

## 日本におけるコーチングとエクゼクティブ・コーチングの現状

慶応義塾大学 SFC 研究所キャリア・リソース・ラボラトリー訪問研究員

古畑 仁一 ([furuhata@sfc.keio.ac.jp](mailto:furuhata@sfc.keio.ac.jp))

### はじめに

コーチングという言葉が日本でも頻繁に聞かれるようになった。本報告書は、コーチングの定義や目標などについての考察に加えて、エクゼクティブ・コーチングにも焦点をあて、日本における現状はどうか、将来性はどうかなどについて考えてみようとするものである。コーチングに関する論文や書籍が日本でも出始めているが、エクゼクティブ・コーチングについての文献はほとんどない。したがって、本報告書作成にあたっては、米国の文献も参照しながら、実際にエクゼクティブ・コーチとして活躍している人たちや、コーチ育成に携わっている企業に対するインタビューを行った。

### 1. コーチングとは

エクゼクティブ・コーチングに焦点を当てるにしても、まずはコーチングとは何かについて考えてみる必要がある。エクゼクティブ・コーチングもコーチングの一つの形態であり、それについて触れることなく、直接エクゼクティブ・コーチングについて語ることはできないからである。

#### 1.1. コーチングの歴史

コーチという言葉が最初に登場したのは1500年代のことで、そもそもは「馬車」の意味であった。そこから、「大切な人を、現在その人がいるところから、その人が望むところまで送り届ける」という意味が派生したといわれている。1840年代になると、オックスフォード大学で、学生の受験指導のために学生が雇った個人教授(チューター)のことをコーチと呼ぶようになった。さらに、1880年代には、スポーツの分野でコーチの名称が多く使われるようになり、ボート競技の指導者が「コーチ」と呼ばれるようになり、他のスポーツにも広がり定着していった。マネジメントの分野で最初に「コーチ」という言葉が使われたのは1950年代で、ハーバード大学のマイルス・メイスがその著書の中で「マネジメントの中心は人間であり、人間中心のマネジメントの中でコーチングは重要なスキルである」と述べている。(本間, 2002a, p.25-26)

コーチングが実際にビジネスの場面で活用されだしたのは、1980年代後半になってからの米国だといわれている。1960年代から70年代にかけての米国では、大手企業や官公庁では、トッ

---

プダウンによる経営、すなわち、上が決めたものを下は単に実行するだけのマネジメントが普通だった。

しかし、1970年代から80年代にかけての経営環境の変化に伴い、企業や組織が成長発展するためには、従来のようなヒエラルキーをベースにした管理手法では無理で、信頼とコラボレーションによるマネジメントが大切であることが言われ始めた。一人ひとりの従業員があたかもリーダーのように、考え、行動できるようにするための幅広いトレーニングが行われはじめた。企業業績向上のために外部コンサルタントを使うことも多くなってきた。コンサルタントは、経営数字や組織やシステムの改革などを通して企業変革やの業績向上のために取り組んだ。しかし、コンサルティングによるアプローチは、「来てはまた戻って帰る岸边に打ち寄せる波」のようなものであり、一時的に企業変革を起こし、業績を向上することはできても、それを永続させることが困難のように思われた。企業変革を永続させるためには、そこに働く人々自身がまず変わらなければならない。

1980年後半になって、「コーポレート・コーチング」が登場しはじめた。外部コーチが一定の期間にわたって企業内の個人や組織と一緒に働くというものである。コーチは、ちょうど「パン種（だね）」のように、個人や組織と持続的な関係で仕事しながら、個人や組織の変革を発酵させていく。このような状況のなかで、起業家的リーダーの育成やエクゼクティブ・コーチング、チェンジ・マネジメントなどにコーチが活用されるようになってきた。このようにして、1980年代後半には、プロフェッショナルとしてのコーチングが誕生した。(Hudson, 1999, p.3-4, 訳・要約筆者)

一方、日本では、米国に遅れること10年余年の年月を経てからコーチングが導入された。コーチングという言葉はなくても、そのようなコミュニケーションのやり方は当然昔から行われていたものと思うが、コーチングの呼称が使われ始め、コーチング・スキルの研修やコーチング・サービスが日本で始まったのは1990年代後半からである。

たとえば、1997年には、コーチ・トゥエンティワンが米国のコーチ・ユニバーシティからライセンスを取得して、プロのコーチ育成のための「コーチ・トレーニング・プログラム」を開始した。また、2000年には、同じく米国のCTI (The Coaches Training Institute) からライセンスを受けたCTI ジャパンが設立され、ライブ・ワークショップ形式によるプロのコーチを養成するプログラムを開始した。

1999年7月には特定非営利活動法人の日本コーチ協会が設立された。同協会は、米国の国際コーチ連盟 (ICF: International Coach Federation) に加盟して、「社会人を対象に、健全なコーチの育成とコーチング諸技法の進歩および正当な社会的適用による普及を図り、広く公益の増進に貢献する」ことを目的とし、倫理基準の制定や研修活動を実施している。(本間, 2002b, p.24)

最近では、アセスメントやアウトプレースメントなどの人材関連サービスを提供する企業もコーチの養成や、コーチング・スキル研修を行っており、この傾向は今後も続くことが予測される。

## 1.2. コーチングの定義

コーチングの定義は、流派やバックグラウンドによって異なるが、ある程度の共通認識がある

と思われる。コーチの語源が「馬車」から来ているとすれば、コーチングは、顧客をその目的地、たとえば、望んでいる成果を収めたり、特定の技術を身につけたり、あるいは、個人生活上の目標を実現するというところまで連れていくプロセスといってもいい。いくつかの説を紹介しながら、最後に筆者としてのまとめを行う。

もともとはテニスのコーチであり、“The Inner Game of Golf”や、“The Inner Game of Tennis”などの著者としても有名なギャルウェイは次のように述べている。

コーチングは可動性を促進すること (facilitation of mobility) であると定義できる。それは、話し合いや生き方 (a way of being) を通して、ある人が自分の望んでいるゴールに向かって満足できる方法で進んでいくのを支援するプロセスである。[中略] コーチは学習 (learning) を支援するのであって、[中略] 問題解決者ではない。

[中略] われわれはほかの人から回答をもらうことができるかもしれない。しかし、そのやりかたでは、将来同じような問題が発生したときに、その問題に対処するためのスキルや自信を得ることはできない。」(Gallwey, 2000, p.177-178, 下線・訳筆者)

また、ウィットモアは、次のように述べている。

コーチングはコーチとコーチー (クライアントと同義。筆者注) との間の支援的関係 (supportive relationship) により大きな成果を生み出す。コーチーはコーチによって刺激を受けながら、何が真実であるかを学ぶ (acquire the facts)。それはコーチによって与えられるものではなく、コーチー自身の内部から獲得するものである。(Whitmore, 2002, p.7, 下線・訳筆者)

一方、国際コーチ連盟 (ICF) はプロフェッショナル・コーチの役割を次のように定義している。

プロフェッショナル・コーチとは、クライアントが日常生活やビジネスにおいて成果を得るように手助けするためのオンゴーイング・パートナーである。コーチングの過程において、クライアントは学習し、パフォーマンスを上げ、生活の質を高める。毎回のコーチング・セッションで、コーチは耳を傾け、意見や質問を投げかける。その中でクライアントはどんなことに焦点を当てて話し合うのかを決める。この相互作用をはっきりと創り出し、クライアントが行動を起こすようにする。コーチングは幅広い視点を与え、選択肢に気づかせることで、クライアントのプロセスを早める。コーチングではクライアントが今どこにいて、将来クライアントがたどりつきたいと思っている場所に行くために自発的に実行して

---

いることに焦点を当てる。( [www.coach.or.jp/coaching/index.html](http://www.coach.or.jp/coaching/index.html), 下線筆者)

以上のように、コーチングは、コーチの意見や質問の投げかけによって、クライアントが決めた目標やテーマに向かって、クライアントが自ら進んでいくことを支援するものである。目標やテーマはクライアントが決めるものであるが、それには、自分を再発見するものや、行動を変えるもの、そして、目標を達成するものから、自分らしい生き方を追求するものなど幅広いものが含まれる。

筆者はコーチングをつぎのようまとめて定義する。

- ① クライアントとのコミュニケーションを通して、クライアントの可能性を引き出すプロセスである。
- ② コーチはクライアントと同等のパートナーである。
- ③ コーチングの目標やテーマはクライアント自身が決める。
- ④ 目標やテーマは、自己再発見、行動変容、目標達成、生き方の追求まで幅広い。
- ⑤ コーチはクライアントが目標やテーマに向かって進んでいくのを支援する。
- ⑥ コーチはクライアントの問題を解決するのではなく、その学習を支援する。

### 1.3. 今なぜ日本でコーチングが注目されているのか

日本において今コーチングが注目されている背景には、つぎの3つの大きな環境変化がある。

#### □経営環境の変化

情報化やグローバル化の進展、そして急速な技術革新などにもなつて企業間競争が激化し、それぞれの企業は生き残りをかけてさまざまな改革を行っている。このように経営環境が非連続に変化する時代には、高度成長時代のように、過去の経験や前例にのっとりたやり方は通用しない。そのためには、個人の価値観の多様化を認めながらも、企業が目指す成果に結びつく行動能力を重視する、いわゆる、「継続的に学習し、革新しつづける組織」をつくりあげる必要がある。組織に働く人たち一人ひとりが、自分で考え、自発的に行動することが期待されている。管理者も、部下をいかにエンパワーし、自ら考える力を身につけさせ、部下の可能性をいかに引き出すことができるかどうか問われる時代になっている。

#### □組織と個人の関係性の変化

組織と個人のあらたな関係が生まれつつある。従来のような、終身雇用の保障を組織の求心力として人材を引きつけていた時代から、市場を問わず通用する能力を引き出すための機会を企業が提供し保障する時代への移行している。それは、会社主導から個人主導のキャリア開発への軸足のシフトを促すものであり、自分のキャリアは自分で責任を持つという自律型キャリア形成や、生涯にわたる長期的観点に立ったライフ・キャリア形成の重要性が高まっている。

## □生き方や働き方の変化

生き方や働き方をみても、選択肢がより多様になり、将来がはっきり見えない不安定な時代になってきている。下手をすると、情報過多の渦の中に埋もれてしまったり、自分の生き方を見失ってしまったりする可能性をはらんでいる時代である。雇用形態や勤務形態も多様になり、SO-HO に代表されるように、被雇用者としてではなく、自立して職業をもつ、いわゆる、フリーエージェントと言われる人たちが多くなってきている。

大きな権威によりすがっていた予定調和の時代から価値の多様化の時代に入って、「当然こうあるべきである」というような伝統的な価値観や考え方が衰退して、人々は自由を得た代償として、自分の考えや行動を自ら責任を持って選択するように迫られている。「自分で考え、行動する」ことがすべての局面で必要になっており、それを支援するために、コーチングだけではなく、カウンセリングやコンサルティングのようなプロフェッショナルな支援サービスが注目されてきているように思う。

本間は次のように述べている。

コーチングが注目を集めている背景には、社会変化が高速化し、定型的な問題解決能力では、限界があるという認識が高まっていることがある。〔中略〕また、膨大な情報の洪水の中から、自社に必要な『価値ある情報』だけを選別し、さらに新しい情報を生産・発信し続けなければ競争力を失ってしまう。〔中略〕我流の判断だけに頼るのではなく、複眼的なものの見方、とらえ方をする必要がある。また、問題を一人で抱え込むと生産性が低下する。こうした背景からも、コーチングに対する注目度が高まってきているのではないか。(本間, 2002b, p.24)

また、伊藤は次のように述べている。

社会環境や職場環境の変化、年功序列制度が崩れたことによる評価体制の変化があげられる。また、世の中の動きに機敏に対応していくために思考・意思決定の速さが要求され、従来以上に社員一人ひとりの高い能力と自立性が求められている。(伊藤, 2000, p.7)

## 1.4. コーチングとカウンセリング、コンサルティング、メンタリングの違い

コーチングに似たサービスにカウンセリングやメンタリング、コンサルティングがある。いずれも支援サービス (helping service) であるから、実際には重複して活用されることが多いと思うが、概念的に区分した議論を紹介する。

榎本と増田は、コーチング、カウンセリング、コンサルティングの違いを次のように区分している。(榎本・増田, 2001, p.78-79, 要約筆者)

### ① 対象が異なる。

#### ■ カウンセリング：

主として個人であり、特に心理面で何らかの機能不全を抱いている（可能性がある）。すなわち、パーソナルな面を対象とする。

#### ■ コンサルティング：

対象は主として組織である。すなわち、パブリックな面を対象とする。

#### ■ コーチング：

カウンセリングとコンサルティングの両方を対象とする。「パーソナル・コーチング」はカウンセリングのような対象を（ただし、精神的機能不全がはっきりと認められる場合は別）、「ビジネス・コーチング」はコンサルティングとおなじような対象を扱う。

### ② 目的が異なる。

#### ■ カウンセリング：

個人の「心理的安寧」を目的とする。

#### ■ コンサルティング：

組織の業績向上を目的とする。

#### ■ コーチング：

両者の中間で、心理的安寧を基盤に置きつつ、社会面やビジネス面での向上を目的とする。

### ③ 答の所在が異なる。

#### ■ カウンセリングとコンサルティング：

答を持っているのは基本的にカウンセラー。クライアントの話を引き出すこともあるが、最終的には専門知識を持ったカウンセラーやコンサルタントがアドバイスしたり、プランを作成したりする。すなわち、クライアントを「引っ張る」立場にある。

#### ■ コーチング：

コーチは相手のなかにある答を「引き出す」役割に徹する。その際、専門的知識を駆使して分析したり、アドバイスしたりはしない。

なお、シャインは、コンサルテーションには次の3つのモデルがあるという。（シャイン, 2002年, p.1-28, 要約筆者）

#### ■ 専門家モデル：

クライアントは自分では供給できない何らかの情報ないし専門的なサービスをコンサルタントから購入するのだと仮定している。情報なりサービスなりを提供してもらうために、コンサルタントに頼ろうとして、力を譲り渡してしまう。

#### ■ 医師－患者モデル：

コンサルタントの手に、よりいっそうの権限が集中しており、部外者（コンサルタント）が医師のように、患者の問題を見極め、それを解決できると仮定している。

#### ■ プロセス・コンサルテーション・モデル：

クライアントとの関係を築くことであり、それによって、クライアントは自身の内部や外部環境において生じている出来事のプロセスに気づき、理解し、それに従った行動ができ

るようになる。その結果、クライアントが定義した状況が改善される。すなわち、問題を抱え、解決法を握っているのはクライアントである。

そして、シャインは、3番目の「プロセス・コンサルテーション」こそが、組織の学習や開発にとって鍵となる哲学的基盤であると述べ、「人にできるのは、人間システムが自らを助けようとするのを支援することだけだ」という仮定がその中心にあると述べている。加えて、シャインは、プロセス・コンサルテーションは、集団や組織のみではなく、個人を援助する哲学としている。シャインのプロセス・コンサルテーションは、「コンサルテーション」という言葉を使っているものの、コーチングの概念に非常に近いものであると考えられる。

次にコーチングとメンタリングの違いについて考えてみたい。

メンタリングの語源は、ホメロスの叙事詩「オデッセイ」の主人公であるオデッセイウスがトロイ戦争に出陣した際に、自分の馬と息子のテレマカスの教育を親友のメンートルに託したという話から来ている。オデッセイウスはメンートルに「君が知っていることすべてを息子に教えてやってくれ」と頼んだ。そのメンートルがメンターの語源であるといわれている。

ウィットモアは、「実際のビジネスの世界では、コーチングとメンタリングは、多かれ少なかれ、同じ意味で使われることが多い」と述べている。そして、メンタリングの定義について、David Clutterbuck の著書 “Everyone Needs a Mentor” から次の一文を紹介している。

メンタリングは徒弟制度のコンセプトが発端となっていることは大方一致する意見のようだ。すなわち、より年配で経験豊富な者が、どのようにして課題を解決したか、企業経営をどのようにしたらいいかなどについて、自分の経験や知識を伝承することである。 (Whitmore, 2002, p.12, 下線・訳筆者)

ここからもわかるように、メンタリングは、教えること、知識付与、モデルの提供であり、メンターは、いわばプロテジェ（メンティーと呼ぶこともある）の「師」である。2人の間には上下関係が生まれている。(平野, 2003, インタビュー)

宗方と渡辺は「キャリア発達の心理学」の中で、Kram によるメンタリング行動の構成概念を次のように紹介している。(宗方・渡辺, 2002, p.129)

#### Kram によるメンタリング行動の構成概念 (Kram, K. E., 1985)

##### ■ スポンサーシップ (sponsorship)

プロテジェが望ましいプロジェクトに参加できるように、また、より望ましい配置異動や昇進が可能になるように支援する行動

##### ■ 推薦とアピール (exposure&appeal/visibility)

プロテジェの将来の機会を向上するような仕事に彼(彼女)を推薦したり、組織の意思決定者や組織外の人々に対してプロテジェの存在を知らしめるための支援行動

##### ■ 訓練 (training/coaching)

---

プロテジェとのあいだで将来の職務遂行やキャリアに対する考えを共有し、また、フィードバックをもたらしながら、プロテジェのキャリア目標を達成するための戦略や手法を教示・提案するための支援行動

■保護 (protection)

プロテジェがキャリアを形成していくにあたり彼（彼女）の評判を脅かすような不必要なリスクを削減すると共に、このようなリスクからプロテジェを守るための支援行動

■仕事における挑戦性の向上 (challenging assignments)

挑戦のしがいのある仕事をプロテジェに割り当てるための支援行動

■心理・社会的機能 役割モデル (role model)

プロテジェが必要となる適切かつふさわしい態度や価値観を身につけるために、メンターが身を持ってモデル（お手本）を演じる行動

■受容と確認 (acceptance & confirmation)

プロテジェを一個人として尊重し、無条件に彼（彼女）への肯定的な関心を伝える行動

■カウンセリング (counseling)

プロテジェが働く上で直面する心配事や悩み事についてよりオープンに語るができるような場や機会を提供する行動

■友好 (friendship)

仕事上で出会ったプロテジェとの間に友情や信頼・尊敬に基づくより非公式な相互関係を築く行動

Kram の概念からすれば、メンタリングは、コーチングやカウンセリングだけではなく、コンサルティングも含む、包括的で幅広いものであることがわかる。

石川もまた、コーチングはメンタリングの一部をなすものであるとしている。そして、これまでビジネス・コーチングを行ってきた企業の多くは、潜在意識を引き出し、気づきを与えることを目的としていたが、コーチングは相手にある程度の経験や知識があれば効果を発揮するが、仕事のイメージや成功のイメージがまだ持てない人、自分で考えようとする意識が十分でない人、問題意識のない人にはコーチングしようとしても限界があると述べている。(石川, 2003, p.10)

自分で問題を提起し自ら行動するのを支援するのがコーチングであるから、石川が指摘するようなことは確かに言えるかもしれない。しかしながら、逆にみれば、メンタリングのような、過去の体験にもとづいての知識やノウハウの伝承は、下手をすると、「いままでのやり方がベスト」であるという考えに陥りやすいかもしれない。過去の体験にすがれない時代になったためにコーチングが注目され始めてきたのであるから、メンタリングとの比較においてコーチングが劣るということは一概には言えないのではないかと考える。メンタリングの価値を否定するものでは決していないが、従来の行動様式や思考様式そのものに挑戦して、これまでの勝ちのパターンへのこだわりを捨てあたらしい知恵の確立を目指すプロセス、すなわち、「脱学習」(unlearning) も必要になっている。(名和, 2003, p.85)

最後に、本間、コーチングとカウンセリング、コーチングとコンサルティング、コーチング



とメンタリングの共通点・相違点をそれぞれつぎのように区分している。(本間, 2002a, p.58)

■ コーチング vs. カウンセリング :

共通点：聴く力が大切。質問により相手から答えを引き出す。

相違点：カウンセリングは過去に向かって Why、コーチングは未来に向かって How。

■ コーチング vs. コンサルティング :

共通点：相手に情報提供し、行動指針を示す。

相違点：コンサルティングが専門分野に限定されるのに対し、コーチングは普遍的な技能

■ コーチング vs. メンタリング :

共通点：個別指導によって問題解決、状況対応能力を高める。

相違点：メンタリングが、同じ会社・職業での個人的経験をもとに指導する。

コーチングは、対象は多様で個人的経験のない分野でも可能。

以上の意見も参考にして、筆者はそれぞれの特徴を別表のようにまとめる。一応このように区分されても、実際の場面では、カウンセリング、コンサルティング、メンタリングなどの手法やスキルを、必要に応じてとり入れながらコーチングが行なわれていると考える。

	コーチング	カウンセリング	コンサルティング	メンタリング
サービス提供者	外部または社内コーチ	通常は外部カウンセラー	外部コンサルタント	社内メンター
対象	個人またはグループ	通常は個人	組織	個人
目標テーマ	業務向上から人生設計まで幅が広い	クライアントのメンタルな側面を対象	組織の業績向上	業績向上からキャリア開発まで幅が広い
課題	(現在から将来に向けての)	(過去と現在の)	(現在と今後に向けての)	(現在と将来に向けての)
回答の所在	クライアント	カウンセラー	コンサルタント	メンター
相互の関係	コーチとクライアントは対等	カウンセラーがリードする	コンサルタントが提案する	メンターが教える
サービスの 方法	対話 または電話 または e-mail	通常は対話	会議・提案	対話 または電話 または e-mail
期間	比較的短期	比較的長期	契約期間による	比較的長期
機密保持	クライアントの機密を守る	クライアントの機密を守る	機密保持契約(両方が守る)	クライアントの機密を守る

### 1.5. コーチングの分類

コーチングは、その目標やテーマ、対象となるクライアント、コーチングの費用を誰が負担す

---

るのかなどによっていろいろな分類が可能になる。そのいくつかを紹介して、筆者なりのまとめを行う。

### □パーソナル・コーチングとコーポレート・コーチング

「パーソナル・コーチング」とは、クライアントの人生全体をテーマとして扱う。人生はいろいろな要素が複雑に絡み合っており、どれか一つだけを取り上げるだけでは見逃してしまう部分も出てくるため、人生を一つひとつの要素だけではなく、それら全体を視野に入れながらクライアントを支援していくコーチングである。通常はクライアント個人がコーチに報酬を支払う。

それに対して、「コーポレート・コーチング」は、組織の目標達成のために、企業なり組織が経営者や管理者のためにコーチと契約して、通常はその企業なり組織がコーチに報酬を支払うものである。後ほど考察する「エグゼクティブ・コーチング」は、コーポレート・コーチングの範疇に入るが、クライアントによっては、パーソナル・コーチングに関わるテーマも当然ありうる。(榎本, 2003, インタビュー)

### □Being Coaching と Performance Coaching

ハドソンはコーチングを「Being」と「Performance」の2つの柱に区分している。

「Being Coaching」は「Spiritual Coaching」とも呼ばれ、クライアントの内面 (Inner Work) に関わるコーチングで、たとえば、苦境に陥ってもすぐに回復する力 (resilience) や、信念 (beliefs)、バリュー (values)、自尊 (self-esteem)、勇気 (courage)、目的 (purpose)、集中力 (centering) などを扱う。

「Performance Coaching」は「Outer Coaching」とも呼ばれ、いわば、外的な事象 (Outer Work) に関わるものである。たとえば、目標達成 (reaching goals)、成績向上 (performing well)、正しいアクションの選択 (choosing the right actions)、効果的なアクションの実行 (executing those actions effectively) などがテーマとなる。どちらのコーチングが優れているかどうかということではなく、長い人生の中では、両方が必要となり、相互に影響しあう。(Hudson, 1999, p.20, 訳筆者)

ハドソンのこの区分は、榎本の「パーソナル・コーチング」と「コーポレート・コーチング」の区分に近いものといってもいい。

### □パーソナル・コーチングとビジネス・コーチング

本間は、「パーソナル・コーチング」と「ビジネス・コーチング」に分けて、次のように定義している。すなわち、「パーソナル・コーチング」は、プロのコーチが、個人客 (クライアント) の目標達成、問題解決を促進する。通例、電話によって行なわれ、プロのコーチは報酬を得る。一方、「ビジネス・コーチング」は、企業・組織の管理・監督職が、部下・後輩の指導育成の中で、コーチングの技法を活用するものである。(本間, 2002a, p.41)

### □フォーマル・コーチングとインフォーマル・コーチング

また、米国の企業で見られる典型的なコーチングは大きく分けて2種類あるという。一つは、

一部のエクゼクティブを対象に、フォーマルに実施する「エクゼクティブ・コーチング」である。これは、エクゼクティブが現在の任務をよりよく遂行するためや、ポテンシャルの高いエクゼクティブの育成手段として活用されるものである。もう一つは、マネジメント・スキルの一環として全社的に広く日常的に行われるコーチングである。主として、パフォーマンス・マネジメントと部下の育成に役立つ手段として企業内で広範に活用されているインフォーマルなコーチングである。(榎本・増田, 2001, p.60)

榎本・増田のいうインフォーマル・コーチングは、本間の「ビジネス・コーチング」と同じである。

以上を参考にして、筆者はコーチングを次の3つに区分する。

■ パーソナル・コーチング :

個人のクライアントを対象とする外部コーチによるコーチング。

コーチングの目標やテーマは主として人生全体や個人の内面に関わるものを扱う。

通常はクライアントが個人的にコーチング費用を負担する。(フォーマルな関係)

■ コーポレート・コーチング :

主として企業や組織の管理職層以上の個人を対象に、外部コーチまたは社内コーチが行うコーチング。

個人の組織内におけるパフォーマンス向上や行動変容をテーマとすることが多いが、必ずしもそれに限定されない。

コーチングの費用は通常クライアントの属する組織が負担する。(フォーマルな関係)

■ ビジネス・コーチング

組織の中で、主として管理者層が、インフォーマルにコーチング・スキルを活用して、部下を指導するもの。

コーチングのテーマは部下の目標設定や行動変容、業績向上などを主なテーマとするが、必ずしもそれに限定されない。

コーチに支払う費用は発生しない。(インフォーマルな関係)

## 1.6. コーチにとって必要な資質

コーチにとって大切な資質は、クライアントと良いリレーションを築き、クライアントの考えや感じていることを直感的に学び取りながら、クライアントの可能性を信じて、コミュニケーションを通して、望んでいる目標やテーマに向かってクライアントがコミットしながら行動を変えていくための支援ができる能力である。

コーチングは「プロセス」であり、コーチはクライアントが話している「文脈」を読み取る必要がある。クライアントの仕事の内容そのもののある程度（クライアントが何を言っているか）の理解がなくてはコーチングができないが、クライアントの仕事の経験者である必要はないし、その分野の専門家である必要もない。コーチングのメンターやコンサルタントと異なるところである。

ギャルウェイはこう述べている。

クライアントの行動や考え方を変えることができる能力が多分コーチにとっての根本的なスキルである。コーチは必ずしもクライアントの観点に同意する必要はない。しかし、彼または彼女がどのように考え、感じているかを出来る限り学び取る必要がある。(Gallwey, 2000, p.184, 下線・訳筆者)

ホイットモアは理想的なコーチの資質 (qualification) として次の 10 項目を挙げている。

①忍耐できる(Patient)、②偏見がない(Detached)、③支援的な(Supportive)、④好奇心(Interested)、⑤傾聴できる(Good listener)、⑥知覚力のある(Perceptive)、⑦気づき(Aware)、⑧自己認識 (Self-aware)、⑨観察できる(Attentive)、⑩記憶や気持ちを持ち続けることができる(Retentive)。

そして、次のいくつかも上のリストに加わることもあるとしている。

①技術(Technical expertise)、②知識(Knowledge)、③経験(Experience)、④信頼感(Credibility)、⑤権威(Authority)。 (Whitmore, 2002, p.41, 訳筆者)

CTI のコアアクティブ・コーチングでは、コーチがコーチングの中で活用する資質として、次の 5 つが重要であるとして、これらの資質はもともと誰にも備わっているものであり、トレーニングを通して、これからの資質を開花・発展させていくことができるとしている。

①傾聴、②好奇心、③直感、④自己管理、⑤行動と学習、⑥臨機応変に対応する (Whitworth, L (et.al), 2002, p.36)

なお、日本コーチ協会は ICF (International Coaching Federation) のコーチ認定基準に沿って、4 グループ、11 項目のコーチのコンピタンスを設定している。

■ファウンデーションを確立する

- ・ 倫理規約とプロとしての基準を満たす
- ・ コーチングに対する同意を創り出す

■コーチングの関係をともに築く

- ・ クライアントとの間に信頼と親密さを築く
- ・ コーチのプレゼンスを築く

■効果的なコミュニケーション

- ・ アクティブリスニング
- ・ 効果的な質問をする
- ・ 直接的なコミュニケーション

■学び、成果を得ることを促す

- ・ 「気づき」を創造する
- ・ 行動をデザインする
- ・ 計画を立案し、目標を設定する

- ・ 進行状況を管理し、責任を明確にする

([www.coach.or.jp/coaching/competency.html](http://www.coach.or.jp/coaching/competency.html))

## 1.7. 日本におけるコーチングの現状

日本におけるコーチングの現状を数値的に把握した資料としては、日本コーチ協会が行ったWEBによるアンケート調査がある。その調査結果から日本でのコーチングの現状がうかがい知ることができる。2002年7月から8月に行われた調査結果を見てみよう。

([www.coach.or.jp/coaching/2002/](http://www.coach.or.jp/coaching/2002/))

### □コーチに対する調査結果

■対象：コーチ育成プログラムに参加中または終了のコーチ約1000人

■調査方法：日本コーチ協会のWEB上での回答

■有効回答数：223名

コーチのうち、女性が53%を占めている。年齢では、30歳台が42%、40歳台前半が26%、30歳台から40歳台前半で3分の2以上を占めている。45歳以上になるとコーチの数は極端に減る（40歳台後半：8%、50歳台前半：8%）。

コーチングの学習をした動機（複数回答可）では、「コーチを職業にしたい」が79%を占め、「仕事にコーチング・スキルを生かしたい」人は47%である。また、コーチを本業にしている人が24%あり、コーチを副業にしている人も含めると61%の人たちが何らかの形でコーチング収入を得ている。コーチ1人当たりのクライアント数では、1～2名のクライアントを持つ人が32%で、5人以下が約6割を占めている。しかし一方では、15人以上のクライアントを持っている人が12%いる。

コーチングで収入がある人の6割は「パーソナル・コーチング」で収入を得ている。標準的な月額コーチ料金は2万円台がもっとも多く、平均すると24,200円である。最高は20万円である。パーソナル・コーチングと企業との契約によるコーチング合わせてのコーチングによる月額収入を見ると、1万円未満の人から50万円以上まで非常にばらつきがあるが、その中でも、1ヶ月1万円台（15%）と10万～20万円（15%）が最も多い。コーチングによる収入が1ヶ月30万円以上の人が約20%いる。

コーチングの手段としては、電話でのセッションが90%を占め、1セッションあたりの時間は30分間と45分間がほとんどである。

コーチングのテーマとしては、①職場のコミュニケーションの改善（49%）、②生活設計・人生設計（43%）、③キャリアアップ、業績の向上（42%）、④自信を持つ・魅力的になる（41%）、⑤コミュニケーション・スキルの向上（40%）の順で、ライフとパフォーマンス両方のテーマにわたっている。

### □クライアントに対する調査結果

■対象：クライアント（コーチからのアンケート調査依頼）

■調査方法：日本コーチ協会の WEB 上での回答

■有効回答数：242 名

クライアントの 62%が女性である。クライアントの年齢もコーチの年齢構成とほぼ同等で、30 歳台が 45%、40 歳台前半が 23%、40 歳台後半は 7%、50 歳台前半が 7%である。

36%のクライアントは「コーチングの成果があがっている」と回答しており、「まあ成果があがっている」を加えると、89%が多かれ少なかれコーチングの成果を認めていることがわかる。どのような成果があがったかという質問に対しては、①自己理解が深まった（74%）、②自分の強み・弱みについて理解ができた（73%）、③人生のビジョン（やりたいこと）が明確になった（52%）、④コミュニケーション・スキルを日常生活で利用した（50%）、⑤自分のコミュニケーションのパターンについて認識（47%）の順となっている。

アンケートの結果を筆者なりにまとめると、

- コーチもクライアントも女性の割合が多い。
- 年齢的にみると、いずれも 30 歳代が最高で、中高齢者が少ない。
- コーチを職業としたいためにコーチ育成プログラムを受けている人が多い。
- しかし、コーチングによる収入だけで生計を立てている人は少ない。
- コーチングのテーマ（クライアントによる）としては、「自己理解や自己の強み・弱み、コミュニケーションのパターンが理解できた」とか、「コミュニケーション・スキルの日常での活用」など、「自己の再発見」、「スキル開発」などが中心。

以上からつぎのようなことが言える。すなわち、女性や若い人々にはコーチングが受け入れられつつあるが、職業としてのコーチが育つレベルまでにはまだ来ていない。企業の管理者や定年退職者などの参加が少なく、その理由のためか、「業績向上」や「人生全体」をテーマとするものはまだ少ない。日本でのコーチングの歴史がまだ浅いことを考えれば、納得がいく調査結果であろう。

なお、最近では、企業の管理職で、自費でコーチング研修を受ける人たちが多くなってきているという。「ビジネス・コーチング」の必要性が高まってきて、今後は管理者層を中心として中高年齢層にも広がっていく可能性を秘めているのかもしれない。（平野, 2003, インタビュー）

## 2. エクゼクティブ・コーチングとは

### 2.1. エクゼクティブ・コーチングの定義

米国でも、エクゼクティブ・コーチングについての明確な定義はなく、自分のアカデミックやプロフェッショナルなバックグラウンドから、偏見を持って語る人たちもあるという。

(Douglas& Morley, 2000, p.39)

なお、Douglas と Morley は、エクゼクティブ・コーチングに関する目録書の中で 49 人の論

者による定義を紹介している。そして、彼ら自身は、エクゼクティブ・コーチングを、「エクゼクティブとコンサルタント（組織内、組織外問わず）との間で、特有の、互いに合意された成果目標を達成するために作られた短期的な関係である」と定義している。（Douglas&Morley, 2000, p.1）

彼らの著書の中で、最初に紹介されているのが、キルバーグの定義である。少し長くて回りくどい表現であるが、エクゼクティブ・コーチングの主要な要素を含んでいると思われるので引用してみる。

「エクゼクティブ・コーチングとは、組織の中で経営上の権限と責任 (managerial authority and responsibility) を有するクライアントと、人間行動に関する幅広く多様な技術や手法 (a wide variety of behavioral techniques and methods) を活用してクライアントを援助するコンサルタント (consultant) が、クライアントのプロフェッショナルな成果 (professional performance) や個人的満足 (personal satisfaction) を高めるために、互いに認めた目標 (mutually identified set of goals) を達成しようとする援助的關係 (helping relationship) である。そして、結果的には、クライアントが所属する組織（コーチはその組織と正式にコーチング契約を結ぶ）の効率向上 (effectiveness) に良い結果をもたらすことを目的としている。」（Kilburg, 2000, p.65-67, 筆者訳）

以上からエクゼクティブ・コーチングの主な要素を拾ってみると次のようになる。

- ① コーチングそのものの対象は経営上の責任と権限を有する者、すなわち、経営者または上層管理者である。
- ② コーチングのテーマはクライアントのビジネス上の成果向上だけでなく、個人的目標もテーマとして取り扱う。
- ③ コンサルタント（コーチ）とクライアントの関係は援助的關係である。
- ④ コーチング料を支払う（すなわち正式にコーチング契約を結ぶ）のは、クライアントではなく、クライアントが属する組織である。
- ⑤ コーチングの成果はクライアント個人にもたらされると同時に、正式にコーチング契約を結んでコーチ料を支払う組織にももたらさせる。

エクゼクティブ・コーチングも「コーポレート・コーチング」の一つの形態であるが、対象が経営層または上層管理者層である点が異なる。なお、コーポレート・コーチングは、コーチング・サービスそのものを受けるクライアントと、コーチングの費用を負担する組織の両方にかかわるものであり、誰が本当のクライアントであるのか難しい問題になりうる。たとえば、ある経営候補者のコーチングを行っているような場合、コーチングを受けるクライアント（経営候補者）が退職を決意し、その目標をコーチが支援することによって、組織に損失を与える可能性もありうる。そのような場合にコーチはどうすべきであろうか？ 榎本は質問に答えて次のように述べている。「そのようなコーチングの場合には、①クライアントとの間、②組織との間の両方に対し

---

て意図的な共同関係を作りながら、そのような状況が発生したようなときにはどうするかをあらかじめ合意しておくことが必要である。」(榎本, 2003, インタビュー)

なお、石川はGEのウェルチが行っていたようなものを「エクゼクティブ・コーチング」として定義している。すなわち、エクゼクティブがコーチングの対象(クライアント)になるのではなく、エクゼクティブが主体(コーチ)となって、クライアントの部下をコーチングするものである。(石川, 2002)

上司がコーチング・スキルを活用して部下を指導することをビジネス・コーチングと呼ぶとすれば、石川のいうエクゼクティブ・コーチングはビジネス・コーチングの一つとして捉えられる。しかし、エクゼクティブが部下のコーチングをする場合は、コーチとクライアントの間の上下関係が大きいと、むしろメンタリングに近いものになるのではないかと考える。

## 2.2. エクゼクティブ・コーチングの目標・テーマ

エクゼクティブ・コーチングも他のコーチングと同じように、クライアントがテーマと目標を定めて、コーチングをうける。

キルバーグは、典型的なエクゼクティブ・コーチングの目標を次の7つにまとめている。(Kilburg, 2000, p.63, 訳・要約筆者)

- クライアントの行動的レパートリーの幅を広げ、フレキシビリティを高めて、行動を効果的なものにする。
- クライアントの組織管理能力を増大させる。
- クライアントの心理的・社会的なコンピテンシーを高める。たとえば、
  - ・ 曖昧さに耐えられるようになる。
  - ・ 感情的な反応を我慢できるようになる。
  - ・ 多様な労働環境の中での効果的で柔軟的な対人スキルを磨く。
  - ・ モチベーション、学習、グループダイナミックス、組織行動など、人間行動の心理的、組織的なドメインに関する感性と知識を高める。
  - ・ 学習し成長するための能力を高める。
  - ・ ストレス・マネジメント・スキルを向上させる。
- 環境や組織の激変・危機の状況の中で自己や他者を管理できる能力を高める。
- 自分のキャリアやプロフェッショナルとしての成長を管理できる能力を高める。
- 組織・家族・コミュニティ・業界などのニーズや要請、また、個人的なニーズなどとの緊張状態を管理できる能力を高める。
- 組織やチームとしての効果を高める。

結局、エクゼクティブ・コーチングは、組織のパフォーマンスを向上させたいという動機のもとについてコーチを活用するものであるとしても、エクゼクティブの職務や組織の問題だけに焦点をあてるものではなく、全人格が対象になりうる。個人の価値観と組織の価値観が一致す



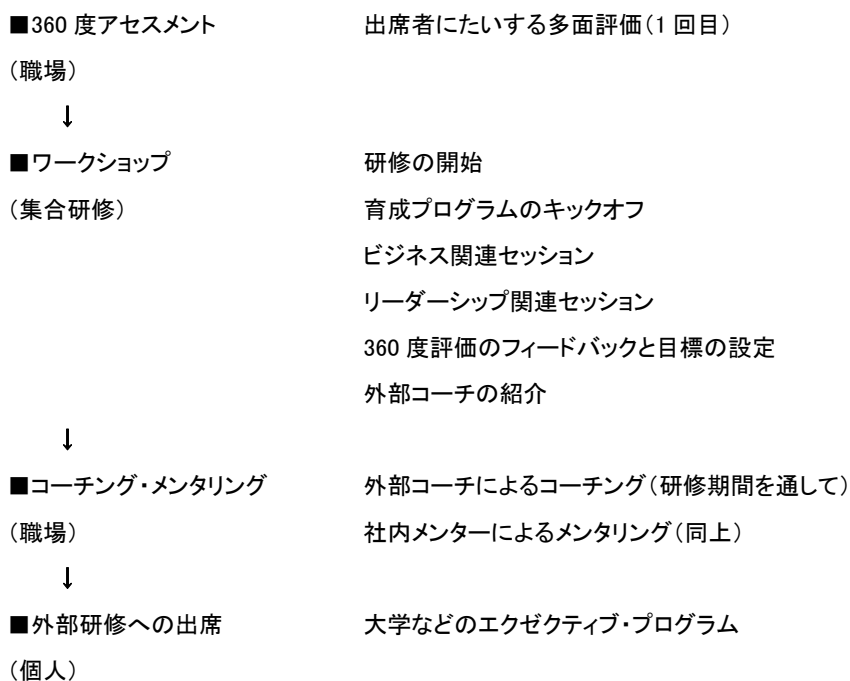
ることなどによって、結果的には組織のパフォーマンスの向上にもなる。(増田, 2002, インタビュー) エクゼクティブのパフォーマンスが組織内での出来事だけではなく、家族や私生活からも影響を受けることを考えるとそれは当然であり、そして、それらに影響を受けたエクゼクティブの行動や生きざまが組織のパフォーマンスに大きな影響を与えることになるからである。このようにみると、エクゼクティブ・コーチングは、「コーポレート・コーチング」の形態ではあるが、多分に「パーソナル・コーチング」の要素を含んでいると見てもよい。

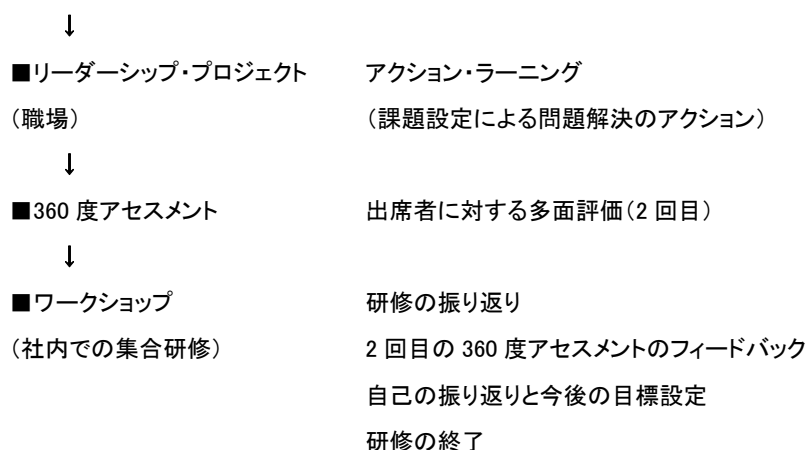
同じような観点から、加藤は、組織の中で個人が主体的に動くようにするためには、組織のビジョンと個人のビジョンの接点を見つける必要があるとし、そのための手法として「コーポレート・コーチング」を提案している。それは、「パーソナル・コーチング」の手法を発展させたものであり、それによって、個々人が自己を再発見し、組織のビジョンとの接点を見つけることを支援するものである。(加藤, 2002)

### 2.3. 次世代リーダー経営者育成のためのエクゼクティブ・コーチング

榎本・増田によれば、エクゼクティブ・コーチングは目的別に2種類に分けられるという。ひとつは「いま役立つコーチング」であり、これは現在の任務をよりよく遂行する上で、ある特定のテーマやスキルに焦点を当てる。もう一つは、本人の強みや弱みに「気づき」を促し、エクゼクティブとしての実力を将来に備えて全人的に伸ばす「将来に備えるコーチング」である。(榎本・増田, 2001, p.60)

エクゼクティブ・コーチングが次世代の経営者育成などに活用される場合には、コーチングだけが独立して行われるのではなく、育成プログラムの中に組み込まれることが多い。たとえば、あるグローバル企業における次世代経営者育成プログラムは、1年間にわたり次のような流れで行われている。





コーチングは2つのワークショップを挟んで年間を通して行われる。コーチングの目標は将来のリーダーとしてのスキル開発とパフォーマンス向上に焦点があたるが、360度アセスメントの結果による行動変容だけではなく、アクション・ラーニングに関するものでもいいし、日常の仕事に関するものでもかまわない。

## 2.4. エクゼクティブ・コーチに求められる能力や経験

エクゼクティブ・コーチングもコーチングのひとつであるから、「1.6. コーチにとって必要な資質」で見たような、コーチに求められる資質が必要であることは当然である。しかし、対象がエクゼクティブだけに、特有の資質や能力、経験が必要だろうか。インタビューによる意見を紹介する。

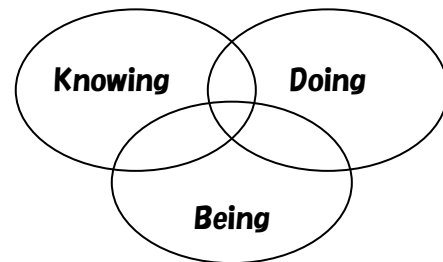
- ① エクゼクティブの経験があることに越したことはないが、必須ではない。クライアントにもよるが、新しい発想やクリエイティビティが必要になる場合には、むしろ経験者でないほうが効果的な場合もある。
- ② CEOやCOOは孤独で、自分の行き詰まり感や弱みを社内で見せることをためらう。話し相手として、自分の頭をクリアにするためにコーチを使うことも多い。そのような場合はコーチもエクゼクティブ経験者が望ましい。クライアントとの親密さを築くためにも、相手の器に対応できる器量が必要である。
- ③ クライアントの「言葉（ビジネスだけではなく一般的教養なども含めて）」が同じ視線で理解でき、経営者の悩みが理解できること。
- ④ Executive Development、Adult Learning、組織開発などの経験を有することが望ましい。

一方、バーグラスは、コーチが心理学の素養がないためにクライアントの心の奥底に潜む問題を軽視したり、無視したりして、問題の原因が心的障害にあっても、手当されないままにコーチングが行われているケースがあることなどから、「企業幹部を指導する最善の方法はしかるべき技術と専門知識を有するエクゼクティブ・コーチと心理療法士の両方を雇うことである」と指摘している。(バーグラス, 2002, p.154) 彼の指摘している問題はエクゼクティブ・コーチングだけ

に限定されるものではないが、エクゼクティブの態度や行動の組織に与える影響が特に大きいことを考えると十分配慮しなければならない視点である。

なお、ハドソンは、「Performance Coaching のトレーニングだけを受けているコーチが多いが、それだけでは、コーチとしての深みや力が出ない」と指摘して、「Being Coaching」ができる能力をエクゼクティブ・コーチングにおいても必要とされると述べている。(Hudson, 1999, p.20, 訳筆者)

トランスフォーメーションの時代にエクゼクティブがリーダーシップを発揮し、組織変革を起こすためには、知識(Knowing)面や行動(Doing)面だけではなく、生き方や生きざま (Being) も加えた人間としての総合力で勝負することが大切だといわれている。知識や情報、事実などを駆使する「Knowing」と、アクションやスキル、専門性などを発揮する「Doing」に加えて、「Being」、すなわち、態度や行動のスタイル、感情やエネルギーの発露、信念や価値観、感性などをどのように組織内で表現していけるかによってエクゼクティブのリーダーシップが左右される。(Ackerman, 2001, 要約筆者) そのためには、コーチも、業績向上だけではなく、エクゼクティブの全人格に対応できるような資質や能力をもつことが必要かもしれない。



## 2.5. 日本におけるエクゼクティブ・コーチングの現状と将来

### □米国におけるエクゼクティブ・コーチングの現状と将来

米国ではCEOや執行役員など、経営陣のトップに社費でコーチを雇う「エクゼクティブ・コーチング」が常識に近い形で行われている。(本間, 2002b, p.28) また、1996年には2000人ほどだったコーチの数も現在は1万人以上になる。5年後には5万人を超えるという予想もある。(中略) エクゼクティブ・コーチングなら、一見簡単に見える解決法を、短時間で提供してくれるからである。CEOたちが恐れるのは金銭的成本ではなく、時間的成本だという。(バーグラス, 2002, p.154)

米国においては、エクゼクティブ・コーチングがこれからも発展していくように見える。キルバーグは次のように述べている。「エクゼクティブやマネジメントのコーチングやパフォーマンスの向上を目的とするコーチングは、個人やチーム、組織が能力を高め、それによって組織がますます人的な知恵 (human wisdom) を創造し高揚させるために、これからは中心的な役割を演じていくようになると信じている。」(Kilburg, 2000, p.56, 訳筆者)

### □日本におけるエクゼクティブ・コーチングの現状

日本におけるエクゼクティブ・コーチングの現状はどうであろうか？筆者が行ったインタビューでの意見からすれば、日本では、「エクゼクティブ・コーチングは、まだこれからの分野である」と結論づけられる。本間は次のように述べているが、これがインタビューの意見を代表している。

これまでのところ、日本国内では、プロのコーチを雇っているのは中小企業の経営者か、外資系企業のエクゼクティブがほとんどである。一部上場企業などいわゆる「大企業」のエクゼクティブでコーチの力を活用している人は少ない。(本間, 2002b, p.28)

## □日本におけるエクゼクティブ・コーチングの将来

それでは、日本におけるエクゼクティブ・コーチングの将来をどう見たらいいだろうか。インタビューでの意見はコーチング全般に関係するものもあるが、つぎの通りである。

- ① 経営者は今までは機敏に舵をとる必要がなかった。しかし今後は環境が違ってくる。エクゼクティブの流動性も高まるし、個人責任がより強くなる。
- ② どういうリーダーシップが今後求められるかによる。今までのような、お神輿経営型のリーダーにはコーチは不要。
- ③ 広がることありえるが時間がかかる。そのためには経営者層の世代交代が必要。コーチングは現在の経営者にはなじまない。自分の弱さを第三者に見せたくない人が多い。
- ④ コーチングのような個人サービスに対する日本人の感覚がどうなるかにかかっている。日本人には、「ウチとソト」とか、「恥の意識」が強いので、第三者の支援や援助を受けることにこだわりが見える。その意味では欧米とは違った広がり方をするかもしれない。
- ⑤ コーチングという名前がどうなるかは別として、その手法や考え方は日本の中に息づいていくと思う。従来の滅私奉公の生き方から、個の強化への流れがある。
- ⑥ コーチ育成コースの受講者を見ても、ビジネス経験があり、将来のエクゼクティブ・コーチの候補群になりうる中高年の人たちが着実に増加している。

日本においても、商法改正後によって取締役の個人責任は重くなっている。米国の例をみても、コーチングを受けることによって、一人で抱え込んでいたテーマを別の角度からみることが可能になったり、複数の懸案事項の優先順位が明確になったりすることはよくある。(本間, 2002, p.28)

日本の大企業のエクゼクティブは、部下が検討に検討を重ねてきた提案を承認する役割が多く、一人だけで孤独な判断をするような場面に遭遇することが少なく、コーチングの助けを借りながら、別の角度から物事を見る必要がなかったということかもしれない。しかし、大きく変わりつつある経営環境の中で、経営者の責任はますます重くなっていくことが考えられる。すでに従来とは違う欧米型のスタイルの経営者が出現し始めている。その意味では、アメリカでの動向のように、日本でもエクゼクティブ・コーチングが注目され、活用される時代がやがて来るとみるのが妥当であろう。

## 2.6. 日本でエクゼクティブ・コーチングが発展するための要件は何か

それでは、日本においてエクゼクティブ・コーチングが発展するための要件は何であろうか。インタビューの意見などを参考にまとめてみると次のようになる。

- ① 優れたプロフェッショナル・コーチが数多く生まれること。
- ② デマンド・サイドの認識を高めるために、成功例をできるだけ多く作ること。
- ③ コーチングにかかわっている人たちの今後のスタンス、その人たちがどういうメッセージを発信していくかによる。
- ④ コーチングが人事評価などに使われたりして、本来の目的や意味から逸脱して活用されることがないこと。
- ⑤ 経営者やエグゼクティブが「自分ももっと可能性がある」「もっと広がりや深さをもつことができる」というマインドセットをもてるようになること。

ハドソンは、職業（Profession）としてのコーチングの将来を展望する中で、類似する他の職業と比較して、コーチングの長所と、コーチングが将来発展するために乗り越えなくてはならないハードルを下記のように指摘している。そして、ハドソンは、10数年前にコーチングが生まれ、一つの分野として急速な勢いで発展してきたのは決して偶然ではない。コーチングは個人が変わり、組織が変革するための優れた手段であり、永遠に残るであろうと述べている。(Hudson, 1999, p.52-53, 訳筆者)

ハドソンの指摘やコメントは米国のコーチング環境のものであり、そのまま日本に当てはまるかどうかは今後の推移を見なければわからないところがあるが、ひとつの示唆を与えてくれることは間違いない。最後にそれを紹介して本報告書を締めくくる。

### □コーチングの長所

- ① 支援的 (Being facilitative) : コーチングの特質はファシリテーション・スキルにある。コーチングは、変革を助ける触媒であり、コーチは未来の選択をクライアントに示すことができる。
- ② 企業家的 (Being entrepreneurial) : 企業家的特質が他の伝統的な援助的職業とは区別される。この企業家的ドライブはビジョン、イマジネーション、グローバル思考にリンクしている。
- ③ メンタリング (Mentoring) : メンタリングもコーチがカバーできる分野である。メンタリングは継続的な関係のもとで、例示を示しながら行われるが、コーチングもメンタリングもクライアントの成熟 (maturation) が主要な成果であることに変わりはない。
- ④ 深遠さに焦点 (Being focused on deep work) : コーチングのツールは心理学、組織開発、成人の生き方などから来ているので、コーチの仕事は応急処置ではなく、深遠な人間としての、また、組織としての変革に焦点を当てる。情緒的であると同時に知的なツールを用いながら、価値感と可能性に重きをおいたアクションを求める。
- ⑤ チームとグループの統合 (Incorporating team and group work) : コーチがチームやグループで働くことによってコーチに一層の影響を与えられる。それによって、一対一のコーチングより迅速で、より重要な成果を生むことができる。また、これからのリーダーシップに欠かすことのできない相互依存やコラボレーションを教えることができる。
- ⑥ 幅広い専門性 (Fostering a broad range of specializations) : コーチは非常に多様な人たち

---

に対して多様なやり方で支援する。コーチングのスキルはどのような場面でも活用できる。

- ⑦ 他の職業と容易に調和 (Blending easily with other professions) : コーチングは、経営者、管理者、役人、教育者、医者、弁護士をはじめ、いろいろな職業にアピールできる。また、コーチ・スキルは、コンサルティング、研修、スピーチ、その他の多様な仕事と結合して活用することができる。

#### □乗り越えなければならないハードル

- ① 自己規制 (Self-regulation) : コーチの認可基準や行動規範、継続的な教育基準などを設けることが職業として発達するための最小限必要なステップである。
- ② すべてのコーチに関する最小限必要な知識やスキルの認可 (Recognition of essential knowledge and skills for all coaches) : コーチ認可基準が統一されない限りは、第三者にコーチングの一貫性や重要性に対して疑問を持たれてもやむを得ない。コーチを活用するときはどうしたら優れたコーチを探することができるか、業界としても答える必要がある。
- ③ 他の職業グループとのネットワーキング (Connections with other professional groups) : コーチング分野のリーダー達は、American Counseling Organization, Organizational Development Network, American Society for Training and Development 等と公式、非公式のアライアンスを形成すれば、彼らから標準化やコーチ育成、行動規範の問題などのノウハウを得ることができる。

以上

**引用・参考文献一覧**

- Ackerman Anderson, L.S. (2001). *Being the Change: The Change Leader's Most Potent Strategy for Leading Transformation*, Change 2001 Conference, Linkage Inc.
- バーグラス・スティーン. 「エクゼクティブ・コーチングが失敗するとき」. 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』. 2002年9月号
- Douglas, C.A. & Morley, W.H. (2000). *Executive Coaching: An Annotated Bibliography*. Center for Creative Leadership
- 榎本英剛、増田弥生(2001). 「コーチングとは何か」. 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』. 2001年3月号
- Gallwey, W.T. (2000). *The Inner Game of Work*, Random House
- 本間正人. (2002a). 「入門ビジネスコーチング」. PHP 研究所
- 本間正人.(2002b). 「コーチング—アメリカでの展開、日本での可能性」. 『BUSINESS INSIGHT』現代経営学研究学会.Autumn 2002号
- Hudson, F.M. (1999). *The Handbook of Coaching*. Jossey-Bass Publishers
- 石川洋.(2002). 「コーチングとメンタリングで人材と組織の活性化を実現する！」. 国際メンタリング&コーチングセンター
- 石川洋.(2003). 「成長企業が導入する人材パフォーマンス改善手法とは何か」. 『JMA マネジメントレビュー』 2003年1月号. 日本能率協会
- 伊藤守.(2000). 「企業と人材」. 2000年3月号
- 加藤雅則.(2002). 「コーポレート・コーチング」. 『Globis Management Review』. Winter 2002、ダイヤモンド社
- Kilburg, R.R.(2000). *Executive Coaching*, American Psychological Association
- 宗方比佐子、渡辺直登編著.(2002). 「キャリア発達の心理学」. 川島書店
- 名和高司.(2003). 「学習優位の戦略」. 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』. ダイヤモンド社. March 2003号
- シャイン.E.H. (2002). 「プロセス・コンサルテーション」. 稲葉元吉・尾川丈一訳. 白桃書房
- Whitmore, J.(2002). *Coaching for Performance*, Nicholas Brealey Publishing
- Whitworth, L. (et.al).(2002). 「コーチング・バイブル」. CTI ジャパン訳、東洋経済新報社

**URLからの引用**

- [www.coach.or.jp/coaching/index.html](http://www.coach.or.jp/coaching/index.html). 「国際コーチ連盟が定めるコーチの哲学と定義」. 日本コーチ協会
- [www.coach.or.jp/coaching/competency.html](http://www.coach.or.jp/coaching/competency.html). 「コーチのコアコンピタンス (条件)」. 日本コーチ協会
- [www.coach.or.jp/coaching/2002/](http://www.coach.or.jp/coaching/2002/). 「コーチング調査 2002年結果報告」、日本コーチ協会

**インタビューからの引用**

- 榎本英剛. 2003年1月10日インタビュー
- 平野圭子. 2003年2月20日インタビュー
- 増田弥生. 2002年12月20日インタビュー

---

## 謝辞

本報告書を作成する過程では次の方々にお教えをいただくことができた。50音順に紹介する。石川洋氏（国際メンタリング&コーチングセンター所長）、榎本剛氏（CTI ジャパン代表）加藤雅則氏（株式会社グリーンサム代表取締役、エクゼクティブ・コーチ）、中島克也氏（株式会社コーチ・エイ ディレクター）、平野圭子氏（株式会社コーチ・トゥエンティワン ディレクター、日本コーチ協会理事、国際コーチング連盟ボードメンバー）、本間正人氏（特定非営利活動法人学習学協会代表理事、日本コーチ協会理事）、増田弥生氏（エクゼクティブ・コーチ）、光永仁氏（PDI ジャパン株式会社多面評価・能力開発チームヘッド）、吉岡宏敏氏（株式会社ライトマネジメントコンサルタンツジャパン取締役企画担当）。ご多忙中にも関わらず快くインタビューを受けてくださったことに対し、この紙面を借りて厚く御礼を申し上げたい。

インタビューを受けていただいた方から、「コーチングは語るものではない。コーチングは体験するものである。」というお言葉をいただいた。確かに、コーチングは体験しなければその真髄に触れることができない。今回ははからずもコーチングについて語ってしまったのであるが、深みのある考察が出来たとはどうも言いにくい。今後もこの分野についての研究を重ねていきたいと考えているので、忌憚のないご批判とご助言を仰ぐことができれば幸いである。