



簡易版コーチング心理テキスト(Ver1.0)



2018年04月01日発刊

日本ビジネス心理学会監修

■■< 「コーチング心理マスター」の検定がめざすもの >■■

■はじめに

日本ビジネス心理学は、世界的な「心の科学」の成果をビジネスに引き継ぐことをミッションに2010年設立（会長：齋藤勇／立正大学名誉教授）されました。

13年度から検定試験開始以来、すでに合格者も300名を越えるに至り、「ビジネス心理マスター」とは別に、新たに検定コース「コーチング心理マスター」を開始する運びとなりました。

日本においてもコーチングは一部の外資系企業から一般企業へと拡大し、「コーチング心理」の関連学会や著作も生まれています。

しかし、残念ながら「コーチング心理」の内容自体が、治療的な心理カウンセリングやスポーツ向けのもが多く、ビジネス面から本格的にコーチング心理を説くものはほとんどありません。そんな中で、当学会では新たに18年6月春季試験から「コーチング心理マスター」初級試験を実施致します。

当会がめざす「コーチング心理」とは、個別的なテクニックでスキルアップをはかるといったものではありません。いかにして、個別技法を一貫した「心の科学」に統合するかということを重視にしています。

そうした内容に近い著作としては、「コーチング心理ハンドブック」（スティーヴン・パルマー編著）は、2007年に米国の翻訳本として市販されています。これは認知行動療法、NLP、解決志向法（SFA）、ナラティブ療法などトレンドともいえる心理の手法を取り入れたものです。ただし、心理療法のよいところを組み合わせるような形でまとめたような内容です。

それらは「コーチング心理学」として意義ある内容ですが、組織心理学やキャリア発達など「心の科学」の諸分野からの解説は少なく、コーチングの対象が個人ベースである点が気になるところです。

一般に“コーチング”というと、コーチは「よき聞き手」であることを第一とみなします。これは「相手の中に答えがある」という見方がベースになっているためです。

答えを押し付けない点は確かにそうなのですが、果たしてよき聞き手でよいのかどうか、実践の場を踏まえてよく検討しなければなりません。

そのような理論の背景を踏まえて、当ビジネス心理学会ではより統合された「心の科学」のメソドロジーをベースに、ここに受験用の基本テキストの紹介資料として公開するものです。

当資料は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。そのため、バージョンを明示して随時内容の充実をはかり、書籍として18年9月頃に市販致します。

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。

2018年4月1日

日本ビジネス心理学会：著者一同

■■ 「コーチング心理マスター」の習得内容の概要 ■■

検定試験「コーチング心理マスター」の習得内容を各級ごとに解説します。

ここでは初級／中級／上級の各コースでどんな学びが求められるかを概説として表すものです。

(※注) この概要はビジネス心理検定のサイトにも掲載中で、今後追加情報があります。

⇒<https://bpmaster.jp/toppage/exam/cpm/>

1：【コーチング心理：初級コース】~~~~~

自己（相手）の“強み”との関連性を探りながら、目的志向の変革行動へとつなげる。

- ✓初級のコーチング心理では、コーチング心理の独自性が何かをキーとなる心理概念を軸に学びます。一般のカウンセリングでは弱みや欠陥・病を治す発想ですが、コーチング心理ではポジティブな卓越性、リーダーシップ育成や組織変革がテーマになります。
- ✓人の強みと弱みは表裏一体の関係にある場合が多く、“幸福感重視”を唱えるポジティブ心理学の片面的な捉え方は誤った見方です。
- ✓コーチング心理の基本的な視点として「認知」と「行動」の大きく2つの方向性があります。「認知」の視点からは、“自己理解”と“未来の在りたい姿”を重視し、過去の問題にとらわれないこと、また解決自体をめざす「目的志向」の方向性をめざしていきます。
- ✓また「行動」の視点からは、「理解から行動へ」の道とは逆に、「行動から理解へ」の道もあることから、“先取り行動”（Proactivity）を重視します。そのためにメソッドとして、具体的な行動指標を当人自身が「見える化」し、それを活動プロセスで検証（PDCA）していきます。

2：【コーチング心理：中級コース】~~~~~

組織（企業）の中で当人がどんな役割や目標があるかを現状分析と自己理解から把握し、変革行動への動機付けと仕組み改善を習得する。

- ✓中級のコーチング心理では「5Q診断モデル」（ビジネス心理学会の能力要因モデル）を使い、そこで自分がどんな能力要因が強みか、それがどう変化・成長したかを表グラフにして変革のプロセスを明らかにしていきます。
今までのカウンセリングでは“個人内”の心の持ち方が関心事になり、組織内での目標達成や成長観がみえてきません。個人内の心構えを説くことは大事ですが、それを行動変革としていくメソッドがカウンセリング法にはなかったのです。
- ✓コーチング心理学の原理（学者）を次の5Qの基本指標からあげておきます。
 - 1：IQ マネジメント⇒認知心理学（H・ガードナー）、認知言語学（J・レイコフ）
 - 2：EQ マネジメント⇒マインドフルネス（J・ジン）、意思力論（R・バウマイスター）

3：SQ マネジメント⇒活動理論（Y・エンゲストローム）、組織発達論（R・キーガン）

4：AQ マネジメント⇒コーチング心理学（S・パーマー）、行動分析学（島宗 理）

5：OQ マネジメント⇒目的志向（A・アドラー）、解決志向（M・エリクソン）

- ✓「仕組み」を強調するのは行動を制約する条件を明確にするためであり、日常的な意識の目標化と関連づけるためです。組織には必ず目標達成をすべき役割や職務課題があり、空白の中で活動していません。

ビジネスでは現実の行動変革をしていくきっかけを探るうえでも、広い意味での「仕組みの活用」とその改善は不可欠なのです。

3：【コーチング心理：上級コース】~~~~~

行動変革を組織のチーム単位や顧客に“定量的”に「見える化」することが、その行動の継続が「組織発達」への動機付けともなる。

- ✓上級のコーチング心理では個人別的な対応を越えて、組織的なチームコーチングを対象にしていきます。チームとしての協働活動を実務上の目的達成に応じた内容でおこなうわけですが、これは研修法で知られる「アクション・ラーニング」に近いものです。

- ✓「見える化」は何を可視化するか、その指標の選択と定量的なデータの統計分析、この二つのことを解決していく能力がコーチングの課題となります。

多くのコーチが自分の仕事の効果を測るという定量的な分析ができていません。ですが、現実に変化自体を中長期的な見方で把握していくには定量化は不可欠なものです。

意味のある定量化をするためには、統計解析の“仕方”を学ぶのではなく、“方法論（メソドロジー）”として統計的な“思考”を学ぶことが重要なのです。

- ✓適切な行動を継続するためには、それを習慣化させ企業文化にする工夫が求められ、そのために適切な「仕組み創り」（システム）が求められます。

行動習慣を変えることは難しいが、習慣こそ企業文化・風土の核であり、その変革が「組織発達」のキーとなるという認識が必要なのです。

■■ 「コーチング心理マスター」の理論的な内容について ■■

本稿は日本ビジネス心理学会が17年度より取り組んできたコーチング心理研究部会での論議を踏まえて、新しいコーチングの“心の科学”についての理論と実勢例を整理をしているものです。

この内容は公式テキストとして完成形になるのは、今秋ごろ（※書籍は18年10月頃市販）です。それまで、「コーチング心理マスター」検定の受験者のための教材として一部公開するものです。

当テキストとしては「第1部：基礎編」（80頁分）と「第2部応用編」（100頁分）がありますが、ここでは基礎編の前半一部のみ簡易版として公開（無料）致します。

※（注）当資料の正式版（180頁）は当会サイトと専用サイトより4月20日頃より販売予定です。

■原理1：ケア中心から変革中心の「心の科学」へ

今やストレス対策は義務化されて、メンタルヘルス系の研修講師など人気職種になってきているかのように見えますが、果たして、それでストレス対策ができてくるのでしょうか。

このストレス対策について、ビジネス心理的な方法と一般のそれがどう違うのか、検討してみましょう。心理カウンセリングの理論は個人の“ケア”が中心であり、それは病を「治す」というマイナスからゼロへの心理手法だといえます。

それに対して、ビジネス心理学やコーチング心理の考え方は、個人の能力を向上させ組織の仕組みを「変革」をしていくものです。ここでいう“仕組み”は物理的なものだけでなく、ルールやシステム等も含むものですが、とくにカイゼン的な行動がキーとなります。

それは変革をするプロセス自体に、人の成長と学びの本質があると考えているためです。

そうしたことからコーチング心理を専門性として持つことは、IT系コンサルタントやエグゼクティブコーチには最適なのです。ケア的な方法と表面的には違いはみえませんが、適性診断をする場合なら、その診断した結果データの統計的な意味だけでなく、統計をする前と後のプロセスで生まれる副作用までよく考えるためです。

それが会社の管理のためか社員の自己成長のためかなど、その場が実際にどういう心理を生み出す状況にあるかを問題にします。もしそれが会社の管理手段となっているなら、社員は自己防衛のために“印象作り”をして統計値も歪んだものになるからです。

たとえば、「チームリーダーへの怒りの感情がどう巡りして眠れない」と同僚から相談されたとき、あなたならどんな解決案を考えてあげますか？

一つはすぐに原因を聞き、対処の方法を一緒に考えてあげ、その原因を取り除くことを薦めるといふもの。

二つ目は、まず相手の話を聞いた後、生活の中にリラックスする時間や瞑想など精神を安定させるような行動（※マインドフルネスという）をさせるもの。

三つ目は、堂々巡りになる前、最中、後の各時間の中でポイントとなる改善行動を探し、その行動の習慣化をはかるもの。

つまり、①原因分析的、②マインドフルネス的、③行動科学的、という三つの仕方になります。

ここでどれが正しいかという画一的な基準はありません。いずれもケースにも妥当な選択がありうるためです。

しかし、ビジネス心理的な選択を考えようとするときには、第4番目としての選択肢をもう一つ付け加えることができます。

それは、チームメンバー同士の感謝カードによる交流の機会を作るといった「仕組み」の設定などでカイゼン（※以後あえてカタカナで記載）することです。これは個人だけの事ではなく、その裏には互いの認識を歪めてしまう何らかの状況とプロセスがあると仮定しています。この場合でいえば、チームで本音を言ったり、感謝することが少ないと推測されるのです。

目の前の個人だけの心の問題だとすれば、カウンセリングで十分です。ところが、**その抱えている個の問題は、それを生み出す現場の仕組み、その組織の在りかたを反映しているという見方が大事なのです。**

ビジネス心理学やコーチング心理は“実践”の科学です。それは実践の場となる時間・空間の制約や影響は空白の人間がいる世界ではありません。ここが重要なのです。

強調したいのは生活や実験や教室の“場”ではなく、ビジネスという“場”の持つ影響と効果が何かということです。たとえば、会議の机の配置によって発言の順番や論議の内容に変化が起きるのはなぜか。

こうした場の仕組みを理解することは、単純に頭の中の働きや心を理解するのではなく、その場における状況の心理に及ぼす“力”との関係が何かを知ることなのです。

■原理2：「信頼性」をつくる意義

コーチングはタフネスさと“信頼性”が要求される職業です。クライアントは多用な個性を持ち、自己の能力をフルに発揮できるようにと望むため、最初から普通の人以上の成功をめざす態度や行動スタイルを持つ場合が多いからです。

クライアントは病氣的な困りごとで依頼してくるのではなく、より高い能力やカイゼンを求めてくる人であることです。

そのため、コーチング心理を従来のコーチングの延長として位置付けると大きな罣にはまる問題があります。それは何かといえば、コーチング自体が人間関係をベースにするために起きる信頼感や期待の“ずれ”というものです。

本来のビジネス心理の立場からすれば、最初にこうしたズレを妥当な水準に調整しておく「期待マネジメント」が必要なのです。

そこにはコーチング心理がかかえる3つの課題があります。

- 1：クライアント側のコーチングへの期待ニーズをどう初期の段階で理解するか
- 2：期待が理解できても現状のコーチング力不足が生じる場合にどう調整するか
- 3：コーチングの成果をどう両者が納得した形で理解し実践行動へと展開するか

こうした課題を解決するためには、少なくともコーチングする側で客観性を測る診断メソッドや相手に納得させるコミュニケーションのスキルが求められるのです。

とくにビジネスのコーチングは職場でのリーダー候補やマネージャー職が対象となるため、一般

的な社員レベルで講師役をしているような場合とは異なります。有能性という点では相手から尊敬され信頼を得るためにも、人徳といった道徳的な健全性や能力の“卓越性”を求められるのです。

個別的なアンガーマネジメント研修やEQ研修といったものでは、絶対条件ではもちろんありませんが、クライアント側からコーチの“卓越性”が認められないと、どうしても指導に説得性がなくなり、成果をあげるのに時間がかかることは確かです。

そうすると、スーパーマン的な能力が必要なのでしょうか？

違います。それは自分の限界を理解することとチーム体制を築くことで解決できるからです。とくにコーチ側の強みを活かすコーチング実践を初期段階で計画するという点がポイントとなります。強みのところはどんなコーチであろうと、そのスキルの範囲の焦点を絞れば必ず何かあるはずで

あえて言えば、そのような焦点にクライアント側が関心を持つようにコーチ側がするのです。これは実践レベルにおけるコーチングでは、成功させるうえで必要なプロセスであるということです。

最初の段階ではクライアントもコーチが自分に対して何をしてくれるのか本当のところわからないのです。そういう不安感を払拭していくプロセスを、コーチングの中で最初に創り出す必要があります。

これはコーチングを成功させるための土台作りといえるものでしょう。

■原理3：心理のメソッド主義から実践のメソドロロジーの統合へ

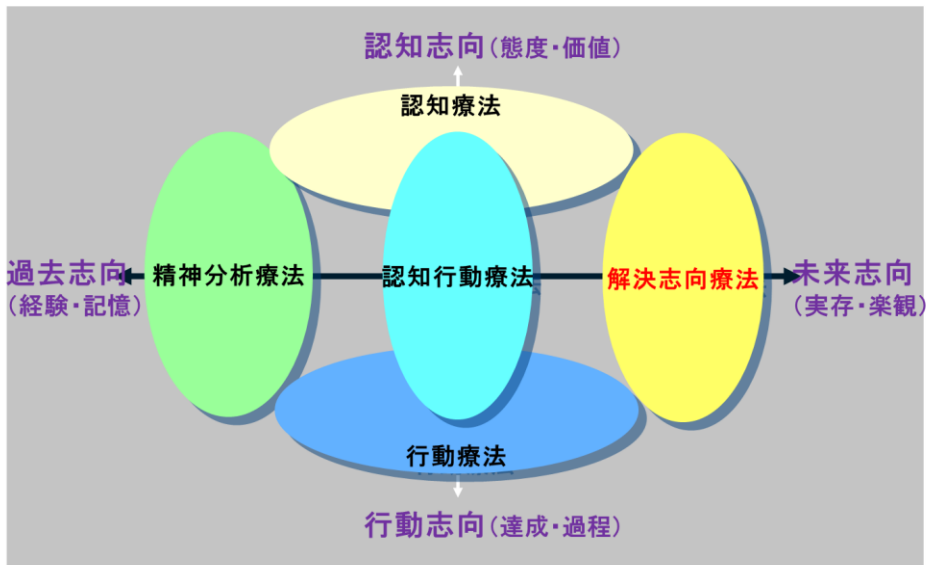
「ビジネス心理」や「コーチング心理」という専門分野は、国内大学において数件ほど学科がある程度で確立した体系にはなっていません。その結果、本当の専門家が少ないことから現在この名称を持つ学科やコースでは、教える側の内容は病気のケア、カウンセリングの延長的なものになっています。

しかし、ここ10年の流れとグローバルでの動向をみたとき、私たちの前には新しい風となる「心の科学」が生まれてきています。その代表的なものが「ポジティブ心理学」や「認知行動療法」、脳科学も応用する「行動経済学」といったものであり、また「アドラー心理学」のように未来の解決志向とよばれる手法に至るまでブームとなってきています。

こうした時流を受けて、「心の科学」が“実践”の科学になるための「メソドロロジー」（方法原理）が問われてきています。

ただし、ここで強調しておきたいのは、ビジネスに応用するには「ああすればこうなる式」の手順を知るだけの「メソッド主義」に陥らないようにすることです。

すぐに使えそうな心理手法には一見よさそうにみえます。たとえば、ニューロンと言語の働きを組み合わせたとされる「NLP」、目的志向の「アドラー心理学」、自律を重視した「選択心理学」など、「〇〇流」の心理手法があふれています。またTVに話題になった「メンタリスト」なども一見すると心理学の専門家のように思われていますが、部分的には正しくとも全体としてマイナス面もあることに注意が必要なのです。



こうした心理系の個別流派に陥りがちなのは、心の科学をテクニック化することで起きる「視野狭窄」の問題です。とくに手続き的なやり方（操作的知識）を覚えて結果だけの「メソッド主義」では、複数の選択肢を選ぶ能力が不足し、間違った成果に気づかないままになる罫があるからです。

目的が手段と切り離されてしまい、結果としては使い方のノウハウだけ「資格」で習得した、といった人材開発の専門家も多いためです。

薬を調法するときには万能薬があれば確かに便利ですが、人に関してそういったメソッドはありません。どんな心理のメソッドにしても手段として目的となる対象は限られているからです。だからこそ、私たち心理の専門家としてコンサルやコーチングをする場合、自らのメソッドがどんな範囲と対象に適しているか、その背後にあるメソッドロジーとしての原理をよく理解しておく必要があるのです。それを理解することで、現場でのメソッドの柔軟な選択ができ、しかも自分なりの現場への応用ができるからです。

■原理4：「心の科学」を応用した能力指標の「5Q」論

「ろうそくの科学」はファラデーという化学者が、具体的な場面からいかに科学的な説明が合理的な問題意識のプロセスから成り立つものかを示しました。それはサイエティストの思考のプロセスをたどると同時に、具体的な現実世界を科学で解き明かす意味を理解させるものでした。

同じように、「コーチング心理学」を実践の場の問題意識に引きつけて、具体的な思考・感情の変革として映し出すことが課題となってきます。

そこで、以下では知の営みを中心にどうやって心理を科学的な認識によって理解し、その改善や変革をメソッド化していくのか、またそのアプローチの方法がどんなものがよいのかを次のように理論モデルとして整理してみます。

- ・感情知⇒EQ（エモーションの情動理解や感情表現に関わる能力の影響）
- ・思考知⇒IQ（インテリジェンスな思考・記憶・問題解決力に関わる能力の影響）
- ・身体知⇒AQ（アクションに関わる生理的な身体と行動力や習慣能力の影響）

- ・ 関係知⇒SQ（ソーシャルな人間関係の交流や対話の仕方の影響）
- ・ 目的知⇒OQ（オブジェクトとしての目的設定や目標の計画性の影響）

下図1と図2を含めて、これらの理論モデルはビジネス心理学会のコーチング部会で開発してきた心の理論の基本視点となるものです。

このような分類がどんな意味があるのでしょうか。図2のほうの左端の関係性SQは、アドラー的な視点で人間関係から全ての問題が生まれると仮定したときの5Qの関連を示しています。

もちろん、行動性から始まるような理論モデルもあるわけで、それは行動習慣などを変えていく行動分析の視点を重視したコーチング法を説明するものとなります。

コーチング心理では、このような手法の理論モデルを5Qの指標マップで理解しながら、現場での活用を考えることが重要なのです。

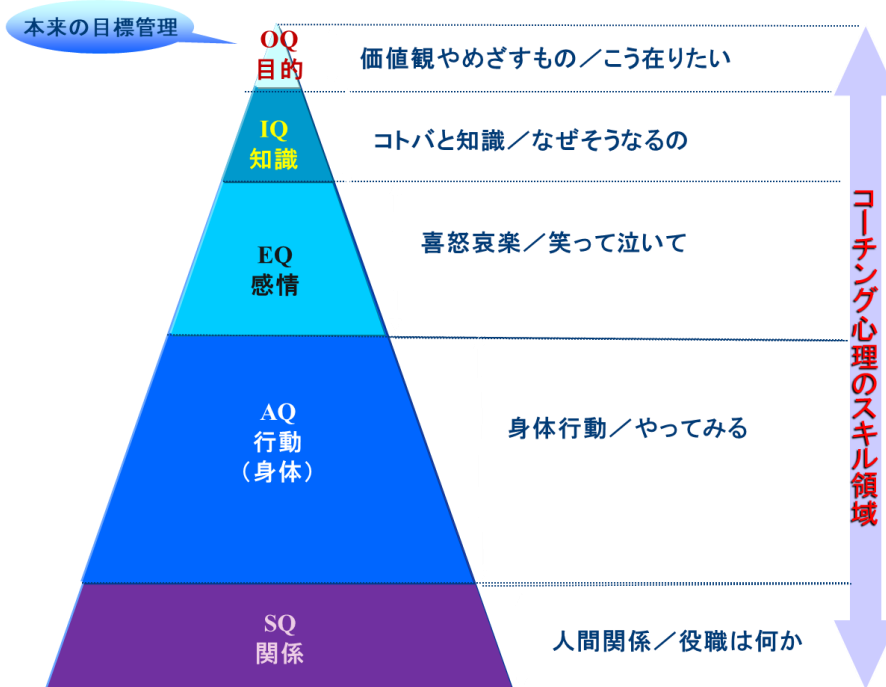
ここでは、もう少し他にも例をあげて検討してみましょう。

たとえば、EQがもし重要だと考えるコーチング法であれば、ひとつは幸福を考えたときの“フロー”（M・チクセントミハイの説）といった概念を理解する基準としても重要です。

フローは知をフル回転しながらも自らの力が発揮されて充実した感覚を持つような状態です。たとえば、得意なことをやっているときの無我夢中な場面を思い出すとわかりやすいでしょう。

他の例として、経営者としては有能な社長が家庭にもどると奥さんから“粗大ゴミ扱い”されるといったことが説明できます。夫は家庭での“OQ”が欠けているため、自分で洗濯したり料理したりする目的・目標は持てず、それにふさわしい行動の仕方（AQ）もできないのです。

【図1】

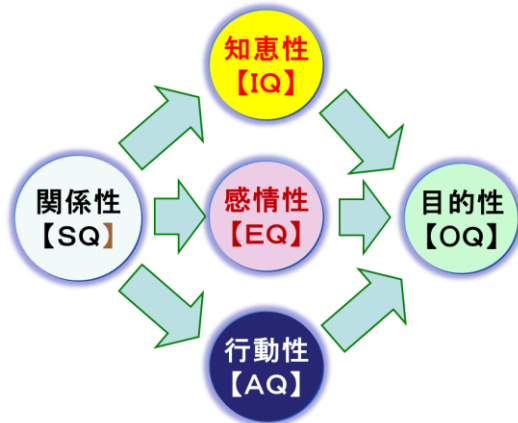


ただし、それは仕事の場での有能性を低めるものではありません。仕事という場合には、同じ人が有能であることが普通のことだからです。

こうした分類は誰でもわかりそうな内容のものですが、以外にも分類して説明されるまで我々は気づかないことも多く、知は何かひとつの塊のようにみなす「一般知能論」が信じられていたりす

るのです。

【図2】



それを「心の科学」として説得力のあるものにするには、ただ矛盾する例を示すだけでは不十分です。一貫性のある理論として理解し、応用できるようになるためには“分類の仕方”そのものが問われるからです。

たとえば、「行動要因」の“AQ”といっても職場で仕事をしているときと家庭で料理や掃除をしているときでは、要求されるスキルや知識は異なっているはずですが。

また、「思考要因」の“IQ”においても数学と人類学や言語学といったものでは考え方や研究スタイルもかなり違います。

つまり、抽象化してしまうと分類からはみ出す内容が多くあり、近似的な内容を集約する

理論では説明ができなくなってしまうのです。そこでビジネス心理学では理論の「モデル化」をはかることとなります。

モデルは抽象化された機能や意味を何らかの記号に置き換えたものですが、「コーチング心理学」は実践に役立つようにコトバを整理し、使う理論の前提を明確にした簡潔な表現で定義しておきます。これはあまり正確な定義にこだわって研究性を高めるよりも、実践として使うことを重視しているためです。

■事例1 / コーチング心理「5Q」論のポイント

就職活動などで、採用側の「面接」にみられるような失敗にはどんな心理的な課題があるでしょうか。こうした現場の課題をみるときのポイントは、時間順にそこでどんな行動や言語的やり取りをしているか理解することです。

そこで、最初の面接者との接点となる場を想定したうえで、次のような時間軸での心理課題をあげました。

- 1：外見的魅力による評価の歪み
- 2：評価の視点／ビジネス心理の指標（5つの“Q”）
- 3：言語表現（シート）による評価の歪み
- 4：評価の視点／採用のシートとの相互作用

5：事後査定による評価の歪み

6：評価の視点／記憶の効果

ここでいう“シート”とはエントリーシートを含めた面接者が使う評価用のシートです。シートでチェックなどしながら面談を進めていくケースが多いことから、評価プロセスにそれを組み込んでいます。

当会の公式テキスト「ビジネス心理（基礎編）」第2章にも登場する Activity 理論（エンゲストローム）の見方が、ここにも反映されています。人の認識に関わる活動は、空白の状態ではなく何らかの物理的な道具・仕組みとの相互作用が働いています。具体的な場で働く心理作用をみるということであり、逆に「一般化された心理」は“科学”ではなく、精神分析学のような治療理論になってしまうとみなすためです。

SPI やエントリーシートは事前に面談者側が読んだりしているかもしれませんが、ここではそうした個別の問題は後にして、現場の採用場面で何を切り口に心理学を応用できるかを整理したというわけです。

これは面談者にもあまり意識されていませんが、心理的な実験でも大きな影響を与えるものとして知られています。

面談の場の初期場面で問題となるのは、「印象」という評価要因です。美的な印象評価は人によっても多少の差はあるにしろ、一般共通の美のイメージがあることがわかっており、その美醜の差を理性的な判断でどこまでを“誤差”とするかです。美男・美女のほうが有利であるということは漠然とわかるはずですが、それを補正するような仕組み（ルール）を持つことまで考える面接官はほとんどいません。

たとえば、面接官が外交的な人であるなら、自分と同様な外交的な行動をとる人に好感を持ちます。内向的な人はこの場ではかなり不利となるはずですが、行動傾向が似ている人のほうが好感度が高くなるという好感の「類似性効果」と呼ばれるものです。

それを考慮して偏りをなくそうとするならば、面接官も内向的な人を入れて偏りのないような必要性があることがわかります。ただし、その会社が営業・サービス業で接客などの業務を軸にしているなら、外交的な人材が欲しいとなり、結果としては偏りもあってよいわけです。ここは採用の人材観や目的との関係で選択をすべきところでしょう。

ビジネス心理学の5つの評価モデルに近いものはいくつもあります。

たとえばダニエル・ゴールマンの「EQ」論は IQ と対比されて重視されてきましたが、2010 年代以降はとくに社会的な人間関係「SQ」論や行動力「AQ」論が付け加えられるようになりました。これらの4つは現在ではすでに心理的な評価基準としてもかなり“標準形”といえるようになってきています。

さらに、米国の経営コンサルタントであるリチャード・シェルは、この5Qに近い診断プログラムを開発し、自著「ウオートンスクールの本当の成功の授業」で紹介しています。当会の5Qの指標はこの4つに追加して目的の「OQ」を加えたところに特徴があるとみなせます。

この「OQ」はアドラーやドラッカーの目的志向を考慮していることと不可分であり、企業では戦略的な目的な在り方がビジネス活動の核になってきているのです。

■事例2／エントリーシートがモノとして作用する心理効果

そうした視点から、エントリーシートの利用について見直すと、どんな心理的な課題があるのでしょうか。

まずは言語の「記述形式」という面を考える必要があります。それと「活用の“場”」による問題です。この2つの問題は区別しておきたいと思いますが、発達心理学者のヴィゴツキーの言語と思考に関わる内容です。

たとえば、年代順に履歴を箇条書きに記述しただけのシートと自己の失敗談を物語的に描いたシートでは、採用側の印象が変わるだけでなく、質問の仕方も変わってくると考えられるからです。

なぜここで採用の「シート」を問題にしているかといえば、それはコミュニケーションの心理を「人対人」の関係性だけでなく、左記に述べた“活用の場”としての「人対道具」という関係から捉えるからです。エントリーシートや適職診断用シートなど多様ですが、採用の場で利用されるものは意思決定の“媒介物”であり、意思決定の認知プロセスに影響します。こうした視点が、具体的な実践の場を理解するコーチング心理の手法なのです。

次の関係モデルは4つに分類していますが、ここでは「⑤相互作用志向」を付け加えておきます。

① 制度達成志向 ② 独断価値志向 ③ マニュアル志向 ④ 努力達成志向 ⑤ 相互作用志向

「相互作用志向」というのは、「主体×シート×目的」の関係全てがプラス的になり、道具であるシートが目的や主体（採点側）にマッチしているものです。たとえば、シートに依存して目的など自分の価値観と離れているような場合は「マニュアル志向」、逆にシートを採点側が無視した形なら「独断価値志向」となります。このように道具（仕組み）の媒介性を問題にすることによって、採用という実践の場を空白のようなものではなく、モノと人との相互作用の中でみるというわけです。

このような場や状況を重視した心理学の視点では、生態学的記憶論で知られるアーリック・ナイサーが、記憶の忘却よりも“想起”（思い出すこと）に注目しています。どうしてかといえば、「何を思い出したいか（目的性）」によって、記憶が“再構成”されるとみなすためです。

この記憶の「再構成」という問題は非常に重要なものですが、ほとんど一般のカウンセリングやコーチングの心理系では知られていないのではないのでしょうか。

採用面接では相手の履歴情報から過去の経験をあれこれ聞きだし、それに納得できるかどうかで採点しているといってもよいくらいなのに、ほとんど記憶の理論を知らないのです。

コーチング心理学では、採用面接の場で相手が語る履歴ストーリーをただ傾聴すればよいのではなく、語るプロセスで想起される記憶の性質を知っておく必要があるのです。これと関連して「ナラティブ・カウンセリング」というメソッドがありますが、そこには物語る人の記憶が、どう想起され構成されるかを知る必要性が出てくるのです。

こうした再構成の視点は、マクロな理論としては「社会構成理論」としても注目されてきていることは世界的な傾向ともいえるでしょう。

■原理5：コーチング心理式のメソドロジー「S G R I O W」の解説

ここでコーチング心理の理論からメソドロジーとして下図「SGRIOW」の解説をします。ポイントは2つあり、“強み”の理解優先と“仕組み”改善の重視です。

第一に「S」の“強み”に注目するのにはなぜかといえば、大きな心理研究の流れとしてポジティブ心理学の成果があるからです。これはネガティブな面を無視するというのではなく、自分に在るリソースを最大限に活かすという視点です。

無いものや欠けているものを補う努力も大切ですが、それ以上に”今在るものを活かす”というのはプラグマチズム（実用主義）の考えです。英語を学んでも活かさない日本人が多いことを考えると、まさに今ある単語で英語の表現をしていくことと同じことだといえそうです。

心理学で検証されてきたこととして、人が自分の力や可能性について幻想を持つと同時に、その発揮の仕方を間違っ理解していることが多いことが知られています。何が本当の力になるかを理解していないわけです。

そして第二に“仕組み”を重視するのは、「活動（Activity）理論」との関わりからです。ここで述べる「仕組み（Institution）」は制度や環境だけでなくモノとの関わり方を含む概念です。

「コーチング心理」のメソッド: SGRIOWモデル(1)

■コーチング心理の6ステップ(匠監修)

⇒「SGRIOW」モデル(※匠英一監修)
これまでの一般的なコーチング法である「GROW」モデルと比べて、目標の実現を促進させる“仕組み”の設計、それと自己の“強みの理解”が独自のもの(黄色部分)。
ここでは、強みのSと仕組みのIが追加されている点に注意。

① S : Strength	強み／自らの強みとなる心理的リソースを知る
② G : Goal	目標／何を達成するかを知る
③ R : Reality	現状／全体の状況を知る
④ I : Institution	仕組み／外的な影響構造を知る
⑤ O : Options	選択肢／変革へのアンカーを探す
⑥ W : What, When, Who, Will	／具体的な計画をつくる

2016©EMICHI TAKUMI All Rights Reserved

たとえば、祭事ときには晴着を着たり化粧をすることで、その場にふさわしい文化にそった行為をしようとしします。その意味で“制服”を着たりするような職場も“儀礼装置”とみなすことができ、家庭の中の日常から仕事モードに転換させる意識変化を生み出す仕組みといえます。

このような活動理論の見方は、心を単に個人内の閉じたものとみなす考え方に反対します。そのため、衣服はモノとして単にファッション的な効果を生むのではなく、それが個人の文化装置として心に作用し、着た人の心（※自己意識）を梓づけるもの

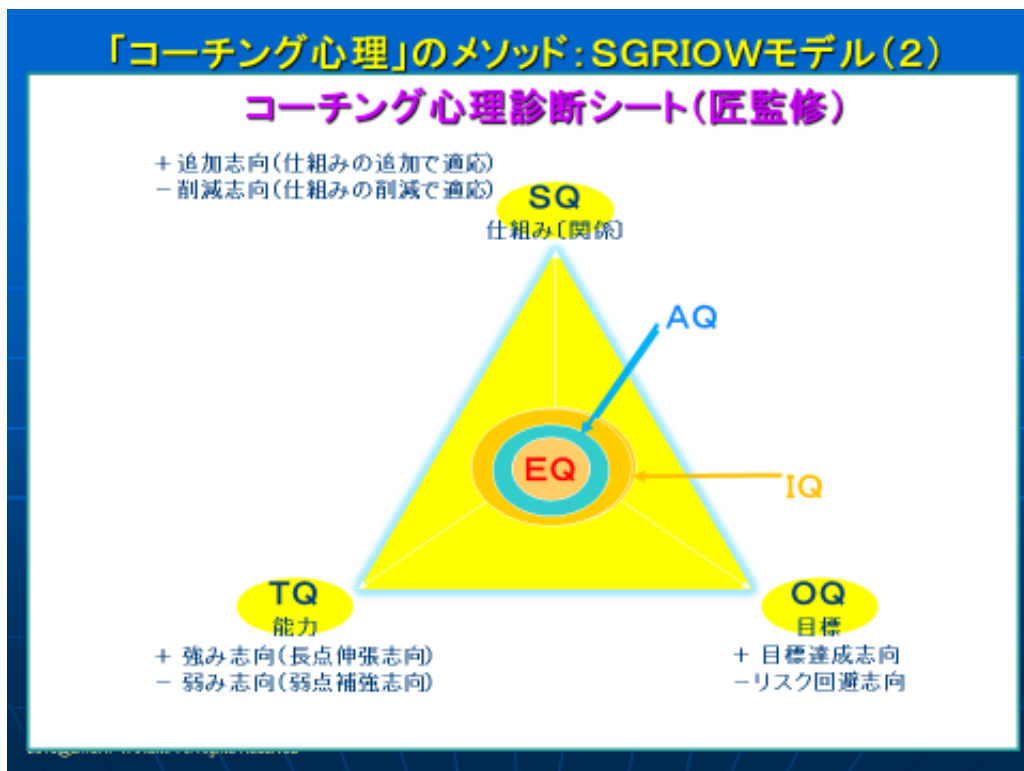
となるのです。下図は「5Q」論に「TQ」という指標を増やした理論モデル「6Q」です。これは「仕事力診断シート」（匠英一監修）の図式です。

ここでは三角形の底辺左端にある業務能力を示すTQ（Talent Quotient）を追加して記載しています。

そして、目標のOQと仕組みのSQがそれぞれプラスとマイナスの両面があることを示しています。

この両面性の意味は、たとえば能力がプラスの強み志向で会社の目標がリスク回避志向、組織の仕組みがマイナスの削減志向ならばどういった企業にふさわしい人材でしょうか？

おそらく、専門職を活かす大規模な原発などリスクの高い企業に向いていると考えられます。こうした診断方法では事前に組織全体の特長も知る必要がありますが、組織の在り方と個人の適性を配慮できる点では確かにメリットがあります。



■事例3：診断マップを利用した「SGRIOW」の応用

キャリア相談のような個人のレベルから見た場合では、SGRIOWモデルの利用を上記のような4つの枠組みのシート分析で行うことも有効でしょう。

テーマとなるのは、当人の「在りたい自己像」を知ることです。そのために、当人がどんな価値観と人間関係のタイプか、また他者との競争優位か自己成長優位かという4つの軸を知ることです。ここはアドラー心理学とも似たところがありますが、要は考え方の大筋や行動の仕方を知るうえで基本となる軸を理解するものだとい

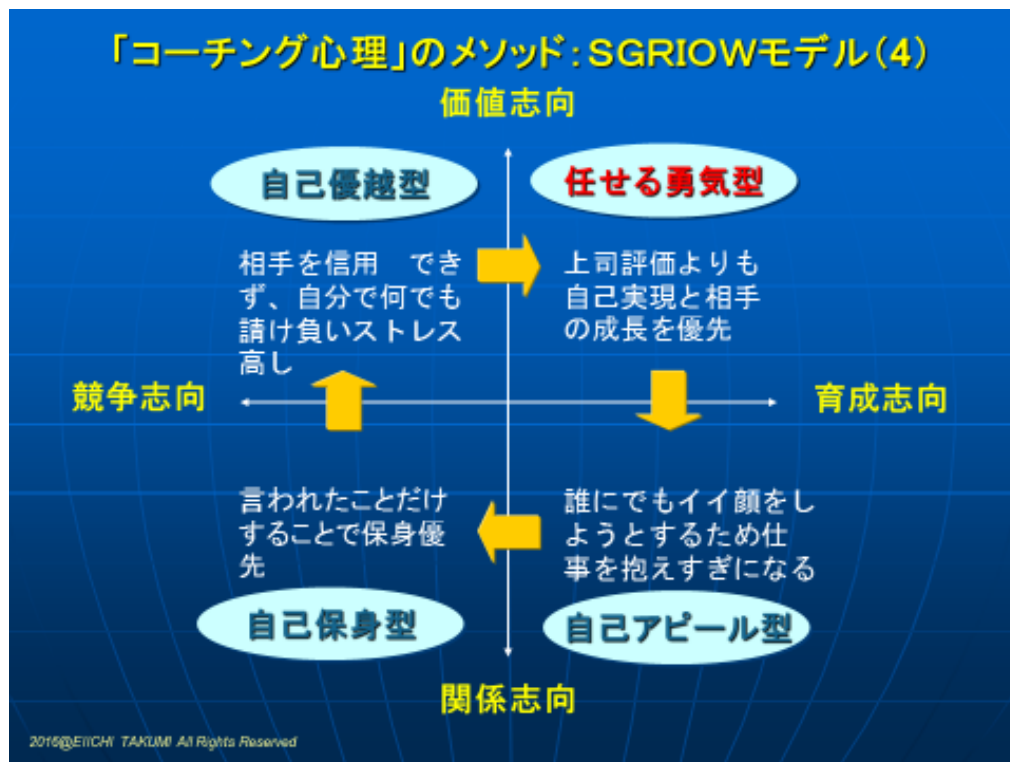
とです。

そうした視点から、下図では大きく4つの「ライフスタイル」のタイプに分類しています。

実際には診断マップを示しながらクライアントとの対話をしていくと、流れとしては図右上の「任せる勇気型」へ向かうようにしたいと思うようになってきます。

重要なのは、どのタイプが望ましいかは当人が決めるわけであって、コーチではないということです。確かに望ましいという意味では「任せる勇気型」が理想でしょう。それを当人に押しつけてはならないし、どういうライフスタイルの選択をするかは当人であってコーチではないからです。

ビジネス心理学はアドラー心理学の立場とこうした点はよく似ています。つまり、コーチはまったくの”中立”が良いわけではなく、当人の自律性を尊重しながらも最善へ向か方向を選択できるようにサポートしていく役割を担うというわけです。



※本稿は正規版のコーチング心理テキスト第1部（基礎編）の前半部を限定で公開しています。
この続きとなる第1部と第2部（応用編）は、別売（¥2000）の「正規版」（180頁分）を当会
サイトと専用ネットサイトより4月中旬以降でご購入ください。