

鈴木義幸

(株)コーチ・エイ代表取締役社長
エグゼクティブコーチ

新

コーチングが 人を活かす

気持ちと能力を高める最新コミュニケーション技術

Discover

はじめに——刊行20年の大幅改訂にあたって

初めてコーチングに出会ったのは1996年秋でした。

弊社コーチ・エイ創業者の伊藤が、アメリカ人のコーチを日本に招聘して
催したコーチングのトレーニングに私も加わりました。

これこそ、自分の人生を賭けるに値するもの——そう感じ、とても興奮し
ました。

それから、4年が経つた2000年。4年間で自分の中に溜めた知識、ス
キル、経験、情熱を多くの人にシェアしたい。

そして、人の主体性に働きかける『コーチング』というものがあること
を、世の中に伝えたい。

そんな思いで『コーチングが人を活かす』の執筆にとりかかりました。初めての本の執筆でしたが、パソコンのキーボードに置かれた指先は、やむことなく動き続けました。とにかく書きたいことがたくさんありました。そして、2000年5月『コーチングが人を活かす』を無事上梓することができました。

とてもうれしいことに、多くの方が、20年間にわたってこの本を手にとつてくださいました。そして、たくさんの感想を寄せてくださいました。いくつかをご紹介させてください。

「性格や才能は人それぞれ。指導方法もひとつではないと感じていました。そんな悩みを、ほぐしてくれたのがこの1冊」

「コンパクトで、さらっと読めるけれど、そのときそのときで抱えている課題のヒントが見つかる。定期的に読み返しています」

「人の自発性を引き出す対人関係のスキルとして、友人関係、夫婦関係など幅広い人間関係をよりよくするために効果がある」

「日本の企業で働く人材が、その可能性を最大限發揮するために、できる限り多くの人に読んでもらいたい」

「世の中が多様化する現在、新たな付加価値を次々と生み出さなければ組織は存続できない。人それぞれの個性を認め、それを伸ばす、そんな対話のあり方をコーチングは教えてくれる」

21世紀にコーチングが必要とされる3つの理由

2000年当時、これから企業でコーチングが必要とされるであろうと思つていました。その理由は3つありました。

1つ目は「何が正解かが簡単には見つけられなくなってきた」ということ。経験豊富な上司や先輩が、部下や後輩に「こうするんだ」と指示をするだけでは、もはやさまざまな事態に対処できない。

前例のない課題に対しても解を見出すためには、部下や後輩に問い合わせ、彼らと一緒にそれを探り出していくようなアプローチが必要であり、コーチングはそれに応えるものである。

2つ目は、「組織における多様性の拡大」です。

どの世代も同じ価値観を抱く時代ではなく、それは世代によつて大きく変わろうとしている。

外国人の部下も増えている。女性活用も声高に呼ばれている（繰り返しますが、これは昨今の話ではありません。2000年当時の話です）。

そのような労働環境の変化の中で、コーチングは、価値観を異にする人と方向性を合わせ、共に未来を描いていくことに寄与しうる。

3つ目は、「イノベーションを求める声の高まり」です。

当時は「失われた10年」とよく言われました。

日本企業が反転攻勢に出るためには、イノベーションが必要である。

イノベーションを起こすには失敗を恐れず挑戦する気構えが求められる。それには、上司が部下の挑戦をうながさなければいけない。

挑戦をうながすためには「挑戦しろ！」と鼓舞するだけでは不十分で、部下に問いかけ、彼ら彼女らの視座を上げ、視野を広げ、視点を変えるコーチングが機能する。

本書を読んでくださった方のコメントや感想は、コーチングがこの3つのことに貢献しうるということを示してくれるものでした。

- 簡単に正解を見つけることのできない課題の増加
- 多様性の拡大

● イノベーションの必要性

この3つは、20年経った現在の日本でも、変わらず企業の中にテーマとして横たわっています。そして、その強度は明らかに20年前より増しています。

コーチングの貢献領域は大きく広がった

この20年間でコーチングが求められる領域も、当時の想像以上に大きく広がりました。

たとえば、『スポーツの世界』。

競争はより一層熾烈になり、トレーニングの仕方を含め、コーチや監督といえども、簡単に解を見出し選手にアドバイスすることは難しい。選手との世代格差が存在し、チームスポーツであれば多様な国の人をマネジメントしなければいけない。

新しい発想と戦略がなければ、もはや勝利を手にすることはできない。

ここでも3つのテーマは同じようにあり、多くのスポーツコーチによつてコーチングの考え方やスキルがとり入れられてきています。

また「医療の世界」。

医療の世界では、昨今「チーム医療」の必要性が叫ばれています。

医師、看護師、薬剤師らがチームとなつて、どんな治療が患者さんにとって最適かを見出していく。「この処置で大丈夫」と単純に医師が決められることばかりではない。

職種によつて各人各様の立場、考え方がある。

時に大胆な病院運営に関する発想の転換も求められる。やはり3つのテーマは存在しています。

医療業界では、日本医療マネジメント学会が開催されるたびに、病院へのコーチング導入の事例報告がなされるほどです。

そして「学校や家庭」。

先生だからといって、親だからといって、学校生活について子どもにアドバイスすることは簡単ではありません。

それこそデジタルネイティブの子ども世代との間には大きな価値観のギャップがある。

もちろん、子どもが大きく未来に向けて羽ばたけるように、視野を広げ、視座を上げてやりたい。

ここにも3つのチャレンジが横たわっています。

コーチングを学校や家庭で試し「子どもとの関係性が大きく変わった」とおっしゃつてくださる先生、親御さんは本当に多い。

企業、スポーツ、医療、学校、そして家庭——さまざまなエリアでコーチングが活用されていることは、米国から初めて日本にコーチングを持ち込んだ会社の代表として、本当にうれしいことです。

改訂版執筆を決めた3つの理由

さて、本書の旧版を上梓して20年が経ちます。

今回、デイスカヴナー・トゥエンティワンからのお声がけもあって、旧版に大きく改訂を施すことにしました。

声をかけていただいたのがきつかけではあります、「今すぐ筆をとらねば！」と思つた理由は大きく3つあります。

まず1つ目は、**一部でコーチングが誤解して使われていることに対する懸念**です。

コーチングでは、相手に質問をしていくわけですが、『学校の問題を解かせるように』質問してしまう方が一定数いると感じています。

「君、これはどう思う？」

角度としては多少『上』から。すでに問いかけている自分の中に答えがあり、それを相手に考えさせようとする。

これは、コーチングではありません。

コーチングはあくまでも、問い合わせの間に置き、一緒に探索しながら、相手の発見をうながしていくというアプローチをとります。

本書を2000年に執筆したときは、この“相手の発見をうながす”というところにとても強いフォーカスを当てました。

そのために、本文中では“引き出す”という言葉を多用しました。当時は“引き出す”という言葉で、こちらから言うのではなく“相手の中にある可能性を顕在化させるのだ”ということを強調したかったのです。

ですが、聞きようによつては“引き出す”という言葉は、別の意味を持ちかねません。

こちらは経験がある人、わかっている人、スキルを持つている人。さあ、あなたはまな板の上に乗つてください。私が引き出して見せますから……。そもそもとられかねません。

このことはずっと気になつていました。

今回、思い切つて“引き出す”という表現を削除し、別の表現に変えてい

ます。

単に言葉を変えただけでなく、"コーチングとは、問い合わせを2人の間に置き、一緒に探索し、その中で相手の発見をうながすもの" だということを、本書を貫く哲学としてど真ん中に置いています。

2つ目の理由は、"コーチングというスキルをベースに、いかにチームや組織の中での対話を起こすのかを書きたかった" ということがあります。

コーチングは、基本的に1対1で行うものです。

ですが、「会議やミーティング、そもそもチーム、組織を活性化させるために、どうコーチングを活かせますか?」という質問を、日常的に受けます。"チームや組織での対話を活性化させたい" というニーズに応えるもの、それを本書の中に盛り込んでみたいと思いました。

3つ目の理由は、"この20年間で、弊社コーチ・エイの仲間と共に、お客様との体験を通して培つた、新たなコーチングのスキルや知識をお伝え

したい」ということです。

コーチングは、最初から完全に完成したものではなく、日々世界中のさまざまなものところで研鑽され、新しいものへと進化を続けています。

この間、新しく手にしたもの、見つけたものを、みなさんと共有したいと思いました。

このように、本書では、いくつかの新しい切り口でコーチングについて語っていますが、コーチングの本質が変わるわけではありません。

コーチングの本質は「未来を創り出す主体的な人材を創る」ことにあります。

今、目の前にいる人の主体性に働きかけ、その人が、未来に向けて飛躍するように、いかに自分のコミュニケーションを使うことができるのか——それがコーチングが目指すところであることは、おそらく普遍的であると思います。

本書を手にされたあなたが、今まで以上に、仕事で、プライベートで、そして家庭で、周りの人にコーチングをベースとしたコミュニケーションをもつて働きかけ、未来を創り出す主体的な人の創造に関わっていただけたら、著者としてこれほどうれしいことはありません。

本書を手にとつてください、本当にありがとうございます。

鈴木義幸



コーチングが人を活かす

COACHING

はじめに——刊行20年の大幅改訂にあたって

LESSON

01

相手と自分の 発見をうながす

SKILL 12	10	09	08	07	06	05	04	03	02	01	00
SKILL 11	11	10	09	08	07	06	05	04	03	02	01
SKILL 10	10	09	08	07	06	05	04	03	02	01	00
SKILL 9	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	0
SKILL 8	8	7	6	5	4	3	2	1	0	0	0
SKILL 7	7	6	5	4	3	2	1	0	0	0	0
SKILL 6	6	5	4	3	2	1	0	0	0	0	0
SKILL 5	5	4	3	2	1	0	0	0	0	0	0
SKILL 4	4	3	2	1	0	0	0	0	0	0	0
SKILL 3	3	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0
SKILL 2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKILL 1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKILL 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

LESSON 02

相手と 信頼関係を築く

SKILL 13	“出会いの一言”に新しさをこめる	76
SKILL 14	オウム返し 同じ言葉を繰り返す	76
SKILL 15	“あいづち”を意識して磨く	80
SKILL 16	正直に自分の気持ちを話す	84
SKILL 17	相手のタイプを見極める	88
SKILL 18	“4つのタイプ”を知る	92
SKILL 19	相手の強みを活かす	96
SKILL 20	アクノレッジメント “ー”の立場でほめる	100
SKILL 21	リクエスト相手の望みをきく	104

LESSON 03

目標達成に 目を向ける

SKILL 22	目標についてとことん話す
SKILL 23	not wantいやなことを30分話す
SKILL 24	視点を変える質問で夢に気づかせる
SKILL 25	価値に合う行動を見つける
SKILL 26	魅力的な未来に目を向ける
SKILL 27	過去を振り返り未来への素材を集める
SKILL 28	行動の結果をイメージする
SKILL 29	苦手な対象について30分話す
SKILL 30	10点満点で今の状態を採点する
SKILL 31	チェックリストを独自につくつてみる

LESSON 04

視点・切り口を 変える

SKILL 32

ストーリーで語る

SKILL 33

枕詞で緊張を緩和する

SKILL 34

妥協・未完了・境界線新しい切り口を与える

SKILL 35

広く多くのことを聞く

SKILL 36

“なぜ”を説明する

SKILL 37

完全に判断をゆだねる提案の力を磨く

SKILL 38

とんでもないリクエストをする

クライアントにコーチになつてもらう

LESSON 05

主体的な 行動をうながす

- SKILL 40 相手をフォローしサポートし続ける
- SKILL 41 失敗する権利を与える
- SKILL 42 クローズド・クエスチョン “閉じた質問”を使う
- SKILL 43 ファイアー 心に火をつける
- SKILL 44 承認し続ける
- SKILL 45 心の中の絵を差し替える
- SKILL 46 相手のエネルギーに意識を向ける

LESSON 06

コーチングの 達人に向けて

SKILL	47	自分自身が日々小さな目標を達成する
SKILL	48	理想のコーチになりきる
SKILL	49	心の中に埋もれる宝物を掘り起こす
SKILL	50	コミュニケーションを上から観察する
SKILL	51	「落としどころ」を用意しない
SKILL	52	エネルギーを高く保つ
SKILL	53	相手の上や下に立とうとしない
SKILL	54	相手を別のフレームに入れてみる
SKILL	55	個別対応で才能を開花させる

252 248 244 240 236 232 228 224 220

LESSON 07

チーム・組織に 対話を引き起こす

SKILL 56	異論反論を大切にあつかう	286
SKILL 57	チームの状態を観察し話題にする	278
SKILL 58	チームで“問い合わせ”を共有する	274
SKILL 59	キーパーソンと徹底的に対話する	270
SKILL 60	“横の対話”に一步踏み出す	266
SKILL 61	対話を起こす環境をデザインする	262
SKILL 62	おたがいの違いを愛する	258

こんな場合はこのスキル本書活用のガイド



SKILL 04

すぐに答えられる
小さな質問をする

SKILL 05

“なぜ、のかわりに
“なに、を使う

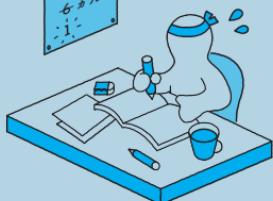


SKILL 06

沈黙を
効果的に活用する



相手と自分の 発見を うながす



SKILL 10

相手についての質問を
自分に問いかける

SKILL 11

“究極の質問、を
つくってみる

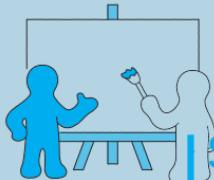
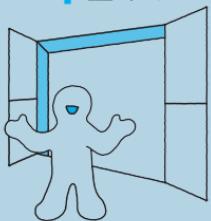
SKILL 12

チャンク・アップ
かたまりにする



SKILL 01

心のシャッターを
上げる



SKILL 02

答えを
一緒に探す



SKILL 03

チャンク・ダウン
かたまりをほぐす



LESSON



01

SKILL 07

『きっと見つける』と
相手を信頼する



SKILL 08

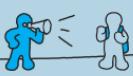
答えを見つける
旅に出す

Answer



SKILL 09

不満を
提案に変える



01

SKILL

心のシャツターを 上げる

コーチングで最も大事なのは“発見をうながす”ことです。

相手の中にある、相手さえもそこにあると気づいていない内側の情報を“一緒に探索”して、見つけ出していく。そして“共に発見”した情報を、未来に向けた新たな行動の指針となる知識に変えていく。

あなたの部下や顧客は、仕事をうまくいかせるための十分な情報を、自らの中に持つているかもしれません。誰かがそれを“発見する”ことを手伝わなければ、永遠に口にされることのない思いや考えが内側にあるかもしれません。**探索の伴走者となってくれる人がひとりいるだけで、その人の人生はずっと力強いものになるでしょう。**

では、具体的にはどのようにすれば、人の発見をうながすことができるでしょうか。

人と人が向かい合えば、たとえそれが親子であつたとしても、ある種の摩擦が生じます。人は基本的に自分以外の人間に對して防衛を働くかしているからです。厚いシャッターが下りたままでは、発見に向けた協力者として、向こうがあなたを選ぶことはないでしょう。協力者として選ばれるための第一歩は、相手が下ろしているシャッターを少しでも上げることです。そしてシャッターを上げるには、常日頃から“通りがかりの一言”を大切にする必要があります。

「おはよう」

「ありがとう」

そんな**当たり前の一言にどれだけ気持ちをこめられるか**で、シャッターの上がり下がりは変化します。向かい合つてからはじめて重く閉ざしたシャッターに手をかけるのでは遅すぎます。

その上で、発見をうながすための質問をします。そして、ひとつ答えを受けとつたら、

受けとつたことをちゃんと相手に伝えます。

「うながすんだね」「そんなふうに考えていたんだね」

それからさらに相手を自由にします。

「それで」「それから」

話の細部に對して関心が生まれたら「もつときかせてくれよ」と、また質問します。

そしてまた、**受けとつて、受けとつたことを伝え、うながし、質問する。**この過程が繰り返されることによつて、相手は徐々にあなたを探索の伴走者として認め、そして、実際に発見がうながされていくのです。

まだ十分に探索されていない目の前の人の能力や気持ちや考え方、一緒に「発見してみよう」そう思つた瞬間に、あなたはその人にとっての、その瞬間における人生最高のパートナー（コーア）となるのです。

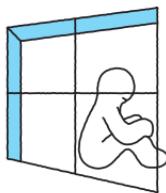
質問し、答えを受けとつたことを伝え、
さらに質問し、心のシャツターを上げる

POINT

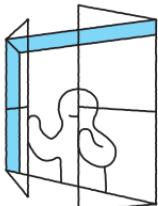
通りかがりの一言に気持ちを込める



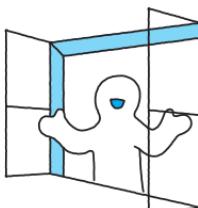
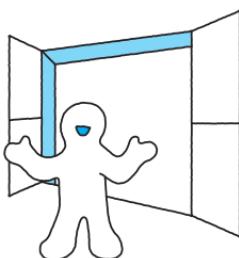
おはよう



ありがとう



元気?

それで?
それから?
もっときかせて?

02

SKILL

答えを一緒に探す

コーチングに出会つてから10年ぐらいは、コーチングは“相手から引き出す技術”であると思っていました。ですから本書の旧版では“引き出す”というフレーズを、多くのペー
ジで連呼していました。

“引き出す”という言葉を使つた前提には——答えは相手の中にすでにある。自分でも気づいていない答えを相手は内側に持つてゐる。それを引き出す人がひとりいれば、きっと相手は内側の奥底の何かを見つけることができる——そういう思いがありました。

そうとらえることは必ずしも間違いではありませんが、コーチングを“引き出すこと”ととらえると、どうしても、引き出す側と引き出される側に二分化されるイメージがある。引き出す側は質問のエキスパートであり、引き出される側はまな板の上の鯉。そこでは

コラボレーションという雰囲気が消え去ってしまいます。

コーチングの醍醐味は、一緒に何かを探索することであり、発見することです。コーチが問い合わせの発信者であり、質問の担い手なのですが、問い合わせは“上から下に向かつて投げつけるもの”ではなく、“2人の間に置いて、一緒に共有すべきもの”。

たとえて言えば、「1+1はなんですか?」「あなたは絶対にその答えを知っている、さあ答えてみましょう!」と迫るのが“引き出す”。

「答えが2となるには、一体どんな計算式があり得るのか。この場合、どの計算式が適切なのか——いろいろな可能性について一緒に考えてみましょう」が探索であり、発見のうながし。「なんでしょうね、なんでしょうね」とコーチの側もあくなき興味と関心を持つて、**その問い合わせの中に入っていく**。

企業の管理職の方々と話をしていると、残念ながらコーチングを前者のようなスタイルで使っている人が少なからずいます。

「君はどう思うんだ?」

声を強めに、あたかも学校の先生であるかのように、部下に問い合わせを投げる。

上司の側にすでに答えはあるわけです。でも相手に試練を与えようと考えさせる。それもトレーニングでしようし、悪いわけではありません。しかし、それはコーチングではないですし、コーチングの哲学には反すると思うのです。

コーチはあくまでも、相手と問い合わせに對して等しく向かい合う。

「この会社の存在意義は何だろう？」

「この部門はどう変わる必要があるだろう？」

「そのために我々はどのように変わることを求められているだろう？」

“問い合わせに対して等しく向かい合う” という前提で考えれば、コーチングらしい質問というのがあるように思います。共に探索をすることが可能な質問というのが。

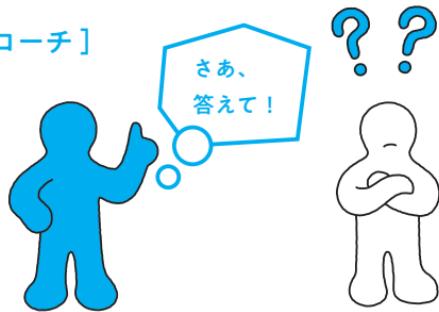
“引き出す”から“一緒に考える”へ。
問い合わせを“相手と共有するもの”にする

POINT

“引き出す”から“一緒に考える”へ

[引き出すコーチ]

あなたは
どう思うの
ですか？

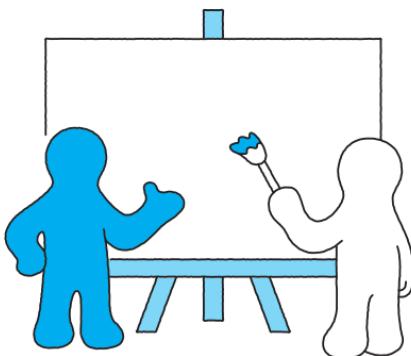


“教える側”と“教えられる側”的
関係ができてしまう

[一緒に考えるコーチ]

一緒に
考えて
みましょう

うーん、
なんで
しょうね



真っ白なキャンバスに一緒に絵を描いていく

03

SKILL

チヤンク・ダウン かたまりをほぐす

人は自分の過去の体験をひとつのチヤンク（＝かたまり）にして脳の中に入ストックする傾向があります。ですから「ハワイ旅行どうだった？」ときいたとき、いきなり具体的に「あそこあそこに行つてこんなことをした」と話しあげる人はあまりいません。

とりあえず「すごく楽しかった」とか「まあまあだつたね」とか、その体験を代表するひとつつの言葉で答えます。相手との関係に安心感が少なければ少ないほど、この傾向は強まります。

ところが、ここで相手の抽象的な答えに対し「そうですか」と一言返して終わつてしまつたり「ハワイつていいとこだよね、僕も去年行つてさあ」といきなり自分のことを話しあげたのでは、相手のチヤンクの中味を知ることは永遠にできません。

そこで登場するのが**チャンク・ダウン**（＝かたまりをほぐす）というスキルです。相手の言葉のかたまりを具体的な言葉にほぐしていくあげるわけです。

「すごく楽しかったって、具体的にはどんなことがあつたの？ 教えてよ」

「うん、ゴルフコースに出たんだけど、それがすごくよかつたんだ」

「そなんだ。どんなところがよかつたの？」

「海岸に隣接しててね……」

相手のかたまりを受けて、それをほぐす。またかたまりを見つけて、ほぐす。相手の話を自分でどんどん絵に置き換えていくというプロセスの中で**「まだここがはつきり絵にはならないな」という部分を質問にして返していきます。**

これを繰り返すことで、相手のチャンクの中味を詳細に知ることができます。また、相手はとても深くきかれたなと感じます。

「あの案件どうなつてる？」という質問に「ちょっとうまくいってないんです」という答えを部下が返してきたとき「うまくいってないじやわかんないだろ！ なにがダメなん

だ！」と詰問しているなら、“うまくいってないこと”の中味を知るのは難しいでしょう。

「うまくいってないというのは、具体的にどこが？」

「なかなかチームのメンバーを束ねるのが難しくて」

「どんなところに難しさを感じてるの？」

「A君の自己主張が強いんですかね」

「そうなんだ、A君は何について強く言つてくるの？」

かたまりを見つけてほぐす。かたまりを見つけてほぐす。その繰り返しが、部下の置かれている状況のいち早い理解につながります。

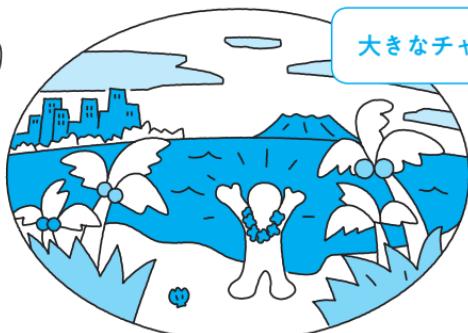
質問には、まず部下はチャンクで返す。そのチャンクをときほぐすのは自分の役割だ。

そう最初から認識していれば、声を荒げ詰問することもなくなるでしょう。

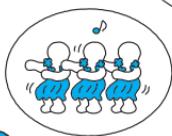
POINT

相手の話を、質問によつて、
自分で“絵”になるまで具体化していく

かたまりを見つけてほぐす



Chunk
Down



小さなチャンク



すぐに答えられる 小さな質問をする

コーチングを学びはじめると、相手の発見をうながすことの醍醐味を知つて、「よくし、発見するぞ!」と力をこめすぎてしまう人がいます。

私が所属するコーチ・エイはコーチングのプロの集団ですが、どこかでコーチとして仕事をしていた人が、転職してくるわけではありません。コーチ・エイに入社してからコーチングのトレーニングを受けます。

あるとき、入社3カ月目にしてコーチングに“目覚めた”社員が突然、「鈴木さんつてどういうビジョンを持つているんですか?」

「会社をどうしていきたいと思っているんですか?」「会社はどう変わる必要があると思いますか?」

なんの前触れもなく矢継ぎ早にきいてきました。しかも始業直後に。頭は回らないし、上司としていい加減なことは答えられないしで、とても息苦しくなりました。

コーチングの基本は相手の発見をうながすこと。だからといって、いきなりぐいっと相手の内にあるものを引っ張り出すような質問は、効果的ではありません。よくあるのは先の話とは逆に、コーチングを学びはじめたばかりの上司が、部下に答えにくい質問を投げかけてしまうことです。

「この会社の中で将来どんなことを実現したいんだ」などといきなり「大きい質問」をしてしまう。しかも「さあ、発見をうながすぞ!」という顔で前かがみになるのですから、きかれたほうはたまりません。ただでさえ答えにくい質問がよけい答えにくくなります。

「大きい質問」に答えるには、自分の意識を深く内側に入りこませる必要があります。

それまで基本的には外に向いていた意識を、急に深い内側に入れるのは、ちょうど朝起きたばかりでまだ体が眠っているような状態のときに、いきなり牛丼を食べさせられるような不快感があります。相手との間に深い親密感がなければなおさらです。

人は基本的に不快なことはなるべくしたくないわけですから、まずは相手の意識を“小さい質問”で慣らす必要があります。

上司であれば部下に、相手が抵抗感なく答えられる質問をいくつかします。

「昼飯、食べた？」

「子どもいくつになつたんだつけ？」

「そのスーツいいねえ。どこで買ったの？」

意識を徐々に内側に入れていきます。それからです。“大きい質問”をしていいのは、相手に多くの発見をうながすにはまず“小さくて必ず答えられる質問”からしていく。それが鉄則です。

POINT

大きい質問をする前に、
まず小さくて必ず答えられる質問からはじめる

“大きな質問”的前に“小さな質問”を

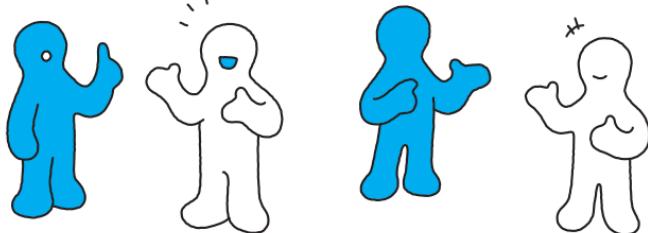
[大きな質問]



[小さな質問]

お昼何食べた？

そのスーツ、
どこで買ったの？



05

SKILL

“なぜ”のかわりに “なに”を使う

ある大手外資系コンサルティング会社でトレーニングを行いました。

コンサルタントは、コーチと違い、自身の経験と知識を活かして、相手に最良の解決策を提案するのが仕事です。しかし、それには“相手が抱えている問題がなんなのか”をしつかり問い合わせて、把握する必要があります。そのためコーチングを学ぶのがトレーニングの主旨でした。

トレーニング中、参加者からこんな質問が出ました。

「相手の問題を突きとめるために“なぜ”という言葉を最低10回は使おうと意識しています。ところが、それでもまだき出せていないものがある気がするんです。質問の仕方が

悪いんでしようか？」

問題究明のために“なぜ”を使うことは日常よくあることです。

なかなか売上の上がらない部下に「なぜ売上が伸びないんだ?」など、あなたが“なぜ”という言葉を使う状況を思い浮かべてみてください。

相手からはどんな反応が返ってくることが多いでしょうか？逆に、自分が“なぜ”ではじまる質問をされると、内側ではどんな反応が起きますか？

コーチングは“なぜ”のかわりに“なに”を使うことを提案しています。それは“なに”**を使つた質問のほうが、内側にあるものの発見に至りやすい**からです。

“なぜ”といわれると、現実を客観的にとらえその理由をあげるというよりは、とりあえずそれ以上攻撃されないように防御壁を築きたくなります。

子どもの頃から“なぜ”ときかれるのはほとんどが、悪いことをしたときです。よいことをしたときには誰も“なぜ”とはいいません。だから“なぜ”という言葉をきくと、責められることを想定して防衛態勢に入るのです。

だからコーチングでは「なぜ目標達成しなかったんですか?」ではなく「なにが具体的に目標達成の障害になつたんですか?」とききます。

すると相手は客観的に目標への障害をあげることが可能になるのです。

冒頭でご紹介したコンサルタントは、その後“なに”を使うことにより今までよりもずっと短い時間で多くのクライアントの情報にアクセスすることができるようになつたと報告してくれました。

あなたも、“なぜ”といいたくなつたら、ぐつこくらえて“なに”を使ってみてください。

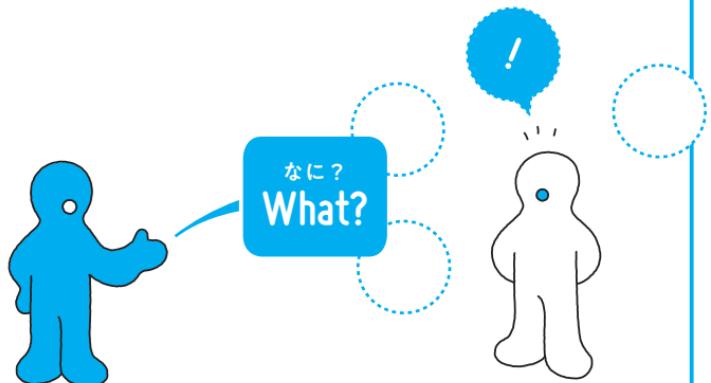
POINT

“なぜ”は防御的な姿勢を引き出す可能性がある。
“なに”が相手を警戒させず答えやすくさせる

「なぜ」には攻撃のニュアンスが入ってしまう



「なぜ？」という言葉には
相手の責任を追及する響きがある



「なに？」を使えば、客観的に
問題をとらえることが可能になる

沈黙を効果的に活用する

突然訪れた沈黙に身が固くなつて視線のやり場に困り、体に巻きつけられたロープを振りほどくように、とりあえずなにかを口にする。そんな経験はどなたでもお持ちでしょう。そうではなく「今は自分はなにも口にすべきではない」「沈黙を相手に与えよう」そう思つて、その間^まを相手と共有したことはありますか？

私はこれまでずっとコーチをつけており、そのうちの2人は、沈黙ということについてとても対照的でした。

一方のコーチは質問を投げかけたあと、こちらがちよつと考えていると、気を使つていろんなことをいつてくれます。

「質問がわかりにくかつた？」

「あつ、具体的にいうとこういうことなんだけど」

1秒でも間があいたらなにかいってきます。

「もう少し考え方せてよ！」といいたくなることがしばしばありました。

もう一方のコーチはとにかく待つ人。こつちが考えていると、いつまでもなにもいわないでじーつとしている。

3、4秒はいいんですが、そのうちこちらがなにもいわないのが気まずくなつて、ついどうでもいいようなことをしゃべってしまう。最初のコーチよりはましだけれど、ベストではありませんでした。

この2人のコーチを受けたことでかえつて、どうすれば沈黙を効果的にクライアント（コーチを受ける人）と共有することができるかが、自分の中で明確になりました。

まず質問を投げる。次に相手が考える。そしてすぐに答えが返つてこなかつたら、
「好きなだけ時間を使ってゆっくり考えてください。それまで黙っていますから」

そうクライアントに伝えるのです。

自分がそういわれたところを想像してみてください。少し気楽に沈黙を使える気がしませんか。

相手に一度このメッセージを伝えておくと、次に沈黙が訪れたときも、2人の間に沈黙はどう使われるべきかの合意がありますから、変な緊張が生まれずになります。

沈黙という、普通は偶発的に起きる“間”を、相手の発見をうながすためのかけがえのない時間に意図的に変えてみてください。

POINT

「ゆっくり考えて。黙っていますから」と伝えれば、沈黙は怖くない

沈黙が生み出す緊張に対処する

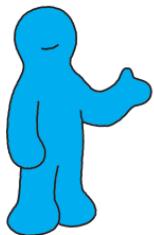
.....。



COACH

あっ、早く何か
いわなくちゃ……。

CLIENT

ゆっくり考えてください。
黙っていますから。

COACH

そうか、あわてて
話さなくていいんだ。

CLIENT

07

SKILL

“きつと見つける”と 相手を信頼する

コーチとは “人の主体的な行動をうながせる人” “相手の中にある情報を一緒に探索、発見し、未来に向けた原動力に昇華することのできる人” です。

私自身コーチングをしていて、初期の頃は相手の発見をうながすというよりも、こちらから提案することが多かったと思います。コーチというよりはコンサルタント。気の利いた提案が浮かばないと、ちょっとした息苦しさを感じていました。

頭では、相手の主体性こそが大事だと思つていましたから、クライアントが「これは、どうしたらいいんでしょうか？」ときいてくると、まず「○○さんは、どんなことができると思う？」といいます。

けれども、そう質問しながら、一方では相手が答えられないときのことを想定して「なるほど、さすがコーチ！」と思つてくれるような提案をしようと、焦つてしまふことがよくありました。

もちろん、提案すること 자체は悪いことではないし、コーチングにおいても時にはそういうことが必要なこともあります。

しかし、提案を考えながら、同時に相手の発見をうながそうとするることは、なかなか難しいものです。いつの頃からか、もう少し辛抱強く相手の発言を待つようになりました。「で、あなたにはどんなことができますか?」という質問をしたあと、たとえ相手が「うーん」とうなつっていても、じつと沈黙を守り「きっと何かを探り当てる」と念仏のように頭の中で唱えます。

そして不思議なことに、こちらが待つというスタンスに立つと、相手から本当にクリエイティブな、これは使えるというようなアイデアがたくさん出てくるのです。

言葉は乗り物であり、そこにどんな気持ちを乗せるかによつて相手に与える影響はまつ

たく変わってしまいます。

発見をうながすセリフを使つても、そこに相手に対する信頼が乗つていなければ相手は何も探し当てることはできないでしよう。

今度、部下があなたに相談を持ちかけたら、たとえどんなに素晴らしい提案が浮かんだとしても、あえて相手にきいてみてください。

「きみはどうしようと思うの？」

それに対して“必ず相手は内側に何かを探り当てる”という超弩級（どきゅう）の信頼を乗せて。

POINT

答えは必ず相手の中にあるという信頼を持つて待つ

質問とともに大きな信頼を相手に伝える

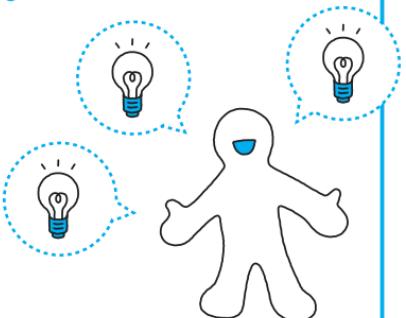
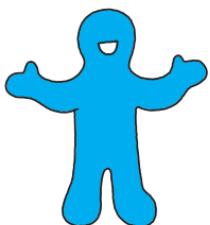
きっと答えてくれる。
必ず、答えは相手の中にある！



あなたはどうしようと
思いますか？



焦らず、辛抱強く待つ。
口先だけの言葉でなく、信頼の気持ちをこめる



クライアントから
クリエイティブなアイデアがたくさん出てくる

08 SKILL

答えを見つける 旅に出す

大手外資系ＩＴ会社の開発部長に向けてコーチングをしていたときのこと。

「マネージャーが部下の自己探索や発見を効果的にうながすことができるといいですね」という話をすると、ひとりの参加者が厳しい顔をして手をあげました。

「自分の中を探索したところで、そこに何もなかつたらどうするんですか？」
半分怒った顔をしています。

よくよくきくと、彼はさまざまな商品の開発に役立つ基礎技術の研究をする部署の部長さんで、その部署では、まれに現れる天才に、いかに研究しやすい環境を与えるかを第一の使命としているとのことでした。

少なくともその分野に関しては、『解』は誰の中にでもあるものではなく、ごく少数の天

才の中にのみ存在するというのが彼の持論でした。だから天才以外には、問いかけることすら無駄だと。

彼のケースはちょっと極端だとしても、企業でマネージャーの方にコーチングのトレーニングをしていると、これは非常によくきかれる質問です。経験や知識の少ない部下に探索させたところで、何か発見が起こり得るのかと。

もちろん、特に企業の場合はコーチングよりもティーチング（教えること）のほうが効率的だつたり、効果的だつたりする場合もあります。

仕事のリスクが高いのに、それを担当する部下の職務能力が低ければ、どちらかといえばコーチングよりもティーチングがコミュニケーションの中心になるでしょう。

しかし、**探索と発見のために多少時間的余裕があるのであれば、答えは与えずに相手を「旅」に出したほうがいい。**

「どうしたらいいかわからないんですよ」といわれたら、「じゃあそれを見つけるためにどんな行動がとれる?」ときき返します。

相手は書店や図書館に向かうかもしれないし、そのことについてよく知っている同僚にきくかもしれないし、サイトを検索するかもしれない。

いずれにしても与えられた情報よりも、**自分でとりにいった情報のほうが、実際に血となり肉となつて使える知識として活用される確率がはるかに高い**のです。

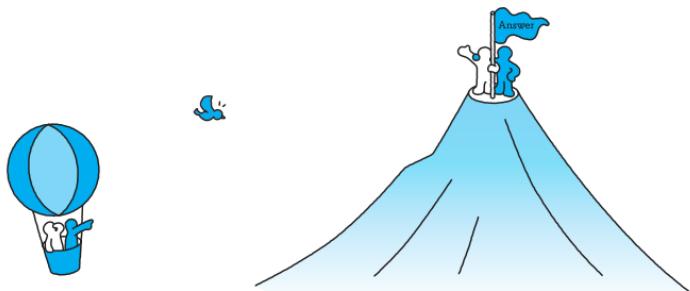
「天才とは努力する凡才のことである」というAININSYUタインの言葉が正しいとすれば、凡才を旅に出すことで、天才という頂に一歩近づけることができるかもしれません。

答えを教えるのではなく、自分で見つける“旅”に出す

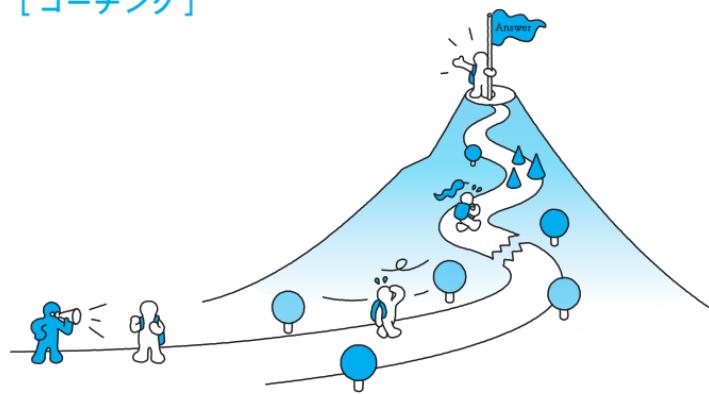
POINT

旅に出て苦労して得たものほど身につく

[ティーチング]



[コーチング]



09

SKILL

不満を提案に変える

人を指導育成する立場にあると、なんといつても怖いのが、自分に向けられる“不満”です。だから会社の上司も学校の先生も、それがなるべく出ないように、恐い顔をしたりやさしい顔をしたり、いろいろなことをするわけです。

コーチングでは“不満を提案に変える”が鉄則です。

不満とは、基本的に「あなたには私をハッピーにする義務がある（のに、それを果たしてくれない）」という被害者の的なスタンスからのメッセージです。

それを「私が力を使わなければ、私はハッピーになれない」という自己責任を明確にしたメッセージに変えます。たとえば、次のようにです。

部下 「課長、あんな非生産的な朝礼は続けても無駄じゃないかと思うんです」

上司 「そうか、どんなところが非生産的だと思うんだ」

部下 「全員が1日の予定を話しても、誰も関心持つてきいていないし、週間報告が月曜日にあるんですから、それでいいと思うんですよ」

上司 「なるほど。みんなが毎朝顔を合わせることには意味があると思うから、朝礼自体は継続するが、どうすれば生産的なものになると思う？ アイデアをきかしてくれないか」

部下 「そうですねえ……たとえばその日はどんな心がけで仕事に臨むか、全員に宣言させるのはどうですか。そしてそれをボードに全部書いておくんです」

上司 「いいねえ、ぜひそれをやろう。今度の朝礼で君からみんなに提案してくれないか。もちろん私も同意していることを伝えるから」

部下 「わかりました。よろしくお願ひします」

いつでも不満を提案に変えることができるなら、もう不満におびえる必要はありません。

相変わらず、スポーツの世界におけるパワハラの問題が、よくニュースとして流れます。体育会という組織では、上は下に権威を脅かされたくない。だから、下が不満を少しでも言つたり、それを何らかの形で表現したら、上から抑えようとする。

もちろん、選手を育てたいという気持ちはあるのだと思いますが、それ以上に“自分の力”に対するこだわりは大きいと感じます。そして、パワハラとされてしまうような行為で抑えてしまう。

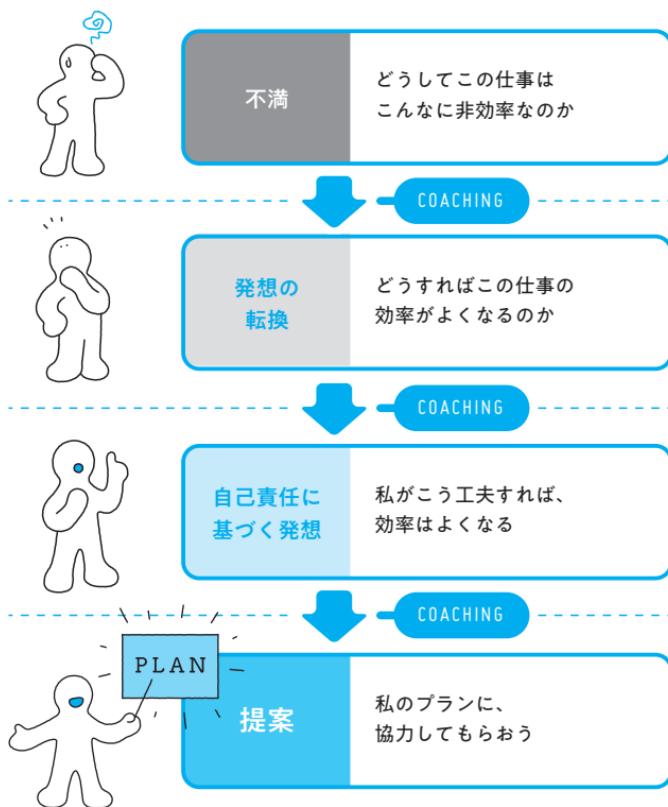
これは、指導者、選手、双方にとつて不幸な結末を招いてしまいます。

不満を提案に変える——力を持っている人にこそ、身につけていただきたいスタンス、スキルです。

質問によって、相手の不満を提案に変えていく

POINT

「不満」から「提案」への変換プロセス



不満を感じている相手はたいていの場合、
その問題に対する答えを持っているはず

10

SKILL

相手についての質問を自分に問い合わせかける

先日ある経営コンサルタントと話していたら彼がこんなことをいいました。

「社長ってどうして、いつも自分が正しいというところから動かないんでしょうね」

彼がいうには、ある顧客の社長がとにかくワンマンで、いつも命令口調で社員に話をす
る。結果が悪ければ怒鳴り散らす。社員は萎縮するばかりで会社の売上は一向に伸びない。
それどころか離職者が毎月出て、会社はほとんど瀕死状態。

彼が社長に「もう少し社員の気持ちも汲んで、指示を出さないとダメですよ」というと、
社長がいつたそうです。

「あいつらの努力が足りないんですよ」

当たり前のことですが、人はほとんどの場合“自分の側”から状況を見て います。この社長さんが例外なのではなくて、相手の立場に立つてものを見るというのは本当に

難しい。

“向こう側”に回つて状況を観察すれば、きっと違う行動の選択が可能になるだろうと思 います。だからこのコンサルタントのように、つい「もつと相手の気持ちを考えて」といつ て しまう。

しかし、実際には人の視点はなかなか動かせません。「なぜ俺がそんなこといわれなきや いけないんだ」と反発を買つてしま うのがおちです。

では、どうしたら人の視点を“向こう側”に移せるかというと、それには **ひたすらそ の相手についての質問をすること**です。そうした質問に答えていくことで、人ははじめ て相手の目を通して世界を見ることが可能になります。

「売上を上げろ!」って怒鳴られたあと、その営業マンはどんなことを考えながら見込み客 のところへ向かうと思いますか?」

「彼は家で子どもと遊んでいるときはどんな表情をするんでしょうね」

「彼が子どもの頃の夢ってなんだつたと思います?」

こんな質問に対する答えを探そうとする過程で、人は相手に対する自分自身の行動を客観的にとらえはじめ、新たな行動の糸口をつかみます。

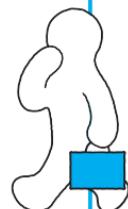
もし今あなた自身が誰かとの関係で煮詰まつていたら、その人に関するたくさん質問をつくつて自分に問い合わせみてください。「ふうつ」と肩の力が抜けるまで。

POINT

相手の立場に立つて考えるには、
相手に関する質問を自分自身にたくさん問い合わせる

部下の立場になって質問に答えてみよう

- ① 一番大切にしているものはなにか？
- ② 今、一番自信のあることはなにか？
- ③ 人生で一番の楽しみはなにか？
- ④ 自分はどんな性格だと思っているか？
- ⑤ 子どもの頃、得意だったことはなにか？
- ⑥ モチベーションを高めるためになにをしているか？
- ⑦ プライベートな心配事はないか？
- ⑧ 日頃、家族にはどう接しているか？
- ⑨ 自分の仕事ぶりに満足しているか？
- ⑩ 朝、どんな気分で出社しているか？
- ⑪ 客先に向かうとき、どんなことを考えているか？
- ⑫ 職場での人間関係に満足しているか？



“究極の質問”をつくつてみる

“火事場の馬鹿力”といいます。ご存知のように、人間追いこまれるととんでもない力が出るということのたとえです。

原稿を書いていてもそうです。締切までまだ1週間あるなどというときは、なかなかいい考えが思い浮かばないのに、どうしてもあと1時間で仕上げなければ連載を一度お休みにせざるを得ないという状況に追いこまれると、いきなり“電球”がついたりします。

あなたにもそんな経験はないでしょうか？

この“ぎりぎり”的状態をイメージの中に意図的につくり出し、答えを引き出そうとするのが“究極の質問”です。

友だち同士でよく冗談に「もし命があと24時間しかないとしたらなにをする?」ときいたりする、あれです。

究極の質問の公式は基本的にこうです。

「もしあと〇時間（相手が「ぎりぎり」のところに追いかまると感じる時間の長さであればなんでも）でその問題を解決しなければ（目標を達成しなければ）あなたにとつて大切なことが失われる」としたら、どんな行動をとりますか？」

たとえば営業成績が伸び悩んで煮詰まっている同僚に、

「もしきみがこの1日で1件とつてこないと、給料が半額になるとしたら、まずなにをする？」

究極の質問を受けると、たとえそれに対して、その瞬間現実的な解答が思い浮かばないとしても、なんとなく“視野が広がる感じ”があるものです。

まずは自分に試してみてください。今の自分に対して与えられる究極の質問はなんですか。ひとつだけでなく、たくさん質問をつくってみてください。

POINT

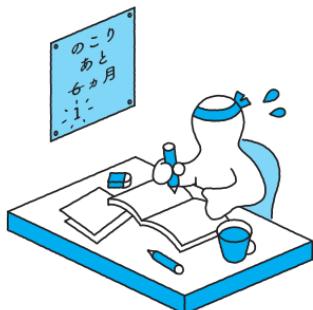
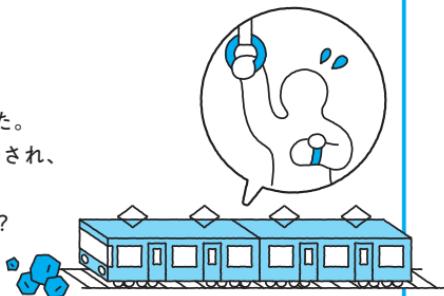
究極の質問で自分や相手を追いこむことで、視野を広げ、新たなアイデアを見つける

それらへの答えを真剣に探そうとすると、どんな変化が自分の中に起きますか？もちろん実際に行動に移せるアイデアが浮かんだら、すぐ実行です。そして究極の質問作成のこつをつかんだら、次にぜひ、煮詰まっている周りの人々にトイレしてみてください。

たとえばこんなギリギリの質問を

時間にルーズな部下に

大切な契約に向かう途中、
電車が事故で止まってしまった。
1分でも遅刻したら契約は破棄され、
あなたは解雇される。
そういう局面でどうしますか？



勉強をする気にならない受験生に

6ヶ月後の入学試験が、
ある事情によって1ヶ月後に
行われることになったとしたら、
まず、なにをする？
(志望校の変更は許されないものとする)

ダイエットに何度も挫折している人に

現在70kgの体重を、
1ヶ月以内に65kgまで落とさなければ
重大な病気になってしまったら、
どのような行動をとる？



12

SKILL

チャンク・アップ かたまりにする

〈望んでいる状態（目標）+現在の状態+行動〉

これがコーチングをするときの基本公式です。

まず“望んでいる状態”を聞く。

最初は漠然とした答えが返ってくるでしょうから、前に紹介したチャンク・ダウンというスキルによつて、より具体的にしていきます。

具体的になればなるほど、すなわち望んでいる状態が細部にまでわたつてはつきりすればするほど、未来は魅力的になります。

次に“現在の状態”を聞く。

やはりここでもチャンク・ダウンによつて、より具体的に現在なにが起きているのかをとらえていきます。

そして最後にまたチャンク・ダウンによつて行動を一緒に見つけ出していく。

いつ、どこで、誰と、なにを、どのようにするのか、その行動が明確にイメージできるまで詳細にきいていきます。このように3つのパートにおいて、前に述べた“かたまりをほぐす”という技が威力を發揮します。

これに“かたまりにする”という技が加わると、さらにコーチングは強力になります。チャンク・ダウンに対して、“かたまりにする”ことをチャンク・アップと呼びます。チャンク・アップはチャンク・ダウンと反対で、いくつかの小さなものを大きなかたまりにまとめあげること。具体的なものの集まりから、抽象的な概念を抽出することをいいます。

チャンク・アップは2つのパートで主に使います。ひとつは“望んでいる状態”で、もうひとつは“行動”です。

望んでいる状態が具体的になつたあと、それをもう一度短い言葉にまとめあげるために

相手に聞いかけます。

「一言にまとめると、どういう状態を達成したいということなんだろう?」

とするべき行動がいくつか詳細に決まつたら、やはり聞いかけます。

「やることが3つ決まつたけど、その3つを確実に実行に移すために、いつも持ち歩ける、支えになるような言葉はないかな?」

相手が自分の言葉でかたまりをつくるのをサポートしてあげてください。ずっと先まで相手が“行動”を継続し、“望んでいる状態”を心の中に持ち続けられるように。

“望んでいる状態”や“目標達成への行動”を
一言でまとめあげてみる

POINT

チャック・アップ=抽象的概念を抽出する

[望んでいる状態]

部下に信頼される
上司



Chunk UP

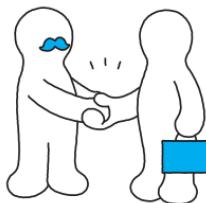
うそを
つかない

いざというとき
責任をとる

ブレない。
一貫性がある

[行動]

顧客に信頼される
営業マン



Chunk UP

相手の話を
よく聞く

改善を
くり返す

約束を
守る