

# 生涯職業能力開発としての コミュニケーションについて

— ものづくりを創造的に伝承していくために —

生涯職業能力開発促進センター 能力開発部指導課 小池 慎介

## 1. はじめに

人々が、共同生活を送っていくために、必要不可欠なもの1つにコミュニケーション能力があげられる。

これは、企業等の組織活動をしていくうえにおいても、重要なものである。特にホワイトカラーの職務内容の多くは、あらゆる場面でコミュニケーションを伴うものである。このような人材の能力開発を担う生涯職業能力開発促進センター（以下アビリティガーデンと記す）においても再就職を目指すための能力要素として重要視している。

本論文では、この事例にふれ、これからますます重要性を増してくる、コミュニケーション能力の開発について述べ、これらが、人材育成だけでなく、ものづくりにも応用していくことの重要性について述べてみたい。

## 2. 組織活動の要素

組織が効果的に運営されるためには、次の要素が備わっている必要がある。

まず経営理念、ビジョンといった「組織の目的」がしっかりしていること。次に、人々の努力を方向づける組織管理、指揮命令系統などの「仕組み」ができていること。それに向かって協力して働こうという意思のある人々がいること、また、従業員同士の気持ちが1つになっていること。そして、それら

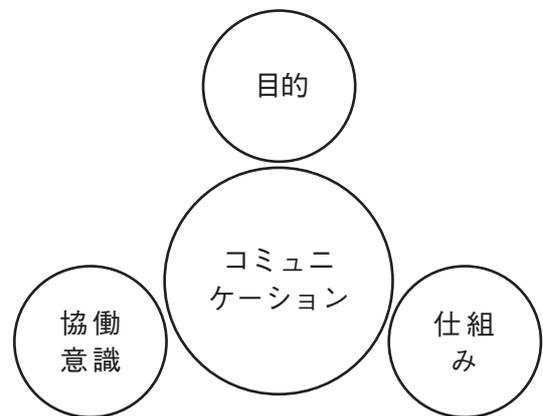


図1 組織活動の要素

を結びつける「コミュニケーション」が円滑になされていることである。

具体的には、他部門との連絡調整、手配など、多くの要素が考えられる。このようにコミュニケーションを抜きにして組織の活動は考えられない。よいコミュニケーションが行われる職場は、活発で効率的な組織活動（チーム・ワーク）を行っているといえる。また、これとは別に対外的には、営業技法などにおいても、顧客とのアポイントメントの取り方、効率的な顧客訪問の方法、納期フォローなどは基本的なところを意思統一しておくことにより、考え方の違いによるベクトルのずれを起こさないようにするのがコミュニケーション力である。

## 3. ナレッジマネジメント

通常、企業活動は組織で動いており、多くの知識、知恵が投入されて動いている。ナレッジマネジメント

トの考え方は、個人の持っている知識には限界がある。そこで、複数の人の知識、知恵を共有することによって、無駄がなくなり、企業活動が迅速になり、同じ失敗は少なくなる。これらをいかに効率的に活用するかを考えていくものである。

個人が抱えているノウハウ、技術は時として、その人個人の頭の中で、知識、知恵として持っており、言葉に変換されずに、使われている。そのため、その技術はその人の持つ属人的なものであり、その人が不在になると、再現ができない。そこで、マニュアルの作成を始めとする、文章による説明、相手に伝わる言葉による説明などを的確に進め、情報共有することが重要になってくる。

自分だけわかっている暗黙知から、他人にも理解できる形式知への変換することである。

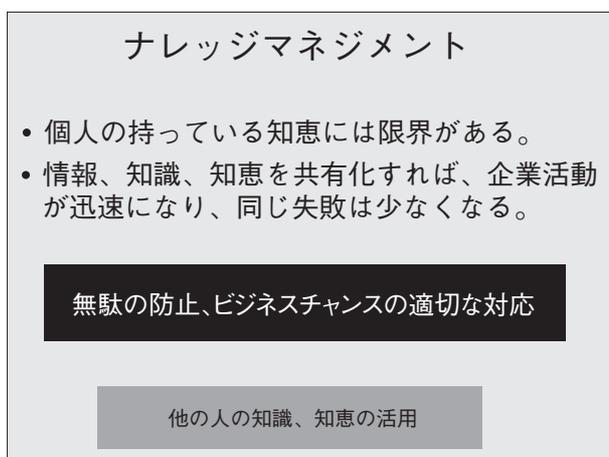


図2 ナレッジマネジメント

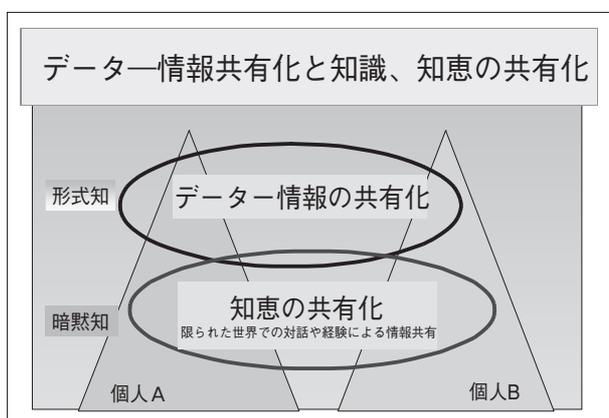


図3 暗黙知、形式知

#### 4. 良い説明とは何か

相手に自分の意思を伝達していくためには、正確、確実に説明ができるコミュニケーション力が必要である。

良い説明は、物事の相互関係を的確にわかりやすく表現することである。

説明がわからないとき、物事が互いにどう関係しあっているか、全体としてどういうとらえ方をしたらいいのかわからないことが多い。わかるということは、食べ物を食べやすくするために、食材を煮たり焼いたりして加工していくことに似ている。このようにわかりやすい状態に変換する能力がアナロジー（類推）である。

（アナロジーとは、一見すると似ていないもののうち、ある部分に着目して、その特徴について似ているとみなすこと。そして、それを土台に考えを推し進めること）。

##### (1) 良い説明について

説明は、自分のわかっていることを、相手に情報として正しく伝え、相手の頭の中でそれを組み立てなおしてもらうことである。

説明が相手方に理解してもらえるかどうかは、次の2つの観点から見ることができる。

- ① まず、説明する前から、その内容について、相手が予備知識をもっているかどうかを把握しておくこと。
- ② 説明した後、その内容について、相手が説明を聞いたことで、わかるようになったかどうかを確認すること。

##### (2) 理解不能な説明

最初から内容がわからなかった人は、その説明を聞いてもわかるようにならない説明。

ある程度わかっていた人までその説明を聞いて、かえってわからなくなってしまう説明。（例えば、電気製品のマニュアル、法律用語など）。

##### (3) 怪しい説明

説明を聞く前にわからなかった人は、その説明を聞いてわかった気になってしまう。聞く前にわかっ

ていた人が、その説明を聞いたせいで頭が混乱し、わからなくなってしまう。(例えば、インターネット上の情報の一部など)。

#### (4) 無駄な説明

だれが聞いても聞くだけ無駄な説明をいう。

わかっている人は、聞かなくてもわかっているような説明。わからなかった人はその説明を聞いたところで、やっぱりわからないまま、だれが聞いても、聞く前と何も変わらない。

(例えば、全体的な理解のできていない、一部分を知っているだけの中途半端な人の話。少し質問したら、知らない用語を使って長々との外れな回答をされたとき)。

### 5. コミュニケーション能力開発の難しさ

例えば、パソコン操作のような技能であれば、作業の過程の中で、おのおのの技術の不足する箇所が明確であるため、強化するための手立てがはっきりしてくる。ところが、コミュニケーション能力は、「コトバ」として通じるといった気安さから、何か伝える技術が不足していても、改めて体系だって訓練を実施しようとする必要性が認識されていないことが多かった。また、何か不足しており、ビジネスが円滑に進まない面があったとしても、何をどのように強化すればよいのかを見極める手立てを見つけることに大変困難さを伴い、「不足している何か」がわからないままに終わるといった結果が出てくる。このわかりにくい部分の原因を探り、体系だった能力開発が必要になってくるのである。

よくある例が、自分ではわかっているつもりであっても、他人はわかっていることがよくある。極端な例であるが、例えば、味噌汁の概念を知らない外国人に対して、味噌汁の作り方を説明する場合を考えてみよう。気の利いた人であれば、味噌汁がどのようなものを最初に説明するであろう。ところが、これを省き、唐突に「味噌汁に入れる野菜の刻み方」の説明から始まるのでは、的確な意思の伝達は難しい。このようなことがないように、作業手順を伝達する場合に、物事の全体像を把握する意識づ

けが必要とされるであろう。

### 6. 具体的な能力開発の方法

コトバによるコミュニケーションで難しいのは、「表面上の意味」と「隠れた意味」があることである。コトバを言われたまま受け取るだけでなく、それによって相手が本当は何を言いたいのかをつかまなければならない。また、コトバ、表情や身振りなどのボディ・ランゲージ(身体コトバ)によって、情報、意思、感情を伝え、あるいは交換する活動であることもあわせて習得していく。

何度も繰り返し、第三者に自分の意思を伝える練習を徹底的に行う。このことにより、人に自分の言いたいことを伝え、また相手の言いたいことを聞き取る訓練を繰り返し行うことになる。

アビリティガーデンで行っているコミュニケーション能力開発は、次のように行っている。

#### (1) 社会的な信号としてのあいさつ

コミュニケーションの中で無視できないものに「あいさつ」がある。「あいさつ」のコトバはそれ自体に意味はない。「あいさつをする」という行動そのものに意味がある。それは人と人、集団と集団との関係を円滑にするための社会的ツール(道具)である。このツールを使いこなせなければ、社会生活はできないと考えるべきである。

#### (2) 朝礼および、グループ討議

毎朝授業開始前に朝礼を行い、当番制でスピーチを行う。このねらいは、少しでもプレゼンテーション能力を高めてもらう趣旨である。短期間のカリキュラムだけでスピーチのトレーニングを行うよりも、もっと継続的な訓練することができる。

#### (3) コミュニケーション能力トレーニング

アビリティガーデンの各ユニットは、毎日のカリキュラムの中で、一方的な講義や作業だけではなく、グループ討議、発表等も行っている。コミュニケーションをとる練習を行っているのである。同時にグループで意見を出し合うグループ討議、発表全体の取りまとめを通して、チームのリーダー経験を身につけることができる。

単に、声の大きいものの優位、言ったもの勝ちといった誤った認識をいかに崩すかということも含まれている。そのため、必ずグループ討議の進め方について、あらかじめ注意事項を説明している。

このような状況のときであっても、短気を起さず、人に説明でき、また、人の話しに耳を傾けられる習慣づけが重要である。

自分の考えを相手にわかりやすく伝えられることが重要である。きれいなプレゼンテーションよりも伝えたいことで最も重要なことが印象に残るプレゼンテーションができることが重要である。(例えばトレーニングの方法としては、プレゼンをしてからしばらく時間を置いてから、聞いていた人が内容をどれくらい思い出せるかで、自分の出来具合を判断してもらうことなど)

#### (4) 伝言ゲーム、コミュニケーションゲーム

伝言ゲームを行うことにより人に情報を伝える難しさを身を持って再確認してもらうものである。また、紙に書かれたある抽象的な図形を、口頭だけで、他人に伝え、これを再現してもらうコミュニケーションゲームなどを取り入れ、限られた情報伝達手段だけで自分の伝えたいことを第三者に伝えるのがいかに難しいかを再認識してもらう。

表1 コミュニケーショントレーニングの例

1. 言語による自己紹介「こんにちは、〇〇と申します。よろしくお願ひします」非言語によるコミュニケーション

●自己紹介、握手など。

2. 非言語で自己紹介するとき何を感じましたか？ 目を合わす。笑う。姿勢を低くするなど

●グループエンカウンターをスムーズに行うために

3. あっち向いてホイ：5回勝った人にみんなで拍手しましょう。

●動物自己紹介：自分を動物に当てはめて「〇〇の森竹です。よろしくお願ひします」のように自己紹介をしましょう

4. △□◇で構成された図形を見ないで再現

していく。」一方向のコミュニケーション

●質問は受け付けない。一方的に図形の説明を聞いて図形を描いていく。→ 結果はよくない

●双方向のコミュニケーション わからないときは質問をしながら図形を描いていく。→ 正確な図形が描ける

## 7. ものづくりに必要なコミュニケーション能力

### (1) チームで仕事をするとは何か

以下、あるソフトウェア開発会社の新入社員研修での場面を例として再現したものである。

プログラミング作成実習を進めるに当たり、ねらいは、グループを1つのプロジェクトと見立てて、作業分担しながら進めていくことが1つの課題である。ところが、本来はチームで進めるべきものを、自分だけでどんどん機械的に進めてしまう者、特定の仲間だけで進めてしまう者、ポーっと見ているだけの者。あるいはどのように仲間に入ったらよいかかわからず、呆然としている者などがいる。

この人たちをどのようにしてグループワークのメンバーであることを認識させるか？ 本来、共同作業は、メンバーの意見を取りまとめながら、また役割分担を決め、分業しながら進めていくことが趣旨である。このようなことをなくすためには、技術的なことを行う前に、あるいは並行して、上記のゲーム等を通じてコミュニケーションをとりながら協働とは何かを認識させる必要がある。これによって、自分だけで抱え込むのではなく、全員で相談しながら物事を進めていくことにより、チームで作業を進めれば1人ではできないこともできるのだという認識を持たせること。またそれぞれの人の持つ能力を最大限発揮でき、活用できるようにするためにもコミュニケーション力が必要になってくる。

### (2) 技術を教えることとの違い

1つの例をあげるならば、犬が石を蹴ったときに、「蹴った石の軌道は計算できるが、蹴った犬の行動は

計算できない」(グレゴリー・ベイトソン)。技術的な問題は、ここでいう「蹴った石の軌道の計算」である。一方で「蹴った犬の行動」がコミュニケーション等、従業員の行動にあたるものでありこれは定量的な技術移転が難しいものである。そのため、その難しさから、カリキュラムに取り入れるのをためらいがちになりやすい。

### (3) 受講生の持つバックグラウンドの理解

人間の思考には、デジタル思考とアナログ思考との2つのパターンがある。受講生を個々に観察してみても、このデジタルかアナログかどちらかの特性に偏る場合もしばしば見られる。そもそも、ものを作る作業そのものは、デジタル思考で行うことが多い。それに対して、ここでいうコミュニケーションは、どちらかというアナログ思考である。物事が all or Nothingでないこと、必ずしも  $1+1=2$  にならないこと、明確な答えが出ない場合であってもそれを結論としなければならないことがあることを理解してもらわなければならない。

### (4) 指導者、受講生共に必要とされる柔軟性。

今述べた特性を早めに見きわめて、柔軟に考え方を容易に受け入れてもらえるための土壌づくりが必要になってくる。また同時に技術の伝え方を臨機応変に変えていくことを行っていく必要がある。取り入れるに当たり、効果のあがる指導者教育に苦勞することが考えられる。特に、キャリア形成など人のメンタルな面が出てくるものなどはその傾向が強い。

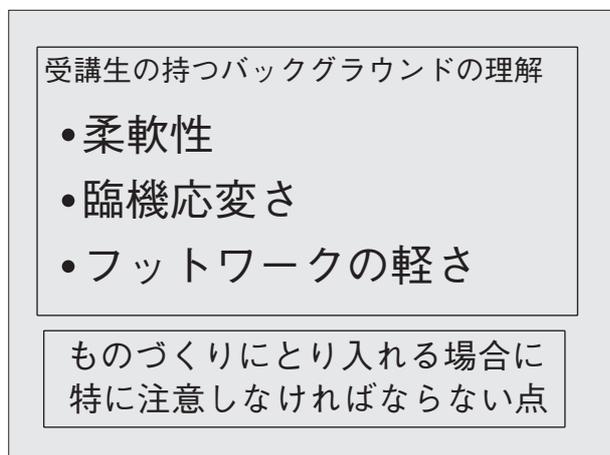


図4 ものづくり系訓練に取り入れる際の留意事項

柔軟性を養うためには、日々多くの書物などに触れ、自分の頭で物事を考え、いろいろな考え方を受け入れる習慣づけること。目先を変えてみることなどが有用である。(例えば、毎日通う、家から駅までの道順を変えてみる)。これらにより、柔軟性を身につけることが必要である。

## 8. まとめ

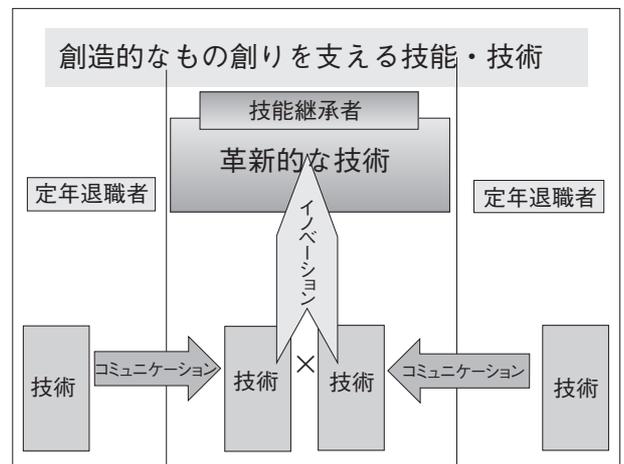


図5 技術を革新するためのコミュニケーション

本論文では主として、ホワイトカラーを対象に現在行われている、コミュニケーションに関する能力開発の実践例も踏まえて述べた。これらについては、技術を抱え込まないようにしていくことが重要である。他の施設や科においても情報共有すべきである。今後、技術を持った団塊の世代といわれる人材が老齢で引退をしていく。彼らの持つ技術を次世代へとスムーズに技術移転させることも急務である。ものづくり系職業能力開発においても、単に手に職を身につけることだけではなく、人に技術を教える能力、指揮する能力など対人間に関するさまざまな行動を身につける必要がある。更に一歩進んで単に技術をそのまま継承するだけではなく、多くの引き継いだ技術を掛け合わせて、革新的な技術へと発展させていく、いわば触媒のはたらきも人と人とのコミュニケーションである。一方で、アビリティ訓練は就職することが最終目的であり、採用面接などにも対応できるように、コミュニケーション能力を高めるカリ

キュラムを積極的に取り入れていくことが重要である。

ホワイト系職業能力開発とものづくり系職業能力開発の垣根を取り払い、双方が手を組むことにより、より創造的なものづくりができるのではないであろうか。

(追記)

本論文は、平成18年11月10日 職業能力開発総合大学校で行われた、第14回職業能力開発研究発表講演会にて発表したものに加筆修正したものである。

#### <引用文献>

- \*雇用・能力開発機構 生涯職業能力開発促進センター編 『キャリア形成支援（自己表現力）』（離職者訓練受講生向けテキスト）
- \*小池慎介（2005/3）『離職者の就職支援に関する一考察—職業能力開発と職業紹介の接点を求めて—』

実践経営42号（実践経営学会紀要）

- \*梅津信幸『伝わる説明術』ちくま新書（2005/8）
- \*ピープルフォーカスコンサルティング監修、田村洋一著 『組織の当たり前を変える—組織開発ファシリテーションの最前線—』ファーストプレス（2006/12）
- \*森竹高裕『和気あいあいとした雰囲気を作るコミュニケーションゲーム』シリウス静岡教育サークル  
<http://homepage1.nifty.com/moritake/sonota/komyuni.htm>

#### <参考文献>

- \*小池慎介：『職業訓練校における会計教育—簿記会計実務教育についての事例と一つの提言—』、実践経営37号（実践経営学会紀要）、2000/5。
- \*小池慎介：『職業能力開発と職業適性』、実践経営39号（実践経営学会紀要）、2002/4。
- \*野中郁次郎・紺野登：『知的経営のすすめ—ナレッジマネジメントとその時代』、ちくま新書、1999/12。
- \*渡辺元智：『若者との接し方—できない子どもの育成力—』、角川書店、2006/7。
- \*小寺康男：『コミュニケーションを促進する電子メール履歴の視覚化に関する研究』、北陸先端科学技術大学院大学 情報科学研究科、1997/2。

# 技能検定学科試験問題解説集

国家技能検定制度による技能士を目指す方々の受検参考書として、1級および2級の学科試験について、正誤をつけて解説したものです。試験科目及びその範囲と細目付き。

## 新版・技能検定学科試験問題解説集 最新刊

### ■No.33 防水施工(前期実施)

ISBN4-87563-927-9

A5判・300ページ／定価 2,940円(本体 2,800円)

ウレタンゴム系塗膜防水工事作業  
アクリルゴム系塗膜防水工事作業  
セメント系防水工事作業  
シーリング防水工事作業

### ■No.34 防水施工(後期実施)

ISBN4-87563-928-7

A5判・480ページ／定価 3,360円(本体 3,200円)

アスファルト防水工事作業  
合成ゴム系シート防水工事作業  
塩化ビニル系シート防水工事作業  
改質アスファルトシート土工法防水工事作業

■発行所

社団法人 雇用問題研究会 <http://www.koyoerc.or.jp>

〒104-0033 東京都中央区新川1-16-14 電話 03-3523-5181(代表) FAX 03-3523-5187