

ケース スタディ 1

相手の話を徹底的に聞くためには、相手の話に集中することが必要である。
ここで紹介するのは、集中して聞くことが、部下の考えを引き出すということを実感した上司のケースである。

大木さんは開発グループの部長、部下の上田さんは開発グループAチームのリーダーである。上田さんは、チームのコミュニケーションについて悩んでいるようである。そこで大木さんは、上田さんに話を聞いてみることにした。

大木：上田さん、チームについて何か引っかかっていることがあるという話だけど……。

上田：チームのコミュニケーションがうまくいっていないように感じています。

大木：どういうところでそう感じるの？(※1)

上田：メンバーが、お互いにサポートしようとする雰囲気になっていないんですよ。だれかが忙しくしていても、知らん顔なんです。

大木：それで？(※2)

上田：チームがバラバラというか、意識がそれぞれ違う方向に行っているというか……。情報共有ができていない感じがします。いま自分たちがどんな状態かということも、わかっていないかもしれません。

大木：なるほど、お互いが状況を把握できていないかもしれないだね。(※3)

上田：ええ、そうですね。状況を把握できていないんですね。だとすると、お互いの状況がわかるようにすればいいのかなあ。

大木：何かアイデアがありそうだね。(※4)

上田：ええ、定期的に集まって情報交換する場をつくったらどうかと思いました。毎朝5分間くらいやると、いいかもしれません。

大木：それはいいね！応援しているからぜひ実行してほしいな。

◎ 解説

大木さんは、ただひたすらに上田さんの話を聞こうとしている。相手に集中しているため、大木さんが話す言葉の量は圧倒的に少ない。それだけ、相手に話をさせようとしているのである。大木さんが徹底的に聞く姿勢を貫くことで、上田さんは自分自身で考えて答えを引き出そうとしている。大木さんは聞き手として、そこに存在しているだけである。

相手の話に集中するために必要なことは、先入観をもたずに聞き、話を聞きながら頭に浮かんだ自分のアイデアや意見に、とらわれないことである。

目の前で話している部下の話を、じっくりと集中して聞くことには価値がある。部下は自分で考え、自分で答えを引き出そうとするからである。集中して聞くために必要なことは、ほんの少し部下のために時間をつくることである。そして、「徹底的に聞く」と決めて貫くことである。

▶ コーチング・ポイント

- ※1 部下の話を集中して聞き、相手の話に関心をもつことで話を引き出している。
- ※2 短い言葉で先を促している。ここでは多くの言葉は必要ない。
- ※3 部下の言った最後の言葉だけを繰り返して、「聞いているよ」と伝えている。
- ※4 相手の話をよく聞いて、直感で受け取ったことを言葉にして伝えている。

コーチング・チェックリスト

- 「徹底的に聞く」と決めて、部下と話す機会をつくってみよう。
- 聞くためにあなたが必要なものは何か考えてみよう。
- 聞くためにあなたが捨てるものは何か考えてみよう。

ケース スタディ 2

部下の能力や可能性を引き出すためには、部下が気持ちよく話せるように促すことが必要である。
ここで紹介するのは、部下の意見を引き出すために、繰り返しや順接の接続詞を用いて、うまく話を促している上司のケースである。

沢田さんは経理部の部長である。部下の竹下課長に、部内のコミュニケーション改善策を検討するように指示していた。竹下課長が何らかの改善策を思いついたようなので、話を聞いてみることにした。

沢田：何か改善案を考えついたんだって？

竹下：いままでは時間がないことを言い訳にしていたんですが、一人ひとりとしてしっかり面談の時間を取ろうと思います。

沢田：ほう、面談か。それで？(※1)

竹下：メンバーは、それぞれ仕事をきちんとやっているのだと思います。ただ、本当にやりたいことをやっているのか、やらなくてはいけないことだけに追われているのかわからないので、その本音の部分を知りたいと思っています。

沢田：そうか、メンバーの仕事に対する本音を知りたいんだね。(※2)

竹下：問題はメンバーが本音を聞かせてくれるかどうかです。これまで僕も仕事に追われていて、みんなの不満を聞く時間もない状態でしたから。

沢田：それで、面談をしようと考えたんだね。(※3)

竹下：ええ、じっくり向き合わないと、一人ひとりの本音も聞き出せないと思うんですよ。

沢田：本音を知りたいのに、何か具体的な方法はあるのかな？

竹下：いきなり否定しないで、まず相手の話を聞くことですね。

沢田：ほかには？

竹下：僕の意見を言いすぎないということ。今回はメンバーの本音を知ることがテーマですからね。

沢田：いいね、その意気だ。

◎ 解説

上司が部下の考えていることを聞き出したいと思ったら、部下に自由に話をさせることが重要である。相手の言葉を繰り返したり、促す言葉を入れたりすることが、部下に「自由に話してもいい」というメッセージとして伝わる。部下は、自分の話を聞いてもらえるのとらえて、気持ちよく話ができる。

ここでは沢田さんは、あまり言葉を発していない。最初から最後まで、竹下さんに自由に話をさせている。そうすることで、じっくりと竹下さんの話を聞こうとしているのである。そのため、竹下さんが、自分の思いのたけをぶつけるように話をしている様子がうかがえる。

部下に気持ちよく話をしてもらうためには、質問は短くすること。自分の意見や考えを述べる必要はない。部下は、自分の話を聞いてもらいたいのである。

▶ コーチング・ポイント

- ※1 相手が使った最後の言葉を繰り返している。さらに、順接の接続詞を用いて話を促している。
- ※2 相手の言葉をそのまま受け止め、同じ言葉を繰り返している。これによって安心感を与えている。
- ※3 あくまでも軸をずらさずに、相手が言った「面談」というキーワードを使っている。評価や批判はしない。

コーチング・チェックリスト

- あなたが使っている促しの言葉を書き出してみよう。
- 沈黙のときに、あなたの頭に浮かぶことはどんなことか書き出してみよう。

ケース スタディ 3

話を聞くときには、相手の話を自分がきちんと理解しているかどうか、確認しながら進めていくことが必要である。ここで紹介するのは、相手の基準を取り入れて、相手の話を理解しながら聞いている上司のケースである。

宮内さんは家電メーカーの事業部長である。事業部の企画をまとめている米田さんが、部下とのコミュニケーションについて悩んでいるようである。そこで宮内さんは、米田さんの話を聞いてみることにした。

宮内：部下とのコミュニケーションで、米田さんが気になるのは何ですか？

米田：私は、自分の言いたいことを伝えて、なおかつ部下の意見を引き出したいと考えています。ただ、いつも私がしゃべりすぎるようなのです。

宮内：部下の意見を引き出したいと思っているのですね。(※1)

米田：ええ。部下には、思っていることを言ってほしいですね。いつも部下は、私の話を聞いて、「言うことはわかりますが……」と言うだけで終わってしまうんです。そのため、行動に結びつかない感じがします。

宮内：なるほど。米田さんが部下に行動してほしいと思っていることは伝わってきましたが、そういうことですか？(※2)

米田：いいえ。まずは部下の意見を聞きたいんです。最終的には行動してほしいと思いますが……。

宮内：部下の意見を聞きたいけれど、自分が話しすぎてしまうということですね。(※3)

米田：そうです。部下の意見を引き出したいのです。でも、どうしてもこちらが話すばかりになってしまう。それを続けていては何も変わりませんよね。

宮内：自分のことを客観的に見えていますね。部下の意見を引き出すために、すぐに実行できることはありますか？

米田：相手の話を最後まで聞くことでしょうか。でも、難しいなあ。私はすぐに結論を言うてしまうんです。待ってられないんですね。

宮内：相手の話を最後まで聞くということですね。(※4)

米田：そうですね。ひたすらがまんですね。聞くことに集中してみます。まずは、自分が話す量を半分にするのを、目安にしてみます。

宮内：応援していますから、ぜひ実践してくださいね。

◎ 解説

上司が部下に対して1つずつ確認しながら話を進めているケースである。上司が部下の言葉をまとめたり、同じことを聞き返したりすることで、部下の考えを確認している。

宮内さんは、米田さんの課題についてじっくりと話を聞き、米田さんが使った言葉を繰り返しながら、確認している。また、自分が受け止めた内容と米田さんの意図が合っているかどうか、整理して理解しようとしている。

部下が話の最中に混乱し始めたら、話の中から自分なりに整理したポイントを伝えてみよう。また、自分が受け取ったこと、理解したことを言葉にして、ときどき相手に確認する。そうすることで、お互いの思い違いを防ぐことができる。

▶ コーチング・ポイント

- ※1 米田さんが使った言葉を、そのまま使うことで確認している。
- ※2 自分が理解した内容が正しいか確認することで、互いの理解を深めている。
- ※3 これまでの話を整理し、それを伝えながら確認している。
- ※4 同じ言葉を繰り返して、米田さんの出した決断を後押ししている。

コーチング・チェックリスト

- 部下の話を理解するように努力しながら聞いてみよう。
- そこで気づいたことを書き出してみよう。
- 相手の話の内容を確認するときに使う言葉を、書き出してみよう。