

# 製造部門リーダーのための コミュニケーション力向上 講座

聴き方・話し方の21章



- 1 聴く
- 2 誉める
- 3 叱る
- 4 話し掛ける
- 5 質問する
- 6 相槌を打つ
- 7 笑顔を作る
- 8 怒らない
- 9 「場」を作る
- 10 自ら発信する

リーダーの基本動作

相手の視点を意識し、目を掛けながら

# コミュニケーション力向上 講座

－ 聴き方・話し方の 21 章 －

## 目次

### 第一編 人間の心理を理解する (全 11 章) ..... 11

- 1 章 部下は職場に何を求めているか? その 1 (マズローの欲求段階説、5 つの欲求)
  - ① 生理的欲求 ② 安全・健康の欲求 ③ 人とつながっていたい
  - ④ 自身を認めてもらいたい ⑤ 自己実現の欲求
- 2 章 部下は職場に何を求めているか? その 2 (職場で求める 5 つの欲求)
  - ① 人と関わりたい ② 自分を認めてもらいたい ③ 自分で選びたい
  - ④ 成長したい ⑤ 心身ともに健康でいたい
- 3 章 人の性格・タイプの多様性を知る (4 つの鳥のタイプ)
  - ① 鷹 (タカ) ② 鸚鵡 (オウム) ③ 鳩 (ハト) ④ 梟 (フクロウ)
- 4 章 製造部門におけるリーダーの基本的な考え方
  - ① 改善の十訓 ② これは素晴らしいぞ 5 か条、これは駄目だよ 5 か条
- 5 章 部下が上長に話し掛けない理由
- 6 章 部下のアイデアを引き出す方法
- 7 章 部下に話し掛ける時の心構え
- 8 章 部下を理解しようという気持ち
- 9 章 行動を心理よりも優先する考え方
- 10 章 聴くことがなぜ大切か
- 11 章 リーダーへの様々なメッセージ

### 第二編 表現方法を身につける (全 10 章) ..... 27

- 12 章 2 つの教える方法 (ティーチングとコーチング)
- 13 章 2 つの教える事 (知識とスキル)
- 14 章 誉め方と叱り方
- 15 章 話し方の技
- 16 章 セリフを磨く
- 17 章 部下との面談 1 (質問する)
- 18 章 部下との面談 2 (確認したい 3 つのポイント)
- 19 章 部下との面談 3 (部下の思いを引き出す)
- 20 章 部下との面談 4 (やってはいけない態度)
- 21 章 上長への声掛けと報連相

### (参考資料) ..... 39

- 1 製造リーダーの素敵な 10 の言動
- 2 諺で自分を磨く
- 3 会社生活で使う四字熟語
- 4 重職心得箇条

# － 聴き方・話し方の 21 章 － (要約版 P1～P5、28 項目)

## 1 製造部門のリーダーの役割

「部下を育成すること」 「部下を通して仕事の成果を上げていくこと」

## 2 どういう部下に育ってもらいたいのか？

「自ら、能動的に動く人材に育ってほしい。」

## 3 コミュニケーションの 5 段階

- ① 相手に自分の思いを伝えた。 (この段階は、まだ一方通行)
- ② 相手に自分の思いが伝わった。 (相手に理解してもらった)
- ③ 相手の心が動かされた。 (相手が納得した)
- ④ 相手の態度や行動が変わった。
- ⑤ 相手が自分の思い・アイデアに従って行動してくれた。

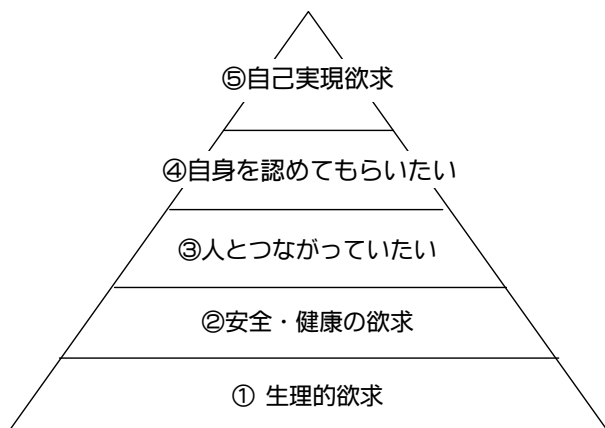
## 4 コミュニケーションの定義

①相手の思いを理解しながら、②自分の思いを伝えること。③相手が自分の思いに従って行動をしてくれる事を目的に、④自分から積極的に相手に働きかける行為。

# 第一編 人間の心理を理解する

## 5 マズローの欲求 5 段階説

下の欲求が満たされると、一つ上の欲求を順次求める。



## 6 職場で求める5つの欲求

- ① 人と関わりたい
- ② 自分を認めてもらいたい
- ③ 自分で選びたい
- ④ 成長したい
- ⑤ 心身ともに健康でいたい

複数の選択もある。何を強く求めるかの強弱も人によって様々。

## 7 人の性格・タイプの多様性を知る

鷹（タカ）、鸚鵡（オウム）、鳩（ハト）、梟（フクロウ）の4つのタイプ

- |           |                      |
|-----------|----------------------|
| ① タカ（鷹）   | = 支配したい。             |
| ② オウム（鸚鵡） | = 盛り上げ役。周囲に認めてもらいたい。 |
| ③ ハト（鳩）   | = 堅実、安定性を求めたい。       |
| ④ フクロウ（梟） | = 論理的に、高い質を追求したい。    |

## 8 リーダーの基本的な考え方

部下を指導する場合の、自分なりの哲学を整理し、見える化する。

例：改善の十訓

- ① 言い訳はやめる。
- ② 出来ない説明より、やる方法を考える。
- ③ 心配を先取りしない。
- ④ 事実に基づいて議論をする。想像で、ものを言わない。
- ⑤ 困らなければ、知恵は出ない。
- ⑥ 100点を狙わない。50点でいい。一歩前進を考える。
- ⑦ すぐにやる。文句はそれから言えればいい。
- ⑧ 金を使う前に知恵を出す。知恵が出なければ汗を出す。
- ⑨ 儲けのない動きを、儲けを生み出す働きに転換する。
- ⑩ 改善は無限。職場を継続して変えていく。

## 9 部下が上長に話し掛けない理由

自分の態度、言葉遣い、振舞い方を振り返る。

- ① 上長が聞いてくれない。
- ② 上長が忙しそうに見える。
- ③ 上長が不機嫌そうに見える。など

## 10 部下のアイデアを引き出す方法

- ① 笑顔
- ② 誉める
- ③ 面白がる
- ④ 相槌を打つ、質問する
- ⑤ 歩きながら話す
- ⑥ 昼食を食べながら話す

## 11 部下に話し掛ける時の心構え

- ① 「私」「私たち」を主語にして話す
- ② 部下の目を見ながら話す
- ③ 否定語を使うのは避ける
- ④ 聴く 80%、話す 20%を心掛ける
- ⑤ 正しいことを言う時は、少し控えめになる

## 12 否定語を使うのは避ける

- × 「それはないだろう」「駄目だよ」「違うよ」「できない」「無理」
  - 「どうすれば解決に向かうかな」「もう一步頑張れるかな」  
「そうかな?」「そういう風に考えるんだあ」「へえ、そうなんだ」
- 部下との対話の場は、相手を正すことではなく、部下の思いを引き出す場。

## 13 聴く 80%、話す 20%を心掛ける

## 14 部下を理解しようという気持ち

- ① 部下に完璧を求めない。自分も完璧を目指さない。
- ② 正しい事を言う時には、言い過ぎないように注意する。
- ③ 部下のことは、案外と分かっていない。仕事以外の話もする。

## 15 行動を心理よりも優先する考え方

- × :「楽しいから、笑う」
  - :「笑うから、楽しくなる」
- 自分の感情(脳)をうまくコントロールする為に、行動を優先する。

## 16 聴くことがなぜ大切か

- ① 上長が部下の話を真剣に聴く ⇒
- ② 部下は自分を大切にされたと感じる ⇒
- ③ 部下の自己愛が満たされる ⇒
- ④ 上長に対して好感・信頼感を持つ ⇒
- ⑤ 部下は上長の味方になり、協力する ⇒ 循環する

## 17 リーダーへの様々なメッセージ

- ① 上機嫌の効用：上機嫌を心掛けましょう。自分も職場も明るくなります。
- ② 良い言葉：不便、不快、不満、不平、様々な「不」は、改善のキーワード。
- ③ 「無駄」の反対は「活用」。
- ④ 鏡の法則：相手を嫌だと思うと、相手も自分を嫌う。好きになると好かれる。

## 第二編 表現方法を身につける

### 18 2つの教える方法(ティーチングとコーチング)

#### ティーチング

上長が答えを持つ  
一方的に効率よく  
上長が指導する  
上長が話すのが中心  
多くの部下に知識を教える

#### コーチング

部下が答えを持つ  
部下に気づかせ、引き出す  
部下に考えさせるよう、上長が導く  
部下が話す。**上長は聴くのが中心**  
個々の部下に自分で考えさせ、提案させる

### 19 質問する時、詰問調の言い方は避ける。

「なぜ?」「どうして?」というセリフを避け、「何(なに)?」を使う。

×「なぜ、目標を達成できなかったの?」

○「目標達成に障害になったことは、何だったの?」

### 20 2つの教える事=知識とスキル(技能)

知識とは、「これは何ですか?」と聞かれたら、答えられること。

スキルとは、「これをやってください」と指示されたら、できること。

### 21 誉め方と叱り方

#### 誉め方のポイント

- |           |     |
|-----------|-----|
| ① 感情を込めて  | 誉める |
| ② 考えすぎないで | 誉める |
| ③ 直感的に即   | 誉める |

#### 叱り方のポイント

- |                 |    |
|-----------------|----|
| ① 冷静に           | 叱る |
| ② 観察して          | 叱る |
| ③ 一旦、間(ま)を置いて叱る |    |

#### なぜ誉めるのか?⇒合格点に達してもらいたいから誉める

- ① 人柄ではなく、行動を誉める
- ② 誉めようと、初めから意識する
- ③ 「ありがとう」も誉め言葉
- ④ 目標面談は部下を誉める良い機会

## 22 話し方の技(Yes,but 方式 以外に)

- ① 「I」メッセージ：  
「私、私たち」を主語にして話す。「あなた、君たち」を主語にしない。
- ② ハンバーガー方式：  
言いたい事を真ん中に置いて、前後を柔らかく、挨拶や励ましの言葉で包む。
- ③ オウム返し術：  
相手の言ったセリフをうまく繰り返して、共感する会話をを行う。
- ④ PREP (プレップ)：  
Point⇒Reason⇒Example⇒Point の頭文字を取ったもので、プレップと呼ぶ。  
結論、理由、例、結論の順に話す。「なぜならば」と言うのがポイント。

## 23 セリフを磨く

- |             |                  |
|-------------|------------------|
| ① 「無理、絶対無理」 | ⇒ 「他に良い方法は、ないかな」 |
| ② 「疲れた」     | ⇒ 「今日は、頑張ったな」    |
| ③ 「面倒くさい」   | ⇒ 「難しいけど、やってみます」 |
| ④ 「できない」    | ⇒ 「少し時間をいただけますか」 |
| ⑤ 「やってられない」 | ⇒ 「確かに、難しいですね」   |

## 24 部下との面談 2 (確認したい 3 つのポイント)

- ① 今期できたこと
- ② 今期できなかったこと
- ③ 来期やりたいこと

## 25 部下を伸ばす秘訣

「部下に期待する事」、「部下を守る事」

## 26 部下の思いを引き出す

辛抱強く、質問しながら聴く。その間、部下の話を分析、評価、判断しようとしな

## 27 報連相

報告：上長の指示に対して、タイミングよく、仕事の途中経過や結果を知らせる。

連絡：上長や仲間・関係者に、自分から（自主的に）、事実（情報）を、簡潔に知らせる。

相談：上長や仲間・関係者に、判断や解決に困った時、自分から、助言や助けを求める。

## 28 声掛けのセリフ

上長に 「ご相談があるのですが」

部下に 「今、困っている事は何ですか？」

以上 要約終了





## ワークショップの課題

- 1: あなたが、部下を叱るのは、どういう時ですか？安全の注意以外で、2つ答えて下さい。
- 2: あなたが、部下を誉めるのは、どういう時ですか？2つ答えて下さい。
- 3: あなたが、部下と個別に話す際、どういう場合に、どこで面談を行っていますか？
- 4: あなたが、部下と面談する時に、何か気になる事、気をつけている点は何ですか？1つずつ紹介して下さい。
- 5: あなたの職場で、良い習慣や伝統、良い環境だと感じていることを2つ教えて下さい。
- 6: あなたが仕事を進める上で、また部下指導の基本的な考え方として、先輩に聞いたり、本を読んだりして、気に入っている言葉・セリフ（座右の銘のようなもの）を2つ紹介してください。
- 7: あなたが、職場環境、仕事の効率、部下の育成等、職場をさらに一步良くしていく上で、上長や幹部にお願いしたいと思う事を2つ紹介して下さい。
- 8: あなたが、部下に教えたい（能力を伸ばす、改善するなど）と思っていることを、若い人、年配の人に分けて、それぞれを2つずつ書いて下さい。
- 9: あなたがリーダーとして、心掛けていることを3つ書き出してください。
- 10: あなたは、部下にどういう声掛けをしていますか？上長に相談に行く時には、どういう風に切り出して話し掛けていますか？セリフを書いてください。
- 11: 以下の言葉を、相手がより受け入れやすい表現に言い換えてください。
  - ① 「無理、絶対無理」 ⇒
  - ② 「疲れた」 ⇒
  - ③ 「面倒くさい」 ⇒
  - ④ 「できない」 ⇒
  - ⑤ 「やってられない」 ⇒
  - ⑥ 「関係ない」 ⇒
  - ⑦ 「もう、限界です」 ⇒
  - ⑧ 「聞いてない、知らない」 ⇒
  - ⑨ 「もういい」 ⇒
  - ⑩ 「無駄だ」 ⇒
  - ⑪ 「そんなの、認めない」 ⇒
  - ⑫ 「最悪、最低だな」 ⇒
  - ⑬ 「分かってないな」 ⇒
  - ⑭ 「使えないな」 ⇒
  - ⑮ 「任せられない」 ⇒
  - ⑯ 「全然ダメ」 ⇒

12: 表紙のリーダーの基本動作10個を、1問10点で自己採点してください。  
以下から、本文が始まります。

# コミュニケーション力向上 講座

## － 聴き方・話し方の 21 章 －

### はじめに

#### リーダーの役割と講座の構成

私たち、モノづくりの根幹を支えている製造部門のリーダーには、数多くの役割がありますが、その中でも「部下を育成すること」、「部下を通して仕事の成果を上げていくこと」は、最も重要な任務の一つです。そこで、この講座では、

- ① 部下の育成を、さらに促進していくことを目的とし、
- ② 私たちリーダーとしてのコミュニケーション能力を磨いていく具体的な方法を、
- ③ 自分なりに考えながら、学んでいきましょう。

コミュニケーションの方法は人それぞれです。「これが正解です」というものはありません。この講座で、一旦自分なりの方法を見つけてください。そして、職場で実践しながら、試行錯誤を繰り返していく。そうすれば、職場のそれぞれの部下に合った良い指導方法が、見つかります。

早速ですが、私たちは部下に「どういう人材に育ってほしい」と思っているのでしょうか？

皆さんに質問すると、次のような部下への期待が、挙げられそうです。

- 1 自分の持っている能力を、最大限に発揮してほしい。
- 2 我々上長の期待に沿った行動や成果を、出してほしい。
- 3 自分なりに考え、工夫して、職場改善の提案し、実行してほしい。
- 4 依頼された仕事に関しては、途中経過も含めて、タイムリーに報告してほしい。
- 5 毎日、特に朝は、元気に挨拶をし、明るく振る舞ってほしい。

などでしょうか。これらは、一言でまとめると、「自ら、能動的に動く人材に育ってほしい。」と整理することが出来ます。部下とのコミュニケーションを良くするには、リーダーである私たちから、積極的に、情報やメッセージを配信することが大切です。そして次に、部下との対話（聴く&話す）を通して、部下の行動を促し、動かしていければ、大きく成功に近づいたと言えるでしょう。その為に、リーダーとしての言動（振舞い・セリフ）を一層、磨いてください。この講座では、大きく2つの章に分けて説明をします。

#### 第一編「人間の心理を理解する」。

コミュニケーションの前提になる、部下や上長の心理や気持ち、多様性を理解し、更には自身の言動の振り返りを行います。

#### 第二編「表現方法を身につける」

部下や上長とコミュニケーションを円滑に行う上で、有効な技（テクニック）があります。

それを、自身の職場で実際に使えるよう、学び、訓練していきましょう。

## コミュニケーションとは何か？

「そもそも、コミュニケーションとは何でしょうか？」と質問されると、あなたはどうか答えますか？自身の視点、問題意識から結構です。自分なりに考えてみてください。自分にとっての意味付けや定義を持っておくと、行動を起こしやすくなります。以前、研修会でこの質問をすると、「コミュニケーションとは、飲みにケーションです。」と答えた人がいました。この人は、「相手と面と向かって、膝を突き合わせて、本音を聞き、語ること」。そういう意味に捉えていたのでしょうか。さて、あなたはどうか？私の思いは次の通りです。

コミュニケーションを成功させる為に前提となる心構えがあります。

第一に、相手の心を読もうとする意志、相手の立場に立って理解しようとする気持ちが、大切です。できるかどうかではなく、そうしようと思うかどうかです。相手を知ろうと思って意識していると、段々とできるようになるし、そういう意識がなければ、いつになってもできません。

第二は、誠実さを相手に示すことです。それは、相手に自分の人柄を信頼してもらう為にも必要です。誠実さを表す工夫の一つは、相手が誤解するような言い方や表現を避ける事です。例えば、私が心掛けてるのは、「自分ができることを言うと同時に、できないこと、やらないことも言う。」ことです。良い話だけをしないで、相手にとって悪い話も同時にします。

メリット・デメリットの両面から話をする、相手の理解が向上します。例えば、「〇月〇日までは、製品の納入を行います。但し、追加で運送費用が、余計に〇円掛かります。」という感じです。

第三の大切なポイントは、受け身にならずに、自分から発信していくよう自分を励ますことです。例えば、報連相を行う際に留意すべきポイントは、相手に指摘されてから返事をするのではなく、先に自分から発信することです。挨拶も同じです。自分から先に行う方が、ずっと効果的で、好感を持ってもらえます。



次に、コミュニケーションが、うまく行くイメージを5段階で表現してみました。

- 1 相手に自分の思いを伝えた。 (この段階は、まだ一方通行)
- 2 相手に自分の思いが伝わった。 (相手に理解してもらった)
- 3 相手の心が動かされた。 (相手が納得した)
- 4 相手の態度や行動が変わった。
- 5 相手が自分の思い・アイデアに従って行動してくれた。

このように考えてくると、コミュニケーションとは、「①相手の思いを理解しながら、②自分の思いを伝えること。③相手が自分の思いに従って行動をしてくれる事を目的に、④自分から積極的に相手に働きかける行為」と整理することができます。この「相手に働きかける行為」とは、主に、聴く事と話す事です。

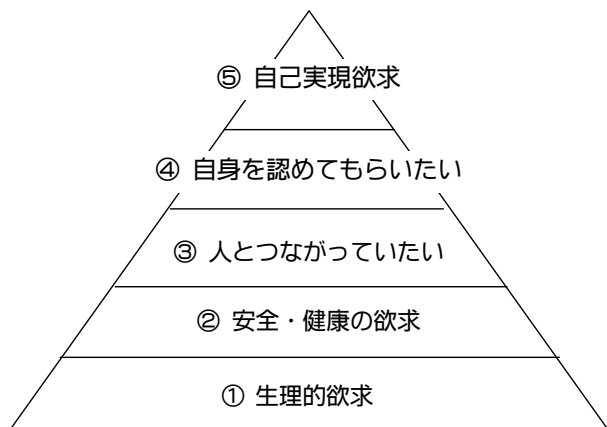
それでは、次の第一章で、心理について学んでいきましょう。

## 第一編 人間の心理を理解する

### 1章 部下は、職場に何を求めているか？その1(マズローの欲求5段階説)

下の三角形の図を見てください。5つの欲求が書かれています。この内容を説明します。これは、マズローの欲求5段階説と呼ばれているものです。マズロー（1908年～1970年）とは、アブラハム・マズローという人の名前で、アメリカの心理学者です。三角形の下から順に、①生理的欲求、②安全・健康の欲求、③人とつながりたい、④自身を認めてもらいたい、⑤自己実現の欲求の5つが書かれています。

【マズローの欲求5段階説】 ⇒ 下の欲求が満たされると、一つ上の欲求を求める。



この5つの欲求の関係を理解してください。マズローは、①の生理的欲求が満たされないと、人は、次の②安全・健康の欲求を求めない、と考えました。例えば、①の食べるものがない、睡眠時間が取れない時に、怪我をしないよう安全に気を付けようという意識は働かないということです。空腹になると、危ない目に遭っても、食料を求めることを優先するという訳です。また③の「人とつながりたい」ですが、職場の人達と挨拶をしあい、お互いの人柄を受け入れ合う人間関係ができていないと、④の段階である「仕事で成果を出し、皆から『よくやった！頑張ったね』と誉めてもらいたい。」という気持ちは湧いてきません。自分は職場の中で、仲間として受け入れてもらっているんだという安心感があって初めて、仕事をやって成果を出そうという意欲も湧いてくるという訳です。つまり、下の欲求が満たされていくと共に、1個ずつ次の上の段階の欲求を人は目指していきます。

職場のリーダーとして、まずこのような段階があることを意識してください。そして、自分の職場を振り返ってみましょう。①、②は、大丈夫かな？③、④に関しては、自分の職場は、どういう状況だろうか？⑤の域に達して、組織の為に、無私の精神で頑張ってくれている人は誰だろうか？など想像してみましょう。

ところで、最後の⑤の自己実現は、④の「自身を認めてもらいたい」と、どう違うのか

を考えてみましょう。④は、自分を誉めてもらいたい、評価してもらいたいという、他からの働きかけ、受け身の気持ちがあります。⑤では、その受け身的な発想が消えて、自分で自分を励ましている状態です。なぜなら、自分の能力が十分発揮できている、自分らしさを出しながら、主体的・自発的に活動できていると、自身で感じているからです。⑥は、心の中の活動エンジンが、ガンガン回っていて、周囲が自分を誉めたり、認めたりという行為がなくても、自発的に元気よく、活動を続けている状態にあります。

では、ここで、5つの欲求の定義を確認しておきましょう。

#### ① 生理的欲求

生理的というのは、動物的と言い換えてもよいでしょう。要は、食べたい、飲みたい、寝たいという、命を維持するために最低限必要な行為です。衣食住が、ほどほど安定している、基本的な日常生活に不安がない状態と考えてもよいでしょう。

#### ② 安全・健康の欲求

安全で、怪我や病気の心配が無い状態です。心身、つまりメンタルも体（人間ドック・健康診断上など）も、問題がありません。この①②は、どちらかという、職場の上長の課題というよりは、まずは、個々の部下が、一定の貯蓄や節制を行い、安全を心掛けるという覚悟と意識も必要でしょう。その上で、職場のリーダーとしては、①②に問題がないことをチェック、確認する意識を持つことが大切です。

#### ③ 人とのつながりの欲求

職場の中が、お互いに人柄を認め合い、困った時に声を掛け合い、助け合えるという仲間意識で結ばれているかどうか、チェックしてみましょう。職場内には、社員、パート、シニア社員以外にも、例えば、派遣、外注の人たちなど、異なった雇用区分、年齢、性別、契約関係など、色々な人と関わりながら仕事を進めています。この③の「人とのつながりの欲求」は、職場の一体感がしっかり保たれているかという尺度として、とても大切な要素です。これが崩れていると、その上の欲求につながる、仕事の良い成果を積み上げていくことが難しくなります。

#### ④ 認めてもらいたいという欲求

部下を認めるには、2通りあります。1つは公平な評価、2つ目はフィードバックです。まず、評価で大切な事は、処遇（昇給、賞与、昇格など）に公平に反映させることです。尚、評価は、「上長が決めているのではなく、職場の仲間が決めている」と私は思っています。上長は、誰が仲間を助け、貢献しているかについて、職場の声に耳を傾けながら、職場を代表して査定・評価を行っています。第二のフィードバックは、人としての交わり、やりとりが大切だということです。具体的には、誉める、叱る、注意する、アドバイスするなど、上長として、行動で反応することです。お互いに、職場の仲間に関心を持ち、声を気軽に掛け合うなど、反応し合うことが、円滑にできている職場は、仕事の成果を発揮することができます。

#### ⑤ 自己実現の欲求

これは、「結果として、この心意気・心境に達することができれば、素晴らしいことだ。」という理解でよいと思います。職場のリーダーとして、部下に⑤を目指すよう指導するのではなく、「個々人が、最終的に、そうなってくれるといいな。」と、願う気持ちでいればよいでしょう。ただ、職場の人たちが、⑤に近づく為に、

職場の環境をさらに整え、やる気が出る工夫をし続けることは、大切だと思います。



## 2章 部下は職場に何を求めているか?その2(職場で求める5つの欲求)

ここでは、マズローの欲求5段階説と似ていますが、別の考え方を紹介します。早速ですが、質問をします。「あなたは、会社生活に何を求めていますか?」。すると、皆さんから、様々な回答が返ってくるでしょう。この質問については、「〇〇したい」、「〇〇したくない」という風に考えてもらっても結構です。以前、研修会で質問すると、例えば、次のような答えがありました。

- ・自分たちで作った製品を、世の中の人に沢山使ってもらい、喜んでほしい。
- ・給与をもっと多くもらいたい。
- ・休日出勤は少なめにしてもらいたい。
- ・自分の能力を一層向上させ、工場で貢献できる人材になりたい。
- ・職場の仲間と友人になって、楽しく時間を過ごしたい、など。

これらは、次の5つの欲求に整理することができます。

- 1 人と関わりたい
- 2 自分を認めてもらいたい
- 3 自分で選びたい
- 4 成長したい
- 5 心身ともに健康でいたい

マズローの5つと違う所は、この5つは、段階的な関係などは特にない事、人によって、求めるものが異なっている事です。また、一つだけではなく、複数の選択もあります。何をより強く求め、何はあまり求めないかという強弱も人によって様々でしょう。例えば、ある人は、職場の中での仲間意識を求め、併せて、成長したいという思いも持つという感じです。自分の職場の部下たちが、どういう思いを持っているかを、職場の研修会で、自由に（無記名でも可）書いてもらい、それを紹介し合うと、お互いの理解が深まると思います。ここで、会社生活に求める5つの欲求の事例を紹介しておきます。



## 5つの欲求の事例

### 1 人と関わりたい：

職場内で良い人間関係を作る。挨拶をし、声を掛けあう。雑談する機会がある。懇談会・懇親会がある。小集団活動で、話し合う機会がある。困った時に助けてもらえる関係がある。

### 2 自分を認めてもらいたい：

処遇に関して、公平に評価してもらっている風土を感じる。誉めてもらう、注意される、アドバイスをもらうなど、自分の行動に対して、フィードバックがある。自分の仕事に対して関心を持たれず、無視されているという雰囲気はない。仕事の成果を発表する機会がある。(〇〇賞の登録など)。

### 3 自分で選びたい：

細かいことを言い過ぎないで、ある程度仕事のやり方を任されている。改善提案を通して、自分の意見を言う「場」(機会・時間と場所が設定されている。)定期的な打ち合わせ等がある。仕事のやり方に、自分なりの創意工夫を加える余地がある。研修等に関して、いくつかの中から選択ができる。

### 4 成長したい：

職場内で教育や研修会が設定されている。工場外の全社研修に参加できる。自己啓発として、自分で取り組んでいるものがある。国家技能検定の取得の為に勉強会がある。

### 5 心身ともに健康でいたい：

体調を気遣い、チェックしあう風土がある。計画年休の取得が、奨励され、実行している。個人的な事も含めて、悩みを聴いてくれる上長がいる。メリハリのある勤務ができている。家族との団らんの時間がある。スポーツなど健康増進に取り組んでいる。

## 3章 人の性格・タイプの多様性を知る(4つの鳥のタイプ)

海外ではあまり聞かませんが、国内で私たちは、時々、血液型の話をして。「あなたの血液型は何ですか？」その答えを聞くと、「なるほど。この人って、やっぱり几帳面なタイプかな」などと思うこともあるでしょう。

一方、職場の中ではどうでしょうか？個々の人のタイプを踏まえて、人柄を理解しようとしているのでしょうか？その人の性格や人柄、タイプに合わせて、話し方を変えてみたりすることはありますか？私たちは、とすれば、「自分がこう考えるのだから、相手も自分と同じ様に考えているはずだ。」「自分の考えは正しいと思っているのに、何故分かってくれないのかな。」と思うことがあります。夫婦や親子の間にでも、同様な誤解を生じているかもしれません。ここでは、人の言動(表に出るセリフや行動)に着目し、「相手は、必ずしも自分と同じ考え・思いではない。お互いの違いを知ることが、仕事を円滑に進めていく上で大切だ。」ということを学びましょう。

以下は、人を仮に4つの鳥になぞらえて、自分はどの鳥に似ていると思うかを問う質問です。気軽なゲームと思って下さい。職場の人達の中で、早速やってみましょう。人の考え方の多様性を受け入れる訓練だと思って下さい。その結果、今まで自分が思っていた事が、少し違っていたかもと、考え直す機会になることがあります。



それでは、質問をします。「あなたの言動は、次の4つの鳥になぞらえると、どの鳥に似ていると思いますか？一番近いと思う鳥を1つ選んでください。

その鳥とは、鷹（タカ）、鸚鵡（オウム）、鳩（ハト）、梟（フクロウ）の4つです。」

まずは、この鳥の名前を聞いて、勝手に自分なりに想像しながら、自分に合っていそうな鳥を決めてください。中には、2つにまたがっていると思う場合もあるでしょう。例えば、ハト 60%、オウム 40%など。その場合は、割り切って一番多い割合の鳥を選んでください。もし、グループ内で話し合う時間の余裕があれば、詳細に、またがった内訳も紹介しあうと、よりお互いを理解できるかもしれませんね。

以下に、4つの鳥の特徴を書きました。参考にしてください。

### 1 タカ(鷹)＝支配したいという欲求がある。

- ・勝負して勝ちたい。指示を受けるよりも、自分で仕切りたい。
- ・言いたいことは、はっきりと言う。相手が弱いと思うと、一方的に話す傾向がある。
- ・意思決定・決断が早い。考えるよりもまず行動する。
- ・一方で、自分より強いタイプには逆らわない、したたかな面もある。
- ・「相手はどう思うだろうか？」という想像力は、苦手な面もある。
- ・人にコントロールされるのを嫌がる。
- ・ルールや細かいことには、あまり関心がない。

### 2 オウム(鸚鵡)＝盛り上げ役。周囲に認めてもらいたい。

- ・社交的、感情・表現豊かに会話をする。
- ・アイデアを出し、チームを明るく盛り上げる。ムードメーカーになる。
- ・緻密さ、仕事に対する厳しさに欠ける面がある。
- ・時間管理は苦手。

### 3 ハト(鳩)＝堅実、安定性を求めたい。

- ・協力して、人の役に立ちたい。縁の下の力持ちタイプ。優しい。
- ・安定した環境を好み、安定感のある成果をきっちりと果たす。
- ・粘り強く、一貫性を好む。時間を掛けて問題や解決方法を見つける。
- ・変化は苦手。決断力に欠ける面がある。瞬発力・派手さはない。
- ・上から目線や乱暴な表現の人は苦手。過度なプレッシャーを受けると、ストレスを感じる。

### 4 フクロウ(梟)＝論理的に、高い質を追求したい。

- ・知識欲があり、仕事の質にこだわる。
- ・正確さにこだわり、考えすぎる時がある。
- ・冷静に分析し、データに基づいて論理的に考える。
- ・ミスや批判を怖れる。規律を守る。慎重、注意深い。

4つのタイプを理解する為に、お互いを比較しながら、違いを説明してみましょう。

より話すタイプ、より自発的なタイプは、タカとオウムです。一方、ハトとフクロウは、どちらかと言えば、聞く方が得意で、受け身的です。また、他人に対して批判的か、共感するタイプかに分けると、タカ、フクロウは、批判的で、ハト、オウムは共感的です。別の切り口で、見てみましょう。相手に対して、友好的・楽観的なのは、オウム、ハトです。冷静で計算的なのは、タカ、フクロウのタイプです。

自身だけでなく、職場の上長・仲間・部下は、この4つのタイプのどれだろうかと考えて、観察してみましょう。そうすると、一歩踏み込んで、相手を理解できる気がしてきます。また、この4つの型を意識するとコミュニケーションを取る際にも、工夫が生まれてきます。例えば、一方的に話す人がいれば、「この人は、タカのタイプかな。」と思う。そして遠慮しないで、「ちょっと、私の話を聞いてもらってもいいですか？」と、話の途中でも発言しましょう。相手は気にしません。また、「この人は、フクロウの論理的なタイプだな」と思えば、「そんな細かいことは、無駄だから止めようよ。」という言い方ではなく、「きちんと論理的にやってくれて、助かるよ。ただ今回は、時間の制限もあるから、ここで一旦結論を出そう。」と、表現にワンクッション加えてみる。そして、ハト型の人には、上から目線的に言うのは避けて、表現を柔らかくする。そんな感じで、相手のタイプに合わせて、自分の話し方に、工夫を加えるのです。この4つのタイプを、職場の中でもオープンに話題にしながら、お互いの言動を見直してみましょう。人間関係が、一層円滑になり、仕事の効率が向上します。

#### 4章 製造部門におけるリーダーの基本的な考え方

製造部門において、部下を指導する場合の、自分なりの基本的な考え方、(少し大げさに言うと) 哲学を整理しておきましょう。部下を誉めたり、叱ったり、励ましたりする際に、なぜそうするのかという根拠に当たるものです。これは、事業所の製品、職場の伝統、仕事の種類、自身の経験などによっても異なってくるでしょう。

ここで質問です。皆さんが、仕事をする上で、これは大事だと感じている事を5つ書き出してください。時間を掛けなくて、2分間くらいで、5つをメモに書いてください。それを、グループの仲間に開示して、紹介しあいましょう。すると、自分なりに新たな気づきが生まれてきます。例えば、「安全はすべてに優先する。」「安全第一」を書く人は多いと思います。他にはどうでしょうか？皆さんが、これは許せない、見つけたら注意する点は何ですか？

また、こういう態度や行動は素晴らしいと誉めたいくなる行動は何でしょうか？

そういう観点も踏まえながら、なるべく具体的に、書き出してみましょう。

参考として、世の中で言われている「改善の十訓」を見てみます。

この中に、あなたが部下に示したい、気に入った考え方があるかもしれません。

##### 改善の十訓

- 1 言い訳はやめる。
- 2 出来ない説明より、やる方法を考える。
- 3 心配を先取りしない。
- 4 事実に基づいて議論をする。想像で、ものを言わない。
- 5 困らなければ、知恵は出ない。

- 6 100点を狙わない。50点（30点～60点など様々あり）でいい。一歩前進を考える。
- 7 すぐにやる。文句はそれから言えればいい。
- 8 金を使う前に知恵を出す。知恵が出なければ汗を出す。
- 9 儲けのない動きを、儲けを生み出す動きに転換する。
- 10 改善は無限。職場を継続して変えていく。

リーダーとして、自分が大事にしている考え方を部下に言葉で示すと、あなたの考え方が、浸透して、職場が引き締まってきます。例えば、「これは素晴らしいぞ 5 か条、これは駄目だよ 5 か条、」と 2 つに分けて示すのも良いかもしれません。参考までに、例を書いてみました。

これは素晴らしいぞ 5 か条

- 1 仕事の途中経過を報連相する。
- 2 安全上問題だと思ったら、大きな声を出して、周囲に知らせる。
- 3 朝と帰りの挨拶は、しっかり声を出す。周囲に自分がいる、いないことを知らせる。
- 4 設備や作業に関する改善提案を月に 2 つ書き出す。
- 5 仲間の心身の健康が気になったら、すぐに上長に相談する。

これは駄目だよ 5 か条

- 1 服装、髪型、髭剃りなどの身だしなみが整っていない。
- 2 時間や期限を守らない。
- 3 出来そうもないのに報告しないまま、黙っている。
- 4 安全の基準に従った正しい作業をしない。
- 5 仲間に対して無関心。

などです。リーダーとして、職場管理の基本方針の見える化に取り組んでいきましょう。



## 5章 部下が上長に話し掛けない理由

ここでは上長として、自分が部下からどう見られているかという点を振り返ってみましょう。部下は、一般的に、上長について、次のように思っているのではないのでしょうか。「上長は、職位が高いことに加え、仕事の経験も長く、幅広く仕事の内容も分かっている。だから、自分が言おうと思っていることも、もう既に知っているはず。わざわざ、ここで自分から言う必要もないだろう。むしろ、言うとは、職場に関する不満を言っているのではと、誤解される恐れもある。やっぱり、言うのはやめにしよう。」いかがでしょうか？

例えば、パート、派遣などの人達には、遠慮があるかもしれません。しかし、上長は本当に、職場の小さな現実、課題を把握できているのでしょうか？例えば、どの機械や設備は、そろそろメンテナンスが必要かな？どの設備は、部品を取り換えた方がいいかな？職場の環境を向上する良いアイデアはないかな？などです。職場の課題に対して、上長も100点の答えを持っているわけではありません。職場の課題を発見する為にも、部下から、気軽に話し掛けてもらえるよう、自分の態度、言葉遣い、振舞い方を振り返ってみましょう。

さて、ここで問題です。自分が部下に対する態度で、改めた方がいいかなと思った事を2つ書いてください。「人のふり見て、我がふり直せ」という諺があります。他の人の振舞いからも、学んでいきましょう。部下の人達に、「なぜ上長に話し掛けないのですか？」と質問したら、次の回答がありました。参考にしてください。

- 1 上長が先に話してしまう。自分が話すチャンスがない。
- 2 上長が自分の話をさえぎって、話を続ける。
- 3 上長が聞いてくれない。
- 4 上長が忙しそうに見える。
- 5 上長が不機嫌そうに見える。

などです。従って、ここから「聴く気持ちを持つ、聴く姿勢を示す、笑顔を作る」。この3つが大切だという事が分かります。部下が、話しかけやすい雰囲気を作っていきます。

次に、より積極的に部下からアイデアを引き出す方法を考えていきましょう。



## 6章 部下のアイデアを引き出す方法

気軽な気持ちで話せる雰囲気があると、部下から面白いアイデアが出そうですね。その為の具体的方法をグループ内で出してみましょう。①上長の態度と②場の設定の工夫の2つに分けてみます。

上長の態度としては

- 1 笑う（笑顔を作る）
- 2 誉める
- 3 面白がる
- 4 相槌を打つ、質問する

このような仕草（しぐさ）、振舞いを行うには、そうしようという意識と一定の訓練が必要です。自分が変わると相手も変わる。まずは自分から、そういう気持ちで、部下と接してください。尚、上記の反対の振舞いが何かも、押さえておきましょう。不機嫌、怒る表情、批判的な言動です。部下が明らかに間違っている場合はともかく、自分と意見や考えが違っただけで、否定的な発言はしないことです。例えば、「そういう考えもあるんだ」「へえ、そうなんだ」と、聞き流すくらいの度量を持って聴いてください。部下も自分の考えが必ずしも、しっかりと固まっているわけではありません。話しながら、自分なりに考えています。部下の話が論理的でない、脈絡がない。それでいいのです。「上長は、自分の話を聞いてくれる人だ」という安心感が一番大切です。評価、分析、判断をしないで、うなずきながら聴く。

それだけで、十分です。

もう一つの工夫は、部下と話す場をどう設定するかです。2つ紹介しましょう。

- 1 歩きながら話す
- 2 昼食を食べながら話す

一般的には、会議室でテーブルを挟んで話すことが多いでしょう。その時は、向かい合う席ではなく、斜めの席に座って話すのが、よいでしょう。相手が、リラックスして、話ができます。また、歩きながら、散歩をしながらというのも良い方法です。ぜひ試してください。

昼食時の利用は、夕方より効率的です。できれば、1対1など少数で、聴く側に回るという意識を持って、ランチ・ミーティングをやってみましょう。きっとうまく行きます。

## 7章 部下に話し掛ける時の心構え

部下と話す時というのは、2つの場が考えられます。①朝礼など多くの部下を前に話す場合、②個別面談で1対1など少数の部下と話す場合です。あなたが、どういう工夫をしているかをまず教えてください。2つほど、書き出してみましょう。それから、テーブル毎のグループで、紹介し合ひましょう。

私の工夫点を4つ紹介します。参考にしてください。どちらかと言うと、個別面談のような少数の部下と話すことを想定していますが、多くの部下に、一方的に話す場合にも、使用できるテクニック（技）です。

- 1 「私」「私たち」を主語にして話す
- 2 部下の目を見ながら話す

- 3 否定語を使うのは避ける
- 4 聴く 80%、話す 20%を心掛ける
- 5 正しいことを言う時は、少し控えめになる

以下、各項目を説明します。

#### 1 「私」「私たち」を主語にして話す。

これは、英語の私＝I（アイ）ですから、I（アイ）メッセージとも言われています。私を主語に話すというのは、あなた、君たちを主語にしないという意味です。例を言います。

あなたが部下だとして、上長から次の2つのセリフを言われたとします。どちらの言い方が、やる気を出せますか？

A：「君たちは、今月、生産台数の予算が、未達の状況になっているんだ。」

B：「私たちは、今月、生産台数の予算が、未達の状況になっているんだ。」

私は、Bの方が良いと思います。何故でしょうか。Bの場合は、部下たちは、「上長も自分たちと同じ船に乗っていて、この課題の当事者として、一緒に悩んでくれているんだ。」と思ってくれます。「君たちは、」「皆さんは」では、一体感の観点で、マイナスのイメージを与える恐れがあります。また、面談時に相手に改善を促したい時も、「あなたは、もっと〇〇したほうがいい。」と言うよりも、「私は、あなたに、〇〇してもらいたいと思っています。」と言う方が、相手は、より素直に、あなたのアドバイスを受け入れてくれると思います。

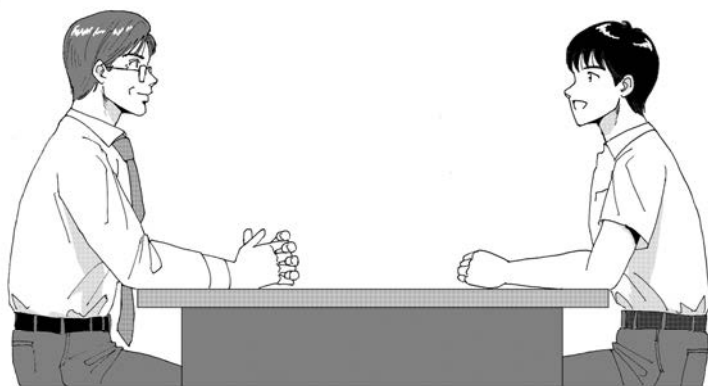
主観的な表現の方が、相手の心を動かすようですね。



#### 2 部下の目を見ながら話す。

目をそらすと、相手から見ると、本当のことを言っていない、何か隠しているのでは？という気持ちにさせます。直接相手の目を見るのは、どうも無礼で、威圧している気がするという人もいるかもしれませんが。相手の目を直接、柔らかく見る（見ると言っても、

大体 30-60%程度でしょうが) のに抵抗がある場合は、相手の眉間を見るのがよいようです。それで相手は、自分の目を見てくれていると感じるからです。自分の「おへそ」を相手に向ける事、目線の高さをそろえる事も大切なポイントです。



### 3 否定語を使うのは避ける

否定語とは、「それはないだろう」「そんな駄目だよ」「それは違うよ」「そんなのできないよ」「はっきり言って、それは無理」などです。たとえ、そう思っても、表現は「そうかな?」「そういう風に考えるんだあ」「へえ、そうなんだ」と、曖昧に返答するのがよいでしょう。なぜなら、この部下との対話の場は、相手を正すことではなく、部下の思いを引き出すために話をしているからです。一方で、部下の態度を改めさせる為に話す時には短く、はっきりと話をし、駄目なものは駄目と言って問題ありません。どういう思いで部下と話をするか、聴くかについて、あらかじめ、思いを整理しておくといよいでしょう。

### 4 聴く 80%、話す 20%を心掛ける。

部下の考えを引き出す際には、コーチングという手法が使われますが、その際、上長である自分が話すのは2割、部下が8割話す。そう思って、話を始めてください。その際の話も、こちらから主張し、相手を納得させるという場ではないのですから、質問と相槌が主体です。「その事をもう少し具体的に言うと、どういう感じかな?」「へえ、それは、面白そうだね。私も気づかなかった。」「いつから、その提案内容を始められるかな?」「今、それを実行するのに、困っていることは何ですか?」などです。部下も、頭がすっきり整理されて、自信のある状態で、話しているケースは少ないと思います。部下自身も気づいていない、自身の思いを引き出してあげる。そういう気持ちで、我慢と辛抱の気持ちを持って、聴いてあげましょう。

### 5 正しいことを言う時は、少し控えめになる。

職制にある長(組長、主任、班長、ラインリーダー、棒心など)として、正しい事を、部下にしっかり教えないと。考え違いされても困るから、念を押しておこうなど、責任ある態度に出ようとすると、時に失敗することがあります。その場が、どういう目的なのかを、まず意識してください。「事実確認もした上で、ここはしっかり叱るぞ」と



いうのであれば、それで結構です。その場合は、手短に、きっぱりと行うのがよいでしょう。

一般的に、部下との話においては、まず相手の思いや考えを確認することが第一です。なぜなら、時々、こちらが事実だと思っていたことが、間違っている時もあるからです。また、一方的に畳み掛けると、部下のやる気をなくしてしまう恐れがあります。上長としては、部下の将来に期待することが、基本的な姿勢です。自分が正しいと思う事を言う時には、「少し控えめに話そう」と自分に言い聞かせて、スタートするのが丁度良いかと思います。

## 8章 部下を理解しようという気持ち

上長として、部下とどう向かい合うかというのは、難しい課題です。長年同じ職場にいれば、すべてが当たり前、常識になってしまい、「なぜ、こんな簡単な事ができないのか」「なんで、そんな事を言い出すのか」など、歯がゆく思う事もあるでしょう。昔の言葉で「子供叱るな、過ぎた道や。親父笑うな、行く道や」というのがあります。子供を叱ってはいけません。自分も、今でこそ、何でもできるようになったが、子供の時には、できない事も色々あったでしょう。それを忘れてしまって、今の子供を叱るのは良くない。昔の自分を思い出そう。

そういう意味です。この子供を、部下に変えて読み替えれば、どうなるでしょうか？「部下叱るな、過ぎた道や」です。そういう、一步余裕を持った目で部下を見ることが大切です。手が掛かる部下に、目を掛けてあげる。そういう姿勢を持ってください。部下を理解する上で、参考になる考えを紹介します。

### 1 部下に完璧を求めない。自分も完璧を目指さない。

**課題は、小さく砕いて、一步步進めばよい。**課題を大きくすると、いつまで経っても着手できなくなる。

2 部下に文句を言う時は、自分に非難する資格があるか、少し振り返ってみる。

3 部下に正しいことを言う時には、言い過ぎないように注意する。

4 部下と助け合って、仕事が達成できる。自分から部下に声を掛けていく。

5 部下のことは、意外と分かっていない。仕事以外の話もしよう。

6 部下とお互い分かり合えているなという実感が、湧いてきたら、しめたものです。

## 9章 行動を心理よりも優先する考え方

早速ですが、質問をします。次の2つのセリフの、どちらをあなたは、良いと思いますか？正しいかどうかではなく、部下を管理するという視点に立った時に、どちらの考えがうまく行くと思うか、そういう観点で考えてみてください。

A:「楽しいから、笑う」

B:「笑うから、楽しくなる」

一般的に考えると、「楽しいから笑うのが、常識です」と答えるでしょう。ただ、私がお願いしたい事は、Bの発想を持とうということです。悲しいから泣く、眠いから布団に入るなど、論理的に考えるとその通りですが、一方で経験的にも、例えば「横になるから、寝てしまう」ということも真実でしょう。論理的に考えると、まず感情や意志が



あって、その結果、行動を起こすのが正しいのではと思うでしょう。でも、私がここで言いたい事は、逆の発想です。「**自分の感情（脳）をうまくコントロールする為に、行動を優先しよう**」という事です。

つまり、先に行動を起こすと、感情（＝脳の働き）をうまくコントロールできるということです。例えば、（場合によりますが）朝、少々体調や気分が悪く、起き上がる気がしない。

でも、ここで行動を優先して、頑張って起きて、活動を始める。すると、そのまま寝ていたよりも、早く回復する。あるいは、少々やる気がしなくても、パソコンを開いて、今の課題を自分なりに書き始める。すると、作業が段々と進んできます。部下と話をした方がよいと思ったら、あまり考えすぎないで、早めに声を掛けるなどもあるでしょう。行動を優先しながら、自分の脳をうまくコントロールする方法を取り入れてください。

参考までに、「悲観は気分。楽観は意志」という言葉があります。「自分の職場は、絶対成功する」と、明るく声に出して、部下の心を引っ張っていくのが良いでしょう。将来の不安、心配を考えすぎて、悲観的な気分になるのは避けましょう。部下もやる気になり、職場も活気づくように、リーダーとして、明るく、元気で、前向きな姿勢を前に出そうという意志を持って、活動してください。

## 10章 聴くことがなぜ大切か

皆さんは、管理監督者として、話す事と聴く事と、どちらが積極的な行動だと思いますか？ また、どちらを重視していますか？ 私は、自分を振り返ると、話す方をずっと重視してきたようです。今になって、これが良い方法ではなかったことに気づいています。

聴く（聞く）と言うと、どうも消極的で、受け身のような感じがして、やっぱり自分から、意志をどんどん出していくことがリーダーとしてまず重要なことだと思い過ぎた、力み過ぎたかなという反省です。もちろん、日常の業務の判断、指示の中で、自分から発信する、話す行為は、とても大切です。一方で、部下の育成の観点では、どうでしょうか？ 上長があれこれ指摘するよりも、一旦は、部下に自分なりに考えさせ、上長は、聞き役に回って、質問したり、相槌を打ったりしながら、答えを引き出すサポートを行う。この方法がとても役に立ちます。また聴くのに、は、「よし、聴くぞ」という覚悟、一定の我慢・辛抱が必要です。むしろ、話す方が楽かなと感じるくらいです。

多様性という言葉がありますが、人それぞれ性格やものの考え方が違います。その違いを受け入れて、リーダーとして、「聴く」という技を身につけてください。

**なぜ聴くことが効果的であるかを次に考えてみましょう。**

もし、自分の思いや考えを上長に頭から否定されると、しょげるか、反発するかという反応が待っているでしょう。一方、上長に受け入れてもらえると、うれしい気がしてきます。

人には誰しも、「自分自身が好きで、かわいい」という自己愛のような心理があります。相手が「受け入れてもらった」という気持ちになる一番の手段は、「聴く」ことです。反対に、聴く耳を持ってもらえないと、上長に対する好感や親しみは、ずっと減ってきます。

こんなサイクルで、人の心の中は、回っています。

- ①上長が部下の話を真剣に聴く ⇒
- ②部下は自分を大切にされたと感じる ⇒
- ③部下の自己愛が満たされる ⇒
- ④上長に対して好感・信頼感を持つ ⇒
- ⑤部下は上長の味方になり、協力する ⇒

上長が部下の話を真剣に聴く ⇒ 部下は自分を大切にされたと感じる・・・  
という風に循環していきます。

部下が、あなたに対して、協力的になり、仕事に対して意欲的になる為にも、「聴く」  
という手法を使ってください。

## 11章 リーダーへの様々なメッセージ

過去先輩から聞いた言葉、本を読んで、なるほどと思ったセリフなど、自分にとって大切にしたい言葉があると、自分の行動を後押ししてくれる気がします。自分の気に入った言葉を見つけてください。以下、事例的に紹介します。

- 1 「やってみせ、言ってみせて、させてみて、誉めてやらねば、人は動かじ」  
(山本五十六、海軍、連合艦隊司令長官、1943年4月戦死、59歳)
- 2 自分たちの製品を愛し、職場の仲間を愛し、工場を愛する。ここから、具体的な戦略や戦術が生まれてくる。
- 3 損得より善悪。基本と正道。
- 4 日立の和の精神  
職位に関わらず、自分の意見を自由に発言する。但し、その上で、上長が決断したら、その決定に従って、お互い助け合いながら、業務に邁進(まいしん)する。



## 5 上機嫌の効用

上機嫌を心掛けましょう。自分も職場も明るくなります。

・毎日を機嫌よく暮らす。決して怒らない。上機嫌力は訓練で向上する。

- ・あら探しをしない。周りの人の気持ちを楽しくさせる。表情が柔らかくなる。
- ・ありのままの事態を受け入れる。そもそもの目的を考える。自分の持っているものに自信を持つ。
- ・楽な気持ちで生きる。感動したことを人に伝える。寝る前に感謝する。
- ・雨の音・草の匂いを楽しむ。料理を味わって食べる。一瞬一瞬の今を楽しむ。
- ・姿勢を正す。深呼吸をする。心を開く。

## 6 良い言葉

自分の見つけた良い言葉。自分を励まし、背中を押してくれます。

- ・問題をきちんと述べられれば、半分は解決したようなものだ。
- ・不便、不快、不満、不平、様々な「不」は、改善のキーワード。
- ・危機＝危険（リスク）＋機会（チャンス）
- ・量を積み重ねると、質が生まれる。
- ・しつこさ、根気も能力のうち。
- ・任せて任さず。信頼するが、信用しすぎない。
- ・全くするべきでないことを効率的に行う。これほどの無駄はない。
- ・「無駄」の反対は、「活用」。
- ・背伸びが、未来の能力を作る。
- ・困難だからやらないのか。やろうとしないから困難なのか。
- ・理屈ではなく、肌で感じる。
- ・今日の向かい風は、明日の追い風。逆境は薬、順境は毒。

## 7 良き上長

- ・上長の 期待と守りで 部下育つ
- ・任せても すべてを任せぬ 親心
- ・目で話す 表情豊か 良き上司
- ・どうしたの？ 相手の気持ち 聴く余裕
- ・コーチング しっかり聴こう 部下の声
- ・聞き上手 質問上手 誉め上手
- ・頑張れの 声を出すより 具体策
- ・短くて きっぱり叱る あと引かず

## 8 言い換えるとポジティブに伝わる言葉

部下にとってはネガティブ（否定的、悪いこと）と思いきや、前向きな表現で言い直すと、部下のやる気が高まります。「問題」ではなく「課題」、「反省」ではなく「振り返り」、「失敗」ではなく「経験」。

## 9 鏡の法則：「自分が、相手をいやだなと思ったら、相手も自分の事をそう思っている。自分が相手を好きになると、相手も自分に対して、好感を持つようになる。」

## 10 無欲万両：「働き一両、考え五両、知恵借り十両、骨（コツ）知り五十両、ひらめき

百両、見切り千両、無欲万両」

（注）仕事のコツ＝要領を、「骨」とかいて「コツ」と読みます。自分一人で頑張るよりも、自分なりに考えてから取り組むと効果が上がる。他人からの知恵を借りる、過去や他の職場からノウハウを学ぶことも有効。経験や知恵からひらめきが生まれる。止める決断、見切りは大切。無私の精神で、職場の改善、向上を目指し続ける人は、素晴らしい。

11 落穂拾いの基礎観念

- ・他社・他人に対し不親切ではないか。
  - ・納品のクレームに対して不信はないか。
  - ・外に向かって空理空論を吐いてはいないか。
- 落穂の精神：進んで自分の身を責め、自分の中に反省を見い出すこと。

12 他人（ひと）を頼って仕事をするな。一人で何でもできると思うな。

13 恩は後輩に返す。

14 巧詐不如拙誠＝「こうさ、せつせいに、しかし」＝ごまかして、その場をうまく取り繕うとしない。失敗は、その場で素直に認め、相手に誠意を尽くす。  
失敗から学ぶ気持ちを持って、自分を成長させ続けていく。

15 「健康とは何ですか？」と聞かれたら、「粹であること、輝き、色気、それと品格である。」と答えることにしている。

16 人がうれしさを感じる時

- ・期待する。
- ・達成感を得る。思い通りに進行する。
- ・予想外である。
- ・能力が高まる。
- ・人の役に立つ。
- ・仲間意識を感じる（帰属意識がある、安心できる）。
- ・分かり合う。
- ・ちょっとした贅沢（ぜいたく）をする。

17 脳が活性化する時

- ・朝早く起きる。規則正しい生活を送る。腹八分目。
- ・時間を意識すると、脳の回転数が上がる。
- ・睡眠中の脳の整理力を活かす。
- ・人に伝えるつもりで、自分に情報・知識を入れる。
- ・相手の身になって考える。

## 第二編 表現方法を身につける

### 12章 2つの教える方法(ティーチングとコーチング)

「教える」という英語には、2つの単語があります。ティーチングとコーチングです。先生のことをティーチャーと言いますが、ティーチングとは、先生が多くの生徒に、一方的に教えるというイメージです。一方、コーチングは、スポーツの世界などで、野球のコーチという使い方をします。両方の教え方を使い分けるのが良いのですが、職場において、1対1を基本に、部下や後輩を育成していくには、ティーチングよりも、コーチングの手法が効果的です。まず2つの違いを比較してみました。

#### ティーチング

上長が答えを持つ

一方的に効率よく

上長が指導する

上長が話すのが中心

多くの部下に知識を教える

#### コーチング

部下が答えを持つ

部下に気づかせ、引き出す

部下に考えさせるよう、上長が導く

部下が話す。上長は聴くのが中心

個々の部下に自分で考えさせ、提案させる

ティーチングは、多数の生徒を前に講義をしている場面、あるいは、列車に乗って、目的地に、多くの乗客を一度に運んでいくイメージです。一方的ですが、多くの人に、まとまった知識を与えることができます。その際、答えは、先生が持っています。

一方、コーチングの基本は、1対1で、個別に相手に合わせて指導を行います。コーチが、自動車の助手席に座って、運転席にいる部下に助言をしています。「どこに行きたいのか、その方法はどうか」等を話し合いながら、目的地に導いていきます。その際、答えは部下が持っています。部下の内面に存在する答えに、自ら気づかせ、部下の持つ能力を引き出す。これがコーチングの本質です。

以下、コーチングについて、説明します。上長は、どう行動して行けばよいでしょうか？コーチングの基本的な考え方は、次の通りです。「すべての答えと能力は、部下の中に既に備わっている。但し、上長が、部下の心に入り込むには、上長との間に立ちはだかっている楯（＝人に対する警戒感）を取り除かないといけない。両者の間に安心感、信頼感が生まれると、楯がはずれ、部下が内面を見せるようになる。すると、部下に気づきが生まれ、部下が自分で答えを見つけ出すようになる。他人が指示したものではなく、自分が発見した答えは、長く心に残り、やる気を持続し、自分を育てていくエンジンが回り続けていく。」

この考え方を踏まえて、部下に安心と信頼を与える方法を3つ紹介します。

- 1 部下に心を開き、安心と信頼を与え、基本的な人間関係を築く。その為に朝の挨拶、通りがかりの声かけ、帰りの一言で、相手に関心を持っていること、気にかけていることを、分かってもらう。否定形のセリフ（「駄目」、「無理」、「嫌だ」など）は、控える。
- 2 相槌を打ちながら、話を聞く。聞くのは、80%、話すのは20%。この比率で、部下と目を合わせながら話を聴く。「へえ、そうなんだ」「それから、どうしたの」「どうして、そう思ったの」などと声に出すと、聞いてもらっているという安心感を与える。

明るい表情で接する。

研修会、出張から帰ってきたら、3つの質問をする。

- ① まずは答えやすい簡単な質問から入る。「研修、どうだった？」
- ② 次に、具体的に、突っ込んで聞く。  
「どこが、役に立ったかな、具体的に教えて。」「仕事に活かせることは、何かな？」
- ③ 将来のことを相談する  
「次はどういう研修を受けたい？」「これから、自分の成長を図る上で、何をやっていったらいいかな？」

### 3 詰問調の言い方は避ける。

**「なぜ？」「どうして？」というセリフを避け、その代わりに「何（なに）？」を使う。**

「どうして、やっていないんだ！」「なぜ、目標を達成できなかったのかな？」ではなく、「目標達成に障害になったことは、何だったのかな？」「目標達成のために、何をやりたいですか？」という言い方にする。

セリフの言い方を訓練するには、若干の我慢、辛抱も大切です。部下や後輩が持っている答えを、上手に引き出してあげる。それが、上長・先輩の役割なのです。

(注)：コーチングとは、何ですか？：①主として聴くことを通して、部下の自発性と潜在的な能力を引き出し、部下や組織の目標達成を支援（サポート）すること。②80%聴くこと。

『聞く』ではなく『聴く』。耳を傾け、十四の心で、意識して聴くという意。



## 13章 2つの教える事（知識とスキル(技能)）

「教えるとは、どういう事ですか？」と聞かれたら、どう答えますか？なかなか答えにくいですね。教えるとは、「上長が、部下に身につけてほしいが、今現在はできていない行動を、できるようにすること」です。ここで言う行動には2つあって、「知識」と「スキル」です。では、知識とは何ですか？そして、スキルとは何ですか？と、次の質問が来ます。

いかがでしょうか。

**知識とは、「これは何ですか？」と聞かれたら、答えられること。**

**スキルとは、「これをやってください」と指示されたら、できること。**

（知識を磨くのが「教育」、スキルを繰り返し鍛えるのが「訓練」）

と、整理することができます。

私たちは、部下に、知識とスキルの2つを教えているのです。具体的に、知識とスキルの例を出してみましょう。

- 1 知識：職場の製品や製造工程に関する専門知識、製品の基本的な動作原理、安全や会社運営に関わる法律・規則、国家検定試験（危険物取扱など）、工場の歴史、レイアウト、工場幹部の人名など
- 2 スキル：仕事の段取り、旋盤・フライス盤の操作、溶接作業、電子機器の組み立て、機械操作、エクセル・ワード・パワーポイントの操作、プレゼンテーション（発表）など。

## 14章 誉め方と叱り方

早速、誉め方叱り方の要点を紹介します。それぞれ3つずつあります。

### 誉め方のポイント

- |           |     |
|-----------|-----|
| 1 感情を込めて  | 誉める |
| 2 考えすぎないで | 誉める |
| 3 直感的に即   | 誉める |

### 叱り方のポイント

- |                 |    |
|-----------------|----|
| 1 冷静に           | 叱る |
| 2 観察して          | 叱る |
| 3 一旦、間（ま）を置いて叱る |    |

最近、部下を誉める上長も増えてきた印象ですが、以前、研修会で「職場で、あなたは部下を誉めていますか？」と質問すると、否定的な回答が多くありました。その理由としては、例えば、「部下が、誉められる水準に、まだ達していないから」、「ここで誉めて、これで十分だと思われるのは、さらなる進歩が期待できなくなるから」、「誉めるというのは、どうも照れくさい」などがありました。気持ちは分かりますが、ここが職場のリーダーとしての考え所です。**なぜ誉めるのか？**そして、何を誉めるのか？私は、誉めるということを、次のように考えています。



- 1 合格点に達したから誉めるのではなく、合格点に達してもらいたいから誉める
- 2 人柄・能力を誉めるのではなく、「言動」(表に出た言葉や行動)を誉める
- 3 誉めようと、初めから思っていないと誉められない
- 4 「ありがとう」も誉め言葉だと思ふとよい
- 5 目標面談を、部下を誉める良い機会として活用する



誉める際、間接話法も有効です。例えば「第一係の〇〇さんが昨日の小集団発表会のあなたのプレゼンが、分かりやすくて、自分の職場でも是非応用したいって、言ってたよ。」という感じです。

以前は、部下を自分の席の前に、長時間立たせて、叱っている風景を見かけることがありましたが、最近は少なくなった気がします。感情的に怒る、長時間、同じことを繰り返し言い続けるのは効果的ではありません。但し、安全に関してだけは別だと考えてください。その場で、厳しく、端的に注意してください。

「叱る」と「怒る(おこる)」を区別して考えるのがよいでしょう。感情的に怒り出すと、どうにもあの時は、自分をうまくコントロールできていなかったと、後で、反省するはめになります。頭に来たり、怒りの感情が湧いてきたりした時には、例えば、その場を一旦離れる、水を飲む、大きく息を吐くなど、行動や体から変えていくのが、有効とされています。また、「自分は、職場では絶対に怒らない」と自分に言い聞かせている人もいます。

それでも難しいかもしれません。ともあれ、自分なりの工夫を実行してみましょう。





## 15章 話し方の技

一般的によく言われている良い話し方は、Yes, but 方式です。相手が、自分の考えと異なっている、あえてそれを否定しない言い方、一旦は受け取る発言をします。例えば、「あなたの言いたい事は分かるんだ。でもね」「そういうことか。一方で、効率という点で考えるとね」「なるほど、そういう見方もあるかも。面白い。ただ、私が言いたい事は、・・・」などです。この時に、私たちは、「しかし、けれど、だが」等の逆接の接続詞を使いたくなりますが、これになるべく使わないのがコツです。「しかし」「ただし」の代わりに「一方で」「別の観点では」などの方が、相手は抵抗感少なく、あなたの意見を受け入れる事ができるでしょう。

話し方の技を紹介します。1～3 は、相手が共感を持って、受け入れやすくなる話し方、4 は、効率よく、分かりやすい話し方の方法です。活用してください。

### 1 「I」メッセージ：

「私、私たち」を主語にして話す。「あなた、君たち」を主語にしない。

### 2 ハンバーガー方式：

言いたい事を真ん中に置いて、前後を柔らかく、挨拶や励ましの言葉で包む。

### 3 オウム返しの術：

相手の言ったセリフをうまく繰り返して、共感する会話を行う。

### 4 PREP (プレップ)：

Point⇒Reason⇒Example⇒Point の頭文字を取ったもので、プレップと呼ぶ。結論、理由、例、結論の順に、端的に論理的に話すと、相手に言いたいことが、分かりやすく伝わる。

以下、4つの説明です。

#### 1 「I (アイ)」メッセージ

第一章の「7 部下に話し掛ける時の心構え」に説明を記載しました。部下に対しては、できるだけ、英語の「I」=私、私たちを主語にして、話しましょう。あなた、君たちを主語にするよりも、職場の仲間としての一体感が、部下にメッセージとして伝わります。リーダーである上長も、我々部下と一緒に、当事者となって、課題に取り組んでくれていてという覚悟も伝わっていきます。

#### 2 ハンバーガー方式

ハンバーガーは、2つのパンの間に肉(具)が挟んであります。部下と面談時に話す時などにこの方式を使います。話は3つの部分=パン+肉+パンに分かれます。まずは、パン=雑談、懇談から。「最近の体調や仕事の具合はどうですか？趣味はサイクリングと聞いているけど、最近どこかに出掛けましたか？」など。これで、相手の気持ちをほぐして、本音で話ができる雰囲気を作ります。その次が、本番の肉の部分です。この面談で部下に言っておきたい事をしっかりと伝える。部下に対する注文、指導、アドバイスなど。例えば、「国家検定に挑戦して、資格を取るのは、今の若い時がよいと思う。例えば、この職場では危険物取扱乙4は、必要になる。頑張って、取得してほしい」など。最後は、またパンです。肯定的、励まして終了します。苦言のまま、話を終わらせると、後味が良くありません。「職場の仲間によく溶け込んでもらって、雰囲気を明るくしてくれて、助かっているよ。引き続き、この調子で、盛り上げてください。」など。パン

の部分、本人を励ます部分、真ん中に、上長として、言っておきたいことを、2つのパンで挟む。この話し方をハンバーガー方式と言います。

### 3 オウム返しの術

会話の技として、よく使われるのが、この「オウム返し」と呼ばれるものです。オウムが、人の言ったことを繰り返す事から名付けられました。例えば、「今日は、いい天気ですね」と相手が言えば、こちら、少しだけ言い方を変えて、「そうですね、雲もなくて、いい天気ですね」などと答えるのです。こんな表現が、本当に役に立つのか、何となく、心配になる方がいるかもしれません。「相手のセリフを繰り返すなんて、なんだか、相手を馬鹿にしているのではと、受け止められることはないだろうか？」と心配になる人もいるかもしれません。案外と、大丈夫です。むしろ、効果的なのです。

例えば、職場で、上長に叱られる場面で、「安全の事故事例を、もっと部下に教育しないといけないだろう」と言われたとします。

その時、あなたはどのように答えますか？「はい、すみません。徹底が不足していました。」など、反省の弁を言うかもしれませんね。その時に、「安全の事例教育ですね。分かりました。

しっかりと徹底して参ります。」と、キーワードを使ったオウム返しの術の方が、好感を持たれます。なぜなら、上長の観点からすると、自分の言った重要な用語を繰り返したので、よく理解している、安心だ。」という気持ちを抱かせるからです。

また、部下が「最近、家族の病気のことが心配で・・・」という話になれば、「ご家族の病気ですか・・・」と繰り返してあげれば、相手は共感してもらったという気になります。もし、関係部署からクレームが来て、「午前中までに、部品を届けると聞いていたが、どうなっているのですか？」と言われたら、「部品の配膳ですね。今すぐ、調べます。」と相手の用件を繰り返すと、それ以上は、苦情を言われる可能性は減ってきます。このオウム返しの術を上手に、自分の会話の中に取り入れていきましょう。

### 4 PREP (プレップ)

PREPとは、point(ポイント＝結論の意)→reason(リーズン)→example(イグザンプル)→point(最後にまた結論を言う)の順に、手短に、簡潔に話をする事です。相手は、例えば、幹部や上長、顧客、海外の人で文化や生活の背景が異なっている場合などです。時間が限られていて、手短にポイントを押さえて話す場合、論理的に自分が言いたい事を、すっきりと分かってもらいたい場合に向けた話し方です。

私たちは、起承転結という言葉で以前、国語の時間に習いました。結論は、最後に言おう。そういう記憶が残っているかもしれません。ただこの表現は、ビジネスの世界では不適です。自分が何を言いたいのかを、初めに伝えた上で、理由や事例を話すのがポイントです。

この表現の大事な点は、接続詞です。まず結論を言った後の、3つのセリフ、「何故ならば」「例えば」「従って」を覚えてください。この中でも、特に重要なのは、「なぜなら

ば」です。このセリフを日常の業務で、自然と言えるようになるまで訓練すると良いでしょう。

相手へのあなたの伝わり方が、ぐっと良くなります。

では、PREPを使った、例文を早速作ってみましょう。例えば、こういう感じでしょうか。  
「私は、日立的洗濯機をお勧めします。**何故なら**、省エネ性能が優れているからです。  
**例えば**、一回の洗濯で、〇ℓの水を節水でき、年間で〇円分、節約することができます。  
**従って**、私たちは、日立の製品を推薦しています。」  
「私は青い色が好きです。何故なら、その色を見ると空を思い浮かべるからです。例えば、海水浴に家族で行った時、山登りで自然に親しんだ時など、リフレッシュした時を思い出します。従って、私は、青が気に入っています。」

## 16章 セリフを磨く

自分の言葉遣いを振り返ってみましょう。留意すべき点は、否定的な言葉、元気がなくなる言い方、やる気が減るセリフを避けることです。早速、ワークショップをしてみましょう。

次のセリフを、相手がより受け入れやすい表現に言い換えてください。

- |                 |                       |
|-----------------|-----------------------|
| ・1 「無理、絶対無理」    | ⇒ 「他に良い方法は、ないかな」      |
| ・2 「疲れた」        | ⇒ 「今日は、頑張ったな」         |
| ・3 「面倒くさい」      | ⇒ 「難しいけど、やってみます」      |
| ・4 「できない」       | ⇒ 「少し時間をいただけますか」      |
| ・5 「やってられない」    | ⇒ 「確かに、難しいですね」        |
| ・6 「関係ない」       | ⇒ 「私たちにできる事がありますか」    |
| ・7 「もう、限界です」    | ⇒ 「ここを助けてもらえませんか」     |
| ・8 「聞いてない、知らない」 | ⇒ 「ちょっと教えてくれない」       |
| ・9 「もういい」       | ⇒ 「一旦、ここまでで整理しよう」     |
| ・10 「無駄だ」       | ⇒ 「他に良い活用はないかな」       |
| ・11 「そんなの、認めない」 | ⇒ 「今回は見送りにしようか」       |
| ・12 「最悪、最低だな」   | ⇒ 「厳しいね。確かにしびれるね」     |
| ・13 「分かってないな」   | ⇒ 「ちょっと説明させてくれるかな」    |
| ・14 「使えないな」     | ⇒ 「どうすれば、うまくいくかな」     |
| ・15 「任せられない」    | ⇒ 「どこまでならできるかな」       |
| ・16 「全然ダメ」      | ⇒ 「こうしたらどう。もう一度考えてみて」 |

部下を誉める、部下に感謝するセリフも磨きましょう。上長に言われて、部下がうれしく感じたセリフを紹介します。

「君がいるから、間違いない」

「この件は、これからは、あなたに任せる」

(出張で部下が不在だった時)「君がいなくて大変だった。有難みが分かった」

「君たちのお陰でうまく行った」

「あなたが話せば、職場は言う事を聞いてくれるからね」  
「君が頼りだから。頑張ってね」  
「先方と対等にやってこい」  
「良い所に気づいたね」(隣の主任にも聞こえるように誉めてくれた。)

## 17章 部下との面談1(質問する)

部下と目標管理や成果について、話す場面があります。「今期も頑張ってくれて、有難う。お蔭で、生産計画も達成できそうだ。ところで、あなたから、質問や要望などがありますか？」

何か、気になっていることでもいいですが。」などと、語り掛けます。気軽に話してくれば良いのですが、中には、「はい、大丈夫です。特にありません」と、引込み思案の人もいるかもしれません。そこで、話し合いが終わってしまったては残念です。ここからが勝負。

皆さんから、質問をして、引き出してみる工夫をしてください。一緒に考えて行きましょう。例えば、

- ・「職場内で、コンプライアンス（法令遵守＝じゅんしゅ）の観点で、何か気になることはありますか？（何ですか？）」
- ・「職場環境で、気になっていることは何ですか？」
- ・「あなたが、改善活動で、提案したいことを1つ教えてください。」
- ・「この職場で、気に入っている事、気になっている事を1つずつ、教えてください。」

質問する時に、「何か（要望など）ありますか？」という聞き方は良くありません。なぜなら、「いいえ、特に」という答えが返ってくるからです。そこで「**今、困っている事は何ですか？**」という聞き方を取り入れてください。その方が、言おうか、言わないでおこうかと、迷っている場合に、部下の背中を押して、思いを引き出すことができます。ちなみに、病院の先生が、入院している患者に対して、こう話し掛けるそうです。



## 18章 部下との面談2（確認したい3つのポイント）

部下と面談する目的は、自分が立てた目標が達成できたか等を、確認することも大事なポイントです。職場や個人の目標に着目した場合、上長として、部下に確認したいことは、次の3つではないでしょうか。

- ① 今期できたこと
- ② 今期できなかったこと
- ③ 来期やりたいこと

部下を伸ばす秘訣は、「部下に期待する事」、「部下を守る事」です。

この観点を踏まえて、できるだけ、具体的なアドバイスを話してあげると、部下のやる気が高まります。部下の頑張りを期待する為に、時には厳しいセリフも言うでしょうが、最後は、激励のセリフで、締めくくりましょう。「期待しているから、頑張ってね！」

## 19章 部下との面談3（部下の思いを引き出す）

上長や部下と話す場合、話し方には、2通りあります。

- ① 論理的に、短い時間で、相手に自分の意見や思いを理解してもらう為の話し方。PREPがこれに該当します。
- ② 非論理的、脈絡なく、思いつくままに話す方法。部下が、自分の思いを迷いながら、絞り出そうとしている時です。上長であるあなたは辛抱して、じっくりと聞いて下さい。

ここでは、②に着目します。私たちは、ともしれば、①の話し方が良くて、②の話し方は、駄目ではないか？と思う事はないでしょうか？何故なら、ビジネスの世界は、効率が第一。テキパキと話して、さっさと仕事を片付けるべきというイメージが浮かぶからでしょうか。

ただ、部下と面談する時には、せっかちな話し方を求めてはいけません。自分自身もそうであるように、部下も自分が何をやりたいのか、自分の思いの優先順位はどうなのかなど、分かっていないことも多いのです。部下は、話しながらも考えています。「多分、こうかな？」「やっぱり、こっちなかな？」などと迷いながら話をしています。ですから、面談の時には、ロジカル（論理的）、効率、結論ありきという話し方を部下に求めないようにしましょう。再度、以下に整理します。

- ① の場面ではPREPの手法をお勧めします。これは、Point, Reason, Example, Pointの頭文字を取って、「プレップ」と呼びます。即ち、結論、理由、事例、再度結論の順に話をします。これによって、自分の意志を端的に相手に伝えることができます。
- ② の場面では、コーチングをイメージしましょう。そう、**部下の思いを引き出そう**という思いです。結論をあせらない。論理性を求めないで、相手に時間を与える。たとえば話が首尾一貫していなくても、批判しない。部下が、自分なりの答えを引き出せるまで、辛抱強く、質問したり、相槌を打ったりしながら、話を聴く。その間、**部下の**

話を分析、評価、判断しようとしな。ただただ、聴くことに専念する。ですから、仮に 20 分間話そうと決めたら、その時間を、部下にそっくりプレゼントするという意識で、面談に臨みましょう。



## 20 章 部下との面談 4（やってはいけない態度）

自分の経験や知識が、部下より上回っていると、つい、否定形で、さっさと回答して、自分が正しいことを部下に分かせようとすることがあります。その分、部下のモチベーション（やる気）は、確実に下がっていきます。次のような態度は、控えましょう。

- ① 批判する：「いや、それは違うよ。間違っている。だってね・・・」部下のアイデア、思いを否定、批判しない。
- ② 説教する：「前にも同じような失敗をしたね。大体、普段から君は・・・」上から、偉そうな、押し付けた言い方をしない。
- ③ 見下す：「あれ、こんなことも知らないの。みんな知っているよ・・・」部下を見下して、馬鹿にしたような言い方をしない。
- ④ 肩透かし：「そんなこと言ったかな？まあ、それはそれとして・・・。多分大丈夫だとは思うけど・・・」ちゃんと向き合わない、話の腰を折る、安易な返事をするのは駄目。
- ⑤ 自慢：「昔、新製品の立ち上げの時さ、・・・」自分がいかにスゴイかなど、自慢しない。
- ⑥ 比較：「君は、〇〇君と比べて、報連相がどうも・・・」他の人と比べて、劣っているような言い方をしない。比較を避ける。
- ⑦ 脅かし：「もし、〇〇の事態になったら、どうするんだ。誰が責任を取るんだ・・・」脅かして、部下にものを言わせないようにするのは駄目。
- ⑧ 感情的：「早くしろよ、時間がないだろ。そんなことは、言っていないだろ！・・・」すぐに怒ったり、いらいらした口調でものを言ったりしない。
- ⑨ 質問魔：「これは、どうなっている？あれは？・・・」次から次に質問して、部下が、答えられない雰囲気を作らない。
- ⑩ 決めつけ：「これは、以前やって、駄目だったと聞いている・・・」事実を確認しないで、過去の思いや失敗等から、先入観・偏見・勝手な分析で、話さない。



## 21 章 上長への声掛けと報連相

以上、主に部下とのコミュニケーションの取り方を中心に、話を進めてきましたが、最後に上長とのコミュニケーションの方法を確認しておきましょう。

ポイントは、次の3つです。

- ① 上長など周囲を巻き込みながら、仕事を進める。 (巻き込み力)
- ② 結果まで待たず、途中経過を適宜報告する。 (報連相)
- ③ 困った時は、早めに「ご相談があるのですが」と言って、話し掛ける。(声掛け)

ここで、報連相をおさらいしておきましょう。「報告・連絡・相談」の略ですね。この3つの言葉の定義は、意外と見当たりません。私の考えで、説明します。

**報告：**上長の指示に対して、タイミングよく、仕事の途中経過や結果を知らせる。

**連絡：**上長や仲間・関係者に、自分から(自主的に)、事実(情報)を、簡潔に知らせる。

**相談：**上長や仲間・関係者に、判断や解決に困った時、自分から、助言や助けを求める。

それでは、私から質問です。報告と連絡って似た感じがしますよね。どう違うのでしょうか？

いかがですか。報告は、その課題があることを、上長は既に知っています。上長は、心の中で、「あの件は、どうなったかな？」と、気にしています。その上で、途中経過や結果を報告するのです。

一方、連絡の場合は、上長は、まだ内容を知りません。皆さんが、例えば「製品の出荷が、部品の納入遅延で止まっています。」と言うと、「え、そうなの。知らなかった。ともあれ、教えてくれて有難う。」という返事が返ってきます。

では、相談とは、何でしょうか？これは、自分自身が「ちょっと困ったな。どうしていいかわからなくて、迷っているんだけど・・・」という時に、上長や仲間に相談することです。その時のセリフは「今、お時間よろしいですか？**ご相談があるのですが。**」が良いでしょう。大切な点は、相談は、判断に困った時だけに行うではありません。「自分一人だけで、実行するのは難しいそうだ。できれば助けてほしい。」そう思った場合にも、使ってください。その時も「**ご相談があるのですが・・・**」と切り出しましょう。この報連相を「あの件、どうなったかな？」と、上長に言われる前に、自分から先に行えると素晴らしいですね。

報連相の3つに関して、1つずつアドバイスをします。参考にしてください。

### ① 報告：

いつ報告するかを自分なりに、予め決めておきましょう。終わった時の報告だけでは不十分な場合があります。**途中経過の報告が大切**です。それを行うかどうかは、上長が、この件をどの程度気にしているかを想像する事で決まります。「恐らく、今の状況を気にしているはず。」「多分、今心配しているかな」と思えば、適宜報告しましょう。

相手の気持ちを想像する、気配りが大切です。



② 連絡：

簡潔に、**5W2H**を意識して事実を言いましょう。自分の意見を付ける場合は、分けて、後から言ってください。5W2Hとは、「いつ、どこで、誰が、何を、なぜ」の5Wと「どうやって、いくらで (how much)」の2Hです。

③ 相談：

自分一人で解決しようと思いきわないことです。課題が、早く、良い結果で解決することが、仕事の大切な点です。**上長を巻き込みながら、気軽にコミュニケーション**を行う勇気を持って頑張っていきましょう。報連相で、皆さんの実行力が向上することを期待しています。

## 参考資料

### 参考 1

#### 製造リーダーの素敵な 10 の言動

1. 聴く : ペンを置き、パソコンから目を離す。相手の目を見ながら、話を聴く。
2. 相談 : 業務の中間や途中で、困っている事の相談に乗る。
3. 誉める : 誉めながら、仕事を進める。感謝の言葉を掛ける。
4. 叱る : 気になることは、短く冷静に指導・叱責する。
5. 怒らず : 悪い情報を聞いて頭に来てても、怒りの感情・セリフを発しない。
6. 開示 : 自身が考えていることを、文章に書いて、部下に説明する。
7. 教育 : 部下が知らないことは、その都度ポイントを教える。(スキル、知識)  
スキルとは? : 「やってみて」と言うのできるのが、スキル。  
知識とは? : 「これは何?」と聞くと、説明できるのが、知識。
8. 決断 : やることを決める。やらないことを決める。決めないリーダーは失格。
9. 雑談 : 一緒に昼食を食べながら、気軽におしゃべりをする。オープンな姿勢。
10. 笑顔 : にこやかな表情を心掛ける。眉間にしわを寄せない。

### 参考 2

#### 諺で自分を磨く

私たちは、職場の仲間から信頼される「仕事の達人」をめざして、自分を磨いています。諺には、長年の経験と知恵が入っています。この諺に、自分なりの思い・人生観を込めながら、自身を振り返り、自己の成長に役立てていきましょう。

#### あ 青は、藍（あい）より出でて、藍より青し

藍の草から青を取るが、その色は元の藍よりも青い。自ら努力して、大きく成長し将来、上長よりも活躍する。そのことを上長も願っている。

だから、自分を励まししながら、5年後、10年後大いに活躍する姿を思い描く。自分が育ったら、次には、自分の後輩をしっかり育てる。先輩への恩は、後輩に返す。

#### い 石の上にも三年

やった事のない、難しいと思う仕事も辛抱が肝心。しばらく努力すれば、好きになって、必ず自分のものになる。置かれた場所で咲こう。

#### う 上には上がある

職場や会社には見習うべき立派な先輩人が、必ずいる。そういう人を探そう。自分の師匠・自分の目標が見つかる。一生勉強、一生成長。

#### え 縁の下での力持ち

陰で、日向で仲間を助け、支える人。こういう人が本当に信頼され、評価される。職場で「あいつは仲間だ!」と言われる人は素晴らしい。評価は、実は、上長ではなく、仲間がしている。無私の精神。

## お 思い立つ日が吉日（きちじつ）

物事は思い立ったらすぐ実行。スピードは、仕事の大切な基本動作。30点でいい、すぐに取り掛かりよう。但し、勝手に一人で始めない。上長・仲間を巻き込んで議論しよう。

## か 隗（かい）より始めよ

まず言い出した人、自分自身から先に始めよう。有言実行。問題点の指摘はするが、自ら行動に移さなければ、仕事の達人とは言えない。

## き 木を見て森を見ず

細部にこだわりすぎて、全体を見失ってはいけない。まずは全体像をしっかりとつかもう。

いきなり走り出すのではなく、足を止めて仕事を大きく捉え、構想する時間・場を持つ。

一歩上の職位の人ならどう考えるだろうかと想像する。自分の前工程、後工程に注目する。製造・販売・サービス等ビジネスの流れ全体を理解し、発想する。

## く 君子危うきに近寄らず

コンプライアンス（法令遵守）は仕事の大前提。自分の背中には日立マークがついている。自分は世の中から見られている存在。だから、自らの言動を自らが、しっかりコントロールしよう（自律）。基本と正道、損得より善悪。これが日立の基本哲学。

## け 怪我の功名（こうみょう）

「しまった！失敗だ」と思ったことが、思いがけず良い結果を招くことがある。「なぜ、なぜ」を繰り返す。諦めない。腐らない。失敗から学ぶことは沢山ある。そう思って前向きに取り組んでいると、いつか神様が微笑んでくれるかもしれない。

## こ 転ばぬ先の杖（つえ）

段取り・事前準備をしっかりしよう。まずは期限を確認して、レッドライン（締切）から日程を引くことから始める。早めに周りに説明、相談して、不備を補う。必ず見落としがあると思え。準備上手は、仕事上手。

## さ 三人寄れば文殊（もんじゅ）の知恵

「人を頼って仕事をするな。一人で何でもできると思うな」。プロとしての意地を持って、自分の力で頑張る気概は大切。でも自分ひとりだけでは、仕事は完成しない。職場の仲間と相談をしながら、チームとして良い知恵・成果を出そう。知恵は、仲間の知識と経験の総和から生まれる。自分をオープンにして、仲間を巻き込んでこそ、良い知恵が出る。

## し 親しき仲にも礼儀あり

朝と帰りの挨拶、「おはよう」「お先に失礼します」。感謝のお礼「ありがとう」。

黙っていても、相手には伝わらない。自分の心をセリフで表現する。挨拶は、自分自身に向かって言っていると思うと、さわやかで、元気な声が出る。

## す 好きこそものの上手なれ

自分を好きになる。製品、職場の仲間を好きになる。会社・事業を好きになる。そうすれば、自分に自信がついて、どんな仕事も怖くない。食わず嫌いにならない。大丈夫！こだわらないで、まずはやってみよう。何でもできるようになる。

## せ 千里の道も一歩から

構想は大きく描く。でもあれこれと課題を積み上げすぎると、かえって手を付けにくくなる。日々の仕事は、できるだけ小さく砕きながら進めていく。そうすれば、着実に成果を上げていける。そう、目標は大きく描き、課題は小さく砕く。

## そ 袖振り合うも他生（たしょう）の縁

人との出会いを大切に。「この人とは、前世から繋がっている。」そんな縁を感じて偶然を将来の自分の幸運に変えていこう。幸運は偶然ではない。第一歩の行動・セリフが大切。自分から名刺を出して挨拶する。自分から声を掛ける。「面白そうですね、少しお話を聞かせてください」。待たずに一歩踏み出す小さな勇気を持つとう。

## た 短気は損気

頭にきても、一回はぐっと飲み込む。辛抱、辛抱！部下や後輩には、できるだけ冷静に叱ったほうがいい。でも我慢しすぎないこと。言うべきことはしっかり伝えよう。相手も納得、自分もすっきり。

## ち 塵（ちり）も積もれば山となる

継続は力なり。少しずつでも意識して学びを続けていけば、その道のプロになれる。意識して毎日、自己啓発。「忙しい、忘れた」と言わずに、自己責任で1日20分を作り出す。「忙」も「忘」も心を亡くすと書く。なくしてはいけない。

## つ 鶴の一声

日立精神「和を以て貴しと為す」。職場で大いに議論をし、職位の高低に拘わらず、自分の意見はしっかり言う。でも、最後はリーダーの鶴の一声。決まったことに対しては、一致団結して頑張る。これが日立のチームワーク。

## て 鉄は熱いうちに打て

入社してからの3年間で人は大きく育つ。体で仕事を覚える。先輩は、遠慮しないで、後輩に躰・基本動作・ルールを叩き込もう。そうすれば、後は自分で自分を育てていける。

## と 時は金なり

仕事管理は時間管理。意思決定を早くすればそれだけ、仕事の成果は大きくなる。準備・検証する余裕もできる。時間を意識して「やること」・「やらないこと」を決断する。上長と早めに相談しよう。

## な 習うより慣れよ

本やテレビで学ぶ以上に自分で直接経験していく方がもっと効果的。三現主義（現場・現物・現実）で自分を育てよう。足で仕事をする。外に出て、外で人に会う。職場の机の上で学ぶ  
以上に、確実に記憶に残る。

## に 人間、到る処、青山あり（にんげん、いたるところ、せいざんあり） 青山＝墳墓の地

骨を埋める墓地は、地球のどこにでもある。心の中では故郷を思いつつ、国内外、グローバルに活躍しよう。住めば都。行った土地を好きになり、歴史や文化も学ぶ。すると、心の楽しみや充実感も湧いてくる。

## ぬ 糠に釘（ぬかにくぎ）

自分を叱ってくれる人を大切に。何も言ってくれなくなるのが一番不安。その為にも先輩のアドバイスにはしっかり反応して、自分が分かっていること、分かっていることを伝えていく。あいつは、教え甲斐がない。「糠に釘だ」などと思われたいように。

## ね 寝る子は育つ

1日最低7時間の睡眠と早寝早起きで、毎日の生活のリズムをしっかり作ろう。睡眠は、心身の健康だけでなく、記憶の整理やアイデアの創出にも大きく関与している。朝一番は考える時間に適している。朝の食事と睡眠は大切。

## の 喉元（のどもと）過ぎれば熱さを忘れる

嫌なこと、苦しかったこと、恨んだことは忘れる。でもその時の失敗、助けてもらった恩は忘れない。失敗を失敗として逃げずに受け止めれば、必ず将来に活かせる。後悔はしない。でも反省はしっかり。反省すれども、後悔せず。

## は 話し上手より聞き上手

聞くには辛抱がいる。相手が「聴いてもらった」と思うと、お互いに信頼が生まれる。コーチングの基本は、2割話して8割聴くこと。もう一度確認。聴くには辛抱が大切。

## ひ 人の振り見て我が振り直せ

他山の石（他人の良くない言行を見て、自分の人格を磨くのに役立てる）。自分を知らうと思ったら、他人の中に入って観察する。自分の振舞いを改めるネタが見つかる。ウマが合わない上長、怒りっぽい先輩、説教好きな人を観察してみよう。

何か自分に共通するものを発見できる。自分探しは、他人探し。

## ふ 踏まれた麦は強くなる

誰しも辛いこと、嫌なことは避けたい。今までやったことが無い、されたことが無いと、つい「理不尽だな」と思う。でも後から振り返ると、そういう経験が自分を強くし、育ててくれていることに気づく。そう思って、今日のところは辛抱してみよう。

## へ 屁をひって尻つぼめる

失敗した後、取り繕ってごまかそうとすること。韓非子の言葉に「巧詐、拙誠に如かず（こうさ、せつせいに、しかず）」というのがある。「失敗しても、巧みにごまかそうとするな。拙（つたな）くても、誠を尽くすことが大切だ」という意味。誰しも失敗を隠したいと思う。まさに自分との戦い。意識することで、一步步勇気ある行動に近づける。

## ほ 仏の顔も三度

「温和で慈悲深い人でも、たびたび我慢できないことが繰り返されれば、最後には怒り出す」という意味。この読み方を少し変えて、自分は三度までは、他人の言動に我慢してみよう。そうできれば、立派なリーダーになれる。

## ま 蔭（ま）かぬ種は生えぬ

原因がなければ結果は無いという意味。「因果具時（いんがぐじ）」という言葉がある。原因と結果は一致する、原因があるから結果があるという教え。自分が相手に真心で接するから、相手も自分のことを信頼する。成功しようと思ったら、相手に何かを期待するのではなく、原因となる行動をまず自分から起こしていこう。

## み 水は方円の器に随う（したがう）

水は容器の形によって四角にも、丸くもなる。人は、環境や人間関係に感化され、善くも悪くもなる。朱に交われれば赤くなる。人は善悪の友に依る。自分を正しく律することを意識し、良い仲間と付き合おう。

## む 無理が通れば道理引っ込む

筋道に合わないことが通ると、物事は正しく行われなくなる。ところで、自分は部下や周囲に無理を言っていないか。まずはよく聞いてあげることがスタート。若い時に「道理が引っ込むような無理」を感じた人は、その人を反面教師（悪い見本）としよう。自分がリーダーになったら、絶対そうはしないと思うはず。でも、またこれが難しい。

## め 目の上の瘤（こぶ）

目障りで邪魔なものの例え（特に上長に対して）。嫌だなあと思う。でも、案外と相手を見ていないし、相手のことを知らない。食わず嫌いでいるだけかも。だから、

「嫌だなあ」と思ったら、相手をよく観察し、理解してみよう。すると、段々と相手の短所が、正しく分かってくる。そして長所も。

## も 餅は餅屋

物事はそれぞれの専門家に任せるのが良いという意味。工場の各職場には、経験と知識を持った素晴らしい人がいる。自分の能力だけで解決しようとしないで、周りの達人の力も借りながら仕事を進める。「自分が知らないこともある」ことが分かっている人は、謙虚になれるし、一歩上の仕事ができる。

## や 安物買いの銭失い

安いものを買って得をしたような気になっても、結局は損になる。ものを買う時には、数社に相見積もりを出して、一番安いものを選ぶのが基本。しかし、価格だけではない。品質・使用する期間・目的など総合的に判断する。そもそも、どのくらいの価値があるか、自分で原価計算してみる。上長・仲間とも議論し、相手ともひるまず折衝し、良い買い物をする。

## ゆ 油断大敵

気持ちのゆるみや不注意は、失敗や事故の原因となる。特に安全に油断は禁物。「怪我をするな」と注意するだけでなく、「どういう不安全行為をしたら怪我をするのか？」という観点からも教える。安全は、命に関わるもので、やり直しがきかない。

## よ 葦（よし）の髄（ずい）から天井を見る

自分の狭い見識で、広い世界のことに勝手な判断を下すこと。葦の髄とは、ストローのこと。ストローを覗いて、天井を見ようとしている光景を思い浮かべてみよう。井の中の蛙、大海を知らず。「自分の知らないもっと大きな世界がある。」ことを意識しよう。自分を守りから攻めの姿勢に変えよう。もう一歩前に踏み出せる。

## ら 来年のことを言えば鬼が笑う

先のことを心配して、あれこれ言っても仕方がない。リスクや考えられる課題を想定し、リストアップすることは大切。でも無用の心配をしすぎるのはストレスが溜まるばかりで生産的ではない。杞憂は止めよう。悲観は気分、楽観は意思。意識して、明るく元気に振る舞うことはリーダーの大切な要件。

## り 綸言（りんげん）汗の如し

綸言（りんげん）とは、「天子の言葉」の意。天子が一度口にした言葉は、汗と同じで、引っ込めることができない、即ち取り消せない。言葉の重みが大切になる場面が必ず出てくる。心しておこう。

## る 類は友を呼ぶ

似た者同士が自然に寄り集まること。学生時代からの友人、会社の同期を大切に



しょう。

但し、今はグローバル・ダイバーシティの時代でもある。自分と異なる才能、資質を持っている人と積極的に付き合って、自分を磨き、変えていく気概を持とう。

### れ 礼は往来を責ぶ（たつとぶ）

礼を受ければ礼を返す。お世話になったらお返しをする。手紙・メールをもらった返事を出す。恩義は忘れない。自分が相手を訪問すると、相手も訪問してくれる。礼は、人間関係の基本動作。

### ろ 論語読みの論語知らず

書物の知識・情報は沢山あっても、実行ができないと意味は無い。ただ知っているだけでは価値が無い。問題点を書類に纏めるだけでも不十分。実行こそが本来の仕事。日立は野武士、有言実行、開拓者精神。これらの言葉すべてに「行動」というキーワードが隠れている。

### わ 笑う門には福来たる

職場の仲間同士、仲よく親しんで、楽しく仕事をしよう。時には笑い声も大いに結構。自然と職場も明るくなり、幸せな気分になる。すると良いアイデアも沢山出る。明るく、元気で、前向きに頑張ろう。

## 参考 3

## 会社で使う四字熟語

会社生活、職場で使いそうな四字熟語を整理してみました。ここには、凝縮されたメッセージが込められています。これを使うと、自分の言いたい事を、端的に上長や部下に伝えることができます。

### 基本編 60

意気投合（いきとうごう）

以心伝心（いしんでんしん）

一心不乱（いっしんふらん）

一致団結（いっちだんけつ）

共存共栄（きょうぞんきょうえい）

**有言実行（ゆうげんじっこう）**

懇切丁寧（こんせつていねい）

自給自足（じきゅうじそく）

自縄自縛（じじょうじばく）

自由闊達（じゆうかつたつ）

異口同音（いくどうおん）

一期一会（いちごいちえ）

一石二鳥（いっせきにちょう）

一朝一夕（いっしょういっせき）

言行一致（げんこういっち）

不言実行（ふげんじっこう）

再三再四（さいさんさいし）

四苦八苦（しくはっく）

縦横無尽（じゅうおうむじん）

自由自在（じゅうじざい）

**十人十色（じゅうにんという）**

正々堂々（せいせいどうどう）

誠心誠意（せいしんせいいい）

清廉潔白（せいれんけつぱく）

是是非非（ぜぜひひ）  
前人未到（ぜんじんみとう）  
前代未聞（ぜんだいみもん）  
**率先垂範（そっせんすいはん）**  
猪突猛進（ちょとつもうしん）  
適者生存（てきしゃせいぞん）  
日進月歩（にっしんげつぽ）  
八方美人（はっぽうびじん）

付和雷同（ふわらいどう）  
暴飲暴食（ぼういんぼうしょく）  
本末転倒（ほんまつてんとう）  
無味乾燥（むみかんそう）  
滅私奉公（めっしほうこう）  
優柔不断（ゆうじゅうふだん）  
**臨機応変（りんきおうへん）**  
利害得失（りがいとくしつ）  
竜頭蛇尾（りゅうとうだび）  
薄利多売（はくりたばい）

## 中級編 60

新陳代謝（しんちんたいしゃ）  
一日千秋（いちじつせんしゅう）  
一喜一憂（いっきいちゆう）  
一心同体（いっしんどうたい）  
**溫故知新（おんこちしん）**  
勸善懲惡（かんぜんちようあく）  
喜怒哀樂（きどあいらく）  
起死回生（きしかいせい）  
玉石混淆（ぎよくせきこんこう）  
公明正大（こうめいしだい）

言語道断（ごんごどうだん）  
三寒四溫（さんかんしおん）  
**試行錯誤（しこうさくご）**  
自暴自棄（じぼうじき）  
終始一貫（しゅうしいつかん）  
取捨選択（しゅしゃせんたく）  
順風満帆（じゅんぷうまんぱん）  
盛者必衰（じょうしゃひつすい）  
支離滅裂（しりめつれつ）

絶体絶命（ぜったいぜつめい）  
戰々競々（せんせんきょうきょう）  
即断即決（そくだんそっけつ）  
單刀直入（たんとうちよくにゅう）  
適材適所（てきざいてきしょ）  
天真爛漫（てんしんらんまん）  
年功序列（ねんこうじょれつ）  
品行方正（ひんこうほうせい）

文武両道（ぶんぶりようどう）  
傍若無人（ぼうじゃくぶじん）  
無我夢中（むがむちゅう）  
無理難題（むりなんだい）  
面目一新（めんもくいっしん）  
有名無実（ゆうめいむじつ）  
和洋折衷（わようせっちゅう）  
理路整然（りろせいぜん）  
富国強兵（ふこくきょうへい）  
**信賞必罰（しんしょうひつばつ）**

60 個

暗中摸索（あんちゅうもさく）  
一目瞭然（いちもくりょうぜん）  
一進一退（いっしんいつたい）  
荣枯盛衰（えいこせいすい）  
我田引水（がでんいんすい）  
起承転結（きしょうてんけつ）  
危急存亡（ききゆうそんぼう）  
疑心暗鬼（ぎしんあんき）  
公平無私（こうへいむし）  
古今東西（ここんとうざい）

渾然一体（こんぜんいつたい）  
三位一体（さんみいつたい）  
事實無根（じじつむこん）  
弱肉強食（じやくにくきょうしょく）  
主客転倒（しゅかくてんとう）  
首尾一貫（しゅびいつかん）  
上意下達（じょういかたつ）  
私利私欲（しりしよく）  
針小棒大（しんしょうぼうだい）

晴耕雨読（せいこうどく）

切磋琢磨（せっさたくま）

前後不覚（ぜんごふかく）

全身全霊（ぜんしんぜんれい）

前途洋々（ぜんとようよう）

前途多難（ぜんとたなん）

相思相愛（そうしそうあい）

大所高所（たいしやうこうしやう）

他力本願（たりにきほんがん）

朝三暮四（ちやうさんぼし）

朝令暮改（ちやうれいぼかい）

半信半疑（はんしんはんぎ）

百戦錬磨（ひやくせんれんま）

複雑怪奇（ふくざつかいき）

不眠不休（ふみんふきゆう）

無病息災（むびようそくさい）

面従腹背（めんじゆうふくはい）

油断大敵（ゆだんたいてき）

**用意周到（よういしゅうとう）**

離合集散（りごうしゅうさん）

不俱戴天（ふぐたいてん）

羊頭狗肉（やうとうくにく）

60 個

## 上級編 40

一蓮托生（いちれんたくしょう）

一騎当千（いっきとうせん）

一刻千金（いっこくせんきん）

因果応報（いんがおうほう）

紆余曲折（うよきよくせつ）

雲散霧消（うんさんむしょう）

虚心坦懷（きょしんたんかい）

捲土重来（けんどうちやうらい）

厚顔無恥（こうがんむち）

荒唐無稽（こうとうむけい）

吳越同舟（ごえつどうしゅう）

孤立無援（こりつむえん）

五里霧中（ごりむちゆう）

時期尚早（じきしょうそう）

時代錯誤（じだいさくご）

質実剛健（しつじつこうけん）

**叱咤激勵（しったげきれい）**

四面楚歌（しめんそか）

熟慮断行（じゆくりよだんこう）

心機一転（しんきいつてん）

人海戦術（じんかいせんじゆつ）

森羅万象（しんらばんしょう）

千載一遇（せんざいいちぐう）

千差万別（せんさばんべつ）

先憂後楽（せんゆうこうらく）

**大器晚成（たいきばんせい）**

泰然自若（たいぜんじじゃく）

大同小異（だいどうしやうい）

同床異夢（どうしやういむ）

内憂外患（ないゆうがいかん）

美辞麗句（びじれいく）

表裏一体（ひょうりいつたい）

一衣帶水（いちいたいすい）

一罰百戒（いちばつひやっかい）

合従連衡（がっしやうれんこう）

換骨奪胎（かんこつだつたい）

公序良俗（こうじよりようぞく）

生殺与奪（せいさつよだつ）

氣宇壮大（きうそうだい）

安心立命（あんしんりつめい）

40 個 合計 160 個

## 参考 4

## 重職心得箇条

著者 佐藤一斎（いっさい）：1772～1859 年（享年 88 歳）江戸の岩村藩（現在の岐阜県

の藩)邸で、岩村藩家老の次男として誕生。55歳の時の著書。重職=家老(君主の代理、いわゆるナンバー2の役割)を意識して書いたもの。各職位に応じて、自分の職責をどう果たすべきかという観点で学ぶべきものがある。(本来の17か条を14項目にまとめて記載した。)

**1. 重厚であれ。**

立ち居振る舞い・言葉を重厚にして威厳を養え。小事にこだわってはい、大事が手抜きになる。物事を決める上でも、微動だにしなければ、部下は動揺せずに仕事をする事ができる。

**2. 多少のことは大目にみろ。(好き嫌いで判断するな)**

部下の意見が、自分よりも多少見劣りする場合でも、大して影響の無い時には、部下の意見を採用するのが良い。部下を引き立て、気持ちよく仕事に取り組めるようにすることが大切。小さな過失をとがめて、人を受け入れる度量がなければ、使える人など誰もいなくなる。部下が失敗したら、次の仕事で成果をあげて挽回させればよい。

**3. 「しきたり」は捨てよ。因習や習慣で仕事をするな。**

自分の考えを持たずに、過去のやり方に従ってはい、問題解決はできない。仕事のやり方も問題がなければそのままでもいいが、今の時代に合わないとなれば変更すべき。先例に従うやり方、その場しのぎの破れた部分だけ修繕するつくろいの仕事はやめなさい。

**4. 機に応ずることは大切。**

どんなことでも、後に起こることは事前にその兆し(きざし)が見えるもの。その兆しを察して手を打つべき。つまらない事にこだわって、手を打つのが遅れたら、あとで取り返しのつかないことになる。

**5. 本質をつかむには問題の中に入りすぎてはならない。**

何か問題が起きて、その渦中に自分の身を置いてしまったら、その問題の全体も隅も見えない。自分を問題の外に置くと、そこから問題全体を眺め、本質をつかめるようになる。

**6. 無理強いでは人は動かない。**

部下の失敗を必要以上に厳しく叱責することを威厳と考えたり、自分の好みで勝手に判断をしたりするのは、人物としての器量が小さいからである。

**7. 忙しいと言うな。**

口が裂けても「忙しい」と言うてはいけない。そういうことを恥だと思いなさい。本当に忙しくても忙しいと言うてはいけない。時間を設け、心に余裕がないと、大事に気づくことができない。細々とした仕事まで自分でやり、部下に仕事を

任せられないでいると、部下は甘えて、もたれかかり、その結果、忙しすぎて、本来の仕事ができなくなる。

8. **刑罰・褒章は部下に任せてはならぬ。**  
賞罰は本来トップが、公平、明確に行うもので、その代理として、長（職位にある人）が行うべき大事なもの。部下に任せてはいけない。
9. **問題の解決には事の軽重を判断し、長い視野を持つこと。**  
重要度から優先順位をつけること。遅すぎても、急ぎすぎてもいけない。  
3年、5年、10年先にはどうするんだという算段をつけて、優先順位の順番に物事を処理していくと問題は解決する。
10. **小さな欠点ばかり追いかけると、人は能力を発揮しない。**  
少しの事で部下を叱っていたら、どんなに素晴らしい能力を持った部下でも、その能力を発揮することができなくなる。心を大きく持って、寛容の精神を養おう。
11. **貫くべきことと変化しなければならないこと。**  
心の中に「かくあるべし」という定見を持ち、それを貫き通すという覚悟が必要。  
しかし一方で、人の意見を聞いて、それが正しいと判断したならば、すぐにでも方向転換する勇気も持っていないといけない。  
虚心に人の話を聞けない人は、我が強い人。いずれ壁にあたる。
12. **仕事にはメリハリが大切。**  
メリハリを仕事に導入して、職場を活性化すべし。
13. **暴く（あばく）という行為はするな。**  
人を疑い、暴かずともよいものを暴くというのはまずい。組織の中に、裏表ができて、統制しにくく、風通しが悪くなる。一方で、物事をやたらと秘密にするのも良くない。
14. **困った時こそ明るく元気に。**  
何事も汲々（きゅうきゅう）と息苦しく、心寒くなるような命令を部下にしてはいけない。春のように、人々の心を一新して、部下の心が明るく躍る（おどる）ようにしよう。その為にも明るく振舞おう。



---

コミュニケーション力向上 講座  
ー 聴き方・話し方の21章 ー

---

発行所：(株) 日立製作所 総合教育センタ 日立工業専修学校

住所：〒316-0032 日立市西成沢町 2-17-1

編集責任者：山崎一平

イラスト：菊地孝弘



発行日：2018年2月22日

印刷所：(株) 文洋社

住所：〒108-0022 東京都港区海岸 3-25-8 (文洋社ビル)

電話：03-3769-2711

印刷アドバイザー：廣沢俊二