

## ◎はじめに◎

コーチングは決して特別なものではありません。

仕事をうまく進めていくためには、部下の話をよく聴き、部下のやる気と能力を引き出していくことが不可欠です。その意味で、仕事のできる上司にとって、コーチングはむしろあたり前のことと言えるかもしれません。

しかし、初めてマネジャーに就任された方にとっては、スタート時でのちょっとしたまずきが、後に影響することもよくあること。この通信教育プログラムは「転ばぬ先の杖」として、上司として遭遇するであろう様々な状況を想定しながら、部下とコミュニケーションをとるレパートリーを広げることを目的としています。

人間社会の一つの宿命として、「こうすれば必ずうまくいく」という魔法の処方箋や呪文は存在しません。コーチングは、人間の可能性を信じ、一人ひとりの個性を尊重しながら、自律型の部下へと育てていくためのヒントを提供するコミュニケーション・スキルなのです。

このプログラムの特徴は、様々な企業・組織での実例を踏まえた、数多くのシナリオをベースにしているところにあります。「これが正解だ」というあらゆる場面に通用する答えが決まっている訳ではありません。自分だったら、どう考えるのか、どう行動するのか、など、この教材と対話しながら、実力を磨いていっていただければと思います。

この教材を、熟読玩味・咀嚼吸収していただいて、コーチングを自分のものにしていただければと思います。そして、テキストを読んで、通信添削を受けて終わりにするのではなく、職場でのコミュニケーションに活かしていただき、「自分流コーチング」の確立をめざしていきましょう。

本間 正人

## 謝 辞

共著者の稲垣陽子氏は、東海地区のナンバーワン・コーチで、特に社長、経営者のコーチングに定評がある方です。本書の中でも、現実の組織がどう動くのか、管理職はいかにあるべきか、など、豊富な経験に基づいて執筆していただきました。

また、学習学協会研究員の粕野智恵氏には、編集協力者として、大車輪の活躍をしていただきました。

心から御礼申し上げます。

A氏は、あるメーカーの営業課長に就任して3ヶ月。7人の営業社員を率いる立場に立ちました。A氏自身は、営業の第一線でバリバリやってきた実績があるので、部下の仕事ぶりに、どうも物足りなさを感じます。

「自分が若い頃には、与えられた目標は至上命題として絶対達成しなければならないものだった。そのために残業や休日返上はもちろん、それこそ歯をくいしばって、必死に取り組んだのに…。今の連中とよしたら、目標を達成しなくても平気な顔だ。」

A氏から見ると、部下の営業社員は、たいした努力をしているようには見えません。そのくせ、指導しようとするとな「はい、わかりました」と返事だけは良いのですが、なかなか行動が変わらないのです。

上司の営業所長からは、成績をあげるように、厳しく言われるのに「いったい、どうしたらいいんだろう？」A氏のためいきは深くなるばかりです。

## ●部下をどう動かすか

マネジャーに就任して、最初にぶつかる壁が「部下をどう動かすか」ということではないでしょうか？ 自分が部下だった時のことを思い出すと、部下の世代とのギャップを感じてしまうようです。

こうやれば必ずうまく指導できるという魔法の処方箋<sup>せん</sup>はありませんが、様々な指導法のレパートリーを持っていれば、対応能力が高まるでしょう。

この通信教育プログラムは、「コーチング」を中心に、コミュニケーション能力を高め、マネジャーとしての力量を向上させていくことが目標です。

## ●マネジメントとは何か

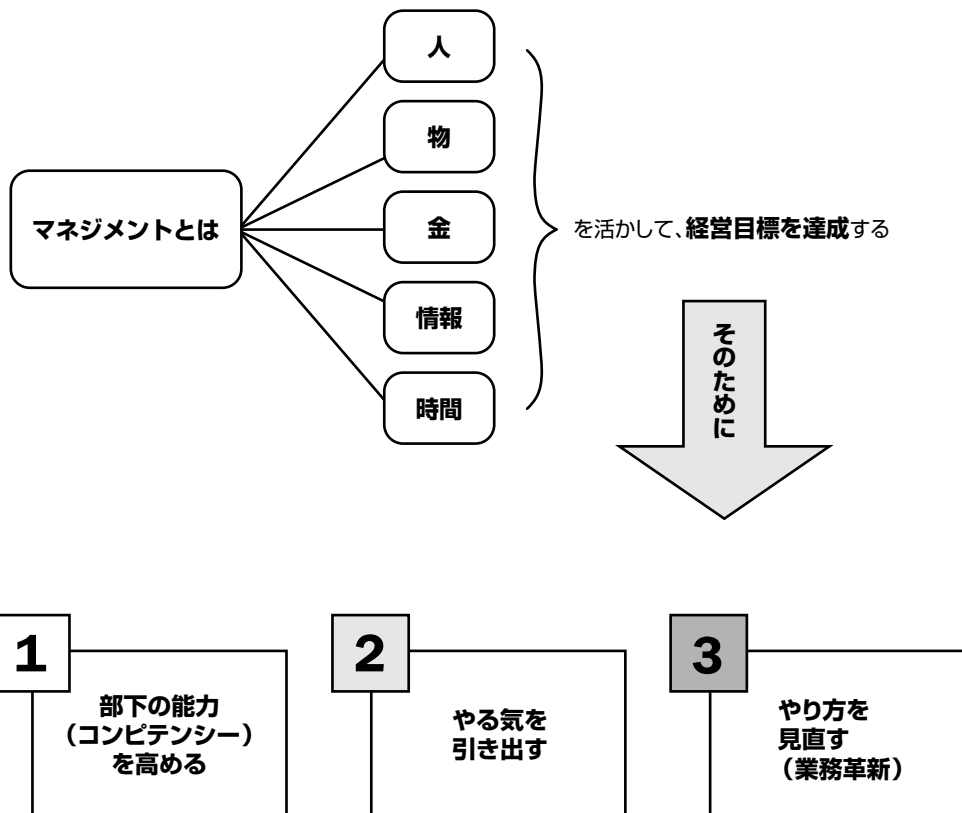
ただし、マネジャーの職責は、部下の指導だけではありません。マネジャーの仕事とは「マネジメント」すなわち「与えられた経営目標を達成するために経営資源を活かすこと」です。

経営資源とは、人・物・金・情報・時間などを指します。つまり、人事グループのマネジャーであれば、人のマネジメントに力点が置かれますし、経理課長はお金のマネジメント、品質管理のグループ・リーダーは物のマネジメントが中心の課題となるわけです。

営業課長のAさんにとっては、製品を売って、売上と利益を伸ばすのが目標になるでしょう。そして、そのプロセスで、部下の能力を高め、やる気を引き出し、やり方を見直して、新しい工夫を積み重ねていくことが大切です。



### 1-1 マネジャーの仕事



A課長の部下のBさんは、学生時代の成績は優秀でした。入社してからも、与えられた課題に対して、きちんとこなしてきたつもりです。喜怒哀楽を顔に表すことはあまりありません。感情的になるのはかっこ悪いと思ってきましたし、いつの間にかクールな表情をキープするのが、習慣になっています。

「僕は、指示された目標は、ほとんど達成してきた。それなのに課長が、わずか1%、2%足りなかったと言って、あんなにガミガミ言うのは理解できない。かと思えば、目標を達成した月でも『あっ、そう』くらいしか言ってくれないし、これだったら、そこそこやっていたらいいと思っちゃうよ。」

### ●部下の視点に立って考える

マネジャーに就任すると、マネジャーの視点で「もの」を見るようになります。それはもちろん大切なことですが、部下と接する時には、部下の立場に立って考えることが有効です。

上司が口にすべきではないセリフの代表が「何で、こんなことがわからないんだ」という言葉です。上司にとって当然に思えることが、部下にとっては、まったく当たり前でないということもよくあります。

A課長にとっては、目標を達成したかどうか極めて重要なのですが、Bさんにとっては「わずか1%、2%のことで目くじらを立てるのは理解できない」というすれ違いがあったようです。

A課長としては「なぜ目標を1%でも欠けるのがいけないことなのか」を、Bさんにも通じる言い方で伝えることが大切です。また、目標を達成した時のねぎらいの表現（承認のスキル）も磨く必要がありそうですね。

### ●コミュニケーションの機会を増やす

部下の気持ちを汲み取るためには、日頃の仕事を観察することが大切です。しかし、外から見ただけではわからないことも多いでしょう。

A課長からは「覇気がない」と見えていたBさんでしたが、彼にとっては、「感情

的になること」はカッコ悪いことであり、喜怒哀楽を顔に出さないのが、いつものパターンになっていたようです。

良い上司の条件の1つは、「部下とのコミュニケーションの機会が多い」ということです。それは毎日の挨拶から始まり、職場内で1対1のコーチングの場を持つことも大切です。一人ひとりの部下と、月に1回15分くらい面談の機会を作ることで、信頼関係が築き上げられ、部下の考えや気持ちを吸い上げることができるでしょう。

## 1-2 上司と部下の視点の違い



- 情熱的に仕事にあたってほしい
- 1%でも未達は未達だ
- 目標を達成するのは当然



- 熱くなるのはカッコ悪い
- 1%の違いは誤差の範囲だ
- 達成したらほめてほしい

**Q**

■ 考えてみましょう。

企業経営ではなぜ目標を達成するのが大切なのでしょうか？  
1%でも欠けてはいけないのはなぜですか？

-----

-----

-----

## 1-3 コミュニケーションの3つの機能

- 1 理解を増やす**

相手に対する理解が効果的な個別指導の前提となる
- 2 信頼関係を築く**

信頼関係がコーチングのベースになる
- 3 相手の立場に立って考えることができる**

自分にとって当然なことが相手には当然とは限らない