

どのようなにかかわればいいのか？ 効果的な質問や承認とは

今回は、話を聴くときの位置や距離、姿勢や視線など、自分自身についてふりかえっていただきました。今回はさらに、具体的なかわり方について、一緒に考えていきましょう。

上司・部下間の コミュニケーションギャップ

上司・部下間のコミュニケーションは、誰もが重要なテーマであると考えています。職場環境が多様に変化している現在、テレワーク環境下での実態を調査した結果も公表されています（リクルートマネジメントソリューションズ、2021）。勤務時間のおおむね半分もしくはほぼ毎日テレワークを実施している会社の正社員を対象

とし、管理職層と一般社員層とがどのくらい「十分にコミュニケーションができています」と認識しているかを調べています。その結果、管理職層が高く一般社員層が低い項目は、「仕事の意味について説明」「期待をかけていることを伝える」「貢献に対して感謝」「会社や部署の長期的な目標について話す」「意見やアイデアを求める」と示されています。これらの結果は、職場環境にかかわらず、管理職や上司にあたる方にとつての普遍的な示唆にもなるのではないのでしょうか。自分では十分だと思っても、相手には十分伝わっていないことがあるということですね。皆さんはいかがでしょうか。仕事の意味や期待、

長期的な目標について発信していますか？ 感謝を伝えていますか？ 意見やアイデアに関する問いかけをしていますか？

今回は、上司からの効果的なかわり方を考えるために、質問についてさらに掘り下げ、承認の仕方やメッセージの伝え方について紹介したいと思います。

2つの質問の良さと注意点

質問には、「閉ざされた質問（クローズド・クエスション）」と「開かれた質問（オープン・クエスション）」の2つがあります。「閉ざされた質問」とは、「今日の会議は13時から？」「資料の準備は

終わった？」など、2〜3語の単語や、「はい」「いいえ」などの簡単な言葉で答えられる質問です。「開かれた質問」とは、「何のお話ですか？」「もう少し詳しく話してもらえますか？」「どのようなになりましたか？」など、問いかけている範囲が広く、自由に答えることができる質問です。

この2つの質問には、それぞれ特徴があります。

閉ざされた質問は、答える際の際の選択肢が狭いため答えやすく、簡潔に意思疎通ができ、話し合いの終了時や合意をし合うときにも有効であるなどの良さがあります。ただし、最初から矢継ぎ早に閉ざされた質問ばかりをしまつと、尋問をしているような雰囲気



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(副会長)、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。

になつてしまい、自由に話せず窮屈な思いを相手に感じさせてしまつかもできません。きき手側が主体となつてしまつ可能性の高い質問であることも、心得ておく必要があります。

一方、開かれた質問は、自由に答えられる余地があり話し手がリラックスできることや、話し手が主体となり気持ちよく語れる場合も多いと思われます。ただし、話すことに慣れていない方や、難しいテーマに対する開かれた質問には戸惑つてしまつ方もいるかもしれません。また、状況把握が不足したまま「それはなぜ？」とWhyで始まる開かれた質問をしてしまつと、それがわからないから困つていてという状況や思いをないがしろにしてしまい、責めるようなニュアンスが混ざつてしまつ危険性もあり、注意が必要です。

2つの質問の特徴を知つたうえで、話の流れを大切にしながら両方を効果的に使つていけるといいですね。

質問を通じた成長支援 GROWモデルの応用

自分自身で考えてもらい、当事者意識を高めて行動変容につなげるためのかかわりには、「GROW」(Grow)モデルを応用した質問も有効です。「コーチング心理学ハンドブック(2011)」にもある「G」はGoal

目標を定めることです。目標やありたい姿は何か、具体的に設定することが望ましいとされます。「R」はReality、現状を見定めることです。個人や環境の現実や状況を整理していきます。「O」はOptions、どのような選択肢があるか考え、選択肢をつくります。「W」はWhy、やるかやらないか、どのように行動していくのかなど、意思を確認します。

なお、GROWの順番は柔軟に捉え、何か困つてることがありその解決を考える場合などは、「R」から問いかけることも有効です。たとえば、「何が起つてきているのか?なぜそれが問題なのか?それについてどう思つているのか?」「W」「G」どうありたいのか?」「どつしたいのか?」「O」どんな選択肢があるのか?」「その選択肢の長所・短所は?」「W」それをするのか?」「いつまでにどのようにするのか?」「手助けは必要か?」などです。このように、文脈を考えながら質問を効果的に用いることで、相手の思考を整理し内容を深め、勇気づけることや行動促進をめざすこともできます。

承認と メッセージの出し方

「承認」とは、相手の存在や行動を認め、尊重する「コミュニケーションスキ

ルです。上述した調査の中では、「期待をかけていることを伝える」「貢献に対して感謝」という項目があり、管理職層と一般社員層との認識にはギャップがありました。そのギャップを埋めるためにも「承認」について知ることが役立ちます。

まず、「承認」には、最終的な結果に注目する「結果承認」と、途中経過や事実の積み重ねなどを含む「プロセス承認」があります。「この結果はすばらしい」「今年で一番高い数字だ」など、結果承認は日々多く使われていると思いますが、多くの仕事は多様な状況や人間関係の下で遂行されていることを思い出してください。結果という点では課題が残る場合も、「今回はここまでできた」「途中厳しい局面もあったが何とか解決できた」「関係者との調整は大変だったろう」など、プロセス承認もぜひ心がけてください。なお、「承認」には、感謝することや任せることも含まれると考えられます。感謝の言葉を発することや任せることを、普段どのくらいできているでしょうか?

ところで、皆さんは自分のメッセージの出し方をふりかえつてみたことはありますか? メッセージの伝え方は「I(私は)メッセージ」「We(私たちは)メッセージ」「You(あなたは)メッセージ」の3つで説明することができ

ます。「Iメッセージ」は、「私は…:と思つ」「私にとつては…」など、発信者にとつての事実を伝える強いメッセージ性があります。相手にとつても抵抗感がなく、受け入れやすいと考えられます。「Weメッセージ」は「私たちにとつては…」「われわれはこれから…」など、グループ内での一体感が生まれ、発信者への信頼感が高まる場合もあります。「Youメッセージ」は、「あなたは…だ」など相手に対する直接的な表現で、時として評価的な表現として伝わり、威圧的になり相手に抵抗感を持たれてしまつ場合もあるので、注意が必要です。メッセージの出し方を考えるだけでも、かかわり方の質が変わる可能性があります。



〈参考文献〉
「上司・部下間コミュニケーションに関する実態調査レポート」マネジメンテーション・コミュニケーションズ(2021)
Palmer & Whitrow 編著「コーチング心理学ハンドブック」金子書房(2011)