

実務研究

日本税務会計学会
令和3年9月 月次研究会



根岸英人(江戸川北)

コーチングの経営助言業務への応用

1 はじめに

今夏、東京でオリンピック・パラリンピックが開催されましたが、優れた競技者には、必ず優れた指導者(コーチ)の存在があるものです。近年ではスポーツ以外のビジネスなどの分野でも、コーチによる指導(コーチング)といいますが取り入れられるようになってきています。

2 経営者の相談相手としての税理士

多くの中小企業経営者は、経営課題について相談する相手をもっていない。中小企業庁から発行されている2020年版小規模企業白書によると、従業員規模が小さくなるほど、相談相手を有していないことが報告されています。また、同じく同白書において、日常の相談相手として、最も多く挙げられたのは「経営者」です。

3 コーチングとは

「コーチング」とは、コーチとコーチから指導を受ける者との間で「対話」を重ねることを通じて、コーチングの対象者が目標の達成のために必要なスキルや知識、考え方を身につけ、行動し、成果をあげること

者はその質問を受けて自ら考え、答えます。税理士は、経営者の回答に対して、さらに質問をします。例えば、経営者が「会社の福利厚生を充実させる」という課題をもっていたとします。そのとき、税理士は「なぜ、福利厚生を充実させる必要があるのか。」

「福利厚生を充実させるには、どんな方法があるか」などの質問をしながら、経営者

に問題の解決方法を考え

てもらいます。このように、「税理士が質問をする」「経営者が考えて答える」「税理士はそれをよく聴き、さらに質問をする」ということを繰り返しながら、コーチングを進みます。

コーチングの目的は、対話を通じて、相手が自己の能力や才能に気づき、問題の解決方法を自ら見いだすことにあります。

4 コーチングの背景にある考え方

コーチングでは、問題の解決方法を見いだし、その解決策を実行していくのは、コーチングを受ける者です。コーチの役割は、相手をサポートすることにあります。このことは、スポーツ分野のコーチングを考えれば、わかりやすいでしょう。スポーツの分野では、競技を行うのは競技者であり、コーチではありません。コーチの役割は、競技者が最高のパフォーマンスを発揮できるようにサポートを行うことにあります。行動の主体はあくまでも競技者であり、コーチには伴走者のような役割が期待されます。

税理士が行うコーチング

を支援するプロセスをいいます。

税理士がコーチとして経営者にコーチングを行う場面では、税理士には二つの役割があると思います。ひとつは、税理士が持っている情報を相手に伝達する役割(ティーチング)です。もうひとつは、

税理士が経営者に対して経営助言を行う場面では、

税理士には二つの役割がある

と思います。ひとつは、

税理士が持っている情報を相手に伝達する役割(ティーチング)です。もうひとつは、

税理士が経営者に対して

経営助言を行う場面では、

税理士には二つの役割がある

と思います。ひとつは、

税理士が持っている情報を相手に伝達する役割(ティーチング)です。もうひとつは、

税理士が経営者に対して

経営助言を行う場面では、

ど、税理士が専門的知識を持っていない場合は、税理士から相手に答えを示します(ティーチング)。一方、業績の改善や社員教育など、個々の実情に応じた対応が必要で定まった答えがないときは、相手が問題を解決できるよう支援する役割が求められます(コーチング)。

	コーチング	ティーチング
目的	相手の中にある答えを引き出すこと	答えを相手に教えること
前提	相手の中に答えはすべてあると考える	教える側が答えを持っていると考える
役割	相手から答えを引き出すサポート役	相手のレベルに応じ、伝え方を変える可能な限り、言語化する
利点	相手の創造力が発揮され、モチベーションが上がる	再現性が必要なものを早く習得させることができる
有効な場面	特定の答えが定まっていない問題に取り組むとき	答えややり方が決まっている事柄を相手に習得させるとき

問では、経営者が必要としている情報を経営者の中から引き出すことが狙いです。具体的には、以下のような目的のために質問を行います。

物事を具体的にする
視点を広げる
他の選択肢を考える
目的を設定する
アイデアを出させる
モチベーションをあげる
気づき、発見をうながす。

6 コーチングスキル

コーチングは、経営者との対話を通じて、経営者の目標達成を支援していきま

す。対話の技法には、相手

の話をよく聴くスキル(傾聴スキル)と、相手の的確な質問をするスキル(質問スキル)があります。

傾聴とは、「相手の話を、判断せず、評価せず、批判せず、賛同せず、肯定も否定もせず、まして意見など言わずにひたすら聴くこと」をいいます。

1. 「聴く」ことに集中する

自分が話すことよりも、相手に話をさせる環境を作

る。

2. 相手の話の先読み

や、結論の先取りをせず、最後まで聴く。

自分の先入観で話を聞か

ないことが大切

3. 相手のノンバーバル(非言語)情報を受け取る

相手の表情やしぐさ、声のトーンなどに気をつける

4. 「聴いている」というサインを送る。

相槌やうなずき、表情や視線などで相手に伝える。

5. 沈黙を共有する

相手が沈黙している間は、新しいアイデアや気持ちを整理するために必要な「間」として捉える。

9 チャンキング

チャンク(chunk)とは、「かたまり」という意味をもつ言葉です。コーチが経営者に発する質問には大きさが異なります。このチャンクを意識して質問をすることにより、質問を受けた経営者が頭の中で想起することを変化させることができます。

例えば、経営者に「会社の経営は好きですか」とたずねる質問は、大きなチャンクの質問です。内容は抽

象的で、回答は「はい」か「いいえ」で終わってしまうような問いかけです。それをより具体的に「会社経営のどこが好きですか」とたずねれば、答えも具体的に

なることができます。さらに質問を「会社経営で一番やりがいのあることを3つ挙げてください」という小さなチャンクの質問にすれば、回答はよりリアルになっていきます。

中小企業の経営者が置かれた状況は様々で、経営課題に対し、定まった答えはありません。また、そもそも「なにが問題なのか」が

不明ではない場合も多いでしょう。このような状況で、経営者は解決方法を考え、それを実行していか

なければなりません。経営者を支える税理士には、コーチングのスキルが大切なこと

になります。

税理士はコーチングを行うにあたって、恵まれた環境にいます。コーチングが機能するためには、経営者との信頼関係が不可欠です

が、長年関与している経営者

と信頼関係を築いている

方も多いでしょう。また、

月次監査等を通じ、経営者と定期的に話す機会があるのも税理士の強みです。

コーチングの目的は、経営者が自ら考え、行動をおこし、状況を変化させていくことにあります。要は、相手に考えてもらえばいいのですから、まずは、経営者に問いかけをすることから始めてみましょう。

経営者のサポート役として、税理士は将来的に高い可能性があると思われま

す。

10 最後に

中小企業の経営者が置かれた状況は様々で、経営課題に対し、定まった答えはありません。また、そもそも「なにが問題なのか」が不明ではない場合も多いでしょう。このような状況で、経営者は解決方法を考え、それを実行していかねばなりません。経営者を支える税理士には、コーチングのスキルが大切なことになります。