

コーチングを活用した人材マネジメント

江 見 和 明

Human Resource Management utilizing Coaching skills

Kazuaki Emi

キーワード：コーチング，コミュニケーション，人材マネジメント，セルフ・リーダーシップ

1. はじめに

近年、コーチングと呼ばれる人材開発手法を企業が活用する事例が報告されているとともに、個人が関心を持ってコーチングを学んだり、自分のコーチを雇ったりすることも多くなってきている。コーチングとは、相手の自発的な行動や潜在能力を引き出すためのコミュニケーション・スキルである。そこでは人材一人ひとりに焦点を当てた、従来の命令型のものとは全く異なるコミュニケーションが行われている。

経営学の分野でも同様に、一人ひとりの人材に焦点をあてた議論がなされてきている。リーダーシップ論では、リーダーが主体、フォロワーを客体として論じられてきたリーダーシップの考え方に加えて、セルフ・リーダーシップという考え方がある。代表的な研究は、Manz と Sims のセルフ・リーダーシップという概念であるが、松原敏浩（2003）によれば「メンバーがメンバー自身を好業績・好結果に導くような行動的、思考的（認知的）戦略の包括的セット」と定義され、その基本的立場は「真のリーダーシップは人の内部（メンバー自身）からくるものであって、外部（マネジャーなど）からくるものではない。」というものである。そしてManz と Sims によれば、「もっとも最適なリーダーは『メンバーに、メンバー自身をリード』できるようにメンバーを導くことのできるリーダーである」としている。

また組織論の分野においても、Peter M. Senge の『最強組織の法則』（The Fifth Discipline）において、ラーニング・オーガニゼーションの基盤として、従業員個人の「自己マスターリー」（個人の視野を常に明瞭にし、深めていくこと。エネルギーを集中し、忍耐力を養い、現実を客観的にとらえること）の必要性が強調されている。このことも従業員をフォロワーとしてではなく主体的なものとして捉えているといえるだろう。

ただし経営学において、こうした認識は決して新しいものではない。たとえば、バーナードは1938年に出版された『経営者の役割』の中で、人間を単なる仕事の担い手（機械的人間観）では

なく、選択力、決定力、自由意志をもった自律的で主体的な存在としてとらえているし、ドラッカーは、『現代の経営』（1954）において、「普通の人に、能力以上の力を発揮させ、強みを引き出し使わせることによって、組織の他の人間が、より多くの、より優れた仕事をできるようにすることができるか否か」で組織の良否が決まると述べている。

本稿ではコーチングとは何かということについて概観するとともに、今日の人材マネジメント（HRM: human resource management）の枠組みにおいてコーチング・アプローチがどのように位置づけられるのか、検討していく。

2. 人材マネジメントとコーチング

近年のHRM研究においては、HRMは企業の戦略、タスク環境、企業特性、企業のコア・コンピタンス、人材の雇用形態などによって規定され、普遍的に唯一最善のHRMパターンは存在しないという考えで行われている。二神（2003）によれば、タスク環境、戦略、企業特性、コンピタンス、HRMのあいだには相互規定的関連性があり、HRMはコンティンジェントなものになるとしている。たとえば、今日のような不確実性の高いタスク環境においては、「弾力性、イノベーション、能力開発、変動給に重きを置くHRMが行われる」。また戦略のあり方によって、募集・選抜・配置、人員計画・人材開発、業績評価、報酬といったHRMの諸機能は変化する。今日、企業は常に激しく変化する環境への対応を迫られており、常にイノベーションを求めている。人材開発に関していえば、常に最新のスキルを習得でき、新たなニーズに対応できる人材の育成が重要となろう。しかしこれはHRM政策が戦略によって単に規定されることを意味するのではない。企業が将来むかえる未知の変化に対処するためには戦略とHRMが相互に影響しあうというフレキシビリティが必要となる。個々の人材が組織内外において得た情報や感じたことを収斂し企業の戦略に反映させようとしたとき、マネジャーのリーダーシップのあり方、管理スタイル、求められる能力は見直されることになる。

しかし、そのリーダーシップのあり方や管理スタイルとは何かということについては明確にはなっていなかったと考えられる。つまり、戦略とHRMが相互に影響しあうためにマネジャーはどのような場面でどのような行動をとり、部下とどのようなコミュニケーションをとれば良いのが明確になっていなかった。

Jerry W. Gilley & Nathaniel W. Boughton（1996）は教育訓練（training）の観点から今日の人材開発方針（HRD philosophy）の7つの失敗を指摘し、教育訓練に関するマネジャーの役割について触れている。

① 企業の事業目的に教育訓練を結びつけることができなかった。

企業が直面している問題に焦点があつておらず、適切な業務遂行に必要な教育訓練が受けられない。いくつかは目的に適合しているが、多くはそうではなく、ヒット・アンド・ミス・アプ

ローチ (hit-and-miss approach) と呼べるものである。

② 教育訓練活動を通して組織の結果を改善することができなかった。

多くの人材開発プログラムは、包括的で完璧な教育訓練コースを提供しようとしており、たくさんの方の教育訓練をやればやるほどよいと信じられている。これをアクティビティ・ストラテジー (the activity strategy) と呼ぶ。これに対し、教育訓練と学習を通じて得られるパフォーマンスの改善や結果に焦点をあてるものをリザルト・ストラテジー (the result strategy) と呼ぶ。

③ 適切な教育訓練アプローチを使うことができなかった。

2、3日から2、3週間にわたる企業外での教育訓練は、人工的な環境で実際の職場とはかけ離れており従業員を構えさせてしまう。また、短期間に非常に多くの情報が提供されるので精神的にオーバーロードになる。平均的な能力の従業員には吸収できないし、実際の仕事に役立たせることができない。

④ マネジャーをトレーナーや組織に変化をもたらす行為者として使うことができなかった。

伝統的な教育訓練では、企業から依頼された専門知識をもった人が行った。雇われたトレーナーは、従業員のパフォーマンスに責任をもたないし、そのレビューも行わず、またそうしたことに関心もない。

⑤ 人材開発担当者 (HRD professional) をパフォーマンス・マネジメント・システムに責任のある内部コンサルタントとして使えなかった。

多くの人材開発担当者は従業員やマネジャーが教育訓練に対して熱心に思っていないことや学習転移 (learning transfer)¹⁾ ができていないことにがっかりしている。彼らは教育訓練が仕事に活かされているかどうか確かめずに、干渉しないとして引きこもってしまっている。

⑥ 適切な理由で適切な人を教育訓練することができなかった。

多くのマネジャーや従業員は、心に決めたことは何でもできると思っている。「最初出来なくても何回でも挑戦しなさい」、「練習が完璧にさせる」、また「私にできれば、あなたにもできる」という信条をもっているマネジャーがいるが、どんなに頑張ってもできないことはある。すべての人が同じであり、同じような才能があると考えるのは間違いで、人の強みはそれぞれ皆違う。

⑦ 学習転移ができなかった。

教育訓練は従業員がパフォーマンスを改善し、結果として組織の競争力を高めることに役立たなければ意味がない。しかし人材開発担当者はこのことについてほとんど知らない。また、マネジャーの多くもトレーニングの重要性を認めていないことも多く、また従業員が教育訓練で学んだことを仕事に活用できるように強化しようとしていない。

そして上記7つの失敗に対して、以下の7つのアプローチを含む新しい人材開発方針を作るべきであると述べている。

① 教育訓練と仕事の関連性を創りあげる。

- ② 結果志向の人材開発戦略を創りあげる。
- ③ スキルがもっと簡単に得られるように、またもっと仕事に応用できるように、トレーニング・デリバリー・システム (training delivery system) を改善する。
- ④ マネジャーを積極的な結果を生むことを助ける変化の行為者として使う。
- ⑤ 人材開発担当者をパフォーマンス・マネジメント・システムの発展に責任をもつ内部コンサルタントとして使う。
- ⑥ 従業員の強みを見つけ発展させ、弱みを管理する。
- ⑦ 教育訓練活動に焦点を当てるのではなく、組織的なインパクトを高める学習転移戦略を発展させる。

ここで重要なのは、教育訓練の有効性を高めるために、マネジャーや人材開発担当者が従業員と積極的な関わりと責任を持つべきであるという点である。従業員の強みを見つけ発展させるのは、そのコミュニケーションの結果である。ここでは従業員の話を中心に聞き、気づきや行動を促すための効果的な質問を投げかける能力がマネジャーに必要となる。つまりコーチングの考え方やスキルがおおいに役立つであろう。このプロセスにおいては当然、個人によって必要性に気づくスキルや知識に違いが出るのが考えられる。このことはキャリア・デベロップメント、目標による管理にも通じるものである。

場合によっては、その人材が、当面の業務遂行には一見必要がないと考えられるような知識やスキルを身につけることを目標とすることも考えられる。しかしコーチングによって個人が設定した目標の実現に幅広く対応することは競合他社に先がけて変化への対応の準備ともなりうるし、キャリア・デベロップメントという点からいってもその人材の価値観にもとづいた自律的なものとなるであろう。

ただ、その人材が重視する価値や設定した目標が、企業のそれと大きく乖離していることに本人が気づいた場合、結果として組織を離れるという結果になることもありうる。しかし、これは従来のHRMにおいても行われていたことである。逆に、人材が新たな価値を発見したとき、企業がそれをどう受け止めるかが重要な課題となるだろう。それが先に述べた戦略とHRMの相互作用のための重要な一局面であると考えられるからである。コーチングは戦略とHRMの相互作用のプロセスを促進するためのコミュニケーション・ツールとして位置づけることができるのではないだろうか。

3. コーチングの考え方と理論的背景

Florence M. Stone (1999) は、コーチングを次のように定義している。「コーチングとは従業員が職業的に自己を発達させるのに必要なスキル、能力、知識を得たり、彼らの職務をより効果的にするためのプロセスである。従業員をコーチすると現在の職務のパフォーマンスや将来の潜

的の可能性を増加させることになる。コーチングは従業員に，“何をすべきか”，“最もよいやり方は何か”，“よい仕事を積極的に強化する”，“従業員の仕事のやり方を再設計する方法を見つける”，そして“貢献度を増す”] また，こうした管理者のピープル・スキルは一見注意に値しないようにみえるが，コーチングの結果が高業績につながれば，マネジャーの評判を高めることになる」と述べている。

Dennis C. Kinlaw (1999) によれば，「コーチングは役割ではなく，機能である。それは誰か特定のリーダーの役割ではない。どんな人にも行う機会があり，皆が行うべきリーダーシップ機能である。どのような組織でもほとんどの人が，同僚が問題解決することや，新しい知識やスキルを学んだり，もっと難しいタスクを引き受けることを助ける機会をもっている。お互いに励ましあいフィードバックを与え合う機会をもっている。コーチングはその特定の組織での地位や肩書きに頼らない。」と説明している。

Laura Whitworth, Henry Kimsey-House, Phil Sandahl (1998) は，Co-Active coaching (協働的コーチング) という考え方を提唱しており，次の4つの考え方を土台にしている。①クライアントはもともと完全な存在であり，自ら答えを見つける力を持っている。②クライアントの人生全体を取り扱う。③クライアントが主題を決める。④クライアントと意図的な協働関係を築く。そしてコーチングの目的は，クライアントの「行動を進める」ことと「学習を深める」ことであると述べている。

上記の研究者のコーチングの定義や説明が少しずつ異なるのは，それぞれのコーチングを論ずるスタンスの違いから来ていると考えられる。Stone はコーチとしてのマネジャーという観点から，Kinlaw はコーチングが組織コミットメントを高めるのに役立つことという観点から，Whitworth たちはコーチがひとつの独立した職業であることを前提として論じている。伊東明 (2001) は，より一般的な立場から「すべての答えは相手の中にある，コーチの役割はそれを引き出し，目標達成への行動を促すこと」であるとし，またコーチングの哲学として①指示命令するのではなく，相手の自発的行動を促すこと，②答えを与えるのではなく，相手に考えさせ，答えを見つけ出させること，③相手の可能性や潜在能力を信じ，それらを最大限に引き出すためのサポートをすること，であると述べている。

Frederic M. Hudson (1999) によれば，様々な心理学理論にコーチングのルーツがあるとしている。たとえばコーチがクライアントの意識していない考えを呼び起こすために言葉だけでなくボディ・ランゲージ，沈黙の意味を読み取る必要があるということについて，Sigmund Freud の，人の行動が無意識的な願望や衝動の影響を受けて因果的に決定されるという無意識の概念によって説明している。また，Erik H. Erikson の発達理論は，コーチがクライアントの潜在的な関心や彼らの問題を予測することを助けるだろうと述べている。コーチは人や組織をある段階からある段階へ育てる仕事にかかわっているため成長と発展の原則は成功するコーチングのために

重要である。また彼は人間発達のそれぞれの段階の異なる発展的な焦点について述べており、そこからコーチは異なる年齢の人々の異なる焦点を把握する必要があるとしている。また、コーチングを心理学の観点から分析しようとする研究もある。James W. Smither と Susanne P. Reilly (2001) は、さまざまな研究者が述べているコーチングのプロセスから、その共通項を見出し、そのプロセスについて社会心理学のこれまでの研究成果に照らし合わせて分析を行っている。

4. コーチングのプロセスとスキル

コーチングのプロセスは、企業経営における戦略の考え方によく似ている。伊丹敬之と加護野忠男 (2003) は戦略について2つの定義を示している。第1は戦略とは「市場の中の組織としての活動の長期的な基本設計図」であるというもので、第2は戦略とは「企業や事業の将来のあるべき姿とそこに至るまでの変革のシナリオ」を描いた設計図である、というものである。後者について伊丹と加護野は、目標とは到達すべきゴールであり、その目標を達成するために企業活動の内容がどのようになっていなければならないかを描くのが「あるべき姿」の部分である。現状とあるべき姿の間にはギャップがあり、それを埋める為には変革のシナリオが必要となる。実際に行動するためには、あるべき姿(目標)を決めるだけではなく、そこに至るまでの変革のシナリオを描くことが重要となると述べている。

コーチングにも同様に現状の把握からスタートして、目標に至るまでのいくつかのプロセスがある。それは、なりたい自分(目標)を明確にし、現状を把握し、その間のギャップを知り、目標に到達するためのプランを立て行動に移す、というものである。John Whitmore (2002) は、コーチングのプロセスとしてGROW: goal, reality, options, what/when/who/will という4つの段階を示している。goal は短期および長期的な「目標」、およびセッションの「目標」の設定、reality は「現実」を探り出すために現在の状況をチェックする、option は「選択肢」と代替戦略案または行動案、what/when/who/will は「何」を「いつ」「誰が」するのか、そしてそれを実行する意思のことであるとしている。Smither と Reilly (2001) は、成功するコーチングのプロセスとして①(コーチとクライアントの)コーチング関係の構築、②評価、③目標設定と発展計画、④実行、⑤進歩とコーチング関係の評価、の5段階を見出している。

コーチとクライアントとの関係に関するものを除けば、こうしたプロセスは、意識的あるいは無意識的に人間が行動する際には誰もがやっていることであろう。しかし、ある個人がコーチなしにひとりでこのプロセスを踏む場合、得てして過去の経験や個人の思考パターンにしばられ易い。また、目標がばやけた状態のまま行動に移ることも良くある。そうしたプロセスに関与するコーチは、クライアントの言うことに注意深く耳を傾けて、効果的な質問をすることで、その個人の目標を明確化することを助ける。さらに、クライアントの気がつかない観点から質問をすることで行動の選択肢を広げることができる。

榎本英剛によれば、質問の仕方には3つのものがあるという²⁾。ひとつは拡大質問と呼ぶ「はい」、「いいえ」で答えられる質問ではなく、答えが複数あるような質問。ふたつめは未来質問と呼ぶ「未来形」の言葉を含む質問で、相手の可能性を引き出すために意識を未来に向ける質問。三つ目は肯定質問と呼ぶ「どうしてうまくいかないのか」ではなく「どうすればうまくいくのか」という形で問いかけるものである。

その他、コーチからの質問に答える相手の言葉を“心で聴く”「傾聴のスキル」、相手の言葉を予測したり、自分の思っている答えに相手を導こうとせず、コーチの直観によって問いを投げかける「直観のスキル」、自分の精神状態や感情で相手の話の聞き方が変わらないように、常にニュートラルな状態にしておくための「自己管理のスキル」、相手の「未来」、「現在」、「過去」を確かめ、また相手の将来の可能性を「確かに認める」ための技術である「確認のスキル」といった、全部で5つのスキルを挙げている。

5. 企業における活用事例

企業へのコーチングの導入の仕方には、管理者の部下育成に活用するビジネス・コーチング、経営者や経営幹部候補を対象にプロのコーチをつけるエグゼクティブ・コーチング、営業担当者が顧客のニーズを引き出し、営業職を対象に営業成績の向上を目的としたセールス・コーチング、従業員一人一人のキャリア形成をサポートするキャリア・コーチングなどがある。

東京ガス（株）がコーチング研修を導入するきっかけは、OJTの実践において「指導する時間がない」、「指導方法がわからない」という管理者が抱える問題を改善するためであった³⁾。導入当初コーチング研修は営業部門の社員8,000人を対象に実施され、「職場メンバーの能力・個性を十分に引き出し、発揮させることによって個人の成長を図り、かつ職場全体の活性化を促進させるために必要となるマネジメントノウハウを習得する。そうすることで、お客様のニーズに合致した創造的で活力あふれる職場環境を醸成して、最終的には職場の目標達成に貢献する」ことをねらいとしていた。東京ガス人材育成センターのホームページでは、チームリーダーやマネジャーになった人が、マネジメントとは何かを学ぶために「マネジメント入門編（Web版）」というコンテンツを用意しており、その中でコーチングの基本的な考え方についても示している⁴⁾。

ファイザー製薬では執行役員を対象にエグゼクティブ・コーチングを行っている。同社のコーチング導入の狙いは「グローバル競争を勝ち抜くリーダーを育成する、とともに、客観的な立場で具体的な提案や意見をもらいながら、現実に起こり得る課題を解決する力を養うこと」としている。ファイザーの場合は、グローバルビジネスの経験が豊富で、コーチ自身の経験を語る事ができることを重視しているようである⁵⁾。

このように企業でのHRM施策の一環としてコーチングが導入されている事例がある一方で、企業全体の取り組みとしてではなく、コーチの役割を期待される管理職が個人的にコーチングを

学び、組織の中で活用していこうとする事例もある。例えば、大手化学メーカーの研究開発部門に研究リーダーとして勤務する A 氏は、自分の指示・命令型のマネジメント・スタイルを変えるためにコーチングを取り入れている。彼によれば、チーム・マネジメントにはリーダーのパーソナリティが非常に重要であり、コーチングの実践によってそれを変えることが可能であると述べている。彼は期の変わり目の3ヶ月ごとに、部下に「何がうまくいったか」「これから何をやりたいか」ということについて聞くという。彼が、部下が言う「うまくいったこと」に対して「今期も良くやったな」と承認すると、どういう訳か自分から反省すべき点について話しはじめるという。「これからやりたいこと」について彼は「俺はどんなことをサポートできるかな?」と問いかけるという。彼に対し、「もし、トップから成果をあげるための圧力がかかった場合、今のやり方は崩れないか」ということについて聞いたところ、「そうならないように自分が上と掛け合っている」とのことだった。コーチングを職場で根付かせるためには、マネジャーとその上司の関係も重要となるようである。

6. お わ り に

一人ひとりの人材を活用することの重要性については企業も認識していることである。しかし実際には、どうしても組織機構の見直しや成果主義賃金の導入に代表される賃金制度の改定など、ハード面での取り組みが優先的に進められがちで、人材育成などソフト面の対策が遅れる傾向にあるように思われる。

企業が戦略を遂行するため、また激しい環境変化に適応するために必要な情報を人材から得るためにはそのソフト面の対策が重要となる。HRM と戦略の相互作用の重要性についてはこれまでも指摘されていたが、そのために組織内で実際にどのようなコミュニケーションをとるべきかについては明確にされていなかった。コーチングは「答えは相手の中にある」という人間観を基盤に、コミュニケーションのあり方を示しており、行動のきっかけを与えてくれる。コーチングは、賃金制度の改革や人員削減のように目に見えて即効性のある数値的な改善はあまり望めないかもしれないが、指示命令型のコミュニケーションから、コーチングの質問型のコミュニケーションへの変更は、人材の思考や行動に大きな変化をもたらし、個性的なキャリア・デベロップメントや目標管理における目標設定に結びつく可能性があると考えられる。個人が見出した価値観が組織のそれと大きく乖離した場合には、結果として組織を離れる可能性も当然ありうるが、逆にそうした新しい価値観や一見突拍子もないように見える情報や個人の目標設定をどのように組織として受け取り、HRM と戦略の相互作用のプロセスに組み込むかがコーチング活用の課題になるだろう。

註

- 1) 学習の領域で用いられる転移 (transfer of learning) とは、前に学習したことがその後の学習に及ぼすことを言う。そして、前学習が後の学習を促進するときには正の転移 (positive transfer)、妨害するような場合には負の転移 (negative transfer) とよんでいる。中島義明他編集『心理学辞典』有斐閣、1999年、615頁。
- 2) CTI ジャパン、(所在地) 東京都品川区東五反田5-16-7-302、(設立) 2000年、(事業内容) コーチ養成プログラムの提供。http://www.thecoaches.co.jp/
- 3) 中小企業診断協会編『企業診断』2001年 vol. 48, no7, pp. 30-36。
- 4) 東京ガス人材育成センターホームページ http://www.t-partner.net/tgs/manage/index.html
- 5) グローバルナレッジマネジメントセンター株式会社ホームページ http://www.amajapan.co.jp/interview/j/one-pfizer/

参 考 文 献

- 伊丹敬之、加護野忠男 (2003) 『ゼミナール経営学入門第3版』、日本経済新聞社。
- 伊東 明 (2001) 『コーチングで「個」を生かす』、DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー、第26巻3号、pp. 66-79。
- 江見和明 (2011) 『クリティカルシンキング的アプローチによるコーチング』愛知東邦大学地域創造研究所報、No16。
- 二神恭一 (2003) 「第4章 人的資源管理」(岡本康雄編著『現代経営学への招待 第2版』所収)、中央経済社、pp. 103-135。
- 松原敏浩 (2003) 『リーダーシップ文献展望IX —Manzのセルフ・リーダーシップ論』経営管理研究所紀要第10号、pp. 21-47。
- Gilley, J. W., and Boughton N. W. (1996) : Stop Managing, Start Coaching. New York, N.Y., McGraw-Hill.
- Kilberg, R.R. (2000). "Executive coaching: Developing managerial wisdom in a world of chaos" Washington, DC: American Psychological Association.
- Kinlaw, D.C. (1999) Coaching for Commitment. 2nd Edition, San Francisco, Ca., Jossey-Bass.
- Smither, J.W., & Reilly, S.P. (2001) "Coaching in organizations: A social psychological Perspective" In M. London (Ed.), How People Evaluate Others in Organizations: Person Perception and Interpersonal Judgment in I/O Psychology. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Stone, F. M. (1999) Coaching, Counseling, and Mentoring. New York: AMACOM.
- Whitmore, J. (1992) Coaching for Performance, Nicholas Brealey Publishing, the United Kingdom. (真下圭訳『潜在能力をひきだすコーチングの技術』、日本能率協会マネジメントセンター、1995年。)