

マネジメント・ツールの実効性を高める
コーチング手法

稲垣 信行

(社)中部産業連盟

マネジメント・ツールの実効性を高めるコーチング手法

～論文要旨～

【目的と意義】

コーチングをビジネスシーンで活用することによって、経営基本コンセプトの構築・展開や戦略立案・展開及び現場業務マネジメントといった各場面における組織のメンバー間のコミュニケーションを円滑にする。

また、コーチングによって、組織のメンバーの自律性や対応能力が高まり、マネジメント・システムの具体的な成果が向上する。

【結論】

コーチングを企業に根づかせるためには、コーチングの場の設定が必要である。マネジメント・ツールのシステム構築・運用のキーステップにコーチングを活用することによって、新しい取り組みに対する抵抗感や違和感を和らげる。

新しい取り組みが実践の場面で少しずつ成果を実感できるように両者の持ち味を生かして、これまでそれぞれの企業に長く親しまれた従来の企業文化にじっくりと馴染ませていくことが重要である。

【内容】

- (1) 現在、日本で展開されているコーチングの課題を明らかにし、認識した上で、ビジネスシーンに積極的にコーチングを導入し、コーチングの持つ優位性を生かす。
- (2) 経営基本コンセプトの策定においてコーチングを活用することによって、真の企業のミッション・ビジョン・バリューの本質が明らかになる。また、個人のビジョン・目標と組織のビジョン・目標との融合を図る際にコーチングによるコミュニケーションが有効に機能する。
- (3) 戦略立案・展開においてコーチングを活用することによって、企業が真に採用すべき戦略のありかたを明らかにする。また組織メンバー全員との間の共通認識を図ることができる。
- (4) 現場の業務においてコーチングを活用することによって、行動レベルの目標の決定、行動の選択肢の探索などが上司と部下に共有される。また、ビジュアル・サポート・ボードを利用するなどのオフィスの見える化を推進し、それにもとづいてコーチングを行うことによって、日常的な成果の評価・フィードバックが可能となる。

目次

はじめに

第1章 ビジネス・コーチングの課題

第2章 経営基本コンセプトの策定におけるコーチングの活用

- (1) 組織の基本コンセプトをどう描くか？
- (2) 個人のビジョンをどう引き出すか？
- (3) 組織のビジョンと個人のビジョンをどう融合させるか？

第3章 戦略立案・展開におけるコーチングの活用

- (1) 戦略立案
- (2) 組織メンバー全員との共通認識

第4章 現場の業務におけるコーチングの活用

- (1) 行動レベルの目標の決定
- (2) 行動の選択肢の探索
- (3) 成果の評価・フィードバック

第5章 コーチングの活用事例

むすび

はじめに

ISO9000 や TQM などの品質系のマネジメント・ツールをはじめ多くのマネジメント・ツールが、企業に導入され、実践されている。しかし、一方で多くの企業でそのシステムの形骸化が嘆かれ、機能不全に陥っている企業も珍しくない。それは導入時の目的、動機や意識の共有化、社員全員のシステムに対する理解といった本来十分に検討されるべき課題を積み残したままでシステムの構築、運用がなされていることが原因である場合が多い。マネジメント・ツールの多くの指導書は、指針あるいは遵守事項として原理原則が教科書的に述べられているに過ぎないことがある。システムを構築する側がこの原理原則に則って自社にあわせて加工し、運用において現実に合わせた改善を加えなければならないが、なかなかうまく行かない場合が多く見られる。

その一因として考えられるのが、現実に合わせた改善を単にマネジメント・システムの手続き上の問題に終えてしまう場合やプロセスの一貫性がないだけであるとする錯覚である。それでは、依然「器づくって魂入れず」の状態を脱し切れていない。トヨタ生産方式で何度も繰り返されて言われる「なぜ、なぜ・・・5回」に代表されるように「システムを掌る人材」の考え方、能力、姿勢について、マネジメント・システムの運用と平行して適切に育成されているかどうか問われている。

また、企業のコミュニケーションのありかたにおいても、従来の指示命令型のメッセージの伝達やティーチング一辺倒によるのではなく、双方向型のメッセージ伝達やコーチングが新しい手法として登場してきた。本論文は、マネジメント・ツールの構築、運用の際に、コーチングを取り入れることによって、企業が抱える課題をより深く掘り下げ、本質に迫ることによって、その実効性を高めることを目的とするものである。

第1章 ビジネス・コーチングの課題

コーチングは、90年代後半から欧米より取り入れられ、個人の自己実現のための手法にとどまらず、教育や医療の現場など多方面でコミュニケーションの手法としても注目された。ビジネスシーンにおいても具体的な成功事例とともに、多くの企業に取り上げられてきた。その背景にあるのは、企業を取り巻く競争環境が多様化してきたことによって、市場の変化に対応した競争力を確保することが必須となってきたためである。

そのためには、社員一人ひとりが独自の先見性を働かせながら、仕事の仕組みと仕事の流れに対する適応能力と改善能力が必要となってきた。たとえば、何か問題にぶつかったときには、上司からの指示や誰かからの助けを安穩と待つのではなく、自らの判断で解決していかなければならない。コーチングの定義については、多くの識者によってさまざまな意見が出されているが、少しずつニュアンスの異なる点がある。特にコーチングをビジネスシーンに特定した場合にはコーチングの定義と現実に違和感を感じるところも否めない。しかし、コーチングの原理原則は共通した点が多い。共通した点とは以下の3つである。

- ① 答えはクライアント(ビジネスシーンにおいては、たとえば上司、部下の関係における部下が該当する)の中にある。
- ② コーチにはコーチングの中で知りえたことについて守秘義務があり、そのことによってクライアントに安心感を与える。

③ クライアントとのコミュニケーションについて過去のやり方、考え方をいったん横に置く。

またコーチングのスキルについても多種多様な紹介がなされているが、大胆に大別すると以下の4つのスキルに分類される。

① 傾聴のスキル

クライアントの持つ潜在的な思いや発想などに耳を傾ける技術

② 質問のスキル

クライアントの持つ潜在的能力や行動力、発想力を引き出すための質問の技術

③ エンパワメントのスキル

クライアントがより高い次元で自らを表現できるように、解き放ち、パワーアップさせる技術

④ 行動変容や意識変革を要求するスキル

クライアントに対し、何を、いつまでに、どれくらいやってほしいかなど、特定の要求を出すことによってクライアントの行動を促す技術

コーチングのスキルを生かしたコミュニケーションをとることによって、部下に新たな気づきや発想の転換を促すことができる。部下は、コーチングによって引き出された潜在能力を生かしながら、自律性を最大限に発揮し、ビジネスシーンの難局を自らの力で乗り切っていくことが可能となる。

企業がマネジメント・ツールのシステム構築、運用を図る際に、このコーチングの存在が欠かせない。従来のマネジメント・ツールは、改善項目などについて「どれだけ」や「何を」を計測するためのツールにとどまっていた点が否めないが、コーチングの「なぜ?」、「どのように?」といった質問技法を活用することによって、より本質的な問題解決へと導くツールに進化させることにつながる。

しかし、コーチングの急速な広がりとともに、多くの課題も指摘される。現在、ビジネス・コーチングがうまく機能していないと言われる原因は、以下に集約される。

① コーチングの原理原則にもとづくギャップ

- a) 高度成長期におけるビジネスマンのあるべき姿、過去の成功体験の固定観念が依然根強く、コーチングのコミュニケーション手法に馴染まない。
- b) 顕在的、または潜在的にビジョン策定や目標設定という考え方に同調しえない、必要性を見出せないと感じている社員が存在し、コーチング実施の障害になっている。
- c) 企業を取り巻く環境が、コーチングで成果を上げるまで時を待つような安穏とした状況になく、勢い双方向型よりも指示命令型のコミュニケーションが優先される。

② コーチの役割を担うリーダー層の資質に関するギャップ

- a) 日本の雇用形態ではコーチングスキル習得が上司の役割として明確でなく、昇進条件などのモチベーションにつながりにくい。
- b) コーチに求められる資質がトレーニングで能力開発可能かどうかという疑問が残り、付け刃的なスキル習得に終始する危険性が内在する。

コーチングを導入したからといって、部下とのコミュニケーションをすべてコーチングのような双方向的なコミュニケーション・スタイルに置き換えることは実質的に不可能である。やはり、ビジネスシーンでは、指導や指示、教唆(場合によっては委任)といった従来の部下へのメッセージがコミュニケーション

の主体となる局面は数多い。コーチングによるメッセージとコーチングではすまないメッセージをいつ、どこで、どのように使い分けるのか？

そこで、マネジメント・ツールのシステム構築や運用をコーチングの場に設定することによって、異なるメッセージの伝達手段を同居させる方法を提案する。これには以下の二つアプローチがあり、コーチング・コミュニケーションを企業文化として徐々に馴染ませていく。

- ① 既に全社的または部分的に導入され、運用されているマネジメント・ツールのシステム機能の強化に利用する。たとえば、ISO9000 の要求事項である是正処置や教育訓練計画・実施のような検討テーマで、具体的にどういった成果を生んでいるのかなど担当者自身の本質的な理解の度合いをコーチングによって明らかにし、磨き上げる。
- ② マネジメント・ツールを新規にシステム導入する場合、または、バランス・スコアカードのような戦略系のマネジメント・ツールを人材の能力向上を目的とした研修などの戦略立案のフレームワークとして活用する場合にコーチングを融合させる。本格的なシステム導入であれ、研修であれ、新しい取り組みに対しては、新たなコミュニケーション手段であるコーチングを融合することを企業変革プログラムの一連として捉えることで、抵抗感や違和感を和らげることができる。

次章以降では、マネジメント・ツールのシステム構築・運用とコーチングとの相乗効果について具体的に紹介する。

第2章 経営基本コンセプトの策定におけるコーチングの活用

(1) 組織の基本コンセプトをどう描くか？

企業によって、経営基本コンセプトの表現方法は様々であるが、経営基本コンセプトを表すミッション、ビジョン、バリューの3分類に沿って、図表1に整理した。

図表 1

| | 類義で使われる言葉 | 意味 |
|-------|-----------------------|--|
| ミッション | 使命、存在意義、経営理念 社是、社訓 | <ul style="list-style-type: none"> ● 自分の職場は何のために存在しているのか ● どのような価値を提供しているのか ● 経営者はじめ全社員が共有する会社の目的 |
| バリュー | 価値観、行動原理、原則 | <ul style="list-style-type: none"> ● 全メンバーが遵守すべき規範、基準 ● 社員が共通して持っている判断の拠り所 |
| ビジョン | あるべき姿、将来像、目標 | <ul style="list-style-type: none"> ● 中長期的な会社の将来像 |

多くの企業では、この3つの経営基本コンセプトが混乱していたり、また何か欠けていたりしたままである。経営基本コンセプトを構築し、全社員に向けて展開することの重要性は、他の多くの成功企業の事例が物語っている。ただし、経営基本コンセプトを固めるということは、方向性を固めることによって生じる二面性を認識しておくことが重要である。固めることによって失われるものが何かを認識し、定期的に現在のコンセプトを見直す機会を設けておくことが必要となる。

残念ながら、経営基本コンセプトがいわゆる中身の無い「絵に描いた餅」の状態になっている企業も決して少なくない。経営基本コンセプトは、経営トップの経営姿勢を表現するものであり、極めて本質的

な表現によって組み立てがなされなければ、全社員にその思いを伝えることができない。経営基本コンセプトの構築には次の2つの方法が考えられる。

- ① 経営トップ自らの発案
- ② 経営トップグループによるワーキング

長い社歴を誇る企業では、経営トップ自らが経験した、あるいは共感、感銘を受けたことばをそのまま社是、社訓としている場合が多く、かつ大切なことである。ただ、先に指摘したように3つの経営基本コンセプトのうち、いずれかが欠けている場合がよく見受けられる。中でもビジョンが不鮮明なことが多く見られる。経営トップがビジョンを鮮明にクリアに頭の中に描けて、それをことばで表現するためにコーチングを活用する。経営トップに対するコーチングは、外部コーチ(コンサルタント)に依頼するが、具体的には、次のようなコーチング技法が活用される。

- ① 5W1Hによる拡大質問
- ② 意識の拡散、収縮を繰り返す質問技法
- ③ トランス技法の利用

トランス技法とは、クライアントの思考を自分の内側に向けるためのコミュニケーションの一手法である。クライアントの思考を自分の内側に向けることによって、新たな気づきや発想の転換が得られる。このトランス技法で、クライアント(経営トップ)の五感(特に、視覚、聴覚、体感覚)を刺激し、ビジョンをより鮮明に実感させることができる。細かいイメージまで具体的に見えるようになることで、ビジョンへの達成意欲が強化される。

経営トップグループによるワーキングでは、親和図法等の思考の発散と収束を繰り返す発想法の手法を援用する。カードや小紙片を利用して複数の人の考えを柔軟に取り入れる手法が主体であるが、カードに書き込むときはほとんど個人作業となる。コーチングによって、この個人作業のときに見られる思考の行き詰まりに新たな視野、広がりを与える。具体的には、コーチ(コンサルタントや外部コーチないしコーチングスキルを習得した社内ファシリテーター)がグループ全員と同時に対峙して、コーチングの質問技法やトランス技法を用いて、一人ではなかなか考えが及ばない、イメージが浮かばないといった障壁を乗り越えることができる。ビジョンを描く際には、現状把握を前提とすることが多いが、あまり詳細な現状把握に捉われると、思考の広がりが制限される。コーチは場の雰囲気留意し、メンバーの感情をコントロールする。ビジョン構築のセッションの間は、気持ちを明るい気分を保ち、将来像を生き生きとしたイメージで描けるようサポートする。

(2) 個人のビジョンをどう引き出すか?

前述したビジネス・コーチングが機能しない理由の中で、ビジョン策定や目標設定という考え方に対する捉え方を問題視した。たとえば、目の前にある自分ならではの仕事を自分自身が納得しうるように仕上げるのが仕事に対する情熱や動機づけになっているという人たちである。

その人にとっては「3年後のビジョンは何ですか?」といったコーチからの質問は全くの愚問となってしまう。バリュー(価値観)を強く重視するタイプといえる。ミッション、バリューについては、仮に文章化したものはないとも、自覚を持って仕事に打ち込んでいるが、ビジョンについては全くわからない、関心を示さないといった人たちであり、よく言われる職人肌のタイプとして、ビジネスシーンでは実に多く見られ

る。それでいて企業活動では貴重な役割を果たしている。彼らの持つ職業観がビジョンに相容れないと感ずることにつながりやすく、またそれゆえ彼らの持つ技術が後継に伝承されにくいという面を持つ。それは本当に個人ビジョンの必要性を感じていないのか、それとも単によくわからないだけで先入観念にすぎない可能性もある。コーチングを繰り返すことによって、部下の本質的な考え方がわかる。

(3) 組織のビジョンと個人のビジョンをどう融合させるか？

組織のビジョンをメンバー全員に展開する際、コーチングの場を設けることで、組織と個人のビジョンの融合化が進められる。ただし、組織と個人のビジョンが 100%一致することは稀である。時間や資金、人材等の制約された資源の中で組織と個人のビジョンに隔たりがあることを想定しながら、コーチングで個人のビジョンの本質に迫り、一步一步ビジョンの融合を図る。そういった意味では、組織と個人のビジョンを融合化するコーチングでは、調整という行為も必要となってくる。

たとえば、ビジョン実現に向けての具体的な数値目標を設定する際のコーチングでは、コーチ役の上司は、「組織目標必達の使命と個人の納得しうる目標設定のはざまでその場の状況に応じた解釈」が必要にもなってくる。これは、部下に強引に、あるいは渋々納得させるといった方法とは距離を置く。上司は、コーチングによって部下の表情や仕草を見極め、部下がどのようにして、合意に至った目標数値を受け止めているか、自分のものとして自分なりに消化しているかといった視点を持つことが重要である。

このコーチングでは、部下との信頼関係を築くことが前提となる。最初は相手の話すスピードに合わせて、徐々に自分のペースに持っていく。こうした相手が自分のメッセージをまず聴く姿勢にさせることのできるスキルが重要で、部下との対話では、相槌や相手の言ったことをうまくキャッチし、適切なことばで返してあげることで、相手にもっと話してみたいとする意欲を持たせる。また、上司が部下の感情をコントロールするスキルも必要で、部下の感情の揺れについて表情や口調などを細かく観察する。加えて、自らの感情のコントロールにも心がけなければならない。

第3章 戦略立案・展開におけるコーチングの活用

(1) 戦略立案

自社の戦略立案にあたっては、経営基本コンセプトを策定した際の感情とは異なり、沈着冷静さが必要である。コーチは、戦略立案のワーカーに対して冷静な感情へのコントロールを要求する。特に環境分析の際には、競合他社どころか、全く思いもかけない新しいセグメントへの新規参入もありうる。その参入の意味するところ、自社の能力など、コーチングで戦略の妥当性を確認する。

戦略立案プロセスは、図表 2 のように顧客、製品、提供戦術の 3 要素から事業領域を再定義する。事業領域を明確にした上で、個別戦略を検討する。バランス・スコアカードに従って戦略構築をする場合であるならば、バランス・スコアカードで提唱されている 4 つの視点に沿って因果関係を保ちながら立案する。その際、事業領域を決定する 3 要素のうち、何を起点とすべきか。顧客最優先主義だと言って、顧客が常に起点であるとの思い込みに捉われず、製品や提供戦術を起点として考えてみるなど柔軟に発想する。これを促すのもコーチの役割である。

この事例として、長く標準品を販売し、業界では一定のシェアを確保していたある生産財企業を紹介したい。この企業では、低価格、信頼のおける品質、リードタイムの短さなどを顧客に対するセールス

ポイントにしていたが、この数年は業界の需要が大きく変化していないにも関わらず、売上が下降し始めていた。

営業グループは、SWOT 分析にもとづいて、コスト削減による生産性向上戦略を進めていた。しかし、顧客の本質的なニーズに迫るコーチング・セッションでこの戦略の選択が正しいのかどうか疑問視された。

顧客情報にフィルターがかけられていないか？顧客の真のキーマンの意見を反映しているか？市場の将来予測はどうか？これらのテーマについて、5W1H による拡大質問や意識の拡散、収縮を繰り返す質問技法によるコーチングを実施した。その結果、必ずしも現在の標準化戦略の追求が自社の将来のあるべき姿に結びつかないことが明らかになり、設計部門の協力を得て、新たな価値提案のできる戦略構築を検討し始めた。

決定した戦略には、必ず二面性がある。採用しなかった戦略を採用した際にもたらしていただろう事業機会や収益、また競合企業の動きなどについて詳細に掴んでおかななくてはならない。戦略のもたらす二面性を十分に認識し、モニタリング、評価しながら柔軟に対応できる組織環境を用意しておくことが重要である。

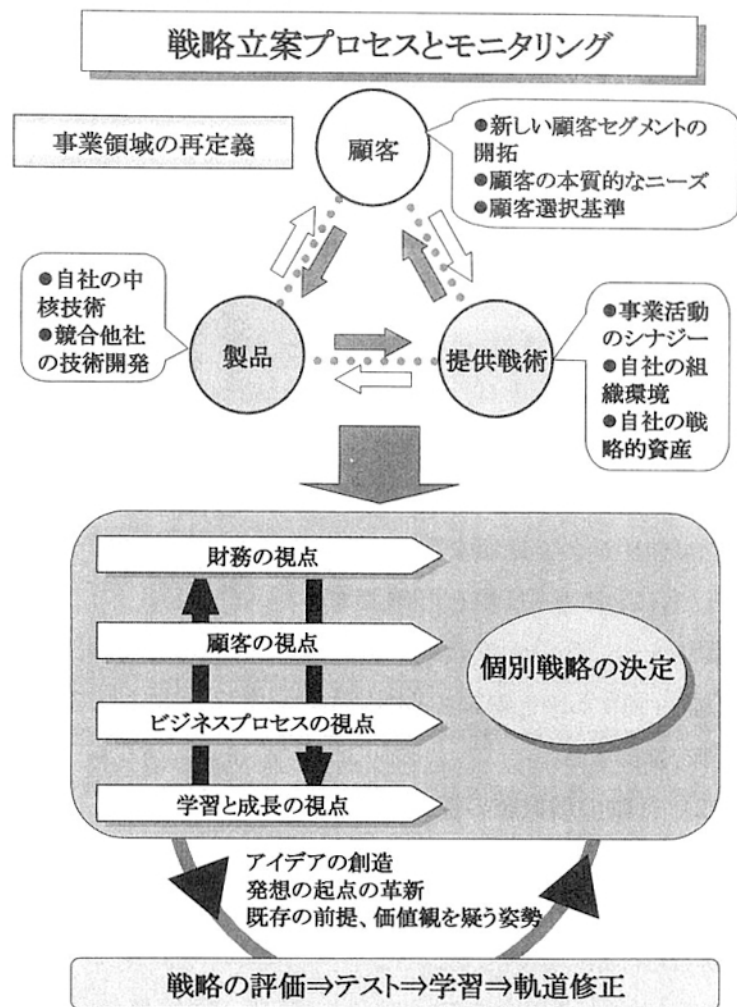
(2) 組織メンバー全員との共通認識

戦略立案の際に抜け落ちることの多い「Who」。つまり誰が責任をもって戦略を実行するのかという問題である。練られた戦略は立派であっても、いざ実践するとなると自分不在、他責の戦略になっていることがよくある。これが戦略の共通認識を得られていない最大の証拠といえる。

質問技法を中心としたコーチングで、当事者意識を強く認識するとともに、責任の所在の障害となっているものを確認し、どうすれば、責任が明確になり、各自の役割が見えてくるのかを確認する。さらに要求のスキルを使ったコーチングで、その障害を取り除くための計画づくりをする。これによってはじめて戦略が自責のものとなる。

また、成果がなかなか実感できない遅行指標にあたる目標については、達成までの遠い道のりを考え、短期的な成功目標を小刻みにしたマイルストーン目標を立てることによって組織メンバーのモチベーションを維持する。

図表 2



第4章 現場の業務におけるコーチングの活用

(1) 行動レベルの目標の決定

戦略を個人の行動レベルに落とし込む際に、戦略の意味する本質的な意味をメンバーが自分のものとして理解しておく必要がある。行動の目的と行動のための手段を取り違えてしまい、「今日は何を目指すか」ということが「今日一日の作業スケジュール」に置き換わってしまうことが多々ある。

コーチングで目標を明確化するとともに、日々、目標を再確認する

習慣をつけることも意義がある。図表 3 のように、朝の出勤時などを利用して、成果を得るためにどのような行動するかを確認する問いかけをすることによって、今日一日の自分の仕事に対する取り組み姿勢を確認する。

(2) 行動の選択肢の探索

計画した行動をいくら実行しても成果が上がらない。このようなとき、自らの行動を評価し、フィードバックすることが必要である。コーチ役の上司は、最初から選択肢をいくつか用意するのではなく、部下が自ら行動の選択肢を探ることをサポートするようにコーチングする。仮に部下に新たな名案が浮かばなかったとした場合であっても、上司と部下の協働作業で新たな行動を見出すようなコミュニケーションを心がける。

(3) 成果の評価・フィードバック

前述したように、コーチング・スタイルだけでは組織の間でのコミュニケーションは成り立たない。指示命令や教示などメッセージの発信者主導のコミュニケーションとコーチング・スタイルが混在する。成果の評価、フィードバックのためにコーチング・セッションを特別に設ける方法でその棲み分けを明確にする必要もある。

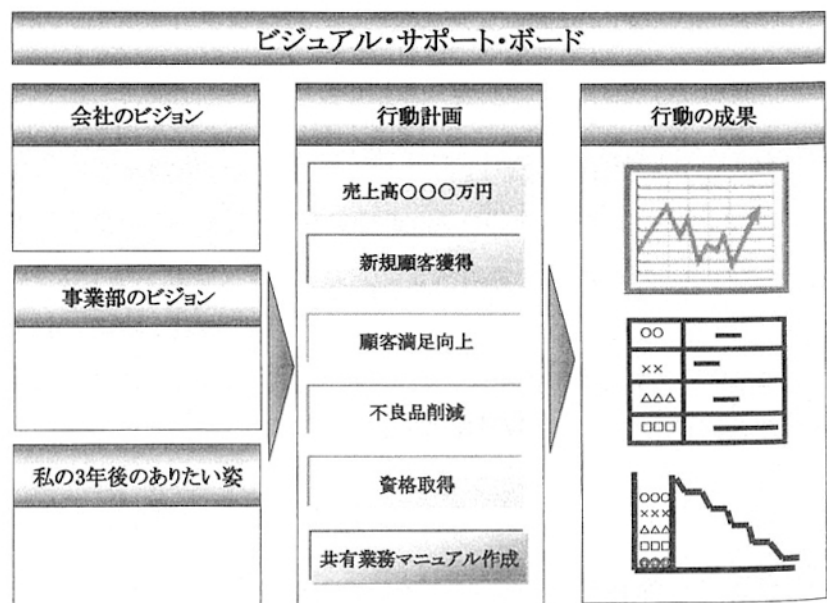
しかし、日々、部下の行動にどのような差異が生じているのか、計画通りの実行はされているの

図表 3

成果を得るための行動確認の問いかけ

- ① あなたの欲しい成果(アウトカム)は具体的に何ですか？
- ② 成果が手に入ったらどのようにわかりますか？
- ③ 成果はいつ、どこで、誰と創りますか？
- ④ それを手に入れるとどうなりますか？
- ⑤ あなたが既に持っている資源は？
成果を手に入れるためにさらに必要な資源は？
- ⑥ 現在、成果を手に入れるのを止めているのは何ですか？
- ⑦ 成果を手に入れることはあなたにとってどんな意味がありますか？
- ⑧ では、はじめの行動は？まず何から始めますか？

図表 4



か、行動の効果はどうか、常に気に留めておくことが部下とのコミュニケーションを円滑にする最大の要因でもある。その際、ビジュアル・サポート・ボード(図表 4)をオフィス内に掲示すれば、ボードの前でショート・コーチングのやりとりをすることができる。業務の見える化が推進され、俊敏なアクションが可能となる。

次の5章では、2章から4章までの総括として、バランス・スコアカードの構築・運用にコーチングを用いたサービス業の具体的な事例を紹介する。

第5章 コーチングの活用事例

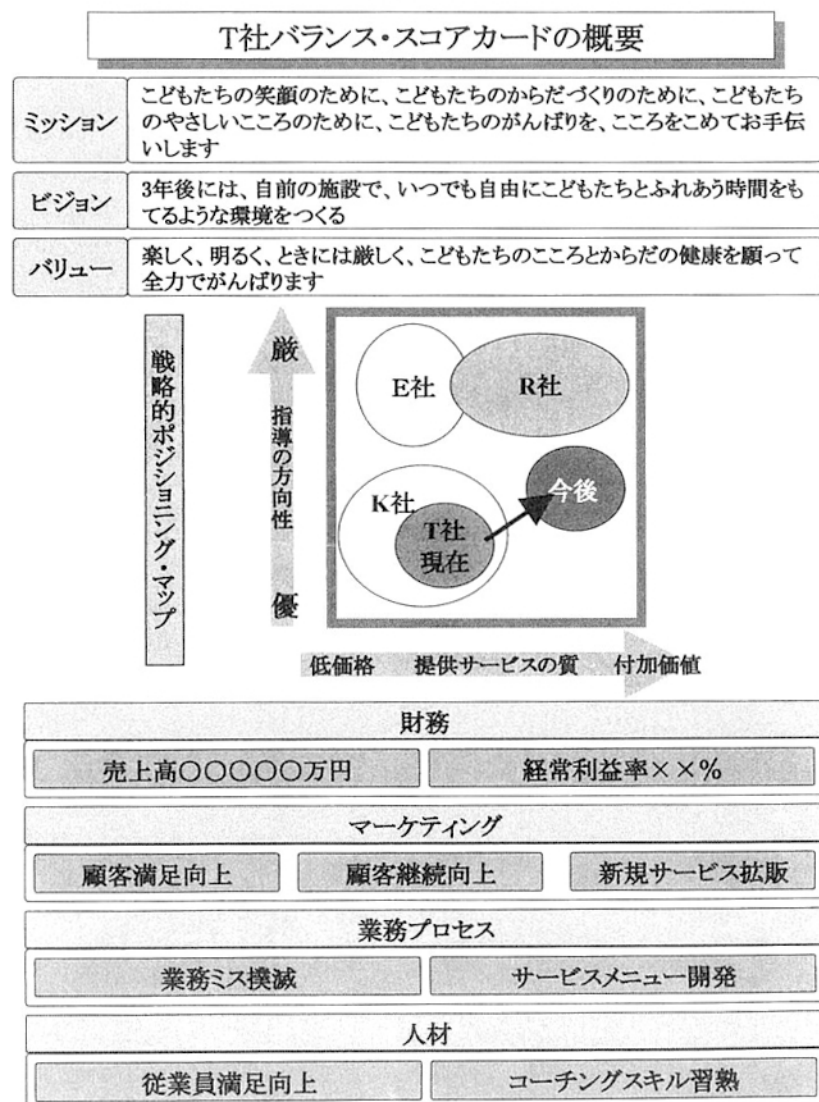
事例企業 T 社は、設立 4 年目のスポーツ関連教育サービス提供企業である。事業内容は、未就園児から学児童を対象とした体操教室、サッカー教室、野球教室、スケート教室等のコースを運営し、教育指導、合宿訓練などのサービスを提供している。また、昨年度より英会話教室を開講するなど事業拡大をしている。代表をはじめ主要メンバーの多くが同業の中堅企業からのスピノフであり、設立時において顧客の獲得がある程度見込まれていた。しかし、事業の特徴から客層は毎年一定の割合で入れ替わる。従って、T 社にとって 4 年目はまさしく力量を問われる年度であると考えられた。

T 社は、バランス・スコアカードを構築することによって経営体質の強化を図った。バランス・スコアカードの運用には、コーチングを活用し、より実践的なものに仕上げていった。T 社のバランス・スコアカードの概要は図表 5 の通りである。

バランス・スコアカードの構築時には経営トップ層に対し、外部コーチ(コンサルタント)のコーチングによるビジョン・メイキングをはじめとする経営基本コンセプトの構築がなされた。起業後の 3 年間は現在の業務と後処理に追われ、将来像を描くという余裕すらないという状況であっただけに、コーチングによってあらためて事業の方向付けが明確になった。

また、4 年目を迎える企業では、ちょうど設立時のメンバー間の人間関係に歪みがよく見

図表 5



られる時期でもあり、ビジョン・メイキングのコーチングは、思い込みや信念の違いといった否定的な要因について新たな示唆を与え、あらためて組織のビジョンの共有化を図ることが可能となった。

業界の競争環境が激化している上、教室の開催先であるスポーツ施設の運営機関の施設提供条件の見直しが検討される環境下、戦略立案の面でも本質的かつ長期的な視野で検討されなければならない状況であった。コーチングの質問スキルを駆使し、取るべき戦略の妥当性及びそのための代償など方向付けを明確にしていく。

一方、経営トップ層自身もコーチング技術を習得し、部下に対してコーチングを実行した。実際のコーチングでは、戦略から関連付けられた実行計画を互いに共有した。実行計画が日々どのように進み、また差異が生じているか、目に見えるようにするために「ビジュアル・サポート・ボード」がオフィス内に作成され、コーチングの実施はボードの前で具体的な事実に焦点をあて行われた。これにより、マーケティング活動や顧客クレーム、業務上のモレ等が素早く処理され、社員の業務処理能力が飛躍的に向上した。

また、社員のほとんどがトレーナーであることから、コーチングをコミュニケーションの文化として取り入れることが、実地の教育活動に大いに役立っている。感情表現豊かな子供たちが対象であるだけに、社員全員がコーチングの基本スキルを習得することによって、従来のトレーニングやティーチング発想だけでない新たな視点が加えられた。各教室では子供たちの自主性が重んじられ、これまで以上に子供たちの成長度合いが高まっている。

むすび

マネジメント・ツールの構築や運用にコーチングスキルを用いる試みは、企業文化を大きく変革させることにつながる。単にマネジメント・ツールを導入するだけでは、表層的な変化に陥り、機能不全になりかねない。また企業のコミュニケーション文化をいきなりコーチングの双方向コミュニケーションに変えることにも抵抗感があることは否めない。新しい取り組みが実践の場面で少しずつ成果を実感できるように両者の持ち味を生かして企業文化にじつくりと馴染ませていくことが重要である。