

A Study on Theories of Coaching as a Learning-Support Method Compared with Jenny Rogers' Theory of Coaching

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2016-09-12 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 米岡, 裕美 メールアドレス: 所属:
URL	https://saigaku.repo.nii.ac.jp/records/391

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



学習支援としてのコーチング論に関する一考察

— J. Rogers のコーチング論との比較検討 —

A Study on Theories of Coaching as a Learning-Support Method

Compared with Jenny Rogers' Theory of Coaching

米岡裕美

YONEOKA, Yumi

本論文では、経営を基盤とした場合と教育を基盤とした場合とでは、働く場における学習や教育に関わる理論に、どのような差異が生じるのかを明らかにすることを目指して、成人教育者としての経験も豊富に持つロジャーズのコーチング論と、ビジネス分野に受け入れられている代表的なコーチング論とを比較した。この比較を通じて、ロジャーズのコーチング論とそれ以外のコーチング論の大きな差異は、コーチの「プレゼンス」及び学習の位置づけ方に表れることを明らかとなった。

1. はじめに

近年、経営者や企業幹部に限らず、企業等の組織で働く人々の間で、コーチングやメンタリング、ファシリテーションが注目されている。これらは、自他の成長を促す手法あるいは良好な人間関係の中で創造的に仕事をすする手法である。このような手法が注目されているということは、他者や組織の成長を目指すという教育的行為が課題となっており、これに応えるスキルや理論が求められていることを表している。

ところで、ビジネスパーソンが学ぶこれらの手法は、経営学や経営的な発想をベースにして構築され、理論化されていることが多い。つまり、社会教育学や成人学習論という形で

教育学の見地から働く人々の学びを探究する流れとは別に、経営学をベースとした、学びや成長、他者の育成に関する探究が行われ、その成果が学ばれているということである。

経営をベースとした理論と、教育をベースとした理論とを関連づけ、異同を検討する試みは、成人学習論の検討の中で行われ始めている。中村香は、P. M. Sengeらによる学習する組織論の研究を通して、学習論と経営学の関係を検討している。中村は、日本社会教育学会における成人学習論の展開に経営学の学習組織論から接近し、これらの論に、省察的実践を志向する学習観や研究観が共通していることを指摘する。D. A. Schönの省察的実践論を基盤として、工業化に基づく技術的合理性が追及される組織や社会システムを問い

キーワード：学習支援、コーチング、J.ロジャーズ
Key words : learning-support method, coaching, Jenny Rogers

直し、持続的に学び合うコミュニティを志向するこの学習観や研究観を共有しているのである¹⁾。また、堀薫夫はM. S. Knowlesのアンドラゴジー論が人的能力開発論としての側面を持っていたことに注目し、アンドラゴジー論が人的能力開発論としてどのように展開しているのかを検討している。そして、Knowlesは人間性心理学・経営論と成人教育方法論との近接性に着目し、そこにアンドラゴジー・プロセスと人的能力開発論を重ね合わせたと指摘する²⁾。

これらの先行研究が明らかにしているように、成人教育研究の中で探究されてきた学習論と、経営学を基盤とする学習論とは、省察的実践論や人間性心理学など、人間の成長や学習に関して共通することがあり得る。ただし、逆に、教育学と経営学のそれぞれをベースにした場合、差異はあるのか、差異があるとした場合、それは根本的な違いなのか、解消されうるのか等を焦点化した議論はなされていない。しかし、これらの問いを吟味することは、最終的に、働く人々の学習や成長、教育をとらえる際に、経営学ではなく教育学からアプローチすることに意味があるのか否かを検討することにつながる。

そこで、本論文では、コーチング、特にビジネス場面でのコーチング（以下、ビジネス・コーチングと表記）を取り上げ、経営的発想を基盤として展開されている理論と、教育学を基盤に含む場合とで、どのような異同があるのかを検討する。

具体的には、成人教育家としての経験も豊富に持つイギリスのJ. Rogersによるコーチング論と、ビジネス分野に受け入れられている代表的なコーチング論との比較を行う。まず、コーチング論の系譜を概観し、次に、Rogers

のコーチング論の基礎となっているコアアクティブ・コーチング（Co-Active Coaching、以下CACと略記する。）の概要を整理した上で、Rogersのコーチング論を概観し、両者の異同を検討する。さらに、CACと並ぶ主要なビジネス・コーチング論として、J. Whitmoreのコーチング論、日本の最大のコーチングファームの1つであるコーチ・エィのコーチング論を概観し、Rogersのコーチング論との比較検討をそれぞれ行う。

2. コーチング論の系譜

コーチングにはいくつかの流れがあり、同じ「コーチング」と言っても、内容が異なる場合がある。そこで、コーチングの系譜をたどり、本稿で取り上げるコーチング論を系譜上に位置づけておく。

「コーチ (coach)」という言葉が登場したのは1500年代である。もとは「馬車」という意味で、そこから「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。1840年代には、英国オックスフォード大学で、学生の指導をする個人教師のことを「コーチ」と呼ぶようになった。1880年代から、スポーツ界で、選手に指示命令を与えて育てる役割の人間に対してコーチという言葉が使われるようになり、1950年代に、マネジメントの分野でも用いられるようになる³⁾。

1970年代に、従来の手法と異なり、コーチが選手に問いを投げかけ、選手自身が考えることによって選手のパフォーマンスを改善するタイプのコーチングが出現する⁴⁾。この問いを中心としたコーチングが、ビジネス分野へ、あるいはビジネス・コーチングを経由して各方面へ広がっていく。1980年代、企業経営者を対象としたコーチング概念が普及し⁵⁾、

1990年代には、アメリカでコーチ養成機関が相次いで設立された。1998年には国際的なコーチの団体である国際コーチ連盟が成立するなど、職業としてのコーチングは急速に成長していった。後述するRogers、CAC、Whitmoreはこの流れの中に位置づけられる。

日本においては、1997年に初めてコーチ養成機関が設立され、プロ・コーチの養成が進み、個人に対するコーチングがビジネスとして成立していった。同時に、ビジネス雑誌や医療、看護雑誌でスキルとしてのコーチングが紹介され、部下を指導する上司や管理職、経営者の必須スキルとして普及していった⁶⁾。この欧米のコーチング論を取り入れる過程で、日本語や日本の文脈でコーチングが語り直されている。これの代表的なものが、コーチ・エイのコーチング論である。

このようにコーチングは、また、プロ・コーチが職業として成立するなど、手法として洗練されている度合いが高く、実務場面で広がりを見せている。しかし、理論的検討はまだ進んでいない⁷⁾。

コーチングやコーチの定義は論によって差異があり、確立した定義はないが、本論文で取り上げるものを含め、1970年代以降に普及した「コーチング」には、次の3点が共通してみられる。①目指す目標及び目標達成のためにどうするかということは、クライアントから引き出され、クライアントが決定する、②コーチはクライアントが目標を決定し行動できるようにサポートするが指示は与えない、③このための技法として、コーチは傾聴や質問、ペーシング、承認等の主にコミュニケーションに関係したスキルを用いる。この根幹を共有しながらも、それぞれのコーチング論では、論全体の枠組みやスタンスが異なって

いる。以下では、成人教育をベースも持つRogersのコーチング論及び主要なビジネス・コーチング論の論理構成の比較検討を行う。

3. Rogersのコーチング論

(1) コーアクティブ・コーチング

CACは、1992年に設立された世界最大のコーチ養成機関の1つであるCTI (The Coaches Training Institute) のコーチング・モデルである。日本にも、CACモデルを扱うCTIジャパンがあり、日本における最大のコーチングファームの1つとなっている。

CACでは、コーチングは「単なる問題解決や業績の改善などのためのものではなく」、「発見と気づきと選択をもたらすことに関わるものであり」、「人々が自らの答えを見つけるよう力づけ、自ら重要な選択をしながら人生を歩むことができるよう勇気づけサポートする効果的な手法の1つ」としてとらえられている⁸⁾。

コーチングの中心はクライアントが持ち込む主題であり、これには2つのレベルがある。1つは、クライアントの人生全体を視野に入れたレベルである。もう1つは、クライアントが毎回のセッションに持ってくる具体的なテーマに焦点を当てたレベルである。後者の主題を入り口にして、「より生き生きとした (fulfillment)」、「よりバランスのとれた (balance)」、「より味わい深い (process)」という3つの指針に沿って、このような人生をクライアントが生きるためにはどうすればよいかという人生に関する主題を探究する⁹⁾。

コーチングの手法として、CACでは、コーチがクライアントを導く力を持っていると考えるのではなく、「コーチングの関係に力がある」とする立場に立ち、コーチとクライアン

トが対等な立場で協力し合いながらつくりあげる意図的な協働関係を築くことを目指す¹⁰⁾。このとき、コーチは、①クライアントは本質的に創造的で豊かな資源を持ち完全な存在である、②主題はクライアントから、③コーチはその瞬間瞬間に対応する、④クライアントの人生全体を取り扱うという4つの原則を土台とする。コーチの役割は、クライアントの人生に変化を起こす媒介となることである。ただし、コーチは受け身の存在ではなく、「献身と存在感（commitment and presence）」が求められる¹¹⁾。

CACにおいてコーチングの真髄は上記のような特殊な関係性にある。コーチがクライアントに関わる関わり方は、5つの「文脈（contexts）」として表現されている。これは、音楽家が、周りの音楽を聴く、自分の音楽を創造する、楽器を演奏する等複数の文脈を同時に生きているように、コーチは5つの文脈を同時に生きながら、それぞれの文脈においてクライアントと接するということであると考えられる。5つの文脈とは、傾聴、直感、好奇心、前進と深化、自己管理である。具体的なコーチングのスキルは、各文脈の中で用いられる。なお、CACに独自の技法として、直感や浄化など、コーチの内面を活用する技法もある¹²⁾。

（2）Rogersのコーチング論

Rogersは英国の継続教育カレッジで教えた後、BBC（英国放送協会）の成人教育番組プロデューサーとして活躍し、英国公開カレッジの創設にも中心スタッフとして参加するなど、成人教育の豊富な実務経験を持ち、また成人教育についての多くの著書・論文も発表している英国を代表する成人教育者である¹³⁾。

同時に、プロのコーチとして、企業幹部を主な対象としたコーチングやコーチ養成課程でのスーパーバイザーを勤めるなど、コーチとしても長年にわたる豊富な経験を有している。

Rogersは、コーチングの理想像を語るのではなく、実際にコーチングをした場合に起こる浮き沈みを描き、それいかに対処するかという実践的な観点からコーチング論を展開している。Rogersは、「コーチは、学習に焦点を当てることを通して、人生とキャリアにおいて、クライアントが成長し力を発揮し続けられている状態を素早く達成するためにクライアントと協働する。コーチの唯一の目的は、クライアント自身が定義したポテンシャルをすべて引き出すためにクライアントと協働することである」とコーチングを定義している¹⁴⁾。

このとき依拠すべき6つのコーチングの原則が提示されている。要約すれば、コーチとクライアントは対等な関係であり、クライアントが豊かな資源を持つ存在を前提とすること、人生全体を扱うこと、コーチングは変化と行動に関するものであるということである¹⁵⁾。このような目的と原則の上で、コーチが行う行為としては、信頼関係をつくる、言葉を使う、学習を促す、ゴールを設定する、クライアントの反応に対処する、ペースを維持するなどがある。

さらに、Rogersのコーチング論では、次の2点が枠組みを形作る重要な役割を果たしている。1つ目は、学習や変化である。Rogersはこれをコーチングの中心に位置づけている。Rogersは、上述のようにコーチングの定義そのものに学習を組み込み、また「コーチングは学習に関わることである」と明言する。また、コーチングの目標として、「行動面（パフォーマンス上）の目標（transactional

(performance) goal)」だけでなく、「本質的(学習上の) 目標 (transformational (learning) goal)」があり、学習は、「長期的で維持可能な向上であり、短期的、外的な成果であるパフォーマンスの向上より強力だと指摘し、重視している¹⁶⁾。また、学習を中心に据えることの裏返しとして、変化を恐れてネガティブな反応が生じることや変化しようとして失敗することを直視すること、これにどう対応するかということがコーチング論の大きな部分を占めている。

2つめは、失敗しながら学習するコーチの存在である。Rogersは、コーチングは、クライアントの学びの過程であるだけでなく、コーチ自身が学び、成長する過程であるという¹⁷⁾。逆に、コーチングを通じた学習や変化、その裏返しとしてのネガティブな反応や失敗は、クライアントだけに起こるのではなく、コーチにも起こる。例えば、助言や指示を与え、クライアントを依存させてしまうなど、コーチが陥りやすい罠や犯しやすい失敗があり、それに対応するかを考慮する必要がある。また、クライアントの存在をコーチが認めることは、承認というコーチングの基本スキルであるが、Rogersは、コーチは、「高い自尊心と他者への深い尊敬の念を持たなければならない」として、自分自身を認めることの重要性も主張する¹⁸⁾。逆に言えば、コーチ自身も承認を必要とする不安定で弱い存在であるということである。

(3) Rogersのコーチング論とCACとの比較

Rogersのコーチング論は、CACを土台にしており、その基本的な枠組み—コーチとクライアントの協働関係をコーチングの中核とし、仕事上の成果だけではなくクライアントの人

生全体を扱う—を共有している。そのうえで、学習や変化、及びコーチの失敗に対するスタンスに違いがみられる。

上述のように、Rogersのコーチング論には、学習や変化、その裏返しとしての失敗や拒否反応などが、重要な要素として取り入れられている。一方、CACでは、クライアント、コーチに関わらず、学習にはほとんど言及されない。コーチがクライアントに関わる文脈の1つである前進と深化をクライアントの側から見ると、クライアントの行動と学習であるとして言及されるだけである。これは、CACの4つの土台の1つである「クライアントは、本質的に創造的で豊かな資源を持っており完全である」という原則に由来すると考えられる。CACの観点からすると、「間違いや欠陥はなく、コーチがクライアントを直したり正す必要は全くない」¹⁹⁾。クライアントは本質的に完全であるため、コーチはクライアントの中にある答えの発見を導くだけであり、学習という質的な変化は重要な要素とはならないのである。

また、CACでは、コーチが、意志を持ってクライアントに関わることや、コーチの直感を活用するなど、生身の人間としてのコーチの意志や感覚をコーチングの枠組みの中に組み込んでいる。だからこそ、コーチには献身と存在感が求められると同時に、自己管理がコーチにとって必要なスキルと位置づけられる。しかし、コーチの変化や成長はとらえられていない。他方、Rogersは、コーチも弱さと不安定さを抱えながらも変化する主体であるとし、コーチングをコーチ自身の成長の過程としても位置づけている。

以上から、CACが、クライアントの完全性を前提とし、クライアントの人生のいわば軌

道修正を行うものであるのに対し、Rogersのコーチング論は、関係性や人生を対象とするというCACを基本的な枠組みとしながらも、クライアントとコーチの変化と学習を軸に据えた、より動的なものとしてコーチング論を再構成したものであると言える。

以上の比較を、項目ごとにまとめたものが表1である。以下、他のコーチング論との比較についても同様に、表1に記載する。

4. ビジネス・コーチング論との比較

本章では、CAC以外の2つの主要なコーチング論として、ビジネス・コーチング論の源流とも言えるWhitmore、日本における主要かつ最大のコーチング組織の1つであるコーチ・エィのコーチング論を取り上げ、Rogersのコーチング論との比較を行う。

(1) Whitmoreのコーチング論

①概要

Whitmoreは、1970年代スポーツのコーチングにおいて出現した、コーチが選手に問いを投げかけて選手を育てるタイプのコーチングをビジネス分野に応用した第一人者である。Whitmoreの著書のうち、コーチングの全体像を示した本は、1992年に第1版が出版されて以来、22の言語に翻訳され、世界で50万冊以上売れており、ビジネス・コーチングの源流の1つであると言っても過言ではない。

Whitmoreのコーチング論は、意識 (awareness) と責任 (responsibility) 及び自己信頼 (self-belief) を中核とする。意識と責任、自己信頼を育て、パフォーマンスを最大化することがWhitmoreのコーチングの目標であると同時に方法でもあるからである。自分がコントロールできるのは、そして責任を持つことが

できるのは意識していることだけである。このため、コーチは、クライアントが、自分の内面の感覚や感情、認識に意識を向け、気づくように促す。意識をすることによって、体が自動的に最良の状態に到達し、また、成功か失敗かに関わらず、自分の行動の結果に対して責任を持つことも可能になる²⁰⁾。しかし、「成功に勝るものはなく、コーチングではクライアントが「セッションを通して失敗せずに望ましい結果を得られることが最良である」。このため、コーチは、「クライアントが課題を理解し、自ら行動する意思を持つようにしなければならない。このために、コーチには、すべての障害を予測し、先手を打つことも求められる」²¹⁾。

具体的な方法としては、GROWモデルが提起されている。これは、長期及び短期の目標を設定し (Goal)、現実を探り (Reality)、選択肢と行動案を考え (Options)、いつ誰か何をやるのか (What、When、Who) 及び実行する意思 (Will) というコーチング実践の枠組みである。

このようなコーチングの成果を上げるために、コーチにはクライアントに潜在能力があることに対する信念を持つことが求められる。Whitmoreのコーチング論において、相手を信じ、パフォーマンスを最大化させるコーチングは、「マネジメントの仕方であり、人の扱い方、考え方、生き方」であり、「人間の成長のための最も受容しやすいスキルの1つ」である²²⁾。

なお、Whitmoreのコーチング論は、勝敗が重要な意味を持ち、日々の訓練を継続するためのインセンティブが重要であるスポーツのコーチングを基礎としている。このためか、クライアント自身が学びと成長を実感し、こ

表1 コーチング論の比較 (下線は筆者)

	J. Rogers	CAC	J. Whitmore	コーチ・エイ
ターゲット	コーチ	コーチ	マネジャー、リーダー	コーチ
コーチングとは	コーチは、学習に焦点を当てることを通して、クライアントの人生とキャリアにおいて、迅速で増え続け、持続可能な力 (efficiency) を実現するために、クライアントと協働する。コーチの唯一の目的は、クライアントのポテンシャルのすべてを引き出すために、クライアントと協働することである。ただし、このポテンシャルとはクライアント自身が定義したものである。	人びとが自らの答えを見つけ、自らの選択によって人生を歩むことができるよう、効果的にサポートするための手法	・マネジメントの仕方、人の扱い方、考え方、生き方 ・人々の潜在能力を解き放ち、彼ら自身のパフォーマンスを最大化する	対話を通して、クライアントが目標達成に必要なスキル、知識、考え方を備え、行動することを支援するプロセス
コーチングのゴール・指針		①大きな主題 …クライアントの人生全体 * 3つの指針 …フルフィルメント、バランス、プロセス ②小さな主題 …具体的なテーマ	気づき、責任、自己信頼を育てる	・「成果を上げ続ける人材」に成長させる 目標達成 →成長実感 →自己効力感 →意欲と勇氣
原則	①クライアントは豊かな資源を持っている。 ②コーチの役割は質問、挑戦、支援を通して、クライアントのもつ資源を豊かにすること。 ③その人の全体に焦点を当てる。 ④クライアントがアジェンダを設定する。 ⑤コーチとクライアントは対等な関係。 ⑥コーチングは変化と行動に関するものである。	①クライアントは元々創造的で豊かな資源を持つ完全な存在である ②主題はクライアントから ③クライアントと共に、その瞬間から創り出す ④クライアントの人生全体を取り扱う	「意識」と「責任感」	①双方向 オートクライン、無意識の顕在化、信頼関係 ②継続性 意欲向上及び軌道修正 ③個別対応 テイラーメイド、タイプ分け
形式、方法	・信頼関係をつくる ・言葉を使う ・学習を促進する ・ゴールを設定する ・変化に対するクライアントの反応への対処 ・セッションのペースと興味の維持	・意図的な協働関係 ・5つのcontext …傾聴、直感、好奇心、前進と深化、自己管理	・GROWモデル ・セッションから、失敗せずに望ましい結果を生み出すことがもっとも重要→成功体験を積むことで自己信頼を育てる	・支援の方法が体系化されたもの ・クライアントの Possession Behavior Presence がどのようなものか
コーチへの言及	・コーチ自身の価値 ・陥りがちな失敗 ・コーチとして考慮すべきこと	・コーチの役割=触媒 ・コミットメント ・コーチの感覚や感情を意識し、活用→自己管理	・コーチの資質 ・人間の潜在能力 (potential) に対する信念 (belief)	・コーチの役割=支援者 ・質問を与える専門家 ・マインド=双方向性、継続性、個別対応
学習の位置づけ	・クライアントの本質的な変化、つまり学習を起こすことが目標の1つ ・コーチングは、コーチ自身の学習過程でもある	・深化を起こす力 *クライアントの経験	・学ぶことと楽しむことは成果と結びつく ・マネジャーの役割: 時間、質、学習に関連	・学習への言及なし
技法・スキル	傾聴、質問、コメント、要約、360度フィードバック、目標設定、人生の輪など	質問、設問、構造化、反映、明確化、比喩、中断、目標設定、プレーストリーミング、要望、立て直し、許可取り、核心、励まし、浄化、視点転換、区別	・質問など *「意識」と「責任感」を生み出す ・(クライアントの) 感覚、感情を活用	聞く、ペーシング、質問、承認、フィードバック、提案、要望
特徴	・CACを土台 ・コーチも失敗もし、価値を認める必要があるような、学び続ける人間である	・コーチとクライアントが対等な関係に立ち、協働で創り出す。 ・人生全体を対象	・スポーツの例とビジネスの例が並行。(身体) 感覚を自分で「意識」し、「責任を持つ」ことを重視。 ・マネジメント、リーダーシップとしてのコーチング	・コーチングのスキルをいかに効果的に使うか ・クライアントは「対象」

これらの過程を楽しむこと、またこの過程に成果を上げることが強く結び付けられている²³⁾。

②Rogersのコーチング論との比較

Whitmoreのコーチング論をRogersのコーチング論と比較すると、大きく2つの点で異なっている。

1つ目は、コーチの存在である。Rogersのコーチング論が、生身の人間としてのコーチの存在を議論の一つの重要な骨格としているのとは対照的に、Whitmoreのコーチング論では、コーチのスキルや考え方に言及はしても、コーチの存在そのものは論の中に位置を占めていない。Whitmoreのコーチング論では、焦点はクライアントにあり、クライアントがどのように感じているか、どのようにすれば成長するかで議論が構成される。また、コーチングという手法を習得する存在として、リーダーやマネジャーが想定され、リーダーやマネジャーの役割等に関する議論が行われている。コーチングという方法やその対象となるクライアント、そしてコーチングを習得すべきリーダーやマネジャーには言及されるが、コーチという存在そのものには焦点が当てられず、このため、コーチングを使う個々の人間には光が当てられないのである。

もう1つは、失敗に対する姿勢である。上記のように、Whitmoreは自己信頼が潜在能力発揮の鍵であるとして、失敗せずに成果を上げることがを重視する。これに対して、Rogersは、仕事上や行動面に関する目標に集中しすぎると、不安が視野を狭め、成果を上げることがを妨げることがを指摘する。また、コーチが目標を正確に把握できない場合や、クライアント自身が実は目標を持っていない場合もあるなど、クライアントが表明する目標に

従えようまくいくわけではないことを示している。

WhitmoreとRogersは共に学習することを重視しているが、Whitmoreのコーチング論においてはコーチの存在は表面に現れず、またクライアント自身もできるかぎり失敗をせずに成功体験をすることを重視している。これは、Rogersが様々な長所と短所を備えた生身のコーチの存在を認め、コーチもクライアントも失敗や抵抗を示すことを前提としてコーチング論を組立てていることとは大きな違いがある。

(2) コーチ・エイのコーチング論

①概要

コーチ・エイは、CTIジャパンと並ぶ日本最大規模のコーチングファームである。コーチ・エイに所属するプロ・コーチ陣は、コーチングの定義や持つべき視点、原則などの基本的事項を丁寧に解説したうえで、コーチングがどのように行われるかを示している。

ここでは、コーチングは次のように定義される。「コーチングとは、対話を重ねることを通して、クライアントが目標達成に必要なスキルや知識、考え方を備え、行動することを支援するプロセスである」²⁴⁾。この定義から、目標を設定し、プロセスを設計し、必要な行動をプログラム化する過程で主導権を握るのはクライアント自身であることがコーチングの特徴と指摘されている。そして、コーチングの目的は、クライアントが自分自身で、知識やスキル、ものの見方や考え方を継続的にバージョンアップし続け、その結果として自分で目標達成できるようにすることである。最終的には、「目標達成→成長実感→自己効力感」というプロセスを実現し、クライアント

の中に自信を構築し、次の課題へ挑戦する意欲と勇気を与え、クライアントを「成果を上げ続ける人材に成長させる」ことが、コーチングのゴールである²⁵⁾。

コーチの役割はこのプロセスを支援することであり、支援の方法が体系化されたものがコーチングの「技術」である。この技術を、次の3原則の下に用いる。すなわち、

- ・双方向：相互の信頼関係をベースにしつつ、コーチの質問にクライアントが自分で答えることを通じて自分で気づくという「オートクライン」を戦略的に起こす
- ・継続性：継続的に関わることでこの気づきを行動へ転換し、継続、定着化させる
- ・個別対応：クライアントの特徴、思考、行動パターンなどに注目し、クライアントごとに柔軟に対応方法を変える

である²⁶⁾。また、Possession(身につけるもの)、Behavior(行動)、Presence(考え方、信念)という3つの視点からクライアントを識別し、その状況を把握する。そして、関係のセットアップ、目標と現状の明確化とそのギャップの原因分析、行動計画の作成とフォローアップというコーチングの流れの中で、コーチは様々なスキルを用いて、クライアントの目標達成を支援する。

②Rogersのコーチング論との比較

以上のように、コーチ・エィのコーチング論では、クライアントが自分で目標達成できるように支援すること、目標達成をし続けることができるようにすることをコーチングの目的としながら、その支援を効果的に行うた

めの視点や技術が紹介されている。このことから、Rogersのコーチング論と比較した場合、以下のような大きな差異が生じている。

まず、コーチングの目的である。Rogersは、上述のように、コーチングの目標には仕事や行動面でのパフォーマンスに関わるものと、内面に関わり変容を伴う目標の2種類があるととらえている。そしてコーチングは学習に関わるものであるとして、後者の内面と変容に関わる目標をより重視する。コーチ・エィのコーチング論では、成果を上げることに焦点が当てられ、成果を上げ続ける人材になることが成長であるとみなされている。コーチング論の説明においても事例においても、あくまで焦点は仕事上のパフォーマンスを上げることであり、人生における学びや成長は触れられない。Rogersの言う仕事面あるいは行動面での目標の達成のみを目指しているのである。

次に、コーチの位置づけである。Rogersは、コーチも様々な弱みを持ち、失敗しながらコーチングを通して学習し成長する存在として位置づけ、コーチの失敗や成長の道筋、倫理観などを丁寧に描いている。一方、コーチ・エィのコーチング論は、コーチはクライアントに対していかに適切なスキルとマインドを持って相対し、いかに適切に振る舞うかという言説によってコーチング論を構成している。突き詰めていけば、このスキルとマインドを習得すれば、誰であっても同じようにコーチングを行なうことができるということである。このため、コーチの失敗やそれを通じた学習と成長は想定されておらず、主体としてのコーチの存在が論の中に位置づけられていない状態になっている。

さらに、クライアントのとらえ方にも大き

な違いがある。Rogersは、クライアントは、仕事だけではなく様々な人生の悩みと希望を抱えた生身の存在であり、コーチングにおける協働の相手方となる。つまり、クライアントを一個の主体として位置づけている。コーチ・エイのコーチング論でも、コーチングの原則は双方向であり、クライアントへの個別対応が主張される。しかし、上述のように、主体としてのコーチの存在が論の中に位置づいていないため、双方向の相手方であるクライアントの存在そのものも生身の人間ととらえることが困難となる。これは、コーチングにおける3つの視点が、コーチがクライアントを把握するために用いられることや、コーチングを通じて、自己を客観視「させ」、選択の検討に「向かわせる」、成果を上げ続ける人材に成長「させる」という表現に表れている²⁷⁾。つまり、コーチ・エイのコーチング論において、クライアントは、コーチングという手法を通して観察され影響を与えられる対象であり、客体なのである。

5. 考察

以上のように、本稿で取り上げた他の3つのコーチング論は、Rogersのコーチング論と異なる部分があるが、差異の表れ方もそれぞれ異なっていた。しかし、Rogersのコーチング論とそれ以外のコーチング論の異同は、主に次の2つの点に端的に表れると言うことは可能である。すなわち、コーチという存在の位置づけ方と、学習と失敗の扱い方の2点である。

Whitmoreやコーチ・エイのコーチング論では、どのような考え方にに基づき、どのようにスキルを使うかが説明される。ここで、コーチは、コーチングのスキルや考え方を使用する

者として不可欠なコーチング論の要素ではあるが、1人の人間としてクライアントに相対する存在としての側面は捨象されている。つまり、実際にコーチングを行なう際には、コーチングのスキルや考え方が中空に存在するのではなく、それはコーチ個々人の身体や性格、経験と共にクライアントの前に現れるはずであるが、この実際の存在としてのコーチという側面がコーチング論の中には表れないのである。このような、コーチが個性を持った一個の人間としてコーチングの場に在るという側面を「プレゼンス (presence)」と呼ぶとすると、Whitmoreやコーチ・エイのコーチング論には、コーチという役割・機能は組み込まれているが、コーチの「プレゼンス」は等閑視されているのである。

一方、RogersやCACのコーチング論では、コーチングはコーチとクライアントの協働関係を通じて行われる。また、直感などのコーチの内面の動きをもスキルとして使用することがあるため、コーチの「プレゼンス」が重要な要素となっている。すなわち、クライアントに積極的に関わる側面がある場合にはどのように自分の恐れをコントロールするか等の指摘や、クライアントを尊敬できない場合にはコーチングを断るべきであるという忠告など、個々の個性や考え方をを持った人間としてのコーチだからこそ起こる問題やそのための対処法などがコーチング論の中に位置づけられている。

もう1つのRogersとそれ以外のコーチング論の差異が顕著に表れる点は、学習という質的变化やそれに至るまでの失敗などネガティブな面をいかに位置づけるかという点である。CACでは、クライアントがすでに豊かな資源を持ち、答えを持っているという前提に立ち、

コーチはクライアントの内部にある答えや強さを見つける手助けをするだけであるとする。このため、答えをつくり出す、何らかの特性を強化するなど、質的な変化を伴う学習は、CACの中では重要な意味を持っていない。コーチ・エイのコーチング論においては、学習への言及はなく、成長も成果を上げ続ける人材になるための一環として、業務上のパフォーマンス改善に集約されている。他方、Whitmoreは、学習を楽しむこと、成果を上げることと結び付け、重視しているが、逆に失敗は避ける方が望ましいとする。ここでの学習は、何かができるようになることであり、Rogersの言う行動面、業績面での成果を上げることに近い。RogersはCACと同様に、クライアントは豊かな資源を持つという前提に立っているが、資源をより豊かにすることを目指している。そして、質的な変化をもたらす学習を重視しコーチングの中核に据えている。

さらに、Rogersは、クライアントだけではなく、コーチ自身の学習と成長もコーチングを通して起こることを指摘している。このような洞察が可能になるのは、コーチの「プレゼンス」と学習という質的な変化を伴うプロセスの双方をコーチング論の中に組み込んでいるからである。これらがなければ、コーチングを抽象的に理解はできても実践ではうまくいかないという事態や、クライアントの思考の枠組みを超えることができない停滞に陥る可能性がある。クライアントとコーチ双方の「プレゼンス」と質的な変化とを議論の枠組みに組み込むことによって、コーチング論はよりダイナミックで創造的な変化を起こす実践理論に近づくのである。

6. おわりに

本稿では、学習や教育に関わる理論が、経営学を基盤とした場合と、教育学を基盤とした場合にどのような差異があるのかを明らかにすることを目指して、成人教育家としての経験も豊富に持つRogersのコーチング論と、ビジネス分野に受け入れられている代表的なコーチング論であるCAC、Whitmore、コーチ・エイのコーチング論とをそれぞれ比較した。これを通じて、Rogersのコーチング論とそれ以外のコーチング論の大きな差異は、コーチの「プレゼンス」及び学習の位置づけ方に表れることを指摘した。

今後の課題には、コーチングがどのような特徴や構造を持つのかを検討し、学習論、学習支援論としてのコーチングの検討を深めることがある。また、これに加えて、経営学を1つの基盤としている学習や教育に関わる理論であるメンタリングやファシリテーションなどの検討を合わせて行い、それぞれ理論の内部での理論構成の比較検討を行うと同時に、方法論の間での異同を吟味することも今後の課題としたい。

注

- 1) 中村香「成人の学習を組織化する省察的实践—学習する組織論に基づく一考察—」『教育学研究』第78巻第2号、2011。
- 2) 堀薫夫「アンドラゴジーと人的能力開発論」『成人の学習』日本の社会教育第48集、東洋館出版社、2004。
- 3) 当時、ハーバード大学助教授であったメイス (Myles L. M.) が、*The Growth and Development of Executives*, Harvard Business, 1950において、「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」と記した。
- 4) Gallwey, W. T., *The Inner Game of Tennis*, Random House, 1974. (後藤 新弥訳『インナーゲーム』日刊スポーツ出版社、1976年)
- 5) Peters, T. J. and Austin, N., *A Passion for Excellence*, Warner Books, 1985、Kinlaw, D., *Coaching for Commitment*, Pfeiffer & Co, 1989など、コーチングに関する出版物が刊行された。また、1987年、アメリカを代表するスポーツコーチたちを中心にコーチング研究者が一堂に会し、マネジメント・セミナーが開催された。(コーチ・エイホームページ、<http://www.coach.co.jp/coaching/about/history.html>, 2011.10.13.)
- 6) 国立国会図書館の雑誌記事索引で「コーチング」を検索すると、記事数は1999年以前は年間10本前後、2000～2003年50本前後、2005年以降100本以上と2005年以降増えている。内容としてはコーチングの紹介や実践記録が中心で、学術論文は年間5～10本である。
- 7) ダイアン・クーツ他／鈴木英介訳「コーチングの課題」『ハーバード・ビジネス・レビュー』2009年3月号、pp.143-144、堀正「コーチング心理学の展望」『群馬大学社会情報学部研究論集』第16巻、2009、p.5。
- 8) Whitworth, L., Kimsey-House, H, Kimsey-House, K. and Sandahl P., *Co-Active Coaching* (2nd edition), Mountain View, Davies-Black Publishing, 2007, p.xx. 邦訳としてはCTIジャパン訳『コーチング・バイブル第2版』（東洋経済新報社、2008年）があるが、引用した箇所は原著から筆者が訳出した（以下、英語を原文とする著書を引用する場合は同じ）。
- 9) *ibid.*, pp.4-9, 125-169.
- 10) *ibid.*, pp.15-16.
- 11) *ibid.*, pp.13-16.
- 12) *ibid.*, pp.10-13, 29-124.
- 13) ジェニー・ロジャーズ／藤岡英雄監訳『おとなを教える—講師・リーダー・プランナーのための成人教育入門』（学文社、1997）の監訳者あとがき参照。本書は、25年を超えるロングセラーとなつた成人教育の入門書Adult Learning (3rd edition), Open University Press, 1989の邦訳である。
- 14) Rogers, J., *Coaching Skills: A Handbook* (2nd edition), Open University Press, 2008, p.7.
- 15) *ibid.*, pp.7-12.
- 16) *ibid.*, pp.119-120.
- 17) *ibid.*, pp.4, 56-57.
- 18) *ibid.*, pp.42-43.
- 19) *ibid.*, p.4.
- 20) Whitmore, J., *Coaching for Performance* (4th edition). Nichoras Brealey Publishing, 2009, p.10, pp.33-40. 本書ではコーチングを受ける人をcoacheeと呼んでいるが、本稿ではコーチングを受ける人を指す場合は「クライアント」で統一する。(なお、本稿では第4版を参照したが、邦訳としては第3版の邦訳がある。清川幸夫訳『はじめのコーチング—本物の「やる気」を引き出すコミュニケーションスキル』ソフトバンクパブリッシング株式会社、2003)
- 21) *ibid.*, pp.18-19, 53-57.
- 22) *ibid.*, pp.19, 225.
- 23) *ibid.*, pp.100-105.
- 24) コーチ・エイ『コーチングの基本』日本実業出版社、2009、p.12。
- 25) 同上書、pp.39-46。
- 26) 同上書、pp.81-95。
- 27) 同上書、pp.18, 39。