

言語学推薦書

2024年
3月25日
発行者 矢木信男

書名

「頭のいい人が話す前に考えていること」
安達裕哉著 ダイアモンド社

発行日 2023/4/18

1 推薦理由—本書は、話す前に、意識するだけで、「知性」と「信頼」をもたらしてくれる黄金法則を7つ紹介している。そして、5つの具体的な思考法を身につけることで、一気に頭のいい人になるための思考の深め方を教えてくれる。

2 キーセンテンス

- (1) **黄金法則のその1とは、「とにかく（ ）するな」である。ここに入る言葉は、何か？**
「怒りや恐怖など強い感情にとらわれると、愚かな行動に走りやすい」と述べたのは、サセックス大学教授の心理学者、スチュアート・サザーランドである。この言葉は、怒っているときは、誰でも頭が悪くなるのである。怒っているときに下す判断は、まず、間違っていると考えた方がよい。頭のいい人は、“キレること”、“感情的になること”でどれだけ大きな損失を被るか知っている。確かに感情的になることもあるが、すぐに反応するのではなく、感情をコントロールし、冷静になって考えるほうが、メリットがあることを知っていて、その術を身につけている。したがって、（ ）の答えは、「とにかく**（反応）するな**」である。
- (2) **では、どうすればキレずに、冷静でいられるか？** ポイントは2つある。①すぐに口を開かない。②相手がどう反応するか、いくつか案を考えて比較検討する。人間の思考には「早い思考」と「遅い思考」がある。「早い思考」とは、直観的な思考で、「遅い思考」とは論理的な思考のことを指し、基本的に人間は「早い思考が優位にある」と言う。すぐに口を開いてしまうと「早い思考」の発言をしてしまうので、すぐに口を開かずに、**自分の発言で相手がどう反応するか、いくつかのシナリオを比較検討することで、「遅い思考」を働かせる。**だから、話す前にちゃんと考えるということは、どうやって「遅い思考」を使って考えるか？ である。
- (3) **日本アンガーマネジメント協会理事の戸田久実氏の書では、怒りが生まれてから理性が働くのに何秒かかると言っているか？** 6秒である。脳の「前頭葉」が本格的に働き始めるまでにかかる時間は3～5秒と考えられ、「イラッ」「ムカッ」としたときは、**まず、6秒待つことである。**頭のいい人ほど、感情的な自分に自覚的になり、冷静になれる。何かを言いたくなったときほど、**逆に口を閉じる“とにかく反応しない”**ということが大事である。
- (4) **黄金法則のその2は、「頭の良さは（ ）が決める」である。ここに入る言葉は、何か？** まず、**頭のよさとは何か、を考える。**学生時代は偏差値があったが、社会に出るとこの指標はなくなる。**社会に出れば、求められるのは、仕事を前に進め、成果を出す能力である。**
- (5) **では、頭のよさに明確な基準が存在しない社会で、“頭がいい人”とは、どんな人か？** それは、**周囲から「頭がよい」と認識されている人である。**その人のことを頭がいいと認識している人が多ければ多いほど、その人は実際に“頭がいい人”なのである。ここには、自分以外の他者にどれだけ貢献したかが、評価の基準になっている。**「頭のよさは他人の認識が決める」**

という視点は非常に重要である。現代で最も重要な知的能力のひとつであるコミュニケーション能力の本質に近いからである。したがって、「頭の良さは(他人)が決める」である。

- (6) **頭のよさは2種類ある。その2種類とは？** 一つは、IQ (知能指数) であり、もう一つはSQである。SQとは、社会的知性のことで、米国の心理学者ダニエル・ゴールマンが提唱した、人間にとって最も重要な“頭のよさ”を指す概念である。彼はEQ (「感情の知能指数」) という概念を提唱したが、この考えをさらに進化させたのが「SQ=社会的知性」である。SQとは、「他者との要素において高い知性を発揮する能力」と定義づけた。本書では、頭のよさを社会的知性と学校的知性の2種類に分ける。学校的知性とは、数学で測れる「IQや記憶力、学力」など、一人で完結する力である。
- (7) **「社会的知性」とは具体的に？** 一口で言えば、他者の思考を読み、他者の信頼を得て、他者を動かす能力である。クイーンズランド大学の心理学者、ウィリアム・フォン・ヒッペル氏は、著書のなかで「社会的知性こそが、最も知的馬力であり、IQのような論理的能力は、知性の本質ではなく、副産物」と述べていることである。
- (8) **頭のいい人の思考はどのようにして深めているのか？** 2つの知性の順番は、学校的知性を身につけてから、社会に出て社会的知性を身につける順番であるが、社会で活躍していく人は、逆の学びをする。社会的知性を身につけてから、学校的知性で復習するように、学ぶ。そして、社会的知性と学校的知性を行ったり来たりして、より思考を深めていく。“他者とのコミュニケーションの中で知性をつけていく”
- (9) **論理的思考はビジネスでは、非常に重要なスキルだ。なぜ大事なのか？** それは立場も価値観も違う他人と考えを共にするために必要だからだ。考え方の違う相手に自分が考えたことをどう伝えようかと考えたとき、つまり他者がどう思うかを想像したとき、人間は論理的に話を組み立てようとする。結論を短くまとめ理由をわかりやすく3つに分類するというように。
- (10) **黄金法則のその3は、「人はちゃんと考えて()人を信頼する」である。()には、何が入るか？** 信頼が生まれる瞬間の心情は？ “この人、我々のためにちゃんと考えてくれているな”である。相手がこの心情になったとき、信頼が生まれ、長期的な関係につながる。**具体的には？** 例えば不動産の営業で“この人、自分のノルマのために売ろうとしているな”と営業の人の気持ちが見えたとき、あなたはそこから買いたいと思うか？頭がいいかもしれないが、本当にこの人は私のことをちゃんと考えてくれるのか、信頼ではなく、疑念が生まれるはずだ。逆に“この人、私のことを真剣に考えてくれているな”と心から思えたとき、その人から買いたいと思ひ、それだけでなく、次の引っ越しをするときもこの人をお願いしてみようと思うのではないか。ビジネスだけでなく、プライベートにおいても、“ちゃんと考えてくれているな”と思う人と長期的に関係を築きたいと多くの人思うはずだ。
- (11) **“ちゃんと考えてくれているな”の問いとして、『この青の服と、白の服、どっちがいいと思う？』デートで買い物中、相手(妻)からこう聞かれたら、あなた(夫)はどう答えるか？**の問いで、どのように答えるか？ ちゃんと考えている人は、「白と青、それぞれ、どこがいいと思ったの？」である。なぜか？ 問うた本人(妻)が次のように答えた。「こっちの青いほう

はデザインが好きなんだけど、そっちの白いほうが今度行く旅行先には似合っているかなと思って・・・」と。「率直に言って、どっちがいいと思っているの？」(夫)、「青いほうが好きだけど・・・」(妻)、「今度行く場所なら、青でも良いと思うし、いろいろな場所で青は使いやすいと思うよ」(夫)、「そっかー、ありがとう」(妻)という展開である。この回答が、なぜよいのかと言うと、以前、私が好きな色を素直に答えたら、急に不機嫌になった。なぜか？ を妻に聞いてみた。その答えは「私のことちゃんと考えてくれてない気がしたから」と答えた。つまり、これは黄金法則のその3の「人はちゃんと考えて(くれている)人を信頼する」である。

(12) **黄金法則、その4は、「人と闘うな、()と闘え」である。ここにどんな言葉が入るか？** 論破しようとする人は決して、頭がいいとはいえない。それは、仮に論破できたとしても、信頼されるどころか恨まれかねないし、論理的に説得できるからと言って人が動くわけではないからだ。議論はしても、勝ち負けにこだわらず、議論を前に進め、仕事を進捗させることを意識する。コンサルタントとして、“人と闘うな、(課題)と闘え”と。

(13) **「クレーム対応で仕事ができるかどうか分かる」と唱える人がいる。どういうことか？** 具体的な例で、お客から、「食器棚が届いたが、引き出しに傷があり、すぐに交換しに来い！」とのクレームがあった。配達員の態度が悪く、その食器棚の在庫がなかった。その旨を話すと、お客は一層、激怒した。そこで別のクレーム対応のできる人がお客の話を丁寧に聞いたところ、明日から連休で、家族旅行に行く予定にし、子どもたちも楽しみにしていた。古い食器棚から家族5人分すべての食器を出して待っていた。それなのに、その対応ができていなかった。

(14) **そこで、対応のうまい人は、どのような対応をとったか？** 彼は、展示品でいい引き出しを確保し、子どもが好きなキャラクターのお菓子やゼリーのセットを持参して、「できるだけ状態のいい引き出しを他店舗から持ってきました。展示品ではありますが、新品も最短で取り寄せる手配をしております。もしよろしければ、道中の車の中で召し上がってください」と。彼は、気持ちよく旅行に行きたかった、というお客の気持ちを汲み取り、より楽しい旅行ができるように、お菓子を渡したのである。お客はその対応に満足した。

(15) **もし彼が今すぐに品物を持参できない理由を論理的に説明していたら、どうなったか？** お客は納得するどころか、より怒っていただろう。頭のいい人は、議論の勝ち負けではなく、議論の奥にある、本質的な課題を見極めようとしている。議論になるのはその人の根底に何か思いがあるからだ。ちゃんと考えて話すというのは、“相手の言っていることから、その奥に潜む想いを想像して話す”ということでもある。したがって「人と闘うな、(課題)と闘え」だ。

(16) **黄金法則、その5とは、「伝わらないのは、話し方ではなく()が足りないせい」という。()には何が入るか？** コンサルティング会社に入っすぐ、コミュニケーションに関して、上司から「黙っていい、むしろ積極的に沈黙しろ」と言われ、「コミュニケーション能力が高い＝話すのが上手」と思っていた。上司は、「言い方には気をつけるべきだが、うまく話せる必要はない」と。例えば、話がうまい人と同じようにうまく話せても、期待するような結果を得ることは容易ではない、という。お笑い芸人の「すべらない話」をそっくりそのまま真似ることができても、お笑い芸人と同じように爆笑をとることはできないように。賢い

ふりをすればするほど残念ながら、バカに見えてしまう。誤魔化せたとと思っているのは本人だけで、頭のいい人には、すぐに見破られる。話し方だけでは信頼を得ることはできない。

- (17) **テクニックに頼ることで陥ってしまう「ジレンマ」にはまりかけていた。例えば、話し方や聞き方の本には、「オウム返し」のテクニックが書かれ、これは相手に「話を聞いている」「共感している」ということを示す大事なテクニックである。だが、このオウム返しは、そのつどされるとどう感じるだろうか？** 「この人、ちゃんと話を聞いているのかな？ 私をバカにしているのではないかな？」と思うのではないか。話を聞いていると示そうとしたのに、逆に「聞いていない」と疑われてしまう。賢いと思われようとして、逆に、バカに見えてしまう。これが真面目な人ほど陥りがちなテクニックのジレンマなのである。大切なのは「型」はあくまで、考える“きっかけ”をとらえることだ。型にはめて自分の考えの欠点に気づくことができれば、より思考を深めることができる。相手に伝わらなければ、話し方が悪かったのではなく、考えが浅かったと考える。つまり「**伝わらないのは、話し方ではなく（考え）が足りないせいだ。**
- (18) **黄金法則、その6は、「知識は（ ）のために使って初めて、知性となる」で、（ ）には何が入るか？** Aさんは、頭脳明晰で、社内の人からも、クライアントからも慕われ、マーケティングに極めて明るく、本を執筆し、講演はいつも満員になるような人気の人であった。**しかし、クライアント先で彼は、その能力や知識を誇示するどころか、“知らないふり”に徹していた。なぜ、彼は“知らないふり”をしたのか？** 彼の言動を見て、真に頭のいい人は賢いふりではなく、“知らないふり”ができる人なのだとは私は学んだ。コンサルに入ってまず、「簡単なアドバイスはするな、意見を言うな、とにかく相手に話してもらえ」と徹底的に教えられた。コンサルはアドバイスする仕事だと思っていた私は驚いた。人間は自分の話をしたい生き物で、知識があれば、披露したくなる。でも、Aさんは、“マーケティングはかくあるべき”を語ることもできたのにしなかった。それは、「知識は披露するのではなく、だれかのために使って初めて知性となる」からである。
- (19) **わかりやすく言えば？** Aさんはマーケティングの知識はクライアントに比べて圧倒的にあつたが、それらの知識が必ずしも相手のためになるとは限らない。だから、Aさんは、本当に相手のためになることは何なのか、を考えながら、話を聞いていた。マーケティングの知識を披露すれば、クライアントが「いい話を聞けた」と、満足するかもしれないが、具体的な行動には結びつくとは限らない。Aさんは、知識を披露するのではなく、“一緒に考えて、自分で気づいてもらい、背中を押す”ということをやったのである。
- (20) **大切なことは、何かを話したくなったときに何が必要か？** “それが相手のためになるか”の視点で考えることである。もちろん、その知識が相手のためになるかどうかは、話してみないとわからないことである。ただ、話す前に“本当に相手のためになるのか？”と立ち止まることで、知識を披露したいだけ、ただ言いたいだけの自分に気づくことができる。したがって、黄金法則のその6は「知識は（だれか）のために使って初めて知性となる」である。
- (21) **黄金法則のその7は、「承認欲求を（ ）側に回れ」である。（ ）には何が入るか？** コミュニケーションにおいて、“**話が上手になること**”よりもはるかに大切なことがあ

る。それは何か？ それは“承認欲求をどうコントロールするか”である。上記で述べた“つい知識を披露したくなる”のも、この承認欲求があるゆえだ。太田肇氏の著書「お金より名誉のモチベーション論」で、人は他人から認められたい、尊敬されたいと願っており、それによって動機づけられると述べている。だが、裏を返せば、自分の承認欲求は抑制し、他者の承認欲求を満たすことができれば、「コミュニケーションの強者」になることが可能である。

(22) **承認欲求をコントロールし、コミュニケーションの強者になるにはふたつの条件がある。**

その2つの条件とは？ 一つは「自信を持つこと」である。 自尊心が低く、自分に自信のない人は、他者をうまく承認することができない。自尊心とは自分で自分を尊重し、受け入れる態度のことだ。自尊心が低いと自分で自分を肯定できないため、他者の承認が必要になってくる。もう一つは、「口（自己アピール）ではなく、結果で自分自身の有能さを示すこと」である。「へえ、そうなんだ！　すごいね！　そういえば私さ・」このように何でもすぐに自分の話をしようとする人がある。この人は「他者の承認」をすると、その分、釣り合いをとろうとして自分の話をせずにはいられない。しかし、それは自己アピールによって承認を得ようとする態度で、コミュニケーション強者の態度とはいえない。他者は褒めつつ、自分は「なんでもない人間です」という顔をするのが、コミュニケーション強者の態度で、知的で慕われる人の態度である。

(23) **では、人はどのようなときに他者を承認したくなるのだろうか？** それは「親切にされたとき」である。

つまり、結果を出した上で、他者に親切にできる人が、他者から承認を得て、信頼されるのである。 結果を出した上で、他者に親切にできる人は「カリスマ」と呼ばれる。

(24) **具体的にカリスマの経営者とは、どんな人か？** 社員の承認欲求を満たすことがめっぽううまい経営者がいた。

その経営者は、自社の社員の1人ひとりの子どもの受験日まで覚えていて「息子さんの受験が心配なら、今日は帰ったらどうだ」とか、社員の配偶者の誕生日には必ず花を届けさせる、とか、細かく他者に親切にすることを実践するのである。その経営者は意図的にやっている。この一連の行動は「形だけ」ではなく、本気であった。 ゆえに社員たちは「あの社長はすごい。カリスマを感じる」と言うのである。このようにコミュニケーションの強者は承認欲求を満たしてもら側ではなく、承認欲求を満たす側に回ることで、上手に信頼を得るのである。 したがって黄金法則のその7は、「承認欲求を（満たす）側に回れ」である。

(25) **次に、「深く考えるための5つの道具がある」その5つとは？** その①は「客観視」の思考法である。

その②は「整理」の思考法である。その③は「傾聴」の思考法である。その④は「質問」の思考法である。その⑤は「言語化」の思考法である。

(26) **その①「客観視」の思考法とは？** 「客観視」の思考法とは、「バイアスに意識的になり、

自分と反対の意見や統計データにあたることで思考を深めよ」である。 その前に話が浅い人の特徴には3つある。その3つとは？ ①根拠がない。②言葉の「意味・定義」をよく考えずに使う。③成り立ちを知らない。この特徴に当てはまると、聞く側は「この人の話、浅いな」と感じています。例えば、(佐藤)「先輩、昨日テレビで見たんですけど、年収を上げるには、英語力と会計の知識が重要みたいです。どう勉強したらいいですかね？」、先輩「えっと・・・佐藤さんの仕事って、英語も会計も使わないよね？」、この後輩はテレビを観た情報だけを信用し

て、話をしているように聞こえる。ここが、話が浅く感じる第一のポイントだ。「少量の、根拠のない浅い情報」に依存しているように見ると、その人の話は浅く聞こえてしまう。「東大卒で、モルガンスタンレーで、ファンドマネージャーをやっていた〇〇さんが・・・」など、著名な評論家を引き合いに出して話す人も同様だ。

(27) **これらの問題は何か？** 権威がなぜこのように述べているのかの理由を知らないのに、引き合いに出すことだ。理由を知らないのに話している状態は、単に「その人の口を借りてものを言っている」だけで、自分の意見がないように見えてしまう。話が浅くなる理由は、“認知バイアス”と関係する。バイアスとは、「かさ上げ、偏り、歪み」を指す言葉で、「認知バイアスとは、偏見や先入観、固執断定や歪んだデータ、一方的な思い込みや誤解などを幅広く指す言葉として使用される」と言われる。頭のいい人は、物事をできるだけ正確に、客観的にとらえようとする。極力、バイアスに意識的であろうとする。バイアスには2つあり、一つは、「確証バイアス」で、自分の都合のいい情報だけ集め、自分にとって都合の悪い情報は無視する傾向のことと、もう一つは「後知恵バイアス」で、その結果を知ったから判断しているのに、あたかもその結末を知る前から予測していたように考えてしまう心理状況である。

(28) **では、バイアスに意識的になり、話す前に立ち止まったら、その後どうすればいいか。話を深める2つの方法がある。その2つとは？** ①自分の意見と真逆の意見も調べる。②統計データを調べる。これは、確証バイアスに意識的になり、あえて自分に都合の悪い情報にあたることで思考を掘り下げ、話を深くすることができる。例えば、「英語と会計を勉強すれば年収が上がる」の逆の「英語や会計を勉強したからといって年収は上がらない」という意見を探した。すると、「住む場所を変えたほうが、年収が上がる」などの別の意見に出会うかもしれない。また②は数字という根拠を持ち出すということがある。

(29) **では、②の統計データはどのように調べるか？** 頭のいい人は正確な統計データに早くたどりつくために、検索にひと工夫する。民間企業の発表する数字は、事業に有利な、恣意的な調査により、信用度が低い。それに比べ、大学、政府の発表しているデータはいくぶん客観性がある。具体的には、検索用語に続けてスペースを入れ、その次に【site: .go.jp】と入れるやり方がある。また、末尾に【総研】や【site:.ac.jp】と入れることもある。大事なのは、当事者に聞くこと、つまり一次情報にあたることである。国会図書館や日経テレコンなどで新聞・書籍・論文を横断的に調べる。その①の客観視とは、「バイアスに意識的になり、自分と反対の意見や統計データにあたることで思考を深めよ」である。

(30) **「客観視」の思考法②の「言葉の『意味・定義』をよく考えずに使う＝言葉に敏感たれ」とは？** コンサルに入って厳しく言われたのが、「認識のブレが少ない言葉を使え」ということだった。ミーティングでは常に辞書を携帯することが義務づけられていた。頭のいい人は「この言葉を使ったら相手がどのような意味にとらえるか」まで想像して言葉を選び、定義が曖昧な言葉は使わない。言葉の定義を明確にすることから始める。なぜ、そこまでやるのかといえば、「ちゃんと考えてから話す」ため、それは、相手が受け取る言葉の意味を想像し、できるだけ定義の齟齬（そご）がでないように話すということである。

- (31) **意味をちゃんと理解せずに、横文字ばかり使うのは「賢いふり」の典型である、とは？**
「えー、今日のディスカッションテーマは、他者とのコラボレーションにおけるバリューの出し方です。リスクとリターンをバランスさせて判断したいと思います」と話すような人は、“賢いふりをしているバカ”に見えてしまう。これらの言葉の意味を理解せずに話しているから。
- (32) **上司に「お客さんの問題解決を手伝うのが、コンサルタントの仕事ですよね？」と尋ねて呆れられた。なぜ？ それは「問題」と「課題」の意味をきちんと理解せずに使っていたからだ。**「問題とは煩わしい事象のこと」で、「課題とは解決すべき問題のこと」であるからだ。だから、私は本来、「お客さまの問題発見と、課題解決を手伝うのが、コンサルタントの仕事」と言わなければならなかったのである。つまり、「身近な言葉の微妙な違いに意識的であれ」だ。
- (33) **言葉に敏感になり、定義を掘り下げるとは、どういうことか？ それは、言い換えれば、“思考の解像度を上げる”ということになる。**具体例を挙げれば、スマホとガラケーで撮った写真の違いと同じだ。スマホは、解像度が高いが、ガラケーは解像度が低く、手前の木と奥の山の境界線がぼんやりしている。これは言葉の定義を曖昧なまま話すということは、ガラケーの低い解像度の写真を見ているようなもので、これでは、伝えたいことも伝わらないし、心が動いて感動することもない。言葉に敏感であることは、言葉の定義を明確にすることであり、それにより、見ている世界をより鮮明に映し出すことができる。
- (34) **「客観視」の思考法の③では「成り立ちを知らない」である。 具体的な例としては？**
「終身雇用はもうダメ」という説がある。実際に、終身雇用制を採用する会社は減っている。しかし、終身雇用を一概に否定するのも、あまり賢いとはいえない。そこで上記に述べたように、真逆の意見や統計データを集め、考えることである。そして、さらに深く考えるために必要な視点が、「成り立ちを知る」ということだ。つまり、「終身雇用が導入された経緯」や「終身雇用が広がった理由」を知った上で、批判する必要がある。
- (35) **では、どのようにすれば、成り立ちを知ることができるか？ 2つのコツがある。その2つとは？** まず「語源を調べること」である。終身雇用制の語源を調べること。もう一つは、「働いている業界、働きたい業界の成り立ちを調べてみること」だ。広告業にいたるなら、広告の、家具業界なら、家具の語源を調べてみる。それだけで自分の業界の見え方が変わるはずである。このことから成り立ちを知ることで、人と違うアイデアも深い議論も生まれるのである。
- (36) **次に、なぜ、頭のいい人の話は、わかりやすいのか？** それは、“物事の本質を理解できている”からだ。例えば、コンサルタントを小学生に理解させるには、どうするか？ それには、医者の体験を挙げて、患者の病気を治すことを例えにし、企業の経営悪化を見つけ、それを解決することに置き換えられるかどうかである。「どこが悪いのかを調べて、解決策を提供する」という本質は間違いではない。肝心なことは、相手のレベルに合わせた説明をすることだ。本質を理解しないと相手のレベルに合わせて説明することができない。
- (37) **では、「理解している」とは、どういうことか？** それは「整理されている」ということだ。その②「整理」の思考法とは？ 「思考」とは、比べる情報要素が“同じ”か“違う”かの認識をすることである。違うものを分け、同じものをまとめる。これは整理の作業そのもの

だ。散らかった部屋を整理するときのことを思い浮かべてみる。理解するというのは、“分ける”ことであり、整理することなのである。逆に、理解できないというのは“分けられない”状態であり、整理できない状態なのである。つまり、話のわかりやすさは、理解の深度で決まり、理解の深度は、どれだけ分けて、整理できるかで決まる。

- (38) **では、どうすれば「重要な情報」と「その他の情報の雑多な情報」を分けることができるか？** 答えは、結論が何かをはっきりさせることである。相手が求めている結論がわかれば、結論から話すのは難しくない。だから、誰でも結論から話せるようになる最も簡単な方法は、結論とは何かを相手に聞くことである。「すみません。今言われた結論とはどういう意味か、詳しく教えてください。きちんと理解しておきたいのです」と。上司が本当にわかっている人ならば、結論の明確な定義を説明してもらえはるはずである。
- (39) **万人に当てはまる「結論の定義」とは？** 相手が最も聞きたいであろう話からする。つまり、「結論から言え」というのは、本質的に自分がしたい話ではなく、相手が聞きたい話を最初にしろ、ということである。
- (40) **なぜ、結論から話さなければいけないのか？** 結論から話す、というのは相手に“聞くスイッチ”を入れる行為なのだ。話す前に、どんな気持ちで相手に聞いてほしいか、どんなスイッチを入れようか、を考えてから話すことだ。「大した話ではないですけど」と言えば、相手も、多忙でなければ、片耳で聞くくらいでいいかと思ひ、「込み入った相談があつて」と話せば、真剣に聞こうというスイッチが入る。
- (41) **「整理」の思考法として、②では、わかりやすく話すためには、「事実」と「意見」を分ける、ということである。具体的には？** 例えば、「①ジョージ・ワシントンは米国の最も偉大な大統領であつた。②ジョージ・ワシントンは米国の初代の大統領であつた」では、どちらの文が事実か？ それは②の方である。**では、「事実」と「意見」を分けて話すコツとは何か？** 上記でダニエル・カーネマンの脳における「早い思考」（直感的なもの）と「遅い思考」（論理的なもの）を語つたが、事実と意見を混同して話すのを防ぐためには、脳の「遅いシステム」のほうを使えばよいことになる。反射的ではなく、「話そうとすることをチェックする訓練」で直すことができる。
- (42) **「傾聴」の思考法とは？ 頭のいい人が話を聞く時に、考えていることとは？** 自分の言いたいことを考えながら聞くのではなくて、“相手の言いたいことは、何だろうか”を考えながら、相手の話を正確に理解しようとするのである。その上で、相手から“学ぼう”という意識で聞くと、さらに相手から信頼される。
- (43) **では、知的で慕われる人の聞く態度とはどのような態度か？** ①肯定も否定もしない→ちゃんと聞く人は、肯定も否定もせず、「そうなんですね」「なるほど」と相槌を打ちながらまず相手に気持ちよく話してもらふ。②相手を評価しない→相手の話を評価すると、知らず知らずのうちに態度に出てしまう。相手のことを評価しないためには「良い」も「悪い」もなく、相手がそう思っている、というだけの話だと割り切って聞く。③意見を安易に言わない→「どう思う？」と聞かれても、すぐに自分の意見を言わないことが大事だ。アドバイスも安易にして

はいけない。相手はあなたの話を聞きたいのではなく、安心したいだけだ。だから、「おっしゃる通りだと思います」と、相手の期待通りの返事をして、相手の話をすべて聞き出す。**④話が途切れたら沈黙する**→相手の話が途切れたら、まずは沈黙し、相手が話し出すのを待つ。沈黙を怖がってはいけない。**⑤自分の好奇心を総動員する**→相手が何かしら面白い話を持っていて、かつ何かのプロであるという意識を持って聞く。相手の話がつまらないと感じるなら、それは自分の好奇心が足りないからだ。

(44) **“コンサルタントはアドバイスする職業ではなく、交通整理する職業だ”と認識するようになった。なぜか？** 実際に、コンサルタントとしての仕事のほとんどは、経営者の悩みを聞き、問題点を洗い出し、整理することに費やしていたからだ。整理とは“いらぬものを捨てて、必要なものだけ残す”行為である。したがって、相手の話を整理するとは、相手の話から余分な情報を捨てて、判断に必要な情報だけを残してあげる行為、と言い換えられる。

(45) **では、どうやって相手の話を整理しながら聞くのか？** **①「ゴールを確認する」**→相談に対しては、まず「ゴールの確認」を行なう。ここでは“確認”であって、“提案”ではない。したがって、相手の言葉を簡潔に「オウム返し」するのが、ゴールの確認で必要な行為である。「オウム返し」のテクニックはここで使う。**②「考えていることを聞く」**必ず、最初に相手の考えを聞き、スッキリするまでモヤモヤしていることを吐き出してもらおう。**③「話を整理して相手の意思決定を助ける」**相手が相談してきたということは、何かしらの決定を妨げる要因がある、ということだ。「こうしたい」という相手の意志が聞けたら、それを素直に推してあげる。あなたの思う解決策やアドバイスを話す必要はない。また、「こうしたい」という意志がない場合、そのまま相手の話を聞くだけにする。その人は話を聞いてもらいたいただけだから。

(46) **質問の思考法として、「深く聞く技術」は、コミュニケーションをとりながら一緒に思考を掘り下げることによって信頼関係を築く技術である。具体的に言えば？** 誰かに相談してよかった、また話したいと思うのは、正しい答えを教えてくれた時ではなく、一緒に考えてくれて、一緒に答えにたどり着いた瞬間である。「ひとりでは気づかなかったことに気づく」、これが、人が人とコミュニケーションをとる理由ともいえる。

(47) **質問の種類はたった5つしかない。その5つとは？** 5つには、「導入の質問」が2つ、「深掘りの質問」が3つである。まず、導入の質問とは、**①「直面した状況にどのように対応したか？」**(過去に行なった行動についての質問) 例えば、過去のプロジェクトなどでどのような実績をどうやってあげたか、というような質問だ。**②「仮に～このような状況に置かれたとしたら、どのようにしますか？」**(仮定の状況判断に基づく質問) これは、「人の意図が実際の行動と密接に結びついている」という考えに基づいて、候補者に現実的な仕事のシナリオやジレンマを与え、候補者がどのように対応するかを尋ねることである。次に「深掘りの質問」では、**③「そのとき、どのような状況でしたか？」**(状況に関する質問) 例えば、①の導入質問で、悩みをもった人が相談に来たことを教えてほしいと質問し、成績不振の部下の相談にのったと答えた時、そこで「具体的にどのような状況でしたか」と、状況を深掘りする。**④「そのとき、何をしましたか？」**(行動に関する質問) 例えば、「上司の指示とは逆に現場の課題を吸い上げ

た」と答えたとして、その答えに対して「その状況を受けて、具体的に何をしましたか？」と質問する。**⑤「行動の結果、どのような変化がありましたか？」(成果に関する質問)**例えば「その面談によって、成果はどのように変わりましたか、変わらなかった人へは何をしましたか？」と言う具合に質問する。これらの質問は、採用面接ですら、導入質問2つと、深掘り質問3つだけで、成り立つ。この手法は万能で、①「何をしたんですか？」(過去の行動)、②「そのとき、どんな状況だったんですか」(状況の深掘り)③「その状況でどうしたんですか」(行動の深掘り)④「その結果、どうなったんですか」(成果・結果の深掘り)⑤「今度仮に、こういう状況になったらどうしますか」(仮定の状況における行動)、などに活用できる。

- (48) **深く聞く技術において、大切なことは？** 質問の前に仮説を立てるということだ。ちゃんと考えて質問するというのは、質問する前に、相手の立場に立ち、仮説をもって質問するということである。質問の質は、質問する前に、仮説をどれだけ立てられるかどうか、で決まる。
- (49) **言語化の思考法とは？「昨日観た映画を『面白かった！』としか言えなかった」。なぜ、あなたは、小並感(こなみかん)しか言えなかったのか？** 小並感とは、“小学生並みの感想”を指す言葉で、どうすれば、小並感から抜け出せるのか。「言語化」は、あいさつとよく似ていて、本質的には「習慣」に依存する力である。言語化は実践を繰り返すことで、言語化する力が身につき、習慣化する。そのためには、3つの方法がある。その3つとは？ ①「ネーミングにとことんこだわる」→「名前をつけること」は言語化能力が最も必要とされる。出来る人はまず、考察の対象の「定義」を考える。そしてその定義に名前をつける。そうすることで、他の人もその概念について考えることができる。ネーミングは、思考の出発点となる。例えば、今までなかった、「ゆるキャラ」はその象徴である。言語化を鍛えるには、名前のついてないものに名前をつけ、その名づけにこだわるのが最短の道といっても過言ではない。例えば、「来月はコミュニケーションを増やそう！」ではなく、「来月をキャッチボール月間とします！ たくさん会話をした人には、ランチをご馳走します」に変える。
- (50) ②「『ヤバイ』『エモい』『スゴい』を明日から使わない」→語彙力を増やすことは、言語化能力の向上に大いに寄与する。言語化能力を高めるには、「ヤバイ」「エモい」「スゴい」など、「語彙を貧弱にする安易な表現を使わないようにする」といった習慣が有効である。なんと表現すればいいかを考えることで脳に思考のスイッチが入る。
- (51) ③「『読書』『ノウハウメモ』を作る」→語彙を増やすために有効なのは、読書である。だが、読書をするだけで言語化能力が高まるわけではない。インプットばかりではなく、アウトプットしなければ言語化能力は向上しないからだ。おすすめは、「読書ノート」を作ることだ。読了後に、内容のダイジェスト(まとめ)をメモしていく。単に「面白かった」と書かずに、自分の体験と本の内容を重ね合わせるイメージで、感じたこと、役に立つと思った部分などを書き留めていく。この手法は、私がコンサルに入社して以来、20年以上経った今でも続けていて、言語化能力を最も高めてくれた手法である。