

コーチング解体新書

～やる気を引き出す源泉を探る～

その62 まず手をつけるべきは、
関係性を創ること（その1）



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

会社員だった頃の私は、部下に会社や私自身のビジョンをよく伝えていた。一人ひとりに何を期待しているかもよく伝えていた。反応はどうかというあまり芳しくなかった。そうすると決まってこう思ったものだ。「伝え方が悪いのだろうか？」はたまた「相手の理解力、意欲や意識の違いもあるのだろうか」と。

しかし、ほどなくして、その捉え方を変えねばならぬ事件がおきた。ある部下からこう言われたのだ。しかもその部下は社内のリーダー的存在だった。

「猪俣さんの言っていることは正しいです。でも、もっと私たちの言い分も聞いてくれたっていいじゃないですか。」と。

いや、そんなことはない。ちゃんと聞いているじゃないか。言い訳がさんさん浮かぶ。が、それを相談していた友人から次の質問をうけてはっとした。

「猪俣さん、それぞれの部下との信頼関係の度合いはどれくらいだと思いますか？ 相手は猪俣さんをどのくらい信頼しているのでしょうか？ 猪俣さんは相手をどれくらい信頼していますか？」と。そこでようやく気づいたのだ。私が手をつけるべきは、「何をどう伝えるか」ではなく、「相手との関係をどう創るか」の関係性だったのだと。

実は、信頼関係という関係性を創るにはセオリーがある。それは全部で3ステップある。

最初に構築すべきは「安心」。この人だったら何を話しても大丈夫、話しやすい、否定しないで受けとめてくれる、本心を打ち明けられる、と部下が思う状態だ。このステップが築かれないと、大切な情報がこちらに届かない。そうすると、上司としての役割と責任が果たせなくなる。なぜなら、より早くよりよい決断ができなくなるからだ。大きなトラブルにならないと報告があがらない、というのもこの顕著な例だ。また、部下にとって上司が「安心」できない存在だと、ちょっとした相談や質問がなかなかできない。今、声をかけても大丈夫か、もう少し後のほうがいいのか、なんだか機嫌が悪そうだからあとにしておこう、などいわゆる非生産的なエネルギーが蔓延する。

次のステップが「自信」。この会社や職場のメンバーの一員として、自分は確かに認められていると感じられるレベルだ。もしも部下にこれが感じられないと何が起きるだろうか？ 自分の存在は、上司や職場で認められているのだろうか？と常に気になってしまう。すると、本来やるべき仕事よりも、人間関係にばかり気をとられるようになる。また自信がないから、自分に可能性が感じられない。だから、新しい分野にチャレンジできない。失敗したときに誰もフォローしてくれないと感じているわけだから、チャレンジはリスクにしかない。人は職場にセーフティネットがあるからこそ、チャレンジできるのである。

最後のステップが「行動」レベルの構築だ。ここでようやく、部下に何をしてほしいのか、どう成長してほしいのか、「期待や要望」をするのが効果的になる。第一ステップと第二ステップが築かれないまま、部下に「期待や要望」をすると、それは抗うことのできない指示命令でしかなくなる。

私が今までしていたのは、それだったのだ。

とにかく最も重要なのは最初のステップだ。ここで考えてほしい。その「安心」レベルを築くために、今現在あなたが部下にしていることは何だろうか？ やろうやろうと思ってやっていないことは何だろうか？ 「安心」レベルを後退させているあなたの行動や振る舞いは何だろうか？ と。

その答えは次号で紹介しよう。

私の友人はこのステップを部下との関係づくりに取り入れて成功した。ある会社のトップセールスマンだった彼は、部下から怖れられる存在だった。それが「あなたが私の上司でよかった。」と言われるほどまでかわったのだ。部下からそのように言われることは、ビジネスマンとしてこれ以上嬉しいことはないのではなかろうか。

その秘訣をあなたも手に入れてほしい。そのために、まずはこれからの一ヶ月間、さきほどの私からの「問い」の答えを探ってきてほしい。



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!!)