

## 信頼を築き、失わないためにすべきこと

### —— 「信頼口座」に預け入れをする ——

『7つの習慣』 スティーブン・R・コヴィー  
日経トップリーダー 2023年12月 より

銀行の口座にお金をためる行為と同様に、信頼も「信頼口座」にためられるものである。

信頼口座は、残高が増えれば増えるほど、人から信頼されていくことになる。

Win-Winの成立条件など、信頼の預け入れで大切な視点とは。

人は相手の「人格」と「能力」を見て、「信頼できるかどうか」の判断をしているものです。

人格は「誠実さ」と「意図」に、能力は「力量」と「結果」に分けられ、それら4つの要素の中で自分に足りない部分を補っていくことで、「信頼される人」に近づいていくことになります。

このように信頼関係の構築は、自分自身の信頼性を高めるところから始めていきますが、「信頼してもらう」には当然ながら、「相手」のことも考えなければいけません。そこで今回は、人との関わりの中で信頼を築いていくための大切な視点を紹介したいと思います。

### 信頼口座の残高はどれくらい？

『7つの習慣』の中でスティーブン・R・コヴィー氏は、「信頼口座」という言葉を使い、人間関係における信頼度の増減を解説しました。銀行の預金口座にお金をためる行為と同様に、信頼も口座にためられるという考え方です。

例えば、ある人に礼儀正しく接し、相手がそれを好意的に受け取ったとき、その人とひもづく信頼口座の残高が増えます。残高が増えれば増えるほど、その人はあなたを信頼するようになっていきます。

信頼口座への預け入れ行為で分かりやすいものは、「誠実さを示す」「礼儀正しく、親切な態度を取る」「約束を守る」などがありますが、相手が「信頼できる」と感じる行為は人それぞれで、状況によっても異なります。よかれと思ってしたことが、「おせっかい」と受け取られてしまうこともあります。

そうした失敗をするのは、相手をよく見ていない(よく理解していない)から。誰かと信頼関係を築きたいと考えているなら、その人の目線で見たとときに「何が預け入れになるか」を考えて行動する必要があります。

# 意識して「信頼残高」を増やしていく

## 信頼口座の「預け入れ」行為と「引き出し」行為

預け入れ	引き出し
相手を理解しようと努める	自分が理解してもらえるように努める
Win-Win、またはNo-dealの考え方で接する	Win-Lose、Lose-Winの考え方で接する
誠実さを示す	不誠実な言動を取る
礼儀正しく、親切な態度を取る	無礼で不親切な態度を取る
約束を守る	約束を破る
期待を明確にし、応える	期待を曖昧にし、裏切る
相手の間違いや失敗を許す	相手の間違いや失敗を許さない
自分の間違いや失敗を謝る	自分の間違いやミスを謝らない

信頼口座通帳

まずは相手を理解しようと努めた上で、そのほかの預け入れ行為をしていくといい。間違いやミスへの対応でも、信頼口座の残高は増減する

## 相手を理解しようと努める

大事なことは相手の目線に立って考えること。それは相手のことをある程度、理解していないとできません。では、相手を理解するにはどうしたらいいか。そこでやってみてほしいことが2つあります。

1つは「相手の話を聴く」。人は誰しも、心の中では自分の話を聴いてもらいたいと思っているもの。話を聴こうとする姿勢を見せるだけでも、「あなたを理解したい」という気持ちが相手に伝わります。傾聴を通して相手の本心や願いなどが分かれば、相手への理解度は深まります。「理解してもらえている」となれば、信頼残高も増えます。

2つ目は「相手の大切なものを大切にすること」。これは子供を例にすると分かりやすいかもしれません。小さな子供はよくどんぐりを拾ってきますが、「部屋が汚れる」「虫がわく」などと、良い顔をしない親も少なくありません。ですが、子供にとってそのどんぐりは、宝石のようなものかもしれません。それが分かれば、安易に「捨ててきなさい」とは言えないでしょう。

私たちはすぐに、自分のメガネで、自分の価値基準で判断してしまいがちですが、「相手が大切なものを大切にすること」という意識を持つことで、相手の目線で物事を捉えられるようになります。

仕事で「そんな程度のこと」と不満を持つことが多い人は注意が必要です。相手目線の思考が足りないと考えたほうがいいでしょう。どんぐりの例と同様に、あなたにとっては「そんな程度のこと」かもしれませんが、相手にとっては違うかもしれないからです。

自分が大切なものを大切にしてくれたら、それだけでうれしいもの。信頼口座の預け入れ行為として、ぜひ実践してください。

## 残高は知らぬうちに目減りする

相手の信頼を失う行為をしたとき、例えば、相手に対して失礼な態度を取ったときなどは、口座からためた信頼が引き出されます。信頼度が下がるわけです。

こうした引き出し行為は、したくてする人はほぼいません。どうしても仕方なくか、知らないうちに「やらかして」しまっているかのどちらかでしょう。後者は残高が減っていることに気づきません。例えば、ぞんざいな挨拶をしてしまい、残高が減ってしまっていたとしても、です。

ですから「残高は知らぬうちに目減りしている」と考え、日頃から意識して預け入れ行為をしていきましょう。

## Win- Winの成立条件

良好な人間関係を保つ話では、「Win- Win (ウィンウィン)」の関係がポイントです。Win-Win は、コヴィー氏が『7つの習慣』の第4の習慣の中で定義した言葉で、人間関係において互いの利益になる結果を見つけようとする考え方や姿勢のこと。今では一般用語のように、「お互い得をしますよ」という意味で使われています。

Win-Win(自分も相手も勝つ)以外に、Win-Lose(自分が勝ち、相手は負ける)、Lose-Win(自分が負けて、相手が勝つ)、Lose-Lose(自分も相手も負ける)、Win(自分が勝つ、相手はどうでもいい)、Win-Win or No-Deal(自分も相手も勝つ。それが無理なら取引しないことに合意する)の5つがあり、状況によって人はどれかを選びます。



正解はありませんが、良好な人間関係を構築したいと考えているなら、Win-Win を目指すべきでしょう。

コヴィー氏は、Win-Win のベースとして、「人生を競争の場ではなく、協力の場として捉える」ことが必要だとし、全員が満足できる方法は十分にあると語っています。

それでも、Win-Win が難しい状況もあるでしょう。そんなときは、No-Deal (取引しない) も検討してください。それが未来の Win-Win につながることもあるからです。

## 賃金改定率が過去最高に～厚生労働省実態調査から

### ◆賃上げ実施企業、引上げ額、引上げ率ともに昨年より増加

厚生労働省の令和5年「賃金引上げ等の実態に関する調査」結果によると、1人当たりの平均賃金を引き上げた、または引き上げる企業の割合は89.1% (前年同比3.4ポイント増)、1人当たりの平均賃金の引上げ額は9,437円 (同3,903円増) となりました。平均賃金の引上げ率は3.2% (同1.3ポイント増) で、平成11年以降で最も高い数値となりました。

同調査は、常用労働者100人以上を雇用する会社組織の民間企業を対象とし、3,620社を抽出して1,901社から有効回答を得たものです。

産業別にみると、平均賃金を引き上げた、または引き上げる企業の割合は、「建設業」が100.0%で最も高く、次いで「製造業」が97.7%、「電気・ガス・熱供給・水道業」が92.9%となっています。

平均賃金の引上げ額は、「鉱業、採石業、砂利採取業」が18,507円 (引上げ率5.2%) で最も高く、次いで「情報通信業」が15,402円 (同4.5%)、建設業12,752円 (同3.8%) となっています。

### ◆すべての企業が業績好調による賃金引上げとは限らない

賃金の改定の決定に当たり最も重視した要素の割合をみると、「企業の業績」が36.0%で最も多く、次いで「労働力の確保・定着」が16.1%、「雇用の維持」が11.6%となっています。

本調査結果の通り、近年、賃金引上げを実施する企業が増加しています。その理由として、物価上昇への対応や従業員のモチベーション向上、人材確保・定着などが挙げられます。しかし、賃金引上げを実施するすべての企業が業績好調による引上げとは限らず、業績は改善しないが従業員の生活を守り、人材流出を防ぐことを狙いとして実施する企業も多いと考えられます。賃金引上げを実施する際には、政府が掲げている賃金引上げに向けた各種支援策等を参考にしながら慎重に検討する必要がありますでしょう。

【厚生労働省「令和5年賃金引上げ等の実態に関する調査の概況」】

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/jittai/23/dl/10.pdf>

## “つながらない権利”によって勤務時間外の連絡を拒否したい と思っている人の割合は72.6%～連合の調査結果から

テレワークや副業などの広まりから働き方が柔軟になった一方で、勤務時間とプライベート時間の区別がつけづらくなってきています。連合が実施した、勤務時間外の業務上の連絡に関する意識や実態、“つながらない権利”に関する意識調査から注目すべき点をご紹介します。

### ◆調査結果のポイント

○「勤務時間外に部下・同僚・上司から業務上の連絡がくることがある」72.4%

その頻度は、「ほぼ毎日」(10.4%)、「週に2～3日」(14.3%)、「月に2～3日」(12.1%)、「月に1日以下」(17.9%)。業種別にみると、[建設業](82.7%)が最も高く、次いで[医療、福祉](79.6%)、[宿泊業、飲食サービス業](78.0%)となっています。

○「勤務時間外に部下・同僚・上司から業務上の連絡がくるとストレスを感じる」62.2%

また、その連絡の内容を確認しないと、内容が気になってストレスを感じると回答した人の割合も、60.7%ありました。同様に、取引先からの連絡については、59%の人がストレスと感じているようです。

○“働くこと”と“休むこと”の境界を明確にするために、勤務時間外の部下・同僚・上司からの連絡を制限する必要があると思う」66.7%

また、「取引先からの連絡を制限する必要がある」と回答した人の割合も67.7%ありました。

○“つながらない権利”によって勤務時間外の連絡を拒否できるのであれば、そうしたいと思う」72.6%

一方で、“つながらない権利”があっても、今の職場では拒否は難しいと思う」と回答した人は62.4%いて、業種で見ると、[建設業](74.1%)が最も高く、次いで[宿泊業、飲食サービス業](73.2%) [医療、福祉](72.8%)となりました。

### ◆“つながらない権利”の法制化

勤務時間外に仕事上のメールや電話への対応を拒否できる権利、いわゆる「つながらない権利」は、日本では法制化されていません。法制化されたとしても、業種によっては、特殊性や緊急性によって、権利を十分に行使できない可能性もあります。また、拒否することによる勤務評価やキャリア形成への悪影響を心配する労働者もいます。

権利を行使したい反面、行使することによる不安を強く感じる人は多いでしょう。今後日本でどのように法整備されるのか、注目です。

【日本労働組合総連合会「“つながらない権利”に関する調査2023」】

<https://www.jtuc-rengo.or.jp/info/chousa/data/2023/207.pdf?6597>