

伝える技術

Vol.1
基本とスキル編

はじめに

ビジネスにおいても、生活においても、コミュニケーションほど大事なものはありません。社会的生活を営み、特に仕事においては、人とのかかわり・協働なしには何もできない私たちにとって、コミュニケーションは欠かせない大事な道具であり、また、成功するための強力な武器でもあります。

コミュニケーションには、互いの意思や気持ちを確認する「疎通」、目的や手段・方法の共有を図る「確認」や「同意」、事実や情報を伝える「伝達」など、いくつかの側面があります。しかし、これら比較的前向きなやりとりのほかに、言いにくいことを伝える「強制」や「批判」「否定」などの要素もあります。この、言いにくいことを伝える、相手にとって耳の痛い話や不愉快な話題を取り上げるのは、だれにとってもいやなこと、苦手なことでしょう。しかし、言いにくいことを言うのは、ときには避けて通れませんし、それによって、状況がマイナスから一気にプラスに変わることも少なくありません。

実は、言いにくいこと・伝わりにくいことを伝えるにも、それなりの方法があるのです。そのテクニックを学ぶことで、苦手意識を克服すれば、あなたのコミュニケーション力は飛躍的に高まるにちがいありません。そして、ビジネスも生活も、展望が大きく開けること請け合いです。本講座は、その手助けになるはずです。

では、本テキストの内容を、簡単に紹介しておきましょう。

第1章では、話が相手にうまく伝わらないのはよくあること、そして、それがコミュニケーションのしくみとどうかかわっているかを、まず理解していただきます。第2章では、「伝える」が「伝わる」につながらないのはなぜか、その理由を改めて考え、その克服策をさぐっていきます。

第3章と第4章では、言いたいことが伝わりやすい会話の仕方、言いにくいことを伝えるための話し方など、基本的なスキルを学びます。

さらに、話を支えるものとして、第5章では「図解」、第6章では「文章」について、つくり方、書き方に迫ります。そして、第7章では、言いたいことを伝えるための準備と心構えのあり方で締めくくっていただきます。

本講座が、あなたの話す力を大きくしてくれるものになりますよう、期待しております。

第1巻

基本とスキル編

第1章 「伝える」ってなに？

Subject.1	「伝える」とは言いにくいことを伝えること	8
Subject.2	コミュニケーションってどんなこと？	10
Subject.3	言いにくいこととはどんなこと？	12
Subject.4	言いにくいことを「伝える」のはなぜむずかしいか	14
第1章をまとめてみよう		16

第2章 「伝わる」ことのメカニズムを知ろう

Subject.1	「伝える」と「伝わる」はどう違う	18
Subject.2	伝わらないのはどうして？	20
Subject.3	心のバリアや理解の壁をなくす	22
Subject.4	最適な伝達手段を選択する	24
第2章をまとめてみよう		26

第3章 伝え上手の会話の基本

Subject.1	はっきりした言葉でゆっくり話す	28
Subject.2	相手の話を聞きながら話す	30
Subject.3	相手との摩擦を恐れない	32
Subject.4	伝えなければならないことと伝えなくてもよいこと	34
第3章をまとめてみよう		36

第4章 言いにくいことを伝えるための話し方

Subject.1	言いにくいことを伝えるための基本	38
Subject.2	目的・結論をまず伝える	40
Subject.3	相手の気持ちや理解の程度に応じて話す	42
Subject.4	TPOを考える	44
第4章をまとめてみよう		46

第5章 伝えるための図解の作り方

Subject.1	図解は言いにくいことを伝えるときの強力な支え	48
Subject.2	図解の作り方・ステップ1—キーワードを抽出	50
Subject.3	図解の作り方・ステップ2—ケイ線や矢印でつなぐ	52
Subject.4	図解の作り方・ステップ3—ビジュアル化する	54
第5章をまとめてみよう		56

第6章 伝わる文章の書き方

Subject.1	わかりやすい文章でないと伝わらない	58
Subject.2	ビジネス文書の特徴	60
Subject.3	言いにくいことを伝える文書	62
Subject.4	伝わりやすい文章のスキル	64
第6章をまとめてみよう		66

第7章 伝える前の準備と心構え

Subject.1	自分の意思と目標を確認する	68
Subject.2	伝えることを「見える化」する	70
Subject.3	相手の反応を予想し対処法を用意する	72
Subject.4	自分の立場や状況を把握する	74
第7章をまとめてみよう		76

●第1巻のまとめとチェック	77
---------------	----

「伝える」とは言いにくいことを伝えること

うまく「伝える」ことができないのはよくあること

会話をはじめとしたコミュニケーションは、互いに、自分の考えや意見、気持ち、情報などを相手に伝えること、また逆に、それらを聞く、受け取ることを目的に行われます。したがって、そうした考えや意見、気持ちなどが互いに伝わらなければ、コミュニケーションは成立しないし、意味がありません。しかし、普段のコミュニケーションにおいて、「伝える」「伝わる」ことがうまくいかない、上手にできないことはたびたびあります。

例えば、中堅の広告代理店の企画部に勤めているAさんは、ある日の午前中、課長のBさんに呼ばれました。

B「実は、昨日の夕方、君もよく知っているD社のE部長と会ったんだがね、次の新商品のコマーシャルをうちに一任したいというんだ。前回ののが好評だったからね。急いでそのプレゼンを出さなくてはならないんだが、プレゼンの案を明日いっぱいまでにほしいというんだ」

A「明日いっぱいですか。厳しいですねえ。でも、D社さんからの依頼なら、受けざるを得ませんね。とりあえず一次案ということで、簡単なものなら……」

B「そう、それでいいんだ。いずれにしろ何度かやりとりすることになるだろうし……。君にはいつも無理言ってすまないね。頼りにしてるよ」

A「では、明日の午後3時までに、一次案の形でお届けします」

D社からの資料を預かったAさんは、席に戻り、やりくりを考えました。今抱えている仕事を後回しにすることは可能ですが、1日で案を出すのはとても無理なようです。そこで、競合商品の分析データだけは、後輩のCさんに頼むことにしました。

A「……ということで、F社やG社の競合商品のデータをまとめてもらえないだろうか」

C「ウー。今の仕事は、今週いっぱいと言われているし……。で、いつまでですか」

A「何とか、今日いっぱいでお願ひできたらありがたいんだが。無理言ってることは重々承知しているんだけど」

C「何とか努力してみますが、約束はちょっと」

「伝える」とは言いにくいことを伝えること

Cさんは渋々の表情で自席に戻って行きました。Aさんは、ともかくホッとして、案づくりにとりかかりました。

Aさんは、その日遅くまで残業して、何とか先が見えるところまでできました。しかし、Cさんに頼んだデータはなかなか出てきません。気がつくと、Cさんはすでに退社しており、データが届いたのは、翌朝10時を過ぎてからでした。

Aさんは何とか案をまとめましたが、B課長に届けたときは午後3時を過ぎていました。しかも、内容はあまりよいものにならず、非常に疲れました。「Cさんのデータが昨日中に届いていれば」と思いましたが、Cさんには何も言えませんでした。

言いにくいことが伝わらない

B課長とAさん、および、AさんとCさんのやりとりを、改めて見てみましょう。B課長との会話では、Aさんは相手の気持ちまでしっかりくみ取り、「午後3時までに届ける」と、何をするかを時間まで含めて相手に約束できています。一方、Cさんとのやりとりでは、相手に遠慮して、「今日いっぱい」そして「お願いできたらありがたい」というあいまいな言い方しかできず、「約束はちょっと」という相手の逃げの姿勢にも対応できていません。そのため、Cさんは相手の言葉を自分に都合よく解釈し、「今日いっぱい」にやって、明日の朝届ければよいと判断したのです。これは、Aさんからみれば、伝えたいことが相手に伝わっていないことになります。

B課長とのやりとりでは、B課長の依頼に多少のあいまいさがありながら、Aさんは「明日中にプレゼンの一次案をD社に届けるには、3時にB課長に届ければ間に合う」と理解できています。2人には強い信頼関係があるのでしょう。しかし、Cさんとのやりとりでは、遠慮が邪魔して、Aさんは言いたいことを十分表現できず、あいまいさを残したままになり、コミュニケーションの成立に失敗してしまっています。いわば、言いにくいことが相手に伝わっていないということになります。



図解のつくり方・ステップ1—キーワードを抽出

要点を逃さず、全体を簡潔に表現する

伝えにくいことを話すことの例として、込み入ったこと、複雑な内容のことがらを説明するという場合があります。こんなとき、話をわかりやすくするために、図解は特に使えます。

前項でもふれましたが、話すときに図解を利用することの利点を改めてまとめると、次のようになります。

●図解の利点

- ・図解をつくるときに、話すことがらの内容につき、自分の理解を深めることができる。
- ・話したいことにつき、個々の内容の骨子とともに、全体像がひと目でつかめる。
- ・話したいことにつき、ことがらの関係性をつかみ、わかりやすく表すことができる。
- ・話の展開をわかりやすい形で用意することができる。
- ・図解を見ながら話すことで、相手の理解を容易にすることができる。

このような利点を生かすためには、図解が要点をおさえていることと、全体を簡潔に表現したものであることの2点が欠かせません。一見わかりやすい形であっても、ピントがずれた内容であったり、また、かえって内容をわかりにくくする図解であっては、何の意味もありません。

では、実際に図解をつくってみましょう。ここでは、込み入ったことがらを図解に表現して、少しでもわかりやすくするという目的で図解をつくる作業を行っていきます。

内容をよく理解してキーワードを見つける

右ページの囲みの中の文章を見てください。これは、仕事や生活に欠かせない知識にはどんな種類があるかを、いわば分類したもので、なかなかむずかしい内容です。これを、ひと目でわかる、できるだけシンプルな図解にしたいと思います。「知識」といってもいろいろあり、その習得の仕方や活用の方法もちがいます。そのちがいと、互いの関連性が図解でわかれば、とても有効なはずです。

最初のステップでは、文章がどんな内容項目で成り立っているかを読みとって、キーワードを抽出します。キーワードとは、伝えたいことを代表する重要な言葉です。いわば、文章の内容を構成し、支えている要素、骨格となる部分です。単語が基本ですが、重要な情報が入った文やその一部は、そのまま抜き出します。

ここでは、分類された知識のタイトルをそのままキーワードとします。さらに、タイトルの定義を中心に、各項目の要点を抽出します。アミかけした部分が、キーワードの例です。

- ・ **内にある知識（内在知）**：学校などで学んですでに頭の中にある知識や、体験的に身につけている知識。これを増やすためには、さまざまなことに好奇心をもって見たり聞いたり、人と交流したり、学んだりするとともに、さまざまな体験をすることが大事です。
- ・ **外にある知識（外在知）**：教科書や本に書いてあることや他人がもっている知識。これらは教育や講習、研修、テレビなどからも学ぶことができます。いろいろな人と交流し、いろいろな体験をするのも、外在知を内に取り入れる行為です。
- ・ **意味的知識**：体験にもとづかず、教科書などの本や講習などによって身につける知識。現代の学校教育ではこれが重視されすぎていると批判があるため、最近では体験的学習がかなり取り入れられるようになっていきます。
- ・ **エピソード的知識**：個人的な実地体験にもとづいて身についた知識。本などから学ぶ学習でも、ひとりで本を読むよりも、教室で先生によって、身ぶり手ぶりを見たり、声を聞いたり、友だちの反応を見たり聞いたりしたほうが知識が身につけやすいのは、エピソードを伴うためです。
- ・ **宣言的知識**：現場で学ぶ事実についての知識。「事故を起こさないために、ここでは指差呼称をする」などという、注意事項などです。
- ・ **手続き的知識**：事実を学んで知るだけではなく、その知識を何度も実践しているうちに無意識にできるようになったときなどに、それを背景で支えている知識です。

これらの知識は、相互にかかわっています。また、どれが優先するとか、どれが大事ということはありません。また、どのくらいで身につくかは個人差があります。早く身につけることも大事ですが、知識をいつも使える状態にしておくことや、状況が変わったときや慣れてきたときも、知識を役立てられることが重要です。

伝える技術

Vol.2
実践編

はじめに

『伝える技術』の「基本とスキル編」について、「実践編」をお届けします。
「基本とスキル編」で学んだことを実際の場で生かすために、言うこと・伝えることが困難な場面を設定して、どのように伝えたらよいか、具体的な言葉や技術を紹介しています。

近年、メールをはじめとしたインターネットやファックスなどで間接的なコミュニケーションをする機会が急増しているためか、面と向かった人間同士の対話を苦手としている人が増えているようです。しかし実は、メールやファックスなどよりも、人間同士の直接の対話のほうが、ずっと効率よく、確実な「伝え合い」ができます。

それは、言葉以外の表現の道具、例えば声の抑揚やトーン、表情、姿勢、目の前で書くメモなどが、たくさんあるからです。また、面と向かって話していれば、相手が自分の話をまちがいに受け止めているか、その場で確かめることができますし、相手が誤解していたらその場で訂正することもできます。聞き手の側も、わかりにくい点は質問し、内容を確認することができます。

このように、人と面と向かって話すスキルは、非常に重要かつ有効です。また、「対話は苦手」と思っている人ほど、対話のスキルを身につければ、職場における能力を上げ、立場を有利にするのに役立ちます。もちろん、個人的な人間関係においても大いに有効です。

では、本テキストの構成を簡単に紹介しておきます。

第1章は「報告・連絡・相談」。仕事の基本は対話であることを学びます。第2章の「交渉・説得」はかなりハードルの高い場面で、人間力を必要とします。第3章の「説明」は事実を述べること。下準備の重要性を学びます。第4章は「指示・命令」。指示や命令は大事な「業務」であることを忘れずに。第5章は「ほめる・叱る」。ほめるにも叱るにも相手の身になることの大切さを理解しましょう。第6章は「依頼・謝罪」。頼む、謝るという基本姿勢を忘れず、下手に出すぎないことも大切です。第7章では「伝えるための演出&テクニック」を身につけます。

さあ、言いにくい場面、伝えにくい場面を、あなたの対話力アップのチャンスと捉え、伝えることにチャレンジしてください。

第2巻

実践編

第1章 場面別伝える技術① —報告・連絡・相談—

Subject.1	「報告・連絡・相談」の基本	8
Subject.2	失敗やミスの報告	10
Subject.3	悪化が見えている状況の連絡	12
Subject.4	抱えている問題についての相談	14
第1章をまとめてみよう		16

第2章 場面別伝える技術② —交渉・説得—

Subject.1	「交渉・説得」の基本	18
Subject.2	見積もりについて顧客と交渉する	20
Subject.3	嫌な仕事をしてもらうように説得する	22
Subject.4	怒っている相手を鎮め、説得する	24
第2章をまとめてみよう		26

第3章 場面別伝える技術③ —説明—

Subject.1	「説明」の基本	28
Subject.2	顧客からの情報を部内ミーティングで説明する	30
Subject.3	後輩社員に仕事の仕方を説明する	32
Subject.4	上司に異なる意見を提示し説明する	34
第3章をまとめてみよう		36

第4章 場面別伝える技術④ —指示・命令—

Subject.1	「指示・命令」の基本	38
Subject.2	上司の指示を同僚に伝える	40
Subject.3	部下に仕事の指示をする	42
Subject.4	相手にとって不本意な事柄を命令する	44
第4章をまとめてみよう		46

第5章 場面別伝える技術⑤ —ほめる・叱る—

Subject.1	「ほめる・叱る」の基本	48
Subject.2	上位の人をほめる・下位の人をほめる	50
Subject.3	みんなの前で一人の部員を叱る	52
Subject.4	失敗を反省しない部下を叱る	54
第5章をまとめてみよう		56

第6章 場面別伝える技術⑥ —依頼・謝罪—

Subject.1	「依頼・謝罪」の基本	58
Subject.2	忙しい相手に仕事を依頼する	60
Subject.3	顧客に納期の延期を依頼する	62
Subject.4	仕事の失敗を担当の上司に謝罪する	64
第6章をまとめてみよう		66

第7章 もっと上手に伝えるための演出&テクニック

Subject.1	伝え上手は聞き上手	68
Subject.2	伝えるために役立つ小道具	70
Subject.3	言語と非言語の表現を一致させる	72
Subject.4	自己演出も大事なメッセージ	74
第7章をまとめてみよう		76

●第2巻のまとめとチェック

77

「報告・連絡・相談」の基本

「報告・連絡・相談」は円滑な仕事の基本

「報告・連絡・相談」のいわゆる「ほう・れん・そう」は、組織の中で働く場合はもちろん、どのようなときでもチームワークで仕事を進めるうえでの基本です。

「ほう・れん・そう」は、業務を円滑に遂行するためにぜひとも必要なもので、以下のような目的をもって行われます。

- 業務や作業の経過や結果などを知らせることで、現状についての情報を共有する。
- 情報を共有することによって、仕事の全体像を常につかみ、自己中心的な考えを修正して、チームワークを向上させる。
- 業務や作業の方向性や進行具合が間違っていないかの確認や、仕事の質の向上や効率的な業務・作業の進め方についてのアドバイス・指示を得る。

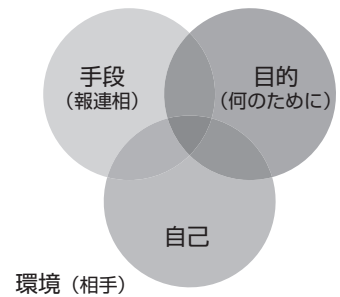
このように、報告、連絡、相談のそれぞれによってその内容や目的は異なっていますが、「ほう・れん・そう」の基本は、「情報の共有」です。チームワークを行うときには、自分もっている情報を相手に知らせないことは、相手にとってはもちろん、自分にとっても不利益となります。これは、相手と自分の立場を替えても同じことです。

新入社員のTさんは、優秀な成績で入社した高い学力のある人ですが、少し独りよがりなところがあります。彼女の口癖は「係長は私の仕事ぶりを見ているのだから、報告しなくてもわかっているはず」「知りたければ向こうからコンタクトしてくればいいのに」「いちいち相談しなくても、私なりのやり方でできるわ」などです。このため彼女は、係長から「一つひとつの業務をこなす力は高いが、自己中心的で危なっかしい。まだまだチームの一員とはいえないな」と評価されています。

一方、行動を逐一報告し、すぐ人に連絡したがりが、何でもかんでも相談するような人も、一人前の仕事人とはいえません。「ほう・れん・そう」は重要ですが、それが仕事の目的ではないのですから、長々と時間をかけるわけにはいきません。簡潔に、ポイントを外さずに、しかし重要なことはもれなく伝えることがカギです。

常に目的、相手、自分の三つを考えて

「ほう・れん・そう」は、職場におけるコミュニケーションの技術として広まってきました。しかし、『日本報連相センター』では、仕事の付加価値を高めるための「真・報連相」を提唱しています。この場合の“真”とはREAL という意味で、“できる人”の仕事の進め方には真の報連相があるといっています。そして、「真・報連相」では、常に「目的」「環境（相手）」「自己」の三つの視点から、手段としての報連相を考えることが必要だとしています。



広告代理店の若手社員のAさんは、周囲から常づね報連相が重要だということを聞いていたの
で、上司から指示された仕事を終えたときには、直後に必ず報告することになっています。ある日、
得意先に書類を届けてきたAさんは、B係長の席へ行き、結果を報告しました。

A：C会社に書類を届けてきました。Dさんは外出中でしたので、Eさんに預けてきました。

B係長：（探し物をしながら）アア、ご苦労さま。早かったね。

数時間後、DさんからB係長に「約束の書類がまだ届いていない」と電話があり、B係長は大慌
てで、すぐにAさんを呼びました。

B係長：Dさんに届けたのだろう。えっ、Eさんに？ Eさんってだれ？

Aさんは、とにかく報告をしなくてはと「自己」のことばかり考
えて、あとの二つを忘れていたため、係長に大事なことがきちんと
伝わっていなかったのです。報告の「目的」は何なのか、報告「相
手」であるB係長は今どんな状態なのかを無視してしまったのです。

B係長も、大切なメモを探していたため、報告内容の確認を怠り
ました。また、C会社の内部連絡が不十分だったという不幸もあり
ました。しかし、できる人の報連相は、だれかが少々ミスをして
もそれを十分に補うことができるものになっています。

このように報連相は、次のことに注意して行うことが大切です。

- ・何のために行うのか、目的を明確にして、報連相の手段を考える。
- ・相手の状況（耳を傾けて“聴く”状態にあるか、伝えたいことが
きちんと伝わったかなど）を観察・確認する。
- ・結論は重要だが、必要に応じて経過も大切にする。

「指示・命令」の基本

何を、何のために伝えるのかを しっかり把握する

指示や命令を伝えるという場面では、伝えること自体はそうむずかしいことではありません。それは、指示や命令が、業務として、あるいは自分の立場・役割としてしなければならないことであるのは明白ですし、部下や相手も指示・命令に従わないと仕事が進まないということがわかっているからです。ところが実際には、次のような場面によく出くわします。

●部下が指示通りに仕事をしてくれない

A課長は、職場でよく怒鳴ることでも有名です。

A課長「ぼくがあれほど詳しく説明したのに、君はいったい何を聞いていたんだ。この仕事について何年になる?! しっかりしてくれよ」

というわけです。B君たち多くの部下は、面と向かっては「すみません」と言っていますが、陰ではこんな愚痴をこぼしています。

B君「だって課長の指示って、よくわからないんだよな。詳しく説明したって言ってるけど、期日なんか『できる限り早く!』だし」

Cさん「そうよね、その仕事を何のためにやるのかわからないことだって多いですよね」

もちろん、指示を受ける側に全く問題がないというわけではないでしょう。しかし、「内容を伝えて、相手も『わかりました』と言ったから伝わった」と思いがちですが、「わかりました」と言ったからといって、相手がこちらの指示や命令を正確に理解したかは、実は不明です。

意外に重要な 「どこで」、「どのように」伝えるか

指示や命令を間違いなく伝えて、実行してもらうために、基本的に認識していなければいけないことは、右ページの5項目です。

このうち、①～③の目的や内容、相手をしっかりおさえておくことは、いうまでもないことです。意外と配慮しにくいのが、④の「時と場所を選ぶ」ことです。しかし、これは大きな決め手となります。

⑤の「達成の方法を示す」も、内容の念をおすとともに、相手が正しく指示・命令を受け取ったかを確認めるためにも、大事な作業です。

①指示・命令の目的を明らかにする

「黙って私の指示通りにやればよい」などという態度では、相手に通じません。何のためにやるのかがわからなければ、人は前向きには動かないものです。まず、業務や作業の目的を、相手としっかり共有できるようにすることが大切です。目的意識や期日の意識も共有できるように、指示・命令しましょう。

②指示・命令の内容をしっかり把握する

内容に関しては、自分で十分に理解して伝えなければならないことはもちろんですが、理解しているつもりでも、適切な言葉を選ばないと相手に伝わりません。第3章の『『説明』の基本』に沿って、相手に応じて伝え方を考えましょう。必要があれば、文書にまとめたり、図示したりして準備します。

③だれにやらせるのか、だれに指示したらよいのか（相手の決定）

だれに指示・命令を出すのかも重要です。不適切な人を選ぶと、本人が失敗して自信を失うばかりでなく、仕事が滞ったり、「自分のほうが適任だ」と思っていた人をがっかりさせたりすることになります。なぜこの人に指示を出すのかを、自分の中で明確にしておきましょう。

④伝える時と場所を選ぶ

相手に聞く姿勢がある時と場所を見極めること。聞き手はほかに気がかりなことがあって上の空、というときに伝えて、「わかりました」という答えが得られても、明日になったら忘れているかもしれません。また、騒がしい場所で伝えても、こちらの言うことがよく聞き取れないかもしれません。伝える時と場所を選ぶことは、指示や命令を正しく受け止めてもらうために、意外に重要なのです。

もちろん、緊急の場合にはそんなことを言っていられません。ビジネスでは、とにかく早く伝えることが、指示・命令を受ける人にとって最重要ということも少なくないのです。しかしその場合も、急を要する理由を伝え、相手を聞く気にさせることがポイントとなります。

⑤指示・命令を達成するための方法を示す

相手の能力や姿勢によって、指示・命令を達成するための方法を具体的に示すことが必要となることもあります。どの程度まで方法を示すかは、聞き手の姿勢や能力、性格によっても異なります。ここでも「相手を知る」ことが重要です。