

部下とのコミュニケーションの鍵

部下とのコミュニケーションの鍵

～部下の考え・意見を聞きだす～

経営管理研究科 教授

重田 孝夫

はじめに

「7：3」これは部下の取り組みを上司が部下と話し合う月次レビューや打ち合わせのとき¹に、部下がすべきことに関して部下が話す時間と上司が話す時間の望ましい比率です。この比率が「5：5」では上司がちよっと話し過ぎて、「4：6」では間違いなく話し過ぎとなります。少なくとも、「6：4」としたいものです。「8：2」と部下の話す時間の比率が高まるのは問題ありません。

ただし、世の中の多くの職場では、上司7：部下3、あるいは上司8：部下2となっているのではないのでしょうか。過去に私の授業の一環で月次レビューをしてもらった中に、上司30：部下1のケースがありました。部下がすべきことの話になる前に、部下が現状説明をしている時間を加算しても、上司7：部下3でした。部下のとるべき行動について、上司が「それは、こうするといいよ」「あれは、ABCなので、XYZにしてください」と指示し、部下は「はい。わかりました」と返答するだけです。これでは、部下の自主性・自律性が保たれないだけでなく、上司の意図したことがどう理解され、具体的にどのような行動になるのかわかりません。

親：宿題はあるの？

子：うん。算数と国語の宿題がある。

親：昨日はできないのがあったね。

今日は、遊んでないで、はやくやりなさい。

子：わかった。

この会話では、親と子の間に「はやく」に関してズレが生じることでしょう。また、「わかった」と答えても、言われて宿題をやるのでは意欲が高まりません。

これが、ピーター・ドラッカーが60年前に出版した『現代の経営』で「目標によるマネジメント」²を提唱した大きな理由です。部下本人が自分の目標を具体的に立案し、それを上司に説明して、合意を得るのであれば、すべきことに関して認識の差が小さくなり、本人の意欲が低下することはありません。

本稿では、コミュニケーションの特徴を整理し、話すよりも聞くことの大切さを納得して、部下

の話に耳を傾けることの重要性を再認識したいと思います。

ドラッカーは、『マネジメント』³で管理のためのコミュニケーションを理解するための要点として、次の4つのポイントをあげています。

- 1) コミュニケーションは、受け手に知覚されてはじめて成立すること。
- 2) コミュニケーションは、受け手に期待されてはじめて成立すること。
- 3) コミュニケーションは、受け手に対する要求を伴っていること。
- 4) コミュニケーションと情報は、相互依存関係にあるが、相反することも多いこと。

1. コミュニケーションは、受け手に知覚されてはじめて成立する

まず、コミュニケーションは、知覚であること。

「無人の森で木が倒れたとき、音になるか」という質問への正解が、「No」というのはわかりやすい喩えです。音波は生じても、その音波を知覚する人がそこにいない限り、音になりません。空気振動を音に変えるのは、人間の聴覚です。大声で叫んでも、それを知覚してくれる人がいなければ、コミュニケーションは成立しません。コミュニケーションの鍵を握っているのは、送り手ではなく、受け手です。

そして、受け手は、聞いた音なり、読んだ文章を自分の記憶に基づいて知覚します。英語の Milk という1音節の単語を聞いて、多くの日本人は、2音節あるいは3音節のミルクと知覚し、牛乳と理解します。他方、日本人の発音の特徴を知らないアメリカ人が、ミルクという3音節の単語を聞くと、3音節の単語を記憶から探しますので、1音節の Milk だろうとは知覚できません。アメリカのレストランで、ミルクと言っても伝わらなかったという人が多い理由です。

私たち日本人は普段音節数を気にしません。単語が何音節かと聞かれてもわからない方がいるかもしれませんので、簡単に解説します。英語では、例えば、strike という単語では、s, t, r と子音が続き、その後の i で母音が入ります。k も子音です。e は発音しませんので、母音が一つの1音節の単語ということになります。野球の大リーグの試合で、7回に歌う「私を野球に連れてって」で、"one, two, three strikes, you're out at the old ball game" と歌いますが、strikes は、1音節の単語ですから、楽譜上では1音符しかありません。もし、ストライクス (su-to-ra-i-ku-s) と発音しようとする、歌のリズムに乗れないはずで



For it's one, two, three strikes you're out, at the old ball game.

部下とのコミュニケーションの鍵

余談ですが、ストライクスを su-to-ra-i-ku-s としたのはタイプ・ミスではありません。日本語では、通常、「す」は su となりますが、徳川家康の最後の「す」は、s の子音だけになります。松坂大輔の「す」も u の母音なしで s と発音するのが普通です。

なお、脳は、Milk をミルクと理解できるように、音が少々違っていたり、一部の音が聴き取れなくても、前後の話から、単語を理解することができます。さらに、音のトーンや顔の表情、ボディ・ランゲージも一緒に判断できれば、よりよい理解が可能です。

これは、文章を読む場合でも同じで、一部が隠れていたり、少々のタイプ・ミスがあっても、普通なら理解できます。ただし、読み手に負担がかかりますので、読みやすくすることを考えなければなりません。私が大学のときに、英作文を指導してくれた先生は、提出レポートに何か所でもタイプ・ミスがあれば、A の評価はつけないと明言していました。公な書類や提出物に関しては、タイプ・ミスは厳禁です。重要なものは、書いた人でなく、別の人に読み合わせしてもらおうといった対策が求められます。

私の授業の一つでは、受講生に自己紹介で「最近、上達できて嬉しかったこと」をあげてもらっています。自分で自分の技能の上達を客観的な事実で確認でき嬉しかったという経験を持っている人は、それを記述して返答してくれます。例えば、日曜大工で、鉋がけをして、最初は上手く行かなかったのが、繰り返し習っているうちに、鉋屑が薄く均等になったので上達を実感できたといった具合です。稀に、上達して嬉しく思った経験はないという人も存在しますが、比率が高いのは、目標を達成して満足したことを嬉しかったこととして取り上げる人たちです。また、他人から褒められて嬉しかったと記述する人も少なくありません。論語の学而の第一「学びて、時に之を習う、また嬉しからずや」(学んだことをいつも繰り返し習っていると、いつの間にか理解が深まって自分のものとなり、自由に働きを表すようになる。これはなんと嬉しいことではないか。)の真の意味を知っていて、それから類推して、自分が繰り返し訓練して上達し、ある技能を習得できて、嬉しかったと言う人もいない訳ではありませんが例外です。

子どもの頃から、スポーツや楽器を繰り返し練習し、上達を楽しんだことのある人は、論語の学而の第一をよく理解できますが、親や周囲の人たちが、試合やコンテストでの成績や結果で評価していた場合、学んだことを習って、それを習得したからと言って、結果がでないと意味がないと無意識のうちに考えてしまいますので、上達を楽しむという点を上手く理解できません。

<相手がどう知覚するかを考える>

コミュニケーションを図る際には、面談であれ、文書であれ、受け手の知覚能力の範囲内に収まり、内容を受けとめてもらえるかを考えなければなりません。知覚・認識能力が高い人は、自分の知覚の範囲内で判断せず、自分の知らないこと、経験していないことでも、話し手の意味を探り、考えることが可能ですが、一般の人は、自分の知識・経験の中でしか理解できません。話

す際には、相手の経験に基づいた言葉や用語を使うことが大切です。

建築設計家と施工管理者の間ならば、平面図で立体的な建物をイメージした話をするのに問題ありませんが、建築設計家が一般の人を対象に建物の話をするには、立体図や模型を必要とするでしょう。地図を読めない人に、行き先を地図で示しても、理解してもらえません。実際に見ている道路や建物を利用して、説明することが求められます。

ピーター・ドラッカーは、プラトンの重要な哲学書の一つである『パイドン』の中でソクラテスが「人に話しかけるには、相手の経験をよりどころにして、たとえば大工に話しかけるには、大工世界の言葉を使わなければならない」との一節を引用し、さらに次の話を紹介しています。

メアリー・パーカー・フォレットの教えるところによれば、意見の不一致や衝突は、問題に対する解答をめぐって起こるのではない。いや、表面に現れたものをめぐって起こるのでさえもない。それは多くの場合、関係者の知覚能力の違いに起因している。Aにははっきりわかるものが、Bには全くわからない。したがって、Aが主張していることは、Bにはまったく関心がなく、Bが主張していることは、Aにはまったく関心がない。

日本での茶道、武道、芸術等における師弟関係のあり方の一つ「守破離」において、修行は、まずは師匠に言われたこと、型を「守る」ところから始まります。その後、その型を自分と照らし合わせて研究することにより、自分に合った、よりよい型をつくることで、既存の型を「破る」訳です。そもそもの教えを理解していないのでは、破も離もあり得ません。

これは、相手の説明や主張をまず正しく理解してから、自分の見解を整理できる人が学習能力が高いことを意味します。本を読んだり、話を聞いて、即、自分なりの判断をしていたのでは、そもそも相手の言っていることを十分に理解することができません。

ピーター・ドラッカー著『マネジメント』に次の一節があります。⁴

どのように話したらよいかという問題は、何を話したらよいかという問題が解決されてこそ、はじめて起こるものである。そして、この何を話したらよいかは、どのように上手に話したとしても、こちらから「話しかける」ことによって見つけ出せるものではない。「従業員への手紙」なるものも、従業員が何を知覚することができ、何を知覚することを期待し、何を行いたいと思っているかを、手紙を書く人が知らない限り、いかに巧妙に書いてもムダである。「従業員への手紙」は、送り手の知覚にもとづいてではなく、受け手の「知覚」にもとづいて書かない限りムダである。

つまり、経営トップが月に何本もの一斉メールを社員全員に配信しても、有効なコミュニケー

部下とのコミュニケーションの鍵

ションを図っているとは言えないということになります。一律のコミュニケーションをとっても、経験や知識に差がある社員に同じ内容を知覚してもらうことは困難です。手間はかかりますが、規模が許す範囲内ならば、従業員から日誌を提出してもらい、それにコメントを付けて返すコミュニケーションの方が意図が正確に伝わるでしょう。トップからのコメントが自分が提出した日誌の内容を受けてのものですから、各社員は、それを踏まえて、トップの意向を汲むことができ、行動に発揮できる確率が高まります。

2. 受け手は、期待していることを知覚する

この点に関して、ピーター・ドラッカーは、次のように述べています。⁵

人間の心は、印象や刺激を期待という枠組みの中にはめ込もうとする。「自分の心をかえ」させようとする試みに対しては、激しく抵抗する。つまり期待していなかったもの（重田注：自分が考えていることと違っていたり、納得できないこと）を知覚させようとする試みや、期待していたものを知覚させないようにする試みに対しては激しく抵抗する。もちろん、これから知覚するものは、期待していたものに反することを予告し、受け入れ態勢をとらせることもできる。しかしそうするには、まず、相手が知覚することを期待しているものは何であるかを知っていなければならない。

そもそも人間は、自分の経験と知識、つまり自分の長期記憶をベースにして、情報を処理します。同じ、情報を得ても、解釈が人によって変わる訳です。さらに、期待していること、考えていることが人によって異なります。経営トップから同じメッセージを受けても、受け止め方が人によって異なるのは仕方ありません。

ちなみに、論語は、主に孔子と弟子の間の対話の記録です。相手が違えば、孔子の発言内容が変わることもあります。そうした場合、論語の本を読んでいる人の中には、矛盾していると受け取る人もいるようですが、孔子は、受け手がどう話を聞き、どう行動しようとするかを考えての発言になっている点に注目すべきです。仏教の経典で、仏陀の言葉が紹介される場合にも、いつ、どこで、だれに話したのかが記載されています。

米国の2人の大統領候補者の討論番組のビデオを見せて、どちらが論理的だったかを判断してもらおう実験があります。ビデオを見る人には、民主党、共和党の支持者が入っています。討論では、いくつかの論点について、それぞれの候補者がデータを示しながら、主張を述べる訳ですが、全く同じビデオを見たあとでも、民主党支持者は、民主党候補の説明、共和党支持者は、共和党候補の説明が理にかなっていると思うのが普通です。対立候補の論点から、自分の意見を変える人はほとんどいません。

人は、自分が期待しているものを知覚します。見ることを期待しているものを見、聞くことを期待していることを聞き、知りたいことを学ぶということになります。期待していないものを見せたり、聞かせたりしても知覚せず、何か誤りがあるのではないかと疑う場合も少なくありません。

認知心理学では、Selective Attention として知られているもので、有名な実験に、Invisible Gorilla があります。これは、白いシャツを着た3人と、黒いシャツを着た3人のチームがバスケットボールをパスするビデオを見てもらい、白いシャツのチームが何回、チーム内でのパスを成功させるかを数えてもらうというものです。プロ・バスケットボールの選手のようなパスはありませんので、集中してビデオを見て、数を数えれば、まず、間違えることはありません。パスの数を聞いたあとで、ビデオにゴリラが出ていたかと聞くのが実験の見どころで、かなりの人がゴリラには気づかなかつたと答えます。気づかなかつたという人に、もう一度、ビデオを見てもらうと、途中で明らかにゴリラのぬいぐるみを着た大人が画面をゆっくり横切っていることに気づきます。Invisible ではなく、Visible なのですが、ゴリラの出現を期待していなかった最初のときは、見えなかつたという訳です。

いろいろなバージョンがありますので、大画面で自分で試してみると面白いでしょう。裏があるはずだと思っていない人ならば、期待していなかつたことを知覚できない比率が高くなります。

ドラッカーは『マネジメント』で次のように述べています。⁶

重要なことは、期待していないものは、全く受け付けられないのが常であるということである。期待していないものといえども、それが見えないとか聞かえない訳ではない。ただ無視されてしまうだけなのである。あるいは、それが期待していたものと同じであると見違えたり、聞き違えたりしてしまうのである。

上達による楽しみのお話で考えると、上達による楽しみのお経験がない人、論語の学而第一の最初の文章の意味を本当に理解していない人が、上達による楽しみを感じられた事例として、結果に満足した話をするのはこのためです。

3. コミュニケーションは、受け手に対する要求を伴っていること。

ドラッカーは、『マネジメント』で次のように述べています。⁷

コミュニケーションは、常に受け手の動機づけに訴える。いいかえると、コミュニケーションの内容が、受け手の願望、価値観、目的と合致する場合には、そのコミュニケーションは強力なものになる。だが、受け手の願望、価値観、動機と背反する場合には、このコミュ

部下とのコミュニケーションの鍵

ニケーションは全く受け付けられないか、抵抗されてしまう。

これは、目標設定の面談で、上司が部下に、部下の目標をこうするとよいと伝えるのが難しいことを意味します。当然、月次レビューで、部下に今日は、「これをして、あれをして」と言うのも難しいことになります。評価面談でも同じです。この目標の評価はA、この目標はB、これはCと伝え、部下に抵抗なく受諾してもらうのは簡単ではありません。特に、評価面談では、部下が自分に不利な評価結果を受け入れたくない場合、上司から評価結果を説明して、それを上手く受け入れてもらうのは至難の業といってよいでしょう。

上意下達が上手く機能しない理由がここにあります。上司が話して、受け手の部下に、要求をスムーズに聞き入れてもらうには、乗り越えなければならない大きな壁があるのです。

したがって、ファクトで評価できるようにしておき、ファクトで評価するとどうなるかを本人に判断してもらい、それを確認する方が上策です。目標や月次の取組課題も、本人が案を出して、それをベースに話し合うのがよいのは間違いありません。当然、あまり大きな修正を迫らなくてもよいように、課題をきちんと整理しておいたり、上位の目標をしっかりと説明しておく必要があります。

面談で対象となるアクションのメインは、部下のもので、部下本人が考えて、それを上司に伝えられるようにすることが上策です。

4. コミュニケーションと情報は、相互依存関係にあるが、相反することも多いこと。

最後のポイントは、情報とコミュニケーションについてです。

ドラッカーは、『マネジメント』第38章管理のためのコミュニケーションで、情報を的確に共有したり、伝達したりするには、有効なコミュニケーションができる仕組みが必要で、そのよい例として、第一次世界大戦以前のオーストリア帝国の軍隊で命令用語として使われた言語アルメー・ドイッチェを上げています。数か国語を使う軍隊において、アルメー・ドイッチェは、「撃て」とか「休め」といった意味を一つしか持たないもので、その習得は行動を通して行われたのです。したがって、アルメー・ドイッチェは、一定の発音を聞いた兵士が、どのように反応すべきかについて、事前に誤解の余地がないように確立されたコミュニケーション手段を提供しました。

他方、ドラッカーは、ダンテの『神曲』を取り上げ、それを圧倒的な芸術作品とし、また幾世代もの読者によって読み継がれてきた理由として、曖昧さと多層性を指摘しています。

私たちが話す言葉は、『神曲』ほどではありませんが、抽象的で曖昧なことが少なくありません。

例えば、

上司：「顧客満足度を高めるために、顧客サービスを向上させましょう」

部下：「はい。わかりました」

あるいは、

部下：「顧客満足度を高めるために、顧客サービスに力を入れます」

上司：「いいね。頼むよ」

という会話は、何となく話が伝わったようですが、実際には、二人の考えていることが全く違うことさえあります。

一人が売上目標に直結するような顧客サービスを考えているのに対し、もう一人は、短期では会社の収益にマイナスの影響が出ても顧客のベネフィットを高める顧客サービスを考えているケースがその一例です。当然、できることがいくつもある中で、何を優先するかについては、別の意見を持っているに違いありません。それにもかかわらず、「はい。わかりました」や「いいね。頼むよ」で済ませていたのでは、実際にアクションが取られてから、「誤解があったようだ。こうして欲しい」という修正が必要になってしまいます。

目標設定面談、月次レビューで、部下が何をするのかを話し合うには、部下から具体的なアクションを話してもらうのがよいのです。と言っても、部下の言うことに「耳を傾ける」だけでは十分ではありません。傾聴はコミュニケーションにとって大切ですが、傾聴すれば、相手の言っていることを理解できるというものでないことは、これまでの考察の通りです。

もし、部下の言っていることが抽象的で、具体的でない場合には、上司が質問して、双方が誤解のないように知覚できるものにしなければなりません。具体的でチャレンジングな目標を設定し、本人が主体的に取り組む優先課題を具体化し、さらに、月毎に主にどんなアクションを取るのかを明らかにして、それを確認することで、有効なコミュニケーションができると言えるでしょう。当然、目標案は部下本人が作成し、優先課題も本人が考え、月毎のアクションも本人が計画する必要があります。

目標は結果目標であっても、優先課題は、本人が主体的に取り組むこととし、「A B Cを行い、X Y Zを成し遂げる」形式で記述してもらうことで、成果も、それを生み出す行動も明らかになります。目標を設定する際の留意事項に気を付けて、目標と優先課題を特定し、月次の取組課題をしっかりと具体化することで、上司と部下の知覚能力の違い、上司による部下の動機づけ、言語の曖昧さの問題を大幅に取り去ることが可能です。

ドラッカーは『マネジメント』で次のように述べています。⁸

部下とのコミュニケーションの鍵

そうしたコミュニケーションは、たとえ部下が設定した目標に対して上司が承認できないということに終わったとしても、受け手と目される部下の願望や価値観や動機づけをしつかりと踏まえている。事実、そうしたコミュニケーションは、部下に対する「君は何をしたいのか」という問からはじまっている。そして「いや、それではなく、これをやってくれ」という命令で終わったとしても、少なくとも上司に部下の願望を握りつぶしているのだと気づかざるを得なくする。したがって、上司は、部下を説得しようとはしないまでも、少なくとも部下に、なぜ希望にそえなかったのか説明せざるを得なくなる。少なくとも上司は問題を抱えていることを知るようになる。部下のほうもまた問題を抱えていることを知るようになる。

通常、上司から「こうして欲しい」と言われれば、部下は、「はい。わかりました」と回答します。それで上司は、部下が自分の言ったことを理解したと誤解することが少なくありません。ドラッカーの指摘は、それを回避するために役立つはずで

上司が「こうして欲しい」と言ったのでは、内発的動機付けに不可欠な自律性を損なってしまいます。本人がどう思っているのかを聞き、的確な対応を考えてもらう必要があります。部下に「どうするといいと思う」と聞いても、部下からの的を射た意見が出てくるとは限りません。その際、どうするかは「コーチング」の授業で解説しています。

5. 話を聞くための2つのコツ

相手の話を聞くと言っても、黙って聞いていたり、単に「うん。うん。はい。はい」と聞いていたのでは、よい聞き手になれません。聞く技術を磨きたいものです。

今後の部下の取り組みについて話し合う面談では、上司が部下に何らかの要望を持っている一方、部下の側にも何か話したいことがあります。どうしても自分の要望を先に伝えたい欲求にかられますが、相手がすべきことについては、相手の自律性を確保するために、どうしたいと相手が思っているのかを聞いてみるのが欠かせません。

<「あなたは、どう思う」と聞く>

こちらから聞かなくても「こうしたいと考えています」と自らの意見を述べる部下もいるはずですが、「どうしましょう」と相談してくる部下も多いはずで

普段から、報告や相談、連絡が求められている職場では、部下は自分の意見を持っていても、

上司に「どうしたらよいでしょうか」と聞いてくることが多くなります。部下は、明確な答えではないかも知れませんが、少なくとも、ある程度の考えを持っているはずで、「うーん。あなたは、どう思いますか」と、いったん考えるふりをしてから、聞き返す習慣をつけましょう。

部下がそれに対して「よくわかりません」と言って来たり、沈黙してしまったり、問題を整理し、どんな取り組みができるかを考えられるように一歩ずつ関連する質問をすることが求められます。それでも、部下の考えを導き出せない場合は、「今回の対策には、A案とB案が考えられる。それぞれの案の長所と短所を一緒に整理してみようか。A案については、どう思う」といった具合に質問します。

<短い言葉の相づちを打つ>

短い言葉の相づちも重要です。相手に敬意を払いながら、相手の目を見て、「本当ですか」「なるほど」「それで」「すごいですね」と短い言葉の相づちを入れ、時には、「それで、担当者はどんな反応をしましたか」や「それをどう思いましたか」などの関連質問をしながら、注意を払って話を聴くことができれば、相手は話を聞いてくれていると受け取ってくれるはずで

逆に、書類や資料を見ながら話を聞き、「はい、はい。」「ええ、ええ」と上の空の相づちを打ち、相手をみたかと思うと「そうなんだよ。それは、かくかく、しかじかだ」と相手の話を途中で引き取って自分で話してしまうようでは、相手の考えや意見を聞きだすことはできません。

スポーツで新しいフォームを身につける場合に、その動きを大袈裟にやってみるとよいと同じで、相づちを身につける場合も、最初は、むち打ち症になる位にやってみましょう。なお、相づちとして使うのに、どんな言葉が有効なのかは、自分で調べてリストアップし、面談で実際にどれだけ使うことができたのかを確認すると上達を確認できます。

「そうでしたか」「すごいですね」「本当ですか」といった短い言葉の相づちをタイミングよく打つには、相手を見て、話をしっかり聞いていなければなりません。それができるようになれば、相手が話す時間が長くなります。逆に、部下が「はい。わかりました」と言って話が一段落する回数が多い場合は、上司が話している時間が長いことがほとんどです。

上記の2つは、頭で理解するのは簡単ですが、簡単にできるようになるものではありません。繰り返しやってみて、ビデオなどでフィードバックを受け、客観的なファクトで上達したことを確認しましょう。

¹ 緊急時の危機対応の際に、上司が明確に部下に行動して欲しいことを伝達するような場合でなく、目標設定面談や月次レビューで、今後の部下の取り組みについて話し合う場合が対象です。

² Peter F. Drucker 1954 The Practice of Management, Harper & Row, Chapter 11 'Management

部下とのコミュニケーションの鍵

by Objectives and Self-Control'

³Peter F. Drucker 1973 Management: Tasks, Responsibilities, Practices, Chapter Managerial Communications

⁴ 同上

⁵ 同上

⁶ 同上

⁷ 同上

⁸ 同上