



COACH A Co., Ltd.



株式会社コーチ・エイ
国際コーチング連盟プロフェッショナル認定コーチ
一般財団法人 生涯学習開発財団認定マスターコーチ
水野 裕子

見つからない正解

さっそくですが問題です。

優れた経営者とはどんな人ですか？
会社経営の成功とは何ですか？

さて、正解は何でしょうか。

これらの問いに、絶対的な答えがあったら、どんなにすっきりするでしょう。「これさえやれば、あなたも立派な経営者になれる!」「会社経営の成功の法則100」こんなビジネス書があったら、思わず手に取ってしまいそうです。

エグゼクティブ・コーチングを通じて多くの経営者とお話する中で、こんなことを「教えてほしい」と言われることがあります。

- 経営者として何をすればいいのか？
- 社長のあるべき姿とは何か？
- 社長として自分に足りないところは何か？

そのたびに、答えをもたない自分自身に無力感を感じるとともに、「どこかに正解はあるのだろうか」という探求心も湧いてきます。

「なんで教えてくれないの？」

「一日も早く一人前の経営者になりたい。自分は、新規事業を立ち上げて軌道に乗せるとか、若手の育成とか、海外子会社の統廃合とか、いろいろやりたいことは明確だけど、経営者としては圧倒的に何かが足りないと思っている。だけど、何が足りないのかわからない。水野さん、いろんな経営者を見てるでしょう。他の経営者と比較すると自分には何が足りないのか教えてもらえますか？」

あるクライアントが社長に就任して間もない頃、コーチングの中で苦しそうにおっしゃった言葉です。私から見たらすでに

立派な経営者にしか見えない優秀な方です。それでも「自分自身のあるべき姿」をこれほどまで真剣に模索しているのだと感銘を受けると同時に、もがいていることをこの場でさらけ出せることに、彼のひととしての強さを感じました。

一方で、「一日でも早く」経営者としての正解を手に入れたくて、必要以上に一人で焦っているようにも見えました。彼にとってそもそも経営するとは何を意味しているのだろうか。何を実現したくて焦っているのだろうか。少し立ち止まって、もっと自由に話してもらいたいと思いました。そこで、

「どういう会社にしたいのですか？」

と問いかけると、彼の視線が斜め上を見たまま止まりました。しばらく考えた後、

「さっきも話したように、新規事業の立ち上げとか、次世代の育成とか、子会社の統廃合とか、やることがたくさんあるんですよね」

と淡々と仰いました。

「それが実現すると会社にはどんな変化が起きますか。そこにはどんな人たちが働いているでしょう？」

私がさらに続けて問いを投げると、彼の表情からイラっとした様子が見て取れました。

「そんなのイメージできないし、今考えたからって何になるんですか。経営者として今何をすべきかについて気づきがほしいのに」

そのときは結局、一層淡々とセッションが進んで終わってしまいました。

「なんで教えてくれないの?」

彼は最後にそう言いたかったのだと思います。

試行錯誤しながら学ぶために必要なことがある

AI(人工知能)の学習方法の一つに、強化学習があります。AI自身が試行錯誤によって学習するのが強化学習です。

Googleの子会社であるGoogle DeepMind社が開発した人工知能「AlphaGO」が、数々の囲碁の名人に勝利を収め、世界中に衝撃をもたらしたことも記憶に新しいのではないのでしょうか。「AlphaGo」のAIには強化学習が活用されています。

囲碁などのゲームは、場面や相手の出方によって状況が変化するため、明確な正解・不正解がありません。なので、まずはAIは自ら行動を起こし、その行動の結果から次の行動を改善して学習します。行動の良し悪しは、目標に近づけたかどうかです。近づけば加点、遠ざかれば減点される仕組みです。それによって、高い点数が取れるようにAIの行動が最適化されていくわけです。

「自ら行動を起こし、試行錯誤を繰り返す」というアプローチは「何をすべきか」を模索し、実行しながら軌道修正していく「経営者」の姿と似ています。つまり、経営者も学習し続ける存在だということです。

しかし、この強化学習が機能するためには、大事な点が二つあります。一つは「目的がはっきりしていること」、もう一つは「どんな結果が望ましいかがはっきりしていること」です。

本来経営者は、この二つを明確にもっているはずですが、自分の会社をこうしたい、こういう経営を目指したい。心が躍るような願望があるはずですが、しかし、今うまくいっているかどうかという不安にさいなまれて、その大事なことを忘れてしまいがちなのではないのでしょうか。そして、他人や過去の経験から、いち早く正解をみつけて安心したいのかもしれませんが、しかし、経営のベストプラクティスはあったとしても、それが100%自分に当てはまるわけではありません。常に正解だといえるものは一つもないのです。

答えは探し続けるもの

私たちコーチは、

- 何のためにこの事業をしているのですか?
- 10年後にどうなっていたいのですか?
- あなたは自分をどう変えたいのですか?

など、目的や未来の姿についてクライアントに問い続けます。一人のクライアントに対して、何度も繰り返し聞くので、「この前話したよね、また聞くの?」と微妙な反応をされることもあります。

しかし、このことを考え続ける時間は、日々、目の前の重大なことに追われている経営者だからこそ、必要なのかもしれません。

目的や描く姿に向けて、試行錯誤しながら前進する。非常に面倒で、脳が疲弊する、できれば逃げ出したい、「見つからない正解を探し続ける」という終わりのない行為。これこそが、経営者に求められる資質なのではないのでしょうか。

優れた経営者とはどんな人ですか?

会社経営の成功とは何ですか?

今ここに正解がなくても、一緒に探し続けること。エグゼクティブコーチの役割もまたここにあるのではないかと私は信じています。

[WEEKLY GLOBAL COACH Vol.1137 2022年9月7日配信]

■水野 裕子

株式会社コーチ・エイ

国際コーチング連盟プロフェッショナル認定コーチ

一般財団法人 生涯学習開発財団認定マスターコーチ

横浜国立大学経営学部卒業。米国公認会計士。中央青山監査法人(現 PwCあらた有限責任監査法人)にて、金融機関の監査とアドバイザリー業務に従事。その後、大手美容会社の経営企画部長として、内部統制やコンプライアンス体制の強化を実現。新規事業買収後、事業部長に就任し、PMIの推進や人材育成、収益構造の改善を行い、業績を拡大した。公認会計士の専門知識に裏付けされた経営視点と、成長の柱となる一事業を率いたリーダー経験を強みとし、コーチ・エイでは、グローバルに展開するサービス業や製造業などの経営トップにエグゼクティブ・コーチングを行っている。

© 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/>

