

3 ラポールを生み出す

コミュニケーションは言葉以上のもの

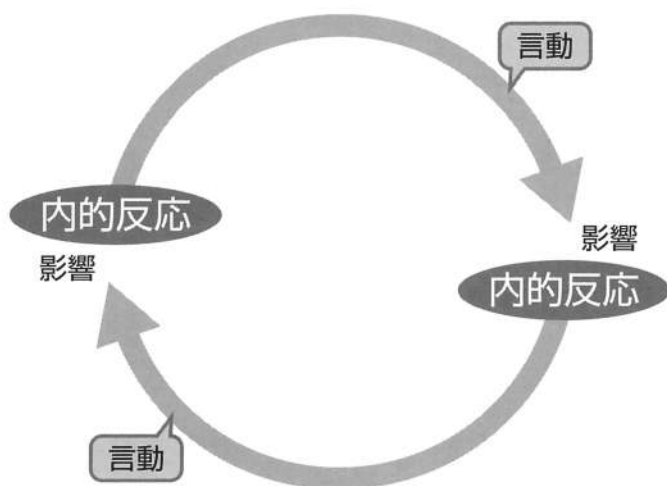
自分が行ったコミュニケーションの意味は、受け取る相手の反応の中にあります。

このように伝えたはずだと思っても、相手が別のことを受け取っていたら、そちらがコミュニケーションの意味になります。

会話をしているとき、言葉と内容（バーバルⅡ言語要素）だけではなく、表情や態度、振る舞い（ノンバーバルⅡ非言語要素）、そして声の要素（パラランゲージⅡ周辺言語）も同時に伝達されます。つまり、人は視覚や聴覚など五感を働かせて相手のコミュニケーションの意味を認識しようとするのです。

言葉はとても重要です。いくら強調しても足りないくらいです。そして、それは人間の表現要素の一部に過ぎません。私たちは言葉以外の要素によっても、コミュニケーションしているのです。例えば、黙っていても他の人に何かを伝えているのです。ノンバーバルな要素はとても雄弁です。そこでコミュニケーションでは何を言うかではなく、どのように言うかがより大切になります。

コミュニケーション・サイクル



人は相手の言動によって影響を受け、内的反応が起き、それが言動という外的反応につながります。そして、今度はその言動の影響を受け、相手は内的反応を言動という外的反応につなげて表現するのです。ですから、コミュニケーションは確かにキャッチボールであると言えるでしょう。お互いの言動が、相互に影響を与え合っているわけです。このサイクルがスムーズに動いているとき、私たちは良好な人間関係を築いていると見ることができます。

あなたが行ったコミュニケーションが意味していることは、相手の反応で分かります。つまり、あなたの言動に対して相手がどう反応するかが、あなたの行ったコミュニケーションの意味なのです。

コミュニケーションは他の人に情報と意味を移します。情報だけを相手の側に移してもただのゴミ（メモ）の山です。しかし、意味を移すと反応が起きます。例えば、「やあ、元気だったかい。会いたかったよ」と言いながら、「愛している」という意味を伝えているのです。伝わった意味によって、相手のなかに反応が起きます。

「コミュニケーション・サイクル」を見てください。人は相手の言動によって影響を受け、内的反応が起き、それ

3 フィードバック・スキル

効果的に情報を提供する

人間関係では、フィードバック・ループを形成することでコミュニケーションを成り立たせるということはおすでにお伝えしました。ここでは少し狭い意味で、指摘をするスキルとしてフィードバックを捉えてみましょう。

フィードバックとは、もともと工学の用語で出力側の信号を制御・修正などの目的で入力側に戻すことを言います。例えば、ロケットの軌道を修正するためには、ロケットの現在地点と予定された軌道を知らなければなりません。その場合、ロケットと地上のコンピュータを通してやりとりされる電気的信号のことを言います。

コミュニケーションにおけるフィードバックも一種の信号であり情報です。フィードバックとは、相手のパフォーマンス向上のために情報を提供することです。パフォーマンスとは、成果だけでなく、仕事上の動作、取り組み方、実行などを指します。

効果的なフィードバックの要素

具体的であること

一般論や抽象論ではなく、何についての情報なのかが本人に理解できる表現であることが大切です。

事実の指摘であること

憶測などの主観的な判断によるものではなく、お互いにとって事実であると認識できる内容であること。噂話を鵜呑みにして、本人に指摘するのではなく、事実かどうかを確認する必要があります。観察可能で、客観的な内容であるとさらに効果的です。

簡潔に要点を示す内容であること

簡潔にして要点が分かるような表現であること。また、その内容は実践的な領域であることが大切です。

タイムリーであること

本人が忘れてしまうような過去のことを持ち出されて指摘されても実感がわきません。話題がホットなうちに扱います。「鉄は熱いうちに打て」です。

測定できること

指摘されたパフォーマンスのレベルを計ることができる内容だと、自己評価もしやすくなります。また、次はどこまでいけばよいのかという指標を手にすることができるよう。

5 選択肢の創造(オプション Option)

選択肢が多いということは豊かなこと

「背水の陣」という言葉があります。自ら逃げる場所を断ち切って、もうこれ以上負けられないという陣立てのことです。リーダーシップをとっている人たちのなかでも、「わが社はこのプロジェクトに背水の陣で臨む覚悟が必要だ」などというように使う人がいます。

生きている間には、このような乾坤一擲^{けんこんいつてき}（のるかそるか運命をかけて勝負すること）のときがあるでしょう。しかし、決意の強さを示す場合にはよいですが、選択の余地がなく、これ以外に方法がないとしたら、それは非常に貧しい状態だと見ることはできないでしょうか。

実は、選択肢が多いということは豊かであるということです。ひとつしか選ぶものがないとき、私たちは被害者意識に陥りやすくなります。それによって状態がかえって悪くなったときなどは、自分には責任がないのだと特に思ったがるものです。被害者意識を持ってしまうと、責任、つまり柔軟で効果的な対応をしていく能力を自ら閉ざしてしまいます。

逆にコーチングは潜在能力を解放させるものです。そこでコーチングでは、相手が目標を達成するため、問題解決のための計画や方法を、できるだけ多くの選択肢のなかから選ばせることが効果的だと考えます。コーチは無限の選択肢が可能だとの認識のもとで、相手からさまざまな選択肢を引き出す必要があるのです。

三つ以上の選択肢を引き出すのが原則

選択肢として無限の可能性を追求する際、目安として選択肢は三つ以上が望ましいと考えます。ビジネス・コーチングは、お互いに時間が充分にない状態のなかで行う場合が多いので、現実的には「信頼性のある選択肢を三つ以上引き出してから、相手にベストなものを選択させる」という原則を持っているとよいでしょう。

三つ以上の選択肢からベストだと思えるものを選択するときに、個人的に責任をとっている感覚を持ちやすくなるようです。

それではここで、飛岡健氏の選択肢を創造するための三つの発想を紹介しましょう。

- 発想① 三つに分けてみる（三つの流れ、三つのランク、三つのパターンなど）

発想② 三つを集めてみる（三つの柱、三つをひとまとめ、三つの関係など）

3 問題意識の窓

問題意識を持つと、人はそれを解決したくなります。問題意識はまさにコーチングの焦点です。そこで、次に問題意識について詳細に見ていきましょう。

本人の願望・目標と現実とのギャップを認識すると問題意識が芽生えます。そのほかに、どこで問題意識は芽生えるのでしょうか。

図の「問題意識の窓」をご覧ください。四つの窓ができています。現実と未来という時間軸、そして自己認識と他者認識という知覚位置（誰の認識か）の違いによってマトリックスが作成されています。

すると、自己認識という知覚位置から見ると、「現状の自己評価」と「自分の願望・目標」とのギャップがあります。また、他者認識という知覚位置、つまり他人には自分がどのように映っているかという視点から見ると、「他者の評価」と「他者の期待・願望」とのギャップがあります。

現実面での評価でも、「現状の自己評価」と「他者の評価」とのギャップがありますし、未来時点でも「自分の願望・目標」と「他者（組織）の期待・願望」とのギャップがあります。対角線にもギャップがあります。これらすべてに「問題」が生じるのです。

人は四つの種類の情報にギャップがあると認めたときに、それを解決するために何かをしようと思う

問題意識の窓

	現 実	未 来
自己認識	現状の自己評価 現在の自分の状況、能力をどのように評価しているか	自分の願望・目標 何を望んでいるか 何を大切にしたいか
他者認識	他者の評価 他者が自分の状況、能力をどのように評価しているか	他者の期待・願望 他者(組織)は自分に何を期待しているか

ものです。

話をしても部下の問題が何なのか、よく分からないということがあります。するとコーチングのコンテキストを形成することができずに、時間だけが過ぎていくということもあります。そのようなときでも、部下がなにげなく話している内容のなかに、その人の問題意識を教えてくれるヒントが隠されているはずです。

部下の話に耳を傾けながら、四つの窓のなかでこの窓に入る内容なのかをキャッチするようにしてみましよう。そして二つ(あるいはそれ以上)の窓の位置を確認します。それらは、部下の開発のための重要な情報になるのです。コーチが確認した二つの窓を相手に示してみましよう。部下の話の内容をバックトラック・ペーシングしながら「このギャップが問題となっているのですね」と確認することができます。

いくつかの事例を挙げますので、四つの窓のどこ