

明日から使えるコーチング

■ コーチングスキル 基礎編

スキル1 相手がすぐに答えられる質問からはじめる

こんな場合にこのスキル

- 部下にたくさん話させたいと思いながらも、自分が一方的に話してしまう
- 部下に仕事の状況を聞こうと質問しても、あまり話してくれない
- 部下が目標を達成しない

コーチングの基本は相手から引き出すことです。コーチングを学び始めると、相手から引き出すことの醍醐味を知って、つい力が入ってしまうことがあります。つまり、相手がどんなことを考えているのか、どんなビジョンを描いているのかを知りたくなって、「どういうビジョンをもっていますか?」「将来、どんなことをしたいと思っていますか?」などといった「大きい」質問を、最初からしてしまうのです。

しかし人はいきなりこんな質問をされても、ふだんいつもそういったことを考えている人を除いて、なかなか答えられるものではありません。こういった質問に答えるには、十分に思考をめぐらせ、さまざまな要素を考えながら、自分の中にイメージを描いていく必要があるからです。

こうした「大きい」質問に答えてほしいと思うのであれば、まずは相手が簡単に答えられる「小さい」質問で慣らしていくことが必要です。たとえば「今日は朝起きて、一番最初に何をしたの?」「お昼には何を食べたの?」というように。聞きたいことと関係ない質問をして意味があるのか?と思われるかもしれませんが、簡単に答えられる小さな質問をすることで、まず相手に、話すことに慣れてもらうのです。それから、だんだんと相手の意識を内側に向けていくような質問をしていっても遅くありません。

相手から多くを引き出したいのであれば、まず「必ず答えられる質問」からしていく。それが鉄則です。

Point

大きい質問をする前に、まず小さくて必ず答えられる質問からはじめる

Let's Try!

相手が安心して話せるような環境を作るために、小さくて必ず答えられるような質問を試みましょう。

本文中の質問のほかにもどんな質問ができるか、まず考えてみるとよいでしょう。

相手の趣味や好きなことに関連するようなことについて聞くのも効果的です。

スキル2 相手の言葉を繰り返す

こんな場合にこのスキル

- 部下が目標を達成しない
- 自分のチーム／グループの雰囲気が悪い

コーチングの基本的な哲学は、「安心感で人を動かす」というものです。アメやムチで相手を動機づけるのではなく、お互いの関係の中に安心感をつくりだし、それを相手が行動を起こすための土壌とします。

相手に安心感を与える強力な方法が、「同じ言葉を繰り返す」ことです。相手の言葉の語尾だけを繰り返してもよいし、あるいは「そうだよね」などのあいづちで置き換えてもかまいません。「同じ言葉を繰り返す」ことは相手の意見に賛成するということではありません。相手がいまそういう状態にあることを認めるということです。

だまされたと思って、相手と同じ言葉を繰り返してみてください。部下が「最近ちょっと疲れ気味なんです」といったら「疲れてるんだな」と。

Point

相手の言葉を繰り返すことで、安心感を与え、行動を起こさせる

Let's Try!

会話の中で、相手の言葉を繰り返してみましよう。

言葉を繰り返すことで、相手の状態をありのまま受けとめることができます。

スキル3 じょうずなあいづちを打つ

こんな場合にこのスキル

- 部下にたくさん話させたいのに自分が一方的に話してしまう
- 部下に仕事の状況をきこうと質問しても、あまり話してくれない
- 部下の提案やアイデアが引き出せない
- 部下が目標を達成しない

せっかく、魅力的で相手が答えてみたいと思うような質問をしても、相手が話し出したときにじょうずにあいづちを打つことができなければ、相手は続けて話す気をなくしてしまうかもしれません。あいづちは、相手から話を引き出すためのとても有効なツールです。あいづちひとつで、人はたくさん話してみようと思うこともあれば、話す気をなくしてしまうこともあります。

あなたはふだんどのくらい意識してあいづちを打っているでしょうか。たとえば、あいづちを打つときの声のトーンは？ 声の大きさは？ 顔の表情は？ タイミングや使う言葉の選択(うんうん、はいはい、へえー、なるほど、など)は？ もちろん、相手によって、また話の内容によっても違って来るかもしれません。あなたは自分のあいづちを思い浮かべることができますか？

たいていの人は、あいづちを無意識のうちに打っています。ですから、まず、自分がふだんどんなあいづちを打っているかを知ることが始まります。自分の会話をテープに録ってみたり、人に「わたしのあいづちって人を話す気にさせている？」ときいてみるのもいいでしょう。

Point

声のトーンや大きさ、タイミング、顔の表情を意識してあいづちを打つ

Let's Try!

あなたの周りの聞きじょうずな人は、どんなあいづちを打っているか、普段のコミュニケーションを観察してみてください。

声のトーン、声の大きさ、顔の表情、タイミング、使う言葉など、あなたがまねできる場所はありませんか。

スキル4 自分の気持ちを話す

こんな場合にこのスキル

- 部下が目標を達成しない
- 部下に仕事の状況をきこうと質問しても、あまり話してくれない
- 新しい部下と一日も早くよい関係を築きたい
- 部下とのコミュニケーションがどうもしっくりいかない

人を育成したいと思うのであれば、相手から信頼される必要があります。そのとき、とても大事なキーになるのが、相手に自分の気持ちを伝えていくということです。もちろんそうするだけで人から信頼されるというわけではありませんが、自分の気持ちを見せない人をあなたは信頼するでしょうか？

上司は自分の気持ちをどんどん部下に伝えたほうがいい。「弱みを見せるようなことはできない！」と思うかもしれませんが、人が人に対して防衛を解くのは、何よりも相手の気持ちに触れたときだからです。

また、相手の気持ちに触れると、人は警戒心を解きます。人の話をきくときに、自分がどんな風に感じているかに意識を向けてみてください。もしそこになんらかの「反応」があるのに気づいたら、ぜひそれを言葉にして相手に伝えてみてください。相手は予想以上に乗って話をしてくれるでしょう。

Point

相手の言葉をきいて、感じたことを相手に伝えてみる

Let's Try!

部下との会話の中で、自分が感じていることに意識を向けてください。

感情(嬉しさ、残念さ、安心感、緊張感など)に何らかの「反応」があったら、感じたことをそのまま言葉にして相手に伝えてみましょう。

スキル5 フォローする

こんな場合にこのスキル

- 部下が目標を達成しない
- 部下が期限通りにレポート等を提出しない
- 部下が自分でやると宣言したことを継続してやらない
- 部下がリスクある行動に向けて最初の一步が踏み出せない

相手の行動が変わることを期待して、とことん関わり、相手も晴れ晴れとした表情になる。そんなとき「思い切って言ってよかった」と思ったとしても、ふたを開けてみると、相手はなにも行動を変えなかったということがよくあります。人の育成に携わるものなら誰しも、自分の与えた影響が永久に続くことを願うものです。しかしそれは現実にはとてもむずかしいのです。

ですから「コーチ」はフォローします。相手の気持ちを盛り上げて終わるのではなく、相手が確実に行動を起こすまでフォローするのです。相手がとるべき行動を決定したら、そのときに、数日後にどうなったか教えてほしいと伝えておきます。そして実際に何日かしたら相手とコンタクトをとり、進捗状況を確認めます。もし行動が起きなかったのであれば、なにが妨げとなったのかをはっきりさせます。そして相手が新たな行動を自分で選択し、自分で行動を起こせるような環境を整えるのです。

簡単なようですが、実はこれは根気のいることです。しかし、これを繰り返すことで、相手は「コーチ」が自分の成長を確かにサポートしてくれている、自分を大切にしてくれていると思います。「コーチ」が単なる起爆剤ではなく、真の伴走者となる瞬間です。

Point

一瞬盛り上げて終わるのではなく、相手の行動の結果をききとどける

Let's Try!

人に何かを任せたと、リマインドする機会を設定しましょう。

「このことについて1週間後に進捗を確認しよう」などリマインドすることをスケジュールに組み込むことも有効です。

ポイントは「管理」や「監視」のために行うのではないことです。相手をうまくいかせるためであることを常に意識して行ってください。

スキル6 枕詞をおく

こんな場合にこのスキル

- 一生懸命自分の体験を伝えているのに部下は真剣に受け止めていない
- 部下が目標を達成しない
- 部下に言いたいことがあるがちょっと言いにくい

言いにくいことを言おうとするとき、どんな言いかたで相手に伝えるか、事前に頭の中で何回もシミュレーションしたりしませんか？ところがシミュレーションすればするほど、実際に相手を前にすると緊張が走って、声があわずったり、あるいは逆に妙に語気が強くなったりします。お互いの間に張り詰めた空気が流れ、なんとも居心地の悪い状態が訪れます。

そんなときに活躍するのが「枕詞」です。これを使うと伝えにくい言葉を意外に楽に口に出すことができます。いくつか種類がありますが、まずは相手の許可をとる枕詞。「ちょっと言いたいことがあるんだけど、言ってもいいかな？」相手はまず99%イエスと言います。許可をとれば、そんなに言いにくいものではないのです。

次に、相手のその行動がどんな場合でもマイナスなのではなく、あるひとつの視点から見る限りそうだとすることを伝える枕詞。「これは私の考えだけど……」「ひとつの可能性として……」こちらの主張の及ぶ範囲が限定されるため、相手の抵抗感が薄れます。相手がそんなに抵抗していないと思えば、自分の意見も伝えやすくなるものです。

メッセージを枕詞なくいきなり伝えると、そこに不必要な上下関係を生んでしまう可能性があります。枕詞は、それを使うことで相手と自分を「パートナー」という関係に保つ働きもします。そのメッセージがあなたにとって伝えにくいものでない場合でも、パートナーとなるために枕詞は有効です。

Point

枕詞を使うと言にくいことも言え、相手とパートナーにもなれる

Let's Try!

これまで言いにくかったことを、「枕詞＋言にくいこと」のセットにして、相手に伝えてみましょう。

枕詞の例

- ・ちょっと、言ってもいいかな・・・
- ・これは私の考えだけど・・・
- ・ひとつの可能性として・・・
- ・たとえばの話として・・・

枕詞を使うことに慣れてきたら、自分が無意識に使っている言葉に注目し、「これは枕詞では？」と思われるものを見つけて、オリジナルの枕詞リストを作ってみましょう。枕詞のレパートリーを広げるのに役立つでしょう。

スキル7 相手に受け入れられる「提案」をする

こんな場合にこのスキル

- 一生懸命自分の体験を伝えているのに、部下は真剣に受け止めていない
- 部下が目標を達成しない

提案ならしょっちゅうしているし、されてもいる。何をいまさらと思うかもしれませんが、しかし、ちょっと考えてみてください。あなたのその提案は本当に相手から「提案」として受け止められているでしょうか。本来、提案は、イエスかノーかの選択を相手に完全に委ねて初めて成立するものです。ところが、上位にいる人が下にいる人に向かって、本当の意味での提案をする姿はあまり見かけません。「プレゼンの資料に市場動向レポートも入れたらどうだ」「もう少し英語に力を入れたほうがいいんじゃないか」

形態は提案ですが、ほとんど「命令」だったり、「おせっかい」だったりします。命令やおせっかいは、どうしても、「やらされている」というところに相手を導いてしまいます。「イエスでもノーでもいい、判断はお前に任せた」というトーンで語られたとき、相手はその問いかけを「提案」として受け入れることができます。

まずは自分に投げかけられる言葉に意識を向けて、それが提案なのか提案以外のものなのかを察知する練習をしてみてください。基準はただひとつ。そこにノーという自由が与えられているかどうかです。それができたら、自分で提案と提案以外のものを区別して周りに使ってみてください。相手の反応がどう変わるかに意識を向けながら。

Point

「命令」でも「おせっかい」でもなく、相手にノーという自由がある提案をする

Let's Try!

自分に投げかけられる言葉に意識を向けて、それが提案なのか提案以外のものなのかを察知してみましょう。それができたら、自分で提案と提案以外のものを区別して周りに使ってみましょう。

提案の例

- ・行き詰まっている部下に対して
「私も過去に同じような体験があるから、参考になればと思うので話をしたいんだけど、どうかな？」
- ・あまり効率的でない方法で実行しようとしている部下に対して
「こういうやりかたもあるんだけど、やってみるのはどうかな？」

スキル8 答えは必ず相手の中にあると信じる

こんな場合にこのスキル

- よい成績をあげていた部下が最近スランプに落ちこんでいる
- 部下が目標を達成しない
- 部下に仕事を任せることができない
- 部下の中に答えがあるとは思えない
- 部下の提案やアイデアが引き出せない

部下から相談を受けたとき、相手から引き出すより提案することが多くなってはいませんか？

「これはどうしたらいいんでしょうか？」と聞かれたら、頭では相手の自発性を促そうと思って、「××さんはどんなことができると思う？」と答えたとします。

しかし、一方で、さすがと思われるような提案をしようと焦ってしまい、気の利いた提案が浮かばないと、ちょっとした息苦しさを感じたりはしていないでしょうか。もちろん、提案すること自体は悪いことではありませんし、ときにはそうすることが必要なこともあります。しかし提案を考えながら、同時に相手の中の答えを引き出すことはできません。

質問をしたあとは、たとえ相手が「うーん」とうなづいても、じっと沈黙を守り「相手はきっと答える」と念仏のように頭の中で唱えます。不思議なことに、こちらが待つというスタンスに立つと、相手から本当にクリエイティブな答えやアイデアがたくさん出てくるのです。

言葉は乗り物であり、そこにどんな気持ちに乗せるかによって、相手に与える影響はまったく変わってしまいます。たとえ引き出すセリフを使っても、そこに相手に対する信頼が乗っていなければ、なにも引き出すことはできないでしょう。

部下があなたに相談を持ちかけたら、たとえどんなに素晴らしい提案が浮かんだとしても、あえて相手に聞いてみてください。「あなたはどう思いますか？」と。それに対する答えは、必ず相手の中にあるという大きな信頼を乗せて。

Point

相手への信頼を持って質問し、答えを待つ

Let's Try!

部下が相談してきたとき、きっと答えてくれる、必ず答えは相手の中にある、と頭の中で唱えながら、「あなたはどのように思いますか？」と聞いてみましょう。

相手が「うーん」とうなづいても、あせらず、辛抱強く待ってみましょう。

口先だけの言葉でなく、信頼の気持ちをこめましょう。

スキル9 かたまりをほぐす

こんな場合にこのスキル

- 部下が顧客とどのように商談を進めているのか今ひとつ見えない
- 部下が目標を達成しない

人は自分の体験を一つのチャンク(=かたまり)にして脳の中にストックする傾向があります。ですから、「ハワイ旅行どうだった？」と聞いたとき、とりあえず「すごく楽しかった」とか、その体験を代表する一つの言葉で答えます。

ところが、ここで「そうですか」と一言返して終わってしまったり、「ハワイっていいとこだよ、僕も去年行ってさあ」と自分のことを話し始めたのでは、相手のチャンクの中身を知ることはできません。

そこで登場するのが、相手の言葉のかたまりを具体的な言葉にほぐしていく、チャンクダウン(かたまりをほぐす)というスキルです。「すごく楽しかったって、具体的にはどんなことがあったの？」「うん、ゴルフコースに出ただけで、それがすごくよかったんだ」「そうなんだ。どんなところがよかったの？」「海岸に隣接しててね……」

このように相手の話を自分の中で絵に置き換えるというプロセスの中で、「まだここがはっきり絵にならないな」という部分を質問にして返す。これを繰り返すことで、相手のチャンクの中味を詳細に知ることができます。また、相手はとて深く聞かれたと感じます。

上司が部下に案件の状況を確認する場面でも、「あの案件どうなってる？」という質問に「ちょっとうまくいってないんです」と部下が返答したとき、「うまくいってないじゃわかんないだろ！ なにがダメなんだ！」と詰問してしまったのでは、「うまくいってないこと」の中身を知るのは難しいでしょう。

質問に、まず部下はチャンクで返す。そのチャンクをほぐすのは、上司としての自分の役割だ。そう最初から認識していれば、声を荒げ詰問することもなくなるでしょう。

Point

相手の話を、質問によって、自分の中で「絵」になるまで具体化していく

Let's Try!

相手の話を自分の中で絵に置き換えて、はっきりしない部分があったら、質問にして相手に返してみましょう。

スキル10 数値化する

こんな場合にこのスキル

- 部下が顧客とどのように商談を進めているのか今ひとつ見えない
- 部下が目標を達成しない
- 部下にあまり問題意識がない

金融会社の支店長十人にグループコーチングをしていたときのことで、一週間どのように部下にコーチングをしたのかを、一人ずつ振り返ってもらったのですが、なかなか言葉がスムーズに出てきません。そこでいくつかの質問をもとに、点数をつけてもらうことにしました。「今週はどのくらい部下の話を聞きましたか？ 十点満点で採点すると何点ぐらいでしょう？」「部下を承認した度合いは何点ですか？」「部下が楽しんで仕事をしていた度合いは何点ですか？」

質問を投げかけると、「あー、そう言われてみると」「んー、結構やれてないもんだな」といった気づきの声があちらこちらから洩れました。漠然と「やれていない、できていない」と思うことを「点数にしたら何点なんだろう」と問いかけてみると、行動を客観的に振り返ることができ、ここまではできている、ここから先はできていないというのがはっきりと見えてきます。

できていないことというのは「なんだかうまくいってないな」と漠然と思っていることが多いものです。それをうまくいかせようとするのは、霧の中で進むべき道を探すようなものです。

点数化することはこの霧をかき消し、進むべき道を目前に提示してくれる可能性があります。霧の中でさまよい歩いている人がいたらぜひ「それ何点？」と聞いてみてください。少なくとも道の入り口くらいは見えるはずです。

Point

理想の状態を十点満点として、今の状態を採点させる。

Let's Try!

自分がもっとこうなったらいいと思っていることについて点数化してみましょう。

- ・仕事の目標をどれだけ本気で達成しようと思っていますか？
- ・夢を実現するために、どれくらいの行動を今起こしていますか？

厳密に考えて点数を割り出すのではなく、ぱっと浮かんだ数字をとらえてみてください。

他にも、「なんだかうまくいってないな」と漠然と思っていることについて、今どのくらいできているか点数化してみましょう。

スキル11 ほめ続ける

こんな場合にこのスキル

- 部下が目標を達成しない
- 部下をどうほめたらいいかわからない

ある研修で、どうすれば効果的に部下を承認することができるかという話をしていたら、一人の営業課長が質問してきました。「承認のしかたはわかりましたが、叱るときはどうすればいいんですか？」

多くの管理職は部下の育成には「ほめる」と同時に「叱る」ことが必要だと思っています。ほめてばかりいたら成長などあるはずがない、叱られてはじめて自分の過ちに気づき、成功に向けた新しい一歩に踏み出せるのだと。私は叱るという行為を否定しているわけではありませんが、「叱らない」育て方の可能性について、もう少し考えてみてほしいと思います。

女子マラソンの金メダリスト高橋尚子選手が、彼女を育てた小出監督の育成方法を評し「小出マジック」と言い表していました。「とにかく監督はほめてくれるんです。たとえタイムが悪くても『いいねえ〜』とか。そうするともつとがんばろうって思っちゃうんですよ」

あなたが育成される立場にあるとしたらどうでしょう。あなたの上司が来る日も来る日も本当にほめ続けてくれたら、あなたの仕事に対するモチベーションは上がりますか？ それとも下がりますか？

「叱るな」とは言いません。でももう少し、ほめることの効用について想いを馳せてみてください。そして、もしその気があれば、自分の部下を一人選んで、半年くらいほめ続けるということを試してみてください。もしかしたら、金メダル級の成果をあげるかもしれません。

Point

相手をとにかく毎日ほめ続けてみる

Let's Try!

- ・自分が上司に毎日ほめられたらどうなるか想像してみましょう
- ・部下が失敗しても、ほめ続けてみましょう

スキル12 相手から引き出す

こんな場合にこのスキル

- 部下にたくさん話させたいのに自分が一方的に話してしまう
- 部下が目標を達成しない

コーチングの定義で「引き出す」とは、相手さえもまだ自分の内側に眠ることに気づいていない情報を引き上げ、新たな行動の指針となる知識に変えていくことです。

あなたの部下や顧客は、仕事をうまくいかせるための十分な情報を自らの中に持っているかもしれません。誰かが引きださなければ永遠に口にされることのない思いや考えが内側にあるかもしれません。真剣に引きだしてくれる人が一人いるだけで、その人の人生はずっと豊かなものになるでしょう。

人は基本的に自分以外の人間に対して防衛を働かせています。しかし、厚いシャッターが下りたままで、そのも向こう側にあるものを引き出すのは容易なことではありません。

引き出すための第一歩は、相手が下ろしているシャッターを上げることです。そのためには、常日頃から「通りがかりの一言」を大切にする必要があります。「おはよう」「ありがとう」、そんな当たり前の一言にどれだけ気持ちをこめられるかで、シャッターの上がり下がりには変化します。向かい合ってから始めて、重く閉ざしたシャッターに手をかけるのでは遅すぎます。

その上で、引き出すための質問をします。一つ答えを受けとったら、受けとったことをちゃんと相手に伝えます。「そうなんだね」「そんなふうを考えていたんだね」。それからさらに相手を自由にします。「それで」「それから」「もっと聞かせて」。話の細部に関心が生まれれば、また質問します。そしてまた、受けとって、受けとったことを伝え、促し、質問する。この過程が繰り返されることによって、相手は引きだされたという実感を持ちます。

目の前の人の能力や気持ちや考えを引きだしてみよう、そう思った瞬間に、あなたはその人にとっての、その瞬間における人生最大のパートナー(コーチ)となるのです。

Point

質問し、答えを受けとったことを伝え、相手のシャッターを上げる

Let's Try!

- ・日頃から「おはよう」「ありがとう」「元気？」といった、「通りがかりの一言」を大切にしましょう
- ・質問に対する答えを一つ受けとったら、受けとったことをちゃんと相手に伝えましょう
- ・話の細部に関心が生まれたら、また質問し、受け取ったら、また受け取ったことを相手に伝えましょう

スキル13 失敗する権利を与える

こんな場合にこのスキル

- ・ 部下が目標を達成しない
- ・ 部下に仕事を任せることができない
- ・ 部下の中に答えがあるとはとうてい思えない
- ・ 部下がリスクある行動に向けて最初の一步が踏み出せない

皆さんがこれまでになにか新しいことを学ぼうとしたとき、仕事でも、勉強でも、皆さんの上司、先生、親はどれくらい「失敗する権利」を与えていましたか。

すなわち、失敗を悪として追及せず、成功へのステップとしてとらえ、その間じっと見守り続けてくれたでしょうか。それは皆さんにとって十分なものでしたか。それとも、もう少し失敗できる幅があったらよかったですか。逆に今、誰かが新しいことを学ぶのをサポートする立場に皆さんがいるとしたら、どれくらいその人に「失敗する権利」を与えているかを振り返ってみてください。

日本の社会は一般的にあまり失敗に対して寛容ではありません。たとえば、会社を倒産させた経営者が表舞台に復帰するのはなかなかむずかしいのが現実です。それに対して、例えばアメリカでは、倒産させてしまったことそれ自体がかけがえのない経験として扱われるようなところがあります。

人材育成という場面では、相手に「失敗する権利」をもっと与えてもいいような気がします。それはなによりも「失敗する権利」を与えることが、相手の自発性を生み出すことに結びつくからです。逆にいえば「失敗する権利」がないところでは行動がどうしても「しなければならぬ」の連続になり、自発性よりも義務感を助長してしまいます。

自分はどのくらい部下に「失敗する権利」を与えているのか、一度立ち止まって考える価値はあるでしょう。

Point

失敗は成功の前提と考え、寛容になる

Let's Try!

- ・失敗を成功へのステップとしてとらえ、見守ってみよう
- ・失敗に対して寛容になり、相手の自発性を促そう

スキル14 「命令」ではなく「説明」する

こんな場合にこのスキル

- ・ 部下が目標を達成しない
- ・ 若い人とうまく接点を持つことできない
- ・ 部下にあまり問題意識がない
- ・ 部下との間にビジョンの共有がない

2000年、慶應大学のラグビー部は、創部100周年のメモリアルイヤーに大学選手権大会で優勝し、日本一の栄冠に輝きました。率いたのは上田昭夫監督です。同部はその14年前にもやはり上田監督のもと、日本一になっています。

彼は学生の指導育成について著書の中で述べています。「チームを日本一に導いた経験を持つ監督を前にすれば、はじめから学生たちは『聞く耳』を持ってくれるはずだ、と無意識に思い込んでいたような気がする」彼らは自分なりに納得した上で行動したいと思っているのである。(中略)要するに、今の若者を動かすのに必要なのは『命令』ではなく、『説明』なのだ」

かつて絶対的な「上下関係」があった慶應ラグビー部においてすら、もはや一方的な指示は若い人たちに入っていないのです。かつて「権威」とあがめられた集団がその弱さをもちも露呈するのに日々接している現代の若者にとっては、上からの指示に盲目的に従うことなどナンセンスにすぎないでしょう。これが一般企業であればなおさらのこと。「いやならいつでも辞めてやる」と思っている若者にとって、説明の付与されない、上司という立場をかさにきただけの指示はまったく従うに値しないわけです。

一昔前であれば「理由なんか考えずまずやってみろ！」で通っていたところを、今は「なぜそれをする必要があるのか」「それをする」とどんな利益がもたらされるのか」を明確に伝える必要があります。上司にとってはやって当たり前のことも、もう一度その理由をきちんと言語化する必要があるのです。

「今日の一针は明日の九針を省く」ということわざもあります。あとで「なんでやらなかったんだ！」と怒るくらいだったら、きちんと今日「なぜ」を伝えてみたらどうでしょうか。

Point

ただ「やれ」ではダメ。

「なぜそれをやるのか」を説明する

Let's Try!

「なぜそれをする必要があるのか」「それをする」とどんな利益がもたらされるのか」、相手がきちんと理解して納得するまで説明しよう

スキル15 答えを見つける旅にだす

こんな場合にこのスキル

- 部下が目標を達成しない
- 部下の中に答えがあるとはどうも思えない
- 部下のほうが知識を多く持っていてどう接したらよいかかわからない

大手コンピュータ会社の部長に向けてコーチングの研修をしていたときのこと。「マネジャーが部下の中にある答えを引きだすことができると、とてもいい」という話をすると、一人の参加者が厳しい顔をして手をあげました。「答えがあればいいけど、なかったらどうするんですか」と。

彼の部署では、稀に現れる天才に、いかに研究しやすい環境を与えるかを第一の使命としているとのことでした。少なくともその分野に関しては、答えはごく少数の天才の中のみ存在するというのが彼の持論です。だから天才以外には問いかけることすら無駄だということです。彼のケースはちょっと極端だとしても、企業でコーチングをお教えしていると、これは非常によく聞かれる質問です。答えを持っていない部下からどうやって引きだすのかと。

企業の場合は、コーチングよりもティーチング(教えること)のほうが効率的だったり、効果的だったりする場合があります。しかし、答えを出すのに多少時間的余裕があるのであれば、答えは与えずに部下を「旅」にだしたほうがいい。「どうしたらいいかわからない」と言われたら「その答えを見つけるためにどんな行動がとれる?」と聞き返します。相手は本屋に向かうかもしれないし、そのことについてよく知っている同僚に聞くかもしれないし、サイトを検索するかもしれない。いずれにしても与えられた情報よりも自分で取りに行った情報のほうが、実際に血となり肉となって使える知識として活用される確率が遥かに高いのです。

「天才とは努力する凡才のことである」というアインシュタインの言葉が正しいとすれば、凡才を旅にだすことで天才という頂に一步近づけることができるかもしれません。

Point

答えを教えるのではなく、自分で見つけさせる

Let's Try!

「どうしたらいいかわからない」と言われたら「その答えを見つけるためにどんな行動がとれる？」と聞き返してみましょう。

スキル 16 目標についてとことん話す

こんな場合にこのスキル

- 部下が目標を達成しない
- 部下の目標設定をうまくすることができない
- 部下はよくやっていたが今ひとつ大きく伸びない
- 部下との間にビジョンの共有がない

管理職のかたに「部下とどんなコミュニケーションがとれたらいいですか？」とたずねると、圧倒的に多いのが「目標を達成するようなコミュニケーション」という答えです。先日も「どうすれば部下の中に本気で目標を達成してみようという気を起こさせることができるでしょう？」という質問を受けました。

「ふだん目標を決めるとき、部下とどんな話をしているんですか？」「数字を与えて、部下がちょっとでも『無理だよそんなゴール』という顔をしたら、『とにかくがんばれ、やってみなきゃわからないだろ』っていいいます。」

「それで目標が達成されなかったらどうするんですか？」「そのときは、本当にやる気があったのかと問い詰めます。」
これではお互いに苦しくなっていってしまいます。

かつて日本全体が右肩上がり、がんばればなんとかなると思えた時代はそれでもよかったです。でも時は流れたのです。多くの若者は「目標を達成してそれで？」と思っています。だから目標を達成したらそれはどんな「いいこと」を自分にもたらしてくれるのかということも含めて、目標についてたくさん、あきらくらい誰かと話す必要があります。そうしてはじめて目標というものに意識が集中し「やってみようか」と思うのです。

皆さんが、上司という役割を担っているとしたら、考えられ得る数多くの目標にまつわる質問をつくりだし、とにかく相手と目標についてたくさん話をしてみてください。決して無駄な時間にはならないはずです。

Point

「がんばれ」のかわりに、目標に関する質問をたくさんする

Let's Try!

部下と目標を決めるとき、目標にまつわる質問をたくさんしてみましょう。

<質問の例>

- ・「目標を達成した瞬間のこと、イメージできる？」
- ・「その目標を達成したら次にはどんな目標を持つことができるかな？」
- ・「目標に向かう過程でどんなことを身につけるんだろう？」
- ・「予想される障害にはどんなものがある？」

スキル 17 相手のタイプをみきわめる

こんな場合にこのスキル

- どうしてもそりの合わない部下がいる
- 部下が目標を達成しない
- 若い人とうまく接点を持つことができない
- 部下が後輩とうまくいっていない

- 新しい部下と一日も早くよい関係を築きたい
- 自分と違うタイプの部下をどう育てたらよいかわからない
- 部下とのコミュニケーションがどうもしっくりいかない

あなたにとっての苦手な人は、どんな人ですか？ そのタイプには一貫性がありますか？ あるとすれば、なにを苦手と感じるのでしょうか？

人は自発性に基づいて行動するとき、自分でやろうと思ったことをやっているときに、いちばん生き生きしています。あなたが苦手と感じる人は、往々にしてあなたが自発的に行動を選択するのを妨害する人です。

たとえばあなたが、じっくり物事を観察し、データを集め、小さな達成をこつこつ積み上げていくことの中に楽しさを見いだすタイプの人であれば「細かいことは気にしないで、とにかくやってみようよ」と性急な行動を促す上司は、あなたに非常に大きな負荷を与えるかもしれません。逆にあなたが、詳細なプランを立てる前にまず実行してその真価を確かめようとするタイプの人だとすれば、事前のデータ収集と分析の強要は、あなたの行動から生彩を奪うかもしれません。

苦手なタイプの人があなただけに強い影響を及ぼしうるポジションにいるほど、大きなストレスが発生します。しかし考えてみると、その人があなたにとって苦手なタイプの人であったように、ある人にとってはあなたが、まさに苦手なタイプの人である可能性があります。

もしあなたが今、誰かのとの関係に行き詰まりを感じているとしたら、その人はどんなタイプで、どう関われば新たなインターフェイス(接点)を持ち、自発的な行動を促すことができるでしょうか。一度じっくり考えてみる価値はあると思います。

Point

相手のタイプに応じて、自発的な行動を促すように関わる

Let's Try!

知らず知らずのうちに、部下の自発的な行動を阻んでいることはありませんか？

- ・自分のオリジナルなアイデアをとにかく大事にするタイプの人に対して、頭ごなしにそのアイデアを否定していないか？
- ・人をサポートする立場で最もその能力を発揮するタイプの人に対して、全体を統率するように強く求めているか？

同じ言い方をしても相手のタイプによって反応は異なるはず。ならば、相手に応じてアプローチのしかたを変えてみましょう。

スキル 18 リクエストを聞く

こんな場合にこのスキル

- 部下が目標を達成しない
- 部下のほうが知識を多く持っていてどう接したらよいかわからない
- 部下を応援してあげたいがどう応援すればよいかわからない

CTP(コーチ・トレーニング・プログラム)に参加して間もないSさんと話していたときのことで。

Sさんがすでにクライアントを4人持っているというので「やっていてどうですか？」と聞くと、少し緊張した顔でこう答えました。「責任ありますからね。成果を必ず上げてもらうようにがんばってます」。その生真面目すぎる物言いにはちょっと心配になって「4人全員がそんなに早く成果を上げなくちゃいけないんですか？」と尋ねると、きょとんとした顔で言いました。「えっ？ 当然ですよ。コーチングですもの」。

新米コーチが犯してしまうミスの一つが、すべてのクライアントに同じスタイルのコーチングを強要してしまうことです。Sさんの場合は、4人のクライアント全員に強く結果を求めるようなコーチングをしていることが容易に想像されます。もちろんコーチングの大目的はクライアントの目標達成にあります。しかし、目標達成に向けてどのようなサポートを必要としているかはクライアントそれぞれ違い、クライアントの状態によっても変わります。ただ励まして欲しいときもあれば、鋭く突っ込んで欲しいとき、笑い話で盛り上げたいときもあるでしょう。

経験を積み、コーチの側でクライアントが何を欲しているか、だいたい察することができるようになりますが、それでも迷うときは多いものです。だからクライアントのリクエストを聞くことが大事になります。「今日はどんなコーチングをしたらいいでしょう？」と思いきや切ってクライアントに聞いてしまうのです。

職場でも、どんなサポートを相手が欲しているのか迷ったら、いっそ聞いてみるのがよいと思います。少なくとも「あいつのためだ」とあなたの思い込みで相手を苦しくさせてしまうよりはずっと、「あいつ」のためになるでしょう。

Point

迷っているよりは、相手が何を欲しているか聞いてみる

Let's Try!

どのようなサポートを必要としているかは人それぞれ違います。また、そのときの状態によっても変わります。部下がどんなサポートを欲しているのか迷ったら、思い切って「どんなサポートをして欲しい？」と聞いてみましょう。

スキル 19 相手の視点を変える質問をする

こんな場合にこのスキル

- 部下の目標設定をうまくすることができない
- 部下はまじめで実直だが視野が狭く、いろいろな可能性に目を向けられない
- 部下が目標を達成しない

「すべての答えと能力は、その人の内側にすでにある」。これはコーチングの大前提です。したがって、夢や目標もまた、その人の中にすでに存在しているとコーチは考えます。

しかし、往々にして、内側にある夢や目標にはたくさんの膜や靄(もや)が覆いかぶさっていて、人はそれをはっきりと鮮明に見ることができません。つい「自分には夢や目標がない」などと思ってしまう。そんな膜や靄の向こう側に横たわる夢や目標へのアクセスを可能にするのが、コーチの役割です。

夢や目標への道を切り開くためのアプローチの一つに、「視点を変えること」が挙げられます。たとえば上からではそれが見えなくても、横に移動したり、下に回ったりすることで、その姿を確認することができるかもしれません。あるいはその対象から遠ざかってみることで、全体像をより鮮明に見ることができるかもしれません。

そして、視点を移動させるために、コーチは「質問」をクリエイティブしていきます。

「もし何の制限もなく、何でも自由にできるとしたら、どんなことをしてみたい？」

「子どものころに持っていた好奇心を今でも失っていないとしたら、どんな夢を追っていると思う？」

「10年後のあなたは、今のあなたにどんな目標を追求してほしいと思っているかな？」

こうした質問により、相手の視点を変え、それまでは姿をとらえることのできなかつた夢や目標を垣間見させます。続いて、その全貌が鮮明に見てとれるように、相手にたくさん話させます。相手が夢や目標についての思いをどんどん深め、そこに多くの可能性を見だし、心の底からそれを手にしたいと思うまで、繰り返し話させます。このときコーチは、相手の夢や目標の中に心からの興味と関心を持って入っていきます。こうして、相手の持つ夢のかけらを、二度と意識の底に沈んでしまうことのない大きな大きな一枚の絵へと変えていくのです。

今、あなたの目の前にいるその人の中にも、きっと大きな夢や目標があるはずです。

Point

質問によって夢や目標に気づかせ、それについてたくさん話させる

Let's Try!

「自分には夢や目標がない」と思っている部下には、視点を移動させるための質問をします。そして、夢や目標を垣間見させることができれば、全貌が鮮明に見てとれるよう、相手に繰り返し話させましょう。