

[論考]

現下に求められるエグゼクティブ・コーチング[2.0]

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

杉井要一郎、永井郁敏

株式会社グレディス

GLEDIS, Inc.

Yoichiro Sugii, President and CEO

Ikutoshi Nagai, Senior Consultant

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。

キーワード：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]、潜在能力の表出、資質

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 words: 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変って来たのか、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²⁾。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²⁾。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³⁾。

・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⁴⁾(2000)から、40 ゼタバイト⁴⁾(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⁵⁾。

・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⁶⁾。

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⁷⁾。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⁸⁾。

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⁹⁾。

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) ¹⁰⁾ という言葉をご存知であろうか。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¹¹⁾。

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(2³⁰)」の違いに至るのである。同様40回目では「40」に対し「1兆(2⁴⁰)」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¹²⁾。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^{13&14)}。

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」¹⁵⁾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¹⁶⁾。

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の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¹⁷⁾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¹⁸⁾。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¹⁹⁾。

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、存在できるのであろうか？

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な不可欠なスキルではある²⁰⁾。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？

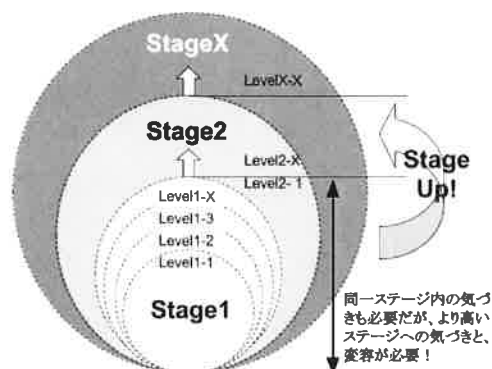
ここで企業のトップの視点から考えてみる。企業を取り巻く多様な外的及び内的要因。これらをどの様に整理・判断し、短期間で成果を出すかを、企業のトップは常に考え続けている。何故ならヒト・モノ・カネの3要素はもとより、グローバルな情報や文化をシステミックに、かつシステムチックに検討し、スピーディーに決断しなければならないからである。この様に多忙な企業のトップとのコーチングセッションに、基本スキルだけによるコーチングを受けたトップは、「コーチングは時間の無駄」という結論に至り、その認識は長くトップの中に存在し続けることになるのではないだろうか。例えコーチが変わっても、いつもと同じ変わらぬ質問、いつもと同じ共感と承認では、そこに新たな価値を見いだ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

(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²¹⁾、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（図 1）。

クライアントである企業のトップとコーチングを行うコーチの発達段階(同ステージ内)が同一であれば、コーチングは成立する。しかし両者の発達段階に差異があり、企業トップであるエグゼクティブが数段上の情報量や経験、そして判断力を有するとき、つまりコーチの方が発達段階が低い場合の殆どに、エグゼクティブ・コーチングは成立しないのである。コーチがクライアントから逆に教えられるためである。

では、プロのコーチとして、エグゼクティブ・コーチングは、企業のトップに何を与えることができるか、どうあれば良いかを次に考えて行く。

4. どの様にあれば良いのか (エグゼクティブ・コーチング[2.0]に求められるコト)

本稿では、エグゼクティブ・コーチングの定義として、以下の 2 項を挙げる。

1. 営利企業・NPO 非営利などの組織における上級管理職、経営幹部、代表取締役、監査役、執行役員、或いはこれ等に準ずる本部長、部長等が、任された部門に対して権限と責任をもって決断をするトップリーダーにコーチングを行なうこと
2. 上記 1 のトップリーダーに対し、未来志向を持ち、企業の理念・目的・価値・使命の明確化、戦略課題、

プライベートな重要課題、人生、組織、ガバナンス、倫理、哲学、世界観、人格、グローバル&マクロ思考を同時に検討する等々のコーチングを行なうこと

上記の様に、クライアントの状況に適切に対応できるレディネスを有するコーチングが、企業トップから求められるコーチングではと考えている。一般では考えられない重要課題を、経営トップと同等以上の発達段階を有するコーチが、傾聴・共感・分析・質問・対話を繰り返すことで、クライアントの潜在意識からの気づきのみならず、新たな領域への気づきをもコミュニケーションにより触発する。これらの一連プロセスを提供することが、エグゼクティブ・コーチングではないだろうか。だからこそ冒頭に掲げた多様な外部環境を複合的に検討し、これらの要因に係るリスクと新たな可能性に気づくために、様々な問いかけと達成に至る全ての支援を行う役割を、エグゼクティブ・コーチングは担う必要があるのではないだろうか。

エグゼクティブは企業のトップであり、多くの経営資源を駆使して会社経営を行っているのである。このため、目まぐるしく変化する外部環境をして、経営の守備範囲は無いと言っても過言ではない。

その守備範囲を特定することはもはや困難であり、特定することが逆にリスクになる可能性をすらあるのだ。従ってエグゼクティブ・コーチングにおいては、コーチは例え1つの課題に対する場合であっても、課題に関連する多くの関連項目を認識しておく必要がある(図2)。課題に関連する事柄の現時点でのシステム的な全体をイメージすることではじめて、関連する問いかけが可能になり、クライアントの重要な気づきを促すことが出来るのである。

				Risk ←		→ Ethics				
経営戦略	営業戦略	組織戦略	人事戦略	管理	慣習 custom	習慣 habit	信念 belief	価値観 values	思い込み regard	
資本負債	資産運用	決済	流動性	外国為替	法令遵守 compliance	規則規約 rule	見識 judgment	良識 sense	自尊心 self-esteem	
政治	経済	社会	自然災害	事故故障	礼儀 etiquette	作法 manners	道徳 moral	規範 model	士気 morale	
製品 サービス	調達	物流	本務倫理	環境対応	回復力 resilience	情報公開 disclosure	慈善活動 philanthropy	社会責任 CSR		
情報流出	労務人事	広報PR	権限指示	情報IT	透明性 transparency	説明責任 accountability				
経営者	業界	業務	内部統制	PI/ D&OL	思い込み	営利活動	倫理統制 慣の違			
情報系 ▶□	改ざん 漏えい	自然災害	誤操作 誤送信	障 害	マルウェア Spyware	システム開 発&運用	Cloud系 責任分界	委託先 トラブル	IT統制 ITGC(IAC)	

(図2) 企業を取り巻くリスク&倫理パラメータ例

永井の作成による, 2016

例として経営とビジネスの違いについて考えてみる。経営のためのコーチングであっても、経営者のためのコーチングだとは限らないのだ。エグゼクティブ・コーチが注意を要することの一つには、コーチ(クライアント)である執行役・本部長・部課長・リーダー等の肩書きを持つ人達は、この大小はあれ経営の一部を担っていることである。それ故にコーチは、経営とビジネスの違いを十分に認識し、コーチングに取り組む必要があるのだ。さもなくば、コーチング自体が支離滅裂になる恐れがあるからである。経営とは何か、

ビジネスとは何かといった、本来の意味の認識とその本質的な理解がなければ、言葉の意味からして辞書を引かなければならなくなるのだ。しかし、それではエグゼクティブ・コーチとして、傾聴することは基より更なるひらめきや直観は出てこないのである。

現在の経営トップには様々な経営力が求められている。例えば思考力・想像力・意思決定力・リーダーシップ力・コミュニケーション力・メンタルタフネス・リスク&クライシス対応力・人心掌握力・協調力等々、様々な能力が必要になっている。しかしこれ等の能力に加え、今日の多くの企業のトップに必要とされる力に、「自己を超越し実現する力」が求められているのではないだろうか。失われた20年とも言われる日本の経済力。この経済力を新たな技術や方式をして生み出し、生成していくことが、現下の日本に最も必要なことではないだろうか。経営トップとコーチがこれらの答えを導くプロセスを共有し、コーチが経営トップに現状を超え、自信を確信に変えるコーチングを行なう。エグゼクティブ・コーチングの未来は、人間が潜在的に持っている新たな思考法を編み出すことであるとも言えるのである。

過去の延長線にある想定された未来、これは現実でしかないのだ。前述した様に同一 Stage 内における成長ではなく、仮説が難しい問題を真剣に考え、次なる Stage へ誘う役割がエグゼクティブ・コーチングの本래の役割なのである。コンサルタントの仮説、それはあくまでもコンサルタントのビジネスフレームなのだ。企業のトップとコーチが共に問題を共有し、問いかけを繰り返しながら、仮説検証するプロセスを展開し、考えられる未来を選択し結果を出し続けていく。結果には求める結果とそうでない場合を生じるが、これら一連の繰り返しをして初めて、我々は過去を作ることが可能になるのである。そしてエグゼクティブ・コーチは、これら一連のプロセスを通じ、常に企業のトップと共に在るのである。これらを一言で表せば、「変容（トランスフォーメーション）」のプロセスを支援するということだと言い換えることができるであろう。「変容」は時系列に直線的な変化ではなく、ある時点から今までの形態、つまり社会の当たり前や常識をものが一変するのである。例えば、芋虫がサナギにそして蝶となるプロセスである。そしてこのプロセスは、蝶がサナギに、サナギが芋虫へと戻ることが決してできないプロセスだとも言えるのである。発達段階が次の段階（Stage）に移ることにより全てが変わるのだ。この変容を正しく認識し、クライアントに本当の気づきを与え、そして行動と結果につなげることは、エグゼクティブ・コーチ冥利に尽きると言えるのではないだろうか。

ここまで公人としての企業トップにフォーカスしたコーチングの在り方を言及してきたが、ここでは一方の私人としての企業トップ、つまりプライベートの「人生」について考えてみる。冒頭に記したように、平均寿命が100歳の時代が目前になろうとしている中、これに伴うコーチングの在り方も、今までとは違った内容にならざるを得ないのである。未だ誰も経験をしたことのない超高齢化社会と高寿命ライフへの旅に、いかに誘うかというゴール設定だけ考えても、一朝一夕に解決できない難題なのである。

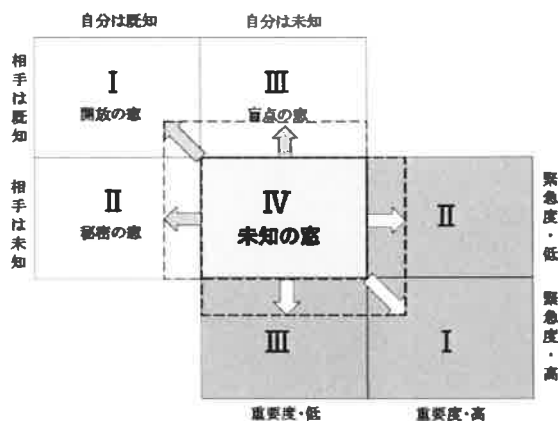
働く条件も、それに対応する肉体と精神の寿命も、そして環境も保険も年金も変わってくる。医療技術の進歩により病気をしなくなることは、過去20年間の人生の在り方を、嫌が応にも変容せざるを得ないのである。人生の在り方が変容すると言うことは、今迄の人生の過ごし方が、過去からの延長線ではない、全く変わったものになるという事を意味するのだ。80歳いや90歳迄をいかにして働くか、後陣にどの様に自らのポストを委譲し、委譲した後はどのような役割を果たして行くかを、今から考えておく必要があるのだ。親の後姿を見て育った今の中高年は、意識も考え方も行動も変えずに、変容せずにいることは最早許されないのである。芋虫のまま、サナギのまま人生を送ることはできないことと同じである。これがエグゼクティブへのライフコーチングとして、未来への旅に繋がる場所ではと考えるところである。

5. まとめ (未来を創る経営者支援のために)

組織に限らずリーダーシップの在り方も同様に変わる必要がある。それは、誰でもがリーダーであり、またリーダーではなくなることから、状況に応じた自己組織化による、新たなリーダーの在り方が求められる時だからだ。今は未だ新たな潮流が動き始めたばかりではあるが、個々人の役割は与えられるのではなく、チームメンバがその状態を互いに認識・自覚し、個々のメンバそれぞれが組織の中で最適に役割を果たす、共鳴型相互リーダーシップに変わって行くこと意味するのである²²⁾。

現在コーチングに隣接する領域には、カウンセリング領域、ファシリテーション領域、コンサルティング領域、アドバイザー領域などがある。しかしこれらは異なるものとして考えられていることから、其々別個に用いられる場合が殆どである。しかしこれからは、これらの一部または全てを、コーチ1人で行なう時代になるのだ。何故なら、外部要因の極端な多様化のため、一見単一に見える課題であっても、コーチングと関連する領域総てを取り込んでいかなくてはならなくなるためである。外部要因のスコープとそのパラメータが、そしてその早い変化スピードが、問題を輻輳化するためである。つまり問題を取り巻く要因の全てをシステム的に捉えなければ、それは局所最適解でしかなくなるからである。そしてこの局所最適な対応は新たな内部課題へと進化し、ときとして新たなリスクとして出現するのである。

個人や組織の発達段階を踏まえ、またその時々々の状況を鑑み、コーチはクライアントに寄り添い、整え、教え、考えさせ、想像させ、そして時には叱咤し突き離し、行動への確信を持たせることが求められるのである。つまり、コーチは多くの引き出しを持って、クライアントと接することが求められるのである。エグゼクティブ・コーチングにおいては、更に多くの引き出しが求められることは言うまでもない。



(図3) 未知の窓

緊急度も重要度も低いと思われる領域の明確化と共有が、未来創造に繋がる

Johari window 及び、Stephen R. Covey の重要度/緊急度マトリックスを基に永井が作成, 2016

これらを可能にするコーチには、エグゼクティブの可能性を信じ優しさと思いやりを持ち、そして「未知の無知」への探索思考を可能にするべく、高い洞察力を有することが求められる。ジョ・ハリの窓²³⁾でいうところの「隠された窓」は、相手も自分も未だ知らない「未知の窓」を意味する第IV象限を示している。しかし、これからはこの未知の窓を探求し、開かれた共有できる窓にしていくことが重要になると考えている (図3)。

またジョ・ハリの窓同様、タイムマネジメントの観点から、仕事の優先度を重要度と緊急度で4象限に分

類 24) する考え方がある。この分類においても、今迄ほとんど無視されている「緊急でも重要でもない領域」が重要になって来ると考えるところである。隠された窓であり、時間管理の観点からは蔑にされている第IV象限にこそ、哲学、脳科学、物理学、心理学、経営学、帝王学と共に、リスクと、そして大きな未来が眠っているのではないだろうか。

とかくコーチングにおいて、コーチはクライアントから何かを引き出したい、或は気づかせたいあまりに、時として慇懃無礼な態度をクライアントに感じさせてしまうことがある。しかし本来人間が持っている謙虚さを表すことが出来さえすれば、肩ひじを張った尖った状態のコーチングから、器の大きい包容力のあるエグゼクティブ・コーチングへ変わることが出来るのではないだろうか。

変わりゆく技術や社会心理、経営手法などなど、コーチとしてクライアントと互角以上の知見と見識を持ってクライアントに対応する。そしてクライアントに気づきを与え、新たな視点からの未来のイメージを抱かせ、クライアント自身の限界を超えさせていく。これら一連のムーブメントは、コーチ自身のスキル限界の突破にも繋がると、確信するところである。

現在、コーチもエグゼクティブである企業のトップも、同様に解を求めることが多くなっている。迅速に問題を解決し、結果を求められる時代だからであろう。しかし、未来への絶対解や確定解などあろうはずがないのだ。あるのは暫定解と、その最適解だけなのである。そして目標に対しどの様に行動するかを選択し続けることこそが、クライアント企業の、そしてコーチングの未来を創るのである。

注記)

- 1) 国連世界人口白書 2015/平成 27 年版厚生労働白書
- 2) 平成 27 年版厚生労働白書
- 3) ピーター・センゲ「現実をデザインする」<https://mylearningsandbox.wordpress.com/2014/08/30/>
- 4) コンピューターで扱う情報量や記憶容量の単位：Exabyte=2⁶⁰Byte/ZetaByte=2⁷⁰Byte(1 兆 GigaByte)
- 5) 平成 25 年度版 総務省情報通信白書「情報セキュリティに関する脅威の動向」
- 6) IFC (International Fertility Center) <https://www.ifcbaby.net/program/surrogate/>
- 7) National Human Genome Research institute 2016/07/06 - Cost per Genome -
<https://www.genome.gov/27565109/the-cost-of-sequencing-a-human-genome/>
- 8) National Human Genome Research Institute. <https://www.genome.gov/sequencingcosts/>
- 9) 一般社団法人人工知能学会倫理委員会 <http://www.ai-gakkai.or.jp/about-us/>
- 10) Ray Kurzweil The Singularity is near, 2006
- 11) Michio Kaku NEXT WORLD 未来を生きるためのハンドブック,2015
- 12) by Ray Kurzweil:Singularity University(Co-Founder & Chancellor)
- 13) Michio Kaku NEXT WORLD 未来を生きるためのハンドブック,2015
- 14) 同上
- 15) アルビン・トフラー 第三の波,1980,日本放送出版協会
- 16) 岩本 晃一 インダストリ 4.0,2015 B&T ブックス
- 17) 松尾 豊, IPA シンポジウム 2015, <https://www.ipa.go.jp/files/000048577.pdf>
- 18) 朝野 熙彦 マーケティング・サイエンスのトップランナーたち,2016 東京図書/Matthew Dixon The Challenger sale,2015

- 19) Harvard Business Review 人材の未来教育未来,2015 ダイヤモンド社
- 20) 片山紀子 編著・原田かおる著 知ってるつもりのコーチング,2017 学事出版/国際医療リスクマネジメント学会, 臨床コーチング実習研修 2014,
<http://www.iarimm.org/J/CCT2014/prog.htm> <http://www.iarimm.org/J/CCT2014/outline.pdf>
- 21) Robert Kegan Immunity to Change: How to Overcome It and Unlock the Potential in Yourself and Your Organization (Leadership for the Common Good) 2009
- 22) Warren Berger 「Q 思考」 A More Beautiful Question. The Power of Inquiry to Spark Breakthrough Ideas, 2014
- 23) <https://www.usc.edu/hsc/ebnet/Cc/awareness/Johari%20windowexplain.pdf>
- 24) Stephen Richards Covey The 7 Habits of Highly Effective People ,1996