



パワハラが起きない 組織をつくる



デライトコンサルティング株式会社 代表取締役 近藤 圭伸

第5回 関係の質を向上させる「14」のコミュニケーションスキル

第4回では、パワハラを予防するために欠かすことのできない自己理解と他者理解の重要性について、エニアグラムのタイプや認知の癖を基にお伝えしました。

今回は、管理職と部下との関係の質を向上させる「14」のコミュニケーションスキルと、最も重要な3つのスキルについて解説します。

第1回でお伝えしたように、パワハラ予防は順番が大切です。パワハラの基本知識を理解し、自己理解と他者理解を深めたうえで、初めて効果的にコミュニケーションスキルが発揮できます。

1 「14」のコミュニケーションスキルとは

「14」のコミュニケーションスキルは、図のようになります。管理職が部下に対してこれらを継続的に実践すれば、部下との人間関係の質は高まり、パワハラ予防に大変効果があります。

また、部下の仕事に対するモチベーションが向上することから企業業績の向上にもつながり、一石二鳥です。①～⑭の順番にも意味があります。まず、部下への「①関心をもつ」から始めて、順番に一つひとつ確実に習得していきます。

弊社のパワハラ予防研修では、最初に14個の項目について管理職に解説した後に、「できている (Yes)」「どちらかわからない (?)」「できていない (No)」の3択でチェックをしてもらいます。

「No」のベスト3は、1位「⑨アサーションで伝える」、2位「⑦承認する」、3位「⑥リフレーミング(認知の転換)を行う」です。これらは同時に、管理職自身が習得したい項目としてもあげられるものですので、パワハラ予防研修の中でもロールプレイング等をして訓練します。

図 「14」のコミュニケーションスキル

① 関心をもつ	⑧ 感謝する
② 自ら話しかける	⑨ アサーションで伝える
③ 話を聴く	⑩ 謝る
④ 意見や提案を尊重する	⑪ 仕事の意味や価値を伝える
⑤ 質問する	⑫ 期待を伝える
⑥ リフレーミング(認知の転換)を行う	⑬ 成長を支援する
⑦ 承認する	⑭ 建設的なフィードバックをする

以下では、管理職にとって特に重要となる「No」のベスト3の項目について、詳細を解説します。

2 アサーションで伝える

管理職が部下に言うべきことが言えなくてストレスをため、揚げ句の果てに攻撃的に主張したりすると、人間関係を悪くしてしまいます。場合によっては、部下にパワハラと受け取られます。

自分の意見、考え、気持ち、要望などを相手にも配慮しつつ、その場にふさわしい表現方法で自己主張することを「アサーション」と言います。自分も他人も尊重する「アサーション」は、部下との関係において欠かせないコミュニケーションスキルの1つです。

日本の管理職はアサーションが苦手な人が多いようですが、訓練すれば誰もができるようになります。

★アサーションで伝えるポイント★

- ① 事実・状況を正確に伝える
- ② 自分の気持ち・考えを表現する。
その際、「私」を主語にして、相手の立場や気持ちを考慮した表現を行う (Iメッセージ)

【例】

- ・ Aさんが30分の遅刻をしてメンバーを待たせたこ

とは、私はとても残念です。

- ・先日話し合ったことですが、Bさんの仕事のやり方が改善されていないようですので、私は心配しています。
- ・Cさん、その仕事に3時間かかったのですね。そのペースだと期限に間に合わないのではないかと、私は不安に思っています。

3 承認する

「承認」とは、部下自身が気づいていない、優れた能力、資質、業績、貢献、成長、可能性などについて、その事実を本人に伝え、自覚させることを言います。

承認することで、上司は部下のポジティブな面に目が行くようになり、部下は自分の価値を自覚することで「自己肯定感」「自己効力感」が高まるため、相互に良い関係を築くことができます。

【例】

- ・Aさんの元気なあいさつは職場を明るくしてくれませぬ。
- ・Bさんは、いつも資料を丁寧にファイリングしてくれるので、おかげで資料探しがとてもスムーズで時間短縮につながっています。
- ・Cさんが主体的に取り組んでくれたので、プロジェクトは目標を達成することができました。

むやみに褒めたり、単なるお世辞を言うのではなく、部下の存在・行動・結果がもたらす価値（周囲に役立っている度合い）を具体的・客観的に伝えることが「承認」のポイントになります。小さなこと、いつもあたり前にしていることこそ褒めたり、認めたりすると効果的です。

4 リフレーミング（認知の転換）を行う

リフレーミングとは、ある出来事や物事などを、これまでの枠組み（フレーム）を外して、違う枠組みで見るとを言います。同じ物事でも見方によっては長所になり、また短所にもなります。

リフレーミングの目的は、今までの考えとは違った角度からアプローチしたり、視点を変えたり、解釈を

変えたりして、自分や相手の生き方・あり方を健全なものにし、ポジティブなものにしていくことです。表面的なポジティブな言葉の言い換えではありません。

【例】

- ・こだわりをもつ部下の場合
➔「自分の意見をしっかりとっている」
- ・失敗を恐れてチャレンジしない部下の場合
➔「慎重かつ丁寧に物事を進められる」「リスク回避能力が高い」
- ・部下が失敗した場合
➔「失敗が起きたのが今でよかった、将来のために改善を一緒に考えよう」

リフレーミングを行うことにより、ネガティブな感情を心のコップにためることなく、部下の世界を尊重することができ、部下の成長や良好な人間関係の構築に役立てることができます。

パワハラは、そもそも人間関係の質が高ければ起こりません。この「14」のコミュニケーションスキルは、管理職であれば、必ずそのマインドとスキルを身につけてほしいと考えます。

管理職の一人ひとりが部下のタイプに応じて具体的な実践行動を定め、習得できるまで繰り返し実践をしていただきたいと考えます。

5 まとめ

連載第5回では、部下との関係の質を上げるための「14」のコミュニケーションスキルについて、お伝えしました。

次回（最終回）は、管理職自らが作るパワハラ予防の行動指針の作り方について、お伝えします。

【毎月1日号掲載】



近藤 圭伸
(こんどう よしのぶ)

デライトコンサルティング株式会社代表取締役。社会保険労務士、中小企業診断士、パワハラ予防士。人事コンサルティングならびに“持ち味”と“承認”を軸に、自社制作の『デライト式ビジネスカード』を活用した「個を活かす組織づくり」とパワハラ予防研修をライフワークとして、全国行脚中。著書等に、『上司の人事労務管理能力』（中央経済社）、『管理職・職場リーダーのための人事・労務Q&A』（共著、中央経済社）、『パワハラ予防カード』『持ち味カード』『承認カード』『セルフケアカード』ほか。