

若手も学ぼう「コーチング」 – Bizワザ

2020/03/10 02:00 日本経済新聞電子版 2524文字

まもなく4月。新入社員の能力とやる気を引き出すには、若手でも「コーチング」を学ぶのが有効だ。相手の自発的な行動を促すコミュニケーション術は、自身の成長にも応用できる。具体的にどんな効果があるかを探った。

「上司のコミュニケーション次第で、部下は有能にも無能にもなり得ます」。講師が話すと、受講者が一斉にメモを取った。東京・丸の内のシェアオフィスの一室で毎週、ビジネスマン向けのコーチング講座が開催されている。都内の会社に勤める30代男性は「パワーハラスメント（パワハラ）にならない後輩の指導法を学べる」と話す。

■対話重ね、能力引き出す

コーチングとは相手の能力ややる気を引き出し、課題解決などにつなげるためのコミュニケーションスキルだ。相手との対話のなかで、効果的な質問をしたり助言をしたりすることで、目標達成のために必要な行動を促す。指導者に恵まれたスポーツ選手が、成績を大きく伸ばすことからヒントを得たとされる。

日本では2000年ごろから注目が集まり、経営層や管理職向けの研修などに取り入れる企業が増えてきた。だが近年は、平日の仕事終わりや休日に習い事感覚で学ぶ個人向け講座が増えている。

背景には企業を巡る2つの変化がある。まずはパワハラの増加。18年度に全国の地方労働局などに寄せられたパワハラを含む職場でのいじめや嫌がらせに関する相談件数は、前年度比14.9%増え過去最高を更新した。「加害者」になるのを避けるため、コーチングを学ぶ会社員も多い。

もう一つは、旧来型の職場内訓練（OJT）の限界だ。若手社員を短期間で成長させるには、先輩の背中を見せるだけでは不十分。指導側の意向を一方向的に押しついたり、できないことを責めたりすると、モチベーションの低下を引き起こしかねない。対話を重ねてやる気を高めることが、人材育成の現場で求められるようになった。

「何かを教え込むという姿勢はコーチングではない。話をよく聞いて質問することで、相手の能力を引き出すことが重要だ」。全国30カ所超に教室を構える銀座コーチングスクールで、丸の内校代表の大石典史氏はこう解説する。

大石氏によると、コーチングを成功に導くには5つのステップが必要だ。(1)相手を認めて(2)話を聞き、(3)質問を通じて考えをまとめる。そのうえで(4)フィードバックを与え(5)行動をリクエストする。



受講者は座学やロールプレイングを通じてコーチングを学ぶ

■ 親近感高める「おうむ返し」

親近感を高める際に有効なのは「おうむ返し」のスキルだ。後輩社員から「最近あまり眠れていなくて」と相談されたら、「そうか、眠れていなかったんだね」と同じ言葉を繰り返すことで、安心感を抱いてもらえるという。

その上でコーチ役が質問を投げかけ、後輩社員の頭の中を整理して考えを具体化していく。さらに当事者以外の視点をフィードバックすれば、新たな気づきにつながられる。「ここまでで信頼感を構築できていれば、ネガティブな意見も受け入れてもらいやすくなる」（大石氏）

最後は「それでは今週末までに企画書を仕上げてください」などと、具体的な行動をリクエストする。対話のなかで後輩社員の考えも十分に引き出した上での結論であれば、単なる命令とは受け取られずに相手の背中を押せる。

コーチングスキルの習得は、自身の成長にもつながる。コーチング講座では座学に加えてロールプレイングを通じた体験型学習にも取り組む。生徒同士でコーチングを体験し、自分自身について話したり質問を受けたりするうちに、自己啓発につながっていくことも多いという。

実際に講座を受けた人は「自らの言動を客観視するいい機会になった」と話す。相手を思いやって話す人が増えれば、職場のコミュニケーションは今以上に円滑になるはずだ。（坂本佳乃子）

■ 国際資格、高まる取得熱

コーチングの資格を取得すれば副業のチャンスも広がる。国際コーチ連盟（ICF）の認定プログラムを提供するCTIジャパン（東京・品川）でコーチを務める平田淳二氏に、若者がコーチングを学ぶ意義について聞いた。

——どうすればコーチングの専門家になれますか。

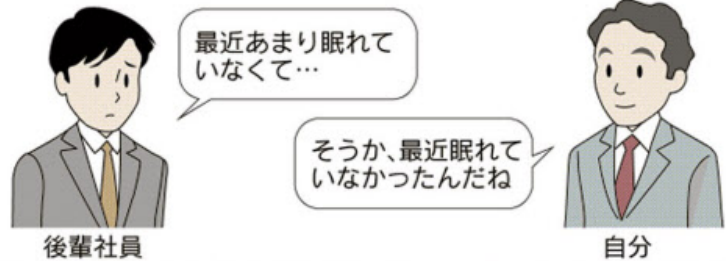
「国際コーチ連盟は3万1千人以上の会員を抱える世界最大の認定機関で、3つの国際資格を発行しています」

「国内で保有者数が最も多いのは、60時間以上のトレーニングと100時間以上のコー

コーチングに必要な5つのステップ

1 相手を認める

発言を否定せずに同じ言葉を繰り返すことで、安心感を抱かせる



2 話を聞く

話の内容に関心・興味を示し、相手の気持ちに寄り添って考えを理解する



3 質問する

「なぜ」「どうして」という疑問詞は避け、圧迫感を与えないように気をつける

質問の例

「理想の状態を実現するためには、まず何をすればいいと思う？」
「もし今の自分にアドバイスするとしたら、どんなことを言っておきたい？」

4 フィードバックする

相手に見えていない部分を指摘し、新たな気づきを与える

5 リクエストする

具体的な行動を促し、背中を押す

それでは今週末までに企画書を仕上げてください！



(注)銀座コーチングスクールなどへの取材を基に作成

チング実績が求められる『アソシエイト認定コーチ（ACC）』です。取得には少なくとも1年以上かかるといわれていますが、日本でもここ数年、資格の取得を目指す人が増えています」

——国際資格を取得すると、どんな仕事ができるようになるのでしょうか。

「専門的な助言ができるようになります。個人の場合は対面やスカイプなどのビデオ通話を通じ、仕事や生活に関する目標達成のために助言



CTI ジャパンでコーチを務める平田淳二氏

します。法人向けセミナーの講師としても活躍できます。業績目標の達成を目指す経営層のコーチになったり、社内の教育環境を改善する助言をしたりするのが主な仕事です」

——副業にしなくても、社内の様々な場面でコーチングのスキルは活用できますね。

「後輩に何かを教える場面に限らず、上司や取引先に接するときなどにも役立ちます。相手がどんな意図を持って自分に接しているのか、あるいは相手の本音を引き出すにはどんな質問を投げかけるべきなのかが分かれば、コミュニケーションをより円滑にできるでしょう。その際に、相手の気持ちをくみ取り、共感しながら話を聞くコーチングのスキルが求められます」

「相手の潜在能力を信じて接することがコーチングの前提です。『この人は能力が低いから自分がなんとかしてあげよう』と考えていては、良好な人間関係を築けません」

——若いうちからコーチングを学ぶ意義は。

「年齢を重ねると、人付き合いに『癖』がついてしまいます。40～50代でコーチングを学び始め、今までの自分のやり方を変えるのに苦労されている方は多くいます。まだ癖のついていないうちにコーチングを学び、コミュニケーションスキルの下地にすることは、今後の社会人人生にとって有効だと思います」

許諾番号30075162日本経済新聞社が記事利用を許諾しています。

本サービスで提供される記事、写真、図表、見出しその他の情報(以下「情報」)の著作権その他の知的財産権は、その情報提供者に帰属します。

本サービスで提供される情報の無断転載を禁止します。

本サービスは、方法の如何、有償無償を問わず、契約者以外の第三者に利用させることはできません。

Copyrights © 日本経済新聞社 Nikkei Inc. All Rights Reserved.