

優れたリーダーはなぜ、
対話力
を磨くのか？

アンドア株式会社

代表取締役

堀井 悠

Hisashi Horii

取締役

松本悠幹

Yuki Matsumoto

はじめに

リーダーの問いかけが変わると、チームがうまく回り出す

私たちアンドアは、さまざまな業界・業種の企業から依頼を受けて、主に管理職やチームリーダーを対象に1on1や対話に関する研修・セミナーを数多く行ってきました。

企業が組織づくり、人材育成の取り組みとして実施している1on1は、チームのリーダーとメンバーの対話を通して、メンバーの成長を促進するために行うマネジメント手法です。GoogleやYahoo!などが人事施策として実施し、高い成果を上げていたことから、日本では10年ほど前から普及し、導入する企業が増えました。

ところが、最近では、「効果が実感できない」「ただの雑談の場になっている」「時間の無駄」といった声が聞かれるようになりました。リーダーの中には、1on1に関する知識や技術を学び、十分にトレーニングを積んだはずなのにうまくいかないことに悩み、「自分はリーダーに向いてないのでは?」と自信を失っている方もいます。

どうして、このようになってしまったのでしょうか。詳しくは本書で解説していきますが、理由のひとつは、10n1がリーダーの独演会のようになっているからです。

われわれが行った調査では、10n1における発言の割合はリーダー側が「リーダー4…メンバー6」の印象だったのに対し、メンバー側は「リーダー8…メンバー2」となっていました。つまり、リーダーが思っている以上にメンバーは発言の機会が少ないと感じているのです。また、リーダーが話す内容も部下への一方的な指示や指導ばかりで、メンバーにとっては「評価される場」「否定される場」になっていました。これではリーダーもメンバーも疲弊してしまいます。

職場における対話のゴールのひとつは、メンバーの本音を引き出すことです。リーダーとメンバーに信頼関係が醸成されていれば、メンバーはリーダーの問いかけに対し、「実は……」と話し始めます。これが本音のサインです。

「実は……」の続きは、顧客との商談の感想、仕事上の困りごとの相談、新たなステップへの展望などさまざまですが、部下の「自分の仕事に関する話を聞いて欲しい」があふれ

出します。そこには、部下や組織をマネジメントするうえで、とても重要な情報が隠されています。リーダーの役割は、部下の持論を言語化する手伝いをすることです。部下が何か懸念を抱いているようなら、それを払拭して行動に移せるようにサポートします。

では、メンバーと信頼関係を築き、効果的な問いかけをするために、どのような対話をするればいいのでしょうか。本書では、その疑問にお答えするために、対話の型「きっかけ砂時計モデル」を紹介しています。

「きっかけ砂時計モデル」を活用すれば、「興味関心」「積み上げ」「改善提案」「懸念払拭」の4つのステップで対話を進めていくだけで、部下の課題や関心を明らかにし、行動設計を行うことができます。すでに5万人以上のリーダーが学び、職場での実践を通して、その成果を実感いただいています。

また、第4章では、1on1や会議、朝礼、報連相、商談の前後、フィードバック、雑談などにおける「きっかけ砂時計モデル」を活用した対話事例や対話クイズも掲載していますので、対話力を磨くための一助にいただけたら幸いです。

私たちは、対話には「磨き合う面白さ」があると考えています。世代や価値観の異なる多様な人材が対話を重ね、お互いの知識や強みを掛け合わせて磨き合うことで、新しい価値や創造的なアイデアが生まれます。それが組織を強くし、「このチームならできる」という信頼関係を醸成します。やがて、この好循環がチームとして新しい価値の創発へとつながっていくのです。

この本が読者の皆さんの対話力を向上させ、人材育成や組織づくりに寄与できることを願っています。

堀井 悠

松本悠幹

『優れたリーダーはなぜ、対話力を磨くのか?』もくじ

はじめに

リーダーの問いかけが変わると、チームがうまく回り出す 2

第1章

部下の育成はリーダーの対話力で決まる

なぜ、対話が重要なのか 12

対話のゴールは共創関係 17

対話でメンバーの本音を引き出す 22

リーダーの「忙しい」は対話で解消できる 30

第2章

対話力で自律型チームを育てる

あなたの1on1がうまくいかない理由	35
イマドキ部下がリーダーに求めているもの	41
年上部下との信頼関係づくり	47
対話力でメンバーの成長実感を高める	51

「自社らしさ」と「自分らしさ」	56
メンバーの強みを貸し借りする	62
チームの共通目的を持つ	70
チームとしての働きがいと明確にする	73
パーソナルブランディングのつくり方	76

第3章

5万人のリーダーを変えた対話の型 「きっかけ砂時計モデル」

「自分たちならできる」と思えるチームをつくる 83

メンバーの中から右腕を育てる 86

自律型チームを育てるために 91

自分の対話力を把握する 96

対話の型「きっかけ砂時計モデル」とは 102

「きっかけ砂時計モデル」の対話ステップ 105

「きっかけ砂時計モデル」のメリット 110

「きっかけ砂時計モデル」の実践前にしておくこと 115

第4章

ビジネスシーン別のクイズと事例でわかる対話力の磨き方

対話ステップ別に見た実践ポイント 120

「あっさり1on1」と「こつてり1on1」 134

対話を深めるための傾聴スキル 141

対話を習慣化してチームを強化する 146

クイズと事例で対話力を磨く 152

01 毎週月曜日に行う朝礼 154

02 成果を上げている部下からの相談 160

03 業務に問題のある部下からの相談 166

04	キャリアに悩む中堅社員との1on1	173
05	ランチタイム中の部下に声をかける	182
06	商談を終えて移動中の電車内	189
07	商談内容を短時間で振り返る1on1	197
08	チームメンバー全員が参加する会議	204
09	会議中の部下の発言を注意する	214
10	会議中の優れた提案内容をほめる	220
11	重要なプロジェクトを部下に任せる	225
12	一日の終わりに部下と雑談する	231

おわりに

小さな一歩がチームを変える原動力になる	237
---------------------------	-----