

話を聴く技術

...

2023.10.11 個人の成長を促すEMのコミュニケーション術

自己紹介

- 名前: 吉永聰志
- 所属: 株式会社カミナシ
- 役割: エンジニアリングマネージャー(EM)
- 2016年頃から徐々にEMを始めた
- 現職と前職ではマネジメント専業(プレイング要素なし)



テーマを選んだ背景

- カミナシには、相互にフィードバックしあう文化がある
- 入社してから私の話を聴き方に対するFBを複数の人からもらった
 - 意外だった
 - 話を聴くのに上手も下手もない、とすら思っていた
 - が、確かに「聞き上手」という言葉も存在するな ...
- 知らなかった自分を引き出してもらったので、ここを深掘り整理して伝えることに価値があるように感じた

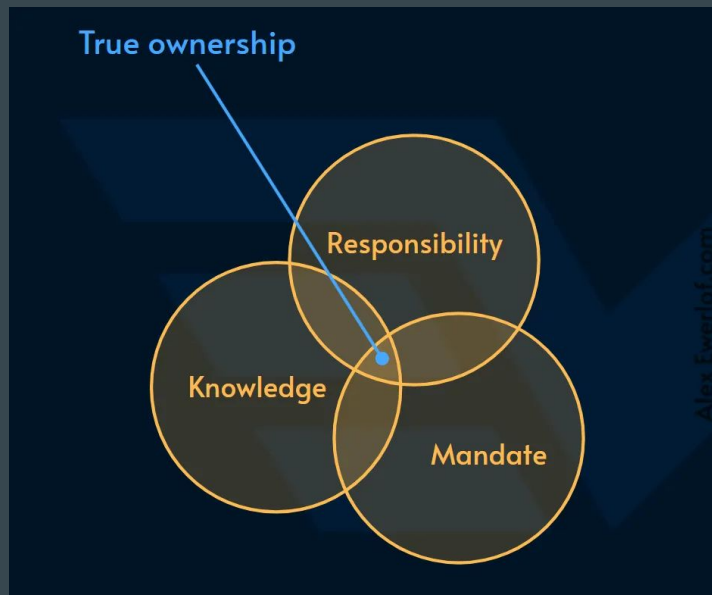
「聞く」と「聴く」

- きく【聞く／聴く】を国語辞書で調べる
 - a. 音・声を耳に受ける。耳に感じ取る。「物音を一・く」「見るもの一・くものすべてが珍しい」「鳥の声も一・かれない」
 - b. (聴く) **注意して耳にとめる。耳を傾ける。**「名曲を一・く」「有権者の声を一・く」
 - c. (以下略)
- 違いは「本人が**意図的に行っているかそうでないか**」

なぜ「話を聴く」ことが大事なのか

オーナーシップは対象を把握することから始まる

- カミナシでは、オーナーシップを大切にしている
 - 例: [トリさんのCTO就任ブログ](#) には「**全てはオーナーシップ**」というセクションがある
- オーナーシップを発揮したい対象のことをよく知らない状態では、オーナーシップを発揮できない



オーナーシップには「知識」が必要

オーナーシップについて補足

- 前スライドのベン図は、”6 Archetypes of Broken Ownership” から拝借
 - とても良い記事です
- 8月にトリさんが社内限定の超訳を書いて共有
- オーナーシップに必要な3つ: 「知識」「権限」「責任」



Harami EM の倉澤さんが紹介してくれた <https://blog.alexewerlof.com/p/broken-ownership> が、トリさんが大好きな「オーナーシップ」を成立させるための必須の構成要素を「知識・権限・責任」という形で整理していて、これがなかなか面白いなと思ったので超訳しました。ただ、翻訳に際して原著者の許可をとっていないので社内限りの公開です。

よいシステム開発をするには

- いろんなものを「読む」
 - ソースコード
 - コミットメッセージ、プルリクエスト
 - Design Doc、ADR、PRD、etc
 - 公式のドキュメント
- オーナーシップを発揮するために、必要な知識を得ようとする



では、よい組織を作るには？

- マネージャーとして、組織に対してオーナーシップを持ちたいと思った
 - エンジニアリングと同じようにオーナーシップ大事にしたい
 - ただ、チームメンバーはマネージャーの所有物ではないので、オーナーシップという表現は適切ではないかもしれない
 - チームがオーナーシップをモリモリに発揮できている状態にしたい 💪
- 人と組織の可能性を信じていることが、マネージャーの大切な心構え
- 組織を構成する「人」に真摯に向き合い、その人のことを知ろうとする姿勢

では、よい組織を作るには？

- システム開発と違い、人のことを把握するためのドキュメントは存在しない
 - 過去の経験や体験は聞かないと知ることができない
 - 人は自分のことを全てわかっているわけではない
 - 聴く姿勢に特徴がある、ことを知らなかった私のように
- 人の様々なことを理解したいというモチベーションがあり、「聴く」ことができるようになった(のだと思う)
 - キャリアイメージ、これまでの歴史、考え方、etc

では、よい組織を作るには？

- システムコンポーネントと違い、同じタイプの人は存在しない
 - 慎重なタイプの人というのは存在しても、慎重さがその人の全てを表すわけではない
 - 慎重な側面がある、というだけのこと
 - ラベリングやレッテルはその人の本質を理解することの妨げになる
- システムコンポーネントと違い、人は常に変化や成長をし続ける
 - 「いつの間にかこんな考え方ができるようになったのか」という嬉しい驚きがある
- → 個性を把握し、変化を捉えるために、常に新鮮な気持ちで「聴く」

なぜ「話を聴く」ことが大事なのか

- 組織に対してオーナーシップを感じられるように、人と向き合いたかった

話を聴く姿勢

反例から学ぶ

- まずは「話を聞けない」とはどのような状態か、という角度から眺めてみる

話を聞けない状態

- 相手の話すことを聞きながら

自分の言いたいことを考えている

- 「自分の意見を伝えたい」「自分の中で答えがでている」
- 自分の言いたいことで頭がいっぱいになっている
- 相手にどう説明するか、だけを考えてしまう
- 「助言してあげよう」であっても教えてやろうという気持ちが先行すると NG
- 自分を認められたいという承認欲求があるから



話を聞けない状態

- 自分が理解できる部分だけ切り取ってしまう
 - 聞き手の経験が浅く、話していることの文脈を十分に理解できない
 - しっかり聞けたと都合よく解釈してしまう
 - 専門性の差が 話し手 >>>> 聞き手 のケース
 - 多分こういうことかな、と勝手な解釈をしてしまう
 - これもある種の承認欲求（無知だと思われたくない、認めたくない）によるもの



話を聞けない状態



- 話したことを表面的に捉えてしまう
 - 例: 患者「お腹が痛いです」→ 医者「お薬出しますね」
 - 相談の背景にある事情を把握しないまま、表面的に答えてもうまくいかない
 - 「AとBで迷っています」という相談に対して、自分の考えに基づいてすぐに反応してアドバイスしていないか
 - AとBで迷っている背景や思考をトレースする
 - 話し手も全てを言語化できているわけではない

話を聴いてもらえないとどうなるか

- その気が無くても、話し手の存在価値を否定してしまうことになる
- → 何を言っても聴いてもらえない、という無力感
- → イライラや焦り
- → 寂しさ
- → 敵意を持つかもしれない

話を聴けていないサイン

- 心当たりありませんか？
 - 自分の言いたいことを考えてしまっていないか
 - つい途中で口を挟んでしまっていないか
 - 話を遮って自分の言いたいことを言っていないか
 - 最初から最後まで話を聴ききれているか
 - 話し終わる前に返事をしていないか
 - 「はいはい、そういうことね」と、わかったふりをしていないか

話を聞けないパターンから導けること

- 相手の話を聴くときに持ちたい姿勢
 - 相手の考えていること、話したいことは何か 知ろうとする
 - 相手に対して、興味を持つ
 - 話していることに、好奇心を持つ
 - 相手から、何かを学び取ろうとする
 - 知らないことを、素直に認める

人への関心を持つには

- 「人への関心」の大きさは、自分自身の「安心感」に比例する
 - 不安な中では、人への関心は持ちにくい
 - 自分のことだけで精一杯にならない
- 聴く能力は、人への関心の度合いに比例している
- 「共感」は「人への関心」の中で生まれ、人間関係の質を向上させる

話を聴く技術

コミュニケーションの難しさを実感しよう

- 先ほど出た「オーナーシップ」という言葉から何をイメージしますか？
- → ここまでの話を聴くまでは、イメージがバラバラ
- → 話を聴いてコンテキストが共有されたことで、少しそろってきたかもしれない



一般的不協和音

- 一般的不協和音 = 同じ言葉を使いながら、違うイメージをもちながらコミュニケーションを交わしている状態
- 日常生活のありとあらゆるシーンで発生している
- 同じ時間を過ごし経験や体験を共有できると、言葉がイメージを共有する道具として機能し始める
 - 逆にそうでない場合は、イメージを共有するために工夫必要、ということ

イメージのずれを防ぐには

- 一般的不協和音が存在する前提に立って話を聴く
- 相手が使った言葉に対して、相手がどんなイメージを持っているか、注意深く聴き出す
- 相手が使った言葉に対して、自分がどんなイメージを持ったか、共有する
- どちらかのイメージに合わせなくてよい
 - 正解があるわけではない
- 双方がどのようなイメージをもったか確認できればOK

アクティブラスニング

- 「傾聴姿勢」とも呼ばれるコミュニケーション技法
- 心を汲みながら、相手の話を鏡のように告げ返していく技術
- 相手が伝えたい本質的な事や感情を汲み取り、主体的に内容を把握する
- マネジメントを行う際に必要なスキルが効果的に強化できる
 - 「傾聴力」「質問する能力」「信頼関係を築く能力」「フィードバックする能力」

アクティブラスニングの基本動作

- 繰り返す
 - 相手に聴いていることを示すとともに、自分の理解を深める
- 意味を確認する
 - 言葉のイメージを共有する
 - 他の言葉に言い換えてみることで、イメージのずれが起きにくい表現を探ってみる
 - プログラミングでの、良い名前付けはないか？を探る感覚に近い
- 整理する
 - 相手の言いたいことの本質を探る
 - 本質から遠い、不要なものは捨てる

アクティブライスニングの基本動作

- (聞き手が) 結論を決めない
 - 「繰り返し、意味を確認し、整理する」を進めると、話し手側で新たな発見が見つかる
 - → もともと話し手の中にあった考えなので、納得感が高い結論になる
 - ときに、聴き手の意見や考えと異なる結論になることもある
 - 聴き手にとってはストレスかもしれない
 - 相手の考えの言語化をサポートする、とも言える

パッシブリスニング

- 真剣に話を聴いていることを相手に示す技術
- 相槌、目線、頷き、などの非言語コミュニケーションの割合が大きい
 - リモートワークだと慣れが必要かもしれない
- 相手が話したいことを全て話し切るまで、聴く
- 人には「ただただ話を聞いてもらいたい」という欲求がある時がある
 - パッシブリスニングが有用なシーン

パッシブリスニングの基本動作

- 沈黙

- 沈黙は怖い(人間の本能)、が怖がりすぎない
- 相手に考えてもらうための環境づくり

- 相槌

- 聞いていることを示し、会話のキャッチボールの形を作る

- 思いを引き出す言葉

- 例:「もっと詳しく知りたい」
- 相手の言おうとしていることを、より深く理解しようとする姿勢

非言語コミュニケーション

- 3Vの法則(7-38-55のルール)
 - 言葉と表情、態度が矛盾している状況で、人はどんな印象を抱くのか検証
 - 例:「『楽しいね』と言いながら、声のトーンは低く、不機嫌な顔している」
 - 「言語情報 = Verbal」「聴覚情報 = Vocal」「視覚情報 = Visual」

視覚情報	見た目、しぐさ、表情、視線	55%
聴覚情報	声の質や大きさ、話す速さ、口調	38%
言語情報	言葉そのものの意味、会話の内容	7%

非言語コミュニケーション

- 注意: あくまでも限定的な状況における法則なので、一般化しないこと
- 3つのVを一致させることで相手に的確に感情を伝えられる、という点が大事
- 聴く時も、身だしなみや態度、表情やボディランゲージを合わせるように
 - 言葉と表情を一致させる
 - 声の高さや抑揚に気を付ける
 - ボディランゲージを取り入れる

どうやって習得するか

- 「聴く技術」は後天的に身につけられる(はず)
- 座学
 - マネジメント研修、コミュニケーションの関連書籍、 etc
- 実践
 - lon1、採用面接、その他ありとあらゆるコミュニケーションの場
 - FBを積極的にもらおう
 - EMは実践の場が自然と多くなる 🍌

まとめ

- 組織を形成する人に一人一人向き合い、話を聴こう
- 聞けない状態を知り、聴くための姿勢を身につけよう
- 安心、感じてますか？
- リスニングに関する概念やテクニックを学ぼう
- 話を聞く技術は、きっと身につけられるはず

Thank you 🙌