

特集 3

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3 自分の動機とチーム目標が重ならない

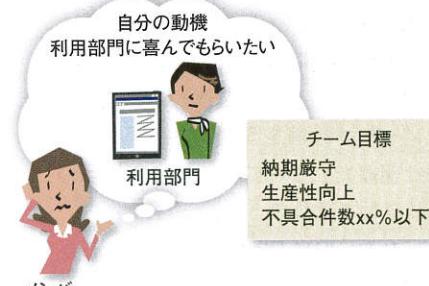


図1 生産性が低いチームのメンバーが抱える四つの懸念

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的中した。原因是、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さんが問い合わせたところ、「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

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4 余計なことをしてはいけないのではないか



たことはないだろうか。スケジュールを守るために、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、言わさ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っ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。

(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、心にもいな

聴く
相手の考え方や気持ちに焦点を当てて話に耳を傾ける



ロジックはこれでよろしいでしょうか?

(不安なのかな)何か心配?

メンバー

リーダー

訊く
相手に気付きを与える質問をする



朝会、どう変えたら良くなると思う?

昨日の業務で感じたことを皆が話すとよいのでは?

リーダー

メンバー

実はここが気になってしまって…

なるほど。確かに気になるね

いいアイデアだね!

どう進めればいいかな?

そうだ! 実際にやってみよう

図2 懸念の解消に威力を発揮する二つの「きく」

相手の考え方や気持ちに焦点を当てて話に耳を傾ける「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いているメンバーは、「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。

相手の考え方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、相手の考え方や気持ちに焦点を当てて耳を傾けること。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。

二つの「聞く」でチームを導く

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聞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。そのためには「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」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。

「聞く」の基本ワザ 四つの動作で感じてもらう

以上、「聞く」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。

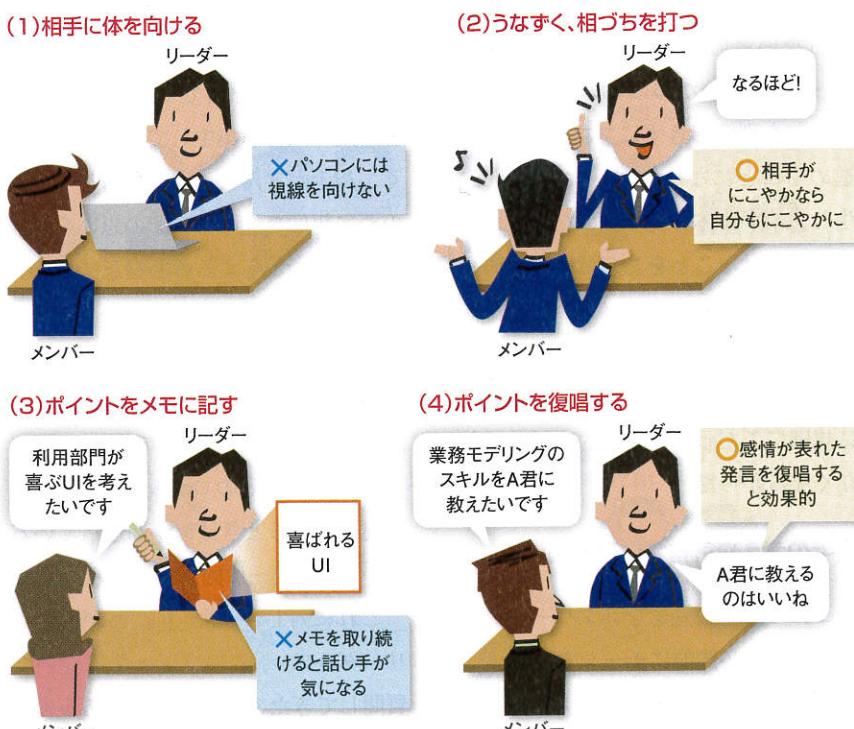


図3 しっかり聴いていることを相手に伝える四つの基本動作

まずは聞くである。

聞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、^{ささやか}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聞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聞くようにします」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、「全く話を聞いてもらっている感じがない」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、「聞いてもらえてる」と相手が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。メモを取るためにリーダーがパソコンを見たまでは、「聞いてもらえてない」とメンバーは思う。複数のメンバーの話を聞く場合には、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。表情や声音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よいだろう。

ただし、メモを取ることばかりに意識が傾きすぎてはいけない。目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しまうからだ。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にくくなる。

(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っている」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聞く

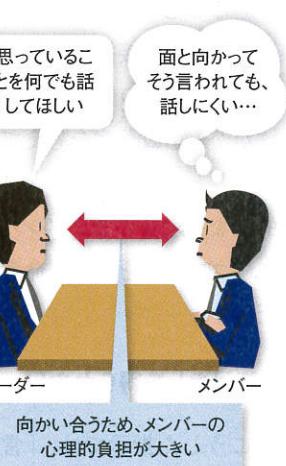


図4 相手が話すときにホワイトボードを使う

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聞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す環境に

チームを導くという目的のもとでメンバーの話を聞く際には、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。とりわけ話す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。

話すときに霧開きになりやすい。

ホワイトボードを使って話を聞くと、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はなく、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、話の内容を可視化できることだ。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。

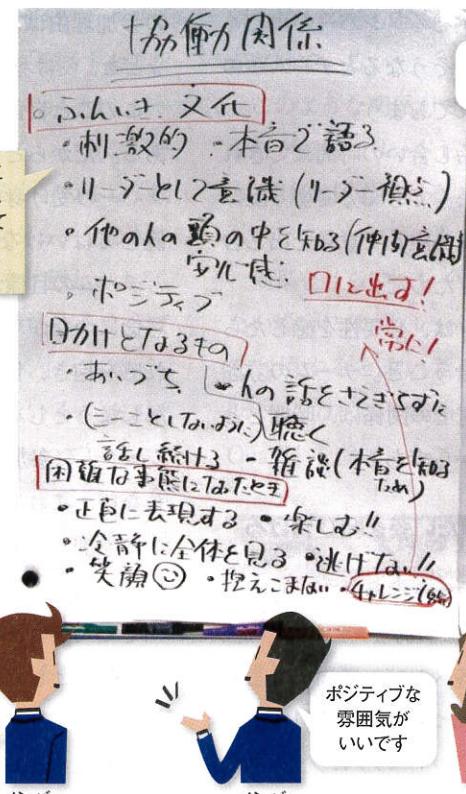
ミーティングの場で話すことがどうしても難しいメンバーの話を聞きたい場合は、あらかじめ付箋紙に書いてもらい、それを張り出す方法も有力だ。付箋紙に書くことによってリーダー、メンバー双方の考えを整理できる。視

二つの「聞く」でチームを導く

どんな雰囲気のチームにしたい?



リーダー



本音で語り合える
チームにしたいです

考え、発言することで、
主体的にチームに参加
する必要性に気付く



メンバー



メンバー



メンバー



メンバー

図6 どんな雰囲気/文化のチームにしたいのかをメンバー全員に訊く

「チームの一員として受け入れられているか」「思ったことや感じたことを発言して大丈夫か」などの懸念を解消できる

のかかわり方」などである(図6)。

これらのテーマにアイデアを出して

もらい、模造紙に書き出す。アイデアが取り入れられることで、メンバーは「チームに受け入れられた」「思ったことを発言しても大丈夫」と感じられる。

考え、発言することによって、主体的にチームに参加する大切さにも気付きやすくなる。四つの懸念の多くが払拭されることを分かってもらえるだろう。また、内容を書き出した模造紙をIT現場のいつでも見えるところに張り出しておけば、内容を忘れずに済む。

話し合いの際には、三つのコツがある。一つは、メンバー全員に意見を求めて、出てきた意見の中に似たものがあつても、無理にまとめないこと。まとめてしまうと、「自分の意見ではな

点数化すると深い質問ができる

2番目の質問の点数化してもらうというワザは、メンバーの考えを深く知るのに役立つ。特に、不満を吐き出してもらうなど、言いにくいことを言つてもらいたいときに威力を発揮する。

あなたが不満や不安を抱えていそうなメンバーに気付いて、声をかけるとしよう。「今の気分はどんな感じ?」などと問いかけても、メンバーがリーダーに対して話しにくいと感じているときは「大丈夫です」とお茶を濁されてしまう可能性が高い。

そこで点数化をメンバーに依頼する。「仕事の満足度は100点満点で何点ぐらい?」といった要領だ。

メンバーから「70点ぐらいです」などと回答を得たら、これを材料にさらに「足りない30点は例えどんなどろ?」などと訊く。このように点数化することで話が進みやすくなる。

聴くと訊くを合わせた応用ワザ チームと個人の理想を洗い出す

ここまで、メンバーとコミュニケーションを取るために「聴く」と「訊く」の基本のワザを見た。ここからは「聴く」と「訊く」を組み合わせて、チームを導くためのポイントを挙げる。具体的には、「どんなチームにしたいのか」と「プロジェクトの後にメンバー自身がどうなっていると嬉しいのか」の二つについて「訊いて」「聴こう」。これら二つのポイントを押さえると、チーム内に潜む四つの懸念を一掃できる。リーダーが無理に引っ張ろうとしても、メンバーがプロジェクトに主体的にかかわるようになって、チームが円滑に動き出す。

認性を考慮して、付箋紙は大きめのもの(一辺が5cm以上のもの)を使い、サインペンなどを使って記入しよう。

「訊く」の基本ワザ 「どう?」を繰り返す

続いて、質問によってメンバーに気付きを促す「訊く」の実践方法に移る。訊く力を高めるためには必ず取り入れたい質問方法が二つある。(1)「どう思う?」を繰り返すことと、(2)点数化してもらうことだ(図5)。

(1)の「どう思う?」を繰り返すとは、メンバーに考え、言語化することを促すワザだ。チームを導く上で、リーダーは直接指示を出すばかりではいけない。各メンバーに示唆を与えることで、メンバーが考え、実行する機会を作る。考えて実行する過程を通じて成長を促すことが大切である。そのため、直接指示を出す代わりに「どう思う?」と問い合わせるわけだ。

例えば、営業部門の業務プロセスを

改善する情報システムのプロジェクトを担当しているとしよう。リーダーのあなたがメンバーに直接指示を出すのであれば、「営業部門の業務フローがかなり複雑だから、改善案を考えて設計してほしい」といった言い方が考えられる。的確な指示なので、メンバーは指示通りにプロセスを一生懸命考えてくれるだろう。

指示では「気付き」を得られない

ただし、こうした指示では、「営業部門の業務フローに問題がある」「それを改善するように提案すべきだ」といった気付きをメンバーが得られない。

いった気付きをメンバーが得られない。先に挙げた四つの懸念に含まれる、「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」「余計なことをしてはいけないのではないか」といった懸念をさらに強めてしまう恐れもある。

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

業部門の業務フロー、どう思う?」といった訊き方ができる。メンバーは考へて「かなり複雑で分かりにくいです」と回答してくれるだろう。

これを受けて、リーダーのあなたはさらに「どう思う?」を繰り返そう。「理解しやすくするには、どうすればいいと思う?」といった具合である。これによって「流れが見えるように図解するとよいのでは?」といった意見が出てくれば理想的だ。「複雑な業務フローの流れを把握する必要がある」「そのためには図解するとよい」といった気付きをメンバーが得られる。

さらに、このように質問に答えてくれたメンバーにリーダーが感謝すれば、「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」「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」などの懸念も和らげられる。

このように「どう思う?」と投げかけ、相手の考え方を引き出す質問のしかたは、「オープン質問」と呼ばれる。オープン質問は、メンバーに考えてもらい、気付きを促す上で効果的な訊き方だ。ただし、注意したい点もある。IT現場においては、話すことが苦手なメンバーも少なくない。そんなメンバーにいきなり「どう思う?」と投げかけた場合、頭の中ではしっかりと考えてくれていても、適切に言語化して回答できないことがある。

そんな場合はオープン質問にこだわらず、YES/NO形式で回答できる「クローズド質問」に柔軟に切り替えよう。具体的には「できる?」「大丈夫?」などの言葉を最後に付け加える。例えば「営業部門の業務フローがかなり複雑だから、改善する方法を考えてほしい。大丈夫?」といった具合だ。

(1)「どう思う?」を繰り返す



(2)点数化してもらう

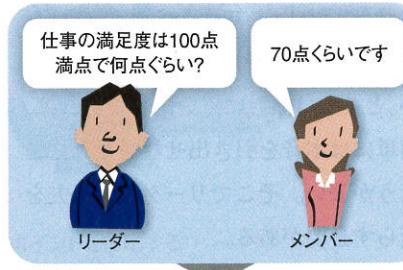


図5 聆く力を高めるために必ず取り入れたい二つの質問

両ポイントとも相手の考え方を引き出すことによって、相手は気付きを得やすくなる



二つの「きく」でチームを導く

くなった」と感じるメンバーが出てくる恐怕がある。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。

三つのコツは、必要性を感じたら何度も話し合うこと。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」となどと、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よい(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いう懸念も解消しやすくなる。

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」を聞く。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る行動や、担う役目について話し合う。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よい(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いう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労を話すことだ。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、自身の失敗談や苦労話をメンバーに明るく話して聞かせることだ。メンバーと同じ立場のときに同じように失敗した、苦労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、困難を乗り切る際の参考になる。

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出向いて聴こう。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「言わざる」「聞かざる」の状態で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聞いてもらい、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いだし、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、「Ocapi」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Ocapi」を参照)。

大坪 タカ (おおつぼ 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

表1 二つの「きく」が効果を發揮しているかを可視化するチェックリストの例

チェック	項目
<input type="checkbox"/>	チーム内で挨拶や感謝の言葉が自然に出ている
<input type="checkbox"/>	メンバー同士で明るい内容の会話が繰り広げられている
<input type="checkbox"/>	メンバー同士が立場を越えて、率直な会話ができる
<input type="checkbox"/>	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
<input type="checkbox"/>	互いの人となりやプライベートの情報を知っている
<input type="checkbox"/>	他のメンバーの業務内容を理解している
<input type="checkbox"/>	メンバーが新しい取り組みを積極的に提案している
<input type="checkbox"/>	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
<input type="checkbox"/>	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
<input type="checkbox"/>	チームとしての「ありたい姿」が共有できている

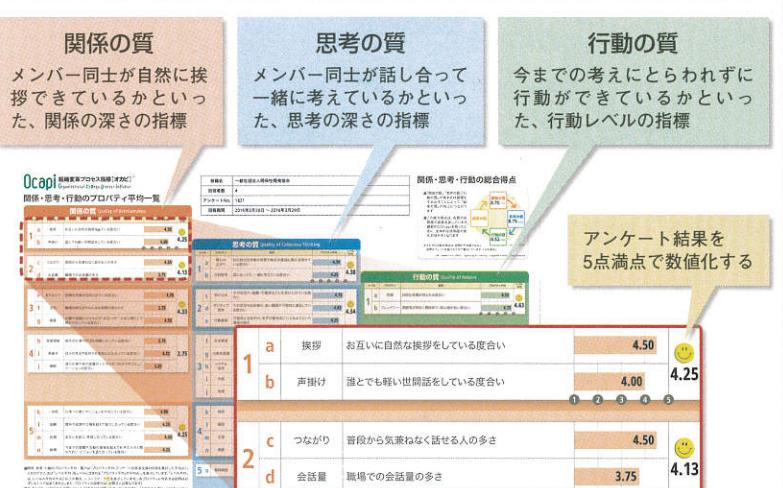
チームの状態や雰囲気を数値化するOcapi

Ocapi (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Ocapi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、定期的に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 「Ocapi(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」をアンケートによつて可視化する