



【仕事の便利術】

上手なあやまり方，頼み方，断り方



はじめに

日本はハイコンテキスト文化であり、日本人同士のコミュニケーションはコンテキスト＝文脈が深いといわれています。つまり、ハイコンテキスト文化においては、長年かけて培われた共通の価値観にもとづいた「文脈」があるので、多くを語らずともコミュニケーションが成り立ちます。一方、欧米諸国、特に多民族国家といわれるアメリカはローコンテキスト文化であり、自分が何を考えどうしたいのかをきちんと言葉にしないと相手に意思が伝わりません。日本は言外の意を汲み取る「共感」型、欧米は明快に意思表示する「主張」型の文化といえるでしょう。

ところで、日本も農村的な共同体文化が薄れて久しく、コンテキストがそれほど深くない中で社会生活を送る人が増えています。ですから「言わないとわからない」状況に遭遇する場面が多くなり、それまで日本人が苦手だった「きちんと自己主張する」ということが、求められるようになってきました。

自己主張にはさまざまな表現がありますが、本書は「あやまる、頼む、断る」という3つの表現を取り上げました。きちんとあやまれないと「恨み」が残ります。きちんと頼めないと「成果」は上がりません。きちんと断れないと状況が「悪化」します。昔であれば、「そこは汲んでくれよ」「そこまで言わせないでくれ」ですんだシチュエーションでも、現代では「言いにくいことを言う」ことが求められるようになってきているのです。

本書では、ビジネスシーンに限らず社会生活全般でも参考になるような解説を心がけました。いずれもテクニックだけでなく、心の持ちようとしてどうあればよいのか、にも重点を置いています。コーチングの考え方が普及して「ラポール＝心の懸け橋」が注目されるようになってきましたが、ハイコンテキストな日本では昔から「共感」が大切にされています。本書を通じて、受講生の皆様が「言いにくいことを言う」自己表現のテクニックを学ばれるだけでなく、気持ちの持ちようについて整理するきっかけとなれば、筆者としては幸甚です。



Contents

はじめに	3
------	---

第Ⅰ章 納得してもらえ上手なあやまり方

1. あやまらない、あやまれない人に共通の特徴	6
2. あやまりたくないという心理が問題を大きくする	8
3. そのあやまり方が相手を不快にさせ、怒らせる	10
4. 納得性の高いあやまり方のポイント	12
5. あやまるタイミングが謝罪の効果を高める	14
6. あやまる場面と、その後のフォロー	16
7. クレームに対応するには	18
8. 「あやまり上手」になるために	20
◇ あなたは上手にあやまれるか チェックリスト	22

第Ⅱ章 引き受けてもらえ上手な頼み方

1. 頼むことは相手のいること	24
2. 頼みごとはわかりやすく、丁寧に	26
3. 当然引き受けてくれると思わない	28
4. 頼みにくさの壁をどう乗り越えるか	30
5. 頼むだけでなく、頼まれることも必要	32
6. 難しいことを引き受けてもらえる頼み方	34
7. こんなときどうする? 「頼み方」ショートケース・スタディ	36
8. 「頼み上手」になるために	38
◇ あなたは上手に頼めるか チェックリスト	40

第Ⅲ章 相手を不快にさせない上手な断り方

1. 断ることは、いけないことなのか	42
2. できないこと、無理なことははっきり断る	44
3. ぐずぐず躊躇していると断れなくなる	46
4. 断りづらくなる「畏」には要注意	48
5. 恨まれたり、不機嫌にさせたりしない断り方	50
6. 納得性が高い断り方	52
7. こんなときどうする? 「断り方」ショートケース・スタディ	54
8. 「断り上手」になるために	56
◇ あなたは上手に断れるか チェックリスト	58

第Ⅳ章 ケーススタディ こんなときどうする?

1. (クレーム対応) お客様からの苦情には、飛んで行くべし!	60
2. (クレーム対応) 年末最後の厄日、多発する現場トラブル	62
3. (クレーム対応) 電話での姿の見えないお客様	64
4. (あやまり方) お互いなかなかあやまれない夫婦	66
5. (頼み方) 頼むことは任せること、立てば歩めの親心	68
6. (頼み方) だれかがやらなきゃならないこと	70
7. (断り方) 水回りのリフォームっていつやるの?	72
8. (断り方) そんなご無体な…、発注元が横暴すぎる	74
〈コラム〉「あやまらない」という選択もあり?! ~クレーマーへの対策	77
〈コラム〉 頼む相手は、どんなタイプ?	78
〈コラム〉 知っておきたい「断り方」フレーズ	79

第I章

納得してもらえる 上手なあやまり方

1

あやまらない、あやまれない人に共通の特徴

勝ち負けにこだわる人

謝罪 修正

論語に「^{あやま}過ちては^{あらた}改むるに^{はばか}憚ること勿れ」という言葉があります。もし自分が間違っていたなら、ただちにそれを直しなさい、という意味です。人間のできた人物ほど、自分の過ちや非を素直に認め、**謝罪**や**修正**ができるものです。一方、自分が間違っていたことを認めると「負け」になると思い、なかなかあやまることができない人もいます。

筆者がコンサルタントとしてある企業支援機関のメンバーに加わったときのことです。支援先であるクライアントとの会議で、その支援機関の年配の男性が、自分の部署について内部批判とも受け取れる発言を繰り返したので、筆者はその日の夜に親展で「内部で整理できていないことをクライアントの前で露呈させるのは、不信感を助長するだけなので控えられてはどうか」とメールしました。目上の人に向けたものであることを意識して、言葉を尽くし丁寧にお伝えしたつもりです。ところが、「こっちは高度な判断があってやっているのだから大きなお世話だ」というような返答がきたのです。

沽券にかかわる

自分の非を認めたり、あやまったりするのは**沽券^{こけん}**にかかわるとでも思っているのでしょうか。

相手の気持ちがわからない人

相手の立場に
身を置く

相手が自分を責めてきた場合、どのように受け止めればよいのでしょうか。相手の言い分に理がある、ない、にかかわらず、いったんは「相手はどんな気持ちなのか」を考えてみるのが大切です。

D. カーネギーの名著『人を動かす』の中に、人を動かす原則のひとつとして「**相手の立場に身を置く**」というものがあります。盗人にも三分の理があるのだから、まずは相手の言い分を聞いてみるのが大切だ、ということです。

相手からの「あなたの言葉に傷ついた、あなたのために不利益を被った」というような非難は、自分と相手との二者間の問題です。こういったときこそ、相手の立場に身を置くことが求められます。実際、相手の事情や感情を慮り**共感**を示すことで、相手の高ぶった感情が収まることも多いものです。一方、自分の**正当性**を主張することにしか意識がいかなないと、相手の気持ちを察することができません。お互いが**自己主張**を繰り返すばかりでは合意には至りませんから、折り合いがつかない場合、下手をすれば裁判ということにもなりかねません。

共感

正当性

自己主張

共感するということは、相手の**感情の声**に耳を傾けるということです。これは素質や性格にもよりますが、ある程度は意識することで獲得可能な態度でもあります。たとえば、だれかを喜ばせようとサプライズを見つけようとしたり、ものごとには良い面と悪い面と両面があると考えるようにしたり、このような行動は相手の感情を考え、寄り添おうという共感につながるものなので、意識してみるとよいでしょう。

感情の声

自分を守るために攻撃的になる人

欧米には、交通事故に遭ったときなどにとっさにあやまると、後々の裁判で不利になるという考え方があるようで、とにかく相手をその場で非難するという風潮があります。最近の日本でも、何かトラブルがあった際には、とにかくあやまってはいけない、あやまると自分の非を認めたことになる、などとまことしやかに言われているようです。

また、人は自分の立場が不利になりそうとき、あるいは隠していた不具合が露呈しそうときなど、身を守るために攻撃的になりがちです。自分の心にやましいところがなければ、何事においてもフラットに判断でき、不必要にファイティングポーズをとることはありません。

このように、いまの自分の**立場が危うくなる**かもしれない、いまの自分の**利益が失われる**かもしれないという、将来の漠たる不安によって、人は攻撃的になり、あやまることができなくなります。「**俯仰天地に愧じず**」、自分にやましいところがなく、相手を思いやるゆとりがあり、そして何よりも自分自身を信頼できていて、自分の心が安定していれば、人はおのずから頭を垂れるものなのです。

立場が危うくなる

利益が失われる

2

あやまりたくないという心理が問題を大きくする

心象のよくなかった謝罪会見

大きな批判

上手にあやまることができずに、事件が重大化してしまったり、世間から**大きな批判**を受けることになってしまったケースを見てみましょう。

ここから、なぜ上手にあやまることができなかったのか、その原因が浮かび上がってきます。

食中毒事件

●Y社集団食中毒事件

被害者が1万人以上となった戦後最大の食中毒事件。Y社の対応は後手にまわり、事態がさらに深刻化していく中、当時の社長は記者会見の席上で、会見の延長を求める記者団に向かって「そんなこと言ったって、私は寝てないんだよ！」と逆ギレ。その場面が報道され世論の非難を浴びた。名門といわれたY社のイメージダウンは避けられず、グループは解体、ブランドも一部を残して消滅するという結末となった。

不正会計事件

●T社不正会計事件

長年にわたる不正会計で利益を水増ししていた事件。T社は優良企業とされていたが、一連の事件で利益が虚偽であることが判明。過去3期に遡って社長が引責されるという事態となった。事態収拾にあたっていた時期の記者会見で、当時の財務部長が社長の言葉をさえぎって「〇〇の減損なかりせば増益」「不適切会計ではなくグレーな状況」など、謝罪の姿勢を見せず抗弁し続けたことが、一部ネット上で話題となった。

公金流用事件

●N議員公金流用事件

当時県議会議員であったN氏が、自身の公金流用問題に関する記者会見において「記憶にない」「おぼえていない」を繰り返し、途中号泣したため問題の真相がわからずじまいとなったもの。その後、詐欺と私文書偽造などでN氏の有罪は確定したが、記者会見時の映像がYouTubeで広く配信され、謝罪会見としては異例の再生回数となった。現在ではN氏は政治とはかかわりを持たず、反省の日々を過ごしている模様。

あやまることは駆け引きではない

あやまることは**許しを請う**ことであり、あやまれた人は相手やその行為を許します。この「許し」という言葉には、条件付きではなく無償で「**赦す**」という意味も含まれており、「赦す」ことで、両者が癒され、わだかまりは溶けていきます。「赦す」という行為は本来、人間の行為の中でももっとも崇高なものです。

許しを請う

赦す

ビジネスシーンでは、**転んでもタダでは起きない**、とばかりに、あやまるのはあやまるけれども条件付きで、という態度がよく見られます。

転んでもタダでは
起きない

「たしかにこの部分はこちらが悪かった、しかしこの部分は御社にも責任があるのだからここはこうしてもらいたい」というように、謝罪の場面で**駆け引き**をするようでは、話は丸く収まらないでしょう。

駆け引き

あやまるときに大切なことは、誤魔化さず、騙さず、居直らず、「**最初に誠実にあやまる**」ことです。

最初に誠実に
あやまる

