



## マカフィー株式会社

取締役 人事総務本部長  
熊谷 正隆 様

世界中で使用されているシステムとネットワークの安全を実現するトータル・リスクマネジメント・ソリューションを提供し高い実績を誇っている、セキュリティー・テクノロジー専門のリーディングカンパニー。

### データ

- ▶ 対象者：全社員
- ▶ 人数：一回 20 名程度
- ▶ 時間：10：00～17：00
- ▶ 開始年度：2005 年～現在

### 1日研修の主な内容

#### 自己紹介・プログラム説明

- |       |   |
|-------|---|
| 講義    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● アサーティブネスとは</li> <li>● コミュニケーションパターンについて</li> <li>● アサーティブネスのマインド（心構え）と目指すもの</li> </ul> |
| 実践・演習 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 要求や意見を率直に伝える</li> <li>● 反対意見を建設的に伝える</li> </ul>  |

# マネージャーから一般社員まで コミュニケーション研修の 2大基本要素の1つ“アサーティブネス”

Q アサーティブネス研修を導入しようと思ったきっかけを教えてください

### 伝え方のまずさから起きた大きな問題

きっかけは2004年にさかのぼります。ある部門長が、言いたいことを直接部下を呼びつけて話したり、全体会議などで伝えていたのですが、どういうわけか、部下が動かないばかりか、反発となってでてきた、ということがありました。それも一人二人ではなく、100人近くのほぼ全員が反発するという、組織上たいへんまずい状況になってしまいました。言っていることは正しいけれど、伝え方に問題があったわけです。「TPOをわきまえて伝える」であるとか、「何を期待して言っているのか」など、受け取る側が誤解しない様に言う必要があったわけですが、伝え方がまずかったために、それがきちんと伝わらなかったのです。これは双方にとって不幸なことでした。

こうしたことから、これまではコミュニケーションの研修はおこなっていませんでしたが、「伝え方を学ぶ必要がある」ということでアサーティブネスを導入しました。

Q いろいろあるコミュニケーションのなかで、なぜアサーティブネスだったのでしょうか？

### ビジネスのなかで 系統立てて取り組めるのが魅力

私自身、カウンセリングの勉強をしていたなかで、アサーティブネスに出会いました。カウンセリングのなかでは、アクティブリスニングとアサーティブネスが必ずできます。そこには、単なるハウツーとしての聞き方・話し方ではなく、心理学あるいはカウンセリング理論というのがバックにあります。更に、アサーティブネスは国を超えて、且つ世界の歴史のなかで培われてきた技法であるため汎用性があり、ビジネス現場においても必ず役に立つのではないかと考えました。

世界にこのような素晴らしい技法があるのに、知らないまま過ごすのはもったいない、取り入れない手はない、学んで損するこ

とはないと思ったわけです。

コミュニケーションの基本は、「聞いて・伝える」ことです。「聞く」と「伝える」は切っても切れない関係。どちらも難しいですが、どちらかといえば「伝える」ほうが影響力が大きいと思います。しかし、私たち日本人は一般的にアサーティブネスを知らないし、学校でも学んでこなかったのが、こうした素晴らしいコミュニケーション技法があるということを実践する人に学んで欲しいと考え取り入れることにしました。

Q なぜアサーティブジャパンに  
依頼しようと思われたのですか？

### AJの実務的なアプローチが効果的

最初に森田さん(現アサーティブジャパン代表理事)のお話をうかがったのが1998年です。労働省が行う労働大学のなかで森田さんの講演をきく機会がありました。その話しというのが、素晴らしかったわけです。ご自身の迫真の体験談を交えながら興味深い話をしてくださったのが、とても印象に残りました。次に、森田さんのお話をうかがったのが、産業カウンセラー協会主催のアサーティブネス研修でした。私自身はそのときに初めてアサーティブネスの具体的な概要を学びました。この2回の森田さんの印象が、私のなかにとっても強く残っていたのです。

そのほかにも、アサーティブネスに関する大学教授の話などもうかがったこともありますが、ビジネスの現場で取り入れる場合、アサーティブジャパンの実践的なアプローチが受け入れやすいのではないかと考えました。

カウンセラー養成講座だったら大学の先生のアプローチは大変有効だと思いますが、一般的に忙しく立ち働いている人たち



にアサーティブネスを学んでもらうには、アサーティブジャパンのスタイルのほうが入りやすい、理解してもらいやすい、そして実践にも役立つと思いました。あわせて、代表の森田さんのキャラクターや参加者への関わり方に大変素晴らしいものを感じましたので、アサーティブジャパンに依頼しました。

**最初はマネージャークラスの方  
全員へ実施されたのですよね。**

マネージャーから一般社員まで

2005年4月に、マネージャークラスの人から始めました。なぜマネージャーからかというと、マネージャーは部下に指示命令をしなければいけないわけです。その際はアサーティブネスを心がけて欲しい、ということ。マネージャーが終わったあとは、一般社員にも研修をやってきました。その後、新しく入社してきた人にも、全員に対して研修しましたし、現在も続けています。すなわち、マカフィーでは基本的に全社員がアサーティブネス研修を受けているわけです。



私は、全員がアサーティブネスを学ぶことに、非常に大きな意味があると思っています。たとえば、上司は、部下が今期力を発揮していなかったらそれを伝えなければいけません。「これだけの期待をしていたんだけど、できなかったのはなぜなのか」とはっきり言い、話しをする必要があります。しかし、一般的には厳しいことはいいたくないので、本人には言わない。すると問題が解決されないまま次に進んでしまうわけです。いい方向にまわるわけではありません。

逆に部下は、自分が思っていたより悪い評価を受けたときは、上司に腹を立て・恨むのではなく、「上司に自分の行ってきたことを知ってもらうために、多くのことを伝えていなければいけなかった」ということに気づかなければいけないわけです。情報が足りなければ今後もっと情報を渡すである

とか、報・連・相の頻度を高めるとか、自分に対する具体的な期待値を聞き出すであるとか、コミュニケーションの促進が必要になってくるわけです。

言うべきときに言わずに「あの部下はダメなやつだ」とか「上司はぜんぜんわかってくれない」と腹に一物もちながら表面上の付き合いをしても、いい仕事になるわけはありません。お互いが言うべきときに、言うべきことを言い、話し合いをすることが効果的であることは間違いないことであります。そのときにアサーティブネスは絶対に必要なのです。効果的なのです。

### メンタルヘルスの予防にもつながる

言うべきことが言えていると、ストレスもたまりにくくなります。こうしたことから私はアサーティブネスはメンタルヘルスの予防にも非常に役立つと考えています。職場はストレスがあって当たり前だと思います。やけ酒ややけ食いで発散できるうちはいいですが、それでもたまってきて黄色信号がともります。あのとき言えればよかった、本音が言えなかった、言えないあまり嫌いになってしまった、というのでは精神衛生上よくありません。「言うべきことを言うべきときに言う」というのは自分にとっても相手にとってもメリットがあります。自分もストレスがたまりにくいですし、相手も後からけんか腰でいわれるよりも、その場で話してもらったほうがありがたいものです。ここでも、自分も相手も尊重するアサーティブネスが役に立つわけです。

**社内での評判はいかがですか？  
共通言語としての「アサーティブネス」**

研修の評価は最高です。5段階評価でほとんどが5。なかにはまれに4や4.5があったとしても、これは素晴らしい評価です。冗談抜きで(笑)。社員からは実践として使える、と満足してもらっています。私自身も大変満足しています。

社内でも、共通言語として「アサーティブネス」というのが生きていますので、マネージャーからの相談や、一般社員からの相談の際に「アサーティブな会話はできていますか？」という問いかけをすると、「そういえばしていませんでした」などとみなさんアサーティブな視点から自分を振り返ってくれます。目指すべきコミュニケーション

がはっきりしているので、とても話しがスムーズです。そして現場に戻り、研修でのロールプレイを思い出し、実践する、そんなサイクルが根付いています。

**社員がアサーティブネスを学ぶ  
ことによって組織にもたらされる  
メリットは何でしょうか？**

たかがコミュニケーションではなく

アサーティブネス研修は、まずは会社での個人の成長に非常に役立ちます。個人の成長は同時に会社への貢献につながります。言うべきことをその場できちんと言えることは、前向きなアイデアの交換や、問題解決への大切な糸口です。そうしたコミュニケーションを一人ひとりがとれることが、会社を成長させ、業績のアップにつながるのです。

あとは、さきほども言いましたが、社員のメンタルヘルスの予防にも有効です。カウンセリングルームも大事ですが、それ以上に、日々のコミュニケーションのスキルを学んでもらうことは大事です。ちょっとしたことを口に出して言えることは、すべての解決にはなりませんが、少なくとも気持ちは軽くなります。こうしたことが“うつ”対策としても機能するのではないかと考えます。

世の中コミュニケーションで成り立っています。いい職場環境を生み出すにはコミュニケーションの土台がしっかりしていなければ、実現しにくいと思っています。その土台の大きな一つがアサーティブネスだと思っています。今後も新卒入社者研修や経験者採用研修に“あって当り前のもの”としてアサーティブネスを組み込んで、コミュニケーション能力の高いプロ集団として成長し続け、社員個人としては“より良い仕事人生”を実現し、ビジネスとしては、弊社のより良いソリューションを提供し、社会貢献していければと願っています。

