン・ソウ」のことと考えることは、きわめて狭い意味での理解であり、矮小化してしまっている。また、よく経営者は「コミュニケーションしたくても、その時間が取れない」というのも、コミュニケーションを狭い意味でしか理解していない。研究者や専門家によってその定義は異なるが、従来からビジネスの現場で使われているコミュニケーションという観念は、とても狭い意味しかないという点で一致するであろう。あえてここで簡単に定義付けると、「コミュニケーション」とは、情報やメッセージ、そして意味の共有過程（プロセス）であり、相互理解を目的とする（意識的・無意識的な）相互行為といえる。

とくに近年、社会科学者の間で議論される「構築主義」は、特にこの日常レベルでのコミュニケーション行動に注目している。つまり、あらゆる出来事（現実）はコミュニケーション・プロセスを通してのみ形成・発生されるというテーゼである。一部の研究者は、これを「コミュニケーション的視点」と言う。これは前述までの議論をサポートする考え方であり、つまり、事故や不祥事は、コミュニケーション・プロセスを通して現れるというものの見方である。

[2] コミュニケーションの可能性

事故や不祥事の生成過程をコミュニケーション的視点で検討すると、コミュニケーション上の問題にもいくつかの側面がある事がわかる。相互理解を目的とするコミュニケーションは、相互に理解しえたのかという点で、3つの「コミュニケーションの可能性」に分類することができる。まず第一に、情報共有や社会的交流があまりない状態、つまり「コミュニケーション不足」が事故をもたらしというリスクがある。コミュニケーションが欠如し、情報共有と相互理解がない職場（または部門間）が、事故をもた

らしている。たとえば、特定の人にしか対応できない仕事や、その人が物理的に隔離された環境である場合に発生する。

第二は、「ミスコミュニケーション」である。情報やメッセージは伝達されているが、意味が異なっていたり、理解を誤っている状態で、相互が異なる理解をしており、これが事故に関連している。これには、自分ではその気がないのに（意図的ではなく）メッセージの意味が誤って伝わるケースと、意図的にメッセージや情報を明確に示さず、わざと曖昧な答弁で、責任を回避するケースがある。不祥事の中で最もよく目にするコミュニケーション問題であり、典型的には情報を隠蔽したり捏造したりすることで、嘘や不正のコミュニケーションとなる。

第三は、相互理解できているが、コミュニケーションが捻じ曲げられている問題である。これまでの2つは、いわばコミュニケーションの「方法上の欠陥」が事故や不祥事に関連するという考えであったが、第三のポイントは、コミュニケーションがあるにもかかわらず、問題が発生しているケースに注目する。そのような事例には、組織の文脈全体が誤っており、そこに働く人々はともに理解していながら、誤ったコミュニケーションに平気でいられることがある。たとえば、組織的な隠蔽や偽装への協力は、実行するメンバーはその文脈において適切なコミュニケーション（センスメイキング：6.2を参照）しているのであって、相互理解のもとに不正が行われている。したがって、日常的なコミュニケーションそのものに大きななわが潜んでいるのだ。私と福岡リスクマネジメント研究会のメンバーは、これらをコミュニケーション（的）リスクと呼び、日常的なコミュニケーション行動でとくにリスクの高い文脈をターゲットとして考察している。

3. コミュニケーション不足

[1] コミュニケーションの質と量

前節において「コミュニケーションの可能性」について論じたが、ここでそれぞれをもう少し詳しく考察し、コミュニケーション的な対応策に結び付けたい。

まず第一は、コミュニケーション不足である。私たちの日ごろのコミュニケーションは、質と量という点から観察可能である。量的にコミュニケーションが少ないということは、頻度の問題である。例えば、同一職場内ではグループとグループの間、また官僚的で縦割り組織の傾向が強いところでは、部門間のコミュニケーションがとくに希薄である。これは対面（フェイス・トゥ・フェイス）だけでなく、電話やメールといったコミュニケーション・メディアによるものも含まれる。コミュニケーション不足の多くは、このようなコミュニケーション・チャンネルを十分活用されていないことが多い。将来的に組織はバーチャル化することが予測されるが、複合的なメディアの活用によって、量的なコミュニケーションの欠如を補わねばならない。

また、コミュニケーションの質的な側面としては、2つの大事な事柄がある。ひとつは、コミュニケーションの「内容」であり、どのような内容の情報やメッセージが交わされているかが問題となる。例えば職場において、仕事に直接関係するコミュニケーション（ハウ・レン・ソウ）と、社内のゴシップや仕事以外の内容は、質的に異なるコミュニケーションである。したがって、コミュニ

ケーションの質（内容）によって、コミュニケーションの量も異なってくる。ミスや組織に都合の悪い内容は話さないなど、内容によってコミュニケーションの頻度は影響を受ける。

さらにもうひとつの大事なコミュニケーションの質的側面は、「人間関係」の規定である。どのようなコミュニケーション行為も、内容とともにその人たちの「関係性」が規定されている。仕事だけの話をする職場の仲間と個人的な事柄まで話す仲間の関係は、コミュニケーション行為そのものによって規定されている。逆も見方も可能であり、人間関係がコミュニケーションの内容を規定していく。このように、人間関係規定と内容というコミュニケーションの質的側面は、コミュニケーション不足を考える際の大きな要因であり、コミュニケーションの量に目を奪われがちなこの問題を検討する重要な鍵となる。

[2] ソーシャルネットワークとコミュニケーション構造

組織のコミュニケーションを質と量の側面から考察するとき、一般的にはソーシャルネットワークという概念から、ネットワーク分析を行うことが有効である。簡単に言うと、ソーシャルネットワークとは人と人とのつながりを意味し³、図表2が示すように、線とノード（数字の記された丸記号）であらわされる。このような組織の人的なネットワークを見出すためには、「誰が誰と、何について、どれくらいの頻度で接触を持ったか」を測定することで、組織全体の社会的ネットワークが観察でき、組織のコミュニケーション構造が分析できる。

ネットワーク分析は、日本でも少しずつ紹介されてきているが、まだまだ有効活用されていない。この概念は図表1で示すような形式的な組織構造（組織図の上での関係構造）と異なり、組織の中で実際に起きている人間関係の構造を示している。図表1と図表2に表れている番号は、同じ人物を意味している。この2つの図を比較することでわかることは、形式的に組織図で繋がっているはずの情報とコミュニケーションのネットワークは、実際にはそのとおりに動いていないということだ。コミュニケーション構造を測定することで、始めて組織の中で実際に動いている情報ネットワークが理解できる。いうなれば、ネットワーク分析は組織内の現実的な人間関係構造を把握し、コミュニケーション構造を理解するための、最も有効なアセスメント・ツールと言える。

[3] コミュニケーション構造における役割

コミュニケーション構造を把握することで、潜在的または顕在的なコミュニケーション上の問題が浮かび上がる。つまり、コミュニケーション不足がどこに発生しているか、組織内で情報共有が行われているか、情報の偏りや派閥的な特定グループの中心的傾向など、ネットワーク分析はこれらを示唆してくれる。この現実の理解がスタート地点となり、これをどのように解決するかは、以下のようなネットワーク上の役割と機能を検討することがポイントとなる。

(1) 情報のリエゾン、ブリッジとゲートキーパー

どのような組織にも、情報の流れのキーパーソンは存在する。その人物がいなくなると、情報の流れが分断され、組織内の情報共有は不完全なものになってしまう。この代表的なものは、リエゾン（図表2における8の人物）と呼ばれる。これはインフォーマルなコミュニケーション・グループをつなぐハブ、情報の流れ

の中心的存在である。ブリッジ（図表2における人物4と9、3と7、21と22）というネットワークの役割は、2つのコミュニケーショングループを結びつける橋渡しの役割を持つ。最後に、情報のゲートキーパー（27の人物）は、情報を出し入れする門番の役割を持つ。とくにこの役割は外から入ってくる情報をグループ内に入れる大事な機能を持つ。

(2) バウンダリースパナー

グループや組織が外部と接触するコミュニケーション機能を言う。外部の情報を取り入れる、または内部の情報を外部に発信する、これらはオープンシステムの組織として大事な役割であり、健全な組織の情報交換活動を考える上で、重要な機能である。

(3) イングループとアウトグループ

図表2において、いくつかのコミュニケーショングループが現れている。このグループ内ではコミュニケーションが強く、その外側に対しては弱いコミュニケーション構造がある。別の言い方をすると、強いイングループ・コミュニケーションと、弱いアウトグループ・コミュニケーションが観察できる。これらのごく当たり前のように見えるが、偏りのあるコミュニケーション構造は、権力の問題、伏魔殿のような組織につながるリスクを示している。

このようなコミュニケーション構造を把握することは、リスクと不祥事に強いコミュニケーションを確立するレントゲン写真を示すことであり、ここにおける役割と機能を分析することができる。

4 . ミスコミュニケーション

[1] 虚偽的または曖昧なコミュニケーション

私たちの日常のコミュニケーションに目を向けると、その多くのコミュニケーションは曖昧でいい加減なもので、むしろ誤りのない正確な情報の伝達のほうが少ないくらいであろう。つまり、私たちは多かれ少なかれ、情報やメッセージの内容を加工したり省略したりしながらコミュニケーションしているのである。そしてこのコミュニケーション上の加工や省略が生み出す問題が、誤解を招いたり、事故や不祥事をもたらしたりすることになる。このようなミスコミュニケーションは、意図的なものとそうでないものとに分かれるが、その境界は微妙である。それは前述した組織文化の影響があり、所属する組織の中で通用するコミュニケーションは、異なる文脈（コンテキスト）においては誤った形で理解されることもある。自分たちは当たり前と思っていることは、共有されていないコンテキスト、とくに異なる常識が形成されている場合、異なった意味として理解される。また、意図的に情報やメッセージを加工するとき、これは虚偽となり、相手が異なる形で理解すること（つまり、だますこと）を目的としたコミュニケーションである。

ここでは、私たちの日ごろのコミュニケーションが、もともと正確でないことを改めて認識することに意義がある。一般的に私たちは、4つの方法で情報やメッセージを操作している²。つまり、情報やメッセージの（1）保留、（2）回避、（3）捏造、（4）多義性である。第一は即答を避け、正確な情報や正しいメッセージを伝えることを、しばらくの間見合わせる方法をとる。第二は、第一と類似しているが、保留するのではなく、他の話題にすりか

えるなど、話題がそのことに触れないように仕向ける行為である。これら2つのアプローチは結局のところ、情報の隠蔽という行為に結びつく。第三の方法は、ある意図を持って情報を加工して伝えるという情報操作である。不祥事事件のいくつかは、このようなデータの改ざんや情報の捏造、偽装表示などが見られた。最後は情報やメッセージを曖昧に伝え、真実を隠しながらも情報は一応伝えるという責任回避（無責任）行動である。曖昧なコミュニケーションのキーポイントは、理解の成立が受け手（解釈する側）にゆだねられる点にある。幾通りかに解釈できるようにあらかじめ多義的なメッセージを投げ、あくまでも意図的ではないという単純な誤解を装うことがある。このような情報操作によるミスコミュニケーションは、個人的なものでなく、組織的なものが多い。これをとくに組織虚偽と名づけ、次に簡単に紹介する。

[2] 組織虚偽

不祥事の多くには、組織的に虚偽が行われていることが多い。つまり、ある意図を持って組織的にまたはグループレベルで、情報を隠蔽したり捏造したり、曖昧にするという不正なコミュニケーション行為である。過去の事例を整理してみると、そこに3つの側面が認められる。4。まず第一は、何か特定の利益を求めするために情報を操作する“積極的組織虚偽”がある。生産地や成分表示、日付の捏造など、食品の偽装表示による問題はこの典型といえよう。情報操作によって国からの補助金を騙し取ろうとする牛肉偽装事件や、売上げのために小売店などで偽装表示することは、“積極的組織虚偽”に分類される。もうひとつは、“受動的組織虚偽”で、多くは偶発的な事故やミスを隠そうとする自己防衛を目的とする情報操作である。典型的にはクレーム隠しなどが例としてあげられる。このような組織虚偽は、個人や組織の名誉、面子、責任回避という動機が強く、経済的な利益を得ようとする詐欺と質的に異なる。しかし、粉飾決算などはその両方が含まれ、“積極的”と“受動的”は厳密な区分ではなく、組織虚偽という情報操作を分析する視点であり、これによって不祥事はよりコミュニケーション的に分析が可能となる。

第三の視点は、“共同的虚偽”で、これは先の二つに比べると、組織における間接的な情報操作といえる。つまり、組織メンバーの多くは、情報操作することに協力した、暗黙の了解をしただけで、それはいわば組織人としての職務遂行という程度の認識ではない。しかし、この協力は、組織虚偽の一側面として、とても大きな意味を持つ。なぜ同調してしまったのであろう。なぜ「やめましょう」と言えなかったのだらう。組織内部の人間が警告を発することを、ホイッスル・ブローというが、日本の不祥事を起こした組織の多くは、このホイッスル・ブローが健全に機能しなかった。組織の秘密は外部には漏らさず、墓場まで持っていくのが当たり前というような組織風土が強い。したがって、“共同的虚偽”は、情報操作への同調・協力という点で、コミュニケーション上きわめて重要な責任と役割を持っている。

2 . コミュニケーション・リスク

[1] センス・メイキングとコミュニケーション・リスク

コミュニケーション不足とミスコミュニケーションは、コミュ

ニケーション上の欠陥といえ、コミュニケーションそのものに問題がある。しかしこの節で紹介するコミュニケーションリスクは、組織のメンバーはお互いに理解し、分かり合っているにもかかわらず、大きな事故や不祥事につながっている。つまりお互いにコミュニケーションしている土台、共有している文脈（コンテキスト）が、ある特定の状況を誤った方向に導いてしまっている。例えば、不衛生な環境での食品加工、偽装表示、クレーム隠しなどに見られる暗黙の了解、この“共同的虚偽”は組織文化に問題があり、コミュニケーションそのものの欠陥ではなく、コミュニケーションがコンテキストによって捻じ曲げられている。

コミュニケーションそのものが歪められているということは、次のように説明できる。英語表現で意思決定は“ディシジョン・メイキング”というが、これまでの事故や不祥事の中には“ディシジョン・メイキング”の誤りもあるが、ここで私が問題にしたいのは、判断の誤り以前のコミュニケーションプロセスに問題があるという点だ。すなわち、問題を認知する以前のセンス（感覚）の問題であり、ワイクのいう“センス・メイキング”⁵が、ゆがんでいるのである。“センス・メイキング”とは、ある種、日ごろ意識していないで納得していること、その場その場で適当に（何気なく）行動していることをさす。多くの不祥事は、組織のメンバーによって“センス・メイキング”され、コミュニケーションリスクが顕在化している多くの場合、経営上の判断ミスではなく、問題の認知そのものがすでに文脈（コンテキスト）の中に埋没され、見えなくなっている。組織のメンバーのほとんどが盲目状態にあり、極端な言い方をすれば自分を見失ったマインドコントロール状態にあるともいえる。不祥事事件の中でもとくに深刻で大きな事件は、組織のメンバーがこのような状態にあることが多く、三菱自動車のリコール隠しや牛肉偽装など、嘘をつくことに抵抗感が薄れていくという、組織における“センス・メイキング”が、日常的なリスクを顕在化させている。

[2] ゆがんだコミュニケーション

ここでは、不祥事事例に顕著に現れたコミュニケーションをゆがめる代表的な文脈を示している。福岡リスクマネジメント研究会と私の分析では、多くの不祥事事例はこれらの文脈と密接に関係しており、私たち研究グループは、これをコミュニケーション・リスクと名づけ、組織の中にある何気ない日常的な文脈、または暗黙の前提に注目し、そこにおけるコミュニケーションをリスク要因として捕らえていこうとしている。

(1) 同調統制

組織のアイデンティティが強いとき、つまり自分が所属する部署や組織への依存度が高く、そこに属していることで自分自身の存在意義を感じることが強まるとき、知らず知らずに組織員にプレッシャーがかかっていたり、反対意見を出しづらいように統制していることを意味する。とくに組織がコンセンサスを持つときや、組織の凝集性を強めるとき、このような同調性とそれに対する統制や制裁的方法（おしおき）³というコミュニケーション的文脈が現れる。この同調性（心理学の斉一性）は多くの不祥事事例で顕著に現れ、共同的虚偽の発生に強く関係している。

(2) 情報の上方向偏向

一般的に縦長の官僚的組織では、下位者から上位者へメッセー

ジが送られるとき、そのメッセージや情報はゆがめられる傾向にある。とくに悪い内容の情報、否定的情報・メッセージは、この傾向が現れやすい。既に述べたように、情報内容をゆがめたり、曖昧にしたり、隠したり、放置したり、話題転換をしてみかすというような文脈が、日常的なコミュニケーションに現れる。とくに、悪い情報を上に伝えない事例は、雪印乳業、三菱自動車など、数多い。

(3) 縦割り組織

これは別な表現をすると、「セクショナリズム」と言える。自分の組織だけに強い関心があり、隣の部署や他のセクションにはあまり関心を示さない。極端にいうと、自分の部署さえよければ、他の部署はどうでもかまわないという意識。これは官僚制の弊害とも関連している。また縦割り組織の文脈は、日本人特有ともいわれる「うち」の意識にもつながる。典型的に日本人は、グループの「うち」側の人間とは親密になり、コミュニケーションも強くなるが、「そと」の人に対して冷たく、あまりコミュニケーションをとらない傾向がある。この「うち」重視の文脈、また縦割り組織の文脈は多くの不祥事事例に見られ、事業部制のもとで他の部署への関心が薄まるコミュニケーションが、牛肉偽装事件などに現れている。

(4) 自分個人の面子

日本人の多くは世間体や、社会に対する体裁、面子を強く意識する。典型的には失敗したとき、人は自分自身の面子を重視し、過度に重視するときには、その失敗を隠したり、ネガティブな情報を隠蔽したり、ごまかしたりする。または、責任を転嫁するなど、面子を維持するために責任回避行動をする。また、自殺することで、同様な効果を企図することさえある。前述した「受動的組織虚偽」に典型的に見られるように、事故や過失、失敗などの自己防衛的な状況が面子と密接に関係し、この文脈がゆがんだコミュニケーション（事故や失敗の隠蔽）に結びついた。

(5) 転倒性

社会性と経済合理性の関係が転倒している状況である。つまり、安全性が軽視され、効率性やコスト削減が優先されてしまったり、社会性より利益や売上げが重要視されたりすることである。このように安全性や、環境、社会的責任という側面は、社会が拡大するにつれ、社会的分業の発達の中から見落とされがちになる。とくに資本主義社会（市場経済）が発展すると、競争原理が所与の前提となり、経済合理性や効率性によって、分業における組織の社会性が後回しにされ、コミュニケーション自体がゆがめられる。このような社会関係が転倒している文脈が、われわれの土台に横たわっており、私たちはそれを無自覚に前提としている。この転倒性はほとんどの不祥事事例に現れ、ある種、市場経済の「ダークサイド（暗黒面）」といえよう。市場経済を維持する限り、このダークサイドは付き纏う。

最後に、このような文脈に対する盲目性または無自覚性に注目しなければならない。この盲目性は、転倒性だけでなく、同調統制など、コミュニケーションリスクに共通して見られる特徴で、普段私たちが暗黙の前提としていることが多い。別の言い方をすると、私たちにとって当たり前の常識・暗黙知となっているため、普段これを疑おうとしない。それは、組織で働くすべての人が潜在的にコミュニケーションリスクを持っていることを意味し、さ

らにこれに気がつかないメカニズムが強まっていることである。このような点で、コミュニケーション・リスクは誰もが抱えているリスク要因であるが、これが特に顕在化するのには、盲目性が強まる瞬間である。盲目性は、組織員が共有するある特定の価値、もの、事柄がシンボル化し、そのシンボルが偶像崇拝になるとき特に強まる。社会的影響の大きかった不祥事、三菱自動車や雪印乳業で、このような偶像崇拝的なシンボル化現象が起きている。例えば三菱ブランドであったり、スノーブランドの商品信仰であったり、ある特定の価値観が偶像崇拝化するとき、人は周りが見えなくなり、知らず知らず大きな落とし穴に落ちていく。組織の中で共有する価値観が形骸化し、偶像崇拝化するとき、私たちは最も気をつけなければならない。

その第一歩は、身の回りの現実を「理解する」ことにある。ばかを言うなどということかもしれない。私たちは常に現実と直面し、人は現実の中で生きている。しかし、ここでの私のポイントは、「知る」と「理解する」とは異なるという点である。聞いて、見て、触って、人は感覚を通じて現実を「知る」ことができるが、じつは多くの人は身の回りの現実を「理解する」ことに失敗している。現実を見ているが、理解していないのだ。理解するためには、感覚だけでなく、道具が必要である。その一つが、コミュニケーション的視点であり、現実を構築していくコミュニケーションプロセスに注目することである。現実を疑い、これを問い直し、対話し、議論し、そして現実を理解することを通じて、問題解決に結びつけなければならない。

コミュニケーションリスクは、前述の「コミュニケーション不足」や「ミスコミュニケーション」といったコミュニケーション問題より見えにくく、気がつきにくいと、とても性質が悪く、その対応はとても困難といえよう。倫理綱領の作成、コンプライアンスやコーポレートガバナンスなどの制度的な解決方法は、結局その対応策が形骸化してしまい、本質的な解決にはならないことが多い。それは、これらの対策が日常性や盲目性に効果を発揮していないからで、だからこそ“コミュニケーション的視点”からの変革が必要である。それは、組織文化をどのように変革するかということに関連する。また、コンテクストに注目すること（筆者はこのアセスメントツールを開発中）日常的な当たり前を疑うこと、そうすることによって“センス・メイキング”することを中断し、自分たちで組織の自己再生と変革を導いていかねばならない。それは単に、一企業の問題ではなく、社会全体で取り組まねばならない大きな変革を伴うであろう⁶。

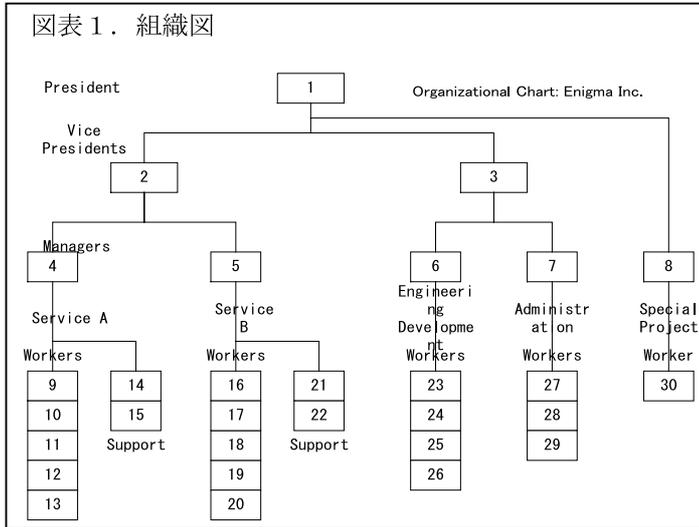
参考文献

- 1 経済広報センター：企業人1000人緊急アンケート調査、経済広報センター（1997.4）
- 2 Giddens, A. : The constitution of society: Outline of the theory of structuration. Berkeley, CA: University of California Press. (1984).
- 3 安田雪：実践ネットワーク分析-関係を解く理論と技法、新曜社、(2001)
- 4 Kiyomiya, T. et al. : Why companies tell lies in business: Japanese case in the food industry. In Steve K. May (Ed.), Cases in organizational communication. Thousand Oaks, CA: Sage Publications (2006) 清宮徹：組織不祥事研究の現状と今後、『リスクマネジメントTODAY：2004年次大会特別号』(2004)
- 5 カール・E・ワイク：センスメイキング・イン・オーガニゼーション、文眞堂、(2001)
- 6 清宮徹：21世紀型組織のリーダーシップとリスクマネジメント、『リスクマネジメントTODAY：2005年次大会特別号』(2005)

注釈

- 1 本論文は、(財)電力中央研究所主催、第2回安全文化セミナー予稿集(2005)を一部改編し、発表いたします。掲載のお許しいただいた、同研究所ヒューマンファクター研究センターのご好意に、感謝申し上げます。
- 2 この論考では、不祥事に関連した嘘のコミュニケーションに焦点を当てるが、英語で「ホワイト・ライ」というように、われわれの身近なところには善意の嘘もあることを忘れてはならない。
- 3 ポスト構造主義のフランソワ・シャトー、ミッシェル・フーコーの考え方のdisciplineである。

図表 1. 組織図



図表 2. コミュニケーション・チャート

