

日本生産性本部

人材・組織開発コンサルタント 栗林 裕也

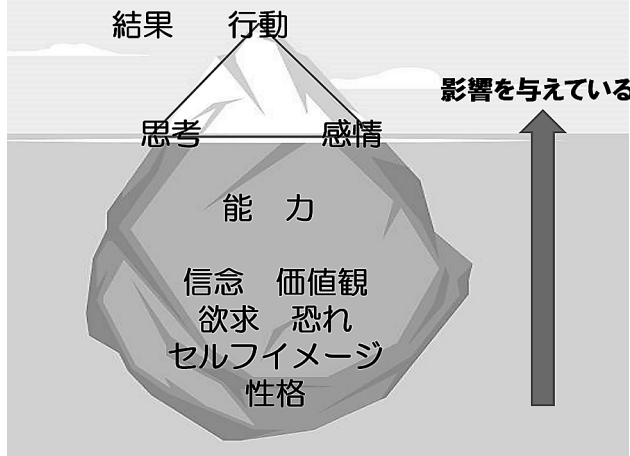
「面談ごっこなんて、ような対話になるの、下がある行動を約束し
すよね、結局のごとく」か。

とある管理職研修の 氷山モデル(図参照) 部下のアタマの中では
参加者が、自らの目標 というフレームワーク 「本当はやりたくない
管理面談を振り返って がある。表層的な対話 な」という感情や「で
飛び出した一言。曰く、 はこの氷山モデルでい も役割を果たさなけれ
魂のこもっていない極 うところの海面から出 ばいけないし」という
めて表層的な話に終始 た部分、すなわち「結 思考が働いている。そ
しているのごとく。そ 果」や「行動」に偏っ して後日いやいやなが
の証拠に部下がやると ている。目標の達成率 ら行動するといった具
誓ったことはおおよそ 実はいかほどで、これか 合だ。

深い、本物の対話の技法

よう。1-on-1の対話にと自身が決して悪い訳
おいても同様で、当た でない。そうではなく、
り障りのない会話であ それだけしか話さない
ればそれは単なるコス ことが問題なのだ。
トでしかない。雑談の 心理学では「行動」
ようである。実のところ 「感情」「思考」がト 焦点を当てる。

ろ深い対話をしてい ライアングルのように 通常、ビジネスシー
では、どうすればその 結びついていいると考え ンでは感情を表に出す
る。例えば、面談で部 のはタブーだと考えら 感情はつきまとう。そ
ける。例えば、面談で部



©yuya kuribayashi, Japan Productivity Center

の方向性が前向きに揃
うとき、すなわち「や
りたい」「やる意味が
ある」「できる」にな
ると人は幾多の困難を
も乗り越えて行動を継
続しようとする。

対話で行動のみに焦
点を当てるということ
は、感情や思考は部下
自身でセルフコントロ
ールするように、とい
うメッセージを発信し
ているのと同じだ。当
然のことながらそれが
できる部下ばかりでは
ない。むしろ少なく

れている。その仕事は
れを表に出さないのは
やりにくいといえは
やせ我慢をしているだ
けだ。深い対話では感
情や、本音という名の
思考を共有する。その
目的はライアングル
の三つの要素のベクト
ルを合わせることに尽
きる。三つのベクトル
を疑われる、と多くの
人は考えるだろう。し
かし人間である以上、
感情はつきまとう。そ
ける。例えば、面談で部
の

レベルまで掘り下げて
みよう。まずは自分の
ことに焦点を当てる必
要がある。これまでの
自分のパターンを自覚
していかなる不都合が
どのように生じている
のかに気づくこと、一
生懸命に握りしめてい
たこれまでの自分の常
識や慣習に少し距離を
置いて対峙できるよう
になること、そして新
しい反応パターンを選
択肢に加えること。こ
れらを支援することこ
そ深く、本物の対話を
行うことの本質だ。

恐れを人は抱いてい
るとかく傾聴スキルと
いったハウツーが対話
の解としてではやさ
しく、思考がやらない理
由を合理的に取り繕お
うとする。

これらのメカニズム
に気づき、新しい反応
パターンを獲得する
ことです。高まっていくで
あろう。

（おわり）