

「会社を元気にする」 コミュニケーションのスキルアップ

MYフューチャークリエイション代表 栗本 幹夫

活気のある職場には「笑い声」が絶えないと良く聞きますが、その要因は、日常の業務運営において必ずと言って良いほどに活発なコミュニケーションが行われていることにあります。また、そのような職場は、好調な業績を上げているケースが多く見られます。活発なコミュニケーションは、会社の業績向上のバロメーターであり、職場のエネルギーと言っても過言ではないと思います。PCO業界の経営を取り巻く環境も働き方改革やIT革命等で大きく変わろうとしております。先ごろ経団連から発表された「Society 5.0時代を切り拓く人材の育成」(2020. 3.17発表)にもある通り、AIやIOT・ICTといったデジタル技術の目覚ましい発展に伴い、企業内の組織や働き方そして働き手に求められる役割が変わりつつあります。個々の業務遂行の方法や必要なスキルは非連続的に変化し、益々コミュニケーションのスキルアップが求められるようになってきています。このような環境変化の中で効果的なコミュニケーションを行い、所期の成果を上げるにはどうしたらよいかを考えてみましょう。

1. コミュニケーションは「受け手次第」

そもそも「コミュニケーション」とは、発信者が自分の伝えたいことを伝達可能な手段(例、言葉・身振り・手ぶり・表情等)を活用

して相手に伝え、相手が「その伝えたいこと」を理解するという双方向での意思疎通のことを言います。この意思疎通が思うようにいかず、よくミスが起こります。その原因は、発信者と受信者と双方に「2つずつ」あります。

★「コミュニケーションでミスが起こる原因」

1) 伝える側(発信者)のミス:

- ① 言い洩らし～一般成人では、「話す」スピードよりも「何を伝えるかを考える」スピードの方が「5倍」速いと言われており、話したつもりで「言い洩らし」てしまうことが起こります。
- ② 曖昧な表現～伝えたいことを「上手く表現」出来なくて、「伝えたいこと」が相手に的確に伝わらないことが起こります。

2) 受け手側(受信者)のミス:

- ① 聞き間違い～人の話を聞く時に、自分の「過去の経験・ものの見方・考え方・価値観等」主観的枠組みに基づいて受けとめ、相手の話を理解します。過去の経験はもとより、「ものの見方・考え方・価値

「会社を元気にする」コミュニケーションのスキルアップ

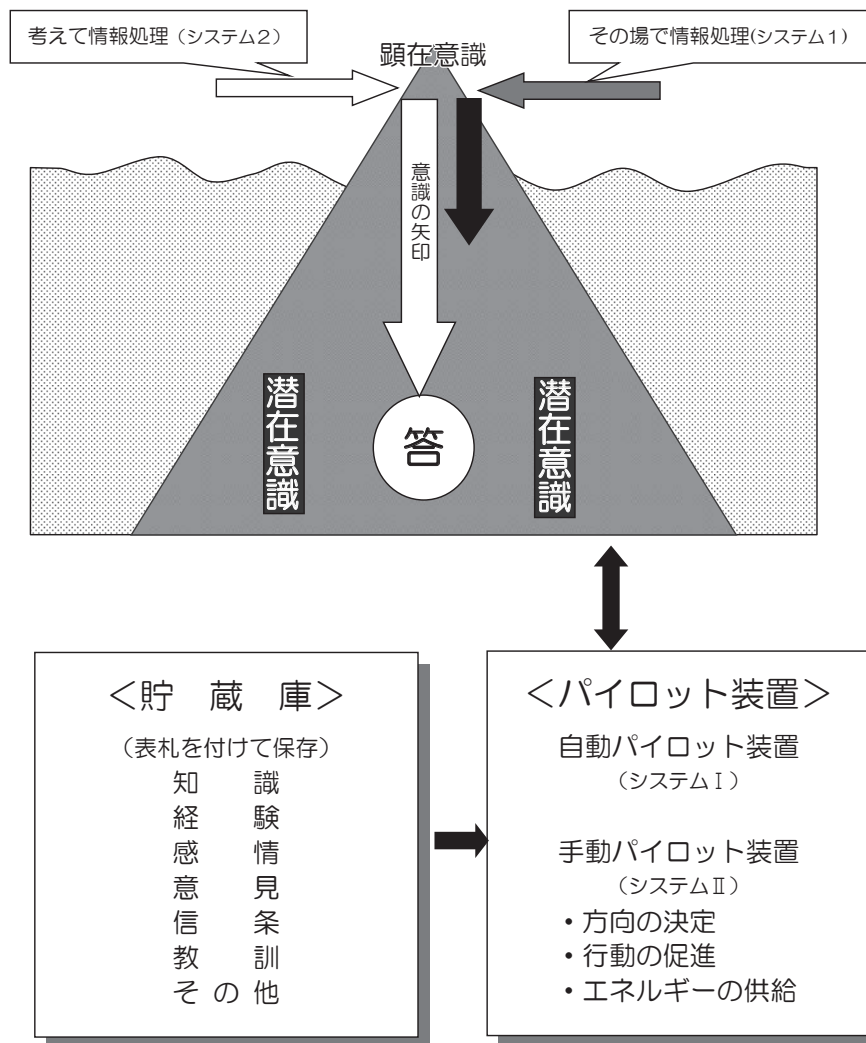
観等」は人それぞれです
 ので、そこで齟齬が起
 こります。

②聞き洩らし～人は相手の話の内容に
 集中していないと、と
 かく聞き流したり、聞
 き漏らしたりすること
 があります。特に、自
 分としてはあまり重要

性を感じないことや関
 心が薄いことについて
 は、聞き流してしまい、
 聞き漏らしが発生して
 しまいます。

★円滑なコミュニケーションを行うため
 には「人間の情報処理の構造」を理解して
 おく必要があります。(図1 人間の情報処
 理の構造) 参照

人は他者とのコミュニケーションを図る時に「顕在意識に働きかけてその場で情報を処理する」
 場合と「潜在意識に働きかけて論理的・分析的に情報を処理する」場合とがありますが、この2
 つの処理の仕方のバランスを上手く取ることが、コミュニケーションを円滑に行う上で大事です。



「システムI」：直観的な情報処理による意思決定、過去の経験や知識が影響しバイアスが生じる
 「システムII」：貯蔵庫に保有するものを総動員して、論理的・分析的に処理し意思決定する

図1 人間の情報処理の構造

★「メラビアン」の法則：伝えたいことが相手に伝わる効果の割合は、
 「言葉：7%」（バーバルコミュニケーションという）
 「話し方：38%」・「態度：55%」（ノンバーバルコミュニケーションという）であることを意識したコミュニケーションが大事です。

2. 自分のコミュニケーション力の特徴を知る

人とのコミュニケーションを効果的に行うためには、まず自分のコミュニケーションの特徴(持ち味)知っておくことが大事です。

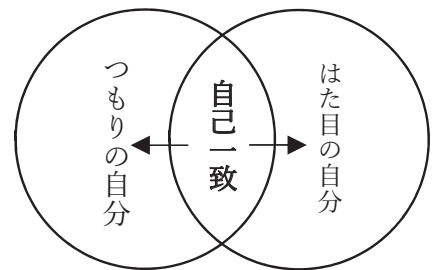
1) 効果的なコミュニケーションの「5要素」

自分のコミュニケーション力を知る上では、次の5つの要素についてどんな特徴(良い点・足りない点)があるのかを知り、「良い点は積極的に活かし、足りない点は留意してスキルアップに努める」ことにより、円滑なコミュニケーションを行うことができるようになります。

(1) 「自己概念」

自己概念とは、「自分はどんな人間で」「何ができて、何ができない」「自分の価値観」「長所・短所」など、自分で思っている自分、即ち、自画像のことです。考えたり、判断したり、行動するときの基準にもなります。あいまいな、弱々しい自己概念しか持っていない人は、他人が自分をどのように見ているかをゆがめて受け取ってしまい、そのために他人と関わるのが不安になってしまいます。また、固定的で、自分に対する働きかけを、すべて、はね返す堅

すぎる自己概念を持っている人は、カクを破るのができにくく、成長することが難しくなります。しっかりとしながらも柔軟性を失わない自己概念が必要です。そのためには、「つもりの自分」と「はた目の自分」を一致させる、すなわち「自己一致」をさせる努力と自己一致の幅を広げる努力をすることが大事です。



つもりの自分 = 自画像、思いこみ、自己防衛

はた目の自分 = 実際の自分、気づいていない自分

自己一致 = リアル、言っていることとやっていることが一致、思考、感情、行動が統合されている

(2) 「傾聴」

耳を傾けて真剣に聴くことです。人は話すときは真剣になりますが、聞くときはいいかげんな気持ちになりがちです。聞き流してほとんど印象に残らなかったり、話しの中味は理解できても、その裏にある感情に気付かなかったりします。良い聞き手は、単に相手の話を聞くだけでなく、言葉の背後にあるものや、言葉の間に込められたものまでも聴いています。「聴」を分解してみると、「十四の心を持って耳」で聞く

「会社を元気にする」コミュニケーションのスキルアップ

ことを表しており、相手の心情を慮(おもんばか)って聞くことを意味しております。

(3) 「明確な表現」

自分の思っていることや言いたいことを的確に表現することは、効果的なコミュニケーションにとって必要なことです。明確な表現をするためには、相手の求めていることを把握していること、言いたいことが何であるかを十分に理解していること、分かりやすい表現をするために言葉の構成を工夫すること等が必要です。また、相手だったらと立場を変えて考えてみることも有効です。

(4) 「感情の取り扱い」

感情は大きなエネルギーを持っています。感情は、自分を動かし、他人をも巻き込み、プラス・マイナス両面に大きく動かす力を持っています。プラスの感情は自分自身を明るくし、周囲も明るく和やかにします。逆に、マイナスの感情は、自分を落ち込ませ、周りを暗くします。特に、怒りの感情は、それが相手に向かうとき、破壊的なマイナスの影響を与えかねませんので、その表現には特別の配慮が必要です。

(5) 「自己開示」

相手を信頼して、自分に関することを打ち明けることはコミュニケーションを促進します。自分の考え・気持・意見・好きなこと・苦手なこと・下手なこと等を、心を開いて伝えることは相手の親密さを引き出し、好意を引き寄せ、率直なコミュニケーションをも

たらしめます。さらには、「お互いの共通点」(例えば故郷)が見つければ、相手からも自己開示がありコミュニケーションは活発に行えるようになります。

★カール・ロジャースの「2:7:1」の法則:

人にはそれぞれ「5要素」の特徴があり、同じ伝えたいことでも相手の話の受け取り方は、「自己概念」(ものの見方・考え方等)が人それぞれですので、人によって受け止め方に違いがでることを理解しておくが良いです。

- ・「2割の人」は、自分の考えや行動について無条件で肯定的に受け止めてくれます。
- ・「7割の人」は、その時々状況、気分などで受け止め方も変化します。
- ・「1割の人」は、何をしても否定的に受け止めてしまいます。

この「2:7:1」の法則を理解していると、コミュニケーションはやり易くなるといえます。

3. 上司の「部下とのコミュニケーションスキル」の向上

職場の中にあってコミュニケーションは、上司と部下との「意思疎通」のためのキャッチボールといっても過言ではないと思います。このコミュニケーションが上手くいく・いかないは、職場全体の雰囲気にも影響を与えることがよく見受けられます。色々な場面で活用できるコミュニケーションスキルを身に着ける、あるいはスキルアップに心がけることが大事です。

1) 部下の育成・個別指導に必要なコミュニケーションスキル

(1) コーチングスキル

部下が取り組もうとする「目標や課題」の答えは、基本的には部下自身が持っているという基本スタンスで、部下自身に考えさせ、答えを引き出させ、実行させ、成果につなげる支援をするためのスキルです。

①ビジョニングのスキル：将来の「夢」と夢を実現するための「具体策」そして「達成納期」を部下本人に設定させる。

②質問のスキル：距離を縮める「アプローチ質問」・話を広げる「ストレッチ質問」・話を深める「デプス質問」の3つのスキルを効果的に活用する。

★「アプローチ質問」：～はいいね。どうやったの？

★「ストレッチ質問」：…それでは、こんな考え方はどうだろう？

★「デプス質問」：…課題は3つ出たけど、それでどうする？

③傾聴のスキル：真剣に部下の話を聞く(コミュニケーションの「5要素」を参照)、部下が話をしている時は途中で口を挟まない。アクティブリスニングスキル(相手の話を積極的に“傾聴”する姿勢や態度、聴き方の技術)を身に着け、活用する。

④確認のスキル：部下の考えを「オウム返し」に聞いて確認する。

⑤直観のスキル：上司自身が判断に迷った時には、直観的に潜在意識に働きかける質問をして裁く。

(2) カウンセリングスキル

部下の抱える問題や悩みごとの相談に真摯に向き合い、アドバイス支援を

行い「問題や課題」そして「悩み事」の解決に助力する。

(3) 「ほめる・叱る」スキル

事実に基づきタイミングを考えて「ほめる」・「叱る」をすることが大事です。「ほめる」は、その場ですぐにほめる。「叱る」は、できるだけ早く「場」を設定して叱ることが大事です。

★部下にとって「ほめられる」ことは、A・マズローの「人間欲求5段階説」の4段階目の「自尊・承認欲求」を満足させることにつながり、部下の「自信」や「やる気」の増進につながります。逆に「叱られる」ことが多いと、部下は自信を無くし「やる気」が無くすこととなります。

★[B・ワイナーの<仕事の成功・失敗の原因帰属理論>]の活用

仕事の成功を「能力」に帰属させると、「有能感」や「再現性の期待」を同時に高めることができますが、仕事が簡単だった(課題の難度)とか、偶然(運)という原因に帰属させますと、「有能感」や「再現性の期待」の双方を満足させることはできません。つまり、モチベーションは高まりません。一方、仕事の失敗を「努力」に帰属させますと、「有能感」を傷つけず、「失敗再現の恐れ」を低減することができるのです。仕事が難しかった(課題の難度)とか、偶然(運)という原因に帰属させますと、「有能感」を傷つけませんが、自分でコントロールできない原因であるため、「失敗再現の恐れ」を低減することはできません。つま

「会社を元気にする」コミュニケーションのスキルアップ

り、次の課題に対するモチベーションは高まらないという結果になります。要するに、仕事の成功をほめるときには、本人の能力をほめ、失敗の反省を促す際には、本人の投入した努力の量と質について内省を促すことが重要なのです。

このようなワイナーの原因帰属理論を図示しますと、次のようになります。

原因の所在 \ 安定性	安定	不安定
部下自身の要因	能力	努力
外的な要因	難易度	運

(4)感情表現のスキル～ YOUメッセージと Iメッセージ

部下を叱ったり、注意をする際の上司の「感情表現の仕方」は、その後のコミュニケーションに大きく影響を与えます。

① YOUメッセージ～ 「効果が上がらない」感情表現法

「あなた」(部下)を主語にして相手を攻撃したり、非難したりする感情表現の仕方を言います。

(事例1)「君はこんなことでどうする！本当にダメなヤツだ！」

※こんなメッセージは、反撃を招くだけです。部下は、自分を守ろうと身構え、上司の言葉の意味など、聞いていないのです。

② Iメッセージ～ 「効果的な」感情表現法

「私」(上司)を主語にして自分で責任を取りながら伝えるやり方です。

決して、攻撃したり非難したり、からかったりしません。ただ「どう感じたか」を相手(部下)に伝える感情表現の仕方を言います。

(事例2)「私の気持ちが、どうも伝わっていないようで、困っているのだが…」

※上司も部下もそれぞれ別の人格を持った対等な存在と認めた上で、相手(部下)の言動が私(上司)の感情にどう影響を与えたことを知らせようとするものです。

★<YOUメッセージと Iメッセージの比較事例>

(ケース1)部下同士が口ケンカをして仲直りが出来ないために、職場全体がトゲトゲしい雰囲気になっている。

「YOUメッセージ」:「二人ともいい加減にしろよ。お陰でみんなが迷惑しているじゃないか。子供じゃないんだから！いつまで、そんなことしているんだね」

「Iメッセージ」:「君たちのことで職場の雰囲気が悪くなるのが私は本当に残念だよ。みんなも私同様に早く仲直りして欲しいと思っていると思うよ」

(ケース2)伝言で頼んでいた仕事が出来ていない。

「YOUメッセージ」:「なんで、やっておいてくれなかったの？ちゃんと伝言しておいたろう！」

「Iメッセージ」:「伝言しておいたから、もう出来ていると思っていた

んだけどなあ。すぐに、持って行
かなきゃいけない所があるだけ
ど、どうしようかなあ？困った！
困った！」

(5) アサーションスキル

アサーションとは、一方的に自分の意見を押し付けるのでも、我慢するのでもなく、お互いを尊重しながら率直に自分の意見を主張するコミュニケーションスキルです。このアサーションスキルとして「DESC法」というのがあります。「DESC」とは、自分の意見を述べるための四つのプロセスの頭文字をとったもので、Dは「Describe」で客観的に事実を描写すること、Eは「Express」で自分の感情を率直に伝えること、Sは「Specify」で具体的に提案や依頼をすること、Cは「Choose」で相手の行動に応じて自分の行動を選択することを意味しています。円滑にコミュニケーションを進めることを目的としたもので、自分の意見を相手に上手に伝えるための技法です。

★例えば、忙しいときに人から仕事を頼まれたときは、「(D)今日は、16時までに〇〇の作業を終わらせなければいけない仕事がありまして」→「(E)お手伝いしたいのは山々ですが、今日は難しいです。」→「(S)もしかして、A君であれば、専門性も高いので手伝ってくれるかもしれません。」→「(C) A君が無理ということでしたら、来週でしたら私がお手伝い出来ます。」

(6) ラポールスキル

ラポールとは、心と心が通い合ったつながりを意味する、上司と部下との信頼関係のことです。上司と部下とのラポールの構築ができませんと組織運営はうまく機能致しません。ラポールを築くうえで必要となるスキルには、次のようなものがあります。

- ①「ペーシング」：相手の言語(言葉)、非言語情報(話し方・声の調子・身振り・手ぶり等)に合わせていくスキル
- ②「ミラーリング」：視覚情報(姿勢・手足の位置・仕草等)をまさに鏡のように合わせていくスキル
- ③「マッチング」：聴覚情報(声の出し方、話し方に関するペーシング)を合わせていくスキルです。

2) 上司と部下との双方向の「報・連・相」

「報告・連絡・相談」は部下から上司へのコミュニケーションととられがちですが、上司から部下へのコミュニケーションすなわち、「業務指示・指導」や「経営情報や業界他社情報等」の新規情報の提供や連絡、そして「課題解決」のための意見聴取や相談も部下のやる気を引き出す上からも大事なコミュニケーションの一つと言えます。なお、「上司からの指示の仕方」につきましても、当然のことながら的確に指示すると同時に部下にはメモを取らせたいうえで指示内容を確認し、互いに齟

「会社を元気にする」コミュニケーションのスキルアップ

齟齬が起こらないようにすることが大切です。また、部下から上司への「報・連・相の仕方」については、メール等ITツールを活用した報告が多くなっていることを考えますと、予めルールを決めて徹底しておく必要があります。

(1) 報告の仕方

<報告の要件>

報告は5W2Hを、常に、意識して行うことが基本です。

1. What : 何を(目的・テーマ)
2. Who : 誰が(担当者・分担)
3. When : いつ(実施時期・期限)
4. Where : どこで(行き先や実施場所)
5. Why : なぜ(原因・理由)
6. How : どのように(実施方法・仕上げ方)
7. How much・How many : どれくらい(費用・数量)

<報告の意図>

仕事の複雑化と共に、職場のメンバーの全てが自分で考え、創造性を発揮して仕事に取り組む事が求められるようになり、単なる受け身の報告だけでなく、上司に対する連絡や相談の意図を秘めた積極的な報告が求められるようになりました。

- ◆報告して、現在に至るまでの承認が欲しい
- ◆報告して、その件に関する今後の指示が欲しい
- ◆報告して、その件に関する支援が欲しい
- ◆報告して、その件を関係者に働

きかけて欲しい

- ◆報告して、任せて大丈夫だと安心して欲しい
- ◆報告して、まずは速報として知っていて欲しい

<上司の求める報告>

上司にとって、仕事を部下に任せても、その最終的な責任は自分が取らなければなりません。部下の成長のために、仕事を任せただけのもの、仕事について全てを安心して任せられる部下もいますが、任せただけのもの、やることなすこと全てが心配で仕方ない部下もいます。部下によって、その求めるものが違います。

- ◆心配だから、順調に推移していても、逐一、自分に報告して欲しい
- ◆心配だから、時折、中間報告をして欲しい
- ◆イレギュラーなことが起きたら、すぐに報告して欲しい
- ◆イレギュラーなことが起きたら、対策を考えて報告して欲しい

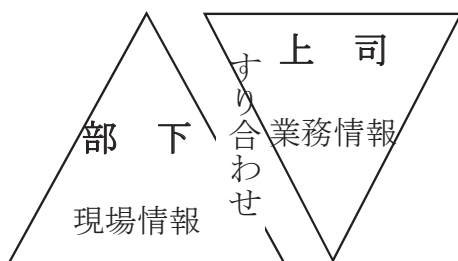
部下のレベルに合わせて冷静に考えて対応する必要があります。大切なことは、上司と部下との間で、どの程度の信頼関係にあるのかを共通認識として持つことが大切です。

(2) 連絡の仕方

①情報の共有化

組織とは、元々、相互依存関係にあるもので、**互惠**と**互助**、**依存**と**支援**の相乗効果があってはじめて組織としてのパワーを発揮できるのです。

そして、そのベースとなるのが、情報の共有化です。重要情報は上司も持っていますが、部下も持っています。上下の別なく、それぞれが情報を発信する立場であると同時に受信する立場でもあります。上司も部下も必要な情報をタイムリーに共有することが大事です。



②連絡の仕方

◆事実の連絡

- ・数字は職場の共通用語です。数量化できるものは数字で伝えます。
- ・固有名詞を押さえて、ナマの情報を連絡します。
- ・情報は鮮度が命、特に悪い情報程早く連絡する必要があります。
- ・発信と連絡済みとは別物です。重要な情報は受信確認を別の方法(電話・メール・メモ等)を使って確認する必要があります。

◆意味の連絡

- ・目的や目標と関連づけて、情報が何を物語っているかを伝えます。
- ・背景や前後関係の中に情報を置いて、これから、情報がどんな影響を与えるかを伝えます。
- ・情報を比較検討して、自分なりにその意味することを分析し、自分の意見を付けて伝えます。

- ・特に、部下から上司への連絡は、一段高い視点で情報が何を意味するかを考えて、対策も考えておく必要があります。

◆思いの連絡

- ・相手の立場になって、この情報を受けとったらどんな気持ちになるかを考えてみる必要があります。
- ・自分の思いまでを伝えたいときは、言葉以外のコミュニケーション手段(身振り・手ぶり・声のトーン等)も必要となります。

(3)相談の仕方

職場では、事前に受けた指示や指導の通りの状況ばかりではありません。予期しない状況や急な変化がいつも起きています。自分の持っている知識、情報、技術だけでは対応できない状況に直面した時に、独力でやりとげようと無理をすると、思わぬミスにつながりかねません。また、このような状況は自分が新たな知識、情報、技術、態度を身につけるチャンスでもあります。「聞くは一時の恥、聞かぬは一生の恥」といいます。勇気と謙虚な気持ちで上司・先輩に相談しましょう。

<相談の仕方>

- ・早めに相談することが大事です。(状況が悪化する前に)
- ・相談をもちかける相手の都合(時間的余裕等)を考えて相談します。
- ・簡潔に話せるように、相談の目的や自分の意見を明確にしておくことが大事です。
- ・相手の話に耳を傾けることに集中

「会社を元気にする」コミュニケーションのスキルアップ

します。

- ・切り出しの言葉は「恐れ入りますが…」、終わりは「ありがとうございました」で結びます。

(事後)

- ・教わったことはメモを取り、同じことを何度も聞かないようにすることが大事です。
- ・教わったことは、先ず、その通りに素直に実行してみる事が大事です。
- ・結果に関わらず、必ず、相談に乗ってくれた人に報告をし、お礼をいうことを忘れずに励行します。

<困った相談例>

- ・できないのに相談しないで抱えている
- ・手の打ちようが無いほど切迫してからの相談
- ・本人も分かっていない、あいまいな相談
- ・忙しいときの長々とした相談
- ・自分の意見が無く、指示を待つだけの相談
- ・相談のハシゴ
- ・別の意図のある相談(自分の意見を通す・事後報告)

★クラウドコンピューティングを導入している会社では、拠点間での「報・連・相」のコミュニケーションにも「Web会議システム」を活用すれば、顔も見え、資料等の共有もできるのでより効率的で効果的なコミュニケーションが行えるようになります。

3)テレワークの導入に伴うコミュニケーションの取り方

働き方改革関連法の順次施行に伴い、企業規模の大小に関わらず業務の効率化の推進による労働生産性の向上と従業員のワーク・ライフバランスの実現に向けた諸施策を検討・実施されておられることと思います。その中で、業務効率を向上させるための施策の一つとして、「テレワーク」の導入を検討または実施されておられる会社も増えております。

★テレワークとは、情報通信技術を活用した「場所や時間」にとらわれない働き方を言う。(日本テレワーク協会の定義)

<具体的な働き方>

- ・在宅勤務・モバイルワーク(移動中や顧客先等でノートパソコンやタブレット端末・携帯電話を活用した働き方)・サテライトオフィスの活用

情報通信技術・ICT (Information and Communication Technology) を活用することにより、場所を選ばず仕事ができるようになりました。このことにより「遠隔地のお客様訪問」や「施工現場への直行・直帰」さらには、「出先からの会議やミーティングへの参加が可能となりました。その結果、従来の対面型のコミュニケーションの機会が減少し、代わりに「ノートパソコンやタブレット端末そしてスマートフォン等」を活用したコミュニケーションの機会が増えております。このような状況を踏まえて、会社の組織体制等も考慮して社内の「報・連・相」をはじめとしたコミュニケーションの取り方の創意工夫が必要となっておりま

★情報通信技術を活用する際には、テレワークに限らず情報漏洩等が発生しないようにセキュリティ対策を施しておく必要があります。

4) Z世代とのコミュニケーション対応の工夫

Z世代とは1990年代後半以降に生まれた世代のことを言います。Z世代は生まれた時からコミュニケーションツールがデジタル化され、SNSが身近なところで日常的に活用されている環境下で育ち、「ソーシャルネイティブ」とも言われております。この世代の人たちは、考え方も一人一人全く異なります。また、仕事に対する取り組み方やモチベーションも同様で、Z世代の能力を最大限に引き出してあげるためには、「1対1」の個別ミーティングを定期的に設けてあげることが大事です。例えば、「この仕事を通して何を不得欲しいのか、仕事の目的、評価の基準となるポイント」など事細かに伝えてあげることによって、Z世代は安心して働くことができます。また、Z世代から継続的な信頼を得てより良い関係を築くためには、徹底したフィードバックが欠かせません。情報過多の世界に生きているZ世代に対しては、適切なタイミングで必要な情報を伝えていくことが必要です。良かった点や改善点、次回への目標など、タイミングをみてその都度細かくフィードバックしてあげることが大事です。

4. 会社が“元気なONEチーム”になるためのコミュニケーションの「仕掛け」が必要

新型コロナウイルス感染が日本中に拡大す

る中、PCO業界ではその感染拡大を止めるための消毒作業等の対応に追われておりますが、その一方において、お客様からの申し出で通常の防除作業の延期・中止となるケースも多く発生しております。この新型コロナウイルスの感染拡大が日本経済に与える影響は計り知れないものがあります。こんな時こそ、PCO業界の会社にあっても全従業員がベクトルを一致させ、全社一丸となって業績向上に邁進するための方策を検討し実行することが求められます。

1) 会社のビジョン・目標の理解と情報の共有

会社のビジョンの実現そして年度経営計画の達成のための具体策の進捗状況を定期的に確認し、今後の取り組み等について情報の共有化を図ることが大事です。

2) 会社の目標と従業員の個人目標との連鎖

指示待ち社員やマンネリ社員を作らないためにも、会社全体の年間計画を理解してもらおうと同時に個々の社員の職務基準や職能基準に基づく役割を明確にし、会社の目標達成のための一翼を担っているという自覚を持って担当職務に全力を尽くしてもらうことが大事です。そのためにも、会社の目標と連鎖した個人の年間目標を設定すると同時に期中において定期的に個別面接を実施して進捗状況をフォローして、適切なアドバイスや支援をしてあげる必要があります。

3) 従業員のやる気を引き出す「仕掛け」

従業員の個人目標を設定する際に留意しなければならない点は、「ノルマ」としてではなく個別面接を行い、従業員の納得感のある目標設定をすることが大事です。その水準は、高すぎず・低すぎず一

「会社を元気にする」コミュニケーションのスキルアップ

生懸命に職務遂行すれば達成が可能な水準、すなわち「50～60%」のところで設定するのが妥当です。そして、その目標の達否の状況を業績評価につなげてあげることが重要です。そして、その結果をきちんとフィードバックしてあげることが従業員のエンゲージメント(愛社心)を高める上からも肝要であると言えます。

★V・ウ‘ルームやW・ポーター&ロウラーの期待理論を活用

★ピグマリオン効果やエンカレッジメント(勇気づけ法)を積極的に活用

- ①小さな成功をほめて、その積み重ねを自信につなげさせる
- ②成功・失敗の要因をプロセスの「努力」に焦点を当てて評価し、モチベーションアップにつなげてあげる
- ③「部下の成長」に焦点を当ててコメントしてあげる
- ④「プラス思考」で評価してあげる
- ⑤貢献や協力を感謝し共感する
- ⑥Iメッセージで気持ちを伝える

★仕事を任せてプロセス支援をしながら成功を見届ける

4) 従業員に参画意識を持たせ、モチベーションアップにつなげる「仕掛け」

全社的な取り組みが必要な「周年行事」や「経営課題」等について、全従業員参加型の取組み策を全社運動として展開し、毎月進捗状況を全従業員に報告して協力を仰いで盛り上げを図ることが大事です。その盛り上げ策の一つとして、部門・個人の表彰制度を設けて、入賞基準に沿った遂行状況を定期的(月1回程度)に途中の順位をニュースにして発表すると良いと

思います。小生の生命保険会社時代の実施事例の一部を紹介しますと次のようなものがあります。

(例1)「社祖生誕150周年キャンペーン」を展開し、年間総合業績表彰(13項目の指標の遂行実績の合計)で120支社中全国第5位・業務効率改善率で第1位の業績で表彰される。(社祖は富山県の出身)

(例2)「支社開設95周年キャンペーン」を展開し、年間総合業績表彰(例1と同基準)で全国第1位の業績を上げ表彰される。

★上記の事例は、所属員全員がベクトルを一致させて支社の諸施策に取り組んでくれたおかげの成果です。

5) 定期的な「1ON1ミーティング」の実施

毎週末に上司と部下で面談(Webでも可)し、1週間の振り返りと翌週の予定を確認するミーティング(週末検討会)を実施して、業務の進捗状況の確認しアドバイスや支援を行うと同時に悩み事等があれば相談に乗ってあげるといったことを主眼に置いてミーティングを励行すると良いと思います。部下に成長を実感させる上からも大事です。

5. パワハラを「しない」・「させない」ためのコミュニケーション時の留意点

パワハラ防止法(正式名:改正労働施策総合推進法)が、大企業は2020年6月施行、中小企業は2022年4月施行となります。パワハラは、今や社会問題として定着しつつあり、企業経営のリスクとなりつつあります。最近では、SNSを使って社外に開示され、その対応に苦

慮している企業が出てきております。そのため、PCO業界の企業にあってもパワハラを放置せず、その防止へと積極的な対応策を策定し、就業規則にも盛り込む必要があります。

1) パワハラ防止法の概要

(1) 職場のパワーハラスメント(通称パワハラ)の定義

同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内での優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為をいいます。

★職場での優位性とは

パワーハラスメントという言葉は、上司から部下へのいじめ・嫌がらせをさして使われる場合が多いが、先輩・後輩間や同僚間、さらには部下から上司に対して行われるものもある。「職場内での優位性」には、「職務上の地位」に限らず、人間関係や専門知識、経験などの様々な優位性が含まれる。

★業務の適正な範囲とは

業務上の必要な指示や注意・指導を不満に感じたりする場合でも、業務上の適正な範囲で行われている場合には、パワーハラスメントにはあたらない。例えば、上司は自らの職位・職能に応じて権限を発揮し、業務上の指揮監督や教育指導を行い、上司としての役割を遂行することにある。そのため、職場のパワーハラスメント対策は、そのような上司の適正な指導を妨げるものではなく、各職場で、何が業務の適正な範囲で、何が

そうでないのか、その範囲を明確にする取組みを行うことによって、適正な指導をサポートするものでなければならないのである。具体的なパワーハラスメント事案が発生した場合にそれがパワーハラスメントに当たるかどうか判断をするには、行為が行われた状況等詳細な事実関係を把握し、各職場での共通認識や裁判の判例も参考にしながら判断することが大事である。

このほかにも、「セクシャルハラスメント」・「モラルハラスメント」・「カスタマーハラスメント」等もあります。

(2) パワハラ防止法が解決を目指す主要事項

従業員が働き甲斐をもって働く上での諸問題を解決するとともに、仕事に対するモチベーションの向上や生産効率の改善を通しての「ワーク・ライフバランスの実現」等を目標としている。その目標達成のために時代に合った、柔軟かつ安定した働き方を実現するための施策として、次の7項目の取り組み事項を掲げている。

- ①労働時間の短縮等の「労働環境の整備」
- ②雇用形態または就業形態の異なる従業員の間での均衡のとれた待遇の確保、多様な就業形態の普及及び「雇用・就業形態の改善」
- ③「多様な人材」の活躍促進
- ④育児・介護・病気治療と「仕事の両立支援」
- ⑤人的資本の質の向上と「職業能力評価の充実」

「会社を元気にする」コミュニケーションのスキルアップ

⑥「転職・再就職支援・職業紹介」等に関する施策の充実

⑦「働き方改革」の円滑な実施に向けた取り組み

※詳しくは、厚生労働省の「職場におけるハラスメント関係指針」を参照

2) 職場におけるコミュニケーション時の留意点

各企業において働き方改革が進められています。2020年4月より中小企業にも「時間外労働の上限規制」が施行されました。これに伴い、会社としましては就業規則の変更等はもとより法律に準拠した従業員の勤労管理が求められます。また、時間外手当の対象外となっている中間管理職についても厳正な勤労管理することが求められております。このことから、すでに昨年より施行されております大企業においては、部下の残業規制の中でそのしわ寄せが中間管理職に来ており、所期の目標を達成せんがための個別指導でパワハラが発生しているケースが少なからず見られます。PCO業界の各社でもこのようなケースを発生させないための具体的な対応が求められます。

(1) パワハラを「しない」・「させない」ための留意点

① 上司と部下が会社のビジョン・目標を共有する

② 上司と部下の信頼関係を強固なものにする

③ 上司と部下で最新の情報を共有するために定期的に「週末検討会」等のコミュニケーションを図る機会を設ける

④ 部下自身の〈内発的動機づけ〉(モチベーションアップ)を促進・支援する」等

(2) 上司がリーダーシップを発揮する際の留意点

リーダーシップとは、目標や課題達成のために、組織のリーダーが発揮する部下に対する影響力の行使をいいます。リーダーシップの発揮の仕方には、「ポジションパワーの発揮」と「パーソナルパワーの発揮」とがありますが、ポジションパワーを発揮する際に目標や課題の達成が思うように進捗しないときに行き過ぎたパワーの発揮になりがちですが、そうならないように留意することが大切です。

6. まとめ

- ・ 円滑なコミュニケーションを行うためには、「コミュニケーションは受け手次第」という基本原則をまず理解しておく必要があります。「コミュニケーションミスは何故起こるのか？」その原因を理解しておくことが大切です。
- ・ そのうえで、効果的なコミュニケーションを行うための「5要素」を理解し、自分のコミュニケーション力の特徴を知っておくことが肝要です。
- ・ そして、効果的なコミュニケーションを行うための「コミュニケーションスキル」を身に付け、活用できるようになる必要があります。
- ・ 社内のみならず効果的なコミュニケーションが取れるようになれば、組織は活性化し、会社は元気になり、業績の向上につなげら

れること間違いなしです。

- ・しかし、働き方改革の推進に関わる「業務の効率化のためのITの活用」・「時間外労働の上限規制の施行」さらには「新型コロナウイルスの感染拡大への対応」を迫られる中であっても、業績目標の達成は至上命題であります。このような課題が山積する中であって起こりがちなのがパワハラです。このパワハラを「しない・させない」ためにも、上司と部下との信頼関係の上に立った効果的なコミュニケーションを行うことが非常に大事です。

参考文献

- ・「カール・ロジャーズ入門～自分が自分になるということ」(諸富祥彦著 コスモライブラリー刊)
- ・「本音は顔に書いてある～言葉のウソとしぐさの本音」(ピース夫妻著・藤井留美訳・主婦の友社刊)
- ・「ファスト&スロー～あなたの意思はどのように決まるか?」(ダニエル・カーネマン著 村上章子訳 早川書房刊)
- ・「トヨタのリーダー現場を動かしたその言葉」(若松義人著 PHP研究所刊)
- ・「リーダーの基準」(清水勝彦著 日経BP社刊)
- ・「リーダーの仕事力を高める7つの心理学」(宮城まり子著 生産出版刊)
- ・「動かない部下を動かす技術」(桐岡隆澄著 日本経済新聞出版社刊)
- ・「黒字化せよ! 出向社長の最後の勝負」(猿谷雅治著 ダイヤモンド社刊)
- ・「マンガでやさしくわかるアドラー心理学」(岩井俊憲著 日本能率協会マネジメントセンター刊)
- ・「マンガでやさしくわかるアドラー心理学・実践半2」(岩井俊憲著 日本能率協会マネジメントセンター刊)
- ・「心に響く話し方」(青木仁志著 アチーブメント出版刊)
- ・「アサーティブ自己主張の技術」(大串亜由美著 PHP研究所刊)
- ・「職場が生きる 人が育つ「経験学習」入門」(松尾睦 著 ダイヤモンド社刊)
- ・「ヤフーの1 on 1 部下を成長させるコミュニケーションの技法」(本間浩輔 著 ダイヤモンド社刊)
- ・「1週間は金曜日から始めなさい～仕事と人生が楽しくなる時間活用術」(臼井由紀著 かんき出版刊)
- ・「職場におけるハラスメント指針」(厚生労働省発信)
- ・「新版動機づける力」(DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部・編訳 ダイヤモンド社刊)