

コーチング解体新書

～やる気を引き出す源泉を探る～

その54 チームを活かす「結果」と
「プロセス」両方の視点



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内研修の企画・運営および講師を担当。退職後は家業の印刷会社に従事。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。
国際コーチ連盟プロフェッショナル認定コーチ
財生涯学習開発財団認定マスターコーチ
コーチエィCTPクラスコーチ
米国CCE,Inc.認定 GCDF-Japanキャリアカウンセラー

私は現在あるチームのリーダーを担っています。コミュニケーションのプロなのだから、さぞかしそのチームは上手くいっているだろう、とあなたは思うでしょう。しかし、現実にはそう甘くありません。事実、最近「しまった。やっちゃった！」という苦い体験をしました。その体験から学んだことを今日はお伝えしたいと思います。

事の始まりは、セミナーのコンテンツをどうするかミーティングを開いたときのことで。全員でアイデア出しをしたあとに、いわゆる「たたき台」を誰が作るのか、という話になりました。一人のメンバーがAさんを推薦しましたが、私は一抹の不安を感じました。というのは、Aさんは他にも複数のタスクを抱えていて、どうも落ち着いて今回のセミナーに関わるのは難しい状況にあるように思ったこと、何よりも今回のセミナーの目的について腑に落ちていないようにも見えたからです。しかし、Aさんははっきりと言いました。「はい、私がやります！」と。「Aさん、本当に大丈夫なの？」と訊ねると「はい、やります。」とさらにははっきりした声のトーン。私はそれを信じることにしました。次回のミーティングは一週間後とし、Aさんが仕上げた「たたき台」をもとに内容を決定すること、そしてまたその一週間後に開くリハーサルでは本番さながらに練習に臨める状態にすること、と全員のコンセンサスを得て、そのミーティングはお開きとしました。

あと私にできるのは「大丈夫」と言ったAさんを信じることで、それだけです。一日一日と次回のミーティングの日時が近づいてきます。しかし、Aさんからは何の報告もありません。いや、きっとやってくれているのだろうと信じ、また日が経ちます。そしてミーティングで私はAさんに問いました。「Aさん、仕上げた『たたき台』を発表してもらえますか？」と。きっと彼女はやってくれている、と信じながら。

「それができなかったんです。どんな参加者が参加するか特定できなかったので、一体どうすればいいかな…と。と。」

えっ！ なんて？！ 一瞬頭の中が真っ白になりました。それはまずいでしょう！ メンバーも忙しいなか、こうしてミーティングの時間をとって集まっている、一週間後のリハーサルに向けて、今日のミーティングがどのような位置づけなのか、Aさんもわかっているはず、約束が違うでしょ。

かちんと頭にきました。「えっ！？ それがないと今日のミーティングはなりたないでしょ！」完全に問い詰めモード一色です。結局それから三回ミーティングを重ねるものの、Aさんは「結局よくわからない。負担だ。なんだか押しつけられている感じがする。」と意気消沈するようになり、場をおさめるためにその役割を私が引き取ることにしました。チーム内にいや～な雰囲気が流れたのは言うまでもないことで

す。確かにAさんは「やります。」と言ったわけですから、その言葉に責任をもってほしかったわけですが。ただ、こうも思いました。仕事の任せ方は人によって違うのだと。例えば、私はいったん任せられたら、最後までそのまま何も言わずに任せてほしい、わからないことがあればこらちから質問するし、と思うわけです。でも、自分がそうだから周りの人すべてがそうだというわけではないですよ。実際、Aさんは違っていたんです。「やります。」とは言ったものの、完成に至るまでの細かな段階で、こういう「せん」で進めていいのかどうか、周囲と同意を得ながら進めたいタイプだったのでしょうか。そしてなかなか自分からは質問できないタイプなのだと思います。ですから、今回については、日常の仕事のやりとりのなかで「わからないことはない？」「大丈夫？ どこまで進んだ？」とさりげない声かけと同時に、「みんなが忙しいのを気にしてくれて、今回、声をあげてくれてありがとう。」のようなねぎらいも必要だったのだと思います。Aさんにしても「できなかったんです。」と言うのにも勇気がいったことなのでしょうから。

「なんでできなかったの？」と言う前に「何があったの？」と返していれば、その後のAさんのモチベーションは上がったでしょうし、そのやりとりを見ていたメンバーのモチベーションも上がっていたはず。「なぜ？」ではなく「どうしたの？」。その問いの背景に流れるものは、仕事の「結果」だけでなく、何をどのように取り組んだのかという相手の「プロセス」にも光を注ぐ余裕がどれだけリーダーにあるのかだと思います。行動の背景には、必ずそうなった本人ならではの理由があるはず。そこにも光を注いで今後もチームを育てていきたいと思えます。人は人との関係から多くを学ぶ、だからこそ面白い！ とも実感です。(笑顔)



コーチングプレス株式会社

〒336-0021 埼玉県さいたま市南区別所6-17-310 電話 048-863-8914 FAX 020-4665-3162
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!!)