

上司・先輩として できることとは？ ともに成長しあう組織をめざして



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。

連載最終回は、傾聴を基本としたコミュニケーションについて、まとめと俯瞰をすることで締めくくります。信頼される上司・先輩とはどんな存在なのか？どのような姿勢やかかわり方が有効なのか？改めて考える機会にしたいなと思います。

職場でのコミュニケーションギャップ

最初に、職場内でのコミュニケーションについて実態を確認してみましょう。たとえば、皆さんの周囲や職場での話し合いはどのようになされているでしょうか？

2024年3月にパーソル総合研究所が公開した「職場での対話に関する

定量調査」(調査対象：全国の男女6000人・正規雇用就業者・20〜64歳)では、職場内での状況やその影響が検討されています。結果の一つとして「職場の会話機会のうち本音で話せる割合」が示されていますが、「全く本音で話していない」割合は、上司との面談では41.6%、チーム内の会議では43.0%とのこと。職位別の分析からは、一般従業員は本音を出せていないと感じているが、部長・役員クラスは皆が本音で話せていると感じている傾向が強いとも記されています。つまり、多くの従業員が上司面談や会議において本音・本心が話せていないことが、職位によって認識のギャップがあることがうかがえます。

同調査には、「本音で話せたと感じる会話内容」も示されています。どのような内容であれば本音で話しやすいのか、逆に話しにくいのか、皆さんはどう思われますか？ここでの結果は「職場や会社に対する疑問、不満(25.2%)」がトップであり、「仕事のやり方や進め方についての意見(13.3%)」「自身の趣味やプライベートなど(7.9%)」と続きます。「職場の人間関係での悩み・苦労(5.4%)」はさらにその下となります。職場に関する疑問、不満に関する本音は多少言いやすいかもしれないものの、仕事のやり方や進め方・自身のこと・職場の人間関係などはなかなか本音が伝えられない状態であると推測されます。

ギャップを自覚しにくい 上司や先輩

ところで、もともとは危機管理の文脈で使われていた「権威勾配(Authority Gradient)」という概念は「存じますか？権威勾配とは、集団内の上位者と下位者の権威関係を説明するもので、組織やグループにおける権威やパワーの差を表す概念です。たとえば、上司としての圧が強く部下は命令にただ黙従しているような関係は権威勾配が急、逆に上司・部下間が比較的フラットで意見を言い合える関係は権威勾配が緩やかと言えます。1970年代に起きた悲惨な航空機事故では、強い権威勾配があったことも

一要因であったと言われています。権威勾配が急すぎると、下からの意見や情報があがりにくい傾向となり関係者間のコミュニケーションに大きな影響が出てしまうことや、権威が高い側の人間が傲慢になることやコンプライアンス上の問題に発展することもあるなど、さまざまな問題につながる可能性が高そうです。ただし逆に、権威勾配が緩すぎると、指揮命令関係が曖昧になり怠惰な雰囲気蔓延し、結果として組織のガバナンスが崩れてしまうこともあるかもしれません。

ここでは権威勾配という概念を紹介しました。ご自身の組織での権威勾配の有無や程度に、まずは敏感になっていただければと思います。また、組織内での地位が高い方々は、自分が意図しなくても権威的な立場となり、ご自身は無自覚ながらも権威勾配が急なっている可能性があることを自覚する必要があります。ただし、権威勾配が起きてしまう原因は、地位だけではなく、年齢、ジェンダー、スキルや専門性の度合い、職務経験など、その組織の風土によりさまざまあると考えられます。権威勾配が急になっていることに無自覚であることはコミュニケーションの問題にもつながる可能性が高いこと、誰もが関係者となり得ることをどうか理解してください。

改めて傾聴(アクティブ・リスニング)とは

ともに成長しあう組織をつくるためにも、上司・先輩からのコミュニケーションは重要なファクターとなります。「傾聴IIアクティブ・リスニング」について、臨床心理学辞典での定義を改めてひも解いてみました(表)。

表中の「クライアント」を、「相手・部下・後輩」などに置き換えると、職場で応用できる内容としてご利用いただけるのではないでしょうか。事柄や事実関係の理解とそれ以上に気持ちや感情なども感知しようとする、非言語的なメッセージを読み取り相手を総合的に理解しようとする、簡潔かつ適切な言葉で相手にも伝達し続けていくこと、などが重要なポイントである

「まとめ」傾聴のための姿勢や方法

ことを思い出してください。

これまでの連載内容を簡潔にまとめましたので、復習としてご覧ください。まず、姿勢として大切なことは「わかったつもり」にならないこと、まず受け止める・受け入れること、共感的に理解すること、相手にも自分にも真摯な態度であること(第2回)が重要でした(第2回)。関心を示すことや緩やかに促していくことに加え、理解しあうためには質問も有効でした(第3回)。相手が話しやすいような位置や距離になっているか、自分の体の姿勢や視線はどのように見えているのか、自分自身をもふりかえっていたり、視点も重要でした(第4回)。閉ざされた質問と

表 アクティブ・リスニング(Active Listening) ※一部抜粋

<p>積極的な傾聴は、クライアントが話した言葉の字義通りにその意味を受け止める消極的受け身の聴き方ではなく、</p> <ol style="list-style-type: none"> ①クライアントが話す話の内容、事柄、事実関係などの理解と同時にその話の内に込められた気持ち、感情、気分などを話の内容と同等かそれ以上に感知し、 ②クライアントの姿勢、表情、動作、声の調子などからの非言語的なメッセージをも読み取って、 ③援助過程と日常生活を関連させた総合的な仕方クライアントを理解するとともに、 ④これら①②③で把握し得たことの適否の確認の意味も含めて、簡潔に適切な言葉でその都度その都度クライアントに伝達し続けていく営みである。この積極的な傾聴によって、クライアントは、防衛がとれ率直・自由になれて内面的な変化へと動き出す。



【参考文献】
 パーソル総合研究所(2024)「職場での対話に関する定量調査」<https://rc.persolgroup.co.jp/thinktank/data/dialogue-culture.html>(アクセス日2024/11/24)
 鳴澤實(1999)「アクティブ・リスニング」, 恩田彰・伊藤隆二編「臨床心理学辞典」八千代出版

開かれた質問それぞれの特徴や、質問を通じた成長支援(GROWモデル)の方法、承認することの重要性も理解いただきました(第5回)。仕事に対する考え方は人それぞれであり、特に働くうえでの価値観には固有性があること(第6回)、ついつい困ってしまう沈黙の時間にも、実は内面で動きのある意味のある沈黙があること(第7回)、自分では気がつきにくい固定観念の存在や固定観念を柔軟にする方法(第8回)についてもお伝えし、その都度考えていただきました。

いかがでしょうか。皆さまお一人おひとりが周囲の方々への関心を持ち続け、よき上司・先輩としてかわり続けていただけますように。また、他者とかかわるには皆さんご自身をも大切にする視点を忘れませんように。