

3 部下は一瞬で上司を見抜く

ここまで、よく相談を受ける3つの事例について見てきました。コーチングが役に立たないという人は、そもそもコーチングを実践していないということが見えてきたでしょう。今は、さまざまなコーチングの本が書店に並び、部下も上司もその気になりさえすればコーチングの基本的な知識を学ぶことができます。しかし、コーチングに限らず、うかうかしていると部下の方が最先端の知識を学んでいることもしばしばです。つまり、下手にコーチングのテクニックだけを使おうとすれば、「コーチングのテクニックを使っている」ということが、部下にはすぐに分かってしまうのです。

① 上司の言い分、部下の言い分

ここで、私がコミュニケーション研修のオプションで行った上司及び若手との面談で出てきた台詞を列記してみます。

【上司の台詞】

「何とか、成長させてやりたいと思っっているんですよ」

「最近の若手は覇気がなくて困ります」

「私の時代には、なにくそって頑張ったもんですけどね」

「ガンガン行くように教わってきたから、今さらやり方を変えられないよ」

「人事ももっと優秀な人材を採用してくれば苦労はないんですが……」

「どうすればうまくやる気になりますかね？」

「上からはせっ突かれるし、下は動こうとしないし文句ばかり。結構辛いですよ」

「自分でやった方が早いし、确实ですから」

「ホントに危なっかしくって見てられないですよ」

「急ぎの仕事ばかりなので、任せて見守るなんて余裕はないんです」

「せっかく教えてやってるのに、覚えが悪くて困ります」

「やる気のない若手が年々増えてきているような気がするんです」

「この研修は部下に受けさせないと意味がないですね」

「やってもみないで知識だけで文句を言うんですよ」

【若手の台詞】

「あの人は（組織の）上ばかり見ているんですよ」

「コーチングを勉強したってというのがまる分かりでアホらしかった」

「自分のことは棚に上げて人の文句ばかり言うんですよ」

「エラそうに言うんだったら、自分でやってみせてほしいですね」

「自分の出世しか考えていないし……」

「能力の高いと思った人だけを可愛がるんですよ」

「言われた通りにしても、全然良くなる気がしないんです」

「信用されていないなあとへこむことが多いんです」

「あの人の価値観を押しつけてくるんですよ」

「旧態依然とした営業スタイルにしがみついているんですよ」

「周囲の顔色ばかりうかがっていて、頼りないんです」

「自分の型にはめたいってのが見え見えでバカらしいですよ」

「僕のことなんて考えていないですよ」

「あの人は自分の昇進で頭がいっぱいなんです」

「コミュニケーション研修は上司が受けないと意味がないですよ」

「自分で考えろってよく言われますが、上司の思惑と合わないと怒られるんです」

「僕らが悪いように言われますけど、上司のコミュニケーション力が皆無ですね」

……この辺で止めておきましょう。

これらの台詞は、上司・部下との関係で悩みはないか、コミュニケーション研修の成果をどのように生かしていきたいかを面談で質問した際に出てきたものです。上司・部下それぞれの立場にいる人や人事担当者との話を総合すると、必ずしもお互いが正確に上司像・部下像を捉えているわけではありません。

とはいえ、部下が上司をそのように認識しているとすれば、その認識は部下にとって真実なのです。

② 部下は上司を観察している

部下にとって、上司との関係は直接大きな利害関係に結びつきます。

言葉遣い、表情、しぐさ、行動、発言内容等々、さまざまな情報から部下は上司がどんな人間なのかを探ろうとします。上司が複数の部下を見なければならぬのに対して、部下は自分の上司を集中して観察できますので、上司・部下の関係になって早々に部下の中での上司像ができ上がると考えておく必要があります。

観察の中で、上司の価値観や考え方を部下なりに把握していますので、「あの人の価値観を押しつけてくるんですよね」といった台詞が出てくるのです。面談をしていて驚いたのは、部下と上司がお互いを褒め合うケースがほとんどなかったことでした。つまり、前提条件としての信頼関係が生まれていないのです。

③ コントロールしようとする上司の意図が見える

ここで、テクニクとしてコーチングを活用することに大きな問題が生じます。これま

で、研修後の面談で管理職者から受けた質問のビッグスリーは、「どうすれば部下が（自分の思うように）成長するか」「どうすれば部下が思い通りに動いてくれるか」「どうすれば部下がやる気になって（業績を上げて）くれるか」というものです。部下のことを考えているように見えて、「部下を自分の思い通りに動かしたい」という意図が強く伝わってきます。

わが身を振り返って考えてみましょう。自分より権力のある人が、自分を操り人形のようと思うまま動かそうとしてきたら、どのように感じるでしょうか？ 決して良い感じはしませんよね。上司が部下をコントロールしようとしたとたん、それはそのまま相手に伝わってしまいます。それが、コーチングという「テクニク」を使った時、思惑とは逆の効果が生まれてしまうのです。