

『組織を動かすコミュニケーション』

指導の手引

高橋眞知子

本書は、集団・組織におけるコミュニケーションのあり方を学ぶ大学生のための教科書として書き始めたものです。執筆を進めていく中で、「この授業は、お父さんに聴かせたい」や「アルバイト先やサークルでも使える授業です」という学生の声に後押しされて、広く社会のみなさんにも読んでいただけるよう書き進めることにいたしました。

授業では、コミュニケーション学を専攻する学生ばかりではなく、経営学・社会学・心理学・芸術文化など幅広い学問領域の学生が受講しています。将来どのような分野で生きていくにも、高いコミュニケーション能力が求められると感じているからでしょう。

一方、企業の側も、採用時に最も重視している能力に「コミュニケーション能力」を挙げています。その能力を推し量るために、就職試験には個人への面接試験だけではなく、グループワークを取り入れ、その様子进行评估する企業が少なくありません。企業は目的達成のために協働することができる「組織人」の素質や可能性を見極めようとしているのではないのでしょうか。就職試験で採用内定を得ることは、本来の学習目的ではありませんが、グループ学習を日常的な学習指導法として取り入れることは、昨今の厳しい経済状況下での就職活動への有効な支援策の一つになると考えます。

<授業・研修で本書をご利用の方へ>

授業や企業団体の研修を始めるときには、受講者のクラス編成やグループ分けにもよりますが、「コミュニケーション」についての基本的な知識の有無を確認しながら進め、必要に応じて基本的な理論の説明を講義に取り入れ、受講者の理解が深まるように行います。

また、本書の学びを促進させるためには、講義中心の一方通行の授業ではなく、グループ学習を取り入れた参加型授業をおすすめします。授業では、できるだけ多くのグループディスカッションやロールプレイを取り入れていただき、コミュニケーションの実践の場としてご指導ください。また、そのような動きのある授業を進めるためには、少し広めで、机や椅子は可動式の動きやすい教室が向きます。クラス編成は、多様性と発表時間の確保のために、複数の学部や異なる部署の受講者による数十名～100名ぐらいが望ましい人数だと思います。

さらに、本書では、理解を深めるために演習シートを用意しました。演習シートの使用については、テーマや受講者の知識・経験、学習時間などにより、随時ご判断ください。

<個人で本書をご利用の方へ>

個人でお読みいただく場合は、周囲の方々を想像しながら、あの人にはどう語りかけたらいいたろうか、うちの部署の仕事と人の配置は合っているのだろうか、と身近の状況と照らし合わせながらご活用ください。きっと、何か、ヒントをつかまれるのではないでしょう。

1. 演習シートの使い方

- ① 回収しない場合は、テキストに記入すればよいので、「個人用シート」は不要。
- ② 回収して評価・確認する場合には、「個人用演習シート」をA4サイズで受講者数だけ準備する。
- ③ グループワークの記録には、十分な量を記録できるように、演習シートをA3サイズでグループ数だけ準備する。
- ④ 最初に、使い方・書き方・書く内容・時間配分などを説明する。

- ⑤ まず、個人で取り組む時間をとる。
- ⑥ グループディスカッションで意見交換し、時間内に課題をまとめさせる。
- ⑦ グループ用シートは、サブ・リーダーが書く。多い場合は、メンバーが交替して書く。
- ⑧ リーダーに成果を発表させる。大勢のクラスでは、発表順や回数を考慮する。
- ⑨ グループの発表後に、全体に向かって、「ほかに意見ありませんか」と他のグループ・個人に発言の機会を作る。
- ⑩ シートを回収した場合には、「課題提出物」として評価の対象にし、指導者は理解度を測る。

2. グループ学習による参加型授業

グループ学習を取り入れることにより、以下のような学習効果が期待できます。また、適度な競争原理を取り入れると、さらにその効果が上がる場合があります。

- ① 消極的あるいはコミュニケーションが苦手な受講者を参加させ、発言しなければならない状況を作ることができる。
- ② コミュニケーション・スキルを実践することにより、理解が促進され、スキルが定着しやすくなる。
- ③ 課題達成のために意見を出し、工夫することにより、協働して取り組むことを体験できる。(最近の学生は、部活・サークルなどに参加していない学生が多く、協働の機会が少ない)
- ④ グループ学習の過程で、自分とは違う「異なる他者」に遭遇する。同じ立場(学生同士)であれば、なお一層、「異なる他者」の存在を強く認識する機会になる。
- ⑤ コミュニケーションを取ることで、メンバー間の相互理解が深まる。(最近の若者には、特定のメール交換する相手以外には、自分から人間関係を広げていこうとはしない傾向がある)
- ⑥ リーダー、サブ・リーダー、メンバーという異なる立場を経験することにより、今まで自分が気づかなかった自分の適性や能力を発見する機会になる。
- ⑦ リーダー、サブ・リーダー、メンバーを体験することにより、それぞれの役割を理解し、協力することを学び、結果としてリーダーシップとフォロワーシップを身につける機会になる。
- ⑧ 受講者が動かなければ進まないの、学習の場が活性化してくる。

3. グループの分け方

グループ学習の成果は、グループの分け方によっても変わってきます。参加者自身に任せて、気の合った者同士で構成するのも一法です。しかし、属性の違う人達で構成するシャッフル型をおすすめします。なぜなら、普段ほとんど話す機会がない者同士や異なる部署の人間が混在すると、違う視点・違う発想に接し、新鮮な驚き・発見をしながら学習することができるからです。社会では上司も同僚も部下もお客様も選べません。その中で、自分を活かしながら、相手を尊重し、目的達成に向かって力を結集していかなければならないのです。自分から他者を理解しようとする姿勢と、そのためのコミュニケーション能力育成のための「指導のしかけ」をあらゆる要素で準備していきます。

ところで、グループ分けは参加者にとって「躊躇と戸惑い」の瞬間であり、その後の学習意欲

に大きく影響を与えるものでもあります。最初にグループ学習を取り入れる目的と必要性、分け方の主旨をていねいに説明してから、以下の優先順位にしたがって進めます。

ただ、友達関係が優先する学生や参加者多数の場合は混乱しますので、事前に振り分けて「グループメンバー表」を作成し、会場でのグループの配置を明示すると、円滑に始められます。

なお、少数で、学ぶ意欲が高い参加者の場合は、グループ分けを参加者に任せても良いと思います。また、時間が許せば、グループを構成した理由を発表してもらおうと、「集団を構成する理由」の学習につなげることもできます。

- ① 人数は5、6名が望ましい。(少ないと強い人に引かれ、多いと遊ぶ人が出る)
- ② 偶数 (二人一組の対人コミュニケーションを取り入れることがあるから。その時だけ移動してもよい)
- ③ 男女混合 (受講者によっては、配慮が必要)
- ④ 年齢・学年混合 (いろいろな年齢層の混在が望ましい)
- ⑤ 所属・学部混合 (いろいろな分野の混在が望ましい)
- ⑥ 立場・職階混合 (いろいろな立場の混在が望ましい)

以上の方法で分けると、たいていの受講者にとって、新たな人間関係を構築しなければならない環境が等しく用意されることとなります。しかし、それでも、グループによって学習意欲の温度差が生じる場合があります。その改善策として、学期途中でグループ分けを再度行ったり(評価の集計が複雑になる)、グループの座席を教室の前と後で入れ替えたりするのも方法です。

いずれの場合も、グループを見て回りながら、受講者に参加意欲を高めるような指導を心がけます。常に、褒めたり注意したり「ちゃんと見てますよ」を発信することを大事です。

4. 全員が担当するリーダー、サブ・リーダー

学習期間を通して、役割を固定するのも一つの方法ですが、毎回、あるいは一定期間ごとに、リーダー、サブ・リーダーを交替させ、全員がどの立場も経験できる方法をおすすめします。いろいろな役割が期待されていることを理解し、その責任を果たしていく中で、次第に協力的な参加態度に変わってくるからです。また、上手にやれる人や苦手な人がいますが、どちらの様子もしっかり観て、他者から学ぶ姿勢を養うように指導します。限られた回数しか担当できるチャンスがありませんので、最初に大切な「実技」の機会であることを周知させ、日ごろの学びを活かすように指導します。

また、最初に、リーダー、サブリーダーを担当した回数も「グループ活動への貢献」として評価の対象であることを伝えます。学習期間の終盤で、1度も担当していない受講者がいる場合には、かならず担当するように指導します。

5. グループ内の役割

(1) リーダー

リーダーは、ディスカッションの司会や課題達成のための進行役を担当します。グループを代表して成果を発表しなければなりませんので、メンバーの意見を引き出す能力が求められます。発表では、最初にリーダーの発表態度がグループ全体の評価につながるのです。責任ある態度で臨むように指導します。

プリントを取りに来たり提出したり、授業の準備や教員との連絡役もリーダーの役割です。その時の立ち居振る舞い・あいさつ・言葉遣いは、良好な人間関係を築くためのコミュニケーション

ンの重要な要素ですから、社会人として通用するように指導します。

(2) サブ・リーダー

サブ・リーダーは、リーダーをサポートします。タイムキーパーと「グループ用シート」の書記役です。また、グループ全体がリーダーを中心に課題に取り組みやすいように心配りします。

(3) メンバー

どんなに優秀なリーダーでも、リーダー一人が頑張っただけでは成果は出せません。メンバーには、課題を理解し、リーダーに協力する姿勢が求められます。最初に、グループ学習は全員にとってリーダーシップとフォロワーシップの能力を向上させる機会でもあることを伝え、適宜指導を心がけます。

(4) 出席票

出席表はグループごとに作成し、リーダーとサブ・リーダーには、◎・○印をつけるようにします。

(5) 名札

受講者が多数の場合は、指導や評価のために個人を特定できる名札のようなものが必要になります。名札は指導者が見える位置につけさせることがポイントです（首からかける名札は見えにくい）。

6. グループ学習の時間配分

- ① 演習シートは、最初に個人が考える時間を設定する。その時間で、課題全体を把握させる。
- ② グループディスカッションは、グループの人数を考慮して、できるだけ十分な時間を確保する。また、最初に時間を明示して取りまとめる（時間管理・目標管理）が、状況により、延長してもよい。普段、自分の考えをしっかりと述べる機会がない学生にとって、「授業」という大義名分の下、自分の考えを思い切って話すことができるので、教員が想定している以上に、達成感や満足感を得ているようだ。
- ③ 発表するグループの数を考えて時間配分して進める。
- ④ ロールプレイなどは、課題を与えるときに、1 グループの発表時間を明示してから取りまとめる。発表には、タイマーを活用して、公平性を確保する。

7. グループ学習：体験後の声

グループ学習は、参加することが集団・組織コミュニケーションの実践の場になります。ロールプレイ発表前に授業時間外に集まり準備するグループや、食事会を開くグループも出てきたりします。授業終了後の学生アンケートから、自由記述を以下に列挙します。

- ・ はじめは大変だったけれど、意見交換が活発にできたときは、やりがいを感じた。
- ・ いろいろな考えの人がいることが分かった。
- ・ 他の場で、まったく知らない人とも話せるようになった。
- ・ リーダー役は好きではないが、グループの課題達成のためにやらなければならないと頑張った。
- ・ 「ほかにないですか」といわれ、意見を発表したときに、面白いと拍手をもらえたとき

は嬉しかった。

- ディスカッションが面白く、毎回授業が楽しみだった。
- ウダウダしたグループだったので、他のグループに替えてほしかった。
- 授業がなければ、絶対話すことがないような他学部の人と話すことで、その学部の様子がわかった。
- アルバイト先で習ったことを使ってみて、ほんとうにそうだったので驚いた。
- 自分一人だけ1年生で不安だったが、みんなが協力してくれたのでできてよかった。
- 授業以外にも、グループの人と挨拶したり話したりできるようになった。

演習シートの使い方

演習 1：言葉と意味 P.25～26

なぜ個々人によって言葉の意味の違いが生じるのか、考えてみましょう。

- ・ 提示された言葉に対して、イメージするものを書いてください。また、どうしてイメージしたのか理由も書いてください。
- ・ グループ内の人と、なぜ「言葉と意味」の違いが個々人によって起きるのかを意見交換して考えをまとめ、発表してください。

1. テーマの言葉は、あらかじめ講師・教員が用意する。特殊な領域の言葉は避ける。
「山」「道」「海」「学校」「会社」「本」など、受講者が何かをイメージしやすい言葉を選ぶ。
2. 最初に、各人が言葉から連想するものを「意味・イメージ」欄に書き、理由や思い出す背景を書く。
3. グループ内で全員が発表し、個々人によって「言葉」の意味することの違いが存在することを確認し、それがなぜ発生するのかを考え、意見交換してまとめる。
4. グループリーダーが発表する。

- * 人数が多い場合は、発表数を限定し、最後に「他の意見」はないかと発言の機会をつくる。
- * グループリーダーになれる回数が少ないので、できるだけ公平に行き渡るように、発表させる。

学びの確認

- ・ 同じ言葉でも、一歩踏み込むと、一人ひとり「意味・イメージ」するものは異なることを実感する。
- ・ 「理由や背景」の違いは、個々人の置かれている文化・環境・時代・出来事・その人の歴史などが大きく影響してきていることを実感する。
- ・ 同じ言葉であっても、一人ひとりにとっての「意味づけ」は、その人の心の中にあることを理解する。
- ・ 言葉を使うときには、同じ言葉であっても、誰もが同じ意味でとらえていないという言葉の「限界」を理解した上でコミュニケーションを取らなければならない。
- ・ 言葉をつかってのコミュニケーションをとる場合には、どのような配慮が必要か、話し合いをさせる。

演習 2：集団形成要因 P.30～31

あなた自身、どのような集団に所属していますか。また、なぜ所属しているのですか。その要因を考えてみましょう。

- ・ それぞれの集団に所属して、得られるものと失うものを考えてみましょう。
- ・ グループのメンバーと意見交換して、集団形成要因を整理し、発表してください。
- ・ グループリーダーが発表します。

1. 最初に、個人で考え、「得られるもの」「失うもの」を記入する。
2. グループ内で、各人が書いたものを発表しあい、気づいた意見を付け足していく。

3. 「集団形成要因」について意見交換して、まとめる。

4. グループリーダーが発表する。

学びの確認

- ・ 人は、様々な理由で集団に入ろうとしたり、集団を作ったりする。
- ・ P.73～75 のマズローの欲求 5 段階説を活用しながら、説明するのも良い。
- ・ 集団に帰属することを極端に嫌ったりする学生がいる。その理由を大勢の前で深迫いする必要はないが、嫌がらない場合には、考えを発言させてもよい。また、他の学生も、どのようなことを考えているのか聞く機会にしてもよい。集団に所属する理由は、一人ひとり違うことを実感させる。また、「人間一人」では、思うようなことを実現することは難しい。組織に属することによって、広がる可能性も考えさせる。

演習 3：組織の成立要素 P. 51～52

同じ人でも、周囲の人とどのような関係性を築くかによって「群」の一人になったり、集団の一員になったりします。

- ・ 構成員間の意識や関係性に注意しながら下記の問題文を読んでください。
- ・ 次の表に関係性の有無や度合を考えて、×△○◎の記号を書き、群・集団・組織の違いを考えましょう。

1. 最初に、個人で考え、記入する。

3. グループで、意見交換する。

4. グループリーダーが発表する。

5. 異なる判断をしたグループが出てくるので、理由を述べさせ、クラス全体で話し合う。

学びの確認

- ・ 解答例に記載

演習 4：自分の組織を分析してみる P. 60～61

みなさんが所属している組織の一つを取り上げ、下記の項目で分析してみましょう。

所属する組織の構造は、組織の目的・成員の能力・条件にふさわしい構造でしょうか。問題点が発見された場合は、今後の改善案を考えて見ましょう。

学びの確認

どんな組織にも有効な、オールマイティの構造は無い。組織の目的と構成員と与えられた条件を考慮して、効率的な目的達成のために、もっとも適した構造と人員の配置を考える。たとえ優秀な人材を集めても、その能力を発揮させるには、目的・条件を考慮した構造でなければ、組織は成果を出しにくいのである。また、そのことによって、せっかく集まった人材が散逸していくのは、組織と個人の双方にとって、残念なことである。組織管理者には、十分に考えていただきたい点である。

演習5：生産性向上のためのコミュニケーション P.86～87

- ・ 各段階ごとに、四つの要素を考えて書いてください。
- ・ グループ内で意見交換し、まとめましょう。
- ・ シナリオを作成して、グループ内でロールプレイをしましょう。
- ・ 気づいたことを整理して、発表しましょう。

1. 四つの要素とは、本文 P.80 図表 3-13 のシカケ・コミュニケーション・評価・報酬のこと。各段階で行う時に心がけることや、具体的な言葉やものごとを記入する。
2. 上司と部下・教員と学生・先輩と後輩・監督と選手など、状況を設定してシナリオを作成し、2人一組でロールプレイを行う。互いに立場を変えて行い、感想をメモしておく。
3. 自分が言われたときに、どんな感じがしたか、言われて嬉しかったこと、やる気が出たこと、こう言ってくれた方がよかったことなど、感想を伝え合う。

学びの確認

生産性をあげるために、誰にでも使える有効な、オールマイティな言葉かけは無い。また、同一人物であっても、目的に対しての意識がどのような状態にあるかで、四つの要素の働きかけは変わってくる。タイミングを見誤らないように、個々人をしっかりと観察して、働きかけることが大事なことである。

演習6：仕草と印象 P.106～107

何気ないしぐさが、周囲に与える印象を認識して、今後のコミュニケーションに役立てましょう。

- ・ しぐさから受ける印象を自分で考え記入してください。
- ・ グループで意見交換し、しぐさがどのような印象を与えているかまとめて、発表してください。
- ・ 表の空欄には、表にはないしぐさを書いて、印象を記入しましょう。

学びの確認

自分では意識していない何気ない「行動」が、周囲の人間にさまざまな「印象」を与えている。その印象が、自分の「評価」や「可能性」に少なからず影響を与えていることをまず認識することである。

また、「見られている」日頃の立ち居振る舞いを社会人として「好感」をもたれるように、意識しなくても振る舞えるまで、身に着けるよう心がけることが大事である。

演習7：コンフリクト P.141～142

- ・ 身のまわりで発生するコンフリクトを事例に取りあげ、発生要因を考えましょう。
- ・ コンフリクト対応プロセスを書いてください。
- ・ コンフリクト対応によって得られるメリットとデメリットを列挙してください。
- ・ グループ内で意見交換し、発表してください。

学びの確認

人間も組織も、一人として、一つとして同じものは無い。それぞれが固有の目的を持つのである。コンフリクトが発生するのは、当然であって「悪」ではない。コンフリクトから何を学び、どう対応するかが問題なのである。

また、その対応は、それまでに、どれだけの信頼関係を築いてきたかで、コンフリクト対応の方向性と着地点が変わってくる。信頼を築くコミュニケーション能力が、求められている所以でもある。

演習 8 : 問題解決のコミュニケーション P.151・153

- ・ ①問題を設定し、②五つの解決方法の中で一つ選び、③その方法を二つの姿勢で行ったときの解決にいたる過程を書いてください。そのときどきの人間の心理や発言を考えましょう。
- ・ どの時点で、どのような発言があれば、軌道修正が可能でしょうか。
- ・ それぞれの発言から感じる心理をグループ内で意見交換し、整理して発表してください。

演習 9 : 敵対型対応の協働型コミュニケーション P.152・154

- ・ 敵対型の態度を示す五人の相手に対して、どのように対応して、協働型の相手に変えていくかを考えてください。
①何をするか ②どんな手順ですか ③どのように話すか
- ・ 相手の心理や効果をグループ内で意見交換し、整理して発表してください。

学びの確認

協働型コミュニケーションで問題発生 of 他者への対応に取り掛かるときには、二つのことを考えてみる。一つは、「相手は自分にとって、どんな存在か…放置してよいのか。こちらを向いてほしいのか」。二つ目は、「人が不機嫌になるには、なるだけの理由がある」ということ。相手が、自分にとって、意味のある存在、必要な存在ならば、不機嫌の理由を聞き、それを削減できる方向に自分も努力するのは当然である。とはいえ、媚びへつらうことではない。それは、かえって相手の尊厳を傷つけることになる。相手を誇りある存在として、責任ある態度で臨んでいただけるよう、道筋をつけるお手伝いをさせていただくのである。

本演習とは少し離れるが、人は「一声かけてくれたら、方向転換できる」という時がある。また、その「一声」を待っているという時もある。協働型コミュニケーションとは、相手が待っている、言ってほしいと期待している「一声」を意図的にかけてながら進めるコミュニケーション、と言い換えられるかもしれない。

演習 10 : 三つの交渉の流れ (概要) P.180~181

- ・ グループごとに、一つの案件で、配分型交渉→統合型交渉→創造的問題解決型交渉にいたる三つの交渉を使い、交渉妥結させる問題を作ってください。
- ・ シナリオ (白紙配布) をつくり、グループ内でロールプレイを行い、発表してください。
- ・ それぞれの状況で、気づいたことがあれば意見交換し、整理して発表してください。
①配分型交渉 (決裂) →②統合型交渉 (決裂) →③創造的問題解決型交渉 (合意成立)

学びの確認

根気強く、共生できる着地点を見いだすまでコミュニケーションを続ける「タフなネゴシエーター」を目指すことが大事である。

演習 11：ミディエーションの流れ P.189～190

ミディエーションの実際を 3 人一組で、交替で体験します。

- ・ 各人が 1 題だけ、ミディエーションを行う問題を作成します。
- ・ 3 人一組になります。当事者 2 名 + ミディエーター 1 名の組み合わせです。
- ・ それぞれの立場で気づいたことを意見交換し、整理して発表してください。
- ・ 本文中の図表 5-10 が具体例になっているので、解答例は略します。

学びの確認

顕在化している問題点は、当事者であるクライアント自身が語るもので、ていねいにパラフレーズしながら確認し、全員が情報共有していく。問題は、その後の潜在化している問題点をいかに引き出すかである。なぜなら、それが当事者間における「真の問題発生原因」の場合が多いからである。原因を取り除かなければ、現象を変えて再発・再再発する可能性が残る。ミディエーターの力と熱意が試されるのは、それを引き出す「質問」である。クライアントの目つき、指先の動き、息遣い、言葉になりきらない言葉の端々に最新の注意を払いながら、言葉を選びながら質問し、心の中へ入っていく。そして、当事者たちに原因を見せ、確認することが、ミディエーターの重要な仕事である。

後は、クライアントの傷ついている心と原因を「よい方向」に向かうよう、解決策作成を見守ることがミディエーターの仕事である。