

月例セミナー(182回)

コミュニケーションカアップ コーチングの活用 もっと楽しく! もっと輝いて!

平沢 永子

看護師 ウエルネスコーチ 医療コーディネーター 産業カウンセラー



平沢 永子 (ひらさわ えいこ)

看護師
ウエルネスコーチ
医療コーディネーター
産業カウンセラー

講師経歴

- 昭和44年 長野県立弥生が丘高校卒業
- 昭和47年 東邦大学医学部附属高等看護学校 卒業
- 昭和47年 東邦大学医学部附属大森病院就職
- 平成15年 東邦大学医学部附属大森病院退職
(最終職位: 看護部長)
- 平成17年 フリーで医療コーディネーター業務開始
- 平成19年 フリーでコーチング講師として活動開始
株式会社 法研「プレミアサポート」に於いて
がん専門チーフカウンセラーとして非常勤勤務開始

はじめに

みなさま、こんにちは。風邪をひいてしまい、聞きづらいかと思いますが、精一杯声を出しますので、お手元の資料とともに2時間お付き合いください。今、私の紹介をしていただきましたが、私自身は看護師です。32年間、東京の大学病院に勤務して、最後は看護部長をいたしました。しかし、看護師の最後の仕事として私の遣りたいことはこれではない、もう一度患者さんの近くでサポートできる仕事がしたいと考えていました。丁度、更年期障害にもぶつかり、全く自分のエネルギーを感じられなくなりました。いろいろな治療を受けてみましたがよくなり、これは自分の人生の転機だと考え、病院を飛び出しました。今、私がしている仕事の1つは病院勤務時代に習ったコーチングを医療従事者の皆様にお伝えすることです。コーチングは非常にわかりやすいスキルだと思い、これをお伝えして皆様にもっと元気になっていただきたいと思っています。また、もう一つは医療コーディネーターという仕事を通して、がんの患者さんやご家族をサポートすることです。施設外から患者さんの心のサポートや治療選択、病院選択に関する相談にのるという二足のわらじを履いています。53歳で病院を飛び出したものの、本当に井の中の蛙だったことを実感しました。遣る仕事を明確にしないまま病院を飛び出したので、一時、収入も無く貧乏になりました。金なし・子なし・夫なしのないない状態です。しかし、自分のやりたいことを迷わずにできる人生は楽しいものだと思います。また、貧乏になることで嬉しいと感じる事が増えることも実感しました。いろいろなことを体験する大切さ

を、改めてこの年になって感じています。

本日の2時間の研修の目的は、「コーチングとはなにか」を知っていただき、コミュニケーション力をアップさせることにより、皆様に「もっと楽しく、もっと輝いて日々を過ごし頂く」ということです。

I. 医療従事者の役割

さて、皆さんは「日々職場でなにをしていますか？」と聞かれたら、何とお答えになりますか？ ある有名なエピソードがあります。石を運んでいる労働者に「あなたはなにをしているのですか？」と訪ねたら、1人目は「重い石運びをしています。とても重労働です」と答えました。2人目は「仕事です。家族を養うために頑張っています」と答えました。3番目の方は「ノートルダム寺院を建設するために大事な石を運んでいます」と答えました。この3人のやっていることは同じです。しかし、3人のうち、どの人が一番仕事のやりがいや楽しさを感じるのでしょうか？ 3人目の方は、日々の仕事がノートルダム寺院を造るという大きな目的に向けての大事な部分を担っていると答えました。私もそう答える人でいたいと思います。

では、医療従事者である私たちの役割はなんでしょうか。お釈迦様は、人間は生きて死ぬまでに避けて通れない4つの苦しみがあると言っています。それが「生」「病」「老」「死」です。この苦しみを乗り越えるときに、少しでも苦しみが軽減するようサポートするのが医療従事者の役割だと思います。人の苦しみを軽減する仕事を通して、私達は自分が生きて存在することの価値を感じるのだと思います。皆様の中には、私と同じ看護職の方もいれば、事務職の方や薬剤関係、医療コンサルタントや給食の方などがいると思います。いずれにしても、これら4つの苦しみを軽減するために必要な職種だと思います。それぞれの大事な仕事を継続するためになにが重要かと言うと、私は「対人対応力」ではないかと思います。コミュニケーション力が鍵になります。どんなに素晴らしい仕事でも、その仕事を継続することができなくなる時がありま

す。原因は仕事の忙しさというよりも、人間関係で躓きが多いと言われています。人間関係で躓いて価値ある仕事を棒に振る、そんな哀しいことはありません。そこで、コーチングというコミュニケーションスキルを上手く活用していただきたいと思います。

私はサラリーマン川柳が大好きで毎年入選作をみています。2008年の最優秀作品は『「空気読め！」それより部下の「気持ち読め」2009年の6位は『「ストレスか？」聞かれる上司がその原因』というものでした。結局、こういうことです。各職場では上司の顔色をみて自分の力を十分発揮できない。あるいはお互いの人間関係に疲れて、自分の力を発揮できない。そんな状況が起きている現実の中で、このように川柳に詠われる事のない先輩や上司になっていただきたいと思います。

II. コーチングの概要

1. コーチングとは

では、さっそくコーチングについてお伝えしていきたいと思います。コーチングという言葉は、10年位前から聞くようになりました。ただ、コーチという言葉自体はもっと前からお聞きだったのではないのでしょうか。コーチというと、多くの方がスポーツ界で選手が最大限の力が発揮するためにサポートをする人をイメージするようです。このコーチの語源は「馬車」です。大切な人をその人が望む所まで送り届けるというのが語源です。では、コーチングとはなんでしょうか。それは相手の「自分はこうなりたい」「この問題を解決したい」という思いを受けて、その人が望む所まで自力で行けるようにサポートするためのコミュニケーションスキルです。つまり、馬車を使ってお連れするのではなく、相手が自力でそこまで行くことをサポートするのがコーチングなのです。では、コーチはなにをするかと言うと、相手が自力で行きたい所まで行けるように、相手のやる気や持てる力を引き出しながら、伴走します。例えば、視覚障害のある方が走るとき、手を縛っていっしょにゴールまで伴走することがありますが、それと同じ

です。走るのは本人、その横で一緒伴走しながらサポートするのがコーチです。プロ野球界でバッティングコーチをされていた方の言葉を紹介합니다。その方は58歳の時に高校の先生に転職して、ちょうど2～3年前に亡くなりましたが、「あなたにとってコーチとはどういう仕事か？」と聞かれ「『大きな耳・小さな口・優しい眼差し』しこの3つに尽きる」と返答されました。大きな耳とは、相手がなにを考え、どうしたいと思っているかをしっかり聞きとること、これが最も大事ということです。小さな口、これはたまにはアドバイスするけれど、多くは語らない。優しい眼差し、これは相手の成長を信じて見守り続けることです。コーチがやるべき仕事を端的に良く表していると思います。これが反対に、耳が小さく、口が大きくなると、部下の才能を伸ばすのではなく、逆に成長の芽をつぶしてしまう上司や先輩になる可能性があるということです。

2. コーチングが生まれた経緯

では、コーチングはどうやって生まれたのでしょうか。病院に勤務しているとき、カウンセリングや交流分析等様々な研修を受けました。コーチングは、それらと共通する部分が沢山あると思いました。しかし、コーチングには学問的背景はありません。人材育成が上手な経営者、やる気を引き出すのが旨いマネージャー、優秀なスポーツ選手を多く輩出しているコーチの相手との関わりをつぶさに観察して、その特徴を体系化してスキルとして習得できるようにしたのがコーチングです。作ったのはファイナンシャルプランナーで、資産運用をサポートするのにクライアントが人生目標や人生設計を考える必要がありますが、この作業にサポートが必要だと感じて始めたということです。結果的には「成功例から学んだコミュニケーションスキル」なので、それを利用しない手はないと思います。

3. コーチングの効果

コーチングを使うとどのような効果が期待できるのでしょうか。

まず1つ目は「良好なコミュニケーションによる、よりよい人間関係の構築」です。今の若い方は小さいときからあまりコミュニケーションの訓練ができていません。自分の思いを相手にしっかり伝える、あるいは相手の気持ちをしっかり受け止める力が弱いのです。それぞれの個室にテレビがあったり、ゲームで育ったりしているため、コミュニケーション力が落ちています。結果として、人間関係力もうまく構築できない方が多くいます。そのため、コーチングを使うことでコミュニケーション力が上がり、結果として人間関係も良好になると言われています。

二つめは「内発的モチベーションを上げる」です。私たちが若いころは自分の職位が上がるとか給料が上がるという外発的刺激が仕事のモチベーションになっていました。しかし、今は豊かな時代になり、あまりそういうものに魅力を感じない方が増えて来ました。自分の時間を自由に持てる平社員のほうがいい、役職がついて責任が重く成るより、下の職位が気楽でよいと考える人が増えています。ではそういう人たちが仕事を頑張るにはどうしたらよいかというと、内発的モチベーションを刺激するしかありません。自分は仕事を通してなにをやり遂げたいのか！どんな人生を送りたいのか！という内発的動機です。それにコーチングが有効だと言われています。映画は終わりましたが、要するに『釣りバカ日誌』の浜ちゃんみたいな人が増えているということです。浜ちゃんがやる気を出すには、「スーさんを助けたい、スーさんの力になりたい」等という内発的な刺激が必要ということです。

最後に「自発的・自立(自律)的な人材の育成」です。今は変化の激しい超スピード時代です。私たちが若いときにうまくいった方法が今、通用するかと言ったら通用するとは限りません。こんな時代にどんな人材が求められているかというと、「今何を考え、どうしたら良いかを考えて動ける人」です。つまり、自発的で自立的な人材です。そういう人を育てるのに、コーチングが有効といわれています。人を育てるとき、職場風土が重要だといわれます。コンサルタン

トの方はその会社や病院に入ったとたん、職場風土がわかるといわれます。コーチングではその職場で職員同士がどんな会話を交わしているかで、風土がわかるといわれています。皆さんの職場ではどのような会話が行き来しているのでしょうか。また、世の中には、人にものを教えるのが上手な人はたくさんいますが、相手の力を引き出すのがうまい人はまだまだ少ないようです。その点でもコーチングに期待がかかっています。

<医療現場での活用>

コーチングは、もともとビジネス界でブレイクしました。日産の社長が全管理職にコーチングを勉強してもらい部下の目標管理に活用していくことで成績をあげたと新聞を賑わせました。このように、競争社会のビジネス界が先ずは新しいものに即チャレンジします。そして、今は医療現場でもコーチングは活用されています。部下の育成や患者さんのケアに有効で、医療費削減政策として開始された特定保健指導でも厚労省の冊子に「指導にあたっては行動療法あるいはコーチング的関わりで」と明記されています。では、「コーチング的に関わる」とは、どういうことでしょうか。今までは「ここが駄目です、ここが問題です」など、相手の駄目なところを取り上げて、「こうしましょう、ああしましょう」とあるべき論を伝えて来ました。それがうまくいったかという、そうではありませんでした。人はわかってはいても、できないことが多くあります。つまり知識と行動には乖離があります。コーチングは、この知識と行動に橋をかけることです。そのことにより、知識を行動につなげることができます。例えば、メタボリックの方に「この体重ではこの先心臓病などの病気を引き起こしますよ。そうならないよう食事療法や運動療法をこうやって行きましょう」と指導していたのを、コーチング的な関わりでは「5年後はどんなふうに生活したいですか？」とまず相手にビジョンを描いてもらい、それを達成するために今努力すべきことを相手に語ってもらいます。要するに、本人の意志に関係なく枠にはめた指導をするのでは

なく、相手がほしい人生を相手に自ら獲得してもらうためにどうすればよいかを本人に考えてもらう、それがコーチング的な指導です。

4. コーチングが機能する領域

知識も不十分な新人にはコーチングを使ってもうまくいきません。まずは職場に必要な知識をしっかりと習得できるようにティーチングが大切です。仕事に慣れてきたらコーチングを取り入れて関わって行きます。知識の足りない部分はティーチングで補います。さらにその人に力がついてきて、今遣ろうとする仕事が難しい、あるいは重要な時は、コーチング主体で関わります。さらにその人に力がついてくれば、コーチングをする必要もなく、全てをその人に任せてやってくれたことに対して承認すればよいということです。ちなみに、鬱状態等の精神的に落ちた状態のときにはコーチングは適切ではありません。なぜならば、コーチングは質問することで相手からいろんなものを引き出していきます。しかし、精神的に落ちているときは考えることができません。鬱の人を励ましてはいけないのと同じで、どんどん質問をすることは症状を悪化させることになりかねません。そういうときは後で話しますが、傾聴とか承認止まりで、いかにもコーチング的質問はしないよう承知していただきたいと思います。コーチングは万能ではないということです。

5. コーチングの基盤となる考え方

コーチングには基盤となる3つの考え方があります。その考え方は、ロジャースが唱えた来談者中心療法というカウンセリングと同じで、人をサポートするときの基本だと思えます。

1つ目は、「人には無限の可能性がある」ということです。私たちもそうですが、部下の若い人たちも今やっている仕事に100%の能力を発揮しているかというところではありません。私たちは通常の仕事や日常生活で使っているのは自分の能力の3～5%と言われていています。つまり90%以上の能力が潜在能力として眠った状態です。「私って駄目なのよ」と言っても、5%では駄目かもしれないけれど、それ以上の力が引

き出されていないだけなのです。その潜在能力を信じることです。

2つ目は「その人に必要な答えはその人の中にある」です。人はこうなりたいとかこの問題を何とかしたいと考えた時に、すでに自分の心の中に「こうしよう、ああしよう」という答えを持っているといわれています。しかし、それは潜在意識の中なので、顕在化されていません。その本人が気づいていない答えを引き出すのが、コーチングです。コーチがこうすればいいという答えを与えるのではなく、その人のもっている答えを引き出すということです。ちなみに、教育のことを英語で「education」と言います。その語源は「導く、教える」ではなく、「引っ張り出す」です。つまり、人間というのとはもともと力を持っているのです。その持っている力をいかに引き出すかが教育です。このように、言葉の語源というのは、ことの真理を非常に良く表していると思います。また、人は誰かに「こうしたらいい」と言われて行動するよりも、自ら「こうしよう！」と思ったことのほうが実際の行動につながりやすいのです。そのためにも、その人の中にある答えを引き出すことが大切です。これは、仕事の出来る上司ほど苦手です。自分の中に沢山の答えを持っているので、相手の中にある答えを引き出すのを待てないということがあると思います。

3つ目は「コーチングは協働関係」ということです。コーチが上で、クライアントが下ではなく、クライアントの目標達成や問題解決に向けて共に協働する仲間という考えです。

この3つが、コーチングを行うときに基盤となる考え方です。

6. コーチングが機能するための条件

コーチングが機能するためには条件があります。

まず土台になるのは、コーチが相手をどう捉えるかという「人間観」です。先ほどお伝えしたように、「相手には無限の可能性がある、必要な答えは相手の中にある」ことを信じて関わることです。ご存じの方も多いと思いますが、ダグラス・マクレガーのX理論、Y理論というリー

ダーシップの理論があります。人間はもともと怠ける存在であり、アメとムチを使い分けられない仕事をしないというのがX理論です。一方、Y理論とは人間は環境さえ整えば仕事を楽しむ存在だという理論です。性悪説、性善説のような考え方です。この理論のどちらが正しいのか、調査が行われたそうです。皆さん、どちらが正しいと思いますか。セミナーで伺ってみると、Y理論と返答される方が多いです。そう思いたいのですが「結果は同じ」という事です。つまり、自分が相手をどう捉えるかによって、関わり方が違ってくるのです。相手のことを怠ける存在だと思えば、叱ってみたり、褒めてみたりして育てるでしょう。反対に、人は環境を整えればよい仕事をするのだと思えば、そのようにするでしょう。その結果、相手もそのような存在になって行くと言うことです。以前に『7つの習慣』というベストセラーになった本があり、私もくり返し読みました。その中で、著者自身が息子に対する自分の捉え方を変えることで、息子が自分の予想以上の成長をしたという記述がありました。やはり、自分が相手をどう見るかによって、相手が変わるということです。

次の条件は「人間関係」です。これはコーチとクライアントがどういう関係で関わっているかですが信頼関係が重要です。信頼していない人に話しかけられても、できれば話をしたくないと思うでしょうし、本音など話さないと思います。しかし、信頼している人であれば、自分のことを気に掛けてもらっていることをうれしく思い、話をしたり悩みを相談したりするでしょう。

そして、最後がスキルです。スキルありきではないのです。あくまでも相手をどう捉えるか、自分と相手の関係がどうなのか、そして最後にスキルです。どんなにスキルを駆使しても、コーチの人間観や信頼関係がなければコーチングは機能しないことをご承知おきいただきたいと思います

7. コーチングの方法

では、コーチングを使ってどう関わるかですが、まずは相手の言っていることを聴きながら、時に相手を認める言葉「承認」を發します。「本当に頑張りましたね」「辛いことを良く乗り越えてきましたね」という承認の言葉をかけ、また同時に様々な角度からの質問をしていきます。そして、たまには「こんな方法はどうでしょうか」という提案をしながら、相手の言葉を引き出します。それをくり返ししながら、相手が目標達成や問題解決に向けて「こうしていこう、ああしよう」という行動計画が出るまで関わっていきます。こうした関わりをしている過程で、クライアントの中になにが起きるかという、自分が言った言葉を自分の耳で聞きます。それによって、「ああ、私がこれが一番辛かったんだ」と自分の思いに気づいたり、「こうしていこう、あーしていこう」というアイデアが湧いてきます。その作用を「オートクライン」と言います。このオートクラインが起きるよう、コーチが関わるのがもっとも重要です。クライアントにしてみれば、自問自答状態です。これはカウンセリングでも同様に最も重要とされています。同時に、私は医療従事者なので、話すことでの「心の浄化」を重視しています。人は喜怒哀楽の中で、怒り、苦しみ、哀しみというマイナス感情を心の中に溜めると、どんどん免疫力が落ちたり、ホルモンバランスが崩れて、結果的に病を引き起こすといわれています。ですからマイナス感情を吐き出すことは非常に重要です。また心が浄化されなければ前に進むエネルギーも湧きません。相手の話を聴く行為にはこのような重要な意味があるという意識を持って、相手の話を聴いて欲しいと思います。同時にそれは語るだけではなく、泣くことも同じです。私は小さい頃から「お前は泣かない子だ」と言われてきました。多分、泣けない環境にあったのだと思いますが、声に出して泣くことは無かったと思います。そのせいか、看護師になってからも患者さんに泣かれると辛くて逃げたくなくなってしまいました。しかし、逃げるわけにはいきません。そこで私は一生懸命、相手に励ましの言葉をかけて泣きやむように関わってきました。

しかし、20代後半のとき、師長になりたてでストレスも多く、なんとか自分をコントロールしたいと思い、自己啓発セミナーに行きました。その中に「泣く」というセッションがありました。泣かないそのセッションが終了しません。自分としては産まれて初めて、大声で泣きました。何も泣く様な理由は無かったですが、とにかく泣いて、セッションが終了した時に感じたのが「なんて体が軽くなったんだろう！なんて心がすっきりしたんだろう！」ということです。そのとき初めて「泣くってこういうことだったのか」と理解しました。泣くと言う行為は、神さまが人間がいろいろな辛さを乗り越えるために与えてくれた行為だと実感しました。病院に戻ってからは患者さんが泣いているのを見ると「良かった、泣けた！」と思い「どうぞ思い切り泣いてください。泣いたらまた元気が出ますから」と言えるようになりました。それが一番うれしかったと言ってくれた患者さんもいましたが、残念ながら病院の中には一人になって思いつき泣ける環境がありません。これからは絶対そういう場所が必要じゃないかと思えます。いずれにせよ、話すことや泣くことは心を浄化させるために大切であることをお伝えしておきます。

8. ラポール(親密感)形成

先ほどコーチとクライアントの信頼関係が大事だとお伝えしました。それをコーチングでは「ラポール」と言います。私は看護師ですので、学生時代に患者さんとナースのラポール形成が大事だと教わりました。看護師は日々関わりの中で信頼関係を築いていきますが、コーチングの現場では速やかに築く必要があります。その方法としてコーチングでは、3つのポイントを教えています。

1つ目は「ペーシング」です。相手にペースを合わせます。まずは相手の話す速度に合わせます。早口な人にはこちらも少し早口で、ゆっくりな人にはこちらもゆっくりと。また相手の声の高・低や呼吸のペースを相手に合わせていきます。そのうち自分がリードしていきますが、それを「リーディング」といいますが、まずは相

手にペースを合わせてください。

2つ目は「ミラーリング」、鏡になることです。医療従事者は笑顔が大事と言われますが、時と場合によります。相手が深刻な話をしているときにニコニコしていたら、「この人は真剣に聞いているのかしら」と思われてしまいます。そのため、相手が自分を鏡でみるように、作りあげていくことが大切です。特に表情や姿勢が大切です。

最後に、もっとも大切なのが「バットトラッキング(言葉のオウム返し)」です。「昨日忙しくてね。救急が3人も入ったの」「救急が3人も」「飛び回っていてご飯食べる時間もなくて嫌になっちゃった」「嫌になっちゃったんだね」というふうに、話し手が伝えたいキーワードをもう一度言葉にして戻します。それが「オートクライン」、つまり話し手が自分の思いに気づくのに役立ちます。そして、話し手は「ああ、この人は私の話をちゃんと聞いてくれている」と実感します。今日は実習の時間を持ってませんが、今後は意識して相手の言っていることを繰り返していただければと思います。ただし、ポイントはキーワード、相手が重要と思っている言葉を繰り返すことです。

9. 環境設定

コーチングを行うときは、環境設定も大切です。

まずは静かで落ち着いて話せる場所と時間が必要です。よく上司が部下と話す際、「○○くん、ちょっと来て」といきなり呼ぶことも多いのですが、部下は次の仕事のことで頭が一杯だと、上司の言う言葉など入ってきません。できるなら、「10分位話をしたいけど、何時頃ならいいでしょう?」と確認し、話すことにコミットできる時間を決めるのが大事だと思います。

また、位置関係も大切です。机を挟んで対面に座ることも多いと思います。友達ならそれでもいいのですが、上下関係がある場合は、部下にとってはもっとも居心地の悪い位置です。蛇に睨まれた蛙状態で、視線を外すには下を向くしかありません。できれば、椅子を90度、あるいはハの字に設定して、視線を自然に外せるよ

うにさせていただくのがよいと思います。特にハの字の場合は、相手と同じ方向に視線が行くので、レッツゴーのレッツの位置と言われています。「さあご一緒に」という意味です。非常に相手にとって話しやすい位置と言われています。どうしても向き合う形になる場合は、少し椅子の位置をずらし、心臓対心臓の位置にするのがよいと思います。

また、距離も大切です。あまり上司に近づかれると、部下は緊張して自由にもものが言えなくなります。人にはパーソナルスペースと言って、自分を守りたい距離があります。それは70～150センチと言われています。これは人によっても異なり、Aさんだったら何センチ、Bさんだったら何センチと、違うのです。皆さん、職場でお昼休みなどに、後輩や部下が自分からどれ位の距離にいるかを確認してみてください。それが自分に対するメッセージです。

最後は、高さです。相手の視線の高さに自分の視線を合わせます。コミュニケーションは言語が全ではありません。どちらかというところ、非言語的なものが本当の気持ちを表していることが多いのです。この非言語的な表現を最も表すのは目です。そのため、相手の視線の高さを合わせて、しっかり相手の目を見ることが大切です。この行為を相手と周波数を合わせると言う意味で「チューニング」といいます。以前はこうした教育がなかったので、私は若いとき患者さんの検温をするのに、患者さんは寝た状態で、自分は立った状態で行っていました。今の病院では、そんなことをしているところはないと思いますが、もし立ったまま検温しているところがあったら、看護レベルは低いと私はみています。いかがでしょう、皆さんが関わっている病院はどんなふうに患者さんと関わっているでしょうか。

Ⅲ. コーチングの基本的スキル

ではコーチングの基本的スキルである傾聴、承認、質問、提案について学んで行きたいと思えます。皆さんが知らないことはなにもありません。知ってはいるけど、行動が取れていないということです。その部分について、今日は意識を高めていただきたいと思います。

1. 傾聴

まずは傾聴。これは人の話を聴くことです。傾聴がコミュニケーションの最も重要な基本です。

では、「聴く」と「聞く」はなにが違うのでしょうか。

上司と部下だと「聞く」の場合がよくあります。「聞く」は耳が開いてる状態です。音は入ってきていますが、自分の興味のあることだけキャッチします。「あれはどうなっているの?」「部長、それはさっき言ったじゃないですか」という会話になります。一方「聴く」の場合は耳を使って心で聴くことです。「相手がなにを言おうとしているのか、何を伝えたいと思っているのか」を聴き取る状態です。聞くはListen、聴くはHearです。

1) 傾聴のレベル

その傾聴にはレベルがあります。レベル1は「自分傾聴」です。最初は相手の話をしっかり聴いているのですが、そのうち、意識のベクトルが自分の中に入ってきます。私は師長時代、これがとても多かったです。ベクトルが自分の中に入ってなにをしているかという、「今相手の言うことにどう答えたら、相手が納得してくれるか? どのような事を言うのが正解か?」という相手に対しての正解を考え始めるのです。こう考えだした時から、相手の話はもう聴いていません。自分の考えに意識が集中しているので聴けないのです。ずっと私はこういう聴き方をしていました。なぜかという、それが自分(聞き手)の役割だと思っていたからです。話し手に対してなにか役立つことを言うのが自分の役目だと誤解していたのです。しかし、相手は

そんなことは求めているわけではありません。相手には自分で考えて決めていく力があります。私はただ鏡になって聴けばよかったです。皆さんの中にも、私と同じように大なる誤解をして関わっている方がいらっしゃるのではないでしょうか。それは傾聴としてはもっとも低いレベルです。

次に、レベル2「相手傾聴」これは先ほどのように相手にとっての正解を考えるようなことはしません。時々、相手に質問をして、相手が言わんとしていることへの理解を深めます。1よりはずっとよい状況ですが、相手の言語にこだわっているレベルです。

目指したいのはレベル3「環境的傾聴」です。これは、まさに心で聴くという段階です。相手が話す話し方、エネルギーなどを感じ取り、「こう思うんだよ」と表現しながら、実は本音の反対の気持ちを聴き取っていきます。非言語的な情報や感情などを聴き取り、相手が本当に伝えたいことをキャッチしていきます。これは本当にエネルギーがいます。意識を集中しないとこの段階の傾聴はできませんが、訓練することでできるようになります。話し手は話を聴いてもらえた、満足したという状況になると思います。なぜなら、自分でも気づいていない本心に気づくことになるからです。先ほどお話したように、師長になってからいろんなコミュニケーションの研修を受けてきましたが、どこにいても傾聴、傾聴と言われました。自分がこれまであまりに長くレベル1で生活してきたので、研修を受けても、気づいてみればレベル1になってしまうという状況が続きました。ですからある時期は「話があります」と言われたら「傾聴、傾聴」と自分に言い聞かせて関わっていました。そんな頃に、初めて「ああ、これがレベル3の傾聴なんだ」と実感する出来事がありました。それは休日に当直師長として病院の全体をみる仕事をしていたときです。ある病棟から電話が入り「師長さん、ちょっと来てください。患者さんが怒ってしまって責任者を出せと言っている、自分たちでは対応できません。」といわれました。もう一人師長がいたのですが、私より先輩なので、ここは自分が行くしかあり

ません。「なにを言われるんだろう、怖いな」と思いながらその病棟に行きました。そして患者さんにお会いして「なにか意に添わないことがあったと伺いました。当直婦長ですが、どうかお話し聞かせてください」と伝えて話を聴き始めました。そのときも心の中で「傾聴、傾聴」と自分に言い聞かせていました。すると、聞いているうちに、やけにこの患者さんは病院の事情に詳しいなと思い、それを言葉にしてみました。「とても病院の事情に詳しくていらっしゃるんですね」と。すると、「親父が医者だったんだよ、だから病院のことは知ってるんだけどね。だけど、この親父がひどい親父でね、医は仁術とか言って患者さんのためには頑張ったかもしれないけど、自分たちはそのおかげで経済的にも苦勞をしたんだ。だから僕は医者は嫌いなんだ」と。私はまた傾聴、傾聴と思いながら聴いていました。そのうちに、患者さんはお父さんを非難しているけど、実はお父さんのことを尊敬しているんじゃないかと感じてきたのです。そこで「お父さまが患者さんのために頑張られたことで、ご家族の皆さんは苦勞されたというお話でしたが、そこまで患者さんのために頑張るお父さまのことを、〇〇さんは尊敬されているのかなと私は感じました」と伝えてみました。その方は黙ってしまったので「滑ってしまったか！ どうしよう」と思っていましたら、次の瞬間、ポロポロと涙を流されて、「ああ……そうなんだよね。そうなんだ。僕はお袋が苦勞しているのをみてきたから、親父は絶対に許しちゃいけないと思ってきたけれど、あそこまで患者さんのために頑張る親父は偉かったのかもしれない。だから僕はここへ来て、いい加減な医者を見て、こんなに腹が立っているんだ。そうなんだ」とおっしゃったのです。そして今度は、お父さまがどんなに立派な医師だったかというお話に変わりました。そのときも、私はただ心の中で傾聴、傾聴と言い聞かせながら聴いていました。すると、「今日はどうもありがとう。話を聴いてくれてうれしかったよ」とおっしゃったのです。私はクレーム対応で来たのにこれでいいのかなと思いながら、せっかくそうやって下さるので「至らないことも沢山あるかもしれま

せんが、私共も頑張りますので、今後ともよろしく願います」と言って帰ってきました。そのとき、意識を集中して聴いていると、相手が言っていないことが聴こえてくるんだ、傾聴ってこういうものなんだとうれしく思いました。その後、その方が退院してはじめて外来にいらしたとき「会いたいから来て欲しい」と私に声がかかりました。伺うとその患者さんが奥さまといらして「この間はどうもありがとう。僕はあのときとてもうれしかったので、元気になったら病院を作ろうと思う。そのときはあなたに来て欲しいと思っている」とおっしゃったのです。私は「ありがとうございます。お気持ちだけいただいて、私はこの病院で頑張っていきます」とお伝えしたのですが、びっくりしました。初めて会った方の話を20～30分聴くだけで、人は人をここまで信用するんだ、傾聴とは凄いものだと思って今日まで至っています。しかし、さすがに傾聴はエネルギーがいります。カウンセリングで30分、40分と時間を決めるのは、カウンセラーがそれ以上になると消耗して聴けなくなるからです。それほど傾聴は全精力を傾けて聴くので簡単なことではありません。しかし、その分、言葉にならない気持ちを受けとったとき、相手は深い信頼の気持ちを抱いてくれるのだと感じます。

2) 傾聴スキルの6つのポイント

では、どうしたら傾聴になるのか？ 傾聴のポイントです。

1つ目は、「相手の話を遮らない」ことです。これは皆さんが上司として話すとき、部下が話している途中、「そんなの駄目だよ」「こうしたら良いんじゃない」などと相手の言うことを遮りがちです。それをしてはいけません。

2つ目は、「受容的なうなずきや相づちを打つ」

3つ目は、嬉しい、悲しいといった「相手の感覚を大切に、それを受け止める」ことです。

4つ目は、先ほどお話しした、話のキーワードを繰り返すこと、「バックトラッキング」です。

5つ目は、時々「あなたはこういうことが伝えたかったんだね」と、相手の言ったことを「要

約して確認する」ことです。「そうなんです」と返答があれば、しっかり聴けていたということです。「え？」という返答なら自分の聴き取り内容はずれているので、「どこが違った？教えてください？」と確認します。

6つ目のポイントは、「相手に共感する」ことです。共感とは同情や同意ではありません。では、どうすれば共感になるのでしょうか。「昨日は忙しくて3人も救急が入ってね、ご飯も食べられなくて嫌になっちゃった」という場合、「3人も救急が入って」というのは事柄のキーワードです。そして、「嫌になっちゃった」というのは感情です。感情表現にバックトラッキングすることがまさに共感です。「嫌になっちゃったんだね」というのが感情表現のバックトラッキングです。相手の方が感情表現したとき、それは絶対的なキーワードです。是非バックトラッキングをしてください。

ポイントを復唱すると、「話を遮らない」「受容的なうなずきや相づちを打つ」「相手の感覚を大切にそれを受容する」「話のキーワードを繰り返す」「相手の話を要約し確認する」「相手に共感する」この6つができてはじめて相手の話を聴くことになります。このポイントをロッカーにでも貼っていただくと、意識しながら聴く訓練ができます。コミュニケーションは訓練が大切です。なぜなら、自分なりの方法が身につけてしまっているからです。歳を重ねているほど、意識しなければ直りません。ですから、まずは意識していただきたいと思います。

<話を聞いてもらえない結果>

話を聴いてもらえないと人はどうなるでしょうか。「自分の言っていることは重要じゃないんだ」「自分は大事にされていないんだ」「自分はどうでもいい存在なんだ」と思い、孤独感を味わって、自信ややる気を失ってしまいます。同時に、聴いてくれない相手を信頼することはありません。

相手の話を聴くために、まず相手に対する先入観を捨てていただきたいと思います。「あいつはいつもああいうことを言う」「うちの女房はいつもこうだ」といった先入観を持っている

限り、聴けません。相手に対する先入観を捨ててまっ白な気持ちでその人に向き合うこと、そして返答を考えずにバックトラッキングをしながら耳を傾けることが大切です。

コーチングの実習では、相手の話を聴かない体験というのも行います。その実習では、相手と目を合わさず、相づちもうなずきも打ちません。その実習後、ある60代の方は「自分はいつも女房にこういうふうに接していた。これは申し訳ないことをしていた」と気づかれました。このように、自分が相手にどう対応しているかを知ることは大事です。なにかをしながらの「ながら聞きを生返事」というのは、相手に対して失礼です。手が離せない時は「5分待ってね」と言って、5分後に相手の方向を向いて集中して話を聴くことが大切です。

2. 承認

2つめ基本的スキル、承認です。承認というのは、相手の存在を肯定的に認めることです。皆さん、これまで人生の中でほかの人に言われてうれしかった言葉があるでしょうか。日本人は即浮かぶような忘れられない言葉が少ないように思います。ということは、それだけ相手を承認する言葉を掛けていないということだと思います。ある60代の男性が言いました。「小学3年のとき、担任の先生から君は本当にやさしい子だね」と言われたのがとてもうれしくて、この歳まで先生に言われたように、やさしい人になるのを目指して生きてきました」と。承認されることで人は自信をつけたり、やる気が出たり、自分を肯定することができるのです。ですから、どれだけ周囲に承認の言葉を投げかけているかは、皆さんの存在価値にも関わってくるのかなと思います。

1) 承認の種類

承認には、種類があります。まず、「褒める」はそうですね。また「気持ちを伝える」例えば、ありがとう、うれしかったという自分の気持ちを伝えることです。また「事実を伝える」例えば、夫は美容院で髪を切ってきても全く気づいてくれないと怒る妻がいますが、自分に関心をもっ

てくれないことが哀しいのです。髪を切ったんだね。今日のシャツはブルーだね 等、見たままを言葉にすることで、相手は自分を見てくれている、変化に気づいてくれていると嬉しく思います。また、「任せる」この仕事をあなたにやって欲しいというのも、相手を信じて任せることなので、大事な承認です。そして、名前を呼んで挨拶することも、あなたと言う存在に気付いているという表れであり、承認です。最後に、「叱る」これも大事な承認です。相手によりよく成長して欲しいと願っての行為だからです。怒るは、ただ感情をぶつけているだけなので承認にはなりません、叱るは承認です。

2) 承認上手になるために

皆さんには、部下にもっと元気になっていい仕事をしてもらうためにも承認上手になってほしいと思います。皆さんが承認上手になるためには、まず「自分自身をどれほど認めているか」が大事なポイントになります。自分を愛せなければ人を愛せない。これも自己啓発セミナーで言われた言葉ですが、私はその言葉は知っていましたが、本当の意味はわかっていませんでした。自己啓発セミナーで、こんなセッションがありました。「自分が大切あるいは愛している人を思い浮かべなさい。そして、自分がその人を大事あるいは愛しているということを、自分自身のどんな言動で感じるのか書き出ささい」と。私は、相手のことをいつも気に掛けている、相手が喜ぶことをする、幸せを願う、相手の価値観を大事にする等いくつか書きまし

た。次にトレーナーは、「あなたは自分が自分を愛していることを、自分のどんな言動で気づくのか書きなさい」と。私の筆は止まりました。考えているうちに時間がどんどん過ぎ、時間内に書けたのは、「食べたいものを食べる、欲しいものを買う」という2つだけでした。トレーナーは「大事な人にするのと同じことを自分自身にもしてください。自分を愛せない人は、他人を本当に愛することはできないのですよ」と言われました。私は心の中で、私は確かに2つしか書けなかったけれど、人を愛せないということはないと思うな〜、と気持ちがスッキリしました。ところが、セミナー修了後1カ月ほど経ってから、それを本当に理解できる出来事がおこりました。病棟師長でしたので、勤務表を毎月作ります。今は電子化されているかもしれませんが、当時は手作りでパズルのように組み込んだ勤務表作成は大変でした。それを提示したとたん、スタッフが蜂の巣をつつくように周りを囲んで、ああでもない、こうでもないと言います。それも一段落して、やれやれと思ったとたん、病欠のナースが出てしまい、また勤務表を作り直さなければならない状態になりました。直すのは最初から作るより面倒です。やっと修正した勤務表を基にスタッフに変更を依頼します。何人かは「わかりました」と言ってくれますが、中には「予定が決まっていて駄目です」という人も出てきます。私は「駄目です」と言ったスタッフに心の中で大きな×をつけていました。「何で私のお願いが駄目なの？」という思いです。そういう自分に気づいていて、嫌だと思っていました。一度提出した勤務表です。スタッフが既に予定を立てていても当たり前です。その当たり前のことを、どうして自分は受け止められないのだろうか？と。その時、気づいたのです。私は若いときに上司から頼まれたことに対してほとんどイエスの返事をしてきた。そのため、自分が上司になったとき、部下にも私同様イエスマンでいなさいと心の中で無言の命令をしているのだと。もし自分が過去に、自分の都合がつかなければ「師長さん、ごめんなさい。そこは都合が悪くできません。でも、できるところはやりますから」というふう



に自分の思いや意志をきちんと伝えられていたら、今ここで駄目というスタッフがいても心の中でそのスタッフに大きな×はつけなかっただろうと。自分を愛せないと本当には他者を愛せないという意味が、心から腑に落ちました。そのときから、自分が心に感じたことはできるだけ形にすることと、イエス・ノーを言う場面では自分の思いを大事にすること、そして自分が今日頑張ったことに対して意識的に承認○をすることということをしています。その結果、相手の良いところも多く見られるようになってきていると思います。皆さんも同じです。自分を認めることができなければ、若い人たちの良いところに目がいきません。私はコーチングの講義をしています。頼まれるとコーチングの個人セッションをすることもあります。かつて、ある病院の師長さんのコーチングをしました。その方は、定期面談が始まるとスタッフから責められるように感じて憂鬱になるということで、3か月間のセッションをしました。セッションの中で「自分を認めましょう、褒めましょう」と言ったとき、彼女は「私は当たり前のことしかしていません。ですから、取りたてて褒めるようなことありません」と。「では、今日は疲れて病院を休みたいと思うことはないのですか」と聞くと、「そんなことはしょっちゅうあります」と言います。「ではそういうときはどうしてますか?」と聞くと、「行きますよ。自分が急に休むと患者さんやスタッフにも迷惑をかけるからそういうことはしません」と。私は「そうやって頑張っている自分に、まずは○をしましょう。そうでなければ、部下のやっていることも当たり前にはしか思えないのではないですか?」そう伝えると、彼女はしばらくの沈黙の後「そう言われると、私は部下の出来ないことばかりが目について、注意したり指導する事は多いですが、部下をめったに褒めたことがないです」と言います。「じゃあ、まずは自分の頑張っている事に○を付けていきましょう」と伝えました。3か月经って彼女は大きく変わりました。コーチングを始めるときには、部下5人が退職を希望していました。うち3人は結婚退職なのでしかたないのですが、残りの2人が退職を取り止めた

と言うのです。その理由は、「師長さんが自分のことをこんな風に考えてくれているのがわかったので、もう一度いっしょに仕事がしたい」というものでした。彼女は自分を認めるようになってから、スタッフの頑張りに目が行くようになって、承認の言葉が自然に出るようになったということです。またスタッフとの面談も楽しく出来るようになったそうです。

承認上手なるためにもう一つ必要なことは「相手をよく観察する」ことです。観察していないと相手の変化に気づくことができません。観察するには、相手に関心がなければできません。では、どうしたら相手に関心が持てるでしょうか? 皆さんがどんなに頑張っても、自分一人ではできません。やはり自分の周りにいる人の支えがあってこそ輝くことができるということに思いを馳せていただきたい。ぜひ自分のまわりにいる人の存在を改めて見直していただきたいと思います。

3) 承認の伝え方

では、承認をどう相手に伝えていけばいいのでしょうか。承認には伝え方が2つあります。

「Youメッセージ」と「I(We)メッセージ」です。

YouメッセージとはYou are…、「あなたってこうだね」というメッセージです。承認には存在承認、行動承認、結果承認の3つがあります。「あなたって立派ね」「よく頑張っているよね」これはみんなYou areのメッセージです。言わないよりは言ったほうがいいのですが、言われたほうが自分は評価されているのではと捉えて嫌な気分になることもあるので注意が必要です。また、日本人は褒められても、素直に喜ぶより謙遜して拒否してしまう傾向があります。そうすると、相手の心に届きません。その点からI(We)メッセージのほうがいいわけです。

Iメッセージというのは、I think 「私はこう思う」I fill 「私はこう感じた」という言い方です。相手の存在、行動、結果に対して自分たちの思いや感情を伝えていきます。「よく頑張っているね」ではなく、「あなたの頑張りに私は私も

励まされます」「100点をとったこと、おかあさんはとってもうれしいよ」などです。自分の気持ちを伝えて行くので、相手は謙遜の言葉など出せません。相手の心にストーンと落すことができます。どうせ言うなら、Iメッセージで気持ちを伝えていただきたいと思います。特に、「存在のIメッセージ」というのは最高の承認です。これはI love youやI like youです。「私はあなたが好きです、愛しています」というのは、相手がこういう行動をしたからとか、こういう結果を出したからではありません。あなたという存在そのものを好きだといわれることで、自己肯定感が高まります。自己肯定感とは、自分がこの世に存在することを認める意識です。病気が原因は別として成功していても自殺で亡くなる人はこの自己肯定感が弱いと言われてます。例えば、マリリン・モンローがあれほど栄華を極めながら自殺してしまったのは、小さい頃の家庭環境が悪く、自己肯定感を強くするような愛情、スキンシップがなかったのではないかと思います。皆さんがこれからお子さんやお孫さんを育てていくときに、「あなたがいて私は幸せ」という言葉を子供たちに浴びるように使ってください。そういう言葉を一杯浴びて育った子は、人生の途中で嵐が吹いてなびいても、必ず元に戻る力をもつと言われてます。これはぜひ知っておいていただきたいと思います。

<怒りは第2感情>

また、怒りという感情についても知っておいていただきたいと思います。人は初めから怒っているわけではありません。不安、心配、不快、残念さ、それらの感情(第1感情)が高じて怒り(第2感情)になるのです。例えば、子どもが9時に帰ると言っただけなのに、11時になっても帰らない。親としては何かあったのではないかと想像して不安が強くなっています。2時頃になって、子どもが帰って来たとき、親は「何時だと思ってるの!」と怒りで対応してしまいます。子どもはその怒りに反応し「うるせえ、くそばあ」などと言って自室に籠ってしまいます。こういうときは、自分の第1感情を伝えることです。「おかあさん、心配でご飯ものどに通らなかったよ」

と言われれば、子どもは「ごめん、今度は連絡するね」と素直に反省と行動修正するような言葉が出てくるのです。また、人の怒りが自分に向かってきたときには、相手の怒りが第1感情のどこから生じているのかを予測して、その感情を受け入れる言葉「心配してくれたんだね」を伝えていくことで、嫌なしこりを残さずに感情の処理をしていくことができます。

<承認のエクササイズ>

では、少しエクササイズをしましょう。

患者さんAさんが後輩Bさんの対応をととても喜んでいました。患者さんAさんからそれを聞いた先輩のあなたは、Bさんにどう伝えるでしょうか?

Youメッセージでは、「Aさんがあなたの対応をととても喜んでいましたよ」と聞いた通りに伝えます。Iメッセージでは「Aさんがあなたの対応をととても喜んでいたので、私もとてもうれしかった」となります。言われたBさんはどちらがうれしいでしょうか。もちろん、Youメッセージもうれしいのですが、Iメッセージは患者さんも喜んでくれたし、先輩もそれを喜んでくれた、もっとがんばろうという気持ちになります。同じ伝えるなら、Iで伝えたほうがよいですね。

次にこれはどうでしょうか。新人にきつい口調で指導しているスタッフがいます。それを見て、先輩であるあなたは、そのスタッフになんと言いますか?

Youメッセージでは「あなたの言い方、きついよ。もっとやさしく指導して」です。

Iメッセージでは「あなたの口調がきついので新人が萎縮するのではないかと心配です」とか、「新人が萎縮しないようにもっとやさしく指導してくれるように期待します」となります。

どちらがスタッフの行動変容に繋がるのでしょうか? スタッフはYouメッセージで言われると反発の気持ちが生れます。しかし、Iメッセージで言われた方が自分の行動で先輩がどの様なことを心配し、何を期待しているかがはっきりわかり、自分の行動を変容させようとするのではないかと思います。今回示した言い方だけが正解と言うわけではありません。こういう言

い方もありますという参考としてください。

4) 承認を伝えるポイント

承認を伝えるときのポイントです。

「Iメッセージを活用する」特に相手を叱る場合などはIメッセージのほうが有効です。

また、「あらゆる方法を使って伝える」ことが大事です。言葉だけでなく、態度や表情などを使って、相手に伝えてほしいと思います。そして、「相手の100%味方になって伝える」こと。承認は非常に重要なスキルですが、自分が心で感じたのではない、おべっかやお世辞は言わないほうがいい。なぜなら、相手はそれを感じとるからです。そうすると、自分への信頼が失墜してしまいます。病院勤務時代、とても厳しい部長がいました。その部長のもとに師長さん達が来て、いろいろご機嫌取りをしていたようです。その後、部長は「今日、〇〇師長が来てこんなことを言うんだけど、あんなの本気じゃないのよ。その位はわかるわよ」と。ばれているのです。怖いなと思いました。

それから、皆さんの中には叱るのが苦手という方がいらっしゃるでしょうか。私は師長になりたての頃、とても苦手でした。それも自己啓発セミナーに行った理由の一つでしたが、そこに行ってわかったのは、100%自分の味方になっていたのだなということです。自分が嫌われたくない、怖いといわれたくない。そのために叱ることができなかつたのだなとわかりました。自分が叱らないことで相手がどうなっていくかと相手の味方になって考えると、違ってきます。相手の100%味方になったとき、はじめて叱ることができるのだなと思います。親が子どもを叱れるのは、子どものことが大事だからです。その意識になれるかどうかが大変だと思います。

また、「言葉の奥にある感情や思い入れや決意も承認する」ことが大事です。

Iメッセージで伝えることによって、良いことは強化され、悪いことは行動変容を促すと言われています。これを使わない手はありません。どうか皆さんも、まわりの仲間や家族、後輩などにIメッセージで承認を伝えていただきたい

と思います。明日からでもぜひ行ってください。

今回は承認でIメッセージをお伝えしましたが、効果的な自己主張である、アサーションでもIメッセージで伝えることを徹底的に勉強していきます。Iメッセージを勉強していくと、自分の思いを相手に伝えて、相手の思いも聴くことになります。自分がなんでも我慢して言わないでいると、先ほどの私のようになってしまいます。人にも強要し、自分がすべて正しいという気持ちになっていきます。あるいは自分の気持ちをおさえていることでいつか爆発して突然「辞めます」「離婚します」ということになりかねません。自分の気持ちを抑えることはよいことではないのです。自分の気持ちを上手に伝える力をもつことも、コミュニケーションの上では大事です。

承認上手になるために、自分自身のよいところ、頑張っているところをひとつでも多く書き上げることを宿題にしたいと思います。私もコーチングの研修でこれが最初の宿題でした。30個まで書いてくるという宿題でしたが、5個までは書けるのですが、30個となるとなかなか書けません。自分の嫌なところならたくさん書けるのに、と思いました。そして、優しいと書いたのを見て、これって裏を返せば優柔不断ということだと思ったりしました。ということは、自分が駄目だと思っていることもすべて駄目ではないかも知れないと思いました。私の駄目なところは、まずせっかちなところ。裏を返せば、行動派だということです。そして、私は整理整頓が苦手です。一生懸命掃除をしても、2日も経てばもとに戻ってしまいます。しかし、その裏を返せば大らかなのかもしれない。皆さん、30個にするために、すべてのことには裏と表がありますから、自分の駄目な所の裏の部分見れば長所になります。自分にそんな見方ができるようになれば、他人もそう見ることができます。是非、やっていただきたいと思います。

お互いが認め合いながら、個人個人が輝くことができる職場が最高だと思います。日々の関わりの中でお互いに承認の言葉を一つでも多く伝えていただくと同時に、定期的な「ストローク(承認)の交換」をしていただきたいと思

います。これは私が病院勤務時代にやっていたことです。年度末に白い紙を全員に配り、一人ずつ自分の名前を書いてもらいます。その紙を隣にまわしていき、まわってきた紙に書かれている名前の方の良いところを、思いつくままに書いて回していくのです。そして最後に、自分の名前の紙がまわって来て終了です。このストロークの交換をすることで、先輩がこんなふうになってくれたのかと知って、泣いてしまう若いスタッフもいました。もっと頑張ろうと思ってくれたり、良い仲間づくりに非常に役立ちました。是非皆様も取り入れていただきたいと思います。

3. 質問

1) 質問の意図、目的

さて、基本的スキルの3つめは質問です。コーチングでは非常に重要なスキルです。質問には、目的や意図がありますが、多くは「自分が必要は情報を収集する」ために質問です。他には、私は研修に参加するとお隣の方に「こんにちは、どこからいらしたんですか」などと声をかけます。それは質問を通して「相手に関心を示し、関係構築のきっかけを作ろう」とするものです。私が「皆さんは3年後どのように過ごしていきたいですか」と質問したとしたら、私が皆さんの3年後を知りたいわけではなく、皆さん自身に3年後を思い描いて欲しいからです。つまり、「相手に考えを深めて欲しい、相手の考えを引き出す」ための質問です。これがまさに、コーチングで使う質問の目的です。クライアントが自分で答えを見いだすために、意図的に質問をしているわけです。要するに、コーチングではいつ・どこで・どのような質問をするかが非常に重要です。まさにコーチングのコアのスキルです。しかし、よい質問をするためには相手の話をしっかり聴くことが重要です。その意味では傾聴が土台ですが、質問をしながら相手の力を引き出すことをしていきます。皆さんは、日頃後輩から質問されたとき、どんなふうに対応されているのでしょうか。私が師長のときは、即答えを考えて、さすがは師長さんと言われるよ

うな内容を伝えていました。しかし、コーチングを勉強したら、それは最低の上司だったのです。コーチングでは聞かれたら聞き返しなさいと教えています。「先輩これどうしたらいいでしょう」と聞かれたら、「あなたはどうしたらいいと思いますか?」と問い返します。2回目、「先輩これどうしたらいいでしょう」と来ても、「あなたはどうしたらいいと思いますか?」と問いかけます。3回目、聞きたいと思った後輩はどのような行動を取るでしょうか?あるセミナーでは、「あなたはどうしたらいいと思う?と聞かない先輩のところに行くと思う」と返答した方がいました。なかにはそういう賢い?後輩も居るとは思いますが、そうさせないために、どうするか。「あなたはどうしたらいいと思う?」と聞いた後、後輩は考えて答えます。返答内容の良いところを必ず褒めることです。「そうか、それはいいね。それにこれをプラスすればもっといいと思うよ」というふうに、良いところを褒めることで、後輩は考えることの楽しさや先輩が認めてくれたことに対して、やる気が出て来ます。後輩育成のための質問です。自信をつけてやる気を引き出すには、承認をしながら育てていくことが大事です。逆に「あなたはどうしたらいいと思う?」と聞いて、後輩の返答に対して「駄目駄目、それはこうやればいいよ」と言っていたら、せっかく質問をしても後輩は「どうせ意見を言っても先輩は自分の考えを押しつけてくるから、考えるのはソンド」と思い、考える振りはしても真剣には考えません。そうさせないためにも、相手の考えの良いところを褒めることです。質問をなぜするかというと、相手を育てるためです。そこを考えて関わるのが大事だと思います。

2) 質問の種類

質問には種類があります。まずは閉じた質問(クローズドクエスチョン)と開いた質問(オープンクエスチョン)があります。閉じた質問は、「皆さん、お昼は食べましたか?」のような、相手がイエス・ノーで答えられるような質問です。反対に「皆さんはどんな食べものがお好きですか?」というように、一人ひとりが考えて答え

る自由回答できるのが開いた質問です。もちろん、コーチングでは開いた質問を主に使います。開いた質問をもう少し詳しく見ると、一つは拡大質問があります。What(なにが)・Why(なぜ)・How(どのように)で始まる質問は、相手が何かを発見するという意味で発見の疑問符とされています。もう一つは限定質問です。これは選択肢から選んだり、答えに条件が付くような質問です。「カツ丼と親子丼のどちらが好きですか?」「好きな食べものを一つだけ選んでください」というようなものです。When(いつ)・Where(どこで)・Who(誰と)から始まる質問ですが、行動計画を立てるときに必要な疑問符として重要視されています。いずれにしろ、オープンで聞くことで相手がいろんなことを考える状況になるということです。

他の種類として「去年の今頃、皆さんはなにをしていましたか?」と聞くと、皆さんの意識は過去に戻ります。過去質問です。「1年後、どんな自分になりたいですか?」と聞くと、意識が未来に向かいます。未来質問です。コーチングでは過去のことはあまり重視しません。未来に向けてgoです。そのため、未来に焦点を当てた質問をしていきます。

また、否定質問と肯定質問というのがあります。これは、例えば皆さんが部下に対して、この日までにレポートを出すように言ったのに、どうしても間に合わないと言われたときどのような質問をするか。否定質問だと「何故、間に合わないの? 何故、出来ないの?」となります。肯定質問では、「何時までならできますか? どうしたら間に合いますか?」となります。否定質問がなぜまずいかというと、「何故? 何故?」聞かれるとそれはもう質問ではなく、詰問になります。そうなると、部下の心の中には何とか先輩の怒りを逃れようと自己防衛状態になり、前向きに考える事が出来なくなります。つまり、この質問をしたところで、なにもここからは生まれてこないということです。反対に「いつまでだったらできそうか?」と問われれば、建設的に考えることができ、前向きな返答が出てくると思います。否定質問は上司が部下にしがちですが、詰問にならないよう注意して

いただき、WhatやHowに変える肯定的な質問に変えていくのが大事だと思います。先ほど、Whyは発見の疑問符として大事と言いましたが、相手の行動に関することには避けていただいたほうがよいということです。同じことをいうのでも否定質問と肯定質問では有効性の差が大きいのです。ある塾の先生の話です。それまでは生徒が手を挙げると「何処がわからないの?」と聞いていましたが、コーチングを学んでからは「何処までわかりましたか?」と聞くようになったそうです。そうすることで、子供たちの心に「できる感」が芽生えて、塾の成績が上がったという報告を伺いました。同じ質問でも肯定的に言うことで、相手の行動がプラスに変化することがあるのです。これは質問だけではありません。最近、公衆トイレには「キレイに使っていただきありがとうございます」と書いてあります。使う前にお礼を言われると、人間は求められる行動をとろうとします。それが、「キレイに使ってください」とあると、私の勝手でしょ、となる。肯定的に言われるほうが人の心は動くのです。

つまり、コーチングで活用したい質問は「開いた質問」「未来質問」「肯定質問」です。

皆さんが質問をした後、相手は考えるために黙ります。しかし、黙って考えている沈黙の時間を待てないというのがネックです。日本人は沈黙の時間が苦手なことから、つい言葉を出してしまうことがあるようです。せっかく相手の力を引き出そうとしているので、沈黙を待つことが大事です。カウンセリングでは「沈黙を聴く」と言います。沈黙にも意味があるのです。問いかけの後には沈黙の時間を大事にしてください。あまり長いようなら「どうした? なにか困ってる?」と聞いてもらってもいいのですが、ある程度、相手に考える時間を与えていただきたいと思います。

<患者さんへの指示命令語はタブー>

今日は医療従事者の方も見えているのでお伝えしたいのですが、病院では「検査室においてください」「お話ししてください」というように、クライアントに指示命令語をけっこう使っています。しかし、私たちがめざす医療はクライアント中心、クライアントが主役の医療です。どうしたらクライアントが主役になるかというところ、クライアントの思いや考えを尊重することです。つまり、指示命令語を使えば、相手は「はい」としか言えませんから、クライアント中心にはなれません。一番怖いのは、「○○してください」「はい」という会話をクライアントと続けていると、無意識のうちに上下関係が生まれることです。無意識の中で自分は命令する人、クライアントは命令される人になり、クライアントは自分の意志を自由に表現できないことになってしまいます。どうか、クライアントに語りかけるときは言葉の最後がクエスションマークで終わるように「○○してもよろしいですか？」という問いかけをしていただきたいと思います。

4) 質問の4象限

質問の4象限というものがあります。横軸は、過去と未来、縦軸は肯定と否定です。一番大事なものは、未来の肯定です。「3年後、どのような状態になると幸せですか？」というように、未来の肯定に当てはまる領域(ビジョン)を明確にすることが一番大切です。過去の肯定、「以前にどのような方法がうまくいきましたか？」のように、行きたい所へ行くために過去の体験で使えるものがないかを質問していきます。過去の否定は、「以前、どのような失敗がありましたか？」と聞くことです。ただ、それ止まりでは意味がありませんから、「そこから学んだことはなんですか？」と過去の肯定に変えて欲しいのです。それが、未来に向けて資源として役立ちます。この4領域の中で、まったく意味がないのは否定の未来です。「このままだと、どうなってしまうの？」これは質問しても未来の肯定のためには使えないので、意味がありません。

5) その他の有効な質問

その他に有効な質問としては、視点を変えるリフレーミングです。新人との会話です。

新人

「仕事が遅く、つらい」

先輩

「そうか、仕事が遅くてつらいんだね。でも、遅いことでいいことはある？」

これがリフレーミングです。先ほどの性格の長所・短所と同じで、遅いことでいいことがあるの？と聞くわけです

新人

「そうですね。間違いが少ないし、ていねいに行けると思う」

先輩

「そうか、あなたは間違いの少ないていねいな仕事をしているんだね。それは大切だね」

マイナスでしか見られなかったことをプラスの面で自覚してもらう。そのことで、駄目な自分から、正確でていねいな仕事ができているのだなと肯定的な自覚できることで、落ち着くことができます。

その後、仕事を早くするためにどうして行くかを冷静に考える力がでて来ます。自分を駄目だとおっているときは悪循環で正しい方向に足が向きません。一度肯定することが大事です。

患者さんの事例です

患者：

「病気になって辛い」

看護師：

「そうですね、辛いですね。でも病気になってから気づいたこと、得たことがなにかありますか？」

辛い病気になってから気づいたことは？これがリフレーミングの質問です

患者：

「本当に大事なものに気づきました」

看護師：

「それはなんでしたか？」

患者：

「家族です」

看護師：

「では、いちばん大事だと思うご家族と、これ

からどんな関わりや時間が過ごせたら幸せですか？」

と質問し、今後のご家族との関わり方や時間の使い方等と話をしています。

このように、病気になって辛い、辛い中で自分にとって一番大事なものに気づいた。そして、今後は一番大事と気づいた家族とどう関わっていくかという話に変化させていくということです。

次に、目的達成に向けて方法を選ぶための質問です、本当に欲しいものはなにかを知ることが大事です。人は自分が欲しい感情を得るためにさまざまな手段・方法を用います。例えば、お金が欲しいという思いがあります。しかし、お金は本来道具でしかありません。本当に欲しいのはお金によって得られる安心感や満足感です。そこが明確になれば方法は他に見出せます。例えば

患者：

「病気で好きな料理もできなくなってしまいました」

看護師：

「料理をすることが好きな理由はなんですか？」

目的を明確にする質問です。

患者：

「料理をすること自体も好きですが、美味しく食べている家族の笑顔を見るのが幸せなんです」

家族の笑顔を見る事が目的でした。

看護師：

「では、家族の笑顔を見るために、お料理以外で今あなたにできることはありませんか？」

目的達成のために方法を選ぶ質問です。

患者：

(しばらく沈黙があったあと)「私自身が笑顔でいることです」

入院してお料理はできなくなったかもしれませんが、自分が笑顔でいることで自分が欲しかった家族の笑顔を見られることに気づいたわけです。会社でも、先ほど言ったように、自分のしている仕事はなんなのかを見ていくことが大事です。職位が上がるのはうれしいことで

すが、上がったことで私のように自分の欲しいものが得られなくなることもあります。本当に欲しいものが見えていないと、それが手に入っても虚しいだけです。それを得て自分がなにを成し遂げたいのかを明確にしないと、いつまで経っても満足しないのではないかと思います。私自身、病院を辞めるときに自分が欲しいものは何かを問い掛けました。私が欲しかったのは、自分の笑顔と自分の周囲にいる人たちの笑顔でした。

それを得るために、これからの人生を歩いていきたいと思いました。欲しいものはなんですか？という質問は部下を育てるとき、あるいは自分の今後を考える上でも役立つのではないかと思います。

4.提案

1) 提案の意義

コーチングの基本スキルの4つめは提案です。提案というのは、コーチングの中ではもっとも重視しないスキルです。クライアントの力を引き出したいわけですから、私たちが自分のやり方を押しつけたらクライアントの力を引き出せません。相手と話をしていると、自分の中にアイデアが次々に浮かびますが、まずは抑えて、まずは相手の言ったことをやってもらいます。それでうまくいかなければ「こんな方法もあるかもしれない」というふうに追加するのがよいと思います。よい提案により、相手の思考や視野は広まります。提案により行きたい場所に早く行けることがあります。基本的にはそれをしないことのほうが価値が高いと私は思います。

2) 提案のポイント

「提案の前には相手の話を十分聴く」「許可を取ってから提案する」「具体的で明確な提案をする」「よい提案をしたと思っても、それを使う・使わないは相手の選択に委ねる」コーチングの講座では提案は最大3つまでと教わりましたが、私は複数の案が浮かんでも、その中でもっとも重要な提案を1つ選ぶのがよいのではないかと思います。

Ⅳ. コーチングのプロセス

1) GROWのモデル

話をどう進めるかというプロセスですが、いくつかの方法があります。その中で私が分かりやすいと思っているのが、GROWのモデルです。これは話の進め方の頭文字を取った造語です。GROWのGはGoal、どうなりたいか。RはReality、現状です。将来こうなりたいけれど、今はどこにいるかです。Goalを明確にしても、今の位置を確認しないと方向性が間違ってしまう。もう一つのRはResource、資源を見つける。OはOption、方法を選ぶこと。Wはwill、計画を立てることや意志の確認です。目標達成をサポートするときはこの順でよいのですが、問題解決をサポートするときはGoalよりもReality、現状が先にきます。「今、職場がこういうことで大変なんです」「あなたはどうなったらよいと思いますか？」というふうに、現状の後にGoalを聞きます。あとは同じですので、GとRはどういう内容を扱うかによって順番が前後することを覚えておいてください。話を聴くときにコーチ側がこのプロセスを頭に入れて関わらないと、クライアントの話から最終的に行動計画が立てられず、ただの世間話で終わってしまいます。GROWモデルの三角形を頭に置いておくと、今どのプロセスの話をしているかが明確になると思います。

2) 目標設定と行動計画

目標を考えるとき、SMARTの原則を踏まえておくことが大事です。SMARTの原則とは、Specific：具体的であること。Measurable：測定可能であること。Attainable：達成可能であること。Realistic：現実可能であること。Time-Based：期限設定があることです。これらの条件を満たさない目標はただのスローガンです。目標を考えるときにはこれらが明確になっているかどうかをチェックしましょう。達成したのか否かの評価ができる表現が重要です。

そして、行動計画。これは皆さんご存じのように、例えば「ダイエットに向けて頑張ります」とクライアントが言ったとき、「はい、では頑張

りましょう」ではいけません。いつ(When)・どこで(Where)・誰が(Who)・何を(What)・なぜ(Why)・どのように(How)やるのかを明確にした行動計画を立てることが大事です。つまり、クライアントが明日から即具体的な行動を起こせるように、この5W1Hを明確にする質問をしていくのです。

おわりに

私も含めて、皆様がもっと楽しく仕事をしたいと思っても、他人と過去は変えられません。けれど、自分と未来は変えられます。皆さんの関わり方が変化することで相手が変わり、皆さんのストレスが小さくなって、もっと楽しく仕事ができるようになったら良いと思います。医療従事者は本当によい仕事だと思います。皆様にも、そして後輩の皆様にも、長く続けていただくために皆様のコミュニケーションスキルを上げていただき、よい関係を築いていくことが重要です。

心理学者の故：河合隼雄先生の言葉です。「『せっかく産まれて来たこの世で、自分の人生をどんな物語に仕上げているのか?!』こう考えて生きてほうが幸せなのです。」最初に聞かれましたが「あなたは職場でなにをしているのですか？」との問いに、「苦しむ人たちが少しでも楽に過ごせるための一翼を担っています」と言えるような医療者になって自分の人生を築き上げていってください。どんな先輩と出会ったかは後輩の人生を左右します。この先輩と出会えて幸せだったと思ってもらえるような人生に、私もしていきたいと思ひ、日々を過ごしています。皆さんがどんな人生を紡いでいきたいかを考えるために、今日お伝えしたことが参考になれば嬉しいと思います。コーチングは、傾聴、承認、質問、提案というスキルを先ほどの三角形の中で使いながら相手が行動計画を考え、実施することで、目標達成や問題解決をするのをサポートしますが、それを離れても一つひとつのスキルも価値が高いです。全部ができなくても、まず人の話が聴ければそれだけでも多くの人が救われます。承認の言葉を一つでも

多く投げかけることで、多くの方がハッピーな気持ちになります。質問を投げかけることで、その人のもつ才能が芽吹きます。このように考えて、傾聴、承認、質問、提案を意識して使っていただくとよいと思います。熟練したスキルを持たなくても、意識して使うことで皆さんの日々が違ってくると思います。本当はスキルの体験ができるとよかったです。今日は2時間という枠の中で項目を伝えるだけで終わってしまいました。こうした考え方があるのだということ、学ぶ動機づけにさせていただければうれしく思います。

ご静聴、ありがとうございました。

