

21世紀型企业への転換を図る

上司の「直観」で社員が変わる

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③

上司に求められる5つのスキル、今月号は、「直観のスキル」がテーマです。

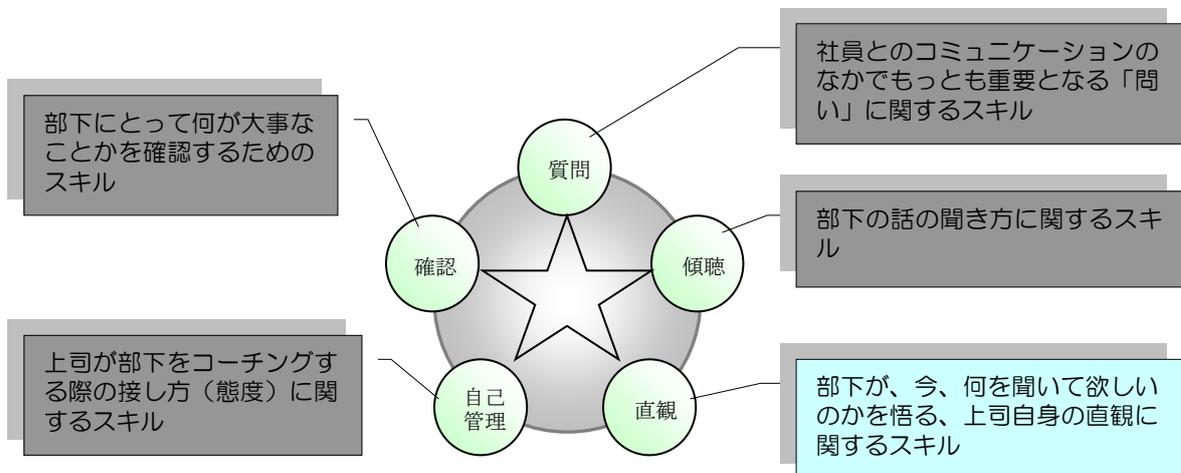
「直観のスキル」とは、上司が部下をコーチングする際に、「上司自身の直観を活用する」というものです。

「直観?」と言うと、なんだか「あてにならない」「いい加減なもの」といったイメージを持たれる方もおられるかもしれませんが、実は、コーチングにおいては、上司の直観ほど「あてになるもの」はありません。特に、部下に対してどのような問いを投げかけていくかといった時には、上司の「直観」が重要な役割を果たすことになります。

「直観のスキル」の3つのポイント

上司は、「考えない」「予測しない」「リードしない」

コーチングに求められる5つのスキル（技術）



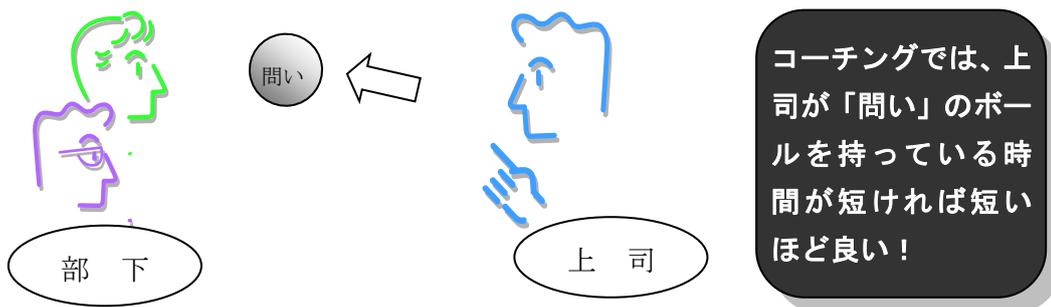
13. 上司は考えてはいけない…

「直観のスキル」のひとつ目のポイントは、「考えない」です。

上司と部下がキャッチボールをしている場面を想像してみてください。ただしキャッチボールといっても、上司と部下が投げ合っているのは、本物のボールではなく、「問い」というボールです。このキャッチボールでは、「問い」のボールを持っている方が「考えている」状態にあります。仕事をするのは部下であるというコーチングの考え方から言えば、このキャッチボールにおいて常にボールを持っていないといけないのは部下になります。

あなたが部下をコーチングしているとき、もし部下が「どうすればいいんですか？」と言って問いのボールを投げかけてきたら、即座にそのボールを投げ返しましょう。つまり、「君はどうすればいいと思うんだね？」と聞き返すわけです。

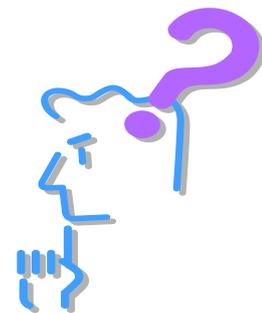
このように、コーチングでは、上司が問いのボールを持っている時間が短ければ短いほど良いものとなります。



コーチングでは、よく「コーチは仕事をしてはいけない」という言い方をします。本誌のテーマに沿って言うなら、「上司は仕事をしてはいけない」となるでしょう。

こう言うと必ず「上司に仕事をするな、とは何事だ！」という方が出てきそうですが、ここで言う「上司が仕事をしてはいけない」というのは、上司に「仕事をさぼれ」といっているわけではありません。

ここでの「仕事をする」というのは、「一生懸命頭を働かせる」、つまり、「考える」ことを意味します。たとえば、上司が部下をコーチングしながら「次はどんな質問をすれば良いだろうか？」「こういう聞き方が、部下は答えやすいだろう」と考えていては、それは上司が仕事をしていることになってしまいます。上司が考えているということは、その間、部下は考えていない（仕事をしていない）ということです。コーチングにおいて、考えなければならないのは、部下であって上司ではありません。



14. 上司は予測してはいけない…

「直観のスキル」二つ目のポイントは、「予測しない」です。

「直観を使って質問しましょう」というと、決まって「何が直観で、何が直観でないのかはどうしたら分かるのか？」と聞かれることがあります。直観を使ったコーチングができていかどうかを見分ける最大のポイントは、上司にとってそのコーチングの展開や結末が「意外」であったかどうかにあります。

言い換えれば、部下の答えを「予測」できたかどうかです。あらかじめ「予測」できていたとしたら、残念ながらそれは上司が直観を使ってコーチングしていないこととなります。つまり「こう聞いたら、こういう答えが返ってくるだろう」という予測のもとに上司が質問をしてしまえば、良いコーチングにはならないこととなります。



15. 上司はリードしてはいけない…

最後に、「直感のスキル」三つ目のポイントは、「リードしない」です。多くの上司は、相変わらず「自分が部下を引っ張らなければならない」と思い込んでいるようです。つまり、「上司は部下をリードしなければならない」という固定観念があるわけです。

こうした思い込みを持った上司に限って「コーチング」と聞いても「自分が効果的な質問をして部下に気づかせてあげなければならない」といった誤った解釈をする方が多いようです。これまでの繰り返しになりますが、コーチングとは、部下を自立させることが目的です。上司は自分が考える方向正に部下を引っ張っていくことよりも、部下が考える方向へついて行くくらいの余裕を持ちたいものです。日頃からこのような考えをもってコミュニケーションを図ってみてはいかがでしょうか？

例え

「君はどういうことがやりたいんだね？」と部下に聞いたとしましょう。それに対して部下が、「それははっきりしていないんです」と答えてきたとします。

さてあなたなら次にどんな対応をするでしょうか？

上司①：「あ、そうなんだ」とそこで話が終わってしまう。

上司②：「ダメじゃないか、もっとしっかりしないと…」と小言を言う。

上司③：「じゃあ、こういうことはどうかな？」と問いを投げかけてみる…。

上司④：「じゃあ、何かははっきりしていることはあるのかい？」といった問いを投げ返してみる…。

①・②の発言は問題外です。③は、質問形になっていますし、一見良さそうにみえますが、よく見れば上司がリードしすぎているように思えます。④は部下の質問のなかに見え隠れする「できればそれをはっきりさせたい」という部下の意向をすばやく感じ取り、それにうまく反応できた良い対応だと言えます。

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！