人を育てる

店長などの管理職にとって部下を育て、部下の自発性を高めるコミュニケーションは大変重要だ。その技術である「コーチング」について今回は考えてみる。

コーチングで自発性を高める

○スタッフ自らに問題解決任せる
○問いかけることで考えさせる
○共感することで信頼関係を構築

「石井店長（仮名）ちょっとよろしいですか？」

食品スーパーの青果部門を担当している渡辺さん（仮名）が声をかけました。

「私の担当ではないのですが、お客様からレジに関するクレームです。夕方の混雑時に長蛇の列ができるのですが、何人かのレジ担当がもたもたとレジを打つために、お客様がイライラしている、と。接客態度も横柄で、苦情を言っても知らん顔らしいのです」

「確かに私から見てもそう思います。忙しいのはわかるのですが、もう少し彼女たちの意識をあげるべく、話し合いをしてもらった方がいいのでは、と」

渡辺さんの話に、石井店長は、こう返しました。

「そうだったのか。渡辺さん、貴重な情報をありがとう。わざわざ苦情を伝えてくれたお客様にも感謝しなくちゃ、ね」

「そして、渡辺さんも、苦情を聞いていてさぞや悔しかったでしょう」

「はい。そうなんです」。

渡辺さんがうなずきます。

そして、石井店長がどんな解決をしてくれるのか、期待をこめてじっと目をみつめました。

「渡辺さんもお客様のたて相談してみます。それから、レジに要望するばかりではなく、私たちに対するレジからの要望もあるはずなので、逆にそれも聞いてみます。直接、私から伝えしを店

ティーチングとコーチングの違い

	ティーチング Teaching	コーチング Coaching
目的	正解を教える	自分で解決できるように支援する
解決の主体者	ティーチャー（上司）	クライアント（部下）
方法論	ティーチャー（上司）のやり方	クライアント（部下）個々のやり方
正解のありどころ	ティーチャー（上司）の中	クライアント（部下）の中
コミュニケーションの方向性	一方通行	双方向

共感とは

共感とは**相手の関心に感心を持つことである**

共感とは**「相手の目で見、相手の耳で聞き、相手の心で感じること」である**

「アドラー心理学によるカウンセリング・マインドの育て方」岩井俊憲著（コスモス・ライブラリー）より

渡辺さんはその期待を察知しました。そして反発することなく受け入れ、自ら問題解決をしてみようと決意したのです。

このやりとり。実はポイントが3つあります。

1つ目のポイントは、お客様からの苦情に対して、店長が自ら問題解決に乗り出さなかった、ということです。このような状況で多くのリーダーは自ら腕まくりをして問題を解決します。このケースで言えば、店長自らがレジにクレームを伝え指導する。店長がミーティングを招集する、なるべく、いつも一生懸命やっているものね。残念だよね」

渡辺さんは、認めてもらえてうれしそうです。

その後、石井店長はゆっくりと息を吸ってからこう続けました。

「で、渡辺さん。どうしたらいいと思いますか？」

「え？　私ですか……？」

渡辺さんは驚きました。そして店長の意図を察すると、天井を見つめながら一生懸命考え始めました。

「えーと……。まずはレジ担当の磯崎チーフに伝えていいのでしょうか？」

石井店長はうれしそうに笑って答えました。

「もちろん！　やぁ、渡辺さんは、頼りになるなぁ」

渡辺さんは当初、店長に苦情を伝えて、店長自身に解決してもらおうと思っていたようです。しかし、店長の意思は違いました。

「渡辺さんにもこの件は解決できる。いや、渡辺さん自身に解決してほしい。そして成長してほしい」―そんな願いが、言葉の端々に表れていたのです。

どがそれに当たります。

しかし、それでは一時的な問題解決にしかなりません。スタッフや組織の成長もないわけです。

そうではなく、渡辺さん自らに問題解決を任せた。それを通じて渡辺さんや組織の成長を願った。

2つ目のポイントは質問で返答した、ということ。

「渡辺さん、どうしたらいいと思いますか？」

このように、部下に対して質問をすることで、相手に考えさせ、相手の自発性を高めるコミュニケーションをコーチングと呼びます。その逆に、相手に答えを教えてやらせる手法をティーチングと言います。

このケースにおいて、石井店長はコーチングのスタイルを選択しました。そして渡辺さんは期待に応え、自ら解決策を考え出し、イニシアチブを取って行動を始めました。

3つ目のポイントはコーチングで問いかける前に、渡辺さんに共感し部下との信頼を築いたことです。共感とは「相手の目で見て、相手の耳で聞き、相手の心で感じること」です。決して持論を展開することではありません。相手、この場合であれば渡辺さんになったつもりで、感じるのです。その言葉が「悔しかったよね」という共感の言葉になって表れたのでしょう。

どのような素晴らしい助言も指導も相手との相互信頼、相互尊敬がなければ成り立ちません。その意味で石井店長のコミュニケーションは、共感の上だったからこそ成り立った、とも言えるでしょう。

問題解決しない。共感する。そして質問を投げかける。部下を育て部下の自発性を高めるコミュニケーションの大切な技術です。

（組織人事コンサルタント　小倉広）