

SPODフォーラム2019

大学職員のための コーチング

岡山理科大学 獣医学部

小林 忠資

t-kobayashi@vet.ous.ac.jp



岡山理科大学
OKAYAMA UNIVERSITY OF SCIENCE

本プログラムの目標

- 1) コーチングの特徴を説明することができる
- 2) コーチングのスキルを5つ以上挙げることができる
- 3) 状況に応じて、コーチングのスキルを活用することができる

構成

1. コーチングとは
2. コーチングのスキル
3. 事例の検討

コーチングの歴史

- 1500年代 「コーチ」という言葉
「馬車」、「大切な人をその人が望むところまで送り届ける」という意味が派生
- 1840年代 学生の指導をする個人教師
英国オックスフォード大学の教師
- 1880年代 スポーツの分野で
ボート競走の指導者
- 1950年代 マネジメントの分野で
- 1990年代 コーチングスクールの設立

定義はいろいろ

- 個人の潜在能力を解放し、その人自身の能力を最大限に高めること
Whitmore (1992)
- 他者のパフォーマンスと発達を促進する技能 (art of facilitation) である。
Downey (1999)
- 個人指導と教示 (instruction) の形で他者のパフォーマンスと発達を向上させる技術
Parsloe (2005)
- 相手との信頼関係のもとに、一人ひとりの多様な持ち味と成長を認め、適材適所の業務を任せ、現実・具体的に達成可能な目標を設定し、その達成に向けて問題解決を促進するとともに・・・経営を持続的に発展させるためのコミュニケーション・スキルである。
本間 (2008)

本プログラムでの位置づけ

- art / **スキル**
- 個人の能力を最大限に引き出す / **目標達成**
- 生活全体 / **職場**

コーチングの3つの原則

- 双方向
双方向の対話で気づきを促す
- 継続性
継続的に関わり、相手を着実に目標に近づける
- 個別対応
相手の特徴、能力、思考、性格に合わせて柔軟に対応方法を変える

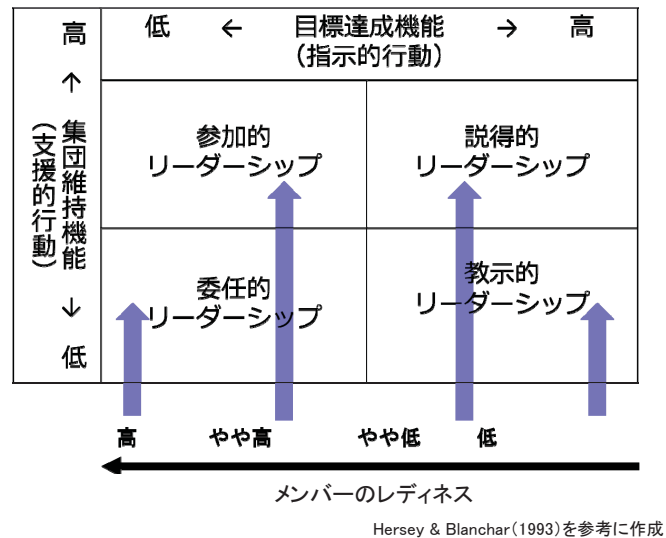
7

コーチ・エイ (2009)

成人学習者の特徴

	ペダゴジー	アンドラゴジー
学習者の概念	依存的なパーソナリティ	自己決定性の増大
学習者の経験の役割	学習資源として活用されるよりは、むしろその上に積み上げられるもの	豊かな学習資源
学習へのレディネス	年齢段階 カリキュラムによって 画一的	生活上の課題や問題から生起
学習への方向づけ	教科中心的	課題・問題中心的
動機づけ	外部からの賞罰による	内的な誘因・好奇心 (自身の価値観)

状況的リーダーシップ論



コーチングを活用できる場

- 対象
後輩、部下、学生
- 場面
面談 目標管理面接
問題が発生したときの振り返り
半期、四半期ごとの業務見直し
日常のコミュニケーション

10

構成

1. コーチングとは
2. コーチングのスキル
3. 事例の検討

11

コーチングのスキル

- 傾聴
- 承認
- 質問
- アサーション
- 目標設定
- フィードバック

12

相手の話を聴く（傾聴）

- 相手の話をしっかり聞く・忙しいようにみせない
- 相手の話に関心があるという姿勢をみせる
- うなづく
- 相づちを打つ
- 話のキーワードを繰り返す
- 要約し、確認する
- 相手に共感していることを示す
- 最後まで話を聴く
- まずは話を聴いて、すぐに評価しない
- 「でも」「しかし」のような否定的な接続詞を使わない
- 多少の沈黙にも我慢をする

13

こんな聴き方はNG

行動	与えるイメージ
腕を組む	拒否や自己防衛
頻繁に目を閉じる 口をかみしめる	不安や欲求不満
斜に構える	拒否
時計をみる	イライラしている、拒否
頻繁に座り方や姿勢を変える	イライラしている、拒否
むやみに相槌を打つ	雑なイメージ
相手に視線を合わせない	拒否、不安

承認のスキル

- ほめることの重要性
- 成長のために叱るも承認のひとつ
感情的より客観的な根拠、人格否定ではなく行動の否定
- こんなしかり方はNG
 - ・ 理屈のみで叱る
 - ・ 皮肉で叱る
 - ・ 属性を持ち出して叱る
 - ・ 事務的に叱る
 - ・ 過去の失敗を持ち出して叱る
 - ・ 比較して叱る

15

承認のスキル

- メッセージの3つの型：自分の気持ちを話す
 - ・ Youメッセージ
よくがんばった。すごい。えらい。
 - ・ Iメッセージ
・・・なので私はうれしい。ありがとう。元気になった。
成長がうれしい。
 - ・ Weメッセージ
あなたががんばったので、私たちががんばれた。

16

質問

▣ 目的別の種類

情報収集・現状把握

「チームに対して不満はあるか？」

関心を示す

「今週、予定ある？」

考えを深める

「どうしたらチームワークが高まるか？」

質問の種類（１）

▣ クローズドクエスチョン

イエスかノーで答えられる質問

▣ オープンクエスチョン

相手が自由に答えられる質問

クローズドクエスチョン	オープンクエスチョン
・ 回答しやすい ・ 回答が早く得られる ・ 事実の確認ができる ・ 質問者が会話をコントロールできる	・ 回答者に考えさせることができる ・ 回答者の意見や感情を確認できる ・ 回答に時間がかかることがある ・ 回答者が会話をコントロールできる
「朝ごはんを食べましたか」 「ご出身は愛媛ですか」	「その映像を見てどんなことを感じましたか」 「どうしたら禁煙できると思いますか」

18

質問の種類（２）



19

質問の種類（２）

▣ 過去質問

すでに起こったことを聞く質問

- ・ 事実、結果、原因を振り返らせ、相手の考えを引き出すのに効果的
- ・ 繰り返すと、一方的に責められているような気分になってしまう

▣ 未来質問

今後のことを聞く質問

- ・ 過去の経験から教訓や課題を見出すときに効果的
- ・ 現状を客観的に解釈することができないまま安易な答えを見出してしまう可能性も

20

質問の種類（３）

□ 否定質問

「～しない」「～できない」といった否定語句が含まれるもの

「なぜ締め切りを守れないのか」

「なぜ、もっと前にやっておかなかったのか」

□ 肯定質問

「～しない」「～できない」といった否定語句が含まれない質問

「締め切りを守るためにはどうしたらよいか」

「さらに効率的に業務を行うためには何に注意したらよいですか」

21

質問の三つの観点（１）

□ 拡散

与えられた情報を手がかりに、新しい情報をつくり出して、新しいアイデアや考えへ思考を発展させる

例）「目標を達成するには、どのような方法がありますか」

□ 焦点化

相手との会話の中から見出した重要な点をまとめて相手にフィードバックする

例）「選択肢の中で実現できそうなものは何か」

22

質問の三つの観点（２）

□ 視点の転換

これまでの慣例にのみ従おうとする場合

「学生の視点から見たらどうか？」

オープンキャンパスで参加者誘導を担当する後輩職員が参加者に声掛けを行っていない場合

「あなたが、生徒や保護者だったら声掛けを行わない教職員をどのように思うかな？」

グループでの活動に積極的に参加しない一部の学生に対して学生が不満を持っている場合

「積極的に参加しない学生は、なぜ参加しないと思う？」

23

コーチングのスキル

□ 傾聴

□ 承認

□ 質問

□ アサーション

□ 目標設定

□ フィードバック

24

アサーション

- ▣ 非主張的自己表現：他人を常に優先
「書類を提出してくれただけでよい」
- ▣ 攻撃的自己表現：自分を優先
「締め切りいつだと思っているの」
- ▣ アサーティブな表現：自分も相手も大切にする
「何かあったのかと心配した。今後は、事前に連絡してもらえるかな」

DESC法（１）

- ▣ Describe（描写する）
相手の行動を、客観的・具体的な事実をもとに述べる
（解釈や推測したことではない）
- ▣ Express（表現する）
Empathize（共感する）
相手の行動に対する自分の感情、気持ちを冷静に伝える

DESC法（２）

- ▣ Specify（特定の提案をする）
相手にしてほしいことや変えてほしいことを伝える
（命令ではない）
- ▣ Choose（選択する）
Sで提案した相手の選択に対する回答を準備しておく
Yesの場合 感謝を伝える
Noの場合 次の提案を考える

提案する場合

- ▣ Yes／Noの選択権は相手にある
最終的な判断は相手に委ねる
- ▣ 1回につき1つとする
ステップをつくり、確実に相手の成長を促す
- ▣ 相手が行動しやすいように具体的に伝える
提案の内容を明確にする
- ▣ 結果を報告してもらう
提案した行動の結果を報告してもらう機会を設ける

コーチングのスキル

- 傾聴
- 承認
- 質問
- アサーション
- 目標設定
- フィードバック

29

目標設定

自分の将来のビジョン（目標）を明確にし、それに向かっていくのには何が必要で、何をすればいいのかを、相手が自ら考え、気づき、行動していくことを支援する

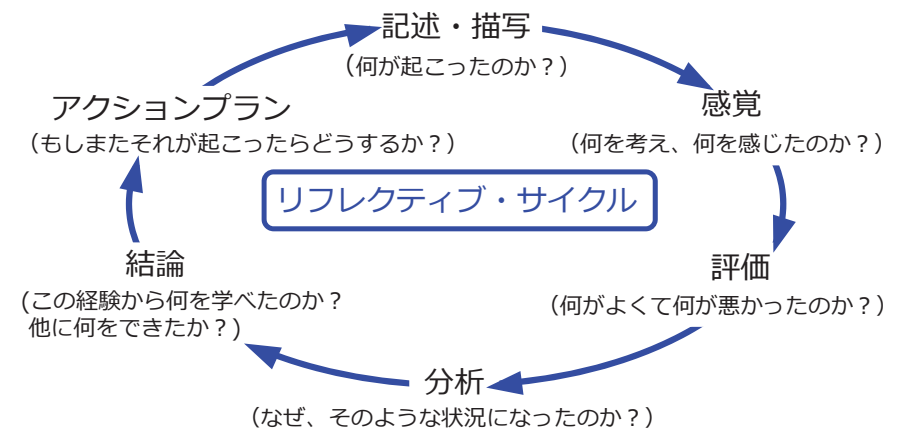
G	GOAL	目標を設定する 何を目標にしますか？
R	REALITY	現状を把握する 現在、どんな状況にありますか？
O	OPTIONS	選択肢を考える どのような方法で改善・実行しますか？
W	WILL	意志を確認する いつから実行に移す予定ですか？

30

SMARTゴールを意識する

- Specific : 具体的である
- Measurable: 測定可能である
- Achievable: 達成可能である
- Realistic : 現実的である
- Time-bound : 期限が限られている

リフレクティブサイクルを活用する



32

フィードバックのスキル

- ▣ 目標を達成するために、相手がどのような状況にあるかを伝えること
- ▣ 2つのフィードバック
 - 肯定的フィードバック
 - 行動に誤りがなかった時
 - 承認 例) 頷く、「そうだね」
 - 褒める 例) 「よくできたね」「すごい」
 - 否定的フィードバック
 - 行動に誤りがあった時

33

効果的なフィードバック

- ▣ できるだけ速やかに
- ▣ 主観的・感情的なものよりも、客観的なものを
- ▣ 行動変容が可能であること
- ▣ 命令や忠告にならないようにする
- ▣ 伝わっているかどうかを確認すること
- ▣ 優先順位をつける

34

ペンドルトン・モデル

- ▣ 対話的にフィードバックを与える
 - 1) 相手がうまくできていると考えていることを尋ねる
 - 2) 指導者がうまくできていると考えることを伝える
 - 3) 相手が改善できると考えていることを尋ねる
 - 4) 指導者が改善することができると考えていることを伝える
 - 5) 相手と指導者でどうしたら改善できるかを議論する

急がば回れ

- ▣ 指示は短期的な成果を高めることができる
 - ⇒ 指示待ち人間を育てるのにも効果的
- ▣ 自ら考える人を育てるには、指示だけでなくコーチングのスキルも重要
 - ⇒ 長期的にみれば、相手のため、そして組織のためになる