



COACH A Co., Ltd.



株式会社コーチ・エイ 執行役員  
国際コーチング連盟マスター認定コーチ  
一般財団法人 生涯学習開発財団認定マスターコーチ  
K.I.T. 虎ノ門大学院イノベーションマネジメント専攻客員教授  
**桜井 一紀**

## なぜ、あなたは部下の話が聞けないのか？

人の話を聞くのが下手だから、傾聴のスキルを学ぶ。  
質問ができないから、質問のスキルを学ぶ。

「弊社のマネージャーは、部下の話を全然聞かないんです。だから、傾聴を中心にコーチングのスキルトレーニングをしてください」

人事部、研修部の担当者からよく聞く話です。

ところが、トレーニング実施後しばらく経ってからどのくらいコーチングが行われているかを調べてみると、ほとんどの場合、継続的に実行している人はごくわずか。

スキルを学んだとしても、そのスキルを使わない、使えない。結果としてコミュニケーションは変わらない、ということが起こります。

### 問題なのはスキルなのか？

ある営業マネージャーの言葉です。

「お客さんの話は聞けるんだけど、部下の話は聞けない」

お客さんの話を聞けるということは、聞くスキルはもともとあるということです。スキルはあるのだから、部下の話を知ることができるはず。しかし、できない。それはなぜなのか？

大きな理由の一つは、コミュニケーションの目的といえるでしょう。お客さんの話を聞くと、部下の話を知るときはおそらく目的が違う。

私たちが交わすコミュニケーションは、その目的によって変化します。たとえば、部下とのコミュニケーションの目的が「目標達成に向けて相手を指示通りに動かすこと」であれば、

- 詳しく説明する
- 相手が理解できているか確認する

というコミュニケーションをとるでしょう。

しかし、目的が「目標達成に向けて何をすればいいかを一緒に考えること」に変われば、

- 相手の意見を聞く
- 自分の意見を言う
- さらに何をしたらいいかディスカッションする

というように、実際の相手とのコミュニケーションも変わってしまおう。

それで、「お客さんの話は聞けるが部下の話は聞けない」。

ということは、もしコミュニケーションの目的を切り替えることができれば、部下の話もお客さんと同じように聞くことができる、ということです。

ところが、実際はそんな簡単にはいきません。

### コミュニケーションを阻害する「無意識の目的」

「コミュニケーションの目的を変えましょう」

たとえ「その通りだ」と思ったとしても、実際に切り替えるのは難しいものです。

それはなぜか？ 私たちがコミュニケーションの目的を切り替えることを阻害しているのは何なのでしょう。

それは、私たちの「無意識の目的」です。意識的に持とうとす

るコミュニケーションの目的を、「無意識の目的」が上塗りしてしまうのです。

無意識の目的は、上司の不安から生まれるのかもしれませんが。上司と部下はほとんどの場合、目標を共有しています。さらに、上司は部下の育成に責任を持っていることも多い。共同責任を負っている。そこがお客さんとは違います。

お客さんとは距離を持って客観的になれるけれど、部下とは共同責任を負っているのです。同化してしまって客観的に距離が持てない。

上司の思うとおりに目標に向けて順調に進捗していればいいのですが、思い通りのことが起こっていないとき、不安に駆られて相手へのリスペクトが消える。いつのまにか目的がすり替わってしまうのです。

部下と話しながら、上司の内側では、

「まだやっていないのか？」  
「何回言ったらわかるんだ？」  
「このままでうまくいくのか？」  
「間に合うのか？」

という問いが駆け巡る。

これでは部下の話を聞けなくなるのは当然です。

部下の話を聞くためには、この不安から来る自動的な問いに身を任せるのではなく、そうしている自分の状態に気づく必要があります。

私は今どこにいてどこに行こうとしているのか？  
それはやりたいことなのか？  
それは何のためにやるのか？  
それは誰のためにやるのか？

こうした問いは、自分自身の状態を「止まって観るための問い」です。

コミュニケーションを変えるということは、スキルを覚えて、

それを使うことではありません。

世のマネージャーは、すでにスキルを持っています。だからこそ、そのスキルを発揮できる状態をつくる。

そのために、自分を止まって観る。  
自分を止まって観るための問いを自分に投げてみる。

## コミュニケーションを変えることは組織を変えること

そもそも私たちはなぜ、組織の中の関わり、コミュニケーションを変えようとするのでしょうか。

上司の部下育成の能力を高めることで組織全体のパフォーマンスを上げたい。  
社員のエンゲージメントを高めて、離職率を下げたい。

理由はいろいろあれど、私たちはどこかで、コミュニケーションや関わりがよくなることは、組織にとって「よいこと」だと思っています。

それはなぜか。

急激な環境の変化、予測不可能な未来。このような状況の中で、組織を存続、発展させるために、組織は自ら変革し続ける必要があります。

組織の活動はコミュニケーションによって成り立っています。したがって、組織の中のコミュニケーションが変わるということは、まさに組織が変わるといことです。

私たちが組織に身を置く理由は、一緒に考えたり、誰かとコラボレーションしたりすることであることは自明のことです。ところが気づくと一人になっていることがある。

部下の話を聞くためには、「無意識の目的」に自分を乗っ取らせないようにしなければなりません。

そのために、あなたはどんな問いを自分の内側にもちますか？

[WEEKLY GLOBAL COACH Vol.1134 2022年8月10日配信]

© 2022 COACH A Co., Ltd. All rights reserved. 本書の全部または一部の無断転載・複製を禁じます。

## 株式会社コーチ・エイ

東京都千代田区九段南2-1-30 TEL 03-3237-8050  
<https://www.coacha.com>

WEEKLY GLOBAL COACH 登録はこちらのURLまたはQRコードよりご登録いただけます。  
<https://www.coacha.com/wgc/>

