

トップのための経営講座

合意と行動を引き出す会議活用術

④質問の仕方と刺激となる情報提供(全6回)

株日本能率協会コンサルティング(商工研業務提携先)
エンパワー ソリューションチーム

前回は「会議における関わり方を見直す」というテーマでお話をしました。会議における参加者の合意と行動を促すためのきき手のきく姿勢や態度の重要性、話し手が発散し切れる(言い切れる)ことの効果、きき手から復唱・整理してもらうことの効果、そして他者から認知・称賛されることの効果をお伝えしました。

今回は、会議において社員の手を引出すための質問の活用発想を促進するための情報提供について解説していきます。

自ら動く社員はここが違う

第一回でもお伝えしたように多くの企業においては、自ら考え自ら行動する社員が求められています。限られた機会を最大限に活用して成果を出していくためには、社員一人一人が、指示を待つのではなく、自

「エンパワーソリューションチームについて」エンパワーソリューションチームは、人チームの能力最大発揮が実現できている状態「エンパワー」(Empower)を企業の現場で実現するためのノウハウを結集したチーム。本連載では同チームのコンサルタント、山田真、笠井洋、堀野之が執筆に当たっています。

ら考え、率先して行動に移してほしい、そんな経営者の期待の表れと考えます。

では、自ら動く社員とはどのような社員でしょうか。なぜ自ら動くことができるのでしょうか。

- ・問題意識を持っている
- ・目的意識を持っている
- ・目標が明確である
- ・困難を自分から解決しようとしている

――などが挙げられます。逆に、自ら動かない社員について考えてみましょう。皆さんの職場を見渡してみてください。彼もしくは彼女は問題意識がないのでしょうか。目的意識がないのでしょうか。

これはわれわれが日々のコンサルティングの現場で、多くの方と協働して仕事を進める中で感じることもありますが、上司から見ると気になる部下も、自ら考えていないわけではなく、それがなかなか表に出てこない場合が多々あるのです。考えて

自分が知るための質問と相手に考えてもらうための質問

ビジネスコミュニケーションにおける質問方法は大きく二つに分けられます。一つは自分(質問者)が知りたい情報を獲得するために行う質問方法、二つ目は質問を通じて相手の思考を活性化し、考えを明らかにすることを狙った質問方法です。前者を「自分が知るための質問」、後者を「相手に考えても

結果的に上司の一方的な経験談になっている。そんなケースもしばしば見受けられます。

思考と行動を促す質問とは

それでは「相手に考えてもらうための質問」とは、具体的にどのようなものなのでしょう。ここでお伝えする内容はいずれもシンプルなものですので、日常の中でうまく活用し、相手の思考や行動促進に役立てていただければと思います。

相手に考えてもらうためには、「オープンクエスチョン」を活用することが有効です。直訳すれば「開いた質問」です。オープンクエスチョンの対語である「クローズドクエスチョン」(閉じた質問)は、相手がイエス・ノーの答えしか返さず、発想、思考が広がりにくい質問法のことを指します。これに対して相手が発想を広げやすい質問法がオープンクエスチョンです。

具体的には「どのような」「何が」「どんな」などの言葉で始まる質問です。例えば「当社

から丁社に社員を常駐させる場合、どんな問題があるだろうか」といった質問です。単に問題の有無を答えさせるのではなく、「どんな」とたずねることで、相手の視点で問題点を考えてもらいます。

相手が自分の内側に意識を向けるような質問、相手の思考や発想が刺激されるような質問を投げかける



相手が発する事柄だけでなく相手そのものにも関心を持つ

考え、発言してもらい、その発言をもとに検討を深め、行動案を設定していく、そうした流れが、自ら考え自ら行動する社員づくりに徐々につながります。さらに「相手に考えてもらうための質問」をするための三つのスキルをご紹介します。一つ目は、「具体化質問」です。「具体化質問」とは文字通り、質問を通じて相手の考

図① 自分が知るための質問

きき手の知りたいことを集める

- きき手にとって……
- ・興味や関心のあること
 - ・必要情報
 - ・賛同・同意できること
 - ・利益になる情報
 - ・判断するための情報……などを聞き出す質問をする



相手が発する事柄に関心を向けている

図② 相手に考えてもらうための質問

相手の考えを明らかにする

- 相手の……
- ・実現したいこと、想い、ニーズ
 - ・悩み、困りごと、問題認識
 - ・発想、思考、感覚
 - ・気づき、学び
 - ・本人も気づいていないこと……などを引き出す質問をする



らうための質問」といいます。「自分が知るための質問」は、上司と部下、同僚同士、他部署の担当者などとの間で、仕事を進めていく上で、その時々に関心事や確認しておくべき情報、状況やリスクなどを判断するための材料や意思決定に必要な情報などを得るために使います。

一方の「相手に考えてもらうための質問」をうまく活用すると、その質問をきっかけにして質問を受けた相手が思考を深め、頭の中に散在した考えが整理されて行動につながりやすくなる。といった効果が期待できます。

人は質問をされると、考えて答えようとするものです。この質問の特性をうまく活用しながら、社員の頭の中にあるモヤモヤをクリアにし、行動につなげていきたいと思いませんか。

ところが、実際にわれわれがコンサルティングの現場でクライアント先の会議に出席すると、上司は部下から話を引き出そうとしているのですが、いっしょに質問が「自分が知るための質問」になってしまい、さらに自分からのアドバイスに変わり、

えを具体化していく、「具体的には……」「例えば……」といった表現を含む質問です。

意見やアイデアはあるが、行動に移るための具体性が乏しい、そのようなケースに活用できます。このような部下に対しては、質問を通じて、よりアイデアを具体化させ、さらに行動、成果につながるために検討を深める、そのような関わり方が有効です。

活用例としては、「対策案がいくつか出ているが、今後このようなトラブルを撲滅するために、具体的にどんな対策があるだろうか」「例えば各現場ではどのように対応すると良いのだろうか」などといったものが挙げられます。日々、意識してこのような質問を投げかけることで、相手にアイデアの具体化を促します。

また、特に決まったメンバーが参加する定例会などでは、表面上は参加者同士の共通認識が取れているように見えても、実際は各人が考えている内容やその考えの元になる背景が食い違い、いつの間にか認識が異なっているということが、意外と

よくあるものです。そのような会議の中で、具体化質問を適度に使えば、認識の不一致を解消することにもつながります。

二つ目にご紹介するのは、「重点化質問」です。これは、さまざまな意見が出るのだがそれが行動につながりにくいといったケースに活用できます。

質問を通じて重点化を図ることで、出てきたアイデアに優先順位付けを行い、そこからより行動につなげやすくなるといった狙いを持って活用できます。

「最も……」「一番の……」「本当に……」などで始まる質問が「重点化質問」に当たります。活用例としては、「最も緊急度が高いのはどのケースだろうか」「実行するためには何が一番の課題だろうか」といった質問を会議の中で投げかけていくことで、複数挙げられたアイデアの中から優先順位付けを行い、行動につなげます。

そして、三つ目のスキルが「転換・拡大化質問」です。これは質問を投げかけることで、部下により広い視点で、さまざまな立場の視点で考えてもらう

ことを狙いとしています。

例えば担当部署として、また自社として、お客様の立場としてなどなど、立場を変えてメリット・デメリットを考慮してみることで、品質面やコスト面、納期面など、さまざまな視点で検討する上でさまざまな視点での検討が必要になります。

「転換・拡大化質問」には「○○の視点から見ると……」「反対の立場で考えると……」といった言葉で始まる質問が挙げられます。これまで自社の立場で検討を深めてきた問題について、さらに「競合A社の視点で見ると、今後どのような展開が想定されるだろうか」や「メインユーザーB社の動向を考えると、どうだろうか」といった質問が実例として挙げられます。

一般的に見ると、普段から直接接する機会が多い社内他部署(他の機能)に対しては、相手を想定しながら仕事を進める方が多いのですが、顧客や他社の動向となると、上位者や営業職といった限られた方だけが情報を持っていることが多く、そ

他の方々は相手を意識して考えることが少ないようです。そういった場合に、視点の転換・拡大を促す質問法を活用することで、部下に相手の立場を想定して視点を広く持つて検討を深めることを促します。

また、同様に「全体的に見ると」「将来まで含めて考えると」などのように、対象範囲を広げて考えてみる、時間軸を広げて考えてみるといった問いかけも、日常決まった役割の中で仕事をすることや、短期スパンのプロジェクトに慣れているといった場合には、発想の刺激につながります。

さらによりビジネスを進める上で持つてほしい視点としては、「目的・狙いに沿って考えて……」「といった質問も欠かせません。

日常、業務を進めていく際には、例えば、顧客満足度を追求しているにもかかわらず、過去のやり方を踏襲することで検討を終えてしまっている、また、従来に増して高い品質水準が求められているにもかかわらず、いつもの限られたリソースでや

りくりを検討している、そんなケースも見受けられます。このような場合には、例えば、「今回のプロジェクトの目的である品質の徹底ということから考えると、いままでできていることは何だろうか。まだ十分対応できていないことは何だろうか」といった質問によって、目的を共有化しつつ、部下に考えてもらう、そういったことも狙うことができます。

刺激剤としての情報提供

ここまで部下の思考と行動を促すという視点で「相手に考えてもらうための質問」についてお話ししてきました。さらに会議の中で発言や発想を促進するものとして「情報提供」があります。適切な情報の提供が発想の刺激剤となり、会議参加者の思考を回すことはよくあることなのです。

刺激剤となる情報には、例えば図③のようなものが挙げられます。ほかに、会議の中では参加

者の発言を要約して返す、上司が自分の意見を「叩き台」として提示するといったことも部下にとつての刺激剤となる場合があります。業務上行われる会議では、参加者間に知識や経験に差がある中で意見を出し合うケースもあれば、職場の代表として職種や役割が違う人たちが参加し、新たなものを生み出していくといったケースもあります。また職位など立場が異なる方に意見を求める際には、生々しい具体的な実態を伝えることが状況理解につながるケースなども

刺激剤となる情報
相手に対して……
・参考となる事例、ケース
・実際のサンプルやモデル
・ビジュアルイメージ、図解したもの
・データや事実情報、生の声
……などを提供する



図③ 刺激剤となる情報の提供

あります。

ただし、情報はうまく提供しないと刺激剤にならず、不活性化要素の一因になる場合もあります。例えば、資料を配ったら資料ばかりが目が行き、話をきいてもらえない、資料が難しすぎて理解しにくい、参考にならない、このように日常何気なく行っている資料配布や状況共有などの説明も、「刺激剤」として活用できていないだろうか、と考えると検討の余地が出てきます。

上手な活用のためには会議の中で参加者の状態に合わせて提供していくことがポイントになります。例えば、「次回この議題を投げかけると、これまで検討してきた内容から話題が変わるため、発想が広がりにくくなるだろう。だから、まずは最近の動向をサマリーで伝えておこう」など、会議に際しあらかじめどのような情報を、どれだけ用意し、どんなタイミングで提供すると良いのか、参加者を

想定しながら、事前に会議設計の中で考えていくことがポイントです。

イントとなりませう。

ここまで、社員が自ら考え自ら行動してくれるようになることを狙って「相手に考えてもらうための質問」と「刺激剤としての情報提供」をご紹介してきました。どの内容もいわれれば当たり前でシンプいものですが、これらに通じるポイントが相手にいかに考える機会を与え、行動につながるイメージを持つてもらおうかということです。また「相手に考えてもらうための質問」をうまく活用するコツは、相手をよく観察することにあります。

上司という点、一般的には、状況を把握し問題を解決する存在であり、どうしても「自分が知るための質問」を投げかけがちになります。そのような仕事を前に進める上司の役割と同時に、「相手に考えてもらうための質問」を上手に活用して部下に考える機会を与え、行動を促し、部下の成長を支える役割も担っていただきたいと思っています。次回の職場の会議で試してみただければ幸いです。