

## < 人事心理塾レポート No10 >

2017/11/10 作成：匠英一（株：人材研究所）

~~~~~

### **(第 10 回)主題:いまなぜ“個性”の活力化としてコーチングが求められるのか？**

#### ——ビジネス心理式コーチング法「SGRIOW モデル」による個性の活力化

~~~~~

#### ■ 「人事心理塾レポート No10」発行のねらい

第 10 回目の今回は、新しいビジネス心理検定にもなる「コーチング心理」について考える内容です。

コーチングは主にスポーツ業界でニーズが広がり、それがビジネスで注目されるようになったのは国内では 90 年代以降です。とくにエグゼクティブ・コーチングのように企業幹部向けのリーダー育成の分野で成功モデルが生まれ、国内においても外資系メーカを中心に活性化してきています。

ただし、それが心理学の領域として注目されるようになったのは、欧米においても 2000 年代以降でした。これはポジティブ心理学のブームとも重なり、NLP 等の臨床分野以外で有効な心理手法が知られるようになってきたからです。

日本国内では 2010 年以降に「コーチング心理学会」が発足し、「コーチング心理ハンドブック」など関連書籍も発刊されるようになってきています。

ただ、それらのリーダー達が主に臨床系やスポーツ系の心理学者とコーチからなるため本来の意味でビジネス分野のコーチング心理学はまだ発展途上だといえます。

#### ■ コーチング心理の定義と課題

従来のコーチングは「傾聴力」や「質問力」といったことを軸に、クライアントの力を“引き出す”というテクニカルな面が強調されてきました。そのメソッドとして知られているのが「GROW」というモデルです。当人の中に解決する能力が在ると仮定し、コーチはそれを傾聴しながらサポートしていくような役割だと考えられてきました。

これに対して、私たちビジネス心理学会ではコーチング心理を応用した「SGRIOW」というメソッドを提案しています。

詳細は後記するとして、この特徴は最初に「S」の“強み”「Strong」を見出すこと、そして「I」“仕組み”の「Institution」が一般のコーチング法に加えられていることです。

一般のコーチングとの違いは当人任せの傾聴型というよりも、より科学としての分析に応じた対処や指示を当人に行うということ。そして、心理学だけではなく脳・神経科学や社会学、言語学、健康科学といった思考と感情に関わる心の科学を応用していく積極的な対応が特徴となってきます。

## ■実務コーチ（宮越大樹氏と鴨頭氏）の動画講演の検討

### ○その1：[https://www.youtube.com/watch?v=TPEWIyr\\_5Eo](https://www.youtube.com/watch?v=TPEWIyr_5Eo)

宮越大樹氏はアドラー心理学をベースとしているプロの方ですが、自分軸を発見するにはどうするかがテーマで語る動画内容です。

表面的な目標（目的）に目を奪われることが多いこと、それを克服し真の目標を見出していく成長をどうコーチングする側がみるかを問題にしています。

### ○その2：<https://www.youtube.com/watch?v=cVJpBxizwA0>

怒りの感情に振り回される自分を変えるケース例として、当人（クライアント）の気づきが予想外のところから出たことに注目しています。

その内容は、コーチ側が何か指示して解決に至ったのではなく、当人の友人と一緒にになって怒り、悲しみに共感してくれたことがきっかけでよくなったというのです。当人にとって大事だったのはわだかまりの感情を吐露できる相手（友人）がいることだったわけです。

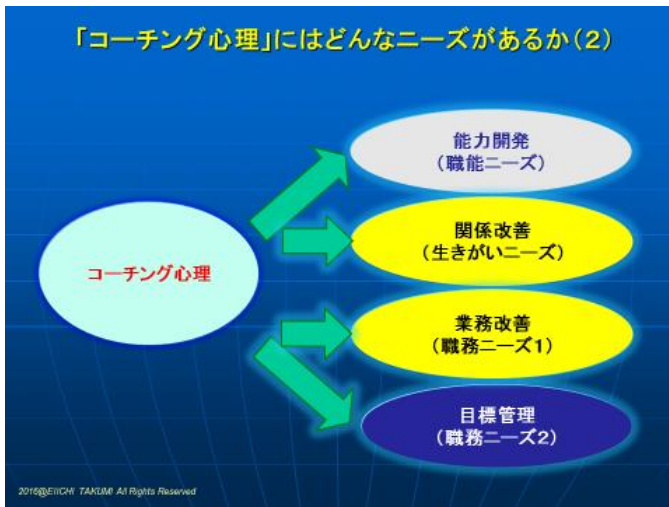
つまり、宮越氏はクライアントに対してコーチ側がクライアントに働きかけて”解決をする”イメージを崩す必要性を説いているわけですね。

以外に思えるかもしれませんが、コーチが解決することに固執している限り、ビジネス心理的なコーチングはできません。それは社会的な関係性（人間関係だけではなく仕組みも含む）が絡んでくる問題であり、当人の心を支える外界との相互作用の在り方を変える必要があったからだと考えられるためです。

## ■組織のニーズに応じたコーチングに求められる能力

現場で実際のコーチングを行う場合、なんのためにそれをするかという目的が問われます。目的とニーズがマッチしていなくては、本来のコーチングも的外れな内容になってしまいます。

そこで、本当にコーチングが役にたつのかという疑問に応えるために、心理的なニーズについて以下のように4つの区分をしておきます。



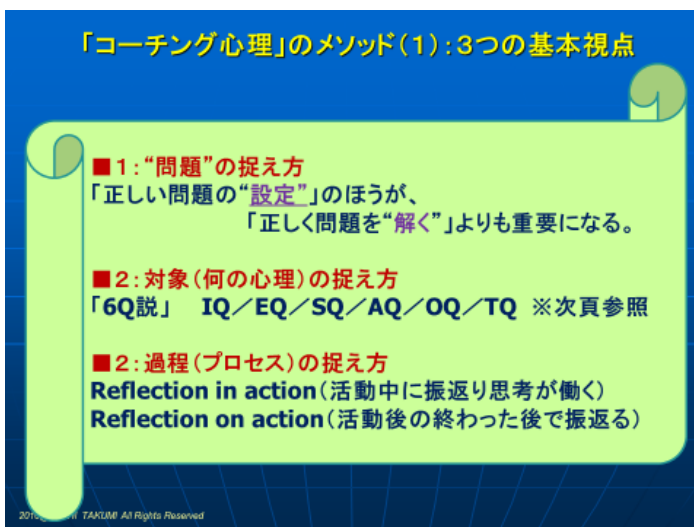
- 1) 能力開発→自分や集団の技能スキル・学習力の向上
- 2) 関係改善→部下指導やリーダーシップなど人間関係を含む環境の向上
- 3) 業務改善→組織の仕事内容やその業務プロセスの向上
- 4) 目標管理→自己や各種部門と組織の理念や目標のマネジメントの向上

これら4つの内容は関連していますが、個別のコーチングではニーズに合わせてコーチングする力が要求されるものです。

### ■ ビジネス心理式のコーチングの考え方 (1) : 3つの視点

下図にあるように、コーチング心理のメソッドとして三つの視点をあげています。

① “問題そのもの”をどう見るかという点、②その心理の“対象”が何か、③そして当人がそれをどうリフレクション（思考として振り返り）するか、がその要点です。



まず1番目の“問題”の捉え方に関してですが、従来のコーチング理論では「G

R O W」モデルが主流でした。これは何を達成するかという目的 (Goal) を最初に問い、次に現状 (Reality) がどうなっているのか、そこからとるべき道 (Option) を選択し計画 (What, When, Who, Will) するという手順でコーチングを進めます。

ビジネスの問題は“達成すべき目標”がそもそも不明確で漠然としていることが多いため、目標とのギャップがわかる以前に、それが本当の問題なのかを問うのです。そのために、「どう解決するか」ということ以上に「何を問題とするか」がより重要と考えるのです。言い換えると直結的な「問題解決」ではなく、「問題設定」を優先する方法論だといえます。

3番目のリフレクションの分類については、ドナルド・ショーンの説として知られるものです。活動の最中に反省思考するのか、活動の終わった後に反省思考をするのか、この区別をしておくことを重視します。

一般的な反省会などは活動の最中ではないので、そこでどう経験を振り返るかは意識的にも考えやすいはずですが、しかし、ショーンらは有能なマネージャ数百人を調査した結果、実践の中で働く反省思考（※走りながら考える習慣）があることに注目しました。

## ■ビジネス心理式のコーチングの考え方（2）：問題の設定

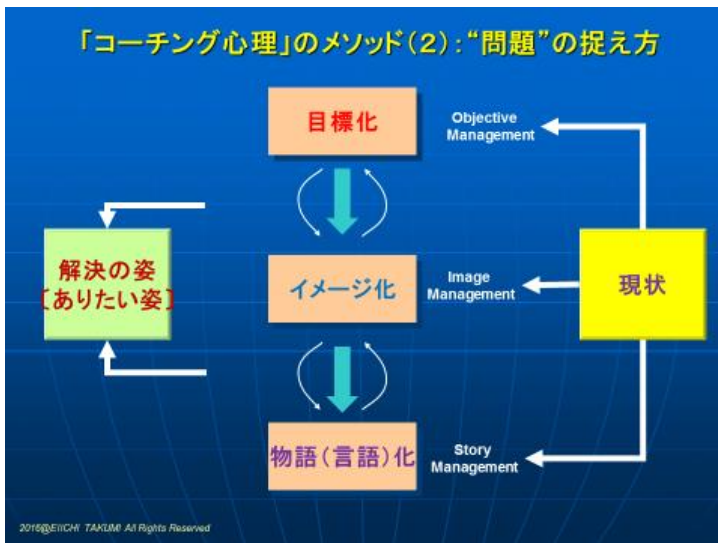
一般的なコーチング法の「G R O W」は多くのコーチングに共通する内容です。スポーツなどでは何をするか明確な場合が多いので従来方式でもよいでしょう。

しかし、その限界は階段を上るように最初に何を達成するかを明確にする“目標作り”のところにあります。

ドラッカーの目標管理の考えと似ている点では良いようにもみえますが、「なぜか」という原因追求型の質問が多くなります。それも適切に応用すれば、トヨタのカイゼン法の「なぜを5回問え」といったような教訓にもなります。

ですが、ビジネス上の仕事や人生の課題では、達成したい何かがわからず試行錯誤しながら走る事も多いはずですが、そこで、ビジネス心理式では問題そのものを設定しなおすこと、つまり“何が問題かを理解する”＝“自分の強みを知る”という「問題設定」が解決よりも優先すべき考え方になります。

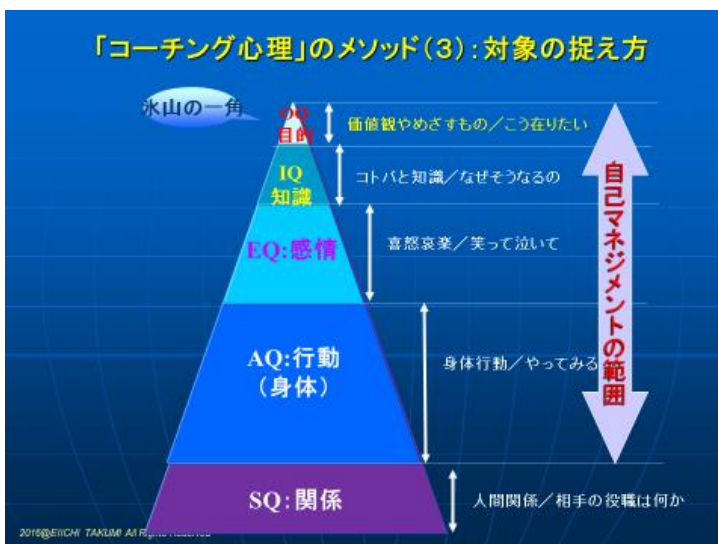
自分の“強み”を理解することができない段階で目標設定をしても、それを実行できる確信も持てず、ネガティブな循環に陥ってしまうと考えるからです。



### ■ ビジネス心理式のコーチングの考え方 (3) : 対象となる5つの基本指標

第二のコーチング心理の“対象”は基本指標となる5つの業務能力“Q”についてです。

下図にあるように、心理的な課題を明確にするためにビジネス心理では5つの領域 (SQ/AQ/EQ/IQ/OQ) に分類をしています。この分類はストレスの分析などでも当講座で解説しましたが、コーチング心理でも重視しています。



たとえば、当人が何をしたいか曖昧な場合、どんな質問をすればよいでしょうか？「あなたがしたいことは何ですか？」「なぜあなたはそれをしたいのですか？」とストレートに尋ねても当人が適当に説明をしてしまうこともよくあります。

そこで、コーチング心理式では次のような5つのレベルに分けた質問をしていく

のです。

(AQ：行動レベル) それを実現されたときに行動していることは何ですか

(SQ：人間関係レベル) それを実現されたときに誰とどういう形でいますか

(EQ：感情レベル) それを実現されたときにどんな気持ちになっていますか

(IQ：知的レベル) それを実現されたときにどんな考え方をしていますか

(OQ：目的レベル) それを実現されたときにめざしている目標は何ですか

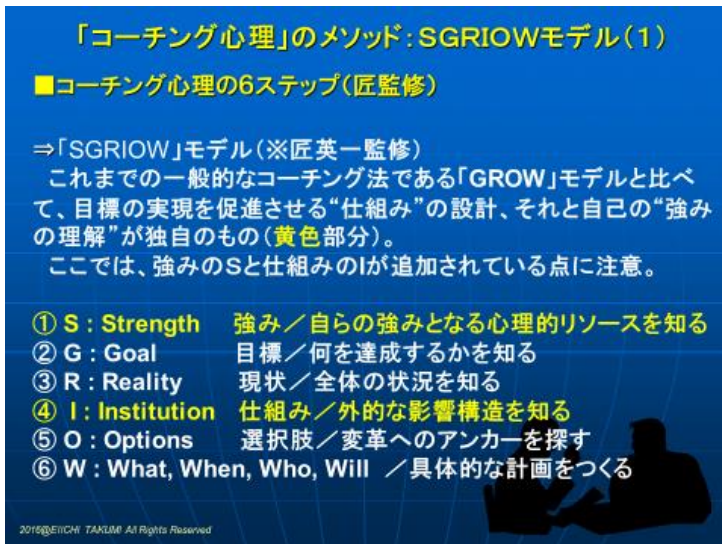
こうすることで、心理的な課題の全体像が視えてきて、当人の強みと弱みの関係などがわかってくるというわけです。

## ■ビジネス心理式のコーチングの考え方（４）：SGRIOWモデルの特徴

ここでビジネス心理式のコーチング法として「SGRIOW」の解説をします。ポイントは2つあり、“強み”の理解優先と“仕組み”改善の重視です。

まず、第一に「S」の“強み”に注目するのにはなぜかといえば、大きな心理研究の流れとしてポジティブ心理学の成果があるからです。これはネガティブな面を無視するというのではなく、自分に在るリソースを最大限に活かすという視点です。

無いものや欠けているものを補う努力も大切ですが、それ以上に”今在るものを活かす”というのはプラグマチズム（実用主義）の考えです。英語を学んでも活かさない日本人が多いことを考えると、まさに今ある単語で英語の表現をしていくことと同じことだといえそうです。

A blue rectangular graphic with white and yellow text. At the top, it says "「コーチング心理」のメソッド: SGRIOWモデル(1)". Below that, "■コーチング心理の6ステップ(匠監修)". Then, "⇒「SGRIOW」モデル(※匠英一監修)". The main text explains that compared to the general "GROW" model, the "SGRIOW" model emphasizes "designing 'mechanisms' to promote goal achievement and having a unique understanding of 'strengths' (yellow part)". It notes that in this model, 'S' (Strength) and 'I' (Institution) are added. At the bottom, there is a list of 6 steps: 1. S: Strength (Strength / Know your own strengths as psychological resources), 2. G: Goal (Goal / Know what to achieve), 3. R: Reality (Reality / Know the overall situation), 4. I: Institution (Institution / Know external influences), 5. O: Options (Options / Find anchors for change), 6. W: What, When, Who, Will (Specific plan). A silhouette of a person is visible in the bottom right corner of the graphic.

**「コーチング心理」のメソッド: SGRIOWモデル(1)**

**■コーチング心理の6ステップ(匠監修)**

⇒「SGRIOW」モデル(※匠英一監修)

これまでの一般的なコーチング法である「GROW」モデルと比べて、目標の実現を促進させる“仕組み”の設計、それと自己の“強みの理解”が独自のもの(黄色部分)。

ここでは、強みのSと仕組みのIが追加されている点に注意。

- ① **S : Strength** 強み／自らの強みとなる心理的リソースを知る
- ② **G : Goal** 目標／何を達成するかを知る
- ③ **R : Reality** 現状／全体の状況を知る
- ④ **I : Institution** 仕組み／外的な影響構造を知る
- ⑤ **O : Options** 選択肢／変革へのアンカーを探す
- ⑥ **W : What, When, Who, Will** 具体的な計画をつくる

2019©EITICHI TAKUBE All Rights Reserved

心理学で検証されてきたこととして、人が自分の力や可能性について幻想を持つと同時に、その発揮の仕方を間違っ理解していることが多いことが知られています。何が本当の力になるかを理解していないわけです。

そして第二に“仕組み”を重視するのは、「活動 (Activity) 理論」との関わり

からです。ここで述べる「仕組み（Institution）」は制度や環境だけでなくモノとの関わり方を含む概念です。

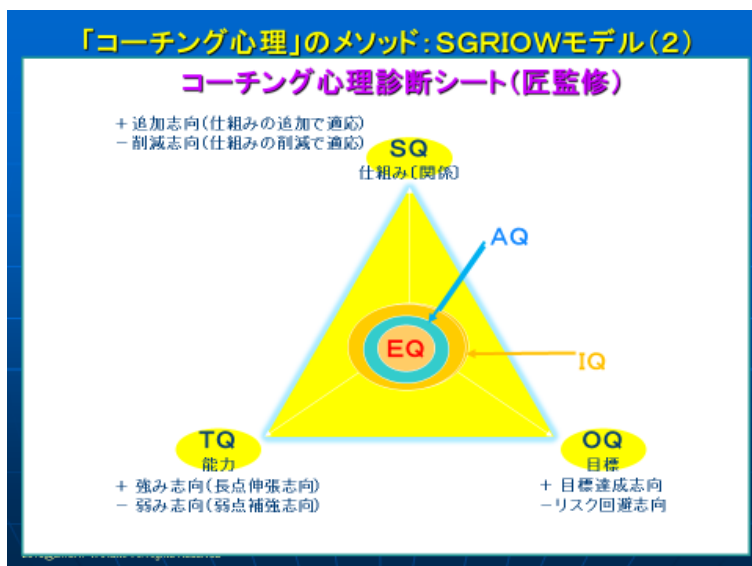
たとえば、祭りのときには晴着を着たり化粧をすることで、その場にふさわしい文化にそった行為をしようとしています。その意味で“制服”を着たりするような“会社”もある種の“儀礼装置”であり、家庭の中の日常から仕事モードに転換させる意識変化を生み出すモノといえます。

このような活動理論の見方は、心を単に個人内の閉じたものとみなす考え方に反対します。そのため、衣服はモノとして単にファッション的な効果を生むのではなく、それが個人の文化装置として心に作用し、着た人の心（※自己意識）を枠づけるものとなるのです。

### ■ ビジネス心理式のコーチングの実践（1）：SGRIOWの「診断シート」

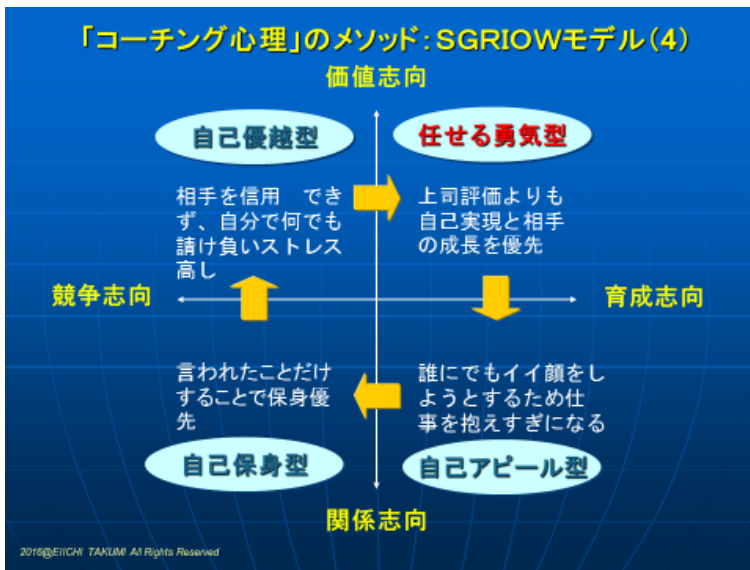
下図は6つの基本指標を利用した診断シートの概念図式です。ビジネス心理の解説でも紹介していますが、ここでは三角形の底辺左端にある業務能力を示すTQ

（Talent Quotient）を追加して記載しています。そして、目標のOQと仕組みのSQがそれぞれプラスとマイナスの両面があることを示しています。



この両面性の意味は、たとえば能力がプラスの強み志向で会社の目標がリスク回避志向、組織の仕組みがマイナスの削減志向ならばどういった企業にふさわしい人材でしょうか？

おそらく、専門職を活かす大規模な原発などリスクの高い企業に向いていると考えられます。こうした診断方法では事前に組織全体の特長も知る必要がありますが、組織の在り方と個人の適性を配慮できる点では確かにメリットがあります。



しかし、キャリア相談のような個人のレベルから見た場合ではSGRIOWモデルの利用を、上記のような4つの枠組みのシート分析で行うことも有効でしょう。テーマとなるのは、当人の「在りたい自己像」を知ることです。

そのために、当人がどんな価値観と人間関係のタイプか、また他者との競争優位か自己成長優位かという4つの軸を知ることです。

ここはアドラー心理学とも似たところがありますが、要は考え方の大筋や行動の仕方を知るうえで基本となる軸を理解するものだけということです。

そうした視点から、大きく4つの「ライフスタイル」のタイプに分類しています。実際には診断マップを示しながらクライアントとの対話をしていくと、流れとしては図右上の「任せる勇氣型」へ向かうようにしたいと思うようになってきます。

重要なのは、どのタイプが望ましいかは当人が決めるわけであって、コーチではないということです。

確かに望ましいという意味では「任せる勇氣型」が理想でしょう。しかし、それを当人に押しつけてはならないし、どういうライフスタイルの選択をするかは当人であってコーチではないはずです。

ビジネス心理学はアドラー心理学の立場とここはよく似ています。つまり、コーチはまったくの”中立”が良いわけではなく、当人の自律性を尊重しながら最善へ向かう方向を選択できるようにサポートしていくわけです。

講義の中では左記の診断シート利用の話はほとんどできませんでしたが、ここは一般的なコーチング法と異なる点でもあり、補足したしだいです。



## ■ ビジネス心理式のコーチングの実践（２）：まとめと補足

今回は「個性の活力化としてのコーチング」としてビジネス心理式のSGRIOWモデルを紹介してきました。

まだ開発途上でもあるので、これからも他の理論と組み合わせて統合的な手法にしていくものです。

そのためにも、科学的な根拠を明確にし、経験と思考・感情を全体として捉えていくことや、「成果を見せるコーチング」にしていくことが求められるかと思えます。

次回はさらに目標設定をセルフマネジメントと組織文化との関わりから検討してみます。

**まとめと今後の課題**

■ビジネス心理学としての「コーチング心理」に向けて

- 1: 心理的内容の科学的根拠を示す  
5Qのレベルに対応したをコーチングメソッドを確立する
- 2: 省察(リフレクション)の実践的な対話・ツールを開発する  
自分の経験・思考を見直し新たな教訓を得ることを習慣化する
- 3: 成果を見せるコーチング実践をあらゆる機会でおこなう  
自己成長を軸にした行動評価とそのための努力を習慣化する

©2017 Eichi Takumi All Rights Reserved

---

※内容に関してのご質問等については当塾のワークショップにてお応えしますので  
ご了承ください。

---