

コンサルにおける新しいカードコーチング手法の開発と実践・検証

経営士 山本 英夫 会員番号 2929 南関東支部

【要旨】

生成 AI、自動運転モビル、ロボット、通信等科学技術の加速度的発展による進歩も臨界点に達している観がある。「陽極まれれば陰に転ず」でパラダイムの転換の時と言っていい。調和の取れた科学と哲学の進歩が望まれてきており、トータルな学問の登場が求められている。それは、理性と感性の統合的发展とも言えるし、デジタルとアナログ、バーチャルとリアルの調和的发展でもある。それが、時代、社会、生活、政治経済、教育、産業、組織、企業、家庭、個人等すべてにわたって進行していくことが望ましい。そのような状況において企業経営に関わる私たちコンサルタントは何ができるのか。それぞれの得意や強みを活かしていく上での専門分野やキャリアに応じて考えていかなければならない。今年に入り、私を取り巻くお客様動向に合わせて、コンサルスタンスからコーチングスタンスにシフトした。それに伴い、業務の再構築を図るとともに新しいサービスも開発することにした。それが「カードコーチング手法とツールの開発制作」である。ベースとなるものは 15 年ほど前にあったが、本格的な構築については緒に就いたばかりである。それ故、検証が十分ではないが、現時点においてそれなりの手応えを感じているため、論文としてまとめることとした。

新しいコーチング手法開発の必要性の背景

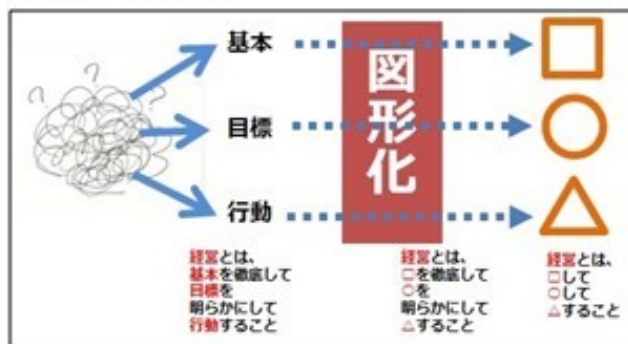
最近の生成 AI の進展普及ぶりには目を見張るものがある。かつてこれほど基本的な部分においての言語的対話型の情報処理システムはあっただろうか。これにより知識やデータ、情報に多く依存している業務や職業に、プラス面においても、マイナス面においても、計り知れない影響を与える。企業における人手不足、社員教育学習の必要性、コンプライアンス問題、それに加えての心身の健康問題と労働者の高い流動性の問題等。生成 AI の利活用場面は限りなく多い。ここ数年の変化の大きさと速さが最大化すると思われる。

このような状況の中において生成 AI を使う者と使われる者の 2 極化が加速される。この生成 AI を使うポイントは、「感性」にあると考える。「感性が問い、理性が答える」。この原理的な構図を押さえてオリジナルのカードコーチングシステムの構築を試みた。

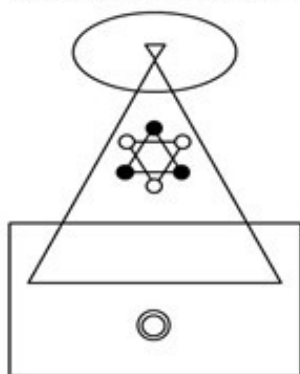
つまり、生成 AI において最重要事項である「感性の問い」を持ち、その問いに対して理性が答えていくと言うプロセスをシステムとして構築していくことである。その問いは、日々の生活や仕事の中の実感や現実への異和感から生まれる。その問いに答える理性の延長として生成 AI を位置づけて活用していくのである。

デジタルの中でデジタルに対応しては堂々巡りに陥るか、情報洪水を自ら生み出し、その膨大な情報に振り回されてしまいかねない。そのような観点に立ち、アナログと言うカード形式を用いた新しいコーチング手法を開発することにより感性を主とした問いが生まれるようなコーチング対話を成立させるための方法論として構築するのである。それは顕在意識に加えて、潜在意識にもアプローチしていくコーチング世界を拓いていくことでもある。

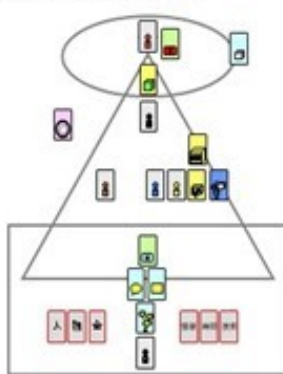
ビジュアル資料①



①経営の定義を「経営とは基本を徹底して、目標を明らかにして行動すること」とした上で、○△□に置き換えるプロセスを示した。



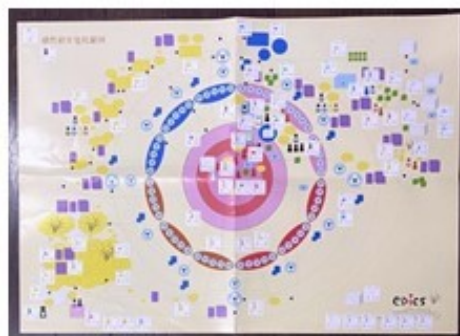
②「○△□の経営ピラミッド」をベースにして6大アイコンを配置した経営ピラミッドチャート



③経営の基本64項目から再自由項目のカードを2枚に絞ってシンプルにしたものを経営ピラミッドシートに並べたものです。



④経営の基本項目64を書き出しカード化したもので、それを経営ピラミッドシートに実際に配置したもの。



⑤「○△□の経営」の前身は「感性経営」です。その感性経営を1枚のチャートにまとめたもので「感性経営曼荼羅図」と呼んでいる経営シート64枚のカードを、さらに小さなラベルにしたものを貼り込んで経営全体におけるカードの位置づけを明らかにしたもの。

⑥「○△□の経営ピラミッドチャート」をベースに、補助線を加えるなどして展開したトータルな経営の手法のチャートを示した9マスマトリクスです。1-ワークライフバランス 2-ES・CS・SS経営を示したものと3-経営理念の経営、ピラミッド 4-1-目標管理・イメージ編 4-2-目標管理・個人・部門・全社の3階層チャート編 4-3-戦略策定SWOT編 5-会計の基本 ○△□の口を財務諸表に見立てて進める 6-人事制度と賃金制度を含めたトータル人事制度の経営ピラミッド

①ワークライフ バランス	②ES・CS・SS経営	③経営理念と 理念経営
⑥人事制度と 賃金制度	●基本ピラミッド	④-1目標管理 (イメージ編)
⑤会計の基本	④-3目標管理 (戦略策定SWOT編)	④-2目標管理 (階層チャート編)

カードコーチングの背景にある「〇△□の経営」の理論

新しいオリジナルのカードコーチングを「山本式カードコーチング」というものとする。その背景にあるのは、「〇△□の経営(感性経営)」である。ビジュアル資料①にその流れを示した。もともとは、経営に携わる経営者にとって経営をシンプルにわかりやすく説明することができる経営論があれば良いと思って構築したものである。経営を3つの言葉で定義をすることができれば、それが最もシンプルであると考え、定義した。「経営とは基本を徹底して、目標を明らかにして、行動すること」。さらに、見える化・図形化を行った。基本を□、目標を○、行動を△の図形に置き換えた上で、それらを用いて「〇△□の経営ピラミッド」を創った。さらに◎や▽、六芒星の3つの図形を加えることで、「6つのアイコンでわかる経営」というものもつくっていった。(ビジュアル資料①の中の①②参照)

併せて、経営における基本的な用語を64項目64語を選定し、全てアイコン化を行った。よりアプローチしやすいように24項目にまで短くしたものも用意した。それらのカードをレイアウトしたもの、24枚のものと64枚のものを示しておくことにする。(ビジュアル資料①の中の③④参照)

経営は全体が全体を構成している各要素・項目と関係し合って存在しているもので、有機的な関係にある。全体最適の視点もそこから生まれる。そこで、1枚のシートに一目で見てわかる経営の全体の様子を表した曼荼羅図を作成した。ここでは「感性経営曼荼羅図」と呼んでいる。感性経営とは、「〇△□の経営」と同義と考えて差し支えない。これによって「〇△□の経営」における「〇△□の経営ピラミッド」の表現とは異なる視点から、経営の全体を俯瞰することができる。さらにこの曼陀羅図の上に64枚のカードの位置を確認。(ビジュアル資料①の⑤)

ここでわかりやすくするために将棋のシステムに例えてみる。将棋と言うシステムは、将棋盤と将棋の駒とルールから成り立っている。将棋盤は、将棋の世界、将棋と言うゲームのステージである。経営ピラミッドはゲーム盤であり、将棋盤に相当する。その将棋盤の上を動く駒は登場人物を表している。その駒に相当するのがカードである。経営と言う世界、ステージを表しているのが「〇△□の経営ピラミッド」であり、その上で動くもの、人間や物質物体、6大経営資源を表しているのがカードである。そこにルールが関係してくる。将棋には、配置や駒の機能、勝敗、禁じ手等のルールがあり、将棋を成り立たせている。経営におけるルールとは、経営の理論であり、原理原則である。山本式カードコーチングのシステムはこの将棋のシステムを参考にして構築されている。

また、経営ピラミッドにおいてピラミッド図形に補助線を加えることで、経営諸理論やマーケティング理論などを図形図式化することができている。ビジュアル資料①の右下の9マスの資料参照。①ワークライフバランスに対応している経営ピラミッド、②CS ES SSに対応した経営、③ピラミッド経営理念と対応した経営ピラミッド、④-1目標管理と対応した経緯ピラミッド、⑤会計の基本とも対応したピラミッド ⑥人事制度とも対応した経営ピラミッドの体系。

ビジュアル資料②



●カード仕様
タテ75ミリ×ヨコ50ミリ

●枚数
カード枚数 65枚
タイトルカード1枚
本体カード 64枚

●レベル区分と枚数
A区分 基本理論カード 9枚
B区分 ■ 初級カード 24枚
C区分 ■■ 中級カード 14枚
D区分 ■■■ 上級カード 17枚

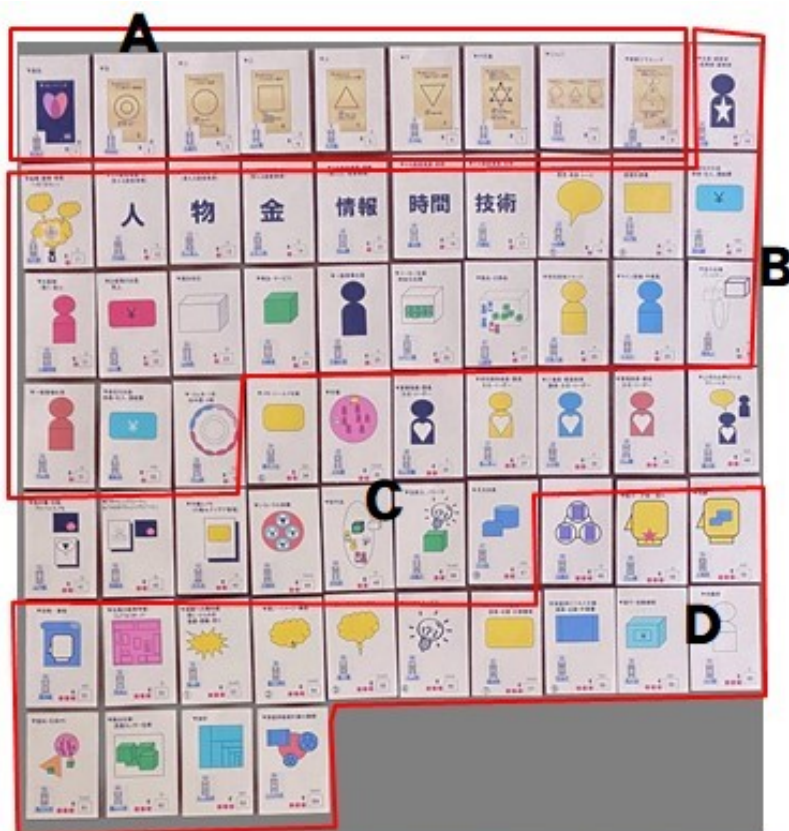
●カードセット種類と区分
チームコーチングタロット用に
6人までを基本単位として
A～Fの6種類

●6大経営資源区分
①人・お客様・求職者・市場
・会社を構成する人・人間連
②物・商品やサービスを中心として
③金・出ていくお金・入ってくるお金
・お金関係項目
④情報・アイデア・おもしろい発言
メモ 書面関係
・基本理論関係
⑤時間・1年12か月・四半期
⑥技術
・ビジネスコミュニケーション
・マーケティング等



●カード内容構成

- ①タイトル
- ②アイコン ビジュアル部
- ③通し番号0～64
- ④レベル区分マーカー
■の数
- ⑤読み木指示図形◎○△□
- ⑥カードセット区分ABC
- ⑦易卦64卦



山本式カードコーチングの位置づけとハードウェア

新しい分野としての「山本式カードコーチング」の位置づけをここで明らかにしておく。従来のコーチングは主として口頭で行っており、これを「オーラルコーチング」とする。それに対してカードを用いて行うコーチングを「カードコーチング」とする。オーラルコーチングは、コーチングを行うコーチの知識や経験やキャリアが重視され、主として対面かつ口頭で行われるものである。それは主として「顕在意識を対象としたコーチング」と言える。それに対して、カードコーチングは十分に配慮されて作成されたカードを用いるもので、顕在意識に加え、潜在意識に働きかけるコーチングとなっている。それ故、顕在意識における気づきや学びとは違った、本人も意識していなかったような潜在意識の世界における気づきや学びを促進することができるコーチングと言っている。

また、コーチングは、対象別に分けて考えると、個人を対象としているパーソナルコーチング、自分を対象としているセルフコーチング、そして複数の人を対象として進めるグループコーチングと3つの分野に分けて考えることができる。さらに、パーソナルコーチングにおいては、経営者層を対象としたエグゼクティブコーチング、起業者を対象とした起業コーチング等に分けることができる。

とりわけ、グループコーチングにおいては、カードを用いることにより新しい手法を開発することができている。それについては後述する。

コーチングツールとしてカードを用いることにより、自ら行うセルフコーチングもやりやすくなり、コーチングを学ぶものにとっても学びやすいものとなっている。それは、カード自身が経営の基本を学習する際にも大変に有用な内容になっているからである。もともと学習カードとして作成されているので当然のことである。

「山本式カードコーチング」に用いるカードについては、ビジュアル資料②に示す通りである。●カード仕様 ●枚数 ●レベル区分と枚数 ●カードセットと区分 ●6大経営資源区分 ●カード内容構成 など 64枚のカードをすべて表示しながら解説をしている。中でも1枚のカードの中に7つの視点から構成されている点にご注目いただきたい。①タイトル ②アイコン ビジュアル部 ③通し番号 0～64 ④レベル区分マーカー、■の数 ⑤積み木指示図形◎○△□ ⑥カードセット区分 ABC ⑦易卦 64卦。このカードの中にも独自のノウハウが注ぎ込まれている。それによって1枚のカードが多義的なものとして理解されることで経営の本質に迫るとともに潜在意識にアプローチする際の情報を提供してくれるからである。積み木とのリンクや易経活用の詳細については割愛させていただく。

表紙カードを含めて全部で65枚のカードがあり、経営の基本重要な64の項目をピックアップし、大きな流れと経営の構造についても十分に配慮した上で、経営学習用に作成したものである。それらは経営ピラミッドと言う構造における配置的な確認もしており、有機的な関係性を持っていると言う視点から曼陀羅図に対応させることで確認済みである。

経営学習カードが単なる教材カードを超えてタロットリーディングに耐え得るまでの情報や内容を備えた理由は前述した1枚のカードにおいて多義性を持たせ得たところにある。

ビジュアル資料③

【山本式コーチングタロットの基本プログラム】



①テーマを決めた上で、カードを混ぜる。



②「現在」を読むために3枚をめくる。



③「過去」を読むために3枚をめくる。



④「未来」を読むために3枚をめくる。



⑤「過去」を踏まえた「現在」、「過去・現在」を踏まえた「未来」を読み解きながら、コーチング対話を進めていく。ここまでが「基本リーディング」ステップ。



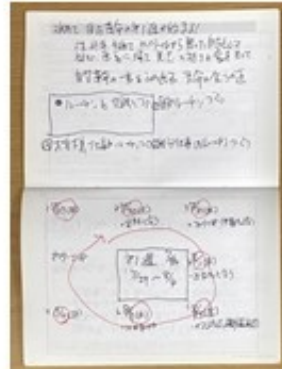
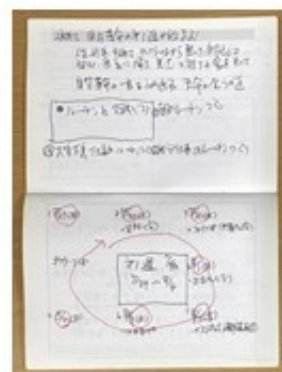
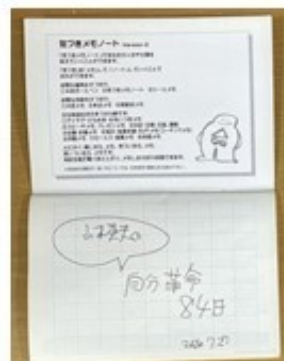
⑥基本リーディングカード9枚をすべて正立させて、「未来シナリオづくり」ステップに入っていく。

⑦テーマカードを選び、そのカードを真ん中に置いて、その周りに左上を1番とし、右回り3枚を並べていってもらい。そして、そのオアリーを話してもらったりサポートしたりして進めて「未来シナリオ」を語ってもらい。



⑧具体的なアクションをカードに書き出してもらい。

ここまでが、山本式コーチングタロットの標準コース。



⑨オプションの自分革命84日間プログラム。

1週間を基本単位とし、4週間を1ブロックとして3ブロック84日で自己変革をするための具体的なプログラムも用意してあります。

「気づき、メモノート」と言うツールを使って具体的に進めていくものです。写真は私自身が実際に84日間使ってみたものです。このコーチングタロットプログラム自身の体系化がこの主な内容にしました。そして実際にその事柄については達成することができました。そして、私自身の自分革命も実現しています。

山本式カード、コーチングの基本プログラムについて

前述のように「山本式カードコーチング」の特徴は、オーラルコーチングに加えて、クライアントの潜在意識に関わっていくということであり、その潜在意識と関わりながら、クライアントの気づきや学びを促したり、広げたり、深めたりすることによってそれぞれの持っている人生の課題や仕事の課題に対してより有用に進めていくと言うものである。

コーチングの理論や方法論としては、伊藤守氏の『コーチングマネジメント』、本間正人氏の『コーチング入門』、『セルフコーチング入門』、『グループコーチング入門』等を参考にして構築している。

具体的な進め方のポイントは、潜在意識とどのように関わっていくかと言うことである。そのために前もってテーマを設定しておき、テーマをイメージしながらカードをシャッフルする。テーマの設定が最重要となっている。その前提としてカードコーチングに対して疑問を持っていない、ということが挙げられる。この2つの前提さえクリアしていれば後は現象に任せることができる。「すべての現象は必然である」という原則を採用することにより、そこに現れた現象は必然であり、その必然の意味をどのように読み取っていくかと言うことが問題になる。そして、コーチング対話も交えながら、カードをめぐってクライアントとコーチの3者の関係が織りなす場として進行していく。これが山本式カードコーチングにおける基本的な進め方である。進め方にタロット占いの手法を採り入れたため「山本式コーチングタロット」と呼ぶこともある。ビジュアル資料③を参照。

具体的な内容は以下の通りである。①場を整える。②テーマを決めていただく。③そのテーマをイメージしながらカードをシャッフル。④その上で現在、現在に至るまでの過去、そしてこれからの未来、この3つの場面に焦点を合わせてカードをそれぞれ3枚ずつめくってもらい、対話をしながらカードリーディングを進めていく。

これらは、企業における目標管理とリンクすることができるものである。ここではそれを「未来シナリオ」と言う表現をしている。最終的には各人の、個人目標に焦点を合わせて未来シナリオを作成する流れでコーチングを進めていく。特に未来をつくる部分において言葉だけによるコーチングとは異なり、具体的なカードの並べ替えを行い、1つの流れを作り、ストーリーを作るという意味では、クライアントにとって具体的でわかりやすいものとなっている。最終的にはアクションにつなげていくための To Do 項目を決め、それを実践していくというのが基本的な内容である。その中に実務的な内容も含めることで、実践的なメソッドとして使えるものになっている。そして、通常目標管理システムとリンクさせていく。

さらに、約3ヶ月84日間の期間を設定して、意識改革や行動改革を行っていくプログラムを用意している。ビジュアル資料③の⑨を参照。「自分革命プログラム84日」である。これは、A6サイズのオリジナル書式によるミニノートを使って日々の実務の中で進めていくものである。本格的にやる場合にはこのプログラムを採用してしていく。このように目標管理をトータルに進められるように整備されている「山本式カードコーチング」である。

ビジュアル資料④

オプションプログラムの紹介



①ツリー展開のカード
オプションプログラム。
9枚のカードをテーマ
を先頭13のツリー展
開で考えて、別の視
点から未来シナリオ
再構築することで、経
営視点の多様性を理
解していただく。



②「〇△□の経営ピ
ラミッド」をベースに
見立てて9枚のカー
ドを並べ替えて進め
るプログラム。
「〇△□のキャン
トン」プログラムを前
提としたもので、同
プログラムを終了した
ものを対象として進め
る。経営の全体構造
や流れを理解した
上で、未来シナリオ
を深く広く体系的に
見ることでより次元
の高い経営視点を養
っていく。



③円環状に9枚を並
べるサークルプログラ
ム。円環状に並べるこ
とで、全ての項目が互
いの項目に関係して
いるとすることを意
識しながら、全体的な
有機的関係で成り
立っている経営の現
実を理解していただく。
未来シナリオを通して、
経営の深さや真実を
考えてみていただく。



④上記の③のサー
クルプログラムをさら
に発展させた未来シナ
リオ立体化イメージプ
ログラム。円環状に並
べられた9枚のカー
ドの中に〇△□の積み
木をカードに示され
た指示に基づいて積
み木をセットし、カ
ードの内容を積み木で
立体イメージ化して、
経営を考えていこう
というもの。これに
ついては「大人の積
み木」プログラムを受
講した人であれば、
より理解いただける
内容となっている。



チームコーチングの
コーチングタロットバ
ージョンプログラム。



基本的には3人を1チ
ームとしたものとし
て進める。



最大9名が観界。
ここに示したのは3
人の場合のカード
フォーメーション。

最初にチームのテ
ーマをイメージしな
がら、それぞれが
パーソナルコーチン
グの時と同じように
9枚のカードを明
らかにしていく。



3人の場合、
1人につき9枚なの
で、全部で27枚の
カードがあること
になる。

この27枚のカー
ドを9つのグルー
プに分けるように
3人で協議しながら
グルーピングして
いく。



最終的に3人が
9のグループを決
めて、その中でチ
ームとしてのテ
ーマのグループカ
ードを決め、パー
ソナルコーチング
の時と同じ要領で
テーマカードの周
りに8のグループ
カードを並べてい
く。

その上でチーム
におけるテーマカ
ードに合わせたチ
ームの未来シナリ
オを3人で考える
ようにしていく。

このようにして
進めるのがカード
を用いたチーム
コーチングの
新しい手法となっ
ている。

これについては
まだ検証中の段階
なので、引き続き
検証を重ねて
その精度を高めて
いく。

さらに展開していくためのオプションプログラム

各人の基本プラムプログラムにおいて作成した未来シナリオをベースにして、経営の基本や企画の基本などの学習にも役に立つようないくつかのプログラムを用意している。ビジュアル資料④を見ていただき、それらのイメージをつかんでいただきたい。

①ツリー展開のオプションプログラム

未来シナリオに用いた9枚のカードをツリーチャート展開していくプログラム。1つのテーマに対して3つの柱を立て具体的に6項目で展開していく。既に未来シナリオと言う形で、内容や流れについてはわかっているために、それらの項目や要素をツリー展開することで、新たな視点が見えてくるというものである。

②経営ピラミッド展開のオプションプログラム

「○△□の経営ピラミッド」をイメージした上で、9枚のカードをレイアウトしながら、「○△□の経営」とシンクロさせ、経営の全体における位置づけと流れを掴もうと言うものである。

③円環上に並べるオプションプログラム

9枚のカードを円環状に並べ、すべての要素のすべての要素と関連させながら未来シナリオを多面的に確認して、新たな視点を見つけるものである。

④積み木を用いた立体化オプションプログラム

積み木と言う立体的で手に持ち、動かすことができ、遊び的な要素も踏まえた上で、未来シナリオの内容を具体化するとともに、柔軟に考えることができるものとして開発した。カードの中にその内容に符合させた積み木への置き換え記号が記されている。(ビジュアル資料②の●カード内容構成⑤積み木指示図形◎○△□)それに従って、そのカードに相当する積み木をピックアップしてきて、カードの内容のビジュアル化、積み木化を行った上で進めていくというものである。

グループコーチングプログラム

カードコーチングのシステムを確立することで生まれてきたグループコーチングのプログラムである。2人とか3人とか複数の社員が集まって進めるプロジェクトなどにおいて使うことができる。グループ共通のテーマを設定し、そのイメージに基づいて、パーソナルのコーチングカードと同じ要領で進める。その上でビジュアル資料④に示したような手順で進めていく。開発をしてまだ3か月なので、検証しながら完成度を高めていく。

実際に進めているエス社の事例について

現在、文具事務機器を取り扱う会社であるS社(浜松市内)に山本式カードコーチングをご提案させてもらったところ、前向きに取り組んでいきたいとの意向があり、進めているところである。2024年9月からスタートしたばかりで、十分な報告をすることができない

が、その概略について述べておきたい。同社は40名ほどの社員を抱えた事務文具・機器の卸販売、オフィス設計施工等を行っている会社である。S社長は、共感経営を標榜しており、環境づくりと人づくりをシンクロさせながら進めていく経営を試行している。

具体的な進め方としては、幹部及び幹部候補生の10数名をリストアップし、これらの社員のみなさんに対してパーソナルコーチングをカードコーチングによって行うとともに、現在進めている部門の仕事やプロジェクトについてカードコーチング内容を活かした上で、社員の個人個人の意識変革を促し、チームワークを醸成し、チームパワーを作り上げていくことができる方向に持っていきたいとのことである。

今後の展開について

引き続き、モニター対応していただける法人クライアント様のご協力を得て、検証事例を増やして完成度を上げていくべく進めていく。それに加えての今後の課題としては、どのようにプロモーションをしていくかということである。

これについては、生成AI(ChatGPT4.0)によりアウトプットしてみたものがあるので、以下の下点線部に紹介させていただく。一般論とは言え、参考になる内容となっている。実際には数ページにわたるレポートとなっているが、ここでは見出しだけをピックアップしているのでご了承ください。

実際にその内容を実行できるようにするには、どのようにすればいいかという現実的な問題はまだ残っている。

コーチングタロットのプロモーションを効果的に行うためには、様々な戦略を活用し、ターゲット層に合わせたアプローチを取ることが重要です。以下に、具体的なプロモーション手法をいくつか提案します。(以下、見出しのみ抜粋。説明文は省略してある。)

1. ターゲット市場の特定
2. オンラインプレゼンスの構築
3. セミナーやワークショップ
4. コラボレーション
5. レビューとテストモニアル
6. コンテンツマーケティング
7. ニュースレターやメールリングリストの活用
8. オフラインプロモーション
9. 価格の透明性と特典

これらの活動は、継続的に行うことで徐々に知名度が上がり、クライアントの獲得にも繋がります。ステップバイステップでプロモーションを行い、効果を測定していくことも重要です。

最後に、わが哲学の師・感性論哲学の提唱者・芳村思風氏、松前兼一氏を始めとする感性論哲学を学ぶ後継者たちとその関係者の皆様、お客様や取引先の皆様、尊敬する三浦明人様、先輩の久野隆久様、さらに経営士の小池基美男先生、そして、私を支えてくれてる妻や子供たちに深く感謝する次第である。