

## 経営に活かす「コーチング」②

企業再建・承継コンサルタント協同組合  
サポルテ 代表 塚田 康祐

### ■コーチングの実践に向けて

前回に引き続き、「コーチング」を経営に活かすというテーマを進める。

今号は具体的なコーチングの手法に焦点を当て、読者が活用できるスキルなどを紹介する。真新しい特別な専門知識やスキルは必要ないので、積極的に現場で試されることをお勧めする。

### ■コーチングの前提

コーチングにはスキルのなものも100以上あるが、それよりも大切なものが、コーチングをする際の相手に対する意識（向き合い方）の持ち方であり、それが「コーチングの前提」となる。以下に、その意味を簡単に示す。

(1) 人は皆、様々な可能性を秘めている

コンサルティングのように、専門家としてTAMが指導するのではなく、クライアントの中にある、可能性に本人が、自ら気づき、それを行動につ

なげられるように引き出していくのが「コーチング」である。つまり「可能性が無限にある」と信じていなければ、本気で引き出す気持ちにはならない。また、そのような気持ちが相手に伝われば、それを敏感に感じ取るため、必然的にクライアントのモチベーションは下がる。

よって「コーチング」の場面では、相手の無限の可能性を信じることで、それが相手にも伝わり、自己の可能性に深く向き合うことができる。

(2) その人が必要としている答えは、全てその人の力で見つけられる

(1)と密接に関係があるのが、この項目である。つまり、相手の可能性を信じきっているからこそ、コーチとしてTAMが自分の考えを押し付けることなく、ともに考える姿勢を取ることができる。

(3) その答えを見つけるためには、コーチの支援が有効である

TAMがコーチとして関わっている間は、決して他人事ではなく、クラ

イアントである経営者や従業員とパートナーシップを結び、常に一体感を持ち共に目標達成に向けて進んでいく「支援」の姿勢を取ることが重要である。それができれば、大きな成果を上げることができる。

このように、どれも一見すると簡単そうではあるが、実際そう簡単にできるものではない。しかしながら、まず、これらの基本となる前提を意識しながら少しでも「コーチング」を実践していくことができれば、これから紹介するスキルを十分にマスターしていなくても確実に成果を上げていけるのである。

### ■コーチングの3大スキル

では、次にスキルを具体的に紹介していく。スキルといっても、前述したように、特別な専門的なスキルを活用するものではない。普段、何気なく使っているコミュニケーションを「より意識して、意図的に使う」ことがコーチングで成果を上げる大きな力になるのである。

では、具体的にコーチングの3大スキルを見てみよう。

#### (1) 傾聴のスキル

相手のためにしっかりと聴く。たとえ自分が聞きたくないような話であっても、途中で遮らず、相手が話しきるまで全身全霊を傾けて聞く姿勢を忘れないこと。英語では「アクティブリスニング」と言われるが、「積極的に身を入れて聞く」という日本語がこれに当てはまる。

具体的には、

- ①相槌を打つ
- ②頷く
- ③アイコンタクトを忘れない
- ④最後までしっかりと聴く
- ⑤相手の言葉以外の要素（表情・声の大きさ・トーン等）を聞く

という行動となる。つまり、これは聞き上手な人の特徴と一致する。この傾聴のスキルが、「コーチング」を機能させる基盤である「信頼関係」の構築に大きな役割を果たしている。

#### (2) 質問のスキル

相手のためにしっかりと問いかける。普通は、自分が聞きたいことを聴くのが「質問」である。しかし、コーチングでは、クライアントが「自分で考えて、自分で決断し、自分で行動できる」というところを目指すのが目的であるから、相手の可能性や、気づきを引き出すために質問をすることがポイントとなる。

具体的には、

- ①相手の話を広げて、深めるための「オープンクエスチョン」が中心になる
- ②相手が、自分で決断する必要がある場合には、①とは反対に「クローズドクエスチョン」を活用して相手の背中を押す
- ③相手に考えてもらう質問であっても誘導質問、詰問、事情聴取にならないように、相手が答えを必ず持っていると感じて質問をする
- ④質問に対して即答できない場合であってもじっくりと待つ姿勢を忘れないようにし、その際に生じる沈黙も大切に

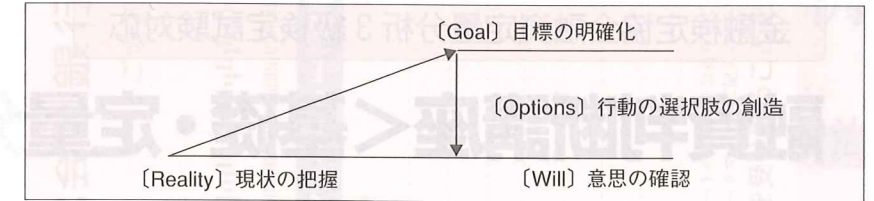
上記のように、質問を上手に使うことで相手の頭を整理したり、相手の可能性を広げることが可能になる。

質問は、あまり考え過ぎず、相手のためになると信じて、直感も使いながらどんどん質問することをお勧めする。慎重になり過ぎることで、相手がタイミングよく考えるチャンスの目を摘むことになるので、思い切って質問することもポイントだ。

#### (3) 承認のスキル

最後に承認のスキルであるが、この

### ■コーチングのステップ (GROWモデル)



スキルは、誤解されている部分があるように思う。「とにかく、ほめればいいのですね」という人が多いがそうではない。クライアントの良い点を日常の関わりの中で、しっかりと観察し、そのことをタイミングよく、承認していくことでモチベーションを大きく上げることが目的である。したがって、ほめるというよりは「認める」のニュアンスのほうが正しい表現と言えるのではないだろうか。

以上が、3大スキルと言われている代表的なコーチングスキルである。どれも普段から我々が活用しているものなので、特別に新鮮さは感じないであろうが、実際に職場で、これを狙いどおりに使おうとすると、十分にできる人は、10人に1〜2人程度と思われる。特に管理職として強いリーダーシップを長く取っていた場合には、実践するのが難しいと感じるようである。

### ■GROWモデル

さて、具体的に職場でこれらのスキルを活用する際に、最初は、ただやみくもに使おうとすると時間がかかり過ぎたり、あるいは話の軸がぶれて成果が上がりにくかったりという状況が起きる。

そのような場合の助けになるのが、これから紹介する「GROWモデル」といわれるコーチングのステップである。このステップに従って、コーチングを進めていくことで、比較的スムーズなやり取りができ、効率よく成果に結びつけられる。

この「GROWモデル」も、決して

特別のものではなく、従来から問題解決のために活用しているステップと何ら変わらない。ただコーチングで活用する場合は、問題点追求のためではなく、未来への目標達成を前提としている点が特徴である。よって一番重要なのは、G（目標設定・あるべき姿・目指したい状態）に時間をかけ、具体的にイメージできるまで相手と深く関わるのがポイントだ。

そして、R（現実把握）をあまり深めて共感し過ぎると、相手の思いに引きずられ前進しにくくなってしまふ。よってここに時間を掛けるより、GとRとのギャップをつかみ、O（そのギャップを埋めるための選択肢）を数多く考えることに注力することが重要である。そして、最後のWでは、相手のなかに答えがあると信じ、クライアント自身の意思決定を尊重し、自分の考えを押し付けないことがポイントとなる。

このモデルも、簡単にできそうだが、TAMのような専門家の場合には、「自分のほうが正しい」という前提に立ってしまう傾向が強いため、つい自分の側に誘導するような進め方になりがちである点には注意したい。

最後に、「コーチング」は万能ではないので、TAMとして皆さんが持っている知識や経験を伝え、指導しなければならない場面も多々ある。その際には、コーチングだけに頼らず、適宜使い分けながら専門性も発揮して欲しい。目的は、「経営」に寄与することである。「コーチング」が目的化しないように気をつけて欲しい。