



COACH A Co., Ltd.



株式会社コーチ・エイ 執行役員  
国際コーチング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**

## その遠慮は未来を創り出しますか？

2015年に発表された“Dialogical Leadership: Dialogue as Condition Zero”という文献で、著者らは、今日私たちが生きる世界について、次のように書いています。

「極度に透明性が高く、絶え間なく不確実で、即座に時代遅れになり、不可解なくらいに複合的（複雑）」であり、私たちが直面している数々の問題は、「複合的（複雑）で、やっかいな問題がほとんどである」と。

新型コロナ感染症への対応に代表されるように、私たちが「複合的（複雑）で、やっかいな問題」に直面していることは、みなさんにも強い実感があることと思います。

さらに著者らは、「複合的」な問題にあたるには、その問題に関係する者全員が「参加」する必要があると言います。つまり、現代では「対話（ダイアログ）」的リーダーシップが問われているということです。

「ダイアログ・リーダーシップ」を、私なりに解釈すると、現代のリーダーは「仲間と共に答えを出す」存在だということでしょう。つまり、リーダーには「チーム」の存在が欠かせないのです。

### なぜ対話が起きないのか

弊社代表の鈴木は『未来を共創する経営チームをつくる』という著書の中で、チームを下記のように定義しました。

チームとは『“チームとしての目標を持ち”、“共創”していて、そして“気持ちがつながっている”』。

共創とは、目標に向かって共に何かを一緒に創り出し、部分の総和以上のアウトプットをしている状態のことを言います。共創のためには、対話が必要です。チームメンバーが、自ら

の意見を持ち、時に対立しても、その対立の中から新しい価値を創出する。そのような対話が必要なのです。

しかし、現実とはいえば「もっと侃々諤々の議論が起きないものか…」と、嘆くエグゼクティブが多いのが事実です。では、なぜ対話が起きないのでしょうか？

多くの場合、チームメンバー間の躊躇や遠慮、忖度、そして無関心が、対話の障害になっています。しかし、この問題に向き合い、解決しようとするチームはほとんどないというのが、私の感覚です。

チーム内に対話を創り出すには、実は、この問題に正面から向き合う必要があります。

### コミュニケーションの課題に向き合う

A氏は、この問題に向き合い、変化を創り出したリーダーです。

エグゼクティブ・コーチングの中で、A氏の部下など周囲の人たちにインタビューをしていく中でわかったことは、お互いに言いたいことがあるのに言わない「遠慮」が、経営チームに存在することでした。A氏にそれをフィードバックすると、A氏は「実は、自分も遠慮している」と吐露されました。

A氏の会社は、2社の合併によって生まれた会社で、それぞれの親会社から出向してくる社員で構成されています。経営チームは両社出身のメンバーで構成されており、A氏は、別の会社出身のメンバーに対して「違う会社から来ているから」という理由で遠慮を感じていました。

また、技術出身のA氏は、同じ技術出身のメンバーに対して「口出しされたくないだろう」と遠慮して、思っていることを言わずにいました。

さらには、数年間で親会社に戻る事が決まっているため、「波風立てずに穏便に」という気持ちも遠慮に拍車をかけていました。

A氏自身がこれだけの「遠慮」を抱えていたのです。

トラブルが頻発し、目標達成も危ぶまれる状況の中、A氏は、薄々気づきながらも手をつけずにいた経営チーム内でのコミュニケーションの問題が、会社の現状と直結していると感じられたのでしょう。

「我々が直面する問題を乗り越えるには、経営チームが本当のチームにならなければならない」と、正面からこの課題に向き合う覚悟を決められました。そして、コーチのファシリテーションのもと、経営チーム全員で自分たちのコミュニケーションそのものについて対話をするワークショップを行ったのです。

その場は、今回のインタビューで明らかになった「遠慮」に全員で向き合う時間になりました。

A氏が口火を切り、自分自身の遠慮について話し始めると、他のメンバーからも口々に、自身の抱える「遠慮」についての話が出てきました。「違う会社出身のメンバーに対して遠慮している」、さらには「職場が離れていて、普段話せないから話しづらい」という声もありました。

それぞれが遠慮している事実を受け入れ、そのことを全員の前で話すことで、それぞれの遠慮の理由が明らかになると、参加していた全員が何か吹っ切れたような表情になりました。

このプロセスを経て、チームの成功を最優先に、お互いに遠慮を乗り越え、対話しようという意識を創り出すことに成功します。

Aさんは語ります。

「まだどこか足りないところがありますが、格段に言いたいことを言い合うようになりました。最近『今遠慮しました』とか、『遠慮していないか?』といったことさえも言い合えるようになってきています」

実際に、経営チームの変化は、トラブルの事前回避によって、事故が大幅に減少するという変化につながっていきました。

あなたのチームは、チームとして、どのくらい機能しているでしょうか？

チームを機能させることこそが、あなたの未来を創り出すと言っても過言ではありません。

【参考資料】

Rens van Loon and Gerda van Dijk, "Dialogical Leadership: Dialogue as Condition Zero", Journal of Leadership, Accountability and Ethics Vol. 12(3) 2015

【WEEKLY GLOBAL COACH Vol.1064 2021年2月17日配信】

### ■長田 祐典

株式会社コーチ・エイ 執行役員  
国際コーチング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2-1-30 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/>

