

## 現代経営学応用研究（コーチング）

授業科目 現代経営学応用研究（コーチング） 1単位

担当窓口教員 金井壽宏 [tkanai@kobe-u.ac.jp](mailto:tkanai@kobe-u.ac.jp)

担当教員 コーチA 伊藤守、鈴木義幸、番匠武蔵

TA 砂口文兵 [sunaguchibumpei@gmail.com](mailto:sunaguchibumpei@gmail.com)

コーチA 窓口 番匠武蔵 [musashi.bansho@coachA.com](mailto:musashi.bansho@coachA.com)

### ・ 授業のテーマと目標

この講義では、組織行動論の応用分野の1つであるコーチングを扱います。受講者である皆さんが、部下や後輩、同僚との関わりにおいて効果的なリーダーシップを発揮し、良好なチームビルディングを行い、部下や後輩のモチベーションを高めつつ、しっかりと部下を育成していけるようになるのがこの講義の目指すところです。さらには、上司に対しても効果的に働きかけるためのヒントも講義の随所に潜んでいます。もっと視点を大きくすると、グローバルな自動車会社で起こったように、組織全体の変革にコーチングが体系的に使用されることもあります。MBAにとってコーチングとはなにか、どのような意味合いをもつのか、という視点を前面に出しながら、コーチングというコミュニケーションスキルを学んでいきます。

コミュニケーション力のアップとは昔からマネジャーに必須と言われてきたところです。リーダーシップ、モチベーション、チームビルディング、キャリアという様々な面で、自らの所属するチームに影響力を発揮するマネジャーになりたいと考える方に参加頂きたいと思います。この授業は、組織行動を専門とする教員の金井壽宏とコーチAのコラボレーションにより開講します。この授業では、金井が組織行動の実践において、コーチングが果たす役割について受講生に講義とディスカッションをイントロ部分でおこない、必要ところで話題提供をさせていただきますが、中心となる部分は、コーチAの講師によるものです。そのセッションにおいては、職場でコーチング・コミュニケーションが実践されていくことを狙いとするため、授業中に、コミュニケーションを体感するグループエクササイズ（実習）に重点を置いていきます。

受講生が授業に積極的に参加して、コミュニケーションに関するエクササイズを体験する中で、自らのこれまでの職場でのコミュニケーションを内省し、今後、効果的なコミュニケーションスタイルにバージョンアップしていくことを、この授業ではめざします。授業でのレクチャー、グループエクササイズに加え、授業の最後には締めくくりのレポートを予定しています。レポートでは、職場の同僚や部下、後輩の方に実際にコーチングを実施して頂き、それについて振り返るというものです。皆さんが元々持っておられるコミュニケーションスタイルを振り返り、それに加えて、新しいバリエーションがこの講座を通じて加えられることを目指します。

この講義の受講には、事前レポートや事前にテキスト等を読む必要はありません。講義

に出席し、エクササイズに積極的に参加いただくことがこの授業では重要となります。なお、この最後のセンテンスは、金井からのボイスとなりますが、講師としてご登壇される伊藤守先生と、鈴木義幸先生は、コーチングの世界の第一人者で、特に両先生がMBA向けにコーチングの講義をされるのは画期的なことだと思いき喜んでおります。

- ・ 担当教官のバックグラウンドと抱負

バックグラウンドは、鈴木、伊藤の両先生は、それぞれ臨床心理学、ベンチャー企業者としての基盤のうえに、米国のコーチ・ユニバーシティとの連携のもと、わが国にコーチングを体系的に導入するために、コーチAを創業されました。すでに、先生方の書籍を読まれているMBAの方々も多いのではないかと推察します。

番匠先生は、シンクタンクでの経験を経て、コーチAに入社、現在はコーチAのコーチング研究所で、コーチングの成果、メカニズムについてリサーチしています。

金井のバックグラウンドは、行動科学をベースにした、経営管理論、組織行動論ですが、MITで学んだエドガー・H・シャイン教授の組織開発手法、なかでもプロセス・コンサルテーションがそれにかかわります。シャイン教授は、実際にDECの創業者でCEOだったケネス・オルセンの主催する場でプロセス・コンサルテーションをしていたので、今風にいうと、エグゼクティブ・コーチだったともいえます。

皆さんには、コーチAの先生方からは、ほんもののコーチングのあり方をエクササイズとともに学ぶことになり、そちらがメインのねらいとなります。金井からは、副次的ではありますが、経営学の組織行動論とコーチングとのかかわりにふれつつ、まだ、なじみが薄く心配気にコーチングに接しているひとも念頭に、コーチングの理論的基礎についても、必要があればとりあげ議論します。なによりも、抱負としては、実践的なものこそよい理論であるというK.レヴィンの教えをそのまま貫くような機会を経験してください。

- ・ 教科書：『コーチング・マネジメントー人と組織のハイパフォーマンスをつくるー』ディスカヴァー・トゥエンティワン、2002年
- ・ 教科書：『神戸大学ビジネススクールで教える コーチング・リーダーシップ』ダイヤモンド、2010年
- ・ コピー配布教材：金井がおこなったエドガー・シャイン教授へのインタビューで、プロセス・コンサルテーションにかかわる部分（TAにコピーをしていただき、PDFでアップするか、あるいは、1回目に配布します）。

- ・ 参考図書：

- (1) 伊藤守『3分間コーチ』ディスカヴァー・トゥエンティワン、2008年
- (2) 鈴木義幸『コーチングが人を活かす』ディスカヴァー・トゥエンティワン、2002年
- (3) コーチA『コーチングの基本』日本実業出版社、2009年

(4) エドガー・H・シャイン『プロセス・コンサルテーション——援助関係を築くこと』  
(稲葉元吉・尾川丈一訳) 白桃書房、2002年

(5) エドガー・H・シャイン 著 金井壽宏 監訳 金井真弓 訳『人を助けるとはどのようなことか 本当の「協力関係」をつくる7つの原則』英治出版、2009年8月

(6) iPhoneアプリケーション 『iQuestioner』 <http://www.coach.co.jp/iphone/>  
(コーチから質問をなげかけられる体験ができるiPhoneアプリです)

参考図書は、該当するセッションのなかで紹介して参ります。

なお、パワーポイントは、コーチAさんでご用意いただくものについては、すべては共有できません。ただし、講義のあと、共有に適するものをお届けできる工夫をいたします(逆にいうと、通常聞くことができる以上に踏み込んだ内容を、クラス内では聞かせていただいているとご理解ください)。

- ・ 授業の運営方法 (1コマ目) : 金井が組織行動論の立場と、プロセス・コンサルテーションがどうかかわるかという観点から、コーチングについて導入講義をインタラクティブにおこないます。

- ・ 授業の運営方法 (2コマ目—8コマ目) 全体を通じた必読教科書として、『コーチング・マネジメント』を指定します。この授業はとにかく授業への参加を重視し、授業の中のディスカッションやエクササイズに重きをおいて進められます。前半はレクチャーやディスカッションに重点が置かれますが、後半はエクササイズを通じた体感学習に重点が置かれる予定です。

- ・ 授業内容の要旨と授業計画

#### 【組織行動論とコーチング：金井壽宏担当 第1講】

- 第1 講 (9 月 4 日) プロセス・コンサルテーションという考え方、組織行動論におけるクリニカル・アプローチ、それから、組織開発という分野の存在に皆さんの注意を喚起し、かつ、わたしがその分野の創始者であるMIT エドガー・H・シャイン教授に対しておこなったインタビューや一部映像を用いつつ、シャイン教授の『*Helping*』(Berrett-Koehler Publishers、2009年2月)の訳書である『人を助けるとはどのようなことか』の紹介、解説もおこない、それらがいかなる形で、今日のコーチングに関わるか、についてインタラクティブに講義します。

#### 【コーチング概論：コーチA 伊藤守担当 第2講】

- 第2 講 (9月4日)

(テーマ) コーチングとは何か。

(概要) ここでは、コーチングとは何かについて、コーチングの歴史についても振り返りながらレクチャーを行います。コーチングの目的や特徴、存在意義について学びます。

(参考書籍) 『コーチング・マネジメント』

(他の参考文献) 特に指定しません。

(課題) 事前課題は特にありません。クラスへの参加で学習効果が上がるようにデザインされています。

**【コーチング概論：コーチA 番匠武蔵 担当 第3講、第4講】**

● 第3 講 (9 月 1 1 日)

(テーマ) コーチングの成果、活用状況

(概要) ここでは、コーチングについてのリサーチ結果や企業でのコーチング活用状況・などをご紹介しながらコーチングの実践方法と成果創出の実際について学びます。

(他の参考文献) 特に指定しません。

(課題) 事前課題は特にありません。クラスへの参加で学習効果が上がるようにデザインされています。

● 第4 講 (9 月 1 1 日)

(テーマ) コーチングスキルを身に着ける①

(概要) ここでは、コーチングを通じて部下や後輩の気づきを促し、自発的行動を促進していくための色々なコーチング技法について、エクササイズを豊富に交えて学んでゆきます。コーチングの基本である、話を聞くスキルと質問をするスキルについて扱います。

(必読リーディング) 『コーチング・マネジメント』

(他の参考文献) 特に指定しません。

(課題) 事前課題は特にありません。クラスへの参加で学習効果が上がるようにデザインされています。

【コーチング実践編：コーチA 番匠武蔵担当、第5講、第6講】

● 第5講、第6講（9月18日）

（テーマ）コーチングスキルを身に着ける②

（概要）ここでは、コーチングを通じて部下や後輩の気づきを促し、自発的行動を促進していくための色々な質問技法について、エクササイズを豊富に交えて学んでゆきます。4講に引き続いて質問のスキルを扱います。また、相手に合わせて個別対応をしていくためのフレームワーク、目標達成を促進するフィードバック、会話の流れについて扱います。

（必読リーディング）『コーチング・マネジメント』

（他の参考文献）特に指定しません。

（課題）事前課題は特にありません。クラスへの参加で学習効果が上がるようにデザインされています。

【コーチング実践編：コーチA 鈴木義幸担当、第7講、第8講】

● 第7講（9月25日）

（テーマ）エグゼクティブ・コーチ概要

（概要）アメリカでは経営者がコーチをつけるエグゼクティブ・コーチ（EC）が一般的となっており、日本でも広まりつつあります。ここでは、実際に多くの社長にECを実施している鈴木が、ECではどんなことが行われているのか、事例を元にお伝えします。

（他の参考文献）特に指定しません。

（課題）事前課題は特にありません。クラスへの参加で学習効果が上がるようにデザインされています。

● 第8講（9月25日）

（テーマ）コーチングへのQ&A、ラップアップ

（概要）

4週の講義を通してのコーチングへのQ&A、また日常における組織内コミュニケーションに関するQ&Aの時間をとります。また、これまでのコーチングのまとめを行います。

（他の参考文献）特に指定しません。

（課題）事前課題は特にありません。クラスへの参加で学習効果が上がるようにデザインされています。

[1]事後課題レポート1：

自分がコーチングを受けたいテーマを設定し、それに対して自分で質問を30個作成して下さい。視点を変える、オープンクエスチョン等、講義での内容を意識して頂ければと思います。

また、30個の質問を振りかえり、(1)自分の視点の特徴・傾向、(2)新たな視点として追加するとしたらどんなものがあるか、について記述してください。

[2]事後課題レポート2：

周囲の方でひとりコーチングをする相手を決め、コーチングを実施してきてください。

■実施のステップ

- ① コーチングをする相手を決める。
- ② 相手からコーチングのテーマをヒアリングする。
- ③ 一旦、持ち帰りテーマを考慮して、コーチングの戦略を作成する。(レポート)  
コーチングの戦略とは例えば、以下のような項目です。
  - ・相手のタイプに応じた対応を考える
  - ・質問をする視点を用意する。
  - ・コーチングフローに従ったセッションの流れを想定する。
- ④ コーチングセッションを実施する。
- ⑤ コーチングセッション実施後に戦略が機能したかどうか等、セッションを振り返る。(レポート)

③コーチングの戦略と⑤セッションの振り返りの検討内容について、レポートを作成し提出して下さい。

・成績評価の方法

成績評価は、出席率による評価が40%、課題による評価が60%とします。出席をいじこくするわけではなく、クラス内でエクササイズを経験することが大事ですので、出席そのもののウェイトをやや重くしております。

レポートは、伊藤先生、鈴木先生、金井の3人の目で(各10パーセント配分X3)評価させていただき、ここも加点主義ですが、この科目のコーチA 窓口番匠さんに、さらに第4の目で読んでもらって、とくに目立っていいと思われるものに、5パーセントを上限に加点してもらいます。

事後課題レポート1： 30点、事後課題レポート2： 30点