

コーチング解体新書

～やる気を引き出す源泉を探る～

その11 リーダーへのサクセスストーリー
～安心感で人を動かす(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）

印刷会社に勤めていた日々、頭も心も今後の会社のことでいっぱいでした。何せ、取り巻く状況があまりにも厳しすぎました。取引先や受注の大幅減少、なのに受注金額は年々低くなっていく、何か手をうたなくては…と思いつつも何もできない。もちろん打つ手は思い浮かぶのですが、それを実現するには先立つお金がない、技術もない。その技術をもつ「人」を新たに雇うだけの体力もない。給料日が近づけば、経理から「お金が足りない」と言われるんじゃないかとびくびく。ああよかった、今月はどうやら足りた…。一方、耳にはいる社員の会話は私のストレスレベルを上げるものばかりでありました。

「A社から会報誌の見積もり合わせの話がとうとうきたよ。うちが10年も担当していたものなのに。うちだと高いんだってさ。新しい担当者が、こういうご時世なんだから他の印刷会社にも見積もりだしてみたら、って言ってきたらしい。一色刷りじゃなくて、全ページカラーにしたいそうなんだけど、うちじゃ、とてもじゃないけどできないよなあ。」（聞いてあきれれる。まったく御用聞き営業なんだから！普段からお客様のニーズを先読みしてうちの会社が提供できるサービスをちゃんと伝えていれば、こんなときに他の印刷会社に…なんてことなかったでしょう。それにあなたの話を聞いてると「できない理由」を始めから探しているようで、すっごくむしゃくしゃしますよ。）

「(工場から)至急、紙、追加で頼んでくれる？インキが出すぎて紙が汚れちゃったんだよ。こんなじゃ納められないだろ。」(ちょっと！紙だってそんな追加で少しづつ頼めないでしょ。少しでも安く仕入れるために紙やさんにさうとう協力してもらっているんだから。)

そうして、次の結論にたどりつきます。「うちの従業員は危機感がないっ！のんびりしすぎ！」必然的に私の表情や声のトーンもきつくなっていきます。「このままだと、うちの会社、どうなると思うの！見積もりだって落とすために、どれくらい苦労していると思ってるの！今のままじゃ、生き残れないよっ！」そんな声をよそに「どこふく風」のベテラン社員、どう振舞ったらいいのかわからない不安げな若手の社員。

さて、そうなればコーチングセッションのテーマは、自ずとこれらになります。どうにも抑えきれない私の感情は愚痴という形で大爆発。(今となればお恥ずかしい限りですが。)コーチのKさんは、ひたすら私の言い分を最後まで聞いていました。ひとしきり話し終わったあと、コーチから一呼吸おいて静かに問いかけられた次の言葉、今でも忘れられません。「まあ、君の気持ちもわかるよ。しかし、君はリ

ーダーを目指しているんだろう？はたして危機感や不安をつくって人は動くのだろうか？」この一言にがつん！おりしも貪るように読んでいた『コーチングのプロが教える心を動かすリーダーシップ』(鈴木義幸著)の次の箇所がリマインドされてきました。以下抜粋します。

人の動かし方には二つある。

ひとつは相手の中に不安を作り出し、相手はその不安を解消させようとするときに生まれるエネルギーを利用する方法。成績が悪いと怒鳴り、叱り、相手を不安に陥れる。普段は言葉さえまともに投げかけない。よい成績をあげたときだけ「よくやった」とほめる。ただほめるのも一瞬だけで、すぐ次に向けて動かないと脅す。そのようにして相手の根底に常に不安が横たわるように仕組み、そこから相手が脱しようとする力を利用する。程度の差こそあれ、多くの経営者、管理職は昔も今もこの不安をつくりだすという手法によって社員のモチベーションをもたせている。スポーツの指導者も、学校の先生も、親も「不安マネジメント」にかなり頼っている。

一方で、相手に不安ではなく安心感を与え、その安心感を振り所として相手が行動できるように関わっていくという手法もある。たとえ相手が何もしなくても、その「存在価値」に対して認知を与えていく。頻繁に声をかけ、名前を呼び、ともに仕事ができる素晴らしさを直接的にも間接的にも常日頃から伝えていく、そうやって相手のために十分な居場所を確保し、その中で相手が自由に創造的に動けるように支援していくアプローチである。

もちろんこのことだけで全てが解決されるわけではないでしょう。しかし、現状打開の一つとして取り組むに値すると実感しました。人間関係は何かとわずらわしい。ですが、自分一人でいかようにでも変えられる、一番変化を起こしやすい部分というのも実感していました。大きな大きな成果をはじめから期待するのではなく、まずは小さな小さな成果を目指していく。キーワードは相手に不安ではなく安心感を与えていくということ。ならば具体的にどのように？コーチとのセッションは今後これらをテーマに行われていくこととなります。今回はそのセッションから私が得られたこと、そして小さな草の根的ともいえる私の社員への関わり方の変化が、組織にどのような影響を及ぼし、変化を与えていくことになったのか、それらについて紹介していきます。



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!!)