

様 式 C - 1 9、F - 1 9 - 1、Z - 1 9 (共通)

科学研究費助成事業

研究成果報告書



令和 4 年 5 月 8 日現在

機関番号 : 3 2 6 6 3

研究種目 : 基盤研究(C) (一般)

研究期間 : 2018 ~ 2021

課題番号 : 1 8 K 0 1 8 5 2

研究課題名 (和文) エグゼクティブ・コーチングにおけるリーダーの強みと弱みのアプローチの比較研究

研究課題名 (英文) Focusing on a leader's strength or a leader's weakness: A comparative study of contrasting approaches in executive coaching

研究代表者

室松 慶子 (Muromatsu, Keiko)

東洋大学・法学部・教授

研究者番号 : 0 0 3 1 2 4 7 1

交付決定額 (研究期間全体) : (直接経費) 3,200,000 円

研究成果の概要 (和文) : 本研究は、クライアントのリーダーシップ能力開発の視点に焦点を当て、エグゼクティブ・コーチングの有効性・活用法を明らかにすることを目的とした。コーチングによるクライアントの自己変容のプロセス、リーダーの弱みとコーチングにおけるフィードバックの理論的枠組み、リーダーの強みとしてのコーチアビリティの重要性、クライアントの能力開発の視点、ハイブリッド・ワーク環境に必要なリーダーの能力とその開発法を探究し、新しい時代に求められるリーダーの能力とコーチングの効果的な活用法を明らかにした。

研究成果の学術的意義や社会的意義

不確実な変化の時代に即したリーダーが、今ほど求められていることはない。本研究は、学術研究が少ない若いコーチング分野における学術研究であり、提案した理論的枠組みや実践研究の成果は学術的意義を有する。本研究により解明され理論的に裏付けされたリーダーのための支援の具体的かつ効果的な方法は、リーダーシップ開発に活用されることが期待され、様々な組織でリーダーの育成が望まれる現代において社会的意義を有する。

研究成果の概要 (英文) : This study sought to investigate the effectiveness and utilization of executive coaching for leaders, focusing on the clients' perspectives in executive coaching for leadership development. In particular, we explored the process of clients' self-transformation in coaching, leaders' weaknesses and a theoretical perspective on feedback in executive coaching, leaders' coachability as a strength, clients' perspectives in executive coaching for ability development, and abilities that leaders must possess in the hybrid work environment, and elucidated the leaders' abilities required in the new era and the effective use of coaching.

研究分野 : エグゼクティブ・コーチング

キーワード : エグゼクティブ・コーチング 能力開発 リーダー 自己変容 フィードバック コーチアビリティ
脱線 ハイブリッド・ワーク

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属します。

1．研究開始当初の背景

グローバル化が加速し人材や働き方が多様化する中、時代に即したリーダーの能力開発が求められている。成功しているプロフェッショナルはさらなる能力向上のために自己変容を願っているが、成功している人の自己変容は難しく、そのことに関する研究は少ない。

そのような中、リーダーの能力開発のツールとしてエグゼクティブ・コーチングが注目を浴びている。スポーツの世界で一流アスリートがコーチをつけるように、エグゼクティブがコーチをつける。スタンフォード大学の調査によると米国ではCEOの3人に1人、シニア・エグゼクティブの2人に1人がコーチをつけている。コーチング産業が興隆を見せ、効果が実感されているが、学術分野としてはまだ若く、その有効性の証明が求められている。発表された論文の中、学術雑誌への掲載は少なく、実証研究はその一部にすぎない。それでも欧米豪では研究が蓄積されてきているが、日本におけるコーチングの学術研究は立ち遅れている。

また日本では、コーチングそのものがまだ正しく理解されていない。コーチングというとスポーツにおけるコーチングが先ず思い浮かぶであろうが、エグゼクティブ・コーチングは、スポーツ・コーチングと異なり、コーチはクライアント（コーチングを受ける者）に指導やアドバイスはしない。コーチはクライアントと対等なパートナーであり、クライアントが自分で答えを見つけるのを支援し、より望ましい未来へと導く役割がある。クライアントには自主性が求められ、自分で課題を見つけ自分で目標を設定し、自分の希望するゴールへ到達する責任がある。そのため、クライアント自身の能力開発の視点が重要である。

2．研究の目的

本研究は、エグゼクティブ・コーチングのクライアントであるリーダー自身の能力開発の視点に焦点を当て、エグゼクティブ・コーチングの有効性と活用方法を明らかにすることを目的とする。具体的には、以下の点について探究する。リーダーが能力開発のために自己変容を望んで取り組むコーチングにおいて、自己変容の過程はどのようなものであるのか。現代のリーダーにはどのような能力が必要であるのか。リーダーにとっての強みとは何か、弱みとは何か。コーチングの目標設定において、リーダーの自己変容の視点は、自らの強みを伸ばすことなのか、あるいは弱点を克服しようとするものなのか。これらの探究を通して、新しい時代に求められるリーダーの能力とそれを養成するエグゼクティブ・コーチングの活用法を解明し、リーダーや組織、コーチ、それぞれのニーズに応えるのみならず、働きやすい組織文化の醸成への波及や広く人材育成へと応用させたい。

3．研究の方法

米・欧・豪の経営学では、エグゼクティブへのマネジメント教育分野としてコーチングが取り上げられている。さらに、コーチングは心理学、脳科学、教育学、コミュニケーション学、言語学、学習理論、キャリア、スポーツ等の分野へ研究範囲が広がり、経営学分野内においてもコーチングは学際的な研究分野となっている。これを踏まえ、本研究では学際的視点から理論・実践を含む文献研究と調査を行った。コーチングは産業においても学術研究においても、欧米豪東南アジアが日本と比較して格段に進んでいるため、国際学会への参加や海外資料調査等を通して研究者や実務家との人的交流を図り、本研究課題に関する最新情報や動向、現代社会における問題点や課題、必要とされる能力を把握し、実践と理論の適合を検討した。

文献研究では、従来のリーダーに必要とされてきた能力とグローバル時代に必要とされる能力を探る作業と、コーチングによって改善する行動や引き出される能力、コーチングの効果的方法、コーチングのスキルに関する学際的文献研究を同時進行で行い、理論と新要素との適合性等の検討や理論の比較を行った。実践研究のクライアントとの対話から出現した新たなキーワードに関連する論文、及び学会やセミナー等への参加により得た現代社会における課題、問題点や最新情報を踏まえて、学際的視点からリーダーの能力とコーチングによる能力開発について考察した。

実践研究は、リーダーのポジションにある日本人男女に対し、アセスメントの結果からリーダーとしての目標を設定し、目標達成に向けて取り組みを行うプログラムとした。コーチング有と無の2グループを設定し、有のグループには1対1のエグゼクティブ・コーチングを長期間実施した。プログラム前後及び毎回のセッション後に詳細なアンケートを実施した。アセスメントは、「強み」と「弱み」を見極める2種類を使用してクライアントの視点を明確にした。2種のアセスメント使用には資格が必要であるが、研究代表者は両方の資格を持つため実施が可能であった。また、研究代表者はコーチ資格を有するため、長期的なコーチング実務と学術的バックグラウンドを必要とする調査分析を同一の研究者が行う利点があった。これにより、コーチのスキル

の差に由来するコーチング効果の差が結果に反映する問題が生じなかった。さらに研究代表者が調査結果のみではなく、「自己変容のプロセス」に留意してクライアントの変化を観察し、コーチング期間のクライアントのトランジションを直接観察することができた。

学会参加は、国内及び海外の心理学系、経営系、コーチング系の学会やセミナーに参加し、最新情報や学術研究の動向、グローバル時代の現代社会における人材育成の問題点や課題を把握したり、研究成果の発表を行った。研究の展開や発想のヒントを得ることができ、研究者との人的交流を含め研究進展に活かすことができた。コーチングが盛んに活用されている東南アジアの学会では、コーチングにおける感情の働き、現実的な楽観主義、主観的な幸福、ポジティブティという研究の傾向が見られた。米国で開催された経営学会の年次大会では、米国、欧州、豪州からの発表者により組織行動、マネジメント教育、マネジメント・コンサルティング、人材開発、経営における社会問題等、多岐にわたる部門でコーチング研究が取り上げられ、コーチングの学術研究の広がりや重要性の高まりを把握した。コーチング研究をリードしている米国や豪州の研究者によるシンポジウムでは、AIの活用の紹介があり、欧州の研究者による研究発表はそのアプローチが参考になった。オセアニアの国際学会では研究発表を行い、オーディエンスとのディスカッションから貴重な意見や提案を得ることができた。女性の政治リーダーに対するガラスの天井の問題、リーダーが孤独を感じている問題、マインドフルネスの企業での活用等の参加者の発表からエグゼクティブ・コーチングの学術研究の重要性を再認識することができた。

COVID-19以降は、発表や参加を予定していた学会が中止や延期になったが、オンラインで開催される学会が増え、文献研究や実践研究と平行して海外開催の学会にオンライン参加する機会が増え、情報を得たりオンラインで研究成果の発表を行った。

4. 研究成果

本研究課題の成果は、大きなテーマとして以下の5点があげられる。

(1) コーチングにおけるクライアントの変容のプロセスの解明

成功しているエグゼクティブは常に自身の変化を望み、良いパフォーマンスを行うことを望んでいる。しかし、自己変容は難しいことが知られている。エグゼクティブ・コーチングは変容するために活用されるが、コーチングによりクライアントが自己変容する過程はどのようなものであるか、理論研究により提案したプロセスを実証研究により検証した。クライアントの変容の過程を分析すると、どのクライアントも一定のステップを踏んで変容することが分かり、そのプロセスを解明した。それは、コーチとの対話とクライアントの内省の中に起こり、新情報 驚き 不均衡 認知の再構築 Aha 体験 思考の変化 行動の変化、の過程を経ることがわかった。さらに、そのベースには心理的安全性が必須であることがわかった。

(2) リーダーの弱みとエグゼクティブ・コーチングにおけるフィードバックの理論的枠組みの提案

フィードバックは、コーチングにおいて1つの手法やプロセスとされている。フィードバックそのものの研究は心理学では蓄積されているが、しかし、コーチングにおけるフィードバックの研究は少ない。本研究は、コーチングにおけるフィードバックを分析し、リーダーの変容を促進するフィードバックに対する新たな視点を提案した。リーダーが脱線するのは、リーダーの弱点とその要因の1つであり、トップにいる人物へのフィードバックの欠如が問題とされている。これまでの研究では、フィードバックをリーダーに向けてするように、組織の工夫やコーチングを用いた方法の提案がされていた。本研究は、組織、コーチ、クライアント（リーダー）の3者間の関係からコーチングにおけるフィードバックを分析し、新たな理論的枠組みを提案した。組織、コーチ、クライアント、フィードバックのメッセージのそれぞれの役割を明確にし、なによりもリーダー自身のフィードバックに対する姿勢を重要とした。本研究は国際学会でBest Paper Awardを受賞した。

(3) リーダーの強みとしてのコーチアビリティ：クライアントのコーチアビリティの重要性から

リーダーの脱線は、リーダー自身のキャリアにダメージを与えるだけでなく、組織にとっても多大なる損失である。また、組織の構造が変化し、昇進が思っていたよりも早い潜在能力の高い若い世代のリーダーにとっても脱線は脅威である。そのため、これまでの研究は脱線を防ぐサポート体制や風土に対する企業の努力について焦点が当てられてきた。コーチをつけることも企業の責任とされ、コーチにも高いスキルが求められている。本研究は、企業やコーチではなく、コーチングを受けるリーダー本人に焦点を当て、クライアントの責任であるコーチアビリティについて論じた。そして、コーチングを受ける受けないにかかわらず、これこそがリーダーが個人的・専門的な成長のために有すべき必須の「強み」であることを明らかにした。

(4) コーチングにおけるクライアントの能力開発の視点

クライアントの能力開発の目標設定方法として、「強みの発達」と「弱みの克服」という2つのアプローチが考えられる。ポジティブ心理学の影響により、個人の「強み」にフォーカスし、

欠点を直すよりも長所を伸ばすことが、幼児教育から学校教育、企業の人材育成まで様々な場で取り入れられている。一方、これまで成功してきているリーダーは自分の強みを利用することを好むため、自分の「弱み」を深刻にとらえない傾向があり、その弱みが原因で脱線してしまうことがリーダーシップ研究で指摘されている。コーチングにおいては、強みにフォーカスするアプローチと弱みにフォーカスするアプローチについて、一方のみの利点をあげる実務的論文は存在するが、双方を比較検討した学術研究はない。これに対し、本研究は、相反するアプローチが継続的なコーチングのプロセスと結果においてどのような相違をもたらすのか、両アプローチを比較する実証研究を行なった。リーダーに行ったコーチングとリーダー以外に行ったコーチングでは視点に相違があることがわかった。それは、チームを率いる責任とパフォーマンスを上げるというリーダーの役割が状況の変化に即対応する必要に迫られるからである。このことが能力開発の視点に影響することが明らかになった。

(5)ハイブリッド・ワーク環境におけるリーダーに必要な能力の解明とコーチング

実践研究でコーチングをしたリーダー達の目標の視点を分析すると、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響があった。リモート・ワークと伝統的なオフィスワークが混在するハイブリッド・ワークという働き方が促進され働く環境が変わったからである。COVID-19以降、学会開催はオンラインとなったが、様々な学会に出席して最新事情を得ると、やはりリモート・ワークやハイブリッド・ワークによるリーダーへの影響が話題となっていた。また最新の学術誌にもそれらの問題が取り上げられるようになった。本研究は、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響下、ハイブリッド・ワークによるリーダーへの負の影響が深刻になり、新しい環境で生産性を上げるチームの統括をするリーダーにどのような能力が求められるのかを明らかにした。ハイブリッド・ワーク環境におけるリーダーは、WHOが職場における慢性的なストレスの結果としておこる疾病として認定している燃え尽き症候群に陥る可能性があることを指摘した。そして、そのような環境にあるリーダーに必要な能力として自己内面的な4つの能力を主張し、マインドフルネスにより養うことのできる能力と一致していること示した。マインドフルネスの効果は脳科学で証明されているが、問題点があることを指摘し、その解決法として仏教の知恵とコーチングを活用することを提案した。

以上のテーマについては、学会での発表、学会プロシーディングスあるいは学術雑誌への掲載をしており、「5.主な発表論文等」を参照されたい。分析と執筆を残している研究部分については今後論文にまとめ発表する予定である。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計4件（うち査読付論文 3件／うち国際共著 0件／うちオープンアクセス 3件）

1. 著者名 Keiko Muromatsu	4. 巻 4
2. 論文標題 Coaching for Leaders in the Hybrid Work Environment	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 Asian Journal of Research in Business and Management	6. 最初と最後の頁 204 ~ 247
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 オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 Keiko Muromatsu	4. 巻 -
2. 論文標題 Leaders' Coachability as a Strength	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 Proceeding, Sustainable Business Innovation: New Normal Going Forward, The 6th International Conference on Accounting, Business and Economics (ICABEC 2020)	6. 最初と最後の頁 160 ~ 166
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 -

1. 著者名 Keiko Muromatsu	4. 巻 2
2. 論文標題 Feedback in Executive Coaching for Preventing Derailment: A Four-Way Nexus Perspective	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 International Journal of Business and Technology Management	6. 最初と最後の頁 66 ~ 74
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 オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 室松慶子	4. 巻 16
2. 論文標題 組織内と組織外におけるミッドキャリアの構築	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 現代社会研究	6. 最初と最後の頁 65 ~ 73
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 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計6件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 6件）

1. 発表者名 Keiko Muromatsu
2. 発表標題 Coaching for Leaders in the Hybrid Work Environment
3. 学会等名 The 4th Kuala Lumpur International Conference on Education, Economics and Technology (KLICEET 2022) (国際学会)
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 Keiko Muromatsu
2. 発表標題 Leaders' Coachability as a Strength
3. 学会等名 The 6th International Conference on Accounting, Business and Economics (ICABEC 2020). "Sustainable Business and Innovation: New Normal Going Forward." (国際学会)
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Keiko Muromatsu
2. 発表標題 Feedback in Executive Coaching for Preventing Derailment: A Four-Way Nexus Perspective
3. 学会等名 International Conference on Business, Education, Social and Technology 2020 (国際学会)
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Keiko Muromatsu
2. 発表標題 The Process of Clients' Self-Transformation in Coaching through a Single Session of Assessment Feedback
3. 学会等名 Singapore Conference on Applied Psychology 2019 (国際学会)
4. 発表年 2019年

1．発表者名 Keiko Muromatsu
2．発表標題 Strengths, Weaknesses, and Executive Coaching
3．学会等名 32nd Annual Australian & New Zealand Academy of Management Conference: Managing the Many Faces of Sustainable Work, ECR Workshop (国際学会)
4．発表年 2018年

1．発表者名 Keiko Muromatsu
2．発表標題 Transitions of a University's Alumni: The Case of Bankers
3．学会等名 2018 National Career Development Association (NCDA) Global Career Development Conference: Leading the Way by Integrating Theory, Research and Practice (国際学会)
4．発表年 2018年

〔図書〕 計2件

1．著者名 室松慶子（榊原圭子編）	4．発行年 2020年
2．出版社 東洋大学現代社会総合研究所	5．総ページ数 125
3．書名 アスリートのセカンドキャリア	

1．著者名 室松慶子（宮原均編）	4．発行年 2019年
2．出版社 東洋大学現代社会総合研究所	5．総ページ数 289
3．書名 スポーツの現代的課題 - 「哲学」「キャリア」「グローバル」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
--	---------------------------	-----------------------	----

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
---------	---------