

# コーチング解体新書

～やる気を引き出す源泉を探る～

## その8 リーダーへのサクセスストーリー ～まずは自分がモデルになる



猪俣 恭子

中央大学文学部卒

卒業後足利銀行に7年間勤務。窓口業務を経て、人事部研修グループで行内研修の企画・運営および講師を担当。結婚を機に退職してからは、実家の印刷会社に従事する一方、パソコンスクール講師として教育活動を行う。2004年からはコーチングを用いた社内の人材育成を手掛け、「良質なコミュニケーションが実現されている現場こそがビジネスの成功をうむ」と実感し、2006年Coaching Press株式会社を設立、代表取締役として現在に至る。

財生生涯学習開発財団認定マスターコーチ

Nコーチは、コーチ・トゥエンティワンのスタッフで私より3歳ほど年上の女性。初めてのコーチングにわくわくした気分で臨んだものの現実は甘くありませんでした。

「猪俣さん、自分が変わりたいんですけど、本当にそう思ってるの？」

スタート早々がつーんとジャブ到来。冷や水を彷彿させる問いかけに思わず背筋が伸びました。「あっ、はい……。ほ、本気です。」「なるほど、本気なんだね。じゃあね、猪俣さん。リーダーとして、自分の何を変えたいの？」えっ？何を変えたいって？一瞬の間のあと、真っ先に浮かんだのは前回（6月5日号「どうしてスタッフの話は聞けないのか？」）に綴った自分の思いでした。それから堰をきったようにその思いを語ったその時に、コーチという職業の人たちの「すごさ」を感じたのです。「聞く力」が半端じゃないと。あいづちの打ち方からして尋常じゃない。コーチ・トゥエンティワン発行メルマガ『WEEKLY COACH 409 七色のあいづち』の表現を借りるのならば、

あいづちは、時には強く、時には柔らかく。相手ののっているときは少しかぶるくらいにスピード感を持って、相手がじっくりと話している時は少しあいづちのタイミングを遅らせて、こちら言葉をかみしめていることを相手に伝える。しかし、ちょっとでも相手の話を頭の中で批評したり、論評したりすると、あいづちが微妙に乱れ、如実に相手の話の勢いが落ちていく。

まさにその通り。コーチがしている「聞く」とは相手が話しやすいようにリードすることなのだ実感すると同時に、そのあいづちに促されひとしきり語った直後にしみじみと思ったこと。「私は社員からモデルになることを期待されているんじゃないか？仲間ではなくて。ついていける人なのかどうか、普段からさりげなく、でもしっかりと冷静に見られているんじゃないか？ああ、なんと今まで考えが甘かったことか。」そして改めて自分に問いました。「私は自分の何を変えたいのか？」脳裏に浮かぶのはあのシーン。残業中の薄暗い会社の中で、女性の若手スタッフが涙ながらに訴えかけてきたあのシーン。「愚痴を言っている人になんかついていきたいとは思いません！」心がきゅっと締め付けられるようなあの時の痛み。それは依然として消えることはなく……。そうだ。何を変えたいのかというならば、愚痴を言うのを今日から止めよう。自宅にいる時以外は、会社の愚痴、社員の愚痴、お客様の愚痴、この3つを一切今日から口にするのを止めよう、そう決意しました。それにしてもコーチングの凄さ。私はコーチから何も教えられていない。なのに、ここまで答えが固まってくるとは思ってもありませんでした。いずれにしても、愚痴を言わない、そう決めた私の会社での口数は必然的に少なくなったものの、その代わりに、コーチがしていたように社員へのあいづちの響きが多くなっていきました。その成果たるもの、一例を紹介します。それはSさんの変化。

Sさんは、どちらかというときかちで慌てるタイプ。考えを整理しないまま、思いつくまま単語を並べて長々と報告することが多く、それを聞いている私は「？」の連続で

した。「ねえ、Sさん、それを依頼してきたのは先方のAさん？それともBさん？」「ちょっと待って。お客さんがしばらく待ってって言うのは、どれくらい待てばいいの？」万事このように会話の意味が見えない有様。Sさんの報告のたびにイライラする私は、話を質問でさえぎったり、その質問も詰問調になったりと、会話がかみ合わないことしきりででした。しかし、思いました。コーチのようにSさんの話を聞いてみよう。あのあいづちをイメージして。Sさんが話しやすいようにリードしていくイメージで。Sさんのほうを柔らかい目線で見ると、会話のつなぎ目とつなぎ目にゆっくりとうなづきを入れて、そのまま安心して話を続けて…というメッセージを心で送りながら、慌てず、どっしりと受け止めるイメージで。あと大切なこと。話を聞きながら決してSさんを評価しないこと。そんなことが3回ほど続いたでしょうか？本当にそれぐらいで、Sさんの報告の仕方が劇的に変わったのです。まず報告時間がとても短くなりました。どれくらいといえば、5分ぐらいかかっていたものが2分弱ぐらいに。今までは時系列で現象をなぞらえながらの報告だったのが、内容をコンパクトに整理して、しかも声のトーンまで落ち着いて報告するようになってきたじゃないですか！おかげで以前はよくありがちだった「あの時こう言ってたよね！違うじゃない！」「いえ、そういう意味で言ったんじゃないありません！」のような食い違いがなくなってきました。どうしてここまで変わったのか？直接Sさんに聞いてみました。「Sさん、最近結論から報告するようになったじゃない。聞いていてとってもわかりやすいですよ。どうしてそんなに変わったんですか？」「わあ、そうですか～？ありがとうございます！最近、猪俣さん、私のつたない話をじっくり聞いてくれるじゃないですか。それに最後に私が話したことを、〇〇〇と〇〇〇ということですね、というふう整理してくれますよね。それで落ち着けるようになったのかな。」と。そういえばそうでした。会話の最後に、自分が理解したことを整理してポンと返したり、確認したいことも途中でさえぎるんじゃなくて、「Sさん、ありがとう。それでね、わからないところがあるんだけど、聞いていい？」のように最後に確認するようにしてましたっけ。

聞き手の態度が変わるだけで人ってこんなに変わるんだ、という驚き。というよりも会社って、それだけ役職が上の人のコミュニケーションの影響力が大きいということなのかもしれません。ということは、私のとっているコミュニケーションが会社の雰囲気を決めるということ…。ああ、愚痴ばかり言っていたときは、みんなにとって私がストレスばらまき症候群だったのかもしれないなあ。改めて社内で360度の方向から社員に見られている自分、聞かれている自分を意識しました。次号は、ミスを連発する若手スタッフとのコーチング的なやりとりから、彼自身がそれを乗り越えていったプロセスを具体的な会話を中心にお届けします（まさにキーワードは「コーチングは教えない」）。リーダーへのサクセスストーリーは始まったばかりです（ちょっとくじけそうになる時は、「自分が社員のモデルになる！」と言い聞かせていました）。



Coaching Press

コーチングプレス株式会社

〒320-0817 宇都宮市本丸町2-20

電話 028-634-7640 FAX 028-636-7855

http://www.coaching-press.com/（「コーチング解体新書」バックナンバーも掲載中!!）