

〇〇〇〇建設業協会

建設業の人材育成と 「コーチング」

～ 建設業の効率を高める「ティーチング」と「コーチング」～

CPDS (A分類コード 320)
【3. 総合技術】 運営管理 コミュニケーション で申請してください。
研修時間：3時間程度 研修時間は延長できます

講師：手島 伸夫

中小企業診断士
社会保険労務士
ISO元審査員補
1級土木施工管理技士
R C C M

ご注文は、(株)建設経営サービスへ

〒104-8438 東京都中央区築地 5-5-12 浜離宮建設プラザ 9F

TEL 03-3545-8521 (代表)

1. 建設業をめぐる環境変化

(1) 最近の建設投資と「事業仕分け」

事業仕分けは、公共工事削減のために行っているのではない。必要とされている事業は削減されない。しかし、説得力がないから削減されるのである。それは昔から同じであったのではないか。

・感謝される建設業 ⇒ 30年前は「現場の安全」を、農家がお地蔵さんを作って祈った。



・今では、ダム建設が税金のムダ使いと言われるようになった。



・自分たちで感謝と感動を作り出し、「地域貢献するべき時代」になった。



しかし、こうした変化は、建設業界ばかりでなく、電気製品、家庭用品などを含めて、あらゆる製品やサービスで起きているのである。その意味で、建設産業も普通の業界になったのである。

(2) 現場のやる気を引き出す「No1理論」

地域から感謝と感動を引き出すには、建設産業もさらに工夫が必要である。現場の効率を上げるには、「No1に効率の良い作業しているが誰なのか」を明確にすることが重要である。そのレベルまで全員の作業効率を上げことはできるはずである。それには、「どんな工夫をしているのか」を組織の中で明確にすることが重要である。

小休止<No1はこんなに有利>

・ 日本で一番高い山は富士山です。では、2番目は？ ・ 世界で一番高い山は・・・

【実習：金メダルは誰だ！】 あなたが関係する「現場の職種」の中で、「効率No1」または「品質No1」は誰なのか、下請け、知り合いまで含めて考察して、下記に3つ記入してください。

(例) バックホー作業、配管作業、鉄筋、事務、CAD作業

(2分間)

工 種 名 (作業名)	No1の作業員名	効率または品質の概略%

(3) ツール・ボックス・ミーティング(TBM)効率化の必要性

仕事の一日の始まりは、ツール・ボックス・ミーティングであるが、昨日より向上した内容だろうか。そこに、「ひとつの失敗を全社に広げ同じ失敗をさせない」また、逆に「同じ成功をさせる」という気持ちが入っているだろうか。

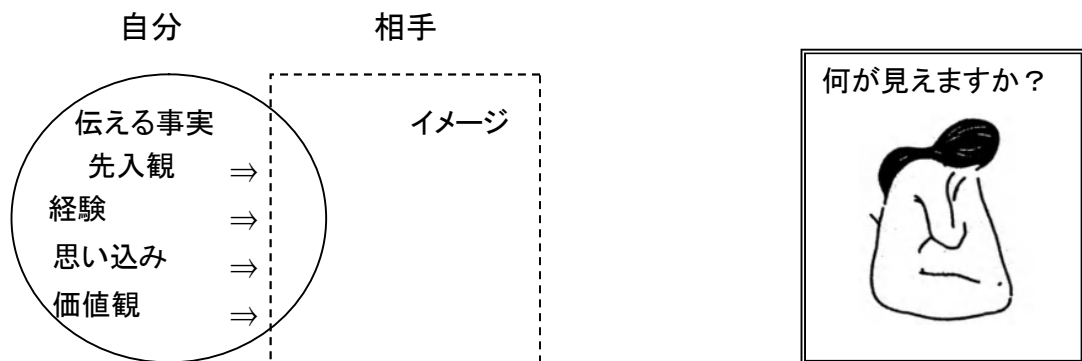
日々の作業を改善しなければ、工事全体の「品質・安全・効率化」は達成できない。その時に、「注意しろ！」と怒鳴っているだけでは、伝わらない。相手に自分の情熱・知識・技能を伝えるには、ちょっと工夫が必要なのである。



1) 講師の話した通りに絵を描いてください。(質問と隣の人の方を見ることはご遠慮ください。)



2) コミュニケーションで、相手に何かを伝える時に注意すべきこと



3) 人の不思議さとコミュニケーション

<見えなくても見える>



<見てても見えない>

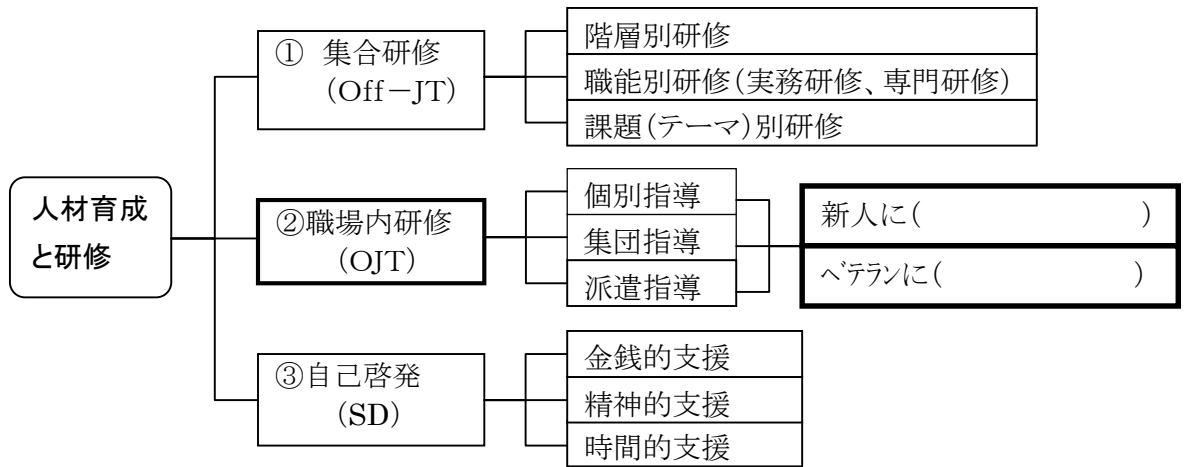
・ 10,000 ⇒

・ 5,000 ⇒

・ 1,000 ⇒

2. 建設産業の新しい「知識付与型OJT」(=ティーチング)

(1) 人材育成の3本柱とOJT



- ① Off-JTとは、Off the Job Training の略で「職場外教育」で「集合研修」として行われる。
⇒新しい知識や共通の基礎訓練を『組織に注入、または変革する』のに有効である。
- ② OJTとは、On the Job Training の略で「職場内教育」である。
⇒業務の具体的な指導を実務教育として行って、『組織に浸透させる』のに有効である。
- ③ 自己啓発も人材育成の重要な柱で、「金銭的支援」「精神的支援」「時間的支援」などがある。
⇒上記2つの内容を『整理したり、充実させたりする』のに有効である。

(2) 日本のOJTの変化とツール・ボックス・ミーティング(TBM)

従来の日本のOJT	新しい今後の日本のOJT
<ul style="list-style-type: none"> ・ 成り行きの ・ 場当たりの ・ 体感的 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ()的 ・ 計画的 ・ ()的
<ul style="list-style-type: none"> ・ 育つのを待つ 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 計画的に育てる

1) 部下のやる気を高めるOJTのポイント

- ① 仕事の意味を理解させる
仕事の意味・必要性と、「上司としての期待」を部下へ伝える
- ② 部下の自信を育む
「小さな挑戦から成功」を積み重ねさせて、自信を持たせるようにする
- ③ 知的な刺激を与える
少し「高い目標」を与えて、本人が創意工夫して「考える習慣」を身に付けさせる
- ④ 指導と実践
日常作業の中で実践とコミュニケーションを行う
- ⑤ 成果の確認
上司と部下による成果の確認をして、「共有・共感」をおこなう



2) ツール・ボックス・ミーティング (TBM) で使う「知識付与型OJT」の発展

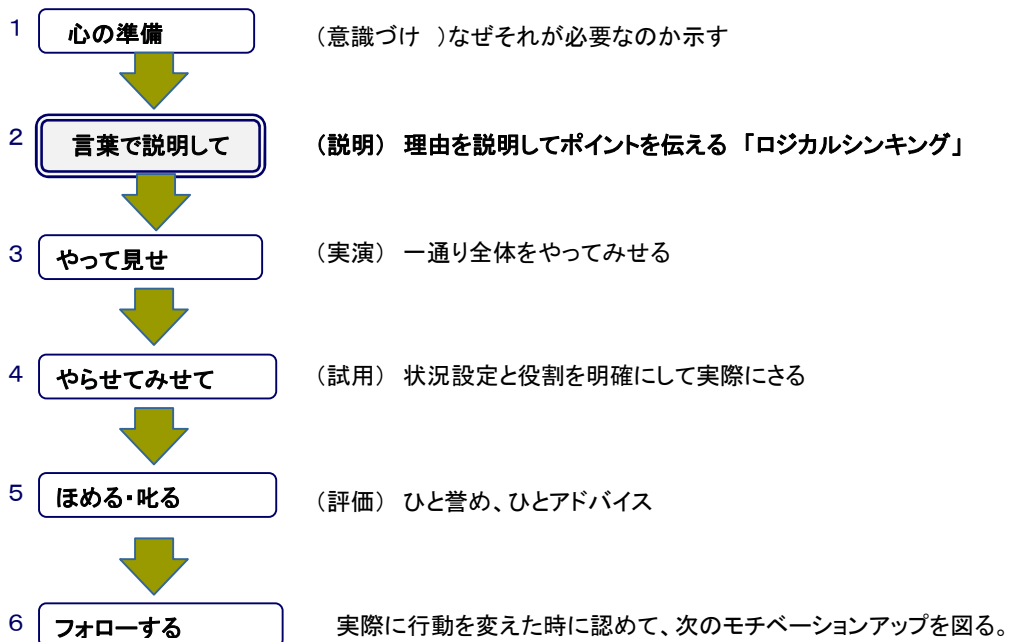
ツール・ボックス・ミーティングでは、作業内容や危険を避けるために、マニュアルや決められている手順に従った行動を求める。この時使う「知識付与型OJT」の代表例としては、「山本 五十六」の教育方針が有名である。

やってみせ	言ってみせて	させてみる
	褒めてやらねば	人は動かじ

しかし、現代は高学歴化による個人能力の高まりがあり、「言ってみせて、説明する」を先に行なうことが、有効である。

<新しい知識付与型OJT指導方法>

「心の準備」から入って、まず「言葉で説明して」から「やってみせる」を行なう。



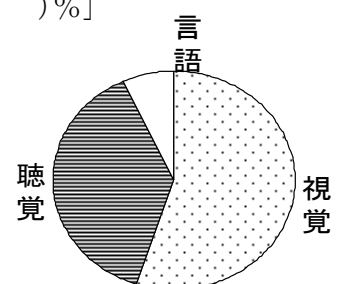
3) 「言葉による説明」の難しさ

アメリカの社会心理学者アルバート・メラビアンが明らかにした法則で、コミュニケーションの効果は、「非言語的要素」から大半が伝えられる。その内容は、

- ・ 表情・態度など目に見える 「視覚的要素 () %」
- ・ 声の大きさ、調子など耳から伝える 「聴覚的要素 () %」
- ・ 言葉を通じて話す内容から 「言語的要素 () %」

したがって、「言葉で説明するには工夫しないと、十分に相手に伝わらない」のである。

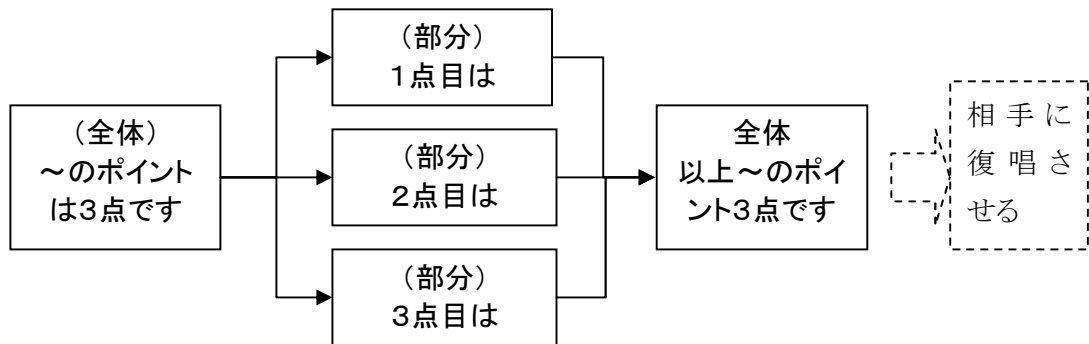
その工夫が次のページの方法である。



(3) プレップ法・ホールパート法 (知識付与型OJT=ティーチング)

1) ホールパート法 (Whole Part)

ホールパートとは、「全体・部分説明法」である。まず、「全体」を説明する。次に「ポイントを3つ」にまとめて説明する。最後に、「全体をまとめて」指導を受ける人の頭の中を整理する。これは、「ロジカルシンキング法」を利用したものである。



2) プレップ法 (PREP法)

P	Point ……結論	「～をしてください」
	↓	
R	Reason ……理由	「なぜならば、」
	↓	
E	Example ……事例	「例えば」「例として」
	↓	
P	Point ……結論	「ですから～をしてください」

【実習】

- ① OJT教育を「ホールパート法」か「プレップ法」を使って、実習してください。
- ② 内容は、現場業務の作業を例にして各人が作成ください。
- ③ 業務内容が、思いつかない場合は「部下に挨拶指導する」を例に作成してください。

※ 演技後、「教えたとおりにしない部下」に、これらの方法のどんな面が役立つか討議してください。

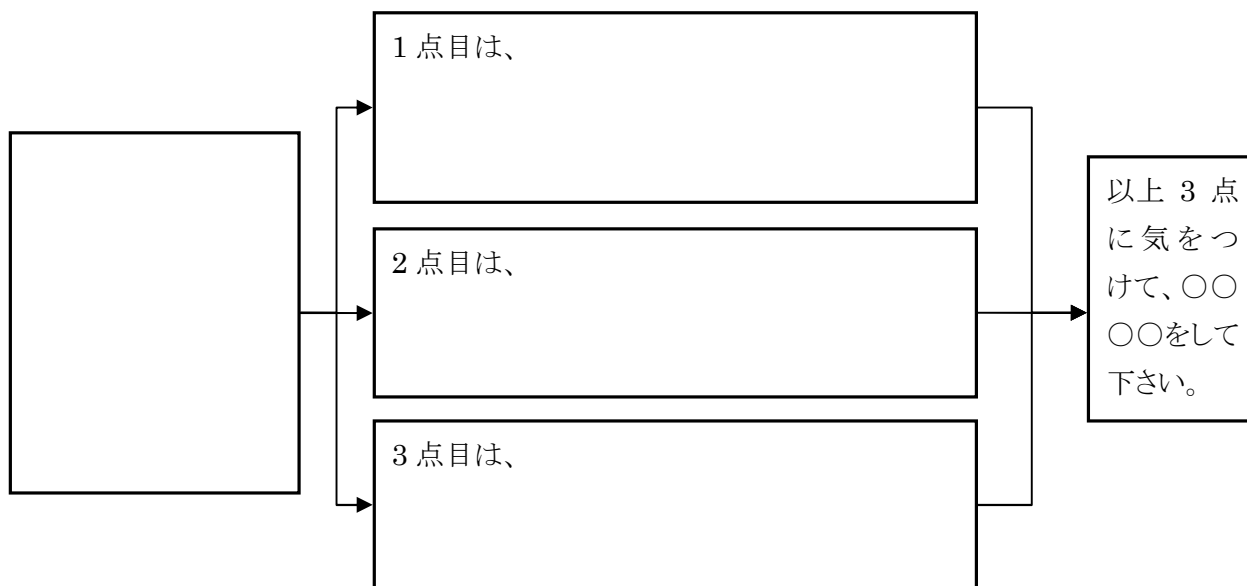
管理監督員による職場改善

< 知識付与型OJT >

ホールパート法 (Whole Part 法)

題材< _____ >について

※ 話したい「キーワード」のみ記入してください。



1 心の準備

↓

2 **言葉で説明して**

↓

3 やってみせ

↓

4 やらせてみて

↓

5 ほめる・叱る

↓

6 フォローする



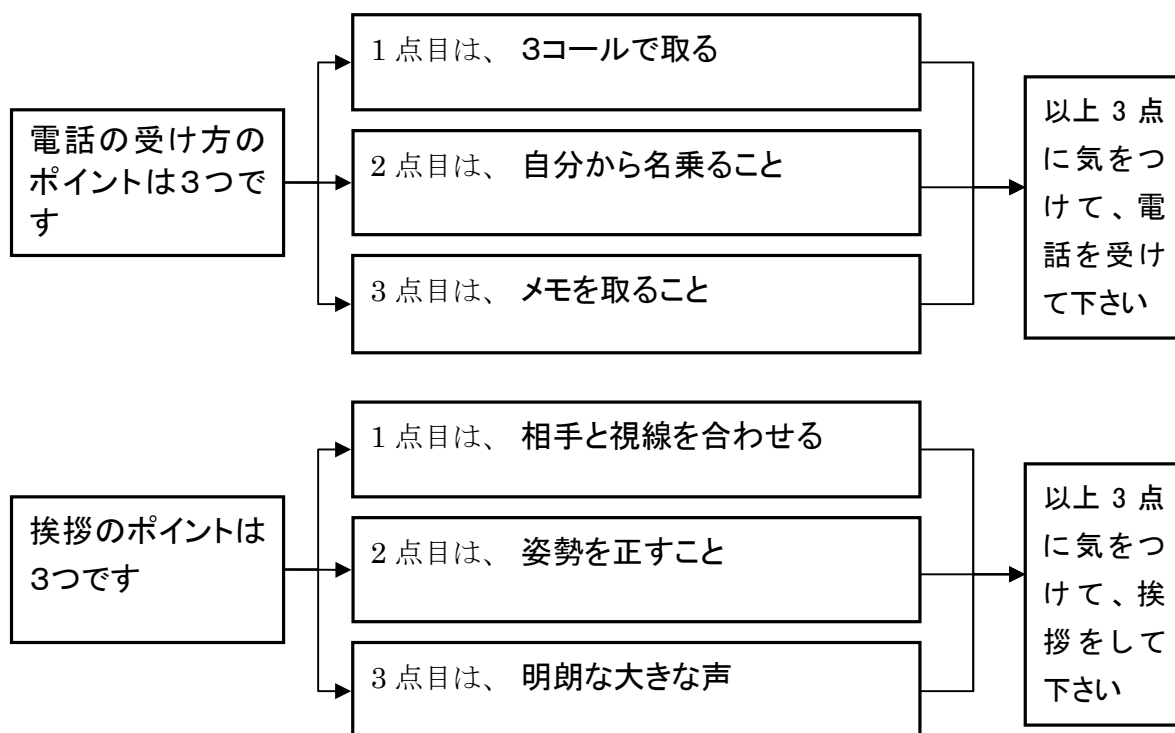
プレップ法 (PREP法)

題材< _____ >について

※ 話したい「キーワード」のみ記入してください。

Point 結論	
Reason 理由	
Example 事例	
Point 結論	ですから、〇〇〇〇をしてください。

ホールパート法 (Whole Part 法) の例



プレップ法 (PREP法) の例

Point 結論	名札は、相手から見えるように着用してください
Reason 理由	なぜなら、お客さまの安心感が高まるから
Example 事例	例えば、長くお待たせしている時でも、〇〇さんがやっているとなると、苦情になりにくい
Point 結論	ですから、名札は相手から見えるように着用して

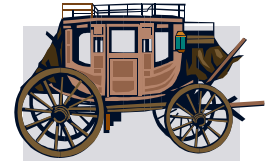
Point 結論	数字は、楷書体で丁寧に書いてください
Reason 理由	なぜなら、文章は前後でわかるが、数字はわからないから
Example 事例	例えば、書きなぐった「0と6」や「7と9」は間違いやすいよね
Point 結論	ですから、数字は丁寧に書いて

3. 現場のやる気を引き出す「知識創造型OJT」(＝コーチング)

現場の人が、自発的に作業改善することを目的として、行なう教育で「コーチング」を利用する。

(1) コーチングが目指すマネジメント

コーチングとは、対象者(社員)との会話の中で、その対象者を勇気づけ、「質問によって気づき」を引き出し、本人の主体的取り組みによって問題解決を図る方法である。それは、一方的な指示を出すのではなく、効果的な質問を投げかけることにより自らの内側に答えを見つけることを促すものである。

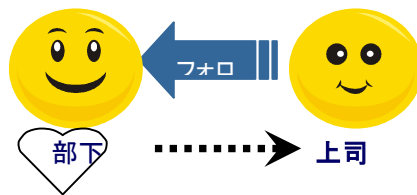


(コーチとは、本来は四輪馬車です)

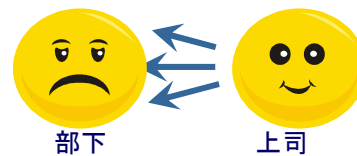
<コーチングが必要になった背景>

- ① 知識・技術・環境の変化が早いので、上司が一つひとつ教えるのでは対応できない。
- ② 顧客ニーズが、多様化しており、様々な状況に応じた応用が求められるようになった。
- ③ 社員は「教えてもらう」だけでは簡単には変わらない。自身の気づきと自覚を呼び起こして自分から創意工夫をするようにマネジメントを変える。

コーチング(質問型育成)



ティーチング(指示命令型育成)



コーチング	ティーチング
対象:ある程度ベテラン	対象:新人・未熟練者
部下が答えを持っている	上司が答えを持っている
協働的人間関係	支配従属的な人間関係

(2) コーチングの基本スキル「環境を整える」

- ① 時間を整える …時間の始まり、終わりを明確にして相手に安心感を持たせる
- ② 外見を整える …表情、身だしなみ、態度
- ③ 空間を整える …相手との位置(情の空間を利用する)、距離、視線の高さ

空間の持つ意味を利用する

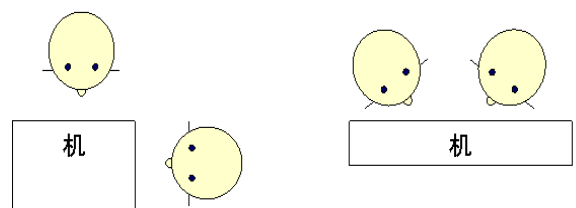


情の空間
心がリラックスする空間
相手を緊張させない空間

理性の空間
お互いに理性的になれる空間
正式な話に最適な空間

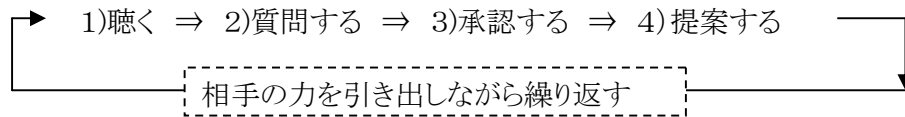
コーチングで使う空間

- ・相手をリラックスさせる
- ・自由な発想が生まれるようにサポート



(3) コーチングの基本的手法の説明

ビジネス・コーチングの4つの基本手法とスパイラル



1) コーチングの基本スキル「良い聴き手」

- ・ 聞く ……聞こえているだけ
- ・ 訊く ……効果的な質問で答えを引き出す
- ・ 聴く ……相手の心まで知ろうとする ◎

- ① 話を聴く時に、まず相手と「波長を合わせる」:相手の表情、視線、話すスピードを合わせる
- ② 話に共感をしながら相手を支持する:うなづく、集中する、アドバイスせずに最後まで聞く
- ③ 繰り返す:言葉のフィードバック(相手の言葉をタイムリーに繰り返す)、心のフィードバック

<聴く・あいづちのバリエーション>

オ・驚き	えっ！それは凄いね。	ト・止める	ちょっと待って、つまり～ことかな。
ウ・嬉しさ	それは、よかったね。	ウ・頷く	よくわかるよ。そうだよ。
サ・誘い	それでどうなったんだい？	ナ・情け	それは、なんとかしてあげたいな
カ・悲しさ	それは、つらかったらうね。	ギ・疑問	～の点はどうなんだろう？

2) コーチングの基本スキル「良い質問者」(この項は資料参照)

<質問・拡大質問>

拡大質問 (Why、What、Where、When、Who、How)
 ・相手が自由に答えられる質問
 ・相手に考えさせたい、発想を膨らませたい
 ・話を掘り下げたい時
 「例えば、どんな問題がありましたか」

⇔

限定質問
 ・「YES/NO」で応えられる質問
 ・答えや論点を絞り込む
 ・曖昧な答えを絞る、決断を迫る
 「こんな問題がありましたか？」

<質問・肯定質問と未来質問>

肯定的・未来質問
 「次にどうすれば、できると思いますか？」

⇔

否定的・過去質問
 「なぜ失敗したのですか？」

<質問・具体化＝チャックダウン>

- ・「もっと、詳しく話してくれないかな？」
- ・「何か、例を挙げて話してくれませんか？」

<質問・問題を大きく見る＝チャックアップ>

- ・「共通する問題点は、何だと思う？」
- ・「根本的には何が、問題なんだろう？」

<ビジネス・コーチングの質問例>

目標の明確化	最も重要なことは	問題の何を解決すれば良いのかな
現実把握	ネックとなっているのはどこかな	事態はどこがポイントかな
資源・やり方の発見	どこかの力を借りるといいかな	何があればできるのかな
選択肢の創造	最も効果の大きい方法は	優先順位が高いのは何かな
目標達成意思	いつまでに出来るかな	どこまでできるかな

3) コーチングの基本スキル「良い承認者・共感者」

- ① 承認とは、単に認めることではなく、「ここまで来た」という達成を「共有・共感する」ことである
- ② 承認の効果とは、やる気が増し、前向きになる。また承認してくれた人への信頼感が増す
- ③ 承認で意識するべき点は、相手の変化や成長、成果に気づき、相手の強みを強調すること

4) コーチングの基本スキル「良いサポーターとしての提案者」

- ① 提案は、上司としての考え方を伝えることである
- ② 提案・アドバイスをしてもいいか、相手に許可を得る
ただし、提案は、1回に1つだけにして「指示命令」として受け取られないように注意する。
- ③ 相手に実行可能なアイデアに加工させる

↓

※ 結局、コーチングとは、を部下に言わせることなのです。

(3) 面談におけるコーチング（実習）

【実習内容】（資料参照）

- ① コーチングの「ショートケーススタディ」を解いて、2人で実習してください。 [2人ワーク]
- ② 隣の人と「コーチングする目標設定の面談内容」を決めてください。 [2～3人ワーク]

メモ

コーチング手法 「業務改善・面談場面」

<質問のスキル>

上司 例の「業務改善と時短」の件で来てもらったんだが、どんな風だい？

部下 はい！ いくつかの改善策を考えたのですが、なかなか難^{むずか}しくて…。

上司		拡大質問 ・目標の明確化
----	--	-----------------

部下 はい、私の計画では毎週水曜日に定時で帰るのが目標です。

上司		拡大質問 ・現実把握
----	--	---------------

部下 はあ、それは〇〇機材関係が不足して、処理に時間がかかっていることです。

上司		拡大質問 ・資源の発見
----	--	----------------

部下 新たにリースを一式入れる方法がありますが、費用がかかりますので…。

上司		肯定・未来質問 ・やり方の発見
----	--	--------------------

部下 そういえば、△△プロジェクトが終わりましたかが、新型が2台ありましたね…。

上司		拡大質問 ・意思確認
----	--	---------------

部下 はい、そうですね。それじゃ午後にプロジェクト責任者を訪問して打診してみます。

上司 いいね～！ それをベースに詳細な「目標」を立ててみないか？ (承認)

部下 はい、課長(上司)ありがとうございました。

コーチング手法 「業務改善・面談場面」(解答例)

<質問のスキル>

上司 例の「業務改善と時短」の件で来てもらったんだが、どんな風だい？

部下 はい！ いくつかの改善策を考えたのですが、なかなか^{むずか}難しくて…。

上司 どこまで時短ができると、成功なのかな？

拡大質問

・目標の明確化

部下 はい、私の計画では毎週水曜日に定時に帰るのが目標です。

上司 業務のどこがネックとなっているのかな？

拡大質問

・現実把握

部下 はあ、それは〇〇機材関係が不足して、処理に時間がかかっていることです。

上司 何があれば、うまくできるのかな？

拡大質問

・資源の発見

部下 新たにリースを一式入れる方法がありますが、費用がかかりますので…。

上司 どうすれば、現実的に成功させることができるかな？

肯定・未来質問

・やり方の発見

部下 そういえば、△△プロジェクトが終わりましたが、新型が2台ありましたね…。

上司 それは、良いことに気がついたね。いつまでに打診する？

拡大質問

・意思確認

部下 はい、そうですね。それじゃ午後にプロジェクト責任者を訪問して打診してみます。

上司 いいね～！ それをベースに詳細な「目標」を立ててみないか？ (承認)

部下 はい、課長ありがとうございました。

※ これは「模範解答」ではありません。拡大質問で「会話が繋がっていれば」結構です。