



COACH A Co., Ltd.



株式会社コーチ・エイ 副社長執行役員
国際コーチング連盟マスター認定コーチ
栗本 渉

組織はなぜコーチングができる人材を求めているのか

コーチングができる人材が求められつつあります。

「有能なマネージャーの資質のトップは、良いコーチであること」というGoogle社の調査結果（※1）や、「83%の組織は、今後5年でマネージャーの職務要件としてコーチとしての役割が加わる」という2019年の国際コーチング連盟の調査結果（※2）については、これまでコーチ・エイのコラムでもよく紹介してきました。

実際に私たちが企業の経営幹部と接する中でも、人材への要求が変化しているのを感じます。自ら経営視点を持ち、主体的に考え、変化を創り出すことのできる人材や、そのような人材の開発に長けた人材へのニーズが高まっています。

「主体的に考え、変化を創り出す」人材の開発は、たしかにコーチングが貢献できる領域ですが、一方で、フィナンシャル・タイムズ (FT) が2017年に発表した調査では、企業にとって確保が難しい人材のトップ5に「コーチングスキルが身につけている人材」が挙げられます（※3）。

「コーチングができる人材」へのニーズが高まる中、FTの調査結果が指摘するようにコーチング力の開発は大きなテーマでもあります。

良いコーチへの近道は、良いコーチングを受けること

ではなぜ、コーチング力を身につけた人材が少ないのか。

自戒の念も込めて言いますが、コーチング研修を受けるだけでは、コーチングはできるようになりません。私自身、過去には年間150日を超える日々、コーチングの研修を行ってきた経験があります。研修はコーチングの紹介の場としては機能しましたが、実際にコーチができるようになるために

は、決定的な何かが不足していました。

国際コーチング連盟は先に引用した2019年の調査結果において次のような指摘をしています。非常に的確だと思います。

「社内で『コーチングメンタリティ』を持つリーダーへと移行させたいが、難しいのは、良いコーチングを受けていないリーダーが多いこと」（※2）

コーチングは、多くのコミュニケーションの技能によって構成されます。「コミュニケーションの技能」、つまりコーチングスキルの習得は実践のための要素の一つですが、しかし「コーチをする」ためには、技能の習得だけでは不十分です。なぜなら、私たちのコミュニケーションは、実体験を通じて変化する側面があるからです。つまり、コーチングができるようになるためには、コーチングスキルを学ぶだけではなく、自らコーチを受けること、それが最も現実的なアプローチだと考えられます。

たしかに、コーチングのクライアントの多くが、我々プロのコーチングを受けながらそれをコピーし、職場で使い始める現象を目にしてきました。

現場のリーダーが、プロからコーチを受けて、コーチングを実感する。

その経験を基に、現場のリーダーが自分の周囲の人たちをコーチする。

こうして、コーチングの実体験を持つ人たちが増えていく。

「コーチングをする、コーチングを受ける」。この具体的な経験の連鎖が生まれるような「コーチングの場」、それが「組織変革の現場」となるのだと思います。

「コーチングの場」としてデザインされたプラットフォーム

私たちは数年間にわたるコーチング・プロジェクトでの経験を通じ、この「コーチングの場」を、Driving Corporate Dynamism™ (DCD™) というプラットフォームの形で具現化しました。DCD™は「変革の現場」を組織内に創り出すために開発されたものです。

DCD™は、コーチングができるリーダーを開発するための4つのシーンで構成されます。

1. プロのコーチを受ける
2. コーチングの技能を高める
3. 組織内のキーマンをコーチする
4. フィードバックを受ける

この4つのシーンを通じてDCD™というプラットフォーム上に「コーチングの場」が形成され、組織の至るところでコーチングの対話が起これば始めます。

この過程で、コーチングを受けるキーマンやその周囲から新たなリーダーが立ち現れ、相互に連鎖を起これば始めます。そこに具体的な組織変革の駆動力が生まれるのです。

「率いること」の意味の変化

今、私たちが直面する環境は、常に流動的で相互依存的で、見通しは不確かです。そのような中、「特定の個人の中にある答えを浸透させる」というアプローチは、説得力を失いつつあります。

「人を率いる＝リードする」ということの意味が、「より関係的で、相互的に影響するという行為（※4）」へと変化し始

め、インタラクティブに対話ができるリーダーの開発が求められているのです。

私たちは、DCD™というプラットフォームを通じて、新たな時代が要請する組織変革とリーダー開発に挑戦しようとしています。

【参考資料】

- ※1 re:Work by Google 「Google マネージャーの行動規範」
- ※2 “Building Strong Coaching Cultures for the Future”, International Coaching Federation / Human Capital Institute, November 12, 2019,
- ※3 Jonathan Moules and Patricia Nilsson, “What employers want from MBA graduates — and what they don’t”, Financial Times, August 31 2017,
- ※4 Rens van Loon and Gerda van Dijk, “Dialogical Leadership: Dialogue as Condition Zero”, Journal of Leadership, Accountability and Ethics Vol. 12(3) , 2015

翻訳は著者によるもの。

【WEEKLY GLOBAL COACH Vol.1044 2020年9月30日配信】

■栗本 渉

株式会社コーチ・エイ 副社長執行役員
国際コーチング連盟マスター認定コーチ
一般財団法人 生涯学習開発財団認定マスターコーチ

前職では、経営戦略・人材開発部門に所属し、経営者とともに、経営人材の発掘から育成に関する全体戦略の立案、実現プロセスの構築、そのオペレーションまでを手がけた。また、エンジニアリング部門に転身後は、次世代技術の研究・開発から、業務改革プロジェクトのコンサルテーション、設計・開発、プロジェクトマネジメントまで、幅広く経験。コーチ・エイ入社後は、企業変革を推進するプロジェクトの企画から実施までトータルに携わっている。

© 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/>

