

「組織で働く」ための“作法”を考える～令和のコミュニケーション編

古海 弘康（情報・システム研究機構 国立遺伝学研究所 技術課）

FURUUMI Hiroyasu : Let's think about "manners" to work in an organization. ~Communication in REIWA.

キーワード：[他者] [他責思考] [面対雑相] [対話] [適応課題] [解釈の枠組み] [実践知のアスリート]

1. はじめに

我々技術職員は「組織で働く」立場であり、好むと好まざるとにかかわらず、程度の差こそあれ、「他者」と協力する必要がある、それを避け続けるのは至難の技だ。職場には、教員や事務職員、研究員、補助員、学生といった職種・役割の異なる方々もいれば、常勤、非常勤、出向、派遣など雇用形態の異なる方々もいる。さらに個人的特性としても、世代や出身地の違い、価値観や気質などの個人差もある「他者」の集まりが我々の職場組織である。かくも多様な「他者」とともに組織で働き、良好な関係を築くことは、実はそれほど簡単なことではないのかもしれない。昨今、「多様性の尊重」というスローガンにも耳慣れてはきたものの、現実それが十分に叶えられている組織は存在するのだろうか？あるいはユートピアに過ぎないのだろうか？

「組織は生きもの」ゆえ、いつでもどこでも万能な制度や仕組みは存在せず、想定外のことも起きるのが常だ。組織という、ヒトとヒトとの情念の化学反応が織りなす一種の生態系において、このメカニズムを味わい理解しようと努力することは徒勞なのだろうか？管理職として試行錯誤している日々の経験をもとに、「令和のマネジメント」の一側面であるコミュニケーションの“作法”についてみなさまと語り合いたい。

2. 「他者」と働く大前提：「他責思考」にご注意を！

私はキャリアコンサルタント等の講習で民間の人事担当者と雑談することもあるが、最近の入社面接で特に注意することは「他責思考」の強い人を見抜くことらしい。職場での不満の原因と責任を条件反射的に「他者」に求める方々がいかに職場でつきあいにくいか、ということが共通認識になりつつあるのだろう。われら中間管理職は四方八方からの圧を受けやすいのは職責上仕方ないかもしれないが、過度に責められ叩かれることは生身の人間として堪えるので、「他責思考」の強い方々とは距離を置き、防衛的にならざるを得ない。

「修行が足りん！」と言われたら身も蓋もないが「他責思考」大好き！という人はいないと思うのでご寛恕願いたい。「他責思考」が強い理由は様々あるかもしれないが、「他者」から距離を置かれ自身の成長の妨げにもなりやすく損だと思いがいかがだろうか。「他者」と組織で働く大前提として「他責思考」には注意したい。

3. 令和のコミュニケーションは「面対雑相」が重要

責任者とメンバー（「上司と部下」に違和感を持つ方に配慮）のコミュニケーションの“作法”は、昭和育ちは「報連相」であったが、平成育ちや平成生まれのメンバーが増えてきた令和では時代遅れの感がある。

キャリアコンサルタントと産業カウンセラー資格を持つ筆者が講習等で学ぶ中、また、管理職として若い世代と接する経験を通じ、令和の“作法”は「面対雑相」が重要、との実感を得ている（図1）。少し解説すると、昭和にも令和にも「相談」はあるが、昭和はメンバーから責任者への一方通行だったが、令和は双方向、むしろ責任者がメンバーに意見を聞き、相談する方が重要だと思う。「面談」は定着しているし、「雑談」も「心理的安全性」をもたらすのに有効ではあろうが、前例もなく、解決が困難な課題に対応するためには、もう一步踏み込まざるを得ない場合も多い。そのためには、実践は困難であるが、最も重要な作法は「対話」であると考えざるを得ないので、以下、言及したい。

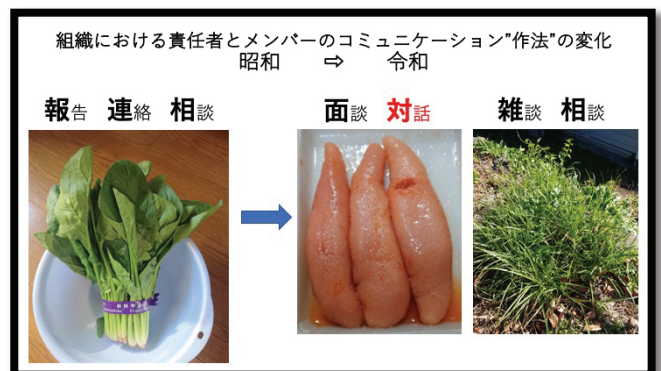


図1. 昭和の「報連相」から令和の「面対雑相」へ

4. 「対話」こそ、「他者」協働の α であり Ω であるか？

組織では、常に取り組みべき問題が生じるが、ロナルド・ハイフェッツ氏は、それらを「技術的問題」と「適応課題」に分類した。前者は知識やスキルが増えることで解決できるが、後者は個人の内面（価値観など）に根差し、他者との関係性の中で生じるため、複雑で解決が困難な課題である。まさに「組織という、ヒトとヒトとの情念の化学反応が織りなす一種の生態系」で生じる課題である。組織の実質的な動力はメンバー間の関係性であり、適応課題の解決のためには、そこにアプローチせざるをえない。

宇田川元一氏は、適応課題に向き合って解決する方法こそ「対話」であると考え、『一度自分の**解釈の枠組み**を保留してみて、相手がなぜそのように主張するのかを考えてみると、相手には相手なりに一理はあるということが見えてくる。』『そうすると、相手が自分の主張を受け入れられるにはどうしたらよいか、という視点に立つことができるようになるでしょう。この一連の過程こそが**対話**であり、適応課題に向き合うということなのです。』（太字は筆者強調）と述べている。

この考えによれば、「対話」は、他者である相手の「**解釈の枠組み**」を理解することが必要になり、傾聴の姿勢が欠かせない。それに対し日常の「会話」は、すでに相互で共有されている解釈の枠組みをはみ出さず、会話が噛み合わないのは、枠組みが共有されていない場合に起きるのだろう。職場の日常においては会話レベルのコミュニケーションの割合が大きいとは思いますが、「対立」などの適応課題が生じた場合は、「会話」レベルでは対応できないので、「対話」が必要で、相手の解釈の枠組みを理解しなくてはならない。

一旦、自分の解釈の枠組みを脇に置くことは訓練が必要であるが、「相手はなぜこのような言動をしたのか」という問いを強く意識すれば、相手を慮る感情が湧き上がり、頑固で瞬間湯沸かし器の私の沸点が高くなったのには驚いた。効果てきめんなので、お勧めしたい。

相対的に弱い立場の技術職員は、お互いを守り合い、支え合うことが生存戦略の面でも望ましいと思う。対話によって他者を理解し、他者の優れた部分を認め、お互い足りない部分は補い合う、そのような「こころ通う」組織でありたい。

5. 管理職こそ「実践知のアスリート」たれ

技術職員組織においても近年管理職が配置されつつあるが、このご時世、ただでさえ困難かつ避けられが

ちの管理職を、教員、事務職員、技術職員、という一種の「身分制度」が支配する特殊なアカデミック組織において、しかも個性派ぞろいのメンバーをまとめる責務のハードさは、やったものでなければわかりえないだろう。まさに宿命的な「罰ゲーム化する管理職」の代表選手こそ、われら技術（部課）長なのだ。

しかし宿命から逃げ出すことはできない。私が昨年のKEK技術職員シンポにおいて、管理職とは、成長なくば退場の「虎の穴」なのだ、と肚を決め、自分が変わるしかない。マネジメントとは、日々の自己鍛錬を要する「魂」の格闘技なのだ。と主張した。

技術職員は「**実践知のアスリート**」として、お互い切磋琢磨し合える関係でありたい、と、かつて述べたが、われら管理職こそ、その模範でありたい。共々に切磋琢磨し、宿命を使命に変えて行こうではないか！

6. おわりに

前任者の突然の早期退職により、何の準備もなく課長になり、はや6年経過する。この間、遺伝研技術課メンバーの忍耐と寛容には感謝してもしきれない。私のような「ゴンタもん」にとって、上品なアカデミック「組織」は道場であり、業務は修行のようなものだ。

日本の一隅の技術職員組織で、七転八倒するほどのストレスに耐えながら人知れず苦闘されている管理職の一人に語りかけるような思いで拙稿をしたためた。

謝辞

国立遺伝学研究所の技術課メンバーをはじめとする多様な「他者」には、日々の「面対雑相」のお相手をして頂き心より感謝します。生理研技術課前課長の大河原先輩、名古屋大学の山本浩治先輩をはじめとする技術職員管理職の仲間（同志）には、苦悩と経験を分かち合える喜びと機会を頂き拝謝いたします。

研究会当日、ポスター前で語り合ったみなさま、とても貴重な意見交換ができ、ありがとうございました。

参考文献

- 1) 古海弘康 (2023) 『昭和オヤジ課長の令和マネジメント血涙 10 番勝負』 R4 年度 KEK 技術職員シンポジウム報告集。
- 2) 古海弘康 (2019) 『技術職員の実践知について考える』 2019 年度分子研機器・分析技術研究会報告集。
- 3) 宇田川元一 (2019) 『他者と働く～「わかりあえなさ」から始める組織論』。