

生産性向上に資するビッグデータに対応した観光人材育成プログラム

「観光人材生産性向上」リカレントテキスト

2-02 人材育成

職場のコミュニケーション

スタッフと共に成長するテクニック

目次

1 章 積極的傾聴 ----- 1

1.コミュニケーションとは-----1

2.積極的傾聴 -----2

2 章 ティーチング -----4

3 章 コーチング -----7

1.コミュニケーションスキル-----7

2.GROWモデル：目標を明確にし具体的な行動を促すスキル-----9

1 章 積極的傾聴

1. コミュニケーションとは

Communication の語源は、ラテン語で、Communicatio（コムニカチオ）で、「共有（シェア）すること」です。相手に伝えても、共有できていなければコミュニケーションは取れていないことになります。

（会話コミュニケーションの種類）

伝える	言語要素	（話の）内容
		（使う）言葉
	非言語要素	ジェスチャー
		表情
		声の調子（トーン・大きさ・スピード）
受け取る	言語要素	（言葉を）聞く
		（質問して）訊く
	非言語要素	（非言語要素を含めて）聴く・読み取る

＜メラビアンの法則＞

好意や反感などの感情と話している内容に矛盾がある場合、受け手が相手の感情を判断する際に影響を与える割合は、表情の視覚情報が 55%、口調や話の長さなどの聴覚情報が 38%、話の内容など言語情報が 7% でした。これにより、アルバート・メラビアンは、感情は表情や口調で伝わりやすく話の内容では伝わりにくいことを 1971 年の「サイレント・メッセージ」で明らかにしました。

例）「よかったですね」を明るい表情で伝えたときと、暗い表情で伝えたときに、人は表情や口調で相手の感情を判断するという。決して第一印象の見た目が大事ということを言っているのではない。

2. 積極的傾聴

傾聴とは、「相手が伝えたいこと」「相手が伝えたい気持ち」を受容し共感することです。部下の話に耳を傾け、表情や態度を目で見て、背後にある感情に心を配ります。

<ロジャーズの傾聴3原則>

自己一致	話を聴いてわからないことをそのままにせず聴きなおす。常にひたむきな態度で真意をわかろうとする。わからないことをわからないままにしておくことは、自己一致に反する。
共感的理解	相手の立場にたって、相手の気持ちに共感しながら理解しようとする
無条件の肯定的関心	善悪や好き嫌いといった評価をせず、肯定的に話を聴く。相手の話を否定せず、なぜそのように考えるようになったのか、その背景に肯定的な関心を持って聴く。これにより、話し手は安心して話ができる。

<話を聴くときのポイント>

- ①相手を見ること（視線を合わせる）。話しの半分の時間は相手の目や鼻やおでこなどを見る。目を見る時間はチラッと（1秒以内）。凝視が怖い人もいる。
- ②ただ黙って聞くのではなく、うなずきや相づちを打ちながら聴く。
- ③相手の話す速さや調子に合わせて反応すること。（うなずきや相づち）
- ④体の向きは、相手の真正面から少しずらす。腕や足は組まない。ただし、相手の姿勢に合わせることもある。
- ⑤質問したり、確認したりするときの声の大きさやトーン、速さを相手に合わせる。
- ⑥相手をよく見て、呼吸のペースを合わせる。（呼吸のペース合わせ）

※うなずき：相手の会話のペースに合わせて「興味を持って聴いている」というメッセージを伝える

※相づち：「なるほど」「ええ」「そうですか」「はあ」「へー」「ほう」「わかります」「え！」「ほんとに？」など

<傾聴のスキル>

沈黙	相手の沈黙は、思考を深めている、言葉に詰まっている、感情を抑えているなどメッセージがあるので重要。 質問をするとき少し間をおいて話しかけることも大切
閉じられた質問	「はい」「いいえ」で答えられる質問をし、相手が自分の言葉で話せるきっかけをつくる。例「その時、〇〇があったのですね？」など
開かれた質問	「はい」「いいえ」で答えられない質問をし、相手に自分の言葉で話してもらう 例「その時のことを詳しく教えていただけますか」など
繰り返す（オウム返し）	「あなたの発言をしっかり聴いている」というメッセージを伝える 「大切なことを確認し内容を深める」ことができる 例「今朝、腹が立ったことがありました」 「今朝、腹が立ったことがあったのですね。」
言い換える	相手が求めていることを的確に読み取るため、内容の具体化や整理をする。 例「貯金がないので、年金だけで支払いができるかどうかかわからないんです。」 「毎月いくらかかるかわからないので不安に感じられていたのですね。」 例「Aさんはこういうし、Bさんはこういうし、どうしたらいいか困ってるんです」 「AさんとBさんの板挟みになって困られている様子ですね。」
要約する	相手の話しが長い場合、言いたいことを要約して返す 例「いくつも仕事をして朝から晩まで働いたけど収入が少なくて貯金もできず、そのうち病気になって働けなくなって、ここに入ることになって、今はよかったです。」 「つらいことばかりあったけれど、今は幸せなんですね。」
修正する	話しをしているうちに別な話しになった場合は修正する。 例「・・・それは大変でしたね。ところで、さっき話しをしていたAさんはその時何をされてたんですか？」
感情を読み取る	相手に、つらい・苦しい・むなしい・悲しい・嫌い、うれしい・楽しい・好きなどの感情がでた場合は、うなずき・あいづち・繰り返し・言い換えなどで返す。
自己開示	自分の感情を相手に伝える。相手との立場が近くなったり信頼を得たりする。 「わたしも聞いていて胸が苦しくなりました」「わたしまでワクワクします」

2章 ティーチング

ティーチングとは、「知識や経験をもとに、指示や助言を与える」「情報を持っている人が知らない人に情報を伝達する」ことです。また、ティーチングは、学び手の知識や経験が不足しており、「自己解決ができない」「少し自己解決ができる」レベル向きです。なお、ティーチングできるのは「知識」と「技術」で、モチベーション（やる気）はティーチングできません。

学び手の状況	ティーチングパターン	留意点
自己解決ができない（依存）	指示	直接本人に個別に指示を与える。 具体的で明確に指示を伝える。 期限を設定する。 なぜそれをするか、理由を伝える。 指示が正確に伝わったかその場で確認をする。 進捗状況の確認をし、必要ならばサポートをする。 完了したら、報告させる。
少し自己解決ができる（半依存）	助言	助言を必要とする時まで口出ししない。 助言をするときは、「私は・・・こうしたらいいと思う」など、「私は・・・思う」のスタイルで行う。部下の選択肢を増やすだけで、選択は部下に任せる。 助言なので、「指示」を出さない。 部下の否定はしない。助言に従わなくてもそれを受け入れる。助言は部下の行動を援助（サポート）するために行う。

<ティーチングの4ステップ>

ガイダンス	目標（ゴール）を具体的に示す。 ゴールと現状のギャップを示し、ゴールに近づくための具体的な方法を示す。 動機付けを行う（やる気にさせる）。
モデリング	手本をゆっくり示す。 複雑な手順は細かく分割してみせる。 基礎的・基本的な手順をみせ、重要度が低く発生頻度が低い特殊例はみせない。 みせた後は部下に質問や意見・感想を求め、質問に的確に答える。
ロールプレイ	部下にやらせる。 手順と役割をしっかりと理解させて、できるようにする。 できないところははっきり伝え、その場で正しくできるまでやり直しさせる。 できたら必ずほめる。
フィードバック	ゴールに対しての達成度を数値で示す。 ゴールに近づいたことをほめる。その上で、重要な改善点を1つか2つのみ伝える。 改善点を新しい目標にしてどう行動するかを部下に決めさせる。

<伝える力（指示）>

PREP（プレップ：Point , Reason , Example , Point）法

- ①結論（指示内容）：結論（指示内容）を最初に言う。
- ②理由：理由を説明する。
- ③例：具体例や経験例を言う。
- ④結論（指示内容）：結論（指示内容）の復唱

指示例）新人がお客様を2階会議室に誘導したときのマナーに関して。

「階段を昇るときはお客様の斜め後ろ、階段を下るときは斜め前を歩いてください。」

「お客様の上を歩くと失礼にあたることや、万が一、お客様が足を踏み外されたときに支えることができるからです。」

「以前、ご高齢のお客様が階段を昇られているとき転ばれたことがありましたが、斜め下にいたおかげで支えることができて大きな事故にならずに済みました。」

「これからは、お客様の斜め後ろや斜め前からお客様を見守ってあげてくださいね。」

※状況によって、階段を昇るときはお客様の斜め前、降りるときは斜め後ろのこともあります。

<ティーチングのポイント>

部下の把握をする	部下のモチベーション、知識・技術の確認、性格を把握する。
信頼関係の形成	<p>信頼関係を築く。</p> <p>①部下（チームメンバー）への気遣いを見せる 日常会話で、メンバーが大切にしていることの話を出す。 メンバーひとりひとりと1日3分は必ず何かを話す。 メンバーのよかった行動をその場でほめる。</p> <p>②誠実な態度を示す できないことはできないという。ごまかさない。 どんな小さなことでも約束を守る。 メンバーの行動モデルになろうとする。</p> <p>③公平な態度をとる メンバー同士、メンバーと自分を対等と考える ほめるときは、結果や行動をほめる。人をほめない。 情報は公平に共有する。</p>
間違った方法・してはいけないことを教える	してはいけないことを、具体的に教える。
理由を伝える	なぜそうするのか、なぜそうしてはいけないのかの理由を伝える
質問を受ける	どんな質問でも受け入れて応える。
技術を言葉にして伝える	例えば一連の動作であれば動作を分割して、言葉にして伝える。
スモールステップでティーチングする	計画的かつ段階的に教える。
できないことを相手のせいにしない	<p>メンバーができなかったら、できない理由をメンバーや環境のせいにしない。 原因は自分にあると考え、自分のティーチングの内容やステップを見直して、ティーチングをやり直す。</p> <p>自分の行動が変わらないと、相手の行動は変わらない。</p>

3章 コーチング

コーチングは、「質問型コミュニケーションで自主性を尊重して自ら考えさせる」または、「自分の経験から答えを引き出し、自己決定や自己解決させる」ことです。コーチングは、学び手の知識や経験が豊富で「ほぼ自己解決ができる」あるいは、「完全に自己解決ができる」レベル向きです。

基本的に、コーチングは「コミュニケーションスキル」＋「プロセス（GROWモデル）」で行います。

1. コミュニケーションスキル

①環境設定

親密感（ラポール）を生む技術

時間：コーチングの時間を定める

位置：座り方を変える

相手の様子を見る時：テーブル越しに対面する

落込みがひどい人や親密でない人：並んで座り同じ仲間だという感覚にする

なごやかに話を進めたい時：正面 45 度の角度で座る

距離：70～150cmが妥当。以下だとなれなれしい、以上だとよそよそしい。

②傾聴

お互いの姿勢・しぐさ・声のトーン・言葉づかい・声の速さ・呼吸のペースを同じにし、感情を共有する。

積極的傾聴：オウム返しをする。要約をするなど。

反映的傾聴：感情を言葉にする「とてもつらかったですね」「楽しかったですね」

③承認

相手の存在を認める：「名前を呼ぶ」「この前よりよくなったね」「ありがとう」

気持ちを伝える：「あなたはやさしいね」「私はあなたがやさしいと思うよ」「みんなあなたがやさしいと思ってるよ」（You と I と We を使い分ける）

あなたメッセージ：相手を審判的に評価する。批判的に捉えられることがある。

わたしメッセージ：相手に共感・受容的態度が伝わる。

みんなメッセージ：相手を孤立、支配しようとしているように捉えられることがある。

勇気づける：結果ではなくプロセスをほめる。「よくがんばりました」

フォーカスをあてる：良かった点をほめる。「誰よりもあいさつができていましたよ」

感謝を伝える：「助かった。ありがとう。」

④質問

- ◎開放型質問「これについてどう思う？」
- ◎閉鎖型質問「これ、やってみる？」
- 未来型質問「1年後はどうなっていたい？」
- 過去型質問「これまではどうだったの？」
- 中立型質問「今日はどうだった？」
- 集中型質問「それについてもっと詳しく教えてくれる？」
- 肯定型質問「どうやったらできる？」
- 否定質問「なぜできなかった？」

開放型質問＋肯定型質問＝答えを引き出す

過去型質問＋否定質問＝自分を正当化する「言い訳」が出てくる。

⑤提案

相手の許可をもらってから、提案する。「ひとつ提案をしてもいいかな？」

具体的・明確に提案する。

相手が決定する選択肢の一つにする。「たとえば、こういう方法もあるよ。。。」

<開放型質問>相手に思っていることや感じていることを自由に話してもらいます。コーチングの最重要質問。

「研修に行くとなると、どんな研修に行きたい？」

「仕事の調子どう？」

(長所)

話しのキャッチボールができる。

自由に話せ、自分の気持ちや考えを表現できる。

(短所)

答えにくい。信頼関係が出来てないと会話にならない。

話しが長くなる、または広がりすぎて焦点がぼやけることがある。

<閉鎖型質問>相手から意思や気持ちなどを聴きだします。「はい」や「いいえ」で答えが返ってくる質問です。

「こんな研修があるんだけど、行ってみる？」

「仕事、順調に進んでる？」

(長所)

答えやすい。

必要な情報が得られる。

(短所)

感情が伴わない。

相手に話したいのに聞いてもらえない気分させる。

<相手の考えを引き出す質問テクニック>

1 回に 1 つの質問をすること。1 回に 2 つの質問をしない。

相手の話を受け止めて質問する。全く違う話題の質問をしない。

相手の考えを引き出す	「あなたはと思う？」
相手の考えを深める	「どう思っているかもう少し詳しく教えて」
相手の考えを具体化する	「具体的には？」
相手の行動を引き出す	「あなたがやりたいことはなに？」「なにがしたい？」
相手の目標を引き出す	「あなたは 1 年後にどうなっていたい？」
相手の現状を確認する	「今回の仕事は、10 点満点で何点の出来だった？」 「その 6 点の中身はなにですか？」
相手の課題を引き出す	(上の質問に続いて)「足りない 4 点はどんなこと？」
相手の行動を促す	(特に行き詰まった時)「今すぐ、できることはなんだろう？」
相手の成長を促す	「次の仕事で気を付けることは？」「次の仕事で改善することは？」

2. GROWモデル：目標を明確にし具体的な行動を促すスキル

Goal	目標	目標をはっきり具体化（できれば数値化）する Why「なぜそうになりたい？」「それができたら、どうなる？」 What「どうになりたい？」 When「いつまでに達成したい？」 How「どうやって達成する？」
Reality	現状把握 課題抽出	現状と目標のギャップをはっきりさせる 「今はどんな状態？」 「100 点満点で今何点？」「マイナスの 20 点は何？」 「できていない原因を一つあげるとしたらなに？」
Options	行動の選択肢	ギャップを埋めるための具体策をできるだけ多く引き出す。現実的でなくても実行可能でなくてもよい。自由にアイデアを引き出す。 「やろうと思っていることを 7 つ挙げてみて。」 「もうやり始めていることはある？」 「可能ならばやりたいことはある？」
Will	自己決定	実行に移す行動を本人に決めてもらう。アドバイスや提案はしないこと。 「今からできることはある？」 「これなら続けてできそうなものを一つ選んで。」 「まず、トライしてみたいのはどれ？」