

第8章 コミュニケーション力

管理者に必要な能力として対人関係対応力がある。組織活動は多くの人間が集まって行われているから、そこでの人間関係を上手に処理していくことができないと、管理者としての役割を果たせない。その能力が対人関係対応力であるが、内容には様々なものがある。その根幹となるのがコミュニケーション力である。

コミュニケーション (communication) の適切な日本語訳がないので、そのまま幅広い意味の言葉として使われている。その意味を大きく分けると、情報伝達と意思疎通になる。対人関係対応力ということでは意思疎通（お互いに相手の考え、気持ちをよく理解し合う＝相互理解）が大きなウエイトを占める。人間関係を上手に対応するためには、何よりもまず意思疎通ができなければならないからである。

以下は意思疎通の面からのコミュニケーション力についてである。

1 コミュニケーションの基本

communicationの言語はラテン語でcommunisといい、「持っているものをお互いに分かち合う、共有し合う」という意味である。このことはcommunicationとはお互いの考え、気持ちを共有し合うことであり、一方通行で伝えるものではなく、相互交流で行われることを意味している。したがって、自分の考えを一方向的に言いつ放し、聞き手はただ聞いただけというのはコミュニケーションではない。この意味で意思疎通は、お互いが考え、気持ちを同一にすることではなく、自分とは異なる考え、気持ちをお互いに理解し合い認め合うことである。話し合いはこのために行われるのであり、考え方や価値観が違う相手ほど意思疎通の話し合いが重要である。

我々は、コミュニケーションをどのようにして行うかと言えば、つぎの2つである。

- * 自分の考え、気持ちを伝える 話す（文書を使う場合もある）
- * 相手の考え、気持ちを理解する 聞く

この2つは通常言葉を使って行うが、コミュニケーションがうまくできるためには言葉だけでは不完全である。それは言葉には限界があるからである。

(1) 言葉のもつ限界性

a. 同じ発音で違った意味の言葉がある

「ごかい」の漢字は誤解、5回、5階、碁会、ごかい（釣りの餌）がある。

「5階で碁会があるそうですね」「それは誤解ですよ、4階です」となる。

b. 1つの言葉でいくつもの意味がある

【例】「昨日面白いことがありました」の面白いは、楽しい、興味深い、変わった、

笑ってしまう、ユニークなどいろいろな意味で使われている。この場合、聞き手は話し手が言った意味と同じ内容で理解するとは限らない。それを話しっ放しにしていれば、相手が違った意味で理解していてもそのままになる。

c. あいまいな文法の使い方をする

[例] 「猫の嫌いな犬がいます」の言い方だと猫が犬を嫌いなのか、犬が猫を嫌いなのか分からない。

d. 言葉だけで事実や物のすべてを正確に言い表すことはできない

事故が起きた状況を言葉だけでそのとおりの状況を他人に説明ができるであろうか。どれほど沢山の言葉を使って説明しても、事故の事実を正確に伝えることはできない。「地図は現地そのものではない」と言われるのと同じで、言葉での説明は事実そのものではない。物についての説明も同じである。

e. 心の中で感じた気持ちを適切な言葉で表現するのは難しい

楽しいことがあった。その楽しさの内容を相手に分かって貰えるぴったりした言葉をなかなか思いつかないので、適切に表現できないことが多い。気持ちを表す言葉はいろいろあるが、いまの気持ちの度合を表す適切な言葉がその場でなかなか出ないのである。

(2) ボティランゲージ（非言語的表現）

以上のことを補うために、人はボティランゲージ（身体を使っての表現）を使う。身体を無意識的、あるいは意識的に使って言葉で表現できない気持ちを表す。いろいろな事実、事柄を話していても、その裏側にある感情、気持ちはボティランゲージで無意識の間に表現する。これを上手に使うよう心がけないと自分の気持ちを伝えられない。

反対に、相手の気持ちを理解するためには、このボティランゲージに注意をしていなければならない。相手をきちんと見ないで、話している事柄、事実だけを聞いているのでは、ボティランゲージが分からないから、相手がいまどんな気持ちなのかを理解することはできない。

コミュニケーションでは、このボティランゲージが非常に重要な手段になるので、どういうものがあるかを知っている必要がある。

グループ討議 ボティランゲージにはどんなものがあるか

狙い 日頃使っているボティランゲージとそれがどんな気持ちを表現しているのかを認識する。

以下はボディランゲージの主なものである。

- 『身振り・手振り』 指さす 手を横に振る(断る) 手を合わせる(願います。謝る) 形を示す(大きさを表す)
- 『体に触れる』 手を握る(感謝、好意を示す) ほほずりをする(好意を示す)
- 『話のリズム』 やさしいリズム 厳しいリズム 楽しいリズム 悲しいリズム
- 『声の種類』 嬉しそうな声 悲しそうな声 怒った声 落ち込んだ声
- 『表情』 様々な気持ちが無意識の間に表情に出る(気持ちは言葉より表情に出る)。
- 『目の動き』 「目は口ほどにものを言い」という言葉のとおり表情と一緒に気持ちは表現する(真剣な 優しい 厳しい 落ち着かない)
- 『姿勢』 ふんぞりかえる(威張っている) 体を固くする(緊張)
うなだれている(申し訳ない) 頭をたれる(がっかり)
- 『呼吸』 ため息をする(情ない) 一息する(気が楽になる)

1.1 話すと聞くとはどちらが先か

コミュニケーションには話すと聞くがあるが、お互いに分かって欲しいことがある場合、人はまず自分の話しを一生懸命にする。その時、聞き手の方にも相手に分かって欲しいことがあると、相手の話しをまともには聞いてはいない。話しを聞きながらこの話しを早くやめないか、自分の考えをどのように話そうかと一生懸命に考えている。したがって相手の話しの内容はろくに理解していない。そして相手の話しがとぎれるとパツと話しを取って自分の話しを始める。相手は自分の話しを全部終わっていないと、つぎは自分の話しをどのようにするかとばかりを考えて聞いているので、相手の話しをろくに聞いていない。お互いにそうやっていたのでは、言い放し聞き放しであるからコミュニケーションができたことにはならない。話し合いといっても、こういう例がよくある。

「話し上手は聞き上手」という言葉がある。相手の話しを十分に聞くようにすると相手もこちらの話しをよく聞いてくれ、自分の言いたい内容がよく伝わるという意味である。

人は自分の言いたいことがある時は、そのことで心の中が一杯になっている。丁度コップの中に水が一杯入っているのと同じ状態である。そんな時に他の者がいろいろな話しをしても、水が一杯のコップにさらに水を入れようとしているのと同じで、溢れて心の中には入らない。こちらの話しは分かって貰えないのである。

まず、コップの中の水を全部出してしまうー相手の話しを全部聞いて心の中を空にさせてしまうことである。そうすれば、こちらの話すことは、相手の心の中に入っていき分かって貰える。

優秀な成績を上げているセールスマンが、その大きな理由の1つを「お客の所へ行ったらまずお客が言いたいことを全部聞いてしまいます。お客がもう話すことがないよう

になってから私の話しをしますので、私の話しをよく聞いて貰えます。それで成績が良いのです。成績の悪いセールスマンは、お客の所へ行くと自分の方の話しばかりして、お客の話しを聞こうとしません。それではお客はこちらの話しを受け入れてはくれません」と話している。

以上のように、コミュニケーションは聞くことから始めるのが大切である。しかし、この話しの聞き方が意外に難しい。

1.2 話しの聞き方

人は通常他人の話しを聞く時、どのような聞き方をするであろうか。

日本語には「きく」には3つの言葉がある。『聞く』『訊く』『聴く』である。

『聞く』 相手の話していることを単に耳にいれているという聞くである。話している内容の意味など気にせず聞く。

『訊く』 相手の話しの内容を問いただす訊くである。根掘り葉掘り訊く。(訊問)

『聴く』 相手の方に耳を傾けて、話されていることに気持ちを集中して聴くである。
(傾聴)

コミュニケーションでは『聴く』でなければならない。

人が話しを聴く時には5つの態度がある(図表8-1.2)。

グループ討議 話しを聴く5つの態度

【資料16】

狙い 話しを聴く5つの態度の理解。事例について自分の回答と5つの態度を考える。

図表8-1.2 態度の5分類

態 度	表 現	対 応	内 容
調査的態度	どうしてか なぜそうなのか	原因追及的対応	因果関係調査
解釈的態度	～ではないのか ～だと思うよ	推測的対応 説明的対応	一方的推測 一方的判断
評価的態度	それはおかしい ～すべきだよ	評価的対応 批判的対応	一方的評価 一方的判断
支援的態度	大丈夫だよ 思いつめることはない	保証的対応 助言的対応	一方的支援 一方的保証
共感的態度	うん、なるほどね こういうことなんだね	共感的対応 受容的対応	気持ちの理解 一方的受容

- * 調査的態度 相手が話している内容の理由（なぜそう考えるのか、そうしたのか）を追求する聴き方をする。相手の気持ちや感情に気を向けていない。職場ではこの態度が結構多い。
- * 解釈的態度 相手の話しの内容を自分が解釈をして、それを相手に説明しようとする聴き方。自分中心の態度である。
- * 評価的態度 相手の話しの内容を評価しながら、または批判しながら聴く。相手の考えや気持ちを自分の価値観で判断しながら聴くのである。相手が自分より能力、経験のレベルが低い時にこの態度になることが多い。
- * 支援的態度 相手の話しの内容を支援しようとする聴き方。相手の考え、気持ちに対し力づけようと助言または支援する態度である。ただし、自分の考えを押しつけがちになる。
- * 共感的態度 相手の話している内容の裏側にある気持ちを感じとりながら、ありのままに話しの内容を受け入れる聴き方。相手が安心して話しをできるようにする態度である。

以上の5つの中で、人が自分の話しをよく聴いて貰ったと感じるのは共感的態度である。もちろん、状況に応じてこれらの態度を使い分けることになるが、人の話しをよく聴くというのは共感的態度である。

職場で上司が部下から仕事上の話しを聴く時、評価的態度になることが多い。能力や経験の差があるために、どうしても批判的に（そういう考えは間違っている、その考え方はおかしい）聴いてしまう。そうすると部下の話しを聴きながら、相手の話しのスピードの4倍の速さでその反論をまとめることができる。反論がまとまると部下の話しを聴いていられなくなる。そこで相手の話しの途中で話しを取ってしまい、自分の反論（その考えは間違っている。こう考えなくてはいけない）を話し始める。上司は自分の経験、知識に基づいた考えを教えたがる。そしてお説教になる。

部下はせっかく話しを聴いて欲しいと思って話しに行ったのに、上司に話しをされてしまったのでは、何も話せないままに終わってしまう。それでは自分の話しを聴いて貰ったとは思わず上司に不満な気持ちを抱く。こういうことが何回か続くと、「うちの上司は話しを聴いてくれない。話に行っても無駄だ」と部下は考え、話しに行かなくなる。そこでコミュニケーションの断絶が起きる。ところが上司はその原因が分からないので、「この頃部下は何も話しにこないが、一体何を考えているのかさっぱり分からない」と文句を言うことになる。悪いことには、それでも上司は部下の話しをよく聴いているから、状況はさっぱり改善されない。

部下の考え、気持ちが分からないとようでは、リーダーシップを効果的に発揮できないし、部下の管理もうまくできない。部下の話しをよく聴くことが大切であると管理者は分かっている。しかし、部下が話しを聴いて貰ったと思う聴き方が重要であることに気づいていない人は多い。前記のような聴き方をしても「自分は部下の話しをよく聴い

ている」と思っている。これは自己理解ができていないのであるが、人が話しを聞いて貰ったと感じる話しの聴き方が分かっていないからでもある。その聴き方を身につけるには、カウンセリングマインドによる積極的傾聴を学ぶ必要がある。

2 カウンセリングマインド

上司と部下の関係で意思疎通がよく行われるためには、まず部下の考え、気持ちを理解することが大切であり、それができるには、話しの聴き方が重要であることを前項で説明した。その聴き方の基本は人の心を大切にしたい人間関係づくりの心構えにある。その意味で大きな関心を持たれるようになったのが、カウンセリングの原理を有効に活用した対応の仕方—管理者のコミュニケーション力を強化するカウンセリングマインドである。この言葉は和製英語であるが、管理者のマネジメントの対人関係能力に必要な考え方として重要視させるようになった。

2.1 カウンセリングとは

いま、カウンセリングという言葉はいろいろなところで使われている。毛髪カウンセリング、美容カウンセリングなどがある。この場合は相談という意味で使われている。相談とは困っていることに対し、具体的にどうすればよいかを答えてあげるものである。しかし、本来のカウンセリングは相談とは異なる。

カウンセリングは精神的な病気の治療のために行われてきたもので、これは高度の治療技術まで含んだ専門的なものである。それが一般社会における様々な心理的問題の解決などに幅広く適用され、一般的なカウンセリングとして行われるようになった。現在は産業界、教育界などいろいろな場面で活用されている。

それは予防カウンセリングとも呼ばれている。現代社会はいろいろな状況の中でストレスが溜ることが多く、そのために精神的に悩んだり、落ち込んだりして病気になる人が増えている。そういう人達が病気にならないよう予防するために行われるカウンセリングである。メンタルヘルスが目的である。

現在、さらに幅広く考えられ、企業における従業員の能力の開発、育成を目的にOJT、人事考課で必要とされている面接指導の際の管理者に役立つ心構えとして、カウンセリングマインドが取り入れられるようになった。以上のように幅広くカウンセリングへの関心が大変高まっている。

カウンセリングの原理で代表的な考え方にカール・ロジャースのものがある。人間は誰でも自分自身の中に自分を成長させ実現しようとする力を持っている。その成長力を信頼し、自分自身で成長しようとする心をその人の立場に立って援助するのがカウンセリングであるとしている。この考え方がクライアント中心のカウンセリングと呼ばれている。

カウンセリングは、カウンセラーという役割の者が精神的な悩みがあつて苦しんでいる人の気持ちをその人の立場に立っているいろいろと聴くのである。クライアント（悩みをもっている人間）は自分の悩んでいる気持ちを真剣に受け止めて貰いながら話していると次第にいままで自分でも分かっていなかった心の深いところにある気持ちに気がついてき、自分の気持ちが整理できてくる。そして自分自身の中にある問題点が分かってき、自分の悩みをどう解決すればよいか分かってくる。カウンセラーから教えられるのではなく自分の力で分かってくる。こうして本人自身が悩みを解決するのである。

ところがカウンセラーの方が先回りをして、同じ内容のことを「あなたの問題点はこういうところですよ」「こうしたほうがよいですよ」と指摘をすると、クライアントに「そんなことはありません」と反発される。カウンセラーの役割は、クライアントの悩みをじっくりと聴くことによって、本人自身で解決できるように援助することであり、それは本人が自己成長することへの援助である。

人間が自分の態度、行動を本当に変えるのは、自分で自分の問題点を理解し、自分で改めようと考えた時である。カウンセリングの目的はそこにある。

この場合、重要なのがカウンセラーの話し聴きの聞き方である。クライアントが悩んでいる気持ちを何の気がねもなく安心して話せるようにし、その話しをしている間に自分の抱えている問題を、自身で解決できるような聞き方をしなければならない。この聞き方は一人ひとりの状況が違っているのでなかなか難しいが、原則的なものがある。

以上のカウンセリングの基礎になっている人間観は『人間は自ら成長する存在であり、自分自身の中に自分を成長させる力を持っている』である。この人間観に基づいてカウンセリングに3つの原則がある。

① 人格の尊重

人間としての存在を尊重し、無条件に相手の気持ち、状態をありのままに受け入れる。

② 共感的理解

相手の立場に立って、その気持ちを理解する。

③ 自己成長への援助

自分自身の力で成長するのを援助する。

2.2 カウンセリングの話し聴きの聞き方

カウンセリングでの話し聴きの聞き方の重要性は、いま述べたとおりである。その聞き方は3つの原則に則ってつぎのようにする。

まずクライアントに対して、どんな話しをしても大丈夫であるとの信頼感を与える（カウンセラーの態度や雰囲気ですす）。そしてクライアントが話しやすい聞き方をする。クライアントの目を見ながら、身体を傾け熱心に聴く態度をとり、話しに対してはうな

ずき（首を縦に振る。話しを聴いていることを示す）あるいは相づちを打ち（「うん、うん」「うん、なるほど」などと言葉で理解を示す）ながら聴く。こうされると話し手は聴いて貰っていると感じ、非常に話しがしやすい。

（1）受容

話しを批判的に聴かず、無条件で話しの内容をありのままに受け入れて聴く。自分の価値観や経験に基づいた良い悪いの価値判断をしないで、相手の考え、気持ちをありのままに理解する。これを受容という。悩みごとや苦しんでいる状態は、他人が聴けば矛盾や間違っていると思うことがある。それを批判的態度をとらず、ありのままにそういう気持ちなんだと理解することである。クライアントは受容の態度をとられると、警戒心を抱くことなく本音の気持ちを素直に話すようになる。

そして話しの途中ではむやみに口を挟んだり、自分の考えを話したりせず、最後まで聴く。

（2）共感的理解

相手がいろいろと話す事実や事柄がどうなのかに捕らわれた聴き方をするのではなく、それらの裏側にある感情、気持ちを相手の立場になって、相手を感じているように感じ取り理解する。客観的にあるいは理論的に理解するのではない。感情そのものを感じ取るのである。これができるクライアントは自分の気持ちが分かって貰えたと満足感を持つ。そしてカウンセラーに人間的な暖かみを感じ、信頼感を抱く。さらに深いところにある自分の気持ちに気づき話すようになり、自分自身への理解を深めていく。

（3）繰り返し（おうむ返し）

クライアントの話しの区切り、区切りで、そのポイントの部分（相手が感情をこめて言った言葉）を繰り返してフィードバックする。「あの人の態度が頭にきているんです」「あの人のやり方が頭にきたんですね」と返すのである。相手の言った言葉を繰り返す（おうむのように）のでおうむ返しという。このように繰り返しをしながら聴いていると、クライアントは自分の話していることの内容を次第にまとめられるようになり、自己理解が深まってくる。

（4）明確化

クライアントが自分の感情を上手に表現できないでいる時、真意が掴めないような表現をしている時、「つまりこういう風に感じているんですね」と言葉にしてフィードバックする。クライアントは意識化できていなかった感情を意識化できることで、自分が見えてくる。

(5) 自己一致

純粹さ、誠実さをもって話を聴く。そして話を聴きながら自分の心に感じたことを相手にありのままに伝えるのである。自分の感じたことを押し殺してひたすら黙って聴いているのがカウンセリングではない。おかしいと感じたら「話しのこの辺のところが納得しかねるけれども、よく説明して欲しいのですが」と感じたままを言うことがクライアントに対し誠実な態度になる。

(6) 支持

クライアントが自分の考えに確信が持てずに迷いを感じている時、その内容が正しいのだと認識させる発言をすることで、自信を持たせるのが支持である。ただし、単なる気安めの支持の発言では意味がないし、逆効果になる場合がある。

(7) 質問

クライアントの発言内容を確かめる場合、さらに理解を深めようと思う場合に質問をする。相手の考えを深めさせるのを援助するのが基本である。自分の興味がある点に捕らわれた質問にならないよう注意が必要である。

質問をする時は、「イエス」「ノウ」で答えられない質問にする。「仕事は順調に progressing していますか」の質問では「はい、 progressing しています」で話しはとぎれてしまうが「仕事はどうなっていますか」と質問すると、いろいろと話しが返ってくる。

(8) 沈黙への対応

クライアントが途中で黙ってしまうことがある。沈黙に対しては自分から話し始めるまでじっと待っていなければならない。沈黙はクライアントがいろいろと考え続けている場合が大半である。その時にカウンセラーが話しかけると相手の考えが乱れて、せっかく考えをまとめようとしているのを邪魔してしまうからである。

長い沈黙の後に出てくる言葉はクライアントの自己理解の現れを示すことがしばしばあるので、大切な場面である。

以上がカウンセリングでの話の聴き方のポイントである。

2.3 カウンセリングマインド

カウンセリングマインドとはカウンセリングの3つの原則を生かした人間関係づくりの態度、心構えである。相手と信頼関係を基盤とした人間関係を築くのに非常に効果があるのがこのカウンセリングマインドである。その核となるのがカウンセリングの話の聴き方を応用した相手を中心に考える積極的傾聴法である。カウンセリングの技術を含んだ話の聴き方は、訓練を必要とし誰でもが簡単にできるものではないが、積極的

傾聴は自分の努力次第でできる。

カウンセリングマインドは全人格的なコミュニケーション力と考えられるから、これからの時代の人間関係づくりには大切なものである。したがって、人間中心のマネジメントにおいては上司にとって部下との関係で欠かすことができない能力である。

管理者が求められるのは、部下との信頼関係を基にして部下に生き生きと仕事をさせ、同時に部下を育成することである。その中でのリーダーシップの発揮、動機づけにカウンセリングマインドはつぎのように大きく役立つ。

(1) 信頼関係を築ける

部下は仕事をしている中での自分の気持ちを分かって欲しいという強い欲求を持っている。上司に気持ちを共感的に理解して貰った時は、上司が自分に関心を持ってくれており、自分を認めてくれていると満足感を持つ。人は自分を認めてくれる人には信頼感を抱き、その信頼に応えようとする。

(2) 人間的な暖かみを感じさせる

部下は上司が自分に対し批判的な態度をとらず、短所は短所としてありのままに受け入れてくれる（寛容）と、上司に人間的な暖かさ、大きさを感じる。常に厳しく批判的な態度をとられると、一緒にいたくないと思う。

また、常に理屈ばかりで物事を考え、人の気持ちを察した気配りのできない上司には「他人の気持ちが分からない冷たい人」と思い、ついていく気を起こさない。人の気持ちが分かる暖かさを感じる上司には心を開いて従っていく。

(3) 相互理解がすすむ

部下の話しをよく聴くことは、考えていることがよく分かるし、部下も話しをよく聴いてくれる上司の話しはよく聴こうとし、上司の考えをよく理解する。これはコミュニケーションが最も良い状態であり、相互の人間理解がすすむ。

(4) 職場が活性化する

上司がカウンセリングマインドを持っていると、部下は何でも言いたいことが言えるようになる。お互いが率直に考えを言い合えると皆生き生きと仕事をし、職場に活気をもたらす。言いたいことがあるのに言えないで抑え込んでいると、いろいろな不平、不満が溜まる。そうなる職場は沈滞化する。

2.4 積極的傾聴

職場における部下は、自分の考えを尊重して欲しい、気持ちが分かって欲しいという人間としての欲求を持っている。部下一人ひとりの話しを聴いていたのでは、職場は取

捨がつかないと考える管理者もある。しかし、心の時代といわれる現代では一人ひとりの部下の心を生かしたマネジメントが求められており、そのためには、部下の話をよく聴くことができなければならない。それは部下が話をよく聴いて貰ったと感じる聴き方ができることである。ただ話を聞いているだけ、あるいは自分中心に話を聞いているのではそうはならない。

カウンセリングマインドとしての積極的傾聴は、カウンセリングの原理に基づいた聴き方のエッセンスを取り入れた、人が話を聴いて貰ったと感じる聴き方で以下のようになる。これはただ知識として理解しただけでは実行が難しく、それなりの訓練が必要である。

(1) 部下が話しやすいように安心感を与える

相手の話を熱心に聴く態度を示す。

* 相手の眼を見る

じっと見つめるのではなく、時々視線をはずす。

* うなづく

話を聴きながら首を縦に振る。話しが分かっているよという気持ちを示す。

* 相づちを打つ

言葉によって話を理解していることを示す。「ほー」「なるほど」「うーむ、そうなんですか」

このようにされると聴いて貰っている実感が湧き、話しが非常にしやすくなる。

(2) 繰り返し（おうむ返し）

部下が話していることの区切り、区切りで、相手の話しているままの言葉を繰り返す聴き方である。相手の気持ちのこもっている言葉を受け止めて返すのである。

「昨日は面白いことがありましてね」「昨日面白いことがあったんですね」「……で腹が立ったんですよ」「……で腹が立ったんですね」

この聴き方をして貰うと話し手は、自分の話していることをそのまま理解して貰っていると感じる。同時に自分の話していることの内容が分かってき、まとめられるようになる。

(3) 話を評価的、批判的に聴かない（受容）

部下の話している内容をありのままに受け入れて聴くことである。良いとか悪いとか評価をせずに、内容をただそのまま聴くのである。評価するとは自分の価値観を基準にして良い悪いを判断することである。そうすると自分の考えに合わないものは批判的に聴いてしまう。そうすると部下の話を聴くよりも、反論を考える方に気持ちが先立つ。部下は自分の話を批判的に聴かれると、警戒的になり心を閉ざして本音の話をしなくなる。受容の態度で聴かれると、安心して自分の考えや気持ちを率直

に何でも話せ、そして自分自身の本当の考え、気持ちを直視できるようになる。

ただし、受容とは相手の話しの内容を肯定して聴くことではない。

(4) 最後まで話しを聴く

部下の話しの途中で話しを取ったり、話しのこしを折る（話しの内容にケチをつける）聴き方をしないで、最後まで聴くことである。部下の話しは最初から本音がどんどん出てくることは滅多にない。いろいろと話しをした後の方になって、これを話しても大丈夫だなどと思うと本音の言いたいことが出てくる。最後まで聴く重要さはここにある。批判的に聴くとこれができないのは前に述べたとおりである。

(5) 部下の立場に立って気持ちを理解する（共感的理解）

部下がいろいろな事実、事柄を話している時、その裏側には感情、気持ちが存在する。それを部下の立場に立って理解することが共感的理解である。これができるためには、部下のボディランゲージに気をつけていなければならない。

「妻が急病で入院したのですが」「それはご心配ですね」と妻の入院という事実について、相手の心配している気持ちを理解するのが相手の立場に立ってである。

このように気持ちを理解されると、部下も気持ちが分かって貰ったと感じる。

(6) はっきりしていない気持ちを理解させる（明確化）

部下がいろいろと話している間に、自分の気持ちを上手に表現できない、あるいは真意が掴めないような発言になることがある。その時、「君の言いたいことは、こういうことなんだね」とこちらでまとめてフィードバックすることである。部下は自分でははっきりしていなかった気持ちを意識化できる。そうすると自分の言いたかったことが分かってきて、考えがまとまってくる。

2.5 積極的傾聴の効果

以上のように自分の話しをよく聴いて貰うと、話し手につきのような効果が生ずる。

(1) 自己洞察

自分で自分の考えを整理し、自分の考えの中の問題点に気がつき、自分がどうすればよいか分かってくる。人はよほど難しい悩みごとでない限り、自分の中の問題点、解決策について漠然と分かっている場合が多い。積極的傾聴をして貰っていると、それがはっきりしてきて自分でまとめられる。これが自己洞察である（カウンセリングの狙いである）。

人は自分の考えでまとめたことは、自分でそのとおり実行する。しかし、同じ内容のことでも他人からこうしたらよいと言われると、あれこれと抵抗の気持ちを起こす。

同じことならば積極的傾聴によって自分で気づかせ、そのように行動をさせる方がはるかに良い効果をもたらされる。

(2) 抑圧心理の解放（カタルシス）

自分が言いたいことがあるのに言えないで、我慢をして心の中に押さえ込んでいる状態が抑圧である。この状態はストレスが溜まる。積極的傾聴をして貰うと、抑圧していた気持ちを全部はき出してしまえるので、抑圧心理の解放になり精神的健康に効果がある。

職場における不満の大半は、自分の言いたいことを言って不満な気持ちが分かって貰えたと思うと解消するものであると言われているから、部下の不満の解消には積極的傾聴をし、不満な気持ちを理解し、ありのままに受け止めることである。

ただし、具体的に解決しなければならないことがある時は、それをしないと解消しない。

2.6 実習

(1) 事例研究

事例研究 気持ちの理解

狙い 相手の気持ちを理解したことを表すには、適切な言葉で表現しなければならない。それには気持ちを表す言葉をいろいろと知っている必要がある。つぎのそれぞれの場面で話した者の気持ちを言葉として考える。

事例研究 聴くだけと言うが

狙い 部下の話しをよく聴いた時と自分の考えばかり話している時との違いを考える。

(2) 聴き方の実習

実習 うなずき、相づち、目を見て、繰り返し

狙い 積極的傾聴の中の①うなづく、相づちを打つ②相手の目を見て聴く（見詰めるのではなく時々目はずす）③繰り返しをする聴き方を体験する。

方法 3人が1組になる。1人が話し手、1人が聴き手、1人が観察者に分かれて以上の3つを行い、順次交替する。全部終了したら感想を述べあう。

【繰り返し】

話し手が自分の気持ちを述べた話を手短にする。聴き手はその気持ちの表現のところを繰り返し、話し手にフィードバックする。

【例】「あなたは・・・ので、・・・な気持ちなんですね」

【注】話し手は自分の気持ちを述べた話しを必ずする。物事の説明にならないこと。

3 伝えるコミュニケーション

コミュニケーションは、お互いの考え、気持ちの相互理解であるから、話すと聴くが両輪として重要である。聴くことの重要性は前項で説明したが、話すは自分の考え、気持ちを相手に理解して貰うための基本的な手段であるから、人間の持っているコミュニケーションの道具である言葉とボディランゲージを使って、相手に理解して貰えるよう上手に伝えることができなければならない。

3.1 考え、気持ちを伝える基本

伝えることの基本は、自分の考え、気持ちを正確に理解して貰うことである。そのためにはまず、相手に分かって欲しいこちらの考え、気持ちを正確に伝えなければならない。その場合に大切なことは、言葉で伝えたい内容を正確に表現することである。理解して欲しい内容は、相手に察して貰うことを求めないで、きちんと話すことである。これぐらいのことは言わなくても分かってくれるだろう、これぐらいのことは常識で分かっているはずだと相手に察して貰うことを期待しても、相手が同じに考えているとは限らない。

気持ちを言葉だけで正確に伝えることは大変難しい。感情の表現はもともと論理的でないからである。そのために人はボディランゲージを使う。感情の表現はボディランゲージによる方が多いと言われている。この表現方法は無意識的に出るものもあるが、相手に正しく理解して貰うためには、適切な表現方法を考えて意識的に使うことである。日本には以心伝心（言葉で言わなくても心と心とで気持ちが通じ合う）という言葉があり、察するコミュニケーションが重要視されてきた。しかし、現代では察してもらうことに頼るのは無理であり、言葉とボディランゲージを上手に組み合わせて伝えることが必要である。

どちらにしても、自分勝手な表現をしているだけでは、相手に正しく理解して貰うことはできない。

(1) 上手な表現法

自分の考えを上手に表現するには、頭の中に思い浮かんだことをただ並べていくだけでは難しい。前もって、伝える意図（目的）を確認し、伝えたい内容（何を）をどのように話すか表現内容をきちんとまとめる必要がある。

a. 内容の確認

自分が伝えたい内容を正確に認識することである。事実なのか、自分の意見なのか、推測や情報なのかを区別するのが大切である。そして、話そうとする内容の主な部分は正確に伝える適切な言葉や言葉遣いを考える。例えば「難しい子供のしつけ」と表現すると区切りで意味が変わってしまう。これを考えずにやっていると考えが正しく伝わらない。

b. 表現方法

内容を順序立てて区切りをつけてまとめることである。話す場合は、書く場合と異なり断片的になりがちであり、筋道を立てないでガラガラと話しを続けがちである。聞き手にとってはまことに理解しづらい。

事例研究 転勤の挨拶

【資料19】

狙い 転勤の挨拶を分かりやすい内容にする実習
 分かりにくい事例を分かりやすい内容に改める。

結局、一人よがりの話しをしないことが大切で、以下は注意すべき点である。

① 相手の立場、知識レベルに立った内容で話す

上司が部下に話す場合、部下の能力、経験に応じた内容で話さなければならない。自分の能力レベルの内容で話したのでは、部下に理解されないことが起きる。新入社員に話す場合は、新入社員のレベルに立った分かる内容で話す必要があるのである。

② 共通に理解している言葉で話す

お互いが理解をしていない言葉を使うと、相手には内容が正確に理解されない。専門用語は分野が違くと理解は難しい。分野の異なる人に専門用語をやたらに使った話しは、自分では分かっている相手には理解されない。

③ 抽象度の高い言葉を避ける

「もっとやる気を出して欲しい」という表現のやる気は、いろいろな事実を集合させた言葉である（抽象度が高いという）。話し手が考えているやる気の内容と聞き手が考える内容と違っていることが多い。聞き手が「分かりました」と言

ったとしても、話し手と同じ内容で理解していないことが起きる。

④ 難解な言葉や聞き間違いやすい言葉は使わない

実習 道順の説明

狙い 最寄りの駅からあなたの会社までの道順を他人に分かりやすく説明する。
(簡単で分かりやすい時は、自宅から小学校または駅までにする)

(2) 心の交流＝挨拶

コミュニケーションは人間関係をつくりながら行われる。最初に心の交流がよくなると、コミュニケーションが効果的にすすむ。人は相手に好意を持つと、その話を理解しようとする気持ちになるが、好意を持たないと、初めからその話を聞く気を起こさない。

したがって、自分の考え、気持ちを理解して貰うためには、相手に好意を持たれる心の交流がまず必要である。好意を持たれるのには日常良い人間関係があるのが大切であるが、そのコミュニケーションの場での心の交流も重要である。

心の交流を始める出発点が挨拶である。それは形だけのものではなく、「私はあなたに心を開いています」という心のこもった信号を送るものでなくてはならない。それによって相手に好感を抱かせ、その気持ちがこちらに返ってくる。

挨拶の言葉がある。すこし古いが、NHKが「美しい言葉」にどのようなものがあるかアンケート調査を行った。あげられた単語は852語あったが、そのうち最も多かったのが上から順に「ありがとう」「さようなら」「はい」「おはようございます」「わたくし」である。以上の中の4つが気持ちのよい感じを与える挨拶語である。これらの言葉を心をこめて伝えることで心の交流が効果的に行われ、コミュニケーションが円滑にすすむ。良い人間関係づくりは、まず明るい挨拶からである。

(3) 理解の内容の決定権は聞き手の側にある

伝えるコミュニケーションにおいて重要なことは、自分が何を話したかではなく、話したことの内容を相手がどのように理解してくれたかにある。自分がいくら立派な内容の話しをしたと思っても、そのとおりの内容として受け入れられたかどうかは、聞き手次第である。

「人は自分の聞きたいように聞き、見たいように見る」と言われている。要するに自分の考えの枠組の範囲内でしか、相手の話しを理解しないのである。話しの内容が自分の考えに合っていると、そのとおりに受け入れる。しかし、「自分の考えに合わない」、あるいは「それは違う」とか「おかしい」と思う内容は、そのとおりに受け入れず聞き流してしまうか、自分の都合のよいように解釈して受け入れる。結局は、自分の考えに合わせて相手の話しを理解する。このことを心得ていないと、自分はや

く話したので分かってくれたと、話し放しで満足していることになる。

したがって、重要な話しをした時は、自分の話しをどのように理解したかを相手に話して貰えばよい。そうすれば正確に理解されたかが分かる。コミュニケーションの大切なところはこの確認にある。ただ「分かりました」と言われただけでは、本当に理解されたかどうかは分からない。「これは話したはずだよ」「そういうことは聞いていません」となるのは確認を怠っているからである。

3.2 考えを受け入れさせる

(1) 説得

説得には、自分と考え方が違う相手に対し、こちらの考え方に納得し、意見や考えを受け入れて貰うことと、態度、行動を変えて貰うこととの2つの場合がある。後者はこちらの考えどおりに人に動いて貰うことであり、なかなか難しい。この意味で説得は重要なコミュニケーションであると同時にリーダーシップでもある。

人はある事について理解しただけでは行動しない。心が動かされ納得した時にはじめて行動する。説得は考えが違う相手に対して行動を求めるのであるから、自分の考えを理解し、納得して貰うための重要なコミュニケーション力である。それにはただ一方的に自分の考えを一生懸命に説明するだけでは成功しない。自分の考えをよく聴いて貰うためには先に相手の言い分、考えを十分に聴かなければならない大切さは既に述べた。「説得は聴くことなり」という言葉があるくらいである。

しかし、聴くことは重要さの半面であって、後の半面は、自分の考えを納得して貰うための十分な説明ができることである。

相手の態度、行動はこちらの理論や理屈が正しいだけで簡単に変わるものではない。それ以上の何等かの刺激を受けて心が動いた時に変わるのである。それには自分の考えの説明以上に相手の心を動かすコミュニケーションの心構えが必要である。その点を考えてみる。

a. 相手を認める

認めることは相手に自己重要感を与えることである。それは相手の立場あるいは意見を尊重することである。説得にあたっての最も重要な態度である。

人は自分の立場を拒否されたり、無視されると、自分の存在が否定されたと感じ、これに強く反発する。また、意見を頭から否定された時も同様である。それではその説得を受け入れる訳がない。

相手の考えが間違っている、自分の考え方が正しいと一方的に指摘をしないことである。たとえ相手が明らかに間違っているとしてもである。「盗人にも3分の理」の諺があるように、人間は自分の間違いについて正当だとする自分なりの理屈をつけたがる。そして他からの間違いの指摘を率直に認めようとはしない。したがって、

間違いを頭から否定するより、「なるほどそういう考えもあるが、こういう考えもあると思うが」と相手の考えを尊重する態度が必要である。

b. 自主性を尊重する

態度、行動を変えて貰おうとする場合、相手に自分が自主的にそうしたのだと思わせるようにもっていきるのが、最高の説得法である。それには本人がそう思う状況づくりをすることである（太陽と北風の話しがある）。人に押しつけられた、口説き落とされたと思ってやる行動にはやる気を起こさない。

人間には深層心理の中に、自分で自分を説得する心の働きがあると言われている（隠れた説得者と呼ばれる）。積極的傾聴によって自己洞察をさせるのは、自主性を尊重した説得と言える。

c. 感情的にさせない

人間の感情は理屈どおりには動かない。人間の行動は感情が70パーセント残り30パーセントが理性に基づいているとの説がある。したがって、説得にあたって理屈がいくら正しく、そのとおりであったとしても、感情的に反発されるやり方をしては成功しない。感情面でも受け入れられる態度を怠らないことである。

① 議論をして勝たない

人は議論をして負けることを非常に嫌う。負けると、自尊心を傷つけられ面白くない。そうすると相手の言うとおりの気は起きない。議論に負けても考えは変えないのである（感情が受け入れない）。したがって、相手と議論をして勝つことで説得しようとするのは最低の方法である。

議論になった場合は、相手の言い分を認めて自分の方が譲ることである。人には自分が優位な立場に立つとそれに伴う利益はこだわらない心理がある。そして勝った結果を押しつけることをせず、勝った優越感で負けた方の言い分を認める傾向があり、結果は負けた方の言い分が通ることになる（名を捨てて実を取る説得である）。

② 論理的に追い込まない

人は論理的にそうせざるを得ないように追い込まれて行動することには、面白くないと感じ感情的に反発する。自主性が否定されるからである。そうすると理屈にならない理屈をつけてでも反論するか、理屈はそのとおりだけれども、そうする気にならないと抵抗する。したがって、理路整然としていて相手が反論の余地がないように追い込む説得の仕方をするのは良い方法ではない。相手の意見が入る余地のある柔軟な理論で説得することである。

d. ボディランゲージ

説得では相手の心を動かさねばならないから、理論だけではなく相手の気持ちに

訴える表現が重要になる。こちらの熱意、真剣さ、誠実さなどを分かって貰うことで、相手の心を動かせる。それには言葉だけではなく、言葉以外の表現（ボディランゲージ）が重要である。熱意の溢れた声の調子、誠実な表情、真剣な目つき、その他姿勢、身振り手振りなどで、こちらの気持ちを察して貰うことである。相手の心を動かすのにはボディランゲージの方が大きな役割を果たす場合が多い。

（2）助言

人の悩んでいること、困っていることについて相談を受けた時、具体的にどのような対処すればよいかを教えることである。助言は社会のあらゆる領域で行われているが、職場においては仕事上の場合と、部下の私的な問題の場合とがある。

どちらの場合も相談者はどうしたらよいかのおよその考えは持っていることが多い。ただそれでよいかどうかの迷い、あるいは、それを実行することの不安があつての悩みや困りである。したがって、助言は本人の考えがまとめられ自主的に解決できるようにしてあげるのが基本的態度である。

助言をする場合に注意すべき点はずぎのとおりである。

a. 相手の話しをまず十分に聴く

ろくに話しを聴かないうちから自分の考えを話さない。相談の内容は、よく話しを聴いてみないと分からないものである。それを早飲み込みをして助言をしても相手の役に立たない。積極的傾聴をしていると相手自身がどうしたらよいか分かる（自己洞察）ようになる。

b. 相手の考えを否定しない

相談者はいろいろと自分なりに考えがある。それを「そういう考え方は間違っている」と頭から否定されると、相談を続ける意欲がなくなってしまう。間違っていると思っても、一応相手の考えを認めた上で、自分の考えを述べる表現にする方が受け入れられる。「そういう考えもあるが、こういう考えの方がよいと思うよ」

c. 自分の価値観や考え方を押しつけない

助言で自分の価値観、経験に基づいた考えを「～しなくてはいけない」「～すべきです」と押しつけると、相談者は反発を感じてそうする気は起こさない。助言はできるかぎり相手の考えを尊重した内容でなければならない。

d. 助言の採用は相手にまかせる

いろいろな案を親切丁寧に説明して、その中から1つの適切な案を相手に決めさせるのが原則である。助言者が熱が入ってしまい、自分の考えどおりになんとか実行させようとするのがよくある。あくまで助言の採用は本人の意思に任せることである。

e. 情報提供型の助言

適切なあるいは正しい知識、情報を持っていないために困ったり、悩んでいる場合がある。そういう知識、情報を提供するのが助言となる。また、過去に同じようなことを上手に処理できた例を教えるのもある。

f. 問題解決型の助言

相談者の困っていることを問題として考え、何を解決すればよいのか本人に問題をはっきりさせ、問題解決のすすめ方を教える助言がある。

(3) 忠告

相手の欠点や間違っているところを指摘して改めるよう勧めることが忠告であり、助言とは異なり相手から求められていないのに、自分の方からすすんで行うものである。相手に良くなって欲しいと誠意をもって行う行為である。

しかし、求められていないのに欠点、間違いを指摘をするのであるから、相手にはおせっかいと受け取られたり、個人攻撃と反発されたりして、かえって人間関係が悪くなる恐れがある。どうしても必要と思わない限りしない方が賢明である。

忠告する場合の注意すべき点は以下のとおりである。

a. 相手の人格を尊重し、自尊心を傷つけないよう配慮をする

態度、行動の変容は本人の非常な努力を要する。他から指摘をされたからといって簡単に改めることはしない。本人が悪い点を納得し、改めなければならないと決意をしてはじめて改まる。

自分の考えを押しつけ改めることを強要しても、相手の人格を傷つけることになり、まず反発されるだけで効果がないと理解していなければならない。

相手に良くなってほしいという誠意を示し、悪い点を具体的に指摘し、なぜ悪いのか、そしてどうなればよいのかを教えることである。さらに、相手の考え、気持ちを尊重した本人が納得する表現と態度をする努力が必要である。

b. 人のいないところで行う

相手の悪い点を指摘をするのであるから、他人の前でしたのでは、本人の自尊心を傷つける。誰も見ていないところで行うことである。また、忠告した内容を他人に言いふらさないことも人切である。

c. 事実をよく確かめた上で行う

噂だけで信じ込んだり、他の行動から推測したり、単なる表面的な行動を見ただけで、そうと決め込んで忠告するのは軽率である。慎重に事実をよく確認した上で行うことである。