

## 第1章

# コーチングとは

コーチングの手法を学ぶことは、  
OJTや部下指導を行う際に、管理者にとって  
たいへんメリットのあることです。  
コーチングの手法を知っているか知らないかでは、  
指導力に大きな差がつきます。  
そして、コーチングの手法は先天的な能力に頼るものではなく、  
後天的な学習（自己啓発等）によって  
誰でも習得することができるものです。  
コーチングの手法を効果的に学ぶことができるように、  
この第1章でコーチングについての理解を深めましょう。

# 第1章 — I

## コーチングとは なにか



### I コーチングとはなにか

コーチングとは、いったいどんなものなのでしょうか？ コーチングの手法は誰が何のために創りだしたものなのでしょうか。コーチングを身につける第一歩として、このことから学んでゆきます。

## 1 コーチングのスタイル

### (1) 2つのコーチングスタイル

誰かを指導してゆく方法、つまりコーチングスタイルには、大きく分けて『指示型』と『非指示型』があります。

指示型のコーチングスタイルは、相手に対して考え方や行動の仕方を『教えてゆく』スタイルです。たとえば、野球のバッティングコーチが、スイングの仕方を選手に教えることがこれに当てはまります。つまり指示型のコーチングスタイルは、『コーチのもっている技術や知識を相手に伝えて、そのとおりにやらせる方法』なのです。

これに対して、非指示型のコーチングスタイルは、コーチが相手に対して『気づききっかけ、考えるきっかけ、行動するきっかけを与える』ことです。コーチの知っていることをやらせるのではなく、相手のもっているものを引き

だす役割となります。

両方のコーチングスタイルとも、数千年の歴史があります。しかしながら、一般的には『指示型のコーチングスタイル』が指導をする際のスタンダードとなっています。その理由のひとつには、指示型のコーチングスタイルをとることによって、『指導者としてのアイデンティティが維持できる』というのがあります。つまり、これだけのことを教えてやれるのだから、私はあなたよりも偉い、ということになるのです。これにより上位者が上位者である所以をアピールすることができるのです。

ところが、ビジネスの場において、『指示型のコーチングスタイル』での指導では、部下の成長が遅かったり、自発的な行動が少なくなったり、組織や仕事上でのモチベーション（意欲）が下がって退職してしまったり、という現象が目立ちはじめてきました。そこで、近年注目されているのが『非指示型のコーチングスタイル』です。その理由には、

- ・非指示型のコーチングスタイルを受けることによって、自発的な行動が発揮しやすくなる。
- ・現代のビジネスシーンでは、上位者（上司、管理者）のもっている知識や経験が陳腐化するのが早く、かならずしも下位者（部下）にとって有効とは限らず、また下位者のほうが知識や経験が豊富な場合もある。非指示型のコーチングスタイルでは、それをカバーすることができる。
- ・人間の能力を向上させるには、与えられた知識や技術を受け入れるだけではなく、自分で考えることが重要であり、そのためには『非指示型のコーチングスタイル』が有効である。

などがあります。とくに競争が激化する一方の現代のビジネス環境においては、成長のスパイラル（可能性）を有した有能な人材を確保し発揮させることが、ビジネスの勝敗に直結するといっても過言ではないでしょう。

## (2) コーチングとティーチング

そのため、多くの企業で『非指示型のコーチングスタイル』（以下、たんにコーチングと記します）の導入が進んでいるのです。

ただし、『指示型のコーチングスタイル』（以下、たんにティーチングと記します）がダメだ、ということではありません。

たとえば、新入行員に対してコーチング的に「新規取引先への融資判断の基準を自分で考えよ」といっても意味がありません。まずは、判断基準をしっかりと教えて（ティーチング）、そのあとに自分なりの工夫を考えさせる（コーチング）ことが、新入行員の成長を促すのです。

つまり、ティーチングやコーチングの一方だけに偏らず、ティーチングとコーチングとのバランスを上手にとることが、部下指導や組織の成長にとって効果がでるといえることです。

## 2 パーソナルコーチングとビジネスコーチング

### (1) 目的によるコーチング分類

コーチングは、誰を対象とし、どんな目的で行うのかで、いくつかに分類できます。まず知っておいていただきたいのは『パーソナルコーチング』と『ビジネスコーチング』という2つの分類です。

パーソナルコーチングは、『利害関係のない間柄において、相手個人が欲するものを手に入れたり、実現したり、あるいはよりよい状態への変容を、サポートするコミュニケーション』といえます。

これに対してビジネスコーチングは、『組織の目的を達成するために、その構成員の各種能力を高め、業務遂行に対するモチベーションを維持向上するためのマネジメントツールとしてのコミュニケーション』といえます。

### (2) ビジネスコーチングとは

もちろん、当コースで学ぶのは『ビジネスコーチング』です。

ビジネスコーチングの定義をみると、ずいぶんとビジネスライクな印象を受けるかもしれませんがそうとも限りません。なぜなら、コーチングが効果を発揮するためには、コーチングを受ける人自身の喜びが土台となっており、それはパーソナルでもビジネスでも同じだからです。

したがって、ビジネスコーチングを受けることによって、その個人は、仕事に対しての喜びや職場での満足感を得やすくなるわけで、組織のみならず自分自身にとっても大変好ましい状態を作りだすことができるのです。ですから、管理者が部下へコーチングをする際には、たんなる管理ツールとして行うのではなく、その部下にとってよい結果になるんだ、ということを肝に命じ、情熱をもって実施していただきたいのです。

### (3) 『パーソナル…』と『ビジネス…』の違い

さて、パーソナルコーチングとビジネスコーチングでは、具体的にどのようなところが違うのでしょうか。そして、ビジネスコーチングの際に留意することにはどんなものがあるのかを考えてゆきましょう。

#### ● パーソナルコーチングとビジネスコーチングの違い

	パーソナルコーチング	ビジネスコーチング
●目的	個人の利益獲得	組織の利益獲得
●コーチとクライアントの関係	利害関係なし、上下関係なし	利害関係あり、上下関係あり
●時間的制約	一般的に小	一般的に大
●被コーチング開始動機	自発的（能動的）	他動的（受動的）

図表でみると両者の違いがわかります。基本的なコーチングスキルは同じでも、それぞれの特徴を理解しておかないと、思ったような効果は得られません。

では、どういう点に注意しておけばビジネスコーチングがうまくいくのか。以下、簡単にまとめましたので、具体的なコーチングスキルを学ぶ前にしっかり理解しておいてください。

#### ◆ 個人の利益と組織の利益がオーバーラップする部分を見極める

組織の目的を第一に優先した会話だけでは、コーチングは機能しにくくなります。かといって部下の個人的なビジョンだけを取り扱っては、組織としてのパワーアップにはなりません。両方のオーバーラップする部分がどこなのかを

見極め、そこに焦点を当て、またズレないようにします。

#### ◆上司の影響力は思ったより強いことを理解する

組織において、上司は自分の考課者であり、部下としてはどこまで本音で話してよい相手なのか警戒します。したがって、部下は無意識のうちに用心をしながら上司と会話をするものです。それゆえ、上司の微妙なノンバーバル（非言語的）コミュニケーションを無意識のうちに敏感に察知し、自分に不利にならないような発言をセレクトしていきます。上司との信頼関係が相当深まってもこの傾向は残るので、それを承知のうえで話しをききましょう。

#### ◆時間のかかり具合によるテーマの選択

ビジネスシーンでは、時間は大変重要な要素です。それゆえ、ゆっくり部下と話しをする、部下の話しをきく、ということは難しいものです。コーチングは、一方通行的な指示や命令・報告ではなく『会話』ですから、それなりに時間もかかります。したがって、多くの時間をかけてもよいテーマ、少しの時間でも可能なテーマ（プチコーチングがふさわしい）の選択が大切です。

\*プチコーチングとは、普段のなにげない会話や指示などのなかに、ちょっとした問いかけを盛り込んで、部下の思考を刺激することです。

## 3 コーチとクライアント

コーチングには、コーチングをする側の『コーチ』と受ける側の『クライアント』がいます。ビジネスコーチングの場合、一般的には上司がコーチ、部下がクライアントになります（逆の場合もあります）。

ここではコーチとクライアントの関係を明確にしてゆきましょう。

### (1) クライアントの立場、コーチの役割

コーチングにおいて、クライアントは主役ではありますが、コーチのコントロール下にあります。コーチに身をゆだねる立場、といってもいいかもしれま

せん。

もともとコーチというのは、4頭立ての馬車のことです。馬車に乗った客（クライアント）は、自分の目的地を告げ、あとは馬車にゆだねます。目的地に無事着けるかどうか、時間どおりに着けるかどうか、乗り心地がよいかどうかなどは、御者（ぎょしゃ）しだいです。

では、コーチはどういう立場でしょうか。

そう、クライアントを目的地につれてゆく役割です。ここで忘れてはならないのが、

- ・コーチの役目はリードすることではない  
→部下の能力を引き出す役割
- ・コーチがサポートするのは個人の目的地ではない  
→組織としての目的地に到達させる

ということです。

## (2) コーチはサポートする

コーチはたしかにクライアントを目的地に連れてゆきますが、それは組織にとって有益となることが第一の目的です。そして、そこに到達するために、クライアント（部下）の能力向上ややる気を引きだし、あくまで本人の力でそこに到達するように『サポート』するのです。

最後にもうひとつ、大事なことを話しておきます。

それは、コーチングでは『コーチとクライアントは対等』ということです。

このキーワードはこの後も登場しますので、『どういう意味なのだろう？』と考えておいてください。

## 4 主役はクライアント

コーチングにおける2人の登場人物、つまり『コーチ』と『クライアント』ですが、会話のなかでの主役は、クライアント（部下）となります。コーチ（上司）は、主役である部下を引き立たせるための脇役です。

『脇役』と思って甘くみてはいけません。よい脇役がいてこそ、主役が引き立ち、舞台が成功するのはどこの世界でも同じです。上司が脇役として、上手に部下をコーチングすれば、部下の能力も上がり、組織としての活力が向上し目的達成に近づくことでしょう。

では、もし上司が主役になったらどうなるでしょう。上司自身が仕事をたくさん抱える、あるいは部下にこと細かく指示をだしてロボットのように動かしてゆかなくてはならないでしょう。その結果、上司の負担は減ることはなく、部下は育たず、組織としての活力も低下してしまうでしょう。

つまり、組織が組織としての力を発揮できるということは、上司がうまく脇役を演じられるかどうかにかかっているわけです。

よい脇役となるために、つぎのことを理解しておきましょう。

### **(1) 上司としてのアイデンティティにこだわりすぎない**

人間には、組織において何らかのポジションについているときに、そのポジションにいることの正当性を周りの人や自分自身につねに明示しておきたい、という深層心理があります。

そのため、無意識のうちに、正当性を確認するような発言を行っているのです。これはとくに部下に対して行われます。なぜなら、部下から『上司』と認めってもらうことが、自身のアイデンティティの確立にとってとても重要だからです。たとえば、

- ・ 部下に自分の考えをひけらかす
  - ・ 部下のアイデアを否定して、自分のアイデアを認めさせる
  - ・ 部下の責任で仕事を任せることをしない
  - ・ 「～してやってる」というように、部下に恩を着せるような口調で話す
- などです。ひと言でいえば、『部下より自分は優れている』ということが無意識のうちに示しているのです。

コーチングにおいて、コーチとクライアントの関係は『対等』です。ですから、上司は部下よりも『偉い』必要はないわけです。もちろん部下が偉いということでもありません。『相手をひとりの人間として尊重する』というスタン



スに立ち、上司という立場にこだわりすぎないようにしましょう。

## (2) 部下のポテンシャルを信じる

部下のポテンシャル（潜在能力）を信じることができないと、いまの仕事ぶりや能力だけで部下を判断しがちです。部下の能力を『不十分』と感じたら、仕事や判断を任すことをしないで、上司が指示をだし始めることでしょう。普段のコミュニケーションでは、こういうこともOKなのですが、コーチングをする場合はNOです。

『この部下はもっと能力があるはず』『いまはやる気がでていないだけで、本当は熱いハートをもっているに違いない』というように、部下のポテンシャルを信じることです。そして、そのポテンシャルを引きだしてゆくことが、上司の役割であることを認識しましょう。それができればこそ、コーチングスキルが有効になるのです。

## 5 大切な信頼関係

コーチングが機能するために大切な土台となるのが、上司と部下の信頼関係です。この信頼関係が十分になれば、いくらコーチングスキルがあっても効果はなかなか現われません。とくに部下がコーチである上司を信頼していることが重要です。なぜなら、部下がどれだけ本心で話しができるかによって、本人の気づきの深さや視点の変化度合い、行動へのキッカケの強さが異なってくるからです。

前述したように、部下は上司に対して大なり小なり何らかの警戒心をもっていています。まずは警戒心を薄めてゆくようにしましょう。

相手の警戒心を薄めるにはいくつかの方法があります。まず試してほしいのが、『相手を信頼する』ということです。つまり、部下のことを信頼してあげることから始めるのです。

自分を信頼してくれている上司だということがわかれば、部下はだんだんと警戒心を解いてゆきます。『本当のことを話しても大丈夫そうだ』『自分のこと

を部下としてだけでなく、一個人としてみてくれている』という感覚がでてくるのです。

### (1) 部下の信頼度をチェック

ここであなたがどのくらい部下を信頼しているかを、チェックしてみましょう。

あなたの部下各々について、信頼度を数字にしてみましょう。

『非常に信頼している』が5、『ほとんど信頼していない』を1として、採点してみてください。

#### ●部下の信頼度チェック

	A	B	C	D	E	F～
5. 非常に信頼している						
4. 信頼している						
3. どちらかといえば信頼している						
2. あまり信頼していない						
1. ほとんど信頼していない						

- ・4以上の人は何人いましたか？ 2以下の人は何人でしたか？
- ・あなたが部下を信頼する基準は何ですか。思いつくかぎり書きだしてみましょう。
- ・それらの基準について、あなたが部下に上手に関わることでポイントが上がるものはいくつありますか。
- ・まだあまり信頼できていない部下のうち、あなたの考え方や行動で信頼度を高めることができるのは、何人いますか。
- ・また、それらの部下への信頼度を高めるために、あなたは具体的にどんなことをやってみようと思いますか。

いかがでしたか？ おそらく、あなたが『部下を信頼しよう』というスタンスに立てば、部下への信頼度が高まることに気づいたのではないのでしょうか。

## (2) 部下に信頼を伝える方法

さて、つぎは『部下を信頼している』ということを部下に伝える方法について考えてみましょう。

部下に向かって「僕は君を信頼しているよ」と口にだすのはとてもよいことですが、それだけでは十分に伝わりません。なぜなら、部下がその言葉を信じるレベルに達していないかもしれないからです。

言葉以外で信頼していることを伝えられれば、それは部下にとって大きな喜びとなり、上司への信頼がさらに強くなります。

## (3) 言葉以外で信頼を伝える方法

- ・あなたが、自分の上司に『信頼されている』と感じるのは、どんなときですか？
- ・あなたが、自分の部下にそれと同じことを行うことは可能ですか？ もし可能だとしたら、どのように行うのが一番効果的でしょう？
- ・もし同じことを行うことが不可能だとしたら、ほかにどんなことが考えられますか？ ヒントはどこにあるのでしょうか？

さて、ここまできたところで大事なことに気づいたかもしれません。そう、部下を信頼する、そしてそれを伝えてゆくには、『部下のことをよく知らなくてはならない』ということです。『部下を理解しようとする気持ちや行動』は、部下があなたを信頼しはじめる大きなキッカケとなるのです。

# 6 コーチングの会話術

コーチングは相手を主役にした『会話』の技法です。その会話はつぎのような構成になっています。

## (1) コーチングの構成

- ・コーチ（上司）が問いかける
- ・クライアント（部下）が考えて答える

- ・コーチがクライアントの話しをきいて、新たな問いかけを繰り返す
- ・クライアントが考えて答える

以上を繰り返します。

つまり、コーチングの会話術とは、『相手が考えるための刺激を与える会話法』なのです。そのためには、つぎの2つの要素が大きな柱となります。

### ■問いかける

相手が考えたり、物事への視点を変えたりするキッカケとなる質問をします。

### ■相手の話しをきく（聴く）

こちらが問いかければ、相手は当然のことながら答えてくれます。それをキチンときくことが、つぎの問いかけの質を高めるだけでなく、相手がこちらの問いかけを真剣に受け止めてくれることにつながります。

(注)『聴く』『聞く』は使い分ける必要がありますが、当コースでは特別の場合を除き、たんに『きく』とします。

この2つの柱は第2章と第3章で詳しく述べます。いまは、『問いかける⇨きく』というサイクルが重要であることだけ覚えておいてください。

そして、このサイクルを普段の会話のなかに織り込んでゆきます。この『普段の会話に織り込む』というのがはじめのうちはなかなかできません。気負いすぎたり、意識しすぎて妙な言葉づかいになったりします。慣れてくるにつれてスムーズに織り込めるようになってきます。

では、ここでコーチングの会話例をみてみましょう。

ここは、ある金融機関の営業店。課長の山田氏は、テラーの中村さんに小切手の取扱いの仕事を覚えてもらおうと、こんなコーチングをしています。

### (2) コーチングの会話例

山田：中村さん、今日もがんばってるね。小切手の取扱いについてはどんな様子だい？

中村：はい、だいぶわかってきました。

山田：そうか、それはよかった。じゃ、理解度に自分で点数をつけるとしたら、いまは何点ぐらいかな？

中村：そうですねえ、60点というところでしょうか。

山田：なるほど、そうか。でもこれだけの期間で60点までいったのは、なかなかすごいね。じゃ、残りの40点は、どういう部分なんだろう？

中村：そうですねえ、当座勘定規定がまだよくわからないので、マニュアルがないと不安です。あとは、手形の取扱いについていまひとつ、理解しきれていない感じがします。

山田：当座勘定規定と手形の取扱いかあ。たしかに複雑な業務だからね。でも、そういうものをキチンと理解しようとする中村さんの姿勢、僕は嬉しいなあ。

中村：ありがとうございます！

山田：さあてと、当座勘定規定と手形の取扱い、このあとどうやって勉強してゆこうか？

一見さりげない普段の会話のようにみえますが、よくみると、問いかける⇨話をきく⇨問いかける、というサイクルがキチンと回っています。当コースを修了する頃には、このような会話がスムーズにできるようになっていることを期待します。

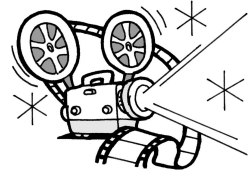
＊ コーティングへの名言 ＊

受けとるよりも与えるほうが嬉しくなると、寛大な人といわれるようになる。

シュヴァリエ・ド・メレ

## 七人の侍

黒澤明 〈その一〉



黒澤作品の代表作には、コーチング的に興味を引く作品が多い。そのうちの2本だけを紹介するが、これを機にその視点でビデオ（DVD）を再見してみてもどうだろう。

## ◎あらすじ◎

時は戦国時代。収穫期を迎えると2～3年毎に野武士（盗賊）に襲われ、食糧の備蓄が奪われていく村。これまでは、それも宿命とあきらめていた村人たちが、侍を雇って野武士たちから村を守ってもらう計画を立てる。しかし、その見返り（報酬）は滞在中の食事だけ。腕がたって誇り高く、正義感の強い『真の侍』を求めて旅を続けるが、金にも名誉にもならないその仕事を引き受ける『馬鹿な侍』はみつからない。ある日、子供を人質にたてこもる凶悪犯を、みごとな計略で迎え討った古豪の武士に出会い、仕事を懇願する。対野武士のリーダーとなるその『侍』の許に六人が集まり、七人の侍となる。そのなかに、青白き侍修行の若者と侍に憧れる無骨な農民あがりの男がいた。

村に着くと、侍たちはそれぞれの役割を發揮し、ある者は柵をつくり、ある者は農民たちに武術を教え、そしてリーダーは対野武士との決戦に備えての戦略・戦術のシナリオを練りあげてゆく。観る者を飽きさせない数々のエピソードを散りばめながら物語は進行し、やがてどしゃ降りの雨のなかでの決戦を迎える。野武士を壊滅させるが、侍のほうの犠牲も多く、残ったのは三人のみ。村は田植えの時期になり、浮かれる村人たちをよそに『負け戦だった。勝ったのは農民たちだ』と呟き去ってゆく。

## ●話しのツボ●

あまりにも有名な映画であり、世界中の映画人養成学校には、本作のDVDとシナリオがかならずあるという。リーダーである古豪の武士のコーチは、さまざまな人間を対象とする。決戦を怖れる村人たちに対しては、『だれだって怖い（承認）。だが必要以上に恐がるな（あるべき姿）』と諭し、武術訓練に励むようアドバイスする。侍修行の若者には、侍の心得として『油断をするな』『酒に酔い潰れるな』。そんなリーダーの一挙手一投足が、無骨な男にはすべて侍の手本として映る。決戦の後、無骨な男は壮絶に仆れるが、若者は幸運にも生き残り、『侍』に一步近づいた姿となって物語は終わる。しかし、侍とはいかに誇り高く立派で、哀しい存在であることか……。

〈K.M〉