

# コーチング解体新書

～やる気を引き出す源泉を探る～

## その9 リーダーへのサクセスストーリー ～失敗に長居させない(上)



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。

財生涯学習開発財団認定マスターコーチ

朝出勤してみると、会社の雰囲気が慌しく何人かのスタッフが小走りしていました。Aさんがなんとも言いにくそうに報告してきます。「あのぉー、〇〇会社さんのチラシなんですけど、電話番号とファックス番号が同じになっていて…印刷前に気がついて、今、もう一度、版に出力し直しているところです。」なるほど状況が読めました。そのチラシは午後4時までには納品予定のもの。道理で慌しいはず。

ところでそのチラシの制作担当は新人のHさん。どうしてそんなミスがおきるのかな。昨日、念のために校正した時には、そんなことなかったのに。ということは、校了した後にデータをいじってしまったということか。それにしてもHさんは今月に入ってからミスが続いているなあ。またか…。少々ため息まじりに当のHさんをちらっと見れば、怒られると思ったのでしょうか。「申し訳ありません。せっかく信頼してもらって仕事をさせてもらっているのに、また間違っちゃって…」と目に涙を浮かべています。うーん、Hさん、この仕事向いていないんじゃないのかな。

数日後のコーチングセッションは、そういうわけで自ずとテーマはHさんのことに。となれば、もう愚痴のオンパレードです。オリジナルの手順書でちゃんと教えているんですよ、前もって間違いそうなポイントだって説明しているんです、なのになんでこんなに間違っただけなんですか、仕事をする意味がわかってないんじゃないかしら、これじゃ安心して仕事を任せられないです…云々。

しばらくして、Nコーチは静かに私に問いかけました。

「猪俣さん、言っているいい？ 私には、猪俣さんはHさんは仕事ができない人だって決め付けているように伝わってきますよ。それにHさんに反省させたがっているみたい。Hさんのためというよりは、猪俣さん自身を満足させるために。これ聞いてどう思う？」

絶句している私にさらにNコーチは続けます。

「ピグマリオン効果って聞いたことありますか？ 人ってね、無意識に相手の期待に応える傾向があるって話なんですけど。」

(ピグマリオン効果…1968年ローゼンタールとジェイコブソンという心理学者が、ある小学校で学力試験を行った。その結果を担任の教師に渡す際、ある児童の成績は伸びる素質があると指摘した。しかし、実はランダムにその児童を選んだだけで、伸びる素質があるという根拠はどこにもなかった。それから数ヵ月後、もう一度その小学校で児童の学力を調べてみたところ、何とランダムに選んだ児童の

成績が他の児童よりも向上していた。つまり、教師に刷り込まれた「伸びる気質のある生徒」というイメージが、教師から生徒に波及し現実のものになったと考えられている。)

人は無意識のうちに相手の自分に対する期待、イメージに依って行く傾向がある？

自分におきかえてみました。「猪俣さんは思いやりのある人ですね。」と心から言ってくれる人に対しては、自分の中のそういう一面が伸びやかに表現されていくような気もするし、「猪俣さんは爽やかな印象がありますね。」と言ってくれる人には、その人と会うときには実に伸び伸びとしていられる感じもします。反対に、そうそう、「まったくダメな印刷屋ね！」とお叱りを受けたお客様へは、不思議と次から次へとミスやトラブルがおきていましたっけ…。

うーん、今の現状、私のHさんへのイメージ。「集中力がなくて、ミスが多くて、安心して任せられない人」というイメージで一杯かもしれない。だからこの数日、話し方もついついとげとげしくなっているよなあ。

はっとしました。このままでは、Hさんはどんどん自信がなくなりやる気もなくなっていだけじゃない？ これじゃ、今まで辞めていった若手社員の時とまるで同じパターンじゃないの？

Nコーチの問いかけはさらに続きます。

「猪俣さん、Hさんは猪俣さんが面接して採用した人なんですか？ だったら、Hさんは猪俣さんから一番信頼されたって思っているんじゃない？ ねえ、どんな問いかけがあると、彼はよりよく成長していくと思う？ 猪俣さんは、彼にこの経験を通してどうなってほしいと思っているの？」

彼にどうなってほしいのか？ ぐるぐるとその間は私の中で繰り返されました。ふと、あることを思い出しました。Hさんが「自分は今までこれといった成功体験がない。高校時代も勉強についていけなくて劣等感があつた。これからは、今までのリベンジのつもりでがんばっていきたいんです。」と訥々と語っていたことを。そして、彼のその気持ちを応援しよう、これからは彼に小さな成功体験を積み重ねてあげようと思っていた自分自身を。ならば、彼をこの失敗している状態に長居させてはならない。

翌日、考えは十分に整理されてはいませんでした。職場でHさんと2人きりになる頃合をみはからって、思い切って声をかけてみました。自信をなくしているHさんにとってどのようにアプローチしていったのか、今回はそのプロセスを追っていきたく思います。



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!!)