

太陽 ASG

エグゼクティブ・ニュース

テーマ：部下の「やる気」を引き出す人事管理

執筆者：清水建設株式会社 顧問 綿貫 茂氏

要旨（以下の要旨は2分でお読みいただけます。）

今年10月に発表された厚生労働省の調査で、大卒の3年以内の離職率が31%と公表されました。「石の上にも3年」という諺（ことわざ）がありますが、折角入った会社を3年以内で辞めてしまえば、本人にとっても企業にとっても大きなマイナスです。

今回は、凶悪犯罪にも立ち向かう厳しい職場環境にありながら、立派な警察官を育て上げて来られた警察庁OBの綿貫茂氏（現・清水建設顧問）に、組織の一員としての自覚を持ち、仕事への「やる気」を起こさせる人事管理の要諦について解説して頂きます。

現在、全国警察は大量退職、大量採用の時期を迎え、優秀な後継者の育成が大きな課題となっています。以前の警察社会は「刑事は根性だ」の精神論の下、組織の先頭に立つ「狩猟隊長型リーダー」による「ティーチング」式で部下育成が行われてきました。しかし、価値が多様化してきた現在ではこの方式は通用せず、「馬車の御者」の意味から転じた「コーチング」式の「羊飼い型リーダー」による人事管理が求められています。

コーチングとは、上司が部下に質問を發し、部下が答えることをキャッチボールのように繰り返し、それによって部下が自分で結果を出す指導法です。そのやり取りの過程で部下は自信を持ち、「やる気」を引き出すことにつながる訳です。世界一のゴルフプレーヤーであるタイガー・ウッズにもコーチはいますが、コーチの技術がタイガーより上なのではありません。コーチはタイガーに沢山の質問をすることで試合のイメージを作り、イメージに沿ったプランを作成して練習を始めることがその役割です。

コーチングとは、「上司が考える方向に誘導する質問」などとは異なり、「部下のためにする質問」から始まります。コーチングの基底にあるのは、利益や恐怖によって人を動かすのではなく、人間の上位の欲求に働きかける考え方です。アメリカの心理学者マズローは、人間の欲求を5段階（1.食欲などの生理的欲求、2.衣食住に不安の無い安全の欲求、3.他人と関わる帰属・親和の欲求、4.価値ある存在への認知・承認の欲求、5.自己の成長を図る自己実現の欲求）に区分しました。コーチングは、部下への質問を通じ、「帰属・親和の欲求」から高次の「自己実現の欲求」にまで働きかけるものです。

コーチングの具体的な技術では、「はい」「いいえ」ですぐ答えられる質問と、5W1H(WHEN、WHERE、WHO、WHAT、WHY、HOW)を使った質問があります。この内、WHAT、WHY、HOWを使った質問は拡大質問と言い、普段意識していない深いところまで考えることが出来、それが「やる気」につながる効果があります。

コーチングでは、部下の意見を最後まで聞く「傾聴」の気持ちや言葉以外の表情も大切です。また、感情的に「怒る」のではなく教諭して慎ませるように一対一で「叱る」、人間性でなく行為や行動を「叱る」、などにも心がけましょう。コーチングの方式は十分に有効と認められていますので、個々の組織で試してみることを提唱されています。

「太陽 ASG エグゼクティブ・ニュース」バックナンバーはこちらから⇒<http://www.gtjapan.com/library/newsletter/>
本ニュースレターに関するご意見・ご要望をお待ちしております。Tel: 03-5770-8916 e-mail: t-asgMC@gtjapan.com
太陽 ASG グループ マーケティングコミュニケーションズ 担当 藤澤清江

テーマ：部下の「やる気」を引き出す人事管理

清水建設株式会社 顧問 綿貫 茂

(以下の内容は、筆者編の「部下のやる気を引き出す警察幹部のためのコーチング」改定版<立花書房>を基に、最近の考察を入れて作成したものです。)

1. はじめに

現在、全国警察は大量退職、大量採用時期を迎え、優秀な後継者の育成が大きな課題となっています。こうした中で、大量採用による若手警察官の増加に対し、早期に中堅警察官に育成すべき教育方策が大きな課題となっています。

このような職場における教育（OJT オンザジョブトレーニング）の方法として脚光を浴びているのが、「コーチング」です。コーチングのコーチ（Coach）という言葉は、「四輪の馬車」という意味から「馬車の御者」、「選手を訓練したり、鍛える者」という意味へと展開したものです。

警察社会では、中堅、ベテラン警察官の減少から、これまでの従弟制度的後継者育成が難しくなってきました。警察幹部たる者は、より効率的、効果的に後継者の育成に資する「コーチング」についての基本的な知識、考え方を心得ておく必要があります。この「コーチング」の考えは、警察大学校においても、既に幹部用のカリキュラムに組み込まれており、修了後のアンケートでも「活用したい!」との感想が寄せられています。

ここでは、タテ社会の典型と目される警察で有効と考えられている「コーチング」について概要を述べてみます。

2. コーチングの考え方

警察職員は若い頃、上司から「刑事は根性だ。根性さえあれば、何とかなるものだ」などと言われていたようです。しかし、最近はこの精神論や根性論を唱えても、部下の反応は今一つとなっています。表向きは「分かりました」と言っている、かつてと同じやり方で部下に「やる気」を出させるのは難しくなってきました。2020年のオリンピックが東京に招致されることになりましたが、前回の東京オリンピックの女子バレーボールに代表される「黙って俺について来い」型のスポーツ根性物語は、現在では通用しにくくなったということです。

これをリーダーに当てはめてみますと、従来のリーダーは組織の先頭に立ち、遅れずについてくるように鼓舞するリーダー像が望まれていました。このようなリーダーは、狩猟をする時のリーダーが、獲物に最も近い先頭の位置に立ち、他の人を指揮して獲物をしとめる場合と似ていることから「狩猟隊長型リーダー」と呼ばれています。

しかし、現在のように、情報通信技術が高度に発達し、価値観が多様化している社会においては、リーダーは、異なる価値観を持つ構成員がそれぞれの価値観に基づきばらばらに行動しないように、コミュニケーションをとりながら組織の構成員を目標に向かって進むようにしていかなければなりません。このようなリーダーは、羊飼いが、羊の群れの後ろにいて、群れから外れそうになる羊を群れに戻しながら目的地に向かう行動と似ていることから、「羊飼い型リーダー」と呼ばれます。



警察組織におけるコミュニケーションの大半は、基本的には「ティーチング」と言われる上からのトップダウンで行なわれていました。上のリーダー型でいえば「狩猟隊長型リーダー」に当たります。これに対し「羊飼い型リーダー」を指向する「コーチング」は一方通行の命令型ではなく、双方向の問答型であることが特徴です。

「コーチング」とは、上司が質問を發し、部下が答える。これをキャッチボールのように何回も繰り返すことによって、部下は気づき、考え、選択し、行動し、結果を出して自信を持つことにつながります。これが「やる気」を引き出し、さらに上の目標を目指すようになる訳です。

コーチングの代表例

同様の事例では、スポーツでも選手の精神面に目が向けられるようになりました。最近ではオリンピック選手の90%以上がイメージトレーニングやスポーツカウンセリングを受けるようになったと言われています。

世界一のゴルフプレーヤーとされるタイガー・ウッズにもコーチがいます。以前、記者から「なぜ世界一のゴルファーにあなたがコーチできるのか」と質問されたコーチは「彼の方がゴルフは上手いから技術的には何も教えることはない。私の仕事はタイガーにたくさん質問をして、試合のイメージをはっきりさせることだ。例えば次のような話をしている。

コ ー チ：全英オープンではどんなゲームをしたい？

タイガー：風が強いし、打つとラフに入れたら大変なことになるから、低い弾道で距離は抑えても、フェアウェイに確実に落としたい。

コ ー チ：そのためには何が必要なんだい？

タイガー：オーバースイングを抑えて、スイングをもっとプレーンにする必要があるな。

このように話し合っ、二人でそのためのトレーニングプランを作って練習を始めるんだ。」

（「結果を出す部下を作るコーチング術」桜井一紀著<青春出版社>）

と答えています。これがコーチングの具体例の一つです。

具体的な考え方

それでは、コーチングとは具体的にどのような考え方を指すのでしょうか。

まず第一に、コーチングは「部下のためにする質問」から始まります。「部下のためにする質問」は、「部下を問い詰める詰問」や「上司が考える方向に誘導する質問」とは異なります。「こんな結果で満足しているのか？」とか「きちんと調べてからやると言ったよね？」などの質問だと、部下の意識は、外側、すなわち上司の顔色や態度に向けられてしまいます。そうではなく、部下の意識を内側に向け、自分の中の能力や可能性を引き出す質問が大事です。「君が望んだ結果が出なくて残念だ。それならばどうすれば良かったと思う？」などの質問が「部下のためにする質問」です。

ただ、それには部下が上司を信頼していることが前提となります。部下が「この人には何を答えても、どうせ話を十分に聞いてくれない」と思っているとしたら、部下は質問に真剣に考えようとしないので、その能力や可能性を引き出すことは出来ません。それでは部下から信頼されるようにするにはどうすれば良いのでしょうか？それには、まず上司が部下を信頼することが必要です。部下を一人の確立した人間として認め「部下

が必要とする答えと、これを実現するための能力は部下の内部にある」と信じ、その力を最大限に引き出すための質問をすることが大切です。中には、まだ危なっかしい部下もいると思われそうですが、信頼関係とは「信じて頼りにする」関係ですから、まず上司が部下を信じることから始まります。

こうしたコーチングの考え方の基底にあるのは、人間の上位の欲求に働きかけることです。ナポレオンは「人間を動かす二つの槌（てこ）は利益と恐怖である。」と言っています。これは結局、人間が物、金、名誉などの利益によって動くことと、反対にこれらの利益を失うことを恐れることによって動く、との考え方です。ただ、この考え方は、上司が部下の欲望を操作することによるものであり、部下の自発的な意識に基づくものではありません。

コーチングの考え方は、人間の上位の欲求に働きかけることによって部下を動かそうとするものです。アメリカの心理学者マズローは、欲求五段階説を主張しました。

- 第一段階：食欲、睡眠欲など、人間として生きていく上で最低限の欲求
(生理的欲求)
- 第二段階：衣食住に不安がなく、安全・快適に暮らしたいとの欲求
(安全の欲求)
- 第三段階：社会的な孤立を避け、他人と関わって、他人と同じようになりたいと願う欲求
(帰属・親和の欲求)
- 第四段階：自分が集団から価値ある存在と認められ、尊敬されたいと願う欲求
(認知・承認の欲求)
- 第五段階：自分の能力や可能性を發揮して、自己の成長を図りたいと願う欲求
(自己実現の欲求)

コーチングは、部下への質問を通じ、「帰属・親和の欲求」や「認知・承認の欲求」に働きかけ、さらには部下の能力を最大限に引き出して「自己実現の欲求」にまで働きかけるものだと言うことができます。

3. コーチングの技術

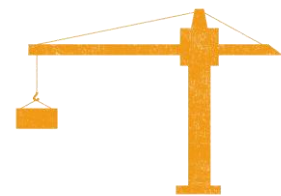
コーチングの具体的なやり方、技術には幾つもありますが、ここではその内の代表的なものを取り上げます。

コーチングは部下のための質問をすることから始まります。その質問は大別すると「今日は朝食を取りましたか？」のよう

に「はい」「いいえ」で答えられるクローズドクエッションと5W1H (WHEN、WHERE、WHO、WHAT、WHY、HOW) を使うオープンクエッションに分けられます。

クローズドクエッションは「はい」「いいえ」ですぐ答えられるので、部下が答えた時点でコミュニケーションはクローズされてしまいます。一方、オープンクエッションは5W1Hを使ってする質問なので、部下は何らかの形で考えることが必要となります。5W1Hを使ってするオープンクエッションの内、いつ (WHEN)、どこで (WHERE)、誰が (WHO)、の疑問符を使ってする質問を限定質問、何を (WHAT)、なぜ (WHY)、どのように (HOW)、の疑問符を使ってする質問を拡大質問と言います。

限定質問は「はい」、「いいえ」ほど簡単には答えられませんが、「この苦情はいつ受けたの？」のようにあまり考えなくても答えられるので、質問の初期段階に用いられることが多くなります。



一方、「何を (WHAT)」を使った拡大質問では、問題に対する考え方を探り深める働きをします。例えば、上司が部下に「君が署長になったら初めにやろうとしていることは何かな？」という拡大質問があります。これにより部下は普段意識していない深いところまで意識を向け、答えを出そうと努めるでしょう。

「なぜ (WHY)」を使った拡大質問では、「なぜ職務質問による検挙件数が減少したんだろう？」が例として挙げられます。これに対し、「他課へ転用された係員が多かったため、総検挙数が減ったものと考えられます」などと答えると思われま。しかし上司と部下相互間のコミュニケーションが不十分な場合には、上司に責められていると思ひ込み、「すみません」と答えたまま沈黙してしまう者も出てくる場合があります。これは、昔から「なぜ、宿題を忘れたの？」のように「なぜ」は親が子供を詰問する場合に使われてきたことが影響しているためと考えられます。その時には、先に述べた信頼関係を生かし、

上司：なぜ、今月は職務質問による検挙件数が減ったんだ？

部下：すみません。

上司：それなら一緒に考えてみようじゃないか。

部下：はい。お願いいたします。

のようなコミュニケーションが役立つと思われま。

「どのように (HOW)」を使った質問では、「職務質問による検挙件数を増やすには、どのようにすべきだと思う？」などがあります。このように「どのように (HOW)」を使った拡大質問は、部下に意見を求める質問なので、部下がプレッシャーを受けることは殆どありません。むしろ、部下は上司から信頼されていると感じて「やる気」を出し、素晴らしいアイデアにつながる可能性があります。

以上のように、色々な質問の仕方がありますが、重要なのは部下の話を実際に最後まで聞く「傾聴」の気持ちです。そうしてこそ、部下は自分で考えて意見を述べるようになります。

その他のコーチングの技術

この他、コーチングの技術として大事なことを述べますと、「質問をする」とき、「部下の話聞く」ときは、非言語コミュニケーションが大切だということに留意する必要があります。

アメリカの言語学者メラビアンによれば、人と人が話すときに何が一番強い印象を与えるかを調べ、その結果を数値で示しています。それによると、表情や服装が55%、声の質、大きさ、イントネーションが38%で、話の内容自体はわずか7%に過ぎなかつたそうです。つまり、笑顔を忘れずに明るく元気な声で部下に接することが大事であり、それによって部下の心も開かれて、より良いコミュニケーションにつながる筈です。

他方、「叱る」ときは注意が必要です。人間ですから部下の考え方や行動が職場に悪影響を与えているときは、つい感情的になりがちです。しかし、上司の心がきちんと整理されていないうちに部下を「怒り」ますと、部下は心を閉ざしてしまひま。「叱る」とは、「教諭して慎ませる。過ちのないように注意する。」という意味ですので、「叱る」ことにより部下に改善を促し、自信をつけさせ、能力を向上させるための良いフィードバックとならなければなりません。「怒らずに叱る」ことができるように自分の感情をコントロールする必要があります。

また、「叱る」ときは一対一で叱るようにしまし。大勢の前で叱ると部下は恥をかかされたと感じて、心の扉を閉じてしまひからです。そして「叱る」のは「本人の人

間性でなく、行為や行動を叱るのだ」ということも心すべきことです。そして叱った後のフォローも心がけることが大切です。

4. 終わりに

コーチングの成果が本当にあるのか、疑問に思われる方もいらっしゃるでしょう。そこで最後に警察大学校でコーチングを学んだある警察署の課長さんの話を紹介して、本稿を終わらせることにします。

「コーチングの講義を聴いたので是非活用したいと思って、警察署に戻ってから早速機会を見て部下にコーチングを活用し、仕事の重点や今後の進め方について尋ねました。今までは、いつも指示、命令ばかりしていた私が、急に質問する場面が多くなったことから、最初は部下のみんなも戸惑い、中には『課長、警察大学校に行ってから少しおかしくなったんじゃないか？ 気味が悪い。』といった声も出ていたそうです。

しかし、そのうちにみんなだんだん慣れてきて、課内の雰囲気非常に明るくなり、課員同士も活発に話をするようになりました。」

いかがでしょうか？ 皆さんも、このように実際の効果が認められているコーチングを是非試してみてくださいはいかがでしょうか。

以 上

執筆者紹介

綿貫 茂(わたぬき しげる) 西暦 1952 年 東京都生まれ
清水建設株式会社 顧問

<学歴・職歴>

1977 年	東京大学法学部卒業
1977 年	警察庁入庁
2000 年	奈良県警本部長
2003 年	警察大学校警務教養部長
2005 年	福島県警本部長
2007 年	科学警察研究所副所長
2009 年	中部管区警察局長
2010 年	清水建設株式会社 顧問

