

社員を伸ばす“育成術”

■ ——— 上司に求められる5つのスキル…?! その②

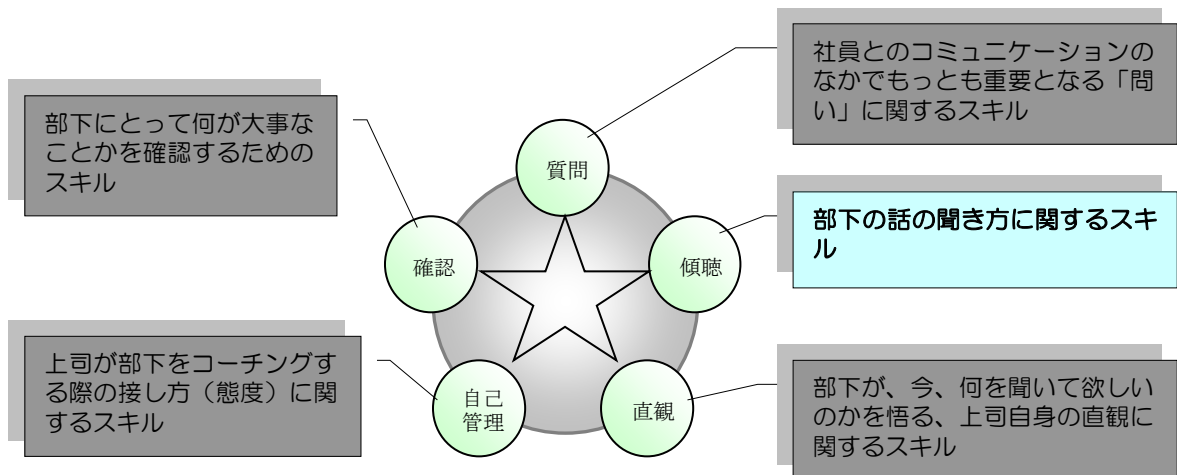
前月号では、これからの上司に求められる5つのスキルの一番目として「質問のスキル」を取り上げました。「質問のスキル」では、どのような問いを投げかければ、部下の可能性を最大限に引き出せるか、がポイントでしたが、今回は、二つ目のスキル、「傾聴のスキル」です。「傾聴のスキル」とは、部下の話の聞き方に関する技術です。部下を育てるためには、どのような話の聞き方が有効なのかを考えたいと思います。

「聞く」レベル

レベルⅠ：耳で聞く レベルⅡ：口で訊く レベルⅢ：心で聴く

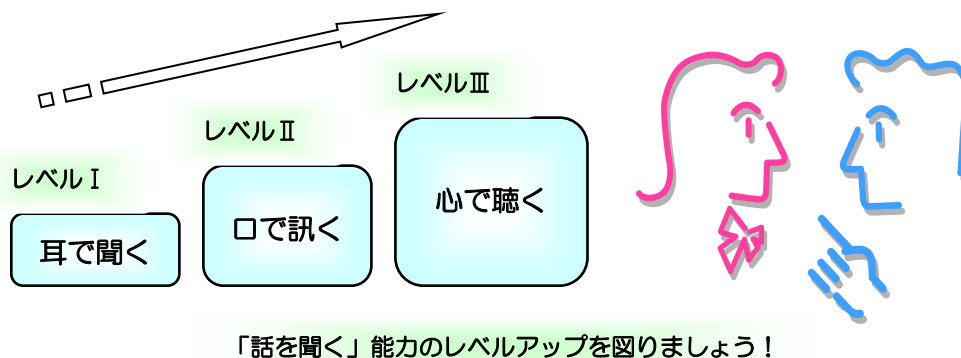
これらの3つのレベルは、いずれも部下の「話をきく」ということには変わりありませんが、レベルによって部下に与える影響に大きな違いが出てきます。

コーチングに求められる5つのスキル（技術）



9. 部下の話を「耳で聞く」…

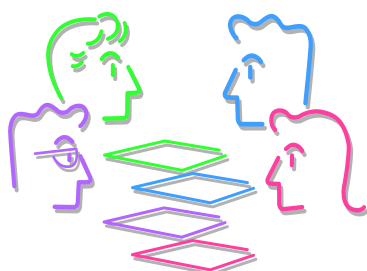
まず、話の聞き方レベルⅠです。「聞く」という漢字は、「耳が開いている」と書きます。部下の話を聞くためには、当然のことながら上司の耳が開いている必要があります。しかし、それは、必要な条件であって十分な条件ではありません。つまり、ただ耳を開いているだけでは、本当の意味で部下の話を聞いていることにはなりません。極端な表現をすれば、形だけ部下の話を聞き、頭の中で別のこと（やりかけの仕事のこと、この後のミーティングで何を話そうか、あるいは、さっき顧客からかかってきたクレームの電話のことなど…）を考えているようではなりません。部下の話を聞く際には、まず、頭のなかを空っぽにして話を聞く態勢をとって欲しいものです。また、部下の話の途中で「きっと△△君が言いたいのはこういうことだろう」と先入観で勝手な解釈をし、話を終わらせてしまうことも問題です。



「話を聞く」能力のレベルアップを図りましょう！

10. 部下の話を「口で訊く」…

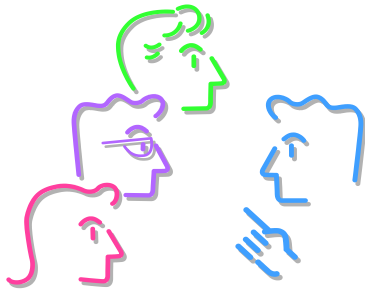
口で訊く？ 表現にちょっと違和感を覚えるかもしれませんが、つまり、このレベルⅡの段階では、ただ受身になって部下の話を聞くのではなく、前月号で紹介した「質問のスキル」を駆使し、積極的に部下に働きかけていくことが求められます。「訊く」という漢字には、「言う」という字が含まれています。上司が部下の話に対し、耳だけではなく、口を使うということは、部下に対して「僕は君の話をきちんと聞いているよ！」というサインにもなります。さらにそれが「質問形」であれば、部下は、あなたが自分の話に関心を持ってくれているという印象を持ち、ますます口も滑らかになることでしょう。



ただ、注意しなければならないのは、いくら「問い」を投げかけたとしても、部下の話とはまったく関係のないものであってはならないということです。自分が知りたいことだけを訊くのではなく、部下の話しを引き出すための「問い」でなければなりません。

11. 部下の話を「心で聴く」…

最後に、話の聞き方レベルⅢです。「聴く」という漢字には、「心」という文字が含まれています。つまり、このレベルⅢの段階では、上司は部下の話に対して耳と口だけで聞くのではなく、「心」をも使う必要があるのです。



心で聴く?!

それは、一言でいえば、「部下が心のなかで何を考え、何を言おうとしているのか」を察し、それを引き出す対応をしてあげるといことです。また、部下には「言いたいがなかなか言葉にできないこと」もあると思います。上司はそのような部下の態度を瞬時にとらえ、コミュニケーションのなかで引き出してあげること、それが、「心」で聴くといことです。

12. 傾聴スキルを使ったコーチングの例…

悪い例

上司：「最近調子はどうだ？」
部下：「ええ、ここのところ残業が続き、
少し疲れきみです」
上司：「そういうことじゃなくて、
営業の方はどうだと聞いているんだ」
部下：「はあ、いまいちといった感じです」
上司：「いまいちとはどういうことだね」
部下：「はあ、いろいろ動いている割にはお客様の反応が少ないもので…」

「自分の聞きたいことを聞く」というレベルⅠになっています。上司にとって関心があるのは、営業がどうなっているのかということであって、決して部下が何を聞いて欲しいのかということではありません。冒頭の「俺の聞きたいことはそういうことじゃなくて、」という発言がそのことを物語っています。

良い例

上司：「最近調子はどうだ？」
部下：「ええ、ここのところ残業が続き、
少し疲れきみです」
上司：「そうか、それで、なぜ残業が続いているのか
何か対策は考えているのかね？」
部下：「いえ、特に対策と言えるようなことは何も…」
上司：「では、君はどうしたいんだね？」
部下：「正直、もう少し残業を減らしたいのですが…」
上司：「では、残業を減らすためにはどうしたらいいんだね？」
部下：「うーん、今、お客様に一枚一枚手書きでセールの案内状を書いているのですが、それを
どのお客様にも共通する部分だけは印刷にし、個別の部分だけを手書きにするという方
法にしたいのですが…」

「相手の聞いて欲しいことを聞く」というレベルⅢです。この部下がまず聞いて欲しいことは「残業が続いているという現実です」。このことに対し上司はうまく話を引き出し、最後には部下自身に仕事の効率化について考えさせ、それによって部下は、自分自身で、業務の効率化に関する案を考えることができたわけです。

社員が変わる！ 会社が変わる！ コンピテンシー導入相談受付中！
成果・能力主義賃金システム 年俸制導入コンサルティング実施中！