



成果を出す経営者と エグゼクティブ・コーチング

CSES 調査レポート 2015

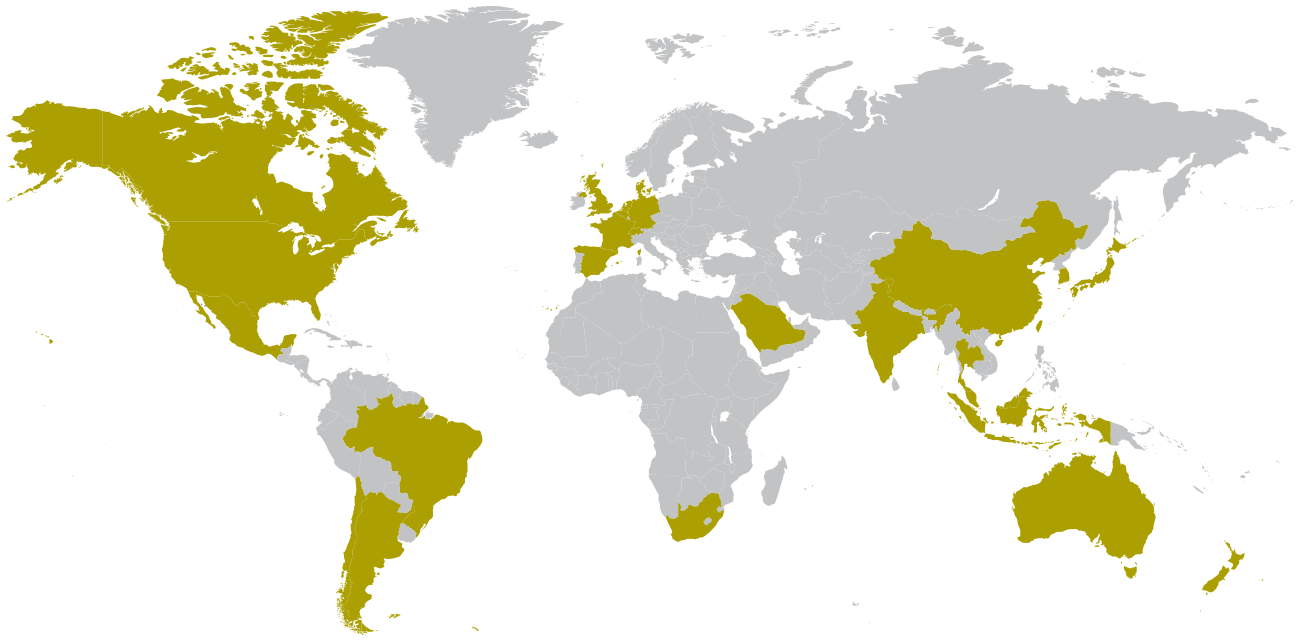
Coaching Skills Evaluation System(CSES) は、2015 年 8 月現在、世界 28 ヶ国 2,500 人以上のクライアントが回答しているコーチングの効果を評価するウェブシステムです。今回は、CSES 調査の結果をもとに、エグゼクティブ・コーチングを通じて高い成果を出した経営者と、そのエグゼクティブコーチの特長を調査しました。



COACH A Co., Ltd.



CSES について



Coaching Skills Evaluation System

Coaching Skills Evaluation System(CSES) は、コーチングの効果を評価するウェブシステムです。現在、世界 28 カ国 2,500 人以上のクライアントが回答しており、日本語・英語・中国語の 3 カ国語で行うことができます。

クライアントは、コーチングによって得られた自身の成果をあきらかにすることが可能です。また、コーチは、クライアントから自身のコーチングスキルについてフィードバックをもらうことで、コーチングの効果をより高めていくために活用しています。

調査概要

調査ツール	: Coaching Skills Evaluation System (CSES) コーチング研究所の自社開発調査ツール http://crillp.com/services/cses/ 選択式 40 問 (5 段階評価)、自由記述 3 問 ※質問項目の詳細は「I CSES の質問構成」を参照 (P.12)
調査方法	: コーチとクライアントが、コーチング終了後にウェブアンケートへ回答
調査対象	: 16 カ国 198 人のコーチより、 ・エグゼクティブ・コーチングを受けた 13 カ国 215 人のクライアントの回答データ ・コーチングを受けた 28 カ国 2,512 人のクライアントの回答データ
調査データ取得期間	: 2013 年 1 月～2015 年 8 月

目次

CSES について、調査概要	・・・1
1. はじめに	・・・3
2. エグゼクティブ・コーチングの経営者の「満足度」と「成果」の度合いにはギャップがある	・・・4
3. エグゼクティブ・コーチングを通じて高い成果を出した経営者は、彼ら自身が大きな変化をしている	・・・5
3-1. 高い成果を出す経営者は「目標や問題解決に向けた主体的な行動」を増やしている	・・・6
3-2. 高い成果を出す経営者と経営者以外を比較するとその変化には違いがある	・・・7
4. 経営者の成果を高める関わりは「目的や目標についての対話」と「ツールの活用」である	・・・9
4-1. 高い成果を出した経営者に、エグゼクティブコーチは「目標や目的そのものについての対話」をしている	・・・9
4-2. 経営者への有効なコーチの関わりは「ツールの活用」である	・・・10
5. おわりに	・・・11
参考情報	・・・12
I. CSES の質問構成	・・・12
II. 主な解析要因	・・・13
III. 解析データ詳細	・・・13

1. はじめに

近年、経営者がエグゼクティブコーチをつけることが多くなってきました。経営者は、業績向上をはじめ、組織変革、ブランディングなど、様々な成果を求められています。エグゼクティブコーチの役割は、経営者と対話をし、彼らの成果に貢献することです。

では、エグゼクティブ・コーチングを通じて高い成果を出した経営者と、それ以外の経営者とでは、どのような違いがあるのでしょうか。

コーチング研究所では、エグゼクティブ・コーチングの成功要因を知るために、コーチングを受けた2,512人のクライアントのデータを分析しました。

今回の分析に使用したアンケート調査「CSES」は、以下の3カテゴリで構成されています。

【CSESを構成する3カテゴリ】

- A. コーチング全体に対するクライアントの効果実感
 - B. コーチングによってクライアント自身に起きた変化
 - C. クライアント自身に対するコーチの関わり方
- ※質問項目の詳細は「I. CSESの質問構成 (p.12)」を参照

回答は、コーチング終了時にクライアント自身が行います。

尚、今回は役職が役員以上（CEO、会長、社長、取締役、役員）のクライアント215人を経営者とみなしています。また、コーチングを通じた成果の高さは、調査項目「コーチングにおいて設定していた目標を達成した」の点数の高さと定義しています。

今回の分析から、次のことが分かりました。

まず、エグゼクティブ・コーチングを通じて高い成果を出した経営者は、それ以外の経営者よりも「目標や問題解決に向けて主体的に行動すること」と「対人関係におけるコンフリクトを扱うこと」がより出来るようになっていました。

また、高い成果を出した経営者に対するエグゼクティブコーチの関わり方は、それ以外の経営者と比べて「目的や目標についての対話」と「ツールの活用」という点で長けていました。

本レポートでは、エグゼクティブ・コーチングの効果について検証すべく、以下の観点から分析結果を記します。

- ・エグゼクティブ・コーチングの経営者自身の満足度と成果のギャップ (p.4)
- ・エグゼクティブ・コーチングを通じて高い成果を出した経営者の特長的な変化 (p.5-8)
- ・高い成果を出した経営者に対するエグゼクティブコーチの関わり方 (p.9-10)

2. エグゼクティブ・コーチングの経営者の「満足度」と「成果」の度合いにはギャップがある

エグゼクティブ・コーチングに対するクライアントの満足度と成果にはどのような関係があるのでしょうか。

図.1 と図.2 は、エグゼクティブ・コーチングの満足度と成果の度合いを調べたものです。

図.1 エグゼクティブ・コーチングの経営者の満足度
「今回のコーチングには全体的に満足している」

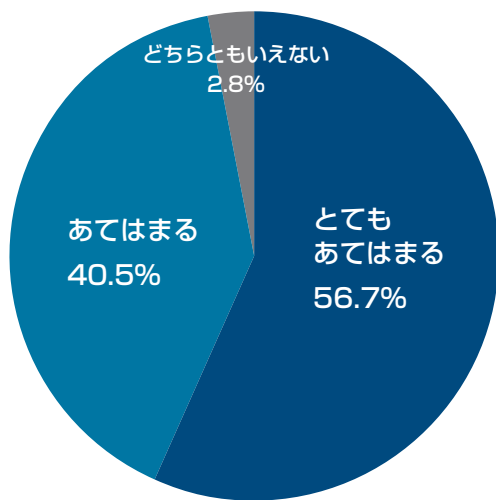


図.2 エグゼクティブ・コーチングの経営者の成果
「コーチングにおいて設定していた目標を達成した」

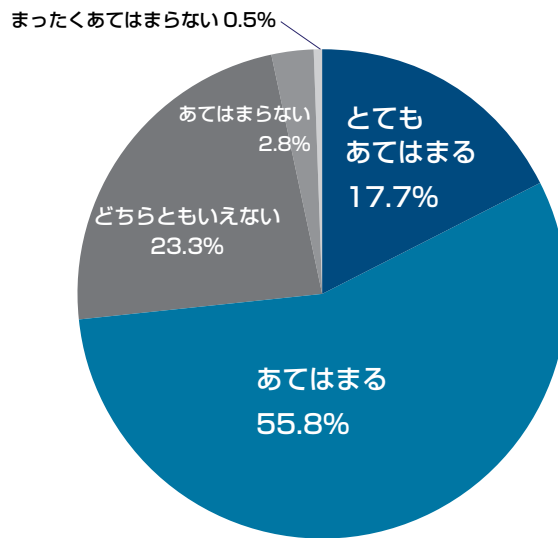


図 1. 図 2 共通

※ n=215

※ 5段階評価 (5: とてもあてはまる, 4: あてはまる, 3: どちらともいえない, 2: あてはまらない, 1: まったくあてはまらない)

※ 小数点第2位を四捨五入しているため、合計が 100% にならない場合があります。

それぞれのポジティブな回答割合を見ると、満足度については 97.2%、成果については 73.5% と、とても多くの経営者がエグゼクティブ・コーチングに満足感と成果を感じているようです。

一方、最高点の 5 (とてもあてはまる) を回答した割合は、満足度は 56.7% と全体の半数以上なのに対し、成果は僅か 17.7% でした。どうやら、エグゼクティブ・コーチングを通じて経営者が感じる満足度と成果には少なからずギャップがあるようです。

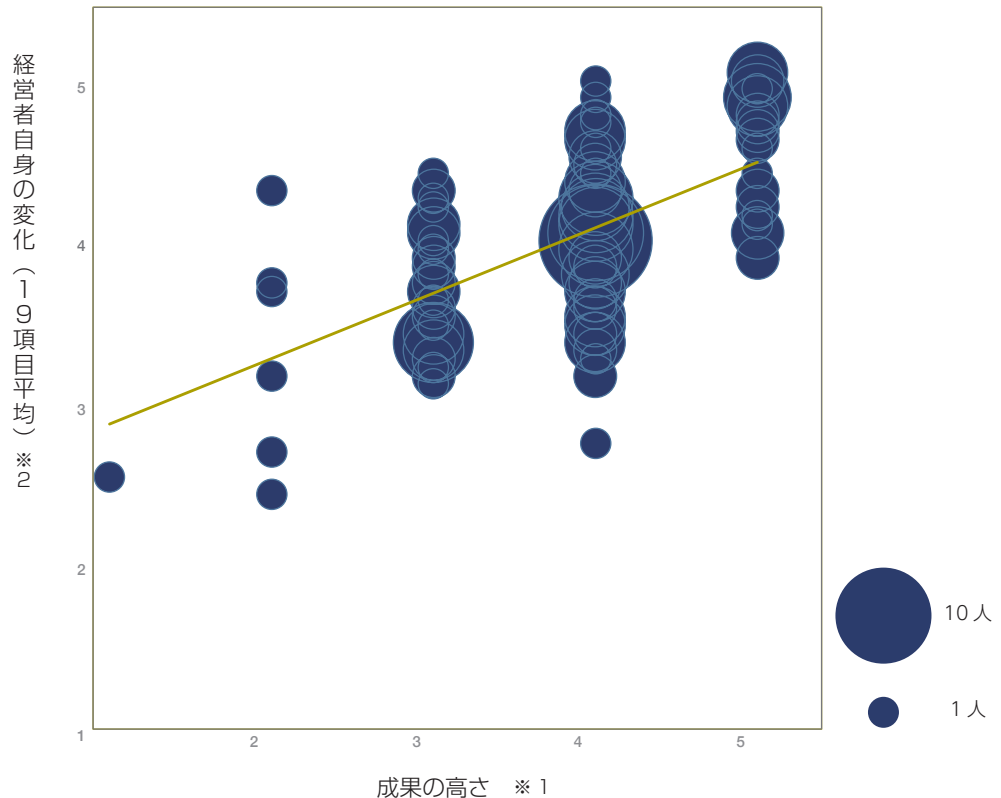
エグゼクティブコーチをつける最大の目的は、経営者がより高い成果を出すことにあります。

では、経営者が高い成果を出したエグゼクティブ・コーチングでは、何が行われ、何が起きているのでしょうか。次章以降で、その内容を詳しく記していきます。

3. エグゼクティブ・コーチングを通じて高い成果を出した経営者は、彼ら自身が大きな変化をしている

エグゼクティブ・コーチングを通じて高い成果を出した経営者には、どのような共通点があるのでしょうか。

図.3 エグゼクティブ・コーチングの「成果の高さ」と「経営者自身の変化」の関係



- ※ 1 成果の高さ：「コーチングにおいて設定していた目標を達成した」のクライアント回答
- ※ 2 経営者自身の変化 (19項目平均)：「コーチングによってクライアント自身に起きた変化」19項目のクライアント回答平均
- ※ 5段階評価
(5: とてもあてはまる、4: あてはまる、3: どちらともいえない、2: あてはまらない、1: まったくあてはまらない)

図.3は、215人の経営者がそれぞれ感じた成果の度合いと、「エグゼクティブ・コーチングを通じて経営者自身に起きた変化(19項目平均)」の度合いを調べたものです。経営者自身に起きた変化には、「ビジョンの明確化」や「タイムマネジメントの上達」などといった項目が含まれます。図.3の円の大きさは、該当する経営者の人数を表しています。

高い成果を出した経営者は、総じて経営者自身の変化の度合いも大きく、比較的強い相関 ($r = .64$) が見られました。このことから、経営者が成果を出すことと、経営者自身の変化には関係があることが分かります。

3-1. 高い成果を出す経営者は 「目標や問題解決に向けた主体的な行動」を増やしている

高い成果を出した経営者がエグゼクティブ・コーチングを通じて変化したこととは、具体的にはどのようなものなのでしょうか。

エグゼクティブ・コーチングによって高い成果を出した経営者（図 .2「とてもあてはまる」の 17.7%）を【経営者 High Performer (HP) 群】、それ以外の経営者を【経営者 Non-High Performer (non-HP) 群】として、グループ間の違いを調べました。

すると、「CSES」における「エグゼクティブ・コーチングを通じて経営者自身に起きた変化」の点数は、【経営者 HP 群】の方が 19 項目全てにおいて有意に高いという結果となりました。（有意水準： $p < .05$ ）

図 .4 は、【経営者 HP 群】と【経営者 non-HP 群】との差異が大きかった順に上位 5 項目を列挙したものです。

図 .4 エグゼクティブ・コーチングを通じた経営者の変化
【経営者 HP 群】と【経営者 non-HP 群】の差異が大きい項目

1	目標に対して、自分の行動がずれていないかを確認し、修正できるようになった
2	どんな問題でも解決できるという、自分に対する信頼を持てるようになった
3	どんな状況においても、自分が出来る最善の行動を考え、実行できるようになった
4	価値観や意見の違う人とでも信頼関係が築けるようになった
5	問題の原因追及にとどまらず、解決方法を探し、実行できるようになった

これらの項目を見ると、黄色で示した「目標や問題解決に向けて主体的に行動すること」に関する項目が多いようです。このことから、エグゼクティブ・コーチングを通じて、経営者の「目標や問題解決に向けて主体的に行動すること」が増えるほど、高い成果を出していると考えられます。

3-2. 高い成果を出す経営者と経営者以外を比較すると その変化には違いがある

高い成果を出す上で、経営者と経営者以外の変化に違いはあるのでしょうか。

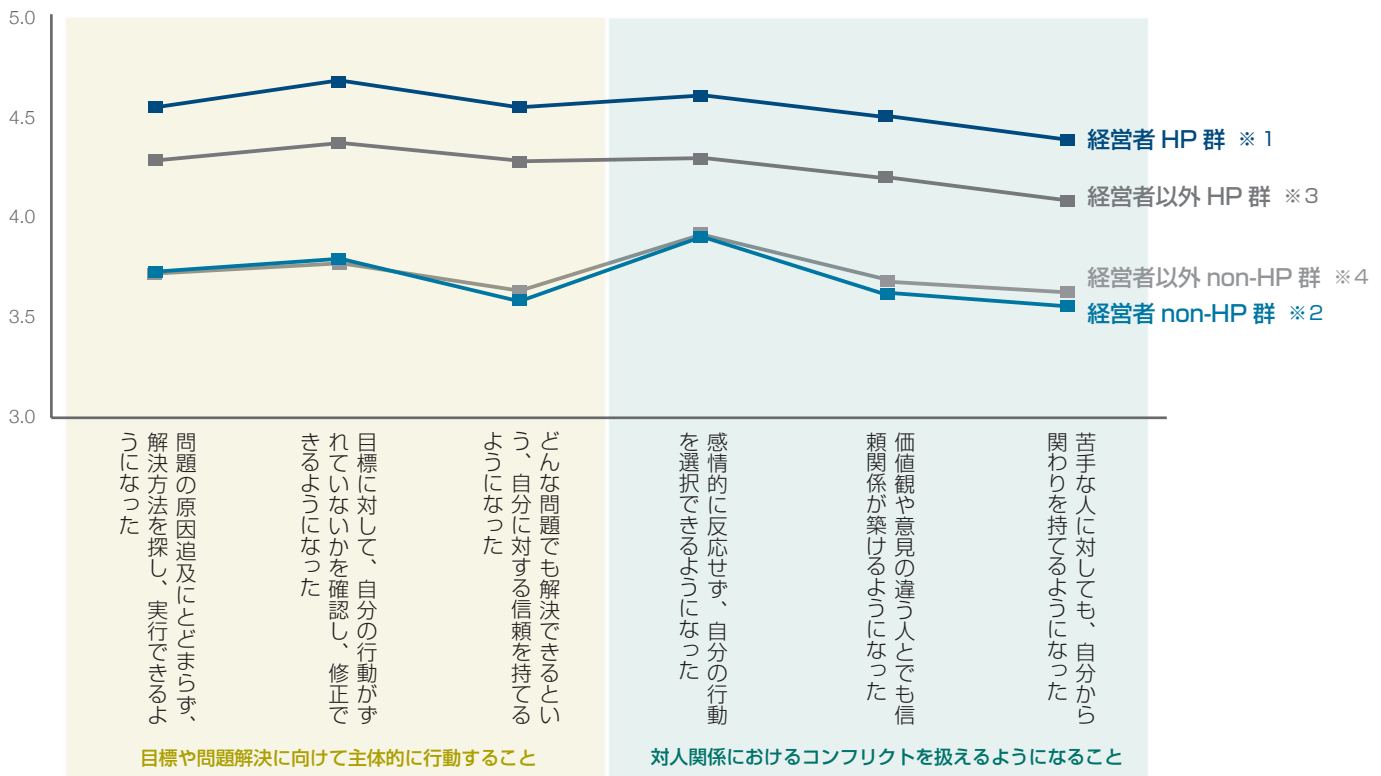
改めて 2,512 人のクライアントの回答データを役職（経営者 / 経営者以外）と成果（HP/non-HP）の 2 要因で 4 グループ（図 .5）に分け、クライアント自身の変化にどのような違いがあるのかを調べました。

図 5 データ区分（役職×成果）

		役職	
		経営者 ※ 1	経営者以外 ※ 2
成果	HP 群 ※ 3	経営者 HP 群 (目標達成：5点を選択した人) n=38	経営者以外 HP 群 (目標達成：5点を選択した人) n=241
	non-HP 群 ※ 4	経営者 non-HP 群 (目標達成：4-1点を選択した人) n=177	経営者以外 non-HP 群 (目標達成：4-1点を選択した人) n=2,056

- ※ 1 経営者：クライアント役職が役員以上（CEO、会長、社長、取締役、役員）
- ※ 2 経営者以外：クライアント役職が役員以外（部長、課長、係長、マネージャー、一般社員等）
- ※ 3 HP 群：CSES 項目「コーチングにおいて設定していた目標を達成した」において「5: とてもあてはまる」と回答
- ※ 4 non-HP 群：CSES 項目「コーチングにおいて設定していた目標を達成した」において「4: あてはまる」～「1: まったくあてはまらない」と回答

図.6 経営者と経営者以外の間に見られたクライアント自身の変化の違い



※1 経営者 HP 群：

n=38, 経営者 215 人のうち、CSES 項目「コーチングにおいて設定した目標を達成した」において「5: とてもあてはまる」と回答した人

※2 経営者 non-HP 群：

n=177, 経営者 215 人のうち、CSES 項目「コーチングにおいて設定した目標を達成した」において「4: あてはまる」～「1: まったくあてはまらない」と回答した人

※3 経営者以外 HP 群：

n=241, 経営者以外 2,297 人のうち、CSES 項目「コーチングにおいて設定した目標を達成した」において「5: とてもあてはまる」と回答した人

※4 経営者以外 non-HP 群：

n=2,056, 経営者以外 2,297 人のうち、CSES 項目「コーチングにおいて設定した目標を達成した」において「4: あてはまる」～「1: まったくあてはまらない」と回答した人

※ 5段階評価 (5: とてもあてはまる, 4: あてはまる, 3: どちらともいえない, 2: あてはまらない, 1: まったくあてはまらない)

分析の結果、クライアント自身の変化に関する全 19 項目で、役職に関わらず HP 群の方が non-HP 群よりも有意に高いという結果でした。中でも図.6 に示した 6 項目は、【経営者 HP 群】の方が【経営者以外 HP 群】よりも有意に高い傾向がありました。つまり、コーチングで高い成果を出す上で、役職による違いもあることが分かりました。(有意水準： $p < .05$)

これらには、黄色に示した「問題の原因追究にとどまらず、解決方法を探し、実行できるようになった」や「目標に対して、自分の行動がずれていないかを確認し、修正できるようになった」など、「目標や問題解決に向けて主体的に行動すること」に関する項目が含まれていました。また、緑色に示した「価値観や意見の違う人との信頼関係の構築」や「苦手な人に対する積極的な関わり」など、「対人関係におけるコンフリクトを扱えるようになること」の項目も含まれていました。つまり経営者がエグゼクティブ・コーチングを通じて高い成果を出すためには、「目標や問題解決に向けて主体的に行動すること」に加えて、「対人関係におけるコンフリクトを扱えるようになること」も重要な要素であると考えられます。

例えば、経営者が高い成果を求めて、組織変革を起こそうとする場面において、多くの経営者は、自らの権限で物事を決定しやすい立場にいます。しかし、彼らが権限だけで組織変革を推進するよりも、経営者自らが広範な関係者に対して接点を増やし、互いの価値観や意見の違いを乗り越え、強固な信頼関係を築いた方が、組織変革が成功しやすいということは容易に想像できます。やはり、権限が多く影響範囲も広い立場である経営者にとって、たとえコンフリクトが起きたとしても強い信頼関係を構築できるようなコミュニケーションを交わせることは、とても重要なことであると考えられます。

4. 経営者の成果を高める関わりは「目的や目標についての対話」と「ツールの活用」である

4-1. 高い成果を出した経営者に、エグゼクティブコーチは「目的や目標そのものについての対話」をしている

次に、高い成果を出している経営者に対して、エグゼクティブコーチはどのような関わり方をしているのでしょうか。

215人の経営者を、【経営者 HP 群】と【経営者 non-HP 群】に分け、コーチの関わり方の18項目についてグループ間の違いを調べました。

すると、「CSES」における「経営者に対するコーチの関わり方」の18項目の点数は、【経営者 HP 群】の方が14項目で有意に高く、多くの項目においてコーチとしてより良い関わり方がなされていることが分かりました。(有意水準： $p < .05$)

中でも【経営者 HP 群】と【経営者 non-HP 群】との差異が大きかった順に上位5項目を列挙したものが図.7です。

図.7 経営者に対するエグゼクティブコーチの関わり方
【経営者 HP 群】と【経営者 non-HP 群】の差異が大きい項目

1 セッションの始めに、セッションの目的を明確にした
2 セッションの終わりに、セッションの目的が達成されたかを確認した
3 具体的な数値や外部基準ではかれるようなゴールを設定した
4 コーチの関わりにより、行動の選択肢が増えた
5 質問によって、現状が整理された

これらの項目を見ると、黄色に示した「目的や目標について対話をする」という関わり方が多いようです。この結果から、経営者が高い成果を出しているエグゼクティブコーチは、目的や目標について対話することに長けていると考えられます。

一方、図.8にあげたのはコーチの関わり方18項目のうち、グループ間の差異が小さかった3項目です。

図.8 経営者に対するエグゼクティブコーチの関わり方
【経営者 HP 群】と【経営者 non-HP 群】の差異が小さい項目

16 気づいたことや感じたことを私に伝えていた
17 上の立場からの指示やアドバイスはしていなかった
18 話をさえぎることなく最後まで聞いていた

これらの経営者に対する関わり方は、【経営者 HP 群】と【経営者 non-HP 群】との間に有意差がありませんでした。(有意水準： $p < .05$)

つまり、これらはエグゼクティブコーチによって違いの少ない関わり方だと考えられます。

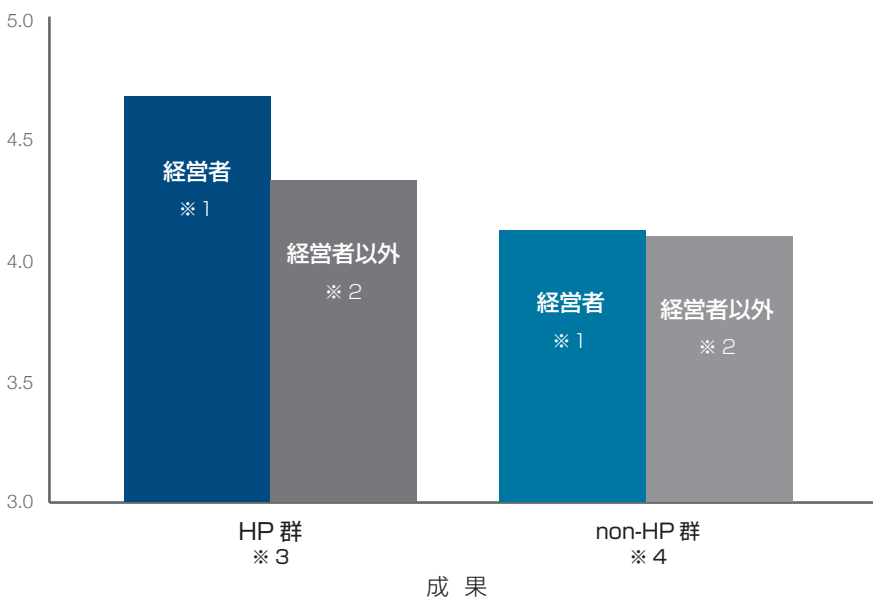
4-2. 経営者への有効なコーチの関わりは「ツールの活用」である

経営者に対するコーチングと、経営者以外に対するコーチングとでは、高い成果に導くための有効な関わり方は異なるのでしょうか。

図.9は【経営者 HP 群】と【経営者以外 HP 群】(図.5 参照)で、コーチの関わり方に唯一有意差が見られた項目の評価の違いです。(有意水準： $p < .05$)

図.9 成果の高さ別にみた経営者と経営者以外の違い

「コーチはアンケートやワークシートなどのツールを使っていた」



※1 経営者：クライアント役職が役員以上（CEO、会長、社長、取締役、役員）

※2 経営者以外：クライアント役職が役員以外（部長、課長、係長、マネージャー、一般社員等）

※3 HP 群：CSES 項目「コーチングにおいて設定していた目標を達成した」において「5:とてもあてはまる」と回答

※4 non-HP 群：CSES 項目「コーチングにおいて設定していた目標を達成した」において「4:あてはまる」～「1:まったくあてはまらない」と回答

「アンケートやワークシートなどのツールを使う」というコーチの関わり方は、高い成果を出した HP 群であっても、経営者と経営者以外とでコーチに対する評価が違っていたことを示しています。

つまり、経営者をコーチする時には「ツールの活用」が有効な関わり方であるということです。

実際にエグゼクティブ・コーチングでは、経営者のリーダーシップや組織の現状を把握するために 360 度のアンケートなどを実施することが少なくありません。「経営者のジレンマ」と言われるように、役職が上の立場になるほど、周囲からのフィードバックが重要な役割を果たすにも関わらず、フィードバックを得ることが難しくなると言われています。経営者が高い成果を出すために、アンケートが貴重なフィードバックの機会を作り出すツールとして効果を発揮しているとも考えられます。

5. おわりに

今回はクライアント視点のデータを用いて、高い成果を出した経営者の特徴や、彼らに対するエグゼクティブコーチの関わりを調査しました。今回の調査から分かったことは、エグゼクティブ・コーチングを通じて高い成果を出した経営者は、それ以外の経営者よりも「目標や問題解決に向けて主体的に行動すること」と「対人関係におけるコンフリクトを扱うこと」がより出来るようになっていました。また、高い成果を出した経営者に対するエグゼクティブコーチの関わり方は、それ以外の経営者と比べて「目的や目標についての対話」と「ツールの活用」という点で長けていました。

コーチや組織の人材開発の方々が経営者の支援をしたいと考える際に、本レポートがその一助になれば幸いです。

参考情報

I. CSES の質問構成

A. コーチング全体に対するクライアントの効果実感（3 項目）

1. コーチングにおいて設定していた目標を達成した
2. コーチングを受けていないときよりも、目標をより早く達成できた
3. 今回のコーチングには全体的に満足している

B. コーチングによってクライアント自身に起きた変化（19 項目）

1. 自分の方向性やビジョンがより明確になった
2. 組織の目標と、クライアント個人の目標の繋がりが明確になった
3. 優先順位がはっきりし、効率よく時間を使えるようになった
4. どんな状況においても、自分が出来る最善の行動を考え、実行できるようになった
5. 何事も自分事として捉えて、対応できるようになった
6. 今までとは違うやり方を選択できるようになった
7. 状況の変化や新しい出来事に、より早く対応できるようになった
8. 問題になりそうなことを先に見つけ、未然に対処できるようになった
9. 問題の原因追及にとどまらず、解決方法を探し、実行できるようになった
10. 感情的に反応せず、自分の行動を選択できるようになった
11. 常に自分を客観的に見て、自分の状況を確認できるようになった
12. 自分のパフォーマンスをより発揮する方法を知った
13. 他人からのフィードバックを事実として受け取れるようになった
14. 自分の思っていることをより正直に相手に伝えられるようになった
15. 価値観や意見の違う人とでも信頼関係が築けるようになった
16. 苦手な人に対しても、自分から関わりを持てるようになった
17. 目標に対して、自分の行動がずれていないかを確認し、修正できるようになった
18. 自分自身の能力を開発し続ける習慣を持つようになった
19. どんな問題でも解決できるという、自分に対する信頼を持てるようになった

C. クライアント自身に対するコーチの関わり方（18 項目）

1. 話をさえぎることなく最後まで聞いていた
2. 上の立場からの指示やアドバイスはしていなかった
3. 気兼ねなく何でも話すことができた
4. 意思決定はコーチではなく、自分自身で行った
5. コーチ自身に対してもフィードバックを求めている
6. 質問によって、現状が整理された
7. 質問によって、新しい気づきを得た
8. 気づいたことや感じたことを私に伝えていた
9. 私の考えや話をわかりやすくまとめていた
10. 考えを押し付けるのではなく、私の視野が広がる提案をしていた
11. コーチの関わりにより、行動の選択肢が増えた
12. 具体的な数値や外部基準ではかれるようなゴールを設定した
13. セッションの始めに、セッションの目的を明確にした
14. セッションの終わりに、セッションの目的が達成されたかを確認した
15. 次のセッションまでの行動を明確にした
16. アンケートやワークシートなどのツールを使っていた
17. 書籍や事例などの情報を提供していた
18. コーチングとは何かについて説明していた

II. 主な解析要因

- クライアントの役職
 CSESのうちクライアントの役職属性により、以下の水準に区分してクライアント役職を定義する。
 (ア) 経営者：役員以上（CEO、会長、社長、取締役、役員）
 (イ) 経営者以外：上記以外（部長、課長、係長、マネージャー、一般社員等）
 ※本レポートでは、経営者に行われたコーチングをエグゼクティブ・コーチングと呼ぶこととする
- コーチングを通じたクライアントの成果の高さ
 【A コーチング全体に対するクライアントの効果実感】のうち「コーチングにおいて設定していた目標を達成した」のクライアント回答を以下の水準に区分して、クライアントの成果の高さを定義する。
 (ウ) High Performer (HP) 群：「5. とてもあてはまる」を回答
 (エ) Non-High Performer (non-HP) 群：
 「4. あてはまる」、「3. どちらともいえない」、「2. あてはまらない」、「1. まったくあてはまらない」を回答

III. 解析データ詳細

- 表.1 は図.4 の詳細。（経営者自身の変化 19 項目。【経営者 HP 群】、【経営者 non-HP 群】間の効果量が大きい順）

【参考情報】表.1

	経営者HP群 (n=38)		経営者non-HP群 (n=177)		p値 (welch t-test)	effect size (cohen's d)
	M	SD	M	SD		
17. 目標に対して、自分の行動がずれていないかを確認し、修正できるようになった	4.68	0.53	3.81	0.67	<.001	*** 1.45
19. どんな問題でも解決できるという、自分に対する信頼を持てるようになった	4.55	0.60	3.60	0.71	<.001	*** 1.45
4. どんな状況においても、自分が出来る最善の行動を考え、実行できるようになった	4.50	0.51	3.66	0.72	<.001	*** 1.35
15. 価値観や意見の違う人とでも信頼関係が築けるようになった	4.50	0.65	3.63	0.68	<.001	*** 1.31
9. 問題の原因追究にとどまらず、解決方法を探し、実行できるようになった	4.55	0.55	3.73	0.68	<.001	*** 1.31
8. 問題になりそうなことを先に見つけ、未然に対処できるようになった	4.37	0.59	3.54	0.68	<.001	*** 1.30
18. 自分自身の能力を開発し続ける習慣を持つようになった	4.53	0.60	3.74	0.66	<.001	*** 1.25
7. 状況の変化や新しい出来事に、より早く対応できるようになった	4.53	0.69	3.67	0.69	<.001	*** 1.24
16. 苦手な人に対しても、自分から関わりを持てるようになった	4.37	0.67	3.56	0.70	<.001	*** 1.17
10. 感情的に反応せず、自分の行動を選択できるようになった	4.63	0.54	3.92	0.68	<.001	*** 1.16
13. 他人からのフィードバックを事実として受け取れるようになった	4.71	0.46	4.05	0.68	<.001	*** 1.13
2. 組織の目標と、クライアント個人の目標の繋がりが明確になった	4.71	0.46	4.04	0.70	<.001	*** 1.13
12. 自分のパフォーマンスをより発揮する方法を知った	4.58	0.50	3.90	0.70	<.001	*** 1.12
3. 優先順位がはっきりし、効率よく時間を使えるようになった	4.53	0.56	3.84	0.68	<.001	*** 1.11
1. 自分の方向性やビジョンがより明確になった	4.82	0.39	4.23	0.64	<.001	*** 1.10
6. 今までとは違うやり方を選択できるようになった	4.68	0.57	3.98	0.69	<.001	*** 1.10
11. 常に自分を客観的に見て、自分の状況を確認できるようになった	4.63	0.49	3.99	0.68	<.001	*** 1.08
14. 自分の思っていることをより正直に相手に伝えられるようになった	4.53	0.60	3.86	0.69	<.001	*** 1.03
5. 何事も自分事として捉えて、対応できるようになった	4.58	0.60	3.91	0.75	<.001	*** 0.99

***:p <.001, **:p <.01, *:p <.05, +:p <.1

- 表 .2 は図 .6 の詳細。(クライアント自身の変化 6 項目。「役職」と「成果の高さ」の二要因における差の解析結果)

【参考情報】表.2-1

9. 問題の原因追及にとどまらず、解決方法を探し、実行できるようになった

<記述統計量>

役職	成果の高さ	n	M	SD
経営者	HP群	38	4.55	0.55
経営者	non-HP群	177	3.73	0.68
経営者以外	HP群	241	4.30	0.70
経営者以外	non-HP群	2056	3.73	0.65

<分散分析表>

変動要因	df	SS	MS	p値 (F-test)	
役職	1	1.88	1.88	.037	*
成果の高さ	1	52.88	52.88	<.001	***
交互作用	1	1.64	1.64	.052	+
誤差	2508	1089.69	0.43		
修正総和	2511	1183.18			

<単純主効果の検定>

役職	成果の高さ	df	SS	MS	p値 (F-test)	effect size η^2
経営者/ 経営者以外	HP群	1	2.12	2.12	.027	* .002
経営者/ 経営者以外	non-HP群	1	0.01	0.01	.865	.000
経営者	HP群/ non-HP群	1	20.94	20.94	<.001	*** .019
経営者以外	HP群/ non-HP群	1	70.84	70.84	<.001	*** .061

***: $p < .001$, **: $p < .01$, *: $p < .05$, +: $p < .1$

【参考情報】表.2-2

10. 感情的に反応せず、自分の行動を選択できるようになった

<記述統計量>

役職	成果の高さ	n	M	SD
経営者	HP群	38	4.63	0.54
経営者	non-HP群	177	3.92	0.68
経営者以外	HP群	241	4.30	0.67
経営者以外	non-HP群	2056	3.92	0.69

<分散分析表>

変動要因	df	SS	MS	p値 (F-test)	
役職	1	2.81	2.81	.015	*
成果の高さ	1	32.82	32.82	<.001	***
交互作用	1	3.10	3.10	.011	*
誤差	2508	1193.32	0.48		
修正総和	2511	1241.70			

<単純主効果の検定>

役職	成果の高さ	df	SS	MS	p値 (F-test)	effect size η^2
経営者/ 経営者以外	HP群	1	3.55	3.55	.006	** .003
経営者/ 経営者以外	non-HP群	1	0.01	0.01	.884	.000
経営者	HP群/ non-HP群	1	16.05	16.05	<.001	*** .013
経営者以外	HP群/ non-HP群	1	31.11	31.11	<.001	*** .025

***: $p < .001$, **: $p < .01$, *: $p < .05$, +: $p < .1$

【参考情報】表.2-3

15. 価値観や意見の違う人とでも信頼関係が築けるようになった

<記述統計量>

役職	成果の高さ	n	M	SD
経営者	HP群	38	4.50	0.65
経営者	non-HP群	177	3.63	0.68
経営者以外	HP群	241	4.19	0.76
経営者以外	non-HP群	2056	3.68	0.70

<分散分析表>

変動要因	df	SS	MS	p値 (F-test)
役職	1	1.75	1.75	.061 +
成果の高さ	1	52.06	52.06	<.001 ***
交互作用	1	3.65	3.65	.007 **
誤差	2508	1242.98	0.50	
修正総和	2511	1322.77		

<単純主効果の検定>

役職	成果の高さ	df	SS	MS	p値 (F-test)	effect size η^2
経営者/ 経営者以外	HP群	1	3.14	3.14	.012 *	.003
経営者/ 経営者以外	non-HP群	1	0.52	0.52	.308	.000
経営者	HP群/ non-HP群	1	23.84	23.84	<.001 ***	.019
経営者以外	HP群/ non-HP群	1	55.56	55.56	<.001 ***	.043

***:p <.001, **:p <.01, *:p <.05, +:p <.1

【参考情報】表.2-4

16. 苦手な人に対しても、自分から関わりを持てるようになった

<記述統計量>

役職	成果の高さ	n	M	SD
経営者	HP群	38	4.37	0.67
経営者	non-HP群	177	3.57	0.70
経営者以外	HP群	241	4.10	0.89
経営者以外	non-HP群	2056	3.63	0.72

<分散分析表>

変動要因	df	SS	MS	p値 (F-test)
役職	1	1.21	1.21	.136
成果の高さ	1	44.17	44.17	<.001 ***
交互作用	1	3.07	3.07	.018 *
誤差	2508	1367.76	0.55	
修正総和	2511	1435.39		

<単純主効果の検定>

役職	成果の高さ	df	SS	MS	p値 (F-test)	effect size η^2
経営者/ 経営者以外	HP群	1	2.45	2.45	.034 *	.002
経営者/ 経営者以外	non-HP群	1	0.64	0.64	.280	.001
経営者	HP群/ non-HP群	1	20.19	20.19	<.001 ***	.015
経営者以外	HP群/ non-HP群	1	47.25	47.25	<.001 ***	.033

***:p <.001, **:p <.01, *:p <.05, +:p <.1

【参考情報】表.2-5

17. 目標に対して、自分の行動がずれていないかを確認し、修正できるようになった

<記述統計量>

役職	成果の高さ	n	M	SD
経営者	HP群	38	4.68	0.53
経営者	non-HP群	177	3.81	0.67
経営者以外	HP群	241	4.37	0.67
経営者以外	non-HP群	2056	3.77	0.62

<分散分析表>

変動要因	df	SS	MS	p値 (F-test)
役職	1	3.25	3.25	.004 **
成果の高さ	1	59.51	59.51	<.001 ***
交互作用	1	2.09	2.09	.022 *
誤差	2508	995.90	0.40	
修正総和	2511	1100.60		

<単純主効果の検定>

役職	成果の高さ	df	SS	MS	p値 (F-test)	effect size η^2
経営者/ 経営者以外	HP群	1	3.17	3.17	.005 **	.003
経営者/ 経営者以外	non-HP群	1	0.19	0.19	.490	.000
経営者	HP群/ non-HP群	1	24.02	24.02	<.001 ***	.024
経営者以外	HP群/ non-HP群	1	77.56	77.56	<.001 ***	.072

***:p <.001, **:p <.01, *:p <.05, +:p <.1

【参考情報】表.2-6

19. どんな問題でも解決できるという、自分に対する信頼を持てるようになった

<記述統計量>

役職	成果の高さ	n	M	SD
経営者	HP群	38	4.55	0.60
経営者	non-HP群	177	3.60	0.71
経営者以外	HP群	241	4.29	0.74
経営者以外	non-HP群	2056	3.65	0.72

<分散分析表>

変動要因	df	SS	MS	p値 (F-test)
役職	1	1.28	1.28	.114
成果の高さ	1	69.22	69.22	<.001 ***
交互作用	1	2.72	2.72	.021 *
誤差	2508	1289.91	0.51	
修正総和	2511	1406.70		

<単純主効果の検定>

役職	成果の高さ	df	SS	MS	p値 (F-test)	effect size η^2
経営者/ 経営者以外	HP群	1	2.33	2.33	.033 *	.002
経営者/ 経営者以外	non-HP群	1	0.40	0.40	.379	.000
経営者	HP群/ non-HP群	1	28.46	28.46	<.001 ***	.022
経営者以外	HP群/ non-HP群	1	87.79	87.79	<.001 ***	.064

***:p <.001, **:p <.01, *:p <.05, +:p <.1

- 表 .3 は図 . 7、8の詳細 (エグゼクティブコーチの関わり方 18 項目。【経営者 HP 群】、【経営者 non-HP 群】間の効果量が大きい順)

【参考情報】表.3

	経営者HP群 (n=38)		経営者non-HP群 (n=177)		p値 (welch t-test)		effect size (cohen's d)
	M	SD	M	SD			
13. セッションの始めに、セッションの目的を明確にした	4.66	0.48	3.88	0.80	<.001	***	1.18
14. セッションの終わりに、セッションの目的が達成されたかを確認した	4.68	0.53	3.96	0.81	<.001	***	1.06
12. 具体的な数値や外部基準ではかれるようなゴールを設定した	4.42	0.72	3.57	0.88	<.001	***	1.05
11. コーチの関わりにより、行動の選択肢が増えた	4.87	0.41	4.27	0.69	<.001	***	1.05
6. 質問によって、現状が整理された	4.89	0.31	4.45	0.58	<.001	***	0.96
7. 質問によって、新しい気づきを得た	4.89	0.39	4.45	0.56	<.001	***	0.92
4. 意思決定はコーチではなく、自分自身で行った	4.89	0.39	4.47	0.54	<.001	***	0.90
15. 次のセッションまでの行動を明確にした	4.63	0.75	3.97	0.72	<.001	***	0.90
16. アンケートやワークシートなどのツールを使っていた	4.74	0.55	4.11	0.89	<.001	***	0.85
5. コーチ自身に対してもフィードバックを求めている	4.63	0.79	4.06	0.85	<.001	***	0.70
9. 私の考えや話をわかりやすくまとめている	4.74	0.64	4.31	0.60	<.001	***	0.68
10. 考えを押し付けるのではなく、私の視野が広がる提案をしていた	4.76	0.43	4.46	0.56	<.001	***	0.60
3. 気兼ねなく何でも話すことができた	4.89	0.31	4.67	0.49	<.001	***	0.54
17. 書籍や事例などの情報を提供していた	4.50	0.89	4.17	0.82	.041	*	0.39
18. コーチングとは何かについて説明していた	4.68	0.77	4.42	0.66	.060	+	0.36
8. 気づいたことや感じたことを私に伝えていた	4.74	0.64	4.60	0.53	.223		0.23
2. 上の立場からの指示やアドバイスはしていなかった	4.61	0.89	4.55	0.78	.714		0.07
1. 話をささげることなく最後まで聞いていた	4.76	0.71	4.79	0.41	.854		0.04

***:p <.001, **:p <.01, *:p <.05, +:p <.1

- 表 .4 は図 .9の詳細。(コーチの関わり方 1 項目。「役職」と「成果の高さ」の二要因の解析結果)

【参考情報】表.4

16. アンケートやワークシートなどのツールを使っていた

<記述統計量>

役職	成果の高さ	n	M	SD
経営者	HP群	38	4.74	0.55
経営者	non-HP群	177	4.11	0.89
経営者以外	HP群	241	4.33	0.91
経営者以外	non-HP群	2056	4.09	0.84

<分散分析表>

変動要因	df	SS	MS	p値 (F-test)	
役職	1	5.08	5.08	.007	**
成果の高さ	1	20.78	20.78	<.001	***
交互作用	1	4.09	4.09	.016	*
誤差	2508	1779.54	0.71		
修正総和	2511	1806.93			

<単純主効果の検定>

役職	成果の高さ	df	SS	MS	p値 (F-test)		effect size η ²
経営者/ 経営者以外	HP群	1	5.49	5.49	.005	**	.003
経営者/ 経営者以外	non-HP群	1	0.08	0.08	.736		.000
経営者	HP群/ non-HP群	1	12.40	12.40	<.001	***	.007
経営者以外	HP群/ non-HP群	1	12.70	12.70	<.001	***	.007

***:p <.001, **:p <.01, *:p <.05, +:p <.1



株式会社コーチ・エイ

COACH A Co., Ltd.

お問い合わせ

本レポートに関するお問い合わせ、詳細につきましては、
コーチング研究所までお問い合わせください。

株式会社コーチ・エイ コーチング研究所
cri_contact@coacha.com

調査・執筆

株式会社コーチ・エイ コーチング研究所
外村一志 アウリア ロビン 佐藤幸喜アイク

<https://cri.coacha.com/>
03-3237-3457