

ビジネスにおけるコーチングの役割

—類似手法との比較によるコーチングの明確化—

出野 和子

要 旨

欧米ではコーチングは組織開発や経営者の啓発、企業のコミュニケーション向上に取り入れられている。しかし、コーチングについての明確な定義はなく、様々な支援手法と混同・併用されている。日本におけるコーチングの歴史は20年余りで、定義が曖昧なまま伝わっているため、欧米と比較してコーチングの活用は限定的である。そこで、本研究において、欧米の先行研究からコーチングの歴史を精査し、コーチングの定義を再構築する。その上で、コーチングがもたらす効果を明確にし、関係性構築のプロセスに着目してリレーションシップ・マーケティングをより具体化する可能性について考察する。

I コーチングの定義：歴史とその課題

コーチングの語源は Coach、すなわち馬車である。人をその人が望むところまで送り届けるという意味であり (Everd and Selman 1989)、大勢を同じ目的地に送る Train、トレーニングとは対照的な言葉である。コーチとは本来、人に寄り添い成長を支える存在であり、指導者ではなく相手の能力を引き出す存在である。コーチという名称がいつから職業として認知されたかを明らかにしている文献は見あたらなかったが、19世紀にオックスフォード大学で個人教師がコーチと呼ばれるようになったと主張する文献が存在する。しかし、その後スポーツの分野で指導者をコーチと呼称することが広まり、現在に至る。従って、日本において一般的にコーチとはその分野の専門家であり、指導する役割と認識されている。なお、コーチングの受援者は *coachee* または *client* であるが、日本ではクライアントと称される。本稿においては、ビジネスの場で行われるコーチングをビジネス・コーチングと呼ぶ。

コーチがコーチの本来の意味である人の成長を支えるという役割を組織において発揮し

た例は1937年の文献に見られる (Bennett and Bush 2009)。その後、組織マネジメントにおいては、人材育成の重要性が認識され、人の育成は指導ではなく支援が大切とする視点が重視されるようになった。個人の能力を信じ、それを引き出すことを支援するコーチングのアプローチがビジネスの場で取り入れるようになり、1980年代にはイギリスでコーチングのプログラムが実施されるようになった。

1990年代にコーチングはアメリカ、イギリスを中心に急速に広まった。とりわけ、アメリカでは1992年にThe Coach Training Institute (CTI) とCorporate Coach Uの2つのコーチング教育機関が設立され、1996年にInternational Coach Federation (ICF) が設立された。ICFのコーチングの定義には、「傾聴と質問の相互作用による明確化・気付きによるクライアントの進歩の促進・クライアントの現在と望む将来に焦点を当てる支援」ということが書かれている。コーチはクライアントへの認知、問いかけ、反映や時には挑戦、要望を交えてクライアントの思考を刺激し、自分と向き合い、クライアントが自ら答えを導き出すことを支援する。

コーチングにはスキルの定義やプロセス、倫理などのガイドラインは存在するが、明確なフレームワークを持つわけではない。また、それはクライアントの内面に向き合うという心理学的なアプローチを行うため、カウンセリングと混同されることもある。更に、コーチは比較的新しい職業であり、カウンセラーが転身または仕事の幅を広げるためコーチングを取り入れていることが多い。そのようなコーチはセッションの中でカウンセリングの手法を自然に交えている。プロコーチの間ではコーチングとカウンセリングの併用について賛否両論があるが、いずれにせよ、そのことがコーチングとカウンセリングの境界を明確に定義することの困難さを示している。

他にコーチングに類似の手法としてよく混同されるものにメンタリングがある。メンタリングとは、一般に企業において新入職員や昇格したマネージャーに対し、経験者がロールモデルとなりキャリア支援を行う制度である。通常は、先輩から後輩への助言や情報伝達、時には悩みを聞くことで成長を促す手法と認識されている。

ビジネスにおいてコーチングの適用事例が記載された文献を調べたところ、コーチングとメンタリングを併用しているケースが比較的多いことが判明した。アメリカにおいてProfessional Coaches and Mentors Association (PCMA) という機関があることから、この2つの役割は類似の手法と認識されていることがわかる。先行研究においても、コーチングとして記載されている内容にメンタリングの要素が含まれている場合があった

(Audet and Couteret 2012, p 516)。

このように境界が曖昧である一方、人材開発においてそれぞれの役割が異なることは一般的に認識されている。行動に問題がある従業員にはカウンセリング、経験が浅い従業員にはメンタリング、能力が高い従業員にはコーチングが適しているとする考えのもとに、従業員のパフォーマンスに応じた支援を実施している企業も存在する。コーチングはより能力向上を期待できる関わり方と理解されていると考えられる。一方、コーチングを課題解決の手法として捉えたと、コンサルティングと類似していると考えられることもある。

これらの事例のように、コーチングは既存の支援手法と混同あるいは併用されるため、コーチングが「クライアントの能力を引き出す」という本来の意味で浸透しているとは言い難い。コーチングのスキルが人材育成において役立つということは認識されていても、コーチングによってクライアントが変化し、大きく成長する可能性については知られていないのではないかと考えられる。

筆者は ICF 規定に準拠したコーチ養成機関である CTI にてプロコーチ資格を取得して以来、コーチングによってクライアントが新しい事業展開を成功させたり、また希望する仕事を手に入れた事例を経験してきた。そして筆者は、コーチングのプロセスを研究し、能力開発以外の分野でも応用したいと考えている。しかし、そのためには次の 3 つの課題があると認識している。

- ①コーチングの定義が曖昧であり、他の手法と明確に区別する基準が存在しない。
- ②様々なコーチ養成機関が乱立しており、コーチの資質・能力にばらつきがある。
- ③独創性を歓迎する欧米と異なり、正解を教えてもらうという教育で育った日本人には自分で答えを出すコーチングに馴染みにくい。

①については前述の通りである。②については、日本において ICF の規定に準拠したコーチ養成プログラムは 2 つあるが、その他にも日本コーチ協会が設立しているし、また独自に企業や個人が開設したコーチ養成講座は多数存在する。カリキュラムは様々で、修了要件に所定のコーチング経験と実技試験を課す講座から 2~3 日で「資格」を取得できる講座まで千差万別である。そのため、コーチの技量やコーチングについての理解度にばらつきがあることは否めない。カウンセラーのように学位や高度な知識を必要としないため、コーチの能力を客観的に示す術がない。これらの問題に対し、研究者の間ではコーチ養成のカリキュラムを統一すること、コーチをライセンス化し、呼称に権威を持たせる

こと等が対策として挙げられているが (Maxwell 2009)、コーチを名乗る人口の多さから実現は困難と思われる。従って、現時点ではコーチ自身が常に経験を積み、実績を示していくことが重要となっている。③については、コーチングのセッションで、時に体を動かしたり、感情を露わにする場合があることも、コーチングに馴染みにくい原因の一つであると考えられる。日本においてはそのような行動に抵抗感がある人は多い。コーチングの手法には決まった形はない。アメリカのコーチングをそのまま導入するのではなく、日本に馴染むようカスタマイズすることが必要であると考ええる。

II コーチングと他の支援手法の比較

コーチングのキーワードとして、多くの文献で傾聴・価値観・協業が挙げられている。

表1 コーチングと他の支援手法との比較

	コーチング	メンタリング	カウセリング	コンサルティング
語源	coach; 馬車	Mentor; 人名	counsel of perfection; 助言	consulere; 「相談する」の反復形
目的	個人の目標達成・明確化、向上	職業への適応、成長	個人の問題解決・心理的治療	企業の課題解決、業績向上
受援者	目的意識・意欲を持つ個人	職場・役職経験が浅い社員	悩みや問題を抱える個人	企業の経営者
資格要否	なし (民間資格)	なし	心理学の学位・国家資格・民間資格	なし
知識要件	なし	同一職種・役職の経験者(先輩)	心理学、医学的知識	経営全般の知識
手法	対話	対話	対話、テスト	対話、データ分析
支援者の行動	傾聴、質問	指導、忠告	診断、処方	判断、提案
プロセス	傾聴～質問～気付き～明確化	傾聴～励まし～アドバイス	傾聴～質問～診断～アドバイス	現状分析～問題把握～解決策提示
セッション構築	協業	支援者主導	支援者主導	支援者主導
対話の焦点	価値観・目標	課題・目標	問題点、原因	経営課題(外的環境含む)
扱う時制	未来⇒現在⇒未来	現在⇒未来、支援者の過去	現在⇒過去⇒現在	現在⇒過去⇒現在⇒将来予測
質問の目的	気付きの引き出し	アドバイスのための状況確認	診断のための情報収集	診断のための情報収集
最終回答者	受援者	支援者	支援者	受援者
共感	重要	必要	重要	不要
評価	行わない	行う	行う	行う
関係性	走者と伴走者	師匠と弟子	医者と患者	登山家とシェルパ
成功要件	両者の関係性、支援者の傾聴力	両者の関係性、支援者の職務経験	支援者の知識、診断力	支援者の知識、分析力、提案力
契約形態	個人契約・有償	契約不要・無償	個人契約・有償	会社契約・有償
支援期間	通常3～6か月(継続あり)	長期	正常な状態に復活するまで	プロジェクト単位～長期
面談頻度	定期的 (通常週一回～月二回)	不定期(要望に応じて)	定期的	定期的
守秘義務	あり	なし	あり	あり

(出所：筆者が作成)

日本においてコーチングと同様に対話を通じた支援手法でよく用いられるのはメンタリング、カウンセリング、コンサルティングが挙げられるが、これら4つの手法について一覽で比較できる資料は発見できなかった。そこで各手法について、その語源から目的、プロセスなどを項目ごとに整理した表を作成した。

項目は上からセッションを行う目的、支援者の属性、セッション内容、契約規定の順に記載した。なお、この表のカウンセリングとは企業において産業医が行うカウンセリングについての記載である。

1 コーチングとメンタリングの違い

メンターとはギリシャ神話に登場する「Mentor」という人物の名前に由来する。彼はオデッセウス王の友人であり、王の息子の教育を託された。よき教育者、後見人として伝えられており、ロールモデルの役割を果たす人をメンターと呼ぶようになった。メンターが支援する対象者はメンティまたはプロテジェ（mentee, protégé）と呼ぶ。メンターは、メンティにとって良き先輩であり、相談者であり、指導者である。また、時にはメンティの職務を間接的に支援することも行う。メンティに寄り添い、傾聴し、成長を支援するという点においてはコーチと類似しているが、決定的に違うのはメンターとは職業ではなく役割という点である。同一組織内の職務経験が豊かな人物が職務の一環として引き受けるもので、基本的に無償である。また、メンター自身の経験をシェアしたりスキルを伝授することもある。それに対し、コーチは、クライアントの職務についての経験は不要である。コーチは自分より年長で社会経験も長いクライアントに対してもコーチングを行える。なぜなら、コーチは職務の知識や経験に基づいてセッションを行うのではなく、クライアントの言葉や反応に注意を傾け、先入観を持たずにクライアントの可能性を広げることが重要だからである。

2 コーチングとカウンセリングの違い

カウンセラーの語源は counsel、聖書の言葉に由来しており相談や忠告、助言という意味がある。悩んでいる人を助ける、救うことは元来、宗教が担っていた役割であったが、悩みについて研究が進み精神分析の手法が発展した。カウンセリングの技術はヨーロッパで精神病患者の治療を目的として発達し、アメリカで様々な手法に変化したといわれている。日本では心理学の分野と認識されており、「心理療法」と呼ばれることもある。

セッションにおいては傾聴、共感、質問、本人の気づきが重要であり、その点はコーチングと非常に似ているが、決定的な違いはクライアントの状態である。カウンセリングのクライアントは正常よりマイナスの状態、病的または問題を抱えている状態である。それに対し、コーチングのクライアントは、より高い目標を目指そうとするプラスの意識を持つ状態にある。もう一つの大きな違いは、カウンセリングではクライアントの過去について深く探求するのに対し、コーチングでは基本的に過去の話はしない。カウンセリングで扱う時制は「過去から現在」、コーチングで扱う時制は「現在から未来」と切り分けられる。

なお、近年は産業カウンセラー、キャリア・カウンセラーなど特定の分野に特化した支援を行うカウンセリングが発展している。セッションを通してクライアントの価値観を再発見し、自ら答えを出すよう導くよう支援するというプロセスはコーチングに近い手法であるといえる。クライアントが不安や問題を抱えていると認識しているときはカウンセリング、欲望や目標を持っていると認識しているときはコーチングを受けることが適していると考えられる。

3 コーチングとコンサルティングの違い

コンサルティングの語源はラテン語の *consulere*、繰り返し相談するという意味である。一般的にコンサルタントとは企業に対してアドバイスを行う経営コンサルタントを指すことが多いが、個人に対してアドバイスを行うキャリア・コンサルタントやイメージ・コンサルタントという職業もある。相談を受ける分野について専門知識を有し、問題解決に直結した提案ができる人としてクライアントから頼られる存在である。それはコーチとの決定的な違いである。コンサルタントは提案を行うが、コーチは基本的に自分の意見は述べない。また、コンサルティングは問題を解決することが重要であるが、コーチングでは気づきや発見が重要である。さらに、コンサルティングでは問題を絞り込んでいくが、コーチングでは *open question* (yes/no で答えられない問い) により、様々な切り口から可能性を広げていく。根本的な違いは、コンサルティングは事柄に焦点を当て、コーチングは人(クライアント)に焦点を当てるところにある。

以上より、これまで比較した手法の中では、そのプロセスにおいてコンサルティングはコーチングと対極に位置すると筆者は考えている。なお、コンサルティング事務所の中には、業務の一環としてコーチングも行う場合もあるが、コンサルティングの中にコーチン

グが含まれるのではない。総合的な支援を行うために異なる手法をパッケージ化しているということを理解する必要がある。

Ⅲ コーチングの独自性

コーチングと他の支援手法との境界が曖昧であるように認識されている原因の一つは、「〇〇コーチ」、「××カウンセラー」、「□□コンサルタント」のように特定の分野について職業名を冠した資格やサービスが乱立していることである。確かに、対話を通してクライアントの望む答えを得るということにおいては共通しているように見える。しかし、コーチングと各手法を個々に比較することにより、どの手法に対しても決定的な違いがあることが明らかになった。CTIの創設者達によって出版された *Co-Active Coaching* より、本稿において比較した他の3つの手法と異なる特徴を抽出すると以下の要素が挙げられる。

- ・ コーチとクライアントは対等な立場で、セッションを共に創る
(コーチは指導者や専門家ではなく伴走者)
 - ・ 過去の時制を扱わず、セッションの瞬間に起こっている変化を重視する
(原因を突き止めるのではなくありのままを直視する)
 - ・ 事実の追究ではなく、クライアントが感じていることを問いかける
(クライアントの価値観を中心にセッションを行う)
 - ・ コーチは評価や指摘ではなく認知、判断ではなく反映・比喩によって応える
(善悪や正誤を判定するのではなく、受け容れて選択することを促す)
 - ・ コーチは決して答えを言わない
(答えは全てクライアントの中にあり、必ず目標を達成できると信じている)
- (Kimsey-House *et al.* 2011)

この本においてコーチングが目指しているものは、クライアントの本質的な変化である。コーチングによってクライアントに起こる変化とは、突き詰めると視点や思考、習慣が変化し、自分の目標に向かって迷わず進んでいくことである。自分の価値観が明確になることで、客観的な価値に惑わされず、自分の人生において必要か否かという基準で取捨選択ができるようになる。迷いがなくなれば、それだけ目標への到達が早くなるだろう。

他人のアドバイスではなく自らが引き出した答えなので、反発することなく決めたこと

に従える。物事を複数の視点から見ることができる状態であれば、子供に対してもコーチングは有効であると考えられている。欧米の教育においては、自分の考えを述べることを重視すると言われているが、生徒に対する「あなたはどう思いますか」「今どのように感じていますか」というシンプルな問いかけはコーチングのセッションで最もよく用いられる質問と共通している。そのような環境で過ごしてきた子供達は、成長してからも人生の転換期にコーチングを受けることを自然に選択しているのではないかと考えられる。

それでは、コーチング独自の役割とは何か。前述のコーチング特有の要素を集約すると、「クライアントとの共創・協業を通じて将来に向けての答えを引き出すことができる手法」と書き表すことができる。これは本稿において比較した他の支援手法とは全く異なるユニークな存在である。それにも関わらず、何故、先行研究においては定義が曖昧で困難と考えられてきたのであろうか。

欧米におけるコーチングの先行研究において、コーチングと他の手法の境界が曖昧であると結論付けている文献は、セッションのプロセスや心理学をベースとしているという構造的な視点から比較を行っていた。また、日本の文献においては、主に組織（職場）におけるコーチングを題材にしており、最終的に組織のパフォーマンス向上を目的としている。そのため、組織側の視点において、人材開発のアプローチの一つと位置付けられている。

一方、筆者は、各支援手法をクライアントからの視点で比較することにより、違いを明確にすることができる考えた。

<各支援手法においてクライアントが得るもの>

コーチング：価値観や目標の明確化

メンタリング：助言、ロールモデル

カウンセリング：心理的病状の回復

コンサルティング：戦略

次に、コーチングによって得られたクライアントの変化について以下にまとめる。

- ・自らの目標が明確になり、目標達成のプランに沿って行動できる
- ・ **Positive Emotional Attractor**（積極的感情が引き寄せるもの）により、行動の変化が引き起こされる（Mosteo *et al.* 2015）
- ・ 思考、習慣が変化し、コーチングが終了しても自立することができる

コーチングにおいて、コーチはクライアントを「必要な能力をすべて備えた人」と信じて肯定的に接する。また、ジャッジせず、ありのままを一旦受け止める。認知や傾聴によ

る信頼関係の構築、未来志向によるポジティブな意識醸成によりこれらの変化が得られる。

ポジティブ心理学の権威である Seligman (2006) によると、何かを達成しようとする時、気持ちを高めたい時、指導的役割を果たしたい時は、楽観主義を学んだ方がよいとされている。これらはコーチングを受けるクライアントの動機と同様である。楽観主義者の方が人生の試練をうまく乗り切り、職場においても成果を上げるという結果が得られている。筆者はコーチングによって得られる変化はポジティブ心理学と関連があるのではないかと考えている。今後更に研究を深め、コーチングのメカニズムを解明する一端としたい。

IV ビジネス・コーチングの今後の展望

～リレーションシップ・マーケティングとの関連について

これまでに述べたコーチングは、主に組織における個人のパフォーマンス向上や組織全体のコミュニケーション向上を目的として行われていた。コーチは社外のプロフェッショナルを招くか、社内コーチの場合は、人事部などスタッフ部門に配置しており、クライアントの業務に直接的に関わらない。しかし、コーチクライアント間の信頼性、関係性は非常に強く、クライアントの価値観を如何なく引き出した対話ができる。このような信頼関係をマーケティングにおいて顧客との間に構築することができれば、双方にとって望ましいサービスが提供でき、関係性の継続につながると考えられる。

Grönroos (2007) によると、リレーションシップ・マーケティングとは、提供者と顧客の間に仲介者が発生する以前の「商業取引のルーツ」へ回帰することである。

その著書の中で、彼はマーケティングの基礎となる概念について、交換ではなく関係性そのものであると述べている。その前提に基づくと、マーケティングにおける顧客との直接的なコミュニケーションは関係性構築の核となる要素である。

さらに、リレーションシップ・マーケティングのプロセスについては、コミュニケーション、相互作用、価値が鍵となることを述べている。このプロセスは、正にコーチングにおけるプロセス、すなわち対話（傾聴）を通し、クライアントの価値観に沿って、協業で目標達成へと導くという流れに一致している。それでは、「どのような関わり方」が顧客の心を動かし、信頼関係を築くのか、その作用についても、コーチングを研究することにより明らかにされるのではないかと。筆者は、クライアントとの関係性構築が不可欠なコーチングの要素、すなわちコーチの在り方、傾聴する姿勢、共感といった資質と open question

による問いかけはリレーションシップ・マーケティングの構成要素となり得るのではないかと考えている。

深い傾聴と的確な質問がなければ、クライアントの気付きは引き出せない。コーチングでは、比喩や俯瞰、理想的な自分を描く、異なる視点に立つ等、仮定の状況に基づく対話を行う。一見、これは現実離れしたやりとりに見える。しかし、意思決定に関する研究においては、このような問いかけは既存概念から脱却し、新しい解決策を気づかせることができるとされている。正しく問いかけることは重要な意味を持つ (Schoemaker and Krupp 2015)。

顧客との対話においても同様に、傾聴と質問により真のニーズやウォンツ、あるいはソリューションを引き出し、結果として信頼関係が高まることが理想的なサイクルである。コーチングスキルをサービス・エンカウンターにおいて発揮することは有効と思われる。

更に、コーチングを単にスキルとして活用するのみに留まらず、リレーションシップ・マーケティングのプロセスをコーチングにおける関係性構築の枠組みでとらえ直すことができるだろうか。価値共創や協業というコーチングのプロセスを分析し、その概念を加えることで、リレーションシップ・マーケティングを具体化し、より実践的なアプローチへと発展させることができるのではないかと考える。

V 今後の研究

日本におけるコーチングの歴史はまだ 20 年にも満たない。コーチングに関する研究は豊富とはいえず、また欧米で発展した手法をそのまま日本で活用できるのか精査する必要がある。コーチングの概念を用いてリレーションシップ・マーケティングを具体化するために、今後は以下の分野を研究する必要がある。

- ・リレーションシップ・マーケティングと SDL、SL の関連について
(顧客とのインタラクションに関してコーチングと比較を行う)
- ・コーチングとポジティブ心理学、Transformative Learning との関連について
(関係性構築とクライアントの変化につながるメカニズムをより明らかにするため)
- ・コーチングとラダリング法、depth interview との関連について
(対話を通じた「引き出し」についてプロセスを比較するため)
- ・コーチングと日本の問答 (禅) の比較

(コーチングと禅の比較により、日本人の気質に合ったコーチングを探求するため)

これらの研究成果を統合することで日本に適したビジネス・コーチングを確立し、更にリレーションシップ・マーケティングの具体化に貢献できるように研究を発展させていきたいと考える。

参考文献

- Audet, J. (2012), Coaching the entrepreneur: features and success factors, *Journal of Small Business and Enterprise Development* Vol. 19, No. 3.
- Bennett, J. and Bush, M. W. (2009), Coaching in Organizations, *OD PRACTITIONER* Vol. 41, No. 1.
- Coutu, D. and Kauffman, C. (2009), What can coaches do for you?, *HBR Research Report* 1-7.
- Grönroos, C. (2007), In Search of a New Logic for Marketing Foundations of Contemporary Theory, Jhon Wiley & Sons Limited (蒲生智哉 (2015) 『サービス・ロジックによる現代マーケティング理論—消費プロセスにおける価値共創へのノルディック学派アプローチ—』).
- Fredrickson, B. (2009), Positivity: Top-Notch Research Reveals the Upward Spiral That Will Change Your Life, Harmony (植木理恵 (2010) 『ポジティブな人だけがうまくいく 3:1 の法則』 日本実業出版社).
- Kimsey-House, H., Kimsey-House, K., Sandahl, P., and Whitworth, L. (2011), CO-ACTIVE COACHING Third Edition, Nicholas Brealey Publishing (CTI ジャパン (2012) 『コーチング・バイブル—本質的な変化を呼び起こすコミュニケーション』 東洋経済新報社).
- Minter, R. L., Relations, L. and Thomas, E. G. (2000), Employee Development Through Coaching, Mentoring and Counseling: A Multidimensional Approach, *Review of Business*; Spring 2000; 21 43-47.
- Maxwell, A. (2009), How do business coaches experience the boundary between coaching and therapy/counseling?, *An International Journal of Theory, Research and Practice* Vol. 2, No. 2, September, 149-162.
- Mosteo, L. P., Batista-Foguet, J. M., Mckeever, J. D., and Serlavos. R. (2015), Understanding Cognitive-Emotional Processing Through a Coaching Process: The influence of Coaching on Vision, Goal-Directed Energy, and Resilience, *The Journal of Applied Behavioral Science* 1-33.
- Schoemaker, P. J. H., Krupp, S. (2015), The Power of Asking Pivotal Questions, *MIT Sloan Management Review*, WINTER 2015, Vol. 56, No. 2, 39-47.
- Seligman, E. P. (2006), Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life, VINTAGE BOOKS (山村宣子 (2013) 『オプティミストはなぜ成功するか』 バンローリング).
- Ives, Y. (2008), What is 'Coaching'? An Exploration of Conflicting Paradigms, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* Vol. 6, No. 2, August, 100-113.

Valcour, M. (2014), You Can't Be a Great Manager If You're Not a Good Coach, *Harvard Business Review*, July 17.

伊藤守 (2002) 『コーチングマネジメント』ディスカヴァー社。

伊藤守・鈴木義幸・金井壽宏 (2002) 『コーチング・リーダーシップ』ダイヤモンド社。

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 (関西学院大学)』41号。

堀紘一 (2006) 『コンサルティングとは何か』PHP ビジネス新書。

本間正人・松瀬理保 (2006) 『コーチング入門』日経文庫。

渡辺三枝子・平田史昭 (2006) 『メンタリング入門』日経文庫。