

斎藤日登美のコーチング魂

発行元: Quality Time Corporation

2012年 8月号



「斎藤さん、あなたはナタになりなさい」

OL時代、当時の上司にこう言われたのはもう15年も前のことになると思う。常日頃この言葉は私の心の中にあるのだけれど、あらためて反芻したのは先月ある経営者の会にお招きいただいて、大先輩方の前で私の右腕時代の経験談を講演させていただいたからである。

私は外資系企業で長年右腕をやってきた。しかし思い起こせば、当たり前のことがだが、はじめから右腕だったわけではない。私が本格的に「右腕」として活躍する前、私は外資系企業の外人付きの社長秘書だった。アジアパシフィックというアジアを統括する組織のトップが日本とシンガポールを往復しながら当時の社長も兼任していたが、その彼がシンガポールに戻ることになり、on board(着任)したのがH社長であった。そのH社長こそが、私を一介の社長秘書から「右腕」にまで育て上げてくれた人である。彼とは2つの会社でビジネスを共にすることとなる。彼の社長業を支えつつ、とんでもないチャレンジをさせられながら、20代後半から30代の大半を過ごした。まったくとんでもないチャレンジだったと思う…。私に責任を与えたH社長の肝っ玉には今更ながら恐れ入る。

人材育成の現場では、部下(相手)に「期待する」ということがもっとも大切な要素の一つであると言われる。後のコラムで少し書こうと思うが、この「期待をする」ということで、相手のパフォーマンスが引き上がるというのだ。私など、会社をやめてからそんなことを本で読んだが、自分の経験に置き換えると本当にそうだったと思う。期待され期待され、あなたはできるとのせられ、チャレンジさせられて、私は育った自負がある。

後から聞いた話だが、H社長は、前外人社長から、「You should keep Saito-san on your side. She is really something. (斎藤さんをちゃんと自分の側につけておけ。彼女は本当になかなかの人物だよ)」と言われていたのだそうで、その期待効果は大きかったように思うのだ。

部下を育成するのにあと2つ大切な要素がある。「責任を持たせる」、そして「フィードバックをする」という2つである。

28歳で私は最初の部下を持ち、29歳で5~6人の部下を持ったと思う。ただの社長秘書だった私を、「秘書室」を組織させて責任を持たせ、会社の秘書業務を統括させて業務の司令塔に引き上げたH社長。所属している秘書達を、「秘書」ではなく、「Administrative Assistant」として責任ある仕事を持たせるように私を動機付け、動かしていくH社長。彼らは生き生きと仕事をし、誰よりも自律した逞しく健やかな人材となっていました。

しかし私もまだ若かった。今だって生意気だが、当時は本当に直感と正義感だけで仕事をしていたと思う。今のようなコミュニケーションスキルもないから、部下からは「男前」と慕われたが、30代後半~40代の部門長や役員らにも歯に衣着せず物申し、斬って斬って斬りまくった。今思い出すと顔から火が出るほど恥ずかしく、心から申し訳なく思う。あの頃の私は一切容赦しなかった。追いつめて追いつめて逃げ場と対面をなくすほどにやりこめたものもあったと思う。…しかしやはり人はそれでは動かない。部下はついてきてくれても、オジサマたちを動かすことは容易ではなかった。そんなとき、たぶん弱音でも吐いたのだろう。社長が言ってくれたのが冒頭の言葉である。

「斎藤さん、あなたはナタになりなさい」そうしてつづけて彼は言った。「斎藤さん、あなたは優秀だ。しかし今のあなたはカッターナイフだ。いとも簡単に人を傷つけてしまう。ナタは大きくふるえればバッサリ切れるが、そう簡単には周りを傷つけない。斎藤さん、あなたはナタにならないといけない」

ずんと心に染みた…そして彼はもう1つ言った。「斎藤さん、人は“what”ではなく“how”に影響されるものだ」

つまり、人は「何を言われたか」ではなく、「どう言われたか」、により左右される。そう社長は教えてくれた。今思えば、あの時が、私が自分の「コミュニケーションスタイル」たるもの問題に気づき、自ら変えていきたいと願った瞬間だったようだ。貴重なフィードバックを、適切なタイミングでH社長はしてくれた。けして叱るのではなく、いつも穏やかな口調で。きっと任せながら、実はとてもひやひやしていたのではないか、と今は思う。私は彼のマネジメントを「太陽のマネジメント」と呼ぶ。厳しくダメ出しをして叱り飛ばすような「北風のマネジメント」ではなく、いつも太陽のように暖かいフィードバックで私を促してくれたから…。

今日は私のキャリアの前半部分の話をした。その後私に起った事、私が自分に対しておこなった人生の変革、その後のキャリアなどもまた折を見て話したいと思う。私は右腕育成得意とするコーチであるが、このような私の生きた体験をもとに行なっている。少しでも、この、「太陽のマネジメント」を伝授できればと願いながら…。

一分で行動が変わる！？ 今月の“ワンポイントコーチング”

先ほど目の前の相手に「期待する」ことで相手のパフォーマンスが上がる、と述べた。

このことを、「ピグマリオン効果」という。ピグマリオンとはギリシャ神話に出てくる彫刻家で、理想の女性像を彫り上げ、その彫刻を生身の人間だと思い込み、恋焦がれてしまう。それを哀れに思った愛の女神アフロディーテがその彫刻を人間にしてやり、めでたしめでたしといったような話らしいのだが…。

さて、このピグマリオン効果とは具体的にはどういうことか。

例には枚挙にいとまがない。ある医師が資格も技術も経験もない人たち56人に特別に実験のやり方を教えることにし、そのなかから「適当に」14名を選び、「適性の高い人材」に指名した。指導教官はこの14人にふつう以上のスキルの向上を求めるように命じた。研修中に行った試験では筆記・実技ともに「適性の高い人材」に設定された人たちの成績が上回っていた。全員からのあらゆる面からの評価もその「適性の高い人材」が最高点を取り、指導員も「適性の高い人材」が優秀だと判断した。こんなのは単に一例にすぎず、知能テストを行い、適当な5名を成績優秀者として教師に伝えると、期末には必ずその5名の成績が上昇している。実験者に同じマウスを渡すとき、一方が優秀で一方が劣性であると伝えると、優秀と伝えられたマウスの実験結果がおしなべて高い…などなど…驚くばかりなのである。

これは期待された相手の側の問題ではなく、期待した側の関わり方の問題なのだ。意識していないのに、相手に何を望むかを目で伝えていることはよくあるという。

期待を寄せる相手に対しては目線がやや上向きになり、期待をかけられている相手はそれを読み取っているという調査結果も出ている。相手に前向きの期待をすると向き合う相手のパフォーマンスが上がるというのは本当なのだ。これって素晴らしいですか。

逆の効果ももちろん報告されている。それは「ゴーレム効果」という。

目の前の人の成果が出ないのは、もしかしたら目の前の人のせいだけではないかもしれない。あなたの関わり方ひとつで変わる可能性をはらんでいる。

コーチングの現場では、日々自分の行動を変えることを促している。目の前の相手を直接変えることは難しい。でも自分を変えることは目の前の相手を変える事よりよほどいたやすいはずだ。相手に前向きな期待をかけてみよう。きっと何かが変わるはず…。

「人のふり見て、我がふりを最適化！」今月のコーチング・ショット

「想定外の問題がありましたので…仕方なかったかなあ…点数は60点くらいです」

前回も登場した製造業のS課長が先週の振り返りをしながらつぶやくように言う。

斎藤「60点ですか…。仕方なかったと思うようなことがあったんですね。先週はたしか出張もされていましたよね。」

Sさん「ええ、そうなんです。それで、Y課長とその部下と一緒に出張だったんですが、自分のアボの1つがドタキャン、Y課長の部下のアボ2つがドタキャンになつて…まああと3つあったんでそれはこなして、それらのアボはまあまあだったんで、よかったです。で、あいた時間は皆で喫茶店入ってPCでががつと仕事をこなしたんで、まあそれはそれで仕方なかったかなあと思つているんですけど…」

斎藤「ふむ、ふむ、そなんですね、アボが3つドタキャンになった。それであいた時間でPCでががつと仕事をこなすことができた。それは仕方ないことだったと？」

Sさん「はい…自分のほうのドタキャンのお客様は結構親しいので、“すいません～！どうしても今日ダメになっちゃいます”って、まあ信頼関係あるお客様だし、本当の事だと思うんで、仕方なかったと思うし…それにY課長の部下のほうは、事情はよくわからないですけれど、Y課長が一応注意というか指導していたようですし…」

斎藤「なるほど。ご自身のほうのアボがキャンセルになったお客様とは信頼関係も出来ていて、仕方なかった。要するに想定外のことが起こり、ドタキャンになつてしまつた。それは仕方なかったことである、そういうことですね？」

Sさん「はい。」

斎藤「そして、Y課長の部下のドタキャンについてはY課長がちゃんと指導をされていたように見えたし、そちらも仕方なかったと？」

Sさん「うへん…そうですね。めったに重なることはないんですけど…つといふか今まで一度もなかつたですし…想定外というか、不運というか…」

斎藤「今まで、ドタキャンがそんなに重なることはなかつたから今回は想定外だった。でもその想定外のことが起つた対策として、PCで仕事はした…そういうことでしょうか？できることはなかつたと？」

Sさん「そうですねえ…、すぐほかのお客様にもいくつか電話もしてみたのですが、急だしやはり難しくて…」

斎藤「ドタキャンがあつて、応急対応したが、対処しきれなかつたのですね。…先ほど、“想定外”“不運”とおっしゃいましたね。今まで出張においてドタキャンがなかつたから、想定していなかつたのですよね。今までなかつたからこれからもないと、そう思ひこんでいた。それはむしろ今までがたまたま運がよかつただけとは言えないでしょうか？今回の事は、“想定できなかつた”“予期できなかつた”のではなく、単に“想定していなかつた”ということではありませんか？」

Sさん「ああ～…確かに…そうかもしれません。予測が甘かった…」

斎藤「はい、私にはそう見えます。普通に考えれば、ドタキャンは、あります。それが重なるか今まで全くなかつたかは単に運不運かもしれません、そのようなことがあるかもしれないということはもちろん予測して準備ができます。出張というのは、時間と費用が余計にかかります。当然組織の長なら、そのコストを踏まえたうえで周到な準備をしていくことが要求されますよね。」

Sさん「そうですね…」

斎藤「たとえ東京であつても、今日の今日連絡を取つてお会いできるお客様がどのくらいいるでしょうか？ドタキャンということがあるかもしれないと思定していたら、どんな準備が行く前にできたでしょうか？」

Sさん「うへん、たとえばほかのお客様にも自分が出張に行くと伝えておき、もしかしたら寄れるかもしれないとその日のご予定を軽く聞いておくとか…」

「…そうか、AプランBプランみたいに作つておくこともできたかもしれないですよね。そうか、準備が足りなかつたのかあ…」

斎藤「そう、おっしゃる通りです。だつてSさん、考へてもみてください。もしもあなたの部下の方がわざわざ出張に行き、“アボの半分がドタキャンになつたのでPCで仕事してました～”という報告をしてきたら、いかが思われますか？」

Sさん「…わ～…そうですね…その部下、だめですね。。。アボは本当に大丈夫だったのか、行く前にほかのプランを想定していなかつたのか、当たり前ですよね…。…いや、、、自分、だめですね…。ちょっと…反省です。次回の出張の時は、しっかり想定して、準備したいと思います。」

自分の事になると見えなくなる事というものは多い。また、いとも簡単に“仕方なかった”を言い訳にしてしまうことはとても多い。

自分の人生を、そして仕事をうまくマネジメントしようと思えば、“想定外”をマネジメントすることが最も必要なことの1つではなかろうかと私は思つてゐる。想定外をコントロールするには想像力が必要だ。

そして自身の無駄な“樂観性”を排除することだ。現実を直視しないことと樂観的であることを混同してはいけない。現実を直視しもせず、通称“不運”、すなわち“想定外”的事件に見舞われ、翻弄され、“仕方なかった”と腐つて生きている人のどれほど多いことか。

本人が無駄に樂観的に生きていればいるほど、また“不運”は形を変えてその人のもとへやってくるだろう。

確かに想定できない不運はある。それは真実だ。

しかし一方で、私たちには想定できる不運があり、自分が事態と結果をコントロールできる範疇は意外に大きいということを自覚したほうがよい。準備に頭を使うことだ。

これからは、“仕方ない”という言葉を安易に使うのはやめてみたらどうだろうか。

※守秘義務契約に基づき、一部情報を改変してお届けしています。

60分間 5000円の“お試しコーチング実施中”

部下・右腕の育成や組織・時間管理の問題などでお悩みの方は、お気軽に斎藤日登美の“お試しコーチング”をご利用ください。
ちょっとしたポイントに気付き、改善するだけで、今まで延々悩み続けていた問題がウソのように解決することも良くあることです。
お申し込みは下記お電話番号にご連絡をいただかく、ホームページよりお申し込みください。

お申込み&お問い合わせは、 080-1353-0791 (斎藤) まで

発行元: Quality Time Corporation

〒156-0054 東京都世田谷区桜丘1-2-20-311

“時間”と“組織”的プロフェッショナル。斎藤日登美のホームページ

<http://www.qt-corp.jp/>