

# コーチング解体新書

～やる気を引き出す源泉を探る～

その45 最前線のリーダーシップ、  
その発揮具合はどうですか？



猪俣 恭子  
中央大学文学部卒  
卒業後足利銀行に7年間勤務。窓口業務を経て、人事部研修グループで行内研修の企画・運営および講師を担当。退職後は家業の印刷会社に従事。2004年からはコーチングを用いた社内の人材育成を手掛け、「良質なコミュニケーションが実現されている現場こそがビジネスの成功をうむ」と実感し、2006年 Coaching Press 株式会社を設立、代表取締役として現在に至る。  
国際コーチ連盟プロフェッショナル認定コーチ  
財生涯学習開発財団認定マスターコーチ  
コーチエィCTPクラスコーチ  
米国CCE,Inc.認定 GCDF-Japan キャリアカウンセラー

最前線のリーダーシップ、それは現場におけるマネジャー（中間管理職）の部下への影響力をさします。御社ではどれくらい発揮されているのでしょうか？

最近、魚谷雅彦氏の著書『会社は変わる！ ドコモ100日の挑戦』を読みました。そこにはNTTドコモ前特別顧問として自ら現場に入り、ドコモブランドの強化をサポートし、「ケータイの満足度調査」（2010年）で数年ぶりに一位返り咲きを実現させた物語が活き活きと語られていました。特に印象的だったのは、現場の指揮官である中間管理職について触れられた次の箇所です。

組織のなかで仕事をするとき、一般社員にとって、自分が指示を仰いでいる上司の評価が何より重要です。いくら社長がお客様の満足度を高めることを第一に仕事をしようというメッセージを発信しても、外部からきた僕のような人間がお客様起点のマーケティングへの変革を熱く語っていても、社内報でいろんな取り組みが紹介されていても、もし、目の前にいる上司が必ずしも同じ方向のことを日々言わないとしたら？ 「お前に大事なものは、目の前の仕事をこなすことだ。日々の売り上げだ。余計なことを考えるな。」と言っていたとしたら？ 組織人としては、当然、直属の上司の言うことに従うことになるでしょう。

確かにそのとおり！ 唸りました。時期同じくして、とても考えさせられたことがあったので紹介します。

コーチングの勉強会に参加したときのことで。同じく参加者で、外資系企業で人事マネジャーの職にあるAさんに、今一番関心のあることを尋ねてみました。

「会社って数字の達成が求められるじゃないですか。会社から与えられる目標を個人の目標にまでどのように落としただけいいのか、この前も研修でそんな質問を受けました。そのとき私はこう答えたんです。『会社からたとえ与えられた目標であっても、それをやりとげることで、もしくはやりとげる過程において、部下にとってどんないいことがあるのか、それを対話しながら部下から答えを引き出してほしいんです。』と。Aさんはどう思いますか？」

Aさんのような現場の一線で働いている人が何をし

ているのか、興味津々にその答えを待ちました。

「んー、難しいんですよね…。でもそれができたら理想だと思います。そうして部下の物語を一緒につくれれば。でも、やっぱり難しいんです。」

「どうして難しいんですか？」

「というのは、部下がどれだけ安心して自分個人の話を上司にできるか、なんです。安心して。もしもここでプライベートな話をしたら、自分の知らないところで評価の対象になるんじゃないか、他で噂になってしまうんじゃないか。そんな不安や恐れが部下にあったら、自分の思いは上司に話さないでしょう。」

ああ、なるほど。だから、部下にとって直属の上司がどれだけ信頼できる存在なのかが思った以上に重要なんだ。しみじみと感じ入りました。

ならばどうしたらマネジャーはそうなるのか、理解し、それを部下が納得できるような表現に翻訳することができ、自ら組織の発展のためのビジョンを語り、周囲を鼓舞していくようなマネジャー。部下からは心から信頼されて、それが土台となってより部下の目標達成を大きく推進していくようなマネジャー。私が思うことですが、これを実現するには、やはりキーは経営者層だと思っています。まずは経営者層が会社の未来、つまりビジョンを魅力的に社員全員に語り、これから何を社会に貢献していく企業でありたいのか、ミッションを情熱的に語り、そして、マネジャーには仲間として日頃の感謝の気持ちと同時に、期待している役割を真正面から熱意をこめて語り、思えば日産を見事再生させたカルロス・ゴーン氏は社長室に部下を呼び出すのではなく、自ら職場や現場を歩いて相手の話に耳を傾け、日産をどうしたいのかを誰でもわかるシンプルなメッセージで社内・社外に語り続けていました。21世紀に生き残る企業であるかどうか、経営者層がどれだけ魅力的な物語を本気で社員に語るかにすべてはかかっているようにも思います。そして、社員は自分が勤める会社の経営者層が、周囲に自慢できるような、誇れるようなリーダーであってほしいと、実は常々思っているものなのです。



コーチングプレス株式会社

〒336-0021 埼玉県さいたま市南区別所6-17-310 電話 048-863-8914 FAX 020-4665-3162

<http://www.coaching-press.com/> (「コーチング解体新書」バックナンバーも掲載中!!)