

リーダーシップ を発揮しよう

リーダーシップを発揮しよう

1 リーダーとリーダーシップ

1) 「リーダー」は、「リーダーの役職」に就いている人とは限りません。また、固定されているものでもありません。

- ①組織の中で地位を与えられている人（リーダーの役職に就いている人）
- ②メンバーの中心になる人（必ずしもリーダーの役職とは限らない）
- ③メンバーから頼られている人（必ずしもリーダーの役職とは限らない）
- ④メンバーに多くの影響を及ぼす人（必ずしもリーダーの役職とは限らない）
- ⑤メンバーを指導・統率する人（必ずしもリーダーの役職とは限らない）
- ⑥リーダーシップを取り、その効果が出る人（必ずしもリーダーの役職とは限らない）

2) リーダーシップとは、

目標達成しようとするグループで、リーダーが目標達成に役立つ影響を与えることです。

2 リーダーシップとマネジメント

本来、ヒト・モノ・カネの管理はマネジャーが、リーダーは組織の変化や改革を担います。

リーダー	マネジャー
変化を求めます	組織の保全を求めます
リスクを冒して改革を目指します	リスクを減らし組織を守ります
革新的です	保守的です
視点は外に向いています	視点は内に向いています
「どんな行動をするか」を考えます（行動重視）	「どう行動するか」を考えます（効率重視）

3 リーダーシップ研究の歴史

<リーダーシップの特性理論（資質研究）>

1940年代まで「リーダーは作られるものではなく、生まれながら持つ資質である」という考え方で、その資質は何かという研究がされました。

知性	学識や判断力、創造能力が高い。
行動力	判断力、協調性、社交性、適応力があり、最後までやり遂げる力がある。
信頼感	自信や責任感にあふれメンバーとよい関係を構築できる。

ところが、リーダーは状況によって変わり、特に決まった資質はないことが次第にわかってきました。

そこで、1950年代に入ると、「リーダーは特定の行動によって作られる」というリーダーシップ行動論の研究が盛んになります。

<リーダーシップ行動論>

1939年（レヴィン:アイオワ研究）

特性理論からの脱却をめざし、リーダーシップのタイプの分類を試みました。民主的リーダーシップが最も有効であるとしています。

専制型リーダーシップ	未熟な集団で、メンバーは受け身。リーダーが意思決定、指示、監督。
放任型リーダーシップ	成熟したメンバーで、意思決定、手順作成はメンバーが行う。
民主型リーダーシップ	メンバーは積極的。リーダーの援助でメンバーが目標、手順を作成。

1954年（ハーバード大学）

リーダーを分類すると「課題解決リーダー」と「社会的リーダー」があることを明らかにしました。

課題解決リーダー	課題を解決するため、グループを動かす。
社会・感情的リーダー	グループ内の緊張をほぐし、まとまりをもたせようとする。

1961年（ミシガン大学）

リーダーを組織の機能として考え、「生産性中心型」と「従業員中心型」に分類しました。

生産性志向型	目標達成のために、部下にルールや手順を守らせるリーダー。
従業員中心型	目標達成のために、部下を尊重し人間関係に配慮するリーダー。

1962年（オハイオ州立大学）

リーダーの行動を捉える大規模な調査を実施しました。その結果リーダーは2つに分類できました。

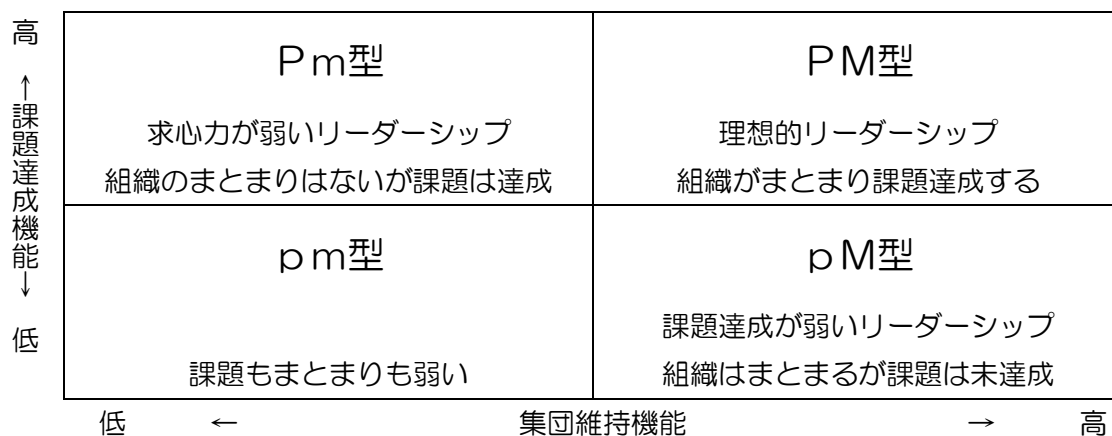
構造づくり型	目標達成のために、組織を整えて、計画やメンバーの役割分担を管理するリーダー。
配慮型	目標達成のために、メンバーとの信頼関係を築き維持しようとするリーダー。

1966年（三隅:九州大学）

リーダーシップを課題達成能力（P:Performance）と集団維持機能（M:Maintenance）で捉えマトリックス化しました。

課題達成機能	目標達成のために、計画立案・メンバーへ指示をする。
集団維持機能	目標達成のために、グループのまとまりを維持する。

<PM理論>



不足部分を強化して、理想のPM型に移行することが求められます。

このように、「業績面」と「人間関係面」の2面によってリーダーシップは発揮されるとして研究が行われ、訓練によってこのような行動を身につけた人がリーダーになりました。ところが、企業組織が巨大化するとともに複雑化してくると、ある状況ではうまくリーダーシップを発揮していたリーダーが、別の状況ではうまく発揮できなくなる現象が発生します。そのため、条件適応（コンティンジェンシー）理論が提唱されます。

4 リーダーシップの条件適応（コンティンジェンシー）理論

1961年（バーンズ&ストーカー:イギリス）

機械的組織	外部環境変化が穏やかな時のリーダーシップは、垂直的な命令と指示をする。（ピラミッド型）
有機的組織	外部環境変化が激しい時のリーダーシップは、水平的な支援的助言をする。（ネットワーク型）

1967年（ローレンス&ロッシュ:ハーバードビジネススクール）

環境に応じたリーダーシップをとる必要があるとした。

組織の分化	不安定な環境にある組織は、分化の程度が高く、組織を統合する人員が多い。
組織の統合	安定環境にある組織は分化の程度が低く、階層によって統合されていた。

1964年（フィドラー:イリノイ大学）

環境や状況によって、有効なリーダーの行動は変化することを明らかにした。

組織の業績＝状況変数×LPC で表した。（LPC:Least Preferred Coworker）

状況変数：リーダーがメンバーに受け入れられる度合。受容されれば高くなる。

：仕事や課題の明確さ。目標・手順・成果が明確で構造化されているほど高くなる。

：リーダーの権限の強さ。メンバーの評価・昇給・昇任に影響力が強いほど高くなる。

LPC：高LPC→苦手な同僚を高く評価するリーダー

：低LPC→苦手な同僚を避けようとするリーダー

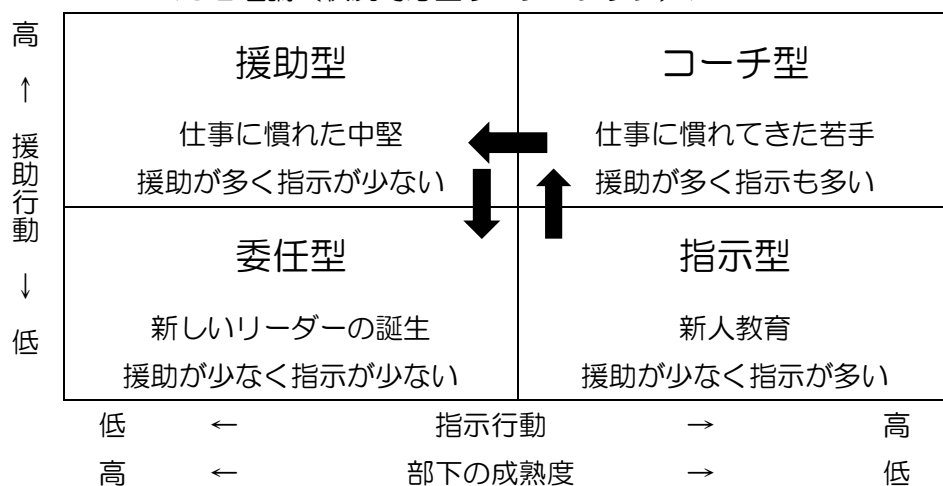
状況変数が非常に高いか非常に低いリーダー	タスク中心・指示的なスタイルが有効
状況変数が高くも低くもないリーダー	人間関係中心・非指示的なスタイルが有効

<部下育成のリーダーシップ>

1977年（ハーシー&ブランチャート）

部下の業務習熟度に特化したリーダーシップを明らかにした。

<SL理論（状況対応型リーダーシップ）>



指示型	具体的に指示を与えて、業務の管理を行います。
コーチ型	部下の疑問を解消し、部下の考えを尊重して自律的に仕事を進める能力を養います。
援助型	具体的な指示を減らし、部下との相談や部下のサポートをしながら成長を促します。
委任型	業務を部下に委ねます。「ひとり立ち」を目標とします。

<モチベーションのリーダーシップ>

1971年（ハウス）

メンバーの動機づけを理論化しました。メンバーが目標（ゴール）達成するまでにリーダーは、メンバーやチームの状況に応じた道すじ（パス）をつけなければ、メンバーのモチベーションが下がるとしました。

<パス・ゴール理論>

	内容	メンバーやチームの状況
指示型	課題を達成する方法や手順を具体的に指示する。	メンバーの経験値も能力も低い。仕事があいまい。チームのまとまりがない。
支援型	メンバーの状態に配慮する。	仕事明確で、リーダーとメンバーの権限がはっきりしているチーム。
参加型	意思決定をする前にメンバーに意見を求める。	メンバーの能力・自律性・経験値が高く、メンバーが自己解決する意欲が高いチーム。
達成志向型	高い目標を示し、メンバーに努力を求める。	困難であいまいな仕事だが、メンバーの能力や経験値が高いチーム。

<リーダーシップの代替状況>

1978年（カー）

リーダーシップを代替する状況を明らかにしました。メンバーの成熟度が高まるとリーダーの役割は狭くなり場合によっては必要なくなります。

<u>不要になる</u> リーダーの型	チームやメンバー、仕事の状況。
仕事中心型リーダー	メンバーの経験値や能力が高いとき。
	仕事が手順化・マニュアル化されているとき。
	チームの課題が具体的にされているとき。
人間中心型リーダー	メンバーの動機づけが必要でない仕事。
仕事・人間中心リーダー	メンバーがプロフェッショナル指向で自立しているとき。
	チームがよくまとまっているとき。

作業の機械化・マニュアル化が進むと仕事中心型リーダーは不要になります。メンバーの経験値が高くチームがまとまっているとき、仕事人間中心リーダーは不要になります。最終的にはメンバーの動機づけを促す人間中心型リーダーのみが必要になります。

<変革のリーダーシップ>

1988年（コッター）

変革のリーダーシップを明らかにしました。リーダーシップとマネジメントを区別し、変革を実現する8つのステップを提唱しました。

	リーダーシップ（攻め）	マネジメント（守り）
役割	変革の必要性を訴える。 変革を起こし継続する。	組織の秩序と統制を行う。 継続させることを重視する。
領域	組織の方向性 人心の統合と動機づけと教育	計画や予算の策定と実行 人の組織化と管理統制による問題解決

変革の8ステップ

1	変革必要性理解	市場動向、競合分析、SWOT分析など。
2	チーム発足	変革チーム発足。
3	ビジョン策定	変革の方向性やビジョンを明示。戦略の立案、実行。
4	ビジョン共有	ビジョンや戦略を共有。
5	実現サポート	変革の障害物を排除。ビジョンに沿わない制度・組織を変更。行動の変化。
6	計画・実行・報償	戦略を実現する計画を策定実行。計画成果に対して報償を行う。
7	更なる変革	ビジョンに沿わない制度・組織を変更。ビジョン実現に必要な人材採用育成。
8	変革の定着	継続的な変革方法の確立。

変革リーダーの資質

対人スキル	組織の内外を問わず共に行動できる、対人スキルの優れた人間。
情熱	揺らぐことなく変革を行うためには、相当のエネルギーが必要。

<サーバント・リーダーシップ>

1970年（グリーンリーフ）

「サーバント（servant：奉仕）こそが、リーダーシップの本質」としてしました。リーダーはまず相手に奉仕し相手を導き、部下の能力を肯定しお互いの利益になる信頼関係を築いていくリーダーシップのスタイルをとります。従来のリーダーシップを支配型リーダーシップ、サーバント・リーダーシップを支援型リーダーシップとして以下に比較してみます。

	支配型リーダーシップ	支援型リーダーシップ
リーダーの存在意義	部下の管理。	部下の支援。
行動基準	組織の伝統や自らの経験則。	部下の自主性。
リーダーのモチベーション	より高い地位を目指す。	組織上の地位ではなく、他者への奉仕を重視。
目指すもの	達成に対して自分が賛美されること。	達成に対しメンバーみんなが賛美されること。
影響力の根拠	権力を行使し部下を畏怖させる。	部下との信頼関係。
コミュニケーション	部下に対する説明・指示中心。	部下の話を傾聴する。
部下の育成	部下への指示。	部下と共に学ぶ。
失敗したとき	部下を罰する。	部下と共に失敗から学ぶ。
メンバーの行動	リーダーに対する恐れや義務感で行動する。 リーダーに言われて行動する。 リーダーに言われたとおりに行動する。 リーダーの機嫌をうかがう。 リーダーに従う感覚を持つ。 リーダーをあまり信頼していない。 自己中心的なメンバーが育つ。	自分がやりたい気持ちで行動する。 リーダーに言われる前に行動する。 自分で工夫を試みる。 リーダーの示すビジョンを意識する。 リーダーと共に活動している感覚を持つ。 リーダーを信頼する。 周囲に役立つとするメンバーが育つ。

このように、組織のメンバーの行動が主体的になり、チームの一体感が増し、モチベーションも上がり、チームの生産性も上がるメリットがあります。また、リーダーがトップに立つピラミッド型組織が逆転し、顧客が最上位、その下に社員、その下にリーダー、その下に経営層がくるため、顧客の声やニーズ・ウォンツが経営に反映しやすくなります。ただし、メンバーにある程度の経験値がないとうまくいかず、信頼関係を構築するまで相当の時間が必要になります。

サーバント・リーダーシップの10の特性

傾聴	メンバーの話をしっかり聞き自分がどう役に立てるかを考えます。
共感	メンバーの立場に立ってメンバーの気持ちを理解します。
癒し	メンバーの心は無傷の状態にして、メンバー本来の力を取り戻させます。
気づき	メンバーから気づきを得たり、メンバーに気づきを与えたりします。
納得	権限に頼らず、メンバーの承認を得ながら納得した行動を促します。
概念化	大きな夢やビジョンを持ち、メンバーに伝えます。
先見力	現在の出来事を過去の出来事と照らし合わせ、将来の出来事を予測します。
執事役	自分が利益を得ることよりも、メンバーに利益を与えることに喜びを感じるようにします。
メンバーの成長	メンバーの資質と特性を把握し、個々の成長を促すことに深くコミットします。
コミュニティづくり	メンバー同士の関係に配慮し、互いに協力できる環境を構築し成長できるコミュニティをつくります。

<オーセンティック・リーダーシップ>

2003年（ビル・ジョージ：『ミッション・リーダーシップ』）

オーセンティック（authentic）は「確実な・本物の」という意味があります。アメリカの大企業の不正会計事件が起きたことから、外部評価に影響されず、倫理観を重視し、自分の価値観や考え方に基づいたリーダーシップが必要だとしています。

目先の利益にとらわれ企業が守らないといけぬ倫理観や価値観を失うと、将来顧客から得られる利益を大きく失うこととなります。そのため、倫理観や価値観に正直な行動であるかをチェックしないとはいけません。オーセンティック・リーダーシップはこのチェック機能をリーダーに持たせたものになります。

以下にオーセンティック・リーダーシップの特性をまとめます。

特性	内容
自らの目的を明快に理解している。	自分の存在意義や目的を十分に理解している。
自分が重視する価値観や倫理観に対して忠実に行動する。	外部に影響されず、自らが正しいと思える価値観や倫理観に基づいて、ときには勇敢に行動することができる。
情熱的に人をリードする。	周囲には本音で話しかけ、自分の弱みを隠さずに全力で人をリードする。
人とのリレーションシップを構築する。	活気があり、互いが支援し合える人のネットワークをつくる。
自分を律する。	自らを律し、謙虚さや学びに対する貪欲さを失わない。

オーセンティック・リーダーシップを開発する4つのステップ

自分を理解する	リーダーは全てにおいて平均以上である必要はない。自分の強み・弱みを分析し、強みを活かして周囲をリードしていく方法を考える。また、自分の行動が他者からどう理解されているか、他者にどのような影響を与えているかを把握する。
自分の倫理観を理解する	チームや会社組織、社会全体に対して正しく貢献するため、どのような道徳性を持っている必要があるかを考え、実行する。これを実践すると、「信念を持った人」、「筋が通った人」として他者に映る。
自分の行動を振り返る	自分の行動が、自らの倫理・価値観に照らし部下や同僚・上司に影響されすぎではないか常に確認をする。そして、目的から外れていた場合、軌道修正を行う。
公平かつ透明性のある関係を保つ	相手によって話す内容や態度を変えたり、秘密や嘘があったりする場合、本音で周囲と接していくことは困難になる。伝えるべきことは率直に伝え、オープンでフェアな態度を貫く。

スタッフの行動を変える 心理学

行動心理学と動機付けの心理学

1章 行動心理学の基礎

1 心理学の歴史と分野

<心理学の歴史>

17世紀	デカルト	魂の研究：牛の心臓と血流の研究で、肉体は魂がなくても動くことを結論づけた。
18世紀	メスメル	動物磁気：動物の体を動かす磁気があるとシバランスが崩れると病気になるとした。治療法が発展して催眠療法になる。
19世紀	ヴント	世界初の心理学研究室を開設。意識は経験で形作られ、経験は感覚・学習・感情の組み合わせである。この組み合わせを内観（自己観察）で捉える研究を行った。
1895年	フロイト	精神分析：ヒステリーは無意識化にある性的虐待（心的外傷）であるとし、無意識を言語化するカタルシス療法（お話し療法）で治療を行った。
1911年	アドラー	アドラー心理学（個人心理学） 個人は心身を使って目的に向かって行動する。 個人は、個体種族保存・社会所属・その人らしく生きるという目標を持つ。 個人は劣等感を覚える位置から優越感を覚える位置への移動を目的に行動する。 個人が抱える問題はすべて対人関係（仕事のタスク・交友のタスク・愛のタスク）上の問題である。
1920年	ユング	ユング心理学（分析心理学） 感情と観念の複合体をコンプレックス（個人的無意識）と呼んだ。 心を意識（自我）と無意識（個人的無意識と集合的無意識）に分けた。 心的エネルギーの方向として、外向型と内向型に分けた。 心的機能を、合理的機能（思考か感情）、非合理的機能（感覚か直観）に分けた。

<心理学の分類>

基礎心理学	認知心理学	生体を情報システムとみなし、情報処理の観点から認知活動や心的過程を研究する。
	学習心理学	経験を通じて学ぶことで行動が変化する過程を研究する。例）パブロフの犬
	行動心理学	科学的実験データを得やすい人間の「行動」を観察することで心理を研究する。
	知覚心理学	視覚・聴覚・嗅覚・味覚・触覚などを研究する。
	神経心理学	脳の損傷が行動や精神に及ぼす影響を研究する。
	生理心理学	脳波や心電図などを用いて心理状態と身体反応の関係を研究する。例）うそ発見器
	発達心理学	心の発達を研究し、心の発達段階を明らかにする。
	人格心理学	性格と行動の関係性を法則化し、複雑なパーソナリティを理解する。
	社会心理学	社会での集団生活における人の心理を研究する。例）SNSの人間関係や影響
応用心理学	臨床心理学	うつ病や精神疾患患者に対するカウンセリングや心理療法を研究。
	犯罪心理学	犯罪や犯罪者について研究する。
	産業心理学	職業・労働・組織・集団・マーケティング・消費行動など産業のための心理学。
	教育心理学	教育分野で心理学を応用しより効率的な教育を追求する。
	災害心理学	自然・労働・交通・家庭内災害に関する心理学。
	スポーツ心理学	スポーツの実践や指導に科学的知識を提供し高いパフォーマンスを目指す。

2 行動心理学の基礎

<パブロフの犬（ロシアの生理学者イワン・パブロフ）>

消化生理学者としてノーベル生理学医学賞受賞。1902年、犬のほおに管を通し唾液腺の研究を行っている時、飼育員の足音で犬が唾液を分泌していることを発見し条件反射の実験を行った。ベルを鳴らしてからエサを与えることを繰り返した結果、ベルを鳴らただけで唾液を出すようになることを実験で証明した。さらにベルを鳴らし続けると次第に反応が消える「消去」、数日後ベルを鳴らすと再び唾液を出す「自発的回復」も証明した。古典的条件付けや行動療法に大きな影響を与えた。

<猫の問題箱（アメリカの心理学者ソーンダイク）>

紐を引くと外に出ることができる箱の中に猫を入れ、試行錯誤学習の研究を行った。猫が入っている箱の外にエサ（刺激）をおくと、猫はエサを取ろうとするが取れない（誤反応）。偶然紐を引くと扉が開き（正反応）、エサを得る。この試行を繰り返すことで誤反応が少なくなり、正反応に達する時間が短くなった。

試行錯誤学習	誤反応と正反応を繰り返し学習が成立する。刺激状況（S）と反応（R）が結合するSR連合学習が動物や人間の学習の特徴である。試行錯誤を繰り返すとSR結合が強くなり問題解決の時間が短くなる。
効果の法則	満足や快をもたらす反応はSR結合を強くし行動は起きやすい。（満足の法則） 嫌なものや不快をもたらす反応はSR結合を弱くし行動は起きにくい。（不満足の法則） 満足や快の程度が強いほど結合は強くなり、不快の程度が強いほど結合は弱くなる。 （強度の法則）
レディネスの法則	準備の法則。ある学習への準備が出来ているときは、そうでないときよりも能率的に習得できる。

<スキナー箱（アメリカの心理学者スキナー）>

反応速度が測定できるスキナー箱に絶食させたネズミを入れ、ブザーが鳴った時レバーを押すとエサがもらえるようにしておくと、ネズミはブザーの音に反応してレバーを押すようになり、ブザーが鳴った直後にネズミがレバーを押す頻度が増加する。

レバーを押す頻度が、エサがもらえることで増加する→レバー押しの動作がエサで「強化」したという。

エサの出現で自発的にレバーを押す頻度が増える→エサを好子（こうし）という。

絶食させたことで、エサに好子としての特性を与えた（確立させた）→絶食を確立操作という。

ブザーがエサに先行して出現している→ブザーを先行刺激という。

ブザーが鳴っている時にレバーを押すが、鳴っていないときに押さない→ブザーを弁別刺激という。

オペラント条件づけ	自発的な行動が生じた直後の環境の変化に応じて、自発行動の頻度が変化する学習。
-----------	--

<報酬系>

報酬とは、誘因行動を引き起こす刺激のこと。絶食したネズミにとってエサはまさに報酬である。ところが、お腹一杯になったネズミにエサを見せても興味を示さなくなる。このように報酬は、与えられた時の脳が快く感じるかどうかによって変化する。

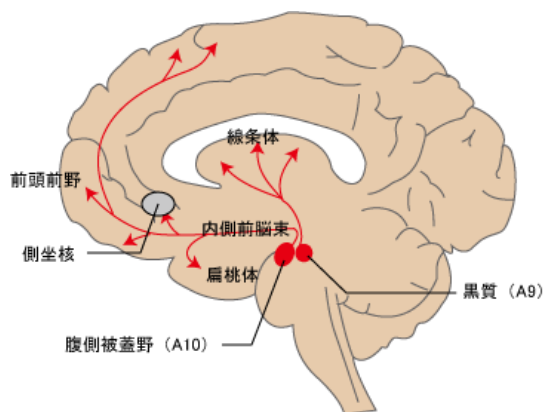
我々は何らかの「意欲」を持った時に神経伝達物質ドーパミンが出て、それが「楽しい」という快樂につながるという。ネズミも脳内からドーパミンが出るので、レバーを押すという自発行動を起こしていると考えられる。ドーパミンは中脳の黒質と腹側被蓋野から出るものがある。

黒質から出るドーパミンは、意欲や運動に関係する。ネズミがエサを見てレバーを押そうとしたとき黒質からドーパミンが出て、それが線条体に送られ、線条体が運動や意思決定の指令を出すと考えられている。また、線条体がうまく機能しなくなるパーキンソン病患者は黒質にあるドーパミン細胞が破壊されていることが分かっている。

腹側被蓋野から出るドーパミンは、何かを達成したときに出て快感を誘う報酬系。ネズミがプサーを押してエサをもらったときにここからドーパミンが出て快樂を感じる。つまり、誘因行動を引き起こす快樂刺激の正体である。ネズミの腹側被蓋野に電極を差しスイッチを押して弱い電気を流してドーパミンを出させる実験で、ネズミの手元にスイッチを置くと、水や食事をとらずにスイッチを押し続けて餓死するネズミが出る。

人間でもアルコールやギャンブル依存症に関係すると考えられており、また、覚せい剤（アンフェタミン）はこの腹側被蓋野のドーパミンを過剰に分泌させる作用があり、幻覚症状や被害妄想を抱くようになる。薬物依存からなかなか抜け出だせない理由もここにある。

このように何かを達成したときの快感は、エサなどの報酬・ほめるなど外的動機付け以外に、内発的動機付け（いわゆる「やる気」）でも得ることができる。



2章 スタッフの行動を変える行動心理学

1 スタッフの行動を変える行動分析

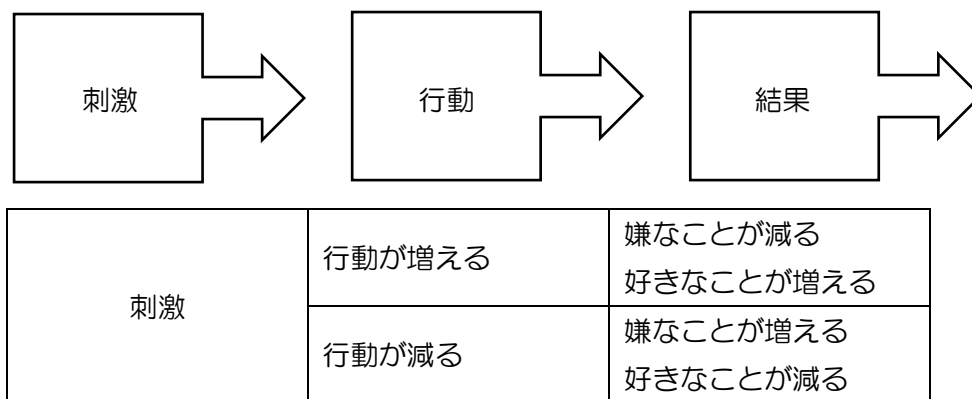
スタッフや部下の行動の予測とコントロールを目的とします。

仕事ができない=ある場面で不適切な言動をとること（望ましい言動がとれないこと）と考えます。

性格や人間性や考え方は計測しにくいので、計測可能な行動・反応に焦点を当てます。

性格は、学習を通して習慣化された行動であると考えます。

学習と行動の変化



変化の過程とゴール

段階的に、望ましい行動（ターゲット行動）ができる頻度を上昇させるようにします。

2 行動を変化させる流れ

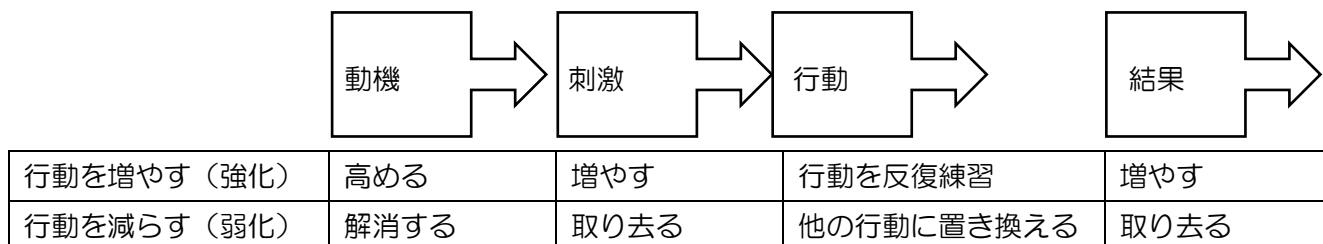
①ターゲット行動アセスメント

ターゲット行動（望ましい行動）の動機・刺激・行動・結果を明らかにします。

例) なぜするのか、どんなときにするのか、なにをするのか、その結果どうなるのか

②ターゲット行動が望ましい時、動機・刺激・結果を増やす方法や行動の反復を促すことを考えます。

ターゲット行動が望ましくない時、動機を解消、刺激や結果を取り去り、他の行動への置換えを考えます。



行動を増やすことを強化、行動をやめることを弱体化といいます。弱体化の過程でターゲット行動が増加する場合は消去といいます。

3 強化

ある行動をした直後に、良いことがあると、その行動をもう一度行う。

例) 新人があなたに報告→しっかり聴いてあげて、報告に感謝する ⇒次も報告にくる

例) こどもが、宿題ができたことを親にみせる→心からほめる ⇒次も宿題をしてもってくる

例) お酒を飲む→嫌なことを忘れる ⇒お酒を飲む (不快が取り除かれる)

薬物は、昂揚感や多幸感(正の強化)、不安や苦痛からの解放感(負の強化)を同時にもたらす。

正の強化: あることをプラス(行う・評価する・与える)と、行動の頻度が増えること。

負の強化: あることをマイナス(避ける・消す・取り除く)と、行動の頻度が増えること。

効果的な強化のタイミング(強化スケジュール)

連続強化	行動をした直後にもれなく強化子(強化刺激)を与える。 強化されやすく、強化子の提示が終わると消去されやすい。
間歇強化	行動をした直後にときどき強化子を与える。 強化されやすく、強化子の提示が終わっても消去されにくい。 例) ギャンブル=たまに勝つ、DV=たまに優しい

間歇強化スケジュールの分類

定比率スケジュール	例) 10回に一回強化子を与える。(10回来店で商品券と交換) ハトはエサ箱をつつく回数が予測できるので、休みなくつつき続ける。
変比率スケジュール	例) 10回に1回の確率で強化子を与える。(来店時10分の1の確率で商品券) ハトはエサ箱をつつく回数が予測できないので、休みなくつつく。
定間隔スケジュール	例) 30分ごとにエサを与える。(1ヶ月毎に賃金を払う) ハトはエサ箱をつつくタイミングが予測できるので、反応直後はつつかない。
変間隔スケジュール	例) 何分ごとにエサを与える。(いつ賃金がもらえるかわからない) ハトはエサ箱をつつくタイミングが予測できないので、つつく回数が減る。

4 消去

行動しても何も変わらないと、一時的に行動が増えた後、その行動をしなくなる。

例) 新人があなたに相談→とりあえず相談を聴いて解決しない

→再び相談をする→解決しない⇒次は相談にこない

例) こどもが、宿題ができたことを親にみせる→反応しない

→再び宿題を目の前に持ってきてみせる→反応しない ⇒次は宿題をもってこない

例) 相手があいさつをする→無視をする

→相手が再びあいさつをする→無視をする ⇒相手はもうあいさつをしなくなる

<反応バースト>

消去をはじめると、一時的にターゲット行動の増加が起こる。

バーストが生じている時は、ターゲット行動の強化子を与えない。

例) 禁煙をするためたばこを買えないようにする→たばこを強く求める ⇒禁煙できる

例) 禁煙をするためたばこを買えないようにする→たばこを強く求める →たばこを吸う

→喫煙行動が強化される(バーストの最中に強化されると消去されにくくなる)

5 弱化

ある行動をした直後に、不快なことがあると、その行動をしなくなる。

ある行動をした直後に、良いことがなくなると、その行動をしなくなる。

例) 規則を破る→罰を与えて不快な思いをさせる ⇒次は規則を破らない

例) 宿題をしたことをほめてくれた→ほめない ⇒次は宿題をやらない

例) 子どもがライターで火遊びをしていたので、ライターを取り上げたら、火遊びしなくなった

正の弱化：あることをプラス(行う・評価する・与える)と、行動の頻度が減ること。

負の強化：あることをマイナス(避ける・消す・取り除く)と、行動の頻度が減ること。

6 新しい行動の刺激と強化

- ①言葉による指示：一般的に行われている指示や文書によるマニュアル
指示→行動→強化（ほめる）→行動
- ②モデリング：模範を示すこと。先輩が模範を示す場合やビデオ視聴
モデリング→模倣行動→強化（ほめる）→行動
- ③身体的誘導：手取り足取り教えること。
身体的誘導→行動→強化（ほめる）→行動

7 目的行動への強化方法

- ①シェイピング法：目標行動に達する、段階的なスモールステップを設定し強化していく。
A 行動の強化を行っても C 行動に結びつかない場合、A と C の中間にあたる B 行動を設定する

A 行動→強化（ほめる）→B 行動→強化（ほめる）→C 行動

※行動できたときに、即、ほめることが大事。すでにできている行動はほめない。

- ②チェイニング：一連の行動プロセスの集合が、ひとつの行動と考える
訪問→説明→見積→契約→納品→訪問→説明→見積→契約→納品→・・・
フォワードチェイニング：手順の最初から順番に強化していくこと。
訪問から強化していく。達成感がなかなか得られないので、消去・弱化することがある。
バックワードチェイニング：手順の最後から逆行して強化していくこと。
契約から強化していくと達成感が得られる。達成感を得るために見積、説明を行うため、モチベーションが保たれる。

8 先行条件で変わる組織行動

<ABC分析>

先行条件 Antecedent	行動 Behavior	結果 Consequence	
前例がない仕事を	新しい方法で仕事をすすめる	上司にほめられる	強化
前例がある仕事を	新しい方法で仕事をすすめる	上司に叱られる	弱化・消去

このようにして、刺激に対してとる行動様式＝社風が形成されます。上の例では、前例がある仕事は新しい方法が試されなくなり、前例がない仕事は新しい方法が試される社風になります。

9 自己強化・弱化で変わる行動

<自己強化によって行動が強化する>

ある行動をした直後に、良いことがあると、その行動をもう一度行うのが強化ですが、「良いこと」は他人の評価ばかりではありません。自分が快感を感じたり、自分を褒めたりすることでも強化が起こります。

<自己弱化によって行動がなくなる>

ある行動をした直後に、不快なことがあると、その行動をしなくなります。努力しても達成できなかった場合、弱化や消去が起こります。この状態を繰り返すと努力する意欲さえ失っていきます。だんだん体力が衰える高齢者の体力維持などはマイナスの目標設定、つまり、その時々達成可能な目標を立てる必要があります。

10 スタッフの行動を変える行動心理学 重要ポイント

1 スタッフの行動を変える行動分析

スタッフや部下の行動の予測とコントロールを目的とします。

仕事ができない＝ある場面で不適切な言動をとることとする。

性格や人間性や考え方は計測しにくいので、計測可能な行動・反応に焦点を当てます。

性格は、学習を通して習慣化された行動であると考えます。

刺激に対して、行動が増えた場合、嫌なことが減ったか、好きなことが増えたと考える。

刺激に対して、行動が減った場合、好きなことが減ったか、嫌なことが増えたと考える。

2 行動を変化させる流れ

望ましい行動を強化するためには、動機を高め、刺激を増やし、行動を反復練習する。

望ましくない行動を弱化するためには、動機を解消し、刺激を取り去り、他の行動に置き換える。

3 強化

ある行動をした直後に、良いことがあると、その行動をもう一度行う。

行動直後にもれなく強化子を与える連続強化は、強化子の提示が終わると消去されやすい。

行動をした直後にときどき強化子を与える間歇強化は、強化子の提示が終わっても消去されにくい。

10回に一回など、一定の比率で強化子を与えるとハトはエサ箱をつつき続ける。

10回に一回の確率など、比率を変えて強化子を与えるとハトはエサ箱をつつき続ける。

30分おきなど、一定の時間間隔で強化子を与えると、ハトは反応直後につつかなくなる。

バラバラの時間間隔で強化子を与えると、ハトはつつく回数が減る。

4 消去

行動しても何も変わらないと、一時的に行動が増えた後、その行動をしなくなる。

消去の過程で一時的に行動の増加が起こることを、バーストという。

バーストが生じている時は、強化子を与えない。

5 弱化

ある行動をした直後に、不快なことがあると、その行動をしなくなる。

ある行動をした直後に、良いことがなくなると、その行動をしなくなる。

6 新しい行動の強化方法

①言葉による指示：一般的に行われている指示や文書によるマニュアル

②モデリング：模範を示すこと。先輩が模範を示す場合やビデオ視聴

③身体的誘導：手取り足取り教えること。

7 目的行動への強化方法

①シェイピング法：目標行動に達する段階的なスモールステップを設定し強化していく。

※この場合、すでにできている行動はほめず、新しい行動ができたときに即、ほめる。

②チェイニング法：一連の行動プロセスの集合をひとつの行動と考える。

フォワードチェイニング：手順の（最初から順番）に強化していくこと。一連のプロセスの完了期間が長い場合、この方法はモチベーションを保ちにくい。

バックワードチェイニング：手順の（最後から逆行して）強化していくこと。一連のプロセスの完了期間が長い場合、この方法は、モチベーションを保ちやすい。

8 先行条件で変わる組織行動

ABC分析とは、ある状況（先行条件）において、行動を行った場合、どう評価（結果）されるかの分析である。これにより、組織や地域・国の文化が育まれる。

9 自己強化・弱化で変わる行動

<自己強化>ある行動をした直後に起きる良いことは、他人の評価だけではない。自分自身が快感を感じたり、自分を褒めたりすることでも強化が起こる。

<自己弱化>ある行動をした直後に起きる不快なことは、他人から叱られたり評価されたりすることだけではない。努力しても達成できなかった場合も弱化や消去が起こる。この状態を繰り返すと努力する意欲さえ失ってしまう。

3章 スタッフのやる気を引き出す

1 動機づけ理論

「動機づけ」とは、動物が行動を起こし、その方向性を決定する原因となる刺激のこと。

①外発的動機づけ

他者からの評価や賞罰、強制といった外部からの刺激による動機付け。見返りを求める行動をとる。

行動を起こした報酬として、給料アップ、昇進などがあるために行動する。命令を受けて行動をしなかった罰としては、給料ダウン、昇進できない、叱責などがあり、これを避けるために行動する。

行動を起こした理由が、罰を避けるため消極的に行動を起こす場合もある。

②内発的動機づけ

自分がやろうとするやる気。見返りを求めず、その行動がしたいから行う（趣味など）。

自発的に目標や計画を決めていると感じられる「自己決定感」、自分の能力を使えばうまくできると感じる「有能感（やればできる）」、他者との良好な「関係性」によって高められる。

仕事の目標は自分で決める

目標は努力してやればできると思うレベルで設定する

他者が認める

<動機づけの内在化の過程>

➔				
外発的動機付け	取り入的動機付け	同一化的動機付け	統合的動機付け	内発的動機付け
報酬や罰	不安や恥	重要性・必要性	価値観や信念と一致	興味や関心
給料がもらえるから やらないと怒られる	やらないと不安 できないと恥ずかしい	自分にとって重要 自分にとって必要	自分の価値観と一致 やりたいと思う	仕事が楽しい・好き 挑戦しがいがある

2 動機づけの研究

アトキンソン 1957

動機づけの強さ = 達成動機の高さ × 成功確率（期待） × 成功の魅力（価値）

ヴルーム 1964

動機づけの強さ = 目標達成可能性（期待） × 成功の成果（誘意性）

ロック・レイサム 1990

動機づけを強くするには、具体的で高い目標設定である必要がある。ただし、知識や能力が不足している時は逆効果になる。

ダメな設定「利用者によりコミュニケーションをとる」

よい設定「1日5回利用者の名前を呼ぶ」

バンデューラ 1977

自分ができると思う（自己効力感）ようにするための4つの情報


遂行行動の達成：成功体験をする。達成感を感じる。

代理的経験：他の人の様子を観察する

言語的説得：他の人から「できる」と言われたり、自己暗示をかける。

情動的喚起：緊張しているときはできないが、落ち着くとできるような気がする。

アダムス 1965

$\frac{\text{自分の評価}}{\text{自分の努力}}$		$\frac{\text{他人の評価}}{\text{他人の努力}}$
-------------------------------------	---	-------------------------------------

評価が等しく 100。自分の努力が 100 で、他人の努力が 50 のとき、1 : 2 になり不均衡が生じる。
このとき、①自分の努力を 50 にする。②評価の観点を変えてみる。③相手との関係を断つ。

セリグマン 1967

学習性無力感

抵抗することも回避することも困難なストレスに長時間さらされると、ストレス下から逃れようとする自発的行動が起こらなくなる。「何をしても状況は変わらない無力感」を学習する。

「頑張っても意味がない」ことを学習すると行動しなくなる。

3 動機づけを高める方法

- ①仕事や学習の目標を明確にする。
- ②組織の方針を明確にして職員間で共有する。
- ③目標の達成の方法を明確にする。(業務改善の工程表や人材育成のコース、方法を明示する。)
- ④組織の方針や個々の目標や学習内容等について自己決定する過程を設ける。
- ⑤目標や方法は、組織や個人に適度なレベル設定をする。
- ⑥達成しやすい目標から段階的に設定し、達成感を体験しながらステップアップしていくようにする。
- ⑦目標が達成できなかった時は、努力(時間)に原因を見つける。努力の量は変えることができます。
- ⑧目標が達成できた時は、能力と努力(時間)に成功要因を見つける。
- ⑨学習性無力感になった場合は、目標水準を下げて小さな成功を体験させ徐々に目標レベルを上げる。
- ⑩ほめるタイミングは、努力をして目標を達成したときに結果ではなく「努力」をほめる。
- ⑪「やる気があるから努力ができる」のではなく「努力をするからやる気生まれる」。まず行動すること。

職場のコミュニケーション

スタッフと共に成長するテクニック

積極的傾聴・ティーチング・コーチング

積極的傾聴

1 コミュニケーションとは

Communication の語源は、ラテン語で、Communicatio（コムニカチオ）で、「共有（シェア）すること」です。相手に伝えても、共有できていなければコミュニケーションは取れていないことになります。

（会話コミュニケーションの種類）

伝える	言語要素	（話の）内容
		（使う）言葉
	非言語要素	ジェスチャー
		表情
		声の調子（トーン・大きさ・スピード）
受け取る	言語要素	（言葉を）聞く
		（質問して）訊く
	非言語要素	（非言語要素を含めて）聴く・読み取る

<メラビアンの法則>

好意や反感などの感情と話している内容に矛盾がある場合、受け手が相手の感情を判断する際に影響を与える割合は、表情の視覚情報が55%、口調や話の長さなどの聴覚情報が38%、話の内容など言語情報が7%でした。これにより、アルバート・メラビアンは、感情は表情や口調で伝わりやすく話の内容では伝わりにくいことを1971年の「サイレント・メッセージ」で明らかにしました。

例)「よかったですね」を明るい表情で伝えたときと、暗い表情で伝えたときに、人は表情や口調で相手の感情を判断するという。決して第一印象の見た目が大事ということを行っているのではない。

2 積極的傾聴

傾聴とは、「相手が伝えたいこと」「相手が伝えたい気持ち」を受容し共感することです。部下の話に耳を傾け、表情や態度を目で見、背後にある感情に心を配ります。

<ロジャーズの傾聴3原則>

自己一致	話を聴いてわからないことをそのままにせず聴きなおす。常にひたむきな態度で真意をわかろうとする。わからないことをわからないままにしておくことは、自己一致に反する。
共感的理解	相手の立場にたって、相手の気持ちに共感しながら理解しようとする。
無条件の肯定的関心	善悪や好き嫌いといった評価をせず、肯定的に話を聴く。相手の話を否定せず、なぜそのように考えるようになったのか、その背景に肯定的な関心を持って聴く。これにより、話し手は安心して話ができる。

<話を聴くときのポイント>

- ①相手を見ること（視線を合わせる）。話の半分の時間は相手の目や鼻やおでこなどを見る。目を見る時間はチラッと（1秒以内）。凝視が怖い人もいる。
- ②ただ黙って聞くのではなく、うなずきや相づちを打ちながら聴く。
- ③相手の話す速さや調子に合わせて反応すること。（うなずきや相づち）
- ④体の向きは、相手の真正面から少しずらす。腕や足は組まない。ただし、相手の姿勢に合わせることもある。
- ⑤質問したり、確認したりするときの声の大きさやトーン、速さを相手に合わせる。
- ⑥相手をよく見て、呼吸のペースを合わせる。（呼吸のペース合わせ）

※うなずき：相手の会話のペースに合わせて「興味を持って聴いている」というメッセージを伝える

※相づち：「なるほど」「ええ」「そうですか」「はあ」「へー」「ほう」「わかります」「え！」「ほんとに？」など

<傾聴のスキル>

沈黙	相手の沈黙は、思考を深めている、言葉に詰まっている、感情を抑えているなどメッセージがあるので重要。 質問をするとき少し間をおいて話しかけることも大切。
閉じられた質問	「はい」「いいえ」で答えられる質問をし、相手が自分の言葉で話せるきっかけをつくる。例「その時、〇〇があったのですか？」など
開かれた質問	「はい」「いいえ」で答えられない質問をし、相手に自分の言葉で話してもらう。例「その時のことを詳しく教えてくださいませんか」など
繰り返す（オウム返し）	「あなたの発言をしっかりと聴いている」というメッセージを伝える。 「大切なことを確認し内容を深める」ことができる。 例「今朝、腹が立ったことがありました。」 「今朝、腹が立ったことがあったのですか。」
言い換える	相手が求めていることを的確に読み取るため、内容の具体化や整理をする。 例「貯金がないので、年金だけで支払いができるかどうかわからないんです。」 「毎月いくらかかるかわからないので不安に感じられていたのですか。」 例「Aさんはこう言うし、Bさんはこう言うし、どうしたらいいか困っているんです。」 「AさんとBさんの板挟みになって困られている様子ですね。」
要約する	相手の話が長い場合、言いたいことを要約して返す。 例「いくつも仕事をして朝から晩まで働いたけど収入が少なくて貯金もできず、そのうち病気になって働けなくなって、ここに入ることになって、今はよかったです。」 「つらいことばかりあったけれど、今は幸せなんですね。」
修正する	話をしているうちに別の話になった場合は修正する。 例「・・・それは大変でしたね。ところで、さっき話をしていたAさんはその時何をされていたんですか？」
感情を読み取る	相手に、つらい・苦しい・むなしい・悲しい・嫌い、うれしい・楽しい・好きなどの感情が出た場合は、うなずき・相づち・繰り返し・言い換えなどで返す。
自己開示	自分の感情を相手に伝える。相手との立場が近くなったり信頼を得たりする。 「わたしも聞いていて胸が苦しくなりました」「わたしまでワクワクします」

ティーチング

ティーチングとは、「知識や経験をもとに、指示や助言を与える」「情報を持っている人が知らない人に情報を伝達する」ことです。また、ティーチングは、学び手の知識や経験が不足しており、「自己解決ができない」「少し自己解決ができる」レベル向きです。なお、ティーチングできるのは「知識」と「技術」で、モチベーション（やる気）はティーチングできません。

学び手の状況	ティーチングパターン	留意点
自己解決ができない（依存）	指示	直接本人に個別に指示を与える。 具体的で明確に指示を伝える。 期限を設定する。 なぜそれをするか、理由を伝える。 指示が正確に伝わったかその場で確認をする。 進捗状況の確認をし、必要ならばサポートをする。 完了したら、報告させる。
少し自己解決ができる（半依存）	助言	助言を必要とする時まで口出ししない。 助言をするときは、「私は・・・こうしたらいいと思う」 など、「私は・・・思う」のスタイルで行う。部下の選択肢を増やすだけで、選択は部下に任せる。 助言なので、「指示」を出さない。 部下の否定はしない。助言に従わなくてもそれを受け入れる。助言は部下の行動を援助（サポート）するために行う。

<ティーチングの4ステップ>

ガイダンス	目標（ゴール）を具体的に示す。 ゴールと現状のギャップを示し、ゴールに近づくための具体的な方法を示す。 動機付けを行う（やる気にさせる）。
モデリング	手本をゆっくり示す。 複雑な手順は細かく分割してみせる。 基礎的・基本的な手順をみせ、重要度が低く発生頻度が低い特殊例はみせない。 みせた後は部下に質問や意見・感想を求め、質問に的確に答える。
ロールプレイ	部下にやらせる。 手順と役割をしっかりと理解させて、できるようにする。 できないところははっきり伝え、その場で正しくできるまでやり直しさせる。 できたら必ずほめる。
フィードバック	ゴールに対しての達成度を数値で示す。 ゴールに近づいたことをほめる。その上で、重要な改善点を1つか2つのみ伝える。 改善点を新しい目標にしてどう行動するかを部下に決めさせる。

<伝える力（指示）>

PREP（プレップ：Point, Reason, Example, Point）法

- ①結論（指示内容）：結論（指示内容）を最初に言う。
- ②理由：理由を説明する。
- ③例：具体例や経験例を言う。
- ④結論（指示内容）：結論（指示内容）を復唱する。

指示例）新人がお客様を2階会議室に誘導したときのマナーに関して。

「階段を昇るときはお客様の斜め後ろ、階段を下るときは斜め前を歩いてください。」

「お客様の上を歩くと失礼にあたることや、万が一、お客様が足を踏み外されたときに支えることができるからです。」

「以前、ご高齢のお客様が階段を昇られているとき転ばれたことがありましたが、斜め下にいたおかげで支えることができて大きな事故にならなくて済みました。」

「これからは、お客様の斜め後ろや斜め前からお客様を見守ってあげてくださいね。」

※状況によって、階段を昇るときはお客様の斜め前、降りるときは斜め後ろのこともあります。

<ティーチングのポイント>

部下の把握をする	部下のモチベーション、知識・技術の確認、性格を把握する。
信頼関係の形成	<p>信頼関係を築く。</p> <p>①部下（チームメンバー）への気遣いを見せる。 日常会話で、メンバーが大切にしていることの話を出す。 メンバーひとりひとりと1日3分は必ず何かを話す。 メンバーのよかった行動をその場でほめる。</p> <p>②誠実な態度を示す。 できないことはできないという。ごまかさない。 どんな小さなことでも約束を守る。 メンバーの行動モデルになろうとする。</p> <p>③公平な態度をとる。 メンバー同士、メンバーと自分を対等と考える。 ほめるときは、結果や行動をほめる。人をほめない。 情報は公平に共有する。</p>
間違った方法・してはいけないことを教える	してはいけないことを、具体的に教える。
理由を伝える	なぜそうするのか、なぜそうしてはいけないのかの理由を伝える。
質問を受ける	どんな質問でも受け入れて応える。
技術を言葉にして伝える	例えば一連の動作であれば動作を分割して、言葉にして伝える。
スモールステップでティーチングする	計画的かつ段階的に教える。
できないことを相手のせいにしてしない	<p>メンバーができなかったら、できない理由をメンバーや環境のせいにしてしない。 原因は自分にあると考え、自分のティーチングの内容やステップを見直して、 ティーチングをやり直す。 自分の行動が変わらないと、相手の行動は変わらない。</p>

コーチング

コーチングは、「質問型コミュニケーションで自主性を尊重して自ら考えさせる」または、「自分の経験から答えを引き出し、自己決定や自己解決させる」ことです。コーチングは、学び手の知識や経験が豊富で「ほぼ自己解決ができる」あるいは、「完全に自己解決ができる」レベル向きです。

基本的に、コーチングは「コミュニケーションスキル」＋「プロセス（GROWモデル）」で行います。

1 コミュニケーションスキル

①環境設定

親密感（ラポール）を生む技術

時間：コーチングの時間を定める。

位置：座り方を変える。

相手の様子を見る時：テーブル越しに対面する。

落込みがひどい人や親密でない人：並んで座り同じ仲間だという感覚にする。

なごやかに話を進めたい時：正面 45 度の角度で座る。

距離：70～150cmが妥当。以下だとなれなれしい、以上だとよそよそしい。

②傾聴

お互いの姿勢・しぐさ・声のトーン・言葉づかい・声の速さ・呼吸のペースを同じにし、感情を共有する。

積極的傾聴：オウム返しをする。要約をするなど。

反映的傾聴：感情を言葉にする。「とてもつらかったですね」「楽しかったですね」

③承認

相手の存在を認める：名前を呼ぶ。「この前よりよくなったね」「ありがとう」

気持ちを伝える：「あなたはやさしいね」「私はあなたがやさしいと思うよ」「みんなあなたがやさしいと思ってるよ」（You と I と We を使い分ける）

あなたメッセージ：相手を審判的に評価する。批判的に捉えられることがある。

わたしメッセージ：相手に共感・受容的態度が伝わる。

みんなメッセージ：相手を孤立、支配しようとしているように捉えられることがある。

勇気づける：結果ではなくプロセスをほめる。「よくがんばりました」

フォーカスをあてる：良かった点をほめる。「誰よりもあいさつができていましたよ」

感謝を伝える：「助かった。ありがとう。」

④質問

- ◎開放型質問「これについてどう思う？」
- ◎閉鎖型質問「これ、やってみる？」
- 未来型質問「1年後はどうなっていたい？」
- 過去型質問「これまではどうだったの？」
- 中立型質問「今日はどうだった？」
- 集中型質問「それについてもっと詳しく教えてくれる？」
- 肯定型質問「どうやったらできる？」
- 否定質問「なぜできなかった？」

開放型質問＋肯定型質問＝答えを引き出す。

過去型質問＋否定質問＝自分を正当化する「言い訳」が出てくる。

⑤提案

相手の許可をもらってから、提案する。「ひとつ提案をしてもいいかな？」

具体的・明確に提案する。

相手が決定する選択肢の一つにする。「たとえば、こういう方法もあるよ。。」

<開放型質問>相手に思っていることや感じていることを自由に話してもらいます。コーチングの最重要質問。

「研修に行くとなると、どんな研修に行きたい？」

「仕事の調子どう？」

(長所)

話のキャッチボールができる。

自由に話せ、自分の気持ちや考えを表現できる。

(短所)

答えにくい。信頼関係が出来てないと会話にならない。

話が長くなる、または広がりすぎて焦点がぼやけることがある。

<閉鎖型質問>相手から意思や気持ちなどを聴きだします。「はい」や「いいえ」で答えが返ってくる質問です。

「こんな研修があるんだけど、行ってみる？」

「仕事、順調に進んでる？」

(長所)

答えやすい。

必要な情報が得られる。

(短所)

感情が伴わない。

相手に話したいのに聞いてもらえていない気分させる。

<相手の考えを引き出す質問テクニック>

1回に1つの質問をすること。1回に2つの質問をしない。

相手の話を受け止めて質問する。全く違う話題の質問をしない。

相手の考えを引き出す	「あなたはどう思う？」
相手の考えを深める	「どう思っているかもう少し詳しく教えて」
相手の考えを具体化する	「具体的には？」
相手の行動を引き出す	「あなたがやりたいことはなに？」「なにがしたい？」
相手の目標を引き出す	「あなたは1年後にどうなっていたい？」
相手の現状を確認する	「今回の仕事は、10点満点で何点の出来だった？」 「その6点の中身はなにですか？」
相手の課題を引き出す	(上の質問に続いて)「足りない4点はどんなこと？」
相手の行動を促す	(特に行き詰まった時)「今すぐ、できることはなんだろう？」
相手の成長を促す	「次の仕事で気を付けることは？」「次の仕事で改善することは？」

2 GROWモデル：目標を明確にし具体的な行動を促すスキル

Goal	目標	目標をはっきり具体化（できれば数値化）する。 Why「なぜそうなりたい？」「それができたら、どうなる？」 What「どうなりたい？」 When「いつまでに達成したい？」 How「どうやって達成する？」
Reality	現状把握 課題抽出	現状と目標のギャップをはっきりさせる。 「今はどんな状態？」 「100点満点で今何点？」「マイナスの20点は何？」 「できていない原因を一つあげるとしたらなに？」
Options	行動の選択肢	ギャップを埋めるための具体策をできるだけ多く引き出す。現実的でなくても実行可能でなくてもよい。自由にアイデアを引き出す。 「やろうと思っていることを7つ挙げてみて。」 「もうやり始めていることはある？」 「可能ならばやりたいことはある？」
Will	自己決定	実行に移す行動を本人に決めてもらう。アドバイスや提案はしないこと。 「今からできることはある？」 「これなら続けてできそうなのを一つ選んで。」 「まず、トライしてみたいのはどれ？」