

意見が違う。 その人は、 何を見ているのか。

事実・見込み・優先順位・負担をたどり、
一致しないまま残る違いを判断に反映する。

違う意見を、すぐに直す対象にしない。

何を見ているかを確認め、残る違いを判断に反映する。

「今月中に進めたい」「今月中には難しい」。結論だけを比べていると、何が違うのかは分かりません。本稿は、相手を説得する前に判断の根拠をたどり、理解しても残る違いを、確認・調整・意思決定・実行後の見直しへつなぐ方法を示します。

会議や協議を進める方、意見を伝える方、最終判断を担う方へ

具体的な会話例・実務手順・記入例・確認書式・参照研究を収録

リクエスト株式会社

2026 年 9 月 21 日 | 公開用原稿

全体要約 | 違いを、判断に使える形へ

本稿でいう「何を見ているか」には、確認した事実だけでなく、出来事の意味づけ、今後の見込み、重視していること、引き受ける負担が含まれます。これらを相手の心の中に推測で置かず、本人の説明と資料から確かめます。

進めること	到達したい状態
違いの所在を分ける	事実、予測、優先順位、分担などの、どこが違うかが分かる。
自分の前提も示す	自分の結論を支えた事実と未確認事項を、相手も確認できる。
残る違いを扱う	追加確認、限定試行、条件変更、責任者の判断へつなぐ。
決定後も見直す	採用しなかった懸念を、条件と確認時点付きで残す。

全員の意見を一致させることや、すべての主張を同じ重さで採用することを目指しません。人を尊重することと、その人の主張を根拠に照らして検討することを両立させます。

理解すること、賛成すること、実行を担うこと。

この三つを、同じ返事で済ませない。

読み方

3～9 ページで、違いの確認から意思決定後の見直しまでを扱います。10 ページが記入例、11 ページが書式、12～14 ページが参照研究・出典・関連資料です。

本稿は、当社の既公表資料と参照研究を踏まえた実務解説です。本文の整理・確認項目・書式は当社の実務提案であり、その効果を新たな比較研究で検証した報告ではありません。会話・案件・記入内容は、明示した仮想例です。未公表の取引先の事例や発言を再現したものではありません。

01 | 結論が違うだけでは、理由は分からない

「進めたい」と「進めたくない」という結論だけから、相手の変化を嫌っている、全体を見ていない、責任を避けていると決めることはできません。最初に必要なのは、意欲や性格の説明ではなく、その判断がどの情報と条件から出たのかを確認することです。

相手の立場を想像することと、その人から情報を得ることは同じではありません。対人理解の正確さを扱う実験研究は、この区別を考える材料になります。[1] 本稿では、想像は確認する問いの候補とし、本人の考えが分かったという結論には用いません。

同じ意見でも、同じものを見ているとは限らない

二人とも「今月中に導入する」と言っている、一人は全社での本稼働、もう一人は一部署での試行を想定しているかもしれません。意見が一致しているように見える場合も、対象、範囲、条件、完了状態を短く照合します。

確認可能な事実と、選ぶ基準を混ぜない

「必要な作業が終わっているか」は記録で確認する問いです。「どの負担を許容して急ぐか」は、事実だけでは決まらない判断です。判断には目的と優先順位、責任の引き受け方も必要になります。

事実と異なる主張は、相手への配慮を理由に同程度に正しいものとして扱いません。元資料や条件を照合し、誤りが確認できたら訂正します。一方、価値や利害が異なる部分を、理解不足という言葉で片づけないようにします。

意見の違いを、「相手の問題」として説明する前に、
何が一致し、何が違い、何がまだ分からないかを示す。

02 | 「今月中に導入する」を、一件から確かめる

以下は、新しい受付システムの導入を扱う仮想例です。実在の企業の経緯や成果を再現したものではありません。

企画担当：「今月中に導入したいです。」

運用担当：「今月中の導入には反対です。」

企画担当は顧客への説明時期を重く見えています。運用担当は、引き継ぎと例外時の対応が準備できていないことを伝えます。ただし、どちらの説明も、そのまま確認済みの事実にはしません。

確認する問い	この例で明らかになったこと
「導入」はどの状態を指すか。	企画は限定した試行、運用は全件の切り替えと受け取っていた。
顧客へ何を約束しているか。	説明メールを確認すると、案内時期は伝えていたが、本稼働日は未確定だった。
必要な作業はどこまで済んだか。	通常処理の確認は済んだが、例外時の担当と手順は未決定だった。
試行でも残る負担は何か。	旧方式との併用と問い合わせ対応を、誰が担うか決まっていなかった。

言葉の意味と約束内容を確認したことで、一部の食い違いは解消しました。しかし、試行に必要な追加作業の分担は残っています。ここを「話せば分かり合える」という結論に置き換えず、実際の業務調整として扱います。

責任者は、範囲を限定した試行に必要な担当と時間を確保できるかを確認します。確保できなければ延期も選択肢です。会話が進んだことと、導入できる条件が整ったことを分けます。

03 | 違いの所在を、七つに分けて確かめる

以下は、違いを解く順番を固定するものではなく、確認漏れを探すための実務上の整理です。一つの対立に複数の違いが重なる場合があります。

違いの所在	確かめること
言葉と範囲	「導入」「完了」「急ぐ」などが、具体的にどの状態を指すか。
事実と情報源	見ている資料、更新時点、対象の案件が同じか。未確認を事実にしていないか。
意味づけ・原因の見立て	同じ出来事を何の兆候と考えたか。別の説明は残るか。
今後の見込み	何が起きると予測し、その前提と不確かさをどう見ているか。
目的と優先順位	誰のどの状態を重視し、何を先を守ろうとしているか。
負担と利害	実行・維持・失敗時の対応を誰が担うか。どの人に不利益が生じるか。
権限と責任	誰が決められ、誰が変更を調整し、誰が結果を確認するか。

表にただけでは、主張が正しくなるわけではありません。情報の新しさや確かさ、関係者への影響、業務上の制約に照らして検討します。相手が理由をうまく言葉にできない場合は、実際の一件や資料から確かめます。

また、「全体最適だから」と言って、一部の人に生じる負担を消してはいけません。全体として選ぶ理由があっても、誰に何を引き受けてもらうか、どの支援を用意するかを別に決めます。

違いを言葉で分類するだけでなく、
確認する人、調整する人、決める人へつなぐ。

04 | 相手の理由を聞き、自分の前提も差し出す

確認は、相手にだけ理由を説明させる尋問にしません。自分も、結論、根拠にした事実、まだ確かめていないこと、譲れない条件を示し、相手から訂正を受ける余地をつくります。

確かめたいこと	問い・返答の例
事実をたどる	「最近のどの出来事から、そう判断しましたか。記録を一緒に確認できますか。」
見込みをたどる	「その進め方だと、何が起きると見ていますか。前提は何ですか。」
重視することをたどる	「今回、特に避けたい状態は何ですか。誰への影響を考えていますか。」
自分の前提を示す	「私は限定試行なら進められると考えました。ただ、運用の追加作業はまだ確認していません。」
理解を返す	「反対なのは試行そのものではなく、担当未定のまま始めること、という理解で合っていますか。」

返した理解に対して「違う」と言われたら、その訂正を残します。相手の意見を、自分が受け入れやすい形へ勝手に言い換えないようにします。正確に言い返せることは確認の途中であり、賛成したことではありません。

感情と仕事の条件を、無理に切り離さない

強い不満や不安が示された場合、感情だけを問題にせず、どの出来事や負担に関係するのかを、話せる範囲で確認します。一方で、威圧や侮辱が続く場で対話を続ける義務はありません。中断や別の相談経路も用意します。

口頭で即答することを求めず、資料を確認してから返す、書面で示す、必要な担当者を交えるといった方法も選びます。話す速さや言葉の巧みさを、根拠の確かさと混同しません。

05 | 理解しても残る違いを、どう決めるか

互いの見方が分かっていても、使える人員や予算が足りず、両方の希望を満たせないことがあります。そのとき必要なのは、さらに説明して同意を得ることだけではなく、決め方と責任を明らかにすることです。

残っている違い	進め方
事実を確認すれば判断できる	確認担当と返答時点を決める。待つ間に進める範囲も分ける。
将来の結果が分からない	安全と可逆性を確認し、限定した試行と中止条件を検討する。
案の条件を変えれば両立する	時期、対象範囲、役割、資源の組み合わせを変更する。
負担の配分が決まらない	配分を変えられる責任者が、担当と支援を決める。
目的や優先順位が両立しない	意思決定権者が基準と理由を示し、採らない案の影響も扱う。

試せばよいとは限りません。重大な損失を生む可能性がある場合や、元に戻せない場合は、必要な承認や専門的な確認を先に行います。検討に要する時間も考慮し、結論を出す時点と、判断に最低限必要な材料を定めます。

理解・賛成・実行の引き受けを分ける

「判断の理由は理解しました。ただ、問い合わせ対応の負担には懸念が残っています。担当時間を確保できれば、限定試行の運用は引き受けられます。」

この返答を、全面的な賛成として議事録に残さないようにします。採用する案、実行条件、留保、責任者、再検討の時点を分けて記載します。担当者に権限がない事項を、協力的な態度で引き受けさせないことが重要です。

06 | 決定後も、採らなかった懸念を消さない

決定した後に必要なのは、議論を終えたという記録だけではありません。何を根拠に選び、どの不確実さを残し、何が起きたら判断を見直すかを残します。採らなかった意見の中にも、実行後の確認に使うべき論点があります。

以下は 02 の仮想例の続きです。

責任者が、一部署だけの限定試行を選んだとします。運用担当が示した「問い合わせ対応が集中する」という懸念は、不採用になった発言として消すのではなく、試行中に確認する条件に変えます。

決定時に残すこと	この例の記録
選んだ案と理由	全面導入はせず、対象を限定して運用上の条件を確かめる。
実行の前提	問い合わせ担当、対応時間、旧方式へ戻す手順を開始前に決める。
残る懸念	問い合わせが想定を超えたとき、通常業務が滞るおそれがある。
中止・再検討の条件	既存業務への影響が合意範囲を超えたら責任者へ報告し、継続可否を決める。
確認担当と時点	運用担当が日々の発生状況を記録し、責任者が試行終了時に確認する。

実行後は、当初の懸念が起きたかだけでなく、別の不利益が出ていないかも確認します。うまく進んだ結果だけで、当時の懸念を誤りと決めません。懸念を受けて条件を変えたために、問題が生じなかった可能性も検討します。

新しい事実が出たら、決定済みだからといって相談を閉じません。一方、同じ議論を無期限に繰り返さないよう、再検討の根拠と手順を共有します。

07 | 話し合いの質を、同意の数だけで測らない

この進め方を試すときは、直近の一件を選び、違いの確認と決定記録のどこを変えるかを絞ります。会議を長くしたことや、全員が同じ返事をしたことだけを成果にしません。

確認すること	記録の仕方
情報の違いを扱えたか	新たに確認した事実、訂正した前提、未確認事項を残す。
判断に反映されたか	意見を受けて維持・変更した案、条件、分担、確認方法を残す。
実行条件が整ったか	担当、資源、権限、相談先が決まったかを確認する。
結果と負担はどうだったか	実行後の進展、手戻り、追加作業、未解決の影響を確かめる。

対立の多さを、よさの指標にしない

研究上も、仕事の内容をめぐる対立が常に成果に役立つとはいえません。対立の種類や条件を分けたメタ分析では、単純な「対立はよい」という説明では捉えられない結果が示されています。[2,3] 本稿は、対立を増やすことではなく、存在する違いを扱う方法を提案します。

権力差や深刻な問題を、対話だけに任せない

部下や取引上弱い立場の人に、反対意見を言う責任だけを負わせないようにします。発言への報復を避ける運用、記録の扱い、第三者への相談経路、業務配分を変える責任者を整えることも、組織側の課題です。

安全や権利侵害に関わる深刻な問題では、この書式による当事者間の調整より、必要な保護と正式な対応を優先します。理解し合うことを、被害や負担を受け入れる条件にしません。

違いを消せたかではなく、

違いを踏まえて何を確かめ、何を決め、どう見直したか。

実務書式 | 記入例

02・06 の仮想例に基づく記入例です。実際の導入効果や観察結果を示すものではありません。

記録項目	記入例
今回決めること	今月中に、新しい受付システムの限定試行を始めるか。
当初の意見	企画は今月開始を希望。運用は今月導入に反対。
一致していたこと	受付の仕組みを改善する必要がある。通常業務は止めない。
違いの所在	「導入」の範囲、顧客への約束の理解、例外対応の準備、追加作業の分担。
新たに確認した事実	顧客への本稼働日の約束はなかった。通常処理の確認は済み、例外時の担当は未定だった。
理解しても残った違い	今月始める価値と、通常業務に追加負担をかけることの評価が一致しなかった。
決定と決めた人	事業責任者が、担当時間と復旧手順を確保できることを条件に限定試行を選んだ。
残した懸念と対応	問い合わせ集中の懸念を記録。運用担当が発生状況を確認し、合意範囲を超える影響は責任者へ報告する。
結果と再検討	この記録時点では未実施。開始前に実行条件を確認し、試行終了時に継続・修正・中止を判断する。

この記録では、企画の主張が勝ったとも、全員が納得したとも書きません。違いの一部を訂正し、残る懸念を条件として扱い、決定と責任を明らかにしたことを記します。

実務書式 | 違いを判断へつなぐ記録

相手の本音や動機を推測で書かず、本人の説明と確認した資料を区別して記録します。合意していない部分を、合意済みとして残さないようにします。

項目	記入欄
今回決めること・決定期限	
それぞれの意見／一致する点	
違いの所在と、それぞれの根拠	
確認した事実／まだ分からないこと	
修正した理解／なお残る違い	
採用する案・理由・意思決定者	
実行条件・分担・残した懸念	
結果確認・再検討の条件と担当	

使い方の注意：発言の巧みさや賛成の数を人の価値に結びつけず、安全・守秘・権限に関する必要な手続きを省略しないでください。

参照研究 | 対立を単純に推奨しない

本稿では、相手の理解を確かめる研究と、集団内の対立に関する研究を選択して参照しました。対象や方法の異なる研究を、本稿の手順を直接検証した一つの研究として統合していません。

[1] 相手の立場の想像と、情報の取得

Eyal ほか（2018）は、相手の心的状態等を推定する正確さを実験で検討しています。本稿では、相手の判断理由を想像で確定せず、本人の説明を得るという示唆を参照します。職場での対立解消を保証する研究ではありません。

[2] 課題葛藤も、平均的には負の関連を示した研究

De Dreu と Weingart（2003）のメタ分析では、関係葛藤だけでなく、課題葛藤にも成果や満足との負の関連が報告されています。仕事の内容を論じる対立であれば常によい、とはいえません。

[3] 課題葛藤の関係は、条件によって異なる

de Wit ほか（2012）は 116 研究・8,880 集団を統合し、課題葛藤と成果の関係について、より条件依存的な結果を報告しています。対立の種類、他の対立との重なり、成果の測り方などを分ける必要があります。

本稿の提案の位置づけ

七つの違い、理解・賛成・実行の区別、決定後に懸念を残す書式は本稿の実務提案です。対立を増やす介入ではなく、一件の判断で有効性と負担を確かめながら使うものです。

リクエスト株式会社は、980 社・33.8 万人の働く人のデータを研究・教育開発の基盤として公表しています。また、役割転換を扱った実践報告では、中核 3 社・423 名の実地検証を別の対象範囲として記載しています。これらは本稿の問題関心の背景であり、本稿の項目について 980 社・33.8 万人または 423 名を対象に効果検証したことを意味しません。[資料 1]

参考文献・出典

本文中の [1] ～ [3] は、以下の文献に対応します。研究の確認範囲を併記しました。最終確認日：2026 年 9 月 21 日。

[1] Eyal, T., Steffel, M., & Epley, N. (2018). Perspective mistaking: Accurately understanding the mind of another requires getting perspective, not taking perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 114(4), 547–571.

<https://doi.org/10.1037/pspa0000115>

書誌・要旨：PubMed。相手の心的状態等を推定する正確さを扱った 25 実験。

参照先を開く

[2] De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741>

書誌・要旨：PubMed。課題葛藤・関係葛藤と、成果・満足に関連を統合した研究。

参照先を開く

[3] de Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360–390.

<https://doi.org/10.1037/a0024844>

原論文：著者公開版を参照。116 研究・8,880 集団を統合。オンライン先行公開は 2011 年、巻号の刊行年は 2012 年。

参照先を開く

本稿の利用について

書式は、職場での検討と実践のために必要な範囲へ調整してください。共有時は文脈と適用限界を残し、他者の情報を含む場合は守秘・共有範囲を確認してください。個人を順位付けする目的では用いません。

関連公開資料 | さらに確かめたい方へ

以下は本稿の背景と接続先です。各資料を一つの研究対象として統合したものではありません。正式題名の冒頭部分を記載しています。

〔資料 1〕 知識も、具体的なやり方も伝えた。なぜ実践は変わらないのか

役割転換と、その方法を本人が使えるようになる経験・支援を扱う。

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000255.000068315.html>

〔資料 2〕 自分の仕事は終わった。相手の仕事は進んだか。

仕事の受け渡し、責任分担、変更対応、結果と負担の確認を扱う。

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000258.000068315.html>

〔資料 3〕 「対話した」とは、何をしたことなのか？

相手の返答から、自分の理解・問い・進め方を確かめ直す実践を扱う。

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000259.000068315.html>

〔資料 4〕 人は、仕事のどこで育っているのか。

仕事の完了と、本人が次に判断できるようになったことを分けて扱う。

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000260.000068315.html>

〔資料 5〕 職務基準を示した。その力が育つ仕事は、誰が用意するのか。

職務基準・研修・配置を、次に任せる仕事と支援へ結びつける。

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000261.000068315.html>

企画・発行 リクエスト株式会社

組織行動科学®を基盤に、仕事の判断・行動・経験形成を実務の中で確かめ、研究・教育開発へつなげています。

公式サイト | お問い合わせ