

# 1 1 コミュニケーション力

## 【学習のねらい】

リーダーシップの発揮のためには、「自分の考え、気持ちを理解してもらう」「相手の考え、気持ちを理解する」の意思疎通がきちんとできるコミュニケーション力が必要である。基本的なコミュニケーション力は「自分の考え、気持ちを理解してもらうための話す」と「相手の考え、気持ちを理解するための聞く」のどちらの能力も自分の成長の過程で自然に身につけているので、それでやっていけないことはない。しかし、単純に話すと聞くができるだけではリーダーシップを発揮するのには不足である。どちらの能力も自分で意識して訓練し、高める必要がある。

基本的なコミュニケーション力の「話す」、「聞く」には言葉を使う。しかし、二つのことを十分にするには言葉には限界がある。その理由はいろいろとあるが、その例は、一つの言葉がいくとおりの意味に使われ誤解が生じる、言葉だけで物や事実をさらに気持ちを正確に言い表すことはできない、などがある。

そこで、我々はボディランゲージ（非言語的表現）を使う。いろいろな事実やことがらを話すときの裏側の感情はもっぱらこれで表す。これを上手に使わないと表せないとも言える。逆に相手の考え、気持ちを正確に理解するにはボディランゲージをしっかりと観察でき、感じとらなければならない。二つの場面でボディランゲージを活用できるのがコミュニケーション力の重要な部分である。

意思疎通の手段であるコミュニケーション力の核となるのは「話す」と「聞く」である。この二つのうちどちらかと言えば、いかにして自分の考え、気持ちを上手に伝え理解してもらうかの話し方が重要と考えられてきた。しかし、近年では聞き方も劣らず重要と考えられている。ただ単純に聞いているだけでは相手の考え、気持ちを正確に理解はできないからである。また、聞くことに大切な意味があると考えられるようになった。

話すことで最大のポイントは、「相手に自分の伝えたい内容がきちんと理解してもらえるように話す」である。人には立場や知識の範囲などの違いがある。それを考慮して正確に理解してもらえる内容表現を相手の立場に立って考えて話さなければならないのである。自分の独りよがりのあるいは難解な表現ではいくら話し方が上手でも

理解されない。

さらに、自分の話をよく聞いてもらうためには、「相手の話を先によく聞くこと」がある。人は何か自分の言いたいことがあるときは、それが心のなかに溜まっている。ちょうどコップの中に水がいっぱい入っているのと同じ状態である。相手がその状態のときに自分の考えを理解してもらおうといくら熱心に話しても、水がいっぱいのコップの上から水を注ぐと水が溢れるように、相手の心のなかに入らない。

まず、相手の言いたいことを聞いて心のなかを空っぽにさせてから自分の話をするのが、話をよく聞いてもらえるポイントになる。人を説得するのもこの考えの方が効果がある。

リーダーシップのなかで、相手の話をよく聞くことは重要な意味があり、相手に関心をもっていることを表す。人は「関心をもってもらった」と思うと自分が認められたと感じる。それがリーダーシップの発揮に役立つのである。相手が自分の話を聞いてもらったと感じさせる話の聴き方に積極的傾聴がある。この聴き方をぜひ学ぼう指導していただきたい。

## 『管理者教育』学習項目

### 第8章 コミュニケーション力

## 【事例研究ポイント】

### 【事例研究 1 1 - 1】 そんな言い方では伝わらない

#### 《事例 A》

武田課長の井上君に対する頼みが、課長の意図するとおりに伝わっていなかったため、大切な見積書がお客に約束の日に届けられなかった事態が生じた。武田課長は、自分の意図していることを「井上君が察しなかった」と叱っている。しかし、これは明らかに武田課長の自分の考えを伝える表現が足りなかったのが原因である。

自分のわかっているように表現しただけで、相手にその意図が正確に伝わるとは限らない。相手が自分の考えているのと同じように考えていると思う方が錯覚している。武田課長はいちいち言わなくても「それを察しろ」と言っている。これは、要求する方が無理である。また、察してもいつも正確にできるわけがない。したがって、自分の意図する内容は正確に相手に理解されるよう、正しい表現をするのが伝える方の大切な心構えである。

もっとも、聞き手の方にも気を利かすことが求められる。言われたことの確認をすればよいのである。これは部下の方のコミュニケーション力といえる。しかし、管理者がこれをあてにするのは誤りである。

単純なコミュニケーション力の例であるが、管理者にとって大変重要なのである。

#### 《事例 B》

武田課長は、年度初めの会議を開きその年度の仕事の方針を話した。自分では立派な表現で考えを伝えたとと思っている。しかし、課員は言葉としては理解したが、その内容については何を言われたのか理解できなかった。こういう話し方では相手にわかって欲しい自分の考えは正確に伝わらない。単に話として聞いてもらえばよいのであれば、武田課長のように格好いい言葉を並べての話でよい。

そうではなく、相手の行動を期待する自分の考えを話すときは、こういう漠然とした一般的な表現では自分の考えは伝わらない。この場合は、部下が「何をすればよいかわからない」とこぼしている。後の具体的行動は部下に考えさせる考えならこの表現でもよいが、それならそれで、そのことをつけ加える必要がある。

こういう話をするとき、自分がわかっているにもかかわらず部下にはわかっていないこと（例では会社の厳しい状況）は、前もって部下の立場に立って話す内容をまとめなければならない。自分のわかっているとおりに話しても理解してもらえない。

話し方の上手な表現とは、相手に自分の考えを正確に理解してもらえるような表現である。自分の考えを正確に理解してもらえなければリーダーシップの効果的な発揮は難しい。

## 【事例研究ポイント】

### 【事例研究11-2】 話の聞き方

三人の課長の三者三様の話の聞き方である。

部下が自分の話を聞いてもらったと感じる聞き方は、森田課長の「積極的傾聴」といわれる聴き方である。その基本は「相手の話を批判的に聴かず、ありのままに受け入れる」、「相手の立場に立って気持ちを理解するように聴く」である。

こうした聴き方を続けられると、話し手は話をずっと聴いてもらっている間に、Aのように自分で自分の考えをまとめられるようになり、不満な気持ちが収まるのである。

部下はこういう聴き方をする課長にはどんなことでも話せるようになり、信頼感を深める。そして課長の話もよく聴こうとするので、結果的に意思疎通がうまくいき、課長のリーダーシップが発揮できる。積極的傾聴とはカウンセリングマインドに基づいた話の聴き方で、これからの管理者にとって重要なコミュニケーション力であるので、身につける必要がある。

塩原課長の聞き方は、部下からは一番嫌われるタイプである。自分の話をよく聞きもしないで、しかも考えを批判され、長々と課長の考えを聞かされたのでは部下はたまったものでない。部下は課長に話す気がなくなり、一方課長がいくら話しても話した内容は全く受け入れられない状態になり、両者の間にコミュニケーションの断絶が起きて、課長への信頼がなくなる。これでは課長のリーダーシップの発揮はうまくいかない。

村山課長の聞き方は、部下は一応は聞いてもらったと思うが、「本当に聴いてもらった」とは感じない。村山課長は、「相手の顔を見ないで話を聞く方が話していることがらがよくわかる」と言っているが、部下は「熱心に聞いてもらっている」とは感じない。課長は部下の話していることがらだけに關心をもって、その気持ちを感じとろうとしていない。人は誰でもことがらを話していても同時にその裏側にある「気持ちも理解して欲しい」と思っている。それがないと「話を聴いてもらった」と思わないのである。気持ちの理解のためには、ボディランゲージを観察しなければならないから、部下の顔を見て話を聞くことが重要である。

## 【事例研究ポイント】

### 【事例研究 11-3】 説 得

説得とは、自分と違う考えの者に自分の考えを受け入れさせることである。重要なコミュニケーション力である。

春山課長は、新しい機械導入に伴う作業制変更について、それに協力しない橋本班長を協力するよう説得したが、それが成功したとはみえない。それはなぜか。春山課長は、橋本班長の考えを聞こうとせず、自分の考えを一方向的に説明し押しつけただけだからである。

仕事の間では、働く者はそれぞれ立場がある。橋本班長の立場上の言い分をよく聞かないで春山課長の考えを押しつけても、たとえ上司からの話であっても部下は聞き入れる気にならない。もちろん、上司の命令として強制的にやらせることはできる。それでは、やらされた者はいやいやながらやるので、あまりよい結果は望めない。

人は自分の立場や言い分を無視された説得には簡単に応じない。相手の心のなかに言い分がいっぱいあるときに自分の考えを一生懸命に説明しても、水がたっぷりのコップの上から水を注ぐのと同じで、相手の心はこちらの考えを受け入れない。

この二つの理由で春山課長の説得は成功しなかった。春山課長は、まず橋本班長の意見を十分に聞かなければならなかったのである。そうするのは、立場を尊重することであり、説得の重要なポイントである。

人は、感情で納得しないとその気になって行動しない。説得されることを納得しないと、理屈にならない理屈でも抵抗する。したがって、説得は理屈だけに頼るのではなく、感情的に納得させることを常に意識する必要がある。

春山課長の説得は理屈一点張りである。橋本班長は、上で現場の実情を理解せず一方向的に決めたと感情的に反発しているから、理屈がいくら正しくても説得は簡単にかない。一方向的に決めただけは今さら改めようがないので、改めて橋本班長の言い分、考えを批判せずに十分聞き理解を示さなければならない。肯定するのではない。橋本班長も自分の言い分をすべて言って、それを否定されず理解してもらえば、立場が尊重されたと感じ感情面でもすっきりするので、会社の方針に従う気持ちになる。説得とはそういうものである。