

コミュニケーション能力について

—就活に必要な対話能力とは—

目次

コミュニケーション能力について	1
—就活に必要な対話能力とは—	1
1. 概要	1
2. 対話の3つの目的	1
3. 対話を構成する諸条件	2
4. 論理的な対話の展開	3
5. 感情的な側面を重視する対話	3
6. 面接時の評価	4
7. 面接時のプレゼンテーションについて	5
8. グループ討議の評価について	5
9. 日本語の高文脈依存性について	6
10. 日本企業がコミュニケーション力を重視する理由	6

1. 概要

就活に於いて、「コミュニケーション能力が必要である」と言われている。しかし、このコミュニケーション能力がどのようなものであるか、そしてなぜコミュニケーション能力が必要であるか、このような基本的なことを、理解していない人が少なくない。

今回はこの両面に関して考察する。まず、対話の意味に関して、論理的な情報交換という理性的側面と、人としての受容に基づく信頼関係の確立と言う感情的側面の2面の効用に注目する。次に、これを就活における面接の場を考慮し、評価する立場での議論を行う。最後に、高文脈依存の日本語の特性を見直し、なぜ日本企業がコミュニケーションを重視するかについて、私見を述べる。

2. 対話の3つの目的

人と人が話をする時、大きく分けて三つの側面がある。そのうち二つは対等であるが、もう一つは、上位者が話し手を評価するための会話である。

1. 情報を交換する理性的な行動
2. 認めて欲しいという感情的な行動
3. 一方を評価する立場での会話

1. の情報交換が目的の場合には、原因と結果の整理など論理的な関係を整理する配慮が必要になる。また、5W1H等の基本的な構成要素とその配置を考える必要がある。但し、聞き手との間に、共有する情報があれば、それを省略する。この形の会話の目的は、話し手が持っていて、聞き手が持っていない情報を2人で共有することである。

2. の感情的な承認を求める会話の時は、聞き手が話し手の人格を受け入れて、聴くことが大切である。そして話し手の目的は、自分が受け入れられたという感触を持つことである。相互に承認を求める場合もあるが、一方的な受容を求める会話も少なくない。話を聞いてもらえたと言うことだけで、満足する人も多い。

3. の評価の会話は、面接や上司部下の会話などで発生する。この場合の評価項目は、話の中に含まれている情報よりも、話の論理的な展開や、全体構成などで評価を受けることが多い。また、仕事に対する熱意、自信を持っているなどの情緒的な側面に関して評価を行うことも少なくない。

なお、これらの目標は、単独の場合は少なく、複合的なことが多い。例えば部下が、上司に仕事の情報を伝える場合には、報告事項だけでなく、発言方法等で論理的な能力などの評価を受ける場合がある。また、上司側は評価や改善点を伝えることで、育成を図る場合もある。また、情報提供に加えて、部下側が不満を伝えたり、承認したりしてほしいという要求を伝える場合もある。このように、表側の論理的情報のやり取りの裏側

に、感情的な交流があることにも注意すべきである。

3. 対話を構成する諸条件

図1は、2人の対話の状況を示したものである。1人の人間が発言するときには、意欲・価値観や潜在意識の記憶などの無意識的なモノの影響、そして基礎知識や明確に意識している経験を踏まえて、自分の脳内に、検討の舞台となるモデルが作られていることが多い。そしてこのモデルを活用し、思考した結果が、一つの発言となる。一方、聞き手も同様に潜在的・顕在的なモノの影響を受けながら、発言内容を受けとっている。そしてこの対話は、社会的な種々の制約を前提として行われている。このように、対話は表に現れている言語表現を超えた、多くの要素が絡み合ったものである。特に、意識していない感情面などを無視して、模範的な発言などを続けていると、ストレスが溜まり、メンタル面での不調につながることもある。

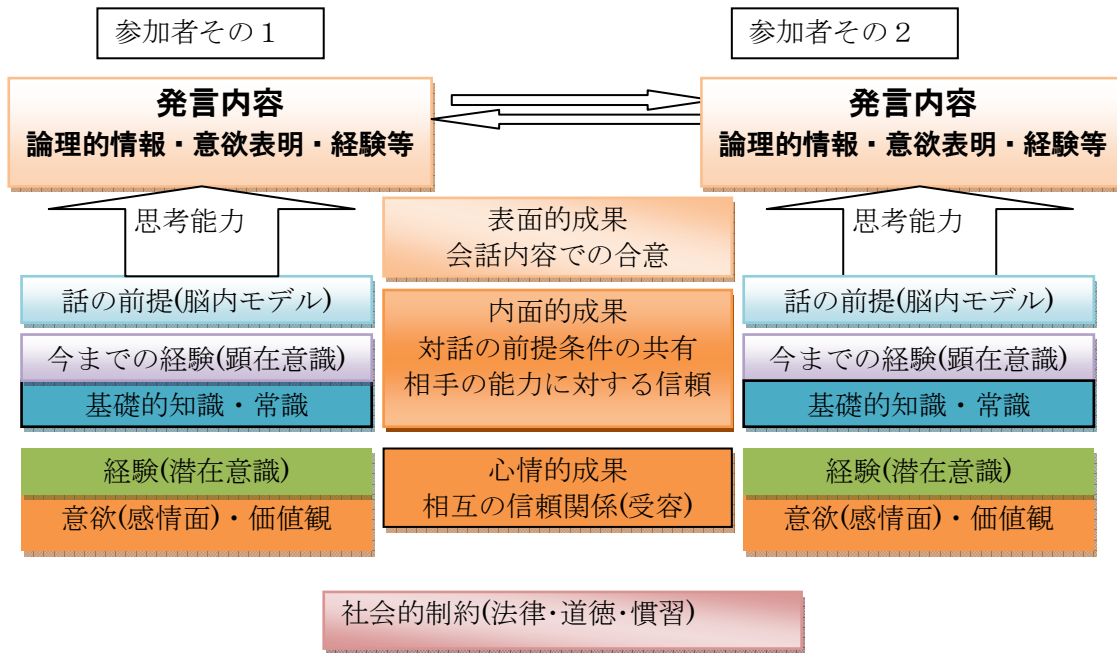


図1 2人の対話時の意識的無意識的作用

明確に意識していない部分の影響を理解することで、コミュニケーション上の障害が、明らかになることも多い。理屈では分かっているが、感情的に受け入れられない。過去の忘れてしまった記憶が、拒絶反応を起こしているなどと言う場合がある。このような時、無理やり理性で感情を押さえて、「この人と対話を続けたいとけない」と無理をしていると、どこかで爆発してしまう。この場合には、無意識的な合理化の働きが働き、相手の人格などに対する攻撃にまで発展することがある。このように、感情的な反感が生じた時には、冷静に客観的な事実関係だけを主張することも一つの手段として成立する。これを主張できずにストレスを抱えている人も少なくない。不満や不快を感じた時には、攻撃的にならずに冷静に、相手にその旨を伝えることが大切である。採用に於いては、このような「言いたいことを言わずに、突然他人を攻撃する性格」を見抜くことは、一つの注目点である。このような行動をとる人間は、周りの人間を傷つけ、足を引っ張るので、採用したくない人種の一つになる。アサーション・トレーニングは、このような「Noと言えなくて結局人を傷つける人」を救済する一つの訓練法である。

対話の成果は、表面的に見える成果は、会話内容の合意であるが、情報交換の立場では、対話の前提となっていた思考のモデルの共有が行われると、理解が深まっていく。これは聞き手のモデルの変化と言う形が多いが、話し手側も話しながら、自分の前提としていた考えを、変更し明確化することも少なくない。特に日本語の高度の文脈依存性と言う特性を考えると、このような前提条件の明確化と共有は効果が大きい。

一方、単なる情報の提供のための会話であっても、「私の訊きにきてくれた」「私に話してくれた」と言う関係は、相互の感情的な信頼関係を深める効果がある。対話の結果、相互の信頼感の発生強化や、話し手が聞き手に受け入れられたという満足感が、成果となることも少なくない。

対話能力の改善のためには、このような種々の要素が関係していることを意識して、相手側が自分の言っていることを受け入れないのはどこに問題があるのか、配慮することも一つの手がかりである。

ただし、感情的な反感が生じた時は、冷静に客観的な事実関係だけを主張するのも、一つの手段である。こ

れを主張できずにストレスを抱えている人も少なくない。不満や不快を感じた時には、攻撃的にならずに冷静に、相手にその旨を伝えることが大切である。アサーション・トレーニングなどの訓練を行うことで、このようなスキルを身につけることができる。

4. 論理的な対話の展開

情報交換を主目的とする対話に於いては、以下の展開で話を進めると、話が効率的に進み、聞き手の理解を助けることが多い。その結果、話し手は、「頭の良い人間」と受け取られることが少なくない。

- 1)まず結論を述べる
- 2)理由を一般論で述べる
- 3)具体例で補足する、事例がないときは例え話で具体化する

つまり、結論先行で、整理された話の展開を示し、一般論で知識の豊かさを示し、相手側の同意を得やすくする。さらに、具体例を示すことで、現実味のある話としての安心感を得る。例えば以下のような展開となる。

「今回の志願者 XX さんは、採用すべきと思います。理由は、潜在能力の高さです。具体的には、面接時の体験報告中、YY での工夫を自分で行ったことです。あの発想は、並みの者にはできません。」

ここで、理由を述べるときには、因果関係をきちんと整理して、述べるのが大切である。特に、必要条件と十分条件の識別は大切である。単に必要条件を満たしているだけで、結論を導いてはいけない。上記の議論では、実は以下の言葉が抜けている。

「志願者 XX は、他に問題になる点が見当たらないので、能力評価で合否を決めて良いと判定します。」

これは、話し手と聞き手の間で、情報共有がされていた場合には、省略されるという一例でもある。なお、一般論を述べるときには、抽象化していると言うことを意識し、現実の世界では、色々な違いが生じていることも考慮すべきである。終身雇用の正社員採用に関しては、将来の成長可能性は重要な評価項目である。しかしながら、経営状況によっては、即戦力の完成度の高い人材を求めることもある。一般論での議論は、常に現実の状況に照らし合わせて、評価することが大切である。

学生の場合には、教科書で学んだ知識を振り回すことがある。しかしながら、教科書の理論は、ある種の理想化された世界で成立するものである。現実の複雑な状況に対し、実際に理論を適用することは、現実をきちんと観察した上で、理論の例外などを考慮しながら、議論を進める必要がある。特にネット上の借り物の議論を振り回したりすると、失敗することが多い。

5. 感情的な側面を重視する対話

感情的な側面を重視する対話では、まず、お互いを人間として尊重していることを、実感するのが大切である。聞くときには、相手の人格などに対する好悪の感情を除外し、とりあえずしっかり聴くことが重要である。話をきちんと聴くことが、相手を尊重しているという姿勢の第一歩となる。そして、相手の言っていることに共感を覚えるようになれば、話している側にも伝わり満足感を与えることが多い。そして、話し手の満足感が、聞き手にも伝わり、お互いが満足するようになる。

しかしながら、話している時にきちんと聴くことと、その内容を受け入れることは別である。自分にとって、受け入れがたいモノについては、きちんとその旨を主張しないとイケない。特に、相手の意見に反対の場合には、その「言っていること」に反対するのであって、相手の人格に対し、否定や反対するのではないことを、きちんと自覚しないとイケない。日本人の場合には、このような区別ができていないことが多い。相手の意見は聴く、しかし自分が言うべきことは言う。このバランスが重要である。特に、言っていることには、反対であるが、相手の人格は尊重している、このようなメッセージを送ることは、人間関係の円滑化に有効である。

なお、相手の言っていることに反発を覚える場合でも、相手の立場で考えれば、「なぜこのようなことを言っているか理解できる」ことがある。相手の立場を理解する、このためには相手の合理性や、信念に関して理解し、配慮することが必要である。

相手の話を、積極的に聴く姿勢は、カウンセリングの基本である。日本のマネジメント講座等で多く用いら

れている積極的傾聴法は、アメリカの臨床心理学者、カール・ロジャーズが始めた、来談者中心療法の主要手段である。ロジャーズの説によると、「人間は自らよくなろうとする力を持っている。自分自身を認めた時、人間は良くなっていく。」と言うことである。この説には、異論もあるが、仕事の場に於いて、自分のことを認められている時、人は大きな力を発揮することは、多くの事例が示している。

このように相手の心に寄り添い理解する能力は、文学的な作品をしっかりと読むことでも、身につけることができる。

6. 面接時の評価

図2は、面接などの場合の評価について、面接する者の脳内の動きを含めて図示したものである。面接に関しては、どのような場でも成立する、絶対的な正解というものは無い。但し、これを言えば落第するという意味での不正解はある。ここで注意すべきことは、面接官は、発言内容だけではなく、その発言の思考過程や態度などから、頭の良さや行動特性等の全人格的な視点で評価している、と言うことである。発言内容の正解を求めるのではなく、今まで生きてきた中での考える力、常日頃の行動時の判断基準などを見ようとしている。このような立場を替えて考えることも、コミュニケーション能力の向上に有効な手段である。

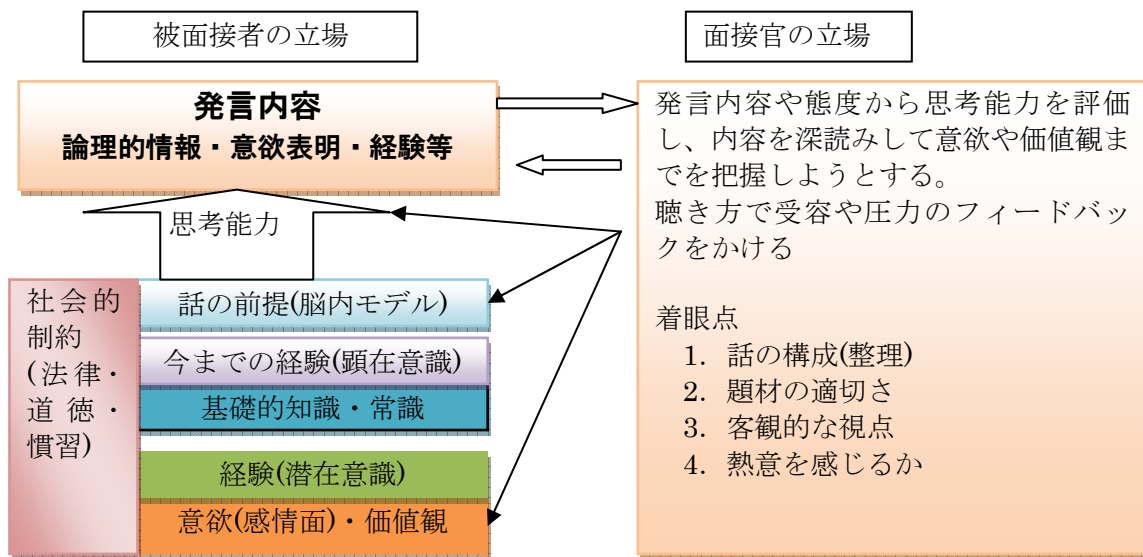


図2 面接時の評価状況

以下、個別の評価項目に関して説明する。まず、総合職の面接では、頭の良さの評価が大きな比重を占める。頭の良さのチェック項目は以下のようなものが有る。

- 1) 質問に対して、趣旨を理解した上で正しく答えている。
- 2) 理由を述べるとき、因果関係が明確である。特に、必要条件、十分条件の区別ができています。
- 3) 一般論から具体例への展開がきちんとできている。例え話が上手である。
- 4) 話を聞いていて、解りやすく感じる。
- 5) 自分の体験も客観的に評価することができる。

頭のよさと言うと、直ぐに学校の成績と考える人もいますが、例え学校の成績を自慢しても、「それだけ？」と言う感じになることが多い。実際の行動で示すことが重要である。また、誰かの作った『模範解答』の丸暗記などでは、低い評価しか得られない。

次に、意欲面であるが、これは志望動機もさることながら、経験談などから探ることが多い。「今までの成功体験」などを話す時、対象者が「何を大切にしているか」と言う価値観が、浮かび上がってくる。特に、営利行為に対して、反発を感じている等の感情的側面は、このような事例の題材選択にも反映することがある。

なお、上記の頭の良さでは、「客観的に見る」ことを評価したが、意欲を見る時には、主体的な係わりを重視する。つまり、**自分の問題として、熱意を持って対応する姿勢**を評価する。あまりにも客観的になりすぎて「評論家的態度」と評価されると意欲面の評価が低くなる。なお、意思決定の状況からも、何を大切にしているかを、引き出せることも多い。例えば、人の和を重視して、皆の意見に従ったのか、自分の意見を強く押し出

したのか、そのような行動の状況を知れば、入社後の行動もある程度予測がつく。このようにして、採用側の求めている人材であるかを評価している。

7. 面接時のプレゼンテーションについて

プレゼンテーションは面接の頭などで、「志望動機を3分で説明してください」などと言う形式で経験する。この場合には、個別の論旨もさることながら、全体構成が重要である。具体的には、重要事項を先に言うかたちで、整理した内容で話をするのが大切である。

大きな考え方は、まず概要を求めて言う。例えば、

「私が御社を志望した理由は、大きく分けて3つあります。1は～～、2は～～、3は～～です。」

そして、各部の細部を話していく。

「それでは、Iに関してもう少し説明させていただきます。～～」

ここで大切なのは、説明する順番に説明者の想いが入っていると、聴く側が考えることである。但し、関連する事項を近接することは、聞き手への配慮としてあり得るが、最初に言うことの優先度が高いととられる。そして、個々の事項の説明では、対話の項で示したように、次の手順を使うことが良い。

「まず結論は～～です。これは一般的には～～だからです。そして、私の経験した～～がそれを裏透けています。(例えば～～のようなものです。)」

このように、結論→一般論→具体的経験→例え話として別の事例、の順で話を展開すれば、聞き手は納得しやすい。特に一般論と具体例の両面を説明することで、理論と現実の両面を理解していて、知識の使い方を知っていると、頭の良さを示すことができる。

またプレゼンテーションでは、時間制限がある。どうしても切迫した時には、優先度に応じて話を省略しないとイケない。ここで優先度をしっかり意識していれば、適切な選択ができる。このような、話題選択の柔軟性なども評価項目である。

なお、この様なプレゼンテーションでも、個別の内容より、個人の姿勢を評価する場合も少なくない。就職の面接なら、仕事にかける熱意や責任観等の姿勢を見ることも多くある。社員登用試験では、会社への忠誠心と頭の良さが一つの尺度になる。さらに、個別の事項より、全体的な状況把握を見ることもある。日本語の特性である、高文脈依存の世界では、前提事項の共有が重要である。全体像を持っているかいないか、これはプレゼンテーションの解りやすさや、バランスの良い説明をしているか等で推察できる。

8. グループ討議の評価について

採用時の試験方法として、グループ討議や、グループによる課題達成のゲームを行うこともある。この時、の評価項目は以下ようになる。

1) 議論の進行など人間関係の能力

1-1) 誰がリーダーとなるか、協力的なメンバーは誰か、非協力的なものは誰か?

1-2) 他人の発言をきちんと聴き、同意などの意思表示を行っているか?

1-3) 書記などの仕事を積極的に行っているか? 雑用と軽視する傾向(マイナス評価)があるか?

1-4) 意見の対立が生じた時、合理的に評価して判定しているか?

1-5) 一方的な主張していないか(マイナス評価)、柔軟に間違いを認めているか?

2) 目的達成のための能力

2-1) 独自の考えで意見を述べているか?

2-2) 他人の意見をよく理解して育てているか?

2-3) 一般論、理想論だけに終わっていないか、具体的な実現可能性を考えているか?

2-4) 現実にとらわれずに、広い視点で物事を考えているか?

このように、討論の題材の達成よりも、討議の過程での人間関係に注目して、評価する場合がある。なお、ここでの評価は、採用側の要求条件で異なってくるので、何が正解と言い切れるものではない。状況によっては、協調性を重視する場合もあるし、独創性を重視する場合もある。ただ一つ言えることは、人の足を引っ張る発言をしながら、自分からは何も貢献できない人間は、まず落第するということである。客観的な評価をすることも大事だが、目的達成に対する熱意がないと、良い評価を得ることは難しい。

9. 日本語の高文脈依存性について

言語としての日本語は、欧米の言語と比べて、高度に文脈情報に依存している。言い換えると、共有している情報の上でのコミュニケーションが前提となっている。これは、俳句や短歌などの短詩型文学の成立を見てもわかる。このような短詩では、季語や歌枕と言う手法で、背景を共感するようにしている。このような、日本語でのコミュニケーションは、話し手と聞き手の一体感を育てることに役立っている。例えば、手紙を書く場合にも、時候の挨拶から書き出すのは、そこでお互いの共感を引き出すためである。

また、抒情的でなく論理的な表現にも、文脈依存の影響がある。一般に西洋的論理では

「Aは、～の性質をもつのでBである。」

と言う風に主語と、その属性を明記しながら議論する。しかし、日本語風を書くとなつて以下のようになる。

「～だから～する」

「頭がよいから採用する。」「資本家だから悪人である。」

このように、「頭がよい」「資本家」等の機能は、自分が持っているモノを聞き手も持っていると思つて、話している。従つて、「資本家」などのラベルを張れば、それですべての議論が終わるように誤解してしまう。これが日本語のコミュニケーションの危険性である。論理的なコミュニケーションを行う場合には、相手が前提としている世界が、自分の思っている世界とどこまで一致しているか、常に配慮する必要がある。

ただし、英語の世界でも、最初に共感を得ることは重要である。少し極端な例であるが、日系アメリカ人のS.I.ハヤカワ氏が第2次大戦中に、日系人と言うことで周囲から警戒されていた時、近所の人に話しかけ、その時の天候の話でまず同意し、さらに日本は戦争に勝てないという、客観的事実で同意することで、周囲の人たちに白眼視されなくなったという逸話がある。

また、相手を説得する場合には、ことばに出ないが予め持っている世界観を変えることが、効果がある場合がある。例えば、「資本家悪人論」は、時代遅れのマルクス主義経済を学んだ世代の認識が、ことばだけ生き残っている状況である。これを、投資の重要性などの経済活動の状況を説明し、無意識の前提を変えることで覆すことも議論の手法として有効である。

10. 日本企業がコミュニケーション力を重視する理由

日本企業には、第2次大戦後にアメリカから色々な経営手法を導入した。その手法の中で、人間関係改善の手法は、カウンセリング手法を母体にしていてものが有る。例えば、管理職や監督職の研修でよく使う「積極的傾聴法」は、カウンセラーの基本スキルである。さらに、組織活性化のための、ファミリートレーニングなども、実際は、来談者中心カウンセリングの創始者の、ロジャーズが晩年に編み出した、「エンカウンターグループ」の発想が根底にある。

このようにカウンセリング手法を、重視するには、根底に

「人間は、自分を受け入れてくれていると信じている状況では、最大の力を発揮する。」

と言う原則がある。

しかしながら、この原則を理解せずに、単に「コミュニケーション力重視」という言葉だけが、独り歩きしている場合も少なくない。総合職として活躍したいなら、ロジャーズの理論について、少しは調べて欲しい。

以上