

エグゼクティブ コーチング

常務執行役員コンサルティング事業担当兼
システムコンサルティング事業本部長

谷川史郎



最近、書店のビジネス書の新刊コーナーにコーチングを題材にした本が増えているのにお気づきでしょうか。試しに、アマゾン・ドット・コムで「コーチング」をキーワードに和書の新刊を検索してみると、2003年の43冊から年々増加し、06年には89冊が刊行された。2007年は54冊と減少したものの、08年に入ると急増し、1～4月の4カ月で30冊発刊されている。この傾向が続けば、2006年のピークを超える勢いである。

コーチングがこれほど注目されている背景は何であろうか。一つには、企業が成長するには、戦略の構築とともに、社員の能力開発が重要であるとの認識が拡大したことがある。また、2008年度の新入社員は「ゆとり教育」の第一世代であり、その指導方法が企業内で議論になっていることや、メンタルヘルスにかかわる問題が急増し、その対応方法が注目されていることも背景にありそうである。事実、上述の30冊のうち23冊が、部下とのコミュニケーションを円滑にするためのコーチング手法の紹介になっている。

ところで、コーチの語源は、ハンガリーのコーチ（Kocs）という町で農閑期の収入源としてつくられた四輪馬車「コーチ（kocsi）」に由来する。コーチで世界で初めてサスペンション付きの馬車が製造され、コーチは四輪馬車の代名詞となった。そこから御者を「コーチ」と呼ぶようになり、転じて、指導者を指す言葉となった。また、四輪馬車のコーチは運転が難しく訓練が必要であることから、コーチ自体に「訓練」という意味も生まれた。

近年、米国英語では、この語（coach）を

スポーツ以外の世界でも使うようになり、日本語でもビジネスの世界で「コーチング」などとして取り入れるようになった。

スポーツ界では有名なコーチが多数存在している。たとえば、あのタイガー・ウッズには、過去にはブッチ・ハーモンが、そして現在はハンク・ヘイニーがコーチについている。しかし、コーチがタイガー・ウッズよりゴルフが上手なわけではない。ゴルフに代表されるスポーツは、自分の姿を確認しながらプレーすることはできない。自分の動作を鏡のように正確に映し出してくれるコーチは大変重要な役割を持つ。さらに、その動作の背景にある「本人の思考回路」を見える化し、「自分の課題」に気づいてもらい、その解決策を本人から引き出す役割がある。

このようなコーチの存在は、経営者にとっても大変重要である。なかでも上級の経営者ほど、脇目も振らず仕事にのめり込んできた方が多く、独善的になりやすいとともに、燃え尽き症候群にもなりやすい。特に、経営トップとなると、社内から忠告できる人材も少ない。立ち止まって、自分自身のリーダーシップのあり方を見直すことが重要である。

日本ではまだなじみが少ないが、欧米ではごく一般的に、経営者がエグゼクティブコーチを雇って活用している。GE（ゼネラル・エレクトリック）の元会長兼最高経営責任者のジャック・ウェルチ氏にも、女性のコーチがついていたことは有名である。

エグゼクティブ向けのコーチングの基本は、本人の「内省と挑戦」をサポートし、立ち合うことであり、経営そのものを指導する

のではない。日ごろ考えないテーマをコーチと対話することで、内省のきっかけとすることが多い。

たとえば「5年後にあなたはどのようなってみたいか」という問いに対し、「事業をどうしたいか」は四六時中考えていても、自分自身がどうありたいかという視点を、経営者は意外に持ち合わせていない。「自分自身の人生の目標」「家族との関係」「コミュニティとの関係」「職場での役割」「部下にとっての自分」など、忙しさを理由に考えないようにしていたことや、見たくない自分を発見することもある。

さらに、コーチと対話していると、自分では素直に話せないことに関する質問に出くわすことも多い。そんなときにコーチから、「精神的に共にいることができないものは何か」と聴かれると、全く異なる次元での意識を見据えることになる。たとえば、「死」「名誉が傷つくこと」「嫌いな人物」、人によっては「要領の悪い部下」「しつけのできていない子ども」——等々、いろいろなイメージが噴出してくる。このような観点から自分自身を内省することで、リーダーシップに関する新たな挑戦テーマを見出すことが多い。

松下電器産業には有名な「松下電器歴史館」があり、歴代の社長や経営幹部は、経営上の悩みがあると、ヒントを求めにこの博物館を訪れている。これもコーチング機能の一つであろう。このような仕組みがない一般の企業の経営者の方にはぜひ、エグゼクティブコーチを活用することをお勧めしたい。

（たにかわしろう）