

強引に仕切らなくても、いつも業務が円滑に回るチームのリーダーは必ず、二つの「きく」を実践している。メンバーの思いを「聴く」と、メンバーに気付きを促す「訊く」だ。実践のコツを、製造業のIT部門出身で、二つの「きく」に詳しいコンサルタントが解説する。(本誌)

二つの「きく」でチームを導く

大坪 タカ オイコス チーフメンター

ある製造業のIT部門に所属するAさんは、1年前に開発プロジェクトのリーダーに初めて就任した。責任感の強いAさんはプロジェクトがスケ

ジュール通りに進むよう、こまめに進捗ミーティングを開催。「問題や異論があればどんどん言ってくれ」とメンバーに呼びかけてきた。

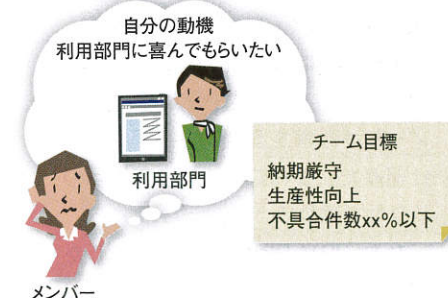
懸念1 チームの一員として受け入れられていないのではないか



懸念2 思ったことや感じたことを発言してはいけないのではないか



懸念3 自分の動機とチーム目標が重ならない



懸念4 余計なことをしてはいけないのではないか



図1 生産性が低いチームのメンバーが抱える四つの懸念

米国のJack R. Gibb博士が提唱した「四つの懸念モデル」を参考に、筆者がアレンジして作成した

しかし、メンバーからは何の意見も出てこない。さらに、Aさんが出す指示には従うものの、自発的に動くメンバーがいない。「皆のやる気が感じられない」——。プロジェクトは一応計画通りに進んでいたものの、Aさんは不安を募らせていった。

その不安は、プロジェクトの終盤、ある結合テストでトラブルが発生するという形で中絶した。原因は、前工程の単体テストにおけるケースの洗い出しが明らかに足りず、すぐに見付けられる不具合が通ってしまったことだった。「なぜこんなテストでOKしたんだ?」。Aさんが問い詰めたところ、「まずいとは思っていましたが、スケジュール厳守のため言い出しにくい雰囲気でしたので」と担当者は答えた。「あれだけ問題を正直に述べてくれと言ってきたのに」——。Aさんは落胆した。

あなたの周辺に、Aさんのようなリーダーはいないだろうか。あるいは、あなた自身がAさんのような経験をし

たことはないだろうか。スケジュールを守るため、チームを一生懸命に引っ張り、管理する。ところが、力を入れれば入れるほど、言われたことしかやらないメンバーばかりになっていく。

厳しい言い方をすれば、こうになってしまう原因はリーダーにある。チームの管理は確かに大切だが、大事なポイントが抜けている。メンバー同士がお互いを信頼し、思っていることや感じていることを素直に伝え合い、聴き合える雰囲気を醸成することだ。

チームの雰囲気を悪くする四つの懸念

そのような雰囲気を作れていないチームの場合、各メンバーは四つの懸念を抱えている。(1) チームの一員として受け入れられていないのではないか、(2) 思ったことや感じたことを発言してはいけないのではないか、(3) 自分の動機とチーム目標が重ならない、(4) 余計なことをしてはいけないのではないか、である(図1)。これら四つの懸念は、米国の心理学者であるJack R. Gibb博士が提唱した「四つの懸念モデル」を参考に、著者がIT現場のチームマネジメント向けにアレンジして考案したものだ。

(1) は、自分がそのチームのメンバーとして認められていないのではないかと懸念だ。これが自分自身、他者をメンバーとして認められるかどうかにかかわる。この懸念が払拭されないと、チームに受け入れられるように自分を装ったり、本当のことを隠したりするようになる。また、他者に気を使い過ぎる、または逆に全く気遣いをしない言動をするようになりやすい。

(2) の懸念を抱えるメンバーは、表面的な会話に終始したり、心にもい



図2 懸念の解消に威力を発揮する二つの「きく」

相手の考えや気持ちに焦点を当てて話を傾ける「聴く」と、相手に気付きを与える質問をする「訊く」の二つがある

いことを発言したりしやすくなる。また、裏で愚痴や不満、他人事のようなチーム批判を漏らすことも増える。

(3) の自分の動機とチーム目標が重ならないとの懸念を抱えているメンバーは、「何のためにこの作業をするのか」を理解できずにプロジェクトを進めることになる。「やらされ感」が生じ、仕事自体も受け身になる。

(4) 余計なことをしてはいけないのではないかと懸念するメンバーは、他のメンバーに依存したり、逆にコントロールしようとしたりする。必要以上に規則にこだわり、主体的に行動できなくなるからだ。

相手の考えや気持ちに耳を傾ける

これら四つの懸念をメンバーが抱えていると、必然的にチームの生産性は悪化する。懸念を解消できるように、リーダーが働きかける必要がある。

では、どのように働きかければよい

のだろうか。その秘訣は、普段のコミュニケーションで二つの「きく」を実践することだ。二つの「きく」とは、「聴く」と「訊く」である(図2)。

前者の「聴く」とは、相手の考えや気持ちに焦点を当てて話を傾けること。話の内容を集中して聞くだけでなく、相手がどんな思いで発言しているのかに想像を巡らし、その思いを引き出すように反応することを意味する。

例えば、若手のメンバーがリーダーのあなたに「ロジックはこれでよろしいでしょうか」と尋ねてきたとしよう。話の内容に焦点を当てて聞いているリーダーは、そのロジックの正否や、間違っているときは何が間違っているのかをメンバーに回答するだろう。

これに対し、「聴く」ことが上手なリーダーは、「このロジックについて質問してきたのは何か不安があるのかな」と考える。ロジックの正否を答える前に、「何か心配なの?」と尋ねる。

それによって「実はここが気になって
いまして…」などと、メンバーの考え
を引き出せる。

相手の考えを引き出すことで、リー
ダーは的確な回答や適切なアドバイ
スをメンバーに返せる。また、メンバ
ーは思いをしっかりと聴いてもらえたこ
とに安心感や信頼感を抱く。それが
チームに貢献したいという気持ちにつ
ながる。

質問でメンバーに気付きを与える

続いて後者の「訊く」を解説しよう。
これは、相手に気付きを与える質問を
することを意味する。

チームを導く上では、直接指示を出
すばかりでは不十分。メンバーに示唆
を与えながら、メンバーたちが自ら課
題に気が付き、自発的に行動するよう
に促すことが大切である。メンバーが

成長し、チームの生産性が高まる。そ
のために「訊く」わけだ。

例えば、朝のミーティングを活性化
させたいとリーダーが考えているとし
よう。そんなとき、「朝会、どう変え
たら良くなると思う？」といった具合
に相手の考えを「訊く」。これによ
ってメンバーは「昨日の業務で感じたこ
とを皆が話すと良いと思います」など
と自分でアイデアを考え、話す機会を
得る。それが気付きとなって、メンバ
ーは「チーム内で実践しよう」という気
持ちを高めていく。

「聴く」の基本ワザ 四つの動作で感じてもらう

以上、「聴く」と「訊く」の意味と
効果を確認した。ここからは基本編と
して、メンバー一人ひとりとやり取り
するときの実践方法を見ていこう。ま

(1)相手に体を向ける



(2)うなずく、相づちを打つ



(3)ポイントをメモに記す



(4)ポイントを復唱する



図3 しっかり聴いていることを相手に伝える四つの基本動作

ずは聴くである。

聴く際のポイントとして、内容だけ
でなく人に焦点を当てて耳を傾けるこ
とを先に述べた。どんな意見もチーム
という生き物が発している声である。
リーダーとしてチーム全体を見渡すあ
なたからすると、些末に思える内容も
あるかもしれないが、メンバー一人ひ
とりの意見は皆正しいと考えよう。

ただし、このように人に焦点を当て
て聴くだけでは実は不十分だ。いかに
あなたが一生懸命聴いていたとしても、
そのことが相手に伝わらなければ、聴
いたことにはならないのだ。コミュニ
ケーションの難しさは、相手がどう感
じたかという要素が加わることにある。

実際、筆者がチームビルディングの
支援に携わったIT現場でもこんなこと
があった。そのチームのリーダーは「一
生懸命部下の話を聴くようにしていま
す」と筆者に語ってくれた。ところが、
そのチームのメンバーと会話してみ
ると、「全く話を聴いてもらっている感じ
がしない」という反応ばかり。一生懸
命聴いているにもかかわらず、そのこ
とがメンバーには伝わっていなかった。

そこで、「聴いてもらえている」と
相手を感じるための基本動作を身に付
ける必要がある。ここでは四つ挙げよ
う。(1) 相手に体を向ける、(2) う
なずく、相づちを打つ、(3) ポイント
をメモに記す、(4) ポイントを復唱す
る、だ(図3)。

まずは(1)の相手に体を向けるこ
とが重要だ。メモを取るためだとして
も、リーダーがパソコンを見たまま
では、「聴いてもらえていない」とメン
バーは思う。複数のメンバーの話を聴
く場合には、話しているメンバーにそ
の都度体を向けるようにしたい。

(2) のうなずく、相づちを打つも、
ぜひ意識して取り入れたい。話の合間
に適度にうなずいたり、「なるほど」
「そうですね」といった言葉で相づち
を打ったりすることで、話を受け止め
ていることがメンバーに伝わる。さら
に、メンバーの調子に合わせることで、
会話にリズムが生まれる。リズムに
乗って話すことで、話し慣れないメン
バーでも話しやすくなる。

うなずきや相づちが自然にできてい
るリーダーは、メンバーの表情や身振
り手振りにも注目したい。表情や声
もさりげなく合わせることで、メン
バーはさらに話しやすくなるからだ。

(3) のポイントをメモに記すという
動作も、「話のツボを押さえて聴いて
いる」ことを効果的に伝達できる。「利
用部門が喜ぶUIを考えたいです」と
いった話であれば、「喜ばれるUI」と
いう具合に、短い言葉でメモを取っ
ておくとういだろう。

ただし、メモを取ることはばかりに意
識が傾きすぎてはいけない。視線が
ずっと下向きになり、メンバーの表情
をうかがいながら聴けなくなってい
くから。メンバーもメモに何が書か
れているのかが気になって話しくくな
る。

(4) のポイントを復唱するには、メン
バーがリズムよく話を続けやすくな
る効果がある。特にメンバーの感情が
表れた発言を復唱すると、メンバーも
「気持ちを分かってもらえている」と
感じやすくなる。

これら四つの基本動作を実践するだ
けで、メンバーの受け止め方は大きく
変わる。もし実践していない動作があ
れば、ぜひ取り入れよう。なお、好ま
しくない姿勢で聞いていることは、自

ホワイトボードを使わずに話を聴く



ホワイトボードを使って話を聴く



図4 相手が話しにくいことを聴くときはホワイトボードを使う

メンバーが話す際の心理的負担を和らげる効果と、話の内容を可視化することでより深い内容を聴きやすくなる効果が期待できる

分では気付きにくい。「人の振り見て
我が振り直せ」ではないが、他の人
を見て自分が嫌に感じたことはや
らないようにしよう。

ホワイトボードで話しやすい環境に

チームを導くという目的のもとでメ
ンバーの話を聴く際には、相手の懸
念や不安などの本音をいかに引き出
すかに注意したい。初めから本音を
リーダーに語ってくれるメンバーは
多くない。とりわけ話しにくい内容
であれば、簡単には本音を引き出
せないと考えたほうがよい。そこ
でリーダーが工夫を凝らす必要があ
る。

本音を引き出しやすくする方法の
一つとして、筆者はホワイトボード
を使うことを勧める。メリットは二
つある。

一つは、ホワイトボードを介すと、
話しやすい環境になること(図4)。
リーダーが「思っていることを何
でも話してほしい」と、おおらかな
姿勢を見せたとしても、直接向かい
合って話すのはメンバーの心理的
な負担が大きい。

話しにくい雰囲気になりやすい。
ホワイトボードを使って話を聴く
と、直接向かい合わずに済む。例
えばリーダーがホワイトボードに
メンバーの発言内容を記入し、メン
バーはリーダーの顔ばかりでなく、
ホワイトボードの内容を確認しながら
話す。これによって、事実関係の
情報と、リーダーに対する感情とを
切り離して、話しやすくなる効果
が期待できる。

もう一つのメリットは、話の内容を
可視化することだ。メンバーの考
えをホワイトボードに書くことによ
って、その内容から相手の懸念な
ど、さらに深い部分への質問を考
えやすくなる。ホワイトボードが
ない場合には、コピー用紙などで
代用すればよい。ぜひ話の内容を書
き出すことを覚えてほしい。

ミーティングの場で話すことがど
うしても難しいメンバーの話を聴
きたい場合は、あらかじめ付箋紙に
書いてもらい、それを張り出す方
法も有力だ。付箋紙に書くこと
によってリーダー、メンバー双方
の考えを整理できる。視

「訊く」の基本ワザ
「どう？」を繰り返す

例えば、営業部門の業務プロセスを

そこで、指示を出す代わりに「どう
思う？」と投げかけよう。例えば「営

くなった」と感じるメンバーが出てくる恐れがある。そうなるとチームへの参画意識が薄れてしまう。

二つめに、話し合いの時間はできれば30分以内、長くても60分で切り上げる。短い時間に集中して意見を出し合い、脱線を防ぐためだ。

三つめのコツは、必要性を感じたら何度でも話し合うこと。チームの雰囲気やメンバー同士の関係は、時間とともに変化するからである。

メンバーのありたい姿を結び付ける

このようにチームのありたい姿を聴き出したら、次に個別ミーティングの機会を設けて、各メンバーに個人としてのありたい姿について聴き出したい。というのも、メンバーのプロジェクトへ

の参加理由は、「アサインされたから」などと、受け身なことが多いからだ。

このこと自体は、やむを得ない面もある。だからといって、このようなメンバーの受け身の状態をリーダーが放置してはいけない。「自分の参加動機とチームの目標が重ならない」という懸念につながりやすいからだ。やらされ感を抱き、目標やゴールの意味を理解しようとしないうまま、何となくプロジェクトに参加している状態に陥りかねない。これを防ぐには、プロジェクトに参加するメンバーに個人としての目標を明確にしてもらう必要がある。

そこで、「プロジェクトの後にメンバー個人としてはどうなっていると嬉しいのか」を聴く。この答えが、メンバー個人の参加動機である。さらに、

その状態を達成するためにプロジェクト期間中に取り組む行動や、担う役割について話し合う。このように個人としての参加動機を確認し、プロジェクトの目標と結び付けることによって、自分の動機とチーム目標が重ならないという懸念を解消できる。

実際に聴く際には、やはりホワイトボードなどを使い、「プロジェクトでの役割」「個人としてどうなっていると嬉しい?」「具体的にはどんな行動を取る?」といった項目を書き出しておくといふ(図7)。具体的にはどんな行動を取る?という項目によって、プロジェクトにおける本来の役割を越えた行動を起こす意識も高まる。これによって余計なことをしてはいけないのではないかと懸念も解消しやすくなる。

実際、筆者があるシステムインテグレーターにチームビルディングの支援をした際も、プロジェクトにアサインされたメンバーに対して、個人としての目標をしっかりと聴き出すことをリーダーにアドバイスをした。自身の目標とチームの目標とのつながりを理解したメンバーの参加意欲は明らかに高まった。

成果が出ているか可視化しよう

最後に、「聴く」と「訊く」を実践する際に、併せて取り入れたい行動を三つ紹介する。

一つめは、自分の過去の失敗や苦勞を話すことだ。メンバーの本音を引き出すには、リーダー自身にオープンな姿勢が求められる。オープンな姿勢を示す上で効果的なのは、自身の失敗談や苦勞話をメンバーに明るく話して聞かせることだ。メンバーと同じような立場のときに同じように失敗した、苦勞したという話が共感を生み、メンバーから話を

聴き出しやすくなる。メンバーにとっては、困難を乗り越える際の参考になる。

二つめは、自ら歩き回ることだ。MBWA (Management by wandering around: 自ら歩き回って管理をする)という言葉があるように、自らメンバーのところに赴いて聴こう。現場によってはメンバーと物理的に離れているなど、対面することが難しいかもしれないが、そんなときは電話やメールでも構わない。大切なのは、四つの懸念を解消しようとするあなたの姿勢が、メンバーに伝わることだ。

三つめは、「聴く」と「訊く」によってできてきたチームの雰囲気を可視化すること。筆者が作成したチームの雰囲気のチェックリストをご覧いただき

たい(表1)。もし該当項目が三つ以下だった場合は、あなたが「聴く」と「訊く」をやっているつもりでも、メンバーにはそれが伝わっていない。メンバー同士がお互いを「見ざる」「聞かざる」の状態プロジェクトにかかわっている非常に危険な状態といえる。

逆に、8項目以上が該当するようであれば、あなたの「聴く」と「訊く」は大きな成果を上げている。各メンバーはリーダーに話を聴いてもらい、さらに訊かれたことによって様々な気付きを得ている。チームでの自分の役割を見だし、チームのために率直な意見を出せ、チームの目標と自分の動機とが重なっている。さらにプロジェクトの成功に必要なであれば、本来の役

割を越えてでも進んで協力し合う関係が築けている。

このような関係ができていれば、あなたが無理にリードしようとしなくても、業務は円滑に回る。当然ながらチームのパフォーマンスも高い。

効果をさらに詳しく確認し、分析したい場合には、「Ocap」などのツールを利用するとよいだろう(別掲記事「チームの状態や雰囲気を数値化するOcap」を参照)。

大坪 タカ (おつぽ たか)
資生堂において、ITの企画開発から運用まで幅広く経験。その後、ITコンサルティング会社を経て独立。IT企業をはじめ、多くの企業のリーダー育成や組織変革に携わる。PMP、交渉アナリスト、ORSCC (CRR Global 認定システム・コーチ) などの資格を保有。関係性開発協会の代表理事も務める。

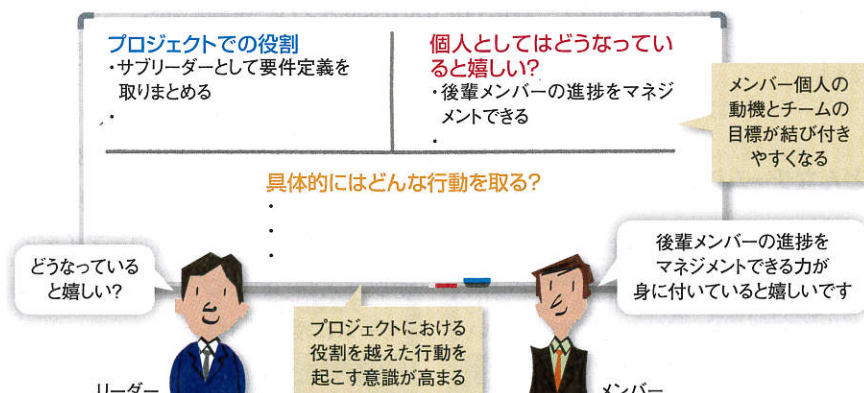


図7 プロジェクトの後にどうなっていると嬉しいのかを訊く
「自分の動機とチーム目標が重ならない」「余計なことはしてはいけないのではないか」などの懸念を解消できる

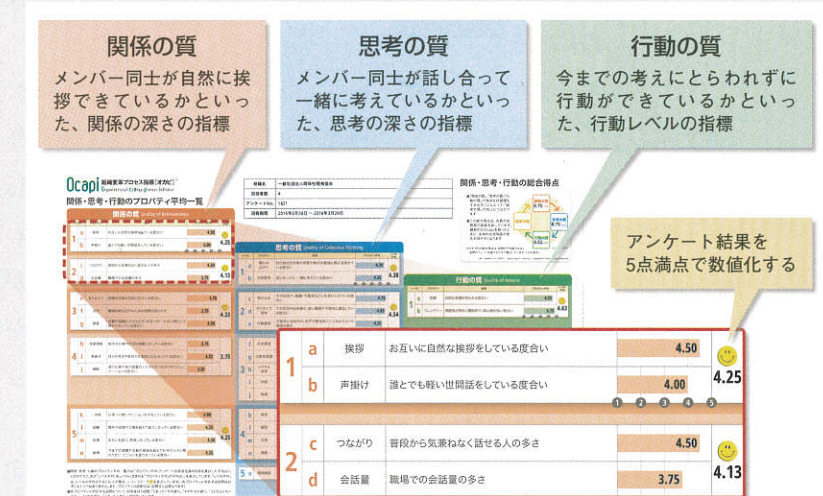
チェック	項目
☐	チーム内で挨拶や感謝の言葉が自然に出ている
☐	メンバー同士で明るい内容の会話が繰り返されている
☐	メンバー同士が立場を越えて、率直な会話ができています
☐	イベントなど、メンバー同士の懇親を図る機会を定期的に設定している
☐	互いの人となりやプライベートの情報を知っている
☐	他のメンバーの業務内容を理解している
☐	メンバーが新しい取り組みを積極的に提案している
☐	各メンバーが周囲で発生したことでも「自分に関係すること」と積極的にかかわる
☐	プロジェクトのビジョンやプロジェクトオーナーの思いを理解している
☐	チームとしての「ありたい姿」が共有できている

チームの状態や雰囲気を数値化するOcap

Ocap (Organizational Change Process Indicator) は、チームの状態や雰囲気を数値で客観的に測定するツール。人事コンサルティング会社のヒューマンバリューが手掛けており、同社はこれをコンサルティングやファシリテーションに活用している。

ツールのベースになっているのは、米Massachusetts Institute of Technology (MIT) 組織学習センターの共同創始者であるDaniel Kim氏が考案した「成功の循環モデル」。同モデルでは、業績や成果を意味する「結果の質」を高める上で、組織の「関係の質」「思考の質」「行動の質」を高めることが重要としている。そこでOcapはツール利用者へのアンケートを基に、関係・思考・行動の質の現状を可視化・定量化する(図A)。アンケートの利用料は1人当たり500円である。

比較的に低コストで、チームの状態を確認できる。定量化した結果を参照しながらチームのありたい姿をメンバーに訊くことで、チームの関係性を強化しやすくなる。また、定期的の実施することによって、「聴く」と「訊く」ことによるチームの変化の推移を把握できる。



図A 「Ocap(Organizational Change Process Indicator)」のレポート
「組織の成功循環モデル」をベースに、チームの「関係の質」「思考の質」「行動の質」をアンケートによって可視化する