組織の成果は**つながり**で決まる

大学講義「企業経営とソーシャルキャピタル」

2019.04 ～ 2019.07

学習院大学 経済学部経営学科 特別客員教授　斉藤 徹

©2019 Toru Saito

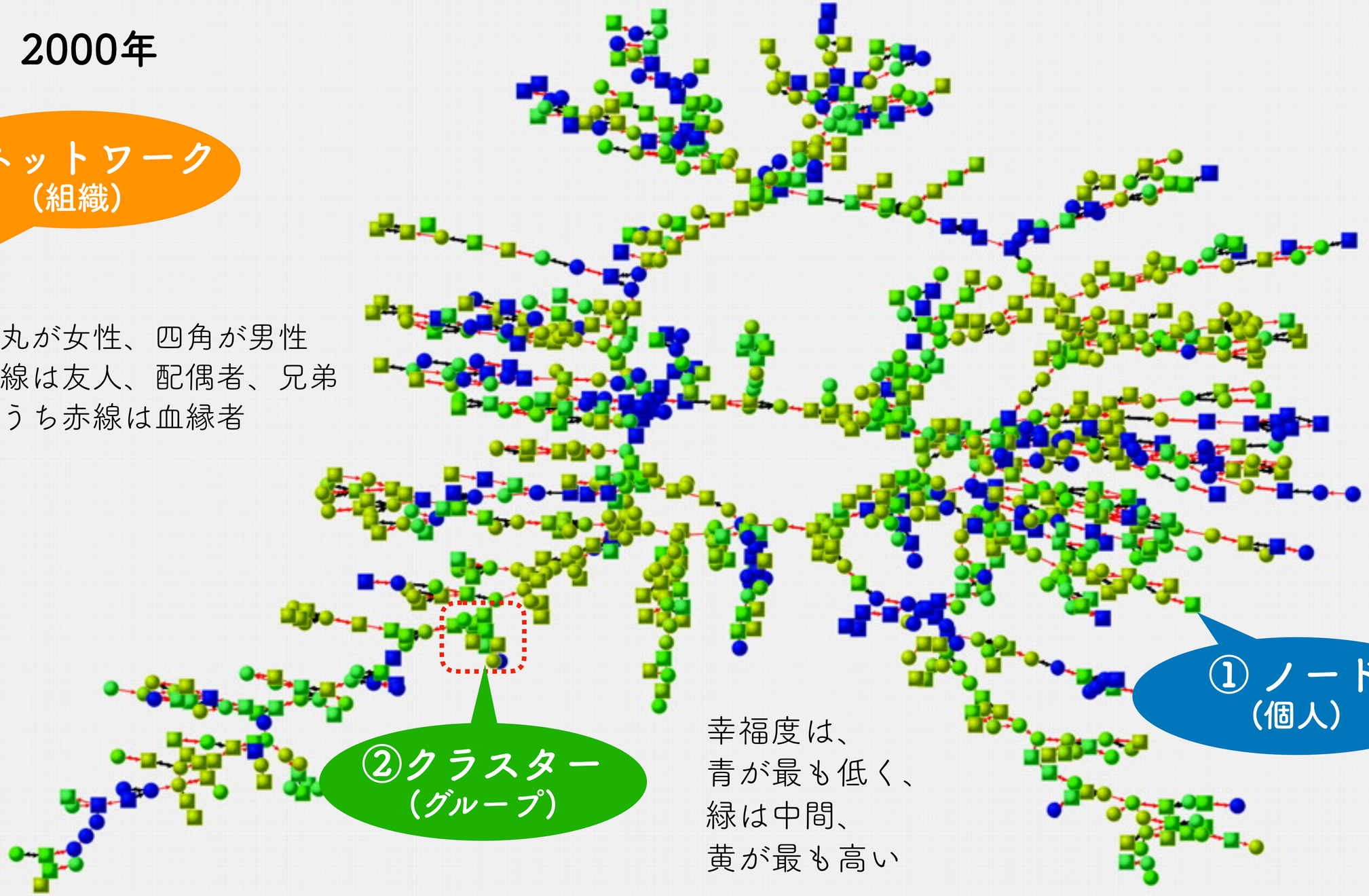
個人視点 ～ 対人関係の問題を解決する

©2019 Toru Saito

2000年

③ネットワーク
（組織）

丸が女性、四角が男性
線は友人、配偶者、兄弟
うち赤線は血縁者



②クラスター
（グループ）

幸福度は、
青が最も低く、
緑は中間、
黄が最も高い

① ノード
（個人）

©2019 Toru Sa

いいソーシャルキャピタルをつくる６つのメソッド

対話を通じて
共感を育む

心理的に安全な
場をつくる

価値観を共有し
自律をうながす

個人(ノード)視点　グループ(クラスター)視点　組織(ネットワーク)視点

対人関係の
問題を解決する

チームの
問題を解決する

組織の
土壌の育て方

©2019 Toru Saito

対人関係の
問題を解決する

個人(ノード)視点

©2019 Toru Saito

あなたには悩みがありますか？

© 2018 Toru Saito

L

あなたは、誰との人間関係で悩んでる？

1. 家族
2. 彼氏・彼女
3. いつメン
4. 部活、サークル
5. バイト先
6. ゼミ

(追加可能です)

©2019 Toru Saito

その人間関係の悩みを解消する
とっておきのノウハウを
「演習」を通じて伝授します。

©2019 Toru Saito

人間関係の悩みを解決する
メソッドを学ぼう

Gordon Method

トマス・ゴードン博士

人間関係を円滑にするコミュニケーション技術
「ゴードンメソッド」を提唱した米国心理学者

ノーベル平和賞候補に3年連続ノミネートされ
全米心理学財団からゴールドメダルを授与した

「人間関係についての信条」

私は「あなたが欲求を満足させる権利」を尊重します。
同時に「私自身の欲求を満足させる権利」も尊重します。
だから「私たち双方に受け入れられる解決策」を
いつも探すようにしましょう。
あなたの欲求は満たされ、私のそれも満たされるでしょう。
負けのないノーサイドです。私もあなたも勝つのです。

トマス・ゴードン博士

©2019 Toru Saito

たとえば、こんなシーン…

©2019 Toru Saito

あのさ、いま、ちょい話したりできる？

おけ

彼氏とうまく言ってないんですけど😭

また、浮気されたとか❓

まじでそうなんですけど。どうしよう涙

二回目じゃん。ひどいよね💢

だよね。でもまた泣いて謝られちゃって

前もじゃん。ありえない。
ってか別れた方がよくない❓

う～ん、気持ちが整理できてなくって😓

©2019 Toru Saito

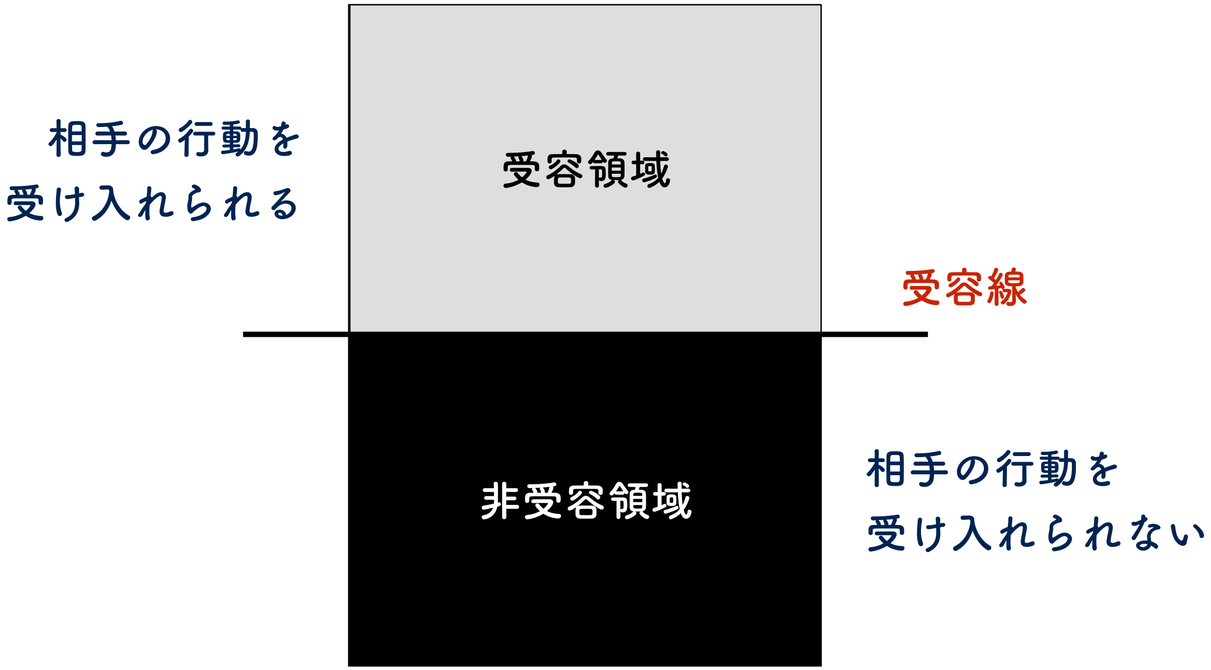
「彼とうまくいってないんだ…」

と、親友に相談されました。聞けば彼の浮気が原因でした。
前にもこういうことがあったとのこと。さて、あなたはどっち？

①そうなんだ派　②ひどいよね派

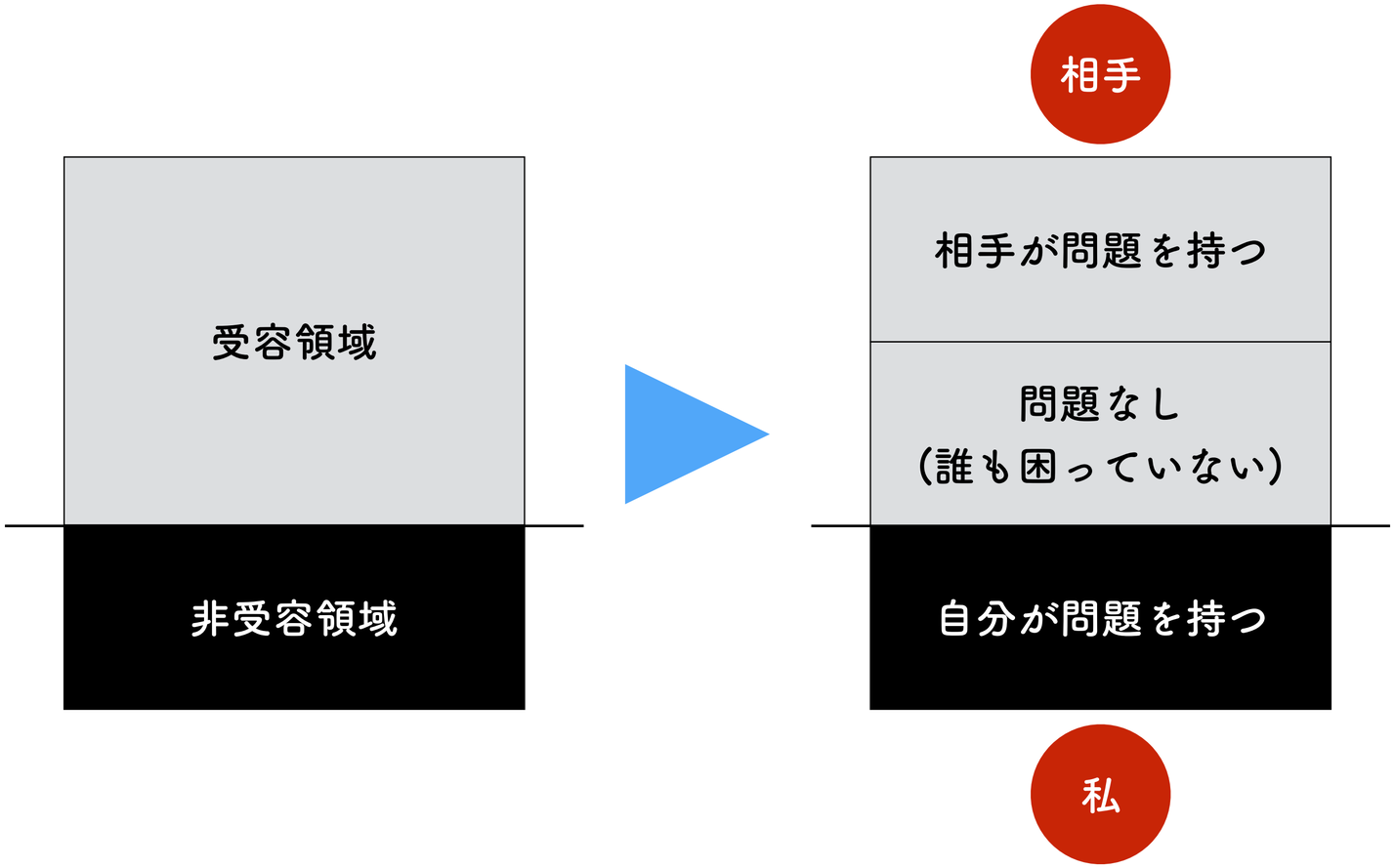
©2019 Toru Saito

1.「行動の四角形」を考える



©2019 Toru Saito

2. 問題の「所有者」は誰かを考える



©2019 Toru Saito

「彼とうまくいってないんだ…」

問題を抱えているのはどっち？

①友人　②わたし

©2019 Toru Saito

コミュニケーションの前提

「相手の問題」と「自分の問題」
を切り分けて考える

▼

なんでもかんでも
「自分の問題」として抱え込まない

©2019 Toru Saito

では、まず
「相手」が問題を持つ場合を
学びましょう。

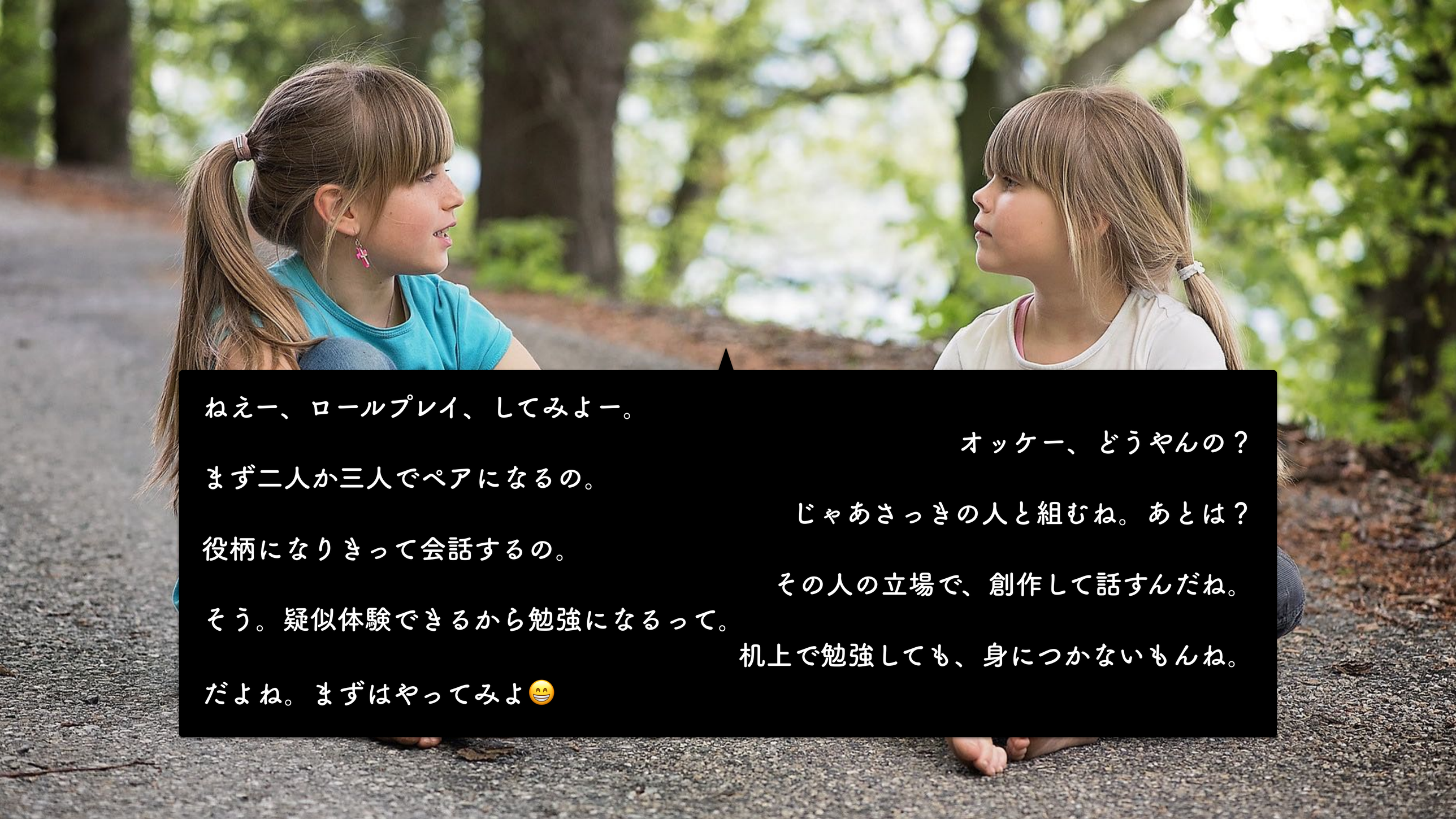
©2019 Toru Saito

相手が問題を持つ場合

今日は隣か前後、２－３人でペアワークします。
１人になりそうな人には声をかけてあげてね。
集まったら、自己紹介しあいましょう。

〔名前・学部学年・ゼミ・部活サークル、共通の友人〕

©2019 Toru Saito


ねえー、ロールプレイ、してみよー。
オッケー、どうやんの？
まず二人か三人でペアになるの。
じゃあさっきの人と組むね。あとは？
役柄になりきって会話するの。
その人の立場で、創作して話すんだね。
そう。疑似体験できるから勉強になるって。
机上で勉強しても、身につかないもんね。
だよね。まずはやってみよ😁

まずは状況設定ね。

©2019 Toru Saito

今回は「相手が問題を抱える」ケースなので
主人公は「聞き手」です。

©2019 Toru Saito

主人公Aくん
悩む同僚Bさん

一人が悩みを持つ人（Bさん）になり
それ以外は「悩みの聞き手」（Aさん）になってね。

役割、決まったかな？

©2019 Toru Saito

今、ちょい話しできたりする❓

どしたの？

新しい上司のとうまくいかなくて😭

そっか。上司変わったんだよね😓

いろいろ提案してるんだけど、全然聞いてくれないっぽい。なんか空回り感つよし

そうなんだ。Bちゃん、まじめだからストレス溜まるね。なに提案してるの？

例のアンケートの仕事の件だよ。めっちゃ効率わるくてさー。問題あると思わない？

ちょい待って。今からそっちに行くね

©2019 Toru Saito

同僚のBさんは新しい上司とうまくいっておらず、主人公のAくんに相談しています。Bさん曰く**「アンケート業務の改善について何度も提案したが、上司はまったく受け入れてくれない」**とのこと。気まじめなBさんは提案を棚上げにしている**上司に対して大変なストレス**を感じています。

Bさん

28才女性。中堅メーカー・マーケティング部門勤務
職場での悩みを抱え、Aさんに相談している。
最近変わった新しい上司にアンケート業務の改善を申し出たが
「わかった、考えとくね」の一点張りで聞いてもらえずに悩む。
無駄に手間がかかって残業になるので早く改善したいだが。。

問題点　・手間がかかるわりに品質が悪い
・ユーザーの質問を答えやすくしたい
・コスパの良い新ツールにしたい

©2019 Toru Saito

Aさん

30才男性。中堅メーカー・マーケティング部門勤務
Bさんの職場の同僚。抱える悩みを聞いてあげる役。

©2019 Toru Saito

同僚のBさんは新しい上司とうまくいっておらず、主人公のAくんに相談しています。Bさん曰く**「アンケート業務の改善について何度も提案したが、上司はまったく受け入れてくれない」**とのこと。気まじめなBさんは提案を棚上げにしている**上司に対して大変なストレス**を感じています。

どんな会話になりましたか？

- 主人公は悩む同僚Bさんと何を話しましたか？
- 同僚Bさんはそれを聞いてどう感じましたか？

©2019 Toru Saito

（参考）お決まりの12の型

1. 指示　「文句言ってもはじまらないから、前向きに考えようよ」
2. 警告　「上司と関係を悪くすると、給料や出世にひびくよ」
3. 説教　「部下としての義務を遂行することの方が大切だよ」
4. 助言　「私の知りあいの人事部の人に相談してみたらどう」
5. 説得　「組織で働くっていうのはそういうことなんだよ」
6. 批判　「上司も忙しいんだから、そんなことで文句言ってたらきりがないよ」
7. 侮辱　「その仕事はじめて半年だよね。まだ意見するのは早いんじゃない」
8. 分析　「いい方が悪いんじゃないかな。伝え方が九割なんだから」
9. 激励　「君も大変だよね。応援してるからがんばってね」
10. 尋問　「なんで聞いてくれないの？どんな風に言ってるの？」
11. 賞賛　「君みたいに上司にはっきりモノを言えるなんて素晴らしいよ」
12. 逃避　「まあ、みんな大変だよね。とりあえず飲みにいこうか」

©2019 Toru Saito

これら「お決まりの12の型」は
二人が「問題なし」の時には良いのですが

「相手が問題を持つ」時に使うと
相手が反発したり、口をつぐんだり
自分を守ろうと自己防衛に走ったり
相手の自尊心が傷ついて
関係が悪化する可能性が高いのです。

©2019 Toru Saito

相手が問題を持つ

① 問題を抱え込まず

② 相手のペースで

③ 能動的に聴く

©2019 Toru Saito

「問題所有の原則」

問題を人から取り上げてはいけない。

他者が問題解決すると、考える力や自尊心を奪ってしまう。

問題は人生の宿題であり、解決策は所有者の心の中にある。

©2019 Toru Saito

「能動的な傾聴」

自分の考えは横に置き、
相手の経験していること、思考や感情に共感し、
「今どんな気持ちなのだろう」「何が不安なんだろう」
と相手の内面に意識を向け続けること

©2019 Toru Saito

ゴードン・メソッド ～ 相手が問題を持つ

B「例の業務改善だけど、上司に何回も言ってるのに聞いてもらえないの」
A「そうなんだ。せっかく考えた提案なのに、上司が聞いてくれないんだ」
B「うん、結構時間かけたんだ。絶対に効率アップするはずなんだけど」
A「そうか、部門が効率的になるんだ。それに自信があるんだね」
B「アイデアはいいと思うんだけど、言うタイミングが悪かったかなあ」
A「そういう風に感じることが何かあった？彼って赴任したばかりだよね」
B「うん、引継ぎ大変そう。効率化でみんな楽になろうって提案してみるね」

斉藤徹（とんとん）

今日のテーマ

学科 □営 □法 □政 □国 □文 □理	
学年 □3年 □4年	学籍番号 ー ー
名前	

学び

「相手が問題をもつ場合」を疑似体験して
学びや気づきを得たことを書いておこう

自分で使えそうなコト

自分ごとで
考えてみてね

とんとんへなんでもメッセ

なんでも
どうぞ

では、今度は
「自分」が問題を持つ場合を
学びましょう。

©2019 Toru Saito

自分が問題を持つ場合

まずは状況設定ね。

©2019 Toru Saito

今回は「自分が問題を抱える」ケースなので
主人公は「悩みをもつ人」です。

©2019 Toru Saito

上司 Cさん
悩む主人公Aくん

一人が悩みを持つ人（Aさん）になり
それ以外は「上司」（Cさん）になってね。

役割、決まったかな？

©2019 Toru Saito

ちょい、お願いがあるんだけど

あ、Cさん、どうしましたか？

昨日つくったレポートの件なんだけどね。

はい。僕がつくったものですね。

うん。よくできてるんだけど、説得力が弱いんだよね。これだと厳しいかな。。

そうですか。いただいた要件はすべて盛り込んだんですが。どうしましょう？

悪いんだけど、至急で補足資料を追加できないかな。なんとか今日中にほしいんだ。

え、ちょっとそちらに行きますね。。

©2019 Toru Saito

Aさんがレポートを提出したところ、上司から問題点を指摘されました。**「説得力が弱いので、ストーリーを補足する調査資料を至急追加してほしい。今日中が希望」**とのこと。Aさんは今夜、前から好きだったBさんと初デートの約束が。「いつも強引なんだから」と頭を抱えています。

Aさん

30才男性。中堅メーカー・マーケティング部門勤務
上司のCさんより依頼されたレポートを提出したところ、追加の緊急注文を受けた。今日はBさんとの初ディナー。キャンセルしたら今までの努力がふいになる涙。でも、Cさん厳しくて。。

©2019 Toru Saito

Cさん

38才男性。中堅メーカー・マーケティング部門責任者(課長)
明日、重要なクライアントに提案予定で、A君にレポートを依頼していた。確認すると、内容はまずまずだが、いかんせん説得力が弱い。これは緊急で補足資料を追加しないとまずいと感じ。。

©2019 Toru Saito

Aさんがレポートを提出したところ、上司から問題点を指摘されました。**「説得力が弱いので、ストーリーを補足する調査資料を至急追加してほしい。今日中が希望」**とのこと。Aさんは今夜、前から好きだったBさんと初デートの約束が。「いつも強引なんだから」と頭を抱えています。

どんな会話になりましたか？

- 主人公は上司の依頼に対応しましたか？
- 主人公の気持ちは上司に伝わりましたか？

©2019 Toru Saito

自分が問題を持つ

① わたしメッセを伝え

② 能動的に聴き

③ 第三案を共創する

©2019 Toru Saito

「わたしメッセージ」

相手の行動が嫌なとき「あなた」主語で責めてしまいがち
「なんでいつも～なの」「もっと早く～してよ」
でも 怒りは二次感情（不安、寂しさ、辛さ 等が根底にある）
こんな時には「わたし」の ありのままの気持ち を伝えよう

©2019 Toru Saito

「能動的な傾聴」

自分の考えは横に置き、
相手の経験していること、思考や感情に共感し、
「今どんな気持ちなのだろう」「何が不安なんだろう」
と相手の内面に意識を向け続けること

©2019 Toru Saito

「第三案の共創」

無理にどちらかの案を通すのではなく、お互いを理解する

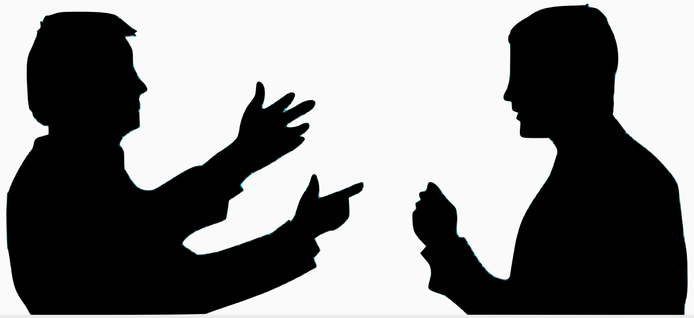
① お互いの欲求や問題を理解しあう

② それを解決するための第三案をともに考える

相互理解には「自分メッセ」と「能動的な傾聴」が大切

©2019 Toru Saito

ゴードン・メソッド ～ 自分が問題を持つ



A「申し訳ありません。ぜひそうしたいのですが、夜に約束がありまして」
C「重要なお客さんで、絶対に契約したいんだ。なんとかならないかなあ」
A「そうなんです。私もこの商談をなんとしても決めたいです！」
C「提案を裏付けるために、補足資料にこの調査を入れたいんだよな」
A「なるほど。これは説得力がかなり増しますね。さすがです」
C「部長からのアドバイスなんだよ。それもあってね。明日の昼がリミットかな」
A「尚更ですね。明日の朝会議を調整できれば、私の方で対応できます」
C「わかった。優先度はこっちだな。明日は私の方でリードしとくよ」
A「ありがとうございます。最善を尽くします！」

斉藤徹（とんとん）

今日のテーマ

学科 □営 □法 □政 □国 □文 □理	
学年 □3年 □4年	学籍番号 ー ー
名前	

学び

「自分が問題をもつ場合」を疑似体験して
学びや気づきを得たことを書いておこう

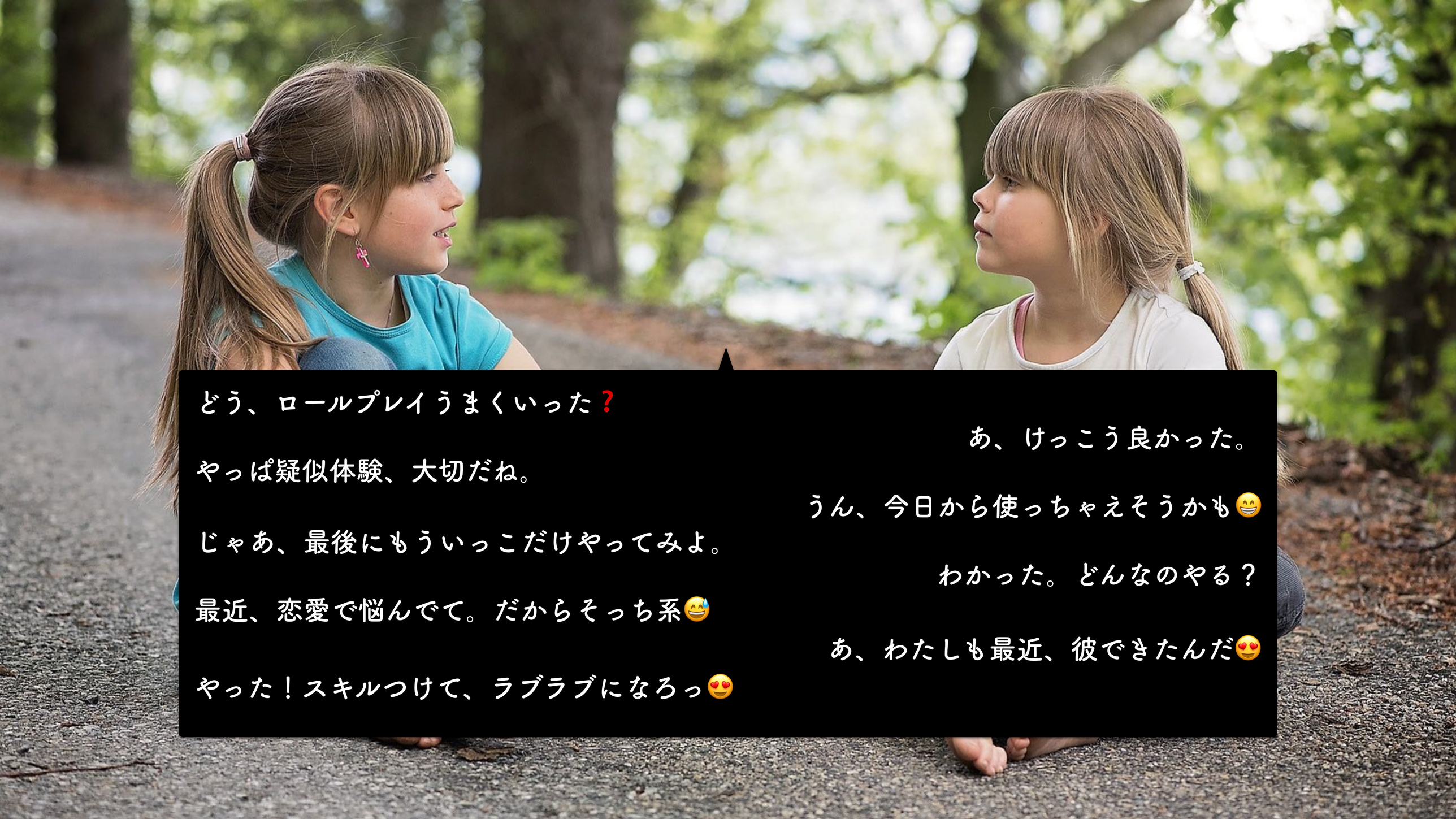
自分で使えそうなコト

自分ごとで
考えてみてね

とんとんへなんでもメッセ

なんでも
どうぞ

最後に応用問題をしてみよう


どう、ロールプレイうまくいった❓
やっぱ疑似体験、大切だね。
じゃあ、最後にもういっこだけやってみよ。
最近、恋愛で悩んでて。だからそっち系😅
やった！スキルつけて、ラブラブになろっ😍
あ、けっこう良かった。
うん、今日から使っちゃえそうかも😁
わかった。どんなのやる？
あ、わたしも最近、彼できたんだ😍

ねえ、今日は何してたの❓

仕事。まじやばい

もう何ヶ月もこんな感じ。なんかあった？

いや、とにかく忙しくて。ごめん

最後にあったのとか、三週間も前じゃん。
今度はいつ会えるの？

う～ん。なるはやで時間あけるよ。
上司が完璧主義で、残業多くて参るよ。

いろいろお誘いはあるんだけど、じゃあ
そっち顔出すよ。合コン行ってくるね😤

ちょい待ってよ。ひどくない？それ

©2019 Toru Saito

女性Bさん
男性Aさん
さっきの組でカップルになり
会話してみよう。
ラブラブに戻れるかな？
この人、仕事の
ことばっか。会えないし
つまんない。
なんだよ。
上司がひどくて
困ってるのに。

相手が問題を持つ

① 問題を抱え込まず

② 相手のペースで

③ 能動的に聴く

©2019 Toru Saito

自分が問題を持つ

① わたしメッセを伝え

② 能動的に聴き

③ 第三案を共創する

©2019 Toru Saito

最後にひとつ、ムービーみてね。

©2019 Toru Saito

oricon NewS
母が、詐欺にあった。

R

今日学んだ「ゴードンメソッド」を
自分自身の人間関係に活用できそうかな？
誰にどんな感じで話そうか、考えてみよう。

©2019 Toru Saito