

お知らせ（学習ルート早見表）

～本セクションは「本筋（必須）」を中心に、迷ったら赤→オレンジの順でご覧ください～

全18頁です（本頁の早見表を含む／本編17頁）。見出し右上のラベル（【最重要】＝赤／【重要・次点】＝オレンジ／【任意・深掘り】＝グレー）を目印に、上から順にお読みください。

■ 本筋（必須）ルート：p4～p8、p14～p16、p18

「伝達と対話の違い → なぜ正論では動かないか → チェックリスト → 対話の5ステップ → 場の演出（物理・心理・儀式） → まとめ」という、共感を生む本筋が一本で通ります。

■ 任意（深掘り）ルート：p9～p13、p17

対話5ステップの「置き換えフレーズ集」（Step①～⑤）と、「場の演出」12ヶ月プラン。本筋を押さえたうえで、現場で引くフレーズ辞書・年間プランとしてご活用ください。



まずは本筋（p4～p8・p14～p16・p18）を通読し、「対話」と「場」の全体像をつかんでください。

Step別フレーズ集と12ヶ月プラン（p9～p13・p17）は、実践時に戻って引く参考頁です。

※ 頁番号はスライド番号と一致しています（この早見表＝1頁目／スライド1）。

第1講 戦略デザインの源泉：理念と文化の深化

～『想い』を言語化し、揺るぎない経営の土台を築く～

(既習)

セッション1 【実践】 リーダーシップ実践

(既習)

セッション2 【設計】 企業文化の現状分析と浸透シナリオ設計

★ 本セッション (現在地)

セッション3 【対話】 共感を創り出す「対話」と「場の演出」

1 リーダーシップの定義

2 現代リーダーシップの研究領域 (5つのコア要素)

3 リーダーシップ理論の変遷とパラダイムシフト

4 リーダーシップ能力の高い人の特徴

1 企業文化と地方中小企業

2 企業文化と組織風土

1 「伝達」と「対話」の違いを理解する

2 なぜ、正論だけでは人は動かないのか？

3 「伝達」と「対話」を見分けるチェックリスト

4 伝達の典型行動に対応する「対話スキル」一覧

5 感情を動かす「場の演出」デザイン

6 「場の演出」12ヶ月プランへの組み込み

7 まとめ：社長の想いを「組織の共通言語」へ

第1講 戦略デザインの源泉：理念と文化の深化

～正論だけでは人は動かない。想いを「組織の共通言語」へ昇華させる～

【ブリッジ文】初めに —— 「設計した文化」を、社員の心へ「届ける」

セクション1ではリーダーシップの土台を、セクション2では企業文化を意図的に設計することの重要性を学びました。では、その文化を、どうやって社員の心に届けるのでしょうか。

どれほど素晴らしいビジョンも、どれほど丁寧に設計した文化も、それが社員の心に届かなければ意味をなしません。そして多くの場合、届かない原因は「伝達」と「対話」の取り違えにあります。

本セクションでは、その「届け方」を学びます。正論は心の壁を作り、対話だけが人を動かす。「伝達」を「対話」へ切り替える具体的なスキルと、心が動く「場の演出」を設計し、社長の想いを「組織の共通言語」へ昇華させていきます。

正論で終わらせない。「対話」と「場」で、想いが社員の心に根付く瞬間を、自ら作り出しましょう。

3 共感を創り出す「対話」と「場の演出」

講師からのメッセージ

「正論は心の壁を作る。対話だけが、人を動かす」

【導入：セクション2との接続】

セクション1では、リーダーシップの土台を学びました。セクション2では、企業文化を意図的に設計することの重要性を学びました。

では、その文化を、どうやって社員の心に届けるのか。

どれほど素晴らしいビジョンも、どれほど丁寧に設計した文化も、それが社員の心に届かなければ、意味をなしません。このセクションでは、その「届け方」を学びます。

【問題提起】

私がこれまで関わってきた経営者の中に、こういう方がいました。

毎朝、全社員の前で理念を語る。会議では正しい戦略を丁寧に説明する。資料も完璧に整えている。

それなのに——社員の表情が、どこか他人事なのです。

なぜでしょうか。

答えは一つです。それは「伝達」であって、「対話」ではなかったからです。

人は「何を言われたか」よりも、「誰に、どんな状態で言われたか」で動きます。

正論は、正しいがゆえに、相手の反論を封じます。しかし同時に、心の壁も作ってしまう。これが「**正論の落とし穴**」です。

3 共感を創り出す「対話」と「場の演出」

【このセクションで学ぶこと】

このセクションでは、3つのことを学びます。

一つ目は、「伝達」と「対話」の違いです。目的も、焦点も、主体も、結果も——まったく異なります。この違いを腹落ちさせることが、すべての出発点です。

二つ目は、対話の具体的なスキルです。伝達モードに陥りがちな典型的な行動と、それを対話へ切り替えるための実践的なフレーズを、体系的に学びます。現場で、明日からすぐに使えるものばかりです。

三つ目は、「場の演出」のデザインです。対話の内容と同じくらい重要なのが、その対話が行われる「場の空気」です。物理的環境、心理的環境、そして儀式の力。この3つを意図的にデザインすることで、社員の心が動く瞬間を、経営者自らが作り出せるようになります。

【受講者への問いかけ】

学びながら、ぜひ振り返ってみてください。

自分のコミュニケーションは、「伝達」になっていないか。

社員と最後に「対話」をしたのは、いつだったか。

そして——自社の「場」は、社員が本音を語れる空気になっているか。

社長の想いが「組織の共通言語」になる瞬間は、対話と場の設計から生まれます。その具体的な方法を、このセクションで手に入れてください。

3 共感を創り出す「対話」と「場の演出」

1 「伝達」と「対話」の違いを理解する

伝達と対話の違い

項目	伝達 (Communication)	対話 (Dialogue)
目的	正確に情報を伝えること	意味を共につくること
焦点	内容・正しさ	背景・感情・意図
主体	話し手	双方
行動	指示・説明	質問・要約・共感
結果	理解はされるが動かない	行動につながる

2 なぜ、正論（情報の伝達）だけでは人は動かないのか？

(1) 正論の落とし穴

正論は「正しさ」を突きつけるため、相手の反論を封じ、心理的な距離（心の壁）を作ってしまう。

(2) 心の動線

人は「何を言われたか」よりも「誰に、どんな状態で言われたか」で動く。

(3) 心理的安全性の担保

経営者が「正解を押し付ける人」から「共に未来を創るパートナー」へ。部下が本音を出せる安心感の土壌をつくる。

3 共感を創り出す「対話」と「場の演出」

3 「伝達」と「対話」を見分けるチェックリスト（現場で使える）

あなたのコミュニケーションは「伝達モード」になっていませんか？

△ 伝達になっているかのチェック

- ☐ 結論を先に言っている
- ☐ 相手の話を遮っている
- ☐ 相手の背景を聞いていない
- ☐ 「正しいこと」を伝えることが目的になっている
- ☐ 相手の感情に触れていない

→ 3つ以上当てはまれば「伝達モード」

✓ 対話になっているかのチェック

- ☐ 相手の背景・理由を聞いた
- ☐ 相手の言葉を要約して返した
- ☐ 感情に触れた
- ☐ 評価・アドバイスを急がなかった
- ☐ 相手が“自分の考えを深めている”感覚があった

→ 3つ以上当てはまれば「対話モード」

3 共感を創り出す「対話」と「場の演出」

【最重要】

4 伝達の典型行動に対応する「最適な対話スキル」一覧表

対話の5ステップ	やりがちな伝達モードの行動	対話スキル	具体的なフレーズ例
① 聞く	反応を待たず話し続ける（一方的に話し続ける）	沈黙を恐れず、相手の発言を待つ	3秒ルール：相手が話し出すまで待つ
② 共感する	正しさ・効率を優先し、すぐ評価・結論を出す	評価・結論を急がず、まず受け止める	「それは大変だったね」「あなたの意図を聞かせて」
③ 背景を聞く	背景を聞かずに否定する（「それは違うよ」）	背景を聞く質問＋共感コメント	「そう感じた理由を教えて」「どういう状況だった？」
④ 問題を確認する	「理解した？」と押し付け口調で確認する	相手の言葉を要約して返す	「つまり〇〇という理解で合ってる？」
⑤ 一緒に解決する	結論・指示だけを一方的に述べる（「こうしなさい」）	相手と共に答えを考える	「この問題、一緒に考えていきましょう」「あなたならどうしたいですか？」

3 共感を創り出す「対話」と「場の演出」

4 伝達 → 対話への置き換えフレーズ Step① 聞く

Step① 聞く



伝達モードの「聞く態度」	対話モードの「聞く態度」
相手の話を途中で遮って自分の意見を被せる	相手の話を最後まで遮らずに聴く
スマホを見たり、険しい表情で腕を組む	「うんうん」と深く相槌を打ち、アイコンタクトを取る
「要するに〇〇でしょ」と先回りして結論を出す	相手が話し終わるまで沈黙を保ち、ペースを合わせる
返事をしながら別のことをしている	体ごと相手に向けて、全集中で聴く
自分が次に話すことを考えながら聞いている	相手の言葉をそのまま受け取ることに集中する

3 共感を創り出す「対話」と「場の演出」

【任意・深掘り】

4 伝達 → 対話への置き換えフレーズ Step② 共感する

Step② 共感する

伝達モード（やりがちな言葉）	対話モード（置き換えフレーズ）
それは違う、正しくは…	それは大変でしたね
こうするべきだよ	そう感じたんですね
もっと効率よくやって	それは辛かったね
なんでそんな非効率なことを？	その気持ち、よくわかります
こうしないとダメ	あなたの意図を聞かせて

3 共感を創り出す「対話」と「場の演出」

【任意・深掘り】

4 伝達 → 対話への置き換えフレーズ Step③ 背景を聞く

Step③ 背景を聞く

伝達モード（やりがちな言葉）	対話モード（置き換えフレーズ）
なんでこうしたの？（詰問）	その時、何を大事にした？
それは違うよ（即否定）	そう判断した理由を教えて
言い訳しないで	背景を一緒に整理しよう
どうしてできないの？	何が障害になってる？
なんでミスしたの？	どんな状況だった？

3 共感を創り出す「対話」と「場の演出」

【任意・深掘り】

4 伝達 → 対話への置き換えフレーズ Step④ 問題を確認する

Step④ 問題を確認する

伝達モード（やりがちな言葉）	対話モード（置き換えフレーズ）
理解した？	私の理解は〇〇だけど合ってる？
わかったよね？	どの部分が特に気になった？
つまりこういうことだよね？（押し付け）	あなたの言葉でまとめると？
ちゃんと理解して	どこが難しく感じた？
もう説明しないよ	どこを補足すると良さそう？

3 共感を創り出す「対話」と「場の演出」

【任意・深掘り】

4 伝達 → 対話への置き換えフレーズ Step⑤ 一緒に解決する

Step⑤ 一緒に解決する

伝達モード（やりがちな言葉）	対話モード（置き換えフレーズ）
とにかくこれでやって	どう進めたいと思ってる？
これが正しいやり方	他にどんな方法がありそう？
もっと考えて	どう考えた結果そうした？
こうしなさい	この問題、一緒に考えていきましょう
私の言う通りにして	あなたならどうしたいですか？

3 共感を創り出す「対話」と「場の演出」

5 感情を動かす「場の演出」デザイン

対話の内容と同じくらい重要なのが、その対話が行われる「場の空気」です。以下の3つの側面から、意図的に場をデザインします。

(1) 物理的環境：身体緊張を解き、横の関係を作る

①座席配置

「スクール形式（対面・上下関係）」を撤廃し、円卓やL字型（同じ方向を向く）を採用する。

②照明と音

蛍光灯の冷たい光ではなく、暖色系のライトや適切な音量のBGM（リラックス効果）を用いる。

③「境界」を崩す

経営者自らデスクを離れ、社員のテリトリーに「越境」して話す場を設ける（立ち話やコーヒーミーティング）。

3 共感を創り出す「対話」と「場の演出」

【重要・次点】

5 感情を動かす「場の演出」デザイン

(2) 心理的環境：否定されない約束事（グランドルール）の設定

①会議前の 宣言

「今日は役職抜き」「結論は出さなくて良い」「相手の話を最後まで聞く」というルールを冒頭に全員で確認する。

②経営者の 「隙」を見せる

経営者自身が弱みや悩みを自己開示することで、「ここでは本音を言っても安全だ」という空気を醸成する。

③「問い」の デザイン

「なぜできない？」という問いを「どうすればもっと楽しく取り組める？」というポジティブな問いへ転換する。

3 共感を創り出す「対話」と「場の演出」

【重要・次点】

5 感情を動かす「場の演出」デザイン

(3) 儀式 (ritual) の力：日常を「特別な体験」に変える

①ストーリーのある表彰式

単に功績を讃えるのではなく、その裏にある「苦労」や「企業文化を象徴する行動」にスポットを当て、全社員で感情を共有する。

〈表彰状サンプル〉 「文化の体現者」への手紙

「〇〇さん、今回のプロジェクト成功おめでとう。しかし私が本当に表彰したいのは、売上目標の達成そのものではなく、チームが停滞したあの時、あなたが誰よりも先に仲間の話に耳を傾け、フォローに回ったその姿勢です。それこそが、我が社が大切にしたい『共感の対話』の姿でした。あなたの行動が、今のチームの団結を作りました。心から感謝します。」

【ポイント】 「結果（売上）」ではなく、経営者が大切にしたい「価値観（行動）」を具体的に言語化し、全員の前で読み上げる。

②入社・プロジェクト開始の儀式

言葉による説明だけでなく、ウェルカムボックスの贈呈やキックオフの演出を通じて、「私たちは一つである」という帰属意識を視覚的・感情的に訴える。

③定期的な「焚き火」トーク

焚き火（またはそれに準ずる火を囲むような演出）を囲み、非日常的な空間でビジョンを語り合う「物語の共有」の時間を設ける。

3 共感を創り出す「対話」と「場の演出」

6 「場の演出」12ヶ月プランへの組み込み

企業文化の浸透は一日にして成らず。1年を通じた「対話の設計図」を持ち、適切なタイミングで適切な場を提供します。

「場の演出」12ヶ月プラン

時期	場の名称	目的（意図する演出）	形式・ツール
4月	キックオフ大会	ビジョンの共有と「旅立ち」の演出	オフライン／全社員／演出用動画
5月	新人歓迎ランチ	心理的安全性の構築と「越境」	4～5名の少人数グループ
6月	4半期個人1on1	ビジョンと「個人の物語」の接続	個室またはカフェ（L字座席）
7月	社内報特別号	現場の「小さな文化体現」を記事化	SNS／社内報ポータル
8月	オフサイト合宿	非日常空間での「焚き火トーク」	宿泊施設／リラックスウェア推奨
9月	中間成果発表会	「正論」ではなく「プロセス」の共有	ポスターセッション形式
10月	全社タウンホール	経営者の「葛藤」と「再決意」の開示	オンライン併用／双方向Q&A
11月	1on1フォロー	軌道修正と「聞き続ける」姿勢の提示	メンター・マネージャー層向け
12月	イヤーエンド表彰	ストーリーによる「価値観」の称賛	ホテル会場等／手書きメッセージ
1月	新春夢語り会	1年後の「理想の姿」を問い直す	グループワーク
2月	文化浸透アンケート	定点観測と「対話の結果」の可視化	匿名サーベイツール
3月	次年度への対話	共通言語の確認と感謝の共有	円卓ミーティング

3 共感を創り出す「対話」と「場の演出」

【最重要】

7 まとめ：社長の想いを「組織の共通言語」へ

(1) 言葉が文化を作る

経営者が発する一言が、組織の土壌を決定づけます。

例：失敗した部下への一言

伝達（×）：「またミスか。次はないぞ」

対話（○）：「これは貴重な『挑戦のデータ』だね。今回の経験から、次に活かせる発見は何があったかな？」

例：会社の将来を語る時

伝達（×）：「お前たちは大切な経営資源だ。効率を上げろ」

対話（○）：「私たちは、同じ目標を目指して荒波を進む『航海のパートナー』だ。君の力が必要なんだ」

(2) 繰り返し語り、そして「聞き続ける」

想いを届けるには、発信の3倍の「傾聴」が必要です。

「わかってくれたかな？」という確認は、まだ経営者主体の視点です。

対話の語りかけ例：

「今の私の話を聞いて、君の心にはどんな言葉が浮かんだ？」

「正直、今の計画を聞いて不安に思うことはないかな？ どんな小さなことでも聞かせてほしい」