

特別記事

新入社員に贈る



個立時代の

ワーク・スタイル

個立型人材を育てるマネジメント手法『コーチング』とは何か

榎本 英剛

新入社員の皆さん、ご入社おめでとうございます。難関をくぐり抜けて晴れてビジネスの舞台に立った今、さぞや将来に向けて大きな夢を膨らませていいことでしょう。ただ、皆さんもおそらく感じているように、今企業が、というより仕事の世界そのものが大きく変わりつつあります。そのことに多かれ少なかれ、不安や戸惑いを覚えている人も多いかと思います。そこで、これから、皆さんのが入ろうとしている仕事の世界が、今どのように変わりつつあるのか、そしてその変わりつつある仕事の世界で、皆さんのがどのようなスタンスで仕事をしていくべきかを、皆さんへ贈るエールの代わりとしてお話ししたいと思います。

また、併せてそうした新入社員を迎える立場にある人たちに対しても、どのような形で彼らに接し、育成していくべきかについて、私なりに思うことをお伝えしたいと思います。

1. 「大変な」時代の到来

昨今、山一證券や北海道拓殖銀行をはじめとする、いわゆる「大手」企業が次々と破綻し、新聞や雑誌の見出しでは「大倒産時代」などという言葉をよく見かけるようになります。

そんななか、大手企業に勤め「人生安泰」とたかをくくっていた人たちも、「これはうかうかしてはいられない」とばかりに、先々の身の振り方について、これまで以上に真剣に

思いをはせるようになっています。そういう人たちは「日々に『大変な時代になった』と言います。確かに、時代が文字どおり「大きくなつてある」という意味では大変ですが、それが「異常な」状態かといえば私はそう思いません。

●個立時代のワーク・スタイル

歴史学者のアーノルド・トインビーは、歴史というものが常に安定と変化を周期的に繰り返しながら発展してきたことを発見しました。つまり、この世の中でずっと変わらずにいるものなど何もないのです。このように、「変化するのが当たり前」という観点から見れば、今現在、世の中で起きていることはきわめて「正常」であると言ることができます。

「大倒産時代」と言つても、倒れつつあるのは企業であり、それが提供してきた職であつて、仕事そのものがなくなつてゐるわけではありません。いや、私たちがやらなければいけない仕事は、こういう「大変な」時代だからこそ、逆に増えているときえ言えます。それはひとえに「仕事」というものをどうとらえるかによります。仕事を「企業から報酬を得らつて行う活動」と定義すれば、その数は確かに減る一方ですが、それを「他者や世の中が必要としている活動」と定義すれば、そ

の数は増える一方です。

アメリカの宗教家であるマシュー・フォックスは、「これだけ多くの仕事が必要とされている時代に、これだけ多くの『失業者』が出ているとは皮肉なものだ」と語っています。

彼に言わせれば、今の時代、「失業」などしている場合ではないのです。環境問題一つを

とっても、気候温暖化やオゾン層の破壊、熱帯雨林の減少と砂漠化現象、酸性雨や土壤流出など、解決されねば人類の存続に関わるような問題が山積しており、まさに「人手が足りない」状況なのです。

「大失業時代」(TBSブリタニカ)といふ本を書いたジェレミー・リフキンによると、こうしたいわゆる「失業」の増大は決して一時的なものではなく、不可避的・不可逆的なものであるとのことです。つまり、今までの不況による失業の一時的な増加とはわけが違つたということです。近年のコンピュータ、あるいはデレコミュニケーション技術における著しい進歩により、従来は多数の人間を要した仕事が、場合によってはたった一人でできるようになります。知識産業など新たに台頭しつつある分野が創出できる新規雇用者数には限度があり、とても他産業から排出される失業者を吸収できる余裕はありません。

もう一つの動きとしては、企業で働く人たちの「パートタイム化」があります。企業は人件費を極力低く抑えるなどの名目で、正社員よりも派遣や契約社員、もしくはアルバイトなどの積極的な活用に乗り出しています。

今やアメリカで最大の雇用者数を誇るのが人材派遣を業とするマンパワー社であるという事実を見ても、こうした流れが一過性のものではないことがわかるでしょう。要するに、いわゆる「定職」が今、徐々に姿を消しつつあるのです。

2. 求められる「個立型人材」

では、こういう時代の流れの中で、新たに企業に入る人たちはどのようなスタンスでこれから仕事をしていかなければいけないのでしょうか? 一つだけ確実に言えることは、あなたが入社した企業が、仮に「大手」と呼ばれるところであつたとしても、それであなたの一生が保証されたわけではないということです。

企業で働く友人が、先日こんなことを言つていました。「今の時代、サラリーマンほどリスク一な仕事はない」と。確かにそうかもしれない、と私は思いました。今や絶対安泰だと思われていた企業が突然つぶれる時代です。そんな企業に自分の人生のすべてを依存していたら、ある日急に「明日からは自分の力で生きていけ」と言われても、それはなかなか難しいことです。

しかし、もはや会社が頼りにならないとすれば、自分の足で立たなくてはいけないのは自明の理でしょう。これは一見悪い知らせのように見えますが、逆に良い知らせでもあります。今まで私たちは企業に自らの一生を保障してもらつた代わりに、それなりの代償を

払っていました。企業に勤めるということは、ある程度仕事に関して個人が持つ選択肢をその企業に預けるということを意味します。どこで、いつ、どんな人たちと、どのような仕事をするかといったことは、かなりの程度、企業のほうに意思決定権がありました。これは時に大きなストレスやフラストレーションを伴います。

しかし、次第にこうしたことについての選択権が、企業から個人のほうに移りつつあります。例えば、近年多くの企業では配属に関して自己申告制を取り入れたり、研修や福利厚生についても社員に選ばせるようになってきています。松下電器産業では、今年度入社する技術系の新入社員を対象に、報酬のあり方についても社員に選択権を与える新制度を導入して話題となりました。もちろん、こうした動きには企業側のいろいろな思惑があるのも事実ですが、いずれにしても個人の裁量が大きくなってきたことに違いはありません。そう、今仕事の世界では「個人の復権」という動きが静かに進行しているのです。

「会社に勤めている」というとき、英語では「work for a company」と言います。この「work for」という表現には、「会社のために仕事をする」というニュアンスが強く含まれています。ところが、最近アメリカでは、「work with a company」という言い方をする人が非常に多くなってきています。おわかりのように、この「work with」という表現には「会社と仕事をする」というニュアンスが含まれています。つまり、自分と会社とは基本的

には対等な関係にあって、たまたま今一緒に仕事をしているというわけです。forがwithに変わっただけで、これだけ大きな意識の違いがあるのです。

この「work for」というスタンスで仕事をする人を「依存型人材」、そして「work with」というスタンスで仕事をする人を「個立型人材」と呼ぶことができます。「個立」とは文字通り「個が立つ」ということであり、企業に頼らず自分の力で立てる人のことを言います。今まで企業はどうらかというと、指示した通りに動いてくれる「依存型人間」を求めていました。つまり、企業の側でもそういう個人に依存してきたと言えます。しかし、先が見えないこの時代、ただ指示通りに動く人材ばかり多く抱えていても企業にとっては役に立たないことが明らかになってしまった。個立型人材とは、会社の指示を待つことなく、自分で進んで物事を考え、問題やニーズを発見し、それに対して解決策をひねり出し、さらにそれを実践に移していく人です。今企業が求めているのはこうした人材であり、そのため従来保持してきた意思決定権を個人に対し明け渡し始めているのです。

アメリカの経営コンサルタントであるウイリアム・ブリッジスはその著「ジョブシフト」(徳間書店)の中で「ユー・アンド・カンパニー」という考え方を提唱しています。これは、言い換れば「自分株式会社」ということです。つまり、企業の中で働くうが外で働くうが、ビジネスマンは皆、自分の会社を持つた経営者であり、今まで会社に依存してきた人たちに特に求められる考え方だと言うのです。

ブリッジスはまた、同著の中で「会社を市場とみなせ」と説いています。考えてみれば、これは道理にかなった考え方です。というのも、一見しただけではなかなかわかりにくい部分がありますが、同一企業内の仕事の流れにも必ずサービスの「売り手」と「買い手」が存在するからです。

個立型人材となるためには、先ほど述べたように、まず「work for」から「work with」へという意識転換が必要です。そして、そのためには仮にあなたが会社という枠組みの中

3. 自分株式会社といふ発想

商品開発部門で働く人にとって営業部門で働く人たちが「顧客」であるし、総務や人事などのスタッフ部門で働く人にとっては社員全員がその「顧客」となっています。ただ、通常の市場と異なるのは、そこに競争原理が



●個立時代のワーク・スタイル

働いていないということです。つまり、その特定の顧客に対し、その特定のサービスを提供するのは自分たちしかいないわけです。競争原理が働かないところでは、製品やサービスの質が低下するのは世の常です。

企業内で起きてているのはまさにそういうことなのです。ある意味では、一つの企業があの悪名高き「ケイレツ」と化していると見ることもできます。昨今、あらゆる分野で規制緩和、すなわち「ビッグバン」の動きが見られます。しかし、仕事の世界でもこのビッグバンが起きつつあるのではないでしょうか。

こうした動きを念頭に置きつつ、これから企業で働く人たちは自らを独立した企業体、もしくは一つのビジネス単位としてみなす「個立型」の人材にならなければいけません。そして、会社からただ仕事を与えられるのを待つのではなく、自ら働きかけて仕事を創り出していかなければならぬのです。

そうしたことの繰り返しが、もし万が一自分が属する会社に何かがあつたとしても、慌てることはないはずです。仕事を自ら創り出せる人間であれば、たとえ会社が倒れても、その顧客が社内から社外に変わるだけで、あるいは給料の出どころが変わるものだけ、

働いていないということです。つまり、その特定の顧客に対し、その特定のサービスを提供するのは自分たちしかいないわけです。競争原理が働かないところでは、製品やサービスの質が低下するのは世の常です。

4. 命令型マネジメントから質問型マネジメントへ

さて、ここまででは、これから企業に入ろうとしている新入社員の人たちに向けて、これから本格的な大失業時代を迎えるに当たって、個立型人材になることがいかに重要であるかを訴えてきたわけですが、ここからは逆に、そうした新入社員を受け入れる立場にある人たちに対し、どうすれば彼らを個立型人材に育て上げることができるかについて、私見を述べさせていただきたいと思います。

先に企業における個人の選択肢が拡大しているという話に触れましたが、こうした状況を各個人が最大限活かせるようになるには、まずは彼らの「考える」力を強化する必要があります。というのも、何かを自らの責任において「選ぶ」ためには、まず自らの置かれている状況の中で、自分にはどのような選択肢があり、どのような基準でその中から一つを選び、それを選んだ結果どういうことが予測されるか、といったことを自分の頭で考えなくてはならないからです。

では、どうすれば「考える」能力というのはつくのでしょうか。この問いに対する一つの答えは、拍子抜けするほど単純ではあります。ある意味で、そのツケを企業も個人も今払わされていると言つても過言ではないでしょう。

たかが「問い合わせ」となめてはいけません。問い合わせの持つ力には莫大なものがあるのです。通常、人の意識というものは外の世界に対して漠然と向けています。しかし、誰かに問い合わせを投げかけられると、その意識の矢印が急に向きを変えて、自分の内側にその答えを探しに行きます。つまり、「考える」わけです。

今までの企業では、社員は仕事およびその環境や条件をやや一方的に企業から押しつけられ、特に「選ぶ力」が要求されていませんでした。そして、その与えられた仕事もその

わざわざその企業と運命を共にする必要はないわけです。別の言い方をすれば、「個立型人材」になることが、自らの人生にとって最大の保険となるはずです。

多くは答えが一つしかない単純なものがほとんどでしたが、今や一つの仕事に対して「正解」が無数にあるような状況になりつつあります。そこで個人の「選ぶ力」が強く求められるようになってきています。

言い換れば、今までの企業では「考える」人材というのではなく、ただ言われたことを黙つてやる素直な人材が好ましいと思われていたわけです。個人は個人でこうした状況に甘んじ、自ら考えることをやめ、自分の仕事にまつわる選択権を企業にすっかり委譲してしまっています。

フランスの哲学者バスカルがその昔、「人間は考える葦である」と言つたように、「考える」ということは人間を人間たらしめるもつとも基本的な能力の一つですが、その能力を放棄してしまった代償は非常に大きなものがあります。ある意味で、そのツケを企業も個人も今払わされていると言つても過言ではないでしょう。

では、どうすれば「考える」能力というのはつくのでしょうか。この問い合わせに対する一つの答えは、拍子抜けするほど単純ではありますが、その人に「問い合わせを投げかける」ということです。

たかが「問い合わせ」となめてはいけません。問い合わせの持つ力には莫大なものがあるのです。通常、人の意識というものは外の世界に対して漠然と向けています。しかし、誰かに問い合わせを投げかけられると、その意識の矢印が急に向きを変えて、自分の内側にその答えを探しに行きます。つまり、「考える」わけです。

この「問い合わせ」はまた、自分に向けて発してもかまいません。こうしてみると、考える能力の高い人とは、すなわち、自分もしくは他人から発せられた問い合わせが多く抱えている人と言うことができます。

今まで企業で行われてきたマネジメントは「問い合わせ」というより「命令」に基づいたものがほとんどでした。つまり、仕事内容やその進め方は上司から部下へと一方的に伝達されるだけで、個人の自由意思はあまり尊重されず、したがって選択権というのもほとんど与えられなかつたわけです。場合によつては、「もつとやる気を出せ!」といったように、個人の意欲まで「命令」されていたわけです。

「組織の歯車」というよく使い古された表現がありますが、これなどはまさに企業が從来そうした意思を持たない(認められない)個人の集まりであつたことを示しています。個人は個人で、そういう状況に慣れ切つてしまい、急に「自分で考へろ」と言われてもどうしていいかわからない状況に陥ります。そうした受け身の姿勢から脱却し、自発的に仕事を割り出せる人間になるための鍵が「問い合わせ」にあるのです。

つまり、これからは今までの「命令型マネジメント」から「質問型マネジメント」への転換が求められているのです。

5. コーチングの考え方

こうした考え方に対する具体的なマネジメ

ント手法が、今アメリカで広まりつつあります。その名も「コーチング」と言います。

「コーチング」と聞いて、おそらくスポーツの世界を連想される方が多いと思われますが、実はそれははずれでおらず、その発祥はスポーツのコーチングから来ていると言われています。

スポーツのコーチングは、従来「命令型」のものがほとんどでした。例えば、ゴルフのコーチングでは「もつと膝を曲げて!」とか「もつとボールをよく見て!」といったように、優れた技術を持つ専門的なコーチが具体的な指示を与えるという形で進められていました。今でも多くのコーチングがこうしたやり方で行われています。

しかし、最近これは違つた形のコーチングを行うところも増えてきました。どう違うかというと、コーチがプレーヤーに対し「問い合わせ」を投げかけるのです。例えば「今の打ち方のどこがおかしかったと思いますか?」とか「筋肉の動きが不自然なところはありますか?」といつた具合です。前者の命令型の場合、プレーヤーはあまり「考へる」必要はない、ただコーチに言われたとおりにすればいいわけですが、後者の質問型の場合、プレーヤーは自分で「考へる」ことを求められます。

確かに、命令型でも優れたプレーヤーを育てることはできますが、一般にスランプを克服しにくいという弱点があると言われています。つまり、コーチが傍らについている場合は別として、こうした育てられ方をしたプレ

ーヤーというのは一人になつたときに、ちょっとでも調子が崩れると、もうどこを直したらいいのかがわからなくなつてしまふ傾向があるわけです。

ところが、質問型のコーチングで育てられたプレーヤーは、常日頃「考へる」癖がついているので、仮にスランプに陥つても、どこがどう悪いのか自分で分析でき、かつどうしたらそこから立ち直れるのかも自分で見つけ出すことができる可能性が高いと言われています。

さらに、質問型のほうはその人に合つたフォームを身につけやすいと言われています。人によって体型や筋肉の質、そのつき方などが異なるので万人に通じる「理想のフォーム」というのは存在しません。命令型ではその特質からいって、この「理想のフォーム」にすべての人をあてはめようとするきらいがありますが、質問型では本人の意向に沿つてコーチングが行われるので、時間はかかりますが、結果としてその人独自のやり方というものに行き着くことが多いわけです。プロの世界でも、常識に反する独特なフォームで成功する人がたまにいますが、こういった人々は、おそらく他の人たちと比べてもかなり

「考へながら」やつてきているものと推測できます。

現在アメリカのビジネス界で広まりつつあるのは、この質問型のコーチングです。原理は先に挙げたゴルフの例と同じです。つまり、コーチとしての上司は、何をどうするかを伝える代わりに、ひたすら問い合わせをぶつけることによって部下が自分で考へ、自分で答えを見つけるのをサポートする立場にまわるのです。簡単に言えば、答えを与えるのではなく、答えを「引き出す」のです。

これができるようになるためには、ただ問い合わせを投げかけるだけでなく、その人の中に「答え」があることを信じなくてはなりません。そうでなければ、見かけは質問型だけれども、実際は「誘導尋問」に他ならなくなっています。

●個立時代のワーク・スタイル



も個立型人材は育ちません。もちろん、相手から出てくる答えが明らかに未熟であったり、間違っている場合もあるでしょう。しかし、それでもなお、それがその時点で出した最善の答えであるならば、そのとおりやらせてみる度量の広さおよび忍耐力が必要となります。

「失敗は成功のもと」という格言がありますが、人は自分で考へ、自分で選び、自分で決めて、自分で行動したとき、それが仮に失敗に終わっても成功する以上にそこから多くの事を学ぶものです。そしてそうした経験を通して蓄積されたものが、ひいては彼らが属する組織にも正の財産となつてはね返つてくるのです。

6. 「好きこそものの上手なれ」

ですから、コーチをする側の立場にある人は、暗黙のうちに持つてゐる「自分のほうが正しい」という考へを捨てなければなりません。そして相手から出でてくる答えを信じ、それを徹底的にサポートしなければなりません。聞くだけ聞いておいて、もし相手から出でてきた答えが自分の気に入らなかつたら、それを否定したり拒絶していくは、いつまでたつていいです。

ここで、この問題をもう一步突っ込んで見てみたいと思います。以上のようなお話をすると、たいてい決まって出でてくる反応は「でも、皆がそれやりたいことをやり始めたから、会社が成り立たないのではないか?」という疑問です。しかし、本当にそうでしようか。これはある種の固定観念ではないでしょうか。

「ゴアテックス」で有名なアメリカのゴア&アソシエイツ社では、新しく社員が入社すると、まずは会社のいろいろな部署を見学させて、最終的にその本人に自身の配属先を選ばせるそうです。これも個人の選択、その人の「やりたい気持ち」を大切にした施策として注目すべきものと言えましょう。場合によっては、その人の「やりたい」ものがその会社の中ではどうしても見つからない、あるいは割り出せないということもあるかもしれません。それなら、無理にunder-utilizeするのではなく、違う場を与えてやつたほうが、本人にとつても会社にとつてもいいと私は考へます。

これは一つの会社という観点ではなく、広

ないことを無理やりやらせても、その人の持てる力は発揮されないということです。

これは「under-utilization(能力の不十分な活用)」という問題を生み出します。人は自分で考へ、自分で選び、自分で決め、自分で行動を起こすときに、その持てる力を最大限発揮します。これが「やりたい」という心から意欲に支えられている場合はなおさらです。

先に、現在の地球上には人類の英知と努力を結集しなければ解決できないような問題が山積していると述べましたが、それは企業のレベルでも基本的には同じことです。つまり、その企業が直面している課題や問題を解決するためには全社員の英知と努力を結集させる必要があるはずです。それなのに、彼らの持てる力を部分的にしか活用してこなかつたことが今の企業の窮地を招いているとも言えるのではないでしようか?

「ゴアテックス」で有名なアメリカのゴア&アソシエイツ社では、新しく社員が入社すると、まずは会社のいろいろな部署を見学させて、最終的にその本人に自身の配属先を選ばせるそうです。これも個人の選択、その人の「やりたい気持ち」を大切にした施策として注目すべきものと言えましょう。場合によっては、その人の「やりたい」ものがその会社の中ではどうしても見つからない、あるいは割り出せないということもあるかもしれません。それなら、無理にunder-utilizeするのではなく、違う場を与えてやつたほうが、本人にとつても会社にとつてもいいと私は考へます。

これは一つの会社という観点ではなく、広

く世の中全般という観点から見た場合、さらに明らかとなります。今、世の中は多くの未解決な問題を抱えており、人手を必要とする仕事がいっぱいあふれています。したがって、ある会社の中では発揮できない能力も、世の中全般を見渡してみれば、必ずそれが必要とされている場所があるはずです。

最近、あるプロ野球の球団が金にものを言わせて優秀な選手をかき集め、それでも彼らを使い切れず、「銅い殺し」にしているという批判を浴びせられています。例えが適切かどうかわかりませんが、それと似たような状況が現在多くの企業の中で起きていると見ることもできます。こうした人材の「浪費」を防ぐためにも、企業は命令型から質問型のマネジメントに転換し、彼らの潜在能力を最大限発揮させる方向へと舵をとる必要があると私は考えます。

7. 会社と個人のシナジーを生み出す

最後に、会社と個人の関係が今後いかにあるべきかについて私の考えるところを述べ、この文章を締めくくりたいと思います。

今まで会社と個人はどうらかというと「恩しき依存関係」がありました。つまり、個人は自らの一生を保障してもらう代償として、仕事に関する多くの選択権を会社に譲り渡し、一方、会社も個人の首根っこを押さえているのをいいことに、彼らの潜在能力を引き出すことを怠り、一方的に仕事を押しつけてきた

わけです。これは、いわゆる「甘え」の関係であり、ある意味でお互い「足の引っ張り合いで」をしていたと言えます。

しかし、これからの「大変な」時代において、もはや足を引つ張り合っている余裕はありません。逆に、お互いを「活かし合って」いかなければ、最悪の場合「共倒れ」になる可能性だって存在します。「活かし合う」とい

うことは、「相互依存」の関係を築くということであり、お互いのプラスとプラスを持ち寄つてさらに大きなプラスを生み出すといったシナジー(相乗効果)を起こすことです。

「七つの習慣」(キングペア一出版)の著者であるスティーブン・コヴィーは、相互依存を達成するためにはまず個の確立、つまり「個立」が必要であると説いています。企業という組織がしょせん人の集まりにすぎない以上、変革のポイントは詰まるところ個人の意識にあると私は思います。会社をあてにせず、自分の足で立てる個立型人材が世の中に増えるためには、個人が自らを会社という市場で仕事をする「独立した企業体」とみなし、自分で考へ、自分で選び、自分で決め、自分で動ける力と勇気を持ち、また会社がコーチングの原理を応用した「質問型マネジメント」を実践し、個人の潜在能力を引き出す努力を行わなければなりません。

榎本 英剛 (えのもと ひでたけ)

一九八八年、一橋大学法學部卒業。株式会社リクルートを経て、一九九六年に独立。現在、主に個人のライフ・デザインをサポートするセミナーおよびコーチングを行っている。一九九四年から一九九六年にかけてカリフォルニア統合研究所にて、組織開発および変革論を専攻、修士号を取得。同時に、コーチングの認定資格であるC.P.Cも取得した。五月中旬に、初の翻訳本「バーチャル・チーム」がダイヤモンド社より出版される予定。