

# コーチング

人の内面に働きかける  
聴く、問いかけについて

---

## 鋭農経営塾

講師：合同会社 Amahoro 薮島 一匡（はいじま かずまさ）  
米国認定CPCCプロフェッショナルコーチ  
CCC 社 レゾナントリーダーシップ修了

## 講義後の姿

- ✓ コーチングの基本概念を理解している
- ✓ 人の内発的動機について理解している。
- ✓ 実践に活かす方法を理解し、実践の道筋がついている。

## ■ 本日の講義の流れ

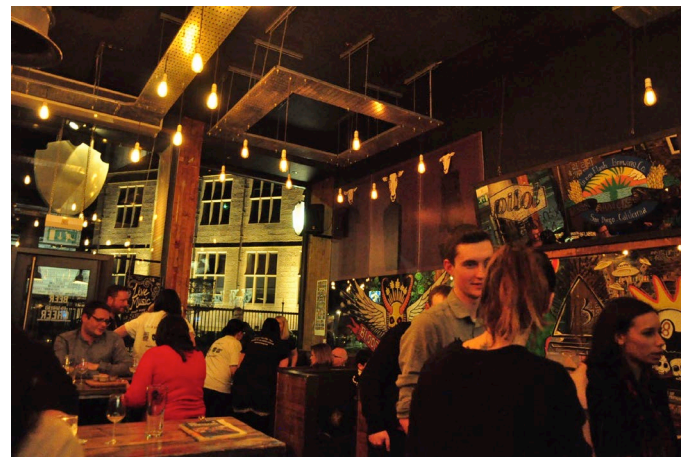
- ✓ コーチング概要
- ✓ 「聴く」について
- ✓ コーチングの基礎。伝え返しと質問
- ✓ コーチングデモ、3人でグループの実践
- ✓ 日常的な活用。1on1について

## 薮島 一匡（はいじま かずまさ）

東京都門前仲町生まれ 43歳  
趣味 旅。食。課題。0 → 1



- ・日本・世界の生産者や社会的な取り組みを訪ねる。全都道府県、世界25カ国を巡る。
- ・起業家、社長への事業相談やインタビューして回る。人の原動力や関係性に興味あり。



- ・ なんでこんなこともわからないのか？
- ・ やるっていつているのに、やるきあるのか？
- ・ こんな常識だろう！
- ・ なんでも意見を言って欲しいと言っても、だれも来ない。

## ■ 経営者の願い

- ① 主体的に動いて欲しい
- ② 責任感を持って欲しい
- ③ 目の前のことだけでなく、広い視野を持って欲しい。
- ④ 経営者感覚を持って欲しい

## コーチングとは？

- ・ 聴いて質問する技術
- ・ 自らの動機に気づき行動する→内発的動機

### コーチングの概要

- ・ 30分から1時間 二週間に一度を3ヶ月くらい行って効果が出ると言われている。  
一朝一夕ではできない。
- ・ 電話、オンライン、対面 最近はチャットなど
- ・ トレーニングの内容と期間は会社によって全く違う

## オートクライン

- 自分が話したことば（内容）を自分で聞くことによって、自分が考えていたことに気づくこと
- 人が「話す」ということは、情報を伝達するというだけではなく、自分が何を思っているのかを知る。
- 相手に話しながら、自分で自分の声、自分のアイディアを聞いている。



## 広がるコーチング

- 欧米の上位企業では当たり前。特にエグゼクティブコーチを経費でつける。
- マネージャーの条件としてもコーチングスキルが必要となる。相手の力を引き出すこと
- 日本では、エグゼクティブはもちろん、組織づくりの一環として広がる。管理職に昇進する時は全員受講するなどして定着させている。
- 様々な流派があります。

## ■ なぜ、広がっているか？

- 今までの管理体制では限界がある。組織形態の変化。
- 不確実な変化への対応するため
- 個人の力の最大化＝自己実現の時代
- 教育の変化

## ■ コーチングの4つの礎（CTI社）

- 人はもともと創造力と才知にあふれ、欠けることのない存在である
- その人すべてに焦点をあてる
- 今この瞬間から創る
- 本質的な変化を呼び起こす

**注** 様々な流派があります

## ■ 今どきの若者は。。

- 受けてきた教育が違います。個の教育。協働作業やワークショップ形式
- デジタルネイティブ
- 幸せ（成功）の価値観が違います。
- 生まれてから、「不況」。自己実現。損せず生きていく。

話を聴けていますか？

**そもそも安心して話せる職場ですか？**

# 聞くと聴くの違い

「訊く」 = 「尋問する」



# 聞く

- 目的・・・判断、指示、アドバイス
- 使っているもの・・・頭（思考）
- 効果・・・自分が状況を正確に把握し、適切な判断、指示、アドバイスを与えるため
- テクニク・・・質問
- 使う場面・・・一般的なマネジメント、業績報告、緊急時対応

## 代表例

- 具体的にはどういうこと？
- 細かい状況を説明して欲しい。
- だったら、〇〇すればいいんじゃない？

# 聴く

- 目的・・・エンパワーメント、主体性を引き出す
- 使っているもの・・・身体（感性）
- 効果・・・分かってもらった、理解してもらった体験を生む  
ことで、話してが安心安全、つながり、信頼を感じる
- テクニク・・・リフレクション（感情、ニーズ）
- 使う場面・・・人材育成、one on oneミーティング、面談など

## 代表例

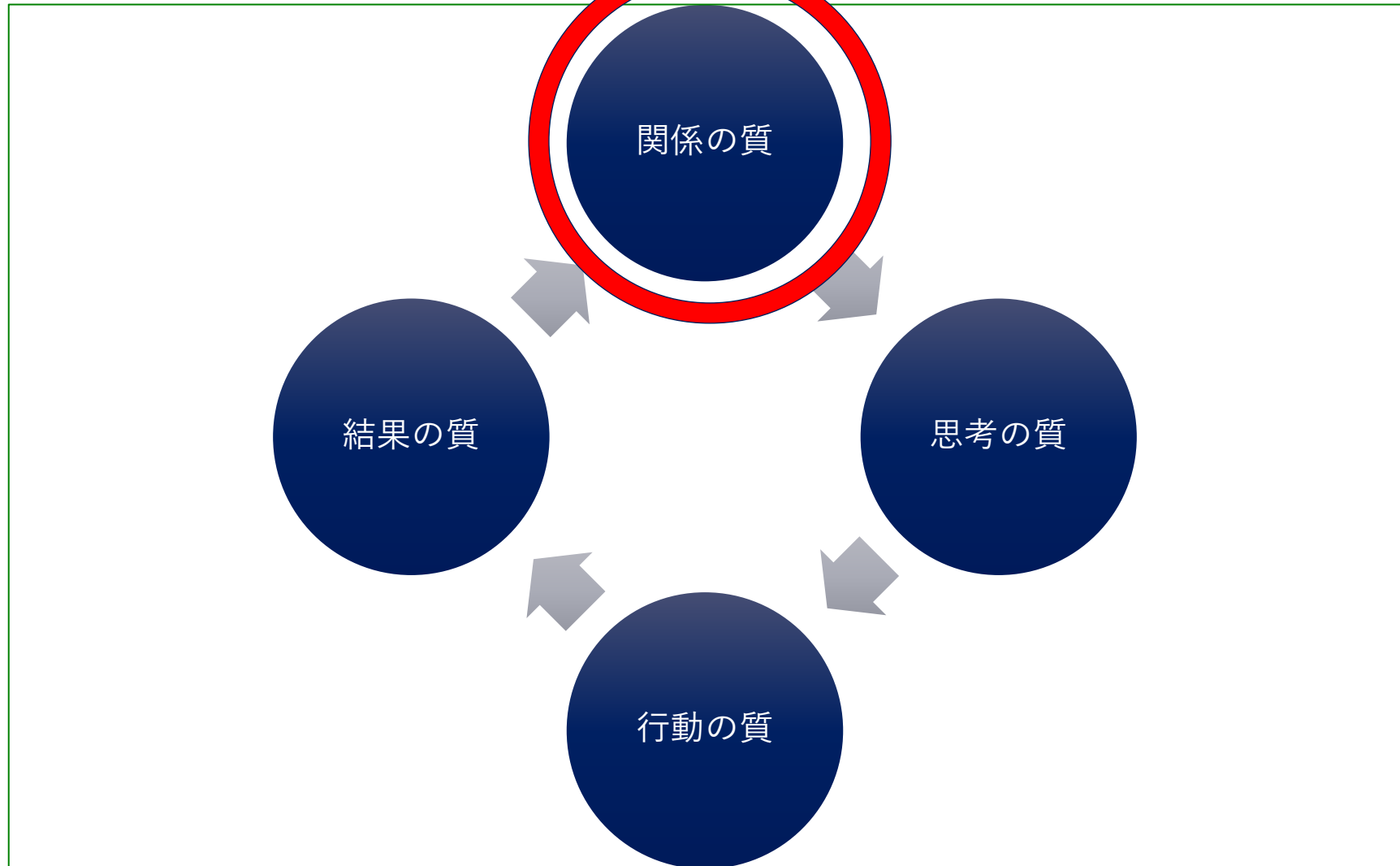
- ・〇〇についてさらに話したいことはありますか？
- ・本当はどんな状況が理想ですか？
- ・何か私にサポートできることはありますか？

# 日常におこるちょっとしたズレ


- ① 同じことを目指しているはずなのに、なぜか意見や行動が違う（決めたのになんで？）
- ② 伝えたのに、伝わってない。（言った言わない問題）
- ③ やたらとコミュニケーションに時間がかかる。  
（言ってもわからない→自分でやろう）
- ④ はじめはよかったのに、だんだんと関係が悪化する。  
（あの頃はよかったのに・・・）
- ⑤ 会議がやたら多くなる。会議しとけば満足（情報共有するとよくなる勘違い、課題解決していない）→管理者は満足で、スタッフは不満足

- ・ なんでこんなこともわからないのか？
- ・ やるっていつているのに、やるきあるのか？
- ・ こんな常識だろう！
- ・ なんでも意見を言って欲しいと言っても、だれも来ない。

# 成長の循環モデル MIT ダニエル・キム教授



# 悪い循環



上手くいかない・トラブルがおきる（結果の質）

対立が生じ、押し付け、命令・指示が増える（関係の質）

創造的思考・積極性がなくなる、受け身で聞くだけ（思考の質）

自発的・積極的に行動しない（行動の質）

さらに成果が上がらない（結果の質）

関係がより悪化する、なすり合い、自己防衛（関係の質）

# 良い循環

互いに尊重し、結果を認め、サポートしあえる（関係の質）

気づきがあり、共有され、当事者意識を持つ（思考の質）

自発的・積極的にチャレンジ・行動する（行動の質）

成果が出てくる（結果の質）

賞賛する。信頼関係が高まる（関係の質）

もっと良いアイデアが生まれる（思考の質）

組織の多くの課題は、人のこと



相手と繋がれた。  
共感したと思える瞬間はどんな時？

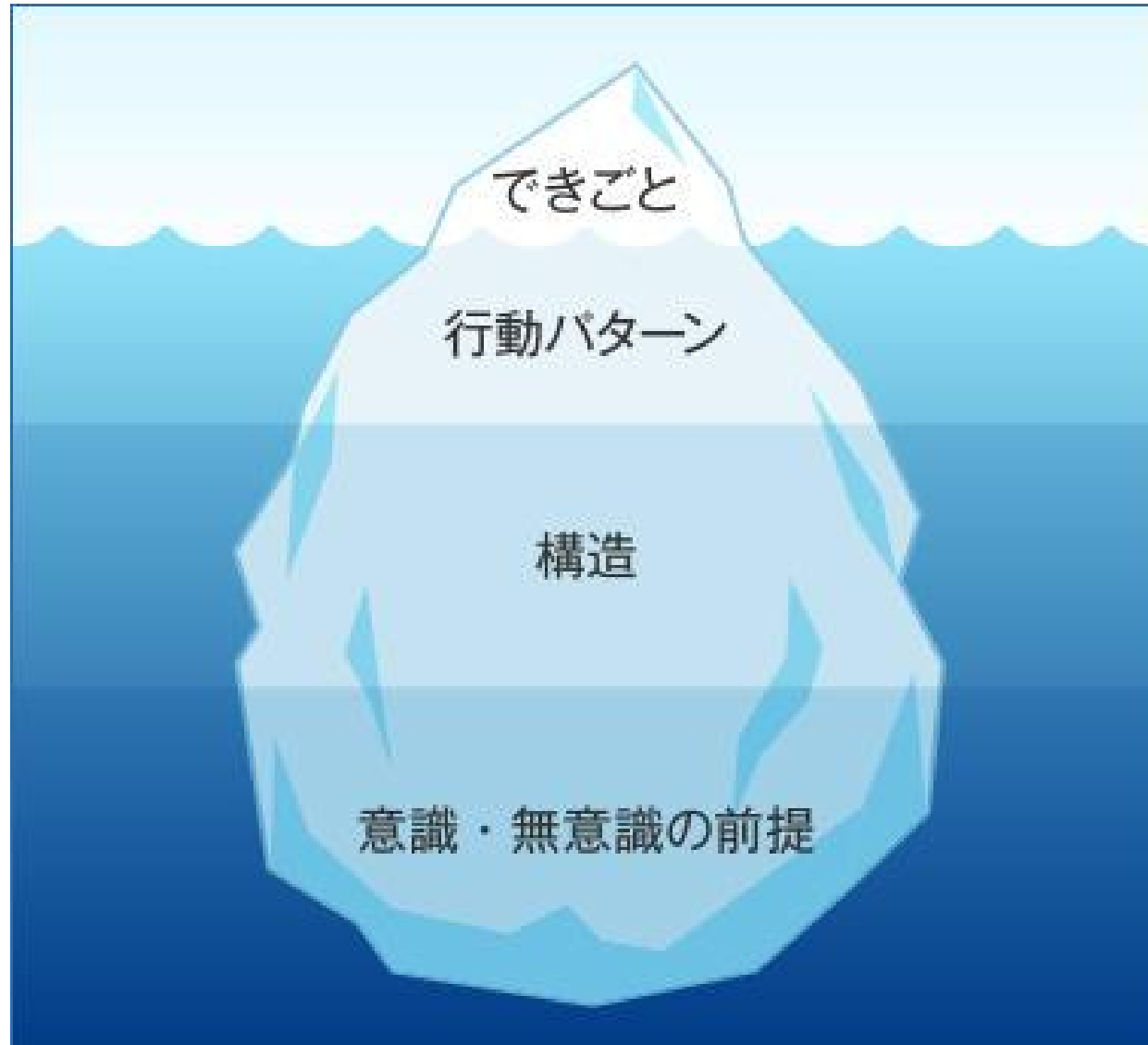
# 例えば

- 共通点がみつかったとき
- 相手の考えが理解できた
- 受け入れてくれた感じ
- 表情が和らいだとき
- 真剣さが伝わったとき
- 意識を向けられているとき

そもそも人の意識とは？



# 氷山モデル



どうやって深めていくか？

# 傾聴のレベル

- レベル1 内的傾聴

相手ではなく自分に向いている。評価・判断・意見など考えを持っている。相手をなんとかしてやろう！

- レベル2 集中的傾聴

相手に焦点を当てている。興味や関心が向いている。お互いが共感している。

- レベル3 全方位的傾聴

相手だけでなく、すべてのところに目が向いている。集中しており、エネルギーを感じられる。

## 話を「聴く」ときのテクニックの一例

- 自分がどの傾聴レベルにいるか意識する。
- 話す前に、気になること（緊急なこと、携帯など）は終わておく。脇におく。
- 相手に「体」を向ける。座る位置
- 興味深そうに、真剣に聴いているという姿勢を見せる。 1分でも十分
- 3対7で聴く



# 伝え返し

- 相手に起きていることをそのまま純粹に返す。自分のフィルターを通さず、評価、判断しない。
- 鏡のように返すこと。
- おうむ返しのように聞こえるが、相手の経験を映す鏡となることで、
- 意識を内側に向けることができる。
- 外側に自分を説明しようとするところを、自分の内側に気持ちを向けることで、「感じていること」を感じ始める。

# 伝え返しワーク (3人組)

①話し手：何かに対する文句か愚痴のエピソードを話す

②聴き手：ひたすら伝え返しをする

聴こえたことを聴こえたままに返す。自分の判断、反応を加えずに相手の体験は、自分ではわかりあえないという気持ちを持つ

③話し手は伝え返しをされてどんな感じだったかを共有する。  
オブザーバーはどんな風に視えたかを共有する

話し手 2分 振り返り 1分 × 3人

# 良い質問とは？

- ✓クローズorオープンクエッション
- ✓短い質問
- ✓相手に響く質問
- ✓本質を突く質問

# 質問の種類

○内容を明確にする質問

どういう意味ですか？もう少し話してもらえますか？

○具体性を求める質問

たとえば？具体的に言うと？

○核心をつく質問

何が問題ですか？

何があなたをそうさせていますか？

○背景を確認する質問

今までにどんなことを試しましたか？

そのことをあなたはどのように理解していますか？

# 質問の種類

## ○判断に関する質問

何が最適だと思っていますか？どのように見えていますか？

## ○期待に関する質問

どんなことが可能ですか？あなたが心底にワクワクするものは何ですか？

## ○視点を転換する質問

今から10年後、どうなっていると思いますか？

## ○可能性を広げる質問

どんな可能性がありますか？もっと探求したい事は何ですか？

## ○失敗を学びに変える質問

もう1回やり直せるとしたら、どうしますか？

何の障壁もなかったら、どのようにしますか？

# デモコーチング

受講メンバーからロールプレイ相手を選び、  
デモコーチング

# 今のコーチングの振り返りと コーチングの流れ

伝え返し→あなたの話を受け取っていますよ

質問は短く→クライアントの意識を内向きにするために

核心を得たら→そこを明らかにする。掘り下げる。

約束→コミットメントしてもらう

## 3人組のコーチングワーク

- ✓伝え返しと質問のみ
- ✓評価判断をしない

コーチ役・クライアント役・オブザーバー（外から見る役）を繰り返します。

**（クライアント役3分 フィードバック2分）×3人**

コーチへのフィードバック

- ①よかった点
- ②さらにこうなると向上しますよ！



# 持ち帰ってほしいもの

- レベル1、2、3の傾聴を意識する。
- 相手の内発的動機に働きかけているか？
- 適切な質問は、相手を勇気付ける。
- すべてのひとは、個性があり、力を持っている。
- 相手から引き出せるのはあなたの関わり方、あり方次第。
- 実践的な手段としての1on1

# 1on1の実戦

①定期的に行う。30分程度。

コーチング的な視点にたち、指示、命令でなく、自発的に課題を発見し、動き出すように促す。

例 Yahoo!! 毎週1回/30分 →頻度が大事だと考えられている。

特に誰に有効か？

- ・停滞しているとき
- ・何か不安な兆候が見えたとき
- ・新しいチャレンジを伴うとき
- ・新しい環境になったとき（入社時など）

# 参照書籍

- ①コーチングが人を活かす 鈴木義幸 著
- ②良い質問をする技術 栗津 恭一郎 著
- ③コーチングバイブル（第三版） 本質的な変化を呼び起こすコミュニケーション
- ④3分間コーチング 伊藤 守 著
- ⑤ヤフーの1 on 1 — 部下を成長させるコミュニケーションの技法 本間 浩輔 著
- ⑥なぜ、人と組織は変わらないのか？ ロバート・キーガン著
- ⑦なぜ、弱さを見せあえる組織が強いのか？  
ロバート・キーガン著