

パフォーマンス・コーチング

1. パフォーマンス・コーチングとは

(1) コーチングは、どんな時に必要なのか？

①意識改革の必要なリーダー7例

- <1> 一度失敗すると「だめな人間」のレッテルを貼ってはいませんか？
→失敗をしない、安全なことだけやる、他の人の仕事に口出ししなくなる
- <2> 「人は管理しないと働かないもの」と考え、いつもトップダウンで、何かをやらせようとしていませんか？
→やっている振りをする、受身人材になる
- <3> 「上司がどっちみち責任を取る」のであれば、「職権で指示・命令するのは、当然のことだ」と考えていませんか？
→責任感を感じない、問題意識や当事者意識の欠如、受身人材になる
- <4> 「部下の主体性を引き出す」等と言っても、「自分の権威がなくなる」ことになるので、できるだけしたくない。
→職場が活性化しない、不満がたまる
- <5> 部下のキャリアを考えるより、「自分の将来のことの方が心配」だと考えていませんか？
→個人主義の傾向、チームワーク意識の欠如、優秀人材が定着しない
- <6> 部下が自分より出来るようになると自分の存在感がなくなるので、「優秀な部下の育成は余力を入れていない。」
→部下が育たない、優秀社員は定着しない
- <7> コミットメントとは、部下の自主的気持を引き出すより、「部下に要求し、やらせるものだ」と思っていないませんか？
→達成可能な目標値にしたがる、大変だとの態度が多くなる

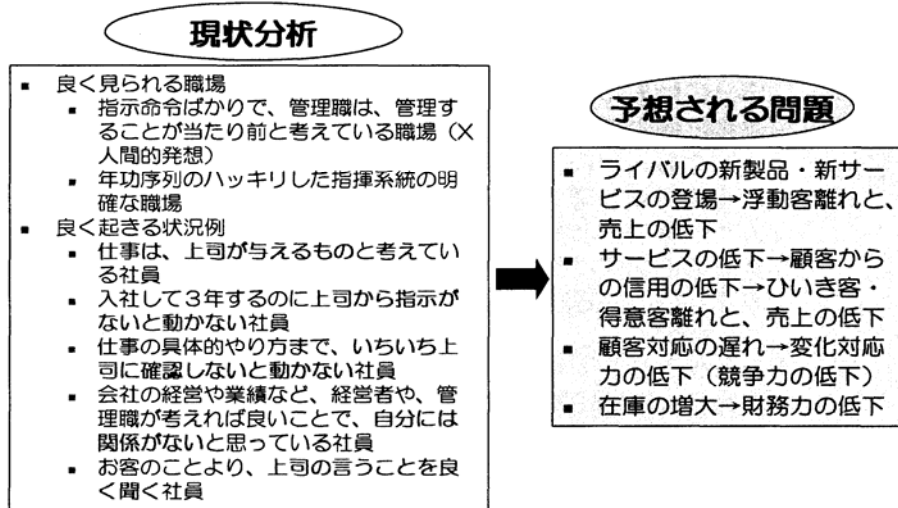
②意識改革の必要な社員7例

- <1> 安全なことだけやり、失敗をしない、他の仕事に口出ししないサラリーマン根性の方が自分にとり得だ
→あらたな挑戦、冒険は出来るだけ避ける凡人型人材になる
- <2> 例え、同僚や上司の意見が変だと感じても、それを指摘して、相手に恥ずかしい思いをさせたくないで、黙っていた方が良い
→コミュニケーション不足、
- <3> いつも上司が最終的に決めるので、上司に自分の意見を言っても、どっち道余り意味ないと思っている
→やりがいを感じない受身人材、責任感の欠如、
- <4> 折角時間をかけて、自分が集めた情報を、同僚にタダで渡したり、学んだことを教えたら、勝手に使われるだけで、損をするからしたくない
→チームワークの欠如、仕事の重複の発生
- <5> 情報を独り占めしてでも、「悪い情報は上げない」方が、良いと思っている
→後で大問題となる可能性、チームワークがとれない
- <6> 「自分で仕事か出来るかどうかを上司が見ている」ので、自分が出来ることを上司にみせることが一番重要だ。
→チームワークの欠如、育成心の欠如、リーダーとしての能力を見せる機会がなくなる
- <7> リーダーになる前に、リーダーの仕事の一部（部下育成等）を勝手にすることなど、リーダーに迷惑な事だ。
(現在の身分を考え、一社員として振舞うべき)
→リーダーとして相応しい才能があっても、同僚から認めてもらえる機会がなくなる

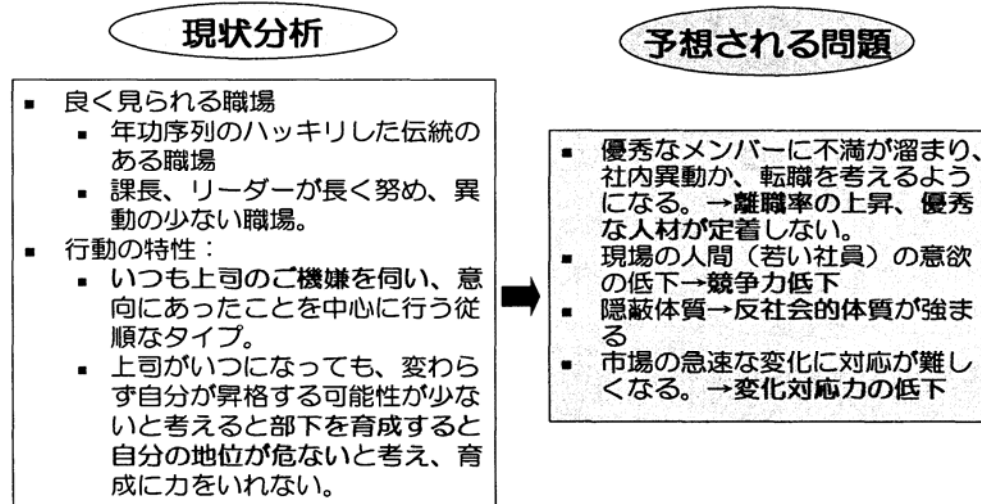
③意識改革の必要な一般的事例・・・このような人が皆さんの職場にいませんか？

- ◇いつも受身で、主体性と責任感に欠けたメンバー（主体性）
- ◇自分の仕事しか興味を示さないメンバー／リーダー（問題意識）
- ◇挑戦に慎重で、キャリア意識の欠けたメンバー（夢と挑戦）
- ◇いつも個人プレイのメンバー／リーダー（チームプレイ）
- ◇仕事や情報を溜めがち／抱え込みがちなメンバー（共有意識）
- ◇人と仕事の好き嫌いの激しいメンバー（利己的、派閥主義）
- ◇育成意欲の欠けたリーダー／管理職（育成マインド）
- ◇改革が効果あることを慎重派に示そうとしない改革リーダー（説明責任）
- ◇コミットメントを引き出せない管理職（決意表明）
- ◇優秀な人材が定着しない職場（夢のある職場づくり）

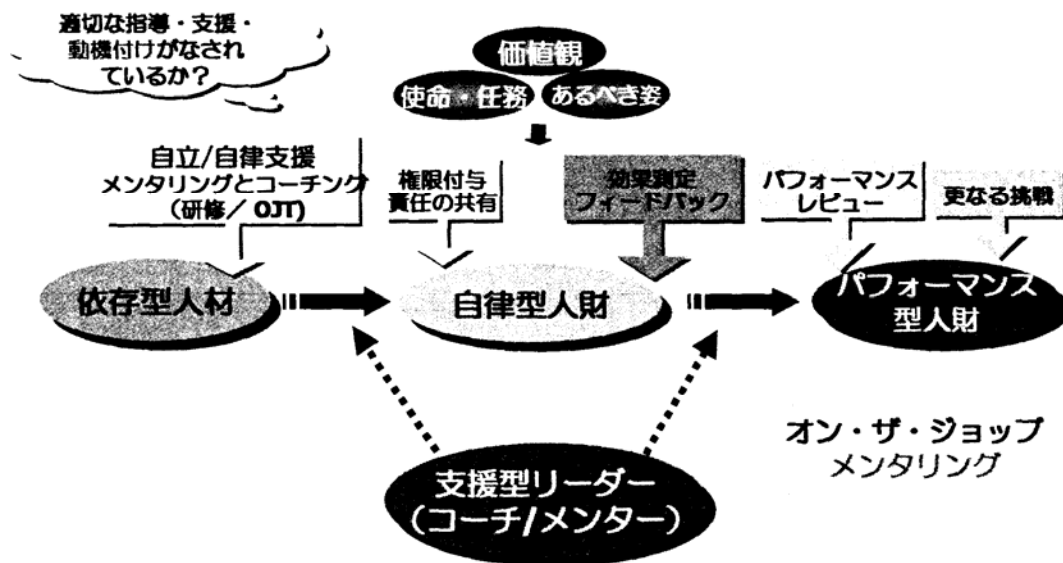
④自分で考えられない社員



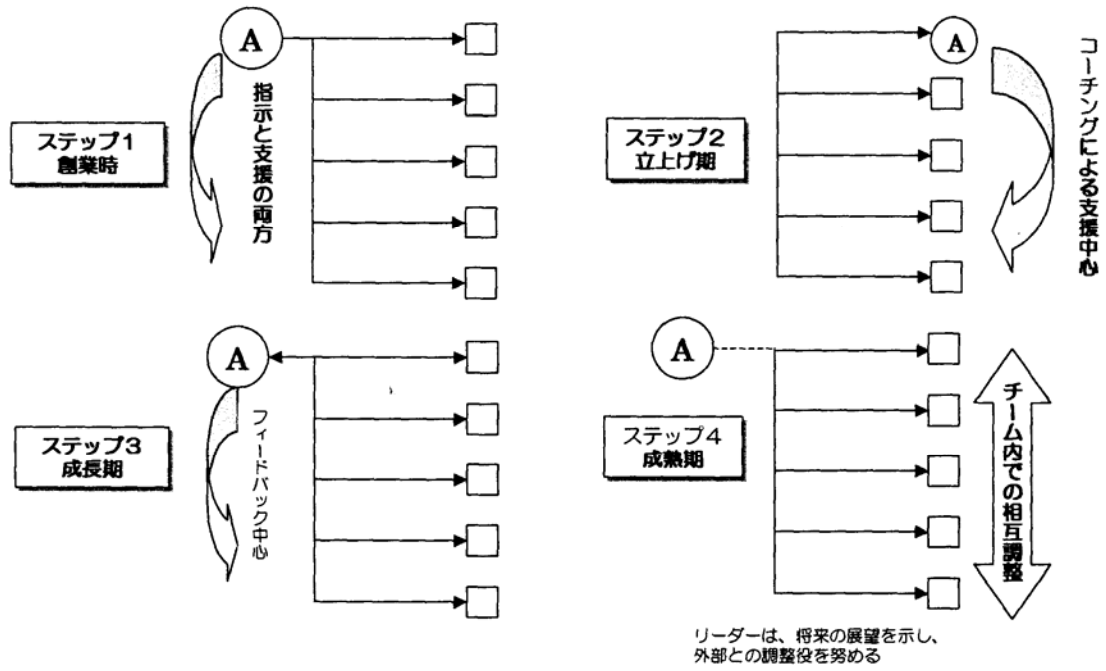
⑤育成の心が欠けたリーダー



⑥自律からパフォーマンス型人材へ



⑦パフォーマンスの高いチームへの転換



(2) パフォーマンスを高めるということはどういうことなのか？

①パフォーマンスとは！

パフォーマンスという言葉は、色々な分野で使われますが、各々その持つ意味は、異なっています。

パフォーマンスでは、行動あって、結果があるとの考えから、その過程（プロセス）と進行状況（プロセス）に注目し、その行動と結果の因果関係を重視しています。これを単純に「成果」と訳すと、結果だけを意味していると誤解しかねません。英語で、成果主義のことを、Performance-based Pay System という如く、結果だけでなくその途中経過をきらんと見ることを前提としているシステムでもあります。

では「よいパフォーマンス」と言うのは、どのような意味で使われるのでしょうか？

例えば、スポーツ競技では、良いプレイやゲームをすることで、相手に勝つことです。芸能分野では、カッコの良さ、楽しさにより、また見たくなることで、再来客率を高めることです。

TV 番組では、楽しさ、好奇心をそそる、やってみたくなる、勉強になる等の理由で、視聴率を上げることであり、広告主にとっては、イメージアップ、売上アップにつなげることが目的です。

パフォーマンスを測定することで、現状を把握できるようになります。

一方、政治家にとっては、有権者へのサービスをはかることで、選挙の当選／再選を狙います。

コンピュータ分野では、全く当たり前のようにハイ・パフォーマンスの言葉が、宣伝文句のように使われ、高スピード、高性能により、生産性の向上を達成することを訴えます。

また、指導・育成分野では、社員のやる気と潜在能力を引き出し、結果として、顧客満足、業績アップを狙います。社員の自律を支援することで、判断力と責任感を養い、顧客対応の迅速化、個別対応が可能になります。更には、戦

略的人材開発により、社員のキャリア意識を高め、潜在能力を 200%活用することも可能になります。

好ましい結果を得るには、まずその進み具合の改善が必要であり、進み具合と結果の因果関係が明確に把握されていないと好ましい結果は到底期待出来ません。

パフォーマンスを高めるということは、進み具合と結果の因果関係を明白に把握し、効果的に好ましい結果に導くことです。

◇人材を見るには、パフォーマンスを見る

- 成果主義→Performance-based pay system
- 業績評価→Performance Appraisal
- 業績審査→Performance Review
- 業績管理→Performance Management
- 効果測定→Performance Measurement
- 人財効果測定→Human Capital Performance measurement

パフォーマンスは、進み具合+結果により判断する

◇パフォーマンスの表現例

分野	進み具合（行動）	個人及び組織にとっての「結果」
スポーツ競技	良いプレイ、良いゲームをする	ゲームに勝つ、集客力
芸能分野	面白さ、楽しさ、カッコ良さ、	集客力アップ、再来客率アップ
TV 番組	楽しい、またみたくなる、勉強になる	視聴率、売上アップ、イメージアップ 他
広告分野	訴求力、親しみ易さ 他	売上高の増加
政治家	有権者へのサービス	当選、再選
コンピュータ関連	スピード、高機能	生産性の向上
指導・育成	やる気と潜在能力の引き出し	高業績、高成果
自律支援	判断力の養成と責任感	顧客対応の迅速化、個別対応の強化
人材開発	キャリア意識の高揚により挑戦を促す	潜在能力を 200%活用する

②ビジネスでのパフォーマンスとは！

前記の如く、色々な分野で使われるパフォーマンスですが、育成や人材開発上で活用されるコーチングでのパフォーマンスに関し、もう少し詳しく検討してみましょう。（英語では、Human Performance と言われている分野です。）

やる気と潜在能力を引き出すため、コーチングを行い、個人と組織を活性化しますが、活性化するのは、パフォーマンスでは、進み具合（プロセス&プロセス）にあたります。この状況を如何にして、個人及び組織として好ましい結果に結び付けることが、本来のパフォーマンスの考え方です。つまり、コーチングを受けたメンバーが、色々な気づきを得て、顧客に迅速で、より良いサービスをしたとしましょう。この影響で、次回も継続して利用しようと考えれば、これは継続受注、注文の増加に繋がります。こうなれば、その結果を売上として測定できるようになります。

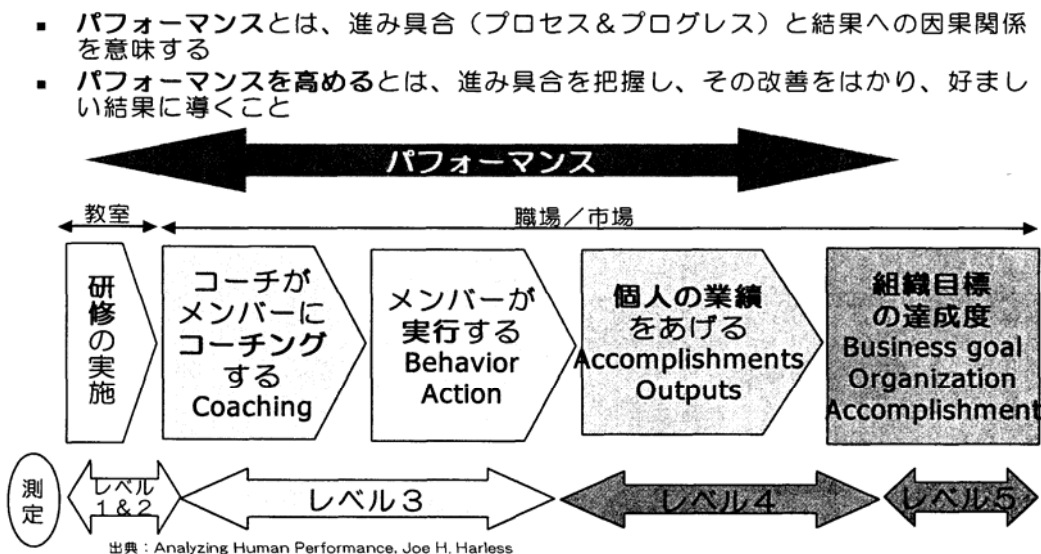
通常の場合、売れないと結果として出てこないと判断しがちですが、顧客や取引先と協力することで、進み具合（プロセス&プロセス）を測定することが出来ます。

これらの影響を与える範囲を明確化し、因果関係をキチンと把握することが重要です。これを聞くとそんなことが出来るのかと疑問を持つ人が多いですが、社員や取引先の場合は、比較的簡単に情報入手が可能ですし、現在の顧客調査を改善することで、実施が可能となります。

最初は、慣れたパフォーマンス・コンサルタントが行えば、一層スムーズに進めることも可能です。これらの因果関係を把握することで、パフォーマンスの全体像を知ることが可能になるのです。

パフォーマンス・コーチングの第一歩は、コーチングをすることで、まずは相手にどのような影響を与えたかの反応を観察し、相手よりフィードバックを得ることから始まります。

◇ 好ましい結果を導き出す最適手法：パフォーマンス



③もうかる仕組みになっていますか？

パフォーマンスとは、更にわかり易く言うと、「もうかる仕組みになっていますか？」という意味にもなる。

下図をみると分かる通り、リーダーがメンバーに対し、コーチングをすることで、メンバーが行動1から4までの違った行動をしたとしよう。この内、行動2をした時には、相手から良い反応を得、行動3をした時には、非常に厳しい抵抗を受けたとしよう。もし行動と結果のつながりが理解されていれば、行動3は、次からしなくなり、行動2をその代わりにすることで、全体の結果が改善されることになる。

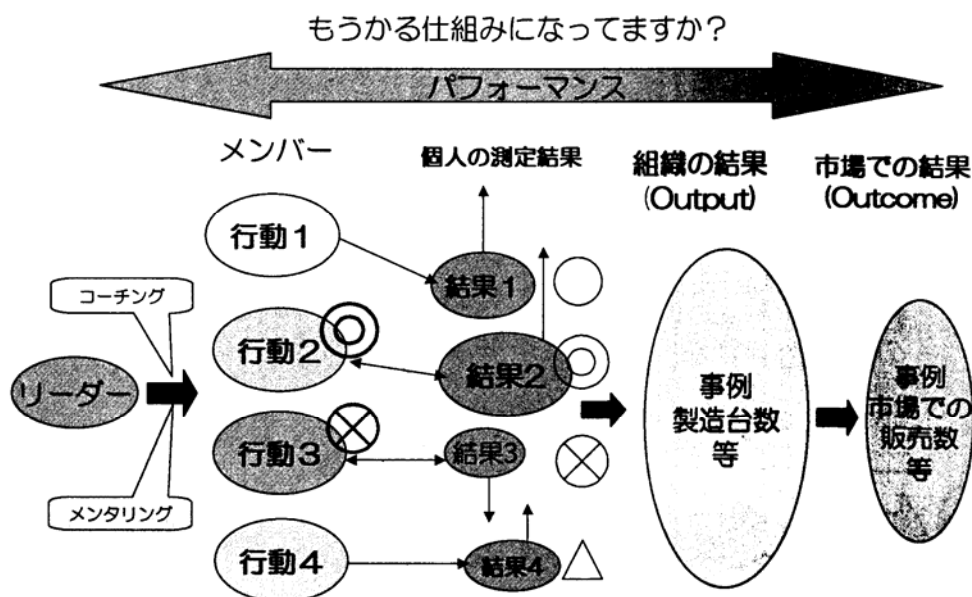
しかし、このつながりを意識していないとすると、個人全体の結果は、一向に改善されないことになる。メンターがこれを気づかせてくれれば良いが、通常全ての行動を監視している訳でもなく、本人が行動と結果のつながりを意識していないものを気づかせることは難しいと言えよう。

このような場合に、メンバー自らが、主体的に考える習慣がないと改善が難しいことになる。

パフォーマンスを本質的に改善するには、メンバーの意識が高まることが、望ましい。

所詮、もうかる仕組みは、メンバーが主体的に改善を心掛ける習慣を組織の中に定着させることが重要であり、行動と結果のつながりに注目するパフォーマンスの意識が非常に重要になってくる。

メーカでは、生産が終われば、販売の責任は営業部門にあるとの意識を持ちがちであるが、これから重要になるのは、市場で販売され、お客さまから喜んでもらえてこそ、本当に良い結果になることを認識する必要がある。本来のパフォーマンスの意識をたかめるとは、お客さまの気持ちに立ち、本当に喜んでもらえたかを確認することで、始めて良い結果と判断できるのだ。



(3) パフォーマンス・コーチングの本質とは？

①従来のマネジメント手法の限界

従来型マネジメントでは、チームメンバーに技能や意欲があろうとなかろうと、最初は、「指示・命令」で、仕事をやらせることが、手っ取り早く簡単で、効率的であると考えています。

これになれた社員は、一見おとなしく命令に従っているように見えますが、実際は、その背後では、違った行動をとりやすいとも言えます。上司には、反感を持ち、故意に妨害をしたり、業績を悪化させることも良くあります。

上司は、社員を支配している積もりが、全く逆になりかねません。

従来型マネジメントの一つが、「説得」や「依頼」です。これは、上司が如何にも正しい考え方をしているかを聞かされることになり、またかと感じて、意欲はわきません。メンバーは、上司に協力したとの意識をもつことになり、自分には、責任はないと考えるようになります。

「話し合い」の場合は、一番時間がかかりますが、理解度が深まり、実行する場合は、直ぐに行動に移せる利点があります。自分の意見が通れば、責任感を感じ、熱心に行うことになります。指示・命令で行うより、意識や情熱が高まり、成功の確率も上昇します。話し合いの結果決まったものは、上司とメンバーの共同責任を感じるようになります。

コーチングで進める場合は、指示・命令より、多くの情報を掴むことが出来、相手にも任務に必要な行動、注意点を認識させることが可能です。支援する姿勢を示すことで、相手に主体性の意識と責任感を植え付けることが出来るようになります。指示・命令で行っても、幻想のコントロールに過ぎませんが、コーチングにより、本物のコントロールをすることが出来るようになります。

一部のマネジャーは、「忙しく忙しくて、コーチングしている時間がない」と言うかもしれません。その時考えるべきことは、メンバーにコーチングすることで、自分で考えるようになれば、次第に成長し、より大きな責任を分担することが出来るようになるということです。こうなれば、マネジャーは、緊急対応措置から開放され、一層重要事項に時間をかけられるようになります。人を育てることで、一層自分に磨きをかける時間を作り出し、メンバーからは、信頼されると言う一石二鳥と言うべき素晴らしい効果が得られるのです。

上司の行動 効果	任せる（委任）	話し合う	説得する／依頼する	命令する／指示する
メンバーに与える 表面的効果	自信があれば、良いが、自信がないと押し付け感が残る。	上司もメンバーも対等な立場で議論する。最も時間がかかる。	メンバーは、自分の意見をどれだけ反映してもらえるのかと疑問を感じ、協力しているとの意識になる	上司が支配感を与える。
その効果と実態	上司は、頼りにならないものとの印象を強める	時間がかかるが、早く実行に移せる。結果として、主体性と責任感を植え付けるようになり、成功確率が上昇	自分をどんな風に理解しているのか疑問が深まる	長引くと諦めの倦怠感
		↑ 一緒にやろう 対等	↑ リーダーが主体	↑ 最低限必要なものを示す。これを必達

②パフォーマンス・コーチングの定義

米国経営協会発行の「コーチング、カウセリング、メンタリング」では、コーチングとは、「コーチや管理者等がチームメンバーの課題・目標設定を手助けし、前向きな姿勢で、遂行に必要な気づきを与え、励まし、挑戦を促し、現在の仕事のパフォーマンスを改善すると同時に、将来の可能性を引き出す技法のこと」です。

これは、パフォーマンス・コーチングの基本的考え方を示しており、仕事の結果と将来の可能性を引き出し、仕事のパフォーマンス改善があったかどうか、パフォーマンス・コーチングであるかの判断の鍵とされます。

また、コーチングの生みの親と言われるティモシー・ガルウェイは、「コーチングは、人の潜在能力を引き出し、そのパフォーマンスを極大化することです。教え込むことより、自分で考えることを手助けすることです。」と述べています。

◇ガルウェイ流コーチングの定義は！

コーチング普及の立役者の一人であるティモシー・ガルウェイは、コーチングを次の様に説明しています。

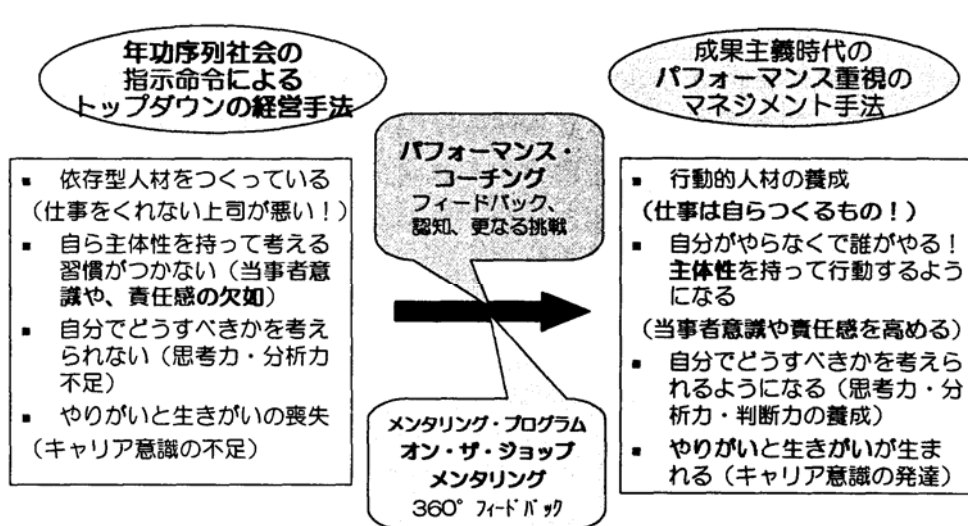
「コーチングとは、人の潜在能力を解き放ち、最高のパフォーマンスを上げることだ。教えるのではなく、自ら学ぶことを助けるのである。」 この定義でも、パフォーマンスの重要性が基本になっていることが分かります。更に、ジョン・ウィットモア卿は、『「意識」と「責任感」を育てることが、優れたコーチングの真髄でもある。』と言っています。逆に言うと、「意識や責任感が伴わなければ、優れたコーチングとは言えない」ともなります。

更に、「指示・命令では、当事者意識や責任感を感じないことから、これを感じさせるためにコーチングをする」

ことで、指示・命令で達せられなかった当事者意識と責任感を呼びさますことが出来ます。

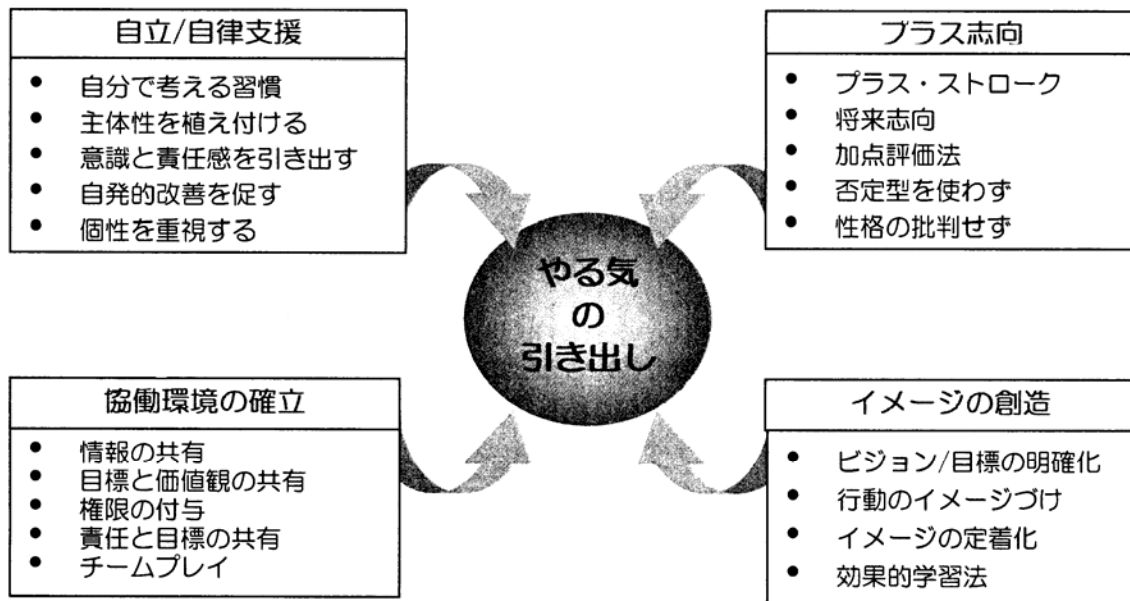
この関係からするとコーチングは、指示・命令と比べどれだけ役立つかを理解することが出来ますが、「コーチングは、相手が誰でも効果があるという訳ではない」ことも事実です。

◇責任感を植え付けるには！



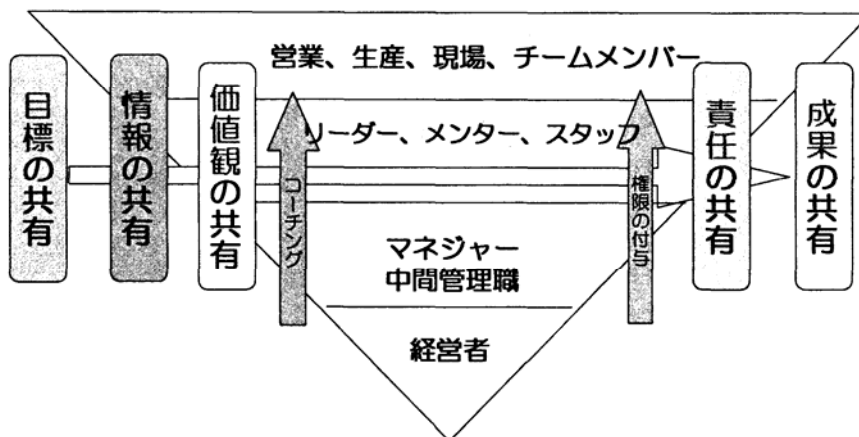
(4) パフォーマンス・コーチングの基本4姿勢

コーチングを進める際の、基本姿勢を4つ紹介します。これらは、パフォーマンスを引き出す基本となるものです。



①共振と協創の世界をつくる！

- メンバーとリーダーの5つの共有関係が基本だ！



②自ら考え、自らの気づきを促す

コーチングは、本来相手の持つ潜在意識にあるイメージを呼び覚まし、顕在意識を引き出すことで、実際の行動に結び付けるのが基本ですが、この学習課程で、先生が手本となる画一的手法を押しつける学習法では、本人の個性を生かすことは出来ません。

コーチングでは、数多くのスキルを画一的に学び、それを手本通りに出来る人が、スキルの高い人であるとして、資格を与えるとすれば、これらの人は、本当に個性ある人材を育てることが、出来るでしょうか？

これは、試験勉強のために、一夜づけで勉強し、試験が終われば直ぐに忘れてしまう従来の試験勉強のスタイルと酷似しています。この学習方法では、自分の個性を生かしたコーチングスキルとしての定着は、難しいでしょう。本人が挑戦する意欲を持ち、適切なフィードバックを得ながら、個性に沿った育成手法で、イメージと感性を通して、身につけた時に、本来のスキルとして定着し、必要な時に、いつでも呼び覚ますことが出来るようになります。

正解を提示して、覚えさせるのではなく、成功イメージを与えて、自分で試す機会を与えることであり、相手の反応を分析し、自分なりの型に変えて、自分流の手法の定着を図ることです。このイメージづけの上手さが、コーチングの上手さとなります。

③潜在的能力に注目し、プラス志向、将来志向

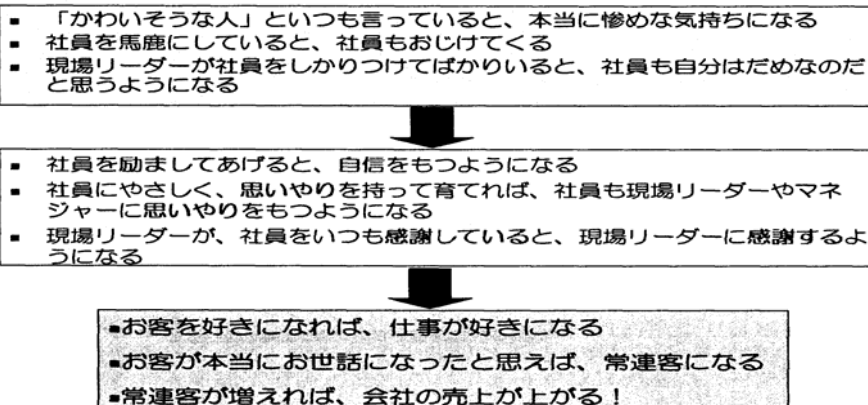
コーチングで、高いパフォーマンスを引き出すには、全ての参加者が当事者となり、傍観者、評論家は出来るだけ避けたい所です。全ての参加者がプラス志向で、目標達成に向けて努力し、各自の使命・任務を明確化し、建設的議論と協調関係が重要となります。一番問題となるのは、ネガティブ・ストロークとしての責任の転嫁と擦り合いです。

例えば、権限を付与したことで、全ての責任は、メンバーにあると一方的に判断すると、メンバーも必要以上に慎重になり、挑戦したり、コミットメントすることをためらうことになります。これは、会社全体として好ましい状況とは言えません。全ての参加者が前向きに、当事者意識を持ち、協働の気持ちを持ち合わせてこそ、効果的で成果を上げられるコーチングが可能となります。コーチは、評論家ではなく、当事者の一人として、プラス志向で目標の達成のために支援することが求められています。

◇ストロークとは！

ストロークとは、一般的に「打つこと、一突き、ひとこぎ、なでる、さする。」を意味しますが、人と人の関係では、軽く肩をたたかれたり、撫でてもらったりする刺激の他に、話かけられたり、うなずかれたりするものも含め、「相手の存在や価値を認める言動や働きかけ」のことです。「他の人からの温かい、理解に満ちた親密な働きかけ」のことです。

◇プラス志向が、職場を変える！



◇パフォーマンス・コーチング「推薦句集」と「べからず集」

パフォーマンス・コーチング推薦句集とべからず集

【パフォーマンス・コーチング時の推薦句集】＝プラス・ストローク（言葉と態度）

- ・大丈夫だよ。最初から完璧な人間はいないんだよ
- ・よかったね、よくがんばったね
- ・今の努力が、君の成長に大事なんだ
- ・君の努力が実ったね
- ・今、厳しいのは、君の成長を思っていることだよ
- ・もう一歩チャレンジしてみよう
- ・私の成功体験、失敗体験を紹介しよう
- ・一緒にがんばっていこう
- ・この問題については、一緒に取り組んでいこう
- ・経験者（専門の人、参考書）を紹介して上げよう
- ・失敗に負けちゃだめだよ。そこから何を学ぶかが大事なんだ
- ・あなたの仕事の成果が、職場の成果を支えているんだよ

【パフォーマンス・コーチング時の禁句集】＝ネガティブなストローク

- ・やっても無駄だよ
- ・これ以上の指導なんて、意味がないよ。君は、採用のミスじゃないの
- ・今、忙しいんだよ。見れば分かるだろう
- ・何で、こんなメンバーを引き受けたんだろう。運が悪いなあ
- ・それなら、以前にやったんだけど、失敗したね
- ・君に失望させられるよ
- ・失敗するなよ。私の責任じゃないからね
- ・君がいなくても、仕事に影響ないよ
- ・私が主任の時は、〇〇〇〇したものだ（価値観を押しつけるように）
- ・今までの部下は良かったなあ
- ・給料泥棒だね

④心とイメージで学ぶ

◇ガルウェイの「心とイメージ」の学習法

1970年代にテニスコーチとして活躍したティモシー・ガルウェイは、当時のティーチングプロの常道として、欠点の矯正ではなく、良い点をほめながら、極力プラス志向でどう改善したら良いかを指導した。しかし、こうするああすと言って指導し、ほめてみても、力むだけで、向上には繋がりにくかった。これらの体験から、インナーゲームなる現象を発見した。

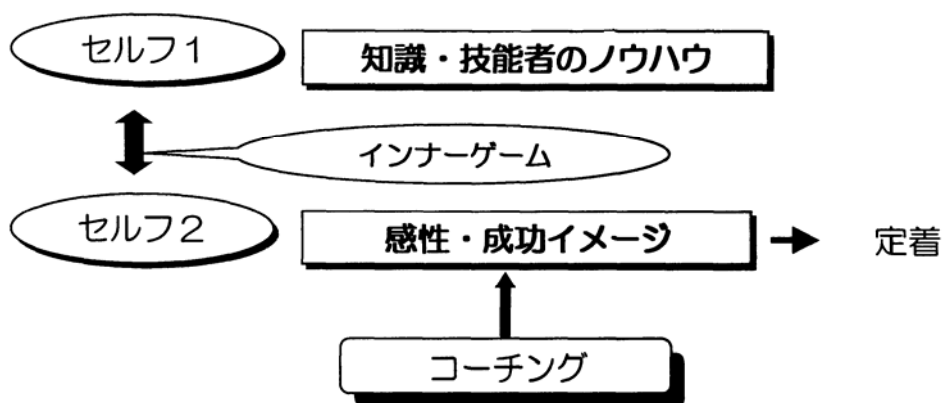
それは、命令者であるセルフ1は実行者であるセルフ2の内なる戦いをしており、セルフ2の中に人間にとり最も特徴的な「感性」の領域が含まれ、この感性をいかに開発するかが、スポーツで優秀な成績をあげる最大の秘訣であることを発見しました。この感性を養うには、可能な限り、「明確な視覚的イメージ」を得る方法を習得する必要があります。感情を交えずに、観る」ことから始まり、良い、悪いではなく、今何が起きているかを客観的に捉えることです。

また、こうすべき、ああすべきと考えるときに使われるセルフ1を完全にシャットアウトし、すべてセルフ2で開発された良い感性に基づいて集中してプレイする時は、常に生き生きとしており、卓越した成績を生み出していることを発見した。「明確な視覚的イメージをいかに植えつけられるか」が、コーチングスキル習得上で重要な点です。

◇「心とイメージ」を重視するコーチングスキル

テニスのレッスンと同様、過去の成功事例に囚われず、欠点を指摘して是正するより、プラス志向で、持てる能力を見出し、育てることが重要です。相手が主役であることを確認し、受身的姿勢から、能動的姿勢への転換を促し、目標を達成する意欲を盛り立てます。この意欲的目標を達成することで、素晴らしい未来が待っているとイメージづけて下さい。コーチングを行う時は、「知識」や「技能者のノウハウ」を真似させるのではなく、新しい環境下で、如何にしたら、高い効果・業績を達成出来るようになるかを考えさせ、自分の勝ちパターンをイメージさせて下さい。このイメージを自分なりに描けるようになるには、成功パターンを見せると効果があります。

コーチングの初心者、相手の気持ち、環境とは無関係に、相手の知識や技能者のお手本そのものに従って行ったかを、コーチングする傾向がありますが、これでは、相手に高いコーチングの効果は見込めません。相手の個性に配慮し、それを活かすやり方でどのようにやるかを自分で探させることです。これが、セルフ2に集中することにつながります。



◇コーチング事例：ガルウェイはどのようにテニスを指導したのか？

先に説明したセルフ 1 をベースにした指導法とセルフ 2 を主体とした指導法は一体何が違うのかとの疑問を持つ方が多いと思いますので、その 2 例を紹介します。

ケース 1：ガルウェイ流テニス指導法

セルフ 1 的指導は、例えば、「ボールから目を離すなよ！」です。「一体どこを見ているのだ！」と大声でどなっても、本人は問題の本質に気がつくでしょうか？ 答えは、否です。

いくらこのような言葉を何回言っても、さほどの改善はないでしょう。

それでは、どうすべきかと言うと、「今のボールはどう回転をしていましたか？」「ボールの回転が判るのは、どの時点でわかりますか？」この類の質問は、相手の心の中にあるイメージを確認する内容で、次からボールの状態を良く観察しないと何も言えないと思い、一生懸命観察するようになります。これが、セルフ 2 的質問なのです。あなたにはどちらの質問が効果的でしょうか？

ケース 2：仕事での効果的質問には！

パフォーマンスの低い会話

上司 A：君、このような基本的間違いをすることは、マーケティングの基本が判ってないね！ キチンと勉強してきたのかい？

企画マン B：一体何が間違っているのでしょうか？ 課長

上司 A：もう一度、全体を見直して、見たまえ！

この質問の仕方では、全く問題の本質がわかりません。自分が如何に良く見ているかを知らせたいと思っているのですが、このような会話を感覚的、感情的に進めても効果はありますか？ 少し視点を変えると、次の事例のような問題の核心を呼び覚ます質問をすることです。

パフォーマンスの高い会話

上司 A：君の報告書では、新型イオン送風エアコンで、新規顧客をどれだけ取り込めると判断しているかね？

企画マン B：それがはっきり見えないのです。

上司 A：そんなことでは、新製品を新価格で売り出しても、売上効果があるのか心配になるね！

では、今度の新製品は、どんなユーザーが欲しがると思う？（引き出し型質問）

企画マン B：少なくとも、私みたいな花粉症で悩んでいる人は、欲しがりますよ！

上司 A：花粉症や埃などに悩んでいる人は、どの位いるのかね？（掘り下げ型質問）

企画マン B：早めに潜在顧客の市場調査を実施しようと考えていますが、如何ですか？

上司 A：その調査には、新製品のサンプルを利用して、潜在ユーザーに受入られるのかの反応調査も含まれているかい？

ケース 2 のコメント：最初の会話事例では、それを良くみているだろうと言うことを部下に知らせたいと意識があり、言っている気配があり、効果につながりません。このような聞き方は、セルフ 1 的で、良く勉強しておけと言うことを言いたかっただけのことです。

これとは対照的に、2 番目の例では、忘れかけていると思われる視点で質問をしており、具体性もあり、もう一度視点を明確にして、調査する必要があることを悟らせる効果があります。これは、セルフ 2 的な質問と言われるものです。どちらがパフォーマンスの高いコーチングでしょうか？

◇コーチングでのイメージ学習の実態

コーチングは、多くの企業でも徐々に普及して来ましたが、その学習法に問題が含まれています。本来、各自の持つ個性を活かし、その良い点を引き出すことから始まったはずが、従来の習慣からコーチングスキルを知識的に数多く練習することに時間をかけ過ぎています。これでは、どのような場面で活用して良いかがしっくり理解できず、実務で十分に生きていないケースが多く発生しています。これは、コーチングスキルを知識として単純に学習する方法に問題があります。そのビジネスシーンで問題点を明確にし、必要な言葉をロールプレイで演習して、互いの立場の理解を促し、適切なスキルの学習と、動機づけを同時に行うことで学習効果は格段と上がります。グループ内で互いのコメントを議論し、徐々に改善すれば効果は更に上がります。学習の成功要因は、画一的な学習に走らず、個性を引き出す気持ちで、多くの可能性を見出し、その内一番効果の上げる手法を自分の言葉として活用することになります。「良いとこどり」のベストプラクティスが原則です。このような実務に密着したロールプレイを自ら積極的に行うことで、感性を磨き、成功イメージがより明確に描けるようになります。これは、本人の努力により可能であり、先生の真似をすることではありません。自信がないから、見てばかりの人は、いつになっても、感性を磨くことは、難しいでしょう。正解を言ってもらえない先生は、だめと勘違いしている人は、初等教育での学習形態からまだ抜けきれていない人もあります。良く分かった先生程、これが、正解と決めつけたり、これを書かないと点を上げないということは、言わないものです。効果的人材育成の場とは、適切なフィードバックを得られることで、多くの気づきを得られる環境であり、良い研修の判断基準は、気づきを得る環境作りと、このフィードバックの上手さと言えます。

◇自ら挑戦することで描けるイメージを引き出すには！

良くイメージを描くには、どうしたら良いのか教えて欲しいとの質問が多くあります。イメージとは、考えることで、浮かんでくるものであり、努力の賜物です。自分で考える習慣の無い人、依存的な人には、難しいことです。多くの人と議論をすることで、色々なイメージが湧いてくるものであり、これを言葉として出し、確かめ合うのが、効果的学習法であり、それを引き出すのが、コーチングの重要な役目です。コーチングとは、相手にイメージを浮かべさせるキッカケづくりであり、スキルを使えば手品のように出てくるものではありません。考えている思考形態がイメージとして伝われば、自然と答えに近いひらめきを伝えることが出来ます。これが重要なのです。慣れれば、感性と感性の会話、イメージとイメージの会話が可能になります。これを実践することで、あなたのコーチング力は飛躍的に高まります。

◇支援し合う職場環境

パフォーマンス・コーチングを始めるにあたって、一番基本で重要な点は、互いが協力しあって、目標を達成する仕事に当たる気持ちが芽生えるかにあります。このためには、上下の関係と言うより、協働で働く仲間意識を高めることが重要であり、経験者として未熟な協働者を支援する関係を構築することです。この関係を構築するには、互いの信頼関係を基本とし、経験者がコーチ或いはメンターとしてコーチー(Coachee)或いはメンティ(Mentee)を支援する関係をいかに構築するかにあります。

◇情報の共有

コーチングのパフォーマンスを高めるには、まず必要な情報を関係者が見られると言う状況が不可欠であることは言うまでもありません。情報化時代の進展に伴いロータスノーツを始めとした多くの情報共有ツールが普及しましたが、果たしてその中に見るに値する価値ある情報がどれだけ見いだされたのでしょうか？ この背景には、重要な情報を自分だけで抱え込むことで、自分の存在感を維持する意識が依然として存在します。しかし、今状況は大きく変化しています。今や、人間の存在感とは、情報を持っていることではありません。情報の分析力であり、それを活用する力が重視されます。活用力を高めるには、多くの人の知恵を集めることであり、公開することで、新たな発見が可能となるのです。これがシナジー効果です。情報は、一人が独占しては、宝の持た腐れとなり、その価値を発揮することは出来ません。

◇情報は公開することで、信用を得られ、再発を防止することが出来る！

悪い情報があるとかくこれを隠蔽することで、見せかけをつくらうことが良く行われていますが、果たしてこれで、本当の信用は保たれるのでしょうか？

その問いに答えてくれたのが、日産のゴーン社長でした。彼は、「すべてを明るみに出すことで、企業は信頼を得ることが出来る！」と明言しました。就任の挨拶で、ゴーン社長は、「現在日産は、最悪の状態にあり、NRP（日産リバイバルプラン）を実行することで、2000年度迄に、黒字転換出来なければ、経営陣は全て責任を取って辞任する」と明言したのです。この非常に正直な決意と実行力を支えるが如く、日産社員は、このNRPを確実に実行したのです。

このやり方では、良い点も悪い点も全て明るみに出すことから、問題点が明確になります。これを知ってガッカリして会社を辞める人が例えいても、そのような意識の低い人は逆にいてもいなくても余り存在感はないのです。問題の明確化により、社員の問題意識と危機意識が高まり、責任転嫁から自らの責任意識が高まります。これをけじめに同じ間違いを繰り返さないような意識転換が進むことになります。もし、社内で絨毯令を引いて責任を追求しなくなれば、問題はうやむやになり、将来また同じ問題を引き起こすことになりかねません。問題の根本原因が何ら修正されていないからです。過去の問題は徹底的に議論し、原因を究明することで、再発を防げるようになるのです。この「学ぶ組織」に転換したかどうかが鍵となります。

同様な事例が、鳥取県の改革で行われました。片山知事の主導で、「政治家の圧力や住民からの陳情をすべて情報公開した結果、陳情数は半減した」と言います。内容が透明化したことで、一団体だけが利益を得る陳情は減少し、審議の効率化に貢献しました。議会の根回しも禁止したことで、住民との会話に専念する時間も取れるようになり、現地調査に一層力を入れ、予算の効率的運用が進んだ話は注目に値します。

◇責任の共有とは！

まだ自信のないメンバーには、これから行うことをコーチングで確認し、自ら行動することで自分の考えを一層明確化します。コーチングすることで、支援者がメンバーのやることを理解し、メンバーも安心して行動に移れます。この場合、メンバーには、実行責任が、支援者には、監督責任があり、互いに責任があります。コーチに、全く知らせずに実行した場合は、コーチは、メンバーの責任としがちですが、コーチングを行うことで、上司にも、監督責任の意識が出てくることにもなります。

(5) パフォーマンス・コーチングが効果を発揮する基本条件

◇企業理念の明確化（ミッション／ビジョン／バリュー）

コーチングでは、技能と意欲のある人には、必要な権限を付与しますが、これで、勝手に何でもやって良いことにはなりません。コーチングのパフォーマンスを高めるには、会社のもつ企業理念を伝える必要があります、この理念に基づき、自ら考える習慣が必要です。コーチングを有効に働かせる為、ゴール（実現すべき数値目標）は、当然のことながら、バリュー（価値観）、ミッション（使命・任務）、ビジョン（将来へ展望）の3つの視点を明確化する必要があります。

まず、バリュー（価値観）は、企業が最重要としている視点であり、価値を認める点です。

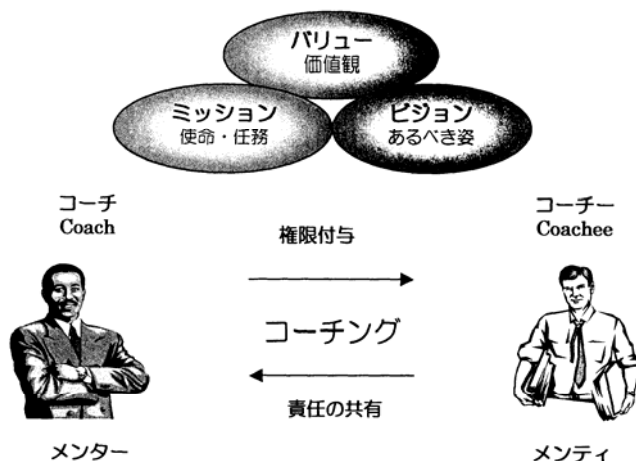
例えば、「顧客第一」「品質第一」であり、企業では何に価値を認めているのかであり、評価の対象となる非常に重要な視点です。例えば、企業価値観の中に、「個人で仕事をするよりも、チームで仕事をするに、価値を認めている」ことを社員に伝えることで、多くの社員は、チームで仕事をする意識を持つようになります。

ミッション（使命・任務）では、「何をする会社なのか」を認識することから始まり、其々の個人が、どんな仕事で、何が期待されているのかを明確に認識させます。これを明確にしておかねば、折角会社の使命・任務は解っても、自分がどこまで期待されているかが理解されず、曖昧な形が続けば、後に、結果責任を明確に出来なくなります。

ビジョン（将来への展望）は、例えば「5年後に会社はどうなっているのか？ 市場は、どのように変化しているのか？」であり、これを視野に入れることで、当面何をすべきかの見通しをすることが出来ます。将来起きうる可能性も考慮に入れることであり、現在の進め方に影響を与える要素をどれだけ加味するかでもあります。

これら3つの視点を考慮することで、乱立するいくつかの考え方に一定の方向性を示します。自分で考える際のベクトル合わせに役立ちます。

◇パフォーマンス・コーチングの基本概念



◇目標の明確な設定

本来、バリュー（価値観）、ミッション（使命・任務）、ビジョン（将来展望）は、経営基本概念として、経営者が中心となり、これを規定し、全メンバーに知らせるものです。この基本概念を念頭に入れ、担当の中間管理職、メンバーが中心となり、当面の達成目標を作成します。

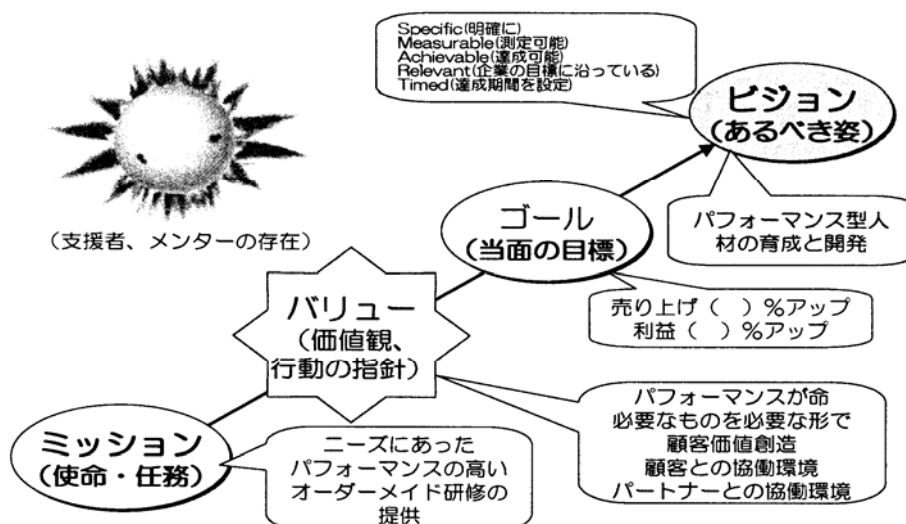
従来は、上から必達目標を掲げて、この実現を担当者に考えさせてきましたが、継続的成長企業の条件として、この必達目標を当事者から自主的にコミットメントを引き出すことが重要になります。

この成果を高めるには、全社的、組織的な支援態勢が欠かせません。これを進めるのがコーチングの大きな役目です。まず、会社の方針としてのバリュー、ミッション、ビジョンは、経営者、中間管理職から当事者にキチンと伝えられているかを「語り」ながら、理解を確認します。

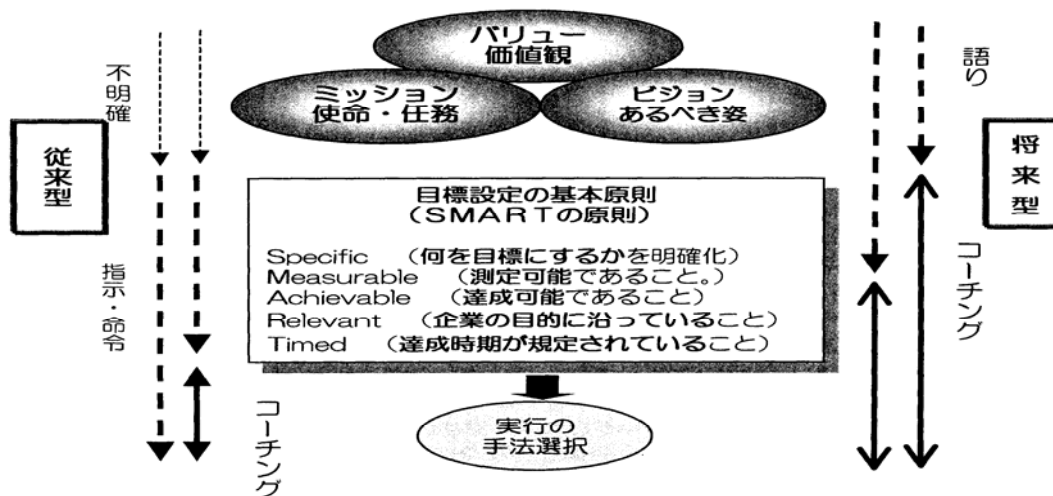
目標の設定、チーム作りも、実施者が中心に、SMARTの原則に基づき、具体的、測定可能な目標として、実行イメージを明確化し、一番成功確率が高い手法を選択します。このためには、コーチやメンターが、色々な視点から、適切なコーチングを行い、潜在意識やイメージが充分でない場合には、必要に応じてロール・モデルや成功モデルを「語る」ことも必要になります。

高い目標を引き出すには、プロジェクトの成功の意味がどれだけ、会社や組織全体、及び当事者本人に、キャリアに関連していることを認識させることが重要です。この意識が高ければ、高いコミットメントを引き出すことが可能となります。

◇S社の基本理念と方向性



◇目標の設定



◇目標は、こう設定する！・・・メーカーでの目標設定事例

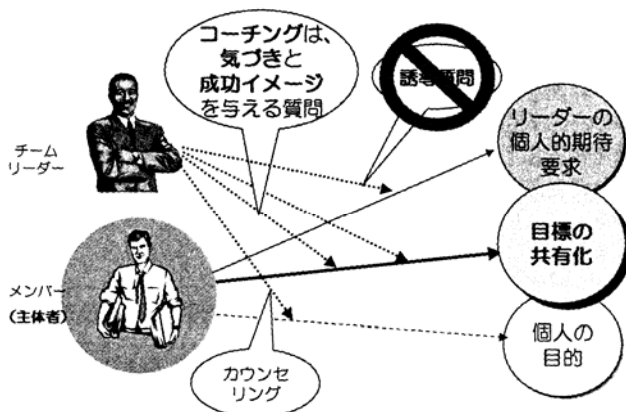
項目	必要事項	具体的事例
Specific	目標は具体的か？	どのような状態なら、目標内なのか？ 例えば、該当製品は何で、売り切りかリースか、地域は、全世界か？
Measurable	測定可能か？	例えば、2015年に売上げ8000億円 メンターの部下育成実績数或いは得点 生産効率を改善する、無理、無駄を削減する メンタリング・プログラムの費用対効果ROI等
Achievable	達成可能である	需要予測から判断し、その内、何%のマーケット・シェアを取る必要があるのか？ 競合製品と比べて、製品競争力、価格競争力はあるのか？
Relevant	企業の目的に沿った内容であるか？	顧客満足、地域貢献、CSRに遵守しているか？
Timed	達成時期が規定されているか？	いつから始めて、いつには完成するのかが、明確に規定されているのか？

◇目標の共有化

コーチングでゴール（実現すべき数値目標）を設定する場合、コーチとコーチーの目標が共有されるとパフォーマンスは更に高まります。目標の共有度を高めるには、メンバーを目標の設定に巻き込むことが原則です。

自分で決めた目標の場合、達成意欲が高まるのは当然で、責任感も同時に高まります。

例え、メンバーが目標の設定を自分で行わなくとも、本人にとり、達成意義への理解を促すことで、目標の共有化を進めることが可能です。



トピックス：誘導質問とは！

「誘導質問は、良くないから気をつけるようにして下さい！」と、コーチングでは言われています。

これは、元々目標が共有化されないまま、コーチングしていることに問題の原因があります。違う目標に向かって、コーチングを進めれば、相手はそんなことを考えていないと感じ、誘導されていると感じようになります。上司の勝手な都合や立場上の理解と協力を条件に助けると言われれば、これは、誘導質問に近くなります。会社の一方的規則の押し付けと思われやすことを、コーチングの目標に設定すると、これも誘導された意識を持ちます。例えば、「遅刻」「禁煙」「過度な化粧」「茶髪」をコーチングの目標に設定すると、これらは、目標の共有化がなされていないのが普通で、全て押し付けられた感覚が残り、指示・命令に近い状況になります。このような事をする、どんな結果をもたらすかを現実的な事例で、本人に理解させることです。この際、多くの人からの信用力、信頼感に影響を与えること、顧客や取引先を与える影響も配慮する必要があります。

◇信頼関係（ラポール）を築くには！

コーチングを受ける人が非常に気にするのは、コーチに支援の姿勢があるかです。

第一段階として、互いに理解し、支援し合う関係を築くことから始めます。その基本は、コーチが相手の視線をキチンと捉えているかです。相手の状況を正しく判断するには、必ず必要になります。

良く相手の視線を気にして、目が合うのを避ける人が多くいます。ちょうど、電車の中で、気になる女性／男性と目が合って、シマッタと思った時のしぐさです。これから話をしようとしている人と目を合わせることを避ける人は、真剣味が欠けていると思われます。折角、肌で感じることの出来る情報を要らないと言っているようなものです。

メラビアンの法則をご存知ですか？ 非言語情報が如何に多いかを説明しているものですが、この非言語情報を要らないと言うしぐさの人は、本当に相手を理解しようとは考えていないと思われます。この非常に重要な情報を受入ようと勇気を出した時、相手を理解する第一歩と言えます。目が合った時こそが、会話（コミュニケーション）を始める絶好の機会と考えてください。会社でも、目を見ないで挨拶する人は、無視されたと思われます。逆効果があると言っても良いでしょう。相手のしぐさ、表情をキチンと見ることで、自分のことも改善しようとの気持ちになるものです。

第2段階では、継続的に相互に理解・支援する関係が出来て、はじめて信頼関係が構築されることになります。

いつもあのコーチは、支援することを考えてくれているとの気持ちが伝われば、只の安心感から信頼感へと変わって行きます。ここまで到達するには、パフォーマンス・コーチングが大きな効果を発揮します。

トピックス：親密な関係から信頼関係を築くには！

■前向きの姿勢／態度を示していますか？（現在）

- ◆ 相手の視線を見えていますか？
- ◆ 手や足は組んでいませんか！
- ◆ 否定的なことばかり言っていませんか？

■相手の仕事の成功を支援していますか？（短期的）

- ◆ 相手の立場・状況を理解していますか？
- ◆ 良い仕事を積極的に評価する姿勢を示していますか？
- ◆ 評論家的発言はないですか？
- ◆ 相手の成功を喜んでいますか？
- ◆ 仕事のし易い環境をつくっていますか？

■相手のキャリア達成を応援していますか？（中長期的）

- ◆ 相手の成長を期待し、その「道しるべ」を示していますか？
- ◆ キャリア達成の鍵を気付かせていますか？
- ◆ 貴重な人脈を紹介していますか？

(6) コーチング基本 4 スキル：やる気を引き出す秘密がここにある。

①コーチング基本 4 スキル：やる気と可能性を引き出すには！

コーチは、昔は 4 頭立ての馬車であり、4 輪大型馬車をさします。現在では、乗合自動車やバス、鉄道の客車の部分と呼ぶこともあります。何れにしても、4 輪で地面をしっかりとささえながら、目的地に向い着実に進んでいきます。

やる気を引き出すコーチング基本スキルには、①質問する、②傾聴する（聴く）、③観る、④伝える、の 4 つがあります。

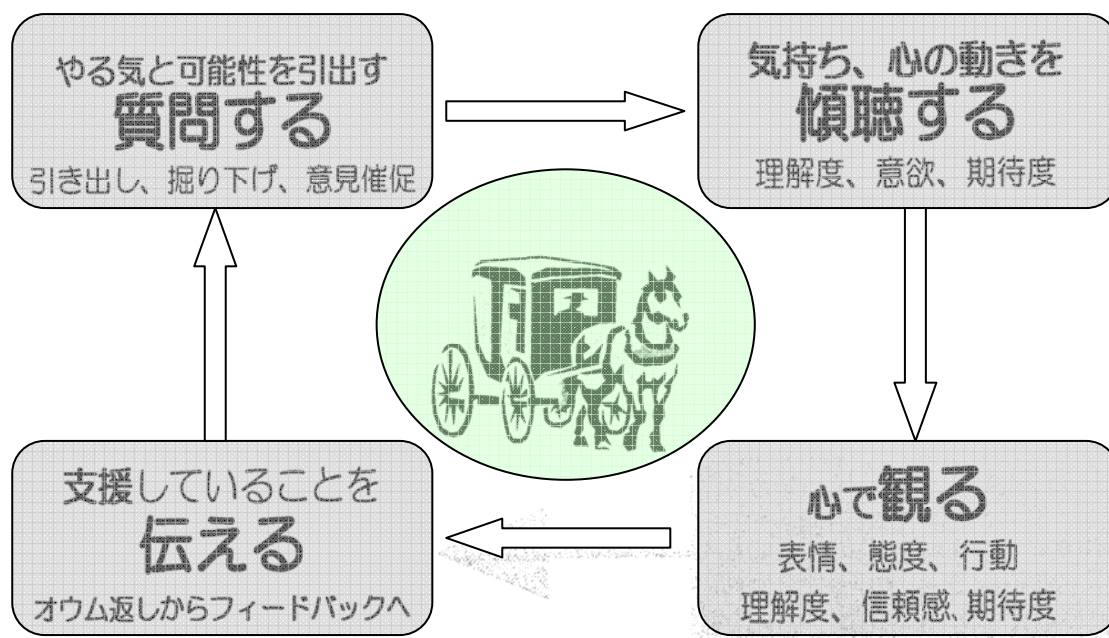
これを聞くと、「こんなこといつもしているよ！」と思えるでしょう。しかし、コーチング基本スキルには非常に奥深いものがあります。

コーチングの基本は、相手のやる気と可能性を引き出すことから始まります。従来の伝統的リーダーは、自分の意見をついつい先に述べてしまう習慣があります。これでは、やる気と可能性を引き出せますか？ これがいつもであれば、部下は依頼心が強くなり、自分の意見を言わなくなります。言わないということは、考えなくなることです。受身人間がここに出来上がるのです。皆がやる気を持つには、だれもが、自分の意見を自由に話す習慣が必要です。自信のない人は、気の合う人だけに、自分の考えと批判を面白半分に話す習慣が良くあります。これは、自分の意見をまとめるには、役にたちますが、これだけで、仕事をしていることにはなりません。重要な相談は、実際の関係者と直接話すことが基本であり、これを頻繁に行うことです。

この必要な会話を上司側から促すのが、この基本 4 スキルなのです。上司が分らないから聴くのではなく、部下の考えを引き出し、現在どこまで進んでいるかを把握しながら、不足している情報をヒントとして示唆し、気づかせながら自分で考えることを促します。

指示したり、教え込むのとは、意味が違います。自分で考えることを促すことが原則となります。

◇やる気と可能性を引き出すコーチングスキル



②コーチング基本スキル：質問する

まず、最初のコーチング時、相手方は、コーチ役がどれだけ、支援して買えるかを、値踏みします。その状況次第で、どの程度の情報を提供するかを考えています。このような相手に、支援に必要な情報として、引き出し質問をします。くれぐれも、粗捜しをしているのかと疑られないような聴き方をしましょう。粗捜しをする人には、本心は、言わないものです。

引き出した回答の中で、更に詳しく確認する必要があるものには、更に、掘り下げ質問をします。その中で、理解し難く、真意を確認したい時は、内容確認質問をします。最後に、その聞き出した事実に対する相手のコメント（意見）を求めます。相手からある程度の回答があれば、掘り下げ質問をするのが原則で、深く確認もせずに次の話題に移ると余り興味がないことを示すことになりかねません。状況に応じた適切な質問をし、興味本位と思われないようにして下さい。ここまで順調に、返事が返ってくれば良いですが、中々明確な解答が返ってこない場合は、どんな選択肢があるのかを少し具体的にあげてもらいます。この中で、漏れているものがあれば、コーチから補足することもあります。

この聴き方でも、回答が無い場合は、切り口や考える視点を変えたりして、いくつかのヒントや気づきを与えることも役立ちます。新入社員の場合、ヒントを教える（ティーチングする）ことも必要です。

1. 質問する（質問の発展段階：目標の設定→現状把握→解決案の設定→いつ実行）

第1段階：引き出し質問（自由に話してもらう自由展開型質問）
→掘り下げ質問→内容確認質問→意見催促質問

↓
第2段階：選択肢型質問（イメージを出しやすい形を選択肢型質問）

↓
第3段階：視点切り替え質問（他の人の立場で聞いてみる質問）

↓
第4段階：イメージ発展質問（総合的視点で補足する質問）

5W2H	質問事項例
What	一言で言って何をしたいのですか？（目標は具体的か？）
Where	どの部分、どの市場に関して、検討していますか？ （実行の範囲が明確か？）
Who	誰と協力して実行しますか？（共同実行者がいますか？）
Why	何故問題は起きたのですか？、何故やる必要がありますか？
When	いつから実行しますか？ いつまでかかりますか？ （実行時期が明確か？）
How	どんな方法で行いますか？（どんな手段がありますか？）
How much	結果としてどの程度まで、期待していますか？ （測定が可能であること！）

◇コーチング事例 1：プロジェクトの進行状況を確認する。(質問する)

上司と部下の会話です。どの点が好ましくて、どの点がまずいでしょうか？

Take1：効果の低い悪い事例

リーダー：田中君、A社がB社と提携するとの話を聞いていないか？

(引き出し型であるが、一部情報を教えている。)

メンバー：いや、聞いてませんが！

リーダー：何も聞いてないのか？ 君には情報網がないのかね！

メンバー：もし、聞いているなら教えてください。

リーダー：詳細は、木村君に聞いてくれないか。彼はよく知っているよ。プロジェクトXの件は、彼に担当してもらおうかな？

メンバー：?????

リーダー：これからどういう対策を取るべきか、君の考えをまとめておいてくれるか。その結果によっては、担当換えを行うかもしれないよ。

メンバー：そんなに急に言われても。課長の意見をまず聞かせてください。

リーダー：俺は、前からB社と提携するべきと考えていたよ。

メンバー：それなら、課長がそれを早く進められればよかったですね。

リーダー：私も忙しくて、それ所じゃないから、君に期待していたんだが…

メンバー：そんな話なら、早めに伝えてもらえれば検討していましたが。課長！

リーダー：とにかく、わしは忙しいのじゃ。

問題点は？

- _____
- _____
- _____

Take2：効果の高いコーチング事例 << 質問する >>

リーダーの質問の仕方が、相手の態度により徐々に変えていっている点をよく観察してください。

リーダー：田中君、A社のプロジェクトXの状況を把握しているかね？ (引き出し質問)

メンバー：あの件は、今膠着状態のようですが？

リーダー：色々な噂話があるようだが？ (掘り下げ質問)

メンバー：確かに、裏側では、色々動いていそうですが、こちらでは掴みようが無くて困っています。

リーダー：何かB社との提携話も耳に入ってくるんだが、聞いてないか？ (掘り下げ質問)

メンバー：それは、初耳です。少し聞かせてくださいよ。リーダー！

リーダー：これは、木村君からの話なので、後で確認しておいてくれないか、もし本当だとすると、どうすべきか君の対案も考えておいてくれ。

(ヒントの提供と意見催促質問)

メンバー：対案と言っても何をどこまで考えればよいのですか？

リーダー：例えば、自社開発に拘るべきか、B社を始めとした提携戦略を取るべきかの選択とかね！

(選択肢型質問)

それと、買収を含む別の戦略提案があれば、頼むよ。

(視点を変える)

メンバー：考えてみますが、少し、検討時間を下さい。

リーダー：来月のリーダー会までにでると良いが。

さて、如何ですか、部下の状況を確認しながら、まだ気が付いていない場合には、その気づきやヒントを徐々に提供しながら、支援していることを示すことが、効果的コーチングに繋がります。皆さんは、このような 気持ちでコーチングを進めていますか？

◇コーチング事例 2：情報を出したがない社員が多い職場での意識転換をどのように進めたら良いのか？

《 指示・命令の事例 》 テーマ：情報共有を進めるには！

マネジャーD：B君、Xプロジェクトに関して知っているかい！
 メンバーB：その件に関しては、大きな影響が予想されますので、今調査中です。
 マネジャーD：調べてくれるのは良いがその結果をキチンと報告してくれないとね！
 メンバーB：わかりました。課長もご存知の情報がありましたら、頂けますか？
 マネジャーD：他のチームにも参考になるので、次回の定例会議で報告してくれないか！
 メンバーB：他のチームからも同じ報告をしてもらってはどうか？
 マネジャーD：それでは、重複なので、この件は、君が中心に進めてくれないか？
 メンバーB：課長の命令であれば、仕方無いですが！

コメント：指示・命令の事例で、事務的に役割を話しているだけで、果たしてメンバーBに、情報共有の意味が理解出来たであろうか？ 命令だからやるだけのことであり、継続的に自分の仕事とは思っていないのではないだろうか？ もし、情報共有の意義が理解出来れば、これからも自分が継続的に進めるようになります。この方が、効率が圧倒的に良いと言えます。賢明な皆さんは、どちらが効率的と考えますか？

これに対して次のコーチング事例では、情報共有する意味の理解を深め、どのような進め方が効果的かを気づかせています。このコーチングでは、情報共有プロジェクトの担当の役目と、リーダー或いはマネジャーの役目が徐々に浮き彫りになり、担当者が実際の行動に移せるイメージが一層膨らんで来ます。

《 パフォーマンスの高いコーチング事例 》 情報共有を進めるには！

【パート1】情報提供の意義を考える！

リーダーA：うちの課には、自分の持っている情報を出し惜しみしている人が多いと思うかい？ そんな事したら真似されるのではと思うかね？（意見催促質問）
 メンバーB：結構多い気がします。課長もこちらから聞かないと説明してくれませんしね！
 リーダーA：自分の持っている情報を皆に出してしまうと自分の存在感が無くなってしまおうと思うものかね？（意見催促質問）
 メンバーB：確かにそんな気がします。
 リーダーA：何故そう思うようになるかな？…… 自分に自信がないのかなのか？
 メンバーB：必ずしも自信がないとは思いませんが……
 リーダーA：逆に存在感が増すことにならないかね？……（内容確認質問）
 メンバーB：彼は、こんな情報を持ってたよ！ それじゃー、分からない時は、彼に聞いてみたらどうですか？ という感じですか？
 リーダーA：そうだよ！ 他の人に認められ、存在感が高まりそうだね！
 メンバーB：そんなもんですかね！
 リーダーA：すると、情報を提供して、多くの人に認められ、存在感を高めるのと、他の人が先に情報を出すのを待って、2番煎じになるのとどちらが得だろうか？（選択肢型質問）
 メンバーB：それは、当然先に出す方ですよ！

パート1では、情報提供の意義を理解させることを目的に色々な質問しました。情報提供を渋っているのが現状ですから、最初から引き出し質問をしても答えが出難いと考え、その理由を探りながらのコーチングから始めました。

情報を提供することで何が生まれるかを気づかせ、色々な切り口で質問を試みました。

【パート2】 情報提供を促す手法を考える！

リーダーA：それでは、皆に貴重な情報の提供を促進するには、どうしたら良いと思う？（引き出し質問）

メンバーB：そこが難しい所ですね！ 情報提供者の名前を明記したり、他の人のコメントを載せたりするとか？

リーダーA：良い所に気が付いたね！ 間違った情報だと後で分かったら、どうだろう！（意見催促質問）

メンバーB：自信の無い内容は、名前を書きたがらないですね！

リーダーA：自信があるものだけ自分の名前を書くことになるかな！ でも、記載者の無い情報を誰が信用すると思う？（掘り下げ質問）

メンバーB：信用しないでしょうね！

リーダーA：信用してもらうには、名前を記載することが必要になると言うことだね！（要約）

メンバーB：情報の発信者の名前を書くと言うことは、重要なことだと分かりました。

リーダーA：必要な情報は、どのような方法でいつも探していますか？（引き出し質問）

メンバーB：掲示板の内容を毎日読んでいる人は、少ないですよ！ やはり検索ですね。

リーダーA：検索が出来ないと必要な情報に辿りつけないことになる訳？（内容確認質問）

メンバーB：検索は非常に重要です。ホームページでもグーグル検索のような早い検索が出来てから急速に使い勝手が良くなった気がします。

リーダーA：情報提供者への一番効果的モチベーションは何だと思う？（引き出し質問）

メンバーB：感謝されることではないですか？ 仲間に認められることでもあります。

リーダーA：そんな簡単なことなら、直ぐにでも出来そうだね！

メンバーB：でも、感謝してくれる人は現実少ないのでは！ 課長も含めて！

リーダーA：課長も含めて、良く知っている人が情報を出すのが当たり前と考えて、感謝の気持ちも示さないと言うことでかね？（内容確認質問）

メンバーB：残念ながらそう言うことです。

リーダーA：感謝の気持ちが余りないと上司はどう思う？（意見催促質問）

メンバーB：非常に事務的な上司で、誠意が感じられませんね！ 余り長く仕事をしたくないですよ、そう言う人とは！

リーダーA：それでは、管理職からメンバーへのフィードバックを十分に行うことで、改善されるということだね！ 管理者の態度がそれだけ影響力が大きいとは、私も含め、これから少し考え方を見直した方が良さそうだ。これからは、リーダーやマネジャーも含め、貴重な情報の提供者や改善者、実行者として認められるには、これらの掲示板や、360°フィードバックの重要性を再確認した方が良さそうだ。共に、仕事をしていると言う意識が増すことになるからね。各自の行動が変わることにもなるう！今日は貴重な意見を有難う。

後半では、情報提供を促す良い方法がないかを考える部分になります。情報提供することがどれだけインセンティブになるかの仕組み作りが重要ですが、それを如何に構築するかの議論になります。仲間に認められることを一つの条件として、提示すると、その良い手段として、掲示板が有効に活用されることになります。忙しいのに、一方的な情報提供では、誰もが抵抗感を持つのは、予想されますが、どんなことがキッカケで、意識が変わるかです。

③コーチング基本スキル：傾聴する（聴く）

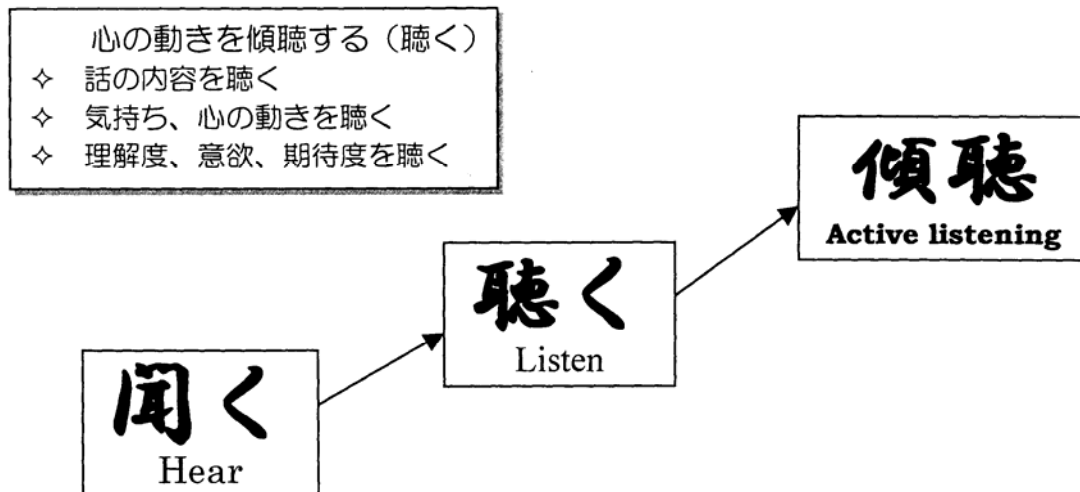
傾聴の気持ちが相手から話を引き出すキッカケとなる。

皆さんは、いつもメンバーの言葉を「聞いています」か、「聴いています」か、それとも「傾聴しています」か？

其々相手の意見を尊重しているかの程度により、相手の対応が変わります。上司の話は、「傾聴する」が、メンバーの話は「聞いている」だけだとすると、良い上司関係は構築できません。どんなに忙しい時でも、メンバーの話に傾聴の気持ちで対応することから相互の信頼関係が始まるのです。

傾聴の気持ちを示すことが、理解しようとする気持ちがどの程度あるかを示し、こちらの質問に対してどの程度の反応をすべきかの判断材料を与えていることになります。余り聞く気持ちがないから、表面的な説明にしておこうとメンバーが考えだすと、相互の真意が伝わらず、空回りすることになります。これが相互の不信感を増長し、話しても仕方ないと思うことから、コミュニケーションが少なくなります。どんなに忙しい時でも、メンバーが話しをする時は、100%集中して傾聴し、理解を示すことから、相手の信頼感と誠意を伝えることが出来ます。

特に気をつけるべきは、パソコンを打ちながら聞くとか、書きながら聞くとかの、「何々しながら」の態度であり、これをいつもしていることが、メンバーからの信用を失う「きっかけ」となります。



◇コーチング事例 3：先入観を持たずに考えよう！

パフォーマンスの低い事例（先入観のある事例）

マネジャーD：Bさん、プロジェクトXのやる気はなさそうだね？

メンバーB：課長からの方針がないので、動きが取れない状態です。

マネジャーD：君に頼んだのだから、キチンとやってくれないと、やる気がないととれるよ！

メンバーB：勝手にやれとでもおっしゃるのですか？

マネジャーD：自分で考えをまとめて、持ってくれば、見るよ！

メンバーB：それでは、時間を充分にもらえますか？

コメント：この会話では、マネジャーがやる気がなさそうと決め付けた為に、メンバーBも相当反発し、課長の方針を聞いたのです。どうも、課長は、単純に決め付ける習慣があり、このため、メンバーは、素直な気持ちになれないのです。

パフォーマンスの高い事例（プラス志向アプローチ）

リーダーA：Bさん、プロジェクトXは今どうなっている？

メンバーB：どんな方針で進めたら良いのか迷っているのです。

リーダーA：あの件は、君の将来に役立つし、力を入れてやってはどうかね！

メンバーB：どんな点が将来役立ちそうですか？

リーダーA：この市場は、将来急成長することが期待出来るからだよ。これからの成長市場での実績は、君の将来に役立つとは思わない？ あなたと同じ年代の人にとって、プロジェクトXが非常に重要になると思わないかね？

メンバーB：確かに必要になりそうですね！

リーダーA：だからこそ、君がやる意味があるのだよ！

メンバーB：分かりました。少し真剣に考えてみます。

コメント：この事例では、前向きに、プラス志向で、相手の将来を考え、相手の意欲を引き出すことに心掛け、決め付けはしません。どちらが効果的ですか？

④コーチング基本スキル：観る

心で観る (Watch)

- ✧ 表情、態度、行動を観る
- ✧ 理解度、信頼感、期待度を観る
- ✧ 受容の程度を観る

心の動きを聴いて、心の真の姿を観ていますか？

傾聴の姿勢を示すことは、真剣に支援する気持ちを示すことに他なりません。最初の段階では、相手の言葉のキーワードを繰り返すことから始まり、全体の話のを要約します。不明確な点は、更に掘り下げ質問を行います。これを繰り返すことで問題点を一層明確化します。

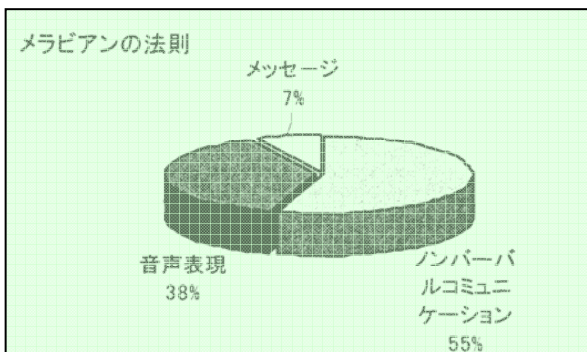
その場合、特にノンバーバル（非言語）コミュニケーションを重視する必要があります。

聴いているときは、言葉の内容を確認するだけではなく、相手の表情、態度、行動を十分に観察し、心の動きを同時に理解することです。メッセージ、音声表現は、全情報の 45% にしか過ぎず、その他の情報は、ノンバーバルコミュニケーションとして、アイコンタクト、身振り、手振り、顔の表情、体の動き、心の振動等で伝わります。

メラビアンの法則では、一般のコミュニケーション情報の内、音声のメッセージ情報は、たった 7% ですが、音声表現情報が 38%（イントネーション等）、ノンバーバルコミュニケーション（アイコンタクト、身振り、手振り、顔の表情等の情報）が 55% と非常に重要となってきます。

従って、相手と視線を合わせることで、予想以上の多くのノンバーバル情報を感じ取れることになります。目があった時は、お互いが理解し合える絶好の機会ですので、照れずに言葉をかける習慣をつけましょう。フエース・ツー・フェースの場合は、非常に抱負な情報をこちらから与え、かつ得ることが出来るのです。もし、偏見や先入観で人を見ることがあれば、これはただちに言葉で出さずとも伝わるのが分かります。相手と話す時は、決め付けをせず、白紙の状態で接することが基本です。

さもなければ大きな誤解を引き起こすことになります。



Face to face はこんなに情報が豊富！

本の 14 倍
電話の 2.2 倍

◇事例：視線をさけるリーダー

リーダーSは、非常に優秀ですが、内気な性格のリーダーでいつも控えめです。メンバーに対しては、朝一応簡単に挨拶はするものの、視線が合うと恥ずかしいので、すぐ避けて、そっぽを向く習慣があります。このため、相手には冷ややかな印象を与えており、どうも避けているのかと思われがちです。この影響もあり、多くのメンバーは、リーダーSに、相談に行っても、キチンと聞いてもらっているのかが心配です。面と向かって座るのが、苦手なSさんは、いつも90度ずらして座る習慣があり、この位置では、顔を傾けないと見難いのです。いつも首を傾げてみるか、視線をはずしているため、相手を見ようとしません。

Sさんが話をする時は、自分のことを言うのに精一杯で、聞き手の状況を確認する余裕がありません。話が一方的なので、相手の理解は伴わず、一体感がありません。すぐに退屈してしまうのです。このような態度ですから、全てのメンバーは、受け入れられたと感じることもなく、一線を画して観察するようになりました。

このようなリーダーSは、どのような態度をとれば、メンバーから理解され、信頼されるようになるのでしょうか？

コメント：リーダーSは、相手をキチンと見るのは失礼だとか、恥ずかしいとの気持ちから、視線を意識的にはずす習慣があります。この習慣のため、折角相手が話しかけようとしても、逃げられたと思うようになり、会話が少なくなります。電車の中で合う視線と違いますので、職場では、相手と視線が合ったら、目はずさず、しっかり見ながら、目に見えない情報を受け入れようとすると、多くの情報を感じられるようになります。相手の視線が合った時が、一言声をかける一番良いタイミングです。更に、身振り、手振り、顔の表情等から、相手がどのような状況にあるかを観察します。目が余り落着かないと、あら捜しをしているのではないかと印象与えかねません。誠意を持って理解しようと観ることです。相手を理解しようとする気持ちが相手に伝われば、受け入れられたと感じ、相手も徐々にリラックスしてきます。相手の豊かな情報を取り込むことが、「受容」であり、暖かく見守る気持ちを示すことで、あなたの信頼感は大幅に改善します。「観る」とは、相手の心の状態を理解しようとしていることであり、相手の立場で、コーチングすることで、パフォーマンスは更に高まります。

相手の心の状態を理解しようと思い、話かけると心が通じるもので、この人はだめな人だと、うわさ話などの不確かな話を、そのままのみにすれば、不思議にそのような人の話など聞く価値がないと考えるようになります。支援者として重要な心構えは、偏見を持たず、真っ白な状態で、相手の今の状態を理解しようとする気持ちと、態度であり、その基本になるのが、支援者の立場で「相手の視線をキチンと観る」ことから始まります。

⑤コーチング基本スキル：伝える（オウム返しからフィードバックへ）

伝える （オウム返しからフィードバックへ）

第1段階：オウム返し

理解の努力、支援の気持ちを伝える

第2段階：要約・置換え （考えをまとめ、自分の言葉に置き換える）

自分なりの理解・受容の気持ちを伝える

第3段階：掘り下げ質問／内容確認質問（より詳しく、真意をつかもう！）

第4段階：フィードバック （共感の気持ちと支援の姿勢を伝える）

共感の気持ちを伝える

相手の潜在的可能性とその能力があることを伝える

第5段階：選択肢の決定 （解決案の引き出しと最適案を決めさせる）

次に必要なことは、只聴いている段階から、色々な反応を伝えることです。言っていることを漸く理解した時、あるいは、再度確認する必要がある時、驚きを示した時には、オウム返しに相手の言葉の中で一番重要な部分を繰り返すことです。自分の言っていることを相手から聴いて自分の言っていることに気づくことがあります。

意味が不明確の場合には、自分の良く使う言葉に置き換えたり、要約したりして確認します。

自分も同じ気持ちに有る場合は、同感であることを素直に知らせ、親近感を深めましょう。

同時に支援することを伝えることで、互いに共通の理解をしていることを確かめあうことが重要です。これは、フィードバックの重要な意味を持っています。情報が少なく理解出来ない場合は、更に掘り下げて、質問します。直ぐには同感できない場合は、その真意がつかめない部分を内容確認質問し、理解を深める努力をしましょう。掘り下げや内容確認を続けるうちに、自分の考えの弱点に気がつくように促します。くれぐれも、最初から、全面否定することだけは、避けてください。支援姿勢を疑問視されかねません。自分の意見を言わないと存在感がないと考え、直ぐに自分の意見を言う習慣の人が見受けられますが、これは助言（アドバイス）をすることになり、相手に考えさせることにはなりません。まずは、どのようにすべきかを問う習慣をつけましょう。相手の方の潜在的可能性を感じる時には、「あなたには、素質があるのではないか！」と伝えることで、支援関係を強化することが可能です。

◇コーチング事例 4：伝える、フィードバックする

パフォーマンスの高いコーチング事例（情報共有プロジェクト）

リーダーA：Bさん、情報共有プロジェクトは進んでいる？（引き出し質問）

メンバーB：先日課長と話して、課長からのメッセージを皆に伝えることになりました。

リーダーA：良かったね！（フィードバック）でもそれで充分と思う？ その他、何か考えている？（掘り下げ質問）

メンバーB：成功事例を掲示板で発表し、評判が良く、効果が高いものは、全社的に採用してはどうですか？ 懸賞がつくと更に良いですね！

リーダーA：成功事例を全社的に見られる掲示板を作り、全社員に審査に参加してもらうというやりかただね！（要約と確認）

メンバーB：そうです。早く発表した人には、それだけのインセンティブがあれば、良いですね。特許申請と同じように、早く申請するか実施して効果を上げた人に最大の荣誉が与えられる制度にしましょう。

リーダーA：それは面白いだろうね！（フィードバック：同感）いつ実施したかの認定方法は、どうするかだ！

メンバーB：Eメールでのやりとり、掲示板、その他何でも情報として利用できれば、良いと思います。

リーダーA：中々良い点に気がついたね！（フィードバック：ほめる）今の経営陣は、全社的な改革プロジェクトを推進しており、経営幹部が掲示板等に注目しているそうだ。（ヒント）

メンバーB：その情報も追記しておきましょう。

コメント：情報共有プロジェクトの計画も、漸く進んで来ており、その進め方を担当から引き出そうとした会話です。

メンバーの意見を自由に言わせ、その心理を充分に考慮し、自主的に準備をさせることです。

これまで、自分の考えあれば、相当意識も責任感も高いと言えますので、Bさんに自主的にやってもらい、その様子を見ながら、必要な軌道修正を試みることです。

(7) コーティング基本演習

① コーティング基本演習 1：質問する

話題：何か困っている事ありませんか？

◆上司（聞き手）：

仕事上で、困っている事何かありませんか？
何が困っているのかの本質を出きるだけ引き出してください。
（内容は、最近、仕事で困っていること、気になっていること等）

◆引き出し方は、相手の立場にたちながら、前向きな姿勢（ポジティブストローク）で

○現状確認と状況把握を行います。説教的、しかる表現は使用しないで下さい。

- ・悩み事は？：引き出し型 → 掘り下げ／内容確認→意見コメント引き出し
- ・解決策は？：引き出し型 → 掘り下げ／内容確認 → 選択肢型
- ・励ましの言葉を一言！

② コーティング基本演習 2：心の動きを聴く

傾聴の演習です。皆さんには、こんな経験がありませんか？

◆話し手の話題

1. 最近、仕事で一番力を入れていること
2. 最近、仕事で改善したいと考えていること
3. 最近、仕事で上手く進んでいること

◆聞き手の役目

1.
2.
3.

◆時間は各 2 分です。

（詳細は、演習時にお渡しするワークシートに記載してある指示に従います。）

③ コーティング基本演習 3：双方向コミュニケーション

◆上司（コーチ）役：

○質問する：最近の社会的なニュース、出来事で、何か注目していること、問題を感じたことを聞き出します。

（一方的な説明をさせるのではなく、詳細を掘り下げながら、おかしい所の内容確認を逐次行いながら、相手の意見も引き出して下さい）

- ・引き出し型→掘り下げ／内容確認→意見・コメントを引き出し
- ・引き出し型→選択肢型

○伝える：支援していることを伝えます。

- ・キチンと聴いていることを示す （オウム返し）
- ・キチンと理解していることを示す （要約、言い換え）
- ・感じた気持ちを伝える共感する場合は、早めに同感である表情を言葉で伝える。
- ・鋭い分析視点がある場合は、鋭い洞察力があることを伝える。

◆メンバー役：

○最近の社会的なニュース、出来事で注目したこと、問題を感じたことを自由に話し下さい。
自分で勝手な話をするのではなく、コーチの質問に出来るだけ忠実に返答を試みて下さい。

2. パフォーマンス・コーチングの実践

(1) コーチング基本プロセス：GROWモデル

世界中のコーチが、一般的に活用しているものに、「GROWモデル」があります。

これは、英国のジョン・ウィットモア卿が、最初に提唱したもので、これをもとに多くのバリエーションが考案されるようになりました。コーチングの基本を学習する際に、非常に役立つモデルです。

◆ GROW モデルの基本型

- Goal 何を目標にしますか？
- Reality 現在、どんな状況にありますか？
- Options どのような方法で改善・実行しますか？
- Will いつから実行に移す予定ですか？

Goal 【何を目標にしますか？】
 一言で言って、何を実現したいのですか？（What）
 -----を実現するには、何をすべきだと考えますか？
 どんなことを期待されていると思いますか？
 どの分野で、どの範囲で、どの程度まで、やりたいのですか？（Where）

Reality 【現在は、どんな状況ですか？】
 現在の課題・問題は何ですか？（What is your current problem?）
 現在は、どの程度の頻度で起きますか？（How frequently?）
 何故、そのような状況にあるのですか？（Why）
 それは、何が原因だと思いますか？
 それは、あなたの仕事に、どのような影響を与えていますか？
 他の人は、どう考えていますか？

Options 【どのような方法で改善されると思いますか？】
 改善法・実行法を3－5つ挙げてください！（How?）
 他に、何か解決策は考えられませんか？
 一人で出来ますか？ 誰と一緒に実行する予定ですか？（Who?）
 どの程度まで、改善されると思いますか？（How much?）
 どの案が一番効果ある（成功の確率が高い）と思いますか？

Will 【いつから実行しますか？】
 いつから始めて、いつ頃に完成する予定ですか？（When?）
 協力者は、どの位いると思いますか？
 成功の確率はどの位あると思いますか？



コーチング後に、相手の方に、何らかの気づきが得られたかを確認してください！

①コーチング事例：GROWモデル

テーマ：情報共有の輪を広げるには！

Goal（目標の設定）

リーダーA：今回は、情報共有をどのように、どの程度まで、実施するかを考えてみたいと思いますが、Bさんは、どのように考えていますか？

メンバーB：多くの人に役立つものは、組織として共有し、有効に活用する仕組みを作って行きたいとは基本的には考えていますが・・・

Reality（現状）

リーダーA：そう、それで、現在の状況はどうですか？

メンバーB：ロータスノーツは、取り敢えず入れたのですが、自分の情報を入れてくれる人が多くいないので、現在困っているのです。

リーダーA：入れない理由は、何故なのだろう？

メンバーB：忙しいのと、情報が他の人に知られると真似されたり、批評されるのを気にしているのではないのでしょうか？

Option（選択肢）

リーダーA：そうすると、どうすれば、改善出来ると思いますか？（引き出し質問）

メンバーB：上司からもっと情報を出せと言ってもらわないと誰も出しませんよ！

リーダーA：君の意見では、上司から指示・命令がないと色々な情報が出てこないと言うことですね！（要約）

メンバーB：そこまでは言っていないませんが、上司からの期待感がまず必要だと思います。

リーダーA：意見を出し合い、色々な気づきが得られたり、相乗効果やシナジーが得られることはありませんか？（選択肢型質問）

メンバーB：それは良くありますよ！「何だ同じ事をしていたのが」と言うことです。この調整は、出来るだけ、リーダーやマネジャーがするべきなのではないのでしょうか？

リーダーA：君がリーダーの立場にあったら、どうしますか？（視点切替質問）

メンバーB：メンバーが役立ちそうな情報は、皆に知らせて、知恵を出し合います。

リーダーA：それは、良いことです！この情報共有の件では、あなたがリーダーのつもりで、掲示板の上でもメンバーの意見を問いかけてはどうですか？ そうすることで、他のメンバーには、あなたがリーダーなのだと感じるようになりますよ！

メンバーB：そんなことは、リーダーの仕事ではないですか？

リーダーA：私は、色々な任務があり、その一部を手伝ってくれば、非常に助かります。有能なメンバーにとり、情報提供することでやりがいを感じるのは、どんな点ですか？

（引き出し型質問）

メンバーB：出した提案が、他のメンバーに認められることです。それにより、売上げに貢献出来れば、更に良いですが。

リーダーA：これからは、他のメンバーに認められる支援ネットワークとして、この情報共有のシステムを活用すると言うことですね！（内容確認質問）

メンバーB：確かにその通りですね！

リーダーA：その他に何か良い方法ありませんか？（引き出し型質問）

メンバーB：良い情報の提供者やベストソリューションを認める仕組みが欲しいですね！

Will（意思確認）

リーダーA：今話したことも含めて、いつ頃までに、具体案をまとめられますか？（When）

メンバーB：来週までに考えをまとめてみます。

リーダーA：来週もう一度打ち合わせをしよう！

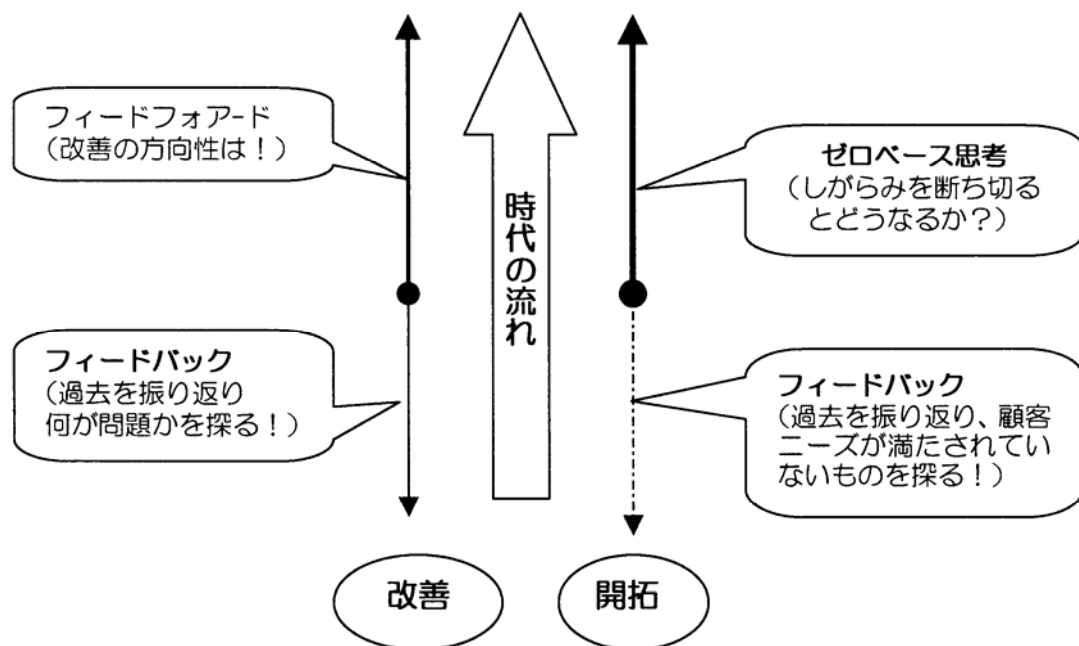
②適度なフィードバックとフィード・フォワードでパフォーマンスを高める

従来、フィードバックの文字通りの意味は、「相手の反応、意見、感想を聞くこと」を意味しますが、心理社会学では、「ある行動の結果により、その後の行動を修正すること」を指しています。このフィードバックの本来の目的は、相手の期待に合わせるのではなく、本来、コーチが期待していた効果がどの程度であったかを相手に確認することで、次の対応の仕方を改善し、意図した目標と現実の達成値との開きを最小化することです。

しかし、これには、過去の振り返りだけで、良いのでしょうか？ 時代の変化が激しい今、過去と同じことが将来も起こるわけではありません。これからは、過去は過去、将来は将来で、分けて考えるべきです。将来は、何がどのように変化するかを知ることが出来れば、その対応が簡単になります。先見力、洞察力の養成が非常に重要になります。将来を見るための分析材料として、フィードバックをしているのです。

今後は、質的に改善して行かなければなりませんので、変化に対応し相手の状況に、個別対応することも必要になります。ジョン・ウィットモア卿は、過去のフィードバックの情報を参考に、将来どうするかを引き出すことを、フィード・フォワードと呼んでいます。過去を分析し、将来に対する予測分析結果を加味し、これからどのように改善するかを問うのです。

GROW モデルにおける選択肢（オプション）では、これからどのように改善するかを考えてもらうのですが、その前に、現状（リアリティー）の分析を行い、十分なフィードバックを行うことで、将来の方向性をつかむことになります。但し、これからの流れが、過去の延長線上にない、パラダイムシフトの時代では、全く別の視点で見直す必要性もあり、総合的・統合的に判断する必要性があります。この場合には、ゼロベース思考が有効に働くことになります。

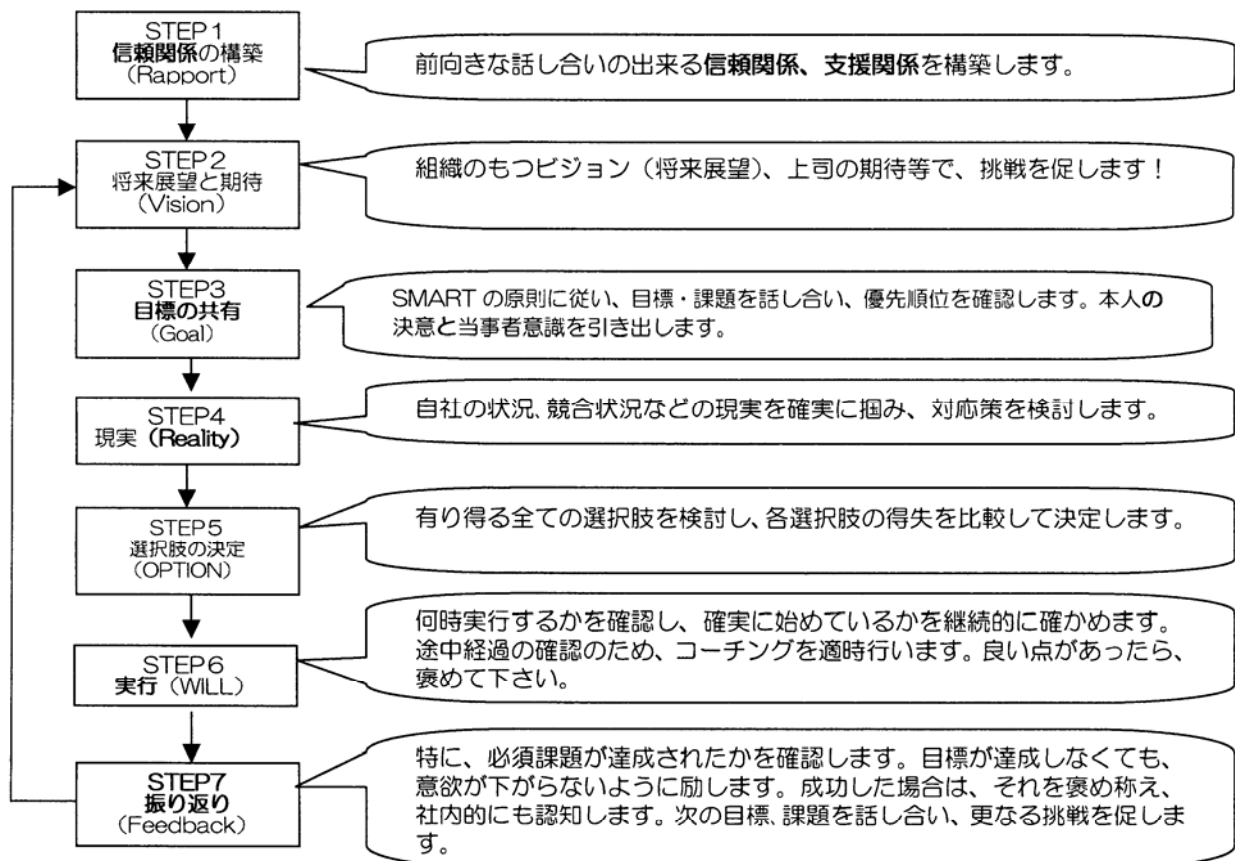


(2) GROW モデルのパフォーマンスを高める！

◇コーチング基本プロセス

コーチングは、上からの指示という形ではなく、当事者意識と、自主性を高め、自ら考え、課題を達成する道筋を立てることです。コーチは、このプロセス管理をする大きな役目があり、その一般的な道筋を次に示します。

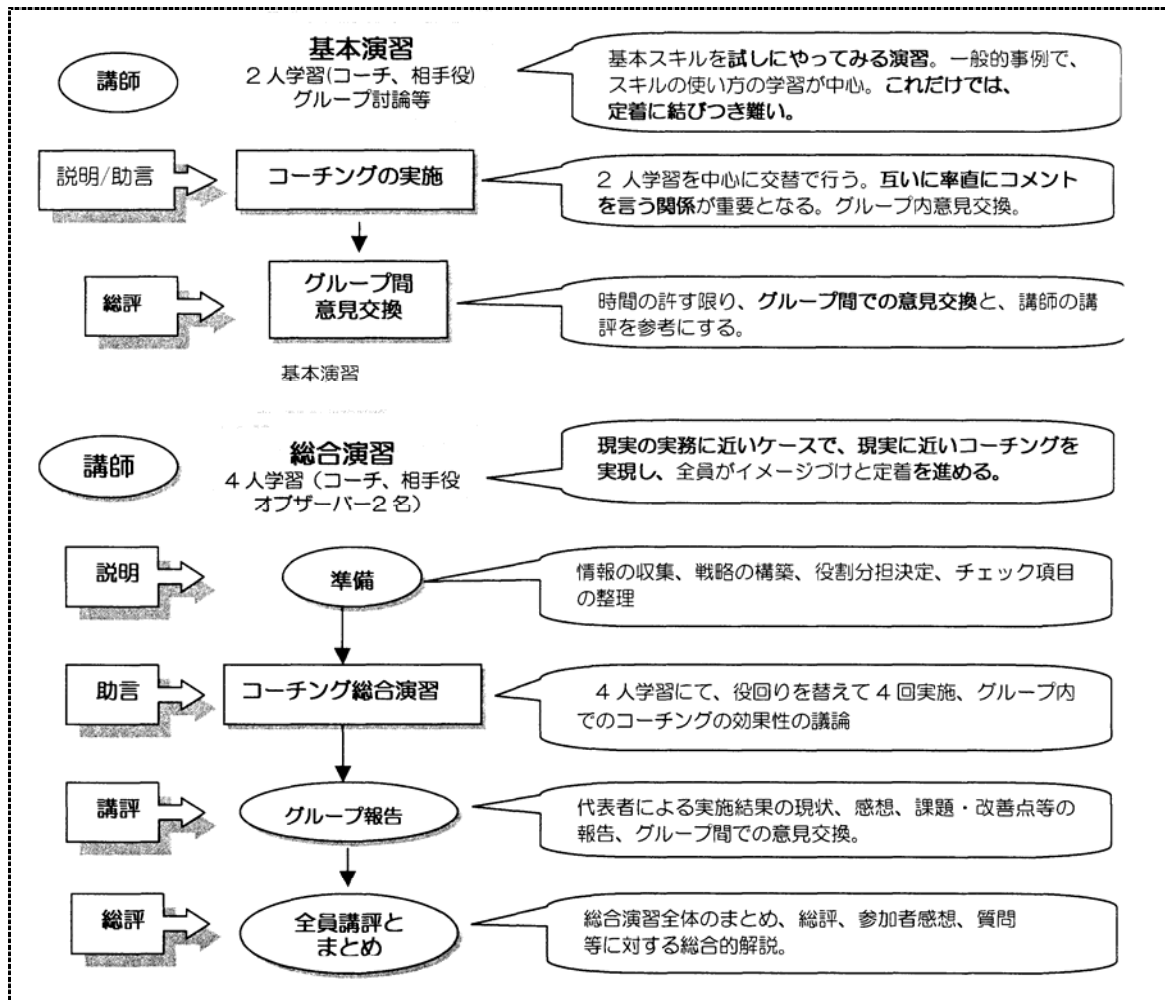
最初は、信頼関係の構築です。この最初の重要なステップが上手く行くかがその後の関係を大きく左右することになります。その後は、目標を SMART の原則に基づき設定します。この際、課題達成の意味を明確にし、本人の決意と当事者意識を引き出し、その優先順位を話します。一方、自社の現状と競合状況を良く把握し、可能な選択肢を導き出します。其々の長所短所を充分検討した上、一番現実的で、実現可能な方法を選択します。残るは、何時決行するかです。この時期を明確にすることで最終的な決断と合意を引き出します。実行中は、現場の意見、問題点を充分聞き出し、前後策も検討します。成功、失敗の理由から何を学び、今後何が参考になるかを確認します。例え失敗しても、今後の志気に影響がないかを確認し、励ますことも重要です。成功の場合は、それを社内的に認知し、功績として評価します。更に、次の目標、課題に関しても話合います。機会あるごとに、更なる挑戦を促す機会をつくります。今後、一層良い仕事出来る立場、地位の提供も検討しましょう。



標準的なコーチングサイクルの一例

(3) 効果的コーチング学習法

ガルウェイがこのイメージによる学習法を考案し、コーチングにも応用していった結果、一層効果的コーチングが進められようになったが、これを実際のコーチングでは、どのように実施すれば良いのでしょうか？ この効果的スキル学習法の事例をご紹介します。 図 1-18 で示した通り、最初は、セルフ 1 を通して、基本的事項を学習することから始まりますが、この状態では、時間がたてば直ぐに忘れてしまい、定着していません。この状態から、一歩進めるには、セルフ 2 による感性とイメージづけを活用します。講座や研修で良く行われるのは、基本演習と総合演習の 2 つに分けて行う方法です。この内、基本演習は、一般的事例でスキルの本質を理解し、試しにやってみる演習です。



この状態では、イメージとして定着する段階に至らないので、定着を進める目的で、総合演習を行います。これを実際のイメージとして自分で日常良くあるケースでコーチング体験を重ねることです。

実務に近ければ近い程、高い効果が見込まれ、定着化が進みます。オブザーバの意見も含めた総合的体験学習になっていることが肝要です。

実際の演習で効果をあげるには、この総合演習でのケースの設定、オブザーバから、講師からの貴重なコメントを参考にできるかが、効果に影響します。時間の許す限り、多くの人からのコメントを参考にする広い気持ちが重要となります。総合演習でも只漠然とコーチング的なことをするだけでは効果は薄く、明確な目的意識を持ち積極的に進めることです。コーチングでは、言ったかどうかではなく、コーチングの効果性に注目し、相手側の効果度を確認する必要があります。まずは、雰囲気作りから始まり、どのような気持ちだったか、やる気は増したか、自分の考えがまとまったか、何か気づきがあったか、コーチの支援する気持ちが伝わってきたか、より明確な成功イメージを与えることが

出来たか等のチェックポイントがあります。オブザーバがコーチのコーチング法に関するコメントを述べながら自分の相手役の場合だったと考えながら、その改善点のコメントを述べます。

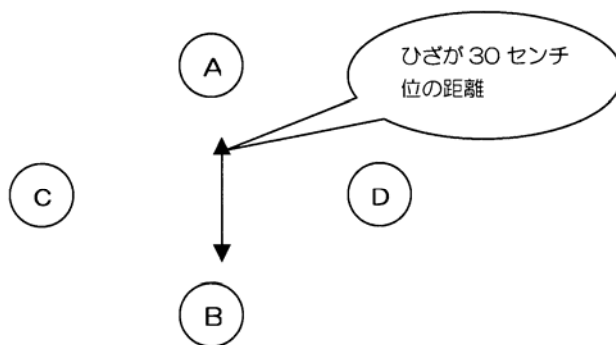
この演習では、相手役は、ハイハイと OK すると学習効果は低くなり、難しいと感じた時は、正直に不安事項を述べるのが、重要です。

良くありがちな例は、コーチ役は、いつもの説得調で、自分の考えを最初から最後まで述べてしまうことが多く見られます。出来るだけ相手の気持ちを理解しようとすれば、説得口調も和らぎ、まず現状を確認してからとのコーチング口調が強くなります。総合演習による学習では、このコーチング口調を如何に体得するかにあります。

（４）演習の進め方：

<第 1 ラウンド>

- ① 4 人で 1 組となり、(A) コーチ役、(B) 相手役、(C)、(D) オブザーバ役（助言者）、となり椅子にすわる。



- ② まず、グループ内での事前打合せを 3 分を行います。この時に、不明確な事項の確認、自由設定項目の決定を行います。
- ③ コーチ役と交代の順序を決め、コーチ役から、ロールプレイを始めます。時間は、ロールプレイに約 7 分かかります。オブザーバ役がタイムキーパーを努めます。
- ④ これが終わったら、(C)、(D) のオブザーバはチェックシートに基づき、感想を述べます。その後、(A)、(B) の順に振り返り点、改善が必要な個所をのべます。この討議に、約 7 分程あててください。

<第 2 ラウンド>

- ③と④を交代して行います。

演習上の留意事項：

1. 本演習の目的は、いかに効果的支援活動及び指導を進めるかであり、コーチング内容の正確さではありません。本ケース上に記載の無い条件などに関しては、各自自由に設定し進めて下さい。
2. 積極的に体験して頂くことで、実際のイメージづけを行い、実務上で生かして下さい。

コーチング総合演習 1：主体的に行動する

F 社は、1977 年にフォースト・フードチェーンの事業展開を主な業務として、設立されました。少数精鋭で存在感のある企業を目指して、フォースト・フードにも係わらずおもてなしの接客を心がけ、都市生活者のニーズに応えた、便利で親しみやすく、美味しい食事の出来る気軽なレストランとして、シティー・コンビニエンス・レストランを展開しています。

社長自ら、社員に語りかけ、現状を一新する計画を社員から引き出そうとしています。

F 社は、企業倫理も徹底しており、①誠実であること、②公平で公正であること、③透明であること、④社会的責任を果たすこと、⑤多様な価値観の存在を受け入れること、⑥信頼と思いやりを持って接することをモットウにしています。

◇ケース 1：仕事と人に好き嫌いのある新入社員

人事部には、能力も意欲もまちまちの 5 人の課員がいます。まず、入社半年の新入社員 A 君は、父親の仕事の関係で、米国暮らしが長く、米国 S 大学の経営学部を卒業した優秀な人材です。将来有望な、外食産業に親しみを覚えた A 君は、第 1 希望の F 社に入社しました。米国での外食業界の事情や、市場の動向には、非常に興味を持ち、良く知っています。好きな仕事は非常に熱心にやるが、細かい雑用を自分でやるのが嫌いで、後回しにします。気に入らない人から頼まれた仕事は、気が進まずこれもいつも後回しです。この前も、自分には簡単と軽く見ていた仕事で失敗をしたこともありました。

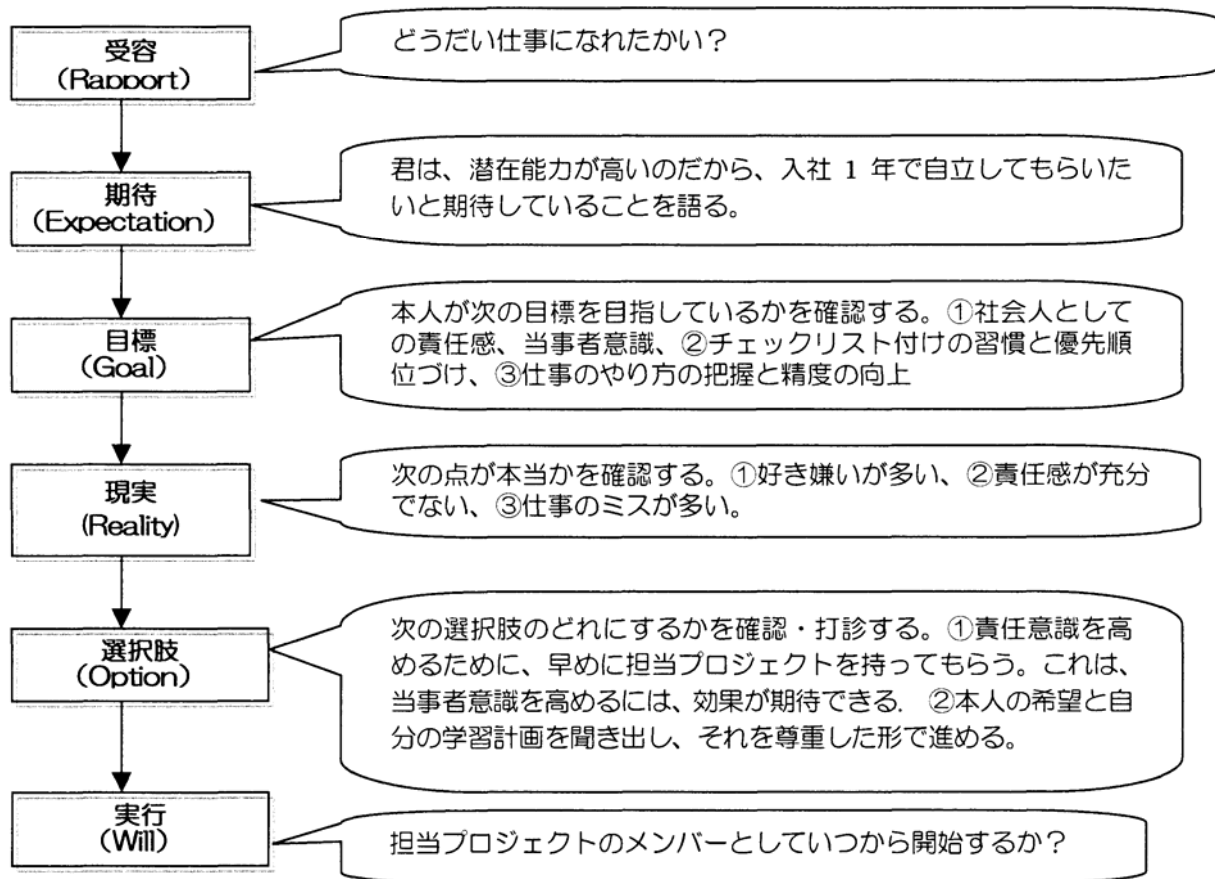
こんな仕事を私にさせたのが悪いという素振りを見せており、余り反省の気配はありません。興味のある仕事はすぐやるが、気に入らない仕事はいつになっても手がつきません。彼の新入社員指導員をしているのが、先輩の D 指導員です。彼は、実務知識があり、仕事を、きちんきちんとやる性格で、指導員の仕事に情熱を持っています。A 君が半年前に、新入社員として入社した当時は、A 君自身で進んでやっていたことも、今では既に飽きたようで、やりたがりません。このような A 君に、D 指導員が相手の可能性を引き出しながら、仕事に対して当事者意識を持たせ、責任感を植えつけさせ、社会人として早く一人前になってもらいたいと考えています。

このため、A 君にも、必要な点を指導する方法をコーチング手法で行って下さい。D 指導員と A 君（相手役）の会話では、特にフィードバックがきちんと出来ているかに注意してください。会話時間は、約 7 分とします。

D 新入社員指導員の指導のポイント

- ①各仕事遂行での仕事のもれを無くすチェックリストの作成の習慣をつけさせる。
- ②好き嫌いや、興味で仕事をするのではなく、仕事の優先順位づけを行い、何をすべきかを考えさせる習慣づけを行います。
- ③社会人としての責任感、当事者意識を身に付けさせる。
- ④A 君に、従来の受身的仕事の仕方から、例えば特定顧客を担当し、実務体験を積んでもらう。
- ⑤自分の仕事範囲、責任範囲の明確化（当事者意識と責任感の植えつけ）
- ⑥チームメートとのコミュニケーションの重要性を認識させる。
- ⑦チェックリスト作成を促し、仕事全体の優先順位づけとその重要性の理解を深める。
- ⑧1 年後には、担当として、自らの判断で、仕事を積極的に進めることを目標とする。

【GROWモデルによる分析例】



【コーチング事例】

A 君に現状を聞く場合、飽くまでも前向きな質問で打診して下さい。粗探しをするのではなく、期待感を匂わせながら、支援する姿勢を強調して下さい。

1. 入社半年経つが、そろそろ仕事になれてきたか、自信はつきましたか？
2. 仕事量は、適当か？（本人の意欲を確認する。）
3. 自分の仕事の優先順位は、どのように考えているか？
4. 課内、課外とのコミュニケーション、チームワークは上手く行っているか？
5. 今後は、どのような点を改善し、どう自己啓発していくつもりか？
6. 今度、Xプロジェクトの担当メンバーになってもらうことを考えていますが、どうですか？ これは、将来非常に良い経験になると言えますよ。

ケース2：受身人材の効果的動機づけには

総務部のBさんは、某有名大学出身で、物腰がやわらかく、大変気立ての良い人で、相手の気持ちを察しながら、それに沿った反応を示し、それを忠実に実行します。入社3年が経ちましたが、未だにNリーダーのアシスタントをしています。彼の父親は、大変厳格な性格で、小さい時から、細かいことまで、きちんと守らせる習慣がありました。この影響で、Bさんは、自分で考える前に、親から意見を聞き、それに従うことが多くありました。また、仕事の背景、やり方を十分呑み込まずに、言われた通りに自分で考えもせずに行いますので、間違い、勘違いが多く、後で気が付くケースが相当多くあります。周りの人が冗談を言っても、十分理解していないことが多く、時々からかわれることもありました。

F社では、創造的で、チャレンジ精神にあふれた人材を養成するのが会社の方針であり、もうそろそろ自立して、自分で考え、企画・立案し、自ら行うことを期待しています。しかし、Bさんは、自分で考えることが不得意で、やり方をきちんと説明してくれないと仕事に取り掛かれません。Nリーダーは、Bさんの非常にソフトな物腰を買っており、採用の窓口として、経験を積んでもらうことも考えていますが、これもBさんの意欲により決める意向です。

Nリーダーは、Bさんが指示待ちの性格から、自分で考える習慣を身に付けさせ、自分の考え方で仕事を自主的に進めるタイプにしたいと考えています。このようなBさんに対して、効果的なコーチングを行ってください。

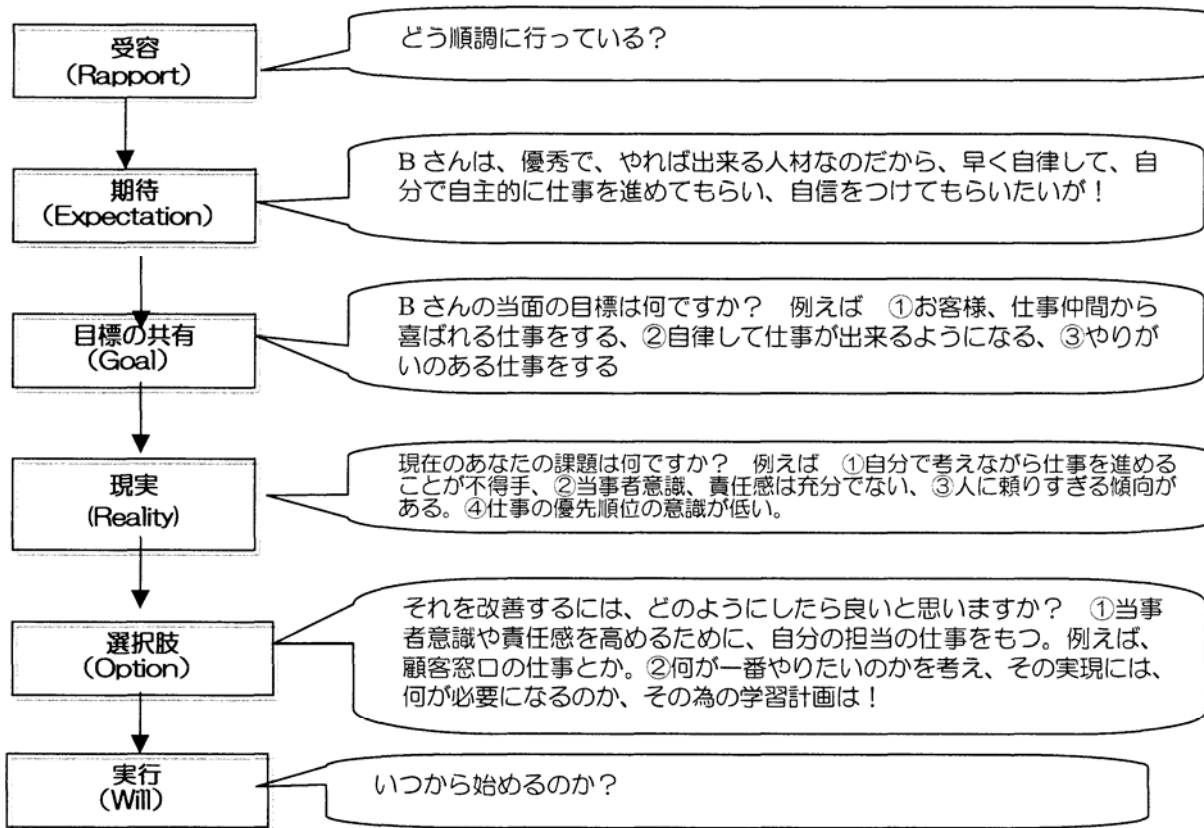
Nリーダーの課題

- ①自分で考える習慣づけと論理的考え方の練習の機会づくり（コーチングによる気づきを与える）
- ②自分の考えをもち、発言する環境をつくる。
- ③チェックリストの作成を促し、仕事全体の優先順位づけとその重要性を理解する。
- ④1年以内に、問題意識及び当事者意識を高め、自らの判断で、仕事を積極的に進めることを目標とする。
- ⑤従来の受身的仕事の仕方から、顧客の対応を中心に、実務体験を積み、自分で判断できる練習をする機会を提供する。
- ⑥Bさんに仕事の楽しさを知ってもらい、問題意識と当事者意識を高めたい

Bさんの課題

- ①仕事の優先順位を考え、効率的な仕事をする。
- ②自分の仕事範囲、責任範囲の明確化（当事者意識と責任感の植えつけ）
- ③顧客の要望を理解し、これに如何に対応していくかを自分で考える習慣をつける。
- ④仕事の背景を十分理解し、自分のやり方を確立する。
- ⑤論理的な物事の考え方、進め方を身に付け、正確かつ効率的に仕事をこなす。
- ⑥自分の強みと弱みを理解し、自己啓発に努め、1年以内に自立／自律する。
- ⑦仕事全体の流れを把握し、各仕事の効率化を目指す。

【 GROW によるモデル 】



参考：ピグマリオン効果

- ◇教師の期待により生徒が伸びる現象
- ◇由来：「ピグマリオン」とは、ギリシャ神話に登場する王様の名前で、その王様は、自分が彫った女神像に恋をし、願い続けるうちに、願いが実り女神像は人間になり王様と呼ばれるようになった。
- ◇職場での効果：期待していることがわかると一層積極的になる傾向

◇コーチング・チェックリスト

チェック項目	コーチング適正度は？				
1. 相手が話している時に、自らの体験や価値観を押しつけずに聞いていましたか？	1 いいえ	2	3 中間	4	5 はい
2. 自らの考えを押し付けたり、説得口調、一方的助言がなかったですか？	1 あった	2	3 中間	4	5 全くない
3. 相手が答え難い場合は、選択肢型質問で、相手の考えを引き出していましたか？	1 いいえ	2	3 中間	4	5 はい
4. 相手に過度に同調したり、相手のペースに巻き込まれたりせず、自然に対応していましたか？	1 いいえ	2	3 中間	4	5 はい
5. 相手の気持ちを相手の立場にたって聞こうとしていましたか？	1 いいえ	2	3 中間	4	5 はい
6. 相手の失敗や過ちをプラス志向で考え、受けとめていましたか？	1 いいえ	2	3 中間	4	5 はい
7. 相手が話しをしている時、直ぐに忠告やアドバイスをせず、全てを聞いてから反応していましたか？	1 いいえ	2	3 中間	4	5 はい
8. 相手が自分と違う考えを述べたときも、その違い、不明点を掘り下げて確認しましたか？	1 いいえ	2	3 中間	4	5 はい
9. 相手が混乱している時は、キチンと整理してあげられましたか？	1 いいえ	2	3 中間	4	5 はい
10. 相手の考えや気持ちを軽く流さず、重く受けとめていましたか？	1 いいえ	2	3 中間	4	5 はい
11. 表面的な慰めや気休めを言っていましたか？	1 相当	2	3 中間	4	5 全くない
12. 自分の偏見で、相手の言っていることを判断していましたか？	1 相当	2	3 少し	4	5 全くない
13. 相手の求めている援助内容を思い込みによらず、正確に把握できましたか？	1 いいえ	2	3 中間	4	5 はい
14. 自分の援助行為に対して、見返りを求めていますか？	1 相当強く	2	3 多少	4	5 いいえ
15. 過去のことを問い詰めるのではなく、現在から未来へ、どのように進んでいくかをどう支援するかの対話がなされましたか？	1 いいえ	2	3 中間	4	5 充分された
16. 信頼関係は構築されましたか？	1 されない	2	3 中間	4	5 充分
17. 次回への課題が明確になりましたか？	1 ならない	2	3 中間	4	5 なった

コーチング総合演習 2：チームプレイを育てる！

ケース 3：いつも個人プレイで仕事をするスーパーバイザー

本社業務本部の C さんは、入社以来約 3 年間、各店舗の指導育成の仕事を担当で 10 年の経験と知識がある非常に優秀なスーパーバイザーです。リーダーからの強い要望で、他のスーパーバイザーの指導員として活躍を期待され、断り切れずに引き受け、既に半年が過ぎました。

しかし、彼は、今まで他の人に頼むより自分でしてしまった方が速いと考え、全て自分でやりたがり、個人プレイの習癖が未だに残っています。いつも机の上は、書類の山で、他の人が書類を探そうとしても、見つけるのは、非常に難しく、他の人に書類を見られるのを嫌っている様子です。必要な情報も、自分一人のため混んでしまいがちで、同じメンバーとのコミュニケーションも、充分とは言えず、他のメンバーからは、何をやっているのか、見え難いと不満が多く出ています。彼は、自分の仕事は、非常に要領良く出来てしまった時でも、他のチームメンバーの状況にはお構いなしなので、チームワークが取れていません。重要な情報を他のメンバーに伝えてないことが多く、他のメンバーが無駄な仕事をすることもあり、彼と一緒に仕事をするのを嫌がる人が増えています。

このような状況に見かねたリーダーであるあなたは、C さんの仕事の仕方に対して、改善を促す目的でコーチングをすることにしました。今後、指導員として実績を上げるには、チームメンバーや関係部署の多くの人とチームワークをとり、効率的な仕事に徹する必要を気づかせ、将来は、自分がリーダーとして認められ環境作りを促す必要があります。

個人プレイしがちな C さんに指導員として、どのような対応を取るべきかを考えさせる必要があります。リーダーであるあなたは、現状確認をすると同時に、C さんの意欲を低下させず、やる気を維持し、モチベーションを高める打開策を考えるためのコーチングを進めてください。

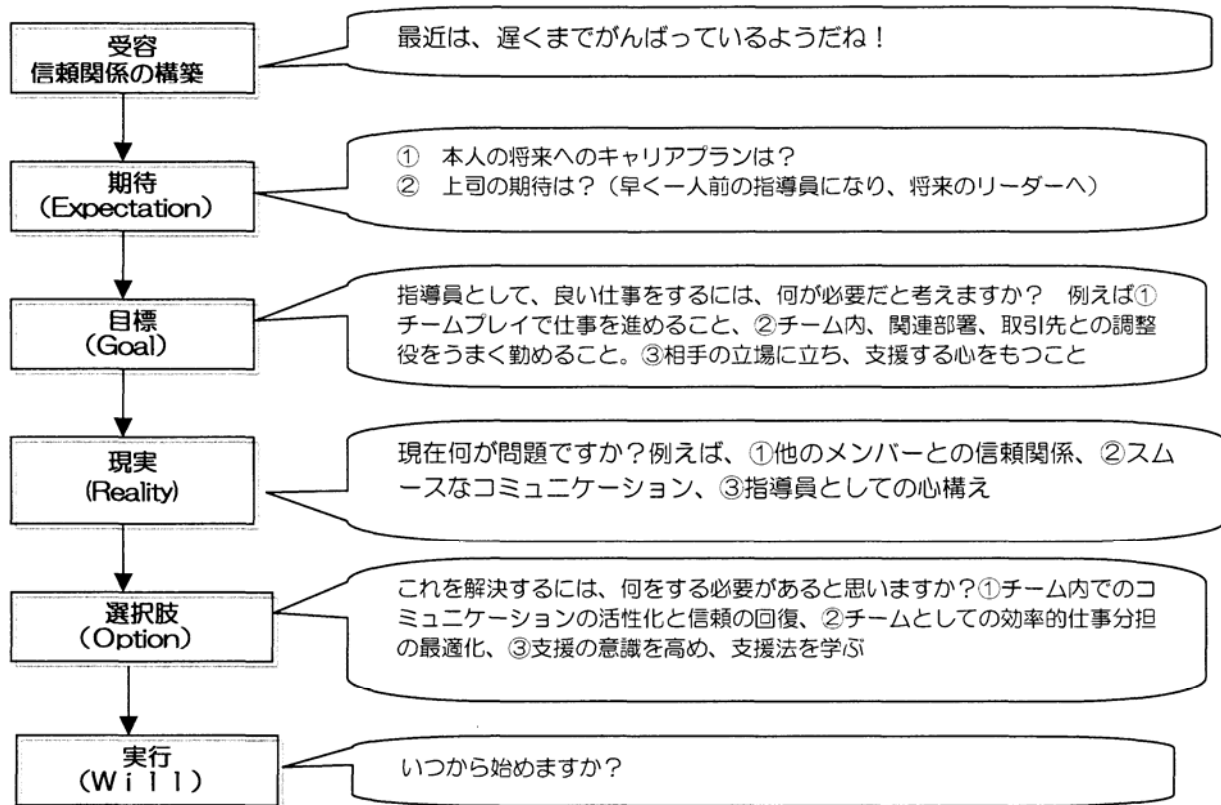
C さんの言い分

1. 同じメンバーは、自分と比べ、知識や経験も少なく、話しても理解していないことが多い。従って、一々説明するより、自分でやってしまった方が早いと感じている。
2. もし、分からないことがあるなら、先方から聞いてくるべきであり、こちらがはるかに知っているのだから、教えてもらうとの気持ちを持つべきである。
3. それなのに、情報を抱え込んでいて文句を言うのはけしからんことで、悔しかったら、自分で勉強して、手に入れたら良い。
4. 従って、もう少し、出来るメンバーに交替してもらわねば、こちらも迷惑している。

リーダーの役割

1. C さんの将来を考え、メンバーとの情報共有の実現、信頼関係の構築を支援する。
2. 将来は、リーダーとして活躍することを前提に、その目的には、何が不足しているかを気づかせる。
3. チームメンバーの立場で、考えさせる習慣をつけさせ、指導員としての仕事を軌道に載せる。
4. メンバーに対する支援をどのように行うかを考えさせ、実行プランを引き出す。

◇ GROWモデルでのコーチング・プロセス事例



◇コーチング・チェックリスト

チェック項目	コーチング適正度は？				
1. 相手が話している時に、自らの体験や価値観を押し付けずに聞いていましたか？	1 いいえ	2	3 中間	4	5 はい
2. 自らの考えを押し付けたり、説得口調、一方的助言がなかったですか？	1 あった	2	3 中間	4	5 全くない
3. 相手が答え難い場合は、選択肢型質問で、相手の考えを引き出していましたか？	1 いいえ	2	3 中間	4	5 はい
4. 相手に過度に同調したり、相手のペースに巻き込まれたりせず、自然に対応していましたか？	1 いいえ	2	3 中間	4	5 はい
5. 相手の気持ちを相手の立場にたって聞こうとしていましたか？	1 いいえ	2	3 中間	4	5 はい
6. 相手の失敗や過ちをプラス志向で考え、受けとめていましたか？	1 いいえ	2	3 中間	4	5 はい
7. 相手が話しをしている時、直ぐに忠告やアドバイスをせず、全てを聞いてから反応していましたか？	1 いいえ	2	3 中間	4	5 はい
8. 相手が自分と違う考えを述べたときも、その違い、不明点を掘り下げて確認しましたか？	1 いいえ	2	3 中間	4	5 はい
9. 相手が混乱している時は、キチンと整理してあげられましたか？	1 いいえ	2	3 中間	4	5 はい
10. 相手の考えや気持ちを軽く流さず、重く受けとめていましたか？	1 いいえ	2	3 中間	4	5 はい
11. 表面的な慰めや気休めを言っていましたか？	1 相当	2	3 中間	4	5 全くない
12. 自分の偏見で、相手の言っていることを判断していましたか？	1 相当	2	3 少し	4	5 全くない
13. 相手の求めている援助内容を思い込みによらず、正確に把握できましたか？	1 いいえ	2	3 中間	4	5 はい
14. 自分の援助行為に対して、見返りを求めていますか？	1 相当強く	2	3 多少	4	5 いいえ
15. 過去のことを問い詰めるのではなく、現在から未来へ、どのように進んでいくかをどう支援するかの対話がなされましたか？	1 いいえ	2	3 中間	4	5 充分された
16. 信頼関係は構築されましたか？	1 されない	2	3 中間	4	5 充分
17. 次回への課題が明確になりましたか？	1 ならない	2	3 中間	4	5 なった