



COACH A Co., Ltd.



株式会社コーチ・エイ 取締役 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

(一財)生涯学習開発財団認定マスターコーチ

栗本 渉

「他者に影響される」リーダーシップ

私たちは成長する過程で、教育を通じ、自分で問題を定義し、自分で問題に向き合い、自己完結的に解決していく、そういう姿勢や能力を訓練されてきました。

- 自分なりに課題を整理する
- 自分なりに全体プランを考える
- 自分なりに解決策を考え提案する

そして、自ら主導権を持ち、周囲に影響を与えていく。その力が強いほど、「あの人にはリーダーシップがあるね」と評価もされる。

リーダーとして役割を与えられ、難しい課題に直面し、解決の責任を引き受け、常に「では、どう解決するか?」と反芻し続けながら、逃げずに、ぶれずに、不屈の精神で、自己完結的に解答に到達する。

私がコーチングでお会いする経営幹部の大半は、組織の難題に向き合い、「で、どうするのか?」という問いに、向き合い、解決し続けてきた人たちです。

大手メーカーの事業部長であるAさんも、その一人でした。

いままでうまくいってきた方法は、 今後もうまくいくのか

Aさんは、事業の細部を知り尽くし、正確な判断力、迅速な決断力、徹底した実行力で周囲から信頼され、2万人のグローバルな組織を率いて、若くして事業トップへと登り詰めました。

コーチングの調査結果からも、Aさん自身の有能さ、強さ、正しさには、全くの疑いがありませんでした。しかし一方で、Aさんの率いる組織における変革に対する社員の参加意欲の低さ、良い仕事をする自信、次のリーダー開発の進捗など

に関するスコアは、軒並み低迷していました。

Aさんは、その調査結果を見ながら、気丈に言葉を発しました。

「この結果について、自分なりに分析し、要因を突き止め、どうしていくかを考えます」

凛々しい表情から発せられた、力強い言葉でした。しかし、そのとき、私は瞬間的に違和感を覚えました。

「自分なり」それは、これまでAさんがとってきたやり方と同じではないか? それで、本当にその先に行けるのだろうか? 「どうするか?」という問いは、Aさんにとってright questionなのだろうか?

私は、自分の内側で感じた感覚をAさんに共有しながら、伝えました。

「Aさんなりの理解の仕方、そこに限界があるということはないですか? Aさんの理解の仕方をブレイクさせる人は誰でしょうか? この調査結果を、誰と共に議論できそうでしょうか?」

誰かと一緒に考える

今回の結果について「他者を介在させる」、まずそのことにAさんは不快感を覚えたようでした。

「まずは、自分が納得したい…」

「全体との整合性が必要…」

私の提案に対して反論を述べながらも、Aさんは何かを思いついてきているようでした。

「こう言いながら、結局は、自分が一番うまくやれる、と思って

るんですね。それを続けちゃあ、確かに変わらないな…」

そして、最終的にある女性管理職 Bさんの名前を挙げました。

「彼女の視点はいつも新鮮なんですよ。一目置いています」

* * *

Aさんにとって、Bさんとの意見交換は有益だったようです。

「Aさんは細部までわかっている。それについては安心できるが、一方で反論はできない」

「Aさんは質問攻めにしてくるので、つい守りに入りたくなる」

「Aさんの前では、自分がどう役立てばよいかわからない」

そしてBさんは、最後に「私に何ができますか？」とAさんに尋ねたそうです。その言葉は、Aさんの仕事人生において、部下から初めて聞いた言葉だったと言います。

R・キーガンによる成人の発達段階

成人の発達を研究するR・キーガン博士によると、人は心理的発達の過程でいくつかの段階を通過すると言います。(※1)

まずは、環境順応の段階。

これは人が恐れや不安、依存から行動を起こし、仲間から受け入れられること、仲間に順応することが最優先の段階です。

次いで、自己主導の段階。

ここは、不健全な依存から健全な自立に移る段階です。自意識の発達が見られ、自分の世界観や目標や課題はあるものの、自分のものの見方・偏見が限界を創っています。

そして最後の段階が、自己変容の段階です。

この段階に達すると、自己変容に協力的な人間関係をもち、新しいことや変化を受け入れ、見解やアイデンティティを再構築し、自己拡張していきます。但し、自己変容段階に到達する人は、たったの10%であり、変容をもたらす人間関係もこ

の段階の人同士の間で起こるといいます。

「自己完結×HOW」から「他者の介在×WHO」へ

自身の限界を認めながら、他者の視点を介在させ、自己主導を手放し、自己変容に心を開いていく。

「自分は、どう考えるか？」という「自己完結×HOW」の視点から、

「あなたならどう考える？」という「他者の介在×WHO」の視点へと変化していく。

今回のBさんとのやりとりを通じて、私には、Aさんが段々としなやかになっていくように感じられました。

「以前は、自分の思ったようにならないことが不安でした。今でもときどき以前のやり方に戻したくなるし、まだ実験です。ただ、最近では、みんなから意見が出てくるようになったし、自分がそれを聞いていることが増えています」

だからと言って、Aさんの求心力は変わりません。依然として、Aさんからは明確なビジョンも力強さも感じます。それと並行してAさんは、自分の考えや決定のプロセスに他者に介在させ、他者から影響されることを受け入れる、そんな一種の脆弱さをも取り込み始めているようでした。

リーダーシップには「他者から影響されること」、そういう視点があることをAさんは気づかせてくれました。

あなたに気づきを与えてくれる人は誰でしょうか？

あなたの変化に向けて、誰に影響されたいでしょうか？

【参考資料】

※1 加藤洋平(著)『成人発達理論による能力の成長 ダイナミックスキル理論の実践的活用法』日本能率協会マネジメントセンター、2017年

ダン・サリヴァン(著)、ベンジャミン・ハーディ(著)、森由美子(訳)『WHO NOT HOW 「どうやるか」ではなく「誰とやるか」』ディスカヴァー・トゥエンティワン、2022年

【WEEKLY GLOBAL COACH Vol.1133 2022年8月3日配信】

© 2022 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/>

