

【研究ノート】

経営者を対象とする コーチング論に関する一考察

——中小企業診断士養成課程における
コーチング論の授業を中心として——

加 藤 雄 士

要 旨

経営者を対象とするコーチングについては、理論化、体系化がされておらず、効果的な教育方法についての研究が不足している。そこで、中小企業診断士養成課程におけるコーチング論の授業の内容やその進め方を紹介し、授業や課題における受講生の反応や回答をもとにその効果を考察する。その結果、経営者を対象としたコーチング論の授業を大学院で展開する際の教育法について一つの試案を示す。

I はじめに

本稿では経営者を対象とするコーチングについて、関西学院大学の2024年度の中小企業診断士養成課程（以下、養成課程と表記）におけるコーチング論の授業を参照しながら考察する。まず、養成課程で助言能力の1つとしてコーチング論を設置している理由をⅢ章でふれる。また、経営者を対象とするコーチングについては、理論化、体系化がされておらず、効果的な教育方法についての研究が不足していることを、先行研究をレビューしてⅡ章で明らかにする。この課題に対して、2024年度のコーチング論の授業の内容やその進め方を紹介し、授業や課題における受講生の反応や回答をもとに、Ⅳ、Ⅴ章で考察する。これにより、経営者を対象としたコーチング論を大学院で展開する教育法について、一つの試案を示す。本稿は養成課程で教材として活用することを想定している。

II 先行研究と本稿の目的

経営者を対象とするコーチングに関する先行研究としては、江見（2014）が、今日の人材マネジメントの枠組みにおいてコーチング・アプローチがどのように位置づけられるか

検討し、コーチングのプロセスが企業経営における戦略の考え方によく似ていると指摘する。そして、そのプロセスを個人がコーチなしで行う場合、得てして過去の経験や個人の思考パターンにしばられ易いため、コーチがクライアントの言うことに注意深く耳を傾けて、効果的な質問をすることで、その個人の目標を明確化することを助けることの価値について主張している。また、狩俣（2014）は、コーチングとリーダーシップの関係を検討し、次代のリーダー育成と、リーダー（トップ）自身の発達を促進するためにはコーチングの手法を活用することが有効だという。そして、「企業の経営者ないしリーダーが成長発達するということは、自己中心的な思考や行動から他者、社会、世界、宇宙へと視点を拡大し、より広い、より高い、あるいは深い視点で思考し行動するようになることである」「リーダーがコーチング手法を活用することで、リーダー自身が高いレベルへ発達する方法を明らかにしてきた」と主張している。他方で、米岡（2016）は、ビジネス場面でのコーチングを取り上げ、経営的発想を基盤にして展開されている理論と、教育学を基盤に含む場合とを比較して、両者にどのような異同があるのかを検討し（コーチの「プレゼンス」及び学習の位置づけ方に大きな差異が表れると指摘している）、経営学的発想を基盤に展開した理論の限界（直感などのコーチの内面の動きをリソースとして使用することや質的な変化を伴う学習を軽視していることなど）を指摘している。

コーチングについても疑問が呈されている。例えば菅原（2015）は、「現在のコーチングは、理論化、体系化、標準化されていないために、教育界への導入は難しい。理論も体系もないコーチングは、巷に数ある自己啓発手法の一つにすぎないと、誤解されてしまう」といい、理論化、標準化されたコミュニケーションの体系としてのアカデミック・コーチング学の確立に向けての端緒を開くという。菅原のゼミを利用した、大学生にコーチングを教えるワークショップの実践報告（原口，2016）では、「学生に最低限の時間でコーチングを伝え、コーチングを学ぶことの魅力を感じてもらうためには、コーチングの構造を使ったクライアント体験をさせると良いという仮説が得られた」という。松島（2014）も、「大学教育にコーチングを導入することで、従来のティーチング授業ではしえなかった大学教育の質的転換を図り、グローバル時代に求められる資質を備えた学生を育成する」というアカデミック・コーチング研究会の目的を説明し、松島自身が学生主体をキーワードとして実践したコーチング型授業の内容を紹介しているが、大学教育にコーチングを導入する際の理論化、体系化、効果的な教育方法に関する研究は十分とはいえない。

また、新井（2018）は、日本経営診断学会の会員として成果の上がるコンサルティング・サイエンス行動を展開するために、どのような観点から資質向上を図れるかという課題を5つ挙げており、その4つ目に「対話により理解度を高め経営課題の解決を目指す、

コーチング技術を理解し、活用するよう求めなければならない」と指摘し、「時間を掛けて良い人間関係を創り、問題点を理解してその改善策が対話のなかで、自然に生まれるような進め方がコーチングの基本とされている」という¹⁾。中小企業大学校東京校（2021）における養成課程の助言能力（の科目、研修）の中でも、「経営コンサルタントとして、クライアント企業の信頼感を獲得し、影響力を行使できるコミュニケーションスキル（インタビュー&プレゼンテーション）について学ぶ」として、信頼感の獲得を含む影響力を行使できるコミュニケーションスキルをロジカルシンキングと合わせて修得させることとしている。ここにもコーチングが活用できるものとする。

そこで、筆者が担当する養成課程におけるコーチング論の授業の内容を紹介し、授業や課題における受講生の反応と回答をもとに効果的な教育方法を検討する。

Ⅲ 養成課程でコーチング論を学ぶことの意義

本章では、養成課程における助言能力の一つとしてコーチング論を学ぶ意義について、Ⅱ章の内容に加えてさらに3つのテーマを参照して考察する。

1 プロセス・コンサルテーションとコーチング²⁾

Edgar Schein は、自身のコンサルティング経験から、「診断して、次いで助言する」という型どおりのアプローチによるコンサルティングだけではあまり効果がなく、プロセス・コンサルテーションの活用を勧める（Schein, 2016/2017, pp. 14-15）。

PC（プロセス・コンサルタント）は、クライアントを診断と行動計画立案のプロセスに携わせるためにも積極的質問^{アクティブ・インクワイアリー}を行うことが推奨され、「クライアントを運転席にとどめること」（クライアントが話す立場におくこと）には、クライアントに自信を与え、問題を解決する主体者にする効果があるという。

この積極的質問について、Edgar Schein は「謙虚に問いかける」（Schein, 2013/2014, p. 17）とも呼び、「これまでとは違う謙虚な姿勢と、支援したいという積極的な気持ちと、好奇心が必要」という。それには、「初めて言葉を交わす瞬間から新たな対応の仕方が必要」であり、「率直で信頼し合える関係を、初めて言葉を交わす瞬間から築き始めることに、全力を注ぐ必要がある」という（Schein, 2016/2017, pp. 45-46, 133）。こうした関係の構築は、コンサルタントとクライアントが相互に影響し合う「ダンス」の中で行われるともいい、以下のように説明する。

関係の構築はまず、あなたの言葉や、声の調子や、相手に対する態度から始まる。そ

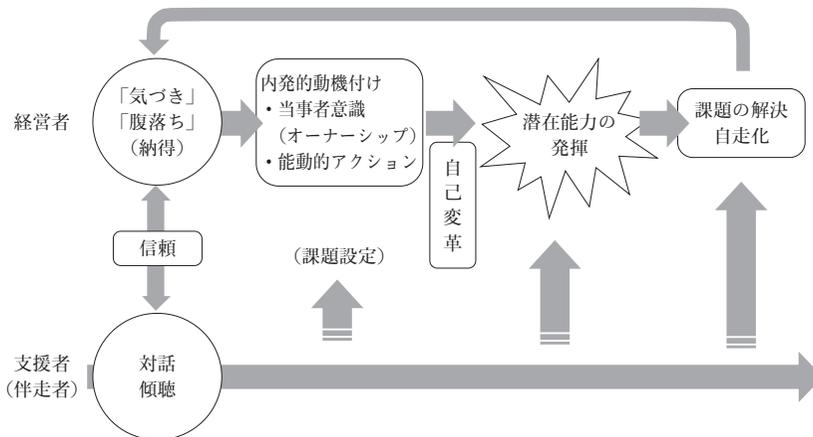
れらによって相手が述べる言葉が決まり、それからまた、あなたが述べる言葉などが決まる。そうした相互に影響し合う「ダンス」を行うなかで、あなたと相手は、一緒に取り組めるか、信頼し合えるか、適切な率直さで話ができるかを、暗黙のうちに判断することになる（同上, p. 181）。

こうした「ダンス」について Edgar Schein による詳細な説明はなく、コーチングの知見が有用となる。

2 経営力再構築伴走支援とコーチング

経営力再構築伴走支援（以下、伴走支援と表記）とは、プロセス・コンサルテーション型の支援を中小企業・小規模事業者支援の有力な選択肢、支援機関の引き出しとして普及させていくことをいう。そのフレームワークが図1である。

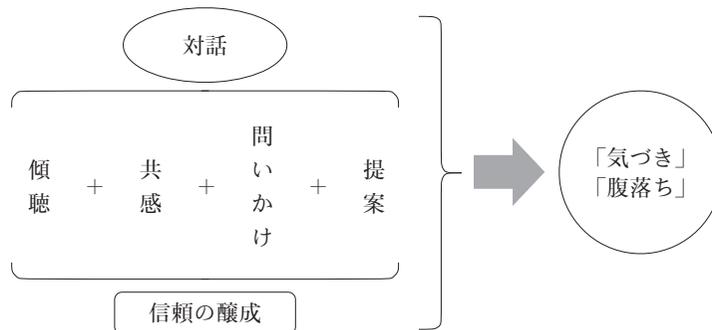
図1 伴走支援モデルのフレームワーク



出典：中小企業庁（2023）に加筆。

この図の説明によると、「支援者は、相手の言葉にしっかりと耳を傾け（傾聴）、共感を示しつつ、適切な問いかけを通じて、相手の想いを整理し、具体的な形に導いていき」「このプロセスを踏むことで、経営者の考えが整理され、自ら答えにたどり着いたと実感することができ、結論に対して腹落ちする」（中小企業庁、2023）という。また、支援者が少し踏み込んで提案を行うことも選択肢になるという。ただし、経営者との信頼関係が構築できていなければ、その提案を受け入れたとしても経営者本人の納得感が得られず、支援者は対話を通して信頼感を醸成しなければならないという（中小企業庁、2023）。なお、信頼感の醸成については、図2が掲載されている。

図2 対話と傾聴による信頼関係の構築



出典：中小企業庁（2023）に加筆。

こうした伴走支援に必要な傾聴，共感，問いかけ，提案などクライアントとの信頼感の醸成については，コーチングの考え方やスキルが役立つ。

3 養成課程における経営診断実習とコーチング

当研究科の診断実習におけるコンサルティング・プロセスは表1の通りである。

表1 診断におけるコンサルティング・プロセス³⁾

STEP1	初期仮説設定のための情報収集
STEP2	問題・課題の初期仮説の設定
STEP3	経営者が目指す方向性と経営に関する課題の確認
STEP4	分野別における課題の把握
STEP5	経営環境および経営資源の分析
STEP6	全体戦略の構築
STEP7	個別（分野別）戦略の構築
STEP8	報告書・プレゼン資料の作成，報告

このプロセスで直接コーチングを行うことはないだろうが，経営者等へのヒアリング（STEP3）では信頼感の醸成と質問力が求められ，コーチングスキルが活用できる。また，報告会（STEP8）も，信頼関係を構築した上で行うことが望ましい。他のプロセスでも，信頼感の醸成や，質問力，傾聴力などコーチングスキルを活用できる。

IV コーチング論の授業で提供した理論とスキル⁴⁾

本章では学生に提供したコーチング論の授業内容（理論とスキル）を紹介し考察する。

1 信頼感の醸成（ラポールの形成）と観察のスキル

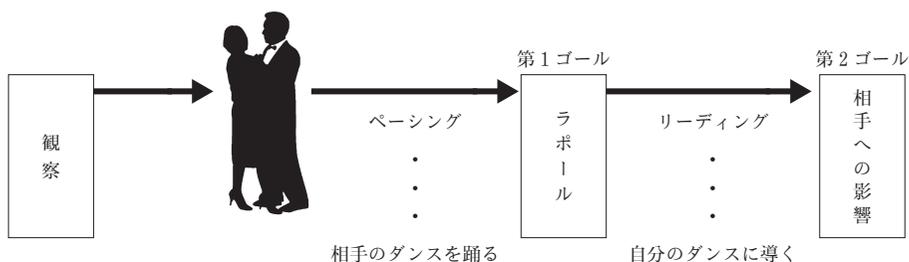
(1) 信頼関係（ラポール）の意義

「信頼関係」のことをラポールというが、これを、松島（2013）は「無意識レベルでのつながり」という。「相手と良好なラポールが形成されている状況は、相手とダンスをしているよう」（松島, 2013）であり、「リズムや呼吸が合い、気分がよく話が絶えない」（松島, 2013）。

(2) ラポール形成のプロセス（ペーシングとリーディング）

ラポールの形成は、①ペーシング→②リーディングという2つのプロセスで行う（図3）。ペーシングとは、相手の内的地図に合わせることをいう。相手の言語パターン（言語）と非言語パターン（行動、準言語を含む）を使って、相手にフィードバックするプロセスのことをいう。コーチは、相手の言葉と行動のパターンをよく観察し、ピックアップして、自分の言葉と行動を一致させる柔軟性が求められる。

図3 観察とラポールの形成（ペーシング、リーディング）のプロセス



出典：中島（2016）。原図に観察の箱を筆者が加えた。

(3) 観察のスキル

ペーシングするためには、まず相手を観察する必要がある。「観察」のことを「カリブレーション」という。ここでは、観察（カリブレーション）について考察する。

①観察（カリブレーション）の意義

相手の気持ちは話の内容よりも相手の状態に現れるため、観察することが重要になる。観察（カリブレーション）とは、進行中のコミュニケーションにおいて、相手の観察可能な無意識的反応（行動上のシグナル）を検出し、それらを特定の内的な思考反応および情緒的反応と結びつけることをいう。対人コミュニケーションに秀でた人は、進行中のコミュニケーションにおける相手の内的反応について、先入観を持つかわりに、無意識的反応（行動上のシグナル）のパターンを示唆する極微な変化を読み取ることができる。

②観察（カリブレーション）のポイント

観察（カリブレーション）のポイントは、周辺視野を使うことと、相手の外的反応（身体変化のパターン）を観察することである。相手の外的反応をひたすら観察することだけを行って、その意味を解釈してはならない。

観察する対象は、視覚であれば、眉毛の動き、目の開き具合、まばたき、眼球動作、視線、瞳孔の大きさ、顔色、口角、姿勢、ジェスチャー、手のしぐさ、足の動きなど、聴覚であれば、声のトーン、口数、声の大きさ、話のリズム、話すスピードなどである（松島、2013）。

③周辺視野

人間の眼は、中心視野と周辺視野という2つの視野をもっている。中心視野とは、視野を中心にした約20度の範囲をいう。他方、周辺視野は、中心視野から外れた上下130度、左右180度の範囲をいい、見えてはいるが、物の形はぼんやりとしており、色もほとんど認識できない。動いているものや点滅しているものなど、時間的に変化する物に対して察知する能力がある。

周辺視野を広げることによって、コミュニケーション相手の無意識的な動作や表情などをピックアップする能力が開発される。クライアントの（ステートの）変化のプロセスを観察（カリブレーション）することによって、根本的な変容が確認できる。

2 ペーシングのスキル

ペーシングについて、言語と非言語（準言語を含む）レベルに分けて説明する。

(1)言語レベルのペーシング

言語レベルのペーシングについて、2つの言語的マッチングの手法を紹介する。

①言語的マッチング（バックトラッキング）

バックトラッキングとは、相手のコミュニケーション内容を、相手にそのままフィードバックするプロセスである。相手に対して、「あなたの言葉を受け入れています」というメッセージを無意識的に伝えることができる。バックトラッキングには、①相手の言葉を「そのまま」言い返す、②相手の言葉を「要約して」言い返す、③相手の言葉の「キーワード」を使って言い返す、という3種類の方法がある。

②言語的マッチング（VAK 叙述語マッチング）

叙述語は表出システム（V：視覚/A：聴覚/K：体感覚）のどれか1つと密接に関係している場合があり、相手の優先表出システム（V/A/K）を知る手がかりとなる。VAK 叙述語マッチングとは、相手のVAK 叙述語を確認しながら、それに自分の言葉をマッチングさせていく。相手の視覚的な言葉をマッチングした例は以下になる。

Aさんが「自分のリビングは、広くて明るい室内に、白を基調とした家具を設置することが理想です。」というのに対して、Bさんは「Aさんの理想のリビングが目に浮かびます。」と答える⁵⁾。

(2) 非言語（準言語を含む）レベルのペーシング

視覚情報でペーシングすることを、ミラーリング（非言語的マッチング）という。ミラーリングは、相手の無意識的な行動パターンを、鏡に映したように真似して、相手にフィードバックするプロセスである。その方法としては、①行動のミラーリング（姿勢、ジェスチャー、顔の表情）、②呼吸のミラーリング（呼吸の速度、深さ、タイミング）、③発声のミラーリング（声の高さ、音声、音量、話す速度、抑揚、合間）がある。ミラーリングには、洗練さが必要となり、中心視野ではなく、周辺視野を使って行う。

3 リーディングと質問、聴くスキル

ラポールが形成できたら次にリーディングし、経営者に質問する。ここでは、リーディングの意義について説明した後で、質問の機能を紹介する。

(1) リーディングの意義と質問の機能

リーディングとは、相手の内的地図を拡張することであり、自分の言葉と行動を、目的に応じて微妙に変化させて、相手を「自分の望む状態」に誘導するプロセスをいう。

また、質問というと「こちらが知らないことを相手に聞く、あるいは、こちらの関心があることを相手に聞く、というイメージがあるが、それだけではなく、質問の目的はもっと沢山ある」（加藤，2010）。Christina Hall（2008）も「質問の第一の機能はもちろん情報収集ですが、情報収集以上のものもたくさんあります。注意の焦点を合わせることもそのひとつです。『質問は情報を組織化している』のだということを経験してほしい。情報収集以上のものだと知ってほしい」と言い、以下の4点を挙げている⁶⁾。

表2 質問の機能

①	質問で学習を深める
②	質問でつながりをもたせる
③	質問で経験を引き出す、特定のステイト（状態）を経験させる
④	質問の中の前提で相手にメッセージを送る

(2) 質問のスキル

①フレーミング

フレーミングとは、認知心理学や社会心理学などでは、枠づけをすることでものの見方を特定の方向に誘導することをいうが、コーチングでは、話のテーマなど制限を設けないオープン・フレームで質問したり、逆に、特定のテーマ、方向に絞って質問することがある。

②AS-IF フレーム

「AS-IF フレーム」の質問は、「もし~だったら」と仮定して質問する。「もし目標が実現したとしたら、その時あなたは何をしていますか?」といった表現で質問する。これにより相手の意識を未来へとワープさせ、現在の状態にとらわれている思考から脱出させる効果が期待できる。

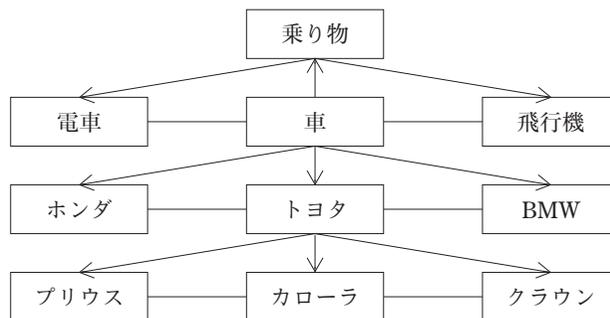
③知覚ポジション

知覚ポジションとは、自分と他人との関係において、自分が立つことのできる基本的な視点のことをいい、特定の状況に対して、異なった視点で見るよう誘うことができる。知覚ポジションの種類としては、第1ポジション（自分の視点）、第2ポジション（相手の視点）、第3ポジション（第三者の視点）がある。

④チャンキングの構造と水平、垂直方向の質問

チャンキング（チャンク）の構造を意識して経営者に質問できる。チャンクとは、人間が知覚する情報のまとまりを意味する。例えば、任意の概念が「車」の場合、チャンクアップを行う質問の例は、「車は何のカテゴリーの一例ですか?」（回答例としては「乗り物です」）、チャンクダウンを行う質問は、「車というカテゴリーの一例には何がありますか?」（回答例としては「トヨタです」）、水平チャンクを行う質問は、「車というカテゴリーの一例として、トヨタの他に何がありますか?」（回答例としては「ホンダです」）などの例が考えられる⁷⁾。

図4 チャンキング構造（車のチャンク）



⑤タイムライン（時間）を使った質問⁸⁾

質問によって、クライアントの思考を過去や未来に行き来するように誘う。タイムラインでは、床の上に未来に進むとした1本の線を想像する。経営者はその線上の特定の位置に「現状」「1年後」「3年後」などの時間的な空間マーキングし、その上をゆっくりと歩き、未来のあるべき姿に至るプロセスをイメージすることができる。

(3) 聴くスキル⁹⁾

コーチは自身の価値観を緩め、クライアントの発言をジャッジせずに聴くことが望ましい。そのためには、人の価値観がどのように作られているか知っておく必要がある。価値観に関しては、加藤（2014）を参照されたい。

V コーチング論の授業の進め方とその考察

1 養成課程のプログラムとコーチング論の授業の進め方

当プログラムは2024年3月末の導入講義に始まり、経営戦略A、統計学、財務・管理会計、組織診断、人材マネジメントA、マーケティング・マネジメントA、ロジスティクス、ビジネスプランニング、イノベティブ・シンキングA、英語コミュニケーション2、店舗施設マネジメント、DX戦略・マーケティングといった多彩な授業が毎週続いた。学生たちは課題に追われる日々となり、コーチング論は8月11、12日に行われた。

授業は、本稿のⅢ、Ⅳ章の内容を、レクチャー、演習を織り交ぜながら進行した。演習では、2人ペアになってコーチ役の学生が質問をして観察・聴く練習を交互に繰り返した。1つの質問（と回答）の演習を終えるごとに回答者と質問者に気づきと発見のシェアリング（発話）を求めることにより、質問文をわずかに数文字変えるだけで、回答者の思考が変わること（質問のスキルの一例）などに気づかせようとした。質問（表3参照）は、4月から養成課程の学習をふりかえる内容であり、クライアント役の学生からリソースを引き出すことを目的とした。

表3 質問の演習（具体的な質問文）

1	中小企業診断士養成課程の7月～現在の学びであなたが手にしたリソースを教えてください。
2	中小企業診断士養成課程の6月中の学びで、あなたが手にしたリソースを <u>教えてくださいませんか？</u>
3	中小企業診断士養成課程の5月中の学びで、あなたが手に <u>続けているリソースのいくつか</u> を教えてくださいませんか？
4	中小企業診断士養成課程の4月中の学びで、あなたが手にし <u>続けている沢山のリソースのうちいくつか</u> を教えてくださいませんか。

※下線は前の質問とあえて文言を変更した箇所である。

2 授業終了後の課題の質問文およびその回答の考察

(1) 課題の質問文

2日間の授業後の課題は、以下の7つの質問（表4）に答えるものだった。

表4 コーチング論の課題の質問文

1.	大学院入学後からこれまでの診断士養成課程で吸収、取得してきたリソース（講義の演習で振り返りました）の数々のうちあなたの人生に最も影響を与え続けるであろうものを3つ挙げて、それらについて説明してください。
2.	上記の3つのリソースをどのように活用し続けて、これから中小企業診断士養成課程および中小企業診断士としてのキャリアを発展させていくことができますか？
3.	コーチング論の授業で学んだことや演習をしたことを実際にあなたの日常生活（講義以外の）で活用したプロセスとその中で気づいた数々のうちのいくつかを教えてください。
4.	これらすべて（上記の1～3の質問で答えたことやあなたの脳内で浮かんできたイメージ）は、あなたにとってあなたのためにどのような意味がありますか、教えてください。
5.	そして、それら全ては（上記1～4の質問と浮かんでイメージ）、あなたにとってあなたのためにどのような意味がありますか？
6.	さらに、それら全て（上記1～5までの質問と浮かんだイメージ）は、あなたにとってあなたのためにどのような意味がありますか？
7.	上記1～6の質問の言葉の使い方や質問（質問の順番も含む）の工夫について気づいた点をいくつか教えてください。

※『人材開発実務』の222～228ページ、『認知を変える人材開発手法』の136～145ページをご参照ください。

以下では、これらのうち質問1, 3, 4～7に対する学生の回答（掲載許可が得られた回答のうち）の一部を紹介して考察する。

(2) 課題の質問に対する回答とその考察

①問1の回答

問1は、授業中に行った表3の質問の演習を意識した。受講生が授業後も思索を続けていることを想定して、「あなたの人生に最も影響を与え続けるであろうリソース」から3つを挙げ回答させた（質問文の文言を少し変えた）。問1の回答のタイトル（表5）を見ると、科目名を書いている学生、各科目で学んだ内容や手法あるいはスキルを書いている学生、仲間の存在や自己規律といった全く違う視点で書いた学生もいる。

今回はコーチング論に対する回答であり、学生はロジカルシンキングをさほど意識していないと思われるが、「取得してきたリソースの数々のうち、人生に最も影響を与え続けるであろうものを3つ」という題意に応えた回答（のタイトル）になっていないもの（例えば科目名はリソースとはフィットしない）が散見される。中小企業診断士を目指す学生たちには、問われたことに対し回答が有効性を満たしていたか、3つの回答のタイトルのレイヤーは揃っていたか、3つの文章のロジックは統一されていたか（例えばL, N, Oの回答を検討）などを自身でチェックする癖をつけて欲しいと指摘した。

表5 受講生が書いた問1の回答のタイトル

A	・経営戦略A・組織診断, 人材マネジメント・コーチング論
B	①組織診断及び人材マネジメントAで演習したダイアログの手法 ②マーケティングマネジメントAでのソーシャルスタイル診断の結果(ドライバーとエイミアブルの両面を併せ持つこと)とエフェクチュエーションの考え方 ③ビジネスプランニングで学んだ, 新規事業の発想手法, 既存事業の深化の重要性
C	①ロジカルシンキング ②ダイアログ ③イノベティブシンキング
D	①Y先生の講義で得られた人材マネジメントの視点である。具体的には, ……。 ②K先生(財務・管理会計)の講義で得られた財務分析と経営計画の重要性だ。 ③TM先生(イノベティブシンキングA)の講義で得られたイノベティブな思考と問題解決の能力である。
E	①人間関係 ②探求心 ③姿勢
F	①経営戦略—戦略的フレームワーク(診断事例沿革シート・戦略サファリ・フレームワークについて) ②組織診断—ダイアログとシステム思考 ③ビジネスプランニング—両利きの経営(新規事業開発)
G	✓『マーケティング・マネジメント』では, ブランズハブ理論の引用を受け, 不確実性の高い状況下での意思決定のあり方について学修した。 ✓『ビジネスプランニング』では, “両利きの経営”の実際展開, 実践について知った。 ✓『組織開発』ではダイアログという, コミュニケーションのとらえ方, 取り方により組織が円滑運営なされる点に気づきを得た。
H	・経営戦略A・組織診断・ビジネスプランニング
I	①中小企業の経営戦略 ②中小企業のマーケティング戦略 ③人的資本経営
J	①活動の精神的基盤(同じ方向を向いた仲間存在) ②新しい知見, 視座の獲得(自らの思考の癖や偏りを理解すること) ③協働のための協調(自らの思考と他者の思考を合わせる)
K	①統計学 ②イノベティブ・シンキングA ③マーケティング・マネジメントA
L	①「自己規律」である。理由は～。 ②「コミュニケーションスキル」である。養成課程受講生及びIBA生は～ ③「戦略思考」である。戦略思考は～。
M	①ビジネスプランニング(TD先生)1つ目は, イノベティブな新規ビジネスを探索する技法です。 ②DX戦略・マーケティング(S先生)2つ目は, 最新の生成AIの使い方です。 ③コーチング論(K先生)非言語な要素に, たくさんのメッセージが含まれていることを学びました。
N	私の今までの養成課程で吸収・取得してきたリソースの中で最も影響があり続けるであろうリソースは, やはりK先生から頂いた言葉であり, その中でも「社長の心に響かない提案はゴミである。だから～, 二つ目のリソースは, ダイアログの考え方/手法です。 三つ目のリソースは, ビジネスプランニングで学んだフレームワークとUXの考え方です。
O	①ダイアログ ②階層を意識した思考や情報伝達です。 ③AIやDXに伴うマーケティングの変化をとらえる方法。

②問3の回答

問3は, 2日間の授業終了後に, 当該科目での学びを実際に日常生活の中で活用したプロセスと気づいたことのいくつかについて答えさせた。7人の回答を表6で掲載する。

表6 受講生が書いた問3の回答例

A	・ラポール形成(周辺視野)。これまでの人生の中で見知らぬ人に話しかけるということがあまりなく, ラポール形成を意識したことがなかったが, 立ち飲み屋で隣り合わせた方に話しかけた際, 目線や声のトーン, 態度を周辺視野で観察しながら話すことができた。また, ラポール形成とともに, 隣り合わせた方と
---	--

	<p>の距離や向き（横向きから内向き）、表情も豊かになることが確認できた。会話の後半にはお互いがお酒のお替りをするまで関係性を築け、会話をリードすることもできたかと思う。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・チャンキングを意識する。初めて話しかける方との会話を維持する為に、チャンクダウンで掘り下げたり、水平チャンクにより幅を広げたりすることによって比較的長い時間会話をすることができた。普段は無意識の内にしていることと思われるが、意識して話をしてみると思いもかけない深いことや個人的なことを聞き出すことができた。 ・自分自身の表情を意識してつくる。私は、無意識の内についつい顔に力が入り、気づいたら眉間に皺がより、強い表情になっていることがあり、鏡に映った表情を見て、意識して顔の表情を作るように心掛けた。眉間に皺が寄らないようにし、口角を上げ、笑顔を作る事を意識するだけで、相手とのコミュニケーションがスムーズに進むような印象を受け、話しかけられることも増えたような気がする。
B	<p>① 観察>ページング>ラポール>リーディングのそれぞれのスキル。 ② 自己管理のスキル、感情、表情、姿勢、顔の向きや声のトーンにまで気を配ること。 ③ 質問に対して相手が考えている時間は貴重な学習の機会であると認識すること。 ④ 相手の行いを承認すること。クライアントをポジティブな気持ちにもっていけるように、コーチングのスキルを磨いていきたい。短期間であるが、上記を家庭や職場で実践した結果以下の気づきが得られた。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・自分自身が笑顔を作ることが実際に苦手であったが、妻に確認してもらったところ相手に話しかける時は自然と笑顔になっていること。 ・自分の意識の中で自己管理のスキルまで考えが及んでいない場面や部分があること。 ・相手が考えている時間を学習の機会と認識することで、捲し立てるような話し方をする必要がないこと。
D	<p>1つ目は信頼関係構築の重要性を再度認識できた。これを実生活で試みたのは、家族との対話においてである。妻が仕事から帰宅した際に、明らかに疲れていて、普段よりも口数が少ないことに気づいた。何かストレスを抱えているとき、すぐにアドバイスをするのではなく、まずその人の気持ちに寄り添い、話をしっかりと聴くようにした。これは「聴く力」と「承認」を意識したもので、相手に「この人は自分のことを理解しようとしている」という安心感を与えることができた。その結果、妻がリラックスし自分から心の内を話すようになり、対話が快適に進んだ。</p> <p>2つ目はコーチングの講義で学んだ肯定質問やマジック・クエスチョンを日常の対話に取り入れてみた。会社の同僚が転職するか否かの進路に迷っていた。その相談にのったとき、「何か会社に行けることがあるとすれば、どんなことがありますか？」や「どうしたらうまくいくと思いますか？」や「辞めたくない理由で分かっていることのいくつかは何ですか？」といった質問を投げかけた。この質問により同僚自身が考える機会を持つことができ、単にアドバイスを与えるよりも、自分で答えを見つける過程に参加することで、腹落ちして決断する手助けができたと感じている。</p>
H	<p>これまでの実務（営業やマネジメント業務）において、細かな言葉のフレーズ一つ一つに意識を向けずに発言や傾聴をしていたことを深く反省した。そこで、本日より、部下とのコミュニケーションにおいて学びを実践し、自分のものにしていくことが重要だと考え、次の点に意識を向けて取り組んだ。</p> <p>具体的には、質問形式（拡大・未来・肯定）、傾聴（聴く・訊く）、自己管理（感情、体や顔の向き、姿勢、周辺視野を保つ）等を意識して行った。これらを実践する中で気づいたのは、やはり状況に応じた「場」を作り出すことの重要性である。部下との信頼関係を深めるためには、彼らが自分の考えを自由に表現できる環境を整えることが大切だと感じた。また、私自身も部下の成長を支援する上で、心で願うだけではなく、より効果的に関与できるようになったと実感でき、今後もこれらのスキルを継続的に磨き、日々の業務で活用することで、あらゆる場面でコーチングスキルを無意識に発揮できるようになりたいと思う。</p>
I	<p>取引先（中小企業）の会長・社長と面談する際に下半身・上半身を合わせ、少し前のめりで出来るだけ呼吸を相手に合わせ、相槌を打ちながらお話を聞きました。相手の気持ちに共感しながら傾聴し、私自身の出来るお役立ちを約束すると共に、会長・社長にアクションして頂きたい事も話し合う事ができました。そして翌日には会長からお礼の電話を頂く事ができました（5年間お付き合いさせて頂いている取引先ですが、初めての経験です）。</p> <p>気づきは以下3点を挙げさせていただきます。</p> <ol style="list-style-type: none"> ①まず本気で寄り添うという自分自身の心構えが前提、 ②聴き方・訊き方を知っている事は重要（これまで無意識に聞いていましたが演習で学んだことを実践し、その効果が実感できました）、 ③コーチングを意識する事で課題解決が話し手・聴き手の共同作業になる（パートナーになれる）。

J	<ul style="list-style-type: none"> ・見知らぬ人に踏み込んだ質問をする際に、「～を聴いていいですか」と聴いてしっかり承認を得ると、よりグリップした対話ができることがわかった。 ・これまで対話の際は目に意識を集中していたが、目以外の体の動き、しぐさにも多くの情報があることがわかった。しかし、そこから得られる情報を正しく認識するためには、多くの経験を必要であると感じた。
L	<p>プロセス：コーチング論で学んだ「傾聴」に関する知識や演習を、友人との会話で実際に活用した。具体的には友人が話している内容に対して、これまでの友好関係から築かれていた固定観念や先入観を省き、返答を考えながら聞くのではなく、話す内容に耳を傾けて、より理解することを目指した。</p> <p>気づき：傾聴によりオープンなコミュニケーション及び、空気感が生まれたことが実感できた。特に否定的な感情を持たずに、肯定しながら、友人の話したい方向に質問を通じて会話を展開していくことはポジティブな空気感が生まれ、コミュニケーションがオープンになり、それにより対話も深まるという好循環を生むことができた。また「沈黙」もコミュニケーションにおいては重要であると気づいた。沈黙の時間は考えの整理や、感情を表現するのに重要であり、沈黙を受け入れたことによって、コミュニケーションの質が向上したことを実感できた。</p>

7人の回答のキーワードを列挙すると（表7）、この授業で取り上げた概念やスキルなど多岐にわたっており、それらを授業後の日常生活の中で実践したことが確認できる。このように授業で学んだことを日常生活で実践に移すように促す質問を課題に入れたことは、学生の学習効果を高めるとともに、講師が授業の成果を測るのにも役立った。

表7 7人の学生が回答で記述したコーチングのスキル、概念など

<p>ラポール形成、周辺視野、観察、チャンキングを意識した質問、非言語コミュニケーション、コーチ自身のステートマネジメント（例えば、自分自身の表情に意識を向けること）、承認、傾聴する姿勢、質問の方法（細かい言葉の使い方、拡大質問、未来質問、肯定質問）、「どうしたらうまくいくと思いますか？」といったHOWの質問、場作りの重要性、先入観（ジャッジ）をはずして聴くこと、沈黙の重要性、ペースング、本気で寄り添おうとする姿勢、許可を得てから質問すること。</p>
--

③問4～7の回答

問4～7に対する5人の回答の一部が表8である。「課題に追われて成長の実感を得られていなかったが、質問の答えを考えることを通じて内省（自身との対話）ができ」「入学前と比較して、成長および価値観の変化に気づくことができた」（L）とあるように、慌ただしく過ぎた4ヶ月間の学習をふり返る機会を得られたと書く学生が多かった。

表8 受講生が書いた問4～7の回答例

A	<ul style="list-style-type: none"> ・「3つ」に絞り込むことによって、課題に追われていた自分自身の混沌としていた学びに優先順位が振られ、その内容も整理された。今まで抽象化されていた学びの経験（脳の中に雑多に保管されていた経験）が引き出され、整理された形で再構成され、具体化された。 ・問5によって、具体的に再構成されたこれまでの学びが、今後継続されるよう意識づけされ、診断士のキャリア形成における基本的な方向性が示唆されたかと考える。具体化された学びがチャックアップし、抽象化された形で今後の行動指針となっている。 ・問6によって、授業や課題に追われていた最近、ややもすると見失いがちだった初心を思い起こさせ、これからの診断士としての礎を意識することができ、また将来の方向性を確認することができたことによ
---	--

	<p>て、自分自身のモチベーションアップに繋がった。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・「これら」、「そして」という文頭の接続詞によって抽象化を意図されているだけではなく、設問の順番によって具体化、抽象化が示唆されたように感じた。「さらに」は抽象化された指針に対する未来と内面的な意識を問う意図を感じた。
H	<ul style="list-style-type: none"> ・問4について、これらのスキル、知識、学びは、自己成長への寄与はもちろんのこと、組織としての成長に寄与するための基盤を築くということに意味があるものだと感じた。 ・問6について、私自身がどのように社会に貢献し、どのように社会に影響を与えるかについて深く考えさせられた。 ・問7に対しては、DAY2冒頭に先生がおっしゃっていた「人生観や仕事観の定義を持つこと」が、これらの学びと実践を通じて、ますます重要であると感じた。これまでの経験や新たな学びを基に自分の人生観や仕事観を明確に定義することが、まずは自分自身が何を成し遂げたいのか、どのように社会に貢献したいのかをより深く理解し人生に於ける意思決定基準を明確にするための鍵となると思う。 ・質問の順番や工夫には、自身のより深い思考を引き出す工夫があると感じた。最初の質問から段階的に「さらに」と深めていくことで、自己理解やそれを基にしたイメージなどの非言語情報から言語化を促す流れが形成されていると思う。また、質問が情報を引き出すためのものではなく、個人の価値観や感情にアプローチし、より深いレベルで内省を促すようにされていることも重要であると感じる。さらに、質問する側から見ると質問される側の価値尺度の擦り合わせを行うことができ、ミスコミュニケーションをできる限り防ぐという効果もあると思う。さらに、質問の深堀により、自身がどのような意義を持って取り組んでいるのかを再確認する機会を設けることができ、質問される側の新たな可能性を開くことができるものだと感じた。おそらく相手の可能性を開く質問をすることが、コーチングスキルにおいて非常に重要な部分であり、ファシリテーションを行う場面や短期間で経営者とのコミュニケーションを図る中で経営者の本音やニーズを探るために必要な部分であると感じた。
I	<ul style="list-style-type: none"> ・問1～3で、4月からこれまで学んできた内容を丁寧に振り返る事ができました。課題の期限に迫り立てられながらついていくのに必死だった4ヵ月半でしたが、こうして振り返ると非常に濃密でたくさんの学びを得た事に充実感を感じています。そして今、私の脳内に浮かんできたイメージは、1つ1つの講義がすべて繋がっているようなイメージです。もちろん経営戦略の中のマーケティング戦略であり財務戦略や組織・人材戦略であったりする繋がりは最初から認識していたつもりですが、マーケティング戦略と財務戦略、マーケティング戦略と組織・人材戦略といったように同じジャンクのもの同士が相互に繋がっているイメージが脳内に浮かんでいます。このイメージは私が今後さらに1つ1つの内容を深く学んでゆく際に「何の為の学びなのか」を理解する助けになると考えております。 ・問5で、これらは私がこれから養成課程で学びを進め、そして診断士となった後にもさらなる実力アップの為の学びを継続的に深めるにあたり、常に「何のために？」を意識する事で本質的な学びを得ることができ、それが結果として効率的に診断士として実力アップする事に繋がっているのだと思います。 ・問6で、ここまで「どのような意味があるか？」を繰り返し考えてきて、今改めて「どのような意味があるか？」を考えた際、以下の3点が思い浮かびました。 <ol style="list-style-type: none"> ① 学びへの欲求が高まった（早くもっと多くの事を学んで吸収したい）。 ② 私が中小企業診断士として経営者に寄り添うイメージがぼんやりと浮かびつつある。 ③ 必ず「貴方がいてくれてよかった」と言ってもらえる中小企業診断士になろうという決意が改めて固まった。 ・「振り返り」から「どのような意味があるか？」を繰り返し考える事で上記3点に行き着くことに私自身不思議に感じておりますが、これが私の正直な想いです。
L	<ul style="list-style-type: none"> ・問4により、これまでの養成課程での経験と学びを整理して、自己認識をすることができた。日々の授業や課題に追われて、成長実感を得られることができていなかったが、質問への答えを考えることを通じて内省（自身との対話）ができ、入学してから様々な人と出会い、たくさんの経験を通じて入学前と比較して、成長及び価値観の変化に気づくことができた。 ・問5により、これまでの質問を通じて、養成課程における自分自身の価値観の変化や深化に気づくことができた。 ・問1～4においては養成課程で得たリソースが、今後のキャリアや人生にどのように影響を与えるかを考察したが、問5及び6では価値観や自らの哲学、アイデンティティの確立といった上位概念を検討することに繋がった。これらは単なる学びに留まらず、今後の人生における意義や方向性を確立することに寄与

	<p>すると考える。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・具体的な質問から抽象化を強化していくことで、問いに対して本質的な解の方向に強化されていることに気づいた。特に問4～6においては、問1～3の具体的な内容に対して、「これらすべてはどのような意味がありますか」と抽象的な方向にチャンクアップすることにより、これまでの質問の解を含めた内容を深く追及するようになった。また最初の質問では答えられなかったような価値観や哲学といった、より深い理解にたどり着くことができた。 ・問1において、課題に対しての回答の明確な方向づけがされていることに気づいた。診断士養成課程で得たリソースという様々な回答が広がっている中で、「あなたの人生に最も影響を与え続けるであろうものを3つ」と数々のリソースの中から最も価値のあるものを選択させて、そのリソースに集中して回答をしている。そのことによって、回答に焦点を絞ることができ、その後続く問1～6においても回答を逸脱せずにチャンクアップをすることができ、深い思考に繋がった。
M	<ul style="list-style-type: none"> ・問4により、入学前より一回り上のグレードの人生が歩めるようになったとの実感を得ることができました。問5により、私が社会に提供できる価値が上がるものと自負しており、これにより入学前に期待していたリソースが手に入ったことと相まって、卒業前でありながら、自己実現の満足感を得ることができ始めています。これからの実習を通じて更に多くのリソースを得ていく所存です。問6により、悔いのない人生が送れている満足感の中、いつ永遠の眠りにつくことになっても後悔せずに済むであろうと感じられるようになりました。 ・コーチング相手に、深く考えさせることをうまく促す問いになっていると感じました。答えを与えるのではなく、いかに自ら真の答えに辿り着かせるか、を意識した質問の流れになっていると思います。自分を一番知っているのは自分であるし、社長の事業を一番知っているのは社長である以上、一番の解決策について判断できるのはコンサル相手、コーチング相手であることから、手持ちのリソースをうまく活用して、いかに自ら答えに辿り着かせるか、モチベーションを向上させるかが大切に感じました。診断士やコンサル業においては、ロジカルな側面が強調されがちに感じておりましたが、哲学的な側面や心理学的な側面も欠くことができない、大切な要素であることを意識することができるようになりました。

問7は、質問の言葉の使い方や質問の順番などの工夫について、学生自身に分析、考察させる意図があったが、質問についてかなり深く考察している。記載をいくつか抽出すると、「最初の質問から段階的に『さらに』と深めていくことで、自己理解やそれを基にしたイメージなどの非言語情報から言語化を促す流れが形成されていると思う。また、質問が情報を引き出すためのものではなく、個人の価値観や感情にアプローチし、より深いレベルで内省を促すようにされていることも重要であると感じる」(H)、「具体的な質問から抽象化を強化していくことで、問いに対して本質的な解の方向に強化されていることに気づいた」(L)、「『振り返り』から『どのような意味があるか?』を繰り返し考える事で上記3点に行き着くことに私自身不思議に感じております」(I)、「答えを与えるのではなく、いかに自ら真の答えに辿り着かせるか、を意識した質問の流れになっていると思います」(M)など大変に示唆深い。

また、Hは、問4→5→6と回答していく中で抽象度が上がり、「DAY2冒頭に先生がおっしゃっていた『人生観や仕事観の定義を持つこと』が、これらの学びと実践を通じてますます重要であると感じた」と授業中の話題に結びついたと書いている。Iも、質問を経るごとに抽象度が上がっていき、学びの欲求が高まり将来のイメージが浮かびつつあり、決意が改めて固まったと書いている。表にはないが、Pは「問4の回答では『単なる思い』という表現であったが、問5の回答では、より強い『モチベーション』という表現に

変わり、問6では、自分自身のためから、『社会のため』という思いにかわり、導きたい方向に導かれ、その強さが増していることに気づいた」と分析していた。

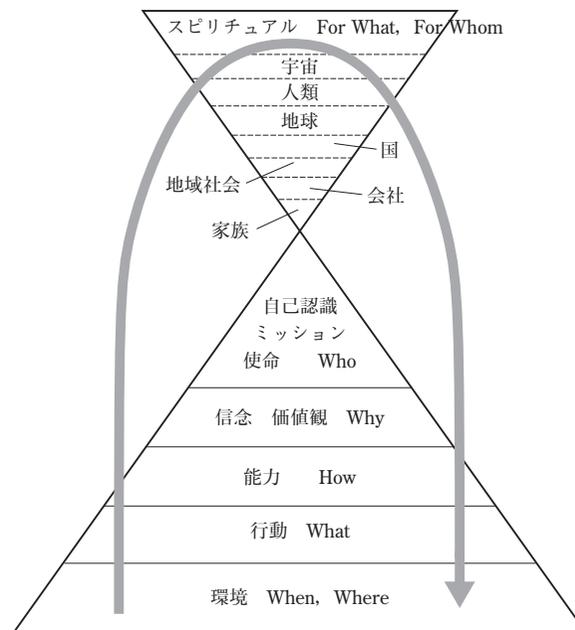
VI 経営者を対象とするコーチングの応用的手法とその考察

本章では、2024年度の授業でデモセッションができなかった応用的な手法（このうち2つは、2022、2023年度に実施）を3つ紹介して考察する。

1 経営者のビジョンを引き出す質問

経営者のビジョン（あるいは経営理念のエッセンスなど）を引き出す際、Robert Diltsが考案した人の意識の論理的な階層構造のニューロロジカルレベル（図5）の質問が活用できる¹⁰⁾。

図5 ニューロロジカルレベル¹¹⁾



ニューロロジカルレベルの各階層の質問に対して一つ一つ回答していくことで、自分のミッションを明確化していくことが可能になる。質問の手順と具体的な回答例については、加藤（2015）を参照されたい。

この質問法を使ったデモセッションを2022年度と2023年度の養成課程のコーチング論で行った。クライアント役の学生（2023年度の）は、最初に家族との身近な課題について眉

間に皺を寄せて話していたが、このロジカルレベルに沿って、抽象度を上げていきやがて具体的な回答に戻っていくことで、養成課程で学習する意義を深く掘ることができた（学生の明るい表情、力強い口調や本人の感想から筆者が観察した）。このデモセッションを見ていた学生からの「回答と回答の間がロジカルでないように思うのですが、これでよいのですか？」という質問に対して、その学生は「それぞれの回答間は私の中ではつながっていて、まったくしっくりきている」と答えた。第三者からは論理的に飛躍しているように見えたかもしれないが、本人の中ではしっかりとつながっており、腑に落ちた回答になっていた。経営者の理念やビジョンといったテーマを扱う際には、いわゆる左脳を使ってロジカルに回答を詰めていくようなアプローチよりも、右脳（あるいは潜在意識）を使って回答を導き出すようなアプローチの方が有効だと考える¹²⁾。

2 発話させずに経営者の意思決定をサポートするコーチング

プロセスコーチング（特に John Grinder のニューコード NLP コーチング）では、クライアントに回答を発話させることなくコーチングすることができる。このデモセッションを2022年度養成課程のコーチング論で、1人の学生（経営者でもある）を対象に実施した。仕事で悩んでいる課題について、その学生に解決策の方向性を右と左にイメージしてもらったうえで、どちらに進んだらよいかと質問し、その反応を観察してセッションを進めた。クライアント役の学生は自分の方向性が明確になり、その方向に進む具体的なイメージをし、セッションを終えた。クライアント役の学生の表情、語調などを観察していれば、有効なものと納得できるだろう。経営者の口から出てきた言葉だけをひろって、その言葉に対して次なる質問や助言をしていくという方法には限界があり、経営者の心の声を、準言語や非言語レベルの観察を通して把握していく必要がある。コーチング論を学ぶ意義はこの点にもある。

3 経営者に適切なステートを提供するコーチング

John Grinder は、コーチがクライアントの「ステート」をマニピュレート（操作）して、クライアントに影響を与える（クライアントに「プロセス」, 「ステート」を渡す）プロセス型のコーチングを提唱している（加藤, 2023b）。この手法をコーチングで提供することができる他に、中小企業診断士が経営者と会話をする中で適切なステートを渡すことができれば、素晴らしいコンサルティングになる。悩みやストレスを抱えた経営者と1～2時間、会話した後、相手が前向きな気分が変わって帰られることはよくある。これは、クライアントが適切なステートになったときには、問題は既に存在しないという John Grinder の説が根拠といえる。なお、今回のコーチング論の授業中、表3の質問の演習を

していく中で、学生たちは明るくなり自信を取り戻したような表情をしていたことも、この実例となったものとする。

Ⅶ お わ り に

本稿は中小企業の経営者を対象とするコーチングについて関西学院大学の2024年度の養成課程におけるコーチング論の授業を紹介しながら考察した。Ⅱ章では、先行研究をレビューして本稿の目的に言及し、Ⅲ章では、本過程にコーチング論の授業が必要となる理由を、プロセス・コンサルテーション、伴走支援、経営診断実習のプロセスを参照しながら説明した。これらを通じてビジネスの現場での経営者を対象としたコーチング、大学教育で導入するコーチング、あるいは経営診断で必要とされるコーチングの重要性について述べたが、その理論化、体系化がされておらず、効果的な教育方法についての研究が不足していると指摘した。この課題に対して、Ⅳ、Ⅴ章で、当課程における2024年度のコーチング論の授業の内容や進め方を紹介し、授業や課題における受講生の反応と回答をもとに考察した。これにより、経営者を対象としたコーチング論を大学院で展開するにあたって、提供すべき内容、授業の進め方について、試案を示せたものとする。例えば、観察から始まるラポール形成のプロセス（図3）を中心軸に据えて、必要なスキルを演習とそのフィードバックを通して学ばせるという手法は、表6で示した問3に対する学生の回答から有効であると考えられる。また、今回紹介した質問法についても、学生に考察させた課題の回答（表8）からは一定の効果が得られたといえる。さらに、2024年度の授業では提供できなかったが、2022、2023年度に実施した経営者のビジョン（経営理念のエッセンスなど）を引き出す質問法、発話させずに経営者の意思決定をサポートするコーチング（プロセス型のコーチング）に加え、経営者に適切なステートを提供するコーチングについても紹介した（Ⅵ章）が、これらも提供内容に加えると良いだろう。なお、ロジカルシンキングと非言語情報の観察という両輪を修得させる必要性についても説明した。

とはいえ、経営者を対象とするコーチング論の理論化、体系化、優れた教育方法を探る試みはまだ不十分と言わざるを得ない。今後も授業で試行錯誤を繰り返すことで、少しずつ精度をあげ、その効果を検証していきたい。それが経営者をサポートし、大学教育の充実と中小企業診断士の育成に貢献することにつながるものとする。最後に、本稿に課題の回答を掲載することを許可してくれた学生たち、コーチング論の授業をともに体験してくれた学生たちに感謝申し上げる。

注

- 1) 「対話原則を尊重しながらコンサルティングも併せて進める新たな知恵の活かし方も必要である」(新井, 2018)。
- 2) 本項は, 加藤 (2022) から抜粋引用した。
- 3) 表 1 は, 中小企業診断士登録養成課程学生有志 (2023) を参考とした。このプロセスの説明は, 加藤 (2024) を参照されたい。
- 4) この章のスキルの説明は, 加藤 (2022) (その内容については中島 (2016) を参考にしている) を引用し一部加筆している。ニューコード NLP の知見を概説しており, 一般的なコーチングよりもかなり深い内容になっている。
- 5) この事例は, 中島 (2016) p. 84 から引用した。
- 6) 詳しくは加藤 (2010) を, また, Christina Hall の 6 つの質問の目的については加藤 (2019) も参照されたい。
- 7) この事例と図 4 は, 中島 (2017) p. 101 から引用した。具体例として加藤雄士 (2022) も参照されたい。
- 8) コーチングセッションの具体例は加藤 (2015) を参照されたい。
- 9) 聴くスキルに関しては, 授業中, 座る位置などの環境設定, あるいは場作り, 承認すること, 沈黙の重要性などもレクチャーして演習をしたが, ここでは説明を省略した。
- 10) 「ニューロロジカルレベル」は, 人類学者のグレゴリー・ベイトソンの学生だった Robert Dilts が, ベイトソンの学習と変化における 4 つの基本レベルを, 個人や集団の中での作用のレベルの階層構造として体系化したものである。
- 11) Robert Dilts のニューロロジカルレベルの図 (Robert B. Dilts, 2003, xxi 頁) を参考にした。
- 12) この手法では, 地球, 人類, 宇宙, スピリチュアルという概念が登場するため, 「スピリチュアルセミナーのようだ」という意見が 1 人の学生から出た (宇宙やスピリチュアルという概念はビジネスの教育現場では違和感が生じたことは理解できる) のに対して, 授業中に「ステークホルダーをどの範囲まで意識してビジネスをしていますか?あるいは, どの範囲まで意識しているクライアントとおつき合いたいですか? イーロン・マスクであれば宇宙まで意識してビジネスをしていますよ。」とその受講生に問いかけたところ, 「近所の人までかなあ」と発話した。II 章で引用したとおり, 狩俣 (2014) は, 自己中心的な思考や行動から他者, 社会, 世界, 宇宙へと視点を拡大し, より広い, より高い, あるいは深い視点で行動することが, 経営者ないしリーダーが成長発展するということであると述べている。この問いに対する正解はないが, 中小企業診断士として, どこまで視点を拡大してクライアントを指導していくべきかという問いを提供してくれたように筆者には思えた。
- 13) ステートとは, 精神と身体の状態のことをいう (加藤, 2023b)。

参 考 文 献

- Robert Dilts (2003) *From coach to awakener*, Meta.
- Schein, Edgar H. (1999) *Process consultation revisited: building the helping relationship*, Addison-Wesley (稲葉元吉, 尾川丈一訳『プロセス・コンサルテーション: 援助関係を築くこと』白桃書房, 2022年).

- Schein, Edgar H. (2013) *Humble inquiry: the gentle art of asking instead of telling* (原賀真紀子訳, 金井壽宏監訳『問いかける技術：確かな人間関係と優れた組織をつくる』英治出版, 2014年).
- Schein, Edgar H. (2016) *Humble consulting: how to provide real help faster*, Berrett-Koehler (野津智子訳, 金井壽宏監訳『謙虚なコンサルティング：クライアントにとって「本当の支援」とは何か』英治出版, 2017年).
- 新井信裕 (2018) 「コンサルティング・サイエンスへの進化提言—経営診断の新たな展開を提言する—」『日本経営診断学会論』18, 104-108。
- 江見和明 (2014) 「コーチングを活用した人材マネジメント」『滋賀短期大学研究紀要』(39), 77-85。
- 加藤雄士 (2010) 『経営に活かす人材開発実務：NLPを活用した人材開発』関西学院大学出版会。
- 加藤雄士 (2014) 「コーチングとファシリテーションの活用に関する一考察：組織開発，学習する組織などへの展開」『産研論集』(41), 59-73。
- 加藤雄士 (2015) 「中小企業の経営計画立案に関する一考察 (1) ディズニー戦略のドリーマーの視点を中心として」『ビジネス&アカウンティングレビュー』(15), 91-109。
- 加藤雄士 (2017) 「プロセス・モデルのコーチングに関する一考察—日本における『ニューコードNLPコーチング』の可能性について—」『産研論集』(44), 67-78。
- 加藤雄士 (2019) 「コーチングにおける効果的な質問に関する一考察 クリスティーナ・ホール博士の『一般化のプロセスを方向づける質問』を中心として」『商学論究』66(4), 285-301。
- 加藤雄士 (2022) 「NLPコーチングに関する一考察 プロセス・コンサルテーションの立場から」『ビジネス&アカウンティングレビュー』(29), 109-128。
- 加藤雄士 (2023a) 「中小企業の経営診断教育に関する一考察 (1)」『ビジネス&アカウンティングレビュー』(31), 71-90。
- 加藤雄士 (2023b) 『認知を変える人材開発手法—認識諸理論を活用した比較的考察—』関西学院大学出版会。
- 加藤雄士 (2024) 「中小企業の経営診断教育に関する一考察 (5)」『産研論集』(51), 87-97。
- 狩俣正雄 (2014) 「コーチングとリーダーシップ」『経営研究』(64) 4, 1-26。
- 菅原秀幸 (2015) 「大学教育改革へのアカデミック・コーチングの挑戦：教育OSから学習OSへの転換」『北海学園大学経営論集』(12) 4, 1-15。
- 中小企業診断士登録養成課程学生有志 (2023) 『診断実習 マニュアル』関西学院大学経営戦略研究科。
- 中小企業大学校東京校中小企業診断士養成課程 (2021) シラバス「8 助言能力」。
- 中小企業庁, 独立行政法人中小企業基盤整備機構, 経営力再構築伴走支援推進協議会 (2023) 『経営力再構築伴走支援ガイドライン』https://www.chusho.meti.go.jp/koukai/kenkyukai/keiei_bansou/guideline.pdf (最終閲覧日：2024年9月16日)。
- 中島志保 (2016) 『ニューコードNLPコーチング テキスト』。
- 原口佳典 (2016) 「大学生のためのアカデミック・コーチング・ワークショップ実践報告」『支援対話研究』3, 108-118。
- 松島桂樹 (2014) 「アカデミックコーチング研究の勃興」『支援対話研究』2, 36-46。
- 松島直也 (2013) 『NLPのことがよくわかり使える本』明日香出版。

米岡裕美（2012）「学習支援としてのコーチング論に関する一考察：J. Rogers のコーチング論との比較検討」『埼玉学園大学紀要．人間学部篇』12，195-206。