

【仕事の便利術】

上手な対話力——グチ・悪口・文句なし



はじめに

プライベートにせよ仕事にせよ、夫婦間、兄弟間、上司と部下、同僚、仲間というように、「対話」は1対1の関係性の中で成立すると考える人が多いのではないのでしょうか。そして「対話」はお互いに向き合うことではじまり、胸襟を開く、腹を割って話す、といった形容にもあるように、深いところで理屈と気持ちを響かせ合うものというイメージがあるかもしれません。

このように私たち日本人が「対話」といわれると構えてしまうのは、日本はハイコンテキスト文化であり、改めて対話をしなくても意思疎通できる部分が多いからでしょう。ハイコンテキスト文化は私たち日本人の美徳ともいえるのですが、ビジネスシーンにおいては必ずしも有効に働かない場合もあります。言外の意を解さなかったために、解釈に齟齬をきたして禍根を残すことになった、というようなこともあります。

本書では、主にビジネスシーンを想定して、1対1だけでなくチームにおける1対「多」の「対話」についても解説しました。また、「対話」を一般化・抽象化するとわかりにくい部分もあるので、具体的な言い回しや例文を多く載せるように意識しました。そういった「対話＝ダイアログ」を楽しんで読んでいただけると、筆者としては幸甚です。

「話のツボ」を押さえている人との「対話」は、わかりやすいだけでなく楽しいものです。本書を通じて、読者の皆様が「対話の達人」への道に、一歩踏み出されることを祈念しています。

はじめに	3
第Ⅰ章 対話とは何か【基本編】	
1. 先人たちの対話	6
2. 対話が成立するには	8
3. 対話の目的	10
4. 対話の効果	12
5. 対話のすすめ方	14
6. 対話のための雰囲気づくり	16
7. 相手のタイプに合わせて対話する	18
Short Column 東山魁夷『風景との対話』	20
8. 人はなぜ悪口を言うのか	21
研究課題①「あなたは他人と対等な人間関係を築けるか」チェックリスト	23
Short Column マーケティングは「対話力」	24
第Ⅱ章 対話で人を動かす【応用編】	
1. 対話を良い方向に導く共感力	26
2. コーチングの基本でもある傾聴力	28
3. 対話で相手の不安や不満を解消する	30
4. 説得で相手の重い腰を上げさせる	32
Short Column ソフィスト、詭弁を弄した者たち	33
5. わかりやすい対話とは（１）	34
6. わかりやすい対話とは（２）	36
7. 対話を弾ませる「質問」の仕方	38
8. 対話の怖さを知ろう	40
研究課題②	42
第Ⅲ章 状況を変える対話力【実践編】	
1. 話しているとこちらまで困ってしまう「困った」ちゃん	44
2. 文句や不満ばかり言う「怒りんぼ」さん	46
3. 自慢話が多く上から目線の「暑苦し」さん	48
4. 何かと干渉してくる「おせっかい焼き」さん	50
5. いまひとつ物足りない部下との対話	52
6. 逃げる上司を動かす対話	54
7. 息もぴったり、話が早いチームでの対話	56
8. 悪口の絶えないチームでの対話	58
研究課題③	60
第Ⅳ章 一枚上手の対話術【上級編】	
1. アサーティブに話す	62
2. シナリオを意識する	64
3. 本音を引き出す	66
4. 対話にあえてストレスを与える	68
Short Column 男と女の対話「バリ、テキサス」	69
5. 「話さない」対話のテクニック	70
6. 対話でコンフリクト（紛争）を解消する	72
7. 対話を通じてクリエイティビティを発揮する	74
8. 対話によるチームビルディング	76
研究課題④「あなたは対話によるチームづくりができるか」チェックリスト	78
おわりに	79

第I章

対話とは何か 【基本編】

先人たちの対話

ソクラテスと孔子

対話

対話といえば、古代ギリシャの哲学者プラトンが、師であるソクラテスの問答を記した『対話篇』を思い起こさずにはられません。ソクラテスは質問を多用して相手に気づきを与え、深い「知」をもたらそうとしました。アテナイの街角で人々に語りかけたソクラテスの対話は、後世の評価で自ら知を生み出す手助けをする「産婆術」とであるとされました。しかしながら当時、ソクラテスは相手に価値観の転換を強いるような「知」を求めたため、アテナイ市民の反感を買い、「ポリスの信ずる神々を信じない」という理由により不敬罪で告発されました。裁判の場でソクラテスは、自身の主張を曲げることなく淡々と弁明し、そして論理的帰結により自ら毒杯をあおぎ死を選んだエピソードは、万人の知るところでしょう（『ソクラテスの弁明』）。

一方、同じくいまから 2500 年ほど前の東洋で、孔子が弟子に向かって説法をしていました。孔子の教えを著したとされている『論語』も、同じように師と弟子の対話形式をとっています。面白いのは、孔子は同じ質問でも相手によって答えを変えているところでしょうか。たとえば、習ったことはすぐに実行したほうが良いのかという質問に対して、ある弟子に対しては「すぐ行動しなさい」と教え、違う弟子には「考えてから行動しなさい」と教えました。孔子いわく、相手に合わせて最良と思われる方法を教えた、と述懐しています（『論語』先進第十一）。

哲学真理

ソクラテスは「善く生きる」とはどういうことかという**哲学真理**を求めたのに対して、孔子は「善く生きる」ためにはどうしたらよいのかという**実践的倫理**を求めた、ということがいえるかもしれません。

実践的倫理

学びの場での対話

古代においては、師弟は対話を通じて思索を深め、学究の道を究めよ

うとしていたように思われます。ところが時代が下るにつれ、教師は権威的になり、教義は膠着化し、学びの場は教条的で対話のない一方通行になっていったような気がします。本来の学びの場の役割は「知識」を教えることではなく、「考えるための技術」、つまり「考えるための考え方」を教えることにあったのでしょうか。その反省からか昨今では、教師と生徒がインタラクティブに対話をして、双方向コミュニケーションを通じて「**考える力**」を養っていくプロセスが再認識されています。「アクティブラーニング」は、グループディスカッション（討議）やディベート（討論）など生徒同士の関わりにより、能動的な基礎能力の開発を図るものです。アメリカ発のこの運動は、日本では最初に複数の大学で取り入れられ、最近では高校や中学でもカリキュラムに組み込まれるようになってきました。規則や標準といった画一主義から、自由と多様性を受容する「**個性を尊重する**」教育にシフトしているといえるでしょう。

考える力

個性を尊重する

勝海舟と西郷隆盛

ところで、2018年新春から西郷隆盛を主人公にしたNHK大河ドラマがはじまりました。西郷隆盛に関する逸話でもっとも興味深いもののひとつは、江戸城を無血開城に導いた勝海舟との会談ではないでしょうか。強硬な討幕派だった西郷が無血開城に同意したのは、江戸城下が戦場となれば不利益をこうむる英国が西郷を抑えたからだ、ともいわれています。また、勝がそうなるように英国公使パークスに働きかけたからだともいわれています。史実はそうであったとしても、勝と西郷は日本の将来を切り開く気概のある者同士として、立場の違いを超えて肝胆相照らすものがあったからこそ、合意にいたったのではないのでしょうか。実際にどのような対話がなされたのか、記録はないのでその内容は憶測の域を出ることはないのかもしれませんが、この会談がその後の日本のすすむべき方向を決定づけたことは間違いありません。

今回は林真理子さん原作ということで、司馬遼太郎の『翔ぶが如く』とはひと味違った維新の豪傑西郷隆盛が、ドラマの中で勝海舟とどのように会談するのか、放映を楽しみにしています。



対話が成立するには

対話で大切な「ヒト」と「コト」の切り分け

対話が成立している場面では、対話をしている当事者同士という「**ヒト**」がいて、対話の対象あるいは内容としての「**コト**」があり、そして対話をしている時間と空間という「**環境**」があります。「環境」についてはのちほど（16 ページ）触れますので、ここでは「ヒト」と「コト」について考えてみます。

論理＝コト

対話は「ヒト」同士で行われますが、多くの場合、話の内容が「ヒト」ではなく「コト」にフォーカスされていたほうが建設的です。ある手続きをやるかやらないかという判断において、Aさんは賛成でBさんは反対という場合、なぜAさんは賛成でなぜBさんは反対なのかという**論理＝「コト」**を材料として対話が行われます。これを、Aさんは性格が乱暴だとかBさんは臆病だとか、「ヒト」についての議論にすり替わってしまうと、対話にならないどころか喧嘩になってしまうかもしれません。

阻害要因＝コト

また「コト」が直接的に当事者の意思や行動によらない場合も同様です。たとえば、仕事でのプロジェクトの進捗が芳しくないというケースでは、何がプロジェクトの**阻害要因＝「コト」**となっているのかを話し合うべきでしょう。仮に、ある工程に配置されている人員の能力不足がボトルネックになっていたとしても、それは能力不足の人員＝「ヒト」自身を問題とするのではなく、そういう人員がそこに配置されている「コト」を問題としなければ解決の糸口は見えません。この能力不足の人員がプロジェクトマネジャーたる上司であったとしても、「ヒト」としての**上司の悪口**を言っているだけでは、事態は好転しないでしょう。

上司の悪口

対話は関係性において成立する

1対1
1対「多」

対話は「**1対1**」の場合もあれば、「**1対『多』**」のグループで行われることもあります。いずれにしても、対話はヒトとヒトとの間で行われ

る以上、当事者同士の**関係性**がおよぼす影響を考えないわけにはいきません。上司と部下、教師と生徒など、明らかにパワーバランスに強弱の差がある場合、パワーが強いヒトの発言はもっともらしく聞こえたり、あるいは強制力が感じられたりするかもしれません。逆にパワーが弱く存在感が希薄なヒトの発言は、いくら正鵠を射ていたとしても集団の中で黙殺されてしまうかもしれません。

お互いの関係性を考慮して、話の内容だけでなく言葉遣いや態度まで気を配らなければ対話は成立しません。「親に向かってなんだその口のきき方は!」「うるさい、とうちゃんのわからずや! バカヤロー、大嫌いだ!」なんて親子喧嘩は、お茶の間ドラマでもおなじみですね。これなどは、関係性のバランスが崩れて、対話が成り立たなかった典型例といえるでしょう。

コンテキストにより意味が変わる

対話における**コンテキスト=文脈**には、その対話がなされる背景やそこに至った経緯、さらには当事者が共有する文化や価値観といったものまで含まれます。日本はハイコンテキスト文化といわれていて、日本人同士であれば細かく説明しなくても「あうん」の呼吸で話がわかる、というような対話も成り立ちます。一方欧米圏、とくに国としての歴史が浅く多民族国家のアメリカなどは**ローコンテキスト文化**で、自分が何を考えどうしたいのかをきちんと伝えないと相手に意志が伝わりません。そういう意味では、**ハイコンテキスト文化**では「共通部分を意識して共感する」対話、**ローコンテキスト文化**では「違う部分を明確にして主張する」対話、ということもできるでしょう。

コンテキスト=文脈

ローコンテキスト文化

ハイコンテキスト文化

そうはいうものの、昨今の日本は農村的な共同体文化が薄れ、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きています。ですから上手に対話するには、相手との関係性だけではなくコンテキストにも留意する必要があるのです。

