

知らないうちに損している？

できるリーダーは「声かけ」ひとつで得している！

心理的安全性を高める
伝え方を目指して

最近、ビジネスの現場で盛んに使われている「心理的安全性」。この言葉は、グーグル社が強いチーム条件とは何かを探る大規模調査を行い、「心理的安全性を高めるとチームのパフォーマンスと創造性が向上する」と発表したことで全世界に広がりました。

部下とのコミュニケーションで、心理的安全性を害する伝え方をしているリーダーは随分と損していることに気付いていません。逆に心理的安全性を高める伝え方をしているリーダーは得しているのです。「得する」とは仕事がいやくなり、チーム全体が成長し続けることです。

今回は部下にどのような伝え方、声かけをすれば心理的安全性を高めて

得するのを見ていきましょう。

WHYではなくWHEREは、
気づきを促す

部下のEさんが、見積書を別の得意先にメールしてしまうミスがありました。その報告を受けて、Eさんに事情を聞く際のリーダーの「アカン（損する）」声かけと、「得する」声かけを見てみましょう。

●アカン声かけ

「なぜ(WHY)、そんなミスをしたの？」

■得する声かけ

「どこ(WHERE)が原因かな？」

コロナ禍のテレワークにより、部下とのコミュニケーションがさらに難しくなっている昨今。声かけひとつで随分と損しているリーダーが多いと経営コンサルタントの吉田幸弘氏は指摘する。損しない「得する」声のかけ方を含め、できるリーダーの伝え方をうかがってきた。

「なぜ」と問いかけてもWHYにはミスをした人を非難するニュアンスが含まれているので、Eさんはただうつむいて「すみません」としか答えられないかもしれません。理由や原因を聞くのはいいのですが、「なぜ」は部下を追い込み、プレッシャーをかけます。私はパワハラに繋がる言葉だと思っています。

次に「どうしたら(HOW)ミスが起これなくなるかな？」なら良いと思われがちですが、ミスをやらかして気が動転している最中に改善策なんて答えられるでしょうか。報告するのがやっとだったはずですが。



対応してしまったら、次は隠蔽されてしまうでしょう。

仕事が遅い部下には、
やらないタスクを選ばせる①

働き方改革のもと、残業を無くすことはどの職場でも大きな課題になっています。早く帰るようにと仕事を抱え込みがちなKさんに声をかけると「はい。でも……、終わらないので帰れないんです」と答えます。その返事を聞いたリーダーの、

●アカン声かけ

「優先順位の高い仕事は何？」

優先順位も何も、Kさんはどのタスク(仕事、課題)にどれだけ費やしているのかを把握していないのです。だから、やらなくてもいい事、時間をかけなくてもいい事、自己満足な事をやっているからいつも遅くなるのです。

まずは、どのタスクにどのくらいの時間を使っているかを把握させる必要があります。把握できたら次は、タスクの効率化です。そこで、

■得する声かけ

「仮に君がチームリーダーならどの仕事を無くすかな？」

優先順位を付けるのではなく「無

How do you speak? Lose or Gain!



では「何(WHAT)が原因なの？」はどうでしょう。WHATは起きた物事に焦点を当てるのでHOWより有効です。でも、WHATはミスの原因をひとつに絞ってしまいがちで、他に原因や解決策を見落としてしまうリスクがあります。

部下のEさんが見積書を別の得意先にメールしてしまうミスがありました。その報告を受けて、Eさんに事情を聞く際のリーダーの「アカン（損する）」声かけと、「得する」声かけを見てみましょう。

●アカン声かけ

「どうした？ 今度はなんだ！」

■得する声かけ

「何が原因かな？」

部下のEさんが、見積書を別の得意先にメールしてしまうミスがありました。その報告を受けて、Eさんに事情を聞く際のリーダーの「アカン（損する）」声かけと、「得する」声かけを見てみましょう。

「なぜ(WHY)、そんなミスをしたの？」

■得する声かけ

「どこ(WHERE)が原因かな？」

部下のEさんが、見積書を別の得意先にメールしてしまうミスがありました。その報告を受けて、Eさんに事情を聞く際のリーダーの「アカン（損する）」声かけと、「得する」声かけを見てみましょう。



ち着かせます。「報告をありがとう。きちんと聞く態勢をつくるから、3分後に会議室でどう？」という感じですが、飲み物を買ってくる、お手洗いにいくなどでもいいでしょう。部下のいないところで「あいつ、またかつ！」と吐き出してしまふのです。「さあ、吉田氏。今回は冷静に対応できるでしょうか」とアナウンスするように実況中継するのも一興。

とにかく大事なことは部下が事実を話すこと。それにはまずリーダーが「聞く態勢」を整えることが心理的安全性を高めることに繋がります。3分間で冷静な自分をつくってから詳細を聞き出すわけです。カッカしたままでは

How do you speak? Lose or Gain!

くす」選択をさせるのです。部下には仕事を譲る権限がないので作業を早く終わらせる発想はあっても、「無くす」「減らす」「やめる」といった発想はありません。「仮に」と質問することで「全部やらなきゃ」という思い込みを取り除くわけです。

やらないタスクを選ばせる② 便利なECRS

とはいえ、Kさんはこのタスクが「利益を生む仕事」か「自己満足の仕事」か、客観的にその違いを把握できていません。客観的に見ればムダでも、自分にとっては意味がある仕事だと人は聖域を設けてしまいがち。そこで、

■得する声かけ

「利益を生まない仕事はどれ？」

と質問し、「ECRS」という業務効率化のフレームワークを利用してみましょう。

Eliminate(取り除く)
Combine(統合する)
Rearrange(取り替える)
Simplify(簡素化する)

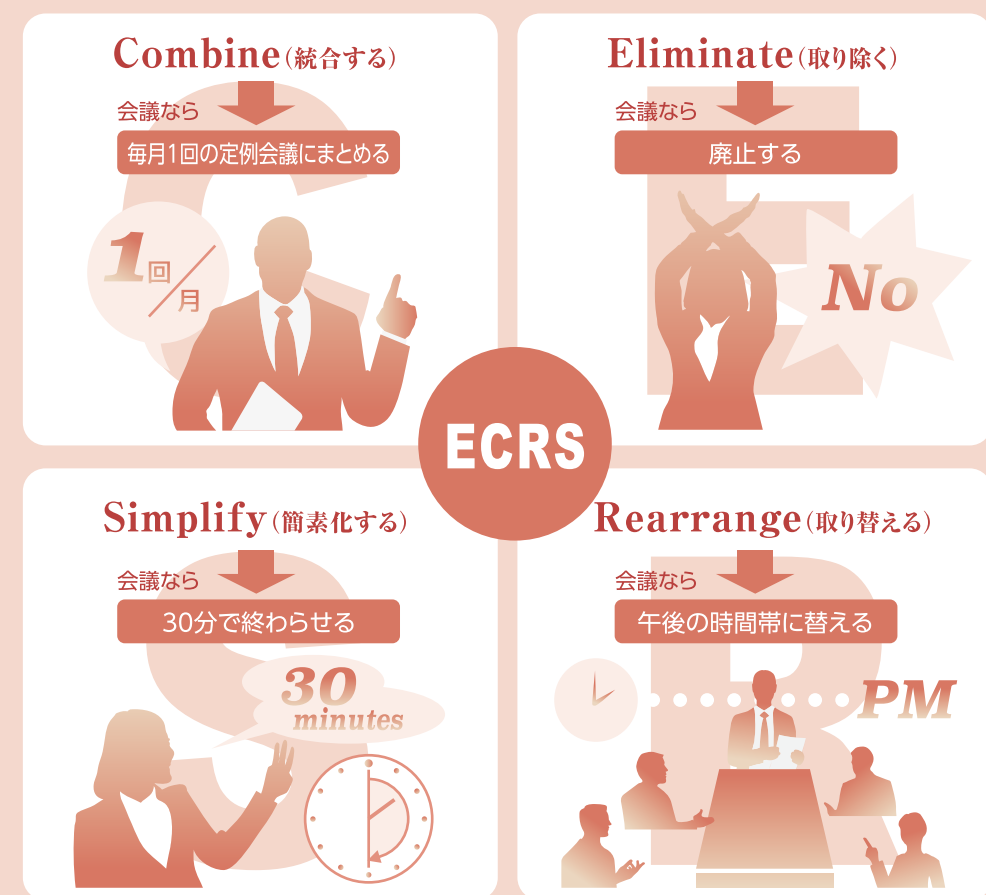
この4つのフレームワークの中では、Eが最も改善効果が高く、C、R、Sという順になります。会議を例に見ると、

・E(取り除く)→廃止する

・C(統合する)→毎月1回の定例会議にまとめる

・R(取り替える)→午後の時間帯に替える

・S(簡素化する)→30分で終わらせる
ECRSを使って、リーダーも一緒に部下のタスクを整理してみましょう。



中間報告や進捗確認は、 部下のためにある

プレゼン用のデータや資料作成は提案の裏付けとなるだけに大切な仕事です。Tくんはいつも分かりやすくまとめてくれるのですが、仕事を抱え込

みがちなので、心配になり進捗状況を聞くことにしました。

●アカン声かけ

「どのくらい進んだ？ 大丈夫？」

「大丈夫？」と聞かれたれば、多くの人は「大丈夫です」と答えてしまいます。しかも、叱られたくない、できない部下と思われたくない、と無意識に嘘をついてしまうかもしれません。

この場合の声のかけ方は「どの項目まで進んだかな？」と聞いて、部下が答えたら「見せてみて」と言えば、部下は具体的かつ正確に答えるしかありません。

ただ中間報告は部下のためにあるもの、意味のあることだと理解してもらうことが大切なので、

■得する声かけ

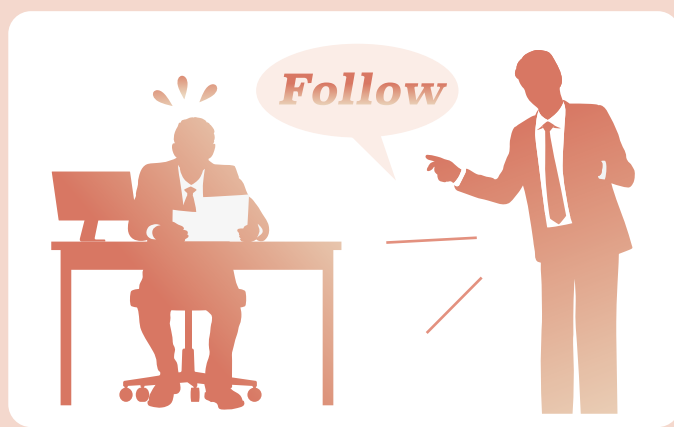
「どこまで進んだかな？ あまり進んでないならフォローするよ」

「フォローするよ」を添えれば部下は安心するだけでなく、進捗状況を報告することは「自分ごと」であり、自分にメリットがあることだと感じるはず

です。
ただしここでもリーダーは怒ってはいけません。「指示したのと違うだろう！」「なんでこうなるんだ？」「まだこれだけ？ 遅い！」。どんな内容の中間報告でも怒ってしまうと、何もない結果は生

まれないでしょう。

「正直に話しても怒られない」「評価を下げられない」といった心理的安全性を日頃から担保しておけば全て「得」につながってきます。



部下をすぐやる人に変身させる声かけ

「期限までに仕事ができない」という部下への対応に、頭を悩ますDさんから相談を受けたことがあります。

仕事に間に合わないのは、こなすスピードが遅いのではなく、締め切りギ

リギリで着手することが多いのです。

「時間不致現象」をご存じでしょうか。これは「未来は常に今よりも良く、未来の自分は今の自分よりも有能になつていく」という勘違いです。今日より明日、3日後、1週間後と時が経てばうまくいくだろうと考えてしまうのです。

そんな部下に新しいプロジェクトの企画案作成を任せる時は、

●アカン声かけ

「いつまでに終わらせる？」

■得する声かけ

「いつから始める？」

Dさんには、仕事に着手する開始期限を部下に決めさせてくださいとアドバイスしました。するとその部下の方は期限に間に合うようになったそうです。

ただ、新しいプロジェクトや複雑で難易度の高い仕事だと、仕事のプロセスが明確でない場合もあります。企画を考える仕事に慣れていないと、人によっては開始期限を決めたのはいいのですが、見切り発車で優先順位を間違えて後でやることを先にやってしまったりするので。そこで、

■もっと得する声かけ

「いつ、どの作業から始める？ 始めるにあたっての障害は何かある？」



細かくタスクを分割すれば、タスクごとの難易度や作業時間もある程度は予測できるでしょう。部下にそれを確認させれば、障害になりそうな事柄を事前に取り除くことができるかもしれません。遅れることなくやり遂げれば、ひとつの成功体験となり、次もやる気を出して頑張ることでしょう。

さあ、いかがでしょうか。「アカン声かけ」は昭和的な無骨さがありますが、「得する声かけ」は相手の気持ちを汲んだ磨かれた伝え方といえるでしょう。次回は、自ら考えて動く部下への声のかけ方をお話したいと思います。

※参考…吉田幸弘著「伝え方」いつも得するリーダーなぜか損するリーダー」(PHP研究所)

◎プロフィール

吉田 幸弘氏
Yoshida Yukihiko

リフレッシュコミュニケーションズ代表。上司向けコーチ・コミュニケーションデザイナー、人材育成コンサルタント。大手旅行代理店を経て学校法人、外資系専門商社、広告代理店の3社にて管理職を経験。「部下を認めて自発的に動かすマネジメント」により、離職率を10分の1とし、売上も前年比20%増を続け、3年連続MVPに選ばれる。その後、独立。近著に「共感されるリーダーの声かけ 言い換え図」(ばる出版)、「部下も上司も動かす武器としての伝え方」(自由国民社)など。メディアの取材も多数。