

コーチング

部下、上司、市民を動かすメンソッド

コーチング学会代表

杉本良明

承認とは何か

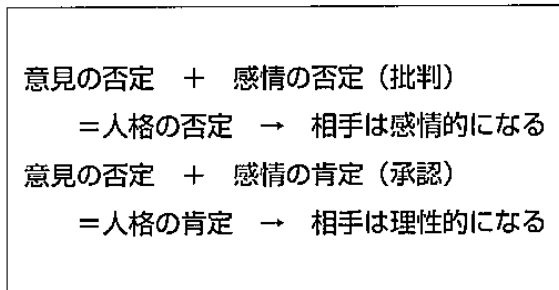
人間は感情の動物だ。だから感情の否定は人格の否定である。これは例外がないだろう。たとえば、

「鈴木君、何をバカなことを言ってるんだ。そんなんじゃないよ」
といった言い方が感情を否定する言い方だ。鈴木君だって良かれと思って発言しているのである。もちろんバカというのは人格を否定する言い方でもある。

しかし感情の動物であるから、こういうことも言える。すなわち、感情を肯定すれば、意見の相違は乗り越えられる、ということである。下記のように言えばいいわけだ。

「鈴木君、気持ちちはわかる。でもほかの考え方もできるんじゃないか」

図1



「鈴木君、君がそう言うのも無理もない。けど、〇〇したほうがもっといいんじゃないか」
鈴木君の立場になってみれば、こう言われれば理性的に討論に参加できるのではないだろうか。

つまり意見が否定されようと、感情が肯定されれば、人間は人格を否定されたと考えないのだ。感情の肯定は意見がどうあれ、人格の肯定であるわけだ。
感情的であるということは、意見の相違によって自分の人格が否定された、つ

まり自分の感情が否定された、と短絡するとこ
ろから発生する。だから感情的な相手の対処方
法は相手の感情を肯定すればいいわけだ。そう
すれば相手は理性的になって、意見の相違を乗
り越えられるわけである。感情の肯定は心理学
用語で「承認」という。整理すると図1のよう
になる。

苦情処理という仕事がある。苦情処理係は顧
客(市民)のクレームを一手に引き受ける部署
である。苦情処理の鉄則は、「顧客(市民)の
感情を承認する」ということである。理由はど
うあれ、顧客(市民)が嫌な思いをしたのは、
その人にとって事実だからだ。しかし、だから
と言って相手の見解に同意する必要もなければ、
相手の要求を受け入れる必要はないのである。
感情の承認と意見の同意は全くの別物だからだ。

たとえば、「住民税を勝手にあげられた。こん
なもの払えない」という苦情があったとする。
「なるほど、住民税が知らない間にあげられた、
ということですね。お忙しいところご迷惑をお
かけいたしました。まことに申し訳ございませ
ん」
というふうに、相手のクレームをそのまま復唱
(おうむ返し)すれば、それで立派な承認であ
る。しかし、「話を聞いていない」といって税
金を払わなくてよいはずがなく、相手の要求を
受け入れるかどうかは全く別問題であるわけだ。
まず感情を承認する。それで、感情面のガス

抜きが十分終わった時点で、理性的な話に入る。そうして相手からの目一杯の譲歩（納得）を引き出すわけだ。たとえば、市の財政状況について説明して理解を得る、あるいは市からのお知らせを改善することで納得してもらおう、といったことである。

感情を肯定する（承認する）ことが相手を理性的にするカギなのだ。

批判しない、承認する

デール・カーネギーの名著に『人を動かす』という本がある。1937年が初版だから70年以上前の本で、全世界で1500万部、日本国内で430万部売れたということである（2008年現在）。そこで述べられている内容として、たとえば、『人を説得する十二原則』というのがある。

- 1 「人を説得する十二原則」
議論をさける
- 2 誤りを指摘しない
- 3 誤りを認める
- 4 おだやかに話す
- 5 「イエス」と答えられる話題を選ぶ
- 6 しゃべらせる
- 7 思いつかせる
- 8 人の身になる
- 9 同情を持つ
- 10 美しい心情に呼びかける
- 11 演出を考える
- 12 対抗意識を刺激する

コミュニケーションに対してこれ以上の本は思いつかない。これ以降に書かれたこの本も、内容的には焼き直しに過ぎないと思われる。この本は世界のベストセラーだし、私も若い頃読んで感銘を受けたものだ。

しかし、これを読めば世間全般のコミュニケーションの問題が解決するかというと、そうは簡単にはいかない、というのが実感だ。どの人も頭ではその説くところを理解できるだろう。しかし、読んだだけでは到底体得にはほど遠いと思う。一方、相変わらず世間にはコミュニケーションのトラブルが多い。私自身も若い頃読んだ内容を知識としては知っていた。しかし、私もコミュニケーションの結果としての人間関係のトラブルには少なからず悩んできたものだ。

相手が上司とか目上なら、『人を説得する十二原則』の遵守は当然の仕事であるはずだ。相手がいかに横柄で無理難題をふっかけてきても、割り切ってやるしか選択肢はない。しかし人間、特別な教育を受けない限り、相手が目下、すなわち部下・後輩であれば、時として高圧的で傍若無人な態度を取るものなのだ。お叱りかしい話だが、昔は私自身もそうだった。

それに、人間いかに自分が精神的に平安でいたいと思っても、批判されれば平安は破られるものである。相手が高圧的で傍若無人な態度で批判（攻撃）してくれば、そんな態度は取るまじいと思っても、挑発されて我を忘れた結果、

つい相手と同じような態度で反論してしまうものだ。その結果、血で血を洗う（？）ドロ沼の人間関係を築いてしまうわけだ。特に自分を攻撃してくる部下や後輩に対して、『人を動かす』のように行動するのは相当な自制が要求されるのである。

相手によって態度を変え、弾みでモノを言う人が世間の大半である。これは人類社会の悪しき因習になっており、そう簡単に解決できない。私もこの因習のおかげで、自分も辛い思いをしてきたし、時として相手を傷つけもしてきたわけだ。

ではどうしてこんな因習があるのだろうか。いろいろ失敗してきて思い至ったことは、人類が未だ発展途上で、批判の愚かしさと承認の素晴らしさを正しく認識していない（身に滲みてわかっていない）、ということである。

批判しない、承認する、というポイントがいかに大切か骨の髄まで理解できれば、コミュニケーションの問題は、いろいろ葛藤があっても、迷うことなく解決できるというのが今の私の考えだ。そうなれば相手の人格を批判することなど絶対にできなくなり、自然と相手を承認できるようになる。そして、結果的には相手が誰であつても一貫した思いやり深い言動を取ることができるようになるものだ。そのためにはまず、感情の承認と意見の同意は全く別物であることを知るのだ。人類の悲劇は「感情の承認」意

