

「対話した」とは、 何をしたことなのか。

相手の返答から、問い・見方・ 仕事の進め方を確かめ直す

仕事の対話を具体化する実践ガイド

リクエスト株式会社 | 組織行動科学®

執筆・編集 代表取締役 甲畑 智康

2026年9月19日

相手の話を聞いた。その返答を、次のやり取りにどう生かしたか。

「対話を大切にする」と伝えるだけでは、実際に何をすればよいかは共有されません。質問し、答えを聞いていても、自分の最初の見立てだけで話を進めてしまうことがあります。

本稿は、相手の言葉を受けて理解を確かめ、訂正を受け、次の問いを選び直すやり取りを具体化します。話が行き違った後の応答や、仕事の目的を確かめる場面も扱います。上司と部下、営業と顧客、部門間の三つの対話例と、実務で使える記録シートを収録しました。

対象：組織で働く人、管理職、育成担当者、顧客や他部門と仕事を進める人。

本稿は既存の実践報告と関連研究を踏まえた実務提案です。独自の手順全体の効果を検証した研究報告ではありません。

最初に押さえないこと

対話を振り返る手掛かりは、返答の後にあります。

相手が何を答えたかに加え、その答えを自分がどう受け取り、どこを確かめ直したかを見る。これが本稿の出発点です。

着目するところ	確かめること
具体的な場面	一般論だけで終えず、いつ・どこで・何があったかを扱う。
自分の受け取り方	「私はこう理解した」と相手に返し、違いを訂正してもらう。
互いの理由と前提	相手に質問するだけでなく、自分の理由や不確かさも伝える。
残った違い	無理に一致させず、合う点・異なる点・分からない点を分ける。
次の扱い	必要に応じて、追加確認、判断、保留、再開の条件を明らかにする。

意見が変わることだけが成果ではありません。確かめたうえで従来の判断を維持すること、意見の違いが明確になること、今は結論を出せないと分かることもあります。

関心に応じて読む

このガイドの位置づけ	3
対話の範囲と、実際の進め方	4
理解・進め方・目的を確かめる	5
上司や顧客の理解を訂正したいとき	10
三つの対話例を読む	13
区切り方と、仕事での身につけ方	18
実践用シートと記入例	20
組織として支える条件	23
研究との対応・参考文献	24
明日の仕事で始めること	27

目次の項目は該当ページへのリンクです。各ページの「目次へ」から戻れます。

実践から生まれた問いを、具体的なやり取りへ

これまでの報告とのつながり

当社の実践報告では、成果を出してきた人が新しい役割へ移る際に、教わった方法を、従来の仕事の意味で理解してしまう問題を扱いました。同じ「対話」でも、用意した提案を理解してもらうことと、相手の応答から問題の捉え方まで見直すことでは、行う仕事異なります。

[R1：13-18 ページ]

本稿では、その違いを会話の一往復ごとに見える形にします。役割や仕事の受け渡しを整えることに加え、相手の返答に触れたとき、自分の問いや理解をどう扱うかを掘り下げます。

本稿で区別する三つの内容

内容	位置づけ
当社の既存の実践報告	顧客企業との実地で、方法と、その方法を使える条件を更新してきた記録。今回の問いの出発点。
外部の研究・論考	聴くこと、前提の検討、発言の条件についての知見。今回の整理との接点と限界を示す。
本稿の実務提案	応答例、進め方、記録シート。読者が自分の仕事で試し、結果から見直すための提案。

検証の範囲

既存報告の中核は、BtoB 企業 3 社の顧客接点人材のリーダー候補計 423 名に関わる実践です。各社で 7 年間の取り組みを続け、企業別の訓練期間は 12・18・21 か月でした。7 年間は全員の追跡期間ではなく、423 名は同一尺度で効果を測った人数を意味しません。[R1：9-12、38-39 ページ]

980 社・33.8 万人という当社の研究・教育開発の基盤も、この 3 社の対象とは区別します。本稿の対話例はすべて架空の説明用事例です。掲載する手順やシートの全構成要素が、423 名で一律に検証されたという意味ではありません。

外部研究は当社の実践の代わりとなる根拠ではなく、実践の解釈や適用範囲を検討するために参照しています。

本稿でいう「対話」

互いの経験・事実・意味・前提を持ち寄り、 自分たちの理解も確かめ直していくやり取り。

本稿は、仕事における理解と前提の確認を扱います。対話全般の唯一の定義を示すものではありません。結論を急がず意味を探る対話や、気持ちを受け止めることが中心になる場面もあります。

聴くことと、自分の理解を返すこと

相手が話せる時間を取り、途中で決めつけずに聴く。そのうえで、必要なところでは自分の理解を言葉にして返します。受け取り方が見えると、相手は「その部分は合っている」「そこは少し違う」と応答できます。自分の理由を示すことも対話の一部です。

一つの会話の中で、目的を明らかにする

会話の目的	相手に伝える例
説明する	「まず、この手順と理由を説明します。その後、実行上の疑問を確認したいです」
理解を確かめる	「今は結論を出す前に、何が起きているかを一緒に確かめたいです」
案を検討する	「分かったことを踏まえて、取り得る案を比べたいです」
決める	「判断に必要な材料を確認したうえで、責任者が決めます。残る異論も記録します」

説明、相談、検討、決定はいずれも必要です。ただし、既に決めた結論への同意を求めているのに、自由に考え直せる場のように示すと、相手は何を言えるのか分かりにくくなります。変えられる範囲を先に伝えます。

前提や言葉の意味を互いに確かめる視点は Schein、Isaacs の論考と接点があります。これらは本稿の具体的な手順の有効性を証明するものではありません。 [\[R2・R3\]](#)

理解を直すことと、目的を問い直すこと

相手の言葉を理解できても、仕事の目的をそのままにしてよいかは別の問いです。「どう進めればよいか」を考える途中で、「何のために進めるのか」「誰の何が変わればよいのか」に戻ることがあります。

確かめ直すこと	システムを提案する営業の例
言葉・事実の理解	「入力項目が多い」から、「入力後に説明し直すことが負担だと担当者は話している」へ。
進め方	項目を減らす案に加え、変更後の確認状況を誰がどう共有するかを検討する。
目的・成功の条件	顧客が今、誰のどの仕事を改善したいのかを確かめる。システムを導入すること自体も選択肢として見直す。

目的も、一人の説明だけで決めない

顧客担当者から、部長は月次集計を早くしたいと考えており、現場では日々の確認の行き違いが負担だと聞いたとします。同じ目的を別の言葉で表しているのか、異なる仕事を重視しているのかは、担当者の説明だけでは分かりません。

営業 「私は導入の判断を進めることを今日の目的にしていました。ただ、集計を早めることと、変更時の行き違いを減らすことでは、誰のどの仕事を変えたいのかが違うかもしれません」

顧客 「私には優先順位を決められません。部長が集計結果を何に使いたいのかも、聞かないと分かりません」

営業 「では、優先順位を決めず、目的を確認する相手と範囲から相談したいです。導入の要否も、その目的に照らして考え直します」

目的を問い直すことは、相手の本当の目的をこちらが言い当てることではありません。誰が何を重視し、何をえられ、誰が決めるかを確かめます。確認の結果、目的を維持する場合もあります。

表は本稿の整理、やり取りは架空例です。三つは深さの順位や必須の順序ではありません。安全・品質基準や必要な承認を、会話だけで変更することはできません。

同じ返答でも、次の一言で進み方が変わる

相手が「現場では難しいです」と答えた場面を考えます。その一言だけでは、何が難しいのかはまだ分かりません。

自分の応答	その時点で残ること
「前向きに考えてください」	意欲が原因だと扱っているが、時間、権限、設備などの事情は未確認。
「何が難しいですか」→答えを聞かずに説明を続ける	質問はしたが、相手の返答が次の話に使われていない。
「時間の不足が問題だと受け取りました。違う点や、ほかの事情はありますか」	自分の見立てを仮のものとして示し、訂正や補足を求めている。
「時間ではなく承認が必要なのですね。どの判断が止まっていますか」	訂正を受け、確かめる対象が変わっている。

理解の確認と、案への同意を分ける

「ではA案でよいですね」は、案への同意を求める問いです。「私は時間の不足が問題だと受け取りました。違う点や、ほかの事情はありますか」は、自分の理解を確かめる問いです。

「合っていますか」という言い方だけで、訂正しやすくなるとは限りません。違う答えを受けて、次に確かめる対象を選び直します。

五つの動きを、必要なところで行き来する

①一つの具体的な出来事を扱う。②言葉の意味を確かめる。③自分の理解を返して訂正を受ける。④互いの理由・前提・違いを扱う。⑤分からないことを残し、必要な確認へつなぐ。

この順番を必ず守る必要はありません。途中で最初の出来事に戻る場合もあります。短い確認で足りる場面もあり、質問を増やし続けることが目的ではありません。

この表と五つの動きは、本稿の実務上の提案です。発言回数や手順の達成数で人の能力を採点するためのものではありません。

始める前に、話せる条件を整える

「何でも言ってください」の後に、 意見がどう扱われるかまで伝える。

上司と部下、発注者と受注者では、同じ発言でも引き受けるリスクが違います。問い方とともに、目的、権限、時間、発言の扱いを整えます。

心理的安全性とは、質問や懸念を口にしたことで、恥をかかされたり拒絶されたりしないという、チームで共有された認識です。リーダーの包摂性とは、他の人の意見や協力を求め、その貢献を大切に扱う言動です。 [R7・R8] 発言を歓迎したうえで、提案の妥当性は検討します。

最初に確かめること	伝え方の例
今日の目的	「今日は原因を一つに決めず、どこで止まっているかを確認したいです」
変えられる範囲	「品質の基準は守ります。その範囲で、手順と担当の分け方を見直せます」
決める人と手続き	「この場では案を整理します。予算の決定は部長に確認します」
記録と共有の範囲	「改善案と未確認点を記録し、共有先は関係者に限ります。個人の発言として残す内容は先に確認します」
時間と話す方法	「今は15分です。ここで話しにくい点は、別の時間や個別の方法でも受けます」

約束した扱いを、実際の応答で示す

反対意見を聞いた直後に不機嫌になったり、人事上の評価と結びつけたりすれば、次は言いにくくなります。まず内容と根拠を扱い、採用するかどうかとは分けて、何を検討したかを返します。守れない秘密保持や、不利益が一切ないという約束はしません。

評価面談では評価する範囲を明示し、日常の改善相談と混同させないようにします。重大な安全・品質の問題がある場合には、必要な停止、連絡、承認の手続きを並行して行います。

発言を招くことと、採用を約束することは異なります。採用しない場合も、理由と次の扱いを説明できる状態にします。

「いつものこと」を、一つの出来事に戻す

「いつも連携が悪い」「顧客が消極的だ」「若手に主体性がない」。こうした言葉には、複数の出来事と、その人の解釈が重なっていることがあります。一つの具体的な場面に戻ると、何を確かめればよいかが見えやすくなります。

尋ねる範囲を小さくする

聞き手 「最近の一件では、いつ、どの仕事で、何が起きましたか」

話し手 「昨日、見積もりを頼んだら『すぐには出せない』と言われました」

聞き手 「『すぐ』は、双方で同じ期限を指していましたか。あなたはいつまでと伝えましたか」

「相手は協力的ではない」という解釈を否定する必要はありません。ただ、その解釈がどの出来事から生まれたかと、ほかに確かめるべき事情がないかを分けて扱います。

区別する内容	この場面での例
本人が経験したこと	「すぐには出せない」と返答された。
本人の受け取り方	頼みを後回しにされたと感じた。
まだ分からないこと	相手が想定した期限、必要な情報、既存の作業、承認の有無。
次に確かめること	依頼文と返答を確認し、相手が何を前提に答えたのか尋ねる。

経験を尊重しながら、事実を確かめる

困った経験を話している相手に、すぐ証拠だけを求めると、話の目的が見えなくなることがあります。「そのやり取りで困ったのですね」と受け止め、仕事を確かめるために必要な範囲を相談します。本人の話は大切な情報ですが、他の当事者の見方や記録まで確認済みとは扱いません。

本ページのやり取りは架空例です。事実の確認は、相手を疑うための追及や、あらゆる私的な事情を説明させるために行うものではありません。

自分の理解を返し、訂正を受け取る

「分かりました」の前に、 何を分かったと思ったのかを示す。

言葉を繰り返すことは、聴いていると伝える助けになります。ただ、それだけでは、こちらがどの意味で受け取ったかを十分に確かめられない場合があります。必要なところで自分の理解を短く返し、合う点と違う点を確認めます。

動き	応答の例
理解を仮置きする	「私は、入力にかかる時間が問題なのだと受け取りました」
訂正の余地を開く	「違うところや、抜けているところはありませんか」
訂正を受け止める	「時間よりも、入力後の説明し直しが負担なのですね」
次の問いを選び直す	「最近、どんな説明をし直す必要がありましたか」

「つまり」とまとめるときほど、決めつけに注意する

「つまり、やりたくないのですね」と内面を確定しないようにします。「負担が増えることを心配している、と私は受け取ったのですが」というように、自分の解釈であることを明らかにします。相手の「はい」だけで理解が完全に一致したとは決めず、必要なら具体的な場面で確かめます。

理解した内容と、自分の判断を伝える

相手の意味を理解すること、その説明が事実と一致するかを確認すること、案を採用することは別です。「負担が増えるのでA案には反対、という考えは分かりました。私は納期への影響を重く見えています。双方が見ている資料を確認しませんか」と、自分の理由も示します。違う判断を持ちながら、互いの理解を確認めることはできます。

理解された感じと、理解の正確さを分ける

初対面の会話を扱った研究では、積極的傾聴による応答を受けた人は、助言や単純な応答を受けた人より「理解された」と感じました。ただし、仕事の理解の正確さを直接測った結果ではありません。本稿でも、話しやすさを大切にしながら、意味と事実は必要に応じて確認します。

[R4]

この応答の型が、いつでも誤解を解消するという効果は検証していません。相手や場面に合わせ、短く自然な言葉で使ってください。

まとめられた理解が違うとき、どう返すか

上司や顧客のまとめが、伝えたかったことと違う。その場で全部を説明し直すのが難しいときは、まず、どの部分を補足・訂正したいかを小さく示す方法があります。

訂正したいこと	話す側の言葉の例
返答を、結論への同意と扱われた	「『やってみます』と答えたのは試すことについてです。原因がそれだと分かった、という意味ではありません」
未確認のことを、確定事項にされた	「今のまとめに一つ補足したいです。私が確認できているのはAまでで、Bはまだ分かっていません」
希望日を、約束した日と受け取られた	「先ほどはご希望の日付として受け付けました。納品できるかは確認中です」
すぐには訂正を整理できない	「今のまとめに違うところがありますが、すぐには整理できません。記録を確認して明日補足してもよいですか」
大勢の前では話せない	「この点は別の場で相談したいです。誰に、どの方法で伝えればよいでしょうか」

受け手は、その訂正をどう扱うか

訂正を受けたら、進めかけた指示や合意の確認をいったん止め、どの部分が変わるかを確認めます。説明や証明をすべてその場で求めず、後で補足する余地も残します。

上司 「分かりました。合意したのは試すことまでですね。原因については未確認に直します。今ここで補足できない点は、明日確認しましょう」

訂正を遮られる、発言後の扱いが心配である、といった場合は、一人で言い方を工夫し続ける必要はありません。記録の補足、別の面談、進行役や組織の相談経路など、利用できる方法を確認めます。

応答例は架空です。言い方だけで受け入れられるとは限りません。受け手と組織にも、沈黙を同意と扱わず、発言後の扱いを見直す責任があります。

意見の違いを、すぐに解消しようとしな

「急ぐべきだ」と「慎重に進めたい」がぶつかっているとき、双方の態度だけを比べても、何を検討すればよいかは分かりません。見ている事実、判断基準、責任、失敗した場合の影響を並べます。

違いを確かめる対象	問いの例
言葉の意味	「この場面で『完了』とは、どこまで済んだ状態ですか」
見ている事実	「その判断のもとになった出来事や資料を教えてください」
大切にしている基準	「今回は、何を守る必要があると考えていますか」
立場と影響	「この案を採ると、どの仕事に、どんな負担が生じますか」
変わり得る前提	「どんな条件が分かれば、その判断を見直す必要がありますか」

相手にも、自分にも問いを向ける

相手にだけ根拠を求めず、自分も「私は顧客に伝えた日付を重視しています。ただ、その日付に必要な試験が終わるかは確認できていません」と示します。互いの判断が何に支えられているかを検討します。

意見を変えない場合も、確かめた理由を残す

「話を聞いたが考えは変わらない」という結論はあり得ます。何を聞き、どの条件を確かめ、それでも何を理由に維持するのかを返します。変えた意見の数を、対話の成果にはしません。

譲れない条件は、交渉の材料にしない

守るべき安全・品質基準や、権限の範囲は明らかにします。事実や前提を一緒に検討することと、必要な手続きを省いて折り合うことは別です。利害が対立したままの場合は、決定者と手続きを確認します。

対話は、全員が同じ結論になることを必須としません。相違を保ちながら互いの前提を探る視点は、Isaacs の論考でも扱われています。[R3]

話せないとき、急がないとき

沈黙から、同意や本音を決めつけない。

返答がない理由の一つではありません。考える時間が必要なのか、意味が分からないのか、この場では話しにくいのかは、沈黙だけでは分かりません。質問を重ねて答えを引き出そうとする前に、話す方法や時期を選べるようにします。

場面	応答の例
返答まで時間がかかる	「少し考える時間を取りましょうか。後で言葉にしても大丈夫です」
人前で話しにくそう	「この場で答える必要はありません。必要なら別に時間を取れます」
怒りや不安の表明	「今、何を優先して扱いたいですか。まず話を聞くことと、対応を整理することの、どちらが助けになりますか」
確認が負担になる	「確認が続いてしまいました。ここで区切るか、確認する範囲を絞りましょう」

感情を、仕事の情報へ無理に変換しない

つらさを話している相手に、その場で原因や解決策を説明してもらう必要はありません。話したくない内容に踏み込まず、今求められている支援を確かめます。相手の表情や語調から、性格・意欲・病気を判断しません。

対話だけに解決を委ねない

威圧や侮辱が続く場合は、会話を区切り、別の進行役や相談経路を検討します。安全上の危険、不正、ハラスメントなどの申し立ては、当事者同士の話し合いだけで処理せず、組織で定めた相談・対応の手続きにつなぎます。

緊急時には、まず停止や連絡など必要な対応を行います。落ち着いて経緯を確かめる時間は、その後に設けることができます。

ここに示すのは職場の一般的な実務提案です。個別の医療判断や法律判断を示すものではありません。

対話例① 上司と部下

架空例 | 上司が部下の返答を同意と受け取り、指示へ進みかけた場面。訂正を受けても、最初は自分の見立てへ戻ってしまいます。

上司 「提案が進まないのは、説明に自信がないからかな」

部下 「説明は、もう少し練習します」

上司 「では、明日までに資料を直して説明してみてください」

部下 「その前に、一点だけ補足してもいいですか。練習は必要ですが、それが止まっている理由かは分かりません。先方で誰が決めるのかを、まだ把握できていません」

上司 「でも、担当者は必要だと言っているのでしょうか」

部下 「はい。ただ、昨日の返答では、予算を決めるのは別の部署だそうです。担当者の賛成と、会社として進められることは分けて確認したいです」

上司 「私は『練習します』を、自信が原因だという同意として受け取っていました。確認したいのは判断の進み方ですね。次の面談は私も同席しましょうか」

部下 「同席していただくかは、まだ決められません。担当者自身も初めての案件なので、まず何を一緒に確認したいか整理したいです」

上司 「分かりました。私の同席も今は決めず、確認したいことを一度見せてください。必要な支援をそこから考えましょう」

部下 「はい。明日の打ち合わせまでに整理します。説明練習とは分けて相談させてください」

返答への同意と、原因への同意を取り違えない

部下は練習に応じましたが、自信が原因だと認めたわけではありません。上司は訂正を受けた後も一度見立てを押し返し、その後、自分の取り違えを言葉にしています。同席するかは未決です。

部下が訂正を言えることを当然としません。上司は後の相談からも理解を見直す必要があります。顧客側の決定者、予算、受注の見通しは、この会話では確認できていません。

対話例② 営業と顧客 | 前半

架空例 | 受注情報をまとめるシステムの提案。導入判断の前に、困りごとを確かめる時間を取った場面。

営業 「前回の案で、引っかかっているのはどこでしょう。今日は契約の判断の前に、その点を確かめたいです」

顧客 「現場に、また入力を増やしてくれとは言いにくいです」

営業 「入力する項目の多さが負担なのだと受け取りました。今の表から取り込めれば、その負担は減りそうですが、この理解で合っていますか」

顧客 「項目の数というより、入力した数字を後で説明し直すことが多いんです。それが増えるのが困ります」

営業 「私は作業量の話だと思っていました。説明し直す負担を見落としていました。最近、どんな数字で説明が必要になりましたか」

顧客 「先週、納期の回答で。画面上は同じ日付でも、営業は『お客様の希望日』、工場は『出荷を約束した日』として見ていました」

営業 「同じ欄を、違う意味で使っていたのですね。私の提案も日付を一つにまとめていて、その区別がありません。入力を正確にするだけでは足りない、と考え直しています」

顧客 「そうですね。ただ、いつも食い違うわけではありません。急な変更があったときに、誰の確認まで済んでいるのか分からなくなることが多いです」

最初の見立てを、そのまま解決策にしない

営業は「入力が増える」という言葉から作業量の問題を考えました。しかし、その理解を顧客へ返したことで、説明し直しの負担が明らかになります。さらに、日付の意味の違いだけでなく、変更後の確認状況へと話が具体化しています。

ここまでの説明は、顧客の担当者から聞いた内容です。他の部門の認識や実際の記録まで確認できたわけではありません。続きは次ページ。

対話例② 営業と顧客 | 後半

営業 「日付の意味に加え、変更後の確認状況が見えないのですね。先週の一件を、営業と工場にも聞いて追うのはどうでしょう」

顧客 「今は、そのために現場を集める余裕がありません。確認の仕事が増えるのも困ります」

営業 「私が別の負担を増やしかけていました。今ある記録のうち、共有できるものを一件だけ見る方法はどうでしょう。難しければ、今日は不明点を残します」

顧客 「共有できるかは社内で確認します。私の説明だけで、営業や工場も同じ見方だとしなくてください。部長が月次集計を早くしたいという目的も残っています」

営業 「現場への確認も、記録の共有も、まだ決まっていませんね。導入の判断は保留にして、確認できる範囲から調整したいです。集計の目的も、部長に確かめる対象に残します」

顧客 「共有の可否は金曜までに返事をします。その後、何を確認できるかを決めましょう」

確認の提案も、相手の負担になる

顧客が断ったことを協力不足と扱わず、営業は調査の範囲を見直しています。自分の理解が変わっても、相手に追加の確認を引き受けてもらえるとは限りません。

この段階で分けておくこと	内容
決まったこと	顧客担当者が、記録を共有できるか金曜までに返事をする。
確認したいこと	一件の経緯、各部門の見方、月次集計の目的と作業。確認方法は未合意。
まだ判断できないこと	システムが必要か。一つの提案で対応できるか。どの程度改善するか。

記録の共有自体に同意が得られたわけではありません。断られた場合も、確認できた範囲を保ち、未確認のことを確定事項に変えないようにします。

対話例③ 部門間の不一致 | 前半

架空例 | 営業部は10月1日の出荷を顧客に伝えた。品質部は出荷判定に必要な情報が不足していると考えている。

営業部 「10月1日の出荷を守りたいです。ただ、まず出荷判定が進まない理由を確かめたい。今、何が足りていませんか」

品質部 「判定に必要な試験結果が、まだそろっていません」

営業部 「試験の順番待ちが原因だと受け取りました。人や設備の調整を相談する必要があると思ったのですが、合っていますか」

品質部 「今回は順番待ちではありません。顧客から使用条件の変更が来たと聞きましたが、どの条件で試験するかが確定していません」

営業部 「待ち時間を縮めればよいと考えていました。条件自体が決まっていないのですね。私は先週のメールで条件が確定したと思っていました。品質部には、そのメールが届いていないのでしょうか」

品質部 「届いています。ただ、本文では条件が変わっているのに、添付の仕様書は以前のままです。どちらを顧客が正式に求めているか判断できません」

営業部 「情報が届いていないのではなく、届いた情報が食い違っているのですね。私がメール本文だけで確定と扱ったのは早かったです。顧客に確認する項目を、まず一緒に整理できますか」

品質部 「できます。ただ、条件が確定すれば10月1日に出せる、とは今は言えません。条件によって必要な試験と日数が変わります」

最初の問いで、原因を決めない

営業部の見立ては「順番待ち」から「情報が届いていない可能性」、さらに「届いた情報の食い違い」へと変わります。品質部の返答を一度聞くだけで結論を出さず、自分の受け取り方を示しながら確かめています。

使用条件と日程の関係を確認する場面です。必要な試験や承認を短縮・省略することを提案する例ではありません。続きは次ページ。

対話例③ 部門間の不一致 | 後半

営業部 「条件の確定と出荷日の判断は別なのですね。私は確認さえ済めば間に合うと考えかけていました。急ぐ理由は、顧客が10月3日に据え付けると聞いているからです」

品質部 「据え付け日が理由なのですね。ただ、必要な試験と出荷承認は省略できません。条件が確定してから必要な工程を調べないと、日付は示せません」

営業部 「使用条件と据え付けの段取りは、私から顧客に確認します。出荷日を確約できないことも伝える必要があるとは思いますが、伝え方はまだ決められません」

品質部 「こちらは条件の確認項目と、回答が来てから判定までに何を調べるかを整理します。ただ、今の段階では日数の約束はできません」

営業部 「試験を省けないことは分かりました。ただ、10月1日と伝えてきた経緯もあります。顧客への連絡をどうするかは、まだ判断できません」

品質部 「伝え方は未定なのですね。こちらは現時点で出荷可能とは判断できません。顧客への連絡を誰がいつ判断するかは、このまま残せません。今日、営業責任者を含めて確認したいです」

会話が終わっても、解決済みとは限らない

使用条件を顧客に確かめる必要性は共有できましたが、出荷の見通しを伝える方法と時点は未決です。責任者を交えた確認も、品質部からの提案にとどまります。会話の終了を合意や解決として扱いません。

未決事項を放置せず、判断の手続きにつなぐ

顧客への連絡の判断者と時点を、所定の手続きで確かめる必要があります。必要な試験、正式な使用条件、出荷日の判断も未確定です。納期と品質を扱う責任や承認手続きが、この会話によって移ったわけではありません。

不一致を明らかにすることは、必要な連絡を先延ばしにする理由にはなりません。対話で決められる範囲を超えた事項は、責任者による判断につながります。

終わるとき、何を共有しておくか

「分かりました」で閉じる前に、 何が分かり、何が残ったかを確認める。

すべての不明点を解消してから終わる必要はありません。いま確認できたこと、残る違い、次に扱う必要があることを短く並べます。この場では材料が増えない、確認が負担になる、予定の時間になったときは、保留や持ち帰りで区切れます。担当や時点は、追加の対応が必要な項目について決めます。

区切り方	その場で確かめること
理解を持ち帰る	今まで見えていなかったことは何か。引き続き考えたい問いは何か。
追加で確認する	誰が、何を、誰に・どの記録で、いつまでに確かめるか。
判断する	判断する人、根拠、守る条件、残った異論、結果の確認方法は何か。
保留する	何が不足しているか。何が分かったら再開するか。いつ状況を確認するか。

判断権限と、対話への参加を混同しない

記録の要旨を確認することと、決定への賛成を求めることを分けます。沈黙や返答がないことを承認として扱いません。決定者は自分の判断として理由を説明し、異論を述べた人に賛成の表明を求めないようにします。決めた内容に従う範囲と、引き続き検討できる点を分けます。

後から確かめるときの問い

「あのときはこう理解しました。その後、実際にはどうなりましたか」「前提としていた条件は同じでしたか」と振り返ります。相手が賛成したかだけでなく、その後の事実と影響を確認めます。

会話で整理できたことと、仕事で改善したことは別です。手戻りや確認待ちが減ったとしても、会話以外の変更が影響している可能性があります。対話だけの効果とすぐには結論づけません。

問いを保つことも、保留の理由を明らかにすることも、対話の区切り方です。すべての対話を行動計画の作成へ収束させる必要はありません。

知っていることを、仕事で使えるようにする

応答例を読んで納得できることと、実際の返答を受けて次の問いを選べることには隔たりがあります。説明と実践を組み合わせ、実際のやり取りを振り返る機会を設けます。 [\[R1\]](#)

経験の設計	本人と支援者が確かめること
例を二つ比べる	同じ返答に、説明を続けた場合と、理解を返した場合を比べる。どこで確かめる対象が変わったかを言葉にする。
短い場面で試す	架空の役割練習では、相手役が最初の見立てを訂正する。その訂正を受けて、次の応答を選ぶ。
実務の一件で使う	目的と範囲を絞り、相手にとっても必要な確認を行う。練習のために不要な負担や失敗をつくらない。
一往復を振り返る	相手の発言、自分の解釈、自分の応答、その後の訂正を分けて見る。気持ちや能力を推測して採点しない。
条件を変えて試す	別の相手、限られた時間、利害の違う場面などで試す。難しくなった条件に合わせ、知識と支援を組み直す。

支援者も、自分の関わり方を見直す

上司が答えを知っている問いだけを繰り返すと、本人は期待される答えを探すことがあります。必要な知識は説明し、そのうえで何が未確認か、本人がどの判断を担うかを明らかにします。支援者自身も、本人の返答から自分の見立てを確かめ直します。

一度できたことを、定着したと判断しない

難しくなった理由は、本人の技量だけとは限りません。相手との関係、時間、権限、情報へのアクセスも確認します。練習回数や月数に、一律の達成基準は置きません。

本稿の応答例・練習・記録シートを一体として用いた効果は、今後の検討課題です。導入した組織の実務記録と負担を見て、使い方を修正してください。

実践シート① 話す前・話している途中

最初は「今日確かめたいこと」と「変えられる範囲」の二つだけでも始められます。全欄の記入や提出を前提にせず、必要な欄だけ使います。相手を分析・採点するためのシートではありません。

対象にする仕事・場面／日時／相手の役割

今日、何を確かめたいか。必要なら、仕事の目的や成功の条件も。

既に決まっていること／変えられる範囲／決める人

いま確認できている事実と、その情報源

自分がそうだと思っていること。まだ確かめていない解釈・前提。

相手の返答を聞いたら、どこを確かめ直す必要があるか。

会話中に戻れる、短い問い

「最近の一件では、何がありましたか」

「私はこう受け取りました。違うところがありますか」

「その理由と、私が考えていた理由を並べてみてもよいですか」

「ここまでで、何が分かり、何がまだ分かっていませんか」

固有名詞や個人情報は必要な範囲にとどめます。話し手の内面を本人の確認なく断定して書かないようにします。

実践シート② 話した後・次の確認

振り返りたい一往復を選び、必要な欄だけ書きます。録音や逐語録は前提にしません。要約と自分の解釈を区別し、共有する発言要旨は当事者に確かめます。確認できない部分は、未確認の要約として扱います。

相手の発言・返答（引用か要約かを明記）

そのときの自分の解釈と、実際に返した言葉

相手からの訂正・補足。それを受けて、どう理解し直したか。

理解・進め方・目的のうち、維持／修正／未確認の点。残った違い。

次の扱い：確認・判断・保留・問いを持ち帰る。担当と時点。

後日：実際の仕事はどうなったか。役立ったこと・負担・次に変えること。

会話内容をそのまま人事評価や能力順位に転用しないでください。別の目的で使用する必要がある場合は、目的・範囲・評価基準を事前に明らかにします。

記入例 会話の変化と、仕事の変化を分ける

14-15 ページの架空例を記録したものです。実際の顧客情報や成果データではありません。

記録する項目	記入例
相手の返答（要約）	入力項目の数より、入力した数字を後で説明し直す負担が問題だと話した。
自分の最初の解釈	入力作業が増えることへの懸念だと考えていた。
自分が返した言葉（要約）	作業量の問題だと受け取っていたと伝え、最近説明が必要になった場面を尋ねた。
相手の補足（要約）	同じ日付の欄に異なる意味があり、急な変更時には確認状況も分からなくなると説明した。
修正した理解	項目を減らすだけでは足りない可能性がある。日付の意味と変更後の確認状況を調べる必要がある。
確認対象に残すこと	顧客担当者から、部長は月次集計を早くしたいと聞いた。部長本人には未確認のため、目的を確認する対象に残す。
未確認のこと	営業・工場の見方、記録上の経緯、集計で時間がかかる箇所、システムの必要性。
次の扱い	記録の共有可否を、顧客担当者が金曜までに返答する。共有や他部門への確認は未合意。導入の判断は保留。

この記録から言えること

営業が扱う問題の範囲と、次に確かめる対象が変わったことを示しています。顧客の課題を正確に把握できたか、提案が改善したか、実際の負担が減ったかは、まだ分かりません。

後日、確かめること

まず共有の可否が確認できたかを見る。次の調査が可能になった場合は、関係者の説明と記録を照らし、最初の理解を確かめ直す。提案や仕事の進め方を変えた後は、その影響と負担を確認する。調査できなければ、分からない範囲を残します。

対話を、個人の努力だけにしない

心理的安全性やリーダーの包摂性に関する研究と、従業員の発言を扱う実務資料は、発言の機会と、その後の応答を考える手掛かりになります。[\[R7-R9\]](#) 本稿ではこの観点から、内容を検討する時間、判断する権限、必要な情報、意見への応答を点検することを提案します。

整える条件	点検すること
時間と情報	具体的な一件を確かめる時間があるか。必要な記録や関係者へアクセスできるか。
権限と相談先	誰が何を決めるかが分かるか。自分の権限を超える事項を相談できるか。
発言への応答	異論や未確認点が出た後、何を検討し、どう扱ったかを返しているか。
負担と評価	会議や記録の量が過剰になっていないか。率直に話したことだけで不利に扱われない運用になっているか。

一件で試し、使い方を見直す

次の一件で試し、普段の打ち合わせで振り返る時点を決めます。①返答を受けて何を確かめ直したか、②その後の仕事の事実や負担はどうだったかを分けて見ます。結果が不明なら、次に何を見るかを決めます。記録の負担も含め、「続ける・簡単にする・いったんやめる」を選びます。手戻り等を比べる場合は、定義、期間、業務量や手順の違いを確認します。単純な前後比較だけで因果効果は確定できません。

AIを補助に使うなら

まずは実在の個人や企業を特定しない架空例で、別の受け取り方や、事実と解釈の混在を検討します。実際の記録は、入力できる内容、共有先、保存の扱いを組織のルールに沿って確かめ、必要な部分だけ用います。AIのために録音や全発言の記録を増やす必要はありません。

出力は、作成者が元の記録と照合する下書きです。要約とAIの推測を分け、不明な点は未確認のまま残します。相手が何を意味したかは必要に応じて本人に確かめ、要約の確認を決定への同意に置き換えません。AIの推測を、本音や能力の判定に使わないようにします。

本稿はAIを使った対話支援の効果を検証していません。上記は、本稿の「推測と確認を分ける」という原則を補助的な利用へ当てはめた提案です。

研究から言えることと、本稿で提案すること

本稿では、対話の概念、聴くこと、発言の条件を扱う研究・論考を目的に応じて参照しました。関連研究の網羅的レビューや、効果量を統合する分析は行っていません。書誌と確認範囲は次の2ページに示します。

資料・研究	本稿との接点／越えない範囲
Schein (1994) Isaacs (1993) [R2・R3]	言葉の意味や前提を互いに検討する視点。概念と実践に関する論考であり、本稿の応答手順の効果を検証した試験ではない。
Weger ほか (2014) [R4]	初対面の会話で、積極的傾聴による応答を受けた人が「理解された」と感じる程度を検討。仕事の理解の正確さや成果を直接示すものではない。
Itzchakov ほか (2018) [R5]	5実験で、質の高い聴き方と、話し手の態度の明確さなどを検討。明確に考えられたことを、客観的に正しい判断ができたことと同一視しない。
Kluger & Itzchakov (2022) [R6]	職場で聴くことを整理したレビューと理論提案。本稿の手順に関する新しい実証研究として扱わない。
Edmondson (1999) [R7]	一つの製造企業の51チームで、心理的安全性と学習行動との関連を報告。横断的な調査であり、因果関係を確定しない。
Nembhard & Edmondson (2006) [R8]	23の新生児集中治療室の質問紙調査で、専門職の地位、リーダーの包摂性、心理的安全性などの関連を検討。因果効果を確定せず、一般企業へそのまま一般化しない。
CIPD (2026) [R9]	従業員の意見を表明し、意思決定に影響できる条件を扱う実務資料。本稿の手順の効果を示す原著研究ではない。

「理解された感じ」「自分の考えの明確さ」「相互理解の正確さ」「判断の妥当性」「仕事の結果」は異なるものです。本稿の実践では、どこまで確認できたのかを区別して記録することを提案しています。

本稿の独自の整理を検証するには、対象、条件、記録方法、比較の仕方を定め、会話の過程とその後の結果の両方を検討する必要があります。

参考文献・公開資料 | 1

本文の[R番号]に対応します。Web資料の確認日：2026年9月19日。原著の全文を読んだ範囲と、抄録で確認した範囲を区別しています。

[R1] リクエスト株式会社・甲畑智康（2026）『成果を出してきた人の役割転換を支える経験設計—7年間の実地検証と企業横断の研究基盤に基づく実践報告』。70ページ、2026年9月17日。公開版本文を参照。主な参照箇所：9–18、38–39ページ。公開リリースを下記に示す。

[公開資料を読む](#)

[R2] Schein, E. H. (1994). The Process of Dialogue: Creating Effective Communication. The Systems Thinker, 5(5), 1–4. 公開再編集版。「On Dialogue, Culture, and Organizational Learning」(Organizational Dynamics, Autumn 1993) をもとにした記事。公開記事本文を確認。

[公開資料を読む](#)

[R3] Isaacs, W. (1993). Dialogue: The Power of Collective Thinking. The Systems Thinker, 4(3), 1–4. 公開記事本文を確認。

[公開資料を読む](#)

[R4] Weger, H., Jr., Castle Bell, G., Minei, E. M., & Robinson, M. C. (2014). The Relative Effectiveness of Active Listening in Initial Interactions. International Journal of Listening, 28(1), 13–31. 大学リポジトリ掲載の原著抄録・書誌を確認。原著全文は未確認。

[DOI: 10.1080/10904018.2013.813234](https://doi.org/10.1080/10904018.2013.813234)

[R5] Itzhakov, G., DeMarree, K. G., Kluger, A. N., & Turjeman-Levi, Y. (2018). The Listener Sets the Tone: High-Quality Listening Increases Attitude Clarity and Behavior-Intention Consequences. Personality and Social Psychology Bulletin, 44(5), 762–778. 出版社の原著抄録とPubMedの書誌を確認。原著全文は未確認。

[DOI: 10.1177/0146167217747874](https://doi.org/10.1177/0146167217747874)

参考文献・公開資料 | 2

[R6] Kluger, A. N., & Itzhakov, G. (2022). The Power of Listening at Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 121–146. 出版社・著者所属大学掲載の抄録と書誌を確認。レビュー論文の全文は未確認。

[DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-012420-091013](https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091013)

[R7] Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. MIT 公開の原論文で、抄録、定義、結果の該当部分・表、限界の記述を確認。全文通読ではない。

[DOI: 10.2307/2666999](https://doi.org/10.2307/2666999)

[R8] Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966. 出版社の原著抄録と書誌を確認。原著全文は未確認。

[DOI: 10.1002/job.413](https://doi.org/10.1002/job.413)

[R9] CIPD (2026). Employee voice. Factsheet, 6 April 2026. 公開本文の、発言の意味、管理職の応答、発言を妨げる条件に関する部分を確認。専門機関の実務資料として参照。

[公開資料を読む](#)

確認した公開原文への補助リンク

[R4：University of Central Florida の原著抄録](#)

[R7：MIT 公開の原論文 PDF](#)

本文は、上記の確認範囲で裏づけられる主張に限定しています。抄録のみを確認した研究について、測定や介入の細部、未読の本文の結論を補って記述していません。

明日の仕事で、一つの返答から始める

相手の返答によって、 自分の何を確認め直せたか。

次の会議、面談、顧客との打ち合わせで、まず一つだけ確かめてみてください。相手の返答を聞いたとき、すぐに説明を続ける前に、自分がどう受け取ったかを短く返す。そして訂正があれば、次に尋ねることを選び直す。

それでも分からないことは残ります。結論が変わらないことも、合意できないこともあります。その違いと理由を明らかにし、必要な確認や判断につなげていきます。

仕事の中で対話を育てるには、本人の工夫と、仕事・権限・時間・支援の設計をともに見直す必要があります。話せる人を増やすことに加え、返された言葉から、自分たちの仕事を確かめ直せる組織をつくる。本稿が、そのための具体的な手掛かりになれば幸いです。

リクエスト株式会社について

リクエスト株式会社は、組織行動科学®を基盤に、企業で働く人の行動、判断、経験形成、組織学習に関する研究と実践支援を行っています。顧客企業との長期の現地検証を通じて、アート思考、判断デザイン、判断経験設計を見出し、体系化してきました。

本稿は、プロジェクト「判断が育つ仕事の設計」の一環として、既存の実践知を、他の組織でも検討し、試し、更新できる形で社会に開くことを目的に作成しました。

[公式サイト](#)

[会社概要](#)

[実践・研究に関するお問い合わせ](#)

発行：リクエスト株式会社 | 執筆・編集：甲畑 智康

2026年9月19日 改訂第2版

© 2026 リクエスト株式会社