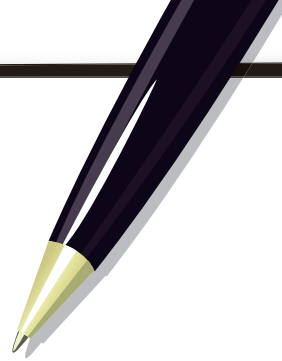


経営 Management



「コミュニケーション④～ビジネス・コーチング～」

皆さんは、ビジネス・コーチング (coaching) という双方向のコミュニケーションツールをご存知ですか? また、管理職にそのスキルを身につける機会を提供していますか? お客様のご要望が多様化・高度化する中、会社業績の向上には、お客様を中心に据えた製品・サービスの展開と働く組織成員のやりがいの醸成が大切です。本稿では、これらを実現するためのツールとして有効なビジネス・コーチングについてご紹介致します。

はじめに

企業内教育は、OJTを中心にOFF-JTを組み合わせることで体系化がなされていると思います。そして、このOJTは、上司の持つ知識、経験を通して得た技術・知恵を、部下に教え込むティーチング (teaching) が中心です。

しかし、お客様のニーズが多様化すると共に様々な製品・サービスが溢れている現代において、上司の的確なティーチングが難しくなっていること、企業に意思決定の迅速化が求められること、サービス産業化が進展し組織成員のモラルの高さが品質と大きくかかわってくることから、ビジネス・コーチングスキル修得の必要性は、ますます高まっています。

ビジネス・コーチングとは

ビジネス・コーチングは、「相手が目標を達成することができるようにサポートするプロセス」と定義されます (江見和明:「コーチングと戦略的人的資源管理」)。つまり、コーチ (上司) は、コーチングを受ける人 (部下) とコミュニケーションを交わすことで、部下が実現したいゴールを明確にし、短時間で達成できるようにサポートします。

コーチングには「3つの哲学」と呼ばれるものがあります。それらは、①「人は皆、無限の可能性を持っている」、②「その人が必要とする答えは、

全てその人の中にある」、③「その答えを見つける為には、パートナーが必要である」です (榎本英剛:「部下を伸ばすコーチング」)。上司は部下の可能性を信じ、部下が持つ能力や可能性を最大限発揮できるよう、ビジネス・コーチングスキルを活用して、部下の気づきや発想の転換を促し、自主性のある行動を導きます。

3つのコアスキルについて

数あるビジネス・コーチングスキルの中で根幹をなすスキル、①質問のスキル、②傾聴のスキル、③確認のスキルについて紹介致します。

まず、①質問のスキルですが、「拡大質問」、「未来質問」、「肯定質問」の3つがあります。

一つ目の「拡大質問」は、質問に対する答えの選択肢や正解が複数ある場合です。例えば、「あなたは、将来、どの方向へ進みたいのですか?」とか、「あなたが、その企業の担当者なら、どのような企業と新たに取引したいですか?」の質問がこれにあたります。上司によるこれらの質問を通して、部下は自問することになります。その際、前者であれば、部下は自身の将来を展望し、自己啓発やキャリアプラン形成に取り組むモチベーションとなることでしょう。また、後者では、自社商品の売り込みばかりに気を取られていた営業スタイルを反省し、お客様が今困っていることを理解し、その解決に向けて何を為すべきかを考え提案することとなるでしょう。

二つ目の「未来質問」は、質問の中に未来形の言葉を含む場合です。この質問で、部下の意識の矢印を未来方向へ向けます。例えば、「それをやるにはどのように計画すれば良いのですか？」とか、「これからどうしたいのですか？」の質問がこれにあたります。「あの時、どうして発言しなかったのですか？」など過去についての質問を「過去質問」といい、「未来質問」と対の関係になりますが、「過去質問」は過去の記憶の延長線上に未来を描くことになるため、「過去質問」から部下の可能性を導き出すのは困難です。

三つ目の「肯定質問」は、質問が肯定形である場合です。例えば、「どうしてうまくいかないのか？」と否定的な質問をされるより、「どうしたらうまくいくの？」と質問された方が、投げかけられた部下の意識は、前向きになることでしょう。物事には、プラスの見方とマイナスの見方があると思いますが、部下の成長や可能性を拓ける上では、「肯定質問」を多く使うことで、部下の考え方をプラスに導くべきです。

次に、②傾聴のスキルですが、どのような聞き方をすれば部下の可能性を最大限に引き出せるかということです。前出の榎本によると、話の聞き方は3つのレベルがあり、レベル1は「耳で聞く」、レベル2は「口で訊く」、レベル3は「心で聴く」です。

一つ目の「耳で聞く」は、音声として部下の話が耳に入っているのみで、内容を理解しながら聞いているとは限りません。この状態では、部下をサポートすることは不可能でしょう。

二つ目の「口で訊く」は、積極的に質問をしながら聞いているのですが、問題は「誰のために話を聞いているか」ということです。面接官やマスコミのインタビュアーがその典型ですが、彼らは「部下のために質問している」のではなく、「自身のために質問している」ので、上司の意識は自身に向いており、「耳で聞く」とは変わらないのです。

三つ目の「心で聴く」は、「部下の話を心で聴く」ということで、部下の能力や可能性を引き出すため、あるいは、部下本位で話を聴くということです。この場合、上司の意識は自身ではなく部下の方を向いています。

最後に、③確認のスキルですが、「部下にとって大切なこと」を確認します。確認には、「部下の未来」、「部下の現在」、「部下の過去」の3つの確認があります。

一つ目の「未来の確認」は、「部下の目標や夢」です。日々の雑務に追われていると、将来の目標や夢は、次第に頭の中から薄れていくものです。「君は、技術力を身につけて、お客様から常に頼られ相談を受ける営業マンになりたいと言っていたけど、それができたら君はどんなふうを感じるだろうね？」など、上司が部下の目標達成を信じ、部下が望む未来を常に確認してあげることで、目標を見失わないようにします。

二つ目の「現在の確認」は、日々の忙しさなどから、部下が目標の客観的な達成度合いを見失ってしまう場合です。「君は、目標に対して、今どのあたり迄できているの？」とか、「現段階で問題になっていることは何？」など、部下自身が置かれている状況を客観的に把握できるようにすることで目標の実現可能性を高めます。

三つ目の「過去の確認」は、過去の成功体験を思い出させる場合などです。困難な事案に直面した時に失敗体験を思い出し、更にマイナス方向へ志向が向いてしまうことは良くありますが、「君が、成功したあの事例は、どのようなやり方をしたのかな？」など、過去の成功体験を確認することで、部下の可能性を引き出します。

結びに

組織成員が「自己実現の欲求」*を満たす行動として、自主的に目標達成に向かう風土が構築されたなら、企業の足腰は、どれ程強くなることでしょう。その意味で、部下と直接接する管理職に対するビジネス・コーチングスキルの養成は重要なのです。皆さんの会社においても、本スキル養成に向けた積極的な取組みをお勧め致します。

*マズローの欲求階層説の中で最も高次元の欲求。自分の潜在的な能力を顕在化させたい欲求で、新たな行動への動機付けとなる。

三重銀総研 常務取締役 コンサルティング部長
博士(学術) 伊藤 公昭 (三重大学 特任教授)