



応用版コーチング心理テキスト前編(Ver1.1)



2019年3月25日発刊

日本ビジネス心理学会監修

■■<「応用版コーチング心理テキスト」(Ver1.2)の発刊 >■■

■はじめに

当資料は「コーチング心理マスター」の公式テキスト用として編集されていますが、まだ完成したものではありません。2020年3月までに市販用の書籍として編集・発刊を予定していますが、それまでに検定受験をめざす方のためにご利用いただけるようにしています。

当資料は応用版として、昨年2018年5月25日付で当会サイトに公開(PDF)したものとまったく同じものです。

今回も期間限定で応用編の第1章と第2章のみ公開するものですが、ご利用については著作権(日本ビジネス心理学会)を遵守いただきますよう、どうぞ宜しくお願い致します。

それまで検定の受験の学びに役立つよう、ご利用いただければ幸いです。

2019年5月25日

日本ビジネス心理学会：著者一同

第1章：主なコーチング法の原理と課題

1 これまでのコーチング流派や特徴

コーチングといっても、さまざまな場面や目的によって多くの種類があります。そのため、コーチングスキルの方法も多種多様にあるのです。ここでは、従来のコーチング法を心理学の視点から整理して紹介していきましょう。

【POINT】

- ・コーチングの流派や特徴について区別し、それぞれの理論を理解する。

【KeyWord】

コンサルテーション／傾聴／行動学習／自己意識／プログラミング／行動心理学／モデリング／ウェル・ビーイング／精神性／ABCDE モデル／フロー状態／存在論／実存主義的アプローチ／発達の最接近領域／学習心理学／動機づけ／発達段階

まず始めに、コーチングとは何でしょうか？コーチングはクライアントを支援するためのコンサルテーションです。つまり、相談の一つの形態のことです。コンサルテーションには、クライアント側の持つ責任の範囲によって、次の3つのモデルに分けることができます。

1：専門家モデル

クライアントはコーチの専門知識に対して対価を払い、コーチから方法を指示され、それに従いながら目標に向かいます。その結果に対してクライアントは責任を持ちません。

2：医療モデル（医師と患者の関係）

クライアントが医師から処方された薬を服用することでクライアントは結果を出すように、指示を守って目標に向かいます。クライアント自らが一定の責を負い実行をしていきます。

3：コンサルテーションモデル

クライアントがコーチから問題解決のプロセスを支援してもらいながら、実行し改善することです。目標に対する結果についてクライアント自身が全面的な責任を追います。

コーチング心理では、③のコンサルテーションモデルについて解説します。コミュニケーションモデルは、クライアントの問題を、コーチはクライアント自身が理解できるように手助けすることです。コーチが問題を解決することではありません。コーチングは目的を達成する手段であり、クライアントが充実した生活を送ることを支援するのです。この点は、さまざまなコーチングの流派がありますが、おおむね意見が一致しているところです。

2 これまでの代表的なコーチング手法

■1 コーアクティブ・コーチング

コアアクティブ・コーチングは、ローラ・ウィットワースとヘンリー・キムジーハウス、キャレン・キムジーハウスによって 1992 年に設立された CTI が伝えるコーチングのモデルです。このモデルは、東洋経済新報社の『コーチング・バイブル』（2012 年）に取り上げられています。

コアアクティブ・コーチングには 4 つの基礎となるものがあります。

- 1 : クライアントはもとから創造的で人的資源も持ち合わせている欠けることのない存在である。
- 2 : クライアントの人生を扱う
- 3 : 目的はクライアントが持っている
- 4 : コーチとクライアントは協働関係である

コアアクティブ・コーチングでは、コーチはクライアントが語るその言葉の内容よりも、それを語っているクライアント自身、つまり「人」に焦点を当てています。クライアントから発せられる言葉よりも、その言葉を発した瞬間のクライアント自身や、その周囲に現れる現象の変化を見逃さず、その変化に注目してセッションを組み立てます。そして、コーチはクライアントがどのような状態であっても、クライアント自身の持っている潜在的な能力を信じて支援していきます。そこから、クライアントが望む本質的な部分の変化を探求しているのです。コアアクティブ・コーチングでは、多くのセッションを重ねることで、感情の問題に深く関わっていくことになります。このことを説明するものとして 5 つの背景「傾聴」「直観」「好奇心」「行動学習」「自己管理」を説明しています。

- 1 : 傾聴

「傾聴」(listening) は「聞く」(hearing) とは異なった理解をしています。「傾聴」は「聞く」とも表現されますが、「聞く」とは、受動的な作用です。音波が鼓膜を振動させて、脳が音を認識して理解をしています。しかし、「傾聴」は能動的に理解することを指しています。「傾聴」は意識を集中させていなければ理解をすることは出来ないのです。

コーチングのなかで、「傾聴」することは 3 つの質問のレベルがあると考えています。

レベル 1 の「傾聴」は、すべてのことを個人的な事柄として、コーチが聞く質問はコーチ自身の連想や内的会話と証がされています。コーチがクライアントに対して、ふさわしい質問が何かを考えるレベルのことです。

レベル 2 の「傾聴」は、焦点を絞った質問のことです。コーチはクライアントに対して、焦点を絞り、クライアントの発した会話の内容だけでなく、その時の態度や変化にも注目します。

レベル 3 の「傾聴」は、**包括的傾聴**とも呼ばれます。コーチはクライアントの発した会話の内容から、あらゆる状況や環境を認識します。そして、コーチ自身の感情や変化にも注目し

図 1-1 クライアントの背



ます。その場で起きたすべての状況を受け入れる態度となります。この時、コーチの中に起きた不安が起きることもありますが、レベル2よりも直感が働くようになります。

「傾聴」のレベルが1→2→3と深まってくると、コーチはクライアントの話を「傾聴」することで、クライアントに何が起きているのかを明確に感じ取ることができます。そして、クライアントに対して明確に表現する（答える）ことができるのです。それにより、クライアントはクライアント自身の事を正確に理解できるようになります。

2：直感

包括的傾聴ができるようになると、「直感」が浮かんでくるようになります。「直感」はいまいだと考えられがちですが、コーチングの道具として「直感」は活用されています。「直感」はコーチがクライアントとの関係の中で生じたメッセージです。コーチはクライアントから得られる情報に対して無意識のレベルで情報を処理しています。その過程で「直感」が意識として浮かんでくるのです。

3：好奇心

傾聴には「好奇心」は不可欠です。「好奇心」は、クライアントの状況を受け入れるのに必要な態度だからです。コーチはクライアントに対して「好奇心」がなければ、適切な支援が出来ないからです。

4：行動学習

「学習」は「行動」から生まれます。コーチングでは、「行動」は「タスク」「課題」と呼ぶことが多く、コーチとクライアントが話し合い決定していきます。

5：自己管理

この「自己管理」は、コーチの「自己管理」を指しています。コーチはクライアントに対して、コーチ自身の役割を明確にする準備が必要です。この「自己管理」には2つの視点があります。1つ目は、コーチはクライアントの中にある力（潜在力）を信じる必要があります。2つ目は、「クリアリング」のことで、コーチはクライアントに対して起きた、「疑問」「不振」を自覚し、その感情をコーチングの場では、慎重に扱い場の脇に置くことです。つまり、コーチングではコーチの中の「異議」を「クリア」にする必要があるのです。

■2 インナーゲーム

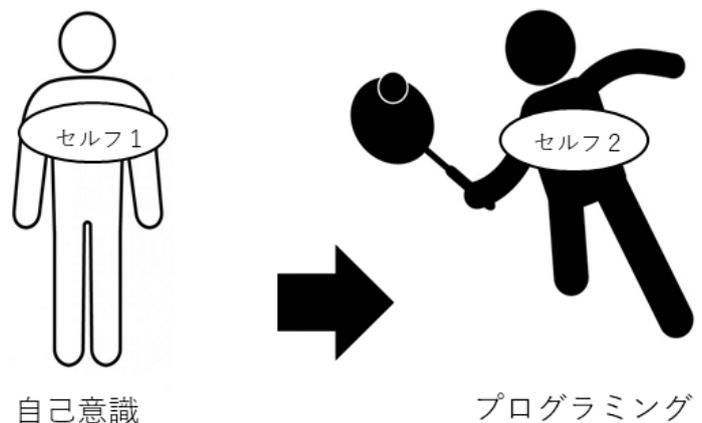
インナーゲームはスポーツのテニスのコーチングモデルとして開発され、書籍化（ティモシー・ガルウェイ）されたモデルです。スポーツからビジネスへ進化したコーチングモデルです。ティモシー・ガルウェイは、インナーゲームの考えをテニスプレーヤーに対して次のように提案しています。それは、テニスプレーヤーの中にある自己（セルフ）を2つに分けて表現しています。それぞれを、セルフ1「評価者」または「指示者」とし、セルフ2「実行者」としました。

セルフ1は良し悪しの評価を行いません。自分自身のミスを見つけることです。そして、そのミスを起こさないためにはどのようにしたらいいのか指示するのです。つまり、セルフ1はプレーヤーの内面・自我・自己意識・衝動を指しています。セルフ2は、プレーヤーの身体や行動のことです。この身体や行動には意識はありません。テニスプレーヤーはプレー中に、セルフ1が過剰に評価し指示をすると、セルフ2の身体や行動は本来持っている能力を引き出せないと考えています。

このセルフ1の過剰な働きをコントロールするためには、セルフ1が過剰な反応を起こした時に何が起きているのかを知ることだと考えました。つまり、自己の内面を見に行く必要があるのです。それまでのテニスのコーチは、「相手の動きを見る」とか「ボールを見る」とか外側の状況だけに注目していました。しかし、プレーヤーの内面に注目することで、セルフ2の身体や行動は潜在的な力を発揮することができると思っています。つまり、セルフ1の内面である「インナー」に注意を向ける必要性をモデル化したものが「インナーゲーム」です。

この「インナーゲーム」の考え方は、スポーツの練習法からビジネス現場に応用され、ジョン・ウィットモアによって企業向けのコーチングプログラムとして発展しました。「インナーゲーム」でのコーチの役割は、この2つのセルフを最も良い関係で協働するように支援することです。ガルウェイは、「インナーゲーム」を「自己意識」と「プログラミング」を用いて説明をしています。

図 1-2 インナーゲームの考え方



● 「自己意識」

プレーヤーは自身の改善したい目標を自ら設定します。次にプレーヤーは、自分に起きていることに注目し観察します。このとき達成できなかった目標に対して出来なかったときに「なぜ出来ないか」といった自分の目標を妨げている事柄に対して「客観的に観察する」必要があります。この「客観的に観察する」ことは非常に難しいものです。なにも、評価せず批判せずに「客観的に観察する」ことをセルフ1に必要になります。自己の内面に対して客観的に観察することで、セルフ2は潜在力を発揮できるようになるのです。

● 「プログラミング」

プレーヤーは、自らの実行すること、行動することが何であるのかを知るために「フィードバック」が必要になります。「フィードバック」によって、自分の変えるべき行動を知り、継続すると、自ら設定した目標に近づくことができます。この何を実行するのか、どう継続するのかといった、セルフ2の行動について、ガルウェイは「セルフ2のプログラミング」と称しました。この「プログラミング」は「インナーゲーム」と同じ意味として後に説明する NLP でも用いられています。

■3 パフォーマンス・コーチング

パフォーマンス・コーチングとは行動科学（行動心理学）において実証された手法です。つまり、行動によって起きる効果を測定することができ、その行動を継続することで行動の変化を確認することが必要だからです。この、「パフォーマンス」の定義として、行動・成果・演出に分類されます。ここでいう、パフォーマンス・コーチングでは、主に成果のことを指しています。そして、成果は変化として外部からその変化を評価しています。変化は外部から確認できる必要があります。

したがって、外部から測定可能なものでなければなりません。

パフォーマンス・コーチングは、主にビジネスの現場で採用されています。ビジネスでは業績（成果）が求められます。この業績（成果）は外部から評価できます。

パフォーマンス・コーチングは、**GROW** モデルとしてビジネスでは知られています。**GROW** とは、**Goal**（目標）・**Reality**（現実）・**Options**（選択）・**What will you do**（意志）の頭文字をとったものです。パフォーマンス・コーチングの主な提唱者は、スザンヌ・スキフイントンとペリー・ゼウスの2人です。彼らは企業向けの行動コーチングの中で6つのステップのセッションを行なっています。それは、「①教育」「②データ収集」「③アクティブ・プランの作成」「④行動の変化」「⑤フィードバックと測定」「⑥評価」の6つです。行動コーチングは行動の変化を目標としています。目標を明確にし、それを達成するためにセッションを進めていきます。そのため、効果測定がしやすく、クライアントは、コーチングのセッションで効果を理解しやすくなります。つまり、クライアントの内面的な視点（焦点）から、外面的な行動に視点（焦点）が移っていくのです。

パフォーマンス・コーチングでは、質問の方法として、「**シングルループ**」と「**多重ループ**」の方法をとっています。「**シングルループ**」では、取り上げる問題について、その問題のみを追求し問題を明確にしていきます。「**多重ループ**（ダブルループまたはトリプルループ）」では、その問題の影響要因を追求するだけでなく、その問題につながる枠を超えて革新的に問題を探ることです。

パフォーマンス・コーチングでは「**動機づけ**（モチベーション）」の影響を考慮して進めます。これは、ダグラス・マグレガーの説いた「**XY理論**」でも説明することができます。XY理論ではX理論の給与や報酬といった外的要因とY理論の自己実現といった内的要因のことです。報酬による外的要因から得た動機づけよりも自己実現といった内的要因で得た動機づけのほうがより行動を起こしやすく学習の効果があるとされています。それにより「気づき」がもたらされるといった「認知行動療法」として心理療法の考え方もあります。

ケース・『GROWモデル 会話例』

GROWモデルの「Goal（目標）・Reality（現実）・Options（選択）・What will you do（意志）」について営業活動を例に考えてみましょう。

上司：今週の訪問件数はどうだったかな？

部下：目標の訪問件数は15件でしたが、訪問先での滞在時間が長くなってしまい計画通りに訪問ができず、12件です。

上司：それは、自分としては目標設定に問題があったのかな？

部下：いいえ、目標設定に問題はなかったと思います。

上司：そう、それでは、来週の目標は何件を考えているのかな？

部下：はい、同じ15件を目標にしようと思います。

上司：それよりも今週、出来なかった件数も考えてそれよりも高い件数にするのはどうかな？

そうすればもっと成果が出せるんじゃないかな？ どうだろう？

部下：そうかもしれませんが・・・。

上司：では、君は目標を達成するために具体的に何かやり方を変えたり、新しいやり方を試したりすることは私用と考えているかな？

部下：新しいやり方ですか・・・訪問先での滞在時間を短くすることも自分からはなかなか難しいですし・・・。1件訪問したら次の訪問先へ行くというのが前提なので・・・。

上司：そうだね、では、スケジュールに工夫をするのはどうだろうか？今はどんなスケジュールで訪問しているのかな？

部下：はい、先方の都合に合わせて出掛けています。

上司：相手に合わせているんだね。自分の予定を先に提示してみるのはどうだろうか？それを伝えたことはあるかい？

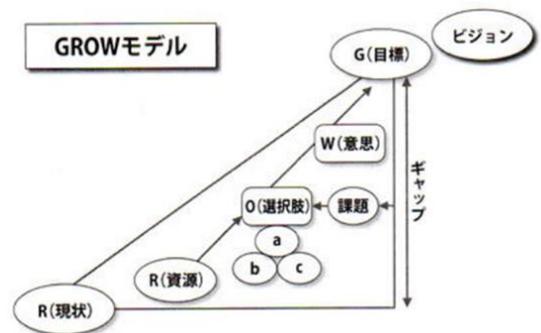
部下：いいえ、まずは先方の予定を重視することを基本にして考えていました。

上司：1週間のスケジュールを立ててから行動することは出来ると思うかな？

部下：はい、やってみます。

上司：では、それにはまず何から始めようと思うかな？

部下：はい、1週間のスケジュールを立てる習慣をつけたいと思います。



GROW モデルに当てはめてみましょう	
GOAL (ゴール) 「目標の明確化」	目標について、自分が立てたと意識出来ること。そして、その目標よりも少し高い目標を提示。
REALITY (リアリティ) 「現実把握」 RESOURCE (リソース) 「資源の発見」	実際の現状と何が問題なのかを把握する。 「資源の発見」となる質問をする。
OPTIONS (オプション) 「選択肢の創造」	これまでの常識や固定観念にとらわれず、柔軟な発想から「こういうやり方はどうだろう」と新しい方法を生み出していく作業
WILL (ウィル) 「目標達成の意思」	コーチは、WILL=定めた目標を達成する意思、やる気を確認することがコーチングでは必要。

■4 NLP コーチング

NLP (Neuro-Linguistic Programming=神経言語プログラミング) は1970年代にアメリカのカリフォルニアで開発されました。NLPは人間の才能の研究から生まれたものです。NLPはコミュニケーションによりクライアントとの関係を構築していることから、心理療法としても広がっています。

NLPの要素は、N=神経 (Neuro)、これは思考の事、L= (Linguistic)、これはコミュニケーションでの言葉、P= (Programming)、これは目標に向けて行動をする計画を立てる、この3つの要素からなります。NLPでは言語によって思考に影響を与え行動を変えていくことを目標にしています。そして、核となるものは、コーチングというよりはモデリングである事も理解しておく必要があります。NLPには、「ニューロロジカル・レベル」の概念を用いています。この概念には、「①環境」「②行動」「③能力」「④価値観」「⑤自己意識」「⑥精神性」のレベルがあります。そして、3

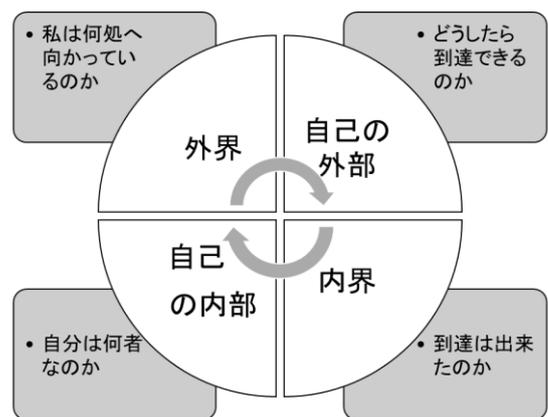
つの変化を方向性としています。1つ目は「課題についての会話の変化」。2つ目は「課題についての考え方の変化」。3つめは「行動の変化」です。

NLP コーチングには、基本的な考え方として「視点」との関係を説明しています。まず、「自己の視点」です。「自己の視点」は自分の価値観、信念、目的、執着や興味といったものです。次に、「他者との視点」です。これは、他者のことを自分がどう理解しているかということです。つまり、他者との信頼関係を基盤にしています。そして、「自己と他者との関係性の視点」です。自分と他者との関係性を区別せずに客観的に捉える視点です。

NLP コーチングでは、上記で取り上げた視点と6つの概念レベルでクライアントに対して様々な場面で支援していきます。クライアントの問題がどのレベルにあるのかを捉え、どのレベルの支援が必要なのかを明確にしていきます。

このように、NLP コーチングでは課程を指向する分野といえるでしょう。NLP コーチングではすべての人を支援できるとしています。クライアントは進んで探求し実験しようとし、NLP アプローチから利益を得ると捉えています。そして自己の求める成果を最適であるとクライアントは受け入れ認識していきます。しかし、NLP コーチングを否定的に捉えている部分があるのも知っておく必要があるでしょう。それは、NLP コーチングは理論的根拠が無いとみなされているということです。NLP コーチングが開発された手法を検証すると構成主義的な要素が多く含まれており、目標設定理論やゲシュタルト療法の要素を認めることができます。

図 1-3 NLP コーチングの自己について



■5 ポジティブ心理学コーチング

ポジティブ心理学コーチングは、アメリカの心理学者、マーティン・セリグマンが提唱した**ポジティブ心理学**を基礎にしています。ポジティブ心理学について本学会のビジネス心理の中級編でも「人のもつ長所や強みを明らかにし、ポジティブな機能を促進していくための科学的・応用的なアプローチである」「人がより仕事のやりがいを感じ、より生きがいを感じ、より良く生きる**ウェルビーイング (Well-being)**のための科学的な研究である」と説明をしています。ポジティブ心理学には3つの柱があります。

- ① ポジティブな主観的経験 (幸福感・会館・満足感・充実感)
- ② ポジティブな個人的特性 (強みとしての特性・才能・興味・価値観)
- ③ ポジティブな制度 (家族・学校・職場・共同体・社会)

ポジティブ心理学コーチングとは、クライアントの強みを見出し、クライアントの環境や行動に活用していくことを目指しています。ここでは、**帰属スタイル**に注目し、「楽観主義的」と「悲観主義的」のスタイルに分けてクライアントの物事の考え方を探っていきます。悲観主義的なスタイルを反論する方法としてセリグマンは**ABCDEモデル**を提唱しています。これは、学校教育の中で

も広く使われているモデルです。

ポジティブ心理学コーチングでは、ミハイ・チクセントミハイの提唱した「**フロー理論**」にも注目しています。「フロー状態」とは集中して時間の過ぎる感覚もなく過ごしているような状態です。最近では「マインドフルな状態」としても注目されています。ポジティブ心理学コーチングでは、クライアントの強みと価値観に働きかけ、クライアントの自身が持っている強みを使い最高の状態（目標）を得られるように支援します。物事の捉え方を楽観主義的にとらえ、活動を積極的にしていきます。ここでいう、楽観主義的ということは単に、気楽ということはありません。コーチはこの点をクライアントへ理解する支援も必要となります。ポジティブ心理学コーチングは、マーティン・セリグマンの **ABCDE モデル** やミハイ・チクセントミハイの **フロー理論** を抱合しており「科学的根拠」に基づいているとされています。

図 1-4 ABCDE モデル

A (Activating event)	さまざまな出来事
B (Belief)	人によって異なる受け取り方や考え方（論理的思考と非論理的思考）
C (Consequence)	ある出来事に直面したときの感情や行動
D (Dispute)	自分の中にある非論理的思考への反論
E (Effects)	反論することでもたらされるよりよい結果

■6 オントロジカル・コーチング

オントロジカルとは「**存在論**」のことです。つまり、「実在する」という存在のことです。存在とは、個人が体験していること、実証していることです。これは哲学的手法を応用しており、チリのフェルナンド・フローレンスが提唱、説明しています。

オントロジカル・コーチングでは、クライアントのありのままの状態を受け取ります。その方法のステップは次の4つのステップからなります。

- ① コーチとクライアントの関係（人間関係）の確立
- ② クライアントの問題を確認する
- ③ クライアントの在り方を確認する
- ④ クライアントの問題（課題）を支援する

これらのステップは、コアアクティブ・コーチングや **NLP** コーチング、行動コーチングにも近い考え方ですが、より、クライアントの「在り方」に注目しています。オントロジカル・コーチングでは、クライアントは「良い観察者」として自己を観察できるように支援します。この観察によって、自己の行動様式がどのようなものであるかを客観視できるようにしていき、目標に向かうのです。つまり、オントロジカル・コーチングのコーチは、クライアント自身が、自己の在り方に気がつき、気分や感情、言語、思考へ働きかけ、問題解決し人生を変化させるように支援することです。クライアントの新しい在り方を発見することなのです。

オントロジカル・コーチングは、**実存主義的アプローチ**と言えます。クライアントが持つ「意味」とこの世の中においてのクライアントが選ぶ「関係性」とを通じてクライアントの存在の表現の様式を構造的に探究するという、哲学的基礎から生まれています。人間が起こす経験は不確実であり、

それは避けられないとしています。つまり、そのことは予測できない新しい可能性を包含していて、その可能性は常に開かれていると考えています。この「実存主義的アプローチ」は主体と客体もしくは、自己と他者の分離や区別を否定しています。つまり、主体と客体及び自己と他者は相互関係的であると考えているからです。そして、これらには「葛藤と変化」が不可欠であるとしています。

■7 ナラティブ・コーチング

ナラティブ・コーチングは、その名の通り「物語を語る」手法です。個人やグループの組織やコミュニティにおいて幸福になるよう、成果を挙げることを目的とし援助するものです。

ナラティブ・コーチングのコーチはクライアントの語る、生活での体験や感情に積極的に傾聴し、その中に包括されている「意味」や「価値観」「強み」などを見つけ出し、これからの生活や行動の筋書きを書き換えていくことにより、目標を達成するように支援することです。これは、学習理論といった心理学の基礎原理と文化人類学を基礎にしていると考えられています。

ナラティブ・コーチングは、心理療法としてナラティブ療法としてオーストラリアのマイケル・ホワイトによって体系化されました。その後、コーチング技法としてホー・ラウによってイギリスで発表されました。ナラティブ・コーチングは、**学習心理学**とも結びつき、ヴィゴツキーの「発達の最近接領域」の概念にも結びつく包括的な統合枠組として成り立っています。ナラティブ・コーチングは、4つの学習段階があります。

- ① 具体的経験 クライアントの自分の置かれた状況をどう理解するべきか
- ② 熟考 理解したことを更によく考える
- ③ 概念化 経験したことを意味のある概念としてとらえる
- ④ 実行 ①から③で得たことを実践する

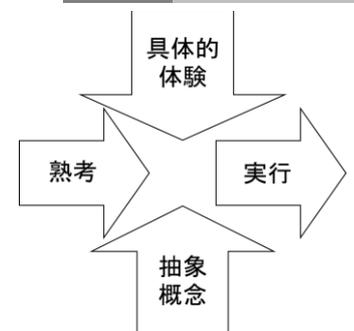
これら4つの学習段階には、内的な変換（経験から気づく）と、外的な変換（熟考から内省した実践や行動）の2種類の変換を前提としています。これらの変換は自らが働きかけておこる過程であるとし、自動的に進行するものではないとしています。ヴィゴツキーの述べた

「**発達の最近接領域**」とは、この過程にある学習段階において、障壁や隙間があると、学習は立ち往生してしまうと考えたことによります。学習における「発達の最近接領域」の概念と言えます。ナラティブ・コーチングでは、この学習をコーチングの概念に移したものです。コーチングでは5つの段階で構成されています。

1. 記述
2. 関係
3. 評価
4. 妥当性の判断
5. 結論／提案

記述とは、クライアントの住む世界の出来事や環境などを語りにより具体的に記述することです。関係とは、対象や環境に起きた出来事の相互に関係づけて、連想の輪を作っていきます。そして、評価により内省し気づきや学びを引き出していきます。妥当性の判断で、具体的な状況の中から理

図 1-5 学習段階の方向



解をすることです。最後に、結論／提案によって実行のための計画や方法を策定し、結果を予測していきます。こういった内容でナラティブ・コーチングは進められていきます。

■8 インテグレートッド・コーチング

インテグレートッド・コーチングは、一つの流派というよりも、さまざまなコーチングが包括された要素を持つものです。インテグレートッド・コーチングでは、4つの観点が必要とされています。

- ① 内的×個人的
- ② 内的×集団的
- ③ 外的×個人的
- ④ 外的×集団的

まず、①は主観的な部分です。コーチ、クライアントの主観的な価値観や信念といったものです。②はコーチとクライアントの対人関係です。③はコーチとクライアントの行動や音声です。④はコーチング関係での枠組みやシステムのことです。コーチングで効果を発揮するためには4つの観点すべてが必要となります。コーチはクライアントに対して、クライアントを支援し、関心の方向付けをします。そして、クライアントの問題に対してクライアントの思考よりも深い意味（見方）を見出す必要があります。それにより、クライアントへ新しい行動への**動機づけ**の支援をしていきます。

インテグレートッド・コーチングでは、クライアントがコーチングでの学習スキルとして、①新しい観点を持つスキル、②自己と物事を区別するスキル、③自己を客観視するスキルを修得するように支援します。これらのスキルは、クライアントの目標の達成になるステップに欠かせないものとなります。

■9 発達コーチング

発達コーチングは比較的新しいコーチングの考え方です。発達コーチングは「発達」と「学習」の違いを理解する必要があります。「発達」はある一定の期間（段階）を経ると急に伸びる（成長）ことがあります。このことから垂直的と考えます。一方で「学習」は知識を蓄えていくことにより成長していきます。つまり、学習による知識の広がりや捉え水平的と考えます。

「発達」の考え方は、ジャン・ピアジェの唱えた「**子どもの発達段階**」で説明できます。「子どもの発達段階」は精神的な発達を4段階で説明しています。第1段階は「感覚運動期(0~2歳)」です。この段階では子どもは反射運動が中心となります。視覚、聴覚、触覚といった感覚の反応を調整しています。自己中心的で自己と外界の区別はありません。第2段階は「全操作期(2~7歳)」です。この段階では自己中心的ですが自己と外界が分離されます。感覚と運動（活動）により外界の操作へ発達する過渡期となります。第3段階は「具体的操作期(7~12歳)」です。この段階では自己と他者の視点を持つことができるようになります。物事に対して操作できるようになります。第3段階は「形式的操作期(12歳~)」です。具体的な物事に捉われず抽象的に考えられるようになります。つまり、抽象的思考、概念を操作できるようになります。

「発達」と「学習」を考えると、人が「学ぶ」ことは、何を、何から、どのように学ぶかは、そ

の**発達段階**に依存していることがわかります。また、「行動」も「発達」は関係しています。同じ行動であっても、その行動を起こした動機は、その発達段階によって異なります。

発達コーチングでは、発達段階は、その段階を必ず進んで発達していくと考えています。決して飛び越えて発達することは無いのです。そして、発達段階によって「外界（世界）」がどのように自己の経験、文化、言語から構築されているのかについて考察していきます。自己の発達について次のような捉え方をしていきます。まず、第一の段階では自己を「個人主義者」として捉えます。これは、自己と他者は別であると認識することから始まります。自己の利益、自己の欲求といった自己の観点で自分自身を捉えています。コーチングでは、この段階にはまだコーチングは用いられません。それは、コーチングは他者との関係性で成立するからです。次の段階で自己を「社会の構成員」として捉えます。自己の観念が内面化され、他者との関係性を重視していきます。自分自身の考えから他者の異なる意見を取り入れていきます。そして、自己を「自己創造的」として捉えます。自己洞察をし、自己の価値観を大切にしながら、他者を尊重し、他者の視点で考えることができるようになります。他者のために支援することによって自らを成長させていきます。つまり、自己と他者のバランスを保つことができます。最後の段階として「自己への気づき」としてしています。これは、自己の価値観やその影響に気づき、特定の規定によりコントロールされないということです。つまりありのままの自己をオープンに出来るようになることです。この自己の発達の段階を進むことは人により多くの差が生じます。多くの時間が必要です。これは、コーチングをするコーチ自身の発達の段階に目を向ける必要があるということです。コーチは自身の発達段階とクライアントの発達段階を十分に理解することが必要なのです。

以上で述べた発達コーチングとしてロバート・キーガンの**5段階の発達段階モデル**を基本としたものです。ロバート・キーガンのモデルを改めて説明すると、ピアジェの子どもの発達段階のあと、成人からの大人の発達段階を説明しており、**構成主義的発達論**として唱えています。その大人の発達段階として、発達の最初の段階は第**2段階**（＝個人主義者）としてしています。いわゆる子供的な特徴を持ちます。次に、第**3段階**（＝社会の構成員）です。この段階にある人は、良き「社会の構成員」としてしています。社会の構成員の段階を過ぎると、第**4段階**（＝自己創造）の段階に進みます。この段階にある人は、プロフェッショナルであることが多く、他者の為に働きながら、自分自身を高度な行動規範によってコントロールしています。そして、自己創造の段階を過ぎると、第**5段階**（＝自己への気づき）に進みます。この段階にある人は、自己を離れて俯瞰した視線で考えることができますとしてしています。

■10 まとめ

ひとりで「コーチング」といっても、様々な流派や手法があります。それらのコーチングからどの手法を用いるのかは、場面（現場）や相手（個人）によって異なってきます。また、コーチングを実践するコーチは、その手法が同のような理論や考え方によるものなのかを理解する必要があります。また、コーチングによる他者への発展は自己の発展とした関係であることが基本と捉える根底にある必要があるでしょう。

【参考文献】

スティーブン・パーマー, アリソン・ワイブラウ (2011) 「コーチング心理学ハンドブック」 金子書房

ジョセフ・オコナー, アンドレア・ラゲス (2012) 「コーチングのすべて」 英治出版

加藤洋平 (2017) 『成人発達理論による能力の成長 ダイナミックスキル理論の実践的活用法』 日本能率協会マネジメントセンター

クリストファー・ピーターソン (2010) 『ポジティブ・サイコロジー』 春秋社

齋藤勇 (1988) 『解心理学入門』 誠信書房

齋藤勇 (2011) 『図解社会心理学入門』 誠信書房