

組織の存在意義と コミュニケーション力

イン・フロンティア代表 浜田 幸一

みなさん こんにちは!! イン・フロンティア代表の浜田幸一です。今回は私が考える風通しの良い職場作りと管理職のコミュニケーション力について少し書いてみようと思います。

アメリカにある「アメリカ労働科学研究所」の調査によると、企業の生産性向上の要因は、第1に人間関係の改善であると結論づけています。

また、アメリカの大企業の会長、社長、副社長に対するアンケート調査によると、リーダーにとって最も大切なスキルはコミュニケーションであると、72%の人が答えたそうです。

したがって、管理職のみなさまが、先ず第一に身につけるべきことは次の2つです。

人間関係の改善のスキル コミュニケーションのスキル

この2つのスキルは管理職のみなさまにとって必須ですが、これらについては通常、学校では教えてくれません。見よう見まねで、自分で身につけるしかありません。

人との接し方、話し方、関心のもち方等により、対人関係が決まります。

管理職として、会社の上司と部下への接し方を、改善せねばなりません。

アメリカで最も有名な経営学者であるケネス・ブランチャードは

「良い気分で働いている部下は、良い成果を出す」

と言っています。

良い気分で働ければヤル気ができます。

ヤル気があれば、当然、業績は向上します。スキルアップも図れます。対立もなくなり、チームワークもよくなります。結果として組織の活性化が図れます。

そこで、リーダーは常に部下を良い気分にしてあげねばなりません。

ハーズバーグの2要因理論

部下のヤル気を高めるためにはどうしたらよいか、ということは管理職にとっての永遠のテーマでもありません。

それには、給料を増やす、職場環境（例えばエアコンの完備とか）、楽しいパーティや旅行の開催等を考える人がいます。

ところが、それが必ずしも部下の動機づけ要因（ヤル気開発）にはつながらないという説があります。

それが、ハーズバーグの「2要因理論」です。

人間の行動には2つの要因があります。

それは、

1. 衛生要因
2. 動機づけ要因

1. の衛生要因は、給料、ボーナス、待遇、職場環境、通勤の便等の条件を言います。この条件が悪くなると強い不満が生じます。

また、2. の動機づけ要因は、仕事そのものに起因するものです。たとえば仕事の内容、面白さ、成果のようなものです。つまりこれらがアップすると強いヤル気が生じるわけです。

つまり、「不満要因」と「ヤル気要因」はまったく別のものであるということです。しかも不満を解消してあげても、必ずしもヤル気向上にはつながらないということです。確かに給料を上げて、最初のうちは喜んでヤル気を示すでしょうが、そのうち慣れてしまってもっと欲しいと思うでしょう。新たな不満が生じてきます。ですから会社サイドの立場であれば、社員の不満を解消するだけでは、ヤル気が高まることはないと思わねばなりません。



浜田 幸一 (はまだ こういち)

イン・フロンティア代表兼 (株) インサイトラーニング取締役副社長
日本プレゼンテーション協会認定 マスタープレゼンター
熊本県生まれ。大学卒業後、8年間建設関係の仕事に従事。29歳で上
京。日米の教育研修機関において、コミュニケーション、目標管理、
人間関係等について学ぶ。

主にプレゼンテーション、ネゴシエーション (交渉力)、タイムマネー
ジメント (時間活用術) を、全国の手優良企業、各種団体で実施。
25年間で3000回以上の講演、研修実績を持つコミュニケーション教
育のスペシャリスト。

特に「成功するプレゼンテーション」のセミナーは「あつと言う間に
プロのプレゼンターになれる」と大好評。

最近はおオンラインセミナーにも力を入れている。指導のモットーは、
TWA。

T…楽しい W…わかりやすい A…ありがたい、役に立つ
スポーツマン精神を身につけた、明るく、楽しい講師として定評があ
る。趣味は、ライブ (音楽) 鑑賞、料理、ジム、スポーツ観戦。

むしろ仕事そのものに喜びを見出すような施策を考
えるべきです。目標の正しい設定、計画への策定参加、
実行面のフォロー、達成したときの喜びの共有等仕事
に直結した施策です。

まとめてみると、次のような状態のとき、部下はヤ
ル気になります。

1. 困難な仕事を成し遂げたとき
2. 自分の能力いっぱい仕事をやった、成長したと
思うとき
3. 自分の成果や力を認められたとき
4. 責任の重い仕事を与えられたとき

マクレガーのX理論とY理論

(Mcgregor's motivational theory X theory Y)

1960年代の半ばに、ダグラス・マクレガーは「X理
論・Y理論」を発表しました。マクレガーは会社や組
織、およびビジネスマンがどうすれば成功するのか、と
いうことを研究していました。

そして、会社や組織の中で働く管理職に2つのタイ
プ、態度があると定義づけました。それが、「X理論・
Y理論」です。

ある組織では「X理論」が効果的ですが、またある
組織では「Y理論」がより有効に働きます。「X理論」
は伝統的で、昔からある態度です。「Y理論」はよりモ
ダンで現代にマッチした態度と言えます。ダグラス・
マクレガーは「X理論」は、人々が十分な教育を受け
ていなかったとき、金や権力を持った人に、すがって
いかねばならない時代背景があったと述べています。現
代でも「X理論」的な統制をしている国や、教会があ
るとも述べています。一方、大部分の政府や組織は、
「X理論」と「Y理論」を無秩序にミックスした形で運
営されています。企業においては通常「Y理論」的組
織を志向するのが民主的であると思われる。

「X理論」

「X理論」の主なポイントは次の通りです。

1. 人は、大体において、仕事をしたくないと思っ
ている。
2. したがって、人はきちんとコントロールし、統
制し、おだてたりして操作しないと一生懸命
働かない。
3. 人は一般的に責任を取りたがらない。
4. 人は他人に面倒を見てもらうことを好み、い
ろいろと指示して貰うことを好むので、仕事
の指示を細かく出した方がよい。
5. 人は難しい決定をするのを恐れる。したがっ
て、決定してくれる人を求める。失敗したと
きはその人のせいにすればよいからである。
6. 人は皆、楽をして稼ぎたいと思っている。目
を離すとさぼりたがるものである。

「Y理論」

「Y理論」の主なポイントは次の通りです。

1. 人は本来働きたいと思っている。何かをした
いと思っている。
給料や地位、待遇、社会的なつきあいのみで
働くものではない。
2. 人は良い環境が整いさえすれば一生懸命働
きたいと思っている。良い環境とは、他人から
感謝され、自己の成長、進歩が見込める状態
を言う。
3. もしも組織の目標と自己の目標が一致してい
る場合、すすんで責任を取ろうとする。たと
えば、自己の目標とは、より良い生活水準を
得ること、より上の階層に所属すること、人
から認められること、自己の成長、進歩から
得られることを言う。
4. 人々は自分のことは自分でなんとかしたいと

思っており、人からのほどこしよりも協力を得たいと思っている。

このように、人は失敗から学ぶことにより将来に備えています。過去の体験から自分を成長させるよう、自分を励ますようにしたいと願っているのです。

結論

1. 基本的にはY理論がX理論より良い、という認識
2. しかし、Y理論も万能ではないという現状
3. そこで、企業のおかれた社会環境、あるいは対象者のレベル状況によってはX理論も有効

「Z理論」

ダグラス マクレガーのX理論、Y理論に対し、後年、W. G オオウチが日本的経営手法を取り入れた新しいZ理論を発表しました。日本式の相互信頼、気配り親密さ、といった人間尊重主義（共同体集団）が必要であり、それを持つ企業（Zタイプ）が強い企業であると説きました。

日系のアメリカ人であるオオウチは日本企業（J型）とアメリカ企業（A型）を対比し、日本的経営はX理論とY理論の良い所を集めたものがベターであると考えました。

たとえば、終身雇用、個人の責任でなく集団責任、稟議制による意思決定、家族的な雰囲気、年功序列的な人事考課と昇進、昇給、参加型経営等が日本的な経営の特徴と言われています。

Z理論はX理論、Y理論という2局対立なセオリーから脱却して、更に一歩進んで、企業の人間的側面に焦点をあてたものといえます。

実際にアメリカ労働科学研究所の調査によると、次のように人間関係の改善が生産性向上の第一の要因である、ということがわかりました。

企業の生産性向上の要因	
① 人間関係の改善	40%
② 仕事の技法の改善	20%
③ 機構や組織の改善	20%
④ その他	20%
合計	100%

聴けば人間関係がよくなる

最初にまず管理職（リーダー）に最も必要な聴く技術について解説します。

上手な「聴き方」は管理職に最も必要なスキルです。人間関係で悩んでいる人の大半は“話の聴き方”に問題

があると言っても過言ではありません。

テレビやスマホを見ながら奥さんと話をする夫、新聞を読みながら息子の話を聴くお父さん、多分みなさんも覚えがあるでしょう。

話す方は真剣に話を聴いて欲しいと思っているのに聴く方は上の空。これでは人間関係が悪くなるのは当たり前です。

ところが、人は話し方については一生懸命勉強しようとしませぬ。しかし、聴き方については誰も学ぼうとしませぬ。

話し方がうまくなりたいという人は、当然自分の話を他人に聴いてもらいたいということでしょう。

あなたのまわりの「できる人」を想像してみてください。その人も聴き上手なはずですよ。

アメリカのウェズレイ大学での実験によると、「相手に多く話させる時間が長ければ長いほど、つまり、こちらが聴き役になればなるほど、相手はあなたを好きになる」という結果があります。

「しゃべるな、聴け」という提言は科学的にも証明されている、好かれるためのスキルです。

そこでどのようにして相手の話を聴けばよいのでしょうか？下記の聴き方5大ルールを実践してみてください。

【聴き方 5大ルール】

うなずき あいづち 眼を見る
肯定する 質問する

☆相手を安心させる「うなずき効果」

「うなずき」ことは、コミュニケーション効果に大きな力を発揮することがわかっています。要するに、首を前後に振る動作です。

心理学者のマトラッツォの実験によりますと、対話中に全くうなずきがないと、話し手は不安になり、20秒前後しか話が続かないことがわかっています。

ところが、うなずきを多くしますと、聴いてくれていると安心して、喜んで60秒くらいに話す時間が長くなります。それが証拠に、うなずきを全くやめると、やはり20秒くらいで話が止まってしまうのです。

つまり、話を長くしてくれるということは、情報も入ってきますし、話し手の人間性もわかりますから、コミュニケーションではとても重要なこととなります。

これから、人の話を聴くというときには、極端なことを言いますと、顔を縦に振るだけでもいいのです。そして、今より少しオーバーアクションにしてみましょ

う。相手は、うなずいているあなたに対して、真剣に聴いてくれていると満足するものです。

☆「あいづち効果」

うなずくのは確かに大切なことですが、ただ黙ってうなずいているだけでは、まだ不十分でしょう。声を出すことも大切です。

うなずきは、目から入る情報と言えますが、相手の耳にも「よく聴いています！」というメッセージを出すことによって、相乗効果となってくれるわけです。

たとえば、頻繁に次のような言葉を発します。

「はあはあ」「なるほど!」「そうですね」

「さすがですね!」

ほかにも、私は「あいうえお法」というのも考案しました。

「あー、そうですか」「いやー、驚きました」

「うわっ、すごいですね」「えー、本当ですか」

「おー、それはさすがですね」

というように、声を出してあいづちをうちましょう。また、相手の話に大いに感動してあげます。相手はとても良い気持ちになります。あなたのことが好きになります。良い人間関係を作ることができます。

☆誠意を伝える「視線効果」

「目は口ほどにものを言う」と言います。欧米ですと、「目は心の窓」とも言います。人間性や性格が目に出てくると思われています。

「やさしい目」「冷たい目」「おどおどした目」「物欲しそうな目」と言うように、人間の心を表現するのに、よく目が用いられます。

また、人間関係を目で表現する言葉は多いのです。「目上」「目下」「目が合った」「目をかける」「目をつける」と言うように。コミュニケーションの原点は、目から始まると言ってもよいのです。

コミュニケーションでも、相手の話を聴くときに「目」は大きな力を持っているのです。まず、何よりも「あなたの話に集中しています」ということを態度で示さなくてはなりません。

☆すかさず相手を肯定する「肯定効果」

そこで、人を動かすコツは、まず即座に否定せず、

「これ、なかなかいいね。よくできているよ」

いいですね。大変いいと思います。

それって、最高だね!!

という具合に、とりあえず肯定的な対応をすることです。この、最初の対応を、肯定的にする習慣をつけることです。人は、頭ごなしに「NO!」と言われると、ヤル気を完全に失います。

これからは、肯定的に対応してください。

☆相手にしゃべらせる「質問効果」

質問するという事は、「あなたの話をよく聴いていました」というメッセージになります。また、本当に真剣に聴いていないと、質問そのものが出ないという場合もあるのです。人と会うときは、「どんな質問をしようかな」と事前に準備しておく必要があります。一般的に話し手は、自分が何を言いたいのかわかって話しているわけではありません。最初は本人もわからないことが多いものです。相手が話し終えたとき（話は最後まで聴くのは鉄則です）、「ひとつお聴きしたいことがあるのですが…」と言って相手のポイントを明確にしたりします。

あるいは相手の言いたかったことや、求めているものを繰り返したり、要約します。たとえば、「坂井さんのおっしゃりたいことは…ですね」とか、「…ということでしたか」などと、相手の言葉を入れながら質問します。

以上の5つを管理職のリーダーの方々は日々実践してみてください。

あなたの聴き方（対応）が変わったとき相手の反応も変わります。組織も活性化します。ぜひチャレンジしてみてください。

良い関係をつくるペーシング テクニック

☆話題を仕掛けて共感ゾーンを広げる

どうすれば良い印象を相手に与えて、会話をスムーズに進めることができるか考えてみましょう。

それには、自分がどういう人を好きになり、どういう人を嫌いになるかということを知る必要があります。

まず、あなたの親友を一人思い出してみてください。

どのような人と親友になっていますか。おそらく、同じ学校の出身、同じクラス、同じクラブ活動、同じ年令、同じ出身地というふうには、同じ面が多い人と親友になっているはずです。

つまり、私たちは“同類項”が好きなのです。自分と同じタイプの人、共通面の多い人です。

それを私は共感ゾーンと呼んでいます。

『Focus on similarities』（同じ面に焦点を合わせろ）、

これが人間関係を良くする秘訣であるということです。

『共感ゾーンの三角理論』で関係をプラスに

『共感ゾーンの三角理論』という、人間関係の理論があります。

人と人との間で感情が生まれるときには、3つのパターンがあるのです。

図を見てください。

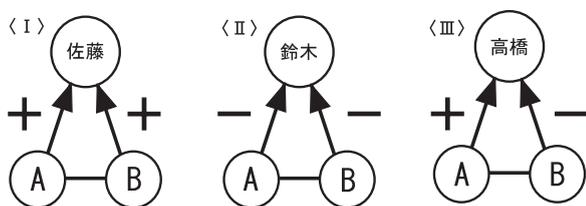
<Ⅰ>では、AとBとの関係において、私(A)は佐藤選手が好きだとします。話し合ってみると、相手(B)も佐藤選手が好きであるということがわかりました。この場合、私と相手との関係はプラスに働くのです。つまり、佐藤選手が好きであるという共通点によって、私と相手との関係はうまくいくことが多いわけです。

<Ⅱ>では、私(A)は鈴木選手が嫌いです。相手(B)も鈴木選手が嫌いだということがわかりました。この場合、私と相手との関係はやはりプラスに働くはずですが、なぜなら、おたがいに鈴木選手が嫌いという点で意見の一致をみた、つまり共感ゾーンができたからです。

<Ⅲ>の場合は、私(A)は高橋選手が好きです。努力家で真面目でいい選手だといつも思っています。ところが、相手(B)は、高橋選手はどうも好きになれない、嫌いだ」とはっきり言っています。その場合、私と相手の、つまりAとBの関係はマイナスの関係になり、心情的にあまり良い関係はできません。

これらの関係を『共感ゾーンの三角理論』といいます。

共感ゾーンの三角理論



人間の好き嫌いということだけではなく、企業の利益や損失など、なるべく同じもの、同じ製品、共通の物事を追求していけば、必然的に共感ゾーンが増え、相手と親しくなれるチャンスも増えるはずですが。

たとえば、野球、ゴルフなどの趣味の世界においても、自分と相手共通のものを持っている場合、二人の関係はプラスとなり、その後の交渉はやりやすくなるはずですが。これは、しばしば経験することです。

また、<Ⅲ>のような場合は、できるだけ先方に合

わせるようにしていけば、AとBの関係はマイナスからプラスに転じるはずですが。

人間関係を円滑にするストロークの理論

(1) ストロークとは

ストロークという言葉は、単に愛撫という意味あいばかりではなく、身体に直接触れるタッチ・ストローク(スキンシップ)から目くばせする、話しかける、承認するなどの精神的ストロークまで非常に広い意味の言葉です。

これはアメリカの精神分析医エリック・バーン(Eric Berne)によって提唱されたTransactional Analysis(TA)という心理学理論に由来します。

それは他者の存在を認めるための働きかけや行為を指しており、一言で言えば存在の認知ということになります。

幼児期における両親またはその他の養育者から受ける接触や愛撫などの身体的ストロークへの欲求は、成長するに及んでは、賛辞や承認などの精神的ストロークの欲求へと移行します。

しかし、多寡の相違はあっても、いずれも自分の存在を認めてもらうための欲求であって、三度の食事が必要であると同じくらいに、ストロークは人間にとって不可欠なものです。

このように、人はみなストロークを必要としており、人が生きるといことは、ストロークを求めるとさえ言えます。

(2) ストロークと人々の行動

日常生活の大部分が、ストロークを受けたり、時としては避けたりすることから“時間構成”されています。

行動の動機は、すべてストロークから成り立つとさえ言われる^{ゆえん}所以であります。

人間には日々の生活で感情の浮き沈みがあります。そのため、人は日常の煩雑なストロークのやりとりで疲れて、時としてはストロークを避けて、他とのふれあいを必要としない時間を作ることもなります。

またその反面、ストロークのやりとりが不足すると、退屈したり、緊迫したり、時として苦痛にさえなると、人はちょうど空腹が耐えられなくなるように、ストローク飢餓に陥ってしまいます。

それは他人、殊に両親や上司から無視されるようなときにその傾向は助長され、無理にでもストロークを受け手段として、いたずらをしたり、失敗をしたり、悪いことをしたりするようにさえなります。

これが繰り返し行われると“ゲーム”になります。

(3) ストロークの理論

☆ストロークとは

社会生活の中で人間はストロークなしには生きていけないと言われています。

「ストロークは他人の存在を認知するために生きる」と言っている学者もいるほど、ストローク（関心言動）は重要なものです。

☆ 身体的ストロークと精神的ストローク

ストロークは、大きく2つに分かれます。

握手をしたり、肩をたたいたり、抱きしめたり、ける等、身体的な接触を伴うストロークを、身体的ストロークと言います。

もうひとつ、褒めたり、感謝したり、批判したり、しかったり等、身体的な接触を持たない関心言動を、精神的ストロークと言います。

(4) 人はプラスの肯定的ストロークを期待しています

☆肯定的ストロークと否定的ストローク

積極的に相手の存在を認め、重要感を満たすプラスの肯定的ストローク。

関心・称賛・感謝等のようなものです。

人は、これが欲しいために生きてると言ってもよいでしょう。

その反対に、相手の言動を認めず、否定するのを、否定的ストロークと言います。

批判・あざけり・非難等が含まれます。

☆ゼロストロークは一番恐いストローク

人から、まったく関心を持たれない状態をゼロストロークと言います。

「無視」とか「しかと」のような行為のことです。

人はストロークが得られなくなると、不安になり、恐怖におののき、ひねくれた言動を取ったり、最悪の場合にはノイローゼ、心身症となり、死ぬこともあります。

人はゼロストロークになったら、否定的なストロークでも欲しくなります。

以上のようなことから管理職の方は積極的ストロークを出すように心がけなければなりません。

最後に現場で即使えるテクニックをご紹介します。

バックトラック法 (Backtracking)

ポイントを繰り返し、要約して確認をとる手法です。

人は必ずしも自分が何を言いたいかをわかった上で話しているわけではなく、最初は本人もわからないことの方が多いものです。相手が話し終えたとき、相手の言いたかったことや求めているものを繰り返した

り、要約し、たとえば「山田君の言いたいことは…」とか「…ということでしたか？」などと相手のキーワードを入れながら、あなた自身の言葉でそれを表現して相手に返し、その反応をみて確認することが大切です。

確認には、相手の言葉よりも声や目や顔の表情に注目する必要があります。その反応の仕方を見て、相手が本当に言いたかった気持ちかどうか、感情かどうかを確認します。相手の感情を的確にとらえている場合、相手は実にいきいきした表情を返してくるものです。そこで使われる手法がバックトラック法という手法です。

この場合、聴き手の方から、「要するに坂崎さんのおっしゃりたいポイントはこういうことですね。たしか3つあったと思います。1つ目は～。2つ目は～。3つ目は～でしたね。よくわかりました。」という形でまとめてみます。「他に何かありましたか？」というように最後に付け加えればモレがなくなります。

コーチングセッションでも、話の途中で随時バックトラックして要約します。また、最後の段階で上司が、「今日の話し合いをちょっとまとめてみましょうか。」という形で要約し、相手の確認を求めるとよいでしょう。

話し手は自分の話が正しく伝わったことが確認できて安心です。また聴き手も自分が真剣に、確実に聴いていたということが相手に伝わり信頼感を高めることができます。

80/20法則

管理職の聴き方として、80/20の法則を実行して下さい。

80%部下に話をさせ、20%管理者が話す、というものです。

くれぐれもお説教、強制、指示的にならず、おだやかに話すこと。

部下を怒鳴りつけるということは、相手にとって相当大きなショックになるばかりでなく、周りの人にも多大なマイナス感情を引き起こします。

今回は「組織の存在意義とコミュニケーション力」について、

人間関係の改善のスキル

コミュニケーションのスキル

主に2つの観点から組織の活性化についてのお話をさせて頂きました。

今回のスキルを日常生活で実践・繰り返すことによって必ず効果があると確信しております。