

第34回 対話研究会



「まず、ちゃんと聴く。」

コミュニケーションの質が変わる「聴く」と「伝える」の黄金比

櫻井 将 著

日本能率協会マネジメントセンター
(2023年10月30日初版発行)

2023年12月20日

山際 勝照

著者紹介



櫻井 将 (さくらい まさる)

オンライン1on1サービス「YeLL」を運営する

エール株式会社 代表取締役

■ 経歴

ワークスアプリケーションズ

新規営業にて社長賞を受賞。その後、人事総務部のマネージャー。

プロジェクトマネジメント会社のGCストーリー

営業・新規事業開発・子会社（健康経営支援）を担当

幼児教育のNPO立ち上げ 保育士資格取得

「YeLL」とは

組織開発・人材育成コンサルティング

取締役 篠田 真貴子

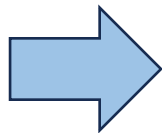
大手企業を中心に年間約3万件の1on1セッションの導入

聴き手となる「サポーター」に登録する副業人材は3,000人

ミッションは、「聴きあう」組織を作る

概要・目次

意見や考え方の違う相手の話を、
我慢をせずに、ちゃんと聴く。
叶えないけど、ちゃんと聴く。
従わないけど、ちゃんと聴く。
これは聴き方次第で実現する。



「まず、ちゃんと聴く」と起こること

- 人の話を聴くのが楽になる
- 大切なあの人のことをもっと知れる
- 苦手なあの人との関係が改善する
- 自分の話も聴いてもらえる
- 自分の苛立ちの原因がわかる

聴くことを大切に扱いながらも・・・以下が、類書と違う。

「聴くだけでは上手くいかないことがある」

「教える・叱るなどの伝える行為も大切である」

目次

- 第1章 まず、ちゃんと聴く。
- 第2章 ちゃんと聴くを分解する
- 第3章 伝えるを分解する
- 第4章 「聴く」と「伝える」の黄金比
- 第5章 「聴く」「伝える」「両立する」3つの技術を高める
- 第6章 3つの技術を高めた先にあるもの

第1章 まず、ちゃんと聴く。①

「聴く」とは？「聞く」との違い

withoutジャッジメント（自分の解釈を入れない）で意識的に耳を傾ける行為
ジャッジメントとは、評価、分析、判断

「ちゃんと」とは？

ちゃんと聴けているかどうかは、「やり方」ではなく「あり方」
「ちゃんと聴く」の定義 相手の言動の背景には、**肯定的意図**があると信じている状態で聴く。

「まず」とは？

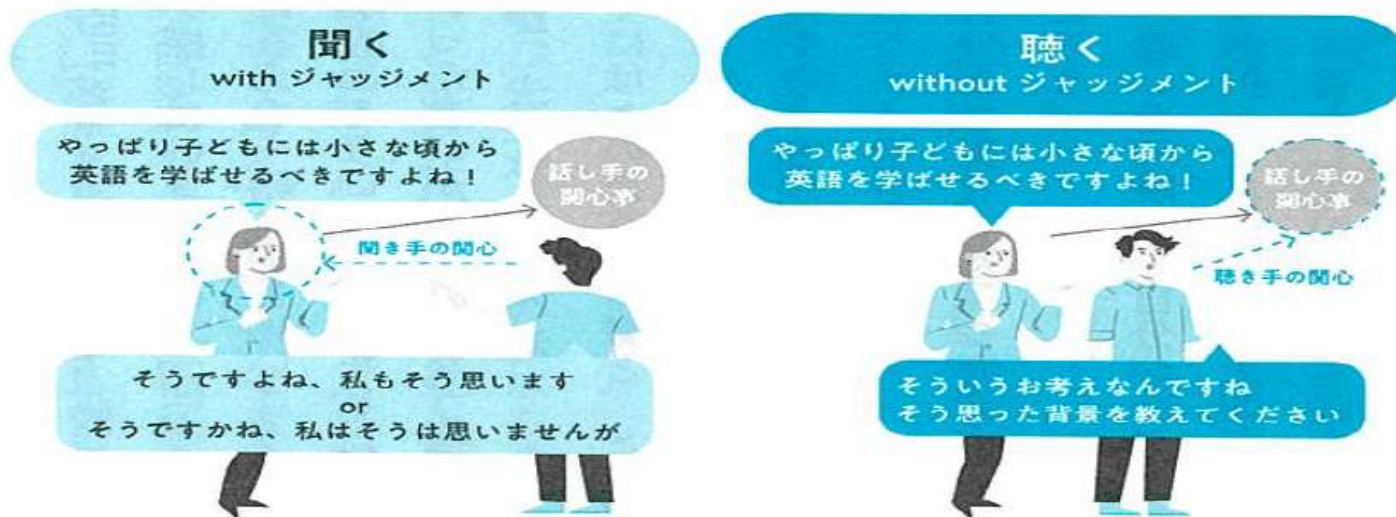
話が複雑、未知のテーマ、葛藤や対立がある、こだわりや想いが強い内容の時
⇒自分の意見を「伝える」だけではうまくいかない。

聴く力は ①なんでも話してもらおう力・・・「あり方」である信念、非言語スキルの影響大
②解像度をあげる力…………言語スキルの影響大

スキルが高くて「ちゃんと」聞けるわけではない

聴く力 = 聴く技術（あり方×やり方） × コンディション

第1章 まず、ちゃんと聴く。② (聞くと聴くの違い)



	聞く	聴く
関心	相手（もしくは、自分の関心事）	相手の関心事
思考	この人はどんな人なのだろう？ なんでこういうふう考えるのだろう？	何が見えているのだろう？ 何を感じているのだろう？
問いの種類	なぜ？ (Why)	なに？ (4W1H: What/Where/When/Who/How)
問いの対象	既知の自分にアクセスしやすい すでに気づいている思考/感情など	未知の自分にアクセスしやすい 自分でも気づいていない思考/感情など
視点	自分視点（解釈しながら）	相手視点（解釈を脇に置いて）
反応	同意する/反対する、従う/従わない	寄り添う、受け止める
共感	「私もそう思う！」 自分と同じ意見・考え方には共感可能	「あなたはそう思っているんですね」 自分と異なる意見・考え方にも共感可能
関係	上下関係になりやすい	横の関係になりやすい

第2章 ちゃんと聴くを分解する①

「ちゃんと聴く」と「うまく聴く」

—ちゃんと聴くあり方

肯定的意図・・・**すべての振る舞いは「肯定的な目的」を果たしているという考え**（NLPの原則）

異なる「意見」をぶつけ合う前に、お互いの「意図」を交換し合おうという意志

⇒対話で大切になる「あり方」

自分の中にもある複数の肯定的意図を聴く **「多面性」を認識**

相手の中にいる複数の人格に、それぞれ肯定的意図があると信じて関わられるようになる

⇒「なんでも話してもらえる力」

—うまく聴くやり方

×「よい質問をすると、よい1 on1になるのではないか」「質問力を磨きたい」

よい質問さえできればうまくいく・・・のではない。

どんな表情、姿勢、口調、声のトーンで言うか、受け止め方が変わる

×ラポール（信頼関係）のためにペーシング、ミラーリング

○相手の話をともに体験しようと意識して話を聴いた結果、**非言語が自然と相手に似た状態**になる

⇒相手の見ている風景を一緒に見よう、感じようとする

⇒×「相手」に関心

○「相手の関心事」に自分が関心を持つ

第2章 ちゃんと聴くを分解する②

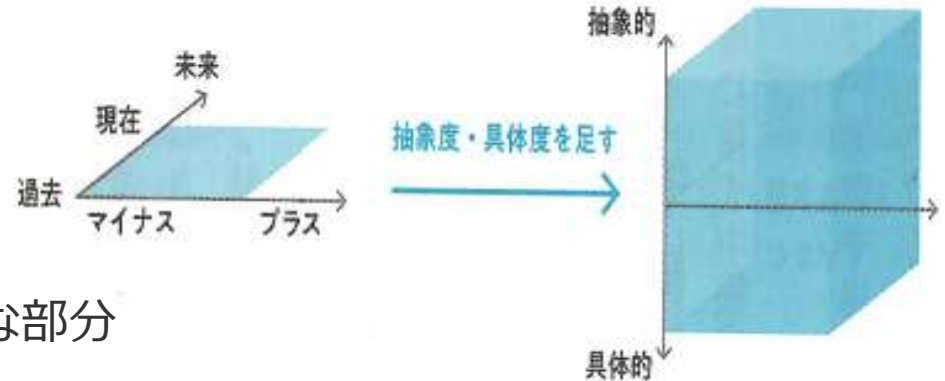
言語スキル：「聴くMAP」 + 具体化と抽象化の軸

過去・・・過去の体験から個性や強み、価値観

現在・・・興味・関心、悩み

未来・・・望む未来、避けたい未来

理想：**現在と未来の間にあるプラスを探せるといい**



すべてを聴きつくす必要はない

相手の関心事に関心を寄せて、相手にとって必要な部分の解像度を上げていくこと

コンディション

身体・・・体調

感情・・・その場にあった感情かどうか

感覚・・・五感感覚 + 閾下知覚（顕在意識でとらえられていない感覚）

⇒ **聴くとは、能動的な行為**

聴く相手との関係性

上司部下、夫婦、親子など関係性が近いとwithジャッジメントになりがち

話をする環境

空間、周囲の音やにおい、光の加減・・・五感に刺激を与える要素

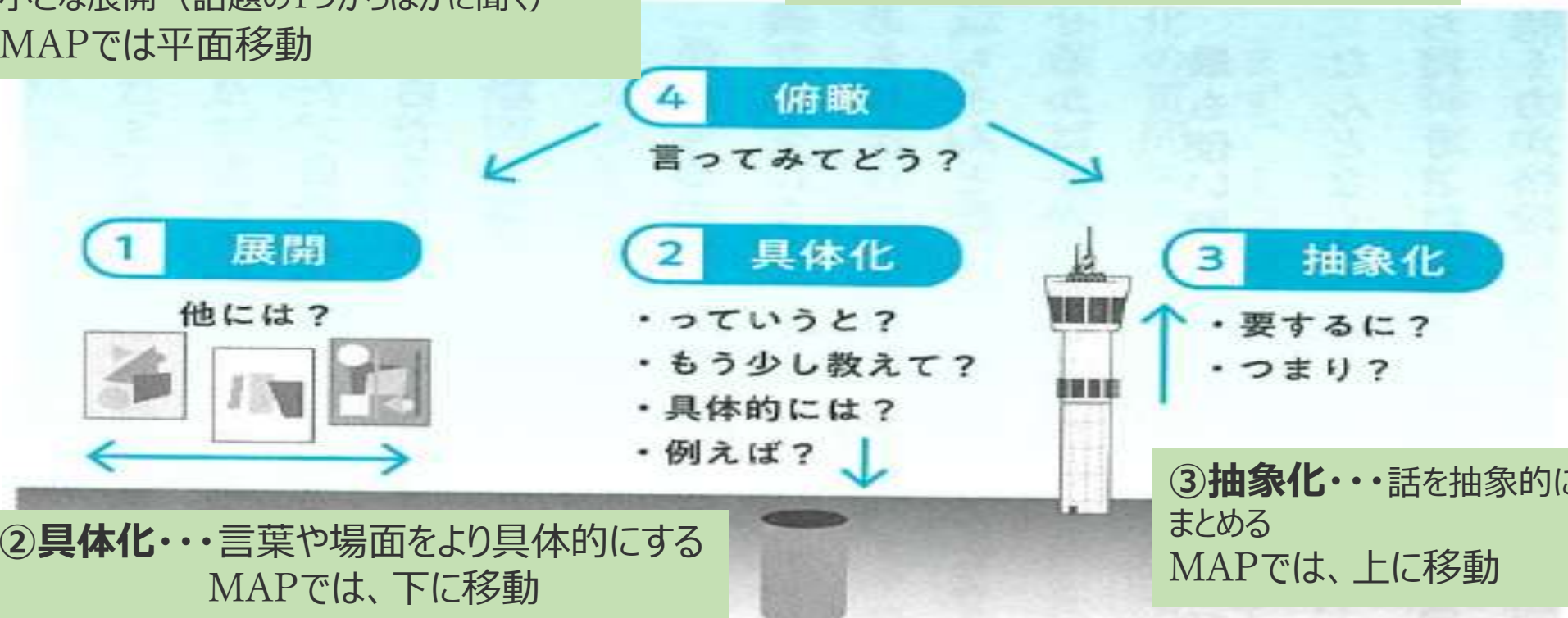
オンラインでの1 on 1での画面のオン・オフ

(P115)

第2章 ちゃんと聴くを分解する③

①展開・・・大きな展開（過去から未来）、
小さな展開（話題の1つからほかに聞く）
MAPでは平面移動

④俯瞰・・・主観的な世界から抜け出して、
外から眺める 図の全体を外から眺める



②具体化・・・言葉や場面をより具体的に
MAPでは、下に移動

③抽象化・・・話を抽象的に
まとめる
MAPでは、上に移動

②-1 言葉の具体化

「最近ちょっと仕事が面白くなってきました」どこにフォーカスする？ その時に「っていうと？」

②-2 場面の具体化

「5秒間を切り取る」・・・未来に役立つ抽象化をするには、具体を扱う必要がある
「現実的な解決策が、より早く簡単に見つかる」

(P117)

第3章 伝えるを分解する

ビジネスの現場で使える「伝える」

傾聴やコーチングへの戸惑い・・・伝えることも必要

聴く領域・・・・・・・・・・価値観、感情、人生、キャリア

聞く（伝える）領域・・・タスク、役職、キャリアの言動
 ・・・タスク、役職の思考

フィードバックマトリクス

ゾーン1 貢献度も発生頻度も高い仕事

ほめる 感謝・貢献を伝える

ゾーン2 貢献度は低い、発生頻度は高い仕事

4つの伝え方を使いこなす P178

ゾーン3 貢献度は高い、発生頻度は低い仕事

ポジティブフィードバック **「貢献の瞬間」を見逃さない**

伝える時に大切にしたい、2つの聴く姿勢

①相手の肯定的意図を聴く

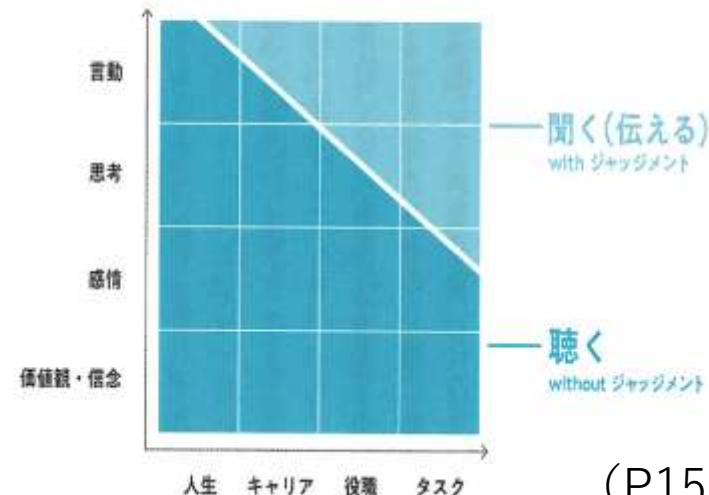
②自分の肯定的意図を聴く

・・・自分に対して「まず、ちゃんと聴く」をする。

「自分を正当化」して、「相手を説得」するのではなく、その意図は自分のどこから来ているのかを聴く。

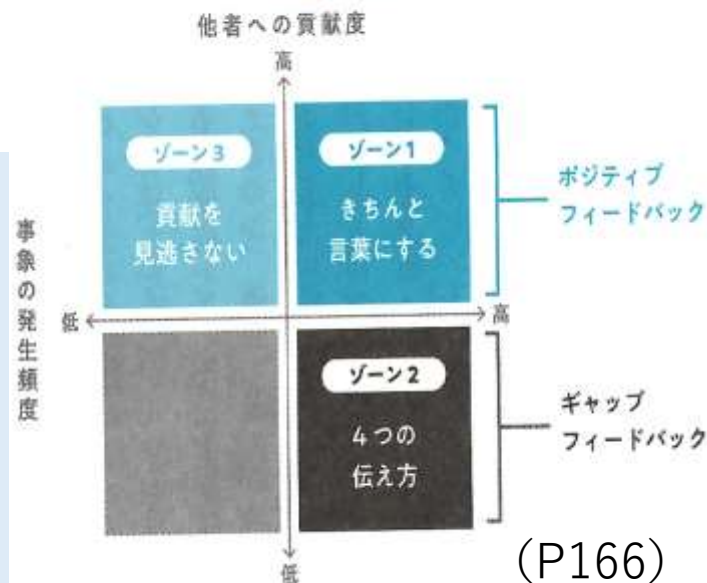
あなたは、何を大切にしているから相手に伝えようとしているのか。

Positive Intention Matrix (PIマトリクス)



(P159)

Feedback Matrix (FBマトリクス)



(P166)

第4章 「聴く」と「伝える」の黄金比

「聴く」と「伝える」を両立するためのヒント

1. テーマによる使い分け

- ①PIマトリクスをベース
- ②こだわりがあるときは、まず聴く

2. 時間による使い分け

- ①最初の5秒は聴く
- ②時期を見極める

3. 人による使い分け

4. 相手に応じた使い分け

- ①相手に確認する
- ②相手の興味・関心があるテーマを話題にする

「聴く」と「伝える」に共通する「観察力」とは

「相手や場を五感で感じ取り、自分がどう振る舞うことが

相手や場にとってよいことが起きるかを決める力」

観察力に影響を与える3つの要素

- ①相手・・・性格、モチベーション、テンション、コンディション
- ②自分・・・過去の経験、ポジション、スキル 選ぶ技術やスキルの固定化に注意
- ③関係性・・・付き合いの長さ、信頼関係、知識・経験のレベル差

自分の観察力に建設的な懐疑心を向ける・・・自分の判断の癖、価値観、信念（思い込み）

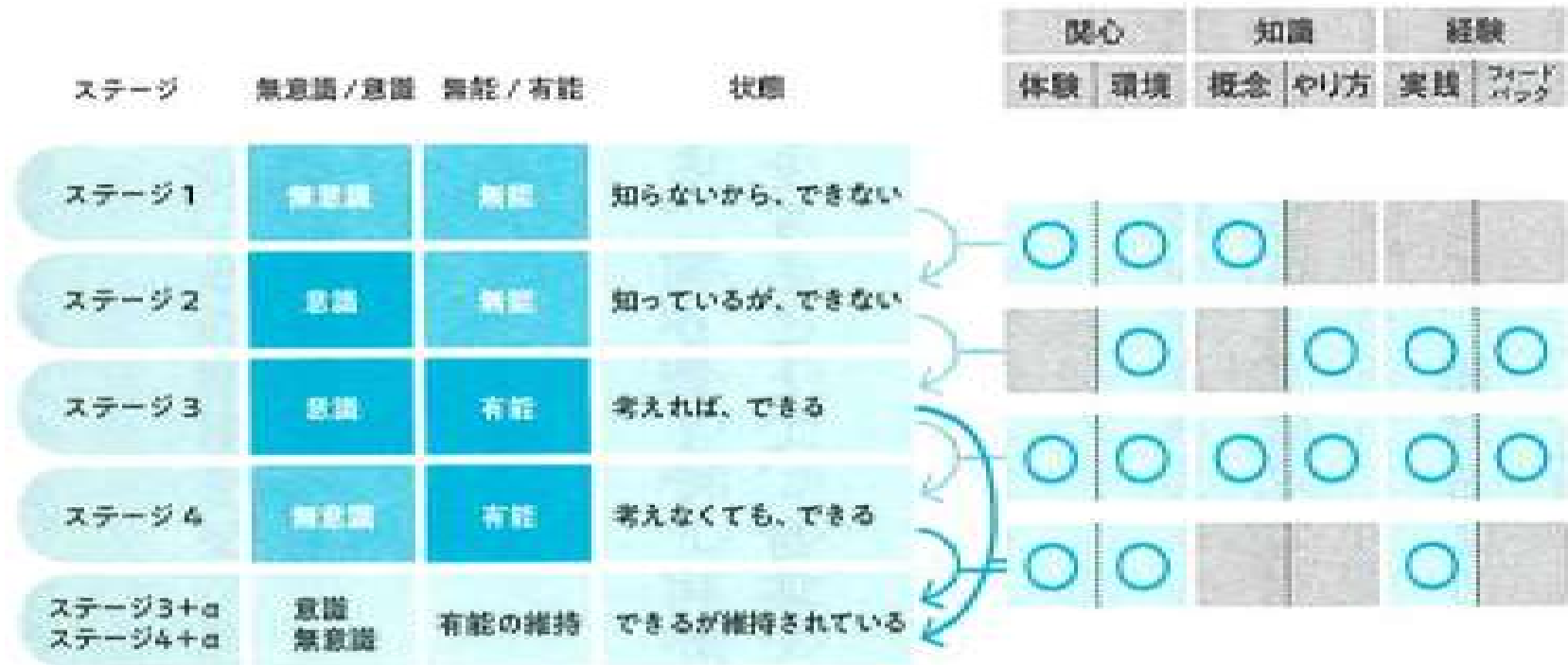
第5章 「聴く」「伝える」「両立する」3つの技術を高める

技術向上に必要な「3要素」

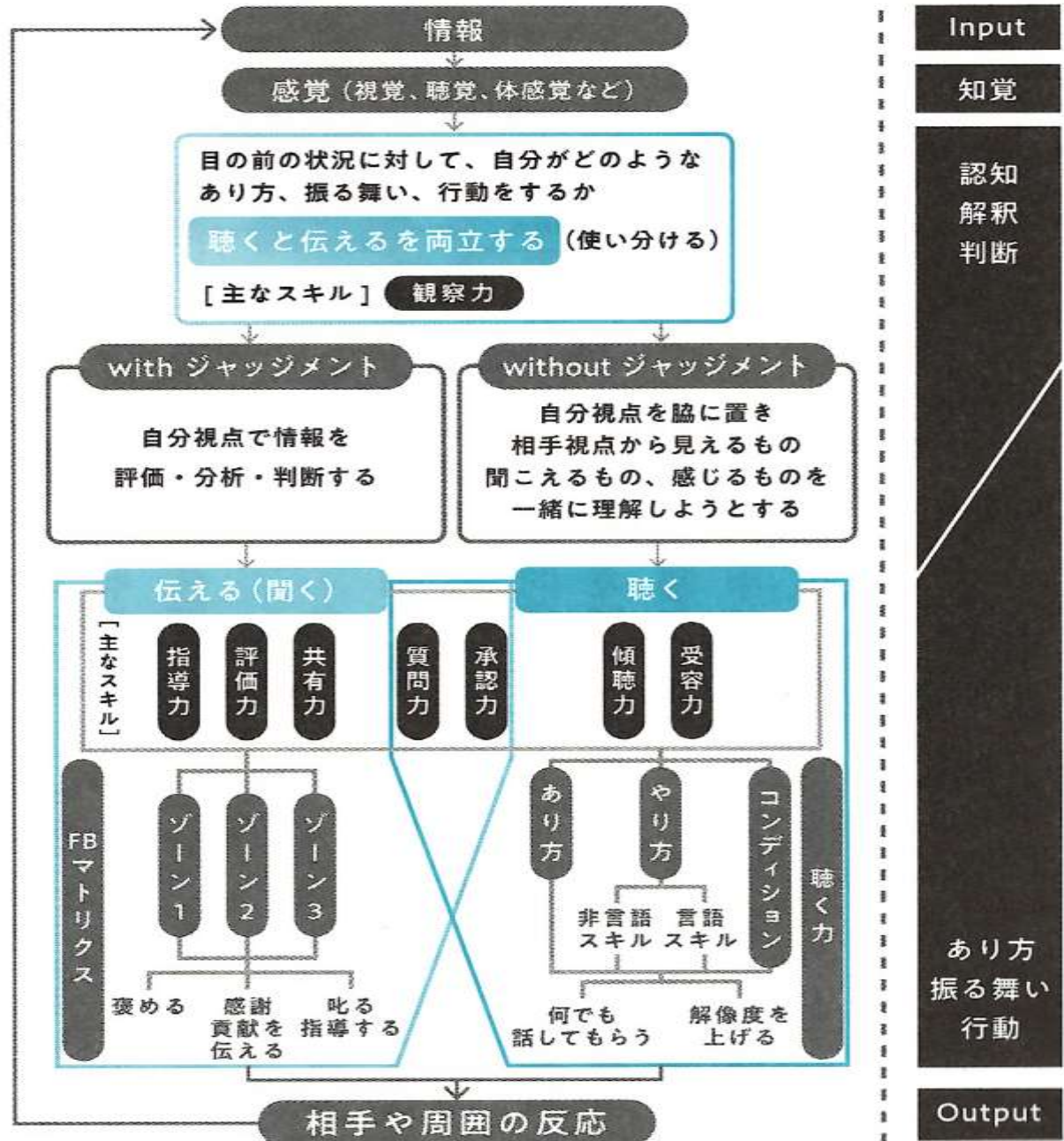
- 3要素・・・①関心（体験・環境）を高める ②知識（概念・やり方）を増やす
③経験（実践・フィードバック）を重ねる

技術向上における4つのステージ×3要素

効率的に次のステージに
移行するために高めたい要素



ここまでのまとめ



(P232)

第6章 3つの技術を高めた先にあるもの

自己理解と組織理解による自律の時代

自己理解の必要性

Will (意思・絶対的) Can (できること・相対的) + Role (役割) ←YeLL説明会

1. 自分が、自分の何を理解したいのか
2. 自己理解は後回しにしがち (モチベーション・当事者意識の源泉)
3. 素晴らしい問いは、その時、その場でしかうまれない

(相手を願う気持ちから生まれる問いの力)

他社理解 (組織理解) の必要性

会社、組織、関わる人の各レイヤーの理解

経営理念、パーパス、ミッションなどの理解

⇒ **自己理解、組織理解がセットで個人も幸せ、関わる共同体の生産性も高まる**

あなたから「聴くの連鎖」を生み出そう

価値観からフォアキャストで考えることも・・・

⇒ **自分の大切にしていることを仕事と紐づけて、価値観を満たした仕事を積み上げていく**

「聴くは恩送り」