

コーチング型マーケティングの提唱

— コーチングにおける関係性構築に着目したリレーションシップ・マーケティング —

関西学院大学 経営戦略研究科 先端マネジメント専攻 博士課程

出野 和子

要約

リレーションシップ・マーケティングの重要性は認識され、多くの研究がなされているが、どのように関係性を構築するかというプロセスについては確立されたフレームワークは現時点では見当たらない。

筆者は、関係性構築をコーチングに照らし合わせて分析することが可能と考えた。コーチングは日本においても有効性が認識されはじめ、人材育成の一環として社員研修に導入する企業が増えてきている。一般的には、コーチングはコミュニケーション能力の向上やモチベーション向上を目的として実施されるが、本来の目的は、クライアントの答えを引き出し、本人が望む結果を得よう支援することである。クライアントとの信頼関係を築き、共にセッションを創り上げるコーチングは、企業と顧客との関係性構築の起点となるサービス・エンカウンターに従事する者にとって学ぶべき手法であると考えられる。

本稿においては、リレーションシップ・マーケティングの中でも特に「関係性構築」に焦点を絞り、コーチングにおけるプロセスを適用した関係性構築について考察する。

キーワード

リレーションシップ・マーケティング, コーチング, 関係性構築, 価値共創

1. リレーションシップ・マーケティング研究で明らかになったこと

近年のマーケティングの研究においては取引志向から関係性志向へのシフトが行われているといわれている。リレーションシップ・マーケティングの研究は、1990年以降、多くの研究者が取り組んできた。Gummesson(1999)の定義によると、リレーションシップ・マーケティングとは相互作用・関係性・ネットワークに焦点をあてるマーケティングとされている。しかし、それらの要素は新しく発生した現象ではなく、元々、商取引において中心的な役割を果たしていたものである。リレーションシップ・マーケティングとは、「産業革命以前の商取引、すなわち仲介人の介在しない直接取引への回帰である (Sheth & Parvatiyar, 1995, p.403)」。提供者と顧客との二者間の取引においては、流

通業者や組織といった他の複雑な要素に左右されることなく、取引の成立・継続は両者の関係性によって決まる。また、Grönroos (1996, p.11) は、「マーケティングとは、企業の市場関係性をマネジメントすることである」と定義しており、マーケティングの基礎となる概念は関係性そのものであると述べている。このように、リレーションシップ・マーケティングがマーケティング理論として認識されたのは比較的最近であるが、実際にはそれは商取引が発生した時から存在していた現象である。

久保田 (2003) はそれらの研究を整理し、従来の顧客満足型マーケティングとの比較を行った。顧客満足型マーケティングとリレーションシップ・マーケティングについて、両者の着眼点に基づき対比すると以下の表ようになる。

表-1 顧客満足型マーケティングとリレーションシップ・マーケティングの違い

	売り手が向上させるもの (マーケティングの実施)	買い手側が向上するもの (マーケティングの目的)	成果 (買い手の行動)	着眼点 (焦点)
顧客満足型 マーケティング	製品、サービス、ブランド のパフォーマンス	製品、サービスへの満足 度向上	再購買行動 推奨行動	交換対象 (モノ)
リレーションシップ ・マーケティング	リレーションシップの質 コミュニケーション	関係性の評価 信頼感の向上	長期志向 協力的行動	売り手と買い手の 関係性 (ヒト)

出所：久保田 (2003, p.16) を元に筆者が再構成

この表が示すように、顧客満足型マーケティングとリレーションシップ・マーケティングの違いは、マーケティングにおいて向上させる対象が、前者は目に見え、測定しうるものであるのに対し、後者は目に見えず、測定が困難なものであることがわかる。また、製品の性能は技術の進歩により向上させることができるが、関係性は顧客の意識や感情、当事者達の周囲の環境や状況によって左右されるため、何によって向上させることができるか判断が困難である。多数の関係性を評価したり、関係性による競争力を比較したりする枠組みは構築されていないという課題も残されている（高嶋, 2006, p.38）。

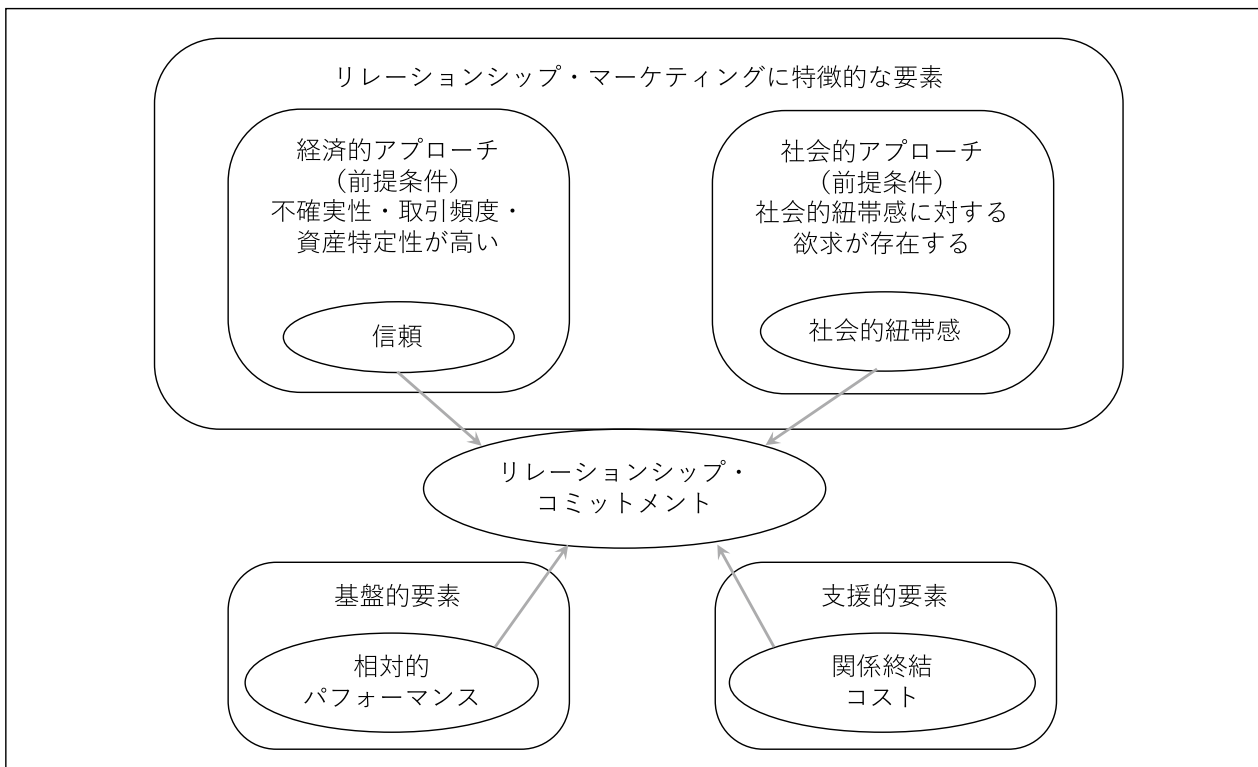
また、久保田（2003）は、リレーションシップ・マーケティングの中の多面性に注目し、経済的側面と社会的側面の2つの側面について研究した。売手と買手の関係が長期に継続する経済的価値に着目したものを経済的アプ

チ、良好な関係性による精神的充実感に着目したものを社会的アプローチとして、リレーションシップ・マーケティングの基本モデルを作成した図を以下に引用する。

図に示されたアプローチのうち、経済的アプローチに関しては、不確実性・取引頻度・資産特定性の「取引の3次元」に基づく分析が進んでおり、リレーションシップの構築が望ましい条件について論じられている。一方、社会的アプローチに関しては、「社会的紐帯感」が顧客との関係性において影響を与えることは経験的に知られていても、それが有効となる条件や形成要因が解明されているわけではない。従って、顧客の社会的紐帯感に応えるための理論はリレーションシップ・マーケティングにおいてまだ確立されていないといえる。

顧客との関係性構築・維持において、どのようなコミュニケーションを展開していくべきか、個々の実践的マーケティ

図-1 リレーションシップ・マーケティングの基本モデル



出所：久保田(2003,p.25)

ング手段についての議論は少ないという指摘もあり（高嶋, 2006), 望ましい関係性構築のためのプロセスを研究することが今後の課題となっている。

Grönroos(1984)が行った研究に興味深いものがある。サービス企業のエグゼクティブに対してサービス品質と企業イメージに関する質問を行ったところ、「接客従業員の対応が顧客志向・サービス志向であれば、サービスの技術的品質 (technical quality) の一時的な問題を補償する」という質問に同意した回答者が9割以上も存在したという。さらに、4割近い回答者が接客従業員の接客対応の方法によっては低い技術的品質を補償すると考えている。技術的品質とは顧客が結果として受け取るものであり、どのようにその結果を受け取ったかというプロセス (=サービスのパフォーマンス) を機能的品質 (functional quality) と呼ぶ。この研究結果は、サービス企業において接客従業員の機能がいかに重要な役割を果たすかを示しており、接客従業員が顧客と良好な関係性を築けるようマネジメントすることが顧客獲得・維持のためには不可欠であることが分かる。同様に、Sheth & Parpatiyar(1995)も顧客はサービスの結果得られるものよりも、むしろ関係性を築くプロセスをより重視しているのではないかと指摘している。

II. 顧客と関係性を結ぶために必要なもの

それでは、顧客と良好な関係性を結ぶためにはどのようにすればよいのか。言い換えれば、顧客と良好な関係性を築けているサービス提供者は何が優れているのだろうか。

Sheth & Sobel(2009) はクライアントと長年良好な関係を築いているプロフェッショナル (FPや財務コンサルタントなど) やそのクライアントへのインタビューを行い、その核心を明らかにした。簡単にまとめると、多くのプロフェッショナルは「答えを出す」ことに注力するが、クライアントはプロフェッショナルに「適切な質問」や「大局的な考え」を示し、「耳を傾けて」くれることを望んでいるという結果が得られたという。一般的なプロフェッショナルを「エキスパート」、クライアントが望むプロフェッショナルを「アドバイザー」とし

て違いを表したものが以下の表である。

表-2 エキスパートとアドバイザーの違い

エキスパート	アドバイザー
深みがある	深みと広がりがある
話す	聴く
答えを提供する	良い質問をする
仕事上の信頼を築く	仕事上だけでなく、個人的な信頼関係をも築く
コントロールする	協働する
専門性を提供する	洞察を提供する
分析する	統合する

出所：Sheth and Sobel (2000, p.38)

この結果が示していることは、クライアントに望まれるプロフェッショナルになるためには、専門知識を高めたり提案力や分析力を磨いたりするだけでは不十分だということである。確かに、インターネットがあれば特定の知識や情報を得ることは専門家でなくても可能である。すなわち、知識や答え (結果) を提供することはもはや顧客にとって価値とはみなされないのである。それに対し、望まれるプロフェッショナルが提供しているものは質問や洞察、クライアントとの協働である。アドバイザーと呼称しながらも、クライアント側はアドバイスを聞くのではなく話を聞いてもらうことを望んでいるという事実も興味深い。

ところで、エキスパートとアドバイザーを比較してみると、エキスパートとアドバイザーの関わり方は対極に位置しているということが分かる。エキスパートは自らアウトプットするのに対し、アドバイザーはクライアントからのアウトプットを促している。エキスパートとアドバイザーの違いは知識や能力ではなく、クライアントへの対応、接し方である。ここでもう一度表-2に戻る。太字で示した項目は、実は全てコーチ (本稿においては特にビジネス・コーチを指す) がコーチングのセッションで果たす役割と一致しているのである。例えば、コーチングにおいてはクライアントの話を「聞く (hear)」ではなく「聴く (listen)」, つまりクライアントの話を積極的に傾聴することが重要であるが、アドバイザーも同様のことを行っているのである。

なお、クライアントの目標達成や課題解決の支援手法とし

て、コーチングとコンサルティングが類似手法と認識されることがある。混同を避けるため、両者の相違点を以下に示す。

表-3 コンサルティングとコーチングの違い

	コンサルティング	コーチング
語源	consulere ; 「相談する」の反復形	Coach ; 馬車
目的	企業の課題解決, 業績向上	個人の目標達成・明確化, 向上
支援者の行動	判断, 提案	傾聴, 質問
プロセス	現状分析～問題把握～解決策提示	傾聴～質問～気付き～明確化
セッション構築	支援者主導	協業・協働
対話の焦点	経営課題 (外的環境含む)	価値観・目標
質問の目的	診断のための情報収集	気付きの引き出し
関係性	登山家とシェルパ (リードする)	走者と伴走者 (対等)
成功要件	支援者の知識, 分析力, 提案力	両者の関係性, 支援者の傾聴力

出所：筆者作成

コーチングの定義は学派によって様々な表現があるが、大筋では「クライアントが望む姿に変化するよう」「傾聴や質問により支援する」「協働 (協力) 関係である」ということが記されている。スポーツの分野のコーチのように手本を示したり指導をしたりすることはなく、セッションの大半はクライアントが話していることになる。そのようなコーチングの在り方が、プロフェッショナルとしてサービスを提供する側に求められているということが確認できた。言い換えれば、選ばれるサービス提供者とは顧客にコーチング的な関わりを行っている、ということである。

そこで次に、プロフェッショナルではなく一般的なサービスを行う接客従業員についても、同じことがいえるのかどうかを考えてみたい。すなわち、コーチング的な関わりを体得している従業員は顧客にとって優れたパフォーマンスを提供していると考えられるのかどうかである。もし顧客が一般的な接客従業員に対しても表-2のような関わり方を望ん

でいるのであれば、コーチングのプロセスを分析し、関係性構築の鍵となる要素を抽出することは、リレーションシップ・マーケティングの実践的な手段を提示する手掛かりとなり得る。

接客従業員にコーチングを実施することで接客パフォーマンスが向上することは研究によって確認されている。Doyle & Roth (2013)は、Insight Coachingと名付けたコーチング手法を提唱し、マネジャーがセールス担当者へコーチングを実施することにより、セールス担当者が重要な顧客と信頼関係を築く助けになると結論付けている。また、Pousa & Mathieu (2013)は、銀行のマネジャーが従業員に対して特定の業務上の課題についてコーチングを行った結果を測定し、コーチングにより従業員のパフォーマンスがどのように変化するかを測定した。その結果、コーチングを行った従業員は顧客志向、すなわち顧客のニーズに合わせた商品を提供し、顧客が満足を得るように助けるというような行動が増加した。その反面、彼らの販売志向、すなわち自身の販売成績を伸ばすことや、顧客を説得して販売するという行動は減少した。すなわち、彼らの販売の機会を得ようとする意識よりも、顧客の希望を重視する意識が向上した結果、販売成績も向上したという結論が得られている。つまり、これらの研究は、一般的な従業員もコーチングを受けることで、顧客にとってより好ましい接客行動を行えるようになるということを示唆している。

これらのようにコーチングを従業員の総合的なパフォーマンス向上の手段として間接的に用いる事例はいくつか存在する一方で、従業員自身がコーチングを習得し、コーチのスキルをサービスに適用する効果を検証した研究は見当たらなかった。理由としては、コーチングを習得するためには相当な期間と費用が必要となること、従業員がコーチングを発揮することのメリットが明らかにされていないことが考えられる。しかし、プロフェッショナルとしてコーチングを職業にするのではなく、コーチングの概念やプロセスを学び、クライアントとの関係性構築に生かすことは比較的短期間でも可能である。

筆者は、第I節で述べた「個々の実践的マーケティング

手段についての議論が少ない」というリレーションシップ・マーケティングにおける課題を解決するための手掛かりが、コーチングの視点から研究することによって得られるのではないかと考えている。なぜなら、リレーションシップ・マーケティングは顧客との関係性の質を高めることによって向上するのであり、関係性向上の為には顧客との対話が不可欠だからである。従って、コーチングにおけるコーチ＝クライアント間の対話に基づく関係性構築のプロセスを解明することは、市場における売り手と買い手の良好な関係性を構築するための実践的なマーケティング手段を検討することにつながると考えられる。

III. リレーションシップ・マーケティングと ビジネス・コーチングの発展時期の類似性

リレーションシップ・マーケティングの研究にコーチングの視点を取り入れることが有効であると筆者が推察するもう一つの理由は、これら2つの概念が発展してきた時期が重なることである。この節では、それぞれが発展してきた経緯を述べ、その類似性を示すこととする。

リレーションシップ・マーケティングの最初のモデルはArndt(1979)が提示した「飼育された市場モデル」だと言われている。Arndtは企業間の継続的取引関係の存在に注目し、これらの取引関係をマネジメントするためには従来のモデルでは不十分と考えた。しかし、このモデルに関しては、取引関係において政治力を駆使することを主張しており、消費者との関係を含んでいないことから、限定された取引についての説明と認識されている（傳, 2004, pp.136-137）。1990年代には、マーケティングの概念が取引から関係性へと移行し(Sheth et al, 1995, p.397), 顧客との信頼やコミットメントを中心とした研究が盛んにおこなわれるようになった。特に1990年代半ば以降からは多くのリレーションシップ・マーケティングに関する研究成果が発表されている。

一方、コーチングはマネジメントにおけるパラダイム・シフト、すなわち人を管理し、指示し、従わせるという方法から、能

力を引き出し、権限を委譲することに注力するという方法へ移行したことにより発展してきた。(Evered & Selman, 1989, p.16, p.22)。

コーチングの語源はcoach, すなわち馬車である。はじめは乗り物を指す名詞であったが、転じて人を行きたい場所に運ぶという意味の動詞が派生した。1840年代に学生を指導する個人教師をコーチと呼ぶようになり、その後スポーツの世界において人を指導・育成する役割としてコーチという呼称が定着したと言われている。スポーツにおけるコーチとは、一般的にアスリートに指導や助言を行い、精神面でも支えになるというトレーナーとメンターを兼ね備えた存在である。コーチはアスリートに技術的な助言をするだけではなく、能力を引き出すことが重要な役割であるため、必ずしもトッププレイヤーが良いコーチになるとは限らない。良いコーチとは、良いモチベーターである(O'Conner & Lages, 2007)。

その後、ビジネスの世界においても、組織のマネジメントにおいては人材育成が重要性であることが認識されるようになった。更に人材育成の方法は指導だけでなく成長を促すような支援が必要とする視点が重視され、ビジネスの場にコーチングが取り入れられるようになった(本間・松瀬, 2004)。

1970年代以降、アメリカにおいてコーチングが自己啓発のプログラムとして提供されるようになった。1981年にはイギリスで最初のコーチ養成プログラムが提供され、1990年代からアメリカとイギリスを中心にコーチ養成機関の設立が広まった。1992年にはアメリカでCoach UniversityとCTIという2つのコーチ養成機関が設立され、その後国際コーチ連盟(ICF)をはじめとするプロコーチのための国際機関が結成された(Bennet & Bush, 2009)。Coach Universityの創設者であり後にICFの設立にも関わったThomas Leonardは元金融アドバイザーであったが、後にライフ・プランナーとなり、クライアントのサポートのため、心理学やNLPの手法を加えてコーチングの教育課程を創り上げた。日本においては、2000年にアメリカからライセンスを受けてこれら2つのコーチ養成機関がそれぞれ設立

された。以来、欧米の企業の多くはコーチングを取り入れ、コーチを名乗る人口は年々増加している。

企業にコーチングを導入する動きが活発になったのは1990年代の半ばである。IBMをはじめ、大企業がそれまで個人の自己啓発であったコーチングを人材開発の手段として活用するようになった。日本においても多くの企業で社員研修に取り入れられている他、キリンビールのように社内コーチを育成している企業も存在する。

このように、コーチングが人の支援手法として確立され、本格的にコーチの育成が開始したのは比較的最近のことであるが、実際はコーチングという呼称が与えられるよりはるか以前に、問いかけによって人の成長を促す手法は実施されていた。「ソクラテス問答法」という支援手法が存在するように、歴史的に最初のコーチはソクラテスだとする説もある (Bennet & Bush, 2009, p.3) (O'Conner & Lages, 2007, p.21)。

いずれにせよ、古来から存在していた手法であったこと、市場あるいはマネジメントのパラダイム・シフトにより必要性が認識され、1990年代に飛躍的に広まったという経緯において、リレーションシップ・マーケティングとコーチングの歴史は共通しているといえる。リレーションシップ・マーケティングの研究が活発に行われるようになった頃とほぼ同じ時期に、コーチングも必要性が認識され、発展を遂げたという事実は興味深い。リレーションシップ・マーケティングとコーチングが注目されるようになった時期が重なるということは、根底となる要素、例えば概念や価値観に共通点があることを示唆しているのではないかと考えられる。それらの要素については、様々な視点から深く検証することが必要であり、後日の研究の課題として取り組むべき内容であると考えている。

IV. コーチングにおける関係性構築

リレーションシップ・マーケティングの成功は、顧客との間に好ましい関係性を構築する能力に依存する、ということは複数の研究者に指摘されている (久保田, 2003, p.28)。

そこで以下は、コーチングにおけるクライアントとの関係性構築のプロセスに注目し、関係性を構築するためにはどのような働きかけが必要なのか、それらは学ぶ事ができるのかを確認する。

コーチングには、「双方向性」「現在進行形」「個別対応」という3つの原則がある (伊藤, 2010, p.76)。留意すべき点は、コーチングは単なるコミュニケーションスキルではないということである。コーチングにおいて、最初にすべきことはクライアントとの間に信頼関係を築くことである。先述のCTIが発行したコーチングのテキストである『CO-ACTIVE COACHING』(Kimsey-House et al, 2011)においては、クライアントとの関係性を築くためにコーチに不可欠な要素である傾聴や直感などを contexts と表現している。邦訳では「資質」と記載されており、コーチングを行う際に常に持つべき姿勢・意識、クライアントの状況に応じた対応として次の5項目が挙げられている。

- ・ Listening (傾聴)
- ・ Intuition (直感)
- ・ Curiosity (好奇心)
- ・ Forward and Deepen (行動と学習)
- ・ Self-Management (自己管理)

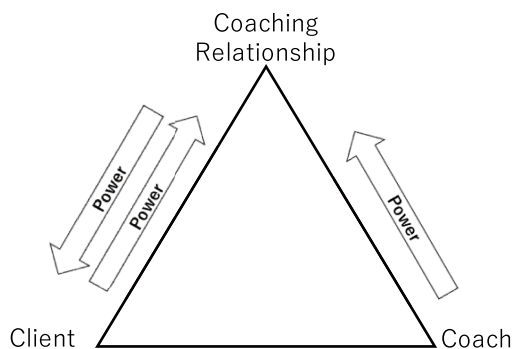
これらの要素を備えないまま、コーチングのスキルのみに着目し、クライアントにコーチングらしき質問をして答えを引き出そうとすると、コーチングは成立せずむしろクライアントの反感を招くことも明らかになっている。

加藤 (2014) は、実際に企業でコーチングを受けた社員にインタビューを行ったところ、職場の上司からコーチングを受けたクライアントの感想の中に「自分の持っているものだけ引き出される」「テクニックでコントロールされている気がする」「コミットメントを求める質問をされ違和感がある」といったネガティブな回答も挙げられた。これらはコーチングの課題ではなく、コーチングの活用の仕方に問題があると指摘している。また、伊藤 (2010) はコーチングとはスキルをマスターすれば行えるものではなく、クライアントとの間に「信頼」に基づく「関係性」を構築することが大きなハードルであり、信頼関係を築くためには「マインド」を

持つことが大切だと述べている。また、コーチングにおいては、ありのままを受け入れる「承認」と「共感」が不可欠である。

すなわち、コーチングとは方法論ではなく、関係性構築そのものであり、コーチングの効果はコーチの関係性構築能力によってもたらされるのである。コーチングにおける関係性とは、友人関係や上下関係とは異なる種類の「意図的な協働関係」である。コーチはクライアントに直接働きかけるのではなく、クライアントと関係性を創り上げることに力を注ぐ。クライアントもコーチとの関係性を創り上げることに力を注ぐ。そして、その結果クライアントは気づきや発見といった成果を得る。例としてCTIが提供しているCo-Active Coachingによるモデルを以下に示す。

図-2 The Coaching Power Model



出所：Kimsey-House at el(2011, p.16)

この図が示していることは、コーチングが成立するためにはクライアントの協力が必須だということである。どれほどコーチがクライアントの話を熱心に傾聴したり、的確な質問をしたりしても、クライアントがコーチングに意欲を持たなければ、コーチングの効果は得られない。コーチングは双方向の対話である。クライアントがコーチングの力を信じ、安心して本心を明かせるような環境を創ることがコーチの最初の仕事であるといえる。守秘義務を守る、同意を得る、真実を話す、ということは当然であるが、否定をしない、個人的な意見を言わないなど、コーチングのセッションにおけ

るルールがいくつか存在する。ICFにおいてはコーチに行動基準と倫理規約を課しており、それらを遵守し信頼に値するコーチとしての水準を保つことが求められている。

コーチングは個人の変革を促すことが目的であるが、図-2で示したようにコーチが直接クライアントの変化を引き起こすように関わることはない。コーチとクライアントは対等な関係であるため、コーチはクライアントに対し忠告や批判、評価を行わない。一方、クライアントが語る言葉だけでなく表情や口調、沈黙といったクライアントの状況全てに注意を払う。そして、クライアントに共感し、コーチの私見を挟まずにクライアントに問いかけ、反映や比喻によってクライアントの状態を伝える。コーチングの対話において正解・不正解はなく、答えはクライアント自身が持っている。コーチングの環境を創るということは、クライアントが批判や評価を恐れずに答えを選択できる状態を保つということである。

同時に、コーチはクライアントがセッションに対してモチベーションを持つような在り方であることが必要である。Goffee & Jones (2000, 邦訳, pp.137-138)は、部下にやる気を出させるリーダー、すなわち相手の心をつかむことができる人物には共通して4つの資質が備わっていることを発見した。それらは、「自らの弱点を認める（気づきやすい印象を与えている）」「直感を信じる（いつ、どのように行動するか適切に判断できる）」「現実的な思いやりを持つ（厳しさも持って関心を示す）」「他人との違いを隠さない（自分らしさを生かす）」というものであった。さらに、それら4つの資質の全てが必要であるが、状況に応じた相互作用が重要であると結論付けている。コーチとクライアントは対等な関係であるが、自身の支援者としてクライアントが信頼を寄せるに値する人物像としては同様の資質が求められると考えられる。

V. コーチング型マーケティングの提唱

以上から、コーチングにおけるコーチ=クライアントの関係性構築に際して必要な要素として、意識と態度が重要であることが明らかになった。そこで次に、市場における顧客

との接点において第IV節で述べたような関わり方を取り入れることで、従来のマーケティングよりも関係性の向上が見込まれるのかについて確認する必要がある。そのために、コーチングと同様に顧客と一対一の関わりを行うワン・トゥ・ワン・マーケティング (one-to-one marketing) を比較対象とし、その違いについて考察する。

ワン・トゥ・ワン・マーケティングにおいては、顧客一人一人と対話し、ニーズに合った商品を提供する。また、双方向性で個別対応を行うという点はコーチングの原則と共通している。しかし、その目的は全く異質のものである。以下にその違いを示す。

コーチングもワン・トゥ・ワン・マーケティングも、共に顧客に焦点を当て、顧客のために行う活動であるが、その目的や結果として得るものは異なっている。ワン・トゥ・ワン・マーケティングにおいては、顧客のニーズを聞き出し、ニーズに合った商品を提供することで購買関係を継続することが目的である。しかし、ここで留意すべきは、第IV節で述べたように、関係性構築が不十分な状態で顧客から聞き出すことに注力すると、顧客はネガティブな感情を持つこともあり得るということである。それに対し、コーチングにおいては、対話により関係性を深め、クライアントが気づいていなかった要望や気づきを引き出すことを目的としている。

コーチングとワン・トゥ・ワン・マーケティングの根本的な違いとして、ワン・トゥ・ワン・マーケティングの目的は顧客を管理しようとするのが挙げられる。例えば、Peppers & Rogers (1997, 邦訳, p.164) は、「顧客に自分の欲しいも

のが何かを言わせること。それを覚えて提供すれば、その顧客を一生つなぎとめておける」と述べている。つまり、これは顧客を教育する「学習関係」によってロイヤルティを創り出すという戦略である。しかし、この方法は、過去のマネジメントの視点を踏襲しているように思われる。新しいパラダイムにおけるマネジメントの視点に基づくと、マーケティングにおける顧客マネジメントとは、顧客の要望を引き出し、権限を与えるということになる。すなわち、顧客との価値共創である。

以上より、筆者はリレーションシップ・マーケティングにおいて、顧客との関係性構築にコーチングの要素が必要であると結論付ける。あるいは、未だに明らかにされていないマーケティングの実践的理論とは、コーチングの理論と共通していると考えている。サービス提供者が、第IV節で挙げたコーチングにおける関係性構築に必要なとされる意識や態度を持ち、顧客との対話を通じて価値共創するというコーチング型マーケティングの確立を提唱したい。

VI. 今後の課題

当研究においては、リレーションシップ・マーケティングの中でも関係性構築に焦点を絞り、関係性構築のために必要な能力はコーチングに必要な能力と共通していることを指摘した。また、コーチングを学ぶ事で、その能力を習得することができることを示した。さらに、コーチングとリレーションシップ・マーケティングの時代的背景の共通性を示し、コーチングとは関係性構築の手段のみならず、リレーション

表-4 コーチングとワン・トゥ・ワン・マーケティングの違い

	コーチング	ワン・トゥ・ワン・マーケティング
情報	守る (守秘義務) 対話のきっかけ	顧客を個人として識別・判別するために 利用する
コミュニケーション	クライアントの (潜在的) 要望を引き出す	顧客の (顕在的) 要望を聞き出す
生産	提供しない クライアントの気づきを支援する	顧客の要望に従って生産する 要望により近いものを提供する

出所：Peppers & Rogers (1997, p.14) を参考に筆者が作成

シップ・マーケティングの重要な要素であり得る可能性を指摘した。今後、当研究をさらに進めるにあたり、以下の2点の課題がある。

第1は、リレーションシップ・マーケティングとコーチングの根底にある共通点を明らかにすることである。時代的背景が類似していることから、これら2つは共通の概念から発展してきたと考えられる。同時期の研究や歴史的事実を丹念に調査することで、それらがどのような概念に基づいているのかを発見したいと考える。

第2は、実践的検証を行うことである。サービス・エンカウンターにおいて実際にコーチングのプロセスに沿った対話を実践し、サービス提供者と顧客の間の関係性が通常の対話と比較して有意差がみられるのか、その検証方法も含めて検討しなければならない。

それら2つの研究課題に取り組むことで、リレーションシップ・マーケティングの実践的手段を確立することを最終目標として、さらなる研究を進めていきたい。

参考文献

伊藤守 (2002) 『コーチングマネジメント』ディスカヴァー社。

伊藤守・鈴木義幸・金井壽宏 (2002) 『コーチング・リーダーシップ』ダイヤモンド社。

加藤雄士 (2014) 「コーチングとファシリテーションの活用に関する一考察—組織開発、学習する組織などへの展開—」『産研論集 (関西学院大学)』(41), pp.59-73.

久保田進彦 (2003) 「リレーションシップ・マーケティング研究の再検討」『流通研究』6(2), pp.15-33.

高嶋克義 (2006) 「関係性マーケティング論の再検討」『国民経済雑誌』193(5), pp.27-41.

傳行 駿 (2004) 「関係性マーケティングにおける理論研究の方向」『三田商学研究』47(6), pp.129-150.

堀 紘一 (2006) 『コンサルティングとは何か』PHPビジネス新書。

本間 正人・松瀬 理保 (2006) 『コーチング入門』日経文庫。

Audet, J. (2012), "Coaching the entrepreneur: features and success factors", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(3), pp.515-531.

Bennett, J. and Bush, M.W. (2009), "Coaching in Organizations", *OD PRACTITIONER*, 41(6), pp.2-7.

Coutu, D. and Kauffman, C. (2009), "What can coaches do for you?", *HBR Research Report*, pp.1-7

Doyle, S. and Roth, T. (1992), "Selling and Sales Management in Action: The Use of Insight Coaching to Improve Relationship Selling", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, pp.59-64.

Evered, D and Selman, C. (1989), "Coaching and the Art of Management", *Organizational Dynamics*, Autumn, pp.16-32.

Goffee, R., Jones, G., (2000), "Why Should Anyone Be Led by You?", *Harvard Business Review* (村井晶子訳 (2001) 『共感のリーダーシップ』ダイヤモンド社。)

Grönroos, C. (2007), "In Search of a New Logic for Marketing – Foundations of Contemporary Theory", *Jhon Wiley & Sons Limited* (蒲生智哉 (2015) 『サービスロジックによる現代マーケティング理論—消費プロセスにおける価値共創へのノルディック学派アプローチ—』白桃書房。)

Kimsey-House, H., Kimsey-House, K., Sandahl, P., and Whitworth, L. (2011), CO-ACTIVE COACHING Third Edition, *Nicholas Brealey Publishing* (CTI ジャパン (2012) 『コーチング・バイブル—本質的な変化を呼び起こすコミュニケーション』東洋経済新報社。)

Minter, R.L., Relations, L. and Thomas, E. G. (2000), Employee Development through Coaching, Mentoring and Counseling: A Multidimensional Approach, *Review of Business*; Spring 2000, 21, pp.43-47.

Mosteo, L.P., Batista-Foguet, J.M., Mckeever, J.D., and Serlavos, R. (2015), Understanding Cognitive-Emotional Processing Through a Coaching Process: The influence of Coaching on Vision, Goal-Directed Energy, and Resilience, *The Journal of Applied Behavioral Science*, pp.1-33.

O' Connor, J., Lages, A. (2007), "HOW COACHING WORKS – THE ESSENTIAL GUIDE TO THE HISTORY AND PRACTICE OF EFFECTIVE COACHING", *Bloomsbury Publishing Plc* (杉井要一郎訳 (2012) 『コーチングのすべて その成り立ち・流派・理論から実践の指針まで』英治出版。)

- Pousa, C., Mathieu, A., (2014), "Boosting customer orientation through coaching: a Canadian study", *International Journal of Bank Marketing*, 32(1), pp.60-81.
- Peppers, D., Rogers, M., (1997), "ENTERPRISE ONE TO ONE – Tools for Competing in the Interactive Age", *Doubleday* (倉持真理・富士通iMiネット訳(1997)『ONE to ONE 企業戦略 顧客主導型ビジネスの実践法』ダイヤモンド社。)
- Sheth, J., Sobel, A., (2000), "Clients for Life", *SIMON & SCHUSTER* (羽物俊樹訳(2009)『選ばれるプロフェッショナル』英知出版。)
- Sheth, J., Parvatiyar, A., (1995), "The Evolution of Relationship Marketing", *International Business Review*, 4(4), pp.397-415.
- Valcour, M. (2014), "You Can't Be a Great Manager If You're Not a Good Coach", *Harvard Business Review*, July 17