

ICT 時代の新社会人に期待されるコミュニケーション能力をめぐる一考察 —大学生“就活”での行動観察における相互作用に着目して—

山岡 泰幸 日本アイ・ビー・エム（株） 大江 ひろ子 横浜国立大学

企業は世界的な競争環境のなかで、生き残りをかけた熾烈な戦いを続けている。次世代を担う優秀な新人が獲得できるかどうかは、組織の存亡に関わると行っても過言ではない。次世代に企業から期待されるコミュニケーション能力とは何かに着目すると、組織牽引の要素には単独リーダーシップとチームの総合力を高める触媒としての役割がある。本研究では後者が重要であると仮定し、それを実証するために、ある課題を学生にグループワークさせた。その課題達成までの行動やリーダーシップの発揮のしかたで、作業効率に差がでることを実証的に確かめた。

Study of communication ability expecting for rookies of society in the ICT era
- Focusing on interaction behavior of students in recruiting time -

* Yasuyuki Yamaoka, IBM Japan, Ltd. ** Hiroko Oe, Yokohama National University

Companies are trying to survive in a situation of harsh world wide competition every day. Whether a company can obtain capable freshmen is one of the highest concerns to the business continuation. There are two kinds of organization towage, one is solo leadership, the other is catalytic capability to move foreword a team. We observed that catalytic communication ability was a key element that companies require, through experimental research conducted with university students.

Key Words & Phrases : 組織牽引, チームワーク, 触媒行動, コミュニケーション能力
Organization towage, Teamwork, Catalyst, Communication ability

1. はじめに

地球上を取り巻くインターネット情報網が、経済大国からみて遠隔にある国々を情報過疎から救ったと主張し、それだけでなく、今まで第三国というような表現をされていた国々の研究者や技術者による、激烈な知的産業競争の時代に突入している。ニューヨーク・タイムズ紙の記者であるトーマス・フリードマンは、この現象を”The world is flat.”「世界はペタンコ」と喝破した。2006年5月のことであった。

世界的な知的産業競争とはいかなる競争であろうか。基軸通貨で見た場合、相対的に安価であり、かつ、十分な教育をうけた労働力がすでに世界市場へ供給されている。まさに、水が高いところから低いところへ流れるように、高気

圧から低気圧に向かって風が吹くように、同じレベルの仕事をこなすことができるのであれば、高コスト地域から低コスト地域へ仕事の流れていくのは自然の摂理である。この摂理に則った方法を用いると、次のような仕組みとなろう。

グローバルで、貿易障壁のない市場が存在すると仮定する。生産現場では人的な資源、設備、原材料をもっとも最適化された場所から調達することが可能で、世界規模の流通網を利用し財やサービスを送り出すことができる。そして、社内社外を問わず最高の知恵とスキルを活用することが可能だとしたらどうだろうか。次世代の戦略的多国籍企業の形になるに違いない。IBMのCEOであるSamuel Palmisano(2006)は、この形を”Globally Integrated Enterprise”(グ

ローバルに統合された企業）と呼んだ。

この競争は世界中を巻き込んでおり、日本もその例外ではなく、地球的規模の知的産業競争から逃れることはできない。

2. 本研究の趣旨と方向性

報告における論旨の流れは、以下のとおりである。①グローバル時代における競争の特徴を知るとともに、最新の経営学の理論が示唆する重要な論点を踏まえた上で、②問題解決型の意識決定のモデルを提示し、③意思決定モデルに従って実証実験を行い、④実験結果を総括し、⑤実効的な次世代リーダーシップの提示を行う。こうした実践的考察の過程においては、本報告の表題にあるとおり、大学生“就活”での行動観察における相互作用に着目した実験を企画実行したことが、本研究の特徴の一つとなっている。

上記の流れに沿って、本研究では、複数のコミュニケーションモデルを援用し、ICT 時代の新社会人の期待されるコミュニケーション能力のありようを考察する。

3. 企業が望む次世代を担う能力とは

20 世紀の初頭にヘンリー・フォードはアルフレッド・スローンと組んで、孤高なリーダーシップを発揮し、標準産業製品（ここでは自動車）を低コストで大量生産する仕組みを実現した。世に言う「フォードシステム」である。少数の経営階層の「考える仕事」と、大多数の労働者がおこなう「決められた仕事」が明確に分業していた時代であった。

しかし、世界的知的競争の時代にあつては、同じものを大量生産するような産業は、必ずコスト競争に巻き込まれる。高付加価値の仕事は少品種少量生産の中でこそ見いだすことができる。この時代の文脈のなかで企業が生き残るためには、優秀な人材でチームを結成し、一人一人が完全に独立したプロフェッショナルであることは基本条件である。その上に、チーム力を最大限に発揮させ、チームを成功に導く触媒型リーダーと呼ぶような資質が必要とされる。

レスター(2000:30)はこの新しい資質について、MIT 産業生産性委員会 1986 年報告書を引用し、次のように位置づけた。「新しい経済社会においては、労働者、管理者、エンジニアは絶えず幅広い訓練を受け、自らの技術に精通し、職場環境の管理や、企業の目標策定などに携わることになるだろう。もはや従業員は非人間的な大きな機械の歯車として扱われることはない。企業の立場から見て、かつては削減されるべきコ

ストの一つだった労働力は、蓄積し開発すべき貴重な資産へと転換する」。

また、最近の経営学の論調を見ると、そこでは、社会経済における環境の変容と人間関係・相互作用への関心の高まりが顕著となっている。たとえば、シロタ他(2006)は、社員のモチベーションを高める要因として、連帯感・公平感・達成感の3要素の重要性を強調するほか、ICT 投資効果を高める社会的要因に着目すべきことについては、たとえば、大江(2007)・山岡・大江(2008)らが実証的な考察を行っている。

また、科学技術を用いた人材育成、企業内効率化等への期待も高まりも著しく、たとえば、社会技術研究開発センター(2006)では、国際化・少子高齢化といった企業環境の激変を踏まえ、社会的・経済的価値の創出が不可欠であるとし、そのために、個々のモチベーションを高め、学習意欲を高維持し、様々な課題に柔軟に対処できる人材の育成、対人関係能力に優れた人材育成の重要性を提示している。

この対人関係能力については、昨今、新入社員を確保する企業の人事当局にとっても、最大の課題と成っていることは否めない。事実、筆者の一人、大江が担当するゼミナールの大学生が選考初期段階で直面する就職活動においては、特に、集団面接・グループワークの機会を設け、リーダーシップの発露にとどまらず、他者との係わり合いを、より綿密に把握、評価しようという傾向が色濃く見られるところである。

こうした事例からも、企業が望む次世代への期待の一環として、チームにおける関係性や相互尊重、共助の精神といった要素のウェイトが高まっていることが窺えよう。また、そこでは、発信された情報を真摯に受け止め、次なる行動につなげていく、機動性、行動力といった要素が重要になってくることはいうまでもない。

4. 仮説①：情報共有化と相互作用の重要性

こうした現状を踏まえ、以下、本研究において検証しようとする仮説を立案していこう。情報の受発信を考える場合、発信されたエネルギーは、距離の二乗に反比例し減衰するが、ある一定距離以内であれば、他者に影響を及ぼすことができる。これを情報の「閾値」と仮に呼ぼう。閾値より高いエネルギーを受信者が受けた場合は励起が起り、受信者が情報から影響を受ける。深田(1998)は、情報により受信者自身の考え方や行動に変化が及び、再びそれを発信者にフィードバックすることで、コミュニケーションが成立すると論ずる。

発信エネルギーが一定の場合は、励起条件は下記ようになる。

- 受信者が一定距離より近くにいる。

次に、受信が一定距離よりも遠くにいる場合に励起させたいときは、次の方法で可能になる。

- 大きな情報エネルギーを送り出す。

また、別の条件を考えると、受信者の感性が高い場合には遠くに位置していても励起することが可能となり、発信エネルギーが小さい場合においては、受信者が極端に近接している場合は励起する。

- 繰り返し発信する。

繰り返し情報発信することで、当初は、閾値以下のレベルにとどまっていた受信者の行動意図が喚起され、情報に晒された何回目かの発信エネルギーにより、ついに閾値を超え、受信者の行動が喚起されるレベルを迎える。

ある成果を求める場合は、受信者の感性の高さにのみ期待するわけにはゆかず、結局、一定距離の中に受信者を置くか、強いエネルギーで発信する、もしくは図1にあるとおり、受信者の行動励起を期待して、発信者側が意識して繰り返し、情報発信を行なう方法が考えられることとなる。

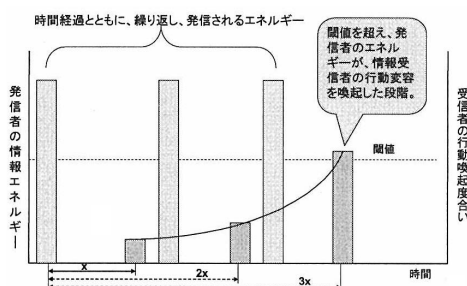


図1 受信者が励起する二条件

5. 仮説②：情報共有化と相互作用を促進する触媒の重要性

本研究の主たるテーマは、コミュニケーション能力を高める要因、そのための仕掛け・装置の重要性を探ることである。すなわち、企業人として、いずれ、企業行動の核となり、他者を牽引し、共感の中にとりまとめ、その行動者から発せられる情報や行動のインパクトを高める上で、情報発信者としての当該行動者とそれに

共鳴・共感し、行動のクラスターを構成していく情報受信者の行動連鎖を考察対象とするものである。

ネットワークにおける情報伝播モデルの一類型として、長山(2005)は、Von Hippel (1994)の「粘着情報 (sticky information)」としての暗黙知を移転してイノベーションを創出するには、先進的ニーズを持つユーザー（情報の探し手）と供給者（粘着情報を保有している者）との間で、対面での綿密かつ信頼性に基づいた交互作用が求められるとする。また、大江(2007)は、こうした信頼に基づく情報交換による行動連鎖を惹起する上でのカタリスト（触媒）の存在の重要性を説く。第3節で概観したような、対人関係能力に長けた人材は、いうまでもなく、組織の中で、円滑かつ効果的な情報流通を促進する上で、なくてはならない触媒としての機能を発揮することも期待されよう。

こうした先行研究が提示する論点に共通なのは、いずれも関係者間の濃密な交互作用とそこでの暗黙知の蓄積、共有されるナレッジとしての暗黙知の形式化の促進、そしてその連鎖を促進するような何らかの支援が、組織や企業のパフォーマンスを向上する上で、有効であることを示唆している点であろう。

換言するならば、組織に集う、ネットワークアクターの良好な関係性における効率的な情報伝播と行動こそが、当該組織における人間力に支持され、健全で強靱な組織づくりを可能とすることが期待されるのである。

以下、これら2つの仮説を、実際に大学生を対象に行った実験結果に照らし、検証していこう。

6. 実証実験の企画・実施

実験は、学生たちに地図情報を読み取り実験を実施する形で、企画・実施された。実験は、2つの大学の大学生を対象に、地図情報に関する情報を短冊に一行ずつ分割して記載（「湖の南方に駅がある」、「東西に私鉄が走る」等）し、各チームの構成員が、一人6枚程度の短冊情報を持ち、相互に短冊を見せることなく口頭でのみ情報交換を許し、チームでの地図再生を競う方法で行った。短冊は、地図毎におよそ30枚程度に及んだ。

【実験計画】

実験①：横浜国立大学経営学部における「人間環境実験論」の講義時間を用いて実施。対象は、経営学部・経済学部の3年生・4年生19名。2008年11月25日実施。

用いた地図は、地図情報 A および地図情報 B。地図情報 B の再生実験においては、当方より、情報交換における具体的な制約を課して実施した。

実験②：新潟大学人文学部における「応用情報論」の講義時間を用いて実施。対象は、人文学部・経済学部の 3・4 年生 17 名。2008 年 12 月 26 日実施。

用いた地図は、地図情報 A のみであり、情報交換に関する具体的な制約事項は課さずに実施した。

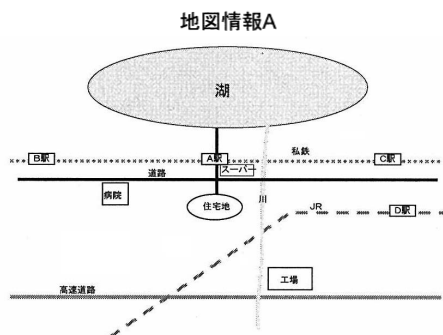


図 2 地図情報 A

以下、まず、実施時期は前後するが、新潟大学生を対象に実施した地図情報 A をめぐる再生実験に関する状況を検討する。新潟大学における実験では、5～6 名程度から構成される 3 チームに分類し、チームの創意工夫に自由に任せた形で、短冊情報の再構築・地図再生を行わせた。

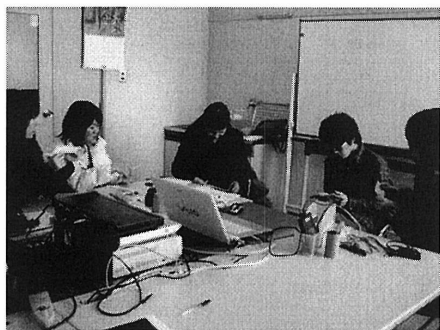


図 3 新潟大学チーム A

チーム A は、まず一人ひとり全短冊を順次読み上げ、全体像を全員で概括的に把握した上で、書記を一人決め、中核的施設毎に情報を集約・精査して地図を再生して行くスタイルをとって

いた（図 3）。



図 4 新潟大学チーム B

チーム B は、構成員をさらに 2 名からなる小グループに分割し、それぞれの小グループ毎に、ひとまず完成地図の再生を目指し、その後、一枚に合体させる手法をとった（図 4）。

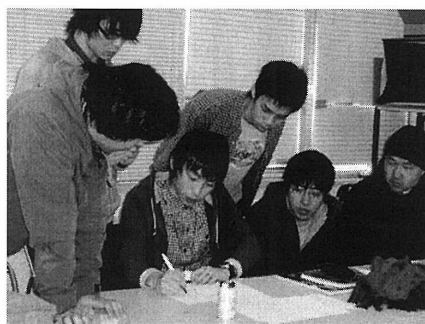


図 5 新潟大学チーム C

チーム C では、書記がハブとなり、コアとなる施設から順次、派生的に関連情報を持つメンバーに発言を求め、地図を再生する手法をとった。書記は、自らボランティアに志願してその任に就いたが、負担は相当の様子であった（図 5）。

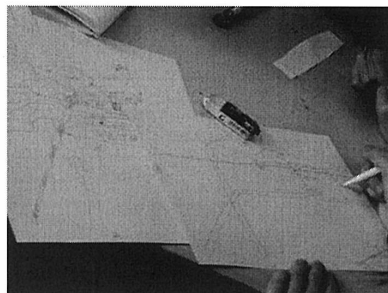


図 6 地図再生作業の途中経過

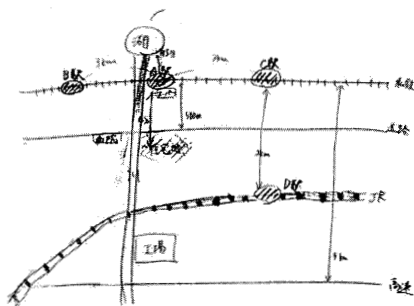


図7 再生された地図例 (チームA)

実験の結果、チームA～Cまで、ほぼ完璧な地図を再生するに至った(図6および7)。その中で、ハブ機能を持つメンバーを持たず、小グループの合作方式で取り組んだチームBは、他チームに比べ、完成までの時間が約1.5倍と長時間を要した(チームAおよびCは、それぞれ約70分程度で完成した。)のに加え、チーム内の情報交換がいささか低調であり、他チームが笑い声や会話がさかんに耳にされたのに比べ、静かに作業していた印象が残る。

単純な時間や作業中の雰囲気のみで判断することは難しいが、少なくとも、仮説①②については、一定の書記機能や情報を集約しつつ進行を担当するような役職機能が、情報交換と成果における有効な触媒として機能発揮しうることが窺い知れる。

なお、横浜国大における学生実験におけるチーム作業においても、一定の書記機能を発揮する者がいたチームの作業効率は高かった。特に、横浜国大のチームBでは、書記に加え、年次の高い4年生が低学年のほかのメンバーにアドバイスをを行い、地図を細分化し、番号を振り、小セグメント毎に情報を出しあい確実に地図を埋めていく手法をとったことにより、他チームを圧倒するわずか40分という短時間で効率的な作業を実現させていた(図8)。

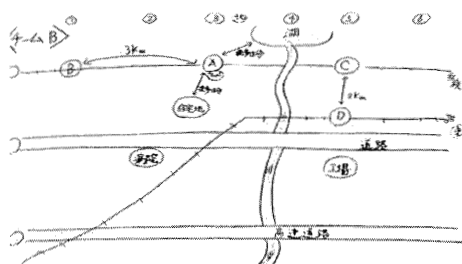


図8 横浜国大チームBの再生地図A

次に、横浜国大の地図B再生実験の結果を検討する。地図B(図9)については、その再生に当たり、一定の制約を課して作業に当たらせた。

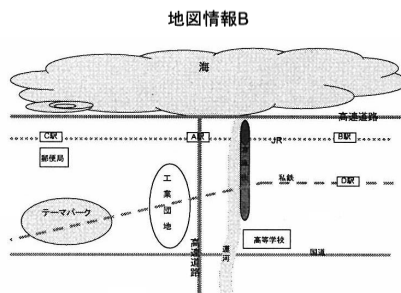


図9 地図情報B

作業に当たっては、情報の流れについて、①ハブあり=ホイール型チームと②二段流れチームを指定した。それぞれのネットワークのイメージは、図10および11のとおりである。

リーベット実験でのコミュニケーション・ネットワークからの示唆

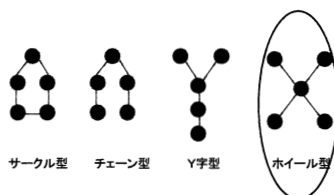


図10 実験で指定したホイール型イメージ

図10に言うサークル型は、一定のハブ機能を買って出た者もいたところであるが、基本的には、地図Aの再生実験でいずれのチームも依拠していたベーシックなネットワーク構成であったと推測できる。

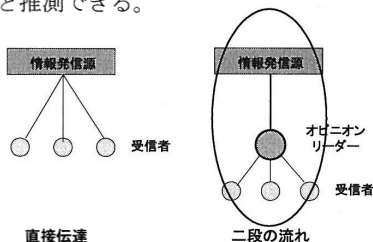


図11 実験で指定した二段流れイメージ

横浜での実験Bにおけるハブありホイール型では、ハブになる人を通じてのみ、会話できる。横の人同士で会話してはならない。二段流れチームでは、情報発信源(仮に実験では、部長)は、オピニオンリーダー(仮に実験では、課

長)にだけ地図情報のすべてを見せることができる、との制約を課した。

二段流れでは、部長は課長にだけ指示・報告を求めることができるが、メンバーとのやり取りは行えない。課長はメンバーと自由なやり取りを行えるが、適時適切に部長に進捗報告をしなければならない。

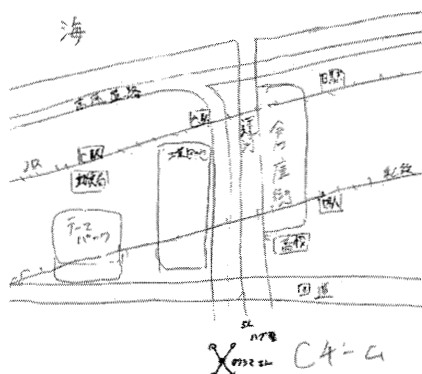


図12 ホール型チームの再生地図B

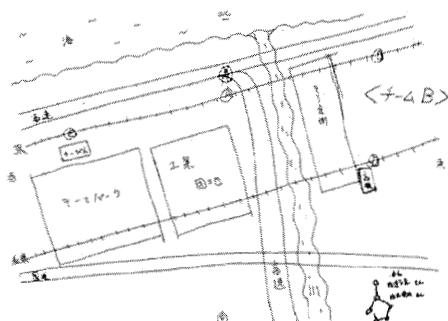


図13 二段流れチームの再生地図B

制約を課した地図B再生実験では、次のような結果を得た。サークル型の時には平均60-70分程度で十分完了したが、ホール型、二段流れ型では、80分以上かかった。会社組織に一般的なような中間層がはさまることにより、情報の流れに負荷がかかったものと思われる。

これに対し、ホール型の場合は、自由な討議ができたサークル型に比べて、ハブになる人の負荷が高い。横との自由な討議が出来ない分、情報伝達と情報共有が遅れた。また、二段流れにおける部長は、初め地図情報を理解しようとして、統率が遅れた。また、課長はサークル型と同様に情報のやり取りが出来、特段に不便は

なかった。しかし、時折、部長から報告を求められ、かつ、サークルでやっている事とは違う作業を指示され、リズムが乱された。一方の部長は、サークルに入ることができず、孤独感を味わった。

ここでも、地図再生に擁した時間のみでネットワークや情報流通の実態を評価することは慎むべきであろうが、情報のネットワークのスタイルによって、その生産性や関係者のモチベーションには差が生まれていたことが確認された。

なお、ホール型チーム、二段流れ型チームの成果は、図12および13のとおりである。

7. まとめ

前出の図1で、受信者が励起する条件の一例を示したが、そこでは、発信者と受信者の対面、綿密かつ信頼性に基づいた相互作用の重要性が示唆されている。前節で実施した実験結果に照らしても、確かに、サークル型のネットワークでは、個々人の参画意識も高まり相対的に効率的な情報流通が実現されていた。特に、学生を対象とした実験結果において、検証を試みた2つの仮説については、定性的レベルにとどまるとは言え、一定程度の確認をなしえた位置づけたい。

しかしながら、本研究は、あくまで定性的レベルでの確認にとどまっており、今後、より綿密な検証を待つべきことは明らかであるが、今般、本研究の表題にあるとおり、企業環境が激変する中、新社会人に期待する機能や資質にもおのずと変容が訪れていよう。本研究では、これを、コミュニケーション能力、対人関係能力の重要性に照らし、ネットワークモデルを援用しつつ実際のパフォーマンスにもたらすインパクトを検証する事を試みた。

ここで検討した研究テーマは、昨今の企業経営が直面する課題、人材に要請される新たな能力に照らし、時宜を得たものであり、今後も、筆者らは、本テーマに根ざした研究活動に精力的に取り組んで参る所存である。

【参考文献】

- Palmisano, Samuel J. (2006) 'The Globally Integrated Enterprise' *Foreign Affairs*, Vol.85, Num.3, May/June, pp.127-136.
- Hippel, E.Von(1994) "Sticky Information and the Locus of Problem Solving" *Management Science*, vol. 40 No. 4, April, pp429-439
- 大江ひろ子 (2007) 『共感と共鳴を呼ぶ-サステナブル・コミュニティ・ネットワーク』日本地

- 域社会研究所
- 大江ひろ子（2008）『コミュニケーション・マーケティング』白桃書房
- 大江・山岡(2007)「人間力による地域再生を考える」日本経営品質学会秋季大会予稿集 pp59-66
- 大江・山岡（2008）「企業の行きすぎた可視化によるコミュニケーション低下の一考察」日本経営品質学会春季大会予稿集 pp3-9
- 社会技術研究開発センター（2006）「科学的アプローチを活用した教育・学習・人材育成」に関する研究開発領域について」
<http://www.ristex.jp/examin/shinki/index.html>
- シロタ他（2006）『熱狂する社員 企業競争力を決定するモチベーションの3要素』（ウォートン経営戦略シリーズ）英治出版
- リチャード・K・レスター著、田辺孝二ほか訳（2000）『競争力—Made in America 10年の検証と新たな課題』生産性出版
- 長山宗広（2005）「地域産業活性化に関する諸理論の整理と再構築—地域における新産業創出のメカニズム—」信金中金月報 2005 年 10 月
- 深田博己（1998）『インターパーソナルコミュニケーション』北大路書房
- マイナビ「就活辞典」
<http://global.mynavi.jp/contents/special/jiten/step5.html>（2008.12.29 アクセス）