

エグゼクティブ・コーチングにおける アセスメントの利用と機能

室 松 慶 子

選抜や人材育成のツールとして、企業ではアセスメントが利用されているが、その使用についての研究はまだ少ない。一方、スピードと機敏性が求められるグローバル時代に、エグゼクティブに求められるリーダーシップ能力が変化し、新しい能力開発法としてエグゼクティブ・コーチングが注目を浴びている。本稿は、アセスメントをエグゼクティブ・コーチングに組み込んで活用することを提案し、そのことにどのような意味があるのかを明らかにする。アセスメントが「エグゼクティブ・コーチングにおける自己変容のプロセス」における構成要素として機能することを示し、アセスメントの活用が学習としてのコーチングに重要な役割を果たすことを示す。

keywords：リーダーシップ、変容、フィードバック、リフレーミング、視点

目 次

1. 序論
2. 組織におけるコーチングの現在
 - 2.1 コーチングのタイプ
 - 2.2 外部コーチングと内部コーチング
 - 2.3 セッション数
3. アセスメント
4. エグゼクティブとフィードバック
 - 4.1 フィードバックの機会、送り手、受け手
 - 4.2 変化のためのフィードバックの重要性
5. リフレーミングによる行動の変容プロセス
6. 結論：変容のプロセスにおけるアセスメントの機能

1. 序論

エグゼクティブは、自分の仕事や生活においてより有能であるために自分の行動を変容させたいと願っている。リーダーシップ開発に焦点をあてたエグゼクティブ教育プログラムに参加するエグゼクティブは、組織経営に関する新しい知識を得ようという理由以上に、自分の行動の変容のサポートや一押しを期待し、エグゼクティブ教育プログラムを「自己再生のチャンス」として捉えている (Kets de Vries & Korotov, 2007)。リーダーシップ開発のために、人は変化を求められており (McCall Jr., 1998)、最も成功しているリーダーは

自分の行動のある要素を変化させることでより有能になれる (Goldsmith, 2003)。しかし、成功しているエグゼクティブの行動の変容は難しい (Goldsmith, 2003)。

そのような中、エグゼクティブ・コーチングが有望な人材開発のために活用されている。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。

エグゼクティブがコーチングに対して最も価値を見出しているのは、内省と新しい視点の発見である (Stevens Jr., 2005)。「新しい視点」は、他の視点の存在を示唆し、ある1つの状況を複数の様々な観点から様々な解釈することが可能であることを意味する。しかし、私たちは新しい視点が存在することになかなか気づくことができない。

これら2つの欲しているが達成が難しい点、すなわち、エグゼクティブがコーチングに見出す価値である「新しい視点の獲得」とエグゼクティブが求める「自己変容」を Muromatsu (2014) は結び付けた：視点を変えるリフレーミングがクライアントの行動の変容へと導くものであり、コーチングに不可欠な要素であることを主張し、コーチングによる行動の変容のための構成要素とプロセスを示した。¹

¹ コーチングを受ける者は、コーチあるいはクライアントと呼ばれるが、本稿ではクライアントを用いる。

一方、企業では、従業員へのアセスメントが実施され、選抜や人材育成のツールとして使用されている。しかし、開発の目的でアセスメントが使用されるデータはなく、また、どのくらいのコーチがアセスメントを利用し、どのような目的で使用しているのかも不明であり、コーチングにおけるプロセスに焦点をあてたアセスメントの研究はほとんどない (McDowall & Smewing, 2009)。また、成功した人々がなぜ成功したのか、については相当研究されているが、成功している人が変容するのを助けることについてはほとんど研究されていない (Goldsmith, 2003)。

本稿は、新しい視点と自己変容を結びつけた Muromatsu (2014) の研究における「エグゼクティブ・コーチングにおける自己変容のプロセス」において、アセスメントがその構成要素として利用できることを示し、アセスメントをエグゼクティブ・コーチングに活用することにどのような意味があるのかを明らかにする。

本稿の構成は以下の通りである。第2節では、組織においてどのようにコーチングが活用されているのか、The Conference Board の2014年の調査結果よりデータを読み解く。第3節では、アセスメントに関する研究からアセスメントとコーチングについて見る。第4節では、エグゼクティブとフィードバックについて考える。第5節では Muromatsu (2014) の提案した「エグゼクティブ・コーチングにおける自己変容のプロセス」において、その構成要素について見る。第6節では、そのプロセスの中に占めるアセスメントの位置と役割を示して結論とする。

2. 組織におけるコーチングの現在

本節では、140以上の組織から回答を得た *The 2014 Executive Coaching Survey* (Abel, Stabley & Popiela, 2014) の調査結果より、コーチングを行っている組織の視点から見たコーチングの現在を観察し、調査結果のデータを解釈することによりエグゼクティブ・コーチングとアセスメントについて考察する。

2.1 コーチングのタイプ

組織が利用するコーチングのタイプには様々あり、以下の8つのタイプがあげられる：パフォーマンスに焦点をあてたコーチング、開発に焦点をあてたコーチング、キャリアコーチング、トランジションコーチング、オンボードコーチング、チームコーチング、ダイバーシティ&インクルージョンコーチング、360度報告・アセスメントツール。

パフォーマンスに焦点をあてたコーチングは、現在の役割において能力を発揮するため、個人の行動を変容させたり、ギャップを少なくしたり、新しいスキルを構築するために用いられる。開発に焦点をあてたコーチングは、現在の役割を越え、潜在的な未来の役割に対する個人の能力を拡大するためのコーチングである。キャリアコーチングは、従業員個人が自分の望むキャリアのステップを効果的に歩めるよう支援したり、時に従業員の保持に用いられる。トランジションコーチングは、組織内における新しい役割への移行、例えば、転勤、部署の変更等を促進するため、最初の2、3カ月の移行のサポートをする。オンボードコーチングは、外部から新しい組織に個人が加わることを促進し、組織文化や同僚とのネットワークのサポートをする。チームコーチングは、個人ではなくチーム全体をコーチングし、チームの生産性や機能を向上させる。ダイバーシティ&インクルージョンコーチングは、代表的でないグループの個人を支援したり、多様な人材を組織のゴールに向けてリードできるよう個人を支援したりする。360度報告・アセスメントツールは、アセスメントの結果や個人の行動に関するフィードバックを行い、その後に活かすために支援する。

2.2 外部コーチングと内部コーチング

組織におけるコーチングには、外部からプロのコーチを雇う場合と、組織内部でコーチを養成し、彼らが組織内でコーチングを行う場合がある。

Abel et al. (2014) による *The 2014 Executive Coaching Survey* に回答した142の企業の73%が内部コーチを利用している。内部コーチングは、外部コーチングから派生したもので、組織内の人事部等の同僚により1対1で行われるコーチング

である。エグゼクティブという上層部のみならず組織の階層の低いレベルでのリーダーシップ開発の必要性やコーチング需要の増加のため、組織内でコーチを養成する必要に迫られているという状況がある。また、外部コーチの費用を抑える必要性という理由もある。

これら8つのタイプについて、外部コーチ、内部コーチの現在の利用のデータを見ると、外部コーチング利用のベスト3は、開発に焦点をあてたコーチング、パフォーマンスに焦点をあてたコーチング、360度報告・アセスメントツールの順である。しかし、将来的にどのタイプのコーチングを利用するかという質問に対しての回答では、開発に焦点をあてたコーチングが1位をキープしているのに対し、360度報告・アセスメントツールは5位に落ちている。

内部コーチングについて見ると、現在のベスト3は、開発に焦点をあてたコーチング、360度報告・アセスメントツール、パフォーマンスに焦点をあてたコーチングの順である。将来的な利用については、360度報告・アセスメントツールが1位となっている。2位は、開発に焦点をあてたコーチングである。

すなわち、外部、内部コーチング双方について、開発に焦点をあてたコーチングが優位を占めるが、360度報告・アセスメントツールについては、外部コーチの利用が減り、内部コーチへのシフト傾向が見られる。

開発に焦点をあてたコーチングは、現在の役割を越え、潜在的な未来の役割に対する個人の能力を拡大するためのコーチングであるから、昇進を見据えたリーダーシップ開発であり、今以上に能力を発揮してほしいという企業の期待の表れでもある。特に、上層部への開発に焦点をあてたコーチングは外部のプロのコーチへ依頼され、上層部以外は内部コーチに任せられるという階層の相違による違いがある。360度報告・アセスメントツールについては、今後ほぼ内部コーチが担当する傾向にあるといえよう。

2.3 セッション数

8つのタイプのコーチングにおけるセッション数を比べると、外部コーチングにおいては、第1位の開発に焦点をあてたコーチングが9回以上のセッション数と最も多いのに対し、第3位の360度報告・アセスメントツールに関しては、1～2回のセッション数であり、8つのタイプのコーチングの中で最も回数が少ない。

内部コーチングにおいては、第1位の開発に焦点をあてたコーチングが6～8回以上のセッション数という最多回数であるのに対し、第2位の360度報告・アセスメントツールに関しては、1～2回であり、やはり8つのタイプのコーチングの中で最も回数が少ない。

これらのデータから、エグゼクティブに対しては、外部のプロコーチから開発に焦点をあてたコーチングが長期間継続的に行われるのに対し、360度報告・アセスメントツールは、セッション数が1～2回という短期間であり、外部コーチの利用は現在も少ないが、将来的に内部コーチが担当するタイプとしてシフトしていく傾向がみとれる。

3. アセスメント

コーチがどのようなアセスメントを使い、なぜアセスメントを使うのかを研究した McDowall and Smewing (2009) によると、企業によるアセスメントの利用は、従業員を評価し選抜するために用いられているが、開発の目的でアセスメントが使用されるデータはないという。また、どのくらいのコーチがアセスメントを利用し、どのような目的で使用しているのかも不明であるとしている。また、コーチングにおけるプロセスに焦点をあてたアセスメントの研究はほとんどないという。²

そのような状況の中で、McDowall and Smewing (2009) がイギリスのコーチへ行った調査では、88%の回答者がアセスメントを使用したことがあり、その中の70%がコーチングに用いている。12%は全く使っていないと回答した。

² アセスメントの種類は様々あり、各々についての研究は発表されているが、本稿ではアセスメントの種類や個々の特性については扱わない。

使用しなかった理由としては、アセスメントの使用が価値を加えるものではないこと、自分のアプローチに適さないこと、アセスメント使用の訓練を受けていないこと、をあげている。使用しているコーチについては、使用する理由について、以下をあげている。議論の領域を広げる 96.3%、データの有用な源 79.3%、クライアントに有用である 73.2%、私がより効果的にコーチングできるようになる 48.8%、コーチングに構造をもたらす 41.5%、の結果を表している。

「クライアントに有用である」について、どのように有用であるのかの調査はされていないが、McDowall and Smewing (2009) は、アセスメントの結果報告書によりクライアントに内省をもたらすこと、クライアント自身がデータを欲する場合、をあげている。McDowall and Smewing (2009) は、アセスメントがコーチとクライアントに有用な情報をもたらす、時にはクライアントにデータを供給する、と結論している。

McDowall and Smewing (2009) は、様々ある中でどのアセスメントを使用するのかという選択と使用するアセスメントの質に加え、フィードバックをするコーチのスキルも重要であると指摘している。アセスメントを使用し解釈するには、そのアセスメントの深い理解が必要であり、訓練や資格が必要な物もある。そして、アセスメントを使用した回答者が、使いやすく訓練を必要としないツールを使用するという実用性がアセスメントの選択に関っていることもであると指摘している。

Roche and Hefferon (2013) のアセスメントの研究は、アセスメントの結果説明について、コーチングセッションとして1回1時間を設けた時の効果についての研究であり、説明セッションが無いときよりもあるときのほうが、クライアントが結果を良く理解したことを示した。すなわち、これは、アセスメントは結果説明なしに、受験者に報告書を渡されるだけのことがあることを物語っている。

実際に、Hall, Otazo, and Hollenbeck (1999) によると、360度評価プログラムが1980年代後半に実施されるようになったときには、そこには欠陥があったと主張している。その欠陥とは、360度評価に続くガイダンスが無いことである。忙しいエ

グゼクティブにとって、何が悪いのか結果を知るだけでは不十分であり、必要な変容をするための助けが必要であったのである。コーチがサポートした場合はうまくいき、エグゼクティブはコーチングが自分のキャリアに果たすことを気に入っているという。

現在では、360度評価を実施している企業では、エグゼクティブがその結果を解釈し、その後についての計画を立てる手助けをするコーチングを実施するようになったが、それは1回限りのコーチングである、とHall, Otazo, and Hollenbeck (1999) は指摘している。

すなわち、アセスメントのフィードバックは、受験者が報告書を渡され、自分でそれを読むことにより解釈するだけの場合もあれば、コーチが報告書を解釈して受験者に結果説明を行うセッションを1回のみ設ける場合がある。コーチング産業が興隆している中、360度評価の実施や解釈専門という小規模なコーチング会社がほとんどであることも指摘されている(Charan, R., 2009: 93)。

第2節でみたように、企業で行われるアセスメントのフィードバックも1～2回のセッションという短期間のコーチングである。

4. エグゼクティブとフィードバック

4.1 フィードバックの機会、送り手、受け手

トップのエグゼクティブは、率直なフィードバックや悪い知らせを得ることは滅多にない(Hall, Otazo, and Hollenbeck, 1999)。したがって、まず、エグゼクティブにフィードバックを与える機会をつくる必要があるであろう。その上でフィードバックを与える側とフィードバックを受ける側の両面から考える必要がある。

パフォーマンスの向上、才能の開発、問題解決等のため、フィードバックは重要であることは明白であるが、多くの組織ではフィードバックが機能していないことも明白であるとHeen and Stone (2014) はいう。従業員の55%が最近のパフォーマンス評価は不公平であり正確ではないと考えているという。そして、4人に1人が、そのような評価を恐れているという。人事部のマネー

ジャーは、難しいフィードバックを行う能力がなかったり、気が進まないと答えているという。そこで、企業は、より効果的なフィードバックのやり方をリーダーに対して訓練しているという。第3節でみたように、同様に McDowall and Smewing (2009) も、アセスメントのフィードバックをするコーチのスキルの重要性を指摘していた。

Heen and Stone (2014) は、フィードバックを与える側のスキルを上達させることはコミュニケーション能力のアップであり望ましいことであるが、一方でフィードバックを受ける側がそれを吸収することができなければ、何も達成できないと主張する。そして、ほとんどすべての人がフィードバックを受けることに苦労しているという。

しかし、Stanford 大学の 2013 *Executive Coaching Survey* では、「あなたが受けるフィードバックやコーチングに応じて、リーダーシップのスタイルを変えることをどの程度受容しますか？」という質問に対して、CEO に関しては、「大いに受容する」が 42.9%、「受容する」が 57.1% であり、これで 100% を占める。シニア・エグゼクティブに関しては、「大いに受容する」が 51.4%、「受容する」が 40% であり、これで 91.4% を占め、残りは「どちらでもない」の 8.6% である。CEO とシニア・エグゼクティブの両方とも、「受容しない」「大いに受容しない」は 0% である。すなわち、エグゼクティブ側にフィードバックを受け入れ、変容しようという気持ちは大いにあるのである。

したがって、受容しようという気持ちのあるエグゼクティブは、Heen and Stone (2014) が提供するフィードバックの良い受け手となる手法を学ぶとより効果があるだろう。

4.2 変化のためのフィードバックの重要性

リーダーシップ開発のために人は変化を求められていると主張している McCall, Jr. (1998; 2002) は、リーダーが変化するためのフィードバックの重要性について述べている。McCall, Jr. (1998: 167; 2002: 233) は、リーダーの学習を促進させる方法として、次の3つをあげている：「変化の必要性が認識できるように、フィードバックの内容

を向上させること」、「変化に必要な刺激誘因と資源を提供すること」、「変化のための努力を支援すること」。

まず第1の点については、人が変わればよかったと思っていたが変わらなかった理由としてあげている回答の中でフィードバックに関連しているのは、伝わる情報が不十分であるということである。その中でも、「要領を得ないフィードバック」「雑多でまちまちなフィードバック」「メッセージが理解できない」「メッセージが信頼できない」「利点が不明瞭」「何が本当に重要なかわからない」等は、フィードバックを受ける側がフィードバックを正しく理解していないために、フィードバックを活用できないことを示している。

このことは、アセスメントの報告書をリーダーに渡すだけでは、正しく理解することは期待できないことを示す。したがって、やはりアセスメントと共に、フィードバックセッションを設けることは必須といえよう。そして、受験者が結果を正しく理解するための、フィードバックをする側の結果の解釈のスキルとそれを伝えるスキルが必要とされることを示している。同時に、アセスメントの質もかかわっているだろう。

第2の点「変化に必要な刺激誘因と資源を提供すること」に関しては、McCall, Jr. (1998; 2002) は、有能な人は多忙であり業績等に関りのあることを優先し、目先の仕事に追われ、人材開発に着手する暇がない、という。最も有能な人材こそ変化が必要であるが、優秀であるが故に多忙を極め、人材開発を優先順位の下においていることを指摘している。したがって、4.1 節で見たように、企業がまずフィードバックの機会をつくる必要がある。

さらに、第2の点について McCall, Jr. (1968; 2002) が抜き出した、人が変わらない理由の回答として、「時間とエネルギーがかかる」「変化に対して個人的に関心がない」「変化する方法を知らない」「以前に変化を試みて失敗した」「変化しようとしている間に誘惑に負けやすい」(McCall, Jr., 1998; 2002: 232-233) 等の項目については、コーチとの対話によりクライアントが解決していける課題である。したがって、よくある1回のみの

フィードバックセッションだけを設けると、正しく理解して終了となる可能性が大であるといえる。優先順位の上位を他の仕事においているため、自己改革へ手が回らない多忙なエグゼクティブにこそ、あえて継続したコーチングセッションを設けることで、フィードバックも活きると考えられる。

第3の「変化のための努力を支援すること」は、変化のための心理的な支援の必要性を説いている。これはまさにコーチの仕事であると解釈できるのだが、McCall, Jr. (1968; 2002) は、他者の期待や態度が人の変化に対する努力に影響を及ぼし、それが友人や家族に加え、企業が支援的な環境を供給することによって人材開発が促進されたと考えている。変化を良しとしない組織においては、リーダーの変化への努力が無駄になる。したがって、コーチというよりも、企業全体がそのような環境を提供し、周りが変わろうとするリーダーを理解することが必要である。McCall, Jr. (1968; 2002) は、リーダーシップ能力を開発するための理想的なモデルの中の触媒として、人事部が成長を促すフィードバックと解説を提供し、コーチング等を実施することをあげている。

Sherman and Freas (2004) によると、エグゼクティブと、エグゼクティブにコーチングをするエグゼクティブコーチとそのエグゼクティブコーチを雇う組織は三角関係にある。エグゼクティブ自身がコーチを雇うのではなく、組織がスポンサーとしてエグゼクティブコーチをエグゼクティブにつけることにより支援体制を示すことで、エグゼクティブが変わろうとする環境をある程度整えることはできるだろう。

要約すると、変化のためにフィードバックは必要であり、企業はフィードバックの機会をリーダーに与えるべきである。そして、彼らの変化をサポートする環境を整える必要がある。エグゼクティブに報告書を渡すだけではなく、コーチが正しく解釈したものをクライアントに正確に伝えることが重要である。その際には、報告書の質、フィードバックの伝え方のスキル、フィードバックを受け取る側の上手な受け止め方が必須である。多忙なエグゼクティブには、1回のフィード

バックセッションのみでは不十分であり、多忙であるからこそ継続的なコーチングによって変化のための努力を支援することが重要である。

さて、何をフィードバックするのかというと、エグゼクティブが受けるアセスメントの結果が適している。アセスメントを継続的なコーチングのプロセスに組み込むことについて、それがどのような意味を持つのかを説明するために、次節では、Muromatsu (2014) のリフレーミングの研究を見る。

5. リフレーミングによる行動の変容プロセス

Muromatsu (2014) は、エグゼクティブがコーチングに見出す価値である「新しい視点の獲得」とエグゼクティブが求める「自己変容」を結び付けた。様々な分野のリフレーミングを研究し、視点を変えるリフレーミングが行動の変容へと導くものであり、これはクライアントの学習であり、コーチングに不可欠な要素であることを主張した。

リフレーミングは、様々な分野で用いられてる概念である。フレーム (frame) とは絵画の額縁のことであり、リフレーム (reframe) は、フレーム (frame) を新しくする (re-) ことである。絵画の額縁の類推による frame という用語は Bateson (1955) が初めて使用した。リフレーミングは、視点を変えて現実の認識を再構築することであり、家族療法で初めて用いられた用語である。リフレーミングは、他の分野において異なる名称で呼ばれるが、同様に1つの出来事に対して様々な解釈が可能であり、その解釈を変更することをいう。家族療法や認知行動療法においては、リフレーミングは、治療のためにセラピストが使用するテクニックであり、新しい視点はクライアント自身ではなく、他人がもたらすものである。セラピストや、例えばグループセラピーの場合には他の参加者がリフレームの作者として現実の新しい捉え方をもたらすものである。これに対し、Muromatsu (2014) は、コーチングにおいて新しい視点をもたらすのはクライアント自身であり、リフレーミングはコーチが用いるテクニックではなく、クライ

アントの学習であると結論した。これは、Mezirow (1997) の枠組みの変容や Schein (1996) の認知の再構成に通ずるものである。Muromatsu (2014) は、異なる分野におけるリフレーミングの考え方を統合し、視点の変化とそれが行動の変容へとつながる構成要素／プロセスを提案した。プロセスは必ずしもこの順番とは限らないが、必要な構成要素は以下のようなものである：新情報→驚き→不均衡→心理的安全→対話→内省→視点の変化→aha 体験→行動の変容。そして、このプロセス全体が学習であると主張した。

6. 結論：

変容のプロセスにおけるアセスメントの機能

行動の変容は視点の変化によってもたらされるが、視点の変化のためには、驚きによる不均衡が必要である。Sloan (2014) は、学習は、なじみのない状況の中でバランスを取ろうとするバランスを求めるプロセスであるので、私たちが不均衡の状況にあるときに起こるという。これまでの前提を揺るがすような環境が学習をもたらすため、不均衡な状況が学習に必要であるとする。Sloan (2014) は、また、驚きによって前提を発見することになるという。その驚きという要素は、例えば、外部の人との会話や非専門家や多様なバックグラウンドを持つ人々との触れ合いから来る (Sloan, 2014)。したがって、新たな情報を得ることが必要となると言えるだろう。

アセスメントは、Muromatsu (2014) のプロセスにおいて新情報に相当する。つまり、不均衡の状況をもたらす驚きを伴う新しい情報である。そしてコーチとの心理的な安全の中で、また組織が変化を望み認めるという安心した環境の中で、コーチとの1対1の対話により、内省し、リフレーミングが起こり、aha 体験を経て、行動の変容が起こる。

コーチがどのようなアセスメントを使い、なぜアセスメントを使うのかを研究した McDowall and Smewing (2009) によると、第3節で見た通り、コーチングにおけるプロセスに焦点をあてたアセスメントの研究はほとんどないということであっ

たが、本稿においてそのプロセスが明らかになった。

また、McDowall and Smewing (2009) の調査により、コーチングにアセスメントを使用しているコーチ達がアセスメントを利用する理由として、議論の領域を広げる 96.3%、データの有用な源 79.3%、クライアントに有用である 73.2%、私より効果的にコーチングできるようになる 48.8%、コーチングに構造をもたらす 41.5%、の結果が発表されたが、McDowall and Smewing (2009) の結論は、アセスメントがコーチとクライアントに有用な情報をもたらす、時にはクライアントにデータを供給する、であった。

本稿は、議論の幅を広げたり、コーチングの構造を作り出すというコーチのための理由ではなく、また、クライアントへの単なる有用な情報やデータの供給ではないことを示した。

エグゼクティブが気がつかない新しい視点、そしてその視点からもたらされる再構築された現実、そして変わりたくても変われない難しさの克服が、アセスメントをきっかけとすることによりコーチングで導くことが可能になる。アセスメントは、エグゼクティブが望む自己変容をもたらすプロセスにおける最初のステップという役割をもつ。このような機能を持つが故に、アセスメントを継続的なエグゼクティブ・コーチングのプロセスへ組み込み、利用することは有用であると結論する。今後、この点についての実証的研究が望まれる。

References

- Abel, A. L., J. Stabley, and A. Popiela (2014) *The 2014 Executive Coaching Survey*. The Conference Board.
- Bateson, G. (1955; 2006) A Theory of Play and Fantasy. In K. Salen & E. Zimmerman (Eds.), *The Game Design Reader: A Rules of Play Anthology*, (pp. 314-328). Cambridge, MA: MIT Press.
- Charan, R. (2009) The Coaching Industry: A Work in Progress. *Harvard Business Review*, January, 93.
- Coutu, D. and C. Kauffman (2009) What Can Coaches Do for You? *Harvard Business Review*, January, 91-97.
- Coyne, J. C. (1985) Toward a Theory of Frame and

- Reframing: The Social Nature of Frames. *Journal of Marital and Family Therapy*, 11 (4), 337-344.
- Goldsmith, M. (2003) Helping People Get Even Better. *Business Strategy Review*, 14 (1), 9-16.
- Hall, D. T., K. L. Otazo, and G. P. (1999) Behind Closed Doors: What Really Happens in Executive Coaching. *Organizational Dynamics*, Winter, 39-53.
- Heen, S., and D. Stone (2014) Find the Coaching in Criticism: The Right Ways to Receive Feedback. *Harvard Business Review*, January – February, 108-111.
- Kets de Vries, M. F. and E. Korotov (2007) Creating Transformational Executive Education Programs. *Academy of Management Learning and Education*, 6 (3), 375-387.
- McCall, Jr., M. W. (1998) *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (邦訳：金井壽宏監訳、リクルートワークス研究所訳 (2002) 『ハイ・フライヤー：次世代リーダーの育成法』 東京：プレジデント社)
- McDowall, A. and C. Smewing (2009) What Assessments do Coaches Use in their Practice and Why? *The Coaching Psychologist*, 5 (2), 42-47.
- Mezirow, J. (1997) Transformative Learning: Theory to Practice. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 74, Summer, 5-12.
- Muromatsu, K. (2014) Reframing as Learning and its Application to Executive and Organizational Coaching. *The 28th Australian and New Zealand Academy of Management Conference: Reshaping Management for Impact*.
- Roche, B. and K. Hefferon (2013) 'The Assessment Needs to Go Hand-in-hand with the Debriefing' : The Importance of a Structured Coaching Debriefing in Understanding and Applying a Positive Psychology Strengths Assessment. *International Coaching Psychology* 8 (1), 20-34.
- Schein, E. H. (1996) Kurt Lewin's Theory in the Field and in the Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning. *Reflections*, 1(3), 59-72. Reprinted from *Systems Practice* 9 (1), 27-47.
- Sherman, S. and Freas, A. (2004) The Wild West of Executive Coaching. *Harvard Business Review*, November, 82-90.
- Sloan, J. (2004) *Learning to Think Strategically* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Stevens Jr., J. H. (2005) Executive Coaching from the Executive's Perspective. *Psychology Journal: Practice and Research*, 57 (4), 274-285.
- 2013 *Executive Coaching Survey*. (2013) Stanford GSB Center for Leadership Development and Research, Rock Center for Corporate Governance at Stanford, and The Miles Group.