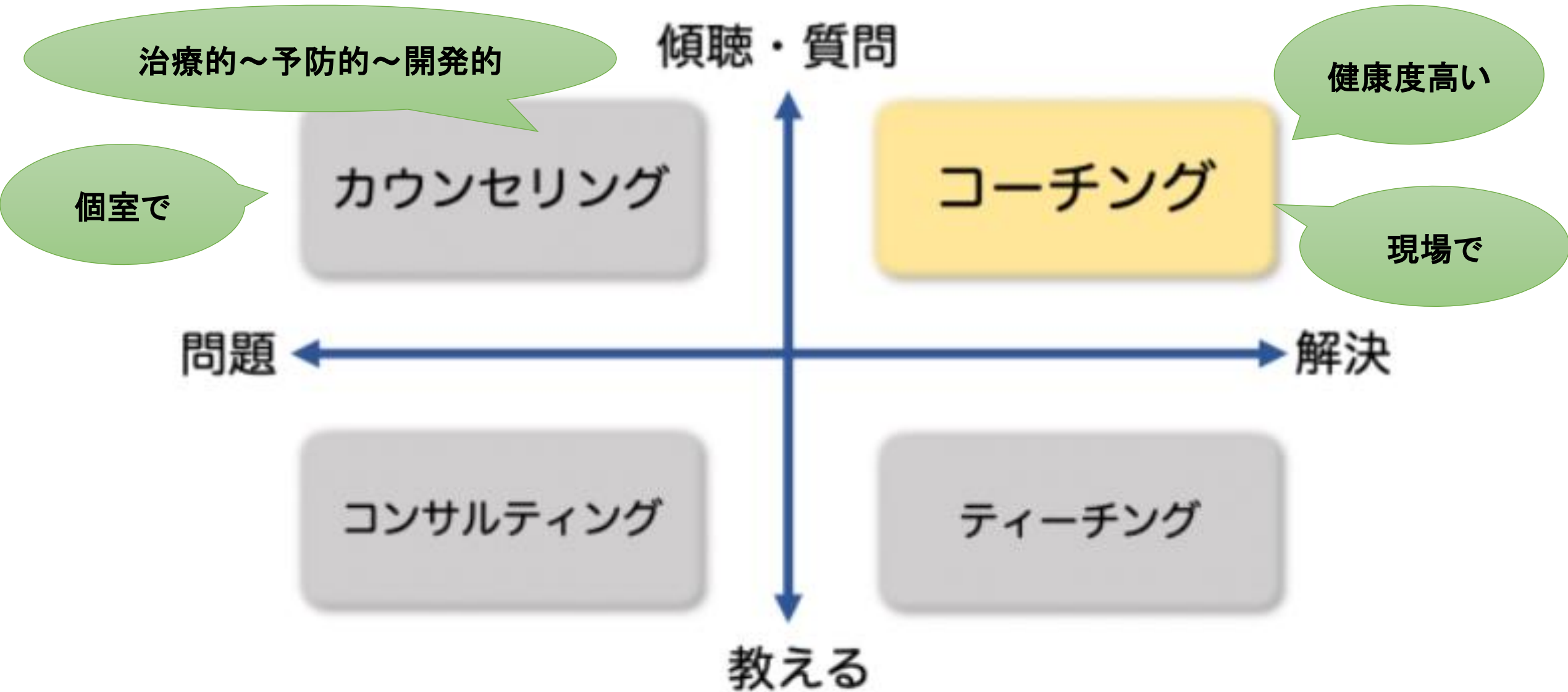


# コーチングとは

相手が自発的に行動を起こすように働きかけるコミュニケーションスキル

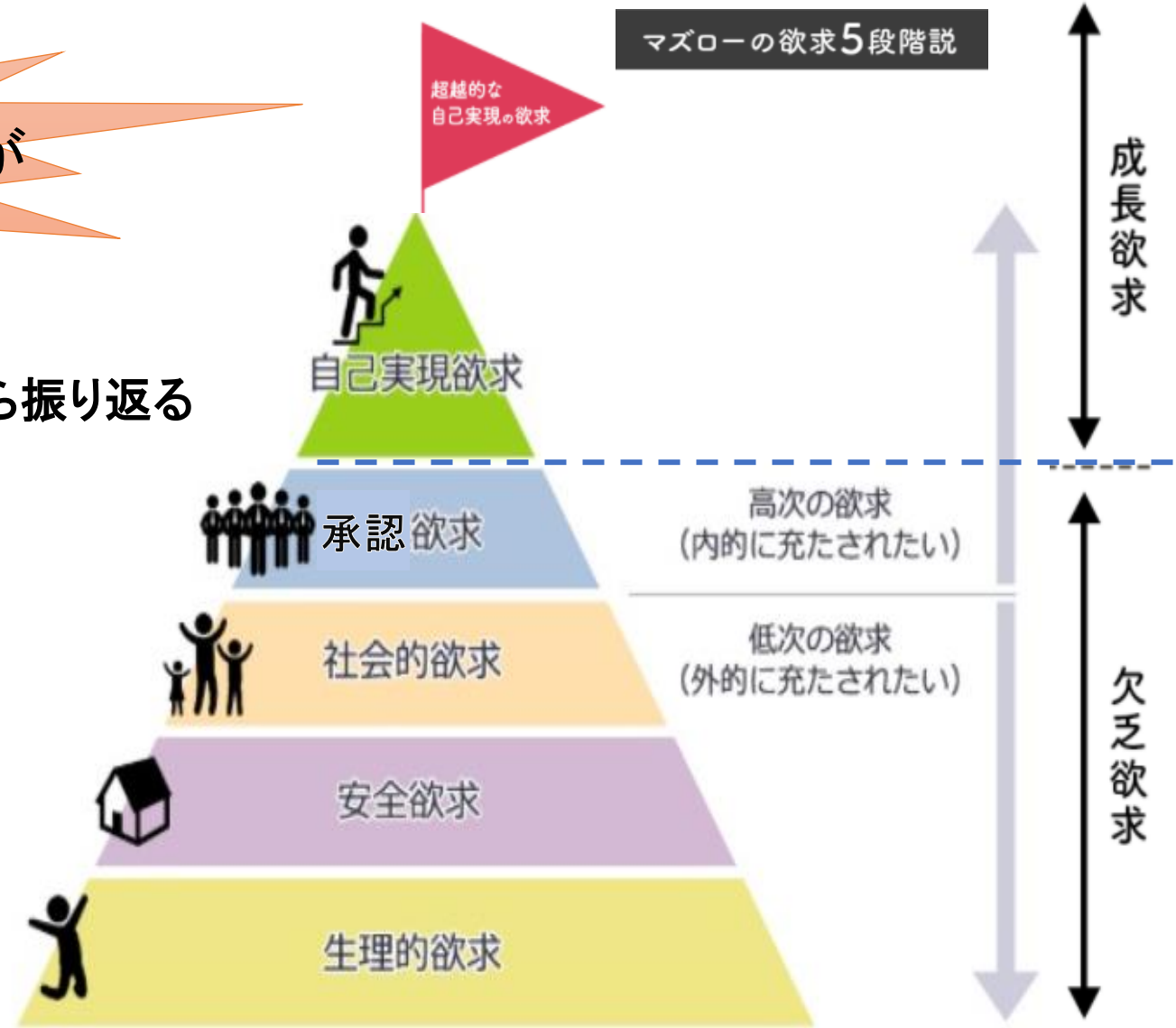


# 基本的信頼関係を構築→成長欲求を促進

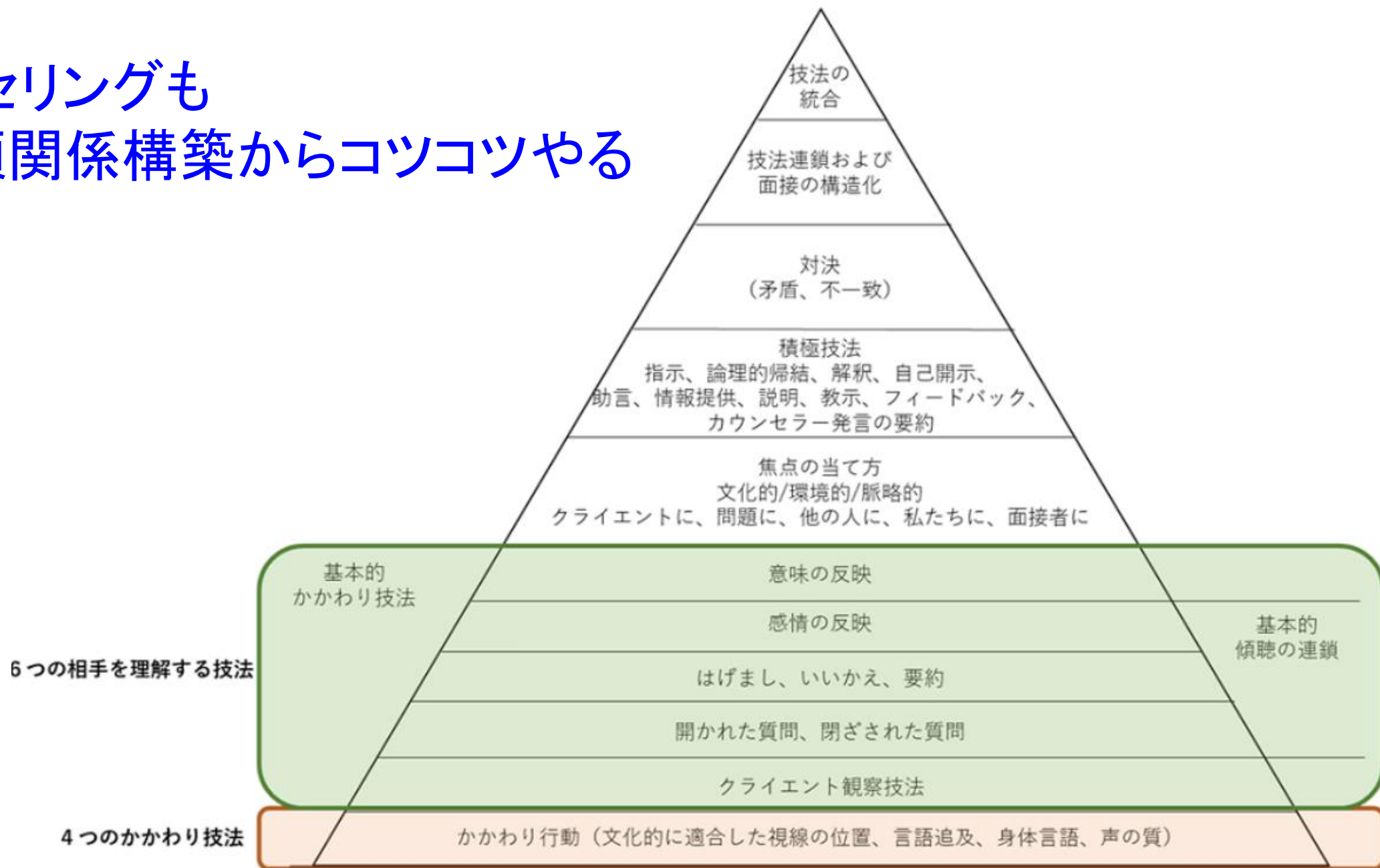
基本的な信頼関係を構築することが自己実現に向けた土台になる

★うまくいかない時→基本からやり直す、多側面から振り返る

- 5) 承認欲求へのアプローチ
- 4) 行動変容へのアプローチ
- 3) ナビゲーション
- 2) 状態(状況)把握
- 1) 信頼関係構築
- 0) コーチングの基本姿勢



# カウンセリングも 信頼関係構築からコツコツやる



microskills hierarchy (1985)

(アイビィ,A. 福原真知子ほか訳編「マイクロカウンセリング」川島書店, 1985)

# 0) コーチングの基本姿勢

## □ コミュニケーションは相互成長のカギ

自己成長は1人で達成できない

“自分はいったい何がやりたいのか” “部下は仕事を通してどうなりたいと思っているか”

→1人で考えていても見つからない。一度言葉にして外に出すことで認識

## □ 部下を動機づけるには、話を聴き、安心感を与えること

恐怖喚起では動機づけられない。厳しく叱っても委縮するだけ

『どうしよう。また怒られる・・・』

安心しているとき、人は進んで動く

『もう少し頑張ってみよう。工夫してみよう』

→コーチングの前提：信頼関係の構築。いい関係を築いていれば、要望も通りやすい。

# 1) 信頼関係構築のアプローチ

## □ 信頼関係をつくるための基本的事項をやれる範囲でやり続ける

①部下に関心を持ち続ける。それが相手に伝わるようにする。

□目を見て挨拶

□部下の名前を呼んで挨拶

□相手の興味がある内容の雑談をする(趣味のスポーツ、漫画、ファッション、食べ物)

②部下が会話を始めたら、どんな内容でも身を乗り出して聴く。否定せず尊重。

(※肯定しなくてもよい。肯定できない場合は、「君はそう思うんだね」)

③会話するときは、クローズドQとオープンQを交えて。部下が具体的に話せるように。

コツ:本人が応えやすいように、事前にそのテーマや目的を伝え、考えさせる時間を作る。

## 2) 状態(状況)把握: 部下の状態や業務の状況を確認

□ 部下の状態チェック (※現状での課題、よい変化、過渡期、繁忙期における心身状態)

### 【タスクチェック】

「Aさんの行動目標の進捗はどうか」

「今、〇〇の業務を覚えてるところだと思うけど、大変だと思うところとかある？」

### 【エコロジカルチェック】

「成果が出ているときは、色々労力も使ってると思うけど、疲労感はどう？眠れてる？」

「がんばってるね。知らず知らずのうちに身体に負担がかかることがあるけど、身体の変化は？」

「残業も多いと思うけど、食事はとってる？」

「最初にやろうとしてた事とズレてくるとストレスに感じるかもしれないけど、どうか」

身体面の変化から  
確認する

### 3) ナビゲーション: 状況や状態に応じた必要な対応

#### □適切なフィードバックでさりげなくナビ

##### 【適切なフィードバック】

□「私は～」で始まるメッセージになっているか

※「あなたは～」で始まると批判的ニュアンスが強くなる

□タイミングが、部下の行動のタイミングに合っているか

□部下に伝わっているかどうか確認しているか「わからないところはある？」

□フィードバックする側も、それについて複数人からフィードバックを受けているか

「今のAさんのやり方は適切だと思うよ。順調に進められていると感じているよ。」

「私は、Aさんの明確にものを言うところに魅力を感じているよ」

「私には、今の君の進め方が無理をしているように見えるけど、どうかな」

→部下が自発的にやっているときは、それを強化 & 適切なほうに向くようにフィードバック

## 4) 行動変容; 質問の仕方を工夫→部下の行動を変容

### □壁にぶつかって悩んでいる部下には、視点の移動を勧める

「今抱えている問題を10年後に眺めたら、どんな風に見えるだろうね」

「あなたがした失敗が同僚のAさんがした失敗だとしたら、どんな風に思う？」

「今東京で起こっている問題が、もし北海道で起こっていたら、どう見えるだろう」

「この問題を地上100メートルから眺めたら、どんな風に見えるだろう」

### □部下に積極的にになってほしいときは、仕事に一体化できるような言葉かけ

「今度の仕事に、どこから手をつける？」

「最初に起こりうる障がいは、どんなことだと思う？」

「これを乗り越えたとき、自分がどうなっているかイメージするとどう？」

「これを乗り越えたとき、どんな成長ができそう？(あなたの将来にどんなメリット?)」



# 5) 承認欲求へのアプローチ

## □ 達成した事実を認める (“褒める”と“認める”は違う)

「計画通り実行できたね」

「今月の行動目標を達成できたね」

「最後まで責任をもってやり遂げたね」

## □ “褒める”よりも“感謝”

「大変な中、お願いしたことをやってくれてありがとう」

「わかりやすくまとめてくれたね、ありがとう」



# ★うまくいかない時は、基本から & 多側面から振り返り

## □うまくいかない時 その① 部下が黙ってしまう→基本的関わりからコツコツ

【部下が黙ってしまう背景にあること : 不安感や信頼関係未構築】

『自分の意見に自信がない』

『覚えが悪くて周りに迷惑をかけているから、口を出しづらい』

『上司と考えが違う、と責められそう』

×「なんでやれないの?」「何か言ったら?」「自分で考えられないの?」

泳げない人を  
プールに放り込んでも、  
溺れてしまう...

0) コーチングの基本姿勢

□ コミュニケーションは相互成長のカギ

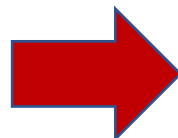
自己成長は1人で達成できない  
“自分はいったい何がやりたいのか” “部下は仕事を通してどうなりたいと思っているか”  
→1人で考えていても見つからない。一度言葉にして外に出すことで認識

□ 部下を動機づけるには、話を聴き、安心感を与えること

恐怖喚起では動機づけられない。厳しく叱っても委縮するだけ  
『どうしよう。また怒られる・・・』  
安心してるとき、人は進んで動く  
『もう少し頑張ってみよう。工夫してみよう』

→コーチングの前提: 信頼関係の構築。いい関係を築いていれば、要望も通りやすい。

©臨床心理士 堀井清香 2021/5/22 医療人事労務マネジメント研究会 懇談会



1) 信頼関係構築のアプローチ

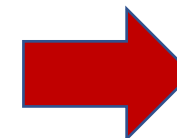
□ 信頼関係をつくるための基本的事項をやれる範囲でやり続ける

① 部下に関心を持ち続ける。それが相手に伝わるようにする。  
□ 目を見て挨拶  
□ 部下の名前を呼んで挨拶  
□ 相手の興味がある内容の雑談をする(趣味のスポーツ、漫画、ファッション、食べ物)

② 部下が会話を始めたら、どんな内容でも身を乗り出して聴く。否定せず尊重。  
(※肯定しなくてもよい。肯定できない場合は、「君はそう思うんだね」)

③ 会話するときは、クローズドQとオープンQを交えて。部下が具体的に話せるように。  
コツ: 本人が応えやすいように、事前にそのテーマや目的を伝え、考えさせる時間を作る。

©臨床心理士 堀井清香 2021/5/22 医療人事労務マネジメント研究会 懇談会



2) 状態(状況)把握: 部下

□ 部下の状態チェック (※現状での課題)

【タスクチェック】  
「Aさんの行動目標の進捗はどうか」  
「今、〇〇の業務を覚えてるところだと思

【エコロジカルチェック】  
「成果が出ているときは、色々労力も使っ  
「がんばってるね。知らず知らずのうちに  
は?」  
「残業も多いと思うけど、食事はとってる  
「最初にやろうとした事とズレてくるとス

©臨床心理士 堀井清香 2021/5/22 医療人事労務マネジメント研究会 懇談会

□うまくいかない時 その② 言葉は『はい』、態度は“嫌々”のときは、聴く

「違和感を持っているみたいだけど、どうかな」

「何か不安なところや、納得できないところがあったら話そうか」

□部下が失敗をした →反省よりも解決策をすぐに出させる

- ・反省に逃げ込ませない
- ・批判している印象を持たせない

→次の行動にうつるようにもっていける

□解決策をいくつか出させる(よりベター)

□どうしても部下が動かない→プロセスを振り返り、やり直す。その上でこの言葉

「どうすれば、これができそう？」

「どんなことだったらあなたはできそう？」

# ★うまくいかない時は、基本から&多側面から振り返り

## □部下からの苦情、批判を歓迎する ~コーチングアップ~

「言いづらかったと思うけど、言ってくれてありがとう」

「自分も問題だと思いながら、なかなか手を付けられなかったんだよね。ありがとうね」

→部下たちがより働きやすい環境を創り出すことになる

能力が発揮しやすく、いきいきとした職場づくりに

## □自分にとってのコーチとの関係を大切にする

□手本となるコーチ(モデル、メンター)のマネできるところを探し、取り入れる

□自分にとってのコーチに相談する、話を聴いてもらう時間をつくってもらう

□自分にとってのコーチから、自分のやり方についてフィードバックをもらう

# ★うまくいかない時は、基本から&多側面から振り返り

## □自分のマネジメント : 劣後順位をつける

- ・管理職は多忙。劣後順位をつけて、自分の負荷を調整する。
- ・自分の「弱みの克服」も捨てる 例)フィードバック分析で強み・弱みを知る

## □自分のマネジメント : 自分と相手の「課題の分離」(アドラー心理学)

- ・誰の仕事か、誰の感じ方か。アドラー「仕事上の悩みは全て人間関係の悩みにある」

## □自分のマネジメント : 組織への貢献に焦点を当てているか

- ・抱え込まないために「好かれる上司」になることを捨てる

例) 部下に気を使って、疲弊してしまう ← 部下への貢献 or 嫌われたくない自分への貢献  
(部下が自分の要求が通らなくてやりづらいというので、機嫌をとっていたら疲弊)