

判断を止めていたのは、「相手の反応」ではなく 「相手の反応の解釈」だった

A Case Study of Decision-Making Stopped by Interpretation of Others' Reactions

01 Executive Summary

本ケースでは、RUMIOS Communityにおいて、他者との対話をテーマとしたロールプレイを観察した。

参加者は、自分の希望や考えを相手へ伝える場面で、相手の反応を受けた直後に、自ら意味を補完し、その解釈を前提として判断を変化させる様子が観察された。

一つ目のケースでは、参加者は海外で働きたいという希望を伝えたが、相手が「嫌だなあ。」と反応した直後、相手の意図を確認することなく、自分の希望を説明し、説得を始めた。

二つ目のケースでは、相手から次の言葉を受けた。

「今、大切なプロジェクトを担当しているんだよね。」

参加者はこれを「迷惑をかける。」と解釈し、自ら気持ちが萎えていた。しかし相手は、「行ってはいけない」とも、「迷惑だ」とも語っていなかった。

全体ディスカッションでは、相手の最初の反応を結論として受け取るのではなく、オープンクエスチョンを使って相手の考えや懸念を確認する方法が共有された。これにより、会話は、自分の案を通すための説得や、相手の反応を受けた諦めではなく、相手が守りたいものと自分が守りたいものを明らかにし、判断条件を共同で設計する対話へ変化した。

本ケースは、判断を止めていたのは相手の反応そのものではなく、相手の反応へ意味を与える自分自身の解釈であったこと、さらに、その解釈をオープンクエスチョンによって検証することで、対話が共同意思決定のプロセスへ変わり得る可能性を示唆している。

02 Background

対象

RUMIOS Community

テーマ

相手へ自分の考えを伝える場面における判断と対話

観察方法

Community内のロールプレイ、全体ディスカッション、およびファシリテーターによる観察をもとに分析を行った。観察対象となったのは、参加者が海外で働きたいという希望を家族やパートナーへ伝える想定場面である。

03 Key Observations

Key Observation 1

相手の反応を受けた瞬間、確認ではなく説得が始まった

参加者は、次のように希望を伝えた。

「海外で働きたい。」

相手が次のように返答すると――

「嫌だなあ。」

参加者は、「なぜ嫌なのか」「何が気になっているのか」を尋ねることなく、海外へ行く理由や、自分にとってその挑戦が重要である理由を説明し始めた。

Interpretation

本ケースで観察されたのは、相手の反応を理解しようとする前に、説得が始まる判断パターンである。「嫌だなあ」という言葉には、複数の意味が含まれている可能性がある。

しかし参加者は、相手の意図を確認する前に、会話は相手の判断基準を知る対話ではなく、自分の希望を正当化し、相手の反対を変えようとする説得へ移行した。

Key Observation 2

相手は事実を伝えたが、参加者は意味を補完していた

別のロールプレイでは、参加者が海外で働きたいという希望を伝えたところ、相手が次のように話した。

「今、大切なプロジェクトを担当しているんだよね。」

その直後、参加者はこの言葉を「迷惑をかける。」という意味として受け取った。参加者は、自分の希望を伝え続けることへの抵抗を感じ、気持ちが萎えていった。しかし相手は、「海外へ行ってはいけない。」とも、「自分に迷惑をかけるな。」とも語っていなかった。

Interpretation

相手が伝えたのは、自分が現在重要なプロジェクトを担当しているという事実であった。その事実が何を意味するのかは、まだ確認されていなかった。しかし参加者は、確認されていない意味を自ら補完し、それを相手の意思として扱った。本ケースでは、相手の発言ではなく、自ら補完した意味が判断を止めていた可能性が観察された。

Key Observation 3

相手の最初の反応を、最終結論として受け取っていた

二つのロールプレイに共通していたのは、相手の最初の反応が、対話の途中経過ではなく、最終的な結論として受け取られていたことである。

- 「嫌だなあ」は、反対という結論として扱われた。
- 「今、大切なプロジェクトを担当している」は、迷惑だという結論として扱われた。

その結果、参加者が取り得る選択肢は、次の二つへ狭まっていた。

- 相手を説得する
- 自分が諦める

Interpretation

相手の最初の反応を結論として扱うと、その後の対話は、相手の判断構造を理解するためのものではなくなる。説得する場合には、自分の正当性を説明する会話となる。諦める場合には、相手の意図を確認しないまま、自分の希望を取り下げることになる。どちらの場合も、相手が何を守りたいのか、何を不安に感じているのか、何が変われば判断が変わるのかは明らかにならない。

Key Observation 4

オープンクエスチョンによって、反応の意味を確認する方法が共有された

全体ディスカッションでは、相手の反応を推測するのではなく、オープンクエスチョンを用いて、その背景を確認することが提案された。

「嫌だなあ」という反応に対しては、例えば次の問いが考えられた。

- 「何が一番気になっている？」
- 「海外へ行くことの、どの部分に不安を感じている？」
- 「何が分かれば、もう少し考えられそう？」

「今、大切なプロジェクトを担当している」という言葉に対しては、次のような問いが考えられた。

- 「プロジェクトへの影響を減らすには、何が必要だと思う？」
- 「いつ頃であれば動きやすくなりそう？」
- 「仕事を続けながら実現できる方法はあるそう？」

Interpretation

オープンクエスチョンによって変化したのは、単なる会話技術ではない。判断に使用する情報の取得方法が変化した。介入前は、相手の短い反応から本人が意味を推測していた。介入後は、相手自身に、懸念、理由、条件、優先順位を語ってもらう方法が示された。これにより、本人の解釈ではなく、相手が実際に語った情報を判断材料として使用できるようになった。

Key Observation 5

会話が「説得」から「本音と判断基準の探索」へ変わった

オープンクエスチョンを使用することで、会話の目的が変化した。

- 介入前の会話の目的：相手を納得させ、自分の希望を認めてもらうこと。
- 介入後の会話の目的：相手の本音と判断基準を明らかにすること。

Interpretation

説得する会話では、自分の判断基準は語られるが、相手の判断基準は十分に明らかにならない。オープンクエスチョンを用いた会話では、相手が何を優先し、何を守り、何を失うことを恐れているのかが明らかになる。その結果、対話は「どちらが正しいか」を決める会話から、「それぞれが何を守ろうとしているのか」を理解する会話へ変化した。

Key Observation 6

会話が、判断条件を共同で設計する対話へ変化した

相手の本音や懸念が確認されると、次に考えられるのは、相手を説得することでも、自分が諦めることでもなかった。相手の懸念を軽減しながら、自分の希望を実現する条件を、二人で考えることであった。

Interpretation

この段階で、会話は意思を伝える会話から、判断を共同で設計する会話へ変化した。相手の反応は、判断を止める拒絶ではなく、検討すべき条件を示す情報となった。反対意見も、排除すべき障害ではなく、意思決定の質を高める判断材料として扱われるようになった。

Key Observation 7

変化したのは、相手の反応ではなく、反応後の判断プロセスだった

ロールプレイ中、相手の発言そのものは変更されていない。相手は「嫌だなあ。」と話し、「今、大切なプロジェクトを担当しているんだよね。」と伝えた。変化したのは、その後に参加者が取る判断プロセスであった。

介入前

- 相手が反応する
- 反応の意味を自分で補完する
- 反対・拒絶・迷惑と解釈する
- 説得する、または諦める

介入後

- 相手が反応する
- オープンクエスチョンで意味を確認する
- 相手の本音、懸念、判断基準を聞く
- 自分の判断基準も共有する
- 両者が守りたいものを整理する
- 実現条件、試行方法、見直し条件を共同で設計する

Interpretation

判断変化を生んだのは、相手の態度が変わったことではない。反応の意味を本人が一方的に決めるプロセスから、相手に確認し、判断材料を共同で作るプロセスへ移行したことである。

04 RUMIOS Decision Structure Analysis

本ケースでは、判断6要素のうち、特に状態・制約・選択肢・守る基準・捨てる基準に特徴的な変化が観察された。

判断6要素	観察された状態と変化
状態	参加者は自分の希望を相手へ伝えていたが、相手の反応の意味は十分に確認されていなかった。相手の最初の反応を最終結論として扱っていた。
制約	相手の反応を否定、拒絶、迷惑の表明として解釈することが心理的制約となっていた。介入後は、相手の反応を確認可能な情報として扱えるようになった。
目指す状態	相手との関係を維持しながら、自分の希望も実現したいという目的は一貫していた。介入後は、一方を犠牲にするのではなく、双方が納得できる条件を共同で作る状態が目標となった。
選択肢	当初は「説得する」「諦める」という二択になりやすかった。介入後は、「理由を確認する」「本音を聞く」「条件を整理する」「試行期間を設ける」「撤退条件を決める」「共同で再設計する」という選択肢が加わった。
守る基準	相手との関係を壊さないことを守ろうとしていた。一方で、「相手を不快にさせないこと」「最初から賛成してもらうこと」「否定されないこと」まで守る基準に含めていた。介入後は、関係を守ることと、意見の相違を避けることが切り分けられた。

捨てる基準

相手の最初の反応を結論として受け取ること、自分の解釈を事実として扱うこと、説得か諦めかの二択を手放した。代わりに、確認と共同設計を判断プロセスへ取り入れた。

05 Discussion

本ケースで観察されたのは、相手の反応が判断を止めたという現象ではなかった。判断を止めていたのは、相手の反応へ、本人が自ら意味を与えていたことであった。

反応と解釈が分離されていなかった

本ケースでは、相手は感想や状況を伝えていた。しかし参加者は、そこへ次の意味を補完していた。

- 相手は反対している
- 相手は迷惑だと思っている
- 相手は自分の希望を認めない
- 相手を説得しなければならない
- 相手が反対するなら自分が諦めるしかない

これらは、相手が明確に語った内容ではなかった。相手の発言と、自分が加えた解釈が分離されていなかったため、本人の解釈が事実として判断に使用されていた。

オープンクエスチョンが、解釈を検証可能な情報へ変えた

オープンクエスチョンの導入により、相手の反応の意味を本人が推測するのではなく、相手自身から確認できるようになった。

「何が気になっているの？」

と問うことで、相手の懸念が仕事なのか、生活なのか、家族なのか、感情なのかを切り分けることができる。

「どういう条件なら賛成できる？」

と問うことで、反対が固定された結論ではなく、条件次第で変化する判断である可能性を確認できる。この変化により、相手の反応は本人の判断を止めるものではなく、次に取得すべき情報を示すものとなった。

説得と共同設計は異なる

説得では、自分の希望の正当性を相手へ理解してもらうことが目的となる。その場合、会話は自分の理由を説明することに偏りやすい。

共同設計では、双方の判断基準を明らかにすることが目的となる。

- 自分は何を守りたいのか
- 相手は何を守りたいのか
- 何が制約になっているのか
- 何が変われば判断が変わるのか
- 何を試すことができるのか
- いつ再判断するのか

これらを両方で整理することで、会話の中に新たな選択肢が生まれる。本ケースで観察された重要な変化は、「まず確認する」という選択肢が生まれたことだけではない。確認によって得られた情報を使い、双方が納得できる判断条件を共同で設計するプロセスが形成されたことである。

制度では届きにくい意思決定の内側

組織や家庭に、対話や合意形成の機会が用意されていても、本人が相手の短い反応へ即座に意味を与え、その解釈を結論として扱えば、対話は十分に機能しない可能性がある。相手の言葉を聞くことと、相手の判断基準を理解することは同じではない。

本ケースは、反応と解釈を切り分け、オープンクエスチョンを通じて判断材料を取得し、双方の守る基準を再設計することで、制度だけでは変化しにくい判断停止へ介入できる可能性を示している。

06 Implications for Organizations

組織では、部下、上司、同僚、顧客などの反応を、本人が瞬時に解釈して判断している場面は少くない。例えば、次のような発言がある。

- 「今は少し難しい。」
- 「その案は心配だ。」
- 「今、大切な案件を担当している。」
- 「もう一度考えた方がいいのでは。」
- 「それは大変そうだね。」

これらの発言を、反対された、評価されていない、迷惑だと思われるなどと解釈すれば、相手の意図を確認しないまま、不要な説得、不要な遠慮、不要な諦めが生まれる可能性がある。

相手の反応を、結論ではなく情報として扱う

重要なのは、相手の反応を最終結論と捉えるのではなく、追加確認が必要な情報として扱うことである。例えば、管理職が部下から「難しいです」と言われた場合、次の問いで、拒否として扱っていた反応を業務設計に必要な情報へ変換できる。

- 「何が一番難しいと感じていますか？」
- 「どの条件が変われば実行できそうですか？」
- 「どの部分なら引き受けられそうですか？」

反対意見を、共同設計の入口にする

相手の懸念が明らかになれば、次に必要なのは説得ではなく、条件の再設計である。このプロセスにより、対話は「やる・やらない」の交渉から、「どの条件なら実行可能か」を考える共同意思決定へ変化する。

管理職に必要なのは、答えを与える力だけではない

本ケースは、質の高い意思決定を支援するためには、管理職やファシリテーターが答えを示すだけでは不十分であることを示唆している。必要なのは、相手の反応の背景を引き出す問いを持つことである。

- 何が気になっていますか
- 何を守りたいですか
- 何が変われば判断できますか
- どこまでなら引き受けられますか
- どんな条件なら試せますか

これらの問いが、個人の解釈による判断停止を減らし、複数人による判断の共同設計を可能にする。

07 Limitations

本報告は、一回のRUMIOS Communityセッションにおけるロールプレイを対象としたケーススタディであり、結果を一般化することはできない。

また、ロールプレイ内で観察された対話変化であり、実際の家庭や職場において、参加者がオープンクエスチョンを継続して使用したか、共同設計された判断が実行へ移されたかについては確認していない。

今後、複数事例を比較しながら、相手の反応の解釈、オープンクエスチョンの使用、共同意思決定の形成が、判断へ与える影響を継続的に観察していきたい。

判断を止めていたのは、相手の反応ではなかった。

相手の反応へ、自分が与えた解釈だった。

そして対話を変えたのは、説得力ではなかった。

相手の本音を問い、判断条件と一緒に作ることであった。
