

Contribution

寄稿 職場内コミュニケーション活性化の実践

コミュニケーションの基本原則を見直し 疲弊した職場に活力を取り戻す



株式会社話し方研究所 代表取締役
内田賢司

公務職場において、特に窓口職場だとなおのこと、来庁者の視線を気にして私語は慎めという雰囲気がある。もちろん勤務時間中長いこと笑い声をあげておしゃべりしては

不謹慎と言われても仕方がないが、ちよつとした会話が職場の活力になることも事実である。

どうすれば理想的な、笑顔にあふれた活気のある職場をつくれるのか、一人ひとりができることを考えてみよう。

雑談は休憩よりも重要な 職場のエネルギー補給

誰か明るい人がいて、いつも面白い話で周囲を笑わせてくれると、職場のメンバーも元気が出て、仕

事に取り組む意欲も変わる。一昔前はそんな人が多かったような気もするが、近年、雑談の量が減っているのは気になるところだ。

IT化が主な原因であるのは確かだろう。人から人への仕事のバトンタッチは、メールやシステムにとつてかわった。業務量も多いことから、入力作業に圧倒的な時間を割き、「報連相(ほうれんそう)」すらデータに残せばそれで完了という勢いである。

こうなると、職場から姿を消した和気あいあいとした雑談の輪は、意識的に作り出すしかないのである。自然と発生した過去のことを遠い目で追いかけていてもはじまらない。そして、愉快な誰かを待っているのも都合よく現れてくれない

のが現実だ。

だから自分が意識して雑談をしかけていかないと、元気エネルギーを職場に注入することはできないと、割り切つてほしい。

雑談にはきっかけとなる 挨拶が欠かせない

当たり前の話だが、活気のある職場には、明るい挨拶が存在する。うなだれた様子で疲れていると全身で表しながら「はようす」などという挨拶ではない。メンバーを見渡して、「あ、おはようございませ」とハキハキと声をかける人が多い。そしてその挨拶がスタートの笛となり、「昨日、オリンピック見ました?」「すごかったね!」などと、あちこちで雑談がはじまるというわけである。

挨拶だけしつかりやろうと思うのではなく、挨拶を使って雑談することが重要なのだ。朝の3〜5分でもいい、昨夜のスポーツの話題でも、映画や趣味の話でも、雑談の時間を意識的に確保したい。これを職場の上司の役割だと言ってしまうのは簡単なことだが、職場

のコミュニケーション環境に責任がある立場ではあつても、メンバーが協力してくれないことにははじまらない。挨拶と雑談の組み合わせを、特に朝の始業時には意識して実行しよう。

愚痴を吸い上げてあげよう

次に、クレームや処理に苦慮する案件などが発生したときに、声をかけることだ。近年、クレームのリピーターが増え、不当要求も多く発生している。そのような中、対応する職員側にも言いたい本音が存在し、それを言えないのみ込んでしまうことも多い。仲間から「大丈夫かい? 大変そうだったけどどうしたの?」と声をかけてもらえれば、愚痴れるのである。

親切、丁寧、迅速を心掛ける対応が求められているとはいえ、対応する職員も人間である。不満のひとつも言いたくなって当たり前だ。それを聞いてあげられるのは仲間である職場のメンバーしかいない。下手に外で言えば他人に聞かれることもあり、SNS(ソーシャル・ネットワークキング・サー

ビス)であつという間に広がってしまう世の中だ。

「何か手伝うことがあればやるよ」などと言つてしまうと自分の仕事が増えるとう心する人もいるかもしれないが、愚痴を聞いてあげるだけならそんなに大きな負担はないのではないか。聞いてもらえた本人がそれでどれほど楽になるかを考えてほしい。吐き出せない愚痴をため込んでイライラしながら仕事をされては、職場の雰囲気がかたくなることも容易に想像がつくだろう。

聞き合う文化が 職場を生き返らせる

困難な状況をむかえた仲間の中のうちを聞いてあげようと述べたが、聞くことにはコミュニケーションを活性化させる重要な役割がある。

自分の話を聞いてもらえない人は、相手の話を聞こうとしない、というのは、実感としてご理解いただけるのではないかと思う。つまり、よく聞いてあげることができれば、自分が話す番になったと

きにも聞いてもらえる、ということだ。

コミュニケーションは、話し手と聞き手が目まぐるしく交代し、双方言い分を述べ合っている。しかし話す量が均等かという点、実は違う。一方が話す割合が多く、もう一方は聞く割合が多いというのが一般的なのだ。ここで問題なのは、聞く割合が結果として多くなつてしまった人は、自分の話したいことを十分に話せなかつたことへの不満を抱くということである。気分よく話している人はそこに気がつかない。本来人は自分の言い分を最後まで聞いてほしいという欲求を持っている。にもかかわらず、十分に聞いてもらえないければ、恨みと言うほど強いかどうかは別としても、快適な時間を過ごしたとは思わない。

コミュニケーションは、話し手と聞き手が積極的に参加している状態で成り立っている。どちらか一方が心理的不参加の状態であれば、成立しているとは言えないのだ。ここに聞くことの重要性がある。

お互いが相手の言うことを聞くこととするので、双方巻き込まれ、

良好なコミュニケーションが成立するのである。話そう話そうとすると、相手はいつしか心の中で席を外す。さらに、必要最低限の言葉しかかけず、しかも人の話を聞かないとなれば、関わる人を傷つけることさえあるのだ。

以前、広報に所属していた職員がこんな経験を話してくれた。取材して記事を作成し、何度も自分なりにチェックして上司に持っていったところ、何も言わず受け取り、翌日何も言わず赤で埋め尽くされた原稿を渡されたそうだ。ひと言、「赤で直してあるから、修正しといて」だけ。彼は、「修正は仕方ないですよ。僕の文章力にも問題があるのかもしれない。でも、書いた僕の考えというか、どうし

てこういう文章をつくつたのか、それくらいは聞いてほしかったですね。正直、じゃあお前がやれよ、つて気持ちになりました」。そう話してくれた。

なぜこの上司は、記事を作成した本人の思いを聞いてあげなかつたのか。取材の際の苦労話もあるかもしれない。自信を持つて書いたところ、またはあまり自信がない部分などもあるだろう。それらを5分程度聞いてあげてから受け取り、赤を入れてあげれば良かったのではないだろうか？ 少なくとも、部下のモチベーションを下げないですむ。

この上司に悪気はないのだろうが、聞くことの意義と効果を理解していない。さらに、部下を育て



るといいう上司の重要な役割も果たされていない。このようなことが職場のいたるところで発生しているのだ。

上司と部下の関係だけでなく、同僚であつても同じことである。聞くことを意識して、自分が参加しているコミュニケーションが活発になつていくかを確認してほしい。

チームビルディングに欠かせないもの

職場内のコミュニケーションを活性化させるためには、チームの一体感、連帯感を高めることが大切である。いわゆる「チームビルディング」だ。難しいスキルではなく、比較的基本的なところが見落とされていることに注目したい。

『スタンフォード大学集中講義』という本の中に、マッシュマロチャレンジというチームで行う簡単なワークが紹介されている。乾燥のスパゲッティ麺とテープを使って塔を立て、頂上にマッシュマロを刺して完成とするゲームだ。より高い塔を立て、マッシュマロを刺して

も倒れないチームが勝ちというもののだが、単純でありながら、実際にやってみると、興味深いことを教えてくれる。

20分弱の作業時間中、試行錯誤を繰り返して、少しでも高い塔をつくらうと悪戦苦闘する様子は、見ていて楽しいのだが、途中でうっかり手をすべらせて倒してしまったり、予想していないミスをする人がいると、メンバーは容赦なく「何やってんの！ ちょっとー」と言つて責めるのである。またうまくいった場合、予想通りになんとか自立した塔を見た時には、「よし！」「やった」という声があつても、誰も感謝の意を表さないのがある。さらに、完成後にメジャーで各チームの塔の高さをはかり、自分のチームが一番でなかったことがわかると、意気消沈して押し黙り、誰もチームワークにねぎらいの言葉を出さないのだ。

失敗があつても、前向きに「大丈夫！ まだ時間はあるよ、気落ちしないでがんばろう」と声をかけ、うまくいったら「ありがとう！さすが」とほめ、満足のいく成果があがらなかつたとしても、「協力

してくれてありがとう、次こそはがんばろう！」そう言い合えることが、チームの結束を高めるのではないか。このマッシュマロチャレンジというゲームは、それができていないことをストレートにわからせてくれた。

「ありがとう」という言葉ひとつとっても、言うべき時に、いや、言うことで関係を良くする効果が発揮されるあらゆる場面で、発していく必要がある。さらに、ねぎらいや感謝、はげましの言葉というのは、チームワークに欠かせない、ということをいま一度思い出してほしい。

コーチング的アプローチの弊害

管理職が習得すべきスキルとして、コーチングは近年の研修で多く取り上げられてきた。答えは相手の中にある、それを導き出してあげるのが管理職のアプローチとして大切であるというわけだ。もちろん否定するものではない。全てを指示し、教えてしまうと、考えない部下ができるというのもうなずける。しかし、コーチングス

キルというペールに管理者の本音は隠され、怒るといふ感情、叱るといふ行動が制限されてしまった側面もある。

話し方研究所に、係長研修を依頼してきた自治体の研修担当が、「叱り方を中心にプログラムを考えたい、叱りたい。まずは叱つてもいい、というか、叱るべきときは叱る、という姿勢を持つようにしてほしい」と話してくれた。

これには当初驚いた。効果を上げる叱り方についてならばそのまま理解するが、そもそも叱るといふ行動があまりない、というのである。パワハラへの怯えもあるのかもしれないが、その自治体ではコーチング研修を長年かけて実施していた。また、最近では民間企業で、怒り方を中心としたプログラムを実施してほしいという依頼もあつた。怒り方“である。これはさすがにはじめての依頼だった。

いずれにしても、部下がミスをしたとき、または一定のプレッシャーをかけて注意をしなければならぬ行動をとったとき、「君は今このことをどのように考えている？」「今後はどのようにしてい

「ばいばいだろう？」と働きかけるのも、ひとつの方法だと思うが、「何をやっているんだ！」と時にカミナリを落とすことがあってもいいのではないか、と思う。

怒ることは、人として当然の感情であり、感情の発露というのは自分らしさの一環である。それを抑えて、学習したスキルを実行することに集中しては、自分らしさが無くなってしまうのではないかと思う。感情的にまくしたて、いつもガミガミ怒鳴り散らしているのは逆効果だが、自分という人間は、このようなことが起きると腹を立てる、と周囲に理解してもらうこともまた必要である。互いに、その人らしさを理解し、自分とは違う価値基準を持っていても、尊重し合う関係を目指すことが、職場内コミュニケーション活性化の近道だと考えるのは私だけだろうか。

新世代への対応

最近、就職したい職業ランキングに行政職員が返り咲いた。時代を反映してなのか、希望者が多い

ということ、優秀な人間を採用できるということである。新人を育成し、活躍させることは組織の発展に欠かせないと言えるだろう。ところが、ゆとり世代から「ざとり世代」へと移り変わる新人の傾向についていくのは難しい。かといって、新人とのコミュニケーションを避けていては職場内の活性化は遠のくばかりだ。

新規採用職員を迎え入れる職場は、彼らの育った時代背景に目を向け、自分との違いを理解しなければならぬ。新人たちは、不景気が続く世の中で、親は金の話ばかり、しかし一方ではそれほど貧しくなく、必要なものは与えられてきた。派手なことではできないが無理さえしなければ、そこそこの生活で不自由はない。下手にどんな底に落ちないよう慎重に生きていくという観念がある。

無欲で草食系などと呼ばれる新社会人たちの大きな問題として、『自分で選べない』ということが挙げられる。新人は、教えられたことを覚え、手順通りにこなすことへののみ込みは早い。しかし、自己判断が求められる時、我々の想



像以上に戸惑い迷うのである。それを承知しておかないと、「もう言われなくてもできるはずですよ」「これくらいのことには状況に応じて

対応してくださいよ」と言いたくなってしまう。これを言われると新人は激しく落ち込むのだ。そこを理解して、選べない新人を選べる若手に育てるため、最初は非難めいたことを言わずに、判断の基準となることや、判断するうえで知っておいたほうが良いことを

しっかりと伝えよう。初年度は支援期間であると考え、選択、状況対応においては根気よく指導していくべきである。

女性活躍支援の考え方

労働力が減少している時代である。意欲があり、優秀な女性を組織内で活用しようという動きがはじまるのは当然だ。しかし女性管理者比率は今もって低いのが現実である。

ワークライフバランスの名のもと、女性が子どもを育てながら働ける環境を整備し、多様な働き方を認める制度が整ってきた。ところが制度や仕組みができて、そこで働く人の能力開発が不十分ではないかと考える。

ある職場では、時短勤務の女性が退社する時間、当然の権利だから何も気にすることなく帰ります、という女性の態度に、職場のメンバー（女性含む）が反発感情を持つたという。人事としては悩ましい問題であるが、これはコミュニケーションの問題である。制度が完成しても能力開発が遅れているとい



うのは、まさにこのようなことで、制度設計だけでなく、新しい環境でのコミュニケーションを学ぶ機会を提供しなくては成り立たないのである。

女性管理者を増やそうとしても、候補者はみな嫌がり、辞退する。それは新たな環境に踏み出す準備が整っていないと彼女たちが判断しているからだ。年上の男性部下をどのように指導するか、など立場が上がることで男性よりもはるかに多くのプレッシャーを感じるはずである。そこに特別な学習支援、スキルアップの場を設けるのは必要なことだと考える。

現在、女性リーダー候補者向けの研修をつくってほしい、という依頼が民間企業で活発化している。自治体においてもその動きは加速するはずだ。そのような現状を踏まえて、職場内では、若手の女性職員が壁にぶつかったとき、相談する相手はいるのか、他部署であったとしても、アドバイスをくれる先輩女性職員はいないか、と配慮しておこう。まずは連携、協力し合っていくことが求められている。

相互尊重を重視した職場づくり

国の敬語の指針の中には、時代とともに変化する言葉の運用を考えると、敬語が正しいとか間違っているとかではなく、お互いが尊重し合っていることのほうが重要であると書かれている。職場内のコミュニケーションにおいても、この『相互尊重』というのはキーワードだ。

以前、コミュニケーションをテーマにした研修で、若い職員から聞いた話である。彼は水道局に勤務していた。職場改善提案をミーティングで話したところ、先輩職員か

ら、「何で今やらないとダメなの？ そんなこと仕事増やすだけっしょ」と言われた。

彼は、やる気のない先輩の言葉に怒りを感じたと同時に、無力感でいっぱいになったと話していた。自分の提案で、仕事上のミスが減れば、あとで面倒な対応をしなくてすむと考えていた彼は、案が検討されるどころか、面倒だと言われ、深く傷ついた。もし先輩から見れば彼のプランが、とるに足りない稚拙なものだとしても、仕事に対する意欲の高さは認めてあげべきだ。同時に、その発言があつたとき、周囲はどう反応したのだろうか？ 「その言い方は良くないと思うよ。少なくとも改善提案をしているわけだから、もう少し検討しよう」と軌道修正をはかった仲間はいなかったのだろうか。

活性化しない職場の代表例である。互いの意見や考えを尊重し、理解しようとする努力、時に議論し、時にぶつかりあいながら、仕事の質を高めていくことが理想のほずである。ひとりの不心得者を容認している職場は、少なくともその3倍の数の人の意欲を失わせてい

ると思っ

私たちは、様々な理由で、他人に目が向かなくなる。忙しい、プライベートの悩みがある、評価に不満がある、仕事があまくない、厳しいクレームを受けた、ストレスを感じる、などなど挙げればきりが無い。しかし、他人にも同じように何か悩みや問題は存在する。

相互尊重を目指し、互いに目を向ければ、自分が職場でどんな存在であるかがわかってくるはずだ。今からでも遅くはない。コミュニケーション活性化に向けて昨日とは違う努力をしてみよう。

株式会社話し方研究所 代表取締役
内田賢司（うちだ けんじ）
民間企業勤務を経て1996年話し方研究所に入社。99年に講師資格を取得し、2014年に代表取締役役に就任。専門分野は新入社員教育、コミュニケーション能力、説得・交渉力などで、全国の地方自治体、官公庁、民間企業など出講している。著書に『好かれて尊敬されるあの人の聞き方・話し方』（アスカ・エフ・プロダクツ）、『1分で大切なことを伝えるお母さんの「話し方」』（PHP研究所）