

職場における対人関係を考える (4)

職場のコーチング

松田宏コンサルティング株式会社

代表取締役 松田 宏

<コーチングとは>

コーチの語源

コーチ (coach) といえばスポーツのコーチのことを思い出す。野球ならピッチングなど特定のスキルを専門的に指導する人のことだ。ヘッドコーチが監督やゼネラルマネージャーとしての役割も果たすプロスポーツもある。高いスキルを持っているだけでは適切な指導ができないので、コーチ検定試験制度をとっているスポーツもある。女性なら、ニューヨークのマンハッタンにある高級皮革製品メーカー、コーチ社のことだと思われるかもしれない。馬車マークが付き、社名の頭文字「C」が連なるバック類はとてもおしゃれで、人気が高い。

コーチというのは元々、ハンガリーのコチ (Kocs) という町で農閑期の副業に作られた四輪馬車のことだった。サスペンション付で乗り心地が良い優れた物だったため、広く普及して四輪馬車の代名詞となった。アメリカの西部開拓時代に活躍した幌馬車も、コーチと呼ばれた。

19世紀にはオクスフォード大学で家庭教師 (tutor) のことを、人々を目的地に導く馬車になぞらえてコーチと呼び、「指導者」を意味するようになった。また、四輪馬車の運転は難しくて専門の御者を必要としたので、コーチは「訓練」をも意味するようになった。



天才音楽家モーツァルトは、なぜ幼くしてあれほど優れた才能を発揮できたのかという理由には諸説ある。ある研究者は、宮廷音楽家の父親に連れられて小さい頃から各国を旅行し、様々な言語や習慣に接したのが彼の頭脳の発達を促したからだという。別な研究者は、ヨーロッパ中のガタガタ道を馬車で旅行して回ったので、その振動が彼の幼い頭脳に適度な刺激を与えたからだという主張をしているが、本当のところはわからない。

コーチングが大流行

本屋さんのビジネス書コーナーをのぞくと、コーチングに関する本がたくさん並んでいる。それだけ職場で部下の指導で頭を悩ませ、コーチングの手法を勉強しようと思う管理職が多いということだろう。コーチングの理論を教え、具体的な方法を指導するセミナーには多くの受講者が押しかける。人に何かを教えたことがある人は、それが非常に難しいことであることを痛感しているからだ。かつて自分が効果をあげた勉強や練習の方法を勧めてもうまくいかない場合が多いが、人にはそれぞれ個性があり、特性が違うからである。

対象はふたつある

コーチングとは人を育成するための方法論のひとつであり、対象によりふたつに分けることができる。ひとつはスポーツや営業などの具体的な技能の向上を目的とするもので、スキルコーチングと呼ばれる。コーチがその分野で持っている知識とスキルをベースに、目的を具体的に示し、本人の個性に合わせたスキル向上を目指すことができる。また、データを客観的に分析することができるので、効果の評価もしやすい。

もうひとつは、物事の考え方や仕事への取り組み姿勢、管理者としての心構えなど、精神面での向上を目指すもので、メンタルコーチングと呼ばれる。こちらは本人の心理的な側面、特に本人の価値観、コーチとの信頼関係などに大きく左右され、高度なスキルが必要である。

<コーチングの特徴>

どのような場面で使われるか

コーチングは、スポーツ、家庭、学校、社会人教育、企業の新人教育や管理職教育、各種の職業訓練、職場での業務指導、個人的な問題の解決など、様々な場面で使われている。しかし、一番熱心なのはビジネス分野で、多くの企業が管理職向けのコーチングスキル教育に多額の投資を続けている。

また、コーチングとは呼ばれなくても、伝統工芸などにおける教育訓練の場ではコーチング的な手法が広く使われてきた。相手の個性と自主性を尊重し、自ら問題を考え、問題の解決や仕事の達成ができる能力を身につけることができるよう仕向けるやり方は、古くからわが国にもあったのである。

しかし、ビジネスにおけるコーチング手法はアメリカから輸入されたもので、心理学その他の理論的背景は実に明確である。そして、コーチングスキルの低い管理者はあり得ない、出世したければスキルアップが必要という流れができていく。それだけ上司と部下との関係に問題が多いのかもしれない。

個人の特性に合わせる

コーチングは、一般の学校教育や企業内教育のように画一的な内容や達成目標はなく、一方的に何かを教えることや統一的なやり方を押し付けることもない。本人のモチベーションを重視し、個人の潜在的な能力を最大限に引き出し、自分で問題解決を図り、スキルの向上を実現することを旨とするのである。右向け右、という軍隊式の教育訓練とは正反対である。人は、頭ごなしに教え込まれても納得できないことは受け入れず、強制しても見かけで実践を装うだけで、本当に身につくことはないものだ。

ビジネスの世界でも企業を構成するのは個人であり、そのひとりひとりの能力をいかに高め、それを十分に発揮させることができるかが生き残りの条件だ。金太郎飴のような画一的な社員が上からの指示を忠実に実行するだけでは、変化の激しい時代に対応できないのだ。



長所も短所もある

他の学習方法や練習方法と比べて、コーチング手法によれば個人の能力を大きく伸ばすことができることが多い。自分の個性や意思が尊重され、自分に合った方法で能力を伸ばすことができるので、高いモチベーションを持つからである。自ら真剣に学びたいと思うことを、最適な方法で学ぶことができるのだから、良い結果が得られるのは当然かもしれない。

しかし、コーチングは万能ではない。コーチに十分なスキルがないと効果をあげることができないのだ。相手の個性を見分け、特性に合った方法を見つけるのは、なかなか難しい。短期間で相手を理解するには高いコミュニケーション能力が必要である。また、コーチとの相性の問題もある。短い時間で適切な信頼関係を樹立できないと、成果は上がらない。

さらに、コーチングは個人対個人で行われるので、画一的な集団を育成するような場面には適していない。ひとりひとりの考える力を高めることが目的であるからである。

カウンセリングとの違い

カウンセリングはコーチングと似てはいるが、同じではない。カウンセリングは、現在の自分が置かれている状況を適切に理解し、問題を明らかにすることにより、不安を和らげたり解決を促したりするなど、癒しや精神面の治療を目的としておこなわれることが多い。一方、コーチングは、精神的には安定した状況で、積極的に自分の能力を向上させようという意欲があることが前提に、具体的な目標を明らかにして行われる。大きな精神的ストレスがあったり、精神的なダメージによって感情のコントロールができなかったりしている状況では、コーチングを行うべきではないし、効果は期待できない。

コンサルティングとの違い

コンサルティングもコーチングと似ているが、目的は大きく異なる。コンサルティングでは、コンサルタントが問題を発見して定義し、原因を究明し、具体的な解決策を提案することが多い。一方、コーチングでは、本人が問題に気付くように仕向け、自分で考え、自分で解決できるよう個人のスキルを向上させることを目的とするため、具体的な解決策を示すことは少ない。ただし、コンサルティングで提案した解決策の実施段階では、コンサルタントがクライアントの主体性を尊重し、コーチング的な進め方をすることがある。また、コンサルティングではクライアントの状況を十分に理解し、それに合ったアプローチを提案する、対話的に情報を交換しながら段階的に問題を解決するなど、共通する要素も少なくない。

<コーチングスキルを学ぶには>

コーチには何が必要か

コーチには、対象分野の知識やスキルだけでなく、次のような能力、資質、行動特性が必要である。ほとんどが対人関係に関するものだが、コーチングは個人と個人の関係がベースなので当然だろう。自覚して自分の行動を変えれば向上できる能力なので、管理的、指導的な立場の方は、ぜひ向上のための努力をしていただきたい。

- (1) 人をひきつけることができる人間性
- (2) 信頼関係を築くことができる誠実さ
- (3) 相手のために役立ちたいという熱意

- (4) 私利私欲のない公平で公正な態度
- (5) 相手に配慮するホスピタリティ
- (6) コミュニケーション能力
- (7) 効果を期待させる提案力
- (8) 明るく前向きな態度
- (9) 達成意欲と行動力
- (10) ストレスへの耐性



コーチングを試みるなら

まずは相手がどのような状況にあり、どんな能力をどの位まで向上させたいのか、という目標を立ててもらるところから始めてみよう。具体的なスキルの場合、それを習得すればどんな

メリットがあるかということを理解してもらうことが大切だ。仕事への取り組み姿勢、管理者としての自覚といったメンタルなものの場合は、本人の価値観や過去の経験、将来に対する希望などをベースに、自分の言葉で目標を表現できるように仕向けることになる。

人は潜在的な自己実現の願望を持っている。それを自覚していなかったり、具体的に実現する方法がわからず、あきらめていたりすることが多いのだ。ただし、コーチは答を教えるのではなく、相手が自分で考えて自分なりの答が出せるようにしなければならない。多くの場合、答は本人が持っているのに、それに気がついていないか、うまく表現できないだけなのだ。コーチはそれをうまく引き出すために、適切な質問をし、考えをまとめるうえでの手助けをするのだ。決して自分の個人的な見解や古い体験談を押し付けてはならない。

理論の勉強も必要だ

その先は、相手により、状況により、課題により、千差万別のアプローチになる。こういう場合はこうすればよい、というような教科書はない。個性に合わせ、適切なステップ・バイ・ステップのアプローチで、本人が自分の問題に気付き、主体的にそれを直し、途中で達成状況を確認できるようにしてあげることが大切だ。コーチは馬車を引っ張る馬ではなく進むべき道筋を示す御者なのだから、その役割に徹すべきである。無理じいは禁物である。

今は少年野球の指導をしている元プロ野球の名選手だった方が、野球が下手な子供はいない。下手なのはコーチの指導である、と書いていた。子供達の身体の発達状況や気持を理解せず、自分の個人的な体験を押し付けて子供達をダメにしてしまうコーチがあまりにも多いという。職場でも似たようなことが起きていないことを祈りたい。

最近ではコーチングに交流分析などの心理学的手法が取り入れられるようになり、専門性が高まっている。しかし基本は難しくない。家庭や学校、職場ですぐにも実践でき、それなりの効果を上げることができるのだ。ただし、自己流はいけないので、入門書の1冊位は読んで、基本的な理論だけは勉強していただきたい。そして、実際に身近なところで実践してみれば、理論の理解も深まるだろう。本屋さんのビジネスコーナーをのぞいてみて欲しい。

今回は、ストレスが心の健康に与える影響について正しく理解し、上手に付き合っただけでウツにならないためのメンタルヘルスについて考えてみたい。