

応用版コーチング心理テキスト前編(Ver1.0)



2018 年 05 月 25 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のが多く、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 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、果たして良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

【応用編 1 章・2 章 (Ver1.0)】

※【注】

当資料はコーチング心理検定の正規テキスト版（有料）に先行する形で、期間限定
応用編の第 1 章と第 2 章のみ公開（2018 年 5 月 25 日～6 月 31 日）するものです。
そのため、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
うお願い致します。

また、随時バージョンアップをしていきますので、当学会サイトによる情報をご確認
いただければ幸いです。

2018 年 5 月 25 日

日本ビジネス心理学会：検定テキスト委員会

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もと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目指しています。「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、焦点を絞り込んだ質問のことです。コーチはクライアントに対して、焦点をしぼり、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。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」のことです。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

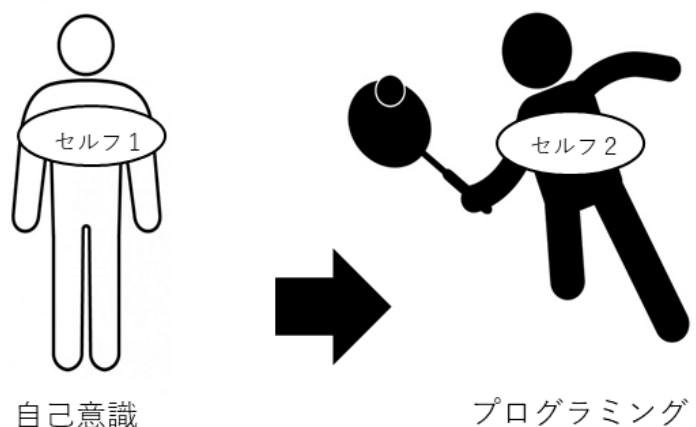
インナーゲームはスポーツのテニスのコーチングモデルとして開発され、書籍化（ティモシー・ガルウェイ）されたモデルです。スポーツからビジネスへ進化したコーチングモデルです。ティモシー・ガルウェイは、インナーゲームの考えをテニスプレーヤーに対して次のように提案しています。それは、テニスプレーヤーの中にある自己（セルフ）を2つに分けて表現しています。それぞれを、セルフ1「評価者」または「指示者」とし、セルフ2「実行者」としました。

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考えています。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？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。

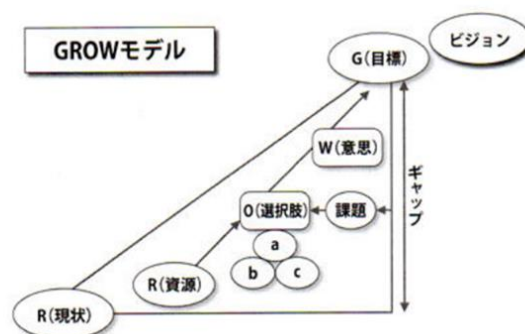
上司：1週間のスケジュールを立ててから行動する

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

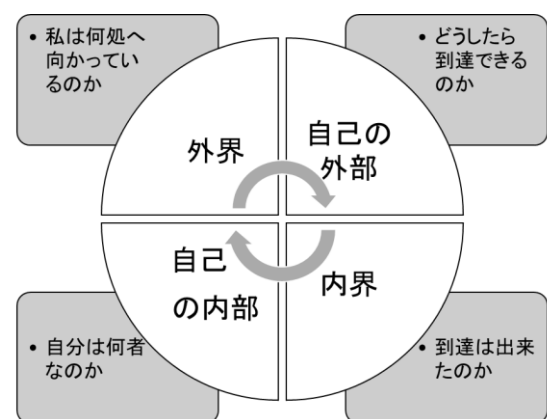
つの変化を方向性としています。1 つ目は「課題についての会話の変化」。2 つ目は「課題についての考え方の変化」。3 つめは「行動の変化」です。

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ります。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、成果を上げることが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

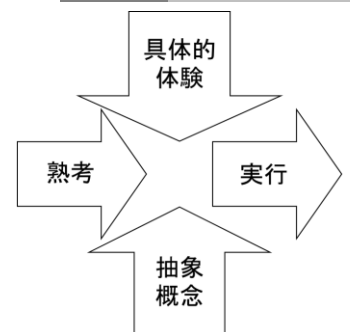
これら4つの学習段階には、内的な変換（経験から気づく）と、外的な変換（熟考から内省した実践や行動）の2種類の変換を前提としています。これらの変換は自らが働きかけておこる過程であるとし、自動的に進行するものではないとしています。ヴィゴツキーの述べた

「**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とは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います。

■10 まとめ

ひと言で「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

第2章 行動分析学を応用した「行動コーチング」

【POINT】

- ・「行動分析学」を応用したコーチング心理の基本的な考え方を理解する
- ・「行動コーチング」の実践的な手順を事例とあわせて理解する
- ・「行動コーチング」の課題と今後の展望について理解する

【Keyword】

行動主義心理学／行動分析学／学習理論／行動随伴性／S-R 理論／報酬と罰(アメとムチ)／強化と弱化／消去／ABC 分析／コミットメント／シェイピング／アクションプラン／スモールステップ／成功体験／行動 KPI／行動指標／ロールプレイ／モデリング／S-O-R 理論／XY 理論／認知行動コーチング

1 「行動性」から始まるコーチング

■1 成果主義社会で求められるコーチング

総務省によれば、日本における労働力人口（15歳～64歳）は1995年の8,717万人を直近70年間のピークとして年々減少しており、このままいけば、2060年には約半分の4,418万人となるといわれています。

また急激な市場の変動や近年拡大する国際競争の熾烈化の中で、「イノベーション」という言葉に代表されるように、商品の生産量よりもそれ自体の価値が相対的に大きくなっているビジネス環境において、“少ないリソースでいかに多くを生み出せるか”は最も大きな企業課題の一つでもあるでしょう。

そういった中で、企業では、より多くの成果・実績につながる個人の生産性に注目し、そのための日常的な社員の「行動」をより生産性の高いものに変えていくというニーズが生まれました。ビジネスにおいて売上の8割は、全従業員のうちの2割で生み出しているというパレートの法則（80：20の法則）のように組織において上位2割の人間が残りの8割を支えるのではなく、一人でも多くの社員が高い生産性をもって働くことが企業の生死を決めるという事実は、業界を問わない人材不足の状況からみても理解できるでしょう。

実は、こういった企業の人材育成の歴史を見てみると、今から40年ほど前の高度経済成長期では、多くの企業が「エンカウンターグループ」や「Tグループ」といった人間性心理学を元にした自己啓発研修に社員を派遣してきた歴史があります。これは米国を中心とした「ヒューマンポテンシャルムーブメント」と呼ばれる動きから大きな影響を受けており、いわば社員の内に秘めた欲求や本当の自分というものを探し見つけることでやる気を引き出し、現場に戻った後は人が違ったようなふるまいができるようになるのを目指す内容でありました。

しかし現在は社員の目に見える「行動」そのものに焦点を当て、より科学的観点からその人にあったアプローチをすることで求められる成果につながる、という考え方によって変わってきています。人

材育成を考える上でのベースとなる心理学の研究が進むと共に、それが応用される実際のビジネスの現場においても、より目に見える成果、定量的なデータがコーチングをはじめとした人材育成においても重要視されてきた表れといえます。

■2 ベースとなる行動主義心理学

「行動」という言葉を聞いて、何を想像するでしょうか。

多くの人にとって、行動とは、例えば“買い物に行く”“ペンを握る”など頭の中で考えるだけでなく、実際に目に見える形で動く活動のことを指して行動と言っているでしょう。

心理学では、ワトソン (Watson, J. B.) の元、この行動という概念をつかって人の心をとらえようとする動きが 1910 年代から始まり、それは心理学における**行動主義**(behaviorism)と呼ばれています。心理学といえばフロイトやユングをはじめとした無意識や潜在意識といった、ある意味個人の主観的な感覚から心を理解しようとするイメージがあります。実はそういった考え方に異を唱える形で、すでに 100 年も前から客観的観察が可能な行動に焦点を当てて人を理解しようという動きが出ていたのです。

ワトソンによれば、行動主義が扱うのは、主観的データである自己の意識ではなく、上述したような観察可能な客観的データ、すなわち外部の刺激 (S) とそれに対する生体の生理的反応 (R) であり、この刺激を操作することで、人の行動を予測・コントロールすることができると考えました (S-R 理論)。

この考え方をコーチングに活かし、クライアントの“過去のトラウマ”や“原因探し”に焦点を当てるのではなく、実際の行動をまず変えることに焦点を当てるのが、**行動コーチング**です。ことに、人生の生きがいを見つけたり、主観的幸福感を高める、いわば本人の気持ちを変えるためのライフコーチングとは異なり、ビジネスにおけるコーチングでは、クライアントの行動が実際に変わり、最終的には企業が期待する業績や成果につながるということが、唯一コーチングの成否を分ける基準となるでしょう。

とはいえ、行動コーチングにおいてはワトソンが唱えたように、外から与える刺激とそれに対する生理的反応だけで私たちの行動すべてを予測し、ましてや操ることはできるとはしていません。

ワトソンは元々、有名な実験「パブロフの犬」から導き出された**古典的条件づけ理論**に大きく影響を受けており、個々の刺激とそれに対する生体の生理的反応の繰り返しだけで「健康な 1 ダースの乳幼児を与えてくれれば、将来医者や弁護士～泥棒、ホームレスにまで自在に育てることができる」とまで述べています。しかし、そこでは行動は刺激に対する生理的反応という枠組みのみと捉えられ、また行動を分子行動として要素論的に分解して理解していることから、人間を機械のように考えているとして批判を受けてきました (機械論・人間製造論)。

そこで従来の行動主義をさらに修正・発達させたのがハル (Hull, C. L.)、トールマン (Tolman, E. C.)、スキナー (Skinner, B. F.) を中心とする**新行動主義心理学**の一派です。

新行動主義心理学では、行動を全体として 1 つのまとまりのある総体的行動として考えました。またここで重要なのは、彼らは一見目に見えない「意識」も含めて研究対象としたことです。可視的な運動行動 (ペンを握るなど) だけでなく、個人内に生まれる“感情”や“感覚”も含めて「行動」と定義したのです。

中でもスキナーは有名な「スキナー箱の実験」などからオペラント条件付けを研究し、ワトソンが反応（R）を生理的なもののみとしたことに反して、条件反射ではない、自発的（オペラント）な行動について述べました。

スキナーは**徹底的行動主義**を唱え、のちにそれは**行動分析学（応用行動分析）**という新しい学問を生み出し、これが現在の行動コーチングの考え方の元になっています。行動分析学では、行動を「死人にはできないこと」と定義しており、先に述べた新行動主義心理学の思想に寄っています。「〇〇を感じない（感情・感覚）」「〇〇しない」は死人にもできますが、「〇〇とを感じる（感情・感覚）」「〇〇する」ことは死人にはできないという意味で広く行動を定義したのです。

行動主義心理学・新行動主義心理学は広くは**行動科学**、または**行動理論**とも呼ばれており、このような行動科学に基づく多くの手法はコーチングの中でも取り入れられています。

2 行動が変わる、とはどういうことか

心理学では大きな理論的枠組みの一つに**学習理論**というものがあります。学習理論とは人が新たな行動やものの見方を習得する過程についての理論ですが、行動科学における**学習**とは刺激（S）に対する反応（R）の結果として新しい行動を習得する活動のことを指します。

行動分析学で扱う行動は、この学習理論の中でも主流であるレスポナント条件付け理論（古典的条件付け）によるレスポナント行動とオペラント条件付け理論（道具的条件付け）によるオペラント行動に大きく分けることができます。

行動コーチングの実際の流れについて触れる前に、もう少し、“人の行動が変わる”とはどういうことか、行動分析学の観点から見てみましょう。

■1 レスポナント条件付け（古典的条件付け）

レスポナント行動とは、何らかの誘発刺激をもとに行動が行われることです。

レスポナントとは英語の Response、つまり反応・反射という意味です。

有名なのは上述した**パブロフ（Pavlov, I.）**による実験で、最初ベルの音だけを聞いても唾液が分泌されなかった犬がベルの音と共に餌を与えられるのを繰り返し経験するとベルの音を聞いただけで唾液が分泌されるという「**条件反射**」について説明しています。食べ物が口に入ると自然と唾液が分泌される、というように私たちの身体が先天的に持っている反応を「**無条件反射**」といいます。

この「**無条件反射**」を元に、他の行動と合わせるなどして後天的に獲得した反応を「**条件反射**」といいます。皆さんも経験があると思いますが、レモンなどの酸っぱいものを想像すると実際にレモンを食べているわけではないにも関わらず唾液が出てくる経験はありませんか？これは「酸っぱい→唾液が分泌される」、「レモン→酸っぱい」、「レモン→唾液が分泌される」というように皆さんが学習したためであり、この学習の過程をレスポナント条件付けといいます。今まで食べたレモンがもしすべて甘かったら、今、レモンのことを想像しても唾液は出てこないでしょう。

例えば、アルコール依存症は世界的にも大きな脅威となっています。

このアルコール依存症による社会的・経済的損失は年間 4 兆にも上るとされ、特に仕事の効率低下によって失った賃金は約 3 兆円に上るとされていますが、この治療にもレスポナント条件付け

が活用されています。

薬物療法の一つとして、“抗酒薬”と呼ばれる薬を服用するとアルコールを分解する際に発生するアセトアルデヒド（二日酔いの原因）の血中濃度を高めて不快感を誘発します（これで二日酔いの気分になります）。この不快感を利用して、多量の飲酒を抑え、さらに次第にはアルコールと不快感が条件付けられることで、断酒につなげる、という狙いがあります。

■2 オペラント条件付け

一方、**オペラント行動**はレスポナント行動と異なり、先の例でいうレモンというような明確な原因とする刺激がないまま行われる自発的な行動のことを指します。オペラント（Operant）とは英語で自発的、という意味です。

まず、上述した「**スキナー箱の実験**」を紹介します。スキナーはネズミが入れられた箱を用意しました。この箱はレバーを押すとエサが出るような仕組みになっており、中にいるネズミはたまたまレバーを押したことでエサが手に入りました。この経験を繰り返すとネズミは次第に意図的にレバーを押すようになります。つまり、最初は偶然とはいえレバーを押すという行動によってエサという報酬を得ることでその行動頻度が高まったのです。

この特定の行動頻度が高まることをオペラント条件付け理論では、「**強化**」といい、逆に行動頻度が少なくなる、もしくは行動自体がなくなることを「**弱化**」、あるいは「**消去**」といいます。仮にスキナー箱のレバーを押すと、電気ショックが与えられる仕掛けになっていたら、ネズミは次第にレバーを押さなくなるでしょう。

先ほどのエサのように行動を強化する刺激のことを「**好子（または報酬）**」といい、電気ショックのように行動を弱化する刺激のことを「**嫌子（または罰）**」といいます。行動分析学の創始者スキナーはこのようなオペラント行動とそれに対する反応の関係を「**行動随伴性**」と呼びました。

随伴とは“ある物事に伴って起こること”を指しますが、先の「好子」はいわばアメ、「嫌子」はムチともいえます。

子どもの教育を例にとると、子どもが家のお手伝いをするなど望ましい行動にはアメ（報酬）を与えることでよりその行動を行うように仕向け、いたずらなどの望ましくない行動にはムチ（罰）を与えることでその行動を今後極力起こさないように仕向けるということです。このように私たちはある行動が成功（褒められるのもそのひとつ）すればその行動をとり続け、失敗すれば（叱られるのもそのひとつ）その行動は行わない、もしくは別の行動を試してみます。

実はこの行動随伴性は、より詳しくみると、刺激となる「好子」と「嫌子」による「強化」もしくは「弱化」という2つの反応において、以下4つに分かれます。

- **正の強化**：行動直後に好子を得ることで、その行動が増える
- **負の強化**：行動直後に嫌子が減ることで、その行動が増える
- **正の弱化**：行動直後に嫌子を得ることで、その行動が減る
- **負の弱化**：行動直後に好子が減ることで、その行動が減る

こちらをもう少しイメージしやすいよう、ビジネスの日常場面で、「企画書」を例にとって説明してみましょう。

- 【**正の強化**】企画書を〆切より少しだけ早く提出したら（行動）上司から褒められたので（好子獲得）、次回からも早く提出しようとする（行動頻度上昇）
- 【**負の強化**】上司と企画案に対して意見が全く合わないため企画書提出が〆切に遅れがちだったが（行動）、その上司が異動したため（嫌子除去）、考え方が似ている新しい上司に対して進んで提出するようになった（行動頻度上昇）
- 【**正の弱化**】新しい企画書を提出したら（行動）、上司に散々ダメ出しされたので（嫌子獲得）、自ら進んで新しい企画書を作らなくなった（行動頻度減少）。
- 【**負の弱化**】企画書を〆切より少しだけ早く提出するのを続けていたら（行動）、そのうち上司から特に褒められなくなったので（好子除去）、だんだん早く提出するのをやめた（行動頻度減少）

■3 行動分析学のビジネスへの活かし方

以上、2つの主要な学習の過程と行動理論について展開してきましたが、行動分析学では、このレスポナント条件付けとオペラント条件付けを原理として人の行動を理解します。

医療の臨床現場などにおいては人がもつ生理的反応などを利用したレスポナント条件付け（条件反射）を活用している場面が多く見受けられますが、

今回はビジネスの現場における行動変容をコーチングするのがテーマです。

ビジネスにおいて、生産性を高めるための上司・部下・同僚との人間関係、会社の制度などの仕組みはすべて本人を取り巻く環境であり、これはオペラント条件付けの「**行動随伴性**」でいうところの刺激に値します。

つまりビジネスにおける行動コーチングとは、行動分析学の主要なフレームワークである「**行動随伴性**」の考え方に従って、クライアントの「行動随伴性」を操作することで、新しい行動を獲得したり、既存の行動を変えたり、もしくは行動をなくしたり、減らしたりするコーチングなのです。

■4 性格と行動の関係

行動コーチングにおいては、オペラント条件付けに基づいて、現在クライアントが抱えている課題行動を好子と嫌子、強化と弱化的関係から見ます。

では、クライアントが抱えている課題行動とは、どんなものが挙げられるのでしょうか？

例えば

“いつも先延ばししてしまっていて仕事を締め切りまでに終わらせることができない”

“上司が忙しくしている時に、業務上必要なことを中々聞きにいけない”

というクライアントの課題があります。出来事の原因をどこに捉えるか、ということを心理学では**原因帰属**といいますが、このような場面において本人や周囲の人はその原因を本人自身が持っている“**性格**”に帰属させがちです。

しかし

“先延ばしにしまっていて今日やるべきことを今日できない”

“上司に必要なことを中々聞きに行けない”

という行動の原因は本人の“怠惰な性格”もしくは“奥手な性格”なのでしょうか？

行動分析学では、性格は行動の原因に直結させません。そもそも性格とは、多くの場合、「周囲の環境によって変わりにくい行動の一貫性」という定義で使われています。

つまり、「〇〇な性格だから〇〇な行動をとる」のではなく、「〇〇な行動を多くとるから〇〇な性格だといわれる」ということなのです。

日常生活ではこのように、しばしば行動の原因を性格などの目に見えない曖昧なものに帰属させがちですが、ともするとそれは個人攻撃の罠にはまってしまうことになるため、性格→行動ではなく、行動→性格という考えを根底にもち、いよいよ行動コーチングの実際の流れに触れてみましょう。

3 行動コーチングの実際

行動コーチングの実際の流れは大枠として以下のようになっています。

- 1：インテーク面接
- 2：随伴性アセスメント
- 3：行動変容プランニング
- 4：アクションと練習
- 5：振り返りとフィードバック

以下5つの流れについて詳しく見ていきましょう。

■1 インテーク面接（初回面接） ～信頼関係（ラポール）を築く～

本章では、コーチング導入時のインテーク面接については大きく取り上げないものの、ここではコーチングをする上で有用となる多くの心理技法が使われています。

コーチングにおいて最も重要なのは、クライアントとコーチとの間の信頼関係（ラポール）です。

「コーチングが成功するか否かはつまるところクライアントのコミットメントが得られるかによる」といわれているくらいですので、コミットメントを得るための前提となる信頼関係を築くことはコーチングにおいて絶対必要条件といえるでしょう。

そのためにコーチは人間性心理学の傾聴技法である「話しやすい空気づくり」、「うなづきとあいづち」、「バックトラッキング」（いわゆるオウム返し）、「要約と質問」等を活用して安心できる場を作りだします。NLPのコミュニケーション技法である「ペーシング」（ミラーリング、チューニング、マッピング）なども活用できるでしょう。

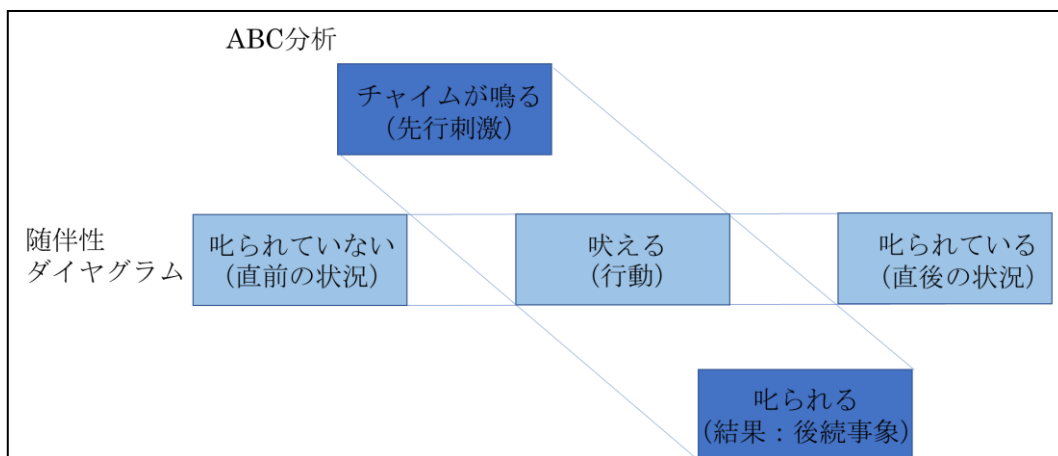
■2 随伴性アセスメント ～ABC分析で行動随伴性を解明する～

いよいよ今まで取り上げたクライアントの行動随伴性を分析し、クライアントの行動の原因を探っていきます。

行動の原因を分析するために、行動分析学では**随伴性ダイアグラム**と**ABC分析**という二つのフレームワークがあります。**随伴性ダイアグラム**では、行動の原因を分析する時、行動の直前から直後にかけての状況の変化に注目し、図示しているのが特徴です。一方で、**ABC分析**では、行動の直前から直後の変化を結果として一つにまとめて記述し、行動に先立つ刺激を付加して強調する書き方です。

図 1. 行動分析学の 2 つのフレームワーク

このうち、**ABC分析**は特にパフォーマンス・マネジメントにおいて有効なフレームワークでありス



キナーをはじめとした多くの行動分析学者が使っています。そもそも行動は環境との相互作用から生じていることを踏まえるとクライアントの課題行動を考える上ではその行動をする直前の出来事や状況という環境についても考える必要があるため、今回は ABC 分析を行動コーチングのフレームワークとしてアセスメントを進めていきます。

ABC 分析とは

- Antecedent：先行刺激（標的行動の直前の環境や状況）
- Behavior：標的行動（問題解決するためにアプローチする必要がある行動）
- Consequence：後続事象（標的行動の直後の状況や出来事）

以下 3 つからなり、どんな状況で（A）、その行動が起きたのか（B）、その後何が起こったのか（C）を明らかにすることで、行動の原因を分析します。

中でも標的行動（B）とは、問題の本当の原因となっており、具体的かつ客観的に測定でき、これを増やす（あるいは減らせば）問題は解決するというように、問題解決の核となる行動のことです。

ABC 分析を行う際は、クライアントの主訴（訴えている問題）は抽象的な場合は多いので、問題の周辺情報をまず集めます。アセスメント、つまり正確な見立てを行うためには、定量・定性どちらのデータも重要となります。

本章ではこれを「**舞台装置**」と呼んでおきますが、例えば、場所は？どんな時に？どんな場面で？その時の周囲の状況は？どれくらい？などが挙げられます。

例として、「上司に必要なことを中々聞きに行けない」という主訴の随伴性について ABC 分析を使ってアセスメントしてみます。

クライアント田中さんは今の会社へ新卒として入社し今年で 2 年目の営業部の男性社員です。上

記の問題を抱えてコーチングを受けることになりました。

コーチからより具体的内容や状況について尋ねてみると以下のようなものでした。

~~~~~

田中：上司に必要なことを中々聞きに行けないため、業務が滞ってしまったり、確認しないまま進めてしまって後で怒られたりします…。

コーチ：今まで実際に聞きにいったことはあるのでしょうか？

田中：はい。あります。入社したての頃は新人研修で“報連相”を叩きこまれていたので、ちゃんと聞きにっていました。

コーチ：その時の上司の反応はいかがでしたか？

田中：最初は聞いたことにも丁寧に答えてくれるし、すごくこちらも仕事がしやすかったです。でも最近は部の売り上げが伸びていて繁忙というのもあって、私が話しかけると、こっちも向かずに返事だけ返すような場合が多いです。また明らかに嫌な顔をしていることもあります。話しかけないでほしいオーラが出ているような。

コーチ：どの時間帯に話しかけることが多いのですか？

田中：やっぱり午後一あたりのお昼過ぎが多いですね。一番忙しい時間帯でもあるのですが。」

コーチ：上司との関係はあまり良くないのでしょうか？

田中：実は、上司との関係自体は決して悪くはないんです。仕事外ではご飯を一緒に食べに行くこともありますし。ただこれが続くと悪くなってしまうのではと思いますが…。

コーチ：では、繁忙の今でも、比較的余裕のある時間などはありますか？

田中：朝一番であれば、そんなに立て込んでいないですね。

~~~~~

一見、“奥手な性格だから”などと原因帰属され、「もっと積極性をもつ」などという標的行動が置かれがちですが、上述した通り、標的行動では客観的に測定可能なものという条件があるので、ここでは違います。

実際、田中さんは新人研修を受けた直後はきちんと聞きにいけないでいました。またその際の上司の反応は丁寧に答えてくれて仕事がしやすかった、ということですが、これをABC分析すると以下ようになります。

先行刺激（A）	標的行動（B）	後続事象（C）
職場で 上司に	話しかける	丁寧に答えてくれる (好子)

こちらの通り、後続事象として丁寧に答えてくれるため、**正の強化**が働き、さらに聞きに行く、という行動は頻度が増します。

しかし、繁忙に入り忙しくなってくると、上司も余裕がなくなってきたのか、時に嫌な顔をするような反応が返ってくることもあるとのことでした。これをABC分析すると以下ようになります。これは**正の弱化**です。

先行刺激（A）	標的行動（B）	後続事象（C）
職場で 上司に 忙しい時期に 特に昼過ぎに	話しかける	こっちを向かずに返事だけする（嫌子） 嫌な顔をする（嫌子）

この通り、これでは、「話しかける」という行動は次第に少なくなります。

ではこれに対してどういった介入があるかという、例えば以下のように先行刺激を変えます。田中さんと上司の関係は決して悪いわけではないとのことですので、先行刺激、つまり話しかけるタイミングを工夫することで帰ってくる反応が異なり、結果としてまた話しかけるという行動は強化されます。

先行刺激（A）	標的行動（B）	後続事象（C）
職場で 上司に 忙しい時期に 比較的余裕のある朝に	話しかける	向き合ってくれる（好子） 丁寧に答えてくれる（好子）

ここではイメージしやすいよう非常に簡単な例を提示していますが、ABC 分析を行ってみてわかることはクライアントが行いたくないのに行ってしまった行動、もしくは行わなければならないのに行えない行動はそこに随伴する好子と嫌子のバランスで決定されているということです。

つまり、田中さんの性格によって行動がとられているのではなく、その行動に付随する報酬と罰によってとられる行動が変わる、ということです。

■3 行動変容プランニング ～段階的に目標設定をする～

さて、ABC 分析を経て、標的行動が定まったら、クライアントと共に、実際の行動が変わるまでのプランニングを行います。その際重要なのは、新たな行動を獲得（学習）するためには、それまでの明確な**アクションプラン**を定めて段階的に獲得していく必要がある、ということです。

クライアントにとって最難関かつ最終的なゴールを決めていきなり明日から実施してください、といってそれができるのであればコーチングの力を借りる必要はないはずです。

このような段階的に行動を変えていく方法を行動理論では、**シェイピング (Shaping)** といいます。

その中で新しい行動を学習するために、細かなステップに分けて少しずつ実施していくのを**スモールステップ**、そこでの個々のアクションを**行動課題**といいます。シェイピングでは、まず最終的なゴール（ありたい姿）を定め、それに向かって次第に行動課題の内容をゴールに近づけていくのです。

このスモールステップで行うメリットは、クライアントにとって最初は難易度の低い、小さな目標を達成していく中で、**成功体験**を得る（好子を得る）ことでより行動が強化されることにありま

す。一方で、最終的なゴールまでのスモールステップがあまりに長期間・細かく分けすぎてしまうと、次第のその達成自体が目的化されてしまったり、性急なビジネス環境に対応できなくなってしまう可能性があることは注意が必要です。

また、段階的にアクションプランを設定する際、もう一つの観点があります。

それはアクションプランを決めた際、その目標が達成されたといえる達成指標を定性・定量どちらでもよいので定めておくことです。

「〇〇する」は定性的な目標ですが、「〇〇回する」は定量的な目標です。これを本章ではこれを「行動指標」・「行動 KPI」と呼びます。

KPI (key Performance Indicator) とはプロジェクトの目標の達成度合いを計るために継続的に計測・監視される定量的な指標のことでプロジェクトマネジメントにおいて多く使われている言葉です。

行動変容までの道筋を立て段階的に最終的な目標に向かっていくという意味では行動コーチングも自己変革へのプロジェクトマネジメントといえるでしょう。

【コラム：ストレッチ目標の有効性】

ここで設定する各段階の目標は容易に達成できる簡単なものがよいのでしょうか？それとも達成するのも一苦勞な非常に難しい目標を設定するのがよいのでしょうか？

この問いに対する一つの考え方として、「フロー」と「ストレッチ目標」という概念があります。こういった概念は行動主義・行動分析学とは異なりポジティブ心理学の概念ではありますが、目標設定において非常に有用なもののなので、ここで軽く紹介します。

「フロー」とはポジティブ心理学者のミハイチクセントミハイが提唱した概念で、その時していることに完全に没頭し、時間感覚が失われ、精力的に集中している感覚のような状態のことを指します。ようは何か好きなことを行っていたら、時間があっという間に過ぎていた、という経験のあの感覚のことです。

このフロー状態の時が人は最も生産性が高い、と言われていますが、フロー状態を得るために必要な条件の一つは、行っていることがストレッチ（背伸び）している、つまり少し難しいことに挑戦している状態だと言われています。

成功体験を積むことと併せて、フロー状態を意図的に作りだすストレッチ目標を設定することで、より効果的に行動コーチングを進められるでしょう。

■4 実際のアクションとロールプレイ

アクションプランを設定したら、次に行動課題の遂行を後押しするような練習を行います。その際、対人関係における行動変容のために有効なのが、ロールプレイです。

ロールプレイは、実際の場面を想定し、コーチが実際の上司や部下・同僚役となってクライアントと対話します。高圧的な上司に対してきちんと自分の意見を主張する、というのがクライアントの行動課題だとした場合は、コーチはその高圧的な上司となり、実際にロールプレイをしている間は高圧的な態度でクライアントと対話します。

また逆に、コーチが普段のクライアントを演じ、クライアントが上司役を演じるというのも効

果的です。現実の場面ではできない立場をかえてみることで視点を変えたり、自分の行動の仕方がある意味セルフチェックできるためです。

ロールプレイを行うメリットは、コーチとクライアントという安全が保障された関係・場所であるためにクライアントが行動変容のための最初の一步を踏み出しやすいことにあります。

そして、役割を変えてロールプレイを行うことや、クライアントの立場でのコーチのふるまい方を見て自分の行動に活かすことができます。これはバンデューラという心理学者が提唱した社会的学習理論の**モデリング（観察学習）**という技法です。レスポナント条件付けやオペラント条件付けは自分で行動して強化を受け学習しますが、それ以外にも他人の行動とその結果を観察することでも学習が成立する、という考え方で、**代理強化**といえます。いわゆる「人の振り見て我が振り直せ」です。

■5 振り返りとフィードバック

実際にクライアントがとった行動課題、アクションに対してはやりっぱなしにせず、必ず振り返りとフィードバックを行います。

またコーチングの場を離れてクライアントが行動課題に着手・遂行できているかを先ほどの定性・定量的指標（行動指標・行動 KPI）から確認します。

もし行動できたのであれば、うまくいった場合もうまくいかなかった場合も含めて、その行動によってどのような結果が起こったかについて訪ね、再度クライアントは客観的に新しい随伴性を捉えることができます。

行動できていないのであれば、その障害となっている原因の随伴性について考えます。

但し、コーチからのフィードバックでクライアントの行動を“褒める”際は注意が必要です。クライアントの新しい行動がコーチから褒められることが好子となることで強化されてしまうと、現場に戻った際、コーチに褒められるという好子がなくなり、元の行動に戻ってしまう（これを「消去」といいます）ケースが多いからです。このようなことを防ぐためにも安易にベタ褒めるのは避けたほうがよいでしょう。

一方、「承認」は褒めることとは明確に区別され、こちらは積極的に活用すべきコーチング技法です。「承認」とはクライアントの行動に対して評価を含めずに認めることです。

4 まとめ

行動分析学に基づく行動コーチングでは、随伴性の観点で人が変わるための「刺激」を探します。しかし人間はただ刺激にのみ反応する機械のような存在ではなく、同じ問題に対しても個人によって捉え方、つまり認知が異なります。

認知・思考は行動を変え、行動もまた新たな認知・思考につながる、という相互作用の関係の中で成り立っています。

これに関して、冒頭述べた新行動主義心理学者の1人であるトールマンは刺激（S）と反応（R）の間に個人内にある内定要因（O）を媒介変数として挟み、**S-O-R 理論**を提唱しました。つまり、同じことを同じ時間だけ経験しても、個人によって学習による成熟度に違いが出るように、そこには個人の**目的志向性**や**認知**を挟んだ上で、行動を定義したのです。

認知は自分のスキーマ（自己・他者・世界を見る時に通す思考のフィルター）に寄っており、それぞれ自分が価値を認めるものが異なります。

これは個人の動機づけ（モチベーション）の所在にもつながっています。ようはどこに動機づけを感じるのか、それは外部（お金や褒められること自体）なのか、内部（自分の中のやりがい、達成感）なのか（XY 理論）、によって自分の行動の方向付けが決まります。

こういった点から行動コーチングでは、問題に対していわばボトムアップ的に“今”困っている課題を解決するという、ミクロな行動変容を得意としており、同時にそこで完結してしまいがちです。

一方で、人生におけるよりマクロな問題を解決しようとする場合は、「目的志向性」「認知」「動機付け」といった概念を含め、いわばトップダウン的に本人の目的や動機づけの観点からも問題を検討する必要があります。

その意味では、クライアントを動かす動機づけはどこにあるのか、つまり「何が自分にとって大切な」をコーチは理解しておく必要があるでしょう。

これらは心理学では認知療法・論理療法の考え方に依拠していますが、今後は上述のように行動と認知の両方から折衷的なアプローチを行う、**認知行動コーチング**の発展が期待されています。

【備考】

- ・ABC分析：論理療法・認知療法のABC分析（Activating event, Belief, Consequence）とは異なります。こちらは、ある出来事（Activating Event）に対しての結果（Consequence）である思考や感情は、その人が持つ信念や思い込み（Belief）を媒介して生まれる、という理論的枠組みを指します。

【参考文献】

- 石田淳（2010）『3日で営業組織が劇的に変わる行動科学マネジメント』インフォレスト。
- 鹿毛雅治（2017）『パフォーマンスがわかる12の理論』金剛出版。
- 舞田竜宜、杉山尚子（2008）『行動分析学マネジメント 人と組織を変える方法論』日本経済新聞出版社。
- 島宗理（2015）『リーダーのための行動分析学入門』日本実業出版社。
- 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。
- 重野純（1994）『心理学 改訂版』新曜社
- 下山晴彦、山上敏子（2010）『山上敏子の行動療法抗議 with 東大・下山研究室』金剛出版。
- 山本和郎、原裕視、箕口雅博、久田満（1995）『臨床・コミュニティ心理学』ミネルヴァ書房。

※この続編（第3章～終章）は2018年7月初旬までに当会サイト等にて発行予定です。