管理職能としてのコミュニケーション

相馬 志都夫

目次
I. 組織における管理職能の問題
II. コミュニケーションの機能
  1. 個人とコミュニケーション
  2. コミュニケーションの社会的機能
III. 管理行動とコミュニケーション
   1. コミュニケーション・システム
   2. 管理行動

I. 組織における管理職能の問題

管理の問題―ここでは管理職能と管理行動の問題―は、いかようにも論ぜられるし、事実これまで様々な視点から、この問題が論ぜられてきた。したがってこれまでの様々な理論を、文献史的にあるいは形式論理的に検討することによって、この問題に接近期する方法もあるが、現実の世界から離れて、抽象的・論理的な水準だけから分析的に検討を加えても、管理の問題を統一的に理解することはむずかしいであろう。考えてみると管理は極めて現実的であると同時に日常的性格を有している。われわれの日々の生活あるいは行為は、広い意味での管理に関連している。したがって日常的な現実の世界の中から、この問題に接近する余口を見つける方がやさしいであろう。日常的な会話や行為の中で、また社会的な人間関係の中に、管理問題が提起されているともいえる。たとえば、われわれは次のような言葉をよく耳にする。「自己管理はなかなかむずかしい」、あるいは「彼は管理ができていない」と。これらの言葉の中で意味されていることは、計画的行為の問題である。目標の設定、その実行計画そして継続的実行行為からなる一連の行為が、個人的あるいは社会的な何らかの制約によって、実現できない状態を示している。別言すれば、個人の継続的意欲の欠如や肉体的条件によってその行為が実行できなくなったか、あるいは社会的な関係の支障によって継続できなくなったかで、いずれにしても、予定通りの計画が進行しなくなったことを言ったものであろう。「自己管理」の意味するところは、結局人間の行為に関することである。管理が人間行為に関連する性格のものであることが示唆されている。また次のような会話もよく耳にする。「彼の行動は個人的であって組織的でない、一体管理はどうなっているのか」、あるいは「職場の人間関係はほんとむずかしい」といった話題である。この風の
中にも管理の問題を考える糸口が示されている。すなわち組織における行為は、個人的な行為とは違うものである。それは個人的な独自の判断で、他とは関係なしに行なわれるべきではなく、関係する部局や他の人との関連の中での行為であるということが意味されている。そこでは個人の有する動機や考え方を問うているわけではなく、職務関係の中で取るべき行為が問われているのである。また管理者の間でよく言わされる人間関係のむずかしさは、集団的・協働的行為を行なう時に取り組む集団的・社会的な人間関係のむずかしさが暗示されている。コミュニケーションのむずかしさから、相互理解がなかなか達せられず、協力関係をスムーズに形成することができない状態を述べているのである。これらの話題以外にも、直接、間接に管理の問題に関する様々な話題を、日常生活の経験から思い浮べることはできるが、これ以上述べる必要もないであろう。

以上のことからでさえも、管理の問題が、いかなる問題とどのようにかかわっているかを理解することができるであろう。すなわち管理の問題は、組織と行為にかかわっているのである。自己管理といえども、それは自然発生的なものではない。自己という概念は、自分自身を対象とするところに、その概念的本質があるのであって、自己管理は自分を他者として意識し、外から自分を見つめて、行為を意識的かつ計画的にコントロールする意味である。

管理機能が組織と行為との関連で規定されるとするならば、まず組織の考察から始めなければならない。

組織の問題は根源的には、人間の意識と行為、すなわち人間の存在構造にかかわる内容を有するものであるが、いまここでこの関係を論ずる余裕はない。しかし少なくとも、組織の本質が人間の行為にかかわる性質に有することだけは、まず明らかにしておかなければならない。周知の C．I．パーカーの定義は、「組織とは、意識的・調整された人間の活動や諸力の体系である。」であるが、これは極めて抽象化された規定であるので、もう少し具体化した定義として、G．ギュレヴィッチの定義がある。「およそ組織とは、多少とも厳密な図式に従って、あらかじめ思慮され固定された、いくつかの範囲により整序され、階層化され集中化された既定の集合的行為である。」これらの定義からでも明らかのように、行為こそが組織の本質である。一般的にいえば、行為とは、行為者の内外面の全体的活動を意味し、それは感じ方、考え方、行動の仕方である。しかしここでいう行為は、個別の孤立した行為そのものを意味するものではない。組織の意味する行為は、組織の様々な構成要素が、目的・手段の関係で結び合う構造的関係の中にある行為であって、それは集合的状態でありシステム化された状態の行為を意味している。すなわち、組織は構造化され連続化された行為のシステムを示している。換言すれば、構造とシステムの中で、複数の人間が行なう連続的な協働行為の状態が、組織の本質を成しているのである。しかしこのレベルでの組織の定義も、まだ抽象的であって、現実の組織を特徴づけることはできない。そこでもっと現実的かつ具体的なレベルで組織の特徴を考えたみると、次のように要約することができるであろう。
まず第一に、組織はすべて構造を有している。いまこれを組織の構造性というならば、その構造性は、組織を作り運用する目的からみた一定の合理性に基づいている。組織は人間が目的を持って形成するものであるから、実存——人間は個としてのみ実存する——と対比すれば、もともとフィクション的な性質のものである。すなわち組織は多数の人間のあいだで、目的と行為に関する一致、同意ないし約束をもととして、意識的に構想されるものである。組織は多数の人間が参加するゆえに、社会的関係も含んでいる。そして組織概念が、構造の中に形体として实体化される。
組織概念は、組織的目的、関心および機能を規定し、構造はそれらを实体化すると同時に、社会的関係をも形体化する。たとえば権限関係は、組織の活動の機能的な部門構成と社会的関係の両面から成るものとなる。したがって組織構造とは、機能的・社会的構成の全体を意味することになる。
構造が有する合理性は、また別の視点すなわち人間の行為を、環境に対する適応過程であると考える視点からみれば、一層明らかとなるであろう。人間の行為は、すべて環境における行為であり、環境に対する働きかけであるから、組織も環境との関係を離れて考えられない。組織は決して、決定的・固定的ではなく、人間の環境に対する適応過程ともいえるものである。この点からも、組織は目的又は合理的性質をもたなければならない。なぜなら、非合理的なものは、環境に充分対応できず、その存続是不可能となるからである。
組織が構造を有するということは、対内的にも対外的にも、人間に対して一定の環境として作用する関係をもつことになる。組織の構造性は、組織内外の個人に対して物的な環境を形成するものとなり、その意味で一定の独立性を持つことになり、自律性をもつようになる。組織の構造性は、単に人間の環境に対する適応的関係を表わすのみでなく、一度形成された組織は、それ自身に対する適応、すなわち組織としての機能を果すことが必要となる。組織がそれ自身に対して適応していくには、組織が継続するための一定の機能を再生し、反復的に行なっていかなければならない。反復的な行為は、固定的となり構造化されて形式化する。構造はかつて一定の形態をとることになるのである。経営組織でみるならば、その構造性は、階層化と部門化による諸職能の形体化、すなわち諸職能の分割と統合過程の構造化を意味する。職能の構造化は、経営概念——経営の目的と運用にたいする考え方——の目的化と対象化およびその達成する手段の目的々連関の形成であり、その職能的関係と併存して社会的な人間関係も構造化されるのである。
第二に、組織には、一定のシステム的関係が認められる。組織の諸活動は、機能的に一定のシステム的関係の状態にある。組織は構造性を有するがゆえに、各職能は一定の形式的関係で連結され統合されねばならない。いまシステムを端的に表現するならば、目的があり、要素があり、要素間に一定の関係がある全体的関係状態をいう。各要素は個別的に存在し機能しているが、全体的につながる関係を離れては、その存在の意味を持たない。目的・手段の関係で分割され統合されている各要素は、機能的に相互関係的に連結した全体の中でのみ、その機能を発揮すること
ができる。この全体的な連結状態がシステムである。システムは全体的につながっている関係という視点からみた動態の把握であり、構造は固定的な形体を構成的にみる静態の把握ともいうことができる。

このようにシステムという概念は、各要素の連結化であり、機能的関係からみた要素間関係状態の全体を意味するから、全体システムは、組織単位ないし各部門間の連結と組織各単位ないし各部門内の諸要素の連結にはならない。換言すれば、一般的システム概念でいうところの、上位システムと下位システムとの関係になる。この連結化の結節点に位置するのが管理職位である。管理職位は、部門間の連結点であると同時に、部門内の諸職能を統合する連結点でもある。管理職位が組織的に構造化されるときには、管理職能は決定し、調整し統制する機能を担うばかりでなく、システム化されたコミュニケーションを通じて、その機能を実現していく。しかし組織内の各職能は、それを遂行する人間の行為としてのみ実現すると、人間を離れて組織機能は実現しない。そこでは人間は機能的関係で結び付けられると、同時にそれとは別に個人的なあるいは集団的な人間関係が形成される。それは構造化されず、またシステム化されない人間的関係であり、この関係は個人的なあるいは集団的ネット・ワークとして併存的に形成され、一定のコミュニケーションの機能を果すことになる。

組織の有するシステムは、機能の実現化としては、行為のシステムとならないわけではない。行為は個人の肉体的・精神的要因に依存するので、行為をシステム化するためには、個人の独自の判断のみにまかせるのではなく、個人が判断する基準を外在化し客体化しなければならない。すなわち命令・指示のルール化、職務執行にかかわる手続きの制度化・書式化、報告の制度化、換言すれば職務執行の基準化と情報のネット・ワーク化を必要とする。行為がシステム化され、その執行の秩序化が維持されるためには、行為を担う人間の合意がなければ、システムとして充分に機能しない。システム形成の合意と形成されたシステムに従う合意が相互に関連して始めて、行為のシステムは現実のものとなる。この両面の合意形成には、参加する人びとの相互理解と協力意思が不可欠の要件であり、この理解と協力を作りだし維持する機能が、コミュニケーションの機能である。管理職能の最も重要な機能がここにあるのである。

組織の構造性とそのシステム化は、組織概念の形体化であるから、その構造とシステムの形式は、当然規範的・命令的性格を有することになる。各機能が構造化されシステム化されることは、組織の機能が外在し客観化されたものとなるから、それは組織内の各個人にとっては、行為を規制し、各機能の有する意味を示すことになる。ここで各機能は、個人の判断を離れて、客観化されたものとして非個人的性格のもとのなる。各機能の行為者は、機能的存在としての性格を有することになり、組織的人格となるのである。

第三に、組織における行為は、システム化された協働的行為である。組織の構造とシステムは、目的合理的に形成されるものであるから、それら各機能を分化し統合する意識的編成であり、フ
イクショナルなものである。当然それは行為に対して規範的・命令的関係を有するものとなる。
行為は全体的な機能関係に組み込まれたものとして、何らかの規制を受け、一定の行為様式を帯
びると同時に、機能的相互関係の中に位置するものとなる。各行為は協働的行為連関の一環とし
て存在し、協働行為のシステムが形成される。協働的行為は、多数の人間による行為のシステム
であるから、そこには多くの人間が取り結ぶ社会的関係が形成され、集団的人間関係となる。し
たがって協働行為連関の維持は、集団的人間関係のあり方と深くかかわることになる。人間は理
性的であると同時に感情的であり、主観的であると同時に客観的な存在である。したがって人間
の協力関係は、協力と同時に対立を内包し、対立を克服せんとして協力を意識するのである。協
働的行為も協力的行為と対立的行為を内包するがゆえに、協働行為連関の維持は、意識的に協力
関係の統合化をはかろうとする過程にはかからない。
協力関係は、そこに参加する多数の人々の相互理解と協力への意思がなければ、継続的に維持
発展することができない。個人は物的あるいは精神的な利益なしには、組織に参加することも、
また協働行為を継続的に遂行する意欲も持たない。したがって組織は何らかの利益を生産し、配
分し、享持する機能を果たさなければならない。この機能は、組織の構造およびシステムとして
形成されねばならないと同時に、協働行為の遂行過程の中でも、常に準備されその機能が与えら
れねばならない。すなわち相互理解と協力関係を絶えず目的的に維持していくことが、協働行為
連関の維持発展に不可欠の要件となる。ここに管理職能の重要な機能が見出される。相互理解
も協力関係も社会的行為であるから、そこには必ずコミュニケーションがなければならない。管
理職位は管轄内の諸活動を統合するところに位置するがゆえに、諸活動の統括点であると同時に、
またコミュニケーションの中心点である。管理者がコミュニケーション・システムをどのように
形成し、その機能をどのように発揮するかは、協働行為連関の維持発展にとって、極めて重要な
関係を有するものといわなければならない。
第四に、組織は歴史的であり、伝統的性格を有する。組織は本質的に人間の行為に関するもの
であり、協働行為連関の形成にあるから、組織においては、一定の共通した行為様式が形成され
る。この組織的ないし社会的な共通行為様式は、すでに一般社会の発展過程で形成された社会的
慣習を前提として形成される。慣習は多数の個人が、同一の状況に対して類似の仕方で反応する
ところから生ずるといわれるが、環境に対応する集団的活動が、有効に行なわれためには、一
定の行為様式で結合して協力することが必要となる。協力過程では、個人間に相互作用が働くと
で、そこから慣習が生じ、慣習化することによって協力行為は持続される。したがって、組織行為は
社会的慣習を離れは存立し得ないであろう。組織は社会的な慣習を、目的的合理化し組織化
するものであるといえるのである。いまから、組織が独自に、全く合理的かつ形式論理的に
形成されえたとしても、現実に運用していく場合には、社会的慣習に適応していかねばならず、
組織運用において社会的慣習の影響をまぬがれることはできない。むしろ組織運用は、社会的慣
習化によって始めてその継続が可能となるのである。

行為様式は、具体的には感じ方、考え方、行動の仕方であるから、共通の行為様式の形成である習化は、社会の伝統あるいは歴史の中で形成されてくる。それゆえに慣習は歴史的であり、伝統的であり文化的である。組織が慣習的行為をも、意識的かつ合理的に構造化しシステム化するものと考えるなら、組織もまた歴史的・伝統的・文化的性格を有するものとなる。組織は自然的に生まれるものではなく、歴史的存在として形成されるフィクショナルなものである。

組織は慣習的性格を有するがゆえに、それ自身に適応し、それ自身を模倣し再生していく傾向がある。慣習的なものか肯定的かつ自己永続的であるから、組織もまた自己模倣的であり固定的となる。ここに組織自体の伝統性が継承されるのである。組織の歴史的・伝統的性格は、かかる意味で社会性と自己永続性という二重の歴史的・伝統的性格を通じることになる。企業文化論や組織文化論の研究領域は、ここにその根拠を有することになる。しかし伝統性にとらわれ、固定的な組織は、環境の変化に対応することが困難となる。経営革新なしが組織革新の必要性の根拠はここにある。絶えず経営革新の必要性が主張されるのも同じ理由による。この革新的機能は、経営管理職能の機能である。経営者ないし管理者の革新的機能は創造的であるから、組織内の行為様式を変革し、新しい行為様式を形成しなければならない。それは職能の新しい組合せと新しい機能を開発すると同時に意識の革新をも生みださなければならないから、全体状況を分析し、見通しを立て、新しい全体を構想することが要求される。

II. コミュニケーションの機能

組織の本質は、構造化されシステム化された協働行為連関であるが、行為は抽象化され客観化されたもので、現実行為そのものが存在するわけではない。行為は行為者すなわち個々の人間を離れて存在しない。行為する人間を考えるなら、行為は単なる肉体的動機とみなすことができない。人間は意識的存在であるから、行為もまた意識と不可分で、一体のものである。行為は意識的であり、協働行為は社会的に形成される意識的行為となる。しかし行為は個人によって行なわれるから、実存としては個別の行為である。個別の行為が意識的に相互に関係付けられ、協働行為は、フィクショナルなものとして成り立っている。意識的に目的・手段の連続関係の中で相互に結び付けられている関係こそ、協働行為の存在形態なのである。したがって協働行為の連関は、集団の人間関係の形成となり、この人間関係を通じて、協働行為が行なわれる。多数の人間による社会的・集団の人間関係が形成され、個人はこの社会的関係の中で、協働行為を遂行していく。経営における各職務の遂行もまた、常に協働的であり、現実の行為は、日々の協働行為過程にあるのである。協働行為の遂行は人間主体からみれば、社会的関係の実現する過程であるから、それは同時にコミュニケーションの過程を含んでいる。社会的関係の形成に不可欠である相互理解と協力関係は、コミュニケーションを通じてのみ実現される。コミュニケーション
は、組織にとっても、個人にとっても、欠くことのできない社会的機能であり、コミュニケーションの機能しない組織の成立・存続はありえない。

1. 個人とコミュニケーション

コミュニケーションは、意思伝達ともいわれるが、原理的にいえば、人間が相互に有意味のシンボルを交信することによって、自己の内世界ないし精神的な状態を表現し、他に伝達する関係行為のメカニズムである。社会的接触は、コミュニケーションの過程そのものであり、社会的な人間関係は、コミュニケーションを通じて展開される。コミュニケーションは、直接的に行われた言語動作によるものであるが、間接的には様々な媒介が介在する。現実にはこの両者が一体化して、コミュニケーション・システムを構成している。それはコミュニケーションの範囲が小さく限定された直接的コミュニケーション、すなわち、身振り、表情、態度および音声をも含んだ言語表現から、コミュニケーションの範囲が拡大して、個人の直接的動作から離れた記号、言語、文章表現、さらに最近の様々なコミュニケーション手段の発展に至るまでの範囲から成っている。これらの様々なコミュニケーションが、相互に連続して社会的関係の中に含まれているから、社会生活における個人は、その内世界あるいは意識を形成する過程で、これらのコミュニケーションによって多くの影響を受けることができる。

身体的動作による直接的表現は、その個人の経験および表現の仕方の特徴と、直接的に関連しているから、伝達する内容と意味を充分に説明しばるが、伝え可能範囲は時間的・空間的・時間的・空间的・時間的に限定されるものをえない。これにたいして、記号や言語によって作られた表現は、個人とは離れて、象徴的あるいは形式論的に独自の意味を形成するようになる。その結果、個人のコミュニケーション能力の範囲を越えて意味を伝達するための標準的象徴のシステムをみることになる。それは一定の形式的内容の伝達範囲を、時間的に著しく拡大しうるが、その意味的理解は、受け入れる個人によって異なるものとなる。文章化による伝達も、「概念を永続的に記録することによって、より確実で、継続性をそなえ、多様化した人間の心の成長を可能にする。」ことになる。

人間はコミュニケーションの過程を通じて成長していく。個人は他人とのコミュニケーションによって、すなわちコミュニケーションの社会的過程を通じて自己発展を遂げていく。人間は社会的関係の中で、コミュニケーションによって様々な経験を受け入れ自己発展する。自己発展は自己意識と自己の社会性の形成にかかわらず、それは他の人との社会的関係を形成していく結果として達せられるのである。自己意識とは、協力関係を作りつつ協働行為を行なう過程で、自分と他人との共通点と相違点を明らかにし、比較して、自分の独自性を理解することである。換言すれば、他の人との社会的関係の中で自分を認識し、自分自身を対象化して自分の行為をコントロールすることである。結局は、自己意識は個人的・利己的な内容と非利己的・社会的な内容との両面を含むことになる。

コミュニケーションの過程を行為からみると、コミュニケーションの機能は、個人にたいして、
その個人が自分自身の行為を対象化させるところに重要性がある。このことは日常よく経験するところである。たとえば、われわれが他人と会話をする場合、自分が何を話しているかを知って、それに対する相手の反応、すなわち相手の行動、表現、言葉および音声を全体的に受けとめ、そこから相手の内面の状態を受け入れて、次に何を話すべきかを決定していく。すなわち自分の話しを理解し、次に相手の反応を分析し、相手に対する話しかけを追い、その話しを理解した後で次の会話を決めていくというように、過程そのものをコントロールするのである。したがって、コミュニケーションは、他の人の内面に生じさせたものを、自分自身の内面に生じさせる過程でもあり、外から自分をみる、すなわち自分自身を対象化することになる。

重要さに、個人は社会的関係においては、相手に起こる反応との関係で、自分の対応方法を分析しながら、自分自身の行為を再構成していくのである。この再構成のメカニズムを自分でコントロールする過程が、コミュニケーションの過程である。個人は、コミュニケーションを通じて、相手に影響を与えるのと同様に、自分自身にも作用するという社会的反作用の関係行為を取りるのである。換言すれば、他者が取る行為を自分自身に指示することができるし、その行為を取り入れることができる。この過程で自分の行為を構成していく。このコミュニケーションによる社会的関係の過程のなかで、個人は一定の役割を果すことができるのである。人間の組織化は、コミュニケーションという媒介によって行なわれる。恒常的な日常的コミュニケーションの過程は、組織化や行為の調整の恒常的な展開なのである。コミュニケーションのない協働行為はありえないのである。

2. コミュニケーションの社会的機能

社会的関係のなかで、自己意識が発展すると、個人は自分と他人およびその関係を意識するようになる。このことは組織の展開にとっても同様に重要である。コミュニケーションの過程は、他人を自己の内面に受け入れることと同時に、他者の内面に参加することであり、そこから自己と他者の同一化や他を通じての自己意識の向上が生ずる。他者の受け入れと他の人への参加は、相互理解を成立の条件であり、それはコミュニケーションによって可能となる。他者の態度なしい行為を受け入れることがなければ、協働行為は永続することができない。「このような役割の取り入れの直接的結果は、個人が自分自身の反応をコントロールできるということにあらわれる。個人が他者の役割を取り入れる限り、かれは、かれ自身の行為の内容で、協同的過程内のかれの動作をコントロールできる。他者の役割の取り入れを通して、個人自身が自分の反応をコントロールすることから、集団内部での行為の組織化という見地から見た、この型のコミュニケーションの価値が生まれる。このコミュニケーションはこの広い範囲において協同的活動の過程を展開させる。」

他の人を介して自己を意識的にみること、すなわち自己を客観化できることは、他の人の態度なさい役割を取り入れることのみならず、組織的行為を取り入れることを可能にする。こうして個人
人は、自分の行為を組織内において意識的にコントロールすることができるようになる。この意識的にコントロールされた行為が、組織的にコントロールされた行為すなわち組織人格による行為なのである。この点で、コミュニケーションの過程は、組織における協働行為が遂行される媒体なのである。

III. 管理行動とコミュニケーション

人間が協力関係を取り結びつつ協働行為を行うには、相互に接触をし、相互に理解と協力をしていかなければならない。この相互理解と協力関係を、まさに相互関係として関係づける手段がコミュニケーションである。コミュニケーションが行なわれなければ、社会的関係は成立しない。社会的関係の形成は、各個人が共通の行為様式に一致するように、自分の行為をコントロールすることである。すなわち個人は自分自身で、自分の行為を律することがでなければならない。コミュニケーションもなく、個人が一致する行為様式を取ることができないので、相互理解と協力関係は成り立ちず、協働行為システムも維持されなくなるであろう。既述のように、コミュニケーションは、人間が相互に結ぶ心である図的には内外世界の交流であり、他の人の内外世界に参加すると同時に、他の人を自分の内外世界にとり入れることである。この交流の過程が、自己形成の過程でもあり、協力関係成立の基本的要求ともなっている。協働行為が、各個人の行為の偶然的一致にかかわるならば、その社会的関係は極めて不安定であり、機能的統一化も困難となる。各個人が独自に、勝手に判断して行為するならば、相互理解も協力関係も極めて限られた範囲に限定され、一時的なものとながらざるをえない。相互理解を深め、協力関係を両親的かつ効果的に維持するには、基準となる共通の行為様式を確立し、制度化しなければならない。

すなわち個人から離れた行為、客観的に外在化した行為に基調として、目的を一つ意識的に行為様式を形式化し、秩序立った関係の中で関係づけていくことが必要となる。コミュニケーションの行為についても同様で、その外見化は意識的に秩序化されなければならない。しかし外在化された行為様式は、現実行為者によって受け入れられなければ、形式的統一化は成っても、機能的実現化は深まらないであろう。行為者、自分の行為すなわち役割遂行の意味を理解しなければ、協働の意欲は高まらず、協働意欲がなければ、協働行為の効果は発揮されないであろう。

構造化され、システム化されたコミュニケーションは、フォーマル・コミュニケーションといわれている。このコミュニケーション、システムの本来の機能は、客観化された目的、すなわち職務それ自体を、正確かつ迅速に、行為者に伝えることであるため、伝達する機能そのものをおびれるものになる。そこでは形式的な伝達の機能が中心的課題となる。しかしコミュニケーションが、行為者の協働意欲とも関係していることを忘れてはならない。協働意欲は、伝達された命令すなわち職務の遂行が、いかなる意味を持っているか、を理解することと、協力関係にある人々との人間的関係によって影響される。すなわち相互に信頼できる人間関係が形成されて
いなければならない。職務の意味は、その職務が他の職務とどのような関係にあるのか、という全体的関係の中で明らかにされた時、充分に理解される。意味的理解を促進する伝達の機能は、コミュニケーションの関係にある人と人との関係が、相互に理解された関係におかれていなければ作用しない。この関係は、一言でいえば信頼関係である。信頼関係は、職務関係のコミュニケーションだけでは形成されえない。なぜならば、職務関係にかかわる人と人との関係は、組織的に定められた関係であり、職務遂行の面だけでなく形成された形式的関係だからである。人と人との信頼関係は人格的交わりを基礎として形成される。日常的行為や日常的会話を通じて、相互の人格・個性を理解し、その理解をもとに継続的に交わされる関係が、信頼関係を作っていく。この信頼関係と職務関係が重なるときに、フォーマル・コミュニケーションの機能は、一層発揮されることになる。同じ職場内であれ、あるいは同じ組織内で、職務を離れた個人的あるいは集団の人間関係が結ばれる時、そこで交わされるコミュニケーションは、インフォーマル・コミュニケーションと呼ばれてい る。フォーマルな関係の形成は、同時にインフォーマルな関係を内包し、職務遂行の過程でも、併存的にインフォーマル・コミュニケーションは、取り交わされるのである。管理職能としてのコミュニケーションは、この二面のコミュニケーションと関連しているのである。

1. コミュニケーション・システム

先に組織の特性を指摘したように、組織は構造性とシステムを有するから、コミュニケーション機能も、構造化されシステム化される。組織におけるコミュニケーションは、実体的には組織内の個人によって、何らかの意思が発せられ、個人によって受け取られるが、それは特定の個人の個人的意思として発せられ、受け取られるものではなく、組織の意思と仮定されるフィクショナルなものである。ここに組織内のコミュニケーションは、客観化されたものとして、個人に受け入れられる。したがって組織内コミュニケーション・システムは、まず目的意識的に構造化され、システム化されねばならない。すなわちコミュニケーション・ルートの確立とコミュニケーション手段の確定である。

組織におけるフォーマルなコミュニケーションは、命令と報告から成っている。したがってコミュニケーション・ルートとは命令と報告の部門間および職位間の結び付け方である。命令および報告は、職務に関する公的かつ客観的なものであるから、その内容が明確であると同時に、関係者に正確に伝わり、理解されねばならない。そのためには命令が発せられる以前に、すなわち命令を決定する過程で、関係者の参加による討議・調整によって、一定の合意が形成される必要がある。報告も同様、受け入れの過程で相互に検討するコミュニケーションが行なわれなければならない。

コミュニケーション・ルートは、組織内の職務連絡の関係をシステム的に結びつけるものであるから、コミュニケーション過程が、個人の判断に左右されることがあっては、コミュニケーション
ヨンに混乱が生じ、協働行為が円滑に進まなくなる。したがってフォーマルなコミュニケーション・ルートは、個人を離れて、システムとして明確に確立され、それが組織内のすべての人に明らかにされているわけではない。またそのルートは一元的でなければならない。命令・報告が複数のルートによって行なわれることになれば、決定・責任の所在が不明確となり、協力関係に対立や不協和が生じ、協働行為が困難となる。

フォーマルなコミュニケーション・システムは、単純かつ直接的なルートを基本にすべきである。命令・報告は正確かつ迅速に伝わらなければ、執行と結果の検討に誤りが生じ、実効性を失うようになる。複雑なルートや多段階にわたるルートは、コミュニケーション本来の機能を失う可能性を持っている。

コミュニケーションの手段もまた、一定の形式を整えなければならない。個人が、独自の形式によって命令・報告を行うことは、全体的なコミュニケーション機能を統合する点からも、また管理的・事務的処理の点からも様々な誤りや不一致を生む原因となる。手段の形式的統一は、組織概念と様々なコミュニケーション手段の発展との関係で定まってくる。

フォーマルなコミュニケーション・ルートの確立とコミュニケーション手段の統合は、コミュニケーションの仕方すなわちフォーマルな行為の共通化を促し、協働行為のシステム化を促進するが、フォーマルな命令・報告といえば、それぞれ受け入れ実行に執行人には、理解と協力意欲がなければならない。すでにインフォーマル・コミュニケーションについては論述してきたが、命令の具体化、職務内容の理解、執行方法の決定および作業過程で生ずる関係者ないし関係部門との調整に関するコミュニケーションは、インフォーマル・コミュニケーションが、日常的に、いかに行なわれているかに左右されるところが多いのである。したがって、インフォーマル・コミュニケーションは、管理者の行動すなわちリーダーシップの発揮の仕方に、極めて多く依存しているのである。管理者の職能の第一に、コミュニケーション・システムの形成と維持が求められるのである。

2. 管理行動

協働行為が継続的に展開されるためには、一定の社会的な調整と統制が行なわれなければならない。決定過程および作業過程で生ずる様々な理解の相違や意見の対立が、もし調整されることがなければ、協働行為は維持できないし、作業過程での行為が個人にまかされて統制されなければ、これまた協働行為に混乱を生じることになる。この調整と統制も管理者によって行なわれなければならない。そのためには、管理者は働きかける集団の構成およびその集団で作用している集団の規範を知っていなければならない。そうでなければ、管理者が集団に働きかける態度やその方法は、集団の規範からはずれたり、集団の成員に対して、集団の規範に反する行為を要求することになり、命令ないし指示と行為の実質的な一致はえられることになるばかりでなく、言行不一致や非協力を生みだすことになるであろう。管理者は常に集団構造の諸部分と諸過程をどの
ように配置すれば、有効な調整と統制が行なえるかを考えなければならない。そのために必要なのが、すでに述べたコミュニケーション・ネットワークの形成である。管理者は、自分が働きかける人びとと自分に対して働きかけてくる人びとの結び目にある。管理者は、集団内の他の人よりも、規範や行為をよく知っている位置に、構造的に配置されている。その結果、管理者は集団内の各職務の内容と意味、すなわちその職務関係に占める各職務執行の位置を、最もよく知る位置にあるのである。(6)

構造的かつシステム的に規定される管理職能は、管理者に対して、規範や職務執行に関する情報に接する機会を多く与えるだけでなく、この情報を求めるようとする意欲と動機を与えることになる。管理者はその集団内部のみならず、外部環境との関係と内部環境の形成に責任を有することになる。管理者は集団成員の同意がなければならないが、その機能を発揮し難しいし、また外部環境である他部門との調整による同意がなければならない、自己の部門を組織全体の中で運営して行くことは困難になる。管理者が、コミュニケーション・システムの形成と維持を有効に行うには、次のような意識的行為が取られなければならない。

1. フォーマル・コミュニケーション・ルートの維持

既述したように、組織の構造およびシステムは、コミュニケーション・ルートの形成である。このコミュニケーション・ルートは、管理職位、命令・指示の発信と受信の経路、部門間の調整手続システムを意味し、そこで取り扱われるコミュニケーションは、命令・指示およびフォーマルな伝達の性格を有しており、個人的意味内容は含まれていない。すなわち職務内容、職務間の関係、職務執行の期間および執行の手順と手続きに関する伝達で、原則的には個人的コミュニケーションは含まれない。したがって命令・指示の発信は一元化されていなければならない、その内容が多義的であってはならない。フォーマルなルート以外からの、命令・指示に関する情報は、管理者が選択・統制するだけでなく、そのような情報があった場合には、管理者を中心に集団内で相互に協議し、情報の受け入れを、コントロールしなければならない。発信源が明確でなく、責任の裏付けのない情報は、組織内にいたずらな混乱を引き起こすのみならず、協働意欲を減退させ、非協力的関係を生み出す要因ともなるのである。

2. 管理者は、意味を伝えなければならない。

組織は諸活動のシステムであるが、経営における活動の具体的形態である各職務は、全体の職務体系の一環としてのもの、意味を有する。各職務は、全体の職務関係の中に位置づけられた時、すなわち他の職務との関係が明らかにされた時に始めて、その職務の質的かつ時・空間的関係が明らかになる。意味とは、関係概念であって、個別の職務は、全体的な職務関係の中に位置づけられて、その意味が明確に表われる。管理者は命令・指示それ自体を伝えるだけでなく、どのような職務関係にあるかを説明し、担当者の間に共通の理解を形成しなければならない。

意味の伝達は、動機を与える要因である。意味の理解が十分でなければ、執行は形式化され、
能率は達成されないであろう。管理者と他の成員との間の相互コミュニケーションが重視されるのは、相互理解に立った意味理解の一致が、協力行為の発展にとって不可欠だからである。理解のないところに動機は生まれないであろう。

(3) 部門間のコミュニケーションの維持

各職務がシステム的に連続して存在しているのと同様に、各部門も他の部門との関係から離れていなければならない。部門化された職務の全体的関係は、システム的な関係にかかっている。部門別の職務執行も、他の部門の職務執行との関係の中で行われる。この部門間を結びつける位置が管理職位である。管理者は、部門内の職務執行を統轄すると同時に、部門の責任者として、他の部門との関係を調整していかなければならない。

組織が形成され、その構造が固定化すると、部門間の関係も形式化し、実際の職務執行にあっては、部門間の関係に隠れが生ずることになる。各部門が構造的に有する相対的独自性のゆえに、独自の立場、独自の判断が優先し、独自の成果を求めるようになり、他部門との関係を見失ながちとなる。当初は小さな隠れも、重ねたことにより大きく、セクショナリズムも合って、全体の調整が困難となるばかりでなく、組織全体の協作関係が有効に働かなくなる。部門間の調整は、自動的に行なわれるものではないから、管理者は他部門との関係を重視し、意識的にその調整を行なわなければならない。管理者は、諸部門との関係を、時空間的に構想して、他部門に働きかけなければならない。部門間の調整・連絡は、部門内の職務執行過程と同時進行的に行なわれることが必要である。この調整過程は、過程的段階を追って、順次に行なわれる過程というよりも、常に全体的関係と部門内の職務執行状況との両面をみながら、同時的かつ一体的に行なわれなければならない。

一般的に、部門間の調整は、管理組織のレベルでいえば、各種の会議および委員会で行なわれる。コミュニケーションからみれば、フォーマル・コミュニケーション・システムを通じて、調整がはかるる。しかし管理者の個人的レベルでのコミュニケーションによっても、調整が行なわれなければならない。関係部門の管理者間のコミュニケーションによって、管理者間の相互理解と協力関係を形成しておくことが、フォーマルなコミュニケーションによる調整を円滑に進めるとに重要である。現実に、管理者の個人的レベルにおけるコミュニケーションが、部門間の理解と同意を作るのに大きな役割を果たしている。管理者が調整機能を発揮するのは、部門内のコミュニケーションよりは、部門間のコミュニケーションの場の方が、大きいかもしれない。部門内に限定されたコミュニケーションにただ専念することは、部門の閉鎖性とセクショナリズムを生み出し、部門の独自性よりも孤立性を取り出すことになるであろう。部門の独自性と全体的関係の調整を確立していく過程は、組織全体を統合的に形成していく過程でもあり、部門間のコミュニケーションをどう作っていくかが重要となる。

(4) コミュニケーションの場と機会を作ること。
管理者と他の一般の職務担当者との間で結ぶ双方のコミュニケーションは、一方でシステム化されるが、他方で日常的なコミュニケーションの場ないし機会をもた、意識的に作られねばならない。各担当者の職務は、構造的に単位化され専門化されているので、その職務執行は、特定の職務に集中化される。専門化によって、担当者はその職務に関する情報を占有し、セクショナリズムを引き起こす可能性を持っている。職務の全体的関係を理解し、セクショナリズムを排し、協働行為を有効に進めるには、担当者の間にコミュニケーションをはかり、職務内容とその進行状況を、相互に知しておくことが必要である。担当者は職務の意味を、職務関係の中で理解すると同時に、職務関係それ自体の内容を、相互に理解しておかなければならな。全体の状況を理解し、担当者間の相互理解を作ることは、職場集団に対する帰属意識や一体感のみならず、各個人間の相互信頼と協働意欲を生み出す条件である。

職場集団内のコミュニケーションの場ないし機会は、職場単位の会議あるいは問題別コワーキングの場のように、関係者が一堂に会して、相互に意思を伝える方法と個人間でのコミュニケーションをはかる機会、さらにコミュニケーションが行わねばならない職場雰囲気を作ることが考えられる。管理者は部門内のコミュニケーション・システムを作るとき同時に、コミュニケーションを行ないやすい職場の空気をすなわち組織的雰囲気を作り出さなければならない。これには組織的な面よりも、精神的な側面にかかわるから、管理の態度、振舞いが大きく作用する。無責任で高圧的な態度や一方的で職務意識を優先する態度は、好ましくない雰囲気を生まないであろう。それにもし、担当者を個人の世界に閉じ込め、精神的・心理的環境を欠如し生み出すと同時に、消極的態度のみならず、コミュニケーションを意識的に閉鎖する行為を作り出すであろう。

（5）インフォーマル・コミュニケーションの有効化

組織内のコミュニケーションが、フォーマル・コミュニケーションとインフォーマル・コミュニケーションから成ることおよびこの2つのコミュニケーションの関係が重要であることは、すでに論ぜられたところである。

フォーマルなコミュニケーションにおいては、伝達される対象が、直接職務に関する内容であり、個人とは離れて客観化され外化されたものである。だからこそその手続きが、システム化されるのである。そこには個人的な感情や判断基準による行為の選択が入る余地はない。職務を執行する人間、いわば組織化された人間としてのコミュニケーションである。しかし人間は常に組織の機能的な担い手としてのみ、行為するものではない。個人的な信念や感情を含めた精神的・社会的機能の統一体として、その行動を律している。職務関係を離れて結合される集団的あるいは個人的コミュニケーションが、インフォーマル・コミュニケーションである。このインフォーマル・コミュニケーションは、フォーマルな職務関係ないし職務執行との直接的関係から離れて、いつでも、どこでも、すなわち同一職場内で、あるいは職場間で執行時間外に、取り結ばれる個人的ないし集団的コミュニケーションである。行為様式の類似する個人が、個人のあるいは集
団的に相互にコミュニケーションを結ぶようになると、そこに個人的ないし集団的なネットワークが形成され、協力行為に様々な影響を与えるようになる。それはフォーマル・コミュニケーションの機能を促進することもあるし、障害となる場合もある。インフォーマルなコミュニケーションによる相互理解の形成は、協働行為の維持発展に有効であるばかりでなく、個人的ないし集団的なインフォーマル・コミュニケーションの行きわたっている関係の方が、職務執行に関する理解も協力も作りやすいであろう。管理者は、フォーマルなコミュニケーションだけではなく、常に他の職務担当者とのインフォーマルなコミュニケーションを意識的に作り、相互理解の基を形成しておくなければならない。

これまでコミュニケーションの視点から、管理職能と管理行動を論じてきたが、最後に、さらに管理者の行動について若干言及しておかなければならない。それはほかでもない、管理者が管理職能を遂行するときに描く、営業ないし管理に関するイメージ、あるいは構想についてである。

管理職能については、これまで分析的に明示することによって、様々な機能が明らかにされてきた。管理過程論に代表される過程的分析によって、管理職能は、計画化、組織化、調整、統制の各機能から成るものとしたたことは、多くの管理論で述べられているし、また意思決定論において展開される決定機能とそのプロセスの分析も、科学的分析による管理職能の解明である。管理職能にみられるこれらの機能は、部分的に管理組織によって構造化され、いわゆる職能専門化によって、相対的に独立した部門として、たとえば計画部や企画部のように、その機能が部門化される、また各種の会議や委員会によって、調整機能が構造化されシステム化される。意思決定の機能もまた、階層的に職能化され、合意形成の過程がシステム化される。しかしながら各管理者は、依然としてこれらの諸機能を職務として果たさなければならない、管理者は職務の遂行過程で、これらの機能を統一的に遂行していかなければならない。すなわち、管理者を行動からみれば、これらの機能は管理者の管理構想によって、その管理者の行動全体に統合されているのである。各機能がそれぞれ独自に離れて遂行されるのではないのである。これらの機能を果すシステムや手段は、目的論的かつ形式的に形成することはできるが、管理者の行動は、形式論理的に順序立てて、系列的次序によって行なわれるものではない。

管理者は、全体状況を判断し、コミュニケーションの過程を通じて、適宜その機能を遂行していくのである。管理職務の遂行過程は、同時にコミュニケーションの過程でもあり、協力する過程でもある。たとえば計画化の実行は、管理者一人で行なうわけではなく、関係する多数の人びととの協働行為であるし、コミュニケーションを通じて、管理者は職務担当者に働きかけること自体が、組織化の過程であり、モチベーション機能の遂行である。意思決定の過程も協働行為であり、合意形成の過程は、調整の過程であるのである。ある状況の中で、どのような方法で、いたるべきか、すなわち管理職能のどの機能を発揮すべきかの判断（これも意思決定である）は、組織全体の状況をどのように把握しているかによる。
考えてみれば、組織は結局人間が作り人間が運用するものである。人間の行為は、目的々、意識的であるから、組織形成とその運用に当たる人は、一定の組織概念なし組織概念、すなわち組織に関する一定のイメージがなければならない。組織を構想することがない限り、組織を具体化することはできないし、構想のないところには、反復的行為とその固定化が生ずるのみである。

構想を実現する行為は、創造的行為であるから、経営者ないし管理者の行為も、本来創造的性質を帯びている。経営と環境の関係を総合的にとらえ、外界の変化に適応するにも、全体状況を構想して、組織変革あるいは経営革新を果たすなければならない。全体状況をとらえ、長期にわたる経営を構想するイメージ力は、科学的分析によっては、解明できない問題であろう。それはトータルな人間の問題であり、「経営は人なり」といわれる所以である。管理者の行動にも、このような構想する力の問題が横たわっている。

（脚注）

(1)Chester I. Barnard, The Functions of The Executive, Harvard University Press, 1938, p.73

山本安次郎、田杉 競、飯野春樹 訳『経営者の役割』、ダイヤモンド社、1968、p.75

(2)G. Gurvitch, La vocation actuelle de la sociologie. Vers une sociologie différentielle. 1ère édition, 1950, P, U, F.


大橋幸、菊地美代志訳『社会組織論、拡大する意識の研究』青木書店、1970、p.65.


稲葉三千男、滝沢正樹、中野収 訳『精神：自我：社会』青木書店、1973、pp.267～268

(5)Barnard, op. cit., p.217


森東吾、森好夫、金沢実 訳『社会理論と機能分析』青木書店、1969、pp.306～308.