

上司・部下間における誤解・すれ違いの 原因と対処のストラテジーに関する一考察 ——メールの事例分析を手がかりとして

堀口 裕[†]

The Causes of Misunderstandings in Manager-Staff Communications and Their Coping Strategies: Case Analysis of E-Mail Exchanges

Hiroshi Horiguchi

1. 研究動機と先行研究の概観

1.1 研究動機

多くの企業が社内コミュニケーションの量・質の低下を問題として認識している（例えば、HR総研が2016年8月に実施した「社内コミュニケーションに関する調査」）。特に大企業では管理職の上司と実務担当者の部下（以下、文献からの引用や文意が不明瞭になるおそれがある場合を除き、上司は「上」、部下は「下」、上司・部下は「上下」と略記する）との間ではお互いの評価や感じ方について食い違いがあることを示すアンケートもある（日本生産性本部が2014年8月に実施した「職場のコミュニケーションに関する意識調査」）。企業のような組織内の上下関係は垂直方向の指揮命令関係にあるが、こうした上下のタテ関係におけるコミュニケーションには、友人関係のようなヨコ関係のそれとは違った特有の難しさがあるのだろうか。この疑問を解明したいと考えたのが本研究の動機である。

職場の上下間に生じる対立については、その対処と予防の手を打っていくコンフリクト・マネジメントの手法が知られている。しかし、コンフリクトはすでに当事者間の関係が相互否定に至るまで悪化しコミュニケーションが断絶してしまった状態であり、その表れは個別的で非日常的とも言え、なぜ上下間で対立が起こるのかについて、コンフリクト・マネジメントは必ずしも焦点を合わせてはいない。深刻なコンフリクトは突然に生じるものではないとすると、初めには上下間に何かの行き違いがあり、それはちょっとしたやりとりの中でお互いの言っていることがどこかかみ合っていないとか、誤解しているようだと感じる場面に潜んでいるのではないだろうか。職場のどこでも起こり得る誤解やすれ違いに焦点を当てて、なぜそれが起こるのか、上下それぞれに特有の原因があるのかどうかを探

っていけば、上下間のコミュニケーション問題を解明する手がかりを得ることができるようになる。

1.2 先行研究の概観

さて、上下間のコミュニケーション問題や誤解・すれ違いというだけでは対象が広範に過ぎ漠然としているため、まず組織内の上下関係やコミュニケーションに関連する先行研究や調査を概観し、これまでどのような研究がなされ、何がわかっているのかを把握した上で研究の対象と方法を絞り込んでいくことにしたい。

(i) 組織行動論：占部（1974）は、近代組織論の祖とされる米国の経営者・バーナードの説を紹介しつつ、組織の中の個人は、協同組織への参加者として組織行動に職能的に組み入れられている社会化された側面と、独立的な人格を持ち選択の自由を持つ個人化された側面の二元的側面を持ち、個人は場合によっては組織に対して対立的な関係にも立つとする。そして組織が個人をつなぎ、組織として成立させるためには、共通の目的、協働的意思、コミュニケーションの3つの要素が必要であるとしている。

(ii) リーダーシップ論：組織のリーダーの機能や資質を論じるリーダーシップ論として広く知られているのは、社会心理学者・三隅二不二が提唱したPM理論である。この理論はリーダーの課題達成能力（"Performance"を意味し、その力量が大であれば" P", 小であれば" p"と表される）と人間関係を重視した統率能力（"Maintenance"を意味し、その力量が大であれば" M", 小であれば" m"と表される）の組み合わせで力量を評価する類型論であり、PとMがともに高いPM型が理想型で、ともに低いpm型は成果もあげられず集団もまとめられないリーダー失格型という見方をする。大坊（2006）は、上下間の葛藤は人間関係についての上司の力量が低い場合（統率能力が"

[†] 2019年度修士（人文学プログラム）

m”の場合)に起こりやすいことを示している。また、米国のリーダーシップ理論の1つであるLMX (Leader-Member Exchange) 理論は、リーダーの類型よりも組織のリーダー・メンバー間の相互関係に着目し、リーダーは一人ひとりのメンバーとの関係性(良し悪し)によってコミュニケーションのとり方を変えろということ論じている。Fairhurst (1993) は、LMX理論に立脚して米国消費財製造工場のリーダー・メンバー間の日常業務に関する会話データを比較分析し、リーダー・メンバー間のコミュニケーションパターンに関係の良し悪しを表すレベルの差(高・中・低)があることを示した。

(iii) 医療コミュニケーション: 具体的な上下間のコミュニケーション問題を扱う論文は医療分野において多数発表されている。医師・看護師関係は職制上の上下関係にはあたらないが、医療現場では医師/看護師間に「指示を与える/仰ぐ」というタテ方向の協働関係があり、事実上、上下間のコミュニケーションが行われているとみて本研究の参考とした。宇城・中山(2006)は、看護師と医師とのコミュニケーションを阻害する要因は、看護師の自律的態度の希薄さ、医師の看護師を尊重しない態度にあったとしている。中野・稲谷(2009)は、介護施設において情報・道具的サポートは上司が必要と考えている以上に部下は求めている、娯楽的サポートは上司が考えるほど部下は求めている、情緒的サポートは上司・部下とも重視しかつ両者の認識差が小さいとしている。鬼塚・高木(2010)は、チーム医療現場で人間関係が良好な上下関係では信頼関係が築けているとしている。加藤(2014)は、チーム医療にとり情報と目的の共有は不可欠とされながら、医師-看護職関係のコミュニケーションがうまくとれないためにそれらの共有ができていないという現況認識を示している。

(iv) 経営学: 上司と部下が扱う知識や情報の違いに着目した論考として、山本(2006)は、企業内の日々の業務において実際の特異な問題に対処する部下と、それを部下に委ねる上司との間ではそれぞれが持つ知識に大きな開きがあることを指摘している。また渡部(2018)は、情報過多の時代において上司に現場の情報がそのまま伝わり情報過負荷状態になることを避けるため、部下が「上司に情報を伝える際に生じている現象や方向性について適切な量に縮減する必要がある」とし、その役割を担うミドルマネジャーの機能を重視している。

(v) コミュニケーション手段, 電子メール: (株)日本ビジネスメール協会は、「ビジネスメール実態調査2019」(2019年5月配信)の中で、ビジネス現場において周囲とコミュニケーションをとる主要な手段は「メール」(電子メール)が最多で、次いで「電話」、「会う」の順に続くという調査結果を発表している。ビジネスメールを題材にした研究としては矢田(2014)、黎(2015)が配慮表現について論じているが、上下間のやりとりを扱ったものではない。上下間の電子メールに関連したコミュニケーション

問題を扱った研究にはLMX理論の立場に立つTurnage and Goodboy (2014)の論考があるが、部下が上司に対し明確に異議を唱える際に上司との関係が良好な部下はより対面を選び、良好でない部下はよりメールを選ぶ傾向があるととして、上下間の関係性の良し悪しとコミュニケーション手段の選好との関連に焦点を当てたものとなっている。

これら先行研究の概観から得られた視点や着想は次の通りである。第一に、組織内の協働においては上下が「目標や目的の共有された状態」にあることが理想とされる。誤解・すれ違いが生じた状態というのは、お互いの目標や目的がうまく合わず、隙間やズレが生じて理想から離れかけた状態と言い換えられるのではないだろうか。第二に、上下間の問題を扱うにあたっては、職務遂行能力だけでなく感情を含む人間的側面にも目を配る必要があろう。第三に、これまでの研究が上下の「認識差」、「態度の差」やそれらの「多様な表れ」を見出してきており、本研究でもできるだけ多くの場面と側面から、様々な上下コミュニケーションのありようを捉えていくことが必要であろう。第四に、上下間の情報共有の重要性と困難さを指摘する論考が見られたが、その困難さが生じる背景を検討していけば、誤解・すれ違い原因の究明につながっていくのではないだろうか。第五に、職場で生じる様々な誤解・すれ違い事例を集めるには、最もよく使われるコミュニケーション手段である電子メールを調べるのが好適と言えそうである。

2. 研究目的と課題, 方法

2.1 研究目的

本研究は、上下間に生じる誤解・すれ違いの原因は何か、また誤解・すれ違いが生じた時、上下はどのようなストラテジーを使って対処しているかを探り出すことを目的とする。

2.2 課題, 方法

この目的のために、組織内のコミュニケーション手段として最もよく使われる電子メール(以下、「メール」という)を素材として、そこで交わされる上下間のやりとりの中で発生する誤解・すれ違いの生事例をできるだけ多く収集し、それらの原因と対処ストラテジーを抽出・分析していくことを課題とする。生事例を使用するのは、上下間の誤解・すれ違いに焦点を当てた研究は前例が見あたらず依拠すべきモデルや知見の蓄積がないため、現実には起きている事例から様々なバリエーションやパターンを拾い上げるのが有効と考えたからである。使用したメールは、2016年12月から2019年2月までの期間に、筆者が所属する企業(製造業)の職場で筆者自身が受発信したメール20,733通(受信14,606通、発信6,127通)の中で、上下間において誤解・すれ違い(定義は後述する)が発生していると判定した40事例である。事例に登場する受発信の当事者数は筆者自身を含め延べ94名、異なり人数26名、発信内容は業

務、人事、会議、事務・庶務にわたっている。なお、本研究の素材として、企業において実際の業務でやりとりされたメールを使用するにあたっては、社外秘・機密情報や個人情報に該当する情報を削除し、企業・製品・組織・役職・個人の名称を匿名化することで所属企業から使用許諾を得、放送大学倫理審査委員会に申請し、承認を得た(2018年8月)。

さて、大橋(2019)は、コミュニケーションには異なった個人間でメッセージをやりとりする「対人コミュニケーション」だけでなく、個人内の自己フィードバック(メッセージを解読・解釈し表現する過程)を行う「個人内コミュニケーション」があるという。このことを念頭に置き、本研究では「誤解・すれ違い」を次のように捉えることとする。上下それぞれが発信するメッセージの目的が達せられないまたは目的の基礎となっている相互の理解がかみ合っていない時に、これを「誤解・すれ違い」が生じている状態と呼ぶ。これには上下「間」のやりとりの中で発生するものだけでなく、個人「内」で起きた誤認、勘違い、書き間違いなどに起因する場合も含むこととする。目的が達せられたかどうか、理解がかみ合っているかどうかは、受けたメッセージに対し受信者が発信者に対しどう応えたかを見て判定する。具体的な方法としては、事例ごとに誤解・すれ違いの発生箇所を特定し、上下それぞれが「言いたいこと」の根拠、立場、理由等をメールのテキスト、コンテキストならびに確認済みの事実関係から推定し、対照することにより原因を浮き上がらせていくという手順を進める。なお、誤解・すれ違いへの対処ストラテジーの分析方法については、4.2で述べる。

3. 誤解・すれ違いの事例分析

3.1 事例分析

分析例を以下に3つ示す。なお、本論文を通じて、匿名化等の理由で引用事例のテキストに施した記号の表記方法は次の通りである。上司はX, Y, Zで、部下はa, b, cで示し、a→XはaからXへのメールを意味する。メールのテキストおよびテキスト内に挿入した経緯や背景事実の説明はイタリック表示とし、組織や会議名は○, △などの記号で表し、補足説明は< >内に記載する。説明のため必要の際は該当箇所に下線や二重下線を施す。

【事例1】 a(担当)は近々異動するY(課長)からb(担当)とともに業務を引継ぐことになった。引継ぎにかかる時間や方法などにつきbがYのやり方に納得せず再考を依頼したのを受け、aはYの上司X(部長)に要望を出した。

a→X: bさんのお願いのとおりでと思います。Yさんからの業務引継ぎを十分に行えるよう配慮をお願いします。

X→a: ご懸念のこと、よくわかります。今回の引継ぎは脱属人化のプロセスでもあるので、今までのやり方をそのまま引き継ぐということではなく、整理して欠

落している部分を補い、相当効率化し再構築する必要があります。

a→X: Xさんの言われる内容は総論としてはそのとおりですし、まったく異議はありません。ただ私がお願いしているのは異動の際の引継ぎの一般的なごく普通のことです。どうかなるべく実務面でも時間を十分とって引き継ぎを行ってもらうよう配慮ください。

X→a: お考え承知しました。通例の引継ぎより時間をかけ、段階的なものになるかもしれませんが、努めて「一般的な、ごく普通のこと」ができるようにしないとイケないですね。

下線部に表れているように、Xには組織管理者としての業務改善(脱属人化、効率化、再構築)、aには担当者としての円滑な実務遂行というそれぞれの立場の違いを反映した重要・優先事項の違いがあることが読み取れる。表面上は理解し合っているように見える(「よくわかります」「そのとおりです」「異論はありません」「承知しました」など)が、それぞれが達したい目的はすれ違っている事例である。上下がそれぞれ何を重視し優先したいかにズレがあることが誤解・すれ違いの原因になっていると考えられる。

【事例2】 名刺発注が必要な人について、a(担当)がX(部長)に問い合わせる場面である。

a→X: 名刺変更(原文ママ)方はどなたでしょうか? bさんは5月中に依頼がきたので変更しました。cさんは今日依頼がきたのでこれから発注します。他にどなたかいらっしゃいますか? また、○<X, aの所属組織名>は気がきかないって言われますよ(笑)
 X→a: <異動者についてaに伝えた上で>新入の場合は別にして、在籍者の名刺は自己管理の範囲内、...
 と思いますけど。

名刺発注を依頼されてからやるか、依頼される前に自発的にやるかという事務処理の運用または責任範囲についてのX・a間の意見の相違が誤解・すれ違いの直接の原因になっていると言ったことができる。しかしそれだけではなく、aが言いたかったことの裏には、下線部に表れているように、aの自らの仕事に対する自負心や自組織に対する他者の評価を気にする「感情的なもの」があり、それが誤解・すれ違いの間接的な原因として働いていると考えられる。

【事例3】 a(課長)はX(部長)に打合せ日程を打診したが、日付を誤って伝えた。

a→X: <11月1日発信のメールで>Xさんとのうちあわせにつきまして下記の通りご相談させていただきます。
 <候補日程が10月14日または15日となっていた。>
 X→a: ご連絡ありがとうございます。11/14(火)9:15からお願いいたします。(10/14じゃないよね。時をかける少女になっちゃうよ!)

a→X: ありがとうございます、失礼しました。11/14(火) 9:15からお願いいたします。

aの個人内の思い違いまたは書き誤りが誤解の原因であ

ることは明らかで、Xが冗談を交え誤り指摘した事例である。

このような手順で40事例について行った分析結果を集約したところ56個の誤解・すれ違い原因を抽出でき、これらを内容と性格から分類し、大きく次の3つに類型化した。

(i) 上・下それぞれが持つ組織上の役割の異なり(25個：上は組織管理者、下は実務担当者としてのそれぞれの役割の違いを反映した職務遂行上の優先度や重要度などについての考え方や意見の相違が最多の原因であった。【事例1】で示した例のほか、トラブル発生にあたり上は原因究明と再発防止のための報告書作成を急ぐのに対し下は問題の後処理を優先し報告書作成を後回しにする、上が業務の全体把握を指示するのに対し下は個別課題の報告に終始する、関係会社の業務支援にあたり上は個別課題に過度に入り込むことを抑制するのに対し下は現場の具体的な助けになることを実施していきたいと主張する、などが見られた。

(ii) 感情・対人配慮に由来するもの(8個)：【事例2】に見られた下の上に対する「自負心、他者の評価を気にする感情」のほか、感情的なものとして上の下に対する「慰労・親愛」、下の上に対する「謙遜」・「願望」、対人配慮として上の下に対する「頭ごなしの批判」、下の上に対する「消極姿勢」・「唐突な話題転換」などが抽出できた。

(iii) 「誤認・情報」(コミュニケーション上のエラーやノイズ的なもの)(23個)：【事例3】に挙げた日付の誤りのほか、様々な形の誤認、誤記、誤用、情報をめぐる原因(必要とする人に情報が与えられていなかった、情報の流れが止まっていた)などが浮かび上がった。

3.2 誤解・すれ違い原因分析の考察

事例分析の結果についての考察を以下5点にまとめる。第一に、組織内で上下それぞれが担う役割が違う以上、その役割の違いを反映した考え方や意見の異なりが誤解・すれ違い原因として最も多く見出されたのは自然で、驚くには当たらない。また、感情・対人配慮面における食い違いが原因となっていることも、職場が上下ともに感情を持ち対人的な配慮をする者同士が接触する場であることから十分うなずけることである。さらに、誤認等のエラーやノイズ的なものが誤解・すれ違いを生む原因になっていることも、ヒューマンエラーは上下の役割や立場に関わりなく起こり得るため、不思議ではない。

第二に、上だけに見られた原因と下だけに見られた原因との間には質的な違いがあった。上だけの原因が「ぶれない姿勢」(一度出した方針は現場がどう騒ごうが変えない)、「私見」(根拠や理由を示さず、自らの経験に基づき自説に固執する等)であったのに対し、下だけの原因は「承認欲求」(実務対応優先を繰り返して訴える等)であり、上側の原因には私的で必ずしも客観的・合理的な根拠に基づくとは言えないものが見られた。このような場合、上の

「私見」に対する下からの反応は芳しくなく、誤解・すれ違いの解消を難しくするパターンに陥るようである。例えば、設備の事故原因をめぐる交渉で交渉方針に納得がいかない上司Xが「私自身の考え」、「私見」、「印象」など自説への固執を繰り返すのに対し、部下は初めの内は「分からないわけではない」と上への明確な不同意は回避する表現で対応していたが、メールが3往復に達したところで「Xさんの私見については明日にでも別途として書きさし」と取り合わない態度に変化した事例が見られた。

第三に、業務にルールを設けるかどうかで下は肯定的だが上は否定的というパターンが3例見られた(業務遂行上の規則、新しい業務の導入にあたってのルール、社有携帯の解約方法についての約束事を決めるかどうか、についての上下間の意見の相違)。一般に、ルールの存在は組織運営の明確さや行動の標準化・効率化の観点からはプラス、束縛や不自由さを生む点ではマイナスの作用をもたらすであろうが、上または下が肯定・否定のどちらを選好するのか、そもそも選好というパターンが生じるのかどうかは一概には言えない。ルール設定に関連する3例すべてで下が肯定の側に、上が否定の側に立ったのかについて説明するのは困難である。

第四に、「誤認・情報」に類型化した23個の内、10個が「情報が無いこと」(知らされていなかった、情報が止まっていた、欠けていた、返信がなかったなど)が誤解・すれ違いの原因をなしていた。ロビンス(2005)は、組織内のコミュニケーションを論じる中で「マネジャーの視点から見た場合に、複数の他人に能動的に情報を伝達するのはごく一部の人間(約10%)に限られている」との研究結果があることを紹介している。情報過多の環境下で、また上下ともに多忙を極める中で、情報は自然に与えられるのではなく必要ならば取りに行かなければならないという状況が組織内の情報のあり方としては通常なのであろう。情報を求める者は、持っている者に聞くことで問題解決を図ろうとするが、情報を持っている者は、いつ誰がどのような情報を欲しているかはわからず、聞かれるまで情報を提供する責任の意識も生じない、という現実に改めて気づくべきであろう。情報を要求する側と提供する側は、このような意味で情報の持ち方の点で非対称であり、情報を要求する側の必要と提供する側の責任を対比してもまた非対称なのである。1.2で先行研究を概観した際、情報共有の重要性と困難さを指摘する論者が複数見られたが、その困難さをもたらす一因にはこうした組織内の情報の「非対称性」という性質があるのではないだろうか。また、これを情報の「流れ」の観点から見ると、情報を要求する側にとって必要な時に情報が無い状態は情報が組織内のどこかで「滞留している」状態と言うことができる。渡部(2018)は上下間で情報を縮減するミドルマネジャーの機能の重要性を指摘していたが、本研究の事例が示しているのは、持ち方や必要・責任において非対称という情報の性質そのものに起因して、情報の滞留は職場のどこででも起こる可能

性があるということであり、情報流通のボトルネックになるのは必ずしもミドルマネジャーの機能や力量の問題だけではなく、ということである。

第五に、上下の扱う情報の違いという側面から「情報」をめぐる問題についてももう少し見ておきたい。事例分析で見てきた上（組織管理者）と下（実務担当者）との役割の異なりは、それぞれが扱う情報の次元（現場の一次情報か、それから加工または精製された情報か）の観点では、下は現場に近い「具体・個別・部分」的な情報を、上は現場からは離れ加工または精製された「抽象・一般・全体」的な情報を扱い、また求めるという違いに表れてくると言えよう。再び引用すると渡部（2018）は、下から上に情報を伝えるに際しては情報を適切な量に「縮減」する必要があると指摘していた。しかし、もし上下それぞれが求める情報に上記のような質的な次元の違いがあるとすると、下から上への情報伝達において必要なのは量的な「縮減」だけではなからう。本研究での事例分析が示したのは、上期待する情報は、下が得た情報を単に量的に縮め減らすだけでなく、個別の事象を加工・精製し「抽象・一般・全体」的に俯瞰し把握できる次元にまで質的にも「変換」したものだということである。こう考えると、下から上に情報を伝える場面において情報の量的な「縮減」だけでなく質的な「変換」が十分になされていないことが誤解・すれ違い原因の1つになり得る、と言い添えることができるであろう。

4. 誤解・すれ違いへの対処のストラテジー

4.1 事例概観

次に、誤解・すれ違いが生じた場面において、上下は相手方との関係を維持・調節するためにどのような対処ストラテジーを用いているのかを、原因分析と同じ事例を使って探り出していくことにしたい。まず、細かく立ち入る前に事例全体をストラテジーの観点から概観したところ、おおまかに次のような姿が浮かび上がった。

(i) 上下ともに、相手方の意見を真っ向から否定したり誤認を責めたりすることはなく、直截表現を避け、遠回し表現を用いるなどして白黒をはっきりさせない対処ストラテジーをとるのが基調となっている。なお、以下では、このように相手方の体面・名誉を損なう危険を回避しようとするふるまいを「高配慮」な、逆にそうした危険を回避しようとしないうるまいを「低配慮」な表現や行動と呼ぶことにする。

(ii) 他方、一部には直截表現や私見・一方的な意見などの低配慮表現が使われるケースもあり、このような場合には相手方からの反応が出なくなったり反発が生じることがある。具体例を次に示す。

【事例4】 部下a（担当者）が上司X（部長）に会議資料案を送り、内容確認を求めた際のやりとりである。

X→a：資料を拜見しましたが、せっかく良い内容な

のに、ちょっと作りが雑です。見てくださる人への配慮も欠かさずに！

a→X：アドバイスありがとうございます。Xさんのおかげで、より良い発表になりそうです。Xさんから頂いたアドバイスを基に、資料を修正して当日発表したいと思います。次回以降も、何か発表をする際には今まで以上に細部にこだわるように意識したいと思います。

Xはaへの資料作成に対する労いの言葉はかけず、むしろ「作りが雑」（下線部）という低配慮表現を使用している。aの返信にはXのアドバイスへの表面的な謝辞が並べられてはいるものの、あえて重箱の隅をつつくようなネガティブイメージを想起させる「細部にこだわるように」（下線部）したいという一言が加えられている。aはここに「雑」への反応としてXへの皮肉を込めた反発を忍ばせたと言えるのではないだろうか。

(iii) 本研究で使った40の事例の内、18例は上下のやりとりが平行線をたどるなどして誤解・すれ違いが解消しなかったケース、22例は解消したケースであった。解消事例においては、誤り指摘にあたり一方が冗談を言い相手方も冗談で応える、感謝や詫いで応えるなど上下が協調して解消に導こうとするいくつかのストラテジーのパターンがあるように思われた。このため、以下ではこれら解消事例に焦点を当てて詳しく検討していくことにしたい。

4.2 誤解・すれ違いが解消した場合のストラテジー

誤解・すれ違いが解消するケースでは、一方が自分の言い分だけを通そうとすると解消が困難になるため、解消に向けた双方の協力関係を成立させ、相手方が解消に向けた行動をとりやすくする、換言すると相手方の「負担を軽くする」ための配慮が働いていると想定される。とすれば、上下間のやりとりの中にどのような「負担を軽くする」要素が含まれ、それが上下間でどのように影響し合い（協調し合い）展開していくかを見れば、そこで使われているストラテジーを浮かび上がらせることができるはずである。22例の誤解・すれ違い解消事例を場面により分類すると、「誤り指摘場面」10例、「交渉場面」5例、「情報授受場面」7例であった。具体的な方法としては、各事例のテキストの語句を、相手方の負担を軽くする要素、逆に重くする要素、どちらでもない中立的な要素に分解した上で、それらの内、負担を軽くする要素がどのような種類と内容から成り、上下間でどう影響し合っているのかに重点を置いて分析していくことにする。以下に交渉場面の分析例を示す。なお、テキストの語句を分解した要素は[]で表す。

【事例5】 X（部長）が、組織の緊急連絡網の更新をa（課長）に指示した。aは組織系列通りのルートによる連絡網を提案したが、Xは系列に沿わなくとも迅速な伝達を重視するという従来からの考えがあることを伝え、どう決めていくかを話し合う場面である。YはXの上司にあたる。

a→X：緊急連絡網ですが、組織自体が大きく変わっ

ていますので、流し方も変えた方がいいように思いました。下記案でいかがでしょうか。<組織系列通りの連絡網案提示。>

X→a：現行の考え方は、震災など全体に関わる緊急事態を想定し、情報の滞留は少ない方がいい、という考えに立ってYさんとXが伝達先を4つずつ持つ(業務の系列はあまり考慮していない)というものでした。今後は、aさん案ベースですが、<Xの修正案を提示>。
 a→X：Yさんたちからもしご意見が出たら考えとして、Xさんの案が落としどころと思いますので、取り急ぎ、その形で進めます。

Xはaへの返信でまず自説の理由を説明した上で、「aさん案ベース」(下線部)の修正案を提示しており、aの負担を軽くしXの案を受け入れやすくしている。これに対しaは、X案を「落としどころ」(下線部)にする(Xの考えを尊重する)ことでXの負担を軽くしている。これらを要素で表すと、X：[理由]+[譲歩](相手案ベースに)、a：[譲歩](相手案が落としどころ)+[合意に沿った行動](その形で進める)となり、すべての要素が相手方の負担を軽くする働きをしており、Xがまず先に[譲歩]し、aもそれを受け[譲歩]で歩み寄るという展開で相互に相手方の負担を軽くし合うというストラテジーが用いられていることがわかる。このような手順で22例の誤解・すれ違い解消場面について要素分解し、内容を分析した結果のまとめを以下に示す。

(i) 誤り指摘場面においてはすべての事例で、上が誤り指摘者、下が被指摘者であった。上(指摘者)のメッセージに含まれる相手方の負担を軽くする要素は次のようなものであった。[理由(または正解)]の提示、[自責]([言葉足らずでしたが]などで相手方よりもむしろ自らの負目を示す)、「直截」の回避(「誤解があるといけないので」などの表現、見落とした人を責めず、見落とした事からの所在だけをばやかに示すなど)、[冗談](換喩により指摘している事がらを隠す)、[ccを外す](第三者の目から誤り指摘現場を隠す)などの敬避的な要素、[同意確認の”ね”]などの共感を示す要素、などである。一部には[直言]、[ccを外さない]などの負担を重くする要素も見られた。下(被指摘者)のメッセージはすべて上の負担を軽くする要素から成り、上の指摘に対し[感謝]、[詫び]、[指摘に沿う行動]の内最低1つの要素を用いて応えるものであった。

(ii) 交渉場面においては、ほとんどの場合で上は[理由]の説明、[譲歩]、[視点提示](下の個人的責任を回避しながら別の視点を示す)、[同意確認の”ね”]、[助言]、[勇気づけ]、[詫び]などで下の負担を軽くし、下も[譲歩]、[合意に沿った行動]、[受諾・承諾]、[感謝]、[回答]などで上の負担を軽くしつつ応じていた。

(iii) 情報授受場面(メール督促、情報探索の2種類がある)の内メール督促場面ではすべて上が督促する側、下がされる側であった。上は[詫び]、[確認依頼]などから成る督促で相手方の負担を軽くしつつ返信を促し、下は[回

答]することで上の負担を軽くしていた。しかし返信遅れについての下からの[詫び]は1件もなかった。また情報探索場面においてはすべて下が情報探索(要求)者、上が情報提供者であった。下は[確認依頼]、[補完的な情報提供]などで上の負担を軽くしながら情報提供を求め、上は[提供]、[解説・説明](相手方の疑問への回答、原因説明)、[詫び]などで下の負担を軽くする応答をしていた。一部には、負担を重くする要素として上には[非当事者の立場からの発言]、下には[疑問](他責)、[ネガティブ感情]なども見られた。

4.3 対処ストラテジー分析の考察

分析結果の考察を以下5点にまとめる。第一に、誤解・すれ違い解消場面においては、一方が発する相手方の負担を軽くする「誘い」に相手方がやはり負担を軽くする「応答」で解消に導くという相互作用が基本パターンとして働いていることが確認できた。元来、企業は組織目標や目的の達成のために上下が協働するのが理想状態であるから、上下間に誤解・すれ違いというわずかな不協和が生じた時、正そうとする力が双方に働くのは自然な姿と言え、そのための態度やふるまいが相互に相手方の負担を軽くするというストラテジーに反映されたものと考えられる。

第二に、誤り指摘場面においては、誤りの直截な指摘が相手方の体面・名誉を損なう危険を持つことから、指摘者が被指摘者に示す配慮やそれに対する被指摘者からの反応が観察しやすいと言えるであろう。指摘の仕方と被指摘者からの反応の表れが対照的に思われた2例を次に示す。

【事例6】 X(部長)が契約解除についてa(担当)が使った英語の誤用を指摘する場面である。

X→a：一点気づいたことを。We have 「closed」 the contract... → close the contractは契約を「締結する」という意味になります。この場合は「terminate」(終了する、解除する、解約する)というべきでしょうね。後の方にstop usingと出てくるので誤解はないと思います。

a→X：ご指摘いただきありがとうございます。間違え覚えていました。今後のためになる大事な点なのでbさんcさんと共有しておきます。

【事例7】 X(部長)が、a(課長)の作成した資料中に役職名の誤記を発見し指摘する場面である。

a→X, Y(cc)Z：先日の○<会議名>で決定事項(原文ママ)に基づき作成した△<文書名>を送付させて頂きます。

X→a, Y(cc)Z：了解です。bさんの、□<誤った役職名>になってるよ。◇<正しい役職名>で。

a→X, Y(cc)Z：失礼しました。修正致します。

【事例6】において、Xは直截な誤り指摘はせずに返信のcc(同僚宛て)を外した上で正解を示し、しかし修正せずとも前後関係から意図は伝わるので誤解される心配はないと言い添えるという複数の高配慮を示した。これに対し下

は指摘に対し感謝し、間違いを自認するだけでなく、「今後のためになる」「大事な点」「他の同僚と共有したい」と続けることにより、単なる誤りの修正を超えた返礼をもって上に謝意を伝えている。【事例7】では、Xが他の同僚宛のccを外すことなく誤り箇所を直言し、正解を示すという低配慮の指摘を行ったのに対し、aからの返信は単に詫びと「訂正します」（指摘に沿った行動）だけのものであった。誤り指摘の類似場面における2例だけの比較ではあるが、これらは「与えるものが多ければ（負担を軽くすればそれだけ）返ってくるものも多い」、すなわち「用いるストラテジーによって相手方のストラテジーも変わる」というパターンが存在することをうかがわせる事例と言えよう。

第三に、誤り指摘および交渉の場面での誤解・すれ違い解消のプロセスにおいて、「上下の間で同形または類似形の言葉を言い合うことで相手方の負担を軽くする」というストラテジーが使われている注目すべき例が複数見られた。以下にその内の2例を、同形または類似形の言葉の箇所に二重線を付して示す。

【事例8】経費処理の決裁のために必要な承認証跡メールの存否がわからなくなったa（担当）に対し、X（部長）が見落としを指摘する場面である。

X→a：添付はありませんが、承認メールはもらっています。自己承認でない方が望ましいのは確かですが、件数が多いですから厳格でなくとも、と判断します。

a→X：数が多くて私が見落とししていたようです。失礼しました。

【事例9】会計処理を、正しくはb（担当）が行うべきだが誤って自分でやってしまったa（担当）が対処につきbに相談、このまま進めようというbの方針に従いaの上司Xがbの上司Yに謝罪し、Yがそれを承諾した事例である。

a→b：すみませんお手数おかけして。書類送りますので、ご確認お願いします。

b→a：こちらこそ、昨日の電話の時点で気が付かず失礼しました。＜正しい業務の流れを説明＞ということで、事はすすんでいるのですが、XさんからYさんに一報いただけないでしょうか？ 事がすすんでいることをそのまま○＜組織名、Xが部長＞で完結してしまうのか、途中からでも本来担当すべき、△＜組織名、Yが部長＞が行うのかの判断は、私たち担当者ではないと思いますので。＜当該会計処理の文書＞によると2/16までに請求書をとあるのでこのまま進むのだと思いますが、次回からのこともあるので、お手数ですがお願いします。

＜aからXに経緯を伝達後＞X→Y：ことがすすんでいる中で、以下のbさんからの問いかけがございました。本来であれば△へご相談した上で進めるべきでした。資料はbさんがお持ちですので△のご判断をお待ちしております。

Y→X：今回はこのまま進めて下さい。

X→Y：承知しました。以後、気を付けます。

これらを観察すると、【事例8】では「件数（数）が多い」、【事例9】では「事がすすんでいる（後半では「進める」に変化して、あたかも「進んで」しまったものを当事者が事後的に「進める」意思を持って上書き・追認しているかのようである）」という同形または類似形の言葉を関係者間で伝達し合いながら、相互の誤解・すれ違いを解消していくプロセスが働いているように見える。ほかにも、「思う」「なんちゃって」「汗」などの言葉を言い合う事例があり、また、上が発した言葉を下が繰り返す例と下が言い出した言葉に上が相乗りする例の両パターンがあることもわかった。この組織には同じまたは類似の言葉に問題解決の「合意」の印を乗せて確認し合うとも言うべきストラテジーの型が存在していると言うべきではないだろうか。

第四に、交渉場面においては、すべての事例で上が先に相手方の負担を軽くする手を打っていることがわかった（【事例5】で見たように下の案を基本にすることを提案する、下の個人的な責任への言及を回避し別の視点を提示する、慎重に書類確認するよう助言する、勇気づけるなどの形で先に手を差し伸べる）。これらの例は、組織の中に「上が先に相手方の負担を軽くする」というストラテジーのパターンが存在することを示しているように見える。

第五に、情報授受のメール督促場面において、返信を督促された側が督促者に対し未返信を詫びた例は1つもなく、逆に督促者が「お忙しい中恐縮です」などと詫びるケースがあるのが目を引いた。返信を遅らせた側が詫びるのが礼にかなっているのではないかと思われ、不自然に見えたからである。しかしこの不自然さは、組織の中における「情報」のあり方の性質の中に原因がありそうである。上述の3.2で見えてきたように、情報提供者側はいつ誰が何の情報を知っているのかはわからず、求められるまでは情報を提供する責任の意識も生じないのが通常である。情報過多かつ多忙というビジネス現場において、メールの返信に多少の遅れがあってもお互いに許容し合うという暗黙の了解が成り立っていてもおかしくはない。ちょうど誤り指摘の場面で指摘者があからさまな指摘を憚り、高配慮な指摘行動をとると同様に、督促者が少しばかり下出に出て詫びを入れてでも返信を依頼するというハンディ（負担の重さ）を負っていると考えれば理解しやすい。情報の督促者・被督促者間の負担の抱え方のバランスは、このような意味で元から不均衡なのである。3.2において、情報は「持ち方や必要・責任において非対称」であり、「流れにおいては滞留」することがあると述べたが、誤解・すれ違い解消ストラテジーの分析を経て、情報には「関心の持ち方や時間的な待ち方においては不均衡」であるという性質もあるということをつけ加えることができるであろう。

5. 結論

本研究は、組織内の上下関係におけるコミュニケーション

ンには何か特有の難しさがあるのだろうかという疑問に発し、上下間に生じる誤解・すれ違いの原因は何か、また誤解・すれ違いが生じた時に上下はどのようなストラテジーを使って対処しているのかを、メールの実例分析から探り出そうとするものであった。事例分析の結果から、上下が組織内で担う役割（組織管理者か実務担当者か）の違いを反映した上下の考え方・意見の異なりが誤解・すれ違い原因の基調をなすが、それだけではなく人間的な側面（感情・対人配慮や誤認等）もまた原因になることが確かめられた。そして誤解・すれ違いが発生した時、上下双方は直截表現を避けるなど白黒をはっきりさせない高配慮なストラテジーで対処するのを基本としており、低配慮表現で対処した時には相手方が無反応であったり、反発を思わせる反応を示すことがあることもわかった。誤解・すれ違いを解消するプロセスでは、上下双方が協力して相手方の負担を軽くするストラテジーで対処していることがわかり、相手方の負担を軽くすればそれだけ得られるものも多いというパターンがあることもうかがわれた。

本研究を通じて、組織内の誤解・すれ違いの問題は上下それぞれが持つ役割に規定されつつ表れることや、上下間のコミュニケーションの基調は協働する相手方に対する高配慮であることが確認でき、これらの点については想像の範囲を超えるものではなかった。しかし、それに加えて上下間のコミュニケーションは個々の場面では多様な表れ方をすることを本研究は具体的に示すことができたと考える。例えば、我を通そうとして部下の響きを買ってしまうのも上司ならば、問題が起これば部下に対し先に解決の手を差し伸べるのもまた上司であった。あたかもチーム内でボールをパスし合うかのように、同じまたは類似形の言葉を伝え合うことで誤解・すれ違いにより崩れかけた態勢を立て直そうと上下が協調行動をとっていたのはこの組織流の共感の表し方の1つであったと言えよう。この組織内の「情報」が様々に非対称・不均衡であることが情報授受関係にある種の「傾き」を与えていた（情報を求める側が謝罪するという負荷を抱えるなど）のも、この組織内における上下間コミュニケーションの一側面を照らし出すものであった。これらがどの企業組織でも普通に見られることなのか、今回研究対象とした組織独自の文化・風土に基づく特殊なことなのかを判断することはできないが、実際の上下間のコミュニケーションのありようは様々であるということの一端を、本研究は具体的に示すことができたのではないかと考える。

謝 辞

本研究を進めるために、2年にわたり親身に指導してくださった放送大学大学院の滝浦真人先生、大橋理枝先生に対し、また本研究のためにメール事例を使うことを快諾してくださった筆者の所属企業、職場の上司、部下、同僚の皆さんに対し、厚く感謝を申し上げます。

引用文献・参考文献

- 大坊郁夫（2006）「コミュニケーション・スキルの重要性」『日本労働研究雑誌』No.546（p.20）
- Fairhurst, G.T.（1993）The Leader-Member Exchange Patterns of Women Leaders in Industry: A Discourse Analysis. *Communication Monographs*, vol.60. (pp.321-351)
- 加藤和美（2014）「病院組織のチームが有効に動くために——チーム医療での医師—看護職関係を焦点に——」『ビジネスクリエーター研究』(p.24)
- 中野慎也・稲谷ふみ枝(2009)「介護施設スタッフにおけるソーシャル・サポートに関する研究——上司と部下の認識の差について」『久留米大学心理学研究』(pp.70-71)
- 大橋理枝（2019）「はじめに」大橋理枝・根橋玲子『コミュニケーション学入門』（p.23）（財）放送大学教育振興会
- 鬼塚佳奈子・高木修（2010）「確認コミュニケーションに関連する看護師のチームワーク要因」『現代社会における人間関係とリスク』（p.132）関西大学経済・政治研究所
- 黎秋虹（2015）「ビジネスメールにおける日本語の対人配慮の示し方——謝罪表現とその意識を中心に——」『昭和女子大学大学院 言語教育・コミュニケーション研究（10）』（pp.61-76）
- ロビンス、スティーブ・P（2005）[高木晴夫・訳（2009）]「コミュニケーション」『新版 組織行動のマネジメント』（p.237）ダイヤモンド社
- Turnage, A. K. and Goodboy, A. K.（2014）E-Mail and Face-to-Face Organizational Dissent as a Function of Leader-Member Exchange Status. *International Business Communication*, Vol.53(3). (pp.271-285)
- 占部都美（1979）『近代組織論Ⅰ』バーナードとサイモン』（pp.10-11）白桃書房
- 宇城令・中山和弘（2006）「病院看護師の医師との協働に対する認識に関連する要因」『日看管会誌』vol.9, No.2（p.23）
- 渡部博志（2018）「リーダーシップ論における中間管理職の二側面」『武蔵野大学政治経済研究所年報』（pp.50-51）
- 山本茂（2006）「職場における信頼と信頼性——上司部下関係の観点からOJTに注目して——」『日本労働研究雑誌』No.555（pp.78-79）
- 矢田まり子（2014）「ビジネスメールに表れる配慮表現の考察」『京都外国語大学大学院紀要 言語と文化第8号』（pp.61-76）