

特集 ■ 今、身に付けたい！
ココロもやる気も引き出す **引き出し力**

2023
February
No.720 **2**

**LET'S
DO THIS!**



【特集】今、身に付けたい! ココロもやる気も引き出す **引き出し力**

新入社員が入ってくる季節。迎える先輩として、上司として身に付けておきたいのが「引き出し力」。「部下や後輩が、1年後、3年後、どうなっていたいか」といった目標・課題を見つける質問例、気づき・行動を起こすための質問の方法を具体例とともに紹介していきます。



成長への動機付けや不安・悩みの軽減を目的として新入主務職社員に3年間寄り添った面談を実施(本社・人材開発グループ)



こんな時、どうしたら?

同僚編

1 落ち込んだ同僚、どう接したらいい?

仕事でミスをした同僚(友人)。かなり落ち込んでいるみたい…今の気持ちや、やる気をどう引き出したらいいでしょうか。



2 うまくコミュニケーションが取れない同僚と、どう仕事を進める?

仕事をしていて、なぜかいつも対立してしまう同僚…互いに意見があり、かみ合わないのだけれど、うまく仕事を進めるにはどうしたらいいでしょうか。



3 協調性のない同僚からの協力を得たい

自分の仕事が終わればさっさと帰宅し、周囲の状況を全く考慮しない同僚。少しは手伝ってくれても…と思うのだけれど、どう言えばいいでしょうか。



教えてくれたのは

堀江 豊先生



神奈川県生まれ。1980年三井(現 大樹)生命入社、営業30年・研修講師歴12年を経て、2017年にフリーランスの研修講師として活動をスタート。コーチ(コーチエイ)、国家資格2級キャリア・コンサルティング技能士、国家資格2級FP技能士、産業カウンセラー、交流分析士1級等の資格を保有。現在は株式会社インバスケ研究所他数社の専属研修講師として、民間企業・公官庁・公開セミナー等で登壇。(2022年3月時点での登壇実績約1,000回)。出版関係では、ビジネス書「ひとめでわかるビジネスマナー」(2022年3月成美堂出版)の監修に携わる。



引き出し力 1

同僚編

1 落ち込んだ同僚には「無理にアドバイスしようとしない」

落ち込んでいる同僚に対し、ついアドバイスしたり、相手の気持ちに寄り添わず否定したりするケースが多くあります。人それぞれ悩みは違うし、同じことでもとてもつらく感じる人やそうでもない人がいるように感じ方も違うので、自分の経験や主観で判断しないことが特に大切です。「私はね」と私を主語にして話さないようにしましょう。大切なことは「あなた」を主語に、あくまでも相手の気持ちに寄り添うことがポイントです。

Point

相手のミスを知った時にはどうしても「Why」という言葉を使いがちですが、「なぜこんなことになったの」などの聞き方は、相手によっては問い詰められているよう(詰問)に受け止められます。「次はどうすれば間に合うと思う」と、質問を「How」「What」に変えましょう。過去にとらわれる質問よりも、少し前向きな未来に向かっていく質問のほうがいいでしょう。

具体的な質問例

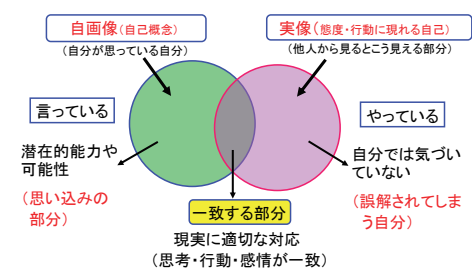
- 悩んでいるように見えるけど
(主観的に問いかけてみる)
- 私に聞いてもらいたいこと、話しておきたいことはある?
- ミスから学べたことって、あるかな?
- 今回は何が足りなかったのかな?
(What)
- どうやったら次はうまくいくと思う?
(How)
- 今日からやってみようと思うことは?
- 何か私に手伝えることはある?

2 理解する姿勢を続け、ダメなときは頑張り過ぎない

会社組織では「対立・葛藤」はつきものです。人間関係を良くするために一生懸命頑張っても、どうしてもダメな場合もあります。その場合は他人との距離感を自分で「ここまで」と線引きしてもいいのではないのでしょうか。「仲良くならなくてはいけない」という思い込みを捨てることです。併せて、自分が認識している自分と、他人から見えている自分は違うということを知るのも大切です。「自分は正しい」ではなく、対立の原因を自分にも求めていく姿勢を持つようにしましょう。

人の価値観・考え方はそもそも違います。「違い」を「間違い」と捉えるのではなく、「間」を取り「違い」として受け入れてみましょう。

自分で思う自分と、他人から見た自分の「ずれ」



3 協調性を引き出すのは上司の仕事

それぞれの仕事に対する価値観が違う中で、同僚同士で協調性を求めるのはとても難しいことです。「なぜあなたに言われなきゃいけないのか」と反発を受けることもあるでしょう。協調性を求める・引き出すのは上司の仕事です。そのためには上司が会社の基本方針・経営理念・パーパス(存在意義)・部や課のミッション・自分に求められていることを理解し、常に自分の言葉で部下やメンバーに語り続けることで、チームのベクトルが同じ方向を向くようになり、協調性も生まれてきます。

ここで大前提… 会社とは

組織で利益を追求し、社会に貢献する働く人のプロ集団。ビジネスの世界は「仕事」で結ばれており、タテ(上司・先輩・後輩)とヨコ(同僚・他の部門)・ソト(お客様・取引企業)とのつながりで成り立っています。協調性はそのつながりをつくるための大切なピースです。



上司&部下編

1 部下に上手に仕事を頼めない

仕事を頼んでも「時間の都合が悪い」と部下に断られてしまい、頼みになくなってきました。どう頼むのがいいのでしょうか。



コークス課 班長 宮城 源太さん

コークス課 係長 新原 亮一郎さん

2 部下のやる気をうまく引き出せない

もっと活気があり、生産性の高い職場を目指したいのに、部下のやる気を引き出せません。本当にやりたいこともわかりません。どうしたらいいでしょうか。



コークス課 金子 慎祈さん

コークス課 職長 小野 隆昭さん

③ 部下のほめ方がわかりません

日々、ちょっとずつでもほめて部下たちのモチベーションをアップしたいのに、うまくほめられません。どうほめたらいいのでしょうか。



(左から)安全衛生グループシニアマネジャー 岡部 俊二さん、管理部長 福田 泰光さん、
業務グループ 池田 佳樹さん、技術グループマネジャー 荒田 雄作さん、生産部 重田 浩さん、
業務グループマネジャー 瀧田 正麗さん

(左から)安全衛生グループシニアマネジャー 岡部 俊二さん、管理部長 福田 泰光さん、
業務グループ 池田 佳樹さん、技術グループマネジャー 荒田 雄作さん、生産部 重田 浩さん、
業務グループマネジャー 瀧田 正麗さん

4 叱り方がわかりません

最近はちょっと強く言うと「パワハラ」だと受け取られることもあり、なかなかうまく叱ることができません。いい方法はないでしょうか。



経理グループマネジャー 中村 祐介さん

経理グループ 山崎 晴太郎さん

本社・八幡支店の登場者の皆さまは、事例紹介で状況を伝えるために撮影にご協力いただきました。登場者の実際の職場の問題とは、異なることをご了承ください。



引き出し力 2

上司&部下編

1 部下に上手に仕事を頼めない

部下とのコミュニケーションを円滑に進める前提は、信頼関係を築くことです。「任せる」と「丸投げ」の違いを認識して、メンバーが「任された」と思えて、仕事に対するモチベーションが上がるような信頼関係を築きましょう。

任されたと思えるためのプロセスとは? ①具体的な方向性を示す ②報連相の徹底を促す ③困ったときには支援するという姿勢を見せる ④「結果責任は自分、行為・行動責任はあなた」と明確に伝えましょう。

2 部下のやる気をうまく引き出せない

外発的動機付け(給与面など)や内発的動機付け(本人の内面に訴える成長や存在感の明確化)もありますが、部下やメンバーのやる気を引き出すには、相手の「1年後にどうなりたいか」「身に付けたいスキル」をしっかりと把握しておくことが、シンプルかつ最も重要です。部下・メンバーは、自分のなりたい姿を知らない、関心を示してくれない上司についていこうとは思いません。部下の価値観、大切にしていること、強み、課題などに関心をもち、なりたい姿を知っておくべきです。もし、あなたの上司があなたのなりたい姿に興味を持ってくれなかったら?とを考えてみてください。

3 部下のほめ方がわかりません

部下・メンバーを育てるうえで、ほめることはとても大切です。そのためにも「ほめる言葉の引き出し」をたくさん持つようにしましょう。ほめられて嬉しい言葉は人によって違います。ワンパターンのほめ方ではなく、相手が喜ぶ・モチベーションが上がるほめ言葉を意識しながらほめましょう。

4 叱り方がわかりません

怒ることが苦手な方は多いですが、リーダーは時として叱らなくてはならない場面に遭遇します。叱る際には「ミスばかりしてダメじゃないか」「納期までにちゃんとやってくれないと」などというYOUメッセージより、「納期に間に合わなくて私は残念に思う」など、Iメッセージを使うほうが相手の心に届きやすいです。

Iメッセージ、YOUメッセージとは

Iメッセージは「うれしい、ありがとう、残念だ」など「私」が主語で、感情を表すメッセージ。YOUメッセージは「すごいね、さすが、お見事」など「あなた」が主語で、受け手によっては評価のように感じるリスクがあります。

信頼関係を貯金する

上司・部下として仕事をしていくうえでの土台は「信頼関係」。「信頼関係は貯金」のようなものです。同じことをAさんから言われたら「絶対やりたくない」が、Bさんから言われたら「何としてでもやりきる」。その差は信頼関係の有無です。「信頼関係」は一瞬で崩壊し、「貯金」がなくなると関係は悪化します。

信頼関係を作るポイント

- | | | |
|--|--|--|
| ☐ メンバーの「大切」を大切に | ☐ 自分が変わることによって問題を解決する | ☐ 自慢せずに謙虚である |
| ☐ 自ら話すよりメンバーの話を聴く | ☐ 環境や社会のせいにならない | ☐ 人に感謝する |
| ☐ メンバーを否定せずに受け入れる | ☐ 上司やメンバーの批判をしない | ☐ 言行一致である |
| ☐ メンバーに関心を持つ | ☐ 今、自分にできることだけに集中する | ☐ Iメッセージで承認する
(ほめる言葉の引き出し) |
| ☐ 押しつけずメンバーに選択させる | ☐ 嘘をつかず隠し事をしない | |
| ☐ 問題の原因を自分に求める | ☐ 小さな約束を守る | |

3つの立場からの承認(メッセージ)

You 〈評価〉	・すごい・やったね・さすが ・立派・お見事
I 〈感情〉	・ありがとう・感動した・嬉しい ・寂しい・悲しい・ごめんね
We 〈影響〉	【〇〇のおかげで】 ・明るくなった・活気に溢れている ・達成できた・喜んで

Copyright 2022 Coach A. All rights reserved.

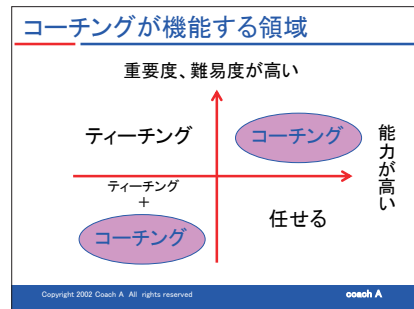
coach A

指導力アップのコーチング術

会社の仲間とのコミュニケーションにおいて、コーチングのノウハウはとても役に立ちます。
今回は、今すぐ活用できるメソッドを教えてくださいました。

コーチングとは

職場のメンバーの「働く価値観」が多様化する中、かかわり方の多様性・マネジメントの柔軟性が求められています。リーダー・上司として彼らとかわるための引き出しを持っておくべきで、その一つがコーチングです。コーチングとは、技と特定のリーダーが持つ特別のスキルではなく、**誰しもが持つべき「相手の自発的な行動を促すコミュニケーションのスキル」**なのです。**人はみな無限の可能性を持っている、「答」はその人自身の中にある、「答」を見つけるためにはパートナーが必要である**、という3つの考え方が前提にあります。



指示・命令・叱責型 vs 質問・提案・承認型 (コーチング)

●指示・命令・叱責型のメリット・デメリット

メリット	
・緊急時、速やかに意志が伝達される	
デメリット	
・緊張する	・行動に責任が伴わない
・モチベーションが下がる	・状況への適応力、判断力が養われない
・自分で考えない	

●質問・提案・承認型のメリット・デメリット

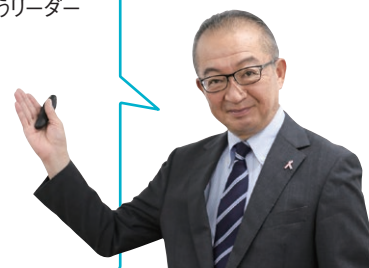
メリット	
・モチベーションが高まる	・状況への適応力、判断力が養われる
・自分で考える	・自発性が高まる
・行動に責任を持つ	・自分で行動を選択する
デメリット	
・緊急時の意思伝達には不適当	

お互いのメリットがデメリットに、デメリットがメリットになる関係性にあり、状況に応じて使い分けると指導力がアップします。

堀江先生から 働き方改革の今こそ「かかわり方」を考える

働き方改革が叫ばれ、限られた条件で成果を出すことが求められている今の状況では、自分で進めたり、一から十まで指示したりと、ティーチングで部下・後輩にかかわったほうがミスも少なく早く済みます。ただ、それではいつまでもメンバーが成長しません。結果、自分がいつまでも現場の仕事にかかわっていないといけないというリーダーとしての負のスパイラルに陥ってしまいます。

相手の能力を見て、ティーチングとコーチング、または任せるというかかわり方をしてみてください。ティーチングは一方的な指導法です。重要度・難易度が高く、それに応じる相手に能力や知識がない場合はティーチング(知識)で教える必要があります。難易度が低ければティーチングとコーチングを掛け合わせてみましょう。最も避けたいのはすべての領域でティーチングでかかわってしまうこと。つまり、聞かれたら全部答えてしまう、いわゆる「アンサーマン」になってしまうことです。釣った魚をあげるのではなく、釣り方を教えることが大切です。



コーチングスキル

相手のことをきちんと理解したうえで上手にコミュニケーションを図る必要があるコーチングには、6つのスキルがあります。

- 1 傾聴
- 2 ペーシング(相手に合わせること)
- 3 質問
- 4 承認(相手を認めること・承認すること)
- 5 提案(自発的な行動のための選択肢を増やし、行動の可能性を広げること)
- 6 タイプ分け



基本的なコーチングスキルを身に付けると...

- ・相手と素早く、信頼関係を築くことができる
- ・相手から、必要な情報を引き出しやすくなることができる
- ・自分の経験や知識を、効果的に相手に伝えることができる
- ・相手のタイプによって、コミュニケーションを使い分けられることができる
- ・相手のモチベーションを高めることができる
- ・相手を、自発的に行動させることができる

今回は「傾聴」「ペーシング」「質問」の3つを取り上げます。

1 「傾聴」で信頼関係をつくる

傾聴できていない人の例

- ・否定から入ってしまう、けんか腰
- ・ふんぞり返って聞く
- ・相手と目を合わさない
- ・仕事の手を休めず、生返事で聞く



傾聴は「主役はあなた」で

部下が意見を言わない、自由な発想が出ない組織に共通するのは、意見に対し「否定から入っている」ことが挙げられます。話を聴いてもらえる＝自由に何を言ってもいいんだ、自分はこの組織にいていいんだ、必要とされているんだという安心感があれば、自由な意見も出ます。主役はあくまで「相手」で「私は」ではないということを意識し、相手の話を受け止めて返すように心掛けましょう。

まずは相手の話を一回Yesで受け入れること。「いいよね、そんな考え方もあるね」の後に、「こんな考え方もあるよね」と続ける（イエスパット法）。部下は受け入れられたと感ずることができず。また、傾聴の習慣がない人は、**まずは笑顔で相手の話を最後まで聴きましょう。「今忙しいけれど10分後なら聴けるよ」といった、質問しやすい環境をつくることも傾聴のポイントです。**

Point

■ 3つのきく

聞く…耳の周りに門があります。耳に入ってくる、聞こえてくる。
訊く…口がついています。尋ねる・Ask。
聴く…耳プラス目と心で聴く、耳と十四の心で聴く。積極的傾聴。
あなたはどの「きく」で部下・メンバーの話をきいていますか？

■ 傾聴のメリット

- ・聴き手に対する信頼感が増す
- ・聴き手から意見・アイデアを提案しやすくなる
- ・話し手の考え方が明確になり、行動が起こしやすくなる
- ・業務に対して参画意欲が増す

■ 傾聴のポイント

- ・最後まで聴く
- ・否定しない
- ・あいづち、うなずき
- ・声のトーン（調子）
- ・姿勢
- ・表情、視線

★人の基本的な欲求とは？

1. 人は「聞く（聴く）こと」よりも「話すこと」を好む
2. 人は「聞きたいこと」しか「聞かない」「聞けない」
3. 人は「話の先読み」や「結論の先取り」をしがち
4. そして「忙しい」



仕事も育成も話すことではなく「聴くこと」が大切 ⇒ **相手の4倍聴こう**

★聴き方の三原則

- ・〈第一原則〉 相手に温かな関心を持つ
- ・〈第二原則〉 相手の話は最後まで聴く
- ・〈第三原則〉 相手の話を復唱すれば安心感も生まれる



2 「ペーシング」で心を開く

ペーシングとは「相手に合わせること」。相手に合わせることで、防衛本能をゆるめ、信頼関係を築くベースになります。また、自分の情報を相手に受け入れやすくし、相手の情報も引き出しやすくなります。

ペーシングのやり方は言葉によるものと非言語によるものに大別されます。前者は**会話の内容やスピード、間の取り方**に留意し、相手が使う言葉を繰り返すなどの方法があります。具体的には「なるほど・うんうん」といった相づちや、「それで・もう少し聞かせて」といった話を続ける接続詞を使うなど相手のペースに寄り添います。非言語によるものは、**声のトーン・顔の表情・姿勢・視線**を使って行います。

3 「質問」で成長を促す

「質問」する目的は、相手の視点を変える・深く考えさせるということだけでなく、**相手の置かれた状況や持っている情報を的確に把握し、質問する側とされる側のお互いで共有する**ということ。さらには答えを導き出す「きっかけ」をつくることでもあります。上司はつい、質問せずに何もかも教えてしまう「アンサーマン」になりがちですが、部下の成長を促すという視点では質問力を身に付けましょう。



クローズド・クエスション&オープン・クエスションとは?

	クローズド・クエスション	オープン・クエスション
どういうもの	答えをはい／いいえで要求する。 自分が知りたい質問	相手に考えさせる質問
メリット	決断を促し、コミットメントをあげる。 緊急時の確認決定を速やかにする	思考の枠を広げ、視点を変える。選択肢を増やし、考えさせる。答え、選択に対するモチベーション、責任感を高める
デメリット	自分の経験や知識から生まれた仮説の検証になりがち。相手に考えさせない、否定してしまう可能性がある	状況や相手によっては負荷を与える。 緊急時の確認、決定には適さない

質問にはクローズド・クエスション（閉ざされた質問）、オープン・クエスション（開かれた質問）の2種類があります。「今日中にできるの・できないの?」のような、答えがハイカイエエというように二択・事実を確認するのはクローズド・クエスション。「今日中にできるにはどうしたらいい?」と、相手に考えさせる質問がオープン・クエスションです。**いつもクローズで問いかけていると、自分の意見（仮説）の検証だけになるので、ときにはオープンで相手に考えさせることも必要です。**

●上手な質問方法 チャンクダウンとスライドアウトの使い分け

チャンクダウン(深掘り)することで、相手がぼんやり考えていたものが言語化して行動に結びつきやすくなります。ほかには?とところで?とスライドアウト(展開)ばかりしてしまうと相手は深く考えなくなってしまいます。大事なのは相手が答えてくれたキーワードを大事にして、「それってどういうこと?もう少し詳しく教えて」などと深掘りしていくことです。どちらが正しいというわけではなく、手法として両方持っておくといいでしょう。



「知りたい」をうまく引き出すために

上司としては、部下が聞きやすい状況をつくっておくことも忘れずに。いつも忙しそうにしている、聞いても求めている答えと全然違うものが返ってくる…こんなことを繰り返していると質問することがためらわれ、意思の疎通ができなくなってしまいます。部下が質問してきたら、いったん手を止めて聞く姿勢を見せておけば、「**どんなに忙しうにしているても手を止めて聞いてくれる**」=「**自分を受け入れてくれる**」という部下の安心感につながります。

後輩たちが、先輩や上司にうまく聞くための聞き方

部下が先輩や上司に質問する場合にもマナーは必要です。「すべて教えて」という態度ではなく、まずは自分で考えることが大事。相手(上司)の立場や状況をしっかり考えて、自分なりの意見を持つておく必要もあります。せっかくのアドバイスを否定せずいったん受け止め、聞いたことに対する結果報告は必ず行いましょう。

質問方法

話は結論から、自分自身で明確に整理してから質問します(5W2H)。相手の時間を割いてもらうということを念頭に入れ、聞く範囲を狭めたりと聞き方を考えて質問しましょう。

【質問例】

- 理由を示して、教えを乞う
「〇〇という理由で、〇〇について教えていただけますか?」
- 自由にどんどん話してもらう
「もっと聞かせてください」
- まず、気遣いを示してから、尋ねる
「お忙しそうでいらっしゃるんですね。今、よろしいですか。実は、〇〇について、お聞きしたいのですが」
- 許可をとって範囲を狭めて具体的に尋ねる
「今回のミッションを進めていくうえで大事なポイントを(3つ)教えてください」

堀江先生から「引き出し力」の実践法

聞かれたら、ついつい教えたがってしまう、助けてあげたいと思うのが人というもの。私は「**聴く**」ことに注力し、**相手より多く話さない**ように気を付けています。また、相手が黙り込んでしまうと沈黙が怖くて、間が持てない人が多いです。無言の間に相手が考えているかもしれないので、**待つことに慣れる**というのは結構大切なことです。

それから、相手に関心を持つこともとても大事ですね。相手がどんなことを大事にしているのか、関心ごとは何なのか、1年後にどうなりたいのか、どんなときにモチベーションが上がるのかを、考えながら接するようにしています。**相手に興味を持ち、相手が興味を持っているものに関心を持つ**。相手が大切に思っているものに寄り添ってあげることもいいですね。



生き生き働いている若手社員のON/OFFを大解剖!
毎号、各部門の10代・20代の社員をクローズアップします。

ON

集中してシステム開発

発電所の監視システムや電力関連のシステム開発の設計・製造・テストに携わっています。複雑な機能の設計や製造になると、集中力が欠かせません。こまめに休憩を取り、頭の中を整理しながら進めています。

モットーは、まずやってみること。最初から100%を目指すのではなく、50%でもいいからまずはやってみて修正を重ね、段階的に完成させることが大切だと感じています。



休憩中に「あの部分は修正が必要かもしれない、もっと改善できる」と気づくこともあります。

ON

挑戦できる職場が好き

従来の方法では時間がかかっていた部分を、簡略化できるツールを作成し効率アップにつなげました。プラスアルファの提案を行った結果、お客さまに喜んでいただけたときは本当にうれしかったです。若手の意見も採用してくれる職場で、挑戦しやすい環境に感謝しています。

今後、技術面や発信力で、上司を追い越すまで成長することが目標です。



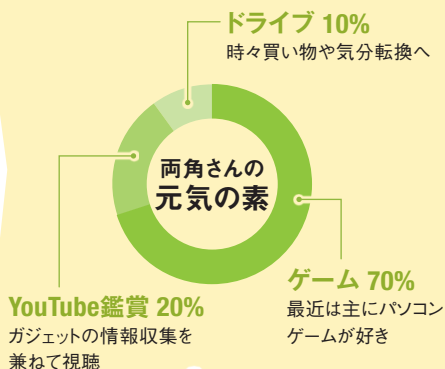
入社直後は分からないことだらけでしたが、調べて聞いて、先輩や同僚が書いたコードを見て学んでいきました。

思考と実行の
スピード感に
自信あり



グループ会社アイコムソフト(株)
民需ソリューショングループ
もろずみ たくや
両角 卓也さん(25歳)

2020年4月に入社。北九州市出身。冷静だが仕事に前向きで、新たな手法に挑戦しながら活躍中。テスト済みの機能でも、気になった部分を再検証して精度アップにつなげるなど、抜群の思考力を持つ。



私も応援!



安心感バツグンの未来のエース

脇屋 敦 健太マネージャー

口数が少なくおとなしいイメージですが、仕事となれば3年目とは思えないほどの鋭い質問が飛んできます。いつも期待以上の結果を出してくれるので、安心できる存在です。次世代のエースとして、今後も活躍を期待しています。

OFF

ゲームで癒やしのひととき

マインクラフトなど、パソコンでゲームを楽しんでいます。マインクラフトは整地や建築、RTA*1でのボス討伐戦など、さまざまな楽しみ方ができるのが魅力です。

毎週オンラインで友人とFPS*2のゲームをつなぎ、息抜きしています。しばらくゲーム上でしか会えていない友人もいましたが、先日みんなで食事に行けたのがうれしかったですね。

*1 RTA…リアルタイムアタック。いかに早くクリアするか時間を競うこと

*2 FPS…操作する人の視点で場面が表示されるシューティングゲーム



パソコンは年季が入ってきたので、気になる部分はパーツをそろえて自分で更新しています。

OFF

1,000kmドライブが目標

YouTubeで、さまざまなガジェット*のレビュー動画を見るのが好きです。物を買うときにも、徹底的に調べて購入します。大学1年生の頃に、強度や使い勝手を考えて買ったリュックは、今でも愛用中。愛車のシエンタはコストや機能面などを検討し、実用性が決め手で購入しました。いつか長期休暇を使って、関東までのんびりドライブできればいいと考えています。

*ガジェット…小型の電子機器

通勤・通学だけではなく、プライベートで使うことも。7~8年使用してもタフで壊れていません

