

いつまでも一人前に成長できない、ストレスで心身を壊してしまう——。こうした状況に追い込み、部下をつぶしてしまうリーダーがいる。典型的なのが周りの誰もが優秀と認める「切れ者」タイプ。心当たりのある人は行動を「指示」から「問い合わせ」に変えよう。部下をつぶさず育てるリーダーになれる。

部下をつぶす “切れ者” リーダー

中村 文彦 オイコス メンター

どのような職場にも“切れ者”と評価されるリーダーがいるはずだ。状況を素早く把握し、メンバーに的確な指示を出して問題を解決する。切れ者は短期的には高い売り上げや利益を達成して、会社から高く評価される。

ところが、こうした「切れ者リーダー」の率いるチームは、時間がたつとともに成果を出せなくなることが少なくない。部下がつぶれ、チームが機能不全に陥ってしまうからだ。加えて、切れ者リーダーは昨今のITシステムで求められる複雑な問題解決に向かない。成果を求めて切れ者として振る舞っているはずな

のに、意図と逆の結果になってしまうのだ。

切れ者リーダーはメンバーへの一方的な指示で問題解決に当たる。メンバーを手足のように使って、手っ取り早い解決を目指すスタイルだ(図1)。こうしたリーダーの下にいるメンバーは能力アップの機会が少なく、問題解決力がダウンしていく。メンバーには「やらされ仕事」という感覚が強く、ストレス耐性にも悪影響を及ぼす。最終的にはつぶれてしまう。

また、切れ者リーダーは情報を自分に集中させ、自分1人が判断して指示するスタイルを好む。これが時代に合わなくなったりつつある。最近はIoT(インターネット・オブ・シングス)に代表されるように、過去には考えられなかった領域でもシステム化が進んでいる。技術的に難しいうえ、ステークホルダーが多岐にわたる。こうした複雑な問題の解決策を、

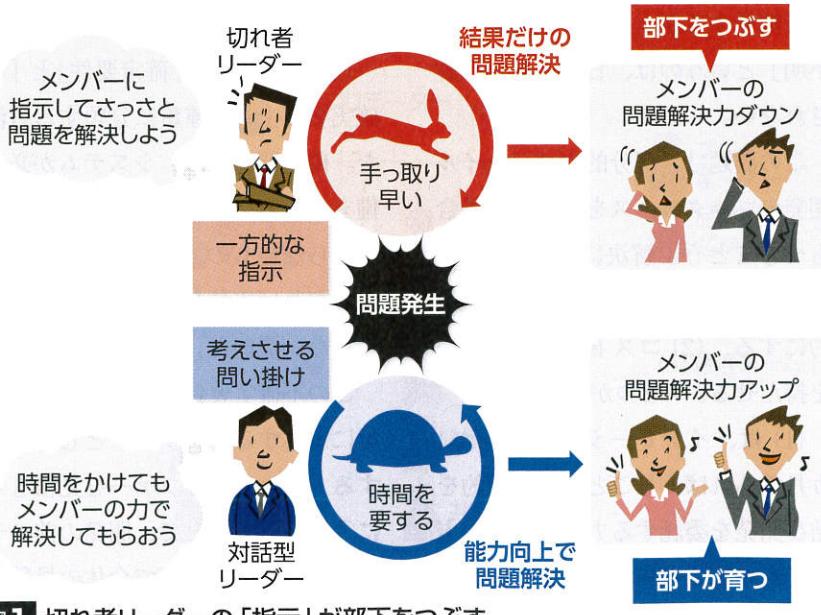


図1 切れ者リーダーの「指示」が部下をつぶす



たった1人の知見や思考から生み出すのは不可能だ。

今求められているのは、メンバーに考えさせる問い合わせをする「対話型リーダー」だ。メンバーの能力向上を通じた問題解決を目指す。解決までに要する時間は長くなるが、多くの意見や知見を統合して複雑な問題を解決できる。

変えるべき「メンタルモデル」

リーダーシップのスタイルを変えるには、リーダーの「メンタルモデル」を変えなければならない。メンタルモデルとは認知心理学の用語で、考え方の癖、固定化された想定や概念などを指す。切れ者リーダーは概して、次のようなメンタルモデルを有している。

- ・メンバーは自分よりも劣っている。自分の意見が正しく、メンバーの意見は間違っている

- ・メンバーを育てるためには、メンバーの意見や行動の問題点を指摘して矯正する必要がある

- ・メンバーは監視していないと勝手なことをするので、逐次報告させて細かく管理する必要がある

メンタルモデルは言動に表れる。分かりやすい例が、メンバーの仕事ぶりに言及して「あいつは使えない」と評するものだ。リーダーがメンバーを「成果を出すための道具」と見ていると、こうした発言が口をついて出てくる。

また、メンバーの行動に過剰な干渉をするマイクロマネジメントをしたがる。メンバーの報告に対して細



図2 「問い合わせ」で部下を育てる

かな問題指摘やダメ出しをして、続く行動の1つひとつに詳細な指示を与える。

分かりやすい言動ばかりではない。無自覚にメンバーを道具扱いしているリーダーもいる。例えば、メンバーの報告に対して状況を把握するための質問を連発するリーダーがそうだ。しつこく状況確認をするのは、リーダーが自分で考えるための材料を欲しているから。メンバーの問題解決能力を信じておらず、手足とみなして一方的な指示で物事に対処しようとしている。

切れ者リーダーの下で働くメンバーは、自分で考えて行動する機会を得られない。与えられた指示を言われたまま実行する毎日になる。問題解決力が養われないし、状況変化があると対応できず右往左往するばかりになる。やらされ仕事で心身も消耗する。皮肉なことに、切れ者リーダーに限って「自分の頭で考えろ」や「もっと工夫しろ」と求める。それを奪っているのはリーダー自身だと気付いていないのだ。

有能リーダーは指示せず「問う」

こうしたメンタルモデルを脱却するには、リーダーが行動を変えるの

問い合わせ持つべき3つのポイント

- 1 仕事の目的を共に考えて探求する
- 2 コンフリクトの解決策を共に考えて探求する
- 3 共に学習サイクルを回して学びを探求する

が第1歩となる。具体的には一方的な指示を出したくなる場面で、メンバーに考えさせる「問い合わせ」を投げ掛ける。こうした行動を続けていくと、自然と「共に考えて探求する」というリーダーシップになっていく。メンバーを育てるリーダーになれるし、リーダーとメンバーの関係性も変化する。

メンバーを育てて長期的に成果を出し続けるには、問い合わせ(1)仕事の目的を共に考えて探求する、(2)コンフリクト(意見や利害関係の対立)の解決策を共に考えて探求する、(3)共に学習サイクルを回して学びを探求する、という3つのポイントを押さえる必要がある(図2)。

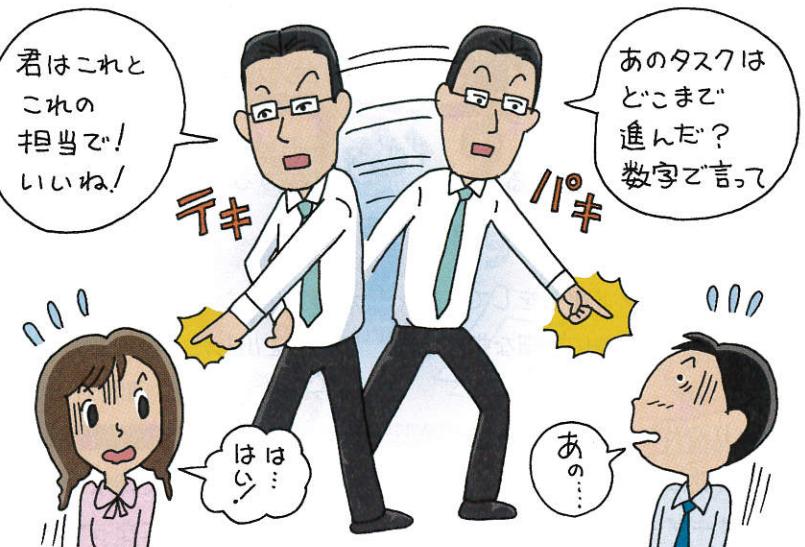
1つめは仕事の目的を掘り下げ、興味や関心でもたらされる動機付けである「内発的動機付け」をメンバーに促す。2つめは業務内で発生した問題とそこから発生したコンフリクトを、チームの知見を出し合いながら納得感を持って解決に導く。3つめはメンバーの行動を対話をしながら振り返り、メンバーの強みを強化し、弱点を修正する。

以下では部下をつぶす切れ者リーダーを脱し、対話型リーダーになるための問い合わせの立て方を解説しよう。

部下をつぶす “切れ者”リーダー



自主性奪う計画押しつけ 目的を探求してモチベに



部下をつぶす切れ者リーダーの典型が「計画押しつけ型」だ。リーダーが計画を考えて作業を洗い出し、部下となるメンバーの役割分担を決める。業務遂行時には情報をリーダーに集中させ、指示と管理を効率的に行えるようにする。チームは機械のように動いて短期的には成果を上げるが、その裏側では部下をつぶしてしまっている。

計画を立てようとするリーダーの行動自体は間違っていない。適切な計画策定は業務やプロジェクトのスムーズな遂行に欠かせないからだ。問題なのは、計画をメンバーに一方的に押しつけるという行動だ。

計画立案や指示がトップダウンへ逆戻りだと、メンバーにモチベーションを与える手段が「外発的動機付け」に偏る(図3)。外発的動機付けでは、金銭的報酬、賞罰といった外

これらがないと、メンバーがストレスを前にやる気を失ってしまい、つぶれてしまう可能性がある。

問い合わせで目的を共に考えて探求する

内発的動機付けでは、仕事の目的を共に考え探求するリーダーシップが重要となる。こうしたリーダーシップを發揮するには、一方的な役割分担や指示ではなく、メンバーへの問い合わせを立てて対話をしながら決めていく必要がある(図4)。ここでは、3つの問い合わせを取り上げる。

(1) 常に目的を考え続ける

側からの刺激でモチベーションを高めようとする。分かりやすく、短期的な成果を目指す場合に即効性があるが、メンバーに「やらされ感」が生じるという強い副作用がある。メンバーの自主性を奪い、長期的にはやる気の低下やストレスを生み出す原因となる。

メンバーをつぶさずに成長させには、モチベーションは「内発的動機付け」であるほうがいい。内発的動機付けとは、仕事への興味や関心といった内面からわき起こるモチベーションのこと。リーダーはメンバーに対し、仕事の本質的な意義を知り、仕事自体を楽しむためのきっかけを与える必要がある。

仕事を進めていると、ストレスを感じる難しい局面が必ずある。内発的動機付けがあるか否かは、ストレス耐性やレジリエンス(ストレスから復元する力)も大きく左右する。

プロジェクト憲章などのドキュメ

ントに書かれた「プロジェクトの目的」だけだと、目的の理解が表層的で内発的動機付けに結びつかない。ゆえに問い合わせが重要だ。

さらに「我々の仕事で何が変わるか」や「我々の仕事は社会の誰の役に立つか」といった問い合わせを投げ掛ける。やる気を持続させるには、仕事への興味、関心が欠かせない。自分たちの仕事がどのような社会的価値を生み出すのか、誰の役に立つかを考える問い合わせが、そうした興味、関心の醸成に役立つ。

(2) 多面的な目的を知る

業務やプロジェクトには、さまざまな企業や個人が関わる。業務やプロジェクトの目的と、個人や企業が内心に秘めた目的は異なる可能性がある。例えば、エンジニア個人は「初挑戦の設計を成功させてスキルアップしたい」かもしれないし、協力会社のIT企業は「実績を作り次の大規模プロジェクトに参画したい」かもしれない。これらを知るために「この仕事に関わる個人や企業のニーズは何だろう」という問い合わせが欠かせない。

目的は階層構造になっている。プロジェクト自体の本質的な目的は基本的に1つだ。その下位に「エンジニアの野心的な設計」や「協力会社の着実な業務遂行」がある。これらはプロジェクトの目的を達成する手段であると同時に、エンジニア個人や協力会社の目的もある。リーダーは多面的な目的を知り、それをメンバーに理解させ、できるだけ全

ての目的を達成できる方法を共に探求する。さらなる内発的動機付けになり、仕事の成果をより価値の高いものにする。

外発的動機付け

金銭的報酬、賞罰など外部からの刺激

メリット
・成果が早く出る
・分かりやすい

デメリット
・やらされ感が生じる

仕事への興味、関心など内部からの意欲

メリット
・行動が持続しやすい
・分かりにくい

図3 動機付けの2つのタイプ

(1) 常に目的を考え続ける
仕事の目的を掘り下げて、メンバーに当事者意識を持ってもらう

我々の仕事の本質的な目的は何だろう

(2) 多面的な目的を知る
業務やプロジェクトに関わる個人や企業のさまざまな目的を知る

この仕事に関わる個人や企業のニーズは何だろう

(3) 役割を自ら設定する
役割、目標をメンバーが自ら考えて設定し、主体的に行動できるようにする

今ここで私たちがやるべきことは何だろう

図4 目的を共に考えて探求する問い合わせ

「当面の担当タスクだけを遂行すればよい」程度に考えていたメンバーが、「新たに必要となるタスクはないだろうか、自分がやるべきことはほかはないだろうか」と考えるようになる。

このほか、問題解決に行き詰まっているメンバーに対する「誰にどのような協力を依頼すべきだろうか」、仕事を通じたスキルアップを図ろうとしているメンバーに対する「あなたはどのような目標を設定すべきだろうか」といった問い合わせも主体的な役割の設定に役立つ。

部下をつぶす “切れ者”リーダー



説得は信頼関係を損なう 両者満足の解決策を探せ



妥協では駆け引きにより、落としどころを探る。支配や説得より納得感が高いが、リーダーの満足とメンバーの満足はトレードオフの関係になる。どうしてもどちらか、または双方に不満が残る。

統合は両者が満足する新しい解決策を見つけて、コンフリクトの解消を目指すスタイルだ。「互いの要望を100%満たす方策が必ず存在する」という信念に基づいて、リーダーとメンバーが協調して解決策を考える。結果的には100%満足となるとも、妥協よりも納得感が高い結論を得られる。

解決策をチームで共に考える

統合によるコンフリクト解消では、相手の意見や感情を受け止めながら、コンフリクトの解消を妨げる要因を探る。いったんリーダーとメンバーの対立関係から距離を置くと、前提条件や問題定義の誤りに気付く場合も多い。次の3つの問い合わせを投げ掛けると、自然と問題解決を共に考えて探求するリーダーシップを実践できる(図6)。

(1) 意見の違いを明確にする

問題に対する捉え方は人によって異なる。急な仕様変更は開発者にはネガティブに映るが、ユーザーはシステムをより良くするための取り組みとポジティブに考えているかもしれない。立場が違えば、事象の見え方や情報量が異なる。コンフリクト解消の第1歩は、こうした意見の違いの明確化だ。

業務やプロジェクトを進めていくうえで、何らかの問題発生は避けられない。問題を解決しようとすると、リーダーとメンバーの間で、意見の対立や利害関係の対立といった「コンフリクト」が発生する。この際、メンバーを説得して動かそうとする「説得型」の切れ者リーダーは、部下をつぶしがちだ。

コンフリクトが発生する典型的なシーンが、プロジェクト中の仕様変更だ。メンバーは負荷増を避けるため、仕様変更をせずに済ませたいと考える。チーム内ではリーダーがユーザーの代弁者となりがちで、リーダーとメンバーの間でコンフリクトが発生する。こうした場合、説得型リーダーは「仕様変更の負荷を受け入れてもらうため、メンバーを説得する」といった行動を取る。

この行動はメンバーからリーダー

への信頼を低下させ、メンバーのやる気を喪失させる。コンフリクト解消のやり方が間違っているのだ。コンフリクトの解消には「支配」「説得」「妥協」「統合」と4種類のスタイルがある(図5)。統合以外の方法は、部下をつぶす可能性がある。

支配とは地位や権力を利用して、自分の意見や要望を強引に押し通すスタイル。発注者と受注者、上司と部下といった格差のある力関係で用いられやすい。短時間でコンフリクトを解消できる半面、副作用が大きい。信頼関係の悪化、やる気や主体性の低下、ストレスの上昇といった悪影響をメンバーに与える。

説得は論理を駆使したり、情に訴えたりして、自分の意見や要望を相手に飲ませるスタイルだ。支配よりも穏やかだが、本質に大きな違いはない。支配ほど顕著でないが、同様の副作用が生じる。

問題の解決策について話し合うチームミーティングの冒頭で、「誰が何に対してどのように困っているか」と問い合わせを立てる。仕様変更の例では自分たちに加え、ユーザー視点からも皆で考えてみる。

さらに「問題の背景や原因には何があるのか」「意見の違いにはどういった事情があるのか」といった問い合わせを投げ掛けると、それぞれの立場から認識している事実と意見を洗い出せる。こうした問い合わせを通じて、立場ごとに問題がどう見えているのかを明らかにする。

この際、リーダーは意見に対する評価を保留して、客観的な観察に徹する。リーダーに主観的な言動があると、メンバーの自由な発想や発言を妨げるからだ。

(2) 問題を定義し直す

リーダーは仕様変更に対し、「追加作業の負荷をどうメンバーに納得してもらうか」と問題設定しているかもしれない。しかし、この問題設定が間違っている可能性がある。実は仕様変更が不要だったり、負荷を増やす前に仕様変更ができたりするかもしれない。コンフリクトの解決策を考える前に、コンフリクトの前提となる問題を定義し直そう。

リーダーが1人で考えると、リーダーの知識や能力に依存した問題設定になる。昨今の複雑化する状況では、不適切な問題設定になる可能性がある。メンバーを交えた多角的な視点で見ると、納得感が高まるだけでなく、より適切な問題設定にでき



図5 コンフリクト解消の4種類のスタイル

るというメリットもある。

ここで有効な問い合わせは「私たちはこの問題をどう定義しているのか」や「想定している前提条件は事実なのか」といったもの。いきなりコンフリクトの解消に着目すると「前提となる問題は絶対変更できない」と硬直的な考え方になりがちだ。上記の問い合わせを投げ掛け、「相談や工夫次第で変更できるかもしれない」と柔軟に思考する準備をしておく。

問題の実像が見えてきたら「問題を定義し直すとどうなるだろうか」と問い合わせ立てて、本当に解決すべき問題を明確にする。必然的に生じているコンフリクトも明らかになる。

(3) 解決の知恵を出し合う

明確になった問題について、リーダーとメンバーが知恵を出し合って解決策を考える。全ての関係者の要望を満たす画期的な方法を生み出すよう、リーダーが議論を誘導する必要がある。まず立てるべき問い合わせは「全員の要望を100%満たす解決策はないだろうか」だ。この問い合わせだけで理想的な解決策を導けることはそうそうない。「その解決策は短期、長期の両方で適切か」や「やってみ

(1) 意見の違いを明確にする
それぞれの立場から見える問題、事実、意見を洗い出す
誰が何に対してどのように困っているか

(2) 問題を定義し直す
前提条件を疑い、メンバーを交えた多角的な視点で問題設定を見直す
私たちはこの問題をどう定義しているのか

(3) 解決の知恵を出し合う
メンバーが知恵を出し合って画期的な解決策を生み出す
全員の要望を100%満たす解決策はないだろうか

図6 コンフリクト解消のための問い合わせ

たい解決策はどれか」といった二の矢三の矢を放つ。

リーダーとメンバーが共に考える問い合わせ立てると、互いの信頼感を醸成できるし、メンバーのやる気や主体性が向上する。重要なのは双方向で話し合う姿勢だ。実際には全員の要望を満たせなくとも、納得感が高まる。しかも、こうした議論で生み出した解決策には、メンバーの多角的な知見が盛り込まれており、ビジネス的にもより良い解となる。

部下をつぶす “切れ者”リーダー



独り立ちを妨げるダメ出し 悪い振り返りをなくす問い



プロジェクトが完了したら、経験から得た教訓をチーム内で共有する「振り返り」を実施する。メンバーの成長を促すためには欠かせない取り組みだ。ただ、振り返り方に問題があるリーダーがいる。メンバーの問題点の指摘と改善策の指導ばかりする「ダメ出し型」の切れ者リーダーは、部下をつぶしてしまう。

リーダーの立場からはどうしてもメンバーの問題点が目に付く。振り返りで問題点を指摘して、反省を促したり、どのように改善すべきかを具体的に指導したりしたくなる。いわゆる「ダメ出し」だ。

ダメ出し型のリーダーの下では、メンバーはリーダーの意向に沿うような意見や行動を取ろうとする。短期的にはリーダーにとって統制しやすいチームになるが、メンバーは自分で考えようとしなくなる。そして、

言われた仕事しかしない、挑戦せず無難に処理しようとするという行動様式になる。複雑な問題を解決する人材像から離れていくのだ。これは部下をつぶしているも同然である。

振り返りそのものが悪いわけではない。メンバーの能力向上には、節目ごと経験を振り返り、知見を導き出し、得られた知見を試し、新たな経験をするというサイクルが欠かせない。

この一連のサイクルを「学習サイクル」と呼ぶ(図7)。リーダーには、学習サイクルを適切に回すことが求められる。

冒頭のような振り返りは学習サイクルを回すには不適切。ダメ出しは百害あって一利なし。次のような兆候がある振り返りは、不適切な状態になっている。

- ・リーダーがメンバーを説教する
- ・評論家の発言が横行している
- ・思ったことや感じたことを率直に

口に出せない雰囲気がある

- ・問題点のみがクローズアップされ、改善策が一方的に提示される
- 一方、適切な振り返りは、以下に挙げるような状態になっている。
- ・上下関係を越えて話し合い、皆が考える場になっている
- ・全員が当事者として参加し、最善を尽くしたという前提に立つ
- ・各メンバーが体験したことや感じたことを率直に述べて、皆で共有しようとしている
- ・良かった点を見つけ出し、スポットライトを当てている
- ・問題点はその背景を深く考えて、改善策を共に考える

適切な振り返りとなるよう、リーダーが場を差配しよう。

学習サイクルがよく回る問い合わせ

適切な振り返りには「リーダーとメンバーが共に学習サイクルを回す」というリーダーシップが重要だ。こうした振り返りを実現するには、リーダーが以下の3つの問い合わせを立て、こうしたメンバーの考え方を引き出す。

(1) 何があったかを理解する

業務やプロジェクトを進めていくと、良いことも悪いことも起こる。

それに対して考え、感じることは人それぞれだ。同じチームにいても、1人の視点からは限られた範囲しか見えない。リーダーから見た評価をいったん保留し、各メンバーの体験や感情を洗い出そう。

ここで有効なのは次の問い合わせだ。「特に印象に残った出来事はどういった

ものか」。この問い合わせを通じて、皆で共有して考察すべき重要な事実を洗い出す。事実に対してどう感じたのかはメンバーごとに異なる。そこでメンバーの主觀で考えたこと、感じたことを洗い出す。「良かったことは何か」「悪かったことは何か」「うれしかったことは何か」「つらかったことは何か」と問い合わせを投げ掛ける。

洗い出された出来事を眺め、チーム内で起こった事実について、リーダーを含むチームメンバーで共通の理解を得る。仕事の全体像やステークホルダー間の関係性、ほかのメンバーの感情なども把握できる。

(2) 新たな知見を生み出す

洗い出した事実を基に、まずは良かったことを深掘りする。失敗した仕事でも良かった点から入ろう。ここで立てるべき問い合わせは「うまくできた要因や手段をどう知見化できるか」といったものだ。知見化とは、ほかの状況でも実行可能なノウハウにすること。振り返りで知見化できるか否かで、学習サイクルを回せるかどうかが大きく変わること。

あるメンバーの行動が成功に寄与していたとすれば、そのような貢献を見つけ出して承認する。承認はコーチングの用語で、相手の言動をそのまま受け止めたり、相手の出した結果を認めたりすること。こうした振り返りを行うと、メンバーは自信を深め、長所が強化される。チーム内の関係性も良好になる。

悪かったことについてはダメ出しへなく、そうならざるを得なかつ

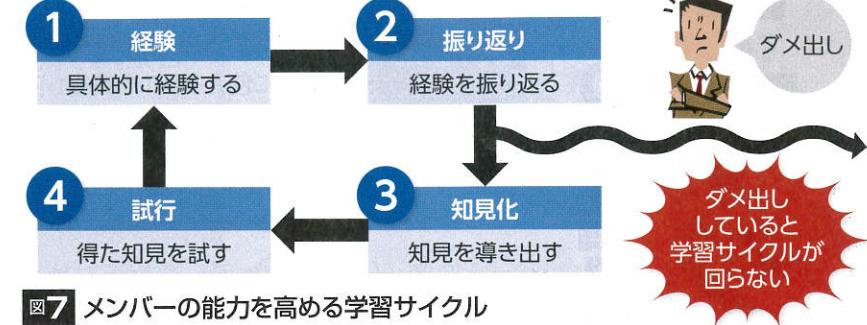


図7 メンバーの能力を高める学習サイクル

た背景や要因を深掘りする。リーダーは「悪かったことをもたらした要因に関して、どう知見化できるか、次回はどのように改善したいか」と問うといい。このような未来の行動に関する問い合わせを投げ掛けると、肯定的な改善策を得られる。「何をすべきだったのか」というような過去を振り返る問い合わせだと、ダメ出しえになりがちなので注意しよう。

メンバーの中には、次の仕事で試してみたいアイデアを持っている人もいる。リーダーは「強化策や改善策のアイデアはあるか」といった問い合わせを立て、こうしたメンバーの考え方を引き出す。

(3) 古い知見を更新・棄却する

過去に獲得した知見は、環境の変化で役に立たなくなっている場合がある。そうした古い知見を見つけ出して更新または棄却する。

古い知見はメンタルモデル(考え方の癖)になっていることが多いので、有用性が失われても気付きにくい。そこで、リーダーは「悪かったことの要因に過去の成功体験はなかったか」といった問い合わせをして、悪かったことの背景や要因に古い知見を見つけ出す。

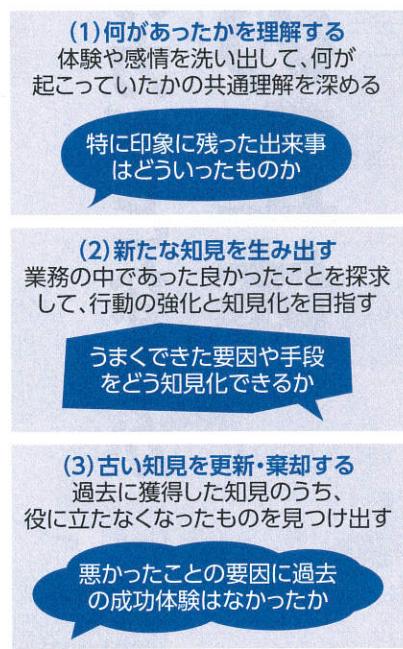


図8 共に学習サイクル回す問い合わせ

見がないかを探る。

さらに「内容を更新しなければならない知見はなかったか」「使えないで捨てた必要がある知見は何か」といった深掘りする問い合わせを投げかけて、更新・棄却すべき古い知見を見つけ出す。

中村 文彦 (なかむら ふみひこ)
IT企業で大手食品メーカーの物流システム開発プロジェクトのプログラマー、自社製品の開発、営業を担当。その後、経営企画部門の責任者として新規事業開発と人材開発を担当した。現在はオイコスのメンバーとして研修講師業のほか、中小企業診断士として経営コンサルタント業にも従事している。