

世界基準の管理職に求められる リーダーシップ



ビジネスコーチ株式会社
代表取締役 細川馨

1.講師の紹介



細川 馨(ほそかわ かおる) ビジネスコーチ株式会社 代表取締役 認定ビジネスコーチ

【経歴】

世界ビジネスコーチ協会 資格検定委員
ビジネスコーチングの第一人者

1980年、外資系生命保険会社に入社。支社長・支社開発室長(営業本部長)等を歴任し、2003年、プロのビジネスコーチとして独立。2005年、ビジネスコーチ(株)を設立、代表取締役就任。以来、組織の目標を達成するためにビジネスコーチングというスキルを使って、以下を行っている。

- ①5万人以上の経営陣やリーダーの行動変革を支援する
- ②6ヶ月間で組織の業績向上を支援する
- ③ビジネスコーチングを実践できるビジネスコーチを1社に1人輩出することをビジョンに、2006年ビジネスコーチスクールを開講し、講師も務める

エグゼクティブコーチングの第一人者、マーシャル・ゴールドスミス氏とも親交が深い。

【ビジネスコーチとは】

人と組織の目標達成のための**実行を支援**する人のこと

【講演・連載】

経団連、経済産業省、日経新聞社、日経ビジネス、
日経ベンチャー、日経ビジネスアソシエ、
東京商工会議所 ほか多数

【著書・監修】



【ビジネスコーチ株式会社とは】

「人と組織の目的の達成」のため、行動変革と定着化を支援するコンサルティング会社。主催するビジネスコーチスクールは、世界ビジネスコーチ協会の認定校。

2.マーシャル・ゴールドスミス

【Marshall Goldsmith】

《経歴》

エグゼクティブコーチングの第一人者。世界的大企業の経営者100人以上をコーチしたことで知られる。

1976年から大学で教鞭をとるかたわら、専門とする「360度フィードバック」の手法を駆使してリーダーシップ能力開発プログラムに従事。米国における「エグゼクティブコーチングのグル(先導者)」と呼ばれる。

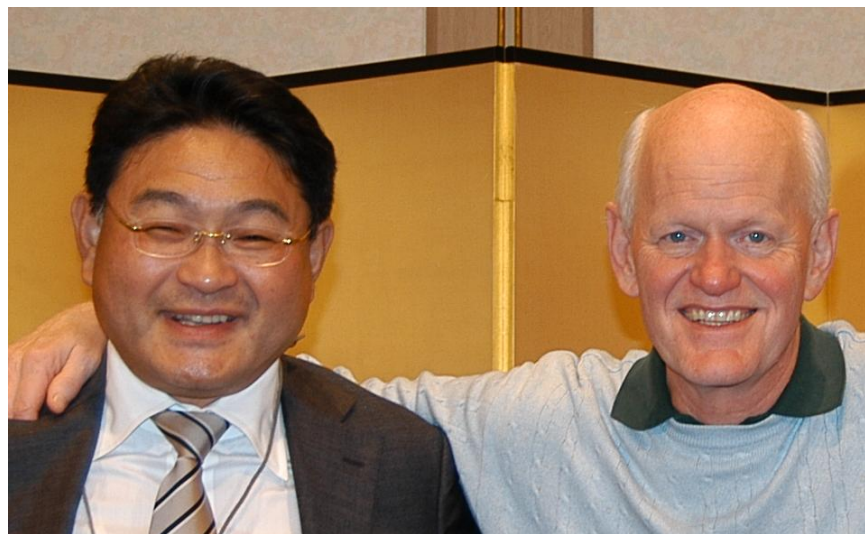
1993年にはウォールストリート・ジャーナル紙から「エグゼクティブ教育のトップ10人」に、2004年には全米経営者協会から「過去80年間、マネジメント分野で最も影響を与えた50人の偉大な思想家・リーダー」に選ばれた。

マーシャル・ゴールドスミス・パートナーズ社の創業者であり、世界の企業教育トップコンサルタントを組織したA4SL(戦略的リーダーシップ同盟)のパートナーもつとめる。

近著『コーチングの神様が教える「できる人」の法則』

(原題; What Got You Here Won't Get You There)は、

The New York Times、Newsweek、Amazon.comでNo.1ベストセラー。



細川：私もマーシャルさんの教えをもとに、マーシャルさんの「弟子」として日本で頑張っていこうと思います。

MG：それでは、日本におけるエグゼクティブコーチングはあなたに託していくことにしましょう。

出典：日経ビジネスマネジメント(Winter 2008 Vol.4)
マーシャル・ゴールドスミス×細川 馨 対談記事

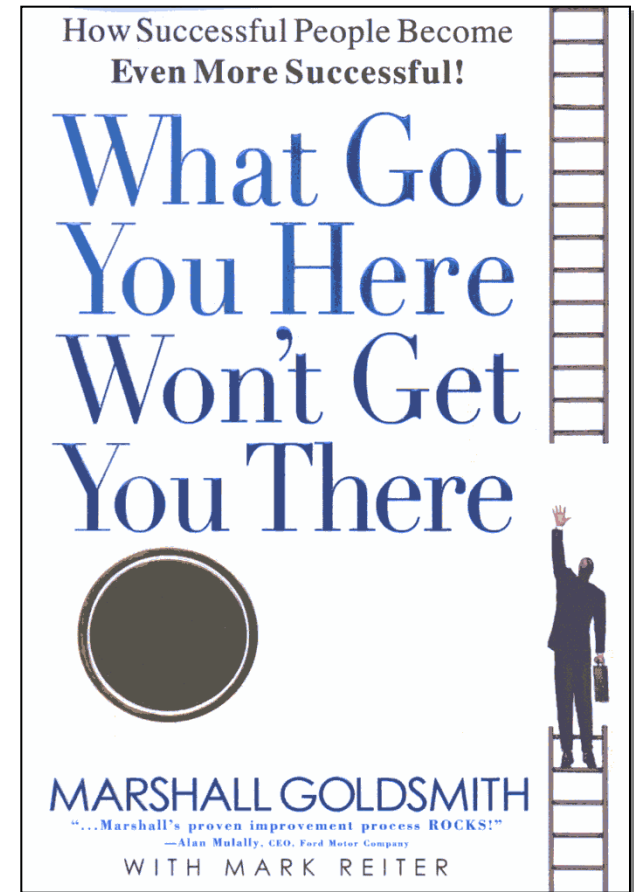
3.エグゼクティブコーチング

成功したリーダーが次に
目指すものは？

**Dr. Marshall
Goldsmith**

Marshall@MarshallGoldsmith.com

www.MarshallGoldsmithLibrary.com



4.「自己評価」演習

- ・ トップ 2%
- ・ 5%
- ・ 10%
- ・ 20%
- ・ 30%
- ・ 50%

- ・ その他

5.何を止めるべきかをリーダーに教える

“リーダーに対して何を行うべきかを学ばせることには大量の時間を投入しているが、何を止めるべきかについての指導にはほとんど時間を使っていない”

Peter Drucker

6.停滞の原因となる困った習慣

- ・ 勝ち過ぎる
- ・ 価値を置き過ぎる
- ・ 自分たちがいかに優れているかを
言い過ぎる
- ・ ‘そんなことはすでに知っている’

7.このような人たちと対人コミュニケーションに費やしている時間の比率は？

- ・ いかに関自分たちが優れ、特別な存在であるかを話す(あるいはそういう人の話を聞く)人
- ・ いかに関他人が馬鹿で凡庸で間違っているかを論じる(あるいはそういう人の話を聞く)人

8.協働力を低下させる、リーダーが持つ20の悪い癖

check	No	内容
☐	1	極度の負けず嫌い(何を犠牲にしても、どんな状況でも、まったく重要でない場合でも、勝ちたいと思う気持ち)
☐	2	何かひとこと価値を付け加えようとする(どんなことにもちょっと口出ししたいという強い欲望)
☐	3	善し悪しの判断をくだす(他人を評価して、自分の基準を他人に押し付けようとする気持ち)
☐	4	人を傷つける破壊的コメントをする(不要な皮肉や痛烈なコメントをする)
☐	5	「いや」「しかし」「でも」で文章を始める(これらの否定的・限定的な言葉を使いすぎる)
☐	6	自分がいかに賢いかを話す(他人が考える以上に私は賢いんだと見せたい欲望)
☐	7	腹を立てているときに話す(感情的な興奮を経営ツールとして利用する)
☐	8	否定、もしくは「うまくいくわけないよ。その理由はね」と言う(頼まれもしないのに否定的な考えを吹き込む)
☐	9	情報を教えない(有意な立場を保つために、情報を他人と共有しようとしていない)
☐	10	きちんと他人を認めない(賞賛し褒賞を与えることができない)
☐	11	他人の手柄を横取りする(成功に対する自分の貢献度を過大評価するいちばんいやな手口)
☐	12	言い訳をする(不愉快な行動を、変えることのできない生まれつきのものとして片付け、他人がしかたないと思うようにさせる)
☐	13	過去にしがみつく(自分の過去の出来事や人のせいにする。自分以外のすべてのせいにする)
☐	14	えこひいきする(誰かを不公平に扱っていることに気づかない)
☐	15	すまなかったという気持ちを表さない(自分の行動に責任を取らない、間違いを認めない)
☐	16	人の話を聞かない(職場の人に対して敬意を払わない、もっとも受動攻撃的な形)
☐	17	感謝の気持ちを表さない(非常に基本的な悪いマナー)
☐	18	八つ当たりする(罪のない人を攻撃したいという誤った欲望)
☐	19	責任回避する(自分以外の人みんなを責める)
☐	20	「私はいくらだって」と言いすぎる(欠点をまるで長所のようにほめそやす。それが自分なんだと主張する)



出典:コーチングの神様が教える
「できる人」の法則
著:マーシャル・ゴールドスミス

9.自分が変革するアイデアを周囲からもらう

フィードフォワードとは・・・

自分が変革するアイデアを周りの人からもらうこと

方法

- ①あなたにとって重要なことで、変えたいと思う行動を一つ選ぶ
- ②その目的を、あなたの知っている人に直接説明する
- ③その人に、こうなりたいと思っていることを達成するために、役立ちそうなアイデアをもらう
- ④アイデアを注意して聞く
- ⑤「ありがとう」と言う

出典:コーチングの神様が教える「できる人」の法則

10-①.自分自身をコーチングする

— セルフコーチングとは・・・ —

自分自身で行う行動変革のコーチングのこと

【方法】

あなたが変えようとしている行動を実現・継続するために、自分自身に問いかける質問リストを作り、毎日、自問自答する。

※「Yes」「NO」で答えられるものに限定

10-②. 自分自身をコーチングする

Sample

質問リスト

行動変革のテーマ: 「人の話を聞かない」を改善する

ウェイト

質問① 相手(同僚や家族)の話を最後まで聞きましたか?	3 点
質問② 相手の話を聞くと、していた作業を中断し話に集中しましたか?	3 点
質問③ 相手が話をしている途中で、結論を急がせずに聞きましたか?	2 点
質問④ 話を聞くと、相手の顔を見ながら聞きましたか?	1 点
質問⑤ 相手の話を、相槌を打ちながら聞きましたか?	1 点

計 10 点

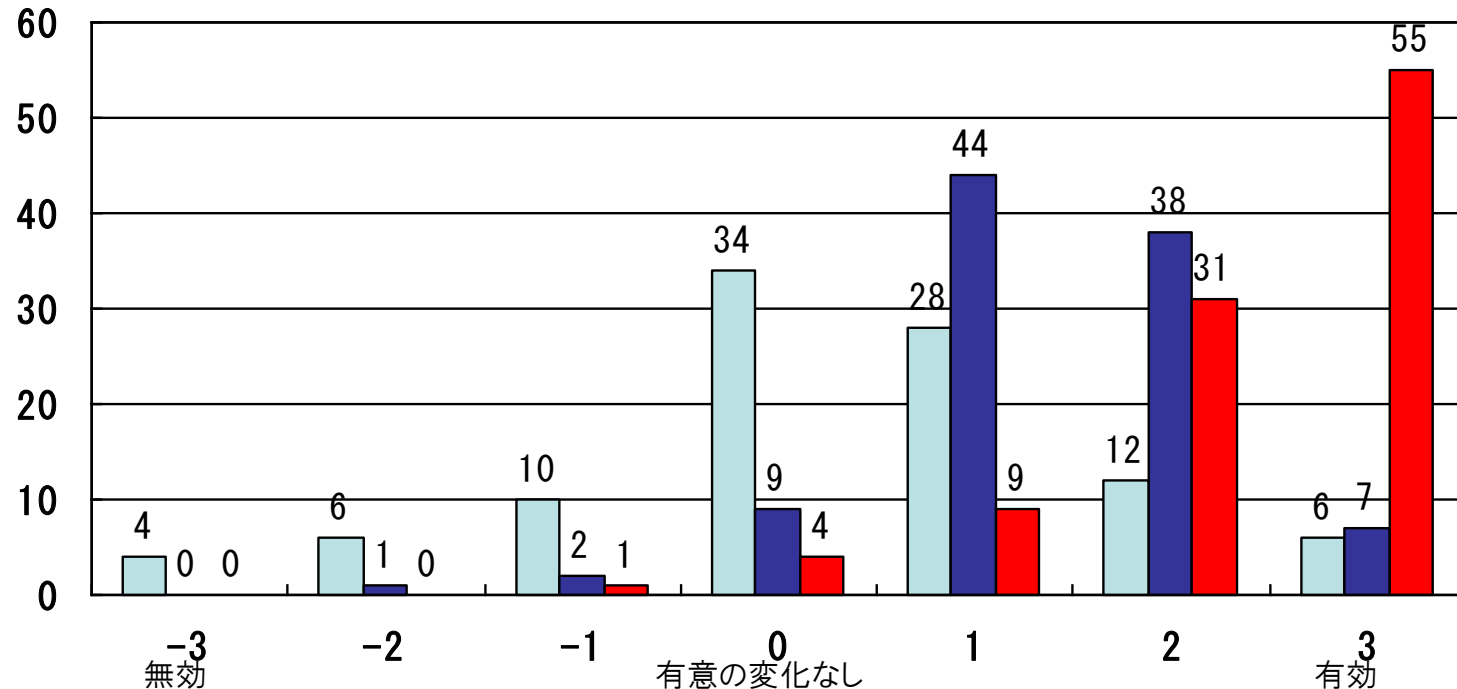
セルフコーチングシート

第2週	ウェイト	4/19	4/20	4/21	4/22	4/23	4/24	4/25
質問① 相手(同僚や家族)の話を最後まで聞きましたか?	3	3	0	0	3	0	3	3
質問② 相手の話を聞くと、していた作業を中断して話に集中しましたか?	3	0	3	0	0	3	3	0
質問③ 相手が話をしている途中で、結論を急がせずに聞きましたか?	2	2	0	2	2	0	2	0
質問④ 話を聞くと、相手の顔を見ながら聞きましたか?	1	0	1	0	1	1	0	1
質問⑤ 部下や家族の話を、相槌を打ちながら聞きましたか?	1	0	1	1	1	1	1	0
合計	10	5	5	3	6	5	9	4

11.リーダーシップ度とフォローアップ度

フィードバックを求め、そのフィードバックに応え、フォローアップを行ったリーダーは、部下からリーダーシップが劇的に変化したと評価されている

リーダーシップの変化度 (%)



- 上位者がフォローアップを行わなかった場合
- 上位者がときどきフォローアップを行った場合
- 上位者が常時（定期的）フォローアップを行った場合

出典：未来組織のリーダー（ダイヤモンド社、1998年）

知識労働者は上司よりも自分が
やっていることを理解している
～ピーター・ドラッカー～

※2011年7月6日 ビジネスコーチ(株)主催 ピーター・ドラッカー・セミナー テキストより
講師：マーシャル・ゴールドスミス

13.リーダーとして自らを成長させる「8つの方法」

- ①尋ねる (Ask)
- ②耳を傾ける (Listen)
- ③考える (Think)
- ④感謝する (Thank)
- ⑤応答する (Respond)
- ⑥関与する (Involve)
- ⑦変化する (Change)
- ⑧フォローアップ (Follow-up)

※2011年7月7日 ビジネスコーチ(株)主催 エグゼクティブ・コーチング・スクール テキストより
講師: マーシャル・ゴールドスミス

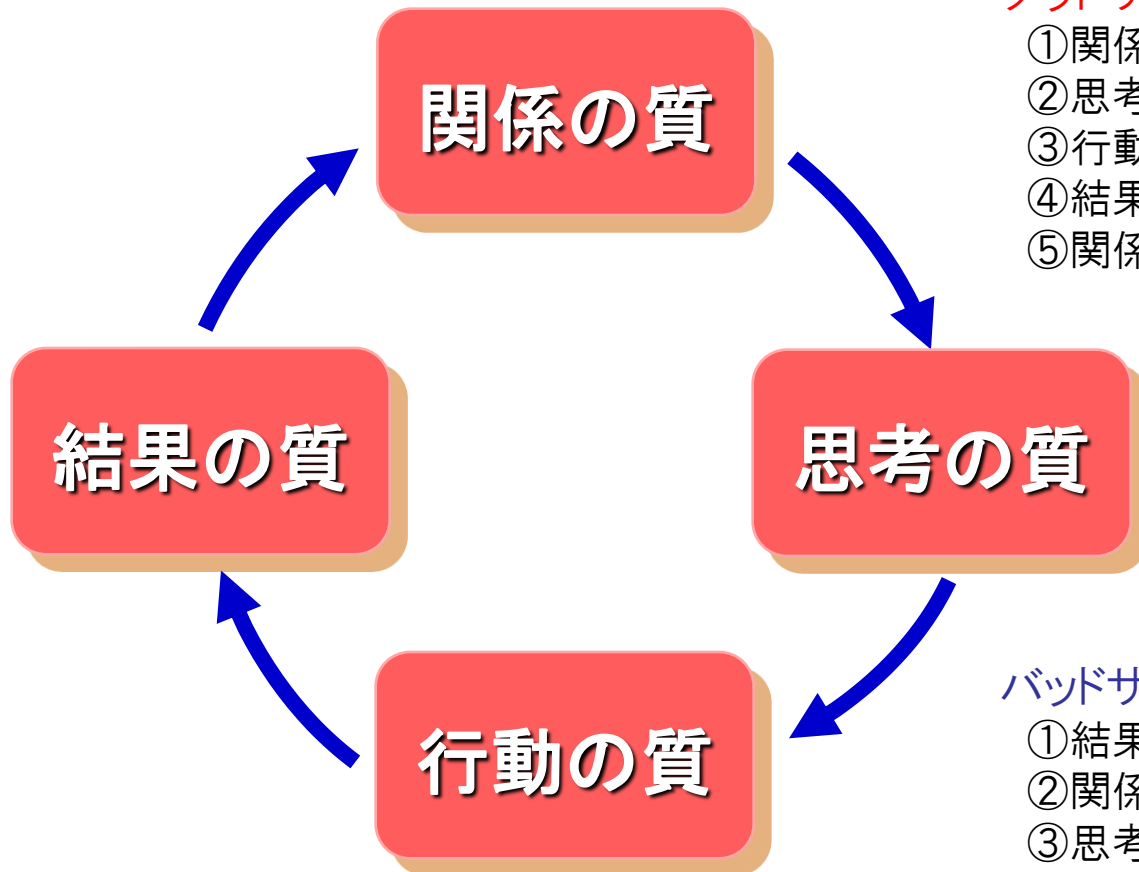
14.グローバル企業のエグゼクティブが 実践する14のリーダーシップとは？

- ①共通のビジョンを創造する (Creating a shared vision)
- ②人材を育成する (Developing people)
- ③人に権限与える (Empowering people)
- ④自己マスタリーを達成する (Achieving personal mastery)
- ⑤建設的な対話を促進する (Encouraging constructive dialogue)
- ⑥真摯に行動する (Demonstrating integrity)
- ⑦チャンスを予測する (Anticipating opportunities)
- ⑧顧客満足を確保する (Ensuring customer satisfaction)
- ⑨競争優位を維持する (Maintaining a competitive advantage)
- ⑩違いを認識する (Appreciating differences)
- ⑪グローバルに考える (Global thinking)
- ⑫技術的な手腕を養う (Technological savvy)
- ⑬提携及びパートナーシップを構築する (Building alliances and partnership)
- ⑭リーダーシップを共有する (Shared leadership)

※2011年7月8日 日経BP主催 ヒューマンキャピタル2011 グローバル・リーダーシップセミナー テキストより
講師：マーシャル・ゴールドスミス

<参考> 成功循環モデル

ビジネスコーチ社 管理職のリーダーシップ&マネジメント 一例



グッドサイクル

- ①関係の質:お互いに尊重し、一緒に考える
- ②思考の質:気づきがある、面白い
- ③行動の質:自分で考え、自発的に行動する
- ④結果の質:成果が得られる
- ⑤関係の質:信頼関係が高まる

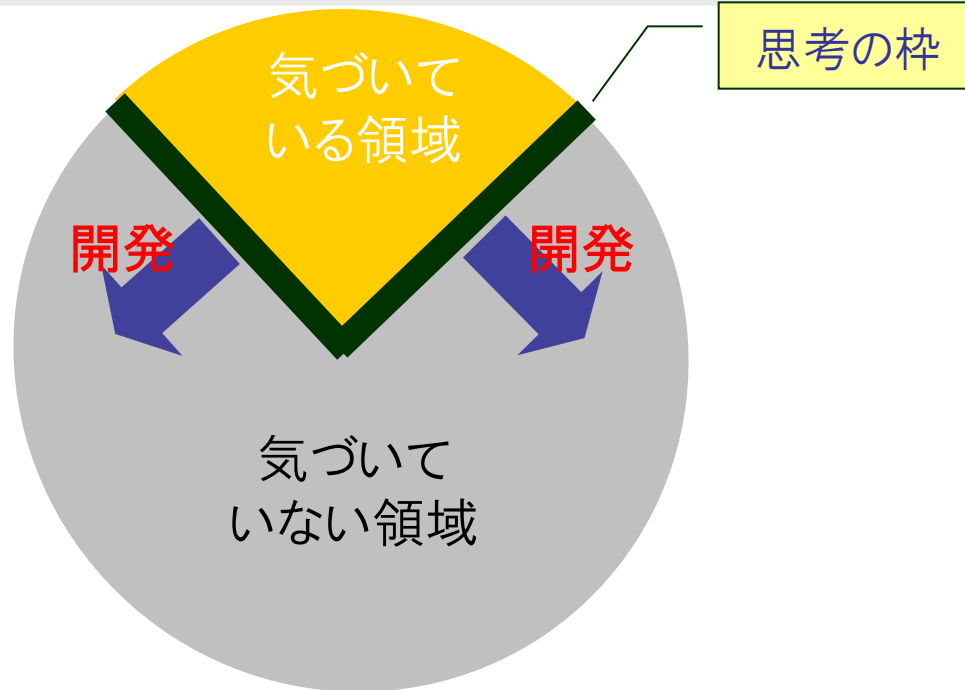
バッドサイクル

- ①結果の質:成果が上がらない
- ②関係の質:対立、押し付け、命令する
- ③思考の質:面白くない、受身で聞くだけ
- ④行動の質:自発的・積極的に行動しない
- ⑤結果の質:さらに結果が出ない

マサチューセッツ工科大学 ダニエル・キム教授 提唱

<参考>マネージャーが持つ思考の枠を広げる

ビジネスコーチ社 管理職のリーダーシップ&マネジメント 一例



思考の枠とは？

思考のパターン・癖

(解釈、固定観念、思い込み、視点、他者に対するレッテル)

- ・客観的ではなく、主観的
- ・物事を決め付ける
- ・自分は正しい、他者が問題
- ・好き／嫌い
- ・賛成／反対
- ・良い／悪い
- ・異常なネガティブ、異常なポジティブ

ニュートラル(客観的に見る)
対話・書く・質問・
アドバイス・フィードフォワード
フィードバック・ツール

気づいていない領域に
気づく

目的達成のための
行動変革

行動変革の習慣化・定着化

<参考>人間関係の質を高める 各行動傾向の特徴

比較項目	現実派	社交派	理論派	友好派
求めるもの	主導権	認められること	正確さ	受け入れられること
長所	管理能力 リーダーシップ 開拓精神	説得力 熱意 楽しさ	計画性 体系化 調和	話を聞く チームワーク 継続性
成長すべき点(弱点)	短気 鈍感 聞き下手	細部にこだわらない 注意が長続きしない 継続性がない	完璧主義 批判的 非協調的	過敏 行動が遅い 全体が見えない
苛立つポイント	非効率・優柔不断	繰り返し・複雑	無秩序・間違い	鈍感・短気
緊迫した場面での対応	命令的・批判的	皮肉・表面的	引きこもる・頑固	従順・優柔不断
意思決定が 必要な場面での対応	決断力がある	思いつき	慎重	人まかせ
恐れるもの	利用されること	社会的評価を失うこと	個人の努力に対する 批判	急な変化
身を守るもの (何で身を守るか)	支配力	陽気さ	準備	友情
人を判断する基準	結果 影響力	自分への態度 ほめ言葉	正確さ 几帳面	融和性 貢献度
本質的な動機	勝利	自己顕示	プロセス	参加

(出典: 日経BP社「初めてリーダーとなる人のコーチング」 パトリック・J・マッケナ／デビッド・H・マイスター 著)

<参考> 思考の質を高める ビジネスパーソンコーチングスキル

- ① 観察
- ② 共感
- ③ 傾聴
- ④ 承認
- ⑤ 直感
- ⑥ 中断
- ⑦ 好奇心
- ⑧ 質問
- ⑨ 助言