

能動的な自己変革へと導くコミュニケーション・スキル

【入門】

コーチングとは何か

CTIジャパン 代表/慶應義塾大学 SFC研究所 訪問所員

榎本英剛

Hidetake Enomoto

リーバイ・ストラウス ジャパン 人事統括本部長

増田弥生

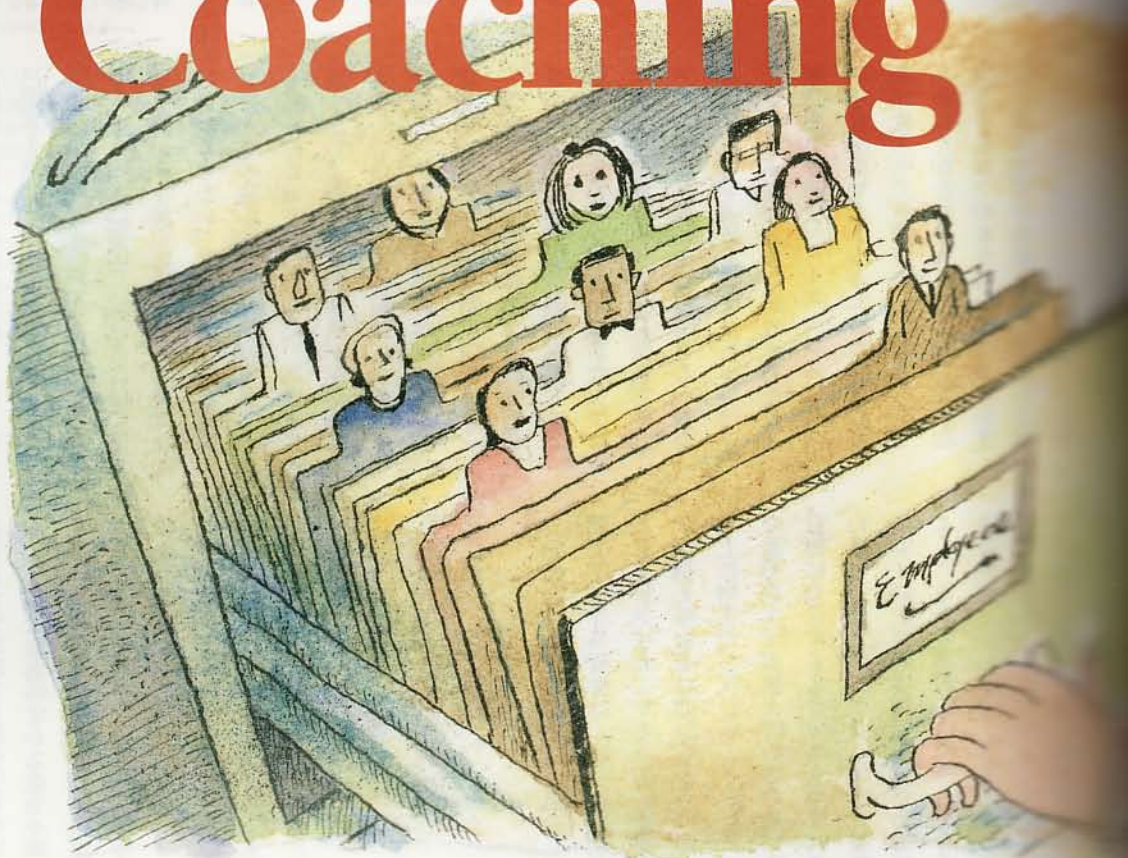
Yayoi Masuda

Artwork by JOHN DYKES ©SIS/amana



かつて成功していた企業や伝統のある企業ほど、過去の成功体験に縛られ、深く染みついたC&Cの慣習から脱し切れない。組織の行動改革とは、企業組織を根底から支えている従業員一人ひとりを、リーダーシップを備えた有能な人材へと自己変革させることから始まる。この自己変革を誘発し、組織を活性化させるスキルこそ「コーチング」である。アメリカでは、その効果と意義を理解しているため、トップが率先してコーチングの導入を進めている。また、それは有能な人材を対象としているため、コーチングを受けられることは名誉であり、従業員のインセンティブとなっている。ところが日本では、その取り組み方や効果を誤解している企業が少なくない。本稿では、組織マネジメントにおけるコーチングの位置づけ、考え方などを紹介する。

How Corporate Culture Changes through Coaching



C&CからE&Eへ

「社内の説得に時間がかかりすぎて、せつかくの案件もライバルに持っていかれた」

「複数の会社でビジネス・コンソーシアムを立ち上げたが、これまで培ってきたやり方が通用しないばかりか、他社の人の足を引っ張っている」

「転職組の連中は、ウチのやり方についてこない」

「社内調整業務に時間を取られて、効率性も生産性も損なわれている」

ビジネス環境は目まぐるしく変化している。予想だにしないニュー・カマー（新規参入者）や新技術の登場、企業グループや系列を飛び越え、ライバルとすら手を結ぶというダイナミックかつオープンな提携、まったく違う価値観を持った人材の流入と優秀な人材の離脱等々……。

C & C (command and control)：命令と統制）志向の組織は、その多くが階層構造にあり、一般的に上位下達の指揮命令系統が敷かれ、しかも事業ユニットは一人のシニア・マネジャーの

管理範囲 (span of control) を超えた大きさだったりする。

その結果、情報の取引コストがかさみ、社内調整や意思決定の遅延によって機会コストが発生することすらある。これでは、リエンジニアリング (ITを活用した生産性の向上) と言っても、残念ながら事業環境の変化にスピーディかつ的確に適応できるとは言い難い。

そのブレイクスルーとして、E&E (empower and energize: 権限委譲) というコンセプトが提唱されるようになった。そのハード・インフラとして、階層を圧縮したフラット組織 (文鎮型組織) やチーム組織 (自律分散型組織)、そしてIT (情報技術) が、またソフト・インフラとして、ナレッジ・マネジメントやコーチングがともに注目されてきた。

新しいスキルの獲得が生命線

マサチューセッツ工科大学教授のレスター・サローが、次のように述べている。

「従業員教育が二世紀の競争力のカギとなる。ホワイトカラーやブルーカ

ラーを問わず、これまで必要とされてこなかったスキルが求められる。新たなスキルを身につけた従業員は、限定されていた職務職掌を超え、さらには市場からも新しい技術を取り入れ、自己変革を遂げていくだろう」

市場の変化——経験則だけでは予測できない——に適応し続けるには、先見を働かせながら組織を革新し続けなければならぬ。業務システムと業務プロセスの適応能力と改善能力が、生き残りの要素となるからだ。高度成長期——いまやこの成功体験が足かせになっているが——の本質は、このようなモメンタムが、現場レベルで継続的に働いたことにある。

変化に適応するには、スキルを習得することの重要性が必然的に高まる。言うまでもなく、従業員が新たなプロセスや価値観に自らを調整・順応し、そのためのスキルを体得できるか否かにかかっているからだ。

フォード・モーターのCTO (技術担当執行役員) のルイス・ロスは社内大学に来ていたエンジニアたちにこう述べた。

「あなたがたのキャリアにおいて、知識は牛乳ビンのようになっていて、賞味期限が表面に貼られているのです。大学の単位の寿命は二年もあり

ません。ですから、三年ごとに知識をすべて入れ替えなければ、自分のキャリアを腐らせ、ただのビンになってしまうのです」

こうして、一人ひとりが自己実現 (その人が本来持っている能力や可能性を最大限に発揮すること) を追求し、マネジメント層はその支援に回るようになったという。

そのカギとなるスキルの学習能力を高める育成技法、それが「コーチング」である。

企業内大学の増加

一九九八年現在で見て、過去一〇年間で、アメリカでは二〇〇の大学が閉校に追い込まれている一方、企業内大学を抱える企業は四〇〇から一〇〇〇以上に増えた。

企業内大学が増えているのは、企業目標に合致するようカスタマイズされた教育方針とプログラムの下、従業員トレーニングが実施できるため、効率よく、しかも継続的に従業員を育成できるのだ。

ゼネラル・エレクトロニクス (以下GE) では、四〇年前にクロトンビル・

マネジメント・インスティテュートが設立されたが、ジャック・ウェルチによつてさらに強化され、「だれでも経営者になれる」ようなトレーニングが行われている。

GE以外にも、サン・マイクロシステムズ、モトローラ、モントリオール銀行などでは、自社の成功したビジネスモデルやサービスなどを企業内大学で教えている。

ペンシルバニア大学のアルバート・ピセア教授の報告によると、従業員をMBAコースに通わせるよりも、企業内大学でトレーニングしたほうが、その費用対効果で見て、四〇%も効率が高いという。

知識社会と言われて久しいが、結局のところ、設備や資本よりも、従業員のポテンシャルを引き出し、その生産性を高めたほうが賢いことに、アメリカ企業は気がついたわけだ。ましてや、なかなか変化に馴染みづらい人間という資産を変化に適応させるには、やはり企業内教育——OJTとOffJT——が有効なのである。

また日本でも、ソニーが「ソニー・ユニバーシティ」を創設するそつだが、おしなべて、業界のリーダー企業は人材育成に金と時間を投じる傾向にあるのだ。

人材教育に積極的な CEOたち

ビジネス誌で「最も尊敬すべきCEO（最高経営責任者）」に選ばれている経営者——GEのジャック・ウェルチ、元アライドシグナルのローレンス・ボシディなどは、知的資産のマネジメントにはかなりの時間をかけるべきだと考えている。そのため、平均して月に丸一日は組織におけるコーチングのための時間を取っている。

コーボレート・ユニバーシティ・エクスチェンジが、グローバル企業を対象に調査を実施したが、この結果によ

ると、CEOの一五%が月に三、四日は従業員教育のために時間を費やしているそうだ。アメリカ企業のCEOたちは、人材育成を成功させることで、知的資本が生産性の向上やイノベーションに結実することを、嫌と言うほど承知している。

インテルの会長兼CEO、アンドリユー・グロブは従業員育成について、このように述べている。

「トレーニングを効果的に提供するには、信頼性と存在感を維持しなくてはならない。従業員が何か問題にぶつかった時、だれかからの助けを待つのではなく、自らの判断で解決できるようになるべきだ。言ってみれば、トレーニングは一回のイベントではなく、企

業戦略のなかで終わりなく継続されるプロセスの一部である」

ジャック・ウェルチやアンドリユー・グロブ、死に体のハーレーダビッドソンを再生させたりチャード・ティアリンク、ゼネラル・モーターズのジャック・スミスといった名だたる経営者ですら、自ら「エグゼクティブ・コーチング」と呼ばれるトップ・マネジメント向けのコーチング・プログラムを受けている。まさしく知的資産のマネジメントを重視している証左と言えるよう。

コーチングの考え方

コーチングと聞くと、大方の人はスポーツのコーチを連想されるだろう。事実、コーチングのルーツはスポーツ界にある。

ただし、通常、スポーツの世界でコーチングというと、その特定の競技に習熟した人が未熟な人たちを「指導する」ことを意味する場合が多い。たとえば、日本のプロ野球を見てもコーチや監督になる人は、ほとんどの場合、現役時代に高い実績を残した人たちである。

たしかに、尊敬たりうる人が上に立たなければ、教える請う人たちはついてこないだろうし、どんなに素晴らしいアドバイスも肩にツバされるだけかもしれない。

とはいえ、このような人たちに期待されている多くは、現役時代に身につけた技術や知識を後進に「教え込んで」ほしいということだ。そのようなコーチ像を持っている人は、いま広まりつつあるコーチングのことも「人に何かを教え込み、指し導くこと」だと誤解している。この誤解を解くには、コーチという言葉の語源にさかのぼらなければならない。

コーチとは、もともと中世の時代に「馬車」という意味で使われていた。いまだにその名残りで欧米の長距離バスのことをコーチと呼ぶし、航空会社によってはエコノミー・クラスのことをコーチ・クラスと呼ぶ。

では、馬車を意味したコーチがなぜスポーツの指導者を意味する言葉として使われるようになったのか。実は両者には共通点がある。

馬車とは、乗客を目的地まで連れていくための乗り物である。ここで乗客を選手と見立てると、コーチとは選手をその目的地、すなわち、しかるべき成果を上げたり、特定の技術を身につ

Hidetake Enomoto

一橋大学卒業後、株式会社リクルート入社。1994年、同社を退職し、California Institute of Integral Studiesに留学、組織開発を専攻。97年、同校より修士号を取得。並行してアメリカにおける代表的なコーチ養成機関であるThe Coaches Training Institute (CTI) にてコーチングを学び、日本人として初めてCPPC (Certified Personal & Professional Coach) 資格を取得。現在、CTIジャパンの代表として同校のコーチ養成プログラムを日本で提供するかたわら、ビジネス界をはじめとする各分野へのコーチング普及に努めている。著書に『部下を伸ばすコーチング』(PHP研究所、1999年)がある。

Yayoi Masuda

リーバイ・ストラウスジャパン人事統括本部長。学習院大学卒業後、リコーに入社し、販売計画、海外営業、ジョイント・ベンチャーの設立、国際人事などの幅広い仕事を経験。1993年よりリーバイ・ストラウス日本法人のOD (Organizational Development) マネジャー、その2年後、サンフランシスコ本社でグローバル人材およびリーダーの発掘・育成を担当する。その後同社アジア太平洋地区のタレントダイレクターを経て2000年初より現職。人事・組織戦略と人材開発を専門とし、意識改革からリエンジニアリング、リーダーシップ開発まで、グローバル・レベルに手がける。

けたりという状態まで「連れていく存在」ということになる。

この時、自問自答すべきは、「では、いったいだれが主役なのか」ということである。はたしてコーチが主役なのか、それとも選手が主役なのか。

馬車は、いまではタクシーのようなものである。タクシーを道で拾って目的地を告げたにもかかわらず、運転手が勝手に自分の行きたいところへ乗客を連れていったとしたら、大問題になるだろう。お客も近代化センターも黙ってはいない。

しかし、スポーツの世界ではそれに等しいことが長らく行われてきた。つまり、コーチが自分の思いどおりに選手を指導し、自分の行きたいところに選手を連れていってしまうという「主客転倒」だったのだ。

具体的に、それがどのようなかたちで表れるのかと言えは、コーチと選手のコミュニケーションが「C&C型」になるようなことだ。

たとえば、テニスの場合、「もつとボールをよく見ろ」「もつと膝を柔らかく使え」「ラケットは地面と平行に振れ」といった具合だ。このようなコミュニケーション環境で育てられた選手は、往々にして受け身となり、コーチに言われたとおりやろうと必死にな

る。もちろん、コーチの指示が的確であれば、その場ではできるようになるかもしれない。「百年に一人の天才」ならばともかく、普通はいざ本番の試合となり、随時コーチの的確な指示が受けられない状況に直面すると、どうすればよいのかわからなくなってしまうことが多い。つまり、選手がコーチに依存した状態になってしまうのだ。

自立・自律型の人材を育てる

このような選手指導のあり方に異議を唱え、本来の選手を主役としたコーチングを確立しようと、スポーツ界からティモシー・ガルウェイらが出てきたのが、七〇年代である。

彼らは指示・命令を排し、質問によるコミュニケーションを心がけるようになった。たとえば、またテニスの例で言えば、「いま、あなたの目はどこを見ていましたか」「いま、あなたの膝の状態はどうなっていましたか」「いま、あなたのラケットの軌道はどうでしたか」などと聞くのだ。

すると、選手たちは自分の頭で考えるようになる。日頃からこのような指導を受けた選手は試合になっても、状

況に応じて自分で考え、自分で動ける自立・自律型の選手に育っていく。

テニスなどの個人競技ならまだしも、サッカーやバスケットのように、チームプレーが基本であり、しかもスピートが非常に求められる競技になると、この「自分で考え、自分で動ける」



ということがいっそう重要になる。

サッカーに例えれば、自分のところにボールが回ってきた時に、ここはドリブルで突破するのか、それとも思い切ってシュートを打つのか、はたまただれかにパスを出すのか、ではパスを出すとしたら、だれにどのようなパスを出すのかといったことを瞬時に判断しなければいけない。これは、スポーツの世界に限らないことは言うまでもない。

では、営業のシーンを思い浮かべてみよう。自立・自律型の営業マンは、顧客との日常的な折衝において、顧客からより多くの情報を引き出してくるだろう。上司が求める情報以外にも、組織にとって意味のある情報を自ら判断し、吸い上げること、現状の、いわずや今後のマーケティングなどに活用できるのだ。従業員の一人ひとりが（すぐには成果として表れずとも）そのように心掛けている組織と、そうでない組織との差は歴然である。これに継続性が加われば、競合他社はおいそれとキャッチアップすることはできないだろう。

日本企業の場合、「人を育てる」というと、とかくC&C型のコミュニケーションによるが多かった。その前提には、「答えを持つ者が、持たざる者に答えを分け与えることが教育である」という考え方があった。しかしこれでは、かつてのスポーツの世界と同様、教えられる者が完全に受け身に回ることになる。受け身のままでは、自主独立の精神は育たない。

そのような精神を育むには「答えを与える」のではなく、むしろ相手が自ら「答えを見つけられる」ようにサポートすることからスタートしなければならない。それにはまず、相手に問いを投げかけるといふ、質問型のコミュニケーションが重要になってくるのである。

答えは相手のなかにある

コーチングでは、「その人が必要とする答えは、すべてその人のなかにある」と考える。言い換えれば、答えは外から与えられるのでは意味がなく、自分から生み出さなければ、その人の身につかないということだ。

再び営業を例にとろう。ある営業マンが顧客からクレームを受けて帰ってきた。

上司である営業課長はそのクレームの内容を営業マンから聞き出すと、事

細かにそれにどう対応するか指示を出し始めた。それを受けた営業マンは、「伝書鳩」よろしくその内容を顧客に伝えに行き、問題は解決された。

問題は解決されたものの、果たしてこの経験からこの営業マンはどれくらいのことを学べただろうか。

この場合、営業課長がまず「君はこの状況に対し、どう対応すればいいと思うか」と問いかけるべきだったのだ。本人に考えさせてから、それに補足として肉づけするという形をとる。そうすることで営業マンの当事者意識も高まり、上司からの示唆もすいぶん吸収しやすくなるはずだろう。自ら意識することが、何かを習得する、あるいは変革する前提なのだ。

教育というのは、単に知識や情報を相手に向けて発信することであり、相手に「学習」という受信が機能して初めて意味を持つ。ところがこれまでは、とかく発信側の都合ばかりが取り沙汰され、受信側の状態にあまり目が向け



られてこなかった。

おそらく多くの人が経験したことがあるだろうが、だれから無理やり何かを教え込まれようとする、えてして抵抗感を覚えるものだ。逆に、自ら興味を持ったものであれば、人から言われなくとも率先して学ぼうとする。これは当たり前かもしれないが、その当たり前のことが無視されてきたのが、日本企業における人材育成のコンセプトではなかっただろうか。

近年、多くの会社が「カフェテリア方式」と称される選択型社内教育制度を採り入れ、従業員が自分の興味関心に合わせて自由に受講できるカリキュラムを提供するようになった。しかしそれは、Off-JTに限られており、現場に戻れば相も変わらず、受信者の事情を鑑みない発信者本位のOff-JTがまかり通っている。

質問型の コミュニケーションが ポテンシャルを引き出す

環境変化が緩やかな時は、階層に従って、答えを上からいっきに流していたほうが効果的だった。しかし、現代のように激動とも言える変化の激しい

環境において、答えの出所が限られていると、それは致命的である。

頭ばかり使って身体を動かしていない人が急に身体を動かそうとしても思うようにいかないのと同様、組織の上位者だけが物を考え、下位者はただそれに追従するという状況が長く続くと、組織全体の活力や柔軟性が著しく損なわれてしまう。

そのような意味から、特に「頭でっかちな」企業では、身体が環境の変化に俊敏に反応できるよう、「フィットネス・プログラム」を実施する必要がある。

そのためには、単なる権限委譲を超えた本当の意味での「エンパワーメント」（個々の能力に見合った権限を委譲すること）が必要なのだ。

エンパワーメントとは、簡単に言えば、相手をパワー・アップさせることである。そのためには、自ら考え、自ら学び、自ら行動できるような環境を整えなければならない。

その主要なものが、当事者を取り巻くコミュニケーション環境である。相手がその持てる力や可能性を最大限に発揮できるには、まず従来のC&C型コミュニケーション環境から、E&E型のコミュニケーション環境に転換することが欠かせない。

このような理由から、スポーツ界から生まれたコーチングが、いまビジネス界に浸透しつつあるのだ。

コーチングは マネジメント・スキル ではない

コーチングと組織マネジメントとの関係性について述べる前に、明らかにすべきことは、「コーチングとは、けしてマネジメント・スキルではない」、すなわち、「体系的な管理手法」ではないことである。

コーチングをこのように誤解してしまつと、「いつでも、どこでもコーチングをしなければならない」と強迫観念に駆られたり、「コーチングさえ身につければ——あらゆる場面において——部下とうまく意思疎通できる」と高をくくつたりしがちである。

前述したように、コーチングは、相手が自ら考え、学び、行動することで当人が本来持っている力や可能性を最大限に発揮できるようサポートするための「コミュニケーション手法」である。これが、エンパワーメントを志向する経営環境において、たまたま必要とされるようになったにすぎない。

コミュニケーション手法である以上、相手やTPOの違いによって、そのアプローチはケース・バイ・ケースでなければならない。加えて、コミュニケーション手法と一口に言っても、その種類はいろいろあり、それぞれに特定の目的が存在する。

たとえば、相手に自分の考えやアイデアを効果的に説明したい場合は「プレゼンテーション」というコミュニケーション手法を使うし、相手と議論の是非を競い合いたい場合は「ディベート」を用いる。また、悩んでいる相手の気持ちを汲み取ってそれを解消するには「カウンセリング」が最も有効かもしれない。

このように、用いるコミュニケーション手法は目的によって異なる。したがって、コーチングも相手をエンパワーするという特定の目的の下で用いられた時、最もその効力を発揮するコミュニケーション手法なのである。

コーチングは 従業員のインセンティブ

一生懸命働いてさえいれば、ずっと同じ会社で仕事ができるという、かつての不文律はもはや存在しない。その

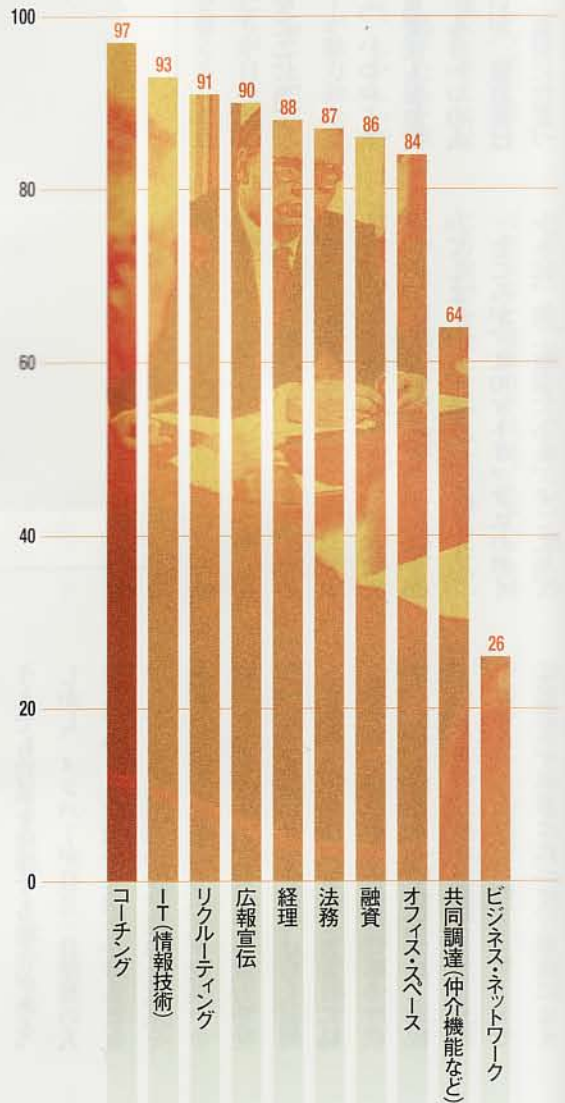
代わりに、スキルを身につけた人が、自分に最適な場を求めて意のままに企業を渡り歩く時代になった。

このような有能な人たちにとって、スキルと知識が身につけられる場であることが、帰属意識を高め、利益貢献へのインセンティブとなる。

二〇〇一年一月上旬に、日立製作所と富士通が研修制度に選抜制度を導入すると発表したのも、従業員に自らを成長させる場が得られることをある種の報酬として意識させ、インセンティブを高める狙いがあったのだろう。

また、優秀な人材の巣窟であるシリコンバレーでも、コーチングはインセ

図1 169社のインキュベーター調査



出所:「DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー」2000年12月号
「ネットワーク・インキュベーション」より転載

ンティブとして機能している。ベンチャー・キャピタル(以下VC)は資金調達をサポートしているだけではない。ハーバード・ビジネススクールのニティン・ノーリア教授らが一六九社のVCを調査したところ、その九七%がコーチングを提供している(図1「二六九社のインキュベーター調査」を参照)。

彼ら彼女らはユニークなアイデアは持っているものの、それを事業化させ、軌道に乗せ、組織をマネジメントする経験に乏しい。

かと言って、大企業型のトレーニングを提供しているのは、起業家たちの熱

意や斬新性を損ないかねない。そもそも彼ら彼女らはそのような組織が肌に合わないから、シリコンバレーにやってきたのだから。それゆえ、多くのVCはコーチとしての役割も果たすことで、その成長を支援しているのだ。

メタ成果に働きかける

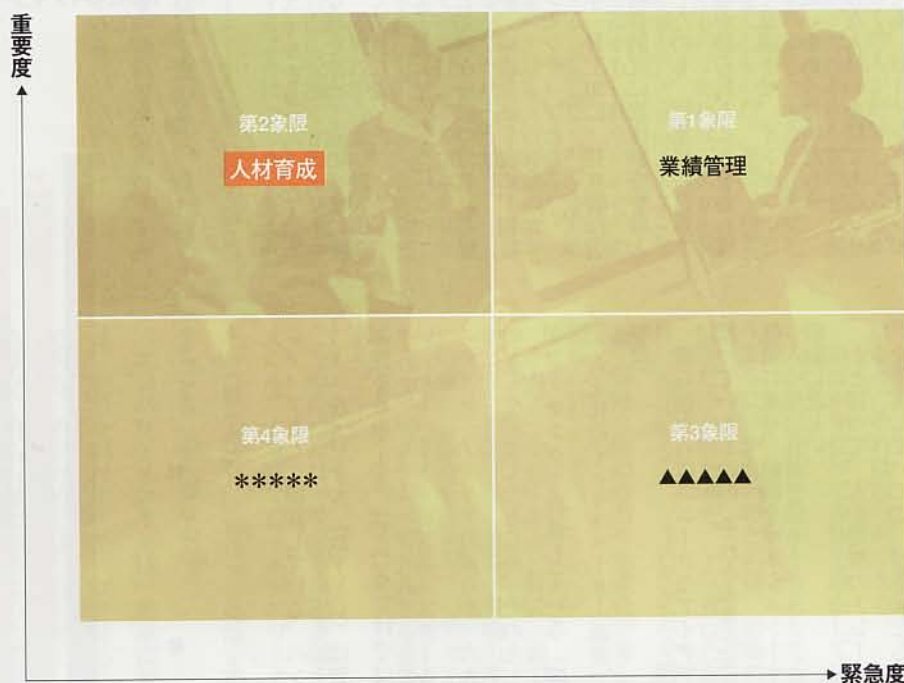
よく企業内研修に招かれてコーチングについて話をする、「コーチングなどしている時間的余裕はない」という声が返ってくる。

特に成果主義という流れのなか、マネジャーの意識は「人を育てる」というなかなか成果が見えにくい活動よりも、とかく目に見える活動に意識が向いてしまうのだろう。

しかし、短期的あるいは一時的な成果ではなく、長期的かつ継続的な成果のためには、そのインフラをきちんと整えておかなければ、いずれ息切れしてしまうだろう。

図2「重要度と緊急度のマトリックス」をご覧ください。これはタイム・マネジメントでよく使われる重要度と緊急度を軸にしたマトリックス・チャートである。マネジャーが担うべ

図2 重要度と緊急度のマトリックス



き役割で、主要な二つをここに当てはめてみる。

まず「成果を上げる」、いわゆる業績管理は、間違いなく重要度も緊急度も高い第一象限に入る。もう一つの人材育成は、重要度は高いが、緊急度はけっして高くない、第二象限に位置づ

けられる。

人を育てることが重要なことは誰もが認識しているが、一朝一夕に育たないので、どうしても優先順位は下がってしまいがちである。

ところが、このマトリックスのポイントは、第二象限にある。そこに当て

はまる活動を、どれくらい日頃から意識できるかによって、将来緊急度が高くなる領域を最小化できる。そして、そこに投じる時間は、全体の二割、いや一割でもかまわない。残りの八割は第一象限の業績管理に割けばよい。

大事なことは、日々——少しずつでも——人材育成、わけてもエンパワーメントを目的としたコミュニケーションを意識することだ。

現在、なぜ日本企業の多くがこんな苦労しているのかと言えば、コーチングというコミュニケーションをこれまで怠ってきた結果、自分で考え、自分で動ける自立・自律型の人材が育っていないからではなからうか。

コーチングは短期的な成果を上げるうえでも効果を発揮する場合がある。しかし、メンバーが自立・自律型の人材に育つよう日頃から働きかけることで、むしろ長期的かつ継続的な成果を上げる土台、すなわち「メタ成果」を実現させるうえで、最もその威力を発揮するものだ。

メタ成果とは、定量化できる目に見える成果ではなく、「肌で感じる」成果を意味している。その肌で感じる成果とは、社風や企業文化の改革である。

コーチング導入後のアンケートで「雰囲気比以前と比べて、確実によく

なった」「前より自分で考えて行動している実感があり、上司とのやり取りもスムーズになった」といったコメントが出てきたならば、それは数値化できないメタ成果の表れであり、コーチングがうまく機能したことを意味している。

リーダー コーチ+マネジャー

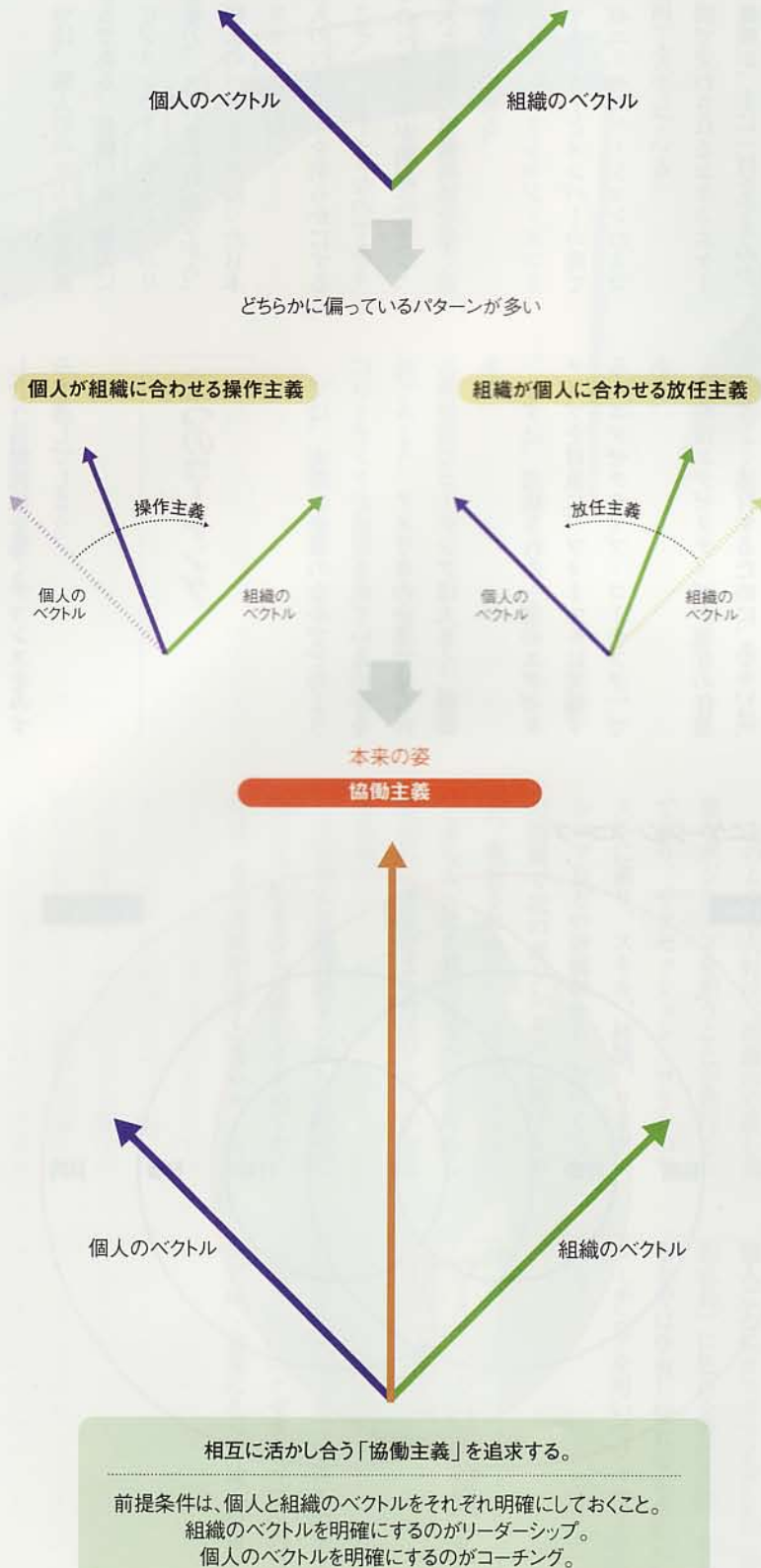
これからの時代、単なるマネジャーではなく、リーダーとして行動する必要があると、声高に叫ばれている。そのリーダーの役割の一つに、人を育てることが挙げられる。

マネジャーとは、文字どおり「管理者」であって、付与された権限内で必要な経営資源を効果的に配分・活用し、組織目標を達成する存在である。図2に基づけば、第一象限の業績管理を執行するのがマネジャーとなる。

第二象限の人材を育成する任を果たす存在をコーチと定義できる。したがって、「コーチ+マネジャー=リーダー」という公式が成立する。

加えて、リーダーの役割には、ビジョンや価値観を明確に打ち出し、それをメンバーにわかりやすく伝えるとい

図3 協働主義で個人と組織を活性化する



うものがある。

ひと昔前のリーダーシップと言うと、マネジャーがその地位とそこに付随する権限に基づいて、部下たちを率いることを意味していた。しかしいまでは、むしろマネジャーが魅力的なビジョンや価値観を提示することで、これに共感したメンバーたちが自発的に仕事に取り組める環境を整えることを意味している。

図3 「協働主義で個人と組織と活性

化する」をご覧ください。個人のベクトルと組織のそれは、必ずしも同じ方向で合致しているとは限らない。しかし、組織力をそんぶんに発揮するには、可能な限り双方のベクトルを合わせる必要がある。

その際、個人のベクトルを無理やり組織のベクトルに従わせることが、当然のように行われていた。これを「操作主義的管理」と呼ぶ。一方、逆に組織のベクトルを個人のそれに合

わせようとするのは「放任主義的管理」となる。

コーチングは操作主義でも放任主義でもない。ベクトルが合うとは、双方のベクトルによって対角線が描かれることを指す。これはけっして妥協ではない。むしろ、互いを活かし合う協働主義、すなわち、パートナーシップの本来の姿なのである。

ここで見逃してはならないことが、協働主義的管理を実現させる

ために、二つの前提条件があることである。

一つは、組織のベクトルを明確にすることである。組織のベクトルとは、その組織が掲げるビジョンやミッション、あるいはバリューなどが含まれる。残念ながら、一般的にアメリカ企業に比べると、日本企業はこの組織のベクトルが曖昧である。組織のベクトルを明らかにし、それをわかりやすく内外に発信していくのが、リーダーの役割

である。

もう一つは、個人のベクトルを明確にすることである。組織同様、個人にも自らのビジョンやミッション、バリエーションが必要だ。これまた残念ながら、確固たる個人のベクトルを持った日本人ビジネスマンは少ない。

この個人のベクトルを明らかにするサポートこそ、コーチングなのである。この二つのベクトルが明確になって、初めて個人と組織の協働関係を築く前提条件が整うのである。

図4 「コミュニケーション・スコープ」は、マネジャーとメンバーの間で交わされるコミュニケーションのスクー

プ（範囲）を示している。双方の間で交わされるコミュニケーションの範囲が、主に「何をやるのか」といった行動レベルに限定されていると、双方のベクトルを合わせることは難しい。

しかし、そのコミュニケーションの範囲が「何を指すのか」といった目標レベル、さらには「何のためにやるのか」といった目的レベルに広がるにつれて、双方の接点は大きくなる。

成果主義の風潮のなか、とすると職場におけるコミュニケーションのほとんどが行動レベルに偏りがちだが、そうになると、組織と個人が双方を活か

し合う協働関係を築くチャンスを見すみす逃してしまふ。

二つのコーチング

では、実際に企業のなかでどのようにコーチングが活用されているのかを見てみよう。アメリカの企業で見られる典型的なコーチングは大きく二種類ある。

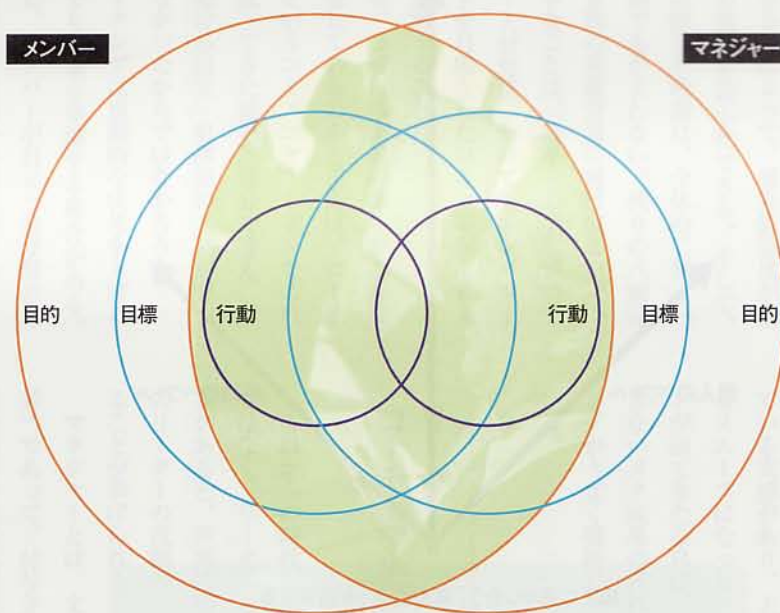
まずは、選抜された一部のエグゼクティブを対象に、フォーマルに実施する「エグゼクティブ・コーチング」である。

これはエグゼクティブが現在の任務をよりよく遂行するために、あるいは、サクセッション・プラン（後継者人事計画）などのプロセスで発掘・確認されたポテンシャルの高いエグゼクティブの育成手段として活用される。

もう一つは、マネジメント・スキルの一環として全社的に広く日常的に行われるコーチングである。

これは、主にパフォーマンス・マネジメント（業績管理）と部下の育成に役立つ手段として、広範に活用されている、インフォーマルなコーチングである。

図4 コミュニケーション・スコープ



エグゼクティブ・コーチング

エグゼクティブ・コーチングは目的別に、さらに二種類に分けられる。

現在の任務をよりよく遂行するうえで、ある特定のテーマやスキルに焦点

を絞った「いま役立つコーチング」。そして、本人の強みや弱みに「気づき」を促し、エグゼクティブとしての実力を将来に備えて全人的に伸ばす「将来に備えるコーチング」である。

いま役立つコーチング

前者は、特定分野の育成手段の一つ



である。たとえば「役員の前で存在感を持つて、堂々とプレゼンテーションし、自分の意見を売り込めるようになる」というものだ。

この場合、プレゼンテーション・スキルだけならば、社外の専門コースなどで習得可能であるが、これが「存在感」「堂々とした態度」「説得力」すべて網羅するとなると、なかなか難しい。本人の価値観、自信、気づきなどが大

きく影響しているからだ。そのようなケースには、内面から働きかけるコーチングが有効である。

将来に備えるコーチング

一方後者は、「ハイポテンシャル」「Aプレーヤー」などと称される、一部のエグゼクティブに実施される。これらの人材は、組織のなかの人材を棚卸するプロセス（人材棚卸ミーティング）で明らかにされてくる。

このような人材は、組織内で最も重要なポジションを担うことが期待されており、サクセッション・プランのリストに載り、スキル、経歴、リーダーシップなどの評価軸から、どのくらいの期間で次のポジションに就けるのか、査定される。

そして、その能力ギャップを埋めるために、さまざまな育成プランが実施される。

今日の人材獲得競争が激しい時代において、優秀な人材を引き止めておくには、その育成がカギとなるが、ここ

で一躍脚光を浴びているのが、コーチングである。

サクセッション・プランのリストに載ること自体、彼らがすでに高い業績を上げ、企業の成功に貢献・成功してきていることの証である。当然そのスキル・レベルが高いことは間違いないだろう。

また、これらの人材は学習意欲も能力も高いケースが多い。そのため、外部のセミナーやトレーニングで知識を増やすことは容易である。したがって、個人ごとにカスタマイズした「全人格的成長」に焦点を当てるとき、セミナーなどでは学習し切れない点について、コーチングを用いてフォローするのである。

コーチングは褒賞であり投資である

いずれにしても、これらのケースでは明らかにエグゼクティブへのコーチングは、企業にとっては「投資」であ

り、それを受けるエグゼクティブにとつては「名誉」なことである。

コーチングは、いわゆる「問題のある人」に提供されるものであり、優れた実績や能力を発揮している人には必要ないと認識している人がいるが、これは必ずしも正しくないことが、もうおわかりだろう。

人間とは常に成長する存在であり、その成長に終わりは無い。したがって、現在発揮している能力や上げている成果のいかんにかかわらず、組織が必要とする人材である以上、コーチング的な働きかけが望まれる。

たとえば、人材獲得競争が熾烈なシリコンバレーでは、社内でコーチング・サービスが受けられるかどうかを含め、どれくらいその企業が真剣に人を育てる気があるのか、優秀な人材を採用したり、引き止めたりする際の重要な指標になっているくらいである。

さて「いま役立つコーチング」「将来に備えるコーチング」とその目的は異なっているものの、両者は次のような点で共通している。

- ① エグゼクティブ本人、その上司、人材開発担当者、コーチが目標と各々の果たす役割について合

意できる

② コーチングによって、エグゼクティブの行動、言動、スキルに何らかの変化が表れる

③ ②の結果、エグゼクティブの自信や実力、組織への貢献度が増して行く

では、コーチングの手順はというと、まず「コントラクト」というプロセスにおいて、コーチングのゴール、期間、役割などを明確にする。その後、定期的に対面または電話によってフォーマルなコーチングを継続的に実施する。

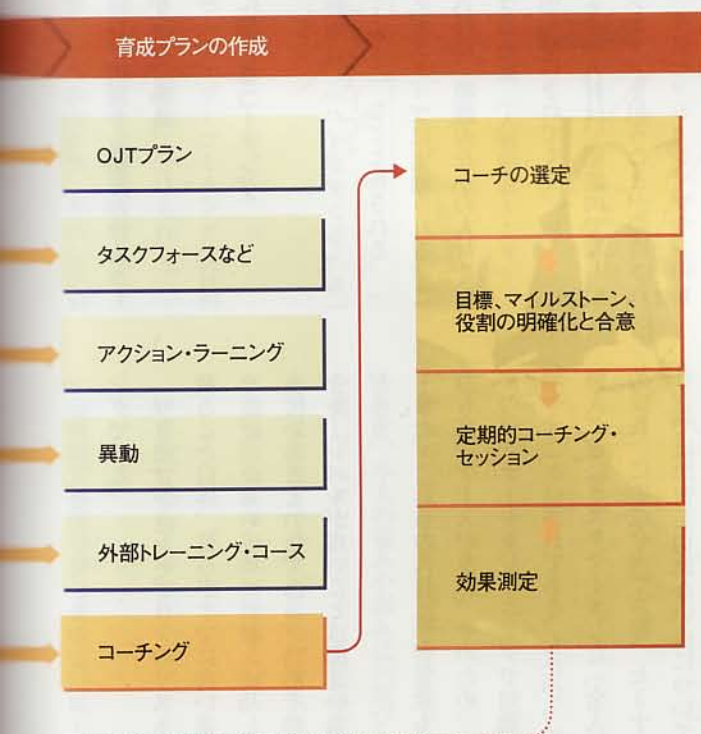
コーチングの成果は、最も目に見えるやすいかたちでは「業績の向上」となっているが、ほかにも明らかに周囲からリーダーシップの向上を認知されたり、組織の目的が明確になることで従業員のモラルが上がったりすることでも認知される。

通常は、数カ月単位で効果を見直し、継続するかどうかを決定する。前述した人材棚卸ミーティングで第三者から成果を評価される場合も多い。

とはいえ、言うまでもなくエグゼクティブ・コーチングに至るプロセスは各社まちまちであり、その企業のHRM (human resource management) に見合ったアプローチで運用すること

が望ましい。このプロセスの一例として、アメリカX社の例を図5「X社の例：エグゼクティブ・コーチングに至るプロセス」に示した。

各種アセスメントなどによるエグゼクティブの人材棚卸の結果、コーチングが育成の手段として最もふさわしいと判断された場合、その時点で明らかになっている育成テーマに沿って、また本人に合わせてコーチを選定する。これは社内の専任コーチの場合もあるが、多くの場合は利害関係のない外部



のコーチに依頼する。

コーチングのテーマは実に多岐にわたるが、おそらく「こういうケースはどうだろう」と読者の方々が考えているケースのほとんどすべてに、コーチングは有効であると言っても過言ではない。

また、図5にあるコーチング以外の育成プログラムと組み合わせること、より効果があるケースもある。コーチングが千差万別のニーズに応えられるのは、「個人」が対象であり、その時、その場、その存在にスポットライトを当てるからである。

コーチングを通じて、エグゼクティブは実践とそのフィードバックを繰り返す「経験学習」によって、自身の学びを深める。そして、ある一定期間、コーチングを実施したならば、コーチと従業員、また上司や人材開発担当者も含めて、進捗状況の見直しや効果測定を行う。この際に、そもそもの育成ニーズに立ち戻ると言うプロセスも必要である。

日常的な コーチング

「コーチングはマネジメント・スキル

ではない」が、マネジャーがコーチング・スキルを身につけていると、人を育成するうえでより効果的であることは前述のとおりだ。アメリカ企業では、マネジャーに部下の業績を伸ばすのに有効な手段としてコーチング・スキルが求められている。

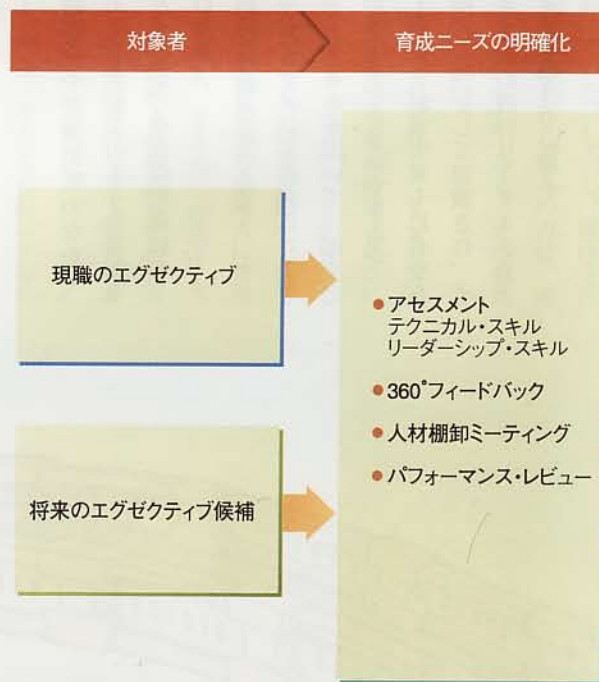
部下は自分よりスキルも知識もないので、C&C型指導が主流だと思われるがちであり、実際にそうすることがふさわしい場面も数多くあるだろう。したがってマネジャーの課題は、いつ、どのような状況で——コーチング・スキルを用いながら——部下とコミュニケーションを図るべきかを見極めることである。

コーチング的なアプローチが有効な場合とは、たとえば、部下と一緒に考えながら方向性を確認する場合、ほかの方法がないのか検討する場合、部下がリスクを取って失敗した直後、優秀な部下にもう一段階上の目標に挑戦（ストレッチ）させたい場合などが挙げられる。

また、ある成果を出すために、どのように行動すべきかというフィードバックと組み合わせると、ますます学習効果が高まり、部下の成長につながっていくのだ。

前述のX社では業績管理に役立つコ

図5 X社の例：エグゼクティブ・コーチングに至るプロセス



ーチング・スキルを、業績管理スキルの一つとして紹介・導入されている。このセッションでは、部下の行動やスキルについて、いかなるフィードバックを返すのか、それをいかにコーチングするかについて説明され、ロール・プレイングなどでスキル・トレーニングが行われる。また、そのスキルについては、部下からもフィードバックを継続的に求める。それゆえ、信頼関係も深まり、その結果として業績も上がっていく。また、その他の部下の育成

に役立つコーチングについても、広くスキル・トレーニングが行われる。

コーチングの導入は トップから

エンパワーメントの重要性が指摘される今日、それを促進する一つのアプローチとして、マネジメント層にコーチング・スキルを身につけさせようとする企業が増えてきている。

この場合、まずトップ・マネジメント層から実施し、時間をかけて成果を確認しながら、順次社内を広めていくケースに成功例が多い。

「忙しいのでコーチングなどしている暇はない」という向きもあるだろう。ただ、冷静に考えてみてほしい。コーチングで部下を育成すると、従業員が、引いては組織が自律的になり、自分で考え、自分で行動するようになる。つまり、組織がエンパワーされることで、結果的にマネジャーは時間ができるのである。

部下の可能性を信じて長所を引き出すという、コーチングの原点に立ち戻り、部下の成長を助けることが成果に結実することに気づいた組織が、最終的には成功するのだ。

コーチング導入のKFS

最近、「当社にもコーチングを導入したい」という話をよく聞く。導入に当たって事前に考えておきたいチェックポイントを確認しておこう。

Key Factors for Success 1

組織のビジョンを
明示しているか

まず、組織のビジョンや方向性、価値観が明確にされ、従業員に伝達されているかどうかという点である。

言い換えれば、従業員が自らの価値観や方向性を理解し、コミットするようになった時、自身のベクトルと合致させるべき企業のベクトルが見えるかどうかだ。

ポテンシャルの高いエグゼクティブは、コーチングを定期的に受けることで、自分の価値観や存在意義などを改めて認識する。そして、いま所属している組織が、自分がコミットする組織として正しいのかどうかを判断する。

その時、企業側は自信をもって「方向性、価値観が明確だ」と言いたいも

のだ。双方のベクトルが明確になり、そのうえで協働関係が成立した時、個人は確固たるコミットメントに基づいて最大限の力を発揮する。

Key Factors for Success 2

コーチングが
人材マネジメントの一環として
認識されているか

次に、コーチングが単独のプログラムとしてではなく、人材マネジメントの一環として位置づけられ、他のプログラムと連動しているかどうかという点である。

- 業績管理や評価制度のなかで、コーチングがどのような役割を果たすのか、それが明確になっているか

- 中間管理職だけでなく、トップ・マネジメントが自らコーチング・スキルを用いて、部下とコミュニケーションできるか

- コーチングがリーダーに必要な要件の一つとして認識され、そのスキルの高いリーダーが適正な評価を受けているか

これらは、コーチングを意義あるも



のするうえで不可欠である。目先の新しさに引かれ、「木を見て森を見ず」に導入してしまうと、結局二度と従業員から支持されなくなるのは、他の人事制度と同じである。

Key Factors for Success 3

組織が言行一致しているか

そして最後に、組織の文化や仕組みそのものが、従業員の自律性をサポートしているかどうかという点だ。

「創造的になろう」「リスクを取ろう」「革新的でいよう」と言いつつも、実はトップダウンで決断を下したり、前例を踏襲したり、突拍子もない意見を一蹴の下、排除したりしてはいないだろうか。

価値観やビジョンを根づかせるには、日々のビジネス活動が確固たる価値観に則って行われているかどうかにかかっている。コーチングは個人の優れたところを引き出し、能力を最大に発揮させる方法である。従業員が自分で考え、振り返り、よりよく行動する。そのようにエンパワーされた組織に変えるには、「言行一致」であることもカギとなる。

組織とは個人の集合体であり、その個人が本来持っている力や可能性をどれくらい発揮できるかが、その組織のパフォーマンスを決めると言っても過言ではない。

これまで比較的变化が緩やかで安定していた時代では、個人は組織に言わ

れたことをやってさえいれば、組織は何とか回っていた。しかし、操作主義によって引き出される個人の力は、所詮「そこそこ」の力であり、そのベースからはほど遠い。

今日、変化が日常化したビジネス社会で組織が生き残るためには、そこに属する個人がそこそこの力しか発揮していないとすると、明らかに不十分である。個人が自分の能力を最大に発揮し、自分で考え、より良く行動する。そのパワーが組織と有機的に作用し合った時に、組織全体のパフォーマンスが最大になる。

コーチングは、それを可能にするための——唯一ではないが——有効な手立ての一つになりうると信じている。

リスク分析ソフトウェア

製造、金融、サービス業などあらゆるビジネスの場面に存在するリスク、ますます高度なマネジメントが要求されています。そんな時代に、圧倒的に容易な操作性と強力な機能を備えて…

無料！製品紹介セミナー

リスク・マネジメントのご提案。

2001年
2月28日
3月29日
4月18日

詳しくは当社
ホームページまで

米大企業での
標準ツール

Fortune 500社中、
85%以上の企業で導入
No.1[®]リスク分析
ソフトウェア



Crystal Ball[®]シリーズ
日本語版

製品情報・セミナー・試用版ダウンロード
<http://www2.kke.co.jp>

好評発売中 リスク分析・シミュレーション入門
James R. Evans, David L. Olson / 著 藤部 正太 / 監訳 定価 / 6,720円 (税込) 発売元 / 共立出版 (株)

※1999年 Decisioneering社プレスリリースによる。
記載されている商品名は各社の商標または登録商標です。



通産省システムインテグレーション認定企業
株式会社 構想計画研究所
創造工学部

〒164-0012 東京都中野区本町4-38-13

E-mail iit@kke.co.jp

Tel.03-5342-1025 Fax.03-5342-1225

How Corporate Culture Changes through Coaching

【入門】コーチングとは何か