

# 新リーダーへ!

## 「説明・指示・対話が 仕事の要です」

職場を活性化する  
コミュニケーションの

基本

# 72

高嶋幸広 *Yukihiro Takashima*

# 新リーダーへ!

## 「説明・指示・対話が 仕事の要です」



職場を活性化する  
コミュニケーションの基本

72

高嶋幸広 *Yukihiro Takashima*

実務教育出版

## 著者紹介

### 高畠幸広 (たかしま ゆきひろ)

1953年、千葉県生まれ。千葉大学大学院文学研究科修了。

言葉による自己表現の研究をライフワークとし、コミュニケーション、プレゼンテーション、能力開発などを専門としている。

著書に『説明上手になる本』『聞き上手になる本』(以上、実務教育出版)、  
『[図解]説明上手になるためのトレーニングブック』(PHP研究所)、  
『話す力』が身につく本』(PHP文庫) などがある。

新リーダーへ！

「説明・指示・対話が仕事の要です」

2008年8月10日 初版第1刷発行

著者——高畠幸広

発行者——池澤徹也

発行所——株式会社 実務教育出版

東京都新宿区大京町25番地 〒163-8671

☎ (03) 3355-1951 (販売) 振替 00160-0-78270

(03) 3355-1812 (編集)

印刷——株式会社 日本制作センター

製本——東京美術紙工

検印省略 © YUKIHIRO TAKASHIMA 2008 Printed in Japan

ISBN 978-4-7889-0762-1 C2034

乱丁・落丁本は本社にておとりかえいたします。

## はじめに

ある職場で人事異動があり、リーダーが替わりました。それまでの職場の雰囲気は、メンバー1人ひとりがやる気に満ち、活気に満ちていました。当然ながら、そのチームは高い業績を上げ続けていました。

ところが、新しいリーダーが来てからというもの、メンバーはだんだんとやる気をなくし、表情は暗く沈んで、業績も落ち込んでしまいました。同じメンバーで仕事をしているのに、なぜこうも職場の雰囲気は変わってしまったのでしょうか。

それは、リーダーのコミュニケーションのあり方が大きく影響していたからです。新しいリーダーは、前任者と違って自分の考えをはっきりとメンバーに伝えたり、もっている情報をどんどん与えるようなタイプではなく、職場内のコミュニケーションをよくしようという意識も低かったのです。

このように、リーダーが替わるだけで、職場の雰囲気や業績が大きく変わります。ちょうどプロ野球やサッカーで、監督が替わったとたんに活躍し出すチームとその逆のチームがあるのと同じです。それだけ、組織にとってリーダーの存在は大きいのです。

リーダーの大切な仕事は、いっしょに仕事をするメンバーと良好なコミュニケーションを交わしながら、やる気を起こさせ、組織を生き生きとさせることです。とりわけ、説明・指示・対話は仕事の要といっても過言ではありません。

「説明」は、経過や内容をできるだけわかりやすく、関係者に伝えるものであり、ビジネスのあらゆるシーンで必要なものです。「指示」は、主には自分の思いを伝え、期待する成果を示すためのもので、組織で仕事をする上でなくてはならないものです。

また、重要な情報を徹底させたり、説得をしたり、やる気を出させたりするためには、フェイス・ツー・フェイスの「対話」が欠かせません。いまや職場でのコミュニケーションは、メールでのやりとりがほとんどです。しかし、メールでは印象に残りませんし、表情がありません。ましてや、やる気を出させたり、説得をしたりすることはできません。

もちろん、すべてフェイス・ツー・フェイスでのコミュニケーションをしなければならないと言っているわけではありません。大事なこと、重要なこと、そうでないことを整理して、バランスのとれたメンバーとのコミュニケーションが必要だということです。コミュニケーションを制する者が職場を制するのです。

この本では、リーダーシップを発揮するために欠かせない説明・指示・対話のポイントについて、7章にわたってまとめています。新しくリーダーになったものの、メンバーとのコミュニケーションにお悩みの方や、これまでリーダーとしてがんばってきているにもかかわらず、メンバーとうまくいっていない方などに、必ずやお役に立つものと確信しています。

本書の出版にあたりましては、実務教育出版編集部1課長の島田哲司氏に大変お世話になりました。遅々として進まない原稿を忍耐強く待っていただき、このような本に仕上げていただきました。心より感謝申し上げます。

2008年6月

高橋幸広

## はじめに

## Part ① リーダーにはコミュニケーション能力が欠かせない

- ① 先を見通し、積極的に行動する「戦略実践リーダー」になろう ..... 2
- ② コミュニケーションがなければ、協力して働く組織は機能しない ..... 4
- ③ 明るい職場、暗い職場の雰囲気はリーダーによってつくられる ..... 6
- ④ メンバーの行動ベクトルを合わせ、成果を出すために必要なこと ..... 8
- ⑤ 一方通行の意思の伝達はコミュニケーションではない ..... 10
- ⑥ 人と人とのコミュニケーションはこんなメカニズムで行われている ..... 12
- ⑦ 話がきちんと伝わらなかったり、誤解を生む原因を理解しよう ..... 14
- ⑧ 的確な説明・指示が仕事の成果を決める ..... 16
- ⑨ PDCAのサイクルと同じように説明・指示を振り返る ..... 18

## Part ② まず、自分自身がどんなタイプかをよく知ろう

- ① 自律的なリーダーでなければメンバーはついてこない ..... 22
- ② あなたの人柄や性格がコミュニケーションを左右する ..... 24
- ③ 6つの自我の状態によって人柄や性格が形づくられる ..... 26
- ④ 自分自身の人柄や性格の特徴をエゴグラムでつかんでみよう ..... 32
- ⑤ 対人関係で表す態度の傾向は4つのタイプに分けられる ..... 38
- ⑥ オープンマインドになれば、周囲からの協力が得られる ..... 40
- ⑦ 他の人の目に映った自分の姿を教えてもらうコツ ..... 42
- ⑧ 幼い頃の自分といまの自分、本質はそう変わらない ..... 44

## Part ③ 言いにくいことも言えるリーダーになるために

|   |                             |    |
|---|-----------------------------|----|
| 1 | どうして人は、言いたいことを押し殺してしまうのか    | 48 |
| 2 | 「コミュニケーションが苦手」は思い過ごしではないのか  | 50 |
| 3 | こんな非合理的な考え方が問題や悩みを引き起こす     | 52 |
| 4 | 相手に嫌な思いをさせないものの言い方がある       | 56 |
| 5 | 「こうしてほしい」という思いを伝え、納得させる話し方  | 60 |
| 6 | 話を聞き届けてもらうには、押さえるべきツボがある    | 64 |
| 7 | 話を聞いてもらえないときには、冷静に同じことを繰り返す | 68 |
| 8 | さまざまな場面で使える3つの説得テクニック       | 70 |
| 9 | あなたの思いどおりの行動を相手にさせる誘導話法     | 72 |

## Part ④ 会議やミーティングでの確かな説明をするポイント

|    |                              |    |
|----|------------------------------|----|
| 1  | メンバーに聞き入れてもらえない説明を繰り返していないか  | 76 |
| 2  | 何のための説明か、目的を明確にする            | 78 |
| 3  | 自分は説明上手か説明下手かを自覚し、弱点をフォローする  | 80 |
| 4  | 全体構想と材料の配置を考え、説明の基本方針を固める    | 82 |
| 5  | 話の構成は序論→本論→結論の3段階法が基本        | 84 |
| 6  | 言いたいこと、訴えたいことを展開する本論の構成の仕方   | 86 |
| 7  | ピラミッド構造で考えれば、安定した話の組み立てができる  | 88 |
| 8  | 説明の主題を20字以内で言い切れるようにする       | 90 |
| 9  | 主題をより浮き彫りにするには、一本調子でなく変化をつける | 92 |
| 10 | すべてのことを均等に説明せず、話にメリハリをつける    | 94 |

|                                         |     |
|-----------------------------------------|-----|
| 11 「百聞は一見に如かず」を狙い、視覚に訴えるツールを活用する .....  | 96  |
| 12 比喩やたとえ話を使って、聞き手にイメージを描かせる .....      | 98  |
| 13 話の全体像を示してから個別の説明に移ることが鉄則 .....       | 100 |
| 14 資料を読み上げるだけの説明から聞き手に話しかけるような説明へ ..... | 102 |
| 15 説明を終えた後の質疑応答を上手にさばくコツ .....          | 104 |
| 16 パソコンを使って説明する際は、話が疎かにならないようにする .....  | 106 |
| 17 「ほがらかに、なかよく、喜んで、素直に」が基本的な心構え .....   | 108 |

## Part ⑤ 指示の伝え方、報告・連絡・相談の受け方

|                                         |     |
|-----------------------------------------|-----|
| 1 メンバーが困惑するような指示を出さないために .....          | 112 |
| 2 その場の状況や相手に応じて指示の出し方に変化をつける .....      | 114 |
| 3 指示したことを忘れたら、信頼は一瞬で失われる .....          | 116 |
| 4 「言っておいたから大丈夫だろう」という意識がミスを招く .....     | 118 |
| 5 一度出した指示を撤回するのは恥ずかしいことではない .....       | 120 |
| 6 指示と報告・連絡・相談は、一連のサイクルでつながっている .....    | 122 |
| 7 報告・連絡・相談は仕事の基本であることをメンバーに植え付けよ .....  | 124 |
| 8 仕事の締め切りを伝えるだけではメンバーは不安になる .....       | 126 |
| 9 メールでの報告・連絡・相談にはフェイス・ツー・フェイスで対応 .....  | 128 |
| 10 高い問題意識をもっていないと、素早いレスポンスはできない .....   | 130 |
| 11 リーダーの手に負えない問題は、メンバー全員で解決策を考えよう ..... | 132 |
| 12 日常的な挨拶や声かけが心理的な壁を取り払う .....          | 134 |

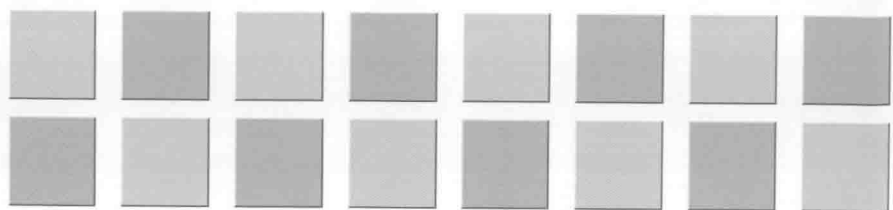


Part ⑥ 話すだけでなく「聞く力」が信頼につながる

- 1 「聞く力」をもっているリーダーの思いはメンバーに伝わる ..... 138
- 2 話すことが苦手ならば、聞き上手をめざそう ..... 140
- 3 だれもが自分の話を聞いてもらいたいと思っている ..... 142
- 4 「相手に気持ちよくなってもらう」ことが話の聞き方の大原則 ..... 144
- 5 自分の印象に気を配らないリーダーは聞き上手になれない ..... 146
- 6 メンバーが心を開かないのは、話の聞き方に問題あり ..... 148
- 7 人の話をとことん聞くなかで「聞く力」をアップさせよう ..... 150
- 8 テレビのトーク番組を利用して「聞く力」をアップさせよう ..... 152
- 9 「聞く力」をアップさせる集中力養成トレーニング ..... 154

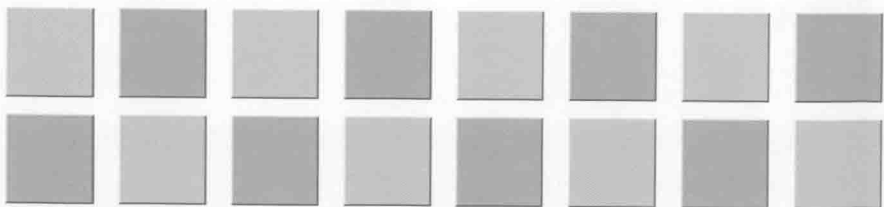
Part ⑦ 職場に対話を取り戻すためのリーダーシップを

- 1 職場でのメール偏重を是正し、面と向かった対話を増やそう ..... 158
- 2 リーダーに欠かせない対話力とは、“意味ある”変化を起こさせる力 ..... 160
- 3 指示では反発されることも、対話では納得してもらえる ..... 162
- 4 社内の嫌いな人、苦手な人も対話力で味方にできる ..... 164
- 5 対話で相手の心を揺さぶれば、「ノー」も「イエス」に変わる ..... 166
- 6 悩みを打ち明けたいと思わせるリーダーは対話上手 ..... 168
- 7 ギクシャクした職場の人間関係もグループ対話で改善に向かう ..... 170
- 8 一所懸命生きている人の人間力はどんなテクニックをも超える ..... 172



## Part①

リーダーには  
コミュニケーション  
能力が欠かせない



## 時代が求めるこれからのリーダー像

いまや、企業を取り巻く経営環境の変化は、ますますスピードを速め、かつダイナミックになっています。

企業としては、この激変に対応していかなければ生き残れない状況のなかで、もはや役立たずの“ぶら下がり族社員”を抱えておく余裕はありません。組織に貢献しない人には、いますぐにでも去ってもらうしかないのです。

組織で働く者にとっては、かつてないほどの厳しい時代を迎えています。とくにチームをまとめるリーダーには積極的な自己革新が求められているのです。

いま、企業が求めるリーダー像は、他の人よりも一歩先を見通した戦略的な思考をもち、その実現のために積極的に行動をする「戦略実践リーダー」です。

この「戦略実践リーダー」について、もう少し具体的にいえば、上司、同僚、部下、顧客と良好なコミュニケーションを図りながら、戦略思考に基づいてビジョンやコンセプトをつくり出し、それを関係者にわかりやすくプレゼンテーションし、みんなのベクトルを揃え、速やかに実行に移し、実現させるリーダーのことです。

私はこれまで、何人ものこうしたリーダーに出会ってきましたが、彼ら、彼女らにはいくつかの共通点があることに気がつきました。それは、次のようなことです。

## 1. 自分の生き方に筋が通っている

自分自身の人生観、仕事観、倫理観、人間観、社会観などについて、いつでも自信をもって他の人に語ることができる。

## 2. 積極的思考で行動する

成功への強い意欲と情熱をもち続け、たとえ失敗をしても、なんとか成功に転化しようと努力する。

## 3. 他人の立場になって考えられる

自分のことだけではなく、常に相手に配慮をしたり、その立場になって感情移入したりすることができる。

## 4. 高い専門性をもっている

自分の専門分野では、組織を離れても通用する優れた理論と実践的な展開力をもっている。

## 5. コミュニケーション能力に秀でている

コミュニケーション、プレゼンテーション、スピーチの能力、傾聴力に秀でている。

これらは、すぐにできるものではなく、またパーフェクトはありません。めざすことに価値があるのです。

# リーダーシップのベースはコミュニケーション能力

これからリーダーとして活躍するためには、上記の5. コミュニケーション能力は、とくに重要です。1対1の対話、少人数のグループでの説明・指示・命令・討論・発表、大勢の人を前にしてのスピーチ、プレゼンテーションなど、コミュニケーションの場はさまざまです。

リーダーになれば、人の話をしっかり聞くことのできる傾聴能力と、自分の思いを正確に、わかりやすく相手に伝える能力が、大きくクローズアップされてきます。

こうした能力に自信のある人は、決して多くはないと思います。

しかし、だからといって、あきらめないでください。この本の知識を基に実践すれば、必ずコミュニケーション能力は身につきます。新しくリーダーになったあなたには、多くの時間があります。時間をかけた努力は必ず報われるのです。

**優れたリーダーはコミュニケーション能力が高い**

あなたがイメージする「優れたリーダー」とは、どのような人でしょうか。当然のこととして、仕事はよくできることを前提に考えてみてください。だいたい、次のようなことをあげる人が多いのではないのでしょうか。

- 説明がうまい
- 指示や命令が的確でわかりやすい
- 人前で堂々と話せる
- 話をよく聞いてくれる
- 気持ちをわかってくれる

これらの要素は、まさにコミュニケーションそのものです。それ故に、優れたリーダーはコミュニケーション能力が高いといえるのです。

コミュニケーションは、よく野球のキャッチボールにたとえられます。キャッチボールは、お互いが相手のもっとも受け取りやすい所を目標けてボールを投げ合います。そして時間が経つうちに、だんだん相手の心理状態や体調までわかってきます。

コミュニケーションも同じです。相手が受け取りやすいように、言葉というボールを投げます。相手もこちらの気持ちに添えて、言葉のボールを投げ返します。これを繰り返すうちに、お互いの心の内が見えてくるのです。

**組織の運営・発展に欠かせないもの**

コミュニケーションは、組織の運営と発展にとって、なくてはならないものです。組織というのは、ある共通の目的・目標を達成するために、協力して働く体制のことです。

たとえば、民間の会社であれば、利益を上げなければ発展も現状維持もありません。ですから、利益を上げることが会社の目的・目標となります。それを達成するためには、売上げを伸ばしたり、コストを削減したりしなければなりません。

社員1人ひとりが、共通の目的・目標を理解し、お互いにコミュニケーションをとりながら、協力して働かなければ、売上げ増やコスト削減も実現はむずかしいことです。

このように、協力して働く体制が効果的に機能するためには、次の要件が必要です。

- ①共に働こうとする強い意思
- ②個々の強い意欲をまとめるための共通の目的・目標
- ③上記の①と②を機能させるコミュニケーション

以上のことから、コミュニケーションが組織にとってきわめて重要なものであり、コミュニケーションがうまくいかなければ、組織は機能しないことがわかりいただけたでしょうか。



**だれでも明るい雰囲気の職場で働きたい**

あなたは毎日、職場に出勤するのが楽しいでしょうか？「楽しい」と言える人は、幸せな人です。

毎日出勤するのが楽しい職場というのは、仕事では適度な緊張感を持ちながらも、その仕事に充実感をもち、上司や同僚などとの人間関係も良好で、笑顔が絶えませんし、ストレスも溜まりません。このような職場は、明るい職場です。

かたや、暗い職場はたとえ仕事に充実感があっても、上司や同僚などとの人間関係が悪く、笑顔も出ません。ストレスが溜まる一方です。月曜日に出勤拒否をしたくなる人が多くいる職場です。

だれもが暗い職場よりも、明るい職場で働きたいと思うものです。どうせ、仕事で苦勞をするなら、苦勞を苦勞としないで働ける明るい職場がいいに決まっています。

では、どうして明るい職場と暗い職場に分かれてしまうのでしょうか。それは、リーダーの能力と人柄によって決まるといっても過言ではありません。そのことを表すのが、プロシア生まれの心理学者カール・レピン（クルト・レピンともいいます）による右ページの関数式です。

**ムードメーカーであることを自覚しよう**

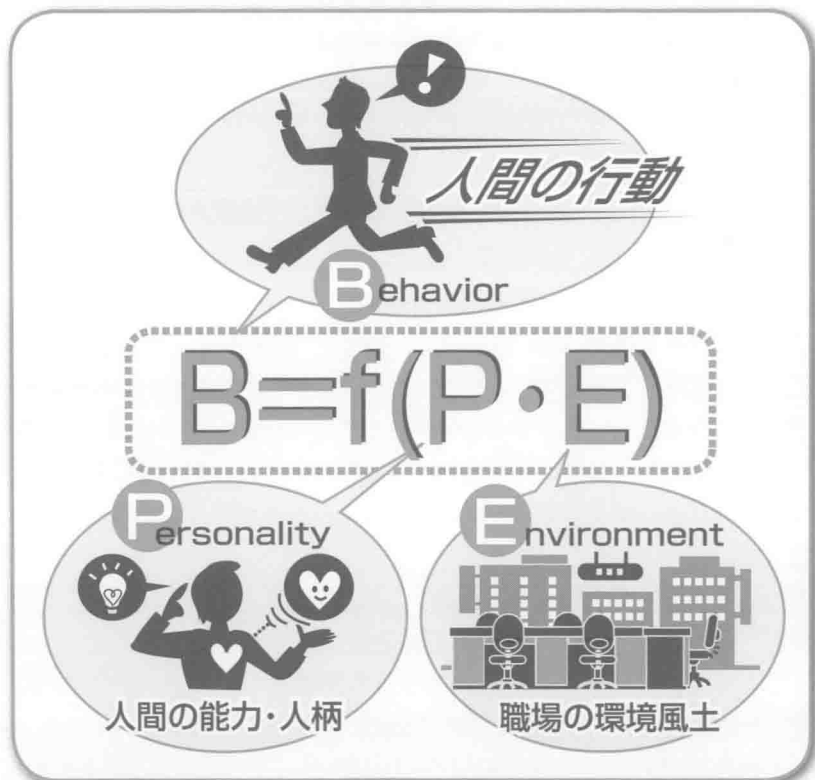
この関数式が意味することは、私たちの行動（Behavior）はただ単に個々人の能力や人柄（Personality）のみならず、その職場のつくり出す環境風土（Environment）によっても、大きく影響を受けるということです。

その職場の環境風土は、それぞれの部署のリーダーの能力や人柄がつくり出すといっても過言ではありません。したがって、リーダーである

あなたは、自分の職場を明るくもすれば、暗くもするということです。そして、そのことがメンバーの能力発揮や人柄形成にも大きく影響を与えるのです。

職場でのあなたの存在と役割は、メンバーのやる気に影響を与え、そのことによって、業績のアップ・ダウンにも影響を与えるということです。ですから、どんなに個人的な能力が高くても、リーダーの考え方や指示・命令が悪ければ、メンバーはやる気をなくし、職場は沈滞化してしまうということになるのです。

多くのリーダーは、自分が職場の雰囲気を決めていることを自覚していません。あなたは、いかがでしょうか。





## リーダーシップとは何か

リーダーシップとは何でしょうか。

「大きな声で、みんなをグングン引っ張っていく力」、「有無を言わせずに、みんなを1つの方向に導く力」など、いろいろな考え方をしている人だと思います。

一般的に、リーダーシップは次のように定義されています。

「集団機能の1つであり、その集団を維持し、集団の目標や課題の達成に貢献するように、その集団内の一部の人が、他の人に影響を及ぼすこと」

私は、このリーダーシップの定義にコミュニケーションを加えて、次のように定義しています。

「集団機能の1つであり、その集団を維持し、集団の目標や課題の達成に貢献するように、その集団内の一部の人が、他の人に効果的なコミュニケーションを通じて影響を及ぼすこと」

職人の世界であれば、弟子に対して「黙って俺のやることを見ておけ」といった態度で済みますが、会社のなかでは通用しません。会社内では、さまざまな思惑で、さまざまな仕事をしている社員たちの行動ベクトルを、組織の目的・目標に合わせなければなりません。だからこそ、リーダーシップとコミュニケーション能力は、切っても切り離せない関係なのです。

## コミュニケーション能力の5つの要素

コミュニケーション能力は、次の5つの要素がベースになっています。それぞれのバランスがうまく取れていることが重要です。

①自己把握力……自分自身がどんな人柄か、どんな能力があるのか、