

【研究ノート】

## コーチアプローチファシリテーションを 活用した組織開発事例（1）

——トヨタ名古屋教育センターの研修，研究会の取り組みを中心に——

加 藤 雄 士

### 要 旨

組織開発はアメリカで発展を遂げてきているが、日本では1980年代にそのブームは終焉したといわれる。ただし、最近になりコーチングやファシリテーションなどの手法が企業に浸透するなど日本で組織開発に関心が向きつつある。(株)トヨタ名古屋教育センターでもコーチングとファシリテーションを組み合わせたCAFという手法を導入して成果をあげており、そのCAFの研修と研究会の導入効果と課題を本稿で考察する。

### I はじめに

本稿は具体的な組織開発事例について考察するものである。(株)トヨタ名古屋教育センターでは、コーチアプローチファシリテーション®<sup>1)</sup>の研修を導入するとともに、研究会を継続的に行い成果をあげている。こうした組織開発の取り組みについて紹介し、その効果と課題を考察する。

### II 組織開発とCAF

#### 1 組織開発

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かったと言われるが、日本でも同様である<sup>2)</sup>。森本三男は「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、コーチング、ファシリテーションなどの手法を活用しながら行う組織変革をいう。」<sup>3)</sup>と説明している。日本における組織開発ブー

ムは1980年代に終焉した<sup>4)</sup>ものの、コーチングやファシリテーションなどの手法が企業に広く浸透するとともに、慶應丸の内シティキャンパスでは、金井壽宏教授らが講師となり「組織開発論—その理論と実践」という講座が開講され、JAMA マネジメントセンターでは、「第4回“組織開発”フォーラム」が開催されるなど再び関心が向きつつある。

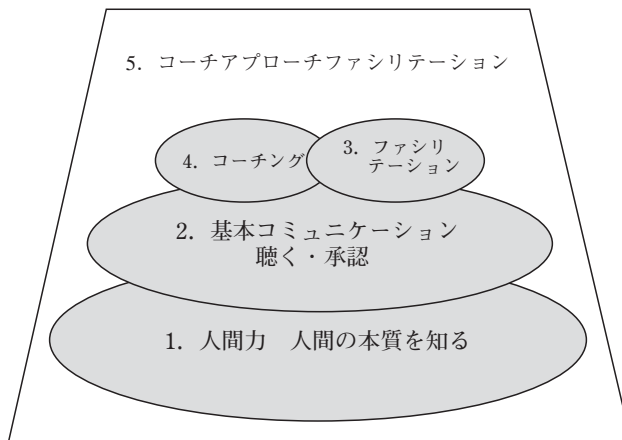
## 2 コーチアプローチファシリテーション (CAF)

### (1) コーチアプローチファシリテーション (CAF) の定義

コーチアプローチファシリテーション (以下CAFという) 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」と定義している。

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、ビジネスの現場で必要不可欠なスキルとして、両方を併せ持つことで組織の活性化を図るものである。また、これらのスキルを、どのような心掛けで使うのかということに関して、心理学の考え方を取り入れた「人間力」<sup>5)</sup>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相乗効果を発揮する、これらを体系的にまとめた総称がCAFである。

図1 コーチアプローチファシリテーションの体系



### (2) CAF のスキル

#### (a) 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」を作ることを重視する。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、場を作りあげていく。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、承認の場ととらえる。

#### (b) 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、コーチングにあ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？」と提案・要望する。ビジネスの現場で間違っただけ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きて、成長するようになる。

#### (c) CAFの組織活性化のプロセス

チーム全体にいきなり信頼関係を作るのは難しいので、CAFの組織活性化は、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、「安心安全な場作り」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。

この安心安全の場のなかで、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、個人の役割分担、

図2 CAFの組織活性化のプロセス

コーチアプローチファシリテーター連盟が考える理想のチーム活性化のプロセス

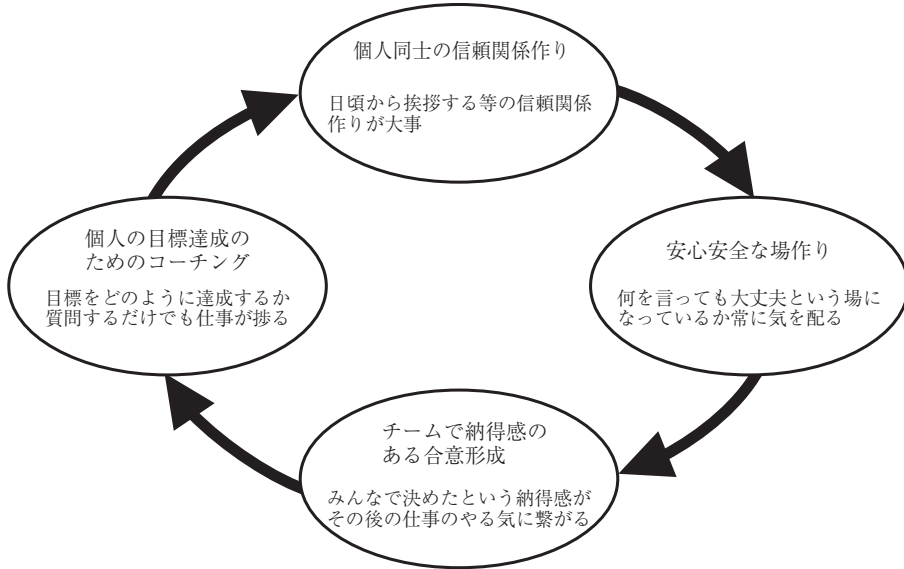
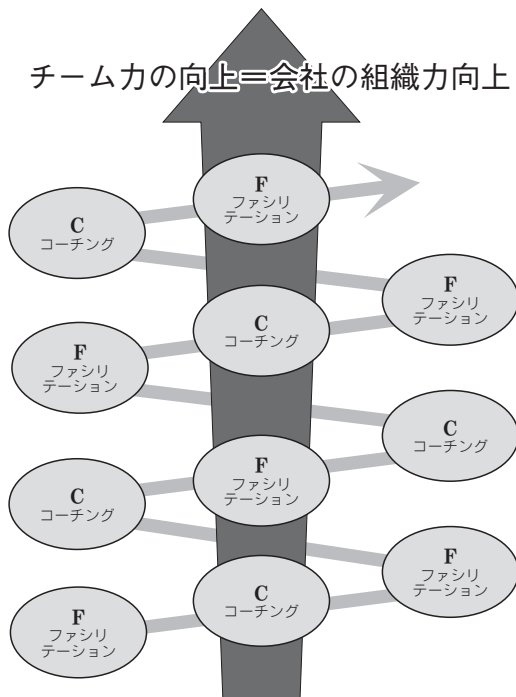


図3 チーム力向上のためのスパイラル



テーマ（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。その後，個人個人が活動していくうちに出てくる「ずれ」を修正する必要があるが出てくるので，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。

### III 今回の研究ノートに関心テーマ

本稿では，CAF を活用した組織開発の具体的な取り組みについて考察していく。(株)トヨタ名古屋教育センター<sup>6)</sup>は，設立当時から掲げる「一生無事故のドライバー養成」という理念のもとに，(1) 教習事業，(2) 教材開発事業，(3) 研修事業，(4) 安全教育事業の4つの事業分野で展開している。今回は，同社でCAF 研修やCAF 研究会を導入した効果について，研修受講者のアンケート，研修レポート，インタビューをもとに考察していく。インタビューについては，以下の3人に実施した。

表1 インタビューの対象者と日時

| 氏名     | 所属，職位       | 年齢 | 年月日         | 場所                |
|--------|-------------|----|-------------|-------------------|
| 山畑伸一氏  | 総務部 部長      | 53 | 2013年12月26日 | 名古屋市内にて           |
|        |             |    | 2014年1月13日  | (株)トヨタ名古屋教育センターにて |
|        |             |    | 2014年2月11日  | 同上                |
| 伊佐治貴之氏 | 教材事業部 営業推進課 | 44 | 2014年1月13日  | 同上                |
| 巢山淳氏   | 教習部 教習課     | 38 | 2014年2月11日  | 同上                |

山畑はCAF を社内に導入した人物で，伊佐治と巢山はCAF 研究会のメンバーである。

### IV CAF 研修とCAF 研究会の展開

#### 1 CAF 研修の導入と効果分析

##### (1) CAF 研修の実績

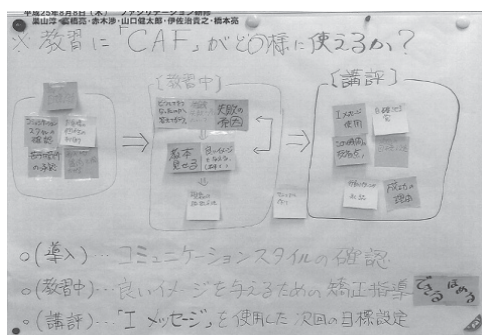
同社では，2012年から以下の日程でCAF 研修が実施され，20人以上が受講（うち8人がCAF の認定資格取得済）している<sup>7)</sup>。

表2 研修の実績

| 回数  | 研修日             | 研修の種類 | 参加人数 その他           |
|-----|-----------------|-------|--------------------|
| 第1回 | 2012年10月11, 12日 | 基本編   | 受講者6人。グループ長と営業職対象。 |
| 第2回 | 2013年8月7, 8日    | 応用編   | 受講者6人。1回目の認定。      |
| 第3回 | 2013年12月25, 26日 | 基本編   | 受講者15人。            |
| 第4回 | 2014年1月7, 8日    | 応用編   | 受講者15人。2回目の認定。     |

巢山は第1回の研修（基本編）に参加して、「最初は、やってみてこれで良いのかなあと分からないまま、手探り状態で実施してきた。周りも同じ様子だったと思う。」と言った。そして、「2回目（応用編）の実践的な研修が効果的で、時間配分感覚や流れが掴めた」ことで、なんとなくCAFを習得できたと思えたと言った。その応用編の研修の最後には、「教習にCAFがどのように使えるか」というテーマでファシリテーションを実施した結果、次のような結論が導き出された。

【「教習にCAFがどのように使えるか？」のファシグラと結論】<sup>9)</sup>



【結論】

(導入)  
コミュニケーションスタイルの確認  
(教習中)  
よいイメージを与える為の矯正指導  
(講評)  
「Iメッセージ」を使用した次回の  
目標設定

(2) CAF研修のアンケート、研修レポートの分析

(a) 基本編のアンケートの分析

基本編の研修に参加した受講者の研修直後のアンケートの主なものを以下にまとめた。

表3 基本編受講者のアンケート

| 氏名 | 気づいたこと、啓発されたこと  | テーマ <sup>9)</sup> |
|----|---|-------------------|
| A氏 | いつも気心知れたメンバーと受講しましたが、場の変化がわかりました。様々なミーティングで場をうまくつくれるよう、学んだことを実践していきたいと思えます。 | 場づくり              |
| B氏 | 人の話を聴くことが大切ということが理解できました。また、人によって様々な価値観を持っており、それを認めてあげることの大切さがわかりました。       | 価値観               |
| C氏 | 価値観の話聞いて、少し寛容な自分になれて無意味な批判を減らすことができそうです。                                    | 価値観               |

|    |  |          |
|----|--|----------|
| D氏 | 自分の価値観を無意識に他人に押しつけていた事に気付き、人の気持ちをくみ取ることの大切さを痛感しました。人の話を親身になって「聴く」事の大切さを常に心に持って人と接していこうと考えています。 | 価値観      |
| E氏 | 人と人のつながりが大切だと思いました。個々の結びつきが会社の土台であること、無意識の恐さや大切さに気づきました。                                       | 人と人のつながり |

回答は、場づくり、価値観、人と人のつながりといったテーマにおおまかに分類できる。特に価値観について書いた人が多く、CAFで重視する価値観などの人間力の話が受講生に印象的だったことがうかがえる。

(b) 応用編のアンケートの分析

応用編の研修に参加した受講者の研修直後のアンケートの主なものを以下にまとめた。

表4 応用編受講者のアンケート

| 氏名 | 気づいたこと、啓発されたこと  | テーマ       |
|----|---|-----------|
| F氏 | 会議では進行役のポジションがいかに重要であるか考えることができた。日頃の会議では発言者が一部の者に限られて、意見が出ずに沈黙の時間が多く無駄に過ぎていくことも多く、結論のない、ただ会議を行っただけと言う場合もある。いかに参加者の意欲を高め、内容を伴った会議を行うかを考えさせられた。 | 会議        |
| G氏 | グループ長として部下を集めてミーティングを行う時は、昨年のCAFの講義を思い出しながら意識してやっていたつもりだが、いつの間にか自分ばかりが話し、指示していたことに気づかされた。   | 会議        |
| A氏 | CAFの手法を時々ミーティングで使っているが、普段あまり意見を出さない人間もたくさんの意見を出してくれるようになっているので、さらに実践していきたい。   | 会議        |
| H氏 | 複数で討議することの大切さを再認識した。自分が変わる、変わろうとすることで周囲も変わる、変えられることを実感した。   | 会議        |
| B氏 | コミュニケーションの大切さが理解できた。  | コミュニケーション |
| I氏 | この1年間を振り返る良い機会だった。傾聴、承認の大切さを再認識した。  | 傾聴、承認     |
| J氏 | コミュニケーションは受け手が決め、好きな相手のことしか聞けない。そのため承認が重要となる。安心・安全が確保されると、意見が出やすいことを体験できた。価値観は人が生まれてからの体験によるもので、誰一人同じではないと気づいた。                               | 承認、価値観    |
| D氏 | 自分の価値観は個人の後天的な体験から作られていて、それが「常識」「普通」と思い込み、なかなか他人の価値観を認められない。それを受け入れ意見に耳を傾け、新しい価値観を見つけることが重要であり、「場」をよむことが大切だと気付いた。                             | 価値観、場づくり  |
| K氏 | これまでは他人と価値観が違うことをなかなか受け入れられず、コミュニケーションの妨げになることも多々あった。CAFの考え方、人間力、傾聴、承認や自分と相手とのコミュニケーションスタイルのタイプの違   | 価値観       |

|    |  |            |
|----|--|------------|
|    | いなど、大変参考になった。自分の価値観を脇に置き、相手の価値観を受け入れることは、難しいと感じた。これから少しずつ意識し、変えていきたいと思う。 |            |
| L氏 | 他人を受け入れるためには、自分の価値観を緩めることが必要であると知った。                                     | 価値観        |
| C氏 | 人には個性があり、一歩引いて他人を見てみると、相手のイメージが変わり、自分自身の気づきにつながった。                       | 相手のイメージの変化 |
| E氏 | 自分からの働きかけが大切であると再認識した。相手を自分の鏡と思い取り組んでいきたい。                               | 働きかけ       |

回答は、会議について書かれたものが多い。その他に、価値観、承認、コミュニケーション、場づくりなどの回答もあり、CAFが単にコーチングやファシリテーションといったスキルを組み合わせたものではないことがここからも分かる。

(c) 応用編研修受講者の研修レポートの結果

応用編の研修参加者は、後日研修レポートを会社に提出した。その主な回答は以下のとおりである。

表5 応用編受講者の研修レポート

| 氏名<br>所属           | 気づいたこと、啓発されたこと   | テーマ                    |
|--------------------|--|------------------------|
| J氏<br>業務部<br>営業推進課 | <ul style="list-style-type: none"> <li>後半は実際の教習項目を題材とし、難題であった。①安心・安全の場だと議論が活発になる、②書くことや時間を決めることによりアイデアが出やすい、ということが感じられた。</li> <li>ただ単にテクニックを覚えても成果は出ない。他者が自分の話を聞く状態になっていないと、どんなに立派な事を言っても伝わらない。そのためには普段からのコミュニケーションが大切であることを再認識することができた。人間力を高める、承認する、傾聴する、を意識して行うようにしていきたい。</li> <li>今後は積極的に仕事にもCAFを取り入れ、上司から与えられた仕事だけでなく、自分たちでやりたいことも提案できるようにしていきたい。</li> </ul> | 承認、傾聴、コミュニケーション、自主的な提案 |
| M氏<br>業務部<br>営業推進課 | <ul style="list-style-type: none"> <li>指示されたことを納得もせずに行われているようでは、仕事も楽しくないし、組織も活性化されないので、CAFを使用しなければいけないと感じた。</li> <li>安売り競争でお客様を奪い、自動車学校の質がどんどん下がっていくのが目に見えている中で、CAFによって職員の質、教習の質で差別化を図り、一生無事故のドライバーを育成していく話を聞いて、この現状を変えられるかもしれないと感じワクワクする気持ちがあった。</li> </ul>   | 職員・教習の質向上              |
| N氏<br>業務部          | <ul style="list-style-type: none"> <li>特に印象的だったのは、「合意」と「承認」の重要性です。教習の場面では、ティーチングが中心になり、どうしても一方通行になり</li> </ul>   | 合意、承認、提案型営業へ           |



|                    |   |                     |
|--------------------|---|---------------------|
| 営業推進課              | <p>がちなので、常にお客様の意見、考え方をうまく「引き出す」やり方をより意識する事が大切だと思いました。各校所のお客様向けに新たな提案型営業のスタイルが確立出来るようにしていきたいと思っています。</p>   | の活用                 |
| O氏<br>業務部<br>営業推進課 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・今、教習所業界は「クルマ離れ」や「18歳人口の減少」で苦しんでおり「速い・安い・手軽」を売り文句に一人でも多くのお客様を確保しようとしているのが現状。しかし、私たちの使命は「一生無事故の交通社会人の育成」であるため、より質の高い教習をすることが求められている。今回のCAFを教習に取り入れて、常にお客様の様子を観察し、価値観を受け入れ、傾聴や承認ができるインストラクターが増えてくれば、教習料金以外の教育面やサービス面で他校との差別化ができ、「当校は料金が低い。しかし、それ以上の価値がある！」と募集活動にも直接結びついていく可能性があると感じた。</li> <li>・CAFを理解することで、他人に興味を持つようになり、傾聴や承認する姿勢が出てくる。すると場が活性化するだけでなく、全員の意見を取り込んだ方向性で実施できるようになっていくと感じた。教習時だけでなく会議や小ミーティングなどで実施し、拡販の材料にも活用していきたい。</li> </ul> | 傾聴、承認、募集活動・拡販材料への活用 |
| P氏<br>教習部<br>教習課   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・今回の研修で改めて「承認」の大切さを感じた。お客様や部下の考え方や意見を素直に聴き、「自分が変われば相手や組織も変わる」を実践したい。</li> <li>・最終的には当校オリジナルな研修に展開していきたい。</li> </ul>  | 承認、オリジナルな研修         |
| Q氏<br>教習部<br>教習課   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・今回研修を受けた6人とは良い関係が持てたので、このチームをベースに実践的な練習を重ね会社を活性化していきたいと思った。</li> <li>・グループ内・課内での会議・ミーティングの場で、参加者全員が同じ目標で問題解決に向かっていきたい。今後は、①教習用語を取り込んだ内容の確立、②CAFを研修内容にどうあてはめられるかの検討、③実践研修の継続、が課題である。</li> </ul>  | 会議、社内活性化            |
| R氏<br>教習部<br>教習課   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・CAFの実施過程は、自動車学校の教習に特に馴染みやすいものだと感じた。教習を実施する上で一人一人を承認し、現状を把握し、当校にあった教習方法を実践する思考と工程を習慣づけていくためには、良いと感じた。インストラクター間でも意見交換し、よりよい教習を探求するためにも実施できるものだと感じた。</li> <li>・一人一人が納得でき尚且つ実施できる、実のあるディスカッションができると感じた。</li> </ul>  | 承認、教習への活用           |
| B氏<br>交通教育研究所      | <ul style="list-style-type: none"> <li>・今まで行われてきた会議やミーティングは、一方的に話が進むことが多く、会議のあり方について考えさせられた。参加している意味があったと思ってもらえなければ、よい会議ではないしモチベーションもあがらない。上司と部下の関係がぎくしゃくしていればチーム力の向上も図れない。今後は全員でルール作りをし、全員から意見が出るようなミーティングをすることにより、上司と部下との信頼関係が築いていけるのではないかと思う。</li> <li>・教習でも、コミュニケーションの基本である安心安全な場を作り出すことにより、お客様が思っていることや意見を引き出しやすくてきると思うので、取り組んでいきたい。</li> <li>・今後CAFを実際に行う際は、まずは場の雰囲気を感じて、ミーティ</li> </ul>  | 会議、教習への活用           |

|                  |  |              |
|------------------|--|--------------|
|                  | <p>ングの方向がずれていっていないか、時間はどうかなどを観察し、参加者全員に承認を取りながら進めていくことに注意を払う必要がある。また1対1の場合は、良好なコミュニケーションを確保し、安心安全な場をつくることにより相手に信頼される雰囲気を作り出し、相手の意見を引き出せるように心掛けたい。</p>  |              |
| C氏<br>交通教育研究所    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・今までは自分の価値観が正しいと思っているため、同僚の考え方や仕事の取り組み方を批判しがちで、場の空気が悪くなることがあった。傾聴や承認をしていけば、同僚を批判しがちな言動から、仲間を尊重し、相手の価値観を大切にするような良好な関係へ変化する。働きやすい環境は離職率が減り、時間をかけて教育した人間がそのまま活躍し続ける事ができ、会社へのメリットも大きくなると思う。</li> <li>・現在の部署への展開としては、まずは企業向け運転講習（事故者向け）に活用したい。事故を起こす原因は考え方に問題がある人も多いので、CAFを使って各企業から集まった事故者に対して、他人の意見から気づきを与え、自分の考え方・価値観を見つめてもらい、行動変容が起こるきっかけになれば安全運転につながると思う。</li> </ul> | 価値観、運転講習への活用 |
| K氏<br>総務部<br>総務課 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・人との接し方を振り返る良い機会であり、大いに反省した。承認・傾聴の大切さを改めて認識した。</li> <li>・これまでの会議運営の体験や研修を思い出しながらファシリテーション実習を体験できた。同意を得るのを忘れてしまい、うまく進める事ができない場面もあった。参加者同士のフィードバック・意見交換も聞きやすく助かった。</li> </ul>   | 承認、傾聴、会議     |
| S氏<br>総務部<br>総務課 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・今回は講義というより、実践でCAF会議等の運営や進め方について学ぶことができた。</li> <li>・コーチアプローチファシリテーターとして、傾聴・承認を実施することで信頼関係を構築し、参加者全員が意見を出し合い、相乗効果を発揮し、自らが進んで様々な事柄に向かっていけるように導き、チームとしての組織力を向上させることが大切だと感じた。</li> <li>・会議やミーティングでは、時間が長くなかなか結論に至らず、そのため参加・発言意欲が低下するといった悪循環に陥っている。CAFにより、会議の短縮化、参加意欲・発言意欲の向上を図り、活発で有意義な会議の場を提供し、課題解決に向けたコミュニケーションをとりたい。</li> </ul>                                      | 傾聴、承認、会議     |

営業推進課の社員からは、CAFを活用して、職員の質、教習の質で差別化を図り、募集活動につなげたいとの意見が出た。教習課の社員からは、CAFは自動車学校の教習に馴染みやすいものであり、オリジナル研修の開発、インストラクター同士の意見交換でより良い教習を探究したいという意見も出た。交通教育研究所の社員からは、企業向け運転講習に活用できるのではないかと具体的な意見も出た。総務課の社員からは、当社の会議やミーティングの改善に活用できるのではないかと意見が出た。

## 2 CAF研究会への展開と効果分析

### (1) CAF研究会への展開

第1期の基本編、応用編の研修を受けたメンバー6人は、就業後や昼休みの30分くらい

の時間を使って CAF の研究会をこれまでに 6 回実施した。

(2) 6 回の CAF 研究会の内容

以下では、6 回の CAF 研究会の内容を具体的に紹介する。

(a) 第 1 回研究会

第 1 回研究会（2013.9.18, 20：30～21：15）のテーマは、「CAF を使った教習〈クランク〉」であった。そのときファシリテーションで使った模造紙に書かれたタイトルと主なキーワードは以下のとおりである。

| 付箋に書かれたタイトル | 付箋に書かれたキーワード   |
|-------------|--|
| 矯正方法（誘導）    | 教本で通るラインを見せる，認知・判断・操作可能な速度か？<br>自分の行きたい所を見る，ハンドルの戻しを利用する 他 |
| よくある失敗 誘導   | ポールや車への接触，乗り上げ，切り返し，出口大回り，目線が近い 他                          |
| よくある失敗 速度調整 | 速度調整（速度づくり），エンスト，進入速度が作れない 他                               |

1 回目は45分以上かかり「時間配分が出来ず，議論がぐちゃぐちゃで，結論は出ずに終了しました。失敗例だった。」と巢山は話した。

(b) 第 2 回研究会

第 2 回（2013.9.25, 20：30～21：15）のテーマは「良い教習開始をする為には」であった。

| 付箋に書かれたタイトル | 付箋に書かれたキーワード  |
|-------------|---|
| 自己管理        | 清潔，時間管理，トイレに行っておく，前の時間の出来事を引きずる事がないようにインターバルでリフレッシュ 他 |
| 第一印象        | あいさつ，笑顔，明るく，ハキハキ，自己紹介，名前を呼ぶ 他                         |
| その他         | 靴・服装の確認，体調確認，相手の目線を確認 他                               |

良い教習開始をする為には，自己管理と第一印象等が大切だということが情報共有された。巢山は，この時の結論は「あいさつと笑顔の実行だった。」と話した。

(c) 第 3 回研究会

第 3 回（2013.10.10, 20：50～21：20）のテーマは「いい笑顔になる為に」であった。最初の10分間でいい笑顔の職員を抽出し，その後10分間でその職員の分析をし，残り10分間で今後の行動指針を決めるというスケジュールをあらかじめ決めて実施した。

| 付箋に書かれたタイトル | 付箋に書かれたキーワード                               |
|-------------|--|
| 笑顔の素敵なお人    | 男：丸山（2票）、初山（2票）、他<br>女：森（3票）、藤原（2票）、青山（2票） |
| チャレンジ!!     | 自分の顔をチェック、鏡を見て口角を上げる                       |
| 個で          | 健康管理、趣味を持つ、早く寝る、週末を楽しむ 他                   |
| 皆で          | コミュニケーション、笑う、楽しむ、誉め合う 他                    |

この回では、いい笑顔になるには、自分の顔をチェックし、鏡を見て口角を上げることにチャレンジすることが大切、という結論になったという。笑顔をテーマに取り上げた背景について巢山は次のように話した。

「もともとお客さんに車に来てもらっていたが、夏場は車内が暑いので、建物内で挨拶をして、一緒に車へ向かいながら雰囲気作りをしたら、職場で評判がよくその方法が定着した。その後 CAF のミーティングの中で、緊張していて不安そうなお客様もいらっしやるので、第一印象を良くする必要があるという話になった。そこで笑顔が必要となり、良い笑顔を出すために、今実践中の『スマイルミラー』の設置につながった。」

#### (d) 第4回研究会

第4回（2013.10.16, 12:20~12:50）のテーマは「社内にいる間（工作中）のあいさつ」であった。最初の10分間で良いあいさつ、その後10分間で悪いあいさつを抽出し、最後の10分間で、結論や目標を出すというスケジュールをあらかじめ決めて実施した。

| 付箋に書かれたタイトル | 付箋に書かれたキーワード                  |
|-------------|-------------------------------|
| 良い          | 笑顔、明るく、目を見て、自然と返したくなる挨拶 他     |
| 良くない        | 暗い、声が小さい、聞こえない、相手や目を見ない 他     |
| 結論          | 「笑顔で!」「相手よりも先にする気持ちで!（大きな声で）」 |

巢山は、「このときは、挨拶の仕方について話した。結論は、大きな声で、相手よりも先に自分から相手の目を見て笑顔ですること。」と話した。

#### (e) 第5回研究会

第5回（2013.10.23 14:20~14:50）のテーマは、「相手が喜ぶ一言とは？」だった。

| 付箋に書かれたタイトル | 付箋に書かれたキーワード   |
|-------------|--|
| 相手が喜ぶ一言とは？  | ・ありがとう、お願いします、助かります、ご苦労様です<br>・〇〇が上手だね、がんばってるね、楽しかった、面白かった<br>・やせた？、髪の毛切った？、おいしそうに食べるね |
| ゴール         | ワード  |

(f) 第6回研究会

第6回（2013.11.12, 9:20~9:50）のテーマは、「スマイルミラー使ってる？」だった。最初の5分間で現状把握をし、その後15分間で効果的な活用法についてアイデアを出し、残り10分間でまとめ、最後に次回のテーマを考えるというスケジュールをあらかじめ決めて実施した。「スマイルミラー」を設置したものの、まだ見ていない人も多いので、強制的ではなく（やらされ感が出ないように）自主的に鏡を見てくれるようにするにはどうしたらよいか今回のテーマとなった。

| 付箋に書かれたタイトル | 付箋に書かれたキーワード                              |
|-------------|---|
| 感触          | 使用していない, 知らない 他                           |
| 設置方法        | ドアや人の動線の正面に設置, レッスンファイルに入れる, 鏡の横にコメント設置 他 |
| 説明・案内       | 設置理由と効果を説明                                |
| その他         | 誉め合う, スマイルサポーターを設ける 他                     |
| 具体案         | 設置の見直し『できるだけ動線の正面に置く』                     |

巢山は、「知らない, 使用していないという感触があるので, 設置方法, 説明・案内, スマイルサポーターを設けるなどの具体的なアイデアを出した。」と話した。

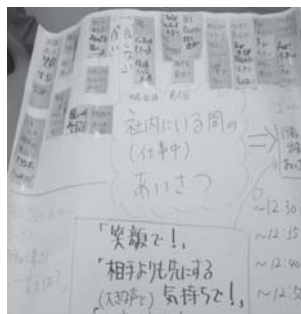
(3) ファシグラに見る変化

模造紙（ファシグラ）をみても分かるように, 後半のものは時間配分が予め書き込まれていてゴールが明確に書かれているなど, 進歩している様子がうかがえる

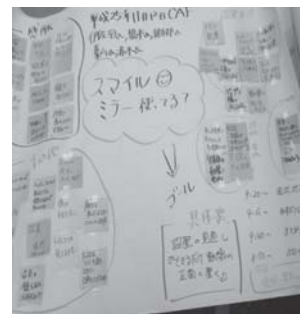
【第2回 CAF 研究会】



【第4回 CAF 研究会】



【第6回 CAF 研究会】



3 CAF 研究会等についてのインタビュー

(1) 山畑氏へのインタビュー

山畑は, 自身が2日間のCAFの基本研修に参加した後, CAF研修を社内に導入した。

その結果、社内では前向きな発言が多くなったと言う。又、インストラクターの日常業務は、単独で教えているがゆえに他人の話を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と言う。同社ではインストラクター約120名全員がCAF 資格を取得する計画だと言う。以下では2月のインタビューで聞いた内容を記述する。

(a) CAF 研究会について

CAF 研究会のメンバー6人は、研究会の際、以前は雑談して山畑を待っていたが、今では自主的に研究会を始めて、話を進め結論まで出せるようになった。最初の頃は、時間通りに終わらなかつたり、時間が足りず結論が出なかつたりしたが、今では、時間配分にも気を配り結論を出せるようになり、さらに結論を行動に移そうとか、進化させようという試行錯誤がなされている。特定のリーダーを決めるわけではなく、その場でファシリテーターが決まる。開催できなかった時には、次回の話し合いをやりたいとメンバーから連絡がある。このような変化は、これまで強制っぽくやっていた会議と違い、自分の意見を言える場を彼ら自身が作れていることに手ごたえを感じているからだと思う。

(b) スマイルミラーの活用について

CAF 研究会のメンバーはスマイルミラーを見ており、「笑顔ってどうやって作るの?」といったコーチング的な声掛けをしている。それ以外の人は見ていない人の方が多いが、ミラーを見るような方向に巻き込もうという雰囲気がある。会社の強制的な道具ではなく、

【スマイルミラー】



あくまで自主的なアイテムであるので、「ミラー見たか」とか「ミラー見ろよ」といった言い方はしておらず、声の掛け方自体も変わってきている。

(c) 社内への浸透効果について

CAF 研究会や CAF 研修を受けたメンバー以外への影響は、CAF メンバーが各職場（グループの中）で活用している。以前はただただ続いていた会議でも、メンバー全員が同じ土俵で話し合うことで要領を得、早く結論が出て、CAF を自主的に使っていくなど、良い効果が出ている。

CAF の研修は、最初は営業職の社員と教習課のグループリーダーにのみ実施していた。最近では新入社員研修などにも CAF 体験を取り入れ始めており、CAF 研修に参加していない人も、見よう見まねで習得し自主的に会議に使う人が出てきており、それがうまく回り始め、会議に抵抗感がなくなったように見える。

(2) 伊佐治氏へのインタビュー

以下、研修を受けた第1期生であり、CAF 研究会の最年少メンバーの伊佐治へのインタビューの内容を記述する。

(a) CAF研究会について

CAF 研究会は、いやいややっておらず、30分で時間が足りないと思うくらいやるのが楽しい。もうちょっとやりたいと誰かが言いだし、言ったこと、決めたことは、実践しようとしている。また、CAF 研究会のメンバー（全員先輩）とはコミュニケーションがとれるようになった。みんなが話すので、メンバーの人柄や考え方が分かり、「そういう考え方もあるんだ」と思ったりして、相互理解が進んだと思う。

この研究会の具体的な成果は、スマイルミラーを設置して実際に活用していることである。メンバーの先輩からは、「スマイル」されたり、顔が怖いぞと言われてたりする。このようにファシリテーションで何かを決めるだけでなく、決めたことを実践に移すためにお互いでコーチング的な取り組みも実施できていると思う。

(b) 教習への活用について

相手のことをより考えられるようになった。具体的には、教習時、お客さんが何に困っているか、どんな性格かなど、技術以外の部分も考えられるようになってきた。お客さんがどれだけこちらの言うことに耳を傾けているかということに気が配れるようになった。また、人の見方が変わった。お客さんが黙っているときなど、あえてこちらからアプロー

チして変えようと思わずに、こういう方なんだと思えるようになった。今後は、セット教習とか、無線教習とかも CAF を活用した改善の余地があるように思う。

(c) 教材開発事業への活用について

私の仕事は教本を売る営業が主である。全国的に自動車学校はお客様が減少し、低価格化をしている。それで社員に負担がかかり、社員の質の低下になっている。業界の底上げのために CAF を広めていければとは考えている。

(3) 巢山氏へのインタビュー

以下、22年目のベテラン・インストラクターの巢山へのインタビューの内容を記述する。

(a) CAF 研究会について

CAF 研究会を6人でやって良かったこととして、他部署のメンバーとの交流がある。普段仕事では集まることが少なく、一步職場を出てしまうと仕事の話はしないのでこういう機会は有難い。自分はベテランなので教習慣れしており当たり前と感じていたことを、他の人の別の発言から「えっ、そうなの？」と思わされることもあった。お互いの職務についても理解が深まった。

(b) 授業への活用について

授業では、セット研修（危険予測ディスカッション）で活用している。以前は、インストラクターである自分がテーマを選び、話の方向性を決めて、自分で進めていた。今は、「この中でどのテーマをやりますか？」と問いかけ、お客様の意見を聞いた後で「こういう意見があるのですが、どうですか？」と他のお客様の理解を得て進めた。するとスムーズに授業が運ぶようになった。最初は沢山意見が出るように、意図的にお客様を認めて、褒めて、喋りやすい雰囲気をつくること（安全安心の場を意識したやり方）を心がけていたが、最近は仲間同士が自然に褒めあい、意見が出やすい空気が生まれて、自然に話が進むようになった。「すごいねえ」とお客様同士が言い合うなど盛り上がり、授業が楽になった。

話題が本論からずれた時は修正するが、基本的には自由に話させる。その方が良い意見が出る気がするからだ。例えば、「どんな時がこわいと思う？」と聞いて、（データで一番多い）「ぶつかっちゃう（衝突）」というのが出るまでは、お客様の意見を待つ。その上で、「それを避けるためにはどうしたらいいと思う？」と聞いて、自分たちで話を進めさせる。全部を教えようとしなくても、最終的には教えたことは伝えられる。



以前はディスカッションと言いつつも、一方的だったと気づいた。お客様たちがやったことに対して認めてあげて、「これでいい？」と確認をよくとるようになった。セット研修の授業（50分間の教習，50分間の学科）のうち，学科では40分のビデオを見せる。40分見ると長いので早送りして見せて，ポイント解説はインストラクター主導で行っていた。今は「みなさんの気になったところ，わからないところをチェックしてくださいね。」と最初に聞くようにしている。そして，相手の意見を聞きながら「そういう考えもあるんだ」と承認した後で，自分の当初の意見とのすり合わせを考えるようになり，相手に話させる時間が増えた。その結果，お客様同士でも互いに意見が言い合えるようになり，ディスカッションが活性化した。50分が経つのが早く感じ，お客様も，分からない時に「わかりません」と言うのではなく，「こうしたらよいですか？」と質問してくれる人もいる。

#### (c) 教習への活用について

以前は「教えてあげているんだよ」「これが答えだよ」という感覚が無意識とはいえ強く、「こうしなさい」という指導の仕方だった。CAFを学んだあとは，その前にワンクッションおいて，お客様が何を思っているのか，意見や考え方を聞くようになった。

お客様がインストラクターに自分の考えを言うのは難しいと思う。話せる雰囲気が作れると，最終的にはこちらの指導したい内容がお客様に受け入れられやすくなる。遠回りのようで，結果的に早く終わる。

#### (d) チームマネジメントへの活用について

会社方針で，職場のグループ毎にテーマをもって研究するという課題がある。自分の職場（6人）の研究テーマは「進路変更と合図」だった。以前は，上司である自分がテーマを決めて，メンバーが意見を言い合った後は，こういきましょうと自分が言ってメンバーを結論まで誘導していた。CAFを活用するように心がけてからは，時間が少ないので，事前に意見を書いてきてもらうようにして，短時間で活発な意見を引き出すように工夫した。その結果，主任クラスから積極的な意見が出て議論は盛り上がり，最終的に自分の準備していた内容と違うものがグループの意見に決まり，課長に許可を得て変更した。実際に提案した彼が，率先してやってくれて，グループ研究においては良い成果があった。

グループの会議においても，CAFの効果は出ている。グループで集まる時は，自分が中心というのではなく，今日は誰かが中心というようになっている。CAFという言葉は知らなくても，意見を出し合えるようになって，CAFの雰囲気は出てきていると思う。

以前は，ただでやっけて，「今日は何の会議だったっけ。」という感じで，時間がくれば終わっていたが，最近は話したいテーマについて時間内に話し合いを終えて，答えが出

るようになってきた。無駄な残業もなくなり、「9時で帰りましょう。」と言ったら9時に終わるようになった。もともと引っ込み思案なメンバーが少なく、聞けば意見は言ってくれていたものの、最近は自ら意見を言ってくれるようになった。

## V まとめ 一CAF 研修と CAF 研究会の効果の検討一

(株)トヨタ名古屋教育センターでは、2012年10月にCAFの研修を導入して以来、20人以上が研修を受講した。応用編の研修では、「教習にCAFがどのように使えるのか？」などのテーマでファシリテーションが実施された。応用編を受講した社員の研修レポートには、営業推進課、教習課、交通教育研究所、総務課のそれぞれの実務にCAFをどのように活用していきたいか具体的なイメージが書かれていた。今後こうしたアイデアがどのように実行に移されたのかを検証する必要がある。他方で、研修の1期生が自主的に就業後や昼休み時に集まって実施しているCAF研究会では、CAFを使った教習、良いあいさつ、笑顔などのテーマでミーティングを行ってきた。その成果の1つとして、「スマイルミラー」を社内に設置し、お互いをコーチングし合うような関係性も見られる。CAF研究会については、「やらされているものとはだいぶ違う」ものであり、異なる部署に所属する社員同士でコミュニケーションを取ることで、この人はこういう人なのだ、そういう考え方もあるのだ、ということが分かたりするなど相互理解につながった。山畑総務部長は、思考も行動パターンも固まりがちの中堅社員が変化したことが一番大きい効果と言う。又、CAF研究会のメンバーの実際の業務に関しても様々な効果が出ている。例えば、インストラクター歴22年の巢山はセット研修の進め方について、CAFの考え方、進め方を授業に全面的に取り入れ、お客様の声を引き出し、有効な教育効果を上げている。教習事業についても、巢山、伊佐治ともお客様のことをよく考え、観察して、まず相手の話をよく聴くという姿勢に変化したと発言している。さらに、巢山はグループのリーダーとして率先してCAFのミーティングの方法を取り入れ、それを見た部下が影響を受け、自ら発言したり、リーダー的な役割を果たしたりする効果も出てきている。

ファシリテーション自体についても、時間配分に気を配り、結論を出し、その結論を行動に移そうという「進化」がみられるという。CAF研究会のメンバーが各職場グループでCAFを活用していることに加え、新入社員研修などにもCAFを取り入れ始めていることなどにより、研修に出ていないメンバーもCAFを見よう見まねで使う人が出てきている。その結果、以前はだらだら続いていた会議でも、メンバー全員で話し合うことで早く結論が決まり、結論を行動に移そうとする動きも見られ、会議に対する抵抗感がなくなるという効果も生じているという。実際の現場でこうした効果が出ている一因としては、

CAF が単にコーチングとファシリテーションのスキルを組み合わせたものでなく、自分の価値観を脇に置いて相手の話を素直に聴くなどの「人間力」と名づける教育を重視しており、それが社内に受け入れられていることが影響しているのではないかと推察できる。ただし、CAF の組織活性化のプロセスどおりにはまだ十分に展開しきれておらず課題は残るものと考え。今後の展開を継続研究していきたい。

### 謝 辞

本稿にご協力いただいた(株)トヨタ名古屋教育センターの山畑伸一氏、コンティニュー(株)代表の大山裕之氏に感謝を申し上げます。

### 注

- 1) CAF は2009年に、大山裕之が創設し同年から研修を開始した。本稿のCAF の説明及び図については『『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」（共に大山裕之作成）から引用した。
- 2) 「現在の組織開発（特に介入手法）は多様で雑多であるために、短い文章による厳密な定義を行うことは難しい。」（中村和彦〔2006〕）
- 3) 森本三男他〔1994〕『日本大百科全書』
- 4) 「組織開発については、現在の日本ではその言葉も聞かれなくなり、いわば“骨抜き”状態である。」（中村和彦〔2006〕）
- 5) CAF では、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」としている。
- 6) (株)トヨタ名古屋教育センターの沿革などは以下のとおりである。
  - ・ 名称・所在地 名称 株式会社トヨタ名古屋教育センター 中部日本自動車学校  
所在地 〒466-0812 名古屋市昭和区八事富士見1737番地
  - ・ 資本金 5,000万円（トヨタ自動車株式会社全額出資）
  - ・ 営業内容 教習事業：普通自動車および自動二輪車の運転者教育  
教材開発事業：自動車教習用教本・教材の製作、販売  
研修事業：教習所職員の研修、教習所経営者の育成支援  
安全教育事業：交通安全教室、企業ドライバーの交通安全教育
  - ・ 沿革 1957（昭和32）年 トヨタ自動車販売株式会社の一事業部門「中部日本自動車学校」として設立  
1963（昭和38）年 株式会社トヨタ名古屋教育センター  
「中部日本自動車学校」として、トヨタ自動車販売株式会社より独立
- 7) (株)トヨタ名古屋教育センターのCAF 研修は、コンティニュー(株)（トレーナーは大山裕之）により実施された。
- 8) 「ファシグラ」とは、ファシリテーション・グラフィックの略である。ファシリテーションの際、模造紙に付箋紙を貼りだしていき、議論の「見える化」をするためのものである。

- 9) 「テーマ」は筆者がアンケートの文章で主題となっていると思ったものを書き出したものである。他のアンケート、研修レポートの分析でも同様である。

#### 参 考 文 献

- 1) 加藤雄士〔2014〕「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—」『産研論集』第41号
- 2) W・ウォーナー・バーク〔1987〕『組織開発教科書—その理念と実践』プレジデント社
- 3) 中村和彦〔2006〕「組織開発（OD）とは何か？」『人間関係研究』第6号
- 4) 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
- 5) 森本三男他〔1994〕『日本大百科全書』小学館
- 6) 山崎啓支〔2013〕『成功と幸せを同時に手に入れる ほんとうに役に立つNLP』PHP ビジネス文庫
- 7) リサ・ヘインバーク〔2012〕『組織開発の基本』ヒューマンバリュー