

[失敗事例チェック]

**コミュニケーションの
悪い職場**

はじめに

職場のコミュニケーション革新を いまずぐはじめよう

いまではすっかり日本語となっている“コミュニケーション”を改めて辞書で調べてみると、「意見・情報などの伝達，連絡，通信，意思の疎通」と説明されています（旺文社編『カタカナ語・略語辞典』）。

さらに“意思の疎通”を調べると、「互いに考えていることを伝え，理解を得ること」とあります。

また，“コミュニケーション能力”という言葉の場合は，次のような意味で使われることが多くなります。

- ① 感情や意味を互いに理解し合い，信頼関係を築いていく能力
- ② 非言語的な要素（相手の表情，目の動き，沈黙，場の空気など）に十分に注意を払うことで，相手の気持ちを推察する能力
- ③ 上記の非言語的な要素により知った相手の気持ちを尊重して，相手に不快感を与えないタイミングや表現で，自分の感情や意思を相手に伝える能力
- ④ 合意（コンセンサス）を形成する能力
- ⑤ 自己の考えを論理的に明確に表現し，相手に伝える能力
- ⑥ 会話のキャッチボールをうまく行える能力

リーダーとは「人を動かして目標を達成する人」のことですから，上で述べた内容のすべてを実践することが必要になりますが，それは簡単なことではありません。

しかし，リーダー自身が基本的な心構えとコミュニケーションスキルを習得し，メンバーにもそれを指導することができれば状況は改善できるはずです。

失敗事例やチェックリストを通して，コミュニケーションの悪い職場の問題点と原因を探りながら，コミュニケーションの良い職場にするための努力と工夫をいまずぐはじめましょう。

| | |
|---|-----------|
| はじめに | 3 |
| 第1章 コミュニケーションの悪い職場に共通する問題は何か | 5 |
| 1. コミュニケーションの悪い職場の根本的な問題を把握しよう | 6 |
| 2. コミュニケーションが苦手な部下の増加と社会的環境 | 10 |
| 3. 経営理念が職場に浸透していない | 14 |
| 4. 組織のしくみやルールが理解できていない | 18 |
| 5. 思考力の磨き方がわからない | 20 |
| ■研究課題1 | 22 |
| 第2章 コミュニケーションの悪い職場のリーダーの行動 | 23 |
| 1. 伝達事項をわかりやすく伝えられないリーダー | 24 |
| 2. ワンパターンの指示命令しかできないリーダー | 28 |
| 3. “ピシバシ型”のコミュニケーションのリーダー | 30 |
| 4. 安心して話せる雰囲気をつくることができないリーダー | 34 |
| 5. 部下を説得することができないリーダー | 36 |
| 6. コメントの意味を正しく理解していないリーダー | 40 |
| 7. 人の話が聴けないリーダー | 42 |
| ■研究課題2 | 46 |
| 第3章 コミュニケーションの悪い職場のメンバーの行動 | 47 |
| 1. メンバーのコミュニケーションを点検しよう | 48 |
| 2. メールでの依頼だけで諦めてしまうメンバー | 52 |
| 3. わかりやすい説明ができないメンバー | 54 |
| 4. 抽象的で、わかりにくい話をするメンバー | 58 |
| 5. 話が長くて、ポイントがはっきりしないメンバー | 60 |
| 6. 読み違い、聞き落とし、確認不足が目立つメンバー | 63 |
| ■研究課題3 | 67 |
| 第4章 コミュニケーションの良い職場づくりのためにどうするか | 69 |
| 1. チームワークをつくるコミュニケーションとは | 70 |
| 2. 言葉の限界を知り、コミュニケーションを充実させよう | 74 |
| 3. 「コミュニケーション3カ条実践運動」をはじめよう | 76 |
| 4. 有意義な会議にするためのコミュニケーション術 | 78 |
| 5. 朝礼を「コミュニケーション能力」を高める場にしよう | 82 |
| ■研究課題4 | 86 |

第 1 章

**コミュニケーションの悪い職場に
共通する問題は何か**

1

コミュニケーションの悪い職場の 根本的な問題を把握しよう

根本的な問題を把握することが出発点

コミュニケーション 「コミュニケーション」の重要性は、わかりすぎるほどわかっていながら、多くのリーダーが職場のコミュニケーションが悪いことに悩み続けているのはなぜでしょうか。

ここでは、多くの職場に見られる問題を広い視野から深く考え、根本的な問題を把握することからスタートし、その後に、課長、係長、主任、班長といった第一線リーダーの立場で「何をどうすればよいか」を考えていきましょう。

根本的な問題 筆者がこれまでの経営コンサルティングや教育研修の場を通じて把握している「根本的な問題」には、図表1・1（9ページ）のような事柄があります。以下、一つひとつについて簡単に説明していきますが、「うちの職場ではどうだろうか」と考えながら読みすすめ、図表1・1でチェックしてください。

(1) 経営理念が理解されていない

会社の基本的な考え方として社員に示されている「経営理念」「社是・社訓」「行動指針」などが、リーダーや社員に理解されていないことがまずあげられます。

多くの会社の経営理念が、多少の表現の違いはあるものの「心を開き合う」「協力し合う」ことの重要性を訴えています。

したがって、これらの内容が正しく理解され、納得されていれば「コミュニケーションの悪いリーダー」「コミュニケーションを怠る社員」は少なくなるはずです。

利己主義的 しかし、多くのリーダーや社員が経営理念や行動指針の重要性に気づいていないため、口では「コミュニケーションが大切だ」と言いながら、実際には言葉や行動が利己主義的になっているのが現状です。

(2) リーダーの専制的な態度やマネジメント

リーダーが「言われたとおりにしなさい」といったような専制的な態度で、目標の設定や仕事の割り当てを押し付けるように決定し、メンバーの意見を取り入れないような職場では、メンバーたちの心は閉ざされてしまい、コミュニケーションは悪くなってしまいます。

専制的

(3) 数値目標や業務目標の達成だけに関心が偏っている

リーダーの関心が「目標達成」に偏りすぎてしまい、メンバーたちに対しても「結果を出せ」「結果が出なければ何の意味もない」と言い続けていると、メンバーたちは「自分の目標達成にしか関心がない」ことになってしまいます。厳しい時代だからこそ、「コミュニケーションを良くして情報と知恵を結集しよう」と指導し続けることが大切です。

(4) リーダーがメンバーの心理や欲求に鈍感になっている

日常の多忙さに追われる間に、いつの間にかメンバーの気持ちや欲求を汲み取る余裕をなくしてしまいがちですが、これは危険です。

本当のコミュニケーションは“お互いの心を通わせる”ことを重視しますから、メンバーたちの感情、気持ち、欲求にも目と心に向け、“欲求不満”に陥らせない気配りが必要です。メンバーの心の中が欲求不満でいっぱいならば、コミュニケーションを良くすることはむずかしくなってしまいます。

お互いの心を通わせる

欲求不満

(5) リーダーやメンバーがマンネリで、小まめな言動を避けてしまう

リーダーやメンバーが“マンネリ”“スランプ”などといわれるような状態になっていれば、「最低限度のことをやっておけばよい」「メンドウなことは避けたい」といった気持ちになり、小まめなコミュニケーション活動は見られなくなってしまいます。

まずは明確な目標を持たせ、その達成に向けて張り切らせるような状態に導くことが大切です。また、「職場のコミュニケーションが悪いから意欲がわかない」ということにもありますから、コミュニケーションを活発にしてマンネリから脱却させるという着眼点が大切になります。