

A Comparative Review of Communication Competence Measures for the Workplace

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2018-07-12 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 金子, 敦子 メールアドレス: 所属:
URL	https://mu.repo.nii.ac.jp/records/881

〔研究ノート〕

働く場のコミュニケーション能力評価尺度の比較検討

A Comparative Review of Communication Competence Measures for the Workplace

金子 敦子

キーワード：コミュニケーション能力、組織内コミュニケーション

1. 背景：働く場で求められる「コミュニケーション能力」

多くの働く場において、高い「コミュニケーション能力」が求められている。一方、何をもって「コミュニケーション能力」が高いとするのかについては、必ずしも明確ではない。「コミュニケーション能力」の具体的な計測方法が明らかになれば、社会人（主に大卒事務職）の人材育成に貢献するだろう、との問題意識から、本稿では、働く場で求められる「コミュニケーション能力」がどのように計測可能なのかを、先行研究レビューにより検討する。

① 組織における「コミュニケーション」と「コミュニケーション能力」

「コミュニケーション」、つまり、「言語、身振り、画像などの物質的記号を媒介手段とした精神的交流」（ブリタニカ国際大百科事典）は、働く場においても重要な役割を果たす。私たちは労働時間のほぼ70%を、読む、書く、話す、聞く、といった「コミュニケーション」に費やしているとされる（Mintzberg, 1973）。Robbins（2005）は、組織行動学の文脈では「コミュニケーション」は、「メンバー間の『意思の伝達』と『理解』」であると定義し、主に、集団が効果的に機能するための4つの機能—①統制（方針やジョブディスクリプションの提示、非公式の統制）②動機づけ（業務を遂行するように促す）③感情表現（社交的欲求を満たす）④情報（意思決定を行う）—に着目する（Robbins, 2005）。

コミュニケーションの様々な側面

伝達経路：公式／非公式

方向：下方向（目標割り当て、職務上の指示、方針や手続きの周知、問題点の指摘、業績フィードバック）／上方向（進捗報告、問題点の連絡、業務改善アイデアなど）／水平方向（時間の節約と調整の円滑化のための各種情報）

伝達手法（個人間）：口頭／書面／非言語

コミュニケーションの阻害要因：情報操作、選択的認知、情報過多、性別によるコミュニケーションスタイル、感情、言語など

出所：Robbins（2005）より筆者まとめ

「コミュニケーション」を効果的に行う能力、「コミュニケーション能力」は、大学教育と働く場との接続場面においても、明示的に重視されている。「コミュニケーション能力」は新卒採用担当者が重視する学生の能力として12年連続で1位であり（日本経済団体連合会，2016）、「聞く、読む、話す、書く」は、経済産業省（2006）の「社会人基礎力」の「発信力」や「傾聴力」として「チームで働く力」の中に埋め込まれている。

「社会人基礎力」経済産業省

1. 前に踏み出す力：主体性、働きかけ力、実行力
2. 考え抜く力：課題発見力、計画力、創造力
3. チームで働く力：発信力、傾聴力、柔軟性、状況把握力、規律性、ストレスコントロール力

出所：経済産業省（2006）

② 組織内コミュニケーションにおけるコミュニケーション能力の位置づけ

職場においてコミュニケーションの重要度は高いものの、コミュニケーションの成否は、個人の「コミュニケーション能力」だけに依存するわけではない。組織コミュニケーションに対する満足度を測定する包括的で代表的な尺度の一つである The Communication Satisfaction Questionnaire（以下、CSQ）（Downs & Hazen, 1977）では「コミュニケーション能力」は「社内の人々のコミュニケーション能力の高さ」に対する評価として、全43項目のうちの1項目として直接質問されるに過ぎない。では、職場で求められる「コミュニケーション能力」とは具体的にどのような能力のことなのか、次項以下、「コミュニケーション能力」に焦点をあて、組織内「コミュニケーション能力」の測定尺度について検討する。

The Communication Satisfaction Questionnaire（CSQ）の8側面と質問項目

1. コミュニケーション風土満足度（communication climate）
社内のコミュニケーションが、目標達成に向けたやる気を起こし、刺激する程度／社内の人々のコミュニケーション能力の高さ／社内のコミュニケーションが、自分と会社と一心同体であり、会社の不可欠な一員であると感じさせてくれる程度／仕事に必要な情報をタイミングよく受け取れる程度／社内での衝突が、適切な社内のコミュニケーション経路を通じて、適切に処理される程度
2. 上司とのコミュニケーション満足度（relationship to superiors）
上司が自分に対し、耳を傾け注意を払ってくれる程度／上司が仕事上の問題を解決するために指導してくれる程度／上司が自分を信頼している程度／上司がアイデアに対してオープンである程度／自分に対する上司の業務指示の量
3. 自分の職場に関する情報満足度（organizational integration）
自分の仕事の進捗状況に関する情報／人事に関する情報／部署の方針や目標に関する情報／自分の仕事に求められるものについての情報／給料や手当に関する情報

4. メディアの品質満足度（media quality）
社内のコミュニケーションが、興味深く、役に立つ程度／自分たちのミーティングが、しっかりと準備・計画・運営されている程度／書面による指示命令や報告が、明確で簡潔である程度／社内において、コミュニケーションに対する態度が、基本的に健全である程度／社内のコミュニケーションの量の適切さ
5. 同僚コミュニケーション（horizontal and informal communication）
社内において、情報の非公式な形でのやり取りが活発である程度／他の部署の従業員との横のコミュニケーションが正確であり、自由に行われている程度／社内のコミュニケーションのあり方が、緊急事態に柔軟対応できる程度／自分の作業グループの仲の良さ／社内の普段のコミュニケーションが活発で正確である程度
6. 自社に関する情報満足度（organizational perspective）
会社の方針や目標に関する情報／会社に影響を及ぼす政府の動向に関する情報／社内における変化の情報／会社の財務状況に関する情報／会社の達成や失敗に関する情報
7. 部下とのコミュニケーション満足度（relationship with subordinates）（部下がいる人のみ回答）
部下が、上司や、更にその上からの指示伝達にすぐ対応する程度／部下が上司の必要とする情報を察している程度／部下とのコミュニケーションが過剰で負担でない程度／部下が、評価、提案、批判を受け入れる程度／部下が、上司や上層部への正確な情報伝達の起点となる責任があると感じている程度
8. 自分の評価についてのフィードバック満足度（personal feedback）
自分の仕事の出来が、他の人と比べてどうかに関する情報／自分がどう評価されているかに関する情報／自分の努力に対する評価／自分の仕事上の問題が、どのように対処されているかについての報告／上司が部下の直面している問題を認識し、理解している程度

出所：Downs & Hazen（1977）、日本語訳は古屋（2013）

* Downs & Hazen（1977）では、上記 40 項目に加え、「職務満足度」、「過去 6 か月のコミュニケーション満足度の変化」、「コミュニケーション満足改善のための提案」が尋ねられる

2. 「コミュニケーション能力」測定尺度の検討

本章では、Downs, DeWine & Greenbaum（2004）を参考に、組織コミュニケーション研究で被引用頻度の高い代表的なコミュニケーション能力尺度① Communicative Competence Scale（Wiemann, 1977）、② Interaction Involvement Scale（Cegala, 1981）、③ Communicator Competence Questionnaire（Monge, Backman, Dillard, & Eisener, 1982）を対象に、その概要を検討する。

① Communicative Competence Scale（CCS）（Wiemann, 1977）

Communicative Competence Scale（以下、CCS）は「コミュニケーション能力」（節度を保ちながら状況に応じて対人関係構築の目的を達成する能力）を計測するために開発され、古典的な研究とされる（Downs, DeWine & Greenbaum, 2004）。5 側面（相互作用マネジメント（interaction management）、共感的理解（empathy）、協力・支援（affiliation/support）、行動の柔軟性（behavioral flexibility）、社会的な緊張緩和（social relaxation））、36 項目からなる。

CCSの開発で、Wiemann は、コミュニケーション能力の評価に相互作用マネジメントが中心的な役割を果たすとの仮説を立てた。検証は、相互作用マネジメントの失敗を制御した「初対面

の2人の会話」の話者のコミュニケーション能力を、被験者が評価する形で行われた。評価には、相互作用マネジメントの失敗(1. 会話をさえぎること(interruption)、2. 3秒以上の沈黙(pause)、3. 話題の一方的な転換(topic changes))の数を制御した、4種類(失敗数が少ない会話＝マネジメント高、中、低、無礼の4段階)のビデオが作成され、使用された。結果、相互作用マネジメントはコミュニケーション能力の評価に影響があること、相互作用マネジメントとコミュニケーションの5側面(一般能力、共感的理解、協力・支援、行動の柔軟性、社会的な緊張緩和)には正の関係があることを示した。ただし、Monge et. al. (1982)も指摘する通り、因子分析の結果は、当初予測の5側面(一般的能力、共感的理解、協力・支援、行動の柔軟性、社会的な緊張緩和)を示しているとは言い難い。

Communicative Competence Scale 予測された側面と質問項目

1. 一般的能力 (general competence)	他の人と一緒にいるのが苦にならない／他の人の話を遮りすぎる／話したい相手だ／人と効果的に接する(CCQ)／話しやすい(CCQ)／友達に過大な要求をしない／初めての人に会うことをいとわない／概して言うべきときに言うべきことを言う(CCQ)
2. 共感的理解 (empathy)	ただ自分が正しいと示すためだけに議論したりしない／人の感情を無視する／人がどう感じるかがわかる／人に自分のことをわかってもらおうとする／人の話を聞く／人と親密になるのが好きだ／人にあわせるのが苦にならない
3. 協力・支援 (affiliation/ support)	よい聞き手だ(CCQ)／冷たい／他の人に支援的である／好ましい／問題があれば相談したい相手だ
4. 行動の柔軟性 (behavioral flexibility)	変化に適応できる／人を個として扱う／状況に応じて適切なふるまいがわかっている／柔軟だ／相手のニーズに敏感だ(CCQ)
5. 緊張緩和 (social relaxation)	話すときリラックスして気持ちを楽にしている／初対面の人と話すときもリラックスしている／集まりを楽しむ／権威ある人と話すことを恐れない／声や感情の表現が豊かだ

出所：Wieman (1977)

* (CCQ) は Communicator Competence Questionnaire (Monge et al, 1982) に採用された項目

② Interaction Involvement Scale (Cegala, 1981)

コミュニケーション能力(communication competence)の認知的(cognitive)側面のうち、相互作用へのかかわり(interaction involvement)がコミュニケーションの成否に影響を与えることを示した。まず、尺度開発では、Wieman (1977)の「コミュニケーション能力」の定義をベースに、Goffman (1963)の面目(face)概念を援用した18項目を設計・検証し、役割理解(perceptiveness)、相手に対する気づき(other oriented attentiveness)、注意していること(attentiveness)の3要素を示した。続く検証では、初対面の相手から、一定時間(5分間)以内に、相手の面目を保ちながら、求められる情報(宗教、政党、収入、薬物使用のいずれか)を自然に聞き出すことを成果として評価し、尺度との関係を計測した。結果、3要素の中でも、役割理解がコミュニケーションの成否に影響を与えることを示した。

Interaction Involvement Scale 側面と質問項目

Factor I 役割理解 (perceptiveness)	自分が何を言うべきかわかる／どのような役割が求められているかわかる／相手が本当は何を言おうとしているのかわかる／社会的役割がわかる／どんな反応が求められているかわかる
Factor II 他者に対する注意 (other-oriented perceptiveness)	相手の微妙な隠された意味によく気づく／相手をよく観察している／相手の伝えたことに反応する
Factor III 注意 (attentiveness)	別のことを考えて一部聞き逃す／聞いたふりをしていて別のことを考えている／他のことで頭がいっぱいで会話に集中できない

出所：Cegala（1981）より筆者作成

③ Communicator Competence Questionnaire (Monge, Backman, Dillard, & Eisenerg, 1982)

Communicative Competence Scale (CCS) を踏まえ、職場で求められるコミュニケーション能力の測定に焦点をあてて開発された。符号化 (encoding) と解読 (decoding) の 2 側面、12 の質問項目からなり、対人関係やパーソナリティに関する項目の数が抑えられ、言語メッセージの明瞭さに関する評価が入る点が特徴的である。

Monge et al. は、職場でのコミュニケーションでは、職務内容説明書 (job description) や業績評価 (performance evaluation) などの存在から、目標が比較的、公的で明示的であることから、社会的・対人関係能力にかかわるコミュニケーション能力の評価では人々は実際には複数の側面を使用していないだろうとした上で、対人関係関連の質問項目数を絞り、先行研究をもとに符号化と解読の 2 側面を提案した。検証の結果、符号化と解読の 2 側面が見いだされること、両側面とも、コミュニケーションが効果的であるかどうか (effectiveness)、コミュニケーション能力が高いかどうか (overall competence) の評価に影響を与えること、これらの結果は上司に対する評価・部下に対する評価いずれでも示されることを明らかにした。

Communicator Competence Questionnaire の側面と質問項目

符号化 (Encoding) (7 項目)	言葉の使い方がうまい／ポイントをおさえている／人と効果的にかかわる (CCS) ／文章がわかりにくい／考えを明瞭に伝える／話がわかりにくい／言うべきときに言うべきことを言う (CCS)
解読 (Decoding) (5 項目)	よい聞き手だ (CCS) ／話しやすい (CCS) ／メッセージにすぐ反応する／人の話によく注意する／人のニーズに敏感だ (CCS)

出所：Monge, Backman, Dillard, & Eisenerg（1982）より筆者作成

* (CCS) は Communicative Competence Scale (Wiemann, 1977) と同一項目を示す

3. 考察

検討した 3 つの測定尺度 (① CCS、② IIS、③ CCQ) のうち、職場教育および職場への橋渡しとしての大学教育での活用のベースとして最も現実的なのは CCQ であると考えられる。評価にあたり、項目と側面、開発時の場面設計に着目した。CCQ は、項目数が 12 項目と抑えられた

上に側面（符号化／解読）が検証結果で明白に示されていること、職場で求められる言語コミュニケーションを含んでいること、開発時の評価者も上司と部下のペアと現実的なことから、職場でのコミュニケーション能力測定にあたって実際の指標であると考えられる。

① 項目と側面

社会・対人関係構築について理論的に予測された側面は、実証では現れにくかった（Wiemann, 1977; Monge, 1982）一方で、CCQ の「符号化／解読」、IIS の「役割理解」が実証でも示されていることは、今後の尺度開発の参考となるだろう。さらに、職場では、より広い社会的な文脈と比較した場合、目標や役割が明示的・言語的に示される部分が多いことから、CCQ が言語運用能力に関する項目を含んでいる点は実用的であると評価できる。

② 開発・検証時の場面設計

CCS と IIS は初対面の関係、CCQ は継続的な関係（上司／部下）のコミュニケーション能力評価を開発ベースとしている。職場のコミュニケーションでは、初対面の相手とのコミュニケーションの機会もあるものの、継続的なかわりのある相手とのコミュニケーションの重要度が高く、CCQ の開発ベースは現実に設定に近い。また、IIS では開発時の会話で使用された話題は、宗教や政党、薬物使用など、職場のコミュニケーションではタブーとされることの多いものであり、仕事の場で日常的に求められる話題とは性格が異なると考えられる。

組織コミュニケーション能力尺度比較表

尺度名称	Communicative Competence Scale (CCS)	Interaction Involvement Scale (IIS)	Communicator Competence Questoinnaire (CCQ)
出所	Wiemann (1977)	Cegala (1981)	Monge et al. (1982)
目的	面目を保ちながら対人関係を構築する力の測定	「相互作用へのかかわり」とコミュニケーション能力の関係測定	職場で求められるコミュニケーション能力の測定
質問項目数	36	18	12
側面	当初予測の 5 要素（1. 一般的能力、2. 共感的理解、3. 協力・支援、4. 行動の柔軟性、5. 緊張緩和）は現れず	1. 役割理解、2. 他者に対する注意、3. 注意	1. 符号化、2. 解読
開発・検証時の設定	初対面の相手と関係構築をしようとする会話を被験者が評価する。会話は相互作用マネジメントの失敗（1. 話の遮り、2. 3 秒以上の沈黙、3. 一方的な話題の変更）の数を制御して演じられた。	初対面の相手から、一定時間（5 分間）以内に、相手の面目（Face）を保ちながら、指定された情報（宗教、政党、収入、薬物使用のいずれか）を聞き出す。質問項目は自己評価、コミュニケーションの成否（聞き出せたか、一方的な話題変更がなかったか）は専門家が評価。	上司、部下のペアについて、質問項目と、「コミュニケーションが効果的かどうか」「コミュニケーション能力が高いかどうか」の判断と、質問項目との関係を検証する。

評価者	他者（関わりのない第三者）	質問項目は自己、成果は専門家	他者（上司と部下のペア）
-----	---------------	----------------	--------------

4. 今後の課題

今後の課題として、尺度が開発された北米とは異なる文化圏や組織での有効性の検証とともに、実際の職場での活用を意識した研究設計を挙げておきたい。組織内の人材育成においてコミュニケーション能力評価尺度を活用するには、具体的に誰を評価者とし、どのようにフィードバックを行うのかは重要な課題となる。自己評価は手軽に行える一方、客観性や公平性に疑問がある。他者評価でも、正直かつ妥当に相手を評価するのかという問題と共に、職場内の良好な関係を保ちながら、評価する方法について検討が必要となるだろう。

参考文献

- Downs, C.W., S.DeWine, & H.H.Greembaum (2004). Measures of organizational communication in R.B. Rubin, P. Palmgreen, & H.E. Sypher (eds.), *Communication research measures. A sourcebook* (pp.57-78). NY: Routledge
- Downs, C.W. & A.D.Adrian (2004). *Assessing organizational communication: Strategic communication audits*. NY: The Guilford Press.
- Downs, C.W. & M.D.Hazen (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73.
- Goffman, E. (1967). *Interaction ritual: Essays in Face-to-Face Behavior*. Chicago: Aldine Publ. Co. (浅野敏夫訳 (2002)『儀礼としての相互行為（新訳版）』東京：法政大学出版局)
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*, NY: Harper Collins Publishers. (奥村哲史・須貝栄訳 (1993)『マネジャーの仕事』東京：白桃書房)
- Monge, P.R., S.G.Backman, J.P.Dillard, & E.M.Eisenerg (1982). Communicator competence in the workplace: Model testing and scale development. *Communication Yearbook*, 5, 505-528.
- Robbins, S. (2005). *Essentials of organizational behavior, 8th edition*. Pearson Education (高木春夫訳『新版 組織行動のマネジメント』東京：ダイヤモンド社)
- Rubin, R.B., P.Palmgreen, & H.E.Sypher (eds.) (2004). *Communication research measures. A sourcebook*, NY: Routledge.
- Wiemann, J.M. (1977). Explication and test of a model of communicative competence. *Human Communication Research*, 3, 195-213.
- Cegala, D.J. (1981). Interaction involvement: A cognitive dimension of communicative competence. *Communication Education*, 30, 109-121.
- 経済産業省 (2006). 「社会人基礎力」
http://www.meti.go.jp/policy/kisoryoku/kisoryoku_image.pdf (2016.8.14 アクセス)
- 日本経済団体連合会 (2016). 「2015 年度新卒採用に関するアンケート調査結果の概要」
<http://www.keidanren.or.jp/policy/2016/012.html>. (2016.5.30 アクセス)
- 古屋光俊 (2012). 「インターナルコミュニケーション満足度の調査法と日本語版尺度の検証」『商学研究科紀要』75, 79-98. 早稲田大学大学院商学研究科
<http://hdl.handle.net/2065/38133> (2016.11.24 アクセス)