

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 担当教官\_\_金井壽宏

[tkanai@kobe-u.ac.jp](mailto:tkanai@kobe-u.ac.jp)、コーチA、TA 小川智健、LF 伊藤智明、コーチA 窓口 加野 孝

[takashi.kano@coachA.com](mailto:takashi.kano@coachA.com)、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、必要な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。

授業に参加して、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、できれば職場の同僚や部下、後輩の中から数名の協力をお願いし、皆さんのこれまでのコミュニケーションについて客観的にアセスメントいただき、それに基づく改善行動計画を作成頂くというものです。皆さんが元々持つ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、また、大学とコーチA 窓口となっておられる加野 孝氏は、皆さんの先輩、神戸大学MBAでベンチャー企業の経営者を経てコーチAに所属しています。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っております。

・ 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。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にも念頭に、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

あわせて、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『人を助けるとはどういうことか 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～7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。これを事前の一読の上、講義に臨んでください。この授業はとにかく授業への参加を重視し、授業中で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。途中、自分のコミュニケーションに関して360度フィードバックをもらってくるという宿題を予定しています。結果を元に今後のご自身のコミュニケーションのバージョンアップ計画を立てるといふものです。

・ 授業の運営方法（8コマ目）金井が聞き手となりつつ、鈴木先生に、コーチングについて対談を実施します。

・ 授業内容の要旨と授業計画

【初回セッション：金井壽宏担当】

● 第1 講（9月2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『人を助けるとはどういうことか』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、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（9月2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。(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。

● 第3 講 (9 月9 日)

(テーマ) なぜ今コーチングか。

(概要) ここでは、なぜ今コーチングが必要とされるのかについて考えます。多くの企業でコーチングが何らかの形で導入されている昨今、組織の中でコーチングが果たす役割とはどのようなものなのかについて学びます。

(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。

● 第4 講 (9 月9 日)

(テーマ) 組織の中におけるコーチング活用状況や成果事例とは何か。

(概要) ここでは、これまでに実施したコーチングについてのリサーチ事例やグローバル企業でのコーチング活用状況・事例などをご紹介します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。コーチングが組織全体の变革や組織開発にも用いられていることにもふれます。(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5 講 (9 月16 日)

(テーマ) 具体的なコーチングスキルについて。

(概要) ここでは、組織で活躍するリーダーが持つべきコーチングスキルにはどのようなものがあるか?そしてそれぞれのスキルを現場で具体的にどのように実践するとよいのかについて、エクササイズを豊富に取り入れながら学びます。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基本的技法についての全体像を学びます。

(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。

● 第6 講 (9 月16 日)

(テーマ) 具体的なコーチングスキルについて (第1 回)

(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。

(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。

● 第7 講 (9 月30 日)

(テーマ) 具体的なコーチングスキルについて (第2 回)

(概要) ここでは、具体的なコーチングスキルのうち、相手を強く動機付けてゆくための承認の仕方、そして一人ひとりの相手に合った学習支援をしてゆくような個別対応のコミュニケーションを行う方法について学んでいきます。そしてそれらのスキルを総合して実際にコーチング会話を進めてゆくコーチング・プロセスについてもエクササイズを交えて学んでゆきます。

(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) 360度フィードバックの実施。事前の講義内で詳細を説明します。

【最終セッション：金井・鈴木担当】

● 第8 講 (9 月30 日)

(まとめのレクチャー：金井) ①MBAでコーチングを学ぶ意味、②MBAそのもののなかにビルトインされているコーチング的教育(初年度のレポートより)、③組織行動論やポジティブ心理学とコーチング、④コーチングの科学的基礎とMITアプローチ(K.レビン→D.マクレガー→E.シャイン→)、⑤このわたし(金井)にとってのコーチング、⑥コーチングの普及におけるコーチAさんの役割、皆さんの役割

(鈴木先生より若干のコメント、感想をいただいたあと、受講生の皆さんとのQ&Aを通じてのラップアップ。

(ラップアップの方法) テーマ的に、「ここで習ったことを、どう実践に活かすか」「科目の終わりが実践の始まりだとしたら、実践のなかで、今後、継続的にコーチングを学ぶためにどうしていきたいか」というような将来志向の質問と、まだ、ふに落ちない点、疑問に思う点、もっと知りたい点など、こだわり型の質問などを受けながら、Q (MBA院生) &A (鈴木先生、金井、質問したひと以外の院生) というダイナミックなやりとりを千秋楽とします。

(必読リーディング) 特にありません。

(課題)

事後課題としてレポートを2つ予定しています。

[1]事後課題レポート1：①コーチングにおいて重要な要素である「質問」を30個考え  
るといふもの、②学びを活かしたコーチングの実践、振り返りをレポートするといふもの  
です。

[2]事後課題レポート2：このセッションも含め、全セッションからなにを学んだかにつ  
いて、①いちばん目から鱗だった点、②いちばん難しいと思った点、③習う前から、自分  
にはできていると気づいた点、④もっとコーチングを学びたいと思った方がおられたらそ  
の理由、⑤コーチングという世界には違和感があると思われたかも、その理由を、記述し  
てください。A4レポート2枚程度でけっこうです。ただし、すべて自分の言葉でジェニユイ  
ンに。

#### ・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  
とるわけではなく、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 窓口の加野さんと番匠さんに、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1：① 30点、② 30点

事後課題レポート2（①～⑤）：任意のプラス  $\alpha$ （つまり、100点配分以外のボーナス  
点）で、0～10点

注、出席点40点と、事後レポート1の①30点、②30点、事後レポート2のボーナス点  
（0～10点）をすべて足したときの、上限は100点とします。ボーナス点が加算された結果、  
合計点が100を超す場合は、100点にとどまります。

たとえば、事後レポート1の①が25点、②が20点のひとは、事後レポート2でボーナ  
ス点が10点なら、出席点が満点の40点の場合、95点となりますが、①が30点、②が25  
点、ボーナス点が10点、出席点が満点の40点のひとは、足すと105点になりますが、100  
点を超すことはできませんので、100点となります。