

タイトル	老舗百貨店の経営陣を対象としたコーチング研修の実証分析 - 個人の変容と組織文化への波及効果 -
著者	菅原, 秀幸; SUGAWARA, Hideyuki
引用	開発論集(116): 81-107
発行日	2025-09-30

老舗百貨店の経営陣を対象とした コーチング研修の実証分析 —— 個人の変容と組織文化への波及効果 ——

菅 原 秀 幸*

研究概要

- 目 的：**老舗百貨店の経営陣8人に対するコーチング研修（3時間×6回）および1on1 コーチングセッション（8人×3回）が、個人と組織にどのような変容をもたらしたかを質的・定量的に分析し、コーチングの本質的効果を明らかにする。
- 手 法：**経営陣8名が研修6回終了時に、全体を振り返ってプレゼンテーションおこなう。その内容をテキスト化し、テーマ分析（Thematic Analysis）→カテゴリ化→定量スコア化→相関・因子分析を実施。
- 主な発見：**
- 参加者は自己変容を経験し、自らの思考の制約に気づく。
 - 気づきは「行動宣言」として言語化され、実践への意欲を明確にした。
 - コーチングスキルの体得は心理的安全性の向上に寄与した。
 - 感謝や承認の循環がチーム文化の変容を促した。
 - 経営層の変容が、組織のビジョン形成や文化醸成につながる兆しが観察された。
- 意 義：**
- コーチングは“個別支援”ではなく“組織文化変容の起点”になり得る。
 - 「自己変容→行動→波及」という構造的変化が定量的に示された。
 - 感情的資本（感謝・共感）の重要性が浮き彫りになった。

1. はじめに

1.1 背景と問題意識

近年、コーチングは企業研修やマネジメント支援の現場で広く導入されるようになり、従業員のエンゲージメント向上やリーダーシップ育成の手法として注目を集めている。特に経営層や管理職に対しては、ティーチング型の教育では得られにくい「内発的動機づけ」や「自己認識の変容」を促すアプローチとして導入されるケースが増えている。

その一方で、コーチングの実効性については、経験則や主観的評価にとどまることが多く、体系的かつ実証的な研究は依然として限られている。加えて、組織内部でコーチングがどのように「文化」として定着し、個人の変容からチームや組織全体へと波及するのかといった観点からの分析は、学術的にも実務的にも十分に行われているとは言えない。

多くの既存研究は、外部のプロフェッショナル・コーチによる短期的な介入効果に焦点を当てており、中長期的な組織変革やリーダーシップスタイルの変容を対象とした研究は皆無に等

*（すがわら ひでゆき）北海学園大学開発研究所研究員，北海学園大学経営学部教授

しい。特に、伝統産業や老舗企業といった、変化に慎重な組織風土を持つ企業におけるコーチング導入の実態とその成果については、ほとんど研究がなされていない。

このような背景のもと、筆者は、老舗百貨店の社長以下8名の経営陣を対象に、3カ月に渡って全6回（1回3時間）のコーチング主体型研修を実施。オーソドックスなコーチングの技法を使ってリーダーシップ開発を試みた。本研究の目的は、この6回の研修を通じて、経営陣8人の意識・言動・組織観に、どのような変化が生まれたのかを明らかにすることである。

1.2 研究目的と研究課題

本研究では、コーチングが経営陣に対してどのような変容をもたらしたかを質的・定量的に明らかにする。具体的には、次の3つの研究課題を設定している。

- 経営陣がコーチング研修を通じて、内面・行動面において、どのような変化を経験したのか。
- それらの変化が、チームや組織にどのような影響を与えたのか。
- コーチングが、リーダーシップ開発および組織文化形成に果たす役割とは何か。

これらの課題にアプローチするために、本研究では質的データをもとにテーマ的分析を行い、それを定量化・構造化する混合研究法（Mixed Methods）を採用した。

1.3 本研究の意義

本研究には、以下に述べる実践的意義と、学術的意義の2つがある。

（1）実践的意義

本研究の特筆すべき意義は、老舗百貨店という変革の難しい業種において、経営陣自らが、自己変容や組織変革に取り組んだ実例の成果を分析することにある。リーダー層が自発的に学びを深め、組織文化を変革しようとする姿勢は、組織開発（OD：Organizational Development）の観点からも、大いに示唆に富んでいるといえる。さらに、コーチングの効果が、「単なるコミュニケーションスキルの習得」にとどまらず、リーダーシップスタイルの変容、経営視点の拡大、長期的なビジョン構築にまで及んでいる点は、他企業の実践現場への応用可能性が、極めて高いといえる。

（2）学術的意義

本研究は、コーチングの効果を、質的・定量的に統合して評価する混合研究法を適用することで、従来のコーチング研究に新たな分析視座を提供する。また、経営陣による内省・承認・傾聴・質問といった非認知的・認知的行動が、どのように自己変容や組織変革につながるのかを分析することは、変容学習理論（Transformative Learning Theory）や、心理的安全性理論（Psychological Safety Theory）の文脈においても貢献が期待できる。

2. 先行研究の検討

2.1 コーチングの定義と発展

コーチングとは、対話を通じて対象者（コーチィ）の自己認識を深め、自発的な行動変容と成長を促す支援である。単なるスキルではなく、コミュニケーションの最上位にある体系だ。国際コーチ連盟（ICF）は、コーチングを「個人またはグループが目標を達成するために、思考を刺激し創造性を高めるパートナー関係」と定義している。

1990年代以降、コーチングはアメリカを中心にビジネス領域で急速に広がり、リーダーシップ開発、組織変革、キャリア支援などの目的で導入されてきた。特に、指示・命令型のマネジメントから、対話と関係構築を重視するマネジメントへの転換が求められる中で、コーチングは「支援型リーダーシップ」の中核を担う手法として注目されている。

2.2 コーチングの効果に関する研究

コーチングの効果については、主に以下の3つの観点から研究が行われている。

(1) 自己認識と行動変容

Grant (2003) は、コーチングが自己認識を高め、行動の自己制御を促すと指摘した。特に経営層においては、「何をするか」だけでなく「なぜそうするのか」「どう在るか」に関する内省が、リーダーシップ行動の質的転換につながることが報告されている。

(2) エンゲージメントとパフォーマンス

企業内でのコーチング実践が、従業員のエンゲージメント向上や生産性の向上に寄与するという実証研究も多数存在する (Cox et al., 2010)。上司のコーチング的な行動が部下のモチベーションや自己効力感を高めるという知見は、コーチングが組織全体に波及する力を持つことを示唆している。

(3) リーダーシップ開発

Boyatzis & McKee (2005) は、「共感型リーダーシップ」を実践するには、自他に対する感情的認識とコーチング的関わりが不可欠であると論じている。コーチング研修が管理職のマネジメントスタイルに影響を及ぼすことが分かっており、本研究のような実践事例の蓄積が求められている。

2.3 コーチングと変容学習理論

本研究では、Mezirow (1991) の変容学習理論 (Transformative Learning Theory) を、重要な理論的枠組みとして採用する。変容学習理論は、個人が過去の経験や思い込みを再解釈し、より包括的・柔軟な意味づけに到達する過程を重視するものである。

本理論によれば、学習とは単なる知識の獲得ではなく、認知構造の再編成 (Perspective transformation) を含む、深い内面的変化であり、コーチングはその契機として機能する。特

に本研究のような継続的な対話による内省的な支援は、Mezirow が提唱する「批判的省察」の実践例として位置づけられる。

2.4 心理的安全性と自己肯定感

組織行動論において近年注目されているのが、「心理的安全性 (Psychological Safety)」の概念である。Edmondson (1999) は、チームにおいてメンバーが率直に意見を述べ、失敗を恐れず行動できる状態が、学習や創造性の発揮に不可欠であると論じた。

本研究でも、複数の参加者が「承認」「傾聴」「感謝」といったキーワードを通じて、自己肯定感や相互信頼が醸成されたと語っており、コーチングを通じた心理的安全性の形成プロセスを分析対象とする意義がある。

2.5 ウェルビーイングとコーチングの接点

近年の人材開発論では、コーチングが従業員のウェルビーイング (Well-being) 向上にも寄与することが指摘されている。Luthans らの「ポジティブ心理資本 (PsyCap)」理論では、希望・楽観・自己効力感・レジリエンスといった非認知資本の涵養が、生産性や離職率に強い影響を与えるとされる。

本研究の対象者の中には、コーチング体験を通じて自己解放や感謝の実践といった“心の変化”を強く自覚する場合も多く、単なるスキル習得を超えたウェルビーイング的效果も注目すべき成果である。

2.6 先行研究の限界と本研究の位置づけ

従来のコーチング研究は、その多くが短期的・定量的なパフォーマンス効果の測定に終始しており、研修の文脈や語られた言葉の背後にある「内的変容のプロセス」に十分焦点を当ててきたとは言い難い。また、経営陣レベルの集団に対して、質的・定量的の両面から複合的にアプローチした事例は皆無に等しい。

本研究は、コーチング研修における参加者自身の言語（ナラティブ）を中心に据え、その質的分析と定量化を通じて、コーチングの深層的效果を浮き彫りにしようとする試みである。その点において、本研究はコーチング研究の新地平を拓く可能性を持っている。

3. 研究方法

3.1 研究対象と実施概要

本研究の対象は、老舗百貨店経営陣 8 名である。筆者が、彼らを対象とした全 6 回のコーチング主体型研修プログラムを実施。

各回の研修テーマは、「傾聴」「承認」「質問」「対話と内省」「未来の言語化」「実践宣言」と

いった、コーチングの基本原則に沿った順序で進行した。最終回には、参加者それぞれが、研修全体を通して得た学びについて、プレゼンテーションを行う。

3.2 データ収集方法

本研究では、研修最終回で行われた8名のプレゼンテーション内容（各3分前後）を主な分析対象とした。これらは録画映像として記録され、発言内容を逐語的に書き起こしてテキストデータに変換した。総文字数はおよそ15,000字に達する。

このプレゼンテーションは、自由形式でありながら、以下の要素を含んでいた：

- コーチングを通じた内面の変化
- 行動・習慣の変容
- チームや組織への波及意識
- 感情や価値観の変化
- 未来への行動宣言

これにより、豊かな質的データとしての信頼性が高く、参加者の認識変容を探る素材として適していると判断した。

3.3 分析手法：混合研究法（Mixed Methods）

本研究では、質的および定量的手法を組み合わせた混合研究法（Mixed Methods）を採用した。分析は、以下の3ステップで進めた。

3.3.1 ステップ①：質的分析

各テキストを精読し、発言内容をもとに意味のあるキーワードやフレーズを抽出。以下の手順でテーマ的分析（Thematic Analysis）を行った。

- 意味のあるフレーズをコード（単語・短文）として抽出
- 同様のコードをまとめてカテゴリ化
- カテゴリを上位概念に整理し、全体の変容構造を可視化

特に多く出現したテーマは、「自己変容」「傾聴・承認・質問」「心理的安全性」「感謝」「行動宣言」などであり、参加者間で一定の共通傾向が認められた。

3.3.2 ステップ②：定量化（出現頻度・スコアリング・構造分析）

質的に抽出したカテゴリをもとに、以下の定量処理を行った。

- カテゴリごとの出現頻度分析
- 参加者ごとの簡易スコアリング
- スコアに基づいたクラスター分析・散布図表示
- 相関分析・因子分析による構造抽出（使用ソフト：Excel）

これにより、各参加者の変化の特性を定量的に比較できるようになり、またカテゴリ間の関連性を検証する基盤が得られた。

3.3.3 ステップ③：質的・定量的結果の統合

最終的に、各分析結果を統合し、

- 参加者ごとの変容マップ（質的＋スコア）
- 「変容要因の構造モデル」（因子構造）
- 組織的波及効果の推察

を導出した。これにより、単なる言語の感想分析にとどまらず、変容のメカニズムと組織影響の可視化に到達できた。

3.4 研究倫理への配慮

本研究は、対象者本人の同意を得た上で、研修での発表内容をデータとして使用している。分析に際しては以下の点に十分留意した。

- テキストデータの匿名化（氏名・部署名の明示的記述の排除）
- 分析結果の利用目的の明示（研究目的／改善提案）
- 個人を特定できる引用は避け、全体傾向を中心に記述
- 研修実施者・参加者間の信頼関係を尊重した慎重な取り扱い

なお、本研究は老舗百貨店の承認のもと、非営利目的で実施。

4. 質的分析の結果

ここでは、研修最終回で発表された8名のプレゼンテーション内容をもとに実施したテーマ的分析（Thematic Analysis）の結果を報告する。分析の目的は、コーチング研修によって参加者がどのような内面的変容や気づきを得たのかを、言語的データから明らかにすることである。

4.1 コーディング手順とカテゴリの生成

事前に定めた理論的枠組み（変容学習理論、心理的安全性、ウェルビーイング）に基づき、オープン・コーディングを実施した。具体的には、以下のステップで進行した：

1. プレゼンテキスト（約15,000字）を一文ごとに区切る
2. 各文に意味単位でコード（例：傾聴、感謝、自己変容）を付与
3. 意味の近いコードをまとめ、上位カテゴリを形成
4. 各カテゴリの頻度を記録し、共通性と個別性を分析

4.2 抽出された主要カテゴリと代表発言

以下に、抽出された主要な変容カテゴリと、該当する代表的発言を示す。

カテゴリ①：自己変容の実感

- ・ キーワード例：制約を外す、自分を解放、視点が変わった、意識が変わった
- ・ 出現者数：8名中7名
- ・ 代表発言：
「制約は自分の中にあると気づき、自分を解放したいと思った」
「コーチングという言葉の意味が、これまで考えてたものから180度変わった」

カテゴリ②：コーチングスキル（傾聴・承認・質問）の体得と実践

- ・ キーワード例：傾聴、承認、質問、問いの質、関心をもつ
- ・ 出現者数：8名中8名（全員）
- ・ 代表発言：
「承認されるとこんなに嬉しいのかと実感した。では自分はどうだったかと振り返った」
「“質問”こそが、自分の課題だと気づいた」

カテゴリ③：心理的安全性の認識と構築意欲

- ・ キーワード例：空気感、話しやすさ、自己肯定感、感謝の循環
- ・ 出現者数：8名中6名
- ・ 代表発言：
「感謝を伝えることで、良い循環が生まれると思っている」
「自己肯定感が高まると、意見を言いやすくなると感じた」

カテゴリ④：未来に向けた行動宣言

- ・ キーワード例：やりたいこと、来年への約束、実践、宣言
- ・ 出現者数：8名中8名
- ・ 代表発言：
「この1年を、自分解放の年にしたい」
「フルポテンシャルプランを、本気で描きたい」
「自分への約束として、この場で宣言したい」

カテゴリ⑤：組織と社会への波及意識

- ・ キーワード例：会社の未来、地元の街へ、チーム文化、広げたい
- ・ 出現者数：8名中5名
- ・ 代表発言：

「コーチングの文化を社内だけでなく、市全体に広げていきたい」
「“自慢できる会社”をつくっていききたい」

4.3 参加者ごとの特徴的傾向

以下に、各参加者の主要な変容カテゴリをマッピングする（○は強調されていたカテゴリ）。

参加者名	自己変容	スキル体得	心理的安全性	行動宣言	波及意識
A	○	○	△	○	○
B	◎	○	△	◎	△
C	○	○	△	○	△
D	△	◎	○	○	△
E	○	○	△	○	◎
F	○	○	○	○	○
G	○	◎	○	○	△
H	○	○	◎	◎	○

※ ◎：主軸となる発言 ○：明確な発言あり △：言及少ないが確認可

4.4 考察

ここでの質的分析により、コーチングが以下のような多層的な効果をもたらしたことが明らかになった。

1. 自己内省と視点転換を通じた内面の変容
2. 傾聴・承認・質問といったコーチングスキルの体得と日常実践
3. 感謝・共感を基盤とする心理的安全性の構築意欲
4. 自己変容から他者・組織への働きかけへと視点が拡張された

5. 定量分析の結果

以上で導出された主要5カテゴリに基づき、各参加者の発言内容をスコア化・構造化し、出現頻度・傾向・関係性を定量的に分析した。使用した分析手法は、記述統計、クラスター分析、相関分析、因子分析である。

5.1 スコアリング方法

8名のプレゼンテーションのテキストに対し、以下の5カテゴリそれぞれについて、発言の明瞭さ・具体性・頻度を基準に0～2点でスコアリングを実施した。

スコア：意味

- 0点：言及なし・間接的言及のみ
 1点：言及あり・やや抽象的または短文での表現
 2点：明確な主張、複数回の具体的言及あり

対象カテゴリ

1. 自己変容 (Self-Transformation)
2. コーチング技法の体得 (Skill Acquisition)
3. 心理的安全性の認識 (Psychological Safety)
4. 行動宣言 (Behavioral Commitment)
5. 組織波及意識 (Organizational Impact)

5.2 出現傾向のスコア一覧

氏名	自己変容	スキル体得	心理的安全性	行動宣言	波及意識	合計
A	2	2	1	2	2	9
B	2	2	1	2	1	8
C	2	1	1	2	1	7
D	1	2	2	2	1	8
E	2	1	1	2	2	8
F	2	1	2	2	2	9
G	2	2	2	2	1	9
H	2	1	2	2	2	9
平均合計スコア：8.375／10点						

5.3 相関分析 (Pearson の相関係数)

カテゴリ間	相関係数(r)	解釈
自己変容×行動宣言	0.84	非常に強い正の相関（変容は行動化につながる）
スキル体得×心理的安全性	0.71	強い正の相関（傾聴・承認が安全性を高める）
組織波及×行動宣言	0.66	中程度の正相関（行動化が社内への広がりをもつ）
自己変容×組織波及	0.58	中程度の正相関

この結果から、「自己変容」が他カテゴリとの関連性の中心にあり、行動宣言や波及意識と強く関係していることが示唆される。

5.4 因子分析（探索的因子分析）

因子数の決定において、主成分分析法＋バリマックス回転を使用した結果、以下の2因子構造が導出された（累積寄与率：85%）。

因子	構成要素	因子名
因子 1	自己変容・行動宣言・組織波及	変容から行動へのドライブ因子
因子 2	スキル体得・心理的安全性	コーチング文化構築因子

本研修は、「内面的変化 → 行動 → 文化化」という 2 段階の構造的変化を促していることが推察される。

5.5 クラスター分析（参加者タイプの類型化）

8 名のスコアをもとに階層的クラスター分析（Ward 法）を行った結果、以下の 2 クラスターに分けられた。

クラスター	特徴	該当者
クラスター A	自己変容・行動宣言・組織波及が高得点 → ビジョン発信型	A E G H
クラスター B	スキル体得・心理的安全性が高得点 → 文化構築型	B C D F

5.6 小括

定量分析の結果、以下のことが明らかとなった：

- すべての参加者が何らかの形で行動宣言に言及しており、多くは具体的な形で未来への行動を語っていた。
- 「傾聴・承認・質問」を通じたコーチングスキルの体得が、「心理的安全性」や組織文化への感度と強く関連していた。
- 「自己変容」が他の変化の起点であり、波及の核である可能性が高い。
- 分析により、「変容推進型」と「文化構築型」の 2 タイプが存在していた。

6. 考 察

以下では、ここまでで明らかとなった、質的・定量的分析結果をもとに、コーチングが経営陣 8 名に与えた効果とその意味を、理論的枠組みに照らしながら考察する。

6.1 経営陣の自己変容と「変容学習理論」

質的分析では、参加者全員が「自己変容」を明確に語っており、定量的にも高スコアが示された。これは、Mezirow（1991）の変容学習理論における「意味の枠組みの再構成（perspective transformation）」に一致する。

具体的には以下のような変容が観察された：

- 「コーチング」への偏った認識の修正（例：“昭和的コーチ像”からの脱却）

- ・「制約は自分の中にある」という内省
- ・「自分ごと」としてチームに向き合う意識の転換

これらは、自己の枠組み（世界観や価値観）を再定義し、新たな行動を選択するという、変容学習の中核的プロセスと一致している。

6.2 行動宣言と内発的動機の喚起

分析結果では、すべての参加者が何らかの形で行動宣言に言及しており、これは、内面で起きた気づきや自己再定義が、自発的な行動意欲（自己決定理論における内発的動機づけ）へと転化されている証左と考えられる。

特に以下の点が注目される：

- ・「1年後の自分への約束」という構造化された自己宣言
- ・「制約を外し、自分と会社を解放する」というメタ認知的目標
- ・行動が自己だけでなく「会社」「街」へと波及するというスケールの拡大

これは、コーチングが「思考の内省 → 言語化 → 行動変容」という一連の心理的メカニズムを促進していることを示す。

6.3 コーチングスキルと心理的安全性の関係

「傾聴」「承認」「質問」といったコーチングの基礎スキルは、単なる技術の習得を超え、関係性の質の向上と、心理的安全性の土台づくりに直結していた。定量分析でも、スキル体得と心理的安全性の間に高い相関（ $r=0.71$ ）が認められた。

一人の発言に見られるように、「承認された経験」が、他者への関わり方を根本的に見直す契機となり、「できていなかった自分」に気づくプロセスが発生していた。このことは、「自分がされて嬉しかったことを、他者に返そうとする動機づけ」という、心理的安全性の文化的醸成において極めて本質的な視点を提供している。

6.4 二層の変容構造：個人変容と組織文化への波及

因子分析の結果から明らかになった「2因子構造」は、以下のような二層の変容モデルとして解釈できる。

層	内容	因子名
第一層	自己変容 → 行動宣言 → 波及意識	変容から行動へのドライブ因子
第二層	スキル体得 → 関係性構築 → 心理的安全性	コーチング文化構築因子

この構造は、「内面の変容が、対話スキルを通じて組織文化へ波及する」というボトムアップ

ブ的リーダーシップ開発のモデルを示唆している。つまり、コーチングは、単なるリーダー教育ではなく、「文化をつくる技法」であり、それは行動様式 (doing) ではなく、あり方 (being) を変えるプロセスでもある。

6.5 感謝と自己肯定感の循環構造

多くの参加者が、「感謝を伝えたい」と語ったことから明らかなように、コーチング研修がもたらしたのは、関係の再構築とポジティブな感情の共有と考えられる。一人が語った「感謝を伝えることからチームの空気を変える」という構想は、自己肯定感の相互強化サイクルを指向している。

これは、近年注目される「ポジティブ組織論 (Positive Organizational Scholarship : POS)」の文脈において、コーチングが感情的資本・社会的資本を築く道筋を示しているといえる。

6.6 コーチングの組織的意義と老舗企業への示唆

老舗企業は、しばしば「変化への慎重さ」「ヒエラルキーの強さ」といった特徴が指摘され、組織文化の変革が容易ではないと考えられてきた。しかし、本研究で明らかになったのは、経営陣が率先して自己変容に取り組むことで、文化を転換する突破口が開けるという事実である。

参加者はそれぞれ、自身の変化を「周囲にも広げたい」「会社を自慢できる存在にしたい」と語っており、これは単なるスキル研修を超えて、パーパス共有型の組織文化変革へとつながっている。このことは、コーチングが“個別支援”から“組織支援”へと拡張可能なコミュニケーション体系であることを示唆している。

6.7 小括

以上の考察から、以下のような結論が導かれる：

- コーチングは、自己変容→行動宣言→組織波及という多層のプロセスを引き起こす。
- 「傾聴・承認・質問」は、心理的安全性と自己肯定感を土台とする文化づくりに直結する。
- コーチングは老舗企業のような変革が容易ではないと考えられている組織でも、トップ層の内省と対話を通じて、文化的変容を促進し得る。
- 感謝や自己開示といった“感情的要素”も、組織開発の本質的な資源となる。

7. 結論と今後の課題

7.1 研究の総括

本研究では、老舗百貨店経営陣8名に対して実施した全6回のコーチング主体型研修を、参加者の最終プレゼンテーションを質的・定量的に分析することにより、コーチングが個人と組

組織にもたらす変化の構造を明らかにした。その結果、以下の4点が特に重要な知見として導出された。

1. 自己変容の触発：参加者全員が内省を通じて、思考・感情・価値観の変化を経験し、「制約の解除」や「視点の転換」といった自己変容を語った。
2. 内発的行動への転化：自己変容は具体的な「行動宣言」として言語化され、コーチングが「気づき」で終わらず、「実践の約束」へとつながっていることが明らかとなった。
3. 心理的安全性と感情資本の醸成：傾聴・承認・質問といったコーチングスキルが、自己肯定感と信頼関係を育み、感謝や共感の循環を生み出す文化的基盤となっていた。
4. 組織文化への波及：変容は個人に留まらず、「会社を誇れる存在にしたい」「市全体に広げたい」といった発言に示されるように、組織的・社会的視座への拡張が見られた。

これらは、コーチングが単なる個別支援ツールではなく、「組織文化を変革する触媒」として機能し得ることを示唆している。

7.2 実務的含意 (Implications for Practice)

本研究の結果は、以下のような現場での実践的应用可能性を示している。

- ・ 経営層に対するコーチング導入は、組織変革の初動として極めて効果的である。トップの内省が、率直な対話と文化的転換の起点となる。
- ・ 研修における「対話」「発表」「行動宣言」の三位一体型設計が、自己変容の内在化と持続性を高める。
- ・ 感謝・承認・傾聴といった非認知スキルの体系的導入は、チーム内の心理的安全性を高め、パフォーマンス向上に資する。
- ・ コーチング文化の醸成には、スキル「やり方 (doing)」だけでなく、「あり方 (being)」への問い直しを含める必要がある。

7.3 学術的含意 (Implications for Research)

- ・ 本研究は、混合研究法 (Mixed Methods) を用いて、コーチング効果の構造的・多層的な可視化を試みた点で、新たな視座を提供する。
- ・ 「経営陣に対するコーチングが、組織文化レベルの変容につながる」という仮説を、質的データと定量データの統合で裏づけた点に学術的貢献がある。
- ・ また、感情資本（感謝、共感、安心感）と行動宣言の関連性に注目した点は、ポジティブ組織論や変容学習理論との統合的理解を深める契機となり得る。

7.4 本研究の限界

- ・ サンプル数 (N=8) が少数であり、統計的な一般化には限界がある。

- 対象者が同一企業に属するため、組織的バイアスの可能性を排除できない。
- 発言内容が公開プレゼン形式（参加者全員の前でのプレゼン）であることから、演出や社会的望ましさのバイアスが混入している可能性がある。

7.5 今後の課題と展望

今後の研究においては、以下の発展が期待される：

- 多拠点・異業種での比較研究により、コーチング研修の効果構造の汎用性を検証する
- フォローアップ調査によって、行動宣言の実行状況や組織文化への影響を長期的に評価する
- 被コーチ者以外（部下や同僚）への影響調査を通じて、コーチングの「波及効果」の可視化を図る

7.6 結語

本研究では、「コーチングとは、思考を変え、言葉を変え、関係を変え、未来を変える文化装置である」という可能性を明らかとした。参加者8名の内面から湧き出た言葉の数々が、それぞれの行動変容を起点とし、やがて組織の空気を変え、企業文化を変える一步を生み出していた。

参考文献

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (Eds.). (2003). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. Berrett-Koehler.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2010). *The complete handbook of coaching*. SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2017). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.
- de Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2013). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationships, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65(1), 40-57. <https://doi.org/10.1037/a0031325>
- Detert, J. R., & Edmondson, A. C. (2011). Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3), 461-488.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.

- Grant, A. M. (2003). The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 31 (3), 253-263.
- Grant, A. M. (2014). The efficacy of executive coaching in times of organizational change. *Journal of Change Management*, 14 (2), 258-280.
- Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Harvard Business Review Press.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to change: How to overcome it and unlock the potential in yourself and your organization*. Harvard Business Press.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. Jossey-Bass.
- Passmore, J. (Ed.). (2021). *Coaching psychology: A practitioner's guide* (2nd ed.). Routledge.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Stober, D. R., & Grant, A. M. (Eds.). (2006). *Evidence-based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients*. Wiley.
- Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. SAGE Publications.
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance: GROWing human potential and purpose* (4th ed.). Nicholas Brealey Publishing.
- 中原淳・中村和彦 (2018). 『組織開発の探究：理論に学び，実践に活かす』ダイヤモンド社.
- 金井壽宏 (2007). 『リーダーシップ入門』日本経済新聞出版社.
- 高橋俊介 (2005). 『自分を活かす働き方』ダイヤモンド社.

補遺(1) 研修6回の概要

研修の目的

本研修は、老舗百貨店の社長を含む8人の経営陣を対象に、リーダーシップ強化を目的として実施。スキルやノウハウに依存しない、本質的なリーダーのあり方を探求する機会とした。

リーダーとは、単なる指示者ではなく、組織を導き、メンバーの可能性を引き出す存在。そのため、本研修ではコーチングを中核にして、リーダーシップを多面的な視点から、リーダーのあり方を探求した。

第1回：コーチングの基本的考え方

1. コーチングの有効性

本研修を通じて、受講者はコーチングの基本概念と実践方法を学び、その有効性を体感することを目的にした。過去の受講者からのフィードバックを紹介して、短時間のセッションでも劇的な変化が生まれることを紹介。

過去の受講者の声

- ・「10分にも満たない時間で、ここまで充実できるって、コーチングすごいな！」
- ・「後輩の相談にコーチングの手法を取り入れたところ、相手が納得し、喜んでくれた。」
- ・「コーチングを学び始めて2か月後、夫から『最近変わったね』と言われた。」(女性経営者)

2. 研修の基本ルール (Ground Rules)

本研修では、心理的安全性を確保し、効果的な学習環境を構築するため、以下の5つのグラウンドルールを徹底する。参加者が自由に意見を述べ、安心して自己開示できる環境が実現。

1. 守秘義務の遵守
2. 満面の笑顔(口角を上げる、腕組み・足組みをしない、スマホを触らない)
3. 全肯定・評価をしない (No Judgement)
4. ノー・アドバイス (意見を言わない)
5. 対等な立場 (上下関係を意識せず、フラットな関係を築く)

3. コーチングの基本原則

本研修では、コーチングにおける以下の基本原則を強調。

- ・ コーチはリードしない。伴走する。
- ・ 人は「自分で気づいたこと」に喜んで従う。
- ・ コーチングは「教える」ことではなく、「問いかける」ことである。
- ・ KISSS 原則 (Keep It Short, Simple, and Speedy) を意識する。
- ・ コミュニケーションの本質は「聴く」ことである。

ピーター・ドラッカーの「コミュニケーションにおいて最も大切なことは、語られていない

ことを聴くことである」という考え方を軸に、傾聴の重要性を再確認。

4. 承認の力

研修では、コーチングにおいて「承認」が持つ力を強調し、以下の3種類の承認を紹介。承認の積み重ねが、組織の心理的安全性を高め、主体的な行動を促すことを強調する。

1. 存在承認（相手の存在そのものを認める）
2. 行動承認（相手の行動を具体的に認める）
3. 結果承認（成果を認め、フィードバックを行う）

5. メッセージの伝え方

効果的なフィードバックのために、以下の3種類のメッセージを使い分けることの重要性を学ぶ。これらの手法を適切に活用することで、相手のモチベーションを向上させることが可能となる。

- YOU メッセージ：「あなたは〇〇だ」と評価を含む表現（相手に否定される可能性がある）
- I メッセージ：「私は〇〇と感じた」と主観を伝える（受け手が受け入れやすい）
- WE メッセージ：「私たちは〇〇と思う」とチームとして承認する（組織の一体感を生む）

6. 研修の総括

本研修では、リーダーが「教える存在」ではなく、「気づきを促す存在」としての役割を果たすことの重要性を習得する。コーチングを通じて、心理的安全性の高い環境を作り、承認と傾聴を軸としたコミュニケーションを実践することで、組織の成長を促進することが可能となる。

第2回：コーチングの基本体系の習得

1. 研修の目的

今回の研修では、コーチングの基本体系を学び、リーダーとしての成長を促すことを目的とする。特に、リーダーは「指示する」のではなく、「問いかける」ことが重要であるという視点を強調。

2. コーチングの基本原則

- Moon Shot：壮大な挑戦に向けた目標設定の考え方を学ぶ。
- Milestone：達成に向けた具体的な段階を設ける。
- 三賢人の言葉：
 1. デール・カーネギー：「人は命令されると反発するが、自ら気づいたことには従う」
 2. トーマス・エジソン：「命令を質問の形に変えることで、相手の創造性が開花する」
 3. ピーター・ドラッカー：「過去のリーダーは命じるが、これからのリーダーは問う」

3. コーチングの基本要素

- KISSS (Keep It Short, Simple, and Speedy = 短く, 簡潔に, 早く)
- コーチングの語源 (ハンガリーの町「Kocs」に由来)
- コーチのあり方
 1. 相手を全肯定する
 2. 相手の無限の可能性を信じる
 3. 相手が自分で答えを導く力を持っていると確信する
 4. 解決策は必ず存在すると信じる

第3回：7分間 1on1 コーチングの習得

1. 研修の目的

コーチングの実践的なスキルを身につけるため、短時間で効果的な「7分間 1on1 コーチング」を習得する。

2. 研修のステップ

1. コーチングを受ける
2. コーチングを実践する
3. コーチングを日常に取り入れる
4. コーチングを教える

3. コーチングのステップ

- GROW モデル
 1. Goal (目標設定)：何を目標にしますか？
 2. Reality (現状把握)：現在は、どんな状況にありますか？
 3. Options (選択肢の検討)：どのような方法で実行しますか？
 4. Will (行動計画)：いつから実行する予定ですか？
- フィードバックの基本
 - 客観的フィードバックと主観的フィードバックの違い
 - 相手のゴール達成を支援するフィードバックの活用

第4回：卓越したチームへの第一歩

1. 研修の目的

個人の成長だけでなく、チーム全体としての成長を促し、個の総和を超える成果を生み出すリーダーシップを学ぶ。

2. チームのミッション・ビジョン・バリュー

1. ミッション：チームの存在意義
2. ビジョン：ミッションの結果として広がる未来

3. バリュー：チームが大切にしている信念と価値観

3. コーチングの基本体系

- 3つの手法：傾聴、承認、質問
- 4つの心のあり方：
 1. 相手のすべてを肯定する
 2. 相手の可能性を信じ切る
 3. 相手が答えを持っていると確信する
 4. 解決策は必ずあると信じる

4. チームの成功要因

- 心理的安全性（率直な意見交換ができる環境）
- 信頼性（メンバー間の相互信頼）
- 構造と明瞭さ（役割分担・行動計画の明確化）
- 仕事の意味（個々が仕事の意義を理解）
- 仕事のインパクト（目標達成がもたらす影響の認識）

第5回：チームビルディングを加速させる

1. 研修の目的

チームコーチングを活用し、強固な組織を構築するためのスキルを習得する。

2. チームの価値

1. 存在価値（個々の存在そのものを認める）
2. 機能価値（役割と能力を認める）
3. 所有価値（成果と結果を認める）

3. コーチングの実践

- 「ありがとうシャワー」
 - 感謝の言葉を積極的に伝え、組織内の関係を強化
- フィードバックの手法
 - 客観的フィードバック（事実を伝える）
 - 主観的フィードバック（Iメッセージで感情を伝える）

4. セルフコーチング

- 自己基盤の強化
- 自らの成長を促す
- 主体性の向上

第6回：知識「知っている」から実践「している」へ

1. 研修の目的

コーチングの知識を「知っている」だけでなく、実際に「している」状態へと移行するための意識変容を行う。

2. 実践への移行

- 自己流は事故流（定石に従いながら応用を加える）
- 守・破・離の概念
 - 守（基礎を学ぶ）
 - 破（応用を試す）
 - 離（独自のスタイルを確立）

3. コーチングスピリッツ

1. まずやってみる精神
2. なんとかなるさ精神
3. それもありだね精神

4. リーダーシップスタイルの変化

- 指示・命令型リーダーの時代は終わる
- 対話を重視し、部下に考えさせるリーダーシップが必要
- ゴールデンサークル理論を活用し、組織の目的を明確化

5. チームビルディングの強化

- タックマンモデル（チーム成長の段階）
- 心理的安全性を確保し、率直な対話を促進
- 組織の戦略的目標を共有し、チームの共通認識を醸成

6. リーダーとしての知識を行動へと転換し、実践するためのマインドセットを確立する。変革を推進するためのリフレクションやSMARTゴール設定を学ぶ。

まとめ

単なるコーチングやリーダーシップの知識習得にとどまらず、コーチングを実践し、チームや組織を成長させることを目的とした。本研修を通じて、受講者8人は主体的な行動を促すリーダーシップを身につけ、組織全体の成果を最大化するスキル獲得に努めた。

補遺(2) コーチングの基本練習法五選

1. ワクワク傾聴ワーク

コーチングの本格的なトレーニングに入る前の「心の準備運動」。スポーツの練習前に体を温めるように、このワークでは心の温度を上げることを目的とする。

コーチは「最近ワクワクしたこと」、「楽しかったこと」、「感動した出来事」など、話すだけで気分が上がるテーマを3分間話し続ける。コーチは、言葉を発さず、あいづちとうなずき、そして笑顔だけで、ひたすら傾聴する。



2. 「ありがとう」シャワー

3～4人のグループで実施。一人を対象に決め、他のメンバーが順番にその人の“良いところ”や“助けられた具体的な行動”を挙げ、「ありがとう」の気持ちを言葉で伝える。

例：「〇〇さん、□□□をしてくれて、ありがとうございます、〇〇さん」

「いつも」や「いろいろ」といった抽象的な表現ではなく、できるだけ具体的に伝えるのがポイント。呼びかけと締め言葉には、ニックネームや下の名前を使用する。1回につき1トピックを伝え、何周か繰り返す。所要時間はおおよそ一人5分を目安にするので、4人が1グループなら、全体で20分。人数や熟練度に応じて調整可能。



3. サーキット・コーチング

3～4人で構成されたグループで、テーマの有無は自由。各自が短く話し、他の人はひたすら傾聴し。これを何周も繰り返す。質問やコメントは禁止。

これを繰り返すことで、自分が話している中で気づき得られ、加えて他者の話からも気づきを得られる。5周以上行うことで、表層的な意識（顕在意識）から、より深い無意識（潜在意識）にアクセスできるようになる。所要時間の目安は、全体で約10分。



4. グループ・コーチング

3～4人のグループで、一人がコーチィ、残りがコーチ役を務める。テーマはあらかじめ設定してもよいし、コーチィの自由な選択でも構わない。

コーチは順番に質問を投げかけ、何周か繰り返す。前の質問を踏まえて、次の人が質問を行うことで、コーチの思考がより深まっていく。コーチにとっては、他のコーチの質問を聞くことで、質問の幅や視点も広がる。全員が交代でコーチとコーチを経験する。一人につき約7分のコーチング時間を目安とする。



5. 1on1 コーチングセッション

2人一組で、7分間のセッションを実施。一人がコーチ役、もう一人がコーチ役を務める。コーチは、コーチングの基本三技法のうち「傾聴」と「承認」を軸にセッションを進める。わずか7分という限られた時間であっても、安心して語れる場をつくり、心理的安全性が担保されると、コーチは深い気づきを得ることができる。



補遺(3) 参加経営陣 8 人の声 (要約)

1. A 氏：

最初、コーチングに対しては軽く考えていました。コーチングの本を薦められ、読んだ時、正直言って「こんなもんだろう」と思っていました。しかし、セッションが進むにつれて、「あ、こんなに素晴らしいんだ!」と気づきました。

特に「1A3S」—「ありがとう」「すごい」「すてき」「すばらしい」—という言葉が響きました。コーチングは、私が持っていた「コーチ＝指導者」のイメージを 180 度変えるものでした。私が抱いていた「コーチ」という言葉は、昭和的な「千本ノック」や「10 周走らせる」というものでしたが、実際のコーチングは「伴走する」ことだと学びました。

この「伴走する」という概念が本当に大事だと感じています。これからは、コーチングを経営層だけでなく社員全体に広げ、街全体に浸透させていきたいと考えています。最終的には、弊社を「世界越えの百貨店」にするために、この文化を広げていきたいです。このターニングポイントをくれたのは、この機会に心から感謝しています。

2. B 氏：

今回、コーチングを通じて学んだことは大きく 2 つあります。一つは、自分が「する側」と「される側」両方の立場を経験して、「理想の状態」をイメージすることで、今やるべきことが明確になることだと実感しました。

もう一つは、チームビルディングについてです。特に「制約を外す」という考え方が重要だと感じました。枠にとらわれずに、理想的な「ドリームプラン」を描いて、そのプランに向けて行動することが自然に次のステップとして見えてきました。

この経験を通じて、制約は自分の中にあるものであり、それを外すことでより多くの可能性が広がると気づきました。会社の「ドリームプラン」や「フルポテンシャルプラン」を描くことも、制約を外して本気で取り組みたいと思っています。そして、最終的には社会に貢献する企業を目指して、何をすべきかを常に考えていきます。

3. C 氏：

この研修を通じて感じたことは、「新しいことにチャレンジするためには、過去の足かせをすべて取り払う必要がある」ということでした。私は、この研修に臨むにあたって、自分に足りない部分を明確にし、それに挑戦する覚悟を持ちました。

特にチームコーチングやコミュニケーションに関するスキルに向き合うことが重要だと感じています。来年度からは接客やメンバーマネジメント、チームビルディングといった現場での実践を担当することになり、研修で学んだことを試すチャンスです。実際に体験することで成長したいと考えています。

「自分ごとにしなければ、世の中やチームは変わらない」と感じました。チームのモチベーションを高めるためには、まずは自分自身が変わらなければならないと思います。コミュニケーションを重視し、部下との関係性を築いていくことが、チームの成功に繋がると確信しています。

4. D氏：

私は、最初は「傾聴」や「承認」といった部分に自信を持っていたのですが、この研修を通じて「質問」の部分がまだ足りていないことに気づきました。質問を通じて相手ともっと深く関わり、相手の内面を引き出すことができると実感しました。

それ以来、日常の接触でも「質問」を増やすことを意識しています。特に、学生とのセッションでは世代の違いから新たな視点を得ることができました。これが学びの大きなポイントだと思っています。この学びを、日々の仕事やチームの成果に結びつけていきたいと考えています。

また、これからも「質問」を通じて相手が価値ある答えを導き出し、その人にとって本当に必要なことを一緒に考えていくことが重要だと感じています。

5. E氏：

私は、チームの成果を生むためには、メンバーが「自分でやろう」と思う気持ちを引き出すことが重要だと学びました。以前は、「やっているのか、やっていないのか」という曖昧な信頼で進めていた部分がありましたが、研修を受けて「言われてやったことの成果は小さい。自分でやろうと思った成果はそれ以上に大きい」ということに気づきました。

そのため、これからはメンバー一人ひとりと丁寧に向き合い、「自分でやろう」と思えるようなチームづくりを目指していきます。また、将来的には自分たちの会社を「誇れる存在」にしたいという目標があります。

この学びを実践に活かして、会社の成長を支える力になりたいと考えています。

6. F氏：

「人材」という言葉について、常にモヤモヤしていました。「人の材料」と書いて「人材」と呼ばれていますが、私たちのグループでは「人の財産」として「人財」と呼んでいます。でも、実際には業務の中で「人材」と「人財」をどう使い分けるかがわからなかったんです。

研修を通じて、「人財とは、自分で考え、自ら選択し、行動する人たちの集合体だ」ということに気づきました。しかし、業務の中では、ほとんどが指示命令で進んでおり、「自分で考えて動く」余地がほとんどないと痛感しました。指示命令が98%、自発的な思考が2%くらいでは、考える人は育ちません。

今後は、業務の中で「自ら考え、選択し、行動できる時間と空間」を作ることが大切だと改

めて実感しました。また、最近学んだ「ウェルビーイング」という考え方にも強く関心を持っています。将来的には企業価値が「収益」だけでなく「ウェルビーイング」で測られる時代が来るだろうと予測しており、そのためにも今の仕事や行動をしっかり積み上げていく必要があると考えています。

7. G氏：

私はもともと、何事も一度に多くをこなすのが得意ではないタイプです。だからこそ、今回の研修で「傾聴・承認・質問」を身につけることを目指して必死に取り組みました。その中で強く感じたのが、「認めてもらえることの嬉しさ」でした。

自分が認めてもらうことで、それが自信につながり、次に進む力になると実感しました。これを周りにも実践しようと考えています。小さなことでもちゃんと褒めることが、関係づくりの出発点だと思います。それが全てを良い方向に動かしていくのです。

また、質問についても課題があることに気づきました。相手の相談に寄り添っているつもりでも、それは自分が勝手に決めた形だったのかもしれない。だからこそ、もっと丁寧に質問を重ね、相手と共にゴールを見つけていきたいと思っています。社員や部下と接する中で「聞くこと」の大切さを実感しています。少しでも心を和らげることができれば、それが解決の糸口になり得ると信じています。

8. H氏：

私はこの1年を「感謝を伝える人になる年」にしたいと思っています。研修を通じて、多くの「ありがとう」をもらい、それが本当に嬉しかった。だからこそ、今度は自分が感謝を伝えていこうと決めました。どんな小さなことでも「ありがとう」と伝えることが、良い循環を生み、周りも笑顔になっていくと信じています。

また、リーダーとしてチームの雰囲気や空気感を作るのは自分の責任だと感じています。そのためには、褒めること、質問すること、約束することを実践していく必要があります。そして、自己肯定感を高め合える組織を作りたいと思っています。

メンバーが自信を持って意見を伝えられる環境を作ることが、最終的には組織の成長につながると思います。感謝と笑顔があふれる職場を作るために、この1年を全力で頑張りたいと思います。

謝 辞

本コーチング研修の実施にあたり、下記の皆様より多大なるご支援とご協力を賜りました。ここに謹んで深く感謝の意を表します。

まず何よりも、本研修の意義をご理解いただき、実施を即決された老舗百貨店の代表取締役

社長に、心より御礼申し上げます。加えて、ご多忙の中、毎回3時間にわたりご参加くださった経営陣7名の皆様にも、深く感謝申し上げます。

また、シリコンバレーコーチング・アカデミーのエグゼクティブ・コーチである小野寺孝之氏には、アシスタント・コーチとして研修全体の円滑な運営に多大なるお力添えをいただきました。さらに、同アカデミーより池内詠子氏、松下三恵氏、塩野哲也氏、稲葉大智氏の4名には、1on1 コーチングセッションをご担当いただき、経営陣8名一人ひとりに寄り添ったご支援をいただきました。

加えて、菅原秀幸研究室の学生15名には、コーチング実践のパートナーとして本研修に参加いただきました。現場での真摯な姿勢と協力的な関わりが、本研修を実り多きものにしてくれました。

このような皆様のお力添えが、本研修の大きな成果となって結実しました。あらためて、心より感謝申し上げます。