

株式会社 シンスター 代表取締役 COO 寺西厚人

コーチングがリーダーに求められる重要なスキルの一つであるということに異を唱える人はあまりいないだろう。実際に多くの企業がコーチングをリーダー研修のテーマとして取り上げ実施している。コーチング研修を実施した企業の人事担当者の話を聞いても、「部下とのコミュニケーションが以前よりよくなった」「自分で全てやってしまうと部下に考えさせようとする意識が強くなった」など、その成果を評価する声も多い。一方で、「ビジネスの世界においてはコーチングだけでは限界がある」という声も必ず聞こえてくる。今回のレポートでは、多くのリーダーたちが、少なからず現実の課題として持っている「コーチングとティーチングの使い分け」について考えてみたい。

【コーチングの効用とビジネスで活用する上での課題】

ビジネスがグローバル化し、市場も、働くメンバー（社員）も多様化している現在の経営環境では、一部の強力なリーダーの個人力だけに頼って企業を運営することは非常に難しくなっている。このような状況においては、いかに個々の社員の意欲と能力を最大化して組織全体を効果的に運営していくかが企業の大きな課題となってくる。組織の中で個々人の意欲・能力を最大限引き出すという点でコーチング・スキルは非常に大きな役割を果たす。

実際にリーダーのコーチング・スキルが高い組織では、ビジネスで結果を出しながら、メンバーの成長も実現できているということもよくある。一方で、前述したように、ビジネスでコーチングを活用する限界や難しさを感じているリーダーも多くいることも現実である。

なぜ、そのようなことが起こるのか？

それは、ビジネスの実務においては、

- ・コーチングが上司と部下という直接的な利害関係者の間で行われることが多い
- ・結果を出す上で必ず時間的制約がある

ということが大きく関係していると考えられる。

コーチングの基本的な原則は「答えは本人が持っている」ということである。

つまり、「最終的な答えは本人が考えて出すものであり、他人が指示するものではない」という考え方である。ところが、上記の2点を考えた場合、上司としては、「部下が出した答えが自分の成果にも影響するので、部下まかせだけにはしておけない」というのが現実であり、「部下の答えを待ちたいが、時間的制約がある状況でいつまで待たなければいけないのか？」というのが本音である。

その結果として、

- ・結局部下に代わって自分が全部やってしまう
- ・しびれを切らして部下に事細かく指示を出してしまう

ということが、ビジネスの現場ではよく起きているのではないだろうか？

「部下に主体的に考えさせたいが、部下任せだけにもできない」というジレンマを持つ上司にとって、コーチングをビジネスで効果的に活用するための現実的な課題は、どのような場合に「考えさせ」、どのような場合に「教える」のかという判断をいかにするかということになってくる。すなわち、部下に「コーチング」する場面と、「ティーチング」する場面の使い分けである。

【対象者に合わせたコーチングとティーチングの使い分け】

「コーチング」と「ティーチング」の使い分けのヒントになる考え方として、ポール・ハーシーとケン・ブランチャードによる「対象対応型リーダーシップ」の考え方がある。対象者の成熟度を意欲と能力の高低によって4つに分類し、指示、指導、参加、支援の4つの行動を使い分けるというものである。この考え方を「ティーチング」と「コーチング」のバランスということで置き換えて考えてみると、図1のようになる。

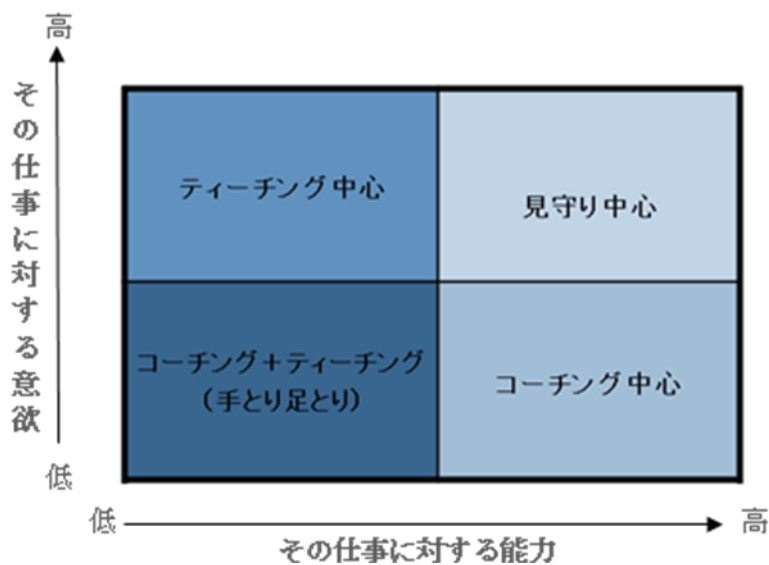


図1

- ・その仕事に対して、意欲も能力も高い人に対しては“見守り”
- ・意欲はあるが能力面が不足している人に対しては“ティーチング”を中心に
- ・能力はあるのに意欲に欠ける人に対しては“コーチング”を中心に
- ・意欲も能力も不足している人には“手取り足取り”（コーチングとティーチングを両方）

という使い分けをするということである。同じ人であっても、仕事の内容によっては、意欲と能力のバランスが変わることがあるので、人と仕事内容の組み合わせによって対応が変わるという点では、非

常に柔軟で現実的な考え方と言える。

【上司と部下の認識状況に合わせたコーチングとティーチングの使い分け】

上記で紹介した考え方は、あくまで上司側からの対象者に対する“見立て”に基づくものだが、実際にビジネスにおける「コーチング」と「ティーチング」の使い分けをさらに難しくしている要素として、そもそも上司と部下の認識が違っているということがある。

「コーチング」や「ティーチング」が現実に行きとして起こるのは、上司がその必要性を感じた時である。すなわち、上司が部下の行動に対して何らかの「不満足」を感じた時に「コーチング」や「ティーチング」が行われるのである。それでは、上司が部下の行動に対して満足している場合は、何のアクションも必要ないのか？ここでは、部下の認識という観点も入れて考えてみたい。

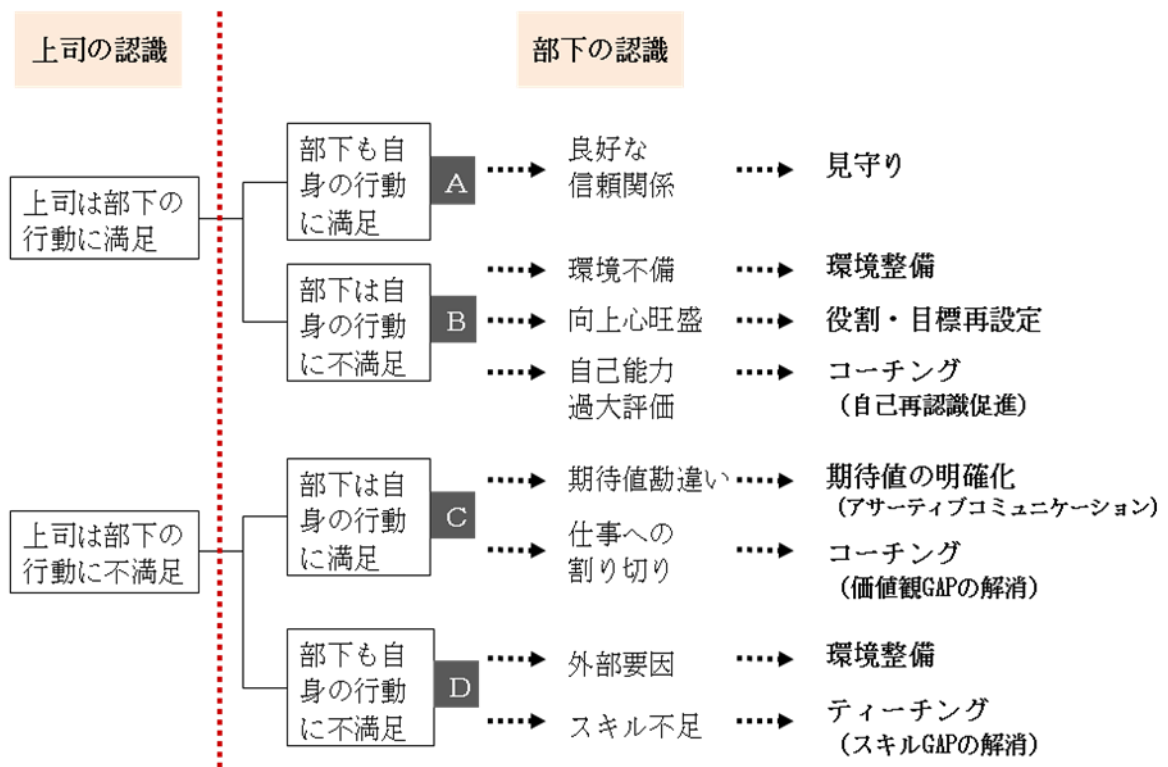


図2

上司が部下の行動に満足し、部下自身も自分の行動に満足している場合は（図2のAのケース）、非常に良好な信頼関係ができているといえる。しかし、上司が満足していても、部下自身が自分の行動に満足していない場合は（図2のBのケース）、その原因がどこにあるかによって、環境整備やさらに高度な役割・目標の設定、客観的な自己認識を促すためのコーチングなどの対応が必要になる。

上司として最も悩ましいのは、上司が部下の行動に満足していないにもかかわらず、部下はそれを認識していない、あるいは部下自身は満足しているケース（図2のCのケース）である。この場合は、期待役割を率直に伝え直す、あるいは、仕事に対する意識や価値観の転換を促すようなコーチングが必要になる。意識や価値観のGAP解消が難しい場合（意図的な「ボイコット」のようなケース）は、上司ではなく会社としての対応が求められることもある。

上司が部下の行動に不満足で、部下も同じく自身の行動に不満足な場合（図2のDのケース）は、両者の認識が合っているのに、具体的にどのようにしてその状況を解消できるかという点が重要となる。原因が外部環境による場合は「環境整備等による支援」、本人のスキルによる場合は「ティーチング」、など具体的な対応をしないと、本人のフラストレーションだけが蓄積されていくことになってしまう。

部下が実際にどのような認識を持っているかを正確に把握することは難しいが、相互の認識状況によって「コーチング」と「ティーチング」を使い分ける、さらにはそれ以外の対応も視野に入れておくということが必要だと言える。

【まとめ】

これまでに、2つの切り口で、「コーチング」と「ティーチング」の使い分けの考え方について解説してきたが、突き詰めていくと、結局は、

- ・ 部下の状況、仕事の状況に応じて使い分ける
- ・ 状況を正確に把握するためには、部下を一人一人を細かく観察し、こまめにコミュニケーションを取る

という、リーダーとしての極めて基本的な姿勢や行動に行き着く。

「コーチング」と「ティーチング」の使い分けのポイントは、“一人一人の部下の観察とコミュニケーション”だと言ってしまうと非常に抽象的になってしまうが、今回ご紹介したような考え方を意識しつつも一人一人の状況に合わせて対応するというのがやはり現実的な解になるのではないだろうか。

みなさんはどう思われますか？

筆者：寺西 厚人(てらにし あつひと) 株式会社シンスター 代表取締役 COO

NTT、グロービスを経てシンスターに参画。NTT では、システム開発・設計、国際事業企画、新規事業開発業務に従事。グロービスでは、e ラーニング、マネジメントスクールの事業統括など、個人・法人に対する人材・組織開発事業に携わるとともに、マネジメントスクール・企業研修の講師も務める。大企業とベンチャーというまったく異なる組織でのマネジメント経験と、人材・組織開発事業における経験をもとに、ロジカルな側面からアプローチする研修と、人間感情面からアプローチする研修の両方を担当する。



◆◆◆株式会社シンスター◆◆◆

◆代表取締役社長:寺西厚人 ◆創業:2008年10月1日 ◆URL:<http://www.shinstar.co.jp/>
◆本社:東京都渋谷区神南1-9-2 大島ビル10F Tel:03-5728-4305 Fax:03-5728-4246
◆事業内容:企業の人材育成のための教育業務・研修業務。志の高いビジネスリーダーが集うコミュニティーサイトの企画・運営。元経営者の体験談を伝えるセミナー及び動画コンテンツの開発と提供。企業経営・人材育成に関する書籍・論文・執筆・出版等。