

問いかけ型コミュニケーションを していますか

資料作成:川村透事務所代表 モチベーション・スピーカー 川村透

はじめに

皆さんは、普段、部下や家族との会話で、相手に問いかけていますか？

おそらく、ほとんどの人は、自分が一方的にしゃべっているのではないのでしょうか。

私は講演を仕事にしていますが、いつも感じているのは、人はどれだけいいことを聞いても、感動はその場限りで、自分のものにする人は少ないということです。

これは職場でも同じです。問題を抱えて悩んでいる部下に「それはこうすればいいんだ」と指示を与えても、部下は、実は何も考えていません。言われたとおりに動くだけです。

大切なのは、いかに相手が、自分で答をみつけ、自分から動くか、ということ（それを社長の皆さんも望んでいるのですよね？）。そして、そのための仕掛けがこの「問いかけ型コミュニケーション」なのです。

この手法はコーチングでよく使われるスキルのひとつですが、今回はそれを即応用できるように、噛み砕いて書いてみました。きっと皆さんのコミュニケーションの質が変わると確信しています。

あなたのコミュニケーションのスタイルは？

まずはじめに、10個の質問を用意しました。YESかNOで答えてみてください。

1. 相談されたら、ついアドバイスしてしまう
2. リーダーとは、常に部下をひっぱるものだ
3. 任せたら、あとは自分で何とかするものだ
4. 人は叱らないと、学ばない
5. いつも失敗の原因を追究したい
6. 自分が悪者にならないと、言う人がいない
7. 聞いてこないやつには教えない
8. 仕事のやりかたすべてを指示・把握したい
9. 経験こそものを言う
10. リーダーには権威やカリスマ性が必要だ

終わりましたら、YESの数を数えてください。いくつYESがありましたか？

指示型と問いかけ型

このクイズでは、あなたのコミュニケーションのスタイルがわかります。YESが多い人ほど、指示・命令型の傾向が強いといえます。

●YESの数

8-10： 指示・命令型。（部下は何も考えていません）

5-7： やや指示型。（もう少し部下を信じてあげてもいいですね）

1-4： 問いかけ型。（部下が自発的に動いているはず）

おそらく 50 代以上の皆さんは、きっとイエスが多かったのではないのでしょうか。つまり、自分が指示を出し、部下が動くという、典型的な「指示・命令型」ですね。

私の経験から感じていることは、残念ながら年輩の皆さんは、どうもじっくりと相手の話を聞くのが難しいようです。すぐアドバイスをしたがる、答を教えたいがる。

「どうしてもっとじっくり受け止めてくれないだろう。そして、答を引き出してくれないだろう？」

そう思います。

確かに、少し前の日本では、上司のほうが知識も経験もあり、ひとつの目標に突き進んでいけばよかった。しかし、いまの時代、変化も激しく、価値観も多様で、分野によっては部下のほうが物事を知っていることも多い。自分一人の頭より、大勢の頭を動かさないと、とても変化には耐えられない。

いかに相手に考えさせるか。そこで、でてくるのが、相手に「問いかける」ということです。

「何、部下に聞くだって？上司のプライドが許さないよ」

そう思ったのでは？ご安心ください。「問いかける」ということは、相手にすべてをゆだねるという意味ではありません。あくまでも、相手から答を引き出すために問いかけるのであって、会話の主導権はあなたが握っているのです。

2 人のコーチ

たとえば、あなたがテニスをはじめて習うとしましょう。ここに 2 人のコーチがいます。コーチ A は、こう指導します。

「はい、川村さん、まず素振りは形が大事だから。まず足を肩幅に開いて。そして重心を落として。そう、で、腕を前に出してね、そしてグーッと後ろに持ってくる…あ、それじゃ行き過ぎね。そしてゆっくり下ろしてきて、へそのあたりでボールを打つ」
あなたは、コーチの言うとおりに体を動かします。

続いて、コーチ B。彼はこう指導します。

「はい、川村さん、テニスってそう難しくないですから。まずは何回か打ってみましょうよ。じゃボール投げますから、あてるだけでいいですからね。じゃいきますよ…」
そしてあなたはわけもわからぬまま、コーチの投げたボールを打とうとラケットを振ります。1 回、2 回、3 回…。するとコーチが、

「あ、いまの 3 回目のスイング、すごくよかったですよ！そうそう、そんな感じでいいんです！」

「は、はあ」

「川村さん、どのあたりでボールをヒットしましたか？」

「えっと、おなかの少し前あたり、かな」

「重心はどこらへんにありました？」

「うーん、6：4で前足かな」

「腕はどのくらい力を入れていましたか？」

「そんなにガチガチじゃなかったと思います。うーん7割くらいの力かなあ」

2人のコーチ。何が違いましたか？

コーチ A は、指示・命令型。自分が知っているノウハウを生徒に教えるやり方。一方コーチ B は、問いかけ型。生徒が自ら答を発見できるような聞き方をしています。

この問いかけが、実は相手の可能性を引き出し、自主的な行動をうむのです。

まとめ：

指示命令型は、教える。問いかけ型は、引き出す。

質問することのメリットは？

皆さんにお聞きします。

「質問することのメリットは何だと思いますか？」

……

そう、それは「人は質問されると、考えはじめる」ということです。皆さんも、いま少し考えましたよね？

もしこれを

「質問することのメリットは、相手が考えはじめる、ということですよ」と書いても、きっとスッと読み流されて終わりでしょう。これだけ質問には、力があるのです。

部下に接するときも、緊急の場合を除いては「君はどう思う？」「君ならどうする？」と聞いてみてください。相手は「私の考えを聞いてくれるんだ」ときっと嬉しいはずですよ。人は、立派なアドバイスをくれる人を信頼するのではなく、自分の話をしっかりと聞いてくれる人を信頼するのです。

問いかけるには、まずよく聞く

指示命令型から問いかけ型に変えるとき、まず必要なのが「よく聞く」こと。聞きながら自分の答を探してはいけません。相手がどういう状況で、どこでひっかかっているのか、相手の気持ちを察するようにただ聞くのです。

【効果的な聞き方】

- ・ 手元の作業をやめ、相手と向き合う

- あいづちを適宜うつ
- 相手の言ったことを繰り返す
部下「ちょっと問題を抱えていて」
あなた「そうか、問題を抱えているんだね…」
- より深く聞く
「よかったら、もう少し詳しく教えてくれないか？」
「具体的にいうと？」

ここで一番大事なのは、あなたの答を言わないこと。皆、我慢できずに「それはこうすればいいんだよ」とつい口が出てしまうのですが、それでは元も子もありません。

これは確かに時間のかかる作業ですが、あなたがすべてを決めていては、今後の発展はありません。一人一人に考えさせる風土を作り出すためには、まずあなたの口を塞ぐことです。

じゃあ、どうやって問いかけるのか

相手に考えてもらうのに、効果的な質問が、オープンクエスチョンという聞き方です。

たとえば、

「今度入ってきた新人のちえこちゃん、君はどう思う？」

と聞かれたら、

「うーん、そうですねえ…」と自由に考えだしますよね。

これがオープンクエスチョン。「どう思う？」「何が問題だろうか？」など How、What で聞く質問です。

一方、

「今度入ってきた新人のちえこちゃん、仕事が遅いよね」

と聞かれると、

「そうですね」か「そうは思いません」のふたつしか選択肢がない。これがクローズクエスチョンです。

「仕事が遅い」というところを話し手が決めているので、相手はそれに同意するか、しないかしかない。

これは、暗に相手にプレッシャーを与えます（よく皆さんも「おい、報告書できたよね？」と聞いているでしょう）。ですので、よく相手の意志を確認するような場合にも使われます。

(例：「～さん、本当に今月、この目標を達成しますね？」)

相手に考えてもらうのには、前述のオープンクエスチョンを使いましょう。

まとめ：

- オープン：どう思う？何が問題だろうか？どんな方法があるか？どうすれば…
→相手が自由に考える
- クローズド：～をやりますね？ ～は終わりましたか？ こうすればいいんじゃない？

建設的に話を進めるには？

私たちは、つい人の過ちをみつけると、

「なんでミスしたんだ？」

「どうして連絡しなかったんだ！」

と、その原因を追究したくなります。もちろん、原因をしっかりとおさえることは大事ですが、それだけでは相手には責められた感が残り、前にすすめない。

どうしたら、相手を前向きに押していけるか。それには、こう聞きましょう。

「どうすればそのミスは起きなかった？」

「今度、どうすれば連絡ができるようになる？」

こう聞くと、相手の意識は、先の未来、うまくいく方向へと進んでいきます。何よりも大事なものは、相手に「できるイメージ」を持ってもらうことです。できるだけ意識を未来に、肯定的に。

この問いかけを使うだけで、社内の雰囲気がガラリと明るくなるはずですよ。

まとめ：過去より未来、否定より肯定を。

どうすればうまくいく？ 何があったらそれができる？

問いかけても、何もでてこないときは？

もちろん、いつでも問いかけていけばいいというわけではありません。アルバイトの子で何も経験がなかったり、転職してきたばかりで、会社のことを何も知らない社員もいるでしょう。

そんなときはどうするか。

まず指示をして、そのあとで問いかけるという、二段構えでいけばいいのです。たとえば：

「接客の仕事では、こういうことが重要なんだ。……

さて、いまの話の中で、君が大事だと思ったことを教えてくれる？」

「いま、僕の話の中で、もし3つポイントをあげるとしたら、どんなことがある？」

話す前に「終わったら質問するからね」と一言伝えておくと、尚よいでしょう。

このワンクッションが入るだけで、相手の食いつきが全然違ってきます。

人はアウトプットすることで変わる

先日、ある方の講演で面白い話を聞きました。

母親がどうしても勉強しない子がいたそうです。「もっと勉強しなくちゃダメでしょ！」と怒ってもダメ。でもお母さんは大好きでした。皆さんならどうしますか？

答は、お母さんがこう子どもに言ったのです。

「ねえ、今日お母さんに学校でやったことを教えてくれる？」

すると子どもは、お母さんに教えなくてはいけないと思い、先生の話を書くようになったそうです。

人は、アウトプットの場合があると、変わるんですね。それも自分のためでなく、誰かのためのアウトプット、というのが秘訣だと思います。

私は、留学したこともあり、英語はある程度話せてはいましたが、人に教えるようになってから、はじめて自分の知識のいい加減さに気づき、そこで自分のレベルがひとつ上がりました。これも自分のためにやっていたら、いい加減なままだったかも知れません。

アウトプットする場をつくるのは、皆さん方社長さんの役目ではないでしょうか。たとえば、「昨日、どんないいことがあったか？」、こんなテーマを発表する場があるだけで、人のアンテナが変わるんです。「何か発表しなきゃ」と思うと、普段の生活からいいことを拾おうとする。質問ひとつで見方が変わる。これってすごいことだと思いませんか。

人はリクエストされないと伸びない

人は皆、自分のペースややり方を守ろうとするので、なかなか冒険をしようとしません。そんなときに有効なのが「思いもよらないリクエスト」です。

よく、普段は半日かかっている仕事でも、急にお気に入りの彼女とのデートが決まり、その日の六時に退社しなくてはならない、そうなったら、あっという間に仕事が片付いた、そんな経験もおありでしょう（僕です：笑）。

たとえば、普段1週間で片付けている仕事があるとする。それを

「これを三日でやるにはどうすればいい？」

と聞いてみる。または、通常5人でやっている仕事を

「これを2人でやってほしいんだが」

とリクエストしてみる。そこで相手の枠がスポンと外れます。

先日、広島のごく一部の自治体で、選挙の開票を30分でやる、ということに挑戦していたところがありました。普段はその倍近くもかかっていたそうですが、その目標を達すべく、皆一丸となって取り組み、29分45秒くらいで達成できたのです。

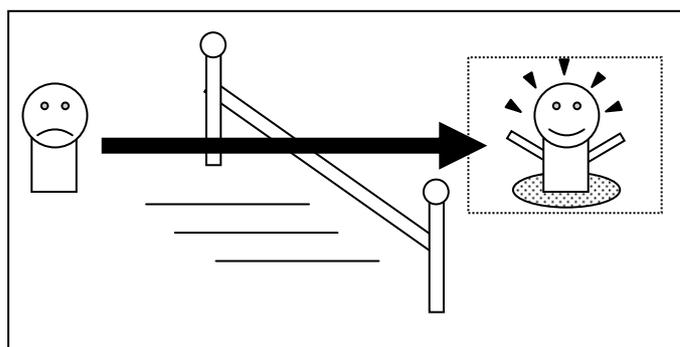
ただの開票作業なのに、見ている僕さえちょっとジーンときたのですから、きっと現場の皆さんには、感じるが大いにあったはず。チームワークの大切さや、仕事の楽しさなどを見出した人もいたでしょう。そしてそういう目標がなかったら、きっと新しい工夫やチームワークも生まれなかったかもしれません。

人はリクエストされないと伸びない。いや、ほんとですね。

質問でゴールの先を見させる

仕事の目標を部下に振るときも、質問の力を使うことができます。

普段の皆さんはきっと、
「吉田君、今月の売上目標は？」
「ハッ、ハイ、1000万です」
「ウム。君なら、きっとできる」
「ハイッ、ガンバリマス」
「よろしく頼むよ」
こんな会話ですよ。



あるいは、ちょっと気が回る人なら

「じゃあ、どうやったら1000万達成できる？」

と聞くでしょうか（この質問をすることで、相手の頭の中でシュミレーションをさせているのでしょう）。しかし、これでは相手はおそらく息切れしてしまう。なぜなら、ゴールの先がまったく見えていないからです。

【人は先が見えないと勢いがつかない】

おもしろい実験があります。昔、運動会でやった徒競争を覚えていますか。50メートルをヨーイドンで駆け抜けるあれです。これを目隠しでやったら、どうなるでしょうか。

1. 同じように駆け抜ける
2. 手前で止まる

答は2.「手前で止まる」です。私たちがゴールテープの向こうまで駆け抜けられるのは、ゴールの先が見えているからなのです。

目標も同じ。ゴールの先をいかにイメージさせるか。

「それを達成したら、どんなものが手に入る？どんな気分だろう？」

「ボーナスが100万増えるね。それをどう使う？」

「そこで新しく見える目標は何だろう？」

「達成したときに、振り返ると、どんな学びがあっただろうか？」

これらはみな、相手のゴールの先をイメージさせる質問です。会話は「何を伝えたか」ではなく、「相手が何をイメージしたか」で決まるのです。

講演や会議で使えるテクニック

皆さんはきっと、立場上、会議など大勢の前で話す機会がきっと多いことでしょう。「問いかけ」型コミュニケーションは、そんな場面でも応用できます。

たとえば私が「人生を変えるときに必要なこと」というテーマで話すとき。少し話し慣れている人なら、こんな感じで話します。

「皆さん、人生を変えるときに必要なこと…いくつかあるのですが、皆さんだったら何だと思えますか？どなたかに聞いてみましょうか…」

こう言って皆さんの顔をぐるーっと見回した瞬間、皆さんの頭が急速に回りだします。

「えーう、何だろう…きっかけ、かな」

「出会い」「環境」

答えは人それぞれ。

そしてそのあとに、「では、私が思う3つの要素をお話します」とやる。

このワンクッションが入るだけで、聞き手への入り方、食いつき方が全然違う。全然、です。ぜひお試しください。

また、講演の最後に、質問を受け付けたくないときは、

「何か質問はありますか？」と聞けばいい。なぜなら、これはクローズクエスチョンなので、皆、何も考えず、頭の中で反射的に No の答が出ているからです(笑)。

逆に、もし何か感想を引き出したかったら、「今日の話で、何か気づいたことはありましたか？」と聞きましょう。こう問うた瞬間、皆さんの頭が回りだすのが、よくわかるものです。

問いかけて、会社を変える

以上、様々な問いかけ型コミュニケーションを見てきましたが、最後に、事例をご紹介します。

ひとつめは、行き詰った旅館やリゾート施設を再生し、よみがえさせることで知られる(株)星野リゾート社長、星野佳路氏。ある温泉旅館の再生プロジェクトの現場をテレビで見たのですが、彼のやり方がおもしろい。旅館の方針を決めるような重要な経営会議の場に、フロント係や、仲居さんなど現場のスタッフが参加しているのですが、そこで星野氏が言うのは「どうしますか？」の一言のみ。そこで皆が、自分らで意見を出し合って宿泊料金を決めていく。星野氏は「任せることで人は動き出す」と言っていました。彼の「問いかけ」が利いていました。

もうひとつは、早稲田大学ラグビー部監督の中竹竜二氏。彼はかの有名なカリスマ監督、清宮克幸氏の後を継いで就任したのですが、彼には清宮氏のようなカリスマ性がない。しかし、彼のとったリーダーシップの手法がまさに問いかけ型でした。

それは「リーダーが要らない」組織づくり。つまり、一人のリーダーが引っ張るのではなく、それを周りで支えるフォロワーで成り立っている組織を目指したのです。確かにそのほうが、リーダーがいなくなっても、チームとしては機能する。

そして中竹氏は、練習中も、試合のハーフタイムの最中も、チームの真ん中にいながら、ほとんど口を開かない。普段から「自分たちで考えてね」と言っていると彼は言います。もちろん、任せることの責任は彼がとるのですが、これも「問いかけ型」リーダーシップだなあと思い、とても感動しました。

ぜひ、皆さんの会社でも、この「問いかけ型コミュニケーション」を使ってみてください。最後は、未来志向のオープンクエスチョンで締めたいと思います。

「もし、皆さんの会社で、みんなが自発的に考え、動くようになったら、どんな可能性がみえてくるのでしょうか？」

ありがとうございました。