

ボスマネ・コーチング

～上司を動かし結果を出すためのプロマネの作法～



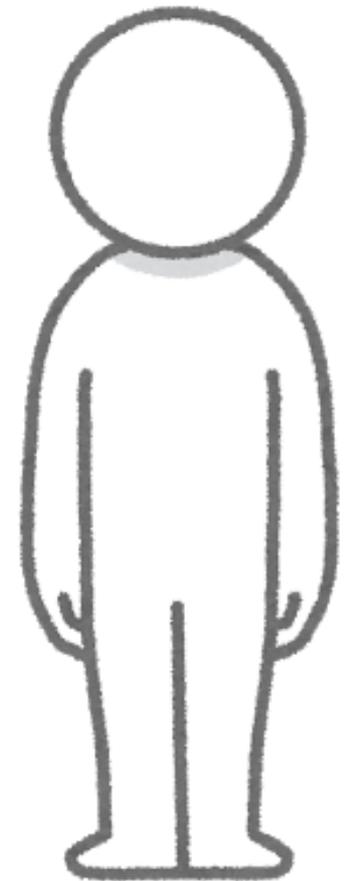
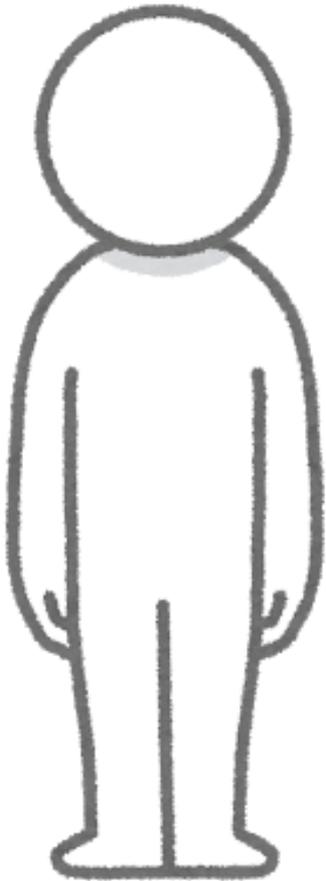
株式会社アネゴ企画

上田雅美

info@anego.biz

自分と上司との関係

あなたと上司の関係を絵に描いてみましょう。
二人の間の赤い糸は、今どんな状態ですか？



アセスメント

<上司や上司の置かれた状況を理解するようにする>

- 上司の目標や目的
- 上司への(さらなる上司からの)プレッシャー
- 上司の強みや弱み、盲点
- 上司のワーク・スタイル

<あなた自身やあなたのワーク・スタイルを評価する>

- あなた自身の弱みと強み
- あなた自身のワーク・スタイル
- あなた自身の上司への依存度

<以下のような関係を構築する>

- あなたのニーズにもスタイルにも合う
- 互いに期待し合っている
- 上司に絶えず情報を提供する
- 信頼と誠実さに支えられている
- 上司の時間や資源を使い分ける

Jojn J. Gabarro, "Socialization at the Top: How CEOs and Their Subordinates Develop Interpersonal Contracts," *Organizational Dynamics*, Winter 1979. ならびに John P. Kotter, *Power in Management*, AMACOM, 1979.

ボスマネージメント

起

ボスマネとは何か？

承

相手について理解を深める

転

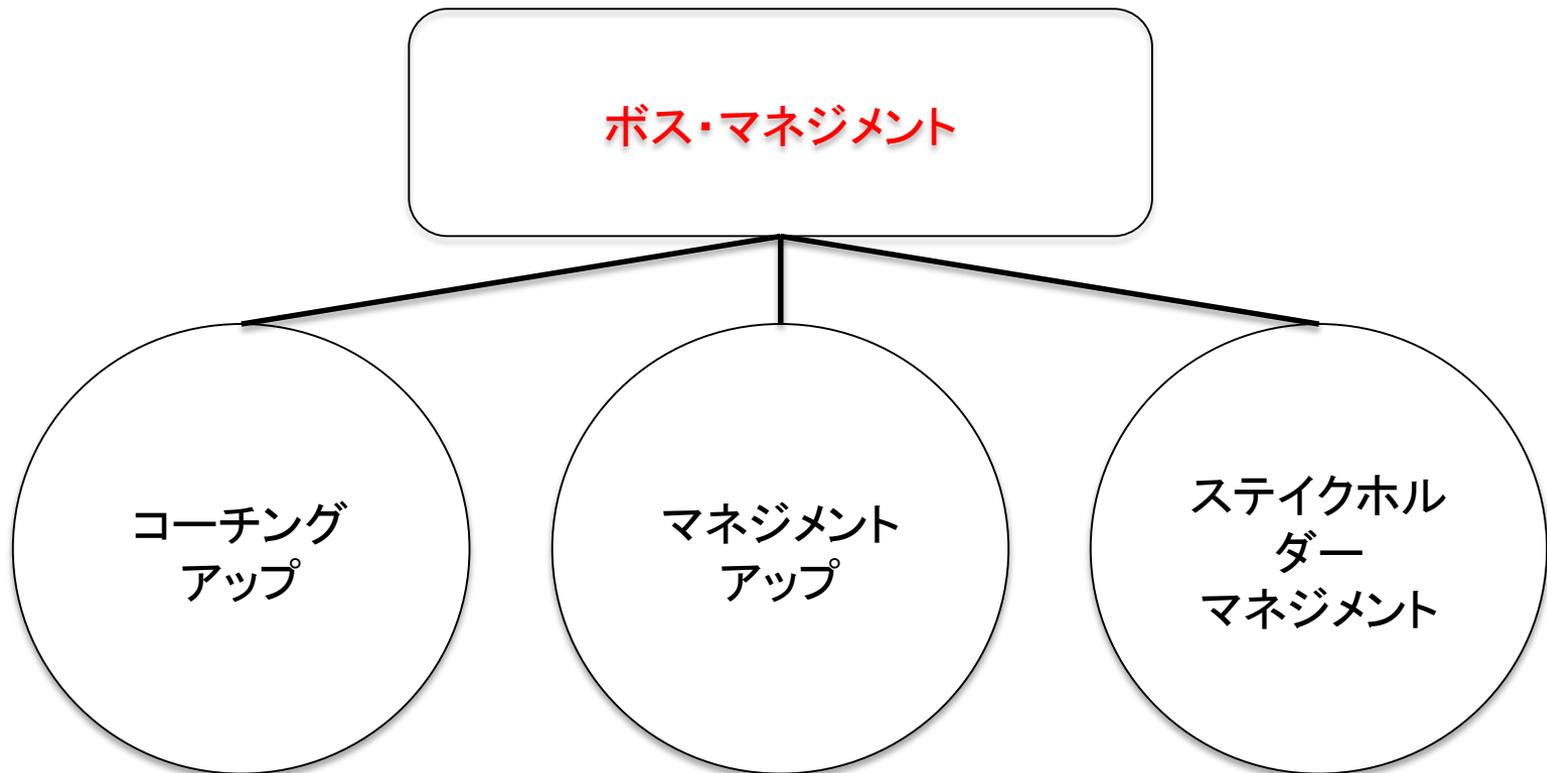
今の状態を受け入れ、改善する

結

まとめ

ボスマネとは？

部下が主体となり上司とよりよい関係を築き、目標を達成するために上司に積極働きかける(マネージメントする)考え方です。



ボスマネとは？

基礎力

対人能力	親和力	他者との豊かな関係を築く
	協働力	目標に向けて協力的に仕事を進める
	統率力	場をよみ、組織を動かす
対自己能力	感情制御力	気持ちのゆれを制御する
	自信創出力	前向きな考え方や、やる気を維持する
	行動持続力	主体的に動き、良い行動を習慣づける
対課題能力	課題発見力	課題の所在を明らかにし、必要な情報分析を行う
	計画立案力	課題解決のための適切な計画を立てる
	実践力	実践行動をとる

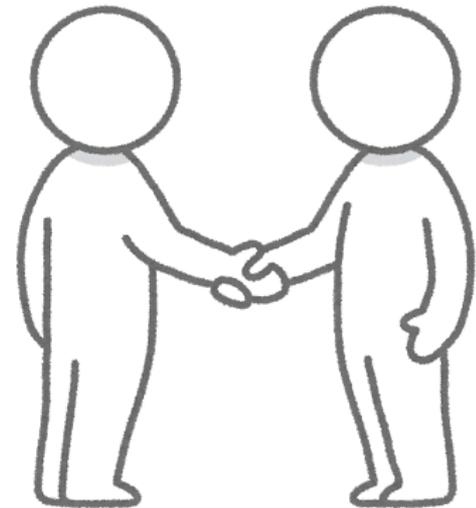
引用：上司に「仕事させる」技術 大久保幸夫(著)

コーチング

プロフェッショナル・コーチングとは、コーチとしての専門的なトレーニングを受けたコーチとクライアントと呼ばれる個人（またはチーム）が目標を設定し、成果を達成していくための**パートナーシップ**です。

- A. 基盤を整備する
- B. 関係を共に築く
- C. 効果的なコミュニケーション
- D. 学びと結果を促進させる

国際コーチ連盟日本支部HPより



(参考) 上司が考える「良い部下」4条件

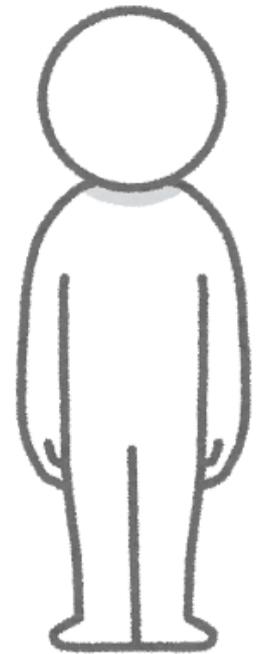


「相・連・報(=相談・連絡・報告)」ができる部下

上司である自分の顔をつぶさない部下

手が回らないところを補ってくれる部下

反応力(=リアクション力)が高い部下



上司と自分との違いを知る・活かす

価値観 (仕事観)	大切にしていることを知り、承認する。 伝わっていることを伝える ないがしろにしない 仕事に反映する
学習スタイル	インプット・アウトプットの優位性を知り、活かす ヴィジュアル・引用・言葉・経験や体験
経験値	仕事上でのキャリア、考えや仕事に影響を与えたもの、育ち、タイムスピリット
強み	思考や行動の特性、リソース、権限や立場 雰囲気など

違いを知る・活かす

- 「違い」は「間違い」ではなく、幅と考える
- 理解して、活用しあうことで役立つ
- Yes and の発想を持つ



上司の7つの機能

名 称	役 割
キャリアコーチ	「こうなりたい！」を実現するための相談相手
アセッサー	仕事の成果や部下の能力の評価者
トラブルシューター	トラブルの処理役・謝罪役
スタンパー	GOサインを出してくれる承認者
ハイパープロフェッショナル	無料でノウハウを教えてくれる師匠
コ・ワーカー	できない仕事を代わりにやってくれるパートナー
ネットワーカー	仕事上必要な人脈の紹介者

上司と信頼関係を築く3つのR 上司も人間だということを忘れない

- (1) 思いやりつつ声を聴く
(受容的傾聴: Receptive Listening)
- (2) 心に響くほめ言葉
(共感的承認: Resonating Recognition)
- (3) 礼をつくして力を借りる
(尊敬的協働: Respectful Collaboration)



傾聴

難しいメッセージを聞いて それに応える4つのやり方

Judgmental Ears In
悪者探しの耳(内向き)
自分自身を非難したり、
批判したり、決めつける。



「私が悪い。自分のせい。」

Judgmental Ears Out
悪者探しの耳(外向き)
相手を非難したり、
批判したり、決めつける。



「あなたが悪い。あなたのせい。」

Generative Ears In
前向きな耳(内向き)
自分の内側の経験とつながる。



「自分は～と感じている。」
「自分は～を大切にしている。」

Generative Ears Out
前向きな耳(外向き)
他人の内なる経験と繋がれる。
「～と感じておられるのですか。」
「～を大切になさっているからですか。」



関係のなかにある四毒素

●非難

「相手のせいだ！」

乱暴な攻撃、弱いものイジメ、とげとげしい始まり、恒常的な厳しい批判、押し付け

●防御・自己弁護

「私のせいじゃない！」

他者からの影響に心を閉じる、話題をそらす、向き合わない、かたくなになる



●侮辱

「ほんとバカだな...ののしる」

見下し、こき下ろし、敵意あるうわさ、間接的攻撃、無礼、軽視、屈辱的な言葉

●無視／逃避

「忘れていよう。黙っていよう」

回避、非協力、消極性、上の空、追従、遠慮、関わらないようにする

『結婚生活を成功させる7つの原則』(原題“The Seven Principles for Making Marriage Work”)
ジョン・M・ゴットマン著 松浦秀明訳 第三文明社

4毒素からの解毒法

毒素	解毒法
非難	<ul style="list-style-type: none">• 非難は相手を指差し、自分が責任を負うことを拒否します。「あなたは……」という言葉より「私は……」という言葉を使いましょう。• 問題の責任を他の誰かに転嫁しようと非難していないか、自分に意識を向けておきます。たとえば、「もし〇〇がちゃんと仕事をしていたら、こんな問題起こらなかったのに……」と考えることはありませんか。非難するでなく、次ように言います。• 私口_____という行動について _____だと感じています。• そして、私口あなたに_____してほしいです。
侮辱	<ul style="list-style-type: none">• 侮辱は相手をおとしめることです。これは相手を軽視している状態です。他の人に対して侮辱をやめると約束してください。自分が侮辱の行動をとっていると気づいたら、自分の気持ちに感情の洪水が起きていないかどうか確認し、もしそうなっていたら休憩を申し出ます。そして自制心を保てる状態になったら再開します。• 「私はあなたが_をすると_と感じます。• 私が望んでいるのは……」• 相手をたらい回しにする、陰口を叩く、間接的に攻撃するなども、侮辱的な行動と言えます。
防御	<ul style="list-style-type: none">• もし、相手があなたについて批判している中の2%口真実だとすれ、相手の主張のどの部分を認めますか？ 心を開いて相手からの影響を受け入れてください。• 他の人からのフィードバックをちゃんと受け止めず無視や逃避することも、防御の一つ形といえます。
逃避	<ul style="list-style-type: none">• 短い休憩を取ります。• 自分が何を言いたいのか、少し時間をとって把握したあと、再びテーマに戻って話します。心を開いて相手からの影響を受け入れてください。• 何かについて積極的に話さない、人を避ける、すぐに呼びかけに答えられないなども、逃避の行動となります。

【スキル】 関係性を良くする態度

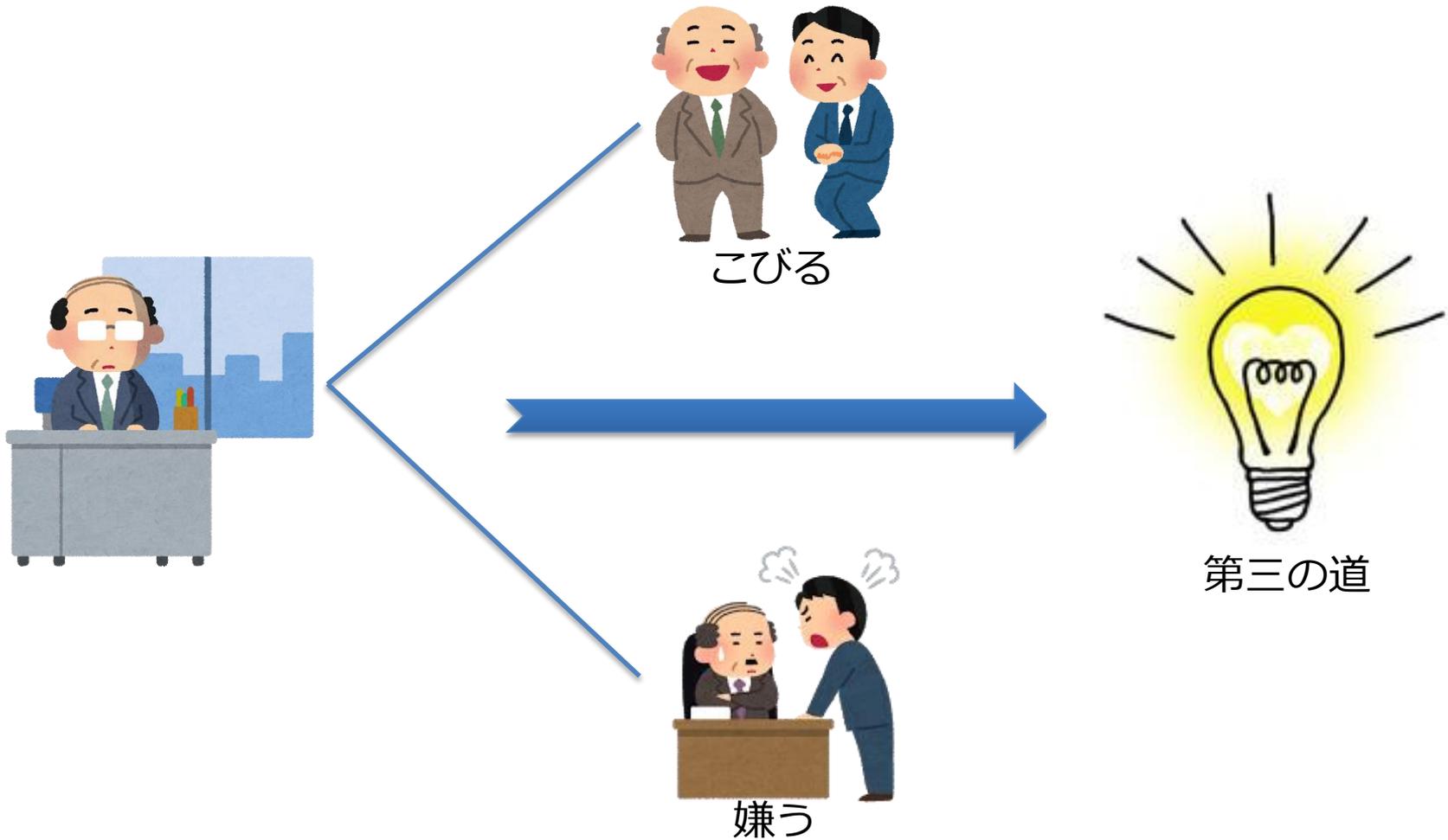
毒素	解毒法
思いやり	<ul style="list-style-type: none">・自ら進んで相手の存在に感激し、感動しようという姿勢。・自分自身と深くつながった状態。
本気	<ul style="list-style-type: none">・関係性が歩んでいる「道」とそのプロセスへの認知。・関係性の契約/約束に対する合意であり、自分自身がそ契約に対してどうあるのかの決意。
尊重	<ul style="list-style-type: none">・ある人を高い尊敬に値するものとする姿勢。・自分と相手が共に尊重され、しかも「完全な存在であり、自ら答えを見つける力を持っている」とみなしているあり方。
好奇心 気づき	<ul style="list-style-type: none">・好奇心を開き、同時にそこにある智慧を理解する。・好奇心から起こる問いを通して、新たな気づきが生まれる。・心が開かれた状態であり、結果にとらわれないあり方。
小さな声に 耳を傾ける	<ul style="list-style-type: none">・自己、他者、そして関係性のあらゆる声とその側面、たとえ耳障りのいい言葉でなくても聴き届けられるべきだという態度。・それなくして、関係性の持つ本来の可能性は表現されないと信じる立場。・意見や信念の多様性があれこそ、関係性は紐解かれ、その中にいる個人も同様に紐解かれていく。・全体の総和は個々の部分の合計よりも大きい」と感じさせてくれる。
協働	<ul style="list-style-type: none">・関係性の相乗的なダンスが起こる雰囲気。・このメタスキルは、相乗的、協力的、そして同じチームであるという感覚を起こす。
遊び心	<ul style="list-style-type: none">・あらゆるレベルの経験に対して、ユーモアを持ち込む度量大きさを意味する。・自分自身を笑い飛ばす力や、どんな状況でも「深刻さ」を乗り越えようと促す。・全ての場面に、発見と子供のような純真さをもたらす、究極の創造の態度。

賢者のまとめ

- 相手と自分自身、特にその強みや弱み、ワーク・スタイル、ニーズをよく理解する。
- これらの情報に基づいて、仕事上の健全な関係、すなわち両者のワーク・スタイルや長所をそれぞれ尊重しながら、それぞれの期待を互いに理解し合い、それぞれが最も重視するニーズに応え合う関係を築き、それを管理する。

Jojn J. Gabarro, "Socialization at the Top: How CEOs and Their Subordinates Develop Interpersonal Contracts," *Organizational Dynamics*, Winter 1979. ならびに John P. Kotter, *Power in Management*, AMACOM, 1979.

まとめ①:一緒に何をするのかを見つめる



まとめ②: 働く環境を主体的に創る

