

建設業の経理

CONSTRUCTION
ACCOUNTING

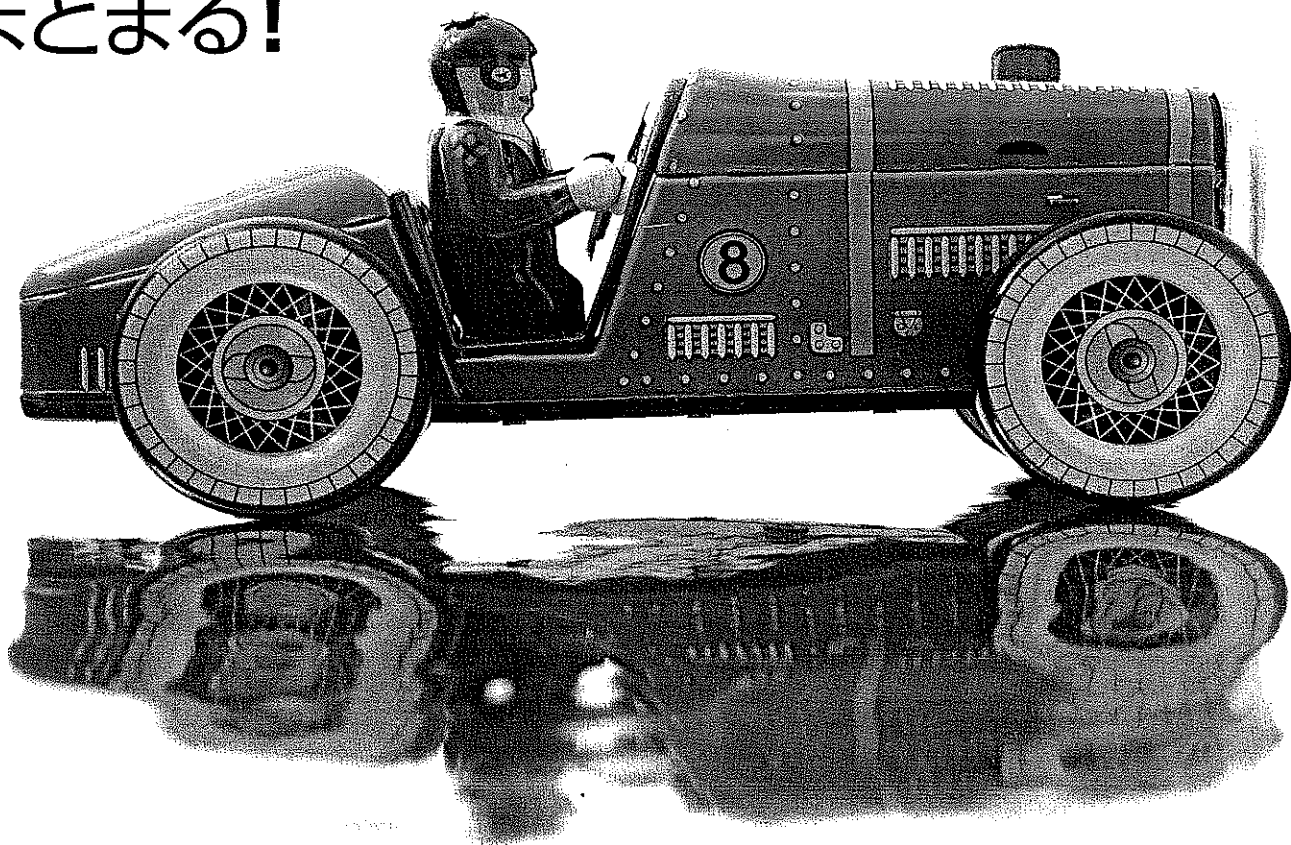
2011
冬季号

郵券
No.54

発行=建設産業経理研究所
監修=(財)建設業振興基金

特報

建設産業の再生と発展のための
方策に関する当面の基本方針
まとまる!



論説

「包括利益の表示に関する会計基準」の解説

中條 恵美 ● 企業会計基準委員会 専門研究員

経営事項審査制度の改正

山田 祐己 ● 国土交通省総合政策局建設業課

発売 清文社

有効な コミュニケーション手段とは

① …コミュニケーションは、言葉だけではない

組織では、組織目的を達成するために、さまざまな「情報や意思」を伝えるコミュニケーションが重要であることは当然です。

しかし、そのコミュニケーションというのは、一般に考えられているように言葉だけではありません。言葉だけで、「情報や意思」を相手に伝えているわけではありません。

例えば皆さんが難しい顔をして「〇〇君、ちょっと会議室にきてくれるかな？」と言うと、部下はすぐに「何か問題が起きたのだな、叱られるのかな！」とわかります。

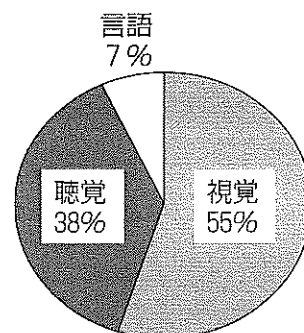
しかし逆に、あなたがニコニコしながら「〇〇君、ちょっと会議室にきてくれるかな？」と言えば、部下は、「例の件が成功して、ほめてくれるのかな！」と期待に胸を膨らませます。そうなのです。人のコミュニケーションは、単に言葉だけで交わしているわけではありません。

恋人に、額にしわを寄せて難しい顔をして愛の言葉をささやく人はいません。そんな人がいれば、本当の愛を持っていないことを相手が見抜いて、その恋が成就しないのは当然です。

そのことを、アメリカの社会心理学者アルバート・メラビアンという人が、コミュニケーションの法則として明らかにしました。

すなわち情報や意思の伝達は、「表情・態度」など目に見える『視覚的要素』によるものが55%であり、半分以上も占めるのです。さらに「声の大きさ、調子」などの耳からの『聴覚的要素』も、38%を占めるといいます。

図表1 メラビアンの法則



② …ルールや技能（スキル）は言葉で伝える

このように情報や意思は「非言語的要素」から大半が伝えられているのです。つまり、言葉を通じて話す内容から伝える『言語的要素』は1割もなく、なんと7%しかありません。

このことを言い換えると、「人は言葉を交わす前からコミュニケーションをしている」ということです。ですから、朝一番に部下に会った時に、「おはよう！今日も元気だね！」ということ、を、「ニコリ笑顔」で、相手と視線を合わせて言う必要があるのです。

部下の顔も見ずに、単に「おはよう！」と言葉を発しても、部下の元気は出てこないのです。つまり、『93%の非言語的要素』からは、逆に「私は、朝からこんなに忙しいのだ！」「君ももっと早く出社できないのかね！」という不満の意思表示が、無意識に相手に伝わってしまうのです。

コミュニケーションの中で言葉が、7%の効果しかないとすれば「言葉で十分に説明するには、何か工夫しないと相手に伝わらない」ということです。

さて、問題は組織上の「情報や意思」は、『視覚的要素』と『聴覚的要素』で伝えることができるとしても、組織運営に必要な「ルールや技能」は、7%の効果しかない『言葉』で伝えなければなりません。

ですから、「部下に言っても、言っても、やるべきことを徹底できない」のは、相手が面倒だからやるべきことを守らないというばかりでなく、元々そのコミュニケーションが相手に伝わっていない可能性があるのです。

それならば、相手がわかりやすいように伝えるには、どんな工夫をしたら良いのでしょうか。

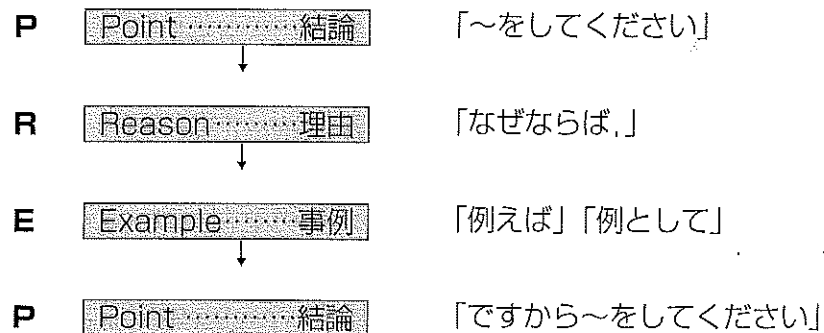
③ …言葉で伝える工夫の一つである PREP 法

その工夫の一つが、PREP（プレップ）法と呼ばれる方法です。

PREP 法とは、次の順番で相手にわかりやすい「事例」を入れながらコミュニケーションする方法で、その頭文字を取ったものです。

Point（＝結論）を言って、話の結論を先に伝えます。次に、その **Reason**（＝理由）を伝えて理解を求めます。さらに **Example**（＝事例）を話して、理解を深めさせます。そして、最後にまた **Point**（＝結論）を言って、強調して相手の頭の中に残るようにするというものです。

たとえば、次頁のような話の構成にするのです。



たとえば、事務の業務注意事項を伝えるのに、「〇〇君、もっと数字は丁寧に書いてくれないと困るよ！」と言うよりも、PREP法を使って、以下のように説明するほうが、わかりやすいのです。

P	結論	〇〇君、君の文字は個性があってもいいけれど、数字だけは楷書体で丁寧に書いてくれるかな！
R	理由	なぜなら、文章は前後で間違いがわかるけれど、数字はわからないだけでなく、他の人が読み間違えると大きな仕事の手戻りになるからね。
E	事例	例えば、この「0と6」や「7と9」なんかは、間違いやすいよね。
P	結論	だから、数字だけは楷書体で丁寧に書いてほしいな！

こうした話し方をすると7%の表現力しかない「言葉の効果」を最大限に活かすことができ、相手の行動を変えることができるのです。

「事例を話の中に入れること」は、誰でも時々やっていますが、それを意識的に行うとコミュニケーションが相手に伝わりやすくなるのです。PREP法に慣れてくると、例え話がうまい人のように、「話の中に入れる事例」は話しているうちに思い浮かぶようになっていきます。

この方法は、現場の「ツール・ボックス・ミーティング」(当誌『建設業の経理』No.53(秋季号)参照)で、現場の作業員にわかりやすく、もちろん、作業のポイントを伝えるコミュニケーション技術としても必要なことは、言うまでもないでしょう。

④ …教えてもそのとおりにやらない部下への話し方

コミュニケーションとは、さまざまな「情報や意思」を伝えることですが、それによって、部下の行動が変わらなければ、意味がありません。

「うちの部下は、言っても、言っても、言うことを聞かないから、困ったものだ！」という管理者の嘆きを、時々耳にします。その時に、「なぜ彼（または彼女）が、教えたとおりに業務を行わないか」、相手をよく見て分析してみましょう。

コミュニケーションの中で、相手に「指示命令」する時に重要なことは、「相手に、本当にわかりやすく（論理的に）話しているのか」、また「相手が心理的に心を閉ざしていないか」を見極めることです。

つまり、「話の論理の問題」と「心理の問題」の両面から、考えてみることです。この2つは、相互に影響しあっています。

「うちの上司の話は、いつもゴタゴタと長いからいやだな！」と部下が思ったら、もう耳をふさいでいるのと同じなのです。つまり、論理的にもわかり難いと感じて、また心理的にも嫌になっているのです。これでは、上司がいくら口を酸っぱくして繰り返しながら毎回お説教をしても、部下の行動が変わらないのは当然です。

⑤ …部下の「頭の中に整理棚」を作るホールパート法

子供にしつけをするときに、そのポイントを10個も並べる親がいるでしょうか。もし、そんな風に小言を並べたら、子供はもう親の話を聞いていません。「早く終わらないかな、遊びに行きたいな！」そんな風に子供は、別のことを考えているでしょう。

そうすると、親は「ちゃんと聞いているの!!」と、ますます怒って小言が長くなります。そして結局、大切なことが伝わらないのです。

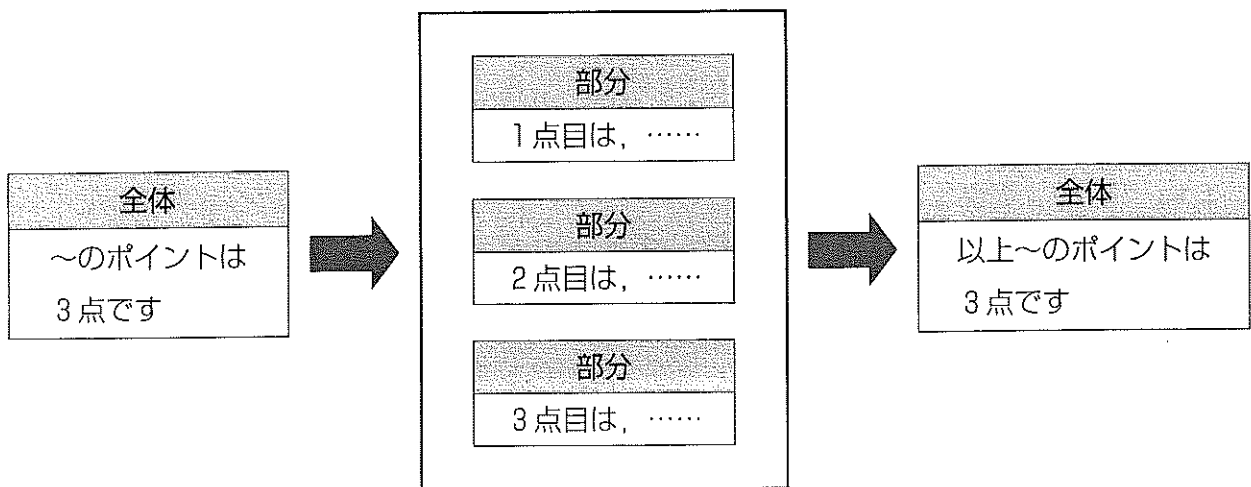
部下指導も、同じです。仕事ができるベテランなら、「なぞかけする」(＝コーチング的技法)だけで、行動を改善できますが、まだ仕事の知識も十分でない新人や若い人には、ポイントを整理して、その一部だけを伝えて、それだけはまず守らせるという視点が、必要なのです。

その方法の一つが、ロジカル・シンキングを利用したホールパート (Whole Part) 法です。ロジカル・シンキングとは、論理のつながりをわかりやすく説明する方法です。

この「ホール (Whole)」とは全体のこと、「パート (Part)」は部分のことです。

まず「問題のポイント全体」を説明して、次に相手の行動を変えたい「ポイントを3つ」にまとめて説明する。最後に、「全体をまとめて」指導を受ける人の頭の中をわかりやすく整理して伝える方法です。

図表2 ホールパート法



⑥ …わかりやすいと思わせることが大切

例えば、「〇〇君、いまここでお客さまに挨拶しているのを見たら、ぼそぼそ声で、姿勢もヘナヘナしていたけれど、しっかり挨拶して欲しいね。挨拶のポイントは3つだよ！」

「1点目は、相手と視線を合わせて、挨拶することだよ。」

「2点目は、背筋を伸ばして挨拶することだよ。」

「3点目は、相手によく聞こえる大きな声で挨拶することだよ。」

「いいかな！ それじゃあ、午後からのお客さまに、きちっと挨拶してみしてくれるかな！」

と、こんな風に3つにまとめる方法です。

もちろん挨拶のポイントは、他にもあるのは事実です。例えば、挨拶の中で「名刺の出し方」などの方法を教える必要もありますが、それは、まず基本的な3点の行動が改善されてから、次に持ち出すことです。

その意味で、上司は「部下の行動が変わる」まで、全部を指示命令せずに、ちょっと我慢をするほうが、効率がいいのです。誰でも、こうしてポイントをまとめる方法は、時々やっていることですが、それを意識して、繰り返すと効果が高くなるのです。

相手に行動を変えてほしい3点を、ドンドンと「話の整理棚」に入れて、その整理棚ごと相手の頭の中に入れるようなものです。

部下に、「うちの上司の話は、いつでも3点で話すから、わかりやすくいいよ！」と思わせたら成功です。重要なのは、部下に“わかりやすい”と思わせることです。人は、「心に動かされる手足」を持っているのです。部下が、「わかりやすい」と思った時には、大切な「心の部分」が動いているからです。

⑦ …復唱させると思わぬ効果がある

指導する上司の側は、慣れないと頭の中で「ポイントを3点にまとめる」のは、大変だと思いがちです。しかし、これには成功するコツがあります。

まず、部下の行動をよく観察することです。そうすると直したほうがよい行動の問題点が、いくつか見えてきます。その中で、重要度と緊急度の高い3つを言えばいいのです。これは、何回かやって、慣れることです。

さて、このホールパート法でさらに効率を上げる方法があります。上司が言ったポイント3点について、時々、部下に言ったことを繰り返して言わせることです。これを復唱といいます。「医療現場や消防現場」のような命にかかわる職場では、こうした復唱をしているのを見かけます。

上司が、「以上〇〇のポイント3点、わかりましたか？ では、復唱してください。」と言って、部下がそのとおりに復唱できたら、上司の話が相手にわかりやすく伝わっていることの証拠です。

逆に、復唱できなかつたら「上司の話がわかりやすくまとまっていない」ということなのです。

事務職の仕事では、毎回復唱をさせることは無理ですが、時々復唱させると、「部下はまた復唱させられるかもしれない」と思って、上司の話进行深入聞くようになるのです。

あなたも、明日からやってみませんか。

「〇〇君、電話を取るときのポイントは3つだよ。」

「1点目は、3コール以内で取ることだね。」

「2点目は、自分から名乗ることだね。」

「3点目は、メモを取りながら受けることだよ。」

「分かったかな！ それでは、いま言ったことを繰り返して言ってみてくれるかな？」

こんな風に話し、部下の心をひきつけながら、行動を少しずつ改善させていきませんか。

⑧ …文章表現というコミュニケーション手段の重要性

建設業でも、さまざまな報告書や計画書、または企画書などの文書が必要になります。各種の書類を作成する文章という「コミュニケーション手段」は、企業組織の正式な情報伝達手段として大変重要なものです。

特に、建設産業を取り巻く環境変化は激しく、さらに改善・改革が求められており、文章での正式なコミュニケーションの必要性は高まっています。

しかし、建設業では、官庁や発注者に提出する「書類」が定型的なためか、他産業の企業に比べて全体的に文章の作り方があまり上手ではないのが現実です。

⑨ …企画書や提案書の文章作成の注意点

企画書や提案書は、説得力がなければ社内でも取り上げてもらえません。その説得力を上げるためのポイントを下記で確認しましょう。

(1) テーマの適切性

一番重要なのは、このテーマの適切性です。テーマが、その企業組織にとって重要で、タイムリーなものであるのか。また、テーマは「読み手である上司や経営者をひきつける内容であるか」ということです。多忙な企業トップを説得するには、「表題」が、そのテーマ内容を的確に表して、相手の興味をひく必要があります。

(2) 論理性

ビジネス文章を分かりやすくするのは、この論理性です。論理の筋が通ってれば、読み手は納得して、あなたの提言を取り入れるでしょう。論理の前後に矛盾はないか、論理の飛躍はないかという視点で点検してください。また、論理の展開法である「帰納法」（個々の事実から共通する性質や関係を取り出して、ある原則を導き出す方法）と「演繹法」（ある原則に従って必然的に結論を導き出すこと）などを主張する内容によって、使い分けることが必要です。

この論理性を考える中で、論理と論理を結び付ける「構造」をわかりやすくすることが必要です。その一つに、「ロジカル・シンキングのツリー構造」といわれる方法があります。それは、論理を「大項目」→「中項目」→「小項目」とわかりやすく関連を示すことができるようにする方法です。それは、概念を次頁のような「木を思わせる図」で表示するので、「ツリー構造」と呼んでいます。

文章を書き始める前に、このような図を自分で書いてみて、論理のつながりと展開を確認するとわかりやすくなります。前述のホールパート法は、これの一番簡単な形なのです。

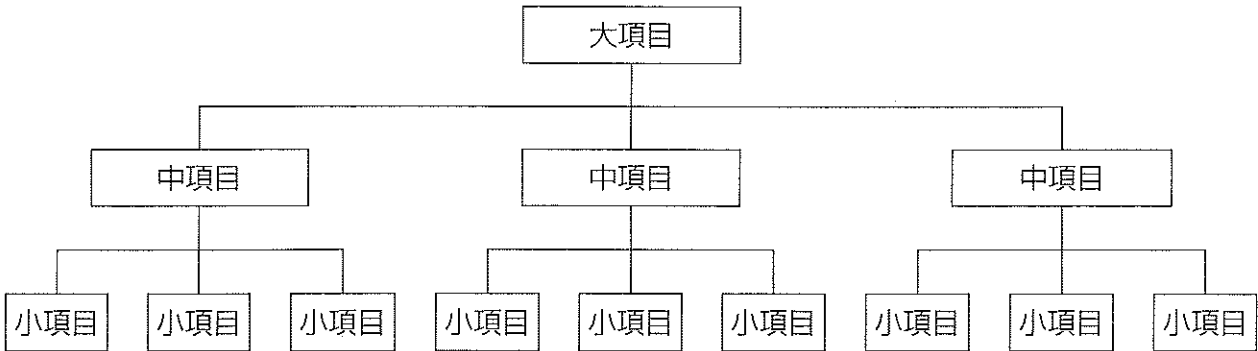
(3) レイアウトと図表の利用

段落の区切りは、論理の一定程度のまとまりを示して、読みやすくさせます。その段落の最初の「一字下げ」や、大段落の後の「一行空き」なども、見やすく、読みやすくする工夫の一つです。また、文章内容の理解を助ける図表を利用することも必要です。しかし、図表を多用しすぎると、逆に意味がわかり難い文章になってしまいます。A4版では多くても2つ程度が、図表の挿入の限度でしょう。

(4) 文章構成と見出しの的確性

企画書でも提案書でも、ダラダラと書き連ねたら、読み手は読んでくれません。文章の内容と全体量のバランスは適切であるかを考えなければなりません。また読みやすい程度に段落記号で区切り、「小見出し」を付けると良いでしょう。「見出し、小見出し」の表現も、わ

図表3 ツリー構造



かりやすく、冗長になっていないか見直してください。

ツリー構造で説明した「大項目」が表題になり、「中項目」が見出しになります。そして「小項目」小見出しになると考えると、わかりやすいでしょう。

(5) 具体性

ビジネスの各種論文は、それによって相手が行動に移さなければ意味がありません。その意味で、単にわかりやすい文章というだけでなく、企画や提案を実現する具体的な方法、手段を示している必要があります。

つまり、意思決定をする上司や経営者に、具体的にどう改善されるのか理解を深めてもらう必要があります。そのためには、「定量的」な内容であれば、数字で明示すればよいのですが、「定性的」な数字で表しにくい内容は、「成功のイメージ」が湧くように工夫して記述してください。

これらは、企画書や提案書によって相手を動かす「訴求力」を高める工夫です。ですから、そのアイデアが陳腐なものではなく、独自性やユニークさがあるとさらに読み手を引き込みます。

建設産業の激動の時代の中で、具体的にビジネス組織を動かす文章力によって成功を収めるようにしてください。

手島 伸夫 (てじま・のぶお)

中小企業診断士，社会保険労務士。東亜道路工業㈱で横浜工場長，社長室次長，ISO 品質システム部長を歴任後，(株) テナーネットコム取締役経営コンサルタント部長を経て独立。アサンテ経営労務事務所代表。分かりやすい説明の「マネジメント研修」「コミュニケーション研修」「メンタルヘルスケア研修」は定評があり，官庁への出講も多い。

著作は、『激突市場マーケティング戦略大研究』(PHP社・共著)，『ビジテク塾』(日経産業新聞)他多数。

URL <http://www.dab.hi-ho.ne.jp/tejima/index.htm> (←「手島伸夫」で検索しても出てきます)