

目次

はじめに .....	3
学習の手引き	
本書の使い方 .....	5
コミュニケーションのプロセスとサイクル .....	6
<b>知っておきたい基本知識</b>	
1 コミュニケーション・スキルを学ぶ .....	8
— なぜスキルを身に付けるのか	
2 コミュニケーションは難しい .....	14
— なぜギャップが生じるのか	
3 メタメッセージを意識する .....	20
— 非言語コミュニケーションとは	
<b>身に付けたい基本スキル</b>	
4 話を聞くためのスキル .....	30
— 傾聴する、観察する、共感する	
5 理解を深めるためのスキル .....	42
— 質問する、確認する	
6 頭の中を整理するためのスキル .....	50
— 熟考する、関連付ける、優先順位を付ける	
<b>仕事に役立つ応用スキル</b>	
7 仕事をスムーズに進めるためのスキル .....	58
— 報告する、連絡する、相談する	
8 情報を共有するためのスキル .....	72
— 説明する	
9 提案し、納得に導くためのスキル .....	80
— 説得する、プレゼンテーション	
10 クレームに対処するためのスキル .....	92
— 謝罪する、問題を解決する	



学習の手引き

本書の使い方

本書では、あなたが自分自身のコミュニケーションについて客観的に振り返り、感じたり考えたりして学ぶことができるように工夫されています。

各章ごとにコミュニケーション・スキルのテーマを掲げ、章のはじめには「この章で学ぶこと」を示しています。これを読めば、その章の学習目的と内容を理解することができます。

プレワークでは、その章で学ぶコミュニケーション・スキルを題材とした短いシーンが用意されています。良い例と悪い例を挙げていますので、それぞれのシーンについて感じたことや気が付いたことを活発に意見交換をしてほしいと思います。例えるならば、野球のピッチャーが相手バッターに投げる前に、キャッチボールをして肩ならしをするような効果があります。

次に、その章で学ぶコミュニケーション・スキルの意味や内容を学習します。コミュニケーション・スキルについての新しい知識を習得することができます。さらに、これまで何気なしに行っていたコミュニケーションについても、その目的や効果などの新たな気付きや発見があると思います。

各章末には必ずワークが設けられています。具体的なビジネスシーンを想定してコミュニケーション・スキルを体感します。ワークは基本的なワークと応用的なワークがあります。初めてコミュニケーション・スキルを学ぶ場合は、基本的なワークを学び、次に応用的なワークを学ぶとより理解が深まります。

本書を使って効果的にコミュニケーション・スキルを身に付けるための3つのアドバイスがあります。

①ワークを中心とした授業が行われますので、それぞれのワークをよく理解して登場人物の気持ちになってロールプレイングを行ってください。恥ずかしいとか照れくさいといった気持ちが少しでもあるとコミュニケーション・スキルを正しく学ぶことができないばかりか、ペアになった相手に迷惑をかけることになります。

②ワークに夢中になってしまうと、何を学ぶためのワークなのか学習目的がぼやけてしまうことがあります。このような時は、「この章で学ぶこと」を再度読み直して確認しましょう。

③皆さんがふだん、先生、先輩や友人と行うコミュニケーションの場面は、コミュニケーション・スキルを身に付けるための絶好の機会です。毎回の授業でどのようなコミュニケーション・スキルを身に付けることができたのかを意識して確認するようにしましょう。

# 1 コミュニケーション・スキルを学ぶ

## ―なぜスキルを身に付けるのか

### この章で学ぶこと

私たちの日常生活において、コミュニケーションほど無数に溢れているものはないだろう。そこにはさまざまな形態による機能が働き、多彩な役割を果たしているにもかかわらず、私たちは意識して行っていないことが多い。このテキストで学ぶに当たり、まずは「コミュニケーション」というものをいろいろな角度で捉え、コミュニケーションのスキルを身に付けることの意味を考える。

また、将来、ビジネス・ワーカーとして適切なコミュニケーションを行っていくためには、どのようなことを意識すればよいかを併せて学ぶ。

### プレワーク ― コミュニケーション・スキルを考える

次の2つのシーンは、会社が入っているビルの清掃員が予定を伝えに来た際のやり取りである。それぞれを読んで、どのように感じたかを記述欄に書きなさい。

#### ■シーン1……清掃員とのやり取りに関心のない田中さん

清掃員：おはようございます。

田中：はい……。 (ちらっと見ただけで)

清掃員：本日の夕方、急遽、正面玄関のワックスがけをすることになりましたので、お帰りの際は裏口からお願いします。

田中：……。 (相手を見ようともせず、面倒な様子)

清掃員：よろしいですか。

田中：は……はい。



#### ■シーン2……清掃員に笑顔で対応する鈴木さん

清掃員：おはようございます。

鈴木：おはようございます！ (元気よく笑顔で)

清掃員：本日の夕方、急遽、正面玄関のワックスがけをすることになりましたので、お帰りの際は裏口からお願いします。

鈴木：分かりました。暑い時に大変ですね。

清掃員：ありがとうございます。鈴木さんもお疲れにならないように。もし、夕方に正面玄関をお使いになる場合にはお声を掛けてください。対応します。

鈴木：どうもありがとうございます。来客があったらそうさせていただきます。助かります。

清掃員：どういたしまして。いつでもおっしゃってください。



■それぞれのシーンについて感じたこと、気付いたことを書きなさい。

## 1 コミュニケーションとは何か

### (1) コミュニケーションの定義

私たちは、“コミュニケーション”という言葉日本語に訳さずに使用している。では、コミュニケーションとは、どこから生じた言葉であろうか。Communicationの語源は、ラテン語の communitas（共通）や communicare（共通項）といわれている。そうした語源から考えると、コミュニケーションとは、「相互に共通する意識を作り上げること」と表現することができる。

日常生活において、相手とのやり取りがしっくりいかないことがある。表面的な言葉を相互に交わしただけではコミュニケーションは成功しない。語源からも考えられるとおり、お互いに共通するものを形成しなければならない。

双方向のコミュニケーションという観点から、“キャッチボール”と表現されることがあるが、正確には“キャッチボールを通して共通項を作り上げること”ということができる。



### (2) 真のコミュニケーション能力とは

しかしながら、現実社会では、双方で共通項となるものを作り上げたとしても、その共通項をさらに発展させた場合に、細かな思考の相違によって、相互理解が難しくなることがある。例えば、同じ組織内のメンバー同士で、それぞれがその組織を良くしていこうという共通項は持ちながら、その改善に向けての手法に対する考え方の食い違いによって、スムーズだったはずの人間関係がうまくいかなくなるようなケースである。このような事態が発生した場合、それでも何とかお互いを理解しようという意識を持ち、やり取りを重ねる人もいれば、稀に、一度でも関係がしっくりいかななくなると、その相手とは後は一切意見交換もしなくなり、異なる意見は受け入れないというような人もいる。真にコミュニケーションの力を持つ人とは、前者のような意識を持つことによって、その成果を挙げることのできる人を指している。

そのように考えてみると、ビジネス・ワーカーが持つべきコミュニケーション能力とは、“共通項を作り上げる力”だけではなく、さらに“自らの意思と異なる意見に対しても柔軟に対応できる力”を合わせ持つことであろう。

## 2 ビジネス・コミュニケーションの難しさ

### (1) 相手の「心」が表れにくいビジネス・コミュニケーション

ビジネス社会では、言葉遣いや立ち居振る舞いなど、仕事上のマナー（ビジネスマナー）が求められる。丁寧な言葉遣いによるコミュニケーションはビジネスを円滑に進めるためには欠かせないものであるが、その反面、相手の「心」を見えにくくするものでもある。言葉だけは完璧に口から発していても、温かな印象が伝わらないのでは、丁寧な言葉遣いも台無しである。相手の「心」が感じられてこそ、ビジネス上のやり取りもうまく進むのである。

### (2) リセットしにくいビジネス・コミュニケーション

私生活における家族や友人同士では、もしも相手を傷つけるような言動をしてしまっても、時間をかけて、あるいは頻繁なやり取りで何とか修復することも可能で、かえって絆を深めることもあるだろう。しかし、ビジネス現場では、特に外部との関係では、一度こじらせてしまうと元に戻せなくなることもある。例えば、電話対応で相手に対してうっかり失礼な言動をしてしまったら、「あの会社の人間は礼儀を知らない」などという第一印象を持たれてしまい、相手は別の会社にコンタクトを取り始めるかもしれない。こうした状況を改善することは非常に難しい。同業他社が多く、流動的なビジネスシーンにおいては、相手に常に良いイメージを持ってもらうことが重要になる。

### (3) 言葉のみでは伝えにくいビジネス・コミュニケーション

相手に確実に伝えようとするあまり、内容ばかりに気を取られて、思わずこわばった声と硬い表情になってしまい、十分に理解してもらえなかったなどということがある。これは、コミュニケーションの言語要素のみに頼ったことによる失敗である。言語と非言語が一致しない場合、人は何からのメッセージを強く意識するか。アメリカのウィナー（Morton Wiener）とメラビアン（Albert Mehrabian）による、言語（verbal）は7%のみで、声（vocal）が38%、表情（facial）は55%という分析結果は有名である。ビジネス現場ではミスをしてはいけないという意識から、声や表情といった非言語要素を忘れがちになる。非言語要素の大切さを十分に理解し、言語および非言語の要素を、伝えようとする内容と自分の意識に一致させたコミュニケーションを取ることを求められる。

## 3 学んでおきたい「コミュニケーション・スキル」とは

社会人として仕事をする上で、言葉遣いや立ち居振る舞いなどのビジネスマナーは必須である。また、プライベートな場でもその状況に応じた言動が求められる。そこでぜひ、身に付けておきたいことは、どのような場面でも「自分の気持ちをきちんと相手に向けること」である。よく“気持ちを込めて”という表現が使われるが、自分が発する言葉や動作そのものに思いを注ぐのではなく、相手に意識を向けることが重要である。学んでおきたいコミュニケーション・スキルとは、「状況にふさわしい言動」と共に、「相手に意識を向けること」（第2章参照）である。

## ワーク1 ―コミュニケーション・スキルを考える

次のケースについてグループで話し合い、まとめなさい。

あなたは電機メーカーの受付兼案内担当である。最近では将来の得意先となるような来客も多く、受付と応接室への案内にも十分な気配りを心掛けている。次のような場合、どのように対応すれば、自分の心遣いを来客に伝えることができるか。具体的にイメージし、書きなさい。

- (1) 来客は電機販売会社の新入社員らしい若い男性である。受付で差し出そうとした名刺を誤って落としてしまうほど、緊張気味である。

- (2) 暑い夏の午後、来客があった。お客さまは額に汗を滲ませている。応接室は室温 28℃にしているが、上着も脱がずに座っているのは暑くて大変そうである。

見本

## ワーク2 ―コミュニケーションの大切さ

第1章の学習を終えて、コミュニケーションにおいて大切なことをまとめなさい。

知っておきたい基本知識

# 1 コミュニケーション・スキルを学ぶ

## ――なぜスキルを身に付けるのか

### 指導案

	指導事項	時間	学習活動	指導上の注意点
導入	学習目的の確認	10分	・「この章で学ぶこと」を確認する。	・「この章で学ぶこと」は学生を指名して読ませる。 ・テキスト全体の導入部分でもあるので、しっかりと理解させる。
	プレワーク	20分	・プレワークで2つのコミュニケーションシーンから感じたことを書く。	・両シーンのセリフを2人の学生に読ませると効果的である。 ・両シーンを対比させて解説する。
展開	① コミュニケーションとは何か	20分	・コミュニケーションという言葉の意味と習得すべき能力について理解する。	・教員がビジネス現場の状況などを織り交ぜながら解説する。
	② ビジネス・コミュニケーションの難しさ	20分	・コミュニケーションという言葉の意味と習得すべき能力について理解する。	・教員がビジネス現場の状況などを織り交ぜながら解説する。
まとめ	③ 学んでおきたい「コミュニケーション・スキル」とは	25分	・本文を読んでワーク1に取り組む。	・ビジネス経験のない学生にスムーズに考えさせるためには、教員が若干の状況説明を加えるとよい。 ・いくつかのグループに発表させ、コメントする。
	振り返り	15分	・第1章のまとめとしてワーク2に取り組む。	・この授業で学ぶ内容が、将来、どのようなビジネス現場においても役に立つことを理解させる。
	次回の予告			・次回の予告をする。



### 講義とワークの進め方

#### ●学習目的の確認

学生にとって漠然としている“コミュニケーション”という言葉の意味を、あらゆる側面から理解していくことを伝える。

#### プレワーク ―― コミュニケーション・スキルを考える

学生に「将来、自分は“笑顔で対応する鈴木さん”のようになりたい」と思わせることができれば、このワークは成功である。

このワークを終える時点で、学生に対して「自分だったら、どちらの対応をするか？」という質問を投げ掛けるとよい。

#### 解答例

- 感じたことを自由に書くワークである。以下のようなものが考えられる。
- ・自分の態度次第で全く状況が変わってしまうことが分かった。
  - ・最初のひと言が心を込めたものになれば、うまくコミュニケーションがとれると思う。
  - ・田中さんは機嫌が悪かったのかもしれないが、仕事上でそれを出してはいけない。
  - ・将来、自分は鈴木さんと同じような対応ができるようになりたいと思った。

#### ① コミュニケーションとは何か

教員の解説で学生の意識が離れないように注意しなければならない。教員の体験談をうまく交えて難解な印象にならないようにすることが大切である。本文中のポイントとなる部分にはラインを引かせるなどして、少しでも学生の手を動かすようにするとよい。

#### (1) コミュニケーションの定義

理論的には、本文最後の4行「双方向のコミュニケーションという観点から、“キャッチボール”と表現されることがあるが、正確には“キャッチボールを通して共通項を作り上げること”ということができる」が結論となるが、キャッチボールのイメージでとらえることが精一杯という学生も出てくる。強引に理解させるよりも、第1章の段階では、イメージのみでも十分という姿勢で指導する。

#### (2) 真のコミュニケーション能力とは

学生には本文最後の“自らの意思と異なる意見に対しても柔軟に対応できる力”を印象付けたい。

#### ② ビジネス・コミュニケーションの難しさ

ここでも解説中心となるため、学生の取り組み姿勢を保つために本文は学生を指名して読ませ、特に重要な箇所にラインを引かせるとよい。ウィナー&メラビアン分析が示す「非言語要素」に含まれるのは、声や表情のみであり、身振り手振りなど身体の動きは対象外であることに注意する。

# 2 コミュニケーションは難しい ——なぜギャップが生じるのか

## 指導案

	指導事項	時間	学習活動	指導上の注意点
導入	学習目的の確認	10分	・「この章で学ぶこと」を確認する。	・「この章で学ぶこと」は学生を指名して読ませる。
	プレワーク	20分	・2人一組でロールプレイングを行い、気付いた点を書く。	・男子学生には、販売員の役を演じさせるようにする。 ・両シーンを対比させて解説する。
	① “話すこと”と“聞くこと”のバランスをとる ② 相手に「意識の矢印」を向ける	20分	・“話すこと”と“聞くこと”のバランスについて理解する。 ・「意識の矢印」という概念を理解する。	・学生を指名して本文を読ませ、重要点にラインを引かせる。
展開	③ 協働作業としてのビジネス・コミュニケーション	25分	・本文を読んでワーク1に取り組む。	・ワーク1の(2)がグループワークなので、ワーク1のスタート時にグループを編成するとよい。
	振り返り	15分	・第2章のまとめとしてワーク2に取り組む。	・特に“聞くこと”の重要性に気付かせ、コミュニケーション上のバランスを考えさせる。 ・グループによる発表は特に必要ない。
まとめ	次回の予告			・次回の予告をする。

### ③ 学んでおきたい「コミュニケーション・スキル」とは

よく言われる“気持ちを込めて”とは、言葉や動作に気を配ると同時に、自分の意識をきちんと相手に向けることである。

#### ワーク1 —— コミュニケーション・スキルを考える

グループで取り組ませるワークである。

学生は、ビジネスシーンをイメージしにくく、難しく考え過ぎる場合もある。具体的な方法として、まずは自分が発する言葉をセリフとして書かせ、次にその心遣いについて考えさせるとよい。

#### 解答例

(1)

- 緊張している相手に対して必要以上に笑顔で接すると、相手は自分が笑われたのではないかと思うかもしれないので、やや控えめな笑顔を心掛ける。
- 慌ただしい応対は相手の緊張感を高めてしまうので、少しでも和らげることができるよう、ややゆったりした印象を与えるようにする。
- 場所などを説明する際には、分かりやすく伝えるようにする。

(2)

- 応接室の温度を一時的に低くし、落ち着いて話ができるように準備する。社内の面談者が入室する際に、応接室の温度を変えたことを伝える。

#### ワーク2 —— コミュニケーションの大切さ

一人で取り組ませるワークである。

テキスト中のラインを引いた箇所を中心にまとめる。

#### 解答例

コミュニケーションとは、相手とのキャッチボールを通じて共通項を作り上げることであるが、ビジネス現場においては、さらに、自分と異なる意見に対しても柔軟に対応できる力が求められる。

また、言葉遣いや話す内容とともに、声や顔の表情といった非言語要素の大切さを理解し、さらに相手に意識を向けてやり取りができるコミュニケーション・スキルを学ぶことが重要である。

[飯塚順一]

