

コミュニケーション能力と コーチング

Harmonie代表・キャリアカウンセラー 中村 真理

1 はじめに

「組織は人でできている」という言葉がある。人と人が互いに理解を深め、信頼関係を構築しなければ組織はなかなか動かないという考えだ。近年、職場には様々な雇用形態の人が存在し、仕事に対する考え方、働き方も多様化している。そのため、職場のリーダーが部下とのコミュニケーション環境を整えることは容易ではない。「意思や感情、思考を伝達し合うこと」というコミュニケーションの言葉の意味を考えたとき、リーダーとして部下とどのようにコミュニケーションを図るのか、いまその能力が問われている。

研修で「あなたの指導哲学は何か」というテーマを投げかけると、その瞬間、「ん？」という表情をする人が実に多い。なかなか自分の考えを言葉で伝えられない様子を何度も目にする。もし、指導における基本的な考え方の軸があいまいのまま部下指導を行っているならば、一度、立ち止まって自身に問うてみる必要がある。

「どんなチームを作りたいのか」「人材育成について、どのように考えているのか」を整理するのである。なんとなくという考え方ではなく、自分の言葉ではっきりと語り、ビジョンを示してコミュニケーションをスタートするのだ。明確な意図を持ち、継続的にスキルを使うことで、より効

果を実感しやすくなる。活発な意見交換ができ、皆が活き活きと仕事に励むという状態もコミュニケーションが良好と言えよう。

だが、リーダーならもう一歩先を見据え、そのコミュニケーションをどのように発展させ、組織力を磨き上げたらいいのかを考えたい。

2 指導法のレパートリーを増やす

人は一人ひとり違う。当たり前のことのように感じるこの言葉の真意を、どれだけ意識して日々、指導を行っているだろうか。働くことに対する考え方、物の捉え方、価値観、意欲、能力等、一人ひとり違うのである。本来、指導は教わる側の成長段階に応じて、その人に最適な方法を選択するのが好ましいが、残念ながら指導法の詳細を体系的に学ぶ機会は少ない。様々な人たちから教わる立場で得た経験をもとに、自分流の指導スタイルが自然と出来上がり、誰に対しても同じようにその方法で指導しているのではないだろうか。では、「ティーチング」と「コーチング」という2つの指導法を比較してみよう。

ティーチングとコーチングでは、対象とするものが異なる。向き合う相手の何に焦点をあてるのかにより、コミュニケーションの取り方を変えるという発想が必要である。

例えば、新規採用職員は、まず配属先で必要な



中村 真理（なかむら まり）

Harmonie（ハーモニア）代表 キャリアカウンセラー
神奈川県横浜市出身。大学卒業後、日本航空株式会社、株式会社船井
総合研究所、株式会社クオレ・コーポレーションを経て、独立。
人材育成、教育開発全般に携わり、コーチング研修、コミュニケーション研修、接遇研修、女性活躍推進研修など、これまで約4万人に研修
を行う。
近著『判例地方自治』(株)ぎょうせい) No.401-2「部下指導における
コーチングスキルの重要性」

ティーチングとコーチングの違い

ティーチング	項目	コーチング
知識・技能	対象とするもの	行動・意識
決まった型を習得することで成果が上がる	前提条件	主体性を高めることで成果が上がる
あらかじめ決まっている方法を主体とする	プロセス	本人に適した方法にあわせる
そうすることの理由や考え方、正解を教える	コミュニケーション	相手の話を聞く
質問して、理解度を確認する	質問の仕方	質問して、気づきを促す
反復練習を行う	成長の要因	本人の認知により阻害要因を取り除き、力を引き出す
知識・技能の習得	結果	行動の質や意識の向上

知識や技術の習得を目的にOJT指導を受ける。その際に指導担当者は、主にティーチングという指導法を用いる。KNOW WHY（理由や動機づけ）とKNOW HOW（方法）を教え、反復練習を行う。

ある程度、基本を習得した後に、学んだ知識や技術を活かし、さらに行動や意識の質の向上を図る目的で使うのがコーチングである。目標に向かって自発的に行動できるように、複数のスキルを使いサポートする。そのコミュニケーションを通して、徐々に行動の質を高め、意識を変えるの

である。

担当する業務について学んでいる初期段階では、「まだ慣れていないから、予想以上に時間がかかるのね。修正が入ることも考えて、次からは期限ギリギリにならないよう時間配分を考えて進めるようしてください」等、次回への期待を込めた表現で指導が行われる。

だが、同様の行動を繰り返すと、「何度も注意しているのに、何故、できないのだろう」という思いになる。その都度、丁寧に説明してきた人ほど、改善が見られない相手の行動に対し、疑問を

抱くのではないだろうか。このように、行動の質を高めることを求める段階でコーチングは有効になる。注意を促しても、本人が問題の本質に気づいていなければ行動は変わらない。気づかないのなら同じ方法を続けるのではなく、アプローチの仕方を変える必要がある。

指導する側が、「何でできないのだろう」から「どうしたらできるようになるだろう」という発想で、共に問題を整理し、望ましい状態に近づくための具体的な行動を引き出せるようなコミュニケーションをとるのだ。正解を教えるコミュニケーションと気づきを促し行動の質の向上を促すコミュニケーションを、状況を見極めて使い分けるのである。

コーチングとは
相手の中の可能性を引き出し
自発的な行動を促進させ
目標の実現をサポートする
コミュニケーションスキルである

3 承認のスキル

コーチングは目的や効果、注意点などが体系化されたスキルの集合体である。その中から最初に、「承認のスキル」について取り上げる。

承認とは、相手の言動や行動を肯定的に認めることである。部下の仕事ぶりを見て、できないことや不足している点ばかりが気になり、いつの間にか弱点の底上げに注力してしまうという経験はないだろうか。勿論、できないことができるようになるという小さな成功体験の積み重ねは、本人の自信につながる。だが仮に、「欠点を指摘され

てばかりだ」という部下の思いが先行してしまうと、達成感を味わう前に自己肯定感が下がってしまう恐れも生じる。

相手の強み、魅力、長所にも焦点をあて、その力を伸ばし、活かすという視点も人材を育成するときに重要なだ。本人が自分では実感しにくいわずかな成長を見逃さずに、良い方向に変化していることを伝える変化承認、あるいは、目標を達成したときに伝える成果承認など、部下の状況をよく観察し、タイミングを逃さずに承認のメッセージを送り、挑戦意欲を高めることに繋げるのである。

コミュニケーションの扉を開く挨拶や声かけなど当たり前だと思う行動も、すべての部下に対して日常的に行っているかと問われると、胸を張ってYESと答えにくい人もいるだろう。「挨拶は部下が上司に行うもの」「その人が職場にいるのはわかっていても、気が付くとその日一度も言葉を交わさなかった」「比較的よく話す職員は決まっており、特に問題がなければ、自分から声をかけることが少ない職員もいる」といったことはないだろうか。

忙しくて声をかけるチャンスがなかっただけであっても、声をかけられなかった職員の受けとめは様々であり、「無視されている」「避けられている」というマイナスの感情を抱く場合もある。一人ひとりの部下との信頼関係を構築するには、その第一歩としての存在承認も軽視できない大切なスキルである。

4 | メッセージを活用する

承認の言葉を伝えるときには、文章の組み立て方に工夫が必要だ。「おだやかな話し方だね」という言葉を、「もっとテンポよく話したほうがい

いのかもしれない」と受け止める人もいるだろう。だが、その真意は、「おだやかな話し方だね。君と話していると、私は少し気持ちが軽くなったりよ」という好意的なものだったとしたら、まったく異なるメッセージが伝わっていたことになる。「あなたは○○だ」という表現（Youメッセージ）は、直接的な表現ではあるが、残念ながら発信者の真意までは伝わりにくい。

一方、「あなたの○○について、私は～思う（感じる）」という表現（Iメッセージ）には、発信者の思いが表現されている。「仕事の処理が早いね」（Youメッセージ・事実承認）よりも、「仕事の処理が早いので、私は本当に助かっています」（Iメッセージ・事実承認）のほうが、受信者には自分という存在（その行為）がどのように捉えられているか、貢献しているかが伝わりやすくなる。私を主語に文章を組み立てるIメッセージには、コミュニケーションを活発にする効果がある。

～承認の言葉の種類を増やすレッスン～
1人につき15種類のIメッセージで
言葉の花束を作る

5 能動的に聞く

聞くことには、技術が必要である。コーチングでは、相手の表情や声の調子、言葉として表現されていない心の声にも関心を持ち、理解しようとする姿勢で相手の話を聞くことが求められる。文字通り、「耳」「目」「心」を相手に傾けるのだ。

会話の途中、部下が何らかの問題を抱えていることがわかると、「そんな小さなことを気にして

いてはダメだ」「そのやり方では無理だ」「計画の立て方が甘い」等、否定したり、リーダー自身の意見や評価を伝えたりしたことはないだろうか。部下の話を聴いていたはずが、いつの間にか部下が黙って話を聞く立場になってしまう。これでは、双方向のコミュニケーションとはいえない。話の途中で否定され、尊重されていないと感じると、部下は次第に積極的に話そうという意欲を失くしてしまう。

自分を理解しようしてくれるという安心感があるからこそ、話量は増え、こちらの言葉にも耳を傾けるようになる。担当している業務の現状、前進を阻害しているものはないか等、部下の話を聴くときにはコーチングをしているという意識を持って臨まないと、リーダーの頭に浮かんだアイディアで解決しようとして、つい途中で言葉を挟んでしまう。会話における部下とリーダーの話量（目安）は「7対3」である。部下自身が問題の本質に気づけるように、言葉を促しながら話を聞く技術が必要になる。

〈実践ポイント〉
視線を合わせ、
相槌を打ち、うなずきながら、
否定せずにいったん受容し、
要約し、整理しながら話を促す。

6 考えを深める質問をつくる

会話を進める上で、もう一つの重要な役割を果たすのが質問の技術だ。コーチングにおける質問の役割は、考えを深めさせ、相手の中にある答えを見つけさせることにある。現場の状況や抱える

課題を客観的に見つめ直し、本質的な問題に気づかせ、自発的に行動を起こせるようにサポートする。そのための効果的な質問をつくるのだ。傾聴と質問の技術を繰り返しながら会話を進めると、部下には「考えがどんどん深まっていく感じがする」「これまで気づいていなかった問題に気づくことができた」「質問に答えているうちに、問題が整理された」という効果がもたらされるのである。

質問の文章の組み立て方を考察してみよう。例えば、「なぜ、それができなかつたの？」という質問は、できなかつたことの理由を訊くときに使われる。状況を把握するときに使う質問だが、「なぜ？」は発声の仕方によって、叱責された、人格を否定されたという感覚を与えることがあるので注意しなければならない。言葉の受け止め方は一人ひとり違うが、リーダーには詰問という意識がなくても責められたと感じた部下は委縮し、リーダーを避けるようになったという話は珍しくない。それまで築いてきた関係が意図しない方向に進み、耳をふさがれ、リーダーの声が届かない状態になることは避けたい。

類似する質問に「何が原因でそういうことが起つたの？」という表現がある。できなかつたことを責められたという感覚よりも、起つたことを説明しなければならないという感覚を起こさせる。「なぜ？」(WHY) と「何が？」(WHAT) では、その言葉から受ける印象に違いが生まれ、その後の部下の行動も大きく変わる。

では、「どのように？」「どうしたら？」(HOW) という質問は、部下にどのような行動を起こさせるのか。例えば、「次からはどのような点に気をつけますか？」という質問は、ミスをした後の

ミーティングの場面で、注意点や改善点の理解度を確かめるときに使うと効果的である。リーダーから注意や説明を受けるという行動から、その内容についてもう一度考え、整理し、改善点を言葉で表現するという行動へと進化させる。ポイントを的確に押さえているか否かは、本人の言葉を引き出してみないと確認できない。

自分が使い慣れているフレーズを使うのではなく、部下の自発的な行動を引き出すには、どのように質問を組み立てたらいいのかという視点で質問を作ることが求められる。

7 コーチングフローを活用しよう

コーチングは短い時間の中で様々なコミュニケーションスキルを使いながら、目標に向かって自発的に、具体的な行動を起こせるように対話する。では、以下のステップ1～5のコーチングフローに沿って会話を展開させるポイントを確認してみよう。

〈ステップ1〉

- ・○○は、現状、どのようになっていますか？
 - ・どのようなことが、いま最も気になりますか？
他に気がかりはありますか？
- いくつもの要因が複雑に絡み合って大きな塊を形成し、それを気がかりと表現する場合が多い。丁寧に話を聴きながら、大きな塊を小さな塊にするように整理していくと、最も気になっている事柄に本人が気づく。

〈ステップ2〉

- ・どういう状態にしたいのですか？
- ・いま一番達成したいことはどんなことですか？

- ステップ1 現状（気がかり）の明確化
- ステップ2 望ましい状態の明確化
- ステップ3 現状と望ましい状態のギャップを引き起こしている理由や背景の発見
- ステップ4（望ましい状態に向けて）行動計画の立案
- ステップ5 フォローと振り返り（次回の約束）

- ・どんな状態になったら、目標が実現できたと実感できますか？

リーダーと部下では、望ましい状態（ゴールイメージ）は異なる。部下が考えている望ましい状態を、具体的にはっきりと表現するように促す。

〈ステップ3〉

- ・ギャップが起こっている理由として、どんなことが考えられますか？
- ・このギャップについて、あなたはどのように感じていますか？
- ・取り組んだほうがいいのに、やっていないことはどんなことですか？

現状と望ましい状態とのギャップは、どのような理由で引き起こされているのか、背景に何があるのかを聞く。

〈ステップ4〉

- ・どのような方法が考えられますか？ 他にはどのような方法がありますか？
- ・すぐに行動できることとして、どのようなことが考えられますか？
- ・いつから始めますか？ どのような手順で進めますか？

具体的に行動を起こせるように、アイディアや方法、行動計画を引き出す。

〈ステップ5〉

- ・私がサポートできることはありますか？
- 本人が立案した計画のフォローとして、次回のコーチングの日程を決める。次回のコーチングでは、再びフローを活用しながら対話を進める。この流れを繰り返しながら、最終的に望ましい状態（ゴール）へとサポートする。

8 おわりに

様々なコミュニケーションスキルを取り入れることにより、部下とのコミュニケーションの幅は広がるだろう。「リーダーとして、自分は何のためにこれらのスキルを使うのか」という原点を忘れず、計画的に実践し続けてほしい。

現在向き合っている部下たちは、やがて次の時代のリーダーとしての役割を担うことになるだろう。「あの人がいてくれたから、いまの自分がある」と、部下の記憶に残る「の人」は、いつの時代、誰の中にも存在する。本研修が「リーダーとしてどうありたいのか、そのために何をするのか」を考えるきっかけになると嬉しく思う。