

IT組織における人材育成のためのコーチング

Experimental Report of the Coaching Effectiveness in IT organization

コーチング効果を探る実証実験レポート

- 受けてわかったコーチング -

松尾 雅史(株式会社大和総研)[†] 山崎 功(株式会社大和総研ビジネス・イノベーション)
[†] 柿澤 晋一郎(三和コムテック株式会社)[†] 山脇 慶之[†] 藤木 佑衣(株式会社エクサ)
[†]小川 義孝[†] 野口 敦[†] 白柳 美保子(株式会社ユーフィット)[†] 高橋 奈美(八十二シ
ステム開発株式会社)[†] 上神谷 愛[†] 宮崎 亮輔[†]

要旨

スポーツ界では世界的活躍を果たした選手の口からコーチングの効果を語られる場面が多くなった。一方、IT業界では管理職向けにコーチング研修を導入している企業を良く耳にするが、コーチングの効果が語られるのを聞いたことがあるだろうか。事実、当グループにおいてもコーチングの研修は導入されているものの、その効果を実感しているメンバーはいなかった。コーチングは人材育成に効果があるのか疑っている読者も多いことと推測する。本論文は、当グループの各メンバーがクライアント(受け手)の立場で実際にコーチングセッションを受け、IT業界が抱える人材育成の課題に寄与できるかを真に評価する実証実験レポートである。

1. はじめに

1.1 現代の若手社員

様々な年齢層、業種、職層で構成されている当グループ内で、職場の現状や問題点について議論したところ、若手社員について以下の問題点が挙げられた。(図1参照)

一方、当研究メンバーが所属するA社で、入社3年次対象のITリーダーシップ研修で、現状抱える自己の問題について調査したところ70%強の受講者(96人中71人)がモチベーションの低下や将来の不安を訴えた。(図2参照)

- ・ 覇気がない
- ・ 周囲とのコミュニケーション不足
- ・ 注意すると意気消沈する(草食系)
- ・ 作業を指示すると、初めから結論を求める

図1.若手社員についての問題点

- ・ キャリアパスのイメージができない
- ・ 目標が持てない
- ・ 仕事への熱意が薄れている
- ・ モチベーションを自分で保てない
- ・ 上司から評価してもらえていない

図2.入社3年次社員が挙げた現状の課題

IT人材白書2010によれば、現役IT人材の54.1%が将来のキャリアに不安があると回答しており(図3参照)、当研究メンバー内部で聴取した見解は、IT業界では一般的な問題であることが裏付けられた。なぜ、若手社員はモチベーションが低下し、将来のキャリアに不安を感じているのであろうか。IT業界は破壊的なほどパラダイムシフトが激しいため、常に最新の知識や技術が求められる。技術の変化のスピードにスキルが追いつかず、取り残された感覚が不安を煽っていることが原因と考えられる。実際に、IT人材白書2010によれば、現役IT人材の49.2%が「現在のスキルは将来に通用しないのではないか」という不安を抱えている。(図4参照)

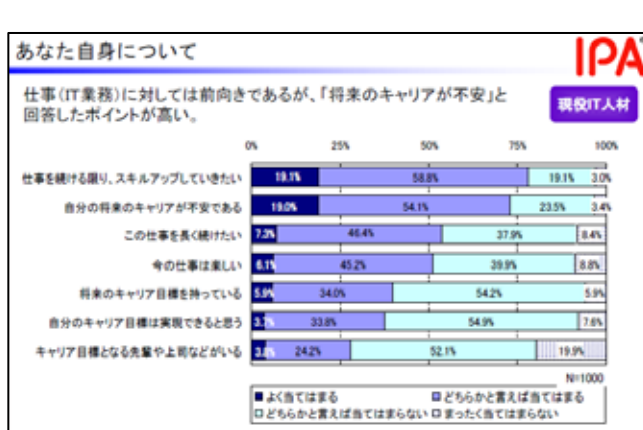


図3.あなた自身について

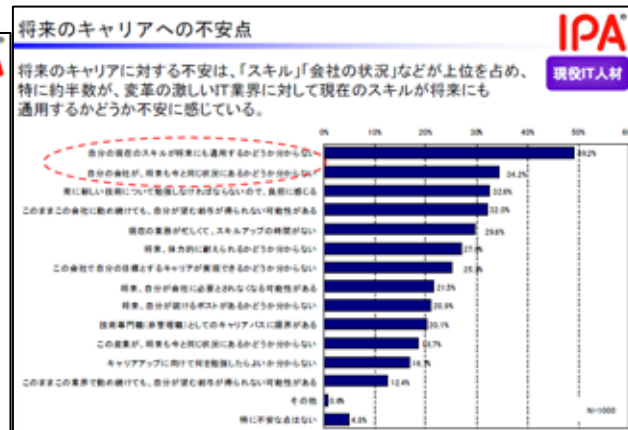


図4.将来のキャリアへの不安点

出典：IPA、「IT人材白書2010」概要 ([1], p41) 出典：IPA、「IT人材白書2010」概要 ([2], p44)

1.2 若手社員の育成手法の調査

若手社員が抱えている問題を認識した当グループは問題の解決策を模索し、IT人材育成手法に関して5手法を調査し、以下の通り整理した。

(1) コーチング

クライアントのやる気や能力を引出し、未来に向け自主的な行動を促すコミュニケーション技術。

(2) カウンセリング

クライアントの過去に何が合ったのか、それがどのように影響しているのかを心理療法を用いながら分析し、現状、問題となっていることを解決する。

(3) メンタリング

豊富な知識を持つ指導者が、クライアントの業務面・心理面での成長を支援し、やる気を高めたり、向上心を育てたりする。

(4) ティーチング

指導者が持っている知識、技術、経験などを学び手に伝える。

(5) トレーニング

基礎的な行動を反復しながらクライアントに技術を身に付けてさせていく。

並行して当研究メンバーの中の有識者（注1）からのコーチングに関するヒアリング結果、インターネット検索サイトによりコーチングを調査したところ、コーチングはスポーツ界で比較的広く浸透していることが分かった。また、コーチ（コーチングをする人）は、クライアント（スポーツ選手）が専門とする分野に精通していなくとも、素晴らしい成果を残している事例も判明した。以下に2点の事例を挙げる。

（注1）：当研究メンバーのなかで、本研究開始前からコーチングを受けていたメンバー

- 男子柔道の北京オリンピック金メダリスト及び早稲田大学のラグビー部監督にコーチングを行ったコーチ H.A.氏[3]。

- 米国のアメリカンフットボール界最高のキッカーと言われる人物のコーチングを行った車椅子のキッキングコーチ D.B.氏[4]。

当グループは、「コーチングという手法をIT業界にも流用/活用することで、若手社員のモチベーション向上や人材育成に効果をもたらすのではないかと考え、コーチングに関して深く調査することにした。

2. コーチングとは

2.1 書籍による調査

当研究メンバー各自でコーチングについての書籍を洗い出し、方法や効果について調査した（調査した書籍は付録1参照）しかし、書籍からはコーチの立場からのアプローチでコーチングの定義やテクニック（手法）を理解することは出来たが、クライアントが感じとる効果（心境にどのような変化や気づきが生まれるのか、また目標に達成するのに必要なやる気や能力が引き出され

る感覚が生まれるのか)を理解することはできなかった。

2.2 コーチングについての集合研修

書籍の調査での理解不足を補うため、当グループはコーチングの社内研修講師による研修を受けた。研修では、コーチングの定義、原則論、コーチとしての必要なスキルを把握することができた。しかし、一度限りの研修では、クライアント立場でのコーチング効果を十分に理解することができなかった。

2.3 グループコーチング

書籍や講義による知識の吸収では無く、実際にグループコーチング(1対N)の形式でコーチングを受けることで、その効果を体感することにした。以下に 受講後のメンバーの感想を抜粋する。

- ロールプレイを体験して元気になった
- 応援されていると感じ、やる気が出た
- 普段それほど誉められることが無いため、ロールプレイ中に誉められて嬉しかった

当グループは、グループコーチングで得られた結果から、モチベーション向上や人材育成にコーチングが有効であると判断した。

クライアント数名でのグループコーチング形式(1対N)よりもコーチとの接点が多く各個人のライフスタイルに合わせて実践可能なパーソナルコーチング形式(1対1)でコーチングを受け、その効果を実証実験することにした。

3. コーチング効果・実証実験

3.1 コーチングのやり方

パーソナルコーチングに関しては、決められたやり方は無いが、当研究メンバーでは、原則、以下の条件で実施した。

(1) 期間

1~2回の単発的なセッションでコーチングの有意性を評価するのは尚早であることから3ヵ月間程度の期間内で実施。

(2) 1セッションあたりの時間

60分を目安とした。

(3) 目標の設定有無

目標達成度を測る為、原則、目標を設定して実施(強制はせず)。各セッションでは目標達成に向けたテーマを個別に設定して実施。

(4) 記録

各セッション後、当グループにて策定した『コーチングレポート』(付録2)用紙にセッション前後の心の変化やセッション経緯を記録し、実証実験結果の証跡を残す工夫をした。

3.2 コーチング実証指標

クライアント(受け手)立場からコーチング効果を評価した統計指標が無かったため、当研究メンバーが受けたコーチング内容を以下の通り指標化した(表1)。

表1.コーチング実証指標数

項目	内容
受けた人数	11人
セッション回数	72回(平均6.5回/人)
セッション時間	平均73分/回
セッション期間	3ヵ月以上目安に実施
セッション方法	対面:25回,電話:47回
費用	無料:6人 有料5人(1,000円/回)

11名のIT技術者が約3ヵ月間で、のべ72回(1人あたり平均6.5回)のセッションを行い、各セッションにおいても1回あたりの平均時間が73分となり、目安である60分を満たした為、

パーソナルコーチングのセッションとしては十分な回数と時間をかけており評価に値する統計指標であるものと判断した。

4. 結果

全てのセッション後、当研究各メンバーに対してアンケートを実施した。各セッション毎に記録した『コーチングレポート』と合わせて『コーチングレポート(サマリー版)』(付録3)に整理した。当該結果より考察を以下に記す。

4.1 各セッション後の評価

各セッション後の統計評価を以下の通り整理した。

コーチングを受けて「スッキリした」78% (56回 / 72回)

コーチングを受けて目標達成へ「前進した」82% (59回 / 72回)

コーチングを受けて「良かった」93% (67回 / 72回)

この結果はコーチング後の心理的に満たされた状態を表しており、何らかの「気づき」があったものと判断できる。

4.2 全セッション後の評価

全セッション後の統計評価を整理した。

目標設定が無くてもコーチングは有効か 82%(9人/11人)

IT知識の有るコーチだったか 42%(5人/12人)

コーチとの相性がよかったか 83%(10人/12人)

より、実証期間中高いモチベーションを保ってコーチングを継続できているメンバーがいたことより、目標設定は必須ではないと言える。

より、IT知識の有無に関わらず、満足度は高くコーチングは有効と判断できる。

しかし、各回答結果に対して、マイナス評価(アンケート結果でNOもしくは低いの回答)をしたメンバーが存在するが、これはコーチとの相性が合わなかったためのもの。必ずしも、コーチと相性が合うわけでもなく相性の問題がコーチングの良し悪しに左右される結果となった。

5. 結論

5.1 コーチングの効果

「1.はじめに」で問題提起したIT組織の若手社員の不安や課題に対し、コーチングの有効性をクライアント視点でアンケートをとった。表2より、全ての項目でA、Bの回答が多数を占め、コーチングが問題提起の解決手法として有効であると判断できる。

表2.コーチング効果

		(単位:人)				
項番	アンケート内容	A	B	C	D	E
1	コーチングがキャリアパスをイメージすることを助ける手法であったか？ もしくは助けてくれるであろう手法であるか？	1	7	3	0	0
2	コーチングが自分の将来への不安を払拭する手法であったか？ もしくは払拭してくれるであろう手法であるか？	3	6	2	0	0
3	コーチングが若手社員が持っている以下の問題を払拭できる手法であったか？ ・キャリアパスのイメージができない ・目標が持てない ・仕事への熱意が薄れている ・モチベーションを自分で保てない ・上司から評価してもらえていない	2	8	1	0	0

A: 手法であった。
B: 手法であると思う
C: わからない
D: 手法ではないと思う
E: 手法ではなかった

コーチングは、将来のキャリアや現状のスキルに対する不安の解消につながる。そのためには、自身が抱く不安や課題を分析し、どうすればそれを払拭できるのか「気づく」ことが重要である。

5.2 コーチングの留意点

コーチングは自身の気づきを促す人材育成手法である。

(1) 継続性

コーチングの効果を挙げるには1, 2回の研修やセッションでは効果が小さく、継続した取り組みが必要である。また、迅速さや緊急性を求められる場面には適さないと考える。

(2) 費用

継続的に取り組むには費用が問題になる事が考えられる。コーチング経験の豊富なコーチに依頼すると、その費用も応分に生じることになり、継続的な取り組みにはハードルになると考えられる。

(3) コーチとの相性

コーチとの相性によっては期待している成果が上がらない場合もある。

5.3 IT組織でのコーチングの活用の提案

昨今では、IT組織だけにとどまらず、社内研修の一環として色々な部門のチームリーダー層やグループリーダー層に向けてコーチングの集合研修を実施する会社も多くあるが、その内容は人材育成につながるものになっているだろうか。当研究メンバーの体験からは、コーチング経験の浅いコーチもしくはIT知識の無いコーチであっても、十分に効果を実感することができている。コーチの経験(キャリア)はコーチングの効果を押し上げる重要なファクターであるが、それ以上にコーチとのコミュニケーションを通して築く信頼関係が更に重要なファクターになると考える。当研究メンバー11人はコーチングを体験することでその効果を気づくことができた。

まずは「気づき」という大きな発見を本論文の読者にも味わって頂くために、コーチングを体験して欲しい。

6. おわりに

コーチングはヒューマンスキルであるが故にその評価は主観性が伴うこともあり、一概にその効果を測定することは難しいことも確かである。自分の知らない気づきを発見できたり、自分を見つめなおして未来へ踏み出す一歩となることは間違いない。本論文がコーチングの更なる普及に貢献し、我々IT業界の発展につながるならば幸いである。

参考文献

- [1]独立行政法人情報処理推進機構,『IT人材白書2010』概要, p.41
http://www.ipa.go.jp/jinzai/itss/activity/2010summary_of_ITHR.pdf 2010年6月28日
- [2]独立行政法人情報処理推進機構,『IT人材白書2010』概要, p.44
http://www.ipa.go.jp/jinzai/itss/activity/2010summary_of_ITHR.pdf 2010年6月28日
- [3]ピークパフォーマンス <http://www.pk-p.com/seminar/about/hiramoto/index.html>
- [4]キッキング ダグ・ブレヴィンスコーチ
<http://www.douglevinskicking.com/>

付録1: 調査書籍一覧

付録2: コーチングレポート

付録3: コーチングレポート結果(サマリー版)