先輩から後輩に話しておきたい

新社会人読本

CRESCO Partners Inc.

がんばれ！新社会人

世界中が新型コロナウィルスに翻弄されるなか、困難で不自由な生活を強いられながら就職活動を乗り越え、いま新たな一歩を踏み出されたあなたに心から敬意と祝意を表します。

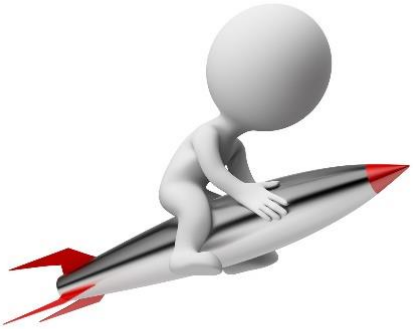
門出にふさわしいとは思えませんが、はじめに私たちの国にとって「不都合な真実」を数字で示したいと思います。15.37%、4.72%、3.59%。これは全人口に占める０～４歳までの乳幼児の比率です。最初が1947年～1951年、次が1996～2000年の平均値、最後が2020年の数字です。言うまでもなく終戦後のベビーブーム世代（いわゆる団塊の世代ですね）とあなたの世代、それに最新の状況です。
世代はその時々の社会にさまざまな影響を与えてきましたが、人口グループである以上、人数が多いほどその影響力も大きくなります。生まれた時から今に至るまであなたの世代は少数派のままで、ずっと多数派だった以前の世代が作り守ってきた社会の枠組みのなかで生きてきました。つまり、健康寿命が延びて元気な高齢者が増える少子高齢化社会とは、そういう時代なのです。それは善悪や功罪といった論点で語られるものではなく、数字がもたらす厳然たる事実なのです。
ただし、今までは･･･。

コロナ禍は多くの人々の日常生活を奪い、苦しめ、あるいは死に至らしめました。それは本当に不幸なことです。ですが、DXや働き方改革、生産性向上など、今後のビジネスに必要な変革を先延ばししてきたツケが、一気に顕在化した出来事でもありました。これまでは見て見ぬふりをしてきた人々や企業にも、強制リセットを迫っているのです。あなたが飛び込んできたビジネス社会には、いままさに巨大な変化の嵐が吹き荒れています。
しかしながらそれは、あくまで古い枠組みにしがみつきたい人々には脅威の嵐でも、あなたには力強い追い風であるはずです。生まれた時からデジタル・ネイティブで、ダイバーシティでフラットな人間関係、利他の精神といった空気を存分に吸って育ったあなたには、このような変化は進化にしか見えないのではありませんか？

ただ、誤解しないでいただきたいのです。ここで申し上げたいことは、世代対立を生むことではありません。ビジネス社会では、先輩たちの経験や知識も絶対に必要です。それらにあなたが持つ発想とスキルを、コミュニケーションの力でつなぐことができれば、ポスト･コロナの時代に恐れるものなど何もありません。
そんな「協働社会」の実現に向けて、がんばれ！新社会人。

株式会社クレスコパートナーズ　講師一同

目　　次



第１章
社会人になるということ

「社会人一年生」、これからしばらくの間、あなたはこのように呼ばれることが多いと思います。けれど、社会人ってどういう意味なのでしょう？これまでは社会人ではなかったのでしょうか？
「社会人になった責任と自覚をもって…」という言葉はよく聞きますが、これだけでは何に対して責任を負い、どんな自覚を持てばいいのかよくわかりません。
一年生になったこの機会に、「社会人」について少し考えてみましょう。

1－1 社会人ってなんだ？

「ジェネリック・スキル」という言葉をご存知ですか？これは学校教育、とくに大学教育を通じて「社会人として、より実践的で汎用性のある能力を身につけてもらおう」という考え方であり、教育界と産業界が連携しながら人材を育てていく近年の流れにも沿ったものです。
ジェネリック・スキルの定義や能力取得のための提言は、文部科学省や内閣府などのほかOECD（経済協力開発機構）といった国際機関もおこなっています。いずれも少々時間が経ったものですが、そのコンセプトは現在でも十分に通用するものだと思います。

・経済産業省（2006年）
社会人基礎力＝職場や地域社会の中で多様な人々とともに仕事をしていくうえで必要な基礎的な能力
・内閣府（2003年）
人間力＝社会を構成し運営するとともに、自立した一人の人間として力強く生きていくための総合的な力
・OECD（1997年）
人生の成功や社会の発展にとって有益な主要能力（Key Competencies）

それぞれの詳細は右ページのとおりですが、いずれもそのすべてを身につけるのは決して簡単ではありません。けれど、それぞれの要素をさらに詳しく見ていくと、どうやら次の３つの能力が共通して掲げられているようです。つまり、たんなる知識や技能だけではないこの３つの能力を身につけることが、少なくても「一人前の社会人」として必要な資質であるとは言えそうですね。

① 情報リテラシー
② コミュニケーション力
③ 共創力

ではこの３つの能力とはどのようなものなのでしょうか？

【経済産業省】社会人基礎力

「社会人基礎力」とは
３つの能力／12の能力要素

前に踏み出す力（アクション）

～一歩前に踏み出し、失敗しても粘り強く取り組む力～

・主体性…物事に進んで取り組む力
・働きかけ方…他人に働きかけ巻き込む力
・実行力…目的を設定し確実に行動する力

考え抜く力（シンキング）

～疑問を持ち、考え抜く力～

・課題発見力…現状を分析し目的や課題を明らかにする力
・計画力…課題の解決に向けたプロセスを明らかにし準備する力
・創造力…新しい価値を生み出す力

チームで働く力（チームワーク）

～多様な人々とともに、目標に向けて協力する力～

・発信力…自分の意見をわかりやすく伝える力
・傾聴力…相手の意見を丁寧に聴く力
・柔軟性…意見の違いや立場の違いを理解する力
・情況把握力…自分と周囲の人々や物事との関係性を理解する力
・規律性…社会のルールや人との約束を守る力
・ｽﾄﾚｽｺﾝﾄﾛｰﾙ力…ストレスの発生源に対応する力

資料：経済産業省「社会人基礎力に関する研究会-中間 取りまとめ-」（平成18年1月）

【内閣府】人間力

構成要素	内　　容
知的能力的要素	「基礎学力（主に学校教育を通じて修得される基礎的な知的能力）」、「専門的な知識・ノウハウ」を持ち、自らそれを継続的に高めていく力。また、それらの上に応用力として構築される「論理的思考力」、「創造力」など
社会・対人関係力的要素	「コミュニケーションスキル」、「リーダーシップ」、「公共心」、「規範意識」や「他者を尊重し切磋琢磨しながらお互いを高めあう力」など
自己制御的要素	上記の要素を十分に発揮するための「意欲」、「忍耐力」や「自分らしい生き方や成功を追求する力」など

資料：内閣府「人間力戦略研究会報告書」（平成15年４月）

【OECD】人生の成功や社会の発展にとって有益な主要能力

	キー・コンピテンシー
知的な能力	社会・文化的、技術的ツールを相互作用的に活用する能力
社会的な力	多様な社会グループにおける人間関係形成能力
コミュニケーションの力	自律的に行動する能力

資料：OECD『The Definition and Selection of KEY COMPETENCIES』（1997）

1－2 社会人が持つべき３つのチカラ

１．情報リテラシー

学校教育を通じて得てきた学力や知識を基礎として、より広く社会に目を向けてそれらをアップデートし続け、社会生活に活かすことができる能力

世間の荒波（しかも最近では、その荒波も国際的ですよ）に立ち向かっていかなければならない社会人が持つべき力、その一つめは「情報リテラシー」です。

学校で習ってきた基礎学力はもちろん重要なのですが、それだけでは社会人が持つべき基本的な学力・知識とは言えません。これまでは関心が薄かったジャンルのニュースも、それぞれが複雑にからみ合い、しかももの凄いスピードで変化しながら社会に影響を与えています。ですから私たちは、幅広いソースから質の高い情報を効率的に収集し、それらを使いこなす能力＝情報リテラシーを強化しなければなりません。自己責任が基本となる社会人は、「知らなかった」では済まないのです。

では、情報リテラシーを高めるにはどんな方法があるのでしょうか？そのためにまずは毎日、新聞を読み続けることをおすすめします。就活中にはあれほど熱心に読んでいた新聞なのに、内定が出たとたんにその習慣をやめてしまう人もいるようです。それではあまりにもったいない！新聞ほど網羅的かつ継続的、しかも安価で情報を得られる手段は、いまのところ他には見当たりません。ちょっと面倒と感じるなら、最初は紙面全体を俯瞰しながら、記事ごとの見出しや大きさをつかむだけでもいいと思います。そして読み続けることでニュースの時間的な流れを追っていけば、自然に記事の内容も理解できるようになり興味も湧いてくるでしょう。電子版ならいつでもどこでも、１か月程度前の紙面にも戻ることができるので便利です。
また、経済系雑誌はどれも無料のメールマガジンを発行していますので、配信登録をしておくといいでしょう。その中から興味があるニュースを拾い読みするだけでも、続けていれば得られるものは決して小さくありません。

2・コミュニケーション力

他者と、お互いの情報や知識だけでなく感情までを含めて交換しあい、意志疎通と相互理解を深めることができる能力

企業にとって「組織の神経系」であるコミュニケーション環境を良好に保持することは、ビジネスを円滑に進めるうえでとても重要です。社内コミュニケーションが活発で、経営トップと最前線の社員がそれぞれの情報や考え方を正しく共有できる組織ならば、間違いなく組織力は最大化されるはずです。

ではビジネス社会でのコミュニケーション力とは、どのようなものなのでしょう。たとえば「人と話すのが好き」とか「すぐに友だちを作れる」といったことも確かにコミュニケーション力の一つでしょうが、ビジネスではそれで十分とは言えません。なぜなら学生時代のコミュニケーションが、ヨコの人間関係（友だちか友だちではないか）が基軸であるのに対し、ビジネス上の人間関係は基軸がタテの関係（上位か下位か）だからです。タテ社会のコミュニケーションは、命令・復命がどうしても多くなります。つまりビジネスにおけるコミュニケーション力は、「話す技術」だけでなく「聴く技術」がとても重要なのです。

一般的に団塊ジュニア世代（1970年代前半生まれ。あなたのご両親が生まれた少し後でしょうか）のころから、親や教師と友だちのような関係を志向する人が増えて、大学でも体育会よりも同好会に人が多く集まるようになりました。つまりそのころから、厳格なタテ社会のコミュニケーション未経験者が増えてきたのです。最近では当たり前に使われているSNSコミュニティは、その典型と言えるでしょう。なにしろ、おつきあいを広げるためのキーワードは「友だち申請」なのですから。

あなただけでなく、先輩たちでさえ不慣れだったタテ社会のビジネス・コミュニケーション、多くの人が戸惑ってきたに違いありません。けれど、職場は友だちを作る場所でも家族団らんの場でもありません。高い意識を持って、ビジネス社会で通用するコミュニケーション力を身につけてください。

３．共創力

強い「個」どうしが協調・協力しながら、お互いの能力を引き出しあって、一人だけでは成しえないより大きな成果を生み出す能力

社会人が持つべき力の３つめが「共創力」です。「競争力」とは違う語ですが、まったく無関係でもありません。高度化・複雑化した現代のビジネス社会で、個人や企業が単独で競争力を保つことは困難です。そこで重要になるのが共創です。つまり、共創力は競争力の一つなのです。

「共創」という語は「Co-Creation」の日本語訳で、2004年にミシガン大学ビジネススクールの二人の教授が共著書で使ったのが最初なのだそうです。その後のインターネットの爆発的普及により、時間や距離を超えてさまざまなジャンルで活発な共創が展開されるようになりました。その流れの中で広く使われるようになったのが、いわゆるオープン・イノベーションという改革手法です。つまり、共創とオープンはとても相性がいい概念だと言えるでしょう。

共創が「共創力」になるために、まず必要なことは「個の強さ」です。たとえばある分野の深い経験、幅広い知識、あるいは気持ちの強さといったことでもいいのです。さまざまな強みが集まって活発な議論がおこなわれる、そこでこそ「何か新しいもの」が生まれます。
次に必要なことは「協調・協力」です。それはお互いの力と考えを受け入れ、認めあって引き出しあうことです。議論を収束させるためのリーダーは必要ですが、思い込みや独善による暴走、ましてや足の引っ張りあいにおちいってはせっかく集まった才能の浪費です。共創によってより大きな成果をめざすためには、依存心も独りよがりもあってはならないのです。

1－3 「いい影響を与える人」になる

先人に学ぶ

すべての会社やそれぞれの職場には、長所も短所も、強みも弱みもあるものです。収益力が高いか低いか？開発力や営業力が優れているかどうか？モチベーションは高いか低いか？企業や職場の課題は多種多様ですが、人格も能力も歩んできた人生も違う人間が集まっているのですから、それも当然のことかもしれません。
また、大口の新規顧客を獲得した成功例があるいっぽうで、大切な既存顧客を失った失敗例もあるでしょう。
そうした長所や短所、強みや弱み、そして成功や失敗は、企業や職場がそれぞれの歴史を積み上げてきた結果です。であるとすれば、良いところは残して良くない部分だけ切り捨てるなど、よほど強力なトップダウンでもない限り簡単ではありません。

むしろ、それらを「先輩たちが苦労して改訂を重ねてきた海図」と考えてみるのはいかがでしょう？その海図には、どこにどんな潮流が流れていて、どこに暗礁が隠れているのか、先輩たちが到達している場所までの航路について既知のノウハウが記されています。あなたにとっては、その先の未知の海をめざすための海図です。
もしあなたの職場に何か課題が見えてしまったら、嫌ったり絶望したりする前に、まずはその状況をよく観察してみてください。そして、その奥にはどんな背景が隠れているのか考えます。身近な先輩に、率直に質問してみてもいいでしょう。もしかすると、はじめは弱みに見えていたものが、とても重要な強みだったことに気づくかもしれません。何よりも大切なことは、そこにはノウハウ本では得られない学びが必ずあるということです。
「先人に学ぶ」とは、まさにそういうことなのです。先人に学ぶことなくやみくもに前に進むのは、海図がない海に漕ぎ出すようなものです。先輩たちが経験してきた苦労や失敗をただ繰り返すだけ、それは組織では決して許されないことです。

仕事に学ぶ

先輩たちが記した海図を持って、未知の海に漕ぎ出したあなたの前には、さまざまな困難や想定外の事態が待ち受けています。嵐の恐怖に立ちすくむことも、やむなく迂回を余儀なくされることもあるでしょう。もちろん進み続けるばかりでなく、時には休息も必要です。けれども、すでに港を離れたあなたという船は、いつまでも漂い続けることはできません。食料や水のストックの問題、天候の変化などがそれを許さないのです。
そうして苦しみながらも航海を続けていけば、やがて穏やかな凪の日もめぐってくるでしょう。すばらしい経験にも、必ず出会えるはずです。このような経験を積むことであなたは多くのことを学び、それは次の困難への備えになるだけでなく、あとに続く後輩たちに渡す海図の改訂版になるのです。

ここまでの船乗りの話は、もちろんたとえ話ではありますが、一つだけ大切なメッセージを込めています。それは「人は、仕事に真摯に取り組み続けることから、もっとも多くを学ぶ」ということです。そして、山の中でひたすら自分に向き合う修行僧でもない限り、私たちの仕事には多くの人が介在します。つまりそれは、仕事から得られる多くの学びには、必ず人が強く影響を与えることを意味します。そしてあなた自身も周囲の人に、彼らの学びに影響を与えていくのです。

一緒に仕事をする人どうしが、お互いにいい影響を与え合うことができる会社は、決して大げさではなく、多くの学びによってお互いの人生を豊かにしあえる職場です。ぜひあなたも、いい影響を与える人になってください。

第２章
仕事のトリセツ

ビジネスの現場では、日々さまざまなことが起こり、状況は刻々と変化します。それらに的確に対処するにはマニュアルに頼るだけでなく、高い応用力と研ぎ澄まされた反射神経を駆使しなければなりません。
第２章は「仕事のトリセツ」というタイトルですが、ビジネス実務のドゥハウに関する記述はできるだけ少なくし、それぞれの背景にある意味や考え方が理解できる内容を中心に構成しました。それは職種や立場によってドゥハウは異なるということもありますが、より大きな理由は、応用力を鍛え反射神経を磨くために必要だからです。
これからナマのビジネス現場に立つあなたには、ぜひ覚えておいていただきたいことばかりです。

2－1 基本動作

ビジネスマナーと印象管理

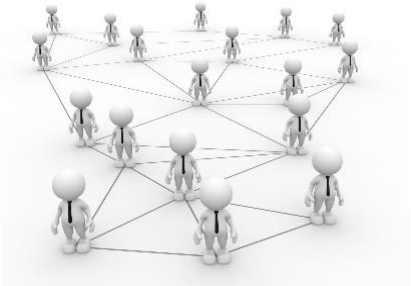
初めて会う人の前に立ったとき、多くの人がまず無意識に相手の表情やしぐさ、身だしなみなどを見てその人となりを想像します。新人に限らず、ビジネスではこうした機会がたびたびあります。その時のあなたは個人ではなく会社の代表であり、お金に直結するビジネスの相手として信頼できる人か、身だしなみや言葉づかい、ふるまいがその場にふさわしいものか厳しくチェックされているのです。「ビジネスマナー」とはそうしたチェック項目をルール化したもので、これに加えて表情や口調など、相手に与える全体的な印象を自ら管理することを「印象管理」と言います。
ビジネスマナーと聞くと、形式的でかた苦しい、あるいはちょっと古臭いものと感じる方もいるでしょう。確かに、以前ならスーツとネクタイがビジネスシーンの定番でしたが、現在は多くの人がジャケット・ノータイです。また、IT系の技術者やデザイナーなどの専門職は、むしろ髪型や服装が個性的なほうが信頼感につながることもあるようです。このように、社会の変化や職種の多様化によって、ビジネスマナーも外形的なルール変更は必要でしょう。ですが、ビジネスマナーの本質は型にはまった外見や動作ではなく、仕事相手への敬意と仕事に取り組むあなたの姿勢を伝えることなのです。この本質だけは、決して変わることはありません。

とはいえ、そうした考え方は理解したとしても、具体的な表現方法や振るまい方のマニュアルがあるわけではありません。変わらなければならないことと変えてはいけないこと、それを分けるのは他人が作るマニュアルではなく、突き詰めればあなた自身の価値観や仕事観だからです。仕事に対してどうありたいのか、仕事で何を達成したいのか、あなたが明確な目標を持つことができれば、自ずとあなたオリジナルの「印象管理マニュアル」ができ上がることでしょう。
つまり印象管理とはあなたのセルフ・プロデュースであり、ビジネスマナーはそのドゥハウなのです。

ホウレンソウ

報告・連絡・相談を省略した「報・連・相」という言葉を、あなたも一度は聞いたことがあるのではないでしょうか。部下が上司に対して、業務の進捗状況や営業情報を逐次報告し、密接に連絡を取り合い、何か困ったり判断に迷ったりした時には必ず相談する、という業務上のルールのことをこのように省略して使います。ところでこの報連相ですが、私たちが実施する研修ではもっともご要望の多いテーマのひとつです。多くの企業で悩みのタネになっていて、「部下たちにその方法を教えてほしい」「もっと報連相させるには？」といったお問合せをいただくわけです。確かに部下の立場からすれば報連相は面倒くさい、怒られるタネをあえて提供したくない、この程度のことかと思われたくない、などなど積極的にはなれない理由がたくさんあるようです。

企業にとって、コミュニケーションは「組織の神経系」です。とすれば、これから現場=最前線ではたらくあなたは、組織にとって手や足だけでなく、目や耳の役割も担っているのです。あなたが日々の業務を通じて見たり聞いたりしたこと、経験したり感じたりしていること、じつはその一つひとつが会社にとって貴重な「情報」なのです。そしてあなたの上司の役割は、それらの情報をできる限り多く吸い上げ、整理して、その場で解決できる問題は解決し、必要と判断したことをさらに上司に報連相していくことであり、この流れが円滑な組織ほど「強い組織」であると言えるのです。ですから報連相は、決して逃げたくなるようなものではなく、むしろ会社にとってもあなた自身にとっても、役に立つ成長のための栄養分なのです。



リーダーシップとフォロワーシップ

あなたは「リーダーシップ」という言葉を聞いたことがありますよね？では「フォロワーシップ」はいかがですか？フォロワーとはリーダーの下で、その指示に従って行動する立場の人を指しますが、リーダーシップに比べればやや耳慣れない言葉かもしれません。
「リーダーシップ論」は、ずっと昔から数多くの研究者の研究テーマになってきましたが、ここでは新社会人として、あなたがこのリーダーシップとフォロワーシップという二つの立場をどう理解し、これからの仕事にどのように活かせばいいのかを考えてみましょう。

組織には、必ず上司と部下がいます。最小単位、たとえば「課」には課長がいてリーダー役を果たし、部下である課員はフォロワーです。ところがもう一つ上の階層では部長がリーダーで、課長はフォロワーの一人ということになります。
つまり組織全体で考えれば、ほとんどの人はリーダーであると同時にフォロワーでもあるのです。もちろん、それぞれが与えられる職務の権限や範囲には明確なルールがあり、部長と課長が同じ役割のフォロワーではありえません。けれどもこのことは、組織活動で何かを判断する時にはお互いに相手の立場に立って考え、行動しなければならないことを示しています。リーダーシップの基本は、フォロワーの立場に立ってどのようなリーダーであるべきかを考えることであり、フォロワーシップではリーダーの視点を持って自分が何を求められているのかを判断し行動するのが基本なのです。ですから組織の総合力は、少数の傑出したリーダーによってだけ測られるのではなく、多数の経験豊かで高い理解力を持ったフォロワーこそが、より大きな要素を占めていると言えるでしょう。

プレゼンテーション

ビジネスの世界では、日常的に「プレゼンテーション（たいていはプレゼン、などと省略されます）」が行われています。目的や規模はさまざまで、大規模プロジェクトの受注をかけた同業他社との「競合プレゼンテーション」だけでなく、部署内の業務改善提案、あるいは会議の場での発言もプレゼンの一種と考えていいでしょう。
プレゼンは、あなたの考えを説明して納得や共感を得る機会（場合によっては、受注獲得のための機会）であると同時に、あなたの考えをより深め、ビジネス・パーソンとして成長させる貴重なチャンスです。もしかすると、あなたのフレッシュなアイディアが、会社に大きな利益をもたらす可能性さえあるかもしれません。

提案資料は、関係者全員に提案内容を正確に伝えるためにとても大切なものです。とくに決定権者がプレゼンに欠席している場合には、その資料が「一人歩き」することも考慮して作成しなければなりません。また、提案者自身が資料を作成しながら考えをしっかりと固め、提案の欠点や弱点に気づくためにも有効なものです。資料作成にあたっては、次のようなことを考慮しながら進めるといいでしょう。

・基本構成は「現状→課題→解決策→予算・スケジュールなど」
・提案が採用された場合の相手方のベネフィットを明確にする
・図やイラスト、アニメの多用など凝りすぎた提案書にはしない
・できれば資料としてはA４一枚で収まるようにする

あなたのプレゼンが建設的でオリジナリティあふれるものなら、先輩たちはきっと耳を傾けてくれるはずですよ。

顧客満足度

コロナ禍によるサプライチェーンの毀損や原油などの資源高で、世界ではインフレ懸念が広まっています。日本でも食品や日用品の値上がりが始まっていますが、実質所得が伸び悩むなかで生活者の「価格志向」は根強く、店頭では価格転嫁に苦心しています。さらに、電気製品やIT製品のように技術の進歩でより高性能の商品をより安く作れるようになったこともあり、企業間（あるいは生産地間）や店舗間の価格競争が止むことはないのでしょう。デフレ経済の功罪は別としても、どれほど優れた商品を低い原価で作る（売る）ことができても、ライバルに対してそれだけで優位に立てる時間は、それほど長くはないのです。

このような市場環境の中で注目されているのが顧客満足度（CS=Customer Satisfaction）です。「顧客満足度」は、ある企業や商品がお客様から支持され、継続的におつき合いくださる動機や理由となるものです。高品質で高性能な商品を提供することに加えて、行き届いたサービスや安心感など、目には見えない付加価値でお客様に選ばれるために、多くの企業はさまざまな工夫をしているのです。顧客満足を得るためにもっとも重要なことは「顧客視点」を持つことです。どんなにすばらしいサービスでも、どれほどお金をかけた設備でも、お客様が本当に望むものでなければ評価はされません。あるお客様には好評でも、別なお客様には余計なお世話と感じさせることがある一方で、すべてのお客様に喜んでいただけるようなことなら、たぶんライバルたちはすでに実施していることでしょう。もちろん、お客様には好評でもコストが見合わない顧客満足の向上策はありえません。このように、ＣＳ向上はとても複雑で正解が見つけにくい課題ですが、それでも勝ち残る企業になるためには絶対に必要な考え方です。あなたも日々の生活の中で、他社がどんな努力をしているのか、あなた自身が顧客の目でチェックしてみる習慣をつけてみてください。

コミュニケーションツール

人は「言葉」「文字」「表情」「動作」など、身体能力のすべてを使ってコミュニケーションしています。デジタル技術の進歩はさまざまなコミュニケーションツールを生み出しましたが、それらは生まれ持った人の能力を飛躍的に強化し、いまも拡大させています。たとえば、e-Mailの届く早さと便利な機能は手紙をはるかに超えたもので、Twitterの「声の大きさ」は「つぶやき」どころではありません。
このようにコミュニケーションツールは、正しく使えば人のコミュニケーション能力を何倍にも拡げることができるすぐれた道具です。生まれた時からインターネットも携帯電話もあったあなたの世代には当たり前でしょうが、それらはもはやコミュニケーションの共通インフラになっているのです。であるからこそ下記のようなツールの弱みも理解したうえで、直接会うことも含めた、さまざまなコミュニケーション手段の最適な使い分けをいつも意識しましょう。

・時間あたりの情報量は意外に少ない
　各ツールは基本的に、ある機能に絞って能力強化されたスペシャリスト型なので、伝えられる情報量は意外なほど少ない
・一方的・自己中心的になりやすい
　テキストによる通信は微修正なしにやり取りが続くため一方的になりやすく、携帯電話はかける前に受け手の都合や状態が見えない
・コミュニケーションの基本能力が退化する（かも？）
　人と会うのがおっくうなのでメールを多用する、漢字は書くものではなく「変換」するもの、など身に覚えはありませんか？

会議

ビジネスの世界では「会議」が頻繁に開催されますが、実際のところすべての会議が有効に機能しているわけではなさそうです。そこで、実施時間を限定したり全員が立ったままでおこなうなど、多くの企業で会議の効率化に工夫を凝らしています。
一般的な会議の例を、その目的と実施形式とともに３つあげておきます。

① 特定議題の会議（会議体として随時実施）
　　おもな目的：合意の形成
　　おもな形式：集合会議、TV会議、オンライン会議
② 定例会議（部署やチーム、役職ごとに実施）
　　おもな目的：情報の伝達と収集、共有
　　おもな形式：集合会議、グループウェアなどを利用したテキストベース
③ ブレイン・ストーミング（プロジェクトチームで実施）
　　おもな目的：企画やアイディアの構築
　　おもな形式：集合会議

いくら効率化し回数を減らしたとしても、「組織の神経系」であるコミュニケーションを緊密化するために、会議がなくなることはありません。ですから考えるべきなのは、それぞれの会議の実施効果をいかに最大化するか？です。
そのために、新人であっても次のことを習慣づけておくといいでしょう。

・事前にアジェンダ（議題）を作成し、参加者に周知しておく
・アジェンダに沿って、必要な資料を整えておく
・アジェンダの内容を理解し、自分なりの考えを整理しておく
・会議中は発言者の話を傾聴し、自分も積極的に参加する
・事後には議事録を作成し、参加者と関係者に配布して確認をとる

打合せメモ、議事録の作成

上司からの指示を受けるときやちょっとした打合せの際でも、必ず打合せメモをとるようにしましょう。それは内容を忘れないようにするためだけでなく、その傾聴姿勢があなた自身への信頼感につながるからです。
議事録は記述方法や内容にそれほどの違いはなくても、打合せメモよりもずっと重要な意味があります。それは会議の正式な記録であり、内容によっては多額のお金や大きな責任の所在にかかわるからです。そのため、議事録を会議の出席者全員に回覧して、承認印を求めることさえあるのです。
打合せメモや議事録は次のようなポイントを押さえ、その打合せや会議に出席していない人でも内容が理解できるように作成します。まずはこれらを参考にして、手際よく的確な打合せメモがとれるようにトレーニングしましょう。

- 用紙のヘッダに会議の名称、実施日時と場所、出席者と所属部署などを記載しておく
  ※正式な議事録では、承認印の欄も作成しておく
- 話されることの全体をつねに意識し、その内容を大項目・中項目・小項目に分類しながら記録する
  ※議事録の場合には、事前にアジェンダを頭に入れておく
- 5W1H（When,Where,Who,What,Why,How）を意識して記録する
- 打合せでも会議でも、議論の最中に内容が逆戻りしたり別のテーマに飛ぶこともあるので、十分な余白をとりながら記録する
- 話の流れがわかる程度に省略したり、文章化せずに単語だけを書くなど簡略化して聞き漏らしや書き漏らしをふせぐ
  ※「3,000＝3K」など簡略化した表記方法も活用する
- 積み残しの課題や次の行動計画（Next Step）があれば明記する
- 終了後は速やかに見直して、曖昧だったり不明だったりする部分があれば確認して、自分がするべきことをしっかり認識する

PDCA

PDCAはPDCAサイクルとも呼ばれ、「PLAN（計画）→ DO（実行）→ CHECK（評価）→ ACT（改善）」の４つの段階を繰り返し行ない、企業が行なうさまざまな課題を解決・改善していく手法の一つです。もともとは生産管理や品質管理の分野から生まれたものですが、現在では定型的なルールとして企業活動ばかりでなく一般的にはば広く使われています。たとえば、右のような個人の行動に置き換えて説明してみましょう。

最初に本を買った一週間後には、英語を勉強しようと決心したことさえ忘れてしまう人もいるくらいですから、PDCAの第一段階としてはこれでいいとも言えるかもしれません。けれどこの例では、PDCAの効果的運用を考えるといくつか改善しなければならないことがあります。

＜PLANの段階＞

「英語を勉強しようと決心する」という曖昧なPLANでは、評価すべき指標がないので正しいCHECKができず、成功なのか失敗なのかすら不明瞭になりかねません。定量的に「TOEICで750点をとる」といったことでも、「英語で商談できるようになる」といった定性的な目標でもいいのですが、まず最初に実現可能で明確なPLANを立てることが大切です。

＜CHECKの段階＞

広く厳しい視点で公正な結果評価をしなければなりません。とくに気をつけなければならないのは、自分に都合のいい部分ばかりに目が向いて都合の悪い部分を見ず、結果的に原因の追及が曖昧になってしまうことです。この例の場合、学習が続かなかった原因は本の選択の誤りだけでなく、自分に甘いという性格にあるかもしれません。そもそも原因がたった一つであることなどめったにないのです。

これらのことを注意すればPDCAはとても役に立つツールです。ぜひ活用してあなたの仕事をレベルアップしてください。

【 課　題 】

海外営業部門への配属が決まったので、現状の英語力では不安である

PLAN	もう一度英語を勉強し直そうと決めた
DO	書店で英語学習書を２～３冊購入し、帰宅後に読み始めた
CHECK	一週間と続かなかったので、本の選択を誤ったことが原因だと結論づけた
ACT	今度は続けられそうな本を10冊ほど買い込んだ

改善後

PLAN	現在は650点のTOEICスコアを、３ヶ月で750点にする目標を立てた
DO	書店で英語学習書を２～３冊購入し、帰宅後に読み始めた
CHECK	一か月後に効果があまり感じられず、本の内容が高度すぎることと、学習時間が少ないことが原因と結論づけた
ACT	本を買い直すとともに、出社前と帰宅後に時間を決めて読むことにした。さらに今後は一週間ごとに進み具合を確認するとともに、英語教室の資料も集め始めた

2－2 セルフマネジメント

体と心の健康

会社にとってもあなた自身にとっても、あなたが健康を損ねることは大きな損失です。実際に仕事が滞ったり、あなたが支払う治療費の負担も問題ですが、周囲の人々を含めた精神的な負担も決して小さくありません。企業はそうしたことを未然に防ぐため、定期健康診断を受診させるなどさまざまな対策を講じて社員の健康をサポートしています。若いから、いまは健康だからといって、自分の健康管理がおろそかになってはいけません。
さらに、このところ急激に注目されてきた 心の健康（メンタルヘルス）、２人に一人以上の労働者が、何らかの仕事上の悩みを抱えているということも明らかになっています。厚生労働省の調査では、心の病気による日本の企業の損害額は年間５兆円近くになるそうです。つまり、心の健康は会社単位での問題を超えて、国家的な大問題になっているのです。
仕事はいつも真剣勝負である以上、残念ながらストレスと無縁ということはありません。けれども、下記のようなことを参考にしていただき、うまくかわしていく技術を身につければ、その負担はずっと軽くなるはずです。

＜ストレスの原因を知る＞
- 業務的原因…社内外の人間関係、仕事の量と質、ハラスメントなど
- 個人的原因…自分や家族の病気やトラブル、金銭や住環境問題など

＜ストレスの原因を減らす＞
- タイムマネジメントでオンとオフの切り替え、ストレスの解消
- アサーションスキル（assertion skill）を身につける
  ※自分を抑えるのでも相手を攻撃するのでもない、尊重しつつ自己主張する技術
- コミュニケーション環境を良好に保つ

＜ストレス耐性をつける＞
- 初心に立ち返ってみる
- ポジティブシンキング
- 生活習慣を整える

タイムマネジメント

ビジネスシーンで、もっとも基本的な約束ごとは時間です。世界中の誰もが、少しの誤解もなく同一の基準で認識しあえるので、訪問の約束や納期、実施期日など、ビジネスのほとんどすべてに関わってきます。
ただし時間は誰にとっても有限であり、それをどのように管理調整し使うかはあなた自身が責任をもって決めなければなりません。与えられた仕事を終えるのにいくらでも時間をかけていいわけではなく、残業時間を増やすことよりも適切な作業時間を自ら管理しなければなりません。またアポイントメント設定やスケジュール作成など、ビジネスでは自分勝手に時間を決められないことばかりで、必ず対象者との調整が必要です。このように業務効率や自分と他者の都合を考えながら、自らの業務時間を最適化するのがタイムマネジメントです。これがしっかりとできることは、ビジネスパーソンとして基本中の基本であり、その本質はあなたへの信頼を築くことにあるのです。
タイムマネジメントの基本的なポイントは、次のようなものです。

・重要性や緊急性などにより、優先順位をつける
・顧客や上司など、上位者の予定を先に把握する
・時間や手順の効率性を高める段取りを考える
・必ず予定表に書き込む
・つねに少しだけ余裕をもって行動する
・約束を守る

最後の「約束を守る」ということ、当たり前と思われるかもしれませんが、本当に忙しくなってくると、約束を破ることをつい正当化しそうになるものなのです。タイムマネジメントの本質を見失って、何より大切な信頼を失うようなことがあってはなりません。

ワークライフバランス

仕事は、収入を得てより豊かな生活をするための糧であると同時に、人によって生きがいだったり喜びだったりと、仕事と生活を厳密に分けてそのバランスをとるのはとても難しいことです。カリスマ主婦として知られ実業家でもあるマーサ・スチュワートも「ワークライフバランスの実現は、もっとも難しいことの一つだ。そのバランス（が取れた状態）とは、私たちのほとんどにとって捉え所がないものだ」と述べています。
けれども、そのバランスが大きく崩れて心の病や過労死を引き起こしてしまう現実は、決して見過ごすことはできません。また、出生率の低下による少子化や男女雇用均等政策、非正規労働者問題など、数多くの社会的問題にも強く影響をおよぼしています。

このようなことを踏まえ、私たちはワークライフバランスをどのように考えればいいのでしょうか？その答えは簡単ではなく、人によって志向するキャリアや担う責任、家族状況、自身の健康状態、人生の目標や優先事項がまったく異なるものである以上、もしかすると誰もが納得できる一つだけの答えはないのかもしれません。とすれば、バランスを保つこと自体に心を砕くより、そのバランスを自分でコントロールできることのほうが大切なはずです。
制度の整備や組織づくりなどは政府や企業の仕事ですが、それらを実効性あるものにするために、あなた自身もワークライフバランスをセルフマネジメントする意識を持つようにしてみてはいかがですか？

コスト意識

どんな企業でも、コストをかけてモノやサービスを提供し、販売価格との差で利益を出しています。つまり、売れる値段が変わらないとすれば、より多くの利益を上げるためには、今よりもたくさん売るかコストを下げるかしかありません。日本経済はなかなかデフレ状況を克服できずにいて、モノの値段が下がり続けているうえになかなか買ってもらえず、多くの企業がたいへん苦しんでいます。こうした経済環境のもとで、健全な企業活動を続けていくためには少しでもコストを下げたいところです。ところが新興国の経済発展などが要因となって、原材料費は世界的に値上がりが続いています。加えて、競争力維持のための研究開発や生産設備への投資も、大きく削ることはできません。
こうした状況を理解したうえで、あなたも組織の一員として、全社的なコスト削減の努力を分かち合わなければなりません。たとえば、コピーミスを減らすことや不要な照明をこまめに消すことなどは、少しだけ注意を払えばすぐにできそうです。いずれも「これぐらいなら…」と軽い気持ちでやってしまいそうなことですが、無駄なコストとはこうして積み上がってしまうのです。
ところで、このような無駄をなくすこともコスト管理の大事な要素ですが、じつはより本質的な課題はあなた自身の仕事への取り組み方にあります。会社はあなたに対して、実際にあなたが受け取る給与の他に、福利厚生費や社会保険料などを負担しています。これらを「総人件費」と呼びますが、売上高に対するその比率は原材料費や設備費がかかるメーカーで10%前後、サービス業では60%を超える場合もあって、どの企業にとっても大きな負担になっています。つまり、社員一人ひとりがコスト意識を持って日々の仕事にあたっているかが、企業にとって重要なコスト管理ということになります。あなたがたんなるコストになってしまうのか、あるいは大きな利益を生み出す「人財」となるのか、それはあなた次第なのです。

2－3 ダイバーシティマネジメント

ダイバーシティ

製品を作る、売るということから、社員を雇用するといったことまで、あらゆる企業活動を取り巻く環境は、ますます複雑になってきています。以前は成功していたことがいまでは通用しなくなった、多様化したニーズに商品開発が追いつけない、などの問題に多くの企業が悩まされています。しかも、こうした環境変化に対応することは決して簡単ではありません。たとえば、少ない品種を大量に生産していたメーカーが、ある時から多品種で少量ずつ生産するメーカーに変化するには、「大量生産→高い生産効率＋低い原価→高収益」というそれまでの成功モデルを、根本的に変えなければなりません。それは、人的資源だけをとってみても「どんな能力を持った人を、何人、どこで、いつ、どれくらいの期間、いくらで」雇うかについて、まったく新しい考え方で計画しなおさなければならないことを意味するからです。

このような経営環境のなかで、いま注目されているのが「ダイバーシティ（多様性）」という考え方です。これは狭い意味では、人事政策的にジェンダーや人種の違い、身体的障害などを、組織として差別せずに受け入れることを指しますが、より広い意味では、個人同士や組織の中で「何らかの違いが出る可能性があるもの（たとえば単純に意見の違い、といったことも）」を、可能な限り企業活動に生かしていこうという考え方です。さまざまな能力や個性を持った社員が、多角的な視点から意見を出しあい、幅広く活動している会社、つまり「多様性」を尊重し活かす経営を、ダイバーシティマネジメントと言います。こうした考え方はいま、世界で勝ち抜いてゆこうと総力戦を展開しているさまざまな業種の企業で導入されつつあります。
お互いの「違い」を「個性」として認め合い、活かしあいながら、豊かな多様性を持った会社になるように、まずはあなた自身がダイバーシティの考え方をしっかりと理解してください。

グローバライズ

成熟社会、少子化、国内市場の縮小といったビジネス環境の変化により、いま多くの企業がより大きな成長機会を求め海外で奮闘しています。商品の調達先、あるいは販売先として、こうした経営のグローバル化は今後も後退することはありません。また同時に、人材のグローバル化も進めざるをえません。
すでに海外で活躍している企業に勤務されているならともかく、もしかするとあなた自身はグローバル化とは無縁だと考えているかもしれません。けれども、社内の同僚や取引先に外国人がいたり、活発なインバウンド需要にともなって多くのお客さまが外国人だったりと、実際にはあなたの周囲はすでにグローバル化と無縁ではないのです。会社人生を通して考えれば、上司や部下が外国人になることもありうるでしょう。ですから、社会人として新しい世界に踏み出したこの機会に、ぜひあなたも「自分自身のグローバル化」に取り組んでみましょう。

ところで、日本では「グローバル化＝Globalization」は、「国際化」と翻訳されて「Internationalization」と区別されないことが多いようですが、本来は「Global（全地球）」と「International（国家間）」は表す意味が違います。つまり「グローバル化」という言葉は、たんに地理的な状態を表すだけではなく、「地球全体を一つの世界ととらえる考え方」を含んだ言葉なのです。とすればグローバル化の基本は、国や人種といった言語や文化・外見的な違いでひと括りにせず、一人ひとりの人格や能力と向き合うことなのです。
このことは、企業というレベルでもまったく同じです。日本人どうしでさえ顔も考え方もそれぞれ違う、だからこそ違いは違いとして認め合いながら、共通の価値や目的の達成のため、さまざまな社員が力を合わせなければなりません。このことが社全体で共有されている企業こそが、本当のグローバル企業として成長し続けられるのです。あなたも意見の違いを国や人種のせいになどせず、あきらめずに心を開いてお互いを理解しあう努力を続けてください。

バリアフリー

あなたは「子供叱るな来た道じゃ、年寄り笑うな行く道じゃ」という言葉を聞いたことがありますか？世話を焼かせる子供のことも、体力が衰えた老人のことも、自分ゴトととらえてやさしく見守りなさいという仏教の教えなのだそうです。
障害者や高齢者、小さな子供たちなどの社会的弱者が、一般的な社会生活をおくるうえで支障をきたす物理的障害や精神的障害を取り除くこと、あるいは取り除かれた状態を表す言葉が「バリアフリー」です。もっとも、ここまで広い意味を持たせるとすれば、英語ではAccessibility（アクセシビリティ）という単語が適切なようですが。
さらに、「ユニバーサルデザイン」という言葉もあります。国や言語・文化の違いだけでなく、性別・年齢の違いや障害のあるなしに関わらず、誰もが同じ利便性を享受できる建築物や各種製品、情報を設計するという意味です。

近い将来には60歳以上が約4割という高齢化社会をむかえる日本への危機感と、今年の夏に開催される東京オリンピック・パラリンピックをきっかけに、あらためてバリアフリーやユニバーサルデザインに注目が集まっています。この考え方にもとづいてつくられる街や製品が増えることは、社会的弱者が暮らしやすい環境になることはもちろんですが、じつはすべての人にとっても心地よい社会になるのです。
いくら制度や施設が整備されても、本当に必要なことは、若くて健康な時にはつい忘れてしまいがちな弱者の視点と、それを自分自身に置き換えることができる想像力であることを、冒頭の言葉は教えてくれます。

LGBT

人は自分とは異質なものを恐れ、無意識的に自分の周囲からは排除しようとする生き物なのだそうです。ではその「異質性」の正体とはなんでしょうか？それは無知と無理解です。あるいは偏見と言い換えてもいいでしょう。

LGBTとは、Lesbian・Gay・Bisexual・Transgenderの頭文字をとった造語です。1990年代の中ごろから一般的に聞かれるようになった新しい言葉ですが、いまのところまだ、誰もが納得できる日本語訳がありません。「性的少数者」と訳されることもありますが、そもそもひとくくりにされることに一部のLGBT当事者からは強い反発があるのです。ですから、近年はLGBTQ（Qはクエスチョニング=性的指向や性自認がはっきりしない人々）や、LGBTQ+（+は「～だけではない」という意味）という呼び方が一般的になりつつあります。つまり、それほどに性は多様であり、区分のないグラデーションであるということでしょう。

ここでお話しすることは、興味本位の解説でも人権論議でもなく、ましてやその善悪でもありません。どの程度の人数かはっきりとはわかりませんが（正確な調査はなく、いくつかの関連文書では全体の3～8%という数値が提示されています）、私たちのなかに間違いなく一定数のLGBTが含まれている、という事実なのです。

LGBTは性の多様性という視点だけでなく、宗教観や政治的立場などが複雑にからみあって、その解釈や対応に社会的なコンセンサスができることは恐らくないでしょう。けれども、これからのダイバーシティ社会を生きていく私たちは「カップルは異性どうしである」とか「男らしさ、女らしさ」という無意識に常識化してきたことに対して、個人的な嗜好や感情とは一線を画した正しい知識と理解を持たなければならないのです。

2－4 コンプライアンス

コンプライアンス

たいへん残念なことですが、組織による不祥事のニュースはいっこうになくならないのが現実です。それらが報道されるたびに世間からは厳しく批判され、公開企業であれば株価が下落し、公的機関であればいっそう厳しく追及されて、株主代表訴訟や損害賠償請求という罰を受けなければなりません。
さらに、より大きな問題は社会からの信頼を失うことです。これをもう一度取り戻すためには、気が遠くなるほどの努力と時間、そしてコストがかかってしまうのです。

コンプライアンスという言葉は一般的に「法令遵守」と訳され、直接的には法律や規則に違反する行為はしないことを組織として約束する、という意味です。もちろん法律を守りさえすれば何をしてもいいのではなく、一般常識や倫理に反するような行為も許されないことです。こうした問題が起きないように、企業には「内部統制」と呼ばれる仕組みがあって、たとえば「職場のＰＣは社外に持ち出さない」といった業務上の細かな規則が決められています。どれも本当は当たり前のことばかりなのですが、自己中心的な判断や少しの気の緩みが、取り返しがつかないほどのダメージを組織に与えてしまうことを考えると、コンプライアンスの問題に慎重すぎるということはないのです。「信頼を得るには時間がかかるが、失うときは一瞬」という言葉を、社会のなかでは人も企業も同じ市民として、いつも心に刻んでおかなければなりません。
現在、日本国内だけでも160万社以上の会社があります。人気がある、技術力が高い、高い利益をあげているなど、さまざまな理由で賞賛される会社は少なくないでしょう。けれども、「人々から尊敬される会社」はいったいどれくらいあるでしょうか？あなたの会社がそのうちの一社であるか、あり続けることができるかは、あなた自身の課題でもあるのです。

情報管理

企業はさまざまな内容の、大量の情報を日々取り扱って処理しています。商品に関する広報・宣伝情報などは社外に積極的に広めるいっぽうで、高度な経営情報や顧客データなどの極秘情報は、絶対に社外へ流出しないよう厳格に管理しています。こうした従来型の情報に加えて、現在はビッグデータの収集・分析・活用・管理などが、企業の情報管理では大きなテーマになっています。
ところで、あなたはLINEやTwitter、Facebookなど、いわゆるSNSをすでに使いこなしていることでしょう。これらも使い方さえ間違わなければ、とても便利で楽しいコミュニケーションツールですが、ビジネスでは使わないのが原則です。その理由は、会社が管理できない外部サーバーを通しての社外秘情報のやり取りに、大きなリスクがともなうからです。しかもSNSを使っていると、結果的に公私の区別があいまいになって、つい私的なやりとりのなかにビジネスに関係する内容まで混じってしまうことがあるのです。

取り扱う情報が多岐で大容量になるとともに、コミュニケーションの手法が多様化・高度化した現代では、企業は情報管理にこれまでとは比較にならないほど細心の注意を払っています。公共の場での不用意な会話、メールの誤送信、社外での業務用PCの紛失など、企業の情報管理が社会的に大きな問題になった事例は数多く、あなたもビジネス情報の取り扱いには強い自覚を持って臨まなければなりません。

ハラスメント

あなたも、子供時代から「いじめ」の現場に何度も出会ってきたことと思います。あるいは、その当事者になってしまったこともあるかもしれません。人間が感情の動物である以上「３人いれば派閥ができる」という言葉どおり気の合う者どうしが集まり、異質な人を排除するのです。そう考えると悲しいことですが、いじめがこの世からなくなることはないのかもしれません。

ハラスメントの問題はいじめと似ていますが、オトナの間で起こるために理由も背景もたいへん複雑です。会社のなかでだけでも、性の違いを起因とするセクハラ、立場の違いを悪用したパワハラといった代表的なハラスメントのほか、お酒やタバコ、血液型などを理由とするハラスメントなどが起こってしまうことがあります。もちろんセクハラなどは論外ですが、やっかいなのは組織の規律を守るためや利益追求の過程で起こる摩擦が、ハラスメントと紙一重で加害者自身も自覚に乏しい場合があることです。けれども、それが組織内で起こることである以上、社員の士気低下や対外的なイメージの悪化などの大きな損失をもたらすのです。放置すれば、PTSD（心的外傷後ストレス障害）を引き起こしたりウツの原因にもなって、最悪の結果に至ることも珍しいことではありません。さらに、より現実的な経済的損失も見逃すことはできません。海外のセクハラ事件では、会社に対して数百億円という賠償金請求が行われた例や、国内のパワハラ事件で、数百万円の賠償金支払いの判決はごくありふれたものになっています。また、厚生労働省調査で、国内で心の病による経済的損失は１兆円にも上ると試算されていますが、その原因がハラスメントにあるものも少なくないことでしょう。
いかなるハラスメントも、あなたの会社は決して許しません。加害者にも被害者にもなる可能性があるあなた自身が、人の心の痛みを自分のものと感じられる感性を持ち続けてください。

2 – 5 オンライン・コミュニケーション

先輩もまだ、“正解” を知らない

インターネットが一般に普及し始めたのは、1990年代半ばのことでした。さらに、TwitterやFacebookなどのSNSが使われ始めたのは2008年、わずか13年前のことです。そして2019年、新型コロナウィルスによる世界的パンデミックは、多大な犠牲と忍耐とともに、ビジネス社会にもさまざまな変化をもたらしました。その一つが、ZOOMやWebexなどオンライン会議ツールの急激な普及です。

あなたが小学生のころから慣れ親しんできたSNSですが、先輩たちはそのつき合い方にまだまだ戸惑いがあるようですね。それもそのはず、まったく新しいコミュニケーション・ツールだったSNSは、その普及の担い手であるあなたがその作法やルールを決めてきました。ところがオンライン会議ツールは、人と人が一カ所に集まって話し合うという、何百年も前から当たり前だった会議の基本的な形を、わずか一年でひっくり返してしまったのです。その作法やルールは古代遺跡のように厳然と存在してきたにもかかわらず、形だけをデジタルが急に変えてしまったわけです。それはあなただけでなく先輩たちも、まだオンライン会議の “正解” を見つけられてはいない、ということです。

これも一つの“文明の衝突”なのかもしれませんが、オンライン・コミュニケーションはこれからも絶えず更新されていくでしょう。技術やツールの陳腐化が必然なのであれば、あなたがいま使いこなしているツールもいつかは別なものに置き換わるはずです。
更新されるものとされないもの、そう考えればコミュニケーション力とは技術やツールを使いこなす力だけではない、ということがご理解いただけると思います。では、更新されないものとは一体なんでしょうか？

コミュニケーションの基本構造

第１章で「社会人が持つべき３つのチカラ」の一つに、コミュニケーション力を挙げました。その中で聴く技術の大切さをご説明しましたが、ここであらためて、コミュニケーションの基本構造について考えておきたいと思います。
コミュニケーション力の向上がブームのように叫ばれ、観察力や伝達力などの構成要素に関してはさまざまな場面で説明し尽くされているように見えます。ところがそれを実践の場でどう使っていくのか、すぐに活用できる方法が提示される機会は多くありません。とくにオンライン・コミュニケーションでは、デジタル化（＝定量化と言えるでしょう）と人の気持ちを想うこと（＝定性化と言い換えられますね）は相性が悪いイメージがあるのか、その本質を考えるより形式や外見に力点が置かれた解説が多いようです。もしかするとDX＝人員削減イメージだったり、SNS上でヘイトやハラスメントが横行していることに関係があるかもしれません。

ここでお話ししたい「コミュニケーションの基本構造」は、理屈っぽいことでも複雑なものでもありません。質の高いコミュニケーションをめざすなら、下記のような基本構造を理解して、その構築のプロセスで「～力」や「～力」といった自分の得意なスキルを発揮していけばいいのです。それは、

（相手への）**敬意** →（情報や状況の）**共有** →（一緒にという）**共感**

ね、簡単でしょ。いい関係が結べている人とのコミュニケーションを思い返していただければ、無意識のうちにこのような構造になっていることにお気づきでしょう。これを意識することで、あなたのコミュニケーションの質は格段に高まるはずです。
そして本項でお話ししたいのは、オンライン・コミュニケーションにおいてはこの基本構造をより強く意識していただきたい、ということです。その理由は次項でご説明しましょう。

オンライン・コミュニケーションで意識したいこと

１．参加者全員が “同じ環境” ではないこと

参加者が同じ空間内で議論を戦わせるオフライン会議の効用は、皮肉なことにオンライン会議が普通のことになって明らかになってきました。中でも、ネガティブに語られることの多かった「場の空気」を共有することは、たとえば記憶を定着させることやモチベーション向上に効果があることがより認識され始めています。また、オフィスと自宅あるいはリゾート地など、アクセス環境が異なる状況で同じテーマを議論するのも珍しいことではありません。そんなときに、参加者全員が同じ集中力と温度感であれば問題はないのですが、実際にはそうもいきませんね。
これらは音声や映像に加えて、空気感もコミュニケーションには重要な要素であることを示しています。
お互いに、それがビジネス・コミュニケーションの場であることを意識し、場合によっては雑談から始めるといったアイスブレイクを取り入れながら、参加者の温度感を整えていく工夫が必要です。

２．その強みを活かし、弱点をカバーすること

オンライン・コミュニケーションだから限界がある、できなくても仕方がないといったお話を聞くことがあります。やはり直接会って話すこと以上のコミュニケーションはないとおっしゃる方もいて、思わず頷きそうにもなります。けれどもそう思われる原因が、オフラインでのコミュニケーションをベンチマークとした評価だとすれば、それは不当と言わざるを得ません。むしろオンラインでしか実現できないコミュニケーションを体験すれば、とてももったいないことだとさえ思います。
今後のビジネスシーンで、オンラインの活用は必須条件です。とすれば、単純比較して優劣を決めるのではなく、機能面に加えて運用面にも目を向けて、オンライン・コミュニケーションのさらなる可能性を探ってみませんか？

3．より高いセキュリティ意識

許せないことですが、オンライン・コミュニケーションやリモートワークが活発化したことで、コンピュータ・ウィルスやハッキングによる被害が激増して社会問題になっています。コロナ禍に加え、働き方改革という社会的要請にもこたえるため、少し前まではオフィス内で完結していた仕事を、今後は社外でも進めなければならない状況になってその脅威が身近に迫っています。

そこで必要となるのが、これまで以上に高い情報セキュリティへの意識です。仕事で取り扱う情報や資料はもちろん、同僚やお客様との会話も基本的にはすべてが「社外秘」です。オンライン会議や資料を送受信する際には、厳重なパスワードで管理された自宅の専用Wi-Fiでも十分な注意が必要です。まして公衆フリーWi-Fiは、ビジネスには決して使ってはいけません。ビジネス上の電話や会議は、飲食店や公園など公共の場は言うまでもなく、アドレスフリーのコワーキングスペース利用時も避けましょう。

あなたのちょっとした油断や不注意が、会社を大きなリスクにさらしてしまわないように細心の配慮が必要です。

第３章
プロであるために

新人、と呼ばれて多少の目こぼしはしてもらえる期間は、本当にあっという間に過ぎてしまいます。その時から、長い時間をひたすら仕事に取り組む日々が続くのです。休日に仕事のことを考える時間や通勤のための時間を含めれば、多くの人は人生の半分ぐらいの時間を仕事に捧げることになるでしょう。
けれどその積み重ねによってあなたが育ち、あなたも仕事を育てていきます。プロフェッショナルとは、誰か特別な人のことではなく、そんな普通のことを普通に積み重ねる人をいうのかもしれません。

3 － 1 お金のハナシ

私たちは案外お金がかかっている

企業が正社員一人を雇用するには、おおよそ下記のような費用を支払わなければなりません。これらを合計すると、あなたが受け取る給与の1.5倍から2倍の費用を負担しています。しかも、日本の企業ではよほどのことが起きない限り正社員を辞めさせることはできないので、経年の昇級額も含めて数十年間にわたってこの負担が続くことになります。

・給与（固定給、賞与、通勤費、各種手当など）
・法定福利費（健康保険料（介護保険料含む)、厚生年金保険料（児童手当拠出金含む）、 雇用保険料、労災保険料）
・法定外福利厚生費（交通費、住宅手当、法定健康診断以外の検診、レクリエーション費など）
・退職引当金
・採用費、教育費

加えて収益部門（営業企画部など）には、非収益部門（総務、人事、経理など）の社員の人件費、会社の施設や諸設備の維持費などがかかってきます。さらに会社が成長するための投資なども加わり、ここに収益を出せるだけの利益が上乗せされることが求められるのです。

いかがですか？あなたがいまここにいることが、会社にとってはいかに大きな決断によるものかご理解いただけたでしょうか？

粗利益、営業利益、経常利益、純利益って？

会社があなたに支払う費用は、当たり前ですが利益から出ています。その利益はあなたの仕事の結果です。ただひと言で利益と言っても、それを見る位置によっていくつかの種類があります。それぞれの意味を理解して、会社があなたに求めていることは何かをつねに意識してください。

粗利益 ＝ 売上高 ー 原価　　※粗利益（あらりえき、と読みます）
営業利益 ＝ 粗利益 ー 販売管理費※
経常利益 ＝ 営業利益 ＋ 営業外収益（受取利息など）ー 営業外費用（借入利息など）
純利益 ＝ 経常利益 ＋ 特別利益 ー 特別損失 ー（税金）
※ 販売管理費…人件費（間接部門を含む）、法定福利費、家賃（賃貸料）、水道光熱費など

会社によって、あるいはおかれた状況によって重視する利益の指標が違うのですが、たとえば「粗利益」で考えた場合、売上高100万円の仕事で粗利益が20%として時給¥2,000の担当者がこの仕事に100時間かければ実質的には赤字になってしまう、ということには注意しなければいけません。
また、粗利益・営業利益は社員が努力すれば改善可能なもの、経常利益・純利益は経営者がさまざまな経営戦略を通じて判断し作っていくもの、という言いかたもできるでしょう。

3 － 2 使用禁止語

「知りません」と言わない

ためしにあなたの隣の人に自分の得意分野の話、たとえば趣味のことでもいろいろと質問してみてください。そして、そのすべてに「知らない」と答えが返ってきたら…。おそらくあなたは、３つめぐらいの質問でイヤになるでしょうし、その先の会話がはずむこともないでしょう。
「知りません」という言葉はコミュニケーションキラーです。これまでへの肯定感もなく、それ以上の発展性もない、ただ相手を不快にさせてしまう言葉なのです。

【 対　策 】
- 「それはなんですか？」
- 「よく知りませんが、おもしろそうですね」

本当に知らない場合には、あとに質問をつけることをお勧めします。誰でも、自分の話に興味を持ってくれればうれしいものです。あなたに興味がある、あなたとの距離を縮めたいと思っていることを示すとてもいい方法は、まず相手に質問することです。そうすれば、よほどの天邪鬼でない限り、必ず一生懸命に答えてくれるはずです。もちろんダイレクトに「おもしろそうですね」と言えば、「そうでしょ?」とうれしそうに答えてくれるでしょう。そうしているうちに会話ははずみ、知らず知らずのうちに、あなたと相手の心の距離は近づいてくるに違いありません。

「できません」と言わない

決して虚勢を張れ、ということではありません。けれど、もしそれが上司からの指示への返答だったら、あなたは仕事に前向きな部下には見えないかもしれません。またお客さまからの依頼への返答だったら、もしかするとそのお客さまは二度と戻ってきてはくれないかもしれません。
もし、いろいろな理由であなたがやむなく「できない」と返事するしかないとしても、相手は拒否されたと感じてしまう可能性がある言葉だということを覚えておいてください。

【 対　策 】

・「簡単ではありませんが、まずやってみましょう」
・「このままでは難しいですが、～ならできるかもしれません」

たとえ指示や依頼の内容が難しいものであっても、やはり「なんとか実現しようとする姿勢」を示すことが必要です。また明らかに実行不可能な依頼であっても、なんらかの代案を示して選択肢を与えれば、相手は最後の決定権を持ったという満足感だけは得るものです。さらにもしその代案が、相手が十分に納得できるものだったら、あなたの引き出しの多さをアピールすることにもなるはずです。
もちろん無理難題を押しつけてくるクレーマーのような相手なら、その限りではありませんが。

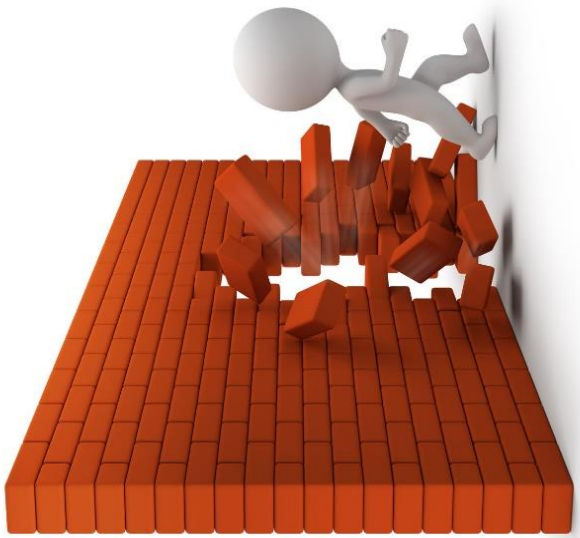
「わかりません」と言わない

これは、仕事の話とは限りません。つまりすぐに諦めるのではなく、たとえ正確なものではなくても、何とかして答えを導き出そうとする知恵と勇気と執念（笑）の問題なのです。
もちろん見栄を張る必要などありませんが、すぐに「わかりません」と言ってしまう人は逃げ腰な印象を持たれてしまうだけでなく、チャレンジの機会も与えられにくくなるかもしれません。まずは課題に対して正面から向き合い、それでダメなら横からも上下からも見てみる、なんとかして解決の糸口を見つけることがポイントです。

【 対　策 】

・「もし～と仮定すれば、～という答えは成り立つかもしれません」

これはノーベル物理学賞を受賞したエンリコ・フェルミという物理学者が得意とした概算方法の話（フェルミ推定）です。と聞けば、さぞ難しいものと思われるかもしれませんが、そんなことはありません。フェルミ推定は、正しい答えを求める方法ではなく、その答えを導き出す方法を求めるのです。
実際のビジネスシーンで、フェルミ推定の方法論がそのまま役立つかはやや疑問ですが、「わからない」では済まないことが多いのも事実です。クリエイティビティを存分に発揮して、論理的に納得できる「目のつけどころ」を見つけるトレーニングとして活用してみてください。



3－3 仕事で大切な３つのこと

１．責任感

大切な3つのこと、その一つめは「責任感」です。
会社に所属して仕事をすることは、組織戦を戦うことであり、チームワークが大切であることはもちろんです。けれども、チームワークは「もたれあうこと」では決してありません。一人ひとりがその職務から逃げることなく立ち向かい、可能な限りの成果を得ようと力を尽くす、そんな責任感を強く持つ人々の集合体こそが、チームワークを成立させ強い組織を作るのです。

【 責任感を持ち続けるために 】報連相の効用
活気にあふれ、成長力の高い組織では必ず、情報共有が活発に行われています。報連相とは、まさにその情報共有そのものです。あなたが日々の業務を通じて見たり聞いたりしたこと、経験したり感じたりしたことはすべて、会社にとって貴重な情報です。あなたこそ会社の目であり耳であり、それが社内で共有され、次の判断に活かされます。つまり、あなたは決して「ひとかたまりの社員たち」ではなく、一人ひとりが大切な戦力なのです。

２．誠実さ

二つめは「 誠実さ」です。
辞書によれば、誠実とは「私利私欲をまじえず、真心をもって人や物事に対すること」とあります。同僚やお客さまに対して誠実であること、仕事に対して誠実であること、そして何より自分自身に対して誠実であること。その大切さはあえて説明するまでもないのに、人は誰でも私利私欲に流されがちです。誠実であり続けるのは、ですからとても難しいことなのかもしれません。それでも、人も仕事も誰かの私利私欲を充たすための道具では決してないのです。

【 誠実であり続けるために 】傾聴の大切さ
まず相手の話をよく聴くこと、「聞く」ではなく、しっかりと耳を傾け「傾聴」するのです。そして必ずメモを取ること。話が始まる前にメモを用意してその要点を書き留めておけば、あなた自身の仕事への理解は深まり、相手にはあなたの誠実さが伝わります。

３．向上心

三つめは「向上心」です。
いまのあなたは、新社会人としてこれから始まる仕事への、期待や意欲をふくらませていることでしょう。そのフレッシュな意識は、仕事の能力をすばらしい速さで高め、知識の吸収力も先輩社員たちをタジタジにさせるに違いありません。ただ残念ながら、その速さや吸収力は時間の経過とともに次第に減速していきます。すでに自分のものになっているから、ということもありますが「マンネリ → 思考停止」というやっかいな理由もあるのです。
けれど、そうなっては仕事への期待も意欲も湧いてはこず、仕事の喜びはなくなってしまいます。向上心を持ち続けることは、仕事への喜びを保ついちばんの秘訣なのです。

【 向上心を維持するために 】好奇心と振り返り
その基本は、たった二つだけです。

① いろいろなことに好奇心を持ち続けること
お客様の会社のこと、街で見かけた風景、雑誌で気になった記事など、いつも、なに？なぜ？の気持ちで接してみてください

② あなた自身の仕事をつねに振り返ること
会社の仕事ではもちろん、個人としても達成したい目標を持ち、その達成度をPDCAで評価してみましょう

MEMO

先輩から後輩に話しておきたい　**－ 新社会人読本 －**
2022年4月1日　第13版発行

編集・発行　：　株式会社クレスコパートナーズ
〒108-0073　東京都港区三田 3 – 4 – 9 - 602
(TEL) 03–4590–0414　(FAX) 03–6893-5041
info@cresco-partners.co.jp
http://www.cresco-partners.co.jp

先輩から後輩に話しておきたい

新社会人読本

CRESCO Partners Inc.