

FACEモデルの紹介と応用

- I 異文化コーチングの応用例： 適応（人事移動・赴任・組織変更）
→ 「違い」（異）との対処法
- II 基本的前提：
- 1) 周りの反応は自らのコミュニケーションの結果である
 - 2) 摩擦・衝突の始まりは「違い」の発覚である
 - 3) 違いは（程度により）本能的反応を引き起こす
 - 戦う（攻撃）
 - 逃げる
 - 停止
 - 4) 訓練によって本能的反応がコントロール可能である
- 違いの対処法が環境への対応力を左右する
→ 無意識に行われるプロセスを意識するためにコーチングが有効
→ 普段のパーソナルコーチングにも異文化コーチングが有効

III 異文化コーチングの FACE モデル

- Step 1 Find → 違いを見つけること（評価・価値判断せずに）
DIE 方法の活用

Describe → 見たこと
Interpret → 考えたこと
Evaluate → 感じたこと

（客観的事実と加わった解釈、そして解釈によって引き起こされた感情反応を引き離すことが目的である）

- Step 2 Accept → 理解できなくても、違いを認める

タイプ分け等

（自分と違う考え方・やり方であっても、それを valid（有効）として認めること）

- Step 3 Connect → 共通点を探し出し、それらを接点に関係を築くこと
（99%の共通点より1%の違いが意識される）

- Step 4 Enjoy → 違いに対する恐怖反応を克服し、違いとの接触を学び・成長のチャンスとして捉え直すこと。
違いを楽しむこと → 積極的に違いと接すること

IV コーチングにおける FACE モデルの応用

クライアント (A さん) の問題意識と目標

→ 部下の B さんがやる気に欠けていて、戦力にならない。
本人をやる気させるためのリーダーシップを発揮したい。

☆ A さんと部下の仕事のやり方、または仕事に対する価値観が異なる

☆ 効果的なリーダーシップを発揮するために部下と自分の相違点を把握する

FACE モデルに沿ったコーチングフロー (質問の具体例)

➤ Find :

- A さんと部下の B さんの違いは何ですか？
- 具体的に、どのような行動が A さんのやり方と違っていますか？
- B さんの行動は、A さんにどのように解釈されていますか？
- B さんの行動には、どのような B さんの価値観が表れていますか？
- ...



違いを探ることは過程である。初段階（事情・出来事の描写）において、否定的な解釈が含まれていない。コーチの質問によって、相手の行動を客観的に描写し、相手の価値観や全体のコンテキストも次第に考慮する。大雑把なイメージではなく、違いを具体的に突き止めることが大事である。

➤ Accept :

- B さんから見れば、B さんのやり方にどのようなメリットがありますか？
- B さんから見た A さんはどんな人間ですか？
- 第三者から A さんと B さんの仕事振りを評価してもらおうと、どう見えるのでしょうか？
- B さんのやり方にどのような危険性が伴っていますか？
- ...



相手の理解を無理やりに求めないこと。わからなくても、理解できなくても違いの存在を認めてもらうためにコーチが複数の視点を提供し、クライアントの枠組みを越えた物事の見方を促す。

➤ **Connect :**

- BさんとAさんの共通点は何ですか？
(「ない」と答えるクライアントに相手の観察を課題として依頼する)
- 共通点と相違点、どちらが多いですか？
- Bさんと気持ち良く過ごせた時に、何をしましたか？
- Bさんと関わる時に、一番話しやすい場所(テーマ・時間...)とは？
- これからBさんと上手くいくために、共通点をどう活かしますか？
- ...



相手との共通点が必ず存在するという理解を促しながら、それらの接点を今後の行動やコミュニケーションにどう活かせるかを話し合う。このステップにおいて、コーチからの課題、提案やリクエストが効果的。ここでクライアントにコミットメントしてもらうことが重要である。場合によっては、相手と関わりたくないという強い意志が明確になる。その時は今後どうするかをクライアントの視点から話し合う。(環境変化、関わらないことのリスク、無理やり関わることによるリスク...)

➤ **Enjoy :**

(Connectの段階で出された課題を実行した後の振り返りから、クライアントの気づきや学びを共有し、本人の異文化感受性を高めるコーチングに応用)

- Bさんとのやり取りを経て、Aさんがどのように変わりましたか？
- 仮に、Aさんのチームメンバーが皆Aさんと全く同じでしたら、仕事はどう変わりますか？
- Bさんの行動や反応にどのような変化が見られましたか？
- Aさんのリーダーシップスタイルを今後どう進化させますか？
- ...



違いと接することによって互いの関係が変化し、そして自分が成長したことをセッションの振り返りで(再)認識してもらうことがポイント。違いに対する否定的な解釈が肯定的な見方によって自らのパフォーマンスが向上したり、新しい世界観が手に入ったりすることを強調し、今後のコミュニケーションや生活に発見したものをどう活かすかを更にコミットメントしてもらってからコーチングを終了する。(必要に応じてフォローを行う。)