

コーチングとは、90年代から00年代にかけて急速に普及した人事労務管理の手法である。村越・山本(2010)、山本(2009)において述べたように、それはポスト・フォーディズムにおける労働と企業のあり方を象徴するサンプルの一つといえる。しかし、コーチングが現代の労働環境においてより効果的な管理手法であるのかどうかという点は、コーチングを採用する企業にとって、労働者にとって、また政治経済学的分析にとっても十分に明らかであるとは言えない。本報告では、実際にコーチングの効果について行われた種々の研究を紹介し、コーチングの効果測定をめぐる現状、コーチングにおける実証研究の課題を検討する。これらの議論を通じて、コーチングの「効果」とは何なのかという問題が提示される。

## 1. はじめに

マシンペーシングによる労働力管理を可能にした製造業の凋落、またそれに関連して労働組合を通じて結ばれていた労使間の利益シェアの合意の崩壊などにより、これまで通用していた労働力管理手法は有効性を失いつつある。フレキシビリティおよびコミュニケーションといった語に集約されるような労働の性格の変化が、労働内容とともに雇用関係のあり方にも及んでいることは言うまでもない。労使関係の個人化、企業組織のネットワーク化・フラット化、労働過程の非物質化といった過程に対応し、それらを補完するものとしてコーチングを位置づけることが可能である。すなわち、身体を型にはめる規律訓練ではなく、精神的記憶にモデルを与えること (Lazzarato, 2004)。

コーチングの基本的スタイルは、いわゆるカウンセリングに近い。仕事上の問題、キャリア形成の方向性などに関して、コーチはクライアント自らが問題解決を見出せるように、さらには問題解決能力そのものを身につけるようにサポートする。コーチングの一般化はコンサルタント業の成長ともかかわっている。また、コーチングに関する言説において認知科学的な語彙が多用されることも特徴的であろう。いわばコーチングは、ソフトな労働強化のテクニックを自認し、またそのようなものとしての機能が期待されている。

とはいえ、実際にコーチングのもつ効果はどのようなものか、あるいはそもそもいかにしてその効果が実証されるのかということがわからなければ、経営者であれ従業員であれ、コーチングという手法の意義を問題にすることは難しい。コーチングの「効果」についての研究は、事例研究を中心として、*International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* といった雑誌などで多数発表されており、アカデミズムの内部に地歩を固めつつあるかに見える。こうした立場はコーチングへのエビデンスベースド（実証に基づく）アプローチにおいて、コーチング体系の明示化、理論の深化と合わせてよりコーチングを効果的に利用していく条件として認識されている (Grant and Cabanagh, 2004)。

コーチングが多様な職務階層、目的に対して行われている現状を反映して、以下では管理者レベルを対象とした調査を一つ、現場レベルの労働者を対象としたコーチングを二つ、労働者のストレス削減を目的としたコーチングを一つ、計四つの調査を取り上げる。第2節でまずそれぞれの調査を、調査の背景、調査の内容、調査結果について紹介する。こうしたコーチングの調査の効果を確認したうえで、第3節ではコーチングの実証的な効果測定における課題について考察する。

## 2. コーチングの効果についての実証研究

本節では、コーチングの効果についての4つの実証研究を紹介する。管理者に対するコーチングの実証である Laske(2004)、現場労働者を対象としたコーチングの実証である Hannah(2004)、Wheeler(2011)、予防医学的なコーチングの実証である Gyllensten and Palmer (2005) の計4研究である。

### Laske(2004)

Laske(2004)は、マネージメントレベルのメンタル強化と作業能力強化を目的としたコーチングの実証研究である。コーチングプログラムは2001年に実施されたもので、英国のインターネットサービスプロバイダー会社の管理職クラスを対象として実施された。コーチングプログラムが必要とされた背景としては、当該サービスプロバイダーは当時新たにインターネットバンキングを立ち上げたところでこの新部門に対して潜在能力の高いと思われる管理者を選別することが必要となっていた。こうした背景のもと、コーチングプログラムは管理職職員の潜在力を量る目的と潜在力を高める目的を兼ねて外部コーチを導入して6名の管理者を対象として行われた。

コーチングの実施前と実施後で被験者の発達段階が計測され、6名中3名が4段階で計測された発達段階において1段階の改善がみられたほか、業務を効率的に遂行する能力を量る効率性インデックス (Efficiency Index) において被験者全体の平均で+2.17ポイントの改善がみられた。こうしたコーチング前後の変化の測は、発達段階、効率性インデックスともに事前に定められた調査票に基づいて事前と事後の変化を計測したものである。発達段階においては、他者依存な段階とされるレベル3から自律的な自己を有しより指導的、自律的な業務にふさわしいとされるレベル4へのシフトが2名で観察されたほか、1名においてはレベル4から自律的な成長過程を内在させている段階とされるレベル5への部分的なシフトが1名で観察された。効率性インデックスは質問票に対する回答をもとに業務の効率性を判断する調査で、60ポイントを満点としたスコアに還元された結果において平均2.17ポイントの改善が事前と事後で見られた。

### Hannah(2004)

Hannah(2004)は鉄道会社の対乗客サービスを行う労働者に行ったコーチングプログラ

ムに関する研究である。コーチングプログラムは英国の都市間鉄道運営会社（TOC）において 350 名の対顧客サービスに従事する労働者を対象として 2002 年 9 月から 2003 年 5 月まで実施された。コーチングが必要とされた背景としては、TOC は鉄道民営化による競争激化の中で顧客サービスの改善に取り組んでいたが、一方的な指導と監視からなる通常アプローチは、監視が及ばないところでは指導内容が実施されないという問題を抱えており、より自律的かつ内在的な適切な業務遂行の徹底手法としてコーチングプログラムが採用された。

13 の地区に分かれている 350 名の労働者に対して、それぞれの地区の顧客サービス責任者がコーチ的手法を学んでコーチングを実施する形でプログラムは実行された。プログラムに関する調査は、コーチに対する被験者の見解、被験者の適切な業務遂行に関するミステリーショッパー手法を用いた調査、顧客満足調査の三つによってなされた。コーチに対する被験者の見解は、既存の責任者がコーチに転換したため、当初はコーチというよりは伝統的な管理者としての見解がみられたが、プログラムの進展に従って顕著にコーチ的な要素の被験者に対する浸透がみられた。ミステリーショッパー手法を用いた調査では、ほとんどの業務内容について、プログラムを通して継続的な改善がみられた。また同様に顧客満足調査においても事前と事後で顕著な満足度の改善がみられた。

コーチに対する被験者の見解は、被験者に対してコーチがコーチに要請される適切な要素を備えているかを尋ねる質問票によって調査された。具体的には、コーチが伝統的な管理者の高圧的な指導スタイルではなく、コーチとして適切とされる被験者の内在的な能力を引き出すスタイルをとっているかを調査するものである。プログラムの事前と事後でコーチ的な要素を認めることができた被験者 40%に対して伝統的なプログラムとの違いを感じなかった被験者は 10%で、コーチ的要素を含んだプログラムがおおむね実施できていることが確認された。

次に、ミステリーショッパーを用いた調査では、事前に顧客サービスに要求される要素を特定したうえで、そうした業務が適切に遂行されているか、従業員には調査が行われていることが明かされていない環境で調査が行われた。調査内容は、乗客に対してきちんと挨拶ができているか、車内は清潔に保たれているか、アナウンスメントは適切に行われているかなど具体的な行動の実施を確認するもので、プログラム期間を通じてほとんどの指標において改善が確認された。

最後に、こうした適切な行動の実施が顧客満足につながっているか否か、顧客満足度調査が実施された。顧客満足度調査ではプログラム中に行われたプログラム結果が顕著な上昇を示す一方で、プログラム後の調査では事前よりは上昇がみられるもののプログラム中の結果からは満足度が低下するという結果が得られた。顧客の満足は必ずしも顧客サービスの具体的な改善のみに依存するものではないという側面は、たとえばダイヤの正確性などが影響した可能性が考えられるが、事前と事後では顕著に顧客満足度の上昇が認められる結果となった。

### Wheeler(2011)

Wheeler(2011)は観光業界における販売現場でのコーチングプログラムに関するもので、4つの販売所における6名の現場管理者が採用したコーチングスタイルの現場管理の効果について調査したものである。結果としては、よりコーチング的な要素の強い現場担当者の売り上げがより高いという結果が確認された。

Wheeler(2011)の調査はコーチングプログラムの質的な側面を調査したもので、かならずしも売り上げとの直接的な連関を調べたものではないが、現場のパフォーマンスにおいて改善がみられたほか、コーチングプログラムを通じてコーチが果たすべき要素、命令するのではなく情報を提供する、結論を与えるのではなく枠組みを提示する、ロールモデルの提供、対話などコーチとして果たすべき要素の浸透が職場環境の改善、ひいては売り上げの上昇につながっていることが確認された。

### Gyllensten and Palmer (2005)

Gyllensten and Palmer (2005)は英国の金融会社の主に電話を用いた業務に従事する労働者に対して内部コーチによって実施したコーチングプログラムがストレスの減少にどのような影響を及ぼしたのかを調査したものである。コーチング自体はストレスの減少を目的として行われたものではなく、16名の被験者を対象にコーチングプログラムを実施した結果ストレスの減少にどのような効果があったかを調べる目的で調査が行われた。

被験者16名のストレスレベルを質問票に回答を求める形式で調査を行ったところ、コーチングを実施した被験者においては、コーチングを実施しないコントロールグループと比較して不安感とストレススコアにおいて顕著な差がみられ、差は有意でないもののコーチングがストレスの減少に効果をもたらす可能性を示唆する結果となった。一方で、精神的な落ち込み（Depression）の項目ではコーチンググループとコントロールグループではコントロールグループのほうがより落ち込みからの回復を見せる結果となったが、両者のグループでスコアの改善がみられ、両者に共通する外的な全社的要素の存在をうかがわせる結果となった。

### 3. 効果と測定における問題

上記4研究によって、程度の差はあれコーチングがもたらす効果が確認された一方で、コーチングの有効性を実証してゆくためのいくつかの課題も浮かび上がってくる。一般的には、コーチングの結果を明確に示す実証調査として次のような条件を満たすものが望ましいと考えられる。

- 1、コーチングの長期的な効果が分析できること。
- 2、コーチングが果たすべき目標が計量化可能かつ明確であること。
- 3、コーチングのメソッドが標準化されており、コーチの能力が標準化もしくは計量化

可能な状態であること。

#### 4、コントロールグループを用いた分析が可能であること。

以上の要素を満たすプログラムが、コーチングの効果の実証に関して有効な枠組みとして考えられるのだが、これらすべての条件が十分に満たされることは容易ではない。

コーチングがもたらす成果は、ここで見た研究では管理者の発達段階の上昇、現場の労働者のサービス向上、ストレスレベルの減少など多岐に渡るが、企業が長期的にコーチングを採用するためには、コーチングが長期的な企業のパフォーマンスや存続に関して代替手段よりも効率的に作用することができなければならない。しかしながら、実際の企業はさまざまな諸条件の組合せの下で運営している状態であるため、特定のコーチングプログラムによって確実な効果が生み出されているのかどうかを検出するのは非常に困難である。結局全体の枠組みとしては、コーチングが直接的に企業の長期的な収益に効果をもたらすということではなく、管理者の能力や、顧客満足、自律的な労働者の行動、ストレスの低減による労働衛生の改善など、何らかの中間的な指標を達成することで、長期的にはこうした指標の改善を通じて企業の存続可能性を高める、という議論を行わざるを得ない側面がある。

こうした中間的な指標の改善に焦点が絞られる必要がある一方で、コーチングが固有の分野を持たないため、どの中間的な指標が取り上げられるべきなのかも曖昧である。管理者、現場、ストレスへの影響など、それぞれ異なる分野でコーチングが果たす役割が確認されている一方で、こうした異なる分野に共通して適用されるコーチングの特定のスタンダードというものは確立されておらず、Hannah(2004) や Wheeler(2011)においてはそもそもプログラムがコーチング的な条件を満たしているかどうか調査対象となっていることから明らかなように、コーチングという技能が明確な定義を欠いているという側面が、計測をより難しくしている懸念が残る。Laske(2004)はこの点に関して、コーチの能力に応じて結果をコントロールする必要性を示唆するとともに、コーチの技能レベルと被験者の発達段階との間に有効性をもつ組み合わせとそうでない組み合わせが存在することを理論的な段階では示唆している。同様の懸念はストレスレベルに及ぼす影響においても当然あてはまることであるといえる。

またコーチングプログラム自体がコーチングの効果を実証する目的で実施されていないことから、コントロールグループをもった調査を行うことが困難となっている。Laske(2004)のような管理者対象のプログラムではコントロールグループを作ることは困難であろうし、Hannah (2004) のような現場労働者向けのプログラムにおいては、地域特性などを加味するとコントロールグループの結果を統計的にコントロールするには相当な困難を伴うことが予想される。

具体的なコーチングプログラムが企業で採用される背景は多様であるとはいえ、おそらくコーチングの有効性自体を証明することが主要目的となる可能性は低いと考えられる。そのため、上記のコーチングの有効性を実証する枠組みは、現実に実施されるコーチング

プログラムのなかで妥協を図りつつ具体化される必要がある。こうした背景を考慮するならば、今回取り上げた四つの研究に関しても、それぞれの枠組みのもとではある程度コーチングの効果を明らかにしていると考えうるほか、その結果に関してコーチングがもつ役割をそれぞれに示唆するものと評価できるだろう。

より広い文脈から考えると、コーチングの効果測定の困難とは、ポスト・フォーディズムにおける労働の評価の困難 (Marazzi, 1999) に由来しているといえる。経済パフォーマンスにおける無形資産 (あるいは認知資本) の意義の増大は、技術決定論を意味するのではなく、むしろ俗に言う人的資本、生きた労働の問題として捉えられる。古典的な意味での固定資本の大きさが企業の価値に占める意義は低下し、もっぱら機械設備によって規定される時間あたり生産量で生産性を評価するわけにはいかなくなった。これはフォーディズム的な賃金決定の不可能性ということだが、本報告で紹介したコーチングの効果測定の研究において報酬あるいは分配の問題が取り扱われていない点にも直結する。マクロレベルにおける調整 *régulation* によって利潤と賃金の分割が決定されるならば、その賃金水準が労働の評価のベースとなるが、このような制度的回路が成り立たない以上、一元的な賃金決定の方式はありえず、したがって労働の評価は多元化し、変調 *modulation* (Lazzarato, 2004) によって雇用は管理されることになる。そしてコーチング自体がそのような雇用管理の一環として理解できるものなのである。それゆえに、コーチングの効果測定の困難は原理的なものであって、具体的な状況において実践的に解決される他はない。

本稿で取り上げたコーチングの実証研究において報酬や賃金の問題が表に現われていないのは、ある意味では自明の事柄であるが、しかしながらコーチングの「効果」を評価しようとする際には懸念が残る。コーチングの基本理念は、労働者・従業員が自律的に問題解決を行えるよう支援する、というものである。そうであるとすれば、コーチングの効果として、報酬もふくめた労働者にとっての厚生への影響を労働者たち自身が評価することが可能であるべきであるとも考えられよう。何らかのスタンダードが存在しない以上、コーチングの効果は誰にとってのものなのか、どのような価値にもとづくのか、という観点から、何をいかにして測定すべきなのかという問題を検討する余地がある。企業は複数のステイクホルダー間の折衝の場であり、企業活動の慣行は単一ではないのである (Eymard-Duvernay, 2004)。

おわりに

本稿ではコーチングの効果に関する実証研究を検討することで、コーチングの効果測定における固有の問題を明らかにした。そこでは一元的な尺度を用いることが困難であり、中間的な諸指標を通じて効果が検証されることになるのだが、それは現代の資本主義におけるコーチングなるものの性格に由来するといえる。同時に、いかなる観点でコーチングの効果を考えるべきなのかという問題が重要である。ここで取り上げることができなかったコーチング研究の方法を検討し、コーチングが導入されるに至る労働現場で何が問題と

なっているのかを考察することで、実証的研究につなげることが今後の課題である。

#### 参考文献

- Eymard-Duvernay, F. (2004) *Économie politique de l'entreprise*. Decouverte. (海老塚・片岡・須田・立見・横田訳『企業の政治経済学』ナカニシヤ出版、2006)
- Flaherty, J. (2005) *Coaching: Evoking Excellence in Others, 2nd Ed.* Elsevier. (桜田直美訳『コーチング5つの原則』ディスカヴァートウエンティワン、2004)
- Fournies, F. (2000) *Coaching for Improved Work Performance*, Revised Edition. McGraw Hill.
- Grant, Anthony M. and Michael J. Cabanagh (2004) Toward a profession of coaching: Sixty-five years of progress and challenges for the future, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol2, No.1
- Gyllensten, Kristina and Stephen Palmer (2005) Can Coadhing Reduce Workplace Stress? A Quasi-Experimental Study, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol3, No.2
- Hannah, Clare (2004) Improving intermediate skills through workplace coaching: A case study within the UK rail industry, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol2, No.1
- 本間正人・松瀬理保 (2006) コーチング入門. 日本経済新聞社
- Laske, Otto (2004) Can Evidence Based Coaching increase ROI?, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol2, No.2
- Lazzarato, M. (2004) *La politica dell'evento*. Rubbettino Editore. (村澤真保呂・中倉智徳訳『出来事のポリティクス』洛北出版、2008)
- Marazzi, C. (1999) *Il post dei calzini: La svolta linguistica dell'economia i suoi effetti sulla politica*. Bollati Boringhieri. (多賀健太郎訳『現代経済の大転換』青土社、2009)
- 村越一夫・山本泰三 (2010) コーチングという言説：ポスト・フォーディズムにおける労務管理, 進化経済学論集 14
- Wheeler, Louise (2011) How des the adoption of coaching behaviours by line managers contribute to the achievement of organizational goals?, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, Vol3, No.2
- 山本泰三 (2009) ポスト・フォーディズムにおける労働と企業：コーチングを手がかりとして, 経済理論学会第 57 回大会報告
- 山本泰三 (2011) 非物質的労働の概念をめぐるいくつかの問題, 四天王寺大学紀要, 第 52 号