

人間関係で

自分と相手の「行動特性」を科学的に知れば、

ストレスを

人付き合いはぐっとラクになる

感じたら読む本

組織人事コンサルタント

ビノレポ開発者

河本英之 × 前川明海

プロローグ

「人間の悩みは、すべて対人関係の

悩みである」――

大ベストセラーとなった『嫌われる勇気』。心理学の巨頭アルフレッド・アドラーをテーマにした書籍ですが、同書でも紹介されているアドラーの格言「人間の悩みは、すべて対人関係の悩みである」というのは、まさにその通りなのかもしれません。

みなさんも思い当たるところがあるからこそ、本書を手にとってくださいただと思います。

なかには、**自分はこういう性格だし、あの人はあんな性格だから意思疎通はできなくても仕方ない**と、あきらめている方もいらつしやるかもしれません。

そうした現実に対応するかのよう「コミュニケーション力」を学んだり、自分の対人スキルを高めたりするための本や情報もあふれています。けれども、そうしたものを参考にしても実際には人間関係の悩みやストレスはちっとも減っていない。

いっただい、どうしてなのでしょう？ 不思議ですよ。

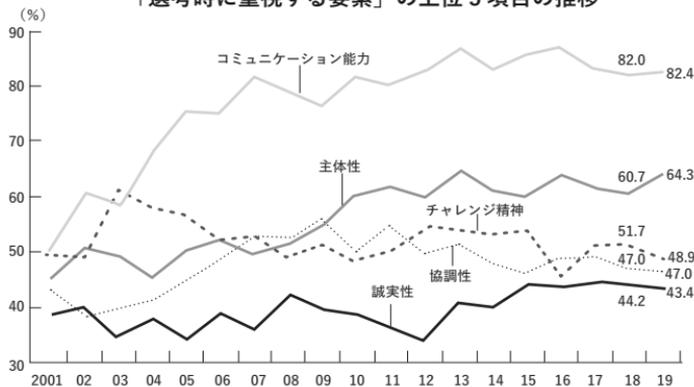
多くの人が対人コミュニケーションに悩みやストレスを抱えている状況の中、現実社会ではコミュニケーション能力の得意不得意によって、日々の仕事や生活でさまざまな影響が出てきます。

思ったように伝わらない、相手に理解されない、相手をうまく理解できないといったことで相手との衝突、行き違いが生じ、家族や友人関係がぎくしゃくしたり、仕事の場面では、同僚や上司とぶつかったり、顧客からのクレームといった問題が起きています。

私、河本は組織人事コンサルティングを生業としていますが、新卒採用の場面で企業が学生に求める要素、選考のときに重視する項目として「コミュニケーション能力」は断トツの一位です。しかも年々、重要視する企業が増えています。

まるで仕事のスキルの基本はコミュニケーション能力であると言われていたのようです。

「選考時に重視する要素」の上位5項目の推移



出典：経団連2018年度新卒採用に関するアンケート調査

とくにコロナ禍によって、リモートワーク、テレワークが導入され、仕事においても画面越しでのコミュニケーションの機会が一気に増えました。

それによって、直に人と会うことによるストレスは減った（苦手なタイプの人と会わずに済むなど）かもしれないのですが、コミュニケーションの手段や環境がオンラインに限定されてしまうことで生じる「リモート会議が増えて、相手に意見が伝わっているか不安」「空気や雰囲気伝わらないので、相手の真意がわからない」などの新しいタイプの人間関係の悩み、コミュニケーションの問題も頻発しています。

整理すると、世の中にはコミュニケーションや人間関係の悩み、スキルに関する情報があふれているけれど、現実にはコミュニケーションや対人関係によって引き起こされる問題は解消されず、コロナ禍によって新たな問題も出現しているという状況です。

しかし、こうした人間関係やコミュニケーションの問題を引き起こしているのがその人の「性格」や「コミュニケーション力」ではないと言ったら、みなさんは驚きませぬか？

もしかすると反射的に「そんなわけないでしょ」と懐疑的に思われる方も多いかもしれません。

この本では、そうしたこれまでの人間関係やコミュニケーションの**“常識”**をひっくり返すようなアプローチをみなさんにお伝えします。

端的に言えば、自分の性格を変えたり、コミュニケーションスキルを向上させたり、ましてや相手を変えようとすることなく、人間関係の悩みやストレスを解消できるメ

ソッドについてご紹介します。

人間関係からは逃れられない!!

そもそもほとんどの人は、面倒くさい相手やストレスの原因となる人と積極的にコミュニケーションしたいとは思っていません。みなさんだって、きつとそうですよね？

できるなら誰だって自分が気持ち良く意思疎通できる相手とだけ関わっていたい。でも現実はそのわけにはいきません。プライベートでも仕事でも、苦手な相手やコミュニケーションが難しい人とも関わる必要があります。

馬が合わないけど友人グループの一人だから関係を切るわけにもいかない……。

同僚だから嫌でも付き合わないといけない……。

上司や部下だからコミュニケーションロスが仕事にも響いてくる……。

顧客だから我慢しないといけない……。

家族や親戚、近所の人だから人間関係から逃れられない……。

きっといろいろあると思います。

ただ、こうしてよくある人間関係を並べて冷静に見てみると、人間関係の悩み、ストレスはコミュニケーションそのものが悩ましいのではなく「逃れられない」ことが悩ましいわけです。

だからといって「相手を動物だと思って」とか「心を無にして」というような抽象的な対処方法ではちっとも解決になりません。

あるいは自分をなんとか変えて、どんな人とも付き合えるような性格になるとか、なんとかして相手にダメなところを気づかせて変えさせるというのも現実的ではないでしょう。なぜなら、世の中には本当にいろんな人がいるのですから。

すべての人に自分の性格を合わせていたら自分の心が持たないと思いますし、自分も含めて欠点のない人なんていません。

実は、今回この本でみなさんにまったく新しい人間関係とコミュニケーションのアプローチをお伝えする私、河本も、昔はみなさんと同じように解決できない悩みを抱え続けていました。

私の過去を少しご紹介すると、敷かれたレールを進むのが嫌で中高一貫の進学校を中退。独学で大検（現在の高等学校卒業程度認定試験）を取得し上智大学に入り、サークルを創設したものの自分の考え方ややり方に変に自信を持ちすぎて仲間とのすれ違いが多発。サークル消滅の危機も経験しました。

社会人になり組織人事領域のコンサルティング会社に入ったのですが、そこでも自分の主観の強さで相手に対して失礼な失敗をしてきました。

新入社員時代、上司と訪問した顧客の前で、何気なく「御社のビジネス、世の中の」というと怪しいですよね」と言ったこともあります。悪気は一切なく、ほとんど無意識に言ったわけです。

しかし、隣にいた上司は話を続けようとする私を制して話題を転換すると、その日の訪問中に私が口を開く隙は一切与えず、訪問先からの帰り道ではついにもものすごい剣幕で私を怒鳴りつけました。

でも私は理由がわからない。その顧客の業種は、あまり世間のイメージが良くなかったので「なんで怒るんですか？ みんな思ってることじゃないですか」と上司に反発しました。

しかし、上司からは「思ったとしても、あの言い方はない。相手がどう思うか考えろ！」とにかくお前は主観が強すぎる」と散々言われました。

それでも自分では「自分の主観の強さ」はわからないんです。

そもそも「自分は主観が強いから気をつけよう」と思えるということは、それは自分を客観視できているので、そこまで主観が強いとは言えません。それがなかなか難しいから、多くの人は昔の私のように自分の主観で物事を決めつけてしまっ、人に失礼を働いてしまうのです。

自分も含めて「いろんな人」がいる

主観が強すぎて客観視ができないと、世の中には「いろんな人」がいるというあた

り前のことが見えなくなりします。

どうしてあの人はいつもあんなふうなんだ！

どうしてこの人は自分のことをわかってうとしないんだ！

そんな感じになって「自分以外」の他者の思考や行動、言動に腹が立ったり、ストレスが積もったりします。

もうひとつ私の過去の失敗をお話しします。

コンサルティング会社で採用戦略から組織人事領域のコンサルティングを経験したのち、「人の可能性を信じる」という理念のもと、「世の中のおかしな常識を変えていく」をビジョンに掲げ、新卒採用コンサルティング事業を行う今の会社、シーズアンドグロースを起業しました。

数百社以上もの企業に対し、「人」にまつわるコンサルティングを経験してきましたから、会社組織の中にも「いろんな人」がいることはもちろん頭ではわかっています。

けれども、いざ自分の会社の社員を目の前にすると、どうしても自分の主観が強く

出てしまい、お互いに「なんでわからないんだ、わかってくれないんだ」のすれ違いから、社員が一気に辞めてしまったのです。社会人なのだから、どんなことも一通りできるのがあたり前。苦手だとかできないというのは言い訳だ。それをやろうとしない社員には、いつの間にか厳しく接してしまっていたのです。

自分の理想の中では、スマートになんでもこなす社員たちが集まっているイメージ。けれども実際には、みんなそれぞれかなり個性的。それなのに、みんなを同じ物差しで測って、みんな同じように成長させようとしていました。

結局、自分の「こうあるべき」の主観でしか人を見ていなかったんですね。

それでは人間関係もコミュニケーションもうまくいきません。相手に「どうしてそうなんだ？」「なぜできないんだ？」と、自分の主観を押し付けても、相手はどうすることもできないのです。

逆の立場で、自分が誰かからそんなふうに関わる相手の思っている通りの思考や行動をするように求められたら「そんなの無理だよ」となるのに、他者に対しては求めてしまう。それも私たちのやっつかいな特性のひとつです。

ここで大事なのは、**自分も含めて「いろんな人がいる」のが自然だ**ということ。

だからこそ、みんながスマートなコミュニケーションをできずに「いびつ」であっても、「**みんなの違いを活かす**」という**アプローチを取れば**いいということです。

このあと、この本ではみなさんにも人間関係を俯瞰できるように客観的な視点を持つてもらえるよう、いろんな人たちの例を一緒に見ながら詳しくお話しますが、**人間関係やコミュニケーションを良くするためには、無理に相手を変える必要もなければ、無理に自分が変わらうとする必要もない**のです。

みんな、そのままOK。やることは、シンプル。

自分と自分の周りの人たち、コミュニケーションしなければならぬ人たちそれぞれ**の「違い」を客観的に知る**。

それだけです。

お互いの違いがわかれば “関係性”を変えられる

ただ「お互いの違いを客観的に知る」だけで人間関係がよくなると言われると、「え、それだけ？」と思われるかもしれません。しかし、みなさんは「自分」がどういう行動の特性（自分が普段無意識にしている行動の特徴やクセ）を持っていて、何をどう言われたらうれしくて、逆にどんなことを言われたらテンションが下がるかすぐに説明できるでしょうか？

そう言われると、わかってるようでわかってない。そんな人がほとんどだと思います。

さらに「他人」のことにになると、これはより難しくなります。身近な相手であつても、その人の行動の特性や、何をどう言われるとうれしくて、どんなことをどう言われるとテンションが下がるのかなんて、さらに理解しづらいものです。

それなのに、お互いに自分の特性も相手の特性も理解せずに、自分の考えをぶつけ

てコミュニケーションしているから伝わらなかつたり、良かれと思ったことが裏目に
出たり、ぎくしゃくしてしまうというわけです。

なぜ、こんなことになるのか。これは誰が悪いわけでもありません。

そもそも日本の教育は、何事につけても「みんな一緒」にさせようとします。みんな
で同じ考えを持って、同じように行動できることが「良い」とされるわけです。

そんな教育を受けて社会に出てみたら、みんなあまりにもバラバラでびっくりしま
す。社会そのものにも矛盾が多くあります。

空気なんて誰も読んでるように思えないのに、自分ばかり空気を読んでしんどい
思いをしているように思えたりもします。

だからと言って、自分勝手に見える人たち、コミュニケーションがうまくいかない
人たちを責めても何も始まりません。

では、どうすればいいのか。

自分にとってストレスのないやり方で、かつ、相手にとっても受け入れられるやり
方で「接し方」を変える。

それだけで不思議なぐらいお互いの関係性が良い方向に変わっていきます。

でも、どうやって？

自分の特性とか、他人の特性なんてちゃんと知ることができるの？

知れたとしても、どう行動を変えればいいの？

そんなの本当に誰でもできるの？

きっと、みなさんの中でそんな疑問が出てくるでしょう。

でも大丈夫です。何度も言いますが、無理に自分を変えることも、他人を変えることもしなくていいのですから。

やることは、**まず「自分」を知ること**。ただし、自分とはどんな存在なのかというような哲学的な難しい話ではないんです。

自分の行動の特性、つまり特徴やクセをちゃんと知って、それから同じように相手の行動の特性、特徴も自分なりに理解して「接し方」を変える。その一連の流れを自分にインプットするための方法がちゃんとあるのです。

その方法をこれからこの本で、新しい時代のコミュニケーションの専門家も交えながらみなさんと一緒に学んでいきましょう。

人間関係でストレスを感じたら読む本 目次

プロローグ

「人間の悩みは、すべて対人関係の悩みである」……………0 0 2

人間関係からは逃れられない!!……………0 0 6

自分も含めて「いろんな人」がいる……………0 0 9

お互いの違いがわかれば「関係性」を変えられる……………0 1 3

第1部

そもそも、なぜ人はすれ違うのか？

なぜ人間関係に苦勞するのか？

人はみんな一人ひとり違っている……………0 2 6

同じ出来事でも見え方や感じ方は違う……………0 3 0

「客観視」という魔法の鏡……………0 3 3

人間関係の「秘密道具」ピノレポを使う……………0 3 6

他人は変えられない……………	042
自分に最適化しすぎた世界は危険……………	046
自分の特性を知れば自分は変わる……………	049
いろんな「人間関係」を「超」客観的に眺めてみる……………	054

COLUMN

「報連相」も上司と部下で捉え方が違う……………	057
①報連相の「意義」を伝える……………	059
②報連相を「仕組み化」する……………	061
③マストな報連相を明確にすることで成長実感を与える……………	062

第2部

人間関係あるある「超」客観的視点で
人間関係の真の問題点を見てみよう

人間関係研究所へようこそ！……………064

〈人間関係あるある〉夫婦編

なぜ、あんなに仲の良かった夫婦がすれちがうのだろう……………067

〈人間関係あるある〉上司と部下編

部下の気持ちがわからない。上司の考えがわからない……………076

〈人間関係あるある〉チーム編 ①

ルールを決めてほしい、ルールは窮屈。みんなわがままなのはどうしたらいい？……………084

〈人間関係あるある〉チーム編 ②

タイプが似ているリーダーコンビなのに、なぜかチームがギクシヤクする……………090

〈人間関係あるある〉親子編

親子なのになったく性格が違っている。もめるのは仕方ないことなのか……………096

自分で自分を知るには限界がある……………	102
今までのタイプ別診断とどう違うの？……………	106
適性を決めつけない……………	108
強みを断定しない……………	111
行動特性と基本要素……………	112
モチベーション特性……………	116
ストレス特性……………	119
組織のコミュニケーションにも活かせる……………	123

COLUMN

『ビノレポ』で組織が強くなった事例〜早稲田大学アメフト部の場合……………	128
まずコーチ陣の特性を理解する……………	130
250名の部員とコーチの特性をつなげていく……………	132

第3部

自分と相手の「特性」を活かす。きょうから

始める新しいコミュニケーション習慣

『ビノレポ』を受けてみよう.....	136
実際のレポートを見てみよう.....	140
ビノベーターによるフィードバック.....	150
新しい行動様式の中で起こる人間関係の悩み	
Withコロナ時代のリーダーシップ.....	153
今、起こっている変化とは？.....	155
リーダーは状況を察して伝えるスキルが重要.....	158
マネジメント変換期に必要な意識的なコミュニケーションとは.....	160
変わらない部分と変えられる部分を知ることが大事.....	164

エビローグ

人間関係の悩みが、人類の普遍的な悩みだからこそ	169
「言葉」がより大切な時代に。キーワードは「ケア」	172
ピノレポは「人と人の関係をつむぐツール」	174
コミュニケーションの達人たちが行っていることを言語化している	176
客観的な視点を得るために。相手に映る「自分の姿」を知る	176