やっぱり 人間関係 は難しい。あなたならどうする？

① **指示待ち**の部下
② **忖度**する部下
③ **愚痴**っぽい部下
④ **反発**する部下

今回はこちらを！

① **価値観**を押しつけるボス
② **ビジネスライク**なボス
③ **話が長い**ボス

©2024 Toru Saito

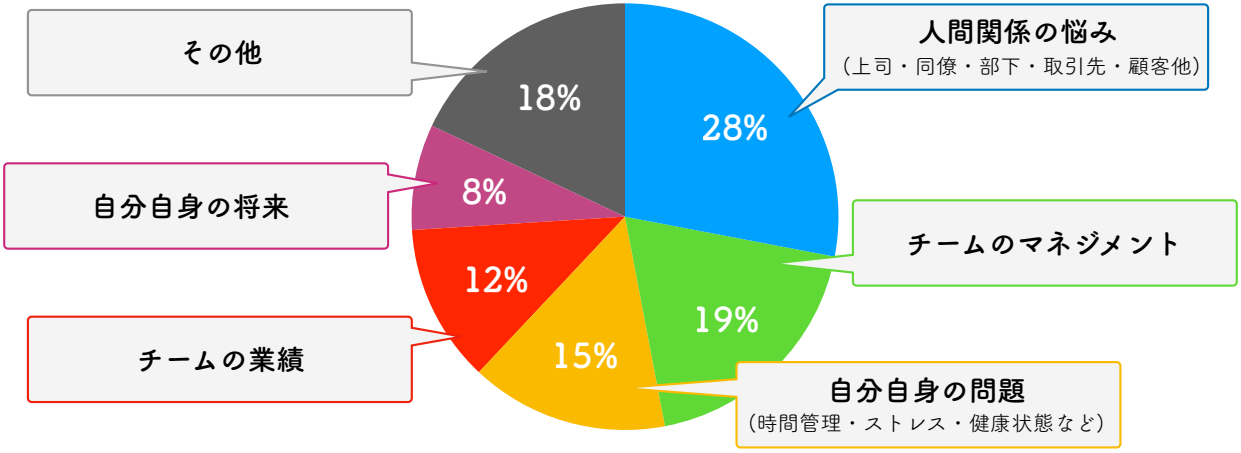
今日のテーマは【コミュニケーション実践編】
実際に、対話で問題を解決してみよう

21:00　コミュニケーションの悩みについて
21:10　対話（あなたの悩みはどれですか？）
21:15　技術論の前に
21:25　対話（視点を変えて、気づいたことは？）
21:30　問いかける課題を考える
21:40　対話の基本パターンを学ぶ
21:50　実際に部下と対話してみよう（シミュレーション）
22:10　対話のあとの大切なこと
22:20　まとめ
22:30　放課後（質疑応答）

［講演スライドのダウンロードは、明日のメールにてご案内します］

©2023 Toru Saito

【リーダー・管理職　職場の悩みアンケート】



日本GHCDコーチング協会:「リーダー・管理職の実態調査 職場の悩みアンケート」
対象: 組織で働く中間管理職、リーダー（2022年7月、インターネット、回答数:312件）

©2023 Toru Saito

今日は、みんなが悩んでる
職場の「**人間関係の悩み**」を解決するための
「**コミュニケーションの技術**」について
考えていきましょう。

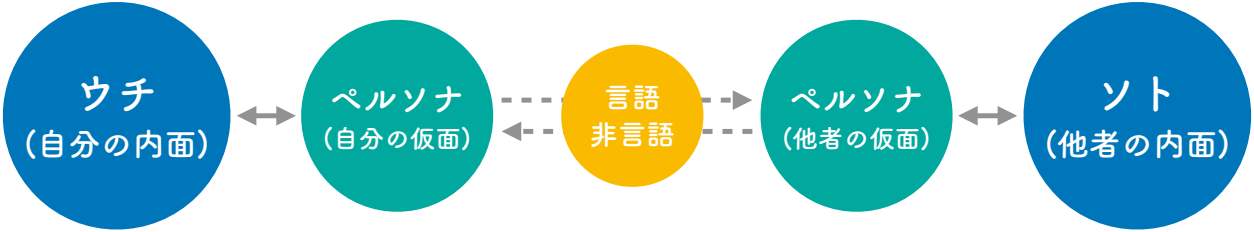
©2023 Toru Saito

ん、コミュニケーションで
うまくいってないこと？

あるよ。
あるある…

人間関係って
難しいよな。

「**コミュニケーション**」とは、社会生活を営むために
お互いの「**ウチ(自分)とソト(他者)のバランス**」がとれるように
知覚・感情・思考を交換し、共有すること



ペルソナは「**自分の外的な側面**」。職場・家族・恋人・友人など
場と人間関係に合わせて演じる、その時々の自分のキャラクター

©2024 Toru Saito

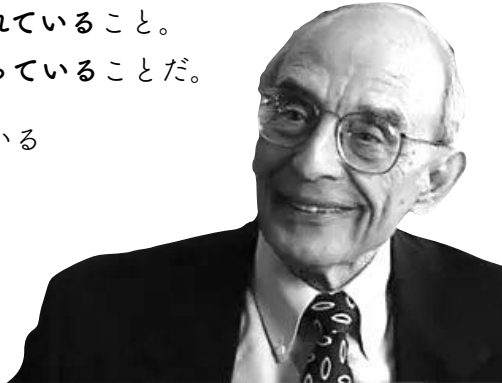
人間は「ウチ」と「ソト」のバランスをとりながら成長していく

クリス・アージリスは、人間のパーソナリティ[*1]研究を基盤として、**個人と組織の葛藤**について考えた経営学者である。

多様な環境の中で、自分自身に「**適応 (adjusted)**」ないし「**順応(adapted)**」させながら、人間は成長していく。

「**適応**」とは、自分のパーソナリティが**内面とバランスがとれている**こと。
「**順応**」とは、自分のパーソナリティが**外部とバランスを保っている**ことだ。

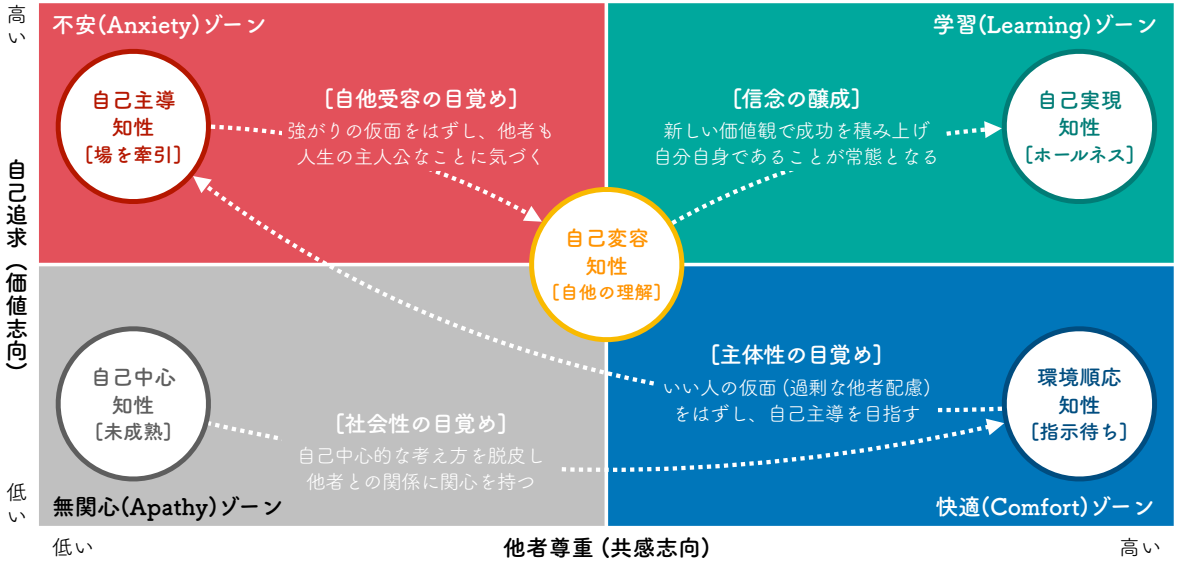
彼は、個々の環境の中で、**ウチとソト**、ともに均衡がとれている状態を「**統合 (integration)**」と呼び、その状態の時に「**自己実現 (self actualization)**」が達成されるとした。



*1 … パーソナリティとは個性や人柄のこと。ペルソナが語源

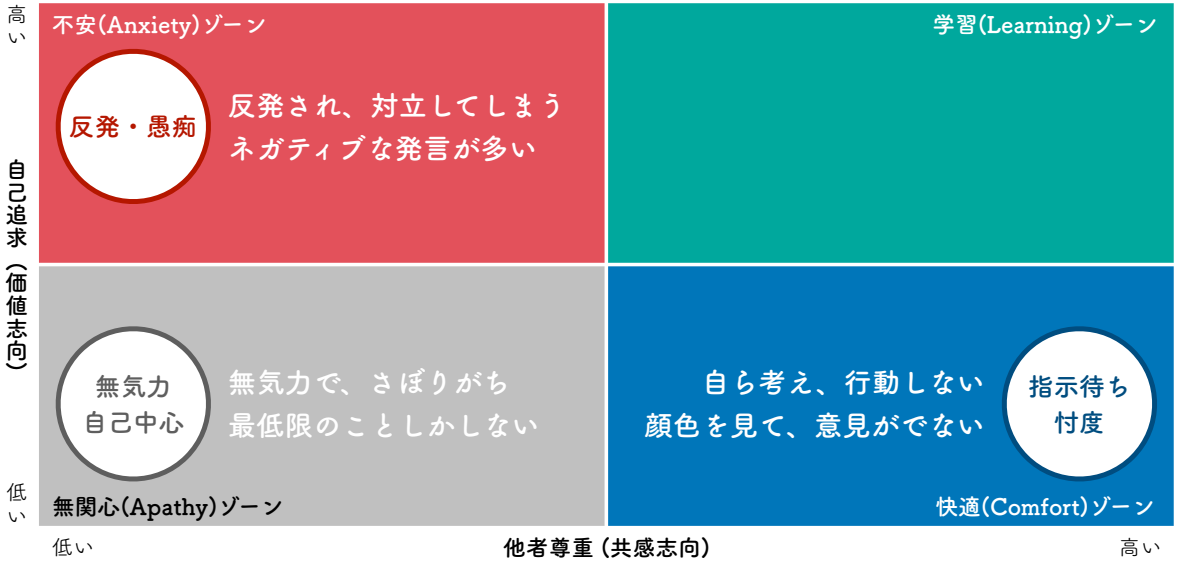
©2024 Toru Saito

５つのステップで成長する「個人の変容」（成人発達理論に準ずる）



©2024 Toru Saito

上司から見た「部下との人間関係の問題」を類型化すると…



©2024 Toru Saito

難易度小

【快適型】部下に「指示待ち・忖度」を感じる場合

私　「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」

相手「はい。遅れており、申し訳ありません」

私　「なぜ、遅れているんだろう。問題はどこにありそうと感じるかな」

相手「申し訳ありません。とにかく頑張って、来週までに遅れを取り戻します」

私　「短くてもいいから、進捗情報を共有してみたら？僕も知りたいし」

相手「はい。明日からそのようにさせていただきます」

私　「わかった。がんばってね」

相手「はい。がんばります！」

指示待ち
忖度

©2024 Toru Saito

難易度中

【不安型】部下に「反発・愚痴」を感じる場合

私　「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」

相手「もともと無理なスケジュールだと感じていました。顧客の要望も多く、正直まいってます」

私　「計画に無理があり、かつ顧客との問題もあるということか。どうすれば現状を改善できるかな」

相手「人を投入するか、期限を伸ばすか。このままだと頓挫するので、何か手を打てませんか」

私　「困ったな。プロジェクトリーダーなんだから、君が最善の対策を考えるべきだろう」

相手「では、顧客の要望をすべて断りましょうか」

私　「優先度を考えて、その判断をするのが君の役割だろう」

相手「…」（下を向き、ため息をつく）

反発・愚痴	

©2024 Toru Saito

難易度大

【無関心型】部下に「無気力・自己中心」を感じる場合

私　「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」

相手「まあ、厳しいですね」

私　「どんな状況か、教えてもらえるかな」

相手「う～ん、状況というか。。。かなり厳しいです」

私　「このままで、プロジェクトを進めて大丈夫そうかな」

相手「いや、だめだと思います。きっとお客さんに怒られるだろうな」

私　「なにか、改善策を考えられないかな」

相手「でも、目の前の仕事で手一杯で。思いつかないです」

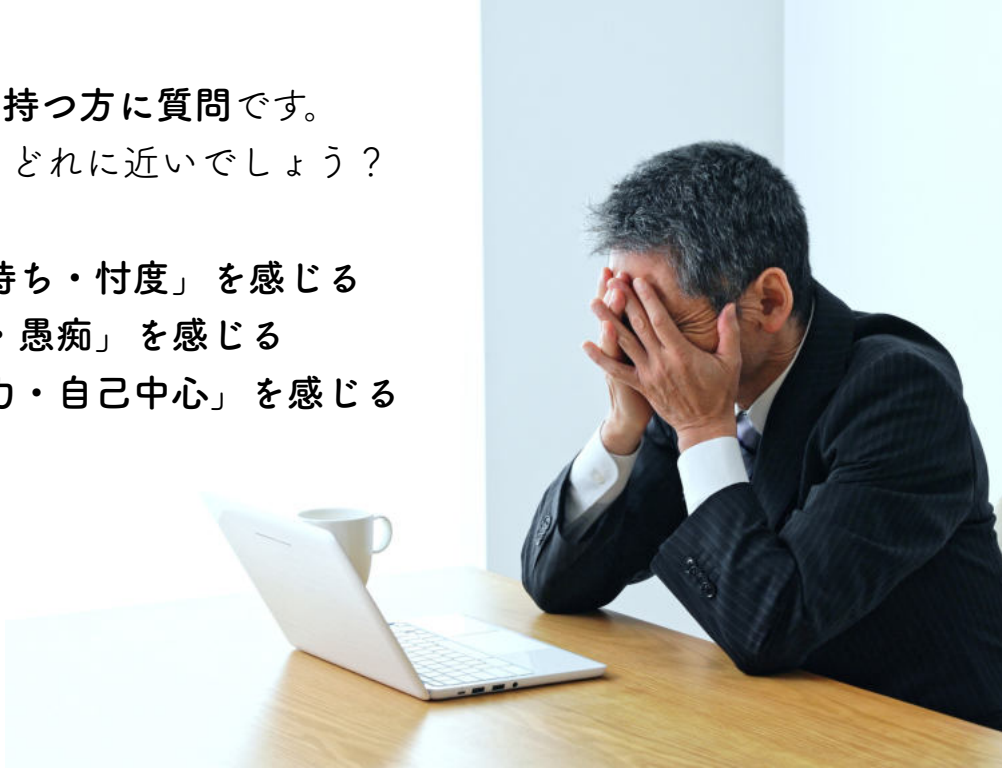
私　「…」（ため息をつく）

無気力 自己中心	

©2024 Toru Saito

リーダーの役割を持つ方に質問です。
あなたの悩みは、どれに近いでしょう？

① 部下に「指示待ち・忖度」を感じる
② 部下に「反発・愚痴」を感じる
③ 部下に「無気力・自己中心」を感じる

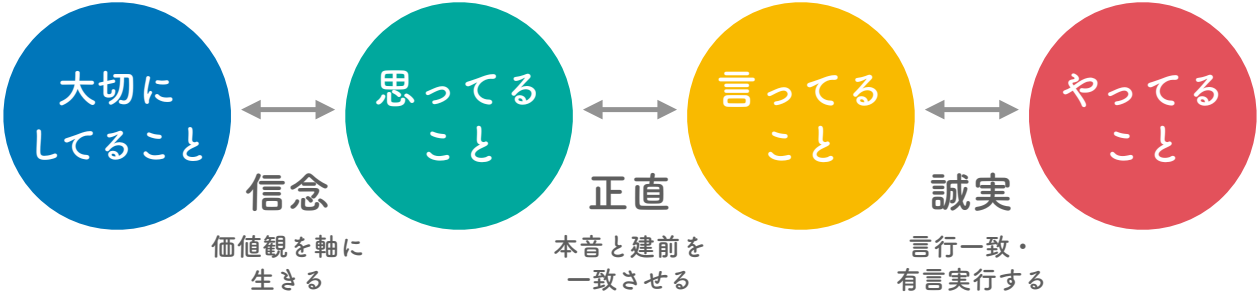


©2024 Toru Saito

「技術論」の前に
人間として大切なこと

【ウチの原則】

自分らしく、幸せに生きるために、とても大切なこと



一貫して生きることが自己実現に向かう道。食い違うと …

©2024 Toru Saito

いくら言葉巧みに話しても、表情や態度から、心の中身が透けてしまう

分類		コミュニケーション例	メール	電話	オンライン会議	リアル会議
言語コミュニケーション	会話の内容	伝えたい内容	○	○	○	○
	会話の文脈	言葉の背景にある情報、意味、感情、ヒストリー	△	○	○	○
非言語コミュニケーション	音声	口調、声の大きさ、声の張り、テンポ、沈黙など	×	○	○	○
	あいの手	なるほど、ですよね、ふんふん、シーッ、えー…	×	○	○	○
	表情	笑顔、真剣、不機嫌、不安、飽き、怒りなど	×	×	○	○
	視線	目があう、目をそらす、一方的に見る、凝視するなど	×	×	△	○
	ジェスチャー	うなずき、お辞儀、姿勢、身振り手振りなど	×	×	△	○
非言語コミュニケーション	外見的特徴	身体的特徴、威圧感、おしゃれ、清潔さ、香りなど	×	×	×	○
	接触	そっと突く、握手、手渡す、身体をさわるなど	×	×	×	○
	空間	上座下座、対人距離、空間のとり方、内装設備など	×	×	×	○

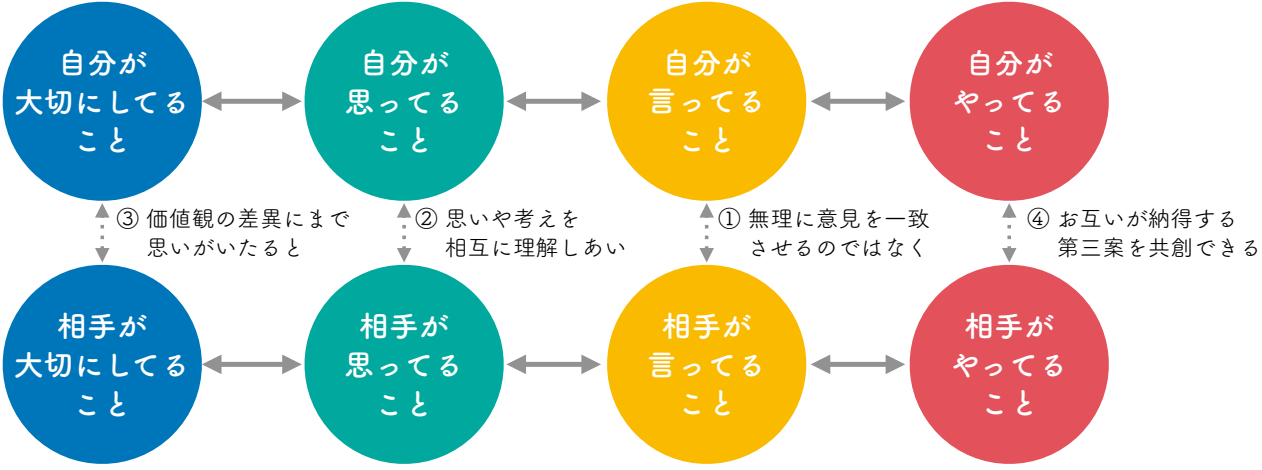
メラビアンの法則：人が矛盾した情報を与えられた場合の優先度 = **視覚情報 > 聴覚情報 > 言語情報**

©2024 Toru Saito

参考：ヴァージニア・P. リッチモンド他 著「非言語行動の心理学: 対人関係とコミュニケーション理解のために」

【ソトの原則】

社会において、助けあう関係を築くために、とても大切なこと



このように、相手を深く理解するためには…

©2024 Toru Saito

人を「**ビジネスの道具**」として見る習慣に気づき

私は人間、相手は道具

私情は抜きにして「役割」や「機能」を求める存在

©2024 Toru Saito

参考：マルティン・ブーバー著「我と汝・対話」

お互い「**人生を主人公で生きる人間**」であることを思い出す

私は人間、相手も人間

相手も心を持ち「**人生を主人公**」として生き、**独自の価値観**を持つ存在

©2024 Toru Saito

参考：マルティン・ブーバー著「我と汝・対話」

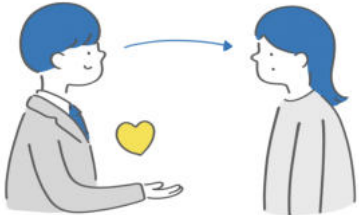
人間関係の問題を解決するときの「コミュニケーション」の基本

① 自分と向きあう

自分から「仮面」を外して
素の自分にもどる

② 相手と向きあう

相手も「人生の主人公」で
あることを思い出す



①②を経て「考え＝言葉＝行動」を一致させないと「仏作って魂入れず」になってしまう

（いくら、言葉や技術を覚えても、相手は信用してくれない）

©2024 Toru Saito

ここで、ひとつ質問です。

問題を感じる部下も、実は自分と同じ。

いろいろな悩みを抱えながら「人生の主人公」として必死に生きているひとりの人間なんだ。

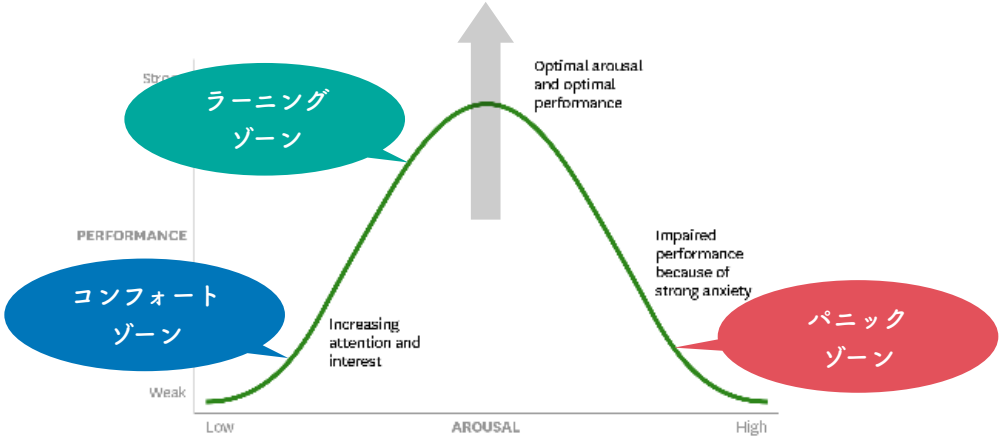
ということを思い出し、

部下の視点で職場がどう見えているかを想像するとなにか気づくことはありますか？

自分と他者の見方が変われば、３割ぐらいは解決する

続いて「**問いかける課題**」を考えよう

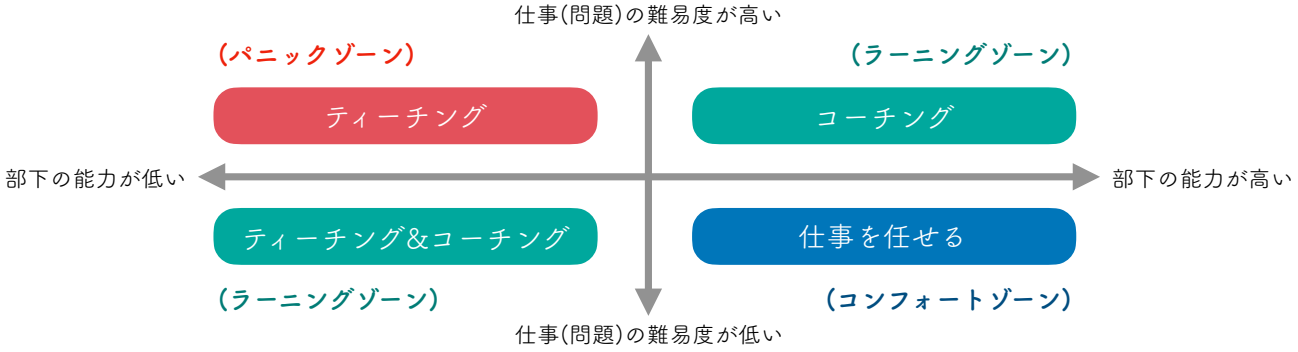
ヤーキーズ・ドットソンの法則 ～ ラーニングゾーンを目指す



心理学者のロバート・ヤーキーズとJ・D・ドットソンは、ねずみを用いた実験を通じ、学習やパフォーマンスにある法則を発見した。実験は、ネズミに黒と白の目印を区別するように訓練し、ネズミが区別を間違えた時には電気ショックを流すことで学習を促すもの。電気ショックの程度が強まると正答率が増すが、最適な強さを上回ると正答率が低下することがわかった。

©2024 Toru Saito

「仕事(問題)の難易度」と「部下の能力」を考える



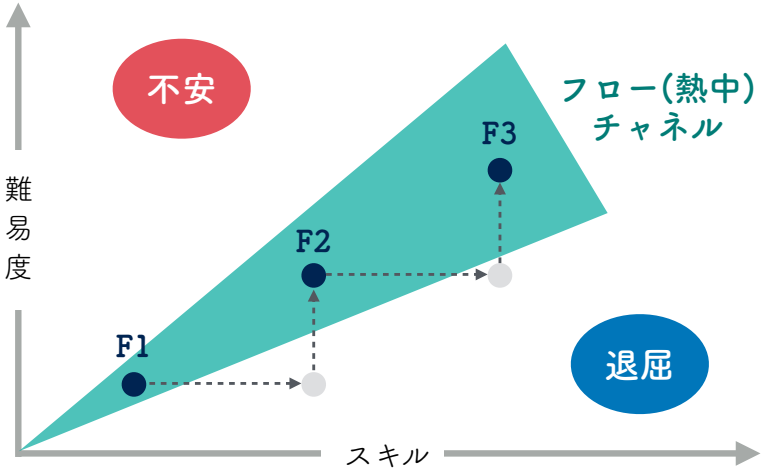
ティーチング：　指導・指示・命令 ～「私が持つ答え」を教える
問題は早く解決されるが、相手は受動的になり、「答え」が与えられるのを待つようになる

コーチング：　傾聴・質問・共創 ～ 相手が持つ答えを引き出す
相手が考えることで、想定していない「答え」を引き出せるようになり、自主性も芽生える

©2024 Toru Saito

参考：医学書院「コーチングで、力を最大限に発揮するサポートを」

「最適な課題」に分解し「ラーニングゾーン × コーチング」領域に



スキルにあわせて課題を分解

F3
プロジェクトの**問題を発見**し
最適な解決策を考える

F2
① 進捗遅れの**原因を傾聴**する
② **問い**で、解決策を引き出す

F1
① 進捗遅れの原因を傾聴する
② 問題を考えやすく分解する
③ 問いで、解決策を共創する

部下のスキルに対して適度に難しい課題に分解し、ラーニングゾーン(フロー体験)に導く

©2024 Toru Saito

出典: ミハイ・チクセントミハイ著「フロー体験 喜びの現象学」

テーマが明確になってきた。ここからは

「対話の基本パターン」を学ぼう

人間関係の問題を解決する
Gordon Method

トマス・ゴードン博士

人間関係を円滑にするコミュニケーション技術
「ゴードンメソッド」を提唱した米国心理学者

ノーベル平和賞候補に3年連続ノミネートされ
全米心理学財団からゴールドメダルを授与した

問題を解決する、３つの対話ステップ *1

① 私メッセージを伝え

② 能動的に傾聴し

③ 第三案を共創する

*1 … 「自分が持つ問題」を解決するゴードンメソッドを基礎としたオリジナルの手法

©2024 Toru Saito

① 私メッセージを伝え　② 能動的に傾聴し　③ 第三案を共創する

「わたしメッセージ」

相手の行動が嫌なとき「あなた」主語で責めてしまいがち。
「なんでいつも～なの」「もっと早く～してよ」
でも 怒りは二次感情（不安、寂しさ、辛さ 等が根底にある）
こんな時には「わたし」の ありのままの気持ちや思い を伝えよう。

具体的な「わたしメッセージ」の伝え方

相手の行動が嫌なとき「あなた」主語で責めてしまいがち。「なんでいつも～なの」「もっと早く～してよ」
特に、相手にとってつらいのは、過去を持ち出し「いつも」「絶対」「必ず」「べき」で行動を強制すること。
そんなときには「怒り」という二次感情を抑えて、相手の心に届く「わたしメッセージ」を身に着けよう。

「あなた」メッセージ： 相手の問題（言動や結果）を非難し、あるべき行動を要求する

「わたし」メッセージ： 自分の課題（理想と現実のギャップ）を伝え、一次感情[*1]を率直に話す

*1 「一次感情」とは … 怒りの前にある不安、心配、悲しさなど

「わたしメッセージ」の例

× 「いつも意見がないよね。君はもっと発言すべきだよ」

△ 「場が盛り上がらずに困ってるんだ。もっと発言してもらえるとうれしいな」

○ **「みんなが自発的に動いて助けあうチームにしたいんだ。仕事が楽しくなるし、成長できる。でも、実際にはなかなかうまくいかなくて、悩んでるんだよね」**

©2024 Toru Saito

① 私メッセージを伝え　② 能動的に傾聴し　③ 第三案を共創する

「能動的な傾聴」

自分の気持ちを「私メッセージ」で伝えたあとは
完全に気持ちを切り替えて、相手の思考や感情に共感する。
「今どんな気持ちなのだろう」「何が不安なんだろう」
と相手の内面に意識を向け、耳を傾け続ける。

具体的な「能動的な傾聴」の方法 ～『７つの習慣』より

レベル1：**無視**する
レベル2：**聞くフリ**をする
レベル3：相手の会話を**自分の目線で解釈**し評価して聞く（選択する）
レベル4：相手の問題は何かを**理解しようと努力**する（注意する）
レベル5：相手目線で世界がどう見えているのか 理解しようとする（感情移入する）

相手が話しているとき、私たちの「聞く」姿勢はたいてい次の四つのレベルのどれかである。**一番低いレベル**、相手を無視して話をまったく聞かない。**次のレベル**、聞くふりをすること。「うん、うん」とあいづちは打つが、話の中身はまったく耳に入っていない。**三番目のレベル**は選択的に聞く態度である。話の部分部分だけを耳に入れる。とりとめもなく続くおしゃべりに大人はたいていこんなふうにして付き合う。**四番目のレベル**は、注意して聞く。神経を集中して、相手が話すことに注意を払う。ほとんどの人はこれが最高レベルなのだが、実はひとつさらに上に、**五番目のレベル**がある。**「相手の身になって聴く、共感による傾聴」**である。

©2024 Toru Saito

参考：スティーブン・コヴィー著「７つの習慣」

① 私メッセージを伝え

② 能動的に傾聴し

③ 第三案を共創する

「第三案の共創」

どちらかの案を通すのではなく、問題を場におき、一緒に解決する。

① お互いの欲求や問題を理解しあう

② それを解決するための第三案をともに考える

相互理解には「わたしメッセ」と「能動的な傾聴」が大切。

GROW ～ 具体的な解決策を引き出す、コーチング・メソッド

ステップ1　G：**Goal**（目標・欲しい結果）
ステップ2　R：**Reality Check**（現実の確認）
ステップ3　O：**Options**（選択肢）
ステップ4　W：**Will**（意志）

ステップ１：目標・欲しい結果

・いつまでにどのような結果を手にしたいですか？
・どのような状態になると達成したと判断できますか？
・ゴールは、どこで、誰と達成していますか？
・ゴールを達成することで何を得られますか？

ステップ２：現実の確認

・ゴールに向けて何を行い、どんな成果を得ていますか？
・成果を止めているものはありますか？

ステップ３：選択肢

・現状とゴールの差異を埋めるために何が必要ですか？
・ゴールを達成するために何が課題になりますか？
・いつ、誰の、どのような協力が必要ですか？

ステップ４：意志

・ゴールを達成したい気持ちはありますか？
・いつまでに、どのような行動を起こしますか？
・はじめの一歩として何を行いますか？

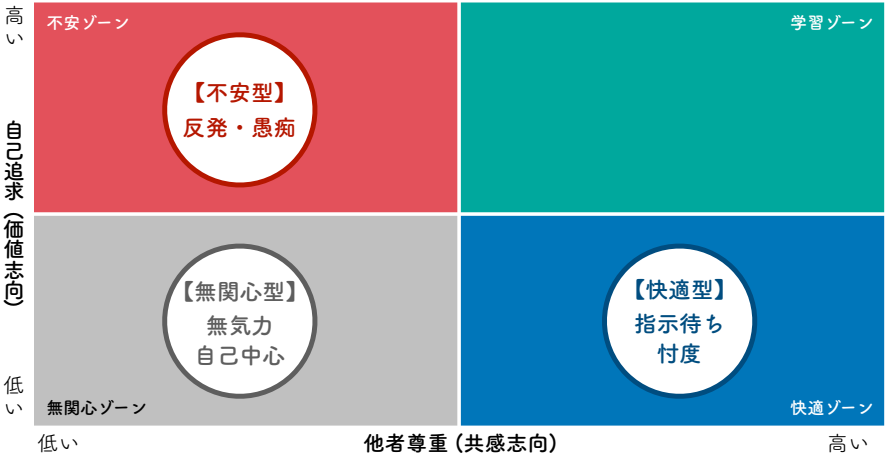
©2024 Toru Saito

参考：「NLPプロフェッショナルコーチ」

事前準備は万端。イメージも湧いてきた

では、**実際に部下と話してみよう**

難易度順に「**快適型 < 不安型 < 無関心型**」で実際に対話の内容を考えていこう



©2024 Toru Saito

難易度小

【快適型】部下に「指示待ち・忖度」を感じる場合

私　「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」

相手「はい。遅れており、申し訳ありません」

私　「なぜ、遅れているんだろう。問題はどこにありそうと感じるかな」

相手「申し訳ありません。とにかく頑張って、来週までに遅れを取り戻します」

私　「短くてもいいから、進捗情報を共有してみたら？僕も知りたいし」

相手「はい。明日からそのようにさせていただきます」

私　「わかった。がんばってね」

相手「はい。がんばります！」

指示待ち
忖度

©2024 Toru Saito

【快適型】部下に「指示待ち・忖度」を感じる場合

① 私メッセージ

思ったことを、何でも言い
あえる場にしたいと伝える

② 能動的に傾聴

相手(現場)視点の情景を想像し
相槌や頷きを交えて、傾聴する

③ 第三案の共創

お互いの課題と文脈を共有し
GROW で解決案を引き出す

©2024 Toru Saito

【快適型】部下に「指示待ち・忖度」を感じる場合

私　「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」
相手「はい。遅れており、申し訳ありません」
私　「遅れている原因はなんだろう。どんな小さなことでもいいので、聞かせてもらえるとうれしいな」
相手「申し訳ありません。。。」
私　「大丈夫、僕は君と一緒にこの問題を解決したい。そのために、なんでも言い合える、悪いこと、気になることがあれば真っ先に共有できるチームになりたいんだ。トラブルこそ学習するチャンスだからね。なにか、ちょっとしたことでもいいけど、気になることがあったら共有してくれるとうれしいな」
相手「なるほど。。。現場で一番困っているのは、お客さんのニーズが変わりやすいことでしょうか」
私　「そうか、お客さんのニーズが変わりやすいのか。なにか具体的な例があれば、聞かせてほしいな」
相手「はい。例えば…」（相手の視点になり、しっかりと傾聴する）
私　「それは大変だったね。その時はどうしたんだろう」
相手「その時は…」（相手の視点になり、しっかりと傾聴する）
私　「話してくれてありがとう。ところで、この困難な状況に対応するために、納期の期日を遅らせるのは現実的かな？」
相手「そこまで考えていませんでした。。。」
私　「例えば、お客さんに現状を率直にお話して、期日を守ることと、新しい機能を追加すること、どちらを優先したいかを聞いてみることはできるかな」
相手「そうですね。それは可能です。今まで、僕が受け身すぎただったことが問題の真因だったかもしれません」
私　「いいね。君がさらに成長するヒントになりそうだね。チャレンジできそうかな」
相手「はい。明日にもお客さんに聞いてみます。そのために、今日中に現状を整理してみます！」
私　「僕がお客さんと話すときに大切にしていることを教えとくね。『信頼のトライアングル』っていうんだ。これは効くよ」
相手「これ、いいですね！ありがとうございます！参考にします！」

©2024 Toru Saito

【快適型】部下に「指示待ち・忖度」を感じる場合

私　「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」
相手「はい。遅れており、申し訳ありません」
私　「遅れている原因はなんだろう。どんな小さなことでもいいので、聞かせてもらえるとうれしいな」
相手「申し訳ありません。。。」

わたし
メッセージ

私　「**大丈夫、僕は君と一緒にこの問題を解決したい。そのために、なんでも言い合える、悪いこと、気になることがあれば真っ先に共有できるチームになりたいんだ。トラブルこそ学習するチャンスだからね。なにか、ちょっとしたことでもいいけど、気になることがあったら共有してくれるとうれしいな**」
相手「なるほど。。。現場で一番困っているのは、お客さんのニーズが変わりやすいことでしょうか」
私　「そうか、お客さんのニーズが変わりやすいのか。なにか具体的な例があれば、聞かせてほしいな」
相手「はい。例えば…」（相手の視点になり、しっかりと傾聴する）
私　「それは大変だったね。その時はどうしたんだろう」
相手「その時は…」（相手の視点になり、しっかりと傾聴する）

能動的な
傾聴

第三案の
共創

私　「話してくれてありがとう。ところで、この困難な状況に対応するために、**納期の期日を遅らせるのは現実的かな**？」
相手「そこまで考えていませんでした。。。」
私　「例えば、**お客さんに現状を率直にお話して、期日を守ることと、新しい機能を追加すること、どちらを優先したいかを聞いてみることはできるかな**」
相手「そうですね。それは可能です。今まで、僕が受け身すぎただったことが問題の真因だったかもしれません」
私　「いいね。君がさらに**成長するヒント**になりそうだね。**チャレンジできそうかな**」
相手「はい。明日にもお客さんに聞いてみます。そのために、今日中に現状を整理してみます！」
私　「**僕がお客さんと話すときに大切にしていること**を教えとくね。『信頼のトライアングル』っていうんだ。これは効くよ」
相手「これ、いいですね！ありがとうございます！参考にします！」

©2024 Toru Saito

【快適型】部下に「指示待ち・忖度」を感じる場合

私　「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」
相手「はい。遅れており、申し訳ありません」
私　「遅れている原因はなんだろう。どんな小さなことでもいいので、聞かせてもらえるとうれしいな」
相手「申し訳ありません。。。」
私　**「大丈夫、僕は君と一緒にこの問題を解決したい。そのた　なることがあれば真っ先に共有できるチームになりたいんだ。トラブルこ　っとしたことでもいいけど、気になることがあったら共有してくれるとうれしいな」**
相手「なるほど。。。現場で一番困っているのは、お客さんのニーズが変わりやすいことでしょうか」
私　「そうか　こか具体的な例があれば、聞かせてほしいな」
相手「はい。　傾聴する）
私　「それは
相手「その時は…」（相手の視点になり、しっかりと傾聴する）
私　「話してくれてありがとう。ところで、この困難な状況に対応するために、**納期の期日を遅らせるのは現実的かな**？」
相手「そこまで考えていませんでした。。。」
私　「例えば、**お客さんに現状を率直にお話して、期日を守ることと、新しい機能を追加すること、どちらを優先したいかを聞いてみることはできるかな**」
相手「そうですね。それは可能です。今まで、僕が受け身すぎただったことが問
私　「いいね。**君がさらに成長するヒント**になりそうだね。**チャレンジできそ**
相手「はい。明日にもお客さんに聞いてみます。そのために、今日中に現状を整理しておきます！」
私　**「僕がお客さんと話すときに大切にしていること**を教えとくね。『信頼のトライアングル』っていうんだ。これは効くよ」
相手「これ、いいですね！ありがとうございます！参考にします！」

相手の行動を非難するのではなく、自分自身の理想と現実を伝え、気持ちを話す。この場合は「なんでも言い合える場にしたい」ということ

わたしメッセージ

相手の視点から、どんな世界が見えているのかを想像し、共感して傾聴する。その気持ちが「目の輝き、頷き、相槌」などで相手に伝わる

能動的な傾聴

第三案の共創

自ら考えることに慣れていないので、問題を分解して、例示してあげる。ただし、無理強いはせず、短い言葉で問いかけ、会話のリレーから価値を生む

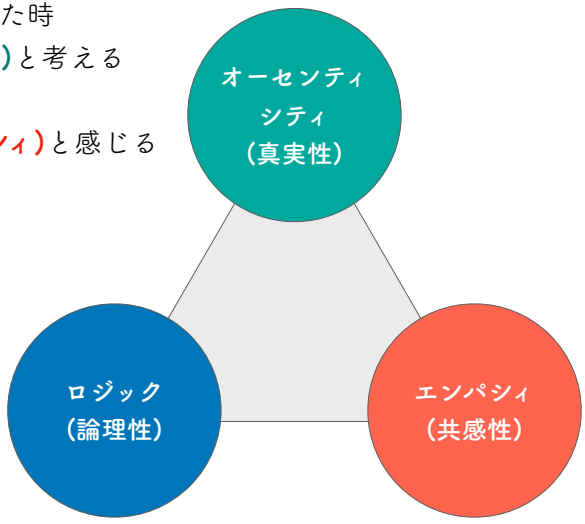
©2024 Toru Saito

信頼のトライアングル（信頼されるための３つのドライバー）

人が相手を信頼するのは、３つのドライバーがそろった時

- **相手が本心で接してくれている（オーセンティシティ）**と考える
- **相手の判断や能力（ロジック）**を信じる
- **相手が自分のことを気づかってくれている（エンパシィ）**と感じる

- **オーセンティシティ（真実性）**
  あなたが、うそいつわりのない本心で接してくれていることがわかる
- **ロジック（論理性）**
  あなたの思考や判断が理にかなっているので、あなたなら実現できるとわかる
- **エンパシィ（共感性）**
  あなたは、わたしのことや私の成功を気にかけてくれている



©2024 Toru Saito

出典：フランシス・フライ他「ハーバード・ビジネス・レビュー 2020年7月号 リーダーを支える３つの力」

難易度中

【不安型】部下に「反発・愚痴」を感じる場合

私　「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」

相手「もともと無理なスケジュールだと感じていました。顧客の要望も多く、正直まいってます」

私　「計画に無理があり、かつ顧客との問題もあるということか。どうすれば現状を改善できるかな」

相手「人を投入するか、期限を伸ばすか。このままだと頓挫するので、何か手を打てませんか」

私　「困ったな。プロジェクトリーダーなんだから、君が最善の対策を考えるべきだろう」

相手「では、顧客の要望をすべて断りましょうか」

私　「優先度を考えて、その判断をするのが君の役割だろう」

相手「…」（下を向き、ため息をつく）

反発・愚痴	

©2024 Toru Saito

【不安型】部下に「反発・愚痴」を感じる場合

① 私メッセージ

何でも言いあって、そこから
価値を生む場にしたいと伝える

② 能動的に傾聴

相手(現場)視点の情景を想像し
相槌や頷きを交えて、傾聴する

③ 第三案の共創

お互いの課題と文脈を共有し
GROW で解決案を引き出す

©2024 Toru Saito

【不安型】部下に「反発・愚痴」を感じる場合

私　「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」
相手「もともと無理なスケジュールだと感じていました。顧客の要望も多く、正直まいってます」
私　「計画に無理があり、かつ顧客との問題もあるということか。どうすれば現状を改善できるかな」
相手「人を投入するか、期限を伸ばすか。このままだと頓挫するので、何か手を打てませんか」
私　「悪いニュースを率直に教えてくれてありがとう。この危機を見逃すところだった。大きなトラブルになる前に、君と一緒に、この問題を解決したい。そのためにも、他に気になることがあれば、共有してくれるとうれしいな」
相手「問題はいろいろありますが、なにより困っているのは、お客さんのニーズがころころ変わることです」
私　「なるほど、お客さんのニーズが変わりやすいのか。なにか具体的な例があれば、聞かせてくれる？」
相手「はい。例えば…」（相手の視点になり、しっかりと傾聴する）
私　「それは大変だったね。その時はどうしたんだろう」
相手「その時は…」（相手の視点になり、しっかりと傾聴する）
私　「なるほど。このままだと、期待された品質で、期日通りに納品することは難しそうという判断をしているんだね。その場合、お客さんと相談して、納期の期日を遅らせるのは現実的かな？」
相手「それは話してみないとわからないですね。現時点では想定していないと思います」
私　「現状を正しく認識して、正確にお伝えすることが大切だね。どのように伝えれば、お客さんは話を聞いてくれるだろう？」
相手「個々の仕様変更に伴って発生する工数を一覧にして、このチームがさける工数と比較する表をつくれば、仕様変更ごとに優先度を考えていただけるように思います。論理的にお話すれば、聞いていただける方なので」
私　「それはいいアイデアだね。これは、このチームがさらに成長するチャンスかも知れないね」
相手「ですね。率直にお話してよかったです。叩き台となるデータはあるので、整理して、明日にもお話してみます」
私　「お客さんとの信頼醸成がものをいいそうだね。この『信頼のトライアングル』は参考になるかも」
相手「いいですね。ありがとうございます。参考にしますね」

©2024 Toru Saito

【不安型】部下に「反発・愚痴」を感じる場合

私　「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」
相手「もともと無理なスケジュールだと感じていました。顧客の要望も多く、正直まいってます」
私　「計画に無理があり、かつ顧客との問題もあるということか。どうすれば現状を改善できるかな」
相手「人を投入するか、期限を伸ばすか。このままだと頓挫するので、何か手を打てませんか」

わたし
メッセージ

私　「悪いニュースを率直に教えてくれてありがとう。この危機を見逃すところだった。大きなトラブルになる前に、君と一緒に、この問題を解決したい。そのためにも、他に気になることがあれば、共有してくれるとうれしいな」

相手「問題はいろいろありますが、なにより困っているのは、お客さんのニーズがころころ変わることです」
私　「なるほど、お客さんのニーズが変わりやすいのか。なにか具体的な例があれば、聞かせてくれる？」
相手「はい。例えば…」（相手の視点になり、しっかりと傾聴する）
私　「それは大変だったね。その時はどうしたんだろう」
相手「その時は…」（相手の視点になり、しっかりと傾聴する）

能動的な
傾聴

第三案の
共創

私　「なるほど。このままだと、期待された品質で、期日通りに納品することは難しそうという判断をしているんだね。その場合、**お客さんと相談して、納期の期日を遅らせるのは現実的かな**？」
相手「それは話してみないとわからないですね。現時点では想定していないと思います」
私　「現状を正しく認識して、正確にお伝えすることが大切だね。**どのように伝えれば、お客さんは話を聞いてくれるだろう**？」
相手「個々の仕様変更に伴って発生する工数を一覧にして、このチームがさける工数と比較する表をつくれば、仕様変更ごとに優先度を考えていただけるように思います。論理的にお話すれば、聞いていただける方なので」
私　「それはいいアイデアだね。これは、この**チームがさらに成長するチャンス**かも知れないね」
相手「ですね。率直にお話してよかったです。叩き台となるデータはあるので、整理して、明日にもお話してみます」
私　「お客さんとの信頼醸成がものをいいそうだね。この『信頼のトライアングル』は**参考になるかも**」
相手「いいですね。ありがとうございます。参考にしますね」

©2024 Toru Saito

【不安型】部下に「反発・愚痴」を感じる場合

私　「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」
相手「もともと無理なスケジュールだと感じていました。顧客の要望も多く、正直まいってます」
私　「計画に無理があり、かつ顧客との問題もあるということ
相手「人を投入するか、期限を伸ばすか。このままだと頓挫す
私　「悪いニュースを率直に教えてくれてありがとう。この危　なる前に、君と一緒に、この問題を解決したい。そのためにも、他に気になることがあれば、共有してくれるとうれしいな」
相手「問題はいろいろありますが、なにより困っているのは、お客さんのニーズがころころ変わることです」
私　「なるほ　なにか具体的な例があれば、聞かせてくれる？」
相手「はい。　傾聴する）
私　「それは
相手「その時は…」（相手の視点になり、しっかりと傾聴する）
私　「なるほど。このままだと、期待された品質で、期日通りに納品することは難しそうという判断をしているんだね。その場合、**お客さんと相談して、納期の期日を遅らせるのは現実的かな**？」
相手「それは話してみないとわからないですね。現時点では想定していないと思います」
私　「現状を正しく認識して、正確にお伝えすることが大切だね。**どのように伝えれば、お客さんは話を聞いてくれるだろう**？」
相手「個々の仕様変更に伴って発生する工数を一覧にして、このチームがさける工数と比較
優先度を考えていただけるように思います。論理的にお話すれば、聞いていただける
私　「それはいいアイデアだね。これは、この**チームがさらに成長するチャンス**かも知れな
相手「ですね。率直にお話してよかったです。叩き台となるデータはあるので、整理して、
私　「お客さんとの信頼醸成がものをいいそうだね。この『信頼のトライアングル』は**参考になるかも**」
相手「いいですね。ありがとうございます。参考にしますね」

不安型の場合、自ら考える習慣は身についているので、「君の意見をもとに問題を解決し顧客の価値を創出したい」ということを伝える

わたしメッセージ

不安型の場合、否定的な意見が多く、反発されやすいという自覚がある。真剣に傾聴することで、「この人は違う」と信頼が芽生えていく

能動的な傾聴

第三案の共創

不安型の場合、自ら考える能力を持つことが多いので、快適型より一段レベルの高い問いかけをしてみる

©2024 Toru Saito

難易度大

【無関心型】部下に「無気力・自己中心」を感じる場合

私　「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」

相手「まあ、厳しいですね」

私　「どんな状況か、教えてもらえるかな」

相手「う～ん、状況というか。。。かなり厳しいです」

私　「このままで、プロジェクトを進めて大丈夫そうかな」

相手「いや、だめだと思います。きっとお客さんに怒られるだろうな」

私　「なにか、改善策を考えられないかな」

相手「でも、目の前の仕事で手一杯で。思いつかないです」

私　「…」（ため息をつく）

無気力 自己中心	

©2024 Toru Saito

【無関心型】部下に「無気力・自己中心」を感じる場合

① 私メッセージ

自分の強みを発見し、自己成長を感じる場にしたいと伝える

② 能動的に傾聴

相手(現場)視点の情景を想像し相槌や頷きを交えて、傾聴する

③ 第三案の共創

お互いの課題と文脈を共有しGROW で解決案を引き出す

©2024 Toru Saito

【無関心型】部下に「無気力・自己中心」を感じる場合

私　「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」
相手「まあ、厳しいですね」
私　「遅れている原因はなんだろう。どんな小さなことでもいいので、聞かせてもらえるとうれしいな」
相手「う～ん、原因はぱっと出てこないですが。。。かなり厳しいです」
私　「なるほど。率直に現状を教えてくれてありがとう。話変わるけど、君はこのプロジェクトを通じて、なにを学びたい？」
相手「う～ん、それも考えたことなかったですね。ただ、生成AIを呼び出して処理するとことかは面白そうだなと」
私　「生成AIやプロンプト技術に仕事として関われることは、技術者として今後の成長に大きく寄与するだろうからね」
相手「実は僕もそう思って、独学で勉強したりしてます。Youtubeとか …」（相手の視点になり、しっかりと傾聴する）
私　「なるほど。今回のプロジェクトで、さらにAIを組み込む提案をするとしたら、どんなことがありうるかな」
相手「例えば …」（相手の視点になり、しっかりと傾聴する）
私　「おお、それはお客さんも興味持ってくれそうだね。営業部に提案してみよう」
相手「それができると楽しそうですね！」
私　「だよね。一人ひとりが仕事を通じて、強みを活かして成長してほしい。そのためにも、今の現状をなんとかしたいね」
相手「ですよね。ただこのプロジェクトは問題があって、、お客さんがアイデアマンなので、次から次へと変更があるんですよ」
私　「そうだったんだ。それは期限を守りながら対応できそうなことかな」
相手「いや、厳しいと思います。当初想定工数を大幅に上回るはずです」
私　「そうか。仕様変更があると、それだけ工数が増えてしまうことを、お客さんに理解しているのかな」
相手「してないと思います。してたら、コストや期日に直結すると思うだろうし、慎重になると思います」
私　「現状を正しく認識して、正確にお伝えすることが大切だね。どのように伝えれば、お客さんは話を聞いてくれるだろう？」
相手「工数も入れた仕様変更の一覧をつくって、お客さんに見せたら聞いてくれるかも」
私　「それはいいアイデアだね。それなら増える工数も一目瞭然だから、必要な仕様変更を選択してくれるかもね」（以下続く）

©2024 Toru Saito

【無関心型】部下に「無気力・自己中心」を感じる場合

私　「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」
相手「まあ、厳しいですね」
私　「遅れている原因はなんだろう。どんな小さなことでもいいので、聞かせてもらえるとうれしいな」
相手「う～ん、原因はぱっと出てこないですが。。。かなり厳しいです」
私　「なるほど。率直に現状を教えてくれてありがとう。**話は変わるけど、君はこのプロジェクトを通じて、なにを学びたい**？」
相手「う～ん、それも考えたことなかったですね。ただ、生成AIを呼び出して処理するとことかは面白そうだなと」
私　「生成AIやプロンプト技術に仕事として関われることは、**技術者として今後の成長に大きく寄与するだろう**からね」
相手「実は僕もそう思って、独学で勉強したりしてます。Youtubeとかで …」（相手の視点になり、しっかりと傾聴する）
私　「なるほど。**今回のプロジェクトで、さらにAIを組み込む提案をするとしたら**、どんなことがありうるかな」
相手「例えば …」（相手の視点になり、しっかりと傾聴する）
私　「おお、それはお客さんも興味持ってくれそうだね。営業部に提案してみよう」
相手「それができると楽しそうですね！」
私　「だよね。一人ひとりが仕事を通じて、強みを活かして成長してほしい。そのためにも、今の現状をなんとかしたいね」
相手「ですよね。ただこのプロジェクトは問題があって、、お客さんがアイデアマンなので、次から次へと変更があるんですよ」
私　「そうだったんだ。それは期限を守りながら対応できそうなことかな」
相手「いや、厳しいと思います。当初想定工数を大幅に上回るはずです」
私　「そうか。仕様変更があると、それだけ工数が増えてしまうことを、お客さんに理解しているのかな」
相手「してないと思います。してたら、コストや期日に直結すると思うだろうし、慎重になると思います」
私　「現状を正しく認識して、正確にお伝えすることが大切だね。どのように伝えれば、お客さんは話を聞いてくれるだろう？」
相手「工数も入れた仕様変更の一覧をつくって、お客さんに見せたら聞いてくれるかも」
私　「それはいいアイデアだね。それなら増える工数も一目瞭然だから、必要な仕様変更を選択してくれるかもね」（以下続く）

仕事の意味

能動的な傾聴

わたし
メッセージ

傾聴と共創

©2024 Toru Saito

【無関心型】部下に「無気力・自己中心」を感じる場合

私　「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」
相手「まあ、厳しいですね」
私　「遅れている原因はなんだろう。ど　　な」
相手「う～ん、原因はぱっと出てこない
私　「なるほど。率直に現状を教えてく　　**通じて、なにを学びたい**？」
相手「う～ん、それも考えたことなかったですね。ただ、生成AIを呼び出して処理するとことかは面白そうだなと」
私　「生成AIやプロンプト技術に仕事として関われることは、**技術者として今後の成長に大きく寄与するだろう**からね」
相手「実は僕もそう思　　ubeとかで …」（相手の視点になり、しっかりと傾聴する）
私　「なるほど。**今回　　提案をするとしたら**、どんなことがありうるかな」
相手「例えば …」（相
私　「おお、それはお客さんも興味持ってくれそうだね。営業部に提案してみよう」
相手「それができると楽しそうですね！」
私　「だよね。一人ひとりが仕事を通じて、強みを活かして成長してほしい。そのためにも、今の現状をなんとかしたいね」
相手「ですよね。ただこのプロジェクトは問題があって、、お客さんがアイデアマンなので、次から次へと変更があるんですよ」
私　「そうだったんだ。それは期限を守りながら対応できそうなことかな」
相手「いや、厳しいと思います。当初想定工数を大幅に上回るはずです」
私　「そうか。仕様変更があ
相手「してないと思います。し
私　「現状を正しく認識して、　　てくれるだろう？」
相手「工数も入れた仕様変更の一覧をつくって、お客さんに見せたら聞いてくれるかも」
私　「それはいいアイデアだね。それなら増える工数も一目瞭然だから、必要な仕様変更を選択してくれるかもね」（以下続く）

無関心型の場合、やらされ感覚が強く、生活のためと割り切って働いていることが多い。使命感を感じる鍵となるのは「仕事が自分にとって意味のあるものだ」ということに自らが気づくこと

仕事の意味を押しつけず、問いかけること本人の発言を軸として、対話を通じて「仕事の意味」を意味を共創していく

今の仕事が「自分にとって価値があるもの」と気づくと、仕事の結果(お金)ではなく仕事そのものに関心が湧いてくる。そこが問題解決のスタートとなる。自ら考える習慣はないことが多いので、焦らずに、問題を分解して、無理なく丁寧に進めていく

仕事の意味

能動的な傾聴

わたしメッセージ

傾聴と共創

©2024 Toru Saito

(参考) ジョブ・クラフティング、３つのアプローチ

「ジョブ・クラフティング」とは
主体的に仕事に創意工夫することで、仕事の経験を作り上げていくこと

会社から与えられた職務を淡々とこなす ▶ 働きがいを感じる仕事を自ら手づくりする

ジョブ・クラフティング、３つのアプローチ

①「**仕事の意味**」**のクラフティング** ～ 自分で仕事に対する意味づけを捉え直す
②「**仕事**」**のクラフティング** ～ 仕事の内容や段取り、時間などに創意工夫を加える
③「**関係性**」**のクラフティング** ～ 上司や同僚、取引先との関わり方を人間的に変える

©2024 Toru Saito

『だから僕たちは、組織を変えていける』

「だかぼく公式ページ」にある
講演④「働きがいは手づくりできる」
のスライドをダウンロードください

今日の[illegible]ント】

働きがいは、手づくりできる

斉藤　徹

実際の対話では、**当初想定した案にこだわり過ぎず**に
傾聴と対話を繰り返し、相手の考えを採り入れながら
臨機応変に**「価値を共創していく感覚」**が大切です。

一緒に問題を解決するイメージで
お話できるといいですね。

©2024 Toru Saito

対話のあとにも、大切なことがある
「**フロー体験**」、部下が仕事に
熱中するための極意である

「フロー状態」が生み出される条件

① 仕事の目的
多様な解釈を生む、自由度の高い目標

② 仕事の課題
自分の技術レベルに最適な課題を持つ

③ 自分自身の統制感
完全に統制できている感覚がある

④ 自分へのフィードバック
成果に対する迅速なフィードバックがある

⑤ 仕事の環境
集中を妨げる環境的外乱が遮断されている

参考: ミハイ・チクセントミハイ著「フロー体験 喜びの現象学」

仕事に熱中してもらうための虎の巻

①相手のスキルにあわせて「**最適な難易度の課題**」を共有する

②チャレンジ中の「**マイクロ・マネジメント**」を避ける

③成果ができたら、すぐに「**適切なフィードバック**」をする

©2024 Toru Saito

(参考) 危険な褒め方 ～ 「優秀」というレッテルの落とし穴

キャロル・ドゥエックは、思春期初期の子供たち数百人を対象に実験を行った。まず生徒全員に、**非言語式知能検査の難しい問題**を10題提示する。まあまあの点数だったので、終わった後で「**２種類の褒め言葉**」をかけた。

グループＡでは「その生徒の能力」を褒めた。君は「頭がいい」ということを伝えたのだ。一方で、**グループＢでは「その生徒の努力**」を褒めた。自分に何か優れた才能があると思われないように「**問題を解く努力**」をしたことだけを褒めるようにした。

この時点では両者の成績はまったく等しかったが、褒めると言う行為を行った直後から、両グループの行動に差が出はじめた。**「硬直マインドセット」に導いたグループＡ**では、次に取り組む問題を選ばせると、新しい問題にチャレンジするのは避けるようになった。**「成長マインドセット」に導いたグループＢ**では、多くの生徒が新しい問題への挑戦を選び、学ぶチャンスを逃さなかった。難問が出されると、その傾向はさらに顕著となった。

結果として、**グループＡの生徒**の出来は大きく落ち、再びやさしい問題が出されても、成績は回復しなかった。自分の能力に自信が持てなくなってしまったのだ。一方、**グループＢの生徒**たちの成績はどんどん良くなった。難問に挑戦したことで、スキルに磨きがかかり、その後やさしい問題が出されたときにはスラスラ解けるようになっていた。 **能力を褒めると知能が下がり、努力を褒めると知能が上がる**という結果が導かれたのだ。

硬直マインドセット：自分の能力は固定的で変わらない vs 成長マインドセット：自分の能力は努力次第で伸ばせる

©2024 Toru Saito

具体的な「勇気づけるフィードバック」の伝え方

褒める課題は３つ。① 受け手には**上から目線**に響く。② 受け手は**褒められるために行動する**ようになり、プロセスへの関心が薄くなる。③ 受け手は**結果が悪いと自分には価値がない**と考えるようになる。

それに対して、アドラーの推奨する**「勇気づけ（Encouragement）」**とは、困難を乗り越えて成長するためのエネルギーを与えること。① 自分自身の**感謝や喜び**を伝える。② 行動の結果ではなく**プロセス**に着目し、**行動の価値**を伝えて、**失敗は許容**する。② **行動のポジティブな側面**を発見して伝えることが大切だ。

「勇気づけるフィードバック」の例

× 相手の行動に関心を示さない

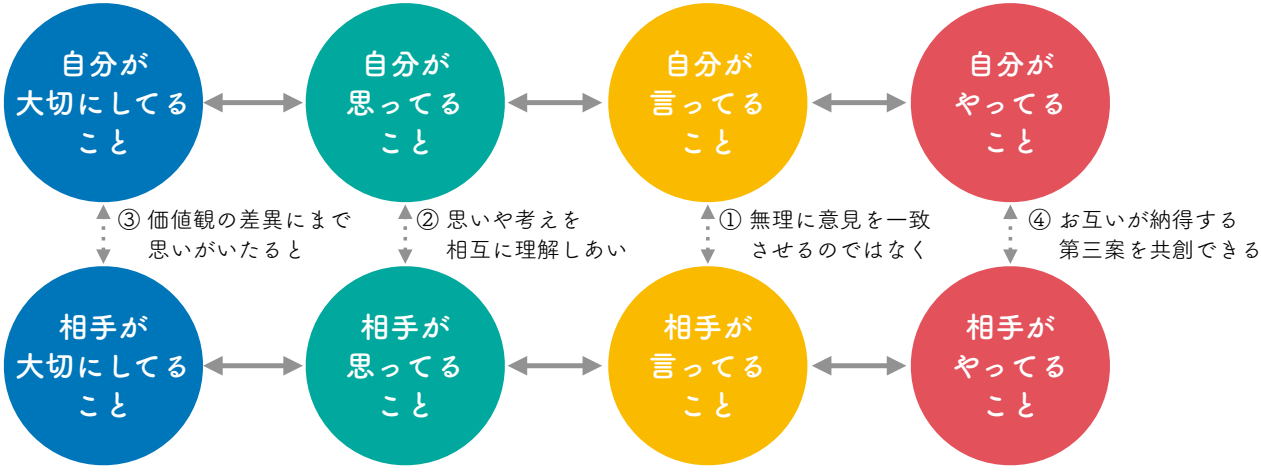
△ 相手の行動を褒める … 「よくできた（評価）」

○ **相手を勇気づける** … **「ありがとう（感謝）」「うれしい（喜び）」**
「これはとても価値のある取り組みだ（行動の価値）」
「この点が素晴らしいと感じた（長所や成長の発見）」

©2024 Toru Saito

さあ、職場にもどって
実践してみようか
その前に、ポイントをまとめておこう

社会において、助けあう関係を築くために、とても大切なこと



このように、相手を深く理解するためには …

©2024 Toru Saito

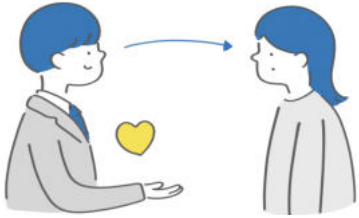
人間関係の問題を解決するときの「コミュニケーション」の基本

① 自分と向きあう

自分から「仮面」を外して
素の自分にもどる

② 相手と向きあう

相手も「人生の主人公」で
あることを思い出す

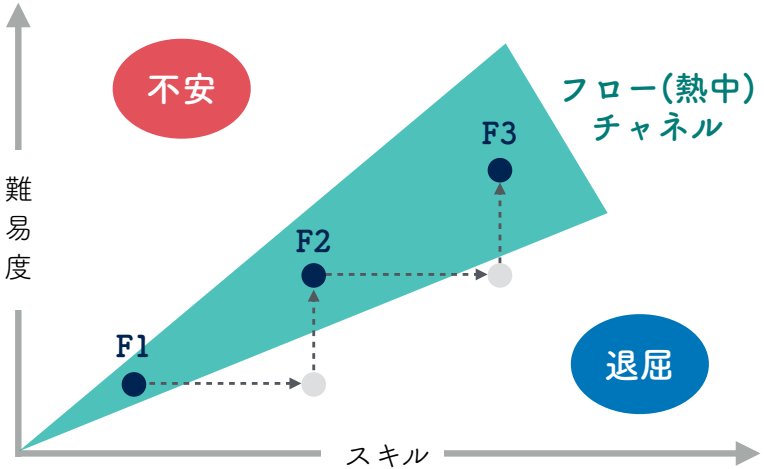


①②を経て「考え＝言葉＝行動」を一致させないと「仏作って魂入れず」になってしまう

（いくら、言葉や技術を覚えても、相手は信用してくれない）

©2024 Toru Saito

「最適な課題」に分解し「ラーニングゾーン × コーチング」領域に



スキルにあわせて課題を分解

F3
プロジェクトの**問題を発見**し
最適な解決策を考える

F2
① 進捗遅れの**原因を傾聴**する
② **問い**で、解決策を引き出す

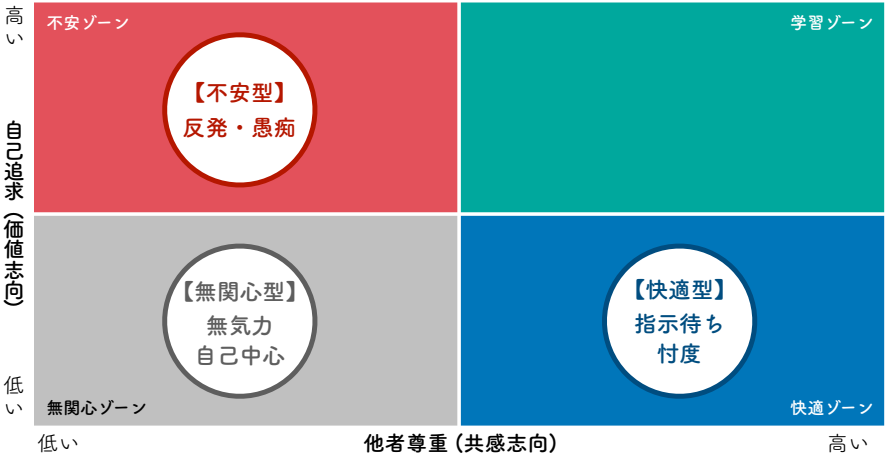
F1
① 進捗遅れの原因を傾聴する
② 問題を考えやすく分解する
③ 問いで、解決策を共創する

部下のスキルに対して適度に難しい課題に分解し、ラーニングゾーン(フロー体験)に導く

©2024 Toru Saito

出典: ミハイ・チクセントミハイ著「フロー体験 喜びの現象学」

難易度順に「**快適型 < 不安型 < 無関心型**」で実際に対話の内容を考えていこう



©2024 Toru Saito

【快適型】部下に「指示待ち・忖度」を感じる場合

私　「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」
相手「はい。遅れており、申し訳ありません」
私　「遅れている原因はなんだろう。どんな小さなことでもいいので、聞かせてもらえるとうれしいな」
相手「申し訳ありません。。。」
私　**「大丈夫、僕は君と一緒にこの問題を解決したい。そのた　なることがあれば真っ先に共有できるチームになりたいんだ。トラブルこ　っとしたことでもいいけど、気になることがあったら共有してくれるとうれしいな」**
相手「なるほど。。。現場で一番困っているのは、お客さんのニーズが変わりやすいことでしょうか」
私　「そうか　こか具体的な例があれば、聞かせてほしいな」
相手「はい。　傾聴する）
私　「それは
相手「その時は…」（相手の視点になり、しっかりと傾聴する）
私　「話してくれてありがとう。ところで、この困難な状況に対応するために、**納期の期日を遅らせるのは現実的かな**？」
相手「そこまで考えていませんでした。。。」
私　「例えば、**お客さんに現状を率直にお話して、期日を守ることと、新しい機能を追加すること、どちらを優先したいかを聞いてみることはできるかな**」
相手「そうですね。それは可能です。今まで、僕が受け身すぎただったことが問
私　「いいね。**君がさらに成長するヒント**になりそうだね。**チャレンジできそ**
相手「はい。明日にもお客さんに聞いてみます。そのために、今日中に現状を整理しておきます！」
私　**「僕がお客さんと話すときに大切にしていること**を教えとくね。『信頼のトライアングル』っていうんだ。これは効くよ」
相手「これ、いいですね！ありがとうございます！参考にします！」

相手の行動を非難するのではなく、自分自身の理想と現実を伝え、気持ちを話す。この場合は「なんでも言い合える場にしたい」ということ

わたしメッセージ

相手の視点から、どんな世界が見えているのかを想像し、共感して傾聴する。その気持ちが「目の輝き、頷き、相槌」などで相手に伝わる

能動的な傾聴

第三案の共創

自ら考えることに慣れていないので、問題を分解して、例示してあげる。ただし、無理強いはせず、短い言葉で問いかけ、会話のリレーから価値を生む

©2024 Toru Saito

【不安型】部下に「反発・愚痴」を感じる場合

私　「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」
相手「もともと無理なスケジュールだと感じていました。顧客の要望も多く、正直まいってます」
私　「計画に無理があり、かつ顧客との問題もあるということ
相手「人を投入するか、期限を伸ばすか。このままだと頓挫す
私　「悪いニュースを率直に教えてくれてありがとう。この危　なる前に、君と一緒に、この問題を解決したい。そのためにも、他に気になることがあれば、共有してくれるとうれしいな」
相手「問題はいろいろありますが、なにより困っているのは、お客さんのニーズがころころ変わることです」
私　「なるほ　なにか具体的な例があれば、聞かせてくれる？」
相手「はい。　傾聴する）
私　「それは
相手「その時は…」（相手の視点になり、しっかりと傾聴する）
私　「なるほど。このままだと、期待された品質で、期日通りに納品することは難しそうという判断をしているんだね。その場合、**お客さんと相談して、納期の期日を遅らせるのは現実的かな**？」
相手「それは話してみないとわからないですね。現時点では想定していないと思います」
私　「現状を正しく認識して、正確にお伝えすることが大切だね。**どのように伝えれば、お客さんは話を聞いてくれるだろう**？」
相手「個々の仕様変更に伴って発生する工数を一覧にして、このチームがさける工数と比較
優先度を考えていただけるように思います。論理的にお話すれば、聞いていただける
私　「それはいいアイデアだね。これは、この**チームがさらに成長するチャンス**かも知れな
相手「ですね。率直にお話してよかったです。叩き台となるデータはあるので、整理して、
私　「お客さんとの信頼醸成がものをいいそうだね。この『信頼のトライアングル』は**参考になるかも**」
相手「いいですね。ありがとうございます。参考にしますね」

不安型の場合、自ら考える習慣は身についているので、「君の意見をもとに問題を解決し顧客の価値を創出したい」ということを伝える

わたしメッセージ

不安型の場合、否定的な意見が多く、反発されやすいという自覚がある。真剣に傾聴することで、「この人は違う」と信頼が芽生えていく

能動的な傾聴

第三案の共創

不安型の場合、自ら考える能力を持つことが多いので、快適型より一段レベルの高い問いかけをしてみる

©2024 Toru Saito

【無関心型】部下に「無気力・自己中心」を感じる場合

私　「プロジェクトの進捗が遅れ気味だけど、どうすれば改善できると思う？」
相手「まあ、厳しいですね」
私　「遅れている原因はなんだろう。ど　　な」
相手「う～ん、原因はぱっと出てこない
私　「なるほど。率直に現状を教えてく　　**通じて、なにを学びたい**？」
相手「う～ん、それも考えたことなかったですね。ただ、生成AIを呼び出して処理するとことかは面白そうだなと」
私　「生成AIやプロンプト技術に仕事として関われることは、**技術者として今後の成長に大きく寄与するだろう**からね」
相手「実は僕もそう思　　ubeとかで …」（相手の視点になり、しっかりと傾聴する）
私　「なるほど。**今回　　提案をするとしたら**、どんなことがありうるかな」
相手「例えば …」（相
私　「おお、それはお客さんも興味持ってくれそうだね。営業部に提案してみよう」
相手「それができると楽しそうですね！」
私　「だよね。一人ひとりが仕事を通じて、強みを活かして成長してほしい。そのためにも、今の現状をなんとかしたいね」
相手「ですよね。ただこのプロジェクトは問題があって、、お客さんがアイデアマンなので、次から次へと変更があるんですよ」
私　「そうだったんだ。それは期限を守りながら対応できそうなことかな」
相手「いや、厳しいと思います。当初想定工数を大幅に上回るはずです」
私　「そうか。仕様変更があ
相手「してないと思います。し
私　「現状を正しく認識して、　　てくれるだろう？」
相手「工数も入れた仕様変更の一覧をつくって、お客さんに見せたら聞いてくれるかも」
私　「それはいいアイデアだね。それなら増える工数も一目瞭然だから、必要な仕様変更を選択してくれるかもね」（以下続く）

無関心型の場合、やらされ感覚が強く、生活のためと割り切って働いていることが多い。使命感を感じる鍵となるのは「仕事が自分にとって意味のあるものだ」ということに自らが気づくこと

仕事の意味を押しつけず、問いかけること本人の発言を軸として、対話を通じて「仕事の意味」を意味を共創していく

今の仕事が「自分にとって価値があるもの」と気づくと、仕事の結果(お金)ではなく仕事そのものに関心が湧いてくる。そこが問題解決のスタートとなる。自ら考える習慣はないことが多いので、焦らずに、問題を分解して、無理なく丁寧に進めていく

仕事の意味

能動的な傾聴

わたしメッセージ

傾聴と共創

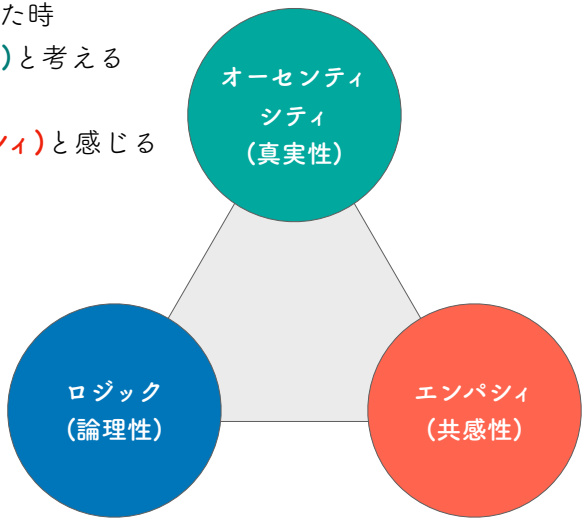
©2024 Toru Saito

信頼のトライアングル（信頼されるための３つのドライバー）

人が相手を信頼するのは、３つのドライバーがそろった時

- **相手が本心で接してくれている（オーセンティシティ）**と考える
- **相手の判断や能力（ロジック）**を信じる
- **相手が自分のことを気づかってくれている（エンパシィ）**と感じる

- **オーセンティシティ（真実性）**
  あなたが、うそいつわりのない本心で接してくれていることがわかる
- **ロジック（論理性）**
  あなたの思考や判断が理にかなっているので、あなたなら実現できるとわかる
- **エンパシィ（共感性）**
  あなたは、わたしのことや私の成功を気にかけてくれている



©2024 Toru Saito

出典：フランシス・フライ他「ハーバード・ビジネス・レビュー 2020年7月号 リーダーを支える３つの力」

最後に、ちょっとお知らせ

2/22に「**図書館向けの本**」が発売されます

一生役立つ

10代のためのコミュニケーション

1 自分と他者を理解する

監修 斉藤 徹

Gakken

もくじ

1-1 なんでこうなっちゃったんだろう？ …… 07
僕らは人間関係に悩む

1-2 友だちは多いほうがいい？ …… 11
「みんな仲良く」よりも大切なこと

1-3 心はなんだか忙しい いろいろな気持ち …… 15
自分の気持ちとの向き合い方

1-4 自分が嫌い？ 自分を知ろう …… 19
劣等感との付き合い方

1-5 自分の素を出すのが怖い …… 23
自分らしさを出す勇気

1-6 あなたはどんなタイプ？ …… 27
自己主張型と環境順応型

答えて！ 悩み相談＃1 …… 31
大人も知らない!? 大事な話＃1 …… 32

CHAPTER 1

第1章 自分の気持ちを見つめよう 05

2-1 なんでわかってくれないの？ …… 35
自己と他者を分けて考える

2-2 人生の主人公はあなただけ？ …… 39
他者を想像する

2-3 友だちならすべてをわかり合える？ …… 43
友人との距離感について

2-4 合わない友人とはどう付き合う？ …… 47
相手の気持ちを想像する

2-5 大人はわかってくれない!? …… 51
親との向き合い方

2-6 相手と気持ちが合わないときは？ …… 55
求める距離感のちがい

答えて！ 悩み相談＃2 …… 59
大人も知らない!? 大事な話＃2 …… 60

さくいん …… 62

CHAPTER 2

第2章 他者と向き合おう 33

©2024 Toru Saito

一生役立つ

10代のための コミュニケーション

第2巻 上手な人間関係のコツ

監修 斉藤 徹

Gakken

もくじ

3-1 打ち解けるにはどうしたらいい？ 07
関係性の築き方

3-2 何気ないひとことにグサッ！ 11
ちくちく言葉とふわふわ言葉

3-3 ついイラっとして口論になったら？ 15
反応的な行動と主体的な行動

3-4 あの子は話しやすい？なんで？ 19
傾聴のすすめ

3-5 どう伝えれば心に届く？ 23
言いたいことの組み立て方

3-6 コミュニケーションの上級者を目指そう！ 27
人間関係を円滑にするテクニック

答えて！悩み相談#3 31

大人も知らない!?大事な話#3 32

第3章 コミュニケーションのコツ 05

第4章 共感力で人間関係を豊かに 33

4-1 "共感力"ってなんだろう？ 35
相手の視点で世界を見る

4-2 友だちを励ましたい、手伝いたい 39
関心が人の心を支える

4-3 上手な頼み方って？ 43
人を頼るのは大事なスキル

4-4 断るって難しい 47
アサーティブなコミュニケーション

4-5 その問題は誰のもの？ 51
問題解決の手法

答えて！悩み相談#4 59

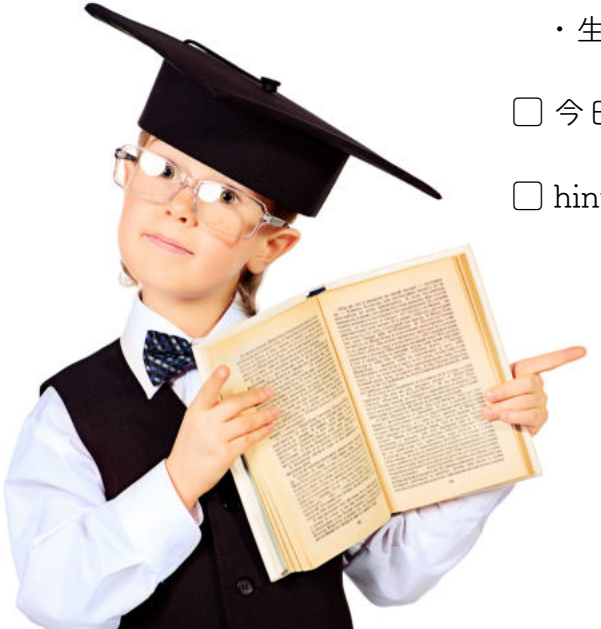
大人も知らない!?大事な話#4 60

さくいん 62

©2024 Toru Saito

Amazonでも買えますが
3冊で約１万円と高額なので
ご興味ある方は、学校や図書館で
「購入希望」と申込みください

©2024 Toru Saito



- ☐ **次回3/13「だかぼく講演」**は、お得なダブルテーマ
  - ・コミュニケーション技術**「難しい上司との対話編」**
  - ・生成AIを使った**「自分らしい起業・副業の作り方」**

- ☐ 今日のお話を深めたい方は**「hintゼミ 24春」**へ！

- ☐ hint会員の方は、4月新登場の**「hintツアー」**へ！

今日も参加いただき、ありがとうございました！

やっぱり 人間関係 は難しい。あなたならどうする？

① **指示待ち**の部下
② **忖度**する部下
③ **愚痴**っぽい部下
④ **反発**する部下

① **価値観**を押しつけるボス
② **ビジネスライク**なボス
③ **話が長い**ボス

次回はこちらを！

©2024 Toru Saito