

協働活動のための創造的コミュニケーション

高 木 晴 夫

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

協働活動のための創造的コミュニケーション

高 木 晴 夫

— 論 文 要 旨 —

協働活動の知的生産性を高めるのに必要なコミュニケーションのあり方を「循環的因果律によるコミュニケーションのコンテキスト・コンテンツ」という理論を用いて考察する。それによってコミュニケーションの構造をとらえ、単純な1対1関係のコミュニケーションはどのような構造で推移していくのか、また会議のように複数の人間によってなされるコミュニケーションはどのような構造で進行するのかを理解する。さらにその理論を用いて協働活動の当事者が創造性を高めるためになすべきことを考察する。

1. 協働活動の中核：コミュニケーション

企業経営の最も重要な部分は人々による協働活動（collaboration）であり、そこには必ず人と人とのコミュニケーションが存在する。協働活動におけるコミュニケーションは、ただ単に情報を伝達し指示を徹底するためにだけなされるのではない。一人の力では発想しえないものを複数の人々の叡知を組み合わせることで創造するのが協働活動の第一義的ねらいである。協働活動は、仕事を分担する共同作業（cooperation）と本質的に別である¹⁾。

協働活動は単純な1対1関係のコミュニケーションで行なわれる場合もあれば、会議のように複数の人々の間のコミュニケーションでなされる場合もある。創造性が高く充実した協働活動を行なうに

1) 「マインド・ネットワーク」, マイケル・シュレーグ著, 藤田史郎監修, プレジデント社, 1992

<謝辞>

この研究の一部において慶應経営管理学会から資金的援助を受けたことに感謝する

は、その基本として、送り手が受け手に伝えようとする事柄が正確にコミュニケーションされる必要がある。それに失敗すると、彼らの間に認識ギャップが生じ、協働活動の創造性や充実感が阻害される原因となる。

例えば、上司が部下に「君の自由な発想でこの仕事をせよ」と指示を与え、部下はそれをうけて一連の活動をし、上司に報告したとしよう。もし、上司の考えていることが正確に部下に伝わっていないまま部下の活動がなされていたのなら、上司は憤慨して部下に「このようなことをしてほしいと指示したつもりはない」と言うであろう。それが原因となって上司は部下を仕事のできない人間であると決めつけるかもしれない。あるいは、部下は上司の期待どおりに仕事をしたままであり、自分に責任はなく、むしろ上司の指示のしかたの方にこそ原因がある、と上司に不満を抱くかもしれない。すなわち、上司と部下のコミュニケーションが不十分で認識のギャップが生じ、それが原因で誤解や不満が生み出され、協働活動の生産性は著しく低下する。

戦略会議や企画会議のように複数の人々の間でなされるコミュニケーションにおいても、お互いの認識ギャップが原因となって議論が中断したり、無意味な言い合いに終始したりして、知的生産性が高まらないことも多い。会議という協働活動の質も、またコミュニケーションの如何に大きく影響される。

協働活動の知的な質を高めるには何に注意してどのようなコミュニケーションをすべきであろうか。この論文では、創造的コミュニケーションを行なうに必要な基本的考え方を「循環的因果律によるコミュニケーションのコンテキスト・コンテンツ」という枠組みを用いて考察する。それによってコミュニケーションの構造をとらえ、単純な1対1関係のコミュニケーションはどのような構造で推移していくのか、また会議のように複数の人々によってなされるコミュニケーションはどのような構造で進行するのかを理解し、協働活動の参加者がそこでの創造性を高めるためになすべきことを考察する。

2. コミュニケーションの基本構造

人のなすコミュニケーションが基本的にどのように進行するかをまず考えてみよう。コミュニケーションの基本的な構造をとらえておくことがその創造性に関する議論のための出発点である。

2.1 循環的やりとり

人と人のコミュニケーションでなされる発言のやりとりは、原因が結果を生んで終了するという単純な直線的な順序関係（直線的因果律）にはなっていない。コミュニケーションではたえずやりとりが往復しているのであり、自分の発言が原因となって相手の発言を引き出す結果になると同時に、その相手の発言が逆に原因となって、自分がまた発言する結果になるという関係がつづく。つまり、原因

が結果になり、結果が原因になるという循環する因果関係（循環的因果律）になっている²⁾。

まず直線的因果律のもっとも単純な例として、直線上に少し離して置いた2つのボールを考えてみよう。一方のボールを他方のボールへ向けてころがしたとき、前者のボールは力学的な法則にしたがって後者のボールにぶつかり、衝撃が原因で後者のボールに新たな動きが結果する。原因と結果の順序はこれで終わりである。動いた後者のボールが突然向きを変えて前者の方に転がっていき、前者のボールに新しい衝撃を与えることは絶対にない。このように直線的に原因が結果を規定し、それで因果が終了するのが直線的因果律である。

一方、人間どうしでなされるコミュニケーションでは、ある人から別の人への単なる伝達のように直線的因果律になる場合があるとしても、社会生活における多くのものは循環的因果律になっている。例えば、夫婦喧嘩は極めてささいなことで始まって、両者のあいだの発言はお互いの言葉じりをとらえたののしりあいになり、原因が結果を生み、その結果がまた原因となって延々と続く。これを観察する第三者にとっては、会話がとめどなくグルグル回っているのがよくわかるものである。

人間どうしのコミュニケーションが循環的になる理由は極めて明快で、人間に主体性があるからである。つまり、外部からの刺激を認識し自ら反応するという能力が人間にあり、主体性のある人間どうしのコミュニケーションだからこそ循環的やりとりになる。先の例のボールは主体性を持たない存在であるし、人間も主体的に反応しなければ直線的因果律のコミュニケーションをする。

主体性という能力の重要な部分は、外部からの刺激がどのようなものであるか認識することであり、その認識に必要な「背景や基準」（すなわち文脈）を持つことである。人は相手からの発言を主体的に認識し、受けた発言を背景や基準に照らして判断し反応を形成して送り返す。相手もその反応を主体的に認識し、必要と判断する反応を送り返す。このメカニズムが人々のコミュニケーションを循環的にしていく。

しかしこの説明では相手の発言を認識するのに必要な「背景や基準」について十分に述べていない。これこそが人のコミュニケーションを循環的にしていく中心部分である。それは「コンテキスト（文脈）」という一般名でよばれるもので、次節から説明していくことにする。まず送り手から受け手への発言を分析し、それが循環していく構造を順次考察していく。

2.2 コンテンツとコンテキスト

二人の人間のするコミュニケーションにおいて、一方が相手に発言して送るメッセージは、情報として、2つのレベルに分けて考えられる。2つのレベルとは、要素と集合というレベル分けの考え方に相当する。第1のレベルのメッセージとは、一つ一つの個々の発言としてのメッセージ（集合を考え

2) 「精神と自然」、グレゴリー・ベイトソン著、佐藤良明訳、思索社、1982

たときの要素に相当する)であり、これをコンテンツ・レベルのメッセージ、ないしコンテンツ情報と呼ぶ。第2のレベルのメッセージは、それら一つ一つの発言(コンテンツ情報)がどのような集合(すなわち、文脈、脈絡、枠組み、領域、価値観、基準、考え方、背景、前提、場の雰囲気、モードetc.)に属しているかを指定するメッセージであり、1つの発言であったりボディーランゲージとしての1つの動作であったりする。これをコンテキスト・レベルのメッセージ、あるいはコンテキスト情報と呼ぶ³⁾。

コンテキストとコンテンツのレベルのメッセージが実際の発言でどのようにになっているかを、「困ったことに発売予定が来月1日です。」と部下が上司に言った場合について考えてみよう。この発言は、発売予定が来月1日であるという事項を伝達するわけであるが、同時にその事項が不都合で困る種類に分類できることを指定している。「困ったことに」という発言は部下がどのようなコンテキストにたっているかの情報を与えるメッセージであり、「発売予定が来月1日である」というコンテンツとしての事項が都合の悪いものの集合に属していることを定義している。もし部下が「(困惑した表情で)発売予定が来月1日です。」と発言していれば、「困惑した表情」という1つのボディーランゲージがコンテキスト情報を与えているのは言うまでもない。

重要な点は、人と人がコミュニケーションする場合、必ずこれら2つのレベルのメッセージ(情報)をセットにしてやりとりすることである。その理由を発言の受け手の立場で述べると、要素としてのメッセージと、それが属すべき集合を規定するメッセージをセットで受け取らないと、人間はその要素としてのメッセージがどういうコンテキスト(文脈)において述べられているかが理解できないからである。人間にとって、ある事項とその文脈をセットにした形での理解しか、理解にならない。そうでないと理解としておさまらない。つまり、「なぜ」その事項があるかの理由としての文脈を認識できないと、事項のメッセージだけを音声として聞いてもその意味の理解が構築できないのである。

同じことが発言する側にも言えて、人間はある文脈にたないかぎり、コンテンツ・レベルのメッセージを発言できない。だからその発言の文脈を指定するコンテキスト・レベルのメッセージ(コンテキスト情報)を必ず付して発言する。もちろん自分がある文脈にたっていることを自覚しながらそのコンテキストを明示する情報を付して発言することもあるし、自分のたっている文脈に気づかずに(あるいは、相手にさとられたくないと思いつつも)それを示すコンテキスト情報を付してしまうこともある。逆に、意図的にそれを付さないで発言することもできるし、わざと別のものを付すこともできる。また、不注意で付し忘れることもある。

もしコンテキスト情報を付さずにコンテンツ・レベルのメッセージだけ発言すると、受け手の理解の混乱や誤解を招くのは言うまでもない。送り手のたつ文脈が不明確なのであるから受け手の理解が構築されないか、受け手は自分勝手な文脈を心に形成して相手を理解したつもりになる。これは協働

3) 「経営組織におけるダブルバインド状況」, 高木晴夫・尾川丈一著, 慶應経営論集, 第9巻, 第1号, 16-29, 1991

活動のコミュニケーション以前の発言のしかたの問題であり、創造性を高めるコミュニケーションのありかたを議論する前に心得ておかねばならないことである。

ここで、コンテキスト・レベルのメッセージがきちんと発言されていてもセットになるコンテンツ・レベルのメッセージと矛盾してなされているとどうなるか、という興味深い場合を検討しておこう。人間は往々にして、意図的であるかそうでないかは別として、本来とは異なるコンテキスト情報を付すことがある。そしてそれが矛盾を構成するコンテキスト情報であると、相手の発言をもとにする理解の構築が阻害され非創造的な帰結をもたらすコミュニケーションの基本問題を発生させる。協働活動での循環的なコミュニケーションの創造性に焦点を当てる前に、これを考察しておく必要がある。

3. ダブルバインド発言

3.1 メッセージの矛盾

人から人へのコミュニケーションの基本問題とは、発言そのものが相手の創造性を発揮させなくなる「ねじれ現象」を生じさせる問題であり、コンテンツとコンテキストの2つのメッセージを矛盾させて発言した場合に発生する。すなわち、あるコンテンツ・レベルのメッセージが発言され、さらに、それが本来属するはずのない集合を規定してしまうコンテキスト・レベルのメッセージが同時に発言される場合である。そのときコンテンツとコンテキストの関係が（すなわち要素と集合の関係が）矛盾してしまう。

矛盾する発言の古典的な例は、クレタ人エピメニデスによる「クレタ人は嘘つきだ」という発言である。この発言は正しくもあり誤りでもあるという矛盾を持っている。この発言が正しくて、クレタ人は嘘つきであるとする、エピメニデスはクレタ人であるからエピメニデスは嘘をついており、したがってその発言は嘘だから、ほんとうはクレタ人は嘘つきではなく、エピメニデスは嘘をついていないということになり、矛盾がおきる。逆にこの発言が誤りであるとする、クレタ人は嘘をつかず、クレタ人のエピメニデスの発言も嘘ではなく、その発言「クレタ人は嘘つきだ」は正しいということになる。これもやはり矛盾する。

この矛盾の原因は、「クレタ人は嘘つきだ」という発言のなかに、誰について言っているかというコンテキストを規定する「クレタ人」というメッセージ（コンテキスト情報）があるがゆえに、その発言のコンテキストとしてクレタ人全体についての話であるという枠組みを規定してしまうところからくる。発言対象の集合（クレタ人）と発言主体（たまたまクレタ人であるエピメニデス）とを区別できればこの矛盾は回避できる。

3.2 家庭でのダブルバインド発言

さて、「ダブルバインド」とよばれる状況が作られるのは、相手に行動を命令する発言が上記のようにコンテキストとコンテンツで矛盾する2つのメッセージからなっている場合である。ダブルバインドとは2重に拘束するという意味である。すなわち、コンテキスト・レベルでの命令的メッセージとコンテンツ・レベルでの命令的メッセージが矛盾している発言を相手に与え、しかも、それぞれの命令的メッセージに従った行動をしないと罰を与えることで、行動を強制する。そのため、その状況に置かれた人は矛盾から逃れられず、2つの矛盾する行動をとろうとすることから自分の行動を整理して理解できなくなり混乱した苦しい状態になる。

ダブルバインド発言は家庭でなされる発言に多くみうけられる。例えば、遊んでばかりいる子供に母親が「自分から宿題をきなさい」と言うのはこの家庭でも日常的におきている。この発言には、自分からという「自分の意思とする行為」を日頃から期待しているコンテキスト・レベルのメッセージと、「命令に従って宿題をする行為」を要求するというコンテンツ・レベルのメッセージが同時に含まれている。命令にしたがって宿題をする行為は、自分の意思とする行為の集合の要素になりえないのは明らかで、この発言は矛盾する命令になっている。

しかも権威者である母親からの命令であるから、従わなければ罰が与えられる。要するに自発的でなければ怒られるし、宿題をしなくても怒られる。その子供が「自分の意思とする」というコンテキスト・レベルの求めに従って、あと10分でテレビの漫画が終わるからその後で宿題をするという計画を心の中でたて、テレビを見つづけているとしよう。これらの行為はその子がすべて自分の意思とした行為になっている。ところが、命令どおりすぐ宿題をするというコンテンツ・レベルの要求には従っていないのであるから、母親から「おまえは、ママの言うことがきけないの!」と叱られてしまう。逆に、命令に従って宿題をするというコンテンツ・レベルの要求どおり、そそくさと宿題をし始めたとする。この行為は自分の意思とした行為ではないので母親は気に入らず、「おまえは、ママに言われる前に宿題が始められないの!」と、やはり叱られる。やらないわけにはいかないし、どちらをやっても罰が与えられる、というダブルバインド状況になる。

3.3 職場でのダブルバインド発言と創造性

経営組織においても、これと全く同じ構造の発言が上司から部下に与えられることは多い。「君にまかせるからこの仕事をしろ」「君の自由な発想でこれをやってくれ」などがそれである。これらの発言で、コンテキストとコンテンツのレベルのメッセージが矛盾を起こしているのは説明するまでもない。「まかせる」とか「自由な」という単語は、理論上、何も条件のつかない自発行為を部下に期待するコンテキストを規定する。少なくともこれらの発言を受けとる部下はそのように定義するであろう。そして部下が部下なりの自由な発想で時間をかけて仕事をやると、「そんな仕事のやり方を指

示してはいない」と叱られる。そうはいつでも、仕事のやり方を具体的に上司に聞くと、「おまえは自分の力で仕事ができんのか」とやはり減点される。

もちろん、上司からしてみれば「まかせる」とか「自由な発想で」という言葉で言ったとき、条件を何もつけていないわけではなく、心の中ではあるていど具体的に期待するものがある。ただそれを明確に表現せず、「まかせる」とか「自由な発想で」という単語となって口から出ただけかもしれない。その後の仕事ぶりに関して両者の間に認識ギャップが生じることは、これ以上述べる必要はないであろう。この論文の始めの部分に述べたとおりである。

送り手からの発言で受け手の創造性の発揮が阻害される最も基本的なコミュニケーションの問題は、このダブルバインド発言である。コミュニケーションは循環的やりとりになるのが普通であるが、送り手からのダブルバインド発言はそれ以前の問題として生じ、受け手の創造性をねじれさせる。それを回避するには、伝えようとしているコンテキストを明確に表現できる言葉でコンテキスト情報を送ることである。もちろんその前提として、伝えたいコンテキストがどのようなものであるかを発言者自身が明確に意識していなければならないのは言うまでもない。明確でないコンテキストを明確に発言するのは不可能である。

4. 1対1関係のコミュニケーション

本章からいよいよ協働活動における循環的コミュニケーションと創造性の問題を考える。協働活動では、送り手から受け手への一方向の発言では終わらず、循環的にやりとりが往復する。このとき、コミュニケーションを誤ると「硬直した循環的やりとり」が継続し創造性の低下する大きな問題が発生する。それは循環的やりとり自身に含まれる構造上の問題である。

4.1 安定した循環的やりとり

始めに、1対1の人間関係における循環的コミュニケーションの構造をとりあげよう。すでに第2章で述べているように、2人の人間がコミュニケーションする時にはコンテンツ・レベルのメッセージとコンテキスト・レベルのメッセージとをセットにして同時に交換している。そのとき、特にコンテキスト・レベルのメッセージの交換を通じて両者が同じコンテキストを共有できたとすると、コミュニケーションの文脈が同一になり、背景や基準を共有した安定的なコミュニケーションが可能となる。つまり、共通のコンテキストにたつて意見を述べあうのであるから、そのコンテキストで規定される範囲内のコンテンツ・メッセージが交換され、コミュニケーションの混乱は起こらず、定常的な言葉の往復、すなわち「安定した循環的やりとり」によるコミュニケーションが形成される。

しかしこの安定した循環的コミュニケーションは、考え方を変えると、創造的なコミュニケーション

ンではない。同じ背景や基準を維持したまま話をするのであるから、新しい視点や切り口で議論することはなく、同じ範囲の会話が推移する。すなわち安定した循環的コミュニケーションから創造性は生じないのである。それでは、どのようなときに「不安定な循環的やりとり」になるのであろうか。その発生は、新しい視点にたつ創造的コミュニケーションが開始できるかどうかと重要な関係にあり、次節から考察を加えていく。

4.2 コンテキストを変えようとする策動発言

不安定な循環的やりとりを説明するために、安定した循環から不安定な循環に進行した実際の会話を例にとる。これは説明をわかりやすくするために簡略化しており、経営現場で発生するのはこれよりもっと大きく何重にも複雑である。

ある部下の担当顧客から納品のしかたに関する苦情が伝えられ、上司と部下でその問題を話し合っていた。何が起きたかを聞く上司に部下が答えて、会話は概略次のように進行し始めた。

- (1) 部下「2回に分けて搬入するはずが、一度に持っていったので顧客の方の作業手順が狂ったのです。」
- (2) 上司「誰が1回でという指示をしたんだ。」
- (3) 部下「私です。1回で運べる梱包です。」
- (4) 上司「顧客のいう搬入条件を物流に伝えるのも君の仕事だろうが。」
- (5) 部下「あそこからの注文は今までずっと1回の搬入だったので、そういうふうに指示をしています。」
- (6) 上司「もっと注意して仕事をしろ。」

ここまでわずか3往復のやりとりであるが、第三者にとっての観察として、「部下の仕事の領域の中で話す」という枠組み（コンテキスト）で両者の発言がなされるようになったのがわかる。すなわち、両者は具体的に何が原因かを断定する発言をしていないが、会話を進めるにつれて、部下の仕事の領域の中でその話しをするというコンテキストに両者がたって発言を繰り返し、部下の領域の中にある事項（コンテンツ）をそれぞれ指摘しあう安定した循環を形成した。

上司の側の判断としても、おそらく、このようなコンテキストに両者がたてたと理解しているであろう。このまま安定した循環的やりとりが進行すれば、部下の仕事の中に原因と責任があることを確認する会話へ収束したかもしれない。

しかし問題は安定がくずれて不安定な循環が発生する場合のあることで、事実この例はそのような方向へ進む。上記までの部下の発言は、文言上、自分の仕事の領域の中で話すという枠組みにたって

いると（少なくとも上司には）とれる発言をしていたにすぎなかった、と考えられる部下の発言がつぎのように続いた。

(7) 部下「顧客は搬入前日に物流へいきなり電話して、2回に分けるよう要求したのですよ。」

この発言でなされたことは、顧客の言動について明言することで、部下が「部下の仕事の領域の中で話す」コンテキストから「顧客の領域の中で話す」コンテキストに移行したことである。別のコンテキストにたつ発言をふられた上司は、相手の設定した新しいコンテキストにこちらから移行して発言するか、古いコンテキストにたまま発言するか、さらには全く別の新しいコンテキストを上司の側から提示するか、という岐路にたたされる。

この種の発言はそれまで共有していたコンテキストを修正ないし変更しようとする「策動発言」であり、これがきっかけで循環的やりとりの安定性が崩れ不安定化する⁴⁾。策動という言葉には「しかける」という意味合いが含まれているが、策動発言した本人自身、そのような機能の発揮を自覚している場合もあれば、そうでない場合もある。いずれにせよ、この策動発言をうけた上司のコンテキストは揺さぶられ、提示された新しいコンテキストに上司が乗らないかぎり不安定なやりとりが発生する。この事例ではつぎのように展開した。

(8) 上司「物流の責任だというのか。」

(9) 部下「そうは言ってません。顧客から物流に直接電話があったと言ったのです。」

(10) 上司「もっと日頃から物流を大事にすれば、ドタンバの変更だってやってくれるはずだ。」

(11) 部下「私だって物流のことを考えて仕事してますよ。」

この2往復のやりとりは、すでに両者が別々のコンテキストにたつて発言しはじめたことを明らかに示している。まず上司は、部下が自分以外に原因を求めようとしていると判断するコンテキストにたつて「物流の責任だというのか」と切り返した。それに対して部下は、上司の提示した新しいコンテキストを否定し、自分はただ事実を言うというコンテキストであることを述べた。すると上司は、部下の日頃からの物流に対する仕事ぶりを話題にするコンテキストに切り替え、それに対する部下もそのコンテキストの中には不都合なコンテンツは入っていないと反論した。

4) 「戦略的心理療法」、ジェイ・ヘイリー著、高石昇訳、黎明書房、1986

彼らはすでに共通のコンテキストにたつコミュニケーションをしておらず、お互いのコンテキストを次々と変える不安定な循環的やりとりを進行させている。顧客の苦情問題を話し合うというコミュニケーションの方向性はすでに失われ、その場その場の相手の発言に反応するだけの不安定な循環的やりとりになっている。このような不安定な循環的コミュニケーションはもちろん創造的ではないが、多くの場合、次に述べる硬直化したやりとりのコミュニケーションに発展し、創造性が全く封じられる。それは、そこから抜け出られない状況を形成する種類のコミュニケーションである。

4.3 自己強化する循環的やりとり

不安定な循環的やりとりが開始されると、コミュニケーションの当事者は自分のたつコンテキストだけ意識し、相手の発言が自分のコンテキストに入っていないことに不協和や不快感を感じるようになる。そして、お互いに自分のコンテキストを相手に押しつけあう対立した発言の繰り返しの発展するか、あるいは一方がその押しつけに成功して支配的発言と服従的発言の交換に発展する。

検討してきた事例はつぎのように対立する形へ進んだ。

- (12) 上司「君はいつも責任逃れをしようとする。」
- (13) 部下「私でなく物流に直接電話がいったんだから手の打ちようがない。」
- (14) 上司「日頃から自分に責任感があればたえずこちらからチェックが入れられるはずだ。」
- (15) 部下「物流がああ電話をちゃんとつないでいれば問題はおきなかった。」
- (16) 上司「そういう言い方が責任転嫁だというんだ。」
- (17) 部下「これは責任転嫁じゃありません。彼らに原因がある。」

このように、上司が「部下はいつも責任逃れの発言をする」と判断するコンテキストに移行する策動発言をした結果、その策動に対して部下は「顧客が物流に直接電話したのが原因」と考えるコンテキストで切り返し、対立的な循環に入ってしまった。その後、双方の発言はお互いのコンテキストに収まることはなく、自分のコンテキストを押しつけあう対立発言をますますエスカレートさせていった。これは自らそのパターンを強化させていく自己強化的な循環である。

もし逆に、上司の策動発言で提示されたコンテキストに部下が服従し、自ら責任逃れをするコンテキストにたつ発言をし始めたとすると、おそらく上記の事例はつぎのように展開したであろう。

- (12) 上司「君はいつも責任逃れをしようとする。」
- (13) 部下「私だけに責任があるわけじゃない。」

- (14) 上司「そういう言い方が責任転嫁だというんだ。」
(15) 部下「自分の担当ぐらいには責任を持っていますよ。」
(16) 上司「顧客に対する責任感のことだ。」
(17) 部下「あの顧客にはこれから注意します。」
(18) 上司「もっと責任のある言い方ができんのか。」

これは前者の対立型と異なり支配服従型の循環であるが、やはり自己強化する特性を持っている。このまま会話が継続したとすると、上司は部下の責任逃れ意識をますます強く糾弾し、部下はその糾弾から逃れる発言（すなわち責任逃れ発言）を繰り返したであろう。

これら対立型と支配服従型の2つの循環は、どちらでも、ひとたび生まれれば自己強化的にそれが続くという循環である。一方が対立する発言をすると他方も対立する発言をして対立が対立を生み、一方が支配的発言をすると他方は服従的発言をし、それが一方をさらに支配的にして他方は一層服従的になる、という自己強化循環になる。

自己強化する循環的コミュニケーションがいかにか非創造的であり、非生産的であるかは指摘するまでもない。お互いに持つコンテキストから抜け出せず極めて硬直化した内容の発言しかなされない。これはいわば平行線をたどる発言の継続であり、コミュニケーションの当事者が自己強化循環に入っている自分を自覚することがないかぎり、すなわちそれを「達観」（すなわちメタ認識）しないかぎり終了しない。そのまま行って終了するのは話し続けるのがバカバカしいと思うときであり、両者の持つ時間とエネルギーがなくなるときである。

4.4 創造性をあたえる策動

1対1関係での創造的コミュニケーションとは、新しい切り口や別の視点で議論がなされることである。すなわちそれまでのコンテキストでない新しいコンテキストをつくり、そこで新しいコミュニケーションを展開することである。当事者が新しいコンテキストをつくり共有できたとき、それまで意識に昇らなかった、あるいは気づかなかった事柄が発言され、創造性が発揮される。

1対1関係の循環的やりとりにおいて、当事者がそれまでのコンテキストから新しく共有するコンテキストに移行できれば、その時点で1つの創造性が発揮されることになる。前節までの考察からすると、そのようなチャンスは2種類あることになる。第1は、安定した循環的やりとり（すでに述べたようにこの循環は創造的でない）に続いて策動発言がなされたときである。事例ではこのあと不安的な循環に入ってしまった。第2は、自己強化する循環的やりとり（これも創造的でない）に入っていると自覚した当事者がそこから抜け出す策動発言をするときである。事例ではそのような発言はなされず、非生産的なまま推移してしまった。

第1の場合について考えてみよう。安定した循環的やりとりのあと策動発言がなされると、それを受けた方は次にどのようなコンテキストで発言を返すべきかの岐路にたたされる。事例では、部下の方から「顧客が物流に直接電話した」という策動発言がだされたとき、上司が「部下は責任逃れをしている」と判断したコンテキストにたったことが不安的な循環を開始させていた。もしここで上司が部下の策動に対して受容的になり、試みに、部下の提示した新しいコンテキストに自ら移行して顧客に関する発言をしていたら、両者のコミュニケーションは別の方向へ向かい、部下と物流と顧客をむすぶ伝達システムに欠陥が潜んでいることの発見に結びついたかも知れない。

次に第2の場合であるが、この場合の方が、実行する人の人格の高さが一層必要になる。自己強化する循環的やりとりに入っていると、自己強化的であるがゆえにその客観的な自覚がなくなり、自分のたつコンテキストから抜けて別のコンテキストを提示する策動発言をするのが難しくなる。すなわち自ら一段高い位置にたつて自らの状況を知る達観が求められるのはこのようなときである。上司でも部下でも「こういうやりとりはまたにして、本題の納品問題を話し合しましょう。」と先に策動発言した人の方が達観できたのであり、創造性発揮の第一歩を踏み出したのである。

5. 会議のコミュニケーション

経営組織で行なう多くの協働活動は「会議」の形式をとる。新しい企画や戦略を立てる会議をしたり、メンバーの知恵を集めてグループ意思決定したりする。本章では、このような意味の会議において、いかにして創造性が発揮されるかを考察する。もちろん会議には創造を目的としない会議もある。伝達や衆知のために開く会議や多数決で議決するための会議がそれである。協働活動の創造性が重要になるのは企画会議や戦略会議のような種類の会議であり、以後はそのような会議（参加者数としては10名以下であろう）を念頭において考察を進める。（会議は限られた紙面に載せられるほど規模の小さいコミュニケーションではないために事例の紹介は参考文献⁵⁾⁶⁾にゆずるが、5.6節に実験室的の会議での発言例を掲載してある。）

5.1 会議の進行構造

会議でなされる参加者間の発言も、基本的には1対1関係のコミュニケーションと同様に循環的やりとりを形成する。ある人の発言を聞いて別の人の発言がなされ、そのサイクルが回る。注意すべき点は、1対1関係でやりとりするのは固定された2名のみであり、必ず両者が発言を繰り返す。一方会議

5) 「組織行動における循環的コミュニケーション」, 町田潔・高木晴夫著, 慶應義塾経営管理学会リサーチペーパー・シリーズ, No.11, 1992

6) 「グループ意思決定会議のコミュニケーションメカニズム」, 高木晴夫・北村則龍著, 慶應義塾経営管理学会リサーチペーパー・シリーズ, No.15, 1993

では、発言のサイクルに加わる人間は固定的でない。しかも全員がいつも発言するわけではなく、発言するものと聞くものがある程度の時間をおいて分化し入れ替わる。

さらに重要な点は、会議の参加者間でやりとりが循環するとき、彼らは必ず「今の場では何を話しているか」という「場の話題」の意識を持っていることである。その場の話題に向けて、ないしそれに関連する範囲の事柄として参加者たちは発言をし、それを聞いてやりとりとして循環させる。そしてなにがしかの発言をきっかけにして次の話題に移ることが繰り返され、数珠のように話題がつながっていく。

すなわち会議の場合、進行を形成する基本単位としてとらえるべきなのは「場の話題」である。ある限られた時間のあいだ1つの場の話題について議論されると、次の場の話題に遷移する。これが繰り返されることで場の話題の連なりが形成され、時間とともに進行する会議のコミュニケーション構造となる。

場の話題の連なりというとらえ方は1対1関係のコミュニケーションにももちろんあてはまる（2名による会議だから）。しかし前章での1対1関係の考察においては、何について話すかの枠組みとして「コンテキスト」という用語を使った。それを「場の話題」という用語にしてもよいが、むしろこの用語は会議の説明に用いるほうが適している。

会議の場合には、連なっているすべての話題に関して全員がいつも発言することはなく、いくつかの話題の連なりに関しては何人かが発言し、別の話題の連なりにはまた違う人が発言するという発言者の入れ替わるコミュニケーションの形態が普通だからである。つまり、いくつかの場の話題については聞く側にまわり発言しない参加者がいるのであり、しかも彼らは発言している者と同様にそれら話題の連なりを意識して聞いているのである。要するに、発言するにせよしないにせよ、参加者は必ず「今の場の話題は何か」の意識を持っているのである。

5.2 コンテキストとコンテンツの「場の話題」

それでは会議におけるコミュニケーションにコンテキスト・コンテンツの概念を適用するとどのようになるであろうか。1対1関係のコミュニケーションの分析では一つ一つの発言という単位にそれを用いた。会議の考察では「場の話題」という単位にそれを適用する。つまりいくつかの発言の集合としてとらえる場の話題は一つ一つの発言のレベルよりも一段高いレベルの分析単位であり、それにコンテキスト・コンテンツの概念を適用するのである。

そうすると、それぞれの場の話題は次の2つの種類に分けて考えることができる。第1は、議論をどのような方向へ向けてどのような手順で進めていくかという話題である。これは「議論の進め方」に関するものであり、それ以後何をどのように議論するかという文脈、すなわち議論のコンテキストを規定する。これを「コンテキスト話題」と呼ぶことにする。第2の種類は、そのコンテクス

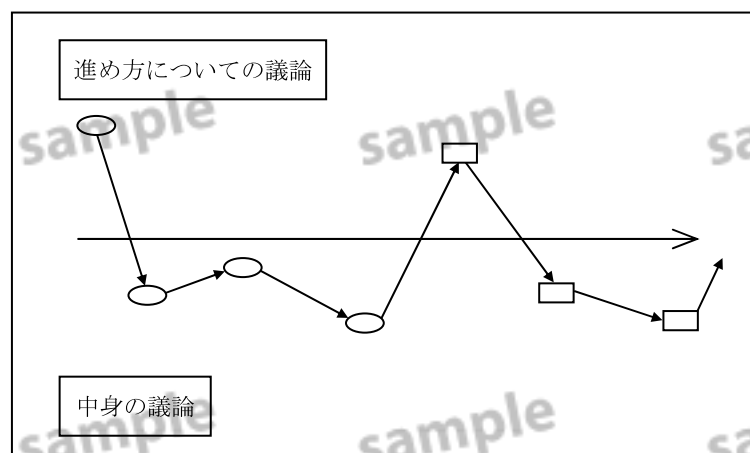
ト話題で議論され規定された議論の進め方によって会議本来の議題やテーマである中身の議論をする話題であり、これを「コンテンツ話題」と呼ぶ。このとらえ方においても、コンテキスト話題とコンテンツ話題が集合と要素の関係になっているのは1対1関係の場合と同様である。

コンテキスト話題という形で議論の進め方の議論に注目する理由は、複数の人間の構成体である会議は主体的要素で構成される一種のシステム、すなわち社会システムであり、そのシステムの動作特性と作動範囲を規定する「規則」が議論の進め方だからである。さらにこのようなシステムの特徴として、要素自身の活動のしかたを規定する議論の進め方は要素自身（すなわち参加者自身）の手によって変更されていく。これは社会システムの「自己組織性」と呼ばれる現象である⁷⁾。すでに考察した1体1関係の場合の循環的やりとりのパターンの変化も自己組織性の概念でとらえられるが、会議の場合のほうがより明瞭である。

実際の企画会議や戦略会議を思い浮かべれば、議題やテーマそのものの議論でなく、その進め方を議論する場面が何回となく現われているのが経験的に理解できる。手順やルールに厳密に従ってなさねばならない議決会議に比べると、企画会議や戦略会議では、開始時からどのようなやり方で会議を進めるかが完全に明確になっていることはほとんどなく、次第にそれをはっきりさせながら進め、あるいは途中で何回も変更したりする。

コンテキスト話題である議論の進め方の議論がある程度おさまると、その進め方でする中身の議論が続いてなされ、コンテンツ話題としての場の話題になる(図1)。また、議論の進め方の議論がいくつかの引き続く話題でなされてコンテキスト話題の連なりという進行になることもあるし、中身の議論がいくつかの連続する話題で形成されてコンテンツ話題の連なりという形になったりもする。コンテキスト話題の連なりとコンテンツ話題の連なりがある程度の間隔で交互に現われ、相互に変更を繰り返していくのが自己組織性を持つ企画会議や戦略会議の実際の姿である。

図1 進め方についての議論と中身の議論の往復



7) 「自己組織性」, 今田高俊著, 創文社, 1986

5.3 会議の知的生産性と自己組織性

企画会議や戦略会議の知的生産性つまり創造性は、議論の結果として、必要とされる新しい考え方や今までにないアイデアを得ることである。経営組織で行なう以上、限られた時間やコストの制約のなかでそれをなさねばならない。制約があっても、会議の開始時に存在してなかったものが議論を通じて次第に生まれ形成されたなら、知的生産性の高い会議であったといえる。

このとき特に重要なことは会議という社会システムに自己組織性があるということである。会議の参加者は自らの活動のしかたを規定する議論の進め方を自らの手でたえず変更し、別の進め方で新たな議論を進行させようとする。この自己組織性が会議の知的生産性を高める方向に作用すれば、真の意味で新しい考え方やアイデアが産み出される。知的生産性を低めるほうに作用すれば、考えのまとまらない混乱と出し散らかされた断片的アイデアだけの残る混沌とした会議として終了する。自己組織性は創造的であるかという意味においては、両者とも何かを生んでおり創造的である。しかし知的生産性にとっては、前者の形で自己組織性が発揮されることが必要である。

会議の自己組織性の発現は議論の進め方の議論の展開となり、コンテキスト話題の連なりを形成していく。真に創造的な会議とするためには、議論の文脈すなわち何をどのように議論するかというコンテキスト話題を参加者がたえず正しく認識し、それに修正を加え新しくしていかなければならない。そこで得られた新しい角度や別の視点としてのコンテキストを参加者が共有し、それにたつて中身の議論を行ない新しいコンテンツ話題を連ねていくことが、必要な新しいアイデアを生むことに結びつく。このような方向に自己組織性が発現していけば会議の知的生産性が向上する。

一方、自己組織性が誤って発揮されると議論の進め方に脈絡と整合性がなくなる。分断され、細分され、全体構図のない会議の進め方となり、とりとめもない発言とアイデアの断片だけが散乱していく。これは時間とエネルギーを浪費するゆらいだ会議であり、限られた資源での知的生産性に結びつかない。

5.4 議論の遷移と漂流

知的生産性を高めるようなコンテキスト話題の連なりを考察するために、1つのコンテキスト話題から移って次の話題（コンテキスト話題でもコンテンツ話題でも）になる場面に焦点を当て、それを「遷移」とよぶことにする。会議の自己組織性の発現の基本要素はこの遷移である。これを生じさせる発言は前章で述べた策動発言と同じ種類のものであり、それまでのコンテキストでない別のコンテキストを提示する発言である。

重要な点は、遷移の策動発言がなされたとき、それまでのコンテキスト話題の議論が「決着」して遷移したかどうかということである。1つのコンテキスト話題が決着して次の話題に遷移したのか、決着しないまま次の話題に遷移してしまったのかということである。ここでの決着の意味は、

完璧な意味での決着というよりも、参加者たちがその場の話題を、肯定的にせよ、否定的にせよ、ある程度一段落させたという意味での決着である。したがって、決着といってもよいし、あるいは終了、合意、決定、一段落、一時休止、間があく、等といってもよい。策動発言の特性上、それまでのコンテキスト話題の議論が決着したしないに関係なく、別の話題に移す策動が可能である。

コンテキスト話題から決着遷移するか未決着遷移するかの違いは、前節で述べた自己組織性が知的生産性を高める形で発現したか、低める形で発現したかの違いとなる。つまり後者の未決着遷移では、議論の進め方についてのやりとりが決着しないままある策動発言がなされて次の話題に遷移するのであり、それまでの進め方から遊離した話題の議論が開始される。議論が「漂流」しはじめるのはこのときである。

議論が漂流すると、進め方を維持するコンテキストが途切れ、参加者たちの意識として今何をどのように議論するか整合性のない状態となり、遊離した断片的な話題が次々と発生していく。特に、コンテキスト話題から未決着遷移して別のコンテキスト話題に移っていく漂流では、議論の進め方が前後で整合しなくなり、順序性や階層性が考慮されないコンテキスト話題の連なりになる。つまり何をどのように議論するか議論がズレていき矛盾する進め方が形成される。このような混乱したコンテキスト話題の連なりができてしまった後にコンテンツ話題へ遷移して本来すべき中身の議論が始まっても、進め方に関する参加者間の理解は食い違い、誤解と混乱の議論になる。あるいはお互いの議論の進め方が理解できず対立した議論となる。

またコンテキスト話題から未決着遷移してコンテンツ話題に移った場合、矛盾した進め方の形成にはなっていないとしても、議論の進め方に関する共通理解のない状態で中身の議論が開始される。そのため、参加者どうし言葉じりを捕えあうことでコンテンツ話題が連続し、とめどなく議論が漂流する。また参加者どうし異なるコンテキストにたつてもものを言っていることに気づかず、かみ合わない議論にいらだち、対立していくことも少なくない。

5.5 知的生産性の向上

会議の知的生産性を向上させる基本は遷移と漂流のコントロールである。社会システムの基本特性としての自己組織性の発現であるから、コンテキスト話題の遷移は必ず起きる。つまり会議以前の条件として参加者の発言を特定の形に限定する制約がないかぎり、彼らは必ず遷移の策動発言をする。重要な点はそのときの遷移のさせ方であり、議論を漂流させないやり方である。

会議の参加者は遷移の策動発言の持つ知的生産性への影響を十分心得ておらねばならない。それが未決着遷移にならぬように場の議論がある程度の一段落に到達するのを見届けてから策動発言すべきである。もし未決着遷移してしまい議論が漂流し始めたなら、未決着遷移の前に議論していた進め方にもどすべく策動発言がなされねばならない。このためにも前章で指摘した「達観」が求められる。

場の一人のメンバーでありながら場全体の動きも同時に観る眼が必要である。

会議の議長役の仕事の本質も何であるか明瞭になる。伝達や議決の会議でなく創造のための会議であればあるほど、会議体の自己組織性が正しく発揮され議論の進め方が脈絡をもって変更されていかねばならない。自己組織性の発揮による議論の進め方の変更こそが新しい視点やアイデアに必要な新しいコンテキストを生じさせていくのであるから、議長役の仕事の中心はその生成のプロセスに混乱と矛盾が生じないようにコンテキスト話題の遷移と議論の漂流をコントロールすることにある。

当然であるが、議長役は自己組織性の発揮そのものを押さえるようなことをすべきでない。会議以前の条件として特定の発言のしかたや制約を提示すると、自己組織性の自由な発現が阻害される。企業内の会議で上位職の者が議長役をする場合に、自由に発言できる雰囲気をつくるのが重要だとよく言われるのもそのためである。

5.6 知的生産性の実験室的確認

会議の知的生産性が実際にどのようにして高められるかを実験的に確認した研究を紹介して本章を終えることにする。実験会議は、慶應義塾大学ビジネススクールMBA生の各約8名からなる5グループに課題を与えコンセンサスによるグループ意思決定会議（約2時間）をしてもらったものであり、それをビデオ録画し分析を加えた。

課題は、映画「12人の怒れる男」の開始後約1/3をみた後で、その後の映画の展開を推理してグループ全員の合意として1つの予測を決めるものである。この映画は、殺人罪で裁判にかけられた少年の有罪か無罪かを12人の陪審員が討議して決めるというストーリーで、映画の開始時には12人のうち1人が無罪を主張し11人が有罪を主張する。映画が進行すると有罪を主張した11人がひとりづつ時間を置いて順番に無罪に意見を変えていき、12人全員が無罪の意見になったところで映画が終了する。開始後約1/3までとは、11人のうちの最初の1人が無罪の主張を明らかにする直前までのことである。

そこまで見た直後に、参加者たちはまず個人の立場で、無罪に意見を変える11人の陪審員の順番を推理して決定する。その後この個人決定を各グループに持ち寄ることで会議を開始し、約2時間の制限時間のなかでコンセンサスによるグループ意思決定を行ない、無罪に意見を変える11人の陪審員の順番を推理して決定する。

この実験会議の知的生産性は次のよう考えられる。映画ののこり2/3で明らかになる陪審員11人の順番（正解に相当する）と、グループによる意思決定（および事前の個人決定）による予測のズレの度合いを測る。重要な点は、会議の開始時に存在していた個人決定としての予測が、2時間の会議をすることでどれほど改善された予測としてグループ決定になったかである。各グループメンバーが持っていた個人決定の精度の平均値よりグループ決定の精度の方が良くなっていれば、個人メンバーレベルになかった新たな情報が会議で創造され付加されたと考えられる。

予測精度の計算方法はまず、個人決定でもグループ決定でも、映画の始めから無罪を主張した陪審員に順位 1 をつけ、有罪から無罪に意見を順次変えていくと予測した陪審員にそれぞれ 2 から 12 の順位をつける。このようにしてつけた 12 人の陪審員のそれぞれの数字から、映画の残り 2/3 で示される正解の順位の数字との差をとり絶対値の和を計算する。これが個人決定ないしグループ決定の精度である。ここでグループごとにメンバーの個人決定の精度の平均値をとり、それからグループ決定の精度を引くと、会議によってどれだけ予測精度が上がったか（精度の数字が小さくなったか）の度合いとなる。これを各グループの会議の知的生産性の度合いとした。

図 2 (a) はその結果であり、今回実験した 5 つのグループには会議の知的生産性の度合いにばらつきがあり、予測の精度を高めるような会議ができたグループとそうでないグループがあったことがわかる。それらを分けると上位に 2 グループ、中位に 2 グループ、下位に 1 グループである。

次に、ビデオ録画した各グループの会議のコミュニケーションを詳細に分析し、発言を場の話題ごとにまとめその連なりをコンテキスト話題とコンテンツ話題とに分類した。この後、コンテキスト話題から次の話題への遷移に注目して未決着遷移の数を数えた。その結果が図 2 (b) に示してある。明らかに、コンテキスト話題からの未決着遷移の数が少ないほど会議の知的生産性が高くなっていたことがわかる。最後に、図 3 に、未決着遷移をおこした会議の具体的場面の発言例を示しておく。

図 2 5つのグループ意思決定会議の分析結果

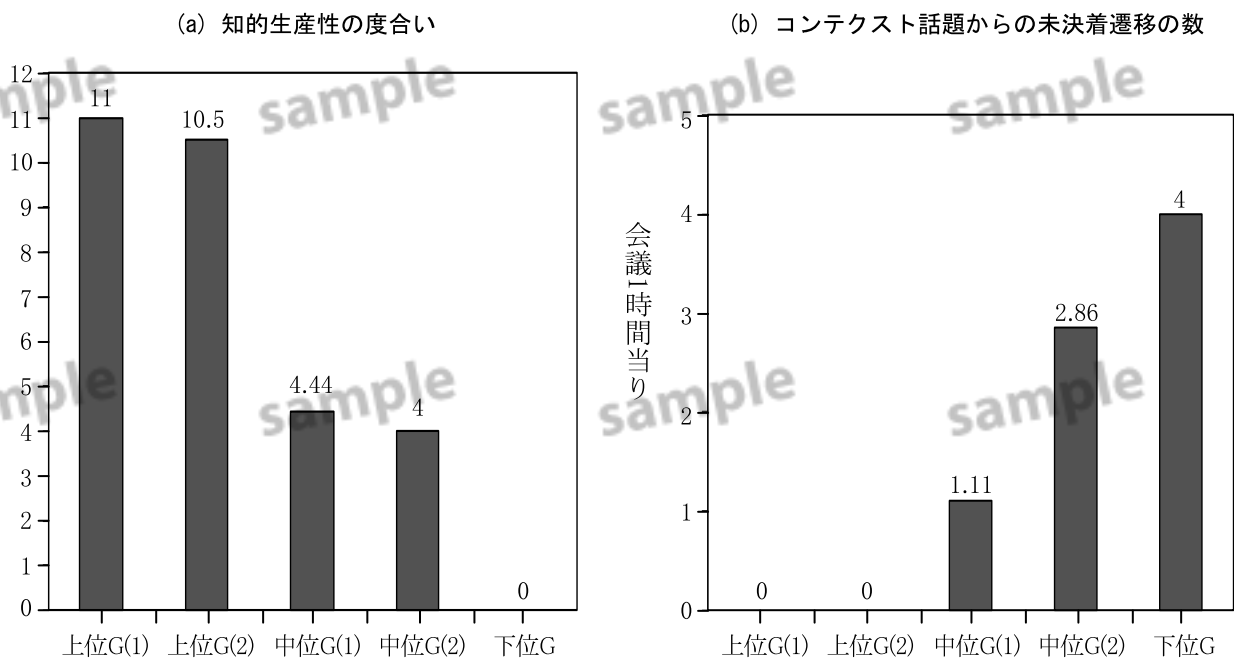


図3 5つのグループ意思決定会議での場の話題と遷移の形成の発言例

以下に示す発言例は紙面の制限と読みやすさのために一部簡略化し若干の編集を加えてある。アルファベットは参加者の名前。「」は陪審員の名前。

(1) (黒板に参加者各人の順位づけを書いた後に) 平均値を計算するというコンテキスト話題を形成する発言がつづき、そして次のコンテキスト話題に決着遷移した。

A: 平均値とりましょうか。

F: 陪審員毎に順位の数字を足して平均値とるってことでしょ。

C: じゃあそれを集計表の右端の枠に書きますか。

B: そうしましょう。(全員うなずいて計算し、Bが黒板に書き出すために立ち上がる)

(2) 続く以下の発言は、平均値計算を受けてその値の接近している陪審員の順序の扱いをどうするか、すなわち論理階層的には前より一つ下位のコンテキスト話題を形成した。しかし未決着遷移に至った。

B: 問題になるのは「陪審員長」と「宣伝広告業者」がおなじ平均値になっている点だ。

A: あやふやなところは、「老人」と「スラム」もそうだ。2.9と3.0だ。

D: その差は、「老人」が先で「スラム」が後という決定的な理由になるかどうか。

B: 近寄っている陪審員は多数決で決めませんか？

D: 個人で付けた順位にはそれなりの理由があるんでしょう？

(3) この直後にAがBに理由を問う発言をしたことで未決着遷移を起し、平均値の順序の扱い方の議論に決着を見ないまま陪審員について自分の判断の理由と考える言うコンテンツ話題に移った。

A: Bさん。Bさんは「スラム」を4番にしましたよね。これ何か理由有りますか。

B: えーと、「スラム」の人の心の中には無罪にしたいという気持ちがあると思うんですよ。それが外に出せないんだと思う。

A: Gさんは「スラム」を5番にしていますけど。

G: この人は公判を聞いていて無罪とは言いきれないと思っているんだ。だけどスラムから来ている同じ仲間だから何とか無罪にという気持ちが交錯して・・・。

D: 僕、「スラム」を2番にしないで「老人」を2番にしたんですけど・・・。

・
・

この後約10分間、何人かの陪審員についてどのような理由やどんなストーリー性で順位をつけたか述べあう議論がつづき、平均値の差の扱いという(2)のコンテキストから漂流していった。

(4) そして一瞬間があった時、Bの発言で再びコンテキスト話題が形成された。

B: 「老人」がはじめに来ると思う人、手を上げてください(やや強い調子で)。

(つられてB, D, Eが手を挙げる)

B: 「スラム」の方が先と思う人は？

(A, C, F, G, Hが手を挙げる)

C: いいんですかねえ。多数決で決めちゃって。

(周囲がざわめく)

(5) この後Cによって再び「老人」の順位の考え方に話題が引き戻され、コンテンツ話題に未決着遷移した。さまざまな陪審員について話題が広がり再び議論が漂流した。

C: 今話していて気がついたんですけど、「老人」が最初に「建築技師」に加担した目的って言うのは、有罪か無罪かじゃなくてももう一回議論しようと言ったわけですから・・・。

D: あの議論は論理的な議論でなく、思い込み対論理性という議論で、本当の議論にはなっていないと思う。

B: その点、「銀行員」は問題ないでしょ。

A: 「銀行員」以外を4番にした人います？

C: 「ペンキ屋」。

F: 私は「時計屋」。ナイフの議論が出てきたでしょ。あそこで動揺があったんじゃないかな。

・
・

6. おわりに

協働活動のための創造的コミュニケーションのあり方を循環的発言のコンテキスト・コンテンツという枠組みで考察してきた。1対1関係でも会議でも、コミュニケーションを創造的にする循環的やりとりのパターンが存在し、それを生じさる工夫が可能である。ひとことで言えば、協働活動に必要な創造的コミュニケーションとは、新しい考えやアイデアを得るに必要な新しいコンテキストを形成することである。新しいコンテキストの形成こそが創造性の母体をなす。

本論ではコンテキストの形成が硬直化したり混乱したりしないための方法をいくつか提案してきた。自分のたつコンテキストがどのようなものであるかを自覚すること、コンテキストとコンテンツを矛盾させるダブルバインド状況をつくらないこと、コンテキストを変えようとする策動発言を理解すること、自己強化する循環的やりとりから抜け出す策動発言をすること、コンテキスト話題から未決着遷移させてしまう策動発言をしないこと、等々である。

これらの方法にすべて共通することは、コミュニケーションの場にあるコンテキストとその変化をたえず認識することである。自分を取り巻くコンテキストを自分で認識することであり、「達観」（またはメタ認識）とよばれる認識のしかたがそれである。一段高いところから自分を観ることであり、自分を離れて、他者とのコミュニケーションの進行を観ることである。

高木晴夫（慶應義塾大学助教授）

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample sample sample sample sam
sample sample sample sample sam
sample sample sample sample sam
sample sample sample sample sam
sample sample sample sample sam
sample sample sample sample sam
sample sample sample sample sam
sample sample sample sample sam
sample sample sample sample sam

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
