



コーチングスキル： リーダーの「ミッシングリンク」

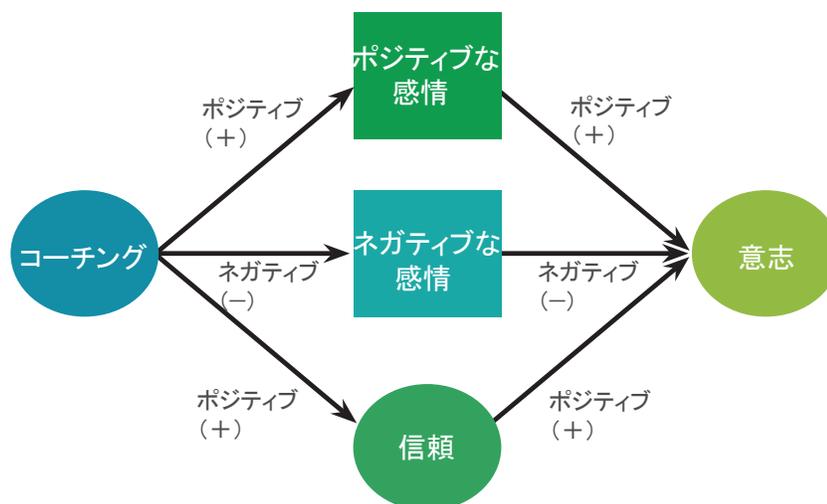
コーチングは長年、人材開発と組織開発に役立つ戦略と見なされて来ました。2006年刊行の論文「Keen to Help? Managers' Implicit Person Theories and Their Subsequent Employee Coaching」(仮訳:助けたい? 暗黙のパーソン理論とそれに続く従業員コーチング)(Heslin, Vandewalle, Latham 著)によると、マネージャーによるコーチングは従業員の育成と業績向上を促進し、生産性にプラスの影響をもたらすほか、従業員を指導し、仕事の能率を高めてプロジェクトやタスクをマスターさせる効果があるといえます。しかし、この論文の著者が指摘しているとおり、ほとんどの組織はマネージャーにコーチングの行動を取り入れ、活用してもらうことに苦戦しています。リーダーによるコーチング行動の影響を詳しく理解していただくため、The Ken Blanchard Companies® の研究者たちは、リーダーのコーチング行動とその結果として生じる信頼、感情、フォロワーの就労意思との相関関係を突き止める調査に乗り出しました。図1の仮説に基づく経路モデルをご覧ください。

ほとんどの組織は、マネージャーにコーチングの行動を取り入れ、活用してもらうことに苦戦しています。

研究の仮説は以下のとおりです

1. コーチングと信頼、およびコーチングとポジティブな感情との間には正の相関を示す経路がある。
2. コーチングとネガティブな感情との間には負の相関を示す経路がある。
3. 信頼と就労意思の間には正の相関を示す経路がある。
4. ポジティブな感情と就労意思の間には正の相関を示す経路がある。
5. ネガティブな感情と就労意思の間には負の相関を示す経路がある。

図 1 - 仮説に基づく経路モデル



人事部、人材開発部、管理職、非管理職を含む約1,850名が本調査に参加しました。これらの回答者は、米国内・外組織の社員を代表するものです。回答者の人口統計学的内訳については、別表1を参照してください。調査はQualtricsソフトウェアプラットフォームを用いて配布されました。回答者は随時、調査への参加を取りやめることができるものとし、データはRMediationとMplusプログラムを用いて解析されました。

調査では、正当性が証明されている評価尺度を複数使用して、コーチングのさまざまな特質、信頼、感情、意思(例: 組織に留まる意思、組織のために一層の努力を尽くす意思、組織を支持する意思、高いレベルで仕事を行う意思、組織の良き市民であろうとする意思など)を測定しました。

コーチングに使用した測定基準はHeslin他が開発した「Employee Coaching Measure(従業員コーチング測定基準)」で、定義に盛り込まれた行動には、Facilitation(円滑化)(相談役としての役割、直属のメンバーの発案の手助け)、Inspiration(鼓舞)(直属メンバーの改善能力に信頼を表明、継続的な成長と改善を奨励)、Guiding(案内)(ガイダンスやフィードバックの提供、改善領域に関する建設的フィードバックの提供など)が含まれていました。

10項目を、「全く当てはまらない」から「非常によく当てはまる」までの5段階のリッカート尺度で評価しました。

感情の測定には、Watson（ワトソン）とClark（クラーク）が開発したPANAS（The Positive and Negative Affect Scale）が用いられました。意味差判別法を用いるPANASには、「Upset（うろたえた）」、「Alert（機敏な）」、「Inspired（鼓舞された）」、「Nervous（ぴりぴりした）」などの10個の項目があり、「全く当てはまらない」から「非常によく当てはまる」までの5段階のリッカート尺度で評価します。

感情的信頼（「職場で直面している困難について自由にリーダーと話し合うことができ、リーダーが自分の話に耳を傾けてくれることを確信している」と）と認知的信頼（「リーダーの実績を踏まえれば、リーダーの能力と仕事の手はずを疑う理由はないと思う」）を測定するには、11項目から成るMcAllister（マカリスト）の信頼尺度が使用されました。この尺度では、回答候補を「全く同意できない」から「非常に同意できる」までの7段階のリッカート尺度で評価します。

ブランチャードのWII（Work Intention Inventory: 就労意思目録）も使用されました。WIIでは、組織のために一層の努力を尽くす意思（「自分の職務と関係ない仕事を自発的にする意思がある」）、高いレベルで仕事を行う意思（「自分の業務目標をすべて達成するために効率的に働くつもりである」）、組織を支持する意思（「この組織について好意的に家族や友人に話すつもりだ」）、組織に留まる意思（「他からもっと魅力的な条件を提示されてもこの組織に留まるつもりだ」）、組織の良き市民であろうとする意思（「この組織の資産を尊重する意思がある」）などの5つの意思領域を測定基準としています。以前の調査でブランチャードは、このような就労意思から最終的に行動を予想できることを突き止めています。この5つの意思尺度のスコアが高い場合、前向きな姿勢と仕事に対する高いレベルの情熱が存在することがうかがえます。5つの意思尺度には項目が3つずつあり、「全くそうではない」から「完全にそうだ」までの6段階のリッカート尺度で評価します。

調査結果

解析に基づき、次の相関関係が裏付けられました。以下の最終経路モデルをご覧ください。図2を参照してください。

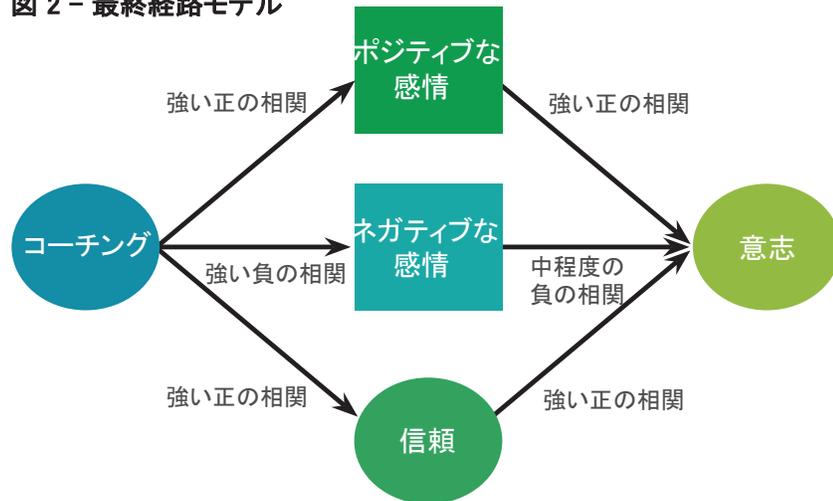
- ・ コーチング行動とポジティブな感情との間には、強い正の相関が見られます。つまりコーチング行動（円滑化、鼓舞、案内）を使用していると見なされるリーダーは、フォロワーにポジティブな職場感情を持たせ、ポジティブな雰囲気作りをしていることが明らかになりました。
- ・ コーチングと信頼の間にも強い正の相関があります。つまり、自分のマネージャーがコーチング行動を実践していると認識しているメンバーは、リーダーを信頼する傾向が高くなります。リーダーのコーチングとフォロワーの信頼の相関が特に強いことは特筆すべきことです。経路モデルの相関係数には含めませんでした。0.260を超える数値は強い相関を示すとされており、コーチングと信頼の間の相関は0.854と非常に高い結果となりました。
- ・ コーチングとネガティブな感情の間には強い負の相関が見られました。これは、自分のリーダーがコーチング行動を頻繁に用いていると認識している従業員は、ネガティブな感情が大幅に低い傾向があることを意味します。
- ・ その他、負の感情と意思の間にも中程度の負の相関が見られました。これは

コーチング行動（円滑化、鼓舞、案内）を使用していると見なされるリーダーは、フォロワーにポジティブな職場感情を持たせ、ポジティブな空気を生み出します。

ネガティブな感情のスコアが高い従業員は、組織に留まる意思、高いレベルで仕事を行う意思、組織を支持する意思、組織の良き市民であろうとする意思、組織のために一層の努力を尽くす意思に関するスコアが低いことを示します。

- ポジティブな感情と就労意思にも強い正の相関が見られました。これは仕事でポジティブな感情を持つと、ポジティブな就労意思が生まれ、組織のために要求されている以上の仕事をしたいという欲求へと発展していくことを意味します。
- 信頼と就労意思には強い正の相関があります。これはつまり、リーダーを信頼しているメンバーは、就労意思が高まるということになります。

図 2 - 最終経路モデル



自分のマネージャーがコーチング行動を実践していると認識しているメンバーは、リーダーを信頼する傾向が高くなります。

日々の管理におけるコーチングの役割の重要性

コーチング行動とポジティブな意思および信頼の間に強い相関性があるにもかかわらず、組織はマネージャーにコーチング行動を取り入れ、活用してもらうことに苦戦することがあります。

また、Helsinの調査によって、マネージャーが従業員にコーチングを行う際の質を高めるのにトレーニングが役立つことが裏付けられても、マネージャーにこのようなスキルを教えるために積極的なアプローチを取っている組織はごくわずかです。その結果、ほとんどのマネージャーがコーチング行動の発達や活用を実践しないままとなっています。Arnett(アーノット)とSparrow(スパロウ)が1,153の組織を対象に行った調査(2004年)によると、73%の組織において、リーダーがコーチングのトレーニングの最重要ニーズであると認識しているにもかかわらず、チームメンバーをコーチングするためのトレーニングを受けたマネージャーがいると答えた組織はわずか5%だったそうです。

さらにコーチングは、ほとんどのマネージャーにとって職務内容のほんの小さい部分を占めているに過ぎないようです。Arnett他の調査では、ほぼ半数の回答者がメンバーのコーチングに費やす時間は全体の10%未満としています。現在の職場環境では、マネージャーは手持ち時間のもっと多くの比率をコーチング行動に充てるべきだと考えられています。

The Ken Blanchard CompaniesのMadeleine Homan Blanchard(マデレーン・ホームマン・ブランチャード)とLinda Miller(リンダ・ミラー)は、著書『Coaching in Organizations(仮訳: 組織におけるコーチング)』の中で、コーチングを「集中的な話

し合いによって業績や成長を加速化させる環境を作る意図的なプロセス」と定義しています。Homan BlanchardとMillerは、マネージャーがコーチになるためのトレーニングする際に、組織はコーチングの4段階プロセスを起動させるのに必要なスキルについて検討する必要があると助言しています。両著者は、コーチとしての能力を高めるためには、マネージャーは自らが持ち合わせる自然な傾向（相手に指図する、思い込みで判断する、自分が問題を解決してしまう）のいくつかを手放し、コーチング マインドセット（何を行う必要があるかを尋ねる、ブレインストーミングする、何かがおかしいと思ったら確認する、メンバーが問題を解決できるよう手を貸すなど）を取り入れる必要があると述べています。

4つの主要コーチングスキル

コーチングは話し合いを通じて行われます。Homan BlanchardとMillerは、正しいスキルを与えられたマネージャーは、メンバーとより効果的な対話ができると主張しています。これらのスキルは、人と結果の両方を重視し、明確さと肯定的な見方を高める働きがあります。

聴いて学ぶ

傾聴は、どのようなマネージャーにとっても最も重要なスキルの1つです。ベテランのマネージャーにとってもそうです。話を聴いてもらうと、直属のメンバーは「大切にされた」「話を聴いてもらえた」と感じるため、信頼が築かれます。深く有意義なレベルで話を聴くには、マインドセットを変える必要があります。効果的なマネージャーは、聴くことによってこれまで知らなかったことを学ぼうとします。異なる見解、新しいアイデア、気づきが得られる機会はないかと耳を澄ませます。相手や話し合いの助けになることを考えて聴きます。

傾聴の状況では、マネージャーは自分の狙いと意図に注意を払う必要があります。自分が助言をしたい、自分で問題を解決したい、類似した個人的体験を共有したいと思って聴いているのでしょうか？ それとも心を開き、相手が本当に何を言おうとしているのか、理解しようという意図を持って聴いているのでしょうか？ どのようなやり取りであっても、直属のメンバーが相手のときは、マネージャーは後者に徹することが大切です。他の行為はアクティブリスニング（積極的傾聴）とは言えないため、従業員にとっては苛立ちが募ります。効果的なマネージャーは相手が何を言っているのかに集中し、相手が「話を聴いてくれた」、「大切にされた」と感じ、課題を解決できると感じるように対応します。

気づきを引き出す

優れたコーチの資質を持つマネージャーは、メンバーの才能を引き出します。マネージャーは、メンバーが気づきやアイデアを共有して、プロジェクト、タスク、チーム全般が恩恵を受けられるような質問をします。

質問することは、マネージャーが従業員についての理解を深めるうえでも役立ちます。気づきを引き出す場合、過去よりも将来に集中し、相手を責めないようにすることが重要です。マネージャーは以下を行う必要があります。

- ・ 自由形式の質問をする
- ・ 過去に囚われず、前進することに集中する
- ・ 「Why(なぜ)」ではなく、「What(何)」、「How(どのように)」の質問を重視する

マネージャーは、自らが持ち合わせる自然な傾向（相手に指図する、思い込みで判断する、自分が問題を解決してしまう）のいくつかを手放し、コーチング マインドセット（何を行う必要があるかを尋ねる、ブレインストーミングする、何かがおかしいと思ったら確認する、メンバーが問題を解決できるよう手を貸すなど）を取り入れる必要があります。

- ・話し合いが終了した後、理解度を確認するために、メンバーに話した内容をまとめてもらうことを奨励する
- ・オープンマインドで接する

真実を伝える

ストレートに率直に接することは、誰にとっても難しいことです。相手を傷つけたり気を悪くさせたりすることを恐れて沈黙してしまうことが多い新米のマネージャーにとっては特にそうです。しかし相手に真実を伝えることは、うまくできれば両者にとって大きな力となります。

明確さを期すことによって有意義な行動を生み出すことが真実を伝えることの目標であり、真実を伝えることは、所見を共有したり、従業員の目標達成を助けるフィードバックを与えたりする機会となります。自分のマネージャーが真実を伝えてくれると従業員が確信していると、あらゆるフィードバックの信ぴょう性と有用性が高まります。そして最初の2つのステップ「聴いて学ぶ」と「気づきを引き出す」が上手に行われていれば、マネージャーは困難になりそうな話し合いを行う際に必要な信頼を勝ち取ることができます。聴いて学び、気づきを引き出すマネージャーは、真実を伝えることで信頼が培われ、マネージャーと直属のメンバーが正直に、かつ相手を尊重しつつ気持ちを分かち合う、安全な環境作りができることを認識しています。

信頼を表現する

自分たちを擁護し、支持してくれるマネージャーがいるメンバーは、全力を尽くし、最善の仕事を行う可能性が高くなります。メンバーの実力を認め、メンバーの貢献に対して敬意と積極的配慮を示すマネージャーは、自分が管理するメンバーの信頼を醸成しています。話の主題と相手を切り離すことは重要です。信頼を表現すると、マネージャーはどのような話し合いをする場合でも良好な関係を維持することができます。相手への信頼を表現すると、自信と熱意が育まれます。マネージャーは以下を行うことが重要です。

- ・メンバーが有する資質やスキルを強調する
- ・過去の成功談を引き合いに出す
- ・自信と熱意を育む
- ・必要に応じて支援する

コーチング プロセス

コーチングアプローチを取るマネージャーは、指導しているメンバーのニーズにマッチするさまざまなスキルと行動を持ち合わせています。Homan BlanchardとMillerの調査では、前述した4つのスキルを、「繋がる Connect」「特定する Focus」「動かす Activate」「まとめる Review」

行動で構成されるコーチングプロセスに重ね合わせて使用することを提案しています。「繋がる Connecting」は、マネージャーがメンバーを人間として大切に思っていることを示すことによって、信頼と親密な関係を築く際に役立ちます。「繋がる Connecting」は、気配りや関心が伝わる質問をするだけで十分な場合もあります。重要なのは、心が開かれていることです。心を開くとは、マネージャーがやり取りをしている相手を知りたいと願うことであり、相手が何を言おうとしているかを聴きたいと思うことであり、同時に自分のことも喜んで分かち合おうとすることです。メンバーとつながっているときに、大切にされていると相手に感じてもらうには、その瞬間に集中することが決め手となります。



「特定する Focus」では、マネージャーと従業員が話会うトピックを特定します。特定することで、マネージャーは気遣いを示し、詳しく質問をして直属のメンバーに最も重要な話し合いを成立させます。「今現在、最も差し迫っていることは何?」、「具体的にどのようなことをはっきりさせる必要があるのか?」などの質問をすると、トピックを特定するのに役立ちます。「特定」にコーチングの話し合いの半分が費やされることもあります。コーチング行動を効果的に活用するには、必要に応じて方向性を変更しなければならないことを認識することが重要です。それをする1つの方法として、行動に移す前に特定のトピックを確認する方法があります。時間を割いて話し合いの正しいトピックを確立すれば、時間を確実に有効活用できると共に、従業員も何らかの有益な収穫を手にして話し合いを終えることができます。トピックがうまく確立されないと、解決すべき問題を間違えたり、最悪の場合、双方が時間を無駄にしたと感じる結果になりかねません。

「動かす Activate」では、マネージャーとメンバーが行動プランを策定するために協力します。「動かす Activate」ステップでは、ブレインストーミング、シナリオ作成、誰かへの相談などを行い、結果として従業員が尽力する具体的な行動の一覧が作成されます。行動が決まったら、マネージャーはこの行動がぶれないための質問をし、「先に進むために他にしなければならないことは?」「障害に遭遇したときにはどうするつもり?」、または「頼りにしていたメンバーが協力してくれないときにはどのように進めるつもり?」などの質問をして、責任範囲を確認します。このような質問をされることで、直属のメンバーはこの先の行程を考え、事前対策として問題解決戦略を作ることができます。

「まとめる Review」では、明確な合意事項と責任範囲を確認します。ここでは、どのような行動と成果が期待されているかに関して両者が合意していることを確認することもできます。マネージャーはチームメンバーにまとめをしてもらうよう働きかけます。マネージャーではなくチームメンバーがまとめをすると、賛同、明確さ、また最後までやり遂げる確率が高まります。

結論

商業文献と学術文献のいずれにおいても、マネージャーがコーチを務めることによる望ましい結果について説得力のある主張が展開されています。コーチングは、フォロワーの信頼、感情、就労意思、ひいては業績と生産性にもプラスの影響をもたらします。

しかし、コーチングに必要なマインドセットと行動に関する適切なトレーニングを受けていないリーダーが、一足飛びにコーチになれると考えるのは、認識が甘いと言えるのではないのでしょうか。ArnottとSparrowの調査では、マネージャーがコーチとしての資質を高めるために必要としているものと、マネージャーが実際に受け取っているものとの間には明白な隔たりがあることが明らかになっています。

この論文では、コーチングを強力な管理ツールであることがわかりました。組織はマネージャーが効果的なコーチング行動を実践するために導入する必要な、適切な社風、トレーニング、サポートを開発し、これを促進することができます。

和訳：ブランチャード・インターナショナル ジャパン

別表 1

回答者基盤の人口統計学 内訳

マネージャー/非管理職

マネージャー	66%
非管理職	33%

性別

男性	41%
女性	58%

生まれ年の内訳

1926～1942年生まれ	0.5%
1943～1960年生まれ	30%
1961～1981年生まれ	60%
1982～現在	9%

学歴

GED (一般教育検定合格)	3%
高校卒業	9%
2年制大学卒業	9%
4年制大学卒業	34%
大学院修士号	39%
大学院博士号	8%

参加組織の拠点

豪州/ニュージーランド	2%
カナダ	4%
欧州	13%
アフリカ/中東	2%
ラテンアメリカ	3%
米国	68%

Blanchard
INTERNATIONAL
J A P A N

〒151-0051

東京都渋谷区千駄ヶ谷3-12-8 ル・グラン原宿

(株) ビーブルフォーカス・コンサルティング

TEL: 03-5771-7073 (ブランチャード事業部)

FAX: 03-5771-7072

E-mail: info@blanchardinternational.jp

詳細はHPをご覧ください

www.blanchardinternational.jp

Coaching Skills: The Missing Link for Leaders