

タイプ別に使い分けるコーチング法（その4）  
（鈴木義幸氏著述から抜粋）

【タイプごとに異なるコーチングスキル】

それぞれのタイプごとに、どのような接し方でコーチングに臨めばよいかを紹介する。（付言；あらかじめことわっておくが、どのタイプが優秀で、どのタイプだからだめだということではなく、人それぞれの特徴に合わせた指導法で、潜在能力を引き出し、有効な成果を生み出させる方法について論じているのである。したがって一喜一憂するこのないようお願いしたい。）

（1）コントローラーには任せる（自己主張強い・感情表出低い）

コントローラーに対しては、目標を与えてあとは任せておくのが最適である。

勝ち負けには敏感であるから、競争意識に訴えかけるのも効果的である。

コントローラーは自分がコントロールされるのを最も嫌うので、ああしろ、こうしろと押し付けがましいのが一番いけない。

質問の仕方にも要注意である。そもそも、質問という行為自体、コントロール権を握る立場にいることを意味するので、コントローラーは質問されると防衛本能が働くことが多い。それを解きほぐすには、「教えて欲しい」「聞かせて欲しい」といった表現を使うことで、相手を質問に答える人ではなく「教える人」「聞かせる人」に仕立て上げ、主客を逆転させる方法がある。

質問や依頼は単刀直入に切り出すことが大事である。まどろっこしい話には耐えられない。「それは違うと思いますよ」といった否定的なメッセージであっても、ずばり端的に指摘すると、意外に受け入れてくれる。コントローラーは自分に対して直言してくれる人が少ないので、貴重な情報と判断するわけだ。

誉め方にも注意が要る。あまりおおげさに誉めると「裏があるのではないか」「誉めることで自分をどこかの方向に持っていかようとしているのではないか」などと邪推してしまい、素直に受け止めない。このようなコントローラーの場合は、直にその人自身を誉めるのではなく、例えば「最近、〇〇さんのところのスタッフ、とても生き生きしていますね」などと、その人がかかわった結果としてプラスに変化した外側の状況について指摘した方が受け止めやすいようである。

（2）プロモーターはひたすらのせる（自己主張強い・感情表出高い）

このタイプは、とにかく「のせる」ことが最も大切である。

「なるほど、なるほど」と相づちを二回打つ、「おお、いいねえ」とか「最高だよ！」などという誉め言葉を連発する。四つのタイプの中で、誉め言葉に一番素直に反応するの

がプロモーターである。多少の失敗は大目に見て、とにかく誉め、どんどん後押しするのがコツである。

プロモーターにとって最大の関心事は「周囲への影響」である。だからその実感があるときはモチベーションが高い。逆に影響ができていないのでは？という疑いが自分の中にあるときはモチベーションが下がる傾向もある。プロモーターがネガティブなメッセージに意気消沈しやすいのは自分の影響力が低下したと思い込みやすいからである。

逆にプロモーターが熱くなるのは、「夢」に向かって動くときである。だから目標設定も、なるべく大きな夢をゴールにして、それが実現したらどんな影響を周りに与えることができるか、を示す必要がある。その夢を切りひらくフロントランナーになってほしい、などと言われるとプロモーターは狂喜して痺れるだろう。

また逆に、目先の数字の裏付けを要求されたり、あらかじめリスク管理の念を押されたりすると、プロモーターは萎んでしまう。「考えてから正しく動きたい」アナライザーにとって、こうした感情の裏付けはモチベーション向上に必須であるが、「とりあえず動いて感触をつかみたい」プロモーターにはかえって自由な動きを阻む窮屈な要因になるのである。

### (3) サポーターにはマメな承認（自己主張低い・感情表出高い）

サポーターの行動指針は「合意の形成」「組織への貢献」である。したがって、それを十分に認めることが重要である。結果だけではなくプロセスにも関心を持ち、こまめに認めてほしい、というのがサポーターの本音である。認められることで、合意に向かって進んでいる、組織に貢献している、という実感がつかめるからである。コントローラーのコーチだと自分自身がそう扱われたいので、いちいちうるさく言わず、結果がでたときだけひとこと声をかければいだろうと考えがちだが、サポーターにとってはそれでは不安になり、行き場のない思いがどんどん溜まってしまって、これでは合意を作り出せないのでは、と疑心暗鬼に陥ってしまう。

再就職支援会社のコンサルタントが、「ある日いきなり辞表を提出して会社を辞めたいという人には、圧倒的にサポーター・タイプが多い」と言っていたそうだ。コントローラーならば常日頃から不平不満を口にしてるので、ある程度の予測はつくが、サポーターは自分から和を乱すことはしたくないので、黙って溜め込んでしまい、周りからは「ある日突然」にみえてしまうわけだ。

サポーターへの認め方、誉め方は、YOUではなくIを主語にすればよい。

「素晴らしいね」「プレゼンテーションが上手だね」といった相手の行動ではなく、「感謝しているよ」「君のおかげで助かったよ」というように、自分の気持ちを伝えたほうが相手に届きやすい。

仕事の任せ方では、丸投げは禁物である。コントローラーやプロモーターに対しては、「全て任せるから頼むぞ」といえば非常に強力な承認の言葉になるが、サポーターは合意を取りながら仕事を進めたいので、それでは荷が重くなりすぎる。そこで「協力するから

一緒にやっ払いこう」「何かあったらいつでも相談に乗るよ」といった言葉を最初に投げかけて、動き出したら頻繁に声をかけるアプローチが必要である。

#### (4) アナライザーには理詰めで (自己主張低い・感情表出低い)

アナライザーは沈思黙考タイプだから一見無口そうに見える人が多い。このような人にプロモーター・タイプのコーチだと、つい相手も軽いノリで返事がしてもらえると、「最近どう？」などと声をかけるが、アナライザーは「・・・えっ？何が？」と一瞬口ごもってしまう。

アナライザーにとって一番大切なのは「正しさ」だから質問を気軽な挨拶代わりとして適当に受け流すような発想がなかなかできないのである。つい真剣に考えてしまうようだ。だから「どう？」などという漠然とした間口の広い質問をされると、答えにくくてしかたがないのである。

アナライザーから話を引き出すには、間口の狭い、絞り込んだ質問から入ることが重要である。「最近〇〇の件はどうだい？」ではなく「〇〇で△△が起きているけど、何が原因かな？」といった具合に具体的な質問が適当である。それから「将来この部門で何をしたいの？」などと主観に迫る質問よりも、「将来この部門はどうあるべきだと思う？」といった客観的に答えられる質問の方がアナライザーには答えやすいはずである。そしてその場ですぐに答を引き出そうと焦らず、正確に考えるための時間を与えることも大切である。面談の前にあらかじめ質問をメールなどで知らせておくのも良い方法であろう。

アナライザーが動き出すモチベーションは、プロモーターとは正反対である。プロモーターは、現実性があるがなかろうが、魅力的な夢さえ設定されていれば突進するが、アナライザーはそうはいかない。プロモーターにとって未来は「やってみなければわからない」から面白いのだが、アナライザーは不測の事態をできるだけ避けたいと思うので、数多くのデータを集め、未来をシミュレーションし、リスクが予想されれば回避の方法まで考えて一歩を踏み出す。アナライザーにとってなによりストレスが溜まる状況は、「とりあえず集まろう」みたいな、枠組みのハッキリしないミーティングなどである。何事においても目的とその根拠、さらに進行の手段を明確にする、というのがアナライザーと接するコツである。

(つづく；次号が最終、総括する)