

心理的安全性の 土台をつくる「傾聴」

皆さまは「話す」と「聴く」ではどちらが得意ですか？「話す」ことが得意な方は、自分の考えをうまく伝え、場を盛り上げ、他人に影響を与えることでリーダーシップを発揮することができそうですね。一方で、「聴く」ことが得意な方は、相手の気持ちに敏感で共感力が高く、「相談しやすい」と思われるため、トラブルを早期に察知し、チームの信頼を築く潤滑油になりやすいです。リーダーシップを取らなければとなると、どうしても「話す」「伝える」に力が入ってしまいがちですが、実はしっかり聴いてから話すというバランスがとても重要です。まず聴くことで相手の状況を理解し、そのうえで伝えることで言葉の重みも違ってくるかもしれませんね。そこで今回はまず聴くこと、「傾聴」について取り上げます。



はまだ・ようこ

慶應義塾大学法学部を卒業後、金融機関、第三セクターにて営業、人事、広報等を経験。その後心理学に出会い、大学院に進む。現在、心のサポートオフィス、大手EAP(従業員のメンタルケア支援プログラム)企業、心療内科クリニックにてカウンセラーを務める。メンタルヘルス、復職支援、その他職場の困りごと、ライフキャリアに関する相談などを日々行う。特技は人生を楽しむこと。

メンバーの話を 聴けていますか

次のような場面に心当たりはありませんか？

メンバー「最近、仕事のモチベーションが上がらなくて…」

上司「どんな業務なら頑張れそう？考えてみるけど？」

仕事のモチベーションが上がらない理由は、業務が理由とは限りませんね。メンバーの気持ちや背景を聴く前に解決を優先してしまっています。はたしてメンバーは、「話を聴いてもらった」

という感じを受けるでしょうか。

メンバー「会議での○○さんの発言が納得いかないのですが…」

上司「ああ、あの人はいつもあんな感じだから、気にする必要ないよ」

メンバーの話を途中で遮り結論づけてしまうことで、納得いかない背景や本当の気持ちを逃してしまっていますね。メンバーはわかってももらえないと感じてしまうかもしれません。

メンバーから相談を受けた場合、「解決しよう」「答えを出そう」と焦ってしまいませんか。上司だからといって、すべての回答を持っているとは限り

ません。一緒に考えることも大切です。答えを出すのではなく、メンバーから導き出すのが上司の役割と考えてみてはいかがでしょうか。

また、「時間がないから効率的に対応したい」というお気持ちもあるかもしれません。でも急がば回れです。状況をしっかり聴いておくことで後々の誤解やトラブルを防ぐこともできるのです。

「話を聴く上司」はメンバーからの信頼を得やすく、相談や報告もスムーズになります。メンバーの変化や悩み気づきやすいため、問題の早期発見

「傾聴」とは

に結びつきます。また、メンバー自身も上司に自身の考えを話すことで、自分の考えを整理し、主体的に問題解決に向かうようになります。まさに心理的安全性の土台ですね。皆さんも「話を聴く上司」を意識してみませんか。

「傾聴」は、私たちカウンセラーの基本とも言える姿勢です。心理学者カール・ロジャースが提唱した3つの基本姿勢を、私たちは最初に学びます。3つの姿勢とは、①自分の感情や考えを偽らず、誠実に向き合うこと(自己一

致)、②相手を評価せず、ありのままを受け止める(無条件の肯定的関心)、③相手の立場で気持ちを理解しようとする(共感的理解)です。単なるスキルというより、いかに人として相手と向き合うかということだと、私は理解しております。話を聴く人の誠実さは話し手に安心感を与え、ありのままを受け止める姿勢は心を開くきっかけとなり、話し手に寄り添い共感する姿勢は心理的安全性を育みます。

ぜひカウンセラーの秘訣とも言える姿勢を盗んでいただければと思います。**話を聴く姿勢を整える**

PCや資料から目を離し、身体を相手に向けましょう。視線が合うと緊張するという場合もあるので、胸の少し上あたりに視線を置き、ときどき目を合わせる程度がよいと思います。安心して話してもらうためにはなるべく柔らかな表情を保ち、相手の話にうなずきながら聴くことも大切です。

話の聴き方のポイント

話の途中で「それは違う、こうだよ」と言いたい気持ちが始まることもあるかと思いますが、できる限り最後まで遮らずに話を聴くように努めていただければと思います。内容に対して評価や否定はせず、違うな?と思って、「〜」と思っているのですね」とそのまま受け止め伝え返します。人はそれ

ぞれ生まれも育ちも独特で、経験も性格も異なりますから、物事の捉え方が違つのは当たり前のことです。相手の捉え方を尊重し、アドバイスや解決策は二の次にして、「それは大変だったね」などと共感することも大切です。状況を理解するために、「何が一番問題だと思っていますか」「どいう気持ちでしたか」など問題の背景を探る質問も効果的です。

リアクションのポイント

相手に理解している、聴いているという姿勢を示し、話しやすくするための傾聴技法を紹介します。①あいづちを打つ「はい」「そうですね」「など」、②相手の言葉をそのまま伝え返すことで理解していることを示す、③相手の感情を言葉で返すことで共感を示す「しんどかったんだね」などがあります。また、④話を適宜要約する「つまり〇〇ということですね」などで相手の伝えたいことを整理し確認することになり、信頼構築につながります。話を締める際には「話してくれてありがとう」と感謝を伝えることも大切です。

話を聴く枠組み

ただ話を聴くのでは、時間がいくらあっても足りないということもありますね。メンバーの中には愚痴のような状態で1時間、2時間と話し続ける

ケースもあり、それでは管理職の皆さまのメンタルヘルスによい状況とは言えません。そのため、話を聴き始める前に枠組みを示すこともポイントです。たとえば最初に「〇時までの30分間話を聴きますね」とお伝えし、もし時間を超えるようなら、別日に2回目を予定するというのも一つの方法です。特にメンバーが感情的になっている場合には、日を改めることでクールダウンをする時間を設けられ、2回目には少し落ち着いた考えをまとめた形でお話しできるかもしれません。

共感と同感の違い

相手と同じ気持ちにはなれない…ということもありますね。傾聴に必要なのは「共感」であって「同感」ではありません。同感とは、聴き手自身の価値観や経験に照らして同じように感じることで、つまり相手の考えと一致していることを伝えることです。どうしても一致しないことは多々あります。一方、共感とは自分自身の立場にいるように感じることで、つまり相手の気持ちに寄り添い理解しようと努める姿勢です。「あなたの状況だったら自分も同じ気持ちになると思う」で十分なのです。

メンバーとの対話例

さて、冒頭の場面に對して皆さまは

どうリアクションしますか?これが正解というものはありませんが、一例を挙げさせていただきますね。
メンバー「最近、仕事のモチベーションが上がらなくて…」

上司「そういうときもあるよね」「思い当たる理由がありますか?」「どんな時に感じますか?」

メンバー「会議での〇〇さんの発言が納得いかないのですが…」

上司「あの言い方だとね、もやもやするのわかります」「いろいろあったけど…あの発言どんなふうに感じましたか?」

機会があれば、上司の方ご自身が話をしっかり聴いてもらう体験をしていただくことで、メンバーがどんなお気持ちになるか実感できると思います。職場の研修、あるいはカウンセリングの機会がありましたら、ぜひ手を挙げてみていただければと思います。

カウンセラーでも時に自分の価値観が前面に出てしまうこともあります。うまく聴けてなかったなあ…と反省することも多々あります。皆さまも「聴く」を少しだけ意識するところから始めてみてはいかがでしょうか。

今回は「傾聴」をベースにおいた「伝える」スキルを取り上げます。