

# 本音を聞く 難しさ

## 社員研修マンガ教材

デザイン  
制作会社



A  
課長

こちらは、とある、大手デザイン制作会社に勤務する課長のAさんです。

Aさんは、出世欲がとても強く、ギラギラしている性格で、なんとしても、社内でナンバーワンになりたいと思っていました。さらには、デザイン制作業界でも、有名になりたいと思っていました。



社長

ある日、Aさんは、社長に呼び出されました。こちらが、社長です。

『どうも、Aさん、いつも頑張ってくれていますね。こないだのデザインコンペ、素晴らしいデザインでしたね。』

おかげで、またうちがコンペに勝ちました。Aさんのおかげで、今年の業績も右肩上がりですよ。本当に頼りにしています』



『社長、ありがとうございます。』

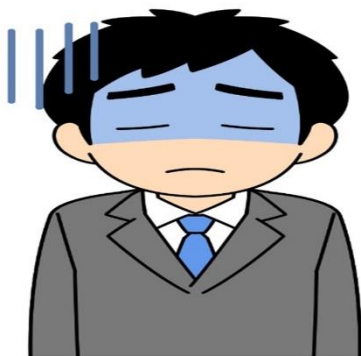
こないだのコンペに勝てたのも、やっぱり支えてくれる部下のおかげですよ。

最近のトレンドを調べ尽くしてくれていますから、うちが勝って当然なんです。

社長、次も勝ちますから、期待してください』



Bさん



しかし、実はAさんは悩んでいました。

『最近、部下から、全然、デザインのアイデアが上がってこなくなったんだよな。

昔は、みんなが、毎日、いろんなアイデアを出してくれるから、これなら、うちのチームならいくらでもデザインコンペにも勝てると思っていたけど、最近、全然アイデア出してくれなくなっちゃった。このままだとやばいなあ』

Aさんは、部下のBさん呼び出して、なぜ、最近、アイデアを出してくれないのか、聞いてみました。

『いやあ、すみません。なんか、最近、あんまりアイデア思い浮かばなくて、すみません。自分、スランプなんですかね。もっとがんばりますね』

Aさんは、ほかの部下にも聞いてみましたが、みな、同じような答えでした。

『おかしい、なんかみんな本音で話していない気がする。なんでだろう』

Aさんは、自分を振り返ってみました。

『そうか！デザインコンペで勝って、社内で評価されるたびに、もっと評価されたいと思って、プレッシャーがどんどん増えちゃって、みんなに厳しくあたってたよな。あと、社内で表彰されるたびに、地位も権限も上がっていっちゃって、部下のみんなの給与額も含めて、人事権も持つようになったから、みんな、上司に怯える部下、って感じになっちゃったんだよな。昔は、地位も権限もなかったし、実績もなかったからプレッシャーもなくて、みんなで、めちゃくちゃなアイデアも出し合って、笑い合ってたけど、今じゃ全くそんなことなくなった。上司と部下って難しいな。反省しなきゃだな。

それにしても、これからどうしようかな・・・』



# 一年後

## なにが 起きた？

『そうだ、小学校からの親友で、デザイン専門学校も同期の、C君がいる。』

いつも仕事で迷ったときは、C君の仕事帰りを待って、C君を飲みに誘って、コンペにかけるデザイン見てもらってさ、C君は小学校からの付き合いだし、利害関係なかったから、厳しいことも含めて全部本音で語ってくれてさ。そうだ、C君がいる。C君ならきっと助けてくれるはずだ。C君をうちの会社にスカウトしよう』

こちらが、そのC君です。

こうして、Aさんは、C君を会社にはスカウトし、C君はAさんの直属の部下となりました。AさんはC君の給与額も含めた人事権を有することになりました。

AさんはC君が厳しいことも含めて、本音の意見をバンバン言ってくれることを期待していました。

そして、一年後のことです。

さて、いったい、なにが起きたと思いますか？

その理由はなんだと思いますか？

## <ディスカッションテーマ・質問項目の例>

- ・ご意見、ご感想は？
- ・あなたが経営者ならどうしますか？
- ・あなたがAさんならどうしますか？
- ・あなたがCさんならどうしますか？
- ・あなたの職場で似たようなことはありますか？
- ・あなたの職場で改善しようと思ったことはありますか？
- ・あなたの職場で誰と誰が連携・協力すると良いと思いますか？

## <研修活用場面・ねらい>

昨今の生産性向上・残業削減・働き方改革の要請のなかで、今後ますます、上司と部下のコミュニケーションを強化して、業績を向上させていく必要があります。

他方、よく聞かれる言葉で、「部下は最後まで本音を言わない」という言葉があります。上司の権限が大きく、特に、人事権や給与額の決定権などがある場合には部下への影響力が強くなるため、部下は本音を言いづらくなるのは当然のことであると思います。

そのうえで、今回のケースのように、元々同級生という関係があった場合はどうなるのか、について考えていただく事例となっております。

さらに、受講者の方に、あなたが経営者・Aさん・Bさん・Cさん、それぞれの立場だったらどうするか？等を考えていただき、意見交換していただくことによって、

①色々な人の立場になって考えるトレーニングになる

②自身の立場を超えて職場での改善のアイデアが思い浮かぶ可能性がある

③それらを意見交換することで人それぞれ色々な考え方が理解できる

④意見交換によりコミュニケーションが増える

⑤職場でお互い様・助け合いの気持ちが增える、

という研修のねらいがあります。

## <ポイント>

ケーススタディ型の研修は、講師が知識を教える、指導する情報提供型の研修ではありませんので、受講者の方が「考える」時間が大切です。「考える」時間が受講者の**意識や行動の変化・成長、ひいては業績向上**を促します。逆に、指導や押し付けをしてしまうと思考停止になってしまうため、受講者の意識・行動の変化や成長につながらない可能性があります。注意が必要です。

受講者が自ら考えて、自ら意識や行動を変化させて成長していただくために、受講者が「考える」時間、シンキングタイムを取っていただければと思います。

その際は、「紙に書く」ことで思考をまとめやすくなり、また思考を表現するトレーニングにもなりますので、ワークシート（プリント・レジュメ）を配布することをオススメします。また、記載された内容を確認することで研修の「効果測定」も可能になります。

そのうえで、紙に書いた内容を二人一組やグループで発表し合うことで、他者の意見・アイデアによってヒントや刺激を得ることができたり、自分と違う意見に触れることで人それぞれ色々な意見・考え方があることを再認識していただき、他者への思いやりや配慮を促進し、コミュニケーション・チームワークの強化につなげることをオススメします。

また、講師の側で全く想定していない回答が出ることはよくあることであり、それも貴重な情報といえます。その職場固有の事情によるものなのか、受講者個人の事情によるものなのか、さまざまな事情があると思われ、それらを確認・検討する材料になるからです。

### <よくあるご意見・ご感想>

・たしかに、上司に本音を全て言えるかと言われると、言えないと思う

・部下は自分にどれだけ本音を語っているか、気を付けようと思った

・部下が本音を言いづらい雰囲気を出してしまっているかもしれないと反省した

・人事権や給与額の決定権を持ったら、部下が本音を言えなくなるのは当然だと思った

・どんな関係でもなかなか本音を聞くのは難しいということを前提にコミュニケーションをたくさん取ろうと思った

### <着眼点の提供>

なお、講師の側から知識の指導をすることは想定しておりませんが、ヒント・着眼点を提供して、さらに受講者の方に考えていただくことはあります。

今回のケースでいえば、ヒント・着眼点としては、以下の項目が挙げられます。

①本音を言いやすい雰囲気を作る方法を考えてみる

②本音を言いづらくなるのは、どんなときか考えてみる