

# 「わかつたつもり」が危ない 知っておいてほしい3原則



はら・けいこ

筑波大学大学院人間総合科学研究科修了、博士(カウンセリング科学)。働く人へのキャリア支援や支援者教育を専門とし、研究と実践に取り組んでいる。公認心理師、1級キャリアコンサルティング技能士。日本キャリア・カウンセリング学会(幹事)、産業・組織心理学会(理事)、日本心理学会、日本質的心理学会等に所属。著書に『職場で使えるカウンセリング』(共著、誠信書房)や『キャリア心理学ライフデザイン・ワークブック』(共著、ナカニシヤ出版)などがある。

今回は、相手や状況に合わせて相手の話を聴くことの大切さや、相手の伝えたいことを理解しようとする深く聴く方法とも言える「傾聴」は、相手の内面的な変化・成長を支援することにつながる可能性を秘めていることをお伝えしました。今回はさらに、上司としての態度やかかわり方について考えていきましょう。

## 職場での不安やストレス

ところで、皆さんは現在の職場や職業生活に強い不安やストレスとなっていると感じる事柄がありますか？もしあると感じた方は、どのようなことに不安やストレスを感じていますか？厚生労働省の令和3年「労働安全衛生調査(実態調査)」によると、強い不

安やストレスを感じる事柄がある労働者の割合は53・3%であり、その内容(主なもの3つ以内)は「仕事の量」が43・2%、「仕事の失敗、責任の発生等」が33・7%、「仕事の質」が33・6%、「対人関係(セクハラ・パワハラを含む)」が25・7%、「会社の将来性」が20・8%となっています。さらに、ストレスを相談できる人がいると答えた人(92・1%のうち、75・2%は「上司・同僚」が相談先であるとのこと)です。

「ご自身は強い不安やストレスを抱えていない上司の方もいらっしゃるかもしれませんが、職場では仕事に関する不安やストレスを大なり小なり抱えている方が過半数を超えていることを改めて理解してください。仕事の質・量や責任、対人関係や会社の将来性など、

不安やストレスの対象は個々に異なり、それらの不安・迷いなどを現実的な問題解決につなげるためには、上司からのかかわり方や聴き方が大切なポイントになるのです。

## 「わかつたつもり」からのすれ違いは残念

上司の皆さんは何とかがしてあげたいと思うがあまり、ついつい先走って「わかつたつもり」になっていませんか？たとえば、データや事実だけを見て解釈してしまう、自分の経験に照らし合わせて理解してしまう、自分のペー

かつたつもり」になっているかもしれない。

「わかつたつもり」になった後のかわりは、以下のような失敗にもつながりやすいのではないのでしょうか。たとえば、安易な一般論や前例だけを伝える、「がんばれ」などとただ励ます、「そんなことでどうする」などと叱責する、話をよく聴かないまま仕事を引き取り分担を変えたりする。どれもが本質的な部下の成長にはつながらないかわりになってしまっています。

今回は、「わかつたつもり」にならない部下の話を注意深く丁寧に聴くためのヒントを、3点ご紹介いたします。ここでご紹介する内容は、カウンセリング理論の基盤として引用されることも多い、心理療法家カール・ロジャーズ

(1987年没の考えを参考に)しています。

## まず受けとめる・受け入れる

1点目は、「無条件の肯定的関心」と訳される態度です。厚生労働省の提供する「働く人のメンタルヘルス・ポータルサイト：じじろの耳」(<https://kokoro.hlw.go.jp>)では、「相手の話を善悪の評価、好き嫌いの評価を入れずに聴く。相手の話を否定せず、なぜそのように考えるようになったのか、その背景に肯定的な関心を持って聴く。そのことによって、話し手は安心して話ができる。」と説明されています。「こつであつてほしう」「こつすべさだ」「このようなどきだけ」といった姿勢ではなく、まずは受け入れる姿勢で臨むことも言えます。仕事を進めるときには、すべきことが決まっていることや、条件や制約があることも多々ありますが、部下から声をかけられたときの最初の姿勢として「まずは受けとめよう」「まずは否定せずに自由に話してもらおう」という心構えは大切にしたいものです。

「失敗やネガティブな報告はあまり聞きたがらない」「まず否定される」「うちの上司は自分が忙しいときはかわってこないが、自分の仕事に余裕が

あるときだけは何かと聞いてくる」などは、上司の都合を優先し、条件付きで聴いている典型例です。独りよがりになっていたり、限定的な情報のみを収集することにもつながりかねず、まさに「わかつたつもり」になっている残念な状態とも言えるかもしれません。

## 共感的に理解する

2点目は、「共感的理解」と訳される態度です。上述のサイトでは「相手の話を、相手の立場に立って、相手の気持ちに共感しながら理解しようとする。」と説明されています。相手の立場や身になって考え、感じようとするこゝとに加え、それを伝えようとするこゝとまで含まれた態度です。ここでの留意点は、相手の立場になって考え・感じることは意外に難しいということを知ることです。

人にはそれぞれが大切にしている固有の考え方や感じ方があるため、「この人にとってはどう感じ、どう見えているのだろうか」「この人の立場にとってはどうなのだろうか」という視点を持つことは、なかなか難しい場面もありそうです。特に上司としての頭の中には、これまでの成功・失敗体験や当時の妥当解・方略がたくさん詰まっていますので、相手の考え方や感じ方についていないがしろにしたまま、問題

解決のみを進めてしまうこともままありそうです。

理解する姿勢で話を聴いたあとは、相手の考えていることや感じていることを代弁するつもりで言語化してみてください。「○○さんの言わんとしていることは、○○さんの話の要約すると、○○さんのように感じたのだが」など、部下の状況や思いを整理することを手伝うことで、わかりあっているのではないのでしょうか。

## 相手にも自分にも真摯な態度で

3点目は「自己一致」と訳される態度です。上述のサイトでは「聴き手が相手に対しても、自分に対しても真摯な態度で、話がわかりにくい時はわかりにくいことを伝え、真意を確認する。わからないことをそのまましておくことは、自己一致に反する。」と説明されています。自分が「感じていること」と「言っていること」の間にずれがない状態や、自然体で自分を受け入れているような姿勢とも言えるかもしれません。

たとえば、職場でのシーンを想像してください。不本意な結果に対し「よくやった」と言いながらも目が笑っていない上司、「自由にやってみろ」と言いながら改善案にいら立ちを隠せない上司、知らないことを知らないと言

わずに「最新情報を確認していなかった」と言いよびむ上司、「話を聴くよ」と言いながらも自分の仕事の手を止めない表情の硬い上司、どの上司からも発する言葉と本心が違うことが透けて見えませんか？ 自身にも相手にも誠実にかかわっていない様子とも言え、部下の立場からは話そうという気持ちで薄れていくのではないのでしょうか。

相手に真摯な態度を取るには、まずは自分の状態に気づき、考えていることや感じていることに耳を傾けることです。上司としての立場や役割として、自分のことをすべてあからさまに出すことはできないことはわかりますが、部下とのかかわり際には、自分のことを受け入れた状態で、率直に真摯に向き合えるといいですね。

今回は、「わかつたつもり」になっていませんか、という問いかけをさせていただきます。知っておいてほしい3原則の中に、何かしらのヒントがあったことを期待しています。

