



メンバー全員の能力を
最大限に引き出す
最強の教科書

うまくいく チーズ マニュアル

中村 青瑚

認識交流学会 学長

standards

緑タイプ

仕事を正確にこなしてはくれるけれど、自分からは動かない指示待ち。もうちょっと自発的に働いてくれるといいんだけど……。



→12ページへ

オレンジタイプ

周囲に優しいのはいいけれど、いつも遠慮がち。ちょっと叱るとすぐに落ち込んでしまう……。なかなか自分で決断できず、優柔不断。



→8ページへ

赤タイプ

いつも偉そうで、相手への配慮が足りない。ときどき大きな仕事を成功させるけれど、準備が足りずに見ていてヒヤヒヤする。



→14ページへ

黄タイプ

細かな作業が苦手で、面倒くさそうにしている。叱ってもあまり効果はなくいつもマイペース。明るいのはいいけれど……。



→10ページへ

茶タイプ

仕事には熱心だけど、何か指示をすると、「なぜ、やるんですか?」と面倒くさい。「早くやれ」と言ってもなかなか動かない…。



→4ページへ

青タイプ

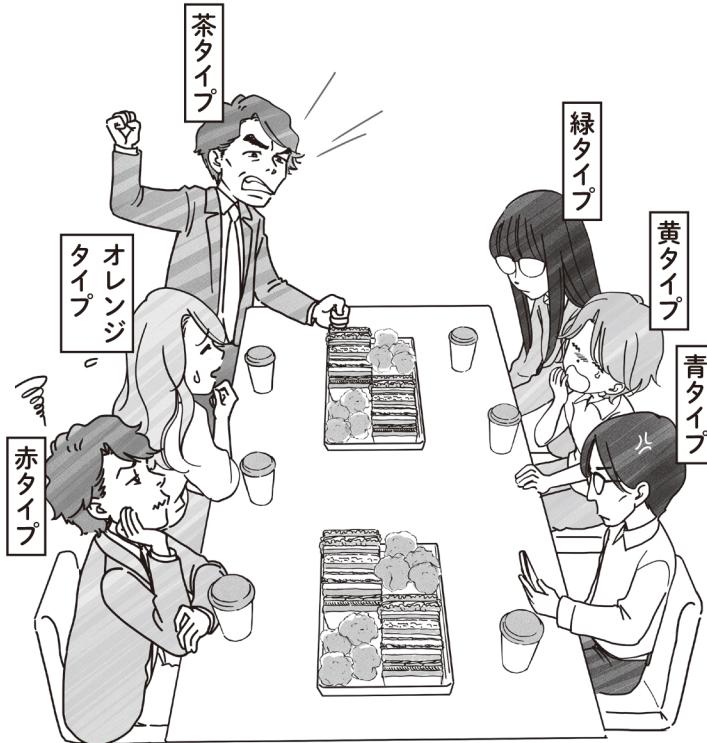
仕事は素早くこなすけれど、思い切りに欠ける。愛想が悪く、神経質なところも。どこかピリついた空気をまとっている。



→6ページへ

あなたの部下は、どのタイプ? ?

この本を手に取っていたいたということは、少なからず、職場などで部下や後輩とのコミュニケーションに課題を感じていることだと思います。突然ですが、いま、あなたの頭の中に浮かんでいる部下は、どんなタイプですか?



「親睦ランチ」のバラバラな状況

01

「親睦ランチ」で みんなが考えていること

ある日、チームのみんなで親睦を深めるためのランチミーティングを開きました。全員参加してくれてはいるけれど、いまいち盛り上がりがない。だんだんと会話も少なくなってきて、なんだか気まずい空氣すら流れはじめてきます……。「何とかしない」と声を掛けますが、一度冷めてしまつた雰囲気は元には戻りません。このような状況は多くの人が経験したことがあるのではないかと思います。

こんな状態のとき、みんな、どのようなことを考えているのでしょうか。少し心の声をのぞいてみたいと思います。

緑タイプ 「大勢で話をするのはちょっと苦手だな。ひとりになりたいな……」

黄タイプ 「全然盛り上がらないな。なんかつまらないな……」

青タイプ 「どうせ時間を使うならもっと効率的に使えばいいのに」

茶タイプ「みんなで今後のビジョンを決めよう!」
オレンジタイプ「あ、緑さんが輪に溶け込めていない。話しかけないと……」
赤タイプ「なんなんだ、この時間。なんの意味もない」

このようなバラバラな状況になつてしまふのは、リーダーの準備が足りなかつたわけでも、お店が悪かつたわけでもありません。みんな、「思考のタイプ」が違うからです。特に小さなフラストレーションを感じ始めると、思考タイプの特徴は顕著に表れます。

緑タイプは「内省」「想像」を大事にします。みんなで過ごすより自分と向き合うことの大切にする傾向があり、大勢でのにぎやかな場はフラストレーションを感じます。できればひとりでゆっくりと時間を過ごして、エネルギーをチャージしたいと思っています。

一方で、オレンジタイプは「調和」「心情」を大事にします。会話に参加しない緑タイプのことが気になつて仕方ありません。緑タイプ本人は会話の輪にまざらないことを気にしているのですが、みんなと親睦を深めてほしいと話しかけます。しかしどこか上の空です。そんな状況に対し、一方的にフラストレーションを抱いています。

黄タイプは「自由」「創造」の思考タイプであり、楽しいことが大好き。楽しい話が出ればいいのに、全然盛り上がりがない場は苦痛でしかありません。もう飽きていて、興味対象はほかのことへと移っているので、この場に興味を失っています。

青タイプは「論理」「思考」「効率」の人であり、無駄な時間が大嫌い。どうせ時間を使うなら、成果につながるような話し合いをしたいと思っていますが、全く建設的な話にならないこの時間に対して、フラストレーションを抱いています。

茶タイプは「価値観」「意見」「信念」が大事。自分がどのような思いで、仕事に取り組んでいるかについて、ひとりで熱く語り続けていますが、周囲が真剣に聞いている気配がないので、だんだんとフラストレーションを抱き始めています。

それを聞いているふりをしている赤タイプは「行動」「挑戦」が信条。熱のこもつた意見の交換よりも、結果を出すことにしか興味を感じていないので、茶タイプの話がまったく耳に入つません。それどころか「うるせーなー」と思つています。

思つていることは顔には出しませんが、はつきり言つて、もうカオスですね。

ただ、この人たちがどのような思考タイプをもつて物事を捉えているかということがわかり、空氣を一気に変えることができるとしたら、あなたはその方法を知りたいと思いませんか?

02

「色」がチームの共通言語になる

「ちょっと茶色、出すぎるよ」

「もう少し青色で話してもらつていい?」

「の人、めっちゃ黄色強いよね」

「あの会社の担当者、何色だと思う?」

他人から見たら何を言っているのかわからないと思うのですが、私たちのチームでは日常会話の中で、このようなやり取りが行われています。例えば、「茶色が出すぎている」というのは、会議などで部下のひとりが自分の意見や価値観を強く前面に出し過ぎていて、ちょっと意固地になつているときや、完璧を求めすぎていたり、既存のルールに縛られているように見受けられるときなどに一言、伝えます。言われた本人は、色の特徴と自分のタイプを理解しているので、「あっ!!」と冷静になることができるんですね。伝えるほうも、「ちょっと意固地になつてるよ?」とダイレクトに言うよりも、「茶色出てるよ」とやんわりと声をかけてあ

人それぞれに「思考タイプ」が異なります。リーダーはまずそれを把握しなければ、チームメンバーを同じ方向に向けさせることはできません。それぞれのズレが表立て見えればいいですが、この例のように、たいていの場合はみんな心の中に隠しています。自分以外の人がどのような考え方をしているか、そのパターンにはどういった種類があるのか、それぞれのパターンに対しでどのようにアプローチすればいいのか、そういうたブラックボックスを解き明かすツールを提供するのが、この本の役目なのです。

このように、色の特徴をチーム内で理解しておくことで、「何色?」と、たつた一言の会話で瞬時にイメージの共有ができるてしまうのです。

各タイプがどんな特徴を持っているのか、どのように対応すればいいのかについて、第2、3章でお話ししていきます。ただ、メンバーそれぞれの特徴がわかつても、そもそもリーダーが何をすればいいのかが明確でなければ、チームは機能しません。本章では、まずそのことについて考えます。

段取りやリスクヘッジなどを交え、理論的に話を進めていくことで、スムーズな話し合いができるでしょうし、仮に「黄」の特徴が強い人が同席しているとすれば、その合間にワクワクするような話や、ちょっととしたユーモアを交えることで、飽きさせずに話を聞いてもらえることでしょう。

また、明らかに「青」や「茶」の特徴が強いお客様のもとに、「黄」の特徴全開の担当者がつくといったミスマッチを防ぐことも可能です。もちろん、これは「黄」の特徴が悪いということではなく、ミスマッチの例ですので、逆もまたしかりです。「黄」の特徴が強いお客様のもとに「青」や「茶」の色が強く、「黄」の要素が弱い担当者がつくと、お客様は堅苦しくなってしまい、負担に感じてしまふ事があるということです。

げることで、その場の空気を壊さず、誰に対しても感情を逆なですることなく、一旦クールダウンさせることができます。

人の習性として、押されたら押し返すというものがあります。意図地になっている人に、「ちょっと意図地になつてると」と伝えれば、「そんなことありません!」と反発し、どんどんと自分の殻に入り込んでしまう可能性がありますが、そういう余計なトラブルを回避することもできるのです。

「青色で話して」というのは、客観的な要素や具体的な数字を盛り込んで伝えてほしいという意味のことと、仮にその要素が足りない場合は、「青」の特徴が強い人にその部分を補足してもらうなどで、クオリティが高まることがあります。

仮にこの会議で、「青」の特徴が強い人が「理詰め」で相手を追い込んでいるように見受けられるときは、「青色出すぎてるよ」と伝えてあげることで、クールダウンに導いてあげることもできてしまうのです。

営業や打ち合わせの現場でも、チーム内で色を共有しておくと、とてもスムーズに仕事をすすめることができます。

例えば、打ち合わせ先の担当者が「青」の特徴が強い人であれば、具体的な数字や

06

リーダーの役割は「〈未解〉の仕事」に対応する」と

リーダーとして求められる仕事のひとつとして、「答えない〈問〉にどう対処するか」というのがあります。私は「〈未解〉の仕事」と呼んでいますが、明確な答えのない課題や問題に対し「自分で〈問〉を作り、〈解〉を求めていく」というスキルが必要になると考えています。

ただ、このスキルを身につけるには、どうしても経験が必要になります。その経験の中で育むことができるのが、リーダーという役割ではなく、人を巻き込み、成果へと導くリーダーシップです。

すでに〈解〉が出ている仕事は、誰がやつてもそれほど結果は変わりませんが、〈解〉が不明だけれど、「正しいであろう答え」を導き出しながら進んでいかなければならない仕事もあります。例えば「新規プロジェクトの立ち上げ」「顧客との難しい要求を受けながらの折衝」「他部署や外部チームとのやり取り」。そして、これらは

「人と人の交わり」が含まれています。結局、リーダーシップを育てていくには、「人と人の交わり」をいかに成果に結びつかせるかが重要になってしまいます。

大切なのは、良い人になって「仲良く仕事をしていきましょう」ということではなく、「成果をあげるために他者と交わる」ということです。そのためには、「適切な経験を早い段階から積む」ことが大切だと思います。

育成や仕事の進め方で多いのが、「困ったときに助言を求める」というやり方です。しかし、上司や先輩から言わせると「困ってから助言を求められる頃には、時すでに遅し」という場合が、実は非常に多いのではないかでしょうか。または、なぜそういう問題が起きているかを解明する過程が曖昧で、一面からでは判断がつかず、効果的な助言をできないということもあります。

「」のような問題の解決と、次世代リーダー育成のツールとして、私たちは、「FeelFull（フィルフル）」(<https://feelfull.net/>) という、働く人の活躍を支援するサービスを提供しています。認識交流学を用いた従業員の思考タイプと、従業員の心の動きを可視化することができる機能が実装されています。

本書の知識を併せて用いでることで、Webシステム上で部下を管理することができます。049 第1章 「リーダーシップ」を捉え直す

07

なぜ、マネジメント理論は 役に立たないのか

マネジメントやリーダー論に関する書籍は、本当にたくさん見かけます。古くは

「武将語録」のような書物でも、人の悩みに関して多くの記載を見ることができます。それだけ長い歴史と多くの人や企業が、人材育成やマネジメント、組織構築や組織運営に対しても悩みが深く、なかなか解決させることができない課題だということを推し量ることができます。

私も数多くの人材育成やマネジメントや組織運営に関する書籍などを読んできましたし、実践してきました。ただ、これほど多くの素晴らしいマネジメント論や人材育成理論があり、多方面に広がっているにもかかわらず、「なかなか課題をスッキリと解決させられない事例が多いのはなぜか」と思ってしまうことが、実感としてよくあります。

もちろん、このようなツールを活用しなくとも、多くの経験を積ませてあげることは可能ですが、プロセスの把握や管理することを考えると、「すでにあるものを、うまく使う」という選択肢は大切かと思います。

さらに、上司はそれらのやり取りをこまめに確認できるので、上司は心配せずに仕事を任せることができるし、部下は安心して後輩などと対峙することができるのです。「適切な経験を踏ませる」というのは、ひとりでも後輩ができた瞬間から経験を積ませながら、効率的に育成していくプロセスを、みんなでサポートすることなのです。これにより、先輩社員が後輩社員を育て、先輩も後輩に育てられ、先輩は上司に大切なサポートを受けながらリーダーシップを学び、発揮できる環境が社内文化として構築されていきます。

ます。後輩や部下がひとりでもできたら、管理者としてやり取りができる。つまり、人と対峙する機会を数多く創出し、非常に早い段階で「未解」の仕事」の経験を積むことができるということです。

オレンジタイプ —アコーダー—

思考の枠組み

・調和、心情

共通言語

・人間関係、思いやり

行動の基準

- ・自分より他人を優先して行動を決め
る



ありがとう／○○してあげよう／よく

口癖

できたね／一緒に／癒される／落ち着

く／嬉しい／優しい／幸せ／思い出／

よかつたね／かわいそうに／○○と感

じる／雰囲気／ホッと/or／かわいい

／仲良く／良い匂い／愛情／気持ち良

い／ゆつたり

姿勢

- ・リラックスした感じで、やわらかな姿勢

仕草、癖

- ・優しく手を添えるなど、ボディータッチが多い

服装

- ・やわらかい、かわいい、着心地の良い服装

話し方

- ・優しくソフトな声

表情

- ・柔軟な表情。目じりのしわ

オレンジタイプの

基本的な特徴

オレンジタイプは、「調和・心情」といった思考の枠組みをもつて世の中を捉えます。共通言語として「人間関係、思いやり」を用いることで、スマーズな交流を持つことができます。

人との関わりや他者の気持ちを大切にし、気遣いに長けています。人の心情や健康状態の変化をキャッチする能力も秀でており、感受性も豊かで優しく親しみやすい人柄です。

思いやり、気遣い、調和、協調、といった要素をもち、「包容力がある」「優しい」「穏やか」といった印象を周囲に与えます。

オレンジタイプの 人生の価値観

大切なパートナーからの愛情は、人生を幸せに過ごすためにとても大切な要素です。人との関わりの中で得られる充足感を喜びと感じ、たとえ仕事で成功しても大切な人からの愛情が枯渇していれば不幸せと感じます。

お金をたくさん稼いだり、高い地位を得たりすることよりも、人に感謝され喜ばれ、良い人間関係を構築することを優先します。そこに自分の居場所を得ることが人生の成功につながると考えます。

オレンジタイプの ビヘイビア

感情豊かな表情で、柔軟な雰囲気を持つています。リラックスできる空間を好み、人に違和感を与えない、自分も心地よい、優しい感じのコーディネートを好みます。

心情や感情を言葉で表すことが多く、言葉使いも柔らかい印象です。「〇〇と感じる」「〇〇な気持ち」「うれしい」「悲しい」「かわいそう」「かわいい」といった言葉をよく使います。

ひとりの人として受容されることを特に心地よいと感じるため、名前を呼ばれることが、「いつもありがとうございます」といった感謝やねぎらいの言葉を好みます。

オレンジタイプの 人との関わり方

ふだん言いたいことがあっても遠慮している場合があるので、1対1で話を聞く時間を取りることは大切です。面と向かって対峙するのではなく、雰囲気の良い場所などで、感情に寄り添って気軽に話をするくらいが良いでしょう。

話をしているときでも、自分の言葉が受容されているかどうかを気にするので、話を途中で遮ることは極力避け、「そうだね」「うん、うん」と、相槌をうちながら話を聞くことがポイントです。

プレッシャーを与えてしまうと言葉が小さくなり口ごもり、はつきりと答えてくれなくなります。理詰めで質問をするのではなく、「〇〇な感じだと、どう?」と、雰囲気が伝わる言葉を投げかけることで話しやすくなります。

多くの人と関わりを持ち、良い人間関係を広げて自分の居場所を得ることで幸せを感じます。周囲に対して支持的で人の輪を大切にし、みんなで一緒に物事を進めることが好きです。

仕事で成果を出すことよりも、人間関係を重視します。プライベートを犠牲にして成果を出すことよりも、家族や友人との時間を大切にします。感謝を明確に伝えられ

ることは、人として「受容されている」と感じることにつながります。純粋に感謝されたり、困っている人の助けになつたりすることが、仕事のモチベーションに結びつくことが多いです。

他者に受容されることで、自分の存在価値を再確認するので、集まりに声をかけられないなど、仲間外れにされたと感じることを嫌がります。

ねぎらいの言葉や気遣いがなく、強い口調で話されることにストレスを感じてしまうため、注意が必要です。自分のことよりも他者を優先することが多く、非常に献身的です。

オレンジタイプの 受けやすい誤解

「こんなことを言つたら失礼なのではないのか?」というように、他者を優先させすぎてしまことがあります。それによつてどこかはつきりしない物言いになることや、他者の意見に合わせすぎることがあり、その姿が自己保身や、八方美人といった印象を与えてしまうことも少なくありません。

01

部下のタイプの見分け方

本章では、パーソナリティ・タイプを基準に、チームメンバーとより円滑なコミュニケーションをする方法について、具体的にお話しします。簡単に言うと、相手のタイプに合わせて柔軟に変化させていくことです。

そのためには、まずはメンバーのタイプが理解できていないわけですが、全員にこの本のことを教えて「ちょっと、これ買って読んでみて」というわけにもいきません。

結論から言うと、パーソナリティ・タイプ本診断 (<https://ctac.or.jp/type>) を受けてもらい、相手がどんなタイプなのかは正確にはわかりません。ただ、どんなタイプが強いかは、ある程度見当をつけることができます。

オーソドックスな判断方法は、相手の言動や態度を観察することです。第2章でお話ししたように、各タイプの特徴は姿勢や口癖、声のトーンなど、いろいろな面に表れます。

ここまで読んだだけでも、チームのメンバーを思い出して「あいつ絶対、青だな」

「あの人もしかしたら緑なのかも」と想像しているのではないでしょうか。

- クールな感じで、数字に強く、スマートな動き
- 昼休憩はひとりでひっそりと、読書をして過ごす
- やわらかい表情で、優しく接してくれる

こんなメンバー、いませんか？ これはどんなタイプの特徴でしょうか。

また、相手がストレスを感じている状態ではパーソナリティ・タイプの特徴がとても強く表れます。そこから相手のタイプを知ることができます。本章では、各タイプがストレスを感じる要素をまとめてあります。その中からいくつかピックして、心理背景を交えて3つにカテゴライズしています。

このような方法から、相手の色の見当がついたら、そのタイプにあつた対応を覚えればいいだけです。ストレス状態の特徴と併せて、各思考タイプに合わせた接し方を説明していきます。

できるのですが、心の状態が良くないときは、ネガティブな受け取り方をしてしまうものです。こうした状態を「デイストレス」と言います。
デイストレスの症状は、各タイプによつて表れ方が異なりますが、単純化すると次のようになります。

- 茶タイプ（ディレクター）..攻撃
- 青タイプ（コンセプチャ―）..攻撃
- オレンジタイプ（アコーダー）..自責
- 黄タイプ（ムーバー）..他責
- 緑タイプ（ソーサー）..内側へ引きこもる
- 赤タイプ（ブレイバー）..反抗

これから各タイプの心の状態が悪くなつていく（デイストレスが深くなる）過程で、どのような態度の変化があるのかを、本章ではお伝えします。どのタイプがダメか、ということではありません。どのタイプであつても、デイストレス状態は自分にも周囲にも良いことはありません。

基本的にストレス状態に陥つている人はすべての物事を湾曲して捉えてしまつている状態で、スマートなコミュニケーションは期待できません、

人は小さなフラストレーションを感じると、無意識に言動や態度として表面化していきます。私たちはこれを「デイストレスのサイン」と呼んでいます。サインが何度も続くと「デイストレス」となつていきます。サインが出ている段階で、周囲が気づいてケアすることが大切です。



青タイプ（コンセプチヤー）

● フラストレーションを感じる要素

段取りを狂わされる／要領を得ない話／長話／時間にルーズ／整理整頓されていない空間／非効率／感情で接してこられる／目的のない行為／数字やエビデンスが曖昧／論理的でない／勝手に身の回りを片付けられる／成果につながらない行為／整合性のない話／質問に明確に答えてもらえない／計画性のない行為／だらしない／「報連相」がない／同じことを何度も聞かれる／不確定な情報伝達

青タイプは計画的にタスクを管理し、クリアしていくことに心地よさを感じます。計画や段取りが狂うことは、自分が考えた通りに物事が進まないということになるので、突発的な仕事の依頼などに対してストレスを感じます。

全体を把握してから細分化する思考を自然に行うので、逆算思考で物事を考えない人や、締め切りなどの時間をきちんと伝えてくれない人、物事の輪郭が見えない情報

伝達に対してもフラストレーションを抱きます。

データや客観的事実を用いて状況を把握し、打ち手や計画を考えるので、数字やエビデンスが曖昧ということは、裏付けや判断材料がなくなってしまうことを意味するため、非常に嫌がります。

客観的データの他に、一次情報も大切にするため、質問に対しても曖昧な回答や感情で話されると、客観的情報の解像度がぼやけてしまい、自分が求めている情報をキャラッカできなくなるので、フラストレーションを抱きます。

効率良く成果を挙げることが能力の証と捉える傾向が強いため、成果につながらない行為を繰り返している状況にも、フラストレーションを抱きます。
どんなに気合いや根性を唱えても、成果が出なければ意味がないと思つていているため、非効率な行動を見ると、「それ、意味ある？」と言つてしまい、周囲の空気を凍らせてしまうときがあります。

成果、合理性、効率、計画といった要素を大切にしているため、「成果を出せない」「計画通りに進められない」「段取りを狂わされる」「管理できない」状況などは、自分の能力の否定につながるという思い込みがあるので、これらが揺らぐとき、強いストレスを感じます。

● フラストレーションのサイン

- 舌打ち
- 指を机に「トントントン」
- 貧乏ゆすり
- 「ん?」という表情（論理を疑う）
- 普段より早口
- 相手に話す間を与えないほどに過剰な弁明

● フラストレーションが溜まつたときの言動

- 過剰な弁明と条件付けをしてくる
- 「自分ならもつとうまく効率的にできる」と考える
- 仕事を人に任せられず、自分でやってしまう（「もういいよ、俺がやる!」）

青タイプはフラストレーションが溜まつてくると、時間管理や段取りやタスクとい

つた、物事を完璧にこなそうとする意識がより強くなっています。これも能力の否定を避けるためと捉えることができる行為です。

例えば、ちょっととしたミスをしたとき、必要以上に情報を与え、過剰な弁明をすることがあります。これは多くの情報を伝えることで、後から「聞いてない」「何でちゃんと伝えなかつたの?」と能力を否定されるようなことを言われる事態を回避するという心理が働いていると考えることができます。しかし、いつもの論理的で整理された内容ではなく、的を得ない混乱した内容になる傾向があります。

また、普段であれば自分のキヤバを把握しながら計画を立て仕事に取り組むのに、仕事を他人に任せられなくなり、必要以上に他人の仕事まで抱え込んでしまったり、他人の仕事にまで口出しをしたりして、仕事のやり方や進め方をコントロールしようとなります。能力を強く誇示するようになります、「わたしはOK」「あなたはOKではない」という立場を取るようになります。

● ディストレス状態の特徴

- 相手の思考力のなさにイラ立つ

- 上から目線で攻撃（「なんでこんなことがわからないんだ！」）
- 他者からの指摘に對してイラ立つ
- 時間、金銭、責任の領域に「さくなる」（時間がない。誰が責任を取るんだ！）
- 相手を拒絶する（「どいつもこいつもバカばかりだ！」）

合理的・効率的に物事を進められない相手に対し、「なぜこんなこともできないの？」、「考えたらわかるでしょ！」といったように、自分が能力と捉えている要素に對して強く指摘してきます。

この状態に陥っているとき、本人的には対峙している相手の人間性を否定しているのではなく、あくまで能力や考えに對して指摘しているつもりなのですが、とにかく理詰めで早口でまくし立て、場合によつては怒りを表面化します。気持ちが落ち着くといつもの冷静さを取り戻して、普段通り手助けをしてくれますが、手遅れです。相手に不快を与えてしまっています。

青タイプがディストレス状態に陥っているときは、ちょっとしたアドバイスや意見などに對して、「そんなこと言われなくともわかってる」とよけいイラライラを募らせ、マイナスに働いてしまいます。

ディストレス状態になつているときは、どのタイプもネガティブに物事を受け止めてしまします。こちらはそんなつもりが無くとも、能力を否定されないと受け取つてしまします。

さらにディストレスが深まるごとに、自分がやつたほうが効果的で完璧にこなせるという思い込みがどんどんと強くなつていきます。「わたしはOK」「あなたはOKではない」という思考にとらわれているため、何らかのトラブルが起きたとき、「どうせあなたでは解決できないだろう?」という考えが強くなります。そのため、責任の領域について責めたりします。

特にお金の管理などは非常にうるさくなり、自分で管理したほうが間違いがないと考え、すべてを管理するようになる傾向が非常に多いです。

最終的には、周りにいるのは自分と同等のレベルで物事に対処できない人ばかりだ、という間違った確信を固め、「バカばっかりだ」と相手を拒絶するようになってしまいます。負のループから抜け出すことができなくなつていきます。

01

タイプ別 フォローからの行動への導き方

ここでは、メンバーがネガティブな状態にあるときに、どのようにフォローすればいいのかを考えます。相手の気持ちを和らげるとはもちろんですが、その先に新しい行動やチャレンジが生まれるよう導きましょう。

茶タイプ（ディレクター）

プロセスを認めながら、結果を受け入れ、どのようにしていけば良いのか意見を出し合い、互いが納得した上で結論を導き出す。変に相手を気遣い、調子を合わせて自分が思っていないことに同調すると、後から信頼を失うきっかけになるので注意。

青タイプ（コンセプチャ―）

結果からなぜ上手くいかなかつたのかを客観的事実に基づきヒヤリングし、一緒に分析する、それらをエビデンスとして蓄積すると同時に、次の打ち手の情報を集め、計画を立て直す。このとき、「こういう基準で動いたほうがいいな」と、こちらが主導するより、「こういう考えはどうだろう？」と、最終的に本人に決めさせるような声かけをするように心がける。

オレンジタイプ（コンセプチャ―）

感情に共感し、一旦気持ちを落ち着かせてあげる。相手にトーンを合わせながら、「なぜうまくいかなかつたのか」を事実と感情を分別しながら聞き、どのように対処すればいいかと一緒に決めていく。このときも感情と事実を分離して話を進めるようにする。

黄タイプ（ムーバー）

外から見るとあまり気にしてないように見えるので、「本当にわかつてのか？」と、こちらが感情的にならないようになる。そのうえでなぜ上手く行かなかつたのかと一緒に考え、どのように対処すればよいかの提案をする。「1案と2案、どちらがいいと思う？」といった感じで答えがあるものを選ばせ、最終的に本人が決めたようにしてあげると、当事者意識も強くなり、成長につなげられる。

緑タイプ（ソーサー）

本人の反応が非常に薄くなっているので、問い合わせるようなことはしない。順を追って出来事について質問していく。じっくりと時間をかけて相手のペースに合わせ、曖昧な問い合わせはしない。話の腰を折らないことも重要。事実確認をした後で、それらを踏まえてどのように対処したほうが良いかを考

える時間を数日取つてあげる。時間が足りないときや、良い回答が得られない場合は、こちら主導で何をどうすればいいかを指示する。

赤タイプ（ブレイバー）

結果に対して細かな分析や議論を重ねるよりも、「なぜ、こうなったか」「次はどうするか」を聞き、方向性が合つていれば実践させる。方向性が異なつていれば、端的に異なつていることを伝え、効果的な手法を伝え実践させる。このとき、青タイプや黄タイプと同じように、自分で考えて答えを導き出したように仕向けることが必要。例えば、ヒントをいくつか伝えると、赤タイプは自分が思いついたように結論を出して、次のアクションにつなげる。

03

コミュニケーションの フレームワーク

人は失敗したときや、思うように行かなかつた時、それが自責なのか他責なのかは別として、どこかで理由を探します。

「あの時、あんなこと言われたからだ」

「もっと早く、ここをこうしておけばよかつたな」

その解像度を高めていくほど対策案が明確になり、次に生かすことができます。私はその思考から生まれたものを、「仮説」と呼んでいます。

仮説の精度をより高めていくには、多角的な視点が必要になります。これも経験による要素が影響しますので、まずはフレームワークなども含めて、ある程度、基準値のようなものを用意しておくと良いと思います。

さて、ビジネスで成果を出すためのフレームワークは非常に注目されるのに、人と交わるために活用できるフレームワークは、あまり注目されないようです。

「うまく話せなかつた」「なぜ怒られたのかわからない」「傷つけてしまつたかな」といつたことは、誰にでもあるはずです。ビジネスフレームワークと同様に、失敗の経験を生かして次なる仮説を立てられるとよいのではないでしょうか。

あるいは、「あの人ちょっと苦手だな……」「なんか嫌い」といった感情を抱いたことは誰もあるはずです。ちょっと言い方がきつい、いつも怒つているように見える、いつもぶざけているように映るなど、苦手な理由は受け手によって変わります。

しかし、言い方がきついのも、怒つているように見えるのも、その人が持つ特徴のひとつだとわかれば、少しは楽に接することができるのではないかと思うのです。生理的に無理というものがあるので、一概には言えませんが、大部分は解決するように思います。

セミナーや研修で、思考パターンの話をしている途中で、ほぼ全員が「身近な人は何色かな?」と考え始めます。「あの人、何色だろう?」と思った瞬間から、実は相

04

まずは自分を受容する

「受容」とは、他者に向けて使われることが多いと思いますが、まず自分自身を正しく受容することが必要です。なぜなら、自分を正しく受容してあげられない人が他者を受容することはできないからです。

自分を受容できていない状態で他者を受容するということは、ドアが開いた状態の家のようなもので、自分の意志とは関係なく、勝手に他人の出入りを許可している状態と同じです。の中には泥棒もいるでしょうから、自分の大切なものを持つて行かれてしまうこともあります。傷つくのは自分です。

自分と他者の違いを正しく受容する」とができるからこそ、その違いを初めて尊重できるようになります。そして、自分を受容するためには、自分を理解することが大切です。「他者との違いを理解しましょう、尊重しましょう」ということが至る所で言われていますが、何がどう異なるのかを理解できる人は実は本当に少ないです。

まず自分自身はどのような思考の傾向があるのかを理解します。

手を理解しようとしているということではないでしょうか。

苦手な人の色を考える場合もあるのですが、「なぜあの人は、あんなのだろうか?」という理由を探している時点で、その人が見ている景色を感じ取ろうとしているのです。

苦手な人を受け入れるかどうかは、心情の部分もからむのでまた別の話ですが、少なくともその人の言動の理由は、心では理解できなくても、理屈としては理解できるかもしません。

私は「この人、何色かな?」と思うことか、「受容」のはじめの一歩たと思うのです。その人が見ている景色を、意図的になぞろうとすることが、他者への受容の始まりです。

このように、思考タイプを理解するというのは、コミュニケーションにおけるフレームワークを知るということです。好き／嫌いといった感情は大切ですが、感情で物事を冷静に判断することができなくなることを避け、客観的な視点からも適切な対応ができる可能性を高めるのです。

08

メンバー全員が「自然体」でいることの価値

人は多面性を持つ生き物です。社会学や心理学では「ロール(役割)」や「ペルソナ」と呼ばれます。

例えば、父や母としての役割の自分、上司や部下としての役割の自分、友人と過ごしている時の自分、趣味に没頭しているときの自分など、表面化する性格(使う言葉や思考、物事への感じ方)は異なっていると思います。

また、人は集団の中にいるときや個人でいるときとで、言動や考え方を変えることが多いります。

例えば私は研修や講演をさせていただく機会がよくあります。受講者の方々にみんなの前で「何か質問はありませんか?」と聞いても反応がないのですが、名刺交換のときには堰を切つたように質問を受けるということが少なくありません。

グループチャットで伝えてくれればよいことを、個別チャットで確認していくとい

うこともあると思いますし、会議の中では発言をしないが、会議が終わってから意見を伝えてくる、といったこともあります。

逆にチームの中ではみんなを鼓舞してくれるのに、個別で話をすると弱気なことを口にする人もいます。個別では良い意見を出してくれるのに、会議が始まつた途端、第三者的な立場になってしまふ人などもいますよね。これらも多面性の一部と言えます。

簡単に言うと、性格にもTPOがあり、人はそれを意識的もしくは無意識的に使い分けているという感じです。本書も6タイプを用いて説明しているので、多面性の分類解説と言えるのかかもしれません。

この多面性というのは、上手に使えば円滑な関係構築に大いに役立てることができます。ですが、別の角度から見ると次のように捉えることができます。

それは「人は平気で嘘をつける」ということです。「嘘」というと少し語弊があるかもしれませんが、「人は他者が望む形を、過度に演じることができてしまう」ということです。

い」といった感情が強くなりすぎると、過度に相手が望んでいるであろう姿を演じようとしてしまいます。

そんな姿は疲弊を招くだけで長続きさせることはできませんし、第三者から見れば非常に不自然です。どこかで「わたしはOKではない」、もしくは「あなたはOKではない」になっているのではないかと思います。

もちろん円滑に物事を進めていくためには、相手に不快を与えないようにすることは大切なですが、それは「怒られないように」とか「認めてもらいたい」ということではなく、自分と他者に対して「受容と尊重」ができるれば、自然と良い関係を構築することができるのではないかと思うのです。

チーム構築も同じで、相手が自分に過度に合わせてくれる状態というのは、自分は楽かもしれません、相手には無理をさせている状態と言えます。逆も同じです。それではもちろん、建設的な意見のやり取りは難しくなってしまいます。

09

人を動かしながら、 動かされる

私は、チームとして成果を出す上で、その時々でリーダーシップを発揮する人が変わることがとても大切だと思っています。パワーバランスが偏り、誰かひとりがチムを引っ張り続ける状態では、他の人たちの主体性を正しく發揮できなくなることが多いです。

例えば、勢いよく物事を進めるときには、「赤」の強い人がリーダーシップを発揮する、効果検証をするときには「青」の人が率先して行う、うまくいかないときは「黄」の人がムードメーカーになればいい。

ということは、自分がリーダーシップを発揮するときには、上手に人に動いてもらうことが大切だということなのです。一方で、誰かがリーダーシップをとるときには、上手に動かしてもらわなければいけません。

著者プロフィール

中村青瑚（なかむら・せいご）

一般社団法人認識交流学会 学長。

20代で廃業・借金を経験したことと、実践的な知識の必要性を感じ、マーケティングやセールスなどを独学で学ぶ。そこにビジネスの現場で得たリアルな情報を組み合わせ、独自のメソッドを確立。

それらをもとに、32歳で立ち上げた服飾事業で地域一番店を構築。事業拡大で株式上場を目指すが東日本大震災などの影響で挫折。

その後、リサイクル事業で全国規模の組織を構築。現在は複数の事業やサービスを展開する現役の事業家として、職種を問わず「最小限のリソースで最大限の利益を得る仕組み」に関する講演や事業相談を受ける。クライアントは国公立大学や上場企業をはじめ300社を超える。

また、人の消費行動分析や顧客との信頼関係構築、組織マネジメントの手段として、人間性心理学・行動心理学・認知科学・行動経済学などの分野への造詣も深い。

それらの知見を土台に、他者との円滑な関係性構築と自己成長を目的とする「認識交流学」を建学。「口コミのみ」で広がり、企業研修などにも取り入れられている。

受講者からは「これほど実践的な心理学の応用は初めて」「上司とのやり取りに苦労しなくなった」「顧客のニーズを読み取れるようになった」「自分の内面に納得できた」といった声が多数寄せられている。

著書に『言えない 聞けない 伝わらない コミュニケーションのもどかしさがなくなる本』（イーストプレス）などがある。

スタッフ

出版コーディネート：小山睦男（インプルーブ）

ブックデザイン：平塚兼右（PiDEZA）

イラストレーション：津久井直美

講座情報・思考タイプ本診断はこちら

●認識交流学会ホームページ 「認識交流学会」で検索▶

<https://ctac.or.jp/>



●従業員活躍支援ツール「FeelFull（フィルフル）」

<https://feelfull.net/>

