

タイトル	リーダーシップの起点は承認から ― コーチング型リーダーシップ研修の実証的効果分析 ―
著者	菅原, 秀幸; SUGAWARA, Hideyuki
引用	北海学園大学学園論集(198): 1-19
発行日	2025-11-25

リーダーシップの起点は承認から

—— コーチング型リーダーシップ研修の実証的效果分析 ——

菅 原 秀 幸

要 旨

本研究は、老舗百貨店の経営陣8名を対象としたコーチング型リーダーシップ研修の効果を定量的に検証した探索的パイロット研究である。研修前後の自己評価データを用いて、相関分析・回帰分析・多変量解析により、承認技法、質問技法、傾聴技法、感情コントロール、エンゲージメントの変化を測定した。

結果として、承認技法（成長率+95.5%）が最も安定した効果を示し、リーダーシップスコアとの強い相関（ $r=0.84$ ）が確認された。質問技法は最大の成長率（+180%）を示したが、短期的には負の寄与を示すケースもあり、習得に時間を要することが示唆された。感情コントロールは特にトップ層で顕著に改善し、組織全体の心理的安全性向上に寄与した。

本研究は「承認は即効薬、質問は長期薬、EQ（感情知能）は基盤薬」という実務的示唆を提供し、承認を中核にすえたコーチング型リーダーシップが日本企業の組織変革において有効であることを実証的に示した。

キーワード：コーチング型リーダーシップ、承認、傾聴、質問、感情知能、組織変革

1. はじめに

近年、組織におけるリーダーシップのあり方は大きな変容を遂げている。従来の日本企業では、「指示命令型リーダーシップ」が主流であり、上位者が明確な指示を与え、部下はそれに従うというスタイルが一般的であった。しかし、グローバル化・デジタル化が進展し、VUCA（Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity）と呼ばれる不確実性の高い経営環境が到来する中で、従来型リーダーシップでは組織の持続的成長は困難になっている（Bennett & Lemoine, 2014）。

それに代わって、「コーチング型リーダーシップ」が関心を集めるようになってきている。これは、部下の主体性や内発的動機づけを引き出すことを重視し、単なる業務遂行の効率化にとどまらず、部下の成長と組織のイノベーションを促進する点に特徴がある（Whitmore, 2017; Goleman, Boyatzis, & McKee, 2013）。特に「承認」「傾聴」「質問」はコーチングの技法の三本柱とされ、リー

ダーと部下の関係性を再構築するための中核である (Ibarra & Scoular, 2019)。

日本における先行研究では、承認を中心としたリーダーシップが部下の自己肯定感や職務満足度を高めることが示唆されている (田尾, 2006)。また、心理的安全性がチームの学習行動を促進し、組織の成果に直結することが明らかにされており (Edmondson, 1999)、コーチング型リーダーシップの重要性は理論的にも支持されている。しかし、経営幹部を対象とした体系的なコーチング研修を定量的に分析した研究は極めて少なく、学術的知見の蓄積に乏しい。

以上のような背景から、本研究の目的は、老舗百貨店の経営陣を対象に実施したコーチング型リーダーシップ研修第2ステージ全6回の効果を実証的に検証することである。特に、「承認技法」の習得が、リーダーシップスタイルの変化および組織文化の醸成にどのように寄与するのかを明らかにすることを狙っている。なお、第1ステージ全6回については、すでに分析をおえている (菅原, 2025)。

そこで、本研究では、以下の研究質問に答えることを目的とする。

- ・研究質問1：この研修は経営陣のリーダーシップスタイルやコミュニケーション行動にどのような変容をもたらすか？
- ・研究質問2：承認技法の向上は、リーダーシップの質的および量的成長にどのように関連しているのか？
- ・研究質問3：トップリーダーの変容が、組織文化や心理的安全性の醸成にどのように波及し、制度化される可能性があるか？

これらの問いに対し、本研究では、コーチング型リーダーシップ研修第2ステージ全6回の効果を、相関分析・回帰分析・多変量解析を用いて定量的に検証した。すでに研修の第1ステージ全6回を終えており、その効果分析では、「老舗企業のような変革が容易ではないと考えられる組織においても、コーチングによるトップ層の内省と対話を通じて組織文化の変容を促進し得る」 (菅原, 2025) という結論を得ている。

本研究は、サンプル数の制約 ($n=8$) により統計的有意性に限界があるものの、パイロット研究として、経営幹部層に対する承認を中核にすえたコーチング型リーダーシップ研修の効果検証に対して、学術的・実務的な貢献を果たすと考えられる。

2. 研究方法

2.1 研究デザイン

本研究は、老舗百貨店の経営陣8名を対象としたコーチング型リーダーシップ研修の効果を検証する探索的パイロット研究である。研修前後の定量的データを用いて介入効果を測定した。

2.2 研究対象

研究対象は老舗百貨店の経営陣8名 (社長1名、取締役1名、部長6名) である。参加者は第

1 ステージのコーチング研修6回を修了しているものの、継続的なコーチング経験は限定的であった。対象企業は創業150年を超える伝統的な日本企業であり、従来の階層的組織文化から対話型組織文化への転換を目指していた。

2.3 研修プログラム

実施期間：2024年6月～2024年10月（5カ月間）

研修回数：全6回（第2ステージ）

研修形式：集合研修（3時間×6回）

研修プログラム：第1ステージでコーチングの基本形を習得した上で、第2ステージではコーチングを基盤としたリーダーシップ力の強化とチームビルディングに主眼を置いた。

- ・第1回「フォロワーシップとリーダーのあり方」：リーダーとしての「あり方」と「やり方」の明確化、部下との関係性強化
- ・第2回「心理的安全性の確保」：コーチングを基盤とした心理的安全性の確保によるチーム環境構築
- ・第3回「ストーリーテリングを活用した組織変革」：ビジョン伝達と組織変革におけるストーリーテリング活用
- ・第4回「フォロワーシップとサーバントリーダーシップ」：支援型リーダーシップスタイルの習得と部下の成長促進
- ・第5回「卓越したチームの形成」：コーチング技法を活用した卓越チームの形成手法
- ・第6回「理想の上司への道」：尊敬される理想の上司になるための具体的行動指針

2.4 測定指標

研修効果の測定には、参加者による自己評価を用いた。すべての項目は10段階リッカート尺度（1：全くできていない～10：完全にできている）を用いて評価した。

測定項目：

1. リーダーシップスタイル：指示型（1点）からコーチング型（10点）への変化度
2. 承認：部下の存在，努力，姿勢，意図の言語化能力
3. 傾聴：相手の話を最後まで聴く能力と安心できる環境構築
4. 質問：部下の気づきを促す問いかけ能力
5. 感情コントロール：自己感情の認識と調整能力
6. 部下の主体性：部下の自律的な判断と行動の促進
7. チームのエンゲージメント：チーム全体の活力と関与する力

なお、リーダーシップスコアは、承認・傾聴・質問の3技法の平均値として算出し、コーチング型リーダーシップの総合指標として使用した。

2.5 分析手法

データ分析には統計解析ソフトウェアを使用し、以下の統計手法を適用した。

1. 記述統計：各変数の平均値、標準偏差、変化量と成長率の算出
2. 相関分析：Pearson の積率相関係数による研修前後のスコア関係と各技法間関連性の検証
3. 回帰分析：単純線形回帰分析による研修前スコアの予測力検証
4. 多変量解析：重回帰分析による各技法の相対的影響の検証

2.6 研究の限界と倫理的配慮

研究の限界：本研究は以下の制約を有する探索的パイロット研究である。(1)n=8という小規模サンプルのため統計的検定力が限定的であり、一般化可能性には慎重な解釈が必要、(2)自己評価データに依存しており社会的望ましきバイアスという限界が考えられる、(3)統制群が設定されていないため時間経過や外部要因による変化を統制できない、(4)研修終了直後の短期効果のみの測定である。

倫理的配慮：研究実施に際しては、参加者に対して研究目的、データ使用方法、匿名性の保証について十分な説明を行い同意を得た。データは統計的処理のみに使用し、個人が特定される形での公表は行わないことを保証した。

3. 研究結果

3.1 研修前後の変化

経営陣8名の研修前後スコア比較により、以下の顕著な傾向が確認された。

- (1) リーダーシップスタイルの変化 ほぼ全員が「指示型リーダーシップ」から「コーチング型リーダーシップ」への移行を示した。研修前の平均4.0点に対し、研修後は平均8.0点に上昇し、平均成長率+100%を記録した。
- (2) 承認技法の向上 8名全員において改善が見られ、最も安定した成長を示した。平均スコアは研修前4.4点から研修後8.6点へと大幅に上昇し、成長率+95.5%であった。
- (3) 傾聴技法の変化 平均4.0点から7.5点に上昇し、成長率+87.5%を記録した。一方で、「傾聴の強化が意思決定の遅延につながる」との自己評価もあり、短期的にはマイナス影響を示すケースも観察された。
- (4) 質問技法の向上 研修前は平均2.5点と最も低い領域であったが、研修後は7.0点に上昇し、成長率+180%と最大の伸びを示した。ただし、一部参加者では短期的な戸惑いが観察された。
- (5) 感情コントロールの改善 平均3.2点から6.8点へと上昇し、成長率+112%を達成した。特にトップマネジメント層での向上が顕著であり、冷静な意思決定や部下との対話に良好な影響を与えた。
- (6) チームのエンゲージメント 部下の主体性向上と連動して、平均3.5点から8.0点へと改善

（成長率+128%）した。定期的なコーチング型 1on1 の導入が、部下の発言を促す環境を醸成したと評価される。

3.2 相関・回帰・多変量解析の結果

(1) **相関分析** 研修前スコアと研修後スコアの相関は $r=0.72$ （強い正の相関）を示し、研修前のスコアが高い者は研修後も高いスコアを維持する傾向が確認された。対照的に、研修前スコアと成長率の相関は $r=-0.91$ （強い負の相関）であり、研修前スコアが低かった領域ほど大幅に成長した。特に「承認技法」と「チームのエンゲージメント」は強い相関（ $r=0.84$ ）を示し、承認の強化が組織全体の活性化に寄与することが示唆された。

(2) **回帰分析** 研修前スコアから研修後スコアへの回帰分析では、回帰係数 0.71 （ $p \approx 0.04$ ）で統計的に有意であった。すなわち、研修前スコアが 1 ポイント高いと、研修後スコアは平均 0.71 ポイント高くなる傾向が示された。決定係数 R^2 は 0.65 前後であり、約 35% は研修期間中の実践、フィードバック、個人の取り組みなど他の要因によるものと推定される。

(3) **多変量解析** 研修後の「リーダーシップスコア」に対する寄与要因を多変量解析で検証した結果、承認技法（+1.35）と感情コントロール（+1.10）が最も強い正の寄与を示した。一方、質問技法（-0.95）と傾聴技法（-0.80）は短期的には負の寄与を示し、研修直後にはリーダーシップ全体にプラス効果を及ぼしていない可能性が示された。これは新たな技法習得に伴う一時的な混乱、あるいは部下側の適応過程が影響していると解釈される。

3.3 個別ケーススタディの主要所見

(1) **承認の普遍的効果** 8 名全員に共通して「承認技法」の伸びが顕著であり、リーダーシップスコアに強い影響を与えていた。特に A 社長のケースでは、承認技法の改善が社長自らのリーダーシップスタイル転換を支え、組織文化に波及した。一部の部長においては承認技法の寄与度（+2.5000）が突出しており、承認が「リーダーシップ変革の最短経路」となり得ることが示された。

(2) **質問の「短期的負の影響」** 質問は多くの参加者で短期的には負の影響を示した。これは「質問の使い方を学び始めた段階では、部下とのやり取りに一時的な混乱が生じる」ことを意味する。一部の部長では質問技法が急成長（+250%）したが、短期的な成果には結びつかず、部下が質問に慣れるまで時間がかかる「学習曲線効果」が観察された。

(3) **KPI マネジメントと承認の相乗効果** B 取締役のケースでは、KPI マネジメントの自主性向上と承認技法が強く関連していた。これは「成果の数値化と承認型フィードバック」が相互補完的に働くことを示唆し、「承認×数値管理」の融合が新たなリーダーシップ様式を生む可能性を示している。

(4) **感情コントロールとリーダーシップ変革** A 社長に顕著だった「感情コントロール技法の向

上(+133%)」は、リーダーが冷静さを保つことが組織全体の心理的安全性に直結することを示している。社長が感情をコントロールできるようになったことで、承認と組み合わせられて、部下の安心感を醸成した。

4. 考 察

4.1 承認の圧倒的な効果

8名全員において承認技法が大幅に向上し、相関・回帰・多変量解析のいずれにおいても強い寄与を示した。これは先行研究で指摘されている「承認が心理的安全性を高め、部下の自己効力を強化する」という知見(Edmondson, 1999; Goleman et al., 2013)と一致する。承認が「短期的に即効性を持つ技法」であることが示され、日本企業におけるリーダーシップ変革の入口として極めて有効であることが確認された。

4.2 質問と主体性は「長期的成長の鍵」

質問と部下の主体性は研修前は低スコアであったが、研修後に大幅な伸びを示した。しかし、多変量解析では短期的に負の寄与がみられた。これは質問技法の習得が容易ではなく、初期段階では「使い方がごこちない」「問いが深まらない」といった課題があるためと解釈できる。質問はコーチング型リーダーシップの中核であり、部下の主体性や内発的動機づけを引き出す基盤となる(Whitmore, 2017)。短期的には負の影響が出て、長期的に定着することで組織全体の成長に寄与する可能性が高い。

4.3 傾聴と感情コントロールの安定効果

傾聴と感情コントロールは、参加者全体で着実な改善がみられた。特にA社長のケースでは、感情コントロールの向上が心理的安全性の基盤として作用していた。これらは承認や質問ほど派手な効果は示さないが、「関係性の質」を底支えする安定的技法である。先行研究の「EQ(感情知能)がリーダーシップの持続性を支える」(Goleman, 1995)という知見とも一致する。

4.4 エンゲージメント向上の波及効果

全員においてチームのエンゲージメントが顕著に改善した。これは承認技法と強く相関しており、承認を中心としたコーチング型リーダーシップが組織文化に波及する可能性を示している。特に1on1ミーティングの定着や対話の増加が、部下の心理的安全性と発言量を高めた。これはEdmondson(1999)の「学習する組織」モデルとも整合的である。

5. 本研究の示唆

本研究は、老舗百貨店の経営陣8名を対象としたコーチング型リーダーシップ研修第2ステー

ジ全6回の成果を、相関分析・回帰分析・多変量解析によって定量的に検証したパイロット研究である。サンプル数の制約により統計的有意性の限界はあるものの、承認・傾聴・質問・感情コントロール・主体性・エンゲージメントといった要素の変化を可視化し、企業現場に活かせる明確な示唆を提供している。すなわち、「承認は即効薬、質問は長期薬、EQ（感情知能）は基盤薬」であり、これらの組み合わせによって、リーダーシップ変革を組織文化変革へと昇華できる。

5.1 実務的示唆

(1) 承認は「即効性のある投資」

全参加者に共通して承認技法の向上が顕著であり、リーダーシップスコアやチームのエンゲージメント向上に直結した。承認はコストを要さず即座に実行可能な行動であるため、短期的な組織活性化において最も効率的な推進要因といえる。研修では「承認の型」を明示的にトレーニングすることが有効である。

(2) 質問は「短期停滞・長期成長」をもたらす

質問は短期的には負の影響も観察されたが、これは部下との新しい関わり方への適応期間によるものと考えられる。長期的には部下の主体性を引き出し、組織の創造性を高める基盤となる。質問は「短期で成果が見えにくい」ことを前提として、半年から1年の単位で定着を促す設計が求められる。

(3) KPI マネジメントと承認の組み合わせが効果的

B取締役の事例では、KPI マネジメントの自主性と承認技法が相乗効果を示した。成果を数値で可視化し、同時に承認することで、部下の自律性と業績の両立が可能となる。業績管理の場面では「KPI 進捗確認と承認型フィードバック」をセットで導入することが効果的と考えられる。

(4) 感情コントロールはトップ層の必須要件

A社長の事例に見られるように、トップ層の感情コントロールの改善は組織全体の心理的安全性を向上させた。トップの態度が組織文化に与える影響は大きく、EQの強化は経営者にとって最優先の学習領域である。経営陣の研修には「EQ トレーニング」や「セルフマネジメント」の導入が効果的である。

(5) 主体性の向上は「時間差効果」に留意

全体では主体性が大幅に向上したが、短期的には混乱や摩擦を生じるケースも見られた。これは部下が新しい裁量に適応するまでの過渡期に起こる現象である。権限移譲や意思決定参加を段階的に導入し、「短期的な揺らぎは成長の兆候」と捉えるマネジメントが重要である。

5.2 学術的示唆

本研究は、組織開発およびリーダーシップ研究において、コーチング型介入が経営層に与える影響を実証的に検証した先駆的試みである。特に、以下の3点において学術的意義が認められる。

(1) 承認とリーダーシップの構造的関係の可視化

従来のリーダーシップ研究において「承認」は、動機づけ理論や信頼関係構築の文脈で間接的に言及されることが多く、独立した変数として扱われることは少なかった。本研究は「承認」そのものを明示的な分析変数とし、その変化量とリーダーシップスコアとの統計的関連を定量的に検証した点において学術的意義が大きい。

この成果は、Edmondson (1999) が提唱する「心理的安全性」理論、および Ibarra & Scoular (2019) が論じた「Leader as Coach」の概念を、日本の伝統的大企業における実践事例として実証的に裏づけるものである。すなわち、承認という行動が単なる職場の雰囲気作りではなく、信頼関係の土台を築き、内発的動機を高め、対話型リーダーシップを生み出す構造的要因であることを明確に可視化した点に、研究上の独自性と先駆性がある。

(2) 質問の「U字曲線」仮説の提示

本研究では、質問の短期的効果が承認に比べて限定的であった。これは、質問が即効性のある行動ではなく、効果の発現に時間を要する非線形的な成長プロセスである可能性を示唆している。

研修初期では「問いかけ」がうまく機能せず、部下との関係がごちなくなるなど、一時的な停滞が観察された。しかし、この段階を乗り越えることで、部下の主体性や創造性を引き出す高次の対話型リーダーシップへとつながる。このような変化パターンは、成長初期の停滞と中長期的な飛躍を併せ持つ「U字曲線」モデルとして捉えることができ、質問技法の研修設計には長期視点が不可欠であることを示している。

(3) EQ を介した行動変容のメカニズム

承認、傾聴、質問という外在的な行動がどのようにリーダーシップ効果をもたらすのか、その因果構造の理解を深めるために「媒介関係モデル (mediating model)」の視点を導入した。外から観察可能な行動が内在的資質である EQ (感情知能) に影響を与え、その変化を通じて部下との信頼関係やチームの活性化といったリーダーシップ成果につながるという仮説的構造である。このモデルの検証により、行動と内面の連関を通じてリーダーシップ開発を設計・評価する枠組みが提示可能となる。

6. 研究の限界と今後の課題

6.1 研究の限界

サンプル数 ($n=8$) が極めて少なく、統計的有意性や一般化可能性には限界がある。一部の結果 ($R^2=1.000$ など) は過学習や計算上の完全一致に起因する可能性が高く、慎重な解釈が求められる。自己評価データに依存しており、部下からの 360 度評価や業績指標との突合が不足している。しかしながら、経営幹部というハイレベル層において研修効果を定量的に可視化できたことは、国内研究として希少な貢献である。

6.2 今後の課題

1. サンプル数拡大と長期的検証

今後は、複数企業のより多人数を対象とした1年以上の追跡調査が不可欠である。特に業種横断的な比較研究が望ましい。本研究は短期的効果の検証にとどまっており、質問技法や主体性の「時間差効果」の検証が必要である。

2. 混合研究法の深化

定量分析に加え、参加者インタビューや部下の声を組み合わせる質的分析によって、数値の背後にある心理的メカニズムの解明が求められる。

3. 理論的枠組みとの接合

心理的安全性理論（Edmondson, 1999）、EQ理論（Goleman et al., 2013）、コーチング理論（Whitmore, 2017）との統合的モデル構築が課題である。

4. 統合モデル仮説の精緻化

本研究は小規模であるが、「承認・傾聴・質問・EQ」が相互に作用しながら、経営陣のリーダーシップ行動と組織文化を変容させる過程を実証的に示した点において学術的貢献がある。今後は、より大規模な縦断研究により、以下のようなモデル仮説を精緻化していく必要がある：「EQ→承認・傾聴・質問→主体性→エンゲージメント」モデル、「短期即効性技法 vs 長期変容技法」の対比検証、トップの行動変容が組織文化に波及する因果構造の分析。

5. 実務的応用と学術的橋渡しの発展

これらの理論的精緻化を通じて、コーチング型リーダーシップが学術的理論と実務的介入の橋渡しとなることが期待される。特に、企業現場での実装可能性を高めるための研修プログラム設計指針の確立と、組織文化変革における段階的アプローチの体系化が求められる。

7. 結 論

本研究では、老舗百貨店の経営陣8名を対象としたコーチング型リーダーシップ研修の効果を定量的に検証し、初期段階の実証的知見を得た。

研究質問1：この研修は経営陣のリーダーシップスタイルやコミュニケーション行動にどのような変容をもたらすか？

回答1：本研修により、経営陣のリーダーシップスタイルは「指示型」から「コーチング型」へと顕著に転換した。平均スコアは研修前の4.0から研修後8.0へと大幅に上昇し（+100%）、部下との対話・承認・lonlの実践を通じてコミュニケーション行動が質的に変化した。特に、承認と傾聴を重視する姿勢が定着し、トップ層から部長層に至るまで「対話によるリーダーシップ」へと移行した点は、本研修の最も顕著な成果である。

研究質問2:承認の向上は、リーダーシップの質的および量的成長にどのように関連しているか？

回答2:承認は全参加者で顕著に改善(+95.5%)し、リーダーシップスコアとの強い相関($r=0.84$)が確認された。多変量解析でも承認は最も強い寄与因子であり、特に「チームのエンゲージメント」「部下の主体性」と直結していた。すなわち承認は、部下の心理的安全性を醸成し、モチベーションを高め、組織全体の活性化を促進する「リーダーシップ変革の最短経路」であることが実証的に裏づけられた。

研究質問3:トップリーダーの変容が、組織文化や心理的安全性の醸成にどのように波及し、制度化される可能性があるか？

回答3:トップリーダー(社長・取締役)が感情コントロールと承認を強化したことは、組織全体の心理的安全性を高め、エンゲージメントの向上を引き起こした。1on1の制度化や承認型フィードバックの定着が確認され、承認を軸とした行動様式が組織文化として根付く兆しがみられた。トップリーダーの変容は部下層の行動様式に連鎖的な変化を生み、今後は「承認と対話を基盤とする組織文化」として制度化される可能性が高い。

上記の回答3つに加えて、以下のような主要な示唆5つが得られた:

1. 承認は普遍的に効果的であり、即効性が高い。
2. 質問は短期的には成果が出にくいですが、長期的成長を促す基盤となる。
3. 承認とKPIマネジメントの融合は、業績と人材育成を結びつける鍵である。
4. 感情コントロールは特にトップリーダーにおいて重要であり、心理的安全性を担保する。
5. 主体性の伸びには時間差があり、変革初期には一時的な不安定さを伴う。

経営陣全体として、「承認→エンゲージメント向上」の因果的パターンが強く確認された。質問技法は大きく向上したが、短期的にはリーダーシップスコアに負の影響を与えることもあり、長期的な実践と組織文化への定着が必要とされる。感情コントロールの改善は、組織全体の心理的安全性を高める重要因子として作用していた。

全体として、本研究は「承認を軸としたコーチング型リーダーシップ」が短期的に強力な効果を持ち、質問や主体性が長期的成長を支えることを明らかにした。これは、今後のリーダーシップ研究に新たな視座を与え、経営幹部を対象としたリーダーシップ開発プログラムの設計への貢献が期待される。

参考文献

Bennett, N. & Lemoine, G.J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92

(1/2), 27.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books.

Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Press.

Ibarra, H. & Scoular, A. (2019). The leader as coach. *Harvard Business Review*, 97(6), 110-119.

Schein, E.H. (2013). *Humble Inquiry: The Gentle Art of Asking Instead of Telling*. Berrett-Koehler Publishers.

Whitmore, J. (2017). *Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership* (5th ed.). Nicholas Brealey Publishing.

田尾雅夫 (2006). 日本の経営とリーダーシップ研究. 組織科学, 39(2), 14-25.

菅原秀幸 (2025). 老舗百貨店の経営陣を対象としたコーチング研修の実証分析—個人の変容と組織文化への波及効果—. 開発論集, 116, 1-27.

付録

経営陣 8 名について個別の定量分析

ここでは、老舗百貨店の経営陣 8 名について個別に定量データを分析し、各々の成長過程を明らかにする。各参加者について、①研修前後のスコア変化、②相関分析、③回帰分析、④多変量解析の順に整理し、総合的な効果を明らかにする。

A 社長の総合分析結果

A 社長の相関分析・回帰分析・多変量解析を統合し、研修前後の変化、成長要因、および今後の改善点を明らかにした。

(1) 研修前後の変化と主要な成長ポイント

A 社長の研修前後のデータを分析した結果、以下の大きな変化が見られた。

- ☒ リーダーシップスタイルの大幅な変化
 - － 「指示型リーダー」 → 「コーチング型リーダー」へ転換
 - － 部下の意見を尊重し、育成を意識したリーダーシップへ移行。
- ☒ 承認技法の向上（+125%）
 - － 研修前：4 → 研修後：9
 - － 部下の努力を認め、積極的にフィードバックを行う姿勢が定着。
 - － これにより、部下のモチベーションが向上。
- ☒ 1on1 の活用によるチームのエンゲージメント向上（+87.5%）
 - － 研修前：4.0 → 研修後：7.5
 - － 定期的な対話を通じて、部下が意見を言いやすい環境を構築。
- ☒ 感情コントロール技法の向上（+133%）
 - － 研修前：3 → 研修後：7
 - － 冷静に対応し、感情をコントロールする力が向上。

(2) 相関分析の結果

- － 研修前スコアと研修後スコアには中程度の正の相関（+0.42）があり、研修前のスコアが高いほど、研修後もスコアが高くなる傾向があった。
- － 研修前のスコアが低かった技法ほど、成長率が高い（-0.91 の負の相関）。

- 「承認」と「チームのエンゲージメント」が強い相関を示し、承認の強化が組織全体の活性化に寄与していることが分かった。

(3) 回帰分析の結果

- 研修前のスコアが研修後のスコアを一定程度予測。p=0.478で統計的な有意性は低いが、傾向としては影響あり。
- 回帰係数0.3571で、研修前のスコアが1ポイント高いと、研修後のスコアも約0.36ポイント上昇する傾向。
- ただし、決定係数 $R^2=0.179$ のため、研修後スコアには研修前スコア以外の要因（研修中の取り組み、実践回数、フィードバックの受け方など）が大きく影響している。

(4) 多変量解析の結果

- 「承認」(+0.8682)と「組織への影響」(+1.4983)が研修後のリーダーシップスコアに最も強く寄与。
- 「傾聴」、「リーダーシップスタイルの変化」が短期的には負の影響(-0.1364, -1.7711)。これは、「急激なリーダーシップの変化」がチームとのギャップを生んでいる可能性を示唆。
- 感情コントロールの向上が、組織全体の心理的安全性向上に寄与。

(5) 総合的な結論

A社長の研修成果を総合すると、「指示型リーダー」から「育成型リーダー」へと大きく変化し、部下との関係が改善されたことが明確になる。相関・回帰・多変量解析の結果から、特に「承認」、「感情コントロール」、「チームのエンゲージメント向上」が、リーダーシップの変革を支えたことが明らかになる。

B 取締役の総合分析結果

B取締役の相関分析・回帰分析・多変量解析を統合し、研修前後の変化、成長要因、および今後の改善点を明確にした。

(1) 研修前後の変化と主要な成長ポイント

B取締役の研修前後のデータを分析した結果、特に以下の点で顕著な成長が見られた。

- ☒ KPIマネジメントの自主性向上(+100%)
 - 研修前：30 → 研修後：60
 - 部下に対する細かい指示を減らし、自主的な目標設定を促進。
 - KPIを管理するだけでなく、部下がKPIを意識する文化を作る姿勢へ転換。
- ☒ 承認技法の向上(+75%)
 - 研修前：40 → 研修後：70
 - 部下の努力や成果を認める機会を増やし、心理的安全性を向上。
 - チームのモチベーション向上に貢献。
- ☒ コーチングの組織展開(+200%)
 - 研修前：20 → 研修後：60
 - コーチングを個人技法としてではなく、組織の成長ツールとして活用する姿勢へ進化。
 - 研修後、部下との1on1を定期的実施し、組織全体のエンゲージメント向上に寄与。
- ☒ コーチングの業績応用(+400%)
 - 研修前：10 → 研修後：50
 - コーチングを単なるコミュニケーション技法ではなく、業績向上に直結させる視点が強化。
 - 研修後、コーチングを通じたパフォーマンス改善施策を実施。

(2) 相関分析の結果

- 研修前スコアと研修後スコアには強い正の相関(+0.73)があり、研修前のスコアが高いほど研修後も高くなる傾向があった。

- 研修前スコアが低かった技法ほど、成長率が高い（負の相関 -0.93 ）。特に「コーチングを、売上・利益・KPIの改善といった数値化できる経営成果に結びつける実践（業績応用）」や、「コーチングの組織展開」は、研修前スコアが低かったため、急成長を遂げた。
 - 承認とKPIマネジメントの自主性が強く相関し、部下のエンゲージメント向上に影響を与えた。
- (3) 回帰分析の結果
- 研修前のスコアが研修後のスコアを一定程度予測（統計的な有意性は確認されなかったが、傾向は見られる）。
 - 回帰係数 0.7383 で、研修前のスコアが1ポイント高いと、研修後のスコアも約 0.74 ポイント上昇する傾向。
 - ただし、決定係数 $R^2=1.000$ （サンプル数が極端に少ないため過学習の可能性）で、研修後スコアには研修前スコア以外の要因（研修の実践回数、フィードバックの受け方など）が影響している。
- (4) 多変量解析の結果
- 「承認技法」（ $+1.3848$ ）と「KPIマネジメントの自主性」（ $+0.7383$ ）が研修後のスコアに最も強く寄与。
 - 「コーチングの業績応用」（ -0.9553 ）は短期的には負の影響。これは、コーチングを業績向上に結びつけるには時間がかかるためと考えられるため。
 - 「家庭内コミュニケーション」、「コーチングの組織展開」も短期的な影響は限定的だったが、長期的には組織の成長に貢献する可能性が高い。
- (5) 総合的な結論
- B取締役の研修成果を総合すると、「KPIマネジメントの自主性向上」、「承認技法の強化」「コーチングの組織展開と業績応用」が、リーダーシップの変革を支えたことが明確になった。特に、「コーチングを個人技法ではなく、組織全体のマネジメントに応用する視点」が強化されたことが、相関・回帰・多変量解析の結果から明らかになっている。

C 部長の総合分析結果

C部長の相関分析・回帰分析・多変量解析を統合し、研修前後の変化、成長の要因、および今後の改善点を明らかにした。

(1) 研修前後の変化と主要な成長ポイント

C部長の研修前後のデータを分析した結果、特に以下の点で顕著な成長が見られた。

- ☒ リーダーシップスコアの向上（ $+100\%$ ）
 - 研修前：4→研修後：8
 - 指示型リーダーシップから、部下の成長を支援するリーダーシップへと転換。
 - 部下の主体性を引き出す技法が向上し、組織への影響力が増加。
 - ☒ 質問技法の劇的な向上（ $+250\%$ ）
 - 研修前：2→研修後：7
 - 部下の考えを引き出すための質問技術が向上し、単なる指示ではなく「部下に考えさせる」スタイルへ移行。
 - ☒ 承認技法の向上（ $+125\%$ ）
 - 研修前：4→研修後：9
 - 部下の成果や行動を適切に承認し、ポジティブなフィードバックを増やした。
 - これにより、チームのエンゲージメントが向上。
 - ☒ チームのエンゲージメント向上（ $+166\%$ ）
 - 研修前：3→研修後：8
 - 部下とのコミュニケーション改善により、心理的安全性が向上し、チームの主体性が増加。
- (2) 相関分析の結果

- 研修前のスコアと研修後のスコアには強い正の相関 (+0.84) があり、研修前の技法が高いほど、研修後も高いスコアを維持する傾向があった。
- 研修前スコアが低かった「質問技法」や「部下の主体性向上」は、成長率が非常に高かった (負の相関 -0.97)。
- 「リーダーシップスコア」と「質問技法」「部下の主体性向上」の相関が特に強く、質問技法の向上がリーダーシップ向上に直結していた。

(3) 回帰分析の結果

- 研修前のスコアが研修後のスコアを有意に予測 ($p=0.036$)。
- 回帰係数 0.7059 で、研修前のスコアが1ポイント高いと、研修後のスコアも約 0.71 ポイント高くなる傾向。
- ただし、研修の成果は研修前の技法だけでは決まらず、約 30% は別の要因 (研修中の実践・フィードバックなど) に依存。

(4) 多変量解析の結果

- 「リーダーシップスコア」(+2.0081) と「承認技法」(+1.1144) が研修後の成長に最も大きく貢献。
- 「質問技法」は成長したものの、短期的には負の影響 (-1.6770)。質問の使い方の習得には時間がかかるため、さらなる実践が必要。
- 「部下の主体性向上」「チームのエンゲージメント」は短期的な影響は小さいが、長期的には組織の成長に寄与。

(5) 総合的な結論

C 部長の研修成果を総合すると、「指示型リーダー」から「部下の成長を支えるリーダー」へと大きく変化したことが明確になった。特に「質問技法」「承認技法」「部下の主体性向上」がリーダーシップ向上の鍵となったことが、相関・回帰・多変量解析の結果から明らかになっている。

D 部長の総合分析結果

D 部長の相関分析・回帰分析・多変量解析を統合し、研修前後の変化、成長要因、および今後の改善点を明確にした。

(1) 研修前後の変化と主要な成長ポイント

D 部長の研修前後のデータを分析した結果、以下の大きな変化が見られた。

- ☒ リーダーシップスコアの向上 (+80%)
 - 研修前：5 → 研修後：9
 - 「指示型リーダー」から「育成型リーダー」へ転換。
 - 部下との対話を重視し、部下が主体的に動ける環境を整備。
- ☒ 傾聴技法の向上 (+100%)
 - 研修前：4 → 研修後：8
 - 部下の意見をじっくり聞く姿勢が強化され、対話型リーダーへ変化。
 - これにより、部下が意見を言いやすい環境が構築された。
- ☒ 承認技法の向上 (+80%)
 - 研修前：5 → 研修後：9
 - 部下の努力を認め、ポジティブなフィードバックを増やすことでモチベーションを向上。
 - これにより、チームのエンゲージメントが向上。
- ☒ 質問技法の向上 (+133%)
 - 研修前：3 → 研修後：7
 - 部下の思考を引き出す質問を活用し、指示ではなく「考えさせるリーダーシップ」へ変化。
- ☒ 部下の主体性向上 (+166%)
 - 研修前：3 → 研修後：8

- 「指示を待つ」スタイルから「自ら考えて行動する」チームへ変化。
- 部下が自主的に課題を設定し、行動できる環境が整った。

☒ チームのエンゲージメント向上（+125%）

- 研修前：4→研修後：9
- 職場の心理的安全性が向上し、メンバー同士のコミュニケーションが活発に。

(2) 相関分析の結果

- 研修前スコアと研修後スコアには強い正の相関（+0.82）があり、研修前のスコアが高いほど研修後も高くなる傾向があった。
- 研修前スコアが低かった技法ほど、成長率が高い（負の相関-0.92）。特に「質問技法」や「部下の主体性向上」は研修前スコアが低かったため、急成長を遂げた。
- 承認技法とチームのエンゲージメントが強く相関し、承認の強化がチームの活性化に寄与。

(3) 回帰分析の結果

- 研修前のスコアが研修後のスコアを統計的に有意に予測（ $p=0.045$ ）。
- 回帰係数0.7500で、研修前のスコアが1ポイント高いと、研修後のスコアが0.75ポイント増加する傾向。
- ただし、決定係数 $R^2=0.675$ で、約32.5%の変化は研修前スコア以外の要因（研修中の取り組み、フィードバックの受け方など）に影響されている。

(4) 多変量解析の結果

- 「リーダーシップスコア」（+1.4486）と「承認技法」（+1.4486）が研修後のリーダーシップ成長に最も大きく貢献。
- 「質問技法」（-0.5912）と「部下の主体性向上」（-1.5039）は短期的には負の影響。これは、質問の使い方や部下の主体性向上の効果が出るまでに時間がかかるためと考えられる。
- チームのエンゲージメント（-0.4840）も短期的には負の影響を示しているが、長期的には改善が期待される。

(5) 総合的な結論

D部長の研修成果を総合すると、「リーダーシップスコアの向上」「承認技法の強化」「部下の主体性向上」が、リーダーシップの変革を支えたことが明確になった。特に、「質問技法の向上」と「部下の主体性向上」が、今後のさらなる成長の鍵となることが、相関・回帰・多変量解析の結果から明らかになっている。

E 部長の総合分析結果

E部長の相関分析・回帰分析・多変量解析を統合し、研修前後の変化、成長要因、および今後の改善点を明確にした。

(1) 研修前後の変化と主要な成長ポイント

E部長の研修前後のデータを分析した結果、以下の成長が特に顕著だった。

☒ リーダーシップスコアの向上（+100%）

- 研修前：4→研修後：8
- 「指示型リーダー」から「コーチング型リーダー」へ転換し、部下の成長を促進。

☒ 質問技法の劇的な向上（+250%）

- 研修前：2→研修後：7
- 「考えさせる」リーダーシップへの移行により、指示ではなく適切な質問を用いて部下の思考を促す。

☒ 承認技法の向上（+125%）

- 研修前：4→研修後：9
- 部下の努力を認めることで、チームのモチベーションとエンゲージメントが向上。

☒ 部下の主体性向上（+166%）

- 研修前：3→研修後：8
- 指示待ちの姿勢から、自主的に考えて行動するチームへ変化。
- ☑ チームのエンゲージメント向上（+166%）
- 研修前：3→研修後：8
- 職場の心理的安全性が向上し、発言や意見交換の場が増えた。
- (2) 相関分析の結果
- 研修前スコアと研修後スコアの間には強い正の相関（+0.84）があり、研修前のスコアが高いほど、研修後も高いスコアを記録する傾向。
- 研修前スコアが低かった技法ほど、成長率が高い（負の相関-0.97）。質問技法と部下の主体性向上は、研修前のスコアが低かった分、研修後に最も大きな成長を見せた。
- (3) 回帰分析の結果
- 研修前のスコアが研修後のスコアを統計的に有意に予測（ $p=0.0363$ ）。
- 回帰係数0.7059で、研修前のスコアが1ポイント高いと、研修後のスコアも0.71ポイント増加する傾向。
- ただし、決定係数 $R^2=0.706$ のため、約29.4%の変化は研修前スコア以外の要因（研修中の取り組み、フィードバックの受け方など）に影響されている。
- (4) 多変量解析の結果
- 「リーダーシップスコア」（+2.0081）と「承認技法」（+1.1144）が研修後のリーダーシップ成長に最も貢献。
- 「質問技法」（-1.6770）は短期的には負の影響。これは、質問の使い方がまだ実践に完全に落とし込めていないためと考えられる。
- 「傾聴技法」、「部下の主体性向上」、「チームのエンゲージメント」も短期的な影響は小さいが、長期的な組織の成長に寄与する可能性が高い。
- (5) 総合的な結論
- E部長の研修成果を総合すると、「リーダーシップスコアの向上」「質問技法の強化」「部下の主体性向上」が、リーダーシップの変革を支えたことが明確になる。特に、「質問技法の向上」と「部下の主体性向上」が、今後のさらなる成長の鍵となることが、相関・回帰・多変量解析の結果から明らかになった。

F 部長の総合分析結果

F部長の相関分析・回帰分析・多変量解析を統合し、研修前後の変化、成長要因、および今後の改善点を明確にした。

(1) 研修前後の変化と主要な成長ポイント

F部長の研修前後のデータを分析した結果、以下の成長が特に顕著だった。

- ☑ リーダーシップスコアの向上（+166%）
- 研修前：3→研修後：8
- 指示型リーダーからコーチング型リーダーへ転換し、部下の成長を促進。
- ☑ 質問技法の劇的な向上（+250%）
- 研修前：2→研修後：7
- 部下の思考を引き出す技法が向上し、対話型リーダーへ進化。
- ☑ 承認技法の向上（+125%）
- 研修前：4→研修後：9
- 部下の成果を適切に承認することで、モチベーションとエンゲージメントが向上。
- ☑ 部下の主体性向上（+166%）
- 研修前：3→研修後：8

- 指示待ちから自主的に行動できるチームへ変化。
- ☑ チームのエンゲージメント向上（+166%）
 - 研修前：3→研修後：8
 - 職場の心理的安全性が向上し、部下の発言量や意見交換が活発に。
- (2) 相関分析の結果
 - 研修前スコアと研修後スコアの間には完全な正の相関（+1.00）があり、研修前のスコアが高かった人ほど研修後も高いスコアを記録。
 - 研修前スコアが低かった技法ほど、成長率が高い（負の相関-0.96）。質問技法と部下の主体性向上は、研修前のスコアが低かった分、研修後に最も大きな成長を見せた。
- (3) 回帰分析の結果
 - 研修前のスコアが研修後のスコアを統計的に極めて有意に予測（ $p<0.001$ ）。
 - 回帰係数 1.0000 で、研修前のスコアが1ポイント高いと、研修後のスコアも1ポイントそのまま上昇する。
 - 決定係数（ $R^2=1.000$ ）で、研修前スコアが研修後の成長を完全に決定している。
- (4) 多変量解析の結果
 - 「承認技法」（+2.5000）が研修後のリーダーシップスコアに最も貢献。
 - 「質問技法」（-2.4333）は短期的には負の影響。質問の使い方がまだ実践に完全に落とし込めていない可能性がある。
 - リーダーシップスコア、傾聴技法、部下の主体性向上、チームのエンゲージメントは影響がほぼゼロに近い。
 - ただし、長期的には組織の成長に寄与する可能性がある。
- (5) 総合的な結論

F 部長の研修成果を総合すると、「リーダーシップスコアの向上」「承認技法の強化」「部下の主体性向上」が、リーダーシップの変革を支えたことが明確になった。特に、「承認技法の強化」が、リーダーシップ向上に直結していることが、相関・回帰・多変量解析の結果から明らかになっている。

G 部長の総合分析結果

G 部長の相関分析・回帰分析・多変量解析を統合し、研修前後の変化、成長要因、および今後の改善点を明確にした。

(1) 研修前後の変化と主要な成長ポイント

G 部長の研修前後のデータを分析した結果、以下の成長が特に顕著だった。

- ☑ リーダーシップスコアの向上（+125%）
 - 研修前：4→研修後：9
 - 指示型リーダーからコーチング型リーダーへ転換し、部下の成長を促進。
- ☑ 承認技法の向上（+80%）
 - 研修前：5→研修後：9
 - 部下の成果を適切に承認することで、モチベーションとエンゲージメントが向上。
- ☑ 質問技法の向上（+133%）
 - 研修前：3→研修後：7
 - 部下の思考を引き出す技法が向上し、指示ではなく「考えさせる」リーダーへ変化。
- ☑ 部下の主体性向上（+166%）
 - 研修前：3→研修後：8
 - 指示待ちから自主的に行動できるチームへ変化。
- ☑ チームのエンゲージメント向上（+125%）
 - 研修前：4→研修後：9

- 職場の心理的安全性が向上し、発言や意見交換が活発に。
- (2) 相関分析の結果
 - 研修前スコアと研修後スコアの間には強い正の相関 (+0.80) があり、研修前のスコアが高いほど研修後も高いスコアを記録。
 - 研修前スコアが低かった技法ほど、成長率が高い (負の相関 -0.92)。質問技法と部下の主体性向上は、研修前のスコアが低かった分、研修後に最も大きな成長を見せた。
- (3) 回帰分析の結果
 - 研修前のスコアが研修後のスコアを統計的に有意に予測 ($p \approx 0.05$)。
 - 回帰係数 0.8000 で、研修前のスコアが 1 ポイント高いと、研修後のスコアが 0.80 ポイント増加する傾向。
 - ただし、決定係数 $R^2 = 0.640$ で、約 36.0% の変化は研修前スコア以外の要因 (研修中の取り組み、フィードバックの受け方など) に影響されている。
- (4) 多変量解析の結果
 - 「承認技法」 (+2.5711) が研修後のリーダーシップスコアに最も貢献。
 - 「傾聴技法 (-1.1115) と部下の主体性向上 (-1.1115)」は短期的には負の影響。急激な変化により、部下との関係が調整段階にある可能性がある。
 - 質問技法 (-0.0907) は短期的な影響がほぼゼロ。ただし、長期的にはリーダーシップ向上につながる可能性がある。
- (5) 総合的な結論

G 部長の研修成果を総合すると、「リーダーシップスコアの向上」「承認技法の強化」「部下の主体性向上」が、リーダーシップの変革を支えたことが明確になる。

特に、「承認技法の強化」が、リーダーシップ向上に直結していることが、相関・回帰・多変量解析の結果から明らかになっている。

H 部長の総合分析結果

H 部長の相関分析・回帰分析・多変量解析を統合し、研修前後の変化、成長要因、および今後の改善点を明確にした。

(1) 研修前後の変化と主要な成長ポイント

H 部長の研修前後のデータを分析した結果、以下の成長が特に顕著だった。

- ☒ リーダーシップスコアの向上 (+166%)
 - 研修前：3 → 研修後：8
 - 指示型リーダーからコーチング型リーダーへ転換し、部下の成長を促進。
- ☒ 承認技法の向上 (+125%)
 - 研修前：4 → 研修後：9
 - 部下の成果を適切に承認することで、モチベーションとエンゲージメントが向上。
- ☒ 質問技法の向上 (+250%)
 - 研修前：2 → 研修後：7
 - 部下の思考を引き出す技法が向上し、指示ではなく「考えさせる」リーダーへ変化。
- ☒ 部下の主体性向上 (+166%)
 - 研修前：3 → 研修後：8
 - 指示待ちから自主的に行動できるチームへ変化。
- ☒ チームのエンゲージメント向上 (+166%)
 - 研修前：3 → 研修後：8
 - 職場の心理的安全性が向上し、発言や意見交換が活発に。

(2) 相関分析の結果

- 研修前スコアと研修後スコアの間には完全な正の相関（+1.00）があり、研修前のスコアが高かった人ほど研修後も高いスコアを記録。
- 研修前スコアが低かった技法ほど、成長率が高い（負の相関-0.96）。質問技法と部下の主体性向上は、研修前のスコアが低かった分、研修後に最も大きな成長を見せた。

(3) 回帰分析の結果

- 研修前のスコアが研修後のスコアを統計的に極めて有意に予測（ $p < 0.001$ ）。
- 回帰係数 1.0000 で、研修前のスコアが 1 ポイント高いと、研修後のスコアが 1 ポイントそのまま上昇する。
- 決定係数（ $R^2 = 1.000$ ）で、研修前スコアが研修後の成長を完全に決定している。

(4) 多変量解析の結果

- 「承認技法」（+2.5000）が研修後のリーダーシップスコアに最も貢献。
- 「質問技法」（-2.4333）は、短期的には負の影響。質問の使い方がまだ実践に完全に落とし込めていない可能性がある。
- リーダーシップスコア、傾聴技法、部下の主体性向上、チームのエンゲージメントは影響がほぼゼロに近い。ただし、長期的には組織の成長に寄与する可能性がある。

(5) 総合的な結論

H 部長の研修成果を総合すると、「リーダーシップスコアの向上」「承認技法の強化」「部下の主体性向上」が、リーダーシップの変革を支えたことが明確になった。特に、「承認技法の強化」が、リーダーシップ向上に直結していることが、相関・回帰・多変量解析の結果から明らかになっている。

謝 辞

本コーチング研修の実施にあたり、下記の皆様より多大なるご支援とご協力を賜りました。ここに謹んで深く感謝の意を表します。

何よりも、本研修の意義をご理解いただき、実施を即決された老舗百貨店の代表取締役社長に、心より感謝申し上げます。また、ご多忙の中、毎回 3 時間にわたってご参加くださった経営陣 7 名の皆様にも、深く感謝申し上げます。

また、シリコンバレーコーチング・アカデミーのエグゼクティブ・コーチである小野寺孝之氏には、アシスタント・コーチとして研修全体の円滑な運営に多大なるお力添えをいただきました。さらに、同アカデミーより池内詠子氏、松下三恵氏、塩野哲也氏、稲葉大智氏の 4 名には、1on1 コーチングセッションをご担当いただき、経営陣 8 名一人ひとりに寄り添ったご支援をいただきました。

加えて、菅原秀幸研究室の学生 15 名一綿織大雅、泉拓斗、豊浦健太、橋本想、西野愛華、森田夏向、佐藤駿太、宮腰真里奈、工藤果奈、黒田美帆、飯田杏、石出詩茉、多田和奏、布施敦喜、柴田陸空一には、コーチング実践のアシスタントとして本研修に参加いただきました。研修現場での真摯な姿勢と協力的な関わりが、本研修を実り多きものにしてくれました。

大きな成果を得たのは、皆様のお力添えの賜物です。あらためて、心より御礼申し上げます。

