

# 経営 Management



## 「コミュニケーションとは」

国対国、企業対企業、個人対個人、関わり方は様々だが、テレビニュースや新聞記事、日常生活の中で、意思疎通不足が原因と思われる争いごとが、日々我々の目に飛び込んでくる。人類は遠く先史の時代より言語など様々な手段で互いの意思を伝達しあってきた。また、生まれて間もない赤ん坊でさえ気持ちを伝える術を身に着けている。にもかかわらず、何故我々は、現実の社会生活の中で、自身の思いを上手く伝え合うことができないのだろうか。本稿では、改めてその原因を解き明かすことから始めてみたい。

### はじめに

筆者は、「リーダー論」など経営幹部対象の研修を数多く受け持ちます。また、経営指導の現場では、経営トップからボトムラインに至るまで様々な階層との面談を通して問題点を抽出し、その解決へと導いていきます。そして、この一連のリサーチの中で、常に課題として浮上するものの一つに、「コミュニケーション不足」という項目があります。

多民族国家ならいざ知らず、わが国は民族・言語・文化も共通で、島国であり異国からの侵略は数えるほどという地理的・歴史的状況にありました。さらに、現在就労している外国人労働者の数も多くありません。これだけ共通のバックグラウンドを持つことが可能であった我々が、なぜ、職場において、これ程までにコミュニケーションを問題としなければならないのでしょうか。本稿では、その辺りを掘り下げつつ、広義の人間社会の関わり方について考察していきたいと思えます。

### コミュニケーションの定義

広辞苑には、「社会生活を営む人間の間に行われる知覚・感情・思考の伝達」と記されています。このコミュニケーションを分解すると、①送り手が受け手に対して何らかのメッセージを伝達し、②受け手がそれを理解することで成立する。も

し、③受け手が理解できない場合は、理解できないことを送り手に伝達(立場の逆転)し、④場合によってはこれらが連続する形で、最終的に受け手が理解することになるのです。

### 現代の対人関係

現代の対人関係の特徴に関し、大坊郁夫(2006)は次のように指摘しています。

第1は、「個性化の時代」ということです。つまり、自分と他人とは多様な意味で違うことを強調する。すなわち、大枠的には他者との同調性を基調としながら、自分らしさを確認したいという欲求を持っている。

第2に、「自分の世間」、つまり居心地の良い「世間」を作って、障壁を厚くし、その内集団には自己開示を行い親密で有効的であるが、少しでもそこから外れた他者に対しては防衛的になっている。外部環境は常に変化するわけですから、その中で「自分の世間」を維持しようと思えば、日常的に弛まぬ努力が欠かせないのですが、そのような実行動は取ろうとしない。

第3に、インターネットや携帯電話など間接的なコミュニケーション機会の飛躍的な増大に伴い、浅いレベルのコミュニケーション機会が増加したが、むしろそのレベルを心良しとし、浅い人間関係状態に終始している。

会社は、同じ目的を持った人の集まりで、目的達成のために長い時間を共有し、相互に作用しな

がら連携し、期待される成果を生み出していかなくてはならないが、上記のような対人関係では、望むべくもない。従って、いつまでたっても、企業における課題は「職場におけるコミュニケーション」という冒頭のお話しになってくるのです。

## コミュニケーションの種類

コミュニケーションには、「言語コミュニケーション」と「非言語コミュニケーション」があります。文字通り、言語を用いたやりとりを「言語コミュニケーション」といいます。成立要件として、共通の言語や専門知識、文化的尺度が似ていることがあげられます。表情・視線・姿勢・しぐさなど言語的情報以外を使って行われるものを「非言語コミュニケーション」といいます。過去にも取り上げたことがあります。米国の心理学者アルバート・メラビアン(1971)は、メッセージから受ける印象について、言語内容(7%)、音声・音質(38%)、表情・しぐさ(55%)の割合であるとの実験結果を論文として発表しました。やはり、93%を占める「非言語コミュニケーション」について学び、日々の生活の中に取り入れていく意義は極めて大きいと考えます。なお、大坊(前掲論文)は、「自分の心の中にあるメッセージを、特定言語や非言語に記号化し、特定のコミュニケーションチャンネルに乗せて相手に向け、相手はチャンネルに表れたものを解釈(解読)するのが、コミュニケーションである」とします。つまり、一生懸命メッセージを送っても、「チャンネル相違」、メッセージの「過剰読取」・「読取不足」が起こると、メッセージそのものの過剰解読や未解読が起こってしまい正常なコミュニケーションにならない可能性があるのです。

## 非言語コミュニケーション

コミュニケーションの大部分を占める「非言語コミュニケーション」について、高木幸子(2005)の論文を基に解説します。「非言語コミュニケーション」には、表情・視線・姿勢など様々な種類が

あります。

第1に「表情」について、顔には年齢といった生物学的属性や感情等心理的状态に基づくものなど非常に多くの情報が含まれます。さらに、顔には20以上の表情筋があり、60種類以上の表情を表出できます。また、変化の過程や表情表出のタイミングによっても全く違った印象を与えることができます。

第2に「視線」について、例えば、恥ずかしい時には目をそらしたり、注目して欲しい時には相手をじっと見つめたり、興味のない時には視線をあらぬ方向へ向けたりと、無意識のうちに相手に信号を送っています。

第3に「姿勢」について、親しい相手との間では、前傾姿勢や相手と同じ姿勢を取ることが多く、逆に障壁を設けたい場合は、後傾姿勢・腕組みや足組みを行います。

第4に「対人距離」について、Hall(1969)は、緊密距離(45cm以内)を恋人間家族間、固体距離(45cm~120cm)を自分の縄張り、社会距離(120cm~360cm)を商談や仕事場、公衆距離(360cm以上)を講演等一方的な距離帯として定義しました。相手によって又はその時の相手との関係性によって、人は様々な距離を無意識のうちに選んでいることと思います。

## 結びに

私たちは、様々な人との関係性において日常生活を送っていますが、意に添う形で自分の思いが相手に伝わらず不満を抱き、立腹したり、失望したりします。しかし、果たして、「言語コミュニケーション」のベースとなる基盤作りを常日頃怠っていないでしょうか？また、情報伝達に占める「非言語コミュニケーション」の役割の大きさは上述の通りですが、無頓着に振舞い、無意識のうちに自分の意とは異なる信号を送っていないでしょうか？改めて、自身の「言・動」を振り返る必要があります。

三重銀総研 取締役コンサルティング部長 伊藤 公昭