

特集 魔法のコミュニケーション

第2章

自己への「問い」が コミュニケーション力を高める

——株式会社コーチ・エイ 鈴木義幸さん



柏村 斉
千葉県中小企業診断士協会

1. コーチングで組織を変革する

「今の延長線上にはない、変化する未来を創る支援をしたい」

日本におけるコーチングのパイオニアである、株式会社コーチ・エイ代表取締役社長の鈴木義幸さんは、エグゼクティブ・コーチングに対する思いをこのように語る。

同社のエグゼクティブ・コーチングでは、「問い」を通じてクライアント企業のコミュニケーションを変え、ルーティンを変え、組織文化を変えることで、組織変革の実現を支援している。

コーチングとは、「問い」を2人の間に置き、一緒に探索しながら双方向にコミュニケーションを交わすアプローチである。



株式会社コーチ・エイ代表取締役社長の鈴木義幸さん
(記事内画像提供：株式会社コーチ・エイ)

「質問」ではなく「問い」と呼ぶことに鈴木さんのこだわりがある。どちらかが質問のエキスパートで、質問する側と質問される側に分かれてしまうと、質問される側は、聞こえが良いことを言うってしまう傾向がある。特に日本人は、正解を言おうと条件づけられてしまっていることに鈴木さんは気づいた。

そこで、問い質すという意味のある「質問」という言葉ではなく、「問い」という言葉を使うようになった。「問い」の前では、お互いに対等であり、「問い」に対して思っていることを伝え合っていくことで、相手と新しい見方や価値を創造していくのだ。

「問い」で組織の変革を支援する鈴木さんに、「問い」が作る未来とコミュニケーションの秘訣を伺った。

2. 変化する未来を創る支援をしたい

(1) リーダーの自分らしさの発見

会社の未来を作るのは、人の主観である。また、主観がはっきりしているリーダーが率いている会社は強いという。たとえば、日本を代表するオーナー企業の社長は、社会に何を提供するかという主観が明確であり、そのような人がリーダーであるオーナー企業は強いというわけだ。

一方で、多くの日本の企業では、社員の主観を削り取っていくことに意識が向きがちで、社員が自分らしさを表現しにくくなっている

ことに鈴木さんは危機感を感じている。

「自分らしさを失わずに、自分を表現できることが重要だと思います。社会に合わせながらも、社会に対して自分は何を提供するのか、自分の何を表現するのかという自分の在り方について、私たちは経営者たちに問いたいのです」

まさに、「問い」を通じて自分らしさや主観を発見する過程が、新たな未来を創るのである。

(2) 主体化したリーダーの開発

経営者の主観に加えて、企業の変革に必要なとなるのが、「主体化したリーダー」である。組織全体の30%以上が主体化したリーダーとなる必要があると鈴木さんは言う。

「主体化」とは、鈴木さんが非常に大事にしているコンセプトで、組織の存在意義と自身の存在意義を融合させ、組織の存在意義に自分なりの意味を見いだすことである。

クライアント企業内で主体化したリーダーを物理的に増やすために、同社ではリーダーがコーチングによる「問い」を通じて部下や周囲のキーパーソンを主体化したリーダーに開発するサービス：DCD (Driving Corporate Dynamism) を展開している。

3. 「問い」を立てる力を磨く方法

では、どうすれば良い「問い」を投げかけられるようになるのだろうか。

「基本的に、人は自分に問いかけたことしか、相手に問いかけられないのです」

だから、自分にさまざまな問いを投げかけて、「あ、こういう問いは深く考えられる」、「刺激がある」、「視点が広がる」という質問を見つけたら訓練をすることが重要だという。

たとえば、ある部下との人間関係がうまくいかないときに、自分に問いかけるのである。

鈴木さんが考える問いの一部を、ここで紹介しよう。

- ・自分にはこのように状況が見えているが、

- 部下はこの状況をどう見ているのだろうか
 - ・部下は私からどういう言葉を聞きたいと思っているのだろうか
 - ・この部下のモチベーションが上がる刺激やパターンにはどのようなものがあるのだろうか
 - ・この部下はどのような理由・背景でこの会社に入社したのだろうか
 - ・彼が今でも忘れることができない成功体験とは何だろうか
 - ・今でも悔やんでも悔やみきれないと思っている失敗は何だろうか
 - ・今は自分のキャリアについてどう考えているのだろうか
 - ・週末、家族とはどのように過ごしているのだろうか
 - ・一度で良いから聞いてみたいと思っている褒め言葉は何だろうか
 - ・夜寝る前にふと思うこととは何だろうか
- など

これらの問いは、インタビュー中、一度も途切れることなく発せられた。「問い」について常に意識し、習慣化しているからこそ、その場で問いがあふれるがごとく出てくるのだろう。

これだけ考えているから、クライアントに「部下に問題があるのです」と相談されたときに、クライアントが考えを深めることができる問いを投げかけることができるのだ。

自分1人でもできる訓練として鈴木さんがお勧めするのは、1日5分の振り返りだ。1日を振り返るというのは、自分に問いを投げかけるということである。テーマはコミュニケーションにこだわる必要はない。自分が興味を持っていることや悩んでいることでも良いという。

4. 大切なのはスキルではなく目的

「問い」と並んで重要なことがある。それがコミュニケーションの目的である。

「コーチングというとスキルがクローズア

ップされがちですが、自分のコミュニケーションの目的をはっきりさせる結果としてスキルは生きてきます。スキルは身につけようとして身につけられるものではないと考えます」

たとえば、上司が部下とコミュニケーションを取る目的が「部下に自分の言うことを聞かせること」であると、いくらコーチングのスキルを知っていたとしても、その目的が優先された表情や言葉遣いになるため、効果的にスキルを使えない。スキルは、自身のマインドの上に乗ってくるものであるから、自分のコミュニケーションの目的を認識することが大事だという。

とはいえ、何をコミュニケーションの目的としているかは、自分で認識できていないことが多いという。仕事ではしっかりとコミュニケーションを取ることができていても、家族とはうまく取れていない読者もいるだろう。会社にいるときは、コミュニケーションに対して高い意識を持っている人でも、家に帰った瞬間に、目的意識がない状態で、漫然とコミュニケーションを取ってしまう。すると、家族に対しては効果的なコミュニケーションが取れなくなってしまうというわけだ。

したがって、コミュニケーションの瞬間瞬間で、「自分は何を目的としてコミュニケーションを取ろうとしているのか」を意識することが、良いコミュニケーションを取るうえで重要だという。

特にストレスがかかったときは、自分が目的としているものではないものが現れることがある。たとえば、目の前に自分に合わない苦手な人がいるときは、目的を意識していないと自己防衛の態度を取ってしまう。しかし、この人の能力を發揮させたいという目的を認識できれば、その目的に沿ったコミュニケーションを取ることができる。

5. コミュニケーションの「タイプ分け」

次に、中小企業診断士が経営者とのコミュニケーションを取る際にも活用できる「タイ

プ分けTM」について、紹介していただいた。

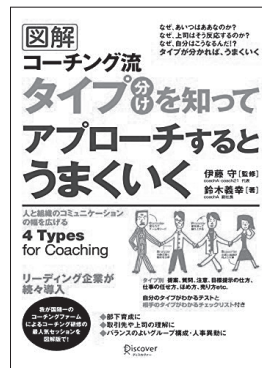
「タイプ分け」とは、臨床心理学、組織行動学などをベースにコーチ・エイ社が開発したコミュニケーションの分類方法である。

コーチングの際には、できるだけ早いタイミングで、コミュニケーションのタイプ分け診断を行うそうだ。「タイプ分け」を活用することには、2つのメリットがある。

1つは、自分のタイプを自覚し、相手のタイプを知ることで、より効果的なコミュニケーションを交わすことができるようになることである。「自分にはこういう癖がある。相手はこのようなコミュニケーションを望んでいる。だからこのようなコミュニケーションを心がけよう」と意識できるようになる。ただし、「タイプ分け」は、「あの人はこのタイプだ」と新たなレッテルを貼るものではない。

もう1つは、タイプの違いを宣言することで、今後発生しうるコミュニケーションギャップを事前に回避できることである。

たとえば、自分がプロモーター・タイプ（後述）で、相手がアナライザー・タイプ（後述）だとする。自分には、パツと思いついたことを聞きたくなったり、情報提供をしたくなったりする傾向がある。一方で、相手はもう少し計画的に、ステップを追って積み上げていくような進め方が心地良い。そこにズレが発生することがある。



鈴木さんの著書『図解 コーチング流タイプ分けを知ってアプローチするとうまくいく』（ディスカヴァー・トゥエンティワン）

そこで、あらかじめ「私は、できる限りあなたのタイプに合わせてやっていきますが、ズレが起こることがあると思います。そういうときには忌憚なく言ってください」と伝えておくだけで、相手の信頼を得ることができ、相手は「なぜこういう情報の出し方をするのだ」と思わなくなる。

4つのタイプは、以下のとおりである。

①コントローラー・タイプ

行動的で、自分が思ったとおりに物事を進めることを好む。他人から指図されるのを何よりも嫌う。物言いは単刀直入、時に他人から攻撃的であると言われることもある。このタイプの人に対しては、こちら側でコントロールしないようにすることが大切。話をするときは結論から、そして相手の攻撃性に惑わされないようにする必要がある。

②プロモーター・タイプ

自分のオリジナルなアイデアを大切に、人と一緒に活気のあることをするのを好む。自分ではよく話す、人の話はあまり聞かない。自分のアイデアに対して非常に自信を持っているため、それを却下するような否定的なアプローチをしないことが重要。独創性を発揮できる自由な環境を与えることが、能力を発揮することにつながる。

③アナライザー・タイプ

行動に際して多くの情報を集め、分析し、計画を立てる。物事を客観的にとらえるのが得意で、小さな達成をコツコツと積み上げていく。大きな変化を要求せず、彼らの変化のペースに歩調を合わせることが大切。人とかわかるときも慎重で、あまり感情を外側に表さない。むりやり自分の気持ちを言うように仕向けるのは逆効果。

④サポーター・タイプ

他人を援助するのが好み、協力関係を大事にする。周りの人の気持ちの変化に敏感で気配り上手。自分がしたことを認められたいという欲求が強いため、十分な評価を与える必要がある。一方で、彼らは周囲の期待に応えようとするあまり、自分本来の願望を見失う

ことがある。何を望んでいるのか聞いてあげると、信頼関係が深まる。

6. 「問い」が思考を深める

今回の取材で、鈴木さんのコミュニケーションに関する圧倒的な思考の深さを思い知らされた。これも、己に「問い」を投げかけているからこそ深められた思考だろう。

「問い」により、経営者と己の思考を深める。まさに「問い」は、経営者の伴走者となる中小企業診断士にとって魔法のコミュニケーションになる。まずは目的を意識化することと1日5分の振り返りから始めてみてはいかがだろうか。

鈴木 義幸

(すずき よしゆき)

株式会社コーチ・エイ代表取締役社長／エグゼクティブコーチ。慶應義塾大学文学部人間関係学科社会学専攻卒業。ミドルテネシー州立大学大学院臨床心理学専攻修士課程修了。2001年株式会社コーチ・エイ設立。取締役副社長就任。2007年取締役社長就任。2018年より現職。神戸大学大学院経営学研究科 MBA コースにおいて非常勤講師を務めるほか、講演・著書多数。
写真撮影：中村完 (f-me)。



柏村 斉

(かしむら ひとし)

早稲田大学大学院理工学研究所卒業後、建設コンサルタント会社で技術者として土木インフラの構想・計画策定や設計業務等に従事。現在は経営コンサルティング会社で BPR・DX・経営戦略策定支援等の業務に従事。2021年中小企業診断士登録。技術士（上下水道部門）。

