



THOUGHT LEADERSHIP SERIES ビジネスプロ | No. 007

LEADERSHIP

上司であり、優秀なコーチである



Dr. Greg Story

DALE CARNEGIE
TOKYO JAPAN

部下が上司に求めるクオリティとはどういったものなのでしょうか。とある調査では、説得力のある説明が出来、仕事の目標や理由をビシッと説明し、さながら灯台のようにチームメンバー各々が求めるキャリアに沿った適切な育成に尽力する、優れたコミュニケーション能力とコーチング能力を持つ人物である。という結果が出ています。なるほどそうか！じゃあそうなりましょう！なんてさっと変わることが出来るかというと、うーん、難しいかもしれません。

少子高齢化の今の時代、自分が受けた教育をそのまま部下に適応しようとして当時と勝手が違った…なんて話を聞かれたこともあるかもしれません。もしかするとあの頃は普通だったことがモラハラやパワハラになってしまった、と時代の変化に戸惑いと混乱を感じている方もいらっしゃるかもしれません。少子高齢化の波は今なお強まり続けています。そんな中、時代に沿った教育方法に適応するスキルを獲得できなければ、チームどころかその企業はどうなっていくのでしょうか。

上司の部下育成能力が、企業の長期存続のカギを握るといっても決して過言ではありません。では、その能力はどのように伸ばせばよいのでしょうか。見ていきましょう。

現状として、日本のマネージメント層はど

れだけのコーチングスキルを備えているのでしょうか。最近では、マネージャー向けトレーニングを導入する企業も増えてきていますが、問題は『受講した内容がどの程度実用化されているのか』ではないでしょうか。

優秀なコーチとして必須のスキルの一つに、チームで必要とされているスキルの認識があります。チームとして多くの課題が考えられるでしょうから、まずは優先順位を付ける必要があります。頭ごなしに押し付けるのではなく、指導される側が望む結果に結び付くよう一緒に考えます。解消すべきスキル・ギャップは何か。その先の思い描くゴールとなる成功の姿とはどんなものか。そしてここで定める目標は、部下だけでなく自分も一緒に責任を負わなければなりません。その為にも相手の態度の把握が重要不可欠です。

人はそれぞれ違うため、ある人にとって向上心を刺激するようなことでも、他の人には効果がないこともあります。自分が大切にしている価値も、チームメンバーは興味を示さないこともありえるのです。信頼関係はどうでしょうか？チームメンバーのことをどれだけよく知っていますか？メンバーのことを知ることに時間をかけていれば、一人一人の興味はどこにあり、それがなぜなのかといったモチベーションの原動力となる価値観を把握することが可能です。これを把握して

Dale CarnegieTM

上司であり、優秀なコーチである

いるかないかでは、コーチングをするうえで雲泥の差が出ます。相手に与える印象も、関係性も、更にはコーチングの仕事自体も進めやすくなります。

正しいコーチングに大部分として必要となるものに時間があります。ところが大抵の場合、我々は時間に余裕がないことが殆どですから、残念ながらコーチング自体ほとんど行われていません。厳しい言い方をすると、時間管理能力の甘さからこの悪循環は始まっているのです。残念ながら、日本のマネージャー層の多くは、これを不得意とされています。

優秀な上司といわれる方々は皆、時間管理と優先順位付け能力に優れていて、時間管理四分割表で区分されるところの優先順位1位である「緊急で重要」よりも2位の「緊急ではないが重要」の項目を多くこなすことができます。つまり部下育成にしっかりと時間を取ることが出来るという訳です。コーチングをするうえで他に何が大切でしょうか。

企業の更なる成長のためには、有能な部下を手に入れるのではなく、優秀な人物になるようコーチングをするべきなのです。ブランドの強みを理解し、業務や方針に心から納得している部下の育成に注力することに時間を費やすことができる上司の能力こそが、企業の更なる成功のカギを握っているのです。これは、単純に相手に説明するだけではいつまでたっても成り立ちません。相手の価値観に沿ったスキルの習得をコーチングをしながら一緒に達成するという態度で臨めば、部下は答えてくれるでしょう。前者のやり方を否定するつもりはありませんが、

遠回りに聞こえるコーチング育成こそ、部下に進むべき道筋を示し、自信をはぐくみ、能動的に多くのことや新しいことに挑戦する意欲を作り上げるのです。

最終的な結果に注目し評価することは危険ですが、多くの方が陥ってしまうポイントでもあります。過程が分からず、果たして適格なコーチングが可能でしょうか？結果だけを見る行為は、折角作り上げた関係性を壊してしまう可能性すら含んでいます。過程の中から上手くやれていることと、どうやってこれらを『さらに良くする』ことが出来るか(より良いこと)、という2点についてすぐにフィードバックをする必要があります。

部下の成功や進歩は、例えちよつとしたものや部分的な成功であったとしても、それらを『認める』ことが重要です。認めることで部下は実践中の方法に自信を持つことが出来ます。実践中の本人にとっては暗闇のトンネルの中をその先に何かあるかもわからず歩いているように感じているかもしれません。正しいポイントで相手を認めることで、相手にリスクやキャリアの壁にも立ち向かっていく勇気を与えることができるのです。そして、必ず最後に成果に対して報酬を与えるべきです。報酬は必ずしも形のあるものとは限りません。部下たちことをよく知っていれば、当人の心に最も響く価値のある報酬が何かは把握されていることでしょう。

日本の上司たちは優秀なコーチにならなければなりません。部下に仕事を任せ、自分たちが本来得られるべき報酬を部下に与えるのです。そんなのは不公平じゃないか！そうかもしれません。考えて

みてください。企業の成功につながる次の世代が育たなければ、組織に更なる進歩や変革を期待することは難しいでしょう。そうこうしているうちに競合他社にマーケットを支配されれば元も子もありません。今こそ、ご自身のその手で、会社の未来に大きな変化をもたらす時なのです。

Dr. Greg Story is President of Dale Carnegie Tokyo Japan

Dale Carnegie Tokyo Japan

TEL: 0120-987-099, 03-4563-1963 weekdays 9:00-18:00, closed Sat/Sun/Holidays

FAX: 03-4563-1964

DALE-CARNEGIE.CO.JP/EN

