

コーチング研修第6回



職場のコーチと
なるために！

by amadeus factory

コーチはイメージを抱かせる

プッチ・ハーモンの考え方

かつて、タイガーウッズのコーチ プッチ・ハーモンが、最高のコーチとして、インタビューに応えた内容



- ウッズはゴルフが上手なので、自分がゴルフで教えることは何もない。
- 自分の役割はウッズに試合やスイングをイメージさせることである。

プッチ 「次の試合ではどんなプレーをしたい？」

タイガー 「風が強いコースだからラフに出したくないね。」

プッチ 「そのためにあのコースで出来ることは何？」

タイガー 「振り過ぎないことが大事だろうね。」

プッチ 「じゃあ、ホール毎のプランを考えよう。」

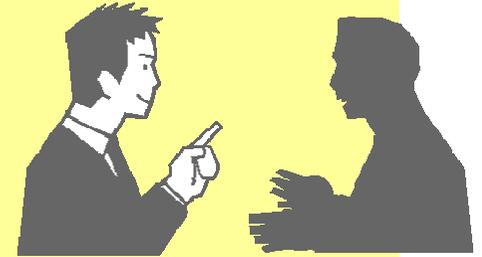
という感じです。

コーチの役割は気づきを与えること、つまり仕事やプレーの理想形のイメージを強く抱かせることです。

コーチングの難しさは ただ1点

- 本来のコーチングでは、考えるのも、結果を出すのもコーチではなく本人自身。当然、結果に対する責任は本人にあります。プロスポーツでも同様。

- しかし、職場でのコーチングは一般のコーチングとは違います！
コーチングの結果としての 成長や満足は本人のもの ですが、
部下やメンバーの行動の結果に責任を負うのはリーダー です。
もちろん、部下やメンバーを成長させる責任もリーダーにあります。



- 効果的にコーチングを行う大前提として、
部下やメンバーの育成を義務や責任としてではなく、楽しみや喜びとして行
えることが必要 です。

それが難しさでもあり、上司やリーダーとしてのやりがいでもあり、
結果としてチーム力を向上させ、チームとしての成果を引き出すのです。

- ◆ 結果を出せて満足なのは上司だけではなく、部下・メンバーも
成果や成長に満足している。
そんな Win-Win の関係がコーチングの基本です。

社員のモチベーションを引き出せる環境

部下・メンバーにとっての Win とは？

★ 希望がある

- 頑張れば、きつとうまくいく (実力よりちょっと上の目標)
- 自分の力で十分にやれる (知識・技術が学べている)
- 仕事進め方がわかる (教わる相手がいる)

★ 充実感がある

- 成長が実感できる (上司、先輩からのフィードバック)
- 自分で決めた目標に向かっている (将来のビジョンを考えさせる)
- 周囲からの期待を感じる

★ 職場(チーム)の一員

- 安心できる (上司、先輩のリーダーシップ)
- メンバーに仲間として関心を持たれている
- 一体感がある (意思決定への参加、職場の情報開示)

チーム力の向上には、
各項目の実現が不可欠



コーチングに関する誤解を無くす ①

職場でコーチングを広めようとする、障害となる様々な誤解があります。
一つ、一つ、誤解を解いてみましょう！

× コーチングは部下をうまく従わせる道具である

△ コーチングはコミュニケーションの手段である

○ コーチングは
「相手の自発的行動を動かすコミュニケーション術」です。

つまり、コミュニケーションの活性化そのものが最終目標ではなく、

- ◇ コミュニケーションを道具(手段)として、前向きな行動を生み出す
- ◇ 「何となく行動する」を、「目的を持って行動する」に変える
- ◇ 自分の成長、能力向上など、未来に向けての思考を促す

そんな行動を相手や自分自身、そして職場全体に生み出すための 考え方です。

コーチングに関する誤解を無くす ②

× 本当に叱ってはいけないのか

- まさに危険な行為をしようとしている時は、問答無用で怒鳴ることも必要。
- 2度としてはいけないことをした時は、その場できちんと叱るべき。
※ 今回はいいかと見過ごしたり、明日他のことと一緒に注意しようとしたら、叱られた内容が何故いけないのかを理解しにくくなります。

- 今現在、目の前の間違いを、理由を明確にして叱ることで、本人が自分の失敗の理由を理解しやすく、を受け入れやすくなります。
良い部分は認め、ダメな部分をきちんと指摘 と切り分け、
何故いけないのか、放置するとどうなるのかと考える契機とすべきです。
- 強く叱る場合、叱るけど、成長を期待するという態度も必要。
- × 過去の失敗を引き合いに出す、性格を責める、逃げ場を奪う等の叱り方は、いびられた、いじめられたと 思い込む理由ともなり、教育効果がありません。
- きちんと叱るなら2人きりで別室等、最適な方法を考えましょう。



コーチングに関する誤解を無くす ③

× 褒める理由もないのに褒められない

- 褒めるのは良い結果が出せた時。無理に褒める必要はありません。
- とはいえ、人は褒められたり、自分の成長を実感するとやる気がでます。
褒めると考えずに、観察した状況(ちょっとした進捗・成長など)をフィードバックする と考えましょう。
- いつも褒められていると、褒めのインパクトは薄れます。
褒める際は、「良くできたね。」「早くできたじゃないか。」「仕事が早いね。」
もしくは、にっこり微笑んでうなづくだけ、等、時にシンプルなフィードバック
が効果的です。
- 自分から頑張っている者を褒める場合は、本人の性格に留意。
言われてやっているわけではない、そう思う方もいます。
褒められてやる気をなくす者もいるので注意しましょう。



コーチングに関する誤解を無くす ④

× 何故、部下・後輩の機嫌を伺うのか

× 無理強いせず、やさしく扱うだけで成長するのか

● コミュニケーションはご機嫌伺いではありません。大事なのは良く観察し、相手の性格に合わせた指導をすることです。

● 本人の仕事の興味ややりがいの所在、成長したい方向性、教育ニーズ、長所・得意なこと、短所・苦手なことなどをしっかり確認・理解しましょう。
相手の考えをしっかりと聴くのも、理解する方法の一つです。

● 人は負荷を与えなければ成長しません、本人の能力を見極めた上で、頑張れば乗り越えられる負荷を与えましょう。

- ○ 苦手な仕事は与えず、得意な仕事だけさせる
- × 長所は伸ばすが、弱点も克服させる

相手を成長させるために必要な接し方はどちらか……。



コーチングに関する誤解を無くす ⑤

★ 率直な意見を言わせてたら、反論が増えた

- いつも黙っているメンバーと、意見を言うメンバー、どちらを頼りにしますか？
意見を言わせるのは、積極性、創造性、前向きさを引き出すのが狙いです。
- 不平は聴くべきですが、後ろ向きな意見に対しては、あなたの考えをきちんと伝えて納得させるべき。
- 上司・先輩として、きちんとした考え、価値観、判断基準を持つことが大事。
 - × 「所長が言うんだからやってくれよ。」
 - 「面倒くさいのは分かった。でも仕事の基本なので、手順を覚えるべきだ。」

★ コーチングでは上下関係がなくなるのか

- 「任せる」、「自分で考えさせる」と言っても、最終決定権＝責任の所在 が誰にあるのかは明確にしておかなければ、誰も指示に従わなくなります。

但し、上役だから従わせる。ではなく、

- ① 仕事の能力、知識・技術で勝っているから
- ② 判断力(日常およびトラブル時)、行動力、指導力があるから
- ③ 人を公平に扱うから など、実力や信頼で人を従わせることが必要。

ほう・れん・そう(報告・連絡・相談)を科学する

「ほう・れん・そう」の大原則：必ずフィードバックする



何故なら、それが双方向のコミュニケーションだからです！

- ◆ 若い奴らは「ほう・れん・そう」が満足に出来ない。
そんな風になげいたことは誰でも一度ならずあるでしょう。
でも実は、その原因が自分にもあるのかもしれない。

● ルールを明確にする

- ① 何を報告すればよいのか ② どんなタイミングで報告すればよいのか

実は知らなかった。教えてなかった。ということはありませんか？
基本ルールは再確認しましょう。

● フィードバックする

- 報告を受けている最中に、「結論は何だ」と遮ったり、
「そんなことどっちでもよい。」と聞かなかったりしていませんか？
…… それでは、次から報告、相談する気は失せてしまいます。
- 「ほう・れん・そう」を受けたら、その場できちんとフィードバックすることは、
双方向のコミュニケーションの基本です。

正しい報告のさせかた ①

① 結果報告

- 報告慣れしていない部下・後輩に、
口をはさまないでも、きちんと報告をさせるためには、
コーチング流で自分で考えさせるより、まずは、あなたなりの報告の仕
方を伝授するのが近道です。

- ◇ 「悪い報告」はすぐに、「良い報告」は時間に余裕のある時にする。
- ◇ ●●の結果は分かり次第、どんな結果であって教えて欲しい。
- ◇ まず結論を先に、詳細はそのあとで説明する。
- ◇ 問題の要点は簡潔に、3つ以内で説明する。
- ◇ 大事なのは事実。自分の想像を語るのは聞かれた時のみ。

「やってみせ、言って聞かせて、させてみて、褒めてやらねば人は動かじ」の実践です！

正しい報告のさせかた ②

② 経過報告

- 任されたと思ったら、進捗報告は忘れがちなものです。
おそらく、不安なら報告するし、自信があれば勝手に進めるでしょう。
でも、任すことは、放ったらかすことではありません。
- コーチングでは自主性を求めるあまり、部下・メンバーに仕事の進め方を考えさせることを理想形としますが、
仕事の場面では、
 - ◇ 仕事の方向性（結果のイメージ）
 - ◇ 仕事の納期
 - ◇ 途中経過の報告タイミングこの3つを明確にして仕事の進め方を考えさせることが大前提です。

※ 良いタイミングで報告出来るかどうかで、成長の度合いが分かります！

正しい報告のさせかた ③

③ 事実と意見の区別

- 「順調に進んでいます。」「大丈夫です。」「評判が良いです。」なんて言っても進捗報告の場面では、本人の主観や理想的観測が混じりがちです。

特に若手からの仕事の報告の場合は、



- ① 「客観的事実」と「本人の主観や意見」はきちんと区別させる。
- ② まずは、主観や意見を交えさせずに、客観的な事実のみを報告させる。
- ③ あなたが事実をきちんと理解した上で、その事実に対してどう思うかと質問し、本人の考えを求めましょう。

※ これも、本人の意見が当たるようになってくれば、成長の目安となります！

また、ベテランほど主観を交えた報告をしがちですが、そんな部下・メンバーには、

- ④ 常に、そう判断した根拠を明確にさせましょう。

コーチングの第一歩として、是非、やってみてください。

質問の鉄則

① 敵意のある質問はしない

- ・ まだ出来ないのか？ 何故きちんと出来ないんだ？
これは質問ではなく、責めです。

② 相手の目を見て質問する

- ・ 書類を見ながら、考え事をしながらでは、上の空ですと言っているようなもの。
質問する時は相手に集中するのが鉄則です。

③ 質問は簡潔に

- ・ くどくど前置きしたり、余談をせずに、単刀直入に質問しましょう。

④ 時に沈黙が大事

- ・ 質問したら、返答を急かさずに待ちましょう。急かせば真意は聞けません。

⑤ 質問は義務感でしてはいけない

- ・ 質問は相手の考えを知るためのもの、興味もないのに質問しても顔に出ます。

※ 質問って案外難しいです。何のために質問するのか、考えながらやってみよう。

「葉隠」に学ぶ



葉隠(はがくれ)という書物をご存知でしょうか？

江戸時代中期の 鍋島藩士 山本常朝 の武士道に関する言葉 をまとめたものです。

その一節、「**武士道と云ふは死ぬ事と見つけたり**」は結構有名です。

第二次大戦中、軍国主義に利用され、多くの自決につながったとされていますが、本当の「葉隠」は、江戸時代の「**サラリーマン役立ちマニュアル的**」な内容であり、武士の日々のお務めの中でのHowToやマナーの解説が多いのです。

「武士道と云ふは死ぬ事と・・・。」も、

本来は、死んだ気になって頑張れとか、世事の細かなことに執着するな
と自省を促がす言葉であり、決して死をうながすような言葉ではありません。

実際、別な一節では、自分は死にたくはないというような記述もあります。



葉隠における「融和」のすすめ

葉 隠 の中の一節に、

「人の氣質を早く理解し、相手にあった挨拶をすべきである。
理屈っぽい方には自分から折れ、角が立たないようにして、
相手より高い理論で説き伏せ、その後も遺恨を残さないように。」

と挨拶に関するくだりがあり、やはり、立派な処世術のように思えます。

ちなみに 相手に合わせることを融和（関係の潤滑） と言います。

かつて融和内閣
なんてのあったでしょ。

ではここで、自分の身を振り返ってみましょう。

- 今朝、周囲の方にどんな挨拶をしたでしょうか？
- 相手に併せた挨拶なんてしたでしょうか？

人にお願い事をする時に、
おべんちゃらはもちろん、普段の業務実績よりも、
日頃の挨拶の積み重ねのほうが効果がある とする心理学者もいます。
真偽は不明ですが

元気がある きちんとした挨拶は、周囲の方まで活気づけるはずですよ。

元気な朝の挨拶であなたのチームを明るくしてみませんか？



傾聴も融和の手段

葉隠にはこんな文章もあります。

「人を超えるには、自分のことを他人に批判させ、意見を聞くのが一番良い。
自分の考えだけでは飛躍は出来ない。人の意見が飛躍の根源となる。」

相手の話をしっかり聞くことは、かなり効果的な融和です。
また、自分を客観的に理解することにもつながります。

時には、きちんと時間を取り、反論したり、口を挟みたくなるのを我慢して、相手の話を聴いてみて下さい。

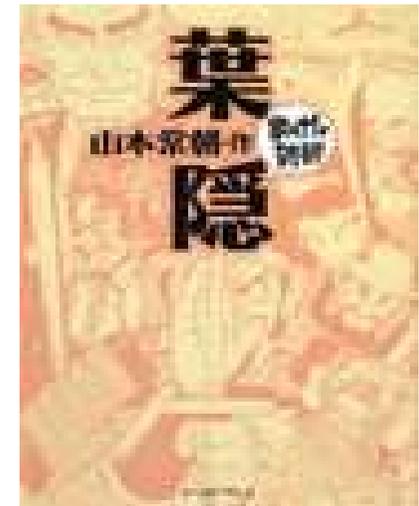
たとえ、あなたが興味の無い話でも、あなたへの批判であったとしても、しっかり聞いて、会話を成立させなければ、関係の潤滑にはつながりません。

簡単ではありませんが、
意識して行うことで、自分も周囲も前向きな気持ちになれる と思います。

その他「葉隠」の教え（参考程度に）

最後にもう一度「葉隠」に戻り、現代にも通じる文章を幾つかご紹介します。

- 固定的な考えを持ち早合点するのは良くない。（レッテルを貼らない）
- 礼儀作法は誰、発言は誰と自分から手本を決め多く方の長所を学ぶのが良い。
- 物事がうまく行くと、自慢、贅沢が多くなり見苦しい。
苦労を経験しないと役に立たない。
- 翌日のことは、前の晩に考えて書き付けるのがよい。
万事、人に先んじて予定を立てるべき。
- 覚（さとり）は経験を自分の糧にすることだけではなく、
事前に検討し、きちんと決着をつけること。
- 失敗した者を切り捨てると、優れた人物は出てこない。
- 自分の器量、欠点を知るのは困難。物が分かると、自分が能力、欠点を自覚していると思込む。（客観的な目で自分を見ることが大切）
- 勝つというのは自分に勝つこと。強靱な意志で不利な状況を有利に変えていくことである。



本日のおさらい

コーチングを効果的に行うために

- コーチの役目はイメージを抱かせる、気付きを与えること
- コーチはメンバーの成長を「楽しみ」「やりがい」と思うことが必要
- 部下・メンバーのWinは「希望、充実感、職場の一員」を実感すること
- コーチングは前向きな思考を促し、「何となく」を「目的を持った行動」に変える
- 叱るときは理由を明確にし、放置するとどうなるかを考える契機とする

ほう・れん・そう を確実にを行うために

- 報・連・相は、報告ルールを明確にし、必ずフィードバックする
- 仕事を任す際は、方向性（結果イメージ）、納期、報告タイミングを明確にする
- 報告の際は、事実と意見（主観）を区別させる