

2011年9月28日開催 人材育成担当者のための無料体験講座

組織マネジメントにおけるアサーティブネス



人事・組織開発コンサルタント 熊谷 正隆 氏

導入の背景

私は某社人事本部の責任者として、2000年代半ばから社内でアサーティブトレーニング研修を導入しました。

導入のきっかけは、一人の部門長の日常的なもろもろの場面での発言が、部員全体に意図したようには伝わっていなかったことでした。部員全員のモチベーションが下がっていたのです。その部門が失敗すると、会社全体の目標が達成できなくなるという重要な部門であり、私は大きな危機感を感じていました。

部門長の言っている内容は正しいのですが、「正しく伝わって」いませんでした。これは、伝える側の言葉や伝え方、伝える時の姿勢が問題だったのだと思います。日ごろから部員に対する否定的な見方をしていたことが、日常の言動に現れていたのでしょう。単に「話し方」の問題だけではなく、「仕事に対する姿勢」や「部員に対する見方」の全体から出てきているのだということが、話を聞きながらわかってきたことでした。

それがなぜ、「組織として」問題なのでしょう。

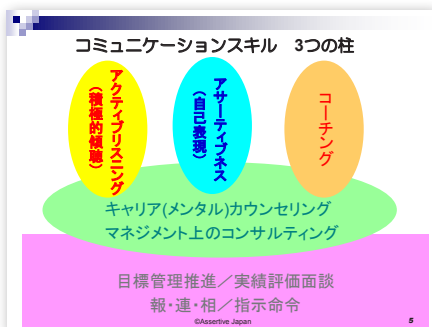
部員のモチベーションが下がると、個人の仕事の質が低下します。そして組織の仕事の質が下がります。その結果、部門としての目標が達成できなくなる恐れがあります。つまり、部門長の言動が、会社の売り上げの全体の目標達成に悪い影響を及ぼしてしまうことは目に見えていたのです。

手遅れにならないうちに、手を打つ必要がある、と、私は考えました。

しかし、部門長のコミュニケーションの問題だとして社長に提言したとしても、却下されるでしょう。一人の部門長を悪者にしてもだめで、部員の聞く姿勢、聞く力の向

上も必要です。上司の言っていることは正しいのですから、部下にはメッセージをきちんと聞く力をつけてもらいたいと思いました。つまり、会社全体の底上げを図る必要、風通しを良くすることを目指したので

打ち出しは、「**組織におけるコミュニケーションの強化**」。その上で、取得すべきコミュニケーションスキルとして3つの柱を作りました。これが下の図です。



3つの柱の中心に、アサーティブネスを据えました。並行して、「アクティブリスニング(積極的傾聴)」、管理職には更に「コーチング」の柱を立てました。管理職は権限を持っていますので、指示命令を出すと部下は聞かざるを得ません。しかし、上司の指示をいやいやながら聞くのと、自主的に聞くのでは全く結果が違います。部下は、自主的に聞く場合は120%の力を出しますから、日常の業務に大きな影響を及ぼします。つまり、管理職がコーチングを活用する場合も、アサーティブネスとアクティブリスニングを知った上で行うべきであるということなのです。

アサーティブトレーニングの導入目標

研修の導入の目標としては、「言うべきことを言うべき時に言い、相手を傷つけるこ

となく相手に伝わるように率直に言うことができる姿勢・スキルを身につけること」としました。そして、目標達成のできる組織を創っていくこと、社員一人ひとりのプロフェッショナルとしての成長を図り、市場価値の高い人材に育てること、を打ち出しました。会社の目標を達成し、組織が存続してお客様も社員も幸せになること、社員がコミュニケーション能力をアップさせて成果を出していくことが、組織にとっては「当たり前である」として、研修導入を位置づけたのです。

アサーティブネスは、一対一の「あなたと私」のコミュニケーションから始まります。それが根幹のスキルであり、それにプラスして、チームワーク、組織力の強化、個人のキャリア形成、個人の成長を図っていくものです。アサーティブのスキルを持つことで、個人が成長し、同時に組織も成長する、という考え方なのです。

研修のゴール

まず上司に対しては、自分の意見や指示を遠慮しないで、しっかりとアサーティブに伝えられるようになることを目指しました。方針が決まったら、「報連相」を明確に行い、指示・命令・修正を、部下に誤解されないように伝えられる力をつけることです。指示は明確に伝えない限り、部下には伝わりませんし、伝わらないと生産性を



▲写真は講演に続くトレーニングの様相 (その1)

落としてしまいます。部下に対して厳しいことを言いたくないけど、厳しいこともきちんと伝えられないと上司としてはダメです。自分の期待と修正を明確に伝えられるようになることが必要なのです。同時に、部下のよかったことはちゃんとほめることも大事ですね。

一方部下に対しては、自分の意見を率直に言えるようになることを目指しました。「上司はあなたのことを全部理解しているわけじゃないから、自分がやったことを躊躇しないで率直に伝えられるようになることが必要ですよ」と伝えて、同時にほめられ上手になろうよ、ということも言いました。ほめた部下から素直に反応されれば、上司もほめ甲斐があります。

実際にトレーニングを始めた

トレーニングを導入しようとしても、「アサーティブネス」という言葉を知らない人がほとんどでした。言葉の認知度を上げていく必要がありましたので、最初のキックオフとして、会社の全体会議で1時間程度の時間を割り、代表の森田さんにアサーティブネスに関する講演をしてもらいました。

次に、1日研修を組み立て、まずは管理職から研修を受けてもらいました。管理職の言動や行動は、部下に対して影響力があります。下手をするとハラスメントになる場合もあれば、モチベーションを落としてしまうこともある、また部下をうつにしてみよう恐れもあるわけです。管理者は、そこまで自分の言動を認識しなければいけません。

管理職向け研修が終わった後、一般社員研修を行いました。私のいた会社では年中



▲写真は講演に続くトレーニングの様相（その2）

経験者が入ってくるので、入ってきた段階で必ずトレーニングを受けてもらいました。また、新卒を採用した場合に、導入研修の中にアサーティブトレーニングを組み込む形も取りました。そうしたやり方で、全員を網羅して実施するようにしました。

研修を実施しての効果

某社は、常に「目標達成」「成果を挙げることを」厳しく求める会社であり、そもそも非常に目標達成意識の高い風土がありましたが、新規入社者を含め全員がアサーティブトレーニングを経験することにより、全員が目標達成意識を強くもって行動し続けるという一定の成果は上げ続けてきたと思います。

また、全員に対して研修を行ったので、社内での共通言語として「アサーティブ」という言葉が知られるようになりました。部下が相談に来たときに、「あなたはアサーティブに話していますか」などの話ができるようになりました。そのように「共通認識」になることで、社員の意識も高まったと思います。

アサーティブネスは、目標(業績)達成にどのように寄与できるのか

アサーティブなコミュニケーションの力をつけることで日常の仕事のシーンで具体的にどのような効果が期待できるのでしょうか。

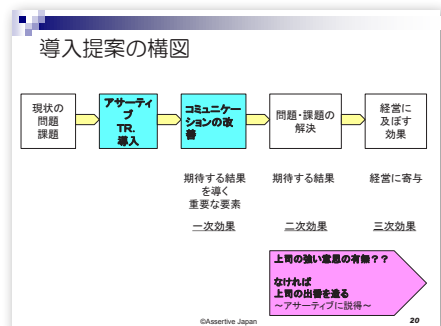
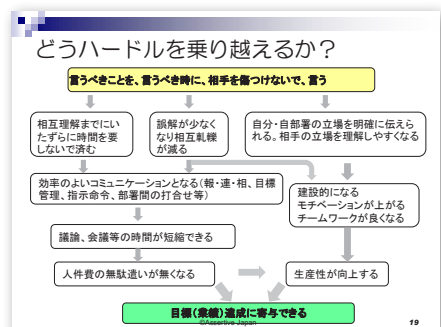
まずは、日々の「報・連・相」の中で、管理職が遠慮することなく、指示すべきことを明快に伝えられるようになってきます。部下も、上司の立場を踏まえうて主張する自信をつけ、以前よりも生産的な関係を構築できるようになります。

また、会議の場面では、一般的には声の大きい人に引きずられやすいものですが、社員がアサーティブになることで、意見を率直に伝えられるようになり、会議の効率性が高められ、活性化します。

部下育成(目標管理)行動の中では、管理者として、メリハリのある目標設定面談や評価面談ができるようになります。部下の

よかったところはほめ、努力が足りなかったところをはっきりと指摘できるようになります。

また、他者との協働(チームワーク)の中でも、自分・自部署の立場を感情的な対立をすることなく、他者・他部署の立場を理解したうえで会話ができるようになってきます。



更に、アサーティブなコミュニケーションの力をつけることで、相互理解が早くなります。誤解が少なくなって相互軋轢も減ってきます。その結果、効率のよいコミュニケーションとなります。そうすると、議論や会議の時間が短縮でき、人件費を含めた「経費の削減」になります。そして、最終的には生産性も向上し、会社の目標達成に寄与することになるのです。

アサーティブネスは、単なる「コミュニケーションの改善」、ではありません。アサーティブトレーニングを導入することは、本来の組織が抱えている問題や課題(ハラスメントの解消、自立性・自発性の強化、目標達成のできるチームの醸成、メンタルヘルスの改善など)の解決につながり、最終的には会社の目標達成、働き甲斐がありプライドの持てる会社にしていくという経営の効果もある、ということなのです。