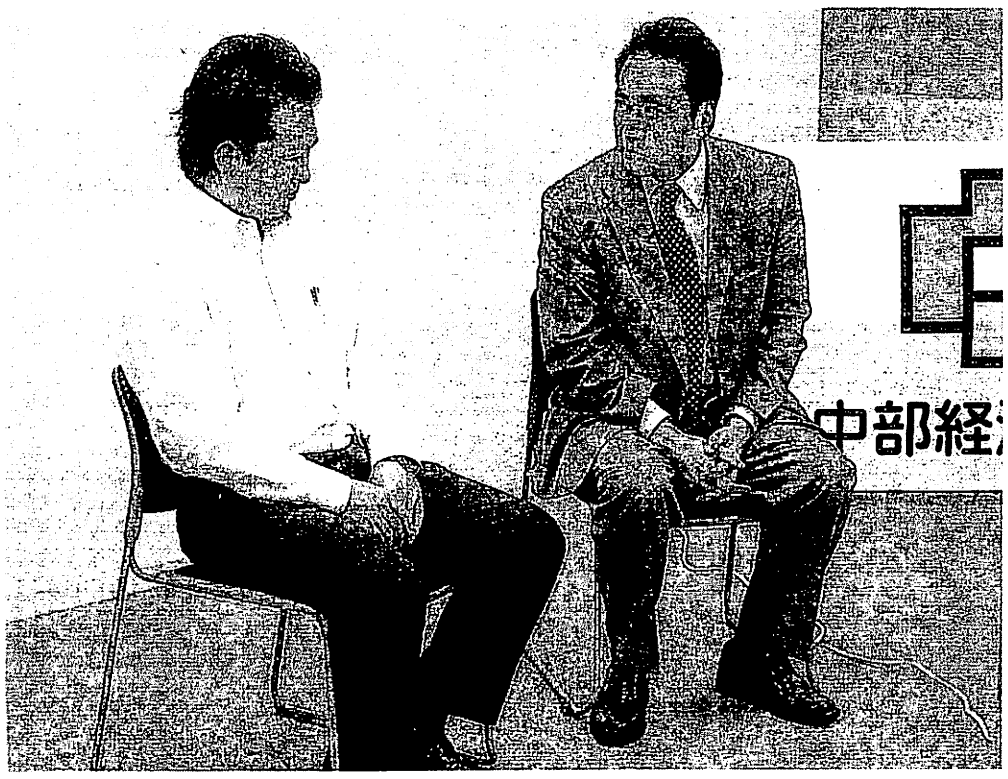
中経リーダーズセミナー

目標達成法 気づかせる

本物のリーダーを育成する新型研修

「人間力」向上とコーチング&ファシリテーション

コンティニュウ社長
大山裕之氏



コーチングのプレゼンテーションを行った

中部経済新聞社はこのほど、名古屋市中村区の愛知県産業労働センターで、「中経リーダーズ・セミナー」を開催した。コンティニュウ社長の大山裕之氏を講師に招き、「～本物のリーダーを育成する新型研修～『人間力』向上とコーチング&ファシリテーション」というテーマで講演。コーチングやファシリテーションを実演しながら、組織力を発揮するための手法をわかりやすく指南した。

■部下の信頼を得る

あなたは変われますか。人は変わりたいと思っていても、心理学的に底辺は現状維持を志向します。今が安全、安心なら、新しいことには挑戦しない。まず変われる自分を信じることが重要です。あなたは今思う自分が自分だと思っていませんか。でも、これは思い込みでしかありません。たとえば、自分と同じ遺伝子の人間がインドで産まれたとします。おそらく肌の色とかは今と変わらないでしょうが、全然違う人間になっているでしょう。

つまり、今の自分はいろんなものがあとからついたに過ぎません。いつでも着替えられるのです。変わろうと思ったら、変われるような環境をつくることです。人は気がついて変わろうと思えば変われるものです。変わろうと思うことが第一歩です。

質問で引き出す工夫

「モチベーション3・0」という言葉が注目されています。生理的欲求や、他人から尊敬・評価されたいという欲求ではなく、人の役に立ったり社会貢献をすることによって満たされる欲求です。今の時代、ポストや賃金、指示命令で人は動きません。高度経済成長期のようなやり方は通用しません。言うなれば、心の時代です。上司やマネージャーはそのことを知っていないといけません。伸びない時代だからこそ、上司と部下がいい感じで新しいことを創出していける関係を築くことが大事です。いい感じというのは、安心、安全な場をつくるということです。部下からの信頼を得られれば、組織でのマネジメントスキルやコミュニケーションスキルがより効果的に活用できるようになります。

部下を認め〝信頼〟築く

■聞くことが大事

では、スキルを学んでいきたいと思います。コーチングとファシリテーションを有効に使うことで組織力を発揮できます。コーチングは、目標に向かって何が必要なのかを部下に気づかせることでモチベーションを高めるスキルです。ファシリテーションはチームの参加者が話し合ってチーム全体のモチベーションを高めるスキルのことです。マネージャーは個々の部下を把握しつつ、チーム全体を活性化させる必要があり、どちらのスキルもバランスよく使えることが重要になってきます。

コーチングは目標達成に必要なツールや知識、情報や行動を相手に考えさせるものです。答えを教えたりアドバイスするよりも、質問を通じて相手から引き出します。コーチングの基本は聞くこと、イコール承認することです。部下から目標の決定や現状の把握、具体的な行動を聞いて、相手が「認められた」と思うように認めてあげることです。部下の話を途中で止めてしまっては嫌な思いをさせるだけです。聞き方がうまい人は部下に信頼されます。それがコーチングの第一歩です。

いいコーチは、部下が自分の理想の状況をイメージできるような質問をします。そして何が足りないのか、そのためにいつから何をするのかを引き出します。「他にどんな方法があるの？」と深掘りすることも欠かせません。

「ファシリテーションを身につけて参加者の参画意欲を引き出さなければいけません」と指摘する大山氏

組織力を発揮するための手法をわかりやすく指南

■場をデザイン

組織の力を発揮するにはコーチングだけでなく、ファシリテーションが必要です。ファシリテーションは人々の活動が円滑にいくように手順を整えることです。参加者の意見を活発化し、発展的にまとめて、参画意欲を高める効果があります。たとえば会議ならメンバーの参加を促進し、プロセスのかじ取りをする人がファシリテーターになります。

ファシリテーターには場をデザインする技術が必要です。場をデザインするというのは、メンバーに目的やテーマを明確に与え、ゴールイメージを示し、ルールや約束を決めておくことです。つまりアウトプットを何にするのか、やり方をどうするのかをファシリテーターがあらかじめ決めてあげることです。時間配分やメンバー選定、役割分担、ルールもデザインする要素です。

会議は行動起こす準備
合意形成のスキル必要

会議は決めるだけのものではなく、次の行動を起こすためのものです。だから最終的に合意形成のスキルが必要です。合意形成を取るための合意形成を取るのが大事です。つまり、この決め方でいいですかという合意を取っておくことです。そうすれば、参加者が話し合って結論がまとまっていきます。

参加者が会議を行いファシリテーションを体験

意見交え参画意欲向上

■承認・質問を波及

ファシリテーションは単なる会議進行のテクニックではありません。最も重要な部分は、自分の意見と他人の意見を交えて、チーム活性化のためにより良い考え方に自ら気づき受け入れることです。このことが、会議後の参加者の行動に大きな変化をもたらします。

コーチは1人に介入して気づかせるものですが、ファシリテーターはあまり介入しません。ファシリテーターは場が盛り上がっていなければ石を投げるようなものです。承認、質問を全体に広げていくのがファシリテーターの役割です。

コーチとして個人と信頼関係を築いたうえで、ファシリテーターとして全体の合意を取ってチームの方向性を決めて、個人が何をするかが決まったらまたコーチングをする。これによって決まったことがスムーズにいく。だからコーチングとファシリテーションを一緒にやることが重要になります。

現在は仕事に対するスタンスが多様化しており、リーダーだけで方針が決められません。仕事を実行するには組織のメンバーの自主自立が必要になっています。だからこそ、ファシリテーションを身につけて参加者の参画意欲を引き出さなければいけません。