

## 表題

題名 現下に求められるエグゼクティブ・コーチング[2.0]

著者 杉井要一郎、永井郁敏

所属 株式会社グレディス

(English title)

We have to shed light on qualities and determination that are required for “Executive Coaching2.0”.

(English Name)

GLEDIS, Inc.

Yoichiro Sugii, Representative director

Ikutoshi Nagai, Adviser&Senior Consultant

## 要綱

過去20年の間、あらゆる産業領域において高度な成長がなされてきた。そしてさらに今後数十年の間には、常識では考えられない進化の時代が到来しようとしているのである。その進化は従来の価値観や常識を覆し、一大変革を起こすことになるのである。しかし多くの企業は、未だ現状の枠組みの中に安住しているままである。変革期を超えた、その先の未来ビジョンが今こそ求められるときではないだろうか。

経営者は来たるべく変革に向き合い、視点を変え、未来への新たなビジョン作りに取り組む必要があるのだ。そして、この様な一大変革期を踏まえた経営者へのコーチングは、信頼できる助言と気づきを与えると共に、未来ビジョンを共に創造するための、意思決定支援の役割を担わなければならないのである。

本稿は、来たるべき未曾有な変革期に、エグゼクティブ・コーチングに求められる資質と覚悟を考える。

## Abstract

All or most industries have enjoyed their own high growth in the past 20 years. Moreover, an evolutionary age, that is beyond our imagination, is about to come in a few decades. The evolution would overthrow our traditional sense of values and common sense and trigger a great transformation. Many of companies, however, have been still living comfortably and peacefully in the current framework. Hence, establishment of clear vision for the future which will come after the transformation period gets over should be considered as the greatest importance NOW. What is required for business owners is to take strong initiatives to encounter the transformation age to come, to change a direction to head for and to establish a brand new vision for the future. Here, providing coaching to such business owners takes a great role, to provide them with some reliable advice and heads-up and to assist their decision making for the purpose of establishing the clear vision for the future.

This article will shed light on qualities and determination that are required for Executive Coaching in the coming unprecedented transformation age.

## Key word

エグゼクティブ・コーチング  
エグゼクティブ・コーチング[2.0]  
資質

executive coaching  
executive coaching[2.0]  
qualification

## はじめに

社会や企業を取り巻く環境は、ここ20年余りの間に隔絶の進化を遂げている。企業のトップは、これらの外的要因と各社個別の内部課題をシステミックに思考し、現状最適な判断をし続けて行く必要がある。この様な企業のトップに対し、意思決定の支援を行うのが、他ならぬエグゼクティブ・コーチングである。そしてこのエグゼクティブに対するコーチングは、環境要因が大きく変革するこの時期、コーチング自体も大きく変わることが求められるであろう。しかしながら、クライアントである企業のトップに対し、旧態前のコーチング手法で対応しているに過ぎないとしたら、これからのエグゼクティブ・コーチングは企業に定着するどころか、逆に捨て去られてしまうという危惧を禁じ得ないのである。

本稿では、これまでの時代経緯から何が違って来たのか、そしてこれから何が起きようとしているのかを考え、これらの変化を踏まえた現在のエグゼクティブ・コーチングの課題と、求められる在り方、そして、未来を創る経営者支援のための、エグゼクティブ・コーチングのあるべき姿を考察する。

### 1. コーチングを取り巻く環境（この20年間での進化）

ではまず、1995年以降の凡そ20年間にどのような変化がもたらされたか、現在の企業における地球環境、そして情報通信技術とバイオ技術、最後にマーケティングを中心に、シンボリックなトピックを見てみる。但し、企業のトップが意思決定するに必要な情報は、この限りではないことを予めお断りしておく。

#### ・世界人口&平均寿命

2015年前後、日本の総人口は戦後初めて減少に転じたと推察される。しかし地球総人口の観点では、1995年から2015年の世界人口は57.35億人から73.49億人へと増加し、2020年には77.58億人が予測されている。1990年から2010年の先進国における世界人口の平均年齢は、34.4(24.0)歳から40.0(28.5)歳へ、また日本だけで言えば37.7歳から45.0歳になっているのである<sup>1)</sup>。世界人口は今後ますます増加が見込まれ、平均寿命も凡そ15年で5才伸びている状況なのだ<sup>2)</sup>。地球人口の急増により、既に地球がもう1つ必要だとも言われ、今後の食料や水に関する食料問題、そして異常気象や環境問題における課題は、極めて重要な課題ではないだろうか<sup>3)</sup>。

#### ・情報通信技術（ICT）&インターネットサービス

情報通信技術領域を時系列に見ると、電話機能のみを搭載した携帯電話は1985年から存在したが、カメラ付携帯電話はもちろん、スマートフォンも未だ現れてはいないのである。1995年にMicrosoftがWindows95を一般にリリースを開始、インターネットサービスの視点からは、Youtube(2007),twitter(2006),Facebook(2004),LinkedIn(2003)も、そ

してGoogle(1996),amazon(1995)も、生まれたばかりか存在すらしていなかったである。

国際的なデジタルデータ量の推移では、6.2エクサバイト<sup>4)</sup>(2000)から、40ゼタバイト<sup>4)</sup>(2020)へ。ネットワークスピードではISDNで64キロバイト/秒(1997)からFTTHによる10ギガバイト/秒(2015)に、データストレージ容量は2.1ギガバイト(1996)から6テラバイト(2013)へ、そしてCPUの演算速度は233メガHz(1997)から24.3ギガHz(2013)へと、いずれも幾何級数的な増大をなし遂げてきた。

しかしこれらの進化は一概に良いことばかりではない。ハッキングやサイバーテロなどのネット犯罪行為は、1995年当時既に行われていたかは不明であるが、2000年を越えるに従い、増加の一途をたどることになった<sup>5)</sup>。

### ・生命科学/脳科学/バイオ/ゲノム/ほか

倫理やモラルも大きく変化している。不妊症患者への体外受精による対応療法が認められ、日本では未だ認められていないが、米国やインドでは、他人の女性の子宮を借りて出産する代理母出産ビジネスが行なわれている。日本では認められていない為、海外で代理出産を行うケースも発生している<sup>6)</sup>。

脳死判定による臓器移植は1997年から承認され、ヒトゲノムの解析は1980年から行われ2003年にその公開に至っている<sup>7)</sup>。このゲノムの1ゲノムあたりの解析費用は、2007年頃まで凡そ1千万ドルだったが、現在では約千ドルにまで下がっているのである<sup>8)</sup>。

自動車の自動運転化は既に米国Uber社で試験サービスが開始されるに至っている。自動運転車が起こす事故は誰の責任なのか？さらに考えれば、ロボットが起因する障害への倫理が、世界で議論され始め、哲学領域にまでその議論の域は広がっているのである<sup>9)</sup>。

その他、この20年余りで新たに世の中に出現したもの、無くなったもの全てを列挙することはできないが、企業・社会を取り巻く外的要因は上記のごとく大きく変わってきているのである。

## 2. コーチングを取り巻く環境（今何が起ころうとしているか）

そして現在。これまでの進化は益々加速し、企業組織や私たちの生活に一大変革をもたらそうとしているのである。シンギュラリティ (singularity) <sup>10)</sup>という言葉をご存知でしょうか。これは、人工知能が人間の能力を超えることで起こる様々な出来事を意味し、テクノロジーが指数関数的に発達することにより、甚大な影響を人間社会にもたらすのである。人間の生活が後戻りできないほどに変容するとする未来予測であり、NHKの番組でも取り上げられている<sup>11)</sup>。

この指数関数とは、爆発的な伸びを見せる関数である。直線的な数字の進行では「0・1・2・3・4・5…」と進むが、指数関数では「1・2・4・8・16・32…」と進む。これを5回目で「5」と「32」の差だけを見ると大きな違いには見えない。しかしながらこれが30回目では「30」と「10億( $2^{30}$ )」の違いに至るのである。同様40回目では「40」に対し「1兆( $2^{40}$ )」に及ぶこととなる。

ヒトゲノムのスーパーコンピュータによる解析では、解析開始から7年間で1%のゲノム情報しか集まらなかったが、その後の7年間で解析作業は終了した。当初15年以上かかる

と考えられていた解析期間を短縮するに至っている<sup>12)</sup>。この様な指数関数的に発達する20～30年後のコンピュータは、人類の生物学的知性とコンピュータの人工知能を組み合わせた『人類文明の全知性』として、現在に比べて10億倍になっているとも言われているのである<sup>13&14)</sup>。

つまりこれらのことは、数多の企業においても、個人においてさえも、その時代や分野において今迄当然のこととして考えられていた認識や思想、社会全体の価値観などが劇的に変化する「パラダイムシフト」が起こると考えられている。アルビン・トフラーの「第三の波」<sup>15)</sup>から35年余りが経過し、いまこれらの変化は「第4次産業革命」とも「インダストリー4.0」とも言われているのである<sup>16)</sup>。

また、これらの変化は決してITやAI等の技術に限ることでは無い。営業も人事も20年前の方法からどんどん変化し始めているのである。当時の夜討ち朝駆け的根性営業の時代から、顧客のプロファイリングデータとディープラーニング<sup>17)</sup>技術とを組み合わせ、求める顧客に効率的に営業を行っていくことが可能になっている<sup>18)</sup>。人事ではグローバルなタレントマネジメントシステムを用いることで、人材要件に最も適した候補者の検索を瞬時に可能にした、必要最適な人材をタイムリーに獲得できる時代なのである<sup>19)</sup>。

これらのパラダイムシフトに対応する為には、社会も地域も、企業も経営者も、そして個人をも進化が求められるのである。これらの進化に適用できないものは、自然界の生物に見られるように変化の波に飲み込まれ、消えゆく運命にあるのではないだろうか。そして当然のことながら、ことコーチングにおいても例外ではないのである。この一大変革期において、コーチもそしてコーチング自体も進化しなければならないからだ。それは現在までのコーチングをコーチング[1.0]だとしたとき、これからの時代に即した新たなコーチング「コーチング[2.0]」として、正に変わらなければならないと考えるからである。

### 3. いま、エグゼクティブ・コーチングの何が問題なのか？

今日までの20年が前述した急速な発展であったことから、これから先の5～10年は、指数関数的成長から、過去の20年以上の発展、発達、変革、変容が起こることは想像に難しくないと思われる。しかし、この様な破壊的大変動が見えているにも関わらず、我が国におけるエグゼクティブ・コーチングの実態が、コーチングが日本に導入された凡そ20年前と何等変らないとしたら、はたしてこれから先も企業に認められ、存在できるのだろうか？

ラポール・傾聴・質問・承認といったスキルは、改めて申すまでもなくコーチングに必要不可欠なスキルではある<sup>20)</sup>。しかし多くのエグゼクティブ・コーチングが、これらの基本スキルだけを駆使し、企業のトップにコーチングを行なわれているとすると、果たして我が国のエグゼクティブ・コーチングは、ひいては日本企業のトップリーダーは、並み居る海外のリーダーや企業群に、そして海外のエグゼクティブ・コーチに太刀打ちする事が出来るのだろうか？

ここで企業のトップの視点から考えてみる。企業を取り巻く多様な外的及び内的要因。これらをどの様に整理・判断し、短期間で成果を出すかを、企業のトップは常に考え続けている。何故ならヒト・モノ・カネの3要素はもとより、グローバルな情報や文化をシス

テミックに、かつシステムチックに検討し、スピーディーに決断しなければならないからである。この様に多忙な企業のトップとのコーチングセッションに、基本スキルだけによるコーチングを受けたトップは、「コーチングは時間の無駄」という結論に至り、その認識は長くトップの中に存在し続けることになるのではないだろうか。例えばコーチが変わっても、いつもと同じ変わらぬ質問、いつもと同じ共感と承認では、そこに新たな価値を見出すことができないからである。

企業のトップには、企業のそして社会の未来を想像し、具体的にデザインして行く使命がある。そしてここにこそ、確かな知識と経験を有する本来のエグゼクティブ・コーチングが求められるべきではないだろうか。しかし本来生産性を高めるべくコーチングが、逆に生産性を低下させていたなら、そればかりか経営トップの認識が生産性への疑問を既に持つに至っているのではと、危惧するところである。

企業の置かれた状況、企業のトップの置かれた状況は、企業の数だけトップの数だけ存在する。個別の企業はもとより、業種業界の文化やしきたりもまちまちだ。まして企業を取り巻く環境は、前述したように一大転換点にあるにも関わらず、単一・画一的なスキルのみで経営トップへのコーチングが行なわれているとしたなら、これこそエグゼクティブ・コーチングとして忌々しき問題ではと思うところである。コーチングとはどれほど普遍的な手法なのであろうか。外部環境は確実に、そして急速に変わりつつあるのだ。

コーチングはその殆どが密室での対面セッションであることもあり、コーチングに関するアンケート調査結果だけから、コーチングの効果の実態を知ることは難しいと推察されるが、指数関数的な変容が目前にあるにも関わらず、従来通りの外部環境と内部環境を前提とするコーチングに果たして意味はあるだろうか。

現時点のクライアントである企業のトップとコーチが相互に有する同一の発達段階内において（例えば、Stage1のLevel-2で）気づきや変化を与えことで、何らかの行動結果（Level1-2からLevel1-3への移行）に結びつけること、コーチはもとより時にクライアントさえも、満足しているのではないだろうか。

#### (図1) 発達段階と段階変容

R.Keganの発達段階モデル等を基に永井が作成, 2016

技術革新の急激な発達により、社会システムや人々の価値観などのパラダイムが、既に次なるStageにシフトしようとしているにも関わらず、次なる発達段階へ変容しようとするプロセスに、従前のStageで用いられた思考やスキルのままでは対応できない。いわばハイキングからトレッキング、そして本格的な登山を目指さなければならないトップに、いつまでもハイキング計画ばかり立てていたとしたら、他に登るべき山々があるにも関わらず、従来のままハイキング装備の準備や点検に力を注いでいる時、海外の登山家たちは幾多の山脈を踏破し、さらなる高みを望んでいるのである。その山の存在にさえ気づいていない。或は気づいてはいるが、具体的な行動に移すことができていないなら<sup>21)</sup>、海外との格差は、幾ばくのものとなるであろうか。失われた20年では済まされないのである



















