

# 芳賀日登美 氏 御発表資料

## 芳賀日登美氏プロフィール

Strategic Communication Reserch Institute 株式会社 代表取締役社長  
一般社団法人 リーダーシップ・コミュニケーション協会 代表理事  
公益社団法人 経済同友会 幹事  
一般社団法人 IMA 国際経営者協会 副会長  
国連ウィメン日本協会 理事

## 学歴

日本女子大学大学院 文学修士（社会言語学専攻）  
青山学院大学大学院 国際コミュニケーション学修士

## 職歴等（一部のみ）

「文部省科学研究費特定研究」研究員  
「言語の標準化プロジェクト」に参画、働く女性の言語担当。  
研究報告書「女性の敬語の言語形式と機能」を出版。  
トーヨーグループ 広報部長・宣伝部長（兼任）  
マンパワー・ジャパン株式会社 広報最高責任者を経て専務執行役員  
筑波大学大学院客員教授  
内閣府 食品安全委員会 委員  
経済産業省 アジア消費トレンドマップ研究会 委員  
経済産業省 高度人材受け入れの経済的効果及び外国人の社会生活  
環境に関する調査 調査委員会委員  
厚生労働省委託事業 パワーハラスメント対策企画委員会 委員

## 所属学会

国際コミュニケーション学会  
異文化コミュニケーション学会  
国政ビジネス学会  
多文化関係学会  
日本コミュニケーション学会  
日本ヘルスケアコミュニケーション学会  
日本ファーマシューティカルコミュニケーション学会

---

プロジェクト報告

---

# 日本において企業が考える コミュニケーション能力とは —半構造化面接法による探索的研究—

芳 賀 日登美（筑波大学大学院）  
宮 原 哲（西南学院大学文学部）  
田 崎 勝 也（青山学院大学国際政治経済学部）  
申 知 元（青山学院大学国際政治経済学研究科）

---

## 1. 目的

近年、ビジネスにおけるコミュニケーション能力の重要性が大きな注目を集めていることは、宮原・芳賀・田崎（2015）で示したように、企業が新卒選考時に最も重視する要件として、10年連続で「コミュニケーション能力」が1位に挙げられていることでも分かる（日本経済団体連合会，2014）。しかし、企業がなぜコミュニケーション能力を重要だと考えているのか、また具体的にはどのような能力を求めているのかといった問題については答えられていない。採用に限らず、昇格時や異動といった人事的に重要な場面でも、コミュニケーション能力が大きな要素として捉えられるようになっているようだが、それらを客観的に測る尺度やツールがない現状で、どのように評価決定しているのかということも疑問である。

これらの疑問点に対して、既存の、特に欧米で作られ、検証されてきた理論を演繹的に当てはめたり、欧米の文化エミックをあたかも「グローバルエティック」であるかのように、歴史、文化、経済などの背景が大きく異なる日本の企業に当てはめようとするのではなく、まずは日本文化のエミックを解明することが必要である。そこで半構造化面接法を用いて、実際にビジネスの場面で求められ、評価されるコミュニケーション能力を調査した。

## 2. 方法

質的調査を目的として、半構造化面接法を採用した（猿橋，2011）。質問項目を緩やかに設定し、インフォーマントのペースに柔軟に対応し、インフォーマントの生の声を比較的自由に制限の少ない状況で引き出すことを目的とした。1つの問いに対して話が膨らんだり、脱線しても無理に抑制することなく、自由に語ってもらった。インタビューガイド（インタビュー質問項目を列挙した一覧）の順番通りに進まなくとも、語りから連想される質問に自然に移行することで、語り手はリラックスし、豊かな語りを引き出すことができる（猿橋，2011）と考えられるからである。また異なる会社のトップエグゼクティブおよび人事担当責任者が対象であり、集団面接を行うことが難しいため個人面談方式を採用した。

### 2.1 半構造化面接の具体的形式

各企業のトップ（会長，社長および上級役員）並びに人事担当責任者に対して，自社の社員（または従業員）のコミュニケーション能力に対して，どのようなことを期待し，どのようなことが問題であると考えているのかについてインタビューした。具体的には，筆頭著者が設定した10の設問（2.4.2. に詳しく記載）を基にして，半構造化面接法に則って，インタビューを実施した。インタビューの実施にあたっては，以下の点に留意した。

- ① バイアスがかかることを防ぐ目的から，調査の目的は簡潔に伝えるに留め，コミュニケーション能力に対する解説や詳細にわたる説明等は行わず面接を開始した。
- ② インフォーマントには，質問の解釈に関しては当人の意思を尊重すると共に，なるべく自由に発言できるよう配慮し，実行した。
- ③ 各インフォーマントに回答してもらう状況をほぼ均一にするために，インフォーマントとの関係の親密度に影響されることなく，面接前の説明が等しくなるよう配慮した。

### 2.2 面接の実施形態

面接はインフォーマントの会社内の応接室で実施し，要した時間はインフォーマントによって異なるが，面接前の説明と面接後の質疑応答を含め，平均1時間20分ないし30分であった。調査者は2名で，筆頭著者が質問者となり，アシスタントが記録を取った。



また、発言を正確に記録するため、インフォーマントの同意の上で、ICレコーダーに録音した。

## 2.3 インフォーマントについて

企業が社員または従業員に期待するコミュニケーション能力に関するデータを収集する目的であることから、昨今多くの企業がグローバル化への急速な取り組みを様々な形で模索している現状を考慮し、各業種のいわゆるリーディングカンパニーに相当する企業を選出した。また各業界を牽引する企業であることに加えて、日本に本社を置き、グローバルに事業を展開している企業もリストに加えた。その後、選出した企業のトップエグゼクティブである会長、社長および上級役員に加え、人事を統括する立場にある人事本部長または人事部長を対象に、インタビューの交渉を行った。さらに、日本に本社を置く企業と海外に本社を置くいわゆる外資系企業が肩を並べるようになったことを配慮し、日本に本社を持つ企業だけでなく、グローバルに拠点を持つ外資系企業も加えた(表2.3.1.)。

また、各企業の会長、社長および上級役員並びに人事担当責任者が、日頃からコミュニケーションに大きな関心を持っており、社員または従業員のコミュニケーション能力に対して、自分の意見、考えを有していることも選択基準とした。

### 2.3.1 インフォーマントの属性

	業 種	役 職
1	大手製薬会社	代表取締役会長
2	大手製薬会社（グローバル／外資系）※	代表取締役社長
3	大手製薬会社（グローバル／外資系）※	代表取締役社長
4	大手生命保険会社 ※	代表取締役会長
5	大手生命保険会社 ※	代表取締役会長（調査時点）現顧問
6	大手生命保険会社 ※	常務執行役員 人事部長
7	大手生命保険会社 ※	取締役 常務執行役員
8	大手電機メーカー	代表取締役社長
9	大手運輸・鉄道会社（グローバル企業）※	取締役 副会長
10	大手運輸・鉄道会社 ※	専務取締役
11	大手映像制作会社（グローバル企業）	代表取締役社長執行役員
12	大手精密機器会社	代表取締役社長
13	大手化粧品会社 ※	代表取締役社長

14	大手化粧品会社（グローバル企業） ※	常務執行役員 人事部長
15	金融系総合研究所	取締役会長
16	大手カード会社	取締役副会長
17	大手通信会社（グローバル企業）	顧問（元代表取締役副社長）
18	大手通信会社（グループ企業）	代表取締役社長（調査時点）
19	大手ゲーム機 / ゲームソフト会社	相談役（元代表取締役社長）
20	大手化学メーカー（グローバル / 外資系）	代表取締役社長
21	大手人事コンサルティング会社 （グローバル / 外資系）	マネージングディレクター（社長）
22	大手人材ビジネス会社（グローバル / 外資系）	代表取締役社長
23	大手コンサルティング会社 （グローバル / 外資系）	取締役会長
24	大手ファンド会社（グローバル / 外資系）	代表取締役社長
25	大手基礎材料メーカー（グローバル企業）	代表取締役専務執行役員（調査時点）
26	大手製薬会社	執行役員 人事部長
27	大手製薬会社グループ企業	代表取締役社長
28	大手コンシューマグッズメーカー	人事本部長
29	大手製薬会社（グローバル / 外資系）	取締役 人事本部長
30	大手事務用品メーカー	執行役員 コーポレートサービス
31	大手素材機器メーカー	執行役員人事・総務部長
32	大手生命保険会社	人事部 部長

※業種が同じ記載になっている企業もあるが、別企業である。

## 2.4 面接で用いた質問項目

### 2.4.1 説明および前提条件

インタビューの実施にあたっては、事前に全てのインフォーマントに対して、留意事項についての簡単な説明を行った。また質問をする際の前提条件、場面設定、対象についても、筆頭著者が事前に協議し以下のように定め、インタビューを実施した。

1. 留意事項として事前に説明

- ① プライベートではなく、組織のトップとしての見解を述べてもらう。
- ② 事実と異なる場合があるかもしれないが、質問では「従業員」ではなく、すべて「社員」という表現で統一している。

2. 質問をする際の前提条件

コミュニケーション能力自体が抽象度の高い概念であるため、面談は、インフォーマントの意見が恣意的にならない範囲を考慮した上で、より具体的な質問形式で進めていくよう留意する。例えば、良いコミュニケーション行動、悪いコミュニケーション行動、またはその場面について尋ねるなど、抽象度をできるだけ低くするよう留意する。

3. コミュニケーション能力について判断する際の場面設定—質問を受けた場合の回答例

社内

- ① 会議 ※含）朝礼・プレゼンテーション
- ② 日常業務におけるハウレンソウ
- ③ 「飲みニケーション」のような一見インフォーマルではあるが、業務に関連した場面も含む

社外

営業先、得意先など

4. コミュニケーション能力を判断する対象

特にセグメントなし ※対象によって望む要素が違う場合のみ選定

## 2.4.2 質問項目

会長、社長または上級役員への質問は、基本の質問が8問、追加質問が2問、合計10問で構成されており、具体的な質問内容は以下のとおりである。なお、追加質問に関しては、今回の論文の考察への反映はない。

### 《基本の質問》

1. 御社が社員に求める理想的な（良い）コミュニケーションについてお伺いします。社員がどのような状況で、どのような行動をした時、「コミュニケーション能力がある」と感じますか？
2. 社員に改善して欲しい（悪い）と思うコミュニケーションについてお伺いします。例えば、どのような状況で、どのような行動をしたら、「コミュニケーション能力がない」と思われますか？
3. 役員クラス・中堅クラス・若手クラス、それぞれに期待するコミュニケーション能力に違いはありますか？あるとすればどのようなものですか？
4. 話し上手であることが重要な場面、または、聞き上手であることが重要な場面が明確にありますか？

5. 社会人として、当然備わっていなければならないコミュニケーション能力が身についていない、と感じられるのはどのような時ですか？
6. 身についていない原因は何だと思われますか？
7. 例えば10年前と比較して、求められるコミュニケーション能力は変化したと思われますか？変化したとすれば、どのように変化したでしょうか？
8. 社会人になってからでも習得できるコミュニケーション能力はあると思われますか？あると思われる場合、それはどのようなものだと思いますか？

なお、3の「役員クラス・中堅クラス・若手クラス、それぞれに期待するコミュニケーション能力に違いはありますか？あるとすればどのようなものですか？」および4の「話し上手であることが重要な場面、または、聞き上手であることが重要な場面が明確にありますか？」の2つの質問は、人事担当責任者に対しては行わなかった。反対に「社会人になってからでは間に合わない（変えられない）コミュニケーション能力とはどのようなものだと思いますか？」という質問を加えた。その理由は、3および4の質問はトップないし役員にしか当てはまらない質問であり、一方「社会人になってからでは間に合わない（変えられない）コミュニケーション能力とはどのようなものか」という質問は、トップエグゼクティブに個々の社員についての詳細を訊く事は意味がないと判断し、人事担当責任者にのみ質問した。追加質問としての「あなたの考える『聞き上手』とはどのようなものですか？」も同様の理由から、人事担当責任者に対してのみ質問した。

#### 2.4.3 分析法

企業が求めているコミュニケーション能力とは何かに関して、半構造化面接法によるインタビューによって得られたデータを逐語録としてまとめ、分析を行った。収集したデータはテーマ分析法（Gadamer, 1975）の手順に従って概念化した。テーマ分析法とは、質的情報を体系的に観察、理解、分析する読解プロセスで、テーマ間の関係を体系化することによって、新しい理論の構築や、行為や事件がもつ意味、発生する過程、及ぼす影響などを明らかにすることを可能にする（Maxwell, 2005）。

分析の第一段階では収集した質的情報からパターンを発見し、第二段階でパターンを分類するためのコードを作成し、最後の段階でパターンを解釈する（伊賀, 2009）。研究者の概念とデータを関係づける仕方をコーディングと呼び、最終的に見出されたパターンをテーマと呼ぶ。コードの作成方法は次の3つに分けられる。（1）既存のコード表を用いる理論駆動型（theory driven）、（2）先行研究を参考にしてコードを作成する先行データ・先行研究駆動型（prior data or prior research driven）、そして（3）

データからコードを帰納的に開発するデータ駆動型（data driven）である。コード作成においても、研究内容に合わせた設計や修正が行われる質的研究法の特徴通り、柔軟に複数の方法を用いることができる。今回収集したデータのコードおよびテーマは、先行研究駆動型とデータ駆動型を併用して作成した。

### 3. 結果

ビジネスの領域においてどのようなコミュニケーション能力が期待されているのか、反対にどのような場合に、コミュニケーション能力が欠けていると判断されるのかを調査するために、企業のトップエグゼクティブ（会長，社長および上級役員）並びに人事担当責任者に半構造化面接を実施した。そこから導き出された結果を、主に以下の点に注目してテーマ分析を行った結果、（１）コミュニケーションの双方向性、（２）発進力、（３）アクティブリスニング、（４）コミュニケーションの基盤、（５）率直性、（６）曖昧さの回避、（７）報告の重要性のテーマが導きだされた。

#### 3.1 コミュニケーションの双方向性

「双方向で上手くやり取りができる」、「2 way コミュニケーションが実現できている＝相手の言い分を聴くことができる」、「話し上手と聞き上手のバランス」という意見が多く聞かれたことから、発信力と受信力とのバランス、つまり、「双方向性」がテーマとして導きだされた。

ビジネスにおけるコミュニケーション能力が優れているという評価は、いわゆる 2 way コミュニケーションが実現できている場合との評価が顕著であった。相手からの情報を獲得することが重要な場面と、自分の考えを伝えることが重要な場面があるとの指摘は、ほぼ全員のインフォーマントから得られた意見であり、その両方のバランスを状況に応じてどれだけの確に判断し、次の段階のコミュニケーションに結びつけるかが最も重要だとする指摘である。ビジネスにおいて対社外では、話すべきことをきちんと話す、説明すべきことを明確に述べる等、発信力に重きを置かなければならない場合が多いとの意見が主流であった。一方、対社外であっても自分や自社の説明に終始するのではなく、相手のニーズや要望を引き出すことが重要だとの意見も多かった。加えて、自らが置かれた状況やコミュニケーションの目的によって、どちらに重きを置くべきか判断するべきであると多くのインフォーマントが指摘した。

## 3.2 発信力

基本的なルールは家庭や学校での教育が重要であり、その基本的なルールを土台にした柔軟な使い分けこそ社会人になってからでも習得できるコミュニケーション能力だろうとの見解を述べるインフォーマントが多かった。さらに、言語表現の柔軟な使い分けこそ、社会人になってさまざまな対人関係を経験してから身につくコミュニケーション能力の1つと指摘するインフォーマントも複数いた。

メッセージを発信する際の技術的な側面での能力と、相手に対する心構えや考え方が重要という意見が聞かれた。言語表現能力は基本的なルールを守る能力と、柔軟な使い分けという、一見相反するスキルがあることがインフォーマントから指摘された。面接の結果は、基本的技術と、それらを実践する上でのルールを習得した上で、それをいかに柔軟に使い分けるかが、対人関係の上では重要という考え方を示している。

### 3.2.1 発信の仕方

発信力に関して「タイミング、ポイントを押さえて簡潔に話す」、「話の核がしっかりしている」、「ロジカルに話す」、「結論から話す」などが指摘された。さらに自身がポイントを掴んで話すだけでなく、相手にそのポイントが明確に伝わることが重要で、それを確認するまでがコミュニケーション能力に含まれる、という意見に集約された。具体的には「例えば資料がない場合、聴いただけで分かるように明確に説明する力」という例が、相手の理解を助ける説明というテーマを明確に表現している。

同時に、「ロジカルに客観性を持って話す」、「データに基づいて話す」、「ストーリーを用意して要領よく話す」等の要素も多くのインフォーマントから聞かれた。グローバル化が進む中、これらの要素に対する評価が増大する傾向にあり、加えて、タイムリーに伝える力もビジネスの場面では重要との指摘が多かった。競争社会である現代のビジネスにあって、タイミングを捉えて伝える力はコミュニケーション能力の発信力でも、今後さらに要求される重要な項目となるとの多数のインフォーマントからの指摘も特徴的だった。自分の考え方をただ伝えるのではなく、わかりやすく相手に伝えることが発信力の要との意見は、ほぼ全員のインフォーマントから指摘された。

### 3.2.2 話の展開への積極的関与

発信力の第二の要素、相手に対する心構えや考え方、態度に関する指摘は、「話す相手の周囲の状況を慮って話すことができる」という意見から導きだされた。相手にどのように理解してもらうかをきちんと考える習慣を身につけることが重要との意見も多



かった。

さらに「例の出し方や投げかけが上手で、相手を話に引き込むことができること」など、相手を話に引き込むことの重要性をインフォーマントほぼ全員が指摘した。発信力においても「積極的に相手の気持ちを自分に向けさせる、興味を喚起する、話に引き込む」という、結果に繋がるような上手な投げかけができることを強く望んでいることが、今回のインタビューで明らかになった。また、優れた発信力の根底を成す要素として、自分自身もしっかりと「本質を理解した上で発信すること」がいかに重要であるかも指摘された。受け売りや書いてあることをそのまま伝える等は最も評価が低く、本質をどれだけ理解し、自分のものとして発信するかが重要であることが、インフォーマントの指摘から分かる。

### 3.3 アクティブリスニング

優れた受信力のポイントは、話を肯定的に聴くことだけでなく、相手の話の内容をどこまで深く理解し、対人関係に配慮する表現を含んだ反応をするかという問題であるとの指摘が多かった。

「双方向性」とも重複するが、優れた受信力が優れた発信力に繋がるとの指摘も多かった。相手の言っていることを正確に理解できないと、その後自分の言葉できちんと説明することはできないとの指摘にも同様のことが表れている。また発信力の項目にもあったように、話し手の話の腰を折ったり、頭から否定的な気持ちで話を聴くなどは、コミュニケーション能力の明らかな不足という点を特に強調するインフォーマントもいた。相手への共感力、相手に話をさせる熱意を持つ等が基本の基本との指摘もあった。これらは積極的に相手の話を理解しようという姿勢を評価する意見に集約される。相手の話が分かりにくい場合でも「わかろうという姿勢がある人」という点を評価するインフォーマントが多く、加えて「分かりにくいことに対して相手の気持ちを尊重しながらも、率直に確認ができる人」という項目を指摘したインフォーマントも多かった。関連して、上手に相手の意見を引き出すための質問力を鍛えることも優れた受信力の基本との意見が多くインフォーマントから聞かれた。はじめから相手を拒否する気持ちを持たない、柔軟で相手から何かしらを引き出そうという努力を惜しまないことが、ビジネス面では大きなメリットだという考えが表された。

また相手の話が終わった後に確認することの重要性を指摘するインフォーマントも多かった。表現はさまざまだが、わかったふりをするのではなく、不明な点は相手の気持ちを慮りながらも明確にすることが、その後のビジネスでのトラブルを防ぐ大きな要因になると指摘された。言葉から相手の意図を100パーセント知ることはできない以上、

言葉でやりとりしているのは全体のどの部分であるかを互いに確認することが求められる。ビジネスの場面では双方の認識の違いが金銭を伴う大きな問題へと発展してしまうこともあるため、確認の方法は状況や相手に合わせて選択する必要があるが、確認を行うことの重要性は大きいとの見解はインフォーマントに共通していた。

### 3.4 コミュニケーションの基盤

言語表現の使い分けをスキルとしてとらえる場合、今回のインタビューでは企業の経営者や役員が基本的なルールと柔軟な使い分けという2つの側面に分けて考えていることが明らかになった。インフォーマントから指摘のあった、コミュニケーション能力の基盤を成す要素には、上記で指摘されている基本的ルールと柔軟な使い分けという2つのスキルが含まれている。3.4.1.「倫理観／礼節」、3.4.2.「開示力」、3.4.5.「文章力」、および3.5.「率直性」は、言語発達の過程で習得される基本ルールに該当すると考えられる。3.4.3.「能動性」、3.4.4.「全体を把握する能力」、3.6.「曖昧さの回避」、および3.7.「報告の重要性」は、基本ルールを基盤に習得される柔軟な使い方という2つ目のルールに該当すると考えられる。

#### 3.4.1 倫理観／礼節

コミュニケーション能力の基盤を成すテーマとして、倫理観や礼儀正しさ、組織人としての自覚が導かれた。これらの能力を、成人する前の家庭教育に求める意見もあった一方、社会人となってからの経験やトレーニングで強化可能との意見も等しくあった。対社外にあっては、相手の共感を得る重要な要素として、対社内にある場合は組織で仕事をしていく上で、コミュニケーションの根幹といえる要素であるとの指摘が多かった。組織の一員として倫理的で誠実、自分勝手ではないという要素はコミュニケーション能力のベースとして大変重要であり、特に人事責任者からは、組織としてもこれらの課題に真剣に取り組んでいるという状況も指摘された。

#### 3.4.2 開示力

コミュニケーションの基盤の中で見いだされた重要なテーマが「自己開示力」である。インフォーマントによると、ある程度自己を開示して相手と近づくことができないと、どのような目的も達成が難しいとの指摘がなされた。最近の新入社員を含む若手社員には「自己開示力」が低い人が多く見られるとの指摘もあった。学生時代を通じて、趣味や好みが同様のグループ内での活動が多くなってきたことから、年齢、性差等による価値観の違う人に対して、自己を開示する能力が低くなっている傾向が見られ、その結果、



他人との間に距離を設けることになり、それがコミュニケーション能力全体に影響を与える場合があるとの指摘があった。

### 3.4.3 能動性

コミュニケーションの基盤を成す要素として「伝えるべきことを伝える」ことに対する弊害としての「必要のない遠慮」、「コンフリクトを恐れる」という指摘が多かった。「自己開示力」の低下と共に「伝えるべきことを伝えきれていない」という現状を問題視する意見が多かった。組織において、「伝えるべきことを伝えきれていない」ということは、活性化を阻むだけでなく、作業効率ひいては大きなトラブルを招く原因ともなりかねないとの指摘である。「思いやりと遠慮を取り違えてはいけない」、「コンフリクトを恐れていては組織は前に進まない」との指摘もあった。企業がグローバル化だけでなく、多くの競争の波にさらされている現状では「伝えるべきことをしっかりと伝える」、「必要以上の遠慮はしない」という側面が「自己開示力」と等しく、コミュニケーション力の重要な基本要素であることを指摘するインフォーマントが多かった。

### 3.4.4 全体像を把握する能力

基盤となる要素を示すテーマとして「全体像を把握する能力」も見いだされた。自分の置かれている立場や状況を理解・把握する力、自分の意見をきちんと持っている、等が挙げられ、そのためにどのように努力しているのかが問われるとの指摘である。自分のやっていることが外部とどのように関係しているのかなど、周囲の状況を客観的に捉える目を養う必要性が多くインフォーマントから指摘された。

最近では、自分の意見を持たないでコミュニケーションしたがる傾向、組織人としての自覚ができていないのは問題外との評価も複数あった。日頃から、人や物事に興味を持つことが大前提で、その積み重ねがなければ、行間を読むことは不可能であるとの指摘もあった。これらの要素は、コミュニケーションの基本となるものである一方、受信能力に大きな関係があり、ひいては発信能力へと発展する、「双方向性」の重要性を支持している結果でもある。

### 3.4.5 文章力

文章力の低下を指摘する声もあった。書く、さらには読む習慣が不足しているため、まとまった文章に触れる機会が減り、加えて公の場所で話をする経験が不足していることから起こるコミュニケーションスキル低下の指摘である。文章力は発信力の基盤を成す重要な要素であり、言いたいこと、言うべきことを文章で表すことができるよう、日

頃から文章を書く習慣を持つことは、大変重要であるとの指摘である。また、文章を書く機会が減っていることに加え、1つのテーマについてじっくり話をする機会などの減少も、これらの傾向に拍車をかけているとの意見も挙げられた。

### 3.5 率直性

複数の外資系企業および日本に本社を置くグローバル企業のトップや人事担当者からストレートトーク、率直に話すというテーマが表れた。「率直に話す」、「率直に話しても遺恨が残らないコミュニケーションができる」ことが指摘された。組織が活性化し良循環を果たしていくために最も重要なのがストレートトークの概念だという。率直に話すということが必要で、反対に、言っていることの真意を推測しなくてはならないコミュニケーションは、ビジネスではマイナスという指摘である。あくまで、自分の考えと相手の考えのギャップを埋めて納得してもらうこと、これは対社内にとって、組織を活性化させる重要な要素であるとの考え方である。

この概念は、今回の半構造化面接調査の結果から出てきた多くの要素の中でも根源的な要素であり、「悪い情報ほど早く的確に伝えなければならない」はずであるのに対し、現実はなかなかその点が解決できない組織の根本課題にも通じると考えられる。

### 3.6 曖昧さの回避

「求められるコミュニケーション能力が10年前と比較して、変わったと思うか」との質問に対して、「以前に比べて物事を曖昧にしないで、明確にすることが求められている」、つまり結論の解釈を明確にする重要性が以前より増していると指摘するインフォーマントが多かった。曖昧にしておくことがトラブル回避の手段とみられていた時代から、物事を曖昧にしておくことは逆にトラブルを生むことに繋がる、従って、結論はつねに明確にする能力が求められる時代に変化してきていることがインフォーマントに共通した意見であった。同時に、結論を明確にするといっても、相手の状況に合わせたり、相手の気持ちを考えた上でという条件が必要との意見が多かった。グローバル化が進む中にも、あくまで相手の気持ちを考えてという、伝統的な日本らしい企業風土の影響も多くインフォーマントが指摘した。しかし、曖昧さに対する否定的評価は大きく、この変化には注目したい。

### 3.7 報告の重要性

「報告」もテーマとしてが浮き上がった。ビジネスの場面で「相談」が優先される傾向があるものの、報告の重要性を多くのインフォーマントが指摘した。加えて報告の仕

方、報告の中身に多くのインフォーマントからの指摘が集中した。タイミング、順番、中身の信憑性、ロジカルであるか、データに基づいているか、報告だけでなくその後に対しての解決策の提示まで行き届いているかなど、報告に求める要素は多岐に亘った。また、要望が高い分、実際の現場で望むような報告が実現できていない現状を指摘するインフォーマントも多かった。

### 3.8 半構造化面接法によるインタビュー結果（まとめ）

テーマ名		定義	言説例
1. コミュニケーションの双方向性		発信力と受信力のバランスがとれている。	情報を獲得することが重要な場面とこちらの考えを伝えることが重要な場面がある。
			コミュニケーションは話すと聴くの片方だけということはない。バランスが大切である。
			コミュニケーション能力とは、相手のいう事をちゃんと聴き、訊かれた事に対してきちんと反応する能力。
2. 発信力	2-1 発信の仕方	話の核とタイミングを押さえ、論理立てて話すことで、相手に要点を明確に伝えることができる。	必要項目をきちんと考えて報告すると言う能力を身につけないと、何が必要な情報で何が必要でないかもわからなくなる。
			人に分かりやすく話せるかどうかという部分が非常に大切だと思う。
	2-2 話の展開への積極的関与	本質を理解して発信できている。	物事の本質を追求する姿勢が重要。
			ぶれないで伝えきる力があること。抽象的な事を上手く伝えられる能力。
			1つ1つにきちんと対応し、的確にきちっと話すという事が大切。
		相手を話に巻き込むことができる。	コミュニケーションでは、人を巻き込む力がないとダメである。
			周りの人を巻き込んで大きな成果を上げることができるのがコミュニケーションの最終形だと思っている。
3. アクティブ・リスニング		積極的に相手の話を理解しようという姿勢を持つ。不明なことは明確にする。	情報を収集し、ニーズを積極的にヒアリングしてというのが一番大事な事。
			相手の聴きたいことを引き出せるか、聴く力がポイント。

			相手の話が終わった後に確認作業を行うことが大事。確認作業を怠ると、違う思い込みで双方が進むなど良くない結果になる。
4. コミュニケーションの基盤	4-1 倫理観 / 礼節	組織の一員として倫理観かつ礼節を持って意思疎通が行える。	礼儀正しさはコミュニケーションの前提条件である。
			組織人としての自覚ができていないコミュニケーションはダメだと思う。
	4-2 開示力	ある程度の自己開示によって、相手との距離を近づけることができる。	相手に話をさせるような熱意を持つことは基本の基本である。
			信頼関係を築くか築けないかは、相手を緊張させない力、相手に好印象を持つといったコミュニケーションの入り口の力にかかっている。
	4-3 能動性	対立を恐れず、伝えるべきことをしっかりと伝える。	悪い情報ほど早く的確に伝えること。
			最近の若手は、コンフリクトを恐れてコミュニケーション自体を避けてしまっている。
			わからないことはお互いにきちんと説明する。わかるまで訊くというコミュニケーションスタイルを身につけて欲しい。
	4-4 全体像を把握する能力	全体像をきちんと把握し、周囲の状況を客観的に捉えることができる。	自分のやっている事が外部とどのようにつながっているかを考える。
			何のためにここにいるのか意識していない、全体像や自分の置かれている立場を理解しないまま説明するなど論外。
5. 率直性	4-5 文章力	自分の言いたいこと、言うべきことをしっかりと文章で表すことができる。	「拝啓」で始まり「敬具」で終わるような手紙を日常書いていない。
			最近の若い人は、文章がとっても苦手な人が多いと思う。もっと文章とか文字を大切にしたい。
			上司に対しても、耳障りが良くない事をしっかり言える人が良い。
			相手の事は配慮しながらも、尚且つきちっと言う事が重要。
			言いにくい事をちゃんとと言うタイプの方がコミュニケーションができる人だと思う。

6. 曖昧さの回避	物事を曖昧にせず、結論を明確にする。	会議での理解の食い違いなどは、曖昧に伝えていることが原因の場合が多い。日本的な「あうん」や「曖昧」がまだあると感じる。
		曖昧にしないで、非常にクリアにすることが昔より求められている。
7. 報告の重要性	タイミング、順番、中身の信憑性などに配慮し、データに基づき論理的に報告をする。	場面にあったコミュニケーションがきちんと図れるかが問題。
		理論立てて説明することの大切さを考えることが少なすぎると思う。
		ポイントを押さえて簡潔に報告ができる事はビジネスにおいて非常に重要。

## 4. 考察

本研究では、今日の日本を代表する大手企業のトップエグゼクティブに、半構造化面接法を用いたインタビューにより、組織で活躍でき、重要な一員として認知、評価を得るために必要なコミュニケーション能力を調査した。インタビューで得られた回答をテーマ分析した結果、3.8の半構造化面接法によるインタビュー結果（まとめ）が示す通り、7つのテーマが引き出された。本項ではこれらのテーマを基にして、現代の日本企業で求められているコミュニケーション能力についての考察を展開し、さらに今後のコミュニケーション研究への展望を議論する。

### 4.1 全人的な「コミュニケーション能力」

日本経済団体連合会（経団連）が意図する「コミュニケーション能力」がメッセージのやり取りという末端で断片的なものを指すことが想像されるのに対して、日本を代表する大企業の経営者たちはもっと全体的で、マクロ的なことを思い描いていることを今回の調査で窺い知ることができた。コミュニケーションの双方向性、全体像を把握する力、それに倫理観がテーマとして導きだされたからである。

ことは、特に外国語教育、それにコミュニケーション力の実践的指導では「読む・書く・聞く・話す」の4技能に分けて教材を作ったり、指導方法を考えたりすることが多い。あたかもそれぞれが独立したスキルであるかのように、である。今回のインタビューでも確かに文章力の大切さを指摘する意見や、自分の意見を明確に話す開示力、積極的に相手の話を聞き理解するアクティブリスニングの重要性が多く経営者から聞かれ

た。しかし、それぞれの能力が独立したもので、別個に向上を目指すという性格ではなく、相互に影響を与え、バランスが取れた状態となって初めて「コミュニケーション能力がある」と考えられていることがうかがえた。

それぞれの能力が独立し、他の能力と分けて考えられるのではなく、「コミュニケーションの双方向性」のテーマでも明らかであったように、バランスの重要性が指摘された。楠見（2012）も指摘する通り、コミュニケーション能力はヒューマンスキルであり、たとえば話す力と聴く力を、あたかも野球でボールを投げる力と打つ力のように明確に分けて考えるのではなく、全人的な能力（コンピテンス）と考えられる。コンピテンス＝能力、あるいは技術と考えると、話したり、聴いたりする能力が別個に何らかのトレーニングを経て向上できるスキルと考えられがちである。英語の *competence* には技術だけではなく、態度や知識、資質、人格なども含まれることから分かるように、コミュニケーション能力は単なる「おしゃべり上手」ではない。相手からの反応や、その相手とどのような関係を築いたり、維持したいかといった目的に敏感に対応したり、また正確で説得力がある文章を書けるように普段から知識を習得し、「付け焼刃」的な練習で身につけることができるものではないことが経営者の間では認識されていることが分かった。

「言いたいことだけ言って、相手の反応を考慮しないのは明らかにコミュニケーション能力が不足している」や「全体像を見ることが大切」といった指摘からも、コミュニケーション能力がそれを使う人（社員）の全人的な特性から別個に存在するのではなく、その人の日常の生活での習慣（例：読書）や努力を通して初めて習得することができるもので、短時間の研修や人事考査などを通して改善できるものではないと認識していることがうかがえる。

コミュニケーション能力は一人の人間が「外付け」の道具として使って他の人間と関係を築くのではなく、他者とコミュニケーションを通して人から人間へと成長する、と考えられる。したがってコミュニケーション能力は全人的なものと捉える必要がある。コミュニケーション力を測定するテストを開発するにあたっては、測定を可能にするために「話す能力」や「聴く力」というように便宜上分けるとしても、それぞれの能力の相互の関係や、全体的なバランスにも配慮することが求められていると言える。

## 4.2 能動的な態度の重要性

異文化コミュニケーションの領域では古くから相手や周囲の環境に働きかけて、自分の意図に従って変化させる積極的な欧米的 *doing* 志向と比べ、アジア、特に日本では相手や状況に合わせる *being* 志向が人々の行動を支配すると考えられてきた。また、相手



とのこれまでの関係や、社会的状況（コンテキスト）に依存する度合いが高く、「言わなくても分かってもらえる」高コンテキスト・コミュニケーションが美德として考えられてきた。

確かに「一聞いて十を知る」、いわゆる「気の利いた人」は今でも重宝されることは今回のインタビュー結果（3.2.2 話の展開への積極的関与, 3.4.1 倫理観／礼節, 3.4.4 全体像を把握する能力）からもうかがい知ることができる。ただ、これらの認識の底流にあるのは、相手の考えを慮ったり、それに合わせた行動をしたり、といった能力は努力して身につける、つまり doing 志向によって習得できるのではなく、自然に、あるいは年齢を重ねるにつれて、多くの経験や失敗を重ねてそのうちできるように「なる」という考え方である。しかし、今回のインタビュー調査では、3.4.3の能動性、3.5の率直性、3.6の曖昧さの回避、さらには3.7のビジネスの場での報告の重要性といったテーマが導きだされたことから、これまでの日本でのコミュニケーションをはじめとした社会性や社会行動に対する考え方が変化してきていることも十分に読み取れる。

コミュニケーションとはそのうちうまく「なる」部分があることは否定できない。20歳前後の新入社員に、40歳を超えたベテラン社員ができることを求めても無理である。企業で過ごす時間とともに、それぞれの状況で機微を読む力が育つには経験、特に失敗から多くを学び、そのうちできるように「なる」。しかし、すべてを「なる」にまかせていても責任ある行動ができる社員へと育つことは期待できない。「なす」、「する」の考え方も取り入れて、積極的に自らの能力への気づきを高め、必要な努力をしてコミュニケーション能力を身につけてもらいたい、という企業のトップの考え方を、今回の調査から読み取ることができる。

自然との調和や人間関係の「和」を尊ぶ傾向が強いとされてきた日本社会ではあるが、社会、特に企業のグローバル化が進むにつれて、「言わなくても分かってもらえる」から「言わないと分かってもらえない」、さらには「言っても分かってもらえない」へと変化しつつある現状を考えると、「能動性」に含まれる、「思いやりと遠慮を取り違えることなく、コンフリクトを恐れずに、言いたいことは言う」力を社員が習得しなくては、組織は前に進まない、ということを、少なくとも大手企業の経営者は理解していることが今回の調査結果から解釈できる。このことは近年の研究調査の結果とも合致している。たとえば、山口（2011）もコンフリクトが適切に処理されるなら、組織やチーム、個人にも大きな利益をもたらすと述べている。

これまで欧米の文献ではコンフリクトを「危機」の一側面と捉え、危険な状態ではあるが、同時に機会とも考えられてきた。多くの日本企業でも「ピンチはチャンス」という考え方がスローガンとしてそれぞれの経営者から発せられることはあっても、実際に

危機に瀕する現場の社員がそれを成長や経営改善の機会と認識することは、「言うは易し」である。しかし、今回のインタビュー調査では、日常の業務においても日頃から対立や意見のぶつかり合い、あるいは「KY と呼ばれることを恐れて」自分の意見を率直に言わず、都合が悪いことは報告しない、といったコミュニケーション行動が批判に値し、反対にどんなことでも事実は事実として率直に伝えることが大切であると、多くの経営者が考えていることが分かった。

#### 4.3 相互作用の結果評価されるコミュニケーション能力

経団連の調査結果からもうかがわれるとおり、これまで「コミュニケーション能力」が指すのは、就職面接や新入社員として報告や連絡をする際、相手にメッセージを発信する能力と捉えられる傾向が強かった。今回のインタビューでも明らかになったように、発信力には多くの経営者が強い関心を持っている。同時に、単に外に向けて情報を発信しさえすれば仕事が完了すると考えるのではなく、相手と情報を交換し、共に意味を創造し、それを共有する過程に相手が積極的に参加することを促し、自らもコミュニケーションの展開に積極的に参与することの大切さが指摘、強調されたことは興味深い。

このことから、コミュニケーション能力が静的ではなく、動的であると捉えられ、さらに、個人の能力や資質は言うまでもなく、コミュニケーションの成果は、その過程に加わる人たちの相互作用の結果として考えられるべきであると言える。個人主義的な傾向が強い欧米と比較すると、集団主義的な志向が強いとされ、また個人の自己観についても欧米の独立型自己観より、相互依存型自己観を持つ人が多いとされるのが日本社会である。「自我」は個人の中にある、というより自分と相手、つまり「人と人との間」にあると考えられてきた。相手あってこそその対人コミュニケーションである以上、個人の特性としてのコミュニケーション能力に加えて、状況や相手によって変化すると考えられる「状況依存型」の能力についても検証する必要がある。

コミュニケーション能力を個人の特性と考えるのか、それともそれぞれの状況に合わせて適宜操作する必要がある、ということは状況依存的な要因と考えるのか、という問題はコミュニケーション学の存在論的議論を喚起するもので、簡単に答えを出すことができないことは言うまでもない。たとえば、Chen (2009) もコミュニケーションの有能さが個人の生まれつきの「特質」(trait) なのか、その場の状況における「状態」(state) あるいは現象なのか、あるいは受け手の「印象」(perception) なのかに関して、論争が続いていると述べている。この議論に関しては、今回の調査でもインフォーマントの意見は大きく2つに分かれ、状況に依存していると考える経営者が数多くいた



ものの、決定的な結論を出すまでの結果が導きだされるには至っていない。

今後もこの論争に簡単に終止符を打つことはできないと思われる。ビジネスなど、社会的状況を特定した上で、その状況の種類を増加し、それぞれの状況で求められる能力に共通点が見られるのか、また、見られないとすれば状況のどのような要因が影響を与えているのか、といった多くのエミックからエティックを導きだすための研究が今後も求められる。そのような意味でも、ビジネス、特に多様性が日ごとに増し、グローバル化が進む企業で求められるコミュニケーション能力について、指導者である大手企業の経営者から直接意見を聴取することができた意義は大きい。

#### 4.4 論理的基盤の重要性

察しや思いやりの具体的な表現方法として、曖昧な言い回し、婉曲的な話法、また、感情に訴えることを重視してきたのが日本人のコミュニケーションの特徴と言われてきた。故意に曖昧な表現をすることによって相手への信頼感を示したり、相手の想像力を伸ばしたりといった、「戦略的曖昧さ」(strategic ambiguity)を多用するのが日本企業の特徴と言われてきた (Eisenberg, 1984)。

しかし、今回のトップエグゼクティブへのインタビューからは、これまでの非直接で曖昧な表現が戦略的であるかどうかは問題ではなく、「論理的に考える能力の欠如」と捉えられる回答が見られたことは興味深い。「上司に対しても、耳障りが良くないことでもはっきり言う」、「言いにくいことでもきちんと言う」、「曖昧にしないで、クリアにすることが以前にくらべて、より求められている」といった発言は、日本的間接的、曖昧なコミュニケーションを必ずしも否定するものではないが、ビジネス、特にグローバル化が進み、多様化する今日の企業では、仮に発言が対立を生んだり、相手から批判されようとも直接的、論理的に、そして明確に述べるのが能力として明確に認められていることが分かった。

単に報告や連絡をすれば十分、というのではなく、タイミングや話しの順番、報告内容の信憑性、ロジカルな話の展開、そして証拠(エビデンス)に基づいた説得力ある話ができるか、といった点が重視されているようである。今回の調査に協力してくれたインフォーマントが外資系企業や、海外に進出している日本企業の経営者だったからこのような傾向が強く見られたのかも知れないので、この点は今後さらに幅広い種類の企業での参与観察やインタビューを重ねて検証する必要がある。

## 5. 結語

英語を単にカタカナに置き換えた「コミュニケーション」ということばが使われるようになって長い年月が経過する。「コミュニケーションをとる」という外来語と日本語が組み合わせられた表現を耳にすることも多い。しかし、人間のコミュニケーションの本質が全体的、正確に理解されないまま言葉が一人歩きしている時間もまた長い。そのうちうまく「なる」と考えられてきたかもしれないコミュニケーション能力が、企業、それに一般社会のグローバル化にともなってにわかに脚光を浴びるようになってきた。だがそれでも、組織とコミュニケーションとの関係を模索する過程では、企業や学校といった組織、あるいはそれらが物理的に存する「入れ物」(建物・箱物)がまず存在し、その中で起こる多くの現象の一つがコミュニケーションと捉えられている傾向は未だに続いている。

たとえば、上司が部下の動機付けをしたり、部下が上司に報告をしたり、あるいは意見が食い違うので対立を処理したりといった、日常の業務を遂行する上で必要な動作、技術がコミュニケーションという捉え方である。しかし今回、大手企業の経営者へのインタビューから解釈する限り、コミュニケーションが組織の存在と発展や維持といった過程の外にあるものではなく、組織そのものであるという認識がいくらか透けて見える。

このことは、20年以上も前にたとえば狩俣(1992)の、コミュニケーションは組織の必要不可欠の基本要素で、組織活動の中心にあり、それゆえにコミュニケーションのあり方は組織の有効性を規程し、組織はコミュニケーションによって機能している、という主張と一見同一のように思えるかもしれないが、実は反対なのかもしれない。組織があるからコミュニケーションというのがこれまでの考え方だとすれば、「人間がコミュニケーションをするから組織が生まれる」、さらには組織=コミュニケーション、つまり Organization (Organizing) is communicating と言えるのである。組織、特に営利目的の企業の内外のコミュニケーション活動や、その能力を考察することは、コミュニケーションの本質を考える上で、貴重な示唆を与えてくれる。

### 引用文献

- Chen, G. (2009). Competence theories. In S. W. Littlejohn & K. A. Foss. (Eds.), *Encyclopaedia of Communication Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage. pp. 148-152.
- Eisenberg, E. M. (1984). Ambiguity as strategy in organizational communication. *Communication Monographs*, 51, 227-242.

- Gadamer, H. G. (1975). *Wahrheit und Methode Grundzüge einer pilosophischen Hermeneutik*. 轉  
田収・巻田悦郎（訳）（2008）. 真理と方法Ⅱ 法政大学出版会
- 伊賀光屋（2009）. 地平を融合させる対話としてのテーマ分析法 新潟大学教育学部研究紀要 2.  
pp. 15-38.
- 狩俣正雄（1992）. 組織のコミュニケーション論 中央経済社
- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative Research Design: An Interactive*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 楠見孝（2012）. 実践知と熟達者とは金井壽宏・楠見孝（編）実践知：エキスパートの知性. 有斐  
閣 pp. 3-27.
- 宮原哲・芳賀日登美・田崎勝也（2015）. 「コミュニケーション能力」を再考するーコミュニケーション  
能力テスト C-Exam の開発に寄せてー *Aoyama Journal of International Studies*, 2, 71-80.
- 日本経済団体連合会（2014）. 新卒採用に関するアンケート調査結果公表 経団連タイムズ
- 猿橋順子（2011）. インタビュー法 末田清子・抱井尚子・田崎勝也・猿橋順子（編）コミュニケー  
ション研究法 ナカニシヤ出版 pp. 142-155.
- 山口生史（2011）. 組織コミュニケーション・コンピテンス：組織とメンバーの高パフォーマンス  
を導く能力 コミュニケーション・スタディーズ入門 大修館書店 pp. 112-114.