

# コーチングに関する実態調査

## 管理職にとって、コーチングの有用感を分かつものは何か

リクルートマネジメントソリューションズ  
組織行動研究所

主任研究員 藤村直子

### はじめに

エグゼクティブコーチングの現場では、一体何が行われているのか。コーチングを受けた当人はどのような受けとめ方をしているのか、本当に役に立っているのか。エグゼクティブコーチングの実態や効果について、個々の事例として紹介されることはあっても、ある程度のまとまったデータで明らかにした調査はあまりない。

そこで、エグゼクティブコーチングの実態を把握する一助として、管理職になって以降、ビジネスに関するコーチングを受けたことのある人を対象とした定量調査を行った。なお、今回の調査では、経験者の生の声を確認するために、想定した選択肢を設けるよりも、自由記述の回答を多

く求めることを重視した。

### 調査概要

2013年2月にインターネット調査を実施した。調査対象は、管理職昇進以降、プロのコーチ

による一対一のコーチングを受けたことのある200名である。現在の役職が、経営者・役員クラスと部次長クラスが半数ずつとなるように予備調査を行った結果、経営者・役員クラス、部次長クラ

図表1 「コーチングに関する実態調査」 調査概要

調査目的	管理職になって以降、コーチングを受けたことのある人にとってどのようなコーチングが役に立ったのか、役に立たなかったのか、その実態を明らかにする。
実施時期	2013年2月
調査対象	管理職になって以降、プロのコーチによるビジネスに関する一対一のコーチングを受けたことのある会社役員・会社員 (内訳：経営者・役員クラス103名、部次長クラス103名)
調査方法	インターネット調査
調査内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本属性（性別、年齢、役職、職種、勤務先企業の業種、従業員規模など）</li> <li>コーチングを受けた経験（コーチの人数、役立ち度、役に立った／立たなかった理由など）</li> <li>最も役に立ったコーチング（受けたいきっかけ、コーチと話したテーマ、コーチの関わり方、コーチングで用いられた方法など）</li> <li>コーチへの期待</li> <li>仕事上の悩みの相談相手、プロのコーチとそれ以外の人への相談の使い分け</li> <li>今後のコーチング経験意向（受けたいか、受けたいタイミング、受けたい／受けたくない理由など）</li> </ul>

ス各103名ずつのデータが回収された(図表1)。

回答者の属性は以下のとおりである。

- ・年齢層: 30代5%、40代37%、50代46%、60代以上12%
- ・性別: 男性94%、女性6%
- ・業種: 製造業32%、非製造業68%
- ・従業員規模: 1000名未満73%、1000名以上3000名未満、3000名以上1万名未満、1万名以上が約9%でほぼ同じ割合
- ・職種: 経営企画・事業企画・事業開発33%、営業・販売・サービス26%、総務・人事・経理16%、研究開発・技術・設計9%他

なお、本レポートでは、コーチングを受けた経験に関する設問や役立ち度などについては、全データ(206名)を分析対象とし

た。一方、これまでで最も役に立ったコーチングの詳細に関する設問については、回答者が想起したコーチングの実施形態として、一対一のコーチングではないもの(「集団でのコーチング」「集合研修(コーチング研修)」など)を挙げた人を除いた113名のデータを分析対象とした。

### 過半数が役に立った コーチングを 受けた経験あり

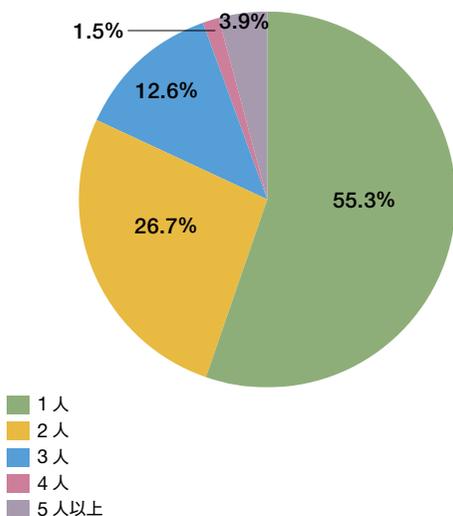
まず、管理職になって以降受けたコーチングの経験について確認した。コーチの人数としては「1人」が過半数であったが(55.3%)、「2人」(26.7%)、「3人」(12.6%)というように、複数名のコーチにコーチングを受けた経験のある人も一定数見られた(図表2)。

過去のコーチングの役立ち度合いとしては、過半数が積極的に役に立った(「とても役に立った」「役に立った」)と回答しており、1割弱は「役に立ったコーチングを受けたことがない」と効果に関して否定的だった(図表3)。

役に立ったコーチングを受けたことがある(「とても役に立った」「役に立った」「どちらかといえば役に立った」と回答)人に、最も役に立ったコーチングを想起してもらい、役に立ったと思う理由を自由記述でたずねた。回答をその内容にもとづいて分類したところ、「具体的な解決策を得られた」に関するものが最多となり、「気づきがあった」「成果が出た(個人)・行動や意識の変化があった」「自己理解が深まった」という内容に関するものが続く

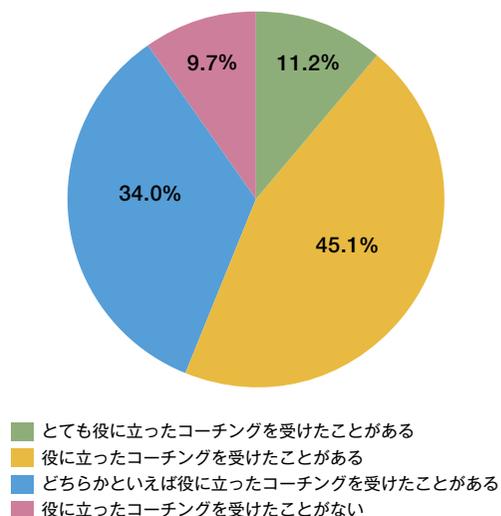
図表2 コーチングを受けたことのあるコーチの人数

「管理職(課長クラス以上)になって以降、あなたが受けたことのあるコーチングのコーチの人数についてお知らせください」 n=206



図表3 コーチング役立ち度

「あなたは、役に立ったコーチングを受けたことがありますか」 n=206



図表4 コーチングが役に立った理由（113件の自由記述より一部抜粋）

「そのコーチングが役に立ったと思う理由についてご記入ください」（自由記述）

自由記述内容の分類	該当割合	記述内容
具体的な解決策を得られた	21.2%	「自分自身が、どのように会社を運営すればよいのか？部下、上司にどのように接すればよいのか分かった」「適材配置に対する基本的な考え方の構築ができた」「普段聞き出せない仕事に対する改善案を聞き出してくれた」「例えば部下の水準に応じた指導方法の柔軟な対応」
気づきがあった	18.6%	「自分では気づかないことを指摘してもらった」「思いもつかない切り口を教わった」「物の考え方や見方に気づかされることがよかった」「自分の思い込みで気づかない問題点に気づいた」
成果が出た（個人）・行動や意識の変化があった	16.8%	「部下とのコミュニケーションがとりやすくなり人間関係が良くなった」「自分の行動・意思決定で躊躇することがなくなった」「かなり広い視野で、自分と他者および、企業や社会活動を捉えられるようになった」「周りの人間に対する観察の仕方が変わった」「違った視点で物事を捉えることができるようになった」
自己理解が深まった	15.0%	「自分で知らない自分を発見できた」「自分の行動の背景とそれが他者への影響を知ることができた」「客観視することによる、普段気づきにくかった適性を自分自身および部下に対して冷静に判断する基準が作れた」「自分の能力を客観的にみつめることができた」「自分の能力に欠けているところの指摘」「新たな価値観の発見」
考えが整理できた	5.3%	「自分のなかの考えが、整理できた」「自分の漠然とした考えを話すことで考えをまとめられる」「自分の考えが整理されて行動をとる理由を明確にすることができた」
成果が出た（組織）	4.4%	「会社全体の管理体制が各部門で向上した」「会社の業績が上がった」
客観的な指摘が得られた	4.4%	「客観的な立場での意見が聞けたこと」「外からしか見えないところを指摘、改善、動機付け」

図表5 コーチングが役に立たなかった理由(20件の自由記述より一部抜粋)

「コーチングが役に立たなかったと思う理由についてご記入ください」（自由記述）

自由記述内容の分類	記述内容
現場感がない・一般論にすぎない	「机上の空論だと感じたから」「現場の実態とそぐわない」「現実離れしている」「標準的かつ一般論」「今の仕事に沿った内容でなく、講師のコンサルの私見の押し売りだから」「テーマの設定が典型的でコーチの期待する答えが想定できる」「事務的 機械的で意味なし」「画一的なコーチングで、会社側の意向に沿った方向のみを強調するコーチングであった」
既知のことだった	「日頃やっていることに対し目新しさがなかった」「分かっていることばかりで面白みがなかった」「事前に経験者から得た情報で対処できた」「普段から実践していたことが多くスキルアップした気がなかった」

(図表4)。

一方、「役に立ったコーチングを受けたことがない」と回答した人に対して、役に立たなかった理由を同様に自由記述でたずねたところ、「現場感がない・一般論にすぎない」「既知のことだった」などの内容の回答が散見さ

れた(図表5)。

**役に立ったコーチング、部下や組織のマネジメント、自身の能力開発の話を扱う**

先の設問で、そのコーチングが最も役に立った理由について紹介したが、具体的にはどのようなコーチングだったのだろう

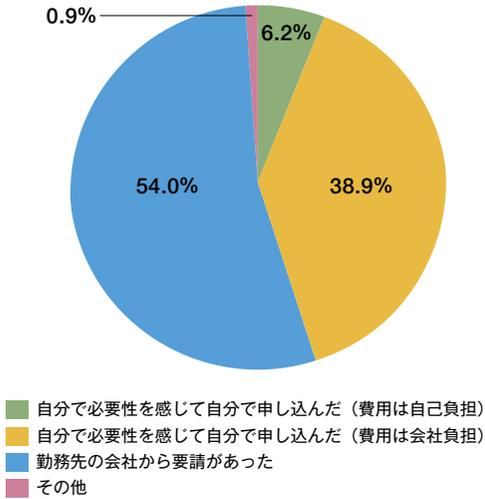
か。最も役に立ったコーチングについて、受けたきっかけ、コーチと話したテーマ、コーチの関わり方、用いられた方法を思い出してもらい詳しく聞いてみた。

まず、受けたきっかけは、「勤務先の会社から要請があった」が過半数と最多であり、「自分で必要性を感じて自分で申し込んだ(費用は会社負担)」が4割弱の選択率で続く。「自分で必要性を感じて自分で申し込んだ(費用は自己負担)」という人は1割にも満たなかった(図表6)。

最も役に立ったコーチングでコーチと話したテーマとしては、「部下のマネジメント」を回答者の4分の3が話題とし、過半数が役に立ったテーマ(上位3つまで選択)として選択していた(図表7)。「自組織の中長期的な方向性、

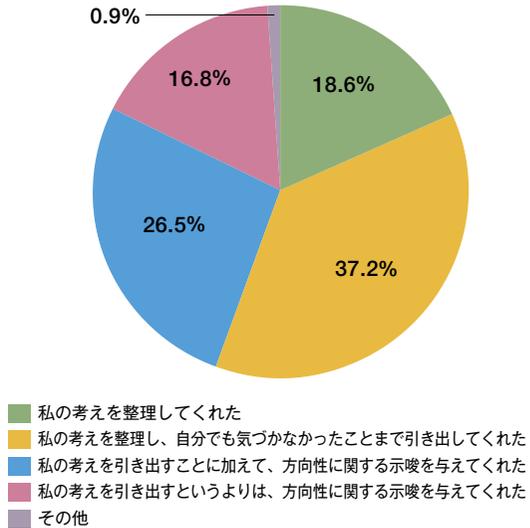
図表6 役に立ったコーチング：受けたきっかけ

「そのコーチングを受けたきっかけは何でしたか。最もあてはまるものを1つ選んでください」 n=113



図表8 役に立ったコーチング：コーチの関わり方

「そのコーチングでのコーチとの関わり方はどのようなものでしたか。最もあてはまるものを1つ選んでください」 n=113

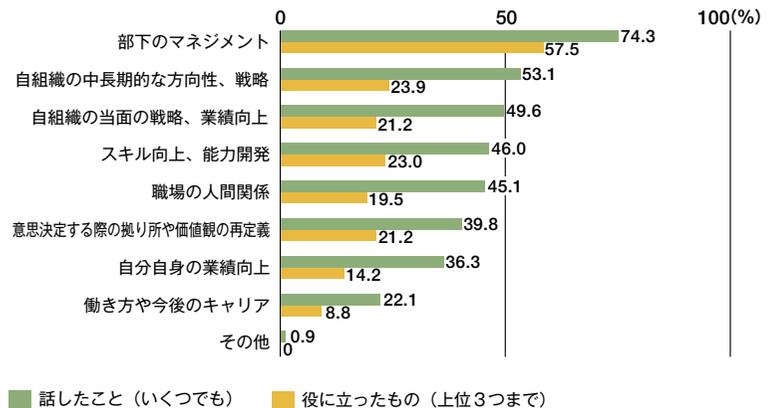


戦略「自組織の当面の戦略、業績向上」などのマネジメントに関連する話題が過半数でそれに続き、「スキル向上、能力開発」「職場の人間関係」についても半数近くが話題にしていた。「意思決定する際の拠り所や価値観の再定義」についても4割もの人が話したテーマとして選択していた。マネジメント層ならではのテーマが多く選択されたことが確認された。

また、コーチの関わり方については、整理してくれた、引き出してくれた、方向性に関する示唆を与えてくれたというバリエーションを選択肢として用意した。「自分でも気づかなかったことまで引き出してくれた」(37.2%)というケースが最も多く、「私の考えを引き出すことに加えて、方向

図表7 役に立ったコーチング：コーチと話したテーマ

「そのコーチングのコーチとはどのようなテーマについて話しましたか。あてはまるものをすべて選んでください。また、そのテーマのなかから、役に立ったと思うもの(上位3つまで)を選んでください」 n=113

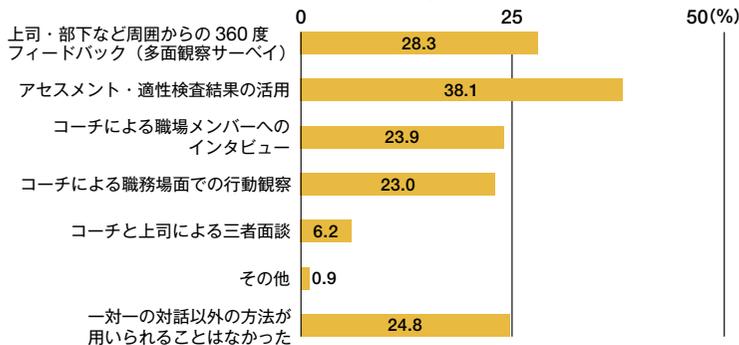


性に関する示唆を与えてくれた」(26.5%)という回答が続く(図表8)。「私の考えを整理してくれた」にとどまるもの、「私の考えを引き出すというよりは、方向性に関する示唆を与えてくれた」というものはいずれも2割に満たなかった。

コーチングで用いられた方法については、4分の1はコーチとの一対一の対話のみであったが、それ以外には他の方法を組み合わせての実施だった。なかでも、「アセスメント・適性検査結果の活用」(38.1%)の選択率が最も高く、「上司・部下など周囲からの

図表 9 役に立ったコーチング：コーチングで用いられた方法

「そのコーチングでは、コーチとの一対一の対話以外の方法が用いられることはありましたか。ありましたら、あてはまるものをすべて選んでください」 n=113



360度フィードバック (多面観察サーベイ) (28.3%) がそれに続く。ツールの活用は積極的に行われているようだ。また、コーチによる職場情報の収集 (「職場メンバーへのインタビュー」 (23.9%)、 「職務場面での行動観察」 (23.0%)) も行われていた (図表9)。

図表 10 コーチに対する期待 (206 件の自由記述より一部抜粋)

「コーチングのコーチはどのような人であってほしいですか。具体的にご記入ください」 (自由記述)

自由記述内容の分類	記述内容
経験	経験の豊富さ 「ビジネス経験の豊富な人」「実際の実務経験が少なくても30年以上あること」「過去にさまざまな経験を積んだ経営者や、経済学を学び実践してきた方」とにかく苦労してきた人に限る。挫折を味わった人ゆえの厚みを感じられた」「経験・知識が豊富で、柔軟な発想をもった人」
	多様な経験 「いろいろな経験をされていて、多方面から一緒に考えてもらえるような方」「多種多様な職場 (もしくは立場) を経験している人物 (実績として)」「いろいろな業種を経験して、多面的な見方ができる人」
	マネジメント経験 「管理者として職務経験の豊かな人」「豊富なビジネス経験とマネジメント経験がある人」
	現場感 「経験豊富で机上の理論だけで物事を語らないこと」「現場経験者」
スキル・能力	具体的な示唆 「人間的な魅力のある人、精神論だけでなく、具体的な事例を示せる人」「あるべき論ではなく、具体的な事例などを用いてほしい」「言葉、行動、業務の方向性を整理し、自分が到達を目指す結果のロードマップを構築するヒントを与えてくれる思考がある人」「クール・視野の広さ・分析力・提案力を均等にもっていて精神論ではなく具体的な指摘ができる人」
	視野の広さ・視点の高さ 「具体性と、高い視点を持ち合わせた人」「多面的に物を見れる人」「会社全体と組織全体を見渡せる広い見識」
	客観性 「客観的に分析し忌憚のない意見をしてくれる人」「客観的に物事を見れる人」「フラットな人」
	仕事理解 「社外人ではあるが会社の状況を分かっている」「仕事の中身を知っている人」「自分の業務の内容・会社の環境をよく理解できる人間」「業界に精通している人」
	コミュニケーション、指導力、その他 「強み弱みをはっきり言ってくれる人」「話の聞き上手で、考えや気持ちを引き出すことが上手な方」「明確、分かりやすい言葉で説明してくれる」「聞き上手であることが最重要。その上で自身で考える方向にもっていけるようにする指導力」「現状把握のうまい人」「指導力のある人物」「意見にブレのない人が理想。毎回毎回違うことを言われると信用できない」「自らの体験を理論化できている人」
人柄	包容力 「包容力があり、かつぐいぐいと引っ張っていくことができる人」「人間的に包容力がありなおかつ人の話を十分聞いてくれる人がよいと思う」「包容力のある人」「包容力のある人、問題を直視してくれる人」
	誠実さ・信頼感 「人間的にしっかりしたタイプで誠実さがきちんと伝わるタイプが望ましい」「私利私欲に走らない人」「マニュアル通りの進め方をするコーチが多いと聞くなか、人間的に信頼できる方がいい」「信頼できる人」
	押し付けない 「スキルが高いこと。独善的でないこと」「自分の意見を押し付けない人」「①洞察力がある人がよい ②自分の意見を押し付けない ③人の言葉に声をかたむける」「自分の功績が他の会社にも応用できると安易に考えない人」「受容の姿勢があり、押し付けない人。理解を示せる人」
	その他 「ゆとりのある人」「ポジティブな人」「冷静沈着／意欲的」

## コーチに期待するのは 現場感と経験値

ここまででは役に立ったコーチングについて紹介してきたが、それではコーチングを受けた人たちはコーチングの価値はどこにあると感じているのだろうか。ここからは再び回答者全員の結果を用いて、コーチに対する期待、仕事上の悩みの相談相手、コーチ以外の相談相手との使い分け、今後のコーチング経験意向を通じて、コーチングに何を期待しているのかを見ていくこととする。

まず、「コーチはどのような人であってほしいか」とコーチに対する期待を自由記述でたずねたところ、コーチ自身の経験、スキル・能力、人柄に関する記述が得られた(図表10)。

記述のなかで触れられている内容として最も多かったのは、経験に関するものだった。経験の豊富さ、多様な経験による多面的な視点、マネジメント経験の豊富さに加えて、現場感があることが挙げられていた。

スキル・能力に関する内容として多かったものは、コミュニケーション(「聞き上手」など)などのベースの力に加えて、視野の広さ・視点の高さ、自分の仕事や業界などへの理解、具体的なアドバイスができることを挙げる声が目立った。

人柄としては、包容力や人としての信頼感などが挙げられて

いた。自分の意見を押し付けない、独善的でないことを挙げるコメントも多く見られた。

コメントのなかには、「自己経験がないに等しい内容をマニュアル通りに押し付けるようなコーチがほとんどで、求めるコーチは存在しないのではないか」というような辛らつなコメントもあった。

これらコーチに対する期待に関する記述は、先に紹介した「具体的な解決策を得られた」という役に立った理由や、「現場感がない・一般論にすぎない」という役に立たなかった理由とも符合している。

## 4割が仕事上の悩みの 相談相手がいない

つぎに、仕事上の悩みを誰に相談するかを聞いたところ、「なし」(誰にも相談しない、自分で解

決する)との回答が4割にもおぼり、役職別では部次長クラスよりも経営者・役員クラスの方がその傾向が強かった(図表11)。相談相手としては(自由記述)、経営者・役員クラスでは「友人」「他社の経営者」「社外の専門家(コンサルタントなど)」、部次長クラスでは「上司」「同僚」という回答が特徴的だった。

また、プロのコーチとそれ以外の人への相談をどのように使い分けているかについては、図表12のとおりである。秘匿性に応じて(コーチの方が本音を話せる、上司に話せないことも話せるなど)、相談内容に応じて(上司には日常業務、プロには戦略上の話など)、程度に応じて(ささいなことは身近な人、難解な課題はプロなど)という回答が見られた。一方、使い分けていないと

図表 11 仕事上の悩みの相談相手

「日頃、仕事上の悩みは誰に相談することが多いですか。具体的にご記入ください」(自由記述) n=206

自由記述内容 の分類	該当割合		
	経営者・役員クラス	部次長クラス(部下をもつ)	計
なし	43.7%	36.9%	40.3%
社長	3.9%	3.9%	3.9%
上司	8.7%	32.0%	20.4%
同僚	7.8%	17.5%	12.6%
部下	1.9%	1.9%	1.9%
元上司	1.9%	2.9%	2.4%
他社の経営者	4.9%	0%	2.4%
同業者	2.9%	0%	1.5%
社外の専門家※	3.9%	1.9%	2.9%
友人	18.4%	3.9%	11.2%
家族	4.9%	4.9%	4.9%

※社外の専門家……コンサルタント、カウンセラー、コーチなど

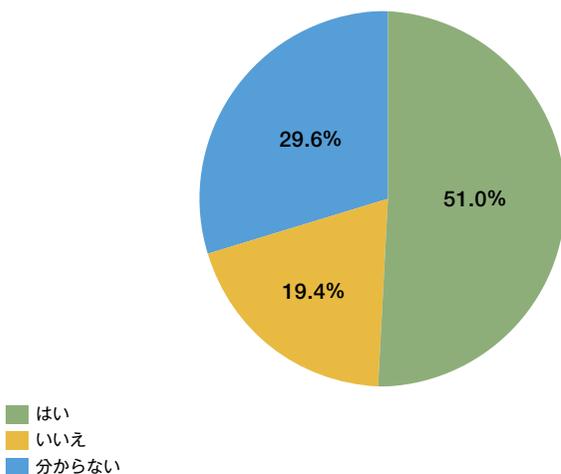
図表 12 相談の使い分け (206 件の自由記述より一部抜粋)

「プロのコーチでない方への相談と、プロのコーチへの相談とは、どのように使い分けていますか。具体的にご記入ください」  
(自由記述)

自由記述内容 の分類	記述内容
秘匿性に 応じた 使い分け	「秘匿を要する事項はプロ、それ以外はプロ以外」 「プロには具体的な相談ができるが、同僚だと人間関係に気を使う」 「プロのコーチは守秘義務で本音が言える」 「同僚には愚痴を言う感じ、プロには本音を」 「オープンにできる、できない事項」 「職場の人には相談しにくい」 「プロには上司に話せないことも話せる」
相談内容 に応じた 使い分け	「業務上の相談は直属の上司であり、プロのコーチには相談しない」 「日頃は上司」 「日常の問題は、プロでなくても十分であるとする」 「プロは会社関係 友人は私的関係の話をする」 「プロへは戦略上の話」 「プロでない人へは「トラブル・クレーム」など起こったとき相談し、プロの人は「自分の向上」などで相談します」 「モチベーション低下の原因を探るためにプロのコーチに相談する。日頃は息抜きも含め上司や部下と改善点を探る」
程度に応じた 使い分け	「些細なことは、同業者 大きいことは、プロコーチ」 「同僚はたわいもない相談、プロはリアルな相談」 「難解な課題を含むことをプロへ相談」 「友人への相談は小さなことも含む」 「内容の重要性で使い分け」 「プロはカネもかかるし、アポイントをとるのも時間がかかる。ちょっと相談したいことは周囲にいる人」
使い分け ない	「上司や同僚の考えとプロのコーチの考えを両方聞き、自分に合った方を選択している」 「特に使い分けをせずに、悩んでいることの解決策が妥当だと思う人に相談する」
その他	「客観的なものを求めるときはプロ」 「同じ悩みをもつときは同僚が多いが、ヒントが欲しいときにはプロのコーチに相談する」 「プロへは具体的に話したい内容がはっきりしているとき」
コーチ 不要	「プロのコーチはこちら側にどうすべきかを考えさせるだけであり自分で考えて行動すればいい」 「日本のコーチは、客観性がないから受けたくない」 「プロのコーチは、決まった手法を話すだけで根本的解決になりません。仕事や市場などの情報を知っている社内の上司の方が的確なアドバイスをもらえます」 「プロのコーチは必要だが、業務の実態を理解しているコーチは少ない」

図表 13 今後のコーチング経験意向

「今後もコーチングを受けたいですか」 n=206



いう人も散見された。なかには、プロのコーチには仕事の悩みは相談しないという声も一定数聞かれた。自分の仕事や業界への理解不足に対する懸念からだろうか。

**5割強が今後も  
コーチングを受けたい**

最後に、「今後もコーチングを受けたいか」について聞いたところ、5割強が「はい」、2割弱が「いいえ」、3割が「分からない」との回答だった(図表13)。

図表 14 今後コーチングを受けたい／受けたくない理由 (206 件の自由記述より一部抜粋)

過去の経験 (役立ち度)	今後の意向	今後受けたい／受けたくない理由
◎	○	「一度の対面だけではその後のフォローが必要だと思うので」「以前のコーチングが役に立ったから」「定期的に自分を点検したいから」「自分では気づかないことが分かる良い機会であるから」「普段の部下や上司との意思疎通以外に、第三者から客観的に改善案を得られるので」「継続することが大事である」「勉強になるから」
○	○	「常に緊張感をもち、自分の考えや方向性が間違っていないか確認したいから」「事業の多様化を目指して会社が進んでいるので、背伸びをすることなく、着実に物事の焦点を把握していきたいから」「まだ自分の気づかない点を指導してほしい」「自分自身の足りない能力を気づかされること」「上司が減ると、自己判断が多くなり、時折確認する術が欲しくなるから」「常に自分に甘くなるため」「マンネリになりがちなマネジメントへの警鐘」「日々の仕事で忘れがちになることを再確認できるため」「自分がぶれるときがあるから」「自己流ではなく、気づきが欲しい」「定期的に自分の置かれた立場で必要なスキルを取得したい」「自分のマネジメントスキルを向上させる一助になるので」「相談したいことは山ほどある。マネジメント上」「独立して経営する立場になったが、経営者としての俯瞰的思考方などを学びたいから」
△	×	「意味がないから」「面倒である」「期待していない」「費用対効果が見合わないと思うから」
×	×	「マニュアルレベルのコーチングでは程度が低い」「不必要だから」「どうせ大したことないと思うから」「今までに効果なし」「知ったかぶりのコーチングはうんざり」「OJT でないと役に立たない気がするから」

過去の経験 (役立ち度) ……◎とても役に立った ○役に立った △どちらかといえば役に立った ×役に立たなかった  
 今後の意向……○今後も受けたい ×受けたくない

今後コーチングを受けたい理由、受けたくない理由は図表14のとおりである。当然ながら、過去の経験がポジティブなものかどうかの影響が大きく、今後も受けたい理由を見ても、以前自身が感じた効用を期待する声が多い(「自分では気づかないことが分かる」「自分のマネジメントスキルを向上させる」など)。また、継続性を求めるもの(「定期的に自分を点検したい」など)、役職上位者ならではのもの(「上司が減ると、自己判断が多くなり、時折確認する術が欲しくなるから」など)がある。

受けたいタイミングとしては(自由記述)、「定期的」が最も多く、「迷ったとき・困ったとき」「昇進・昇格や異動時」「方針策定時」などの意思決定を要するタイミングを挙げた回答が多かった。

### おわりに

本調査では、どのようなコーチングであれば役に立ったと感じられるのか、逆に役に立たなかったのは受けた本人がどう認識しているからなのか、自由記述からその実態を明らかにすることを試みた。調査結果からは、役に立つコーチングには、現場感のある具体的な解決策が得られるケース、自分でも気づかないことを引き出してもらえるケースなどが確認された。

一方、コーチに対する痛烈な批判の声から、提供されているコーチングの質のばらつきが懸念される結果ともなった。コーチングへの期待は、コーチを受ける当人の個人差の部分と、同じ個人でも置かれた状況やタイミ

ングによって異なる部分と、その両方が想定される。それゆえ、一般論での受け答えで終わらないようなコーチの経験や力量、その時々の方の課題に応じたテーマ設定がコーチングの効果を規定する上で重要な要素となるのだろう。

今回、206件という限られたサンプル数であるため、この結果で汎用的な結論を出すことは難しいが、利用経験に関する具体的な声や、なかなか表には出てきづらいネガティブなコメントを含めたコーチングサービスの現状を確認できたことは、一定の収穫があったといえる。

本レポートが、マネジメント層への個別支援や、コーチングの効果的利用の一助になれば幸いである。