



COACH A Co., Ltd.



株式会社コーチ・エイ 執行役員  
国際コーチ連盟プロフェッショナル認定コーチ  
(一財)生涯学習開発財団認定マスターコーチ  
**長田 祐典**

## 私の世界、あなたの世界

「部下に何回指示しても、やってくれない。だから自分がやるしかないんです」

「これだけ言ってるんだから、ちょっとはわかってよって、心の中で叫んでいます」

コーチングで、クライアントから聞いたお話です。

かくいう私も、「こんなに話してるのに、なんで前に進まないのかな…」と、思わず嘆き節が出てしまうことがあります。

こうした「言っても伝わらない」ことは、人と人が一緒に仕事をする上で、頻繁に起こる問題です。

### 組織に潜む、膨大な「言っても伝わらない」こと

ハーバード・ケネディ・スクールで、リーダーシップ論の教授であるロナルド・ハイフェッツ氏は、「リーダーが解決できない問題のほとんどが、『技術的問題』ではなく『適応課題』だ」と言います。(※1)

「技術的問題」とは、既存の知識や高度な専門知識、構造、手続きなどによって解決できるもの、「適応課題」とは、そこに関与する人々の優先事項、信念、習慣、忠誠心を変えなければ対処できない複雑で、解決が困難な問題だと同教授は説明しています。

例えば、会議に20名のメンバーを招集することを考えてみます。

スケジュール調整ツールやカレンダーのリクエスト機能を使えば、簡単に招集することができます。ところが、なかなか出欠を入力せず、いつまでも未定で出欠がはっきりしない人によってスケジュール調整が進まないといったことは、「適応課題」と言えます。

埼玉大学の准教授で、経営学者の宇田川元一氏は、著書『他者と働く』の中で、「組織とは、そもそも関係性である」と述べています。

仮に100人の組織があったとすると、「1対1の関係性」は、4950通りある計算になります。

この4950もの関係性において、「適応課題」が発生すると、組織の成長スピードが鈍化することは容易に想像できます。

では、組織で多発しているであろう「適応課題」を越えるものは何なのでしょう？

### 「適応課題」を阻むものは何か？

冒頭のクライアントとのコーチングを進めていく中で、彼の発言の背景に、「私は正しい。部下が間違っている」という、自分のみを正当化する「スタンス」があることが見えてきました。

もし2人の人が、互いに「私は正しい。あなたは間違っている」というスタンスに立っているとすると、どれだけ話しても、「言っても伝わらない」という適応課題は解決されないでしょう。

また、どちらか片方だけが、「私は正しい」というスタンスに立っていたとしても、片方の人は、「あなたは間違っている」と相手から否定されている印象を受け、最終的には「私こそ正しい。あなたの方が間違っている」となってしまうかもしれません。

「言っているのに伝わらない」という「適応課題」が発生する背景には、このスタンスが関係していそうです。

### 「私の世界」を越える

東京工業大学リベラルアーツ研究教育院准教授、伊藤亜紗

氏の著書『目の見えない人は世界をどう見ているのか』に、解決のヒントを見つけました。

この本は、視覚障がい者が、どのように世界を認識しているかを理解するために、4名の視覚障がい者の方との対談を通じて「目の見えない人は世界をどう見ているのか」を明らかにしようとしたものです。

この中で紹介されている一言に、私は衝撃を受けました。

それは、伊藤氏が、目の見える人にとっての想像力とは何かを説明しているときに、視覚障がい者の方が発したある一言です。

「なるほど、そっちの見える世界の話も面白いねえ!」

自分と他者との関係性について考えることができる、とてもパワフルな一言です。

先ごろ、伊藤氏の講演を聞く機会がありました。

その講演の中で、シンプルな「問い」が紹介されました。

「そっちの世界は、どう?」

これほど、他者の世界への興味を示せる「問い」があるでしょうか?

思わず問いかけてみたくなります。

「言っても伝わらない」という「適応課題」には、やはりそこに

起こる理由があり、その理由は、私の世界ではなく、相手の世界の中にあることなのです。

この問いを問いかけてみたい相手は誰でしょうか?

とは言え、もし直接問いかけるのが難しいのなら、このコラムをお相手に転送し、対話のきっかけにしてみたいかでしょうか?

#### 【参考資料】

- ※1 『最難関のリーダーシップ——変革をやり遂げる意志とスキル』(栄治出版)  
ロナルド・A・ハイフェッツ、マーティ・リンスキー、アレクサンダー・グラショウ(著)、水上雅人(翻訳)
- ※2 『他者と働く～「わかりあえなさ」から始める組織論～』(NewsPicks パブリッシング)  
宇田川元一
- ※3 『目の見えない人は世界をどう見ているのか』(光文社新書)  
伊藤亜紗

【WEEKLY GLOBAL COACH Vol.1006 2019年12月11日配信】

#### ■長田 祐典

株式会社コーチ・エイ 執行役員

国際コーチ連盟プロフェッショナル認定コーチ

(一財)生涯学習開発財団認定マスターコーチ

早稲田大学政治経済学部政治学科卒業。株式会社資生堂の営業担当として、化粧品専門店の売上拡大のためのソリューション営業を実施する。その後、コーチ・エイに入社。1万人近いビジネスパーソンへのコーチングのトレーニングを実施する。現在はエグゼクティブコーチとして、多くのクライアントの目標達成を支援。組織の風土改革や社員の意識改革といった組織変革に向けた大規模プロジェクトを多数手掛けている。

© COACH A Co., Ltd. All rights reserved. 本書の全部または一部の無断転載・複製を禁じます。

株式会社コーチ・エイ

東京都千代田区九段南2-1-3 TEL 03-3237-8050  
<https://www.coacha.com>

WEEKLY GLOBAL COACH 登録はこちらのURLまたはQRコードよりご登録いただけます。

<https://www.coacha.com/wgc/>

