

コーチング解体新書

～やる気を引き出す源泉を探る～

その12 リーダーへのサクセスストーリー
～安心感で人を動かす(下)



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

(前回11号の続きです)

コーチからの言葉、「果たして危機感や不安感で人は動くんだろうかね?」行き着いたのは次の考えでした。経営者は危機感(例えば、今の売上のままだと支払いがあぶない…など。)を原動力にできるけれども、従業員は違う…と。不安感で人を動かすのではなく、安心感で人を動かす。理屈はわかる、ならばどのように?

おりしも受講していたCTP(コーチ・トレーニング・プログラム)のクラス『パフォーマンスマネジメント』にヒントがありました。そのクラスのねらいは、やる気やモチベーションなどの精神論ではなく、人の行動がどうしておきるのかを理解し、その行動が自発的に続くためにどう関わっていかばいいのかを学ぶというもの。それによれば、そもそも人間は感情の動物ゆえに、自分が行動した結果、「快」の感情が残ればその行動を続けてみたいと思うし、反対に「不快」の感情が残ればもう一度やってみようとは思わない。例えば、Aさんと一緒に食事をしたらとても楽しかったので、機会あればもう一度会って話をしてみたい、反対につまらなければできればもう一緒にの機会は遠慮したいな、など。このように「快」には嬉しい、楽しい、面白いなどの感情、「不快」にはつまらない、痛い、苦しいなどの感情があげられる…。

ここまで学んで気づきました。相手に「快」の感情を残すのは、この記事にも何回もでてくる「アクロレジ」であると。訳すとそれは「存在承認」という意味になります。その人がそこにいるということに自分は気づいている、それをその人に教え伝えてあげることをいいます。

さて、話が戻りますが、『パフォーマンスマネジメント』のクラスでは以下についても触れられていました。非常に興味深いものです。

私たちは、基本的には行動した後、次の4つのもののどれかを手にすることになるようで、その4つとは、

- ①承認による行動強化…その行動をすると「ほしいものが得られる」ので、将来の行動頻度は増加する
(例)企画書を提案したら、上司からすぐ返事があった。
- ②脅迫による行動強化…その行動をすると「嫌なものを避けられる」ので、将来の行動頻度は増加する
(例)企画書を提出しないと減点だと言われた。
- ③処罰による行動弱体化…その行動をすると「嫌なものをもらう」ので将来の行動頻度は減少する
(例)企画書を提出したら、一蹴された。
- ④無視による行動弱体化…その行動をしても「ほしいものがもらえない」ので、将来の行動頻度は減少する
(例)企画書を提出したものの、上司の机の上に置かれたままで返事が何もない。

現実としてはこれらを上手く活用していくものですが、相手の自発的な行動が続くのは、間違いなく①番でしょう。ならば、具体的に職場でどのような行為が「承認」に該当するのでしょうか?

- ・「おーい」ではなく相手の名前を呼んで声をかける。また会話にも意識して相手の名前をよぶようにする。
- ・挨拶する(出勤時や帰社時。相手の目を見て)

- ・お茶をだしてくれた社員に対して「お茶、美味しかったよ」と声をかける。
- ・「お父さんの体調どう?」「○○について調べてみるって言っていたけどその後どう?」など、ささいなことでも覚えておき、そのことをまた問いかけてみる。
- ・「ヘアスタイル変わったね。」「その洋服の色きれいだね。」「賀状印刷のポスターをここに貼ったんだね」などの変化に気づき、それを事実として伝える。

人は自分の存在を認知してほしいと思うもの。その後のコーチングセッションのテーマはもっぱらこのことが中心でした。この一週間でどのようなアクロレジをしたか、その結果、私に、相手に、職場環境にどのような変化がおきたか。しかし一番驚いたのは、まず自分にその変化が感じられたことでした。どういうわけか、スタッフたちに対して以前ほどいらいらしくなってきたのです。不思議なことに、まさに行動が思考をマネジメントする、を実感しました。

ある日のセッション、コーチからの問いかけにまたもやはっとしました。「猪俣さん、職場の人が普段やっていることは当たり前と思って、そういうことはアクロレジしていないでしょ。あなたがちゃんとそれを認めなければ、その行動も続かなくなっていくよ。」と。確かに…。当たり前のようにしてくれていることといえば…。それは日々の中でたくさんある…。その後の私のアクロレジの対象はまた一段と広くなりました。

経理担当には「毎日、朝、掃除してくれていますよね。」「毎月、間違いなく支払いや入金をしてくれていますよね。」「仕事が忙しいなか、真っ先に電話をとってくれて助かります。」「(経理担当の女性、ぱっと頬が上気する。)

若手のスタッフには「1ページ作成する時間が早くなったね。」「今回の仕事ではミスがなかったね。」「トラブルがあったときには私にすぐ連絡してくれるようになったね。」「(若手スタッフ、ほっと安心した表情をする。)

営業のSさんには「お客様がSさんにはいつもよくやっていただいているって言ってましたよ。」「毎月、約束の時間に遅れることなく納品してくれていますよね。ありがとうございます。」「(まんざらでもないという感じの嬉しい表情。)

ある日のこと、前回の記事でいろいろとあった営業のSさんに変化が!いつものように外回りから会社に戻ってきたSさんは、自分の机の前で一呼吸してから私にこう言いました。「あのお、○○のお客さまなんだけど、この秋に発行したい企画ものの話があるようだ。なんか小耳に挟んだんだけど。どうやら今までは東京の業者に外注していたらしい。猪俣さん、電話してみてくださいませんか?もしかしたらうちでもできるんじゃないかなって思ってます。」「

おー、前回に書いたSさんとは大違い!電話しますよ、もちろん!少しずつ少しずつチームとしてまとまっていくのが感じられました。安心感をつくることは、会社にその人の居場所をつくるということ。そして、それは経営者だからこそできることなのかもしれません。アクロレジをし続ける、効果大です。



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!!)