

# 組織力を高め6ヶ月で業績を向上させる ビジネスコーチング

## ポイント

今、なぜビジネスコーチングが注目されるのか

ビジネスコーチングの基礎となるパーソナルコーチング

組織原動力を向上させるビジネスコーチング

業績を向上させるビジネスコーチミーティング

1

今、なぜビジネスコーチングが注目されるのか

>>>組織を取り巻く環境の変化

高度経済成長期以降、企業業績が右肩上がりの時代では、組織を動かす形態としては経営者や上司からの上位下達の場合が多く、組織運営上はうまく機能していました。

しかし、顧客や従業員の価値観が多様化してきた現在では、上意下達型、強制型の組織運営に限界が見えてきています。経営の意思決定に納得感が薄ければ、従業員のモラルは低下し、業績向上に結びつきません。

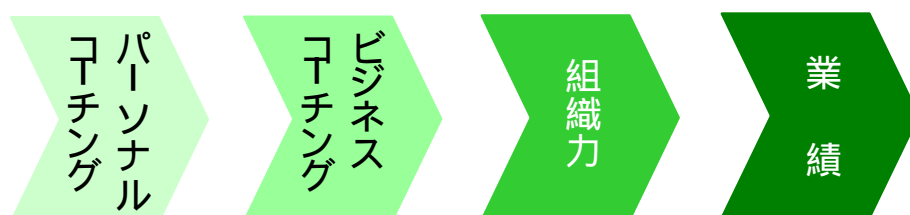
また、それぞれの従業員に同じ結果を求めても、従業員の価値観や能力などが異なれば、当然異なるプロセスで結果を出すことになります。

>>>パーソナルコーチングから発展したビジネスコーチング

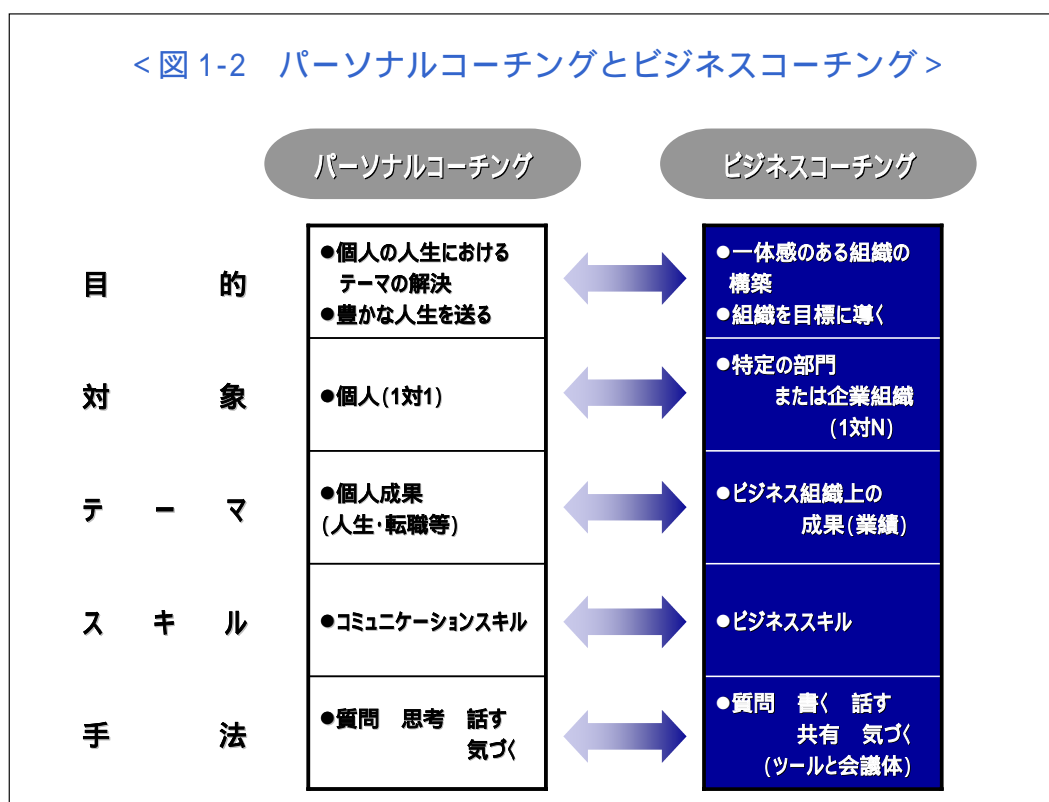
コーチングは個人レベルでどんな目標を設定するか、どのように行動したら目標を達成できるかを、従業員自身が答えを見出すことができる様に、上司が様々なスキルを用いるコミュニケーションの形態です。現在のような環境では、コーチングスキルを駆使して、部下のやる気を引き出さなければ、上司のリーダーシップを十分に発揮することができません。したがって現代のビジネスの場においてはコーチングスキルは欠かせない状態になりつつあります。

コーチングと言えば一般的には上司と部下の1対1のパーソナルコーチングを指します。これは部下のやる気を引き出したり、目標設定をサポートすることに主眼が置かれます。さらに、コーチングの対象を上司が管轄する組織に拡大したものがビジネスコーチングです。ビジネスコーチングはパーソナルコーチングのスキルを駆使しながら、組織のミッションやビジョンを組織に落とし込み、それが実行されているかの進捗状況の確認や対策立案に活用していきます。このように組織のパフォーマンスを高めることを目的としているのがビジネスコーチングです(図1-1)。

<図1-1 コーチングは組織力アップの基礎>



>>>パーソナルコーチングとビジネスコーチングの違い(図1-2)



(1) 目的

パーソナルコーチングは個人の問題解決が目的であるのに対し、ビジネスコーチングは組織の活性化を通じた企業業績向上が目的です。

(2) 対象

パーソナルコーチングは個人を対象にしているのに対し、ビジネスコーチングは組織、特に上司が管轄する組織を対象にしています。

(3) テーマ

パーソナルコーチングは個人の成果がテーマであるのに対し、ビジネスコーチングは組織の成果がテーマです。

(4) スキル

パーソナルコーチングが個人対個人であるのでコミュニケーションスキルが必要であるのに対し、ビジネスコーチングはそのコミュニケーションスキルに加えてビジネススキルが必要となります。

(5) 手法

パーソナルコーチングがその場で答えを出させるための一連の手法であるのに対し、ビジネスコーチングはそれを組織で共有するための手法が加わります。

## 2

# ビジネスコーチングの基礎となるパーソナルコーチング

### >>>パーソナルコーチングの考え方

従来のコーチングは1対1、即ち上司と一人の部下との関係の中で、部下のやる気を引き出す手法として浸透していきました。この場合のコーチングの考え方は、下記の3点に要約されます。

#### <パーソナルコーチングの考え方>

答えは部下自身が持っている  
上司は部下の味方である  
部下の自発的行動を促す

#### (1) 答えは部下自身が持っている

仕事をする上で部下が壁にぶつかったとき、上司はその解決法がすぐ浮かぶケースが多いと思います。その場合、上司がその解決法を部下にそのまま伝えるのでは、確かにすぐに問題は解決しますが、部下の成長や経験という意味では好ましくありません。部下は答えを持っていますが、それに気付かなかったり、導く方法がわからないだけなのです。上司は部下自身から答えを導かせるような働きかけをすべきです。

#### (2) 上司は部下の味方である

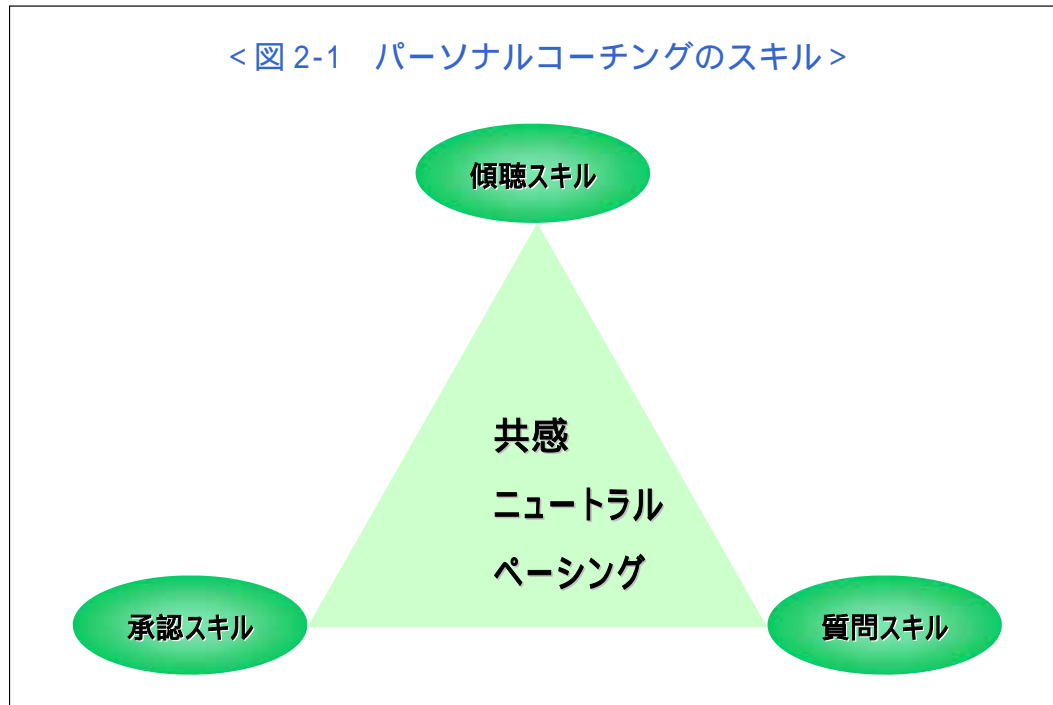
上司は部下を評価します。部下にとってそれをネガティブに捉えると部下は上司と一定の距離を置いたり、なかなか本音を出さなくなったりします。コーチングを行うときはできるだけその感覚を排除してやり、部下の存在を認める態度を示す必要があります。上司は自分の味方であると感じることで、信頼関係が醸成され部下は本音を出しやすくなり、問題解決への有機的なコミュニケーションができるようになります。

#### (3) 部下の自発的行動を促す

人間は他人から指示されたことよりも、自分で決めたことの方が最後まで責任を持ってやり遂げることが多いです。どんな方法で取組めば最高の結果が出るのかという最良のプロセスを自ら探索するようになります。即ち、自分の中にある答えを出すということは自分で決めるということですから、自発的に最高のパフォーマンスを求めて行動するようになります。

## >>>パーソナルコーチングの3つの基本的立場と3つのスキル

そしてこれらを実践するためのポイントがコーチングのスキルとして体系化されていますので紹介します(図2-1)。



これらのスキルはコーチングを実践する上で基本となるスキルですから、当然次章以降で解説するビジネスコーチングにも求められます。それぞれのスキルについて見ていきましょう。

## >>>3つの基本的立場

### (1) 共感

コーチングは信頼関係を築いていることが前提となります。では信頼関係はどのように生まれるのでしょうか？上司が自分を認めている状態は信頼関係が生まれる条件の一つです。部下が発した言葉の一つ一つや、これまでの部下の行動などをまずは共感を持って受け止めることが重要です。そうすれば部下は安心感を持ち、上司に対して心を開くでしょう。無視したり、部下の何倍も言い返したり、強い口調だったりするとそこには信頼関係は生まれず部下とのコミュニケーションの素地を作ることができません。

## (2) ニュートラル

上司と部下の信頼関係を一層深める概念としてニュートラルがあります。ニュートラルとはその時の自分の感情を抑えて、常に中立的な態度でコミュニケーションを図ることです。常に一定の態度であれば、部下は安心して様々な情報や意見を言うことができ、信頼関係が強まります。

ニュートラルな姿勢を保つためには、下記の項目に心がけることが効果的です。

### <ニュートラルを保つための心がけ>

自分の感情を客観的に見る 深呼吸をする コーチングの3つの基本姿勢を思い出す
--

コーチングの3つの基本姿勢とは、前掲の 答えは部下にある、 上司は部下の味方である、 部下の自発的な行動を促す、です。

## (3) ペーシング

上司と部下の信頼関係を一層深めるもう一つの概念としてペーシングがあります。ペーシングとは別名ミラーリングとも呼ばれ、部下の行動を真似たり発言を復唱したりすることです。これにより部下は上司のことを自分に近い存在と感じ安心感を抱きます。

このようにして上司は基本的立場に注意して部下に共感を抱かせた後は、これから紹介する3つのコーチングスキルを駆使することです。

## >>> 3つのスキル

### (1) 傾聴のスキル

簡単な様でなかなかできないのがこのスキルです。具体的には次の3点です。

#### <傾聴のスキル>

部下の話は最後まで聞く 部下の考えを否定しない 部下の本心を見抜く
---

テレビの討論番組を見ると多くの出演者は相手の主張が終わらないうちに自分の意見を話し始めます。これは演出やその時の感情の影響も大きいと思われませんが、部下の話が途中で遮られたり否定されたりすると、せっかく抱いた共感が消えてしまい、何も話したくなくなります。この状態に陥るのを防ぐにはニュートラルやペーシングに注意すると傾聴の意識が強まり効果的です。

## (2) 質問のスキル

コーチングで最も大切なスキルが質問のスキルです。相手に気づきを与えるためにはこの質問を使うしかありません。質問は、「クローズド質問」と「オープン質問」の2つに大別することができます。クローズド質問は「はい・いいえ」で答えられたり、限定された答えしかできない質問のことで、オープン質問は相手が自由に答えられる質問をいいます。

### < 質問のスキル >

#### クローズド質問の例

- ・あなたはそれが正しいと思いますか？
- ・あなたは勤続何年ですか？

#### オープン質問の例

- ・あなたは仕事にどんな価値を感じていますか？
- ・あなたの会社での存在価値はどんなものですか？

コーチングでは圧倒的にオープン質問を使います。コーチングの目的は相手の答えを引き出すことですから、相手に考えさせなければなりません。つまり部下が考え抜いた答えを出すような質問が必要ですからオープン質問が求められるのです。

また、別な分類として肯定質問と否定質問があります。コーチングでは共感や信頼関係を維持することが重要なので肯定質問を多用し、味方であるという姿勢を出していきます。否定質問を多く使いすぎると、部下がネガティブ思考になり、「これからやるぞ」という気持ちになれません。

### < 肯定質問と否定質問 >

肯定質問	否定質問
どうすればできますか？	なぜできなかったんですか？
その失敗から何を学びましたか？	その失敗で何を失いましたか？

### (3) 承認のスキル

承認のスキルとは簡単に言えば「褒める」ことです。部下は褒められることにより自発的な行動に移しやすくなります。また、褒めることで上司が部下に関心を持っているというメッセージを発することになるのです。

コーチングでは褒め方を「YOU(ユー)メッセージ」と「I(アイ)メッセージ」の2つに分けています。YOUメッセージは「君は頑張っているね」、「今回のレポートはよく分析できているね」といった相手を主語にした褒め方です。

一方、Iメッセージは「君は頑張っていると私は思うよ」、「今回のレポートはよく分析できていると感心しているよ」といった自分を主語にした褒め方です。コーチングに効果的なのはIメッセージです。YOUメッセージは、上司の意見を一方的に押し付けられたとか一方的に決め付けられたといったネガティブに受け止める部下も中にはいるからです。また、Iメッセージを使うことで上司である自分自身の主張を明確にすることになり、より責任感を持って発言することになるからです。

ただしIメッセージでもYOUメッセージでも褒める時には、注意も必要です。

#### <褒めるときの注意点>

取ってつけたように褒めない
結果を目的にして褒めない
具体的な言葉で褒める
他人と比較する言葉は使わない

### 3

## 組織原動力を向上させるビジネスコーチング

### >>> ビジネスコーチングの定義

ビジネスコーチングとは、「組織を目標に向かって自発的に行動させ、組織の持続的成長を促すビジネススキル」です。強い組織を作るためには、組織のミッション・ビジョンや組織の構成員の役割が明確化され、かつ、全員の間で共有化されていることが不可欠です。

信頼関係構築、傾聴、承認、質問などのパーソナルコーチングは「コミュニケーションスキル」であり、それはビジネスコーチングの構成要素の一部です。ビジネスコーチングを組織に対して継続的かつ効果的に実施していくことで、組織のパフォーマンスを高めることが可能になります。

企業における人間関係を深いレベルで構築する  
 企業活動の障害となっている「見えない問題」を明確化し、解決する  
 組織を、持続的かつ自発的に成長できる「体質」に大胆にシフトさせる

パーソナルコーチングとビジネスコーチングの違いは図1-1で示した通りであり、組織における上司のリーダーシップをパーソナルコーチングの手法を取り入れて強く意識しているのがビジネスコーチングと言えるでしょう。

### < ビジネスコーチングとは >

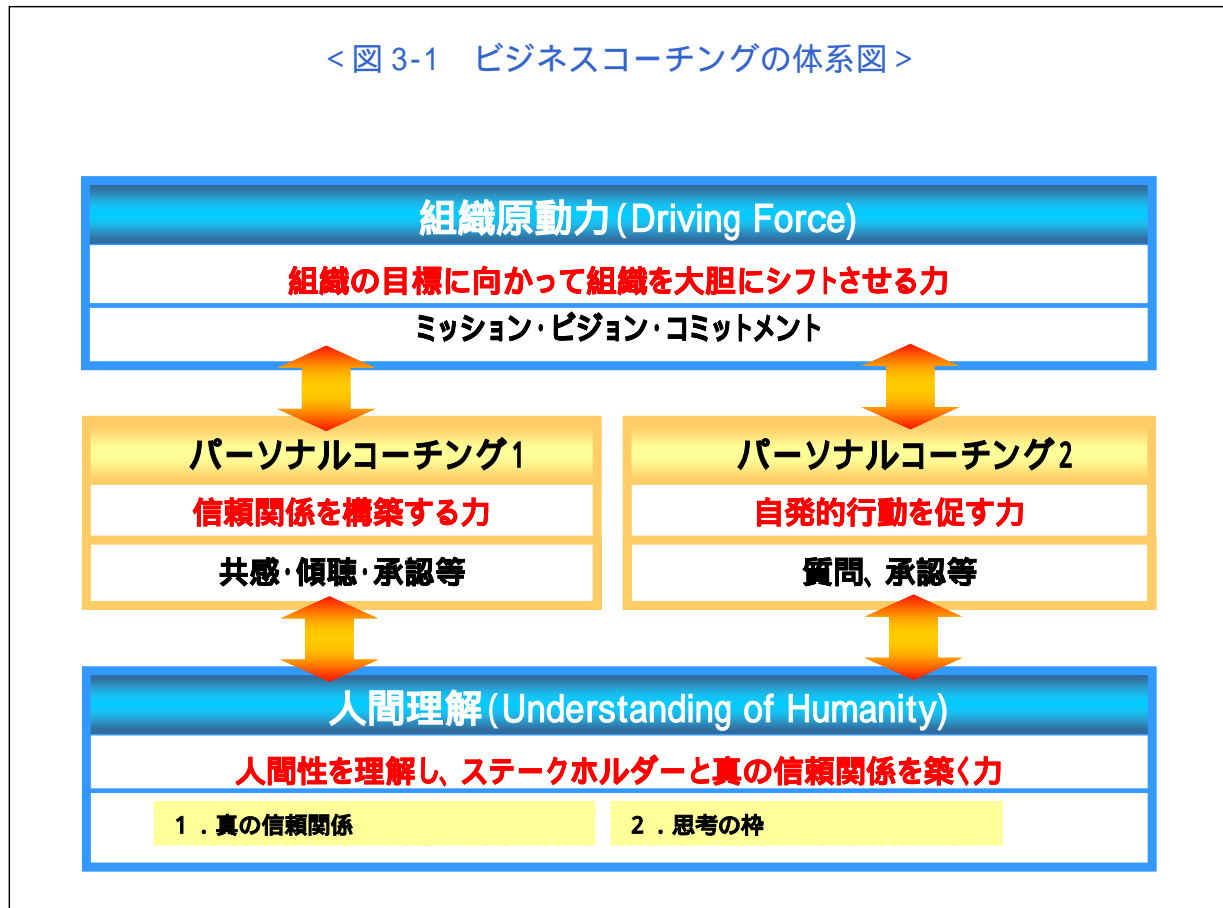
人間理解  
 組織原動力  
 パーソナルコーチング（信頼関係を構築する力）  
 パーソナルコーチング（自発的行動を促す力）

の4つの領域に分かれます（図3-1）

この図では、パーソナルコーチングを用いて人間関係や周囲との協調を図ったり、企業の理念やビジョンに向かって組織を一つの方向に向かわせるというイメージを表しています。パーソナルコーチングを継続的に活用して組織原動力を最大限引き出すのがビジネスコーチングなのです。

では、その組織原動力について解説していきます。

<図3-1 ビジネスコーチングの体系図>



### >>>組織原動力向上に必要な要素

強い組織であることの条件は、強固なミッションを土台としたワクワクするようなビジョンを掲げていることです。年度初め（期首）に作られていることが原則です。明確なミッションとビジョンが存在して初めて目標やターゲット、組織に対するコミットメントが明確になります（図3-2）。

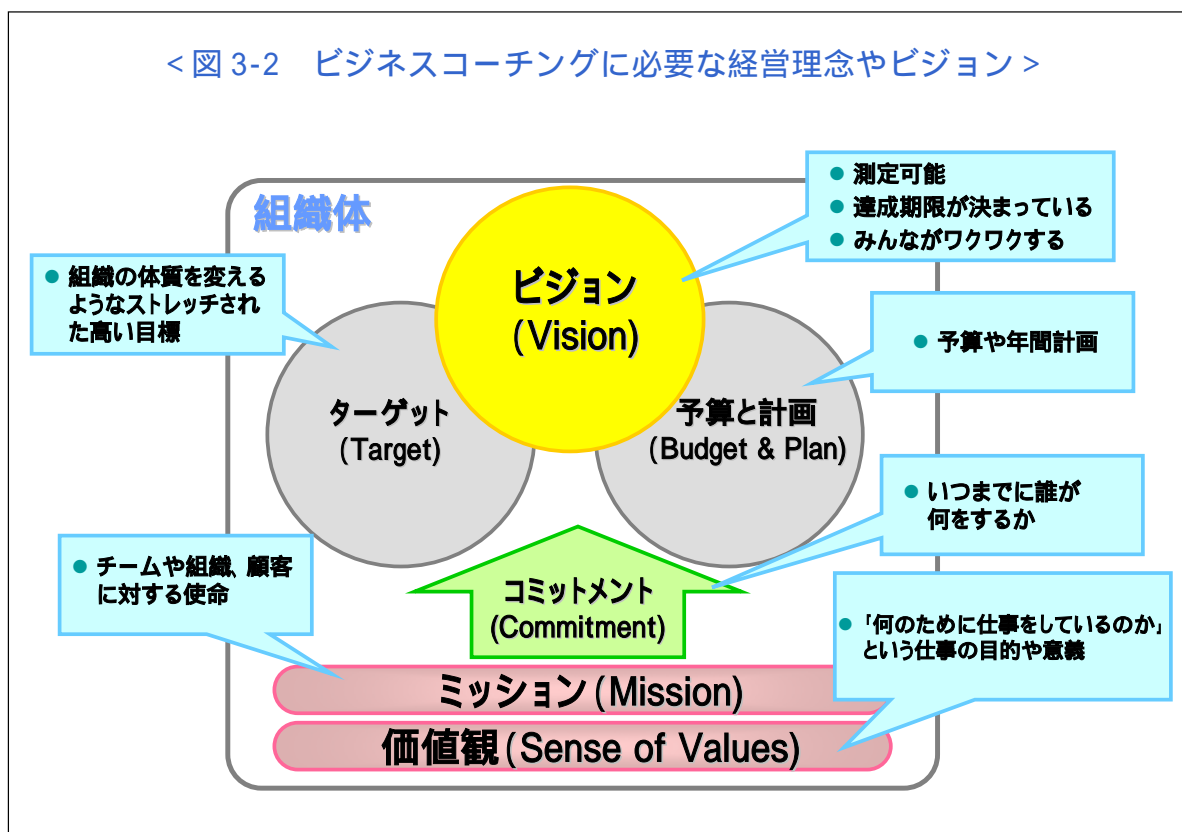
#### （1）ミッション・価値観

企業には経営理念があります。経営理念の多くは創業者の想いが入ったものでしょう。「こういう企業であるべき」「に貢献」というような表現で明文化しているケースも多いと思われます。いずれにしてもこのような経営理念は従業員の行動やその上司の意思決定に非常に大きな影響を与えます。即ち、部下が判断に迷っていたら、上司はこの経営理念を部下に再確認させて答えを導かせるのも有効な手段です。

ミッションとは企業の存在意義というように訳されますが、企業内の組織単位でもミッションを設定するのが好ましいでしょう。この部門は企業にとってどんな存在価値があるのか、企業業績にどんな形で貢献していくのかといった使命が明確であれば、その後のピ

ビジネスコーチングにおいても一貫性を持ったコミュニケーションが可能となります。

また、価値観については、何のために仕事をしているのかという目的や意義を指しますが、当然従業員によってこの価値観は異なります。しかし価値観はミッションと密接に連動します。価値観がまちまちであれば、それに基づく行動も一貫性がなくなり、上司の意思決定や部下とのコーチングも経営理念と整合性が取れなくなります。従業員は自分の価値観を大切にしながらも、相手の価値観を尊重する受容力を持ち合わせることで、組織原動力を引き上げるために必要なことです。



## (2) ビジョン

ビジョンというのは、各人の心に思い描かれた最高の状態にある組織の姿です。経営理念よりも短期的でより明確なゴールという形で具体的に記述されます。即ち、ビジョンの条件は、下記のような項目に当てはまるものである必要があります。

### <ビジョンの条件>

- 測定可能
- 達成期限が決まっている
- 従業員がワクワクする

そしてビジョンを達成したら得られることを明確にすることが、個人の自発的な行動を促し、しかも組織のビジョン達成の姿も同時に組織内で共有することで、組織目標と個人目標が連動し、組織原動力となっていくのです。

### (3) ターゲット

高いハードルを設定し組織の体質を革新するようなゴールのことです。例えば前年比150%を達成するというゴールであれば、既存の組織や体質では達成不可能ですので、組織の革新が必要になります。これを設定した場合には一歩間違えれば組織崩壊に繋がりがねませんので、組織の操縦が難しくなる反面、成功した場合には持続的な競争優位性が確立されていますので、ハイリスクハイリターンな項目といえます。

### (4) バジェット

予算や年間計画といった定量的な目標です。大抵の企業はこの予算が存在すると思います。ポイントはミッションやビジョンと整合性が取れているかということです。整合性を取るための手法としてビジネスコーチングを用いるのは非常に有効です。

### (5) コミットメント

ビジョン、ターゲット、バジェットのうち1つを達成するために、個人レベルで行動計画と結果を確約することがコミットメントの定義です(図3-3)。

<図3-3 コミットメントと説明責任>

	定義	作成・運用上のポイント
■ コミットメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ミッション、ビジョンを達成するために、確約すること</li> <li>● 確約した内容</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自発的に決める</li> <li>● 誰が、いつまでに、という <b>担当者と期日を明確にする</b></li> <li>● 具体的な<b>数値</b>で示される (例えば、「毎週月曜日の朝8時から2時間、全社員が参加するミーティングを行う」等)</li> </ul>
■ 説明責任	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>組織の目標達成のために</b>、リーダーがメンバーに対してチームの方向性を説明する義務</li> <li>● <b>行動結果に対して</b>、うまくいったこと、うまくいかなかったことを明確に説明する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コミットメントをチームメンバーに対して説明する</li> <li>● リーダーは、メンバーがコミットメントを実行できなかった場合のフォロー(原因の把握、次のアクションの明確化)を忘れずに行う</li> </ul>

コミットメントはパーソナルコーチングによって従業員個人が自発的に設定します。自発的に設定することで自発的な行動にもつな갑니다。そしてそれは定量数値で測定可能なものであり、期日も明確にしておきます。しかし、社内でコミットメントを取ろうとしても、上下関係や部門のパワー格差などでなかなか思うように進まないことがあります。その場合はコンサルタントのような中立的な立場の人間を活用すると効果的です。

説明責任は、まず上司が組織の目標や方向性を説明する義務があり、それに対する行動結果の内容を説明する義務の2つがあります。

### >>> ミッションやビジョン、ターゲットの伝達

ミッションやビジョン、ターゲットを組織へ伝達する形態としては、エンロールメントとコントロールの2種類があります(図3-4)。

<図3-4 エンロールメント v s コントロール>

	定義
■ エンロールメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ワクワクするようなビジョン・ターゲットをメンバーに伝え、<b>組織を成功させるため</b>に、ビジョン、ターゲットの達成に向かってメンバーを巻き込むスキル</li> </ul>
■ コントロール	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織のリーダーが、<b>自分自身の利益のため</b>に部下やチームメンバーを自分の思い通りに動かすために、指示命令し、言葉で操ろうとすること</li> </ul>

エンロールメントとは聞き慣れない言葉ですが、組織を動かすときにメンバー間の意思統一を図り、やる気を起こさせ、結果としてポジティブな集団が目標に向かって動き出すような仕組みです。これは言うまでもなくビジネスコーチングそのものです。組織へ伝達するにはエンロールメントが効果的なのは明らかです。コントロールでは短期間に結果は出ますが、部下のモラルは低下し、企業風土も劣化してしまいます。したがって、上司は自己統制ができていなければ、効果的に組織に伝達することができないのです。

そして、これらを確認する場としてアクションミーティング、タクティックミーティング、オールメンバーミーティングの3つがありますが次章で見えていきます。

## 4 業績を向上させるビジネスコーチミーティング

### >>>形骸化したミーティング

企業には様々なミーティング（会議）があります。取締役会や経営会議、支店長会議、部課長会議など企業の規模と特性に合わせたミーティングが既に確立しています。

しかし、ミーティングが有効に機能しているかと問われれば即答できない役員や従業員も少なくないと思います。高い人件費の人間を長時間拘束し、発言するのはごく一部の人で、しかも決めるべき事項がなかなか決められないといった悩みをお持ちではないでしょうか。

この要因は幾つか考えられますが、多くのケースに共通する要因の一つに、議題や出席者の認識の一致が図られていないことが挙げられます。

### >>>ビジネスコーチングの手法で業績に結びつくミーティングを

なぜビジネスコーチングの手法を使えば業績に結びつくミーティングが可能になるのでしょうか。その理由は以下の通りです。

#### <業績に結びつくビジネスコーチミーティング>

ビジネスコーチングでは、ミッションやビジョンを共有させるため、議論や意思決定のブレが小さい

ビジネスコーチングでは、部下自身が目標設定と目標に向かうための行動計画を立てるので、議論すべきテーマがあらかじめ分かっている

しかもその目標はミッションやビジョンと整合性が取れている

ミーティングがポジティブ思考で進められるので、建設的な意見が出やすい

そして、時間軸や重要度によってミーティングを分類すると、より具体的なイメージをもってミーティングに臨むことができます。ビジネスコーチングではそのミーティングを3つに分類しています（図4-1）。

<図 4-1 組織原動力強化のためのミーティング>

ミーティングの種類	ミーティングの目的	参加者		主なテーマ	開催頻度 / 実施時間
		パイロット チーム	全員		
<b>アクション ミーティング (PM)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織のミッション・ビジョンの浸透</li> <li>● 行動がターゲット・目標とずれていないかを確認</li> </ul>		×	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ビジネスコーチングシートの確認</li> <li>● 今週の重要テーマの共有</li> <li>● コミットメントリストの進捗確認と見直し</li> </ul>	毎週1回 / 30～120分
<b>タクティック ミーティング (TM)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 根本的な問題の発見と解決策の策定</li> <li>● 3ヶ月～6ヶ月間の戦略策定</li> <li>● 最適なチームの編成</li> </ul>		×	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 6ヶ月間の戦略</li> <li>● 言えない問題</li> <li>● 即実行でインパクトあること</li> <li>● カテゴリーとリーダーの選択</li> <li>● コミットメントのリスト作成</li> </ul>	約3ヶ月に1回 / 240分
<b>オールメンバー ミーティング (AMM)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織の目標の理解</li> <li>● 問題点の解決策の共有</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>● ビジネスコーチングシートの共有</li> <li>● 成功事例の共有</li> <li>● メンバーの承認</li> <li>● 上司からの説明責任</li> </ul>	毎月1回 / 60分

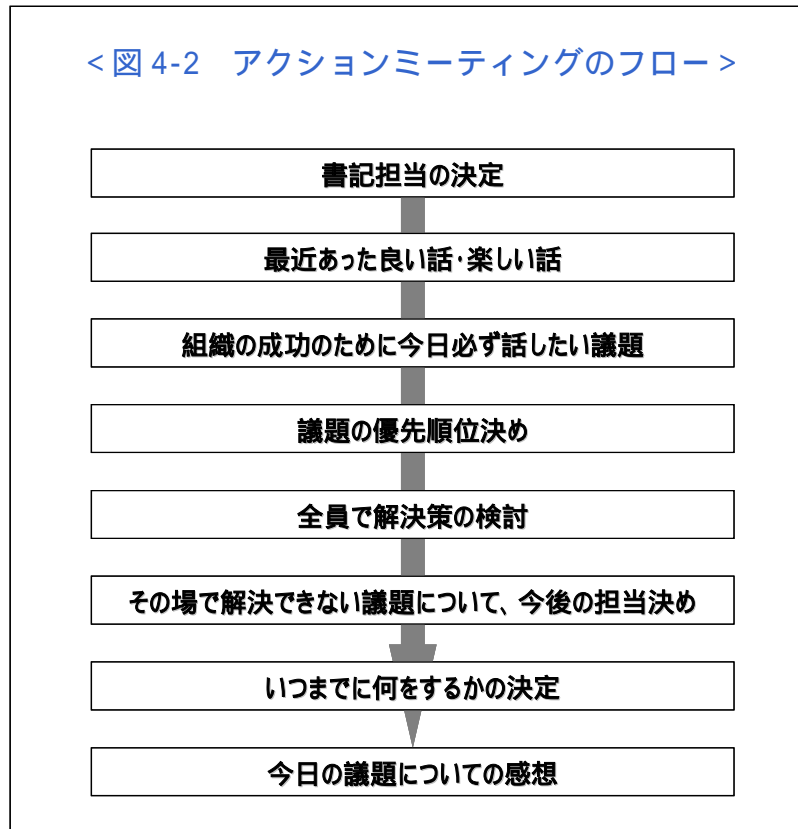
### (1) アクションミーティング

このミーティングはパイロットチームが参加し、組織のミッションやビジョンの浸透度を確認することが目的です。パイロットチームとは役員や組織長といった幹部の集まりです。ミーティングテーマはビジネスコーチングによって明確化された行動計画の進捗状況確認と共有です。このミーティングでは行動結果がミッション・ビジョンと乖離していれば、コミットメントの見直しの判断といった議論がされることとなります。

アクションミーティングのフローは図4-2のイメージになります。所々にメンバーの意見が出しやすい状況作りやポジティブ思考にするなどのコーチング手法が織り交ぜられています。

アクションミーティングは毎週実施され、優先順位の高い順に次の一手が決定されていきます。役員会や部課長会議といったミーティングのイメージです。

<図 4-2 アクションミーティングのフロー>



## (2) タクティックミーティング

このミーティングもパイロットチームが参加し、3ヶ月から6ヶ月（タクティック）の範囲で、解決すべき問題の解決策や戦略を策定することが目的です。アクションミーティングが各部門におけるコミットメントの進捗状況を週単位で確認するのに対し、タクティックミーティングはより長いスパンとなります。

したがって月単位で戦略遂行にあたるプロジェクトチームのメンバーやリーダーをこのミーティングで決定します。タクティックミーティングでは次のような項目をメンバーに発表させて、メンバーをポジティブ思考にしながら議論していきます。

### <タクティックミーティングでの発表項目例>

このミーティング（タクティックミーティング）で得たいことは何か  
最近楽しかったことは何か  
うまくいっていることは何か  
月 日までに何を達成したら大満足か（\*測定可能なもの）  
それが達成されたらどんないいことがあるか  
そのために何をするか  
誰と協力するか、誰にやってもらうか

達成する上での障害は何か、その解決策は何か  
人に言えない問題は何か、その解決策は何か  
大胆に組織を成功させる上での最重要テーマは何か  
そのテーマを達成するための優先順位（緊急度 / 重要度）は何か  
優先順位上位6項目のリーダー選定  
コミットメントリストの作成  
今すぐ自分を奮い立たせる一番のアクションは何か

### (3) オールメンバーミーティング

オールメンバーミーティングは、部下を含めた組織構成員が、組織の目標を理解し、問題点の解決策を共有するために月1回程度行われます。自分の属する組織がどんな状況にあるのか、どんな問題を抱えているのか、どんな成功事例があるのかといった情報を共有することで、組織の一体感を高めていきます。

### >>>まとめ

コーチングには、パーソナルコーチングとそれを組織に発展させたビジネスコーチングがあります。基本となるスキルは共通ですが、ミッションやビジョンなどを組織へ伝達し、目標や結果などを共有するためにビジネスコーチングを活用し、そのツールとしてアクションミーティングやタクティックミーティングといった場を活用します。一方パーソナルコーチングは、部下のやる気を引き出すために、部下自身から個人目標や行動計画を導き出させます。

これらの2つのコーチング手法を組み合わせることによって、組織原動力がアップし、活性化された強い組織に生まれ変わります。

弊社ではビジネスコーチングに関する研修やコンサルティングも承りますので、お気軽にご用命下さい。

---

本情報レポートは、平成18年9月5日に開催された弊社主催『ビジネスコーチング1日集中講座』（講師 ビジネスコーチ株式会社 代表取締役 細川 馨氏）の講演内容をベースに編集したものです。