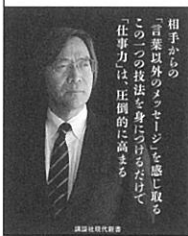


# 仕事の技法

田坂広志 著

仕事の技法  
田坂広志



講談社（講談社現代新書）  
2016年1月20日発行／225頁  
760円＋税／ISBN978-4-06-288350-4

## 主要目次

- 序話 「仕事の技法」の最も根幹的な技法とは何か？
- 一話 すべての分野で役に立つ「仕事の技法」は「深層対話の技法」
- 二話 「仕事のできる人」は必ず身につけている「相手の心を感じ取る技法」
- 三話 「心配り」や「気配り」の本質は「言葉以外のメッセージ」を感じ取る力
- 四話 相手の「真意」や「本音」を感じ取る「深層対話力」
- 五話 「言葉以外のメッセージ」こそが相手に伝わってしまう
- 六話 本を読んだだけでは掴めない「プロフェッショナルの技法」 他

## 著者紹介

たさか ひろし

1951年生まれ。74年東京大学卒業。81年同大学院修了。工学博士（原子力工学）。90年日本総合研究所の設立に参画。現在、同研究所フェロー。2000年多摩大学大学院教授に就任、社会起業家論を開講。同年シンクタンク・ソフィアバンクを設立、代表に就任。13年「現実を変革する七つの知性」を学ぶ場、「田坂塾」を開塾。著書は、国内外で80冊余り。

## in brief

営業、企画、人事…。どんな仕事であれ不可欠なのが、人との“対話”。あらゆる仕事の「根幹の技法」であり、身につければ仕事力が圧倒的に高まる、「対話の技法」について説く。

- 仕事の根幹は、商談、交渉、会議、報告など、人との「対話」である。この対話には、次の2つがある。
  - ・ 表層対話：言葉のメッセージによる対話
  - ・ 深層対話：言葉以外のメッセージによる対話
- 対話においては、言葉よりも言葉以外のメッセージの方が重要だ。仕事の技法の根幹である「対話の技法」を身につける時、「深層対話力」を高めると、「仕事力」が飛躍的に高まる。
- 深層対話力を身につけるには、交渉や会議の後で「反省」を行い、そこで起こった「深層対話」を振り返るようにする。すなわち、相手の心の中で、どんな思いや感情が動き、考えや思考が働いたかを感じ取る。この「直後の反省会」を習慣にすれば、自然に、深層対話力が高まっていく。
  - ・ 直後の反省会では、まず時間の流れに沿って「追体験」を行う。すると、細やかな振り返りが行え、重要な場面の見落しが少なくなる。
  - ・ 追体験を行う時は、「相手の視点」で振り返る。この習慣が身につくと、「相手の心の動き」が想像できるようになり、相手の言葉以外のメッセージを感じ取る力が高まる。
- 深層対話力を身につけると、相手の心がわかるようになる。その一方で、相手を操ろうとする「操作主義的発想」、相手への「密やかな優越感」「無意識の傲慢さ」が生まれる。これらは必ず相手に感じ取られ、その関係が壊れてしまう。
- 深層対話力という諸刃の剣を使いこなすカギは、相手に深い「敬意」を持って接することである。それができれば、自然に、心の中の操作主義的発想や優越感、傲慢さは消えていく。

## 「深層対話力」を高めよ

仕事には、様々な仕事がある。従って、「仕事の技法」も様々な。企画力、営業力、意思決定、話術など、様々な技法がある。

しかし、実は、仕事の技法には、企画であれ、営業であれ、いかなる仕事であっても求められる「根幹の技法」がある。それは「対話の技法」だ。

なぜなら、どんな仕事であっても、その仕事の根幹は、商談、交渉、説明、会議、報告、連絡、相談など、顧客や業者、上司や部下をはじめとする人間を相手とした「対話」だからである。

その対話には、次の2つがある。

- ・ 表層対話：言葉のメッセージによる対話
  - ・ 深層対話：言葉以外のメッセージによる対話
- 我々は、この対話の違いを毎日のように経験している。例えば、言葉では「気にしていませんから…」と言っているが、その表情からは気にしていることが伝わってくる、といったことがある。

こうした例が示すように、対話やコミュニケーションでは、言葉のメッセージよりも言葉以外のメッセージの方が重要な意味を持っている。

すなわち、仕事の技法の根幹である対話の技法を身につける時、「深層対話力」を高めることが、我々の「仕事力」を飛躍的に高めていく。

●「仕事のできる人」と「そうでない人」の違い  
なぜ、表層対話より、深層対話が重要なのか。そのことを、社内での作業依頼の場面を通じて考えてみよう。

ある職場の朝。C課長はA君とB君に指示した。「このD社とE社の資料、夕方5時までに数字を整理し、一覧表にして持ってきてくれないか。D社の資料はA君が、E社の資料はB君が担当で頼む。なお、5時までに1人では処理できないと思ったら、遠慮なく報告してくれ。他のスタッフにもサポートを頼むから…」

2人は席に戻り、早速、作業に取り掛かった。午後、外回りから帰ってきた課長がパソコンのメールを開くと、A君から「何とか1人でできると思いますので、サポートは不要です」という

メールが入っていた。そのメールを読み、安心した一方で、B君が気になったので声をかけた。

「作業は大丈夫か…。必要ならばサポートをつけるが?」。それに対してB君、「大丈夫です。1人で何とかやれます」と答えた。

4時過ぎに、A君が課長席に来て、報告した。「これから最後の数字の確認に入りますから、お約束通り、5時には一覧表をお渡しできます」それを聞き、また、B君が気になる。懸念していると、4時半過ぎにB君が一覧表を持ってきた。「課長、予定より早く、一覧表ができましたので持ってきました」

「おお、早かったな。ご苦労さん」と言うと、B君、席に戻ろうとする。そこで、課長は聞いた。「最後の数字の確認は大丈夫だな?」。それに対しB君、「ええ、確認もしてあります」と答える。

そして5時、A君が一覧表を持ってきた。「数字の確認もしてあります。ミスはありません。何とか資料が経営会議に間に合った——。

この場面を振り返ると、B君は、何度も課長に無用の心配をかけている。「サポートが必要なら報告するように」という指示に対し、B君から何も報告がないため、課長が声をかけている。また作業の進捗についても、途中で何の報告もないため、「大丈夫だろうか」と心配させている。

これに対して、A君は、要所所で報告し、課長の「心」が楽になるように行動している。その意味で、A君は「働くこと」の心構えを掴んでいる。なぜなら、「働く」とは「傍（はた）を「楽（らく）」にすることだからだ。一方、B君は「作業」はしているが、「働く」ことをしていない。課長の心を楽にしていないからだ。

●心配りの本質は、言葉以外のメッセージを感じ取る力  
A君の心配りや気配りの奥には、プロフェッショナルとしての高度な能力がある。

A君は、課長が「必要であればサポートをつける」と言った言葉の奥に、「この作業は何を置いても5時までに仕上げなければならない」という課長の切羽詰まった思いを理解している。課長の表情、言葉のニュアンスなどから、「言葉以外の

メッセージ]を見事に感じ取っている。すなわち、A君は課長との間で深層対話を行っているのだ。

これに対してB君は、基本的に課長の「言葉のメッセージ」しか聞いていない。それが、A君の能力との決定的な違いである。

## 深層対話力の修得法

では、「深層対話力」を、いかにして身につければよいのか？

### ●深層対話力を身につける「反省の習慣」

その方法は、商談や交渉、会議の後、必ず「反省」を行い、そこで起こった「言葉以外のメッセージによる深層対話」の振り返りを行うことだ。

例えば、私は、かつて商談の帰りに必ず、部下と「直後の反省会」を行っていた。

「こちらの説明の最中、A部長の反応と心の動きはどうだっただろうか？」「B課長の、あの質問に対して、あの答えをしたのは正しかっただろうか？」「C担当の、あの質問の背景には、どのような思いや考えがあったのか？」…。

直後の反省会では、こうした質問を次々と部下に投げかける。そして自分も考える。

すなわち、こうした質問を通じて部下と共に先ほどまでの商談を「追体験」し、その商談の中の「当方の発言」と「顧客の発言」を振り返り、顧客の心の動きを想像し、顧客の心の中で、どのような思いや感情が動き、考えや思考が働いたかを、感じ取ろうとするのである。

この直後の反省会を習慣にするならば、自然に、深層対話力が高まっていく。

### ●商談や交渉、会議の直後に行うべき「追体験」

直後の反省会においては、まず、時間の流れに沿って追体験を行う。それぞれの頭の中で、時間の流れに沿って、思い出していくのだ。

時間の流れに沿って振り返ると、振り返りが緻密になり、重要な場面の見落としが最小になる。

同時に、この直後の反省会は、参加した複数のメンバーによって行うため、「複数の記憶」を集められる。その意味でも、この振り返りは緻密に

なり、重要な場面の見落としが最小になる。

### ●追体験において求められる「視点の転換」

追体験を行う時、決して忘れてはならない心得がある。それは「相手の視点」で振り返ることだ。

アマチュアは自分の仕事を「自分の視点」でしか振り返れない。例えば、次のような場面である。

課長「今日のプレゼンはどうだった？」

A君「自分なりにはうまくできましたと思います」

こうした会話はしばしば見かけるが、実は、この「自分なりには」という言葉に落とし穴がある。この言葉は、しばしば我々を、無意識の「自己満足」「自己幻想」に陥れてしまう言葉でもある。

プロフェッショナルはこうした自己満足や自己幻想に陥らず、冷静に自分の仕事を「相手の視点」で振り返ることができる。例えば、こんな場面だ。

B課長と部下のC君が、社内での経営企画担当常務へのプレゼンテーションを終えた後の会話。

C君が嬉しそうに言う。「今日のB課長のプレゼン、常務、かなり満足されたようですね。最後に『面白い企画だな』と言われていましたね。」

しかし、B課長は表情を崩さず、こう言う。

「常務は立場上、ご祝儀も含めてそう言ってくれるだろう。しかし自分は、横にいた経営企画室のD室長の渋い表情が気になったな…。D室長の立場に立ってみれば、当部の提案を採用するとすれば、新たな予算をひねり出す必要がある。それが、室長の、あの渋い表情になったのだろうか…」

ポイントは、「自分がD室長の立場だったら」という言葉だ。すなわち、常に「自分が、相手の立場だったら」という心構えで振り返りをする。その習慣を持つと、自然に「相手の視点」で物事を見るという習慣が身についてくるだろう。

そして、この習慣が身につくと、追体験におけるもう1つの大切な手順に向かうことができる。それは、「相手の心の動き」を想像することだ。

追体験において、参加者の発言を振り返り、それぞれの発言の奥に、どんな思いや意図があるかを想像する——このような相手の心の動きを想像する習慣を持つと、自然に、相手の言葉以外のメッセージを感じ取る力が高まっていく。

## 「事前の場面想定」の技法

「直後の反省会」をさらに効果的なものにする技法として、「事前の場面想定」がある。

これは、商談や交渉、会議の前に、その場で何が起るかを予想し、どのように場面が展開していくかを想定することである。具体的には、

- ・先方から誰が参加するのか？
  - ・参加者、それぞれの職務経歴や性格、問題意識は何か？
  - ・それぞれの参加者から、どのような発言や質問が予想されるか？
  - ・それらの発言や質問に対して、当方は、誰が、どのように対応するか？
  - ・全体の議論の流れは、どうなっていくか？
- そうしたことを考えながら、商談や会議での「場面の展開」を想定するのである。

この事前の場面想定を行うと、事後の反省が進めやすくなり、また反省の視点が深くなる。

さらに、事前の場面想定を身につけると、商談や交渉などにおける「戦略思考」が身につく。

戦略思考の第一歩は、「その先」を読むことに他ならない。そして事前の場面想定とは、商談や交渉の前に、その先を読み、「これから何が起るのか」を想像し、場面の展開を想定すること。従って、事前の場面想定を身につけることは、戦略思考の基本を身につけることでもある。

もし、我々が商談や交渉に対して、その先を読み、想定される場面に、どう対応するかを瞬時に考えて処する思考、その戦略思考を身につけるならば、我々の仕事力は飛躍的に高まる。

そうした戦略思考を身につけるためには、次の心構えを大切にすることである。

わずか5分の会議にも、「戦略」を持つ。

ビジネスの世界においては、どんな短い会議、会合にも、必ず目的があり、狙いがあり、企みがある。そうであるならば、その目的や狙いや企みを最も効果的に実現するためには、誰に対して、何を、どの順番で、どう語るかを、深く考える。それは、まさに見事な戦略思考に他ならない。

## 深層対話力は、「諸刃の剣」

深層対話力を身につけるならば、言葉以外のメッセージを感じ取る力が高まり、相手の心がわかるようになっていく。そして、相手の立場や心境を深く理解し、「共感する」ことができるようになる。相手との利害の相違を感じ取り、うまく「協調する」ことができるようになる。

しかし、この深層対話力は使い方を誤ると、極めて危うい「落とし穴」に陥ることになる。

なぜなら、「相手の心がわかる」と思った瞬間、我々の心には、実に容易に、相手を意のままに操ろうとする「操作主義的発想」が忍び込むからだ。さらに危ういことは、心に、相手に対する「密やかな優越感」が忍び込むことである。そして、それは時に「無意識の傲慢さ」にさえなってしまう。

そうした操作主義的発想や密やかな優越感、無意識の傲慢さは、必ず相手に感じ取られてしまう。そのため、その相手との関係を壊してしまう。

このように、深層対話力という切れ味の良き「剣」は、使い方によっては、相手との関係を壊してしまう、まさに「諸刃の剣」に他ならない。

この深層対話力という諸刃の剣を誤ることなく使いこなすためには、1つの心構えを、胸に刻むべきであろう。

相手に、深い「敬意」を持って接する。

ただ、ここでいう敬意とは、「尊敬に値する優れた人物への敬意」という意味ではない。

人間である限り、誰もが、未熟な自分を抱え、人生と仕事の問題に直面し、悩みながら生きている。それでも、誰もが、懸命に生きている。

その姿を「尊い姿」と思えること。

それが敬意ということの、真の意味であろう。そして、その敬意を持って相手に接することができるならば、自然に、心の中の操作主義的発想や、密やかな優越感、無意識の傲慢さは消えていく。

\*

「深層対話力」とは、「相手の深層と対話する力」であることを超え、究極、「自己の深層と対話する力」に他ならない。