

# 「アサーティブ」の技術

これで気配りも交渉・説得もうまくいく！

部下を怒鳴りつけるのも、不満をグッとこらえて  
相手と自分のどちらかが一方的に我慢を強い  
てやるのも、お互いに好ましくない。では、どうすればお互いが我慢する  
ことなくお互いに理解しあえるのか。最近、にわかになら注目さ  
れはじめた「アサーティブ」コミュニケーション方法について、  
コミュニケーションの専門家、坂倉裕子氏と(有)グローバリンク  
代表取締役の...

## 自分の気持ちは

## 「アイ・メッセージ」で伝えよう

コミュニケーションハウス代表 坂倉裕子



数年前にベストセラーになったある本のな  
かに、こんなエピソードがありました。

ある朝、ニューヨークを走る地下鉄に二人  
の子どもを連れた男性が乗りこんできました。  
車内では、これから出勤するビジネスマンが  
新聞を広げ、夜勤明けとおぼしき労働者は疲  
れた体を座席に預けて、乗客はみな静かにそ  
れぞれの目的の駅までの時間を過ごしていま  
した。

ところが、その二人の子どもは、地下鉄に  
乗りこむなり大きな声を出す、窓を叩く、狭  
い車内を走りだす……。秩序よく保たれてい  
た車内の静謐は一瞬にして破られ、乗客はみ  
な「何ごとか」と面喰らってしまいました。  
それなのに、車内でその男性だけはまるで他  
人ごとのように座席に腰をおろし、目を閉じ  
ている。周囲に迷惑をかける子どもを叱ろう  
ともしない親の姿を見て、乗客たちは心中お  
だやかではいられなくなってきました。

やがて、たまりかねた乗客の一人が、その  
男性に対して「あなたのお子さんがみんなに  
迷惑をかけているようですよ」と声をかけま

した。

すると、その言葉に初めて目が覚めたよう  
な顔で、その男性はこう答えました。

「本当です。申し訳ない。たったいま、  
病院で妻が亡くなって……。子どもたちも混  
乱しているようです……」

その言葉に、それまで車内に渦巻いていた  
イライラした険悪な雰囲気は一瞬にして消え  
さり、乗客たちの顔には一様に、その気の毒  
な親子をいたわる気持ちは現われました。

もし、乗客の一人が父親に声をかけなかつ  
たら、その車内に乗りあわせた人たちはその  
日一日を不愉快な気分でごさなくてははいけ

静岡大学卒業後、IT企業でSEとして勤務。その後、大学勤務、専門学校非常勤講師を経て、コミュニケーションハウスを設立。コミュニケーションとプレゼンテーションをテーマに講演・研修などで活躍中。また、親業訓練協会認定「親業インストラクター」として、子育てや家庭教育についても講演している。

なかったでしょう。非常識な親子のせいで、貴重な朝の静寂を奪われたのです。そのことによるイライラが、出社後、部下のちよつとしたミスに刺激されて爆発していたかもしれない。夜勤明けで帰宅した人は、家族に八つ当たりしていたかもしれない。なかには、翌日の通勤時にも思いだして、不愉快な気分を反復してしまつた人もいたでしょう。

父親に声をかけた乗客のように多くの人の気持ちに代弁したり、自分の気持ちを率直に伝えたり、あるいは他人に忠告や抗議をするのは勇気のいる行動です。しかし、それをあえて口にするだけで問題が解決し、お互いが気分よく過ごせるなら、思いきって発言したほうがいいでしょう。

では、実際にどのような方法で伝えれば、角が立たず、お互いが幸せになれるのか。そのことを考えるために役立つのが、いわゆる「アサーティブ」なのです。

## 「アイ・メッセージ」で自分の気持ちを伝える

「アサーティブ (assertive)」という言葉は、「断言的な」「独断的な」といった意味の形容詞です。適切な邦訳はなかなかむずかしい言葉なのですが、一般的には「自己主張」や「自己表現」という意味あいでも認識されている

ようです。

しかも、アサーティブというスタイルが目され、交渉の方法論として広まっていった背景には、1970年代にアメリカで起こった解放運動がありました。そのため、アサーティブという語感には、一瞬、身構えてしまふような、誤解を招きやすい響きがあるかもしれません。

しかし、思想的背景もこむずかしい理論もなく、その実態はきわめて常識的でおだやかな考え方です。というのは、アサーティブとは相手を打ち負かして自分の要求や意見を押しとおすのではなく、立場の異なる者同士が自分も相手も大切にしながら対等に、率直に、誠実に関わる態度だからです。さまざまな立場の人と良好な人間関係が築けている人は、それが意識的かどうかは別にして、すでにアサーティブなコミュニケーションが実現できているのです。

アサーティブは、上司と部下、年長者と年少者、買い手と売り手というパワーの異なる関係においても活用し得る考え方です。そして、この考え方を実践する効果的な方法論があります。

では、アサーティブなコミュニケーションとは具体的にどういうものなのでしょう。次のようなプロジェクトリーダーの例で考えてみましょう。

私は、あるプロジェクトのリーダーをまかされている。メンバーは私を含め一〇名。このような大役は初めてなので、なんとかでも成功させたいという意気込みだ。成功のカギは、リーダーたる私がプロジェクトの全体像をいかに把握しつづけるにかかっていると考えているので、メンバー各自の進捗管理を重視している。

だが、中堅社員のAだけがなぜか進捗報告を怠る。メンバーのなかでも最も頼りになる戦力の一人ととらえていたので重要な仕事を与えているのだが、Aの進捗状況だけがつかみにくいため、全体の進捗管理もままならない。顔を合わせると何回か催促したのだが、そのたびに「わかりました」と返事はするものの、いつこうに報告がない。

「いったい、何を考えているのか」と、近ごろではAの顔を見るたびムカムカしてしまふ。そろそろ我慢の限界でもあり、プロジェクトを成功させるためにもなんとかしたいのだが……。

このような場合、リーダーの対応は次の二つのパターンに大別されるでしょう。

### ① 攻撃型

部下を呼びつけるなり、「やる気があるの

か、おまえは！」と感情的に怒鳴りつけるタイプ。言葉づかいは厳しいが、怒鳴ってしまえば、そのあとはスッキリして意外と「後腐れ」がない。ただし、言われた側の気持ちにしこりが残りやすい。

### ②引つ込み型

感情的に怒ってはいけなさと、ムカムカする感情をグッと抑えて我慢するタイプ。部下を信じてやろうという気持ち強いが、最終的に部下の尻拭いをさせられることになる。信頼に応えなかった部下と部下を信頼しすぎた自分自身を責めることになる。

どちらも極端な例ですが、一般的にはこのどちらかに近い対応をしがちなのではないのでしょうか。しかし、もちろん、どちらが優れているとは一概にはいえません。また、Aという部下がどういう性格かによっても、彼の受けとめ方は違うでしょう。

こういう場合、アサーティブを応用した第三の手段が有効です。そのタイプを「③率直型」とすると、次のようになります。

### ③率直型

「きみの進捗報告がないので、プロジェクト全体の進捗管理に穴があいてしまっ、すごく困っているんだ」と、状況と自分の気持ち

を正直に伝える。怒鳴りつけないので部下を傷つけず、自分の気持ちを抑えつけないのでストレスを感じることもない。

このとき、Aの気持ちのなかに「上司を困らせてやろう」という悪意があるなら話は別ですが、悪意がなかったとしたら、上司が困ることはAの本意ではないはず。

Aが進捗状況を報告しなかったのは、報告書を書いている暇があったら、仕事を少しでも片づけたほうが上司も喜んでくれると考えていたからかもしれません。あるいは、報告を忘れていたことを反省し、その日は徹夜をしても報告書をまとめようというつもりでいたかもしれない。いずれにせよ、自分の行動が上司をそれほど困らせていたとは考えてもいなかったのです。Aの考えがそこにいたれば、「では、どうすれば上司は困らずにすむか」という方向に意識が向かい、自然に問題解決に向けて動きだせます。

①と③はともに自分の気持ちを相手に素直にぶつけるといって同様に見えるかもしれませんが、しかし、そこには大きな違いがあります。そして、その違いこそ、アサーティブなコミュニケーションのポイントが隠されています。

結論からいえば、①と③との違いは文法の違いです。①は、主語が「おまえ」「きみ」と

いう二人称になっています。したがって、「ユー・メッセージ」と呼びます。一方、③ではつねに「私」が主語になっている。これを「アイ・メッセージ」といいます。ただそれだけの違いなのですが、その違いには言葉が相手に与える印象という点で、非常に大きな差がある。つまり、主語を二人称にすることで前者が相手に対する「評価」を伝えるスタイルなのに対して、後者は主語が一人称であることよってつねに自分の「気持ち」を語るスタイルになっているのです。「アサーティブ」「自己主張」というわけです。

私たちは、「おまえは○○だ！」と一方的な評価をくだされると、その言葉に反発したくなるものです。「何をやってるんだ、おまえは！ やる気があるのか、バカっ！」と断じられれば、「バカって言いましたね！」と言いつ返しなくもなる。

「バカだからバカって言ったんだ！」

「だいたいね、こんなむちゃなスケジュー

ルを組んだあなたがいけないんですよ」

「なんだと！ 上司にさからうのか！」

……売り言葉に買い言葉、こんなやりとりをしても何も解決しないだけでなく、お互いの心にしこりを残すだけに不毛です。

ところが、「アイ・メッセージ」で自分の気持ちを伝えれば、それに対して相手は反発のしようがありません。どんな言葉であっても、



それはあくまで自分のあずかり知らない相手の心の問題だからです。

実は、「ユー・メッセージ」は、「アイ・メッセージ」が攻撃対象を求めて姿を変えた変形型ではないのです。進捗状況がわからず困っている、という状態をつくりだしたAを厳しい言葉で叱責することで、Aとともに「困っている」という気持ちを分かちあい、一緒に問題を解決したいというのが、そのときの深層心理なのです。

「ユー・メッセージ」は厳しいようであるが、意外にまわりくどい言い方であることに気づかれたでしょう。自分の主張を相手にわかりやすく伝えるために効果的なテクニックが、「アイ・メッセージ」なのです。

したがって、アサーティブな話し方とは、必要以上に冷静に話すことや論理的に話すことではありません。上司といえど人間ですから、つい感情が激してしまうこともあるでしょう。いつまで経っても仕事の進捗状況を報告してこない部下に対して、ムカムカしたときは、怒りのエネルギーを込めて「すごく困っているんだ、私は！」と言ってしまう方がいいのです。

また、カットとなって「ユー・メッセージ」が口をついて出してしまうと、それはそれでしかたがありません。た

だし、言いつばなしにせず、怒りをひととおりぶちまけたら、最後に「……というくらい困っているんだ！」とつけ加える。ほんの些細な違いですが、そういうことができれば、部下からの評判は単なる「怒りっぽい上司」から「コワイけど頼りがいのある上司」に変わるのです。

## 自分自身を知ることが 自己主張の第一歩

「ユー・メッセージ」を「アイ・メッセージ」に変えるだけで、自分の発言が相手に与える印象はずいぶん違ってきますが、「怒っているときに自分の気持ちを言葉にするのはむずかしい」と感じる人は少なくありません。

そこで、簡単にアサーティブ度がアップするコツを二つご紹介します。

一つは、うれしいときに肯定的なアイ・メッセージを出す練習をすることです。部下がよい仕事をしたときに「ありがとう。(私は)本当に助かるよ」、レストランの食事がおいしかったら、会計のときに「(私は)おいしかったですよ」と伝えてみましょう。うれしい気持ちを数多く言葉にしてみることで、自分が何をうれしく感じる人間なのかははっきりします。これが自己理解です。おまけに、ほめられたほうも気分がよいので、職場の風通しがよく

なり、いざ困ったことが起きたときにも伝えやすくなります。

もう一つの方法は、「関わり分析※」をすることです。

最近起きた、心残りの対話を思いだしてください。紙を二分する線を引き、左欄には自分と相手の言った言葉をドラマの台本のように書き起こします。次に、相手のせりふの右欄に、そのときの相手の態度や様子を書きこみます。自分のせりふの右欄には、そのときの自分の気持ちや心の声など、思いだしたことをすべて書きだしましょう。

このようにして自己モニター力が強化されるにつれ、怒りを感じたときにすぐ相手を非難するのではなく、自分は何が気にかかるのか、大切にしたいのかを素直に認められるようになり、多少のことではゆるがずに伝えたいことを堂々と主張できるようになります。自分自身をきちんと理解していることが心のゆとりになり、相手の主張もまた、認められるだけの寛容さが生まれます。

つねにアサーティブである必要はありません。アサーティブではない自分も、自分の一側面なのです。

アサーティブという考え方を身につけることでコミュニケーション手段の選択肢が一つ増えたのとらえ、堂々とさわやかに気持ちを表現してください。