

BUSINESS INSIGHT

SPECIAL ISSUE

## 特集 1

# コーチング・アクティブ・コーチングというアプローチ

榎本 英剛 (CTI ジャパン 代表)



本稿では、あまたあるコーチングのモデルの中でも、「**アクティブ・コーチング**」と呼ばれる特定のモデルについて、その概要を紹介したいと思う。このモデルは世界でも有数のコーチ養成機関であるザ・コーチズ・トレーニング・インスティテュート (CTI) によって開発されたもので、今現在、北米や欧州、そして日本を含む世界各地で何万人というコーチに活用されているものである。

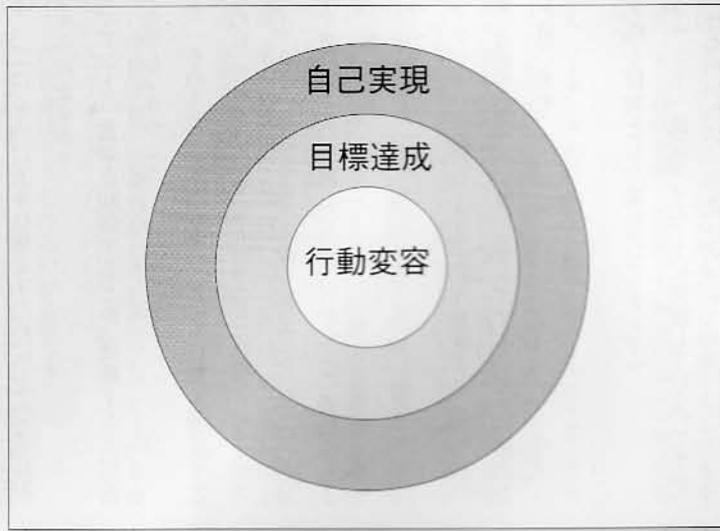
ただ、**コーチング・モデル**の紹介に入る前に、**コーチング**を語る上で前提となる二つの要素について触れておきたい。すなわち、「**何のためのコーチングか**」ということ、そして「**誰のためのコーチングか**」ということの二つである。

### 一 何のためのコーチングか

コーチングにはいろいろなコーチングがある。これは、カウンセリングにいろいろなカウンセリングがあるのと同様である。それぞれに独自のモデルや考え方があり、どれが優れているとか、劣っているとかというものではない。むしろ、大切なのは、どの手法がいいかということよりも、「なぜ**コーチング**なのか」ということだ。言い換えれば、「**何のためにコーチング**するか」という**コーチングの「目的」**が重要なのである。

コーチングの目的としていろいろなものが考えられるが、私は主に次の二つに集約できるのではないかと思っている。すなわち、行動変容、目標達成、そして自己実現の二つである。これら二つの関係をあえて図に表すと、次ページの「図

図1 —— コーチングの目的



「1」のようになる。それぞれの円の大きさは、「変化する範囲の大きさ」を示している。コーチングの目的を一言で言うならば、「コーチングを受ける人がよりよい状態に変化する」ことであると言えるが、その変化の範囲が行動レベルにとどまるのか、それとも目標達成など何らかの目に見える成果をとともうのか、はたまたつねに生き生きと自分らしい人生を生きるという、より本質的な生き生きの問題にまで及ぶのかということである。

これら三つのうちどれを目的とするかによって、コーチングの性質は変わってくる。その違いをわかりやすくするために、ここで一つの例を挙げたいと思う。ある人がダイエットに挑戦しているとしよう。

〈行動変容を目的とした場合のコーチング〉

クライアント…最近ダイエットに挑戦しているのですが、なかなかうまくいかなくて…。

コーチ…何が問題なのですか？

クライアント…つい食べ過ぎてしまっんです。

コーチ…つい食べ過ぎないようにするためには、どうすればいいと思いますか？

クライアント…家で食べる時はそうでもないんですけど、外で食べる時は話に興じているうちに気がついたら食べ過ぎていくという感じなんですよね。

コーチ…だとしたら、食べ過ぎないようにするために、まず最初にできることは何ですか？

クライアント…そうですね。外食する回数を減らすことでしょうか？

コーチ…具体的には？

クライアント…平日はだいたい外食なので、週末以外にあと二日家で食べるようにしたいと思います。

〈目標達成を目的とした場合のコーチング〉

クライアント…最近ダイエットに挑戦しているのですが、なかなかうまくいかなくて…。

コーチ…ダイエットというのは、具体的にどうなればうまくいったと言えるのですか？

クライアント…年内に現在の体重から五キロくらい落とすことができればいいなと考えています。

コーチ…では、年内に五キロ落とすために、どんな方法が考えられますか？

クライアント…食事を制限するとか、運動するといったことでしょうか…。

コーチ…そのうち、「年内五キロ」という目標を達成するために、これだけはやるということは何でしょうか？

クライアント…やはり食べる量を抑えるだけではこの目標を達成するのは難しいので、何かしらの運動をしようと思います。

コーチ…具体的には？

クライアント…手軽にできるという意味では、週に三回、家の近所を最低三〇分ジョギングすることから始めたいと思います。

〈自己実現を目的とした場合のコーチング〉

クライアント…最近ダイエットに挑戦しているのですが、なかなかうまくいかなくて…。

コーチ…ダイエットに挑戦するというのは、あなたにとってどういう意味があるのですか？

クライアント…それは、健康的な人生を生きるということだとだと思います。

コーチ…健康的な人生というのは、どんな人生ですか？  
クライアント…肉体的な健康もさることながら、精神的な健康も保たれているような人生です。

コーチ…そのような人生を生きるために、もっとも大事なことは何ですか？

クライアント…ただなんとなく流されるのではなく、自分で決めたことを確実に実行することだと思います。

コーチ…では、今週確実に実行したいことは何ですか？  
クライアント…前から考えていて躊躇していたのですが、この際思い切つてスポーツクラブに入会したいと思います。

もちろん、実際のコーチングはこれほど単純なものではないが、目的が異なれば、たとえクライアントが提示したテーマ(主題)が同じであってもコーチングの性質が変わることがこれでおわかりいただけるだろう。どの目的でコーチングするのが正しいとか間違っているということはないが、一般的に言つて、行動変容の方に偏れば偏るほど(前ページの「図1」の円の中心に近ければ近いほど)、コーチングの効果は部分的であり、かつ一時的なものになりがちである。逆に、自己実現の方に偏れば偏るほど(「図1」の円の中心から遠ければ遠いほど)、コーチングの効果は全体的であり、かつ長期的なものになる傾向がある。

コーチングというのは、通常、単発で行われるものではなく、ある一定期間、短い間隔を置いて継続的に行われるものである。一回一回のコーチングが「ぶつ切り」にならずに、一貫性を持つためには、やはり扱うテーマが大きく、より本質的なものである方が望ましいだろう。相手の「自己実現」に焦点を当ててコーチングをしていると、必然的に相手の行動も変わってくるし、目に見える成果も上がってくるはずである。つまり、「図1」の外側の円に焦点を当てることで、必然的に内側の円にも変化が起こることである。理屈の上ではその逆も起こり得るが、ある行動の変化が日

目標達成や自己実現につながるかどうかはかなり偶然に支配されることになるだろう。

## 二 誰のためのコーチングか

コーチングの性質を左右するものとして、これまで述べてきた「目的」ということ以外にもう一つ大事な要素がある。それは、「誰のためにコーチングをするのか」ということだ。言い換えれば、「コーチングの主体は誰か」ということである。これは、コーチングにおける根本的な要素であるにもかかわらず、よく混乱を招く要素でもあるので、ここで光を当ててみたい。

先ほど、コーチングの目的を一言で言うとして「コーチングを受ける人がよりよい状態に変化すること」であると述べた。これをそのまま読むと、コーチングの主体は「コーチングを受ける人、すなわちクライアントであるということになる。しかし、「主体」と言った時に問題となるのは、「誰がコーチングを受けるか」ではなく、「よりよい状態を定義するのは誰か」ということなのである。

例えば、次の会話例を見てほしい。これは、ある会社における上司と部下の会話だ。

上司…今日は君の営業力がどうしたらもっと上がるかについてコーチングしたいのだが…。

まず、君自身はどうしたいかと思う？

部下…そうですね、もっと自信を持ってやれればいいと思うのですが…。

上司…どうして自信が持てないんだね？

部下…それは、お客様に断られたらどうしようという不安がつねにあるからだと思います。

上司…誰だつてそういう不安はあるものだよ。それよりも、君の場合、もっと扱っている商品について徹底的に勉強して知識を増やした方がいいんじゃないかと思うんだが、どうかな？

部下…はあ、それもそうだと思いますけど…。

上司…じゃあ、どうしたら商品知識を短期間に増やすことができるかと思う？

部下…短期間にですか…。

ここでこの上司は、確かに部下がよりよい状態に変化するよう働きかけている。しかも、部下にいろいろと問いを投げかけて本人の中から答えを引き出そうともしている。しかし、最初の主題の設定といい、自信を持つための手段といい、目標達成までの期間といい、随所に上司自身の思惑が滲み出ているのがわかるだろう。つまり、最初からこの上司の頭の中には、自分が描く相手の理想像というのがあり、コーチングはその理想像に相手を誘導するための手段となってしまうのである。この場合、コーチングの主体はクライアントである部下ではなく、コーチである上司が担っていることになる。

同じ状況でも、もし上司が部下をコーチングの主体とし、しかも部下の自己実現に焦点を当てたとしたらどうなるだろうか？

上司…君が今の仕事においてより生き生きと、そして持

1

2

3

てる力を十分に發揮するためにはどうしたらいいと思う？

部下…そうですね、もつと自信を持ってやればいいと思うのですが…。

上司…君が自信を持っている時というのはどんな感じなんだい？

部下…お客様の前に出ても、断られるかもしれないという不安がまったくない状態でしょうか。

上司…そのような状態になるためには、どうすればいいかな？

部下…考えてみると、私の場合、何事においてもまず起こり得る最悪の結果を頭の中に描いてしまう傾向があるんで、それをなんとかしたいと思います。

上司…具体的には？

部下…まずは、今週、営業に行く前に必ず、起こり得る最良の結果を頭の中に描いてから出かけるということをやりたいと思います。

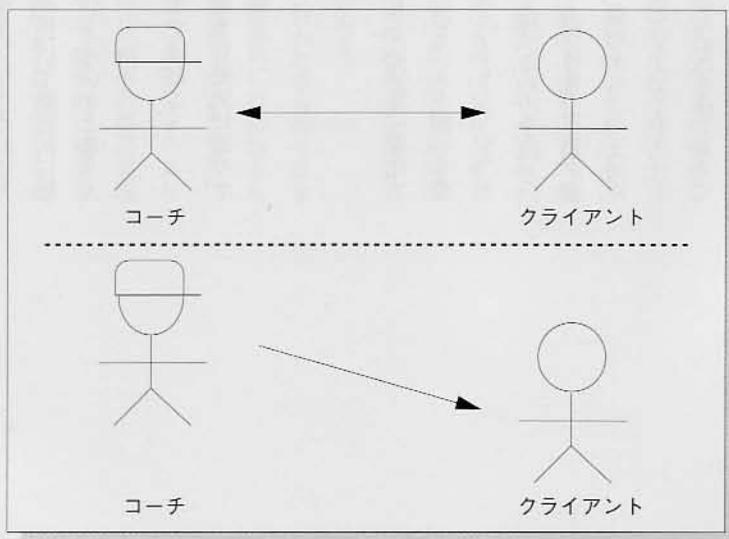
このように、相手の描く「よりよい状態」が自分のものと異なるということは往々にしてあるものだ。ここで問題となるのは、どちらの理想像がよりよいのかということではなく、どちらの理想像が実現しやすいのかということである。人は自ら変わりたいと思った時、もつとも力を發揮する。反対に、他人から変えられようとした時には、人は抵抗するか、表向きだけ合わせるものだ。なぜなら、人は頭で動くのではなく、心で動くからである。どんなに他人から提案されたものが、理屈上「正しい」ものであったとしても、そこに本人の心がなければ変化は起きない。要するに、

変化を起こす原動力は「正しいかどうか」ではなく、「やりたいかやりたくないか」なのである。

### 三 コーアクティブ・コーチングの考え方

さて、このあたりでそろそろコーアクティブ・コーチングとは何かということに話を移そう。コーアクティブ・コーチングの目的は前の分類でいくと自己実現であり、主体はあくまでクライアントである。「コーアクティブ (Co-Active)」とは「互いに (co) 積極的 (active) である」ことを意味する造語であり、このコーチングにおけるコーチとクライアントの関係を特徴づけている。「図2」を見てほしい。

図2 — コーアクティブ・コーチング (Co-active Coaching)



従来のスポーツ指導などによく見られるコーチングにおいては、下段にあるように、コーチがクライアアントよりも高い立場にあり、自らの実績や経験にもとづいて、特定の技術や知識をクライアアントに教授するという非対等な関係が主であったが、コーアクティブ・コーチングでは、上段にあるように、コーチとクライアアントはまったく対等な関係にあり、どちらかが受け身になることなく、双方がクライアアントの自己実現のために積極的に貢献するというスタイルをとる。特に、自らの自己実現のためにクライアアントが果たす役割を重視しており、決してコーチ任せにすることなく、主題の選定から始まって、どのようにコーチングを受けたいか、何をどこまでやるかといったことについて主体的に関わるよう求めている。要するに、コーアクティブ・コーチングとは、「クライアアントの自己実現を唯一最大の目的としてコーチとクライアアントの間に築かれる対等なパートナーシップ」なのである。

このパートナーシップを最大限に活かすために、コーアクティブ・コーチングには以下にあるような「四つの礎」と呼ばれる前提となる考え方があ

コーアクティブ・コーチングでは……

- (一) クライアアントはもともと不完全であり、自ら答えを見つめる力を持っていると信じる
  - (二) クライアアントの人生全体を取り扱う
  - (三) クライアアントが主題を決める
  - (四) クライアアントと意図的な協働関係を築く
- (二)はコーアクティブ・コーチングの人間観を表している。

言葉にしてしまうと非常にシンプルであるが、これを実践するとなるとなかなか難しい。つい相手の弱みや欠点の方に目が行ってしまい、それを「直そう」としてしまうのである。もちろん、人間である以上、誰にでも弱みや欠点はある。しかし、だからといってその人が根本的に間違っているわけではなく、つねにその人にとって「よりよい状態」に向かつて成長していく途上にあるのだ。もし本人の中に「こうしたい」「こうなりたい」というものがあれば、誰かがわざわざ世話を焼かなくても、それを実現する力は本人の中にすでに宿っているのである。

(二)はコーアクティブ・コーチングの目的を表している。「クライアアントの人生全体を取り扱う」とは、コーチングをするにあたって部分的あるいは一時的な行動変容や目標達成を目的とするのではなく、あくまでも全体的あるいは長期的な自己実現を目的とするという力強い宣言なのである。人生というのは一つのシステムであり、すべてがすべてに連動しているので、どれか一つの行動や目標だけを他から切り離して取り上げることはできない。それらを自己実現という文脈の中で取り上げることによって、初めて一貫性のある本質的な変化が起きるのである。

(二)はコーアクティブ・コーチングの主体を表している。主題とは、その特定のコーチング・セッションにおいて取り上げるテーマを意味する。つまり、何について話すかはコーチではなく、クライアアントが決めるということだ。逆に言えば、コーチにはクライアアントが提示した主題に沿ってコーチングを進めていく責任がある。ただ、主題には「小さな主題」と「大きな主題」があり、コーチとしては、クライアアントが毎回提示するテーマ(小さな主題)が何であれ、最終的に

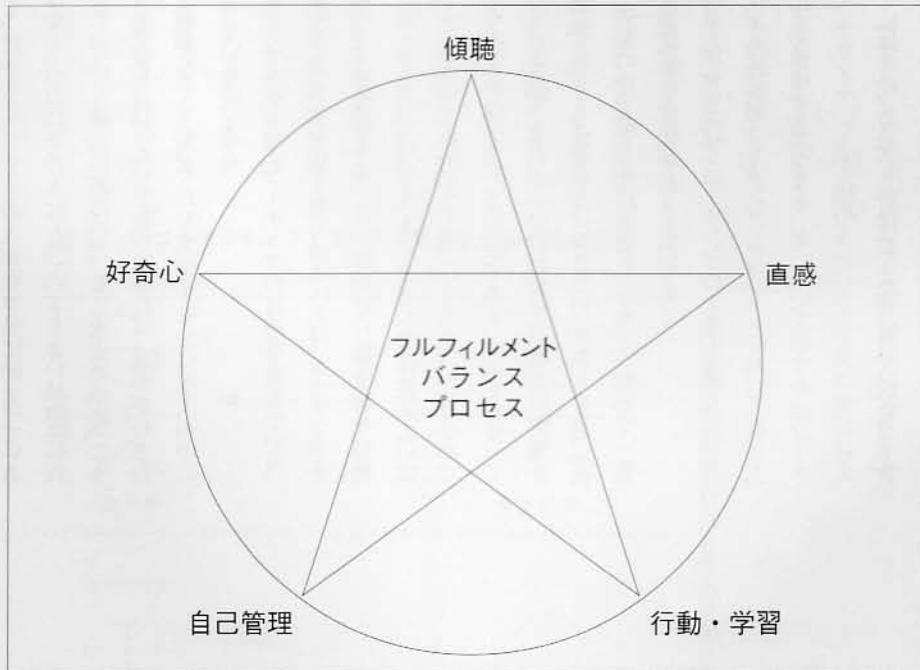
は本人の自己実現(大きな主題)に結びつくよう、コーチングを進めていかなければならない。

(四)はコアアクティブ・コーチングにおけるコーチとクライアントの関係の質を表している。先述した通り、コアアクティブ・コーチングにおいては、コーチとクライアントはまったく対等な関係にあり、どちらかが受け身になることなく、双方が互いに積極的に働きかけることを重視している。ここでもう一つ重要なのは、そうした関係を「意図的に築く」ということだ。コーチにもいろいろなコーチがいれば、クライアントにもいろいろなクライアントがいる。お互いがコーチとして、あるいはクライアントとして十分に力を発揮するためにはどのような関係を築けばよいかをつねに話し合いながら、二人に特有の関係を「創っていく」のである。

#### 四 コアアクティブ・コーチングのモデル

では、具体的にはコーチは何をするのか。コアアクティブ・コーチングでは、「図3」にあるような、俗に「スターモデル」と呼ばれる独特のモデルを提唱している。この図の真ん中にある星はクライアントを表している。コアアクティブ・コーチングでは、先述した通り、あくまでもクライアントが主役であり、それこそ「スター」なのである。そして、そのクライアントがスターとしてより一層輝けるようにサポートするのがコーチの役目というわけだ。

図3 — コアアクティブ・モデル



「次、両手両足を動かして、両腕はコーチングを指している。より正確に言うならば、円はコーチそのものというよりもコーチがつくる「場」を指している。コーチは、主役であるクライアントが輝けるように、その舞台をつくるのである。そして、この舞台を照らすスポットライトのような役割を果たすのが「五つの資質」だ。前ページの「図3」で言うと、ちょうど真ん中の星と周囲の円が接するところがそれに当たる。クライアントを輝かせるために、コーチにはどんな資質が求められるのか。それが五つの資質、すなわち好奇心、傾聴、自己管理、直感、そして行動・学習の五つである。

### ●好奇心

コーチにはまず何よりもクライアントに対する好奇心が必要である。特に、クライアントの自己実現に関わるような事柄、例えばクライアントの夢やビジョン、価値観や志向、信念やこだわり、情熱や関心などに好奇心を向けることが重要だ。好奇心のないところに質問は生まれにくい。コーチが担う主な役割の一つは、クライアントに対して問いを投げかけることにある。問われることで、クライアントは自らの中にある答えを探りに行く。そして、他人の中ではなく、自分の中に答えを見つけた時、クライアントは自分の持つ力や可能性を実感するのである。

### ●傾聴

コーチは「聞き上手」でなければならぬ。聞き上手であるためには、コーチはクライアントが発するあらゆるメッセージを受け取る必要がある。クライアントが発する言葉はもろろんのこと、いわゆる「ボディランゲージ」と呼ばれ

る身体や表情の動き、目に見えない感情や想いなどもアンテナを張り巡らすのである。このようにクライアントが発する言語的あるいは非言語的なメッセージの中には、本人の自己実現に関する情報もたくさん含まれているはずだ。しかし、そうした情報をキャッチする感覚が鈍ければ、クライアントがどんなに多くの情報を発しても、それがコーチのアンテナに引っかかることはないだろう。

### ●自己管理

クライアントが発するメッセージをきちんと受け取るには、コーチは自らの意識をつねにクライアントの方に向けよう心がけなければならない。コーチの意識がクライアントではなく、自分の方に向いている時、コーチはクライアントのことを聞けていない。なぜなら、その時、コーチは自分の聞きたいことをクライアントに聞いている、もしくは自分の聞きたいようにクライアントの話を聞いているからである。むしろ、コーチはクライアントの聞いてほしいことを聞かなければならない。そのためには、自分のことはひとまず脇に置いて、クライアントのことに集中する必要があるのだ。

### ●直感

相手の聞いてほしいことを聞くためには、コーチは自らの直感を最大限に働かせる必要がある。目に見えたり、言葉として聞こえない以上は、論理や理屈を超えて「勘」に頼らなければならない部分があるはずだ。直感は誰にでもあるし、無意識ながら日常的に使ってもいるものである。大事なことは、直感が当たっているか当たっていないかということ



ではなく、とにかく直感で感じたことを口にするだけであり、仮に、直感が当たっていても、コーチがそれにこだわりさえしなければ、結果的にはクライアントの役に立つ。なぜなら、クライアントはコーチの直感を糸口にして本当に自分の中で起きていることは何かを確かめることができるからである。

#### ●行動・学習

クライアントが自己実現するためには、行動と学習が必要不可欠だ。なぜなら、人は行動を通して自らの可能性を発揮するからであり、その行動から何かを学びとること、さらに大きな可能性を発揮できるようになるからである。したがって、コーチはクライアントが生き生きと自分らしく生きるために、今どんな行動が起きているか、そしてその行動から何を学べるかをつねに問いかけていかなければならない。「千里の道も一歩から」のことわざ通り、こうした小さな行動や学習の積み重ねがクライアントの自己実現につながるのである。

ここで再び一四ページの「図3」を見てほしい。真ん中の星のさらに真ん中に「フルファイルメント」、「バランス」、「プロセス」という三つの言葉が書いてあることに気づくだろう。これは、「三つの指針」と呼ばれるもので、コーチが五つの資質というスポットライトを使ってクライアントの何に焦点を当てているかを指している。もちろん、最終的には、コーチはクライアントの自己実現に焦点を当ててくれるわけだが、一言で自己実現と言っても、それに至る道筋は複数あり、コーチアクティブ・コーチングでは三つの道筋があると説

いているのである。

#### ●フルファイルメント

フルファイルメントという言葉は、一般に「充実感」と訳されることが多いが、ここではそれ以上のことを意味している。人には誰もエネルギー源のようなものがある。そして、そのエネルギー源とつながっている時、人はもっとも生き生きとする。これは、単に「楽しい」とか「心地よい」ということとは異なる経験だ。というのも、一見「苦しい」ことや「居心地の悪い」ことからエネルギーを得る場合もあるからである。例えば、大変な努力の末に何かを達成する喜びや、先の見えない状況の中で感じるスリルなどがその例だ。しかし、人はこうしたエネルギー源とつながっているわけではない。むしろ、つながっていないことの方が多いだろう。それは、単に自らのエネルギー源が何かわかっていなかったり、変化を恐れ、現状維持を望むという誰の中にもある心理的な働きが妨げになっていたりするからである。ここでコーチの役割は、クライアントのエネルギー源が何かを探り、クライアントがそれらのエネルギー源とつながっていくようにサポートすることにある。

#### ●バランス

バランスのとれた人生とは、決して「可も不可もない平均的な人生」を指すわけではない。それは、つねに自分にとって望ましい選択を行い、それにもとづいて着実に行動を起こしているような人生である。多くの人は気づかないうちに関心を持って望ましい選択ではなく、他人や世間にとって望ましい選択を行っている。あるいは、自分にとって望まし

い選択があるなどと考えたこともない人たちが大勢いるのが実情だ。そのような時、人生のバランスは崩れるのである。「ここで大事なものは、まず」あらゆることが可能である」という視点に立って、考えられる限りの選択肢を挙げることである。選択肢は人を自由にする。あとは勇気を持って、そのうちのどれかを選択するだけである。そして、その選択が自分の望むような結果をもたらさなければ、また新たな選択肢を探り、次なる選択を行うのみだ。ここでコーチの役割は、クライアントの視点を広げる中で、クライアントにとって望ましい選択肢を探り、勇気を持って行動を起こすのをサポートすることにある。

### ●プロセス

人生は一つのプロセスである。それは決して平坦な一本道ではなく、山もあれば谷もある変化に富んだ長い旅なのである。その旅の過程で、人はいろいろな体験をする。それには、その人の外側で起こる目に見える体験もあれば、その人の内側で起こる目に見えない体験もある。ただ、通常、人の関心は「外なる体験」ばかりに向けられ、「内なる体験」は無視もしくは軽視されがちである。しかし、実のところ、人生の質を決めるのは外なる体験よりも、むしろ内なる体験なのである。同じ出来事を体験しても、それについてどう感じるかは人によって異なる。したがって、一〇〇%人生を満喫するには、内なる体験を、それを引き起こした外なる体験とともに深く味わう必要があるのだ。ここでコーチの役割は、クライアントがその時々で体験していること、特にクライアントの内側で起きていることに注意を向け、クライアントがその体験を十分に味わい尽くせるよ

うサポートすることにある。

以上が、簡単ではあるが、コーアクティブ・コーチングという特定のコーチング・モデルの概要である。モデルというのは何でもそうだが、それは絶対にしたがわなければならないルールや原則というよりも、むしろ迷った時に進むべき道を示してくれる標識や地図のようなものに過ぎない。地図は現実そのものではない。実際には、いろいろなクライアントがいるし、提示されるテーマも様々であろう。逆に、コーチにもいろいろな人がいるし、いろいろなスタイルがあるだろう。いつどのような時でも、モデルに忠実にしたがって同じようなコーチングをするのでは、あたかも路上で教則本を読みながら自動車を運転するようなものである。

コーチングは機械を相手にしているのではなく、生身の人間を相手にしているのである。したがって、最終的には、モデルを超越したところで、目の前にいるクライアントと対峙しなければならぬ。そこで、大事になってくるのが、本稿の最初の方で述べた「何のためのコーチングか」ということと、「誰のためのコーチングか」ということである。この二つの要素、すなわちコーチングの目的と主体さえ見失わなければ、モデルがなくても、そのコーチングはそれなりの効果を発揮することができるだろう。反対に、どんなに優れたモデルがあっても、この二つの要素がいまいであれば、そのコーチングはあまり効果を発揮することはできないだろう。さて、あなたは何のために、そして誰のためにコーチングを行うのであろうか？