

中経 論壇

三十三総研副社長
伊藤 公昭



「ルビンの盃」と言われる反転図形がある。これは、デ

ンマークの心理学者エドワード・ルビンによって1915年に考案されたもので、背景に黒地を用いた白地の図形だ。見る者が図形のどこに着目するかによって、白い部分に着目すると盃に、黒い部分に着目すると向き合った二人の顔にも見える。つまり、見る人の主観で、見える世界が変わってしまう。

企業経営に当てはめるとどうなるか。組織成員は、10代から80代くらいまでの多層世代で構成され、企業力向上に

よる社業の発展にまい進するが、立場、部署、世代、個人によって考え方や価値観は当然異なるだろう。故に、成員間を繋ぐコミュニケーションが重視されるのだ。

しかし、ルビンの盃の現象が起こり得ることを前提に、送り手・受け手の双方が見ている景色を丁寧に確認しながらコミュニケーションを行っているかと問われると、大いに疑問が残る。加えて、コミュニケーションそのものにもギャップが存在する。①送り手の事実認識レベルの高低

コミュニケーションの充実を図る(下)

こり得る。因みに、製造現場では、品質不良撲滅を目指し三現主義（現場・現物・現実）を徹底することで対策を講じている。②受け手の捉え方の偏り③受け手の興味の有無や先入観で物事を過大・過少に評価してしまう。③送り手と受け手の関係性④自身に好意的な相手か否かで、同じ言葉でも受け止め方が異なる。④送り手が放つ抽象的な言葉⑤抽象的な言葉には多かれ少なかれ誤差があり、職場での基準合わせが必要になる。⑤送り手の表現と本音の差異⑥送り手は必ず本音で話すとは限らない。例えば、人事面

談で、部下の「頑張ります」の言葉の裏に、「もう無理です」という本音が隠れている可能性もあり、上司は、部下の置かれている環境の理解無しに言葉を鵜呑みにはできない。⑥伝達手段の差異⑦会話・電話・メール・メモなど、伝える手段や伝達に加わる人数などで伝わり方が変わるため、最適な伝達手段の選択が求められるなど、さまざまな段階でギャップが存在する。企業のとるべき対策として、ビジネス・コーチングをリーダー層に学ばせてはどうだろう。本手法は、相手の目標達成をサポートするプロセスだ。サポート側の上司が、質問のスキルと傾聴のスキルを身に着けることで、部下位のコミュニケーションがとれるようになる。成員のベクトルが同じ方向を向き、部下が自身の中にある「答え」に気づき、自発的な行動へと結びつく可能性が高まれば、企業力は向上すると考えるからだ。

ギャップを解消して企業力向上へ

