

[研究ノート]

豊かなコミュニケーションの創造に向けて

平松 琢 弥

Towards the creation of productive and rich communication

Takumi HIRAMATSU

The importance of communication is increasing more and more in the area of managing enterprises or forming the consensus in the new society. In this paper, the communication is modeled according to its process, and then the principles of communication which should be considered as the basics when we think about the communication is leaded. And then, we point out where the essential difficulties of communication are. Furthermore, the way of doing the better communication in accordance with the principles of communication are shown. Finally, we describe the formation of rich humanity is indispensable to the enhancement of communication capability.

キーワード コミュニケーション、働きかけ、受容、理解、許諾、相手中心、作用、人間関係、知識共有、問題解決力

1. はじめに

企業はバブルが崩壊後、これまでの単純かつ単機能製品の大量生産体制から脱却し、これまでにない、人とは異なる、新しい製品やサービスの提供、ビジネスモデルの構築に活路を見出さなければならなくなっている。そのためには、企業経営や商品開発、生産、販売活動に携わる全社員の間に、新しい価値創造に向けた活発かつ生産的なコミュニケーションが存在しなければならない。さもなければ、企業の存続はありえない。

また、社会においては、激しい技術革新、急速な国際化や情報化の波を浴びることにより人々の価値観は多様化し、これにより社会は複雑化し、変貌している。われわれは、このような新しい社会の基準や基盤を作っていかな

なければならない。そのためには、社会のいろいろな階層の人々、様々な価値観や人生観を有する多くの人々のコンセンサスを形成していく必要がある、コミュニケーションの重要性はますます高まっている。

21世紀はドラッカーのいう知識社会の本格的到来の始まりであり、知識によってのみ企業が成長し、新しい文明が開化し、社会が進歩する時代になってきた。^{*1} このためには、企業を興すにしても、新しい社会を形成していくにおいても、知識を有する専門家がそれぞれの知識、発想やアイデア、意見を活発に交換し、意志の疎通を図っていくことが肝要である。コミュニケーションこそ、人と人との絆を強め、いろいろな人の知識と知識を紡ぐことにより、社会に新しい価値を創造していく魔法の糸である。その重要性は、これまで以上に増している。

しかし、このようにコミュニケーションの必要性や重要性は高まっているが、今日 コミュニケーションのレベルが社会的に向上しているとは思えない。日本経済団体連合会のアンケート調査結果（調査対象2,087社 回答率37.1% 複数回答）によると、いまの若者に企業が最も求めているものはコミュニケーション能力であるとのことである。^{*2} しかし、これらの期待とは裏腹にコミュニケーション能力については1 / 3の企業人が不足していると指摘している。^{*3}

本稿ではコミュニケーションをそのプロセスに沿ってモデル化する。そして、そこから導かれるコミュニケーションの原理について述べる。コミュニケーションの原理とは、コミュニケーションを考える上で基本とならざるをえないものを意味する。つづいて、コミュニケーションの本質的な難しさの所在について言及する。そして、コミュニケーションの原理に基づいて、よりよいコミュニケーションを行うための方法について論じる。

2. コミュニケーションの目的

人は個人的生物であると同時に社会的生物でもある。それゆえ、人が社会的に生きていくためには、コミュニケーションが得意か不得意か、コミュニケーションをとる相手が好きか嫌いかのいずれにも拘らず、人とコミュニケーションをとらざるを得ない。

コミュニケーションとは、人に何かの話題や情報を伝えてそれを共有することでグループの仲間入りをしたり、気持ちや感情を伝えて同意を求めたり、思いや考えを伝えて共感を得たり、意見や提案あるいは要望を人に説明し、説得したりすることで、人の理解や納得、協力を得るためにおこなう行為である。

すなわち、コミュニケーションの目的は、人との「共感」、人からの「理解」、「納得」、「協力」など、その目的に応じ人に求めるものの程度の違いこそあれ、いずれにしても自分が社会で生きてゆくために、人に何かを期待し、何かを依頼し、何かを要求することである。人に対し、自分の望むように何らかの行動をしてもらうことである。しかし、それらの期待や要求は、相手の了解があって初めて満足されるものである。

したがって、コミュニケーションとは、本質的には自分の欲求を満たすための自分本位の行為の一つである。しかし、欲求が満たされるか否かは相手依存である。

3. コミュニケーションのプロセス

コミュニケーションの流れをモデル化すると図1のようになる。すなわち、コミュニケーションは、自分からの「働きかけ」、相手からの「受容」、相手の「理解」そして「許諾」の4つのプロセスからなる。

まず、第一は自分からの相手に対する働きかけである。コミュニケーションは自分から相手に対して働きかけをしないかぎり始まらない。相手からの働きかけを期待してはならない。そもそも相手に何かを期待し、要求するのは自分である。相手からの働きかけを待っていては、百年河清を俟つが如し

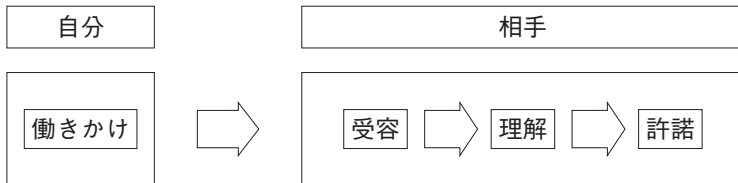


図1 コミュニケーションの流れ

である。欲求が満たされる日がいつのことになるかわからない。

第二が、相手からの「受容」である。自分がいかに働きかけをしようとも、人間関係に問題があり相手からの信頼が無ければ、端から聞く耳を持ってくれなかったり、話に興味を示してくれないことがある。相手から受け入れられなくてはならない。

第三には、相手の「理解」である。仮に、耳を傾けてくれたとしても、自分が伝えようとすることについての知識や経験が相手に無ければ、伝えようとしたこと、伝えたかったことを相手は理解することができない。相手に話の内容が理解できなければコミュニケーションは成立しない。

そして最後は、相手の「許諾」である。相手が話の内容を理解できたとしても、相手にとって何の利益もなければ、相手からの応答に多くは期待できない。応答が一切帰ってこないか、応答があったとしてもコミュニケーションは長続きし得ない。

このようなコミュニケーションのプロセスを見てみると、必然的に「自分から働きかけをすること」、「自分が相手に受容されること」、「話の内容が相手に理解されること」、「話の内容が相手の利益にかなうこと」の4つのことがコミュニケーションを成立させるための条件となっていることが分かる。これらのことから、つぎのコミュニケーションに関する原理が導かれる。^{*4}

4. コミュニケーションの原理

(1) コミュニケーションは相手中心である。

コミュニケーションのプロセスで述べたように、コミュニケーションが成立するためには、第一に相手に聞く耳をもってもらわねばならない。第二に相手の理解力に依存する。第三に相手にとっての利益の有無に依存している。このように、相手に全く依存する3つの関門を通過しなければコミュニケーションは成立しない。

禅の公案に「無人の山中で木が倒れたときに音はするか」の問いがある。答えは否である。音は知覚されて音になる。誰かが音を耳にし、知覚しないと音にはならない。まさに、コミュニケーションの本質を言いえて暁妙である。^{*5} あなたが、無人の山中で転び、足を骨折した。歩くことができない。

必死で助けを求める。誰が助けにきてくれるであろうか。あなたの危難の声を知覚し、意味を理解し、あなたを助けに来てくれる人は山中にはいない。あなたの悲鳴は、山中の鳥や獣たちは耳にするかもしれないが、助けとはならない。

すなわち、コミュニケーションはその目的、プロセスからして「相手中心」とならざるを得ない。好まざるとも「相手中心」に考えざるをえない。

(2) コミュニケーションは作用である。

ニュートンの運動法則に、「作用・反作用の法則」がある。人が物を押すと、その押した力と同じ力が人に返ってくるというものである。コミュニケーションもこれと同様であって、この法則が適用できる。

コミュニケーションも、自分から相手に対して働きかけをすることで始まり、その働きかけに応じた反応が返ってくる。いいかえると、働きかけに応じた反応しか返ってこない。したがって、働きかけが弱ければ応答も弱くコミュニケーションは長くは継続しない。コミュニケーションの主たる目的とするところの、相手を説得し、人に影響を与えたり、人からの協力を得るためには、強い働きかけをしないと成功は覚束ない。

すなわち、コミュニケーションは人に対する作用であり、人や社会に対する強い関心を寄せ、自分の殻を破り思い切って一步を踏み出してゆく勇気を持たなければならない。勇気を出して、熱意と関心をもって働きかけないかぎり、人に影響を与え、人を動かすことはできない。

(3) コミュニケーションは人間関係である。

いくら人の理解や協力を得たい話を持っていても、聞く耳を持ってもらうことができなければ何ともならない。いくら素晴らしいアイデアをもっていても、門前払いを食らってはお蔵入りとなる。また、良い人間関係の中で話を聞いて貰えたときは価値以上の評価をされるし、逆に芳しくない思い込みや先入観をもって聞かれると価値は半減する。したがって、コミュニケーションによる成果を得ようとするならば、コミュニケーションの相手とよき人間関係を築かねばならない。人からの信頼、信用を得なければならない。

人への信頼や信用は、仕事の能力や実績もさることながら、それよりも人間性によるところが大きい。人として信頼に足る人物と見做されるか否かである。

すなわち、コミュニケーションの成否を決める第一の関門は、人とどれ程の良き人間関係を築くことができるかである。どれだけ信頼と信用を得られるかにある。コミュニケーションにおいては、自分の価値を高めるのは自分であり、自分の価値を決めるのは相手であることを知らねばならない。

(4) コミュニケーションは知識共有が不可欠である。

話した内容を相手に理解してもらうためには、相手が自分の伝えたいことについての知識や経験あるいはそれに関する技術、ノウハウをもっていなければならない。ガリレオ・ガリレイは地動説を唱えたが、その当時の人には全く理解されず、信じてもらえなかった。現代の我々は、実際に地球が自転し、太陽の周りを公転しているのを目で見たものはいない。しかし、我々は天文学を学校で学び、そのことを知識として持ち合わせているため地動説に異議を唱える者はいない。

人はふつう人から話を聞いた時、自分の持っている知識や経験および技術、ノウハウなどの情報を総動員してイメージを構築し、ものごとを理解したり、判断をしている。このことは逆にいうと、人は自分のもっている知識や経験および技術、ノウハウなどの情報を駆使して創造できるイメージを超えることはできないということである。^{*6}

したがって、コミュニケーションをとるためには、相手の分かる言葉で、相手の持つ知識、経験、技術の範囲内で分りやすく話さなくてはならない。さもなければ混乱と誤解を生む。

(5) コミュニケーションは問題解決力である。

コミュニケーションの究極の目的は、相手を説得し、協力をしてもらうことにある。話の内容を説明し、理解と納得を得、意思決定を促し、協力という形で行動を起こしてもらうことである。人から信頼をされて話をよく聞いてもらい、話の内容を理解してもらえたとしても、それが人に何の利益もも

たらさないものであるならば協力を得ることは覚束ない。

とくに、ビジネス関係の話においては一方の利益が他方の損になるゼロ・サムの場合があり、人との間にコンフリクトを起こす場合がよくある。そこで物別れになっては、互いに成果は生まれない。何らかの成果を生もうとするならば、相手にとっても利益のある提案ができなければならない。コンフリクトの原因を除去するか、除去できない場合には双方の利益になる新たな条件を創造し代替案を提案できなければならない。

すなわち、コミュニケーションを成立させるためには、最終的にはお互いに利益をもたらす創造的提案ができなければならない。ウィン・ウィンの関係を作り上げる問題解決力が求められる。

5. なぜ、コミュニケーションは難しいのか

(1) 人は自己中心的である

コミュニケーションはその目的、形態からいって本質的に「相手中心」にならざるをえない。一方、コミュニケーションをする多くの人間は本来、自己中心的にできている。ナイチンゲールやマザーテレサ、蟻の町のマリアといわれた北原玲子のように、天性の資質や信仰、教育により培われた自己犠牲の精神をもつ数少ない人以外のほとんどの人は、他人のことには関心をもたない。人のことより自分のことにひたすら関心を持っている。^{*7}「人の噂も75日」という。これは、人は忘れっぽいということでもあるが、人のことに関心がないからすぐに忘れるということでもある。また、人は物事を自分の都合のよいように解釈し、理解する癖がある。さらに、人は見たいと思うことしか、見ようとしない。^{*8} すなわち、人は本質的に自己中心的な生き物である。

自己中心的な生き物である人間が、「相手中心」であるべきコミュニケーションを行うというところに本来の無理がある。コミュニケーションには、人の本来の性向と逆の資質が求められている。

(2) 人は知と感情の生き物である

人は知と情の生き物とも言われる。コミュニケーションは人と人の営みで

ある。夏目漱石の草枕の一節に「知に働けば角が立つ 情に棹させば流される」とあるが、コミュニケーションにおいては、あまりに理詰めであると摩擦を起こしてしまうし、また、あまりに感情に流されてしまうと自分の理が通らなくなってしまうコミュニケーションは成立しない。異なる知と情をもつ人が、お互いが満足し、共感できるものを生み出せなければコミュニケーションは成立しない。

知と情の重み付けが異なる人が、互いの知と情を噛み合わせ、バランスをとらなければならないところにコミュニケーションの難しさがある。しかし、このような難解な作業は人間だからこそ成しえることでもある。

(3) コミュニケーション力は再生産できない

コミュニケーションには、文字の「読み方」や「書き方」のように言葉や文章で学び、伝えることができる「形式知」の部分と、人それぞれの経験、洞察や熟練に基づく直感やノウハウのように学び、伝えることが困難な「暗黙知」の部分がある。コミュニケーションにおいては、この暗黙知の部分が決定的に重要である。コミュニケーションの主目的は人を動かすことにあるが、その成否は一瞬のうちに決まる。その一瞬のうちに、その場の状況、相手の意識の変化を機敏に察知し、それに臨機応変に対応できる能力が求められる。この臨機応変な対応は、瞬間的な判断を可能とする暗黙知に頼らざるをえない。

しかし、このような能力は一朝一夕には身に付かない。自転車の乗り方を本で読んだからといって自転車に乗れるようになれるわけではない。バイオリンの弾き方を読んだからといってすぐに弾けるわけではない。コミュニケーションの達人になるためには、経験や体験を積み重ねることにより優れた直感力や数多くのノウハウを身に付けるしかない。

このように、コミュニケーション力は人に付いているものである。人に付いていたコミュニケーション力はその人の死とともに消え去ってしまう。コミュニケーションの達人が死ねば、その卓越したコミュニケーションの知識や技能は消滅せざるをえない。すなわち、コミュニケーション力は自然科学技術のように再生産することができない。

このため、人は皆、常にゼロスタートで自ら経験をつみ、直感やノウハウを蓄積していかざるを得ない。コミュニケーションの難しさは、その最も肝心な知識を再生産できず、継承できないところにある。

6. よりよいコミュニケーションのために

(1) いか「働きかけ」の力を得るか

「こんなことを言うと、周りの人に笑われはしないだろうか、馬鹿にされはしないだろうか」「こんなことを知らないのは、恥ずかしく、愚かしいことではないだろうか」と自問自答し、足がすくんでしまう。このため、一步を踏み出せない人が多い。しかし、考えてみると、人はみんな忙しい。自分のことに精一杯で、誰もあなたのことなど気にしていない。

仮にそうでないにしても、笑われるのは一時のことである。それによりも一步踏み出すことにより得られる報償のほうがずっと大きい。あれやこれやと逡巡するストレスからの解放、一步を踏み出し働きかけたことの自信、それまで知らなかった事柄や事象の発見、新しい人との繋がり、そして心配し恐れていたことは何も起こらなかったという安堵である。

訊ねるは一時の恥、知らざるは一生の恥という。「すべて一時の事である」。人や社会に関心を寄せ、勇気をもって一步を踏み出すことである。

(2) どうしたら話を聞いて貰えるのか

人から受け入れられ話を聞いてもらうには、よき人間関係が必要である。相手からの信頼、信用がなければならない。では、信頼、信用を得るためにどうすればよいか。

まず、第一は自分から相手に関心を寄せなければならない。相手に関心をもつことにより初めて相手からも関心を持たれる。D. カーネギーによれば、このことについては世の中で一番優れたその道の達人である犬に学べばよいとのことである。^{*9}

第二には良い印象を持たなければならない。印象とは、その人の人間性が滲み出たものであり、人は印象をもってその人の人間性を量る。日頃から発言や行動、心の持ち様、礼儀作法に気をつけなければならない。とくに初

めて会おう人に対しては、第一印象が肝要である。第一印象は強く、長く残る。いわゆるレッテル効果である。どうせならばいいレッテルを貼ってもらったほうが良い。^{*10}

第三には惻隱の情を持たなければならない。そのためには人の立場に立ちものを見たり、考えたりすることができなければならない。人の立場に身を置くことにより、初めて人の悩みや苦勞を知り、理解をすることができる。人は理解をしてくれる人に心を開く。

第四には、人のために働かなければならない。人のためにベストを尽くして仕事をすることである。そして期待以上の成果を上げることである。これにより、人に満足を超えた喜びを与えることができる。人は自分のために働いてくれる人を頼りにする。

人に関心を寄せ、人を思いやり、人のためにベストを尽くして働くことで人からの信頼を得ることができる。自らも、その仕事を遂行するプロセスの中で新しい知見を得、経験を積むことができる。大きな価値のあるものを得ることができる。

しかし、とはいっても世の中には、いい人もいれば悪い人もいる。誠意ある作用に対し、暖簾に腕押しで相応の反作用がない人とは付き合わないことだ。避けて通らざるをえない。

(3) 話を理解してもらうためには

人に話を理解してもらうためには、第一に、相手の理解できる言葉で話せなくてはならない。一方、社会にはいろいろな人がいる。人の知識レベル、経験、仕事、価値観などは一人ひとり異なる。したがって、言葉も考え方も一人ひとり異なる。社会生活をしていくためには、この言葉や考え方が異なる一人ひとりとのコミュニケーションをとらなくてはならない。このため、人はいろいろな言葉を用意しておき、その中から臨機応変に相手に応じて言葉の使い分けができなければならない。そのためには、日頃から自分の知識や経験を増やし、いろいろな言葉を習い、覚え、身に付けておかねばならない。自分の好きなことや興味があることだけではなく、何事にも幅広く興味をもち、いろいろなことを学習、経験し、新しい言葉や考え方を学んでいかなく

てはならない。

第二には、ものごとを分りやすく伝えることが求められる。分りやすく伝えるとは、日常的な平易な言葉を用い、簡単な論理で、人の関心のあるところに沿って伝えるということである。たとえば、専門家が素人に自分の仕事や技術について話すとき、専門用語を用いて仕事や技術の詳細いいわゆるHowを伝えるのではなく、その目的や方向性、結果が人や社会に及ぼす影響など人と関わりがあり、関心があるところ、いわゆるWhatについて伝えることができなくてはならない。

ものごとを平易な言葉で、簡単に話すということは、ものごとの本質を知り得ていなければできないことである。また、人の関心の在るところに沿って話すということは、人の心の動きを汲み取れなければできないことである。ともに難しいことではある。しかし、本質を掴み、枝葉末節を省き、論理を飛ばさず、相手の理解の状況を探りながら、ゆっくりと順序立てて話せなくてはいけない。

こうして、話を理解してもらう努力をすることにより、話題が豊富になり、人への関心が高まり、友も増え、楽しみも増え、人生が豊かになる。しかし、これらの果実を手にするためには、いろいろな知識を獲得するための弛まぬ努力、いろいろな人と話すための我慢強い忍耐力を必要とする。そして、ものごとを分りやすく伝える力を磨いていかなければならない。

(4) いかにしてウィン・ウインの関係を築くか

お互いの目標を認識し、尊重し合わなければならない。相手の立場についても把握し、主張の同意点と立場の違いからくる対立点を浮き彫りにし、相互に理解し合わなければならない。これにより、対立点の存在に起因する感情的な凝りとお互いの不信感を払拭することが第一の仕事である。このためには、視点を仕事中心に据える真摯さと、相手の立場にも立つという寛容さが求められる。

第二に、コンフリクトが解消しない場合のお互いの損は何か、コンフリクトが解消した場合のお互いの得は何かについて意識を共有しなければならない。そして、コンフリクトが解消した場合のお互いの得を価値あるものとし、

それを共通の目標として掲げなければならない。信頼と協力の証としなければならない。^{*11}

第三には、双方に利益をもたらす機会を創出できなければならない。対立の元になっている障害は、近未来的に除去できるのか。除去できなければ双方に利益をもたらす条件としてどんなアイデアあるいは方策が提案できるのか。「損して得とれ」の提案ができればならない。たとえば、一方が近未来的には損をしたとしても、中長期的にはそれを得に転換できる方策はあるのか。あるいは、近未来的はお互いに不満足ではあるが、中長期的視点からはそれぞれが満足する結果に到達できる道はあるのか。更には、痛みを分かち合い、お互いが歩み寄って協力することにより、いまの価値観を超えたさらに高い次元の新しい価値を創り出し将来的には利益を確保できる方策はあるのか、を問い続けなければならない。そのためには、問題解決のための知恵と工夫、忍耐強さが求められる。^{*12}

ウィン・ウィンの関係を構築するのは難しい。しかし、コミュニケーションの問題は、結局はここに行き着く。お互いの不信感を払拭し、信頼と協力の関係を築き、これに立脚して相互利益の方策を考えなくてはならない。人には真摯さ、寛容さ、忍耐強さ、そして何よりも知恵と工夫が求められる。

7. コミュニケーションの課題

現代社会は何につけても経済中心であり、産業主義や商業主義、成果主義や功利主義がはびこっている。経済的な貧富の格差は拡大傾向にあり、社会の抱える問題も多様化、複雑化してきており、困難が増えている。コミュニティの解体が進み、また人々が企業においても社会においても、分断化され、孤立化し、個人主義や自己中心化傾向が進んでいる。^{*13} 人々の心の中に人を思いやる余裕がなくなってきた。自分のことで精一杯となってきた。人を思いやり相手中心に心を配り、会話ができる状況にない。「恒産なくして恒心なし」である。^{*14}

コミュニケーションが成立するためには、相手中心でなければならないことはコミュニケーションの原理において見てきたとおりである。人々の間に自己中心化が進めば、ますますコミュニケーションをとることを難しくする。

社会を形成する人と人との間にコミュニケーションが欠落していくと、企業や社会の潜在的な力を発揮させることができず、衰退させ、退廃させ、最悪の場合には崩壊させる危険性をはらんでいる。

昨今、コミュニケーションといえば、とかく「話したり、聞いたり、書いたり、読んだり」あるいは「ものごとを上手に表現したり、伝えたり」する技術が喧伝されている。しかし、これらの技術は人間性という基盤の上に乗っかっているものである。コミュニケーション力を発揮するためには、まずは豊かな人間性を備えていることが欠かせない。すなわち、コミュニケーション力は、豊かな人間性と優れたコミュニケーション技術が相俟って初めて備わるものである。企業や社会全体のコミュニケーション力を高めてゆくためには、このことを多くの人が認識し、人間性の形成に多くの力を注がなければならない。

そのためには、経済中心で変化が激しい社会環境に置かれ、分断化され、孤立化せざるを得ない人々を再び連携させ、人と人の絆を強くし、脆弱化しつつある人間性を回復させなければならない。このための人々の連携の場づくりや教育などの社会的な環境整備が求められている。

註

- * 1 知識社会の到来と知識労働者の興隆、情報化の進展、グローバル経済の出現などを予見。P.Fドロッカー 上田惇生（訳）「断絶の時代」新版ダイヤモンド社1999年参照
- * 2 企業が採用選考時に重視する要素として、企業の75%が「コミュニケーション能力」を第一位に挙げている。（社）日本経済団体連合会「2004年度・新卒者採用に関するアンケート結果の概要」（2005年1月20日）参照
- * 3 企業の32%の人事担当者が、現在の若者に不足していると思われるものとしてコミュニケーション能力を挙げている。（社）経済同友会 教育委員会「企業の教育・人材に関するアンケート調査結果報告」（2003年4月）参照
- * 4 P.Fドロッカーはコミュニケーションについて四つの原理を挙げている。コミュニケーションとは知覚であり、期待であり、要求である。情報とは違う。依存関係にはあるが、むしろ相反することのほうが多い。P.Fドロッカー 上田惇生（編訳）はじめて読むドロッカー【自己実現編】「プロフェッショナルの条件」ダイヤモンド社 pp.169-176 参照
- * 5 同上書、pp.169-170 参照
- * 6 同上書、pp.170 参照
- * 7 ニューヨークの電話会社での調査によると、いちばんよく使われているのは“わたし”ということば。あなたの話し相手は、あなたのことに対して持つ興味の百倍もの興味を、自分自身のことに対してもっている。D. カーネギー（著）山口博（訳）「人を動かす」創元社

- 2004年新装版24刷発行 pp. 74-75、pp. 129参照
- * 8 カエサルと言葉。人間ならば誰にでも現実のすべてが見えるわけではない。多くの人は見たいと欲する現実しか見ていない。
 - * 9 友を得る法を学ぶには、世の中でいちばん優れたその道の達人とは一われわれは毎日路傍でその達人に出会っている。D. カーネギー（著）山口博（訳）「人を動かす」創元社 2004年新装版24刷発行 pp. 73-74参照
 - * 10 レッテルを貼るとは、ある人物や物事に評価を与えることである。一度マイナスのレッテルを貼られるとこれをはがすのは容易でない。福田健「コミュニケーションセンス」文香社 2001年 pp. 63-66参照
 - * 11 論理力を生かした「対立解消」の交渉。茂木秀昭「ロジカルシンキング入門」日経文庫 2005年 pp. 141-143参照
 - * 12 「プラス・サム関係」の創りかた。佐久間賢「問題解決型リーダーシップ」講談社現代新書 2003年 pp. 80-83参照
 - * 13 日本の社会は人間の再生産に失敗しつつある。正村公宏「経済が社会を破壊する」NTT出版 2005年 pp. 12-26、pp. 103-104参照
 - * 14 孟子の言葉。定まった財産や生業のない人は、定まった心がないの意。

参考文献

- P.Fドラッカー 上田惇生（訳）「断絶の時代」新版ダイヤモンド社1999
- P.Fドラッカー 上田惇生（編訳）はじめて読むドラッカー【社会編】「イノベータの条件」ダイヤモンド社 2000年
- P.Fドラッカー 上田惇生（編訳）はじめて読むドラッカー【自己実現編】「プロフェッショナルの条件」ダイヤモンド社 2004年
- P.Fドラッカー 上田惇生（編訳）はじめて読むドラッカー【マネジメント編】「チェンジ・リーダーの条件」ダイヤモンド社 2004年
- D. カーネギー（著）山口博（訳）「人を動かす」創元社 2004年
- ボブ・コンクリン（著）柳平彬（訳）「人を惹きつける人間力」創元社 2005年
- 福田健「コミュニケーションセンス」文香社 2001年
- 茂木秀昭「ロジカルシンキング入門」日経文庫 2005年
- 佐久間賢「問題解決型リーダーシップ」講談社現代新書 2003年
- 正村公宏「経済が社会を破壊する」NTT出版 2005年