



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
一般財団法人 生涯学習開発財団認定マスターコーチ
有吉 祐介

「関係の質」から生まれる組織の競争優位

「この1年で、有吉さんが一番変わったんじゃないですか？」

昨年末にチームで年度の振り返りをしていた時に、あるメンバーからももらったフィードバックです。嬉しく思いつつ、いったい自分の何が変わったのか考えてみましたが、自分個人が変わったというより、チームメンバーとの関係性、関係の質が変わったのではないかと思います。

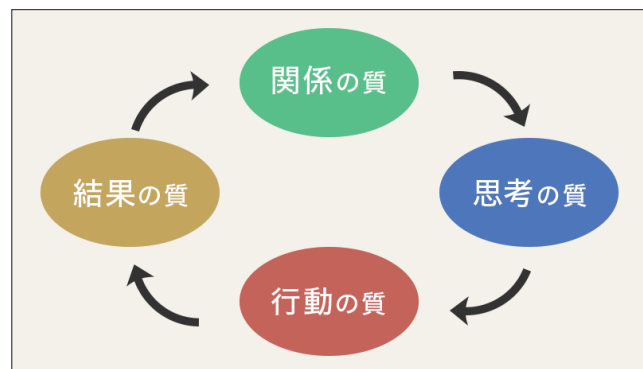
成功の循環モデル

「コーチングは、成果が見えづらい」

「真面目に取り組んでいるのに、なかなか成果が出ない」

コーチングを実践されている方から、こんな悩みを聞くことがあります。そもそも「成果」とはどのように生み出されるものなのでしょうか？

元マサチューセッツ工科大学のダニエル・キム教授が提唱した「成功の循環 (Theory of Success) モデル」という理論があります。この理論では、組織を「関係の質」「思考の質」「行動の質」「結果の質」の4つの質で捉えます。



ダニエル・キム 成功循環モデル

このモデルが興味深いのは、4つの要素は同じでも「よい循環」と「悪い循環」がある点です。

結果からスタートすると悪い循環が起こります。結果を追い求め、目先の業績を上げようとする、押しつけや命令、対立などが生じ、「関係の質」が下がります。「関係の質」が低下すると、メンバーは受け身になり、「思考の質」と「行動の質」が低下し、結局、よい結果につながりません。そこでさらに「結果の質」を高めようとする、ますます悪いサイクルに陥ってしまいます。

一方で、よい循環は、組織の「関係の質」を高めることから始まります。メンバーの相互理解や相互尊重を深め、快適なコミュニケーションができるようになると、「思考の質」「行動の質」が向上します。自発的に考え、行動するメンバーが増えることで業績が上がり「結果の質」が高まります。それがさらに「関係の質」を向上させ、好循環が続いていきます。

「関係の質」を上げるというのは、決して、単に仲良くなるということではありません。その先にある「思考」や「行動」、「結果」の質を上げていくことにつながるような関係を構築していくという意味です。コーチングの取り組みは、まさにこの「関係の質」を上げることに他ならず、実際に、過去のプロジェクトの中で、クライアントがよい循環を起こしている様子を何度も目の当たりにしてきました。

チームでのパフォーマンス向上

よい循環を起こすには、誰かが何かを始める必要があります。同じことを繰り返しては変化は起きません。

冒頭でチームの「関係性の質」が変わったと書きましたが、実は私自身は、関係性を変えることを意図していたわけではありませんでした。ただ、チームをマネジメントする中で、どうせ働くならお互い気持ちよく働きたい、お互いのいいところを活かしたいと考えていました。自分自身が変わりたいと思っていましたし、共に学び、共に考えるチームでありたい

という思いから、あるとき「フラットなチームでありたい」という想いをメンバーに伝えました。

おそらくそれもきっかけになって、チーム内のコミュニケーションが変化していきました。メンバーから自分に対してフィードバックをもらえるようになりましたし、自分でもそれを受け入れるよう意識しました。

また、チームミーティングのやり方も変わりました。私が戦略・方針を伝えて、その進捗を確認するというやり方から、各メンバーが順番でミーティングをリードしてファシリテーションをするようになりました。新卒や中途で入社したばかりのメンバーがリードすることもあり、最初は期待とともに少なからず心配もありましたが、いざふたを開けてみると、新たな視点や課題認識を持ち込んでくれました。他のメンバーがどんどん引き込まれ、ミーティングの熱量があがっていくのを感じ、驚きとともに頼もしさを感じることもしばしばでした。

そうした積み重ねが、チーム内の関係性の質を変化させていきました。今ではすべてのメンバーが、自分の視点を持ちこむ対等な関係になれているのではないかと思います。

さらに「関係の質」が高まることで、

- 「こんなことを言ったらどう思われるだろうか」といった心配をせずに、アイデアを出す、すぐに相談できる、異論を言える
- 相互理解が進むことで、それぞれの個性を生かした役割分担を考えることができるようになる
- 自分個人のためではなく、チーム全体のために何ができるかを考えるようになり、視座が上がる

と、チームとしての「思考の質」が高まったことを感じますし、それと同時にチーム内でのコミュニケーション量が格段に増え、新しい行動も増えました。

自然とお互いをフォローする行動が増え、「自分が影響できる」という自己肯定感も高まっているように思えます。

このように俯瞰して見ると「確実に結果が出るだろう」と思え

ている自分がいます。

組織の土台づくり

コーチングの中でこんな問いをクライアントに投げることがあります。

「これまでの競争力の源泉は何か？」

「これからの競争力の源泉は何か？」

あるクライアントからは「競争優位な組織文化」という答えが返ってきました。

かの有名なマイケル・ポーターは、競争優位の基本戦略として「コストリーダーシップ戦略」「差別化戦略」「集中戦略」を挙げていますが、そのクライアントは、商品力でも価格競争力でもなく「組織文化」によって競争優位を実現したいとおっしゃいます。

そのクライアントは、別の事業からある事業の責任者となり、新しく担当する事業の立て直しをミッションとされている方です。就任当時は「結果の質」に焦点をあてていました。それが、コーチングの取り組みによって、組織内の関係性に焦点をあてるように変化していきました。そして就任当時のことを振り返りながら、「当時はまるで液状化した地面の上に、建物を建てようとしていたものだった。関係性の質を高める取り組みを始めたことで、これからの事業の基礎となる杭を打ち込めた」とおっしゃっていたのが印象的に残っています。

先が見えない、変化の激しい時代だからこそ、こうした基盤の強化はより重要になっているように感じます。

みなさんの組織の「関係の質」は、みなさんの目にどのように映っているでしょうか。

「関係性の質」をさらに高めることで組織にどのような変化が起きそうでしょうか？

[WEEKLY GLOBAL COACH Vol.1211 2024年4月3日配信]

© 2024 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/>

