

顧問企業限定事務所通信

2026 年 7 月号



阿部竜司法律事務所

Ryuji Abe Law Office

《あなたは本当に「聴けて」いるか》 ～傾聴の五段階で知る、聞けない経営者が招くリスク～

【はじめに】

顧問先企業の皆様、こんにちは。
弁護士のア部竜司です。いつも大変
お世話になっております。

前回6月の事務所通信では、信頼
関係を土台とした「権限移譲」につ
いてお伝えしました。任せた業務の
進捗を確認する「報告ルール」にも
触れましたが、実はこの「報告を受
ける」「相談に乗る」という場面で
こそ、経営者の真価が問われます。

それが今回のテーマ、「聴く力＝傾
聴力」です。「自分は社員の話をち
ゃんと聞いている」――多くの経営
者・管理職の方がそう思っています。
ですが、それは本当でしょうか。

今回は、コヴィー博士が『7つの
習慣』第5の習慣で説く「傾聴の五
段階」を切り口に、「聞けているつ

もり」が経営にどんなリスクをもた
らすのか、弁護士としての実務経験
を交えてお伝えします。

1 「聞いているつもり」

という最大の盲点

多くの経営者・管理職の方に「部
下の意見をちゃんと聞いていますか」
と尋ねると、「聞いていない」と答
える方はほとんどいません。「話し
かけられれば聞くようにしている」
「聞く体制は十分にある」――そう
答える方がほとんどでしょう。

しかし、部下の側から見ると「う
ちの上司は話を聴いてくれない」と
感じているケースは、決して少なく
ありません。「聞いている（つもり
の）本人」と「聴いてもらえていな
いと感じる相手」――この認識のズ
レこそが、傾聴における最大の盲点

です。

多くの方は、本当の意味での「傾聴」という行為について、知識も技術も十分に持ち合わせていないまま、「聞いているつもり」になってしまっているのです。

2 傾聴の五段階

コヴィー博士は『7つの習慣』第5の習慣の中で、人が話を聞くときの姿勢・態度を五段階に分類しています。

- ①無視する（そもそも聞いていない）
- ②聞くふりをする（他のことに気を取られながら相槌だけ打つ）
- ③選択的に聞く（都合の良い部分だけを頭に入れる）
- ④注意して聞く（集中して内容を理解しようとする）

⑤共感による傾聴（相手の立場に立ち、相手の考え方・感情そのものを理解しようとする）。

多くの経営者の方は、④「注意して聞く」を傾聴の最高レベルだと思っています。しかし、コヴィー博士が説く本当の最高レベルは⑤です。

ここでいう「共感」とは、「わかるわかる、自分もそうだ」というふうに自分の価値観や経験に置き換えて理解することではありません。

自分の考え方・価値観・経験を一切脇に置き、相手そのものになったつもりで、「今、この人はどう感じ、どう考えているのだろう」と、相手自身の視点からメッセージを捉えることです。

「自分が部下の立場だったらどうするか」「自分が新入社員だった頃はこうだった」――このように自分

に引き寄せて考えている時点で、傾聴力の段階は、実はまだ④、あるいはそれ以下のレベルにとどまっています。

3 「聞けない経営者」 が招くリスク

傾聴力が不足していると、部下は「自分は大して重要視されていない」と本能的に感じ取ります。話を理解しようとしてもらえない相手に対しては、信頼も尊敬も生まれにくくなるからです。これが積み重なると、次のような具体的なリスクに発展していきます。

【離職率の上昇】

信頼・尊敬を持てない上司の下では、部下の定着率は下がります。「この会社に長居してもしようがない」という気持ちが募っていくのは

自然な流れです。

【ハラスメント紛争への発展】

ハラスメントに該当するかどうかは、最終的に「受け手がどう捉えるか」に大きく左右されます。日頃から傾聴力を発揮し、信頼関係が築けていれば、多少厳しい指導であっても「自分の成長のためだ」と前向きに受け止めてもらいやすくなります。逆に信頼関係がなければ、同じ言動でもパワーハラスメント・セクシュアルハラスメントと受け止められるリスクが高まります。

【退職後の未払残業代請求】

私が弁護士として最も多く経験するパターンの一つが、在職中は残業代について一切相談も指摘もしてこなかった社員が、退職後に弁護士を立てて数百万円規模の未払残業代を

請求してくるケースです。経営者側は「今まで何も言われなかったから」と油断している（あるいは、サービス残業が発生している実態を十分に把握していない）ことが多いのですが、その背景には（自分の考えや意見、悩みごと等を）「聴いてもらえなかった」、「理解しようとしてもらえなかった」という不満の蓄積（及びこれに伴う信頼感の喪失）があるケースが少なくありません。信頼関係・敬意があれば、退職後にわざわざ古巣と揉めようという発想にはなりにくいものです。

反対に、経営者が共感による傾聴を実践できていれば、部下は、「この人は自分を理解しようとしてくれている」と感じ、信頼・敬意が自然と育まれていきます。多少厳しい指導や改善点の指摘であっても、「自分の成長のために、ここを乗り越え

る必要がある」というメッセージとして、前向きに受け止めてもらえる可能性が高まります。

4 「共感による傾聴」

がもたらすもの

私自身、弁護士としてお客様のお話を伺う際には、「自分が経営者だったらそうしない」といった発想は一切不要であり、むしろ有害だと考えています。目の前の経営者の方が、どのような立場・状況で、何を悩み、何を求めているのか——そこに徹底的にフォーカスして話を聞き、理解を示すことこそが、信頼関係の土台になると実感しています。

傾聴力は、決して生まれ持った才能ではありません。これは技術であり、意識的な訓練によって、誰でも高めることができます。ぜひ、日々のコミュニケーションの中で、「自

分は本当に⑤のレベルで聞けているか」を振り返っていただければと思います。

【まとめ】

「傾聴」の5つのポイント

- ①「聞いているつもり」が最大の盲点であると自覚する
- ②傾聴には五段階があり、多くの人は④「注意して聞く」で満足してしまっている
- ③最高レベルは⑤「共感による傾聴」——自分の考え方を脇に置き、相手そのものになって理解する
- ④傾聴力の不足は、離職・ハラスメント紛争・未払い残業代請求といった具体的リスクに直結する
- ⑤傾聴力は才能ではなく技術。訓

練によって誰でも高めることができる

皆さんの日々のコミュニケーションを改めて振り返り、社員の皆様との信頼関係をより一層深めていただければ幸いです。

【著作・制作・発行者】

阿部竜司法律事務所

代表弁護士 阿部 竜司

〒060-0062

札幌市中央区南 2 条西 10 丁目

1000-20

UGA札幌南 2 条ビル 4 階

TEL：011-252-7957

FAX：011-252-7958

Mail：abe@ralo.jp
