原著論文

キャリアコーチングにおける価値創造パターンの抽出

浜田 百合*, 庄司 裕子**

* 中央大学大学院, ** 中央大学

Extraction of the Value Creation Pattern in Career Coaching

Yuri HAMADA*, Hiroko SHOJI**

* Graduate School of Chuo University, 1-13-27 Kasuga, Bunkyo-ku, Tokyo 112-8551, Japan

** Chuo University, 1-13-27 Kasuga, Bunkyo-ku, Tokyo 112-8551, Japan

Abstract : In recent years, coaching has been utilized in various fields. Much practical research on coaching has employed observable indicators, such as scores in sports, to demonstrate coaching effectiveness. However, career coaching does not have such observable indicators. The authors consider the client's generation of internal values to be an important factor in career coaching. Therefore, the purpose of this study was to analyze unobservable internal value creation in the career coaching process, and to clearly assess coaching effectiveness in this light. The results revealed two types of coaching pattern which elicited client value judgments: one which enhanced existing client values, and one which provided new variables. In addition, we found that the career coaching process had two phases, in which understanding and then consent are enhanced. The study suggested the importance of the coaching process in general, and of the generation of internal values therein.

Keywords : Coaching, Communication, Job hunting

1. はじめに

近年、コーチングが様々な分野で活用されている。コーチングはスポーツにおける指導法として注目され、その有効性が指摘されてきた。その結果、コーチングはスポーツに止まらず、ビジネス、キャリア、教育の分野へも進出し、研究対象となってきた。

水野 [1] らはバレーボールのアタック失点数、諏訪 [2] は野球の打率を指標とし、コーチングによってパフォーマンスが向上したと報告している。また Wheeler [3] は販売現場の売り上げ増加、Sacco ら [4] は糖尿病患者の検査数値の改善をコーチングの効果として挙げている。これらの研究は、点数、打率、売り上げ、検査数値といった観測可能な指標が存在するため、結果として示しやすい。しかしながら、キャリアに関しては、就職先、転職先などにクライアントが何らかの価値を見出すことが重要であると考えられる。このように、キャリアコーチングではクライアントの内的価値という観測不可能なものを扱い、分析が難しく、これまで実践的な研究の対象とされてこなかった。よって、就職活動という答えのない問題に対しても、コーチングの何が、どのように有効であるのかを明らかにすることが求められている。

また、従来研究ではコーチングの前後でどれだけ良くなったかという結果が重視され、プロセスがないがしろにされてきた。藤井 [5] は、社会的な意思決定を最適化の考え方で行うことに対する限界を指摘している。従来、政策などの社会的問題に関しては、その問題の“帰結”のみに依存し、人々の満足感が平均として高くなるものを採用してきた。

しかしながら、人々の選択や判断は、価値観や主観に大きく影響を受け、状況に応じて変化するものであり、様々な状況的な要素にも依存すると述べている。キャリアコーチングに関して、クライアントが最終的にどれだけ満足したかという結果だけではなく、クライアントがコーチングの中でどのようなプロセスで、どのような内的な価値を創造したかが重要である。

そこで本研究では、従来扱われてこなかったキャリアコーチングを対象として、内的な価値を創造する手段として、コーチングの有効性を示すことを目的とする。本研究では、コーチとクライアントの発言に着目し、分析を行う。コーチングプロセスの可視化により、「クライアントの価値観」を引き出すコーチングの3つのパターンを抽出し、キャリアコーチングにおける価値創造の特徴を明らかにする。これにより、従来は評価できなかった「答えのない問題」に対するコーチングの効果測定手法の開発が期待される。

以下では、コーチングの概要および関連研究における本研究の位置づけについて述べ、本稿で取り上げたコーチングの事例を紹介する。次に、コーチおよびクライアントの発言に着目した分析手法の説明および発言分類により導き出されたコーチングの特徴的なパターンの提示を行う。最後に、関連研究との相違点から考察を行い、キャリアコーチングの特徴を述べる。

2. コーチングとは

2.1 コーチングの概要

コーチングとは、「答えはクライアント自身が持っている」という前提のもと、クライアントから答えを引き出すことを

表1 コーチングとカウンセリングの違い（[6]より抜粋）

	サービス提供者	対象	目標 テーマ 課題	回答の所在	相互の関係	サービスの方法
コーチング	外部または社内コーチ	個人またはグループ	業務向上から人生設計まで幅広い（現在から将来に向けて）	クライアント	コーチとクライアントは対等	対話 または電話 またはメール
カウンセリング	通常は外部カウンセラー	通常は個人	クライアントのメンタルな側面を対象（過去と現在）	カウンセラー	カウンセラーがリードする	通常は対話

目的としたコミュニケーション手法である。

しばしば指摘されるコーチングとカウンセリングの違いを表1に示す。コーチングでは主に、現在から将来に向けて、目的に向かってどのようにすればよいかをテーマとすることが多く、カウンセリングでは過去の原因を探り、現在の問題を改善しようとするものである。また、コーチングではクライアントが回答の所在であり、カウンセリングでは主に回答を所持するカウンセラーがクライアントに解決策をアドバイスする。相互の関係も、コーチはクライアントを誘導することなく、あくまでも対等な関係でコーチングを進める。カウンセリングでは、カウンセラーがリードして会話を進める。以上のように、コーチングとカウンセリングの違いを示したが、両者には完全な線引きがあるわけではなく、重複する部分も多い。

コーチングのスキルとしては、「傾聴」、「質問」、「承認」がよく知られている。しかしながら、コーチングに関する本や、コーチングの認定資格を発行する団体によって、コーチングスキルとして挙げられるものは様々である。例えば、コーチング・バイブル[7]には「反映」、「認知」、「直感」、「提案」、「比喩」、「フィードバック」といったものがコーチングスキルとして挙げられている。

コーチングの適用分野はビジネス界に止まらず、教育、子育て、医療、福祉、健康、そして人生そのものといったように、多種多様である。それぞれの分野に応じて、ビジネスコーチング、エグゼクティブ・コーチング、子育てコーチング、医療コーチング、ライフコーチング等と呼ばれることもある。

コーチングの対象人数は、コーチと個人の一對一が一般的である。しかし、家族、仕事のプロジェクトメンバー、企業での新人研修など、一人のコーチが複数人を相手にコーチングを行う場合もある。

2.2 関連研究

コーチングの関連研究は、大学教育の課題と方法論について述べた菅原[8]のような理論的な研究と、コーチングを実践し、その結果について述べた実践的な研究の2つに大別され、本研究はコーチングの実践的な研究である。以下に実践的なコーチングの関連研究を紹介する。

水野ら[1]は、バレーボールにおける承認型コーチングの実践に手たちは問題点に気づき、自分自身のパフォーマンスやチームより、アタックの失点数が有意に減少したと報告している。承認型コーチングでは、データ分析を活用することにより、選のなすべきことを客観的に振り返ることが出来たという。相手に気づかせ、相手が自らなすべきことを考えるという、コーチングの枠組みが実践された研究である。

諏訪[2]は、野球を対象としてコーチングを受けた筆者自身の体験に基づき、打率を指標とした分析、考察を行っている。そこで、アスリートはコーチが示す着眼点を鵜呑みにせず、自分の身体においてどのような意味を有するのかを探究するための身体的メタ認知を行うべきだという考えを示している。さらに諏訪[9]は、アスリートが新たなシンボル（変数）に気づき、頭で身体的統合モデルを理解し、そのモデルが身体に整合し実行できた場合に、パフォーマンスが好転するという仮説を見出している。つまり、コーチが選手に指示しても、一方的にシンボル（変数）を与えているにすぎず、選手がそれを身体で「腑に落とす」ことが大事だと述べている。

Wheeler[3]は、組織の現場管理者のコーチングスタイルによる効果の違いを示している。ここでは、コーチング要素の高いコーチングを実施した場合に、売り上げが高くなると確認されている。

医療の分野でも、Izumi[10]らは、脊髄小脳変性症の患者に対するコーチング介入研究において、質問紙によって患者の自己効力感が向上したと報告している。また、Saccoら[4]の報告によると、コーチングを受けた糖尿病患者が、受けていない患者よりもいい検査数値を示したという。

安藤ら[11]は、ADHDのある成人を対象に、Laske[12]らは、企業の管理職を対象に、藤本ら[13]は育児を初めて行う母親を対象にコーチングを実施した。これらの研究[11-13]では、コーチング前後のアセスメントの結果により、コーチングの効果を示している。

上記の研究は、実践的なコーチング研究であるが、それぞれ点数、打率、売り上げといった観測可能な指標や、アセスメントを用いて、コーチングの有効性や方法論について述べている。キャリアコーチングでは就職先の良し悪しや、内定の個数といったものが指標として考えられる。しかしながら、

キャリアコーチングにおける価値創造パターンの抽出

就職活動においては、クライアントが就職先に何らかの価値を見出すことが重要である。そこで本研究では、数字では測ることの出来ない、内的な価値を対象として分析を行う。そして、クライアントの内的価値がどのように創造され、どのように引き出されるかを明らかにする。これは、従来の研究とは一線を画すものであり、コーチングの実践的な研究としては新たなチャレンジであるといえる。

3. コーチングプロセスの観察

3.1 本研究のアプローチ

2.2で述べたように、本研究では、内的な価値という観測不可能なものを対象として分析を行う。以下に、内的な価値創造が行われた事例を、独自の手法で分析した研究を紹介する。

庄司ら[14]は就職活動中の学生が書き込んだブログに書き込まれた語彙に着目し、語彙の分類による分析を行っている。また、諏訪ら[14]は洋服のコーディネイトに関する女子学生の記述に関するテキストデータから、女子学生が注目した重要変数、概念、知識をリストアップし、意識の変遷について考察している。この2つの事例は、いずれもメタ認知的言語化による価値創造のケーススタディとして紹介されている。メタ認知的言語化とは、自分の思考、身体部位の動き、知覚を言語化することである。就職活動、洋服のコーディネイトには、成果を示す明確な指標が存在しない。そこで、プロセスを詳細に分析することにより、対象者に内的な価値が創造され、メタ認知的言語化が価値創造を促す有効な手段であることを示している。

本研究では、上記の研究のように、コーチングにおけるコーチとクライアントのやり取り（発言）をテキストデータ化し、それを分析対象とする。コーチングプロセスの詳細な分析により、クライアントにどのような価値創造が行われているかを明らかにする。

また、諏訪ら[15]は「一人称研究」というものを提唱している。従来工学では物事を客観的に観察・分析することを是とし、そこから普遍的な知見を発見するという方法を指向してきた。しかし、誰にでも当てはまるような方法論は存在せず、個人固有性に着目する必要があると、多くの研究者は感じ始めているという。本研究では、一人の事例のみを取り扱うが、一人の事例を詳細に分析することにより、キャリアコーチングの方法論に関する新たな仮説やプロセスの発見につながると考えられる。

3.2 ケーススタディ

大学の授業およびFacebookを通じて、就職活動中の大学生に告知を行い、クライアントを募集した。その際、約3か月間、最低でも計6回のコーチングを受けることを条件とした。その結果、計3名（女性2名、男性1名）の応募があった。本研究に協力を依頼したコーチ（女性2名、男性1名）は、CTIジャパン[16]の資格を有している。

表2 コーチングの実施日および主題

回	実施日	主題
1	2014.2.24	人となり
2	2014.3.8	価値観
3	2014.3.22	CAになりたい理由
4	2014.4.12	将来の自分
5	2014.4.26	キャリアプラン
6	2014.5.19	働くことについて

本研究では、コーチングにより価値創造が行われた好例として、Aさん（女性）の事例を採用する。Aさんのコーチは、企業での人事経験もある男性である。Aさんとコーチは、初回のみ対面で、2回目以降はスカイプでコーチングを行った。会話はICレコーダーおよび録音ソフトで録音し、データを書き起こして分析を行った。コーチングを実施した日時および主題を表2に示す。以下に、Aさんのコーチングの概要を示す。

(1) 第1回

第1回のみ対面でのコーチングである。Aさんとコーチは初対面であるが、コーチは事前にメールでいくつかの質問（アンケート）を送り、それに対してAさんが返信していた。コーチは事前アンケートを資料として、Aさんの回答について具体的に聞いている。例えばアンケートで、「もし何の制約もなく望むような人生を送れるとしたら、どんな人生を送りたいか?」という質問に対し、Aさんは「海外で語学を学ぶ」、「世界を一周する」と回答している。コーチがこのことを話題にすると、Aさんはそのように回答した理由について「旅行が好きだ」と発言する。コーチはAさんに「旅行が好きだ」ということを、具体的に話すよう促し、「大学の授業でラオスに行った経験」や、そのときの気持ち、感じたことなどを質問している。「旅行が好き」という理由から、Aさんは「就活でも、エアラインがいいと思っているが、まだ定まってはいない」と発言している。

(2) 第2回

第1回のコーチングの後に、Aさんは自分の就活の軸について考え、「人から感謝されることが好き」、「人の役に立つことは好きだが、その人の役に立ったことが目に見える形で表れて感じられないと嫌だ」という結論に至った。しかし、「人の役に立ちたい」ということは、自分の価値観とは別物であると感じ、価値観をはっきりさせたいという。そこでコーチが「人の役に立つ」ということから連想することをAさんに聞くと、「バイトの接客業で、お客さんを笑顔で帰らせたいという信念がある」と答える。コーチはAさんに接客しているときのイメージを具体的に語らせ、イメージしているときの感覚を聞く。するとAさんは「平和な状態が好きだ」と答える。コーチングの最後に、コーチが「Aさんのベースには、平和なものを大事にするという価値観があると思う」と伝え、Aさんは納得した。

(3) 第3回

Aさんは「CAになりたい」という気持ちはあるものの、「憧れで仕事を選んでしまうが、それは違う気がする」、「親からはA社（航空会社）は契約社員でお金も不安定だと言われ、自分は仕事を選ぶ上で何を大事にするのか分からない」と悩んでいる。ここで、コーチが「何でCAに憧れる?」と、CAに憧れる理由を直接的に聞くと、「小さい頃に見てかっこいいと思った」、「接客は楽しいと思うが接客業は嫌だ」と答えるが、「そんな動機でいいのか?」とAさん自身は納得出来ていない。そこでコーチはAさんに、「CAになったときを想像してみたら?」と提案する。CAになった自分を想像するAさんに、コーチは「どんな格好をしているの?」といった質問で、イメージを具体的にしていく。想像しているときの気持ちについて、Aさんは「バイトで接客しているときと同じような感覚」と答える。「バイト」とは、第2回で発言があった接客業のアルバイトのことである。その後、さらにコーチが「お客さんはどんな人?」、「お客さんの顔は?」と聞くと、Aさんは「白人のお客さんと話している」、「お客さんは笑顔」と答える。Aさんが語った内容を受けて、コーチが「僕が想像するに、機内の人たちがみんな、Aさんからサービスを受けて、段々と輝いていくような感じ」と伝え、Aさんは同意し、「お客さんが笑顔になることが理想」とであると気づく。

CAになりたいと思う真の目的が「お客さんを笑顔にすること」だと気づいたAさんだが、「何かが引くかかる」と発言する。「CAになって、お客さんを笑顔にしたい」とは思うが、「親からの反対」、「頑張って大学に入ったというプライド」という理由から、「本当にCAで良いのか?」と引き留めるものがあるという。このように、クライアントが前に進もうとするときに、それを妨げようとする自己制限的な思考のことを「サボタージュ」という。ここでコーチは自らサボタージュ役となり、Aさんに「本当にCAでいいの?」、「W大学まで行ったのに?」、「一般企業でも海外に行ける」、「事務とか、楽しそうと思えば出来る。」と、Aさんの価値観を揺さぶる発言をする。それに対し、Aさんは「これ以上やりたいことがない気がする」、「海外で仕事をしたいわけではなく、日本で働きたい」、「仕事をするなら、総合職でバリバリ働きたい。」と返し、自身の考えを表出させる。最後にコーチが「CAだけが仕事じゃない」と伝え、「とにかく好きなことがやりたい。」と自分が一番大切にしたい価値観に気づいた。Aさんはサボタージュに打ち克ち、CAになることに納得した。

(4) 第4回

第3回のコーチングで、Aさんは「CAになりたい」と再確認したと語る。しかし、ESの「将来実現したいこと」という項目に関連して、「自分はどんな人間になりたいのか」が分からないという。そこでコーチはAさんに、20年後の未来の自分をイメージするよう促し、「20年後の自分は、どこにいるのか?」、「未来の自分はどのような雰囲気か?」といった質問をしていく。Aさんは、「未来の自分がニコニコしている」様子をイメージし、「将来もずっとニコニコしたい」と、理想の将来像を述べる。

(5) 第5回

Aさんは、ゼミの先生から「CAになったとしても、ずっと続けられるのか?」と問われ、言葉に詰まってしまったという。そこで、「仕事に関して、自分は将来どのようにしていきたいのか?」を明確にしたいと述べる。コーチが「何も制約がなく、何でも出来るとしたら、どうしたいか」と聞くと、Aさんは「地上で勤務したい」、「自分が教育学を専攻していることもあり、若い人の育成をするのもいいかもしれない」と語る。コーチは「コーチングとは違うけれども」と前置きした上で、キャリアに関する本を紹介し、「関わり方は色々あるだろうから、思いがあればこれから開ける気がする」とアドバイスする。コーチが最後に「またゼミの先生から、CAの仕事をずっとやっていくのかと聞かれたら、どうする?」と質問すると、Aさんは「将来もずっとこの仕事に関わりたいと思うので、別の形でキャリアアップしたい」と答えた。

(6) 第6回

航空会社の一次面接を通過し、二次面接に向けて、Aさんは気持ちの整理をしたいという。また、「働くとは、どういうことなのだろう?」という疑問があり、「働くこと」について考えたいという。最初にコーチが「働くって、どういうことだろう?」と聞くと、Aさんは「お金をもらう」、「社会に貢献し、そのことが自己肯定感につながる」と述べる。二次面接に向けては、「面接官の共感が大事であり、自分の人間性を見てほしい」と語る。そこでコーチは、Aさんが面接で伝えたいという、「人間が好き」、「仲間を大切にしたい」といった、自分自身の強みを語らせる。最後にコーチが再度「働くこと」について聞くと、「自分と関わる多くの人を笑顔にしたいという夢を実現出来ることであり、それを通じて、多くの人に貢献、活力を与えるという意味で、自分のやりがいにもつながる」と語っている。

Aさんは、入社後3年間は契約社員であるというA社は第2志望であり、最初から正規雇用として採用されるB社が第一志望であったが、A社に採用され、入社した。

4. 分析と考察**4.1 クライアントの価値観に着目した分析**

本研究では、コーチングの何がどのように有効であるのかを明らかにするため、分析を行う。本研究において、価値創造を行ったのはクライアント自身であるが、クライアントから「価値」を引き出したのはコーチである。そこで、「クライアントの価値観」および「クライアントの価値観を引き出すようなコーチの発言」について分類する。

コーチおよびクライアントの発言（文単位）は以下の①～⑥に分類した。コーチの発言は①、②、③、クライアントの発言は④、⑤、⑥のいずれかに分類した。

- ① クライアントの前の発言について質問する
- ② クライアントの発言について、コーチが感じたことを伝える
- ③ その他

キャリアコーチングにおける価値創造パターンの抽出

- ④ 主観的判断をした理由、目的、意味が含まれる発言
- ⑤ 主観的判断が含まれる発言
- ⑥ 主観的判断が含まれない発言

主観的判断とは、ある事柄について、主観によって「良い・悪い」「好き・嫌い」「善・悪」「何にどれだけの価値を認めるか」「何が大事で、何が大事でないか」「物事の優先順位」「したいか、したくないか」「なりたいか、なりたくないか」を判断することとする。

また、主観的判断をした理由、目的、意味には、クライアントの価値観がより反映されていると判断し、本研究では④の発言を「クライアントの価値観」と定義する。本研究ではクライアントが内的価値を創造する過程について分析する。よって、クライアントの価値観が反映された④の発言が重要であると考え、④の発言に着目した分析を行う。

上記の6つの発言の分類により、④の発言（クライアントの価値観）に至る特徴的な3つのパターンが見出された。第3回の発言を分類した結果を図1に示す。縦軸が①～⑥の発言、横軸は時系列であり、コーチとAさんの発言をプロットした。点線で囲まれた部分は、それぞれ(a)、(b)、(c)のパターンが観察された箇所である。また、発言の流れを一般化したものを図2～図4に示す。矢印は、その発言が繰り返し生成されることを意味する。以下で3つのパターンについて詳細に説明する。

(a) 趣味、嗜好、経験などについての前の発言について質問し、価値観を引き出す。

Aさんの主観的判断が含まれる発言(⑤)に対して、コーチが主観的判断をした理由や目的を直接的に聞く(①)。

これによりクライアントの価値観(④)を引き出すというものである。

例えば、「ハリーポッターが好き(⑤)。」というAさんの主観的判断が含まれる発言に対して、コーチが「何がそうさせる？何に惹かれる？(①)」と、主観的判断をした理由や目的を直接的に聞く。これにより、「現実逃避することができる(④)」という、クライアントの価値観を引き出している。

(b) 理由、目的、意味について直接聞いても答えられない、納得できないようなものは、イメージ、想像を具体的に語らせてから、価値観を引き出す。

コーチは質問(①)またはその他の発言(③)により、クライアントに具体的なイメージ(⑥)を語らせる。

図2 パターン(a)の発言の流れ

図3 パターン(b)の発言の流れ

図4 パターン(c)の発言の流れ

図1 第3回の発言分類結果

そして、具体的なイメージからコーチが感じたことを伝える(②)、もしくはイメージからクライアントが何を感じたかについて質問する(①)ことによって、クライアントの価値観(④)を引き出すというものである。

第3回のコーチングでは、コーチがAさんに「CAに憧れる理由」を直接的に聞くが、Aさんは納得する答えを出すことが出来ない。そこでコーチは、「CAになったときを想像してみたら?」と促す。CAになった自分をイメージするAさんに対し、コーチは「どんな格好をしている?(①)」、「どんな気持ち?(①)」、「お客さんはどんな人?(①)」、「お客さんの顔は?(①)」と質問を投げかける。Aさんはコーチの質問を受け、「制服を着て、機内サービスをしている(⑥)」、「バイトで接客しているときと同じような感じ(⑥)」、「白人のお客さんと話している(⑥)」、「お客さんは笑顔(⑥)」と、イメージを具体的に語っていく。その後、コーチが「機内の人たちがみんな、Aさんからサービスを受けて、段々と輝いていくような感じ(②)」と、Aさんの発言から感じたことを伝える。するとAさんは「お客さんが笑顔になることが理想(④)」だと発言し、CAになることの真の目的(価値観)が引き出されている。

(c) 価値観の優先順位を決める(絞り込む)。

コーチは質問(①)またはその他の発言(③)により、クライアントに新しい変数(視点)を与え、変数に対する評価(⑤)を語らせる。クライアントは変数に対する評価を語る中で、何が大事で何が大事ではないのかという価値観の優先順位を意識し、最終的に一番大事な価値観(④)を口にする。

第3回のコーチングでは、「本当にCAで良いのか?」と悩むAさんに対し、コーチは「W大学まで行ったのにいいのか(①)」、「海外と日本、どちらで働きたいのか(①)」、「楽に働きたいなら事務職という選択肢もある(③)」と、「Aさんのプライド」、「勤務地」、「職種」という変数(視点)を与えている。これに対し、Aさんは「これ以上やりたいことがない気がする(⑤)」、「日本で働きたい(⑤)」、「総合職で働きたい(⑤)」と、変数に対する評価を述べる。最後にコーチが「CAだけが仕事じゃない(③)」と伝えると「とにかく好きな事がやりたい(④)」と、自分が一番大事にしたい価値観を口にした。

それぞれのパターンがコーチング実施回で何回表れたかを表3に示す。以下で、3つのパターンについて考察を行う。

表3 パターンの出現回数

	1	2	3	4	5	6
(a)	5	2	1	0	1	0
(b)	0	1	1	1	0	0
(c)	0	0	1	0	0	0

4.2 考察

表3によると、第1回でパターン(a)が多く表れている。これは最初のコーチングで、コーチがAさんの人となりを探るために、色々な話題について、掘り下げて聞いたためだと考えられる。パターン(b)および(c)の出現回数は少ない。しかしながら、パターン(b)では「自分の価値観を知りたい」(第2回)、「なぜCAになりたいのかが分からない」(第3回)、「将来どのような人になりたいのかが分からない」(第4回)という、パターン(a)のようにコーチが直接的に質問しても答えることのできない問題に対して価値観を引き出すことに成功している。パターン(c)は、「本当にCAでいいのか?」と悩むAさんが価値観の整理を行うことによって、大事な価値観に気づき、CAになることに納得することができた。このことから、パターン(b)および(c)の出現回数は少ないが、クライアントの価値観を明確にする上で、重要なパターンであるといえる。

この3つのパターンはGero[17]の研究と共通点が見られる。Gero[17]は設計を、すべての必要な知識や変数がそろった状態でなされる設計(routine design)と、そうではない設計(non-routine design)に分けた。就職活動は、自分が何を大事にして、どのような会社に就職したいかを明確にしたいが、変数が分からないため解くことが出来ないという、自分事についてのnon-routine designであるといえる。さらにnon-routine designが飛躍するための手法として、既存の変数を拡張し、極端な解を得るような手法(innovative design)と、新たな変数を導入する手法(creative design)の2つを提示した。この2つの手法と、コーチングの3つのパターンを照らし合わせると、パターン(a)、(b)はコーチがクライアントから価値観を引き出すことで、クライアントに新たな変数(価値観)を導入しており、creative designであるといえる。パターン(c)では、価値観のスケールを調整し、優先順位を決定している。これは、クライアントの既存の変数(価値観)の拡張という意味で、innovative designと通じる。以上のように、本研究で示した3つのパターンがinnovative design, creative designと同様の役割を果たすことが示唆された。

また、図1に示したように、第3回のコーチングでは、(b)の後、(c)が見られた。Aさんは「CAとしてお客さんを笑顔にしたい」という価値観が明確になった後、「本当にCAで良いのか」と悩む。そこで価値観の絞り込みを行い、「とにかく好きなことがやりたい」という価値観が大事であると感じ、CAになることに納得した。このように、観察された事例において、1つの重要な価値観が明確になった後、価値観の絞り込みを行うという、2つのフェーズがあることが分かった。これは、柴田[18]の研究と一致する。柴田[18]は、仮想的な実験により、選択問題における合意形成プロセスを観察している。その結果、議論の参加者がそれぞれ希望する選択肢と理由を出し合い、選択肢を選んだ理由を共有、理解する第1フェーズと、全員が納得できる理由について合意形成を行い、全体として良いと考えられる選択肢を決定する

キャリアコーチングにおける価値創造パターンの抽出

第2フェーズという、理解と納得の2つの段階が観察されたという。キャリアコーチングにおいても、「こういうことがしたい」という仕事に関する価値観を理解した後、「この会社で良いのか」と、特定の会社で働くことに納得するという2つの段階が見られた。Aさんは、第3回のコーチングで「お客さんを笑顔にしたい」という価値観を理解し、「CAになること」に納得したことで、「将来の自分」(第4回)、「キャリアプラン」(第5回)、「働くことの意味」(第6回)を考えるための次のコーチングへステップアップすることが出来たと考えられる。

さらに、第3回のコーチングにおいて、Aさんは「なぜCAになりたいのか」、「自分は仕事において、何を大事にしているのか」が分からない状態であり、航空会社であるA社は「契約社員で不安定」であるという点から、ネガティブな印象を抱いていた。そこでコーチは、パターン (b) を実施し、Aさんに対し、「CAになったときを想像してみたら?」と提案した。「CAになった自分」を想像するクライアントに対し、コーチが「どんな気持ち?」と問うと、「普段のバイトのイメージと同じである」と答えている。クライアントは接客業のアルバイトをしており、第2回のコーチングでは「一番わくわくすることは?」という質問に対し、「バイトでお客さんを笑顔で帰らせることが信念である」と発言しており、アルバイト中の自分とCAという仕事が結びついたと考えられる。その後、「CAになった自分」がお客さんと笑顔でコミュニケーションを取り合っている姿を想像したAさんは、「お客さんが笑顔になることが理想である」と述べ、「自分はCAとして、お客さんを笑顔にしたいのだ」と認識した。A社はAさんにとって「契約社員で不安定」であることが不安材料であったが、「CAとしてお客さんを笑顔にしたい」という気持ちの方が大事であり、「A社でもお客さんを笑顔にすることが出来る」と気づいた。Aさんはコーチングを終えた後、CAとしてA社に入社した。このように、本研究では、「なぜCAになりたいのか分からない」というAさんが直接的に答えられない問題に対して、コーチが「CAになったときを想像してみたら?」と、パターン (b) を実施した。そのプロセスの中で、Aさんは「アルバイトでお客さんを笑顔にしたいと思っている自分」と「CAになった自分」を結び付け、「CAとして、お客さんを笑顔にしたい」という真の目標に気づいた。そして、視点が「雇用形態」から「やりがい」に変化したことで、A社に対する評価が向上している(図5)。これはAさんに内的な価値創造が行われたためであり、コーチングが内的な価値を創造するための有効な手段であることを示唆している。

上記のプロセスは、2つの研究との共通点があり、興味深い。1つ目は、3.1で紹介した庄司ら[14]の研究である。庄司らは、就職活動において、「自分はどのような人間であって、そういう人間にとってどういう会社が適しており、どういう戦術で臨むべきか」を言葉として語ることでメタ認知が促進され、内的な価値創造が行われたと述べている。本研究では、戦術に関しては多く語られていないが、「バイトで

図5 Aさんの視点変化

お客さんを笑顔で帰らせたいという信念を持っている自分が、CAという仕事でも同じようにお客さんを笑顔にすることが出来る」と発言しており、「自分がどういう人間であって、そういう人間にとってどういう会社が適しているか」を言語化したことでメタ認知が促進され、内的な価値創造が行われたという点で共通する。2つ目は、庄司による購買行動におけるコミュニケーションの研究である[19]。庄司は実店舗での店員と顧客のコミュニケーションを観察し、店員の発言がトリガーとなり、顧客が商品に対する新たな視点に気づいたことで、商品の評価が向上した事例を紹介している。欲しいと思った商品を必ず買うことが出来る購買行動とは異なり、就職活動では働きたいと思う会社で必ずしも働けるわけではない。しかしながら、店員が顧客に新たな視点を与え、商品の評価が変化したことと同様に、コーチがクライアントに「やりがい」という視点を与えたことにより、A社への評価に変化が生じたという点は一致する。ここで挙げた2つの研究[14, 19]は、メタ認知およびコンセプト精緻化をテーマとしたものである。本研究で扱ったコーチングの事例とこれらの研究に類似点が見出されたことは、コーチングがメタ認知およびコンセプト精緻化を促す可能性があることを示している。

本研究の事例では、AさんはCAになりたいと思う「真の目的」に気づき、価値観の優先順位を明確にしたことでCAになることに納得した。しかしながら、学生が就職活動を進める中で、何を重視するのかを明確にできず、思考が堂々巡りになる可能性もある。そのような状況に陥った場合、コーチはクライアントの思考の堂々巡りの原因を探る必要がある。また、そのサイクルを断ち切るために、クライアントが納得できる解が得られるまで、新たな変数を導入する必要があるだろう。また、本研究に協力いただいたコーチは資格を有しており、コーチとしての活動期間も長く、コーチング技能も優れているといえる。そのため、コーチの技能によって、クライアントの気づきや価値創造のプロセスが変化す

るのではないかという指摘も予想される。しかしながら、コーチングはコミュニケーションの一つの手法であり、専門家でなくとも、相手に気づきを与え、内的価値を創造させることが可能であると筆者は考える。今後はコーチの技能にも着目し、専門家のどのような手法が効果的であるのかを解明することが重要である。さらに、コーチング手法を一般化することで、誰にでも活用できるコーチング手法についても考える必要がある。

5. まとめと今後の課題

本研究では今まで扱われてこなかったキャリアコーチングについて、分析を行った。キャリアコーチングにおける内的価値という観測不可能なものについて、コーチングプロセスを詳細に分析し、可視化した。これにより、クライアントがどのような内的価値を創造し、コーチによって内的価値がどのように引き出されているかを明らかにした。

まず、クライアントの状況により、価値観を引き出すコーチングプロセスが異なることが分かった。以下に特徴的な3つのパターンを示す。

- ① クライアントが価値判断を含んだ発言をしたときに、価値判断をした理由、目的、意味を直接的に質問し、価値観を引き出す。
- ② ①のように、価値判断をした理由、目的、意味について直接的に聞いても答えられない、もしくは納得できないような場合は、イメージや想像を具体的に語らせてから、価値観を引き出す。
- ③ クライアントが一番大事にしている価値観を引き出すため、コーチが価値観を揺さぶる質問や発言をして、価値観の優先順位を決定する、もしくは絞り込む。

上記の3つのパターンは、新たな変数(価値観)の導入(パターン(a), (b))と、既存の変数(価値観)の拡張(パターン(c))の2つの手法に分けられることが示唆された。よってコーチングでは、この2つの手法を上手く活用することが大事であると考えられる。

また、キャリアコーチングにおいて、2つの段階が必要であることが示唆された。仕事に関して自分が大事にする価値観を明確化する段階と、価値観の絞り込みを行い、特定の会社で働くことに納得する段階である。これにより、クライアントの「理解と納得」が強化されると考えられる。

次に、コーチングがメタ認知的言語化およびコンセプト精緻化を促すことが分かった。クライアントは当初ネガティブな評価をしていたA社に入社した。コーチングを受けなければネガティブな印象のまま入社していたかもしれない。しかし、コーチングを受けたことにより、「自分」と「仕事」を結び付け、「やりがい」という視点に気づき、A社でもその「やりがい」を達成できると前向きな気持ちで入社することが出来た。これは、コーチングがメタ認知およびコンセプト精緻化を促したことによる成果であるといえる。就職活動に関しては、様々なハウツー本や、セミナーにより、膨大な

知識が容易に手に入る時代である。しかしながら、就職活動を行うその人自身にとって、何が良いのかを的確に判断しないと、自分自身に合った就職活動を行うことは出来ない。知識はあっても、それを自分のこととして理解し、実践することが出来なければ、その知識は意味をなさない。2.2で紹介した諏訪[9]はスポーツに関して、選手が知識を「腑に落とす」ことが重要だと述べているが、就職活動に関して、就職活動生が得た知識を自分のこととして「腑に落とす」ことが大事であるといえる。

キャリアコーチングは、従来就職先の良し悪しや、内定の個数といったものでしか判断出来ないと考えられていた。従来研究でも、コーチングの前後でどれだけ数値が良くなったかということに重点が置かれ、プロセスがないがしろにされてきた。しかしながら、本研究ではコーチングのプロセスを重視し、上記で述べたような内的価値が生み出されたことを示すことが出来たという点で、非常に有意義であると考えられる。

今後は他の事例についても分析を行い、本研究で取り上げた事例との共通点、相違点を明らかにする。他の事例の分析により、本研究で示した3つのパターンとは異なるパターンが発見される可能性も考えられる。さらに、パターンの詳細な分析により、発言を詳細に分類し、どのようなコーチの発言がクライアントの価値観を引き出すために効果的であるかを明らかにする必要がある。また、本研究ではコーチとクライアントの発言を指標とし、コーチングプロセスの分析を行った。今後、コーチとクライアントの発言を指標とすることで、コーチングの効果を測定できる可能性も考えられる。観測不可能だと思われていた内的なものを点数的に評価することが出来れば、様々な分野での応用も期待できる。将来的には、コーチングの評価を行うツールの開発を目指し、コーチング研究の発展に寄与していきたい。

謝 辞

本研究の事例収集にご協力いただいた塙博臣氏、浅井真帆氏、長谷川里江子氏をはじめとするコーチの皆様、クライアントとしてご協力いただいた学生の皆様に、心より感謝いたします。

参 考 文 献

- [1] 水野秀一, 太田咲希: 大学女子バレーボール部における承認型コーチングの実践, スポーツパフォーマンス研究, 7, pp.67-76, 2015.
- [2] 諏訪正樹, 西山武繁: アスリートが「身体を考える」ことの意味, 身体知研究会(人工知能学会第2種研究会), SIG-SKL-03-04, pp.19-24, 2009.
- [3] Louise Wheeler: How does the adoption of coaching behaviours by line managers contribute to the achievement of organizational goals?, International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 9(1), 2011

キャリアコーチングにおける価値創造パターンの抽出

- [4] Sacco W. P., Morrison A. D., Malone J. I.: A brief, regular, proactive telephone “coaching” intervention for diabetes. Rationale, description, and preliminary results, *J Diabetes Complications*, 18(2), pp.113-118, 2004
- [5] 藤井聡：合意形成問題に関する一考察－フレーミング効果と社会的最適化の限界－, *オペレーションズ・リサーチ*, 48(11), pp.3-8, 2003.
- [6] 古畑仁一：日本におけるコーチングとエグゼクティブ・コーチングの現状, *CRL REPORT*, No.1, pp.59-82, 2003.
- [7] ローラ・ウィットワース, ヘンリー・キムジーハウス, フィル・サンダース, *CTI ジャパン* 訳：コーチング・バイブル, 東洋経済新報社, 2007
- [8] 菅原秀幸：アカデミック・コーチングによる大学教育変革の試み：ティーチング主体型講義からコーチング主体型講義への進化, *開発論集*, 92, pp.1-13, 2013.
- [9] 諏訪正樹：身体性としてのシンボル創発, 計測と制御, 48(1), pp.76-82, 2009.
- [10] Izumi S., Ando K., Ono M., Suzukamo Y., Michimata A., Fukuhara S.: Effect of coaching on psychological adjustment in patients with spinocerebellar degeneration: A pilot study, *Clinical Rehabilitation*, 21(11), pp.987-996, 2007.
- [11] 安藤瑞穂, 熊谷恵子：ADHDのある成人に対するコーチング適用事例－介入経過の報告と日常生活上の困難の変化－, *障害科学研究*, 39, pp.151-166, 2015.
- [12] Otto Laske: Can Evidence Based Coaching increase ROI?, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2(2), pp.41-53, 2004.
- [13] 藤本薫, 島袋香子, 高橋真理：育児生活のコーチングが褥婦の情緒的側面に及ぼす影響, *女性心身医学*, 11(3), pp.243-249, 2006.
- [14] 庄司裕子, 諏訪正樹：個人生活における価値創造の方法論：メタ認知実践のケーススタディ, *情報処理学会論文誌*, 49(4), pp.1602-1613, 2008.
- [15] 諏訪正樹, 堀浩一：一人称研究のすすめ－知能研究の新しい潮流－, 近代科学社, 2015
- [16] CTI ジャパン HP : <http://www.thecoaches.co.jp/>
- [17] Gero, J.S.: Computational models creative design processes, *Artificial Intelligence and Creativity, Studies in Cognitive Systems*, Dartnall, T. (Ed), 17, pp.269-281, Kluwer Academic Publishers, 1994.
- [18] 柴田直, 庄司裕子：合意形成プロセスの主観的満足度に関する研究, 第8回日本感性工学会春季大会予稿集 (CD-ROM), 7-4, 2013.
- [19] 庄司裕子：気づきからコンセプト精緻化へ, そしてチャンス発見へ, *人工知能学会誌*, 18(3), pp.269-274, 2003.

浜田 百合 (学生会員)

2008 年 中央大学理工学部経営システム工学科卒業。2010 年 同大学大学院理工学研究科経営システム工学専攻博士前期課程修了。現在、同大学院大学院理工学研究科経営システム工学専攻博士後期課程に在学中。感性コミュニケーションに関する研究に従事。日本感性工学会学生会員。

庄司 裕子 (正会員)

1989 年 東京大学工学部機械工学科卒業。1991 年 同大学大学院工学系研究科産業機械工学専攻修士課程修了。2002 年 同大学大学院工学系研究科先端学際工学専攻博士課程修了。博士(工学)。2004 年より中央大学理工

学部経営システム工学科助教授, 2007年 准教授, 2011年教授, 現在に至る。日本感性工学会では, 2011 年度論文賞受賞, 2013 年より副会長。情報処理学会, 人工知能学会, 日本認知学会などの各会員。