



谷口貴彦

「もし、社員のやる気が30%上がったなら！」

コーチ・セブンピース代表（杉並支部）  
コミュニケーション・コンサルタント  
国際コーチ連盟プロフェッショナル  
認定コーチ

TEL：042-334-4104

URL://www.coach7ps.com

## 中小企業に広まりだした コーチング・マインド

日産のカルロス・ゴーンさん、ダイエーの林文子さん、ふくすけの藤巻幸夫さん、皆、既存の社員の力を引き出し、やる気に火をつけて、企業を再生してきた経営者です。阪神の星野仙一監督（元）、中日の落合博満監督、ロッテのポビー・バレンタイン監督、皆、選手の潜在能力に光を当てて本来の力を引き出して優勝という成果を出した名監督です。高橋尚子には小出義雄監督、イチローや野茂英雄には仰木彬監督（故人）、それぞれ、主役の個性を見出し一流に育てた人々です。

みんな相手を伸ばし輝かせたいという「コーチング・マインド」を持った方々です。

人は誰かと関わることで、その力を伸ばし輝かせることができると信じています。その人と関わる、つまりコミュニケーションをとることで、どんどんやる気がわいてきて、それが次の行動につながる人もいれば、その人と関わることで、逆にやる気を失ってどんどん落ちこんでしまう人もいます。そんな人と人との関係性の中で、人のやる気に火をつけて、本来の力を呼び覚まし、目標に向かって行動し続けるサポートをするのが、コーチの役目です。



企業であれば社員、スポーツであれば選手、医療であれば患者、教育であれば生徒、親子であれば子ども、この関係性の中でコーチングが大きくクローズアップされてきたのは最近のことです。そして、その波が今、中小企業にも広がってきました。人生かす経営、そこに注目してきた経営者の方々が今、自ら変わろうと動き出しました。中小企業の中で、一番優秀で一番影響力のある人、それが社長だと思います。会社の風土の土台は社長が発するコミュニケーションによって創られます。ここにコーチング・マインドがひとつのキーになります。

声をかけていただいて、東京の中小企業家同友会で、私が最初にコーチングのセミナー

を実施したのは、二〇〇四年の十二月でした。その杉並支部でのセミナーから口コミで広がり、台東支部、大田支部、荒川支部、文京支部と各地でコーチングセミナーが開かれました。そこで、お伝えしてきたことを少しでも、今読んでいただいている多くの経営者の方々に役立てばと思います。ポイントと事例を通じてお伝えできればと思っています。

同友会各支部で実際に行ってきた約二時間のセミナーで、お伝えしてきたポイントを紙面の許す限り再現をします。その中から皆さんが職場で使えるヒントがあれば嬉しいです。

それでは、セミナーの開演です。

## 誌上コーチングセミナー

「やる気と能力を引き出すコミュニケーション

## ビジネスコーチング入門」

「こんにちは、ただ今、ご紹介いただきました。谷口貴彦と申します。本日はお招きいただき、本当にありがとうございます。

す。今、注目を浴びているコーチングを現場で使えるヒントとして、ひとつでいいので持って帰っていただければ幸いです」。

## 人は共通点があると 共感がわく

「私は、三年前からプロのコーチとして独立しました。その前はハウスメーカーでセールスマンや営業マネージャーをしていました。最初は、売れないダメな営業マンでしたが、あるセミナーで知ったコミュニケーションのコツをヒントにして、そこから売れるようになって、最高では、営業マン六百人中で十位になることができました」  
「その前は、外食産業でアルバイト八十人を教育しながら悪戦苦闘したり、旅行会社で添乗員をしていました」  
「最初の仕事はケーキ職人でしたが、実は三カ月で挫折して夜逃げしてきました」

と自己紹介すると、参加者の方が、自分との共通点を見つけてくれて「私もいろいろなことをやってきて、今は建築関係の仕事をしているんです」と休憩時間などで話しかけてくれます。

人は、その人の知識や学問よりも、人そのものの、つまりその人の物語に関心を持ちます。そして、共通点があると「共感」という感情がわきます。人には色々な背景が

あります。コーチングでは、相手のすべてに関心を持ち関わろうとします。それが信頼関係の基礎になるのです。

### 自分自身への質問

「あなたが大切に行っていることと同じように、部下が一番大切にしていることは何ですか？」  
「あなたは、部下のことをどれだけ関心を持って知っていますか？」

## 関係性が近くなると コーチングが始まる

「それではペアになって、お互いに相手の人のすべてに関心をもってインタビュをしてください」と最初の体験が始まります。

「インタビュしてほしいことは、フルネーム、生まれ、生い立ち、エピソード、誇りに思っている経験、あまり知られていない意外な一面、失敗を乗り越えた経験、ポリシー、大切に思っていること、などな

どです」

私たちは、往々にして、ひとつの側面でしかその人を見ていないことが多いようです。人にはたくさん顔があります。例えば、会社では「従業員」「同僚」「上司」「部下」、プライベートでは、「夫」「妻」「親」「娘」「息子」「友達」などです。これらを全て含めてその人なのです。人は関心を持ってもらった人に関心を寄せます。自分がしてもらったことを人にするようにです。

この体験を通じて、これまで同友会の仲間として一緒にやってきたのに、意外に知らなかった驚きがたくさん聞こえてきて、一瞬にして今まで以上に精神的な距離が縮まります。この二人の関係性が近くなると初めてコーチングがスタートします。

阪神の星野監督は、選手の奥さんの誕生日には花束を贈ったそうです。まさに、選手一人ひとりの全てに関心を持って、その人が大切にしていることを大切にしていたのだと思います。

## 聞き手の態度で 話し手も変わる

「さて、次は、お互いに楽しかったこと

を話してください」。そう言って、聞き手の聞き方による話し手に及ぼす影響を体験してもらいます。聞き手は、背を向け、足を組み、腕を組み、うなづかず、声も出さない態度で聞きます。そうして、そんな相手に話していると、どうなるかを体験してもらうのです。みなさん、「話せなくなった」「苦しくなった」「不安になった」「混乱してきた」「体が緊張してきた」など、さまざまな体や心の変化を教えてください。ほとんどの感想が、やる気がなくなるとい声が多いです。わざとやっているのに、体は反応してしまいます。一言で言う会社で日常的によく行われている会話の風景です。

コミュニケーションの主役は、情報の発信者です。しかし、人は、自分の話がどのように伝わったか、相手がどんな風に思っているか、とても心配になります。それを知る手立ては、相手の反応しかないのです。つまり、受け手のボディールanguageが必要なのです。主役がどれだけ情報を発信するか、その決め手は、実は受け手の態度が大きく影響しています。部下が本当のことを話さないのは、上司に原因があることが多いです。つまり、主役を生かすも殺すも受け手次第なのです。

日産のカルロス・ゴーンさんは、社長室で誰かが話しに来るのを待っていたのではなく、自ら現場に足を運び、主役（現場の社員）の声に全身全霊で耳を傾けたのだと聞いています。

### 自分自身への質問

「相手の目から見たあなたは、どのように映っていますか？」  
「そこに見えているあなたの姿、態度は、心からの安心と信頼を感じ取れますか？」

### 相談されると頼られていると感じる

人は、好むと好まざるとにかかわらず人の輪の中で生きています。その中で、自分の価値を認められ、重要であると感じたいと思っています。一言で言って、誰かに認められたいのです。それがコーチングで言う「承認」です。誰かからのプラスの関わりを受けて人はやる気になります。褒めることもこの「承認」の一部です。

「それでは、みんなで一緒に考えてみま

しょう。相手を認める行為にはどんなものがあるか、ちよつとした言葉、態度、動作としてどんなことが挙げられますか？」  
参加者の方々と部下に与えるプラスの関わりを挙げていきます。

自分から部下の名前を呼んであいさつをする。その人のことをよく見て伝える。

「田中君、おはよう！ いつも会社には一番に来ているね」

部下が相談に来たら、手を休め最後までさえぎらないで話を聞く。笑顔でアイコンタクトをする。部下が帰社したときは、近づいてねぎらいの声をかける。

「斉藤君、お帰り、お疲れさん。おっ！ いい顔してるなー 何か上手くいったか？」

部下に「ありがとう」「助かってるよ」「きみのおかげで社内が明るいよ」などの声をかけている。

部下の報告メールには、すぐに返信を返す。

部下に自分の非を認めあやまる。  
部下に意見を求める。

「山田君、ちよつと意見を聞かせてくれるか、○○の件だけど、君ならどんな方法があると思うか？」等なのです。

ダイエーの林文子さんは、上司から「報・連・相」するものと言っています。人は、相談された時、頼られていると感じ自己重要感が満たされるのではないのでしょうか。

## 将来に意識を向ける 問いを発してますか

経営者の方々から受けた相談の事例を交えてヒントをお伝えします。

「意識改革が必要なのに、なかなか社員の意識が変わらない。どうしたらいいですか？」と、ある経営者の方が相談にきました。

未来に向かって新たな製品を作っていくたいとのこと。意識を未来志向に変えたいといいながら、社長の社員に向けた質問は、「どうしてやらなかったんだ？」「なぜ意識を変えようとしなんだ？」といったように、過去に意識を向ける質問ばかりでした。社長が意識を変えたいと思っても、普段の行動（視点）が変わっていません。です。

社員は社長の質問に答えようとしません。なので、質問の焦点を変える方法をお伝え

しました。「わが社の技術を生かして、新たな分野はどんなものが考えられるか？」「君はこの会社をどんな会社にしたいく？」

つまり、質問が未来形のものを使うので

他にも「あいさつをもっとする会社にして」と社員に言っているのに、なかなかうまくいかないのだが……といったことも多々あります。

そもそもあいさつのいい会社というのが、漠然としていて、一人ひとり解釈が違うので、なかなか動けないのです。そこで、コーチングでゴールを明確にするお手伝いをしました。出てきた明確なゴールは「この会社のあいさつがすばらしく気持ちがいいので、月に最低一社は、他から見学に来るようにする」というものです。これなら共通のものさしがあり、ゴールに達したかどうか明確です。

この日社の社長さんとは、今でもコーチングを継続していて、社長が自らのコミュニケーション改革に取り組み、二ヶ月目で「会議で発言が活発になるようになった」、「社員から最近、社内に活気が出てきたといわれた」、「社員が率先して色々な提案をしてくるようになった」などの成果を伝えて

くれます。

今日は、部下を伸ばすコミュニケーションとコーチングについて、体験していただきました。ここまでお伝えしたことが、皆さんの会社のために、何か一つでもお役に立つことがあったら嬉しいです。

### 自分自身への質問

「相手を信じて、挑戦的な課題を任せていますか？」  
「結果だけで、人を評価せず、そのゴールまでのプロセスを見守って、声をかけていますか？」

まだまだ、たくさん事例やお伝えしたいコミュニケーションのヒントがあるのですが、それはまた、いつかどこかでお会いして、ビールでも片手にお話しできたら幸せです。同じ同友会のお仲間として、いつでも役に立ちたいと思っています。お客様も、社員も、社長もみんな豊かで満足する中小企業になるように願って。