



COACH A Co., Ltd.



高起企业管理咨询（上海）有限公司（中国現地法人）

総経理

国際コーチング連盟アソシエイト認定コーチ

（一財）生涯学習開発財団認定プロフェッショナルコーチ

小池 恭久

## イノベーションを起こすのはこんなリーダーシップかもしれない

私が駐在している上海では、新型コロナウイルスの感染拡大も収束し、日常を取り戻しつつあります。

一方で、中国国内では1～3月の第一四半期に、46万社が倒産、約230万人が失業したとも報道されており、周囲の中国人からは経済に対する先行き不安に関する声が多く聞かれます。

これまでの延長線上では勝ち残ることができないと考え、ポストコロナに向けて多くの中国企業が様々な変革を起こし始めており、シュンペーターの言う「創造的破壊」が次々と起きていると感じます。

この世界的危機が始まる前からその必要性を認識しつつも、なかなか足を踏み出すことができずにいたイノベーション。しかし、この状況に直面し、足を踏み出さざるを得ないと考えている方も多いのではないのでしょうか。

では、イノベーションを起こすために、リーダーには何が求められるのでしょうか？

### 答えがわからないことに向き合う覚悟

先日、私のクライアントであった日本人駐在員 Aさんが、5年の駐在期間を終えて、無事に帰国されました。

帰国前に、駐在期間中のご自身の一番の変化についてうかがったところ、「覚悟を決める度胸がついた」とのこと。Aさんにとって「覚悟」とは何かを聞いたところ、しばらくの沈黙の後、「何だろう？」の一言。

そして、思っていること、考えていることを言語化しながら、Aさんの探索が始まりました。そして、30分ほど話した後、「答えがわからないことに向き合う覚悟じゃないかな」とは

にかむようにおっしゃいました。

そこから、Aさんと私の二人で、過去のセッションを振り返りました。

### 答えのある場所

駐在着任当初、Aさんは自分の知識、経験を伝えるのがミッションだと思っていました。

部門長として、ローカル新市場の開拓に向け、赴任直後にビジョンを示し、目標を掲げ、やる気に満ちていた。

しかし、1年、2年と過ぎる内に何か違和感を覚えるようになった。全て描いていた通りにいくとは思っていなかったが、成果が出ない。

部下たちには、毎日のように指示、命令、アドバイスしてきたが、何を伝えればいいのかわからなくなっていた。

良くも悪くも、変える、まずやってみるという点で非常に変化のスピードが早い中国。キャッシュレス、シェアサイクル、タクシーアプリ、フードデリバリーなど、身の回りの生活だけでも全く想像していなかったことが、あつという間にあたりまえになる。

ある日のコーチングの中で、私はAさんに、「Aさんが手にしたいと思っている答えとはどこにあるのでしょうか？」と問いかけました。

その時、Aさんが口にしたのは「そもそも答えなんかないかもしれない、答えは探していくものだ」ということ。

さらに、「誰とその答えを探すとよさそうですか？」と聞いた

ところ、その後、Aさんは思い切って部下に聞いてみたそうです。「中国のことをもっと教えてもらえないだろうか?」と。

最初、中国人の部下たちは驚いたものの、部下の一人が、Aさんのために勉強会の定期開催を提案してくれました。最初は三人で始まった勉強会でしたが、テーマによって誰に聞くといいかで盛り上がり、回を重ねるごとに人数が増え、他部署の中国人メンバーまでが参加するようになりました。そして、様々なアイデアが出て、市場開拓への新たな動きも出るようになったとのこと。

この時、Aさんは気づいたそうです。「リーダーは答えをもっていなければいけないと思っていたが、必ずしもそうではない」ということに。

### リーダーシップを問い直す

Aさんには、リーダーたるもの未来を示し、引っ張っていくものだという前提がありました。そして、自分の持つ限られたリソースのみでビジョンを作り、部下に指示をするというルーティンを繰り返していた。しかし、そのままではAさんの器以上のものは生まれません。

ハーバードビジネススクールのリンダ・A・ヒル教授は、その著書の中で次のように語っています。

「イノベーションが生まれやすい組織を築きたければ、多くのリーダーはまず自分の役割を考え直したほうがいい。」(※1)

「本物のイノベーションを促すのであれば、リーダーらしさの核だと一般に思われている『わたしについてこい。わたしが進むべき道を示す!』という態度を真っ先に捨てなくてはならない。どうすればメンバー全員からイノベーションを引き出せるかという発想に切り替える必要がある」(※2)

自分の考えるリーダーシップの前提に気づくことができたAさんは、それを変化させることができました。

しかし、あたりまえだと思っていることに自ら気づくことは、なかなか難しいのではないのでしょうか。自分という個人だけでなく、チーム、組織の中でもあたりまえとされているリーダーシップがあるかもしれません。

しかし、あたりまえなので、そのことに気づくのはなかなか難しいものです。色に染まっていない外部の人に聞いてみるのもいいかもしれません。私たちコーチも、その外部の人間の一人です。

\* \* \*

最後にAさんは言いました。

「日本に戻ったらまた違うリーダーシップが機能するかもしれない。答えはわからないけれど、それを探してみたい。そう思えるようになったことが駐在期間での一番の収穫かもしれない。」と。

あなたはリーダーシップとはどんなものだと思いますか?

【参考資料】

※1、※2 『ハーバード流 逆転のリーダーシップ』(日本経済新聞社) リンダ・A・ヒル他(著)、黒輪篤嗣(訳)

【WEEKLY GLOBAL COACH Vol.1027 2020年5月27日配信】

#### ■小池 恭久

高起企业管理咨询(上海)有限公司(中国現地法人)

総経理

国際コーチング連盟アソシエイト認定コーチ

(一財)生涯学習開発財団認定プロフェッショナルコーチ

自身の経験を活かした多角的経営視点にたったコーチングを得意とし、現在は上海にて日本人駐在員の異文化マネジメント力向上や、次世代幹部候補のリーダー開発、組織横断コミュニケーションをテーマに、複数の日系企業組織変革プロジェクトをマネジメントしている。「生まれながらのリーダーはいない」を信条とし、クライアントが固定観念や先入観を自己認識し、ダイバーシティを受け入れることで、業績の決め手となる現場を動かすリーダーを輩出することを目指したコーチングを実施

© COACH A Co., Ltd. All rights reserved. 本書の全部または一部の無断転載・複製を禁じます。

株式会社コーチ・エイ

東京都千代田区九段南2-1-30 TEL 03-3237-8050  
<https://www.coacha.com>

WEEKLY GLOBAL COACH 登録はこちらのURLまたはQRコードよりご登録いただけます。

<https://www.coacha.com/wgc/>

