

1. コミュニケーション力

永田塾5期生第2回合宿(2017年10月27日)

コミュニケーション力を付けるのに一番いい方法は、自分が話したいキーワードは何か、メモにキーワードを書いておくことです。これは、言葉のない無意識のレベルにある概念を意識レベルに引き出して文字として認識することを示します。

例えば、今から上司のところへ何か話に行くとしたら、その際は、前もってタイトルとキーワードを書いておいて、どういう話をするのかを明確にします。話の主題は1つか2つに絞ります。主題が3つも4つもあると相手の対応が難しくなりますし、相手は忘れてしまいます。また、話が複雑になると、だんだんと相手は機嫌が悪くなります。なぜ2つなのか。人間には左手と右手があるように2つが考えを集中できる限界なのです。指は5本ありますが、という人もいるかもしれませんが、大きなタイトルとしては2つまでです。その1つの主題(タイトル)を細かく分けたとしても3つです。多くても5つまでです。人間の頭の中には右手と左手の大きな塊で2つ、1つの塊に3つずつ、そうすると合わせて6つ。腕2本と5本の指で組むと、これがMaxです。それ以上だと「いつもわけのわからないことをいうなあ」という印象を与えてしまいます。

ポイントはぐっと絞ってたくさん言葉と話さないことです。他にも必要なことがあれば機会を改めて話すか別な方法を考えます。別な方法とはどういうことかということ、「すみません。実はあと2つ用件がありますが、今日は時間があまりないので、文書にまとめてきました。お忙しいところ恐縮ですが、お時間のある時にご覧いただけないでしょうか。」質問などありましたら、いつでもお呼びください」というのです。そうすると、その時は時間がなくても気になっていきますので、彼/彼女は何を持ってきたのかなと思いい、必ず後から見ます。大事なことは、端的に書く、これが重要です。読んですぐにわからないとダメです。1分以内に概略を把握できることが必要です。それには、文字だけ並べて文章にしたら読みづらいので、写真や絵、グラフを入れます。文字も大きくしたり、濃くしたり、色を付けたり、いろいろ工夫ができます。数字はグラフ化するのが良いです。そういった工夫をして、一瞬にしてわかるようにすると、「新型の機械が必要なようだけど、値段が高い。しかし、この機械を入れたら効率化が図れて、3年目には財務的には利益が出る」と理解出来たら、利益が出るとなれば価値があるだろう、と思います。そうして、彼/彼女を呼べとなります。呼ばれたらその話をすればいいし、呼ばれなかったら、次に会った時に話せば良いです。投資の基本は、投資効果、投資回収時間、ブランド効果、業務効率化についてまとめた上で、導入しないリスクについても説明しなければなりません。

先日、優秀な若い人材を紹介したいと知人から頼まれて面接をしました。その人の話を聞いてみると、「学生時代から自分は政治に興味があったが、東京にいる時、地方はお荷物だ」という話を多くの人から聞いて、非常にショックを受け、何とか貢献したいと思

って鹿児島に帰って来た」そうです。非常に純粹で真つ直ぐな人材だと思ったのですが、最後に、私に何か聞きたいことがあるかと聞いたら、「社長は、人生で何かやり遂げたいことがありますか」と聞いてきました。私は、「すでにいくつもやりたいことをやり遂げてきたよ」と答えて、「君は、新日本科学や私のホームページを読んで来なかったね」と言いました。実際、彼はホームページを全く読んで来ませんでした。最初に彼の話を聞いていた時には、なかなかいい人材だと思いましたが、「自分の視点で自分の言いたいことだけを話して、面接する会社の社長と会うのにホームページも見えて来ていないのかがなものか、私は本も書いていますので、そのうち一冊くらいは読んで来て欲しい」と話しました。もし、私なら社長と面談できると聞いたら事前にかなり勉強してきます。自分はこのよう人間だと認めて欲しいなら、相手のことを勉強してこないのは失礼ですからね。このように、コミュニケーションスキルとは、情報を収集する力、情報を発信する力、相手の話を聞く力、自分の考えを話す力、この4つの力が必要だと思います。

永田大学校合宿(2017年11月4日)

コミュニケーション力には4つの柱を作りました。3つにしたかっただのですが、どうしても4つになってしまいました。基本的には大きな1つのテーマがあると、それを3つから5つに分けます。本を書く時も同じです。どういう題材、タイトルで書くか、これが大きな目的です。最初は、キーワードでいいです。ちゃんとしたタイトルにするのは後でも構いませんが、キーワードはしっかりと作る必要があります。今回、ビジネスに必要な5つのスキルという題材になっています。だからキーワードは力Ⅱスキルです。そして、ビジネスです。そのビジネススキルを第1章から5章の5つに分けました。それから更に1つずつを3つに分けていきます。多くても5つまでです。

無意識と意識、これらを皆さんはどう定義しますか。無意識は通常は意識していないことですね。それでは、ここで誰かに今日の出来事について話をしてもらいます。何でもいいので30秒間。そういうと、皆さんは何か思いついたものがあるでしょう。何を言ったらいいのかと考えたでしょう。そう考えた時に、何か思いついたことがあつたはずですよ。たぶん、1つか2つ。例えば、ここに来る時の道路渋滞のイメージが浮かんだ人がいるとします。これは、無意識レベルにある体験が意識レベルに移行して、渋滞という言葉／文字が出てくるのです。でも、なぜ、渋滞について話そうと思ったかが大事です。どういうことかと言うと、渋滞の話をしようにと思った、でもそれは、どこから出て来たかと言うと、間近に経験したことが無意識レベルに擦りこまれていたからです。渋滞してとても嫌だった、それが無意識レベルにあったのです。それがすつと意識レベルに上がってきた。渋滞という言葉を出す前、今日の出来事で感覚として強く印象に残っていたのが渋滞だった、それが言葉となって出て来たのです。

今度は、最近、何か楽しいことがあったか聞いてみます。前列の貴方、いかがですか。「テニスぐらいです」。「ぐらいです」ということは、本当はもっと高いことを要求したいのだけれども見つからない、だから「ぐらい」という言葉が付きましたね。彼の使う言葉で彼の気持ちがわかります。何が大事かというと、無意識レベルにどういうふうな感覚が刷り込まれたか、これが大事です。テレビを見ていて、政治家が思ってもいないことが口に出てしまいました、と言いつつ場面をよく見ます。最近、有名になったのは「排除」という言葉だと思います。恐らく、小池さんは「排除したい」とずっと思っていたのでしょうか。民進党のすべての人が希望の党に來ても政策が全然違うから困る、でも、前原さんは皆の受け皿となって欲しいという、政策が違うから難しいと言ったにも関わらず、話が独り歩きしてしまいました。それで大負けしました。彼女は最初から「排除しなければならぬ」と考えていたと思います。しかし、口には明確に出しませんでした。そういう感覚を持っていたから、それが何かの拍子で言葉として出たのでしよう。心の中の思いは、無意識レベルにその感覚が何回も刷り込まれて、それがいかふとした拍子で言葉となって出ていくのです。

面白い話があります。詐欺師はだまそうとしている人に対して「私はだますつもりはない」と言うそうです。「だます」という言葉を使うこと自体がおかしいです。そういう感覚を持って話をしているから言葉となって表れるのです。ですから、正しい言動をするためには、正しい考え方を常に持っていることが必要となります。私は、身口意の三密の話を何回もしています。これは、人間の本质です。人種を問わず、時代を問わず、洋の東西を問わず、本当に根本的な人間の原点だと思っています。

どう思うか、という意識は自分でコントロールできます。しかし、それを潜在意識の中に刷り込むのは思い続けることです。自分できちんと整理した上で、適切な思いを持ち続けることが潜在意識の中に上手に刷り込んでいくこととなります。自分で潜在意識を上手くコントロールしようと努力するのは、例えば、「排除」ではなく「合意」とか、それには、話し合いの中で何とか着地させないといけない、お互いの考えを尊重する、どこかで譲歩しないといけない、といった考え方を持っている、自分の感覚を整理して適切に考えていますので、排除なんていう言葉は口に出なかつたでしょう。何を言いたいのかというと、キーワードとは、自分が心の中で無意識に思っている感覚でもあるということですね。文字ではなく、潜在意識にある感覚を意識レベルに上げて、言葉として口に出すプロセスが大事です。無意識レベルの感覚を意識レベルに持ってくる時、日ごろからキーワードとして意識しておくというのが大事です。口が滑つたとしても適切でない言葉は言わない、このように日ごろから考えを備えておくということです。

私の机の上には砂時計が置いてあります。頻繁に私の部屋にくる人にも同じ砂時計をプレゼントしています。この砂時計に視線が行ったら早く帰って欲しいサインなのです。私は頻繁に出張しますので、部屋にいるのは貴重な時間となります。しばらく出したわづかの時間の中で長居をされたら困ります。しかし、話が重要だからくるのも事実です。

だから効率良く、しかも理解しやすく、少なくとも自分が相手に伝えたいキーワードをまとめてくる。相手の視点、組織の視点、社会の視点から俯瞰的に考えてくる。そして、相手が判断できる材料をもってくる。わかりやすく図式化して、写真を載せたり、競合他社情報を集めたり、知恵を使うことが大切です。

自分の意思を相手に伝達する時に注意することとして、相手がどういう間違いをする可能性があるか、予見することが大事です。こんな勘違いをするのではないか、と考えるながら話をします。私は、これまで痛い目に何度もあっているからです。それでは、痛い目に合わないコツというものを紹介しましょう。例えば、用件が2つあっても、まず1つしか言わないことです。1つのことを話して、相手に確認したら、もう一つの話をして。第一幕が終わってから、第二幕、あるいは第三幕に移るのです。冒頭に、用件が3つあり、1つ目は、2つ目は、3つ目は、と主題だけを言うのも効果的です。当然、相手はメモを取っているとは思いますが、電話でメモを取るのメールと違って誤解しやすいです。だから相手が誤解するという前提で大事なことを述べて、それを相手にリピートしてもらい、一つずつ確認していくのです。

私が秘書に連絡する場合、A社の〇〇部長と△△課長の二人との会食だけでも、もう一人部下が追加になり、こちらは私と副社長を入れて合計5人になりました。また、仕事の状況で18時開始だったのを18時半にして欲しい、一緒に来られる方に嫌いなものやアレルギーがないか、確認したらお店に連絡してください。そう話しを一通りして終わった段階で、それで会食の際に持っていく資料だけど、こういった資料、こういった資料・・・、人数分持っていくので、手土産とともに準備して欲しい。手土産は、いつものワインで良いです。それが終わったら、秘書に確認してもらいます。そうしたら、今度は、B社との会食の件ですが、と話しを変えます。このように、一つずつ、丁寧に順序立てて、確認しながら話を進めるのです。こちらが言いたいことだけ一方的に話すとミスが起こり、こっちは痛い目にあります。ミスコミュニケーションによる失敗は頻繁に起こります。原因を調べるといずれもちよつとした聞き違いによるミスコミュニケーションです。情報を収集する力がなかった。同時に情報を発信する力もなかった。コミュニケーションを確実にするには、事実に基づく情報をどういう風な形で集めて、相手が理解しやすく発信できるか、ということです。たくさん情報を与えたら良いというわけではありません。

インディアンは議論する時杖を持つそうです。その杖を持っている人だけが発言できます。今でいうマイクみたいなものですね。それ以外の人は、発言することは許されず、人の話を聞かないといけない。長老が座長で、長老が話を止めるまで話をして良い、そういう決まりだったそうです。今の国会みたいに発言中にヤジを飛ばしたり、妨害したりするのはいかなげなものかと思えます。考え方が違う、事実じゃないと思ったとしても、我慢して聞く力が必要です。これが難しい。自分の考えと違ふとすぐ話を折ってしまいます。コミュニケーション力としては相手の話をしっかりと聞く力が大事です。自分が

話す力と同時に人の話を聞く力、そして自分の考えをきちっとまとめて短い時間で相手がわかりやすく話す力がコミュニケーションの質を高めてくれます。情報発信は、たまに聞いた話とか、ネットで見た話とか、これは大事な情報だと思ったら、皆で共有しましょうと考えることです。意外とこれができない。皆が情報を共有してしまうと自分の競合が出てきて自分を超越する存在になるかもしれない。そうなる则自分のポジションが脅かされてしまう。せっかく、自分は課長になったのに、その椅子をとられてしまうのが怖い。このように考えてしまうわけです。長年の間に潜在意識の中に刷り込まれてしまうのです。自分が得た情報は自分のもの、人が得た情報も自分のもの、これらは誰にも出さない、という思考を抱え込んでしまっている。情報を収集して発信することができない。これでは、組織をまとめられるはずがありません。コミュニケーション力とは、人の話をよく聞いて、自分の考えをよくまとめて、わかりやすく話し、情報を集めて組織で互いに共有する力、と私は考えています。

永田塾5期生第3回合宿（2017年12月16日）

コミュニケーションのポイントは、相手が何を望んでいるか、そして、何を望んでいないのかを掴むことです。このツボに当たれば、意思疎通が良くなります。しかし、これが掴めなければ、ただ普通に話をするだけで、心と心がハーモナイズできるコミュニケーションはできません。また、面談をする時、相手がどのような人かによって、例えば、年齢、性別、立場、面談状況、目的によって、こちらの対応を変える必要があります。例えば、相手がこちらに相談に来た時、深刻な相談なのか、業務上の相談なのか、個人に関する相談なのかによって反応を変えていきます。入社して間もない若い人が仕事上の相談に来た時は、複数のオプションを言うよりは、正しいやり方を一つ教えて、この通りにやると上手くいくと指示すれば良いです。一方、将来についての相談であれば、まず今の部署で経験を積み、必要な資格を取り、知識や技術を習得した上で、他の部署へ異動して更に成長して上のポジションを狙うという指導が適切です。また、仕事を続けるか、転職をするか迷っている相談の場合、多くは周りの人間関係に問題があるので慎重に話を聞いてあげる必要があります。その時、大事なのはハラスメントなどのコンプライアンスに関する相談です。コンプライアンス上の問題は会社にとって非常に重要です。相手の話をじっくり聞いた上で、「人事に相談した方が良いよ、私の方からも人事に対応してもらおうように言っとくから」という具合に、あまり深追いしないで、すつと適切な方向に導いてあげるのが良いです。相手の相談内容によって、こちらは臨機応変に対応方法を変えていかなければいけません。

コミュニケーションの方法として、メール、電話、TV会議、多拠点電話会議のほか、一対一の面談もあります。いずれも単なる情報交換で終わるか、相手とハーモナイズできるかはやり方次第です。私は、訪問して面談した後によくお礼状を郵便で出します。

絵はがきのこともあります。直筆で書くこともありますが、普通は署名のみ直筆とします。実は、前もって私が署名してあるレターヘッド用紙に、秘書が印刷しています。出先においても印刷だけは秘書ができます。そうすると貰った人は、メールや電話でも良いのに、この時代にわざわざ郵便で署名入りを送ってくるのかと思うでしょうが、嬉しいですよ。営業部門にも、初めてアポイントを取った会社やポテンシャルの高い会社には、絵葉書を出すように指示した事があります。綺麗な絵葉書に、手書きで簡単に良いから、「お忙しいところお時間を頂きましてありがとうございます」と書いて。受け取った人は、メールよりも実物を目で見て綺麗な絵葉書であれば、凄く嬉しいし一瞬でも記憶に残ると思います。ただ「絵葉書を送ったら良いよ」と何度か言っても、営業部門は動かなかったもので、仕方なく海外出張の際に良い絵葉書を見つけて購入し、営業部門に渡しました。行動力は簡単には身に付かないので、ハードルを下げて指導することも時には必要です。

指示を出してすぐ動く感受性の高い人もいますが、返事だけは良いもののなかなか動かない人が世の中には大勢います。たぶんほとんどがそうでしょう。だから相手の立場で話をしながら、相手が動き易い様にハードルを下げてあげる必要があります。ただ、勘違いが必ず起きます。勘違いというのは、良い悪いという問題ではなく、相手が誰であつても必ず起きます。相手が理解できるように、情報をきちっと伝達できれば勘違いの度合いは減ります。ただし、メールに長々と情報を書くなど非効率なことは避けるべきです。電話はメールで書くより簡単で、理解し易いですが、相手がどのような状況にあるかはわかりません。電話かメールか、あるいは電話とメールの両方で対応するかは、ケース・バイ・ケースです。私は、相手が勘違いするという前提で仕事をしています。最近、重要な会の為に、複数施設に送る手紙と封筒を秘書に準備させ、封をする前に私が最終確認をしました。何故かと言うと、手紙の宛名と封筒の宛名が一致せず誤っていた事例が過去にあったからです。とんでもないミスですが、有名大学卒業の若い2人の社員が担当して起きてしまった事例です。当時、受領した大学教授から皮肉を言われました。これがトラウマになっているのです。本来、私がこのようなレベルの確認はすべきことではないですが、短時間で確認できますし、私が確認することで、凄く大事であることを周囲に理解させることもできます。こういう積み重ねで同じようなミスが起らなくなります。これもコミュニケーションの1つの方法です。メールで仕事の依頼をする時は原則として1つのメールに1つ、多くても3つしか要件は書きません。複数要件を書いて誤りが発生したためです。また、電話で依頼をする時は、まず3つ要件があると伝え、1つ目はこれ、2つ目はこれ、3つ目はこれと、1つ1つ相手に復唱させ、確認させながら伝えますが、それでも間違うことがあります。理由はメモを取る時にいい加減に取るからです。このように、相手に業務指示する時は、間違う可能性があるという前提で対応しなければなりません。コミュニケーションは相手の立場で考えることで、情報を一方的に伝達することではありません。長文のメールでも、重要な箇所に色

分けや線が引かれていれば、その部分と最後の数行を読めば内容は繋がります。そういう工夫は、相手に分かってくれたいという気持ちが見えてきます。また、同僚やクライアントと仕事をしていると、その人の癖が見えてきます。その癖を理解し、相手に合わせて対応していくのがコミュニケーションです。