

組織間コミュニケーションの視点

山倉 健嗣

はじめに

コミュニケーションについては、社会科学のさまざまな分野においてとりあげられてきた。社会心理学では、対人間・集団・集団間のレベルで、社会学においては、全体社会のレベルでとり扱ってきている。また経営学でも、とりわけ組織におけるコミュニケーションの問題として、重要な位置をしめてきた。

本稿でとりあげようとする組織間コミュニケーションについては本格的に論じられることは少なかった。そこでこうした問題にかかわる論点を整理し、今後の展開のための一助としたい。まず組織間コミュニケーションをあらためてとりあげる理由を検討する。

第1に、組織論の近年の動向に求められる。組織論は組織における協働の枠組みや方法を対象とする分野であるが、今までのところ、主に組織内の人間行動や構造・プロセスその変動に焦点をあててきた。そのさいに、人々の協働を促進・制約するコミュニケーションが重要で中心的課題であることを明らかにしてきた[1]。とりわけ、バーナードやサイモン等に代表される現代組織論では、意思決定とともに、コミュニケーションはキーコンセプトであった。しかし、その場合でも、組織内現象に限定され、組織におけるコミュニケーション (Communication in Organization) が主として解明されたのである。

しかるに組織論の近年の課題に、組織と組織との協力体制や協働をいかにつくりあげ維持していくのかがある。この課題は組織間関係論においてとり扱っている。組織間関係論は組織間の関係をいかに形成・展開し、マネジメントしていくのかをとり扱っている。そのための分析枠組みについて種々のものが提示されているが、現在のところの支配的パースペクティブが資源依存パースペクティブ (Resource Dependence Perspective) であ

る[2]。しかしキーコンセプトとしての位置をコミュニケーションには与えてこなかった。そこで、組織におけるコミュニケーション研究の成果を摂取しつつ、組織間の情報の流れであるコミュニケーションを明らかにしたい。それは資源依存パースペクティブで強調された資源交換と接合させて組織間関係を分析することにつながる。かかるテーマは、ネットワーク論の急速な展開とむすびついている[3]。

また社会的背景として、情報化の進展がある。コンピュータに代表される情報機器の発展・進歩は、個別組織への多大な影響にとどまらず、組織間関係の編成や協力の方法にも影響を与えている。その意味でも、組織間コミュニケーションに正面からとりくむことが要請される。

1. 組織間コミュニケーションの意味

では組織間コミュニケーションはどのようにとらえられるのであろうか。コミュニケーションという言葉をめぐるのは、きわめて多様な定義が行なわれており、論者の数だけ定義があるともいわれている[4][5]。たしかに定義は約束事であり、議論を展開していくための出発点を与える以上の意味はないが、どのように定義するかによって、組織間コミュニケーションの対象・射程が明示されることになる。こうした点も配慮しつつ、組織間コミュニケーションの検討を行なう。当然のことながら、一般的に了解されているコミュニケーションの側面も配慮することになる。

組織間コミュニケーションを「2つ以上の組織間の情報交換および意味形成のプロセス」ととらえることにしたい。まず組織間コミュニケーションは、2つ以上の組織間の関係についての概念であり、主体間の社会関係をとり扱うということである。

第2には、2つ以上の組織間の情報交換・授受をふくんでいることである。したがって組織間関係が情報の送り手と受け手との間の関係として現われることに焦点が当てられる。

やまぐら けんし 横浜国立大学 経営学部
〒240 横浜市保土ヶ谷区常盤台156

それと関連し、組織間コミュニケーションが2つ以上の組織間の意味形成・意味共有であることにある。これは、コミュニケーションが単なる情報交換としてではなく、2つ以上の組織間で意味が伝えられ、解釈され、新たな意味を形成、共有していくプロセスであることをさしている。

第4に、コミュニケーションはある組織が他組織に対し「意図」をもって働きかけることである。したがって影響力 (Influence) やパリーという概念と関連をもったことばでもある。

最後に、コミュニケーションは言語であれ非言語であれ、媒体をつうじて行なわれることにある。コミュニケーションの媒体に注目した議論展開が求められているのである。

では組織間コミュニケーションはどのような機能を果たしているのだろうか[2]。それは組織間関係論において、コミュニケーションにかかわる議論がどのような広がりをもつのかを明らかにすることでもある。

第1の機能は組織間調整という機能である。組織間コミュニケーションが円滑にワークすることによって、組織間の行動の予測可能性が高まり、組織間の協力体制を維持することができる。組織間の調整メカニズムの1つである提携 (合併や業務提携など) も組織間の情報交換をつうじて形成・維持される。

第2には、組織間の価値共有である。組織間コミュニケーションは組織間の意味形成でもあり、組織間の相互理解をつうじて、共通の認知図式が形成され、組織間の価値共有を計ることができる。

また組織間の取引を円滑にするという機能を担う。組織間コミュニケーションに支えられることによって、組織間の資源交換が行なわれる。それは組織間関係が資源交換と情報交換という2側面をもっていることの反映でもあろう。

次に組織間コミュニケーションにかかわる留意点について整理することにしよう。第1に、組織内コミュニケーションと組織間コミュニケーションの違いである[6]。組織内コミュニケーションはハイラーキーを基盤とした権限によるコミュニケーションであるのに対し、組織間コミュニケーションは自律的でありながら相互依存している組織間コミュニケーションであり権限にもとづかないコミュニケーションである。組織間コミュニケーションでは、互いの交渉力・情報力が重要な役割を占めることになる。

第2には、組織コミュニケーションがしばしば人と人とのコミュニケーション (Interpersonnel Communication) として現われることである。組織間コミュニケーションが組織を代表する個人間のコミュニケーションに支えられて、円滑に順調に展開することは無視できない。それはルールによって規定されたフォーマル・コミュニケーションではなく、半ば自然発生的に形成されるインフォーマル・コミュニケーションにも配属することでもある。

第3の留意点は組織間構造との関連である。組織間構造は組織間の協働の枠組みであり、組織間関係の安定的側面をさす。組織間コミュニケーションは組織間構造という枠組みのなかで行なわれるとともに、組織間構造を変動させていく要因でもある。

2. 組織間コミュニケーションと対境担当者

組織と組織との間のコミュニケーションはいかに行なわれるのだろうか。組織間コミュニケーションは、組織内一外の接点に位置する対境担当者 (Boundary Personnel) の行動を媒介として行なわれると考えることができる[7][8]。組織間の資源交換が対境担当者によって遂行されるのと同様である。先に述べたように、組織間コミュニケーションは人と人とのコミュニケーションとして現われる。かかるコミュニケーションの担い手としての対境担当者によって具体化される。このように組織間コミュニケーションの解明において、対境担当者の分析は不可欠な部分となっている。こうした対境担当者には、セールスマン、購買担当者、人事部門、広報担当者などの職能別の担当者が含まれるとともに、トップマネジメントもそれにあたると考えることができよう。

対境担当者は相手組織についての情報を探索・収集・処理するという役割とともに、組織を代表し、相手組織と交渉するという役割も担っている。いいかえれば、対境担当者は組織の境界に位置することにより、他組織との連結という機能を担うとともに、他組織の脅威から自らの組織を防衛するといった境界維持という機能も担っている。このように、対境担当者は組織間関係において情報を収集・交換するといった組織間コミュニケーションの重要な担い手なのである。

そこで対境担当者は次のような特徴をもつ[9]。第一に、組織内の他のメンバーから心理的に、組織的に近接していることである。それゆえに、組織の彼らに対する

懐疑心や絶えざる監視を生みだし、組織間コミュニケーションの障害となることもある。

第2に、対境担当者は他組織に対して組織を「代表」することである。対境担当者は組織の顔であり、外部環境に対して自らの組織の価値・規範を表現しなければならないとともに、外部の価値・規範を周知しなければならない。

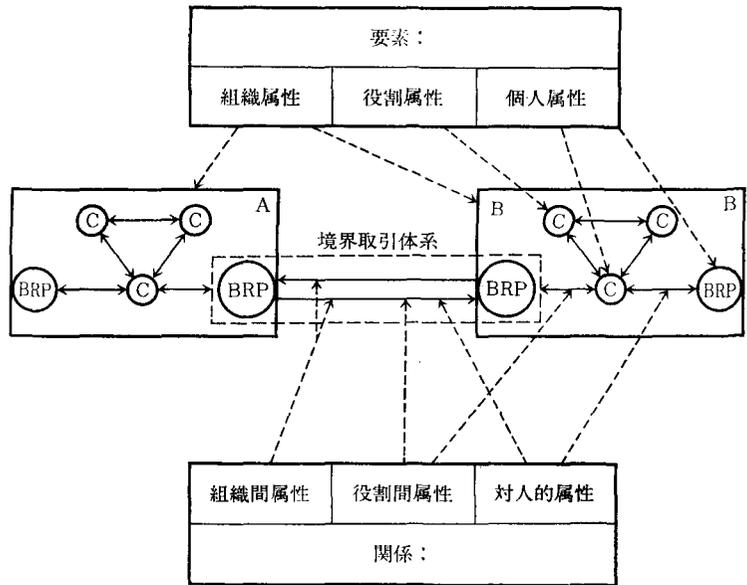
第3に、対境担当者は他組織に対する影響力の行使者であるとともに、他組織による組織への影響の目標ともなるということである。そこで、対境担当者は組織内一外の結節点に立つことによって、両者への交渉行動が要請される。とりわけ、その遂行において、他組織に対しては、組織内のように権限に委せることができないので、彼らの交渉力や対人能力等の手段によって相手に影響を与えようとする。

対境担当者の行動に影響を与える要因としては、図1のようにさまざまなものがある[10]。規模・環境・技術などの状況要因とともに、対境担当者の能力（とりわけ交渉力や対人能力など）や対境担当者の組織における地位やバリーという組織的要因が重要である。特に、組織のどのような位置の人間が対応するのか、対境担当者の組織における信頼度がコミュニケーション効果の成否に大きな影響を与えることになる。

こうした対境担当者に注目することは組織間コミュニケーションの分析において重要である[8]。第1には、組織間コミュニケーションをあくまでも人と人とのコミュニケーションという観察可能な行動のレベルでとり扱っていることである。とりわけ日本組織の解明にとっては重要であろう。第2には対境担当者が組織内外の接点に位置することにより、革新へのイニシエーターとなることである。組織における革新を考えるさいに重要であり、ゲートキーパーの議論とむすびついている。

3. 組織間コミュニケーションの媒体

組織間コミュニケーションは、組織間の情報交換であるとともに、組織間の意味形成・共有でもある。そこでいかに組織間の意味形成をはかっていくのかが問われな



BRP=対境担当者
C = 構成単位

図1 対境担当者を取りまく関係構造

なければならない。それぞれの組織はある出来事について異なる解釈を行なう。それは情報の多義性 (equivocality of information) といってよいが、こうした情報の多義性に対処するのはコミュニケーションの媒体と深くむすびついている[11]。組織間コミュニケーションはすでに述べたように対境担当者によって媒介されるが、そのための手段として、対面関係や電話、文書、マスメディアなど多様な媒体・チャネルが使われる。こうした媒体のどれを選択するのかにより、情報の多義性への対処が異なっているからである。

コミュニケーションにおける意味の多義性とそれへの対処に注目することは、組織間関係を解釈システム (Interpretation System) としてとらえることを意味する[12]。組織間関係において、不確実性への対処——情報処理能力の増大というよりも、多義性への対応こそが中核的課題となり、Baird のいうチャネルの直接性ともむすびついている[13]。

また組織間関係において現場情報とその連結の重要性が指摘されているが、コミュニケーションの媒体として対面関係を強調しているといつてよいであろう。

多義性への対処はコミュニケーションの媒体の選択と関連している。それは送り手から受け手に情報がいかに

流れるのかにかかわっている。コミュニケーションは組織内の相互理解を形成するという役割を担っており、コミュニケーションの媒体がどの程度の情報移動能力を持っているのか、いかに送り手の意図・意味が伝わるような媒体であるのかが重要である。とりわけ、直面している問題が複雑で、分析不可能であればあるほど、問題を解釈し解を開発することはむずかしくなる。したがってコミュニケーション媒体の情報移転能力の必要性は高まることになる[14]。

コミュニケーション媒体のもつ情報処理能力は、媒体の豊かさ (Media Richness) と呼ぶことができる[15]。こうした能力は、誤りを修正するフィードバックがどの程度利用できるかどうか、多重的な刺激を移転する能力があるかどうか、個人的状況に対してメッセージをあわせることができるかどうか、言葉のもつ多様性はどの程度かによりとらえることができる。それは、受け手にとって利用可能な情報の質的側面に注目したといってもよい。

媒体の豊かさの程度により、対面関係・電話・文書(宛名が明確な文書とそうでない文書)に分類することができる。文章・電話・対面関係の順に、豊かさが高くなるといえるであろう。したがって組織間において情報が多義的であればあるほど、文書に代表される書かれた媒体よりも、直接接触で双方向である対面関係が選ばれることになる。なぜならば、対面関係は、共通の認知マップを形成するのに役立つばかりでなく、徹底した議論やすばやいフィードバックを可能にするからである。また対面関係は当事者の客観的データにとどまらず、価値・理念といった主観的情報交換や表情・しぐさなど多面的な意味交換を直接に行なう。たしかに文書によるコミュニケーションは定型的な問題を処理するには適切な媒体である。しかし新奇で分析不可能な問題であればあるほど、単に客観的データを収集・処理するだけでは対応できない。そこで、意味を移転し共有するための媒体が必要となる。対面関係がウォームな媒体であるのに対し、文書はクールな媒体とでもいえる。

コミュニケーション媒体に注目することは、「情報処理能力から意味移転能力へ」といったコミュニケーション解明における発想転換を含意しているといつてよいであろう。

4. 組織間コミュニケーション・パターン

組織間関係は組織間の相互作用を通じてパターン化・

① 円型 (Circle)



② 星型 (Star)



図 2 組織間コミュニケーション・パターン

安定化していく。したがって組織間コミュニケーションも構造化していく。組織間コミュニケーション・パターンについて検討することにした。

組織間コミュニケーション・パターンは組織間の情報伝達構造を明らかにすることであり、情報ネットワークの型を解明することである[16]。こうした作業により、2組織間関係からネットワークへと戦線を拡大できるとともに、コミュニケーション・パターンの違いがどのような効果を与えるのかを明らかにすることもできる。しかも組織間コミュニケーションに注目することは組織と社会との架橋をかける戦略的ポジションをしめている。

コミュニケーション・パターンの研究は、Bavelasの小集団研究を出発点としている。統制された実験により、Leavitt や Shaw によって展開されてきた[17][18]。ここでは小集団の研究を応用し、組織間コミュニケーション・パターンへの知見をえることにしたい。かかる研究が小集団の研究にとどまらず、組織や社会構造への途をつくっているからである。

組織間コミュニケーション・パターンは組織間で形成されるコミュニケーションの構造であり、組織間のコミュニケーションチャネルの分布である。したがって、どの組織がどの組織と情報交換しているのか、その関係が直接的であるのか、間接的であるのかを明らかにしている。それはコミュニケーションの形態を表現したものといつてよいであろう。

組織間コミュニケーション・パターンは図 2 のように、円型 (circle) と星型 (star) とに分類することができる[16][17][18]。この2つを純粹型として索出することにした。円型では、各組織は他の2組織と直接に意思伝達できる。星型では、中心にある組織(・)が他組織すべてと情報交換できるのに対し、中心にない組織はすべて中心組織を経由しなければ他組織とコミュニケーションできない構造となっている。したがって円型では、コミュニケーションは組織間で等しく分布されているのに対し、星型ではコミュニケーション分布が不均衡で、情報伝達における組織間格差が生じる。すなわち、円型

は分散型ネットワークであるのに対し、星型は集中型ネットワークであるといえる。

組織間コミュニケーション・パターンの違いはさまざまな影響を与える。

①星型であるのか円型であるのかにより、課題遂行・組織・メンバーの満足に顕著なちがいをもたらす。課題遂行においては、星型の方がすぐれており、組織力においても、星型の方が強い。しかし満足的面からは、円型のメンバーの方が楽しんで行動を行なう。

②複雑な課題の解決にあたっては、円型の方が星型よりも、有効である。(適応性)

③どのパターンでも、中心的位置にある組織は満足度が高く、活動力・リーダーシップも大きい。しかし周辺組織の満足度は低くなる。

以上のようなコミュニケーション効果を媒介する要因としては、独立性(メンバーがシステム内で機能する自由の度合い)と飽和性(中心的メンバーが経験するコミュニケーションの過重負荷)をあげることができよう[18]。

組織間コミュニケーションを理解するために、その意味・射程、対境担当者、媒体としてコミュニケーション・パターンに焦点をあてて論じてきた。今後展開すべき重要なテーマとして、組織間コミュニケーションとイノベーションとの関係がある[19]。その場合にも、本稿の議論が導きの糸となることであろう。

参 考 文 献

- [1] R. H. Hall, *Organizations: Structure and Process*, 4th ed, Prentice-hall, 1987.
- [2] J. Pfeffer and G. Salancik, *The External Control of Organization*, Harper & Row, 1978.
- [3] 今井・金子『ネットワーク組織論』, 岩波書店, 1988年.
- [4] 見田他(編)『社会学辞典』, 弘文堂, 1987年.
- [5] 岡部慶三“コミュニケーション論の概観,”『現代の社会とコミュニケーション(1)』, 東大出版会
- [6] E. Litwak and L. E. Hylton, “Interorganizational Analysis,” *A. S. Q.*, 6, 1962.
- [7] W. M. Evan, *Organization Theory*, John Wiley and Sons, 1976.
- [8] 山倉健嗣, “組織間関係の分析枠組,” *組織科学*, 11-3, 1977年.
- [9] J. S. Adams, “The Structure and Dynamics of Behaviour in Organization Boundary Roles,” in M. D. Dunnette(ed) *Handbook of Industrial and organizational Psychology*, Rand McNally, 1976.
- [10] J. S. Adams, “Interorganizational Processes and Organization Boundary Activities”, *Research in Organizational Behaviour*, vol. 2, 1980.
- [11] R. Daft and R. Lengel, “Information Richness,” in B.M. Stawet(eds), *Research in Organizational Behaviour*, vol. 6, JAI Press, 1984.
- [12] R.L. Daft and K. Weick, “Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems,” *Academy of Management Review*, 9, 1984.
- [13] J. Baird, *The Dynamics of Organizational Communication*, Harper & Row, 1977.
- [14] R. Daft, *Organization Theory and Design*, West Pub., 1983.
- [15] R. Daft and G. Huber, “How Organizations Learn,” *Research in the Sociology of Organizations*, vol. 5, 1987.
- [16] 稲葉元吉, 『経営行動論』, 丸善, 1979年.
- [17] H. J. Leavitt, “Some Effects of Certain Communication Patterns on Group Performance,” *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 46, 1951.
- [18] M. E. Shaw, 『小集団の心理』, 誠信書房.
- [19] J.A. Czepiel, “Patterns of Interorganizational Communication and the Diffusion of a Major Technological Innovation in a Competitive Industrial Community,” *Academy of Management Journal*, 18-1, 1975.