

## 《論 文》

## 英国におけるメンタリングとコーチング

～ Parsloe and Leedhamの理論をもとに～

鈴木 麻里子

## The Mentoring and Coaching based on the study in UK

Mariko SUZUKI

キーワード：メンタリング，コーチング，コミュニティ・メンター，ラーニング・メンター

Key Words: Mentoring, Coaching, Community Mentor, Learning Mentor

## 要旨

本稿は、英国における近年のメンタリング，コーチングの実態をもとに，両者のもつ特性あるいは有用性，さらには関連などについて明らかにすることを目的としている。いずれも日本においては導入されて久しいが，その運用の方法や効果については十分に検討されているとは言い難い。また，「コーチング」というとスポーツの場を想定することが多いが，今日においてコーチングの有用性はすでにスポーツに限ったことではなく，教育における人間形成に関することから，企業などにおける人材育成の領域でも確認されている。一方メンタリングは日本においてはいまだ誤解されて使用されることも多く，十分な調査が必要と考えられる。これらの現状を踏まえ，日本におけるメンタリング，コーチングの効果的な活用を検討するに当たり，本稿においては非常に評価の高い英国のメンタリングに焦点を当て，さらにコーチングとの比較検討を試みる。

## 1. はじめに

承知の通り，「ティーチング (Teaching)」と「コーチング (coaching)」については，これまで多くの議論がなされ，各分野，領域において十分な研究が行われている。特にスポーツの分野においては，その研究の発展は目覚ましく，今やコーチング理論なしにスポーツの発展はないといっても過言ではない。スポーツにお

ける「コーチング」の基本的な考え方を『最新スポーツ科学事典』(2006)に求めると，次のように述べられている。

「コーチングとは，単にスポーツの仕方を「教える (ティーチング)」のみならず，その技能の卓越を目指して「訓練 (トレーニング) し，目標の達成を目指して「統率 (リード) していく一連の行為 (プロセス) である」<sup>1)</sup>

ここからもわかるように，一般的には「ティー

チング」は対象者に「教え込む（注入する）」のに対し、「コーチング」は「引き出す」あるいは「リードする」というイメージで解釈されている。しかし、突き詰めて考えていくと、ティーチングとコーチングはこのような二律的に行われているのではなく、相互に関連しながら多様な作用をもたらしている。たとえば、学校の教師は基礎学力を身に付けさせるための「ティーチング」の行為を行っていると同時に、子どもたちが身に付けた知識を実践へ導くための「コーチング」の行為も行っている。さらにいずれも別々の場面で活用されるものということではなく、場合によっては同場面で両方の行為を併用しなければならないこともある。

このようにティーチングとコーチングに関する議論や活用法の研究が盛んに行われている一方、さらに類似の概念が登場し、日本にも導入された。1990年初頭、新たな人材育成法、あるいは指導法として注目されるようになってきたのが「メンタリング（Mentoring）」である。わが国においては導入当初は主に企業の新人教育に活用されてきた。新入社員がより早く、所属する会社の雰囲気や文化、伝統などを理解し、仕事のノウハウを覚え、一人前の社員として有意義に働けるようにするものである。特に日本において「メンタリング」というと、一般的にこのような企業内での人材育成と捉えられがちであったが、近年では企業内にとどまらず、行政機関や教育機関においても導入されている。

しかしながら、日本においてメンタリングが十分に議論され、正しく理解されているとはいえない。またその手法や人材育成の観点からもコーチングと非常に類似した概念であることは先にも述べた。そもそもメンタリングとコーチングは何は違うのか、関連性はあるのか、ある

いは相互作用があるのか。いずれも我が国においてこれまでに十分に検討されてきてはいない。

これらの検討課題に対し、本稿では英国に着目したい。メンタリングに関する近年の英国の政策的発展は非常に評価も高く、日本の現状に示唆を与えてくれるものになろう。英国のメンタリングとコーチングに関する現状と理論を検討することで、今後の日本におけるメンタリング、コーチングの在り方を考察する。

なお、本稿において英国とは、イングランドとウェールズを指すものとする。

## 2. コーチングとメンタリング

### 2-1. スポーツ・コーチからマネジメント・コーチへ

コーチングがスポーツ界を中心に発展し、現代においてはその手法があらゆる場面、特にマネジメントを必要とする場面で活用されていることは周知のことであろう。スポーツ・コーチングからマネジメント・コーチングへの変化を、英国を例に述べる。

Parsloeら（2009）<sup>2)</sup>は、英国において人気を博していたジョン・ホワイトモワというカーレースのチャンピオンやオリンピックメダリストであるデイビット・ハーメリー、さらにはオリンピックでホッケーのコーチを担当したデイビット・ホワイトカーらを取り上げ、スポーツ選手によるビジネス・マネジメント転向の様子を述べている。スポーツ選手であった彼らは、スポーツで培ったコーチング技術を、ビジネス・マネジメントの場へと移し、コーチングを有効に活用したのである。よく用いられる言い回しとして「スポーツ・コーチからカリスマ・マネジメント・コーチへ」という言葉があ

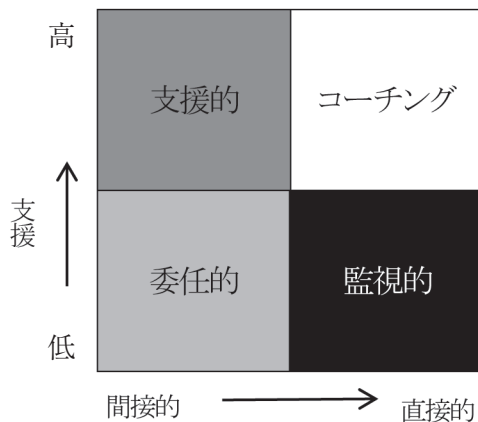


図1 Blanchard &amp; Hersey's 「場面的リーダーシップモデル」

り、それはまさに彼らのような人物をさしているという。このような転換は1990年代末ごろから盛んになった。

しかしスポーツ・コーチがマネジメント・コーチへ転換する土台はそれ以前から出来上がっていた。1960年代ごろにはすでにマネジメントにおけるコーチングが、研究対象となっていた。そのことに関してもParsloeら（2009）は、BlanchardとHerseyのモデルの例を提示して述べている<sup>3)</sup>。図1はマネジャーに求められる「場面的リーダーシップ」をモデル化したものである。

これはビジネス側が、特にリーダーシップを発揮する場でコーチングの効果的な手法を求めているということを表している。部下に対し直接的に支援のできるリーダーに求められるのが、まさにコーチングの能力である。このことからコーチングのノウハウをすでに体得しているスポーツ選手をビジネス界が必要としていたことは容易に想像できよう。スポーツ界とビジネス界の思惑が一致し、スポーツ選手がビジネス・マネジメントの場に新たな活躍の場を見出すこととなったと考えられる。

## 2-2. メンタリングの登場

一方、メンタリングについてであるが、そもそもメンタリングの発祥の地は米国とされている<sup>4)</sup>。特に企業の人材育成としてのメンタリングは、1970年代後半、アメリカにおいて経営組織を中心にメンタリング研究が始まったことにある。1980年代になると、メンタリングの複雑な諸相に迫ろうと研究がさらに盛んになった<sup>5)</sup>。その後、英語圏を中心にメンタリングは世界的に広まっていった。なお、日本に導入されたのは1990年代初頭と推測される。

特に英国においてメンタリングが盛んに取り入れられるようになったのは、1997年の保守党から労働党への政権交代後からである。労働党政権は青少年の雇用問題に関してメンタリングを積極的に取り入れたため、メンタリングに関する組織や活動が急速に普及した<sup>6)</sup>。

以後、労働党政権下という同時代において、コーチングとメンタリングはともに利益と活躍の場を見出し、相互に関係しながら発展していくことになった。

メンタリングとコーチングの相違点について、Parsloeら（2009）の理論をもとに以下に述べ

たい。メンタリングがコーチングと最も相違を示しているのは、メンタリングはコーチングと比べ、「多様なコンテキストや環境の中で用いられる」<sup>7)</sup> ことであると述べている。メンタリングが行われるそのコンテキストとは、次のようなものである。

- ビジネスとビジネス  
経済再生を目的、大企業のメンターが中小企業に対して行う
- ビジネスと企業  
若手起業家を育成する目的のメンターが存在する企業
- 英国政府による支援  
若手起業家育成などのプログラムに対し助成金が支払われる
- コミュニティ・プロジェクト  
特別な支援が必要な者に対し、コミュニティが支援する
- ビジネスと教育  
企業人がボランティアで学校現場に出向き、教師や生徒ともに作業を行う
- 卒業生と在校生  
卒業生が在校生に対して、卒業までの支援を行う

コーチングとメンタリングは非常に類似の概念であるが、コーチングとメンタリングの根本的な違いは、「共働」の概念が含まれるかどうかにある。つまりコーチングは、対象者と指導者がともに分析や計画、そして実行、評価を行っていくのに対し、メンタリングは決して対象者と「ともに」実践的な行動をとることはしない。メンターの役割は、対象者に対して「寄り添うこと」であり、対象者がより計画を実行しやすくするためのアドバイスをすること、つまり対象者が自己責任で行うことに対して「手

出し」はしないのである。

### 2-3. メンタリングとコーチングの融合

英国において1997年以降のメンタリング政策および1990年代後半に盛んになった「スポーツ・コーチからカリスマ・マネジメント・コーチへ」という転向の流れが合致し、登場したのがコーチングを活用したメンタリング、つまり「コーチ・メンタリング (Coach-Mentoring)」である。いわばコーチングを活用したメンタリングである。一般的に「コーチ・メンタリング」と呼ばれるもののプロセスには、次の4段階がある、とParsloeらは述べている<sup>8)</sup>。

1. 自覚のための分析
2. 自己責任のための計画設計
3. スタイル、テクニク、スキルを用いて実践
4. 業績と学習内容を評価

一方、従来の「メンタリング」は次の4段階をとるという<sup>9)</sup>。

1. パーソナル・ラーニング・プラン (PLP) を承認
2. 自己学習マネジメントの奨励
3. PLP実行をサポート
4. 業績評価の補助

以上のことから、英国においてはすでに「メンタリング」「コーチング」は分離された概念ではなくなりつつある。ともに利点を活用し状況に応じてその活用を融合し、あるいは使い分けていると考えられる。

次にメンタリング、コーチングがどのようにその活用を使い分けているか、検討を加えたい。



図2 コーチ・メンタリングの4段階



図3 メンタリングの4段階

### 3. コミュニティにおけるコーチングとメンタリング

これまで述べてきたコーチングやメンタリングは主に企業やビジネスをモデルにしたものである。ここから述べるメンタリングとコーチングは、それらとは一線を画す。つまり、ビジネスにおいてはコーチ、メンターは企業内にあってその役割に応じた報酬が支払われている。一方、ここで述べるコミュニティで活躍するコーチ、メンターは基本的にはボランティアであり、報酬はない。これらボランティアで行われているコーチング、メンタリングに着目し、それぞれの違いについて検討したい。

#### 3-1. ライフ・コーチ

「ライフ・コーチ (Life Coach)」がいつごろから活用されるようになったのか、その言葉自体、登場した年代は不明である。しかしながら、1950年代には非常に盛んに使用されていたことが確認されている<sup>10)</sup>。ライフ・コーチの特徴は、一般的なマネジメントに関連したコーチのようにビジネス的な要素が全く含まれていないことにある。つまり、企業内でマネジメントに関するコーチングではなく、個人がさらによりよい

生活を送るためのコーチングである。典型的なライフ・コーチは次のようなコンテキストで語られているという<sup>11)</sup>。それは一人の人が人生の上で解決すべき問題に直面した場合である。以下、そのような局面でのライフ・コーチの役割を述べる。

##### ■ 信頼と自尊心

人は多かれ少なかれ社会集団の中で尊敬されたい、あるいは新たな友人関係を築いていきたいという思いがあるものである。しかし、それらの願望が達成されにくい人物は自尊心や自己肯定感が低い傾向にある。ライフ・コーチングはこれらの消極的な思考や自己不信に陥っている人物に対し効果を示す。これらを対象とした場合、コーチは座談会やスピーチ、プレゼンテーションなどの実践的な活動が効果的とされている。

##### ■ キャリア転向

組織の中であって、意見の食い違いや仕事内容への不満があった場合、多数派の意見に従うべきか、独自にビジネスを立ち上げるかをライフ・コーチに意見を求めることがある。このような悩みは同じ組織の人間には相談しにくく、外部のライフ・コーチに客観的な意見を求めることで、組織内の葛藤を再検討することができ

る。

- 人間関係

パートナーや家庭内の人間関係において、問題を抱えていたりジレンマに陥っていたりする人が対象となる。また人生設計や新たな人生の挑戦を始めようとする場合にも、ライフ・コーチに客観的な意見を求めることで実現の可能性を検討することに役立つ。特にこの内容は企業を中心としたビジネスやマネジメントのコーチでは対応できない内容でもあり、ライフ・コーチの得意分野の一つでもある。

- 夢と向上心

ある程度の就労期間を経ると、大成したい、蓄えを増やしたいなどの願望も芽生え、そのための努力をするようになってくるものも出てくる。あるいは向上心のある人物は自己の努力の成果を考えると「もっといい生活になっているべきだ」あるいは「このままここにいてもこれ以上の成功は望めない」などの考えに至る。その場合新たな目標や方向性を見出すための手助けになり、ビジネス・コーチやマネジャーに相談しにくいこともライフ・コーチであれば相談することができる。

- 人生設計

規則や規律を設定することに非常に効果を発揮する。たとえば、家庭内の財務管理などがこの文脈に含まれている。収入の予算内で生活をする、貯蓄を増やして出費を減らすことなど、将来の人生設計をする上でも個人の収支をマネジメントすることは必要であり、それらのアドバイスも含めてライフ・コーチは個人の人生設計の支援を行っていく。

- 健康

現代人の多くが体重管理やシェイプアップ、あるいは健康問題には関心があろう。そのため

には健康的な食事のコントロールも重要なことの1つではあるが、そのほかにも禁煙を勧めたり、ストレスレスな生活環境を整えることを推奨したり、食事以外においてもライフ・コーチはアドバイスをしていく。つまりワーク・アンド・ライフバランスを効果的に実行することを勧めることもライフ・コーチが担っていることの1つである。

### 3-2. コミュニティ・メンター

一方、ライフ・コーチに非常に類似した活動を行うメンタリングに「コミュニティ・メンター」がある。これもビジネスやマネジメントとの概念は一切含まれていない支援の方法である。コミュニティ・メンターは4種類の異なる形式（フォーム）があり、これらはその目的によって違ってくる。以下にその4種類のフォームを説明する<sup>12)</sup>。

- Befriending：支援すること

この概念は通常、形式的な社会支援のためのボランティア的な役割を説明する際に使用されることが多い。コミュニティにおいては、他者との信頼関係を初期段階に築くことが重要になってくる。しかし現代社会においては孤立状態で他者とほとんどかかわりを持たないものも少なくない。そのためコミュニティ・メンターは孤立状態から脱却できるような支援を行っていくのである。まずは対象者と信頼関係を深めることから始まり、対象者がコミュニティ活動に参加できるようになることを目標にメンタリングを進めていく。

- Employment mentoring：雇用のためのメンタリング

学校へ進学する学力や能力がないと認められた生徒に対し、雇用の機会を提供することが目



的のメンタリングである。主に英国の公的な学力試験において、A～C評価が通常の評価基準であるのに対し、D以下の評価しか得られない生徒がこの対象となる。このタイプのメンタリングは、地元の企業でボランティアを行わせることから始まる。学校機関においてこのようないわゆるボーダーラインに位置する生徒に自信を持たせ、さらに地元企業からは、生徒が将来のために得ておくべき知識を与え、雇用の機会を提供することを目的としている。

▪ Positive action：ポジティブ・アクション

このフォームのターゲットは、迫害されているとみなされたマイノリティ・グループである。主に黒人やアジアのエスニック・コミュニティに属する青少年を対象としている。またこれは伝統的な男性優位社会の構造の中にいる女性も含まれている。このフォームにおけるメンタリングの焦点となるのは、メンターが対象者の障害となっていることを取り除き、社会へ積極的に参加させることにある。

▪ Social inclusion：社会参加

このフォームにおけるメンタリングの対象は、社会に不満があるとみなされた人々、あるいはいわゆる社会からの「はみだし者」である。このタイプの青少年は、学校や職場との関係を絶っている場合が多く、すでに犯罪に手を染めているものも少なくない。このタイプのメンタリングの目的は、若者を再び教育の場や雇用環境の中に戻すことにある。

### 3-3. ラーニング・メンター

同様にコミュニティを中心として活躍するメンターに「ラーニング・メンター」がある。これは上記のライフ・コーチやコミュニティ・メンターとは違い、ボランティアではなく、雇用

されているメンターであり、報酬がある。これは1999年の英国政府による「Ecellence in Citis (EiC)」政策において登場した新しいタイプのメンターである。

そもそもラーニング・メンターは1993年に始まった「ビジネス・教育連携」にあるが、この当時はまだボランティア・セクションによって行われていた。これが正規の教育システムの中に組み込まれたのは1999年のことである。

先にも述べたとおり、1990年以降盛んになるメンタリングの流れを受け、当時の教育大臣は「ラーニング・メンター」を学校に設置することを発表した。またEiCとは、都心部が抱える教育的課題に対しとられた政策である。英国の都心部には主にエスニック・マイノリティや英語を母語としない家族が多数居住している。そのことは、子どもたちが十分な教育が受けられない、反社会的行動をとる、学習についていけない、といった課題を包含していた。さらに両親も低所得者層が多く、ゆえに子どもたちも恵まれた労働条件のもとでの就業は難しく、低所得による教育格差が広がるという悪循環に陥っていた。これに対処すべく政府は、2001年に2億ポンド、2002年にはさらに3億ポンドの予算を計上し、EiCプログラムを実行するにいたった。その間、1300校の中学校と3600校の小学校がプログラムの対象となった。

このEiCの中心となる政策の1つがラーニング・メンターの配置である。2005年当時では1万2000人のラーニング・メンターが小中学校で雇用された<sup>13)</sup>。その後EiC関連の政策は「Children's Workforce」へと引き継がれ、その実行担当は「the new Children's Workforce Development Council (CWDC)」となった。ラーニング・メンターはEiCに引き続き、

Children's Workforceにおいても雇用され活動を行った。2005年に発表された英国政府発行の政策書である緑書「Every Child Matter」においてもChildren's Workforceは重要な政策として取り上げられており、特にラーニング・メンターの活躍が非常に高く評価されている。

ではラーニング・メンターの活動内容はいかなるものなのか。Parsloeらをもとに次に述べる<sup>14)</sup>。

- 既存の教師によるサービスの補足をし、特に生徒指導に関するサービスを提供する。その他、学校以外の場所で、生徒とその家族に対しても支援を行い、社会参加を促したり、学習環境を整えさせたりする。
- 生徒や若者たちの人間関係性を重視し、エスニック・マイノリティで形成されている社会的エリア、特に貧困層に対して支援を行っていくことに焦点を当てる。これらの若者で形成されている集団が社会的に不利な状況に陥るような条件を排除し、支援する。
- ターゲットのエリアが標準的な環境へと変化していくと、不登校や学校から排除される青少年が減少してくるが、その過程の中

でさらに学校や地域教育担当者との連携をとり支援を深めていく。

- 青少年への学習の機会を提供してくれる機関とのパートナーシップを構築する。共に働き、青少年のサービスをより向上させ、レベルアップを図る。

### 3-4. コミュニティにおけるコーチングとメンタリング

以上のことから、Parsloeらは、コミュニティで活動するコーチングおよびメンタリングに関して、次の4段階のプロセスがあると結論付けている<sup>15)</sup>。

1. 理解と自覚の促進
2. 行動への動機づけ
3. 計画を支援
4. モメンタムのレビューと継続

さらに、Parsloeらは、「専門的・ビジネス・コーチング」、「企業内・有資格者によるメンタリング」、「コミュニティ・メンタリング」として分類し、それぞれを次の表1ようにまとめている。以上のことをもとに、コーチ・メンタリングを図4・5の概念図としてまとめている。

表1 コーチングとメンタリングの概略的モデル<sup>16)</sup>

	専門的・ビジネス・ コーチング	企業内・有資格者による メンタリング	コミュニティ・ メンタリング
第1段階 (自覚段階)	自覚のための分析	パーソナル・ラーニング・プラン(PLP)の承認	理解と自覚の促進
第2段階 (責務段階)	自己責任のための計画設計	自己学習マネジメントの奨励	行動への動機づけ
第3段階 (実践段階)	獲得したスタイル、テクニック、スキルを用いて実践	PLP 実行をサポート	実行計画を支援
第4段階 (振り返り段階)	業績と学習内容の評価	業績評価の補助	モメンタムのレビューと継続



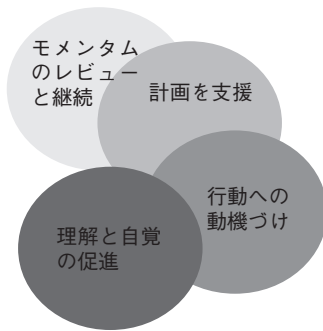


図4 コミュニティ・コーチ・メンタリングの4段階



図5 コーチ・メンタリングの過程

#### 4. まとめと考察

以上、Parsloeらの理論をもとに、英国におけるコーチングとメンタリングの現状とその考え方について述べてきた。英国において、コーチングやメンタリングはその活用を中心となる場所が企業やマネジメントであったが、コミュニティへとその活用が広がっている。もちろん、マネジメントでの活用が衰退したわけではなく、現在もなお継続し発展していることは言うまでもない。しかし、それ以上に、英国においては抱えている社会的問題が大きく、それに対しコーチングやメンタリングの効果が期待され、また事実、十分な成果を上げている。

しかしこれらの社会的問題は決して英国に限ったことではなく、近年日本においても同様の課題が山積している。例えば経済格差と教育格差、子どもたちの貧困と反社会的行動、あるいは若者の就労支援などを見れば、決して対岸の火事ではない。

本稿ではコミュニティで活動するコーチやメンターについて述べたが、その活動目的は手法こそ違っているものの、コミュニティの属している人たちの幸福を追求するための支援である。

地域社会の人間関係が希薄になっている現代において、コミュニティで活躍するメンターやコーチは今後ますます必要とされるであろう。

転じてこのようなコミュニティに関する日本の近年の取り組みには「ソーシャル・ワーカー」があげられる。同様に学校には「スクール・ソーシャル・ワーカー」が導入されはじめ、これはラーニング・メンターと共通する点も見られる。しかし、現時点においては、それらが十分に機能し、一定の効果を上げているとは考えがたい。

以上のことから、今後は日本におけるコミュニティ支援としてソーシャル・ワーカーにも着目し、メンタリング、コーチングの手法をもとに社会支援の在り方を検討していきたいと考えている。

#### 注

- 1) 久保正秋 (2006) 「コーチング」, (社)日本体育学会 監修『最新スポーツ科学事典』, 平凡社, p319
- 2) Eric Parsloe and Melville Leedham (2009), *Coaching and Mentoring 2<sup>nd</sup> edition*, p.5
- 3) Parsloe and Leedham (2009), p.4
- 4) 渡辺かよ子 (2009) 『メンタリング・プログラム 地域・企業・学校の連携による次世代育成』, 川島書店, p26

- 5) Kram K E (1988), *MENTROING AT WORK: Developmental Relationships in Organizational Life*, 渡辺直登, 伊藤知子訳 (2003) 『メンタリング会社の中での発達支援関係』, 白桃書房, p i
- 6) Miller, A. (2002), *MENTORING students & young people*, Kogan, p13
- 7) Parsloe and Leedham (2009), p.26
- 8) Parsloe and Leedham (2009), p.22
- 9) Parsloe and Leedham (2009), p.29
- 10) Parsloe and Leedham (2009), p39
- 11) Parsloe and Leedham (2009), p40
- 12) Parsloe and Leedham (2009), p46
- 13) Parsloe and Leedham (2009), p50
- 14) Parsloe and Leedham (2009), p51
- 15) Parsloe and Leedham (2009), p54
- 16) Parsloe and Leedham (2009), p58 をもとに筆者作成