

# プロジェクトにおける コミュニケーション・ツールの活用について

- コンテキストとメディア・リッチネスを考慮した

コミュニケーションの要点 -

伊東俊彦

## 1. はじめに

複雑化するプロジェクトにおいてコミュニケーションの重要性は年々増加しているといっても過言ではないであろう。しかし、プロジェクトマネジメントの定番といわれている PMBOK ガイド（以降 PMBOK と略す。）では、コミュニケーションの章を設けているが、その内容はコミュニケーションに使うドキュメントについてが中心である。そこには人と人のコミュニケーションそのものについての記述はほとんどない。同じく定番と言われている P2M 標準ガイドブック（以降 P2M と略す。）では、コミュニケーションの重要性に触れており、本研究のテーマであるコンテキストにも言及している。しかし、その内容は異文化コミュニケーションが中心であり、それもマルチナショナル・プロジェクトという国レベルの異文化のみを対象にしている。プロジェクト組織におけるコミュニケーションでは、コンテキスト依存の問題を国レベルのみで論じるのは、あまりにマクロすぎている。一国の中においても、一組織の中においても、さらに部門内のメンバー間においても、コンテキスト依存が異なることを扱うミクロレベルの議論が必要である。本研究は、プロジェクトにおけるコンテキスト依存の違いが引き起こす問題について、コンテキスト共有度とコンテキスト依存度という2つの観点から取り組むものである。

つぎに、プロジェクトのコミュニケーションでは、いまや電子メールに代表される電子コミュニケーションは必須と考えて過言ではないであろう。極論すれば、電子メールを対面（face to face）の補完ツールとして二義的に考えるのではなく、第一義のコミュニケーション・ツールに位置づける必要があるであろう（たとえば、松島，2003）。そのような背景が存在する中で、先述した PMBOK も P2M も電子コミュニケーションについて、ほとんど触れていないのが問題である。本研究は、プロジェクトにおいてコミュニケーション・ツールをどのように有効活用するか観点から、電子コミュニケーションも含めて前述のコンテキスト共有度とコンテキスト依存度への考慮と、メディアのもつ即時性に代表される特性であるメディア・リッチネスへの考慮について述べるものである。本研究はプロジェクトにおけるコミュニケーション・ツールの活用に向けて、いくつかの実践的な結論を導く応用研究のひとつとして位置づけられる。

次章では、本研究の議論前提としてのコミュニケーションの先行研究と、プロジェクトのこ

コミュニケーションについて述べる。

## 2. コミュニケーションの先行研究とその応用

### 2.1 プロジェクトとコミュニケーション

プロジェクトとは、独自の製品やサービスを創造するために実施される有期的な業務（PMI 東京, 2004）である。また、コミュニケーションとは、送り手と受け手の相互作用による意味の形成と共有のプロセスである（狩俣, 1992, 林, 1994）。そして電子コミュニケーションとは、コンピュータを媒介としたコミュニケーションのことである（Sproul & Kiesler, 1991）。

つぎにメディアとは、メッセージ①を媒介するもの（池田・村田, 1991）であり、コミュニケーション・メディアとはコミュニケーション媒体のことで、媒体として捉えた手紙、電話、電子メールなどのことである。電子コミュニケーション・メディアとは、コミュニケーション・メディアのうち媒体が電子的なもので、電子メール、電子掲示板②、テレビ会議などのことである。コミュニケーション・メディア（または、電子コミュニケーション・メディア）は、コミュニケーションで使われる媒体からみた場合の用語であるのに対して、コミュニケーションに使われる手段としてみた場合は、コミュニケーション・ツール（または、電子コミュニケーション・ツール）と呼ばれる。そのため、たとえば電子メールは、電子コミュニケーション・メディアであるとともに電子コミュニケーション・ツールでもあり、呼び名の違いは視点の違いである。

次節では、コミュニケーションのプロセスにおいて重要な役割を果たすコンテキストについて述べる。

### 2.2 コンテキストについて

ここでは、コミュニケーションにおけるコンテキストの概念と、コンテキストの共有度と依存度の概念について説明する。

#### (1) コミュニケーションとコンテキスト

コンテキストとは、コミュニケーションが行われている環境あるいは状況を規定するものである（Jandt, 1998）。コミュニケーションでは、意味が相手からそのまま伝達されるのではなく、人と人との相互作用によってメッセージが解釈されて始めて意味が形成される（狩俣, 1992）。メッセージはそのまま直接伝達されるのではなく、メディアを介して発信され、それを受け手が解釈して新たな意味が形づくられる。そのとき、コンテキストによりメッセージの解釈が規定されることで、より正確な意味が形成されるわけである（ibid.）。

たとえば、同じメッセージを発信しても、受け手のコンテキストが異なれば解釈が異なり、違った意味が形成されることになる。その場合、互いのコンテキストを確認しあうことで、こうした誤解を防ぐこともできる。もちろんコミュニケーションでは、コンテキストの確認のみでなく、形成された意味を受け手が送り手にフィードバックし、送り手はそれを確認することにより、誤解を極力少なくすることができるのである。

## (2) コンテキスト共有度とコンテキスト依存度

ホール (Hall, 1979) は、コミュニケーションにおけるメッセージとコンテキストの関係で、コンテキストに依存する度合いが、国により大きく異なるという事象を研究し、それをコンテキストに関わる文化として論じた。すなわち、コンテキストの共有度が高い国では、メッセージより、コンテキスト（状況）に依存した意志疎通を行う傾向が強くみられる。欧米と比較して国民全員が同じようなバックグラウンドをもつ日本や韓国は、コンテキストの共有度が高いので、コンテキストに依存することで、メッセージが少なくても意志疎通が可能である。彼は、このような傾向をもつ文化を「高コンテキスト文化」と名付けた。反対に、欧米の国々では、多数の民族が集まっているためコンテキストの共有度が低いので、コンテキストへの依存が少なく、メッセージを明確にした意志疎通が必要である。このような傾向をもつ文化を「低コンテキスト文化」と名付けた (ibid.)。(図1参照)

ホール (Hall, 1979) は、このように国のレベルで「高・低コンテキスト文化」を論じたが、以降の研究者は、国のレベルの傾向の違いを認めた上で、より狭い範囲を対象に論じる必要がある (例：林, 1994) としている。たとえば、中途採用の多い部署より、新卒の比率が高く配置転換の少ない部署の方がコンテキスト共有度が高いため、コ

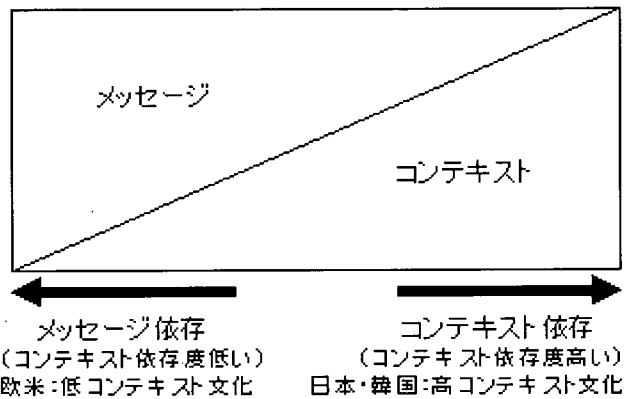


図1：高・低コンテキスト文化

(Hall, 1979)に加筆・修正)

ンテキスト依存度も高い傾向があるであろう。このような組織レベルのみでなく、個人レベルで考えても、よく知っている友人間や、夫婦間では、「あれ。それ。」で意志疎通ができてしまう。つまり、個人同士の出身地、出身校、性別、世代、趣味、嗜好などによってコンテキスト共有の度合いが異なるのは当然で、それにより全体としてコンテキスト依存の傾向をもちながら、個々のケースにおいて、コンテキストに依存する度合いも異なるのである。プロジェクトにおいては、このような個人レベルのコンテキストの共有度合いを意識することで、より効率的なコミュニケーションが可能になると考えられる。

先述のP2Mでは、一般的なコンテキスト能力やグローバル・プロジェクトにおけるコンテキスト文化の違いについてのみ述べているのが問題である。P2Mで述べているマルチナショナル・プロジェクトのみでなく、文化が異なる複数の会社に関わるマルチベンダー・プロジェクトや数人で構成される小規模プロジェクトにおいても、これまで述べたように、互いのコンテキスト共有度を意識したコミュニケーションを行うことが重要であるといってい

いであろう。次節ではコミュニケーション・メディアの特性のひとつであるメディア・リッチネスにつ

いて述べる。

### 2.3 メディア・リッチネスについて

ダフトとレンゲル (Daft & Lengel, 1984, 1986) は、組織を情報処理を行うシステムとして捉え、情報処理に利用するメディアの能力を判断する基準として「メディア・リッチネス」という概念を提唱した。彼らは、組織がおかれている状況に対して、組織は2種類の情報処理を行う必要があるとする。ひとつは不確実性を削減するような情報処理である。これは情報不足を補うための情報処理であり、必要とされる情報の量を増やせばよい。もう一方は状況があいまいで複数の解釈が存在するような場合に、解釈の多義性を削減するような情報処理である。その場合、必要とされる情報も明確でなく、単に情報の量を増やすことでは解決せず、解釈を何度も繰り返すことで、あいまいさを少なくしていくことが必要である。この多義性の削減にはメディア・リッチネスが高いメディアが有効であるとしている。つまり、メディア・リッチネスとは、多義性

表1：各種メディアとメディア・リッチネス

(Daft & Lengel, 1984, Fig.2 を修正)

の除去にどれだけ有効かを示す指標である。

彼らは、組織で使われるメディアをメディア・リッチネスの程度から表1のように示した。対面がもっとも

高い ↑ ↓ 低い	メディア	フィードバック	チャネル	個人的/ 非個人的	言語
	対面 (face-to-face)	即時	視覚、音声	個人的	ボディランゲージ、 自然言語
	電話	遅い	音声	個人的	自然言語
	私的文書 written, personal	遅い	制限された 視覚	個人的	自然言語
	公的文書 (written, formal)	たいへん遅い	制限された 視覚	非個人的	自然言語
	公的数値書類 (numeric, formal)	たいへん遅い	制限された 視覚	非個人的	数値

メディア・リッチネスが高く、公的数値書類がもっともメディア・リッチネスが低いメディアとなる。しかし表1には、音声、画像、動画など複数のメディアを統合的に扱えるような電子コミュニケーション・メディアが含まれていない。そのため、最近の新しいメディアの観点から、彼らのメディア・リッチネスの理論は再考が必要である (中村, 2003)。ダフトとレンゲル (Daft & Lengel, 1984, 1986) 以降の研究で、電子コミュニケーション・メディアはメディア・リッチネスが低いとする論者は、代表的な電子メールの即時性の欠如に着目し、対面に比べてはるかに劣るとしている (たとえば、Kiesler et al., 1984, Markus, 1994, 若林, 1994)。それに対し、電子メールのメディア・リッチネスが低くないとする論者は、電子メールの即時性は対面より劣るが、注意しさえすれば、結構速い意志疎通ができること、それにより他頻度の情報交換が容易に行えること、対面のように物理的・時間的な束縛から解放されること、に着目し、メディア・リッチネスは対面ほど高くはないが、決して低いとは言えないとしている (たとえば、Walther, 1995, 古川, 1995, Ngwenyama & Lee, 1997, 伊東・堀内, 2002, 2003)。

メディア・リッチネスは多義性の削減に有効なメディアのもつ特性ということから考えると、

電子メールも電話に匹敵する程度にメディア・リッチネスが高いと考えることができるであろう。また電子メールは、文字情報を中心に扱え、蓄積交換方式であるので、メディア・リッチネスが低いメディアの特徴を持ちながら、メディア・リッチネスの高いメディアの特徴も併せ持つと考えられる（伊東・堀内，2002）。そのため電子メールは、幅広い利用が可能なコミュニケーション・メディアであるといえる。こうした電子メールのメディア・リッチネスを考えると、プロジェクトのコミュニケーションにおいては、できるだけ電子メールに代表される電子コミュニケーションを第一義に使い（松島，2003）、緊急の場合や誤解が発生し、電子コミュニケーションでは解決しない場合にのみ、電話（または携帯電話）や対面を補完的に使うことが現実的であるといえるであろう。特に対面の場合は、電子コミュニケーションではできないような、そこで即座に解決すべき緊急の議論に優先的に時間を使うことがプロジェクトのコミュニケーションの効率性に寄与するであろう。

次章ではコミュニケーション・メディアの特性比較とプロジェクトにおけるメディア選択の指針について述べる。

### 3. メディアの特性比較とメディア選択の要点

#### 3.1 コミュニケーション・メディアの特性比較

プロジェクトで使われるコミュニケーション・メディアの位置づけを図2に示す。ここでは、コミュニケーション・メディアを「音声（画像）－文字」、「同期（送信と受信が同時刻）－非同期（送信と受信の間に時間差がある）」の基準で分類したものである。

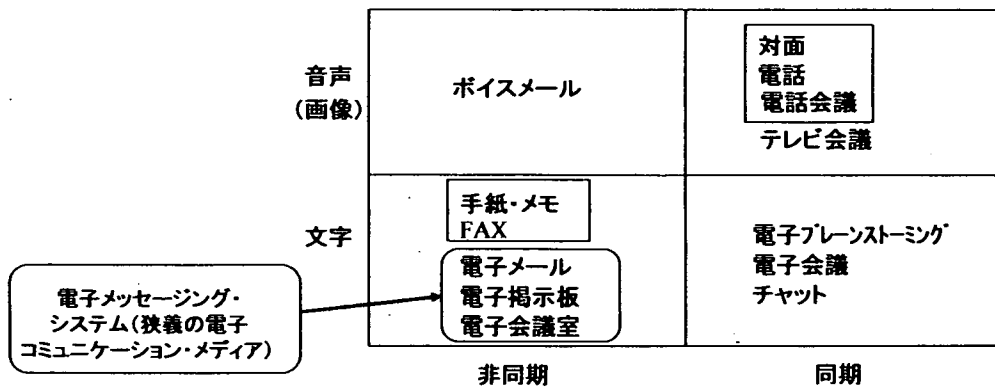


図2：主なコミュニケーション・メディアの位置づけ  
(中村，2003，図1－3に加筆・修正)

同図で、対面・電話・電話会議・手紙・メモ・FAXは、電子コミュニケーションではなく、それ以外のコミュニケーション・メディアとしている。また電子メール・電子掲示板・電子会議室③は、狭義の電子コミュニケーション・メディアであり、電子メッセージング・システムとも呼ばれるものである。電子メッセージング・システムの代表が電子メールである。

テレビ会議は、音声も画像も扱えるので相手の表情などの確認により、コミュニケーションの誤解を少なくできるので、対面を補完する目的で遠隔地とのコミュニケーションに使われる。

ただし対面と異なり、発言者以外の表情や、場の雰囲気伝えるのには限界がある。

電子メールは、非同期で文字中心のコミュニケーション・メディアであり、その意味で電子メールは文字通り電子化した手紙のことである。しかし電子メールは非同期とはいえ、電子的手段で伝送されるため、郵送という物理的手段に頼る手紙（社内便もあるがこれも物理的に配達される）よりはるかに迅速に相手に届けられる。もちろん電子メールは蓄積交換方式であり、相手が電子メールを読もうとしない限り、いくら電子的に即座に届けられても待たされることにはなる。しかし、この蓄積交換により、過去メールを時間軸で見返したり、内容別あるいは差出人別に仕分けたりすることを自動化できるので、メリットも多い。特にプロジェクトでは、コミュニケーションを四六時中行っているわけではないので、電子メールのもつ適度な非同期性は利便性が高いものといえるであろう。

これに対し、同期・文字の電子コミュニケーション・メディアである電子ブレインストーミングや電子会議は、新製品開発のアイデアだしなどに使うと有効なメディアであるが、リアルタイムな環境で使う割には、文字が中心なので用途は限られるといえよう。同じ分類のチャット④は、基本は電子メールと同じであるが、相手が同時にシステムにアクセスしている状態でメッセージを交わすのでリアルタイムに反応が得られ、その面では電子メールより優れている。しかし、即座に文字言語で応答するため、メッセージ作成に時間をかけられなくなり、音声のようにあいまいなメッセージ交換がなされることも多い。そのため、ビジネス現場での重要なメッセージの交換には向かず、プライベートなメッセージ交換に、よりふさわしい電子コミュニケーション・メディアといえる。プロジェクトではメンバー同士がインフォーマルな情報交換にチャットを使うことがあるが、あくまでもインフォーマルな範疇に限られるのが現実である（伊東・堀内，2002）。

つぎに、非同期・音声のボイスメール⑤は、欧米の企業で普及したメディアであるが、近年は電子メールに置き換えられている状況である（伊東・堀内，2002）。ボイスメールは電子メールと異なり、発信側端末にコンピュータが必要なく、通常の電話から利用できるメリットがあり、また電子メールと同じ蓄積交換型である。しかし、電子メールの一覧性に対し、ボイスメールは最後まで聞かないといけないという問題が指摘されている（*ibid.*）。さらに過去のメッセージを読み出したり、内容別に仕分けたりするのが困難という面がある。

非同期・文字のFAXは、文字だけでなく手書き図面など、画像情報を伝えるのに便利なコミュニケーション・メディアである。ものづくりのプロジェクトでは、今でもFAXがよく使われている（*ibid.*）。手紙と比べて迅速性もあるが、手書きのあいまいさや、文字の読みにくさの面で問題もある。

プロジェクトにおいては、このような各メディアがもつ特性を理解した上で、コミュニケーション・メディアを使い分けることが必要である。最近の電子コミュニケーション・メディアのように文字、図表、動画、音声など複数のメディアをデジタル情報として統合的に扱うことが可能になった今こそ、メディアを適切に選択して利用することが重要であるといえる。

次節ではコミュニケーション・メディアを選択する際の要点について述べる。

## 3.2 コミュニケーション・メディアの選択

これまで述べてきたコミュニケーション・メディアの特性から、ここではプロジェクトのコミュニケーションに対する7つの条件（(1) 利便性、(2) 迅速性、(3) 正確性、(4) 確実性、(5) 再利用性、(6) 非言語情報の伝達、(7) メディア・リッチネス）を挙げ、その各々についてメディア選択の要点を述べる。

### (1) 利便性

電子メールは、時間的、空間的な制約を受けることなく発信できる。また時差や休祭日など相手の都合を気にせずに発信できたり、複数のメンバーに同報通信できるといった利便性を持っている。この特性を最大限利用すべきである。プロジェクトでは特に、単純な情報伝達のために、わざわざミーティングを設定して無駄な時間を費やすようなことは避けなければならない。

### (2) 迅速性

緊急時の連絡は、携帯電話に勝るものはないが、相手がすぐに捕まる保証はない。重要な伝達は電子メールを併用することが必要である。プロジェクト・メンバーには「2、3時間ごとに電子メールをチェックする」などのきまりを設ける必要もあるだろう。

### (3) 正確性

電子メールやチャットなどの文字メディアは、各種の数値データ、メール・アドレスやホームページのアドレスなどを正確に伝えることができる。音声でも、重要な箇所を復唱したり、一文字ずつ頭文字で確認する（たとえば、あさひの“あ”、いろはの“い”）など正確に伝達するための方法が使われるが、このような場合、電子メールを使う方がはるかに効率的である。

### (4) 確実性

確実に伝達したい場合、電話と電子メールなど複数のメディアを組み合わせる利用するのが有効である。特に電子メールは速く届けることができるが、相手がすぐに読むかどうかの保証はない。郵便やFAXは通常自宅や会社のデスクまで届けられるが、電子メールは私書箱に相当する電子メールサーバまでしか配送されず、相手が積極的に読もうとしない限り読まれることがない。そのため、別メディアによる確認が必要である（藤尾，2002）。

### (5) 再利用性

従来のメディアは、ボイスメールのように蓄積はできても、内容別に仕分けしたり検索することは難しく再利用性が低かった。しかし、デジタル化によって文字、画像、音声、動画、プログラムなど物理的な「モノ」以外のほとんどの情報を、コピー、転送、保存、検索することが容易になった。プロジェクトではこうした乗法の再利用性が高い電子メールなどの電子メッセージング・システムの利用が有効である。

### (6) 非言語情報の伝達

コミュニケーションの65%は、表情やジェスチャなど非言語情報により伝えられるという調査がある（Birdwhistell, 1970.）。込み入った情報伝達には、言語以外のフィードバックを確

かめながらコミュニケーションする必要がある。遠隔地では、テレビ会議が利用できるが、発言者以外の人の表情や場の雰囲気伝えるには限界がある。

また、音声メディアは、声で感情を表現できるため、感情を込めた情報伝達には有利である。特に同期メディアは、相手の反応をリアルタイムに確認しながらコミュニケーションできるメリットがある。しかし、電子メールやチャットでも「スマイリー⑥」(顔文字またはエモティコン)と呼ばれる記号文字を利用すれば、感情伝達の不足をある程度は補足できる。

FAXは、手書き図面など、イメージ情報を伝達でき、ものづくりプロジェクトでは有効である(伊東・堀内, 2002)が、電子メールと比較すると情報の再利用性は低い。

#### (7) メディア・リッチネス

プロジェクトでは、多義性の除去が重要になる場面がたびたび発生する。そのため、メディア・リッチネスが高いメディアの利用が有効である。ボディランゲージや場の雰囲気などを活用できる対面によるコミュニケーションが重要なことは言うまでもない。しかし、対面においても誤解が生じることもよくある。伝えたい内容をできるだけ図式化して表現することで、プロジェクトで使用する報告書などのフォーマット(書類のひな形)を用意しておくことによって、このような誤解を最小限にすることができる。また、相手のフィードバックに注意深く対応することで、相手の理解度を確認しながら話を進めることができる。

多義性の削減に完璧なメディアというもの存在しない。また、いかに誤解の発生を識別し適切に補正できるかは、メディアそのものの能力だけでなく、コミュニケーションの主体である個々のスキルにも大きく依存する(藤尾, 2002)。そのため、個人のコミュニケーション・スキル向上にも努めることが大切である。

次章では、電子コミュニケーションを中心に、コンテキストを考慮したプロジェクトのコミュニケーションについて述べる。

## 4. コンテキストを考慮したプロジェクトのコミュニケーション

### 4.1 コンテキストを考慮した電子コミュニケーション活用の要点

先の2.2では、コミュニケーションにおいてコンテキストをどのように考慮すればよいかを述べたが、ここでは、プロジェクトにおける電子コミュニケーションにしばって、コンテキスト共有度と依存度への考慮による活用の要点を述べる。

活用の要点として、まず、(1)「自分のコンテキスト依存度の確認」から始める。つぎに、(2)「お互い(またはチーム)のコンテキスト共有度の確認」を行い、ほぼ同時に、(3)「相手のコンテキスト依存度の確認」を行う。つぎに、これらの確認について詳細を述べる。

#### (1) 自分のコンテキスト依存度の確認

自分のコンテキスト依存度の傾向を確認する。コンテキスト依存度が高い場合は、誤解が起きないように、できるだけ電子メールの言語テキストを多くするよう心がける。誤解がおきても問題が大きくならないように頻繁なフィードバック(電子メールのメッセージで確認する)をこころがける。



反対に、コンテキスト依存度が低い場合は、冗長度が高すぎて、かえって誤解を招かないように、フィードバックにも配慮する。

#### (2) お互い（またはチーム）のコンテキスト共有度の確認

コミュニケーションを行う対象となるテーマ範囲で、お互い（またはチーム）のコンテキストの共有の度合いがどの程度であることを確認する。共有度が低い場合は、できるだけ予測のコンテキストに依存しないで、電子メールの言語テキストを多くするよう心がける。もし誤解がおきても問題が大きくならないようにフィードバックにこころがける。

反対に、コンテキスト共有度が高い場合でも、電子メールの特性を考えて、言語テキストがあまりに少なくなり過ぎないように、受け手がどう解釈できるかを常に念頭におき、適切な内容表現とフィードバックを心がける。

#### (3) 相手のコンテキスト依存度の確認

コミュニケーション相手のコンテキスト依存度の傾向を確認する。相手のコンテキスト依存度が高い場合は、できるだけ言語テキストを多くするよう促すとともに、わかりにくい点や不明な箇所のフィードバックを頻繁に行う。

特に、コンテキスト依存度が異なる同士のコミュニケーションでは、より誤解が起きやすいので、誤解がおきても問題が大きくならないように、より多くのフィードバックをこころがける。さらに、電子メールのフィードバックでは困難な場合は、他の手段（電話（または携帯電話）や対面）も早めに利用する。

## 4.2 電子コミュニケーション活用の施策

ここではまず、プロジェクトにおいて、電子メールに代表される電子コミュニケーションをより有効かつ効率的に利用する際にとるべき施策を5つ上げる。

- (1) 全員に電子メールを用意
- (2) コンテキストに関する教育を実施
- (3) 電子コミュニケーションのメディア特性の教育を実施
- (4) 電子コミュニケーションの利用基準の徹底
- (5) メーリングリストの活用

以下に上記の内容について詳しく説明する。

#### (1) 全員に電子メールを用意

プロジェクト・メンバーに一人一台の電子メール端末とメールアドレスを用意することが必要である。企業組織の98%に電子メールが導入されたとする報告（Eジャパン協会、2001）があるが、そのうち電子メールのユーザーの数が従業員の100%に達している企業は、わずか16%にすぎなかった。プロジェクト・メンバー全員が電子メールを自由に使える環境がなければ、電子メールを第一義のコミュニケーション・メディアにはできない。プロジェクト組織の全員が電子メールを使って初めてプロジェクトの活動が活発化したとの報告もある（伊東・堀内、2002）。

また、最近では携帯電話を利用したメールが普及しているので、これを利用することで、移動中のコミュニケーションが確実にできる。このような場合、たとえば2、3時間ごとに、携帯電話のメールを確認するきまりを設けることも必要である。

#### (2) コンテキストに関する教育を実施

コミュニケーションにおいてコンテキストの共有度が低い場合には、コンテキスト依存が高い傾向でメッセージの言語部分が少なく問題が起こることを、その理由を踏まえて教育することが必要である。この教育は一般的なコミュニケーションが対象であるが、電子コミュニケーションでは、その影響が特に顕著であることも強調する(伊東・堀内, 2002)。もちろん、同教育はプロジェクト開始までに、プロジェクト・メンバー全員に行う。

#### (3) 電子コミュニケーションのメディア特性の教育を実施

電子メールを中心に、よく使われる電子コミュニケーションのメディアとしての特性の教育を実施する。電子メールの教育というと、電子メールの操作方法のみであることが多いが、それ以上に電子メールを中心とする電子コミュニケーションのメディアのもつ性質を教育することが必要である(伊東・堀内, 2002)。ここでは、3.1で述べたように、それぞれのコミュニケーション・メディアの特性について説明し、3.2で述べたようなコミュニケーション・メディア選択の要点についても教育する。またすべて電子コミュニケーションで行えるわけではないので、誤解が発生したときに、電子コミュニケーションでは修復が困難と判断したら、早めに電話(または携帯電話)や対面を積極的に利用することも教える。

#### (4) 電子コミュニケーションの利用基準の徹底

プロジェクトにおいて、原則として電子コミュニケーションを利用する場合を明確にする。たとえば、週間進捗報告・月間進捗報告や勤務報告などは原則として電子メール(必要に応じ添付ファイルも)を使うように規定する。ここで使用する報告書などのフォーマットもテンプレート(ひな型)を用意し、共有サーバなどにおいておくようにする(伊東・堀内, 2002)。

またフォーマルなコミュニケーションだけでなく、インフォーマルなコミュニケーションに電子メールを大いに利用することを決める。極力電子コミュニケーションを使うように定め、対面会議でないとできない場合だけ対面会議を開催することを決める。たとえば、コンテキストの共有が低い結成時点では、できるだけ対面会議で全員発言や議論をさせ(Sproul & Kiesler, 1991)、お互いのコンテキストの共有度を早めに上げるように努めることは重要である。

#### (5) メーリングリストの徹底活用

メーリングリストは、あらかじめ登録されたメンバーに同時に同じメールを送る機能をもつ電子メールの特別な形態である。プロジェクトでは、サブ・プロジェクト単位、あるいはリーダー単位のメーリングリストや全体のメーリングリストなど、目的やチーム単位で各種のメーリングリストを設置し、個人同士以外は、メーリングリストを使うように徹底すると効率的である(伊東・堀内, 2002)。また、メーリングリスト以外に、過去メールの一覧や共有ファイルをおいておけるような機能も併せ持つメッセージング・システムを採用すること

は大変有効である (ibid.)。これにより必要書類の確認や議論の経緯の確認ができ、メンバーのコンテキストの共有度を上げるのに役立つ。

次節では、プロジェクトにおいてコンテキストを考慮したチームの形成について述べる。

#### 4.3 コンテキストを考慮したチームの形成

プロジェクトでは、複数の部署や企業からメンバーが参加したり、海外のメンバーが加わったりすることも少なくない。またプロジェクトは特定の目標達成のために結成され、比較的短期間しか継続しないため、結成時には初対面の人が多く、メンバー間のコンテキストの共有度は低いことが多い。そこで、まず最初に、自分のコンテキスト依存度を客観的に認識し、特にプロジェクトの初期には相手のコンテキストを推し量りながらコンテキスト依存度をできるだけ下げたコミュニケーションが必要である。

図3はチーム形成の経過を示すタックマン (Tuckman, 1965, Tuckman & Jensen, 1977) のモデルをプロジェクトのチームビルディングに適用した榎田・松尾谷 (2005) が図式化したプロジェクトの形成モデルである。榎田・松尾谷は、騒乱期をいかに短期間で乗り越えるかがチームの形成に有効であると述べているが、プロジェクトにおけるコミュニケーションのコンテキストの重要性については着目していない。プロジェクト組織は、一般に形成期 (Forming) から始まり、期間が短いという条件から規範期 (Norming) や実行期 (Performing) が短い中で、散会期 (adjourning) になってしまうことが多い。このことを考えると、これまで述べてきたようなコンテキスト共有度を意識したコミュニケーションにより、騒乱期 (Storming) の期間を短くして、最短で実行期 (Performing) の関係に持っていけるようにするのが重要である。

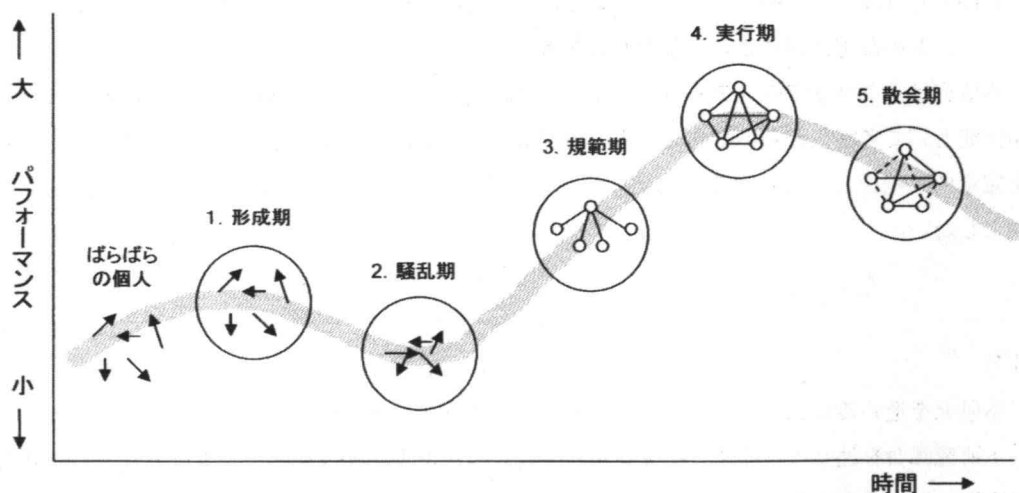


図3：プロジェクトの形成モデル (榎田・松尾谷, 2005より)

## 5. 結論

本研究では、プロジェクトにおけるコミュニケーション・ツールの活用の視点から、各種のコミュニケーション・メディアを始めとして、特に電子コミュニケーションを活用する場合の考察を行った。コミュニケーションの活用においては、メディア・リッチネスへの考慮とともに、コンテキスト依存度とコンテキスト共有度を確認し、状況に応じてコンテキスト依存度をコントロールする重要性、電子コミュニケーション活用の要点 (4.1 参照) およびコミュニケーション・メディア選択の要点 (3.2 参照) について述べた。また、電子コミュニケーションをプロジェクトの第一義のコミュニケーション・ツールとして活用するにあたり、5つの施策を掲げた (4.2 参照)。特にプロジェクト・メンバー全員が自由に電子メールを使える環境が必要なことを述べた。さらに、プロジェクトの性格上、結成時点ではコンテキスト共有度が低いことが多く、この点が電子コミュニケーションにおけるコンテキスト依存の傾向との関係で問題となることを取り上げた。これに関しては、コンテキストを考慮したチームの形成についての留意点を述べた (4.3 参照)。本研究で述べてきたこれらの要点に基づいて、有効かつ効率的なプロジェクトのコミュニケーションが行われるようにプロジェクト・メンバーの教育や指導が必要なことについても言及した (4.2 (2) 参照)。

なお、本研究で述べてきたことはプロジェクトという組織のみに適用されるものではなく、一般的な企業組織においても適用できるものと考えられる。それは、プロジェクトという組織が、より明確な目標をもち、短期間に解散するという点で、組織のコミュニケーションとしては、より厳しい状況でコミュニケーションを行わなければならないからである。このようにプロジェクトに適用できるのならば、一般的な企業組織のコミュニケーションにおいてもそれほど不足はないと考えられるからである。すなわち部門内のコミュニケーション、部門間のコミュニケーション、および他組織との間のコミュニケーションにおいては、厳しい対処方法になるかもしれないが、やりすぎというより、この程度の施策や要点を考慮した上で、コミュニケーションの改善に取り組む必要があると考える。

本研究は、これまでのメディア・リッチネス理論やコンテキストに関する先行研究からの応用研究として考察したものである。実際のプロジェクトにおいて、これらのケースごとの効果を定量的に把握し、より明確な検証を行うことは不足している。これらについては、今後の課題としたい。

## 謝辞

本研究を進めるにあたり、プロジェクトマネジメント学会のコミュニケーション・マネジメント研究部会を通じての研究 (平成15年～平成17年) が大いに役立った。本研究はその研究成果を別の形でまとめたものともいえる。同研究部会の各メンバーに本紙面を借りて御礼申し上げます。特に本研究をまとめるにあたり、同研究部会に後半から参加した伊藤衛氏のアイデアが大きく活かされている。伊藤衛氏に、この紙面を借りて厚く御礼申し上げます。

注

- ① メッセージは、Berlo (1960) によると、「送り手の観念、目的、意思が表現されたもので、それはある記号に変換されたひとつのシンボル体系である。」としている。
- ② 電子掲示板は、一般に個人が書いた意見をネットワーク上に設けられた掲示板に掲示することにより、不特定多数の利用者の目にふれるようにするシステムのこと。
- ③ 電子会議室は、多数の者と特定したテーマに関して、ネットワーク上に設けられた仮想空間上で意見交換を行う会議システムのこと。
- ④ チャットは、電子メールと基本は同じであるが、相手が同時にシステムにアクセスしている状態でメッセージを交わすシステムのこと。リアルタイムに反応が得られ、その面では電子メールより優れている。
- ⑤ ボイスメールは、電話から送られる音声メッセージをボイスメールのサーバに蓄積し、各自が電話から自分のメールボックスに届いた音声メッセージを聞くことができるサービスのこと。留守番電話サービスの機能拡張版ともいえるが、一斉同報や転送なども行なえる。
- ⑥ スマイリーは、内田 (1999) によると、どのような表情やアクションで言いたい（書きたい）のかを手助けするために使われ、メールを読む相手と、自分の発言の背景や意図（発話状況）を強引に共有させるとしている。

#### 参考文献

- Berlo, D. K. "The process of communication: An introduction to theory and practice," Holt Rinehart and Winston Inc, 1960, 布留武郎, 阿久津喜弘訳『コミュニケーション・プロセス』協同出版, 1972
- Birdwhistell, R. L. "Kinesics and context: essays on body motion communication", University of Pennsylvania Press, 1970
- Daft, R. L. & R. H. Lengel "Information richness: A new approach to management behavior and organization design", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 6, pp. 191-233, 1984
- Daft, R. L. & R. H. Lengel "Organizational information requirements, media richness and structural design", *Management Science*, Vol. 32, No. 5, pp. 554-571, 1986
- E ジャパン協議会『企業における電子メールの利用、及びインターネットのビジネス利用に関する動向調査 報告書』E ジャパン協議会発行, 2001
- 榎田由紀子, 松尾谷徹「Happiness & Active チームを構築する実践的アプローチ」『プロジェクトマネジメント学会誌』, pp. 15-20, 2005
- 藤尾美佐「オフィスの対人コミュニケーション」足立行子, 椿信次, 信達郎編『ビジネスと異文化のアクティブ・コミュニケーション』同文館出版, 2002
- 古川久敬「電子コミュニケーションとチーム活動」『組織科学』Vol.29, No.1, pp.18-28, 白桃書房, 1995
- Hall, E. "Beyond culture," Anchor Press, 1976, 岩田慶治・他訳『文化を超えて』TBSブリタニカ, 1979
- 林吉郎『異文化インタフェース経営』日本経済新聞社, 1994
- 池田謙一, 村田光二『こころと社会』東京大学出版会, 1991
- 伊東俊彦「中小企業のネットグループにおける電子コミュニケーションの影響について」『情報処理学会・IS 研究会報告集 IS-81』, 2002
- 伊東俊彦, 堀内正博「企業における電子メールの有効領域に関する研究」『日本経営システム学会誌』, pp. 9-16, 2002

- 伊東俊彦, 堀内正博「企業における電子メールの特性とマネジメントに関する研究」『日本経営システム学会誌』, pp. 27-34, 2003
- 伊東俊彦「ネットワーク組織のプロジェクトにおける電子コミュニケーションのマネジメント」『プロジェクトマネジメント学会誌』, pp. 32-37, 2005a
- 伊東俊彦「ネットワーク組織におけるイノベーションへの情報技術の影響」『愛知淑徳大学ビジネス学部紀要』, pp. 27-43, 2005b
- Jandt, F. E. "Intercultural communication," Sage Publications, 1998
- 狩俣正雄『組織のコミュニケーション』中央経済社, 1992
- Kiesler, S., J. Siegel, & T. W. McGuire "Social psychology aspects of computer-mediated communication", *American Psychology*, pp. 1123-1134, Oct. 1984
- 松島桂樹「PMにおけるコミュニケーション・マネジメント研究の視座」『研究委員会フォーラム資料』プロジェクト・マネジメント学会, pp. 1-6, 2003
- 中村雅章『組織の電子コミュニケーション』中央経済社, 2003
- Ngwenyama, O. K., & A. S. Lee "Communication richness in electronic mail: Critical social theory and contextuality of meaning", *MIS Quarterly*, pp. 145-167, June 1997
- 小原重信編著『プロジェクト&プログラムマネジメント-標準ガイドブック (P2Mガイド) 下巻: 個別マネジメント編』PHP 研究所, 2003
- PMI 東京翻訳『プロジェクト・マネジメント知識体系ガイド (PMBOK ガイド2004年版)』PMI 東京, 2004
- Sproul, L., & S. Kiesler "Connections: New ways of working in the networked organization," MIT Press, 1991, 加藤丈夫訳『コネクションズ: 電子ネットワークで変わる社会』アスキー, 1993
- Tuckman, B. W. "Development sequences in small groups", *Psychological Bulletin*, Vol. 63, pp. 384-399, 1965
- Tuckman, B. W. & M. C. Jensen "Stages of small-group development, Revised", *Group and Organizational Studies*, Vol. 2, pp. 419-427, 1977
- 内田まほろ「電子メディアにおける記号表現」関口一郎編『コミュニケーションのしくみと作用: 入門セミナー現代コミュニケーション1』大修館書店, 1999