

# Coaching

---

部下に「やらせる」から、「やってみたい」と  
思わせるスキルを上司が持っている。

## 公表されている「コーチング」導入企業



- NISSAN自動車
- ルイビトンジャパン
- マクドナルド
- 東日本鉄道
- ヤクルト
- 松下電器産業
- デルコンピューター
- デンソウ
- 日本郵便公社東京支社
- 
- 
-

## どんな人材を求めていますか？

経営者の方に聞きます

「どんな社員が欲しいですか？」

「自ら考え、自ら動く社員だよ」

社員の方に聞きます

「どんな上司の下で働きたいですか？」

「任せてくれる上司です」

共通項目は

「自立」、「自ら動く」、「任せる」 など、

ある企業では実際この通り、上司と部下の思惑が一致していて上手く行っている。

しかし又、ある企業では社員が「自ら動く」と、

「お前の仕事はこれだよ」

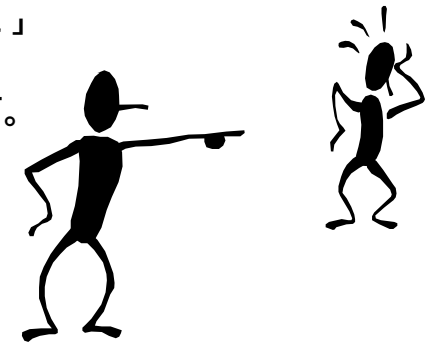
「組織で動いているんだから、余分な事はしないように」

「お前の考えじゃ、それ不可能だよ」

などの、**上司と部下の考えのミスマッチ**が生じているケースです。

このミスマッチ、ギャップを埋める最適の手法が

今、話題の「**コーチング**」です。



## 「コーチング」の歴史

- ・ 1500年代、イギリスでは馬車のことを「コーチ」と呼んでいた  
「大事な人を目的地まで送りどける」という意味があった
- ・ その後、家庭教師も「コーチ」と呼ばれた
- ・ スポーツの指導者も「コーチ」と呼ばれた
  
- ・ アメリカでT. Galwayがテニスのコーチから「インナーゲーム」を著す（1972）  
この本がビジネス界でも話題になり、「コーチング」がビジネスの中に取り入れ始められた
  
- ・ 1980年代後半、GEのJACK WELCHが「コーチング」をリーダーの  
必須スキルと認識し、静かなブームになる
- ・ コーチの養成機関がアメリカで生まれる（1992年）
  
- ・ 日本で1997年にプロのコーチの養成機関「Coach-21」が  
発足し、現在延べで約2000名のコーチをトレーニングしている
- ・ 2001年ごろから、外資を中心に日本でも企業の「コーチング」導入が始まる
- ・ 2003年、NHKなどマスコミでもとりあげられる（クローズアップ現代）

2005年以降には「コーチング」が日本でも一般的になると予測されている

# 「コーチング」が今なぜ、求められているのか？

## 世の中の変化：

明治維新、戦後に続く、第三の大きな変化が今、ここに来ている。

## 時代の大きな変わり目！

- 1、構造的デフレ
- 2、個人のニーズ、価値感の多様化
- 3、情報過多、情報の共有化
- 4、答えの不在
- 5、高齢化社会
- 6、年金問題と老後の不安
- 7、中高年のリストラ（中抜き）
- 8、成果主義／フラットオーガニゼーション
- 9、ハイストレス社会
- 10、女性の社会進出
- 11、不登校、ひきこもり、フリーターの増加

国も、企業も、個人も変わらざるを得ない状況、しかもその様々な変化がハイスピードで起こっている。



これに対して「**コーチング**」は何ができるのか？  
(コーチングが得意とする分野)

### 対個人

- 1、個別対応が可能である。
- 2、スポーツにコーチがついているようにあなたがコーチを雇いコーチとともに歩む考え方。  
(一人より二人で考え、行動に移す)

### 対組織

- 1、自ら考え、行動する力を養うことができる。
- 2、上司にコーチングスキルを持たせることによって、社員、チームの活性化をサポートすることができるスキル、思考力、実行力を引き出すことができる。

## 「コーチング」との出会い

- ・ 1999年初夏のこと
  - 退席する部下  
サンノゼにある会社の経営トップ層10数人と、食事をしていた若い男が立ち上がり、斜め前にいたその会社のCEOに目配せして、帰ってしまった。周りを見回すとさらに2人ほどが既に立ち去っていた
  - 謎解き  
次の朝、その若い男に聞いた彼はその晩、会社差し向けのコーチとの「コーチングセッション」があったのだと話してくれた
- ・ 日本でのコーチングとの出会い  
1999年9月、読売新聞に「コーチング」研修の記事が小さく載った  
10月にはそのトレーニングコース(Coach-21、CTP)に入った



## 「コーチング」と私

Texas Instrumentsに30年間、  
Novellus Systemsに1.5年在籍した  
そして「コーチング」に出会ったのは、私の退職後であった

### 残念に思ったこと(私の反省)：

この両社において、もし私が「コーチング的思考」を持ち、  
その「スキル」を持っていれば、  
「もっといい仕事ができ、とりわけ社員の育成に多くの貢献が出来た」  
のではないかということである



### 私のコーチングに対する今後のプラン：

「コーチング」の普及に、これからの人生をかけてみる

### 私のコーチングに対するミッション：

「コーチング的思考」とその「スキル」を一人でも多くの  
皆さんにお伝えし、使ってもらおう

# 「コーチング」とは

## 「コーチング」の基本的な考え方

- 1、 「答え」は相手の中にある
- 2、 問題や課題を解決する「能力」も相手の中にある

この「答え」や「能力」を相手から引き出す  
プロセスがコーチングである

## 「コーチング」とは

「相手の自発的行動を促す  
コミュニケーションスキル」

であるともいえる



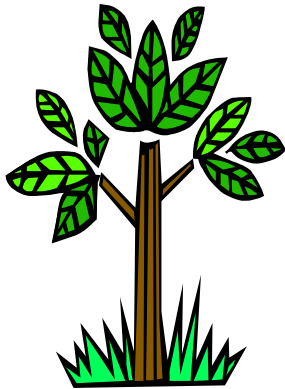


## 「コーチング」の人間観

「部下は課題を解決する  
『潜在能力』を持っており、  
それを**使える**存在である  
そして、  
部下は『**よりよい仕事**』を  
**常にやろう**と思っている」

上司が部下にこの気持ちで接するようになれば「コーチング」の  
“**地ならし**”がほぼ終わったこととなります

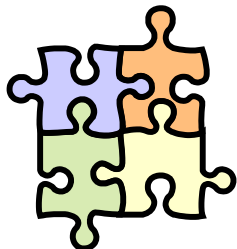
( NOTE : ”地なら”しをしないで種をまいても芽は出ません！ )



## 「コーチングスキル」

コーチングスキルは100以上もあるがその中で、特に重要な  
ベーシックスキルの7項目を実践してみる

- 1、「ラポール」をとること - - 心の掛け橋を築く、親しみや信頼感を上げる  
ペーシングとミラーリングからスタートです
- 2、「聞く」こと - - 部下がもっと話したくなるようなスキルを上司が持っている
- 3、「質問する」こと - - 部下に気づきを与え、行動を促すその質問力とは
- 4、「承認する」こと - - 部下をやる気にさせるその一言を持っていますか ?
- 5、「リクエストする」こと - - あたかも自分が考えたかのように振舞う部下がいる
- 6、「相手のタイプを知る」こと - - 苦手の人でも理解でき、自分も理解されるスキルとは  
さらにうまくいく
- 7、「コーチングフロー」を使ってみる - - フローに従えば、結果が見えてくる



## 「コーチング」はいかに機能するか

「コーチング」とは会話を通じて相手の「答」や「能力」を引き出していくことです

- ・人は話しをしながら自分の考えをまとめていく  
頭の中のコンピュータは高速回転と認識スピード
- ・他人と会話をすることによって心の中の自分を外へ連れ出すことができ、  
始めて認識できるとも言われている（心理学ではオートクライン効果という）
- ・一人でなかなかできないことが、「コーチ」を雇うことによって、やりたいことが明確になり、行動へと結びついていく



## 「コーチング」の特徴

コーチングとは「気分が良くなるような日常活動」を体系化したもの

- 1、アメリカから来たスキルの中では初めての現場の事柄を扱う  
ボトムアップ的スキルである
- 2、スポーツのコーチングから来ているので一般的に明るく  
宗教的なニュアンスがない
- 3、固定観念がないので世の中の変化のスピードに対し素早くフォローできる
- 4、今ある管理手法を認めた上で「コーチング」は共存できる
- 5、「コーチングスキル」を知ることは簡単ですぐ使えるが、奥もなかなか深い



## 「コーチング」導入で期待される効果

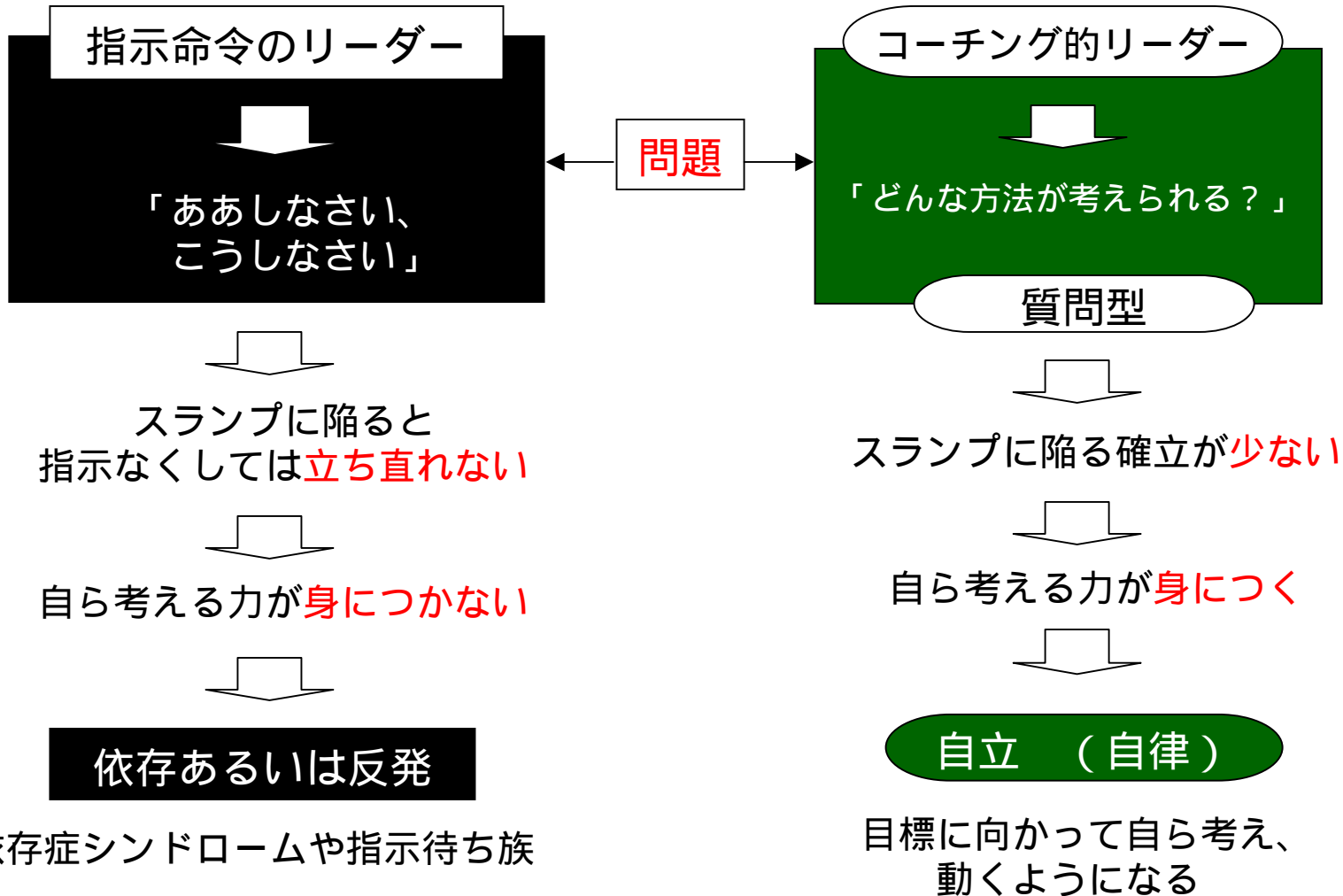
- 1、上司と部下のコミュニケーションがよくなる
- 2、部下が自立して、自ら考え、自ら動くようになる
- 3、上司は部下の管理が減って、自ら創造的な仕事ができるようになる
- 4、創造性が発揮される
- 5、自己責任で課題を捉え、解決するようになる
- 6、メンバーのコミットメントとロイヤリティーの向上
- 7、チームワークが良くなる

以上から、社内がより明るくなり、元気になる。

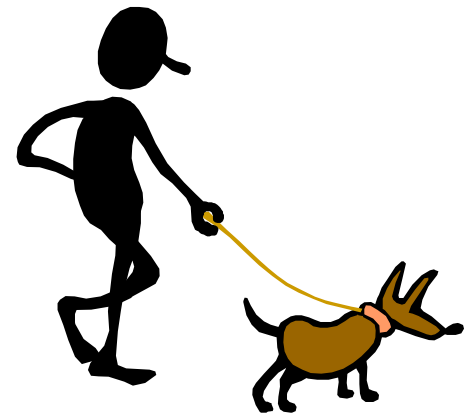
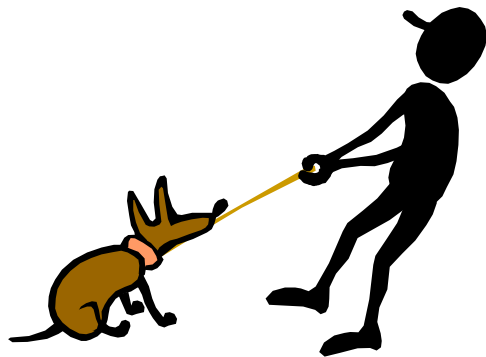
NOTE：副次効果として家庭内でのコミュニケーションが良くなったとの報告がかなりなされている。



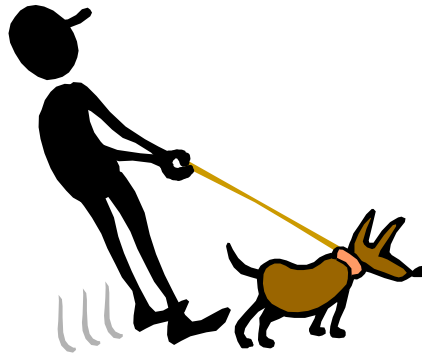
# 指示命令型リーダー vs コーチング型リーダー



## 依存症候群 : 指示待ち族



自ら考え、動くようになる

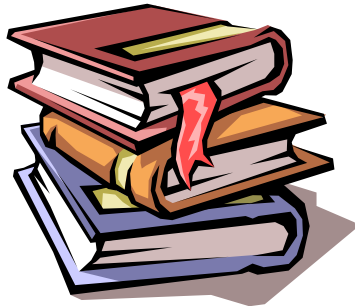


自ら考え、  
自ら動き、  
戦力となる



# 「コーチング」研修プログラム

- 1、**管理職向けコーチング研修**：グループコーチング研修  
「コーチングスキルを学んで、  
使えるようになる」  
ことが目的です



- 2、**エグゼクティブ コーチング**：個別コーチング  
コーチングを学ぶというより、  
「コーチを雇って、自分自身の  
パフォーマンスの向上をはかる」  
ことが目的です  
(ビジネス アスリートの考え方)



**目的：**管理職が「コーチングスキル」を学び、使えるようになること

- 研修人数 = 10 ~ 20人位
- Step - 1 **コーチング導入集合研修 = 1日コース / 2日コース**  
1日コース：コーチングの基本的考え方+基本スキルの実践  
2日コース：1日コースにスキルごとのロールプレーの追加  
**注：ここで終わってしまう研修が殆どで、これではなかなか根付かない**  
以降、つくばスペシャル版です
- Step - 2 **コーチング実践フォローアップ研修 = 3ヶ月実施（つくばスペシャルコース、オプションあり）**  
電話会議システムをフル活用する「実践サポート」です
- ・ 頻度 : 月2回
  - ・ 研修方法 : 電話会議システムを使った、実践サポートで指定した時間に指定電話番号に電話をかける（どこからでも入れます、九州からでも仙台からでも）
  - ・ 時間帯 : 午前、お昼休み、午後のいずれか
  - ・ 会議時間 : 45 ~ 50分程度
  - ・ 研修内容 : 先週どうだったか、今週どうするかをコーチを中心に討議します  
そこで次週の宿題(やることが)がここです
- Step - 3 **コーチング導入歯止め研修**
- ・ 集合研修1日コース  
アセスメント評価表をベースにアセスメントを行います

目的：管理職が「コーチングスキル」を学び、使えるようになること



## ・ スキーを習う

- 1、本を読む
- 2、スキーの上手い人の話を聞く
  - - - - - 滑れたつもりになる。
  - - - - - 本当に滑れるように成るには
- 3、ゲレンデにでる
- 4、繰り返し練習、転ぶ
- 5、やっと滑れるようになる

## ・ 部下と上司の主なテーマ

- 1、双方のコミュニケーション向上
- 2、部下の創造性の発揮
- 3、部下の自立、やる気向上
- 4、部下のコミットメントの向上
- 5、同僚や上司とのコミュニケーションの向上
- 6、業績の向上
- 7、会社の目標達成

## 「エクゼクティブ コーチング」

経営者、幹部、幹部候補生などに対して  
個々の実情,個性に合わせた  
「個人向けのコーチング」  
で以下のようなテーマを扱う

- 1、リーダーシップの強化
- 2、決断力を磨く
- 3、人間関係の向上
- 4、コンフリクトに対処する
- 5、聞く耳をもつ
- 6、話相手になってもらいオートクライン効果を利用する
- 7、業績改善のヒントをつかむ
- 8、仕事の環境整備のヒントをつかむ
- 9、会社と家庭のバランスを考える
- 10、健康の価値をどう考えるか

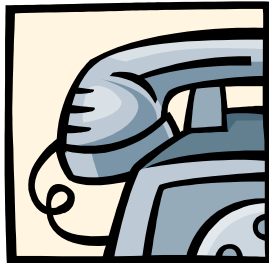


## 「エクゼクティブ コーチング」の実際

**目的：**エクゼクティブがコーチを雇い、自身のパフォーマンスの向上をはかること

対象者：社内でのトップパーフォーマーの方、取締役、社長など個人が対象

コーチングポイント： ヒントや異なる視点からのアドバイスなどがメインになる  
ただ「話を聞いて欲しい」と言うだけのこともあります  
ほとんど自ら喋って、答えを出していきます



- ・人数 = 5 ~ 10人位を選抜
- ・期間 = 3ヶ月を1クルー（随時更新）
- ・コーチング方法 = 電話にて行います（最初面談あり）
- ・時間 = 30分程度でコーチを受ける方から  
決められた日、時間に電話をかけてもらいます
- ・回数 = 週1回、月4回




NOTE：アメリカではこのコーチングをインセンティブとして、使っているところが多い

次のような項目の検討はいかがですか？



- A、お試しコーチングを研修担当者にやってほしい  
( 1 ~ 2 時間くらい)
- B、取締役会で検討してみたいので、  
「コーチング」とは何かのブリーフィングして欲しい  
( 1 時間程度)
- C、経営幹部にコーチング研修を先ずやってみてほしい  
( 3 時間 ~ 5 時間コース)
- D、ある部門を選ぶので、そこの管理職を対象に  
コーチング研修を実施してほしい  
ここで成果を見てから、全社的に考えたい  
( 導入部、 1 ~ 2 日コース)
- E、エクゼクティブ コーチングを検討したい
- F、その他の要望、何かあれば？

## 「コーチング」導入計画（素案、例）

	項目	タイミング(2004年)
	1、経営トップ層に「 <b>コーチングとはなにか?</b> 」の研修 半日(3時間程度)または1日(5~7時間)	4月~5月
	2、トップ層間で <b>導入すべきかどうかのコンセンサス</b> を得る 効果がないようであれば、ここで止めておく	4月
	2 - 1 . ある部門(営業、開発、製造など)を選んで <b>パイロット的に導入してその効果を見る</b> 2 - 2 . 効果があるようであれば、全社的に展開していく <b>(NISSANでは2800名)</b>	5月~7月
		8月

チーフコーチ : **松本光由**  
・ (財)生涯学習開発財団 認定プロフェッショナルコーチ  
・ Coach-21 サテライト コーチ  
・ 日本コーチ協会  
茨城チャプター長

コーチスペシャリスト : **西村雅司**  
・ (財)生涯学習開発財団 認定コーチ  
・ 日本コーチ協会  
茨城チャプター運営委員長

アシスタントコーチ : **林 知子**  
・ 日本コーチ協会  
茨城チャプター会員 (2004年2月現在)

