

[仕事の便利術]

# 上手な本音と建前の 使い分け



# はじめに

## 本音と建前を理解して 新たなコミュニケーションの扉を開こう

「本音と建前」という言葉。実によく聞く言葉、よく使われる言葉です。さて、どのようなときに使われるでしょうか？

平穏なときや充実しているとき、ものごとがうまくいっているときには出てこない言葉です。本音を言ってほしい、建前ばかり言わないでもらいたい、と思うのはどんなときでしょうか？ そのときのあなたの中にある本音は？ 建前は？

あなたの中にわき起こる違和感、疑念、怒り、焦り、不満、不信感、ざわつき、気に入らない感じ、こらえる感じ…

相手に見え隠れする戸惑い、自信のなさそうな表情、何かを隠している様子、言っていることとやっていることがチグハグな感じ…

自分が言いたいことを伝えられない感じ、思いとは違うことを伝えている感じ、この場から逃げたい感じ、これ以上関わりたくない感じ…

私たちの心も身体も敏感で素直です。心と思考の波長が合っていない本音と建前の食い違いを感じ取り、そのまま表情や言い回しとしてコミュニケーションに表れてきます。

これまでは、建前を重視、尊重して、自分の本音を表に出さない傾向の強かった時代です。しかし、そんな建前を支える本音にも目を向けるときがやってきました。本音と建前は、私たちの中にあるひとつの枠組みです。本音の裏には建前が、建前の裏には本音が潜んでいます。本音と建前は、“私たちの心”であり、“私たちの考え方”であり、“私たちが大事にしているもの”なのだと思います。

相手の本音と建前、自分の本音と建前、あるいは場の本音と建前、これらを意識し、見分け、使い分けられるようになれば、一層深いコミュニケーションの扉が開くことでしょう。

本テキストの中にそのヒントを詰め込みました。仕事の場面を中心にたくさんの例があげられていますが、いずれも筆者の経験にもとづく想像上の事例や表現例です。あなたの現実に取り寄せながら、ぜひ自分事として読み砕いていただければ幸いです。

# 目次

はじめに .....	3
<b>第1章 本音と建前との上手な付き合い方 .....</b>	<b>5</b>
1. 本音と建前のいろいろな側面 .....	6
2. 本音と建前をめぐる起こること .....	10
3. 本音と建前の切っても切れない関係 .....	14
4. 本音と建前を見極める力が信頼関係を築く .....	18
<b>第2章 本音と建前を活かすコミュニケーションの実践 .....</b>	<b>23</b>
1. コミュニケーションの中で本音と建前を考える .....	24
2. 相手の本音と建前をどう聞か .....	28
3. 効果的な質問で、本音と建前をとらえてみよう .....	32
4. 相手が受け取りやすい本音と建前の伝え方 .....	38
◆研究課題1 .....	42
<b>第3章 豊かな成果を生み出す本音と建前の使い分け .....</b>	<b>43</b>
1. より良い関係性構築のための本音と建前の使い分け .....	44
2. 問題解決に役立つ本音と建前の使い分け .....	48
3. 顧客との関係性を深める本音と建前の使い分け .....	52
4. チーム力を高める本音と建前の使い分け .....	56
<b>第4章 本音と建前のバランス効果で、場の力を引き出す .....</b>	<b>61</b>
1. 本音を言いやすい演出、建前を尊重する演出をしよう .....	62
2. 対立・葛藤場面に活用したい本音と建前の使い分け .....	66
3. 説得や交渉に役立つ本音と建前の絶妙な示し方 .....	70
4. 本音を土台にした建前、建前を土台にした本音が人を動かす .....	74
◆研究課題2 .....	79

# 第1章

## 本音と建前との 上手な付き合い方

# 1

## 本音と建前のいろいろな側面

### 本音と建前が気になるのはどんなとき？

本音と建前という言葉の示す意味をあらためて考えてみましょう。

「本音」とは、本心から出た言葉、本当の気持ち、心の声などの意味を持ち、「建前」は、表向きの基本方針や原則、理由などを表す言葉です。家を建てるときに、基礎の上に柱や梁など主な骨組みを組み立ててお祝いすることを「お建前」といいますね。建前は**外側、外面の世界**を表し、本音は**内側、内面の世界**を表すととらえてみましょう。

では、この本音と建前が気になるのはどんなときですか？

たとえば、誰かとの会話で表側（建前）の見え方と内側（本音）の見え方に**隔たりを感じる**ことがあるでしょう。身近な例でいうと、「ありがとう」と言っている相手が、妙に暗い表情をしているようなときです。あれ、変だな？ と思っても、まあいいかと見過ごすときもあれば、後々まで気になってしまうこともあるかもしれません。

### 本音と建前の食い違いに気づいてみよう

そもそも、気持ち良い会話やうまくいっている状況では、本音だとか建前だとかはあまり意識されません。しかし、その**食い違い**を感じたなら、そこに何かの気づきがあるはずです。そこに気づけなかったばかりに、後悔したり、ものごとがうまくいかなかったり…という経験もあるのではないのでしょうか。

見定め、  
調整する力  
使い分ける力

本音と建前の食い違いに気づき、本音と建前を**見定め、調整する力、使い分ける力**が身につけば、目の前の出来事の理解が深まり、何をどうすすめればよいのか、より良い方向性が見えるようになるでしょう。

### 本音と建前の食い違いを見つけやすい言い回し

よく使われるフレーズや言い回しの中から、微妙に見え隠れする本音

や建前の姿を見つかけましょう。なぜそのような言い方をするのか、どんな心理や考えが潜んでいるのか、例を見ながら自分なりに考えてみましょう。

### (1) 相手をコントロールしたい

そうしてほしいとストレートに言えないけれど、自分の思いどおりにしたいときによく使われます。これは自分の本音、本意ではないけれど、**建前上しかたがないのだ**、というニュアンスの言い回しです。

建前上  
しかたがない

- 「上からもいろいろ言われていて…」
- 「周りの目もあるからねえ、ここは何とか…」
- 「みんなそうしているからさ、ここはひとつ…」

### (2) 面倒なことを頼むとき

普通に頼んだのでは引き受けてもらえなさそうなので、いろいろ理由（建前）を並べたり、自尊心をくすぐったりして、**嫌とは言えない雰囲気**を醸し出す言い方です。もちろん、ウンと言わせたいのが本音です。

嫌とは言えない  
雰囲気

- 「ほかの人にはとても無理。君にしかできない仕事なのだけど」
- 「上からの指示で、君には期待がかかっているんだ」
- 「私の立場もあること、そこはわかっているよね」
- 「ここで頑張れば、君の将来にも必ず良いことになる」

### (3) ごまかしたいとき

自分の形勢が不利、いまは答えの準備がない、反論や理由（建前）が見つからないが、**何とかことをすすめたい**というときに使われます。

何とかことを  
すすめたい

- 「かたいこと言わずに、ここは何とか…」
- 「大人なのだから、そこのところはわかるよね」
- 「まあ、それはそれ、これはこれだよ」
- 「そういう見方もあるでしょう。ただそうは言っても…」

### (4) 相手の手の内を読もうとしている

相手がどう考えているのか、その傾向や本音を探りたいときに、誘導的に使う方法です。大きく振ってみて、**反応を読もう**とします。

反応を読もう

- 「いつそのこと、やめちゃったらどうですか？」
- 「知らん顔してもバチはあたらないですよ」
- 「どうってことないですよ。放っておけばいいですよ」