

# THANKS (VOL. 91)

BUSINESS NEWS LETTER

発行日：平成17年1月1日  
発行者：有限会社サクスマインドコンサルティング  
連絡先：〒359-1118  
埼玉県所沢市けやき台1-41-11  
TEL:04-2922-1417  
E-MAIL：[info@thanksmind.co.jp](mailto:info@thanksmind.co.jp)  
<http://www.thanksmind.co.jp>

## 特集

### リーダーの役割と部下指導(その8)・・・「部下に対する質問のポイント」

#### 「質問」の大切さ

前回まで、THANKSでは、部下とのコミュニケーションの1番目のポイントである「部下に『話をしたい』『話を聞きたい』と思ってもらう」ことについて書いてきました。  
具体的には、雰囲気や話し方に気を配ることで。  
これは簡単そうで、意外と難しいですよ。  
お客様や上司に気を配ることには慣れていても、部下に気を配ることには不慣れな人が多いですから。  
「慣れる」ためには、「繰り返し」行なうことです。  
是非、意識して実践してみてください。

それでは、次に進みましょう。  
部下が「話をしたい」「話を聞きたい」と思ってくれたら、その後は、どうしたら良いのでしょうか？  
「しめた！」とばかりに、上司が自分の考え方をバンバン話すことは得策ではありません。

学生の頃、私は問題集の問題を解く時に、ちょっと分からないと、すぐに解答を読んでいました。  
「なるほど。こうやって解けばいいのか...」  
確かに、解答を読めば納得します。  
しかし、こうした勉強法は「実力アップ」にはつながりません。  
その時は理解したつもりでも、時間が経つと、すぐに忘れてしまいますし、応用問題には全く歯が立ちません。  
やはり、苦労しても、とにかく自分自身で何らかの答を出さないとダメなのです。

これはビジネスの世界でも当てはまります。  
部下の育成を最大の目的とする「部下志向のマネジメント」で上司が行うべきことは、部下に対して「こうすれば良い」という答を与えることではありません。  
部下が自分自身で答を出せるように「導く」ことです。  
グッと我慢して、部下がいろいろと考えるような状況を作ったり、行き詰まった時にヒントを与えたり...  
そうしたことが役割なのです。

それでは、具体的にどうしたら良いのでしょうか？  
そのカギは「良い質問をする」ことです。  
・部下に「考えさせる」質問は？  
・部下に自分の考え方をハッキリ自覚させる質問は？  
・部下の視野を広めてあげる質問は？

ひとこと「質問する」と言っても、なかなか奥が深いですよ。  
今回のTHANKSでは、基本的な質問手法について説明して行きます。

## 「質問」の基本

### 「オープンクエスチョン」を用いる

質問には、「クローズドクエスチョン(closed question)」と「オープンクエスチョン(open question)」という2つの形態があります。

「クローズド」という言葉は、日本語で「閉鎖的」という意味。

「クローズドクエスチョン」は、「はい/いいえ」のように、答が限定される質問のことを言います。

例えば...

A：「××さん。昨日、製作所を訪問した？」

B：「××さん。先月の訪問件数は何件？」

Aのような質問は、答は「はい」か「いいえ」の2通りしかありませんし、Bの質問でも、答は「件」と限定されたものになります。

こうした質問は、質問者が事実を確認する時に有用です。

それでは、以下の質問はどうでしょうか？

「××さん。製作所は、もっと訪問した方が良いと思わない？」

答は、「思います/思いません」のいずれかであり、やはり、限定的な「クローズドクエスチョン」です。ただし、その質問の目的は、上述のような事実の確認ではなく、質問者の意図や考え方に「同意するかどうか」の確認です。

部下志向のマネジメントのポイントは、あくまでも本人に考えてもらい、自分自身で答を出すように導くことです。

その意味においては、このような「クローズドクエスチョン」は適当ではありません。

部下志向のマネジメントで、上司の方に意識して使って欲しいのは「オープンクエスチョン」です。

「オープン」とは、「開放的」という意味。

つまり「オープンクエスチョン」は、答が限定されない質問です。

例えば...

「製作所の訪問件数についてどう思う？」

「もし、××さんが、お客様だったら、どのように感じるかな？」

「訪問が少なかったのは、何が原因なのかな？」

こうした、質問に対する答は、「はい/いいえ」のように、答が限定されるものではありません。

もし部下が、

「自分がお客様の立場だったら、きっと、私のことは全く忘れてしまうでしょうね...」

と答えたら、

「それでは、忘れられないようにするために、訪問以外で、できることは無いかな？」

と更にオープンな質問を続けていくのです。

オープン質問は、部下に「考える機会」を与えます。

こうした質問を繰り返すことによって、部下を答に導くことができるようになるのです。

## 数字を使って質問する

私は、営業マンに対して、お客様の状況や気持ちを正確に把握するための手段として、数字を使って質問することを指導します。

例えば・・・

「××さん。 当社の機械に対して、100点満点で、何点いただけますか？」

「そうだな～。 60点くらいかな・・・」

「60点とは手厳しいですね。 それでは、マイナス40点分はどのような点でしょうか？」

数字を使うと、お客様の状況や気持ちの「程度」がよく分かります。

こうした「数字を使った質問」は、部下指導の際にも有効です。

例えば、部下と一緒に仕事をしたり、同行したりするケース。

経験豊富な上司の方ならば、いろいろな改善点が見えるでしょう。

しかしながら、「 の点は良かったけど、 の点は改善した方が良い・・・」というように、ズバリ答を示してしまうことは得策ではありません。

「 さん。今日のプレゼンテーションを自分自身で評価して、100点満点で何点くらい付けられると思う？」

「そうですね～。 70点くらいでしょうか・・・」

「『まずまず』というところだね。 良かった点はどういうところだった？」

「落ち着いて話をすることができたと思います。」

「確かにそうだね。 私も聞いていて、非常に分かりやすかったよ。 じゃあ、マイナスの30点ってどういうところ？」

「あまり質問も出なかったし。 相手の反応がよくわからなかったですね・・・」

「なるほどね。じゃあ、今度同じような状況になった時、相手の反応を確かめるために、どんなことをしたら良いと思う？」

自分自身に点数を付けさせ、その理由を聞けば、部下も考えざるを得ません。シンプルで誰でもできる質問技法ですが、極めて有効です。

## 我慢して聞く

「何を言いたいのか、よく分からないよ...」

「もう少し要領良く、ポイントをまとめて話してくれないかな...」

上司と部下の会話の中で、よく出てくる言葉です。

確かに、「言いたくなる」気持ちは分かりますよ。

私自身、せっかちの性分ですので、要領を得ない話を聞いているとイライラしてきます。

しかし、こうした言葉はNGです。

せっかく、考えようとしている部下の気持ちが萎えてしまいます。

また、よくありがちなのは、「部下が話を途中でさえぎってしまう」こと。

頭の回転が速い上司ほど、この傾向が見受けられます。

ある程度、部下の話を聞くと、その先の話が概ね読めてしまう...。

「OK。××さんが言いたいことは大体分かったから。ところで、 についてはどうなの？」

自分の期待していない答が返ってくると、「これはダメだ」と、すぐに次に進んでしまう・・・

話をどんどん前に進めて、できるだけ早く結論を出したいという気持ちはわかります。しかし、自分の話を途中でさえぎられることは、誰だって気持ちが良いものではありません。やはり、考える気持ちが失せてしまいます。

最初から話のポイントがまとまっていたり、期待した答えが返ってくることは稀です。そんな人は、指導の必要はありません。多くの人は、上司の質問に対して、一生懸命答えているうちに、だんだん、自分の頭が整理されてくるものなのです。

自分の質問に対する答が要領を得ないものであっても、とにかく我慢して、何を言いたいのか「理解」することに努めましょう。そして、それでも分からない場合は、話を整理してあげるような質問をしましょう。上司がこうした姿勢を示すことによって、部下は安心して考え、話ができるようになるのです。

### 複数の選択肢を与える

「××さん。 製作所の件について、どうしたら良いと思う？」  
「・・・・・・・・」  
「お客様の立場に立って考えて見て、何かアイデアは無いかな？」  
「・・・・・・・・」

私は、これまで「部下が自分自身で答えを出すように導くこと」と書いてきましたが、これは「理想論」です。実際には、上司が一生懸命ヒントを与えたり、視野を広げたりする質問をしても、どうしても答に行き着かないケースもあるでしょう。

さて、この場合、上司としてはどうしたら良いのでしょうか？  
しびれを切らして「分からないのだったら しなさい！」なんて指示・命令をしたら、それまでの努力は水の泡。  
部下の「上司依存体質」は変わりません。  
部下自身が答えを出すことができればベストですが、それができない場合は、次善策として、部下自身が「決めた」状況を作り出すことが大切です。

具体的には、部下に対して複数の「選択肢」を示してあげることです。

「そうだな～。方法として3つくらい考えられると思うよ。Aは××すること。Bは すること。そしてCは すること。さて、どれを選択したら良いと思う？」

選択肢を示すことは、「××してみたら？」という単純なアドバイスとは違います。上司のアドバイスに対して「それをやります」というのも、部下本人の意思決定ですが、それはあくまでも形式的なもの。  
心のどこかに「上司が決めたことだから...」がという気持ちが残ります。しかし、「3つのうちどれ？」に対する意思決定は、紛れも無く、部下本人の決定です。当然、責任感は大きくなります。

また、選択肢を示す際は「3つ」という数が重要です。これは、お客様に対する提案にも当てはまることですが、二者択一では「圧迫感」があります。また、4つ以上になると、「迷い」が出ます。  
「松竹梅」「上中下」というように、「3つの中の選択」は人間にとってちょうど良く、スムーズな意思決定ができるのです。

《次号につづく》