

# コーチング解体新書

～やる気を引き出す源泉を探る～

## その13 リーダーへのサクセスストーリー ～相手に合わせたコミュニケーションのとり方って、結局何!?(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

銀行員、研修の仕事をしていました。若手行員対象のリーダーシップ研修ともなれば、後輩指導についてのHow to的な内容はつきもの。そこで私はもっともらしく「ですから、相手に合わせたコミュニケーションっていうのが大切ですよね～」と講釈しておりました。ではありますが、この「相手に合わせた」って、実のところなんなのでしょうね？結局、実体験のないまま銀行を退職し、半年後印刷会社に入社。集合研修で講釈していた私が今度は現場の指導係になったわけです。人を教える、育てる、など講師業をしていたのですから、「私は人を育てるプロ！人はほめて育てる！任せてちょうだい！」とある意味自信満々でした。

辛酸なめる時そう遠からず。季節は今ぐらいいったでしょう。その年に入社したI君は専門学校卒。デザイン学科を卒業したとはいえ、うちの会社での担当業務はまるっきりの素人。仕事はお客様からの入稿原稿からチラシやポスター、ページ物のレイアウトをプロの技で作成していくというもの。本人も七難八苦していましたが、周囲の叱咤激励もあり、ようやくお客様のニーズに応えられるような成果物が割れるようになってきました。そうすると、お客様からのお褒めの声、例えば「イメージしたとおりのチラシになった。とても嬉しい。満足」「I君にもよろしく伝えておいて」の声がぞくぞくと届くようになってきました。

まさに「ほめる時」。その時に私がしたこと。社員6名はいたでしょうか。それらスタッフの前で、「Iさん」と背中ごしに声をかけました。当のI君は黙々とパソコンに向かい、右手はマウスをリズムカルに動かしていましたが、名前を呼ばれるや、さっと私のほうを振り向きました。目はじっと私を見ている。次なる指示を待っている様子。こういう姿勢がまた気持ちがいい。「お客様がね、Iさんのことほめてたよ。デザインがとてもよく出来ていたって。これからよろしくっ！だって。やったじゃない！」と満面笑みでそれは大きな声で嬉しさを全身で表して伝えました。そばで聞いていたスタッフのSさん、すかさず、「あら、I君、よかったわね。頑張った甲斐があったじゃない！」。I君も少し照れたように表情をくずし、ほっとしたような顔。ちょっと照れているようにも見えました。その場の職場の雰囲気は、緊張から一転してI君の成果を共に喜ぶ空気へ。これでよし。できたときにはこうしてほめる。これで万事うまくいったはずでしたが…。

数日後。たまたまパソコンルームで私とI君の2人っきりになったときのことで。I君が意を決したように「猪俣さん、すいません…」と声をかけてきました。深刻な様子。なんだらう？「猪俣さん、お願いがあるんです。この前のこ

となんですけど、ああいうふうに皆の前ではめられたくないんです…」「！（虚をつかれ一瞬息をのむ私）」「ああいうふういと言われると、また同じような結果をださなくちゃいけないかと思ってプレッシャーになるんです…」と、顔もこわばりながら、おそろおそろ私に訴えかけてきました。「ああ、そうだったのね。ごめんね。これからは気をつけるね。言ってくれてありがとう」とどきどきしながらそう伝えると、I君、軽く一礼してまたパソコンに向かい始めました。

人をほめる時は、半ば大げさに人前でほめたほうが効果がある…というのは単なる私の思い込み。それを思い知らされました。恥ずかしかったですね。I君にそう言われて。そのことをコーチのKさんにセッションで話していたとき、ふむふむと聞いていたコーチからこんな問いかけがありました。「そのIさんは、コミュニケーションにおけるタイプでいうと、何タイプの傾向があるの？」あっ、コーチングでいうところのコミュニケーションの4つのタイプ分け。学んでいながら活かしていなかった…！これは、コミュニケーションの行動特性や思考特性がどんな価値に基づいてとられているのか、それを代表的な4つのパターン（タイプ）に分けたものをいいます。4つとは、人や物事を支配していくコントローラータイプ、人や物事を促進していくプロモータータイプ、全体を支持していくサポータータイプ、分析や戦略を立てていくアナライザータイプを指しています。さて、これらの捉え方では大切なことがあります。それは、○○さんは○○タイプと決めつけるものではないこと、そして1人にはこれら4つのタイプの傾向はすべて含まれるけど、その強弱の度合いが人によって異なり、それが1人ひとりの個性にもつながっているということ。

コーチからのこの問いかけで私はあることを決意しました。よし、このタイプ分け、スタッフにすすめてみよう、と。Webサイト「Test.jp」には、私たちのコミュニケーションのとり方が実際どうなのかを、目に見える状態にしてくれるアセスメントが多く掲載されています。その中のひとつ、「タイプ分け」をまずは若手スタッフ4名にやってもらいました。さて、I君の結果は…？これには大きな発見がありました。もちろんI君のみではなくほかの3名のスタッフにも。その発見により、彼ら彼女らのモチベーションの上げ方や、より具体的なほめ方ができるようになりました。それも迷いなく。相手に合わせたコミュニケーションのとり方とは？こうした抽象的なことをコーチングには明らかにしてくれるヒントが満載と実感しています。詳細は次号でお伝えします。（皆さんも、是非Test.jpを試してみてください。面白いですよ！）



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!!)