

その10 もう1つのコミュニケーション・ポイント

油井 文江

株式会社ゆいアソシエイツ代表 中小企業診断士

前号では、CS（顧客満足）は「人間基点」あってこそと書きました。人と人、またコンサルタントと企業においても、信頼がコミュニケーションの土台であることも述べました。今回は、この信頼づくりのためのリレーション＝関係づくりを考えてみます。

1. コミュニケーションとは

(1) 分かち合うということ

コミュニケーションの語源はラテン語の *communicatio*。意味は「分かち合うこと」です。この「分かち合う」、今や古典的な響きすらして小さくなっていますが、大丈夫、決して時代遅れじゃありません。

新聞でコラムニストの天野祐吉氏が、企業のCMを見せようとするやり方に「品がねえぞ」と怒りました（朝日新聞「CM 天気図 広告主の品位」）。これも分かち合い精神の欠如が原因です。クイズ番組で正解発表のその瞬間突如画面はCMに、などのせこいやり方は、楽しみを分かち合うのではなく剥奪だ、消費者を大切にしない「さもしくみっともない」ことだと。こういう利己主義をやっているかぎり、いくらセンスのいいCMでも、消費者とコミュニケーション＝分かち合いはできませんね。

(2) 知恵のたしなみ

しかしここで気になるのは、ビジネスでは同じような「せこい」ことが知恵としてても

はやされることです。ルール逸脱のホリエモン氏しかり。一度出した料理を使い回す料亭も、その振る舞いは儲けるための知恵とされていきました。勝ち組、負け組の言葉を聞かぬ日はない社会では、コミュニケーションの基本＝分かち合いがグラグラと揺らぎます。

ビジネスは煎じ詰めれば富の取り合いですから、悪知恵の誘惑には弱いところがあります。だからこそ分かち合いの社会的ルールや倫理が必要で、知恵にもたしなみが大事になるわけです。「猿の知恵も儲けなれば」では、成熟社会では見限られます。

企業もコンサルタントも、知恵と狡知、姑息との境目にもっと敏感になるべきでしょう。とりわけコンサルタントは企業に知恵を生ませる媒体として、生まれたものが真の知恵かどうかつねに問われます。クライアントから相談されたとき、どう答えるか？

(3) 相互作用と双方向性

コミュニケーションの最近の定義は「参加者が互いに情報を生み出し、それを共有することにより、相互理解に至る過程」(E. M. ロジャース)という、相互作用や双方向性を重視した理解になっています。私見では、親に「うっせーんだよ」という子も、電車内でメイクに一心不乱の若き女性も、双方向性には大いに欠けますが、まわりにモヤモヤを生じさせる「刺激 反応」の成立という点では、悩ましくも立派なコミュニケーションです。

2. コミュニケーション能力とスキル

(1) スキルや技術を身につければOKか？

コミュニケーション能力とは、「他者とコミュニケーションをじょうずにできる能力」。コミュニケーションスキルとは、コミュニケーションの方法・手法・テクニックのことです。

大半の企業では能力とスキルを同義に扱って、スキル習得に熱心です。マナーや話し方、質問の仕方、コーチング技法などです。しかし、「コミュニケーションがうまくいかないのはスキルが足りないせい」でしょうか？「スキルや技術を身につければOK」でしょうか？否です。コミュニケーション能力を単なるスキルの問題だと思うと、コミュニケーションは失敗します。相手を大事にして分かち合う心なしにはうまくいきません。

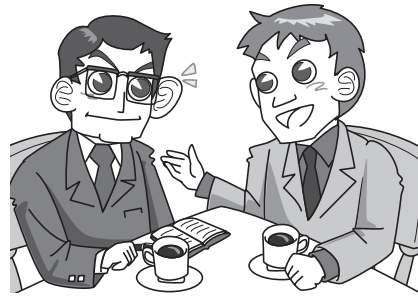
いじめもパワハラも格差も人間社会のコミュニケーション不全の現れといえますが、その根っこには効率主義、競争主義の行き過ぎが指摘されます。80年代以降続いた行き過ぎは、スキルではなく、「能力」に必須の意欲を根元でダメにしたようです。コンサルタントは、上辺のマニュアルではなく、根本の心の共有に必要な「もう1つのコミュニケーション」を経営者とともに考えるときでしょう。

(2) コンサルタントの人間関係づくり

最後に、コンサルタントに不可欠な人間関係づくりについて。

教育学者の斎藤孝氏は、最近学校教育で流行っているディベート形式の訓練を「論理至上の思い込みを生み危険」といいます。相手のいいたいことを理解せず、揚げ足取りや弱点攻撃、論理のすりかえの習慣がついてしまうからで、そのような「小細工」が役立つのは裁判ぐらい、会社ではトラブルのもとだと。

コンサルタントはロジックが拠り所のためか、述べ立てるディベート的弊害が指摘されます。しかし、仕事柄まず求められる能力は述べるのではなく、相手のいうことを聴くこ



イラスト：すずき 匠

とです。そのうえで、「おっしゃりたいのは～ということですね」と相手を肯定し、その表現不足を洞察する能力。相手中心の姿勢が信頼感を生み、次の助言への扉を開きます。

受け止め引き出す関係では、右脳系・EQ系の働きが肝心で、医師や弁護士を含む土業が苦手とするところです。要点は以下です。

- ・傾聴：聴くことは分かち合うこと。振り返らず前傾した聴く体勢を示す。自分が話すのは2割のつもりでいても実際には半分くらい喋っている（8対2の原則）ので要注意。真正面に座るのは避けたい。
- ・ペースング（同調）：言葉遣い、話すテンポ、表情、動作などを相手に合わせると、共感的で親和的な関係ができる。上から聴取するような態度では相手の心が開かない。
- ・訊く（質問）：自分の考えや結論を言わない。相手に答えをいわせるように質問を多くする。相手の話す時間と信頼は比例する。
- ・観る：相手から得る情報量の55%は表情、態度のボディランゲージ。非言語のメッセージを読み取れる柔軟な感受性が大事。
- ・応える：相手にわかりやすい言葉で話をつなぎ、いいかえる（要約）。事例や比喻で、論理ではない直感的理解を促す。

皆様のご意見、ご感想をお寄せください。

油井 文江

（ゆい ふみえ）

女性の地位向上やビジネス支援、流通・サービス業のコンサルティング、創業、CS等の研修・執筆に従事。各種政策審議委員等を歴任。女性コンサルタントネットエルズ代表。

