

研究種目：若手研究（B）  
 研究期間：2006～2008  
 課題番号：18730294  
 研究課題名（和文）  
 多面的コーチングによるエンパワーメントの促進  
 研究課題名（英文）MANAGING EMPOWERMENT FROM VARIOUS INTERACTION

研究代表者  
 宮脇 秀貴（MIYAWAKI HIDETAKA）  
 香川大学・経済学部・准教授  
 研究者番号：20294746

研究成果の概要：まず、エンパワーメントをハードな側面とソフトな側面に分類し、特にソフトな側面に焦点を当て、コーチングなどによるコミュニケーションの見える化がエンパワーメントを補完することを明らかにした。次に、エンパワーメントを行う側とされる側に分類し、人の記憶の改変性に焦点を当て、コーチングを深層インタビューと融合することで、組織成員の内面を写し出すコンセンサスマップの活用可能性を示し、会計情報の有効性の測定方法を明示した。

#### 交付額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2006年度	300,000	0	300,000
2007年度	100,000	0	100,000
2008年度	100,000	30,000	130,000
年度			
年度			
総計	500,000	30,000	530,000

研究分野：管理会計

科研費の分科・細目：経営学・会計学

キーワード：コーチング、エンパワーメント

#### 1. 研究開始当初の背景

従来のトップダウン型の管理会計情報ではなく、全く発想が逆のボトムアップ的な管理会計情報を模索しており、その1つとしてエンパワーメント型の管理会計情報の要件や活用の仕方を研究する必要があった。また、これまで対象とされていた同質的な集団と

しての単一組織だけを対象とするのではなく、経営統合等で違う組織文化が入り混じった組織をも対象とすることで、異質な集団を活性化するための新たなエンパワーメントの方法を解明することが必要だと考えた。

#### 2. 研究の目的

本研究の最終目的は、これまで行われてい

るリーダーからの一方向のコーチングだけでなく、作業員あるいは隣の組織等からのコーチングを考えることで、多面的なコーチングによる組織や人の活性化をはかるエンパワーメント型マネジメントコントロールの仕組みを解明することである。

(1)文献整理を行い「一方向的コーチング」の分類とともに多面的コーチングの必要性を導く

まず、現在も続けているコーチングに関する文献や資料を収集し、次に、「多面的なコーチングの視点を持つことによる組織の柔軟性」という観点から文献を整理し、「一方向的コーチング」ではない多面的コーチングの重要性を明らかにする。また、インタビュー調査で用いる多面的コーチングの類型を導き出す。

(2)インタビュー調査により多面的コーチングのケースを蓄積する

研究対象地域をアクセスしやすくコネクションがある地元の香川県内に限定し、密度の高いインタビュー調査を行い、ケースを積み重ねる。また、(1)で導き出した多面的コーチングの類型に照らしてみることで、理論と実践(実務)の相違点を見つけ出す。

(3)上記(2)の結果を用いて、1つあるいは2つの類型に焦点を絞り、フィールドワークを行う

インタビュー調査を補い研究を深耕させるために、対象とする類型を1つあるいは2つに限定し、実際に現場でフィールド調査を行うことで、多面的コーチングの他の面を浮き彫りにし、組織を活性化させるためのエンパワーメント型マネジメントコントロールの仕掛けを解明する。

### 3. 研究の方法

(1) 既存文献の整理及び「一方向的コーチング」の分類と多面的コーチングの類型化

まず、コーチングに関する文献・資料を収集する。次に、例えば、いつも上から見ているものを下から見たり、横から見たりすることと同じように、「多面的なコーチングの視点を持つことによる組織の柔軟性」という観点から既存の文献を整理・レビューすることで、「一方向的コーチング」ではない多面的コーチングの重要性を明らかにする。また、インタビュー調査で用いる多面的コーチングの類型化を行うため、既存の文献の整理・レビューの過程で、一方向的コーチングでは見られないコーチングのタイプを発見し、分類する。

(2)インタビュー調査

上記(1)の結果から、多面的コーチングの各タイプが、実際に企業でどのように行われているかをインタビュー調査で検証する。ここでは、上記(1)の成果である多面的コーチングの各タイプのケースを積み重ねることだけでなく、いかにうまく機能し活用されているかという仕組みを解明することに焦点をあてる。その際、研究対象地域を地元である香川県内に限定し、アクセスのよさとコネクションを活かした密度の高いインタビュー調査を行う。この研究では、限定した組織で、組織内の多くの人たちに、いかに接触し話を聞けるかがポイントなので、企業規模が大きすぎるとかえって研究目的を達成できなくなるので、比較的中規模の企業が多い香川県で充実した調査を行う方が効率的であると考えられる。

(3)フィールドワーク調査とフレームワーク作り

まず、上記(2)のインタビュー調査の結果を用いて、多面的コーチングの類型の中から、1つあるいは2つのタイプに絞り、それらに該当する企業に対して、インタビューだけでなく、実際に現場に入りフィールドワーク調

査として、実務に密着し、多面的コーチングがいかに組織や人を活性化しているかを、つまりエンパワーメントの仕組みを解明する。そのため、研究対象地域は引き続き地元である香川県内の数社に限定し、量だけでなく質の高い調査を行う。

次に、上記(2)までの結果とフィールドワークによる調査結果を踏まえて、多面的コーチングがいかにエンパワーメントを促進しているかを明らかにし、多面的コーチングによるエンパワーメントのフレームワークを提示する。

#### 4. 研究成果

(1) コーチングに関する文献を収集し、エンパワーメント研究の中での位置づけを行った。具体的には、まず、企業環境の激変に伴うマネジメントスタイルの変化から、これまで以上に上司と部下のコミュニケーション量が増えるとともにその質に企業の命運がかかっていることを明らかにした。また、コミュニケーションを促すエンパワーメントが機能しない原因を、エンパワーメントのハードな側面ではなくソフトな側面に求め、そこにコーチングの必要性を見つけ出した。次に、コミュニケーションの質を高め、その量を増やす考え方・方法としてコーチングを捉え、コーチングの定義、前提およびスキルなどを整理した。最後に、コーチングのいくつかのケースを用いて、コーチングが組織成員に与える影響やエンパワーメント型会計情報との関わりを考察した。

以上の考察を通して、まず、フラット型組織構造やマネジメントコントロールで用いられる会計情報をエンパワーメントのハードな側面として捉え、このようなハードな側面だけをいくら整備してもコミュニケーションは促進せず、組織成員の考え方、人との接し方およびコミュニケーションの仕方な

どのエンパワーメントのソフトな側面に焦点を当て、コーチングによって指示・命令型から質問型のコミュニケーションへ変化させ組織成員同士のコミュニケーションの質を高めることがエンパワーメントの促進に欠かせないことを明らかにした。次に、コーチングが組織成員の考え方やコミュニケーションの仕方などのエンパワーメントのソフトな側面を充実させ、組織成員が「行動したい」と思えるような心理的環境を作り出し、組織成員が「行動したい」と思った時にエンパワーメントのハードな側面が整備されていれば、ますます自立および自律的に行動することができるというエンパワーメントの促進サイクルを明らかにした。

(2) 以前にも増して企業等に対して透明性が求められる時代の中で、透明性を高めるために必要とされる「見える化」によるエンパワーメントを考察した。まず、「見える化」自体が組織成員個人の能動性や積極性をどのように、そしてどのプロセス（「問題発見→知らせる→問題解決」）まで引き出すことに優れているかを示し、問題点を指摘した。次に、問題点である問題解決場面でのコミュニケーション促進の仕組みの鍵をコミュニケーションの見える化に求め、コーチングとオフサイトミーティングという2つの考え方・方法を用いて、それぞれのコミュニケーションの見える化の仕組みを検討した。

以上の考察を通じて、まず、見える化だけでは、見える化のプロセスの最終段階の問題解決の場面へ各組織成員を向かわせることはできても、その後の問題解決を促進させることはできないことを明らかにした。次に、コーチングとオフサイトミーティングによって、目には見ることはできないが、各組織成員の心の中に「同じ思い」や「相手を受け入れ心を開くことの喜び」を見えるようにす

る、あるいは持たせるようにするという「コミュニケーションの見える化」が、組織成員に仲間意識を持たせ相手を信頼し助け合い協力させ、問題解決の場面でのコミュニケーションを促進させることを明らかにした。つまり、コミュニケーションの見える化を行うことで、見える化によるエンパワーメントは補完され、「見える化」の効果、見える化の全てのプロセスで発揮できるようになるのである。最後に、現場のエンパワーのために会計情報によって現場を写像するのではなく、「見える化」で作り出された「見えること」をそのまま伝えることや、「共感できる想い・人との繋がり意識」を各組織成員の心の中に持たせるような「コミュニケーションの見える化」を促進させる活用の仕方を考えるべきであるというエンパワーメント型会計情報の方向性を明示した。

(3) コーチングや見える化とエンパワーメントの関係を探っていくうちに、エンパワーメントの外側（組織設計や会計情報の要件、コーチングによるコミュニケーションの見える化等）だけでなく、エンパワーメントの内側、つまり管理者が組織成員に働きかけたいことと組織成員が自らに対していかに働きかけるかの相互作用プロセスを分析することが、これまでの研究成果をさらに深化させることを発見した。これまでの研究のようなエンパワーメントを行う側とされる側という対立的な視点ではなく、「エンパワーメントを行う側及びされる側の内側の相互作用プロセス」に焦点を当て、エンパワーメントが組織成員へ与える「影響力」や「洗脳力」を解明することの必要性を、人の記憶の可塑性に焦点を当てて考察した。

まず、最新の脳科学の知識を整理し、私たちの脳は、ありのままの情報や記憶を再現するのではなく、情報や記憶を補正あるいは再

構成を行っていること、そして、脳細胞であるニューロンやニューロンの集まりが思考となり、その思考は意識的に行われるものだけではなく、無意識に行われるものもあり、実は、その無意識が人の意識的な思考や行動に深くかかわっていることを示した。次に、Zaltman(2003)の「心-脳-体-社会」の相互作用プロセスを、組織内のマネジメントに活用できるか否かを検討した。ここでは、記憶は物語として記憶され、睡眠中に海馬で記憶を再構成するだけでなく、記憶を想起する度に、その時のゴール（目標・目的）やキュー（合図）に沿って再構成されることを示し、組織成員の無意識に眠る思考や記憶は、メタファーを用いてあぶり出すことで、それらをコンセンサスマップとして図示することができ、これを解読し活用できれば、組織成員の考えや行動に影響を与えることができることを明らかにした。最後に、コーチングを用いたケースのコンセンサスマップを作成し、このコンセンサスマップの分析を通して、コーチングと深層インタビューの接点を探り、エンパワーメント型会計情報の活用の仕方を考察してきた。

以上の考察を通じて、まず、コーチングと深層インタビューを融合することでコンセンサスマップの組織内での活用可能性を示した。消費者と顧客という関係を、組織内の管理者と組織成員に置き換え、組織成員と日頃から接している管理者が、コーチとしての役割に加えて、深層インタビューを用いることで、組織内のコンセンサスマップを作成することができれば、組織成員の考えや思考に影響を与えることができることを明らかにした。次に、エンパワーメント型会計情報の有効性や効果を測定する手段としてコンセンサスマップの活用を示した。これまでの研究では、具体的にエンパワーメント型会計情

報の有効性や効果を測定する手段は、インタビューやアンケートなどの意識が反映した調査手段しかなく、意識された言葉からの判断しか行うことができなかったが、深層インタビューを用いて、無意識の思考や記憶を明らかにすることで、本当は「会計情報」が組織成員にとってどのような存在なのかを明らかにする手段を提示した。また、これまで考えられていたような会計情報自体に影響力があるという影響アプローチではなく、例えば、自律性を支援している環境であることが、会計情報に意味を持たせ、組織成員の行動に影響力を与えているという仮説、つまり、会計情報を用いる環境が会計情報の影響力の程度に作用するという仮説を検証する手段として、コンセンサスマップを活用できることを明らかにしたのである。

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕（計3件）

- ①宮脇秀貴、「エンパワーメントと記憶の操作～コーチングを用いたコンセンサスマップの改変～」、香川大学経済学部研究年報、第48巻、171-241、2009年3月、（査読無）
- ②宮脇秀貴、「「見える化」とエンパワーメント～コーチングとオフサイトミーティングによるコミュニケーションの見える化～」、香川大学経済学部研究年報、第47巻、31-89、2008年3月、（査読無）
- ③宮脇秀貴、「エンパワーメントとコーチング - エンパワーメントのソフトな側面に焦点を当てて - 」、香川大学経済学部研究年報、第46巻、205-245、2007年3月、（査読無）

## 6. 研究組織

(1) 研究代表者

宮脇 秀貴 (MIYAWAKI HIDETAKA)

香川大学・経済学部・准教授

研究者番号：20294746