

3/20
2008
vol.41 No.921

人と組織の力を高める人材開発情報誌

企業と人材

M&A成功のカギを握る 企業風土統合の取り組みを見る

《解説》M&A(企業の合併・買収等)を成功に導く
人事マネジメントの要諦を探る

ヘイコンサルティンググループ コンサルタント 柴田 彰

《事例》三井化学/KDDI/アステラス製薬

《特集関連記事》

企業活力を高める診断ツール「CIPS(サイプス)」

エム・アイ・アソシエイツ 代表取締役副社長 小林知巳

コミュニケーション力を高める



嶋津良智

リーダーズアカデミー
代表取締役社長

話すことよりも 聴くことを優先する

コミュニケーションをうまくとるために必要なスキルが4つあります。「話す」、「聴く」、「自己開示」、「言葉以外のしぐさや態度」——です。

これらすべてをバランスよくレベルアップすることが理想ですが、上司にとっては「聴く」が最も大切なスキルと言えるでしょう。単に「聞く」のではなく、気持ちを込めて注意深く「聴く」ことです。

実際、偉大なリーダーは例外なく聴き上手です。経営の神様と言われた松下幸之助氏も、その聴き上手ぶりが多くの人から称賛されていました。

松下氏は、どんなに忙しくても、またどんな立場の人が相手でも、一生懸命に話を聴いたそうです。自分の知っている話にも「ほお、それはすごい」と初めて聴いたように相づちを打ったりしたそうです。

しかし、えてして上司はしゃべり過ぎてしまうものです。実は私もそうです。

そこで、聴き上手になるためにやっていることがあります。それは、部下と話すときはメモを取ることです。部下の話を聴きながら、こちらから話したいと思ったことを忘れないように書き留め、最後にまとめて話すのです。

こうすると、自分が話すまでもなく、部下からそのことについて話し出すということが、結構あります。部下もちゃんと考えているのです。そして、最後まで出てこなかったことだけ、「今の話で何点か気になったことがあったんだけど……」というふうに話せばよいのです。

上司は「聴く」ことより「話す」ことに偏りがち

です。しかし、大切なのは「話す」より「聴く」、これを心掛けることです。

心の筋肉を鍛えて 部下の信頼を得る

コミュニケーションをうまくとるためには、4つのスキルが必要であると言いましたが、それ以上に大切なのは、その人のものの見方や考え方、つまり心の在り様です。

身振り、手振りをすればコミュニケーションがうまくいくというのではなく、心の在り様を表現する道具として身振り、手振りがあるのです。

したがって、良いコミュニケーションを取るためには、その人自身のものの見方や考え方を鍛えることが必要だと思います。これを私は「心の筋肉を鍛える」と表現しています。

これは体の筋肉と同じで、すぐに鍛えられるというものではありません。日々の積み重ねが大切です。

では、どうすれば心の筋肉を鍛えることができるのでしょうか。それには、意識して物事の意味づけをしてみるとよいと思います。

同じ出来事も、人によって受け取り方が違います。例えば、上司に怒られたら、自分のことを考えてくれたと受け取る人もいますし、自分のことをまったく理解してくれていないと受け取る人もいます。

出来事に意味づけするのは自分自身です。そして、どのような意味づけをするかは、その人のものの見方・考え方次第です。これを逆に考えると、意味づけを意識して変えてみるということを繰り返せば、次第にもものの見方や考え方も変わってくるはずですよ。

まず上司として、自分が目指すべき方向を思い浮

かべてください。そして、その方向に向かって行こうとした場合、どのように目の前の出来事をとらえたらよいかを考えてください。

例えば、お客様から部下の仕事ぶりに関してクレームが入ったとします。この時、部下を叱ろうと思うのも1つの見方であり、考え方です。

しかし、それをどう対処すれば逆にお客様に喜んでもらえるかを試す良いチャンスであるにとらえ、部下と一っしょに解決策を考えるという見方もできるはずです。

上司として目指すべき方向は会社や仕事によって違いますから、こういうとらえ方がよいと、一概には言えません。ただし、大切なのは軸がぶれないようにすることです。同じ出来事に対して、とらえ方がその都度違い、それによって言動も違うとなれば、心の筋肉を鍛えることにはなりません。もちろん、部下の信頼も失います。信頼を失えばコミュニケーションもうまくいくはずがありません。

コミュニケーションは上司から始める

コミュニケーションは時間よりも回数です。60分の会話を1回するよりも、10分の会話を6回するほうが親密度は高まります。重要なのは普段のショート・コミュニケーションなのです。

ところが、妙なプライドが邪魔をして、気さくに話しかけたら軽く見られるとか、格好が悪いなどと思う人も多いようです。

私は、挨拶でも会話でも、基本は上の者からすべきだと思っています。要するに上司から部下に歩み寄るのです。

なぜなら、上司であるあなたには部下だった経験がありますが、ほとんどの部下には、上司の経験がないからです。つまり、部下には上司の考えや感じ方について、本当のところは分からないということです。それなのに部下から歩み寄れというのは無理があります。

これについては、私にも苦い経験があります。それは、起業した時に、ついてきてくれた仲間との出

来事です。私は彼らに「今までと同じ仕事環境を作るから安心して働いてくれ」と宣言しました。そして、会社にこもって朝から晩までさまざまな仕組み作りに力を入れたのです。

ところがある日、部下から「僕らは現場で頑張っているのに、社長は会社にいて、毎日何をやっているんですか」と非難されたのです。

正直、「私がマネジementを行わず、みんなと同じ仕事をしていては会社は成り立たないじゃないかと」と思いました。

しかし、彼らは私にも仲間の1人として現場で一っしょに汗をかいてほしいと思っていたのです。彼らのためと思ってしていたことと、彼らがやってほしいと思っていたことにズレがあったというわけです。

彼らがそう思ったという事実は受け止めなくてはなりません。その後は、昼間は営業に出て、朝と夜の時間に社長としてのマネジementの仕事をするようにしました。

「どうして分かってくれないんだ」とも思いましたが、時間が経つうちに、そもそもそう思うこと自体が間違いだと考えるようになりました。残念ながら、彼らは社長という仕事をやったことがありません。したがって、社長という仕事がどのようなもので、どれほど大変なのかを分かってくれというのが無理なのです。いや、分かってくれなどというのは、上司のわがままとまで言ってもよいかもしれません。

やはり、上司のほうから部下に歩み寄らなくては、コミュニケーション・ギャップは埋まらないのです。

最近の上司を見ていると、圧倒的にコミュニケーションが少ないと思います。しているつもりになっている人は多いようですが、現実とは違います。

部下に上司の経験がない以上、ある程度のコミュニケーション・ギャップは避けられません。私はコミュニケーション・ギャップがあること自体は、問題だとは思いません。問題なのは、埋める努力をしないことなのです。

ここで重要になるのが、ショート・コミュニケーションです。例えば朝9時始業であれば、8時30分に出社し、部下の誰か1人も同じく8時30分に出社

させて面談をするというのも1つの方法です。内容は何でも構いません。「最近どうだ」とか、「何か困っていることはないか」といった仕事のことでよいですし、プライベートの話でもよいと思います。

よく経営者同士がブレックファースト・ミーティングやランチ・ミーティングをしますが、同じように部下と食事をいっしょにするのもよいでしょう。

やはり部下とは率直に話すのが一番です。

例えば、これは連載の第1回（2007年9月20日号掲載）でもお話しましたが、上司であるあなたが会社からどのようなことを求められ、何を期待されているかを部下に説明し、上司であるあなたが部下に何を求めているのか、何を期待しているのかをきちんと説明するのです。

人の上に立つと、プライドや面子^{めんつ}からこういったことを話せない人が多いようですが、部下にしてみれば、きちんと説明してくれる上司への信頼感や親近感は増すことはあっても減ることはありません。

コミュニケーション・ギャップを感じた時には、率直に伝えるに限ります。「このことについて君とギャップを感じるんだけど、話がしたい」と率直に伝えればよいのです。

部下の話聞くことにはいろいろなメリットがあります。それだけ情報が、それも自分とは違う世代の人の情報が入ってくるわけですから、いろいろな判断や決断にもきっと役立ちます。

メールは便利だが 注意も必要

ところで、最近はメールによるコミュニケーションが一般化しています。隣に座っている社員同士が、メールで仕事の連絡をしている、という話すら聞きます。

しかし、文章によるコミュニケーションには細心の注意が必要です。私もつい最近、メールで褒めたつもりが、批判したと受け取られて、誤解を解くのにひと苦労したことがあります。文章では、ちょっとした表現が、こちらの意図したものと違った意味で相手に伝わることもあるのです。そのため、私は

電話で済むことは電話で済ますように心掛けています。

もちろん、メールにもメリットはたくさんあります。最大のものは1対多のコミュニケーションが簡単にできるということでしょう。複数の部下、あるいは部下全員に同じ連絡をする時には非常に重宝します。

しかし、1対1の場合には電話でもよいわけです。実際、1対1の場合は電話を使うということをルールにしている企業もあるようです。

そのほかには、大切なメールを送った後には電話を入れるということも心掛けています。「こういうメールを送ったのですが、ちょっと見ていただけますか」とか、「送ったメールの中に分からないところはありますか」というふうにです。

今や添付ファイルの処理も含めて、ビジネスマンが1日のうちにメールに費やす時間は4時間にもなるそうです。8時間勤務とすれば、半日はメールの処理に費やしている計算です。土曜日や日曜日にメールを読むという人も7割くらいいるとか。それだけ大量のメールをやり取りしていれば、ついうっかりということもあり得ます。

部下とのコミュニケーションであれば、優先順位の低いメールのやり取りもかなりの数になることでしょう。大切なメールは「見てくれたらろう」ではなく、必ず確認をすることです。これを行うことは、ショート・コミュニケーションの機会を増やすことにもなります。心掛けてみてはどうでしょうか。

(しまづ よしのり)



●プロフィール

1987年(株)フォーバルへ入社。93年(株)リンクを設立し代表取締役就任、94年レカム(株)を設立し代表取締役就任、97年(株)リンクとレカム(株)ほか2社をM&A。04年レカム(株)を大阪証券取引所へラクレス市場に上場。05年(株)リーダーズアカデミーを設立し、代表取締役就任。