

組合役員をサポートする実用情報誌

電機ジャーナル

新春号
vol.258

DENKI JOURNAL

新春対談

福話
来る 話す
門には



電機連合中央執行委員長

ベストセラー『妻のトリセツ』著者 人工知能研究者・随筆家

神保政史

黒川伊保子

NEW デン博士&レンちゃんの知っておきたいKey Word [第1回]

「時間単位で取得可能に」子の看護休暇・介護休暇
改正育児・介護休業法のポイント

NEW 大使館だより from INDIA

在インド日本国大使館 一等書記官 赤石 賢生

New Member

日本電産モビリティ労働組合

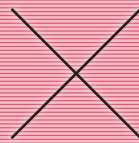
新春対談

福^{ふく}来^{きた}る 話^{はな}す 門^{かど}には



電機連合中央執行委員長

神保政史



ベストセラー『妻のトリセツ』著者 人工知能研究者・随筆家

黒川伊保子

2つのコミュニケーションの型を知って、円満な一年に

2021年の新春対談のゲストは、感性アナリストであり人気随筆家の黒川伊保子さんです。人工知能研究者として働いたのち、脳科学や語感など、さまざまな視点からコミュニケーションを研究し、その成果を基に多くの著書を出版されています。特に『妻のトリセツ』『夫のトリセツ』は家庭の必需品と言われ、ミリオンセラーに及ぶ勢いです。今回、電機連合を牽引する神保委員長との対談を通じて、コロナ禍、2021年、そして人生100年時代をより良く生きるためのコミュニケーション方法を語っていただきました。



脳には2種類の 使い方がある

神保 明けましておめでとうございます。今日は、黒川さんとお会いできることを楽しみにしていました。実は私は3年前に黒川さんの講演を拝聴しております。先生のコミュニケーション術や考え方を聞いて、とても感心したことを覚えています。

黒川 ありがとうございます。そういつていただけると光栄です。今回は新春対談とのことで、大切なページへのお誘いをいただき、とてもうれしく思います。

神保 昨年は東京オリンピックなどで例年以上に明るい年になると思っていましたが、振り返ってみると新型コロナウイルスに振り回された印象でしたね。特に働く場ではリモートワークが



急増し、新たなコミュニケーションスタイルへの対応を突き付けられた1年でもありました。今回は、先生の知見をぜひ読者にも知っていただくとともに、コロナ禍であつても良質なコミュニケーションをとる術^{すべ}を考えていければと思います。早速ですが、まずは先生のコミュニケーション理論についてご説明いただけますか？

黒川 私が提唱しているのは、大きく分けて「脳には2種類の使い方がある」ということです。1つめは「ゴール指向問題解決型」。これは、事実を客観的に把握し、ゴールを定め、問題解決を急ぐ思考回路です。2つめは「プロセス指向共感型」。これは感情によって記憶を想起し、プロセスを解析することによって深い気づきを生み

対 談

IHOKO KUROKAWA

黒川 伊保子 くろかわ いほこ

1959年 長野県生まれ、栃木県育ち

1983年 奈良女子大学 理学部 物理学科卒

(株)富士通ソーシャルサイエンスラボラトリーにて、14年にわたり人工知能(AI)の研究開発に従事した後、コンサルタント会社、民間の研究所勤務を経て

2003年 (株)感性リサーチを設立、代表取締役役に就任。

2004年 脳機能論とAIの集大成による語感分析法「サブミナル・インプレッション導出法」を発表。サービス開始と同時に化粧品、自動車、食品業界などの新商品名分析を相次いで受注し、感性分析の第一人者となる。

主な著書に『妻のトリセツ』『夫のトリセツ』などのトリセツシリーズ、『女と男はすれ違う！ 共感重視の「女性脳」×評価したがる「男性脳」』など多数。



出す思考回路です。そして脳は、あらかじめ「とっさに使う型」を決めているんです。これはいわば利き手のようなものです。転ぶときもとっさに出す手が決まっているから、けがをせずに済む。脳もとっさに使う型を決めているから、危機に対して素早く対処ができるんです。そして、前者の型は男性に多く、後者の型は女性に多いと分析しています。ですので、わかりやすく「男性脳」「女性脳」とも呼称しています。もちろん、脳には個人差がありますので、性別と真逆の脳の使い方をすることもできます。まずは自分の型を知ることが大切です。

神保 私はどちらかというと、ゴール指向問題解決型な気がします。

黒川 理系の男性が多い電機産業だとより顕著に現れているかも知れませんがね。たとえば、私が就職したIT系企業の男性技術者は、目標達成のため何に問題があるか、どう解決するかを、毎分毎秒測りながら働いていました。だからおのずと対話でも「それは難しい」「そこがちょっと抜けている」と何の修飾詞もなくひたすらゴールを目指して突き進んでいく「ゴール指向問題解決型」が多数派でした。もしこれが「プロセス指向共感型」だった場合は、否定的な言葉の前に共感語が入り



ます。「そう思う気持ちは良くわかるなあ」と一声置いた上で問題点などを指摘していくんです。

これまでは男性社会的な側面があった、ゴール指向問題解決型のコミュニケーションが職場では多く活用されてきました。ですが、コロナ禍になったいま、改めて「プロセス指向共感型」を知り、活用する必要性が高まっていると感じています。



新春

MASASHI JIMBO

神保 政史 じんぼ まさし

2002年8月 三菱電機関連労働組合連合会 事務局長
 2003年8月 三菱電機労働組合 中央書記長
 2008年8月 三菱電機労働組合 中央副執行委員長
 2010年8月 三菱電機労働組合 中央執行委員長
 三菱電機関連労働組合連合会 会長
 2014年7月 電機連合 副中央執行委員長
 2016年7月 電機連合 書記長
 2020年7月 電機連合 中央執行委員長

リモートで失う情報は 共感で補う

神保 リモートワークの増加で、コミュニケーション手法の見直しが求められていますね。私たちは以前から働き方改革でリモートワークやサテライトオフィスを進めていましたが、今はそこにコロナ禍という状況が加わり、より細かな配慮が必要になっていると感じています。さまざまな課題も明らかになってきました。

黒川 リモートコミュニケーションの問題点は、リアルコミュニケーションに比べて圧倒的に感情情報が少ないことです。私たちの脳の中にはミラーニューロンという脳細胞があります。このミラーニューロンは鏡のように、人の表情筋を自分の神経系に直接写し取ります。目の前の人がにっこり笑ったら、つい笑っちゃいますよね。相手が険しい表情だと、こちらの表情も固くなります。リアルに対話していると、人の表情や仕草、声色や息の風圧、もしかすると心拍すら感じ取っているかもしれません。そういう情報が意外に大事なんです。

神保 リアルだと息づかいや雰囲気などから「何か発言したそうだな」といったこともわかりますね。

黒川 たとえば、赤ちゃんは親の表情筋を写し取り、息の風圧を知って言葉を獲得しますが、赤ちゃんにビデオだけで言葉を獲得させようとして、発話が劇的に遅れたケースが報告されています。おそらく、ミラーニューロンが電子空間越しでは、うまく機能しなかったことが一つの要因だと思います。このように、画面越しだと私たちがリアルで交わっていた細かな「情の通信線」がつかないんです。だからこそ、今まで以上に相手の言葉や感情を受け止めて共感し、それを言葉で表すという「共感型の対話」を意識的に行う必要性が高くなってきていると考えています。

神保 共感型の対話ですか。

黒川 たとえば、部下が何かを提案したとき「じゃあ具体的にどうするんだ？」とか「それは無理だ」と課題解決だけを考えて言ってしまうと、文句を付けられた上にマウンティングされたと感じてしまいます。モチベーションは地に落ちて、もう二度と提案なんかしないと思ってしまうでしょう。そんなときの理想の対応は、「良いところに気がついたね」とか「僕もそれが気になっていたんだよ」と共感したうえで、「ところで、ここはどう？ 何かアイデアはある？」といった感じで



でしょうか。リアルだと肌合いみたいなものがあって、言葉では駄目だと言っている目元がにっこりと笑っていたら優しく緩和されますが、残念ながら画面では伝わりにくいんです。

神保 言い方が変われば受け取り側の感じ方も全然違ってきますね。リモートワークになった今、たとえば上司と部下のようなパワー関係がある場合は特に気を付けなければいけませんね。

黒川 叱るにしても、「それは駄目だ」と言う前に、「僕もそれで失敗したことがあるから言うけれど」とかね。相手が提案してきたときは、もうどんなくだらない提案でも、まずは「いいね！ボタン」を押すんです。

神保 いいね！ボタンですか。SNSと一緒にですね。まずは認めて、距離を

ぐっと縮めていくと。

黒川 「いいね」とか「わかるよ」とか。ネガティブな話だったら「大変だったね」「君はよくやったと思うよ」です。最後に「でもね」が付いて却下に終わっても構わないのです。最初に共感してから本題に入ってください。

神保 今まで温度感で伝わっていたものが伝わらないもどかしさですね。リモートワークの中では、より言葉を意識していかないと良質で生きたコミュニケーションは取れません。改めてリモートでのコミュニケーションの特性を認識し、丁寧に意思疎通を図る必要がありますね。

誰も気づかない メンタルダウンに注意

神保 今の話は新人教育などにも通じるポイントですね。特に昨年入社した新人は、リモート研修中心でスタートした方も多くはいます。

黒川 私が危惧しているのはそこです。実は私たちの脳は、顕在意識として、見聞きしているものの30倍ぐらい潜在意識で情報を受け取っているんです。事実、カクテルパーティー効果という認知心理学の効果がありません。パーティー

のような騒音の中でも、自分の名前を呼ばれたときは聞こえるというものです。私たちは普段、無意識に多くの情報を取り入れているのです。これを職場に置き換えてみると、たとえば新人の営業マンは、先輩営業マンの電話の会話や、ちょっとした相談、上司に叱られている会話などを無意識に聞いています。実はそれが全部大切なノウハウになるのです。でもリモートワークだと、それを聞けないじゃないですか。

神保 職場ではそういった気づきから、雑談の中でアドバイスを求めたり、先輩が異変を感じて声をかけてくれたりとコミュニケーションも自然に取れますからね。そして耳や目で覚えたことを、どこかのタイミングで引き出すことで成長にもつながっていた。でも今は、それがやりにくくなっていますよね。ウェブには便利な点がたくさんありますが、そこで失ってしまうものもあります。そこを補完してバランス良くしていかないと、大変なことになりますね。

黒川 そう思います。

神保 そういった異変に気づくためにも、今までの対話手法だけではだめなのではないか。リモートの特性を知り、別のコミュニケーションの仕方や考え

方など、対話手法のレパートリーを持つておくべきなのだと感じています。

黒川 必要ですね。適切なコミュニケーションを取る中で、相手が悩みを抱えているとわかれば、リモートでもサポートする方法はありますから。怖いのは、周りはおろか本人ですら問題だと気づかず、いつの間にかメンタルダウンしていくことです。たとえば、上司に叱られることがあっても、リアル空間であれば、あいつもこいつも叱られている、その叱っている上司だって、さらに上の人に叱られているわけです。職場ではその姿を見えていますから、自分が叱られてもストレスは少ないのです。でもリモート空間で1対1で叱られると、その緩和がないため、駄目出しに対するショックは想像以上に大きい。



神保 ただでさえ世の中の雰囲気コロナ禍でネガティブマインドになっていきますからね。でも、こういう状況だからこそ、課題解決のためには何ができるのかと、ポジティブ思考で対応していけないといけないですよ。

職場も家庭も円満に過ごすには

黒川 ポジティブ思考はまさにキーワードです。以前、アフリカ大陸を一人で渡り歩いてきた女性写真家とお話したことがあるんですが、彼女は「私はどの部族のところにいても、その中でトップリーダーが誰なのか一目でわかった」と言うんです。リーダーには年配の方もいれば若い方もいたし、冗舌な方もいれば寡黙な方もいた。華美な服装も、質素な服装もいろいろだったと。私が「ではなぜ一目でわかったんですか?」と聞くと、彼女は「周りを笑顔にする力です」と。「その人がいるだけで、みんなうれしそうに顔になったり、やる気に満ち溢れた顔になったりするんですよ」と教えてくれました。それを聞いて「あ、ミラーニューロンだ」と思いました。明るく意欲的なリーダーは周りの人も意欲的に変えるんです。

神保 笑顔も意欲も伝染するんですね。

黒川 人の表情はすごいところがあって、出力だけど入力にもなるんです。意欲的な上司だと、部下も意欲的になります。部下が意欲的なんだから、結果的に自分も出世していく。楽しい人は周りを楽しくして、より自分も楽しくなる。結局自分がすべてを決めていると私は思います。

神保 それは素晴らしいですね。職場に限らず、家庭でも言える話ですね。

黒川 特に家庭はお母さんの笑顔が重要ですが、そのお母さんを笑顔にするのはお父さんの役割ですからね。そして、ここでも共感力です。奥さんや娘さんにも「いいね」「わかるよ」「大変だったね」です。そしてもう一つ「気がつかなくてごめんね」も大切です。

神保 確かに、コロナ禍によって家族との時間が増え、今まで見えていなかったことに気づくことも多いです。私の子どもがちゃんと育っているというのは、妻の支えによるところが大きいですし、家庭がうまく回っているのも、家族のみんながそれぞれの役割を果たしているからなんだと、改めて気づきました。こういったところは今まで見えていなかったかもしれません。



黒川 見えなくて当たり前ですよ。誰もが自分の脳の範囲でしかモノを見られないし、理解もできません。家事で言えば、マメに片付けたり、醤油やトイレットペーパーが切れないようにしたりといった家事をしている人の苦労は周りには見えていませんよね。逆に外で仕事をしていない人も、相手が会社でどんな苦労をしているのかわかるはずがない。部下も上司の立場になれないから理解はできない。

神保 これからはリモートワークによって、逆に職場での仕事が見えなくなってくるかもしれませんね。

黒川 じゃあどうするか。これはもう、ザックリと見積もって感謝するしかないんですよ。自分の知らない家事が、上司や部下の仕事が、自分の見ているものの6倍あるとかザックリ見積もっておく。

神保 普段、自分が見ているのは氷山の一角だということですね。この氷山の下に大きなものがあるのだと意識すれば、ちらっと何かが見えたときに、ものすごく感謝できそうですね。

黒川 そして実際に、感謝の言葉を伝えることが大切です。大人になったら「言葉は自分の心の表出のために口にするものじゃない」と私は思っています。「相手のために言葉はある」のです。

神保 深い話ですね。組織やチーム、家族のために言葉を使う。それが巡り巡って自分も幸福になっていくと。そのサイクルを回すためには、自分で気づいて意識的にやっていかなければいけませんね。そこで大切なのは、やっぱり気遣いであり、相手をしっかりと認めること。職場はもちろん、家に帰っても、それを意識することが大事だと改めて考えさせられています。

黒川 認めあう。そして信じあうですかね。

神保 信じあうことができないと、本来に不安定な時代になってしまうんだろうなと改めて思います。人と人とのコミュニケーションの積み重ねが、家族であったり、地域であったり、組織

であったり、大げさにいえば国や国際関係だと思います。ただ最近では、分断とか排除とか、対立軸を目立たせる世の中になりつつあるので、やっぱり信じあうことが大切ですね。

話の呼び水から、提案フェスティバルへつなげよう

神保 世の中が複雑化している今は、組織も家庭も課題や問題が出てくるじゃないですか。それを解決するときに、

多様な考えや意見を引き出せるようにしておかないと、変化に対応できないかもしれませんね。

黒川 そういった意見を引き出す際にも共感型の対話で

す。共感型の良いところは、過去の経験の中から知見を拾えるところです。以前、ヘリコプターの運用会社が事故をゼロにするために、「ヒヤリ・ハット」（事故を未然に防いだケース）を収集しデータベースを作ろうとして、「それがなかなか集まらないんです」という相談を受けたことがあります。なぜ集まらないのかと思います。「どのよう

家庭でも職場でも、ぜひ「提案フェスティバル」を



いたら、5W1Hが並んだ質問票が出てきて「これを1人何枚いつまでに、とやっているんです」と。これでは出てきません。だって、ヒヤリ・ハッと自分で問題解決をしたら、もう潜在意識の下に入ってしまうので、自分では自在に引き出せない。その潜在意識から気づきを引き出すためには共感型の対話が必要なのです。

神保 どのようにしたらいいんでしょうか。

黒川 用紙に書いてもらうのではなくて、ヒアリングには必ず人が行ってくださいと言いました。そして最初に、「それではヒアリングします。いつどんなことがありました?」と聞くのではなくて、聞き手の経験から口火を切ってくださいとアドバイスしました。「昔、こんなことがあって」と。そうすると相手も、「そういえば、僕にも上昇気流につかまってひやりとしたことがありました」とか記憶が呼び起こされるのです。

神保 自由に意見を言いやすい環境にもなりますね。

黒川 質問から入るのではなく、自分の話から始める。共感型の対話の始め方というのは、相手の言葉を引き出す

ために、自分のことを話すというのがすごく重要なんです。これを私は「話の呼び水」と呼んでいます。

神保 話の呼び水ですか。うまく使えば意見がたくさん出てきそうですね。

黒川 実は、神保さんの奥さんと娘さんはすでに使っているかもしれませんね。たとえば奥さんが「チーズケーキが食べたいな」と言ったら、娘さんは「チョコレートケーキがいいな」、そこから2人で「いや、パフェもいいよね」「何ならお汁粉を食べに行かない?」「それいいね」みたいに。

神保 確かに、その会話は妻と娘がよくやりますね。どんな話が変わっていくな、と思いながら聞いていました。

黒川 女性の提案は、相手へのプレゼントなんです。だから、提案に提案で返す。というわけで、提案に「それはないな」と打ち返したり、ノーアイディアの男性はモテない。男性がデートの初めに「今日は何が食べたい?」どこに行きたい?」と聞くのは、すごく評判が悪いんですよ。

神保 あれは優しさを表しているつもりだったんですが……。

黒川 正しくは、「君に食べさせたいそばがある。君を連れていきたい場所がある」と言わなきゃいけないです。そのときに、奥さんがそばを食べたくなかったら、また逆に提案が来るからとにかく、提案というプレゼントをサボらないこと。実は共感型を持つ女性の多くは、このような「提案フェスティバル」が大好きなんです。

神保 提案フェスティバルですか。なるほど、先生、それは30年前に知りたかったなあ。

黒川 今からが大事ななんです。夫婦の最大の難関が定年退職して家に入るときですから(笑)。それまでにできるようにしておかないと。人生100年時代、第二の人生が長いですからね。ぜひ挑戦してみてください。

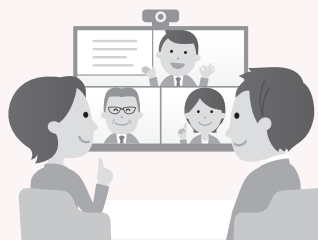
神保 僕に家族とその会話ができるかなあ。自信がないですけど(笑)。

アイデアを求める会議などで
有効そうですね



私たちにも実践できそうなコミュニケーション術のヒントがいくつもあがってきました。3つのケースで整理し、お二人にさらに深掘りしていただきます。

CASE 1 職場間の コミュニケーション術ヒント



- まずは相手の話を聞いて共感することから。自分の意見はその後で。
- 特にリモート会議では伝わらない情報が多く、思わぬ言葉のギャップを生むことも自覚する。

神保 リモート会議での注意点は、とにかく丁寧に相手の話を聞くことです。人にはそれぞれの考えがあり、環境や立場も異なっている。だから、まずは静かに耳を傾けること。話を途中で遮ったり、否定したり、こちらの考えを押し付けたりしないことです。ウェブでは相手の表情が読めないことや画面に映し出されない周囲の雰囲気などがつかめません。私は、対面よりも一層丁寧なコミュニケーションを心がけています。また、会議開催前に入室し雑談を持ちかけ、近況などを聞くようにしたりもしています。

黒川 良いですね、そういった配慮は有効だと思います。特にリモート会議では、共感型で進める方法をぜひ取り入れてみてください。とりあえず話を聞いたなら「いいね！ボタン」の言葉を返してあげるといいですね。上司はそんな習慣が身に付くと良いと思います。

神保 実は自分もそうだと、伝えることが大事ですね。

黒川 共感型の対話の良いところには、「過去のプロセスの中から知見を拾える」という点もあります。相手の言葉を引き出すために、まず自分のことを話すことはとても重要です。

CASE 2 労働組合の コミュニケーション術ヒント



- 成功よりも失敗経験が多い上司が実は理想のリーダー。
- いつの間にか掛かる思考ブレーキを提案フェスティバルで外していこう。

神保 組織をまとめるにあたっては、活発な議論ができる環境と丁寧な合意形成などのプロセスと決断するときのタイミングを慎重に考えています。少数の意見、小さな声を聞き漏らさないように注意しています。

黒川 相手の声をどう引き出すかですね。それには、自分の失敗談などを先に話すと良いですよ。「俺も失敗してつらい思いをしたことがある。だから君の気持ちかわかる」と切り出すと、素直に話を聞けるじゃないですか。私は完璧な人より、欠点や失敗がたくさんある人のほうが、理想のリーダーだと考えています。

神保 では私も自信を持って良いわけですね（笑）。われわれ労働組合には、職場の問題点など、皆さ

んが抱えるいろいろな悩みを顕在化し解決していくことを期待されています。そのためにさまざまな選択肢、考え方をより引き出せる体制を築きたいと考えています。

黒川 何かアイデアを出そう、たとえば、組合員のための新しいサービスを考えてみたいときには、先ほどお話しした「提案フェスティバル」が良いですよ。もうとにかく否定しちゃいけない、とにかく利点だけで話し合う会議を行ってみてください。

神保 良いですね。やってしまいがちな前例踏襲や、自由に発言しにくい雰囲気ブレイクスルーするためにも、提案フェスティバルは有効ですね。



黒川 私は、ある漫画のプロモーションにご協力したことがあるんです

神保 家族間コミュニケーションは私も答えのない迷題です（笑）。家庭内では、遠慮がなくなるので何気ない一言で相手に誤解を与えたり、感情的になり傷付けたりしますからね。極力感情的にならず、何でも話ができる雰囲気をつくるように心がけてはいます。

CASE 3 家族間の コミュニケーション術ヒント



- たとえ家族でも考え方や気持ちには完全には理解できない。
- 大切なのは認めることと共感すること、それが家族円満の秘訣^{ひけつ}。

神保 それが家族円満に暮らしていく知恵なんですね。

黒川 主人公に足りないのは、妻への共感力でした。ただ、男性脳で女性脳を完全に理解することなんてできません。我が家でも私はそれで夫に腹を立てていますから（笑）。でもそれは夫の立場で考えたら同じですよ。大切なのはお互いに共感し合うこと、それがすべてだと思います。

神保 うーん、身につまされるような漫画ですね。

が、この漫画は、5年間も妻に口を利いてもらえない夫の話です。「僕の何が悪かったんだろう」「あのとき言ったあれかな。あのときしたこれかな」と夫は反省しています「これは本当に悪いよ」ということばかりで（笑）。



2021年の抱負

神保 最後に、2021年の抱負を聞かせていただけますか？

黒川 今、リモートとリアルのコミュニケーション空間は揺れています、2021年はこのリモートコミュニケーションをどうするべきかを、人々が真剣に考える元年となるでしょうね。私はコミュニケーションの専門家として、より良い形の汎用モデルを見つけ、追求していきたいと思っています。

神保 今は、これまで社会が抱えていたさまざまな問題が、コロナ禍で一気に顕在化しています。職場でも組織内でも課題は山積みです。でもこういう時代だからこそ、生きたコミュニケーション



『コミュニケーション・ストレス 男女のミゾを科学する』

(PHP研究所)
黒川先生のコミュニケーション術に関心を持たれた方にオススメしたい一冊。あなたのコミュニケーションスキルを高める決定版です。



ションで一つひとつの問題を解決していかないといいけません。

黒川 はい。でも、ピンチはチャンスでもありますよね。コロナ禍でリモートワーク中心のスタイルとなり、人は今まで以上に不安を抱えています。だからこそ、人に寄り添うAIなどが今後求められていくのではないかと思います。そうなれば、電機産業のビジネスチャンスじゃないですか。

神保 その通りですね。今、目の前には課題が多くありますが、少し視点を変えれば希望も多くあるのだと思います。だからこそ今年はより一層、加盟組織の皆さんと対話を重ねて、課題も希望も一緒に考えていきたいと思っています。今日はいろいろな気づきを与えていただき、ありがとうございました。