

コーチングとファシリテーションの活用に関する一考察

— 組織開発、学習する組織などへの展開 —

加 藤 雄 士

1. はじめに

本稿は、コーチングとファシリテーションのビジネスへの活用について考察するものである。

この2つの手法はビジネスの現場で浸透してきており、組織開発などに効果を発揮しているが、コーチングにはコーチングの、ファシリテーションにはファシリテーションの課題も存在している。これらの課題を克服しながら、組織開発、組織活性化、学習する組織、知識創造する場の創出などにこの2つの手法をさらに活用する方法を考察する¹⁾。

2. 関連する概念と関心テーマ

まず、コーチングとファシリテーションのビジネスへの活用に関連すると考えられる経営理論の概念を整理し、3つの関心テーマを提示する。

(1) 組織開発

組織開発は、行動科学の知識（リーダーシップの型、動機づけ、コミュニケーションなど）を利用するとともに、感受性訓練（ST）、アクション・リサーチ、対決集会、マネジリアル・グリッド、小集団活動、目標による管理、組織動態化、能力主義人事などの手法を活用しながら行う組織変革

をいう。組織開発が必要になった理由には、経営環境の変動性と複雑性が増大し、硬直的組織では適応できなくなり、有機的組織への変革が不可欠になったことにある。有機的組織とは、伸縮的構造、開放的組織風土、相互信頼の態度、支持的リーダーシップなどの特性を備えた組織である²⁾。組織開発ではまた、コーチング、ファシリテーションなどの手法も活用されている。

組織開発（Organizational Development）の定義は、その先進国のアメリカでさえも定まっていない³⁾が、本稿では以下の2つの定義を前提とする。

「組織開発とは、組織が目指す目標を達成するために、より効果的な組織を作る計画的なプロセスのことである。」（Human Resources Management & Development Handbook）

「組織開発とは、組織がそのもてる潜在性を開発する手助けを行うことに注目したマネジメントの1分野である。」

（University of Massachusetts）

(2) 組織活性化

「組織開発」は、アメリカにおいて1960年頃に誕生して70年代にかけて発展した。その概念は日本にも紹介・導入された後、日本では独自の展開をみせ、「組織活性化」と呼ばれ、1970年代半ば以降、しばしば唱えられるようになった。日本経

1) 筆者は、これまで愛知県、石川県、長野県自治研修所、金沢市、長野市、豊橋市等の地方公共団体などでコーチング研修講師をつとめるとともに、大学院でもコーチングを活用した講義の経験をもつ。また、コーチングについて、加藤雄士〔2010〕『経営に活かす人材開発実務—NLPを活用した人材開発』関西学院大学出版会の第4章でとりあげて執筆している。今回のテーマに関連する資格については、ニューコードNLPコーチ、NLPトレーナーアソシエイトなどの認定を受けている。

2) 森本三男『日本大百科全書 2001』小学館。

3) ピーブルフォーカス・コンサルティング〔2005〕p5。

済が高度成長から低成長・安定成長へと移り、各企業も業績の伸び悩みや低迷を経験する中で、なんとかして高度成長期のような活気のあるよい組織状態を取り戻したいと考えるようになったことが背景にあった⁴⁾。今日の日本経済を取り巻く環境と日本企業を観察すると、当時と同様のニーズは存在しているものと考えられる。

高橋伸夫〔2009〕は、自身が提唱する組織活性化のフレームをもとにして、組織の活性化された状態を「組織のメンバーが、①組織と共有している目的・価値を、②能動的に実現していこうとする状態」と定義しており、一体化度が高く、無関心度が低い状態のとき、組織は活性化された状態だと説明する。一体化度が高いとは、組織のメンバーが組織と目的・価値を共有しているときのことをいい、無関心度が低いとは、組織のメンバーが、命令・指示の忠実な受け手ではなく、それに反問して自分で問題解決をし、意思決定を行うような状態のときのことをいう。こうしたメンバーが多いとき、組織は活性化された状態だといふ⁵⁾。

また、高橋〔2009〕は、バーナードの公式組織成立の3つの必要十分条件を使い、組織の活性化された状態を、「組織のメンバーが、①相互に意思を伝達しあいながら、②組織と共有している目的・価値を、③能動的に実現していこうとする状態」と定義している⁶⁾。先に紹介した一体化度と無関心度を使った定義に①を加えたものであり⁷⁾、本稿では、後者の定義を前提とする。

(3) 学習する組織

学習する組織（ラーニング・オーガニゼーション）につながった「組織学習」という概念は、1970年代からクリス・アーギリスやドナルド・ショーンによって唱えられ始めた。学習する組織について、その第一人者であるピーター・センゲ〔2011〕は、「今ほど『学習する組織』が強く求められる時代はないであろう。」とことわったうえで、「目的を達成する能力を効果的に伸ばし続ける組織」であり、「環境変化に適応し、学習し、自らをデザインして進化し続ける組織である。」と説明している⁸⁾。

センゲ〔2003〕は次の説明もしている。

「個人が学習の機会を与えられ、互いに学び合うことによって、組織も学習・成長していく。そうしたプロセスを通じてチーム力、組織力が高まり、新しい知や価値が創造されていくのである⁹⁾。」

センゲ〔2003〕は、具体的にラーニング・オーガニゼーションを構築していくために必要な「技術・知識・道筋」として、①システム思考、②自己実現（マスタリー）、③メンタルモデル、④共有ビジョン、⑤チーム学習の5つの学習領域（ディシプリン）を掲げている。このうち「自己実現（マスタリー）」については、個人のビジョンや個人の価値観を引き出すのに信頼できるコーチと行うコーチングが効果的だといふ¹⁰⁾。

又、「チーム学習」は、チームのメンバーが求める共通の成果を生み出すために、協働でチームの能力を伸ばしていくプロセスである。チーム学習では、「ダイアログ」（日常の経験や私たちが当然

4) 塩次 喜代明、小林 敏男、高橋 伸夫〔2009〕 pp.172-173。

5) 塩次 喜代明、小林 敏男、高橋 伸夫〔2009〕 pp.173-177。

6) 塩次 喜代明、小林 敏男、高橋 伸夫〔2009〕 p181。

7) 河合、高橋〔1992〕 p30。

8) ピーター・センゲ他〔2003〕 p5。

「その目的は皆が望む未来の創造である。学習する組織には唯一完全の姿があるわけではない。むしろ、変化の激しい環境下で、さまざまな衝撃に耐え復元するしなやかさをもつとともに、環境変化に適応し、学習し、自らをデザインして進化し続ける組織である。」

9) ピーター・センゲ他〔2003〕 p14。以下の文章に続く記述を引用した。

「学習する組織を形成する個人は、単なる労働力ではなく、主体性と成長への意思をもった自由な人間である。また、この個人は互いに信頼し合い、目標を共有し、協働する。その組織は決して孤立した一匹狼的な個人の集団ではなく、また、個人の主体性が未成熟な馴れ合い、もたれ合いの組織でもない。」

10) ピーター・センゲ他〔2003〕 p187。

「この演習は、信頼のおけるパートナーと組んで行くと、非常に効果の高いものになる場合が多い。」

のこととして受け止めている事柄について、皆で探究し続けること¹¹⁾と「スキルフル・ディスカッション」(誰の考えが一番強いかを競い合う「ディスカッション」とは違う意味の造語)の会話スキルが2つの重要な鍵となる。前者は、「探究と発見と洞察」を意図し、後者は「まとめること、結論を出すこと」(収束的思考)を意図している。ダイアログを行うときは、ファシリテーターが必要となり、言葉だけでなく言葉と言葉の「間」にも注意を向け、さらには「場」そのものの意味についても注意を向ける¹²⁾。

センゲ〔2003〕が「組織の風土改革は、コアとなる学習能力を開発できるかどうかにならなく左右される¹³⁾」と言っているように、組織開発や組織活性化も学習する組織と関連するものと考えられる。

(4) 知識創造と場の論理

伊丹敬之〔2005〕は、「場とは、人々がそこに参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、相互に心理的刺激をする、その状況の枠組みのことである¹⁴⁾。」という。

「場」では、ヨコの情報交換と心理的刺激が起きていて、①自然で自由な情報発信と受信が行われ、②密度の濃い、本音のコミュニケーションが行われていて、③感情の交流、心理的な刺激が起

きている。

場という容れものの中でこうした情動的相互作用が濃密に起きると、以下の3つのことがいわば自然発生的にあるいは自己組織的に起きるといえる。第1に、人々の共通理解が増すこと、第2に、人々がそれぞれに個人としての情報蓄積を深めること、第3に、人々の心理的共振が起きることである。

野中郁次郎も、知識創造に関連して「場」について言及している。野中他〔2001〕によると、知識創造のSECI(セキ)モデル¹⁵⁾の業務での実践には、そもそも周囲の状況が発言しやすい状況にあるのか、周囲の人々が発言に耳を傾けてくれるか、ということが大切である¹⁶⁾。つまり、知識創造で最も大事なことは組織内で成立する人間関係であり、組織内の人々が互いにケアしあう関係性を作り上げなければならない¹⁷⁾。そして、効果的な知識創造には、イネープリング・コンテクスト(知識創造の場作り)が不可欠であり、それは人々が関係性を築き上げる場であり、それを育む場であるとし、そうした組織コンテクストは、物理的なもの、バーチャルなもの、心の中にあるもの、あるいはおそらくこの3つのすべてをもったものであるとしている。

さらに野中は、ケアの必要性についても言及している。ケアは、人が学ぶのを助けることであり、重要な出来事や結果に気づくように支援することであり、互いに洞察を共有すると同時に個人的知

11) ピーター・センゲ他〔2003〕p320。

「チームのメンバーが、前提を保留して本当の意味で『共に考える』能力」(同p44)

12) ピーター・センゲ他〔2003〕pp.319-320。

「ファシリテーターが必要になる理由は、私たちにとってダイアログがなじみのないプロセスだからである。」(同p333)

13) ピーター・センゲ他(2011)p3。

14) 伊丹敬之〔2005〕p42。又、次の段落の文章は、pp.26-30より引用。

15) SECI(セキ)モデルは、

共同化(Socialization)、
表出化(Externalization)、
連結化(Combination)、
内面化(Internalization)、

という4つのフェーズを経て個人に源をもつ知識が形式知化され、組織の知識が変換されていくという知識創造理論の基本モデルのこと。

16) 野中他〔2001〕「日本語への序文」p ii。

「知識創造はつねに互いにケアしあう状況のなかで起きている。ケアしあう状況とは、組織のメンバーが他人の考えを積極的に受け入れていこうという状況を指す。」(同p15)

17) 野中他〔2001〕p17。

識を培うことである。

野中は「場」を「知識が共有、創造、利用される場所」としてとらえ、高いケアには、相互信頼、積極的な共感、進んで助け合うこと、寛大な判断、勇気というケアの5つが必要であるとしている¹⁸⁾。

(5) 3つの関心テーマ

本稿に関係する経営学の概念を改めて整理しておく。

「組織開発」は以下の定義を前提とする。

「組織が目指す目標を達成するために、より効果的な組織を作る計画的なプロセスのことである。」

「組織開発とは、組織がそのもてる潜在性を開発する手助けを行うことに注目したマネジメントの1分野である。」

「組織が活性化された状態」とは、「組織のメンバーが、①相互に意思を伝達しあいながら、②組織と共有している目的・価値を、③能動的に実現していこうとする状態」とする。

「学習する組織」とは、「個人が互いに信頼し合い、目標を共有し、協働する」組織であり、「個人が学習の機会を与えられ、互いに学び合うことによって、組織も学習・成長していく」組織である。

「知識創造の場」とは、「人々が関係性を築き上げる場であり、それを育む場」であり、そこでは高いケアが必要となる。そのためには、相互信頼、積極的な共感、進んで助け合うこと、寛大な判断、勇気というケアの5つが必要となる。

以上の概念を前提にして本稿の考察を進めていくが、こうした分野にはコーチングやファシリテーションが活用され、効果が出ているのと同時に、課題もある。そこで、コーチング、ファシリテーション、コーチアプローチファシリテーション®（以下CAFという。コーチングとファシリテーションを融合させて1つのアプローチとして体系化した手法）の3つの手法を活用して以下の3つのテーマでさらに効果を出すための具体的な方法について

考察していく。

- ① 組織開発を行う、あるいは組織を活性化させる。
- ② 学習する組織を実現する。
- ③ 知識創造が行われる「場」を作る。

次章以降では、まず、コーチングとファシリテーションについて説明し、その課題を考察する。その上で、CAFを紹介し、これらの手法を上記の関心テーマで有効活用する方法について考察していく。

3. ビジネス・コーチングの活用と課題

(1) コーチングの歴史、定義

コーチングは、「ネイティブ・コーチ」と呼ばれる自然にうまく人の力を引き出せる人々の優れた事例を集め、彼らが何をしているかを観察し、うまくいっているパターンをコード化し集積していったものである。1950年代に、マネジメントの分野でコーチングについて言及され始め、1980年代に、コーチングに関する出版物が多く登場した。そして、2008年時点では、アメリカ企業の約30%がコーチングを導入しているという調査報告もある¹⁹⁾。

コーチングの定義について、コーチの認定組織であるICF（国際コーチ連盟）では、「コーチングは、クライアントの生活と仕事における可能性を最大限に発揮することを目指し、創造的で刺激的なプロセスを通じ、クライアントに行動を起こさせる、クライアントとの提携関係を指す」としている。また、(株)コーチ・エイ代表伊藤守〔2010〕は、「対話を重ねることを通じて、クライアント（コーチを受ける対象者）が目標達成に必要なスキル、知識、考え方を備え、行動することを支援し、成果を出させるプロセス²⁰⁾」と定義している。

18) 野中他〔2001〕p.11, pp.81-93。

19) 伊藤守、鈴木義幸、金井壽宏〔2010〕pp.56-66。

20) 伊藤守、鈴木義幸、金井壽宏〔2010〕pp.49-50。次の段落は、pp.56-61。伊藤守（株式会社コーチ・エイ代表取締役会長）は、日本においてコーチングを隆盛させた第一人者である。

(2) コーチングの目的、スキル、種類

コーチングの目的について、伊藤守〔2010〕は、「[「ベハイビア・モディフィケーション（行動の変容）」と、「変化への適応力」を挙げている。前者については、あるべき姿と現実との溝を埋めるために、口約束だけで終わらせずに現状や変化の過程を可視化し、行動の部分までフォローしていくことをいい、後者については、「変化」に対してメンバーが持つ「恐れ」を発見し、事前に取り除き、小さな変化を作り出し、最終的な目標の実現に向けた一歩を踏み出させることをいう。コーチングが目指しているのは、究極的には「学習を通して、自律性、思考力、関係構築能力が向上し、変化への適応力が高まっていくこと」である。

また、コーチングの特徴については、「アドバイスをしない」ことを挙げ、承認、質問、聞くといったスキルを使ってクライアントを支援する。

コーチングには、①ビジネス・コーチング、②プロフェッショナル・コーチングがある。このうち、ビジネス・コーチングとは、企業の管理職・監督職が日常のマネジメントの中でコーチングを活用するものである²¹⁾。企業がコーチングを導入する方法には大きく3つあり、①リーダーシップ開発の一環としてマネージャー・クラスの人材にコーチング・スキルを学ばせる、②組織変革や企業戦略実現のために社内コーチを育てる、③エグゼグティブにコーチをつける、である²²⁾。

(3) ビジネス・コーチングの普及とその効果

ビジネスの現場でコーチングの導入は進んでおり、その効果も報告されている。

例えば、日産自動車では、全管理職2400人を対象に研修が実施され、目標管理制度に基づいた面談実施率が50%程度から99%に上昇し、面談の結

果への納得度も向上した²³⁾。キリンビールでは、2007年から社内コーチ育成プログラムを導入したところ、気づきや発見を促す問いかけをしているという点で25%アップ、クライアントの成果にタイムリーに気づいて、認めたり褒めたりしてくれているという点で20%アップなどの効果がでている²⁴⁾。

中部電力でも、2003年度に管理職教育としてコーチングを初めて導入し、2008年度からは本店を含む4事業場で、所長、管理職から一般職まで職場全体を巻き込むプログラムを開始した。2009年度は、グループ・コーチングを行い、お互いの考えや思いを言い合い、上司・部下の間で仕事に対する価値観の違いが顕在化した。徐々に「このままでいいのか？何とかしなければ」との変化が出てきたという。また、一般職からの希望で始まった毎朝の「3分間コーチング」では、相手の「人となり」を知るための会話から始まり、今ではその日の仕事内容についての会話が中心になり、業務の効率化にもつながっているという²⁵⁾。さらに、日本のコーチング会社がタイで海外の日系企業駐在員対象にコーチング・サービスを開始する²⁶⁾等広く普及してきている。

コーチングの効果についてさらにみていくと、コーチング研修を受けた人の部下や組織に見られた具体的な変化として、①上司と部下のコミュニケーションが円滑になった(40.2%)、②社員の考え方が前向きになった(37.9%)、③積極的に自分の意見を発言する社員が増えた(31.0%)、④自発的に行動ができる社員が増えた(29.9%)、⑤一般社員相互のコミュニケーションが円滑になった(28.7%)、⑥チームとしての結束力が強化された(27.6%)、⑦組織全体に活気が出てきた(21.8%)という結果がある²⁷⁾。これらの結果からは、コー

21) 本間正人・松瀬理保〔2006〕p19。

「プロフェッショナル・コーチ」は、プロのコーチがクライアントから報酬を受け取り、行うコーチのことを言う。

22) 伊藤守、鈴木義幸、金井壽宏〔2010〕p66。

23) 桜井一紀/日経情報ストラテジー編〔2006〕pp.222-229。

24) 伊藤守、鈴木義幸、金井壽宏〔2010〕pp.168-188。

25) 「電気新聞」2009年9月16日。

26) 「日本経済新聞」2013年7月2日朝刊 p29。

27) 特定非営利活動法人 日本コーチ協会 2009年コーチング調査結果。

伊藤守、鈴木義幸、金井壽宏〔2010〕pp.146-148。

チング研修は組織内におけるコミュニケーションの促進、チームの結束力の強化、社員の自律性の促進などに効果が出ており、組織活性化に良い効果をもたらしているものと考えられる。

又、目標管理面談実施率のアップや、気づきや発見を促す問いかけの増加といった効果にみられるように、コーチングは学習する組織を実現するためにも効果的である。コーチングの質問は、相手の視点を変えさせたり、思考を具体的にさせたり、より深く考えさせることができるということに加え、聞くこと自体が承認につながり、答えを引き出しやすくなるからであろう。

(4) ビジネス・コーチングの課題

他方で、コーチングについての課題も現場から聞こえてくる。たとえば、ある大手機器メーカーの社員であるF氏は上司から受けるコーチングについて次のように言う²⁸⁾。

「質問することで相手に答えを求めている感じがし、自分の持っているものだけを引き出される感じがする。信頼関係もないのに引き出され、自分の心をつかれる気持ち悪さを感じる。」

『君はどう思う?』とか『君ならどうする?』と、コミットメントを強く求められる質問をされて、違和感が残る。」

「テクニックでコントロールされているような感じがすることもある。」

また、別の会社の人材育成部門で働くK氏は次のように言う。

「コーチングは、コミットメントが強くなるのがいやだ。以前、研修中に受講生同士でコーチングを実施したときは楽しかったのだけど、職場での上司とのコーチングでは重すぎると思った。」

こうした点に関して、CAF代表大山裕之は次のように言う²⁹⁾。

「会社の中でのコーチングは難しい。たとえば、上司が行うコーチングを部下は拒否できない。こ

ういう半ば強制的な、劣悪な環境でコーチングをやっている。」

「コーチングは対等な関係といいながら、上下関係がある。部下が上司をコーチングするということはほとんどなく、上司が部下に考えさせるという前提があることから上下関係があるように思う。」

コーチングでのクライアントとコーチとの関係は上下関係ではなく、対等であるという前提からすると上司部下間で行われる社内コーチングではそもそも前提条件が備わっていない可能性が高い。

又、伊藤〔2010〕も、コーチングはクライアントとの間に「信頼」に基づく「関係性」を構築するというハードルが存在し、両者の間に信頼関係が生まれにくい限り、どれほどコーチングのスキルを駆使してもクライアントは正直な気持ちを語ろうとしない³⁰⁾と言っているが、これほどの信頼関係がある上司と部下はどれくらいいるだろうか疑問である。

大山は次のように言う。

「ベースに信頼関係のない人にコーチされても機能せず、たとえ良い質問をされたとしても答えたくないと思う。」

「承認がないコーチングでは、圧迫感を感じる。部下は上司から質問されることで相手が期待していることは何かと考えてしまう。結局、誘導、強迫的になってしまう。」

社内コーチングについて、次のような指摘もある³¹⁾。

「社内における利害関係、責任関係を離れることはきわめて難しい。プロフェッショナル・コーチが当然のように提供する客観性を維持することは不可能に近い。客観的であってこそ全幅の信頼が得られるケースが多いことを考えると、自ずと社内コーチングの限界も見えてこよう。」

トップ・エグゼクティブなどに専任社内コーチをつけることについても、「そうそう簡単に経営上

28) F氏とK氏には、2013年10月8日にインタビューした。

29) 本稿の大山氏の発言は、2013年10月～11月にインタビューしたものである。

30) 伊藤守、鈴木義幸、金井壽宏〔2010〕p78。

31) ピープルフォーカス・コンサルティング〔2005〕p113。

の微妙な課題を社内コーチに相談するわけにはいかない。

さらに、大山は自身のマネージャーとしての経験から、個人の成長促進にはコーチングは非常に効果的なスキルであるが、チームといった複数の人間（1対多数）をどう扱うのかという視点がなく、コーチングだけでチームをマネジメントしていくのは難しいと感じていたという。

(5) 関心テーマとビジネス・コーチングの課題

このようにコーチングは、組織開発、組織活性化や学習する組織の実現に役に立つ。しかし、その課題も見えてくる。1点目は、社内コーチでは上司・部下という関係（上下関係）が存在し、対等な関係になるのが難しいことである。2点目は、たとえ対等な関係であったとしても、信頼関係を構築するのが簡単ではないことである。3点目は、信頼関係がないままにコーチングをしてコミットメントを求めるようなことをすると、逆に部下は心を強く閉ざしてしまうことである。4点目は、社内コーチ育成に時間がかかることである。コーチングを数日の研修だけでマスターして有効活用することは難しい。5点目は、ただでさえ忙しいビジネスの現場で部下一人一人にゆっくりとコーチングしている時間がないことである。

なお、2点目、3点目については、コーチング・スクエア代表の森優洵が「コーチングは質問する以前に信頼関係を作ることが大切で、コーチングはむしろ信頼関係を築くためのものである。そのためには相手を理解することが最優先で、相手を観察することが重要である³²⁾。」と言うように、コーチング自体の課題というよりもコーチングの活用の仕方の問題があるのだろう。

4. ファシリテーションの活用と課題

(1) ファシリテーションの歴史、定義

ファシリテーションが生み出された流れとしては、まず体験学習の流れがあり、社会心理学者クルト・レヴィンのグループダイナミクス（集団力学）研究を軸にした、エンカウンターグループと呼ばれる、グループ体験によって学習を促す技法が1960年代にアメリカで生まれた。そのとき、メンバーやグループが成長するために働きかける人をファシリテーターと名付けた。それとほぼ同時期に、アメリカのコミュニティ・デベロップメント・センター（CDC）で、コミュニティの問題を話し合う技法としてワークショップやファシリテーションが体系化されてきた。ビジネスの分野での応用は、1970年代あたりからアメリカで始まり、会議を効率的に進める方法として開発され、やがて「ワークアウト」と呼ばれるチームによる現場主導の業務改革手法に応用されていった。今ではファシリテーションが専門技能として認知され、重要な会議にファシリテーターを置くのは珍しいことではなくなっている。21世紀に入ったころから、日本でもビジネスの分野でも注目を集めるようになりファシリテーションに関する書物が店頭と並ぶようになってきている³³⁾。

ファシリテーションの定義について、日本ファシリテーション協会では、「人々の活動が容易にできるよう支援し、うまくことが運ぶよう舵取りすること。集団による問題解決、アイデア創造、教育、学習など、あらゆる知識創造活動を支援し促進していく働きを意味する³⁴⁾」としている。日本ファシリテーション協会フェローの堀公俊〔2004〕は、「集団による問題解決、アイデア創造、合意形成、教育・学習、変革、自己表現・成長など、あらゆる知識創造活動を支援し促進していく働き³⁵⁾」であると言い、「中立な立場で、チームのプロセスを管理し、チームワークを引き出し、そのチーム

32) 森優洵氏（コーチングスクール「コーチング・スクエア」代表）には2013年11月にインタビューした。

33) 堀公俊〔2004〕p38-39。

34) 日本ファシリテーション協会のホームページ。

35) 堀公俊〔2004〕p21。

の成果が最大となるように支援する³⁶⁾」のがファシリテーションであり、その役割を担う人がファシリテーター（「協働促進者」又は「共創支援者」と呼ぶ）であるとしている。

ファシリテーションのポイントには2つあり、1つが活動の内容（コンテンツ）そのものはチームに任せて、そこに至る過程（プロセス）のみを舵取りすることであり、もう1つは中立的な立場で支援し、客観的で納得度の高い成果を引き出すことである³⁷⁾。

(2) ファシリテーションの目的、スキル、種類

ファシリテーションがもたらす3つの効果（目的）としては、1点目はチームのメンバーの相乗効果（シナジー）が発揮できること、2点目は成果に達するまでの時間を短縮できること、3点目にはメンバーの自律性を育み、個人を活性化できることがある³⁸⁾。

ファシリテーションで使うスキルは、①積極的傾聴、②質問、③記録であり、ファシリテーションの6つのタイプとしては、①問題解決型、②合意形成型、③教育研究型、④体験学習型、⑤自己表現型、⑥自己変革型がある。

(3) ビジネスの現場におけるファシリテーションの普及とその効果

企業の中でどのようにファシリテーターを活用するかというと、チームリーダーがファシリテーション・スキルを活用して、チームを運営するというのが一般的で、それにより、会議や問題解決、意思決定などのチーム運営がスムーズになることが期待できる。リーダーでなく、メンバーがファシリテーターを務めることも行われる。当事者意識が欠けていたり、不平不満ばかり述べていたメ

ンバーがファシリテーターの役割を経験することで、チームへの参加意識が一変することもある³⁹⁾。

ビジネスの現場でのファシリテーションの導入は進んでおり、効果を上げている。例えば、三菱東京UFJ銀行堺支店では、企業文化の融合を目的として、ファシリテーションによる会議を導入し、目標に対する納得感、当事者意識を高める効果が出ているという。田辺製菓では、開発本部中心に管理職対象約90人が、ファシリテーション・スキル研修を受けた。新薬の開発期間短縮が狙いで、横断的な情報の流れが必要であった社内の会議のあり方を大きく変えたという。シマノなどでファシリテーションの研修を実施するコーチング・ラボ・ウエスト会長の本山雅英は、「上から言われてやるのと、自分たちで考えてやるのとでは意識も違ってくる」とその効果を語っている⁴⁰⁾。

大山も「ファシリテーションは、コーチングと違い、上下関係がなく、コーチが偉いというような関係性はない⁴¹⁾。」と言い、実際にファシリテーションにより、チーム全体で全く新しい発想が生まれる体験や、合意形成によりメンバーの参画意欲が高まることを体験したという。

(4) ビジネスの現場におけるファシリテーションの課題

他方で、ファシリテーションの課題もある。ある外資系企業では7年前からファシリテーションの研修を実施し、社内の会議に導入してきたが、それらの会議が「うわすべりしている」のを人事部長は感じていた。相談された大山は、その企業の一番のベテランのファシリテーターの行うファシリテーションを観察したところ、ファシリテーターが下を向いていて、参加者の様子を観察していなかった。ファシリテーターはプロセスをリー

36) フラン・リース [2002] p2。

37) 堀公俊 [2004] p22。

38) 堀公俊 [2004] pp.30-36。

39) ピーブルフォーカス・コンサルティング [2005] pp.141-142。

40) 「日本工業新聞」2006年10月11日。

三菱東京UFJ銀行堺支店では、「チーム堺について考えよう」というテーマで、1グループ5人で8グループ作り、一人ひとりが何を考えているかをカラーペンで書き出し、支店の課題をグループで共有した後、全体で集約して個人の行動や目標に結び付けた。

41) 「ただし上司がファシリテーターとなるときには注意が必要」と大山は言う。

トすることに熱中していて、場を創るということに意識が向いていなかったのだ。ファシリテーションは、会議をうまく議事進行（リード）していくためのスキルとして教えられることが多い。このように決めることを優先するのではなく、参加者が合意形成に納得感をもてる会議をする必要がある。そのためにも、ファシリテーションをやる時に、場創りが必要であり、笑顔でファシリテーションすることが大切である。にもかかわらず、ビジネスのファシリテーションの世界ではそういうことが重視されていない。人の気持ちをきちんと汲み取り、場創りを重視するファシリテーションが必要となる⁴²⁾。

さらに、もう1つの課題は、決まったことを実際に行動する「人」に焦点を当てる視点が少ないことである。会議でうまくまとまり納得感があつたとしても、その後、実際に行動するという視点が欠けているケースが多い。

「通常のファシリテーションでは、もう1回、同じテーマで会議をやるということが想定されていない。PDCAサイクルを回せるファシリテーションが必要。」と大山は言う。

(5) 関心テーマとファシリテーションの課題

これまで考察してきたように、ファシリテーションは組織開発、組織活性化、学習する組織づくりに効果的であるが、同時に次の課題があるものとも考える。

①高橋〔2009〕のバーナードの組織成立三要件を使って定義した組織活性化の要件のうち、組織と共有している目的・価値観を組織のメンバーが能動的に実現しよう思えるかは合意形成に納得感がどれだけあるかということに依存する。

メンバーに納得感を持たせるためには、合意形成の場面でメンバーが腑に落ちたという感覚までもっていく必要がある。ここまで持つていくには、伊丹〔2005〕が「場」とは感情の交流、

心理的な刺激が起きていると言っているように、人の気持ちを汲み取り、ケアできるようなファシリテーションが必要となる。しかし、ビジネスにおけるファシリテーションの多くはそこまで配慮していない。

②野中他〔2001〕が言うように知識創造の場作りには高いケアが必要になるが、ビジネスにおけるファシリテーションでは承認を重視した場作りという点は軽視される傾向にあり、高いケアが実現されているとは言えない。

③ファシリテーションは結論を出すところまでで終わるが、実際に組織の中で目標を達成していくためには、メンバーを行動に誘い、行動が実際に行われるような働きかけが必要になる。しかし、ファシリテーションではそこまで考えていないことが多い。

5. コーチアプローチファシリテーション (CAF) の効果に関する考察

CAFは、コーチングとファシリテーションが持つ課題を克服した上で2つを融合させて1つのアプローチとして体系化させている。この章では、その定義、5つのステップ、CAFによる組織活性化のプロセスなどについて説明していく⁴³⁾。

(1) CAFの定義

CAFは、「自分の価値観を脇に置き、他人の考えを素直に聴くこと。これにより互いに理解し合える新しい発想が生まれ、互いの信頼を深め、自分もまわりも幸福になることを体得し実践する、人間力をベースとしたグローバル時代のマネジメントスキル」と定義されている。

大山は、コーチングとファシリテーションを独立したスキルとしてではなく、両方ともビジネスの現場で必要不可欠なスキルとして、両方を併せて活用することで組織の活性化が図れるという。

42) ファシリテーションの世界でも、「場」という概念はあるものの、概念の意味が違うようである。例えば、堀〔2004〕p60には、「場のデザインといえば、会場選びから椅子や机の配置、さらにはチームのムードづくりなど、空間のデザイン全般を意味します。」とある。

43) この章は、CAFの説明冊子『『コーチアプローチファシリテーション』とは』と『CAF研修のテキスト』を参考にした。

そこで、これらのスキルを、どのような心掛けで使うのかという「人間力」を身につけ、コミュニケーションの基本である「聴く」「承認」を行い、その上でコーチングとファシリテーションを一体化して活用して相乗効果を発揮するスキルを体系的にまとめたものがCAFである。

(2) CAF ができた背景

大山は、企業でのマネージャー時代に、コーチングを学び始め、コーチングは個人の成長促進に非常に効果的なスキルであると思った。ただチームなどの複数の人間をどう扱うのか、といった視点がなく、コーチングを始めた当初からコーチングだけではマネジメントは難しいと感じていた。

他方で、ほぼ同時期からファシリテーションを学び、チーム全体で全く新しい発想が生まれる体験や、合意形成によりメンバーの参画意欲が高まることを学んだ。

しかし、ファシリテーションは、会議をいかにうまく議事進行していくかというスキルとして教えられることが多く、決まったことを実際に行動する「人」に焦点を当てる視点が少ないと感じていた。会議ではうまくまとまり納得感もあるが、実際に行動するという視点が欠けていた。

又、実際に両方のスキルを使っていて、別々に扱うと不都合があることにも気がついた。たとえばコーチがファシリテーションを行うと個人に介入しすぎて「場」が壊れる。そこでこれらをばらばらのものではなく、一つのスキルとして学ぶことにより両方のスキルが相乗効果を発揮し、いろいろなメリットが生まれる。例えば、後述するように両者を組み合わせることでPDCAサイクルが回せるプロセスが実現できる。

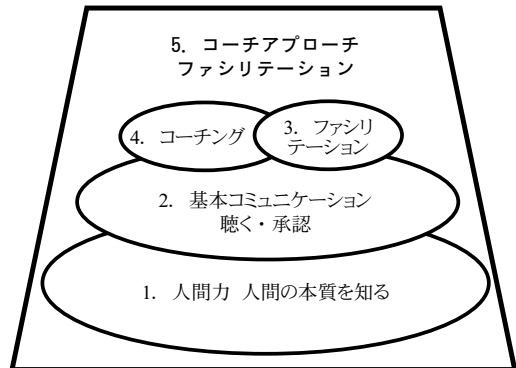
(3) CAF による組織活性化

① CAF をマスターするための5つのステップ

コーチアプローチファシリテーションは次の5段階のステップで習得していく。

1. コミュニケーションと「人間力」（人間の本質）を知り、「人間力」を鍛える。
2. コミュニケーションの基本である「聴く」「承認する」ことを実践する。

図1 CAFの全体像



3. 相手の感情に寄り添い、個人の成長を支えるコーチング能力を鍛える。
4. 「場」を創り、チームメンバーに相乗効果を発揮させるファシリテーション能力を鍛える。
5. これらを効果的なスキルへと発展させ、実践する能力「コーチアプローチファシリテーション」を鍛える。

② CAFの「人間力」と「聴く」「承認する」こと

CAFは、自分の価値観を脇に置き、他人の考えを素直に聴くことを大切にしており、「自分の価値観に気がつき、他人の価値観を認めることができる能力のこと」を「人間力」と名づけて重視している。

相手がある行動をとる背景にはその相手の価値観がある。この価値観はその人の過去の体験からできており、過去に自分の安全安心を守ってくれた体験や逆に脅かされた体験からできていることを理解する。このことを理解しないと、自分の価値観にとらわれて他人の価値観を認められず、相手の話を素直には聴けない。ビジネスの現場でよくあるのが、上司が部下に自分の価値観を押しつけるケースである。こうなると、クライアントは、相手に受け入れられているという安心感をもてず、承認されている感覚をもてない。信頼関係がないままコーチングをしても機能しない。そこで、自分の価値観というフィルターを通して相手を見ていることに気付き、いったん自分の価値観を脇に置き、緩めることで相手の行動を客観的に見て、

相手の話を素直に聴くことができるようになる。すると相手との信頼関係が築ける。又、他人の価値観を客観的に見て、自分の価値観と融合させることで新しい価値観を作ることさえできるようになる。

③ CAFのコーチング

CAFのコーチングは、「部下やメンバーを自由に操るためのスキル」ではなく、心からメンバーの可能性を信じ、成長を願い、一緒に成長していくことを喜ぶものである。現実のビジネスの現場では、コーチングに充てられる時間も限られていること、上司のコーチング・スキルは必ずしも高いレベルであるとは限らないことから、1回完結型の「ショートショートコーチング」を推奨している。「ショートショートコーチング」とは、「どうしたらいいと思う?」「君ならどうするの?」という質問(「マジック・クエスチョン」と呼ぶ)をかけるだけのものである。こうした質問ならば短い時間で、コーチング能力がそれほど高くない上司でも実施できる。又、これらの質問をされて、クライアントが頭の中に失敗しているイメージはおきない。ただし、上司は必ず口をはさまずに最後まで聴く。もし部下の答えが上司の考えていたことと大きく違っていれば、「どうしてそう思ったの?」と聞く。そして、「君はそう考えていたのだね?」と受けとめた後、「僕ならこうする。」「こうするのはどうかな?」と提案・要望する。ビジネスの現場で間違ったことをやらせている暇はない。1回考えたくらいで思考回路は変わらないが、毎回質問されると、そのうち部下も考えるようになる。そうすると部下の答えも上司の答えにだんだんと似てくる。そして、成長するようになる。

年に1、2回、時間が十分にあるときは、じっくり1つのテーマで「継続的コーチング」を実施して部下の成長を促進してもよい。この場合は、コーチング初心者でもCAFの「8つの質問」の手順どおりに質問すれば、ある程度コーチングできる。CAFでは、特に「あなたにとっての理想の状態はどんな状態ですか?」「それができるようになるとどんないいことがありますか?」という質問を重視する。理想の状態がイメージできないと、次の

行動も見えないからである。

④ CAFのファシリテーション

CAFのファシリテーションは、「決めるテクニック」ではなく、参加者の気持ちを考え、承認することで、「私も参加して意味があった」と参加者が思えるようにするものである。それにより、参加者のモチベーションが上がり、チームビルディングが可能になる。

そのため、CAFのファシリテーションでは、場を創ることを重視する。場は、ファシリテーターが笑顔で進行し、メンバーを承認することで創りあげていく。場を感じ、メンバーを観察することを忘れないようにし、誰かがおかしくないか、誰かが困っていないか観察する。

場には介入しすぎないようにし(誘導になるので)、個人にもかかわり過ぎない(コーチングにならない)ようにし、参加者の相互作用を意識する。会議の場は、決める場ではなく、承認の場ととらえればよい。そうすれば、足のひっぱりあいもなくなり、場がメンバーを育てるようになる。

⑤ CAFの組織活性化のプロセス

CAFのチーム活性化は、いきなりチーム全体に信頼関係を作るのは難しいので、まず「個人同士の信頼関係作り」(1対1の信頼関係作り)から入る。リーダー自身が常日頃から挨拶する等、信頼関係を作っていく。その後で、個人同士の信頼関係の上にチームとしての信頼関係を構築して、「安心安全な場創り」をしていく。「何を言っても大丈夫」というような場になるように気を配る。

この安心安全な場のなかで、会議等をファシリテーションすることで「チームで納得感のある合意形成」ができる。ここで、チームとしてのテーマとともに、個人のテーマ、役割分担(具体的には誰がいつまでに何をするのか)も決まるが、上司に決められたのではなくみんなで決めたという納得感が、チームへの貢献、仕事のやる気に繋がる。

続いて、「個人の目標達成のためのコーチング」を行い、チームで決めた個人目標をどのように達成するのかコーチングをしていく。チームで決め

図2 CAFの組織活性化のプロセス

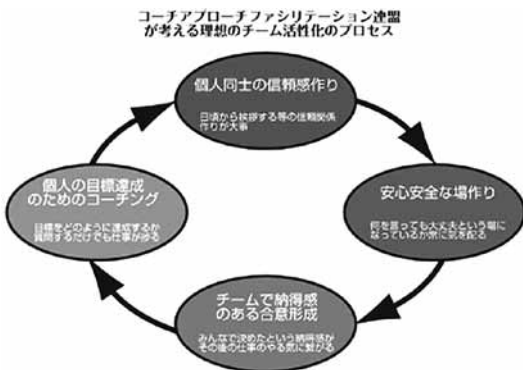
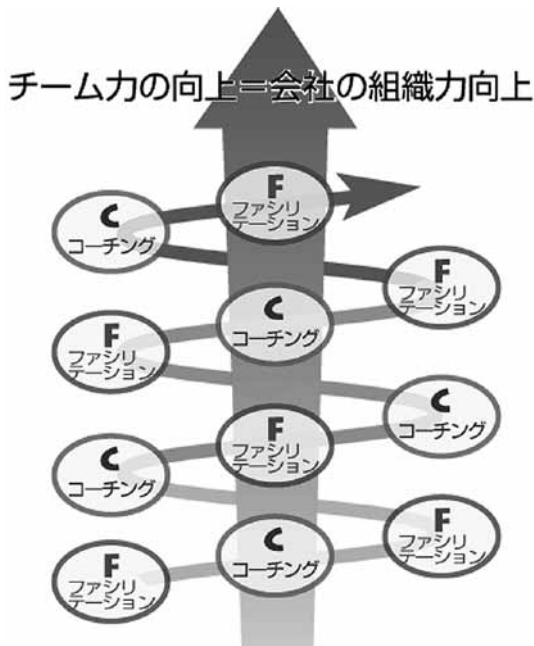


図3 CAFのチーム力向上のためのスパイラル



たことを実行するのは個人レベルになるからである。

その後、個人個人が活動していくうちに出てくる「ずれ」を修正する必要が出てくるので、再度ファシリテーションで全体的な方向性について合意を作る。会議も継続的に行い、課題を共有化し、解決策を皆で考える。そしてまたチームで決めたことを、個人が行動するというように、スパイラル状に活動していくことによって、個人とチーム両方の成長が可能となる。そして、組織が活性化し、理想のチームができていく。

(4) CAFの企業研修のアンケート等からの考察

① 企業研修のアンケートからの考察

大山は、これまでにブラザー工業(株)、日立物流ソフトウェア(株)、川崎汽船(株)などの企業でCAFの研修を行ってきた。そこでのアンケートからCAFの有効性を考察していく。

「コーチングのスキルはファシリテーションにも生かされるし、ファシリテーションのスキルはコーチングにも生かされると気づきました。とてもパワフルですね。」

「ファシリテーションのさまざまな手法や色々なアプローチによりコーチングが更に腑に落ちるのではないかと思います。」

「コーチの資質とファシリテーションの組み合わせを考えると、課題などに対してだけでなく、メンバーの感情や気持ちといった一段と深いところに働きかける組織運営ができると思います。」

「どちらのスキルも、人に影響をもたらすものなので、組み合わせることによって、グダグダと相乗効果が現れ、良い場を作りやすくなるように思えます。」

このように2つの手法を組み合わせた相乗効果に対する新鮮な驚きを表現する感想が多い。

また、次のようにCAFの人間力をベースにした場に対する回答も多い。

「コーチのアクティブリスニングにより、場がより安全なものになると思います。」

「メンバーは、常に否定されない環境で、安心感を自分の組織に見出せると思います。その結果、組織が手にできるものはかなり大きいと思います。」

「安心安全の場でよい議論ができそうな気がします。」

「通常のファシリテーションに比べて、より深い味わいやスパイスをもたらす気がしました。」

「コーチング視点は『人の思い』、ファシリテーション視点は『場の流れ』に焦点が当たることにより、『人にフォーカスした活発な場』というイメージがわきました。その場で決まったことが、実際に実行に移されていく確率が大きく向上しそうですね。」

② 海外企業研修の参加者の反応からの考察

他方で、大山は、中国や台湾といった海外でも

CAFの研修を実施してきた。例えば、上海パイオニア、豊田通商北京、台湾味の素、台湾デンソーなどで、現地のマネージャーを対象としたものである。

ファシリテーションでチーム全体を対象とし、コーチングで個人を対象としている点について、中国人のマネージャーからは、「森を見て、木を見て、大変に日本人らしいマネジメント手法ですね」という意見が出た。また、大山は、現地の日本人には、「もしあなたが中国に生まれ育っていたら、中国人の価値観になっていたのではないかと」と問いかけ、中国人には逆のことを問いかけている。そして、中国人はなぜ中国人の価値観を持っているのかと問いかけ、中国で安全安心を手に入れるためには中国の価値観を身に付ける必要があったし、日本で安全安心を手に入れるためには日本の価値観を身に付ける必要があったのではないかと問いかけている。それにより、ある組織では、まず中国人が変化し、やがて日本人も変わり、チームが大きく変化した。

台湾デンソーの千葉総経理が「CAFはグローバルビジネスを行っているすべての企業に対して大変効果的である」と話しているように、CAFの人間力をベースにしたマネジメント手法は、今日のグローバル化した経営環境の中、多様化した価値観、多様化した人材を抱えるビジネスの現場でも有効となるものと思われる。

③ 企業の現場への導入事例からの考察

企業研修を経て、具体的に社内のマネジメントに活用する事例も出てきている。例えば、㈱トヨタ名古屋教育センターでは、2009年からCAF研修を導入し、既に20人以上が受講（うち8人がCAFの認定資格取得済）している。その結果、社内では、理想の交通教育のコンテンツ作りや、チームのマネジメントにCAFが活用されている。社員は、業務終了後にもかかわらずCAFのミーティングに参加するなど積極性が向上し、そこでは前向きな発言が多くなったという。また、指導員は、日常業務では、単独で教える立場であるがゆえに他人の話聞き入れることが少なかったが、CAF導入後は周囲に気を配り、積極的に他人の意見を

取り入れるなど大きな変化がみられるようになった。同社では指導員約120名全員にCAFの資格を取得させる計画だという。

(5) セミナー、研究会の内容等からの考察

① セミナーの内容からの考察

CAFのファシリテーターは初級、エキスパート、認定マスターというように3段階の認定制度を設けており、初級は2日間13時間で学べるようになってきている。

筆者は2013年11月3、4日に大阪市内で行われたCAFの初級コースのセミナーに出席した。その冒頭、受講生同士で自己紹介を行った際にも、トレーナーの大山は、「人の話を聴いていたときにどのような気持ちになっていたか？例えば、他人の話に対して面白いとかつまらないとか価値判断をしていたのではないかと」と問いかけた。そして、そのことが身体のどこかに反応として現れ、それが話し手に伝わっていると説明した。さらに、大山は、「自分が話しているとき他人の反応に合わせて話の内容を変えていたのではないかと」と問いかけた。その後も、自分の価値観を書きだした後で、それが全ての人に共通の価値観ではないことを受講生同士で話し合わせることで納得させた。自分自身の価値観に気づかないと、他人に自分の価値観を押しつけてしまうからである。このように、CAFの特徴である「人間力」を学ばせる工夫が研修の冒頭に多く入っていた。コーチングについては、1日目の終わりにショートショートコーチングを行い、2日目の朝に、8つの質問によるコーチングを実施し、昼くらいからファシリテーターを全員が体験し、CAFのコンテンツを一通り体験できた。

② 研究会の内容からの考察

CAFでは継続学習を重視しており、東京、名古屋、大阪で毎月のように研究会を開催している。2013年11月現在、東京で29回、名古屋で33回、大阪でも2回開催されている。例えば、2013年11月の名古屋での研究会では、「CAFで食品偽装問題を考える」という、この週、世間を一番騒がせていたテーマで開催された。大山が食品偽装問題

に関する以下の質問を板書して6人ずつの2グループでファシリテーションを2時間で実施させた。

- 1) なぜ問題か？
- 2) これによって生じる企業の打撃は何か？
- 3) なぜこういうことが起こるのか？
- 4) どうすれば防げるのか？

各質問ごとにファシリテーターを変えていき、それぞれの問いが終了後、ファシリテーションの進め方について振り返りのファシリテーションを実施した。そこでは、参加者がどんなことを感じていたかをシェアすることで、質の高い場創りについて学んでいることを実感できた。また、会議の場では、発言するとチームの誰かが必ず受けとめてくれる承認の雰囲気筆者は感じた⁴⁴⁾。さらに、最もタイムリーなテーマを取り上げたことで、CAFではかなり幅広いテーマ取り扱えるのではないかという感想を持った。

6. まとめ

本稿では、コーチングとファシリテーションのビジネスへの活用について考察してきた。まず、組織開発、組織活性化、学習する組織、場、知識創造の場作りといった関連する経営理論の概念を整理した。続いて、コーチングとファシリテーションについて、その歴史、定義、目的、スキル、種類、などを説明した後で、その普及、効果、課題を紹介した。ビジネス・コーチングについては、以下の5点の課題を指摘した。

- ①社内コーチでは上司・部下という関係（上下関係）が存在する。
- ②たとえ対等な関係であったとしても、信頼関係を構築するのは簡単ではない。
- ③信頼関係もないままにコーチングをしてコミットメントを求めるようなことをすると、逆に部下は心を堅く閉ざしてしまうこととなる。
- ④社内コーチ育成に時間がかかる。

⑤ビジネスの現場で部下一人一人にゆっくりとコーチングしている時間がない。

また、ビジネスの現場のファシリテーションについては、3点の課題を指摘した。

- ①組織の構成員が、目標達成に向けて能動的に取り組んでいくためには、目標に対する納得感が必要になる。メンバーに納得感を持たせるためには、合意形成の場面でメンバーが腑に落ちたという感覚までもっていく必要があり、人の気持ちを汲み取り、ケアできるようなファシリテーションが必要となる。しかし、多くのファシリテーションはそこまで配慮されていない。
- ②野中他〔2001〕が知識創造の場づくりには高いケアが必要であると言っているように、安全安心な場づくりが必要になるが、一般的なファシリテーションでは承認を重視した安全安心な場づくりという点が軽視される傾向にある。
- ③ファシリテーションは結論を出すところまでで終わるが、組織の中で目標を達成していくためには、メンバーの行動が実際に行われるような働きかけが必要になる。

これらの課題を克服しながら、組織を活性化させる方法として、コーチングとファシリテーションを融合させて1つのアプローチとして体系化したのがCAFである。

CAFでは、人間力を重視し、人の価値観がどのように作られてくるかなどを学び、価値観を脇において相手の話を聴くこと学ぶ。それにより承認の場でファシリテーション（同様にコーチングも）が行えるようになる。そのため、組織目標に対して納得感のある合意形成（目標の共有化）ができ、参加者の参加意欲が高まり、自律的な行動が期待できる。引き続き、みんなで決めた目標を実現するためにコーチングに連携させ、しばらく行動したら、またみんなで集まりファシリテーションを行う。このようなプロセスでPDCAサイクルを回す仕組みができる。ちなみに、ここで行うCAFの

44) 「相手の感情を受け入れることが、よい職場関係を築くうえで決定的に重要であり、よい関係はさらに知識創造へとつながっていくということを確認している。」(野中他〔2001〕p88) 「感情を抑えて、相手の気持ちを尋ねるようにすれば、相手の気持ちをより深く理解することができる。相手の発言のなかにある深い思いを汲み取り、まだはっきりしていない、暗黙的な欲求を敏感に感じ取ったり、そのうえで相手の望みを明確にしたりすることもできる。」(同p87)

コーチングは経験が乏しい人間でも早く習得でき、短い時間で実施可能な「ショートショートコーチング」を推奨しているが、この方法であれば上司部下の関係でも自然な形で実施可能である。

野中他〔2001〕は知識創造の「場」を設けるためには、組織内の人々が互いにケアしあう関係性を作り上げなければならない⁴⁵⁾と言っているが、CAFが創ろうとしている場はまさにそうした場である。さらに、学習する組織を実現しようとする際、個人のビジョンを引き出すときなどは、信頼のおけるコーチと行くと効果的だとセンゲ〔2011〕が言うように、CAFの承認を重視したコーチングは学習する組織の実現にも有効である。このようにCAFのアプローチは、今まで2つの手法が持っていた課題を克服して、組織開発、組織活性化、学習する組織の実現、知識創造の場作り⁴⁶⁾に、効果的であるとの示唆が得られた。

今回は紙面の制約もあり、具体的な検証について十分記述できなかつたが、今後さらにCAFの活用について研究を進め、論述していきたい。実務の現場への適用に関する効果性についても研究成果を発表していきたい。

参考文献

- 伊丹敬之〔2005〕『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社
- 伊丹敬之〔1992〕「場のマネジメント序説」『組織科学』Vol.26 NO.1
- 伊藤守、鈴木義幸、金井壽宏〔2010〕『コーチング・リーダーシップ』ダイヤモンド社
- 上田利男〔2004〕『学習する組織とチームの進化』（有）人間の科学新社
- 河合忠彦、高橋伸夫〔1992〕「組織活性化の展望」『組織科学』Vol.26 NO.3
- 桜井一紀/日経情報ストラテジー編〔2006〕『事例で明解 ビジネス現場のコーチング活用法—チーム力を引き出し、会議力を上げる!』日経BP社
- 塩次 喜代明、小林 敏男、高橋 伸夫〔2009〕『有斐閣アルマ 経営管理〔新版〕』有斐閣

- DIAMOND ハーバード・レビュー編集部〔2007〕『組織能力の経営論 学び続ける企業のベスト・プラクティス』ダイヤモンド社
- 高橋伸夫〔1993〕『組織の中の決定理論』朝倉書店
- 中村香〔2009〕『学習する組織とは何か—ピーター・センゲの学習論』鳳書房
- 中村和彦〔2007〕『組織開発（OD）とは何か?』『人間関係研究』第6号
- 野中郁次郎、一條和生、ゲオルク・フォン・クロー〔2001〕『ナレッジ・イネープリング』東洋経済新報社
- ピーター・センゲ〔1995〕『最強組織の法則 新時代のチームワークとは何か』徳間書店
- ピーター・センゲ〔2011〕『学習する組織』英治出版
- ピーター・センゲ他〔2003〕『フィールドブック 学習する組織 5つの能力』日本経済新聞社
- ピープルフォーカス・コンサルティング〔2005〕『組織開発ハンドブック』東洋経済新報社
- フラン・リース著〔2002〕『ファシリテーション型リーダーの時代』プレジデント社
- 堀公俊〔2004〕『ファシリテーション入門』日本経済新聞社
- 堀公俊〔2006〕『今すぐできる!ファシリテーション』PHP研究所
- 堀公俊〔2010〕『チーム・ファシリテーション 最強の組織をつくる12のステップ』朝日新聞出版
- 本間正人・松瀬理保〔2006〕『コーチング入門』日本経済新聞出版社
- マイケル・ドイル&ディヴィッド・ストラウス著〔2003〕『会議が絶対うまくいく法』日本経済新聞出版社
- 山崎啓支〔2013〕『成功と幸せを同時に手に入れる ほんとうに役立つNLP』PHPビジネス文庫

45) 野中他〔2001〕p17。

46) 野中は、「場作り」という表現を使い、大山は、「場創り」という表現を使っているので、本文では統一せず、文脈により使い分けた。