

THANKS (VOL. 90)

BUSINESS NEWS LETTER

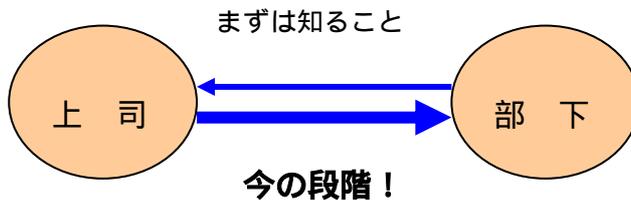
発行日：平成16年12月1日
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング
連絡先：〒359-1118
埼玉県所沢市けやき台1-41-11
TEL:04-2922-1417
E-MAIL：info@thanksmind.co.jp
<http://www.thanksmind.co.jp>

特集

リーダーの役割と部下指導(その7)・・・「部下とのコミュニケーションのとり方」

前回のTHANKSでは、部下とコミュニケーションをとるためのポイントに話を進めました。部下と率直に話をすることは、簡単そうで実は難しいことです。コミュニケーションとは、双方向のキャッチボールですが、上司が一方向的に話をしてしまっ、部下はずっと黙って聞いているだけ・・・よく見かける光景です。コミュニケーションの一番目のポイントは、「部下に『話をしたい』『話を聞きたい』と思ってもらう」ことです。今回は、「話をする『雰囲気/状況』に気を配る」という点まで説明しました。それでは、続けて行きましょう。

部下とのコミュニケーションのポイント



ポイント1：部下に「話をしたい」「話を聞きたい」と思ってもらう

話をする「雰囲気/状況」に気を配る

- 1) 話をする時の座り方に気を配る
- 2) 話をするタイミングに気を配る

ここまでが前回のTHANKS (NO89) の範囲

3) 話をする場所に気を配る

「誉めるときは皆の前で誉め、しかる時は一対一でしかること」昔から言われている、マネジメントの原則です。しかしながら、これがなかなか難しい・・・。実際は、逆になってしまうケースがよくあります。

特に、ありがちなのは、人前で思わずしかってしまうこと。
「どうして××なんだ！ しなければダメじゃないか！」
会議等で、よく見られます。

しかっている上司は、悪気は無いのですが、しかられている方には、「恥ずかしい」という意識がでてきます。
だから、「早く終わらないかな～」という気持ちでいっぱい。
注意されていることに対して、真剣に耳を傾けるというよりも、ただ、「じっと耐えている」ことがほとんどです。

同じことをしかるにしても、もし、1対1だったらどうでしょうか？
周りのことを気にする必要が無いので、上司の話に集中できます。
また、「言い訳になるかもしれませんが…」というように、部下の方から話をしてくることもあるでしょう。
上述の通り、コミュニケーションとは「双方向」が原則です。
たとえ、「言い訳」であろうと、お互いの気持ちを率直にぶつけ合う機会はとても重要なのです。

「自分が部下を人前でしかるのは、他の部下にも、何が問題なのかを聞かせたいから…」という言葉もよく聞きます。
確かに、「人の振り見てわが振り直せ」というように、ひとりの問題を皆で共有すれば、組織として、同じ間違いを犯す確率が低くなるでしょう。
ただし、そういう場合は、しかった部下のフォローが大切です。
別に1対1の場面をつくって、「この前、皆の前でしかったけれど・・・」というように、自分が部下のことを信頼し、期待しているということをしっかり伝えることが必要です。

また、誉める場合は、皆の前で誉めることが基本ですが、ケースによっては注意が必要です。
例えば、お客様から誉められたというような、客観的な事実に基づく賞賛ならば、皆の前で思いっきり誉めてあげましょう。
誉められた社員は嬉しいものです。
しかし、上司の主観が入った賞賛の場合は要注意。
露骨にひとりの社員を誉めると、他の社員の反発を招く恐れがあります。
そうなると、苦痛を感じるのは誉められた社員です。
仲間からの冷たい視線が突き刺さり、早くその場を抜け出したい心境になります。

部下に対する「話し方」に気を配る

部下に対する普段の話し方も、部下が上司に対して「話をしたい」「話を聞きたい」と思うかどうかのポイントになります。
留意点は以下の通りです。

1)「良いところ」「改善すべきところ(悪いところ)」の順番で話す

人間は、自然と「聞きたくないことについては、耳をふさいでしまう」そうです。
例えば、上司から「××が悪い。××が悪い！」と注意されるようなケース。
最初のうちは、ガマンして聞いていても、それが延々と続くと、もうウンザリ。
途中からは、上の空で「早く終わらないかな～」という感じです。
終わってみれば、いろいろ注意されたけれど、頭に残っているのは、ほんのわずか・・・。
皆さんも、そんな経験はありませんか？

私が最初に入社したコンサルティング会社の社長は、非常に厳しい方でした。私がクライアントに同行したある日、帰社した後に社長室に呼ばれました。「伊藤さん。今日はあなたに200件くらい注意したいことがある！」いきなり衝撃的な言葉です。「タクシーに乗ることが分かっているのに、何故、予め両替しておかなかった！」「あなたが置いたカバンが邪魔で、お茶を持ってきてくれた女性が通りにくくて困っていたら！」さすがに200件までは行きませんが、実際に5件くらいは注意されます。直立不動で黙って聞いている私・・・「早く嵐が通り過ぎないかな～」注意された内容ではなく、そんなことばかり考えていました。

逆に、人間は「自分が聞きたいことについては、自然と一生懸命耳を傾ける」そうです。だから、重要なことは、まず「良いところ」を指摘すること。誰だって、誉められれば嬉しいので、耳の穴はしっかり開きます。そして次に、「もっと良くするためには、××を試みたらどうか…」と改善点を指摘すればOK。すうっとアドバイスが頭の中に入ってきます。ポイントは話の「順番」です。改善点を指摘してから誉めても、誉めてから改善点を指摘しても、話の内容自体は変わりません。しかし、耳の穴の状況が違うので、頭に入ってくる量が違うのです。

2) 成功談ばかりでなく、失敗談を話す

上司の中には、部下を指導・アドバイスをする際に、自らの成功談を話す人が少なくありません。「こんなことをしたら、うまく行った！」確かに、実際の経験に基づいた話なので生々しいです。教科書的なことを抽象的に話すよりも、部下からみれば理解しやすいでしょう。しかし、こうした成功話が、毎回毎回、出てくるようだと、部下の人は、「またか…」という感じになります。「それは、××さんだからできたんでしょ。私にはちょっと…」「今と、××さんの時代では、状況が違うから…」というような、否定的な気持ちが生まれてくるのです。もっとひどくなると、「それだったら、××さんが、自分でやれば良いじゃない」なんてこともあり得ます。

部下に「聞く耳」を持たせるためには、成功談よりも失敗談の方が効果的です。「自分も、昔、こんなことがあってさ…」こうした上司の失敗談を聞くと、部下は親近感をおぼえます。当然、耳もどんどん開いてきます。そして、部下の方から、「それで、どうしたのですか？」という質問が来たら、「勝ち」です。「こんなことをやったら、結構うまく行ったんだ…」部下は、その話を真剣に受け止めてくれるでしょう。

以前、「名選手は名指導者にあらず」と書きました。成功体験を数多く持っている名選手は、どうしても、自分の成功談を話したくなるのです。気持ちは分かりますが、グッと押さえて、まずは、失敗談から話をする。良好なコミュニケーションを築くために重要なことです。

余談ですが、今年のペナントレースで中日ドラゴンズが優勝したことは驚きでした。落合監督は、三冠王に三度も輝いた正真正銘の「名選手」です。正直言って、私は落合流の打撃理論を押しつけて選手から反発を受けるのではと思っていました。

「オレ流」が、今年の流行語になるなんて、見事に予想を裏切られましたね。全く脱帽です。

3) 未来志向で肯定的に話をする

期が終わった後の、上司と部下の会話です。

「××さん。前期は目標に大幅に未達だったね。何が悪かったのかな？」

「当初、見込んでいた大型物件が失注してしまって…。その分を何とか取り返そうと思ったのですが、うまく行きませんでした。」

「なぜ、うまく行かなかったの？」

「本来、訪問すべきところに、十分な訪問できませんでした」

「なぜ、十分な訪問ができなかったの？」

「スケジュール管理が悪かったからです」

「なぜ、スケジュール管理が悪かったの？」

「……………」

ビジネスの基本である、PLAN - DO - SEEの「SEE」とは、結果を振り返ることです。自分が行ったことについて、しっかり反省することは、次につなげるために大事なことです。

しかし、うまく出来なかったことは、もはや取り返しが見つからないことです。

「なぜ？」を繰り返して、失敗の原因を究明することも時には必要ですが、上司が「過去 = 終わったこと」にこだわり過ぎることは得策ではありません。

部下は、「怒られている」「説教されている」と感じてしまい、耳の穴は、次第にふさがってしまいます。

SEEの目的は、次のプラン（計画）をうまく作ること。

すなわち、「未来」のためなのです。

例えば、上記のようなケースでも、最初に、「××さん。前期は目標に大幅に未達だったね。今期リベンジするために、ちょっと振り返ってみようか…」

というひと言を入れるだけで、部下の意識は大きく変わります。

それから、もうひとつ大事なことは、できるだけ「肯定語」で話をするということです。

例えば、上記の会話では、「悪かった」「うまく行かなかった」「訪問できなかった」と「否定語」のオンパレードです。

こういう会話を続けていると、やはり、会話が暗くなってしまいます。

部下からすると、だんだん「問い詰められている」感じになり、口数が減ってしまいます。

同じ話をするにしても、例えば、「なぜ、悪かったの？」ではなく「次にやる時にはどうしたら良いと思う？」という話し方が明るくなります。

明るい雰囲気の中で話ができの方が、本音でいろいろと議論できるし、改善のアイデアも生まれてきます。

《次号につづく》