

演習1:言葉と意味 (解答例 本文 P.26)

グループNo.

氏名

テーマの言葉「 山 」

各人が言葉から想起する意味と理由を記入し、グループ内で意見交換し、整理して発表してください。

発言者	意味・イメージ	理由・背景
1. 高木	生駒山	ふるさとの山で、通学のときに、毎日見つめていた山。連休で帰った時に登ったばかりだから。
2. 佐藤	桜山	桜染めをするために、桜の枝を大量にもらってきた。春の桜一面の景色が大好きであるから。
3. 田所	富士山	日本を代表する山で、先週の出張のときに、新幹線から、くっきりと見えたから。
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

意味の違いはなぜ発生するのでしょうか。

一人ひとりの経験や置かれている環境、興味関心の違いから、意味の違いが発生しやすい。

意味の違いが発生することをどうとらえますか。

一人ひとり、人生が違うのだから、当然である。
まずは受け入れていく。
しかたないと思う。

意味の違いを解消する必要があるとき、どうすればいいですか。

話し合っ、伝え合う。違いや共通点を整理して、互いの理解を深める。
漠然と言葉を提示せずに、テーマを絞ったり特定して話し合うと、意味のバラツキが少なくなる。
相手を尊重する姿勢で臨み、一方的に、相手に合わせるのも、相手を合わせさせるのもよくない。

演習2: 集団形成要因 (解答例 本文 P.31)

グループNo.

氏名

集団を形成したり、所属したりすることにより得られるものと失うものを考えてみましょう。
グループ内で意見交換し、整理して発表してください。

集団	得られるもの	失うもの
学校 (学生)	学力・友人・学歴・希望の進学ならば、充実感や誇り	時間・自由・学費・希望の進学ではないなら自尊心
部活 (部員)	知識・スキル・能力・友人・先輩後輩・先生の指導。試合などに出場	時間・自由・お金
恋人	楽しさ・安らぎ・心身ともに満足 興味関心の広がり	時間・自由・お金
夫婦	安らぎ・安心・社会的信用・将来への希望 心身ともに満足・興味関心の広がり・姻族	時間・自由・お金・可能性
家族	子供・安らぎ・安心・楽しさ・将来への希望・ 心身ともに満足・興味関心の広がり	時間・自由・お金・可能性
町内会	近所とのつながり・自治体との関係 生活の助け合い	時間・自由・お金 (町内会費・寄付) プライバシー
趣味の会 (会員)	興味関心の深まり・共感・楽しさ・友人	時間・自由・お金
暴走族 (団員)	共感・安心・友人・楽しさ・話し相手 バイクを走らせる快感	社会的信用・時間・自由・お金
企業 (社員)	職場・給料・仕事仲間・経験・専門性 望んだ会社なら誇り・自己実現	時間・自由・可能性
自治体 (市民)	自治体サービス・社会福祉・安心 良い環境・インフラ・義務教育	自由・プライバシー・税金・
国家 (国民)	安心・社会福祉・良い環境・インフラ・誇り	自由・プライバシー・税金・
その他		

集団形成要因

P. 28～30 までの七つの要因

1. 孤独から解放されたい
2. 温かい人間関係に包まれたい
3. 能力を発揮し、認められたい
4. 高い評価の集団に所属して、誇りを持ちたい
5. 集団の目的を活用したい
6. 他者の能力を得たい
7. 自分の意思とは無関係に、その集団の人になる (本文 P. 35 コラム参照)

演習3:組織の成立要素(解答例 本文 P.51~52)

グループNo.

氏名

1. 最初に、個人で考え記入する。
3. グループで、意見交換する。
4. グループリーダーが発表する。
5. 異なる判断をしたグループが出てくるので、理由を述べさせ、クラス全体で話し合う。

学びの確認

組織の成立要素

×:ほとんど意識しない △:ゆるやかに意識する ○:意識する ◎:強く意識する

	渋谷駅周辺の人々	電車に乗り込む人々	事故直後の乗客	声をかけ合う乗客	救助隊員
共通目的 (目的意識の共有)	×	△	×~△	△~○	◎
帰属意識 (仲間意識)	×	×	×	△~○	◎
地位と役割 (体系的な職階・職務)	×	×	×	△	◎
強制力 (賞罰)	×	(△)・×	×~△	△	◎

* 「構成員」とは、それぞれの状況・場における特定の「人の集まり」をさす。この演習シートでは、社会一般の「人々」ではなく、「この場」の構成員間に要素は存在しているか、構成員相互に認識されているか、その程度はどうであるかを考える。

* 「渋谷駅周辺の人々」を考えるとときには、駅周辺にいる不特定多数（見も知らぬ誰か）を対象に、「共通目的（互いに認識されている同じ目的）」が存在するか、認識の程度はどうかを考える。「帰属意識（仲間意識）」は存在し、どの程度感じあっているか。「地位と役割」では、立場や上下の関係と、各人の役割が存在し、それが相互に認識されているか、その程度はどうであるか。「強制力」では、勝手にどこかにいくと悪いかなあ…とったり、とがめられたりするか。その程度はどうかと、要素ごとに考える。

* 「電車に乗り込む人々」の強制力では、△と×の答えが出てくる。答は×である。たとえば、ホームで並んで待っていたが来た電車に乗らなかったとしても、誰からもとがめられない。この場の構成員間で認識されているルールが存在しないからである。一方、「割り込み横入り」では、とがめられる場合があるので、ゆるやかな強制力が働いていると考え△とする場合がある。たしかに、整列乗車がルールとして浸透している地域においては△であるが、整列乗車が浸透していない地域では強制力が働かないので×となる。この場合の判断基準は社会のルールであって、本演習で対象とする特定の構成員だけに認識されている固有のルールではない。ここでは、特定の構成員間に、その人たちだけに働く固有の強制力は存在するか否かを問う問題なので、それは無いと考え×とする。

とはいえ、現実の生活では、人間は、単一の集団だけに所属して生きているわけではない。構成員が、より大きな集団の構成員に包含されるとき、より大きな集団の規範・規則・期待などの影響を受けるのは当然のことである。それぞれの地域に存在する「社会常識」も、その一つである。

演習4: 自分の組織を分析してみる (解答例 本文 P.61)

グループNo.

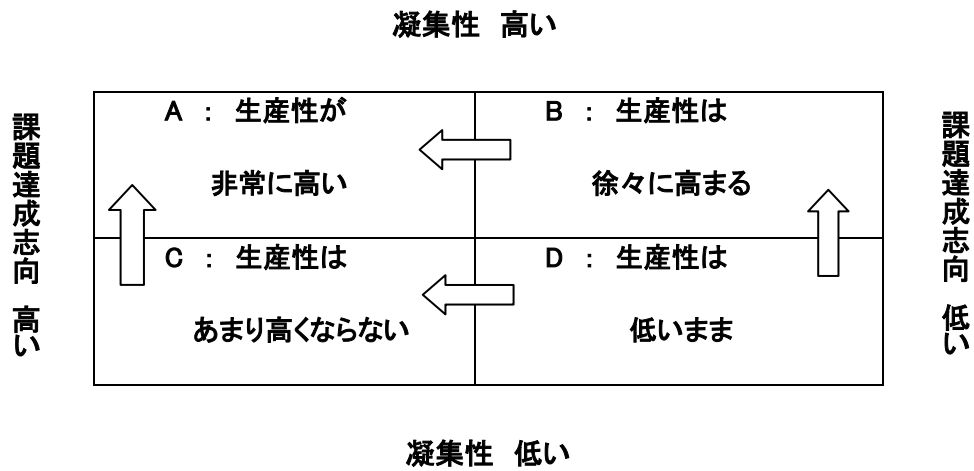
氏名

みなさんが所属している組織を一つ取りあげ、下記の項目で分析してみましょう。
所属する組織の構造は、組織の目的・成員の能力・条件にふさわしい構造でしょうか。問題点が発見された場合は、今後の改善案を考えてみましょう。

現状	問題点・今後の改善案
組織名 第一安全株式会社	ソシオグラムの型 星形の集合体
組織の目的 緊急時に使用する商品の生産と販売で、社会に貢献する。	安価で安全性・高性能の商品開発
組織の活動・特徴 自治体との連携が築かれている 自治体と町内会とのつながりが強く、販路が確立している。	消費者が置き去りにされていないか
与えられている条件 1世帯当たり、10,000円以内の製品パックを作る。 緊急時に48時間の生命維持のための製品をそろえる。	商品の見直し 高齢者対応が手つかず
構成員への情報の伝達速度 (支持命令・仕事の速さ) 少人数の部署内では、情報が伝わりやすい。 会社全体の動きや目標は、社員に伝わってこない。 部門ごとに情報が滞留している。	部門ごとの情報を解放してつなぐ。 消費者の声が、製品企画に反映されるように連携していく。
構成員にとっての情報チャンネル・情報量の多さ 関連部署から、1週間単位で文書で情報がくる。 1回は大量だが、対応が遅れる。 PC情報だけで製造部門へ情報がくる。	ICTを活用して、リアルタイムでの対応システムを構築する。 営業と製造の人的交流を活発にする。
リーダーの有無 小単位の各部署に配置 他部署との連携はない。	部署間の人的交流を図る。
リーダーが把握できる情報量 自分の部署に関しては、十分である。 他部署のことがよくわかっていないので、全社的な動きが取りにくい。	他部署の情報が流れてくるような情報システムを構築する。 定期的に情報だけではなく会う。
リーダーシップの発揮されやすさ (存在感・影響力) 少人数部署は、リーダーの下にまとまりやすい。	自分の部署だけで終わっている。
構成員個人の能力の発揮されやすさ (チャンスの有無) 工場は、決まったことが多いので単調になりがち。 営業は、担当が異なるので、他の人が何をしているのかわかりにくい。協力しにくい。	製品開発のような部署を工場内や近くに作って、創意工夫の場として活発に人的交流を図る。 チームによる営業活動を取り入れる。
構成員個人の達成感・満足感 工場は、「誰がやってもいい」という仕事が多いので、あまり面白くない。 営業成績、作業の効率化など。成果の蓄積の可視化や表彰。	創意工夫を活発にさせる検討会を設置して、予算と発言権を与え、発表していく。
組織の安定性 安定しているが、外部の変化についていけなくなっている危険性がある。	競合他社や外部の情報を共有できる定期的な情報発信を行う。

演習5:生産性向上のためのコミュニケーション(凝集性と課題達成志向の関係)
(解答例 本文 P.87)

グループ No. 氏名



生産性:いかに少ない資源で効率よく価値を生み出すかを示す。高いほどよい。

D→B	仕事へのやる気は無くてもよいから、仲間意識のある 仲よし組織 へ 本文 P. 81 図表 3-14 参照
D→C	仲間意識は無くてもよいから、仕事へのやる気のある 一匹狼組織 へ 本文 P. 82 図表 3-15 参照
B→A	仲間意識はある組織を仕事へのやる気もある パーフェクト組織 へ 本文 P. 83 図表 3-16 参照
C→A	仕事へのやる気はある組織を仲間意識もある パーフェクト組織 へ 本文 P. 84 図表 3-17 参照

演習6:しぐさと印象(解答例 本文 P.107)

グループNo.

氏名

しぐさから受ける印象を書き、グループ内で意見交換し、発表しましょう。

部位	しぐさ	印象
頭	首をかしげている	疑問 同意しかねる 好奇心 異性への関心
	まっすぐに起こしている	率直 興味をいなく 勝利者
	うつむいている	挫折 落胆 疑念 不満 不安
目	閉じている	傾聴 熟考 無視
	横を向いている	消極的な拒否
	真正面を向いている	率直 興味関心 正当性
手	握手	歓迎
	爪をかむ	欲求不満
	頭をかく	テレ 恥じらい
	自分の髪の毛をさわる	不安 落ち着きのなさ
	ポケットに手を入れる	油断 横柄
	手を前で組む	謙虚 従順
	後ろ手	横柄 尊大 見下す
	こぶし	強い感動 力の誇示 怒り
	指を小刻みに動かす	心配 不安 動揺
	頬杖	思案 媚
	あごをさわる	思考
腕	浅い腕組	かっこうをつけている 気取り
	深い腕組	不満 拒否 見下す 反撃
脚	脚を組む	くつろぎ 尊大
	脚を大きく開く	だらしなさ 尊大

演習7：コンフリクト (解答例 本文 P.142)

グループNo.

氏名

- ・身のまわりで発生するコンフリクトを事例に取りあげ、発生要因を考えましょう。
- ・コンフリクト対応プロセスを書いてください。
- ・コンフリクト対応によって得られるメリットとデメリットを列挙してください。
- ・グループ内で意見交換し、整理して発表してください。

コンフリクト	
事例発生状況	<p>「富岡遺跡を守る会」という郷土の歴史愛好会がある。18年前に発足し、Aが会長、Bが副会長、Bは会の渉外係から会計係から雑用すべてを見ていた。Aは、熱血漢で愛すべき人柄ではあるが、ワンマンで女房役のBを困らせることがたびたびあった。Bも、できるだけAの明るい性格が生きるように頑張ってきた。一方、Aは、Bのことを少し細かいことを言い過ぎではないかとも思ってきた。しかし、会は、二人の創設期からの努力で、教育委員会からも一目置かれる、県下最大の80名を抱える会に成長し活動していた。</p> <p>だが、今回の京東大学遺跡発掘協力は、Aの独断で決定され、人員・資金の両面から、会の運営にも重大な影響を与えることになり、Bは「堪忍袋の緒が切れた」状態になっている。</p>
対応手順	<p>B: Aに、どういう経過で決定にいたったか、事情を説明してほしいと頼んだ。 A: 説明した。(もう、すんだことを言って、わずらわしいと感じていた)</p>
対応1	<p>B: Aに、決定に至るまでに、なぜBに一言も相談してくれなかったのか尋ねた。(今までも、事後報告で、結局、後始末はBの手をわずらわせることが何度もあった。Aは、覚えてもいない)</p> <p>A: きっと、Bも賛成すると思って、事後報告でもいいと考えたと答えた。 B: いつもそうだ。だが、人も資金も楽ではない。今後はこのようなことはしないと、約束してほしい。また、そのような場合は、A自身でヤリクリをすることを約束させた。 A: 「わかった。わかった。もういいだろう」と言って、会員たちの方へ行ってしまった。</p>
対応2	<p>B: 人のヤリクリを説明するために、名簿やメンバーが参加できる活動申請書・グループ分けによる活動記録などを並べて説明した。80名が常に参加できるわけでもないこと。発掘者として技能を持ち、責任をもってメンバーをまとめていける人が決して多くはないこと。また、メンバーに個々に連絡して、約束の人数をそろえなければならないこと。しかも、連絡は1回ではすまないことを話した。資金繰りも大変であることを具体的な数字で説明した。 A: こんな状況で発掘調査体を派遣していたとは、知らなかった。約束の日時に、約束の人数を派遣するとは、ほんとうに大変な作業だを知った。すまなかったなあ・・・。 B: わかってくれたら、それでいい。だから、決めるまえに相談してくれよな、きっと何とかヤリクリして、Aのしたいことをできるように頑張るからさ。 A: うん、ありがとう。Bがいなきや、何にもできんなあ・・・頼むよ。 あはははは！！</p>
結果対応1	<p>とりあえず、Bは、Aに対する不満を述べた。しかし、根本的な解決になったとは思えない。おそらく、似たようなことが近い将来に発生するのではないだろうか。</p>
対応2	<p>Bの具体的な資料の説明聞いて、いかに人の派遣が大変な準備を必要とするか。社会的に信用を築くまでに、ていねいなメンバー管理が必要なことを初めて知った。 今後は、Bに相談して、結論をだそうと考え、それをBに約束した。トラブルの発生が激減した。</p>

発生要因	<p>Aの何でも自分の考えで決めていこうとする性格。 Aを思い、Bが、自分が頑張れば何とかできると思って頑張りすぎる性格。 AとBとの間で、情報共有がなされていなかったため、相互理解ができていなかった。 AB両方の責任でもあるが、苛立ちと不信が増大し始めて危険な状態まで来ていた。</p>	
功罪	<p>コンフリクトから得られたメリット 状況がよくわかった。 立場は違うが、相互理解のきっかけになった。 両者が、状況に対して、共通認識を持てるようになったので、合意形成がしやすくなった。 相手への信頼感が高まる。 信頼をもとに、次へのステップに前進できる希望がわいてくる。</p>	<p>コンフリクトから得られたデメリット 相手を、「勝手に、しょうがない人間」「細かいことにうるさい人間」と、自分本位に思い込んでしまった。 情報共有ができていないので、相互理解ができない。 事情がわからないので、合意形成ができない。 相手に対する、不信感が高まる。</p>
対応ヒント	<p>メリットを発展させる発想・ヒント 情報収集し、相互理解が深まったので、それを活かす今後の新しい関係構築の準備ができた と考える。 協力態勢の見直し・新規の企画や製品開発・販路拡大など。</p>	<p>デメリットを減少・消滅させる発想・ヒント 双方に情報共有ができやすい手段・方法を考え、早い時点で、誤解や不信の芽が出ないように、取り除けるように、システムを構築する。 定期的な会合開催・通信物の作成など。</p>

演習 8 : 問題解決のコミュニケーション (解答例① 本文 P. 151, 153)
 グループNo. 氏名

- ・協働型問題解決と敵対型問題解決の両立場から、人間の心理や発言を考えてください。
- ・どのような発言があれば軌道修正が可能か、「自分なら」の気持ちで考えてください。
- ・グループ内で意見交換し、整理して発表してください。

発生した問題	信頼できると思っていた友人同士の AB がルームシェアを始めた。3 か月が経過して、いろいろ我慢してきた A が、とてもストレスを感じて、このままではやっていけそうにないと思い始めている。	
プロセス	協働型問題解決	敵対型問題解決
基本的な心構え	信頼できる友人として、大事にしたい。話せば理解できる相手と思う。これからも、一緒にやっていきたい。問題を解決するために、努力したい。	信頼できると思っていたが裏切られた。話しても、わかってくれないだろう。今後は、友人として付き合い合えない。
相手に対する具体的な態度・言葉	言動 A「相談したいことがあるんだけど、話し合う時間を作ってくれないかなあ」 A「これからも B とこの暮らしを続けていきたいと思っているんだ。そこでね、少し困っていることがあるから、相談できないかな」 B「困っていることって、何なの」 A「B は、友達を大切にしているから、いろんな友達がたくさんいて、とてもいいことだと思う。ただ、週に何度も、夜遅くまで音楽を聴いたり、おしゃべりをする日が続くんで、僕は少し参ってるんだ。お互いにとって何かいい方法はないかな」 B「そうだったのか。ごめんね。もっと早く気が付けばよかった。それじゃ、二人でいい方法を考えよう」	言動 A「君は、きちんとしてくれる人だと思ってこの生活を始めたのに、君は自分勝手なことばかりする人だったんだね」 B「いきなり何だよ。これから出かけるところなのに。気分悪いなあ」 A「そうやって、君は僕の話の聞こえをしないんだ。なんて自分勝手な奴だ！」 B「勝手に言ってる。フンッ！」
情報の扱い方 情報収集 情報共有 受けとめ方	A「君が友達を呼ぶのは、いつも、その日に決めてるの」 B「その日に会って、そのまま来る日もあるけど、バイトがない日だよ」 A「そうか、だったら、僕のバイトのある日にパーティをやってくれないかな」 B「なるほど！ 僕のバイトは月木土」 A「僕は、月木日…なんだ、お互いの空き日が重なってたんだね。どうりで毎晩のような気がしたはずだ」 B「すぐには無理だけど、バイトのシフト変更を店長に言ってみるよ。それまでは、君のバイトの日にだけにするよ」 A「悪いな。ありがとう。そうしてくれると助かるよ」 B「もっと早く言ってくれればよかったのに」 あははは！！	A「君は、夕食後、僕が本を読んだり、勉強したいと思う頃、いつだって友達をドヤドヤ連れてきて、遅くまで大騒ぎするんだ。迷惑だよ」 B「僕にとっては、音楽の友達は大変なんだ。君は、友達を連れてくるなど命令するのかわ。もう、君は友達なんかじゃない。第一、友達を連れてこれない家なんて、家とは呼べない。ただ寝て暮らす生活したいなら、勝手に一人で暮らせればいいじゃないか。僕はまっぴらだ！」

両者の関係はどのように変化するか	<p>今回の話をきっかけに、ルーズになっていた洗面所やお風呂場の使い方、友達を帰す時間などを話し合うことになった。また、今後も何かあったら、できるだけ早く話し合うことにした。</p> <p>その結果、気兼ねなく、以前より、はるかに、快適に暮らせるようになった。ABともに、一緒に暮らしてよかったという気持ちを強めた。</p>	<p>ルームシェアなどしなければよかったと後悔し、相手への信頼を失うにとどまらず、ののしり合う仲になってしまった。</p> <p>信頼できる友達と思っていた分、互いの心に、思い出したくない傷になって残っていた。二人の人生で、笑顔で再会する日はくるのだろうか・・・。</p>
解決形態	<p>相互に情報収集を行う。</p> <p>良い解決点を求めての冷静な、話し合い。</p>	<p>相手の話を聞こうせず、売り言葉に買い言葉で、けんか腰の話し合い。</p> <p>よい解決点を探る努力をしようとしなくて、ののしり合って、傷つけ合って、決裂する。</p>
決着後の感想・印象	<p>心が温かくなる。</p> <p>この友人を選んでよかったという、自分自身への満足感も湧き、幸福感に包まれる。</p>	<p>相手を不愉快に思う。</p> <p>しかし、自己嫌悪にも陥る。</p> <p>他のことへのやる気も、一時的に失う。</p>
事後の関係の変化	<p>信頼感が高まり、友情が厚くなる。</p> <p>今後、問題が発生しても、二人ならやっていけるだろうという自信が湧き、努力を惜しまずに頑張ろうと思う。</p> <p>周囲へも、互いを「いい奴なんだ」と話したくなる。</p>	<p>修復は難しい。</p> <p>二度と会いたくないと思う。</p> <p>将来、相手に何かあっても、絶対に手を差し伸べることはないだろうと思う。</p> <p>周囲に、互いを「ひどい奴なんだ」と言いふらしたくなる。</p>
その他		

演習 8 : 問題解決のコミュニケーション (解答例② 本文 P. 151, 153)
 グループNo. _____ 氏名 _____

- ・協働型問題解決と敵対型問題解決の両立場から、人間の心理や発言を考えてください。
- ・どのような発言があれば軌道修正が可能か、「自分なら」の気持ちで考えてください。
- ・グループ内で意見交換し、整理して発表してください。

プロセス	協働型問題解決	敵対型問題解決
基本的な心構え	相手を尊重する。 相手にも、自分と同様に、達成すべき目的があることを認める。 相手を、自分の目的達成のためのパートナーにもなりうる可能性がある対象と考える。 理解し協働できる相手と考える。	相手を自分の目的達成に立ちはだかる敵と考える。 自分の主張が聞き入れられないだけではなく、相手に侵入され、自分の立場が犯されると考える。 到底理解できない相手と考える。
相手に対する具体的な態度・言葉	言動 冷静に、話し合うことの必要性を伝える。 約束の時間を守る。挨拶する。 身だしなみを整える。 言葉遣いに配慮する。 相手の話を聞く姿勢をとる。	言動 はじめから、ねじ伏せてやるぞ、の意識で臨む。 連絡もなく、時間に遅刻・欠席する。 相手を見下した身だしなみ、言葉遣い。 自分の主張はするが、相手の話は聞かない。
情報の扱い方 情報収集 情報共有 受けとめ方	信頼できる客観的な情報を集める。 冷静な立場を心がけて、分析する。 「相手だったら、どうしてほしい」かの立場からも、情報を集め、分析する。 相手にとって、有効な情報は与えてもよい場合がある。 当事者にとって、どうすることが、将来に向けて発展性があるのかの視点からも集め、提示する。	自分にとって都合のよい情報を集める。 自分にとって都合の悪い情報は、隠す。 相手が反対できない強い立場の人・機関の名を使う。
両者の関係はどのように変化するか	相互理解が深まる。 相手は、自分にとって、敵ではなく、パートナーにも成りうると思える。 相手のことを、良き存在として、他に伝えたいくなる。	話を通じない相手だと思ふ。 会いたいと思わない。 かかわりたくない。 自分にとって、何の益もなく、自分の存在を脅かすもの。 悪い評判を言いふらしたくなる。
解決形態	話し合い	けんか
決着後の感想・印象	今後も、友好的にかかわりたい。 課題によっては、自分が相手に何かできることはないか、と考える。	二度とかかわりたくない。 相手なんか、つぶれたらいいと思う。
事後の関係の変化	量的・質的・時間的に広がりを見せる。 今までになり相手からもつながりが生まれる。	消滅する。 次の時代の人達にも、悪いイメージが残る。
その他		

演習 9 : 敵対型対応の協働型コミュニケーション (解答例 本文 P. 152, 154)
グループNo. _____ 氏名 _____

問題解決に取り組むときに、相手が敵対型の姿勢の場合、あなたはどのような協働型のコミュニケーションで対応しますか。各状況に対して、具体的にどのように語りかけていくかを記入し、その後、グループで意見交換し、発表してください。なお、敵対型の状況は、それぞれ別人です。

敵対型の相手の態度	協働型の対応の手順や言葉遣い
<p>1. 話し合う前 約束した話し合いの場に、連絡もせずに欠席したり、遅刻したりして、積極的に参加しようという態度を示さない。</p>	<p>相手を批判する語調・態度ではなく、何か、理由があるのか尋ねる。 相手を尊重し、良い関係を発展的に構築したい姿勢を表す。 挨拶・身だしなみ・言葉遣いに配慮する。 話し合いを持つことの意義・意味・価値を伝える。 相手に参加することによって、話し合いの意味が深まることを伝える。 相手にとっての参加のメリットを伝える。 開催方法について、希望や異議があるのか尋ねる。 開催方法（開催時期・開催場所・参加者・テーマ・決定方法など）に、希望があれば、取り入れる根拠を明示して、希望を取り入れる。 高い見地に立っての責任ある対応を期待していることを伝える。 参加の意思に感謝する。</p>
<p>2. 話し合いの開始時 話し合う場には来ているが、不機嫌である。</p>	<p>相手を批判する語調・態度ではなく、何か、理由があるのか尋ねる。 出席してくれたことに感謝する。 希望があれば、対応できるものは、根拠を明示して対応する。 話し合いの意義・目的が達成させるためには、積極的な参加が不可欠であることを伝える。 高い見地に立っての責任ある対応を期待していることを伝える。</p>
<p>3. 話し合いの最中 普通に話し合いが始まったが、途中から不機嫌になり始め、問題解決に取り組もうとしない。</p>	<p>相手を批判する語調・態度ではなく、何か、理由があるのか尋ねる。 不機嫌になる理由が、話し合いの目的に照らし合わせて、意味のあることであるならば、対応できるものは、根拠を明示して対応する。 気がかりなことや代替案があるのならば、それを提示してもらい、発言に感謝する。 話し合いの意義・目的が達成させるためには、積極的な参加が不可欠であることを伝える。 高い見地に立っての責任ある対応を期待していることを伝える。</p>
<p>4. 結論の段階 普通に話し合いが進み、いよいよ結論を確認する段階になって、急に不機嫌になった。</p>	<p>相手を批判する語調・態度ではなく、何か、理由があるのか尋ねる。 不機嫌になる理由が、話し合いの目的に照らし合わせて、意味のあることであるならば、それを提示して、話し合いを重ねていく。また、その気づきと発言に感謝する。 話し合いの意義・目的が達成させるためには、積極的な参加が不可欠であることを伝える。 高い見地に立っての責任ある対応を期待していることを伝える。</p>
<p>5. 話し合い終了後の 悪いうわさ 普通に結論を導き、納得して機嫌よく別れた。その後、話し合いによる結論が気に入らないので、以来不機嫌だと悪いうわさを聞いた。</p>	<p>相手を批判する語調・態度ではなく、何か、状況の変化などの理由があるのか尋ねる。 話し合いの目的に照らし合わせて、異議がふさわしいものであるならば、今後の話し合いの場に提案することを検討する。そのときには、話し合いが進展するように、積極的な情報収集や話し合いへの参加を要請する。 決定への異議に対応できない場合は、その理由・根拠をていねいに説明する。 すぐに解決できない場合は、異議の重要性を考えて、今後の課題とすることを誠意をもって、伝える。 高い見地に立っての責任ある対応を期待していることを伝える。</p>
<p>6. その他</p>	

演習 10 : 三つの交渉の流れ (概要) (解答例 本文 P. 181)

グループ N o.

氏名

交渉案件を考え、配分型交渉 (決裂) → 統合型交渉 (決裂) → 創造的問題解決型交渉 (妥結) にいたる概要を作成してください。シナリオ (白紙配布) を作成し、グループ内でロールプレイを行い、発表してください。それぞれの状況で、考えたこと、感じたことを意見交換し、整理して発表してください。

1. 配分型交渉案件 : 争点の一つ 夕食に、評判の X レストランのハンバーグを食べに行こう。	
交渉者 A の立場 昼食にハンバーグを食べた。 お金があまりない。 つかれているので、外出したくない。 家に帰ったら、着替えて外出するのは面倒である。	交渉者 B の立場 手作りで有名なレストラン X のハンバーグが食べたい。 歯が痛いので、硬いものは食べたくない。 このところ忙しかったので、気分転換したい。
希望 ハンバーグ以外がいい。	希望 美味しいレストラン X のハンバーグが食べたい。
経過 決裂	経過 決裂
2. 統合型交渉 : 争点を複数にする 少し味は落ちるが、安いレストラン Y に行こう。お互いに違うものを注文して食べよう。 レストラン Y なら近いので歩いて行こう。わざわざ着替えなくても、普段着で行こう。 気分転換しよう。	
A の利益の優先順位 1. ハンバーグ以外のもの 2. 安いもの 3. わざわざ着替えて出かけたくない。	B の利益の優先順位 1. 美味しいハンバーグが食べたい。 2. 柔らかいものがよい。 3. 気分転換に雰囲気を変えたい。
経過 決裂	経過 決裂
3. 創造的問題解決交渉 : BATNA ①前提の見直し そもそも、どのような夕食が取りたいのかを話し合う。 ②目的の再定義 ハンバーグでなければならないのか。 レストラン X あるいは、Y でなければならないのか。 どんな夕食をとりたいのかを話し合う・・・ふたりで、ゆっくり過ごしたいことがわかった。 ③条件の追加・拡大 外出しなくてもよいのではないかと考えた。柔らかいものであれば、ハンバーグでなくてもよいことがわかった。そこで、料理上手の A が、B が大好きな「不思議ピラフ」を作ることを提案。部屋を飾ることが好きな B が、ろうそくを立てたり、テーブルクロスを取り換えたり、BGM の音楽を選んだりした。お互いに、少しこざっぱりとした服に着替えた。B は、少し化粧直しをして、A からもらったプレゼントのペンダントを身につけた。A の食器洗い当番を元気がいい B が引き受けることにした。	
A の利益の優先順位 1. ハンバーグ以外のもの 2. 二人でゆっくりすごしたい。 3. わざわざ着替えて出かけたくない。 4. 安いもの。	B の利益の優先順位 1. 気分転換して、リラックスしたい。 2. 美味しいものが食べたい。 3. 柔らかいものが食べたい。
BATNA : 妥結	

演習 11

本文中の図表 5 - 1 0 が具体例になっているので，解答例は略します。