

平成 17 年度科学研究費補助金（基盤研究（C））中間報告書

学生参画型授業モデルの開発に関する実証研究
～討議・批判・論理・表現能力の育成～

（課題番号：17530576）

平成 18 年 3 月

研究代表者 林 徳治

（山口大学教育学部）

企業人のコミュニケーション能力育成

赤松 辰彦

- キーワード コミュニケーション能力, SWOT 分析, 主体性, 批判的思考力
- 目的 営業担当および各部署の管理職のコミュニケーション能力, リーダーシップ能力, 目標達成能力, クレーム処理・再発防止能力, 計画能力と計画精度向上能力の育成
- 対象 プラスチック成形加工会社の営業担当および各部署の管理職, 計 8 名
- 日時 2005 年 9 月 ~ 2006 年 3 月 原則として毎週火曜日午前 10 時 ~ 12 時 30 分
- 場所 京都府宇治市 協和化成株式会社 (プラスチック成形加工業)
- 中心能力 主体性, 批判的思考力, 表現伝達力
- 評価方法 会議で仕事における問題点および解決方法を討議し, 次回の会議で解決できているかを討議する (実務で改善結果をだすことで評価する)。
- 内容 営業情報を管理職および営業担当で共有
顧客のクレームを早期に処理するための問題検討
顧客満足度を高めるための方法及び社内の問題洗い出しと解決方法の検討
情報を戦略的に活用し他社との差別化を図るための議論
新規顧客開拓に関する Plan- Do- Check- Action の議論
- 方法 会議の対象者でブレインストーミングも含めた討議形式のオフライン会議
会議の対象者のみの電子掲示板とメーリングリストでのオンライン会議
- 資料 SWOT 分析の解説テキスト

1. はじめに

企業は複数の人間がつくる一つの組織であり、組織を構成する人間の意思決定と行動で運営される。その意思決定と行動を左右するのは、情報の品質（精度や鮮度、等）と情報を活用するために、正確に迅速に伝達することである。いくら良い情報であっても情報伝達が悪いと組織として機能しなくなることもある。その意味でも企業は社員個々のもつコミュニケーション能力の良し悪しに左右されるといっても過言ではない。

さらに、企業では利益追求を目的とするため、単に情報を伝達する、収集するといった行為だけでは利益追求につながらない。すなわち、収集した情報をどのように応用すると価値を生むのかという創意工夫と、情報の選別とそれをもとに行動することに関して自分の意見を持って意思決定できるという主体性と批判的思考力を必要とする。

筆者は、企業コンサルティングを行う先々で主体性に欠ける社員をよく見かける。部下に情報伝達するにしても、単に情報を伝達した、言い換えれば伝達という処理をただで、仕事が遂行できるよう正確に伝達されているか、その結果はどうであったか、等の評価もせず、顧客からクレームがあっても、単にそのクレームが起こったという現象のみをとらえ、その現象を表面上なくするための行動をするのみである。これではいつまでたってもクレームはなくなる。クレームは何が原因で起こっているのかを究明し、関係部署と調整するための批判的思考力と行動力が必要となる。

そこで本報では、企業において社員が主体性と批判的思考力を持って仕事に取り組むためにはどうすればよいか、さらにはコミュニケーション能力を高めるためにはどうすればよいかというテーマで社員教育を行った事例を紹介する。

2. 主体性と批判的思考力

最初に「主体性」と「批判的思考力(Critical thinking)」の定義に関して考察する。

Stephen R. Covey(1990)は、主体性を、「人生の責任を引き受ける」ことだと定義している。それを別な言葉で表現すると、「自分の反応（行動）を選択する能力を発揮すること」である。

また、鳥越皓之(1997)は、主体性を「意見」として捉え、主体性について、「物事への解釈・意味づけに基づいた、論理性を持った意見」という定義を与えている。人は誰でも、物事に対して優劣や善悪、合理的か非合理的か、発展的かそうでないかといったような様々な解釈・意味づけを行っている。その解釈・意味づけに従って作り上げられていく論理的な意思・意見こそを主体性と呼ばれる意見であるとした（鳥越皓之は、著書『環境社会学の理論と実践』において「住民の主体性と呼ばれる意見」としている）。

そこで筆者は、Stephen R. Covey および鳥越皓之の定義を参考にして、「主体性」を以下のように定義する。

物事に対して優劣や善悪、合理的か非合理的か、発展的かそうでないかといったような様々な解釈・意味づけに従って作り上げられていく論理的な意思・意見によって、自分の反応（行動）を選択する能力。

次に批判的思考力(Critical thinking)の定義に関して述べる。

楠見孝(1996)は、「推論の規準(criteria)にしたがう、論理的で偏りのない思考である。その思考は、

人の話を聞いたり,文章を読んだり,議論をしたり,自分の考えを述べる時に目標指向的に働く.したがって,日常語である“相手を批判する”思考という狭い意味ではなく,むしろ自分の推論過程を意識的に吟味する反省的な思考であり,何を信じ,主張し,行動するか決定に焦点を当てる思考である」と規定している.

Robert H. Ennis (1985)は,「何を信じたり行ったりするかを決めるための,合理的で省察的(reflective)な思考」と定義している.さらに Robert H. Ennis (1987)は,「この定義の中には仮説の形成,問題を別の視点から見ること,質問すること,別の解を考えること,計画を立てることなどといった,創造的な思考も含まれる」としている.

Ruggiero(1998)は,「自分が作った考えを概観し,どんな行動が最もよく問題を解決するか,その問題についてどんな信念が最も合理的かについて一時的な決定を行い,そしてその解決や信念を評価し磨きをかけることである」と定義している.

樋口直宏(2000)は,「批判的思考とは,情報の誤りや矛盾に気づいたり,合理的に意思決定をし,かつその正しさを吟味できる力のことをいう.そこには,一面的な見方ではない,柔軟な発想や創造性も要求される」と述べている.

そこで筆者は,Ruggiero および樋口直宏の定義を参考にして,「批判的思考力」を以下のように定義する.

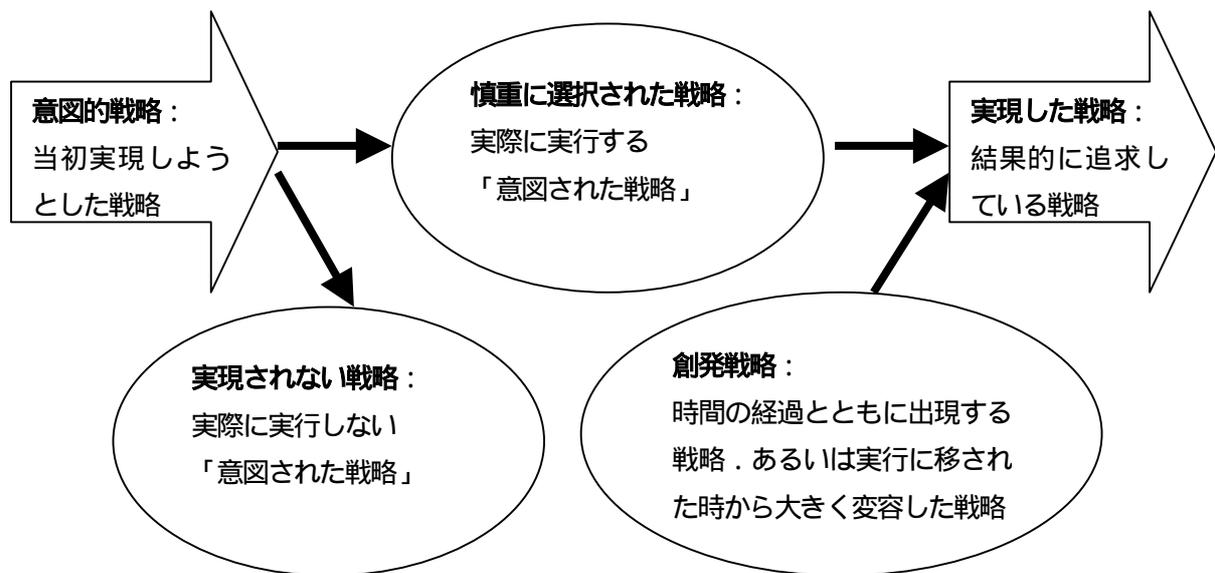
情報の誤りや矛盾に気づいたり,合理的に意思決定をし,かつその正しさを吟味することで,どんな行動が最もよく問題を解決するか,その問題についてどんな信念が最も合理的かについて,解決方法や信念を評価し磨きをかけること.

3. 実践の背景

企業が利益追求するためには,マーケットにおいて競争優位に立つための戦略を立てる必要がある. Jay B. Barney(1996)は戦略を,「いかに競争に成功するか,ということに関して一企業が持つ理論」と定義している.つまり,「どのようにすれば競争に勝てるか」という(検証され続ける命題としての)セオリーである.さらに Jay B. Barney は,「企業の業績に影響を与えるためには,セオリーは単に競争に勝つ方法に関するアイデアだけでは不十分で,アイデアが行動レベルに翻訳されなければならない.この競争に成功するためのセオリーを行動レベルに翻訳できる企業は,自社の成功確率を高めることができる.」と言及している.

企業の戦略を策定するために,よく考えられたセオリーに基づいて事業を開始し,市場がそのセオリーの有効性を検証し,その結果を受け入れて経営者はセオリーがより有効的に競争優位をもたらすように修正を加える必要がある.

事前に作成された戦略を持っていたとしても,いったん市場で実行されると,その戦略を修正しなければならなくなる.このように,時間の経過とともに「出現,発現」してくる競争優位獲得のためのセオリーのことを創発戦略(emergent strategies)いう.



出典：Henry Mintzberg and Alexandra McHugh, "Strategy Formation in an Adhocracy," Administrative Science Quarterly, Vol.30, No.2, June 1985

図 - 1 意図的戦略と実現した戦略の関係

当初、実行しようとした戦略（意図的戦略）と創発戦略の関係については Henry Mintzberg(1985)により分析されている。意図的戦略と創発戦略の関係を図 - 1 に示す。

また、企業が市場を考えた戦略を立てるためには、その企業の強みと弱みを分析し、強みを活かし弱みを克服する方法を考えなければならない。

今回筆者は、京都府にあるプラスチック成形加工会社において全社員 25 名が考えている自社の強みと弱みを、内部環境と外部環境にわけて質問紙調査を行い、その結果を営業担当および各部署の管理職、計 8 名と筆者で分析した (SWOT 分析)。この分析結果により、社員が主体性をもって自社を分析し、強みを活かし弱みを克服できるような仕事の取り組み方を考えるきっかけにすることを目的とした。さらに、その結果を評価することで批判的思考力が育成され、企業戦略が策定しやすくなることも SWOT 分析を取り入れた理由である。

4. SWOT 分析

企業がその 強み(strengths), 弱み(weaknesses), 機会(opportunities), 脅威(threats) という視点に基づいて 競争優位獲得のための自社のセオリーを評価することを SWOT 分析という。

企業の内部条件としての強み (strengths)

企業の内部条件としての弱み (weaknesses)

企業の外部条件としての競争市場における機会 (opportunities)

企業の外部条件としての競争市場における脅威 (threats)

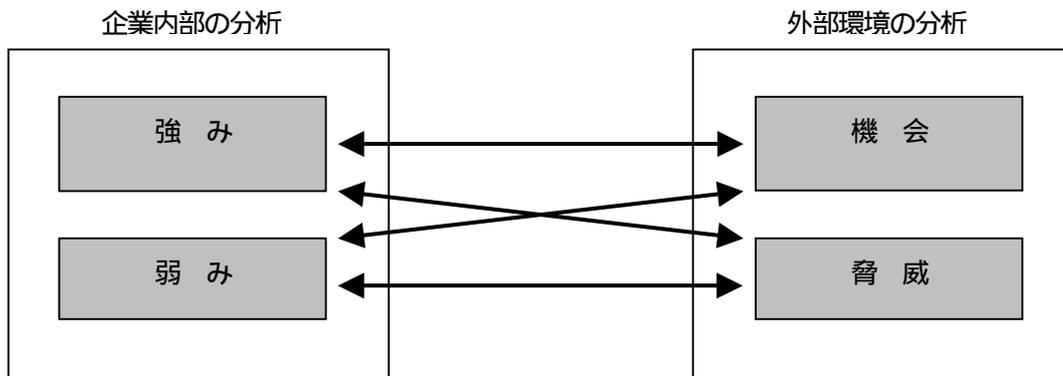


図 - 2 SWOT分析のフレームワーク

SWOT分析はKen Andrews(1971)によって開発された。Jay B. Barneyは著書「企業戦略論」のなかで、SWOT分析のフレームワーク(図-2参照)に関して以下のように述べている。

企業の強み(strengths)は、経済価値を(場合によっては競争優位を)創出する、経営資源とケイパビリティのことである。

一方、企業の弱み(weaknesses)とは、その企業の強みがもたらす経営価値の実現を困難にするような経営資源とケイパビリティ、もしくは戦略実行のために実際に用いられると、企業の経済価値を減じてしまうような資源とケイパビリティである。

企業にとっての機会(opportunities)とは、企業がその競争上でポジションや経済的パフォーマンスを向上させるチャンスのことである。

最後に、企業にとっての脅威(threats)とは、企業の外部にあって、その企業の経済的パフォーマンスを減殺する働きかけをするすべての個人、グループ、組織のことである。

SWOT分析をした結果は表-1のようなSWOT Matrixで表現される。

表 - 1 SWOT Matrix

| | 機会(Opportunity) | 脅威(Threat) |
|--------------|-------------------|---------------------------|
| 強み(Strength) | 自社の強み活かした事業機会は何か | 自社の強みで脅威を回避できないか |
| 弱み(Weakness) | 自社の弱みで事業機会をいかに得るか | 脅威と弱みの組み合わせで最悪の事態を回避できないか |

5. 実践内容

期 間：2005年9月～2006年3月 原則として毎週火曜日午前10時～12時30分

場 所：京都府宇治市 協和化成株式会社(プラスチック成形加工業)

対象者：プラスチック成形加工会社の営業担当および各部署の管理職、計8名

目 的：営業担当および各部署の管理職のコミュニケーション能力、リーダーシップ能力、目標達成

能力、クレーム処理・再発防止能力、計画能力と計画精度向上能力の育成

中心能力：主体性、批判的思考力、表現伝達力

評価方法：会議で仕事における問題点および解決方法を討議し、次回の会議で解決できているかを討議する（実務で改善結果をだすことで評価する）。

方法：会議の対象者でブレインストーミングも含めた討議形式のオフライン会議
会議の対象者のみの電子掲示板とメーリングリストでのオンライン会議

使用メディア：電子掲示板、メーリングリスト、SWOT 分析の解説テキスト

次に、SWOT 分析で用いた質問内容を示す。

当社の良いところは何ですか？

当社の悪いところ（弱点）は何ですか？

どういふことをすれば当社は大きくなる（成長する）と思いますか？

『 の影響を受けて』当社の仕事が減ったとします。それはどんな影響だと思いますか？

以上の質問に関して社員全員に自由記述方式で回答させ、回答内容をまとめた（質問紙調査1）。

さらに、回答結果が本当に自分の意見であったかを確認するために、前回の質問紙調査で得られた回答から回答頻度の多いものを抽出し、質問肢を具体的な文章として与え、各質問肢に対して「その通りだと思う・・・」「どちらでもない・・・」「それは違うと思う・・・x」の3つの選択肢から回答させた（質問紙調査2）。

その結果を部署（所属）別、役職別、年齢別（20歳代・30歳代・40歳代・50歳以上）、勤務年数別（1年未満・3年未満・5年未満・5年以上）に集計し、その結果を分析し、SWOTの各要素を決定した。

6. SWOT 分析の結果

質問紙調査1の調査結果について以下に述べる。

当社の良いところは何ですか？

- ・会社の雰囲気が良い・・・8件
- ・少数精鋭・・・6件
- ・姿勢が前向き・・・4件
- ・職場環境が良い・・・3件
- ・対応力、設備的側面、チームワークがある・・・各2件

当社の悪いところ（弱点）は何ですか？

- ・「自分の日常業務に関する反省点」・・・7件
- ・「仕事の部署間連携に関する反省点」・・・7件
- ・「人材の確保・教育」・・・6件
- ・「上司と部下とのコミュニケーション不足」・・・4件
- ・「個々の意識の問題」・・・3件

どういふことをすれば当社は大きくなる（成長する）と思ひますか？

- ・「人材の確保・育成」・・・15件
- ・「優位性の確立」・・・8件
- ・「社内体質・体制の改善」・・・7件
- ・「営業の拡大」・・・6件
- ・「QCDのレベルアップ」・・・4件

QCDとはQuality, Cost, Deliveryのことである。

『 の影響を受けて』当社の仕事が減ったとします。それはどんな影響だと思ひますか？

- ・「お客様の信用低下」・・・13件
- ・「他社あるいは海外との競争」・・・10件
- ・「景気変動・世界情勢など」・・・5件

さらに質問紙調査2では、 の質問に関して15項目、 の質問に関して19項目、 の質問に関して18項目、 の質問に関して9項目の具体的な内容の質問肢を用意し、全社員25名中20名が回答した。回答結果に関しては、会議で吟味し、単に支持率が多い質問肢だけを選ぶのではなく、回答の真意を追求したうえでS (strengths)・W (weaknesses)・O (opportunities)・T (threats)の要素を確定した。その結果を以下に示す。

企業の強み (strengths)

- 1 少数精鋭（個々のスキルが高い）
- 2 職場環境が良い
- 3 お客様に誠意のある対応をしている

企業の弱み (weaknesses)

- 1 部署内外のコミュニケーション不足
トラブル発生時の対応が遅い
連携の悪さによる無駄が生じている
- 2 行動理念と現実の乖離 創造力、主体的行動力、プロ意識の欠如

機会 (成長の要因)(opportunities)

- 1 新規顧客の開拓
コンカレント（並行）開発
開発過程において、さまざまな開発段階を同時並行的に行う開発手法。
開発期間が短縮されたり、各部門間の意思疎通が容易になるなどの利点をもつ。
ゲストエンジニア（設計初期での参画）

2 関連事業への拡大

組み立て

印刷

3 生産体制の強化

協力会社，仕入先の選別

社内体制・・・On the Job Trainingによる教育

脅威（仕事減少の要因）(threats)

1 顧客の偏り

2 海外生産移管（新規製品の海外生産化）

3 信用を著しく損なう問題の発生

品質悪化

顧客への対応力（納期，技術力，提案力）の低下

さらに，SWOT 分析の結果を当社のホームページで公開した．

7．考察

SWOT 分析の各要素を洗い出すことで，社員全員が自社のことを主体性をもって考えることができた．また，会議を定例化したことで，参加者は担当部署としての意見を要求されるため，批判的思考力が乏しい社員は的を得た発言ができないため，問題の先送りもしくはトラブルの再発につながる結果となった．特に主体性と批判的思考に乏しい管理職はリーダーとして部下に指示をする等の情報表現力にも問題が生じ，業務に支障をきたす結果を導く．このような意味でも主体性と批判的思考力はリーダーシップ能力とも関連性があるように思える．

今回の調査対象企業は社員数も比較的少なく，社員間のコミュニケーションには問題はないと予想をしていた．また，質問紙調査2で，部署別，役職別，年齢別，勤務年数別の集計結果を分析しても大差は認められなかった．

しかし，強みの要素をとっても，社員全員が肯定している項目として，「少人数で頑張っているところ」，「お客様に誠意ある対応をしているところ」という項目をあげているが，社員全員が否定している項目として，「社員全員がコミュニケーションを取れているところ」があげられた．すなわち，「部署内外のコミュニケーション不足なところ（些細なことで時間を無駄にしたり，ミスが起こる）」が弱みの要素となって現れた．

その原因とも考えられる項目として，「管理職が作業に手を出す状況が多く，本来の管理職的業務が疎かになっているところ」，「連携の悪さによる個人活動が目立つところ」を社員全員が弱点と考えている．まさに，管理職のリーダーシップ能力をとわれた結果となった．

また，自社の強みを活かした事業機会は何かを考えたとき，社員全員が「新規外注先を増やし，競争性を高め，品質・納期のレベルアップを図るべきだ」という項目をあげている．

そこで，2005年10月より毎週，部署間ミーティングを行い，情報伝達のスピードアップによるト

ラブルの早期解決を目指した結果、生産計画遅延件数 40%削減（9 月末、10 月末比較実績）できた。社員数が少ないというのも結果を早く出せた理由でもありが、問題に主体性をもって取り組み、批判的思考で解決方法を思考・実行することが良い結果を生むことにつながったと考える。

8. あとがき

SWOT 分析を行った結果に関して、当社の Web 担当者が以下のコメントをホームページで公開している (<http://www.yoursize.jp/swot1.html>)。

「改めて会社の事を考えるというのは、社員にとっても自分の仕事を振り返る良いきっかけになったようです。社員間の人間関係が良好な為に問題があっても指摘し難いという側面があった部分も、匿名のアンケート形式にした事によって、潜在化していた日常の問題点などが浮上し、対策を講じたことによって予想以上の効果が出ている面もあります。

分析なんて言うの大層に聞こえますが、「なぜか仕事の効率が悪くならない」、「社員の声が聞こえてこない」といった悩みを抱えている企業様は、一度自分の会社を見つめなおすという意味でも、アンケートをされてみてはいかがでしょうか？きっと色々なものが見えてきて面白いですよ。」

筆者は今回の実践をとおり、社員、特に管理職に対し、主体性および批判的思考力を育成したい場合、今回の SWOT 分析を行うことが一つのきっかけを与えたと考える。

今回の分析では主体性および批判的思考力を客観的に測定できる尺度までは分析できなかった。

今後はこの点に関しての実証研究を継続したい。

【引用文献・参考文献】

1. スティーブン・R・コヴィー, ジェームススキナー, 川西茂 訳, 7つの習慣 - 成功には原則があった! - , キングベアー出版, 1996
2. Stephen R. Covey, Seven Habits of Highly Effective People, Free Press, 1990
3. 鳥越皓之, 『環境社会学の理論と実践』, 有斐閣, 1997
4. 楠見孝 著, 第2章 帰納的推論と批判的思考, 市川伸一編 認知心理学4 思考, 東京大学出版会, 1996
5. 道田泰司, 大学は学生に批判的思考力を育成しているか? - 米国における研究の展望 - , 琉球大学教育学部紀要 56, p.p.369-378, 2000.3
6. 道田泰司, 批判的思考の諸概念 - 人はそれを何だと考えているか? - , 琉球大学教育学部紀要 59, p.p.109-127, 2001.9
7. Ennis, R. H., A logical basis for measuring critical thinking skills. Educational Leadership 43, p.p.44-48, 1985
8. Ennis, R. H., A taxonomy of critical thinking dispositions and abilities. In J. B. Baron & R. Sternberg (Eds.), Teaching thinking skills: Theory and practice. New York: W.H. Freeman, p.p.9-26, 1987
9. Ruggiero, V. R., The art of thinking: A guide to critical and creative thought (5th ed.), Longman, 1998

10. 樋口直宏, 高等教育における批判的思考教授 - アメリカの事例分析 - , 立正大学人文科学研究所年報 37 , p.p.70-81 , 2000
11. ジェイ・B・バーニー, 岡田正大 訳, 企業戦略論【上】基本編 競争優位の構築と持続, ダイヤモンド社, 2003
12. Jay B. Barney, Gaining and sustaining competitive advantage, Addison-Wesley Pub, 1996
13. Henry Mintzberg and Alexandra McHugh, Strategy Formation in an Adhocracy , Administrative Science Quarterly , Vol.30, No.2, June 1985
14. Ken Andrews , The Concept of Corporate Strategy , Homewood, IL: R.D. Irwin, 1971
15. 協和化成株式会社ホームページ, <http://www.yoursize.jp>