

# 元 氣 の 源 通 信

目標設計・人事労務・社会保険事務手続き・助成金

社会保険労務士 深川順次

福岡市東区香椎4-11-17-201

TEL 092-661-0552 FAX 092-661-0582

(今月の言葉)

- ① 五感を研ぎ澄ます
- ② 傾聴行動がコーチングの前提
- ③ ビジネスコーチングにはGROWモデルを活用する

2006年8月号 (第52号)

先日、京都に行ってきました。もちろん観光ではありません。京都駅のすぐ近くにあるPHP研究所でビジネスコーチングを学ぶためです。全国から約30名の仲間が集まっていました。そこで今回は、ビジネスコーチングをとりあげます。ビジネスコーチングは、一言でいえば「コミュニケーション能力、問題解決能力を高め、人材の育成と企業業績の向上に寄与する武器となる」と思っています。第1回目の研修で私なりに理解したことをのべます。

## コーチングとは人を活かすこと

### 五感を研ぎ澄ます

では、ビジネスコーチングとはなにか。それは「企業・組織の管理監督者あるいは先輩が、部下または後輩の指導育成のために行う相互の関わりの中、対象者の目標達成、問題解決、技能向上を促進することを目的としたコミュニケーション」(「実践ビジネスコーチング」田近秀敏)とか「人間の無限の可能性を信じ、一人ひとりの多様な持ち味と成長を認め、適材適所の業務・目標を任せる持続的に発展する経営を実現するための、コミュニケーションスキル」(「入門ビジネスコーチング」本間正人)と表現されています。

一言でいえば、ビジネス上で人を活かすコミュニケーションツールだということです。

では私たちが何気なく使っているコミュニケーションとは一体どういう意味でしょうか。ランチェスター経営の竹田陽一先生は重要な単語はまず広辞苑で調べて使いなさいと教えています。そこで調べましたら「社会生活を営む人間の間で行われる知覚、感情、思考の伝達。言語・文字その他視覚・聴覚に訴える各種のものを媒介とする」となっています。

つまり一言でいえば五感全体を使った意思疎通であるということです。しかも五感全体を使った意思疎通＝コミュニケーションにしろる言語の割合はたった7%だそうです。多くは表情や振る舞いなどの非言語要因によってコミュニケーションされているといわれています。

それゆえコミュニケーションにとって、一番大切なことは「五感を研ぎ澄ますこと」。このことを今回の研修で学びました。(実際3人一組になって聴覚や視覚の感度を調べる実験をしましたが、自分がいかに鈍感か実感しました。その点女性の方は感度が良いですね。コーチングは女性向!?)五感を研ぎ澄ますということは、コーチングの前提である傾聴行動そのものだと思います。

### 傾聴行動がコーチングの前提

コーチングの基本スキルの第一は傾聴(リスニング)です。しかしコーチングによる傾聴行動は、単に「耳を傾けて聴く。熱心に聴く」以上のものを意味しています。すなわち相手の存在を認め信頼することそのものです。

コーチングには5つの原則があるといわれています。すなわち、①人間尊重の原則、②相互信頼の原則、③個別開花の原則、④目標協力の原則、⑤評価感謝の原則です。ビジネスコーチングは、一言でいえば上司や先輩と部下、後輩が人間尊重の立場に立ち、お互いを信頼しあうこと、社員の成長が企業の成長であるということ、そのために目標を共有化し、目標実現のために社員一人ひとりの長所、成長を見逃さず、その事実をしっかりと認め、評価し、感謝すること、その基本原則の上に成り立っています。

その前提が、傾聴行動ではないでしょうか。たとえば「人の話を否定しないで最後まで聴く」これだけでも難しい。男性で上司はとくに「人の話を聴かない」。まさに「話を聴かない男」が多い。

「話し上手は聴き上手」といわれているように、まず聴き上手になる。それがコーチング上達のコツだそうです。聴き上手は、相づちがうまい。相手と歩調を合わせるペーシングがうまい。キーワードを繰り返して話の道筋を確認したり、共感を示して相手の感情を把握したりしています。まさに相手が話しやすい雰囲気づくりに心を砕いています。

同時に質問のスキル、フィードバックのスキル、承認のスキルなどを磨いていくこと、つまり広い意味での傾聴行動スキルを磨いていくことがコーチング上達のコツでもあるわけです。それは訓練、実践の中で掘み取っていく以外にはないと思います。意識しながらの1に鍛錬、2に鍛錬です。

## ビジネスコーチングにはGROWモデルを活用する

GROWモデルの活用は、問題解決に大いに役立ちます。英単語で「GROW」は、「成長する。育つ。身についてくる」という意味です。まさに「成長する。育つ。身についてくる」ためには、GROWモデルが必要です。

ではGROWモデルとはなにか。

GはGoal=ゴール(目標)です。企業活動にとって目標、目的地の明確化、共有化なしには何事もなしえないと思います。

山登りにたとえると、今回は福岡県で一番高い英彦山にのぼろう、いや九州で一番高い宮之浦岳だ。日本一の富士山がいい。やっぱり目指すなら世界一のエベレストだ。この目標の違いによって体力づくりも装備も、チーム編成も違ってくるわけです。

ビジネス上でも「具体的、計測可能、達成可能、適切で、期限付き」の目標を明確にすることが求められています。ビジネスコーチングのきわめて重要な役割は、相手(部下や後輩)が目標を鮮明に描けるようにサポートすることです。

RはReality=リアリティ(現状把握)とResource=リソース(資源の発見)です。この2つのR抜きには、「達成可能で適切な」目標を設計できないとも言えます。体力づくり、訓練もなしにいきなりエベレストだということであれば、それは死を意味します。挫折するのはあたり前です。エベレストに最高齢の70歳で登頂に成功した三浦雄一郎さんは5年かけていますが、最初の一步は200~300mの裏山、30キロの荷物を背負っては登頂することすらできなかった。これが現実でした。

ビジネスでも現状把握は、非常に大切です。数字などで表現される客観的事実や体験などから現実を把握する。この現実と目標のギャップ(落差)こそが問題(課題)です。この問題を鮮明にする。企業活動はこの目標と現実のギャップの中に問題を発見し、解決する活動だとも言えます。

そして問題を解決する(目標実現)活動として、リソース(資源の発見)とOption=オプション(選択肢の創造)があります。自分の内と外に眠っている資源(人、物、金、時間、情報、経験など)の発見、成功事例から学ぶことや小さな成功体験を積み重ねる過程(三浦さんも300mの裏山からはじめ、富士山や乗鞍などの3km級の山々、海外の5~6kmの山々などの成功体験を積み重ねて始めてエベレスト登頂に成功した)がリソースフルな(資源に満ちた)人材を育てていくのですが、ここにもコーチングを活かすことができます。

登山にもいろんなルートがあるように、ビジネスの目標達成にもいろいろ方法あります。この選択肢の多さ、豊富さが問題解決に効果的です。それゆえ相手からさまざまな選択肢を引き出していくこと、これもコーチングの重要な役割です。

最後のWはWill=ウィル(目標達成の意志)です。意志、やる気の確認であり、選択肢からベストなものを選んだり、実行計画に優先順位をつけたりします。「どれから取り組みますか」「すぐにはじめられるのはなんですか」まさに意志の確認とそのフォローアップによって、GROWモデルのプロセスは完了します。

**コーチングにGROWモデルを活用できれば、企業も人も成長する**