

<b>Title</b>	コーチングとリーダーシップ
<b>Author</b>	狩俣, 正雄
<b>Citation</b>	経営研究. 64(4); 1-26
<b>Issue Date</b>	2014-02
<b>ISSN</b>	0451-5986
<b>Textversion</b>	Publisher
<b>Publisher</b>	大阪市立大学経営学会
<b>Description</b>	

Osaka City University

In April 2022, Osaka City University and Osaka Prefecture University merge to Osaka Metropolitan University

# コーチングとリーダーシップ

狩 俣 正 雄

- 1 はじめに
- 2 コーチング
- 3 コーチングの特徴
- 4 リーダーシップ
- 5 コーチングとしてのリーダーシップ
- 6 結び

## 1 はじめに

コーチングはスポーツから始まったため、スポーツ選手の技術や技能の向上を図るものと捉えられ、ビジネスではほとんど関心が向けられてこなかった。しかし、近年、ビジネス界でもコーチングが人材開発の手段として利用され、ビジネス・コーチングやエグゼクティブ・コーチングが盛んに行われている<sup>1)</sup>。それは、コーチングが、従業員の教育訓練や経営者の能力開発に役立つだけでなく、彼らや彼女らの学習や成長を支援し、彼らや彼女らの変化を促すことで組織業績を高めることができると考えられているからである。

このようにコーチングがビジネスやマネジメントで広がるにつれて、コーチングはリーダーが効果的なリーダーシップを発揮する不可欠な技法とされ、リーダーシップの研究でも注目されてきている。それがコーチ型リーダーシップあるいはコーチング・リーダーシップとして論議されているのである<sup>2)</sup>。

しかし、これらのコーチング・リーダーシップの研究は、コーチングの技法を活用するリーダーシップの問題を中心に分析しており、次代のリーダー育成やリーダー自身の成長発達の問題、特にリーダー自身が成長するためのコーチングと発達レベルとの関係について十分に分析していないのである。

そこで、本稿では、コーチングの代表的なモデルを検討して、それらのモデルに共通するコーチングの特徴を明らかにし、またコーチングとリーダーシップの関係を検討し、次代のリーダー育成やリーダー自身の成長発達を図るコーチングとしてのリーダーの役割を明らかにすることを意図している。

---

キーワード：コーチング、リーダーシップ、リーダーの役割、意識の発達

## 2 コーチング

コーチ (coach) の語源は、馬車を表すハンガリー語、kocsi (コクスの馬車) から来ているとされる。15世紀のハンガリーの城塞都市コムーロムの近くにコチ (Kics) という町があり、コチは馬車の生産地で、馬車がコチの名で呼ばれるようになったと言われる<sup>3)</sup>。

それではコーチング (coaching) とは何であろうか。コーチングが何かということに関しては、多くの定義が表されている。例えば、J. フラーティ (Fraherty) は、コーチングとは、人を変化させるもの、より能力を身につけさせるもの、長期にわたる卓越したパフォーマンスを実現するものである、としている<sup>4)</sup>。S. ソープ (Thorpe) と J. クリフォード (Clifford) は、ある人物が、ある特定のスキル、または知識を実地に適応するにあたってのパフォーマンスの向上または進歩を支援するプロセスである、としている<sup>5)</sup>。また、R. ディルツ (Dilts) は、コーチングとは、人やチームが最大の能力を発揮できように支援するプロセスである、と定義している<sup>6)</sup>。

このようにコーチングに関しては様々な定義があるが、それらに基本的に共通する概念は、コーチングを受ける人 (以下クライアントと呼ぶ) の潜在的な能力を最大限に発揮させる、あるいはクライアントの目標や欲求の実現を支援する過程である、ということである。すなわち、コーチングは、基本的にはクライアントの自己実現を支援する過程なのである。このコーチングに関しては、コーチングの仕方やその効果的方法などについて様々な考え方が表され、多くのアプローチやモデルが表されている。そこで、以下では、コーチングの特徴を明らかにするために、先ずコーチングの代表的なモデルについて検討しよう。

### 2.1 GROW モデル

J. ヴィットモア (Whitmore) によると、コーチングはスポーツから始まったものである<sup>7)</sup>。スポーツのコーチングは、従来は競技に必要な技術的指導が中心であったが、その考え方に転換をもたらしたのは、W. T. ガルヴェイ (Gallwey) である<sup>8)</sup>。ガルヴェイによると、競技では、対戦する相手と競争するアウトターゲームに対して、競技者の心の中で行われるインナーゲームがあり、そこではセルフ1とセルフ2の二人の自分がいる。そして実際にアウトターゲームを行っている最中に、多くの人は、心の中でセルフ1が自分自身のプレーを見下し、過小評価し、不必要な指示、非難、過剰管理などをしている。すなわちセルフ1がセルフ2を非難し、セルフ2の働きを著しく妨害している。しかし、セルフ1の妨害を完全に排除してプレーに集中したり、あるいはセルフ2の肉体的、知的能力を信頼してその可能性を最大限に引き出したりするとインナーゲームで勝利する。そしてインナーゲームに勝つことが、実際のゲーム (アウトターゲーム) でも勝利するようになる。すなわち、心の中にいるセルフ1に勝利することが自己の能力を高め、実際の対戦相手にも勝利するようになる、と言うのである。

ヴィットモアは、ガルヴェイの下でコーチングの訓練を受け、インナーゲームの理論を採り入れてコーチングの GROW モデルを提唱している<sup>9)</sup>。彼によると、このモデルの背景にあるのは意識と責任感である。意識するとは、自分のまわりに起きていることを知ることであり、意識した状態は、注意を一点に向け、集中し、ものごとをはっきりと認識することから生まれる。責任感とは、コーチングの鍵であり、高い成果を挙げるための鍵である。自分の考えや行動に対して、心から自分に責任があることを認め、自分で選択して、責任を引き受けると、コミットメントが高まり成果も向上する。GROW モデルは、意識と責任感とそれを生み出す質問をするスキルである。

それでは、この GROW とは何であろうか。G (Goal) は「目標」で、短期的、長期的な目標、およびセッションの目標を設定することである。R (Reality) は「現実」で、現在の状況をチェックすることである。O (Option) は「選択肢」で、代替戦略案または行動案である。W (What、When、Who、Will) は、「何」を「いつ」「だれが」するか、そしてそれを実行する「意思」である。以下この点について少しく説明しよう。

#### (1) 目標

コーチングを受けるのは、クライアントが達成したい目標や目的あるいは何らかの要求や欲求があるからである。目標は、一般にはその人が実現しようとする将来の望ましい状態のことである<sup>10)</sup>。この目標はクライアントの欲求や要求水準、価値観や人生観、あるいは理念や哲学によって異なる。この目標には最終目標、達成目標、プロセスないし作業目標がある<sup>11)</sup>。最終目標は、クライアントが究極的に求める目標であり、最終到達点である。これには自分でコントロールできないことが多い。達成目標は、クライアントがコントロールできるもので、責任も持てるものであり、具体性があり、目標達成の進捗状況を測定できるものである。プロセスないし作業目標は目標を達成するために必要な技能や技術あるいは仕事や作業遂行の具体的課業である。

#### (2) 現実

目標を定めると、次に現在の状況を明らかにする必要がある。一般には現状が何か、問題は何かを明らかにしないで、目標は立てられないと考えられている。そのため目標設定の前に現実を明らかにする必要がある。しかし、GROW モデルでは目標を先に考えるのである。

現実とは人が置かれている状態のことであり、人が抱えている課題や悩み、苦悩、不満などである。現状が理想や実現したい状態ないし目標と大きく異なり、乖離していることがコーチングを受ける理由である。現状に満足し、不満がなければ現状を変える必要はない。そこで、コーチはクライアントの現実が何かを明らかにしなければならないのである。

#### (3) 選択肢

選択肢は目標達成の手段や方法についての行動案を形成することである。選択肢の目的は正しい答えを見つけることではなく、できるだけ多くの行動案をリストアップすることである。

そして、コーチは選択の幅を広げるようにし、「そんなことはできるはずがない」といった否定的な思い込みを避ける必要がある。

#### (4) 意思

意思は、何をする意志があるかということである。コーチングはクライアントが目標、すなわち自己の望ましい状態へ変わろうとする強い意欲がなければ行われぬ。現状を変える目標を実現するためには、その目標を達成しようとする意欲がなければならない。人が行動するかどうかはその人の意欲ないしモチベーションに依存する。いくら目標達成が望ましいと思っても、それを実現しようとする意欲がなければそれは達成できない。人々を行動へ駆り立てる力がモチベーションであり、目標を達成しようとする意志の強さが行動を引き起こすのである。

以上がGROWモデルの概要であるが、これはコーチングに必要な基本的な要素を示している。このモデルは、コーチングはクライアントの達成しようとする望ましい目標は何か、また現状は何かを明らかにし、目標に到達するために選択肢を挙げ、それを実現する意志を引き出す方法を示しているのである。

## 2.2 コーアクティブ・コーチング・モデル

L. ヴィットワース (Whitworth) 達は、コーアクティブ・コーチング・モデルを提示している。このモデルは、GROWモデルがコーチの視点でコーチングを捉えているのに対して、クライアントの視点で捉えている。彼らによると、コーアクティブ (co-active) とは、協働的という意味をもつ造語であり、コーチとクライアントの双方が積極的に関与して、協力しながら関係を築いていくコーチングの根本的特徴を表している<sup>12)</sup>。

コーアクティブ・コーチングには、次のような四つの土台がある<sup>13)</sup>。①クライアントはもともと完全な存在であり、自ら答えを見つかる力を持っている、②クライアントの全人生をあつかう、③主題はクライアントから、④クライアントと共にその瞬間、瞬間を創り出す。

以上のような土台に基づいてコーチングを行う際の三つの指針がある<sup>14)</sup>。①フルフィルメント、②バランス、③プロセスである。①のフルフィルメントとは、クライアントの充実感のことである。それは、自らの人生に意義を見出し、その意義を日々実感しながら生きているときに感じるもので、その人を生き生きとさせるもの、あるいはその人にパワーやエネルギーを与えてくれるものである。

②はバランスのとれた人生ということであり、人生の質を高める上で欠かせないものである。バランス・コーチングは、滞っていたクライアントの人生の流れを元に戻し、クライアント自身が人生の主導権を取り戻すために、目の前の課題について必要な行動を起こせるようにすることを目的としている。

③は、人生を山あり谷ありの一つのプロセスとして捉え、人生のそれぞれの地点あるいは「今この瞬間」でのクライアントの内側で起こっている真実に焦点を当てることである。これ

によって、クライアントは自らの人生に起こる出来事に意味を見出し、人生をより深く味わいながら生きることが可能になる。

コーチとクライアントが意図的な協働関係を築くためには、コーチに次のような五つの資質が求められる<sup>15)</sup>。①傾聴、②直感、③好奇心、④行動と学習、⑤自己管理である。①の傾聴 (listening) は、コーチは単にクライアントの言葉を注意深く聞くだけでなく、もっと深いレベルで聴き、話の背後にある意味や底にある流れ、あるいは全体を覆うテーマなどに耳を澄ませて聴くことである。②の直観 (intuition) は、目に見えるものや耳に聞こえるものを超えた情報や知恵を察知することである。③の好奇心 (curiosity) は、何の先入観や固定観念も持たずに、遊び心をもってのびやかに新たな世界を探求していく姿勢である。④の行動と学習 (forward and deepen) は、行動を進め、学習を深めるということである。この行動と学習を繰り返すことでクライアントの人生に効果的かつ持続的な変化を引き起こすことができる。⑤の自己管理 (self-management) は、コーチが自分の中で起きていることにとらわれず、クライアントの中で何が起きているかということに意識を向けることである。

以上がコアアクティブ・コーチングの概略であるが、これはコーチとクライアントが協働して、クライアントの希望している生き方や充実した人生を実現する方法を示しているのである。

### 2.3 NLP コーチング・モデル

NLP (Neuro-Linguistic Programming、神経言語プログラミング) は、J. グリンダー (Grinder) と R. バンドラー (Bandler) が創設したと言われる<sup>16)</sup>。NLP の N (Neuro) は神経の意味で、人間の行動はすべて基本的に視覚、聴覚、嗅覚、味覚、および触覚という神経学的過程から発しているということを示している。L (Linguistic) は言語の意味で、われわれは思考や行動を順序立て、また他人と通じ合うために言語を用いることを示している。P (Programming) は、望ましい結果を得るためにわれわれは自由に思考や行動を組み立てるということの意味している。

R. デイルツ (Dilts) は、この NLP の考え方に基づいて、広義のコーチングの手法を示している<sup>17)</sup>。彼によると、NLP は卓越した人々の行動をモデリングし、段階別にまとめたスキルであり、このスキルこそ、コーチングに欠かせない最も重要なリソースである。それは人々の長所を引き出し、彼らが障害や限界を克服して最高の状態に到達し、チームの一員として有効に機能するように導くことである。

デイルツは、いかなるシステムに属する人間の人生もそのシステム自体も、①環境、②行動、③能力、④信念・価値観、⑤自己確認、⑥スピリチュアル、という六つのレベルで表現し理解できるとしている<sup>18)</sup>。そして、彼は、人間の学習と変化のレベルには階層があり、上位レベルは下位レベルに必ず影響を与え変化を起こすが、これらの階層レベルに応じてサポートの役割も異なる、としている。

①の環境は、個人や組織が対処すべき外的な機会（状況）、または制約を決めるものである。ここでは望ましい状態に到達する最善の道を示すガイド役と、安全で協力的な環境を整える世話役の二つの役割が求められる。前者は個人や集団を現状から望ましい状態へと導くプロセスである。後者は世話役として安全で協力的な環境を整えていくプロセスである。

②は、成功到達に向けてとるべき行動ステップである。ここでは行動レベルに焦点を絞り、個人のパフォーマンス達成や改善の手助けをするコーチの役割である。これはスポーツのコーチングから出てきており、注意深い観察とフィードバックでクライアントの才能を引き出し、能力開発をするものである。

③は、成功に導くためのメンタル・マップ、計画、戦略に関わるものである。このレベルでの役割は、人々の能力や技能の開発を支援する教師の役割である。そこでは、クライアントの思考・行動面における新たな戦略開発を手助けし新たな学習を支援する。

④は、ある能力や行動を促したり、制約したりするもので、人のモチベーションに関係している。このレベルの役割は、相手を信じ、その肯定的な意図を認めることを通じて、自らの埋もれた能力を発見し、心の中の抵抗や妨害を克服するメンター<sup>19)</sup>の役割である。

⑤は、自分の役割や使命に対する意識に関わるものである。ここでの役割は相手の自己認識を認め、承認するスポンサーの役割である。スポンサーシップ（sponsorship）は、クライアントの潜在能力を探求し、保護し、そのアイデアと価値観の開発に焦点を当てることである。

⑥は、人は何のために、誰のために行動するか、という意識と関係している。このレベルでは、人は個人としての意識を超え、より大きなシステムにおける特殊な役割や価値、信念、思考、行動、感情などを考えるようになる。ここでの役割は、自己、スピリットに関する理解を最大限に高めるような状況や体験を提供する覚醒者の役割である。覚醒者とは、相手の愛、自己、スピリットに関する理解を最大限に高めるような状況や体験を提供する人のことである。

このようにそれぞれのレベルには求められる役割があるが、あるレベルの問題は、その問題の属するレベルより上位のレベルの解決方法を使うことで解決できる。コーチは六つの役割のそれぞれの場所を決め、それぞれの役割を効果的に果たすために必要なリソースを特定する必要がある。そしてそれぞれの一段高いレベルから問題を捉え解決するように支援するのである。

#### 2.4 メタ・コーチング・モデル

M. ホール（Hall）と M. デュヴァル（Duval）は、コーチングはクライアントの「心-身体-情動」システムが最高の働きをするように手助けする全体論的な手法である、と定義している。そして、コーチングは、①コミュニケーションである、②自己再帰的意識と連動する、③変化を促進する、④さまざまな要素が密接に関連してシステム的に機能する、⑤自己実現を促す、ものである<sup>19)</sup>。

しかし、彼らは一般のコーチングよりも一段高いレベルのメタ・コーチングを提唱している。

それは次のような特徴を持っている。メタ・コーチングは、①クライアントをより高次のステイト（状態）に導きフレームに気づかせる、②クライアントを意味、意味の構造、意味構築プロセスといったメタ・レベルに導く、③発達と変容を伴う自己実現プロセスを促す、④「心—身体—情動」システム全体に働きかける、コーチングである<sup>20)</sup>。

そして、彼らは、コーチングによるクライアントの変化プロセスを明らかにする変化軸モデル (the axes of change model) を示している。それは、コーチングの目標である自己実現を支援するモデルである。彼らによると、人の変化を起こすには四つのメカニズムがある。これを彼らは、①モチベーション、②決断、③創造、④定着・改善、の四つの軸で表している。そしてこれらの変化軸に対応してコーチが果たす役割がある<sup>21)</sup>。

①モチベーション軸は、変化の必要性を感じ、変化を起こしたいという願望・動機が十分に あるかどうかを示し、変化が苦痛や嫌悪を与えるか、あるいは快楽や喜びを与えるかを示す軸である。これは、変化を起こすには望ましい状態を実現しようとする意志がなければならないことを示している。ここでのコーチの役割は、啓発者と挑戦者である。啓発者はクライアントの素晴らしさに畏敬の念を抱きながら、彼らを刺激し、彼らの新たな可能性を啓発する役割である。挑戦者はクライアントを現状に向けさせ、そこにある苦しみと痛みを強調し、その状態を続けるとどうなるかを示す役割である。

②の決断軸は、何を変えるべきか、なぜこれまでの古いやり方が機能しなくなったのかについて、十分な理解と知識があるかどうかを示す。この軸は、変化が起こることの利益・不利益を比較検討することで、決断を下すためのエネルギーを生み出す。ここでのコーチの役割は、探究者と誘発者である。探究者はクライアントが変化を起こそうと決断するための利点を示す役割を果たす。誘発者は新たな変革を引き起こすように刺激する役割である。これは、クライアントに対して、現状では問題があり、新たな可能性が望ましいと思わせ、決断を受け入れる気持ちを促すことである。

③の創造軸は、変化を実現するための具体的な行動計画を持っているかどうかを示す。人は、最初自らの内面の意味のフレームを基準にし、知識を活用して計画を生み出す。そして、その後は、自分が住んでいる外界を基準に、その行動計画がどのように実行されるかを検討する。ここでは共同創造者と実現者の役割が求められる。前者はクライアントと共に新たな計画を立案し、新たなゲームのために彼らの創造プロセスを活性化する役割を果たす。実現者は、クライアントに実験、試行錯誤、学習を促し、彼らが新しい世界へ飛び立つのをサポートする。

④の定着・改善軸は、変化を定着させ、持続的な学習や改善を設定することを示す。この段階を通じて、人は変化を定着させる方法を模索し、結果的にその変化がその人の行動の一部になり、その人のライフスタイルに適応するようになる。ここでのコーチの役割は強化者と検査者である。強化者の役割はクライアントの行動に対する励ましや報酬を与えることである。検査者の役割は新しい行動や成果を検査することである。



以上のように、変化軸モデルは、コーチがクライアントの才能、知識、スキルを新たな卓越性へと導く生成的变化を促すモデルであり、その人を最高のレベルへと成長させて新たに変容させるものである。それは、コーチがいかにそれぞれの状況を見極めながらチェンジ・エージェントとして最適な役割を果たすかを示している。しかし、このモデルは、一段高いレベルの知識やスキルの習得という変化の過程を示しているが、どのように意識を発達させ、より高い変化のレベルに到達するかについては明らかにしていないのである。

## 2.5 統合コーチング・モデル

統合コーチングは、K. ヴィルバー (Wilber) の AQAL モデルから出ている<sup>22)</sup>。そこで、先ず、彼の AQAL モデルについて眺めてみよう。

ヴィルバーは、人間の進化ないし意識の発達に対する統合的アプローチを提示している。彼は、進化の過程を Koestler のいうホロン (holon) の考え方で捉える。ホロンとは他の全体の部分であるような全体である。例えば、全体としての原子は全体としての分子の部分であり、全体としての分子は全体としての細胞の部分である<sup>23)</sup>。人類の進化は、原子、分子、細胞、生命体、意識へとホロンとして成長している。この意識の発達過程を統合的に捉えたものが AQAL モデルである。

AQAL は、全象限・全段階・全ライン・全状態・全タイプ (all quadrants, all levels, all lines, all states, all types) の略である。この AQAL は、宇宙 (kosmos) そのものを地図化し、われわれの生活のほとんどすべての領域を網羅するもので、統合的な認識を実現するための効果的な道具である。AQAL の構成要素は次のように説明される。

象限 (quadrants) は、内面と外面、個人と集団の二つのカテゴリーを組み合わせて四象限で表される。すなわち、四象限は個人と集団の内面と外面を示すものである。これを組み合わせると図1のように四象限に分類される。

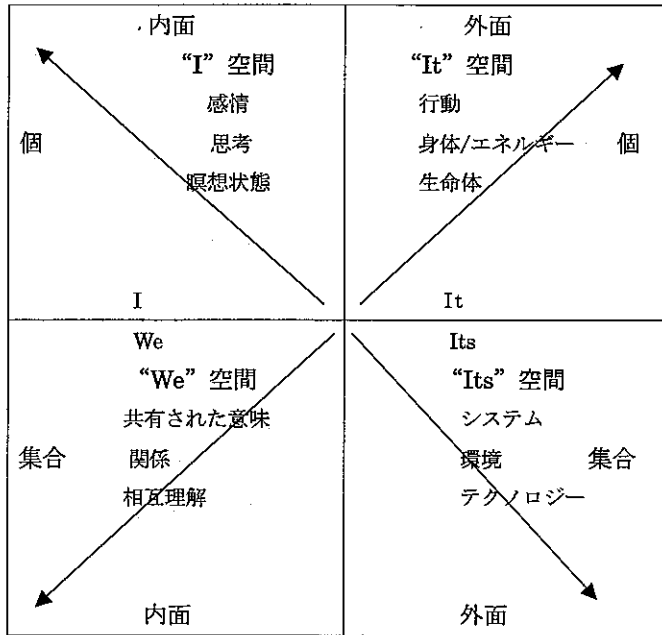
左上象限は、個人の内面で、「私」空間で、感情、思考、瞑想状態を示す。左下象限は、集団の内面、「私たち」空間で、共有された意味、関係、相互理解などを表す。右上象限は、個人の外面、「それ」空間で、歩行や挨拶などの行動、脳波の活動、身体・エネルギーなどを表す。右下象限は、集団の外面、「それら」空間で、環境、テクノロジー、社会の制度や仕組みなどを表す。この象限により科学の見方や視点の違いを統合的に捉えることが可能になる。

レベル (levels) は、進化の過程が新しい次元に拡大していくときに創設する高次の秩序構造である。これは意識の高さを反映し、成長の段階を表す。

ライン (lines) は、成長と発達が発生することになる具体的な領域のことである。これには、例えば、認知、人間関係、倫理、感情などがある。そしてこのラインに発達レベルがある。

状態 (states) は、一時的な意識の状態のことで、例えば、覚醒状態、夢見状態、熟睡状態、瞑想状態がある。

図1 四象限モデル



出所) Wilber, K., Patten, T., Leonard, A., and M. Morelli (2008) *Integral Life Practice*, Shambhala Publications, Inc. (鈴木規夫訳『実践 インテグラル・ライフ』春秋社、2010年)、97頁、一部修正。

タイプ (types) はあらゆる発達段階に存在する水平的な差異のことで、例えば、男性性、女性性、文化的差異などである。

以上が AQAL の概略であるが、J. オコナー (O'Connor) と A. ラゲス (Lages) は、この統合アプローチの考え方に立って、コーチングの統合モデルを示している<sup>24)</sup>。このモデルでは、コーチは広い視野でクライアントの問題と目標を捉え、それらを彼や彼女の生活に適合させることを考える。そして、AQAL モデルの4象限に基づいて考えている。

このモデルの左上象限は、コーチとクライアントの目標、心の習慣、価値観である。右上象限は、コーチとクライアントの行動である。左下象限は、コーチとクライアントが体験する両者の関係である。右下象限はセッション、ビジネスの枠組み、ロジステックス、経済体制を支える外的システムである。コーチングを成功させるためには、これら四つの視点を考慮する必要がある。そして、クライアントの状態、ライン、段階、タイプないし性別を考え、各象限のバランスをとってコーチングを行うことになる。

オコナーとラゲスによると、すべてのコーチング・モデルには基本的な三つのコーチング・プロセスがある<sup>25)</sup>。一つ目のプロセスは、クライアントを支援し、その関心を方向づけることである。二つ目は、クライアントの問題について、本人の思考を超えるような意味づけをし、

意見を与えることである。三つ目は、クライアントが行動を起こす手助けをすることである。

しかし、コーチングでは、コーチとクライアントの関係を考慮することが重要である。それは次の点を考えることである<sup>20)</sup>。①コーチの主観的世界、②クライアントの主観的世界、③コーチとクライアントの関係、④コーチの行動と言葉、⑤クライアントの行動と言葉、⑥コーチングを提供するための外的手段とシステム、がそれである。以上は、基本的には4象限にかかわっている。すなわち、①と②が左上象限、③が左下象限、④と⑤が右上象限、⑥が右下象限である。コーチングの関係ではコーチとクライアントのそれぞれについて4象限から捉えることが重要になる。以下では、このモデルでのコーチ、コーチング関係、クライアントで重要な点について説明しよう。

### (1) コーチ

コーチの役割は、第一に質問することである。質問はクライアントをサポートし、クライアントの関心を方向づけ、状況に対するコーチの仮説を検証する。また質問はクライアントに新しい視点を与え、可能性を切り開くものである。その際、コーチはクライアントを尊敬し、クライアントに献身的になり、好奇心と不知の態度で質問することが重要である。

### (2) コーチング関係

統合モデルのコーチング関係には、外面的側面（右象限）と内面的側面（左象限）がある。前者はコーチングが行われる場所や時間、雰囲気などの外的システムである。これの良し悪しはコーチングの効果を規定することになる。内面的側面は、ラポール、傾聴、献身がある。この外面と内面を整えることで良好なコーチングの関係を形成できるようになる。

### (3) クライアント

コーチングはクライアントの変化と目標達成を支援するために行われるが、それは、一般にクライアントが何らかの問題や課題を持っているからである。クライアントは変わりたいという願望を持ち、人生でより良い結果を得ることを求めている。その際、クライアントは目標、価値観、これまでの思考や行動といった習慣を持って来る。目標はクライアントの価値観によって規定されるが、この目標を明確にすることがコーチの重要な仕事である。習慣は無意識に繰り返される行動や思考法である。習慣の中で問題のある習慣をいかに変えるかということがコーチングの課題である。

以上のように統合モデルではコーチは、クライアントがより幸福で充足した人間になることを期待して、クライアントの最大の可能性を引き出すようにレベル、ライン、状態において、連携して問題に取り組むのである。

以上、代表的なコーチング・モデルを示してきた。GROWモデルやコアクティブ・モデルはクライアントの目標を達成する手法を示しているのに対して、NLPモデルはクライアントの課題や成長段階に対応して、いかに彼や彼女を変えてその課題解決や目標達成を支援するかを示している。またメタ・コーチング・モデルはクライアントの最高レベルの成長を支援し、

一段高い変容を可能にする手法を示している。そして統合モデルはクライアントの発達レベル、ライン、状態などを全象限で捉え、それぞれの発達レベルに対応したコーチングの手法を示している。それではこれらのモデルに共通する特徴とは何であろうか。次に、この点について検討しよう。

### 3 コーチングの特徴

以上のようにコーチング・モデルは多様であるが、それらはコーチングにおける独自の視点があり、クライアントの個性、あるいは心理的、感情的、精神的状態によってその手法が異なり、またコーチングの求める効果も異なっている。しかし、少なくとも次のような共通の特徴を持っている。(1) コミュニケーション、(2) 信頼、(3) クライアントの目標、(4) クライアントの変化、(5) 支援、である。

(1) は、コーチングはコミュニケーション (communication) 技法ということである<sup>27)</sup>。コミュニケーションは、一般に情報の伝達と捉えられている。しかし、コミュニケーションは内容レベルだけではなく、関係レベルも含む多面的特徴を有している。それは受け手から送り手への単なる情報の伝達ではない。それは、送り手が同時に受け手であり、受け手も同時に送り手であるような相互主体的な多面的連続的相互作用の過程であり、メッセージを媒介として動態的連続的に進行する意味形成の過程である<sup>28)</sup>。

このコミュニケーションにはいろいろなレベルがある。例えば D. K. バーロ (Berlo) は、それを①限定的・物理的相互依存、②作用・反作用的相互依存、③期待の相互依存、④相互作用、に分類している<sup>29)</sup>。①は、送り手と受け手は対の概念であり、その限定と存在のために、一方が他方を必要とする。このレベルではただ送り手と受け手の二人がいることで互いに依存しているだけである。②では、最初のメッセージがそれに対する反応に影響し、その反応が次の反応に影響する。反応はフィードバックとして送り手に利用され、送り手の反応に影響する。③のレベルでは、人々はそれぞれ相互に自他の内部状態、ひいては行動の予測を行いコミュニケーションする。このレベルでは感情移入によってコミュニケーションを行うことになる。④のレベルでは、人々は相互役割取得、相互感情移入によるコミュニケーションを行う。この相互作用の目標は、自己と他の合併、つまり自己と他の共通な要求にもとづいて予期、予測、あるいは行動する完全な能力をもつことである。

このようにコミュニケーションにはいろいろなレベルがあるが、コーチングで重要なことは、クライアントと良好なコミュニケーションを図り、その課題や潜在能力が何かを明らかにし、クライアントの目標達成を支え、能力を最大限に発揮できるように支援することである。そのためにはバーロの③以上のレベルでのダイアログを行うことが求められる。

W. N. アイザックス (Isaacs) は、人々がダイアログを行うためには、次の点が求められるとしている<sup>30)</sup>。①聴くこと、②尊敬すること、③保留すること、④話すこと、がそれである。

①の聴くこと (listening) は、われわれに世界を開き、より大きな意味の世界の中の参加者にする。ダイアログの核心は、聴く能力にある。聴くことは、われわれが言葉を聞くだけではなく、会得し、受容し、そしてわれわれの内部の不満を次第になくすことである。人々が一緒に聴くとき、ダイアログは時々深い並外れた共通理解と親交の経験を引き起こすのである。

②の尊敬すること (respecting) は、われわれの世界の中に基本的な一貫性があるという事実を真剣に受け取ることを意味している。人を全体的存在と見るためには、尊敬しなければならない。われわれは人々を尊敬するとき、彼らがわれわれに教える何かを持っているということを受け入れる。

③保留すること (suspending) は、われわれが自己の考えを抑圧もしないし、一方的な確信をもってそれを擁護もしないことを意味している。保留することは方向を変え、立ち止まり、後戻りし、新たな目で物事を見ることである。保留は確信を緩め視点を得る芸術であるが、ダイアログの中心過程の一つである。

④話す (voicing) ことは、われわれのアイデアや思想は見えない秩序が見える形で表現されることを意味している。自分自身の声を話すことは自分にとって真実であることを表している。話すことでわれわれの環境を変えることができる。

このようにコーチとクライアントの間でダイアログ・コミュニケーションを行って、クライアントを支援することがコーチングにとっては重要である。

(2) の信頼はコミュニケーションが成立するための基本的な前提である。信頼がコミュニケーション活動の前提であり、コーチとクライアントがダイアログを行うためには、彼らの間で信頼関係を形成しなければならない。信頼関係がなければどのようなメッセージも人々の間で受け入れられないからである。アイザックスのいう傾聴や尊敬も信頼関係がなければできないのである。

それでは信頼とは何であろうか。信頼についてはすでに論述したように、それは次のような共通の特徴を持っている<sup>31)</sup>。①信頼者はある事態や対象に対して情報を持っていないこと、すなわち不確実な状況にいることである。②他者 (被信頼者) はそれを利用すれば何らかの利益が得られること、あるいは逆に信頼者はその弱点を攻撃されれば損害を蒙ることである。しかし③信頼者は他者がその脆弱性や弱点を利用 (攻撃) して利益を得ない (あるいは逆に自分は損しない) と期待することである。

①については、信頼者は自分自身で解決できない課題を抱えており、問題解決のための情報を十分に持っていないことである。すなわち弱い立場ないし脆弱な状況にある。②は、その問題解決能力を持っている被信頼者がこの弱点ないし脆弱性を利用したり攻撃したりすると利益が得られ、そうなる逆に、信頼者は損害を蒙ることである。③は、信頼者は大きな損害を受ける可能性があるにもかかわらず、他者はそれを利用 (悪用) しないと期待して、自己の問題解決を他者に任せることである。すなわち、信頼は、自分で解決できない問題を抱えた人 (信

頼者)が、その問題解決において他者に依存するという脆弱な状態で、他者(被信頼者)がその脆弱性や弱点を攻撃するどころか、逆にその問題解決を図るという期待なのである。それではなぜ脆弱な立場にある人は他者(被信頼者)を信頼するのであろうか。それは被信頼者が次のような特徴をもっているかである。言行一致、配慮、平等、自己開示、一体感、能力、ロゴスである。これらを持っている人を人々は信頼するのである。

(3) 目標は、クライアントが達成しようとしている望ましい状態、あるいは望ましい欲求水準である。GROWモデルで示したように、コーチングの基本的な点は、クライアントの目標を明確にすることである。クライアントは、自分の人生に何らかの問題、挫折、障害、曖昧さ、不均衡があり、それを解決したいと願っている。現状と自己の理想との間にギャップがあり、そのギャップを埋めたいという欲求を持っている。目標はコーチングの重要な要素であり、目標を明確にすることがコーチの仕事なのである。

(4) 変化は、クライアントの意識の変化、あるいは行動の変化であり、最終的には目標達成の結果として起こる変化である。すなわち、変化はコーチングの結果として起こるコーチングの開始状態と終了状態の差である。

変化は、人の現在の状態と理想(要求)水準との間にギャップ(不満)が生じ、現状を変えて望ましい状態に変わるときに生じる。現在の状態あるいは変化に伴う状況や事態に対して要求や期待がなければ問題は生じない。変化は基本的に変化を望む主体が現在の問題を認識し、望ましい状態を実現しようとする意志がない限り起こらない。

この変化にはクライアントの意識の変化と、実際の行動内容の変化がある。意識を変えるためには、人のメンタル・モデルを変える必要がある。メンタル・モデルはわれわれが心の中で抱いているイメージや仮説である。これは人々の無意識の中にある暗黙の仮説であり、自分自身ではなかなか気づかないものである。個人が変化するということは、基本的にはこのメンタル・モデルを変えることを意味している。

このような意識の変化とは別に、行動内容の変化がある。これには学習と発達の一つの変化がある。オコナーとラゲスによると、学習は水平的変化で、自分が持っているものが増え、すでにできることがさらにうまくできるようになり、より優れた能力を形成することで、ある時間内での変化である。成長ないし発達は垂直的变化で、より多くのことを学び、異なるやり方で学ぶことであり、世界に対する全く新しい見方を意味し、時間を越えた変化である。すなわち、人の成長発達は一段高い変化であり、それは人生観や世界観あるいは価値観の変化を意味している<sup>32)</sup>。しかし、一般に、人が自己の価値観や世界観を変えることは困難である。そこで、これらを変えるためには支援が必要なのである。

(5) の支援というのは、支援者が被支援者に一方的に与える行為と考えられているが、しかし、真の支援は個々人の主体性、自発性、独自性に基づいて、互いに最も必要としているところを助け合い、足りない点を補い合い、相互に成長発展する過程である<sup>33)</sup>。

対人支援は次のような特徴を持っている。第一に、支援は、少なくとも、支援する人（支援者）と支援を受ける人（被支援者）、すなわち支える人と支えられる人の間の信頼に基づく関係で行われることである。第二は、被支援者にとって望ましい状態、目標があることである。第三は、支援者が被支援者の目標達成に貢献しようとする意欲を持っていることである。第四は、その意欲を持った支援者が具体的な支援を行うことである。これはいくら支援への意欲があっても実際に支援しなければ支援は成立しないからである。そこで、支援は、被支援者のニーズに対する要請を支援者がコミュニケーションによって認知し、支援しようという意欲を持った人（支援者）がそのニーズを満たす活動（支援行為）によって成立するのである。

コーチングにおける支援は、意識や行動変化を起こすのに必要な様々な資源を提供し、目標達成を促進することである。変化には様々な阻害要因がある。そのためそれらの要因を除去し、変容を促進する支援が求められる。そこで、必要な支援は、第一にコーチング・モデルで示されているように、現状の把握、その原因の特定、問題の解決（目標到達）のためのプログラムの策定、その実現方法に対する支援である。人が望ましい状態（目標）へ変容するためには、強い意志がなければならない。またスムーズに変容を達成するためには、それを実現するための知識や技術などが必要である。そこで、変化への制約を克服し変化を促す支援が求められる。支援があることでクライアントは、変化することが困難であっても、目標達成のために行動するのである。

以上、コーチングの特徴を示してきたが、それは、コーチとクライアントの間で信頼のコミュニケーションを行ってクライアントの潜在能力を最大限に開発し、彼らの目標達成を支援し、彼らの意識や行動の変化を支援する過程なのである。それでは、コーチングはリーダーシップのように関係するのであろうか。あるいはリーダーシップ開発でコーチングはどのように役立つのであろうか。この問題を検討する前に、先ずリーダーシップとは何かを明らかにしよう。

#### 4 リーダーシップ

リーダーシップとは何かという問題に関しては幅広く研究が行われており、その理論やモデルも数多く表されている。リーダーシップとは何かという問題についてはすでに論述したので、要約して述べよう<sup>34)</sup>。

組織は基本的に参加者の動機を満たすために形成される。しかし、組織がその目的を達成するために最適に形成されても、それは永続的に存続するとは限らない。組織の環境は絶えず変化しているからである。組織はそれ自体で自動的に有効に機能することは困難なのである。これができるかどうかは、組織がその成員を統一的統一的に協働させるリーダーシップに依存する。リーダーシップは環境の変化に対応して組織成員を目的達成の方向に統一的統一的に協働させたり、組織自体を絶えず変革したり創造する主体的な影響過程である。

リーダーシップが以上のような主体的影響過程であるとすると、リーダーは、組織成員に目

的を達成させるためにどのような役割を果たすのであろうか。リーダーの役割が何か、ということについては多くの考え方が表されている。例えば、J. C. ヴォフォード (Wofford) と T. N. シュリニワサン (Sirinivasan) は、リーダーと部下の関係を明らかにするリーダーシップ・モデルを示しているが、これは組織成員の能力や業績を高めるリーダーの役割を明らかにしている<sup>35)</sup>。ヴォフォードとシュリニワサンによると、部下の業績は次の式で表せる。

$$\text{業績} = \text{動機づけ} \times \text{能力} \times \text{役割知覚} \times \text{環境の制約}$$

部下の業績が以上のような要因で規定されるならば、部下の業績を高めるためには右辺の要因を改善することである。すなわち、リーダーの役割は、(1) 部下の能力、動機づけ、役割知覚、環境の要求について部下の業績変数の中の問題点を分析し、(2) 部下の業績の有効性を妨げている問題点を改善するように行動する、ということになる。

仕事を遂行する能力は、仕事に必要な知能、適性、アチーブメント (achievement) によって決定される。リーダーは部下の訓練や配置転換を行い、あるいは仕事に適する部下の選択や配置転換を行うことで部下の能力の要求を満たすことができる。特に、仕事の遂行に必要な知識や技術あるいは熟練を高めるように指導することが重要である。

仕事を遂行する動機づけの力は、仕事をするために費やす努力の量である。この力の大きさは、課業目標の水準、その明細性、そのコミットメント (commitment)、潜在的エネルギー、知覚された努力の要請、によって決まる。リーダーはこれらに働きかけることで部下の業績を高めることができる。

役割知覚については、部下がどれだけ自分の役割を正確に認識しているかによって仕事の仕方が異なる。役割というのは、一般には、個人が占めている位置に対する他の組織成員の期待のことである。しかし人は必ずしもその期待された行動をするとは限らない。これは役割遂行者の知覚上の問題あるいは能力の問題などによって異なって行動するからである。そこで役割には、期待された行動のほかに、知覚された役割、演じられた役割がある。ここに役割葛藤が生じる可能性がある。有効なリーダーは、部下の役割を明確にし、役割葛藤を減少させ、その役割の有効性を高めることができる。

部下の業績は、彼らを取り巻く職場環境、例えば、組織文化、組織構造、報酬体系、あるいは同僚の支え、等によっても影響される。そこで、リーダーは環境の制約を取り除き、良好な職場環境を形成できれば部下の業績を高めることができる。

以上のようにリーダーの役割は、部下の能力、動機づけ、役割知覚、職場環境を分析し、その状況を正確に把握して、彼らや彼女らの業績を高めるために四つの要因に働きかけるか、あるいはそれが改善しなければその不足部分を補うということになる。

しかし、これは対面状況下でのリーダーの役割であり、それ以外のリーダーの役割について



は示していない。リーダーシップが前述のように主体的な影響過程であるとする、リーダーシップは少なくとも、次の三つの影響過程として現れる<sup>30)</sup>。

- (1) リーダーと部下の対人的影響過程、
- (2) 組織（集団）要因の形成に及ぼす影響過程、
- (3) 価値創造や意味創造への影響過程、

がそれである。これらの影響を及ぼすために、リーダーは以下の役割を果たすのである。

(1) の役割は、リーダーと部下の対面的な状況下において部下に対する直接的な働きかけである。それは、①目標の提示、②その目標達成のための技術的指導、③動機づけ、の役割である。①は、リーダーは先ず目標を設定し、部下の仕事が何かを明確にすることである。組織目標は組織が実現しようとしている将来の状態を明らかにすることで、その活動の方向を示す。

しかし、部下がその目標を理解しても、それを達成する技術的能力がなければ、その目標は達成できない。そこで、②の役割としてリーダーは部下が目標を達成できるように指導し、部下の熟練度を高めるようにしなければならない。目的達成（仕事）に必要な知識や熟練度が高まることで部下は業績を高めることができるのである。

ところが、部下が目標を正確に理解し、その目標達成の技術的能力を持っているとしても、部下は目標を達成するとは限らない。目標を達成するかどうかは、最終的には部下の意欲に依存するからである。そこで、③の役割としてリーダーは、部下が目標を積極的に達成するように動機づけるのである。このような三つの働きかけは部下に対する直接的な影響過程である。

(2) の役割は、組織目標の達成を促進する組織要因や集団要因を形成することである。組織は、その成員の態度や行動、あるいは意思決定に影響を及ぼす機構を有している。これは、例えば、組織構造、規則体系、報酬体系、組織文化などである。組織はこれらの要因によって個人を組織活動（組織的努力）に結びつける。そして、これらがどのような形態かによって成員の行動や意思決定あるいは業績に影響を与える。リーダーは、組織目的達成を促進し、良好なリーダーと部下の関係を構築するような組織機構を形成することが必要なのである。

しかし、このような組織の機構も環境が変化するにつれて逆機能になったりする。そこで、(3) のリーダー役割は、環境の変化に対応して組織の価値変革や価値創造あるいは意味創造を行うことである。組織が存続発展するためには、環境の変化に対応して組織関係者の欲求や選好を満足させるように新たな活動領域を創造しなければならない。組織を取り巻く人々の欲求や選好あるいは価値観が多様化し、多義的で不確実な環境の中で組織が存続発展するためには、従来の秩序や価値を変革し、新しい価値や意味を創造することが必要になる。リーダーは、人々の相対立する価値や選好あるいは欲求を調整し統合し環境で生存できる活動領域を創造したり、あるいは人々に共有される新たな意味や価値を形成しなければならないのである。

リーダーは、以上のような役割を遂行することで組織を有効に機能させることができる。しかし、以上の役割は、組織業績を高めるための役割ないし組織を有効に機能させるための役割

であり、組織成員の成長やリーダー自身の成長を図る役割ではないのである。この点はコーチングとリーダーシップに関係する問題であるので、次にこの点について検討しよう。

## 5 コーチングとしてのリーダーシップ

それでは、コーチングはリーダーシップとどのように関係するのであろうか。リーダーの役割の中で、第一に、対面的状況下におけるリーダーの役割はコーチングの手法を使うことで、高い効果を発揮するといえる。ヴォフォードとシュリニワサンのモデルにおける能力、動機づけ、役割知覚、および(1)の対人影響過程における目標の提示、その目標達成のための技術的指導、動機づけは、前述のようにコーチングの対象となるものである。コーチングは、クライアント(部下)の能力開発、彼らや彼女らの目標達成、その目標達成の知識や技能の習得、および動機づけを支援する過程である。したがって、リーダーがコーチングの技法を習得し、コーチングによって部下を支援すれば、部下の業績を高め、組織業績を高めることができるのである。

(2)の組織要因や集団要因の形成過程に関しては、例えば組織構造や組織文化の形成においてリーダーがコーチング手法を使用すれば一層促進されることは明らかである。コーチングはクライアントの変化ないし変容の支援過程であり、メンタル・モデルないし意識のフレームの変化を支援する過程であるからである。リーダーは環境の変化に対応して組織構造、規則体系、報酬体系、組織文化などを変革するものである。その変革過程においてリーダーは、先ず組織成員の知識、態度、行動を変える必要がある。これは前述のコーチング・モデルでの意識のフレームやメンタル・モデルの変容過程と密接に関連している。コーチングの手法を使用することで、リーダーは組織成員を変えて組織構造や組織文化などを効果的に形成できるのである。

(3)の価値創造や意味創造においては、リーダーの理想や志の高さ、さらにそれを実現しようとする意志の強さないしモチベーションの高さなどが重要である。特に、従来の秩序や価値を変革し、新しい価値や意味を創造するためには、リーダーの崇高な理想や価値観が高くなければならない。それは、より多くの人々や社会全体、あるいは人類全体にとって良い価値、すなわち普遍的価値である。そのような理想の高さや志の高さは、後述するようにリーダーの人間性や道徳性の発達レベルの高さに関連している。リーダーが新たに価値や意味を創造するためには、リーダー自らがより高い理想や価値観を持たなければならない。そしてそのためにはリーダー自身がより高いレベルへ成長発達する必要があるのである。

それでは、リーダーは組織成員や自己の成長発達を図るためにどのような役割を果たさなければならないのであろうか。それはコーチングとどのように関連するのであろうか。この役割は、コーチングとしてのリーダーの役割であり、次代のリーダーの育成とリーダー自身のより高い成長、発達を図るという役割である。これらの役割は、従来のリーダーシップ研究ではリーダーシップ開発の形で行われているが、しかし彼らや彼女らの発達との関連では十分に分析さ

れていないのである。

もし有効なリーダーシップを発揮することで組織の有効性や能率を高め、組織を存続発展させることができるならば、トップ・リーダーは、(1) 次代のリーダー育成と、(2) 自身の絶えざる成長発達を図る役割を担う必要がある。そして、コーチングがクライアントの目標の実現あるいはその潜在能力の開発の支援であるならば、次代のリーダーの育成とトップ自身の発達、を促進するためにはコーチングの手法を活用することが有効である。コーチの役割は、人(組織成員)の潜在能力を開発し、その目標達成を支援し、自己実現ないし成長を助けることにあるからである。

それでは、リーダーはコーチングの考え方に基づいて(1)と(2)の役割をどのように行うのであろうか。以下ではAQALモデルの観点から検討しよう。AQALは、全象限・全段階・全ライン・全状態・全タイプのことである。AQALモデルに基づくと、リーダーは、象限、レベル、ライン、状態、タイプを考慮して部下を育成する必要がある。しかし、以下では紙幅の制約上、発達レベルを中心に検討する。

発達レベルの点からすると、まず、リーダーは、部下の育成でも、また自身の成長でもそれぞれの発達レベルがどのレベルないし段階にあるかを知る必要がある。人の成長はそれぞれに段階があり、発達の前段階から後段階へとホロン階層的に一段ずつ進んでしか発達しない。そして人はその自己の発達段階内でしか思考できず、行動することもできない。またリーダーも自己の発達段階内でしか部下を支援できないし、指導できない。そこで、リーダーがリーダーシップを発揮するためには、まず自己の発達段階と部下の発達段階を正確に把握し、部下の発達段階に適した教育指導を行う必要があるのである。

次に、リーダーは左下象限での発達レベルがどの位置にあるか、すなわち、集団ないし組織の発達レベルあるいは世界観、価値観がどのレベルにあるかを把握する必要がある。リーダー自身がどのように高いレベルに発達していても、集団ないし組織成員の平均レベルがそれに対応するレベルでなければリーダーの世界観ないし価値観を注入し組織文化を形成できない。集団ないし組織の発達レベルは間主観的に形成されるからである。個々の成員の発達レベルを高めることによってしか集団ないし組織の発達レベルは高められないのである。

第三に、リーダーは右下象限の外的システム、すなわち職場環境がどのようなものかを知る必要がある。この外的システムは、組織構造、報酬体系、規則体系、組織の物理的環境などである。これらの外的システムが成員の成長発達を支援するシステムであるか、あるいは左下象限に対応したシステムであるかどうか組織の世界観の形成に影響を及ぼす。リーダーはより高い価値を共有する組織文化を形成するためには、それに対応した外的システムを構築する必要があるのである。

第四に、リーダーは個々の成員の職務行動や行動パターンがどのようなものかを把握する必要がある。それらが成員のメンタル・モデルの結果として起こっているのか、あるいは単に組

織の役割の遂行としての行動かを知る必要がある。成員のメンタル・モデルによる行動パターンと組織の目的や理念が一致しているならば、彼らは組織にコミットして高い業績を達成するのである。

それでは発達のレベルにはどのようなレベルないし段階があるのであろうか。リーダーが高いレベルの発達を遂げるためにはどのようにすればよいのであろうか。この発達レベルないし段階についてはいろいろな捉え方がある。そしてそれはラインごとに異なるものである。前述したようにラインには、認知、人間関係、倫理、感情などがある。例えば、L. コールバーグ (Kohlberg) は倫理の発達段階を前慣習、慣習、後慣習の三つのレベルに分類している<sup>37)</sup>。またヴィルバーは、典型的な意識の発達段階ないし世界観の発達段階として、原始的、呪術的、力、神話的、合理的、相対的、統合システム、統合包括的、超統合的レベルの九つの段階を示している<sup>38)</sup>。このように発達段階は、ラインの種類が違えばその発達段階も異なることを意味している。この点についてはすでに論議したので要約して述べると、経営者の意識の発達レベルとしては、①自己中心的、②自組織中心的、③社会中心的、④世界中心的、⑤地球中心的、⑥宇宙中心的、レベルないし段階がある<sup>39)</sup>。

①の自己中心的段階は、何よりも自己の利益を最大化することを目的に行動することである。自己利益追求こそがすべての行動の基本であり、仕事や仕事以外でもすべては自己の欲求充足を満たすために行い、そのためならば自己の持っている能力や資源あるいはあらゆる手段を使って自己利益を追求する。②の自組織中心的段階は、自己の利益の追求よりも、自己の所属する組織全体の利益の最大化を求め、自組織の利益やその発展を中心に行動する段階である。③の社会中心的段階は、自己や自己の所属する組織は社会を構成する一部であると考え、組織を超越して、社会全体の利益や繁栄を求めて行動する。④の世界中心的段階は、社会を超えて、世界全体の視点から自己の存在を捉え、世界そのものの繁栄と平和を求め、すべての人々の福利を中心に考え行動する段階である。⑤の地球中心的段階は、個を超える意識の段階で、人類全体の持続的発展、地球環境の保全を考慮し、地球を大切に行動する段階である。この段階は、自己における心と身体を統合する意識であり、個を超える意識が始まり、スピリットを意識し始める段階である。⑥の宇宙中心的段階は、超時空間的段階あるいは非二元の段階であり、スピリチュアリティの段階である。

このように世界観や視点が拡大する形で人の意識が発達するということは、より包括的な段階に成長して、前の段階の思考方法、パターン、あるいは能力を包含し、より高度の思考方法、パターン、あるいは能力を加えることである。高次レベルの人は低次レベルの人より高いレベルのコンテキストの視点、より広いシステムの視点、より長期的観点から思考し行動することができるようになるのである。

以上のような発達レベルがあるならば、リーダーはできるだけ高い発達のレベルに向けて努力する必要がある。人は自己の発達レベルに応じた思考方法や行動パターンしかとれない

からである。発達レベルの低い人は自分より高い人を管理することはできても、リーダーシップを発揮することはできない。それは自己中心レベルの人が世界中心レベルの人を指導できないことから明らかである。発達レベルの高い人しか真のリーダーシップは発揮できないのである。地位に基づく影響力の行使と、人格や道徳性によって影響を及ぼす真のリーダーシップは異なるからである<sup>40)</sup>。リーダーには部下よりも高いレベルへと成長発達することが求められるのである。

それでは、どのようにすれば人はより高い発達を遂げることができるのであろうか。発達が一段高い変化を実現することであり、一段高い世界観、より包括的なメンタル・モデルに変化することであるならば、コーチングの考え方は参考になる。意識レベルを高くし、より高い発達をどのように実現するかは、コーチング・モデルである程度示されている。例えば、ディルツのいうスピリチュアルないし覚醒者、ホールとデュヴァルのメタ・コーチング、ヴィルバーのインテグラル・ライフの実践<sup>41)</sup>などはより一段高い世界観への変容の仕方を示している。ここでは紙幅の制約上、ディルツのアウエイクニング（覚醒）の手法の中の主要な考え方を紹介して高いレベルへ発達する方法を示そう<sup>42)</sup>。

前述のように、アウエイクニングはクライアントにビジョン、目的、スピリットのレベルの面での成長、進化を促進することである。覚醒者はクライアントを支援し、その天命、潜在能力、「より大きいシステム」に関する意識の拡大を促すものである。これはクライアントが古い習慣を打ち破ることで達成される。ディルツによると、アウエイクニングを達成するためには、「知らない、わからない」状態に到達する能力が必要になる。またアップタイムの状態も必要である。これは、外部の世界にすべてのチャンネルを合わせて周囲の世界と完全につながる状態のことである。これによって、意識面の前提や干渉を超越し、明確なチャンネルを創出し、無意識の能力を引き出すことができる。また意識と無意識をつなぐアクティブ・ドリーミング、さらにベイトソンの学習レベルのなどを活用することで、新たな成長を達成できるのである。

G. ベイトソン (Bateson) は学習レベルを五つに分類し、その特徴を明らかにしている<sup>43)</sup>。ゼロ学習は、反応が一定しているケースである。その特定された反応は正しかろうが間違っているようが動かすことができないものである。学習Ⅰは、反応が一つに定まる定まり方の変化、すなわち初めの反応に代わる反応が、所定の選択肢群のなかから選ばとられる変化である。学習Ⅱは、学習Ⅰの進行プロセス上の変化である。選択肢群そのものが修正される変化や、経験の連続体が区切られるその区切り方の変化である。このレベルの学習は人間の反復学習である。学習Ⅲは、学習Ⅱの進行プロセス上の変化である。代替可能な選択肢群がなすシステムそのものが修正される類の変化である。学習Ⅳは、学習Ⅲに生じる変化である。

この学習レベルにおいてはコンテキストが重要である。それは学習というものがコンテキストの違いないしその変化の識別あるいはコンテキストの対応にかかわるからである。ベイトソ

ンによると、コンテキストの対応についての学習、あるいは低レベルから一段高いレベルへ飛躍することが、新たな学習を獲得すること、あるいは創造することである。すなわち、それはより高い変化のレベルの実現なのである。

このように学習には変化のレベルがあり、より高い変化の実現は一層困難になる。そして変化のレベルの違いによってそれを実現する方法も異なるのである。そこで、人は自分に必要な学習レベルがどのレベルかを考え、現在の状態から望ましい状態へ移行できるようにしなければならない。ディルツによると、この学習レベルをコーチが的確に判断し、それぞれのレベルに適切に対処することがクライアントの目標実現の有効な手引きになる。これによってクライアントは現在の思考・行動パターンの箱から飛び出し、段階的な改善を重ね、革命的な変化を起こせるようになるというのである。

しかし、このようなコーチングの手法を活用するとしても、人が成長発達するためには、自分自身で絶えず高いレベルを求めて努力、精進することである。発達するというのがその人の価値観や世界観が、私的、個別的な考え方から普遍的、統合的な価値観や世界観へと深化拡大していくことであるなら、そのような価値を探究し、その実現のために努力し自己を鍛錬することなのである。それは、人生の意味や生きることの意味、あるいは働くことの意味、さらに自己の組織の存在意義を探究し、究極的な発達段階、すなわちスピリチュアルな段階に向けて絶えず努力することなのである。

## 6 結び

以上、コーチング・モデルとそれらに共通するコーチングの特徴、およびコーチングとリーダーシップの関係を検討して、コーチングとしてのリーダーシップの特徴を明らかにしてきた。リーダーシップは、コーチングの手法を活用することで、その効果を高めることができる。コーチングがクライアントの潜在能力の開発とその目標達成の支援であるならば、(1) 次代のリーダーの育成と、(2) トップ自身の発達を促進するためにはコーチングの手法を活用することが有効である。コーチの役割は、人（組織成員）の潜在能力を最大限に開発し、彼らや彼女らの自己実現ないし成長を支援することにあるのである。そこで、本稿ではヴィルバーのAQALモデルの考え方に従って、リーダー自身が成長発達するための役割を明らかにしてきた。

企業の経営者ないしリーダーが成長発達するということは、自己中心的な思考や行動から他者、社会、世界、宇宙へと視点を拡大し、より広い、より高い、あるいは深い視点で思考し行動するようになることである。それは、自己中心的レベルから自組織中心的、社会中心的、世界中心的、地球中心的、宇宙中心的レベルへと発達することである。それは、その思考や行動の基礎になる価値観、あるいは世界を認識する上での重要な枠組みを与える世界観が、私的、個別的、地域限定的な考え方から普遍的、統合的な価値観や世界観へと深化拡大していくことである。それはまた、自己の世界観ないしメンタル・モデルを変えて、一段高い世界観、より

包括的なメンタル・モデルに変わることを意味している。しかし、人は、一般に自己のメンタル・モデルを変えることは困難である。そこで、本稿では、リーダーがコーチング手法を活用することで、リーダー自身が高いレベルへ発達する方法を明らかにしてきたのである。

しかしながら、コーチングがリーダーシップの効果的な発揮のために有用な手法であるとしても、コーチングとリーダーシップは根本的に異なるものである。リーダーシップは環境の変化に対応して組織成員を目的達成の方向に統一的統一的に協働させたり、組織自体を絶えず変革したり創造する主体的な影響過程である。したがって、組織全体の理念や目的、組織の進むべき方向、あるいは組織成員間の統一的統一的協働の仕組み、組織自体の変革や組織創造などはコーチングの手法では対応できないのである。

本稿では、仕事に必要なラインの中で、専ら意識のラインの発達について検討してきた。しかし、ラインには認知、感情、欲求、人間関係、運動感覚、倫理などがある。これらは人々の協働ないし組織活動にとって重要な領域である。これらの発達をどのように高めるかということは、組織の存続発展に密接に関わるリーダーシップの重要な問題である。本稿ではこれらのラインの発達の問題については検討できなかったので、機会を改めて検討したい。

#### 注

- 1) エグゼクティブ・コーチングについては、例えば、Fitzgerld and Berger (2002), Yukl (2010), pp. 443-444 を参照。
- 2) コーチング・リーダーシップについては、伊藤・鈴木幸・金井 (2010)、鎌田史・瀧上 (2007)、Goleman (2000) を参照。
- 3) O'Connor and Lages (2007), 邦訳、16-17 頁。
- 4) Flaherty (1999), 邦訳、45 頁。
- 5) Thorpe and Clifford (2003), 邦訳、16 頁。
- 6) Dilts (2003) を参照。
- 7) Whitmore (2002), 邦訳、19 頁参照。
- 8) Gallwey (1997), 邦訳。
- 9) Whitmore (2002) を参照。
- 10) 狩俣 (1989)、46 頁。
- 11) Whitmore (2002), 邦訳、102 頁。
- 12) Whitworth, et al. (2007), 邦訳、24 頁。
- 13) Whitworth, et al. (2007), 邦訳、24-28 頁。
- 14) Whitworth, et al. (2007), 邦訳、28-31 頁、161-211 頁。
- 15) Whitworth, et al. (2007), 邦訳、33-36 頁、55-159 頁。
- 16) NLP については、Bandler (1985), Hall and Bodenhamer (2005) を参照。
- 17) Dilts (2003) を参照。
- 18) Dilts (2003)、邦訳、23-36 頁。
- 19) Hall and Duval (2004), pp. 26-27, 邦訳、47-49 頁。
- 20) Hall and Duval (2004), pp. 46-48, 邦訳、70-74 頁。

- 21) Hall and Duval (2004), pp. 203-252, 邦訳、293-365 頁。
- 22) Wilber (1995), (1997), (2006) を参照。
- 23) Wilber (2000), 邦訳、84 頁。
- 24) O'Connor and Lages (2007).
- 25) O'Connor and Lages (2007), 邦訳、204-205 頁。
- 26) O'Connor and Lages (2007), 邦訳、207-240 頁。
- 27) メタ・コーチング・モデルで、コーチングはコミュニケーションである、述べているように、他のモデルでもコーチとクライアントの間の会話やコミュニケーションがコーチングでは何よりも重視されている。
- 28) 狩俣 (1992)、18 頁。
- 29) Berlo (1960), pp. 106-131, 邦訳、134-167 頁。
- 30) Isaacs (1999), pp. 79-178 を参照。なおダイアログについては狩俣 (2013a)、1-28 頁を参照。
- 31) 狩俣 (2009)、42-43 頁。
- 32) O'Connor and Lages (2007), 邦訳、266-267 頁。
- 33) 狩俣 (2000)、35-41 頁。
- 34) 狩俣 (1989) を参照。
- 35) Wofford and Srinivasan (1983), pp. 35-54.
- 36) 狩俣 (1989)、69-73 頁、狩俣 (1996)、8-11 頁を参照。
- 37) Kohlberg and Higgins (1985) を参照。
- 38) Wilber (1995), 邦訳、(1997), 邦訳、(2006), 邦訳、Wilber, et al. (2008), 邦訳を参照。
- 39) 狩俣 (2013b)、1-26 頁を参照。
- 40) この点については、Covey (2004), 狩俣 (1989) を参照。
- 41) インテグラル・ライフ・プラクティス (IPL=integral life practice) は、人の成長と発達を支援し、人が自らの能力を最大限に実現することを可能にするものであり、人の成長と覚醒を実現するために重要となる基礎的領域に作用する複合的で網羅的な実践法である。Wilber, et al. (2008), 邦訳を参照。
- 42) Dilts (2003)、邦訳、362-428 頁を参照。
- 43) Bateson (1972), pp. 279-308, 邦訳、399-442 頁を参照。

#### 参考文献

- 伊藤守・鈴木義幸・金井壽宏 (2010) 『神戸大学ビジネススクールで教えるコーチング・リーダーシップ』ダイヤモンド社。
- 鎌田雅史・淵上克義 (2007) 「コーチングリーダーシップがフォロワーに及ぼす効果に関する実験的研究」『岡山大学教育学部研究集録』第 136 号、1-11 頁。
- 狩俣正雄 (1989) 『組織のリーダーシップ』中央経済社。
- (1992) 『組織のコミュニケーション論』中央経済社。
- (1996) 『変革期のリーダーシップ —組織の意味創造—』中央経済社。
- (2000) 『共生社会の支援システム —21 世紀の企業の新しい役割—』中央経済社。
- (2009) 『信頼の経営 —スピリチュアル経営の構築に向けて—』中央経済社。
- (2013a) 「組織変化とダイアログ」『経営研究』第 63 巻、第 4 号、1-28 頁。
- (2013b) 「経営者の意識の発達とスピリチュアリティ」『経営研究』第 64 巻、第 2 号、1-26 頁。
- Bandler, R. (1985) *Using Your Brain: For a Change*, Real people Press (酒井一夫訳『神経言語プログ



- ラミング 「頭脳を使えば自分も変わる」東京図書株式会社、1986年).
- Bateson, G. (1972) *Steps to an Ecology of Mind*, Jason Aronson, Inc. (佐伯泰樹・佐藤良明・高橋和久訳『精神の生態学(上・下)』思索社、1986年・1987年).
- Berlo, D. K. (1960) *The Process of Communication: An Introduction to Theory and Practice*, Holt Rinehart and Winston, Inc. (布留武郎・阿久津喜弘訳『コミュニケーション・プロセス ―社会行動の基礎理論―』協同出版、1972年).
- Covey, S. H. (2004) *The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness*, Franklin Covey Co. (フランクリン・コヴィー・ジャパン訳『第8の習慣 ―「効果」から「偉大」へ―』キングベアー出版、2005年).
- Dilts, R. (2003) *From Coach to Awakener*, Meta Publications (田近秀敏監修・佐藤志浩訳『ロバート・ディルツ博士のNLPコーチング』株式会社ヴォイス、2006年).
- Fitzgerald, C. and J. G. Berger (2002) *Executive Coaching*, Davis-Black Publishing, a division of CPP, Inc. (日本能率協会コンサルティング訳『エグゼクティブ・コーチング ―経営幹部の潜在能力を最大限に引き出す―』日本能率協会マネジメントセンター、2005年).
- Flaherty, J. (1999) *Coaching: Evoking Excellence in Others*, Elsevier Inc. (桜田直美訳『コーチングの5つの原則』ディスカヴァー・トゥエンティワン、2004年).
- Gallwey, W. T. (1997) *The Inner Game of Tennis*, Revised Edition, Random House, Inc. (後藤新弥訳『新インナーゲーム』日刊スポーツ出版社、2000年).
- Goldsmith, M., Lyons, L. and S. McArthur eds. (2012) *Coaching for Leadership: Writing on Leadership from the World's Greatest Coaches*, John Wiley & Sons, Inc. (久野正人監訳・中村安子・夏川幸子訳『リーダーシップ・マスター ―世界最高峰のコーチ陣による31の教え―』英治出版、2013年).
- Goleman, D. (2000) "Leadership That Gets Results," in *Harvard Business Review*, Coaching, Harvard Business School Publishing Corporation (DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳『コーチングの思考技術』ダイヤモンド社、2001年)、195-235頁。
- Hall, L. M. and M. Duval (2004) *Meta-Coaching: Volume 1, Coaching Change For Higher Levels of Success and Transformation*, Neuro-Semantics Publications (佐藤志緒訳『メタ・コーチング』株式会社ヴォイス、2010年).
- Hall, L. M. and H. G. Bodenhamer (2005) *Mind-Lines: Lines for Changing Minds*, 5<sup>th</sup> ed. NSP; Neuro-Semantics Publications (ユール洋子訳『NLP フレーム・チェンジ ―視点が変わる〈リフレーミング〉7つの技術―』春秋社、2009年).
- Isaacs, W. (1999) *Dialogue and the Art of Thinking Together: A Pioneering Approach to Communicating in Business and in Life*, A Currency Book.
- Kohlberg, L. and A. Higgins (1985) *Moral Stages and Moral Education*, Japan UNI Agency, Inc. (岩佐信道訳『道徳性の発達と道徳教育』麗澤大学出版会、1987年).
- O'Connor, J. and A. Lages (2007) *How Coaching Work: The Essential Guide to the History and Practice of Effective Coaching*, A & C Black Business Information and Development (杉井要一郎訳『コーチングのすべて ―その成り立ち・流派・理論から実践の指針まで―』英治出版、2012年).
- Thorpe, S. and J. Clifford (2003) *The Coaching Handbook*, Kogan Page Ltd (桜田直美訳『コーチングマニュアル』ディスカヴァー・トゥエンティワン、2005年).
- Whitmore, J. (2002) *Coaching for Performance: Growing People Performance and Purpose*, Third

- Edition, Niecholas Brealey (清川幸美訳『はじめてのコーチング —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年)。
- Whitworth, L., Kimsey-House, K., Kimsey-House, H. and P. Sandahl (2007) *Co-Active Coaching: New Skills Coaching People toward Success in Work and Life*, Second Edition, Davvies-Black Publishing, a division of CPP, Inc. (CIT ジャパン訳『コーチング・バイブル —人と組織の本領発揮を支援する協働的コミュニケーション—』東洋経済新聞社、2008年)。
- Wilber, K. (1995) *Sex, Ecology, Spirituality: The Spirit of Evolution*, Shambhala Publications, Inc. (松永太郎訳『進化の構造 1・2』春秋社、1998年)。
- (1997) *The Eye of Spirit: An Integral Vision for a World Gone Slightly Mad*, Shambhala Publications, Inc. (松永太郎訳『統合心理学への道 —「知」の眼から「観想」の眼へ—』春秋社、2004年)。
- (2000) *A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science, and Spirituality*, Shambhala Publications, Inc. (岡野守也訳『万物の理論 —ビジネス・政治・科学からスピリチュアリティまで—』トランスビュー、2002年)。
- (2006) *Integral Spirituality*, Shambhala Publications, Inc. (松永太郎訳『インテグラル・スピリチュアリティ』春秋社、2008年)。
- Wilber, K., Patten, T., Leonard, A., and M. Morelli (2008) *Integral Life Practice*, Shambhala Publications, Inc. (鈴木規夫訳『実践 インテグラル・ライフ —自己成長の設計図—』春秋社、2010年)。
- Wofford, J. C. and T. N. Srinivasan, (1983) "Experimental Tests of the Leader-Environment-Follower Interaction Theory of Leadership," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 32, pp. 35-54.
- 
- Yukl, G. (2010) *Leadership in Organizations*, Seven Edition, Pearson Education, Inc.

# Coaching and Leadership

Masao Karimata

## Summary

Coaching has attracted attention in studies on leadership and has been discussed as “coaching leadership” in recent years. However, these studies have focused primarily on analyzing leadership topics that involve coaching techniques. Thus, they have not adequately examined leader development for the next generation or the growth and development of leaders themselves, particularly the relationship between coaching that helps achieve their growth and the level of their development.

If coaching can cultivate a client’s potential to its maximum degree and provide assistance in achieving that objective, applying such coaching techniques would be effective in facilitating the development of leaders in the next generation and the growth of the leaders themselves. Following the concept of K. Wilber’s integral model, this paper elucidates the role of leaders in helping to promote their own growth and development.

The development of leadership consciousness signifies a shift toward a more expanded worldview and a comprehensive mental model by changing one’s worldview or mental model. However, it is generally not easy for people to change their own mental models. Therefore, this paper explicates the methods to help leaders achieve development and growth at a higher level themselves using coaching techniques.