

エンパワーメントとコーチング ～エンパワーメントのソフトな側面に焦点を当てて～

宮 脇 秀 貴

I はじめに

昨年はサッカーの世界カップの年ということもあり、新聞・雑誌・テレビなどでサッカーの日本代表チームおよびJリーグの各チームに関するニュースや記事を目にすることが多かったのではないだろうか。2006年8月現在の日本代表監督はイビチャ・オシム氏であり、2006年7月まで、Jリーグのジェフ千葉の監督を務めていた人物である。オシム氏は、現役時代、代表選手には選ばれたが、選手としては有名ではなかった。ところが、監督としては、弱小クラブをヨーロッパチャンピオンズリーグに出場させ、1990年のイタリアワールドカップでは、ユーゴスラビア代表をベスト8まで導いた知将である。

一方、このオシム氏の前任の監督といえば、選手としても世界に名を轟かせたジーコ氏である。彼は、ワールドカップでこそ優勝できなかったものの、「白いペレ」と呼ばれ、イタリアのセリエAで活躍し日本のJリーグでは鹿島アントラーズを優勝に導いた世界でも有数の選手であった。そのジーコ氏が監督として率いた日本代表は、2006年のワールドカップ本大会で予選敗退という結果に終わった。「名選手、名監督にあらず」とは使い古された言葉である。名選手といっても、必ずしも名監督になれるわけではない。なぜなら、名プレーヤーが監督になると、名プレーヤーが行ってきた練習方法と同じやり方を用いてすばらしい選手を育てることができるという幻想を皆が持つからである。播磨（2004）は、これをビジネスの場面に置き換え、これまでのビジネス界でも、管理職の人材育成の手法はスポーツコーチと同じ考え方で行われてきており、プレーヤーとして有能だった人が管理職となれば、名プレーヤーがうまく

いったのと同じやり方を受け継がせるために、監督となった名プレイヤーが選手に対して的確な指示・命令を行い、部下も同様に成功できるという考えを持ってきたと指摘している（19ページ）。さらに、播磨（2004）は、指導者が厳しく自分のやり方を押しつけてトレーニングを行ってきた組織では、いざ試合となった場合、想定外の様々な出来事に対して、選手たちはコーチの的確な指示がないと判断に迷い立ち往生してしまうという例をあげ、企業の選手である組織成員も、高度成長期のように景気が上向きで動きの穏やかな時代なら何とか乗り切ることはできたが、現在のような変化の激しいビジネス環境では、試合中に自分で考えて動けない選手は、大切なビジネスチャンスを逃してしまうと述べている（19ページ）。そして、桜井・日経情報ストラテジー（2006）は、ベースボール型マネジメントとサッカー型マネジメントを例にあげ、現代のマネジメントスタイルは、状況に応じて監督が戦術を指示し、その指示を確実にこなすベースボール型マネジメントではなく、監督が全体を統括するものの、常に変化する状況に応じて現場が判断するサッカー型マネジメントの方が適合していると述べ、刻一刻と変化する環境の中で、ビジネスチャンスを掴み、不測の事態に迅速に対応するには、上司の指示を待つ時間はなく、現場の自律的な判断が非常に重要となっていると指摘している（147ページ）。つまり、現代の上司は、選手である部下が自律的に行動できるように、いかにサポートするかを問われているのである。

ところで、この「監督」という日本語を英語にすると「Coach」となり、日本語の発音だと「コーチ」となる。そして、日本では一般的に監督が監督業を行うことを、「Coach」の語尾に「ing」を付けて「Coaching」（コーチング）と呼び、監督である上司が、指導したり指図したりすることが「コーチング」という言葉になる。実際、野球やテニスなどで、監督が指導する場面を思い浮かべれば、何となくではあるが、日本人が持つ「コーチング」という言葉のイメージが想像できるのではないだろうか。

ところが、この「Coach」という単語の語源は、ハンガリー語の「Kocsi」で「馬車」を意味し、この言葉の由来はハンガリーのある地方の「Kocs」村という村の名前から付けられている¹⁾。そして、名詞としての「馬車」の意味が派

生し、人を目的地まで運ぶという動詞が生まれた²⁾つまり、もともとは「指導する人」ではなく、乗客を目的地に運ぶという意味を持ち、乗客を選手に見立てると、コーチは選手が目指す目的地まで選手を連れて行く存在であると解釈できる³⁾つまり、主役は「選手」であり、コーチは選手が目指す目的地へ選手が辿り着けるように、選手自身を「状況に合わせて、自分で考え自分で行動できる選手」に育てることがコーチの役割となる。だが、実際にサッカーや野球で行われているコーチングは、細かなプレーに対する指示がほとんどである。これをビジネスの場面に置き換えても、管理者あるいは上司は、仕事を指示し、その仕事が出来たかどうかをチェックするコントロールがほとんどである。このような状況では、現場や部下はいくら仕事を任されても、任されれば任されるほどやる気を無くしてしまうのではないだろうか。

本稿では、コーチに当たる上司の視点から、部下が本来持っている可能性を引き出すコーチングを検討することにより、コーチングがエンパワーメントを促進し、組織成員の自律性だけでなく創造性を高める下地を作ることによって、どのように組織成員を活性化させているかを考察していく。また、この考察がコーチングによる組織や人の活性化をはかるエンパワーメント型マネジメントコントロールのしくみを解明することに繋がると考えている。

以下では、まず、エンパワーメントを促進するためになぜコーチングが必要になるかを、企業環境の激変とそれに伴うマネジメントスタイルの変化によるコミュニケーションの質と量の変化の視点から、エンパワーメントのソフトな側面に焦点を当てて検討していく。次に、本稿に必要な限りでコーチングの考え方やスキルを整理し理解する。最後に、コーチングの3つのケース分析を通

1) www.hungary.com を参照のこと。ちなみに、現在の英語の辞書では、大型4輪馬車や鉄道の普通客車と掲載されており、例えば、アメリカの鉄道である Amtrak の客車の側面には「Coach」と書かれている。

2) Evered & Selman (1989), pp. 31-32.

3) Evered & Selman (1989), pp. 31-32. 彼らによると、1840年代になるとイギリスオックスフォード大学で、学生が個人指導を行う教師のことをコーチと呼ぶようになり、それが発展して1880年代からスポーツ分野でコーチという言葉が使われるようになった。そして、ビジネス分野にコーチという言葉が入ってきたのは1950年代の頃である。

して、エンパワーメントならびにマネジメントコントロール・システムで用いられる会計情報とコーチングの作用の仕方およびエンパワーメント型会計情報のあり方を考察していく。

II コーチングによるエンパワーメントの促進を考える背景

本節では、エンパワーメントを促進するためにコーチングが必要となる背景を明らかにしていく。まず、企業環境の激変に伴うマネジメントスタイルの変化を取りあげ、これまで以上に上司と部下のコミュニケーションの量と質が求められる時代の中では、上司から部下への一方向の指示・命令型ではなく双方向の質問型のコミュニケーションによる関係性が重要になっていることを述べる。次に、Johnson (1992) の見解をもとに、エンパワーメントによる競争力回復の構図を、環境・戦略、組織構造およびマネジメントコントロール・システムの相互作用のプロセスを通して再確認し、エンパワーメントのハードな側面からエンパワーメントの促進要因を述べる。最後に、これまで見落とされてきた、上司と部下のコミュニケーション環境がもたらすエンパワーメントのソフトな側面に焦点を当てて、エンパワーメントの促進には、エンパワーメントのソフトな側面を補うコーチングが必要であることを検討する。以上を通して、コーチングかエンパワーメントを促進するための大きな要素であることを考察していく。

1. パワーシフト⁴⁾と現代のマネジメントスタイル

景気が徐々に回復してきたとはいえ、少し前までは、デフレ経済に多くの企業は苦しんでいた。物が売れないから、在庫をなくすために価格を下げて販売する。売上高という大元の収入が減れば当然、支出の中の大部分を占める人件費である給料・賃金や福利厚生費が削られる。企業にとって顧客である家庭の所得がさらに減少し、ものが売れなくなる。そこで、企業は再び価格を下げる。

4) Toffler (1990) を参照のこと。

表1 マネジメントスタイルの比較⁵⁾

	従 来	現 在
市場環境	プロダクトアウト志向	マーケットイン志向
市場（顧客）の答えを探索する重要人物	上司（管理者）	部下（現場）
組織構造	ピラミッド型	フラット型
コミュニケーションの方法	指示・命令型	質問型
人間関係	支配・従属的	協働的
人間観	X 理論的な人間観	Y 理論的な人間観

このような悪循環の中でも、業績を維持・向上させた企業がある。彼らは、価格を下げなくても売ることができるブランド力を持ち、付加価値のある商品を提供している。

このような企業は、顧客に最も近くで接している現場の情報に耳を傾けて、付加価値のある商品とそうでない商品を区別している。企業内部の上層部の考えを反映した商品ではなく、売り場や生産現場、営業担当者のお話をよく聴いて、それをもとに開発した商品でなければ顧客の心を掴むことはできない。今や市場の答えを探る主な情報を持っているのは、企業の上層部ではなく現場の人たちである。現場から情報を取り込むことができなければ、どうやって顧客に求められ、喜ばれる商品を提供できるだろうか。もちろん、事務手続きや人脈などの経験に裏打ちされたものを持っているのは上司である。だからこそ、企業は組織として、現場といかにコミュニケーションをとるかが重要なのである。

この表1は、榎本（2005）を参考にして、従来のマネジメントスタイルと現在求められるマネジメントスタイルを、市場環境、市場（顧客）の答えを探索する重要人物、組織構造、コミュニケーションの方法、人間関係および人間観

5) この表は、榎本（2005）の49ページを参考に作成している。

の6つの項目から比較したものである。

従来のマネジメントスタイルとは、市場はプロダクトアウト志向のもと、安くて品質のよいものを作れば売れる環境にあることから、顧客が求めるものを企業の上層部（管理者）も予想可能であり、それを部下は伝え聞き行動するスタイルであった。したがって、組織構造は、指示・命令が一方向に流れ、必要な報告を受けるというヒエラルキーを持ったピラミッド型の組織構造で十分であった。また、上司（管理者）が市場や顧客に対する答えを持っており、部下は考えることを必要とされず、指示や命令を忠実にこなすことが求められる指示・命令型のコミュニケーションが行われ、上司と部下は支配・従属関係にあった。この背景には、管理者が部下を見る時の人間観が、McGregor (1960) の言う X 理論によるものであり、基本的に人は生来仕事が嫌いである存在であり、強制や命令されなければ力を発揮しないという考え方によるものであった⁶⁾

ところが、市場環境が激変し、作れば売れる時代は終わり、顧客の多種多様なニーズに答えるマーケットイン志向のもとでは、現場が市場や顧客と接点を持ち、現場が市場（顧客）の答えを探る主要な情報を保持するようになった。そうすると、現場が持つそのような情報を吸い上げ、さらには管理者自身も市場に近づくために、組織構造は中間層をなるべく排除したフラット型の組織へ移行せざるを得ない状況となった。そうすると、企業のトップマネジメントと現場はもちろんのこと、各管理者と現場の距離が縮まり、あとは現場からどのように情報を吸い上げ共有するかが課題となる。これまでは、上司が答えを持ち、部下は上司の指示・命令をその通りにこなしていればよかったが、これからは部下が答えを持ち、部下の能力を伸ばすことが企業の業績の向上につながると考えられるので、上司の主要な役割は、部下の能力を伸ばし、部下が持っている情報をいかに引き出し、部下と協働していくかになる。そのために、企業が、あるいは管理者である上司が行わなければならないことは、部下との対話である。しかも、上司が部下に対して、「問い」を投げかけ、部下がその問

6) McGregor (1960, pp. 33-44.) (高橋訳 1970, 38-51 ページ) を参照のこと。

いに対する答えを提供するという「双方向的」な「質問型コミュニケーション」である（榎本 2005, 18 ページ）。つまり、上司がコーチングの考え方をもち、そのスキルを用いて、部下にとっての良いコーチになれるかどうか企業がととの鍵となる。

部下にとっての良い上司である管理者の最も重要な役割は、「コーチ」になることである。そのためにも、上司である管理者は、部下に対する人間観を、McGregor (1960) の言う Y 理論のように、人は仕事熱心であり、報酬などの条件が整えば、自ら進んで責任を取り、自発的に行動するという考え方に、心の底から変えなければならない。また、人は創造力が豊かで、努力を惜しまず、創意工夫を行う能力は殆どの人に備わっているという考え方を持たなければならない。このような意識の変革ができなければ、現在の企業を取り巻く環境の中では、現場を、ひいては企業を活性化させることは難しいだろう。

2. エンパワーメントによる競争力回復の構図

Johnson (1992) は『レリバンズ・リゲインド』の中で、競争力回復の方法として、トップダウン・リモートコントロールの1つの手段である会計コントロールを、現場のコントロールから排除し、ボトムアップ・エンパワーメントを行うという見解に転じた。その理由は、現場への会計コントロールの適用は、部分最適を招いており、また、アメリカ企業が競争力を維持し、収益力を高めるためには、組織成員の創造性を喚起して、顧客満足を得るよう動機づけることが重要と考えているからである。このようなボトムアップ・エンパワーメントを行うためには、数値結果を管理することではなく、数値結果に至るプロセスそのものをマネジメントすることが重要としている。

彼は、TQM により組織成員の創造性を高めるとともに信頼関係を築き、JIT により作業の流れを簡素化・合理化して、ボトムアップ・エンパワーメントをはかるべきであるとしている。

上記のような Johnson の提言に対して、宮脇 (1996) や谷・宮脇 (1996) で

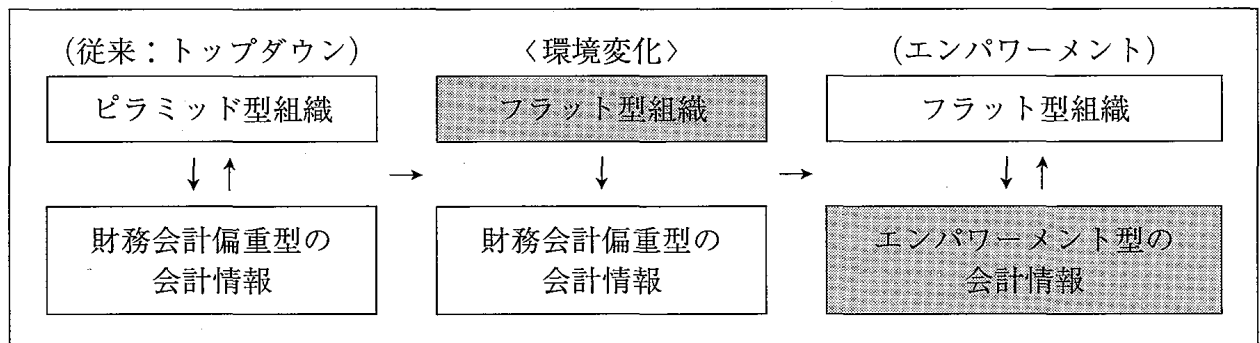
7) Ibid. pp. 45-57. (高橋訳 1970, 52-66 ページ) を参照のこと。

は、現場に、従来の財務会計を援用した会計コントロールの代わりに、エンパワメントを促進するための会計情報を用いることを提案し、その要件を示した。そこでは、次のような構図が描かれていた。

図1は、組織構造とマネジメントコントロールとしての会計情報の作用の仕方を描いている。左側は従来のトップダウン型の関係、中央は環境変化に伴って生じた組織構造と会計情報のギャップの関係、そして右側はエンパワメント型の関係を表している。組織構造とマネジメントコントロール・システムとの適合は相互に作用して決まってくるので(谷 1989)、市場環境の変化に伴いエンパワメントを促進するためには、組織構造が現場へ権限を委譲するフラット型組織へと変化し、それに適応してマネジメントコントロール・システムで用いられる会計情報も変化しなければならないことになる。図1の左側の従来のトップダウン型のピラミッド型組織では、安定した市場環境の中で、上から指示・命令されたことを的確にこなすことが求められ、定期的に会計スタッフが現場の会計データを集計し要約して、報告することで問題がなかった。また、このような会計情報を用いる組織構造としてはヒエラルキーが確定したピラミッド型の組織構造の方が有用性は高かったといえる。

ところが、顧客ニーズの多様化などに伴う市場環境の複雑化により、企業はなるべく現場に権限を委譲し、現場を自立および自律させ、市場に対する適応力を高める必要が出てきた。従来のトップダウン型の組織対応では市場に適合できなくなり、企業は徐々に組織構造をトップと現場の距離を縮めるフラット型へと移行した。そうすると、図1の中央にあるように、組織構造とマネジメ

図1



ントコントロール・システムとのミスマッチが起こり、エンパワーメントを促進することが難しい状況となった。

そこで、多様化・複雑化した市場環境に適合するために、図1の右側のように組織構造をフラット型に移行するのに合わせて、マネジメントコントロール・システムで用いられる会計情報も、現場がタイムリーに創造的かつ自発的なアクションを行うことができるようなエンパワーメント型の会計情報へ移行する必要性が出てきた。こうすることで、現場を自律させ、エンパワーメントを促進し、企業を活性化させるという構図が生まれたのである。

3. エンパワーメントのソフトな側面とコーチング

現代では、顧客（市場）とのやりとりの中で、これまでとは違う新しい出来事に遭遇した時、上司（管理者）は、これまで蓄積した知識やノウハウを用いて対応し、部下（現場）は言われたことを忠実にこなすという、今までの延長線上での対応ができないことが多くなった。その理由は、前述したように、顧客ニーズが多種多様化し、1つの製品のライフサイクルが非常に短くなり、インターネットなどの普及で世界中から欲しい物を手に入れられる状況の中では、ビジネス環境は刻一刻と劇的に変化するからである。こうなると、全てではないにしても古い知識やノウハウは陳腐化するだけでなく、顧客に接している部下（現場）が顧客（市場）の流行や情報を把握することになり、部下（現場）の迅速な対応が企業にとって非常に重要な要素となってくる。つまり、部下（現場）が自分で考え判断できるよう自立させ、そして、自律的に行動させる、つまりエンパワーすることが必須命題となった。

エンパワーメントを促進するために、まず、焦点が当たったのが、エンパワーメントのハードな側面である、組織構造のフラット化とマネジメントコントロール・システムで用いられるエンパワーメント型の会計情報の整備であった。上記の2.で述べたように、組織階層が減ることでトップと現場が近くなり、現場へ権限を委譲するだけでなく、部下（現場）の行動に影響を与える影響システムとして、エンパワーメント型の会計情報を用いることで、現場が臨機応変に対応し、自発的に行動を起こすことができる条件は整った。ところが、

一時的に現場は活性化するが、継続的に熱い気持ちを持ち創造的な活動を促すことができないことが多いだけでなく、全くエンパワーメントを促進できない組織も出てきた。その理由の1つとして考えられるのは、エンパワーメントのソフトな側面である、上司（管理者）と部下（現場）のコミュニケーションである。なぜなら、組織はフラット型組織構造へと変化し、現場へ権限を委譲するだけでなく、これまで以上に顧客（市場）の情報を最前線である現場から吸い上げなければならない状況にあり、その中では、これまで以上に上司と部下のコミュニケーションが大切になったからである。また、ピラミッド型の組織構造とは比べものにならないくらいにコミュニケーションが増すしくみの中で、大きく変わらなかったもの、あるいは変わりづらかったものといえば、上司が答えを持ち部下は命令に従うだけという意識であり、コミュニケーションの方法である。繰り返しになるが、コミュニケーションを促進するエンパワーメントのハードな側面は整ってもコミュニケーションが促進しないのは、エンパワーメントのソフトな面である上司（管理者）と部下（現場）の関わり方が、旧態依然としているからである。もしくは、ハードな側面の中に、このソフトな側面を埋め込むしくみが考えられていないからである。

以下では、まず、エンパワーメントのソフトな側面を補うものとしてコーチングを取りあげる。もちろん、本稿に必要な限りで、コーチングがなぜ、ソフトな側面からエンパワーメントを促進することができるかを考えていきたい。その後、組織として、このエンパワーメントのソフトな側面をいかにハードな側面の一部として取り込むかを、コーチングのケースを検討しながら考察していく。

Ⅲ コーチングとは

ここでは、本稿に必要な限りでコーチングの中身を整理しておく。コーチングのスキル面だけではなく、その考え方や前提条件など、コーチングがいかに上司と部下のコミュニケーション環境を変化させるかを検討していきたい。

以下では、まず、コーチングの定義とコーチングを行うにあたっての人の見

方に対する前提条件を述べていく。次に、コーチングの進め方であるコーチングの構造とコーチングの中で用いられる「問い」の重要性を述べ、最後に、コーチングスキルを紹介しておく。以上を通して、コーチングの基本的な考え方やスキルを理解し、コーチングというコミュニケーションのやり方を明らかにしていく。

1. コーチングの定義

コーチングとは、冒頭で述べたようにサッカーや野球の監督・コーチが選手を指導するという意味合いではない⁸⁾つまり、上司（管理者）が部下（現場）に指示・命令して指導するものではなく、また、上司（管理者）が部下（現場）を放任するものでもない。表1で示したように、主な市場環境がプロダクトアウト志向からマーケットイン志向に移行し、顧客ニーズの多様化に伴う製品ライフサイクルの短縮化やインターネットの普及により、企業が直面する市場環境がめまぐるしく変化する中では、安定した環境の下で培ったノウハウを持つ上司ではなく、顧客（市場）に接している部下（現場）が激変する市場（顧客）の答えを探すための情報を持つようになった。現場をパワーアップするためにピラミッド型組織からフラット型組織へ組織構造を変え、エンパワーメントが行われている。このような環境変化および組織構造の変化に伴い、従来のようにX理論的な人間観で部下を見て、上司（管理者）が部下（現場）を支配し従属させるような、指示・命令を基本としたコミュニケーションでは、企業は市場の変化に適応できなくなった。上司（管理者）は、部下（現場）をY理論的な人間観でとらえ、部下（現場）と協働し、部下（現場）に問いかけることで、部下（現場）の答え探しをサポートしなければならなくなった。さもなくば、顧客（市場）が持つ答え探しを上司（管理者）はできなくなるからである。つまり、コーチングとは、コーチである上司（管理者）が相手である部下

8) ティーチングとは、初めから答えを提示し、それを受け手に教え込むという一方通行のコミュニケーションであり、過度の指示・命令は本人の自主性を失わせる（桜井・日経情報ストラテジー 2006, 19 ページ）。

(現場)の可能性を引き出し、自分で考え行動し成長することを支援するという考え方でありスキルである^{9)~11)}

9) 国際コーチ連盟 (International Coach Federation) では、「職業としてのコーチングは、クライアントが生活、キャリア、仕事、組織においてすばらしい成果を生み出す手助けをする、継続的な職業上の関係です。コーチングのプロセスを通じて、クライアントは知識を深め、能力を高め、生活の質を向上させていきます。」と定義している (<http://www.coach.or.jp>)。

10) 他にはコーチングを次のように定義している。

- ・古川 (2004) では、コーチングとはリーダーが行うコーチングを「メンバーの内発的、自律的なモチベーションと行動を引き出して、メンバーの成長を支援する働きかけ」としている (175 ページ)。
- ・榎本 (2005) では、コーチングとは個人の自己実現をサポートするシステムである (28 ページ)。
- ・桜井・日経情報ストラテジー (2006) では、コーチングを「部下のモチベーションを引き出し、組織に高い生産性をもたらすための1つの手法」とし (3 ページ)、目標達成のために、必要な能力やリソースが何であるかを見つけ出し、それを本人に備えさせるプロセスであるとしている (4 ページ)。
- ・播磨 (2004) では、コーチングとは熟達者が後進を厳しく指導することではなく、むしろその対極にある考え方であり、相手の可能性を引き出し、自分で考え行動することをサポートするものとしている (22 ページ)。

11) カウンセリング、コンサルティングおよびコーチングの違いは以下のようにまとめられる (榎本・増田 2001, 78 ページ)。

まず、カウンセリングの主な対象は個人であり、プライベートやパーソナルな面を取り扱い、その目的は個人の心理的安寧にあり、答えを有しているのは基本的にカウンセラーになる。次に、コンサルティングの主な対象は組織であり、個人や家族の枠を超えるという意味でパブリックな面を取り扱い、その目的は組織の業績向上にあり、答えを有しているのは基本的にコンサルタントになる。最後に、コーチングの主な対象は個人と組織であり、パーソナルな面からパブリックな面までを取り扱い、その目的は心理的安寧を基盤に置きつつ社会面やビジネス面での向上であり、カウンセリングとコンサルティングの中間に位置し、答えを有しているのはクライアントであり、コーチはクライアント (相手) の中にある答えを引き出す役割を担うことになる。

	カウンセリング	コンサルティング	コーチング
対 象	個 人	組 織	個人・組織
領 域	パーソナル (プライベート)	パブリック	パーソナル パブリック
目 的	心理的安寧	組織の業績向上	心理的安寧を基盤に置 きつつ、社会面やビジ ネス面での向上
答えの所在	カウンセラー	コンサルタント	クライアント (相手)

2. コーチングの前提条件¹²⁾

コーチングの考え方の前提条件は、以下の3つである¹³⁾

- ①人は皆、無限の可能性を持っている
- ②その人が必要とする答えは、すべてその人の中にある
- ③その答えを見つけるためには、パートナーが必要である

まず、「人は皆、無限の可能性を持っている」とは、部下は皆、無限の可能性を持っているという前提である。私たち1人ひとりは今現在発揮している以上の能力や可能性をもともと持っていることを前提としている。また、部下と

12) 古川 (2004) や桜井・日経情報ストラテジー (2006) は、コーチングの前提条件として次のものをあげている。まず、古川 (2004) は、コーチングの基本姿勢として次の3つをあげている (175-176 ページ)。

①メンバーに対して強い関心を持つ

部下の力を伸ばし、育てたいという気持ちを持ち、そしてそれは可能であるという信念が不可欠である。あわせて、部下の人格を尊重することが大事であり、部下を手段や道具と見るのではなく、一緒にチームの活動を盛り上げ仕事の成果を目指すという姿勢が必要である。

②無条件の信頼

部下の可能性、能力、意欲、そして将来性などを信じることが大切である。

③リーダー自身の自己管理

誠実さ、倫理観、規則遵守および前向きな姿勢などは当たり前である。

次に、桜井・日経情報ストラテジー (2006) は、コーチングの3原則としてインタラクティブ、テラーメイドおよびオンゴーイングの3つをあげている (32-36 ページ)。

①インタラクティブ

言葉というボールでキャッチボールを行っている状態、つまり聞き手と話し手が交互に入れ替わっている会話が双方向のコミュニケーションである。一方通行のコミュニケーションを続けていると、相手は「間違えないように、言われた通りにやろう」と緊張し、新しいアイデアを出すことを考えなくなる。結果的に指示待ち族が増え、組織のパフォーマンスは落ちていく。

②テラーメイド

100人いれば100通りの考え方があるように、それぞれにあった方法を考える必要がある。

③オンゴーイング

目標設定後も、確実に達成するとは限らないため、継続的なフォローが必要になる。

13) 榎本 (2005, 32-47 ページ) の前提条件を引用している。

いう人間に対する人間観も、部下は仕事が嫌いで、上司が指示・命令しなければ動かない存在であるという X 理論の見方ではなく、部下は勤勉で条件さえ整えば自発的に働くという Y 理論の見方に立っている¹⁴⁾

次に、「その人が必要とする答えは、すべてその人の中にある」とは、部下が必要とする答えはすべてその部下の中にあるという意味である。ただし、部下の中にあってもその答えを部下が知っているとは限らず、多くの場合、その答えは部下の中に眠っている。これまで、答えは誰か上の人たち、つまり親、先生および上司といった立場にある人が持っているとして常に教えられてきたこともあり、多くの人は答え探しを封印してしまっていた。答えは自分の中にあると信じる事ができれば、自ら考え、自ら動くという自立的な考え方や動き方になる。部下自身が気づいていない答えを見つけ出すサポートを上司が提供することで、部下は自分の中に答えがあると信じられるようになっていく。

最後に、「その答えを見つけるためには、パートナーが必要である」とは、多くの部下が自分の中に答えがあることに気づいていないか、もしくは自分の中に答えがあること自体を信じていないので、上司は部下のパートナーとして、自分が答えだと思えることを与えるのではなく、部下の中にある答えを引き出す役割を担っているということである¹⁵⁾ 具体的には、部下に対して問いを投げかけることで、部下の中の答えを引き出していく。

14) 桜井・日経情報ストラテジー (2006) では、コーチングの最終目的は相手の目標達成だが、タスクやプロセスを管理すること以上に、一番大切なのは、相手を「人」としてとらえることであり、人と人として対等なコミュニケーションが交わされているコーチングには、喜びや楽しさが含まれていると述べている (36-37 ページ)。

15) 桜井・日経情報ストラテジー (2006) では、コーチは相手のアイデアやイメージを発展させるパートナーとして存在し、ふんだんなコミュニケーションにより、上司と部下という役割だけで話すのではなく、お互いに様々な考え方や感情を持っている「人」として会話を交わすことが何よりも大切であり、そうすることが部下 1 人ひとりの能力を伸ばすことにつながると述べている (36-37 ページ)。なぜなら、人が自発的な行動を起こすには、自分でアイデアを見つけ出し、そのアイデアを行動に移すためのアイデアも自分で見つける必要があり、上司がパートナーとして対話することで、目標のイメージや行動のイメージを具体化させ、行動へのハードルを低くすることができるからである。

3. コーチングの構造

コーチングの構造は、まず目標を設定¹⁶⁾し、次に現状を把握する。そして、目標と現状のギャップを生み出す原因や背景を考え、行動計画を立て、最後に提案・フォロー¹⁷⁾を行う流れになっている（播磨 2004, 203-204 ページ）。これは、目標であるなりたい状態から現状を差し引いて、現状に何を足していけば目標に辿り着けるかを考え、取り組んでいくプロセスである。このプロセスに取り組むアプローチには、職場で求められる職務遂行能力を見極めて必要な

16) 目標の設定に関して、桜井・日経情報ストラテジー（2006）は次の3つの重要事項をあげている（64-69 ページ）。

①部下の目標を決定するプロセスに部下自身が参加すること

組織の目標に意欲的に取り組んでもらうには、組織目標と個人が思考するものが重なっている状態を作ることが大切である。そのためには、部下の目標を決定するプロセスに部下自身を参加させ、上司がコーチングスキルを活用して、相手が持っている価値観や将来の夢などについても語り、目標達成によって得られるものについて引き出していくことが重要である。その中で、部下が魅力的な将来をイメージできれば、目標達成への意欲は自然とわいてくるとともに、組織から与えられた目標を達成するプロセスの中で、個人としての幸せが手に入れられるとすれば、意欲はわくはずである。

②目標を鮮明にイメージできるまで具体化すること

効果的に目標設定をするためには、目標に客観性があるかどうか大切である。また、目標達成までにどんな経験を積むことができるのか、あるいは何を学ぶことができるのかを示し、ゴールだけを見せるのではなく、それに至る道中もはっきりとイメージできるようにし、目標までにいくつかのステップを設けることが大事である。なぜなら、人は言葉によって刺激を受け、思い描いたイメージによって行動を起こしているのだから、目標を鮮明にイメージできるまで具体化することが重要となる。

③イメージをビジュアルライズすること

イメージを見えるようにすることをビジュアルライズ（視覚化）という。上司であるコーチは部下が描くイメージの細部まではっきりするように質問することを通して、文字情報を絵や写真の情報に変換させ、イメージを鮮明にし、ビジュアルライズすることで、部下に行動を起こすエネルギーを蓄えさせる。

17) 桜井・日経情報ストラテジー（2006）はフォローの1つとして、次のような定期健診をあげている（72 ページ）。どんなにすばらしい目標を設定し、行動プランを立てたとしても、時間の経過とともにイメージは薄れがちになり、また、どんなに練った戦略であっても、現実との間には必ずギャップが発生するので、定期健診のように定期的に目標のイメージを改めて鮮明にするとともに、効果的な行動を起こせているかを確認し、間違った方向性に進んでいたら修正する時間を持つことが大切である。これを実行することで、新しい気づきやひらめきが生まれる可能性が高くなる。これからはこのような継続的な協力体制を敷くことが、管理者の重要な役割となる。

個人の能力を高める, 上司がコミュニケーションスキルを状況に応じてうまく使い分け部下のやる気を高める, および仕事のやり方に問題がないかを再点検するやり方の見直し¹⁸⁾の3つがある(本間・松瀬2006, 52-53ページ)。この一連のプロセスの中で一貫して行われるのが, コーチから相手への「問い」である。

4. 「問い」

この「問い」とは, コーチが相手へ問いかけることであり, コーチである上司(管理者)は部下(現場)に答えを与えるのではなく, むしろ, 部下(現場)の中にある答えを引き出す役割を持っている(榎本2005, 44ページ)¹⁹⁾ 部下に問いかけることで, 部下の意識を内側に向け, 部下の中に眠る能力や可能性に目を向けさせることが大切であり, その際, 部下の意識を写す鏡²⁰⁾にあたるのが「問い」²¹⁾であり, また, その問いを発し²²⁾, 答えを見つけることに協力するのはパートナーである上司となる(榎本2005, 44-45ページ)²³⁾

5. コーチングスキル²⁴⁾

「問い」を行うためのスキルをコーチングの基本スキルといい, その中でも, 常に使われるスキルをコアスキルと呼んでいる(榎本2005, 50ページ)。以下

18) Grow モデルとは, Whitmore (1992) が開発した, 仕事のやり方を見直すときに用いられるコーチングのモデルで, Gは「Goal」で目標の明確化, Rは「Reality」で現状の把握, Oは「Options」で選択肢の創造, そしてWは「Will」で意志の確認・計画の策定というモデルである。まず, 目標の明確化のステップで, 抽象的な大目標を, より具体的な中目標, 小目標へと細分化するとともに, 目標を上から一方的に与えるのではなく, 部下の意見も聴きながら一緒に決定していくことが大切となる。次に, 現状の把握では, 部下に自分の置かれている立場や状況を認識させる。そして, 選択肢の創造では, 選択肢は無限にあるという立場に立ち, 新しい方法を戦略的に考えていく。最後に, 意志の確認・計画の策定では, 部下のやる気のレベルを見極め, 具体的な行動計画を立てていく。

19) 桜井・日経情報ストラテジー (2006) は, コーチはアドバイスや答えを提供するだけでなく, 質問を投げかけることによって, 相手から答えを引き出すことに注力することが大切であると述べている (19-20ページ)。なぜなら, 自分が考えて出した答えだからこそ, そこに責任が生まれ, 実行の可能性が高まるだけでなく, 自分で考える力が育ち, 不測の事態が起こっても対応できるようになるからである。

では、榎本（2005）を参考にしながら、質問のスキル、傾聴のスキル、直感のスキル、自己管理のスキルおよび確認のスキルの5つのコアスキルを簡単に説明しておく。これら5つのコアスキルは、それぞれが別個に存在するのではなく、互いに密接に関連して、総合的なスキルアップにつながる構成となっている。

-
- 20) 榎本（2005）は、「問い」が意識を映す鏡になる理由を次のように説明している（45-48 ページ）。まず、彼は人間の意識を顕在意識と潜在意識に分けて、顕在意識を私たちが普段認識している部分や自分が気づいている自分を指すものとし、潜在意識を私たちが普段あまり認識していない部分や自分が気づいていない自分を指すものと定義している。続いて、コーチングの大前提である、すべての答えはその人の中にあるといった場合の答えは、実はその多くが顕在意識ではなく、その人自身が気づいていない潜在意識の中にあるとしている。そして、自分自身の全姿を見ようと思えば、鏡が必要になると同じで、自分自身の意識を自分で見ようとしても部分的にしか見ることはできないので、何か鏡にあたるものが必要となり、この意識を映す鏡にあたるのが「問い」であることを述べている。また、その問いを発し、答えを見つけることに協力するのがパートナーである上司であるとしている。
 - 21) 桜井・日経情報ストラテジー（2006）は、他の人には見えないアイデアや時には自分すら気がつかないアイデアは「対話」によって引き出すことができると述べている（26 ページ）。
 - 22) 桜井・日経情報ストラテジー（2006）は、オートクラインの例を出して、発話することと聞き手の関係を次のように述べている（27-28 ページ）。まず、オートクラインとは、人が誰かに向かって話しているとき、同時に自分で自分の言葉を聞いていることとし、口に出してみてもはじめて「自分はどのように考えていたのか」と気づくという経験はオートクラインによるものだという。次に、オートクラインを起こすには、話を聞いてもらうことが必要となり、良い聞き手に接すると、相槌を打ったり、効果的な質問や提案を投げかけたりしてくれるので、頭の中にある考えを十分に引き出すことができると述べている。
 - 23) 桜井・日経情報ストラテジー（2006）は、能力のレベルと意欲の2軸を用いて、コーチングがどのような人に機能するかを考察している（22-25 ページ）。コーチングは意欲がある人たちに機能し、さらに能力も高い場合にはもっともコーチングが機能している。能力も高く意欲のある人には、彼らが最大のパフォーマンスを発揮できるように、効果的な目標達成やビジョンの構築、新たな知識の習得、最適な活動環境などについてサポートしていく必要があり、また、長期的なプランについて話したり、明確なキャリアパスを提示したりして、将来どうなっていくかという「物語」を本人から引き出すことが大切であると述べている。
 - 24) コーチングスキルとは、相手のパフォーマンスを引き出すのが上手なリーダーやコーチの行動を体系化し、スキルとしてまとめたものである（桜井・日経情報ストラテジー 2006, 50 ページ）。

(1) 質問のスキル^{25), 26)}

問いを大別すると以下の表2のような3つに分類される。また、それぞれの対になる質問を加えると6つに分類される。

①拡大質問と特定質問²⁷⁾

部下の可能性を引き出すためには、できるだけ特定質問を少なくし、拡大質問を多くすることが大切になる。その理由は、特定質問は「はい」または「いいえ」で答えられる質問や正解が1つしかないような質問であり、意識の矢印を部下の内側に向けることが難しいからである。拡大質問であれば、意識の矢印を部下の内側に向け潜在意識の奥深いところへ向けることで、部下が自分の中に眠る答え探しを行うことができるのである。

-
- 25) 桜井・日経情報ストラテジー (2006) は、質問の発し方の違いでメッセージ内容が異なるとしている (55-57 ページ)。まず、相手が主語になる言葉を YOU メッセージと呼び、この YOU メッセージは相手を評価する意味合いがあるので、言い方によっては上の立場から話すような印象を与えるという。次に、自分が主語になる言葉を I メッセージと呼び、この I メッセージは、相手に対して感じたことや影響を受けたことなどの事実をただ伝えるだけなので、受け取る側の抵抗感は小さくなるという。
- 26) 桜井・日経情報ストラテジー (2006) は、人を動かすコミュニケーションの手段として指示・命令、リクエストおよび提案の3つをあげている (57 ページ)。まず、指示・命令は一番の強制力を持ち、上司から命令されれば部下に選択の余地はなく、同意がなくても動かなければならない。次に、リクエストは相手に同意を求めるもので、相手にイエスという答えを求めるコミュニケーションとしている。最後に、提案はイエスかノーかの答えを相手に委ねることができるとしている。
- 27) 桜井・日経情報ストラテジー (2006) は、「はい」または「いいえ」で答えられる質問をクローズドクエスチョン、自由に答えられる質問をオープンクエスチョンと呼んでいる (41-44 ページ)。クローズドクエスチョンは、話のきっかけとなる簡単な質問や相手に決断を迫る時に使い、自由に話をしてもらったり、アイデアや情報を引き出したりするにはオープンクエスチョンを使う。オープンクエスチョンは、相手が自分で答えを見つけることを期待する質問なので、自発性を引き出す効果があるとしている。また、オープンクエスチョンの中でも、行動プランを明確にしたり、目標を具体的に設定したりする際には、「いつ」、「どこ」、「誰」など、物事を特定していく質問を「限定質問」と呼び、「何」、「なぜ」、「どうやって」を使って、相手の答えを広げたり、深めたりできる質問を拡大質問としている。

表2 質問の分類

①	拡大質問	問いを投げかけられた人がすぐには答えられないような質問，あるいは正解が複数あるような質問のこと。
	特定質問	問いを投げかけられた人が，それほど考えなくても答えられるような質問。
②	未来質問	問いの中に未来形の言葉を含む質問。
	過去質問	問いの中に過去形の言葉を含む質問。
③	肯定質問	問いの中に「ない」という否定形の言葉を含まない質問。
	否定質問	問いの中に「ない」という否定形の言葉を含んでいる質問。

②未来質問と過去質問

部下の可能性を引き出すには，部下の意識の矢印を過去ではなく未来の方に向ける必要がある。なぜなら，過去質問によって出てくるのは，ほとんどが部下の記憶に属するもので，その記憶が部下自身の自立を妨げているからである。これまでどうだったかよりも，これからどうしたいかに重点を置いている。

③肯定質問と否定質問

部下の可能性を引き出すには，できるだけ否定質問を少なくし，肯定質問を多くすることで，問いを投げかけられた部下の意識は，うまくいかないというよりもうまくいく方へ向いて取り組むことができるようになる。

(2) 傾聴のスキル

これは，話の聞き方に関する技術で，話の聞き方には以下のような3つのレベルがある。大事なことは，どのような聞き方が部下の可能性を最大限に引き出せるかである²⁸⁾

①耳で聞く

これは，単に音声として部下の話が耳に入ってくる状態で，上司の頭の中には雑念，邪念，固定観念および先入観のすべてが雑音として存在し，部下

表3 話の聞き方のレベル

話の聞き方	内 容
耳で聞く	単に音声として部下の話が耳に入ってくる状態。
口で訊く	ただ受身的に部下の話をとらえるのではなく、質問スキルを使って積極的に部下に働きかけていく状態。
心で聴く	耳・口・心のすべてを使って話を聞いている状態。

が話している内容が上司の頭の中に入ってくるのを妨げている状態である。上司が部下の話を実際に聞くためには、上司の頭の中から上記の余計なものを追い出し、上司の意識を部下に向ける必要がある。

②口で訊く

これは、部下の話を受身的に聞くだけでなく、質問スキルを使って積極的に部下に働きかけていく状態である。上司が耳だけでなく口を使うことにより、部下にきちんと話を聞いていることを示すサインを送っていることになり、部下は上司が関心を持ってくれていることがわかる²⁹⁾。ただし、上司の意識を部下に向けるためには、上司は自分のために聞くのではなく、部下のために話を聞くことが大切である。

28) 桜井・日経情報ストラテジー (2006) は、気づきを生むコミュニケーションの基本は「聞く」ことにあるとし、相手の考えや思いを引き出すには、そこに信頼感や安心感が必要であると述べ、安心感を作り出すために使われるスキルであるペーシングを説明している (30 ページ)。このペーシングは、話す速さや声のトーン、会話の内容、言葉遣いなどを相手に合わせるものであり、非常に単純なことではあるが、相手の防衛意識を弱め、親近感を持たせるのに大変効果があるスキルとしている。

29) 桜井・日経情報ストラテジー (2006) は、その人がそこにいることに気づいているとその人に伝え、相手の存在を認めることを承認と呼び、承認の大切さを述べている (51-53 ページ)。承認とは、結果に対する評価であるほめることとは異なり、事実を伝えることである。承認の言葉は、この言葉をかけられた人に「自分に価値があるんだ」や「自分はここにいていいんだ」と感じさせ、安心感を生み、風通しのよい雰囲気を作っていくのに欠かせないものである。

③心で聴く

これは、部下のために耳・口・心のすべてを使って話を聞いている状態である。いかに部下が本来持っている力を最大限に発揮させ、自立させるかを念頭において、部下の話聞くことが重要となる。上司は、自分の物差しではなく、部下の物差しで、部下が答えを見つけやすくするように、問いによってサポートすることしかできない^{30),31)}。こうすることで、上司の意識は自分ではなく部下の方に向くことになり、それが部下のために話を聞くことにつながる。

(3) 直感のスキル

これは、上司自身の直感を活用することである。特に、部下に対してどのような問いを投げかけるかを考える場面で、この直感³²⁾が重要な役割を果たすことになる。直感のスキルのポイントは以下の3つである。

①考えない

上司が次にどのような質問をしようかなど、一生懸命頭を働かせて考えて

30) 桜井・日経情報ストラテジー (2006) は、質問の際に、質問によって相手の思考の軸をずらすことで、これまでとは違った思考ルートが開発されるとしている (46 ページ)。彼らは例として、まず、逆の立場で質問をしたり、別の視点から見ること、気づかなかった障害が見えてきたり、別の対処方法を思いついたりするかもしれないこと、次に、目の前のことばかり考えて方向性を失っている場合には、時間を移動することで仕事の優先順位や新しいプロジェクトのアイデアがわくかもしれないこと、最後に、「もし、～だったら」という仮定の質問を行うことで、これまでの枠を取り払った新しいアイデアが促されることをあげている。

31) 桜井・日経情報ストラテジー (2006) は、人間が物事をひとかたまりにして把握しようとする傾向を持つことから、会話を始める時には、漠然としたやりとりから始めた方がスムーズに進むことを述べ、この漠然とした内容のかたまりをチャンクと呼び、大きなチャンクのままでは具体的な情報は得られないので、質問を投げかけ、大きなかたまりをほぐしていくように状況を具体的にしていくことをチャンクダウンと呼んでいる (47 ページ)。

32) 榎本 (2005) は、部下の潜在意識の中にある答えに近い存在が上司の無意識の中にある直感であると考えている (45-47 ページ)。なぜなら、彼は普遍的無意識をあげ、直感は潜在意識の中にあり、人間の意識は奥の奥まで深く下がっていくと最終的には1つにつながっていると考えているからである。

しまうと、上司の意識の矢印は部下ではなく、上司自身に向くことになり、部下が何を聞いてほしいかを分からなくなるだけでなく、部下も自分の中にある答えを見つけられなくなる。したがって、余計なことは考えずに、意識を部下の方に向け、問いを投げかけ、部下に考えてもらうようにしなければならない。

②予測しない

話の展開や結末を予測してコーチングに臨まないということである。話の展開や結末が上司の予測どおりであれば、それは部下から出てきたものではなく、上司の意識の中から出てきた可能性が高いことになる。上司は、まずは部下のことについて知らないことがまだまだあることを知ることが大切であり、部下のことを一番よく知っているのは部下自身で、答えの保持者は部下であり、上司ではないことをしっかり認識する必要がある。

③リードしない

上司が部下をリードして気づかせてやらなければならないという考え方は、上司が持つ答えを分からせるというプロセスとなる。部下の答え探しをサポートするには、上司は部下のフォローを行うことが大切である。

(4) 自己管理のスキル

このスキルは、部下に対してどのような態度で臨むかについての技術である。上司は、部下の話を中心に聴くために、自分を管理する必要がある。自己管理とは、上司が文字通り「自分を管理する」ことを意味する。上司は部下のために100パーセント「その場にいる」必要がある。部下が自らの中にある答えを見つけるのをサポートするために、上司が自らの頭と心と身体を提供する準備を整えている状態でその場にいる必要がある。自己管理のポイントは、以下の4つである。

①自分の頭を管理する

ここでの頭とは、上司が部下をコーチングする時の思考の状態を指す。自分の頭を管理するために、まず気づいて、次にそれを手放すことが必要である³³⁾

②自分の心を管理する

ここでの心とは、上司が部下をコーチングする時の感情の状態を指す。上司も人間なので、機嫌が良い時もあるれば悪い時もあるが、部下をコーチングする際にこうした感情と一緒に持ち込んでしまうと、部下のために100パーセントその場にいることが難しくなる。事前に部下と話すことがわかっている場合には、話し合いに臨む前に、他の人に自分の苦しい胸のうちを聞いてもらうなどの方法で自分の感情を処理する必要がある³⁴⁾ 上司が感情的になると、上司の意識の矢印が上司自身に向けた状態となり、得てして操作主義的になりがちである。

③自分の身体を管理する

体調の管理という要素も含まれるが、体勢、表情および視線という要素が大事となる。体勢のポイントは、向き、高さおよび角度である。部下が上司に話を聞いてもらっていると感じるためには、上司は自分の身体と顔をその部下の方に向け、自分の身体と顔の高さをその部下と同じくらいにして目線を合わせ、自分の身体を部下の方に傾ける、いわゆる前傾姿勢をとる必要が

33) 榎本(2005)では、気づくとは「あ、自分は今こんなことを考えているな」という具合に、あたかも洋画の字幕を見るような感じでそれらの言葉を客観的にとらえることであり、手放すとは自分の頭に浮かんだ言葉にとらわれない、あるいはこだわらないことである(75ページ)。

34) 榎本(2005)は、自分の感情をうまく自分で処理できない場合には、特にその感情の原因がはっきりしていなかったり、原因ははっきりしていても、それについてどうすることもできないような状況であれば、部下と話をする前に誰か信頼のおける人に自分の苦しい胸のうちを聞いてもらうことが有効であり、また、不意に声をかけられた場合には、時間を改めてもらうように依頼するか、それができなければ正直に自分の心境を部下に伝えた上で話しに入ることが適切であると述べている(77ページ)。

ある。表情は、ごく自然な表情で接し、温かい眼差しが必要である。本当に部下を信頼していれば、その眼差しも自然に温かくなり、それが部下にも伝わり、話のしやすさに影響する。

④自分の時間を管理する

ここでの時間とは、上司が部下の話を心で聞くために時間を取ることを指す。部下の話を聞くために、ある一定時間、自分の身体を空けることを意味する。上司は忙しい人が多く、部下をたくさん抱えている場合には、1人ひとりに時間を取ることはなかなか難しいが、部下をコーチングする時間を取らなければ、部下はいつまでたっても自立せず自分を高めようとはしないので、結果的に、上司の仕事は一向に減らない³⁵⁾

(5) 確認のスキル

このスキルは、上司が部下をコーチングする際に、部下にとって大事なことを確認するための技術である。部下の未来、現在および過去について確認すると同時に、部下およびその部下の可能性を「確かに認める」ための技術である。ポイントは、以下の3つである。

①部下の未来を確認する

ここでの未来とは、部下の目標、ビジョンおよび夢である。日々の雑務に追われるうちに、その目標のことが部下の頭の中から薄れてしまったり、ちょっとした失敗をしたことでその目標を達成する自信を失ってしまったりすることがよくあるので、上司は、部下自身が立てた目標を部下が忘れそうになったら、それを思い出させてあげたり、自信を失って立ち止まっていたら励ましてあげたりすることが大切である。励ますとは、「がんばれ！」と

35) 問題なのは、時間の長さよりも質であり、短い時間でもいいので、「この時間はとにかく部下のために話を聴くぞ」と決めて部下との話に臨んだほうが密度の濃いコーチングを行うことができ、できれば、コーチングのために時間と通常の仕事空間とは隔離された場所を確保して、コーチングする方が望ましい(榎本 2005, 81 ページ)。

いう励ましではなく、部下が立てた目標を達成することがどんなにその部下にとって大事なことなのか、あるいはそれを達成した時に感じる喜びはどのようなものなのかを思い出させてあげることである。

②部下の現在を確認する

ここでいう現在とは、部下が今どういう状況に置かれているのかということである。日々の忙しさや感情の浮き沈みに振り回されるうちに、部下は自ら立てた目標やビジョンを目指す旅の中で自分がいったい今どの辺りにいるのかを往々にして見失ってしまいがちである。これは、自分自身のことを客観的に捉えられていない状況であり、上司が「君は今、例の目標に対してどの辺りまで来ているんだい？」という問いを投げかけることによって、部下は自らの置かれている状況をかなり客観的に把握できるようになる³⁶⁾

③部下の過去を確認する

ここでの過去とは、これまで部下がどういう道りを辿ってきたのかということである。多くの人は自分がこれまでに積み重ねてきた成功体験よりも、むしろ失敗体験の方をよく覚えている。そんな時に、部下の成功体験を確認することで、その人が持っている能力や可能性をその人自身に思い出させるようにサポートすることが大事である。

IV コーチングが生み出すもの

本節では、まず、コーチングを実践している企業のケースを取りあげ、次に、

36) 榎本 (2005) は、部下が目的地を目指す旅の過程で、決断や選択をしなければならぬ場面が数多く出てくる中で、どんな選択肢を選んだらいいのかが部下自身にもわからない時、価値観が大切になるとしている (88 ページ)。彼は、部下がどういったことに価値を置いているかを確認することが、部下の可能性を最大限に引き出す上で大きな役割を果たすと述べ、上司が「君の価値観に照らして考えてみた時、どの選択肢が一番いいと思うんだね？」と確認してあげれば、部下は自らの選択基準を思い出し、今どの選択肢を選ぶことが自分にとって大切なのかを知ることができるとしている。

それらのケースからコーチングを行うことで何が得られるのか、あるいは何が変わるのかを分析することで、エンパワーメント型管理会計システムのあり方を探っていく。

1. コーチングのケース

以下では、コーチングを導入した3つの企業のケースを取りあげ、紹介していく³⁷⁾

(1) 製造メーカーの例³⁸⁾

このメーカーはドーム型スタジアムの屋根などを製造している。工場部門では、課長から現場の班長に対して、「1年間で生産性を10%上げよう」などの目標が設定されるが、班長はなかなか目標に向けた行動を起こすことができない。その理由として、日々の業務が忙しく、現場も付いてきてくれないことをあげている。

一方、課長は「どうして班長は指示したように動けないのか」という不満を持っていた。そこで、課長と班長の間にはコーチングスキルを学んだ改善活動をサポートするスタッフを置くことにした。課長と班長の双方に対し、「どうすれば改善活動を進められるだろうか」と話を聞き、継続的にサポートするようになった。また、課長に対してもコーチング研修を実施し、その中で部下とのコミュニケーションについて見直してもらうため、班長から課長のマネジメントを評価してもらう機会を作った。

その結果、班長からは、「以前は1人で悪戦苦闘しているような感じだったが今はサポートされていると感じている」という感想が聞かれ、また現場でも改善活動に前向きに取り組む雰囲気が生まれた。これは、サポートスタッフを

37) 桜井・日経情報ストラテジー (2006) は、企業が導入し実践しているコーチングに関するケースを詳細に記述しており、この文献を参考に本稿のケースの記述を行うことにする。

38) このケースの詳細は、桜井・日経情報ストラテジー (2006) の149-154ページを参照のこと。

中心に、改善活動に対する意識を高め続けたことによる効果であり、今後はサポートスタッフがなくても、課長自らコミュニケーションスキルを上げ、チームを目標達成に導くように行動できるよう、企業として計画中である。

(2) IT 関連商社の Y さんの例³⁹⁾

2 つめのケースは、IT 関連商社で営業を担当している Y さんの例である。Y さんは、前期に、同じフロアにいる 20 人の中で利益額および利益率ともにトップの成績を取り、しかも 1 日の残業は 1 時間程度である。数年前は終電帰りが当たり前だったが、1 年前に職場のコミュニケーションに活かせればと思っただけで始めたコーチングが Y さんを変えることとなった。

Y さんの仕事は、商談をいかに迅速にまとめるかが課題で、ゴールの明確化を心がけ実践している。以前は成約まで半年かかっていたものが最近では 3 ヶ月程度でまとまっている。かつては 5 回から 6 回通ってようやく聞き出せていたような顧客の意向を、今なら 1 回から 2 回で聞き出せるようになった。顧客の中で購入品のイメージが具体化していない時には、具体化させる質問を投げかけ、また商談が進み顧客が上司の決裁を仰ぐ段階では、事前に上司の性格や上司に対するアプローチを質問によって聞き出し、稟議を通すポイントを明確にして Y さんは臨むようにしている。

Y さんが目標を明確にするのは、目標が明確にならないと行動が起こりにくいからである。まず、会社に出した年間の営業目標に加えて、さらに具体的な目標を立てており、例えば、前期はハードウェアを 20 台売ったので、今期は半年で 15 台売って、見込み客は 30 件確保しよう、などと細かく数値化したゴールを設定している。さらに、日常の業務で何が重要かも明確にする習慣を身に付けている。例えば、メモ用紙に緊急度の高い作業と重要度の高い作業を分けてリストアップしたり、緊急度の高い作業には優先する順に番号を付けたりしておく。そして、緊急度の高い作業を片付けながら、定期的に重要な作業を

39) このケースの詳細は、桜井・日経情報ストラテジー (2006) の 184-189 ページを参照のこと。

進めていく。もちろん、商談の優先順位も常に大きさやクロージングしやすさを意識して付けており、このような習慣が残業時間の短縮につながったという。そうして、4ヵ月後には半年の目標を達成し、さらに6ヵ月後には年間の営業目標も達成した。

Yさんには部下が3人おり、業績を上げられるかどうかの不安を打ち明けられると、ゴールを具体化する質問をしながら、数値を明確にするだけでなく、ゴールを達成した状態を映像化させるような質問も行い、部下の不安を取り去るサポートを行っている。そうすると、部下から「優先順位がはっきりした」や「自信を持って仕事を進められる」などの声上がり、以前ならYさんは、Yさん自身の目標数字さえ達成できていればよいと思っていたが、部下の「営業成績が伸びました！」などの話を聞くと心の底からうれしくなり、部下の成長に自分が貢献できている実感を持つことができるようになった。

(3) 生命保険会社のOさんの例⁴⁰⁾

3つめのケースは、アクサ生命のOさんの例である。Oさんは、約2年間社長を務めたアクサ保険サービスで、コーチングスキルを活用し、社員とのコミュニケーションの工夫で信頼関係を構築し、業務改善に協力的な風土を作れることを実際に体験した。

Oさんが社長に就任した時、既に営業所が40店から15店に、現場の社員が55名から22名に減少していたため、1人当たりの業務範囲と業務量が急激に増えていた。その結果、忙しさからコミュニケーション不足によるミスも出始めるようになり、残った社員で新たにチームワークを築き直すには、社員と会社との新しい信頼関係を構築することが急務であると考えた。そこで、ある講演会での「変化の激しい現代社会では、問題の解決策はトップではなく現場にある。」という言葉思い出し、現場にいる社員が自分で考え、行動できるように能力を引き出すことができるコーチングを導入することにしたのである。

40) このケースの詳細は、桜井・日経情報ストラテジー (2006) の190-195ページを参照のこと。

〇さんが最も大事だと思ったのは、「アクノリジメント（承認）」である。これは、相手の存在を認めることを通じて、肯定的なメッセージを十分に伝えていくスキルで、相手の心の中に行動を起こすエネルギーを呼び起こすものである。例えば、挨拶や日常のやりとりを通じて実践し、忙しくなって丁寧な声をかけそびれてしまうことがあっても、肯定的なメッセージを常に心がけるだけで、相手への印象は大きく変わるのである。

事務部門を対象に業務効率化を目的とした面談をした時、残念ながら社員は担当している業務プロセスについてなかなか積極的に話そうとしなかった。会社の中での自分たちの存在価値を守るために、自分たちだけに業務上のノウハウを封印しておきたい意識があったようで、急激な体制の変化の結果、社員の心には「守り」の意識と心の壁が作られていた。ノウハウを共有し合う文化からはほど遠かった。そこで、面談中に「自分はあなたたちの味方である」というメッセージを意識して伝え、社員が行ってきた業務そのものや工夫を聞き出すたびに、認める言葉を丁寧に伝えていった。こうしていくうちに、社員の態度が変わり、社員から仕事の工夫について話すようになり、業務プロセスの効率化に共同で取り組む姿勢を引き出すことができるようになった。その結果、2年後には事務部門の残業が1年前の年間137時間から、わずか数時間とほぼ無くすことができたのである。

〇さんは全国の支店長15人に電話によるコーチを付けることにした。支店長全員と話す機会は年に2回から3回しかないので、コーチングの導入を通して、支店長に対する期待感や応援体制を伝えたかったのである。コーチと話すテーマは、それぞれのゴールと、そのゴールに対する戦略である。コーチをうまく活用し、自らのスキルアップや業務改善へのモチベーションにつなげてほしかったのである。この効果は少しずつ現れ始め、本社への提案や要望の件数が増え、自分の改善案を積極的に他の支店長に伝えたり、逆に取り入れたりする動きも見られるようになってきた。

自分のアイデアが会社に認められ、経営に反映されると思えば、参加意識は高まり、社員はやる気を出してくれるようになり、そうしていくうちに社内の信頼関係は作り出されていったのである。コーチングを導入することで、「会

社は自分の話を聞こうとしている」と社員に感じてもらえたことが大きかったとOさんは感じている。部下をむやみにおだてたりほめたりする必要はなく、よく行動を見て、望ましい行動があればすかさず認める言葉をかけることが、トップの仕事であり、社員との信頼関係を作るきっかけとなるのである。

2. コーチングによるエンパワーメント型管理会計システムのあり方

ここでは、まず、上記1.の3つのケースを用いて、各社が取り組んだ試みとコーチングの導入前後における変化を検討し、次に、コーチングを取り入れたエンパワーメント型管理会計システムのあり方を考察していく。

(1) ケース分析

①製造メーカーのケース

製造メーカーの取り組みとコーチングの導入による変化は、下記の表4のようになる。

このケースでは、組織的に上下関係にある課長と班長の間にはコーチングを学んだスタッフを配置し、コーチングを用いたコミュニケーションを促進することで、課長と班長の意思疎通をはかり、また、課長をコーチング研修に参加させることで、課長自身のコミュニケーション能力を上げる取り組みを行っている。

その結果、班長は孤立感をなくし、サポートを受けていると感じるように

表4 製造メーカーの取り組みとコーチングの導入による変化

取 り 組 み	成 果	
	導 入 前	導 入 後
<ul style="list-style-type: none"> ・改善活動をサポートするために、コーチングスキルを学んだスタッフを課長と班長の間で配置した。 ・課長にもコーチングの研修を受けさせ、班長からも評価してもらう体制を取った。 	<ul style="list-style-type: none"> ・1人で悪戦苦闘している感じ。 ・現場も付いてきてくれない。 	<ul style="list-style-type: none"> ・サポートされていると感じる。 ・現場に改善活動に前向きに取り組む雰囲気生まれた。

なり、また、班長を含む現場がやる気を起こし、前向きに取り組む雰囲気を持つようになった。つまり、コーチングを用いることで、組織の雰囲気がよくなるだけでなく、組織成員とのつながりも感じるようになり、前向きな気持ちと姿勢を生み出すことにつながったと考えられる。

② IT 関連商社の Y さんのケース

IT 関連商社の Y さんの取り組みとコーチングの導入による変化は、下記の表5のようになる。

この例では、Y さん自身がコーチングを学び、それを商談の場に活かすことで変化が起こっている。まず、顧客が持つ購入品のイメージを具体化させる質問により、顧客とのコミュニケーションが円滑になるとともに、顧客も自分の考えていることをうまく引き出してくれると感じ、そこに信頼感が生まれている。そのため、顧客自身も商談がうまくいくように上司の癖や特徴を迷うことなく話せるようになり、Y さんは必要な情報をより早く聞き出し、商談の成約を以前の半分の期間に短縮したと考えられる。

次に、Y さんは自分自身の仕事の進め方を工夫し、目標を具体化し明確にするだけでなく、緊急度や重要度に応じて仕事の進め方や処理の仕方を改善し習慣づけるよう努力している。その結果、フロア内で利益額および利益率がトップとなった。

そして、Y さんは部下とのコミュニケーションの場面でも、ゴールを具体化し数値目標を明確にさせるだけでなく、達成した時の状態を映像化させ、不安を取り去るよう接することで、迷っていた部下が仕事などの優先順位を自分自身で決め、自信を持って行動するようになっていく。また、部下とのコミュニケーション量が増すことで、Y さん自身も自分だけでなく他の組織成員の成長に関わることの喜びを知るところとなったのである。

最後に、何と言っても終電帰りから残業が1時間程度になることで、身体が休まるだけでなく心もリフレッシュされ、この時間を自分の趣味に当てたり、別の何かやりたいことに使ったりすることができるようになるので、より創造的になり仕事にも楽しく取り組めるようになったと考えられる。

表5 IT関連商社のYさんの取り組みとコーチングの導入による変化

取 り 組 み	成 果	
	導 入 前	導 入 後
<ul style="list-style-type: none"> ・ 職場のコミュニケーションに活かしたいと思いコーチングを学び始める。 ・ 顧客が購入品のイメージを具体化できていない時は、具体化させる質問を行うようにした。 ・ 顧客から上司の性格やアプローチを事前に質問で聞いておいてから上司との商談に臨むようにした。 ・ 会社に提出した年間の営業目標に加えて、具体的な目標を立て、目標を明確にしている。 ・ 緊急度と重要度の高い作業を分けてリストアップし、緊急度の高いものには優先順位を付け、緊急度の高い作業を片付けながら、定期的に重要な作業を進めていく習慣を身に付けた。 ・ 部下へのコーチングでは、ゴールを具体化する質問をしながら、数値を明確にするだけでなく、ゴールを達成した状態を映像化させるような質問も行い、部下の不安を取り去るサポートを行っている。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 帰宅時間は終電の時間。 ・ 商談の成約までに半年を要していた。 ・ 顧客の意向を聞き出すのに5回あるいは6回通わなければならなかった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ フロア内で利益額および利益率がトップ。 ・ 残業が1時間程度。 ・ 商談の成約までが3ヵ月程度になった。 ・ 顧客の意向を1回から2回通うだけで聞き出すことができるようになった。 ・ 前期に20台販売したので、今期は半年で15台販売して、見込み客を30件確保するというように細かく数値化した目標を設けるようになった。 ・ 部下の中で、優先順位がはっきりし、部下が自信を持って行動するようになった。 ・ Yさん自身が、自分だけのことを考えるのではなく、部下の成長に関わることができる実感を持つようになった。

③生命保険会社のOさんのケース

生命保険会社社長のOさんの取り組みとコーチングの導入による変化は、下記の表6のようになる。

このケースでは、Oさんが社長に就任した時に、おそらくリストラなどで既に現場の社員が半分になっていたことから、残った社員は、1人分の仕事の量が増え範囲が広がったことよりも、会社に対する信頼が揺らぎ、忠誠心が薄れかけ始めていたことが伺える。そこで、まず、Oさん自身がコーチングを学び、Oさんが会社の中の信頼関係を再構築するために行ったことは、あいさつやちょっとした会話など、日常の些細なことから相手の存在を認め、肯定的なメッセージを送り、相手を承認することを心がけたことである。業務効率化のために社員と面接をした時も、社員に自分が味方であるというメッセージを伝え続け、社員が行ってきた業務や工夫を聞くたびに認め

表6 生命保険会社社長のOさんの取り組みとコーチングの導入による変化

取 り 組 み	成 果	
	導 入 前	導 入 後
<ul style="list-style-type: none"> ・現場の社員が自ら考え、行動できるように能力を引き出すことができるコーチングを導入。 ・相手を承認することを心がけた。相手の存在を認めることを通して常に肯定的なメッセージを伝えるように心がけた。 ・社員と面接をする際には、味方であるというメッセージを意識して伝え、社員が行ってきた業務そのものや工夫を聞き出す度に認める言葉を丁寧に伝えた。 ・全国の支店長15人に電話によるコーチを付け、コーチングの導入を通して、支店長に対する期待感や応援体制を伝えた。また、コーチをうまく活用し、自らのスキルアップや業務改善へのモチベーションにつなげてほしかった。 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務効率化のため社員と面接をしたが、担当している業務プロセスについて話そうとしない。 ・会社の中での自分たちの存在価値を守る意識が強く心の壁が作られ、業務上のノウハウを共有するという意識はまったくくない。 ・事務部門の残業が年間137時間。 	<ul style="list-style-type: none"> ・社員の態度が変わり、自分から仕事の工夫を話すようになる。 ・業務プロセスの効率化に共同で取り組む姿勢を引き出すことができた。 ・事務部門の残業がわずか数時間。 ・本社への提案や要望の件数が増えた。 ・各支店長が自分の改善案を積極的に他の支店長に伝えたり、逆に取り入れられたりする動きも見られるようになった。 ・社員に「会社は自分の話を聞こうとしている」と感じてもらえるようになった。

る言葉を丁寧に伝えることを繰り返した。その結果、少しずつOさんを味方として認めるようになり、自分たちを守る意識を持ちなかなか自分の業務プロセスや業務上のノウハウを話さなかった社員が、徐々に心を開き自分から仕事の内容や工夫を話すようになった。また、業務プロセスの効率化に他の社員と共同で臨む姿勢が生まれてきた。

次に、Oさんは全国の支店長全員にコーチを付け、支店長に対する期待を間接的に伝え応援体制を整えることで、各支店長の、自らのスキルアップや業務改善へのモチベーションを引き出そうとした。コーチングを受けた支店長は、自分の支店を守るのではなく、視野を広く持ち会社全体のことを考え、各自の改善案を他の支店長に伝え、またそれを取り入れ情報を共有する協調的な姿勢を持つようになるだけでなく、本社へ積極的に提案や要望を行うようになった。そして、このような取り組みにより、事務部門の残業時間が年間137時間から数時間に減少した。

(2) コーチングによるエンパワーメント型管理会計システムのあり方

上記(1)のケース分析で検討したように、コーチングの導入により企業の中で変化したことを抽出し要約すると、次のようになる。

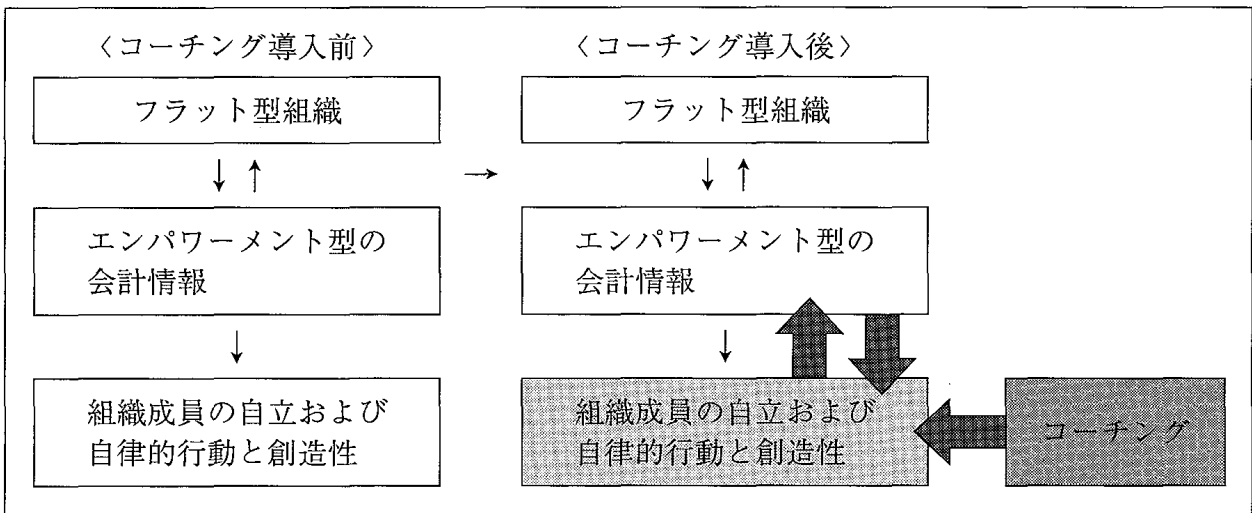
- ・雰囲気がよくなった。
- ・残業がほとんど無くなった。
- ・自信を持って行動できる。
- ・自分に余裕ができ他人の成長に関わることができ、またその喜びを知る。
- ・積極的に行動する。
- ・他の組織成員とノウハウや情報を共有する姿勢を持つようになった。
- ・協調する姿勢を持ち、会社全体のことを考えるようになった。
- ・会社とのつながりを感じるようになった。

これらの要素は、「部下を自律させ、創造的かつ自発的な行動を行わせる」ことを後押しするものである。人はこれらの要素⁴¹⁾を満たす環境の中では、

自立的に創造性を持って行動するのではないだろうか。すなわち、コーチングを導入し、上記の要素を持つ環境を整えることで、組織成員のやる気や自主性を引き出し、その結果として最終的に業績が向上すると考えられる。以上のことをⅡで用いた競争力回復の図1にあてはめて示すと次の図2のようになる。

まず、図2の中の、コーチング導入後の変化の所で、「コーチング」から「組織成員の自立および自律的行動と創造性」への矢印は、コーチングが直接的に組織成員の行動に影響を与えていることを示している。上司がコーチングを行うことによって、部下は創造的かつ自立および自律的に行動するための下地となる心の状態を備えることとなり、いずれ部下は自主的に行動するようになる。次に、「組織成員の自立および自律的行動と創造性」から「エンパワーメント型会計情報」への矢印は、上司のコーチングにより自立および自律的行動と創造性の下地を持った組織成員が自ら積極的に行動するようになると、部下はタイムリーに創造的かつ自発的な行動を行うための情報を必要とするように

図2



41) 榎本 (2005) は、コーチングが生み出すこのような要素をメタ成果と呼んでいる (98-99 ページ)。メタ成果とは、より大きな成果あるいは成果を越えた成果という意味で、最終的に目に見える成果を生み出すための土台となる成果を表している。榎本は、花を例に取り、花自体が成果であり、メタ成果とは陽の光や水であるとし、陽の光や水などの花が咲くための環境がしっかり整ってさえいれば、翌年もその後も時期がくれば自然と花は咲き続けると説明している (102 ページ)。

なり、エンパワーメント型の会計情報を用いるようになる。そうすると、「エンパワーメント型会計情報」から「組織成員の自立および自律的行動と創造性」への矢印のように、自主性を持ち積極的に行動する気持ち、環境および情報を持つことになるので、ますますエンパワーメントが促進されることになる。つまり、コーチングは間接的にエンパワーメント型会計情報に作用しエンパワーメントを促進させていることになる。コーチングの導入により、マネジメントコントロールの1つとして用いられるエンパワーメント型会計情報はハードな側面だけでなく、ソフトな側面を補うことになり、エンパワーメントが促進し、組織が活性化する構図となる。

V おわりに

本稿では、まず、企業環境の激変に伴うマネジメントスタイルの変化を述べ、これまで以上に上司と部下のコミュニケーション量が増えるとともにその質に企業の命運がかかっていることを明らかにした。また、コミュニケーションを促すエンパワーメントが機能しない原因を、エンパワーメントのハードな側面ではなくソフトな側面に求め、コーチングの必要性を述べてきた。次に、コミュニケーションの質を高め、その量を増やす考え方・方法としてコーチングを取りあげ、コーチングの定義、前提およびスキルなどを整理した。そして、コーチングの3つのケースを用いて、コーチングが組織成員に与える影響やエンパワーメント型会計情報との関わりを考察してきた。

本稿の結論は次の2点に集約できる。

①エンパワーメントの促進要因をエンパワーメントのソフトな側面に焦点を当てて分析していること

従来のようにフラット型組織構造やマネジメントコントロールで用いられる会計情報をエンパワーメントのハードな側面として捉え、このようなハードな側面だけをいくら整備してもコミュニケーションは促進せず、エンパワーメントを行うには不十分であることを示した。また、組織成員の考え方、

人との接し方およびコミュニケーションの仕方などのエンパワーメントのソフトな側面に焦点を当て、コーチングによって一方向の指示・命令型から双方向の質問型のコミュニケーションへ変化させ組織成員同士のコミュニケーションの質を高めることがエンパワーメント促進に欠かせないことを明らかにした。

②コーチングとエンパワーメント型会計情報の作用の仕方を明らかにしたこと

コーチングが組織成員の考え方やコミュニケーションの仕方などのエンパワーメントのソフトな側面を充実させ、組織成員が「行動したい」と思えるような心理的環境を作り出し、組織成員が「行動したい」と思った時にエンパワーメントのハードな側面が整備されていれば、ますます創造的かつ自立および自律的に行動することができることを図を用いて明らかにした。

以上のように、エンパワーメントのソフトな側面は「人」の考え方やコミュニケーションの仕方に関わることなので、非常にデリケートな問題となり、ケースをいかに積み重ねることができるかが今後の課題となる。また、今回は上司から部下へのコーチングに限定したが、ある企業では部下が上司のコーチングもしており⁴²⁾ そのような企業の組織構造やマネジメントコントロールはどのように行われているかを調査することも課題である。そして、コーチングによるエンパワーメントが、部分と全体を統合して企業を活性化させるプロセスを明らかにすることも、自律、他律、部分最適および全体最適の相反する矛盾の問題を解く鍵になるかもしれない。最後に、コーチングそのものは企業に具体的な成果を生み出す前の下地を作るのに有効だが、コーチングの効果を測定できる指標、例えばROC (Return on Coaching) を考案することもこれからは必要ではないだろうか。

42) 桜井・日経情報ストラテジー(2006)では「コーチングアップ」と呼んでいるが(101-102ページ)、筆者は部下から上司という点に注目しているのでリバースコーチングと名づけている。

(付記)

本稿は科学研究費若手研究 (B) による研究成果の一部である。

参考文献

- Anthony, R. N., *The Management Control Function*, (Boston: Harvard Business School Press 1988).
- Argyris, C., "Good Communication that Blocks Learning," *Harvard Business Review*, (Jul.-Aug. 1994), pp. 77-85. (熊谷鉦司訳, 「学習する組織へのブレークスルー」, 『DIAMONDハーバード・ビジネス』, 1994年10-11月, 4-13ページ。)
- Evered, R. D. & J. C. Selman, "Coaching and the art of Management," *Organizational Dynamics*, Vol. 18, No. 2, Autumn 1989, pp. 16-32.
- Govindarajan, V. & A. K. Gupta, "Linking Control Systems to Business Unit Strategy: Impact on Performance," *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 10, No. 1, 1985, pp. 51-66.
- Johnson, H. T., *Relevance Regained: from top-down control to bottom-up empowerment*, (New York: The Free Press 1992). (辻厚生・河田信訳, 『米国製造業の復活—トップダウン・コントロールからボトムアップ・エンパワメントへ—』, 中央経済社, 初版, 1994年。)
- , & R. S. Kaplan, *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, (Boston: Harvard Business School Press 1987). (鳥居宏史訳, 『レレバンス・ロスト』, 白桃書房, 初版, 1992年3月。)
- Kanter, R. M., "The Middle Management as Innovator," *Harvard Business Review*, (July-August 1982), pp. 95-105.
- , *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*, (New York: Simon & Schuster 1983). (長谷川慶太郎監訳, 『ザ・チェインジ・マスターズ』, 二見書房, 初版, 1984年。)
- Kotter, J. P., *Power in Management: how to understand, acquire, and use it*, (New York: AMACOM 1979). (谷三太郎・加護野忠男訳, 『パワー・イン・マネジメント』, 白桃書房, 初版, 1981年。)
- , *The General Managers*, (Boston: Free Press 1982). (金井壽宏・加護野忠男・谷

- 三太郎・宇田川富秋訳、『ザ・ゼネラル・マネジャー—実力経営者の発想と行動—』, ダイヤモンド社, 初版, 1984年。)
- , *Power and Influence: Beyond Formal Authority*, (Boston: Free Press 1985). (加護野忠男・谷三太郎, 『パワーと影響力—人的ネットワークとリーダーシップの研究—』, ダイヤモンド社, 初版, 1990年。)
- , “Power, Dependence, and Effective Management,” *Harvard Business Review*, (July-August 1997), pp. 125-136.
- McGregor, D., *The human side of enterprise*, (New York: McGraw Hill 1960). (高橋達男訳, 『(新版) 企業的人間的側面』, 産能大学出版部, 新訳初版, 1970年。)
- March, J. G., & H. A. Simon, *Organizations*, (New York: John Wiley & Sons 1958). (土屋守章訳, 『オーガニゼーションズ』, ダイヤモンド社, 初版, 1977年。)
- Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership*, (San Francisco: Jossey-Bass 1989). (清水紀彦・浜田幸雄訳, 『組織文化とリーダーシップ: リーダーは文化をどう変革するか』, ダイヤモンド社, 初版, 1989年。)
- Simons, R., “The Role of Management Control System in Creating Competitive Advantage: New Perspectives,” *Accounting, Organizations, and Society*, Vol. 15, No. 1/2, 1990, pp. 127-143.
- , “Control in an Age of Empowerment,” *Harvard Business Review*, (March-April 1995), pp. 80-88. (宮下清訳, 「エンパワーメントを成功させる四つの方法」, 『DIAMOND ハーバード・ビジネス』, 1996年12-1月, 13-20ページ。)
- , *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, (Upper Saddle River: Prentice-Hall 2000).
- Toffler, A., *Powershift: knowledge, wealth, and violence at the edge of the 21st century*, (New York: A Bantam Book 1990).
- Waldroop, J. & T. Butler, “The Executive as Coach,” *Harvard Business Review*, (Nov.-Dec. 1996), pp. 111-117. (DIAMOND ハーバード・ビジネス編集部, 「失われた活力を甦らせるコーチング技法」, 『コーチングがリーダーを育てる』, ダイヤモンド社, 初版, 2006年, 1-22ページ。)
- Walker, C. A., “Saving Your Rookie Managers Themselves,” *Harvard Business Review*, (Apr. 2002), pp. 97-102. (DHB編集部, 「新人マネジャーを育てるコーチング技法」, 『コーチン

グがリーダーを育てる』, ダイヤモンド社, 初版, 2006年, 23-45ページ。)

Whitmore, J., *Coaching for Performance: Growing People, Performance and Purpose (People Skills for Professionals)*, (1st ed. 1992, 3rd ed. 2002), (New York: McGraw Hill 2002).

Whitworth, L, H. Kimsey-House & P. Sandahl, *Coactive Coaching: New Skills for Coaching People toward Success in Work and Life*, (Mountain View: Davis-Black Publishing 1998).
(CTI ジャパン訳, 『コーチング・バイブル』, 東洋経済新報社, 初版, 2002年。)

伊丹敬之・加護野忠男, 『ゼミナール経営学入門』, 日本経済新聞社, 第3版, 2003年。

伊藤 明, 「コーチングで [個] を活かす」, 『DIAMOND ハーバード・ビジネス』, 第26巻第3号, 2001年3月, 66-79ページ。

伊藤伸一郎, 『バレンタイン監督の人材活用術』, 株式会社ぱる出版, 初版, 2005年。

榎本英剛, 『[図解] 部下を伸ばすコーチング』, PHP 研究所, 初版, 2005年。

———・増田弥生, 「[入門] コーチングとは何か」, 『DIAMOND ハーバード・ビジネス』, 第26巻第3号, 2001年3月, 50-65ページ。

金井壽宏, 『変革型ミドルの探求—戦略・革新指向の管理者行動—』, 白桃書房, 初版, 1991年。

———・柏 英樹・家田武文, 『スポーツに学ぶチームマネジメント—葛藤するミドルへ贈る』, ダイヤモンド社, 初版, 1996年。

木村元彦, 『オシムの言葉—フィールドの向こうに人生が見える—』, 集英社, 初版, 2005年。

桜井一紀・日経情報ストラテジー(編), 『事例で明解ビジネス現場のコーチング活用法』, 日経BP社, 初版, 2006年。

週間東洋経済編集部, 「特集コーチングで強くなる」, 『週間東洋経済』, 2001年12月1日号, 27-53ページ。

谷 武幸, 「戦略・組織構造・管理会計システム」, 『国民経済雑誌』, 第159巻第5号, 1989年5月, 31-43ページ。

———・宮脇秀貴, 「会計情報によるエンパワメント」, 『企業会計』, 第48巻第12号, 1996年12月, 128-133ページ。

播摩早苗, 『目からウロコのコーチング—なぜ, あの人には部下がついてくるのか?』, PHP 研究所, 初版, 2004年。

古川久敬, 『チームマネジメント』, 日本経済新聞社, 初版, 2004年。

本間正人・松瀬理保, 『コーチング入門』, 日本経済新聞社, 初版, 2006年。

宮脇秀貴, 「レリバンス回復における管理会計情報の役割—ABC/Mを中心として—」, 『神戸大学修士論文』, 1996年1月。

———, 「エンパワーメントと管理会計情報—TQM的ABC/Mの観点から—」, 『六甲台論集』, 第43巻第1号, 1996年7月, 135-155ページ。

———, 「管理会計情報とTQM—フラット型チーム組織での活用を求めて—」, 『神戸大学第二論文』, 1997年1月。

———, 「管理会計情報によるTQMの活性化—エンパワーメント型の活用を求めて—」, 『香川大学経済論叢』, 第71巻第2号, 1998年9月, 211-257ページ。

———, 「ありふれた企業家物語」, 『香川大学経済論叢』, 第73巻第2号, 2000年9月, 141-173ページ。

———, 「エンパワーメント型管理会計の再考—エンパワーメント概念の拡張を求めて—」, 『香川大学経済論叢』, 第76巻第2号, 2003年7月, 191-219ページ。