

第一部 上司との難しい人間関係を改善しよう

1

上司の視点で
チームを俯瞰
すると…

責任感の罨
自己認識
信頼のトライアングル

2

上司との関係を
改善に導く
実践例

指示待ち・忖度
反発・愚痴
無気力・自己中心

3

ワンチーム
その起点となる
生き方

主体的なギバー
見返りバイアス
見えない価値

1章 上司の視点でチームを俯瞰する

1

上司の視点で
チームを
俯瞰する

責任感の罨
自己認識
信頼のトライアングル

2

上司との関係を
改善に導く
実践例

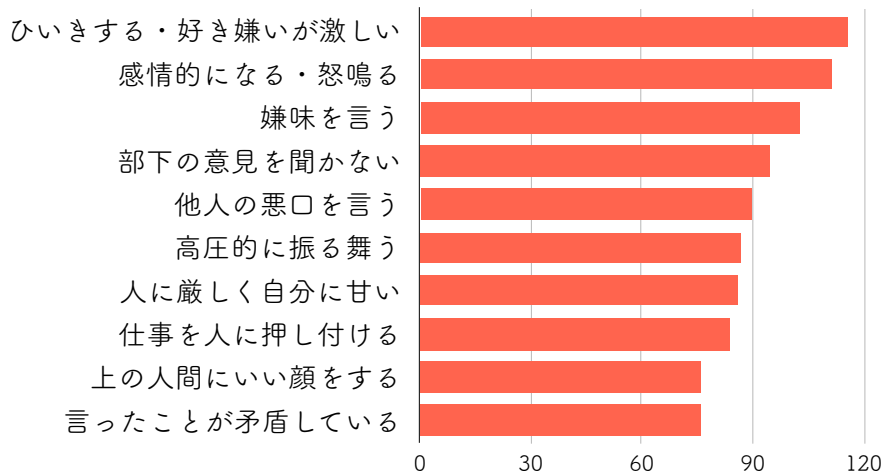
指示待ち・忖度
反発・愚痴
無気力・自己中心

3

ワンチーム
その起点となる
生き方

主体的なギバー
見返りバイアス
見えない価値

嫌いな上司の特徴ランキング (280名、複数選択可)



転職情報メディア「ミライのお仕事」を運営するネクストレベル社調査 (2023/8)


責任感のワナ

「**成績へのプレッシャー**」は教師の行動をどのように変容させるのだろうか。

デシ教授らはそれを確かめるために実験を行った。教師役の被験者には、すべての問題のヒントと回答を伝え、問題を練習する十分な時間も与えた。一部の被験者には「**教師として生徒に高い水準の成績を収めさせることがあなたの責任ですからね**」と付け加えた。

結果は驚くべきものだった。高い水準の成績を求められた被験者は、他に比べ、**話す時間が二倍、命令的な話(すべき、しなくちゃなど)が三倍、管理的な話も三倍**していた。

圧力をかけられるほど教師は管理的になり、そのことが生徒の内発的動機付け、創造性、概念的理解を低下させていたのだ。成果を求められるほど、成果を落としてしまう。皮肉なパラドックスを生み出していたのだ。



立場が上になるほど、業績やお金に対するプレッシャーが厳しくなる。
まして、中小企業の経営者であれば、会社の借金に対して連帯保証している
ことも多く、不況や赤字の時の重圧感や不安感は言葉にはできないほど。

その不安感ゆえ、上司はあなた以上に
命令的、管理的なお話をしてしまうのです。

その結果、部下との心の距離が遠くなります。
上司は孤立し、人も辞めがちです。

すると、**お金の問題**に**人の問題**が加わるので
さらに不安感がましてくるのです。

ではここで「**上司の視点**」で、日頃の
「**わたしの表情や言動**」を想像してみましよう。

上司から見た、部下のタイプと人間関係



もし、あなたが「**上司の立場**」だったら
どんな部下がいたら、うれしく感じるでしょう。

人間は、**不安感や孤独感に苛まれてる時ほど**
「信頼できる人間」がほしいものです。

では、どんな人が信頼されるのでしょうか。

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(エンパシー)と感じる

- ・ **オーセンティシティ(真実性)**

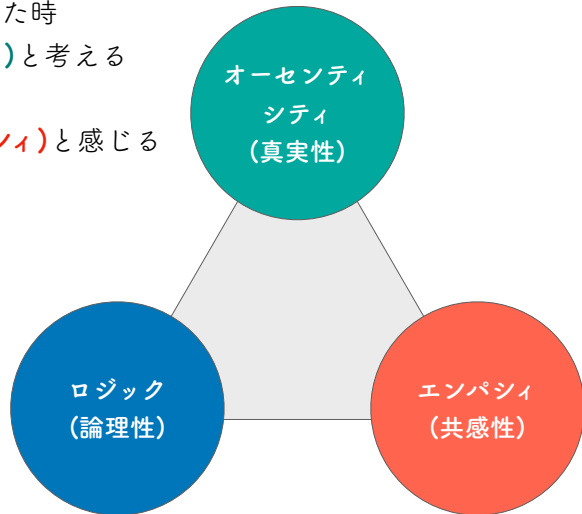
あなたが、うそいつわりのない本心で接してくれていることがわかる

- ・ **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

- ・ **エンパシー(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



あなたも上司も、そして反対者も
「組織をよくしたい」という思いは一緒です。

「もっと組織をよくしたい」
「そのためのチカラになりたい」
「やる気に満ちたチームをつくりたい」

真実・論理・共感を大切に、情熱を込めて伝えれば
きっと状況は変わっていきます。

では、より実践的に
上司との人間関係を改善する技術を学びましょう。

2章 上司との関係を改善に導く実践例

1

上司の視点で
チームを
俯瞰する

責任感の罨
自己認識
信頼のトライアングル

2

上司との関係を
改善に導く
実践例

指示待ち・忖度
反発・愚痴
無気力・自己中心

3

ワンチーム
その起点となる
生き方

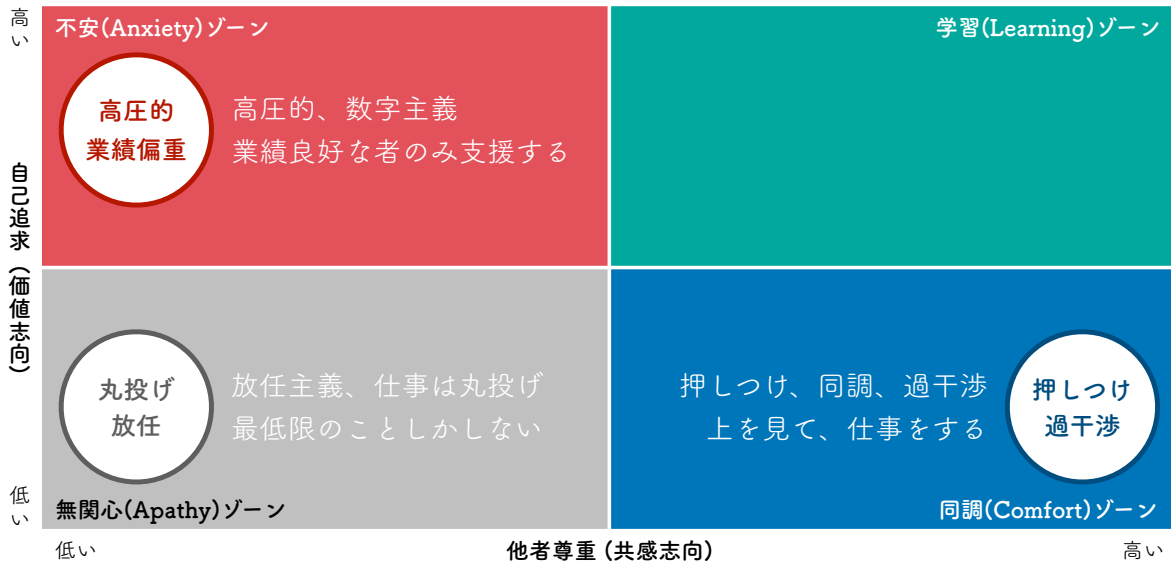
主体的なギバー
見返りバイアス
見えない価値



あなたの悩みは、どれに近いでしょう？

- ① 上司に「丸投げ・放任」を感じる
- ② 上司に「押しつけ・過干渉」を感じる
- ③ 上司に「高圧的・業績偏重」を感じる

部下から見た「上司との人間関係の問題」を類型化すると…



【無関心型】上司に「丸投げ・放任」を感じる場合



私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味です。その件でご相談があります」

相手 「なんだ。どうしたんだ」

私 「顧客からの要望が多く、このままでは予定通りの納品が難しくなりそうです」

相手 「それは大変だな。なんとか頼むな」

私 「人手も足りず、、、どなたかヘルプいただくことはできないでしょうか」

相手 「う〜ん、他のプロジェクトもみんなに任せてるからなあ」

私 「ヘルプできそうなメンバーはいませんか」

相手 「どうだろう。聞いてみてくれる？」

私 「わかりました…」(相談しても、意味なかった…)

丸投げ 放任	

【順応型】上司に「押しつけ・過干渉」を感じる場合



私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味です。その件でご相談があります」

相手 (不信感をあらわに) 「この前、うまく行っていると部長に報告したところだよ。どうしたんだ」

私 「顧客からの要望が多く、このままでは予定通りの納品が難しくなりそうです」

相手 「これまで、そんな報告はなかったじゃないか。大丈夫なのか？」

私 「はい。なんとか現場で対応しようとしていたのですが、限界が来そうで…」

相手 「報連相が足りないんだよ。現状の問題点をまとめて報告書をつくってくれるか」

私 「それが、今、かなり手がいっぱい」

相手 「現状を部長にも報告する必要があるんだ。優先度をあげてくれ」

私 「わかりました…」 (やぶ蛇になってしまった…)

押しつけ
過干渉

【達成型】上司に「高圧的・業績偏重」を感じる場合



私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味です。その件でご相談があります」

相手 (ぎらっと睨み) 「どうしたんだ」

私 「顧客からの要望が多く、このままでは予定通りの納品が難しくなりそうです」

相手 「あのプロジェクトは売上確実として見込んでいるものだ。確実に結果を出すようにしてくれ」

私 「そうしたいのですが、現状だとかなり厳しいかも知れません」

相手 「リーダーなんだから、最善の対策を考えるべきだろう。必達で頼む」

私 「顧客と相談の上、品質重視で、納品を遅らせる選択肢はありますか」

相手 「もうカウントしてるんだ。そうなれば君の評価にも影響するよ」

私 「わかりました…」 (下を向き、ため息をつく)

高圧的 業績偏重	



対話する前に、
ひと呼吸おこう。

わたしの心は、
整っているだろうか。



- ① **今**に集中する (マインドフルネス)
- ② **あるもの**に感謝する (有り難さ)
- ③ **他者**を思いやる (慈悲の心)

① 不満(過去)と不安(未来)が渦巻く ▶ 今に集中する



意識を「呼吸」に集めて、落ち着きを取り戻し、この瞬間に集中する

② ないものを渴望する ▶ あるものに感謝する



(半分しかない)

…… ふだんは、上司に足りていないところばかり、目がいきがちだけど

(半分ある)

…… 目立たないけど、がんばってるところや苦勞しているところに気づき、感謝する

意識を「感謝」に移すと、自分の心の奥にある「穏やかな価値観」とつながる

③ 他者を攻撃する ▶ 他者の気持ちを思いやる

A photograph showing two men in dark business suits in an office setting. The man on the right is seated at a desk with a laptop and a white mug, looking intently at a document held by the man on the left. He has his right arm extended, pointing towards the document. The background is a bright, out-of-focus window.

意識を「相手の視点」に移すと、相手の立場や悩みが見えてくる

お互い「独自の価値観を持つ人間」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

焦っている時、イライラしている時こそ
少しの時間を取り「心を整える」ことを意識しよう。
「ルーティン」として習慣化できれば、なおさらいい。

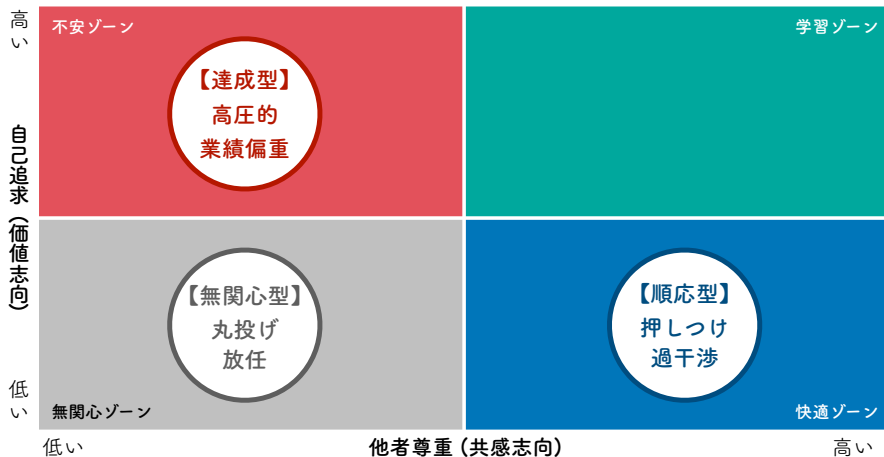
すばやく「心を整えられる」ようになると
会話のはじめだけではなく「ヒートアップした時」にも
自分の気持ちを落ちつけられるようになる。



準備は万端。

では、実際に、
上司と話そう。

難易度順に「無関心型 < 順応型 < 達成型」で
実際に対話の内容を考えていこう



【無関心型】上司に「丸投げ・放任」を感じる場合



私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味です。その件でご相談があります」

相手 「なんだ。どうしたんだ」

私 「顧客からの要望が多く、このままでは予定通りの納品が難しくなりそうです」

相手 「それは大変だな。なんとか頼むな」

私 「人手も足りず、、、どなたかヘルプいただくことはできないでしょうか」

相手 「う〜ん、他のプロジェクトもみんなに任せてるからなあ」

私 「ヘルプできそうなメンバーはいませんか」

相手 「どうだろう。聞いてみてくれる？」

私 「わかりました…」(相談しても、意味なかった…)

丸投げ 放任	

【無関心型】上司に「丸投げ・放任」を感じる場合



① 真実性

バッドニュース・ファースト
率直に現在の事実を伝える



② 共感性

抵抗因子(労力)を解消して
チーム成功への熱望を伝える



③ 論理性

選択肢と計画を提示。丁寧な
対話で、実現性を感じてもらう

【無関心型】上司に「丸投げ・放任」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味です。その件でご相談があります」

相手 「なんだ。どうしたんだ」

私 「顧客の要望が多く、進捗に苦戦しています。必要工数の予実表とギャップを表にしたのでご覧ください」

相手 「それは大変だな。なんとか頼むな」

私 「(任せてくれるいい上司と捉え) はい。お任せください。顧客満足とチーム成果をともに満たす作戦を考えてみました」

相手 「お、さすがだね」

私 「計画実施にあたりご相談があります。この期間、チームのAさんの手を借りて、顧客の要件整理と優先度調整を実施したいのですが、いかがでしょうか？ Aさんには事前に打診して、前向きな感触を得てます。許可さえいただければゴーできます」

相手 「A君がいいと言ってるんなら問題ないよ。そのあたりは任せるから、最善を尽くしてもらえるとうれしいな」

私 「はい。承知しました！ベストを尽くします」

【無関心型】上司に「丸投げ・放任」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味です。その件でご相談があります」

相手 「なんだ。どうしたんだ」

私 「顧客の要望が多く、進捗に苦戦しています。必要工数の予実表とギャップを表にしたのでご覧ください」

相手 「それは大変だな。なんとか頼むな」

私 「(任せてくれるいい上司と捉え) はい。お任せください。顧客満足とチーム成果をともに満たす作戦を考えてみました」

相手 「お、さすがだね」

私 「計画実施にあたりご相談があります。この期間、チームのAさんの手を借りて、顧客の要件整理と優先度調整を実施したいのですが、いかがでしょうか？ Aさんには事前に打診して、前向きな感触を得てます。許可さえいただければゴーできます」

相手 「A君がいいと行ってるんなら問題ないよ。そのあたりは任せるから、最善を尽くしてもらえるとうれしいな」

私 「はい。承知しました！ベストを尽くします」

真実性

論理性

共感性

無関心型の抵抗因子である「労力」が掛からないことを伝え、安心してもらおう。このタイプは、提案すれば積極的に権限委譲してくれるので、絶好の機会と捉える

「変化を嫌う人」を動かすキーは「抵抗因子」を排除すること

抵抗因子	因子の意味	克服する作戦
労力	変化に必要な努力やコスト	<ul style="list-style-type: none">・ 不要なプロセスを徹底的に省く（本人の労力を最小化する）・ Noという労力の方を高める（Noと判断したときのコストを伝える）・ いつ何をすればいいかを示す（具体的なイメージが湧くように伝える）・ 行動し忘れを防ぐ（最適なタイミングで行動を誘発するきっかけをつくる）
惰性	慣れているものに留まろうとする欲求	<ul style="list-style-type: none">・ 時間をかけて何度も伝える（次第に身近に感じるようになる）・ スモールスタートで段階的に（抵抗感の小さいものから始まる）・ 信頼する人の協力を得る（知人や同じ経験を持つ人から伝える）・ 複数の選択肢と優劣を示す（自己決定の感覚を持ってもらう）
感情 心理的反発	変化に対する否定的な感情 変化の強制への反発	<ul style="list-style-type: none">・ 傾聴し、インサイトを探る（抵抗の背景に目を向け、観察し、深堀りする）・ 相手のジョブを探る（機能的、社会的、感情的な価値を発見する）・ 反発を感じない話し方をする（Yes and で伝える。Yesを引き出す質問をする）・ プロセスに巻き込む（アイデアを創出し、実施するプロセスに巻き組む）

【自分ごととして、考えてみよう】

Q1. 丸投げ・放任を感じる部下、どうすれば信頼関係を築けるだろう

① 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
バッドニュース・ファースト、率直に現在の事実を伝える

② 論理性

あなたの思考や判断が理に適っており、あなたなら実現できるとわかる
選択肢と計画を提示。丁寧な対話で、実現性を感じてもらう

③ 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
抵抗因子(労力)を解消して、チーム成功への熱望を伝える

【順応型】上司に「押しつけ・過干渉」を感じる場合



- 私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味です。その件でご相談があります」
- 相手 (不信感をあらわに) 「この前、うまく行っていると部長に報告したところだよ。どうしたんだ」
- 私 「顧客からの要望が多く、このままでは予定通りの納品が難しくなりそうです」
- 相手 「これまで、そんな報告はなかったじゃないか。大丈夫なのか？」
- 私 「はい。なんとか現場で対応しようとしていたのですが、限界が来そうで…」
- 相手 「報連相が足りないんだよ。現状の問題点をまとめて報告書をつくってくれるか」
- 私 「それが、今、かなり手がいっぱい」
- 相手 「現状を部長にも報告する必要があるんだ。優先度をあげてくれ」
- 私 「わかりました…」 (やぶ蛇になってしまった…)

押しつけ
過干渉

【順応型】上司に「押しつけ・過干渉」を感じる場合



① 真実性

バッドニュース・ファースト
率直に現在の事実を伝える



② 共感性

抵抗因子(惰性)を解消して
チーム成功への熱望を伝える



③ 論理性

選択肢と計画を提示。丁寧な
対話で、実現性を感じてもらう

【順応型】上司に「押しつけ・過干渉」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味です。その件でご相談があります」

相手 (不信感をあらわに) 「この前、うまく行っていると部長に報告したところだよ。どうしたんだ」

私 「顧客からの要望が多く、このままでは予定通りの納品が難しくなりそうです」

相手 「これまで、そんな報告はなかったじゃないか。大丈夫なのか？」

私 「はい。報告できておらずに、ご心配をお掛けしてしまいました。今後は体制を整え、適時、ご相談するつもりです。そのためのアイデアがあります。聞いていただけますか」

相手 「わかった。どんなアイデアなんだ」

私 「まずは、こちらに必要工数の予実表とギャップを表にしたのでご覧ください」

相手 「う〜ん。ずいぶんギャップが多くなってきてるな。これで大丈夫なのか」

私 「ご懸念の通りで、現状のままだと、納品も後ろずれせざるを得なくなり、顧客にも迷惑をかけてしまいそうです」

相手 「それはまずいな。部長には順調と報告したばかりなんだ」

私 「はい。そこで、顧客満足とチーム成果をともに満たす作戦を考えてみました。計画の概要をまとめたのでご覧ください」

相手 「なるほど。この計画通りいけば、トラブルは回避できそうだな」

私 「はい。そう考えています。この計画実施にあたり、ひとつご相談があります。この期間に不足する開発工数をカバーするために、チームのAさんの手を借りて顧客の要件整理と優先度調整を実施したいと考えているのですが、いかがでしょうか？」

相手 「う〜ん、A君は工数的には余裕があるのか」

私 「はい。念のために、事前にAさんに打診してみたところ、前向きな感触を得てます。許可さえいただければゴーできます」

相手 「わかった。A君がいいと行ってるんなら大丈夫だ」

私 「はい。ありがとうございます。ベストを尽くします」

【順応型】上司に「押しつけ・過干渉」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味です。その件でご相談があります」

相手 (不信感をあらわに) 「この前、うまく行っていると部長に報告したところだよ。どうしたんだ」

真実性

私 「顧客からの要望が多く、このままでは予定通

順応型は、予定通りに事が進まないとき強い不安を感じやすいのでその解消に務める。
また、組織上部への報告にも心を配る

相手 「これまで、そんな報告はなかったじゃないか」

私 「はい。報告できておらずに、ご心配をお掛けするためのアイデアがあります。聞いていただけますか」

時、ご相談するつもりです。その

共感性

相手 「わかった。どんなアイデアなんだ」

論理性

私 「まずは、こちらに必要工数の予実表とギャップを表にしたのでご覧ください」

相手 「う〜ん。ずいぶんとギャップが多くなってきてるな。これで大丈夫なのか」

私 「ご懸念の通りで、現状のままだと、納品も後ろずれせざるを得なくなり、顧客にも迷惑をかけてしまいそうです」

相手 「それはまずいな。部長には順調と報告したばかりなんだ」

私 「はい。そこで、顧客満足とチーム成果をともに満たす作戦を考えてみました。計画の概要をまとめたのでご覧ください」

相手 「なるほど。この計画通りいけば、トラブルは回避できそうだな」

私 「はい。そう考えています。この計画実施にあたり、ひとつご相談があります。この期間に不足する開発工数をカバーするために、チームのAさんの手を借りて顧客の要件整理と優先度調整を実施したいと考えているのですが、いかがでしょうか？」

相手 「う〜ん、A君は工数的には余裕があるのか」

私 「はい。念のために、事前にAさんに打診してみたところ、前向きな感触を得ています。許可さえいただければゴーできます」

相手 「わかった。A君がいいと行ってるんなら大丈夫だ」

私 「はい。ありがとうございます。ベストを尽くします」

順応型の抵抗因子である「惰性」や「心理的反発」をクリアするためにプロセスへの丁寧な対話と説明を行う

共感性

心理的な反発を防ぐためのゴールデンスキル「イエス・アンド法」

イエス・アンド法とは、まずは「YES」で相手の意見や気持ちに共感し、その後「AND」を用いて自分の意見を主張をする話法である。イエス・バット法と比較して、心理的な反発を防ぎ、相手の気持ちを受け入れ、その問題を解決するための建設的な提案をする時に使える。

相手 「う～ん。ずいぶんとギャップが多くなってきてるな～」
私 「いえ、問題が大きくなると思います」
相手 「それはまずいな。部長には順調と報告したばかりなんだ」
私 「残念ながら、現状の見通しは厳しいですね」



相手 「う～ん。ずいぶんとギャップが多くなってきてるな。これで大丈夫なのか」
私 「ご懸念の通りで、現状のままだと、納品も後ろずれせざるを得なくなり、顧客にも迷惑をかけてしまいそうです」
相手 「それはまずいな。部長には順調と報告したばかりなんだ」
私 「はい。そこで、顧客満足とチーム成果をともに満たす作戦を考えてみました。計画の概要をまとめたのでご覧ください」
相手 「なるほど。この計画通りいけば、トラブルは回避できそうだな」
私 「はい。そう考えています。この計画実施にあたり、ひとつご相談があります。この期間に不足する開発工数を（以下続く）」

まずは肯定。相手の不安なことにしっかりと共感する

続く肯定。不安を解消するための作戦を提示する

さらに肯定。その実現のために相談をする

【自分ごととして、考えてみよう】

Q2. 押しつけ・過干渉を感じる上司、どうすれば信頼関係を築けるだろう

① 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
バッドニュース・ファースト、率直に現在の事実を伝える

② 論理性

あなたの思考や判断が理に適っており、あなたなら実現できるとわかる
選択肢と計画を提示。丁寧な対話で、実現性を感じてもらおう

③ 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
抵抗因子(惰性・心理的反発)を解消して、チーム成功への熱望を伝える

【達成型】上司に「高圧的・業績偏重」を感じる場合



私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味です。その件でご相談があります」

相手 (ぎらっと睨み) 「どうしたんだ」

私 「顧客からの要望が多く、このままでは予定通りの納品が難しくなりそうです」

相手 「あのプロジェクトは売上確実として見込んでいるものだ。確実に結果を出すようにしてくれ」

私 「そうしたいのですが、現状だとかなり厳しいかも知れません」

相手 「リーダーなんだから、最善の対策を考えるべきだろう。必達で頼む」

私 「顧客と相談の上、品質重視で、納品を遅らせる選択肢はありますか」

相手 「もうカウントしてるんだ。そうなれば君の評価にも影響するよ」

私 「わかりました…」 (下を向き、ため息をつく)

高圧的 業績偏重	

【達成型】上司に「高圧的・業績偏重」を感じる場合



① 真実性

バッドニュース・ファースト
率直に現在の事実を伝える



② 共感性

抵抗因子(感情)を解消して
チーム成功への熱望を伝える



③ 論理性

選択肢と計画を提示。丁寧な
対話で、実現性を感じてもらう

【達成型】上司に「高圧的・業績偏重」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味です。その件でご相談があります」

相手 (ぎらっと睨み) 「どうしたんだ」

私 「顧客からの要望が多く、このままでは予定通りの納品が難しくなりそうです。こちらが必要工数の予実表とギャップです」

相手 「あのプロジェクトは売上確定として見込んでいるものだ。確実に結果を出すようにしてくれ」

私 「はい。確実に予算をクリアするために、ひとつアイデアがあります」

相手 「なんだ。どんなアイデアなんだ」

私 「顧客に納得いただきながら、確実に納品するための作戦を考えてみました。計画の概要をまとめたのでご覧ください」

相手 「なるほど。この計画通りいけば、予定通り売上をたてられそうだな。付加的なコストはないのか」

私 「はい。コストがポイントだと考えています。そこで、ひとつご相談があります。不足工数を外注で補うと新たなコストが発生するので、チームのAさんの手を借りて、顧客の要件整理と優先度調整を実施したいのですが、いかがでしょうか？」

相手 「それはいいアイデアだな。A君は工数的には余裕があるのか」

私 「はい。事前にAさんに打診しており、前向きな感触を得てます。許可さえいただければゴーできます」

相手 「わかった。それ以外にどんな不安材料があるそうか。要件変更になった場合、顧客の合意はとれるのか」

私 「はい。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」

相手 「わかった。合意がとれなかった場合のプランBはあるのか」

私 「はい。それも考えています。分割納品できるよう、機能を分解して考えました。この部分は確実に納品できます。これにより、今期は予算の95%の売上となりますが、ここは計算いただいて大丈夫です」

相手 「わかった。プランAで予算を達成できるよう、全力を尽くしてくれ」

私 「はい。ありがとうございます。ベストを尽くします」

【達成型】上司に「高圧的・業績偏重」を感じる場合

私 「プロジェクトの進捗が遅れ気味です。その件でご相談があります」

相手 (不信感をあらわに) 「この前、うまく行っていると部長に報告したところだよ。どうしたんだ」

真実性

私 「顧客からの要望が多く、このままでは予定通りの納品が難しくなりそうです。こちらが必要工数の予実表とギャップです」

相手 「あのプロジェクトは売上確定として見込んでいるものだ。確実に結果を出すようにしてくれ」

私 「はい。確実に予算をクリアするために、ひとつアイデアがあります」

相手 「なんだ。どんなアイデアなんだ」

共感性

論理性

私 「顧客に納得いただきながら、確実に納品するための作戦を考えてみました。計画の概要をまとめたのでご覧ください」

相手 「なるほど。この計画通りいけば、予定通り売上をたてられそうだな。付加的なコストはないのか」

私 「はい。コストがポイントだと考えています。そこで、ひとつご相談があります。不足工数を外注で補うと新たなコストが発生するので、チームのAさんの手を借りて、顧客の要件整理と優先度調整を実施したいのですが、いかがでしょうか？」

相手 「それはいいアイデアだな。A君は工数的には余裕があるのか」

私 「はい。事前にAさんに打診しており、前向きな感触を得ています。許可さえいただければゴーできます」

相手 「わかった。それ以外にどんな不安材料があるそうか。要件変更になった場合、顧客の合意はとれるのか」

私 「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」

相手 「わかった。合意がとれなかった場合のプランBはあるのか」

私 「はい。それも考えています。分割納品できるよう、機能を分解して考えました。この部分は確実に納品できます。これにより、今期は予算の95%の売上となりますが、ここは計算いただいて大丈夫です」

相手 「わかった。プランAで予算を達成できるよう、全力」

私 「はい。ありがとうございます。ベストを尽くします」

達成型は「結果達成」への強いこだわりがあり、数字主義であることが多いため、プロセスの改善が結果にどう結びつくかを紐づけて説明する。そこをはずすと、抵抗因子の「感情」や「心理的反発」を招いてしまうので要注意

「責任感の罠による長話」を回避して、会話のテンポをあげる手法

医師が直面する課題に「限られた時間の中で患者の心の病を理解し、効果的な治療を提供すること」がある。医師が患者との信頼関係を築くためには「傾聴」が必要という考え方が主流であるが、時間的な制約がある場合の「患者が話を聞いてもらえたと感じ、医師も苦痛を感じることなく対応できる技術」として「PIPC (Psychiatry In Primary Care) セミナー」で紹介されている手法を紹介したい。

▶患者との「つながり」をつくる

患者との「つながり」が第一歩となる。親しみと温かさを感じる空気の中で、自分と患者の心がつながる瞬間。相互に尊敬し、信頼しあう人間関係を築くこと。つながりには①トラブルが発生しない、②治療効果が高まる、③仕事が楽しくなる、といった副次効果もある。

▶患者への「在り方(being)」が、技術的な「やり方(doing)」よりも重要である

患者への「在り方」とは、医師の人柄、価値観、考え方。患者は医師の在り方を、態度、表情、姿勢、目つき、声の調子、話し方などから完全に感じ取ることができる。特に「女性には愛を、男性にはリスペクトをもって接する」と驚くほど関係性が高まることを実感している。

▶長い話が始まったら「相槌→承認→質問」で対応する

患者の長話が始まったら、相手の息継ぎする瞬間を見計らい、語尾にかぶせるように3ステップで対応する。「なるほど(相槌)、それはつらかったですね(承認)、ところで寝つきはいかがですか(質問)?」ポイントは「質問の前に相槌と承認を入れる」こと。相槌は「なるほど」を推奨している。承認のセリフも重要だ。これにより患者は話を止められたことを忘れ「私の気持ちをわかってもらえた」と満足いただけるからだ。大切なことは、患者のつらい感情や大変な苦労を受容すること。「それはつらかったですね」「本当によく頑張られましたね」「そのときはそうするしかなかったのですね」一度で止まらない場合は、愛と敬意を持ち「相槌→承認→質問」のセットを繰り返す。関係性を壊さず会話の主導権を保持することだ。

「患者の長い話を聞かない技術」とは、実は患者と短い時間で深くつながるための技術である。この技術を身につけると、見ず知らずの初診患者とでも、10分もかからないで、かなり深い話ができるようになる。

(相手の息継ぎの瞬間を見計らい
語尾にかぶせるように)

【相槌】
なるほど

【承認】
それはつらかったですね

【質問】
ところで寝つきはいかがですか

【自分ごととして、考えてみよう】

Q3. 高圧的・業績偏重を感じる上司、どうすれば信頼関係を築けるだろう

① 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
バッドニュース・ファースト、率直に現在の事実を伝える

② 論理性

あなたの思考や判断が理に適っており、あなたなら実現できるとわかる
選択肢と計画を提示。丁寧な対話で、実現性を感じてもらう

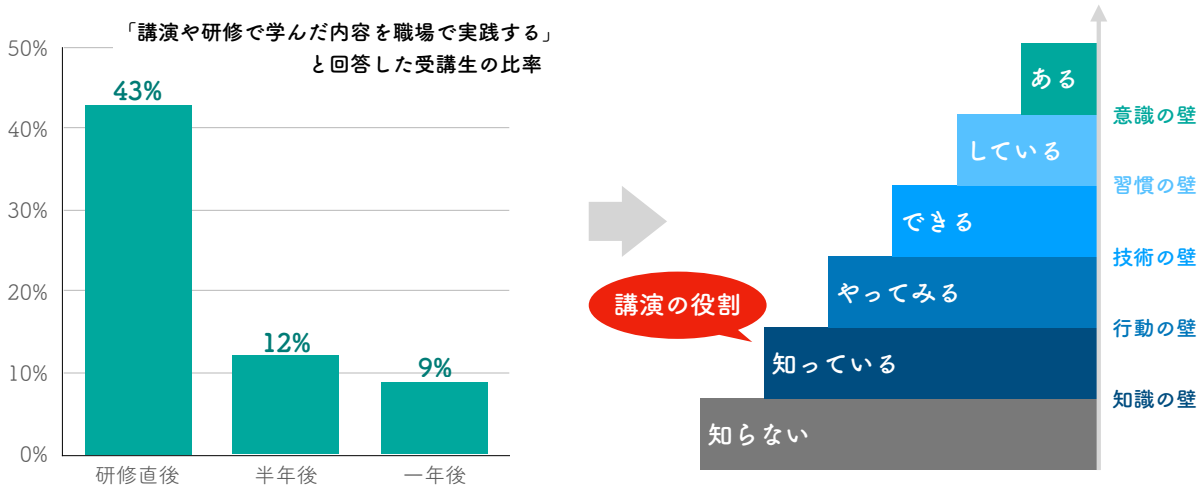
③ 共感性

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
抵抗因子(感情・心理的反発)を解消して、チーム成功への熱望を伝える

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。

今日のお話をもとに、明日からぜひ実践してみてくださいね！



部下に、無気力・忤度・反発を感じる方
上司に、丸投げ・押しつけ・数字偏重を感じる方

「職場をよくするコミュニケーションの技術」を
もっと深く学びたい方には

- ① hintゼミの方は、4月からの「人間関係改善ツアー」開始
- ② 一般の方、4月から「講演メニュー」に追加予定（申込み可能）
- ③ 次回「だかぼくオープン講演(5/15)」にて、さらに詳しく…

4月開講のhint24春期、今週末 3月17日まで募集中！

		経営クラス	リーダークラス	イノベーションクラス
フィットするユーザー		経営に関わる人 (経営者、人事、経営企画など)	チームに関わる人 (管理職から一般社員まで)	新規事業に関わる人 (起業家、新規事業など)
得られる価値		<ul style="list-style-type: none"> 経営に関する網羅的な知識 時代の変化と理想の組織像 理想の組織を実現する方法 	<ul style="list-style-type: none"> 社員が自走するチームづくり リーダーシップの最新技術 組織をよくする具体的な方法 	<ul style="list-style-type: none"> 事業アイデアを発想する技術 事業アイデアを実現する技術 新規事業を孵化する支援
想定する学習時間		5時間/週	4時間/週	6時間/週
準拠する書籍		『だから僕たちは 組織を変えていける』	『だから僕たちは 組織を変えていける』	『業界破壊企業』
教科書	エグゼクティブ インサイト	●		
	リーダーシップ フレームワーク	●	●	
	イノベーション フレームワーク			●
	カルチャーブック	●	●	●
講座料金		15万円 (月5万円 × 3ヶ月)	9万円 (月3万円 × 3ヶ月)	9万円 (月3万円 × 3ヶ月)