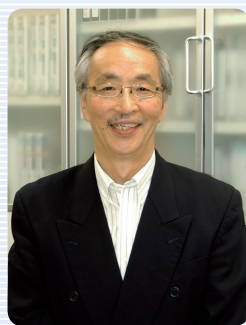




職場でのコミュニケーションのヒント

第3回

上司と部下の
コミュニケーション・ギャップ

金子 雅臣

労働ジャーナリスト

【かねこ・まさおみ】

東京都庁にて長年、労働相談に従事。労働ジャーナリストとしての執筆のかたわら、2008年に一般社団法人職場のハラスメント研究所を立ち上げ、企業向け講演、DVD制作などを手がける。現在は、同研究所所長の他、葛飾区男女苦情処理委員、日本教育心理学会、成蹊学園のスーパーバイザーなどを務めている。主な著書に『壊れる男たち』（岩波新書）、『部下を壊す上司たち』（PHP研究所）等がある。

「指示したことをきちんとやらない」「今どきの若手は気が緩んでいる」と嘆く上司、一方の部下も「上司の指示がコロコロ変わる」「上司が意見を聞いてくれない」などお互いの通じない気持ちに苛立っています。これらのいずれもがコミュニケーション・ギャップから生じています。上司と部下の、あるトラブルからコミュニケーション・ギャップへの対策を考えてみましょう。



ホウレンソウ（報告・連絡・相談）の略）のできない部下を怒鳴ってしまった。

「日頃からホウレンソウを厳しく言っています。しかし、きちんとできない部下がいて、こんな部下を『最近の若い奴はホウレンソウもできないのか』と怒鳴ってしまった」という上司からの相談です。

「最近の若い奴はホウレンソウができない」と嘆く上司は意外と多いようです。こうした部下は怒鳴ってみても「パワハラ」

と言われるのがおちで、あまり改善は期待できません。そこで、部下の責任だけを非難したり怒鳴りつけたりするのではなく、そこにあるコミュニケーション・ギャップについて考えてみる必要があります。

第一に考えるべきことは、上司と部下というポジションの違いから生まれるコミュニケーション・ギャップです。ホウレンソウの重要性の認識はポジションによつてズレが生じる可能性があります。上司の側には、ホウレンソウは仕事の基本中の基本という考えが強くあります。それは、部下からのホウレンソウがきちんとされなければ、上司としての方針決定や部下への指示ができないからです。上司にとって、ホウレンソウは大事なことだという認識は強くて当たり前です。

しかし、こうしたホウレンソウの重要性の認識は部下のほうにはあまり強くないのが普通です。「この程度の情報は上げること

はないだろう」「こんなことを報告すると『それくらいの判断もできないのか』と逆に怒られるかもしれない」など消極的な気持ちも働きます。その結果、面倒なこととして先送りされることもよくあることです。

第二には、視野の違いです。年齢や経験によるキャリアや知識の差は当然のこととして、ポジションが違えば、仕事の守備範囲などにも大きな誤差が生じがちです。同じ言葉でもそこで感じる仕事の受け止め方や責任についての視野の違いです。

例えば「明日の会議の用意を万全に」と指示された場合に、それぞれがイメージする「会議の用意」の内容が違ってきます。真つ先に会議の連絡や会場確保を考える人と会議の運営や内容を考える人、段取りや会議の方向性を考える人と、ポジションや経験によって、同じ「会議」という言葉でも違うイメージを持つことになります。

ホウレンソウにもそうした視野の違いか



らくる受け止め方の差が出ます。重要性の認識がない人は「何も自分が報告しなくても誰かがやるだろう」とか「あの程度のこと」を言っておけば相手には通じているだろう」などという安易な対応になりがちです。

こんな混乱は、受け止め方の違いを前提にして、そこできちんとした任務分担や役割を決めることで解決できます。「〇〇の仕事はあなたが責任を持つ」とか「あなたの役割は△△」という風に、それぞれの役割を確定しない限り、運営上の齟齬に発展しかねません。

第三には、モチベーションの違いです。上司の世代の中には滅私奉公的な発想が強く、何事も仕事第一で考える習慣ができています。それに対し、ゆとり世代など

と言われる世代の中には、自分の生活を大事にして、仕事は二の次という優先順位をつける人がいます。

こんな考え方のズレは、ホウレンソウでは、「なにも時間外に報告する必要はないだろう」ということで、急ぎの情報を翌日に延ばしたり、休日の問い合わせに対応できなかったりということになりがちです。こんな場合には「これだからゆとり世代は」と言われたり、「モチベーションが低い」といきなり怒られて反発したりする若手との価値観の衝突が起こりがちです。

上司の側の阻害要因

ホウレンソウを妨げている原因は部下にだけあるとは限りません。上司の側にも阻害要因があります。部下の側から見たホウレンソウが難しい上司について考えてみましょう。

①受け入れ体制が大切

まず、部下サイドから一番聞かれるのはホウレンソウの「タイミングが難しい」という声です。つまり、いつも忙しそうにしている上司に声をかけにくいということ。確かに「いつでも言ってくい」と言いながらも常に忙しそうにしている、拒否オーラを出している上司がいます。そんな上司には、なかなか部下は言い出さずかけを持てないということでしょう。

それに加えて、ようやく報告したら「何

でもっと早く報告しなかった」とか「そんなハンパな情報はいらぬ」などと報告を否定されたり怒られたりすることがあれば、部下の腰が引けてしまうのは当然です。

上司の側は、一刻も早く報告を受けるためメールでもメモでも、手段を尽くして報告を受ける体制を用意することが大切です。そして、そうした報告にダメ出しをするのではなく「有難う」「また報告よろしく」とねぎらうことも大切です。

②報告もコミュニケーション

上司の側が報告を受ける際の対応にも問題があります。部下の報告にPCから目を離さずに生返事で応じたり、部下の報告に集中せずに時間を気にしたり、落ち着きのない態度を見せるような対応はNGです。

逆に前のめりで話を聞いて「そんなやり方はダメだ」とか「この前も言っただろう」などと報告を遮って反論したり、叱責したりという報告への過剰反応もNGです。

まずは忙しくとも相手の報告をゆつたりと聞く姿勢を示すことです。報告を通じて部下の言いたいことをきちんと受け止め、コミュニケーションとしてのホウレンソウを意識する必要があります。コミュニケーションである以上、相手に「上司に報告したい」という気持ちを持たせることが肝心です。

些細なミスにもすぐ怒鳴り、
長々と説教をする上司に
悩まされています

次は部下から出される上司とのコミュニケーション

ーシヨンの悩みについて考えてみましょう。

「些細なミスにも怒鳴る上司に悩まされています。ミスをしたこちらが悪いのですが、興奮すると罵詈雑言とも言える侮辱にも長時間耐えなければなりません。言っていることは正論で、言い返せばさらにエスカレートするので我慢するしかありません」。こんな悩みも意外と多くなっています。

スピードと正確さを求められる仕事が増えるなか、自分の職責を果たすことで一杯一杯という上司が増加しています。そんな状況で部下の育成もままならないということでしょうが、自分の感情のセルフコントロールの利かない人も困りものです。時代遅れのパワハラ上司として取り残されていく人たちと言えます。

長々と説教をする上司の一般的な傾向としては、承認欲求の異常な強さがあります。「俺の言っていることは間違いないだろう」という正当性を相手に認めてほしいのです。言い分が正しいだけに反論ができないということですが、言い方もあるし、まして怒鳴ることはないでしょう。

こんな相手には、相手の言い分が正しいのであれば、承認欲求に応えて、積極的に同調して「俺の言うことを理解してくれた」という満足感を与えたいでしょう。反論すれば、さらに怒りがエスカレートするだけです。

①言い分は間違っていない

パワハラの認知が進んで、これまでのよう

に「相手のために言っているのだから多少の行き過ぎは認められる」といった考え方をする人は少なくなりました。

とはいえ、自分の感情にコントロールが利かない「俺様上司」が完全にいなくなつたわけではありません。研修をはじめいろいろな取り組みがされているにもかかわらずパワハラの禁止が徹底しないパターンの一つに「言っていることは間違いでない」、目的や言い分の正しさがあるといふパワハラの存在があります。

こうしたケースに多いのが経験主義的なやり方に拘泥する上司です。こうした人たちは自分の成功体験を長々と話します。確かに、これまでやってきたやり方には合理性があり、新たなことを受け入れるリスクは常に危険性をはらんでいます。そこで、こうした上司は変化のデメリットを強調し、懸念材料を提示して安全策をとるあまり、部下からの意見は受け入れないことになりがちです。

こんな上司は理屈抜きに新しい提案には反発し、それに対する意見には自分が否定されたという感情にとらわれます。問題は、こんな上司には部下たちも諦めが働き、新しい提案をせず議論さえしなくなることです。

②背景にある承認欲求

目的も言い分の正しさもないパワハラは、もはや時代感覚のないダメ上司ということになります。言い分の正しい上司は頭から簡単に否定することは難しいと言えます。

しかし、言い分が正しいにせよ、すぐ大声を上げたり怒鳴ったりというのは、感情のセルフコントロールができない社会性のない人と言えるでしょう。

こうした人たちは、冷静に話すことや言うべきこと、言わなくともいいことなどの自己判断能力の低い人と言えます。こんな人たちに共通していることは、自信のなさです。言うべきことを言つて相手に理解させる能力がある人は、大声を上げたり、怒鳴ったりはしません。

そうした人たちは、相手がミスをしたりして自分が優位になった時には、ここぞとばかりに厳しく言つて自分を大きく見せようとする傾向があります。こうした相手の心理状態を理解して、エスカレートさせないようにするといいいでしょう。

③安心感を与える

熱血指導型の人たちには感情的で感情の抑えの利かない人が多いのですが、説教型の人たちは感情のコントロールがなかなかできない部分があるとはいえ、抑えきれないほどではありません。どちらかと言えば意識的にコントロールしない状態です。

つまり、今の立場では何を言つても許されるという甘えと、わがままな状況でアピールしていると言つてもいいでしょう。そしてそのアピールというのは、「どうだ、俺の言っていることは正しいだろう」「間違っていないだろう」ということなのです。

こうした人たちにはまず、相手への承認



コミュニケーションの心構え

サインを出して上げることが効果的です。いわゆるイエス・バット方式と言われるやり方で「言いたいことは理解しましたよ」というサインを出した上で「一言だけ言わせてください」と付け加えます。それによって「おお、俺の気持ちをわかってくれたか」という安心感を与えられます。

取り扱いの難しい上司と部下の例を見てきましたが、そこには相手に対する思い込みがあり、その「思い込み」が違っていたり

ズレることで起きる事故のようなものです。ブレーキのつもりでアクセルを踏み込む高齢者運転の事故もあれば、対向車同士で同じ方向にハンドルを切ってしまうような事故もあります。もつと微妙に、相手がスピードを落としてくれると思っていたのに、双方ともスピードを落とさずに衝突してしまうこともあります。

いずれも、相手の気持ちが読み切れないことが原因となっています。ひと昔前であれば「飲みニケーション」や会議も頻繁に行われて、お互いの気持ちを理解できる機会もあつたし、段取りの確認も繰り返しできていました。齟齬が生じて、そこで修正も可能だったはずですが。

しかし、今は言葉だけが頼りのコミュニケーションとなつています。「急がないから暇な時にやっておいてくれ」と指示したら、いつまで経つてもやつてもらえなかったなどという笑うに笑えない話があります。

ここにもお互いの「あそこまで言つておけば普通なら1週間でやつてくれるだろう」という「普通なら」常識的ななどという思い込みのズレが生じます。

コミュニケーション・ギャップは、言葉のキャッチボールのズレが生じて、お互いに相手の気持ちを受け取り損ねる状態です。投げる側はストライクゾーンに投げたつもりでも、受け取る側にとってはストライクゾーンではなかったり、受け取る側はまだ準備ができていないのにいきなりボールを投げられ

たりという、キャッチボールそのものが成り立たない状態です。

その背景には、お互いの「当たり前」や「普通」という感覚にズレがあります。お互いにストライクゾーンが一致していれば問題はないのですが、ストライクゾーンが違つていれば投げた側にとっては「キャッチすべきボール」であっても、受け取る側からすれば「とても受け取れるボールではない」ということになります。

こうした状態になつてしまえば、お互いに自分の「当たり前」や「普通」と思つていることについては譲れない状況になります。「相手が悪いのであつて、自分は間違つていない」という主張を双方が言い出せば、コミュニケーション・ギャップの溝を埋めることはますます難しくなります。

こうならないためには、コミュニケーション・ギャップの生じる原因についてきちんと理解して、常に相手の気持ちを受け止めることのできる状況を用意しておくことが大切です。同じ言葉で言つても、受け取る側のイメージと違うことはよくあることだという認識が大切です。

言う側は大事なことは何度でも言い、聞く側も「おっしゃっていることはこういうことですね」としつこいくらい再確認をすることです。時には相手自身の言葉で「念のため、もう一度言つていただいてもよろしいですか」などと、言ったことを再度説明してもらうこともいいでしょう。