

コーチング研修No15

発言できないYESマンを卒業させる

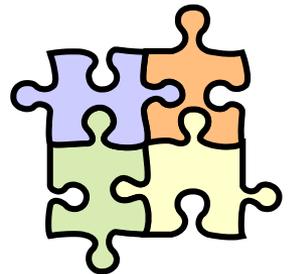
欧米人と比べるとNOは言えないといわれる日本人ですが、最近積極的に自己主張できる若者も増えてきました。

とはいえ、

会社の中を見渡すと、大人しく、モジモジしている方を何人も見かけます。今回は上司、リーダーとして、おとなしいチーム員の意見をうまく引き出す方法を説明します。

もちろん、自分自身のこととして考えてみてもOKです。

by Amadeus Factory



意見を言えない=YES ではない

◆ 会議やミーティングの場で、静かで大人しく、全く発言しない方を結構見かけます。

…… 彼らは、意見を持っていないのでしょうか？

- 自分に当てはめてみれば、答えは簡単、理由は様々ですが、彼らは自分の意見を言えないだけであることがほとんどです。



例えば、

- ・ まだ、意見がまとまっていない。
- ・ 間違っていると恥ずかしい。
- ・ 意見はあるが反対されるのはいや。
- ・ どうせ言っても自分の意見は通らない。
- ・ 意見はあるが、人前で言う習慣がない。 ……などなど。

- ここで問題なのは、意見の言えない方は周囲から意見の無い方と思われたり、下手をするとYESなのだと思われるということなのです。

- ・ 良い意見があるのに、それを聞く機会を喪失した。
- ・ 皆の意見を聞いて決定したということになっているが、発言したのは特定の人だけだった。 ……なんてことにもなりえます。

★ 「赤信号、皆で渡れば怖くない。」 皆がそんな気運で結論を出そうとしている時、反対したくても反対できないメンバーの意見をしっかり聴き、冷静、客観的かつ公平に判断して仕事を進めることは、リーダーの務めです。

チーム内のミーティング方法を変えてみる

2

- ◆ 世の中に一番多い会議での結論の出し方。
それは「地位が高い方」「声の大きな方」の意見が通るという仕切り方です。
……はたして、それで良いのでしょうか？



- そんな会議に時間を費やすなら、地位の高い方、声の大きな方が2人で決めて、その結果を指示書にして皆に配れば済みます。 会議の目的は皆の意見を広く聴き、疑問を解決しながら合意形成することです。

＜ 出席者の意見を引き出す会議・ミーティングの進め方 ＞

- ① 事前に、「会議のテーマ」と、「全員に意見を言ってもらう」ことを参加者に伝え、各自に事前に発言を準備することを求める。
- ② 会議では、実際に全員の意見を聴く。
- ③ 発言の順番が本人に分かるようにして、発言への心の準備をさせる。
- ④ 発言の途中では、遮らず、他のメンバーにも反対意見を言わせない。
- ⑤ どんな意見でもきちんと確認し、良い意見があれば、誰の意見であるかに関わらず採用する。

※ たとえチーム内のちょっとしたミーティングであってもこの手順を遵守し、意思決定の場面では、必ず全員の意見を聴くことをチームとしての習慣にします。

★ メンバーの発言は、どんな内容でも遮らず、まずはきちんと受け止める。
意見を言えない方に口を開かせる近道は、意見が聞いてもらえることを分かってもらうことです。



議題やあいまいな発言、結論は常に確認する

- ◆ 会議には出てるけど、「今、何を議論してるんだっけ？」なんてことありませんか？
何についての意見を言うのか分からなくては、意見の言いようもないでしょう。



- ・ ちょっと油断していたら、今話している議題が分からなくなった。
- ・ 議論が脱線し、話し合いの焦点がぼけて、本題が何だったか分からなくなった。
- ・ 何時になっても会議が終わらないので、集中力が途切れた。



- これらの出来事は、皆、会議の仕切役(ファシリテーター)が不在なことが原因です。
担当者が何となく会議を招集、進行し、だらだらと時間を費やし、結論が不明確なまま時間切れ。とか。

【会議、ミーティングを効率的に行う為には、仕切役を決め、運営するのが鉄則です。】

※ 団体の総会など正式な会議では、仕切役は進行係(議長)に徹し、自分の意見を言いません。
前頁に記載のように、事前に議題を明確にすることはもちろん、会議の成立条件、採決方法を明確にした上で、各人の意見の確認、合意・非合意など結論の確認、時間管理を行います。

- 職場の会議・ミーティングであっても、**誰が仕切役(議長)を務めるのかを明確にし**、
- ・ 会議の目的(意思決定、情報共有、伝達、顔合せなど)を明確にする。
 - ・ 目的に沿った議論を誘導し脱線させない。 ・ 分かりにくい発言は真意を確認する。
 - ・ 意思決定が目的なら、賛成意見・反対意見を確認・記録する。 など、効率的に進めます。



★ 出席者の貴重な時間を費やす会議・ミーティングは、なんとなく行うのではなく、
仕切役がきちんと進行・管理し、出席者全員の合意の下、結論を出すことを心がけましょう、

ミーティングでは、リーダー自身が公平さ・客観性を重視する

- ◆ 会議・ミーティングのために、せっかく意見を考えてきても、斬新・画期的ではなく、いつも採用されない。

結果、再び意見を言えなくなる。……そんな方いませんか？

- 極めてよくある例ですが、つまらない意見だから発言するだけ無駄と思う方は、ある意味傍観者です。しかも、「能力を発揮しよう」「能力を高めよう」と思わない方がいたら、チームの戦力ダウンの原因。そして一番問題なのは、**傍観者意識は伝染**すること。…だってそのほうが楽ですから。

- そんな時、

リーダーが、メンバーの意見に対し、**常に公平かつ客観的な判断**を維持し、良い意見は採用し、その発案の実現を強力にバックアップすることを示しましょう。

- ・ きちんと意見を考えてきたことを褒める。（事実としてフィードバックすれば十分）
- ・ 相手の言い分をしっかり聞く（NOの場合、特に満足感を残す）
- ・ 少しでも採用できる可能性があれば、とことん検討する。
- ・ NOの場合は理由を明確にする（具体的根拠で納得性を高める）

……あなたの周囲では、活発な意見が飛び交う雰囲気形成されてきます。

※ 文字にすると当たり前かつ簡単そうですが、
あなた自身が、強く意識して積極的に実行しないと、決して実現しません。



★ 自分の意見をちゃんと聞いてもらえた、そんな納得感が仕事での傍観者意識を無くします。

根拠が明確なら意見を言いやすい

◆ 考えが曖昧。意見に裏付けがない。だから、自信を持って発言できない。
…… 周囲にそんな方、いませんか？

- 自分から発言出来なかったメンバーが会議で発言する習慣に慣れてきたら、次は、発言の際、それが正しいと思う理由や具体的根拠を明確にするように求めて下さい。

その際、「何で、そう思うんだ？」などと否定口調で聴くのではなく、
「君がそう思った根拠を教えて欲しい。」と発言をうながして下さい。

※ こんな場面では、たいがいの方は自分が責められていると思いがちです。
その判断に至った経緯を、本人に客観的に振り返らせることを強く意識して質問して下さい。

- 何となく会議に出席していた方は、次の3点を意識して会議に出席させてください。



- ① 自分の意見をしっかり考える。
- ② そう思う理由を明確にする。
- ③ 自分の考えた意見をどうしようと発言する。



※ 極めて当り前のこの3点が、本人の普段の習慣、仕事や会話のベースになれば、
会議以外でも、大人しいメンバーも、きちんと自分の意見を言えるようになるかもしれません。

★ はたからみれば当たり前のことも、意外と本人は気づいていません。
それに気づかせて、意識して、自分の意見を考えるように育てるのもリーダーの役目です。

打ち解けていない相手にはアイスブレイク(緊張を溶かす会話)をかます

- ◆ 話しづらい話題だから緊張する。初対面だからはなしづらい。
 …… そんな硬さは、会話で溶かしてしまいましょう。

※ 外部研修の場で、講師の方が自分自身の失敗談や、わざとくだらない冗談で出席者の身構えや堅さをほぐすのが「アイスブレイク」。身を切って自分のレベルは皆と変わらないと知らせているのです。

● 例えば、

一対一の面談の場面で、「緊張するね」と本音を言えば、
 相手も「そうですね、緊張しますね。」と応じてしまいます。

あなたと私は同じ。そんな意識が2人の間の堅い氷を溶かします。

※ 相手と共通の話題を話したり、自分の失敗を話して相手と同じ目線であることを示してください。



● 座る位置を工夫したり、

相手との間に物理的障害物を置かないようにすることも、心の距離を縮める効果があります。



- ・ 斜めに座る、真横に座る
- ・ 会議で正対して座らない
- ・ 相手との間に、灰皿、荷物などを置かない
- ・ 50cmくらいの距離を保つ（近づきすぎない） など

★ 自然体が一番。そう言っているだけでコミュニケーションができるならそれもよし。
 でも、多くの場合は、意識して努力・工夫してはじめてコミュニケーションが成立するのです。

名前を呼べば反応が良くなる

- ◆ 「皆どう思う？」 「何か意見はない？」 と訊いても返事がない。
……何故でしょう？

別に意見は、
ありません



- 突然質問されても、急には答えられない。

大勢のメンバーがいればなおさらで、考えがまとまっているかどうか以前に、自分が発言しなくても、誰かが発言する。そんな集団的怠慢効果がおきているのです。



- そんな時、「皆さんどう思いますか？」ではなく、「**斉藤君**どう思った？」 「**鈴木君**はどう考える？」 と具体的に名指ししてみてください。

大勢の中の一人ではなく、
特定の**斉藤君**、**鈴木君**に相手を変えてしまいましょう。

- 意見をスムーズに言えるようにするためには、目の前の出来事や議題に対して、「自分はどう思うか」、「自分ならどうするか」と常に考える習慣をもってもらうことも必要です。

リーダー自身が、常にメンバーに質問をする習慣をつけましょう。



★ **メンバーの発言は、どんな内容でも遮らず、まずはきちんと受け止める。意見を言えない方に口を開かせる近道は、意見が聞いてもらえることを分かってもらうことです。**

人の話を聞くばかりでは意見が言いえない

- ◆ そもそも、YESマンは人の話を聴くことが好き or 得意なだけなのかも知れません。でも、人の意見を大事にし過ぎると、それと異なる自分の意見を言えなかったり、各人の色々な意見を尊重するばかりで、チームとしての意見を一つまとめられない。……なんてこともあります。

- そんな方は周囲の方から「自分の意見が無い」「リーダーシップが無い」……と思われるでしょう。
- プライベートであれば、無口であっても、人の話を聞くのが好きでも本人の自由です。でも、仕事の場面であれば そんな方に対し、

「相手に客観的な感想やアドバイスをフィードバックすれば、相手も色々な気づきが得ら、相手のためになる。」

「作業リーダーや会議の主催者の役割は、

- ① 情報を集めて決断すること、
- ② 決めた方向に皆が動きだせるように背中を押すこと

という風に助言しよう。



- ★ 後輩に指導したり、チーム・仲間を取りまとめることは、当人の成長に直結します。チーム員各案のメリット、デメリットを比較検討した上で、最後に決断するのは自分。次は、結果を出すためにメンバーにハッパをかける。……そんな経験を積みませしょう。

興味のある話題や質問が、口を開かせる

◆ 発言が出来ないのは頭の回転が鈍い?・・・いえ、話題に興味がなく、しらけてます。
口には出せないけど、そんな状況ってありますよね。

- 一方的な指示・命令、昔の自慢話、専門外の内容、専門的すぎる内容、理解しづらい比喻、昔ながらのティーチングではありがちですが、話せば話すほど、相手はしらけます。

思い出してください。

【コミュニケーションの原則】 ・ 興味のないことは、頭を素通りする
・ コミュニケーションはキャッチボール



- 相手の発言を促したいのなら、相手の **得意分野での比喻(例示)** や **興味ある内容** を会話に交えて、相手の理解・興味を高め、発言しやすくすることが必要です。

相手がキャッチしやすい or 打ち返しやすいボール(言葉)を投げましょう。

- 意見を求めるのではなく、**色々な質問をして、返答させる**ということも、相手の思考のエンジンを始動させることにつながります。

簡単 or 得意分野の質問から始め、徐々に考えさせる質問をするのも手。

キャッチボール



★ 議題や話題が自分と関係があると気づけば、頭は回転を始め、当事者意識がめばえる。
当事者意識の低い若年層のメンバー・後輩には、リーダー・先輩のサポートが必要です。

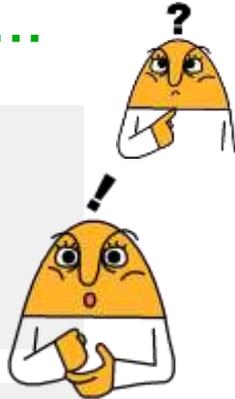
- ◆ 「自由に意見を言っていていいよ。」
少人数の打合せなのに、そう告げないと、中々意見が出てこない。
…… そんな場面が頻発していませんか？



- そんな時、メンバー・後輩は、つまらない考えしか思いつかず、自分の意見を否定されること、何を考えているんだと責められることを恐れているのかも。
※ まずは相手の意見を否定せず、最後まで話を聴くのが会話の基本ですが、それでも駄目なら…

- 自由に意見を言ってもいいと告げても意見が出ない時に有効なのは、質問のレベルを「**より具体的に**」することです。

例えば、「**〇〇**を実行した時の**メリットとデメリット**を書き出してみよ。」という風に。



- 場面によっては「**より大雑把に**」思考の枠組みを変えることも発想を促します。

「君の好きにやっていていいと言われたら、どんなやり方をする？」という感じで。

※ 言いたいのに言えない。発想そのものが出来ていない。

どちらの場合もリーダーの質問の仕方次第で、発言を引き出せる可能性があるのです。

「幾らお金を使っても良いとしたらどんな手がある？」と枠組みを変えて出たアイデアに対し、「お金をかけないで、それを実行する手はないか？」という具体的に考える方法もあります。

★ **細かく具体的な発想（チャクダウツ）、大まか・大雑把な発想する（チャクアップ）を使い分ければ、思考の枠組みや、着目点を大きく切り換えることができます。**

◆ 会議・ミーティングで全く発言しない方は、それが許されると思っているのでしょうか？
たぶん、その通り！ でも本当に許されるのでしょうか？

● 入社試験（採用試験）で最も不思議なことは何か？

それは、会社説明会や会社説明会等の場で、
「質問があるか」と問われても、質問をしない学生がいる ことです。
……つまり、試験は既に始まっていると気づいていないということです。



※ こんな場合、質問しないのは、
どうでもいい 興味がない、冷やかし、説明を理解していない。と受け取られます。



● 仕事の場面なら、なおさら、

ミーティングで発言しないメンバーを前にしたリーダーは、確実に憤慨しています。
当事者意識がない。真剣になっていない。問題意識を持っていない。 と。

※ 自分の仕事を確実に仕上げることや問題解決に、当事者として前向きに取り組んでいるなら、
「今どう思っているか」、「考え中なのか」など率直に自分の意見を伝えるべき…とアドバイスしましょう。

★ 許される、許されないということではないけれど、仕事はいつも真剣勝負。
時には、真剣さを疑われることもあるということを意識しましょう。

◆ 発言が理解されない。いつも発言が遮られる。

… そんな場面(相手の前)では、誰でも話すのがおっくうになります。

- 人前で話せない方の中には、「話が分かりにくい!」、「何がしたいのか?」と言われることが多く、気が引けている方がいます。



そんな方は、自分の話の構成を意識し、可能ならリハーサルしましょう。

× 一から経緯を説明する ⇒ 理由を言う ⇒ 最後に結論を言う

○ 本題、結論、要望を言う ⇒ 理由を大まか言う ⇒ 質問に応じ経緯を説明

- 人が話していると口を挟みたくなる方は結構います。

結論がわかると言いたくなる。自分の話をしたくなる。言い訳をしたくなる。

どんな理由でも、途中で口を挟まれたら、話す気が萎える方は多いです。

まして、指示を伝えている最中に、出来ない言い訳が始まると、指示が伝わりません。

…とりたいのでしょ



そんな相手には、

「まずは最後まで聞いて欲しい。質問はその後で。」と明確に伝えましょう。

そう伝えても口を挟むなら、怒って黙らせるか、説明をやめるしかありません。

最後まで聞いてよ



★ 会話での起承転結はだらだらして伝わりにくい、

大事なのは、何の話をしているのかを、一番最初に理解させることです。

◆ 反対意見が怖くて、面倒で、発言するのがおっくう。

… 特に、いつでも反論する方が会議にいるのが悩みの種。

会議に
出たくないなあ



● 何でもまず反論してみる方、結構います。

会議の場面では迷惑ではありますが、もし反論する方がいなかったら、会議は誰かの一方的発言の場になってしまいます。

会議・ミーティングは、お互いの意見を確認、調整する場であり、反論は仕方ありません。

であれば、

反対意見は宝の山、自分の意見の真偽、正当性を再確認し、問題があれば修正、再検討、補強する貴重な場面 と前向きに考えてはいかがでしょうか？

…… 反論はウェルカム。そこまで思えれば怖いものなしです。

違うぞ！

すみません

● 一対一での報告やミーティングで、いつも上司や先輩に反論される場合、恐らく、あなた自身の発言、説明に問題があります。



問題の掘り下げや検証が十分でない、知識が不十分、思いつき、他責発言 など、まずは、自分の問題点を検証すべきと気づきましょう。

★ 反対意見のないミーティングは効果の薄いミーティング。そう思いましょう。

あがり症の方へのアドバイス

- ◆ 仲間内では普通に話せるのに、他の人前ではあがってしまう。
伝えたいことが思い出せない。頭が真っ白。そんな場面はどうすればいいのか？

- 人前であがる理由の多くは、慣れない場面に気持ちが溶け込めないことにあります。
「聴衆をかぼちゃと思え」「手に人と書いて飲め」なんて無責任な解決策では効果はありません。

解決策は4つ

- ① 原稿を読む。
- ② 何度も失敗しながら経験を積み、慣れる。
- ③ 聴衆の一人一人や部屋の様子まで思い描いたイメージトレーニングを繰り返す。
- ④ 気持ちを落ち着かせる小道具をそばに置く or 行為を決めて実行する。



- イメージトレーニングはそのイメージが具体的であるほど効果があります。
その場面の色、音、暑さ(寒さ)、匂いまでイメージするという方もいるほどです。



- めがねケース、筆箱を演壇に置く。コップの水を飲む。マイクを握る。
これらは皆、気持ちを落ち着かせる小道具or行為なのです。



★ 初めての場面であがらない方はほとんどいません。努力と工夫で乗り切りましょう。

何故、そこまで面倒をみなくちゃいけないのか

◆ 自分から意見を言えないメンバー、後輩。

何故、手を換え、品を換え、手間をかけて面倒を見なくてはいけないのか、
自分が若い時は、問答無用で怒られながら学んできたのに。

- そんな思いを感じる方は大勢いるでしょう。

でもそれは「教えるのではなく、自分で覚えろ」という古いティーチングの考え方です。

ティーチング手法を正しく使えば、

「教える自分のやり方を再検証し、正しい手本を示し、実際にやらせてみる。」そこまでやります。

それでも、 自立し、仕事の目標を自分の目標として捉え、
それに向かって、自分で考えて行動できるように成長する とは限りません。

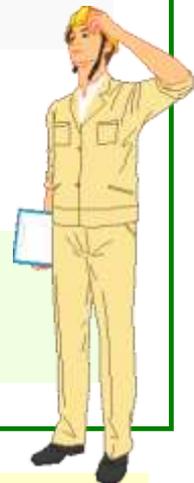
- でも、自分で考えさせることを主体とするコーチングを正しく行えば、それが可能です。

コーチング手法は確かに手間がかかりますが、

結局は、メンバー・後輩を自立させ、戦力とする近道となります。



目標



★ 急がば、周れ！ 部下・後輩をきちんと育てようとする方のためにある言葉です。

本日のおさらい

- 自分の意見を言えないYESマンを、自分で考え、意見を言い、行動できるように育てれば、あなたのチームの強い戦力となる。

- ① 自分の意見が言えない方は、YESマンなのではなく、意見を言いたいのが本音。
- ② 小さなミーティングでも事前に議題を伝え、意見を考え全員が発言するように運営する。
- ③ 会議は仕切役が、議題や発言内容は常に確認し、何が話し合われているのか分かるようにする。
- ④ リーダーの公平さ、意見を採用する後押しが、意見を考え発言することをサポートする。
- ⑤ 根拠が明確なら、自信を持って発言出来るようになる。
- ⑥ アイスブレイクで緊張を溶かせば、会話が始まる。
- ⑦ きちんと名前を呼ぶことでその他大勢が当事者の1人になる。その上で自分はどう思うかと考えさせる。
- ⑧ 人の話を聞くだけでなく、フィードバックやアドバイス、情報を集め決断、背中を押すことも求められている。
- ⑨ 興味のある話題、質問が口を開かせる。
- ⑩ 「より具体的に」「より大雑把に」と質問のレベルを変えて思考を促せ。
- ⑪ 発言しなくても許されるは大間違い。
- ⑫ 話が分かりにくい方は、はじめに本題・結論を。
- ⑬ 反対意見は、自分の考えを見直し、修正、補強するネタとなる宝の山。
- ⑭ あがり症の方は、イメージとレーニングや、心を落ち着かせる小物、行為で冷静さを取り戻せ。