

～心の成長の観点から人材育成力の強化を図る～

# 人材育成グループコーチングのご紹介

---

2020年度版



株式会社グローセンパートナー  
<http://www.growthen.co.jp/>



# 最近よくお伺いすること

管理職一步手前～経営層の方に対して、以下のような声をよくお伺いします。  
これらの課題に対しては、既存の研修やワークショップでは解決が極めて困難です。

いくら言っても  
ムダ・変わらない  
といった雰囲気がある

若手の離職・退職が  
なかなか止まらない

風通しのよくない部署  
になってしまっている

若手から「〇〇さんには  
ついていけない」  
などの声が散見される

専門性にこだわる  
あまり、他者と  
協働できない

部下育成・後輩育成が  
できず、本人も周囲も  
さじを投げている

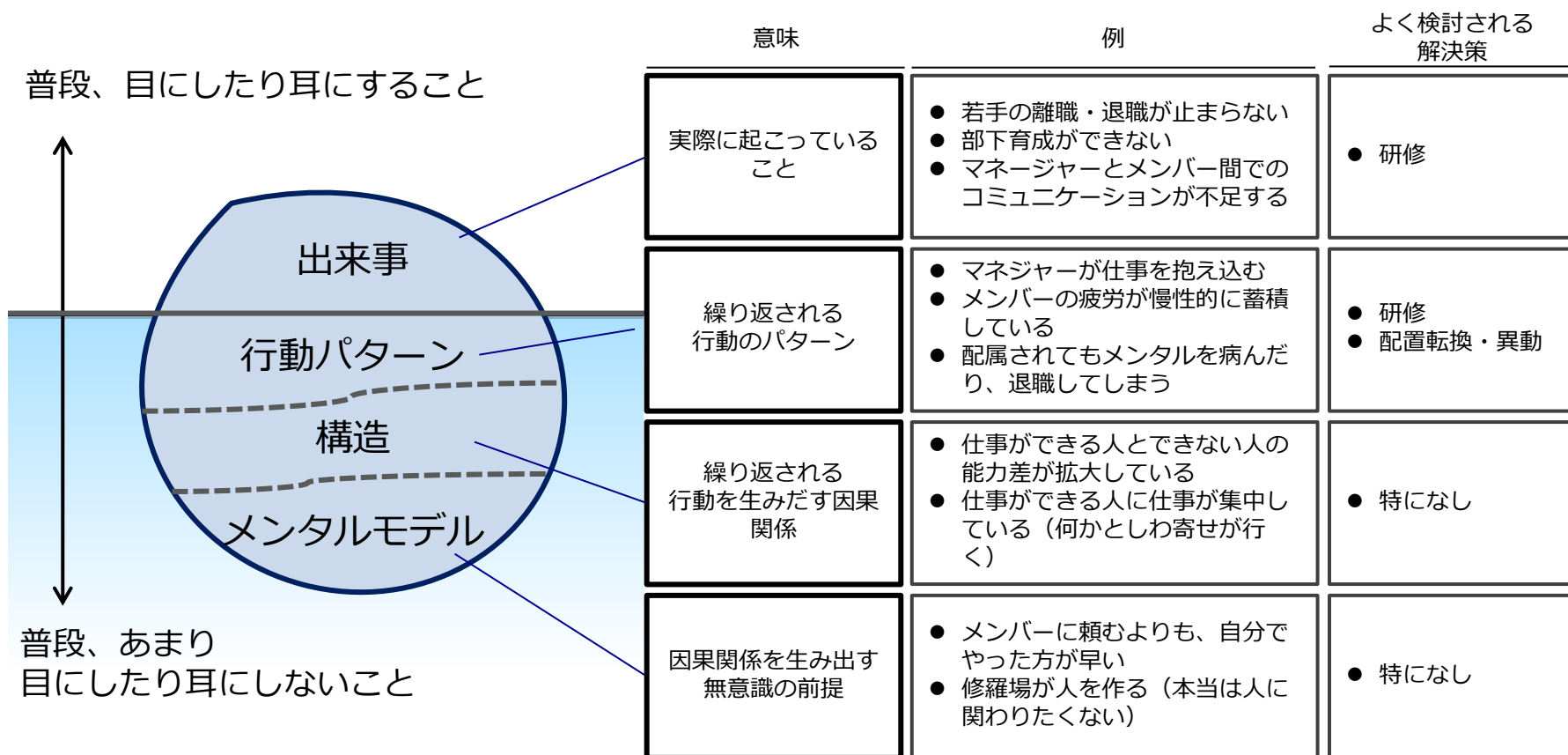
コーチングや研修を  
やっても効果が  
見られない

本人が自分の課題に  
向き合う気がない



# なぜ既存のアプローチでは効果が薄いのか？

既存の研修やワークショップで焦点が当たることが多いのは「出来事」や「行動パターン」のレベルです。前ページに挙げられる課題は「メンタルモデル」から起こっており、ここに手を入れない限り、問題が解決することはありません。



# 人材育成コーチングと研修の違いとは？

人材育成コーチングは、既存の研修やワークショップの枠を超えて、「メンタルモデル」を扱います。また、成人発達理論をベースとすることで、安全かつ理論をもとにしたアプローチが可能になりました。

## 人材育成コーチング

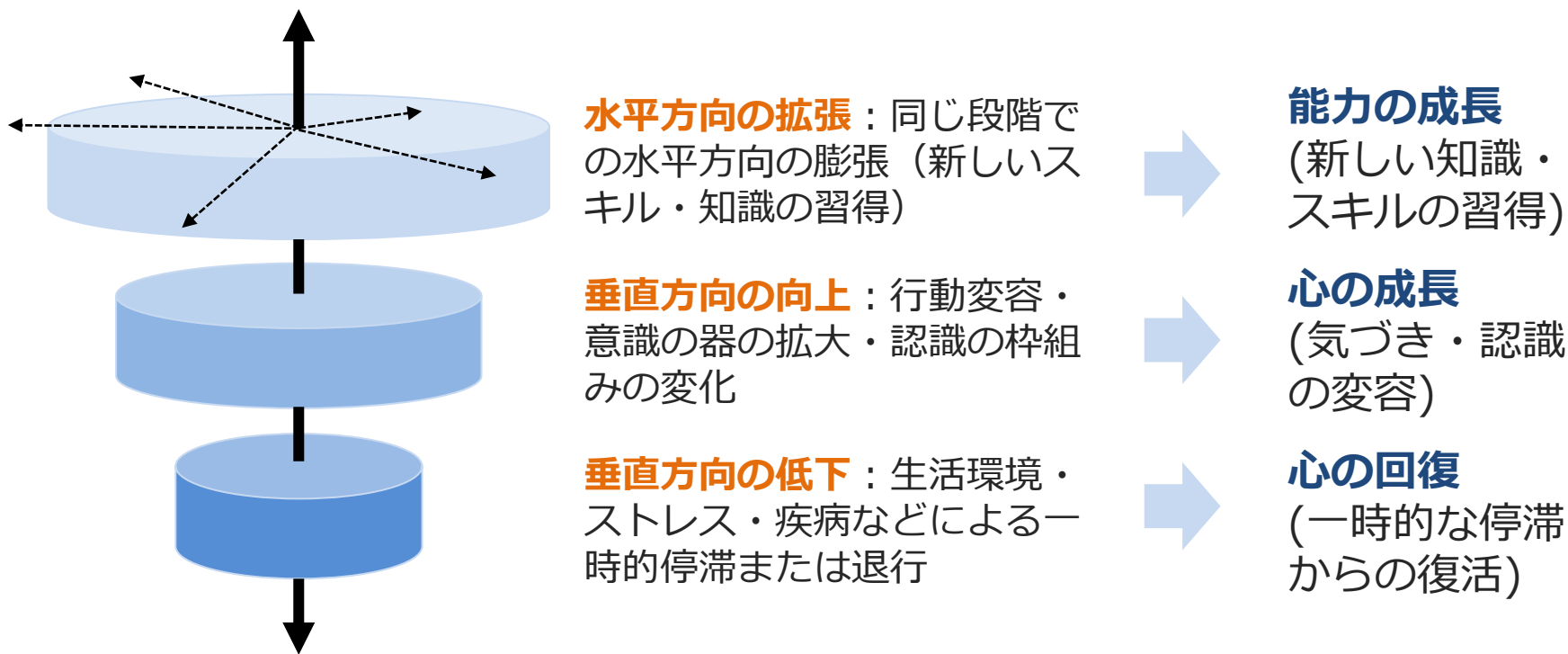
- 「メンタルモデル」（心の領域）を主に扱う
- 成人発達理論をベースにしている
- 少人数で行う（3名～5名程度）
- 3か月から半年程度掛けて行う

## 既存の研修やワークショップ

- 出来事や行動パターン（能力の領域）を主に扱う
- 講師の経験談や体験がベースになっていることが多い
- 大人数で行う
- 1日ないし2日で行うことが多い

# 能力の成長と心の成長とは

スザンヌ・クック=グロイターの論文（Nine Levels Of Increasing Embrace In Ego Development）によると、人間の成長可能性は、「水平方向の拡張」「垂直方向の向上」「垂直方向の低下」の3軸が存在すると表現しています。**心の成長に関する知識を習得することで、自分の内面に軸を向けられやすくなります。**



出典) Nine Levels Of Increasing Embrace In Ego Development Susanne R. Cook-Greuter(著)

# 成人発達理論を使って解説します

成人発達理論は、大人も心の成長の側面で発達するという考え方です。

成人発達理論を活用することで、人間が取る阻害行動や、無自覚な行動を理論的に説明できます。その理論を使って、心の奥に隠している目的をオープンにしたり、心の成長をサポートできます。

監修は加藤洋平氏にお願いしております。



## 加藤洋平氏 プロフィール

知性発達科学者。発達科学の最新の方法論によって、企業経営者、次世代リーダーの人財育成を支援する人財開発コンサルタント。

一橋大学商学部経営学科卒業後、デロイト・トーマツにて国際税務コンサルティングの仕事に従事。退職後、米国ジョン・エフ・ケネディ大学にて統合心理学の修士号を取得。オランダのフローニンゲン大学にてタレントディベロップメントとダイナミックシステム理論に関する修士号を取得。

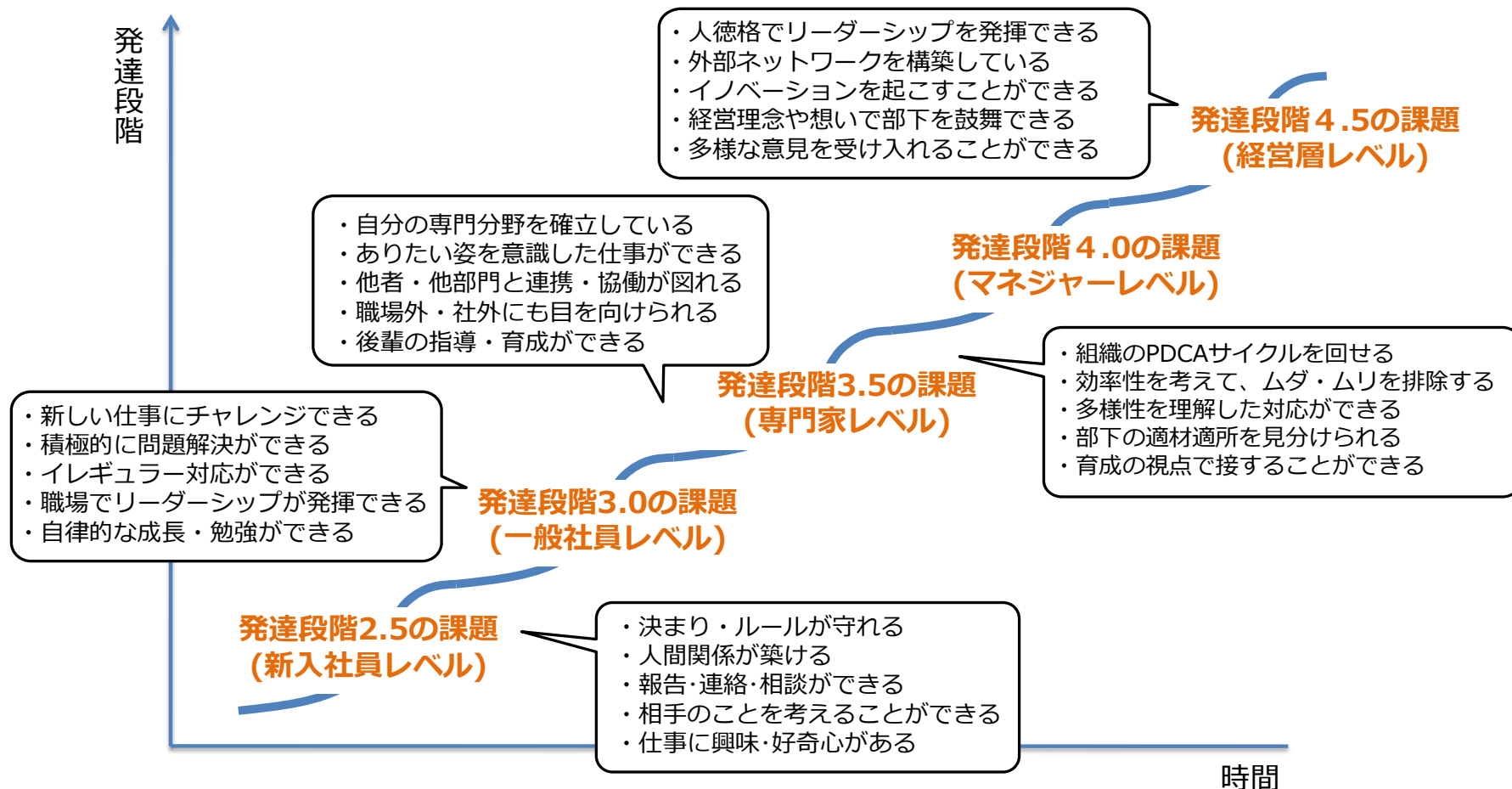
現在、オランダのフローニンゲン大学に在籍し、複雑性科学と発達科学を架橋する研究に従事。研究の成果をもとに、人財開発コンサルタントとして大手企業の人財育成プロジェクトを支援するためにラーニングセッションや成長支援コーチングを提供。また、知性発達科学の理論をもとにした能力測定のアセスメント開発にも従事。

著書に「なぜ部下とうまくいかないのか」「成人発達理論による能力の成長」（いずれも日本能率協会マネジメントセンター）がある。



# 成人発達理論の概要

成人発達理論によると、発達段階により下記のような行動が獲得できます。逆の表現をすると、発達段階が上がらないと下記のような行動が自然にとれません。



# 人材育成グループコーチングのテーマ設定

人材育成グループコーチングでは、以下のようなテーマを取り扱うことが多いです。  
実際に扱うテーマはお一人お一人の課題に合わせて設定いたします。

該当する発達段階	主に取り上げるテーマ
4.0→4.5	<ul style="list-style-type: none"><li>・コミュニケーションが一方的になりがち</li><li>・部下のモチベーションが上がらない</li><li>・意思決定の質が悪い・意思決定が遅い</li></ul>
3.5→4.0	<ul style="list-style-type: none"><li>・自分で仕事を抱えてしまう</li><li>・課題解決が進まず、いつも忙しい</li><li>・部下の育成をついつい後回しにする</li></ul>



# 人材育成グループコーチングの全体像

## 人材育成グループコーチングのゴール

自分のメンタルモデルが引き起こす反応的な行動を理解・保留・手放すことで、自分本来のリーダーシップを発揮できるようにします。これにより、人間関係・コミュニケーション力・人材育成力の強化を図ります。

## 全体の流れ

	1回目	2・3回目	4回目	5回目
コーチング内容	<b>安全な場づくり</b> 本音で発言しても大丈夫だという、安心・安全な場づくりをします。	<b>人生の課題発見</b> メンタルモデルの発見を通して、不本意な現実を招く人生の課題を発見します	<b>自分のギフト発見</b> メンタルモデルの奥に潜んでいる自分のギフトを見つけ、その開放を進めます	<b>新しい人生を歩む</b> ギフトで生きる体験を通して、新しいリーダーシップスタイルを発見します
事後課題	お互いに本音の意見が言える場を提示します。対話を通じて、安全性を強化します	メンタルモデル開放のための課題を提示し、その実践を通じて新しい自分に触れます	ギフトに生きる課題を提示し、その実践を通じて新しい自分に触れます	新しいリーダーシップに基づいて行動が定着できるように継続できる課題を提供します

# 人材育成グループコーチングのアウトプット

人材育成コーチングのフォローアップとして、下記のようなレポートを作成します。  
グループコーチングの内容を再度客観的に俯瞰することで、自己理解を深めます。

## グループコーチング 用語解説

### メンタルモデルとギフト

メンタルモデルとは、自分の解釈(価値観・経験・こだわり)などの根底にある自分独自の信念・固定観念をいいます。

メンタルモデルとは、現実世界をみる独自のフィルターのことです。自分の内面ではあるはずだと思っていたことが、**現実世界にはないと思った瞬間に生じた痛みに対して、その痛みを回避するため構築された信念・前提・拠り所になっているものです。**その人が根底に抱えている信念・固定観念なのですが、多くの人はその信念・固定観念に気づかず生きています。

メンタルモデルによって、その人はうまみ(能力を開発したり、力を兼ね備えたりするなど)も受容できますが、同時に代償(人間関係がうまく行かなかったり、自分への自信を喪失するなど)が起きます。

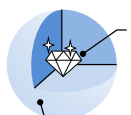
ギフトとはとは、生まれ持った唯一無二の才能・ユニークさです。全ての人が必ず保有しています。全ての人は、**自分のギフトに生きること、最高のパフォーマンスを発揮できるように仕組まれています。**

ただ、生きていく過程で、挫折を経験したり、諦めたり、自信を喪失する過程で、徐々にギフトの輝きは失われていきます。メンタルモデルに起因する「人生の課題」をクリアすると、ギフトが輝きだします。

グループコーチングでは、メンタルモデルの存在に気づき、それを手放すことで、自分のギフトの気づきまで誘導します。

グループコーチングを通して、ギフトに生きること体験・体感してもらうことをゴールに進めます。

自分が変わり、周囲が変わり、心地よいリーダーシップが発揮できますので楽しみにしてください。







**ギフト(本来の自分)**  
生まれ持った唯一無二の才能  
メンタルモデルに包まれ、  
その輝きを発揮できない人が多い

**メンタルモデル(思考の集積)**  
固定化された思考の癖であり、  
人生にうまみも代償も引き起こすもの

### グループコーチングの流れ

左記のような流れで進めていきます。5回のグループコーチングの結果を次頁以降で整理します。

#	概要	日程	グループコーチングの内容
1	 安全な場づくり	1回目	本音で発言しても大丈夫という、安心・安全な場づくりをします
2	 メンタルモデル発見	2・3回目	メンタルモデルの発見を通して、不意な現実を招く人生の課題を発見します。人生の課題を克服することで、ギフト発見が進みます
3	 ギフト発見	4回目	メンタルモデルの奥に潜んでいる自分のギフトを見つけ、その開放を進めます
4	 新しい人生の設計	5回目	ギフトで生きる体験を通して、新しいリーダーシップスタイルを発見します

## グループコーチング レポート(仮)

会社名 ○○株式会社 氏名 事例 紹介 様

### 1 あなたのギフト

あなたのギフトは、「何事も受け入れる素直さ、従順さ」です。普通だったら嫌だと抵抗感を示しそうな依頼でも、自己犠牲を伴っても期待に応える器の広さです。

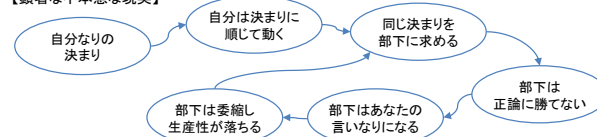
これまでは、人とぶつかるのが得意ではなく、人に合わせる・丸く収めることをしてきたと思いますが、回避行動からリーダーシップ発揮に意図的に転換していく必要があります。自分のありたい姿の軸をもって受け入れる、意図をもって受け入れる、自分の才能として受け入れる「素直さ・従順さ」を武器にしていきたいと思います。

### 2 あなたのメンタルモデル

あなたのメンタルモデルは、「決まりは守らなといけい」です。ギフトである、「何事も受け入れる素直さ、従順さ」は本来、他人に対してある柔軟性であるはずですが、その対象が決まり・ルール・規則に転換されて、自分なりのこだわりを創造していました。

このメンタルモデルにより、仕事に真摯に向き合うこと、仕事に妥協しないこと、完璧に仕上げる力を獲得しました。一方で、決まり・ルール・規則を部下に求め、部下はあなたの正論に屈し、あなたの言いなりになる意外に方法はありません。

【顕著な不本意な現実】



### 3 人生の課題

あなたの人生の課題は、「これまで守ってきた『決まり・ルール・規則』を見つけて、「あ〜あほらしい」と手放すことです。1つ1つルールを見つけ、手放すことで、「守らないといけい決まり・ルール・規則」を少なくしていくことです。

そうすると、心地よい人生を阻害してきたルール、生産性を抑えているルールを手放すことで、自分のギフトに基づいたリーダーシップを発揮することができます。

### 4 新しいリーダーシップスタイル

ギフトを大切にしたいリーダーシップのあり方は、素直さ、従順さを武器にしたリーダーシップにあります。部下を主に、自分を従に置き、部下がやりたいことや考えを受ける器の大きさにあります。

まずは、部下に対して自分のメンタルモデルを伝え、新しいリーダーシップの取り方を共有することからスタートしてください。

# 参加者からの声（40代・社長&取締役）

## 【妻とのコミュニケーション】

友人家族とご飯を食べているときにメンタルモデルで盛り上がりました。  
妻は「愛なしモデル」となり「愛情を計ることで攻撃的な発言がでている」という話になりました。  
妻がその説明に理解を示したのを見た私は安心感を得て、その結果、妻の言葉が攻撃的でも「愛情からの言葉」と（頑張って）解釈することで怒りを馴染ませることもできるようになりました。  
多くの場合は「理不尽だ」と怒りがおさまらないですが言葉で刺す回数は大幅に減ったと思います。  
ちなみに、友人曰く私は一人ぼっちモデル以外ありえないそうです。

## 【部下とのコミュニケーション】

在宅勤務になったことで殆どの言動は無駄だったと一抹の寂しさを感じています。  
本当は無い課題を自分ででっち上げて解決して満足していました。  
無い課題を解決することで成果を出したと上下左右をたぶらかして生き残ってきました。  
部下とのコミュニケーションに「ある」としていた課題も多くは「ない」課題だったと感じています。  
ですので今は「コミュニケーションが上手くいかないことを悩む」ことをやめています。

昨日は本当にありがとうございました。

昨日の感情を一言で表すと「驚き」です。昨日のことを思い出すとまだ感情が揺さぶられます。

お陰様で、今日は今までよりも数段気分良く仕事をしており、打ち合わせ等も期待以上の満足度を得られています。  
手段については打ち合わせにおいて意識してできている感じはありませんが、常に頭に置いておくようにします。

## ①始めるにあたり、対象者をどう巻き込んでいけば良いのでしょうか？

これまでの成功パターンは2つあります。

1つ目は、弊社主催や共催セミナーに参加いただいたり、弊社を呼んでいただき2時間程度の勉強会を開催して、まずは体験（思考ではなく身体知の領域なので体験してもらう他ない）してもらい、その内容に共感してもらい進めるパターンです。

2つ目は、管理職研修や働き方改革研修などの名目で、全体の中の1つのコンテンツとして「隠れた目的」などを扱うパターンです。その後、部下育成にお悩みの方で人材育成コーチングに興味のある方を募ってスタートします。

周りの人が徐々に変わり始めると、それまで変化してこなかった方も気になり始めますので、その段階で改めて声をかけると、腰が重かった人も動き出すパターンがよくあります。

また、研修の前段階でできる限り対象者とのインタビューを行い、無理に変化をさせる強制的な場ではないこと、皆さんのお悩みを扱うことがメインであり、会社の方針を押し付けるものではないこと、などを認識していただきます。

## ②頑固な人・自分を出さない人を相手にして、本当にうまくいくか不安です

きちんと事前準備をして、当日を迎えればほとんどのケースでうまくいきます。  
(実際にこれまでのケースではうまくいっています。)

我々は、プロとしてそれを支援していますし、当社はずっと役員・管理職クラスやスペシャリストの方に研修をしてきていますので、そのあたりの勘所もあるという感じです。最初は、皆さんも身構えますが、徐々に柔らかい雰囲気にしていきます。

既存の研修との最大の違いは、成人発達理論という学問があり、自分のエゴが社内の問題を生んでいる可能性があることや、何かの限界や制限を役員自らが作っている構造に自分から気づいてもらう進め方になっていることです。無理やり変化を強いられるわけではないので、皆さん意外と素直に研修に参加されます。

また、前ページも記載しましたが、研修の前段階で、皆さんとのインタビューを行います。その中で、お一人お一人の個性や大切にされていることを踏まえながら研修を進めます。

- 成人発達理論の視点で中堅社員・ベテラン層・スペシャリストの成長支援を考える  
(<https://www.growthen.co.jp/column/20200611/>)
- 【心の成長のデザイン】経営者ワークショップを実施しました。  
(<https://www.growthen.co.jp/column/20200227/>)
- 【心の成長のデザイン】次世代管理職リーダーシップ開発研修を実施しました。  
(<https://www.growthen.co.jp/column/20200227-2/>)
- 1on1や面談を価値のあるものにする～マネジャーとメンバーが本音で考えていることを交換する場に～  
(<https://www.growthen.co.jp/column/20191223/>)
- ベテラン社員を輝かせるLIFE SHIFT支援に向けて (<https://www.growthen.co.jp/column/vol103/>)
- 45歳ピークアウトを回避するには？～自我発達理論からのアプローチ～  
(<https://www.growthen.co.jp/column/20190705/>)
- ローパフォーマーへの誤解 (<https://www.growthen.co.jp/column/vol83/>)
- 若手社員の主体性発揮の促進 (<https://www.growthen.co.jp/column/vol101/>)
- 心の成長をデザインする (<https://www.growthen.co.jp/column/vol93/>)
- ティール組織の移行のために (<https://www.growthen.co.jp/column/vol86/>)

## お問い合わせ・無料相談

詳しい事例を知りたい、自社向けに提案してほしい、相談したいなどのご依頼は  
[弊社HPの問い合わせフォーム](#) よりお問い合わせください。

**本資料をダウンロードして頂いた方に、無料相談（30分～1時間）**を実施いたします。

無料相談をご希望の方は、[問い合わせフォーム](#)の問い合わせ内容欄に「グループコーチング無料相談希望」とご記入の上、お申し込みください。