

Managerial Coachingに関する実証研究の動向

Trends in the Literature on Managerial Coaching:
Review of Empirical Studies

松田チャップマン与理子・石川 利江

MATSUDA-CHAPMAN Yoriko, ISHIKAWA Rie

キーワード： マネジャー、コーチング、スキル、企業、リーダー

はじめに

グローバル化によるビジネス環境の加速度的な変化に伴い、組織は、従来の命令・統制・遵守型経営文化から従業員参加関与型へのパラダイム転換を図ろうとしている。そうした動きに伴い、近年、ラインマネジャーが社内コーチとして部下の育成を行う Managerial Coaching¹に関心が集まっている (Beattie, Kim, Hagen, Egan, Ellinger, & Hamlin, 2014; Hamlin, Ellinger, & Beattie, 2006)。英国では、約8割の企業がコーチングを導入しており、そのうち約4割は Managerial Coaching を活用している。その割合は今後も増える見通しである (Chartered Institute of Personnel Development, 2011)。

Managerial Coaching の研究面では、ビジネス現場で発展してきた経緯から実践が先行し、実証研究の不足が指摘されてきた (Agarwal, Angst, & Magni, 2009; Grant, 2007)。だが近年、コーチングを単なる実践的スキルとするのではなく、エビデンスに基づく心理学の学術研究として位置づけるコーチング心理学が提唱され、実証研究蓄積への要請が高まっている (Grant & Cavanagh, 2007)。本邦でも、人材育成は企業経営上の重要課題であり (労働政策研究・研修機構, 2013)、コーチングに対する関心が高まっているが (石川・松田・神庭・奥田・鈴木, 2017)、Managerial Coaching に関する実証研究はほとんど見られない。

日本企業にとって今後最も強化すべき事項は「人材の能力・資質を高める育成体系」であり (労働政策研究・研修機構, 2013)、人材育成に最も重要な要素は職場における上司の部下育成である (毛呂・松井, 2009; 労働政策研究・研修機構, 2007)。Managerial Coaching は、こうした日本企業のニーズに応える有用な介入法となりうするため、本稿では、Managerial Coaching の実証研究の動向について概観し、今後の研究の可能性を検討する。

Managerial Coaching の概念定義

Managerial Coaching の概念定義は、これまでに複数の研究者によって提唱されている。現在のところ統一した見解は見られないが (Lawrence, 2017)、「部下の業績を高め、専門的能力の開発を支援するために、マネジャーが目標と期待を部下に伝達し、定期的にフィードバックと学習機会を提供する過程」(Ellinger, Ellinger, & Keller, 2003)、「部下の業績改善を導き鼓舞するために、マネジャーが一对一でフィードバックと洞察を提供すること」(Heslin, VandeWalle, & Latham, 2006)、「マネジャーが学習のファシリテーターとして部下の職務技能・能力の学習・開発を促すために必要な行動を示すこと」(Ellinger & Bostrum, 1999)などが挙げられる。また Hunt & Weintraub (2017) は、Coaching Manager を発達のコーチングと位置づけ、コーチング的対話の重要性を唱えて「現在と未来の業績改善を目標と

して学習と発達を加速させる継続的な対話」と定義している。そしてマネジャーは部下との日々のやりとりにコーチングを組み込むべきだとし、The Coaching Manager Modelを提唱している。このモデルは、コーチングを実現するうえで重要な4つの要因とコーチング的対話サイクルで構成されており、サイクルの継続的な循環が成功の鍵となる (Figure 1)。

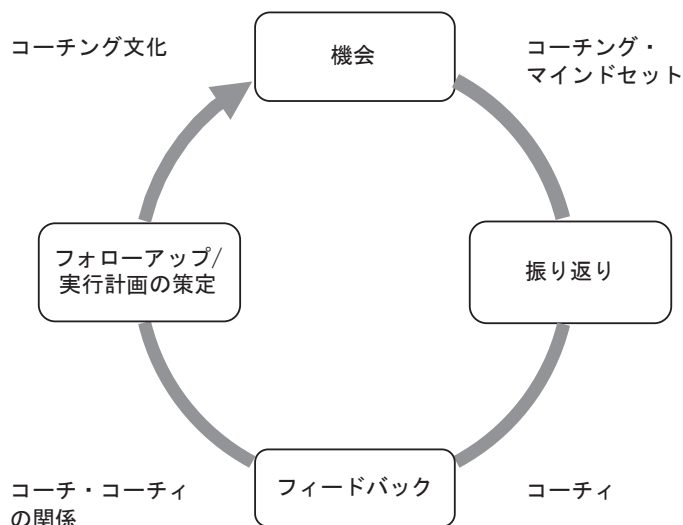


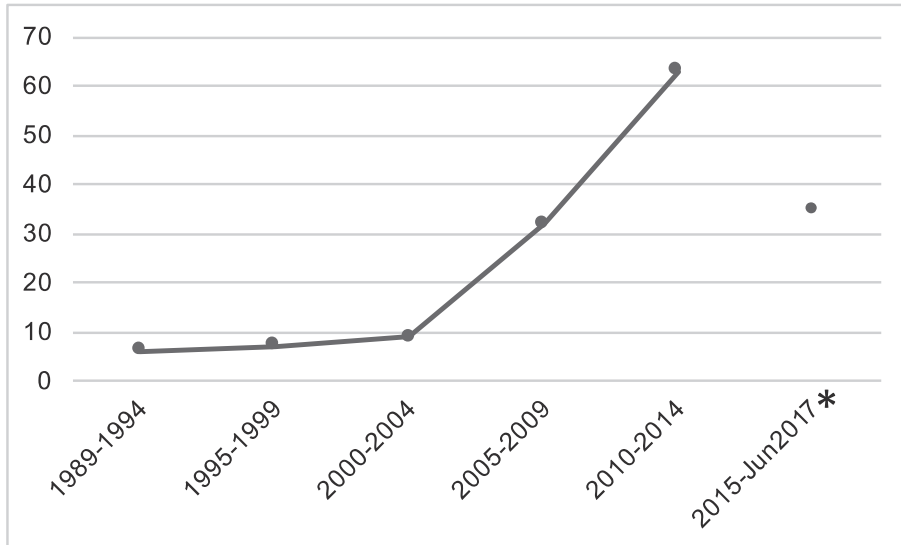
Figure 1. The Coaching Manager Model (Hunt & Weintraub, 2017) より引用

- ・ **コーチング文化**：社員が新しい技能を習得し、企業にとってより価値の高い資産となることを全面的に支援する文化を表す。経営層が率先してコーチングによる学習と成長を奨励するとともに、ロールモデルの存在がコーチング文化の醸成に必須である (Lindbom, 2007)。
- ・ **コーチング・マインドセット²**：有能なコーチであるマネジャーには、部下に対して支援的で統制にこだわらない、高い情動知能と共感性を有する、部下からのフィードバックを受け入れる、他者の成長を助けることに喜びを感じる、業績を学習の過程と考えるとといった特徴が見られる。これらの特徴がコーチング的なマインドセットを構成している。
- ・ **コーチ**：コーチングの効果を上げるためには、マネジャーだけでなく部下のコーチングに対する高い準備性が欠かせない。そのため、コーチには、客観的視点から自己の行動を振り返る能力、自己や他者の活動に対する好奇心、相手に耳を傾け快くフィードバックを受け入れる能力、コーチング過程における学習・改善への高い動機づけが求められる。
- ・ **コーチとコーチの関係**：コーチングの核となるのはマネジャー・部下間の信頼関係である。信頼を育むうえで、継続的なフィードバックの相互交換やマネジャーの非審判的態度が重要となる (Dahling, Taylor, Chau & Dwignt, 2016; Hunt & Weintraub, 2017)。

- ・ **機会**：マネジャーが部下にとって挑戦的でやりがいのある仕事機会を創出することは、コーチング実践の絶対条件であり、機会は学習推進の原動力となる。
- ・ **振り返り**：部下が行動の結果として得た経験から学習するためには、その経験に対する振り返りと省察が前提となる。振り返りを促す質問をマネジャーが投げかけることで、部下は経験からの学びを深めることができる。
- ・ **フィードバック**：建設的なフィードバックはコーチングに不可欠である。マネジャーからの一方通行ではなく、相互にフィードバックすることで、マネジャーは部下の目標や責任に対する理解度を把握できる。
- ・ **フォローアップ／実行計画の策定**：機会と同様に、実行計画も学習を推進する原動力である。成人の学習は、目標達成行動、振り返り、フィードバック、それに伴う実行計画の見直しにより促進される。マネジャーは、部下との対話を通して、具体性のある実行計画の策定と計画の進捗管理を支援する役割を担う。

Managerial Coaching 研究の動向

米国心理学会のデータベース PsycINFO を用いて、Evered & Selman (1989) によって Managerial Coaching の概念が提唱された 1989 年から 2017 年 6 月までに発行された英語の学術文献を対象に、“managerial coaching”, “manager as coach”, “manager-as-coach”, “coaching manager” をキーワードとして文献検索を行った。ビジネス領域の文献を検索対象とし、スポーツ、医療、教育、軍隊関連の文献は除外した。その結果、172 件が抽出された（査読付き論文 105 件、学位論文 32 件、書籍 35 件）。査読付き論文 105 件のうち 6 件はエディトリアルであり、14 件は学生や失業中の元管理職者、一般社員などを対象としていた。これらの論文を除外すると、ラインマネジャーを対象とする査読論文は 85 件であった。年次別の文献数は、1989 年から 1994 年の 6 年間で 6 件、1995 年から 1999 年の 5 年間で 7 件、2000 年から 2004 年の 5 年間で 9 件、2005 年から 2009 年の 5 年間で 32 件、2010 年から 2014 年の 5 年間で 63 件、2015 年から 2017 年 6 月の 2.5 年間では 35 件であった（2015 年から 2017 年 6 月の文献数は参考値：Figure 2）。2005 年以降は文献数が大幅に増えており、2017 年後半から 2019 年においても増加する可能性がある。査読付き論文 85 件のうち 25 件は Managerial Coaching の概念やモデルを提唱する論文であり、60 件は、横断調査、事例、尺度開発、介入などの実証研究であった。



*2015年から2017年は2.5年間の文献数であるため参考数値として記載した。

Figure 2. 米国心理学会のデータベースPsycINFOから‘managerial coaching’, ‘manager-as-coach’, ‘manager as coach’, ‘coaching manager’をキーワードとして検索した発表論文数（検索期間: 1989年から2017年6月）

Managerial Coachingに関する実証研究

1. コーチングスキルとコーチング行動

Managerial Coachingに関連するコーチングスキルの記述は、コンサルタント等の実践家によるものや概念的なものがその主流であり、主として、傾聴スキル、分析スキル、面談スキル、質問スキル、観察スキルなどが挙げられる (Ellinger, Hamlin, & Beattie, 2007)。実証研究に基づくコーチングスキル測定尺度はまだ少ないが、現在最も使用頻度が高い尺度は、McLean, Yang, Kuo, Tolbert & Larkin (2005) が開発し、Park, McLean, & Yang (2008) によって改良されたMeasurement Model of Coaching Skills (MMCS) である。MMCSは、オープン・コミュニケーション、チーム・アプローチ、(業務以上に) 人の尊重、曖昧さの受容、従業員の成長促進の5因子で構成されている。Park, Yang & McLean (2008) は、MMCSと従業員の学習、組織コミットメント、離職意図 (の低さ) との関連を報告しており、Ladyshewsky & Taplin (2017) の研究では、MMCSとワーク・エンゲイジメントの間に正の関連が見られた。

効果的なコーチングの実現には、マネジャーのスキル習得だけでは不十分であり、スキルを実践に移すためのコーチング行動が伴わなければならない (Ellinger, Beattie, & Hamlin, 2014)。Beattie (2006) は、社会事業組織のマネジャーを対象とした質的研究によって22種類の促進的行動を抽出し、これらの行動を9つの階層に分類している (Table 1)。こ

の階層モデルでは、ほとんどのマネジャーが実践していた「思いやり」、「情報提供」、「プロフェッショナルであること」などは基礎レベルにあり、より洗練された、要求水準の高い行動である「エンパワーメント」や「チャレンジング（挑戦的成長の促進）」は上位階層に位置づけられる。

Table 1. 促進的行動 (facilitative behavior)

カテゴリー	行動	内容
思いやり	サポートする 励ます 親近感を抱かせる 元気づける・安心させる 関わりあう・関与する 共感する	手を貸す、勇気づける 自信を抱かせる、自信を植え付ける 近寄りやすい 不安を和らげる 時間を割く 他者の状況に理解を示す
情報提供	知識を共有する	情報の伝達
プロフェッショナルであること	ロールモデルとなる 基準を定める 計画・準備する	尊敬し見習いたいと思われるような行動をとる 業績や仕事の質の許容水準を示す・奨励する 学習を体系化・構造化する
助言	指示する コーチングする 指導する カウンセリングする	特定の業務で采配を振るう 話し合いと指導を伴う活動 アドバイスを提供する 行動の統制や問題解決を支援する
評価	フィードバックと承認を与える 発達ニーズを把握する	仕事ぶりについて伝えたり、成果を認める 業績やキャリア開発の強化に何が必要かを評価する
思考	省察的思考・未来思考 明確にする	過去に起こったことや将来起こりうることを時間をかけて熟考する ある事柄をより明確でわかりやすくする過程
エンパワーメント	権限を委譲する 信頼する	責務や責任を与える 信頼を寄せる
人材育成者の育成	人材育成者を育成する	人材育成に必要なスキルや知識の獲得を部下に奨励する
チャレンジング (挑戦的成長の促進)	挑戦を促す	能力を限界まで引き伸ばすために力づける

出所: Beattie (2006)

これまでの実証研究では、コーチング行動として「業績に関するフィードバックをやりとりする」「部下に対する期待を明確に伝達し設定する」「支援的な環境を創り、学習を奨励する」「質問を組み立てる」「資源を提供する」「権限を委譲する」「部下の視野を広げる」「ロールモデルとなる」「部下の能力を限界まで引き伸ばす」などが一貫して報告されている (Beattie, 2006; Ellinger, Ellinger, Bachrach, Wang, & Elmadag Bas, 2011; Hamlin et al., 2006)。

2. Managerial Coachingの規定要因

前述のように Managerial Coaching の重要性が高まる一方、多くのマネジャーがコーチングを活用していないという実態も報告されている (Goleman, 2000; Dixey, 2015)。その理由には、業務に追われてコーチングを行う時間がない、知識・スキルが不足している、コーチングは時間がかかる (という信念) などがある (Dixey, 2015; Hunt & Weintraub, 2017)。さらに、コーチングに対する志向性には個人差があることも指摘されている (London, 2003)。

以下にコーチングの実践に影響をもたらす個人差要因をいくつか示す。

・ マインドセット

従来の統制・命令型のマインドセットを持つマネジャーにとって、部下に対して指示的でない、動機づける、権限を与えるとといったコーチング・マインドセットへの転換は容易でない (Lawrence, 2017)。Heslin et al. (2006) は、暗黙の人格観 (Implicit Personality Theory) を取り上げ、マネジャーのマインドセットを検討している。その結果、「人の能力は伸ばすことができる (増大理論: incremental theory)」という成長型マインドセットを持つマネジャーは、「人の能力は固定的であり、変容できない (実体理論: entity theory)」という固定型マインドセットを持つマネジャーよりもコーチングを実践する傾向が高かった。また Özduran & Tanova (2016) は、マネジャーの成長型マインドセットは、コーチング行動を介在して部下の組織市民行動に正の影響をもたらすことを報告している。

・ 情動知能

情動知能は、自己および他者の感情を正確に知覚、理解、統合し、適応的に管理する能力と定義されており (Goleman, 2005)、個人のリーダーシップ行動を予測する重要な要因の1つである (David, 2005)。コーチングにおいても、コーチングスキルと情動知能は密接に関連しており、マネジャーの情動知能は、コーチング関係の価値を高め、部下の学習と育成を促進する重要な要因である (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2004; Grant, 2007)。

・ ジェンダー、文化

近年、環境変化の加速化によって多くの組織が変革を迫られるなか、21世紀のリーダーに求められる資質として変革型リーダーシップに関心が集まっている (Chin & Trimble, 2015)。変革型リーダーシップは、理想化された影響 (フォロワーのロールモデルとなる)、鼓舞する動機づけ (フォロワーを引きつけ動機づける)、知的刺激 (フォロワーの創造的思考とイノベーションを促進する)、個別配慮 (コーチやメンターとしてフォロワーの目標達成を支援する) といった4つの行動から構成される (Bass & Avolio, 1990)。Grant (2007) は、これら4つはまさにコーチングのアプローチを具現化する行動であると論じている。

Eagly & Carli (2003) によるリーダーシップスタイルのジェンダー差に関するメタ分析では、女性リーダーは男性リーダーよりも変革型リーダーとしての行動に従事する傾向が高かった。これを受けて Managerial Coaching のジェンダー差を調べた Ye, Wang, Wendt, Wu, & Euwema (2015) の研究では、女性マネジャーは男性マネジャーよりもコーチング行動をより多く表出していた。また Ye et al. (2015) は、文化とジェンダーの関連についても検討しており、集団主義文化に属するマネジャーは個人主義文化に属するマネジャーよりもコーチング行動に従事することが多く、その傾向は女性マネジャーよりも男性マネジャーにおいて強く見られた。

3. Managerial Coachingの結果要因

Managerial Coachingの有効性に関する実証研究は、横断研究、企業内のコーチング研修プログラム終了時の回顧調査、事例研究 (case study)³が中心となっている (Agarwal et al., 2009; Evers, Brouwers, & Tomic, 2006)。例えば、多国籍製造企業を対象とした研究では、マネジャーのコーチング実行度合いと部下の販売業績との間に正の関連が見られた (Agarwal et al., 2009)。製薬企業のマネジャーのコーチングスキルは、セールススタッフの販売目標達成に正の関連を示していた (Dahling et al., 2016)。中小企業のマネジャーを対象とした事例研究では、マネジャーがコーチングスキルを習得することで、部下の知識向上、さらに社内のコミュニケーションと対人関係に改善が見られた (Shaw & Knights, 2005)。カナダの銀行を対象とした事例研究では、マネジャーのコーチング行動は、部下の販売に関する自己効力感を介在して、部下の業績に正の影響をもたらすことが示された (Pousa & Mathieu, 2015)。コールセンターを対象とした縦断研究では、マネジャーがコーチングを行う頻度は、オペレーターの客観的成績評価 (電話対応時間) を予測する要因であった (Liu & Batt, 2010)。その他、Managerial Coachingが部下にもたらす影響として、職務満足度 (Kim, Egan, Kim & Kim, 2013)、役割明確化 (Kim et al., 2013)、組織市民行動 (Ellinger et al., 2011)、顧客サービスの質 (Elmadağ, Elinger & Franke, 2008)、ウェルビーイング (Arnold, Turner, Barling, Kelloway, & McKee, 2007) などが報告されている。

4. Managerial Coachingを促進する介入研究

Managerial Coachingを実践するマネジャーの育成・輩出には、理論とエビデンスに基づいたコーチ養成プログラムの開発・実施・効果検証が必須である (Grant & Hartley, 2013)。これまでのところ、コーチ養成プログラムの有効性を検証した介入研究のほとんどは、個人内の変化 (プレ・ポスト) を調べる研究デザインによるもので、統制群を設けた研究は極めて少ない。介入法においては、研究数が最も多く有効性が最も高い手法は、個人の強みや目標達成に焦点を当てる解決志向型認知行動的アプローチであった (Grant, Passmore, Cavanagh, & Parker, 2010)。Ratiu, David & Baban (2016) は、多国籍企業のマネジャー 23 名を対象に、コーチングスキル開発を目的とした 8 ヶ月間の認知行動的コーチングプログラムを実施している。その結果、マネジャーの個別配慮 (変革型リーダーシップ行動) が高まり、リーダーシップの自己評価も高まった。情報通信企業のマネジャー 22 名を対象とした研究では、認知行動的プログラムを 6 ヶ月間実施した結果、コーチングスキルと行動 (自己評価・他者観察)、チームに対する満足度、合理的信念が上昇し、非合理的信念が低下した (David & Matu, 2013)。社会人大学院生を対象にコーチングスキルと情動知能の向上を試みた研究では、13 週間のプログラム (23 名) と 2 日間のプログラム (20 名) の有効性を比較している。その結果、いずれにおいてもスキルの向上が認められたが、情動知能は 13 週間のプログラムにのみ有意な上昇が見られた (Grant, 2007)。この結果を受けて Grant は、情動知能にはパーソナリティ特性の要素が大きいと、変容には時間がかかると考察して

いる。統制群を設けたEvers et al. (2006)の研究では、4ヶ月間のプログラムを実施した結果、コーチング介入群(30名)において、自己の目標設定に対する自己効力感、およびバランスのとれた行動への結果期待に有意な上昇が見られた。一方、統制群(48名)に有意な変化は見られなかった。Heslin et al. (2006)は、社会人大学院生62名を介入群(29名)とプラシボ群(33名)に割り付け、マネジャーのマインドセット変容を目的とする研究を行った。ビデオ視聴とワークで構成した介入の結果、介入群は統制群と比べて、業績が芳しくない(仮定の)部下に対するコーチングへの積極性、業績改善提案の量と質が有意に上昇した。

本邦ではManagerial Coachingの実証研究はまだ見当たらないが、松田・石川・塩澤(2017)は、中小企業の間管理職者18名を対象に、2日間のコーチング型コミュニケーションスキル研修を実施している。研修の結果、対象者のコーチングスキル効力感、組織内自尊感情に有意な上昇が見られた。一方、情動知能を表す社会的情動スキルは4因子のうち1因子のみに有意な変化が見られ、Grant(2007)を支持する結果であった。

まとめと課題

本稿では、近年注目されているManagerial Coaching研究を概観してきた。産業領域のコーチング研究は、ビジネス実践に基づいた報告が中心であったため、学術的な実証研究はまだ緒に就いたばかりである。Managerial Coachingの規定要因や結果要因は、その多くが横断調査や事例研究から示唆されたもので、要因間の因果関係は定かでない。また、ビジネス現場における無作為化比較試験実施の難しさを反映して、プレ・ポストの個人内変化や対象者を無作為化しない準実験デザインが介入研究の主流となっている。Grant et al. (2010)は、この点をコーチング研究の主たる弱みとして指摘している。一方で、数少ない縦断研究の結果から、Managerial Coachingが個人と組織両方のウェルビーイングや業績向上に貢献できる可能性にも言及しており、実証的な研究の蓄積が今後の課題である。

Grant & Hartley (2013)は、コーチ養成プログラムには、分散学習、チャンク化による認知負荷の軽減、個人の文脈を重視した題材、協働学習といったエビデンスに基づく成人学習(Clark, 2010)を採用すべきだと論じている。そしてワークショップで学んだスキルを定着化させるためには、ピアコーチンググループで練習し、職場の問題解決に適用した結果についてスーパーバイザーからフィードバックを受け、さらに改善を図るといった循環が不可欠である。同時に、スキル定着には時間がかかることも考慮しなければならない。Grant(2010)は、行動変容ステージモデルを用いてマネジャーのコーチングに対する準備性と意思決定のバランスを検討した。その結果、コーチングによる恩恵は初期段階から明白であったため、恩恵を増やすよりも負担感を減らす方略が重要であり、実践開始からマネジャーがコーチングスキルを使いこなせるようになるまでに6ヶ月程度を要すると結論づけている。企業がこれらの取り組みに着手する際、命令と統制の文化からThe Coaching

Manager Modelを可能にするコーチング文化への組織変革を伴うことがしばしばある。コーチング文化の醸成には、上司からのポジティブなコーチング体験を持ち、自身もコーチとして訓練を受けたマネジャーをロールモデルとして創出していくことが求められる(Lindbom, 2007)。

以上を踏まえて本邦でも、Managerial Coachingの規定要因、結果要因の解明、コーチングスキルとコーチング行動測定尺度の開発、理論的かつ実践的なコーチ養成プログラムの開発・効果検証といった実証研究に着手することが期待される。Managerial Coachingは、個人だけでなく組織の変革を促進する可能性を秘めていることから、今後ますます柔軟かつ敏速に変革しなければならない日本企業にとっても取り組む価値が十分にあると考えられる。

最後に、Managerial Coachingの普及は、女性の社会進出と活躍が喫緊の課題である本邦において望ましい現象と思われる。女性リーダーは、協調的、養護的、共感的などの女性に期待される性役割と、率先的、野心的、自己主張的といった男性性的なリーダーシップ資質に二重拘束され、女性としてのアイデンティティとリーダーとしてのアイデンティティに葛藤が生じやすい(Eagly & Karau, 2002)。しかし、コーチとして女性マネジャーがリーダーシップを発揮できれば、そうした葛藤から脱却し、本来感(自分らしくある感覚)を持って生き生きと仕事に取り組むことができるかもしれない。この点も今後の課題となりうる。

注

- 1 Managerial Coachingは‘Manager as Coach’または‘Coaching Manager’と表記される場合もあるが、いずれも同義語であるため、文脈に応じて使い分けることとする。
- 2 過去の経験や教育、文化等を通して形成される心的態度あるいは思考様式(Dweck, 2007)
- 3 いま生起している現象をその現実世界の文脈から調査する研究方法(Yin, 2013)

引用文献

- Agarwal, R., Angst, C. M., & Magni, M. (2009). The performance effects of Coaching: A multilevel analysis using hierarchical liner modelling. *The International Journal of Human Resource Management*, 20, 2110-2134.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 193-203.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Multifactor Leadership Questionnaire*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Beattie, R. S. (2006). Line managers and workplace learning: Learning from the voluntary sector. *Human Resource Development International*, 9, 99-119.
- Beattie, R. S., Kim, S., Hagen, M. S., Egan, T. M., Ellinger, A. D., & Hamlin, R. G. (2014). Managerial

- Coaching: A review of the empirical literature and development of a model to guide future practice. *Advances in Developing Human Resources*, 16, 184-201.
- Chartered Institute of Personnel Development. (2011). *The Coaching climate*. Survey Report. London: CIPD.
- Chin, L. L., & Trimble, J. E. (2015). *Diversity and Leadership*. Los Angeles, Sage Publications.
- Clark, R. C. (2010). *Evidence-based training methods: A guide for training professionals*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Dahling, J. J., Taylor, S. R., Chau, S. L., & Dwight, S. A. (2016). Does Coaching matter? A multilevel model linking managerial Coaching skill and frequency to sales goal attainment. *Personnel Psychology*, 69, 863-894.
- David, O. A., & Matu, S. A. (2013). How to tell if managers are good coaches and how to help them improve during adversity? The Managerial Coaching Assessment System and the Rational Managerial Coaching Program. *Journal of Cognitive and Behavioral Psychotherapies*, 13, 497-522.
- David, S. (2005). Integrating an emotional intelligence framework into evidence-based Coaching, in Cavanagh, M., Grant, A. M. and Kemp, T (Eds), *Evidence-based Coaching (vol.1): Theory, Research and Practice from the Behavioural Sciences*, Australian Academic Press, Bowen Hills, pp. 57-68.
- Dixey, A. (2015). Managerial Coaching: A formal process or a daily conversation? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 9, 77-89.
- Dweck, C. S. (2007). *Mindset: The New Psychology of Success*, New York: Random House.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, 807-834.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders, *Psychology Review*, 109, 573-598.
- Ellinger, A., Beattie, R., & Hamlin, R. (2014). The manager as coach, in Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (Eds), *The Complete Handbook of Coaching*, London, Sage Publications.
- Ellinger A. D., & Bostrum, R. P. (1999). An examination of managers' beliefs about their roles as facilitators of learning. *Management Learning*, 33, 147-179.
- Ellinger, A.D., Ellinger, A. E., Bachrach, D.G., Wang, Y., & Elmadağ Baş, A. B. (2011). Organizational investments in social capital, managerial Coaching, and employee work-related performance. *Management Learning*, 42, 67-85.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory Coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14, 435-458.
- Ellinger, A. D., Hamlin, R. G., & Beattie, R. S. (2007). Behavioural indicators of ineffective managerial Coaching: A cross-national study. *Journal of European Industrial Training*, 32, 240-257.
- Elmadağ, A. B., Ellinger, A. E., & Franke, G. R. (2008). Antecedents and consequences of frontline service employee commitment to service quality. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16, 95-110.
- Evered, R. D., & Selman, J. C. (1989). Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*, 18, 16-32.
- Evers, W. J. G., Brouwers, A., & Tomic, W. (2006). A quasi-experimental study on management Coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58, 174-182.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78, 78-100.

- Goleman, D. (2005). *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*. London, Bloomsbury.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2004). *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Grant, A. M. (2007). Enhancing Coaching skills and emotional intelligence through training. *Industrial and Commercial Training*, 39, 257-266.
- Grant, A. (2010). It takes time: A stages of change perspective on the adoption of workplace Coaching skills. *Journal of Change Management*, 10, 61-77.
- Grant, A., & Cavanagh, M. (2007). Evidence-based Coaching: Flourishing or languishing? *Australian Psychologist*, 42, 239-254.
- Grant, A., & Hartley, M. (2013). Developing the leader as coach: Insights, strategies and tips for embedding Coaching skills in the workplace. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 6, 102-115.
- Grant, A. M., Passmore, J. Cavanagh, M. & Parker, H. (2010). The state of play in Coaching. *International Review of Industrial & Organizational Psychology*, 25, 125-168.
- Hamlin, R. G., Ellinger, A. D., & Beattie, R. S. (2006). Coaching at the Heart of Managerial Effectiveness: A Cross-Cultural Study of Managerial Behaviours. *Human Resource Development International*, 9, 305-331.
- Heslin, P. A., Vandewalle, D., & Latham, G. P. (2006). Keen to help? Managers' implicit person theories and their subsequent employee Coaching. *Personnel Psychology*, 59, 871-902.
- Hunt, J. M. and J. R. Weintraub (2017). *The Coaching Manager. Developing Top Talent in Business*. London, Sage Publications.
- 石川利江・松田チャップマン与理子・神庭直子・奥田訓子・鈴木文子 (2017). コーチングの介入効果評価のための社会情動スキル尺度作成の試み. 桜美林論考. 心理・教育学研究, 8, 1-10.
- Kim, S., Egan, T. M., Kim, W., Kim, J. (2013). The impact of managerial Coaching behavior on employee work-related reactions. *Journal of Business and Psychology*, 28, 315-330.
- Ladyshevsky, R., & Taplin, R. (2017). Employee perceptions of managerial Coaching and work engagement using the Measurement Model of Coaching Skills and the Utrecht Work Engagement Scale. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15, 25-42.
- Lawrence, P. (2017). Managerial Coaching – A literature review. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15, 43-69.
- Lindbom, D. (2007). A culture of Coaching: the challenge of managing performance for long-term results. *Organization Development Journal*, 25, 101-106.
- Liu, X. & Batt, R. (2010). How supervisors influence performance: A multilevel study of Coaching and group management in technology-mediated services. *Personnel Psychology*, 63, 265-98.
- London, M. (2003). *Job Feedback: giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*, Erlbaum, Hahwah, NJ.
- 松田チャップマン与理子・石川利江・塩澤史枝 (2017). コーチング型職場コミュニケーション研修の効果評価. 桜美林論考. 心理・教育学研究, 8, 19-29.
- McLean, G. N., Yang, B., Kuo, M-H. C., Tolbert, A. S., & Larkin, C. (2005). Development and initial validation of an instrument measuring managerial Coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16, 157-178.

- 毛呂准子・松井豊 (2009). 上司による部下育成行動 - 研究動向と探索的検討 - 筑波大学心理学研究. 37, 59-67.
- Özduran, A., & Tanova, C. (2016). Manager mindsets and employee organizational citizenship behaviours. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29, 589-606.
- Park, S., McLean, G. N., & Yang, B. (2008). *Revision and Validation of an Instrument Measuring Managerial Coaching Skills in Organizations*. Proceedings of the Academy of Human Resource Development Conference, Panama City, FL.
- Park, S., Yang, B., & McLean, G. N. (2008). An examination of relationships between managerial Coaching and employee development. *Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas*.
- Pousa, C., & Mathieu, A. (2015). Is managerial Coaching a source of competitive advantage? Promoting employee self-regulation through Coaching. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8, 20-35.
- Ratiu, L., David, O. A., & Baban, A. (2016). Developing managerial skills through Coaching: Efficacy of a cognitive-behavioral Coaching program. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 34, 244-266.
- 労働政策研究・研修機構 (2007). 中小企業における人材育成と能力評価 ― 事例研究 ―.
- 労働政策研究・研修機構 (2013). 構造変化の中での企業経営と人材のあり方に関する調査.
- Shaw, S., & Knights, J. (2005). Coaching in an SME: An investigation into the impact of a managerial Coaching style on employees within a small firm. *Proceedings of the Sixth international conference on HRD research and practice across Europe*, Queens Hotel, Leeds.
- Ye, R., Wang, X-H., Wendt, J. H., Wu, J., & Euwema, M. C. (2015). Gender and managerial Coaching across cultures: Female managers are Coaching more. *The International Journal of Human Resource Management*, 27, 1791-1812.
- Yin, R. K. (2013). *Case Study Research Design and Methods*, California: Sage Publications.