



© AFP=時事

# 人と話すときは 相手が経験的に知っている言葉、 つまり大工と話すときは 大工の言葉を使え

——『マネジメント』(1973)

佐藤 等

さとう・ひとし——昭和36年北海道生まれ。59年小樽商科大学商学部商業学科卒業。平成2年公認会計士試験合格。佐藤等は公認会計士事務所開設。14年同大学大学院商学研究科修士課程修了。ドラッカー学会理事。編著に『実践するドラッカー』シリーズ(ダイヤモンド社)など。近著に『ドラッカー教授組織づくりの原理原則』(日経BP)がある。

## コミュニケーションは 下から上へ

なぜコミュニケーションは上手

くいかないのか。ドラッカーは、  
タイトルにあるソクラテスの言葉  
を引用してコミュニケーションの  
原理の一端を紹介しました。

第一の原理——コミュニケーション  
ヨンとは受け手の知覚である。  
「無人の山中で木が倒れたとき音はするか」。  
その答えです。  
「音波は発生する。だが音を感じ  
る者がいなければ、音はしない。」

音波は知覚されることによって音  
となる

この問答は、コミュニケーションの  
受け手がコミュニケーションを確  
認しながら行うことになります。  
コミュニケーションの原則は、  
いることを教えてくれます。

職場で起ころるコミュニケーション  
の多くは、受け手の問題に目を向けていないことから  
起きてきます。たとえば、職場経  
験のない新入社員には、業界用語  
やその会社特有の言葉は、単に  
「音波」としてしか届いていません。  
新入社員に限りませんが、経験し

たことのないことは、意味ある音  
として到達しないのです。

それゆえコミュニケーションは、  
受け手が本当に分かったかどうか  
を確認しながら行うことになります。  
コミュニケーションの原則は、  
下から上へということです。

「耳を傾けることを強調する考え方  
の根本には、コミュニケーション  
は下から上へ向かうとの認識、受  
け手からスタートするとの認識が  
ある。この認識自体は重要な意味  
をもつ。しかしそれでも、耳を傾  
けることはスタートにすぎない」

『マネジメント』

## 「期待」を利用した コミュニケーション

第一の原理は、組織内での共通  
言語化の重要性を教えてくれます。  
しかしコミュニケーションには、  
第二の閂門が待っています。

第二の原理——コミュニケーション

「音波は発生する。だが音を感じる者がいなければ、音はしない。」

『音波』としてしか届いていません。

『マネジメント』

第二の関門が待っています。

ヨンは受け手の期待である。

受け手は、期待する情報しか受け取らないということです。混雑する空港などで自分に関する情報だけは、明瞭に聞き取れるのはこのためです。人間は、情報を取捨選択して生きているからです。

たとえば、組織のミッションには関心がないから適当に聞き流していればいいという一種の「期待」をもつ人が目の前にいるとします。このような状況でミッションの重要性を伝えると情報は無視されてしまうでしょう。

しかし、受け手の期待を事前に知つていれば、必要性を強調するとか、時には相手の期待をいったん壊し、共通の目的に昇華させることも可能かもしれません。

情報の発し手が相手の期待を知つていれば、これを利用することができると示しています。

受け手が情報を意味あるものとして知覚することではじめてコミュニケーションはスタートし（第一の原理）、さらに相手の期待と一緒に障害を乗り越えてコミュニケーションは深まります。最後のゴルフを示す原理です。

第三の原理——コミュニケーション

ヨンは、受け手が姿勢や行動を変えることを要求する。

この原理は、情報の発し手の要求を示しています。受け手が姿勢や行動を変えてくれなければ、コミュニケーションは失敗です。「何度言つても変わらない……」、その原因はどこにあったのでしょうか。振り返りつつ、コミュニケーションのやり直しが求められます。

### 真の修養は意味の理解から始まる

メールでは真意が伝わりにくいと感じたり、コロナ禍で増えたオンライン・ミーティングではコミュニケーションが不十分だと感じたりしたことはないでしょうか。最後に紹介する原理は、その原因を示しています。

第四の原理——コミュニケーションと情報は別物である。

「コミュニケーションが行なわれるには、情報と意味の二つが必要である。（中略）コミュニケーションは確認の作業を必要とする。解釈の能力を必要とする。情報の共有を必要とする。考え方を知つてることが、情報をコミュニケーションに転換する触媒となる」

『テクノロジストの条件』たとえば、初対面の人とコミュニケーションがなかなか深まらないのは、情報はあるが、その情報の意味、つまり真意が伝わりにくからです。その人の考え方や背景を知らないことが原因です。

コミュニケーションは、人と人をつなぐパイプラインのようなものです。そして、そのパイプラインの長さや太さは、すべて異なります。その差は、共通体験の質と量の違いです。

たとえば、同行営業で営業スキルを学ぶ場面では「A社のあのときの会話を思い出してください」とお互い通じるものがあります。

情報はわずかですが、密度の濃い共通体験が意味を伝達し、優れたコミュニケーションを生み出すからです。コミュニケーションの本質は、情報ではなく意味を伝えることだということです。

コミュニケーションの四つの原理由に加え、どんな情報を伝えるかという重要な側面があります。

「仕事において貢献する者は、部下たちが貢献すべきことを要求する。『組織、および上司である私は、あなたに対しどのように貢献の責

任を期待すべきか』『あなたに期待すべきことは何か』『あなたの知識や能力を最もよく活用できる道は何か』を聞く。こうして初めてコミュニケーションが可能となり容易となる」

### 『経営者の条件』

職場における最優先のコミュニケーション事項は、組織が成果をあげるために、自分が貢献すべきことは何かを明らかにすることです。ドラッカーは、組織においてコミュニケーションは手段ではなく、組織のあり方の問題であるといいます。

ミッションや成果など組織のあり方から自己の貢献を考えることは、何のために働くか、つまり仕事の意味を問うことになります。

コミュニケーションの中身の充実が、人を動機づけ、自己成長の機会をもらします。森信三先生の「自分のなすべき仕事の意味をよく知り、その意義の大きなことがよく分かったら、仕事は次つぎと果たしていくは必ずあります。次に言葉を噛みしめたいものです。」