

組織変革を実現する システミック・コーチング

コーチ・エイ 執行役員 ● 水野裕子

新連載 | 第 1 回

コミュニケーションはすべての変化の起点である

組織変革とコーチング

「コーチング」とは何でしょうか。多くの人は、個人の目標達成や成長に向けた支援方法というイメージをもっているように思います。当社は、コーチングを通じた組織変革の実現を目指していますが、そう聞くと、個人の成長支援のコミュニケーションと組織変革が結びつきにくい人も多いかもしれません。

コーチングを通じた組織変革とは、「一人ひとりが成長し目標を達成すれば、組織が変わる」という意味ではありません。コーチングを通じて組織のなかのコミュニケーションや関係性が変わることが、組織変革につながるという考え方です。

私たちの仕事は周囲とのコミュニケーションの上に成り立っています。コミュニケーションが遮断されてしまったら、組織は機能不全を起こすでしょう。私たちはコミュニケーションで意思疎通を図り、関係性を築き、意思決定をしながら仕事を進めています。組織内のコミュニケーションの量と質は、組織の状態を左右する非常に大事な要素といえます。本当に組織を変えようとするのなら、組織内のコミュニケーションへの直接的なアプローチが有効です。

コミュニケーションの変化はすべての起点

「コミュニケーション能力」は、企業でも重視さ

れますが、それは、「読み・書き」や「話す・聞く」能力を指すわけではありません。コミュニケーション能力とは、人と関わる能力といえます。

どんなに知識があっても能力が高い人でも、組織のなかで人とうまく関わるができなければ、本来の力を発揮することはできません。知識もスキルも能力も、人と人との関わりがなければ発揮されなければ意味がないのです。

コミュニケーションの変化は、組織におけるすべての変化の起点となります。例えば、私たちは、コミュニケーションを通して「尊重されている」「信頼されている」と感じます。自分がそのような思われていると感じれば、周囲に対する態度にも変化が生まれ、仕事に対する姿勢にも変化が生まれるかもしれません。周囲への態度や仕事への取り組み姿勢が変われば、仕事の成果にも変化が生まれる可能性は高くなります。

些細なことのようにですが、組織のなかのコミュニケーションを変えることは、組織のなかのあらゆるポテンシャルを最大限に発揮することにつながります。

自分のコミュニケーションについて知る

人と関わるための能力を上げるというと、私たちはすぐに、話し方、プレゼンテーションの仕方、話の聞き方や質問の仕方といった「個別のスキル」に目が向きます。しかし、そもそも自分が普段のよ

水野裕子
Mizuno Yuko



国際コーチング連盟プロフェッショナル認定コーチ (PCC)。一般財団法人生涯学習開発財団認定マスターコーチ。横浜国立大学経営学部卒業。米国公認会計士。中央青山監査法人 (現PwC Japan 有限責任監査法人) にて金融機関の監査とアドバイザー業務に従事。その後、大手美容会社の経営企画部長を経て、株式会社コーチ・エイに入社。2023年4月より現職。社内コーチの能力開発とオペレーションプロセスの改善に責任をもつ。

うなコミュニケーションをとっているかを知らなければ、人と関わる能力を変化させたり磨いたりはできません。現状がわからなければ、変えることはできないのです。

ここで、ご自身のコミュニケーションを振り返ってみてください。それはどのように身につけたものですか。私たちは、コミュニケーション、つまり人との関わり方を、周囲の人たちから学んできました。親や先生、友人、先輩、後輩、上司や同僚など身近にいる人たち、関わりが多い人たちから、最も大きな影響を受けています。成長過程を振り返ると、関わる人が増えたり、変わったりする度に、自分の人との関わり方やコミュニケーションの仕方とも変わってきたことに気づくのではないのでしょうか。

同時に、それ以外にコミュニケーションを学ぶ機会がなかったことにも気づきます。それはつまり、私たちのコミュニケーションは、知らず知らずのうちに、自分が接してきた世界に規定されているということなのです。

双方が変化するコミュニケーション

では、コーチングとは何をする事なのでしょう。コーチングに関する世界最大規模の非営利団体である国際コーチング連盟 (ICF) は、世界中で活躍するコーチたちと共に、優れたコーチの行動特性をまとめたコーチのコア・コンピテンシーを策定しています。そのコンピテンシーは、次の4つの要素で成り立っています。

- A 基盤を整える
- B 関係を共に築く

C 効果的なコミュニケーション

D 学習と成長を促す

コーチングというと、問いや傾聴といったスキルがクローズアップされがちですが、コーチングとは、コミュニケーションスキルそのものを指すわけではありません。そういった具体的なスキルは、「C」を満たすだけです。コーチングとは、上の「A」から「D」のすべての要素をもった構造的なコミュニケーションを指します。つまり、自らの状態を整え (A)、相手と信頼関係を築き (B)、相手の成長や学習に向けて (D)、効果的にコミュニケーションを交わすことです。「A」や「B」が抜けたまま、「C」のスキルだけで何とかしようとしてもうまくいきません。

コア・コンピテンシーをみると、コーチングには自らの状態を整えることが含まれています (A)。コーチングの実践では、自らがどのようにコミュニケーションをとり、どのような影響を与えてきたかを知ることが欠かせないプロセスとなります。そして、コーチングの目的は、コア・コンピテンシーの「D」、相手の成長や学習を促すことです。同時にコーチングでは、相手との信頼関係の構築も重要です (B)。つまり、コーチングとは、相手を変化させようとする試みではなく、2人の間の関係性を変えていくものです。そのためには、コーチングをする側、コーチングを受ける側の双方が変化する必要があります。

*

次回は、組織におけるコーチングの可能性についてお伝えします。 ■