

日本のリーダーも
悪癖を正し、
成長へ

なんとしても世界で勝てる日本人のリーダーを育てたい！ そんな思いに駆られて外資系企業の社長を辞し、プロのエグゼクティブ・コーチとして独立したのは昨年一月のことである。以来、一年ほどの間に三五人のエグゼクティブ、管理職をコーチする機会を得て、改めてコーチングの威力を実感することになった。なぜなら、私がコーチしたエグゼクティブのうち実に

七人が昇格し、業績を二五%も伸ばす人まで出現したからである。私のコーチング手法は、GEの元CEOジャック・ウェルチ氏をコーチしたことでも知られる世界的なエグゼクティブ・コーチ、マーシャル・ゴールドスミス博士（今年も七月に来日）の直伝とビジネスコーチ社のコーチングスクールで学んだものだ。マーシャル氏の

エーチングには七つのステップがあり(一〇二六表)、最初に三六〇度サーベイを行ふのが特徴だ。私自身が、クライアントの上司、部下、同僚にクライアントの評価をインタビューやする。

このサーベイの結果は、クライアントにとって衝撃的なものである場合が多い。私自身も経験があるが、「こんなふうに思われていたなんて!」といふ信じられないコメントのオンパレード

事業規模を七倍に拡大するという長期計画を打ち出すと同時に、グローバルに社員の意識調査を行っている。日本支社の結果は、「社員の意欲は極めて高いものの、多くの社員が成長計画に巻き込まれていないと感じている」という厳しいものであった。藤井さんが

三六〇度サーベイをやつてみると案の定、藤井さんは温かみのある素晴らしい人間性の持ち主だが、いかんせん話し方についていけない部分があるという結果が出た。つまり、リーダーとしてのあり方以前に、「話し方」というテクニカルな部分で問題を抱えていることがわかつたのである。

→ *Workplace Psychology, Work Stress*



す」「ひとつつのテーマで話を完結させる」「メッセージをシンプルにする」話し終わったら五秒間のポーズ（沈黙）を入れる」といった具体的な行動変革の目標を立て、それらについて毎日、五段階で自己評価することを約束したのである。

藤井さんは当初、納得していなかつたようだ。「私の思いが部下に伝わらないのは私の人間力やフィロソフィーの問題であって、話し方の問題などでない」と思ったのです。でも、自己評

あることに気づきました。私から一方的に話すのではなく、部下が理解しやすいように話をすることを意識していると自然に部下の話を傾聴するようになるのです。そうやって、部下とダイアロギングを重ねることによって、結果的に私のリーダーシップのあり方も変わつていくことに気づいたのです。

こうして、部下との「関係の質」が改善されていくと、結果的にその組織は高い成果を挙げるようになる。反対に、リーダーが成果を挙げることだけ

の質が損なわれて、むしろ成果が挙がらなくなる場合が多い。

藤井さんは話し方の改善という一見テクニカルな問題が、実は「関係の質」の改善という組織にとって極めて重要な課題に繋がっていることに自力で気づかれたのである。「みんなが成功してハッピーになることが私の成功であるということを心より思っています」。

さて、もう一人のクライアントは、アミューズメント施設の企画・運営会社のナムコで、最年少役員（四七歳）

こそエグゼクティブになれたのである。そうであるがゆえに他者からの指摘に耳を傾けたがらないのである。

しかし、自身が持つ頑固な悪癖に気づき、絶えざる行動変革をしていかない限り、どんなに能力が高いエグゼクティブでもさらず高いレベルに上がっていくことはできないのである。

三六〇度サーベイの結果を受け取り変えるべき悪癖をコーチと共に有したらコーチングは次のステップに進む。関係者全員に悪癖について謝罪をし、行動変革することを宣言するのである。

この二つのステップは、仕事のできるエグゼクティブにとって極めてハーダルの高い課題である。部下の前で自分の欠点を認め、それを直すと誓うことは、自ら煮え湯を飲むような行為でありプライドの高いエグゼクティブほ

なかクリアすることができない。後者は、会社がなぜそれなりの費用をかけてエグゼクティブにコーチングを受けさせるかを理解していない場合が多い。問題があるから受けさせるのではなく、期待しているからこそ受けさせるのである。

職場の心理学 —— 第311回

上司はどうしたら 変われるか

の企業幹部は、往々にして自己変革にトライしたがらないが、米ではエグゼクティブ専門のコーチングはもはやスタンダード。その内容とはどんなものか。2人の実例とともにご紹介しよう。

久野正人 Masato Hisano

ントは、結果と自己像とのギャップを素直に受容することができない。しかもこの傾向は、パフォーマンスの高い

でこの二つのステップをクリアできた人ほど、行動変革のスピードが速いのだ。ここさえクリアしてしまえば、残りの四つは行動変革を習慣化するためのハウツーだから、コーチングは七割方成功したようなものである。

りの四つは行動変革を習慣化するためのハウツーだから、コーチングは七割方成功したようなものである。では、謝罪と公言をクリアできる人とできない人の違いはどこにあるかと

PRESIDENT 2013.5.13 100

有賀さんは一〇年前にすでにコーチングに出合って、主導権を相手に持たせながら会話をする手法の存在を知った。衝撃を受け、その後も独学でコーチングを勉強してきた。“コーチング通”。今回は役員昇進によって仕事量が急増したこともあり、一度、第三者によるエグゼクティブ・コーチングを受けたといい、と会社に頼んで了承されたというから、藤井さん同様“覚悟の深さ”は十分である。

「迷惑な上司」だったことを謝罪して、次のステップへ

まず、三六〇度サーベイで出てきた最大の問題は、有賀さんがあまりにも忙しいために部下が気を使っているという問題であった。有賀さんが言う。「部下のために最大限仕事をしてきたつもりなのですが、私が一所懸命働くことで、かえつて部下に心配をさせていたという結果は衝撃的でした」そこで有賀さんは、「自分なりに必死で働いてきたつもりだが、時間のこととで氣を使わせてしまって大変申し訳なかった」と、まずは部下に謝罪をした。そのうえで、何のスケジュールも入れずにデスクに座っている時間を勤務時間内に最低一時間はつくるべきだという私の提案を、実践に移した。

「これまで勤務時間一杯、会議や打ち合わせを入れていたので、部下から

悪癖改善! 自分を変えるための7つのステップ

STEP 1 関係者からフィードバックを受け取る

STEP 2 関係者に謝罪する

STEP 3 「自分は変わる」と公言する

STEP 4 他人の話をよく聞く

STEP 5 他人に対して感謝の意を表す

STEP 6 関係者からのフォロー・アップを受ける

STEP 7 フィードフォワードを試す

この報告はその後に受けました。部下にすれば『たまには定期的に帰らせてくれよ』という気持ちだったのでしたが、実は私、迷惑な上司だったのですね(笑)。一時間の報告タイムを設けてから、部下とのコミュニケーションはずいぶん良好になりました。有賀さんが抱えていたもうひとつのが課題は後継者の育成であり、これは有賀さんが忙しすぎるという問題と深いかかわることであった。有賀さん自身は忙しくて後継者の育成をする時間ががないと思つてはいるようだったが、私の見方は違つた。有賀さんは、後継者に権限を委譲することが不安だったのだ。そして権限の委譲ができるないから、すべての仕事を一人でこなさねばならず、結果として時間的な余裕を失つていた。つまり、時間がないから委譲できなかつたのではなく、委譲しないから時間がなかつたのである。

有賀さんはOJTのように一緒に現場に出ることで後継者に仕事を覚えさせようと考えていたが、それではいつまで経つても権限の委譲は実現できない。私は委譲する権限の範囲を決め、委譲のタイミングも決めて、思い切つて任せてしまうことを提案した。

「少し不安でしたが、仕事を渡してしまつたらとたんに気が楽になりました。だいたことが大きかったです。自分が選んだ後継者なのだから信じて任せた。そのうえで、何のスケジュールも

入れずにデスクに座っている時間を勤

務時間内に最低一時間はつくるべきだ

とで氣を使わせてしまって大変申し訳

なかつた」と、まずは部下に謝罪をし

た。そのうえで、何のスケジュールも

入れずにデスクに座っている時間を勤

務時間内に最低一時間はつくるべきだ

とで氣を使わせてしまつた。まつたらとたんに気が楽になりました。

だいたことが大きかったです。自分

が選んだ後継者なのだから信じて任せ

た。ひさの・まさと 一九五九年生まれ。慶應義塾大学卒。日系二年、外資三社二七年、うちラジアル駐在六年の経験。CFO、事業部長、社長経験を活かしたエグゼクティブ・コーチングを開業。(株)エム・シー・ジー代表取締役、経済同友会メンバ。著書に「世界基準—8つの動き」(共著)ほか。

るしかないと割り切つたら、頭の中から完全にモヤモヤが消えました」有賀さんは私と対話を重ねる中で、世界といかに戦うかという発想を持つようになつて、いたという。「今までは業界基準、日本基準でものを考えいましたが、今後は世界基準に焦点を合わせないと部下にゴールを示せないと思うようになりました」冒頭で述べたように、私のミッションは世界で勝負できるリーダーを育てるということである。それにはまず、経営陣や次期幹部候補からコーチングを受け、もらう必要があると私は考えている。日本企業では、研修等で自己変革の努力の機会を自ら受けるのはせいぜい部長クラスまでであり、役員クラスになるとほとんどの受けないケースが多い。ところが外資系企業では、役職が上がり、経営革新の点で世界にビハイドしている原因の一つはここにある。現在日本企業の多くが、経営革新の点で世界にビハイドしている。現在日本企業の一般的なのである。世界で勝てるリーダーを育てるには、「上の人の間」から変わつていく必要があるのである。