

特集 中小企業診断士の新しい伴走支援

第2章

伴走支援と コーチングの目的

—課題の本質に迫る考え方と進め方



五十嵐 久

埼玉県中小企業診断協会 コンサルティング・コーチング研究会

伴走支援の目的は、「自ら自社改革に取り組める企業となること」（自走化）にある。

コーチングの目的は、クライアントが自分で自分のことをより良く生かすことができるようにする、まさに自走化の支援にある。これが、伴走支援にコーチングが求められる理由である。

本章では、伴走支援に役立つコーチングの考え方と進め方のポイントを紹介する。

1. コーチングとは

世界最大のコーチの団体である国際コーチング連盟では、コーチングを「思考を刺激し続ける創造的なプロセスを通して、クライアントが自身の可能性を公私において最大化させるように、コーチとクライアントのパートナー関係を築くこと」と定義している。

この「思考を刺激し続ける創造的なプロセス」とは、「対話」のことである。対話を通して、相手の可能性を公私において最大化させるパートナーの関係にあるということに大切なポイントがある。コーチの語源は「馬車」である。乗っている人が目的地に向かうのをサポートするところからきている。

(1) コンサルティングとコーチングの違い

コンサルティングとコーチングの主な違いは、**図表1**のとおりである。

最大の違いは、コンサルティングはコンサ

図表1 コンサルティングとコーチングの違い

	コンサルティング	コーチング
目的	クライアントの組織の課題解決	クライアントの「気づき」と「行動変容」による自走化(クライアントの成長)
対象	「コト」、「モノ」に焦点	「考え方」、「感情」、「気持ち」に焦点
方法	専門知識に基づくコンサルタント主導の課題解決	対話を中心としたクライアント自らの課題解決の支援

筆者作成

ルタントが課題解決策を考え、提示するのに対して、コーチングはクライアント自身で課題を解決できるよう支援することである。結果だけでなく、クライアントの成長に大きな焦点を当てている。

また、「モノ」や「コト」ではなく、クライアントの「感情」や「考え方」を扱うという根本的な違いがある。

(2) コーチングの基本的な進め方

コーチングは、目の前の課題の解決だけでなく、クライアントである経営者自身の成長を重視している。その目的は同じような問題が生じたときに、自分自身で解決できるようにすることにある。

コーチングは、通常1回で終わることは少

なく、3ヵ月、6ヵ月、1年と継続して実施する。コーチは、経営者のパートナーとして、経営者のありたい姿、目標の達成、解決したい課題の解決に向けてサポートする存在である。経営者に寄り添いながら目標達成をサポートする伴走者としての役割を担う。

なお、一般的なコーチングにおいては、**図表2**のような流れで会話を展開する。

図表2 コーチングにおける会話の進め方

- ①経営者が話したいテーマを明確にする
- ②今の問題を解決した状態を思い描く
- ③理想の状態を思い描く
- ④目指すゴールの確認
- ⑤現状(できていること)の確認
- ⑥ゴールと現状のギャップの確認
- ⑦選択肢を広げる
- ⑧最初の行動の決定
- ⑨起こりそうな障害の特定
- ⑩対策の決定
- ⑪新しい行動に向けて後押し・勇気づけ
- ⑫行動後の振り返り
- ⑬結果の確認
- ⑭次の行動の決定

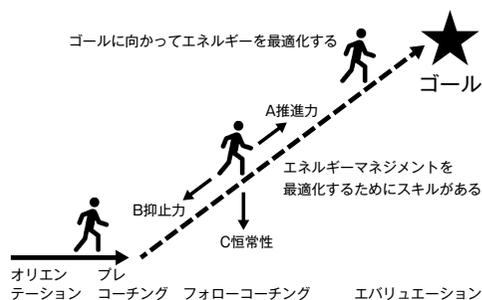
筆者作成

2. コーチングの目的

クライアントがゴールに向かって順調に進んでいけるように、クライアントの状態に合わせて背中を押ししたり、励ましたり、勇気づけたりしながら目標達成をサポートする(図表3)。

コーチングのスキルは、このための手段ではない。

図表3 クライアントのエネルギーマネジメント



筆者作成

3. コーチングにおける3つの段階

組織内でコーチングするときは、クライアントである組織の得たい成果(業績向上)の達成に向けて具体的な行動変容につなげるために支援する。

したがって、組織や組織内の個人を対象としたコーチングには大きく次のような3つの段階がある。

(1) 第1段階: 思考を変える

一人で考えていると思考の迷路から抜け出せない。コーチからの質問などによって思考の枠を広げ、思考を変える。

(2) 第2段階: 行動を変える

思考が変われば行動が変わる。コーチングでは、視点を変える質問などにより、クライアントの目指すありたい姿、目的地に向かってゴールと現状とのギャップを埋めるための選択肢を広げ、具体的な行動につなげる。

(3) 第3段階: 成果につなげる

行動変容を習慣化し、定着化することが大切である。表面的な行動を変えるだけでなく、行動を生み出す思考そのものの変革に取り組む必要がある。

そのためには、社員1人ひとりが自律的で事業環境の変化に柔軟に適応し続ける組織への体質改善が求められる。

4. 「裏の課題」の把握に必要なものは

「2022年版中小企業白書」において、課題には目先の経営課題（表の課題）と本質的な課題（裏の課題）があるとされる。

裏の課題としては、以下のようなものが挙げられている。

- ①組織的経営への移行（個人依存からの脱却）
- ②経営管理への意識改革（感覚的経営からの脱却）
- ③トップと現場の意識・現状認識の共有
- ④現経営者・後継者のリーダーシップ強化
- ⑤人的しがらみ（創業家、古参幹部等）の克服
- ⑥社員相互のコミュニケーション改善

これらの本質的な課題（裏の課題）を把握するには、コーチングの考え方とスキルが不可欠である。実は、組織の中でコーチングをしていくときに扱っているのは、この本質的な課題（裏の課題）がほとんどである。これらの課題の本質は、すべて人の問題にあるからである。

たとえば、コンサルタントが「①の組織的経営への移行が課題で、個人依存からの脱却が必要である」と提言したところで本質的な解決にはならない。ここにコンサルティングの限界がある。もちろん、経営者自身がこの本質的な課題に気づいていないこともある。しかし、組織的経営へ移行できない真の要因は何か、その「問い」に対して経営者とともに向き合う必要がある。

5. 傾聴の本質とは

伴走型支援の官民合同チームの報告書では、「対話と傾聴」が大事と言っているが、対話の基本要素に「傾聴」がある。

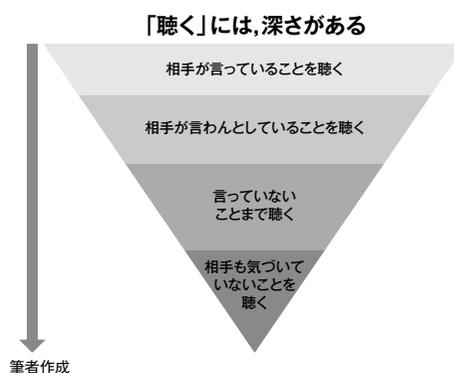
傾聴とは、「自分のことを勘定に入れず、話の内容だけでなく、話し手が伝えたい気持ちにも心を傾けて聴くこと」である。

読者の皆さんも傾聴が大事だということは

理解されていると思う。しかしながら、多くの人が理解しているのは、あくまで「頭で理解している」レベルであって、実際に体現できるようになるためには、マインドを変える必要がある。

また、図表4のように傾聴には深さがある。相手の本質をつかむにはより深いレベルの聴く力が求められる。

図表4 傾聴のレベル



傾聴の研修では、「笑顔」、「うなづき」、「相づち」、「繰り返し」、「ペーシング」といったことが重要であるとし、形だけのトレーニングに終わっているところが多い。

これらは、相手の人に聴いてもらえていてと感じてもらうためのもので、本質ではない。これらをテクニックとして実施することが傾聴だと思うのは誤りである。

相手の話に100%意識を向けて、真の傾聴を実践することは簡単なことではない。多くの人が傾聴していると思いながら、無意識のうちに行っていることがある。中小企業診断士をはじめ、コンサルタントが陥りやすいことでもある。

それは、頭の中で「次にどのような価値ある発言をしようか」と考えながら相手の話を聴いていることだ。相手の話に100%意識を向けるために必要なことは、「否定や批判や評価の気持ちを持たず相手の話をただ聴く」ことであり、相手の人が話している間は「次に何を言うべきかを考えない」ことである。

6. 良い質問のベースには傾聴がある

傾聴ができてこそ、良い質問も生まれる。コーチングの質問は、自分が知りたいことを質問することではない。その質問をすることによって、相手も気づいていなかったことに気づき、行動を変えることにつながるように、相手のための質問をすることである。

たとえば、以下のような質問がある。何が良い質問かは、相手の状況によって変わる。

- ①本当はどうありたいですか
- ②どのような選択ができると思いますか
- ③社長の中に思い込みがあるとすると、それはどのような思い込みだと思いますか
- ④社長でなければできないことは
- ⑤ほかにどのような考え方ができるでしょう
- ⑥相手は何を考え、何を感じ、何を必要としていると思いますか
- ⑦社長が避けていることがあるとすると、それは何でしょうか
- ⑧この状況から学べることは何ですか
- ⑨社長自身は今自分にどのような質問が必要ですか
- ⑩どのような行動を取ることが最も合理的でしょうか

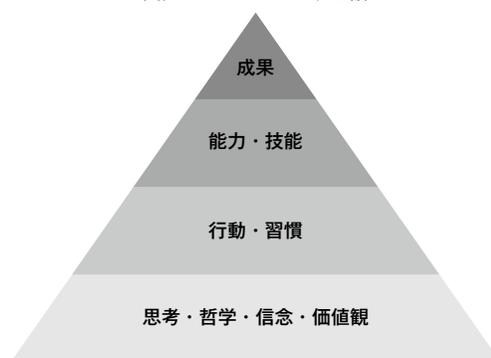
7. 課題の本質に迫るには

「氷山の一角」という言葉がある。個人の成長は、アイスバーグ（氷山）に例えられる（図表5）。

氷山の見えている部分を「成果」とすると、それは全体の中のほんの一部にしかすぎない。水面下の見えない部分には、(1)能力・技能、(2)行動・習慣、(3)思考・哲学・信念・価値観があり、この3つの項目を知ることが、個人の成長につながる。「思考を変えれば行動が変わる」と言われるように、コーチングでは、特にこの思考の部分を抑う。そこに本質があると考えるからである。

会社の成長も同じである。先に説明した裏

図表5 アイスバーグ理論



筆者作成

の課題の本質を把握するには、この根底にある経営者の思考や哲学に焦点を当て対話していくことである。

また、課題の本質を考えるうえで、原因論と目的論の考え方が参考になる。原因論は「物事がうまくいかない原因を見つける」という考え方で、目的論は、「すべての行動や感情には目的がある」とする考え方である。過去の原因ではなく、「この先どうなりたいか」という、その人の目的に注目する。

原因論はもちろん重要であるが、人の認識にかかわる問題の解決には原因論は適さないことが多い。未来の目的から経営者と対峙してみよう。

五十嵐 久 (いがらし ひさし)

1986年中小企業診断士登録。現在、株式会社コーチビジネス研究所代表取締役。一般社団法人日本エグゼクティブコーチ協会会長。国際コーチング連盟認定プロフェッショナルコーチ。

