

# ハイブリッドコミュニケーション

---

## 心理的安全性を確保する 対話術

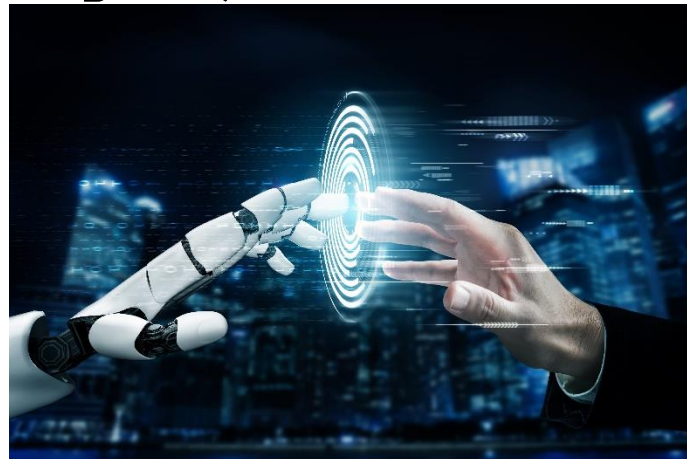
株式会社感性リサーチ

*Communication science*

# I 今、対話力が問われる時代

# 2023年8月7日、経済産業省は AI人材育成の指針策定に入ったことを発表

AIを使いこなす人材に必要なスキルとして、  
「対話力」と「危機回避力（問題に気づく力）」  
が挙げられている



# 全知全能のAIは、 つまらない質問には、つまらない答えを返してくる

愛も痛みも知らないAIは、情報空間に偏りが無いから

AIは、すでに素晴らしい絵を描くが、入力ファクターに反応して演算し出力したに過ぎない

それを美しいと感じる能力がないので、常に人間の入力とフィードバックを必要とする

つまり、人間の質問力(何をするのかを考案する力)ならびに感じる力と不可分なのである

人類に新たな資質《対話力》が必要になるのは事実だが、人類の存在価値を脅かすものではない

# 対人間の対話力 心理的安全性

グーグルが提唱したワード

4年にも及ぶ社内調査で明らかになったこと／効果の出せるチームと出せないチームの差はたった一つ、心理的安全性 *psychological safety* が確保されているか否か

心理的安全性とは、「なんでもないこと(ちょっとした気づき)をしゃべれる安心感」



# 人間に求められる資質は、実行力から発想力へ

「言うと嫌な思いをする」と感じて発言を止めると、脳は、発想そのものを停止してしまう

頭ごなしの対話は、チームの発想力と危機回避能力、自己肯定感を奪う

テクノロジーが未熟な時代、AIが担当する＝人間が必要だった＝ブレない実行力、上司の指示がむしゃらになれる実直さ  
21世紀半ば、実行力はAIが担当する＝人に求められるのは発想力

心理的安全性を確保する対話術の導入が急務

# AI共棲時代を生きるすべての人類に 対話力が不可欠な2つの理由

- 1) 対AI／生成AIから、「その人にしか引き出せない素敵な答」を引き出すため
- 2) 対人間／組織全体の発想力確保のため

# 上司と部下の対話力が 企業価値を創生する時代へ

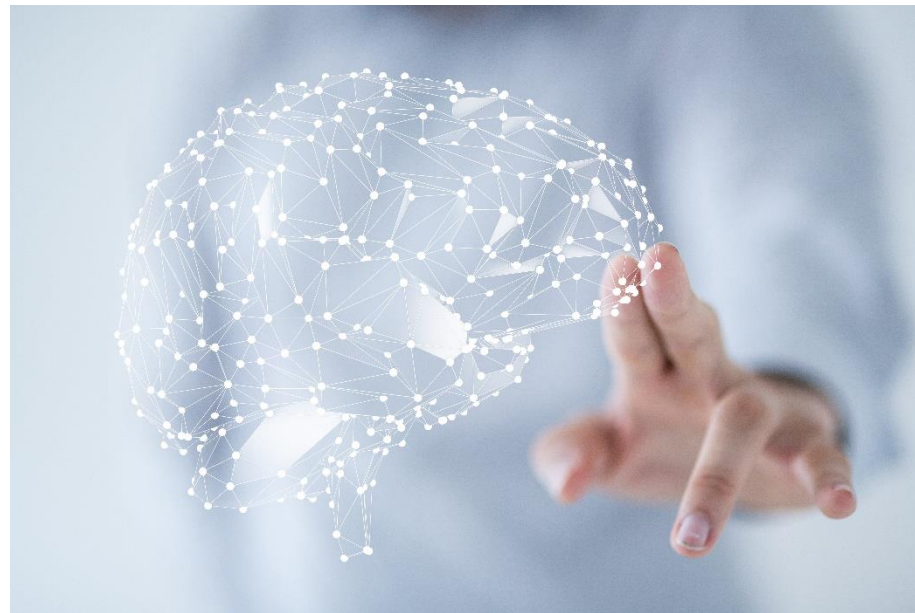


**なのに、上司と部下は、  
基本、話が通じない**



**それって、「鉄壁のペア」だからこそだって、  
知ってました？**

# 脳を知れば 職場のストレスが消えてなくなる



# Ⅱ 「話が通じない」の正体

# 脳の「とっさの思考回路」には2種類ある

問題が生じたとき、

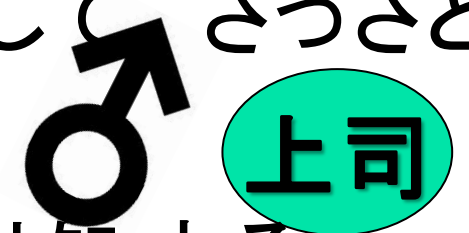
とっさに、「ことのいきさつ(プロセス)」を反芻して、気づきを起  
こそうとする人と、

とっさに、「今できること(ゴール)」に意識を集中して さっさと  
動き出そうとする人がいる

前者は根本原因をつかみ、後者は直接原因に対処する

基本の優先側があり、時と場合と立場によって切り替わる

**優先側が違う二人がペアを組めば、鉄壁のペア**



ところが、  
コミュニケーション相性は最悪

# この世の対話には、2種類ある

今できる「今」派

**問題解決型** fact-oriented

結論を急ぐ  
今

**共感型** emotion-oriented

思いを語る  
過去、未来

一刻も早く問題を  
取り除きたい！

感情に導かれて  
記憶を再体験  
新たな気づき

「今」の「今」派

したいのは問題点の指摘

欲しいのは、共感とねぎらい

# 立場によって、話法の選択が違う

上司は問題解決型、部下は共感型

共感型回路＝右脳（感じる領域）と左脳（顕在意識）の連携

「目の前の人の意に沿いたい、ことば一つ聞き逃すまい」と  
思うとき、共感型の回路が起動してしまう





# 部下は、「ことのいきさつ」を語りたがり、 上司は、「今」を知りたがる

客先からクレームが入った

直接原因は「システムダウン」、根本原因は「客先の部長と課長が仲が悪くて、基本設計を混乱させた」

共感型の部下は、根本原因を説明しておかないと、上司が適切な対応ができないと案じて、「ことのいきさつ」から語る

上司には「要領が悪い」「言い訳をしている」ように見える

たしなめられた部下は「わかってくれない」「話を聞いてくれない」と絶望する



# コミュニケーション・ストレスの正体

「とっさの脳の使い方」の異なる二者間で起こるミゾ  
一方が「共感型」、もう一方が「問題解決型」を選んだ際  
に起こるストレスが原因

「共感型」は、相手には思いやりの足りなさ、ひいては  
人間性の欠如を感じ、

「問題解決型」は、相手に客観性の足りなさ、ひいては  
知性の欠如を感じる

いずれも、濡れ衣

# 対話の奥義

わかってくれる  
余裕がある

人の話は共感で聞く  
自分の話は結論から話す

話が早い  
頭がいい

# 共感型対話 VS 問題解決型対話

1) **根本原因**を明らかにする／**直接原因**にアタックする

2) **心**が通じた気がする／**話**が早い気がする

3) **アイデア**が広がる／**問題点**を切り出す

《共感型》話の**枝葉を広げる**「わかる。こうしてみたら、もっとよくない？」

《問題解決型》話の**枝葉を刈る**「それって、〇〇が問題だよね」

4) **危機回避系**タスクに強い／**危機対応系**タスクに強い

《共感型》「**気になる**」を探すのが**得意**なので、危機を未然に防げる

《問題解決型》「**今起こっている問題**」に**集中**するのが**得意**なので、危機が起こった時の対応が素早い

**どちらも組織に欠かせない対話方式**

**AI人材に必要な資質  
=21世紀人類に必要な資質  
=対話力、危機回避力**

共感で紡ぎ、感情の揺れに任せて不安を口にする対話  
ビジネスの現場で封じられてきた対話法が今、必要とされている

# Ⅲ 共感で受けるコツ

# とにかく「いいね」か「わかる」で受ける

ポジティブ・提案系

ネガティブ・相談系

いいね

わかるよ

痛かったろうね

それはつらいね



そうか...

そうなんだ...

そんなことあるんだね...

## 心の通信線 + 事実の通信線

**「問題点から言う」を  
「共感や感謝から言う」に変えるだけで、  
あなたも、対話の達人になれる**

**共感か感謝の後なら  
言いたいことは、  
クールに言ってい**

提案を否定するときも  
気持ちを汲んでから



# そもそも日本語の否定は、きつすぎる

日本人は、相手の意見を否定するとき、主語をつけずに「ダメ」「無理」という言い方をする

暗黙の主語は「世間」、つまり上から目線の全否定

あるいは「あなたはダメ」というように聞こえる（**タスクへのダメ出しなのに、相手には人格否定に聞こえる**）

**自己肯定感を損ねてしまう**

英語では主語を省略できないので、「私には別の意見がある」「私は無理ではないかと思う」という言い方になる

**相手の人格を尊重**したまま、**事の是非だけ論じる**ことができる

# 「いいね」受けは、国際標準

英語やイタリア語など欧米のビジネストークでは、相手を否定するときも「いいね」で受けることが多い

「合理的でいいね。でも、僕には、クールすぎるように思える」のように

親子でも「あなたのファイトは買うわ。でも、母さんは心配なの」「きみの気持ちはわかる。でも、父さんには別の見方があるんだ」のような言い方になる

## 人生の敵になるか、師になるか

# IV 結論から話すコツ

# とにかく、結論(話の目的)から言う

**テーマから言う+数字を言う**(「企画書の変更点について話があるの。ポイントは3つ」)

外堀を埋める(状況説明から入る)と、「**頭が悪い**」と思われる  
その状況がネガティブだと、いきなり問題解決される(「**きみもこうするべきだった**」などと**無駄な説教を喰らう**)



# 結論から言いにくいとき

結論(話の目的)が見いだせないときは、**最初にエクスキューズする**＝「気になることがあって・・・まとまってないんですが、経緯から聞いていただけますか？」

言いにくいネガティブな結論には、**ポジティブなキャッチフレーズ**をつけよう

たとえば、「来月の目標を下方修正したい」という申し出なら、「顧客満足度のさらなる向上とチームの意欲向上のため、来月の目標を下方修正します」

# 無理な仕事を断るときも 出来ること(結論)から言う

共感型《ことのいきさつ》の脳は、「できない事情」が浮かぶ  
問題解決型《今できること》の脳は、「今できること」が浮かぶ  
「このテスト、火曜日までに終わらせて」

「それ、無理ですよ。あれもしてるし、これもしなきゃならないし」

「火曜日までなら8割方終わらせて経過レポートが書けます。  
すべて終わらせるにはもう二日要ります」

# 問題解決型の対話方式は、 導入教育で徹底して教えるべき

脳が、自然に共感型に切り替わってしまっているから

相手の心理的安全性  
を確保するしゃべり方

人の話は共感型で聞く  
自分の話は問題解決型で話す

自分の心理的安全性  
を確保するしゃべり方



# V.世代間コミュニケーションギャップ

# うなづかない若者が増えている

1997年以降生まれに、共鳴反応(うなづいたり、無意識に目の前の人と同じ表情や所作をして心を通わす行為)が弱い人が増えている

# ミラーニューロン効果

ミラーニューロン(「鏡の脳細胞」)

「目の前の人の表情や所作」を、鏡に映すように、直接、神経系にうつしとる

①うなづいたり、相手と同じ表情やしぐさが自然にできる

②相手の心情を察することができる

表情を移しとると、その表情をしたときの脳神経信号が誘発されるので、相手の気持ちを一部疑似体験できるから

③コツがつかめる、気が利く

所作を移しとり、その意図を直感的につかめるので、身体の動かし方や道具の使い方がマスターできる



# ミラーニューロン活性 VS 不活性

ミラーニューロン活性型から見ると、不活性型は

- 反応が弱い(うなずかない、表情が変わらない)
- 気持ちを通じにくい
- 気が利かない
- 仕事の呑み込みが悪い

と感じることになる

実際には、丁寧に説明してあげれば理解でき、  
理解した後は優秀な人たちなのに

# 人類は、ミラーニューロン不活性型に進化？

ミラーニューロン不活性型の若者が増えているのは、SNSやゲームの普及が一因

というのも、ミラーニューロンは、赤ちゃんのとき最大に機能し、大人になるまでに不活性化されるが、このとき、日常使うものだけを残していくから

携帯端末を見る時間が増え、親子や仲間同士のフェイスtoフェイスの機会が減れば、当然、ミラーニューロンは退化する = 人類は、ミラーニューロン不活性型に進化している

不活性型同士はそれなりにやっつけていける

若い世代からしたら、上の世代は反応しすぎてうざいのかもしれない

# ミラーニューロン反応の世代差によって、 新たなコミュニケーション・ストレスが生じている

【上司】「話、聞いているの？」「やる気あるの？」と言わずにはいられない

【部下】聞いているのに「聞いているの？」と聞かれても、どう答えていいかわからない

【上司】「どうしてやらないの？」と言わずにはいられない

【部下】「誰か僕にやれっていいいました？」「誰も仕事を指示してくれないのに、しないとだけ叱られる」

# 反応の弱い部下を持ったたら

「話聞いている？」「やる気あるの？」「なんでやらないの？」  
は、職場の死語と心得る

「なんでやらないの」の代わりに、率直に「これ、やってね」  
と言えればいいだけ

言えばわかるし、「他人の反応が気にならないので意外に  
タフ」という利点もある

# 「自分は進化型(弱反応タイプ)かも」と思ったら

うなずく、メモを取るなど、「聞いてますよ」アピールを心がける  
「話聞いている?」「やる気あるの?」と言われたら、  
「聞いてます(あります)。そうでないよう見えたら、すみません」

「なんでやらないの?」と言われたら、「気が利かなくて、申し訳ありません」



# おわりに スポーツ界のパラダイムシフト

# 監督が怒ってはいけない大会 by 益子直美氏

結果や責任で追いつめ、頭ごなしの対話をする、「余計なことを考えず、がむしゃらに突き進む脳神経回路」《今できること》を活性化する

一方で、「発想力、対話力、長期の戦略力」の回路 《ことのいきさつ反芻》を阻害する

20世紀は、スポーツ理論も栄養学も未熟で、がむしゃらで勝てる時代

そんな時代、もうとっくに終わってる

ビジネスシーンも同じでしょ？

# 「挑戦して失敗したことを、決して叱らない」 by 森林貴彦監督



**テクノロジーと理論が成熟した21世紀  
人類は、大きな変換点を迎えたのかもしれない**

**すべての指導者が、知らなければいけない  
あらゆる脳に、感性の翼を**



\*\*\* 黒川伊保子トリセツシリーズ \*\*\*

「妻のトリセツ」「夫のトリセツ」(講談社+α新書)

「娘のトリセツ」(小学館新書)「息子のトリセツ」「母のトリセツ」(扶桑社新書)

「家族のトリセツ」(NHK出版新書)「不機嫌のトリセツ」(河出新書)

「職場のトリセツ」(時事通信社)「女女問題のトリセツ」(SB新書)

「夫婦のトリセツ 決定版」(講談社新書)「60歳のトリセツ」(扶桑新書)

「夫婦の壁」(小学館新書)2023年8月発売

