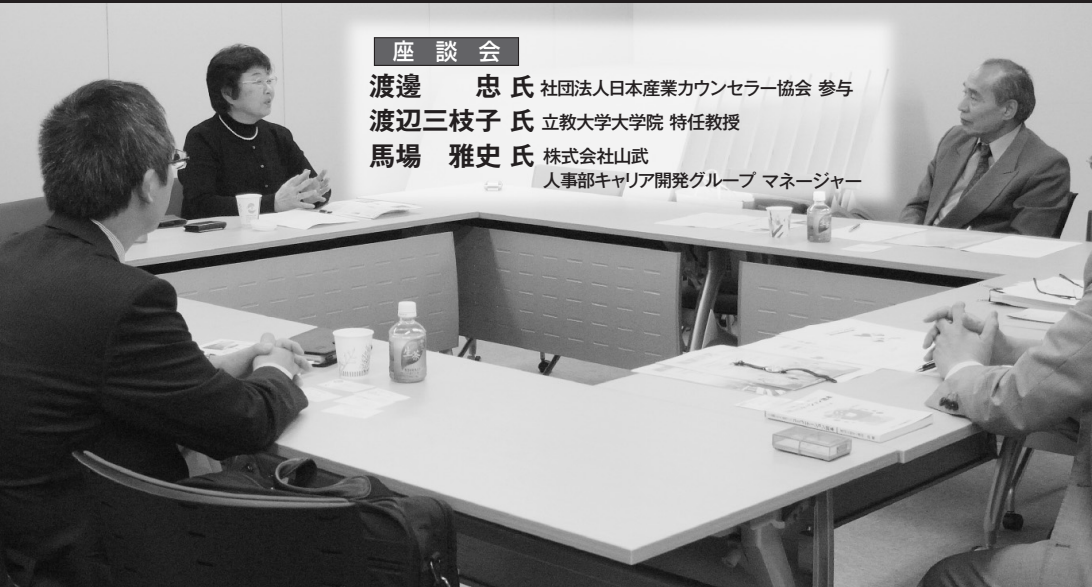




座談会

渡邊 忠氏 社団法人日本産業カウンセラー協会 参与
渡辺三枝子氏 立教大学大学院 特任教授
馬場 雅史氏 株式会社山武
 人事部キャリア開発グループ マネージャー

いま、社会で求められている コミュニケーション力とは

企業における対人関係の課題と対応策

「いかに円滑で効果的なコミュニケーションを行うことができるか」は、現在、企業の人材マネジメントにおいてのみならず、学生や教員等学校教育現場にとっても関心が高いものになっており、社会における重要な課題と考えられていると言えます。こうした中、対人関係とコミュニケーションをめぐる現状や課題と、工作上必要となる社内的／対外的コミュニケーション・スキルを高めるためにどういった対策をとったらよいのかについて、新刊『コミュニケーション―人間関係づくりには不可欠な能力―』（雇用問題研究会／11月発刊予定）の著者である渡邊忠、渡辺三枝子の両氏と、企業の現場で人材開発に携わる株式会社山武の馬場雅史氏をお迎えし、お三方で率直にお話し合いいただきました。

■コミュニケーションをめぐる課題

馬場 当社は、建物の空調設備をはじめビルや工場のオートメーション事業等を行うメーカーです（※本誌2011春季号14ページ参照）。社員は、各入タツフ、開発、工場ライン等を含め、総計5、198名おります。

過去に関連会社を合併した経緯があり、組織の中に従来とは異質な、新しい人が入ってきて仕事を一緒にするようになりました。それで、「あれやってね」といったあうんの呼吸ではわからない状況が出てきた。正しく指示・確認していかないと、すれ違ってしまい、仕事が進まないということも、ここ数年起こってきています。

課長以上に評価者（マネージャー）研修を年2回実施し、コミュニケーション・スキル（当社では、「聴く・褒

渡邊 忠氏

社団法人日本産業カウンセラー協会 参与

わたなべ・ただし●1945年東京都生まれ。東京大学文学部心理学科卒。上智大学カウンセリング研究所専門カウンセラー養成課程修了。元・財団法人鉄道総合技術研究所研究主幹。前・文教大学人間科学部教授。現・社団法人日本産業カウンセラー協会参与、東日本旅客鉄道株式会社安全研究所技術アドバイザー、文教大学人間科学部非常勤講師。主な著書（共著）に『カール・ロジャーズと共に』、『エンカウンター・グループから学ぶ』、『産業カウンセリングの理論的な展開』（現代のエスプリ）、『人間科学としての臨床心理学』『パーソンセンタード・アプローチの挑戦』等がある。

渡辺三枝子氏

立教大学大学院 特任教授

わたなべ・みえこ●1943年岐阜県生まれ。上智大学大学院博士課程（心理学専攻）単位満了。米ペンシルバニア州立大学大学院博士課程修了。雇用職業総合研究所（現・労働政策研究・研修機構）職業適性研究部第一研究室長を経て、明治学院大学文学部教授、筑波大学大学院人間総合科学研究科教授、同キャリア支援室長を歴任。現・立教大学大学院ビジネスデザイン研究科特任教授。専門はカウンセリング心理学、職業心理学、カウンセラー教育。主な著書に『新版カウンセリング心理学』（共著）、『キャリアカウンセリング入門』（共著）等がある。

馬場雅史氏

株式会社山武 人事部キャリア開発グループ マネージャー

ばば・まさふみ●大学卒業後、株式会社山武入社。人事部に配属され、以来、採用、人事、労政、人事企画、海外人事、カンパニー人事に携わり、現在は研修全般の責任者を務める。2級キャリア・コンサルティング技能士、賃金管理士。

める・叱る・質問する」と定義しています）の強化を目指しています。一般社員に対しては、普段からいわゆる「ホウ・レン・ソウ」をきちんとやれということを行っています。階層ごとに実施している研修では、主任は、自分の意思を正しく伝えるためのプレゼンテーション研修、係長は、部下・同僚・上司による360度評価（アンケート調査）に基づく研修、課長代理については、問題解決のスキルを身につける研修などを実施します。

当社ではユニオンシヨップ制をとっていて、課長代理までは全員労組の組合員なのですが、組合のアンケート調査で「マネージャーがきちんとコミュニケーションをとれているか」をモニタリングしています。そのアンケートで、上司とのコミュニケーションの満足度がなかなか上が



氏 三枝子 渡辺

いった問題もあります。やはり、パソコンが普及した後に環境が激変したと思います。

渡辺 産業界の人による「最近の新入社員」関連の調査で、トップに挙がるのがコミュニケーション力の不足ですね。それを受けてか、大学などでもコミュニケーションのハウツーを教える講座がはやっています。しかし、はやってるわりには「コミュニケーション力」といっても具体的に何を指すのかについては、はっきりとした回答が得られないことが多いです。

確かに先ほど言われたように、世の中、あうんの呼吸で動いているときは、コミュニケーションなんて言わなくてもよかったわけですね。いま、注目されるようになってきているのは、やはりパソコンの影響も大きいかもしれません。人と人が対面して話す力を育てるチャンスが失われている。組織は人の集まりですから、企業にとっては重要なことですね。

馬場 若手社員は、「自分たちを成長させてほしい、認めてもらいたい、声をかけてもらいたい」と内心では思っています。それは上司がやるものだと思うているんですね。上司は若手社員のほうから言うものだと思うて、お互いに遠慮し合ってしまったています。

採用面接では、「御社では自分を成長させてくれる仕組みはありますか」という質問が多いです（マニユアルに書いてあるのかどうか知りま

せんが）。マネージャーには部下の教育をしっかりやってくれと言っていますが、「昔は自分でやっていた、当たり前のことだ」と彼らは言うんですね。

渡辺 「就職すれば、企業は自分を成長させてくれる」とか、「自己実現させてくれる」という言葉自体が、非常に危険なものです。大学側の責任でもあると思いますが、あと1年頑張ればチャンスはあるかもしれないのに、「自分を成長させてくれない」と言って、新卒者がすぐ辞めてしまったりする。「新しい場に入って新たな経験の中で新たな発見をするのはあなた自身しかない」、「いくら上司が教えてくれてもあなたがそれを受け止めない」と発見することはできない」ということをキャリア支援をする人は、あまり教えないように思います。「働くというのはお金だけじゃない、自分を成長させてくれる」とは言うものの、それは誰かがやってくれるんだろうと思ってしまうている。

馬場 情報が速く、しかし中途半端に流れてくるということもあります。「会社に入って生まれて初めて叱られた」と誰かが言ったという情報があったという間にその上司の耳に入ったり。すると上司は、「そうか、今の人は叱られることがないんだ、じゃああんまり強く叱れないよね」となったりする。自分の考えより周りの情報を聞いてお互いおっかなびっくり接するようになり、真意がつかめない。最近そういうことが多いうような気がしますね。

昔は真意をつかむ意味で「飲みニケーション」というのがあり、本音を与える「場」があった。「真意はそうだったのか」とその場でわかり合って、次の日また仕事にかかっている。今はほとんどありませんね。

■相手がどういう人間なのかをわかり合うこと

渡辺 お互いの背景をどこまでわかり合っているかが、非常に大事です。背景がわかっているれば、「あいつがこういう言葉を使っているときはこういうことだ」とわかるし、いちいち頭にきたりしないです。どういう家庭環境で育ったとか、今家族でどんな問題があるかといったことは、飲んでいる場では結構しゃべっているんですよ。昔の会社というのは時間的な余裕があった。今は「結果を出せ」とビジネスライクになっていて、そこだけで勝負みたいになっている。

「お互いがどういう人間だったか」「彼はこういう考えをする人だ」とか「親御さんにこういうふう育てられたんだよね」といったように、その人間にどういう背景があるかということとを若い人について理解する必要があるし、先輩に対しても「そんなに苦労していたのか、だからあんなにぶっきらぼうな言い方なのか」とわかると、多少叱られても受け止めることができる。今はそうした背景部分の共有ができなくなっています。やっぱり人間というのは、納得いかないこと、よくわからないことなどがあると、まず「えーっ」とか「なんだよー」と感情が動

っていない、という実態があります。

研修などのほか、さまざまな仕組みをつくって取り組んでいるのに、なぜ満足度が上がらないのか。いろいろ考えるわけですが、例えば研修をやればなしにしていけないか。研修の場ではいいんですが、しばらく経つとまた元の自分のスタイルに戻ってしまう。それと、「上司がプレイングマネージャーなので、片手間でしか部下の話を聞けない、上司の都合によってしか部下が話せない」とよく言われますね。世代間では、上の世代が若い人たちをどう扱っていいかわからないという面もあります。

一方で、開発部門などでは、過去にフレックスタイム制を運用したときは、挨拶をしないのでいつ来たのかわからない、パソコンに向かい続けて何でもメールで済ませる、隣で何をしてるか関心もなく席から動かない、と



渡邊 忠氏

馬場 ロールプレイなどもやってはいるのですが、その場だけで、職場に帰ってくると元に

が、いかがですか。
 取いや表現の訓練などをやられているのではないかと思います。企業でもそうした聴き取りや表現の訓練などがあると思います。それぞれの領域をうまく聴き分け、しゃべり分け、そして自分の気持ちを説明するなどの工夫をしていかなければいけない。企業でもそうした聴き取りや表現の訓練などがあると思います。企業でもそうした聴き取りや表現の訓練などがあると思います。企業でもそうした聴き取りや表現の訓練などがあると思います。

いてしまう。そうすると正常なコミュニケーションがとりにくくなってしまふ。普通に言ったことでも曲がって受け取ってしまう。
 世代間のギャップも、コミュニケーションのノウハウだけでは実際の職場では通用しません。人のつながりの希薄化と言われていますが、「お互いがどういう人間なのか」、「どこが自分と違つか」というところでもわかっていてい部分が少ないというののだと思います。あうんの呼吸というのは、その部分があるんですね。「あれ」と言つて「ああ、あれね」とわかるためには、お互いが何を考えていてどういう仕事の仕方をしているのかをわかつてい必要があるわけです。
渡辺 「その場に一緒にいるという意味での人間関係」が軽視されている。仕事上のことだけでつながっているばうまくいくということはありません。

せん。パソコンがない時代は、書類を上司に持っていくって、その場で叱られる、その叱り方、注意の仕方、否応なしに個人的な接触をするところがあるって、「あの上司は気が短いけどいい人だ」とか「親切な人だ」とか、話をするうちに気づくわけですね。この経験から、だんだん相手に対する話し方も選んでいけるようになります。今はパソコンなので、個人的接触がない。それを補うような教育、研修が必要です。
渡辺 コミュニケーションとは、基本的には人間と人間がどれだけわかり合つかであつて、いかに共通理解をしていくかということです。そのときに背景も含めて考えなくてはいいけない。今度の本にも書きましたが、人と人とが対面して行うコミュニケーションには、知的な、事柄的な領域で済むコミュニケーションと、感情を伴う部分（「こっちの気持ちをわかつてよ」というようなこと）、そして期待や意図の部分（「本当はこうしてほしいんだけどな」というようなこと）が混在しています。それぞれの領域をうまく聴き分け、しゃべり分け、そして自分の気持ちを説明するなどの工夫をしていかなければいけない。企業でもそうした聴き取りや表現の訓練などがあると思います。企業でもそうした聴き取りや表現の訓練などがあると思います。企業でもそうした聴き取りや表現の訓練などがあると思います。

戻ってしまう、という感じですが。本当は説明しなくてはいいけないところを、「あとはメール入れとくよ」で済ましてしまふ。メールで文章になると、背景や感情、ホントは何を言いたかったのか、などがわからなくなってしまう。楽だから使っています。

■お互いを知る機会をつくる

渡辺 私が関わっているある企業の研修の例をお話ししましょう。今その職場で問題になっているのは、みんな蛸壺に入っちゃうことだ、と。一人ひとりの自分の職務はきちんとこなすけれども、互いの連携がうまくとれない。「それ、おまえの仕事じゃないか、おれの仕事じゃないよ」と。みんなパソコンに向かっていて、直接話すことが少ない。職場がギスギスしてきてしまひ、聴き方訓練、話し方訓練などをやってもダメだ、何とかならないか、と。そこで、生で毎日顔を合わせている人同士で丁寧にコミュニケーションを体験させる、ということ、隔週1回とか月1回、2〜3時間くらい、セッションごとに全員集めてフリートークキングする時間を強制設定しました。

その場では、日頃の「おかしいんじゃないか」とか、「あの情報はどうして私のところに届かないのか」といった、仕事の身身よりもやり方、決め方の部分や、もやもやした状態のものを、とにかく出す。何か問題提起したら、まず「それはどういふことなのか」とか「そういうことがあったのか」といったことを話す、「みんな聴こう会」なんです。何度かやってい

るうちに、日頃溜まっていたものがうわーっと出てくる。「こんなこと言ったら誰かから怒られるんじゃないか」と思つて最初はなかなかみんな言わないですけど、10人いれば一人くらい突破口を開く人がある。話題は限定せず、上司がいるところでフリートークキングする場を強制的につくってしまふわけです。それも勤務時間内に。お互いに何を考えて仕事をしているのかということを実際の場でシェアする。

私は通訳的な役割をしていて、「あなたの方で言っていることはこういうことではないの？」とか、言いたいことがよくわからなかったり、建前だなぁと思つたら、「ホントは何が言いたいのか？」と聞く。あとは交通整理ですね。どうしても上司が多くしゃべつてしまふので、「ちよつと待つてくさいね」と言つて止める。また、言いたいけど言えてなさそうな人に声をかけて発言してもらつたり、あまりに話があちこちに飛んでいる場合に話題を絞つたりする。職場の人たちだけだと喧嘩になったり、後まで尾を引いたりするので、「ここでしゃべつたことはこの場限り。後でこちやこちや言わない」というルールを決めています。そういう形で私が介在していますが、私がいると私に向かつて言うんですよ。ホントは言いたい相手はあつちにいるんだけど（笑）。
 そういう場をわざわざつくる。テクニクじゃなくて実際の会話で、「そういうことだったんだ」とか「聴いてもらつたいいねえ」「すっきりした」といふ効果があります。組織内部のこ



氏 雅史 馬場

二ヶーションを通して、「この人はこんなことを大切にしている人だ」ということがわかり、かつ終わったときには二人の関係が発展し、もっと付き合っていこうかなという気持ちにもなりま

すね。
よく聞く話ですが、お客さんの企業で1時間時間をもらったとき、55分は世間話や雑談ができ、最後の5分で本題に入つて、商談ができるくらいの会話力が必要だとか。無駄に見える55分は意味があるということ

です。相手を知り、自分も知ってもらうことで人間関係ができ、最終的に、可能な妥協も増加し、その関係は、その後の仕事にも相互に役立つわけですね。

また、離職率が高かったある中小企業で、1年上の先輩をグループリーダーにして2週間に一度、職業での経験を自由にしゃべる場をつくったところ、1年やったら離職率が本当に低くなったという話があります。お互いを知る、関係づくりの土台になる機会を就業時間内につくる。結果的にコミュニケーションもそこでできてくるんですね。小さなセクション単位などですういう機会をつくって実施する。ファシリテーションできればいいですね。

渡辺 例えば、営業の人が得意先でなかなか話が進まず、どこかで妥協点を見つけないといけないと思いがら、最終的に落とし所を決めるわけでしょうが、結果だけが大切なのではなく、そこにたどり着くまでの過程も有意義ですし、相互のやり取り、コミュ

ニケーションを通して、「この人はこんなことを大切にしている人だ」ということがわかり、かつ終わったときには二人の関係が発展し、もっと付き合っていこうかなという気持ちにもなりま

すね。
よく聞く話ですが、お客さんの企業で1時間時間をもらったとき、55分は世間話や雑談ができ、最後の5分で本題に入つて、商談ができるくらいの会話力が必要だとか。無駄に見える55分は意味があるということ

です。相手を知り、自分も知ってもらうことで人間関係ができ、最終的に、可能な妥協も増加し、その関係は、その後の仕事にも相互に役立つわけですね。

また、離職率が高かったある中小企業で、1年上の先輩をグループリーダーにして2週間に一度、職業での経験を自由にしゃべる場をつくったところ、1年やったら離職率が本当に低くなったという話があります。お互いを知る、関係づくりの土台になる機会を就業時間内につくる。結果的にコミュニケーションもそこでできてくるんですね。小さなセクション単位などですういう機会をつくって実施する。ファシリテーションできればいいですね。

渡辺 そういう会でも最初は「条件設定してくれないとできない」とか「本社がしてくれないから」とか「金がないから」とか言っている。それをしばらくそのまま言わせておくと、自分たちでだんだんアホらしくなってくるん

です。「おれたち文句ばかり言ってるな、何をやってんだろ、ほかの人に頼っていてもしょうがない、自分たちでやるしかないな」という気持ちになり、初めて自分たちのほうを向くようになる。「主体性をもて」などと言うよりも、一度自分たちのダメなところをみんなで出してしまおう。また例えば、こうした場でちよつと発言して褒められたことが本人は嬉しくて、前向きになり、目の輝きが違ってくる。人間というのは、人と人とのつながりの中で自分の存在を認められることが生きていくエネルギーにもなるし、前向きな姿勢をつくるものなんですね。

馬場 渡邊先生にお話ししていただいた方法はいいなと思います。でも一方で、その時間を勤務時間内にとると、後で自分が忙しくなってしまう。ほかのところでもその2時間を取り戻さなければいけない、と。

渡辺 上のほうがトップダウンで強制しないとできないですね。自発性を待ってたらダメ。みんなブーブー言つて、やはり反対は強いですよ。「ただこれは必要だからやる」と、まず上が決めて、やる。そのためにはトップや管理職にまず経験させてみて、「これはいいかも」と思ってもらおう。残念ながら今の時代、強制性が必要なんです。そして、それにお金(予算)をつける。

■社会性が未熟なまま育つ

渡辺 「コミュニケーションが必要だ」と言っても無理で、「何が会社の問題なのか」、「今仕事はやりやすいのか」を考え、忙しいからこそ、「何をしたらいいのか」、「昔あつんの呼吸でできたことが今できないのはなぜか」という問題意識を上へのほうの管理職がもつて、少しぐらい仕事が遅れても時間をつくって実行することが長い目で見れば意味がある、という理解が必要です。人間関係ができてくると忙しさは減ってくるんです。お互い助け合つから。「忙しいからやる」ということを上のほうが理解しないとダメですね。

また、特に女性の場合、コミュニケーションのときに権利の主張が先になつているケースも目立つような気がします。私がアメリカで経験したことですが、子育てなどで早く帰らなければならぬ場合は、みんな必ず説明してから帰りますね。「これだけ仕事が残っているけど、明日やります」とか、「これをやりますから、それをやっていただけです」とか。必ず口で自分の仕事の中身を話していきます。

日本では「権利ですから帰ります」と。ともに働いている人への配慮が足

りない。一緒に仕事している人にしわ寄せがいくわけだから、言葉で「これこれこういうことです」と言っている、それはコミュニケーション能力なんです。周りの人も「それなら安心ね」となる。社会の中で働くというのは、権利という前に、補うために情報を提供してコミュニケーションしていくことが必要です。そして軋轢を減らしていく。その辺が教育されていないのか、社会性が未熟なんです。コミュニケーションのスキルは、社会性を保証するためのものだと思います。相手を尊重すること、話をしてわかり合うことが根本にある。男性もそれは同じだと思いますけれど。

渡邊 他人も同じ権利をもっていると思っていないからでしょうね。

渡辺 コミュニケーションが必要なのは、それぞれの権利を守るためでもあって、自分だけの権利のためではないですよ。

馬場 家庭の中でも、小学生くらいから子どもが親とあまり話さなくなっていますね。学校から帰ってご飯食べて、自分の部屋でゲームとかパソコンで遊んでいた。『学校でどんなこととしてきたの?』と聞くと、「別にいい」とか。以前は中高生だったそれが低年齢化している気がする。家庭の中でコミュニケーションが変わってきたので、社会人になるときに何かしら影響が出ているんじゃないでしょうか。

渡辺 「どうやって子どもと話していいかわからない」という声をよく聞きますね。口を開くと「勉強しろ」としか

言わない。親の成熟の問題もあるんでしょうけど。外国では、幼い子に対して親が静かにやわらかく話しかけるのをよく見かけます。「もう少し静かにしましょうね。お年寄りの方もいるでしょ」とか。言葉がやさしい。やさしいんだけどこちんとしたしつけにもなっている。親が3、4歳の子にもコミュニケーションしているんです。「ここはこうだからこうしましょうね」と言葉で説明する。

日本では、道を歩いていても「ほら! あぶない! だめでしょ!」って喧嘩腰に注意するのを見ます。子どもはびくびくしてしまふ。親がただ叱ったり、感情をぶついたりしているだけ。その延長線上で子どもが大きくなっていくんですね。

渡邊 そのしわ寄せが全部企業に来て、企業で改めてトレーニングしなければならぬ、と。

渡辺 本当だったら、家庭で済んでいるはずのことを会社に持ち越しているんですね。

馬場 企業では、自分で自立的に判断し、説明することができなければならない。経営層の考えをそのまま伝えるだけではなく、自分の考えを入れて説明する。それがうまくできないために、経営層の言ったことをそのまま伝え、第三者的になつていくという弊害が出ている気がします。それはやはり、小さいころから子どもときちゃんとコミュニケーションして、自分で物事を考えなさい、と教えてこなかったことからくるのかもしれない。

渡邊 「即戦力」という言葉はあまり好

きではないんですが、ある時期から頻繁に言われるようになっていきますね。すぐ役に立つ、と。企業の中で人を育てることが行われなくなっている。人は、上司と部下のやりとりの中で鍛えられていく。鍛え、伸ばしてくれる体制をつくっていかないといけない。

管理職がブレイングマネージャーで自分の仕事があるし時間の余裕がない、というのが間違っていますね。「育てる」というのは管理職の大事な仕事です。自分の仕事がある、余裕がない、人の面倒見てられない、自分がやったほうが早い、となる。だから人が全然伸びない。今の若い人もトレーニングすればできるんだと思いますよ。

渡辺 就職活動のときも、大学で答え方を教えているでしょう。「必ず『あなたの強みは?』と聞かれるから、聞かれたらこう答えるんだ」とか。そのため、ちよつと違った質問がくるとオタオタしてしまふ。教える側がマニュアル化してしまつて、育てようという発想がない。企業に入ったら上司とどう口をきくか、なんてことになって困るだろうと心配になりますよ。でも、教育の仕方です。学生はわずか1年ですごく伸びるんですよ。コミュニケーション能力を向上させることについて、学校教育の現場がハウツーばかりにとらわれているということがすごく問題です。考える力とかほかの人の考えを受けて自分の考えをどう出すか、その根本を習わないで、言い方だけを習う。人の話を聞いたなら、「素晴らしいですね」「いいお話を聞きました」とまず言いましよう、とかね。大学の人

間より企業の人のほうがはるかにコミュニケーション能力が高いと言われている(笑)。

馬場 採用選考で、グループに課題を与えて何人かで話をさせるといつやり方が増えていますが、その際に、議論にならないと言います。似たような意見ばかりで差がないらしいのです。あえて反対の意見を出す人がいない。「いい意見ですね。私も同じように考えていました」とか。グループディスカッションにならない。

渡辺 コミュニケーションとは何か、なぜ改めて必要になってきたのか、ということを認識したうえでどういう方法をとるか新たに考えなければいけないと思います。技法、言い方だけで済むものではありません。われわれも見本を示していかなければならない。今度の本では、多少専門的かもしれないが、その辺のところを渡邊先生にきちんと書いていただいています。

2011年11月発刊

コミュニケーション力

～人間関係づくりに不可欠な能力～

渡邊 忠・渡辺三枝子著

A5判/216ページ

定価2,100円(本体2,000円)

ISBN 978-4-87563-259-7

社団法人 雇用問題研究会