

拝啓 師走の候、平素は格別なご高配を賜り厚く御礼申し上げます。  
 弊社では、自衛隊の後方支援分野におけるこれまでの経験や知見を踏まえて、自衛隊の後方支援に関わる各種の検討及び取り組みについての提案活動を実施しております。  
 本号では、組織内のメンバーのエンゲージメントを高め、組織の結束力やパフォーマンスを高めるための手法として注目されているアサーティブ・コミュニケーションについて紹介させていただきます。自衛隊の組織力を高めるためのヒントになれば幸いです。 敬具  
 代表取締役 清水 俊宏

昨今、コミュニケーション分野で注目のアサーティブ・コミュニケーションをご存知でしょうか。日本人は相手と対等に話すことが苦手と言われています。つい、上から目線で発言してしまったり、必要以上にへりくだってしまったり、あるいは、「こういえば良かったのに〜」と後悔したりすることがありませんか。そんな不安を減らすのに役立つと言われています。

本号では、組織力向上に期待されているアサーティブ・コミュニケーションについて、その概略を紹介するとともに、自衛隊の組織力向上にどのように活用すべきか提案させていただきます。アサーティブ・コミュニケーションは、主張と尊重のコミュニケーション方法とも呼ばれています。アメリカの心理学者であるウォルピとラザルスは、人間の自己主張・自己主張の方法には、アグレッシブ、ノンアサーティブ、アサーティブの3種類があると提唱しています。(下表参照)そして、最近の動きについては、自分の気持ちや意見だけが伝わればよい(アグレッシブ)、あるいは、自分は我慢して相手の気持ちや意見に耳を傾ければよい(ノンアサーティブ)、と自分か相手どちらかを優先するのではなく、自分の気持ちや意見を伝えることができると同時に、相手の気持ちや意見に耳を傾け、認め、尊重するコミュニケーションを目指そうというものです。

自衛隊はもちろん、民間企業においても、基本的には上司からの指示命令はいわば一方通行で、人の気持ちや意見に左右されずに、確実に伝えられ、遂行されなければなりません。したがって、指示命令そのものについては、アサーティブ・コミュニケーションを考慮する必要はありません。しかし上司は、その時の相手の立場、状況、スキル等を把握した上で、この相手であれば遂行できるという確信を得て、その指示命令を伝える責任があります。つまり、上司は、指示命令を出す以前に、相手の立場、状況、スキル等を把握していなければなりません。理想的には、指示命令を出す可能性があるあらゆる相手と定期的に言葉を交わし、その時々々の立場や状況、保有スキル、どんな不安や懸念があるか等を確認しておく必要があります。この時の対話においては、お互いが信頼し合って、素直に、本当のことを話すことが望まれます。上司は部下に対して、自分がどのような人間かを自己開示した上で、部下のことをどれだけ理解しているか、信頼しているか等を伝えることが望まれます。また、部下は上司に対して、自分がどのような人間か、どのような将来を望んでいるのか、今どのようなことができるのか、どんな不安や懸念があるか等を伝えることが望まれます。

つまり、指示命令を出す以前の関係性構築においては、アサーティブ・コミュニケーションにもとづく対話が重要になります。

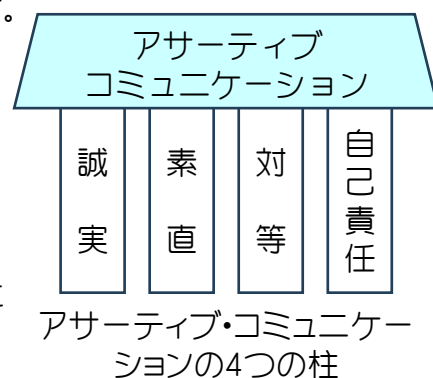
アグレッシブ (攻撃)	自身の気持ちや意見は伝えることができるが、相手の気持ちや意見を尊重できない
アサーティブ (主張と尊重)	自分の気持ちや意見をはっきりと伝えることができ、同時に、相手の気持ちや意見を尊重することができる
ノンアサーティブ (非主張)	相手の気持ちや意見は尊重することができるが、自分の気持ちや意見を伝えることができない

3種類の自己主張スタイル

上司は、傾向としてアグレッシブになりがちですが、アサーティブ・コミュニケーションを身につけることで、指示どおりに動かない部下や指示通りにしか動かない部下に対して、叱責以外のアプローチもできるようになるでしょうし、パワハラを避けることもできるようになるでしょう。一方、部下は、自信がなかったり、上司が怖かったりする場合には、イエスマン等のノンアサーティブになりがちですが、アサーティブ・コミュニケーションを身につけることで、上手くいっていないことや困っていることを素直に打ち明けられるようになるはずです。

一般的に、アサーティブ・コミュニケーションによるメリットとしては、良好な人間関係の構築、組織の生産性やパフォーマンスの向上が挙げられます。またそれによって、従業員の満足度の向上や離職率の低下といったことも期待できます。そのため、前号で紹介した人材版伊藤レポートにおける社員エンゲージメントを高めるための取組の一つとしても期待されています。だからこそ、自衛隊においても、上司部下はもちろん隊員間の信頼関係を高め、結束力を高めることができ、その結果として組織力が高まることが期待できます。

では、アサーティブ・コミュニケーションを身につけるためにはどのような心構えや取り組みが必要になるのでしょうか。アサーティブ・コミュニケーションは、「誠実」「率直」「対等」「自己責任」の4つを柱とし、自分の気持ちや考え、信念等を、その場に相応しい方法で素直に表現しようとするものです。つまり、アサーティブ・コミュニケーションを身につけるためには、客観的に事実を表現し、自分が感じたことや考えたことを素直に表現するとともに、他人の意見も冷静に聴くことができるようになることが求められます。



アサーティブ・コミュニケーションを身につける方法の一つにDESC法があります。①DESCRIBE: 事象を客観的に描写し、②EXPRESS: 考えを明確に表現し、③SPECIFY: 解決策等について特定の提案を示し、④CHOOSE: 適切な行動を選択する、というものです。このトレーニングを定期的にグループワークで行うことで効率的な習得が期待できます。自分の理解を客観的に確認し、相手を脅かすことなく自分の考えを冷静かつ明確に伝えることがポイントになります。変えることのできない過去や相手のことは冷静にありのまま受け入れて、未来の自分の考えや行動をよりいいものに変えて行こうという前向きな志向にも繋がります。

近年、防衛省・自衛隊においても色々な場面で多様性が求められるようになり、様々な価値観を持つ隊員間で信頼関係を構築するためには、隊員が時代に合ったコミュニケーションスタイルを身につけることは、大いに役立つのではないのでしょうか。今後、アサーティブ・コミュニケーションを身につけた隊員が自衛隊の結束力やパフォーマンスを更に高めることを期待します。

#### 【お知らせ】

この9～10月に都立高校の1年生向けにコミュニケーション講座を行わせていただきました。基本的なコミュニケーションスキルに加えて、個性・多様性を理解するための個性診断を盛り込んだ内容として「自分を知って周囲に配慮した対話ができる大人になって欲しい」と伝えました。多くの生徒が「面白かった!」「役に立ちそう!」と感じてくれたようでした。

次世代リーダーを育てつつ、自身のレベルアップを図ることができるコーチングはもちろん、その基本とも言える適切なコミュニケーションを身につけることは、自己肯定感を高め、自己基盤を強化することに大いに役立ちます。

今後もコミュニケーションやコーチングの紹介及び研修を各地で提供させていただく予定です。興味のある方は、お気軽にお問合せください。

#### 【発行者】

株式会社 アーパス 〒166-0003 東京都杉並区高円寺南3-63-6  
電話：080-6679-0594 E-mail：t.shimizu@apasnets.com

