

連載 プロマネの現場から

第75回 2つのコーチング・アプローチ

蒼海憲治(大手SI企業・金融系プロジェクトマネージャ)

新年度になり、新入社員が職場やプロジェクトに配属されるのに先立ち、コーチングのセミナーを受講する機会がありました。10年ほど前、職場において部下を持つマネージャ全員に対して、コーチング・セミナーの受講が必須となり、その時初めてコーチングを知りました。

その時の記憶として残っていることは、「答えは相手の中にある」「コーチングは、それをいかに引き出すかというそのプロセスである」ということと、「積極的傾聴」という言葉でした。単に「聴く」のではなく、積極的に「聴く」。最初はピンとこなかったのですが、セミナー参加者一同その様子の中、ロールプレイングがありました。

二人一組となり、2分間の持ち時間で、片方が相手に向かって、「いま自分が一番面白いと思っていること」を説明する、というものでした。片方が話をしている間、相手側の対応パターンが3通りありました。一つ目は、片方が話すことに対して、相手側は逐一反論する。二つ目は、片方が話す間、相手側は完全に無視して、目も合わさない。三つ目は、片方が話すことに対して、相手側は逐一共感を示し同意する、というものでした。

話をする立場として、当然ながら、同意・共感を示してもらうパターンが最も話しやすいのですが、その次は、意外にも、反論されるパターンでした。困ったのが、無視されるパターンで、視線も合わされず完全に無視される中で、2分間一人で話し続けることは、なんとも苦痛でした。実際の現場でも、トラブル等が発生した際、お客様や上長から、厳しく叱責されるほうが、沈黙で応じられるよりも、はるかに心理的に楽であることを思い起こし、合点がいくのでした。

このロールプレイングでの体験以降、意識して変えたことが一つありました。部下やプロジェクトのメンバーが相談にきた際は、どんなに忙しい状況であっても、いったん必ず手を止め、相手に向き合って話を聴くように心がけるようにしました。パソコンに向かいながら、「耳は聴いているから話をして」という態度は取るまい、と思ったのでした。

ところで、コーチングとは、どういうものでしょうか。

2つの定義を見えます。

コーチの認定組織であるICF(国際コーチ連盟)によると、

「コーチングは、クライアントの生活と仕事における可能性を最大限に発揮させることを目指し、創造的で刺激的なプロセスを通じ、クライアントに行動を起こさせるクライアントとの提携関係を指す」

『神戸大学ビジネススクールで教える コーチング・リーダーシップ』によると、

「対話を重ねることを通して、クライアント（コーチを受ける対象者）が目標達成に必要なスキル、知識、考え方を備え、行動することを支援し、成果を出させるプロセス」と、対話の重要性を強調したものとなっています。

- ①答えは相手の中にある。答えを導くための素材は、相手の中にある。
- ②相手の中にある素材を生かすことによって、課題や問題を解決する能力がある。
- ③その答えを引き出すプロセスが、コーチングである。
- ④そして、このプロセスを行うのが、コーチの役割である。

PMBOKの中でも、プロマネが身につける人間関係スキルの最後に「コーチング」があり、「コーチングは、プロジェクト・チームのコンピテンシーとパフォーマンスをより高いレベルへと向上させる手段である。コーチングは、権限委譲と能力開発を通して、人々に自らがもつ潜在能力を気づかせるのを手伝う行為である。」

と述べられています。

ところで、なぜコーチングが必要とされているのでしょうか。

- ① 世の中やビジネス環境の変化のスピードが速く、その方向性も予測できない。
- ② 答えの所在が不明確になっている。職場やプロジェクトにおいて、上長や顧客が答えを持っているわけではない。

そのため、いちいち上司の指示や答えを待つのではなく、とにかく自分で考え、動いていく「自律型人材」が求められている。コーチングが目指すことは、下位者から力を引き出すこととともに、コーチングスキルを自分自身に内在化・内面化し、自分で自分に質問することにより、「自ら考え、動ける人間」になることなのだ、と思います。

以下、対照的に感じた2つのコーチング・アプローチを紹介します。

まず、一つ目に、伊藤明さんの『コーチング・マニュアル』に沿って、コーチングのプロセスを見てみたいと思います。

コーチングの実践フローは、大きく4つのステップにより成り立っています。

- ステップ0 パーミッション
- ステップ1 目標の設定
- ステップ2 解決策・実効策の検討
- ステップ3 実行
- ステップ4 フィードバック

各々のステップをみていきます。

ステップ0 パーミッション

「相手の警戒心、防御本能を解くために、パーミッションの一言をかける
手間を惜しまない。」

ステップ1 目標の設定

- ①問題の明確化 問題点が明確なほど、答えも見つけやすくなる。
- ②可能性の拡大 本人に「自分はきっとできる」と気づかせる。
- ③対決 本人に「このままではいけない」と気づかせる。
- ④目標の宣言・確認 改善すべき目標を明確にする。

ステップ2 解決策・実効策の検討

- ① 必要なものの整理 その目標達成のためには、何が必要か。
- ② リソース その人が扱っている資源。頼れる人や物、過去の成功体験、強み等を整理する。
- ③ パースペクティブ 「もし君が私だったら」「もし〇〇さんだったら」「3年後の自分だったら」どう考えるだろう、どうするだろう。

ステップ3 実行

- ①プランの確認 できるだけ具体化する。
- ②コミットメント 「やるつもり」ではなく、「やります」の言葉を引き出す。

③リクエスト 付随して望むことがあれば、同時にリクエストする。

④再検討 相手をよく観察する。

ステップ4 フィードバック

① 承認 相手が実行した場合、「いいね」と言う。一方、相手が実行しなかった場合、冷静に「やらなかったんだね」と言い、次に確実に実行するため、ステップ1に戻る。

②成果の確認 やってみて、どうだったか聞く。

コーチングのプロセスは、ほぼこのようなプロセスを経るのだと思いますが、伊藤さんの本の中には、相手のタイプに応じて、どのようにこのプロセスを進めていくか、ということが書かれています。

たとえば、相手が能動的でない場合、相手のペースを認めた上で、細かな目標を設定して、こまめにフォローをしてみる。

口先だけ約束して実行しない人には、ステップ1の対決を通して、本人にコミットメントを引き出した上で、プランを見直す必要があります。

新人のように相手の中に答えがあると思えない場合、ティーチング主体として、コーチングを組み合わせる、といった相手に応じた対応が必要となります。

また、実際にコーチングを行うにあたっての姿勢ですが、ふつうの会話とコーチングの会話の違いが、『コーチング・マニュアル』に紹介されており、とても興味深いものになっています。

1. 自分が話す VS 相手の話を聞く
2. 一方的に話す VS 会話に引き込む
3. 話を引き出さない VS 話を引き出す
4. せかす VS 待つ
5. (こちらが) 評価する VS (相手に) 評価させる
6. 観察していない VS 観察している
7. 質問がワンパターン VS 質問が多彩
8. 思考に偏る VS 気持ちを重視する
9. しらけている VS わくわくしている
10. エネルギーをしぼませる VS エネルギーをふくらませる
11. すべてを知っているフリをする VS 知っていても、知らないフリができる
12. 答えを与える VS ヒントを与える
13. 自分の考えや世界に固執する VS 自分の考えや世界に固執しない
14. 言葉だけで終わる VS 行動までサポートする
15. いつも VS ときどき

16. YOU VS WE

17. 認めない、認めても伝えない VS 認めてそれを伝える

18. 弱みを指摘する VS 強みを認める

19. 相手のミスを叱るチャンスにする VS 相手のミスを成長のチャンスにする

コーチングの時だけでなく、ふだんの会話の中でも、後者のスタンスが大切なのだと思います。

もう一つのコーチング・アプローチが、平本相武さんのコーチング理論です。『コーチング・マジック』に沿って、紹介してみます。

まず、人生も仕事もプロジェクトにおいても、どこに行きたいか？という目的地と、なぜ行きたいのか？という理由を明確にしないと、欲しい成果は手に入らない、といます。

知識・能力・スキル等のHOWをどんなに学んでも、目的地と理由というWHATを定めなければ、ゴールには辿りつけません。また、WHATを明確にすると、やる気・能力・やり方が引き出せるようになります。

ビジネスでのコーチングにおいては、4つのレベルがあります。

1. 案件レベル
2. 現職レベル
3. キャリアレベル
4. ライフレベル

各々のレベルの目的と、適用する場面は次のとおりです。

1. 案件レベルのコーチング：パフォーマンスを上げる

仕事や会社・上司に対して不満はないけれども、

- (1) 今取り組んでいる案件に、自分の能力を発揮しきれていない
- (2) 今取り組んでいる案件で、いいやり方を見出だせていない
- (3) やる気はあるが、結果が伴っていない

このような相手に対して行うコーチング。

2. 現職レベルのコーチング：会社でオンリーワンになる

- (1) 案件レベルのコーチングで成果が上がらない場合

- (2) 今関わっている仕事に、部下のやる気が感じられない場合
 - (3) 会社・上司がやらせたい仕事に、部下の積極性が感じられない場合
 - (4) 会社・上司がやらせたい仕事と、部下がやりたい仕事が食い違う場合
 - (5) 部下がこの会社で「どうなりたいか、何がしたいか」がわからない場合
- このような相手に対して行うコーチング。

3. キャリアレベルのコーチング：天職を見つける

- (1) 案件レベル、現職レベルのコーチングで成果が上がらない場合
- (2) 部下が今の会社では、自分の価値観（自分らしさ）が満たされないと感じている場合
- (3) 部下が今とは違うキャリアを望んでいる場合
- (4) 部下がどんな仕事をしたいのか、どんなキャリアを持ちたいのか模索している場合

このような相手に対して行うコーチング。

4. ライフレベルのコーチング：仕事以外のワクワクを発見する

各レベルのコーチングで上手くいかない場合、上位のレベルのコーチングを行う。

各々のレベルでのコーチングのプロセスですが、WHATを明確にし、それに対応したHOWを設定することになります。

すべてに共通するのは、コーチングに先立ち、「コーチングの環境を作る」ことです。最初に、コーチングを行う二人がお互いの心構えを確認し、お互いが話しやすい環境を設定する必要があります。

1. 案件レベル

仕事上のさまざまな課題・問題へのアプローチ方法。

ステップ1 問題点を探し出す

- 1. 1. 1. 抽象的な話から、具体的な情報を収集する
- 1. 1. 2. 部下自身の意見を聞いていく
- 1. 1. 3. 問題点を探り出す

ステップ2 問題の「パターン」を発見する

- 1. 2. 1. 自分の過去の似たようなケースからパターンを発見する

1. 2. 2. 他の人の似たようなケースからパターンを発見する

ステップ3 解決像（WHAT）を探り出す

1. 3. 1. 4つの選択肢から進むべき道を選ぶ
1. 3. 2. スケーリング（心の状態がどのレベルにあるか判断する）＜部下が自分で「やる」と決めたなら＞

ステップ4 具体的な行動に落とし込む

1. 4. 1. 具体的な「小さな一歩」を見つける
1. 4. 2. 具体的な行動に入る前に最終チェックをする
1. 4. 3. いよいよ、行動に移す

ステップ5 上司から提案する

1. 5. 1. 上司から提案する際のポイント

2. 現職レベル

上司自身の「どうなりたい？」を最初に言ってはダメ。まず部下の言葉を積極的に傾聴する。

ステップ1 部下の不満を徹底的に聞く

2. 1. 1. 部下の不満から、本音を探り出す

ステップ2 部下の「どうなりたい？」（WHAT）を引き出す

2. 2. 1. 部下の、「今の仕事で何が大事？ どうなればいい？」を引き出す
2. 2. 2. 「会社にどうなってほしい？」と聞く
2. 2. 3. 「上司としての私にどうなってほしい？」を聞く
2. 2. 4. 「もっと変わってほしいのは何？」を聞く

ステップ3 会社の「どうなりたい？」（WHAT）を、部下の口から語ってもらう

2. 3. 1. 部下の主観で、「会社の大事なもの」を語ってもらう
2. 3. 2. 部下の主観で、「会社の目指す方向」を語ってもらう
2. 3. 3. 部下の主観で、「会社が社員に何を求めている？」を語ってもらう
2. 3. 4. 部下の主観で、「会社が部下自身に何を求めている？」を語ってもらう

ステップ4 上司自身が「どうなりたい？」（WHAT）を語る

2. 4. 1. 上司から部下に語りかける

ステップ5 共有できる「どうなりたい？」（WHAT）を見つける

2. 5. 1. 共有点を探る

2. 5. 2. 共有点に向けて第一歩を踏み出す

3. キャリアレベル

キャリア・エッセンスとは、本当にやりたいことは何かを、時間軸と空間軸を広げて考えてみる。子供の頃から定年後までのスパンを広げ、「何をしたいか?」、また、他の人の仕事をどう思うか、を考えてみる。その上で、形や規模を変えて、現職でどう活かせるか、考えてみる。

ステップ1 キャリア・エッセンスを引き出す

3. 1. 1. 空間軸からキャリア・エッセンスを探る

3. 1. 2. 時間軸からキャリア・エッセンスを探る

ステップ2 キャリアでの「自分らしさ」を見つけ出す

3. 2. 1. 大事な価値観 (Toward values) の優先順位をつける

3. 2. 2. 具体的な場면을思い起こさせる

3. 2. 3. 避けたい価値観 (Away values) の優先順位をつける

3. 2. 4. 具体的な場면을思い起こさせる

ステップ3 将来のキャリアをイメージする

3. 3. 1. 将来のキャリア<夢の仕事、または自分らしい仕事>

3. 3. 2. 具体的な場면을イメージする

ステップ4 キャリアプランに落とし込む

3. 4. 1. キャリアビジョンの活かし方

ステップ5 現職プランに落とし込む

3. 5. 1. 現職への落とし込み

4. ライフレベル

ステップ1 自分らしさ・ありたい姿を引き出す

- 4. 1. 1. 空間軸から自分らしさ・ありたい姿を探る
- 4. 1. 2. 時間軸から自分らしさ・ありたい姿を探る

ステップ2 「自分らしく」生きる

- 4. 2. 1. ライフ価値観
- 4. 2. 2. 価値観に沿って生きる

ステップ3 「未来の夢」に向かう

- 4. 3. 1. ライフビジョン
- 4. 3. 2. ビジョンを実現していく

ステップ4 「自分らしさ」を現職で活かす

ステップ5 「ありたい姿」から現職を見る

仕事以外にワクワクすることを発見し、仕事に活かしていく。

こうして見ると、通常のコーチングは、案件レベル及び現職レベルをカバーすることが多いと思います。

そして、キャリアレベルについては、セカンド・キャリアやネクスト・キャリアなどと呼ばれる制度を、中高年の社員向けに設けている企業が多いと思います。しかし、キャリアレベルやライフレベルについてのコーチングは、年齢に関係なく大切なことだと思います。そのためにも、セルフ・コーチングが必要になると思います。

最後に、平本さんは、人生には「自分軸」が必要である、と指摘されています。

「自分軸」とは、その人にとって、行動・判断の指針になるもの、動機づけになる「やる気の素」です。「自分軸」があると、「やる気」「能力」「やり方」が引き出されます。そして、この「自分軸」には、「ビジョン型」と「価値観型」があります。

「ビジョン型」とは、「あの姿にたどりつきたい」と思うことでモチベーションが上がる人をさします。未来に実現させたい夢や目標を明確に描いて生きるタイプといえます。

一方、「価値観型」とは、「自分にとって大事なことで一日一日を満たしたい」と思うことでモチベーションが上がる人をさします。今までの充実ややりがいからくるこだわりを持って生きるタイプといえます。

「何年後にどうなりたい」と考えるタイプは前者、日々「自分にとって何が大事」と考えるタイプが後者になります。

自己啓発本の多くは、前者の目標を明確に描くものになっているため、「価値観型」の人にとって、合わないことが多々あります。このような状況に対して、平本さんは、「価値観型」の人が目標を立てそれに邁進することができないことを卑下することはまったくない。重要なのは、自分にあうかどうか、にあるといいます。むしろ、日常の中で粘り強く行うシステム構築の現場には、「価値観型」の目線の方が、より馴染むのではないかと思います。

<参考図書>

伊藤守・鈴木義幸・金井壽宏『神戸大学ビジネススクールで教える コーチング・リーダーシップ』ダイヤモンド社、2010年刊

伊藤明『実践！コーチング研修』ビジネス・ブレークスルー社のeラーニングコース

伊藤明『人を育て、動かし、戦力にする実戦コーチング・マニュアル—すぐに使える260フレーズ!』ダイヤモンド社、2002年刊

平本相武『コーチング・マジック』PHP 研究所、2005年刊