

なぜコミュニケーションが上手く行かないのか？

私はコミュニケーションの専門家でもインストラクターでもありませんが、人事マネジメントでコミュニケーションの問題に日々悩んでいます。

「ノーレスポンスの闇」が明けたと思ったら「忙しさの壁」…

「そのひと言」が言えるか（気付き・気遣いがあるか）どうか…

「QとAが1対1に対応しない」（対話が成り立たない）もどかしさ…etc.

皆さんはコミュニケーションについてどのように悩み、どのように対応しておられますか？

1. 仕事のカもマネジメントのカもコミュニケーションのカ

- ① 「コミュニケーション」を対人的・組織的な意思疎通や合意形成、およびそれによる組織協働（理解と協力）とするなら…**コミュニケーションは「仕事」の必須要素**です。
- ② 「仕事のカはコミュニケーションのカ」です。コミュニケーションを通じて「人や組織からいかに多くの理解や協力を引き出すか（=**組織的協働**）」にかかっていると思います。
- ③ 「**組織マネジメント**」の観点から「人と組織が実現すべき価値を共有し、向かうべき方向を示し、それに向けて動機付け、成長を引き出す」のは全てコミュニケーションのカです。

2. 職場のパワハラ問題もコミュニケーションで解ける

- ① **パワハラ**の問題の多くは、対人的・組織的なコミュニケーションの問題。被害者（パワハラを訴える人）と加害者（パワハラを訴えられる人との間、また職場の中の日常的なコミュニケーションが良ければ問題は起きないと思います。
- ② **発達障害**や**適応障害**の問題も、コミュニケーションの問題。周囲を「困らせている」本人は周囲と上手くコミュニケーションがとれずに「困っている」のですから、本人を責めるより職場のコミュニケーション能力を高めるのが近道だと思います。
- ③ **敵対**するように見える関係でも（そもそもコミュニケーションが良ければ争いも敵対も起きないので）、コミュニケーションを通じて、争いのない事実や共通の理解を積み上げることで問題は「解決」するはずです。

3. コミュニケーションのセオリーとリテラシー

① 挨拶・返事・礼儀を欠かさない

前後重複しますが、コミュニケーションのイロハのイは、「先ず聴くこと」ではありますが、その前に大事なことは「挨拶・返事・礼儀」だと思います。挨拶や返事や礼儀を欠いてはコミュニケーションは成り立たないだろうと思います。

② 否定しないこと

また、相手とのコミュニケーションを促進し、信頼関係を築くための要諦は、相手を（相手の感じや思いを始めとする人格的な諸要素…）を「否定しない（尊重する）」ことに尽きるのではないかと思います。

③ 相手へのリスペクト、気づきや配慮、イマジネーション、そのひと言があるかないか

要するに、相手へのリスペクトがあるかないかです。相手へのリスペクトがあるかないかはたったひと言や、ほんのちょっとした言葉遣いや、表情や仕草や態度、目の動きで相手に伝わると思います。

④ 聴き合うこと

何よりも先ず「聴く」こと。相手が言うことを否定せず、遮らずに、**相手がどのような「感じ」や「思い」で「何を」言いたいか・伝えたいかが分かるように聴くこと…。**

相手は同じ状況で同じものを見ているわけではなく、感じることや思うこともそれぞれ。言葉による表現には限度や過不足あり。**「何を言っているか」より「何を言いたいか」を聴く。**

健全な興味と感心（「？」や「！」）をたくさん持ち、あれこれやりとりしながら**対話的に聴く**。肯定的・積極的・想像的・共感的な傾聴を通じて、価値観を理解し合えればベスト。

⑤ 伝え合うこと

「何を言う」かより「どう言う」か、それによって相手に何をどう「伝える（伝わる）」かが重要。言葉だけではなかなか伝わりませんが、「書く」リテラシーやトレーニングは必須。

主語と述語、5W2H、箇条書き、同じ意味なら同じ言葉、専門的な言葉は定義して使い、できるだけ相手の言葉を使い、自分が伝えたいことが相手の口から出てくるように。

「連絡・報告・相談」は組織的なコミュニケーションで最も基本的なリテラシー。人体に血液が行き渡るのとおなじく、組織に情報が行き渡り、事実関係と問題意識を共有化…

⑥ わかり合うこと

相手の「何を言いたいか」が共有できるということ。相手がどういう**状況**で何をどのように**見て**、それをどう**感じ**、何を**思い**、なぜそういう**言動や態度**を選択したかが**わかる**こと。

お互いの感じ方や考え方や処し方その**違い**を認め合い、**譲れる**部分を譲り合い、**共有**できる部分を共有すること。

また「解決する」という意味。「足して二で割る」のでも「無理を通して道理を引っ込める」のでもなく、**普遍的で共通的な価値観**を対話を通じて共有し、争いを止めること。

4. コミュニケーションの促進要因と阻害要因

常日頃から、対人間や組織内に、コミュニケーションの促進要素を多くし、コミュニケーションの阻害要素の少なくすること。

促進要素としては…

- 例) 挨拶と返事、感謝や礼儀、約束やルール、リスペクト
- 例) 気付きや配慮、そのひと言
- 例) クイックレスポンス
- 例) リアルな交流の場

阻害要素としては…

- 例) 否定や排除
- 例) 無視や蔑視
- 例) 無関心
- 例) ノーレスポンス (ノーレスポンスの闇と忙しさの壁)

5. 経験的なコミュニケーション上の悩み…

① どこまで相手を「否定せず」にいられるか？

コミュニケーションの要諦のひとつは、相手を「否定しない」ことに徹することだと思いますが…

② なぜわざわざ人を「見下す」必要があるのか？

リスペクトの有無（相手を「見下し」ているかどうか）は言葉遣いや口調や一瞬の表情や態度で相手に伝わるのに…

③ 自他の「感情」とどう「付き合う」のが良いか？

ネガティブな感情が、言葉遣いや口調や一瞬の表情や態度に表れ出てしまうのは要注意…一旦冷却回路や遅延回路や論理回路を通してから適切な言動や態度を選ぶのが良い。

④ なぜ「Q&A」なぜ噛み合わないか？

相手の質問や発言の真意や背景が把握できず、困り事や悩み事に共感できないまま、自分が知っていること言いたいことを一方的に言い、相手をイライラさせたり、ガッカリさせる…

⑤ ノーレスポンスは「闇」であり、忙しさは「壁」だと思う。

「ノーレスポンス」は、忘れる・怠る・分からないから？…それとも「忙しさ」の中で優先順位が低い？…「ノーレスポンスの闇」と「忙しさの壁」が今なお私の悩み事・困り事です。

⑥ 敵対的な相手とは（だから）「対話」が成り立たないのか？

敵対的な関係に至るにはそれに至る過程でコミュニケーションの阻害や怠慢や破綻や断絶があったはず。 「対話を復活する」以外に「関係を修復する」方途は無いと思います。

⑦ 結局は「**相手**」が見えていない（気付きも想像も配慮もない）から伝わらない？

電子メールひとつ、その言葉遣いひとつにも、相手の「状況」や「感じ」や「思い」に対する「気付き」や「想像」や「配慮」の有無が現われ、伝わり、促進にも阻害にもなる…

⑧ **AI的対応**の耐え難さ

聴いていることに答えず、知っていることを延々と話すという弊はAIにはないか…困っていることや悩んでいることへの共感性は、AIには備わっているのか？

6. 事例) 「パワハラ」問題を「コミュニケーション」で解く

- ・「パワハラ被害者」が実は「パワハラ加害者」だった事例

7. 再掲) マネジメントとコミュニケーション

マネジメント = 人と組織を通じてより良い（より良く）仕事をする事

- ① Decision（判断・決断・選択）
- ② Orientation（方向付け）
- ③ Motivation（動機付け）
- ④ Education（成長の促進）
- ⑤ **Communication（意思疎通）**
- ⑥ T & PDCA（Target & Plan-Do-Check-Action）と Evaluation（評価）
- ⑦ Organization（組織化）と Succession（継承）

人事の七つ道具～人と組織を通じて仕事をする人のための人事マネジメントの要点～より
hrms-jp 20150801

<コミュニケーションの力>

- ① 聴く力（積極的に傾聴し、肯定的に受容する力）
- ② 理解する力（相手の言いたいことを理解する力）
- ③ 表現する力（言う力、書く力、描く力）
- ④ 伝える力（相手の疑問や興味に訴求する力）
- ⑤ 対話する力（相手の発言を促し、議論を進める力）
- ⑥ 気付く力（相手の感情に気づき、受容する力）
- ⑦ 配慮する力（相手の立場や利便を尊重する力）
- ⑧ 説得する力（相手の納得を得る力）
- ⑨ 合意形成する力（論点を明確にし高レベルの合意を導く力）
- ⑩ 指し示す力（リーダーとして組織を方向付ける概念化能力）
- ⑪ 引き出す力（メンバーから理解・支持・協力を引き出す力）
- ⑫ 統合する力（矛盾や相克を止揚してより高い次元の「解」を指し示す力）

↑ エントリーレベル

↑ メンバーレベル

↓ リーダーレベル

(2) 組織（企業）そのもののコミュニケーションレベル

組織や企業そのもののコミュニケーションレベルの高低は、次のように整理することができます。組織や企業のコミュニケーションレベルを高く保つことは、「人と組織」のマネジメントの成立要件であり、主要機能でもあります。

	レベル低	レベル高
組織構成員のコミュニケーションリテラシー	低い	高い
コミュニケーションの機会や方法やルール	不十分	十分
指示や決定の周知徹底	不十分	十分
上下左右のコミュニケーション	障壁多い	障壁少ない