

世界のリーダーシップ研究最前線 No. 14

米国で急拡大するリーダーシップ・コーチングとは

田村次朗 (慶應義塾大学 法学部 教授)

渡邊竜介 (サンディエゴ大学 リーダーシップ&教育科学部 講師)

コロナ禍以前までは、米国でもリーダーシップ開発のためのコーチングは一部のトップ経営者か起業家に限られていたが、コロナ・パンデミックが状況を大きく変え、昨今では経営幹部だけではなく、中間管理職から従業員全般を対象に、人材育成と次世代リーダー育成の観点からリーダーシップ・コーチングを提供する米国企業が急速に増えてきている。本稿では、そうした米国で急発展を遂げつつあるリーダーシップ・コーチングについて、最新動向を紹介する。

コロナ・パンデミックが引き起こした突然の健康不安、経済停滞、そして勤務形態の変化は、トップ経営者のみに留まらず、多くの従業員にとって未曾有のリーダーシップ課題となった。個々の従業員が抱える課題は、業務環境や家庭環境によって多岐に渡り、万人向けの画一的なサポートでは十分な対応ができない。このため、各々が直面する課題に対して個別にカスタマイズして対応できるコーチングに対するニーズが、米国ではコロナ禍以降特に急速に高まってきている。

米国の Sounding Board 社と Chief Learning Officer 社が企業の人材開発責任者 458 人を対象に行った Leadership Coaching Report 2021 によると、米国では 70%以上の企業が既に何らかのリーダーシップ・コーチングを従業員に対して提供しており、更に 22%の企業も現段階では予算化されていないが将来的にリーダーシップ・コーチングを提供したいと回答している。つまり近い将来 9 割以上の米国企業が何らかのリーダーシップ・コーチングを人材開発の手段として活用することになる。

さらにリモートワークの普及により、オンラインによるリーダーシップ・コーチングが急速に広まってきた。この普及の背景には、オンラインでサービスを提供する BetterUp、Torch、CoachHub、ExecOnline といった新興コーチング・ネットワーク企業の躍進が挙げられる。従来は 1 セッション 1,000 ドルもしくはそれ以上の費用がかかっていたリーダーシップ・コーチングを、こうしたオンライン・コーチング・ネットワーク企業はその数分の一以下の金額で提供し始めている。こうした企業は価格破壊だけに留まらず、個々の受講者の進捗管理、柔軟な予約システム、最適なコーチとの AI を活用したマッチング・サービス等、データに基づいてそれぞれの状況によりカスタマイズした高度で洗練されたサービスを相次いで提供してきている。

同時にこれらコーチング・ネットワーク企業は、これまで個人事業者として個別に活動していたリーダーシップ・コーチに対しても、従来にない利益と機会を創出している。つまり、彼らはある意味でタクシー業界のUberやLyftのような役割をリーダーシップ開発の分野で担っていると言える。彼らはオンライン・コーチングを提供する技術プラットフォーム会社であるとともにマーケティング会社でもある。

コーチング・サービスを提供する個々のコーチは独立事業者であり、コーチング・ネットワーク企業とは常勤の雇用契約はなく、外注者としての契約に基づいてサービスを提供する。したがって、個々のコーチング・サービスを提供するための費用、つまり受講者に対するコーチング・プログラムの設計や開発、それに付随する準備費用は契約コーチ自身が負担することになる。しかし一方で、個人事業主として従来行わなければならなかった新規クライアントの獲得、個々のコーチング・セッションのスケジューリング、サービス提供に対する請求ならびに回収等の煩雑な経営管理のプロセスを全て、契約したコーチング・ネットワーク企業に委ねることができる。そして自らはコーチング・サービスの提供のみに集中することができる。

このように米国では今、コーチング・ネットワーク企業が提供するコーチング・プラットフォームが、コーチングを利用する側と提供する側の双方に、これまで想像できなかったレベルのメリットを提供しつつあり、彼等の存在が市場拡大の起爆剤になっている。そしてこれまでコーチとクライアントとの一対一の閉鎖的な関係が中心であったコーチングという領域が一気に市民権を得るに伴い、情報の透明性が進みコーチング業界全体の質向上も徐々に進んできている。

リーダーシップ課題とその解決法というものは、元来ケース・バイ・ケースでの対応を要するものである。リーダーシップ課題に対する万能の解決策というものは存在せず、各リーダーが個別に直面している状況を分析し、解決策を試行し、結果を振り返り、更に改善していくという、地道で私的なプロセスと言える。今後、実践的なリーダーシップ開発は、大教室で一斉に教えるというだけではなく、個別で私的な学習プロセスを要求するカスタマイズされた形態になっていくだろう。各人がそうした個別プロセスを経てリーダーシップ力を向上させていくには、特別に訓練されたコーチのサポートが不可欠である。訓練されたコーチは、各々のリーダーの良き聞き手となり、彼らが直面するリーダーシップ課題に対してリーダー自身が解決策を検討できるような良い質問を投げかけることができる。そして彼らが課題解決に踏み出していけるように導くことができる。

コロナ・パンデミックがもたらした突然の構造転換は、日本の将来にも大きな影響を及ぼしている。大胆な構造転換の中、適切で体系的なリーダーシップ開発の手

助けを次世代のリーダー候補者たちに幅広く提供していくことは、企業の中長期的な存続と繁栄に不可欠となる。こうした構造転換を機会に変え、持続可能な経営体制の整備とより良い社会の構築のために、日本でもリーダーシップ・コーチングが果たす潜在的役割は大きい。特に今後の技術発展によるメタバースやバーチャル・リアリティの普及、そしてオンライン会議システムの一層の進歩を鑑みると、従業員にオンラインでリーダーシップ・コーチングを幅広く提供することは、企業の中長期的な人材育成戦略を成功に導く鍵になるだろう。

以上



田村 次郎 (たむら じろう)

慶應義塾大学法学部教授。専門は経済法、国際経済法、リーダーシップ (リーダーシップ基礎、交渉学、対話学)。現在は、ハーバード大学国際交渉学プログラム・インターナショナル・アカデミック・アドバイザー、ホワイト&ケース法律事務所特別顧問(弁護士)、交渉学協会理事長、社会実学研究所所長、なども務めている。



渡邊 竜介 (わたなべ りょうすけ)

リーダーシップ学博士 (サンディエゴ大学)。慶應義塾大学グローバルリサーチインスティテュート所員。元ハーバード大学ウェザーヘッド国際問題研究所研究員。一橋大学経済学部 (経済学士)、ペンシルバニア大学ウォートンスクール (経営学修士)、ハーバード大学ケネディスクール (行政学修士)。専門は成人発達理論に基づくリーダーシップ開発と組織変革ならびにその効果検証。