

世界のリーダーシップ 研究最前線 No. 2

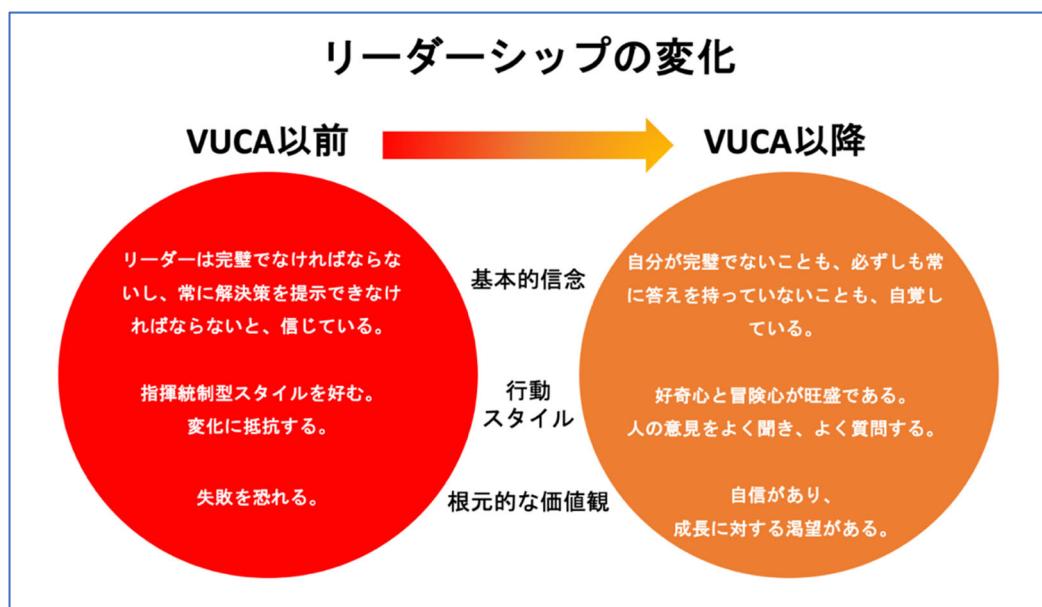
VUCA 時代に相応しいコーチング・リーダーシップとは

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 & 教育科学学部 講師)

昨今の複雑化を増しつつ激しく変化する世界を端的に表現する言葉として VUCA (Volatility、Uncertainty、Complexity、Ambiguity) が使われ始めて久しい。それでは VUCA 時代にふさわしいリーダーシップとはどういったものだろうか。ハーバード・メディカル・スクールの関連組織である Institute of Coaching (IOC) で Education & Business Development 部門のディレクターを務める Jeffrey Hull 氏は、VUCA 世界においては誰一人として明確な将来像や確たる解決策を持ち得ないので、20 世紀までの英雄的なリーダーという個人に依存したリーダーシップの考え方から、組織内の様々な部署やレベルでの相互依存性に重点を置いたシステム型のリーダーシップへの転換を提唱している。そのためには、組織内の全ての人の意見が聞き入れられるように、性別、人種、価値観等の多様性に対して決して排他的になることなく、むしろ包含的でなければならないと主張している。

カナダで急成長している国際会計事務所である Grant Thornton Canada で Leadership & Talent 部門ディレクターを務める Jen Kidby 氏も、VUCA 時代の組織にとって人と人との関係性が最も重要な要素になると主張している。同氏は今後求められるリーダーシップのあり方について、VUCA 以前との対比で以下の通りまとめている。



出典：Jen Kidby, “So I don’t have to know all the answers?”から筆者が和訳し一部修正

Kidby 氏によると、こうしたリーダーシップを育むためにはコーチ型アプローチがふさわしいとのことである。コーチ型アプローチに基づくコーチング・リーダーシップとは、関係者全員がより広く深く考えられる機会を提供し、相互の信頼感の醸成と挑戦を奨励する環境を整備し、各人の成長を心から願い、励ますようなリーダーシップである。こうしたコーチング・リーダーシップを育むことによって、各人が自律的に考え方行動するようになり、VUCA 時代の変化に対する組織全体の適応力が強化されていく。

コロナ禍におけるコーチング・リーダーシップ事例（中国 HSBC 銀行）

コーチング・リーダーシップに基づいて、コロナ禍という前例のない変化と危機をしなやかに乗り切った中国 HSBC 銀行の事例を紹介する。中国 HSBC 銀行は、英国最大の銀行である HSBC 銀行の中国部門で、中国全土に 8,000 人の従業員と 50 以上の都市に拠点を有する銀行である。

同行の Terecina Kwong 氏は、2018 年に COO 就任以来、相互に関連する 2 つのこと に注力してきた。一つは部門間の垣根を越えて皆が協力し合える One Team マインドセットの醸成である。そのためにオフサイトのリーダーシップ会議を何回も持ち、100 人の幹部社員と相互交流を図ったり、コラボレーション・ディというイベントを開催して、組織横断の取り組みを表彰したりといった活動を積み重ねてきた。もう一点は、社員全員に自律意識を持ってもらう取り組みである。そのために多様な社員の様々な声が聞き入れられる環境作りを進めてきた。例えば、お互いの違いを尊重し合い、そうした違いに対して建設的に議論できるような場作りを目指して、Balance China というダイバーシティ推進プログラムをスタートした。具体的には、主に男女間の格差をなくすため、国際女性デーへ組織レベルで参加したり、将来性のある女性幹部候補生間の交流の機会を設けたり、個別にメンターをつけて成長を支援したりといった、様々な活動を行ってきた。また社員の業務面だけの成長に止まらない全人格の成長を支援するために、多様な社会貢献活動への参加の機会を提供し、社員の参加を推奨してきた。こうしたコロナ以前の一連の取り組みが、コロナ禍という前例のない危機に対して、社員全員が手を取り合って対応するための良い素地となったのである。

今回のコロナ危機に直面して Kwong 氏は、過去の経験や法則が役に立たないこと、状況が大変流動的なので情報を全てトップに集約してから検討する時間的余裕がないこと、それ故、自分が全てのことを決定していくことが不可能であることを認識した。そこで、組織全体がチームとして包括的に一貫性を持ってこうした危機

に対応できる環境作りに専念することにした。社員一人一人が自律的に考えリーダーシップを発揮できる環境を整備するためには、各社員との信頼感の醸成、徹底した権限委譲、そしてコーチングの姿勢が鍵になる。そのために、マイクロ・マネジメントを全て止め、それぞれの社員が自律的に危機に適応するよう動機付けることに注力した。そして、頑張って成果を上げた社員を隨時 *Unsung Heroes* として表彰し、社内にその業績を発表して称賛した。同時に、社員に対する支援もきめ細かく行った。例えば、著名な精神科医や心理学のトレーナーを招いて精神的なストレスへの対処法を紹介したり、社員の学習と成長を支援するためにオンラインワークショップを開催するなどである。また全社員が直接気軽に意見を発信して、迅速に組織としての対応を検討できるように、様々なレベルでタウンホール会議を開催した。さらに、各社員がコロナ禍に公私ともにスムーズに対応できるよう、リモートワークに付随する様々な情報、例えばオンラインでのチームワークやマネジメントの仕方、身体面だけにとどまらず精神面での健康維持の仕方など、その時々に社員が必要とする情報をタイムリーに継続的に発信し、社員の適応力の向上を支援し続けていった。

Kwong 氏によると、こうしたコロナ危機対策のための一連の経験は、チーム一丸となって取り組むこと、そして他者がリーダーシップを発揮する機会を支援すること、つまりコーチング・リーダーシップの重要性を、関係者全員が強く再認識する機会となったそうである。そしてコロナ危機を経て、部門間の壁が減り、社全体の一体感が増し、社員間のコミュニケーションが増えるという好循環が生まれているとのことである。

このように中国 HSBC 銀行の事例は、コロナ禍という未曾有の危機をまさにコーチング・リーダーシップの重要性を再認識する機会に変え、見事に危機対応に成功した好例と言えるだろう。

以上