

目次

信頼性編	1
スキル 1 一物理的環境の整備一	3
1.0 事前チェック	4
1.1 お客様先などを訪問する際の準備を行う	5
1.2 お客様または社内からの訪問者を受け入れる際の準備を行う	8
1.3 お客様または社内からの訪問者を受け入れる際、コミュニケーション中の環境を管理する	12
1.4 確認問題	14
スキル 2 一信頼の獲得と維持一	17
2.0 事前チェック	18
2.1 好ましい印象を与える	19
2.2 信頼を得られる言動をする	21
2.3 相手からの信頼を維持する	24
2.4 確認問題	27
スキル 3 一言語・非言語の効果的使用一	29
3.0 事前チェック	30
3.1 音声を効果的に使用する	32
3.2 アイコンタクト、ジェスチャー、動きなどを効果的に使用する	35
3.3 必要に応じてメディアを効果的に使用する	38
3.4 確認問題	41
共感性編	43
スキル 4 一心理的環境の管理一	45
4.0 事前チェック	46
4.1 コミュニケーションの開始時に、心理的環境を向上させる	47
4.2 コミュニケーションを円滑に進行する	52
4.3 コミュニケーション中の雰囲気の悪化を最小限に抑える	55
4.4 確認問題	58
スキル 5 一表現方法の調整一	61
5.0 事前チェック	62
5.1 相手が理解しやすい構成で話すことができる	63
5.2 相手にあわせた表現を工夫する	66
5.3 必要に応じて逸話や比喩を効果的に使用する	70
5.4 確認問題	73
スキル 6 一質問の活用一	75
6.0 事前チェック	76
6.1 質問の目的、種類、方法を使い分ける	77
6.2 適切に質問を投げかける	88
6.3 相手の回答を尊重して柔軟な対応をする	90

6.4 確認問題	92
スキル 7 一相手からのメッセージへの対応	95
7.0 事前チェック	96
7.1 アクティブ・リスニングを行う	97
7.2 質問に的確に回答する	103
7.3 非言語メッセージに対応する	105
7.4 確認問題	108
理論性編	111
スキル 8 一コミュニケーションの準備	113
8.0 事前チェック	114
8.1 コミュニケーションの目標を明確にする	116
8.2 コミュニケーションの進め方を検討する	119
8.3 必要な資料、機器を準備する	123
8.4 確認問題	126
スキル 9 一コミュニケーションの評価	127
9.0 事前チェック	128
9.1 コミュニケーション中に相手の理解度と満足度を確認する	129
9.2 コミュニケーション後に目標に対する達成度を評価する	131
9.3 ビジネス・コミュニケーション・スキル向上のための改善点を明らかにする	133
9.4 確認問題	135
確認演習	137
確認演習1 相手との適切な距離を確認する	138
確認演習2 明るく豊かな表情を心がける	139
確認演習3 母音で会話してみよう	140
確認演習4 言語・非言語を効果的に使い、昔話を語る	141
確認演習5 コミュニケーション開始時に、「キドニタテカケシ衣食住」を使う	143
確認演習6 相手にあわせた表現方法の調整	144
確認演習7 クローズド質問だけを受け取る	145
確認演習8 相手からのメッセージへの対応	147
確認演習9 コミュニケーションの準備	148
付録:ビジネスマナー イロハのイ	149
身だしなみ	150
立ち居振る舞い(正しい姿勢)	152
座る位置	154
名刺交換	155
敬語	157
引用・参考文献一覧	159
ビジネス・コミュニケーション・スキル診断(BCSA:ピクサ)概要	160

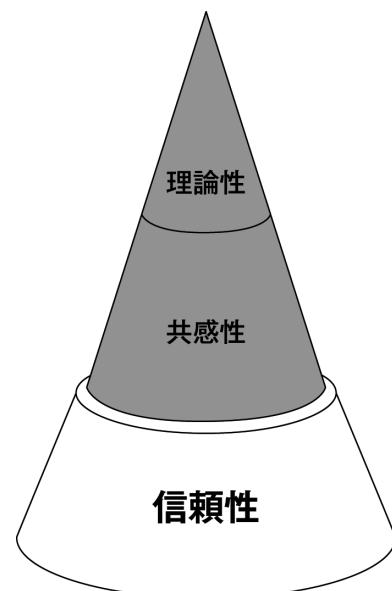
信頼性編

信頼性で学習するスキル

スキル 1 物理的環境の整備

スキル 2 信頼の獲得と維持

スキル 3 言語・非言語の効果的使用



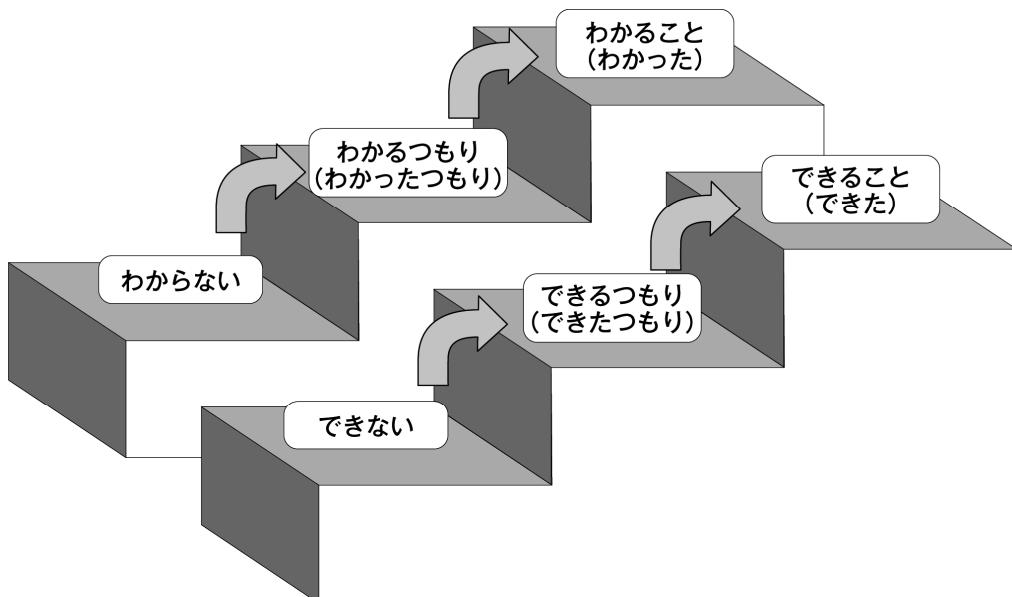
信頼性は、お客様先を訪問したり、お客様などを受け入れたりする場合の、コミュニケーションに必要な準備と環境管理ができる**スキル1:物理的環境の整備**、相手に好ましい印象を与え、信頼を得られる言動をし、相手からの信頼を維持できる**スキル2:信頼の獲得と維持**、音声やアイコンタクト、ジェスチャー、動きなどを効果的に使用して、相手の興味を引きつける工夫ができる**スキル3:言語・非言語の効果的使用**の3つで構成されています。

これら3つのスキルは、ビジネスマナーの講座内容に最も近いスキルです。また、本書で学習するビジネス・コミュニケーション・スキルの土台にもなっています。

信頼性のスキルは、普段の生活の中で改善することができます。スキルを伸ばすには、対象となるスキルについて、“わかること”と“できること”に分類します。“わかる”と判断したスキルは、本当に“わかること”なのかを自問自答し、“わかるつもり”と、“わかること”に区別し、“わかるつもり”を“わかる”に変えていきます。区別は、あなたの心との素直な対話です。

“できること”も同じように分けてみましょう。“わかつてもできないこと”があるかもしれません。それぞれのスキルを、“できるつもり”になっていることと“できること”に区分し、“できるつもり”を“できること”に変えていきましょう。

図に示したステップは、スキル1だけでなく、本書で述べる全てのスキルに共通する道標（道しるべ）です。スキルで述べるポイントごとに、“わかるつもり”、“わかる”、“できるつもり”、“できる”、に分けながら学習し、“わかる”から“できる”へ、一歩ずつ着実に歩んでいきましょう。



スキル 1

–物理的環境の整備–

ビジネスでは、お客様先を訪問したり、お客様の訪問を受け入れたりする場面がたくさんあります。コミュニケーションを進める上で大切な準備と心構えについて、学習しましょう。

目標

お客様先を訪問する場合・お客様または社内からの訪問者を受け入れる場合などに、コミュニケーションの進行に必要な準備を行い、コミュニケーションの間も必要に応じて環境を管理することができるようになる。



1.0 ➤ 事前チェック

普段の生活を振り返ります。学習を進める前に各項目をチェックしてください。

チェック項目	常にできる	ときどきできる	ほとんどできない
1) 初めて訪れる場所の情報を、事前に調べていますか？	3	2	1
2) ハンカチやティッシュなど、持ち物はできるだけ予備を持って出かけていますか？	3	2	1
3) 会議や打ち合わせの前には、必ずスマートフォンをOFFにしていますか？	3	2	1
4) 会議や打ち合わせの終了時点でゴミなどがあつたら、ゴミ箱に捨てていますか？	3	2	1
5) 窓からの日差しが強くなり、会議や打ち合わせに差し支えると判断したら、カーテンを引いたりブラインドを下ろしていますか？	3	2	1

各チェック項目の文章を読み、普段の生活で“常にできる(できている)”場合は 3 に、“ときどきできる(できている)”場合には 2 に、“ほとんどできない(できていない)”場合には 1 に丸を付けてみましょう。点数が高いほど、普段からあなたが実践している項目です。低い項目については、本スキル解説をしっかり学んで身につけられるようにしていきましょう。

仕事上では、お客様先を訪問したりお客様や社内の人への訪問を受けることはよくあります。その際の事前準備や環境の管理は、コミュニケーションを円滑に進める上でとても大切です。

チェック項目 1)、2)、3)は、準備することを普段からできているかどうかの確認です。準備不足は、お客様の信頼性を損ねコミュニケーションを円滑に進める上の妨げになります。

チェック項目 4)は、整理・整頓・清掃(それぞれのふりがなの頭文字を取って 3S ともいいます)にもつながります。普段から机上や机または椅子を整え、利用した教室や部屋などの状態を標準に戻してから後にする習慣をつけておきましょう。ビジネスで必ず役に立ちます。

チェック項目 5)は、コミュニケーション中の環境の変化に対応できるかどうかの確認です。「眩しい……」と感じたら、迷惑のかからない行動でカーテンを閉めたり、ブラインドを下ろし、コミュニケーションをとる相手に配慮しましょう。

1.1 お客様先などを訪問する際の準備を行う

お客様先を訪問する際に、事前に準備を行っておくことはとても大切です。準備作業では「わかる」と「できる」が顕著に表れます。わかっているけどできないことがたくさんあるかもしれません。たとえば次のケースで考えてみましょう。

ケーススタディ

あなたは、先輩社員から「〇〇を目的に A 社の本社を訪問し、会議をすることになったので、準備をするように」と言われました。A 社の本社を訪れるのは、今回が初めてです。

準備という言葉を聞いて、あなたは何を準備すればよいでしょうか？



ポイント

日時、場所・経路、入館方法などを確認する。

○日時の確認

先輩社員は、あなたに A 社を訪問する日時を伝えていません。お客様先を訪問する際には、まず訪問日時を確認しましょう。仮にお客様先を訪問する日時の情報を受け取っていても、変更の可能性もあります。情報を受け取ったときと訪問する日時が離れている際には、特に注意し改めて日時を確認しましょう。

○場所・経路の確認

上のケースは、初めて A 社の本社を訪れる設定です。A 社の住所をもとに、インターネットなどを使って A 社の場所や経路を確認します。訪問経験のある先輩などに、場所や経路上の留意点を尋ねることも必要です。なぜなら、交通機関の乗り換えの複雑さ、駐車場の有無、一方通行制限など、地図などではわかりにくい情報があるかもしれません。

すでに知っている場所や経路でも、工事や交通機関の乱れまたは運休なども考えられます。知っている情報であればあるほど、過去の経験や知識にとらわれず、事前に確認し準備しましょう。

○入館方法の確認

訪問先の入館方法も事前に確認しておく必要があります。建物が大きい場合、入口が複数あり戸惑うこともあります。エレベータが複数台設置されている場合には、行き先の階が違うこともあります。またエレベータの利用時間に制限があることも考えられます。セキュリティの観点から、入館証の事前発行が必要な企業や事前届け出が必要な場合もあります。訪問先から情報を得たり、訪問経験のある先輩などに尋ね、準備しましょう。

ポイント

必要な設備、備品などを事前確認、または準備を行う。

訪問する際にサンプルや見本などを準備する場合があります。手で運べないこともあります。訪問に際し、どのような設備や備品などが必要なのか、事前に確認します。サンプルや見本以外に、事前に運送会社などを使って運搬する、訪問先でネットワークを利用する、デモンストレーションや実演をするなどもあります。業種や職種と訪問の目的により、必要な設備や備品は異なります。必要に応じて準備します。なお、訪問先に事前に送る場合には、必ず連絡を入れましょう。

デジタルデータを直接訪問先の方に見ていただく機会もあります。たとえば、パソコンや携帯端末を使って資料を投影し、プレゼンテーションする場合などがあります。そのための設備や備品などを、“だれが”“いつまでに”“どこに”準備するのかを考えます。使用する機器は持ち込むのか借用するのか、持ち込む場合は何をどれだけ持ち込むのか、事前に送るのか直接持参するのかなどを検討します。また訪問先によっては、情報セキュリティの確保の観点から、パソコンや携帯端末などの持ち込みが禁止されている場合もあります。持ち込みが可能かどうかを確認するとともに、持ち込む際には必ず事前に許可をとりましょう。

ポイント

必要な設備・備品などが使用できない際の対応策を準備する。

機器の持ち込みが難しかったり、訪問当日は使用することができないことも考えておきましょう。たとえば、お客様先でプロジェクタを借りる予定をしていても、お客様の都合で使えなくなることもあります。また、使用している最中に使用できなくなることもあるかもしれません。持参する・レンタルする・代替の機器を考えるなどの対応策を準備しましょう。

デジタルデータを使用する際には、万一に備え USB メモリ等に保存しておきます。印刷物を

準備しておくことも良い考えです。経験豊富な先輩にも相談しながら、抜けや漏れがないように対応策を考えましょう。

普段の生活でも、日々携帯する物について、たとえば筆記用具、ハンカチ、ティッシュなど予備がなくて困ることがないように、万一に備えましょう。

ポイント

必要な資料を準備する。

会議に必要な資料を準備します。準備する資料の数はどのようにして決めますか？会議に参加する人数は何人ですか？参加者は事前に確認していた人数より増えるかもしれません。たとえば、当日参加する方がいらっしゃるかもしれません。そこで訪問者数と対応するお客様の人数を事前に確認し、予備数も加えて準備します。

把握した人数を参考に、必要な資料を想定される数だけ準備します。コピーする際には、コピーの前に誤字や脱字、乱丁・落丁などがないか、丁寧に調べます。コピーした後は、状況に応じて丁合や資料の止め方を工夫します。

せっかく準備した資料を忘れてはいけません。誰が持参するのか決めておきましょう。また準備する資料が多い場合には、事前に送るのか訪問当日に持参するのか、運搬方法も含めて検討します。

1.2 お客様または社内からの訪問者を受け入れる際の準備を行う

お客様先などに訪問する場合だけでなく、お客様や社内の訪問を受け入れる機会もたくさんあります。その際の準備を考えてみましょう。たとえば、次のケースを考えてみます。

ケーススタディ

あなたは、先輩社員から「B 株式会社の方が、×月×日午前 10 時に来社されます。例の新製品を紹介することを考えています。一緒に準備をしていきましょう」と声をかけられました。B 株式会社の方は、初めての訪問になります。さて、どのような準備をすればよいでしょうか？

ポイント

相手の状況と要望を確認する(時間、人数、施設、備品など)。

お客様や社内の方が、あなたの所属する企業や部署などを訪問するのは、目的(理由)があります。たとえば、会議、講演、営業訪問、情報共有などです。目的によって準備する備品や応対の中身が異なります。最初に相手の状況と要望を確認し、目的を把握しましょう。

上のケースでは、先輩はあなたに会議の日時だけを伝えています。
終了時刻を確認しましょう。



会議に参加する人数は何名ですか？ お客様の人数や社内からの訪問者の参加人数を確認します。人数だけでなく、訪問予定の方の役職を知っておくことも大切です。役職によっては準備する施設や備品が異なる場合があります。たとえば直接会議室に向かうのか、会議の前に応接室を利用するのかなども確認します。

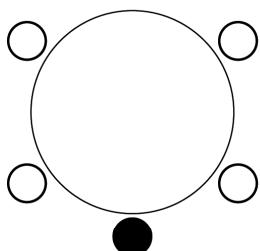
ポイント

目的・人数に応じた施設を予約し、レイアウトを決定する。

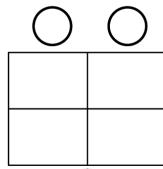
目的や人数に応じて、施設を予約したりレイアウトを決めます。プロジェクトなどを使う場合には、見やすさや照明の位置を考え、レイアウトや座席を考えます。

図は、レイアウトの例です。

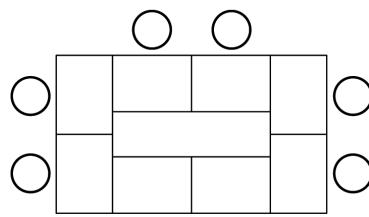
● = あなた ○ = 相手



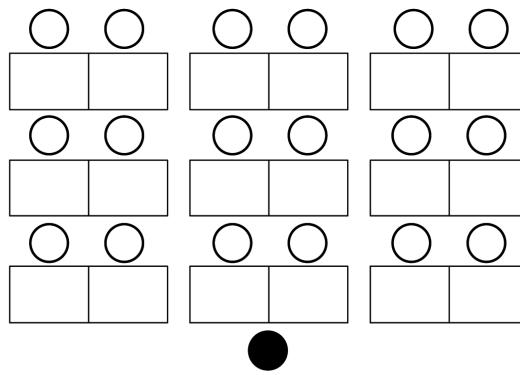
円卓型



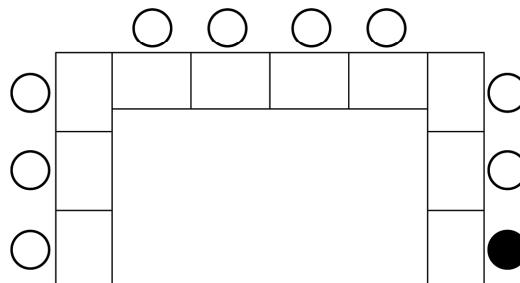
(a) 長方形型



(b) 口の字型



教室型（スクール型）



コの字型

円形のレイアウトには、円卓や、楕円形があります。長方形は、3人程度が座れる長机を利用し、口の字型に並べることもあります。

円卓、長方形、コの字型のレイアウトは、お互いの発言内容を集中して聞くことができ、意見交換を行いやすいため、ディスカッションに適したレイアウトです。

教室型(スクール型)は、参加者(相手)があなたの話に集中して聞くことができるため、プレゼンテーションや研修、講演などに適しています。

一人用のテーブルを必要な人数分で組み合わせ、レイアウトする方法もあります。いずれも参加人数と予備席を考慮し、レイアウトします。

ポイント

相手の到着前に、設備・備品・案内・資料等の準備を終える。

お客様などを受け入れる際は、到着前に準備を終えます。また使用予定の施設が整理整頓されているかを確認します。状況によっては事前の清掃が必要です。工場などの場合は、通路や白線、安全面や立ち入り禁止の場所なども確認します。

空調設備は事前に運転し、正常な稼働を確認します。使用する施設の照明なども確認しましょう。照明が切れている場合や切れかかっている場合には、設備担当部署や担当者などに連絡し、修理や交換を依頼します。

案内板などを設置する際には、わかりやすい内容で作成し、見やすい位置に置きます。

演台を利用する場合には手元の明るさも確認し、状況に応じて照明器具を追加することも考えます。

マイクを使用する場合には事前に動作を確認し、必要な数だけ準備します。電池を使用するマイクの場合は予備の電池も準備します。

コンピュータなどの機器を使用する際は、万一の故障に備え代替器を準備します。

プロジェクタを使用する際は事前に投影し、映像の明るさ(照度)、ブラインドやカーテンが必要のかなどを確認します。

会議室などで資料を使って行う際には、事前に資料を机上に配布しておきましょう。飲み物や食事の準備が必要になる場合もあります。相手の到着当日では間に合わないことも考えられます。早めの準備を心がけます。

ポイント

相手が迷わず到着できるように配慮する。

お客様などが、利用する建物を初めて訪問する際には、あらかじめ経路や入館方法を事前に連絡します。交通機関の情報、入口の場所などを含め、訪問する方が迷わず到着できるよう配慮しましょう。事前に電子メールや電話などで情報を提供することも考えます。

受付がある場合は、事前に受付担当に訪問する方の情報を提供しましょう。大事なお客様の場合は、駅までお迎えしたり、建物入口で待つなどの心づかいも大切です。

ポイント

利用施設の規則を守り、終了後は施設・設備・案内等を標準の状態に戻す。

会議終了後は、使用した施設を元の状態に戻します。案内板や掲示物の撤去、レイアウトの復元、清掃、備品を標準の状態に戻すことなどが挙げられます。カーテンやブラインドを使用した際も、標準の状態に戻します。

コンピュータやプロジェクタなどの ICT(Information and Communications Technology) 機器を使用した際は、機器を元に戻し電源を切ります。デジタルデータを ICT 機器へコピーした場合は、完全に削除することを忘れないようにしましょう。

1.3 お客様または社内からの訪問者を受け入れる際、コミュニケーション中の環境を管理する

物理的環境の整備には、コミュニケーション中の環境管理も含まれます。コミュニケーション中に環境が変わると集中力を欠いたり、相手の理解度や満足度の低下につながることもあります。

ポイント

相手との適切な距離を保つ(座る位置、立つ場所など)。

相手との距離感は大切です。近づきすぎたり離れすぎたりしてはいけません。適切な距離を保ちます。**確認演習 1: 相手との適切な距離を確認する**(参照 P.138)で距離感を確認できます。やってみましょう。

座る位置は、**付録:ビジネスマナー イロハのイ**(参照 P.154)を参考にしてください。

プロジェクタなどを使用しスクリーンに投影してコミュニケーションを行う際には、立つ位置に配慮します。映像を遮らない位置に立ち、相手の方を向いて説明します。スクリーンを横切る際は、一言声をかけます。

ポイント

換気・温室・照明・機器の音量などを快適な状態に保つ。

コミュニケーション中の気温の変化も配慮しましょう。たとえば、日差しが強くなり室温が上がることもあります。ブラインドやカーテンが利用できる場合には利用しましょう。また冬期は急に雪などが降り出し、気温が下がることも考えられます。ひざ掛けなどを準備することも心がけましょう。快適な環境は、コミュニケーションを円滑に進めるために大切なことです。

照明が切れたり点滅した場合、コミュニケーション中に交換や修理は困難です。相手に詫びを入れ、コミュニケーション後に設備担当者などへ交換や修理を依頼します。

プロジェクタを使用するときは明るさを調整します。マイクを使用する際は、音量に注意します。コンピュータやプロジェクタなどの ICT 機器の利用では、故障することもあります。速やかに代替の機器に切り替えます。万一、代替の機器がない場合は、印刷物を配布し対応します。

ポイント

外部の騒音、停電など、不測の事態に対処する。

使用している施設の近くで騒音が発生することもあります。状況を把握し、別の部屋などへ移動するなどで対応します。

不測の事態への対処も忘れてはいけません。停電、地震、火災、雷、大雨などでは、最初に施設の安全を確認し、状況によっては速やかな避難誘導も必要です。

コミュニケーション中の物理的環境を管理できるスキルは、変化への対応力ともいえます。特に不測の事態は、不測の字が示すとおり、すべて事前に予測したり想定することは不可能です。不測の事態が起きたら、まず落ち着きましょう。そして今起こっている状況を把握してください。状況を把握せずに行動すると、危険を伴う場合もあります。不安であれば、慌てずに先輩や上司に相談しましょう。そして、“今できる”選択肢を冷静に考えます。

次に行動に移しましょう。不測の事態が起きている状況では、情報が限られている可能性もあります。行動の選択肢は少ないかもしれません。決断が理想といえなくとも、割り切って行動しましょう。“決断と実行”が不測の事態への大きな強みになります。

1.4 確認問題

問題1：会議中、日差しが強くなりお客様が眩しそうです。まず、すべきことを選択してください。

- a) ブラインドを下ろす
- b) 陳謝し、会議を継続する
- c) 会議の会場を移動する
- d) 会議を途中で終了する

ヒント：「1.3：お客様または社内からの訪問者を受け入れる際、コミュニケーション中の環境を管理する」の **ポイント** 換気・温室・照明・機器の音量などを快適な状態に保つを参照しましょう（P.12）。

問題2：ディスカッションに適したレイアウトを全て選択してください。

- a) 円卓
- b) 教室型
- c) コの字型
- d) 長方形

ヒント：「1.2：お客様または社内からの訪問者を受け入れる際の準備を行う」の **ポイント** 目的・人数に応じた施設を予約し、レイアウトを決定するを参照しましょう（P.9）。

問題3：お客様先に、携帯端末を持ち込んで使用することになりました。最初に行うことを選択してください。

- a) 携帯端末の充電を行う
- b) お客様に、携帯端末を持ち込んで使用したいと伝える
- c) 携帯端末に、使用するデータをコピーする
- d) 携帯端末が使えない場合を想定して、印刷物を準備する

ヒント：「1.1：お客様先を訪問する際の準備を行う」の **ポイント** 必要な設備、備品などを事前確認、または準備を行うを参照しましょう（P.6）。

先人の言葉

成功というものは、その結果ではかるものではなく、それに費やした努力の統計ではかるべきものである⁽¹⁾。

エジソン

