

心理的に安全な 職場の「伝える」

心理的安全性のある職場とは、メンバーが「安心して意見を言える」「失敗を恐れず挑戦できる」環境です。管理職の伝え方はこの安全性を左右する大きな役割を担っており、相手の前提や背景を理解し、尊重することが最初のポイントです。前は、しっかりと聴いたうえで伝えるというバランスが心理的安全性の高い職場では大切とお伝えし、その土台となる「傾聴」について取り上げました。皆さま、意識して「聴く」ことを実践されているでしょうか。今回はその土台を踏まえ、「伝える」ポイントについてお伝えします。



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。

職場では、指導・依頼・断り・フィードバックなど、上司が「伝える」場面は多くありますね。しかしながら忙しさや感情が先に立つと、つい強く言ってしまう、遠慮して曖昧になる、伝えたいつもりが伝わっていない、ということがあってもいいですね。

ただ、正しいことを言っても、伝え方が適切でなければ相手は動けないというところもありますね。同じ内容でも、伝え方が整っていると、相手は前向きに受け取り、行動につながります。特に上司やリーダーの言葉は、メンバーのモチベーション、チームの雰囲気、業務のスピードや生産性、信頼関係に大きく影

響していきます。今回は、相手を尊重しながら伝えたいことをしっかりと伝えるために、「伝え方」のポイントを2つご紹介いたします。

基本的な伝え方 「アイメッセージ」

まず、基本的な気持ちの伝え方として、アイメッセージ (I message) から練習してみましょう。アイメッセージは「私は」と感じる「私」のように、「私は」から始める「コミュニケーション」です。相手を責めずに率直な気持ちを伝えられるので、相手も受け止めやすくなります。

【例】会議に遅れてくるメンバーへの声掛け

アイメッセージ「私は、会議が予定通り始められないと仕事に支障が出たり、他のメンバーに迷惑がかからないかと心配に感じます」
ユーメッセージ「あなたはいつも会議に遅れてきますね」

伝わり方に違いを感じていただけただけでしようか。ユーメッセージは相手を批判する響きになりやすいですね。日本語では主語を省略してしまうことも多いですが、きちんと主語を入れることで誤解を避けられます。ぜひ念頭に置いていただければと思います。

「伝え方の3ステップ」

気持ちを尊重しながらきちんと伝える方法をまとめてみました。最初と最後に受容と前向きな一言を添えることがポイントです。

伝え方を型化することで、伝える内容を整理できる、感情に流されにくくなる、相手を尊重しながら必要なことを伝えられる、伝え漏れや誤解を防ぐなどのメリットがあります。特に要望を断る、役割を伝えるなど、難しさを感じる場面では型化が上司自身の緊張を和らげることもつながりますね。

受容の一言(ねぎらい・感謝・理解を示す)

① 事実を伝える

評価や憶測を交えず淡々と事実を共有する

② 自分の考えを伝える

アイメッセージを用い、感情ではなく仕事上の理由として伝える
行動レベルの具体的な提案やお願いを伝える

③ 相手の意見・事情を聞く

相手の背景を理解し協力関係を築く

前向きな一言で締める

以下に具体的な例を挙げますので、ぜひ参考にしてみてくださいと思います。

① 失敗報告を受けたとき

失敗の報告はメンバーにとって心理的に負担が大きい場面です。管理職が尊重の姿勢で受け止めることで、安心して次も報告できる環境となります。
受容「早めに報告してくれてありがとう」

①「今回の申請処理が期限を過ぎてしまったことを確認しました」

②「私は、業務全体の進行に影響が出るのではないかと懸念していますよ」
「今後、進捗が遅れそうなときは、早めに共有してもらえると助かります」

③「この点について、あなた自身はどのように改善できると思いますか？意見

を聞かせてくださいね」

締め「必要なサポートがあれば教えてください。一緒に取り組んでいきましょう」

② 要望を断るとき

個人的な働き方などの要望をお断りする場面もあるかと思えます。相手にとって落胆や不安につながりやすい場面です。管理職が尊重の姿勢を持って伝えることで、信頼関係を保ちながら納得感を高められます。

受容「これまで業務に真摯に取り組んでくれていたことは尊重しています」

①「今回の働き方の希望について、人事制度上すぐに反映することは難しい状況です」

②「私は、あなたの事情を考えると、希望が叶わないことを残念に思っています」
「可能な範囲で改善策と一緒に検討していきたいです」

③「この状況を踏まえて、あなた自身はどのような工夫や代替案が考えられますか？まずは意見を聞かせてくださいね」

締め「必要なサポートがあれば遠慮なく教えてください」

③ 指導するとき

指導は「支援する」姿勢がポイントです。相手の努力を認めながら改善点を引き出す問いかけをすることで、心理的安全性を守りつつ成長を促せます。

受容「納期が短い中、報告書を作成し

ていただいてありがとうございます」

①「ただ、今回の報告書では、重要なデータが抜けていました」

②「私は、この抜けが全体の判断に影響するのではないかと心配しています。ただ、いつも忙しい中、真剣に取り組んでくださっていることは理解していますよ」
「改善策と一緒に検討していきましょう」

③「この点について、あなた自身はどのように改善できると思いますか？まずは意見を聞かせてください」

締め「一緒に改善に取り組んでいきましょう」

残念ながら、どんなに言葉を尽くしても相手にうまく伝わらないことはあります。状況や相手の心理状態に左右されてしまつからです。たとえば、失敗直後で相手に心に余裕がない場合、相手の価値観や期待から大きく外れてしまう場合、相手が「自分は正しい」聞きたくない」と防衛的になっている場合などです。

失敗のショックで言葉が入ってこないような様子の場合、「報告してくれてありがとう」と受け止めるだけにその場はとどめ、再発防止の話し合いは後日にするのもひとつです。また、個人的な働き方などの場合は断られることに對して特に落胆が大きいことが考えら

れます。とはいえできることには限りがありますので、しっかりと気持ちを受け止め「今できることは何か」を一緒に丁寧に考え、信頼関係を構築することが一歩となります。

また、伝え方を型化したとしても、メンバーは一人ひとり独特です。日頃のメンバーとの対話を通じて、それぞれの個性を感じ取ることも大切です。仕事の進め方や反応のスピードなどの行動パターンを見ると、その人の得意・不得意が自然と見えてきます。次に、話し方や質問の仕方など「コミュニケーションの癖」を捉えることで、安心する伝え方がわかります。そして、何にやりがいを感じ、何に不安を抱くのかという価値観を知ると、動機づけがしやすくなります。大切なのは、決めつけずに対話を重ね、相手の背景や意図を尋ねる姿勢です。観察と対話を組み合わせることで、メンバーの本来の強みが見え、関係性も自然と深まります。

いかがでしたでしょうか。少し難しく感じられたかもしれませんが、まずはアイメッセージを意識していただくだけでも、伝わり方に変化が感じられると思いますので、ぜひ実践していただければと思います。

〈参考文献〉「アサーション入門―自分も相手も大切にする自己表現法」講談社現代新書 2012