

〔論 説〕

学年横断型 PBL におけるコーチング導入効果の試行的考察

－2014-2015年度の「事業開発演習」での事例から－

聞 問 理

〔要 旨〕

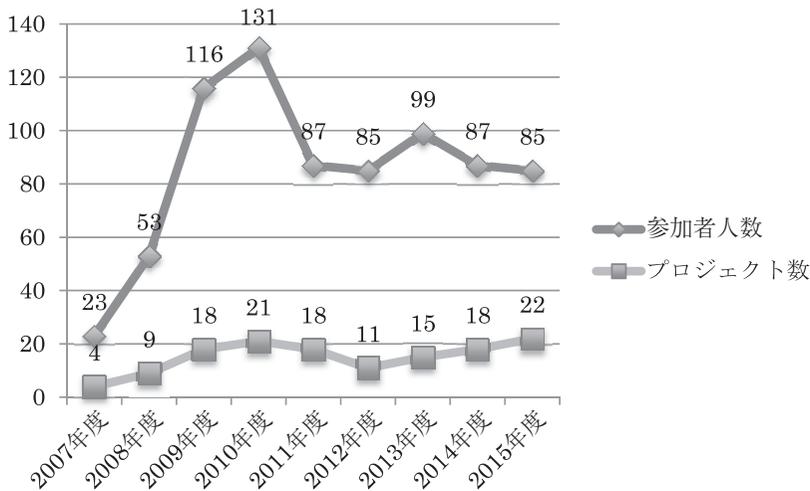
九州産業大学経営学部の事業開発コースは、プロジェクト活動を通じた教育（PBL：Project Based Learning）における学びをより効果的なものにするために、上級生と下級生とを学年横断的に関わらせる演習スタイルを取り入れてきた。それによって、様々なプロジェクトが展開され、成果も出る一方で、演習内でのコミュニケーションのあり方に大きな問題を抱えるようになった。そこで、2014年度よりコーチングの研修をPBLの演習内容に組み込み、研修の効果を測定する試みを行った。その結果からは、コーチングが、学年横断的なPBLにおけるコミュニケーションをより効果的にする可能性が十分にあることが見えてきた。

はじめに

大学教育においてプロジェクト活動を通じた教育（PBL：Project Based Learning）はさかんに行われるようになってきている。PBLにおいては、学生たちが相互にコミュニケーションをとり、グループ・ミーティングを繰り返しながら目標の達成に向けてプロジェクトを進めることが多い。プロジェクトを通じて学べることは多くあるが、そのうちの 하나가、効果的なコミュニケーションの取り方にあることには異論はほとんどないであろう。

コミュニケーションの効果は、それに関わる人のパーソナリティー、集団の大きさ、課題の難易度、手段状況など、様々な要因に影響されると思われる。本稿では、70～80名規模かつ学年横断的にプロジェクト活動を展開しているような授業で、いかにしてPBLでの学生たちの学びを最大化できるかということを念頭におき、そこに対して「コーチング」を導入することの効果について、どう考察していけばよいかについて論じる。分析対象としては、九州産業大学経営学部の事業開発コースにおける2014年度から2015年度にかけてのコーチング導入の事例をとりあげる。

全体で、活動プロジェクト数を絞り込むことも検討されたが、学生達的意思にまかせ、制限をかける方法は採用しなかった(グラフ1参照)。教員から「このプロジェクトをやりなさい」と強制することには、「これは私が望んで選んだプロジェクトではない」という気持ちが学生たちに芽生えてしまうリスクがある。そのような心理状態になると、プロジェクトに参加しても取り組みへの力の入れ具合が弱くなり、結果として学びも少なくなる。もちろん、大変ありがたいことに学内外から様々なプロジェクト活動の題材についてお話をいただくこともあるが、それらの提案も学生たちに対しては選択肢の一つとして示すだけに留めるようにしてきた。



グラフ1 事業開発コースの参加者数とプロジェクト数の推移³

プロジェクトの数が増えると、それに応じて必要とされる助言や支援の機会や量も増えることになる。ほぼすべてのプロジェクトは、活動アイデアの探索から事業計画、計画の実行、振り返り報告というラインを進んでいくが、そのラインの数がプロジェクトの数だけ生じてくることになる。2007年度のころのやり方で進めると、事業計画のプレゼンテーションだけでもプロジェクトの数だけ行われることになる。その度にそのプロジェクトのメンバーを集め、一から事業計画の考え方を説明する時間をとることには限界がある。このとき「教員-学生」のみの関係で構築される学びのネットワークでは、学生の自主的な判断を損なうリスクが高まり、かつ教員に過度な負担がかかってしまうことになる。そこで、2009年～2010年ごろから徐々に

³ 事業開発演習に履修登録をしているが参加しない学生もいるためそれらを除き、また履修登録をせずに参加してくる学生(オブザーバー)もいるため、それらを加えた数字として「参加者」という表現を使っている。演習の活性化のために基本的にはオブザーバーであっても授業参加を認めるようにしている。また、プロジェクト数については、グループを作りプロジェクトの構想段階で消えた(あきらめて解散した)ものも含めている。また大学祭等での出店は、出店グループごとに別プロジェクトとみなして集計している。これらは筆者の手元に保存されている電子ファイル等で記録に残っているグループをベースに集計している。

「学生－学生」も含めた学びのネットワークも組み込むことを考えるようになった。

より具体的には(1)上級生(演習参加2年目以上の学生を指す。以下同様の使い方とする)と下級生(演習参加1年目の学生を指す。以下同様の使い方とする)が共に学ぶ環境、(2)学年をまたいだプロジェクトチームの承認、(3)上級生による下級生のチューター、(4)演習参加者全員で、運営の問題点を出し合い解決方法を探る全体会議、といった仕組みを入れるようにした。

(1)の仕組みは、1年生などにとっては、何かプロジェクトを行いたいと考えても、何をしたらいいのかわからないという状態がしばしば生じたことにもよる。そこで、何もない状態で考えさせつづけるよりも、すでにその段階を抜け、自らが取り組むべきことを暫定的にであっても見つけている上級生のプレゼンテーションなどを1年生に見せるほうがよいのではないかと判断した。上級生のプレゼンテーションや対話の言葉のなかには、どうやってやりたいことを見つけてきたのかというストーリーが何らかの形で存在する。それらを通じて、下級生は上級生の通ってきた道を疑似体験する。その経験をもとに、自分が何をしたいのかについて、学ぶことができる考えた。

また、オープンキャンパスでは、この(1)の考えかたを延長し、高校生に対してできるだけ多くの上級生を参加させて、自分たちのプロジェクトと学びについて、高校生たちに経験談を話すという取り組みも行うようになった。また、認定NPO法人カタリバの活動を参考にし、上級生が新入生とともに大学生活でのあり方を考える「オノレバ」などもはじめるようになった。このように、事業開発コースの様々な企画そのものにも、上級生と下級生が時間・空間を共にして学ぶという考え方が反映されていった。

(2)の仕組みは、(1)よりも、もっと情報のやり取りを深められる関係をつくることで相互の学習効果を高めることを狙ったものである。特に、履修前には先輩の話聞いて受講を決めてきた学生も少なからずいるので、上級生が組んでいる既存のプロジェクトに入ることに抵抗は少ないとも考えた。

(3)の仕組みは、(1)や(2)よりも、さらに経験の共有を推進するための方法である。チューターとしての立場を与えることによって、上級生の意識は、経験の共有にフォーカスを当てることにつながる。さらに上級生の中でペアとなる下級生とのコミュニケーションに対する責任感が高まる。さらに、何をどう教えるかについて経験の言語化を進め、その作業そのものが上級生にとっての学びになるという狙いがあった。それまで、事業開発演習では経営学を意識できるプロジェクトの入門的取り組みとして、1年次では大学祭などでの模擬店の出店をさせていた。ほぼすべての上級生が模擬店出店の経験をもっていることも、この(3)の仕組み

みを導入させやすくしていた。

(4) の仕組みは、個々別々のコミュニケーションのやり取りの他に、全体で問題を共有し、意見交換を進める仕組みである。半期で2回ぐらいを目安に設定した。

これらに取り組み始めるようになって、間もなく事業開発コースにいろいろな変化があらわれてきた。良い変化としては、特にオープンキャンパスやオノレバなどを中心として、志願者・新入生に事業開発コースという存在の認知度と評価が高まり、参加希望者は増えていったことがある。あわせて同時期に事業開発コースがある経営学部産業経営学科の AO 入試志願者数も上がっていったことは、オープンキャンパスでの取り組みと関係があると強く感じさせるものであった。また、さらに新入生にとって数多くの上級生がすぐ近くにいるということは、彼らにとって私語をしたり、居眠りをしたりすることに対する抑止力となっているようであった。さらに全体会議では、参加者全員に事業開発コース全体の問題を考える機会を与え、普段なかなか現れない問題点を出させたり、話合わせたりする機会を持つことができ、様々な取り組みの改善に役立った。

一方で、決して喜ばしくない変化もあらわれてくるようになった。一つには、事業開発演習の時間における緊張感の過度な高まりである。上級生と下級生とを同じ空間で学ばせはじめた当初はドレスコードとしてスーツを指定していたこともあり、緊張感が高まったと思われる。また、上級生にとっても下級生に恥ずかしいところは見せられないということで、発言も上級生としての「あるべき姿」を強く意識したものとなったようである。プレゼンテーションなどでは、上級生が下級生の事業計画プレゼンテーションに対して、それを改善させるということを目的としながらも、同じくときにはそれ以上に、下級生よりも上級生のほうがいろいろと経験をしているという前提を忘れて発言がなされているのではないかと感じられるような発言が目立つようになった。下級生にとってそれは「強い批判」として感じられ、下級生は上級生からのコメントや質問に怯えながらプレゼンテーションをするようになっていくように感じられた。

もちろん、事業計画の欠点が明らかになり、それが修正されることは望ましいことでもあるし、緊張感の中で発表を堂々とやりきり、質疑にも的確に応答することを目指すことは悪いことではない。しかしながら、自分自身に自信をなくしてしまったり、プレゼンテーションが恐怖になってしまったりして事業開発演習の履修を避けるようになってしまうのもまた問題である。

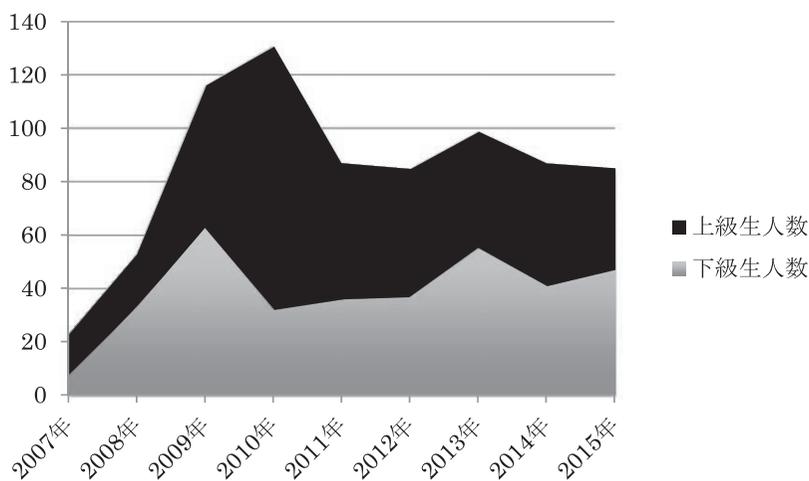
また、全体会議の場を通じては、「他のプロジェクトが何をしているか、もっと知りたい」「事業開発コース全体の一体感をもっと持ちたい」という声がしばしば上がったが、それを解消する良い手段を見出しえなかった。

これらの結果、実際に、年度が変わる履修計画時に下級生だけでなく、上級生においても「事業開発コースの一員として続けていく自信がない」という理由で履修をあきらめる学生が出るようになっていた。

改めて事業開発演習において生じてきた問題とそれに対する当初の対策および問題の再発生の流れを整理すると、次のようになる。

- (1) 参加人数の増加につれてプロジェクトの数が増えた。
- (2) プロジェクトの数が増え、プロジェクトに対して必要な支援量が増えた。
- (3) 支援と学びを両立させ高めるために上級生が下級生とともに学ぶ環境を設定した。
- (4) 学生たちのプロジェクト活動の経験が積み重なり、より高い水準の目的を達成できる活動を目指すようになった。
- (5) より高い水準の目的を達成しようとの意識が高まって、主に上級生と下級生との間でのコミュニケーションにおける緊張感が高まった。
- (6) 過度の緊張感のもとでのコミュニケーションによって、参加者の自己効力感が下がる感じる機会が増えた。
- (7) 自己効力感の低下により参加者の離脱が増えた。

このような流れにより、毎年、下級生として一定の人数が新たに参加しても、離脱者も多くて参加者の総人数は横ばいとなった（グラフ2）。人数が横ばいのまま、緊張感は過度に高



グラフ2 事業開発コース参加者における上級生人数と下級生人数の推移

まり、演習の中で参加者の自己効力感はじわじわ下がるという「希望を持って参加したのに、参加しているうちに自分が嫌になる」学び場への流れが生まれつつあったといえよう。

問題状況を捉えるもう一つの視点として、授業評価アンケートにおける「総合評価」を見てみたい。2012年度、2013年度の事業開発演習の授業評価アンケートでのスコアは、全学平均値と比べて高くなっている。ただし、回収数は前期から後期にかけて、低学年の演習で減らしている。アンケートは各期の最終回近くまで残っている学生からしか回収されないため、本当に強い不満をもって出席を止めた学生たちの声を拾うことができない。学期の期間中、および切り替わりの中で、少なからぬ学生が去っていく（たまたま病気等でその回を欠席した学生も混じっていると思われるが）、その一方で、残った学生たちは、高く内容を評価している状況で、この表からは、垣間見ることができる。

	2012年度				2013年度			
	前期		後期		前期		後期	
科目名称	科目評価平均	全学平均	科目評価平均	全学平均	科目評価平均	全学平均	科目評価平均	全学平均
事業開発演習Ⅰ	4.81 (n=35)	3.99	4.73 (n=26)	4.04	4.50 (n=45)	4.03	4.74 (n=34)	4.08
事業開発演習Ⅱ	4.83 (n=31)		4.67 (n=10)		4.89 (n=18)		4.75 (n=16)	
事業開発演習Ⅲ	5.00 (n=5)		5.00 (n=5)		4.64 (n=12)		4.57 (n=7)	
事業開発演習Ⅳ	4.86 (n=7)		4.70 (n=11)		4.67 (n=3)		5.00 (n=4)	

- ※1 科目評価は、履修登録者が1～5点（点数が高いほどよい）のいずれかを選び、採点している。基本的に、授業の最終回かその一回前に行われ、その回の欠席者（もしくは評価時に遅刻等でその場にいなかった者）は採点には参加していない。
- ※2 科目名称について、「事業開発演習Ⅱ」は「事業開発演習ⅡA」が前期科目、「事業開発演習ⅡB」が後期科目の正式な名称となっている。「事業開発演習Ⅲ」も「事業開発演習ⅢA」が前期科目、「事業開発演習ⅢB」が後期科目の正式な名称となっている。
- ※3 全学平均の算出の根拠となっている回収アンケート数の正確な数字はここでは表記していないが、毎回の回収数は、およそ50000～65000枚で推移している。

表1 事業開発演習の授業評価における「総合評価」の推移（2012年度－2013年度）

2. コーチングの導入の狙いとトレーニング・システム

このような事業開発コースの状況に対して、事業開発コースでは2014年4月より、組織変革のためのコーチングを展開しているコーチ・コントリビューション株式会社の市丸邦博コーチ⁴の協力を得て、コーチングの研修を入れることにした。

⁴ コーチ・コントリビューション株式会社代表取締役を務め、国際コーチ連盟（ICF）プロフェッショナル認定コーチである。1980年、福岡県生まれ。新卒で入社した株式会社クボタとパナソニック株式会社の共同出資会社クボタ松下電工外装株式会社（現ケイミュー株式会社）関東首都圏営業部として、3,500社の法人営業の商談でコーチングを活かし、トップセールスを数年間続ける。2010年8月にコーチ・コントリビューション株式会社を設立し、企業組織、経営層、教育機関、行政でコーチングカルチャー構築を手がける。またコーチングを導入した子ども向けの「コーチサッカースクール」を展開している。

コーチングとは、国際コーチ連盟（ICF：International Coach Federation）によれば、対話などによって「目標を設定し、結果を生み出し、個人の変化をもたらすことに焦点を当てる」ものである。また、金井は、ティーチングとコーチングの差からそれを説明している（伊藤他、2010）。ティーチングが、「何らかの知識を言語化して相手に教え込むもの」であるのに対し、コーチングは「コミュニケーションを通じて相手に考えさせ、相手の能力を引き出し、高めていく」ものとする。そして状況に応じてこれを使い分ける必要があるという。

ティーチングとコーチングの差異からみれば、事業開発コースでの上級生－下級生の関係は、ティーチングが主であった。ティーチングでは教える側が教えられる側より、多くの経験をしており、それを言語化できていることが求められる。教員でも感じることであるが、同じような模擬店のプロジェクトとはいえ扱う品物によって有効な知識はかなり異なる。例えば、「フランクフルト」と「たい焼き」では、仕入れの考え方や売り方、調理方法、店作りなどそれぞれ異なってくる。さらに、新しいプロジェクトを立ち上げたいということになれば、1～2年の限られた経験ではなかなか対応しきれない。そこで、相談を受ける中で上級生自身が様々なことを調べることが必要になるし、調べたことをわかりやすく説明できるよう努力しなければならない。そのような準備が上級生の学びになるのであるが、十分に準備ができていない場合には上級生として何もできないことになる。そのような状況の積み重ねが、少しずつ緊張感を高めていったのではないと思われる。十分な準備をしても、会話の中で思いもよらない問題にぶつかる。プロジェクト運営におけるメンバーのモチベーション問題についても、メンバーが変われば解決の方法は変わるわけで、そのプロジェクトチームの内情を事前に知っておくところまで要求するのは無理というものであろう。

もう一つより重要なことは、自主性や積極性を重視する考え方からプロジェクトに挑ませているにもかかわらず、上級生から下級生にティーチングばかりするということは、下級生に自ら考え、ときにはリスクをとって行動する姿勢を損ねることにつながりかねないということである。「何をやりたいのか」から始まるプロジェクトについては、上級生からは答えを教えるものではない。講義型の授業であればまだしも、プロジェクト中心型の演習授業では、ティーチングの効果はかなりの程度、限定的であり、むしろ教育効果を下げってしまう可能性があるということである。

これに対してコーチングでは、それを受ける側が自分で考えて決めることを重視する。上級生は、下級生に寄り添って彼らの悩みや状況を引き出し、それらを整理するための手伝いをする。受動的な姿勢ではなく、自ら行動する積極的な姿勢を促すことになる。もちろん、上級生からは、過去の経緯や役立つ情報など、ティーチングが「求められる」場面もあるが、あくま

で「求められる」ときに、ティーチングを挿入するという組み合わせが重要となってくる。このような理由で、コーチングをベースにしたコミュニケーションが事業開発コースの上級生－下級生の間のコミュニケーションにより合っていると見える。

演習に導入した具体的なトレーニング・システムであるが、まずは上級生から下級生に対してのコミュニケーションを、コーチングをベースにしたものを目指すとして、上級生向けのコーチングのクラスを設定した(表3)。研修は2014年前期から始め、コーチ・コントリビューション社からプロフェッショナルコーチを派遣してもらい、3回4コマ(1コマ90分:1コマ/1コマ/2コマ)分の研修をしてもらった。

また、アドバイスによって「3分間コーチング」を毎回の演習内で行うようにした。学生による司会の指示にしたがって、上級生は下級生とペアを組み、3分間という時間の中で、下級生から話を引き出して、彼らの考えを整理したり、これからの目標を設定する手伝いをする。そして3分間のコーチングタイムの終了後には、「3分間コーチング」の結果、どのように考えがまとまったかを2～3名、自発的に手を挙げた学生ペアから、もしなければランダムに学生の司会より指名されたものが共有した。「3分間コーチング」のテーマについては、その週のプログラムに応じて(例えば、その日にプロジェクトの事業計画プレゼンテーションが予定されているならば「事業計画プレゼンテーションをどのように聞いたらいいか?」といった問いを設定する)テーマを設定したり、メインとなる問いは敢えて設けず話の中から適切な問いを立てる「フリーテーマ」とする回も何回か設けた。

「3分間コーチング」を進めるにつれ、上級生はコーチングのトレーニングの機会をあたえられることに満足感を高める一方で、下級生からは何をされているかわからない(特に導入はじめてのころは、上級生も上手く習った通りにできるわけではないということも大きかった)という不満の声も聞かれた。そこで、2014年度後期からは下級生のクラスも設けることにした。3分間コーチングは継続して取り組んでいった。

2015年度前期もコーチングの研修を設けることにした。ここで上級生のクラスは2年目に入ることになる。コーチ・コントリビューション株式会社と協議して、2年目を意識してもらうために単なる上級生と下級生との間のコミュニケーションを円滑にすることから、よりプロジェクトの活動をよくすることにフォーカスしたプログラムにした。下級生のクラスについては、よりパーソナルな側面、すなわち自分の強みの理解から、将来のビジョンや目標設定などの側面を強化するプログラムにした。「3分間コーチング」では、上級生から下級生に向けてのコーチングが基本だったので、下級生がコーチとして学ぶ機会がほとんどなかった。そこで、学期途中から「3分間コーチング」については上級生から下級生へだけでなく、下級生から上

級生へのコーチングの機会も毎回入れることにした（つまり、コーチをする側とそうでない側を入れ替える）。また、そのときのコーチングについての手応えをよりはっきりとさせるために、コーチングの受け手からのフィードバックの時間を1分間で入れることにした。

コーチングの導入にあたってはトレーニング・プログラムを実施するだけでなく、その成果を測定することによってプログラムのカスタマイズや改善を行っていくことも強く意識した。コーチングは日本では主にビジネスの現場で取り入れられてきた側面が強いので、プロジェクトを基礎とした学習（PBL）を軸とする教育においてフィットするかどうかは未知数であったからである。コミュニケーションの質の測定にあたっては、個人のコミュニケーションスキルの程度と、プロジェクト活動における学生の心理状態の2つを測るようにした。後者についてはギャラップ社の「Q12」（コフマン&ゴンザレス、2003）という指標を導入した。

コーチングスキルの調査項目は、21項目あり、初級スキル、中級スキル、上級スキルと分かれている（表2）。おおよそ、初級スキルは自身の振る舞いに関するもの、中級レベルでは相手に応じた対応ができること、上級レベルは相手に気付きを与えよい方向に変化させることを求めている。この項目のそれぞれについて、自己評価にて1点から5点まで1点刻みの尺度のいずれかを選んでもらった。いずれの項目も5点が最高に望ましい状態を意味する。定期的に自己評価をしてもらうとともに、2015年度の後期には、下級生から上級生への評価もしてもらった。

ギャラップ社の「Q12」（表2）の諸項目は、様々な業界の会社50社以上、対象者数30万人以上を調査し抽出したものである。この12の指標によって、組織のメンバーの熱意と満足度を測ることができるとギャラップ社は考えており、それらの組織の業績の高さと、従業員の熱意や満足度との相関も確認されている。それぞれの指標は1点から5点までの1点刻みの尺度で、いずれの項目も5点が最高に望ましい状態を意味する。

そして、2015年の後期には、コーチング研修を受けて1年半を迎える最上級生たちに、これまで学んできた各回のコーチング研修を振り返りながら全体像を理解しようと一層努力するインセンティブにもなってほしいと、コーチ・コントリビューション株式会社と協議して、「カレッジ認定コーチ」制度を設けていただいた。このカレッジ認定コーチを誰に与えるのかについては、認定試験を設けて判断することにした。その受験資格は以下の通りである。（1）2014年前期から2015年後期までにコーチング研修を15コマ以上受講していること（特に2015年後期3回は必ず受講）。なお、遅刻は開始10分までとする。（2）コーチしたクライアントが3人以上いること。なお、3カ月で1時間30分以上のコーチ・セッションをしていることを条件とする。

学年横断型 PBL におけるコーチング導入効果の試行的考察

スキル・レベル	番号	スキルの内容
初級	1	興味をもって聞く。
	2	言葉・言葉以外からも興味をもって聞く。
	3	自由に話をさせている。
	4	挨拶したり，仕事・仕事以外の話をしている。
	5	感謝の気持ちを伝えている。
	6	日々の仕事の変化等を把握し，認めている。
	7	相談しやすい雰囲気である。
	8	手を止めて聞いている。
	9	傾き等をメンバーの反応に合わせて応じている。
中級	10	強みを発揮し，伸ばす関わりをしている。
	11	メンバーの特徴に合わせて伝えている。
	12	知識等を教えるとき，メンバーに応じて対応している。
	13	話をする時間を継続的にとっている。
	14	メンバーの目標に向けて興味をもって関わりつづけている。
	15	メンバーの成長をサポートし続けている。
上級	16	メンバーに興味をもって質問する。
	17	メンバーに気付きを促進し，視点が広がる質問をしている。
	18	質問するとき，メンバーが萎縮しないよう気をつけている。
	19	提案も状況に合わせてしている。
	20	メンバーの目標に向けて，やる気にさせる提案をしている。
	21	提案内容が具体的で明瞭でわかりやすい。

表 2 コーチングスキルの調査項目

番号	問いの内容
1	職場で自分が何を期待されているのかを知っている。
2	仕事をうまくおこなうために必要な材料や道具を与えられている。
3	職場でもっとも得意なことをする機会を毎日与えられている。
4	この7日間のうちに，よい仕事をしたと認められたり，褒められたりした。
5	上司または職場の誰かが，自分をひとりの人間として気にかけてくれているようだ。
6	職場の誰かが自分の成長を促してくれる。
7	職場で自分の意見が尊重されるようだ。
8	会社の使命や目的が，自分の仕事は重要だと感じさせてくれる。
9	職場の同僚が真剣に質の高い仕事をしようとしている。
10	職場に親友がいる。
11	この6ヶ月のうちに，職場の誰かが自分の進歩について話してくれた。
12	この一年のうちに，仕事について学び，成長する機会があった。

表 3 Q12の項目

認定試験は，筆記試験と実技試験からなり，コーチ・コントリビューション株式会社のコーチが採点をした。合格者にはカレッジ認定コーチとして認定証が発行される仕組みをつくった。

【九州産業大学 経営学部 事業開発コース コーチング講義 プログラム内容 (2014)】

(前期)	対象	上級生
クラス 1.	【4月】	今、求められるコーチングとは何か？
クラス 2.	【5月】	組織の中でコーチングが果たす役割
クラス 3.	【6月】	コーチング・スキル 承認
クラス 4.	【7月】	リーダーがコーチングを実践し組織を変革する・成果事例 学生によるコーチングの成果事例発表

(後期)	対象	上級生
クラス 1.	【9月】	コーチングの目的は何か？聞くスキル
クラス 2.	【10月】	コーチングとティーチングの使いわけ・対話の構造
クラス 3.	【11月】	効果的な質問とは？
クラス 4.	【12月】	コーチ型リーダーが実践するコーチング・アップ・成果事例 学生によるコーチングの成果事例発表

(後期)	対象	下級生
クラス 1.	【9月】	コーチング・コミュニケーションを知り実践する
クラス 2.	【10月】	コーチングの目的は何か？ビジョンを描く
クラス 3.	【11月】	コーチング・スキル 承認を縦横斜めで実践する
クラス 4.	【12月】	コーチングの実践による事前事後の変化・成果事例 学生によるコーチングの成果事例発表

【九州産業大学 経営学部 事業開発コース コーチング講義 プログラム内容 (2015)】

(前期)	対象	上級生
クラス 1.	【4月】	コーチングとは何か？チームでコーチングを実践する ※クラス1のみ上級生と下級生が一緒に受講
クラス 2.	【5月】	コーチング・スキル全体を知り実践する
クラス 3.	【6月】	自分と相手は違う・強みを知り実践する
クラス 4.	【7月】	セルフ・コーチングを実践する・成果事例 学生によるコーチングの成果事例発表

(後期)	対象	上級生
クラス 1.	【9月】	コーチングのコア・コンピテンシーを学び実践する
クラス 2.	【10月】	質問のトレーニング・課題を可視化するコーチ・トレーニング
クラス 3.	【11月】	目標達成のためのコーチングの対話とフィードバック
クラス 4.	【12月】	九州産業大学 経営学部 事業開発コース カレッジ認定コーチ 実技試験・筆記試験

(前期)	対象	下級生
クラス 1. 【4月】	コーチングとは何か？チームでコーチングを実践する	Q12およびコーチングスキル調査実施
		※クラス1のみ上級生と下級生と一緒に受講
クラス 2. 【5月】	コーチングで目標を描く	
クラス 3. 【6月】	コーチングでビジョンを描く	
クラス 4. 【7月】	コーチング実践・成果事例	学生によるコーチングの成果事例発表

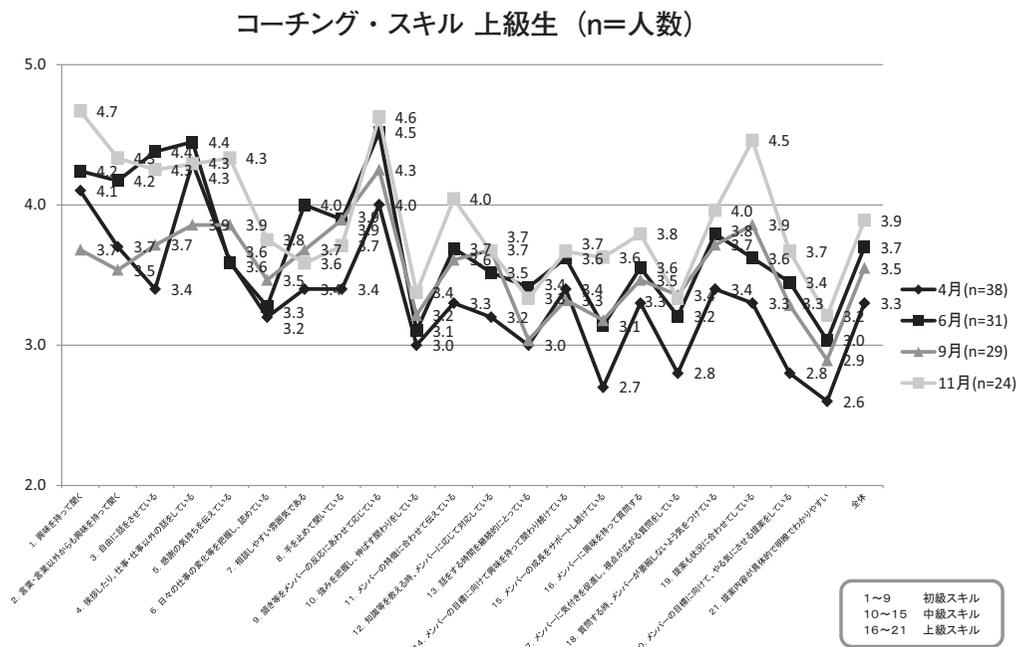
(後期)	対象	下級生
クラス 1. 【9月】	セルフマネジメントを高めるコーチング	
クラス 2. 【10月】	タイムマネジメントを高めるコーチング	
クラス 3. 【11月】	自分の特徴を活かすコーチング	
クラス 4. 【12月】	コーチングの実践による成果事例	学生によるコーチングの成果事例発表

表 4 コーチング研修のプログラム (提供：コーチ・コントリビューション株式会社)

3. 実施結果の分析

3-1. コーチングスキル (2014年度) の分析

2014-2015年度にかけて行われた2年間のコーチング研修の導入の効果を見てみたい。まず、2014年度の上級生のコーチングスキルである。



4月の研修開始時には、全体的に点数が低い水準であった⁵。これはプロジェクトの経験からコミュニケーションが難しいことであり、それができていないと上級生が強く自覚している状態であることが伺える。また、最も低い項目は「提案内容が具体的で明瞭でわかりやすい」(2.6点)というもので、教員も含めお互いのプロジェクトに対して改善のための指摘や意見を言い合っているが、それらがお互いの心に全く届いていないことを暗示している。初級スキルであっても「自由に話をさせている」(3.4点)、「日々の仕事の変化等を把握し、認めている」(3.2点)、「相談しやすい雰囲気である」(3.4点)、「手を止めて聞いている」(3.4点)など高いとはいえない水準に留まっていた。

一方で、4月時点でも「興味をもって聞く」(4.1点)や「挨拶したり、仕事・仕事以外の話をしている」(4.3点)のスコアは4点以上となっていた。学生たちは、コミュニケーションの改善を怠っていたというよりは、改善の努力をしようとはしていたが、プロジェクトを進めていくことにはつながっていなかったと解釈できる。

4月の開始時から、月1回程度の研修を重ねながら、6月、9月、11月とスキルの点数についてのデータを追いかけてみると、かなり多くの項目で点数の上昇が見られた。特に、2点台だった他のメンバーを思いやることに関する項目に大きな改善が見られた。

順位	項目	11月
1	興味をもって聞く。	4.7
2	話し等をメンバーの反応にあわせて応じている。	4.6
3	提案も状況に合わせてしている。	4.5
4	言葉・言葉以外からも興味をもって聞く。	4.3
5	感謝の気持ちを伝えている。	4.3

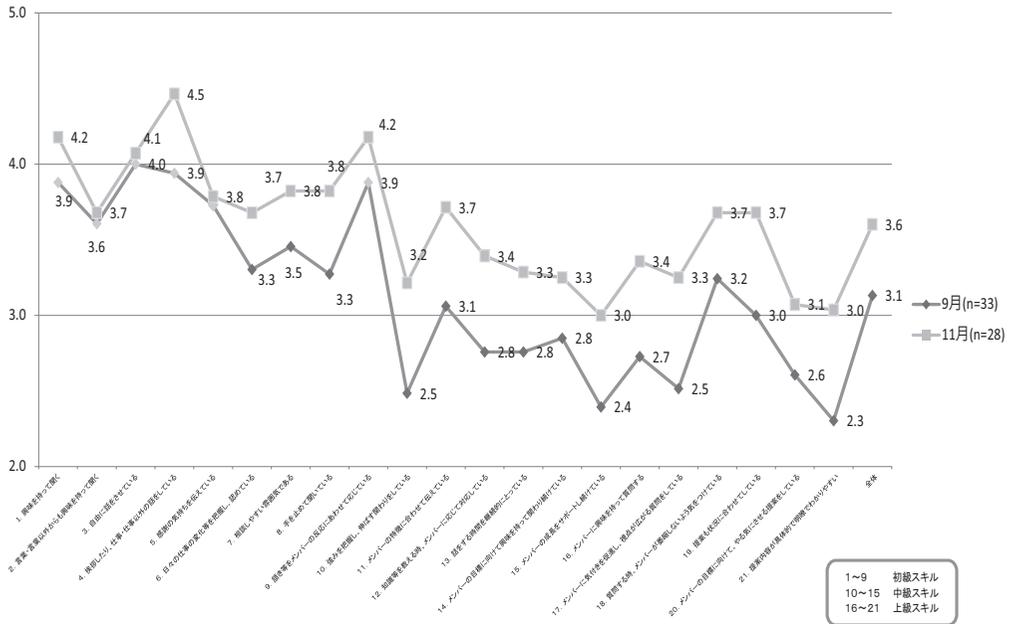
表5 2014年11月に最も点数が高かったコーチングスキルの5項目(上級生)

順位	項目	4月	11月	差異(11月-4月)
1	提案も状況に合わせてしている。	3.3	4.5	+1.2
2	メンバーの成長をサポートし続けている。	2.7	3.6	+0.9
2	メンバーの目標に向けて、やる気にさせる提案をしている。	2.8	3.7	+0.9
4	提案内容が具体的でわかりやすい。	2.6	3.4	+0.8
5	メンバーの特徴に合わせて伝えている。	3.3	4.0	+0.7
5	感謝の気持ちを伝えている。	3.6	4.3	+0.7

表6 2014年4月から11月にかけて最も点数が伸びたコーチングスキルの5項目(上級生)

⁵ 絶対的な水準は設定しにくいですが、本稿では4点以上を1つの水準として十分に高い状態にあるものとし、3.0点以下を低く、問題のある状態にあるものとして考えている。

コーチング・スキル 下級生 (n=人数)



グラフ 4 下級生のコーチングスキルの推移 (2014年)

次に、2014年度後期から始まった下級生のクラスでのコーチングスキルの変化をみてみたい。こちらについては、研修のはじまった9月時点で、初級スキルについてはできているものの、中級スキルや上級スキルができていないという認識を下級生はもっている。特に低かったのは「提案内容が具体的で明瞭でわかりやすい」(2.3点)、「メンバーの成長をサポートしつづけている」(2.4点)、「強みを把握し伸ばす関わりをしている」(2.5点)、「メンバーに気付きを促進し、視点が広がる質問をしている」(2.5点)などである。他のメンバーのために何ができるのかという意識や具体的な関わり方が弱いことを示している。

その後の11月の時点では、9月の時点で評価が低かった中級から上級スキルにおいて、まんべんなく改善が見られている。中級から上級スキルに関しては、点数そのものは決して高くないものの、意識の向け方が、自分の基礎的なコミュニケーション時の振る舞いから、他のメンバーにどう関わるかへと意識を向けようとしていることが伺える。

順位	項目	11月
1	挨拶したり、仕事・仕事以外の話をしている。	4.5
2	興味をもって聞く。	4.2
2	頷き等をメンバーの反応にあわせて応じている。	4.2
4	自由に話をさせている。	4.1
5	感謝の気持ちを伝えている。	3.8
5	相談しやすい雰囲気である。	3.8
5	手を止めて聞いている。	3.8

表7 2014年11月に最も点数が高かったコーチングスキルの5項目（下級生）

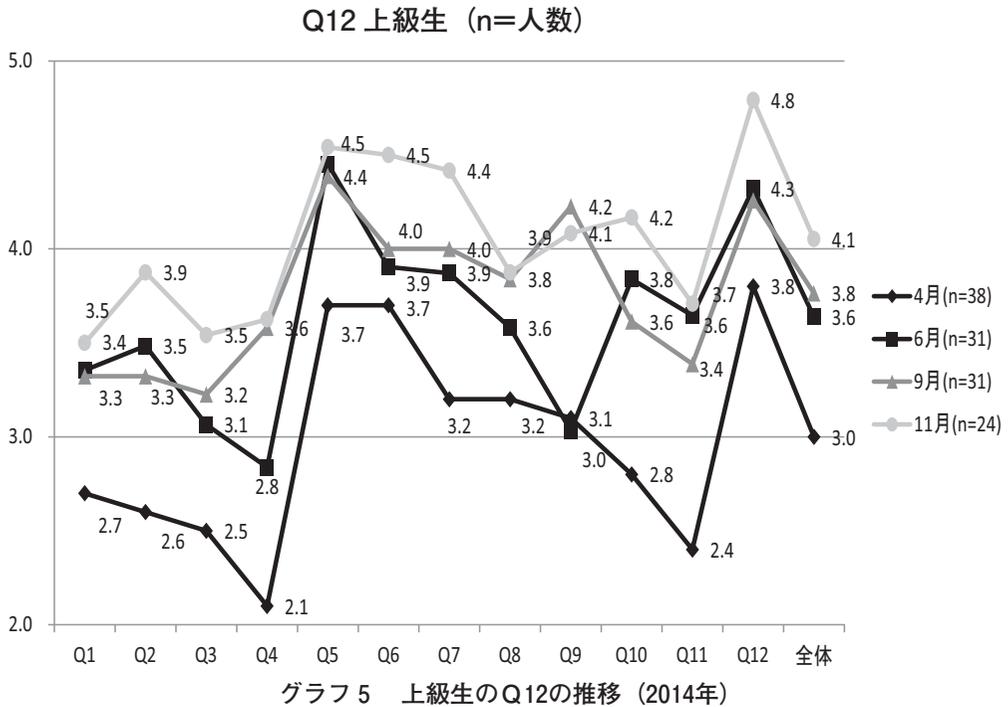
順位	項目	9月	11月	差異(11月－4月)
1	メンバーに気付きを促進し、視点が広がる質問をしている。	2.5	3.3	+0.8
2	提案内容が具体的で明瞭でわかりやすい。	2.3	3.0	+0.7
2	強みを把握し、伸ばす関わりをしている。	2.5	3.2	+0.7
2	メンバーに興味をもって質問する。	2.7	3.4	+0.7
2	提案も状況に合わせてしている。	3.0	3.7	+0.7

表8 2014年9月から11月にかけて最も点数が伸びたコーチングスキルの5項目（下級生）

3－2．Q12（2014年度）の分析

次に2014年度の上級生のQ12について見てみたい。2014年4月時点では、「5. 上司または職場の誰かが、自分をひとりの人間として気にかけてくれているようだ。」(3.7点)、「6. 職場の誰かが自分の成長を促してくれる。」(3.7点)、「12. この一年のうちに、仕事について学び、成長する機会があった。」(3.8点)などの項目は比較的好かったものの、4点を超える項目は存在しない状態であった。

逆に特に低い項目としては「4. この7日間のうちに、よい仕事をしたと認められたり、褒められたりした。」(2.1点)、「11. この6ヶ月のうちに、職場の誰かが自分の進歩について話してくれた。」(2.4点)というものがある。これは、事業開発コースのプロジェクトは、上級生にとって自らを成長させる場として存在しているとは感じているものの、メンバーの関係では、お互いの存在は認めているものの、よくできている点や成長を褒めあうことがほとんどない場であると感じていたことを示す点数となっている。



11月の時点への変化をみてみると、全ての項目で改善が見られることになった。4月の時点で4点を超える項目がほとんどなかった状態が、11月には半数の6項目で4点を超え、全体平均でも4点を超えた。特に上位の3項目をみると、上級生のなかで事業開発コースの「成長機会を与えてくれる場」という性格がより一層強くなったことがわかる。特に「12. この一年のうちに、仕事について学び、成長する機会があった。」(4.8点)は5点の満点値までほぼ迫る勢いである。一方で、点数の伸びた項目を見ると、「4. この7日間のうちに、よい仕事をしたと認められたり、褒められたりした。」(+1.5), 「11. この6ヶ月のうちに、職場の誰かが自分の進歩について話してくれた。」(+1.3) などお互いを褒め、認め合うことに関する項目が目立つ。上級生の間では、お互いに認め合い、良いところを指摘しあうことが少しずつできるようになってくることによって、事業開発コースの成長機会としての魅力をより感じるようになったのではないかと感じている。

順位	項目	11月
1	12. この一年のうちに、仕事について学び、成長する機会があった。	4.8
2	5. 上司または職場の誰かが、自分をひとりの人間として気にかけてくれているようだ。	4.5
2	6. 職場の誰かが自分の成長を促してくれる。	4.5

表9 2014年11月に最も点数が高かったQ12の3項目（上級生）

順位	項目	4月	11月	差異(11月－4月)
1	4. この7日間のうちに、よい仕事をしたと認められたり、褒められたりした。	2.1	3.6	+1.5
2	11. この6ヶ月のうちに、職場の誰かが自分の進歩について話してくれた。	2.4	3.7	+1.3
2	2. 仕事をうまくおこなうために必要な材料や道具を与えられている。	2.6	3.9	+1.3

表10 2014年4月から11月にかけて最も点数が伸びたQ12の3項目（上級生）

次に下級生のQ12を見てみたい。2014年度の下級生の調査対象は、明確に9月と11月の両時点でプロジェクトチームへと所属していると答えた学生のみを対象としたため、回答者数が少なくなっていることに注意すべきである。その上でみると、上級生と同じく、研修開始時点では4点を超える項目は一つもなく、比較的点数の高い項目も「5. 上司または職場の誰かが、自分をひとりの人間として気にかけてくれているようだ。」(3.6点)、「6. 職場の誰かが自分の成長を促してくれる。」(3.6点)、「12. この一年のうちに、仕事について学び、成長する機会があった。」(3.6点)と、ほぼ上級生と同じような傾向にあった。

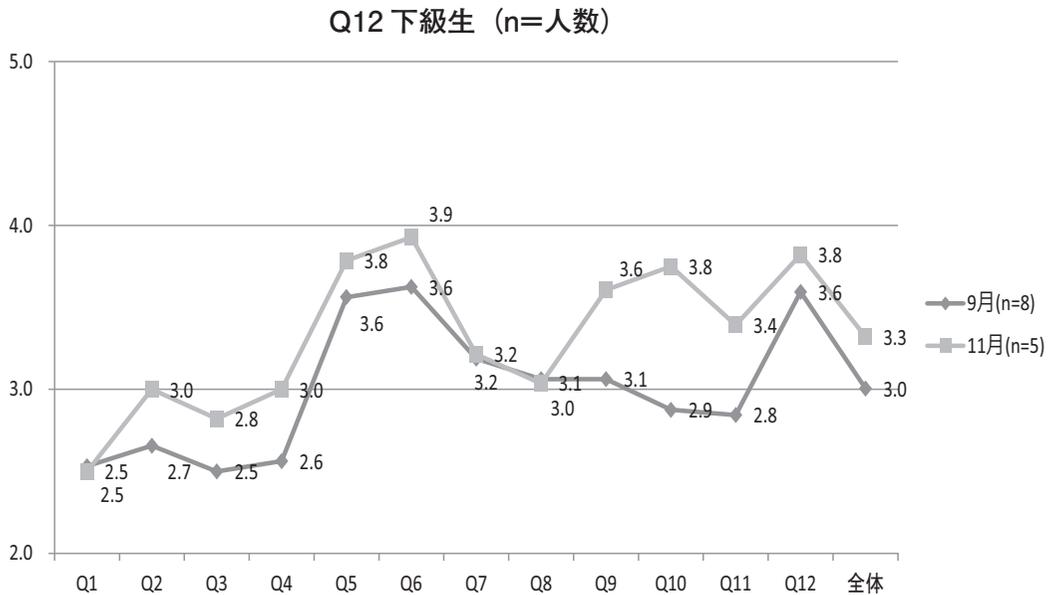
およそ3ヶ月の研修のあとのQ12の点数では伸びは見られたものの、4点を超える項目は一つもなかった。点数の高い上位の項目を見る限りでは、上級生と同じく、事業開発コースが成長をする場としてより評価されるようになっている。伸びの高かった項目で特徴的なのは「10. 職場に親友がいる」(+0.9)「9. 職場の同僚が真剣に質の高い仕事をしようとしている。」(+0.5)という項目で、他のメンバーのプロジェクトへのがんばりが刺激になり、個人的なつながりを深めるような期間であったと思われる。

逆に、伸びの全くないもしくはわずかに減っている項目もいくつかみられた。「1. 職場で自分が何を期待されているのかを知っている。」(±0)、「7. 職場で自分の意見が尊重されるようだ。」(±0)、「8. 会社の使命や目的が、自分の仕事は重要だと感じさせてくれる。」(-0.1)などで、特に職場での自分への期待については全項目の中でも最低のまま終わった。

この時期は、ほとんどの下級生が大学祭での模擬店出店プロジェクトの真っ最中であった。

模擬店出店というプロジェクトは役割分担が比較的なされやすいプロジェクトであり、下級生たちも明確な役割のもとで動くことを経験していたはずである。それにもかかわらず、プロジェクトの目的と自分との関わりに対する評価がほとんど上がっていないということは注目に値する。この時期の下級生向けの研修プログラムでは、個人のビジョンを描くことや相手の話を承認するという基礎スキルの強化を中心に行っていた。ちなみに上級生クラスでは、質問の仕方を中心にプロジェクトの他のメンバーに気付きを与えたり、能力を引き出すようなスキルをつけることをねらいとした研修が行われていた。これらのことから、点数の低かった項目に関しては、コーチング研修とプロジェクトでの実践経験をうまく重ねてやる必要があったかもしれない。

なお、2014年度の下級生クラス31名のうち、翌年にも引き続き事業開発コースの科目を履修したものは11名にとどまるという大変残念な結果に終わっている。下級生については、コーチング研修も短い期間、限られた機会という条件下で進めざるをえず、チーム・ビルディングに意識を向ける段階まで進むことができなかったこと、そして研修実施をするコーチ・コントリビューション株式会社に対して、下級生は個人向けで上級生のコミュニケーションを改善することに強い要望を教員側からくり返し出したことも、下級生の離脱を防げなかった要因になったと思われる。



グラフ 6 下級生のQ12の推移 (2014年)

順位	項目	11月
1	6. 職場の誰かが自分の成長を促してくれる。	3.9
2	5. 上司または職場の誰かが、自分をひとりの人間として気にかけてくれているようだ。	3.8
2	12. この一年のうちに、仕事について学び、成長する機会があった。	3.8
2	10. 職場に親友がいる。	3.8

表11 2014年11月に最も点数が高かったQ12の3項目（下級生）

順位	項目	9月	11月	差異(11月－9月)
1	10. 職場に親友がいる。	2.9	3.8	+0.9
2	11. この6ヶ月のうちに、職場の誰かが自分の進歩について話してくれた。	2.8	3.4	+0.6
2	9. 職場の同僚が真剣に質の高い仕事をしようとしている。	3.1	3.6	+0.5

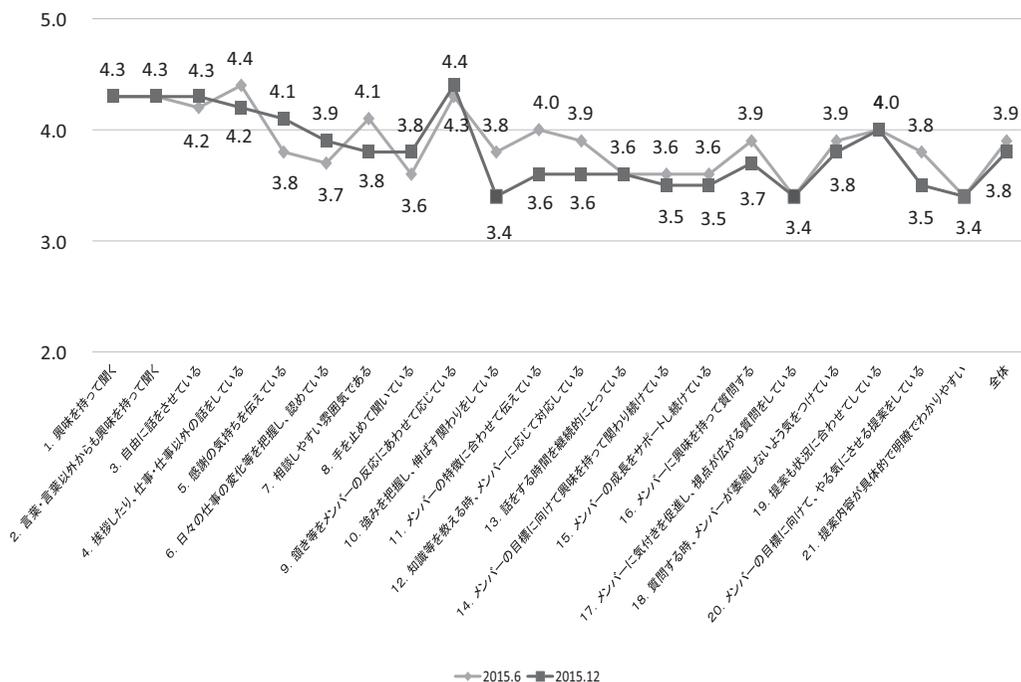
表12 2014年9月から11月にかけて最も点数が伸びたQ12の3項目（下級生）

3－3. コーチングスキル（2015年度）の分析

前項に続き、2015年度の実施結果を分析していきたい。まず上級生のコーチングスキルの変化をみてみたい。この上級生たちのうち、10名ほどの学生は、2014年度の後期に下級生としてコーチング研修を受けている。残りの20名ほどは2014年度に1年間のコーチング研修を受けているところからスタートしている。

上級生のコーチングスキルの点数をみると、全体としては2014年度とほぼ変わらない水準で推移しているが、いくつかの項目で点数の低下がみられている。相手にオープンな態度をとってもらふ雰囲気作り、相手の強みを知ることなど、相手への理解を深めていくことを意識させる項目において点数が低下していることが多い。これについては、能力が下がったというよりも、活動や研修の中で本当にオープンなコミュニケーションを実践することの難しさを強く感じ、自己評価を下げたと見る方がよいかもしれない。

コーチング・スキル 上級生 2015.6(n=33)・2015.12(n=29)比較



グラフ7 上級生のコーチングスキルの推移 (2015年)

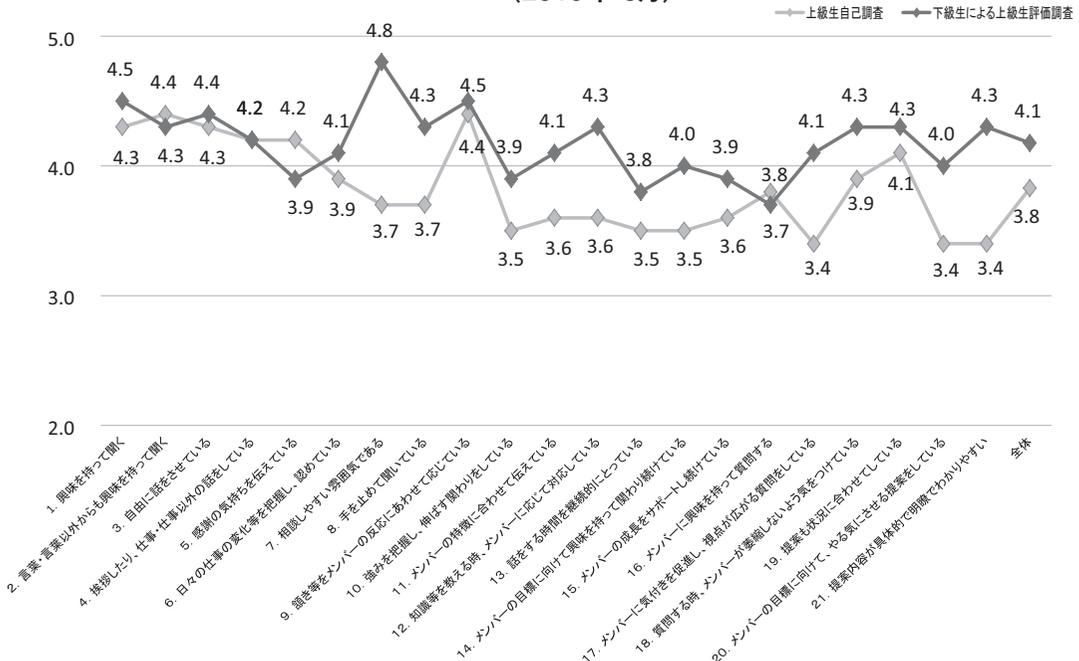
順位	項目	6月	12月	差異(12月－6月)
1	強みを把握し、伸ばす関わりをしている。	3.8	3.4	▲0.4
1	メンバーの特徴に合わせて伝えている。	4.0	3.6	▲0.4
3	メンバーの目標に向けて、やる気にさせる提案をしている。	3.8	3.5	▲0.3
3	知識等を教えるとき、メンバーに応じて対応している。	3.9	3.6	▲0.3
3	相談しやすい雰囲気である。	4.1	3.8	▲0.3

表13 2015年6月から12月にかけて最も点数が落ちたコーチングスキルの5項目 (上級生)

他者を理解することに対する難しさを上級生が強く認識し、悩んだのではないかという推測をする理由は2点ある。一つは、下級生による上級生の他者調査の結果である。上級生は、特に下級生と上手く関わり、彼らの能力を伸ばすことに関わる項目で下級生の評価よりも低く、コーチングスキルの点数をつけている。もう一つは、2015年度前期の上級生クラスのコーチング研修で、自分と相手の差異、相手の強みを知り、活かすことを中心に学ばせ、実践での活用を強く意識付けたことである。差異の大きかった項目の上位を見る限り、下級生からの評価は4.0点以上と十分に高いものが多かったことを考えれば、他者を理解することに関するスキルは、他の項目に比べて自己効力感・達成感を得るのにより時間がかかる性質なのかもしれない。

コーチング・スキル

上級生自己調査(n=33)と下級生からの下級生による上級生の評価調査(n=38)との比較
(2015年 6月)



グラフ 8 下級生による上級生のコーチングスキル評価 (2015年 6月)

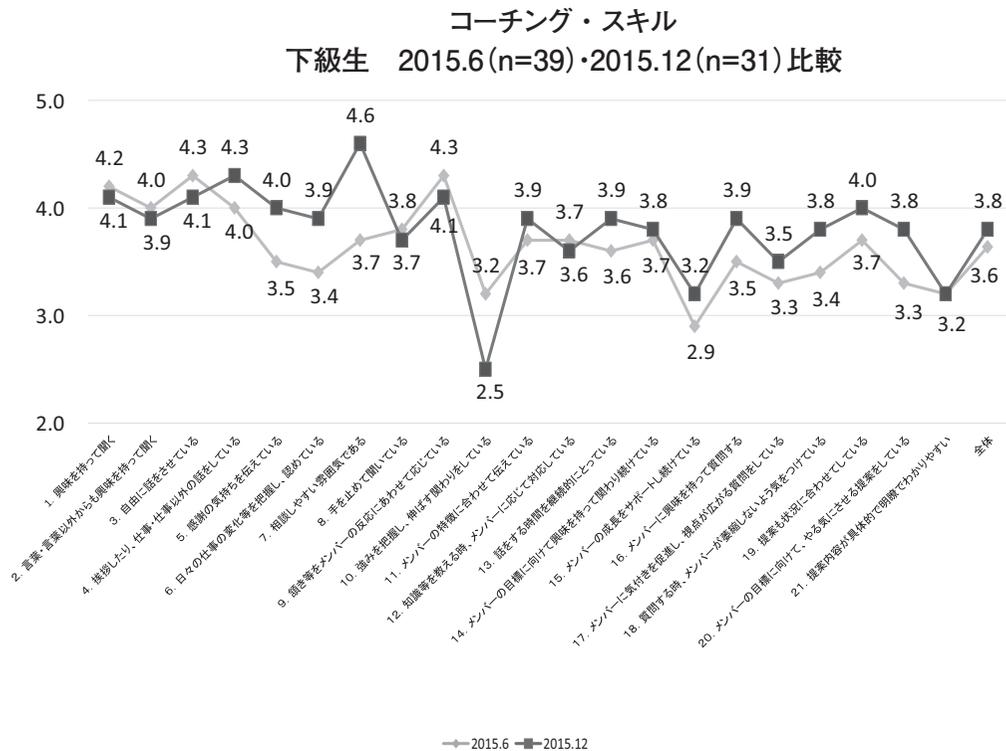
順位	項目	上級生	下級生	差異(上級生-下級生)
1	相談しやすい雰囲気である。	3.7	4.8	▲1.1
2	提案内容が具体的に明瞭でわかりやすい。	3.4	4.3	▲0.9
3	知識等を教えるとき、メンバーに応じて対応している。	3.6	4.3	▲0.7
3	メンバーに気づきを促進し、視点が広がる質問をしている。	3.4	4.1	▲0.7
5	手を止めて聞いている。	3.7	4.3	▲0.6
5	メンバーの目標に向けて、やる気にさせる提案をしている。	3.4	4.0	▲0.6

表14 上級生と下級生の認識の差が大きかったコーチングスキル評価項目 (2015年 6月)

つぎに下級生のコーチングスキルの推移を見てみる。こちらは2015年度の間に、多くの項目で点数を伸ばしている。特に「相談しやすい雰囲気である」(4.6点)や「挨拶したり、仕事・仕事以外の話をしている」(4.3点)の項目が高く、よりオープンにコミュニケーションをとる態度が根付きはじめたことを示す項目が目立つ。また2014年度と比較すると、6月の時点で全体の平均が昨年並みの点数となっており、12月には平均3.8点となるなど2014年度の下級生よりも高い点数となっている。こうした点数の伸びが考えられる理由としては、2つある。一つには2014年度では後期だけだった研修を前期から受けられるようにしたということである。も

う一つには、コーチングの相手になる上級生のスキルが上がっていたため、「3分間コーチング」などの毎週のコーチングのトレーニングの効果もあがったことである。

興味深いのは、6月から12月にかけて、「強みを把握し、伸ばす関わりをしている」という項目で0.7点も評価を落としたことである。これは、上級生と同じように、自己と他者との差異や違いに目を向け、その差を活かした組織の運営をすることの難しさについて、多くの下級生たちがいち早く認識し始めた兆候として解釈できる。ただし、下級生向けのコーチング研修では、他者の強みを活かすことを意識した内容は直接扱っていない。さらに、他の関連項目まで低下は見られていないので、上級生の悩みや彼らからの問題提起が、日々の対話のなかで強く下級生に印象付けられ、伝わっていき、そのまま意識付けられたのかもしれない。いずれにせよ、上級生と同じく、スキルが低下したというよりも、下級生もいち早く他者に対する態度として「承認する」から「活かす」という、より高いレベルを目指し始めたと理解するほうがよいと考えられる。



グラフ 9 下級生のコーチングスキルの推移 (2015年)

順位	項目	12月
1	相談しやすい雰囲気である。	4.6
2	挨拶したり、仕事・仕事以外の話をしている。	4.3
3	興味をもって聞く。	4.1
3	自由に話をさせている。	4.1
5	感謝の気持ちを伝えている。	4.0
5	提案も状況に合わせてしている。	4.0

表15 2015年12月に最も点数が高かったコーチングスキルの5項目（下級生）

順位	項目	6月	12月	差異(12月－6月)
1	相談しやすい雰囲気である。	3.7	4.6	+0.9
2	メンバーの目標に向けて、やる気にさせる提案をしている。	3.3	3.8	+0.5
2	日々の仕事の変化を把握し、認めている。	3.4	3.9	+0.5
2	感謝の気持ちを伝えている。	3.5	4.0	+0.5
5	質問するとき、メンバーが萎縮しないよう気をつけている。	3.4	3.8	+0.4
5	メンバーに興味をもって質問する。	3.5	3.9	+0.4

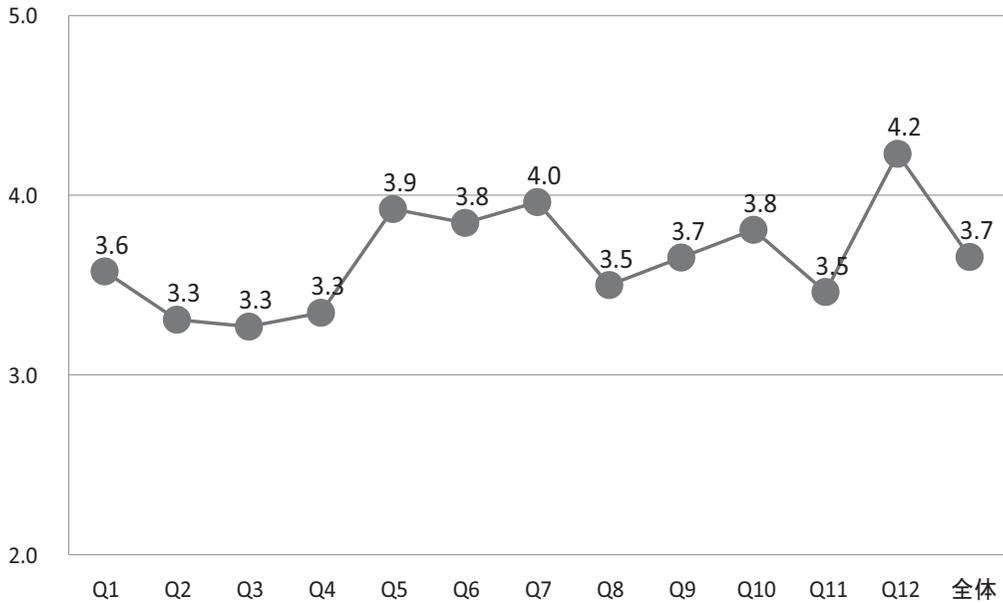
表16 2015年6月から12月にかけて最も点数が伸びたコーチングスキルの5項目（下級生）

3－4. Q12（2015年度）の分析

つぎに2015年度の上級生のQ12を見てみよう。残念なことに、授業運営の中で6月時点でのデータをとり損ねてしまったので12月のみで見とみることにする。項目のうち、「12. この一年のうちに、仕事について学び、成長する機会があった。」(4.2点)という項目がやはり高く、事業開発コースとしての昨年度からの特徴は継続している。それにつづき、「7. 職場で自分の意見が尊重されるようだ。」(4.6点)が続いている。

危険ではないが、もっと改善したい項目としては、「2. 仕事をうまくおこなうために必要な材料や道具を与えられている。」(3.3点)「3. 職場でもっとも得意なことをする機会を毎日与えられている。」(3.3点)「4. この7日間のうちに、よい仕事をしたと認められたり、褒められたりした。」(3.3点)がある。「3. 職場でもっとも得意なことをする機会を毎日与えられている。」に関しては、コーチングスキルの分析のところでも上級生が意識していた他のメンバーの強みを活かすという課題が伺える。「4. この7日間のうちに、よい仕事をしたと認められたり、褒められたりした。」については、2014年4月から見ると大幅に改善されてはいるが、2015年度に関しては、伸び悩んだともいえる。

Q12上級生 (n=26)
2015年12月



グラフ10 上級生のQ12 (2015年)

順位	項目	12月
1	12. この一年のうちに、仕事について学び、成長する機会があった。	4.2
2	7. 職場で自分の意見が尊重されるようだ。	4.0
2	5. 上司または職場の誰かが、自分をひとりの人間として気にかけてくれているようだ。	3.9

表17 2015年12月に最も点数が高かったQ12の3項目 (上級生)

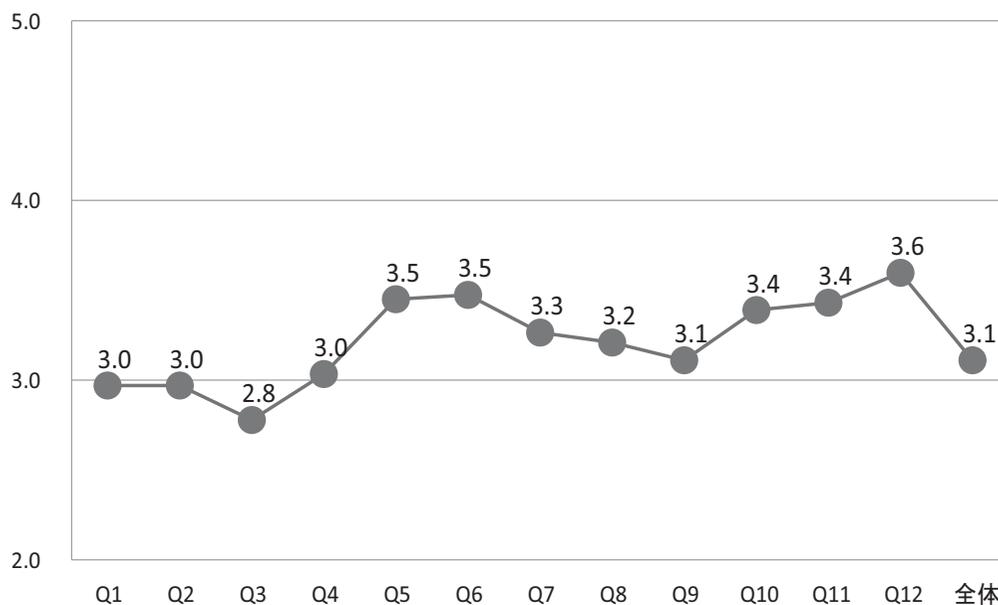
下級生のQ12は、2014年度と比べると、全体的に低調に終わっている。その中でも比較的点数の高い項目は、上級生のQ12と似ていて、改めて事業開発コースの組織としての特性を垣間見ることができる。最も低いのは、「3. 職場でもっとも得意なことをする機会を毎日与えられている。」(2.8点)で、事業開発演習でのプロジェクトが自分の強み、他者の強みなどを意識した活動になっていないことを強く示唆している。コーチングスキルでも強みを活かすという項目が低かったことから考えて、学生たちが共通して悩んでいる課題として「個の強みを活かす組織づくり」という問題がみえてくる。

ただ、まだ点数は低いながらも、「1. 職場で自分が何を期待されているのかを知っている。」(3.0点)は昨年よりも0.5点あがっている。やみくもに批判され、自分が何をしなければいけないかわからない居心地の悪い組織から、上級生・仲間とのコミュニケーションのなかでアドバイスをもらって自身に期待されていること、やるべきことのイメージは最低限は伝わってい

る状態となったぐらいであろう。ただ、先ほども述べたように、下級生にとっては、そのアドバイスが自分を活かすことなのかどうかについては確信が持てず、悩みが続いている状態であるといえる。

2015年度の下級生向けの研修内容から考えると、プロジェクトと自分自身との統合・一体化という側面よりも、まずはタイムマネジメントや個々人の目標に向かって自分自身を律する感覚をつけてもらうことに主眼をおいていた。つまり、どちらかというところコーチング・スキルに目を向けた内容となっている。全ての項目を満遍なく高めることを目指すのか、それとも一部に焦点を絞るのか、コーチング・スキルとQ12との関連性はどうなっているのか。ここまでの2年間のデータでは、まだ十分に見えてこない。今後も継続的にデータを取り、議論を重ねていく必要があるといえよう。

Q12下級生(n=37)
2015年12月



グラフ11 下級生のQ12 (2015年)

順位	項目	12月
1	12. この一年のうちに、仕事について学び、成長する機会があった。	3.6
2	6. 職場の誰かが自分の成長を促してくれる。	3.5
2	7. 職場で自分の意見が尊重されるようだ。	3.5

表18 2015年12月に最も点数が高かったQ12の3項目 (下級生)

3-5. 授業評価（2014年度、2015年度）の分析

これらの分析の最後に、授業評価アンケートの「総合評価」を見てみたい。2012年度や2013年度と同じく、全学平均を大きく上回る高い評価を受けているという点では、それほど変わらない。2014年度前期の上級生の履修者の多くが前期と後期、年度をまたいで継続して履修している。

一方で、年度の切り替えにおいて、2014年度の下級生の履修者の多くが、2015年度へと継続履修しなかった。2014年度の下級生に対するコーチング研修は後期のみであったが、その年度の下級生向けコーチング研修のプログラム内容はスキル向上には役立ったが、プロジェクトのメンバー間の一体感やQ12を高めることにフォーカスした内容にはなっていないため、結果として継続的な履修へと学生たちを強く後押しするものではなかったといえる。

	2014年度（コーチング導入1年目）				2015年度（導入2年目）	
	前期		後期		前期	
科目名称	科目総合評価	全学平均	科目評価平均	全学平均	科目評価平均	全学平均
事業開発演習Ⅰ	4.43 (n=30)	4.02	4.59 (n=29)	4.07	4.75 (n=40)	4.09
事業開発演習Ⅱ	4.42 (n=19)		4.69 (n=16)		4.60 (n=15)	
事業開発演習Ⅲ	4.75 (n=8)		4.80 (n=10)		4.68 (n=19)	
事業開発演習Ⅳ	5.00 (n=3)		5.00 (n=5)		5.00 (n=8)	

- ※1 科目評価は、履修登録者が1～5点（点数が高いほどよい）のいずれかを選び、採点するようになっている。基本的に、授業の最終回かその一回前に行われ、その回の欠席者（もしくは評価時に遅刻等でその場にいなかった者）は採点には参加していない。
- ※2 科目名称については、「事業開発演習Ⅰ」は、2014年度より「事業開発演習ⅠA」が前期科目、「事業開発演習ⅠB」が後期科目の正式な名称となっている。また、「事業開発演習Ⅱ」は、「事業開発演習ⅡA」が前期科目、「事業開発演習ⅡB」が後期科目の正式な名称となっている。「事業開発演習Ⅲ」も「事業開発演習ⅢA」が前期科目、「事業開発演習ⅢB」が後期科目の正式な名称となっている。
- ※3 全学平均の算出の根拠となっている回収アンケート数の正確な数字はここでは表記していないが、毎回の回収数は、およそ50000～65000枚で推移している。
- ※4 2015年度後期のデータは本校執筆時（2016年2月時点）ではまだ公表されていない。

表19 事業開発演習の授業評価における「総合評価」の推移(2014年度-2015年度)

4. コーチングの組織への導入に関するインプリケーション

コーチングを導入することによって、2014年度初めから見て、事業開発コースの学生たちのコーチングスキルとQ12の点数は上昇傾向が見られた。コーチングの導入によって一定の効果が見られたといえるだろう。その一方で、事業開発演習の担当教員の一人として、その点数の上昇以上に感じることを、考えさせられることがあった。以下ではそれらについて、整理したものである。これらには、まだ検証はできていないものの、有力な仮説が含まれている。それは

今後、事業開発コースにおけるコーチングの効果をより高めていくための課題でもある。

第一に、コーチングの研修だけでなくそれを学んだ実践する機会を持ちつづけることによってはじめて効果があがる。これは伊藤守が「オンゴーイング」と呼び、コーチングの3原則の一つとしてもあげているものでもある（伊藤他，2010）。コーチングはコミュニケーションにおける態度もしくは心の持ち様ともいえるので、それまでの自分の思考に何らかのクセがある場合には、コーチングについての説明を聞いただけでは修得につながらない。逆に、自然とコーチングで推奨する態度や心の持ち様が出来ている人もおり、その様な人はネイティブ・コーチと呼ばれたりもする（伊藤他，2010）。ネイティブ・コーチでないならば、繰り返し「使う機会」を意識的につくらねばなかなか修得できない。ここ2年間で数字上で効果が目に見えて上がったのは、研修の内容もさることながら、毎回授業毎に、「3分間コーチング」を行ったり、時間外でのミーティングやプロジェクト活動等での活用を呼びかけ続けたことが大きかったのではないかと考えられる。また、コーチ・コントリビューション株式会社を通じて、厳しい審査をくぐり抜け、カレッジ認定コーチとして合格した3名の学生に簡単な振り返りのインタビューも行って見たが、その中で彼らはプロジェクト活動だけでなく、アルバイトの場でもコーチング研修で習ったことを積極的に活用するなど、実践する機会を意図的に増やしていたようである。この点に関して、どのような実践を組み合わせればコーチング研修がより高い効果を発揮するかについてより詳細に検討していく必要があると考えられる。

第二に、コーチングは管理者層のみでなく、組織に関わる全ての人に導入したほうがよい結果がでる。コーチングをするだけでなく、コーチングをされる側もコーチングについて理解があれば、コーチングの学習効果が高まる。コミュニケーションにおいて交わされるメッセージにおいては、そのコンテキストが重要であることはよく知られている。そのコンテキストの理解においては、とりわけ相手がどのような狙いでメッセージを発しているのかについての情報が重要であり、それが「コーチングをしている」というものであるとき、目標設定や達成へのステップの想像へと意識が向きやすくなりコーチングの効果がより上がると考えられる。この考え方に立つと、学生だけでなく、教員やサポートする職員もコーチングを学ぶことによって、より大きな効果が期待出来る様になるといえる。実際に筆者も、研修を通じてコーチングを学び、実践を心がけながら日々過ごして見ることによって、事業開発コースの他の担当教員や学生たちとのやりとりがスムーズになったと感じている。組織におけるコーチング導入の目標のひとつとしては、「コーチを増やす」ことでなく、全員がコーチの「コーチング・コミュニティを構築する」とすべきであろう。

第三に、コーチング研修の効果は、定点観測的に行うべきであり、その組織のコンテキスト

を考慮して解釈し、日々の実践につなげるよう強く意識するべきである。コーチングスキルも Q12 もそのスコアは「組織の業績」そのものではない。あくまで自分たちのコミュニケーションの状態をチェックするための物差しである。そうであるとするなら、定点観測をしてその推移をもとに自分自身について振り返り、日々の実践に活かすことで初めて測定の意味が出てくる。さらに注意を払うべきことは、それらのスコアの背後には、その個人や組織が活動している状況があるということである。「人の話を聴く」ということでも、未知の文化や集団に飛び込んで活動する場合と、慣れ親しんだ文化や集団の中で活動しているのでは難しさが異なる。本研究の予備的調査として、2014年度のはじめに特にプロジェクト活動などしていない経営学部の学生たち100名ほどにコーチングスキル調査をしてもらったところ、各項目で平均4.0以上と、経験豊かなビジネスパーソンを凌駕する大変高いスコアが出たことがあった。これは、彼らのスキルが高いというよりも、彼らの生活の中で要求されるコミュニケーションの水準が低く、「人の話を聴く」ことについての難しさを感じることがないために「人の話を聴くのは簡単だ」と思い高いスコアが出たのではないかと筆者は解釈している。同じように、定点観測で事業開発コースの学生のコーチングスキルや、Q12のスコアが下がったとしても、単純にスキルが失われたとするには早計であろう。それはその人が以前に比べてより難しい課題にチャレンジしたり、気難しいステイクホルダーと関わらざるを得なくなった可能性も十分あるからである。要するに測定されたスコアはそれ自身を見るというよりも、そのコンテキストを織り込んで解釈すべきであり、解釈の結果から何を考えて次につなげるか、そのプロセスを大切にすべきであるということである。この点に関して、事業開発コースとしては学生たちに、自らの能力を高めるために適切な難易度のプロジェクトに取り組むことを推奨していきたいと考えている。高いスコアを取ることをだけ目標にするのではなく、それらのスコアをどう解釈してプロジェクト活動をより良いものにしていくかを追求していくことを大切にすべきだと考える。

第四に、組織への参加、不参加の要因にいるコーチングがどこまで関わっているかという問題がある。具体的に言う和学生たちのコーチングスキルおよびQ12のスコアの上昇が、学生たちの事業開発演習からのドロップアウト率や継続履修にどこまで強い影響を与えているかについては、もっと慎重に分析をする必要がある。これらのスコアに加え、上級生に対する評価のスコアや学生たちの表情や授業内で交わされる発言などをみている限り、「上級生－下級生」の間の過度の緊張感はかなり程度、解消されているように感じている。しかしながら、まだ一定数の下級生が自分のプロジェクトに十分にコミットしなくなって学期途中から事業開発演習に出てこなくなっているのも事実である。もしかしたら、トレーニングの成果はなく、コーチングスキルの低いものだけが脱落していったおかげでスコアが上がっている可能性もある。

これらの学生たちがなぜ途中で脱落していくのか、今後原因を分析していく必要がある。

おわりに

本稿では2014年度から2015年度にわたる事業開発コースへのコーチングの導入について紹介し、その効果と今後の広がりについて検討してきた。上級生と下級生のコミュニケーションのあり方に対して、コーチングはかなりの改善効果を与えてくれたと感じている。特に2015年度の下級生からの上級生向けの評価はかなり良いものがあった。そのことも影響しているのか、例年、事業開発コースで行っている卒業予定者の2015年度の報告会では、過去にないほど1年生の参加率は高かった。また、前節からのくり返しになるがコーチングスキルにせよ、経営学の実践力応用力にせよ、1年間で身につくものではなく、継続的な履修をしてもらって成長の可能性が高まることもあって、継続的な履修を促す要因の特定については喫緊の課題であると認識している。

大学における学部でPBLを行っている授業においてコーチングの研修を導入すること、さらにその効果を測定、検証してみるという試みはほとんど例がないという点で、PBLの充実のための先行的な試みとして、本論文が参考になれば幸いである。どのような研修プログラムがよいのか、どのタイミングでどのようなデータを収集していけば、研修プログラムおよびその効果の改善につながるのかについては、そこまで精緻な仮説を立てずに、実際に研修を進めて様子を観察していくことを優先した。つまり手探りで2年間進めたこともあって、本稿にまとめるデータの収集の設計や分析の精緻化の余地はまだ残るものになってしまった（タイトルに「試行的」とつけたのも、その反省がある）。そうはいっても、PBL、特に学生たちの教えあい・学び合いのコミュニケーションが強く求められる学年横断型PBLにおけるコミュニケーションを、コーチングの導入がより円滑かつ効果的なものにする可能性が十分にあり、その可能性を今後もさらに追及する価値があることを示せたと思う。今後も継続して、よりよい形でのコーチングの導入を目指して研究開発を続けていければと考えている。

謝 辞

本調査に協力していただいた事業開発演習の受講生のみなさんと、そして、コーチング研修から、調査、集計、分析まで全面的に協力していただいたコーチ・コントリビューション株式会社の市丸邦博取締役代表を始めとするコーチのみなさまに感謝申し上げます。また、PBLへのコーチング研修の導入という、学部教育ではほとんど例のない試みの提案を快く承認しサ

ポートしていただいた事業開発演習を担当する先生方にも感謝いたします。浦野倫平教授，伊藤精男准教授，小野瀬拓准教授（2014年度まで演習を担当 2015年4月より駒澤大学経営学部准教授），ホームズ聡子准教授（2014年度まで演習を担当）山下永子准教授（2015年度から演習を担当），木村隆之講師（2015年度から演習を担当）に深く感謝申し上げます。

〈文献〉

- 伊藤守，鈴木善幸，金井壽宏『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』ダイヤモンド社 2010年
- 聞間 理「事業開発演習－学生の思いをカタチにする」（加藤敏明編 山田総一郎監修）『インターンシップのプロになる』悠光堂 2015年
- カート・コフマン，ゲイブリエル・ゴンザレス＝モリーナ 加賀山卓朗訳『これが答えだ 部下の潜在力を引き出す12の質問』日本経済新聞社 2003年