

経営陣に投資して、組織の業績向上!? 社員の底上げより効果大?

合同会社 5W1H 代表 高野 潤一郎

こんにちは、合同会社5W1Hの高野潤一郎です。先日、ある人財育成担当者Sさんと「〇〇をうまく利用したら、会社の利益が増えて、コストが減らせて、会社の長期的な体質強化にもつながるかもしれないですね」という話をしておりました。興味をお持ちの方は、引き続き、お読みになってみてください。

『ナンバー2の価値』『部下育成の代わりに、本来業務で成果をあげる価値』を金額にすると?

ここでは、仮に、あなたが「大企業の事業部門長」や「中小企業の経営者」のような「シニア・マネジメント層(経営陣、上級管理職)」に属する人物だとして、「〇〇を利用することで、自社の短期的なコスト削減&利益向上がどの程度見込めるのか」、概算してみましょう。(実際に試算される場合には、下記の考え方を参考に、御社なりの価値の捉え方や金額に変換して検討なさってみてください。)

◆ 試算1:あなたにとってのナンバー2の価値

あなたが、自分に次ぐ「ナンバー2」の人物(参謀役など)との率直な対話を通して、「実践的で、良いアイデアが生まれた!」と感じるのは、月に何回くらいでしょうか? 週休2日の会社だとして、月に20日間働く内の、何回くらいでしょうか? 毎月1回? それとも月に2回くらいでしょうか? ちなみに、週に1回なら月に4回ですし、2日に1回なら10回ということになりますね。いかがでしょうか?

ちなみに、私が仕事を通してお付き合いさせていただいている方の話を基にすると、「月に2~3回くらい」と答えられる方が多いです。

現在行っている試算は、あなたがシニア・マネジメント層の人物だということを進めていますので、あなたにとってのナンバー2は、副社長かもしれませんし、部長なのかもしれません。そして、「あなたにとってのナンバー2の価値(月に2~3個のアイデア創出価値)」は、月収50万円、80万円、あるいは、200万円を支払うに見合うだけ

の価値ということになります。(…もちろん、話を非常に単純化していることは認識しております。)

もし、(多くの場合、経営/事業戦略を対等に話すことも望めず、実務での価値創出もあまり期待できない)月収20万円の新入社員よりも低価格の〇〇を利用することで、「あなたにとってのナンバー2の価値」と同等かそれ以上の価値を生み出すことが期待できるのであれば、あなたは〇〇を利用してみようと思うでしょうか? 少なくとも、試してみるのには構わないと思われるでしょうか? いかがでしょうか?

◆ 試算2: 部下育成の負担を減らし、本来業務に集中できる価値

引き続き、先ほどの前提を用いて、別の試算も行ってみましょう。(数字などは御社の事情に合わせて後で変更していただくこととして、まずは、基本的な考え方を追ってみてください。)

あなたが、週休2日、1日8時間働いているとすると、週に40時間働いていることになります。組織や人によって事情はさまざまだと思いますが、仮に、あなたが自社の利益創出につながる本来業務とは別に、各種会議に参加したり、部下育成の役目を担ったりしている働き方をされているとしましょう。そして、計算を簡単にするため、あなたの月収が80万円、部下育成に費やしている時間が(週に40時間勤務している内の)週に10時間だとしましょう。この場合、会社はあなたに対して「(本来業務+会議など): 部下育成 = (60万円/30時間) : (20万円/10時間)」といった内訳で報酬を支払っていることになります。

シニア・マネジメント(経営陣、上級管理職)のあなたは、これをどう受け止められますか? ひょっとして、あなたは、「月に10時間余分に本来業務に集中できたら、会社にとって20万円以上の価値なんて軽々と創出できるさ!」と思われませんか? シニア・マネジメントのあなたであれば、大きな契約を締結したり、新事業進出にゴーサインを出したり、組織の抜本的な改革に着手したりできるのではありませんか?

もし、〇〇を利用することで、部下であるミドル・マネジメント層(課長や係長など)の人財育成に割く時間を減らせたり、ミドル・マネジメント層とのコミュニケーションを円滑にすることで(時間のみならず精神的なエネルギーなども含めた)コミュニケーション・コストを減らせたりして、本来業務に集中することで、会社の業績を高めることが望めそうなら、あなたは〇〇を利用してみよと思うでしょうか? 少なくとも、試してみるのには構わないと思われるでしょうか? いかがでしょう?

〇〇とは、一体何でしょう? もう、想像がついていらっしゃる方も多いかもしれませんね。人財育成担当のSさんとの話していた〇〇とは、弊社の考える『エグゼクティブ・コーチング』です。(…「コーチング」や「エグゼクティブ・コーチング」の定義は、人や団体によってかなり異なりますので、ご注意ください。弊社なりの定義は、後ほど、ご紹介いたします。)

短期の「コスト削減」「利益向上」と、長期の「組織能力の向上」が期待できるとは?

前段の試算も踏まえ、図表1に「エグゼクティブ・コーチングの効用」(…短期の「コスト削減」「利益向上」と、長期の「組織体質の改善・組織能力の向上」を可能にする)をまとめてみました。

エグゼクティブ・コーチングというものの『投資対効果、ROI(※1)』が、「御社にとってどの程度のものなのか?」が試算しやすくなるように、図表1を補足しておきます。「投資対効果(利益÷コスト)を高める」には、分子の「利益」を大きくし、分母の「コスト」を小さくすることが求められます。そこで、「コスト削減」と「利益向上」、加えて「長期の効用」について見ていきましょう。

※1 ROI (Return On Investment)

投資対効果のことで、(利益÷投資)×100=(利益÷コスト)×100で表される。

エグゼクティブ・コーチング導入に至った考え方

「一般社員の底上げ」だけでは、組織能力は高まらない!
 「シニア・マネジメントの意識と言動」が変わってこそ、仕事を進める上で実質上の拘束力を持つ「文化」(暗黙知、人間関係、周囲の目など)を変えることができ、「組織能力が高まる」!
 …「シニア・マネジメント開発」「組織文化の醸成」の一環

合同会社5W1Hのエグゼクティブ・コーチング

- 2006年以降、一貫して「質問力」を基盤とする情報発信・コンテンツ開発・サービスの提供を実施してきている「分野横断的なコミュニケーションの専門家」で「コーチのコーチ」、専門誌に寄稿を依頼される「組織開発視点を重視する人財育成コンサルタント」との対話が可能です。
- さまざまな要素のつながりの「図解」や「課題の再定義」を重視して、「真実・解決策・新たな可能性の探求」を狙う対話を通して、「社内の人間と話すのとは異なる発想」が得られます!
- 毎セッションごとに送信される「平均2000字程度のフォローアップ・レポート」(セッション概要、追加質問、次回までのタスクなど)の蓄積で、「自身の変化の軌跡・進捗状況の確認」や、「利用効果に関する説明責任を果たす」ことが可能です!
- 場合によっては、望む結果や成果をあげるために、クライアントと共に現場(出張先ほか)に「同行」して、「異分野の方々との話を円滑に進めるお手伝い」を行うなど、従来のエグゼクティブ・コーチングの型に囚われない、柔軟なアプローチを採ることが可能です!

エグゼクティブ・コーチングの『投資対効果』

コスト削減

「業務委託」(社外コーチ)をうまく活用することで、人財育成やコミュニケーションのコスト(時間、部門間のコンフリクト対応に充てる精神的エネルギーなど)を減らすことができます!

利益向上

優秀な人財が「本来業務に割く時間とエネルギーを増加」させるようになるため、「会社の業績向上」につながります!

長期に渡る、組織能力の向上

「組織や事業の存続や成長に関わる戦略的な課題」について、社内政治や業界の常識などに惑わされない「大局的で多角的な視点」から定期的に検討するようになります! また、「エグゼクティブの意識と言動」が変わることで、「経験知の継承、事業承継のコミュニケーション・コストの低下」や「社員の情熱や忠誠心の向上、離職率の低下」をはじめとする変化が生じ、「組織能力が高まる」ことが期待できます!

図表1:エグゼクティブ・コーチングの効用

[合同会社5W1H作成]

◆ 短期のコスト削減

- **人件費の削減が可能です！**…シニア・マネジメント層との効果的な対話が望める「福利厚生費などが発生する正社員」を選抜・採用せずに済みます。
- **研修費用の低減が可能です！**…日常業務を行いながら、リアルな課題を通して定期的に学べるようになる(関係者への波及効果も望める)ため、研修に割く時間や費用が低減できます。
- **優秀な社員の能力の無駄遣いを減らせます！**…利益向上の欄をご参照ください。
- **部署を新設せずに済みます！**…意識の共有や、利害の対立が絡んだ相手の説得などを避けたいためか、部門長どうしが直接話さなくて済むように、部門間調整を専門に担う部署を立ち上げる組織もあります。しかし、これは結局、「当事者どうしが、粘り強く話し合う機会や、定期的に顔を合わせる場」を無くしてしまおうという施策であるため、**部門間の溝が深いまま、対立関係を残したまま**で、調整部門は複数部門の狭間で身動きが取れず、**組織内コミュニケーションのコストが高まって**しまう(組織間の意思疎通に時間もかかってしまう)という結末になりがちです。
など

◆ 短期の利益向上

- 自分(あるいは所属部門)の**本来業務・生産的な仕事に集中**できるようになります！…「組織の業績向上に対して、どの程度、貢献度合いが増しそうか」について、金額で表現してみてください。
- 社内政治や業界の常識などに惑わされない「**大局的な視点**」、見逃している「**盲点**」について検討できます！…シニア・マネジメントに期待されていることのひとつは、「『**社員の多数決**』よりも**賢明な経営判断・事業判断を下せること**」です。また、ミドル・マネジメント層にはできない、「**組織構造の改編や伝統的な不文律の破壊**」や「**予測困難な状況を進むにあたっての、判断基準やルールの改変**」といった事柄に関しでの決断も求められます。
- 葛藤に適切に対応するなど、**自己管理能力やコミュニケーション能力を高めることができます！**…「1人1人は優秀なはずなのに、望む成果をあげることができないプロ・スポーツのチーム」ってありますよね。組織の構造を変えても、さまざまな仕組みに手を加えても、**結局のところ、目的達成や問題解決を担うの**

はヒトです。組織を創っても、能力の高い人を雇っても、それだけでは不十分で、シニア・マネジメントは、人財が能力を発揮して活躍できるように環境を整えたり、持続的に対話の機会を設けたりして、社員に効果的に働き掛け続けなければなりません。よほどのことがない限り壊れたりしない機械とは違って、さまざまな考えや感情を持った人々の集まりである組織を運営していくには、**日々、効果的な働き掛け**が求められます。
など

◆ 長期の効用

- 「**長期的な視点**」に立って、「**組織や事業の存続や成長に関わる戦略的な課題**」について検討する時間を、強制的に定期的に設けることが可能となります！…日常の定型業務と異なり、**例外的な案件の背後にある市場の変化の兆しを洞察する**などといった取り組みから、**新たな展開が生まれる**こともあります。
- 「一般社員の底上げ」だけではなく、「**シニア・マネジメントの意識と言動**」が変わってこそ、「**組織能力を高める**」ことが可能となります！…「**シニア・マネジメントにふさわしいコミュニケーションを体得**」することによって、「**情報社会で重要度が高まった経営資源**」とも言える「**社員の情熱や忠誠心**」を高め、「**離職率**」を低下させることが可能となります。また、効果的なコミュニケーションによる「**粘り強く、持続的に働き掛けで行う人財育成**」の結果、優秀な人財が育てば、上司や組織もさまざまな形で利益が得られます。
- シニア・マネジメント層が、**エグゼクティブ・コーチング**を活用して「**継続的に学び続ける姿勢を周囲に示す**」ことで、「**すぐに見返りを求めず、緊急ではないけれど重要なことに取り組む姿勢**」の率先垂範とすることが可能となります！
- 「**経営の健全化**」につなげることが可能です！…「**次世代幹部候補と共に利用するエグゼクティブ・コーチング**」は、「**事業承継&経験知(特有の考え方や暗黙知、企業文化など)の継承コストを低減する**」だけでなく、「**『次世代のリーダーを生み出す土壌を豊かにする』取り組みであり、競争優位・事業規模・利益など数多くの側面で企業自体の成長を促す**」ことにつながります。
など

さて、上記をご覧になってみて、御社の場合には「**エグゼクティブ・コーチング**」の利用によってどの程度、短期

の「コスト削減」「利益向上」と、長期の「組織能力の向上」が期待できそうでしょうか？

ここまでの話で、「エグゼクティブ・コーチングの利用によって『期待できること』」に関して、少しでも興味を持っていただけたようでしたら、いよいよ「エグゼクティブ・コーチングって、結局どういうものなの？」という疑問にお答えしようと思います。

エグゼクティブ・コーチングは、何の一部か？ どんな人が利用するのか？

まず、「エグゼクティブ・コーチング」後半部分の「コーチング」について、先に紹介してしまいますね。弊社では、「**コーチングの定義**」として、主に次の3種類を状況に応じて使い分けています。

- A) クライアント(コーチング利用者;個人あるいは組織)の個別具体的な目的や目標の達成に向けた変化を促進する**技芸／プロセス**
- B) コーチ(コーチング提供者)がクライアントと築く**関係性・協働して進めるプロセス**
- C) クライアントが過去に学び、未来を描き、現在を生き切るために、コーチとの対話を通して、**学習・実践・(思考・行動のクセ、自己認識、世界観などの)変容を促進する手段**

[出典:『合同会社5W1H流コーチング学習プログラム』テキストより改変]

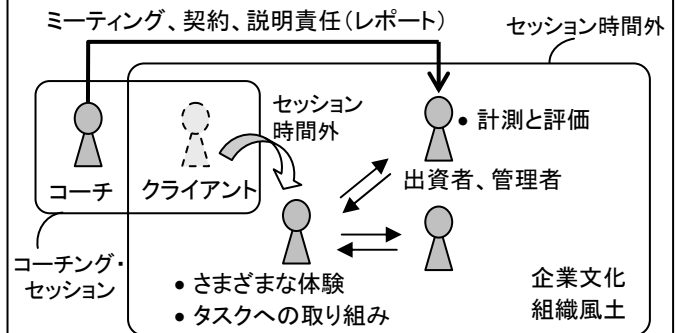
そして、「パーソナル・コーチング(ライフ・コーチング)との違い」を意識した「**エグゼクティブ・コーチングの定義**」として、弊社では(重複する内容もありますが)下記の4種類の説明を補足してお伝えしています。

D) 「**所属組織や関連領域に、広範囲で多面的な影響を及ぼす決断を下すことに責任があるクライアント**」および「**職位に関係なく、経営／事業戦略を展開する上で重要な役割を担うクライアント**」の、「**プロフェSSIONALとしての業績向上**」と「**個人としての満足度向上**」に貢献する働きかけ(※2)を通して、**結果として、クライアント所属組織の業績向上につなげようとする取り組み**

E) 組織開発や組織業績に関係のある内容を扱う過程で、クライアント個人に関わる内容を扱う取り組み(…クライアントが「頭では〇〇した方が良いことはわかっ

ているけれど、本腰を入れて取り組むには心理抵抗を感じている」場合などのように、**経営／事業戦略の構想・実行などのビジネス的な側面と、クライアントの認知行動心理学的な側面を統合して扱う取り組み**)

F) パーソナル・コーチング(ライフ・コーチング)では、通常、クライアントとコーチの2者の関わりをコーチングと呼びますが、エグゼクティブ・コーチングの場合には、**クライアント所属組織内の関係者(クライアントが信頼を寄せる人財部門の上級管理職など)が加わった3者以上の関係を指す場合があります**。この場合には、主にクライアントとのコーチング実施時間外に、クライアントとコーチの間の守秘義務を順守しつつ、**組織開発の視点からエグゼクティブの人財育成に関する内容(進捗状況や、組織による育成支援策など)**について話し合います。



図表2:エグゼクティブ・コーチングの
出資者・管理者の関わり方

G) エグゼクティブ・コーチングで扱う主要な内容は、図表3のような形で整理しています。

将来	リーダーシップ 開発	経営 アジェンダ
現在	スキル開発	事業 パフォーマンス
	個人	組織

図表3:エグゼクティブ・コーチングで扱う主要テーマ

※2 例えば、「その取り組みは、今後の組織の方向性と合致していそうかどうか、直接の利害関係者と異なり中立的な立場・組織外の人物による大局的な視点から、改めて多角的に検討する支援」(…これまで慣れ親しんできている言動・態度の背景にある前提・仮説・常識などが、現在および今度直面する目的の達成や問題の解決に際して、変わらず適切かどうかなどについての確認を行う支援)、「関係者に配慮してコンフリクトを適切に扱ったり、意思決定の結果として学んだ事柄を組織に転移させたりするのを、より効果的に、より容易に、より迅速にするための支援」などといった内容を指しています。捉え方によっては、「**アクティブ・ラーニング(Participant Centered Learning)の支援**」とも言えます。

では、改めて…エグゼクティブ・コーチングとは、何の手段、何の一部なのでしょう？

弊社では、「所属組織や関連領域に、広範囲で多面的な影響を及ぼす決断を下すことに責任がある人財を、組織開発の視点に立って育成する施策」(※3)のひとつだと考えています。…「クライアント個人のカウンセリングやセラピー」や、「困ったときに、答えを授けて指導してくれるコンサルタントやインストラクター」とは少し違いそうです！と感じ取っていただければ幸いです。

業種・業態・組織規模にかかわらず、意識の高い経営者自身や経営幹部、次世代経営幹部などの個人で利用を申し込まれる場合もありますし、人財育成や組織開発を担当されている部門が「シニア・マネジメント層(経営陣、上級管理職)も組織の人財であり、人財育成の対象である」「一般社員の底上げではなく、経営陣の意識と言動が変わってこそ、組織能力が向上する」と考え、「シニア・マネジメント開発」や「組織文化の醸成」の一環として導入される場合もあります。

※3 参考情報

・『組織開発』視点で『育成』するのが、『戦略的人財部門』

エグゼクティブ・コーチング利用者の例としては、例えば、次のような方々をイメージしていただければよいのではないかと思います。…「業種・業態・組織規模にかかわらず～」という部分が伝わるでしょうか。

- グローバルに展開する製薬メーカーの「事業部門長」(従業員数千名の日本支社)
- 生活資材サプライヤーの「経営者+次期経営者候補」のペア(従業員数百名の地方企業)
- 専門サービスのベンダーの「経営者でありサービス提供者」(従業員数名の新興企業)

など

「シニア・マネジメント層の育成は大変」だから「手を付けない」？

確かに、「会社の業績をV字回復させた！」といった「武勇伝」をお持ちのシニア・マネジメントの中には、「過去の成功に執着し、他者の言うことを聴こうとしない」方もいらっしゃるかもしれません。「周囲の目」もある「集合研修」では、プライドもありますし、「講師の言うことなんて受け入れられるか！」という態度でいても不思議ではないかもしれません。

しかし、「集合研修で厄介者となる、積極的に学ぼうとしない」ということを根拠に、「シニア・マネジメントの人財育成は無理だ」と判断してしまい、「独自資源の蓄積がないと容易に真似できない『他社のベスト・プラクティス』の知識を仕入れに行かせたり、もう少し丸い人間になって欲しいと『古典』を読ませたりしている」だけで、本当に良いのでしょうか？

「社員の前で弱みを見せられない『集合研修』」には、シニア・マネジメントの育成を期待できなくても、「1対1で対話」を進める「エグゼクティブ・コーチング」を活用することで、あるとき、「いやあ、実はね…こういうことを考えているんだよ」と本音を漏らし始め、短期の「コスト削減」「利益向上」と、長期の「組織能力の向上」の話につながっていく可能性は、まったく想像できないのでしょうか？

「重要だけれど、大変そうだから、取り組まない」という姿勢と、「大変かもしれないけれど、重要だから、是非、取り組もう！」という姿勢は、真逆です。御社はどちらの姿勢を採用されていくのでしょうか？

もし、重要性を認識しつつも、御社でこれまで着手するには至っていなかった「シニア・マネジメント開発」や「組織文化の醸成」に関わる業務の一端を、「社内政治や業界の常識に囚われずに動けるエグゼクティブ・コーチの利用」という形で業務委託しようと思われるのであれば、「どの程度のコスト削減・利益向上につながるか、長期的に見てどんな効用が得られそうか」、御社の場合について試算なさってみてください。

そして、御社なりの試算結果も踏まえ、引き続き、図表1でお示した「エグゼクティブ・コーチングの効用」に関心をお持ちであれば、「自分(たち)に合った、エグゼクティブ・コーチ選び」をなさってください。…「医師」といっても、実際には「やぶ医者」から「名医」まであるように、また、「有名な企業」と「優秀な企業」が別であるように、実は、「コーチ」や「エグゼクティブ・コーチ」といっても、ピンからキリまでありますし、「クライアントとの相性」というのも、エグゼクティブ・コーチングの効果に影響を及ぼす、非常に重要な要素ですので、この点だけは注意なさるよう、お勧めいたします。

さて今回は、人財育成担当のSさんとの間で交わした「〇〇をうまく利用したら、会社の利益が増えて、コストが減らせて、会社の長期的な体質強化にもつながるかもしれないですね」という話から、「エグゼクティブ・コーチングの効用」について、そして、「シニア・マネジメント層も組織の人財であり、人財育成の対象である」という考え方や「一般社員の底上げではなく、経営陣の意識と言動

が変わってこそ、組織能力が向上する」という考え方についてご紹介し、エグゼクティブ・コーチングを「シニア・マネジメント開発」や「組織文化の醸成」の一環として利用することのメリットについて試算してみてください！というご提案を差し上げました。あなたは、何を感じ、どういったことをお考えになりましたか？

私たちの身の回りには、「年上の部下を持ち、接し方に困っているマネジャーを部下に持つシニア・マネジャー」、「多様な価値観の社員を束ねるのに苦労しているマネジャー」、「定年延長に伴い、手は出さないけれど、口は出すシニアの戦力化に苦労しているマネジャー」、「大量定年で、事業承継に困難をきたしそうな組織」、「世代間ギャップでOJTが進まない組織」…など、いろいろな人財や組織が遍在していますが、こういった人々や状況をすべて、集合研修や eLearning で解決できるとは思えません。

今回お伝えしてきた「エグゼクティブ・コーチングの利用」が、その問題解決の一助となりそうであれば、是非、利用を検討なさってみてください。本記事を執筆している高野が実施する『エグゼクティブ・コーチング』の詳細確認・お申し込みは[こちらから](#)可能です。

また、もし、今回お伝えしてきたような考え方に共感してくださり、「弊社流のコーチングを学んでみようかな？」と思われた方がいらっしゃれば、是非、[合同会社5W1H流「コーチング学習プログラム」](#)にご参加ください。

弊社流コーチングの仲間がもっと増えれば、「コーチ仲間で組織向けの案件を引き受ける」ことも容易になると考えております！

今回お伝えした「エグゼクティブ・コーチングをうまく利用したら、会社の利益が増えて、コストが減らせて、会社の長期的な体質強化にもつながるかもしれない」という内容、周囲の方々とお話になってみてくださいね。それでは、次回のニュースレターでまたお会いしましょう♪

セミナー・イベント情報

- 9月9日(金) [ファクト・ベイス・フィードバック](#)
- 9月10日(土) [アイデンティティ・アップデート](#)
- 9月11日(日) [教養醸成の会【第52回】](#)(単発参加可能)
- 9月11日(日) [一歩踏み込んで、聴く](#)
- 9月14日(水) [「コンフリクト・マネジメント」に役立つコミュニケーションの基礎](#)
- 9月17日(土)–18日(日) [フレームワーク質問力®](#)
- 9月20日(火)–21日(水) [2日間「コーチング漬け」体験](#)
- 10月1日(土)–2日(日) [フレームワーク質問力®](#)
- 10月8日(土)スタート [合同会社5W1H流「コーチング学習プログラム」](#)モジュール2

→ 最新のセミナー・イベント情報は[こちら](#)

発行・編集

持続的な自己刷新で、ユニークに生き抜こう！
「クリエイティブで粘り強い」人財・組織の育成を支援

合同会社 5W1H

代表 高野 潤一郎

<http://www.5w1h.co.jp/>

- ニュースレターの[購読・配信停止・配信先変更](#)
- ニュースレターの[バックナンバー](#)

「著作権法」で認められる「引用」を超えて、合同会社5W1H高野潤一郎の許可なく転載およびそれに類する形式で情報発信されることを禁じます。(引用される際には、出典の明記をお願いいたします。)

※[著作権・引用・免責事項・個人情報の取り扱い・リンク](#)

[参考情報]

- 著作者人格権の侵害に関しては、著作権法 18～20 条
- 著作権の侵害に関しては、著作権法 21～28 条
- 差し止め請求権に関しては、著作権法 112 条
- 損害賠償請求権に関しては、民法 709 条
- 著作権侵害の場合の刑事罰に関しては、著作権法 119～124 条
- [著作権情報センター](#)