

「教えずに話を聞くだけでいい」は間違い!

部下の成果と成長を阻む 「コーチング」の4つの誤解

部下に成長してもらい、どんどん大きな成果を上げてもらうことが、上司の重要な役割だ。そのために有効な部下指導法として有名なのが「コーチング」だが、「試してみたけど、うまくいかない」という人も少なくない。その原因は、コーチングに対する誤解にあると、コーチングの専門家である田近秀敏氏は指摘する。

取材・構成 林 加愛



株式会社リーダーシップチーム・コンサルティング
代表取締役

田近秀敏

Hidetoshi Tajika

株式会社チームコーチング協会取締役、モノリス株代表取締役会長、(一社)全国チームコーチ連盟代表理事。1957年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。チームコーチングを開発し、多くの企業の組織変革を支援している。研修運営可能な人材開発テーマは多岐にわたり、様々な研修を30年以上にわたり提供してきた。また、プロフェッショナルコーチとして、1990年以降、1,400名以上を個別に指導してきた。公開セミナー「PHPビジネスコーチ養成講座」の講師なども務める。

相手の話を聞くだけが コーチングではない

「コーチング」というものについて、ビジネスパーソンの方々なら、なんらかの知識を持っているでしょう。

しかし、一時期の大きすぎたブームのせいか、コーチングに関して、いくつかの誤解が生まれているのも事実です。

それらの誤解は、大きく数えると四つあります。

一つ目は、「要は『聞き上手』になるスキルでしょう」という思い込みです。

確かに、傾聴はコーチングに欠かせない要素です。しかし、あくまで1要素であって、「聞いてさえいればOK」というものでは決してありません。

コーチングは、1対1の会議です。議題の共有、目的や目標の確認、現状分析を経て、問題解決に向かうという会議の構造は、コーチングもまったく同じ。したがって、コーチは会議におけるファシリテーターと同じ役割だと考えるべきなのです。

会議の場で目標と現状を確認すると、その間には、ほとんどの場合、ギャップがあるはず。コーチングでも同じです。そして、そのギャップを埋め

ようとするのが、モチベーションの契機となります。つまり、このころ、コーチングとは、モチベーションを生み出すコミュニケーションなのである。

モチベーションには2種類があります。「目的志向型の動機づけ」と「問題回避型の動機づけ」です。

前者は「これを達成すればどんなに素晴らしいだろう」という高揚感を伴う意欲。これを引き出すことは、「心に火を点ける」ことと言えます。

後者は、「現状のままでは大変だ」という焦り。これを喚起するのは「尻に火を点ける」アプローチです。

両者とも大事ですが、つい「尻に火」のみになってしまい、いつしか一方的な叱咤激励になる、という失敗もよく見られます。

ただ聞くだけでなく、いかに意欲を良い形で引き出すかを考えて対話すること。これがコーチングのクオリティを大きく左右するのです。

意外と混同しがちな 「共感」と「同情」

二つ目の誤解は「共感」にまつわるものです。相手の言うことを否定せずに受け止めるのがコーチングだと言われますが、

「そんなことをしたら、わがままになるのでは?」「実践したら、部下が依存的になってしまった」という声も聞こえてきます。

これは、共感と同情を混同しているためです。コーチングにおいて、同情にはさほど意味はありません。相手と一緒に感情的になっても問題解決にはならないからです。

共感とは、「あなたの感情や立場を私は理解しています」と、相手のありのままの姿を承認することを意味します。これによって、相手との間に「問題解決に向かう仲間」としての信頼が築けます。

信頼という基盤があつて初めて、「質問を投げかける」というアプローチが機能するようになります。質問によって、相手とともに行くべき道を見つけ出していく——これがコーチングです。

かつての職場では、上司が高圧的に指示や命令を下して部下に従わせる、という手法が主流でしたが、これでは部下のポテンシャルが発揮できません。仕事の成果にも限界が生じます。

指示や命令とは、下す側が答えを教えること。一方、質問は、受け手に自力で答えを探させることです。信頼関係のある相手

コーチングに関するよくある誤解

① 「部下の話聞けばいい」

コーチングにおいて、部下の話聞く「傾聴」のスキルは必須。しかし、目標と現状を明確にし、そのギャップを埋めるために何をどうすればいいかを部下に考えてもらうことがコーチングであって、「話を聞けばコーチング」というわけではない。

② 「共感」と「同情」の混同

部下に質問をして、考えてもらうためには、質問をする上司が部下の感情や置かれている立場などへの共感を示すことが大切。ただし、共感と同情は違う。感情的に同情したところで、問題解決はできない。

③ 「部下に教えてはいけない」

必要な知識や経験がなければ、考えても問題解決につながらない。人を見て法を説くことが大事。部下の能力に応じて、「ティーチング」が必要になることもある。

④ 「答えは部下の中にある」

「もともと部下の中にある答えを質問によって引き出す」とよく言われるが、もともと答えを持っている部下はほとんどいない。上司がファシリテーターとなり、一緒に答えを作っていくというイメージで。

から「目標達成のために何ができるか」と聞かれれば、思考を最大限に巡らせるでしょう。

ここで言う質問とは、「なぜ○○しないんだ?」「なぜ○○したんだ?」というようなWHY型のものではありません。この聞き方では、部下からは言い訳しか返ってきません。

コーチングで有効な質問は、WHATとHOWです。現状を共有してから、「では、これから何をすればいい?」「どうすればこれができる?」と聞くことで、部下は言い訳ではなく、これから取るべき有効な方法へと意識を向けます。

質問は相手の意識を「問題」ではなく、「未来」や「解決策」に向けさせる、切り替えのスキルと言えるでしょう。

「答えを『引き出す』よりも『一緒に作る』イメージで

ただし、質問が有効ではない相手もいます。

私はこれまで様々な企業研修の場で、「質問だけして、答えを言うてはいけませんよ」と何度も聞かれました。これが三つ目の誤解です。

ゴルフに初めて挑戦する人に、「どうグリップを握れば球を飛ばせると思う?」と聞いて

も、わかるはずがありません。最初は、当然、答えを教えたほうがいいのです。

このような「基本行動レベル」の部下、つまり、新人社員やキャリアの浅い社員、その業務にまだ慣れない社員などに対しては、コーチングではなく、ティーチングとトレーニングが必要です。最初は手取り足取り指導し、OJTに入ってからも傍についてフォローする。そうすることで知識と経験が積み上がり、「応用行動レベル」に達します。

この段階から、コーチングを少しずつ取り入れていきましょう。教えつつ、必要に応じて質問し、何をすべきか自分で考えることに慣れてもらいます。

さらに成長して「習熟行動レベル」になれば、コーチングのみでOK。部下から教えてもらうことも増えてくるでしょう。

誤解の四つ目は、「答えは相手の中にあるから、質問していれば必ず引き出せる」というものです。

このフレーズはコーチング関係の書籍にもよく登場しますが、これまで約1500人の方々にコーチングした経験から言うと、最初から答えを持っていた人はほとんどいません。相手の中にある答えを引き出すという