



日々の仕事に活かす コーチング

「報・連・相」を「される」側に
求められるスキルとは？」



市瀬 博基

東京外国語大学 非常勤講師

【いちのせ ひろき】昭和40年長崎県佐世保市生まれ。東京大学経済学部卒業。企業勤めの後に、上智大学大学院で比較文化学を学び、英国オックスフォード大学にて日本企業のコーチング導入を社会人類学の視点から研究。社会人類学博士。現在は大学にて日本企業の組織文化論に関する教鞭を執るとともに、さまざまな企業や団体を対象にコーチングや組織開発手法に関するワークショップを行っている。主な著書・訳書に『ビジュアル はじめてのコーチング』（日本経済新聞出版社）、手島恵・編著『看護のためのポジティブ・マネジメント』、ダイアナ・ホイットニー他・著『なぜ、あのリーダーの職場は明るいのか？』（日本経済新聞出版社）がある。

少子高齢化や人口の減少、逼迫する財政

のもとでの地方分権の進展など、地域社会を取り巻く環境の大きな変化に伴い、さまざまな組織において変化への柔軟な対応力が求められています。そのためには従来のやり方にとらわれない機動的かつ効率的な組織運営が必要となります。こうした状況のもと、部下の人材育成や問題解決をサポートするために管理者に対してコーチング・スキルの習得が求められるようになってきました。

コーチングは、1980年代に米国で体

系化された「相手の主体性や自発性を引き出し、変化への対応力を高めるためのコミュニケーション手法」です。しかしコミュニケーションのプロセスの中で個々のコーチング・スキルが果たしている役割をみれば、コーチングは上司だけに求められているスキルでもなければ、人材育成や問題解決といった特定の局面に限定されたものでもありません。

上司―部下の関係に限定されないコーチ

ングの活用方法については、同僚とうしがコーチ役、クライアント役に分かれてコーチングを行うピア・コーチングという手法もありますが、ここではさらに範囲を広げて、同僚どうしや関係者間の報告や連絡、相談といった日々の仕事に直結したコミュニケーションの場面において、コーチングの主要なスキルをどのように活かすことができるのかについて考えていきます。

コーチングとは？

コーチングでは、まず安心して話せる関係を構築し（ラポール）、相手の気持ちに寄り添いながら（共感）、じっくりと話を傾け（傾聴）、質問を投げかけたり、必要に応じて要約を行いながら相手の話を整理します。相手をそのまま受け止める（承認）こ

とにより、安心して自分と自分が置かれた

状況を振りかえることができる環境をつくるのです。この過程で、それまで無自覚だったことや新たな可能性に気づき、めざす目標や行動のあり方を自発的かつ主体的に選び取ることができるのです（目標設定・行動計画立案の支援）。

1980年代の米国で広くビジネスの分野に採り入れられるようになったコーチングですが、日本では長引く不況を背景に、2000年代初頭から管理職に求められる人材育成のためのスキルとしてコーチングの導入が進んできました。近年は若手職員の早期離職傾向への対策としても大きな関心が寄せられています。

コーチングは特殊なスキルなのか？

米国で体系化され、日本に紹介されたコ

表1 「報・連・相」を「される」側に求められる心得とコーチング・スキル

	報告	連絡	相談
関係性	主に部下から上司へ（タテ）	主に同僚や関係者間（ヨコ）	タテ・ヨコを問わず
内容	指示された仕事の進捗状態や結果	業務で発生するさまざまな出来事や情報	解決を必要とする問題
タイミング	途中段階や仕事が完了した時	関係者間で情報を共有すべき事態が起きた時	仕事に行きづまったり、アドバイスが必要な時
「する」側の 主な心得	事前に要点を整理する	連絡をすることになった事情や理由を把握する	事前に内容を整理する
	事実と意見・憶測を区別する	適切な連絡のタイミングを検討する	自分なりの解決策を検討する
	好ましくないことも報告する	あいまいな表現を避ける	不明点・疑問点はしっかり確認する
	中間報告を怠らない	連絡を受ける側の感情を考慮する	自分に非がある部分も伝える
「される」側の 主な心得	要点を整理しながら聞く（傾聴・質問・要約）	連絡の背景に留意して話を聞く（傾聴・質問・要約）	内容を整理しながら聞く（傾聴・質問・要約）
	背景にある意見や憶測にも耳を傾ける（傾聴）	声をかけやすい関係・雰囲気づくりを心がける（ラポール）	解決策の立案を支援する（目標設定・行動計画立案の支援）
	好ましくないことも受け入れる（共感）	あいまいな表現の背後にある事実関係を耳を傾ける（質問・要約）	不明点・疑問点を確認しやすい雰囲気づくりを心がける（ラポール）
	つぎの報告のタイミングを確認する（目標設定・行動計画立案の支援）	伝えられることを受け入れる（承認）	安心感を与えて話をうながす（共感）



コミュニケーション手法というと、それまでの日本の組織ではコーチングがまったく行われていなかったという印象を受けます。では、それまでの日本の組織では、メンバーどうしのコミュニケーションがどのように捉えられ、どのようなスキルが考えられてきたのでしょうか。

新入社員に求められるコミュニケーション・スキルとして、報告・連絡・相談を略した「報・連・相」という言葉を耳にすることがあります。「報・連・相」は、1982年に山種証券（現在のSMBCFレンド証券）の社長だった山崎富治氏が社内に広めた「ほうれんそう運動」から生まれました。

しかし山崎氏がこの運動の目的を「上下の報告をきびきびと行われぬものか、左右の連絡がスムーズに取れないものか、上下、左右にこだわらない腹を割った相談がなされないものか」と語っていることから分かるように、もともと「ほうれんそう運動」は、部下から上司へというタテの関係だけでなく、同僚や関係者間というヨコの関係も含む組織内でのコミュニケーション全般の活性化をめざしたものでした。

さらに山崎氏は、こうした組織内のコミュニケーションのあり方を人間の体になぞえて、「書類にして下から上に送られる『報告』は目、横の『連絡』は口頭で伝えることが多いから口、人の話を聞く『相談』は耳ということといえる」と述べています。相談の

勘所が耳にたとえられていることから明らかにように、この運動はけっして「ほうれんそう」を「する」側だけを問題にしているのではなく、「される」側がどのように「人の話を聞く」という点も同様に重要な課題として捉えているのです。

「する」側が心得ておくべきマナーとして語られることの多い「報・連・相」ですが、これを「社内のタテ・ヨコのつながり」を強化するための双方のコミュニケーションとして成立させるためには何が必要なのか。表1に示すように、そうした視点から「報・連・相」を「される」側の心得を考えると、これまで日本の組織においても、いまだに「コーチング」のスキルが日々の仕事のさまざまな局面で、そしてタテ・ヨコの関係を問わず必要とされてきていたといえるでしょう。コーチングは、けっして限定された場面で用いる特殊なスキルではないのです。

話に耳を傾ける（傾聴）

表1に示した「報・連・相」を「される」側の心得は、大きく二つに分けることができます。一つは事実と意見・憶測を区別し、話の要点を整理すること、もう一つは好ましくないことや自分に非がある場合でも安心して話してもらえ環境をつくることです。まずは相手の話にしっかりと耳を傾け、要点を整理する上で活用できるコーチング・

図1 傾聴の焦点：状況・判断・行動

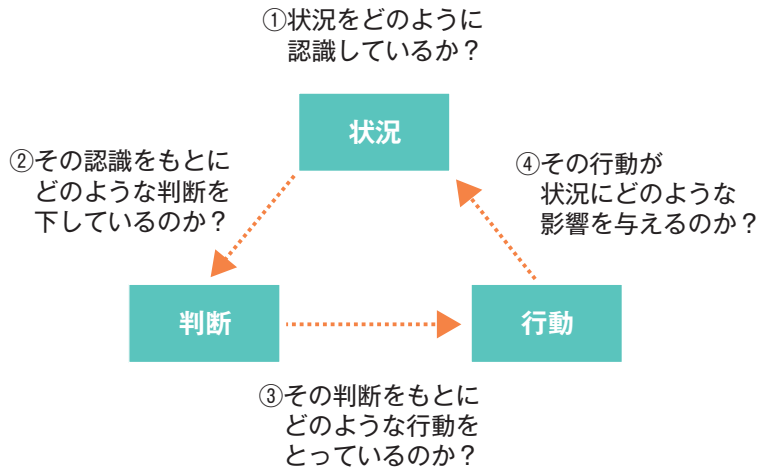
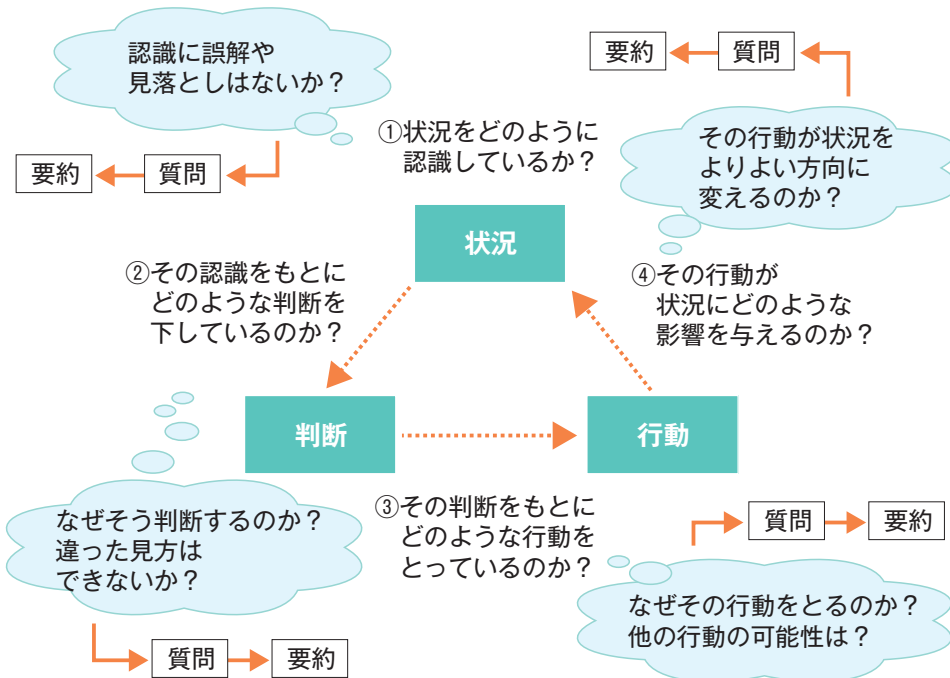


図2 質問と要約のポイントとタイミング



スキルとして、傾聴について考えていきます。相手の話にじっくりと耳を傾けるということは、相手が語る言葉の背後にある事実関係（状況・判断・行動）を一つ一つしっかりと把握し、これらの関係を明確化することです（図1）。まずは報告の中でどのように状況が認識されているのかに耳を傾け、つぎにその認識からどのような判断がな

されているのかを確認し、判断の結果としてどのような行動をとっているのかを明らかにすることが大切です。この三つの要素間の関係に注意を払うことによって、「報・連・相」を「される」側も「事実と意見・憶測を区別」することが容易になり、報告をする側が見落としていた点やそれまで十分に意識していなかった思

い込みや判断、さらには新たな行動の可能性についての気づきを相手に与えることができるのです。

もちろんコミュニケーションにおいては、話す側が事実と意見・憶測をしっかりと区別する努力を怠るわけにはいきませんが、これを「する」側に一方的に要求するだけでは、思い込みや見落とし、誤解を確実に減らしていくことはできません。話を聞く側も、相手の話の背後にある状況や判断、行動といった要素に注意を払いながら傾聴を行い、これを適切に相手にフィードバックすることで、チームや組織全体のコミュニケーション力を向上させることができるのです。

話の要点を整理する（質問・要約）

状況・判断・行動の三つの要素の関係性に焦点を置いて話を傾けることのメリットは、コミュニケーションのすれ違いをなくすことだけではありません。こうした形で傾聴を行うことにより、相手に質問すべき点、そして必要に応じて相手の話を要約すべきポイントが自然と明らかになってくるのです（図2）。

相手が目の前の状況をどのように認識しているのかに意識を集中することで、状況の認識に誤解や見落としがないか、それを確認するためには何を尋ねたらよいのかが明らかになってきます。そうした点から質問を投げかけ、相手の状況認識が明確になった時



点で、これを自分の言葉で要約し、こちらの理解に間違いがないことを確認すれば、双方の思い込みからくるボタンのかけ違いを確実に防ぐことができます。

相手がその認識からどのような判断を下しているのか、さらにその判断をもとにどのような行動をとり、それが状況に対してどのような影響を与えているのかについても、同様の質問を投げかけ、要約を行うことにより、「報・連・相」のさまざまな局面で生

まれる可能性のある誤解をなくしていくことができるのです。

こうした質問や要約を行うことにより、相手が本当に望んでいる状態は何なのか、そして現在の状況においてどのような行動をとることができるのか、といった点も明らかになってきます。こうした点を相互に確認する過程で、めざすべき真の目標や自覚できていなかった行動の可能性についての気づきを相手に与えることができれば、目標設定や行動計画の立案を支援することにもつながっていきます。

相手を受け入れる（承認）

「報・連・相」を「される」側に求められる二つ目のスキルである、好ましくないことや自分に非がある場合でも話してもらえ環境づくりのスキルでもっとも重要なものが承認です。

質問を投げかけ、必要に応じて要約を行いながら話のポイントを整理するためには、まず自分に対して気兼ねなく話してもらえ関係づくりを行っておく必要があります。相手を承認し、こちらが共感とともに傾聴していることを伝えることで、自分が受け入れられているという実感を抱いてもらうことができるのです。

承認には、非言語的な承認と言語的な承認の二つの種類があります。非言語メッセージによる承認には、あいづちやうなずき、

表2 2つのメッセージによる承認

非言語メッセージによる承認	・ あいづち、うなずき ・ 表情(笑顔、まなざし) ・ 声のトーン・大きさ ・ 姿勢や身振り (前傾姿勢、相手と同じ動作)
言語メッセージによる承認	・ 相手のことばの一部の繰り返し (「大変だったんだ」「うれしかったんだ」) ・ 相手を感じていることに対する要約 (「かなり悔しいよね」「その甲斐があったよね」) ・ 相手を感じていることに対する短いコメント (「それはすごね」「それは驚くね」)

表情、声のトーン・大きさ、姿勢・身振りなどが含まれ、相手の話の流れやまとまりに沿って、こちら側が受け入れ、理解していることを相手に示します。言語メッセージによる承認は、相手の言葉の繰り返しや、相手を感じていることに対する短いコメントや要約など、相手が語っていることをどのように理解したのかを言葉で表現するものです。ここで大切なことは、表2に挙げた個別の要素を極端に増やそうとするのではなく、自分が心から相手の話に耳を傾けているときの非言語メッセージと言語メッセージのバランスを自覚することです。承認をしっかりと



と言葉で伝える人もいれば、言葉そのものよりも、笑顔や声のトーンで安心感を与える人もいます。自分なりの承認のスタイルを見きわめ、これを一定に保とうと意識することが、効果的な承認を行う上でのポイントです。

相手に寄り添う（共感）

相手が本当に感じていることと、相手が感じていると自分が思っていることは必ずしも同じではありません。このため、相手の気持ちを要約したり、それに対してコメントしたこと、相手が感じていることとの間にズレ

表3 共感の伝え方とポイント

	共感の伝え方	ポイント
よい例	「なんとなく不安を感じているの？」	相手が抱く漠然とした感情がどのようなものなのかを自分なりに想像している
わるい例	「自分にもそういうことがあったよ」	そのときに自分が感じていたことと相手を感じていることが同じだろうと判断しており、相手の感情に想像をめぐらせていない
	「みんな最初は緊張するものでしょう」	相手の感情を一般化して捉えており、相手に対する共感ができていない
	「そんな弱気じゃダメだと思う」	相手を感じていることを想像してはいるが、これに対して評価を加えている

が生じてしまい、良好な関係の構築が難しくなることがあります。相手をしっかりと受け入れるためには、相手の話の背後にあるさまざまな感情に目を向け、共感を心がけながら話を聴くことが大切なのです（表3）。

「報・連・相」を「する」側が、自分の

中にある感情の揺れと向き合うことに不安を覚えている場合（たとえば「うまくいっていないことを伝えたら気分を害するのではないか？」「ミスしたことを話すと怒られるのではないか？」）、相手が抱いている感情を自分なりに想像し、これを率直に伝えることで不安を和らげることがきわめて重要です。

たとえば相手に共感を伝えるつもりで、「自分にもそういうことがあった」と言う人がいます。これは一見すると共感しているようですが、じつは自分の過去の経験に対する思い込みにとらわれていて、相手がいま・ここで本当に感じていることを理解できていない可能性があります。たとえ自分がこれまでに似た経験をしていたとしても、同じような状況に対してまったく異なる判断を下す可能性があることを念頭に置いて、相手を感じていることや下している判断を想像することが、安心感を与えるだけでなく、相手との間での誤解を避ける上でもきわめて重要です。

質問の意図を誤解されないための工夫

共感とともに相手の話に耳を傾け、こちらにはその意図がまったくない場合であっても、投げかける質問の形や、問いかけの流れによっては、「自分は責められている」という印象を与えることがあります。

たとえば過去の行動の理由について「な

表4 質問の矛先が相手の人格に向かわないようにする工夫

「なぜ」を「何」に変える 「なぜできなかったの？」	→ 「何があってできなくなったの？」
否定を肯定に変える 「なぜ顧客の情報が入ってこないの？」	→ 「どうすれば顧客の情報が入ってくると思う？」
過去を未来に変える 「なぜ目標が達成できなかったの？」	→ 「今後どうすれば目標が達成できる？」

ぜ」をしなかった（できなかった）のですか？」という問いかけには、「あなたはすべきだったのにやっていない（のはなぜか？）」という意味合いの叱責や非難として受け取られるかもしれません。「なぜ？」を問う質問は、問いかけの矛先が自分の人格に向けられていると受け取られると、相手に防衛的な態度を引き起こす可能性があるのです。

こうした誤解を避けるためには、過去やネガティブな点ではなく、現在や未来、そしてポジティブな点に関する問いかけを行うことが大切です。どうしても過去に関する質問をする必要があれば、「何があれば」ができたと思いますか？」「何がを妨げたのですか？」のように、「なぜ」ではなく、「何」を問う形での質問を投げかけることが大事です（表4）。

また、現状をありのままに話すことに對して相手が心理的抵抗感を覚えている場合も、なかなか率直に現状を話してくれないことがあります。こうした状況では、話すことを強うながすのではなく、相手がどのような理由から抵抗感を抱いているのかを探り、こちらの対応を柔軟に変えていくことが重要です。

たとえばめざす目標と現状との間に大きな隔たりがあり、相手がこれを恥ずかしと感じている場合には、目標に近づくことが困難であることに對する共感をこちらから積極的に伝え、相手に安心感を与えることが

重要です。

また、現状をうまく把握できていないことに戸惑いを感じているような場合には、現状に関する具体的で答えやすい質問を投げかけながら、徐々に現状を明らかにする工夫が必要です。さらに、現状を明らかにすれば、慣れ親しんだこれまでのやり方を変えざるをえなくなるのではないかとこの恐れを抱いている場合もあります。こうした場合、

表5 率直に現状を話すことをさまたげる要因と問いかけの方向性

要因	目標と現状がかけ離れていることに対する恥ずかしさ	現状が十分に把握できていないことへの困惑	現状を明らかにすることで、やり方を変えざるをえなくなることへの抵抗
問いかけ	「それほど簡単には事が運ばないよね？」	「まず～から考えることは？」	「何が気になっているの？」
目的	安心感を与える	すこしずつ明らかにする	抵抗の原因を探る

これまでのやり方を変えることに對して、なぜ抵抗感を覚えるのかについての対話を深めることで解決の糸口が見つかることがあります（表5）。

「報・連・相」を「される」側に何が求められているのかという視点に立てば、組織のタテ・ヨコの関係を問わず、日々の仕事のさまざまな場面で行われているコミュニケーションの中にコーチングを活用する可能性が大きく広がってきます。

「する」側に一方的に要求するのではなく、双方向のコミュニケーションをつくり上げる意識を高め、「される」側も日々のコミュニケーションの中でコーチングの実践を積み重ねることは、単に誤解や違いを避けるだけでなく、最終的には日々の仕事を通じて互いに学び合い、助け合える組織風土をつくり上げることにつながります。多くの組織に求められている、機動的かつ効率的な組織運営を通じた変化への柔軟な対応力の礎は、そうしたメンバーどうしの日々のコミュニケーションの中でつくられるのではないのでしょうか。

（参考文献）

- 市瀬博基「ビジュアルはじめてのコーチング」（日本経済新聞出版社、2012年）
- 今井繁之「これだけはおさえておきたいハウ・レン・ソウの基本」（日本能率協会マネジメントセンター、2006年）
- 山崎富治「ほうれんそうが会社を強くする」報告・連絡・相談の経営学」（こま書房、1986年）