
個人の成長から始まるプロジェクトで生かす コーチング

株式会社アイビスインターナショナル

■ 執筆者 Profile ■



2004年 (株)アイビスインターナショナル入社
米国 CTI 認定プロフェッショナルコーチ
コーチング担当

岡村 圭

■ 論文要旨 ■

企業におけるコーチングは上司が部下に対して行う、部下育成の手段として考えられており、最近導入する企業が増えてきている。しかし、実際のプロジェクトではうまく生かされていないのが現状である。

コーチングとは、自分がどうありたいのかを明らかにし気づきを行動に繋げることである。「自分はどうありたいのか」と「自分は何をするか」というのは両輪で考えていくことが必要である。

組織のパフォーマンスを上げ、プロジェクトでコーチングを生かすための私の考えと実施した適用事例を中心に紹介する。特に工夫した点は、コーチングステップ表による現在の段階の把握、研修とビジネスコーチングを組合せたサンドイッチ方式の導入である。

■ 論文目次 ■

| | |
|-------------------------------------|-------|
| 1. はじめに | 《 3》 |
| 1. 1 当社の概要 | |
| 1. 2 コーチングとは | |
| 2. ビジネス分野でのコーチング現状と注意点 | 《 3》 |
| 2. 1 ビジネスコーチングが必要とされている理由 | |
| 2. 2 ビジネスコーチングの現状 | |
| 2. 3 現状の問題点と原因 | |
| 2. 4 ビジネスコーチングを導入する際の工夫 | |
| 3. プロジェクトで生かすコーチング | 《 6》 |
| 3. 1 個人を尊重する | |
| 3. 2 サンドイッチ方式が生まれた背景 | |
| 3. 3 効果 | |
| 4. これからのプロジェクトコーチング | 《 9》 |
| 4. 1 今後の課題と展望 | |
| 4. 2 現在進行中のプロジェクト | |
| 5. おわりに | 《 10》 |

■ 図表一覧 ■

| | |
|--------------------------------|------|
| 図1 コーチングマップ..... | 《 3》 |
| 図2 コーチとクライアントの信頼関係..... | 《 5》 |
| 図3 ビジネスコーチングサイクル..... | 《 6》 |
| 図4 サンドイッチ方式..... | 《 7》 |
| 表1 コーチングステージ..... | 《 4》 |
| 表2 コーチングステップ..... | 《 5》 |
| 表3 コーチング結果..... | 《 8》 |

1. はじめに

1. 1 当社の概要

株式会社アイビスインターナショナル（所在地：東京都）は、富士通メインフレームの性能コンサルティング事業およびコーチング事業を行っている。特に、コーチングを実際のプロジェクトで使うことにより、個人やチームのパフォーマンスを上げることに取り組んでいる。（ホームページ：<http://www.ibisinc.co.jp/dream/>）

1. 2 コーチングとは

コーチングとは、自分がどうありたいのかを明らかにし、気づきを行動に繋げることである。「自分はどうありたいのか」（自分の志やスタンス）と「自分は何をするか」というのは両輪で考えていくことが重要である。

本論文ではコーチングをする人のことをコーチ、コーチングを受ける人をクライアントと呼ぶ。

図1のコーチングマップで示すように、コーチングと一言と言っても対象が個人なのかビジネスなのか、コーチングを受けるのか学ぶのかによって全く違ってくる。マスコミなどでも混同して使われるケースがあるので注意が必要である。

本論文ではビジネス分野のコーチングについて述べる。

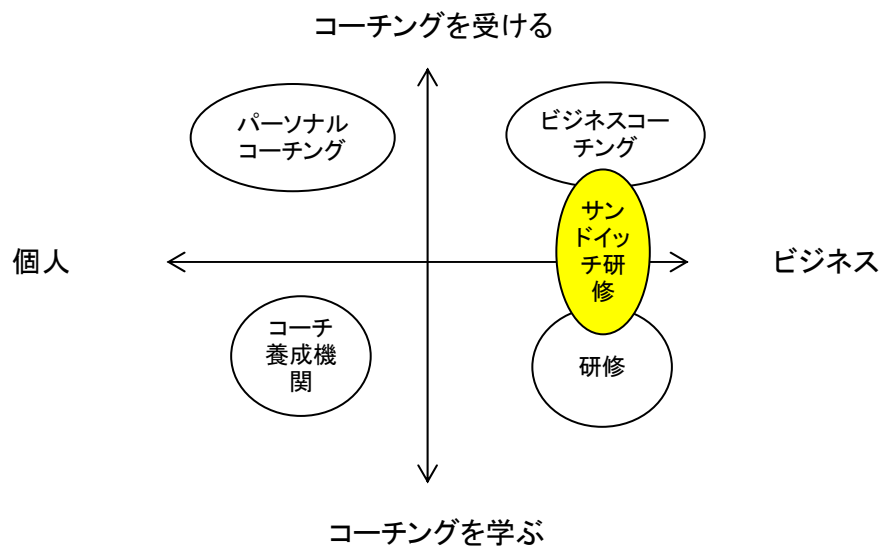


図1 コーチングマップ

2. ビジネス分野でのコーチングの現状と注意点

2. 1 ビジネス分野でのコーチングが必要とされている理由

カルロス・ゴーン氏が日産自動車の復活にコーチングを使ったこと、元ゼネラル・エレクトリック会長兼 CEO ジャック・ウェルチ氏がコーチをつけていることなどは有名な話である。著名なリーダー達の影響もあるのか、リーダーを育成するために「コーチング研

修」を取り入れる企業が増えている。ハーバード・ビジネススクールのジョン・コッター氏はリーダーシップを次のように説明している。（一部抜粋）「ビジョンと戦略を描き、これらを実現させるために人々を結集し、さまざまな障害を乗り越えて変革を実現させる原動力である。」 私たちも、リーダーシップを発揮するためにコーチングは有効な手段の一つであると確信している。

2. 2 ビジネスコーチングの現状

現在ビジネスの分野ではコーチングを部下育成の手段として捉えられることが多い。コーチング研修の多くは半日～2日程度で、ワークショップなど新鮮な体験があり、テキストも渡されるので頭では十分理解できたつもりになる。

しかし、職場に戻ると研修の場で学んだ通りにできないことに気付くことがある。理由3点考えられる。

- ①コーチングスキルの一部を習ったのであり、コーチングを習ったのではない
- ②コーチングを自ら体験していない
- ③研修は作られた場であり、現場ではコーチングができる環境が整っていない

表1に示す通り、コーチングを学ぶステージは3段階あると考えている。

コーチングスキルはNPO日本コーチ協会が定義している重要項目だけでも60以上あり、2日程度の研修でできるのはほんの数個である。自分がどのステージにいるのか、できることは何なのかを自分自身で認識することは大変重要である。

表1 コーチングステージ

| 段階 | 名称 | 内容 |
|-------|--------------|--|
| ステージ1 | コミュニケーションスキル | コミュニケーションの基本テクニックを学習する |
| ステージ2 | コーチングスキル | コーチングのテクニックを学習する 詳細なスキルは日本コーチ協会のサイトを参照 http://www.coach.or.jp/coaching/competency.html |
| ステージ3 | コーチング | 自らのあり方(志やスタンス)をふまえ、相手の立場に立って現場で使えるようになる |

2. 3 現状の問題点と原因

ビジネスの現場やプロジェクトで、コーチングがうまく機能していない。この原因は以下の3点と考えている。

- ①相手（部下、上司、同僚）と信頼関係が築けていない
- ②表1のステージ1レベルなのに、コーチングをマスタしたと勘違いしている
- ③自分を変えずに相手をコントロールしようとしている

現場でコーチングスキルを使い始める際、一番留意する点は信頼関係である。信頼関係が不十分な状態で始めると、相手に誤まった印象を与えるばかりでなく、逆効果になるリスクもある。（周りの人たちはコーチングを知っているし、あなたが勉強してきたことも知っている。）

2. 4 ビジネスコーチングを導入する際の工夫

ビジネスコーチングの導入にあたり、私たちはチェックシートを使い、コーチングステップ表（表2）を作り段階を可視化している。ステップが上がるごとにチームのパフォーマンスは向上し、相手も部下だけでなく上司や協力会社メンバーにも広がっていく。

表2 コーチングステップ

| 段階 | プロジェクトの状態 | 例 |
|--------|--------------------------------|------------|
| ステップ-1 | コミュニケーションが取れていない | 信頼関係の欠如 |
| ステップ0 | 基本的なコミュニケーションができています | 挨拶、他愛無い会話 |
| ステップ1 | リーダーが自分自身に意識を向けられるようになる | 個人が成長する |
| ステップ2 | コーチングスキルを使ってコミュニケーションが取れるようになる | 信頼関係が生まれる |
| ステップ3 | 日常業務においてコーチングが使えるようになる | セルフコーチングする |
| ステップ4 | コーチングをミーティングでも使えるようになる | 共感が生まれる |
| ステップ5 | メンバーの行動に変化が現れるようになる | 組織の成長へ結びつく |

信頼関係は、例えば相手（同僚、上司、部下）の可能性を信じ、本来持っている力を発揮してもらう際のベースになる。図2のように、コーチとクライアントの信頼関係によって、シーソーを支えている三角形と板が作り出されている。

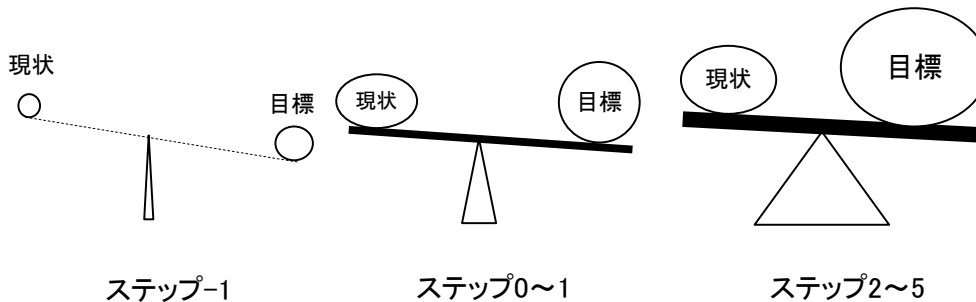


図2 コーチとクライアントの信頼関係

ステップ-1では、苦手な相手や全く信頼できない相手に対してコーチングを試みるイメージである。コーチとクライアントの関係は弱く、現状認識も小さく目標も達成されない。

ステップ0～1では、普段から話しをしているが意外と相手の本心を知らない、表面的な会話になっている。このくらいの目標でいいかな、チャレンジすることなく自らの可能性を狭めてしまっている。そのため現状、目標ともあまり大きさは変わらない。

ステップ2～5では、信頼関係が大きくなり、時には将来について語ることもある。人は、自分の人生や夢の話を実際に話を聞いてくれる人がいれば元気になる。そのような状

態では自分に対する信頼を含め現状認識も大きく、目標も可能性を大きく設定できる。その結果個人の力が発揮されてパフォーマンスが上がり、チームのパフォーマンスが上がる。

3. プロジェクトで生かすコーチング

3. 1 個人を尊重する

プロジェクトの中で個人の力が発揮されパフォーマンスが上がるのが重要である。

コーチングを導入することは、リーダーがコーチングを受け、リーダーがコーチングスキルを身につけてメンバーにかかわることである。信頼関係をベースに、同時にやることでチームのメンバー全員が気づき行動すれば変わってくる。そこで私たちはビジネスコーチングサイクルという流れを考えた(図3)。ポイントは以下の3点である。

- ① 相手(同僚, 上司, 部下)との信頼関係(前述)
- ② リーダー自らがコーチングを受ける
- ③ 継続してコーチングスキルを使って相手とかかわっていく

①...同僚・上司・部下コーチ・クライアント間で信頼関係を築くというのがコーチングをする大前提で、利害関係のある人にどこまで話ができる関係が築けるのかが勝負。

②...自らがコーチングのセッション(1回ごとのコーチングのこと)を受けるとするのは、リーダーが自分自身に意識を向けられるようになるためである。リーダーが何をやるかというやり方よりもむしろリーダーがどんなに人であるか、というあり方(心のスタンス)が問われている。

③...フォーマルミーティング(意図的なコーチングの場合)では気づきを行動に繋げ、学ぶというサイクルを繰り返しながら成長していく。今までのやり方を見直し、継続的に取り入れていくことが必要である。

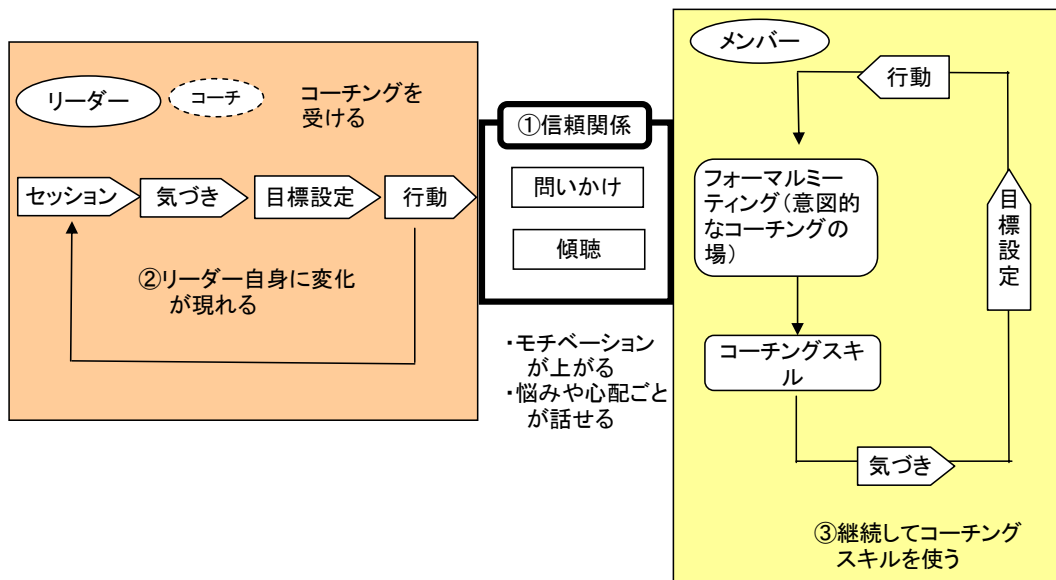


図3 ビジネスコーチングサイクル

3. 2 サンドイッチ方式が生まれた背景

ビジネスコーチングの依頼を受け、テーマを業務上の課題に限定したコーチングで実施した際に、クライアント自身は「自分は何をすべきか」という行動計画の確認が明確になるのだが、深く自分自身の内側に意識を向け気づきが生まれるコーチングセッションにならないことがあった。

このことから、ビジネスコーチングであってもテーマを業務上の課題に限定するのではなく、その時に最も自分が話したいことが話せるコーチングセッションの必要性を感じた。

リーダーに対しては、ビジネスコーチングサイクル（図3）のリーダー自身がコーチングを受けることと、メンバーに対してフォーマルミーティング（意図的なコーチングの場）を行う両方を満たすことが必要であると私は考える。

そこで生まれたのがサンドイッチ方式である。研修を実施し、コーチングを使えるようになるまで定期的にフォローし、プロジェクトで生かせるよう実践を積み、振り返りの研修を実施する。

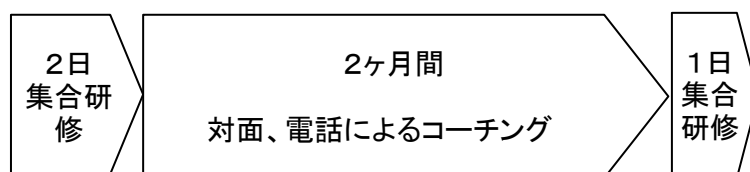


図4 サンドイッチ方式

サンドイッチ方式のコーチング研修の内容

- ・ 2日間の集合研修ではコーチングスキルの基本を理解しロールプレイを取り入れ、実践しながら習得する。
- ・ 2ヶ月間にわたり8回のビジネスコーチングを行う。業務上の課題からプライベートまでどんなことでも自由に話せる場でその時々に応じたテーマで実施する。
- ・ 1回目の対面形式ではコーチングでの目標やこれから進みたい方向性についての話をし、2回目～8回目は電話でのコーチングを1週間に一度行う。電話をかける時間帯は就業時間内でも可能とし、会議室等の落ち着いた話をできる場所からコーチに電話をする。
- ・ 2ヵ月後に1日の振り返り研修を実施し、今までの振り返りやコーチングの実践結果のシェアをする。

3. 3 効果

サンドイッチ方式のコーチング研修実施から1年後、3名のクライアントの方々にコーチングを受けてどうだったかヒヤリングを行った。

終了時に5つステップから達成度をみたコーチング結果を以下の表3で示す。

表3 コーチング結果

| 段階 | 目標 |
|-------|--------------------------------|
| ステップ1 | リーダーが自分自身に意識を向けられるようになる |
| ステップ2 | コーチングスキルを使ってコミュニケーションが取れるようになる |
| ステップ3 | 日常業務においてコーチングが使えるようになる |
| ステップ4 | コーチングをミーティングでも使えるようになる |
| ステップ5 | メンバーの行動に変化が現れるようになる |

(1) 一人目のクライアントAさん

- ・終了時 ステップ1 達成度 100%, ステップ2 達成度 80%,
ステップ3 達成度 50% ステップ4 達成度 0%, ステップ5 達成度 0%

・1年後のヒヤリング

「特に話し方が変わった。今まであまり深く考えずに思ったことを口にしていましたが、言葉を選ぶようになった。」と以前の自分を振り返っていた。その後も継続して部下とのかわりに使っていると言える。

- ・所感：ステップの達成度は上位までいかなかったが、自分自身に意識を向けられるようになれば、そこから少しずつ変わって行くことができることを示している。

(2) 二人目のクライアントBさん

- ・終了時 ステップ1 達成度 80%, ステップ2 達成度 100%,
ステップ3 達成度 100% ステップ4 達成度 80%, ステップ5 達成度 50%

・1年後のヒヤリング

「自分の考え、自分を見つめられた。自分がやってきた相手の中に答えがあるというやり方が良かったのだと確認できた。」研修を受ける前から部下の話聞いていて「どうしたいのか？」と相手の中にある答えを聞いていた。

- ・所感：1年後の振り返り研修があるといいですね、という話が出たのでコーチング研修中その時だけ合わせていたのだろうか。自分自身に意識を向けることが100%達成しなかったため、そことの関係があるかもしれない。

(3) 三人目のクライアントCさん

- ・ 終了時 ステップ1 達成度 100%, ステップ2 達成度 100%,
ステップ3 達成度 90% ステップ4 達成度 90%, ステップ5 達成度 70%

・ 1年後のヒヤリング

「コーチングの手法を学び、特に傾聴は自らの仕事の中でコミュニケーションとして使えると思った。違った視点で物を見ることを体感したり、コーチの存在がビジネスにもパーソナルにも話せて心の支えとなり目標を支援してもらった。」とコーチングについて振り返った。また現在は、「コーチングをきっかけにキャリアの方向性が見えたのでキャリアアップのための資格取得に挑戦している。」という話を聞きプロジェクトへの貢献に繋がっていることを感じた。

- ・ 所感：毎回とても真剣に取り組んできたので、全体的な達成度も高く、最終的に手に入れた物が大きかったように感じた。

4. これからのプロジェクトにおけるコーチング

4. 1 今後の課題と展望

多くのリーダーから、自発的に動く部下と共にパフォーマンスの高いチームを作りたいという要望を聞いている。そのためには、メンバーの一人一人がプロジェクトの一員としてプロ意識を持ち続けることが課題である。

メンバーに焦点を当て、プロジェクト全体のモチベーションを上げていくためにリーダーのかかわりは益々大きくなっている。

現在、リーダーとプロのコーチが二人三脚で、プロジェクトメンバーやプロジェクトにかかわっていく手法を考えている。例えば、リーダーの判断によりプロのコーチがプロジェクトメンバーに一定期間コーチングをする仕組みである。

4. 2 現在進行中のプロジェクト

現在進行中のプロジェクトでは、サンドイッチ方式のコーチングを実施している。最初の1ヶ月は週1回のコーチングだったものを、慣れてきた2ヶ月目からは2週間に1回にすることで長期的に継続できるように工夫している。リーダーに対しては、現実の課題だけでなく、自らやりたいことや将来の目標などの視点からも見据えてかかわっている。

コーチング開始時、終了時の変化を明らかにするために、組織の目標と個人の目標を同時に立てる。目標達成時のイメージを持つ際一人で考えて書くのではなく、コーチと共にイメージを共有しながら考えることがポイントである。

リーダーをコーチが支えることで、意思決定のスピードが速くなり、チームのコミュニケーションが良くなり、生産性や品質向上だけでなく、変化に柔軟に対応できる、お客様の価値を創造できることを期待している。

5. おわりに

コーチングはパーソナルでもビジネスでも、クライアント（相手）が主人公である。

コーチングステップ（表2）で伝えた通り、最も重要なのはベースになる信頼関係である。

クライアントは自分の目標を達成したい、モチベーションを上げたい、パフォーマンスを上げたい、組織と自分のベクトルを確認したいと思ったとき自らコーチングを行う。コーチとなる人は上司でも同僚でもクライアントが望めば誰でもよい（信頼していなければ望まない）。部下も同僚も上司であってもクライアントになることは可能であり、そこに上下関係はありえない。これがプロのビジネスマン・ビジネスウーマンである。

オリジナルのビジネスコーチングサイクル（図3）で示しているように、リーダーが変わらずして、部下を操縦するためにコーチングを使うことはナンセンスである。

リーダーはコーチを味方につけて、あなたがリーダーとしてやることにコミットしてほしい。あなただからできるんです、コーチは応援しています。

以上