

マネージャーのための コーチング入門 【講義&ワーク】

Force Lender 仕事と組織研究所

代表 藤吉 史朗

Soul Search Press



【はじめに】 ～本テキストを手にとってく ださった皆さんへ～

コーチングに関する本は、本当にたくさんありますが、共感や励ましに多くの内容を割いているものや、目標設定の方法に終始しているもの、メンタルヘルス本とかなり重複しているものなど、偏りも見受けられます。

本書は、職場で働くマネージャークラスの方が誰でもすぐに実践できる内容をまとめたものです。関係性の構築から目標設定、問題の解決まで、コーチングに関する一連のテーマをバランスよくまとめています。

本書が、企業で働く人と企業の双方を良い方向に変えるものであることを確信しています。

仕事と組織研究所
代表：藤吉 史朗

本書の構成

1. 本編

- A：コーチングとは何か
- B：関係構築
- C：課題の発見
- D：目標設定
- E：実現のためのプロセス
- F：コーチングのための予備知識

2. 補論

- (1) エグゼクティブのためのコーチング
～幹部を目指すために
- (2) コーチングのためのチェックリスト】

3. ワーク

1. 本編

A: コーチングとは何か

A-1. そもそもコーチングとは？

目標達成？

励まし？

改善？

お悩み相談？

企業や団体でのコーチングは、個人とその組織との利益をいかに共通化するかという命題がつきまといま

す。

この命題を意識しないコーチングは、単なるお悩み相談になってしまいますが、私生活の悩みを上司が聞いてはいけないという意味ではありません。

私生活の悩みにせよ、仕事の悩みにせよ、将来の夢にせよ、あくまで企業内での場所と時間を取ってなされるものだということです。

A-4. コーチングのプロセス

まずは一定のフローを頭に入れた上で、
コーチングを行きましょう。

1. 関係構築（ラ. ポールの形成）
2. 情報の収集による現状の確認
3. 問題把握・課題の設定
4. 解決方法および目標設定（まずは“仮”でOK）
 - 高めたい資質や習得したいスキル
 - 深めたい理解身に付けたい考え方
 - 達成や解決のための手段と時間を確認
5. 実行プランの策定と実行。実際の体験と学び
6. 実行の後押しと実行状況のフォロー
7. 振り返りとフィードバック

重要なフローです。1から7を頭に叩き込みましょう。
まずは、型を身につけ、そこから自分流にアレンジしていく
発想です。

A-5.新しい手法 ブリーフコーチング

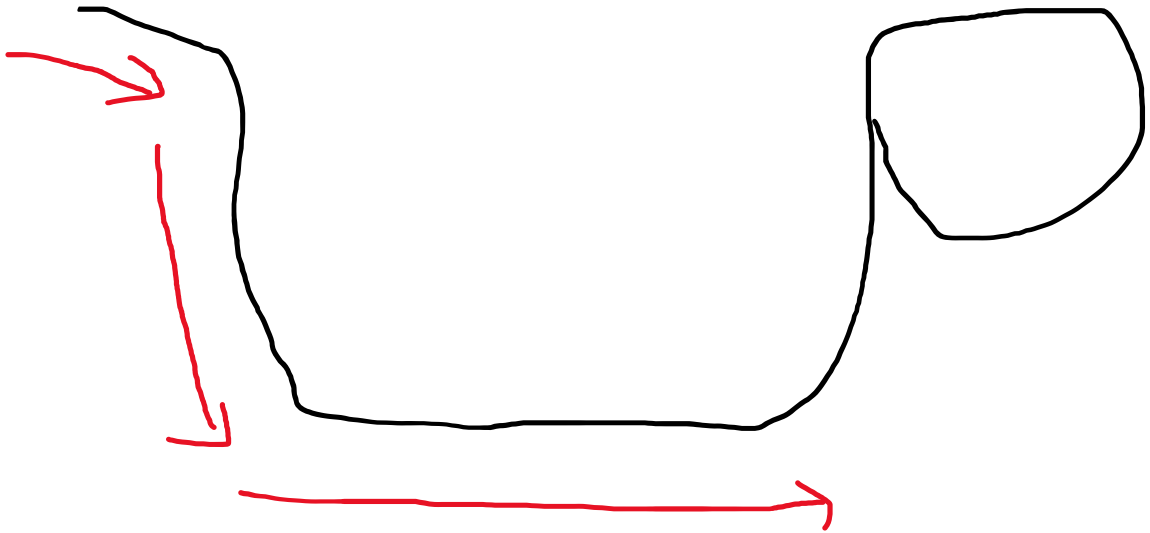
1. 関係構築+悩みとその周辺にある事柄の
ヒアリング
- 2.整理とスケーリング
- 3.問題の構造的な把握（悪循環？ 関係性の問題？）
- 4.再構築
 - 過去に同様の最悪な事態を乗り越えたことがあったか
 - 最悪な状況下でも想像できることはあるか
 - 自分が何を持っているか（リソースの確認）
- 5.今よりちょっとでも楽になることは？
- 6.障害が取り除かれて問題が解決した場合の自分を想像
- 7.ナラティブな再構成

近年、注目されている手法です。本テキストも、この理論をかなり意識した内容になっています。

1. 本編

B:相談者との関係構築

B-1.関係構築のポイント ティーカップの アウトラインのように



いきなり本題に入らない。「相談してくれてありがとう」「時間をとってくださって助かりました」など、ねぎらいの言葉から。問題に関わる前に、その人と関わりましょう。

B-2.関係構築はティーカップの アウトラインのように (構築の流れ)

(相談者へのねぎらいの言葉)



(話題を少しずつ絞る)

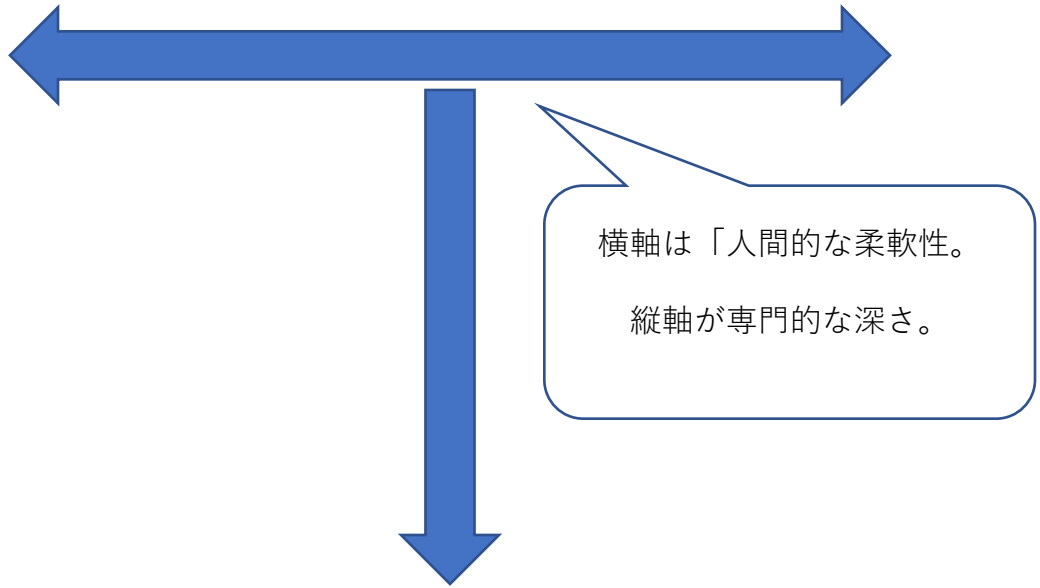
※「困っていることはありますか？」とは聞かないこと。相談者が「困りごとを」つくり上げてしまうので。



(確認：こういう理解で良いですか？)

※話しているうちに本当に解決すべき点、目指すべき点は違ってくることがあるが、並走の気持ちは大切。

B-3.相手のタイプの把握の仕方（T字モデル）



「社交性は低いが、緻密で我慢強く専門性が高い」（縦軸長め）や、

「専門性は低いが、部署の垣根を超えて調整してくれるネットワークカー」（横軸長め）など、

人にはそれぞれタイプがあります。

相談者のタイプを見極めて「強み」を認め、称賛することが必要です

B-5. ラ.ポール形成のための 伝え返し

- おうむ返しとは違う！
- 「こういう理解でいい？」という要約と確認



それによって信頼関係が安定してくる

相手の言葉遣いに合わせた方がラ.ポール（信頼関係）が築きやすいことが、「一字一句おうむ返しすること」を意味するものではありません。誤解されている方が多いので注意が必要です。ただし例えば、相談者から「〇〇さんに5回も言われたんです」と言われた時に、「そうなんですね、5回も！」と、相談者の話に出てきたキーフレーズに反応するのは、好プレーと言えます。

1.本編

C:課題の発見と見立て

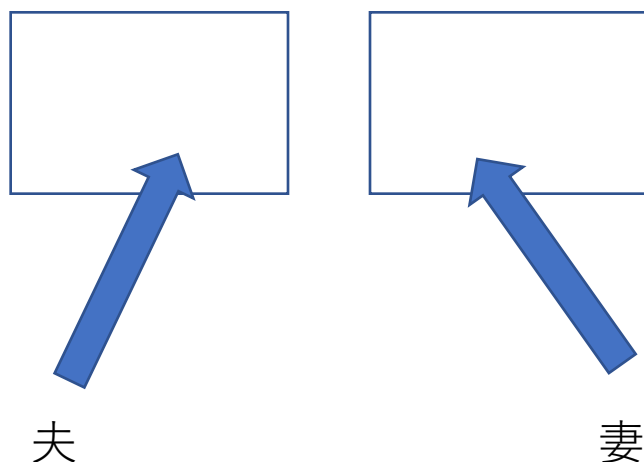
C-1.課題設定のポイント (フレーミング)

～ある海外映画より

それぞれ違う精神科医に訪れている夫婦

夫「妻が週に2日しか彼女のベッドに入れてくれないんです」

妻「夫が週に2日も求めてくるんです
(疲れます)」



上記夫妻は、見ている風景が違う。
ここでの「風景」とは、問題を映し出すスクリーンのこと。

このスクリーンのフレームが極力重なるようにしてコーチングを開始するのが望ましい。

C-2. 解決や達成にとっての付随的な事情にも気を払う

【身の周りの環境】 ☐ 年金手帳や大切な人への連絡先リスト などの所在は把握してありますか ☐ 部屋の片付けは？ ☐ パソコンや名刺入れ、手帳などのメンテは？ ☐ 靴や洋服など目的に応じたものを持っていますか？	【お金や仕事】 ☐ 収入の一定割合を以下のことに使っていますか？ →「貯金」「習い事」「自分メンテ（歯の治療など）」 ☐ 今の仕事はあと1年は続けられそうですか？ ☐ 半年分の貯金がありますか？
【健康】 ☐ 体重の増減など、自分の体調のサインは知っていますか？ ☐ 健康診断は受けていますか？	【人間関係】 ☐ 上司や同僚など、職場での人間関係はうまく行っていますか？ ☐ 家族など、私生活での人間関係はうまく行っていますか？ ☐ 休みは取れていますか？ ☐ 他人の噂話が増えていますか？ ☐ 他人から誤解されやすありませんか？

C-4.各テーマに関する 両者（組織と個人）の ギャップを常に意識する

	会社		個人
会社の理念・永続			
会社の目標とパフォーマンス			
部署の目標とパフォーマンス			
社員の目標とパフォーマンス			
社員の役割とエンゲージメント			
協調性とコミュニケーション			
社員のキャリアデザイン			
社員のメンタルヘルス			

例えば会社にいくら愛着心があっても、会社が**up or out**（個人の成果重視で、解雇をいとわない）の方針であれば、社員が解雇されるときに「裏切られた」と考えてしまう。「何に対してどの程度の期待値を持つか」のすり合わせは、時に必要。

期待値のギャップを完全に埋められなくても、ギャップがあることを互いに認識することは大切。

C-9.問題をどう把握するか 【分割する】

「実はうまくいってないんですよ一色々と」と相談者に言われたとき、「はあ、そうですか」と返すだけでは、相談者が抱えている問題の本質は見えません。

「もう少し詳しく教えていただけませんか？」

と質問して、相談者と問題の本質を掘り下げてみましょう。

例1) ストレスを抱えているとすると・・・

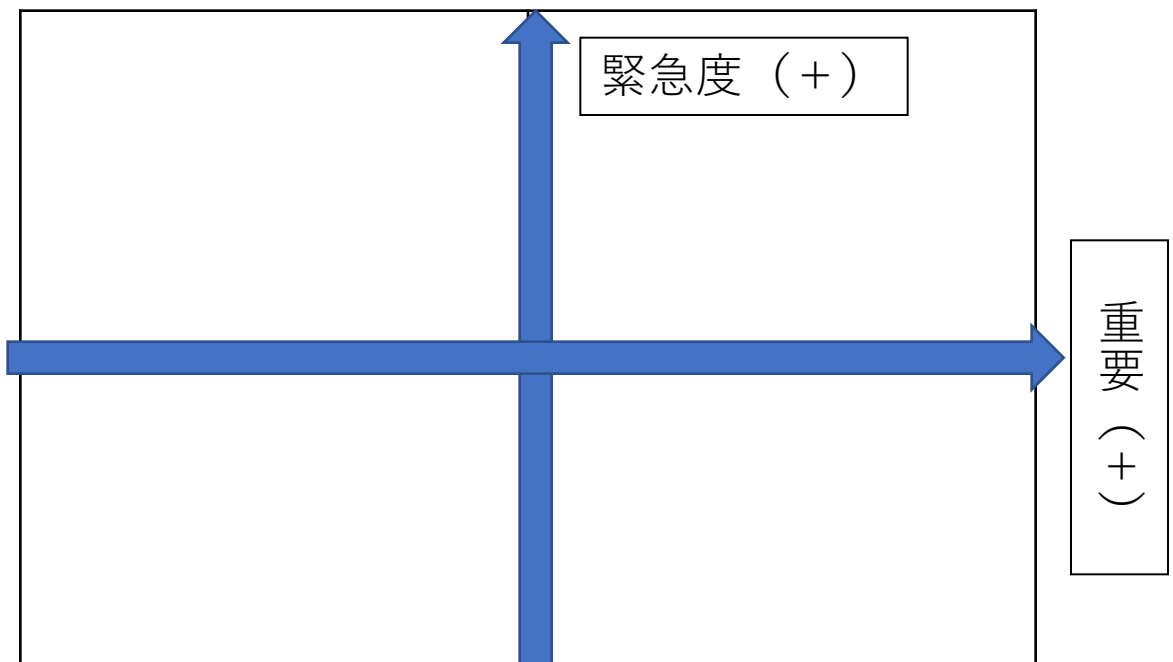
- 仕事のノルマや量、内容の高度差、実現性
- 職場環境（通勤時間、エアコンが効かない、上司との意思疎通が悪い）
- 私生活

例2) 営業がうまくいってない

- 提案書の作成が苦手なのかトークが苦手なのか、クロージングが苦手なのか
- 担当エリアが悪いのか、商材が悪いのか
- 他のやりたいことに気を取られるのか

C-10.問題をどう把握するか 【田の字思考】

- 問題は「緊急度」と「重要度」の田の字で分類してみる。
- リスクはどの程度か、自分の能力で乗り切れるか



普段の業務における意思決定ツールとしても使える便利なフレームワークです。人には急いでなくても手放してはならないものもありますし、重要出なくても早めに片付けたほうが良いこともあります。

C-11.現状把握 スケーリングの活用

Q1 「現状を10点満点で言えば何点くらいですか？」



Q2 「もし、いろいろな障害が取り除かれたとしたら、具体的に今と何が違ってますか？」



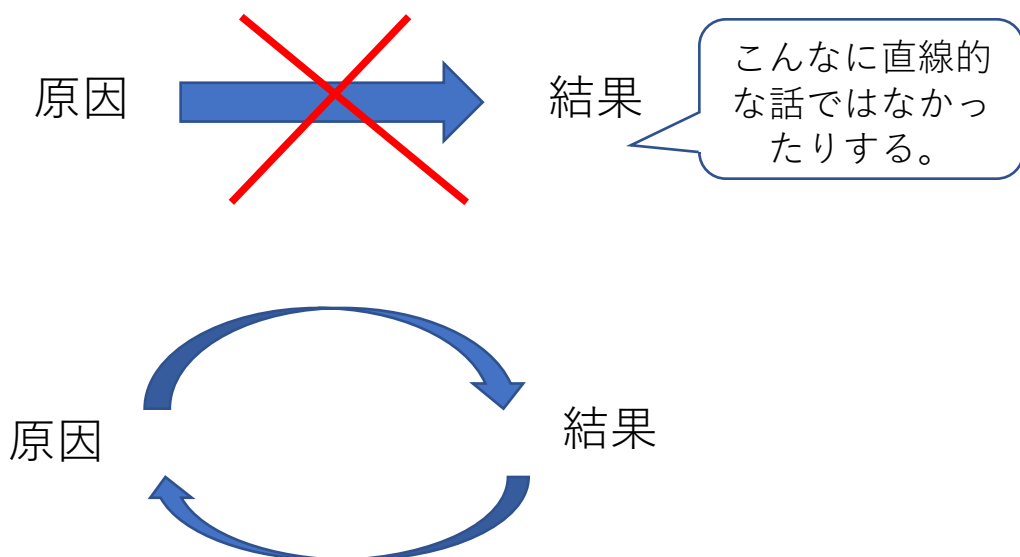
Q3 「そして、そのときの状況を10点満点で言えば何点くらいですか？」



Q4 「そこから1点上げるためには、どんなことをすれば良いのでしょうか？」

Q4の質問は、1点1点小刻みにたくさん質問して良いかもしれません。相手の答えが具体的に becoming くるようなイメージを持たせましょう。

C-12 目標実現や課題解決に関する 留意点

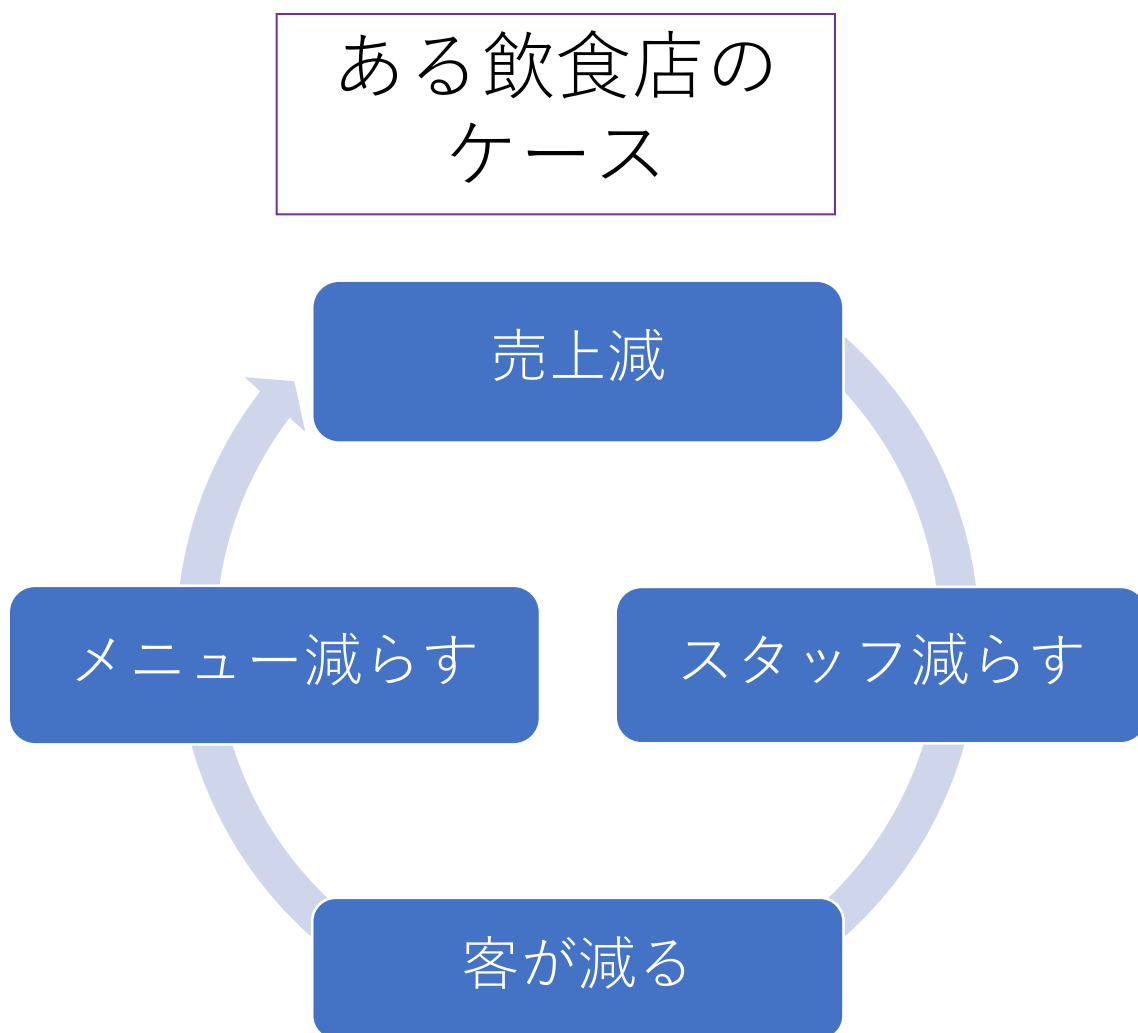


実は、原因をひとつ取り除けば結果が改善するというような単純なことは、相談の俎上（そじょう＝話題）にのぼることは少なかったりします。また、このような考え方だと「そんなことをやって問題が解決すると思ってるの？」的なツッコミをコーチ役が相談者に対してやってしまいそうです。ではどうするか？

もしかしたら、今起こっていることを問題だと相談者が捉えていること自体が問題だったりしないでしょうか。だとすれば、何をすれば今より少しマシになるのか、変化が起こるのかを、因果律にとらわれすぎずに未来志向で考えた方が良くことになります。

着る服を少し変えたり、帰り道を変えることだって結果を変えることになり得るわけです。

C-13 【課題解決の視座】 悪循環と良循環（1）



悪循環はどこかで断ち切る必要があります。

D: 目標の設定

D-1.目標設定の仕方 SMARTの法則

わかりやすい目標設定の仕方に【SMARTの法則】というのがあります。

S(Specific)... 具体的な

M(Measurable) ...計測できる

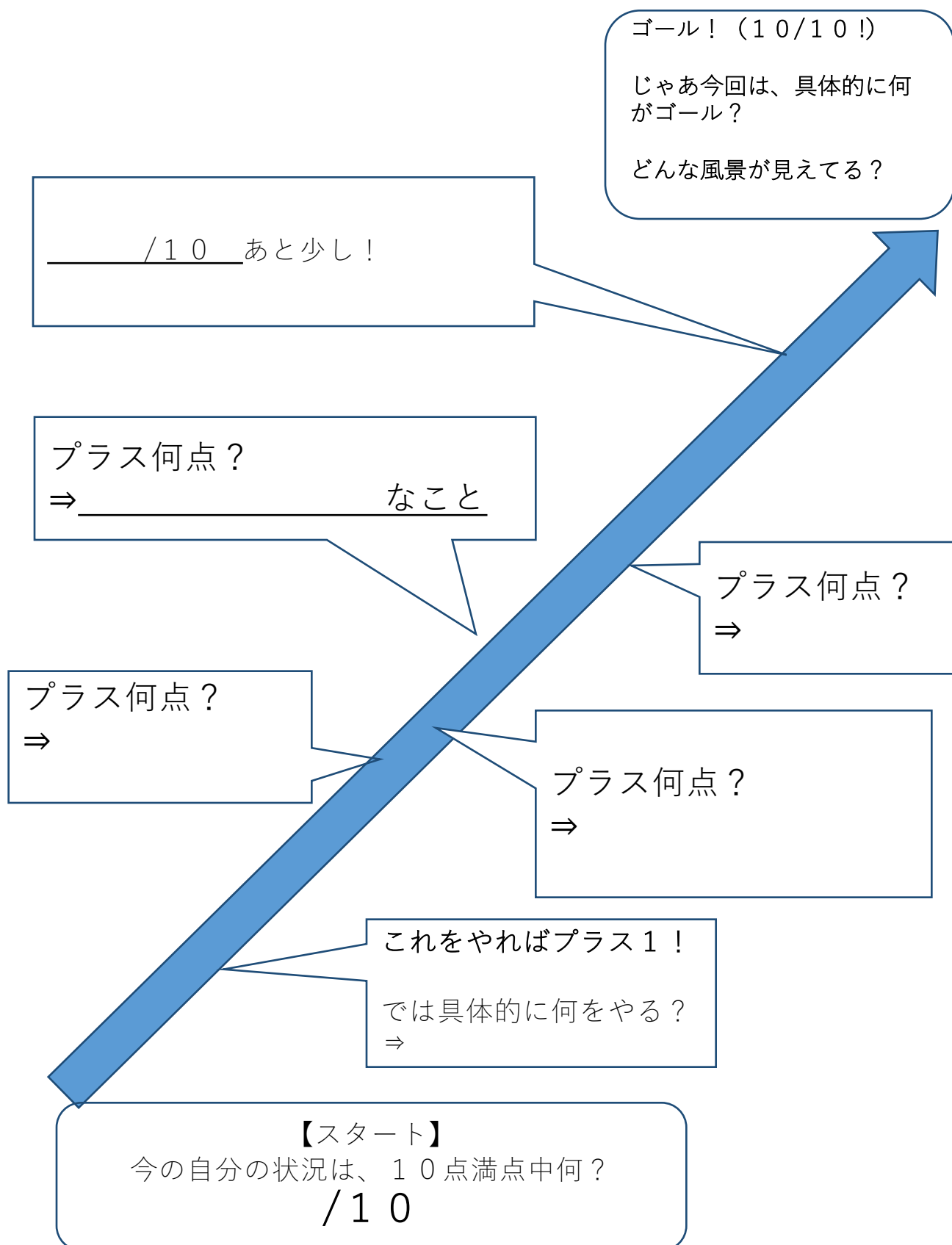
A(Agree Upon or Attainable) ...納得できる

R (Realistic)...現実的な

T (Time Limited)...期限のある

このSMARTの法則ですが、目標達成のために相談者を追い込むというよりは、成功や実現のイメージをよりリアルに持ってもらうためのルールとして活用すべきです。

D-2.目標設定【ゴールツリーとスケーリング】



1.本編

E:実現のためのプロセス

E-1. 目標実現へのサポート は有効な「問い」が大切

【Step1】

いきなり、「何をいつまでにやるか？」と事務的に詰めないこと。実現へのイメージをお手伝いすること。

【Step2】

「どんな風にならなったら良いのでしょうか」

「具体的にイメージできますか？」

などの質問を交えながら、理想的なイメージと今の現状とのギャップをスケーリング。

【Step3】

良い変化に向かうための「プラス1点」の内実は何なのかを相談者とともに探っていく。

例) 現状が10点満点の4点、理想が6点だとすれば、ギャップ（双方の解離）である2点について話し合う。6点に近づくため、プラス1点ずつその中身（事柄や気持ち、なすべき行動など）を確認する。

E-2.理想的なイメージの手助け

大事な取引先でのプレゼンテーションではつらつと発表している自分（相談者）

言いたいことをしっかりと上司に言えるようになった自分（相談者）

などの、望ましい自分自身のイメージを相談者ができるようにお手伝いするのもコーチの役目です。

- ① 体の力を抜いて深呼吸していただけますか。そしてゆっくり目を閉じてイメージしてください。
- ② 階段を降り切って見えたドアを開けると、会議室です。あなたは落ち着いて中を見回しました。

といった感じで、シンプルなかたちで大丈夫ですので、コーチはイメージングのサポートをするのも重要な役目です。なぜならイメージングをすることで、相談者はより望ましい問題解決や目標達成の糸口をつかめるからです。

E-3.実行の後押し 小さな変化は大きな変化を起こす

心臓が一定のペースで動いたり、体温が一定だったりするのを保つ機能を「ホメオスタシス（恒常性の維持）」と言ったりします。そしてこのホメオスタシスは「人間の性格や行動」にも見受けられます。

短期間での大きな変化は、実は「すぐに元に戻ってしまう危険性」をはらんでいます。

小さな変化を継続的に与えられるように、コツコツと根気よく柔らかい刺激を与え続けることを心がけましょう。

例えば、社員から「納期おじさん」と呼ばれる経営者の方がいました。朝礼でも納会でも節目節目で社員に「納期」の今年か言わなかったからです。しかし、この社長の在任中、会社は着実に安定的な成長を遂げました。

思いついたときに相手に語りかけるのではなく、常に優しく訴えかけましょう。

やがて「小さな変化」はさらに数珠つなぎになってさらにいろいろな変化をもたらします。

E-6.誘惑に負けそうなときは...

「朝起きてやるべきことの前に、ついついスマホでネットサーフィンを何時間も」

「帰宅してすぐ副業に取りかかりたいのに、駅前の居酒屋に寄ってしまい、ダラダラと」

など、自分が望んでいる行動や目標実現を阻害する誘引はいくつも潜んでいます。

そんなときは、際限のないネットサーフィンに対しては、あらかじめ何時間費やすかをノートに記録する（レコーディング）などして、望ましくない行動に対する障害（ノイズと言ったりします）を入れたり、朝に誰かとのアポを入れたりするのはどうでしょう。

「帰りに居酒屋」に対しては、「帰宅して副業の準備をした後で家飲みするものを買う」とか。家飲みなら、外飲みよりも安上がりでいろいろなものが買えるのではないのでしょうか。逆に家飲みがエスカレートすれば「自宅での副業準備のご褒美は外飲み。」とルールを変えることも可能でしょう。

このように、自分に対する「変化球」を考えてみることは、自分をよく知るきっかけになったりもします。

E-9.実効の後押し 相談者の「自己肯定感」を上げる

【コンプリメント】

相手の良いところや行動を具体的にねぎらい称賛しましょう。相談者がさらに前向きなアクション（行動）を起こすきっかけになります。

そして、どこが素晴らしいのか具体的に言及すれば相手にさらに響きます。

なお、「すごい、これ、あなたが考えたんですか？」と疑問形を使ったり、「その行動力の源泉はどこから来るんですか？」と間接的に称賛したりするテクニックも持ち合わせたいものです。

【リソーシング】

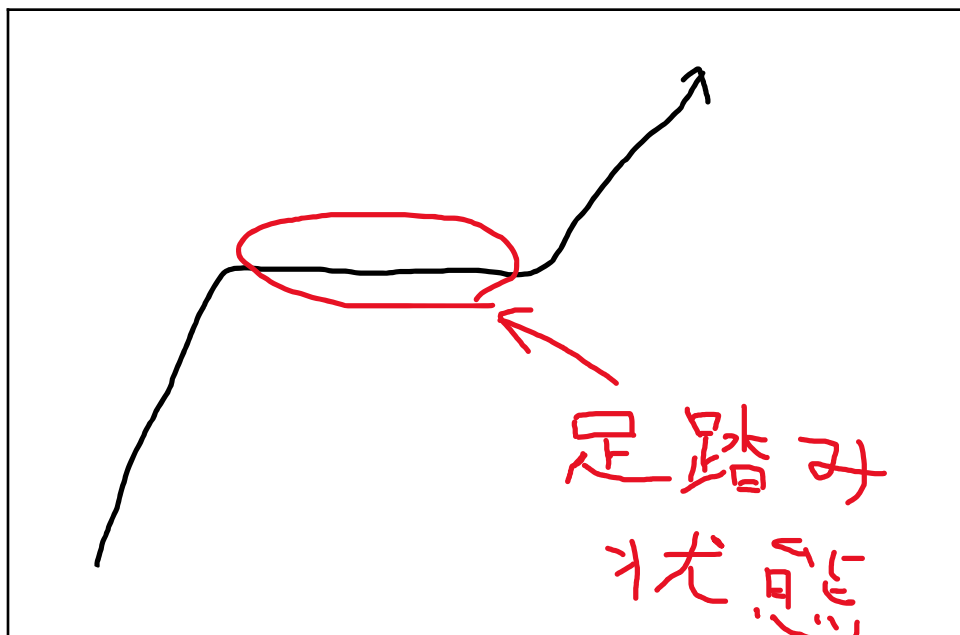
リソースとは「資源」のこと。誰でも目標達成や問題解決のためのリソースはいくつも持っています。その一つ一つを相談者と一緒に見つけていきましょう。そして、相談者がネガティブに捉えている自身の特徴も、周りから見ればその人ならではの美点だったりします。そのことを気づかせて上げるテクニックが後述する「リフレーミング」です。

【リフレーミング】

ある事実を別の角度から再構成して解釈することをリフレーミングと言います。例えば、会社に遅刻してしまった時でも、「自分はちゃんと出勤できたんだ」と認識することは可能ですし、営業でけっきょく成約できなかった時でも、アポを取り付け訪問までこぎつけた点は評価すべきでしょう。このように、起こっていることをいかに前向きに捉え、明日を生きるエネルギーにする工夫が必要です。

E-13.結果が出てない社員への フォロー

プラトー（高原状態）という現象があります。これは学習や行動の成果がまだ数字に具体的に現れずに、一見すると足踏み状態のように見えることです。



こんなときは、今は「噴火前のマグマが溜まっている状態であること」を理解してもらって、プロセスの評価を一つ一つ丁寧に行って上げることが求められます。

そして努力の方向性が正しければ、その継続を根気よく後押しすることです。

E-14.実現を後押しする ポジティブなダブルバインド

天才精神科医で「魔術師」とうたわれたミルトン・エリクソンは、患者さんにこんな問いかけをしたそうです。

「すぐ治る方法とゆっくり治る方法がありますが、どちらがお好みですか？」と。

エリクソンは「どちらを選択しても、あなたにとって良い結果になりますよ」と、患者さんにポジティブな縛りをかけた訳です。こういう手法をダブル・バインド（二重拘束）と言ったりします。

社員がどちらの選択を取るか迷ったとき、もしくはどちらの選択を取ればよかったのかについて悩んでいるときは、

「いずれの選択をしても、あなたにはプラスの未来が待っている」というのをマネージャーは示唆する必要があります。

※巻末にワークを用意しています。

E-18.ネガをポジに変える (リソースの見つけ方)

誰にとっても自分を取り巻く環境は完璧ではありません。ネガティブな要素に苦しむこともあるでしょう。

天才精神科医ミルトン・エリクソンは、患者さんにこう語りかけたことがあります。

「車が走る音が外からひっきりなしに聴こえてきますね。この音のリズムに耳を済ませていると、だんだんあなたの心はどんどん深いトランス（無意識に近い状態）に近づいていきます」

どうにもならないネガティブな要素もありますが、「自分を取り巻く世界は自分の主観で成り立っている」と考えれば、ネガティブな要素をポジティブな要素にとらえて、現実すら変えていくことすらできるのです。

大成功した起業家の方で「サラリーマン時代の職場環境がもう少し良かったら、ずっとあの環境につかっていただろうな」と述懐される方はたくさんいます。

「人生で出会うことにムダはない」と考えて、何とか知恵を絞って、自らを取り巻く要素を自分の生涯の財産に転化させていきたいものです。

E-20. インテンショナルメッセージの実践例

【ケース】

顧客への苦情やニーズのヒアリングを、メールや手紙、電話、訪問などで積極的に収集し、レポートするのが役割のAさん。ところが最近では、難しい案件を敬遠したりスルーしたりして、部署リーダーのBさんは困っています。あなたがBさんだとして、面談でAさんにメッセージを伝えましょう。

1. 「背景・意図・ビジョン」
→会社がどういうビジョンでどういう方向に向かっており、そのなかでどういう期待でAさんが採用されたかを伝える
2. 「具体的事実・行動」
→最近のAさんの行動についてフィードバック
3. 「具体的影響」
→この状況が続くと、周りのスタッフにも、部署にも・・・
4. 「偽らざる気持ち（本音による対話）」
→Bさんの気持ち

F：コーチングに関する予備知識

F-1.そもそも能力って何だろう

人間の能力には

A) 認知能力

読み・書き・計算などのいわゆる学力的なもの

B) 非認知能力

相手の感情を読んだり、コミュニケーションで自分の要求を通したりするソフトな能力

の2つがあり、双方の能力を15歳までにどれくらい伸ばせるかが生涯における社会的な活躍を左右すると言われています。が、実はどちらの能力も一生変化し続けるのです。

そしてその企業で活躍できるかどうかは、本人の能力だけでなく、個々の組織におけるメンバーの組み合わせも作用してきます。「他責ではなく自責」と受講生に強調する研修は多いですが、自分ばかりを責めず、「人は永遠に成長するのだ」「と言い聞かせて長期的視点に立ってキャリアを重ねましょう。場合によっては環境を変える転機を自らつかみ取ることも必要だと思います。

2. 補論

エグゼクティブのための
コーチング

幹部を目指す方が
知っておきたいこと

【補論 1】

エグゼクティブコーチング 幹部を目指す方のために

【幹部としての価値を測る自己指標】

以下は、経営幹部としての資質があるかを測るリストです。自己評価と他己評価をすり合わせてそのズレを認識すると有用です。

1. ビジョンやビジョン化できる能力の有無

→具体的には、従業員や株主、関係業者、お客様を結び付けるために国や環境、職能、性別を超えた視点に立って説得力のあるビジョン、使命、戦略を示すことができるか

2. 権限移譲はできるか

- ・ 情報共有
 - ・ 意思決定と実行
- の面で全ての階層の従業員に発言権を与えているか

【補論 2】

コーチング時の チェックポイント・リスト

【補論2-1】 コーチング時の チェックポイントリスト（1）

- まず観察。そして話しかけるタイミングを考えること
- 相談者を後押しする言葉の用意を
- 相談者は急成長中？それとも停滞中？
- マネージャーはcoachingだけでなくteachingも必要。
ただし、相談者が自分で考える ヒントも与えること。
- 目標実現に至るプロセスは複数あり。
- 方法が悪いのか、それとも方法の実行が甘いのか、
実行を継続していないのか、確認すること
- 失敗には寛容で。失敗から何を得られるかを考える。
- 欠点を直せば良さが失われることもある。また、欠点
は時に武器にもなる。全体的な視点で観察を。

ワーク編

コーチングは実践あるのみです。

普段から意識して練習しましょう。

【ワーク6:課題解決の視座】 偽解決って何だろう

(ケース)

ある食品メーカーでは、工場の新規従業員の定着が悪いため、新規従業員のための外部相談窓口を設け、入職後3ヶ月経過した従業員にはアマペイ3000円をプレゼントすることにしました。これにより新規従業員の早期離職は多少改善されましたが、外部相談窓口の委託費やアマペイの費用のしわ寄せが、昇給見送りにつながってしまい、ベテランの従業員の離職が相次ぐようになってしまいました。そのため工場の稼働率は品質が低下しましたが、トータルでの離職率は改善したように見えるため、社長は満足でした。

(ワーク)

このケースでの悪循環の切断と良循環を導く変化を考えてみましょう。

【ワーク9：事例検討3】 こんなはずじゃなかった配属

（内容）

Tさんは有名私大を出て、大手文房具メーカーに就職した3年目の社員です。入社後、すぐに総務部に配属されましたが、総務部は担当が分かれていることや、人事評価も曖昧に思えることが多く、飲み会で「ボーナスが3ケタ行った」と話す他部署の同期が羨ましくなってきました。この先どうすれば良いのかよくわからなくなってきたTさん。キャリア相談室でコーチング資格を持つカウンセラーに相談することになりました。

【ワーク10：事例検討4】

モヤモヤする上司と 決めきれない自分の今後

（内容）

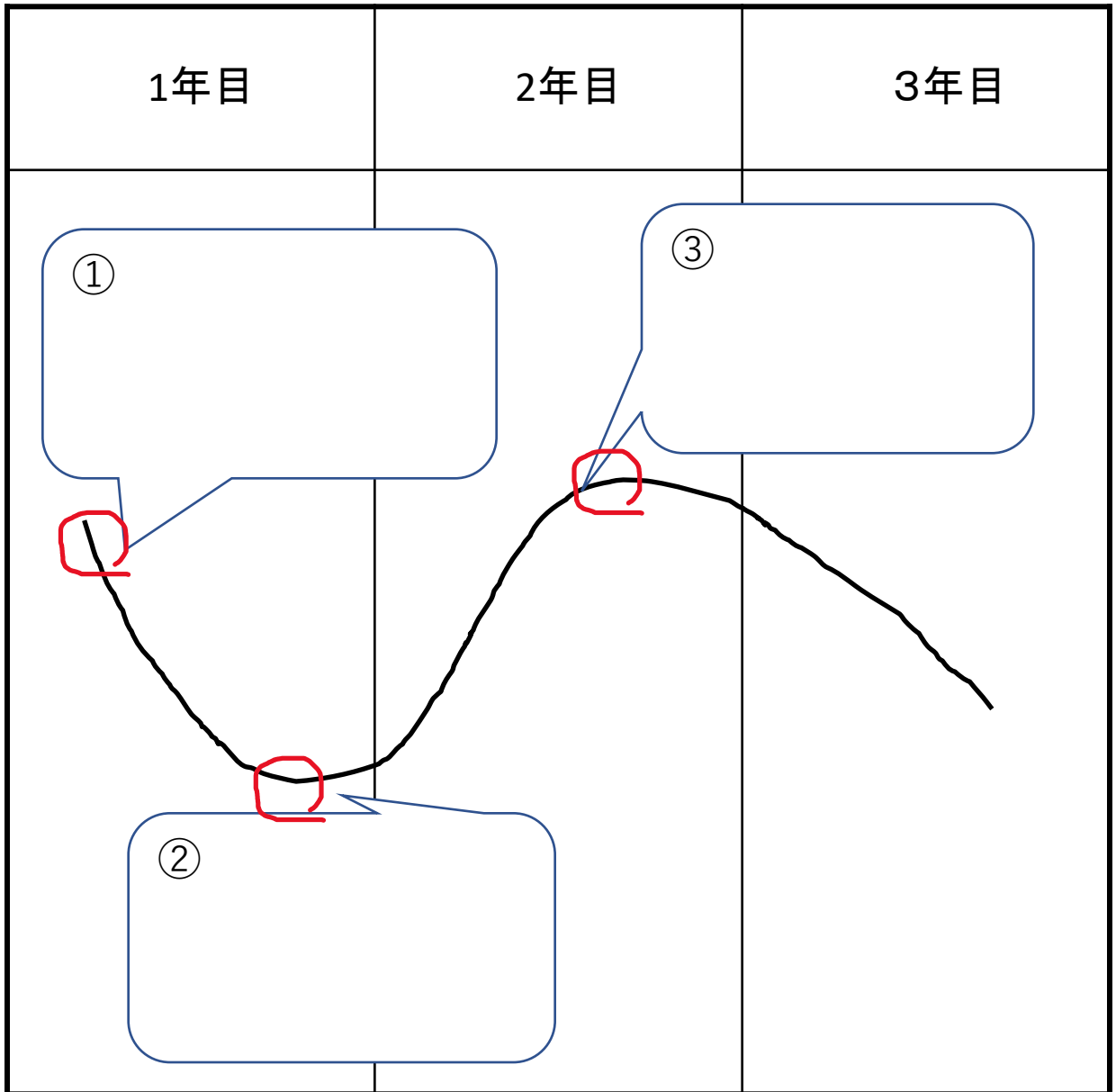
大手鉄道会社の系列のシステム会社に勤めるUさん。妻と子どももいてお給料も特に不満はありません。ただ、役職に就くための初めての昇進試験が迫っており、昇進を目指すのか、ワークライフバランスを考えてこのまま働き続けるのか迷っています。

このまま役職昇進した場合、上司はV部長なのですが、Uさんの話題をUさんに聞こえるように別の人と話す癖があり、それを嫌うUさんはVさんと合わない気がしています。また最近、同僚が外資系のネットワークセキュリティ会社に転職して一戸建てと外車を購入したのを知って、セキュリティネットワークについて学んでみようかとも考えています。

なお、自分のことを話す声が聞こえたとき、Uさんは「私について何かありますか？」と確認することもあるようです。

今後のことについていろいろ考えがまとまらなくなってきたUさんは、オンラインコーチングの会社を利用登録してみました。

【ワーク15-1】 認識から現実を変える A)



①～③の時点のそれぞれに、
A：起こった事
B：それに対する自分の評価、意味づけ
 を書き込んでみましょう。

【ワーク16】 強みも弱みも相対的（とらえ方次第）

（１）無口だ	
弱みと捉える	強みと捉える
（例です） ・ コミュ力がないと思 われる	（例です） ・ 黙々とやってくれそう ・ よく喋る部下が苦手、 という上司には最適だ
（考えて記入しましょう）	（考えて記入しましょう）

（２）先走りの行動が目立つ	
弱みと捉える	強みと捉える
（考えて記入しましょう）	（考えて記入しましょう）

【ワーク18】

事例を使ったコンプリメントと リフレーミングの実践

【ケース】

あなたの部署は、石鹸やシャンプーを製造する大手日用品メーカーの工場の総務部です。

ある朝、外部の方からこんな電話がかかってきました。あなたならどう応対（言葉を返す）しますか？

「あのさ、オタクの社員さんたち、隣のパチンコ店に、たくさん通勤の自転車止めてない？

あれ、問題になると思うし、イメージダウンになると思うよ。ところで俺、実はオタクの従業員だったんだけど、最近かなり人がやめてるらしいじゃん。ハラスメントとか待遇とかに問題があるって元後輩から聞いたけど、もっといろいろ考えないとね」

【ワーク19】

ポジティブ・ダブルバインド

「**A**という結果になっても、**B**という結果になってもあなたにとってプラスではないか？」という言い回しを使って、相談者の視野を広げるトレーニングをしましょう。

（１）「会社に残るか、転職するか迷ってるんです」と語るスタッフにどう語りかけますか？

（２）「既存の商品を提案するとあまり利益が見込めないですし、新商品を提案すると失注する可能性があります。どちらを提案すれば良いのでしょうか」と悩む部下に上司が返す言葉は？

著者の紹介

藤吉 史朗（ふじよし しろう）

東大経済学部卒・福岡県出身・B型

日本ブリーフセラピー協会コーチングエキスパート

国家資格キャリアコンサルタント

モチベーション・マネージャー

マインドフルヒプノ・トップトレーナー

資格試験予備校の支店長、出版社のプロジェクトマネージャーなどを経て独立。個人と組織の双方が成長できるための団体「Force Lender仕事と組織研究所」の代表を務めている。

【Force Lender 仕事と組織研究所】



HP : <http://shigoto-soshiki.forcelender.com>

E-mail : shigoto-soshiki@forcelender.com