

# 人と組織の変革を

## 実現する6手法

最終回

### トップダウン型からボトムアップ型へ リーダーシップ変革手法

モチベーションファクター株式会社  
代表取締役

山口 博

URL <http://motivation-factor.com/>

E-mail

yamaguchi@motivation-factor.com

加速する環境の変化に対応すべく、人と組織の変革が求められています。それには時間がかかります。また、変革の重要性を何度唱えても進捗することはなく、逆に抵抗感を与えてしまうことがあります。実は、変革を推進し、浸透させ、実現度を高める手法があります。本連載では、人・リーダーシップ・仕事・組織の変革を、直ちに実践できる具体的な手法をお伝えしてきました。最終回のテーマは「トップダウン型からボトムアップ型へ リーダーシップ変革手法」です。

#### 加速する環境変化に伴う リーダーシップ手法の変革

##### ● 価値観の多様化

メンバーや顧客の価値観が多様化し、多様性を認める考え方が浸透する中、トップダウンの一律の指示や提案の効果が低下しています。メンバーや顧客からの自発的な選択を促して、リーダーや営業担当者はそれをサポートするボトムアップによる巻き込みの必要性が高まっています。

##### ● 情報の共有化

これまでは、リーダーだけが持っている情報をパワーの源としてメン

バーを統率できた部分がありました。しかし、誰もが情報にアクセスできるようになり、リーダーよりもメンバーの方が情報を入手できるケースが散見されるようになってきました。そこで、現場の情報を吸い上げるボトムアップが必要になっていきます。

##### ● 環境変化の加速

国内外の環境が急激に変化する中、長年の経験の蓄積に頼るリーダーシップが通用しなくなってきました。過去に立てた方針を変更せざるを得ないことも多くなりました。

経験に頼ることなく最新の情報

を集約するために、メンバーを巻き込む必要性が高まっています。

##### ● 人材の流動化

リーダーに人間的な魅力があることは大切ですが、人材の流動化が高まる中、リーダーの人間的魅力に依存し過ぎるリーダーシップよりも、仕組みとしてのリーダーシップが求められています。

ボトムアップの巻き込み型リーダーシップ手法は、誰もがリーダーシップを発揮できるようになる仕組みです。

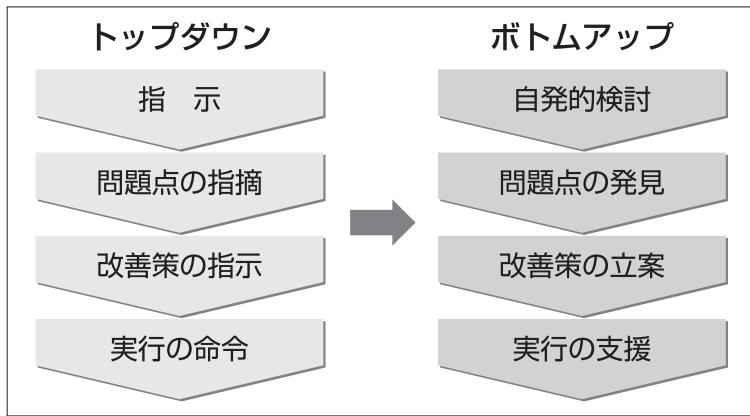
#### 「トップダウン」と 「ボトムアップ」

##### ● リーダーシップ手法

- ・ 指示・命令による「トップダウン」のリーダーシップ
- ・ 質問による「ボトムアップ」のリーダーシップ

リーダーシップ手法は、大きくこの2つに分けて捉えることができます。それぞれのリーダーシッ

図1 トップダウンとボトムアップのリーダーシップのプロセス



モチベーションファクター株式会社によるモデル

プのプロセスは、図1のようになります。

トップダウンのリーダーシップは、リーダーがメンバーに指示し、問題点を指摘して、改善策を指示し、実行命令をするプロセスです。

一方、ボトムアップのリーダーシップは、リーダーがメンバーに自発的な検討を促し、問題点をメンバー自身に発見してもらい、メ

ンバーに改善策を立案してもらい、リーダーがメンバーの自発的な実行を支援するプロセスとなります。

●混在が発揮力を低下させる

トップダウンとボトムアップは  
 良し悪しではありません。

指示・命令を徹底したいときには、誰が何と言おうとトップダウンを徹底すればいいのです。

しかし、トップダウンの効果がでない、効果が低下している、メンバーがついてこないという場合には、いち早くボトムアップに切り替えることが必要です。

大事なことは「トップダウンを発揮しているときは、ボトムアップを混在させずにトップダウンを徹底する」、逆に「ボトムアップを発揮しているときには、トップダウンの気配をみじんも見せない」ことです。

そうすることで、トップダウンのリーダーシップの効果も、ボトムアップの効果もそれぞれ極大化できます。

トップダウンとボトムアップが混在してしまうと、リーダーシップ力が弱まってしまうのです。

ボトムアップを実現する  
 巻き込み5質問

●巻き込み5質問

トップダウンとボトムアップのプロセスを頭で理解したとしても、それを動作と話法で発揮できなければ全く意味がありません。

書店やネット上には、リーダーシップ理論を説いた書籍が、これでもかというくらいに並んでいきます。しかし、理論書籍を読んでも、理論研修を受講してみても「理屈は分かったが実践できない」という声がやみません。

そこで、私は、理論書籍を讀んでいなくても、理論研修に参加していなくても、5つの質問さえ繰り返せば、ボトムアップのリーダーシップが発揮できてしまう話法をモデル化しました。それが、ボトムアップのリーダーシップを実現する「巻き込み5質問」です。

巻き込み5質問は、オフィシャルな面談でも、カジュアルな対話でも、立ち話でも、社内のメンバー、顧客、友人や家族に対しても使えるスキルです。

面談を実施すると、リーダーはメンバーに対して、よかれと思って指示や助言をしたくなるものですが、いきなり指示や助言をしようとメンバーを身構えさせてしまったり、抵抗感を与えてしまいます。メンバーを身構えさせてしまうとボトムアップの巻き込みはできません。

そこで、指示・命令をせずに巻き込み5質問を繰り返します。

【質問1】

状況を虚心坦懐に聞く

「やってみてどうでしたか？」

「色々取り組んでもらいましたが、いかがでしたか？」「この1ヶ月を振り返って、どのようなことを感じていますか？」など、先入観を持つことなく「実際にやってみてどうだったか？」を聞くことが、一つ目の質問です。

中には「わざわざそのようなことを聞かなくても、日頃の報告内容や実績数値を見て状況はわかっているはずなのでは？」と、思われる読者もいるかもしれません。

しかし、この質問をすることで「そのような報告や実績だけで決めつけるつもりはない」「せっかくの対話の機会に、メンバーの話を虚心坦懐に聞く気持ちで充分にある」というリーダーの思いを伝えることができるため、巻き込み効果が上がります。

## 【質問2】

成功体験を聞く

「うまくいったことは？」

2つ目の質問は「取り組んだ中で、最も手応えがあったことは何ですか？」「数字に表れていないでもいいのですが、自分としてはどのことに達成感を持っていますか？」というように「うまくいったこと」を聞く内容です。

一般に、うまくいかなかったことよりも、うまくいったことの方が話しやすい人が多いといえま

す。うまくいったことについてのやりとりを早めに実施して、相手の意欲を上げます。

## 【質問3】

困難だったことを聞く

「うまくいかなかったことは？」

3つ目は「うまくいかなかったこと」を聞く質問です。ここで、日頃からダメ出し面談ばかりしているリーダーは、特に注意が必要です。うまくいかなかったことを聞き始めた途端に、メンバーから「また、いつものダメ出しが始まったのか：」と警戒されてしまうからです。

その場合は「今日はダメ出しをしない」「良し悪しを評価する面談ではない」「リーダーとしてサポートしたいと思って聞いているので、なんでも言ってほしい」という前置きが役立ちます。

また、直接的に「何がうまくいかなかったのか？」と聞くのではなく「壁にぶつかったことはありますか？」「やりづらかったことはなかったですか？」というよう

な質問の仕方でも、困難だったことを聞く目的を果たせます。

## 【質問4】

改善点を考えてもらう

「改善したいことは？」

メンバーが「うまくいかなかったこと」を答えた後、リーダーが「その点は〇〇を実施したらいい」「〇〇に取り組めばうまくいく」というように、良かれと思っ、指示・命令を出してしまうことがよくあります。

しかし、それではトップダウンに移行してしまい、巻き込みが台無しになってしまいます。指示・命令をしたくなっても、それをグツとこらえて4つ目の質問「改善したいことは？」を繰り返します。

「〇〇さんのことだから既に改善を始めていると思いますが、どの点ですか」「これからどのように修正をしていきますか？」という質問です。

経験豊富なリーダーは、自分なりの改善方法を持っている場合が多いのですが、リーダーが「〇〇

を実施して改善してください」と指示・命令をした途端に、メンバーは受け身になり改善効果が低下してしまいます。

実施するのはメンバーですから、メンバー自身に改善策を考えさせて、実施させることで、意欲と能動性を高め、巻き込みを図ることができるのです。

## 【質問5】

周囲の巻き込みを促す

「サポートを得たいことは？」

改善点のやり取りの後にも「では、いつまでに〇〇に対し取り組んでください」「その改善点ではなくて〇〇を実施してください」などと、指示・命令に移行しやいので、注意が必要です。

指示・命令をグツとこらえて、最後の5つ目の質問を実施します。「リーダーの私がサポートできることがありますか？」「頼みたいことがあるば遠慮なく言ってください」という質問です。

そして、100%でなく10%でも、リーダー本人あるいは他の人

図2 巻き込み5質問

|               |                            |
|---------------|----------------------------|
| やってみてどうでしたか？  | ▶▶▶ 固定観念を持たずに状況虚心坦懐に聞く     |
| うまくいったことは？    | ▶▶▶ 成功体験を話してもらいモチベーションを高める |
| うまくいかなかったことは？ | ▶▶▶ 課題になっていることを自ら見極めてもらう   |
| 改善したいことは？     | ▶▶▶ 自身で改善したいことを自ら考えてもらう    |
| サポートを得たいことは？  | ▶▶▶ 周囲を巻き込む取り組みを促す         |

モチベーションファクター株式会社によるモデル

**巻き込み5質問の完了後に  
指示・命令をする**

へ依頼や指示をしてもいいので、サポートを約束して巻き込み5質問のやりとりを完了させます。図2にその内容をまとめました。

巻き込み5質問の効果を発揮させるためには、大事なポイントが

3点あります。

- **ポジティブにリアクションする**  
1点目は、メンバーがどのような返答をしても、決して否定せず、ポジティブにリアクションすることです。

読者の中には「メンバーの言っていることが明らかに間違っている場合は、どのようにリアクションすればいいのか？」と、思われる方もいると思います。

その場合は「聞かせてくれてありがとう」「○○さんの考えを知ることができてよかった」と、話してくれたこと自体に対してポジティブに返答します。

● **範囲を狭めない**

2点目は、範囲を狭めないことです。

例えば「やってみてどうでしたか？」と聞く最初の質問で、「○○のプロジェクトはどうでしたか？」と範囲を限定して聞いた途端に、リーダーにそのような意図がなかったとしても、メンバーが

らは「○○プロジェクトについてリーダーから指導があるのでは…」と思われるでしいます。

そこで、範囲を狭めずに「何でも言ってくれ」「どのことについてでもいいので聞かせてほしい」という雰囲気を作り出すことが、ポイントになります。

● **問い詰めない**

3点目は、問い詰めない、細かく明らかにしないことです。

例えば、うまくいったことであっても、相手の答えに対して、それは「いつ?」「どこで?」「だれと?」と、細かく聞いてしまうと問い詰められているという印象を与えてしまい、巻き込み効果が一気に低下します。

ここでは、細かく掘り下げないで、メンバーの発言をそのまま受け入れることが、巻き込み効果を高めるために役立ちます。

● **巻き込み5質問の完了後に  
指示や助言をする**

このように、ポジティブにリア

クションをして、範囲を狭めず、問い詰めずに、巻き込み5質問のやりとりを完了します。

ここまでご紹介すると「メンバーの言うことを、ただ聞いているだけでいいのか」「リーダーとして、会社として、メンバーにガツンと言わなければならないことがあるのに、言わなくても本当にいいのか?」という質問を受けることがあります。

心配はご無用です。巻き込み5質問のやりとりが完了し、最後にリーダーがメンバーへのサポートを約束した後で「では、○○の件、しっかり取り組んでくれ」「先ほどは出なかったが、○○の改善の実施もよろしく頼みます」と、指示・命令をしたことがあれば、しっかりすればいいのです。

すでに、巻き込み5質問のやりとりを完了しているので、その後の指示・命令の効果が格段に高まります。

これが、ボトムアップの巻き込み型リーダーシップを着実に実践する手法なのです。