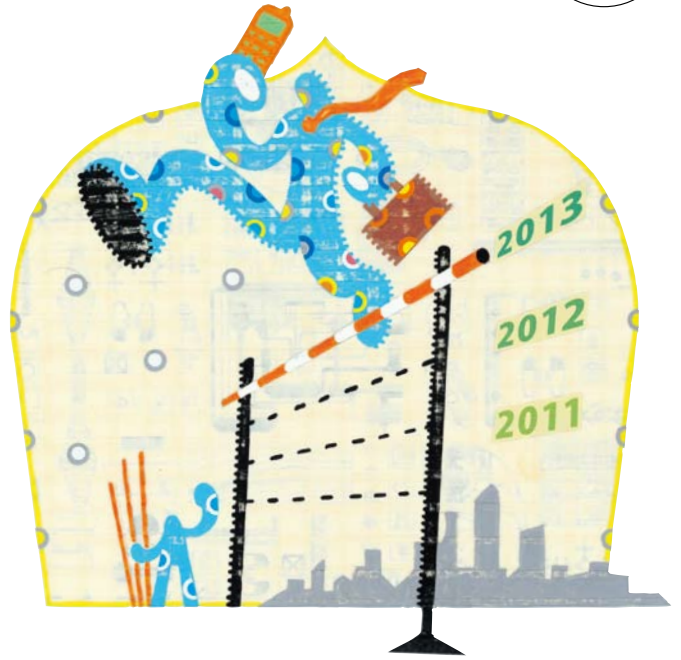


コーチングの効能



【企業事例】

TOTO

【調査報告】

コーチングに関する実態調査

【経営者育成のグランドセオリー】

ソニーフィナンシャルホールディングス
代表取締役社長
井原勝美氏

住友晃宏氏

経営経験にもとづく高い付加価値の提供

太田信之氏

課題解決を通じたリーダーの育成

高野進氏

スポーツ界におけるコーチング・指導からの視点

永井恒男氏

経営者を支援する

コンサルティングとコーチングの融合

床波ゆかり氏

行動変容を促すコーチングのプロフェッショナル

特集

コーチングの効能

Part1
視点

経営者は、上質なティップスをもつ経営経験者によって育てられる 2

住友晃宏氏 グローバルナレッジマネジメントセンター株式会社
(A Member of the AMA Global Network) エグゼクティブ コーチ

経営者の内面に働きかけることで企業価値を向上させる 4

永井恒男氏 野村総合研究所 経営コンサルティング部 IDELEA (イデアリア) 事業推進責任者

コーチング的な「課題解決」を通じて次世代リーダーを育成していく 6

太田信之氏 バレオコンジャパン アジアパシフィック代表 パートナー

一対一の対話が生み出す視点の拡大と行動変容 8

床波ゆかり氏 エグゼクティブコーチ

走力強化を通じて思考力を磨く10年、20年後を見据え人を育てよ 10

高野 進氏 東海大学 体育学部 競技スポーツ学科 専任教授

Part2
企業事例

組織の理念と個人の夢 その重なりから志が生まれる 12

TOTO株式会社 人財開発本部 経営塾長 加藤英素氏

Part3
調査報告

コーチングに関する実態調査

～管理職にとって、コーチングの有用感を分かťものは何か～ 14

総括

「コーチングならではの価値」を企業もコーチも意識する時代 22

連載

経営者育成のグランドセオリー

若手を果敢に抜擢し リーダーシップの谷を次々、渡らせよ 24

井原勝美氏 ソニーフィナンシャルホールディングス株式会社 代表取締役社長

展望 >>> 九州大学大学院 人間環境学研究院 教授 山口裕幸氏

個人以上に難しい「チーム能力」の可視化 28

ソリューションガイド

エグゼクティブ・次世代リーダーの“トランジション”を促進するパーソナルトレーニングサービス 30

Information 32

経営人材の育成は、多くの企業において、優先順位が高い課題の1つである。

米国では、経営人材を育てるための施策として、

コーチングが多くの企業で導入され、

有効かつ重要な施策として認識されている。

日本でも、ビジネスの世界で、

コーチングが導入されるようになって約10年が経つ。

だが、米国のように有効な施策として認知されているとは

言いがたいのが現状である。

実際に、コーチングの有効性に対して、否定的な声を聞くこともある。

そのような一部の不評が全体の評判を落とし、

コーチング自体がなくなってしまうかもしれないという危機感すら抱く。



特集

コーチングの効能

現在、日本ではどのようなコーチングが行われているのだろうか、

そして、コーチングにはどのような効果・効能があるのだろうか———

本特集では、その実態と効能に迫った。

経営経験にもとづく高い付加価値の提供

経営者は、上質なティップスをもつ 経営経験者によって育てられる

住友晃宏氏

グローバルナレッジマネジメントセンター株式会社 (A Member of the AMA Global Network)
エグゼクティブ コーチ

米国では、年間200万人の経営者がコーチングを受講し、株主総会で「今度のトップにはどんなコーチがついているのか」という質問が来ることがよくあるという。同じコーチでも、エグゼクティブを対象にすると何が異なるのか。自身、経営者として組織を率いた経験豊富にもつ住友晃宏氏にその内実を伺った。

エグゼクティブコーチとは一体、何をするのか。さまざまな考え方があっていいが、私は執行役員以上の経営者をコーチ（受講対象者）とし、その人たちの視点を広げることだと考えている。従来は正面しか見えなかった人がコーチングを受けることで、左右が、あるいは足元が、さらには上からも下からも、そして後ろからも見えるようになる。しかもさまざまな事象や難局が見えただけでは駄目で、視点の拡大を通じて得た知識やスキル、知恵を仕事で試してみたい、そう思えるように、コーチのコミットメントを引き出し、士気を鼓舞する役割も含む。

○訊いて聴き、また訊いて ティップスを投げかける

そのためにコーチに必要なのが徹底的に「きく」姿勢だ。それには2つある。1つは質問するという意味の「訊く」。それに対してコーチが返してきた言葉を、耳を澄ませて「聴く」。これらを数多く繰り返し、「この人はここに問題がある」「こうすると治るかもしれない」という洞察と分析を自分のなかで行うのだ。

そのプロセスのなかで、私がティップス（Tips）と呼ぶ、相手を刺激するヒントを投げかける。ティップスのほとんどは私の経験（特に失敗談）から生まれてくる。私は上場企業を含めた日本企業2社および、日

本法人の立ち上げを含め、4つの外資に勤務し、社長を含むトップの仕事を担当してきた。人事、総務、経理、物流、マーケティング、営業、カスタマー・サービス、IT等々、さまざまな分野で、どんな企業でも必ず起こり得る問題を私が一通り経験し、数々の困難にも遭遇し、失敗しても怯むことなく挑戦を続け、多くの難局を乗り越えてきたからできることだと思っている。

コーチングとは、コーチの巧みな質問により、コーチの頭のなかにすでにあるアイデアや結論に「気づき」を与えることだ、といわれるが、ことエグゼクティブコーチングに関する限り、違うと思っている。質問だけを重ねて、コーチが変わるとは考えられないからである。コーチがコーチの「心構え」を変えるには経営者としての豊富な経験に裏打ちされた上質の、そしてコーチとは異なる視点からの付加価値と差別性の高いティップスの提供が不可欠となる。実際、エグゼクティブコーチになる人は、私がそうだというわけではないが、優秀な元経営者が多い。ジャック・ウェルチもGEを退いてからエグゼクティブコーチとして活躍している。

○プログラムはすべて個別対応 部下から話を聴く場合も

私の場合、通常はテーマ別に5セッションに分けて

コーチングを行う。1セッションは所要時間90分の4つのミーティングで構成され、それぞれのセッションにはテーマ、ミーティングにはアジェンダがつく。一人ひとりの問題、課題さらには目標とする最終到達点はすべて異なるので、いずれも個別対応のプログラムである。基本は当該エグゼクティブとの一対一の対話となるが、特に外資では、直属の部下(複数)から話を聴き、必要な分析を行うケースもある。

例えば、「うちは抜群のチームワークと調和を以て運営され、会議では活発な意見が飛び交い、非の打ち所がない」と、自慢気に話される社長のコーチングを引き受けたことがあった。本人の言葉だけを基にしたコーチングでは実りが少ないことを伝え、私がよくやる、部下からも意見を聴取するセッションを提案に行った。具体的には、腹心6、7名を集め、社長不在の場で、①社長の長所、②同じく短所、③「こういうリーダーになってもらいたい」という要望、の3点をざっくりばらんに語ってもらった。発言者名を伏せた上で、その内容に私の知見と分析を加えてレポートにし、社長に送った。内容は、「チームはばらばらで仲間意識は薄い。自分の意見を主張したくても社長が全部決めてしまうので、意欲が削がれがちだ。部下をもっと信頼して意見を聴いてほしい」というものだった。

それを読んだ社長は大きなショックを受け、「リーダーとしての私の欠点がよく分かった。部下を信頼し、権限を委譲した上で、彼らの考えを聴く姿勢がひどく欠けていた」と、反省しきりだった。これだけでもトップにとっては相当ショックのはずだが、2、3カ月後に、本人の行動がどう変わったかを検証するミーティングを部下との間に設け、その内容を伝えるというさらに徹底したやり方を行う場合もある。

ただ、うまくいくケースばかりではない。私は幸いそういうケースを経験していないが、特に欧米では、コーチングを行ったものの、コーチに顕著な変化が現れない場合、契約途中でもコーチは解雇されてしまう。あるいは、コーチは優秀だが、コーチたるエグゼクティブの真価に本社中枢が疑問を抱けば、

今度はコーチが解雇されるケースもある。エグゼクティブコーチングとは、コーチもコーチも始まったら逃げられない、まさに真剣勝負の場なのだ。

◎経営者の支援や育成には 社外のプロの力が不可欠

私は10年間で65人の経営者をコーチングしてきた。3分の2が外資系だ。特に欧米系はエグゼクティブコーチングの必要性・有効性をよく分かっている。日本企業は外部の人間に極秘の経営問題を明かしてコーチングを受ける必要性をあまり感じていなかったが、最近は変わってきた。経営環境がグローバルのスケールとスピードで複雑化するなか、トップは優れた判断力と実行力を兼ね備えた人材でなければ務まらなないと痛感しているからではないか。そのためには経営者自身、日々、自己研鑽し、「困難の処理能力」の向上に挑戦し続けなければならないが、社内の人間が手を差し伸べるわけにはいかない。われわれのようなプロのサポートが不可欠となる所以である。



住友晃宏(すみともあきひろ)

●1936年生まれ。米国カリフォルニア州ウッドベリー大学経済学部卒業。1958年、十合入社。三井物産傘下のギングー貿易社長、日本シイベルヘグナー常務取締役などを経て2003年より現職。著書『エグゼクティブ・コーチング』(共著、プレジデント社)。

経営者を支援する コンサルティングとコーチングの融合

経営者の内面に働きかけることで 企業価値を向上させる

永井恒男氏

野村総合研究所 経営コンサルティング部 IDELEA（イデア） 事業推進責任者

一口に「コーチング」と言っても、サービスの提供者によってその得意とする内容はさまざまだ。経営コンサルティングからスタートしたIDELEAの特徴は、コーチングとコンサルティングの融合にあるという。事業推進責任者の永井恒男氏に、シニアエグゼクティブを対象としたコーチングの考え方について伺った。

○「長期的な企業像」を掴むのに 戦略的アプローチでは限界がある

私たちがIDELEAを立ち上げたのは8年前。現在、クライアントは80社を超え、上場企業の役員以上を対象としたコーチングでは日本で最大だ。もとは経営コンサルティングから出発しているため、コーチング単体よりも、組織開発などのコンサルティングとセットで依頼されることが多い。一般的なコーチングと比べて費用は決して安くはないため、クライアントの多くは業績も良く、目先の売上を伸ばすことには悩んでいない。ではなぜ、そのような優良企業のトップがあえてコーチングを受けるのか。それは、中期経営計画の先にある長期スパンでの「ありたい姿」を掴もうとしているからに他ならない。

MBA流の戦略アプローチでは「ありたい姿」は所与のものとし、現在置かれた環境のなかで自社の「強み」「弱み」を分析しながら、それが実現できるポジショニングを探っていく。しかし、外部環境が大きく変化し続けている今は、「ありたい姿」そのものが問われる時代ともいえる。そのとき、現状をベースにしてその延長線上に「あるべき未来」を思い描くよりも、先に「ありたい未来」を思い描き、そこから「あるべき現実」を探っていくことの方がはるかに有効な場合が

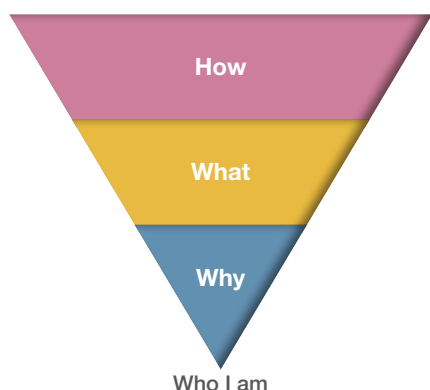
ある。じつは、そのためにこそ経営者のコーチングが必要だ、と私たちは考えている。

○「How/What/Why/Who I am」 4つが首尾一貫しているか？

では、経営幹部が長期的な企業像を描く上でなぜ、コーチングが有効に機能するのか。まずは、図表にある「How」から「Who I am」に至る逆三角形をご覧ください。多くの経営者は、これら4つの視界をもちながら、日々意思決定をし、事業を展開している。事業の利益を獲得するには「What」(何を)と「How」(どうやって実行するか)を決めねばならないのだが、そのためには、そもそもなぜその事業をやる必要があるのか、経営者は答えのない問いを自分自身にぶつけることになる。それにあたるのが図で示す「Why」だ。問いは、究極的には自分が経営者としてどうあるべきなのか、つまり「Who I am」へとつながっていく。こうして、奥に潜むこの2つの要素を徹底的に掘り下げていくことで、現在とるべき手段としての「How」や「What」が、腹に決まってくるのだ。クライアントの経営者は、そのためにこそ、あえてわれわれのような外部のコーチをも活用し、「自分は経営者としてどうありたいのか」を探っていこうとしている。

「Who I am」を突き詰めて考え、覚悟を決めた意思

図表 経営者の内面を考えるフレーム



決定とそうではない意思決定では、説得力がまるで違うことは想像に難くないだろう。経営者が本当の意味で強いリーダーシップを発揮するには、先に挙げた「How」から「Who I am」に至る4つの要素が首尾一貫していることが重要なのだ。むろん、クライアントにとっての最終ゴールは、より効果的で長期的にも意味のある「How」と「What」を発見することである。したがって、私たちはコーチングだからといって内省だけにこだわるのではなく、必要とあらば、業界に詳しいコンサルタントを連れてくるなどしてクライアントに必要なインプットの支援もする。

具体的には月に1、2回、約90分間のセッションを半年から1年にわたり繰り返す。その間、クライアントとの話題は「How/What」と「Why/Who I am」の間を行ったり来たりする。それに合わせて、私たちも「コンサルティング」と「コーチング」の頭を切り替えながら伴走する。最初は「How」の話題から入ることも多いが、そこでとどまることなく、例えばご自身のたどってきた道のりを振り返ってもらような質問——「新人だった頃、組織風土に違和感をおぼえたことはありますか?」「日頃、意思決定をする際に大事にしている価値観は何ですか?」——などを折に触れて投げかけていく。そうした質問に答えることを通じて、クライアントはそれまで気づけなかった

自分、あるいは忘れていた自分自身を再発見する。自己を再定義することで「どのような経営者でありたいか」をより明確な言葉で語れるようになり、「今、何をすべきか」を自分自身で発見していくのだ。

○経営者自身がモニターし、納得する

セッションを通じてある経営者は、社内では長年存続が当たり前となっていた不採算部門の売却を決断した。自身の「ありたい姿」と思い描く企業ビジョンが一致せず、引退を決意された方もいる。いずれも経営者が自身という存在を深く見つめた結果の意思決定であり、長期的には企業価値を向上させる決断となった。じつは、この「長期的に企業価値を向上させること」こそ、私たちがねらう最終ゴールだ。

利益獲得のための「How」は必要だが、そればかりを追いかけているといずれ個人も企業も行き詰まる。重要なのは先ほど挙げた4つの要素が一貫しているかをモニターすることであり、経営者自身がそれに腹から納得しながら進んでいくことだと思う。



永井恒男（ながいつねお）

●テキサス州立ミッドウェスタン州立大学経営学部卒業。同校MBA取得。野村総合研究所で経営コンサルタントとして勤務。2005年、社内ベンチャー制度にてエグゼクティブコーチングと戦略コンサルティングを融合した「IDELEA（イデリア）」(www.id.nri.co.jp)を設立。

期待を明らかにし、ビジネス上の成果にこだわる

コーチング的な「課題解決」を通じて次世代リーダーを育成していく

太田信之氏 バレオコンジャパン アジアパシフィック代表 パートナー

欧州を中心に、北米、アジアで展開するバレオコンが掲げるコーチングの目的は、「ビジネスで成果を出すこと」だ。アジアパシフィック代表でパートナーの太田信之氏は、かつて勤務したGEでコーチングの重要性を認識し、その効果を実感したという。太田氏の経験も含め、ビジネスで成果を出すためのコーチングとは何か、を伺った。

日本でコーチングが根付かない理由の1つに、「コーチングに何を期待するか」が明確でないことがあると思う。コーチングを提供する側の価値と受ける側の期待が噛み合わない、と思うような成果を出すことは難しい。そのため私たちはまず、クライアントが何を期待してコーチングを依頼してきているのか、どのような成果を出してほしいのかについて、明確な合意を得た上でスタートする。

私たちが考えるコーチングの目的は、「ビジネスで成果を出すこと」だ。一過性ではなく、継続的に成果を出すには組織力を高めなければならない。それには一人ひとりのリーダーが成長することが不可欠であり、それをサポートするのがリーダーシップ・コーチングである。

○集団からアクションラーニングへ 次に一対一へと進むのが理想

リーダーシップ・コーチングで実感してほしい成果は、「より効果的なリーダーになる」「現在の状況に、より良く対応できるようになる」「ビジネスパーソンとして成長できる」の3点だ。そのためにはクライアントとの信頼関係を築き、定期的に時間を割き、組織や事業のあり方、戦略などについても理解しながら進めていくことが肝要になる。具体的に何をどのよ

うな順番で進めるか、はケース・バイ・ケースだ。

理想は、まず経営幹部候補となる次世代リーダー、20人くらいを対象に集団研修をし、次に5、6人のチームに分かれてアクションラーニングをする。その際、さまざまな診断ツールを使って自身のリーダーシップについて棚卸しをしてもらったり、自身のマネジメント特性と行動について分析・把握してもらったりする。この段階でのコーチの関わり方は、プロジェクト・コーチング的なものになる。

約1年間かけてこのような取り組みをしていくと、リーダー自身が自分の「強み」「弱み」を発見し、自分は「仕事師」「管理者」「起業家」「調整役」のなかのどういったタイプのリーダーなのか、を認識できるようにもなる。そこから先はクライアント次第だが、要請があれば、より限られた人数を対象に、自身のもつリーダーシップ特性と会社が向かう方向性が合っているか、合っていない場合は不足している知識や経験をどのように補うか、あるいはチーム構成によってそれをどのように補完していくか、などをマンツーマンで一緒になって考えていく。対個人のコーチングでは、クライアントのなかに答えはあるもののそれを自身では見つけられない場合と、そもそも答えがない場合がある。前者の場合はそれを発見できるようサポートし、後者の場合は「自分の外に答えがある」と見な

して、クライアントのもつ枠組み自体を広げていくための作業をする。

残念ながら、日本企業の場合、なかなかこの理想通りにはいかない。例えば次世代リーダー候補者20人がいて、彼らをコーチングしてほしいと依頼された場合、会社が育成したい人材のタイプと向かう方向性が一致していないケースがある。さまざまな部署を経験しているように見えても、実際にリーダーシップの棚卸しをしてみると、工場の立ち上げは非常に得意で、扱う規模は確かに大きくなってはいるけれども、仕事の内容としてはまったく変わっていないリーダーも多い。このようなタイプのリーダーは、これまでと同じ仕事であれば成果を出すことはできるだろうが、変革のリーダーには向かないこともある。

○コーチングによる課題解決で 結果的にリーダーも組織も育つ

私にとってのコーチングに関する気づきは、GEに勤務していたときにあった。上司がとて多くの質問を投げてくるため、最初はその質問に正しく答えることだけを意識していた。次第に、彼らは正しい答えを求めているわけではなく、「なぜ、それをするのか?」という判断の根拠になっている考え方を確かめたいのだ、と気がついた。30代前半で買収企業の統合案件を担当したとき、気がつけば自分も上司たちと同じように部下に多くの質問を投げかけ、それによって統合を成功させることができた。今にして思えば、あれがコーチングによる課題解決の一例だったのか、と理解できる。

このように、コーチングは本来、上司が部下を通じて課題を解決していくための一種のコミュニケーションスキルであり、マネジメントスキルでもある。この部分に関してコンサルティング的な知識やツールも使いながら、システムティックにサポートしているように取り組んでいるのが、われわれの提供しているリーダーシップ・コーチングである。

顧客の要望に関して言うと、リーダー育成が主た

る目的となる場合もあれば、課題解決が主たる目的という場合もある。いずれの場合においても、課題解決に取り組むことで結果的にリーダーが育ち、組織も成長していくという考え方には変わりなく、私たちの関与の仕方も「どちらか一方」に重点を置くのではなく、「両方のバランスをとりながら進めていく」という形に近い。そのために先に示したようなリーダー自身の内省、実践に近いアクションラーニング、一对一のコーチングを通じた実践への関与というプログラムがある、と考えていただければ分かりやすいのではないと思う。最初に申し上げたように、企業が期待する成果は何か、それを達成するために必要な課題解決はどのようなもので、どんなリーダーを育成したいのか、を事前にしっかりと共有しておきたい理由もそこにある。



太田信之（おおたのぶゆき）

●国際基督教大学（ICU）大学院行政学研究科行政学修士、London School of Economics（英国）産業関係学科（リサーチフェロー）。ソニー、GE、国内外の戦略系コンサルティングファームなどを経て2009年より現職。

行動変容を促すコーチングのプロフェッショナル

一対一の対話が生み出す 視点の拡大と行動変容

床波ゆかり氏 エグゼクティブコーチ

人の内面に働きかけ、行動変容をもたらすコーチとは、具体的には、何をしているのだろうか。カウンセラーとの違いも含め、その内実が分からない人も多いはずだ。そこで、部課長クラスを中心に、役員、社長まで、延べ3500名を超すクライアント実績を誇る床波ゆかり氏に、ご自身の仕事について語っていただいた。

○悪いのは部下ではなく 他ならぬ自分だった

人の内面を扱い、マイナスからニュートラルの世界に引き上げるのがカウンセリング、内面よりは行動に焦点を絞り、ニュートラルの状態よりエンパワーさせるのがコーチングの役割だといわれる。私にとってはそのどちらもが重要である。クライアントは企業人なので、前向きの行動変容に結びつくお手伝いをする人が多いが、そのためには内面の問題にも触れざるを得ないからだ。したがって、私の職名としては、コーチ、カウンセラーより、パーソナルトレーナーがしっくりくる。

自分を振り返ってみればよく分かるが、行動だけを変えるのは非常に難しい。ところが、私と90分ほど面談してあることに気づいた結果、見違えるように変わる場合がある。物の見方が広がったからだ、と私は思っている。そう、私の仕事とはクライアント自身だけではなく、周囲で働く人たちももっと元気になるよう、その人がもっている物の見方を広げ、行動の選択肢を増やし、行動を意識的に選択できるようお手伝いすることなのだ。

例を挙げて説明しよう。本人いわく、数名いる部下の管理職が主体性に欠け、自分の頭で考えて動こ

うとしないので、いちいち細かな指示を出さなければならず本来の自分の仕事ができないと悩む部長がいた。私はこうしたクライアントの話を鵜呑みにしない。かといって否定もしない。その代わり、ひたすら質問を重ねる。「主体性の欠如」とはどんな状態か、あなたが出す指示の中身は何か、部下の受け止め方はどうか……。その人の状況が眼裏で映像化できくくらい、具体的に聞いていく。そうすると、部下に任せるべき仕事の細部にまで首を突っ込み、いちいち駄目出ししているその人の姿が浮かび上がってくる。問題は部下ではなく、本人だったのだ。

○答えはこちらからは言わない 相手に気づかせることが重要

私からそれを指摘することは控えている。「答えはすべてクライアントのなかにある」がコーチングの基本であり、今まで気づけなかったことに自ら気づくことほど嬉しいことはないからだ。さらに、自分で答えを発見する方が、その後の行動変容にうまくつながるからでもある。そこで、「外からはこう見えるんですが」と、せいぜい水を向けるくらいで止めておく。大抵はそれで十分、自分から答えに気づいていく。

そこからが次の段階となる。そもそも、なぜ権限委譲できないのか、他人を信頼できない理由は何か、時

に人生を振り返るような深い話にも及んでいく。その後で改めて話を戻し、今の部下たちは本当に信頼できないのか、もし信頼して任せたら何が起ころのか、といったことを考えてもらう。

ここまで話してくると、状況に対するクライアントの見方も、セッション開始時とはかなり変わってくる。現状の行動が自分の望んでいる状態につながらないことや、本来の自分の存在意義や役割に話は及び、本当はどんな行動をとるべきかについて検討が始まる。ここではもう権限委譲という1つの行動の話ではなく、部長としてより大きな仕事に向かうことができる確信を本人がもっていることも珍しくない。

人の話を聞いて、その中身を具体化していくだけで成果が出るなんて、楽な仕事だと思われるかもしれない。いや、決して楽ではない。初対面の相手から、限られた時間で、本音や漠然とした感情、反応はするが明確な言葉になっていない答えを引き出すにはさまざまなスキルを必要とする。相手に胸襟を開かせる場づくりの力、適切な答えを引き出す質問力、「この人なら信頼できる」というラ・ポール*を築く力、身振り・手振り・表情といった非言語的コミュニケーション……。これら理論やスキルはかなり多様にある。私は、できるだけ幅広く学び、成果につなげたいという思いから、多くの現場を踏むだけではなく、国内外の4つのコーチングスクールに通い、定期的に複数のスーパーバイザーとセッションをもちスキルを磨く日々を送っている。

楽ではないもう1つの理由は、私も一人の人間だから。自分なりの価値観や認知のフィルターをもって

いるので、万が一、「人なんていくらでもいるから、使い捨てればいい」という発言をするクライアントが現れたら、クライアントに関わる意欲をかなり意識してコントロールする必要があるだろう。

○パーソナルトレーナーも 他者との協働が必要な時代に

パーソナルトレーナーとして、1人でクライアントに向かうことが多かったのだが、最近は多様なニーズに応える必要性を感じている。クライアントの抱えている課題が、物の見方や仕事観、人生観といったパーソナルなものにとどまらず、事業や戦略といった企業の事情と密接に結びつくような案件に対応するケースが増えてきたからだ。また、コーチング以前に、学習機会の提供が必要なケースもある。例えば、かなりの役職に就いているのに、リーダーシップやマネジメントをきちんと学んだことがないという方や、自己流で理解されている方が意外と多いのに驚く。ほんの数日でも外部の研修に通ったり、同じような職位にある他社の人たちと状況や考えを共有できるような場に参加したりすることは、見方を広げる良い経験を増やすのには有効だ。そういう意味で、私の仕事も、戦略コンサルタントや研修コーディネーターとの協働という形が今後は増えていくと考えている。

スポーツ界におけるコーチング・指導からの視点

走力強化を通じて思考力を磨く 10年、20年後を見据え人を育てよ

高野 進氏 東海大学 体育学部 競技スポーツ学科 専任教授

たとえトップアスリートであっても、スポーツ選手がパフォーマンスを高め、成果を出す上で、コーチの存在は欠かせない。結果を出すコーチは何を考えて選手と向き合い、どのようなコーチングを行っているのか。オリンピックの男子400m走ファイナリストであり、コーチとしては末續慎吾選手を世界選手権3位へと導き、北京・ロンドンオリンピックでは陸上日本選手団の監督も務めた東海大学教授高野進氏に話を伺い、ビジネスに通じるコーチングのヒントを探った。

○「型破りな選手」を作るため あえて「型」を教え込む

スポーツ選手の育成に関してはさまざまな考え方があるが、私の場合、基本的には「教育者」という立場で彼らと接している。海外では、教育的要素を完全に切り離し、コーチは純粋に技術的な指導だけをしていればいいという考え方もある。実際、私が米国の大学に行ったときには選手が使った紙コップまでコーチが片付けているのを見たことがあるが、これには違和感をおぼえた。また、プロスポーツの世界を中心に、すでに出来上がった選手を集めてきて、その選手が最もやりやすい環境を整えることで最高のパフォーマンスを発揮させればいい、という考え方もある。陸上でも海外、特に欧米はこうした考え方が強く、コーチも教育者というよりはプロの指導者として雇われている場合が多い。しかし、たとえオリンピックに出るほど成功して有名になり、大金を稼ぐことができたとしても、それが一生続くわけではない。単に強い選手を育てるのではなく、彼らの人生を豊かにしたいと思えば、「何のために走るのか」という本質を考えさせる、教育的な姿勢こそが重要だと思っている。

そのために重視しているのが、練習に臨む際の基本姿勢と「型」を共有することだ。陸上のような個人競技でも基礎練習は集団で行うため、目的意識が高く、能力の優れた選手が一人でもいれば、それが牽引役となり全体が能力以上の力を発揮できることもある。私が指導するクラブでは、そうした相乗効果をねらってチーム構成を考え、他大学よりも多くの集団練習を取り入れている。

陸上の練習というと、多くの人は過酷な走り込みや筋力アップのトレーニングを思い浮かべるかもしれない。しかし、そのような筋力強化だけでは決して世界的に通用する選手にはなれないと思う。自律して成長し続けることのできる選手を育てるには、もっと根本的な思考力を鍛える訓練が必要だ。このために必要なのが「型をもつ」ことだと考えている。

走る基本となる「型をもて」とは、決して「型にハマれ」という意味ではなく、「型破りな選手になるために、まずは型を身につける」という意味だ。絵画で言えば、忠実にデッサンできる理論と力をもってから自分なりにデフォルメしていくのにも近い。「型」を受け入れつつ、それを咀嚼しながら個々に発展させていくという意味で、私はこれを「肯定的レジスタンス」とも呼んでいる。



高野 進 (たかのすすむ)

●1961年静岡県生まれ。中学時代から陸上競技を始め、ロサンゼルス、ソウル、バルセロナのオリンピックに出場。バルセロナでは日本のスプリント選手として60年ぶりに決勝に進出し8位入賞を果たす。男子400m走の日本記録保持者であり、コーチとしては末續慎吾選手らを育て、北京・ロンドンオリンピックで陸上日本選手団監督も務めた経験がある。

○選手に「なりきり」ながら 選手の目指すゴールに向かって共に歩む

教育者として選手たちに接しつつも、自分はいまだコーチというよりもアスリートの感覚をもっている。したがって、実際に何かを指導する場合も同じアスリートとしての「共感」をベースに、「自分ならどうしてほしいか」を想像し、その時々で何をすべきか判断している。試合前に選手が怪我をしたとして、安易な励ましは選手にとって何の意味ももたない。それよりも、今の状態でできるリハビリテーションを考え、それをいつから始めるかという具体的な話をあえて淡々と伝える。反対に、試合前に調子がいい選手がいて自分に合った調整法をしたいと思っていたならば、具体的な練習方法は選手に任せ、一切、口出しはしない。このとき、大事なのは「完全に相手になりきる」ことであり、それができないと、単に「自分はこうだった」と過去の経験を押し付けるだけになってしまう。

○科学者とは違う コーチならではの創造性

現代では、その気になれば選手がコーチ以上に最新の情報にキャッチアップし、自分に合った練習方

法を組み立てることも可能だろう。そのため、「技術的なことを指導するコーチはいらない」と考える選手もいる。それでも、「昨日と今日の自分ではどこがどう違うのか」を見てくれる相手や、「無理をしても練習すべきか、休んだ方がいいか」などを一緒になって考えてくれる見守り役はいた方がいい。それには必ずしもアスリート経験があるコーチが最適とは限らないが、少なくとも国際的に通用する理論と資格をもった人が望ましいとは思う。

とはいえ、理論だけならば、コーチよりも科学者の方がよく知っている。難しいのは、最新の理論を詰め込めばそれで選手が強くなるわけではないという点にある。声をかけるタイミングや声色、選手に合った伝達方法というものがあ、じつはそれこそがコーチに求められている創造性だと思う。

情報が次々と更新され、科学的トレーニング方法が開発される今のような時代には、目先の情報ばかりを追いかけているとブレが大きくなる。また、試合に勝つことばかりを意識し、教育的指導が軽視される環境では「ドーピング」などの不正行為もはびこりやすい。選手というよりも社会に貢献できる人材を育成するという意味で、10年後、20年後を見据えた長期的視野でのコーチングが重要だと考えている。

TOTO株式会社

組織の理念と個人の夢 その重なりから志が生まれる

加藤英索氏 TOTO株式会社 人財開発本部 経営塾長

ウォシュレットに代表される衛生陶器分野で国内シェア6割を誇るTOTO。同社は次世代リーダー候補を毎年選抜して育成し、実際の登用につなげるという一貫通貫のやり方で経営人材を確実に育てている。その育成プログラムを「経営塾」という。「経営者との対話」と「自己内省」という、2つのコーチング的要素が含まれているため、ここで紹介したい。

リーダー候補と言っても、①30歳から40歳の将来の幹部候補者、②41歳から50歳の将来の部門長・執行役員候補者、46歳から55歳の、それぞれ2～3年後の、③部門長候補者、④執行役員候補者という4つの枠がある。そのうち、①②は担当取締役が、③④は役員会が、それぞれ選抜する。メンバーは固定ではなく、毎年11月に洗い替える。

この仕組みはNEXT制度と名づけられている。そのねらいについて、人財開発本部経営塾長の加藤英索氏が明かす。「世代別に、リーダーの素養をもつ人材を必要な数だけ育てておくこと、しかもその状態を役員の間で見える化し、共有しておくことです。本人には特に知らせず、しかも選ばれたとしても、それが人事評価につながるわけではありません」

お互いフラットな立場で 経営課題をトップと議論

上記、①と②の人材に対して、それぞれ経営塾のプログラムが用意されている（③④には社外プログ

ラムを提供）。具体的には、30代前半対象の「経営塾ベーシック」、30代後半対象の「経営塾アドバンス」、40代前半対象の「経営塾リーダーズ」の3つである。「ベーシックには経営の基礎、アドバンスには戦略思考、リーダーズには全体俯瞰と先読みを可能とするリベラルアーツ教育を特に重視しています」

経営塾が始まったのは1998年。創業以来初の赤字になった年である。当時の社長が、経営人材が育っていないことに危機感を抱き、鶴の一声で始まったものだ。以来15年、一番数の多いアドバンスの卒業生は310名を数え、うち現役の執行役員が10名いる（全28名中）。

このうち、毎年約16名が参加する「経営塾リーダーズ」において、塾生が一对一で経営トップと議論する機会が設けられている。具体的には各人が部門長もしくはそれ以上の役職に就いたと仮定して経営課題を考え、それを基に社長の張本邦雄氏、副社長の伊藤健二氏、蓮沼彰夫氏と、1時間の議論を3回繰り返すというもの。社長の張本氏は「指導」という言葉が嫌いで、「君たちとはお互いフラットな立場で議論をしたい」という立場をとる。トップが正しい答えを常にもっているとは限らない。相手の問題意識を共有しながら、その解決に向かって、先人の立場から問いを投げかけ、それを巡って意見交換が行われているのだろう。まさにエグゼクティブによるコーチングといえる。議論の結果、課題の価値と解決策の正しさが認められれば、関連部門を巻き込んだの実行である。ここまでやるとなると塾生もトップも真剣そのものだ。



夢をもつ大切さを学んだ後 自分の夢を確認する

一方、自己内省のプログラムが組み込まれているのが30代前半対象の「経営塾ベーシック」だ。そもそも、経営塾全体で重視されるのが「志」の醸成である。

その場合の志とは何か。「ベーシック」ではこう説明される。働く人は組織の価値観である「企業理念」と、個人の価値観である「夢」の間でいつも揺れ動く。その両者が乖離していると、志は生まれようがない。だから、両者を重なり合うようにしなければならない。そうなった場合に、何としても成し遂げたいという強い思い、すなわち、志が醸成されるのだ、と。

具体的にはまずマインドセットとして、若手経営者の講話、一流経営者の著作、偉大なスポーツ選手の子どもの頃の作文を通じて、「夢をもち続けることの大切さ」を理解してもらう。そこからが内省の時間

だ。研修施設のなかでばらばらになり、数時間、沈黙考する。「生まれたときの家庭環境、父母のこと、学生時代の恩師の一言、当社に就職した理由、仕事の成功や失敗……今までの30数年の人生のなかで、今の自分の価値観や考え方が形づくられるものになった過去の出来事や経験を振り返ってもらう。そうすることで、『自分は何者なのか?』『何を成し遂げたいのか?』が明確になり、その延長線上にある夢をクリアに描けるようになるのです」

夢を文字にすると コミット感が生まれる

この内省の時間が設けられるのは、全9カ月のプログラムの中頃のこと。卒業までに、紙1枚に5~10年後を見越した仕事上の「私の夢」をまとめる。そこには具体的な夢（目標）とそれを達成するためのプロセス、達成した自分の姿を書いてもらう。「自分の夢を文字に落とすという行為が重要なんです。それによって自分のなかに、必ず達成しなければ、というコミット感が生まれる。プログラムの最後、全員の夢が集まった文集を見ながら卒業生によく言うんです、これが全部実現できたら、TOTOはすごい会社になるぞ、と」

経営塾ではリーダーとマネジャーの違いも教える。マネジャーとは決められたことを正しく実行する人材であるのに対して、リーダーとは何が正しいことを決めて未知の世界にチャレンジする人材だという。何が正しいかを判断するには、何らかの機軸が必要だ。それは、組織の価値観と個人の夢が重なり合ったところに成立するはずである。リーダー候補者として最も若い30代の時点で、その交点を確認しておくことは大きな意味があるだろう。

コーチングに関する実態調査

管理職にとって、コーチングの有用感を分かťものは何か

リクルートマネジメントソリューションズ
組織行動研究所

主任研究員 藤村直子

はじめに

エグゼクティブコーチングの現場では、一体何が行われているのか。コーチングを受けた当人はどのような受けとめ方をしているのか、本当に役に立っているのか。エグゼクティブコーチングの実態や効能について、個々の事例として紹介されることはあっても、ある程度のまとまったデータで明らかにした調査はあまりない。

そこで、エグゼクティブコーチングの実態を把握する一助として、管理職になって以降、ビジネスに関するコーチングを受けたことのある人を対象とした定量調査を行った。なお、今回の調査では、経験者の生の声を確認するために、想定した選択肢を設けるよりも、自由記述の回答を多

く求めることを重視した。

調査概要

2013年2月にインターネット調査を実施した。調査対象は、管理職昇進以降、プロのコーチ

による一対一のコーチングを受けたことのある200名である。現在の役職が、経営者・役員クラスと部次長クラスが半数ずつとなるように予備調査を行った結果、経営者・役員クラス、部次長クラ

図表1 「コーチングに関する実態調査」 調査概要

調査目的	管理職になって以降、コーチングを受けたことのある人にとってどのようなコーチングが役に立ったのか、役に立たなかったのか、その実態を明らかにする。
実施時期	2013年2月
調査対象	管理職になって以降、プロのコーチによるビジネスに関する一対一のコーチングを受けたことのある会社役員・会社員 (内訳：経営者・役員クラス103名、部次長クラス103名)
調査方法	インターネット調査
調査内容	・基本属性（性別、年齢、役職、職種、勤務先企業の業種、従業員規模など） ・コーチングを受けた経験（コーチの人数、役立ち度、役に立った／立たなかった理由など） ・最も役に立ったコーチング（受けたきっかけ、コーチと話したテーマ、コーチの関わり方、コーチングで用いられた方法など） ・コーチへの期待 ・仕事上の悩みの相談相手、プロのコーチとそれ以外の人への相談の使い分け ・今後のコーチング経験意向（受けたいか、受けたいタイミング、受けたい／受けたくない理由など）

ス各103名ずつのデータが回収された(図表1)。

回答者の属性は以下のとおりである。

・年齢層:30代5%、40代37%、50代46%、60代以上12%

・性別:男性94%、女性6%

・業種:製造業32%、非製造業68%

・従業員規模:1000名未満73%、1000名以上3000名未満、3000名以上1万未満、1万名以上が約9%でほぼ同じ割合

・職種:経営企画・事業企画・事業開発33%、営業・販売・サービス26%、総務・人事・経理16%、研究開発・技術・設計9%他

なお、本レポートでは、コーチングを受けた経験に関する設問や役立ち度などについては、全データ(206名)を分析対象とし

た。一方、これまでで最も役に立ったコーチングの詳細に関する設問については、回答者が想起したコーチングの実施形態として、一対一のコーチングではないもの(「集団でのコーチング」「集合研修(コーチング研修)」など)を挙げた人を除いた113名のデータを分析対象とした。

過半数が役に立った コーチングを 受けた経験あり

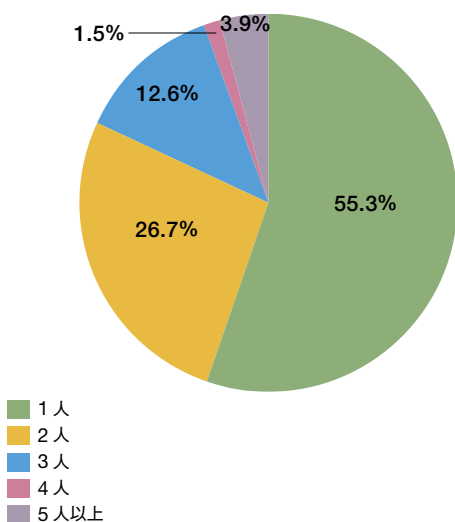
まず、管理職になって以降受けたコーチングの経験について確認した。コーチの人数としては「1人」が過半数であったが(55.3%)、「2人」(26.7%)、「3人」(12.6%)というように、複数名のコーチにコーチングを受けた経験のある人も一定数見られた(図表2)。

過去のコーチングの役立ち度合いとしては、過半数が積極的に役に立った(「とても役に立った」「役に立った」)と回答しており、1割弱は「役に立ったコーチングを受けたことがない」と効果に関して否定的だった(図表3)。

役に立ったコーチングを受けたことがある(「とても役に立った」「役に立った」「どちらかといえば役に立った」と回答)人に、最も役に立ったコーチングを想起してもらい、役に立ったと思う理由を自由記述でたずねた。回答をその内容にもとづいて分類したところ、「具体的な解決策を得られた」に関するものが最多となり、「気づきがあった」「成果が出た(個人)・行動や意識の変化があった」「自己理解が深まった」という内容に関するものが続く

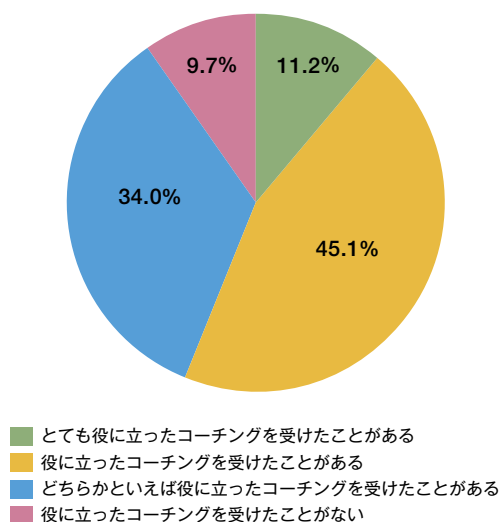
図表2 コーチングを受けたことのあるコーチの人数

「管理職(課長クラス以上)になって以降、あなたが受けたことのあるコーチングのコーチの人数についてお知らせください」 n=206



図表3 コーチング役立ち度

「あなたは、役に立ったコーチングを受けたことがありますか」 n=206



図表4 コーチングが役に立った理由(113件の自由記述より一部抜粋)

「そのコーチングが役に立ったと思う理由についてご記入ください」(自由記述)

自由記述内容の分類	該当割合	記述内容
具体的な解決策を得られた	21.2%	「自分自身が、どのように会社を運営すればよいのか?部下、上司にどのように接すればよいのか分かった」「適材配置に対する基本的な考え方の構築ができた」「普段聞き出せない仕事に対する改善案を聞き出してくれた」「例えば部下の水準に応じた指導方法の柔軟な対応」
気づきがあった	18.6%	「自分では気づかないことを指摘してもらった」「思いもつかない切り口を教わった」「物の考え方や見方に気づかされることがよかった」「自分の思い込みで気づかない問題点に気づいた」
成果が出た(個人)・行動や意識の変化があった	16.8%	「部下とのコミュニケーションがとりやすくなり人間関係が良くなった」「自分の行動・意思決定で躊躇することがなくなった」「かなり広い視野で、自分と他者および、企業や社会活動を捉えられるようになった」「周りの人間に対する観察の仕方が変わった」「違った視点で物事を捉えることができるようになった」
自己理解が深まった	15.0%	「自分で知らない自分を発見できた」「自分の行動の背景とそれが他者への影響を知ることができた」「客観視することによる、普段気づきにくかった適性を自分自身および部下に対して冷静に判断する基準が作れた」「自分の能力を客観的にみつめることができた」「自分の能力に欠けているところの指摘」「新たな価値観の発見」
考えが整理できた	5.3%	「自分のなかの考えが、整理できた」「自分の漠然とした考えを話すことで考えをまとめられる」「自分の考えが整理されて行動をとる理由を明確にすることができた」
成果が出た(組織)	4.4%	「会社全体の管理体制が各部門で向上した」「会社の業績が上がった」
客観的な指摘が得られた	4.4%	「客観的な立場での意見が聞けたこと」「外からしか見えないところを指摘、改善、動機付け」

図表5 コーチングが役に立たなかった理由(20件の自由記述より一部抜粋)

「コーチングが役に立たなかったと思う理由についてご記入ください」(自由記述)

自由記述内容の分類	記述内容
現場感がない・一般論にすぎない	「机上の空論だと感じたから」「現場の実態とそぐわない」「現実離れしている」「標準的かつ一般論」「今の仕事に沿った内容でなく、講師のコンサルの私見の押し売りだから」「テーマの設定が典型的でコーチの期待する答えが想定できる」「事務的 機械的で意味なし」「画一的なコーチングで、会社側の意向に沿った方向のみを強調するコーチングであった」
既知のことだった	「日頃やっていることにに対し目新しさがなかった」「分かっていることばかりで面白みがなかった」「事前に経験者から得た情報で対処できた」「普段から実践していたことが多くスキルアップした気がなかった」

(図表4)。

一方、「役に立ったコーチングを受けたことがない」と回答した人に対して、役に立たなかった理由を同様に自由記述でたずねたところ、「現場感がない・一般論にすぎない」「既知のことだった」などの内容の回答が散見さ

れた(図表5)。

役に立ったコーチング、部下や組織のマネジメント、自身の能力開発の話を扱う

先の設問で、そのコーチングが最も役に立った理由について紹介したが、具体的にはどのようなコーチングだったのだろうか

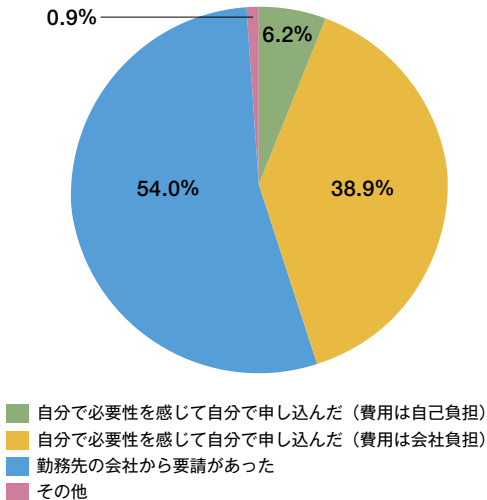
か。最も役に立ったコーチングについて、受けたきっかけ、コーチと話したテーマ、コーチの関わり方、用いられた方法を思い出してもらい詳しく聞いてみた。

まず、受けたきっかけは、「勤務先の会社から要請があった」が過半数と最多であり、「自分で必要性を感じて自分で申し込んだ(費用は会社負担)」が4割弱の選択率で続く。「自分で必要性を感じて自分で申し込んだ(費用は自己負担)」という人は1割にも満たなかった(図表6)。

最も役に立ったコーチングでコーチと話したテーマとしては、「部下のマネジメント」を回答者の4分の3が話題とし、過半数が役に立ったテーマ(上位3つまで選択)として選択していた(図表7)。「自組織の中長期的な方向性、

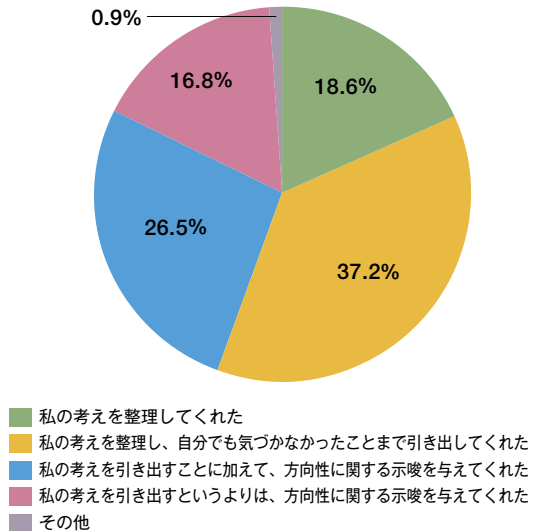
図表6 役に立ったコーチング：受けたきっかけ

「そのコーチングを受けたきっかけは何でしたか。
最もあてはまるものを1つ選んでください」 n=113



図表8 役に立ったコーチング：コーチの関わり方

「そのコーチングでのコーチとの関わり方はどのようなものでしたか。
最もあてはまるものを1つ選んでください」 n=113

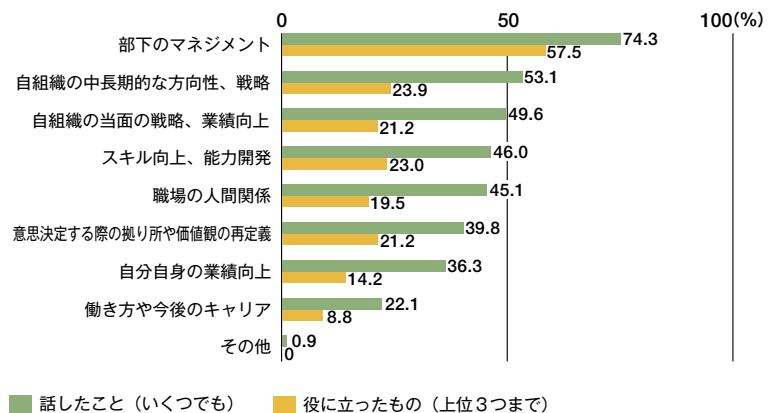


戦略「自組織の当面の戦略、業績向上」などのマネジメントに関連する話題が過半数でそれに続き、「スキル向上、能力開発」「職場の人間関係」についても半数近くが話題にしていた。「意思決定する際の拠り所や価値観の再定義」についても4割もの人が話したテーマとして選択していた。マネジメント層ならではのテーマが多く選択されたことが確認された。

また、コーチの関わり方については、整理してくれた、引き出してくれた、方向性に関する示唆を与えてくれたというバリエーションを選択肢として用意した。「自分でも気づかなかったことまで引き出してくれた」(37.2%)というケースが最も多く、「私の考えを引き出すことに加えて、方向

図表7 役に立ったコーチング：コーチと話したテーマ

「そのコーチングのコーチとはどのようなテーマについて話しましたか。あてはまるものをすべて選んでください。また、そのテーマのなかから、役に立ったと思うもの（上位3つまで）を選んでください」 n=113

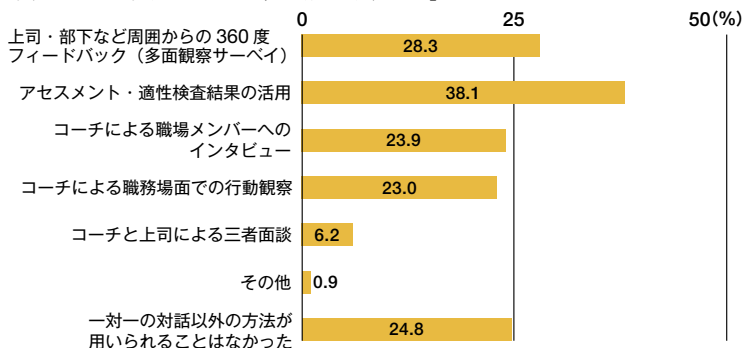


性に関する示唆を与えてくれた」(26.5%)という回答が続く(図表8)。「私の考えを整理してくれた」とどまるもの、「私の考えを引き出すというよりは、方向性に関する示唆を与えてくれた」というものはいずれも2割に満たなかった。

コーチングで用いられた方法については、4分の1はコーチとの一対一の対話のみであったが、それ以外は他の方法を組み合わせての実施だった。なかでも、「アセスメント・適性検査結果の活用」(38.1%)の選択率が最も高く、「上司・部下など周囲からの

図表 9 役に立ったコーチング：コーチングで用いられた方法

「そのコーチングでは、コーチとの対話以外の方法が用いられることはありませんでしたか。ありましたら、あてはまるものをすべて選んでください」 n=113



360度フィードバック (多面観察サーベイ) (28.3%) がそれに続く。ツールの活用は積極的に行われているようだ。また、コーチによる職場情報の収集 (「職場メンバーへのインタビュー」 (23.9%)、 「職務場面での行動観察」 (23.0%)) も行われていた (図表 9)。

図表 10 コーチに対する期待 (206 件の自由記述より一部抜粋)

「コーチングのコーチはどのような人であってほしいですか。具体的にご記入ください」 (自由記述)

自由記述内容の分類	記述内容
経験	経験の豊富さ 「ビジネス経験の豊富な人」「実際の実務経験が少なくても 30 年以上あること」「過去にさまざまな経験を積んだ経営者や、経済学を学び実践してきた方」「とにかく苦労してきた人に限る。挫折を味わった人ゆえの厚みを感じられた」「経験・知識が豊富で、柔軟な発想をもった人」
	多様な経験 「いろいろな経験をさせていて、多方面から一緒に考えてもらえるような方」「多種多様な職場 (もしくは立場) を経験している人物 (実績として)」「いろいろな業種を経験して、多面的な見方ができる人」
	マネジメント経験 「管理者として職務経験の豊かな人」「豊富なビジネス経験とマネジメント経験がある人」
	現場感 「経験豊富で机上の理論だけで物事を語らないこと」「現場経験者」
スキル・能力	具体的な示唆 「人間的な魅力のある人、精神論だけでなく、具体的な事例を示せる人」「あるべき論ではなく、具体的な事例などを用いてほしい」「言葉、行動、業務の方向性を整理し、自分が到達を目指す結果のロードマップを構築するヒントを与えてくれる思考がある人」「クール・視野の広さ・分析力・提案力を均等にもっていて精神論ではなく具体的な指摘ができる人」
	視野の広さ・視点の高さ 「具体性と、高い視点を持ち合わせた人」「多面的に物を見れる人」「会社全体と組織全体を見渡せる広い見識」
	客観性 「客観的に分析し忌憚のない意見をしてくれる人」「客観的に物事を見れる人」「フラットな人」
	仕事理解 「社外人ではあるが会社の状況を分かっている」「仕事の中身を知っている人」「自分の業務の内容・会社の環境をよく理解できる人間」「業界に精通している人」
	コミュニケーション、指導力、その他 「強み弱みをはっきり言ってくれる人」「話の聞き上手で、考えや気持ちを引き出すことが上手な方」「明確、分かりやすい言葉で説明してくれる」「聞き上手であることが最重要。その上で自身で考える方向にもっていけるようにする指導力」「現状把握のうまい人」「指導力のある人物」「意見にブレのない人が理想。毎回毎回違うことを言われると信用できない」「自らの体験を理論化できている人」
人柄	包容力 「包容力があり、かつぐいぐいと引っ張っていくことができる人」「人間的に包容力がありなおかつ人の話を十分聞いてくれる人がよいと思う」「包容力のある人」「包容力のある人、問題を直視してくれる人」
	誠実さ・信頼感 「人間的にしっかりしたタイプで誠実さがきちんと伝わるタイプが望ましい」「私利私欲に走らない人」「マニュアル通りの進め方をするコーチが多いと聞くなか、人間的に信頼できる方がいい」「信頼できる人」
	押し付けけない 「スキルが高いこと。独善的でないこと」「自分の意見を押し付けけない人」「①洞察力がある人がよい ②自分の意見を押し付けけない ③人の言葉に声をかたむける」「自分の功績が他の会社にも応用できると安易に考えない人」「受容の姿勢があり、押し付けけない人。理解を示せる人」
	その他 「ゆとりのある人」「ポジティブな人」「冷静沈着／意欲的」

コーチに期待するのは 現場感と経験値

ここまででは役に立ったコーチングについて紹介してきたが、それではコーチングを受けた人たちはコーチングの価値はどこにあると感じているのだろうか。ここからは再び回答者全員の結果を用いて、コーチに対する期待、仕事上の悩みの相談相手、コーチ以外の相談相手との使い分け、今後のコーチング経験意向を通じて、コーチングに何を期待しているのかを見ていくこととする。

まず、「コーチはどのような人であってほしいか」とコーチに対する期待を自由記述でたずねたところ、コーチ自身の経験、スキル・能力、人柄に関する記述が得られた(図表10)。

記述のなかで触れられている内容として最も多かったのは、経験に関するものだった。経験の豊富さ、多様な経験による多面的な視点、マネジメント経験の豊富さに加えて、現場感があることが挙げられていた。

スキル・能力に関する内容として多かったものは、コミュニケーション(「聞き上手」など)などのベースの力に加えて、視野の広さ・視点の高さ、自分の仕事や業界などへの理解、具体的なアドバイスができることを挙げる声が目立った。

人柄としては、包容力や人としての信頼感などが挙げられて

いた。自分の意見を押し付けない、独善的でないことを挙げるコメントも多く見られた。

コメントのなかには、「自己経験がないに等しい内容をマニュアル通りに押し付けるようなコーチがほとんどで、求めるコーチは存在しないのではないか」というような辛らつなコメントもあった。

これらコーチに対する期待に関する記述は、先に紹介した「具体的な解決策を得られた」という役に立った理由や、「現場感がない・一般論にすぎない」という役に立たなかった理由とも符合している。

4割が仕事上の悩みの 相談相手がいない

つぎに、仕事上の悩みを誰に相談するかを聞いたところ、「なし」(誰にも相談しない、自分で解

決する)との回答が4割にものぼり、役職別では部次長クラスよりも経営者・役員クラスの方がその傾向が強かった(図表11)。相談相手としては(自由記述)、経営者・役員クラスでは「友人」「他社の経営者」「社外の専門家(コンサルタントなど)」、部次長クラスでは「上司」「同僚」という回答が特徴的だった。

また、プロのコーチとそれ以外の人への相談をどのように使い分けているかについては、図表12のとおりである。秘匿性に応じて(コーチの方が本音を話せる、上司に話せないことも話せるなど)、相談内容に応じて(上司には日常業務、プロには戦略上の話など)、程度に応じて(ささいなことは身近な人、難解な課題はプロなど)という回答が見られた。一方、使い分けていないと

図表 11 仕事上の悩みの相談相手

「日頃、仕事上の悩みは誰に相談することが多いですか。具体的にご記入ください」(自由記述)
n=206

自由記述内容 の分類	該当割合		
	経営者・役員クラス	部次長クラス(部下をもつ)	計
なし	43.7%	36.9%	40.3%
社長	3.9%	3.9%	3.9%
上司	8.7%	32.0%	20.4%
同僚	7.8%	17.5%	12.6%
部下	1.9%	1.9%	1.9%
元上司	1.9%	2.9%	2.4%
他社の経営者	4.9%	0%	2.4%
同業者	2.9%	0%	1.5%
社外の専門家※	3.9%	1.9%	2.9%
友人	18.4%	3.9%	11.2%
家族	4.9%	4.9%	4.9%

※社外の専門家……コンサルタント、カウンセラー、コーチなど

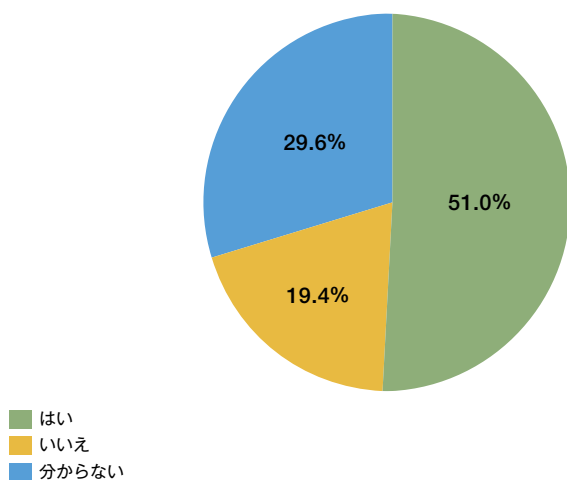
図表 12 相談の使い分け（206 件の自由記述より一部抜粋）

「プロのコーチでない方への相談と、プロのコーチへの相談とは、どのように使い分けていますか。具体的にご記入ください」（自由記述）

自由記述内容 の分類	記述内容
秘匿性に応じた 使い分け	「秘匿を要する事項はプロ、それ以外はプロ以外」 「プロには具体的な相談ができるが、同僚だと人間関係に気をを使う」 「プロのコーチは守秘義務で本音が言える」 「同僚には愚痴を言う感じ、プロには本音を」 「オープンにできる、できない事項」 「職場の人には相談しにくい」 「プロには上司に話せないことも話せる」
相談内容に応じた 使い分け	「業務上の相談は直属の上司であり、プロのコーチには相談しない」 「日頃は上司」 「日常の問題は、プロでなくても十分であると考える」 「プロは会社関係 友人は私的関係の話をする」 「プロへは戦略上の話」 「プロでない人へは「トラブル・クレーム」など起こったとき相談し、プロの人は「自分の向上」などで相談します」 「モチベーション低下の原因を探るためにプロのコーチに相談する。日頃は息抜きも含め上司や部下と改善点を 探る」
程度に応じた 使い分け	「些細なことは、同業者 大きいことは、プロコーチ」 「同僚はたわいもない相談、プロはリアルな相談」 「難解な課題を含むことをプロへ相談」 「友人への相談は小さなことも含む」 「内容の重要性で使い分け」 「プロはカネもかかるし、アポイントをとるのも時間がかかる。ちょっと相談したいことは周囲にいる人」
使い分けない	「上司や同僚の考えとプロのコーチの考えを両方聞き、自分に合った方を選択している」 「特に使い分けをせずに、悩んでいることの解決策が妥当だと思う人に相談する」
その他	「客観的なものを求めるときはプロ」 「同じ悩みをもつときは同僚が多いが、ヒントが欲しいときにはプロのコーチに相談する」 「プロへは具体的に話したい内容がはっきりしているとき」
コーチ不要	「プロのコーチはこちら側にどうすべきかを考えさせるだけであり自分で考えて行動すればいい」 「日本のコーチは、客観性がないから受けたくない」 「プロのコーチは、決まった手法を話すだけで根本的解決になりません。仕事や市場などの情報を知っている社 内の上司の方が的確なアドバイスをもらえます」 「プロのコーチは必要だが、業務の実態を理解しているコーチは少ない」

図表 13 今後のコーチング経験意向

「今後もコーチングを受けたいですか」 n=206



いう人も散見された。なかには、プロのコーチには仕事の悩みは相談しないという声も一定数聞かれた。自分の仕事や業界への理解不足に対する懸念からだろうか。

5割強が今後も コーチングを受けたい

最後に、「今後もコーチングを受けたいか」について聞いたところ、5割強が「はい」、2割弱が「いいえ」、3割が「分からない」との回答だった（図表13）。

図表 14 今後コーチングを受けたい／受けたくない理由（206 件の自由記述より一部抜粋）

過去の経験 (役立ち度)	今後の意向	今後受けたい／受けたくない理由
◎	○	「一度の対面だけではその後のフォローが必要だと思うので」「以前のコーチングが役に立ったから」「定期的に自分を点検したいから」「自分では気づかないことが分かる良い機会であるから」「普段の部下や上司との意思疎通以外に、第三者から客観的に改善案を得られるので」「継続することが大事である」「勉強になるから」
○	○	「常に緊張感をもち、自分の考えや方向性が間違っていないか確認したいから」「事業の多様化を目指して会社が進んでいるので、背伸びをすることなく、着実に物事の焦点を把握していきたいから」「まだ自分の気づかない点を指導してほしい」「自分自身の足りない能力を気づかされること」「上司が減ると、自己判断が多くなり、時折確認する術が欲しくなるから」「常に自分に甘くなるため」「マンネリになりがちなマネジメントへの警鐘」「日々の仕事で忘れがちになることを再確認できるため」「自分がぶれるときがあるから」「自己流ではなく、気づきが欲しい」「定期的に自分の置かれた立場に必要なスキルを取得したい」「自分のマネジメントスキルを向上させる一助になるので」「相談したいことは山ほどある。マネジメント上」「独立して経営する立場になったが、経営者としての俯瞰的思考方などを学びたいから」
△	×	「意味がないから」「面倒である」「期待していない」「費用対効果が見合わないと思うから」
×	×	「マニュアルレベルのコーチングでは程度が低い」「不必要だから」「どうせ大したことないと思うから」「今までに効果なし」「知ったかぶりのコーチングはうんざり」「OJT でないと役に立たない気がするから」

過去の経験（役立ち度）……◎とても役に立った ○役に立った △どちらかといえば役に立った ×役に立たなかった
 今後の意向……○今後も受けたい ×受けたくない

今後コーチングを受けたい理由、受けたくない理由は図表14のとおりである。当然ながら、過去の経験がポジティブなものかどうかの影響が大きく、今後も受けたい理由を見ても、以前自身が感じた効用を期待する声が多い（「自分では気づかないことが分かる」「自分のマネジメントスキルを向上させる」など）。また、継続性を求めるもの（「定期的に自分を点検したい」など）、役職上位者ならではのもの（「上司が減ると、自己判断が多くなり、時折確認する術が欲しくなるから」など）がある。

受けたいタイミングとしては（自由記述）、「定期的」が最も多く、「迷ったとき・困ったとき」「昇進・昇格や異動時」「方針策定時」などの意思決定を要するタイミングを挙げた回答が多かった。

おわりに

本調査では、どのようなコーチングであれば役に立ったと感じられるのか、逆に役に立たなかったのは受けた本人がどう認識しているからなのか、自由記述からその実態を明らかにすることを試みた。調査結果からは、役に立つコーチングには、現場感のある具体的な解決策が得られるケース、自分でも気づかないことを引き出してもらえるケースなど、いくつかのパターンがあることが確認された。

一方、コーチに対する痛烈な批判の声から、提供されているコーチングの質のばらつきが懸念される結果ともなった。コーチングへの期待は、コーチを受ける当人の個人差の部分と、同じ個人でも置かれた状況やタイミ

ングによって異なる部分と、その両方が想定される。それゆえ、一般論での受け答えで終わらないようなコーチの経験や力量、その時々の方の課題に応じたテーマ設定がコーチングの効果を規定する上で重要な要素となるのだろう。

今回、206件という限られたサンプル数であるため、この結果で汎用的な結論を出すことは難しいが、利用経験に関する具体的な声や、なかなか表には出てきづらいネガティブなコメントを含めたコーチングサービスの現状を確認できたことは、一定の収穫があったといえる。

本レポートが、マネジメント層への個別支援や、コーチングの効果的利用の一助になれば幸いである。

総括

「コーチングならではの価値」を 企業もコーチも意識する時代

古野庸一 リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所 所長

コーチングが提供している価値とは何か、という問題意識に沿って、ここまで実際にコーチングに携わる実務家からの示唆を紹介してきた。実際に、効果につながるコーチングは、誰を対象に、何をねらって、何をしているのか、そのポイントを整理し、本特集のしめくくりとしたい。

コーチングの価値は 「コーチ」「クライアント」「状況」の掛け算

当たり前の話だが、コーチングは万能ではない。コーチそのものの力量と共にコーチングを受ける人（以下クライアント）の状況にも依存する。コーチ資格認定団体はあるものの、コーチを行う上で規制も資格も必要ない。ゆえに、力量が低いコーチも存在する。コーチのビジネス経験もさまざまである。経営経験者やコンサルティング経験者もいる一方で、管理職の経験がないコーチもいる。

クライアントの状況もさまざまである。事業の撤退や工場閉鎖のようなビジネス上の大きな意思決定が必要なケースもあれば、対人スキルを高めることが必要なケースもある。

つまり、コーチングは、「コーチ」と「クライアント」と「状況」の掛け算で、その良し悪しが決まってくる。クライアントから見れば、いいタイミングで、その状況に合ったコーチがつけば、いいコーチングを受けたという評価になる。この点を整理しておかないと、「コーチングは役に立つ」「役に立たない」は水掛け論になってしまう。

また、コーチの競合は多い。悩みの相談は、家族や友人・知人にできる。仕事の指南であれば、普通は上司が行う。それが上司の仕事でもある。経営者であ

ば、経営者同士の集まりやコンサルタントとの定期的な食事の場でアドバイスをもらったり、占い師に見てもらっている場合もある。ゆえに、「コーチングならではの価値」をはっきりさせなくては、その有効性を理解されず、選ばれなくなってしまう。

コーチングの歴史はまだ浅い

コーチの語源は、「馬車」であり、コーチングは「大切な人をその人が望むところまで送り届ける」という意味である。スポーツコーチの歴史は古いが、ビジネス界でのコーチの動きが活発になってきたのは、1990年代と、比較的最近である。米国において、Coach UniversityやCTIのようなコーチ養成機関が1990年代初頭に設立され、多くの米国企業で、コーチングを取り入れるようになってきた。特に、次世代リーダー育成という観点では、360度の多面観察やセルフアセスメントを基にしたコーチングは、早々にメインストリームになってきた。つまり、リーダー候補者が置かれている環境、開発すべきスキル、学習スタイルは各々違っており、それに対応するには一対一のコーチングが有効であり、集合研修での限界を補う形で発達してきたのである。同様のことが、2000年代に入って、日本でも起こり、次世代リーダー育成が各社で行われ始め、リーダー候補者たち

が、それぞれコーチングを受けるということがしばしば行われるようになってきた。

2種類に大別されるコーチング

現在、コーチが行っていることは大きく二分される。具体的なアドバイスを行うタイプか、本人がもっているものを引き出すタイプの2種類である。

スポーツコーチは明らかに前者である。アスリートの素質を見極めて、ゴールを設定し、ゴールに応じた練習メニューを考えて、練習や試合での結果のフィードバックを行う。精神的にも寄り添い、叱咤激励を行っている。そのようなコーチングを行うためには、コーチ自らが経験者であり、自らの経験を理論化、形式知化しておくことが必須条件になる。高野氏の場合は、自らのアスリートとしての経験とより速く走るための理論の構築がそれにあたる。同様に、住友氏は、ビジネス上のアドバイスを自らの経営者としての経験から紡ぎ出し、クライアントの問題解決を図っている。結果として、クライアントを一段高いレベルへ誘っている。

対して、後者のタイプは「クライアントは自らの問題を解決できる力をもっており、その力を引き出すことによって、問題の解決を図っていく」というスタンスがベースになっている。従来通りではうまくいかない行動を本気で変えるためには、答えを外から与えるのではなく、適切な問いによって、自ら気づき、自ら答えを見出す方が有効である。「他者から見たら、あなたは見えるか」「20年後にどういう経営者であったと言われたか」「組織の成長と同様の成長をあなたはできているか」「この会社の存在意義は何か」などの問いに、コーチと共に深く考えていくやり方である。床波氏が典型例である。気づきを与える深い問い、深く考えるに値する空間や信頼感を作る技術がこのタイプのコーチを支える。

当然、2種類のコーチは、求められている状況によって、使い分けられないと、役に立たなかったという評価になる。また、両方が求められることも考えられる。永井氏や太田氏は、クライアントの要望に応じて、両方を行っている。

事業ドメインの再設定は、その会社の置かれた環境、競争状態、強みや弱みをロジカルに分析するだけでは行うことはできない。経営者自らの価値観に照らし合わせると共に企業の存在意義を考え抜くことが必須になる。そのようなコーチは、ビジネスに深い造詣があることと共に経営者自身の哲学を深める役割が求められる。

2種類のコーチは、1人のコーチでやるのではなく、床波氏が言っているように、戦略コンサルタントやトレーナーと協業していくというやり方も考えられる。いずれにせよ、信頼の場を作り、本質的な問いができることやいいアドバイスを提供できること、つまり、「コーチならではの価値」が提供できることが求められている。また、発注者はコーチに何を期待しているのか、明らかにする必要がある。クライアントの「課題解決」「成長支援」「行動変革」、クライアントが属している「組織全体の変革」いずれを期待しているのか。

日本において、コーチングという概念が普及して、約10年。高い効能を提供しているコーチングもあるが、残念ながらそうでないケースもある（本誌調査 p.14～21）。コーチングそのものが密室の行為で、効果・効能が見えづらく、フィードバックが難しいという構造的な問題もあるが、一方で、コーチそのものは、大きな武器になる可能性も秘めている。これまでの固定観念にとらわれることなく、コーチ像は刷新できる。力量があるコーチを増やすと共に、効能を語り、アピールしていく場を増やしていくことを望む。

若手を果敢に抜擢し リーダーシップの谷を次々、渡らせよ

ソニーフィナンシャルホールディングス株式会社 代表取締役社長

井原勝美氏

先が見えない時代である。国内市場は成熟から停滞・縮小している。海外へ活路を見出そうとしても、手強い競争相手がひしめいている。結果を出し、明日を見せてくれる経営者が今ほど望まれる時代はない。本企画では、そうした経営者が何を考え、どのように育ってきたかを明らかにすることで、経営者育成の要諦につなげていく。

井原氏は1981年、29歳のとき、ソニーに中途入社した。配属は全社戦略を立案する総合企画室である。ここで、創業者の井深大および盛田昭夫両氏はじめ、錚々たる顔ぶれが揃う戦略会議の事務局を任され、「カリスマ」の発言にじかに接するという得がたい経験を積む。それが「経営の生きた学習」だとしたら、室長だった上司の影響で、経営学の本を読み漁るなど、「机上の学習」にも開眼した。

その学習が生きたときがきた。当時、ソニーでは日本本社が欧州各地に散らばる販社もすべて管轄していた。ところが現地の事情はさまざまだから、本社の意思決定がそれぞれの販社にとって常に最適なものにはならない。そこで、欧州の経営は欧州で完結させるべく、新しく本社機能をドイツに構築することになったのだ。井原氏は語る。「その構想を練ったのが上司で、私が赴任を命じられました。ドイツ法人の社長をトップにすえ、彼の秘書と私、計3人でのスター

トです。事業ではないものの、1つの組織を立ち上げ、求心力をどうもたせていけばよいのかを考え実行する、またとない機会となりました」

スタンフォードMBAへ 世界中から集まった仲間が財産

3年ほどが経ち、組織が軌道に乗ったところで、件の上司が次の異動先を命じた。今度は米国の名門、スタンフォード大学MBAコースへの留学だった。「講義の内容もさることながら、全世界から集まった優秀な人たちと知り合いになれたことが大きかった」と、井原氏は当時を振り返る。MBAをとり帰国したのが1989年。入社10年足らずのうちに、上司にも恵まれ、幸運なキャリアを歩んだといえる。

それから数年が経ったある日、ホームAVカンパニー(オーディオ&ビデオ)担当の事業本部長就任を命じられる。45歳のときだった。「私より優秀な年配者が周囲にたくさんいただけに、青天の霹靂という人事でしたが、半面、すごく嬉しかったのも事実です。数字に責任をもつ経営者になったのだと初めて実感しました」

年配者を差しおいて、なぜ井原氏が選ばれたのだろうか。本人はこう分析する。「どんな仕事を与えられても120%の力でこなし決して手を抜かない、自分ならではの意見と洞察を加えて、相手になるほどと



井原勝美 (いはら かつみ)

● 1973年三井情報開発入社。1981年ソニー入社。2000年執行役員上席常務。2001年ソニー・エリクソン・モバイルコミュニケーションズ社長。2004年ソニー執行役副社長。2010年ソニーフィナンシャルホールディングス代表取締役社長（現在に至る）。2011年ソニー生命保険代表取締役社長（現在に至る）。

思わせたい、といつも心がけていました。そういう積み上げがあって、あいつにやらせてみるか、となったのではないのでしょうか」

井原氏の意気込みの強さも手伝ってか、業績は順調に伸びていった。このときに学んだのは、ミドルの大切さだという。「一事業といっても、売上が3000億円ほどあって、私ひとりがいくら頑張ってもどうしようもない世界なのです。そこで要となるのが、私の代わりに、自分の熱い思いを部下に語り、理解、共感してもらい、自分が思う方向に彼らをぐいぐい引っ張っていくミドルたちです。数字が上がったのは、実際、彼らが頑張ってくれたおかげです」

ほっとするのも束の間、再度の異動を命じられた。今度は携帯端末担当の事業本部長である。1999年4月のことだ。それはソニーの本流から外れた傍系の事業であり、しかも業績も芳しくなかった。最初は「左遷か」としょげたが、事業の中身を精査していくうち、考えが改まる。当時、携帯電話は1人1台も普及していない状況だったが、「写メール」機能が人気を呼ぶなど、単なる電話機としてではなく、ネット機能も取り込んで高度化していく、とば口にあることが確信できたからだ。「(携帯電話は)大変な情報機器になる。われわれの事業がソニーの将来を左右するかもしれないと思えてきたのです」

ソニーとエリクソン 弱み補完の統合を推進

しかし、現実には厳しかった。オーディオ、ビデオ、テレビなどの分野ではソニーの技術は世界屈指だったが、携帯電話の肝となる通信技術のそれはお粗末だった。日本の通信技術は旧電電公社と長い付き合いのある通信機器メーカーの独壇場であり、ソニーの携帯端末事業が赤字なのもまさにそれが原因だった。

解決策を考えると、夜も眠れなくなった。そのうち、スウェーデンの通信機器メーカー、エリクソンの社長が、自分に会いたがっているという話を掴んだ。そこで同社について調べてみると意外なことが分かった。世界最古の通信機器メーカーであり、携帯電話の基地局分野では世界一のシェアを誇っている、携帯端末事業はソニーと同じく大赤字だが、その原因は真逆で、技術は万全なものの、斬新なデザインや機能などの面で他社に大きく水をあけられている……。井原氏は閃いた。両社が一緒になれば、互いに弱みを補完し合って理想的な事業体ができるはずだ、と。

「これはいける」と、先手を打つ形でエリクソン側に事業統合の打診をした。相手はびっくりしていたという。結局、紆余曲折はあったものの、2001年10月、両社それぞれから携帯端末事業が切り出され、ソニー・エリクソン・モバイルコミュニケーションズ(現

ソニーモバイル)という1つの企業が誕生する。ソニー、エリクソンの2社のトップ同士が話し合った結果、同社の社長には井原氏が就任することになった。

今度は事業本部長どころか正真正銘の経営者である。しかも、国籍はもちろん、文化の異なる組織を1つに融合させるという難題が待ち構えていた。

合併時の常套手段 たすき掛け人事を拒否

こうした合併の場合、よく行われるのが「たすき掛け人事」だ。人事トップはA社の元人事部長がつとめ、副部長はB社の元部長、経理トップはB社の元経理部長……という“傷”が生じない穏当なやり方である。ところが井原氏はこれを拒否した。コンサルティング・ファームを活用し、キーパーソンにインタビューさせた上で、誰が新会社の新たな部署のトップにふさわしいかを、公平を期すため彼らの意見を聞きながら決めた。「経営の要は人材。特に、企業の強さはミドルの強さで決まるというのが最初の事業本部長時代に学んだ私の持論。そのミドルのトップには最も優秀な人材を充てるべきだと考えたのです」

いざスタートしても苦しい時期が続いた。両社の開発部隊が合体し、大急ぎでゼロから新製品開発に取り掛かったのはもちろんだが、製品完成から販売開始まで最低でも1年半を要したからだ。その間、業

績はずっと赤字。それぞれの親会社に追加投資を依頼するしかなかった。「われわれの運命は最初に出る製品にかかっている。それがヒットしなかったら、未来はない。でも俺たちは必ずすごい製品を作れる」。井原氏はそう社員に説いて回り、自身も、相当細かい製品スペックにまで自らの意見を述べ、現場と議論を重ねた。ようやく第一号の製品が完成、みごと大ヒットを記録する。それが社の業績も押し上げ、一時は売上1兆円、うち利益3000億円を記録、一躍、世の注目を浴びることになった。

この功績が評価され、2004年にソニーに戻って副社長となるが、その後、金融分野に転じ、2010年にはソニーフィナンシャルホールディングスの社長、翌2011年にはソニー生命保険の社長に相次ぎ就任している。経営戦略からAV家電、携帯端末、そして金融へ。見てきたように、井原氏のキャリアは、全く畑違いの仕事で構成されている。「こなすにはものすごい勉強が必要です。どんなビジネスを担当させられても、その本質はもちろん、会社の成り立ち、競争力の源泉、業界の仕組みやルールなどを短時間で理解できなければ仕事になりません」

リーダーにふさわしいのは 人間好きで人間力がある人

それには資料を読むだけでなく、人に会うことが

**経営の要は人材
ミドルの強さが企業の強さ
そのトップには最優秀人材を**

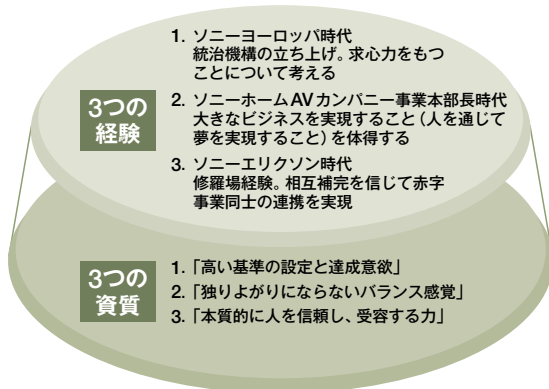
重要だ。初めて金融事業の担当を命じられたとき、ソニーの社外取締役役をつとめる大学教授に頼み込み、金融世界の指南役10人を紹介してもらい、一人ひとりに話を聴きに行った。なかにはライバル会社のトップもいたが、快く会ってくれたという。「人間好き」を自認する井原氏ならではの行動だ。「オンオフ問わず、人と交わり、話をするのが好きなんです。それも社内外、あらゆる階層の人とです。飲みながら話すと、人間、本音が出てきます。リーダーは人間好きで、なおかつ、この人について行きたい、と部下に思わせる人間力がないとつとまらない。今でも私は6時以降のほうが忙しいくらい(笑)」

ソニーに戻った2004年、井原氏はある危機感をおぼえた。業績が悪かったため、リーダーが自然に育ってくるようなチャレンジの場が枯渇していたのだ。そこで、「井原塾」と名づけ、リーダーシップを“人工的”に涵養させる場を自ら作った。そこではこんな話をよくしたという。二つの“世界”がある。1つは、仕事の中身は自分が一番よく知っていて、部下にしてほしいことを細かく指示できる仕事の領域。もう1つは、自分が把握しきれないくらい仕事の領域と幅が広い世界。後者では細かい指示はできないため、他人を介さなければ自分の思いを具体化できず、リーダーシップの発揮が強く求められる。しかし、この世界にうまく移ることは容易ではない。2つの世界の間

にある「リーダーシップの谷」に落ちてしまう人もいる。だから、訓練する場を作ったのだ。自分がすべて手を下すのではなく、人を通じて夢を実現すること、それが経営者の仕事なのだ、ということを井原氏は初めて任された事業本部長時代に学んだ。そして実際、井原氏は谷をみごとに超えた。優れた経営者を育てるには、これほと思える若手を抜擢し、大役に就けることが何より重要ということではないだろうか。



【経営者育成のグランドセオリー ～井原氏の場合～】



スピードが求められ、不確実性の高い現代の組織経営において、最も重要だといわれるテーマの1つに「チームワーク」がある。にもかかわらず、現実にはこれほど曖昧かつ複雑で掴みにくい概念もない。自分の所属しているチームの状況を客観的に把握し、個人ではなく集団として成長・発展していくためにはどのような視点が必要なのか。九州大学大学院の山口教授に伺った。

山口裕幸氏

九州大学大学院 人間環境学研究院 教授

必要なコミュニケーションの量と中身は、チームの発展段階によって変化します



優れたチームほど、むしろ 目に見えるコミュニケーション行動は少ない

——先生はどういうきっかけでチームワークに興味をもつようになったのでしょうか？

もともとビール会社に勤務してまして、営業で販売店や問屋さんを回ると「他社に比べてお宅はこうだね」と指摘されることがありました。同じようにしているつもりでも、客観的に見ると「カラーが違うんだな」と感じたり、営業成績が伸びないどうやったらうまくいくのだろうと考えたりしていました。学生時代に集団力学を学んではいましたが、単なる興味だけでなく問題意識が切実になってきたのです。1980年代当時、日本ではチームワークに関する研究はほとんどなかったのですが、バブル経済がはじけた後は、組織内においてうまくコミュニケーションがとれない、あるいは組織そのものが機能しなくなってきたという問題があちこちで報告されるようになって、このテーマを研究する意味が大きくなってきました。集団の場合、メンバー間の相互作用によって生まれるものが大きいので、個人の問題を捉えるよりも複雑で、本質的な課題が見えにくい。そのため、チームワークが大事だといわれながらも、所属しているチームが現在どのような状態で、具体的にどのような課題を抱えているのかを客観的に診

断するための研究はあまりなされていませんでした。ですから、最近ではチームの特徴を可視化することを模索しています。

——先生のおっしゃるチームの特徴というのは、どのようなものですか？

ビジネスの場合はみなで目標を達成できる、つまりは結果の出せる集団を目指さないといけません。ですから、単に「雰囲気がいい」ではなくて、業績を上げられるチームとはどのようなものなのか、を明らかにしたいと思っています。

例えば、最新の測定技術を使えばチーム内におけるコミュニケーションの量を可視化することは可能です。しかし、その中身までは分かりません。最近行った研究で興味深かったのは、業績の高いチームほどじつは目に見えるコミュニケーション行動の量はそれほど多くないという点。むしろ、業績があまり芳しくないチームほど、意外とコミュニケーション行動を多くとっています。コミュニケーションは一種のコストになりますから、考えてみれば当然です。しかも、このコストは集団の規模が大きくなるほど増えていく。要するに、結果を出せるチームは無駄なコミュニケーションコストをかけないチームだということになり、ビジネス本来の目的に照らして考えると、必要なコミュニケーションとそうでないコミュニケーションがある、ということにもなるのです。

望ましいコミュニケーションの量は チームの成熟度合いによって違うもの

—その一方、チームビルディングの初期では、たくさんのコミュニケーションが必要だという考え方もあります。望ましいコミュニケーションの量というのは、チームの成熟度合いによっても変わってくるのではないのでしょうか？

おっしゃるとおり、ある条件がすべてのチームに適用できるというわけではありません。チームの状態は常に変化しますし、だんだんと成長もしていきますから、それに合わせたリーダーシップやコミュニケーションのパターンというものを考える必要があります。確かに、初期段階においてはマメに互いの考えを交換し合うことは必要ですし、その段階ではチームの役割分担など構造的なことを決めないといけません。そのため、管理者としてはある程度強権発動的にならざるを得ない場面も出てきます。

コミュニケーションコストを減らし、チームを成熟・発展させていくにはある種の「気構え」、私たちはこれを「メンタルモデル」と呼んでいます。それをまずは共有しなければなりません。例えば消防士ならば、現場に到着したら何を一番にすべきかを瞬時に判断し、適切に行動します。もちろん、マニュアルは存在しますが、火災現場の状況というのは決して同じではありません。消火活動は時間との勝負ですから、お互いがいちいち確認し合っていたら間に合いませんし、物理的にそれが難しい場面も多いでしょう。そんなときでも、彼らは「今、ここで何をすべきか」を考え、協力しながら消火活動にあたっています。すなわち、これが私たちのイメージするメンタルモデルが共有された状態です。

先ほどビジネスの目的に照らしたコミュニケーションには必要なものとそうでないものがあると指摘しましたが、場合によっては仕事の中にゴルフの話をしたり、子どもの夜泣きがひどくて眠れないなどという話をしたりすることがメンタルモデルの共有に有効に作用することもあります。最近ではむしろ、こうしたインフォーマルなコミュニケーションが不足しているため、組織が機能なくなっているのではないかという指摘も増えています。

「察し」が苦手な海外のチームと 察しすぎて問題を覆い隠す日本人チーム

—日本人の場合、いったんチームが出来上がってくると相手の気持ちを察しつつ、それをおもんばかって行動するというのは比較的得意です。ただし、それをさらに発展させ、創造的に課題を解決していくというところまではなかなかいきません。

確かに、そこまで自律したチームというのはある種のプロフェッショナルな集団でないと難しい。それと、こうしたテーマを考える上で日本人のメンタリティーの問題というのは避けて通れない課題だとも思います。例えば、フランスで柔道を指導しているメダリストが、海外の選手はコーチに対しても「それは違う」と明確に意見表明するので驚いたと発言していました。これはビジネスでも同じで、日本だとチームメンバー同士でさえ、率直な意見を言い合うのは難しいかもしれません。しかし、そうした摩擦や衝突を恐れているとチームが成長しない場面は必ず訪れます。海外の場合は意見交換による衝突が多すぎるため、日本のような「察しの文化」を取り入れてコミュニケーションコストを下げようと努力する企業も増えていますが、日本の場合はむしろ、お互いの気持ちを察しすぎて目の前にある問題を木の葉で覆い隠してしまうようなところがある。そのため、多少のコミュニケーションコストがかかっても積極的に意見を交換し合う文化を醸成していくための工夫が、もっと必要だと思います。

聞き手／今城志保（組織行動研究所 主任研究員）

PROFILE

やまぐちひろゆき

●九州大学大学院人間環境学研究院教授。学部卒業後、アサヒビールに勤務。その後、九州大学大学院に進学し、岡山大学文学部助教授、九州大学大学院人間環境学研究院助教授を経て現在に至る。社会心理学をベースとした効果的な組織経営や人材育成に関する教育・研究に取り組んでいる。近著に『＜先取り志向＞の組織心理学～プロアクティブ行動と組織』（共編著、有斐閣）がある。

エグゼクティブ・次世代リーダーの “トランジション”を促進するパーソナルトレーニングサービス

弊社では、トレーニング、コンサルティング、アセスメント・サーベイ、コーチングの知見を生かし、エグゼクティブ・次世代リーダー向けサービスをご用意しています。今回は、そのサービスのなかから新たな役割への転換を促進するパーソナルトレーニングサービスをご紹介します。

パーソナルトレーニングとは

▼このようなニーズにおこたえます

- 次期役員候補の育成プログラムを考えている
- エグゼクティブコーチングだけでは、新たな役割にふさわしい意識・行動レベルまでの変化が見られない
- 事業部長のマネジメントスタイルの変革が必要だと考えている
- 次世代リーダーの育成に部長・役員を巻き込みたい
- 次世代リーダー育成研修を実施したが、効果が継続していない

パーソナルトレーニングとは

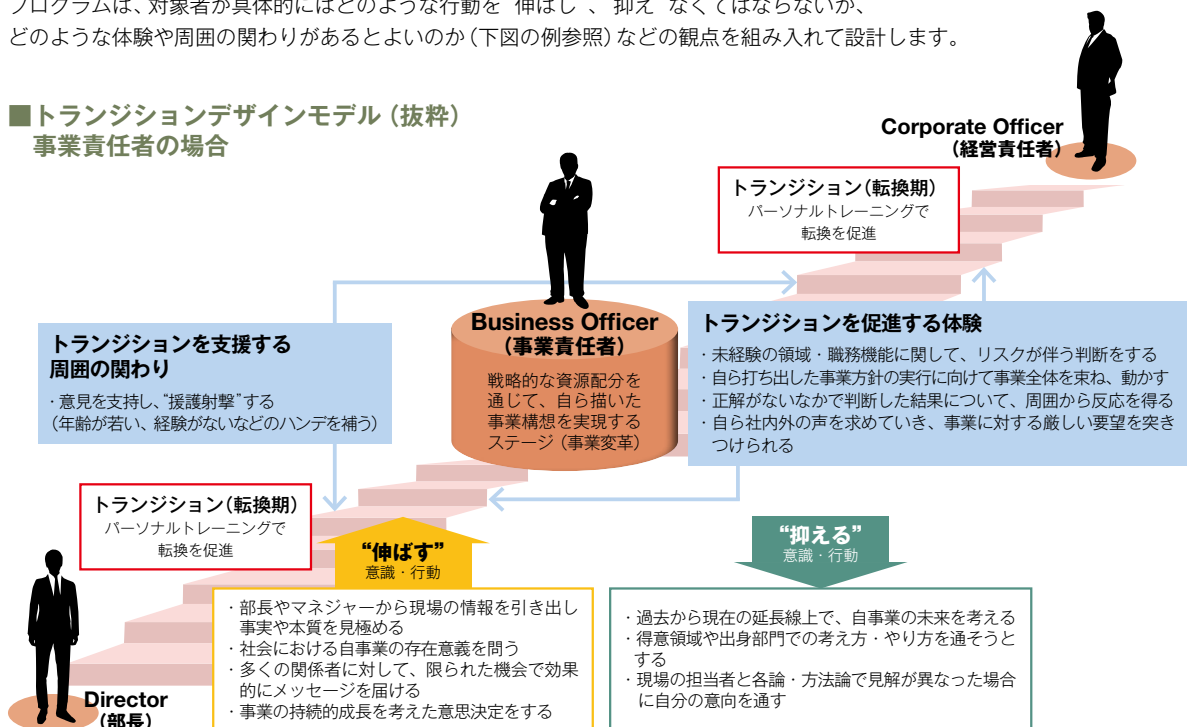
『トランジションデザインモデル*』にもとづき、**新たな役割へのトランジションを促進**するサービスです

*トランジションデザインモデル：組織における役割を10のステージに区分し、その役割の完遂から転換までを促すメカニズムを明らかにしたモデル

トランジションデザインモデルにもとづき、新たな役割を担うこととなる対象者の状況に合わせて課題を設定し、対象者自身のこれまでの考え方の変容や役割に求められる行動の体得を支援します。

プログラムは、対象者が具体的にはどのような行動を“伸ばし”、“抑え”なくてはならないか、どのような体験や周囲の関わりがあるとよいのか（下図の例参照）などの観点を組み入れて設計します。

■ トランジションデザインモデル（抜粋） 事業責任者の場合



※本サービスでは、導入目的、対象者の状況に合わせて、上記「周囲の関わり」「トランジションを促進する体験」を組み入れてプログラムを設計いたします

パーソナルトレーニングサービスの特長

■ 役割に期待されるパフォーマンスの実現に向けて、育成課題を設定し、実践を促進します

経営人材のトランジションデザインモデルにもとづいて、対象者の育成課題（「伸ばす」／「抑える」意識・行動）を設定します。そして、対象者の気づきを促しながら、新たな役割に期待されている意識・行動への変容を促進します。

■ 一対一のコーチングや上司も交えた三者面談などを通じて支援を行います

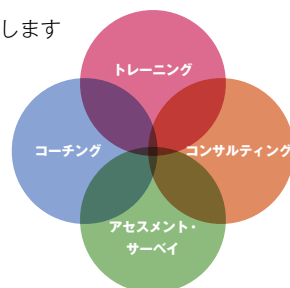
- 一対一のコーチング：期待される役割や、変容すべき意識・行動モデルの提示、360度アセスメントのフィードバックを行います
- 上司も交えた三者面談：取り組み課題の設定と合意を行います

■ 日々の実践を通じた能力開発を「アジェンダ（対課題）」「ネットワーク（対人）」両側面から支援します

- 職場で実際に取り組む課題の解決を支援することを通じて、各人の課題への取り組み方、日々の言動、物の見方の変容を促進します
- リーダーシップの発揮に欠かせない「アジェンダ（対課題）」と「ネットワーク（対人）」の両側面から実践を支援します（御社の状況に応じて選択・設計）
 - ▶ アジェンダ（対課題）：課題形成力、課題遂行能力など
 - ▶ ネットワーク（対人）：人材活用力、対人対応力など
- 必要に応じて、行動観察などによるフィードバックを用い、さらに深い気づきを促進します
例えば、実際の仕事の場面（会議など）に同席し、その場での言動を観察して本人へフィードバックを行ったり、本人が作成した事業計画書などの資料を分析し、本人へフィードバックを行ったりします

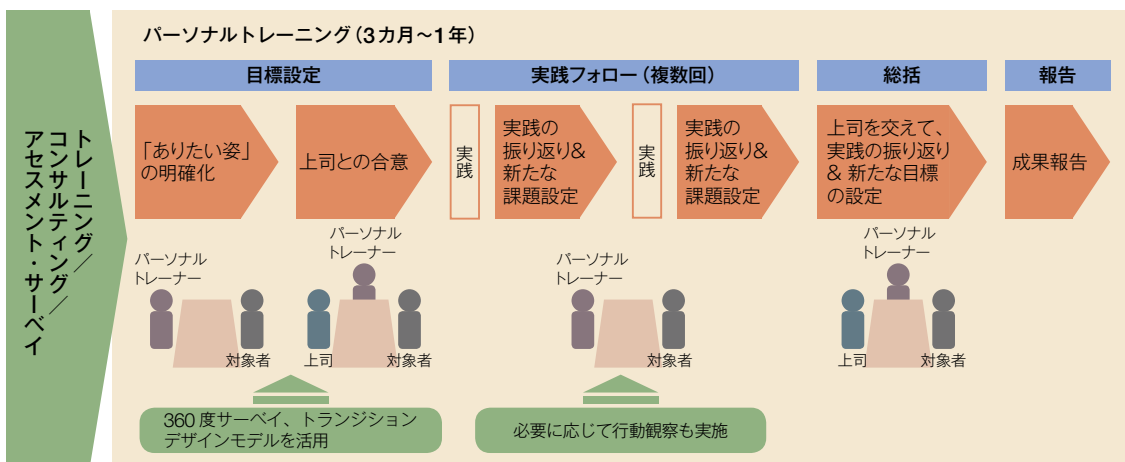
■ 御社の課題に即したソリューションを設計します

- 集合トレーニング、コンサルティング、アセスメント・サーベイ、コーチングと連携し、実効性のある施策を設計します
- 多種多様なプログラム・ツールと組み合わせることが可能です



パーソナルトレーニングサービス プログラム例

目的・状況に合わせ、効果を最大化するよう回数・ツールなどを設計します



■ 弊社ホームページにて事例を紹介しています

URL：<http://www.recruit-ms.co.jp/casestudy/aid/0000000018/>

サービスご紹介 無料セミナーを開催します >>> 日程：2013年6月12日（水）9:30～11:30 / 会場：東京（有楽町）

詳細およびお申し込み……弊社ホームページ<http://www.recruit-ms.co.jp/seminar> またはサービスセンター ☎0120-878-300 までお問い合わせください。

調査報告

2013年
6月
発行予定

RMS Research

「多国籍企業の中国現地法人における人材マネジメント調査(仮)」

中国における日系、米系、欧系の多国籍企業各100社以上から回答を得、現地法人における人材マネジメント策の実施状況を明らかにすると共に、好業績企業とそうでない企業で違いの見える施策を分析しました。

(以下、結果より一部抜粋)

- 現地法人が好業績な企業では、
 1. 本社と現地法人が連携しつつ、戦略的に人事施策を実施していく基盤が整っている
 2. 経営～従業員によるタテ・ヨコのコミュニケーションを促す、組織開発施策を展開している
- 現地法人の業績で差が見られなかったのは、タレントマネジメントの実施状況、長期的関係構築のための施策であった
- 日・米・欧で、人事責任者の経歴に違いが見られた

RMS Research とは・・・

「人と組織を科学し、実践に生かす」をテーマに、組織・人事マネジメントに関する実態調査をまとめた弊社研究所の調査報告集です

※調査概要、結果サマリーはホームページよりご覧いただけます。<http://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/index.html>

セミナー開催のご報告

RMSmessage ライブ2013

「グローバル競争力再考 ― 現地マネジメントの視点から ―

本誌との連動企画、RMSmessage ライブ2013を2月7日に開催しました。当日は約100名の皆様にご来場いただき、前半は元ソニーコリア社長であり現シンクグループ・コンサルティング代表の糸木公廣氏に現地法人社長の視点から、日産自動車人事本部の八幡誠氏には本社人事の視点から、講演していただきました。後半は、明治大学大学院教授の野田稔氏をお招きし、弊社 吉川も交えてパネルディスカッションを行い議論を深めました。



詳細につきましては、下記ホームページ上でご報告しております。

http://www.recruit-ms.co.jp/research/report/130327_02.html

ホームページのご案内

■ 研究レポート ■ 研究者訪問 ■ 調査 ■ 書籍・論文 ■ 機関誌『RMS message』バックナンバーを定期的に発信しています

毎月
第4水曜日
更新中

【組織行動研究所 ホームページ】 <http://www.recruit-ms.co.jp/research/>

■ 機関誌『RMSmessage』、調査報告『RMS Research』送付希望のご連絡は下記へお願いいたします

【Eメール】 message@recruit-ms.co.jp ※冊子名・号数を明記して、御社名、ご氏名、役職、連絡先をご記入の上、お申し込みください。

【サービスセンター】 ☎ 0120-878-300 (受付時間: 月～金 8:30～18:00)

RMSmessage バックナンバーのご案内

RMSmessage とは・・・

企業の人と組織の課題解決を支援する弊社の機関誌です。年4回（2月、5月、8月、11月）、企業の人材マネジメントに関する課題・テーマについて、研究者の視点や企業の事例をお届けしています。



【30号】
グローバル競争力再考
現地マネジメントの視点から
(2013年2月発行)

【経営者育成のランドセオリー】坂根正弘氏（コマツ）×野田稔氏（明治大学大学院）【事例】サントリー／NTTデータ／ポイント／ソニー／三井化学／アメリカン・エクスプレス・インターナショナル／ペーリンガー・インゲルハ임 【調査報告】日本・中国・シンガポール・インドにおける就労意識の実態比較 他



【29号】
経営理念の
実学
(2012年11月発行)

【経営者インタビュー】堀場厚氏（堀場製作所）【事例】プリチストン／デンソー 【視点】高尾義明氏（首都大学東京大学院社会科学部研究科）／古沢昌之氏（大阪商業大学総合経営学部）【企業事例研究】対話と体感による価値観の共有 他



【28号】
経営人材育成
三種の神器
(2012年8月発行)

【経営者インタビュー】岡藤正広氏（伊藤忠商事）【事例】東レ 【視点】横山禎徳氏（東大EMP）／古山和宏氏（松下政経塾）／富山和彦氏（経営共創基盤）／八木洋介氏（LIXILグループ）【調査報告】経営環境の激しさに見る経営人材育成の課題 他

>>>【27号】

今、人事に
求められているもの

【26号】

マネジメントに生かす
「組織開発」

【25号】

グローバル競争力再考
「人」という優位性

【24号】

グローバル競争力再考

【23号】

新卒採用の「合理」と
「非合理」

バックナンバーは、下記URLよりPDF形式でご覧いただくことができます

<http://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/index.html>



【表紙の話】

年を経るごとに高くなるハードルを颯爽と越えていく人物。ボールのむこうには、エールを送るコーチの姿があります。さらなる飛躍への礎となるために「コーチング」に求められるものとは？

RMSmessage

2013年5月発行 vol.31

発行／株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
〒100-6640

東京都千代田区丸の内1-9-2

グラントウキョウサウスタワー

発行人／奥本英宏

編集人／古野庸一

編集部／荒井理江 瀧本麗子 藤村直子 町田圭子

執筆／荻野進介 曲沼美恵

フォトグラファー／伊藤誠 平山諭 柳川栄子

イラストレーター／サダヒロカズノリ

デザイン・DTP制作／株式会社コンセント

印刷／株式会社文星閣

次号予告

2013年8月中旬発行予定

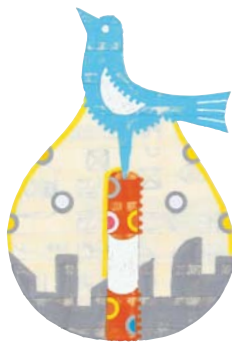
RMS message 32

次号は制約社員に関する特集をお届けする予定です

【お詫びと訂正】

RMSmessage30号につきまして、一部内容に誤りがございました。お詫びして訂正いたします。

p.25 左下 誤) text: 荻野進介 → 正) text: 曲沼美恵



個と
組織を
生かす

株式会社 リクルート マネジメント ソリューションズ
www.recruit-ms.co.jp