

「相手の立場で考える」という誤解 ～ 相手と交われない罫 ～

自分と他者の違いを味わうために、「相手の立場で考える」という思想やことばが出てきます。子供のしつけや、仕事上の教えでも当たり前のように使われることばです。

しかし、「相手の立場には立てません」。

相手にしてみても、そう簡単に自分の立場に立つと言ってほしくもないはずです。

唯一できることは、自分が相手のその状況におかれたとしたら「自分はどのようにその環境をとらえるだろうか」「どのように感じるだろうか」「どのように考えるだろうか」「どのように行動するだろうか（あるいは行動しないだろうか）」ということに思いをはせることだけです。

その思いをはせることができない時に、さらに相手の状況をききます。相手の状況に自分が立つための質問です。決して、相手を忖度し、慮るための操作的な質問ではありません。

この行為には、相当エネルギーが必要です。自分が能動的に相手の状況に立とうとする行為だからです。

わたしは、これが問いかけの出発点であるべきと考えます。

まさに、「問いかけ」とは、相手と交わるためのエネルギーのいる行為なのです。

相手と交わることは、相手の気持ちをうかがうことではなく、自分が能動的に相手に交わろうとすることであり、本質は、自分を軸に考えます。

これは、自分勝手とは全く違います。

この問いかけには技量が必要となります。相手の気持ちをきき過ぎないことです。気持ちを中心にきけば、そこに引っ張られるからです。相手のおかれた状況の事実・事象と、それを相手がどう捉えているかの観念の両方を分けながら捉えます。もちろん、それがどうつながっているのが大事なのですが、そのつながりを考えるためにも初期の段階でぐちゃぐちゃにきかないことが大切だと思います。

この時のプロの問いかけは、相手のさまざまな事実と事実の関連性や、時間経過の中での事象の変化と気持ちの変化をシーンやストーリーが浮かび上がるようにきくことです。

それは、あくまで自分が相手の状況に入るためですが、結果として、相手に「意味」が宿ってくる効果をもたらします。

そうです。対話の本質は、相手に理解させようと四苦八苦するのではなく、自ら相手へ交わろうとする真摯な姿勢に対して、相手の中から主体的な意味が生まれてくるということなのです。そして、誤解を恐れずに言えば、相手に意味が宿ってくるのであれば、そこで面談を終了してもかまわないとわたしは思います。

次に、相手の状況にある程度自分が立ったうえで、その状況や事象に対する湧いてきた観念を相手に伝えます。

「いま、わたしは、あなたが話してくれた状況に立ったならどう感じるだろうか、どう行動するだろうかと考えていました。もちろん、情報に限りがありますが、自分だったらきっとこう考えたかもしれません。・・・」という発信です。

できれば、普通の感覚に近い自分として感じたことを相手に伝えます。

*このような対話はヘーゲルやゲシュタルトが説いている、「一般化、個性化、普遍性」のはなしです。ここでは、その理論は省略します。

留意点5

「相手の立場で考える」という誤解～相手と交われない罫～

この「相手の状況に立ってみる」コミュニケーションは、何も面談だけの話ではありません。研修でのグループワークや職場開発の対話でも重要なスタンスになります。

描かれたそのひとの状況を自分がみて、その同じ事実状況に自分が立ったとしたら、「自分はどう感じるのか？」

「自分はどのような行動をとるだろうか？」ということを対象者以外のひとがイメージし交換する。

それを聞いている本人は…

「ああ、そんなことを感じるのかあ」「いま、当時〇〇と考えていたと思っていたが、本当はそういう感じ方をしていたかもしれない」など、当時の情景や思いが回想され、他者との違い、忘れてしまった本当の思いを通して、「自分らしさ」を実感していくことができます。さらに、自分が変化していることすら感じるのです。

イメージするひとと自分との違いや共通性を通して「そのひとらしさ」を実感する。この交流で、より相互の自分らしさがはっきりしてきます。決して、自分らしさは、学術的なことばや論理的な合理でまとめ切れるものではありません。自分らしさ（強みだけでない）と相手らしさが交換された時に、お互いの自分らしさが実感され、対話してよかったという体験後感となるのです。

『留意点2：「知っています」という、持つことに依存する罫』で紹介した、生徒が問題を出し、ファインマンが授業でその問題を解くというスタイルは、このようなスタンスで実は自然と行われているのです。

個人は個別の相談を持ちこみ、それに対して受け手が面談で応対していく構造は、生徒が問題を出し、教師がそれを解くという構造と同じです。

「相手の状況に立ってみる」コミュニケーションは、相談者の問題を相談された側が主体的に相手に交わろうとすることで、相手の問題を結果的に解いていることにほかなりません。

相手と交われないということは、別の言い方をすれば、自分は相手の世界に関係していないと思い込んでいることに起因します。

ひとと、ひととの関係性で構築される職場も、機械ではありません。生命体です。

職場を構成しているひとは絶えず変化し、場合によっては職場の構成員も入れ替わります。そのような職場が全体として一定のバランスを保ち、かつ発展・成長しているのです。そして、そこには必ず自分が入っているのです。

本来、生命体を扱う際には、長い時間軸で考えること、部分的な思考に陥らないこと、流れをとめないこと、各自が占有するのではなく共有すること、そして多様であることが重要です。

ところが、この考え方は人間が非常に不得意とする考え方です。ひとは、その場のことしか考えなくなり、部分を取り出そうとし、何か拙速な手を打ち常に流れを留めようとします。

そうなると、ひととひとの関係性も、機械論的・合理的な因果関係でとらえ話し合おうとなるのです。

科学的なアプローチを指向し、生産性を追求し、理屈が先行し、HRテックで分かったつもりになり、オンラインでの切り取った対話ばかりとなれば、人間の部分的な操作が横行し、生命体としてのひとと組織のみずみずしさがしぼんでしまいます。引き起こっているものごとに対して「自分は関係ない」という姿勢があらわれ、「いま、引き起こっていることは自分には責任はありません。その他の何かが原因です」という機械論的メカニズム、因果関係思考でのコミュニケーションになります。

職場の様相が、各自がたまたまそこに集まっているという認識にとどまっていれば、それは、機械論になります。しかし、誰もが「星座」のように関係していて、確かに自分もそこに存在しているのが生命感ある組織です。その世界を復古することが、診断型組織開発でもなく、1 on 1でもない、対話型の職場開発の本質ではないでしょうか。