

コーチングの技法とは

人には能力の差はある。だが、それなりに、みんな特徴があり、リードの仕方では立派にやりとげる能力を備えている。それを引き出し、活性化していくことが大事なのだ。

その一つにコーチングがある。相手が自ら進んで行動するように育て、働きかけるコミュニケーションの技法だ。

日産自動車の立て直しにも大きな役割を果たし、話題を呼んでいる。

日産自動車の再建は工場閉鎖やリストラなど、強力なパワーの実行で成功したというイメージが強い。

しかし、コスト・キラーの異名を持つ社長のカルロス・ゴーンがとったのは、有無を言わず、人々を引っ張っていく豪腕のリーダーシップではなかった。人々が自ら進路を見いだす手助けをするというものだった。

経営目標を明示し

社員を活かす

カルロス・ゴーンは、三年間で赤字から黒字に転換し、一兆四〇〇

経営の散歩道

人を活かし企業を伸ばすコーチング (1)

日専連名誉講師 富山短期大学名誉教授
川中清司

〇〇億円の有利子負債を七〇〇〇億円に減らし、この間に二二種もの新製品を売り出した。

どのようにして、この偉業を成し遂げたのか。彼の著書(再生への挑戦)のなかでこう述べている。「日産のもっとも優れた強みは人材である」

「人を動かし、会社を率いる方法として、戦略を中央集権化し、ガイドラインや基準を確立し、重要な目標を明確に示し、長期目標を立てる。この作業が終わったら、しかるべき担当者を選んで、あとはそのチームにバトンを渡せばいい」

戦略の中央集権化

ガイドライン基準の確立

重要目標の明確化(長期計画など)

担当部署に移譲

「いちいち口をだしたり、覗き込んだりして、マイクロ・マネージメントに陥らない」

「彼らの仕事は彼らに任せ、業績だけをフオローする。少しでも道から離れたときは、修正できるように手を差し伸べるが、普段から彼らにつきまとい時間と浪費してはいけない。自分たちで解決する余裕を与え、彼らを信頼すること」

「単刀直入に接し、ずばり、大きなことを要求する。これが目標達成を促す最良の方法だ」

部下には、かなりの裁量権を与えて、すべてを任せる。しかし、どこで問題が発生しているかと、社長はそこにいなければならぬ。

「社長は審判になつてはいけません。審判ではなく、コーチのように、必要に応じて選手をサポートするのだ。どうやればいいのかを

知っている必要があるが、その方法を細かく教えるのではない」

「必達目標の達成度について、明確な基準を設けており、査定や報奨金、昇格などのインセンティブは、必ずこの基準にしたがって行われる」と。

自分で立ち上る力の強化

スポーツの世界でも、コーチの仕方が変わってきた。「東洋の魔女」の大松博文監督は「俺についてこい」だった。今はコンピュータで手足の細かい動きまで分析し、食事のとり方からカウンセリングまでして選手を育て上げる。さらに、新しいコーチは、いかに選手が自分自身で自己改造の方法を見つけ出し、その戦いをやり続けるかに重点を置いている。

「走るごとにかく楽しい」という高橋尚子は、社会的野心が弱かった。小出義雄監督は、これを人生の目的意識にまで高めていった。相手の特性を見抜いて指導し、自分で立ち上がる力の強化がその根底にある。

「こうすればいいんだ」という答えを指し示すのではなく、「どうしたらうまくいくか」を考えさせ、自分で答えを見つけたさせた。

職場で部下を指導したり、仕事を進める場合に、こうしたスポーツのコーチが選手にするようなやり方が適用されてよい。

共通の広場をつくる

コーチングにはお互いの垣根を取り払い、心が通いあう共通の広場をつくる必要がある。

よいコミュニケーションとは、決してしゃべりまくることではない。相手の立場や性格をよく理解して対応することだ。

悲しくて話したくないときは、そっとしてあげたほうが良い。ショックに沈む人には深い同情を寄せる。うれしいことは一緒に喜んであげる。「喜びは分かち合えば倍となり、悲しみは語り合えば半分となる」という諺のとおりだ。

話し方に工夫する。相手の顔を見て話す(目は心の窓)、相手の表情、声の調子などを観察する。目がつりあがっていないか、口がへんの字に曲がっていないか、納得した顔か、笑顔だが心は開いていない、話すスピードが早くなってきた、だんだん声が明るくなってきた、こんな調子で進めてみよう。ほのぼのとした温かさがわいてくるのが感じとられるはずだ。

歩調を合わせる

相手にこの人は自分の味方だ、という印象を抱かせる。そのためには、歩調(ペース)を合わせる、ペーシングに気を配る。

同じ見方、感じ方で話す。「美しいね」と言えば、「そうだね、きれいだね」と答える。

「水をください」と言えば、「お水です」と同じ表現で答え、「お冷やです」とか「ウォーターですね」とは言わない。

部下の目線に立って、受け入れやすい言葉づかいや態度で接し、相手が受け取りやすいコミュニケーションに工夫する。

説明する資料は相手のほうに向けて話す。自分が見にくければ資料を横向きにするとか、横に座らせて一緒に見られるようにするとか、といった工夫をする。

「木村君、今日は調子はどうかね」と、相手の名前を呼ぶこと。話かけられたら相手の目を見ることが、こみいった資料を見ているときでも、面倒くさがらないで、まず顔を向けて話を受け入れることだ。受けたメールにはできるだけ早く返事する。延びるほど不信がつのってしまう。

コーチング会話の勧め

職場での一言にも、コーチングの工夫をすれば、効果があがる。

「一生懸命やれよ」「がんばれよ」よりも、「調子はどう?」「うまくいきそうかね?」と持ちかけ型のほうが良い。

上司が部下に一方的に話すやりかたから、相手の話を引き出して聴く形にして、話すまで、せかさずに待つことだ。

たとえば三分間の会話でも、相手(部下)がしゃべる(上司が聞く)時間を二分間にして、自分は一分にすると。

「無理に言葉を急ぐ必要はないよ」、「ゆっくりじっくり考えてみよう」とか、「まとまったらで良いから、思いついたことをどんどん話してみてくれなにかね」といったふうに、相手中心の引き出し会話に切りかえていく。

始めやすい「コーチング」ことば

難しく考えないで、やさしい会話からコーチングを始めることだ。

伊東明氏の「コーチング・マニユアル(ダイヤモンド社)」にこんなことばが載っている。

どんな場合でもできる一言

「なるほどね」

「君としてはどう思うかね?」

「どうしたら良いと思う」

「君だったらどんなやり方ができるだろう?」

「あいさつ代わりにかけたい一言」

「調子のほうはどう?」

「最近、元気いいね」

「最近、がんばってるそうだね」

話し合いたいことがあるときに(きつかけに)

「ちよっと、あのことについて話合ってみたいんだけど、いいかな」

「忙しいと思うけど、ちよっと話したいから、すまないけど頼めるかな」

「三〇分ぐらい時間欲しいんだけど、いつだったら大丈夫かな」

良い相づちで、相手の話をさらに促す

「いいねえ」「それって、とってもおもしろいね」

「新鮮で、すごいじゃないか」

「それは考えなくちゃいけないね」

アドバイスしたいとき

「ぼくも二年前に同じようなことがあってね」

「ぼくも新人のとき、そんなことがあったよ」

「ぼくとしてはこう思う。君のヒントになればいいんだけどね」