

人材育成ハンドブック

(コミュニケーション編)

平成20年4月

青 森 県

目 次

はじめに	1
1 より良いコミュニケーションのコツは?	1
2 上手な聞き方のコツ	3
(1) 会話の基本的な心構え・姿勢	3
(2) 会話をさらに進める工夫	5
3 上手な話し方のコツ	6
(1) 相手から共感を得るための工夫	6
(2) 内容を正確に伝える工夫	7
4 つい! やってしまいがちな対応	8
5 メンタルヘルスにも配慮を	10
(1) こんなサインはありませんか?	10
(2) まず、声をかけてみましょう	10
(3) 相談を受ける時のポイント	11
(4) 声がけに応えてくれない場合	12
(5) うつや不安に悩む職員に接する時は	13
(6) 担当機関等との連携	14

はじめに

このハンドブックは、職場内におけるコミュニケーションを向上させ、良好な信頼関係を築くことを目的に、主として管理監督者にもう一度考えていただくためのヒントを記載しています。

内容は、相手との会話の際、どのような点に気をつければ良いかということが中心です。日常の業務遂行時はもちろん、人事評価における指導面談、また、職員のメンタルヘルスについて考える際にも参考となるものです。更には、職員のみならず、住民の皆さんとの会話においても、この中に記載したヒントを心がけることにより、対外的なサービス向上につなげることができます。

これらのヒントの中から一つでも多く、皆さんの業務において実践していただければと思います。

なお、コミュニケーションはほとんどの業務遂行に関わるものです。このハンドブックを、管理監督者以外の職員も読むことにより、ご活用いただければ幸いです。

1 より良いコミュニケーションのコツは？

一般にコミュニケーションは、「言語や視覚・聴覚に訴える手段によって、人が互いの意思・感情等を伝達し合うこと」と言われています。

日常、職場におけるコミュニケーションの手段としては、会話が最も基本的です。

管理監督者が職員と会話を交わす際の基本として、次のような点に気をつけることにより、良好なコミュニケーションを築くことができます。

① 相手の立場に立つ

相手の気持ちや言いたいことを理解したい、また、逆に自分の言いたいことを伝えたい。そうした時、まずは相手の視点で聞くこと・話すことが大切です。

相手の立場、置かれた状況等を考慮して、「もしも今、自分が逆の立場だったら・・・」ということを常に念頭に置いて会話を進めましょう。

それによって、本当に必要な内容が的確に伝達されていきます。

② 表情・態度に気を付ける

会話では、話す単語・内容といった言語的な要素だけではなく、その際の表情・態度といった非言語的な要素が非常に重要です。

例えば同じ言葉の話しても、その時の表情等により、言葉の内容とは異なるメッセージが相手に伝わる場合があります。言語的な要素と非言語的な要素にズレがある場合、人は一般的に、非言語的な要素から受ける内容を信じると言われていますので注意しましょう。

(例) 「私は怒っていません」と発言しても、鋭い語気、険しい表情を伴っていたのでは、相手は当然に怒っているものと感じます。

2 上手な聞き方のコツ

電子メールの普及、また、職員数の適正化に向けた取組などを背景に勤務環境が様々に変化する中で、これまでに比べて職員間の会話が減ったように感じている管理監督者も多いのではないのでしょうか。

一般に、人が会話を通じて相手を信頼するのは、相手が良い話をしてくれた時よりも、自分の話をよく聞いてくれた時だと言われています。管理監督者が職員の信頼を得て、仕事をうまく進めていくためには、話をいかに上手に聞くことができるかがポイントの一つとなってきます。

(1) 会話の基本的な心構え・姿勢

会話を進めるためには、相手に気兼ねなく話してもらうことが重要です。それには、話しやすい状況・雰囲気づくりが必要です。次のような点に配慮することにより、イメージが良くなります。

① 肯定の態度で接する

相手をにこやかに迎え、「私は興味を持ってあなたの話を聞きますよ」という、肯定の態度で接します。次に掲げるような否定の態度・行動は避けるようにしましょう。

○ 肯定の態度	× 否定の態度
相手の方をきちんと向く	相手の方に顔を向けない
作業の手を休め、話に集中する	何か他のことをしながら話をする
・できるだけ、その場で対応する ・すぐに対応できない場合、いつなら対応できるかを相手に説明し、了解を得る	「忙しいので後で」と単純に先送りしてしまう
	無視する

一旦、否定のイメージが形成されると、そこで会話は続かなくなってしまう。また、それ以降は、職員との会話の機会そのものが大幅に減る可能性もあります。

② 相手に話をさせる、傾聴する

まずは相手に話してもらうことが重要です。最初は静かに聞きましょう。

この時、相手が言おうとしていることを先取りしたり、話の腰を折ったりしないようにします。早合点した内容が、相手の意図と必ずしも合致しているとは限りません。結論を急ぐことによって会話は終わり、新たな内容が引き出されなくなります。

- (例) × 「それはつまり、こういうことでしょう」
× 「わかったから、その先は言わなくていいよ」

また、相手の言っている内容だけではなく、その表情や仕草にも着目し、いわば「心の耳」で積極的に聞くことを心がけます。これは一般に、「積極的傾聴法」(active listening)と呼ばれています。

③ 言い分を受け止める

傾聴と並び、会話においては相手の話を客観的に聞くことが大切です。

相手の話に対して、批判的な意見を述べたくなった時もグッとこらえて、一旦は言い分を受け止めてください。

- (例) ○ 「なるほど、そういう考え方もあるね」
× 「そんな考え方じゃダメだよ」

④ 「今」について話す

会話の中心とすべきは、現在の状況・事実に関することです。

この際だからと、過去の事柄を引き合いに出すことは好ましくありません。ましてや、相手の人格そのものを全部否定してしまうような言動は、絶対に避けましょう。

- (例) × 「この前も同じような失敗をしたよ」
× 「だから、いつも君はダメなんだよ(人格の否定)」

(2) 会話をさらに進める工夫

相手が話しやすい状況・雰囲気づくりを、常に心がけられるようになったら、今度は次のような工夫をしてみます。

すると更に、相手との会話がスムーズに進むようになります。

① うなずく、あいづちを打つ

相手の話に対して積極的にうなずいたり、声を出してあいづちを打ったりしましょう。うなずきは「私はあなたの話を確かに聞いていますよ」というメッセージです。

また、「なるほど」、「そうですね」といったあいづちは、相手を肯定するイメージがあります。その時、感心したり、驚いたりした表情を加えると更に効果的です。良いあいづちは、相手の話をもっと展開させていきます。

これに対し、「ふーん」、「はいはい」といった気の無いあいづちは、とても無愛想です。また、「は?」、「だから?」といったあいづちは、これも相手を否定するイメージです。いずれも感じが悪いのでやめましょう。

② 繰り返す（口調を合わせる）

状況に応じて、相手の言った内容（特に最後の部分）をそのままに近い形で繰り返します。相手が「○○○です」と言ったら「○○○ですね」、「△△△と考えます」なら「△△△と考えるのですね」と繰り返していきます。

この時、相手が明るい口調であれば自分も明るく、反対の場合も同じように口調を合わせると更に効果的です。繰り返すことにより、相手は「とりあえず自分の気持ちは理解してくれた」と受け止め、安心感をえます。

③ 質問する

客観性を高めるため、疑問に思ったことは質問します。

ただし、不必要な質問やポイントのずれた質問はやめましょう。

また、相手に話してもらうのが基本ですから、質問は必要最小限に止めます。相手を質問攻めにしたり、自分の考えを押し付けたりはやめましょう。

3 上手な話し方のコツ

上手な話し方とは、相手が共感を得られるような話し方です。

また、相手にとって分かりやすく、誤解をまねかないような内容であることが大切です。

(1) 相手から共感を得るための工夫

① 笑顔を大切にす

話しをする時は、思い切って笑顔をつくってみましょう。大げさに考えず、口角をちょっと上げるだけで笑っているような表情が出せます。

また、その時の姿勢も大事です。下を向いていたのでは相手から表情が見えません。顔を上げて背筋を伸ばせば自然な笑顔が出せ、口調も明るくなり、会話の全般的なイメージが柔らかくなります。

真剣な内容を話す時、無理に笑顔である必要はありませんが、普段の会話や何か指示を伝えるような場面では、ほとんどが笑顔で対応できるはずです。

② 「プラスの話し方」を心がける

相手に対する話し方にはプラスの話し方とマイナスの話し方があります。

例えば、ガラスの器を運ぼうとする人に「落とさないで!」と鋭く言うのはマイナスの話し方です。「気をつけてゆっくり運びましょう」と言うのはプラスの話し方です。

前者は、「短い言葉・早口・語気が強い」という特徴があり、何かを禁止する言い方が中心です。これに対し後者は、「文の形になっている・ゆっくり・ていねいな口調」という特徴があります。伝えたい内容が同じでも、話し方によって相手が受けるイメージが大きく異なります。

息を要する場合等を除き、なるべく「プラスの話し方」ができるように心がけましょう。

(2) 内容を正確に伝える工夫

① 具体的に話す

「まあ大体」、「こんな雰囲気です」といったように、抽象的な内容の話をしたのでは相手の理解を深められません。

「何を」、「いつまでに」、「どのような内容を」等の事柄をできるだけ具体的に話します。その際、数値を示すことにより、内容の正確さが増します。

② 結論を先に述べる

会話の状況・内容にもよりますが、一般に結論を先に述べ、それから理由を説明した方が会話はスムーズに運びます。理由を先に話すと、回りくどい感じになることが多いものです。

また、説明そのものも簡潔に、ダラダラと長くならないよう心がけます。

③ 相手の理解を確認する

いくら熱心に話しても、相手が内容を理解できなければ意味がありません。相手の表情などから判断し、理解していないと思ったら、もっとわかりやすく話すなどの工夫を加えましょう。

また、話の最後（話しが長くなった場合は途中で）に相手から質問を受け、理解できなかった事柄がないか確認しましょう。

大事なものは、一方的に「相手に話した」ことではなく、相手に内容を「きちんと伝えた」、相手の話を「理解した」ことです。

双方向のコミュニケーションがきちんと成立するように心がけましょう。

4 つい！ やってしまいがちな対応

管理監督者がつい！ やってしまいがちな対応を紹介します。これまでの説明にも避けるべき対応が含まれていましたが、次のような例はいずれも相手の信頼を失いますので避けましょう。

① 問い詰め型

相手から詳しく聞きたい。色々な事柄を確認したい。そうした時、知らず知らずのうちに相手を問い詰めるような聞き方をしている場合があります。

「あの仕事はどうなった？」、「どうするつもり？」、「じゃあ、これは？」。

質問によって確認することは大切です。しかし、相手がちゃんと答えるか答えないかのうちに、次々と質問が繰り返されたのでは、聞かれる方も疲れます。会話というよりは尋問になってしまいます。

② 不安型

担当している仕事はうまく進んでいるのだろうか。また、普段の行動で何か気になることがある・・・ そうした不安がふくらむと、会話の中で相手から出された答えに納得できない場合があります。

どうしても悪い方向に向きがちな自分の考えに対し、相手の答えた内容が異なると「そんなはずはないでしょう」とつい否定してしまう。ともすれば、堂々巡りの会話に陥ってしまいます。

③ 結論先行型

不安型と似ていますが、会話をする前から管理監督者が結論を決め付けている場合があります。

相手が何を話しても、「やっぱりそうだろう」と自分の考えを正当化してしまいます。こうなると、結末は悪い方向に向かいがちです。

管理監督者は、常に客観的な物の見方を心がけ、総合的な判断をしなければなりません。

④ 気休め型

職員の仕事がうまく進んでいない時や失敗した時など、その状況・原因について客観的に考え、適切な対応策について一緒に話すのは多いに結構です。

しかし、内容をキチンと確認もせず、安易に「大丈夫、何とかなるよ」と気休めのような言葉をかけるのは問題です。職員は「自分の話を親身になって聞いてくれない」、「いざと言う時、頼りにならない」と幻滅を感じてしまいます。

⑤ とにかく励ます型

何だか職員に元気がない時、悩みを相談された時など、とにかく「がんばれ！」の一点張りだけで励ますことは避けましょう。

励ましは逆に、「周りの人には当たり前に出ることが、自分にはできない」といった職員の自己否定の気持ちを強めてしまうことがあります。それがストレスの一つとなり、「うつ」の発生につながることもあります。

相手の心が弱っていることをしっかりと受け止め、話を聞くことが先決です。

5 メンタルヘルスにも配慮を

地方公務員全般の傾向として、「精神及び行動の障害」による長期病休者の数が年々増加しています。仕事に対するニーズが複雑・多様化し、職場環境も変化し続ける中、様々なストレスを完全に無くすことはできません。

管理監督者は日頃から、職員の仕事の状況のみならず態度等にも注意を払い、ストレスから来る心の不調のサインを見落とさないように心がけましょう。

(1) こんなサインはありませんか？

職員の心の健康が不調になると、仕事面や生活面でこれまでと違う変化が現れます。管理監督者はそうした初期のサインを見落とさないことが重要です。

特に、次のようなサインが二週間以上続いたら注意しましょう。

- ・ 元気がない
- ・ 表情が暗い
- ・ 口数が少なくなった
- ・ 遅刻や欠勤が増えた
- ・ 物事に対していい加減（ずぼら）になった
- ・ 食欲がないようだ

(2) まず、声をかけてみましょう

(1)に挙げたような変化が職員に現れたら、管理監督者は声をかけ、相談のきっかけをつくりましょう。心が弱っている人に必要なのは、人に話を聞いてもらい、苦しみを理解してもらうことです。

管理監督者は医者ではありませんが、各職場のメンタルヘルスにおいては大事な役割を担っています。まずは聞き役となり、相手の話をじっくりと聞いてあげる（傾聴）ことが大事です。

しかし、管理監督者と職員との間に信頼関係がないと、相手は声をかけても応えてくれないかもしれません。そのためにも、日常のコミュニケーションの態様が重要なのです。

(3) 相談を受ける時のポイント

① プライバシーを尊重する

職員から相談された内容は、決して他人に漏らさないようにしましょう。

問題解決のため、第三者に内容を伝える必要がある場合、本人の承諾を得た上で行います。また、そのことによって、本人が不利益を被ることのないように配慮します。

当然のことながら、相談を受ける場所は職員のプライバシーを保つことができ、落ち着いて話せる場所を選びましょう。

② 「受容」と「共感」の心を持つ

相談では、無条件に相手の気持ちを受け止めることです。(受容)

もし、自分が相手と同じ状況に置かれたら、同じような気持ちや考えになるだろうなど思いながら、相手の話をじっくりと聞くことが大切です。(共感)

ここでも、「がんばれ」という励ましは禁物です。

また、「自分も昔はそうだった」など、主体を管理監督者に置き換えた助言をしたり、自分の考えを言ったりすることも控えましょう。

(4) 声がけに答えてくれない場合

管理監督者が職員に声をかけても、話に応じてくれないケースもあります。

この場合も、職員がまったく不調を感じていないわけではなく、実は相談したい気持ちがあるものの、「噂になるのはイヤだ」、「仕事や将来の面で支障となるのではないか」と悩んでいるケースもあります。職員の内面には、そうした迷いがあるかもしれないことに配慮し、柔軟で温かい対応を心がけましょう。

また、職員が応えない理由が以下のようなものであるとわかった場合、それぞれの対応のポイントは次のとおりです。

① 不調が知られると不利益になると考えている場合

本人の利益を守ろうとする、誠意ある姿勢で臨むことが何より大切です。プライバシーを厳守し、約束もきちんと守るようにします。

② もし、自分が病気だったらという不安が大きい場合

この場合、本人の不安を受け止める温かい態度が何より大切です。

ストレス社会において、「心の病気」は誰もがなりうるものです。決して特別なものではありません。先入観を持たず、職員の話聞いた上で医療機関等での受診をすすめるようにします。

また、心の健康の不調が回復した時は、もとの状態に戻られるように配慮することを伝えましょう。

(5) うつや不安に悩む職員に接する時は

うつや不安で悩んでいる職員は、職場における何気ない会話などで傷ついてしまうことがあります。管理監督者は次のことに気をつけて接するようにしましょう。

① 心配をしすぎない

相手に対して気を使いすぎると、どうしても言動がごちちなくなってしまう。それにより、相手の不安が大きくなりますので、なるべく自然に接するようにしましょう。

② 励まさない

ここでも励ましの一言がプレッシャーに変わることがあります。職員のペース、仕事の進め方を尊重し、温かく見守りましょう。

③ 原因を深く追究しない

うつや不安の原因をあまりに追究しすぎると、職場内の悪者探しにつながったり、過去の判断等を悔やむばかりとなったりします。周りの人も、原因についてあまり考え込みすぎないようにしましょう。

④ 重大な決定からは距離をおく

担当する業務において重大な決定が必要な場合、職員は少しでも早く楽になりたいという思いから、結論を急いでしまう場合があります。重大な決定には直接関わらないことや、症状が回復するまで先延ばしにできるような環境づくりに配慮しましょう。

(6) 担当機関等との連携

職員のメンタルヘルス対応に当たっては、管理監督者も実際にどのように進めれば良いのか、判断・対応に迷うケースがあると思います。

人事課健康支援室では、専門の相談員が対応しておりますので、どんな些細なことでも結構ですのご相談ください。

<健康支援室>

電話 017-734-9051、9052
017-722-1111 (内線2039、5527)

<参考文献>

- 「接遇研修 シート集」 (財) 公務研修協議会
- 「ハッピー・コミュニケーション」 阿部厚仁 (株) 小学館
- 「コーチング技法養成研修『ビジネスコーチング』」 (学) 産業能率大学
- 「クレーム対応研修」 アイベック・ビジネス教育研究所
- 「カウンセリングマインド研修」 豊嶋秋彦
- 「心の健康づくりガイドブック」 (財) 地方公務員安全衛生推進協会