

# ノーベル経済学賞と、社内コーチの限界

合同会社 5W1H 代表 高野 潤一郎

こんにちは、合同会社5W1H代表の高野潤一郎です。

最初にクイズです。少しの間、「あなたが、来日したばかりの外国人の方と話している場面」を想像して、次の質問A～Cに答えてみてください。

- A: お「すし」屋さんの看板には、「鮓」「鮓」「寿司」って3種類の感じがあるみたいだけど、何で、1つのものを表すのに3種類の漢字が必要なのですか？
- B: 同僚のSさんは、「是非、家に遊びに来てね」と言ってくれたのに、なぜ、いつまでも自宅に招待してくれないのでしょうか？
- C: なぜ、店員さんの挨拶に答えない日本人が多いのですか？

いかがでしょう。

Q1. A～Cに、さらっと答えることができましたでしょうか？

→さらっと答えることができる人には、日本の文化や慣習について造詣が深い人が多いのではないのでしょうか？

Q2. 外国人の方との話であれば、A～Cの質問は出てくるかもしれませんが、あなたが、親しい知り合いと一緒に、よく知っている街を歩いている時に、こういった質問は出てきそうでしょうか？

→多くの日本人どうしては、こういった疑問が浮かばないため、改めて、日本の文化や慣習について、調べてみたり、考えてみたりはしないのではないのでしょうか？

今回は、この辺りの話について、先日、号外でお知らせした無料解説動画「合同会社5W1H流コーチングの“7つの特徴”～手軽さより、上質を追求する～の中の、[\[ 第2回/全11回 \]](#) [コーチングの種類\(有能な人にはコーチングは不](#)

[要?\]](#) と絡めて、書いてみようと思っています。

(途中、コミュニケーション等について予備知識のある方にとっては、スッキリするかもしれませんが、一般の方には、やや込み入った内容だという印象をお持ちになる箇所もあるかと思いますが、しかし、詳細にこだわらず、全体に目を通していただくと、大切な点に関してはご理解いただけるだろうと思っておりますので、氣を楽にしてお読みください。)

## 「変化のレベル」という切り口

動画「コーチングの種類」の内容の中で、今回、掘り下げようと思うのは、次の内容が指す意味についてです。

経営者・リーダー・マネジャーなど、すでにパフォーマンスの高い人や、自己管理能力のある人からすれば、「パフォーマンス・コーチング」(※1)を実施してもありがたみが感じられないため、ヒトの認知のメカニズムなどについて素養があるコーチによる「自己開発コーチング」(※2)が有効となる。

### ※1 パフォーマンス・コーチング

外的世界での漸進的な変化をもたらす。行動やスキルなどの習得を中心とする。

### ※2 自己開発コーチング

信念、価値観、理解、フレーム、アイデンティティなど、内的世界の進化的変化をもたらす。従来の思考・行動パターンから抜け出し、新たなレベルの可能性を追求する。

この内容について、「変化のレベル」という切り口から話を進めてみようと思います。

まずは、昔、学校で習ったことのあるはずの、やさしい物理の世界の話の復習です。

=====

力学で扱う「変化のレベル」の例

- 変化0: 動かないままである(静止、平衡状態)
  - 変化1: 異なる場所へ移動する(等速度)
  - 変化2: 速度を変化させる(加速度)
  - 変化3: 加速度を変化させる(躍度もしくは加加速度)
- =====

「外力」が加わることで変化2が生じ、さらに「外力の加わり方」が変わることで、変化3が生じるのでしたね。ここでは、「**それぞれのレベルで、変化の質が違うこと**」「変化にはレベルがあるのだということ」を感じ取っていただければいいかと思えます。

次は、ダブル・バインド理論、サイバネティックス・モデルなどでも有名な文化人類学者、**グレゴリー・ベイトソン**(Gregory Bateson)の話です。彼は、動物(特にイルカ)の学習と変化について研究し、さらに様々な人類文化についても研究を実施しました。そして、その結果を基に「変化と学習のモデル」を生み出したことが知られています。

[ 参考情報: グレゴリー・ベイトソンの「学習とコミュニケーションの階型論」(The Logical Categories of Learning and Communication)は、バートランド・ラッセル(Bertrand Arthur William Russell; アリストテレス以来最高の論理学者、数理哲学者の1人とも言われるが、1950年のノーベル文学賞「人道的理想や思想の自由を尊重する、彼の多様で顕著な著作群を表彰して」受賞者でもある)が発表した「**論理階型理論**」(theory of types)にヒントを得て考え出したことが知られています。「論理階型理論」の中核を成す考え方として、「クラスを表すのに用いられる語は、メンバーを表す語と抽象度すなわち論理階型が異なるため、クラスはそれ自体の1メンバーになりえないし、どのメンバーもそれ自体が属すクラスにはなりえない」が知られている。 ]

=====

グレゴリー・ベイトソンの「変化と学習のモデル」

- ゼロ学習 / 変化0: プログラム化した反応 / 慣れ
- 学習Ⅰ / 変化1: 修正 / 行動の拡大
- 学習Ⅱ / 変化2: 新しい行動や反応
- 学習Ⅲ / 変化3: 進化的な変化
- 学習Ⅳ / 変化4: 画期的な変化

[参考: [「精神の生態学」グレゴリー・ベイトソン](#)]

=====

ここではベイトソンが、ニュートン力学が「変化」というものを捉えてきた「階層構造」をもって「学習」という変化を捉えたこと、「変化にはレベルがある」という切り口の**モデル(取捨選択された情報に基づく1つの仮説)**を提唱したのだと理解し

ていただければいいかと思えます。

そして、書籍「[メタ・コーチング](#)」の第11、12章でも紹介されている、「第1次、第2次変化モデル」の話です。

1959年に統合失調症の治療法を見つける目的で設立されたMRI(メンタル・リサーチ・インスティテュート)の、パロ・アルト(Palo Alto: 米国カリフォルニア州サンタクララ郡にある都市で、シリコンバレーの北部端にあり、スタンフォード大学やハイテク企業の本拠地が多い地域)グループでも、先ほど登場したグレゴリー・ベイトソンは重要な役割を担っていました。

**パロ・アルト・グループ**の主要な研究成果としては、次の3つが有名です。

1) **コミュニケーションの法則**

話そうとしなくても、「あなたとは話したくない」というメッセージを送っていることになるため、コミュニケーションしないことは不可能。

2) **ダブル・バインド(二重拘束; 論理階型の識別に支障をきたす状況)**

コミュニケーションの中で、「自発的にやりなさい」などとよく考えると矛盾するような内容の命令が発せられている場合に、**相手の発話の実際に意味がつかめず、それでいて相手の真意を過度に気にやんでばかりの人は、自己防衛をする方法を選ぶようになっていく。**

=====

補足解説: 「自発的にやりなさい」という命令がダブル・バインドに陥っている ということは、2010年12月31日配信のニューズレター記事「[いわゆる“自律型人材育成”を目指すのは適切か?](#)」の例を通して、お示していました。

「M」 = 「Mさんの会社の人材育成担当部署」

「社員」 = 「企業研修の対象と想定している社員」と略記。

Mは、企業研修を通して、「社員を育成」しようと計画している。Mは、「研修受講後の社員が、主体的な行動を取ること」を欲する。

→Mは、社員がMの期待に応えることを欲している。

→Mは、Mが欲するからではなく、社員が自ら、社員の意志で、主体的な行動を取って欲しいと考えている。

…社員が、単に、指示や命令以外の行動を取るだけではなく、社員自らが望んだために(←理由)、その行動を取るという状況が常態化することを、Mが欲している。



「Mが欲したから、指示や命令以外の行動を取る」のでは、社員が「主体的な行動」を起こしたとは言えない！

&

社員の主体的な行動とは、「Mが望んだわけではないことを、社員が望んで行うこと」である！

∴したがって、「自律型人材育成を目指す」という目標の設定の仕方だと、自己防衛する社員が増えるといった状況にもなりかねない。

=====

### 3) 第1次、第2次変化モデル

パロ・アルト・グループのポール・ワツラウィック、ジョン・ウィークランド、リチャード・フィッシュは、「[変化の原理 一問題の形成と解決](#)」の中で、第1次変化、第2次変化という表現で、変化のレベルについて触れています。

私なりの解釈をごく簡単に紹介すると、

- **第1次変化**は、ある状況、または、**システムの内部での変化**。システムそのものは変わらず、仮に部分的に変わったとしても必ず反動が生じて**システムを維持する秩序(前提、仮説、判断など)**を保とうとする。目に見える「**現実**」(言動、環境など)を変えること。 **連続的で、予測可能な**範疇の変化。
- **第2次変化**は、ある状況、または、**システムそのものの変化**。システムを維持する秩序(前提、仮説、判断など)、すなわち「**認識**」(アイデンティティ、信念、世界観など)が変わる、**非連続的で予測不能な**変化。同じ出来事に接しても、まったく違ったものに見えるといった変化。

であり、**第2次変化を起こすためには、私たちはメタ認知を活用し、フレーム(※3)自体を変化させる必要がある**ということを提唱しているものと理解しています。

#### ※3 フレーム(基準系、準拠枠、枠組み、視点) / Frame (Frame-of-Reference の略。)

理解・判断・分析などの基準となる体系・枠組み。メタレベルで、対象とするモノを認識するために用いる背景や環境など。私たちが、対象に対して、意味などを付与する際に参照している考え、経験、人など。人が内的表象を形成し、対象とするモノについて認識を構築するために用いる参照材料。意識的・無意識的な思考の枠組み。意識的・無意識的な認知の仕方(何を課題とするのか、課題の構成要素は何か、何を含まないか、どういった範囲や程度の“変数”や“情報”を考慮に入れるのか、どういう状況が得られたら課題の解決に成功したと見なすのか、どのよう

にして課題を解決するのか...)。[ [弊社用語集](#) より転載 ]

### 第1次変化を求めるなら、パフォーマンス・コーチング 第2次変化を求めるなら、自己開発コーチング

察しの良い方であればもうおわかりのように、

- 認識を変えずに、**現在のモノの見方のままで**、(時には、不満を抱えていても無理してでも) **言動や環境といった「現実」を変える**こと(…第1次変化)に焦点を当てるのが **パフォーマンス・コーチング** であり、
- 従来の延長線上にはないやり方で変化を起こすことを望むため、**これまでとは異なるモノの見方を手に入れる**こと、「認識」を変えること(…第2次変化)に焦点を当てるのが **自己開発コーチング**

であるということになります。

そして、こういった事情が根底にあるため、

- **パフォーマンス・コーチングは、特定分野のコンテンツに依存**  
…ティーチング、トレーニング、メンタリングとの境界があいまい  
…コンサルタントのように、クライアントと専門領域(コンテンツ)が重複が多い人は、コンテンツに関する専門家としてのプライドも高いため、一見素人ではないかと思われてしまうような素朴な質問は避ける傾向にある
- **自己開発コーチング、意識改革コーチング**では、特定分野のコンテンツにとらわれず、一步引いて眺め、**コンテキストあるいは(クライアントの認知や思考の)プロセス(フレームの設定方法)を見直す**ことで、表面上の問題“症状”に対処するばかりでなく、本質的な“根本原因”に対処する解決方法”に意識を向けることができるようになる

といった違いが生じています。

ここまでお読みいただいた方であれば、私の

- 経営者・リーダー・マネジャーなど、すでにパフォーマンスの高い人や、自己管理能力のある人からすれば、「パフォ

「パフォーマンス・コーチング」を実施してもありがたみが感じられないため、**ヒトの認知のメカニズムなどについて素養があるコーチによる「自己開発コーチング」が有効**となる。

といった主張や、

- 従来の延長線上にある「**想定内の変化や改善**」を望むのであれば、(業界の常識にどっぷり浸かっている)「**社内コーチ**」が効果を発揮するが、「**業界の常識の否定によって、問題を再設定し、イノベーションに向かう**」ことを望むのであれば(素朴な疑問や“そもそも論”を多用し、ゼロ・ベースで考えることを促進する、認知心理学的アプローチの素養がある)「**社外コーチ**」の方が有効なことの方が多い。

といった主張にも一理あると、ご理解いただけるのではないのでしょうか。

## トンネル出口付近の標識

冒頭の、「あなたが、来日したばかりの外国人の方と話している場面」のクイズを思い出してみてください。質問A～Cというのは、**普段目や耳にはしていても、「認識」していない素朴な疑問**の例であり、こういった種類の質問についてさらっと答えることができる人というのは、

- 自分自身・自分が所属するグループ・自分が大切にしているモノや信念・自分の世界観などについて、**内省を深めている**

人であることが多いと言えるのではないのでしょうか？

また、「あなたが、来日したばかりの外国人の方と話している場面」クイズにおいて、

- 「日本人」は「社内コーチ」に対応し、「来日したばかりの外国人」は「社外コーチ」に対応すること
- 「社内コーチ = 日本人」には第1次変化を起こすような質問は可能かもしれないけれど、**質問A～Cのように現状認識について改めて考え直すような質問**を案出するのは困難であり、逆に、「社外コーチ = 来日したばかりの外国人」であれば、第2次変化を起こすのに有効な「システムを維持する秩序」(前提、仮説、判断など)や「認識」(アイデンティティ、役割、信念、世界観など)についての思考を深める質問が容易であること

に同意していただけるのではないのでしょうか？

他にも、「第1次変化を求めるならパフォーマンス・コーチング、第2次変化を求めるなら自己開発コーチング」をイメージしやすくする例を挙げておきましょう。今回、2回目のクイズです。少し考えてみてくださいね。

美しい湖を見下ろす山々を貫いて、長い自動車用トンネルが完成した。トンネル内は照明設備が整えられていたが、停電の時に大事故が起こることを防ぐためにも、湖に向かうトンネルの入り口に「注意:前方にトンネルがあります。ライトを点けてください。」という標識を出した。

すると、どの自動車もトンネルに入る際にライトを点けるようになった。

トンネルを抜けると、広々と湖を見下ろせる眺めの良い休憩所があったため、多くの旅行者がそこに車を停めて、気分転換や食事などを楽しんだ。ところが、車に戻ってくると、結構な割合の旅行者が、ライトが点けっ放しにしている、バッテリーが上がってしまっていた。

そのため、その休憩所は、自動車保険に入っている人はロード・サービスが到着するまで文句を言うし、動かなくなった車を牽引していく業者がひっきりなしに訪れて景観が台無しになったりする状況を、さまざまな立場の人が問題であると考えた。

Q3. あなたなら、トンネルを出た後の車が、バッテリーが上がってしまうのを防ぐために、どんな標識をトンネル出口付近に設置するでしょう？

いかがでしょうか？ あなたはどんな解決策を提案したでしょう？

**「環境や行動について、いつも具体的な対応を指示・命令する」という思考に慣れている方(あるいは、パフォーマンス・コーチ)であれば、もしかしたら、次のような標識を考案するかもしれません。**

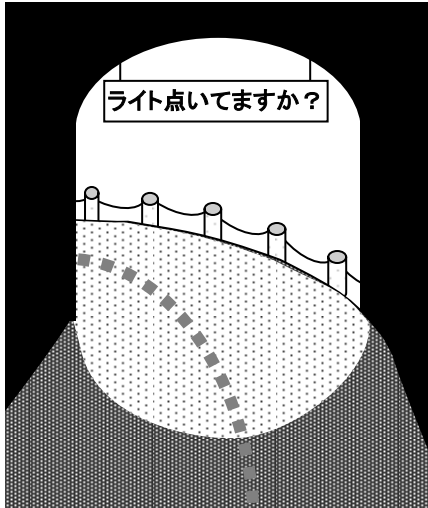
「もし今が昼間で、ライトが点いているなら、ライトを消せ。  
もし今が昼間で、ライトが消えているなら、ライトを消したままとせよ。  
もし今、暗くて、ライトが消えているなら、ライトを点けよ。  
もし今、暗くて、ライトが点いているなら、ライトを点けたままとせよ。」

しかし、この標識、自動車専用道路を走る車の運転手が、走りながら読むのに適しているのでしょうか？

では、毎回毎回、具体的な指示を出さなくても、相手に望ま

しい行動をとってもらえるように導く考え方もあるはずだと考える人(あるいは、自己開発コーチ)なら、どんな標識を出すのでしょうか?

例えば、「ライト、点いていますか?」という標識は、いかがでしょうか?



この質問を受け取った運転手は、ライトを点けておくのか消すのか、状況に応じて自分で判断することが可能ですね。

…「こまごまと、具体的に指示・命令」するのではなく、「質問」によって、判断が必要な事柄を「認識」してもらい、相手に、状況に適した行動を採ってもらえます。

そして、これなら、走りながらも読める程度に短くて済みまし、複数の言語による表示も可能ですね。

[ 出典:「ライト、点いていますか」ドナルド・C・ゴース, G.M.ウィンバークの例を、改変して引用]

ここでは、「第1次変化を求めるならパフォーマンス・コーチング、第2次変化を求めるなら自己開発コーチング」をイメージしやすくする例として上記のクイズをご紹介したわけですが、

- 「現状認識を変えないままで、現実を変えようとする」パフォーマンス・コーチングでは、「コーチは指示・命令をしまいやすく、クライアントは受け身になりやすい」という傾向があること、
- 「現状認識を変えた上で、現実を変えようとする」自己開発コーチングでは、「コーチは認識を変えるような質問を発し、クライアントは主体的に考えて行動するようになっていきやすい」という傾向があること

もご理解いただけたのではないのでしょうか。

## 不連続／非連続の「フレーム変化」が求められる時代

2002年のノーベル経済学賞は、経済学者たちの中で1つの事件として認識されているそうです。それは、受賞者の1人で「[ダニエル・カーネマン心理と経済を語る](#)」などの著書でも知られるダニエル・カーネマン(Daniel Kahneman)さんが、経済学者ではなく「心理学者」であったためです。(授賞理由:行動経済学と実験経済学という新研究分野の開拓への貢献を称えて)

従来の伝統的な経済学では、「人は、自分が本当に望んでいることを良くわかっている」という「前提」を採用していたため、本人が何が好きで何が嫌いかを尋ねれば、**尋ね方(「フレーム」あるいは「状況」や「背景」とも訳されることのある「コンテキスト」)**に関わらず、一貫していつでも同じ好みを示すと「仮定」していました。

ところが、簡単な例で言うと、カーネマンさんは、ある月刊誌の定期購読料が「1万2000円/年」と伝える場合と、「月々1000円」と伝える場合では、人は異なる決定を下すというように、「**経済的な選択が、人々のフレーム次第で変わってしまう**」ことを実験結果等を通じて証明したのです。

…「フレームが成り立つメカニズム」や「フレームのズレを調整する」アプローチ等については、「[質問力セミナー](#)」でお伝えしています。

これまでの話を踏まえ、譬えていうなら、

- 認識ひいては戦略を変えないままで現実を変えようとする、「低価格競争でしのぎを削る」といった道を探りがちなのが、社内コーチによるパフォーマンス・コーチングで、
- 価格を変えなくても売り上げを増やす方法として「年間購読料ではなく月々の購読料を提示する」といった道を探りうるのが、社外コーチによる自己開発コーチング

といったイメージとも言えるかもしれません。

そして、グローバル・ビジネスが当たり前になってきている現代では、従来のあるいは業界内の常識から脱却するという「フレーム変化」を起こす方法が、今まで以上に求められるよ

うになってきているのではないのでしょうか？

私たちは、これまでの社会経験等を通して身につけた、「**社会的な制約**」(ソーシャル・ブロック)と「**心理的制約**」(メンタル・ブロック)により、自ら「**超えてはならない基準**」を自らに課す心理作用を持っています。

このようなソーシャル・ブロックやメンタル・ブロックから、自らを解放し、**従来のフレームを脱却することによって**発想の裾野は広がり、イノベーションにつながっていくのではないのでしょうか？

私は、**不連続／非連続の「フレーム変化」が求められる時代**だからこそ、第2次変化を起こしうる「**認知心理学的**」知識と**スキルを兼ね備えたコーチ**を活用する動きがもっと広まっても良いように思っております。

…社内の人間だけで、第1次変化に終始することに満足していませんか？長期的視野で考えると、**適切なリスクを採らないことが最も危険**ではありませんか？

今回の記事を読んで来られて、(次世代)リーダー、(次世代)マネジャー、幹部社員などが、「**社外コーチによる自己開発コーチング**」を活用することについて、あなたの「**認識**」には、どのような変化があったのでしょうか？

さて今回は、

同じ、「**コーチング**」と言っても、

- 社内コーチに期待できること・期待困難なこと
- 社外コーチに期待できること

の違いについてご理解いただけるよう、「[コーチングの種類\(有能な人にはコーチングは不要?\)](#)」の内容を掘り下げる形で、

- 「あなたが、来日したばかりの外国人の方と話している場面」クイズ
- 「変化のレベル」という切り口
- 第1次変化を求めるなら、パフォーマンス・コーチング  
第2次変化を求めるなら、自己開発コーチング
- 「トンネル出口付近の標識」クイズ
- 不連続／非連続の「フレーム変化」が求められる時代

といった切り口からご紹介してきました。

あなたは、どのような印象をお持ちになり、何を考えられたで

しょうか？

何か少しでもお役にたてれば幸いです。

それでは、また次回のニュースレターでお会いしましょう♪

#### セミナー・イベント情報

- 8月25日, 26日 [コンフリクト・マネジメント入門](#)  
 8月27日 [質問力\(前編\)](#) 9月3日 [質問力\(後編\)](#)  
 9月10日 [コーチング演習パートナーシップ\(全4回\)](#)  
 10月11日 [リーダー、コーチ、コンサルタント向け「変化促進研究会」第3期\(全10回\)](#)  
 早期割引: 8月19日(金)まで

→ 最新のセミナー・イベント情報は[こちら](#)

#### 発行・編集

「**自律共栄の納得人世**」の実現に向け、  
 「**人財と組織の育成を支援**」する **合同会社 5W1H**

代表 高野 潤一郎

<http://www.5w1h.co.jp/>

- ニュースレターの購読・配信停止・配信先変更は [こちら](#)
- ニュースレターのバックナンバーは [こちら](#)

「著作権法」で認められる「引用」を超えて、合同会社5W1H高野潤一郎の許可なく転載およびそれに類する形式で情報発信されることを禁じます。

(引用される際には、出典の明記をお願いいたします。)

#### ※著作権・引用・免責事項・個人情報の取り扱い・リンク

[参考情報]

- 著作者人格権の侵害に関しては、著作権法 18～20 条
- 著作権の侵害に関しては、著作権法 21～28 条
- 差し止め請求権に関しては、著作権法 112 条 1 項
- 損害賠償請求権に関しては、民法 709 条
- 著作権侵害の場合の刑事罰に関しては著作権法 119～124 条