

「エンジニアのための傾聴 ～やる気を促す対話法～」

SWEST18

2016. 8. 26

(社)産業カウンセラー協会 リスナー研修スタッフ

酒井 卓也

過去の開催

■ SSEST 6 「聞き方の技術」

グループワークを効果的に進めるために、話しの聞き方の講義を行った。

■ SWEST16 「エンジニアのための傾聴スキル」

信頼されるリーダー、マネージャになるために、傾聴（リスニング）の体験を行った。

■ SWEST17 「開発現場で使う傾聴。その実践と可能性」

エンジニアの業務の中での実践を想定した、傾聴のワークを行った。

今回の狙い

- 傾聴に加え、動機付け面接（Motivational Interviewing）のエッセンスを使って、部下や同僚、チームメンバーの「やる気を促す」、「行動を促す」ための接し方についてイメージをもってもらいたい。

ペアを組み、聴き手役、話し手役を決める。

聴き手は普段やっている聴き方で聴く。

話し手は「最近ハマっていること」を聞き手に話す。(1分間)

聴き手は、話し手がどんな話をしたか話し手に伝える。話し手は、違うところや、抜けている所があれば訂正する。

終わったら役割交代。

ソフトウェア開発現場の中で、ストレスを受けるありがちな場面

- ユーザーが仕様を決められない。もしくは、頻繁に仕様変更要求をしてることが多くなり、後戻りの仕事を増やし、コスト増、工期圧縮、**士気低下**と負のスパイラルを引き起こす不安に駆られた時
- 気を遣いつつ部下を信頼・尊重して指導していても、その**姿勢態度**・パフォーマンスに愕然とさせられて、ユーザーからクレームを受けた時
- 作業の経験が浅く不安を抱えながら作業をしている中で周りが忙しそうで**質問をしたくても出来ない時**
- 部下**育成**とプロジェクトの遂行を同時進行させることの難しさ
- メンバーが**メンタルヘルス不調**に陥り、引継ぎもなく突然戦線離脱され、その対応に直面した時。
- 隣や向かいの人ですら直接話せば数秒で済むのに、メールで連絡を取り合うことが常態化して face to face の**会話がやりにくい職場**にいる時

傾聴とは、**目で耳で心で**聴くことです。

傾聴をすると、傾聴をされた側は、

「自らその問題を見つめ直し、整理し、再び決断していくことによって、**問題の解決へと向かうことができるようになる**」

「治療的パーソナリティ変化のための必要十分条件」 C.R.Rogers (1957)

- ① 二人の人が心理的接触をもっていること。
- ② 第1の人(クライアント)は不一致の状態にあり、傷つきやすく、不安な状態にあること。
- ③ 第2の人(セラピスト)はその関係のなかで一致しており、統合していること。
- ④ セラピストはクライアントに対しての無条件の積極的関心を体験していること。
- ⑤ セラピストはクライアントの内的照合枠(internal frame of reference)に対する共感的に理解(empathic understanding) 体験しており、この体験をクライアントに伝えようと努めていること。
- ⑥ セラピストの共感的理解と無条件の肯定的配慮が最低限クライアントに伝わっていること。

③④⑤は来談者中心療法の中核条件(core conditions)といわれる。

～人が変わらない理由～

自分の心を変えるか、変える必要がない理由を証明するか、
どちらかを自分で選びなさいと言われたら、ほとんどの人は証明の方を選ぶ
ジョン・ケネス・ガルブレイス

～このままでは心臓病で死にますよと医師から警告された人について～

自分を変える背中を押すインセンティブもきわめて強い。どこをどう変えればい
いかは、医師から明確に指示されている。それなのに、自分を変えられない
人が七人のうち六人、すなわち約85%もいるのだ
ロバート・キーガン

人間の意思決定は非合理的な面がある。
自身の体験に照らして、思い当たる節はありませんか？

話し手は、自分が「やろうと思っていてなかなか取りかかかれていないこと」または、「やめようと思っていてなかなかやめられないでいること」を聞き手に話す。(2分)

聴き手は、話し手に対し自分の考えで、解決策を提示し、なんとかやる気またはやめる気を起こさせよう、行動させようとしてください。

終わったら役割交代。

○何を感じたかペアで共有する。

とりかかるorやめる気になりましたか？

話を聴いてもらっている最中どの様な気持ちになりましたか？

- ① 相手が聞いてほしいと思っていることを、妨げない。
 - うなずき
 - ◆ 話の内容によってうなずく早さや、大きさを調整する。ペースをあわせる。
 - あいづち
 - ◆ 「そうですか」「なるほど」「ほー」「ふーん」「それで」
- ② 相手が話す、事実、出来事、状況などのキーワードを相手に伝え返す。
 - 相手の言った言葉で短く返す。
 - 本当に言いたいことは何かに集中して返していく。
- ③ 話の要旨をまとめて伝えかえす。相手の話を正確に把握できたかの確認。
 - 話がひと段落した時。
 - 話がわかりにくい時。
 - 要点を抑え、系統立てて、簡潔にまとめる。

④ 話をしている相手の気持ちの**言葉、表情**をとらえて返す。

■ 感情表現(喜怒哀楽、快・不快)

◆うれしい、充実感、辛い、厳しい

例

話し手 「本当に納期に間に合うのかどうにも不安だ」

聴き手 「どうにも不安なんですね」

⑤ 相手が語っている話の背景にある、**言語化されない気持ち**を伝え返す。

■ 言外の気持ちを感じ取る。態度、表情、動作(非言語の部分)が訴えているものつかんで、伝え返す。

■ 事柄に対し、

◆なぜそういう思考をしたか。

◆なぜそういう感情を持ったか。

◆なぜそういう行動をしたか。

これらから**気持ちを押し量って**相手に伝える。

例

話し手 「私もこの仕事結構長いのですよ。それを否定されるとは、思ってもいなかった。それでついあんなことを言ってしまった…」

聴き手 「あなたの**経験上**この機能は必ず必要になるという確信がある。だから、**経験のない新参者に否定されて頭にきたんだね**」

以下の言葉にはどんな「**気持ち**」が込められているでしょうか。

■ 同僚が言いました

「今度、新規プロジェクトの担当になったんだ」

■ 部下が言いました

「…あの、えーと、報告したいことがあるのですが…」

■ 上司が言いました

「社長指示だから逆らえないんだよ」

1人がセリフを気持ちを込めて言う。セリフはオリジナルでも良い。

1順目：聴き手は、話題に関するセリフを返す。

終わったら役割交代。

2順目：聴き手は、感じた気持ちを相手に伝えてから、話題に関するセリフを返す。

○何を感じたかペアで共有する。

気持ちは伝わってましたか？ 伝わったor伝わらなかった場合、何が要因だと思いますか？

1順目と2順目で違いは感じましたか？

動機付け面接とは、ウィリアム・R・ミラーPh.Dとステファン・ロールニックPh.Dが主になって開発した、「**変化**に対する、その人自身への**動機づけ**と**コミットメント**を強めるための協働的な会話スタイル」である。

動機付け面接のエッセンス

- ① 相手の中の**矛盾**を意識させる。←矛盾を指摘するのではない。
- ② **維持トーク**は取り合わない、**チェンジトーク**は支持(いいね!)する。
- ③ 妨げとなる関わりは避ける。
 - ・ トマス・ゴードン「コミュニケーションを阻む12の障害」
 - ・ 正したい反応(間違い指摘反射)

矛盾を意識化させるためのアプローチ

- ① 相反する気持ちを理解し伝える。
 - 変わると・・・という気持ちがある一方、・・・という気持ちも両方あるんだね。
- ② 内容を増幅あるいは矮小化して伝える。
 - とんでもない失敗って、会社がつぶれるとか？
- ③ 変化すること、しないことについて、それぞれメリット、デメリットを検討する。
 - このままでいるとどんなことになると思いますか？
 - もし、現状維持で今のままならば、将来はどんな風に？

	メリット	デメリット
変える	○	△
変えない	△	○

■ 維持トーク:変化に対する抵抗を示す発言

分類	説明
理由説明	現状維持がよい理由、現状になった経過、他に選択肢がない理由を話す。
被害者化	現状を変える責任は自分にはない、加害者が変えるべきだと要求する。
選択肢を狭める	他の可能性や道を探ることなく、最初に思いついた選択肢にこだわる。
話をそらす	他の話題に変える、同じ話を繰り返す。

イライラを感じたら
相手は維持トークを
使っている可能性
が高い。

■ チェンジトーク:変化に繋がる発言

分類	説明
変化の願望	具体的な願望を意味する発言。したい、好き、欲しい...
変化する能力	具体的行動について、能力や意思を表す発言。できる、やれそう...
変化する理由	具体的な行動を取る事のメリットに触れる発言。をするともし~したら、
変化する必要性	行動を取らない事のデメリットに触れる発言。必要がある、しなければならない...
行動に向かう準備	行動変化を示唆する発言。準備する、調べてみる
行動のコミットメント	将来の具体的な行動に関する意思決定、約束。やります、はい、わかりました。

■ トマス・ゴードン「コミュニケーションを阻む12の障害」

1. 命令、指示、注文
2. 警告、脅し
3. アドバイス、示唆、解決法の提供
4. 理屈で説得、議論、講義
5. 説教、訓示
6. 否定する、判断する、批判する、責める
7. 同意する、(相手の意見を評価すること)、賞賛する、
8. 辱める、からかう、ラベルをつける
9. 解釈する、分析する
10. 慰める、同情する、
11. 尋問する
12. 距離を取る、話をそらす、笑いを取る、話を変える

■ 正したい反応(間違い指摘反射)

話を聴いている方が矛盾を指摘し、正したくなるのを控える。

あなたが正したくなったということは・・・

相手も自分の矛盾に気がつけば、なんとかしたくなるということ

三人で一組となり、聴き手、話し手、観察者の役割を決める。

話し手は自分が、**仕事上**で、

「やろうと思っていてなかなか取りかかれないこと」または、
「やめようと思っていてなかなかやめられないこと」を、聴き手に話す。(3分間)

聴き手は傾聴＋動機付けの姿勢で聴く。

観察者は、聴き手の聴きぶりを観察する。

フィードバック

- 聴き手は、どの様に話を聞いたかを述べる。
- 観察者は聴き手の聴き方がどのような様子だったか話し手の様子も含めて、フィードバックする。
- 話し手は聴いてもらってどのように感じたか。ワーク2の時との違いは感じられたか。

終わったら役割交代

祈り

「全てのIT従事者が**もっと**幸せになれますように」

以上

- 方法としての動機づけ面接—面接によって人と関わるすべての人のために
原井 宏明 (著) 岩崎学術出版社 (2012)
- 動機づけ面接法—基礎・実践編
ウイリアム・R. ミラー (著), ステファン ロルニック (著) 星和書店 (2007)
- ロジャーズの中核三条件 一致 カウンセリングの本質を考える 1
本山 智敬 (著, 編集), 坂中 正義 (著, 編集), 三國 牧子 (著, 編集) 創元社 (2015)
- ロジャーズの中核三条件 受容:無条件の積極的関心 カウンセリングの本質を考える 2
坂中 正義 (著), 三國 牧子 (著), 本山 智敬 (著), 飯長 喜一郎 (監修) 創元社 (2015)
- ロジャーズの中核三条件 共感的理解 カウンセリングの本質を考える 3
三國 牧子 (著), 本山 智敬 (著), 坂中 正義 (著), 野島 一彦 (監修) 創元社 (2015)
- なぜ人と組織は変わらないのか ハーバード流 自己変革の理論と実践
ロバート・キーガン (著), リサ・ラスコウ・レイヒー (著) 英治出版 (2013)