



Coaching Management

心をノックする
コーチング・マネジメントの
すすめ方

コーチングのねらいは、部下の自立を支援し より高い生産性と成果を導くこと

上司にとって、部下は最大の顧客です。しかし、その顧客を上手に生かしてきれていないのが現状です。顧客である部下を研究・分析し、そのニーズに応じていく働きかけが十分にできれば、部下の生産性、成果はぐっと上がるはずなのです。コーチング（coaching：コーチすること）は、そのニーズに応えるための一つのスキルとして用いられるようになりました。

人材育成は、管理・監督者、マネジャー、リーダーという呼称のもとに部下を抱える立場にある人の重要な役割であり、責務なのです。しかし、これほど難しい役割、責務はないと言えます。それは人を導く、人を育てるということには、上司自らの姿勢が大きく問われるからです。“馬を水辺に連れて行くことはできても、馬に水を飲ませることは難しい”との喩えがあるように、上司自らが部下の立場、ニーズへの共感と理解を深めない限り、部下は上司の言うこと、思いを適切に受け止めてはくれないからです。

コーチングとは、このように上司自らが姿勢を正し、部下の求めるもの（ニーズ）を的確に分析し、それにに応じていく諸々の働きかけであり、そのための技術・技能なのです。部下を人間として尊重し、部下の能力を的確に把握し、自立への働きかけと適宜な支援を施しながら、成熟した組織人、社会人へと導き、人間的成長を意図的、計画的に図らせていくものです。その意味では、管理・監督者、マネジャー、リーダーとして最も重要な仕事の一つだと、肝に銘じて取り組むべきテーマ（課題）なのです。

はじめに	3
------------	---

第1部 能力を100%引き出すコーチングの原理

I. コーチングは自立型人材を育てる	6
1. コーチングの錯覚に注意しよう	7
2. 従来型マネジメントとコーチング型マネジメントの違い	9
3. 人材が育たないのは上司に問題がある	12
4. 人を育てるには「監督」より「コーチ」が	17
5. あなたが変わらなければ先にすすまない	20
● 研究課題Ⅰ	25
II. コーチングは決して難しくない	26
1. コーチングのすすめ方を理解しよう	27
2. コーチングの第一歩は話を聴くこと	29
3. 質問を生かす——創意を引き出す質問	31
4. 相手を認めよう——承認によるやる気の助長	36
5. 動機づけの技術	39
● 研究課題Ⅱ	42

第2部 部下を鍛えるコーチング・マネジメント

III. 上手な質問をすることで部下は育つ	44
1. まず部下に話をさせる	45
2. コミュニケーションを有効に活用する	49
3. 提案力を引き出す	52
4. 解答は出さないでヒントを与える	54
5. コラボレーション型の関係づくり	58
● 研究課題Ⅲ	63
IV. 部下に合わせたコーチングのすすめ方	64
1. 部下の能力によってかわり方を変える	65
2. 能力タイプ別指導育成のポイント	69
3. 動機づけの仕方は一人ひとり違ったものに	72
4. 教え方の4段階	78
5. コーチングは人材指導育成の一つの方法	81
● 研究課題Ⅳ	86

第1部

能力を100%引き出す コーチングの原理

第I章 コーチングは自立型人材を育てる

1. コーチングの錯覚に注意しよう
2. 従来型マネジメントとコーチング型マネジメントの違い
3. 人材が育たないのは上司に問題がある
4. 人を育てるには「監督」より「コーチ」が
5. あなたが変わらなければ先にすすまない

第II章 コーチングは決して難しくない

1. コーチングのすすめ方を理解しよう
2. コーチングの第一歩は話を聴くこと
3. 質問を生かす——創意を引き出す質問
4. 相手を認めよう——承認によるやる気の助長
5. 動機づけの技術

第 I 章

コーチングは 自立型人材を育てる

人は誰でも“ひとかどの人である”と自負しているものです。それ相応に能力があることを誇りにしています。しかし“一引^{ひき}二運三力”という言葉があるように、“力”は“引”や“運”に大きく左右されます。いくら有能な部下でも、その活用のされ方、生かされ方によっては、力を十分に発揮できずじまいで終わってしまうことも少なくありません。人材としての部下を“財(宝)”に変えることができるか、はたまた“罪(お荷物)”にしてしまうのかは、上司による“引”と“運”とにかかっているとと言えます。

上司は部下を一人前の自立した部下に育てなければなりません。部下の指導、支援、そして育成は上司の手のうちにあります。部下の能力を“引”き出すこと、部下が能力を十分に発揮できる“運(機会)”を創出していくこと、それがコーチングの原理なのです。

1

コーチングの錯覚に注意しよう

コーチングとは何か

コーチングの定義は次の通りです。

コーチングとは（定義）

コーチングとは、相手（部下）が目標達成するために必要な行動、知識・技能、態度・意欲などを意図的、計画的、かつ効果的に身につけさせ、業務遂行に伴う成果をより高めていく上下間のやりとりのこと。部下本人に意識変革、行動変容を促すコミュニケーションによる働きかけを言う。

意識変革
行動変容

コーチングを単に聴き方の技術とか、質問力のあり方といった形でとらえたのでは、コーチング本来の目的の半分もかなえられないことになります。

コーチングとは本来、部下それぞれの欲するところに応じて、上司として適宜なフォローを施し、部下の課題解決と人間的成長を促すための継続的な働きかけのことです。質問や傾聴といった場当たりの技術の行使のみではだめで、もっと幅の広い、先を見通した**発展的なやりとり**

発展的なやりとり

部下が自律的に行動し、挑戦的な目標に向けて邁進し、高い成果をつかめるか否かは、上司の部下に対するコーチングにかかっています。それを実現させていくために、上司は部下を意図的、計画的に刺激して、その成長を促さなければなりません。

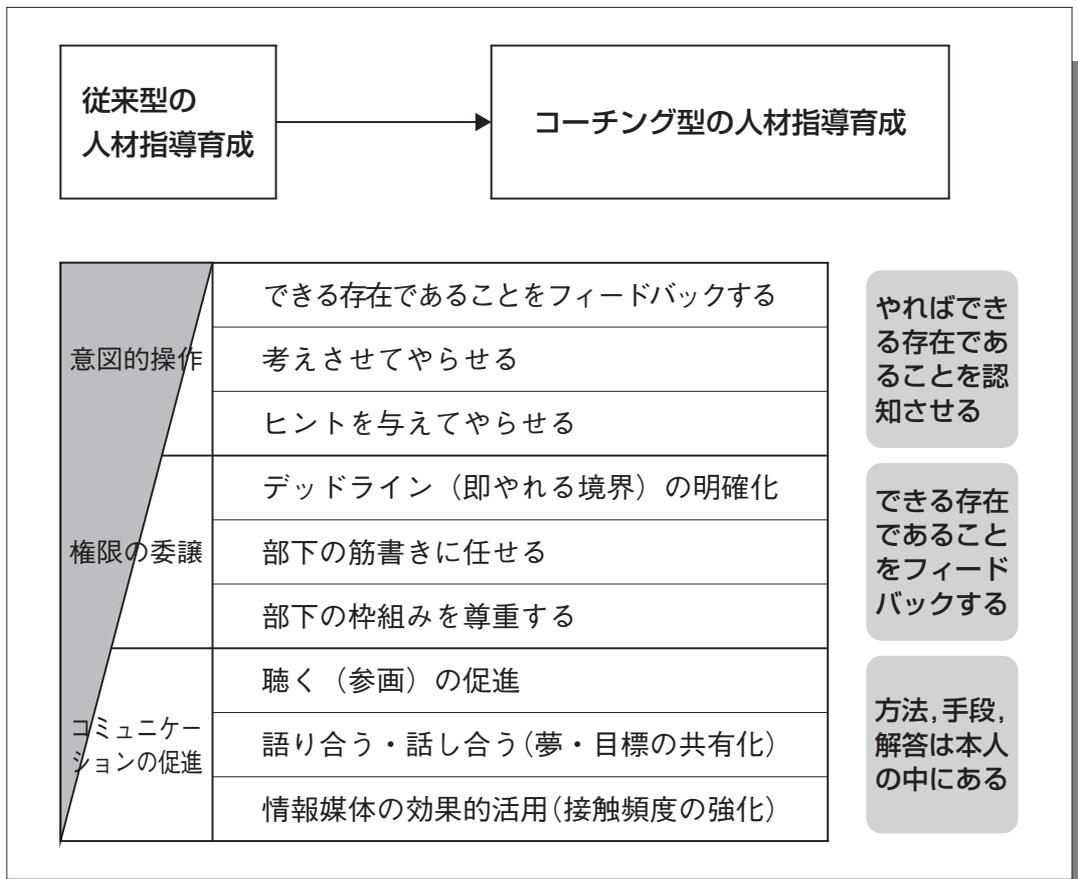
ときには聞き役に徹する、ときにはきつい質問を投げかけてみる、それはコーチングの部分的なスキルであって、コーチングのすべてではありません。まずコーチングを幅広くとらえ、要は人材指導育成の一つの技術・技能だということを、きちんと理解したいものです。

コーチングは部下の成長を促す一つ的手段

人間的成長

「コーチング」を考えてみると、上下間の対話的やりとり、行動面のフォローが中心であるかのような錯覚に陥ってはいないでしょうか。コーチングにおいて、対話や行動面のフォローが非常に重要な部分を占めていることは確かですが、それだけでは十分ではありません。部下に対し、現在から将来に向けて意図的、計画的に働きかけ、その**人間的成長**を大きなものにしていくような上下間のやりとりすべてが含まれなければならないのです。

日常の対話や行動面でのフォローさえあれば、上司として部下に対するコーチングを十分に果たしていると考えるのは間違っています。



図表 I・1 コーチングのステップ