

「相談して」と伝えたのに、 なぜ相談が来ないのか。

部下のつまずきを見つけ、
次の判断を支える実践ガイド

一件の仕事から、関わり方を確かめる

相談が来ない理由を決めつけず、どの判断で止まり、相談後に何が進んだかを確かめます。



部下・メンバーの仕事を支えるリーダー、管理職、育成担当者

図解・実践ガイド 全13ページ

原文へのリンク、研究の紹介、架空例、記入用紙を収録。

出発点は、進捗だけを訊いていないか

原文が向けた視線を、日々の関わりと仕事の条件へ広げます。

原文が捉えた場面

進み具合を確認していたのに、問題が大きくなってから知らされる。そこで「なぜ早く言わなかったのか」と問うても、つまりいた箇所が分からない。原文は、部下の仕事を具体的に観ることを促しています。

今回、確かめ直すこと

相談の少なさには、必要がない場合も、相談の時機や相手が分からない場合もあります。相談回数だけで信頼を判定せず、相談する前、受け止めたとき、その後の仕事を一緒に見ます。

読みたいところから使う

理由を見直す	3ページ →	一件の仕事を追う	4ページ →
記入例・記入用紙	10ページ →	研究と出典	12ページ →

原文を読む：requestgroup.jp/archives/9361

出発点の記事：『部下は信頼していないリーダーの話は聴かない』。リンク先には2026年10月5日付の研究追記があります。

相談が来ないとき、何を確かめるか

同じ「相談が少ない」状態でも、必要な支援は異なります。

自分で進められている

決めることと結果を確かめる。相談が少ないだけで問題にしない。

つまずきに気づいていない

成果物や手順を一緒に見て、どの条件が未確認かを確かめる。

時機・相手が分からない

いつ声をかけてよいか、誰が何を判断するかを明らかにする。

相談後の反応を心配している

以前のやり取りを、本人が話せる範囲で聴く。自分の応答も見直す。

相談しても仕事が動かない

返答の遅れ、権限不足、他部署との調整など、残った障害を確かめる。

これらは確認のための仮説です。表情や沈黙だけで、本人の考えや原因を決めません。

「金曜に納品できますか？」への返事が止まる

営業担当者が、顧客への返答を決められずにいます。



ここでは、納品の可否も
相談しない理由も未確定です。

確認できていること

顧客の希望は金曜納品。
回答の期限は今日15時。

まだ分らないこと

工場から納期の回答は未受領。
金曜納品の可否は未確認。

これから判断すること

顧客に何を、どこまで約束できるか。
確認が間に合わない場合、どう伝えるか。

4～10ページの人物・会話・時刻・経過は、説明のための架空例です。

どの判断で止まっているかを、一緒に見る

上司からも、観察した仕事の状態を入口に声をかけます。

01 見えたことを伝える

「返事の下書きが途中に見えたけれど、今はどこを考えている？」

02 本人の説明で確かめる

「金曜に納品できるか、まだ分からなくて止まっています」

03 整理できていなくても受け止める

「今あるメールと回答状況を、一緒に見よう。
分からないところは、そのままで大丈夫」



希望：金曜納品

回答：未受領

途中の下書きだけでは、困っているとは断定できません。本人の説明を聴いて、見立てを直します。

最初の応答で、未確認の内容を受け止める

話を聴きながら、決めたいことと、判断に必要な事実を分けます。

担当者 工場の回答がまだありません。金曜に納品できるか聞かれていて、今日15時までに返事が必要です。

上司 約束する前に、状況が分かってよかった。希望日と回答期限は分かっている。納品できるかは、まだ分からないんだね。

担当者 はい。工場に確認しますが、返事がなかったらどうするかで迷っています。

上司 まず回答を得る見込みを確かめよう。13時に状況を合わせ、返答がなければ責任者への調整は私が引き取るよ。

感謝の言葉だけで終えず、確認の時間と支援を具体化します。質問は一度に並べず、相手の説明に沿って進めます。

相談の終わりに、担当と合流時刻を残す

本人の確認と、上司が引き受ける判断・調整を分けます。

担当者が行うこと

工場に金曜納品の可否を確認する。
確認した相手と回答を記録する。
13時に、未回答でも状況を共有する。

上司が引き受けること

未回答なら工場の責任者に調整する。
代替案の条件を関係者と確かめる。
顧客へ約束できる範囲を判断する。

二人で合わせること

13時に確認結果を持ち寄る。
15時までに顧客へ何を伝えるか決める。
納品の約束は、確認と承認が済んでから。

任せる範囲・承認者は職場の権限に合わせます。この例では、上司が納品の約束を承認します。

返ってきた事実で、判断を更新する

相談後に仕事はどう動いたかまで確かめます。

- **13時 工場の回答を確認**

一括納品は月曜。分納なら一部を金曜に出荷可能との回答。ただし、顧客への到着日と追加費用は未確認。

- **追加の確認と調整**

担当者が必要数量と受入条件を顧客に確認。上司は配送担当と到着日・追加費用を確認し、約束できる案を判断する。

- **15時まで 確認できた案を伝える**

条件が確認できた案と、まだ保留の事項を分けて顧客へ伝える。必要なら、次に回答する時刻も合意する。

- **次の似た仕事へ残す**

「出荷できる日」と「相手が受け取れる日」は違う。次は、必要数量・到着日・受入条件を早めに確かめる。

分納の可否や顧客の受諾を、この段階で確定したことにはしません。未確認は、未確認として残します。

話しかけやすさと、仕事が動く条件を整える

声のかけ方に加えて、相談先・時間・権限も見直します。

上司が不在になりやすい

代理の相談先と、返答を待てる時刻を決める。

どこで相談すべきか分からない

例を使って、任せる範囲と承認が必要な条件を共有する。

情報や経験が足りない

必要な記録へのアクセスを整える。現物や手順と一緒に確認する。

時間・権限が足りない

業務量、優先順位、期限を調整する。上司が担うべき調整を引き受ける。

急ぐ連絡は、通常の相談と分けて決める

重大な異常や緊急事項は、組織の連絡基準に従い速やかに伝えます。相談の資料が整うまで待ちません。直属の上司に話しにくい内容は、指定された別の窓口も使えるようにします。

相談を受け止めることと、すべての提案を採用することは別です。採否の理由と次の扱いを返します。

一件の相談を、仕事の変化まで残す

記入例 | 納期の回答が止まった仕事

何を決めるところか	今日15時までに、金曜納品を約束できるか顧客へ返答する。
事実と未確認	希望は金曜。工場の回答は未受領。納品の可否はまだ分からない。
相談で整理したこと	希望日と実現可能な納期を分ける。確認前には約束しない。
次に誰が動くか	本人が工場へ確認。上司は未回答時の調整と、代替案の条件確認を担う。
いつ再び話すか	13時に未回答でも共有する。回答期限に影響する変化があれば、その時点で連絡する。
何が分かり、何を変えたか	一括は月曜、一部は金曜出荷可能。到着日・費用・受入条件を追加確認する判断に変わった。

次の仕事では、顧客の希望日に加え、必要数量・到着日・受入条件を早めに確かめます。

次の一件で使う、相談と判断の記録

全部埋めてから相談する必要はありません。空欄のまま、一緒に整理できます。

1 いま、何を決めるところですか

仕事名・決めたいこと・必要な時刻

2 分かっていること／まだ分からないこと

確認した事実と、推測・未確認を分ける

3 相談で何を整理しましたか

決められること・確認が必要なこと・保留すること

4 次に誰が、いつまでに動きますか

本人の確認／上司の判断・調整

5 いつ、どんな場合に再び話しますか

合流時刻／予定外の結果が出たときの連絡

6 結果を受けて、何が変わりましたか

分かったこと／変えた判断／次の仕事で確かめること

仕事を進めるための記録です。人事評価や相談回数の目標管理には使いません。

研究は、どこまでこの問いを支えるか

信頼・心理的安全性・相談の行動は、関連していても同じものではありません。

尋ねたり、失敗を伝えたりできる認識 [1]

製造企業の51チームを調べた研究では、対人関係上のリスクを取っても大丈夫だという共有認識と、チームの学習行動に関連がありました。

上司の受容的な姿勢と、改善のための発言 [2]

飲食チェーンの調査では、上司が意見を受け止める姿勢と、部下の改善提案に関連がありました。日常の相談全般や、相談件数そのものを検証した研究ではありません。

信頼することと、リスクを取る行動 [3]

信頼の理論モデルは、相手に対して無防備になることを受け入れる意向と、実際にリスクを取る行動を区別します。この区別を踏まえ、本資料では相談回数だけを信頼の判定根拠にしません。

本資料の手順・問い・記入用紙は、研究と原文を仕事へつなぐ当社の提案です。この手順自体の効果を検証した結果ではありません。

出典と、この資料の使い方

原文と研究に戻り、自分の職場で当てはまる条件を確かめてください。

[1] Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.

DOI: [10.2307/2666999](https://doi.org/10.2307/2666999)

[2] Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership Behavior and Employee Voice: Is the Door Really Open? *Academy of Management Journal*, 50(4), 869–884.

DOI: [10.5465/amj.2007.26279183](https://doi.org/10.5465/amj.2007.26279183)

[3] Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.

DOI: [10.5465/amr.1995.9508080335](https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335)

出発点の記事

『部下は信頼していないリーダーの話は聴かない』

<https://requestgroup.jp/archives/9361>

発行・お問い合わせ

リクエスト株式会社 代表取締役 甲畑 智康

お問い合わせフォーム / request@requestgroup.jp

まず最近の相談を一件取り上げ、つまずき、応答、その後の仕事を確かめてください。