

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、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。上司がとても多くの質問を投げってくるため、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。