

# ワインと規制のラポール (コミュニケーションの信頼)

一社) 原子力安全推進協会  
技術士 (原子力・放射線)、博士 (工学)、心理カウンセラー

亀山 雅司 Masashi KAMEYAMA

## 1. 水になったワイン

仕事を進める場合、自力で進めるのと関係者と共に進めるのとどちらが効率的だろうか？この問いに多くの皆さんは、一般論としては関係者と共に進めるのが効率的だと思い、その一方で実体験としては自力で進める方が効率的なことも多いと感じているのではないだろうか？

人間の生産性は集団で発揮されるが、時として逆に作用することがある。ドイツの昔話に皆でワインを持ち寄り、大樽から大いに飲もうと計画したところ蓋を開けると水だったというのがある。自分ひとりでは水でもいいだろうと全員が考えたのである。自分一人で自分のワインを飲む場合はこのようなことは起こらない。

両者の違いは状況把握の難しさの違いとも言える。相手が何を考えているか把握することは、自分が何を考えているのか把握することに比べれば格段に難しいからである。そのため、最近は単独の仕事を好む者も増えている。社会の生産性は時代と共に向上しており、ネット販売のように集団と協業しなくても自分一人の仕事で生活の糧 (収入) が得られる環境が整ってきている。

しかし、現状はまだ関係者と仕事を進める場合が圧倒的に多い。そうなるとワインを水にしないための対応が必要になる。

## 2. 相談者のジレンマ

相手が何を考えているか理解するためにはコミュニケーションが重要だといわれる。しかし、コミュニケーションは日常的であるにも関わらず大変難しい。理由の一つは、真に課題を解決しようとする、コミュニケーションの過程で一方の弱みをさらすことになる場合が多いからである。全てをありのままに話した場合、相談相手が相談で知った弱みを利用しないとも限らない。そうなると相談者は新たな窮地に陥ることになる。しかし、相談者が弱みの部分に触れずに状況を説明すれば、スタートとなる情報が正しくないため、

解決に至る可能性は低いものになる。

キーになるのは「相手が信頼できるか」どうかである。私たちは日頃漠然と「相手が信頼できるかどうか」という判断を行っている。ところが普段問題のない相手でも目の前に餌を見ると違う行動をとることがある。これだけは事情が違う、そもそもそうするのが正論だ、悪いものは悪い、などと弱みを利用することを正当化、正論化するのである。そういう理由は幾つでもついてくる。また、そう判断したことを当たり前のように入れて正当性を疑うこともない。

## 3. 絶対的な信頼 (ラポール)

心理カウンセリングでは相談者がありのままを語ることが絶対的な条件となる。カウンセリングは相談者とカウンセラーの間に絶対的な信頼 (ラポール) が構築できることが解決に向かう大前提であり、カウンセリングの開始時点では必ずラポールを築くやりとりがある。

カウンセリングはラポールを築くのに適した背景を持っている。一つは、カウンセリングはもともと一般人に話さない心の奥底を扱うものだという認識がある。

また、カウンセリングでは何より信頼を維持するという職業倫理が優先される。カウンセリングの途中で、例えば、たまたま書類のミスが分かったとしても会社にそのことを告げたりしない。人事に何か問われても答えることはない。カウンセリングの目的は相談者の悩みの解決なのである。なお、上記の書類のミスはカウンセラーが相談者に問題を示唆するなどするが、最終的には相談者が自らの意思で修正を図るものであり、あくまで本来の目的 (相談) とは切り離れた対応である。

カウンセリングのもう一つの利点は、カウンセラーと相談者が感情や利害に一定の距離を持っていることである。近すぎる相手にカウンセリングは難しい。例えば、カウンセラーは自分の家族のカウンセリングはできない。受験などでせっぱ詰った娘が助けを求めてきたときはお手伝いができるのだが、普段は他人であ

る別のカウンセラーに相談することになる。

こうして、カウンセリングではラポールを築き、相談者はありのままの思い、状況を語ることで真の感情の整理、解決策の検討に向かうことができるのである。

#### 4. 発注者（甲）と受注者（乙）のラポール

ところが、日常では出だしからラポールを築くことが難しい場合がある。2人が契約書で言う発注者（甲）と受注者（乙）の関係で出会う場合などである。本来、信頼関係は甲乙の立場に関係なく築かれるべきものである。しかし、事実として甲の力関係は乙より上である。信頼関係が確立できない場合、乙が弱みをさらす本音の議論はできない。

例えば、プロジェクトがうまく進んでいない。甲と乙は協力して解決に当たることにし、まず現状を把握するために、まずいことも正面から取り上げようということになる。ところが、検討の過程で本件の原因ではないが「乙の社員が納品を遅れたことが甲に損害を与えた」ことが分かったとする。甲はどのような行動をとるだろうか。大抵の場合は損害を与えたことは当然償うものだから賠償を要求するだろう。

しかし、カウンセリングの例で考えると、この行為はカウンセリング過程で知った相談者の書類のミスを会社に告げるようなものであって、倫理に合わない行動である。両者の信頼は失われ、相談者はありのままの事実を語らなくなる。そうなると相談者の悩みを解決するという本来の目的が失われてしまう。

甲乙の場合に戻って考えると、本来の検討の目的はプロジェクト進捗であったのに、甲は前の餌に目がくらんだのである。別の言い方をすれば甲の倫理観が足りないということになる。しかも、やっかいなことに、損害という面だけを捉えれば甲の行為は正しく見えるため、請求する側もされる側も賠償要求を当然と考えて疑おうとしない。

#### 5. そして乙は貝になる

その結果、どうなるかは皆さんが経験していることである。本来のプロジェクト進捗という目的は失われ、甲と乙の信頼は喪失して乙は真実を語らなくなる。また、甲は自分自身の倫理観の不足を疑うこともせず、逆に、乙が背信行為をしたという不信感を持つ。

悪意を持つ者がどこにもいないにも係らず、結果は悲劇的である。

#### 6. 規制のラポール

このような事例は半ば常識のように我々を取り囲んでいる。甲と乙の関係の両側は規制と規制される側も同様に当てはまる。その結果、我々の社会は組織間の信頼関係が構築できず、互いのコミュニケーションの機会をなくし、社会全体が機能不全に陥ろうとしているように私には思える。

問題解決には、関係者の信頼の上に築かれた、弱みも含めてありのままを語るができるコミュニケーションが必要である。そのためにはコミュニケーションの信頼を支える倫理とは何かという基本的なコンセンサス（我々は何のためにコミュニケーションをしているのかという目的を維持する共通の意識）が必要であろう。

そして、上記の例のように、多くは乙ではなく、甲や規制側のように、事実上強い立場を社会から預かった者が事態の進行を良い方向にも悪い方向にも決定づけるキーを握ることになる。

#### 7. おわりに

聞いてしまった、知ってしまったことに引きずられず、目標を目指す視点を失わずにいることはなかなか難しい。一見正しそうに見える論理や正論にまどわされられないためには、お互いの利害から一步はなれた立ち位置にいる者が加わることも有効だろう。諺で言えば、傍目八目である。そして、私は技術系心理カウンセリングが第三者の立場で甲乙の信頼構築のお手伝いをできるのではないかと考えている。

(平成 25 年 3 月 11 日)

#### 著者紹介



著者：亀山 雅司  
所属：(一社) 原子力安全推進協会 安全性向上部 副部長  
専門分野：機械設備の保全技術の開発と現実化他