

折衝力スキルアップが今求められています。 それは、企業を強くする質とスピードを高めた業務推進力だからです。

◆なぜ折衝的コミュニケーションが重要か

昨今目立つ小生の研修で、折衝力に関する内容が多くなった。企業、商工会議所等経済団体、行政など様々であるが、一様にニーズ性の高さがある。なぜか、何処の企業でも一人で事を進めるほど社員が豊富に存在するわけではない。各自が主担当となり関わる人たちの協力を得て、まさに**相互互助の総力を結集**して仕事に当たるのが実情である。たとえばH社(钣金、整備等主業務)では電話受信であっても事務所が取るとの決めでなく、整備、钣金、作業現場にも数カ所設置し、誰でも社を代表して受ける体制を整えている。「電話は事務所、現場が電話とることない」大方の企業の常識だろうが実に見事な企業ぐるみの協力体制だ。

「よそではやってない、だから内はやる」「今まではやってなかったがこれからはやる」**改革のキーワードは「新しい事・初めての事・独自の事」**をトップ幹部、いや、社員各自が提案し、実現していかねばただ言葉だけが踊っているだけだ。そこで、発想から実現に向けたプロセスで欠かせない能力は折衝力である。新、初、独に提案は必ず「なんでそんなことするのか、今までで良いじゃないか」類の抵抗にまず遭うことは必然の理だ。新たな主張にどう協力をうながしていくのか、そこには理解、納得を得るコミュニケーションが必要であるということだ。この能力が低ければ、「あいつは新たなことに協力しない」「上からただやれやれとどやされたって自分の仕事で目一杯だよ」との互いに不平のやり取りとなる。そこには不満分子のガン社員が発生する。全社一丸となつてと、いくら声高にトップ幹部がほえ立ててみても、そのガン社員が組織の絆を腐敗させたり、ましてや、顧客対応での不信や不快が生じたり、約束の納期遅れなどに及んだらこの時代、淘汰対象の企業に成り下がる。

◆仕事は一人では進まない

さて社員の立場に視点を移せば、仕事は一人では進まない、チームワーク、組織を上げて・・とは良く口にする言葉であるが、その実を形成するには「異なる意思を持った人との関わり」で業務を推進していくにはどうしてもこの折衝的コミュニケーションスキルを高めねばならない。「頼みます」「良いですよ」というなら折衝は不要。「頼みます」「忙しいからダメ」「そんな必要性はいまない」「なんで俺がやるの」「今までちゃんとやってきたじゃない、まだダメなの」「そんなこと無理」との反論(決して対人関係云々というのではないが)がある。新・初・独の類はことさらこの抵抗感が強い。まずここからが取り組みのスタートだ。

「折衝は協力を断られた時から発生する。」だからやっかいなのである。断ればなしでは結局は孤軍奮闘である。いくら自分なりに頑張っていると言っても、所詮一人の能力には発想、労力には限界がある。特に上司の立場でこまねずみのごとく単に汗をかくだけの仕事ぶりはほめられた事ではない。時にはプロデュースやコーディネートに類したマネジメントでキャストの構築を計らねばならない。断っておくが今や、時間的余裕を持った協力対応などあり得ない。各自が目一杯の負荷を持つての日常業務だからである。だから、協

力するとは、入る隙のない中に協力対応の時間をどう創るかから考えなければならない。

一方行政では市民協働が叫ばれどうしても住民とのやり取りが多くなった。それは政策への参画、施策実施に向けた協力、そして委託事業における多種のやり取りである。他方行財政改革に伴い職員数の削減や、組織のフラット化(縦型よりも横の連携による業務推進)など他力を生かす業務推進力が急激に求められているのが実情である。

いずれにしても、企業の新たな強味は「新・初・独」の具体的事実をいかに他社に比較して創造するからである。市町村もしかり。少子化に伴う常住人口をどう確保し、増やすか、今や他市町村との競争時代のような。従って「おらが選んだ住みよい街」がキャッチフレーズだ。

では、折衝的コミュニケーションの基本とその実践例に目を向けてみよう。

◆折衝とは納得を得るプロセスである

折衝というと「相手を言いくるめる」とかこちらの言い分を押し通すといったイメージがあるが、本来は、「利害関係(異見)の対立を超えて、互いに納得を創る行為(協力関係の構築)」と言うことがいえる。その事は「折衝」の語源を解しても理解できる。つまり、衝を折る事であり「衝」は衝突、衝撃等というように突き当たる、”相手をつくとの意味合いで、お互いに折れるところは折れ、納得できる結論を導くということである。ひと言でいえば「折り合いを付ける」とよく表される。

このプロセスでは、こちらの思い(提案、主張、依頼、意見・・・)を理解(わかる)→納得(なるほど)→共感(こちらにもプラスあり)のコミュニケーションの重ねが不可欠である。

従って、「話が苦手」という人はこのスキルアップを計ることが必要である。それはコミュニケーションスキルの最も基本となるのは「面談話法(話力・聴解力)」だからである。話し下手だからと勝手に決めつけることはできない。

◆日頃の対人関係がどうかが問われる

「好きな人の話なら聞く」「いやな奴の話は聞きたくないし、断りを考えながら聞く」この事を抜きにして入り口は開かない。従ってその場になっていくら好感人間を装っても人は信用することはない。日頃からの対人関係や信頼関係がどうであるかが問われるのだ。例えば、挨拶の交わしでも、どれだけ心を込めたやり取りを継続してきたか。挨拶されても気のない返事、無言、こんな人がいくら都合よくいい顔しても、それは通用することはない。「挨拶は人の心と心を繋ぐ金の鎖」である。今一度ひと言のコミュニケーションの実践状況を省みたいものである。

また、依頼訪問で出会いが初の時には「ハロー効果」が決め手。人は出会いの瞬間の好感度は、以後のやり取りに必ずプラス理解と対応を生む。仏頂面、品無しのマナー不足、心のともわないひと言など、みな不快の極みである。その後の相手の心情は推して知るべしだ。

信頼関係とは、以前からどのような実績形成をしてきた人なのかが作用するとの事だ。「あの人と一度仕事をしたいと思っている方なら何としても一役買いたい」、「あの人の考えなんだから必ず結果が出せる。ならば自分も加わりたい」との意思が働くのは自然である。好感度、実績形成この累積パワーは折衝を進めていく前提条件である。不足なら、

今後に向けての態度変容を表して、この条件を整える事の働きかけから取り組むことが必要である。

◆折衝の効果的な進めは「聞く」→「説明する」→「条件を調整する」の3段階

●1段階「聞く」どこから話を切り出すか、そのヒントは相手から学ぶことである。折衝を成功させるコツはここからだ。即ち、相手の事を知ることにある。現状の業務状態、依頼事項に関する成熟度（知識、必要技術、関心度、興味、意欲、経験など）はどうか、自分、自署に対する感情はどうか等。逆に言えばわかっていることはどこか、抵抗を感じる事項はどんな事か、経験から来る不安点などが解れば説明すべき内容、強調すべき内容が見えてくる。やみくもに一所懸命夢中に話しても単なる一方通行であり、押しつけに過ぎない。それでは折り合い点を見出すこともできず徒労に終始する。

相手の心内を知るためには、まず相手の話を聞くことである。いわゆる聴解力を生かす。つまり「聴く」とは心を汲み取る、「解」内容を理解する事である。さらに「訊く」質問で正す事を加えて適宜施していく。こうすると話の的も見えるし、相手は「自分の気持ち、考えを解った上で話を進めてくれる」との安心感を抱き、こちらの話に聞き入る状況が整う。折衝が進めば、時には必死に断りを述べたり、感情の高ぶりも生ずる。うかつに押しつけ論法に走って、論争のエスカレートに陥ってはもともともまずいやり取りである。そこには平行線の状況から脱すること事なく、協力条件の創出はできない。冷静に相手の言い分を心から聞き、理解不足点、主張の溝、困ると感じている事、不安、不満点は何かを汲み取り、その打開に対する話の切り口を見出す努力が求められる。それがつかめなければ「訊ねる」事により相手から教えてもらう。

ここで、聴き方の実践スキルを確認してみよう。

- ①相手の言葉の意味は何かを理解する。
- ②言っていることは、どういう背景や状況を基にして言っているのかつかむ。
- ③相手がなぜそういうのか、どんな気持ちで言っているのか察する。
- ④こちらの依頼事項と異なる事項は何かを掴む。
- ⑤できるだけフィルターをかけないで聴く。
- ⑥必ず反応を示して聴く(うなずき、相づち)
- ⑦時には「なぜ」「どうしての」思わぬ訊ねも出る。問いかけには丁寧に聴き、不可思議点は「こういう事ですか」と確かめる。
- ⑧自分、自署、自社に対しての批判もでる。「御意見ありがとうございます」と受け「今後は十分留意させていただきます」と丁重に対応する。決して頭から否定したり、持論での言い訳論戦は慎む。

という8点である。

◆スーとはいる説明力の極意

●2段階「説明」

相手が聞くことによって起こる態度変容（依頼事項に対する拒否から協力への道筋）のステップは次の重ねである。

- ①依頼していることが解る・・・内容の理解

- ②なるほどそうだと思う・・・納得と心を汲み取る
- ③自分もそうだと思う・・・自分にもプラスと共感する
- ④よし検討してみよう・・・自発的意思が起こる

第一歩は、理解をうながすスキルは説明力である。説明とは「解いて明らかにする」と書くが、内容や根拠、背景、方法を明確に説いて明らかにし「わからせる」事を目的にした話である。この説明が下手だと「言いたいことがはっきりしない」「話の内容がつかみにくい」との批判が出て信用を失う。これでは納得、共感への道筋はできない。

説明上手のコツはまず筋道を立てる事その流れは

- ①説明テーマの予告
- ②主要ポイントの紹介(全体の大枠としての柱立て)
- ③ポイントに沿って順序よく進める(まず一点目、次に2,そして3,)
- ④以上でと占め、ポイントの確認と強調

とし、理解を助長するわかりやすさの留意ポイントは

- ①共通の意味にとれる言葉を使う
- ②確かめながら話し、理解不足と察したときにはさらに丁寧に掘り下げる
- ③相手との視点を共有化するよう、話題に工夫する
- ④具体的に話す(実例、引例、比較、統計などの活用)
- ⑤誤解しやすい点に特に配慮する
- ⑥言葉だけに頼らない(物の活用、視聴覚に訴える)
- ⑦主要点の繰り返し、念押しを適宜施す

そして「質問の歓迎」である。

こちらが十分だと思っても、必ずしも相手の聞きたいことと全てが合致しているわけではない。相手にはそれぞれ特性(理解レベル、立場、興味ポイントなど)がある。従って聞きたいこと、確かめたいことの機会がなくては不十分である。勝手に、わかってくれただろう、らしい、ようだとの都合のよいとらえ方や、ましてやわかったはずだ、べきだ、もんだとの上から目線は避けたい。質問することはそれだけ興味を示し、前向きに関わって来た証である。興味がなければ「わかりました」との聞き流し対応が精々である。質問には感謝、大いに歓迎し、丁重に対応することだ。

◆積極的妥協点を見出そう

●三段階「条件を調整する」

こちらの依頼事項を満点で相手が受け入れる事は現実には難儀なことは周知の通りである。従って折り合いを付けるとは、積極的に妥協点(条件を調整しあう)を見出す歩み寄りを計る事に他ならない。

そのためには次の断りの心情を汲んだ対応も一策である。その心情とは

- ①提案の拒否的理解不足→そんなことは無理だ。できっこない、私には関係なし・・・。
- ②不必要→そんな必要はない。自分が関わる必要はない。新たなことなどする事はない。
- ③嫌悪感(内容・人)→一寸あなたでは・・・、今忙しい。新たなことは好まない・・・。
- ④一抹の不安→これは難しい、様子を見て考えたい、上がOKしないだろう、この点が気になる、自分に果たしてできるか、周りの目が気になる・・・。

- ⑤優柔不断→わかったけど聞いてからでないと、検討してみるが、考えさせてくれ・・・。
- ⑥経済性→予算がない、かかり過ぎ・・・。
- ⑦前例踏襲→敢えて苦を好まない、今まででも十分だ、上がいい顔しない、他との繋がりで十分事足りる・・・。
- ⑧時間的限界→時間がとれない、目一杯の日々だ、身体が心配、この事に時間を割く価値がない、他にやれる人がいるだろう・・・。
- などが考えられる。とすれば、正しい理解を得るための地密な説明の重ね、必要性をを軽んじているなら、提案事項によるメリットを強調し、興味を促す。不安があれば実施に向けた方法を提示し、可能性を説く。迷いや、気にする関係者には一緒に同行し自ら矢面に立つなどの支援。経済性のメリットについては、即、半年、中期、長期にと多面的視点から提示する。そして変えることの必要性を社、部署(相手先)の方針、目標と関連づけて説く。そこから再考を願い、協力いただける範囲の条件を導き出すことだ。勿論、こちらの依頼条件の練り直すことも必要だ。いざというときの代案の用意も時には生かす。

依頼内容によっては、即、早期に結実することもあり、辛抱強く粘る事もある。決して安易に「あなたがダメなら他の人に」と対象相手を変えることは、両者に対して失礼であり、慎むべきだ。「是非あなたに頼むと」言うならその覚悟があるはずだ。

継続は力なり。誠実に、信念持って、熱心に説得することは、やがて相手の心を変えさせる強さとなり、歩みよりの言動を生み出す。時は熟すだ。「こうしてみたらご協力いただける」との相手への示唆と支援を示し、決断を促す。「こうしていただけませんかお願いします」とキッパリ言い切ることもよい。案外この言葉を求めていることもある。「無理にお願いされちゃって・・・」言い訳できる逃げ道も欲しいこともある。

いずれにしても、折衝的コミュニケーションは協働による仕事の遂行を形成し、スピードと質のよい結果を生み出す。現状維持は退歩なり。各自が新、初、独の改革力が生きた仕事には進化がある。結果的には企業の総能力を高め、結集して、競合他社に対する一歩先んじた強さを創造するのだ。

折衝的コミュニケーションがそれほどかと一笑に伏したくもなろうが、昨今の小生の研修実績からするとあながち大げさではない。

企業の人材育成としてこの能力強化に取り組むことを勧めたい。

2012. 1. 29. 会員 澤田良雄記