

令和 6 年 6 月 3 日現在

機関番号：32605

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2018～2023

課題番号：18K03151

研究課題名(和文) 中小企業中間管理者向けマネジリアル・コーチング教育プログラムと評価指標の開発

研究課題名(英文) Development of a managerial coaching programme with outcome measures for middle managers of small to medium enterprises

研究代表者

松田 与理子 (Matsuda, Yoriko)

桜美林大学・健康福祉学群・教授

研究者番号：50649184

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,400,000円

研究成果の概要(和文)：マネジリアル・コーチング介入の効果指標として、管理職者による自己評価、部下(他者)評価の両方を測定できるコーチング行動尺度(CBI)、従業員のレジリエンスを測定する尺度(ERS)の日本語版を開発し、いずれも妥当性、信頼性が確認された。中小企業の管理職者を対象に3ヶ月間にわたる介入を実施し、その効果を実施前後、一ヶ月後の3時点で測定した。部下評価においては、CBIに有意な変化は認められなかったが、上昇傾向にあることが示された。管理職者の自己評価では、CBI、レジリエンス、パフォーマンス、自己の強み活用に有意な上昇が見られたことから、短期のプログラムにおいても一定の効果が期待できることが示された。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究で開発した上司のコーチング行動を測定するCoaching Behavior Inventory 日本語版尺度(CBI-J) (自己評価・部下評価)は海外で使用頻度の高い尺度であり、今後の産業領域におけるコーチング研究を発展させるうえでその活用が期待できる。さらに、本研究で開発・実施したマネジリアル・コーチング教育プログラムは、日本においても管理職者がコーチングスタイルを習得し、部下育成に取り組むことを支援する有効な手法として活用できる可能性を示す初の実証研究として、その社会的意義は大きい。

研究成果の概要(英文)：A Japanese version of the Coaching Behavior Scale (CBI), which can measure both self-evaluation by managers and peer evaluation by subordinates, and a scale measuring employee resilience (ERS) were developed as effectiveness indicators for a managerial coaching education program. High validity and reliability were confirmed for both scales. A three-month program was implemented for middle managers in small and medium-sized companies, and the effects of the program were measured at three time points: pre, post and one month after implementation. In the subordinate evaluations, no significant change in CBI was observed, although an upward trend was indicated. The managers' self-evaluations showed significant increases in CBI, resilience, performance, and utilization of their own strengths, indicating that a certain level of effectiveness can be expected even in a short-term program.

研究分野：ポジティブ組織心理学、コーチング心理学

キーワード：マネジリアル・コーチング 部下育成 コーチング行動 レジリエンス 中小企業管理職者

様式 C - 19、F - 19 - 1 (共通)

1. 研究開始当初の背景

近年、グローバル化や IT を始めとする技術革新の進展、経営の不確実性の増大などによって企業を取り巻く競争環境が大きく変化している。そうした変化に適応し企業が繁栄していくためには、人材育成が経営上の重要な課題となることから、ラインマネジャーが社内コーチとして部下の育成を行うマネジリアル・コーチングに関心が集まっている。マネジリアル・コーチングとは「部下の業績を高め、専門的能力の開発を支援するために、マネジャーが目標と期待を部下に伝達し、定期的にフィードバックと学習機会を提供する過程」である。英国では約 8 割の企業がコーチングを導入しており、うち約 4 割はマネジリアル・コーチングを活用している。その割合は今後も増える見通しである(CIPD, 2015)。しかし、マネジリアル・コーチングの実証研究はまだ緒に就いたばかりでその有効性を検証する介入研究の不足が指摘されており、日本ではまだ着手されていない。そのため、中間管理職を社内コーチとして養成する介入プログラムおよびその評価指標を開発し、マネジリアル・コーチングの有効性を検討することに意義があると考えた。加えて、人材育成に関する研究の多くは大企業を対象としている一方で、日本企業の 99.7%、労働者の 75%を占める中小企業を対象とした介入研究は極めて少ないことに着目した。

2. 研究の目的

上記の背景から、本研究では、中小企業中間管理職を社内コーチとして養成するコーチング心理学的介入プログラムおよび評価指標を開発し、マネジリアル・コーチングの有効性を検討することとした。具体的には、(研究 1) コーチング心理学研究の本場である英国、豪州の研究者との国際共同研究を視野に入れ、使用頻度が高く、妥当性・信頼性が確認されているコーチング行動尺度の日本語版を開発すること、(研究 2) COVID-19 によって拍車がかかった VUCA 環境において、従業員のレジリエンスを強化することが重要であり、その手法にコーチングが有効であることから、従業員レジリエンス尺度の日本語版を開発すること(研究 3)(研究 1)(研究 2)で開発した尺度を効果評価指標とし、マネジリアル・コーチング介入プログラムを開発・実施し、介入プログラムの有効性を検証することを目的とした。

3. 研究の方法

(研究 1) 原著者の許可を得て、ISPOR タスクフォースによるガイドラインに準拠して The Coaching Behaviors Inventory (CBI: Ellinger et al., 2003)の日本語版を作成した。CBI は、管理職者によるコーチング行動の自己評価用に加えて、上司のコーチング行動を部下が評価できる他者評価用の両方を開発することとした。Web 調査会社に委託し、2つの調査を実施した。調査 1 では、管理職男女 500 名を対象に CBI(自己評価用)の信頼性、因子的妥当性、構成概念妥当性を検討した。調査内容は、CBI 日本語版(自己評価用)、変革型リーダーシップ尺度(自己評価)、感情知能(EQ)を測定する社会情動的スキル尺度、ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度(UWES, 9項目)で構成した。調査 2 では、一般社員 500 名を対象に CBI 日本語版(他者評価用)の信頼性、因子的妥当性、構成概念妥当性を検討した。調査内容は、CBI(他者評価用)、変革型リーダーシップ尺度、組織内自尊感情尺度、UWES(9項目)で構成した。調査対象者には、調査への参加は自由意志であり、不参加による不利益は一切生じないこと、匿名性保持や個人情報保護について説明し、同意を得た上で調査を実施した。

(研究 2) 研究 1 と同様に、原著者の許可を得た後、ISPOR タスクフォースによるガイドラインに準拠して Employee Resilience Scale (ERS: Näswall et al., 2019)の日本語版を作成した。Employee Resilience は、「困難な状況に直面しても、資源を活用し、職場で継続的に適応、繁栄するための従業員の潜在的な力」と定義されており、組織環境によって変化する従業員レジリエンスの行動的側面に着目している。Web 調査会社に委託し、ERS の開発に加えて、研究 1 で開発した CBI の再検査法による信頼性を確認する目的で、4つの調査を実施した。調査 1 - では、管理職男女 500 名を対象に ERS の信頼性、因子的妥当性、構成概念妥当性を検討した。調査内容は、ERS、コナー・デービッドソン回復力尺度(CD-RISC)、Psychological Capital(PsyCap)尺度 12 項目版、CBI 日本語版(自己評価用)、組織サポート尺度、UWES(3項目)で構成した。調査 1 - は、調査 1 - の回答者を対象に 4 週間後に実施し、再検査による ERS および CBI(自己評価用)の信頼性を検討した。調査 2 - では、一般社員 500 名を対象に ERS の信頼性、因子的妥当性、構成概念妥当性を検討した。調査内容は、ERS、CD-RISC、PsyCap 尺度 12 項目版、CBI 日本語版(他者評価用)、UWES(3項目)、組織市民行動尺度で構成した。調査 2 - は調査 2 - の回答者を対象に 4 週間後に実施し、再検査による ERS および CBI(他者評価用)の信頼性を検討した。調査対象者には、調査への参加は自由意志であり、不参加による不利益は一切生じないこと、匿名性保持や個人情報保護について説明し、同意を得た上で調査を実施した。

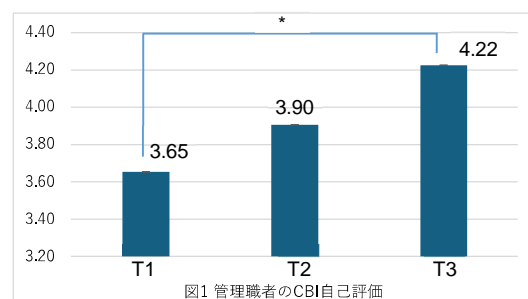
(研究3) コーチング心理学、マネジリアル・コーチングの先行研究を参照し、1回2時間のグループコーチング×6回で構成されるマネジリアル・コーチング教育プログラムの開発を行った。プログラムは、コーチングの主たるスキルである傾聴、質問、部下への建設的なフィードバックに加えて、ポジティブ心理学の枠組みを用いた自己および他者(部下)の強み、マインドフルネス、GROWモデルを用いた目標設定などで構成した。各回にホームワークを設定し、その回に学んだスキルを職場において実践することを促した。介入の対象者は、相模原市周辺の中小企業7社に勤務する中間管理職12名(全員男性)であった。本研究では統制群を設定せず、介入参加者1名につき部下2名(計24名)に上司のコーチング行動に関する他者評価を依頼した。管理職者による自己評価指標は、CBI(自己評価用)、社会的情動スキル、従業員レジリエンス、UWES(3項目)、組織内自尊感情、自己報告式のパフォーマンス、プログラムに関する感想(自由記述)で構成し、部下による他者評価指標は、CBI(他者評価)、並びに上司の変化に関する考察(自由記述)で構成した。介入評価は、介入実施前、6回目の介入実施直後、および終了から1ヶ月後の3時点で測定した。

4. 研究成果

(研究1) CBI-J8項目(自己評価) およびCBI-J8項目(他者評価)が原版と同じ1因子構造を有するかを確認する目的で、それぞれ1因子モデルの確証的因子分析を実施した。その結果、いずれのモデルも高い適合度を示した(管理職者用: CFI = .985, TLI = .974, RMSEA = .070, SRMR = .022; 一般社員用: CFI = .988, TLI = .982, RMSEA = .078, SRMR = .013)。内的整合性においては、管理職者用: $\alpha = .93$ 、一般社員用: $\alpha = .97$ と高い値が得られた。上司のコーチング行動は変革型リーダーシップとの親和性が高いことが先行研究で明らかになっていることから、CBIと変革型リーダーシップの下位5因子との関連を確認した結果、管理職者において $r = .45$ -.51、一般社員においては $r = .62$ -.70と中程度の相関が得られた。さらに、構造方程式モデリングを用いてCBIの構成概念妥当性を検証した結果、一般社員が評価する直属上司のCBIは、組織内自尊感情を介して、あるいは直接一般社員のワーク・エンゲイジメントを高める可能性が示唆された。第9回 International Congress of Coaching Psychology(London)において”Development and Validation of the Japanese Version of Coaching Behaviour Inventory”と題して研究1の結果を発表し、Best Poster Awardを受賞した。

(研究2) ERS-J9項目が原版と同じ1因子構造を有するかを確認するために、確証的因子分析を実施した結果、高い適合度を示した(CFI = .984, TLI = .973, RMSEA = .074, SRMR = .021)。係数は.95で高い内的整合性が確認された。再検査法による級内相関係数(ICC)は.64であり、判定基準のうち「0.61~0.80:substantial(かなり一致)」に該当する値であった。ERS-Jは、外的基準であるCD-RISCおよびPsyCapのレジリエンス因子との間に、それぞれ $r = .62$ 、 $r = .51$ と中程度の相関を示したことから、併存的妥当性が確認された。原著者の研究においても、CD-RISCとERSの間に同様の相関($r = .62$)が報告されている(Näswall et al., 2019)。さらに、上司のコーチング行動(CBI)を一般社員のレジリエンスを高める仕事資源とし、レジリエンスとUWES、組織市民行動との関連について構造方程式モデリングを用いて検討した。その結果、CBIからERS、ERSからUWESおよび組織市民行動へのパスはすべて有意であり、モデルは良好な適合度を示した(CFI=.98, TLI=.97, SRMR=.078, RMSEA=.055)。加えて、CBIの再検査法によるICCを算出したところ、管理職者は.64、一般社員は.65でERSと同様に「0.61~0.80:substantial(かなり一致)」の該当することが示された。

(研究3) 3ヶ月間にわたり計6回のマネジリアル・コーチング介入を実施した結果、参加者の自己評価によるコーチング行動は介入実施前(T1)と終了1ヶ月後(T3)の間に有意な変化が認められ(図1)、中程度の効果量を示した($\eta^2 = .70$)。また、参加者のレジリエンス、ワーク・エンゲイジメントにおいても、T1とT2、およびT1とT3との間にそれぞれ有意な上昇が見られた。介入後の自身の変化を自由記述で尋ねたところ、「コミュニケーション能力が上がった気がする。」「部下の強みを探すきっかけとなった。」「ただ話を聞くのではなく、効果的に話を聴くことができるようになった。」「マイナスの考え方の視点を変えて、プラスの考え方で行動ができるようになった。」などが挙げられた。本プログラムを「他者に勧めるか」を0~10点で尋ねたところ、平均値は8.17点で概ね良好な結果が得られた。一方、参加者のCBIに対する部下評価では、3時点の値が上昇傾向にあり、小さな効果量が示されたが($\eta^2 = .11$)、有意な差は認められなかった。上司の変化を自由記述で尋ねたところ、「以前より会話が増え、協力的になり、親身に考えてくれる」「一方的に答えを提示するのではなく、まずこちらの意見を聞き、解決策をこちらに考えさせるようになってきた」などポジティブな変化が見られた。しかし、「まだあまり変化は見られない」といった意見も複数認められた。今後は、管理職者のコーチング行動が定着し、部下がそうした変化の恩恵を受けるためには、セッションの回数を増やし、より長期の介入を検討する必要がある。



5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計1件（うち査読付論文 1件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 松田チャップマン与理子・石川 利江	4. 巻 10
2. 論文標題 職場のダイバーシティ&インクルージョン風土と従業員のウェルビーイングとの関連	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 桜美林論考心理・教育学研究	6. 最初と最後の頁 17-29
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計12件（うち招待講演 1件/うち国際学会 6件）

1. 発表者名 山野洋一・藤田益伸・鈴木文子・松田チャップマン与理子（指定討論）・山本恵美子（指定討論）・田中共子（指定討論）
2. 発表標題 「実践！健康心理学」 執筆者と語り合う、実践の豊かな可能性
3. 学会等名 日本健康心理学会第35回大会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 Yoriko Matsuda-Chapman, Rie Ishikawa
2. 発表標題 Development and Validation of the Japanese Version of the Employee Resilience Scale
3. 学会等名 7th International Positive Psychology Association World Congress（国際学会）
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 Rie Ishikawa, Yoriko Matsuda-Chapman, Satoru Ishikawa
2. 発表標題 The effect of self-coaching strategies in women's reemployment activities
3. 学会等名 7th International Positive Psychology Association World Congress（国際学会）
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 松田チャップマン与理子、石川利江、石川智
2. 発表標題 日本語版Employee Resilience Scale (ERS-J)の信頼性・妥当性検証
3. 学会等名 日本健康心理学会第34回大会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 Yoriko Matsuda-Chapman, Rie Ishikawa
2. 発表標題 The effect of positive leadership on employee work engagement and psychological distress in Japan: The mediating role of strength awareness
3. 学会等名 10th International Congress of Coaching Psychology (国際学会)
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Rie Ishikawa, Yoriko Matsuda-Chapman
2. 発表標題 Women's reemployment activities and self-coaching skills
3. 学会等名 10th International Congress of Coaching Psychology (国際学会)
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 松田チャップマン与理子
2. 発表標題 Development and Validation of the Japanese Version of Coaching Behaviour Inventory.
3. 学会等名 Presentation at 9th International Congress of Coaching Psychology, London, England (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 松田チャップマン与理子
2. 発表標題 ポジティブ心理学コーチングのウェルビーイングへの貢献 (指定討論)
3. 学会等名 日本健康心理学会第32回大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 松田チャップマン与理子
2. 発表標題 女性の昇進を妨げるUnconscious Bias(無意識の偏見)
3. 学会等名 第23回就労女性健康研究会 (招待講演)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 松田チャップマン与理子
2. 発表標題 勤労者の管理職に対する潜在のおよび顕在的ジェンダー・ステレオタイプに関する検討
3. 学会等名 第26回日本産業ストレス学会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 松田チャップマン与理子・石川利江
2. 発表標題 職場のダイバーシティ&インクルージョンとウェルビーイング
3. 学会等名 日本心理学会第82回大会
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Yoriko Matsuda-Chapman
2. 発表標題 Implicit and explicit gender-leadership stereotypes and workplace diversity in Japan
3. 学会等名 International Convention of Psychological Science 2019 (国際学会)
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計3件

1. 著者名 (編) 日本健康心理学会・田中共子・石川利江・畠中香織・松田チャップマン与理子・山本恵美子	4. 発行年 2022年
2. 出版社 北大路書房	5. 総ページ数 208
3. 書名 実践！健康心理学 シナリオで学ぶ健康増進と疾病予防	

1. 著者名 西垣 悦代 (監訳)	4. 発行年 2019年
2. 出版社 金剛出版	5. 総ページ数 44
3. 書名 ポジティブ心理学コーチングの実践	

1. 著者名 松田与理子	4. 発行年 2018年
2. 出版社 晃洋書房	5. 総ページ数 162
3. 書名 従業員 組織の関係性とウェルビーイング 「健康組織」形成の視点から	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究 分 担 者	石川 利江 (Ishikawa Rie) (20222979)	桜美林大学・大学院 国際学術研究科・教授 (32605)	

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関