

管理職が身につけたい

「コーチング」の基礎知識

コーチングとは、目標達成に向けて相手の主体的な行動を引き出したり、気づきを与えたりする支援方法のこと。
管理職を対象に、部下を変えるための効果的な方法を紹介します。

株式会社アナザーヒストリー
宮越 大樹

上場企業経営者や金メダリストなど各界のハイパフォーマンスとして痛感するのは「自分自身との対話の質が非常に高い」ことです。自らに投げかける問いの質が高いので、自分自身との対話＝思考の質が高いのです。そこから効果的な行動と結果が生まれます。

そんな人でも、他者からのより質の高い「問い」に出会うと、さらに新しい思考が生まれ、パフォーマンスが向上します。それを促すのが上長の仕事です。

自分がよく知るハイパフォーマンスに意識を向け、その人が自身に投げかけている問いを想像してください。そこには役に立つ考え方のヒントがあるはずです。

彼らが自分自身に投げかける問いは、ある程度共通しています。

その1つが『目的』に関する質問です。「何が本当の目的なのか」「最終的に何を目指しているのか」などです。

ほかにも「いつまでに何を指すか」「より効果的、効率的なやり方は何か」「使えるものは何かに何かがあるか」「何を工夫したら、もっとよい状態を取り組めるか」「何をやるか」など、パフォーマンスを高めるために有効な質問はたくさんあります。

上長は、このような質問をチームメンバーに投げかけて、メンバーの思考の質を上げ、結果に結びつく行動を取れるようサポートします。

ます。「コーチング」をするということは、チームメンバーに多くの問いを投げかけることです。チームメンバーは上長の質問を受けてパフォーマンスを高めるための思考・行動をし始めるのです。

優秀な上司、やさしい上司が指示待ちメンバーを生む

チームメンバーが指示待ちばかりで自分で考えようとしないうまくよく聞く話です。

そんな現場を訪ねると、優秀な上司や優しい上司が、事細かに指示を出していたり、手取り足取り教えていたり、場合によっては仕事を引き取っていたりします。

実は、そうした優秀で優しい上司が、「上司が教えてくれるから考えない」「指示をもらえるから自分から動かない」といった部下を生み出しているのです。

さらに、「叱る」や「ダメ出し」が加わると、彼らの「考えない傾向」に拍車がかかります。顔を伺い、前例の範囲内で動き、ダメ出しされたら指摘箇所だけ修正をかけるようになっていきます。

では、指示待ちメンバーに対しては、どうすればよいでしょうか。

たとえば、何か相談されたときには、すぐに答えず「あなたはどうしたらよいと思いますか。何でもよいから教えてください」などと、問いかけてはどうでしょう。

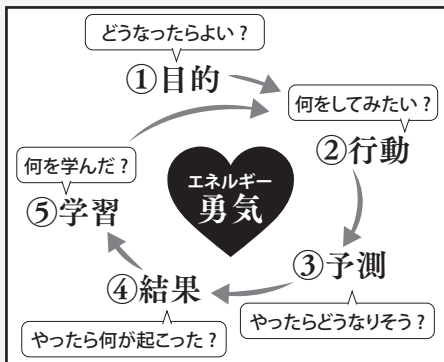
このときに大切なのは、その答えがどんなものであれ、肯定的に受け止め、興味をもって耳を傾けることです。アイデアを否定することなく受け止めることで、チーム内に「心理的安全性」が醸成されます。

心理的安全性は、「何を言ってもバカにされない」「どんなふうにも考えていても否定されない」という体験の積み重ねから醸成されます。そうした心理的安全性が担保されるからこそ、チームメンバーは、自らの頭で考え、発言し、対話をし、決断し、行動を起こすようになるのです。

チームメンバーのパフォーマンスを高めるためには、まずは簡単な質問を投げかけ、その答えを肯定的に受け止めることです。それを繰り返すことで自然とチーム内の心理的安全性が高まります。そうしたら、メンバーと一緒にアイデアを出し合いませんか。そして、そこから生まれたアイデアを行動に移してもらうのです。

たとえ行動の結果に不満があったとしても、ダメ出しをしてはいけません。望ましい結果が得られなかった場合は、「ここからどうやったら望む結果につなげることが

■体験学習サイクルの質問



できるだろうか」と問いかけて、一緒に考えるようにしましょう。

そうした姿勢を取ることで、チームメンバーは失敗を恐れずに勇気を持って次の行動を取ることができるようになるのです。

パフォーマンスを高める5つの質問と勇気づけ

(1) 体験学習サイクルの質問

チーム内の心理的安全性を高めて、メンバーのパフォーマンスを高める際に役に立つのが、『体験学習サイクルの質問』です。

左図のように「目的」「行動」「予測」「結果」「学習」の5項目を意識した質問をすることで、メンバーの思考と行動の質が高まっていきます。

話し合うテーマが何であれ、

①「目的は何でしょうか。結局、何がどうなったらよいのでしょうか（目的）」

②「だとしたら、まずは何をするとよいでしょうか（行動）」

③「それをしたらどうなりそうですか（予測）」

の順番に質問を投げかけます。

そして、相手のアイデアを受け止めながら、一緒に答えを探していきます。そして行動のアイデアが生まれたら、「ぜひそれをやってみてください」と促します。

その後、

④「実際にやってみたら、何が起きましたか（結果）」

⑤「今回の行動の結果から学んだことは何ですか（学習）」

と振り返ってみるのです。そして最後に、

②「では、次は何をしてみるとよさそうですか（行動）」

とつなげてサイクルを回します。

このようなやり取りを通じて、目的志向で、効果が出そうな行動を取り、その結果から学び、次に打つ手を検討するという思考行動パターンが身につけていきます。

(2) 勇気づけ

その際に大切なのが『勇気づけ』

という概念です。

人は考えて行動するのにエネルギーを使います。ましてや、いつも思いどおりの結果が出るわけではありません。そのときどきの結果を受け止め、次の行動を取る。

それを続けるにはエネルギーが必要です。アドラー心理学では、このエネルギーのことを「勇気」と呼んでいます。

気をつけたいのは、相手のエネルギーを奪わないことです。「ダメ出しする」「人と比べる」「プレッシャーをかける」……叱咤激励のつもりでも、これらの行為は相手のエネルギーを奪い、行動にブレーキをかけてしまいます。

相手のエネルギーを高めて次の行動に結びつけるのは、勇気づけ以外にありません。上長が笑顔で「期待しています」と伝えることが相手のエネルギーを高めるなら、それが勇気づけです。

一方で、そう言われるとプレッシャーに感じて、エネルギーが下がる人もいます。その場合は、「まずこれをやってみてください。そのうえで、また考えましょう」と伝えることが勇気づけになります。

勇気づけのポイントは、一般に

次の5つです。

① 相手に関心を持つ

まずは、相手に関心を持って関わることです。考えを聞いてもらえる、肯定的に捉えてもらえる、おもしろがつてもらえる。それらが安心を生み、やる気につながっていきます。

② できている部分を見る

次に、できている部分を見ることです。真面目な人ほど足りない部分を意識しがちです。コーチングの際は、相手のできている部分を見て、それをフィードバックすることで、心理的安全性やモチベーションの向上につながります。

③ 他人と比較しない

他者との比較ではなく、個人の成長に目を向けることが大切です。他人と比較されるとプレッシャーに感じやすいものです。本人の過去との比較＝成長に目を向けて、フィードバックしましょう。

④ プロセスに着目する

結果でなくプロセスに着目しましょう。結果だけを評価すると、結果が出ないとメンバーはすぐに結果が出そうなものにだけ取り組むようになります。

短期的な結果に一喜一憂せず、取り組み方やその工夫＝プロセス

に着目し、そのなかで評価すべきことや気づいた点を伝えます。

⑤ 感謝を伝える

最後には必ず「感謝」の気持ちを伝えるようにしましょう。

人には根本的に貢献欲があります。誰かの役に立てると嬉しいものです。メンバーのしてくれたいこととの何が役に立っているかを言語化して伝えてください。

質問に対する反応の質を上げる

「確認の質問」

質問は、相手の思考に働きかけ行動を促す手段として有効ではありますが、限界もあります。質問すればいつでもよい反応を得られるとは限らないのです。

たとえば、メンバーに「この資料をつくる目的は何ですか」と質問したら、「お客様に採用してもらうことです」と回答したとしましょう。この回答では不十分と感じられる場合に使えるのが、相手の答えの奥にあるものを「確認」するための質問群です。

(1) 具体化の質問

まず覚えてもらいたいのが、「〇〇」というのは、どういうことですか」などの「具体化の質問」です。

たとえば、先の「お客様に採用

してもらおう」という回答を受けて、「お客様とは誰ですか」「採用してもらおうとは、どういうことですか」などと深掘りする質問を重ねます。お客様とは具体的に誰のことか、その人は何を大切にしているか、もしくは採用のプロセスやポイントがどんなものかなどへと思考が深まり、結果として行動の質が上がります。

(2) 網羅の質問

次に「網羅の質問」です。これは簡単で、「ほかには？」と質問するだけです。

「お客様に採用してもらおうことです」という回答を受けて、「ほかには？」と何度か問いかけるのです。これだけで思考が広がり、いくつかの目的候補が出てきます。候補が複数得られたら、「どれが本当の目的だろうか」などと、本当に求めるべきものについて再度問いかける質問をし直します。

(3) 抽象化の質問

次は、「抽象化の質問」です。「ひとりで言う」と「まとめるとどうなりますか」などの質問です。話が長過ぎたり細か過ぎたりした場合に、これらの質問を使えば思考をまとめてもらえます。

よい状態になるために必要なものは何か

最後に、コーチング以前に必要なことについて考えてみます。

現代社会では、心身ともに限界に近い状態にある人が少なくありません。上長である自身がそのような状態にある場合には、これまで紹介したものの以前にしたほうがよい質問があります。

それは、「よい状態で仕事をするために必要なものは何だろうか」という質問です。

休息、リフレッシュ、楽しみの時間を持つ、認めてもらう、応援してもらう、〇〇について助けてもらう、〇〇の情報を得るなど、必要なものが得られてはじめて仕事への意欲が出てきます。よりよい状態で仕事やメンバーに向き合うために「必要なものは何だろうか」と問いかけ、その答えとなるものを自身に与えましょう。

上長の心身が良好な状態であれば、メンバーの心理的安全性にもつながります。それは、コーチングのスキルよりも大切です。上長の心身がよい状態ならば、よいアイデアも得やすくなります。▲

みやこし だいじゅ (株)アナザーヒストリー取締役・主任講師「プロコーチ養成スクール」を開講し1800人以上のプロコーチを育てる。著書に「人生を変える！「コーチング」脳のつくり方」がある。