



山下 勉(やました つとむ)氏
1988年キリンビール(株)入社。営業、企画を経て、2006年営業開発部スキル向上担当。2008年に営業現場へ「チームコーチング」を導入、100カ所以上の現場でチームコーチングを手掛ける実践の先駆者であり、豊富な体験をもとにリーダーシップ開発の観点から、チームコーチングの新たな可能性にアプローチし続けている。2012年キリンビールマーケティング(株)創業とともに営業力強化推進室長。PHP認定チームコーチ、PHP認定上級ビジネスコーチ。

高業績をつくる一枚岩会議

組織変革の最強手法…チームコーチング

キリンビールマーケティング株式会社 営業力強化推進室 室長 山下 勉氏

平素は、弊社商品をご愛飲くださり誠にありがとうございます。高いところからではございますが、御礼申しあげます。

『一番搾り』が私どもの代表的なビールですが、ビールづくりでは、最初に出る麦汁を一番搾り麦汁と申します。私どもの『一番搾り』はその一番搾り麦汁だけでつくったビールです。

本日は一番搾り麦汁のように純粋な経営陣、会社をつくる。本当に暇みのない、「きれいごと」と世の中で言われることに本気になる大人たちをつくる。そんな手法をお伝えできればと思います。

日本初、営業専門の会社

二〇一二年にキリンビールマーケティングという会社が出来ました。キリンビールの営業部門がひとつの会社になった、日本初の営業専門の会社です。

マーケット(Market)は市場、マーケティング(Marketing)は、マーケットにingがついています。市場をingする。つまり、単にモノを売るだけでなく、お客様とともに市場を動かしていく会社というわけです。現在、全国に十一の統括本部があり、それぞれのトップが統括本部長です。

各統括本部長は、キリンビールの営業本部時代も営業のトップでしたが、統括本部長の上には営業本部長、副社長、社長がいたため、直接経営にかかわるといふ感覚はあまり

なかったと思います。ですから、営業のトップではあっても経営陣ではありませんでした。ところが、営業本部がキリンビールマーケティング株式会社になった時に、統括本部長はキリンビールマーケティングの経営陣になったのです。

創業時の社長である植木は、統括本部長たちの意識を、「営業のトップであると同時に経営者である」という方向に変える必要があると考えていました。そこで、私は、それに応える形でチームコーチングという手法を提案しました。

チームコーチングとの出会い

私がチームコーチングに

出会ったのは二〇〇七年で
した。それ以前の二〇〇三
年、コーチングを学ぼうと
私は P H P 研究所のビジネ
スコーチ養成講座の門を叩
きました。その時に出会っ
たのが、ビジネスコーチン
グの第一人者である田近秀
敏氏です。

田近さんは、チームコー
チングを日本で生み出した
方でもあり、チームコーチ
ングにおいても第一人者と
言える存在です。二〇〇七
年に、田近さんが日本初の
チームコーチ養成講座を開
講すると聞いて私も参加し
ました。

どんな機能を高めると
チームは成果を出すのか。
チームコーチングを提唱し
ている英国のピーターホー
キンズは著書「チームコー
チング (英治出版・田近秀
敏監訳)」の中で、高業績チ
ームの五つの基本原則を上げ
ています。①任務を与える、
②明らかにする、③共創す
る、④つなぐ、そして⑤コ
アラーニングです。①②⑤
までの順番がついています

が、①②⑤は複雑に関与し
合っており、必ずしも順番
通りにはなりません。本日
はこの五つの機能をどのよ
うに高めていくかについて
事例を含めながらお話しし
ます。

集団が持つ 特有の自己像

集団には特有の自己像が
あると田近さんから教わり
ました。個人の自己像で考え
るとよく分かります。昔の私
は「自分は勝たなければなら
ない男」だと思っていました
が、コーチングを学んで自己
像が変わりました。

人と自分を比べるのではな
く、自分と周りが協働して価
値をつくる生き方が可能だと
わかったのです。それで私の
人生は豊かになり、より多く
の価値をつくるようになりま
した。

同様に、集団にも特有の
自己像があります。私がキ
リンビールに入社したのは
一九八八年、アサヒの『スー
パードライ』が登場した翌年

でした。その二年後の九〇年
に『一番搾り』が発売になり
ました。『一番搾り』は、発売
直後から予想以上に売れ、す
ぐに品切れ状態。それがチャ
ンスロスにつながってしまっ
たのです。

あくまで私見にすぎませ
んが、当時若手社員だった
私には、麒麟ビールには
『一番搾り』が『ラガービー
ル』よりも売れてはいけな
いという心理的なブレーキ
がかかっているように感じ
ていました。もし、私の感
じていたように、ラガーを
超える商品はないという心
理的なブレーキがかかって
いたとしたら、それが、集
団の持つ特有の自己像とい
えるわけです。

チームコーチングとは 何か

チームコーチは集団が持
つ特有の自己像を見抜き、そ
れが、チームの進化に促進を
起こすものなら背中を押し、
制限をつくっていき。そう
それを取り除いていく。そう

いうアプローチをしていき
ます。

具体的には、初回をセッショ
ン1として、一日から三日の
会議を行い、その後、一カ月
から二カ月、長ければ半年く
らいの実行期間において、一
日から二日のセッション2を
行います。その後も必要に応
じてセッションを重ねながら、
成果を創るチームへ進化して
いくのです。

セッションと実行を三回、
四回と繰り返しますが、何回
やるかはチーム状態や目標な
どを踏まえて事前に決めます。
チームコーチングは、いわば
戦略会議的なものであり、チ
ームコーチが説明したり、教
えたり、スキルを伝えたりはし
ません。チームコーチは会議
全体をリードしていくイメー
ジです。

毎回のセッションは会議
を中心に構成され、チーム
コーチがテーマを投げかけ
てメンバーで話し合います。
話し合うテーマをメンバー
が決めることもあります。メ
ンバーの数は五人から十人
程度が望ましいです。どうし

でも増える場合は、隠れる人が出ないようにグループに分かれて議論をするなど工夫が必要です。

① 任務を与える

「あなたの部署の任務は何ですか」と問われた時、みなさんの部署では全員が同じ答えになるでしょうか。そのような部署はおそらくほとんどないでしょう。ひとり一人の答えの方向性はそれほどずれてはいないものの、同じ答えにはならないという部署が多いのではないのでしょうか。

レーザービームを照射するようにに全員の意識が一本になって任務に向かうというより、蛍光灯のように少しずつ分散しながら光が出ている感じです。そして、上位組織も、そこまでのことを意識して任務を与えてはいない。そんな組織が多いように思います。

② 明らかにする

「明らかにする」機能を扱うとき、チームコーチは、たとえば次のような質問をします。「われわれは誰か」「ミッションは何か」「現状はどうか」「成果を阻んでいる重要な事実は何か」「ビジョン実現のための目標は何か」などです。その答えを出すために、参加者は、ほぼ一日中会議をします。

私どもの経営陣が議論した最初の質問も「われわれは誰か」でした。十七人の役員が三時間以上かけて議論し、「われわれは誰か」の答えを導き出しました。

チームコーチは、チームコーチングの全体像を描き、成果に向かうために必要な質問をしていきます。そして、議論を観察しながら集団の持っている自己像を模索し、チームが拡張するポイントを見抜く。それがチームコーチの重要な仕事のうちのひとつです。話し合っているときには、参加者はそのテーマに集中していませんが、すべての議論が終了するころには、チームコーチが描いた全体像が、参加者にも

見えてきて、自分たちの進む方向や取り組むことが明確になると同時に、意欲も高まります。

一例をあげると、●われわれはこういう人たちだ。●こいういうビジョンに向かっていく。●そのためこいういう目標達成をしていく。●目標達成のために、われわれはこれをやっつけていくといったことがひとつのフレームになって見えてきます。それで、全員が目指すところが一致していきます。

成果を阻んでいる事実

「われわれは誰か」が明確になった後、多くの場合、現状を話し合うプロセスに入ります。その中で参加者たちは、自分たちの成果を阻んでいる事実を見出していくのです。それまで避けてきたことに向き合います。議論を突き詰める中でそれらは言葉になります。自らの言葉で自らを鏡のように表現するので。

一例をあげると、●重要方

針を議論していない。●方針を決めていない。●コミュニケーションに問題があるなどといった事実が明らかになっていきます。

③ 共創する

共創とは共に創ることです。やることが決まったら各自が担当範囲に責任を持つことになりませんが、それは当たり前です。その上で共創とは、チーム全体が勝つために枠を超えてどれだけ人に関われるか。どれだけお客様に関われるかです。おせっかいと思われるという遠慮。自分が人に何かを言えるのかといった迷い。現実にはそれらが共創という状態をつくるのを阻んでしまうのです。

仲間を勝たせているか

チームの勝利のために仲間とどう関わったか。仲間の達成にどう貢献したかというのは「共創する」機能を高めるための重要なポイントのうち

のひとつです。自分の目標達成に一生懸命な人は多いのですが、大事なのは仲間にも目を向けることです。それが、お互いにかかわりあって成果に向かうチームへの変容を促します。よく「個々の能力の足し算を掛け算に変える」と言われますが、仲間を勝たせるという意識が、掛け算のかかわりをつくることによってよいでしょう。

チームコーチングの終了後、「われわれのスキルは何も変わっていないのに、急に成果が出るようになった」という感想をいただいたことがありました。お互いの関わりを激しくすることで実行力を全開させる。それがチームコーチングの効果のひとつです。

④ つなぐ

「つなぐ」とは自分たちの外側にある利害関係者により深くつながっていくことです。キリンの社内ですと、私もキリンビールマーケティング(株)の上には

国内飲料を統括するキリン(株)があり、持株会社のキリンホールディングス(株)があります。

それらの会社とどのようなつながっていくか。また、市場に目を向けると、お客様やお得意先とどのように協力関係を生み出していくか、どうつながっていくかが、「つなぐ」機能を高めるポイントです。

⑤ コアラニング

「コアラニング」とは、私の中では学習する組織に限りなく近いイメージです。これまでの四つの基本原則を俯瞰して、自分たちは何を調整していくのか、何を強化していくのか、何を統合していけば良いのかをチームとして学ぶ機能です。この機能は、チームの自己変革力を高めます。

人もそうです。多くの育成担当者や話す、人材育成や組織力強化に関する共通ワードが見えてきます。それは「主体性の発揮」です。自ら考え、

行動する社員。私は、そのような人材を「自分の内側に起きていることに自分で気づき、自らシフトを起こしていく人」と考えています。

コアラニングとは、チームのその能力を高めていく機能です。内側で起きていることに自分で気づき、自分の力で自分の枠を超えていく力を高める。それを通じてチームが五つの機能をより高めていく。チームに何が起きており、何を必要とする必要がある、だったらこう変えようという議論が日々行われる。チームは素晴らしいと思います。

「きれいごと」に本気になる

会社が掲げる理念やビジョン、これらは見方によつては「きれいごと」に見えるかもしれない。ただ、その「きれいごと」に本気にならない限り、組織の掲げる壮大な理念を引き寄せることはできないでしょう。そして、「きれいごと」に本気なる大人たちが

増えれば、組織は理念への道を邁進し、日本はもっともっとすばらしい国になると思つていきます。

チームコーチとしての五年間の取り組みを通して、経営に近い人たちが、「きれいごと」に本気になり、チームとして進化していくことは可能だという手応えを感じています。

そして、日本中の経営陣が本当の意味のチームになつたらどうでしょうか。お互いの枠を超えて関わる事ができたら、そして、すべての組織の会議が、成果のために部門を超えて力を合わせる会議になつたら凄いいと思います。そして、チームコーチングはそれを可能にすると確信しています。

今日をきっかけに皆様と共に、日本のすべての組織をチームにする道を進んでいけるならこんなにうれしいことはありません。

ご清聴ありがとうございます。

〈文責編集者〉