

# 経営 Management



## 「コミュニケーション②～コミュニケーション・ギャップ～」

コミュニケーションは、送り手と受け手との関係性によってその効果に差異が生ずるのではないかともし、両者間の思考や価値観に大きな違いがあったとしたらどうなるのだろうか？我々は同一のものを見てコミュニケーションを取っているつもりでいたけれど、そもそも同一のものを見ていたのだろうか？…次から次へと疑問がわいてくる。…本稿では、反転図形を例題に人の対象物に対する見方についての理解を深めつつ、コミュニケーションに潜むギャップに関する考察を行う。

### はじめに

前回(2014.10)の原稿では、①「言語コミュニケーション」のベースとなる基盤作りを日常の場で行うこと、②「非言語コミュニケーション」に気を配り無頓着な振舞いを慎むことの2点について自己点検をお願いしました。なぜなら、コミュニケーションを上手く取ろうと思っても、それは送り手と受け手の関係性により効果に差異が生ずる可能性があるからです。つまり、両者の間には認識のギャップが存在しているので、そのギャップを埋める作業を行わないと、コミュニケーションは上手く取れないということです。従いまして、本稿では、そのコミュニケーション・ギャップについて説明することで、皆さんのご理解を深めていただきます。

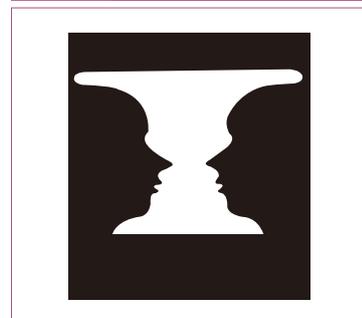
### ルビンの盃について

コミュニケーション・ギャップの説明に入る前に、この章では反転図形についてご理解いただきます。図1は、「ルビンの盃」と言われる反転図形の代表例です。この絵をよくご覧ください。例えば、白い部分に目の焦点を合わせれば盃が、黒い部分に焦点を合わせれば二人の女性が向かい合っているように見えます。盃が見えているときの白い部分をfigure、背景の黒い部分をgroundといます。女性が見えているときは、黒い部分を

figure、背景の白い部分をgroundといます。このように、同じ図形を見ているはずなのに、注視の焦点を変えることで、figureとgroundは入れ替わってしまうのです。

つまり、我々は、日常生活において、様々なものを無意識のうちに、その時々で最も関心のあるもの、最も必要なものをfigureとして浮かび上がらせ、そうでないものをgroundとして背景に退かせているわけです。この入れ替わりがスムーズに適切に行われれば日常生活は淀みなく進行しますが、その入れ替わりが上手くできないと、受験・昇進や人間関係など日常生活の中で起こる様々な事柄に対して、他人が思う以上に悩んだり苦しんだりするという苦悩が生まれてくるわけです。(参考：篠田暢之(著)、『「正法眼蔵」との対話』より)

図1 ルビンの盃



このfigureとgroundをコミュニケーションの世界に当てはめるとどうなるでしょうか。本人の主観的な要素によって、送り手と受け手でそれぞれ反転現象が起こっていると仮定すると、同じも

のを見ているつもりが、実は全く違う世界のものを見てコミュニケーションをとっていることも在り得るのです。つまり、広義のコミュニケーション・ギャップは常に起こっている可能性があるということです。

## コミュニケーション・ギャップ(狭義)

この章では、コミュニケーションにどのようなギャップ(狭義)が存在するのかについて考えてみたいと思います。具体的には、①「抽象的な言葉に潜むギャップ」、②「送り手の表現と本音の差異により生ずるギャップ」、③「送り手の事実認識レベルの高低により生ずるギャップ」、④「受け手の捉え方の偏りにより生ずるギャップ」、⑤「送り手と受け手の関係性により生ずるギャップ」、⑥「伝達システムの中で発生するギャップ」について解説いたします。

第一は、「抽象的な言葉に潜むギャップ」です。例えば、飲食店の経営者が入社したばかりの部下に、「あの調理台の上を綺麗に片づけるように」という指示を出したとしましょう。果たして、この場合、部下は経営者が考える綺麗さにすることができるでしょうか？もし、この部下に飲食店の経験がなかったとしたらかなり難しいことでしょう。加えて、本人の仕事に対する責任感の違いによってもかなり差が出るのではないのでしょうか。「綺麗」という言葉は、その職場により要求されるレベルが異なります。口に入るものを調理する場所と事務所では全く違うはずですが。ゆえに、前もってやり方や必要性について教育を受けていない場合は、同一レベルの綺麗さにすることは困難です。

第二は、「送り手の表現と本音の差異により生ずるギャップ」です。例えば、皆さんの部下は、皆さんに本音で話をしていますか？人は、時として、本心とは逆の表現を使うことで、本音を理解して欲しいという感情を持つものです。従いまして、受け手は、送り手の現在おかれている状況等を理解すること無しに、送り手の発した言葉のみを鵜呑みにしてはいけません。

第三は、「送り手の事実認識レベルの高低により生ずるギャップ」です。送り手が、何かを見て、受け手に対して報告・連絡の形で伝達することになりますが、送り手の事実認識の中に、推論や断定など送り手の意思が入り込んでいると事実が捻じ曲げられて伝えられる可能性があります。従いまして、送り手は、事実か、もしくは自身の考えも入れて話しているのかを受け手に伝えて話さないと両者の間にギャップが発生します。

第四は、「受け手の捉え方の偏りにより生ずるギャップ」です。受け手の物事の捉え方には多かれ少なかれ偏りが生じます。例えば、自身の興味や関心の有無、ハロー効果(目立ちやすい特徴に引きずられて他の特徴についての評価が歪められる現象)や先入観によって、過大に又は過小に、物事を見てしまうということです。また、自尊心や無意識の上下関係も自身の受け止め方を変えます。それによって、相手や物事を侮り、又は厳しく見ます。

第五は「送り手と受け手の関係性により生ずるギャップ」です。自身に好意的な相手が発する言葉と否定的な相手が発する言葉では同じ言葉でも受け止め方は全く異なります。自身に否定的な送り手の言葉の場合、受け手は、無視や過小評価をします。

最後は、「伝達システムの中で発生するギャップ」です。送り手がコミュニケーションを取る手段には、会話・電話・メモ・メールなど様々なものが考えられます。伝える内容や状況、伝達に加わる人数によっても伝わり方は変わるので、何が一番有効かを考えないと思わぬ認識のギャップが生じ、混乱を招きます。

## 結びに

今回は、反転図形(figureとground)、コミュニケーション・ギャップ(広義・狭義)について考察しました。他人と交流する場合の基本に立ち返ることとなりますが、やはり、円滑なコミュニケーションは、「相手に対する思いやり」からスタートしなければならないようです。

三重銀総研 取締役コンサルティング部長 伊藤 公昭