

持続的成長企業になるためには「個人」より「チーム」を鍛えるべき

キーパーソンに聞く

2014年7月4日（金） 森田 聡子

「チームコーチング」という言葉を耳にしたことがあるだろうか？ 主として米国や英国で行われている、組織開発の新しい手法だ。通常の「コーチング」のように、「人」の意識を変えるのではなく、人の集合体である「チーム」ひいては組織そのものをダイナミックに変えていく。それによって、個々のメンバーの足し算では到底至らない、ハイレベルの成果をもたらすことができるという。この分野の国内第一人者であり、「集団が成長し、変容していく『チームコーチング』の可能性に魅せられた」という日本チームコーチング協会取締役の田近秀敏氏に話を聞いた。

（聞き手は森田 聡子）

——「コーチング」という概念は近年だいぶビジネスの世界で浸透してきましたが、「チームコーチング」というと、まだ耳慣れない言葉と感じる読者も多いかと思いますが。まずは「チームコーチング」について簡単にご説明いただけますか？

田近：「チームコーチング」という言葉を聞いて、一対一の「コーチング」のチーム版なんじゃないのと思う方もいるようですが、誤解です。その辺りは、我々「チームコーチング」に関わる者が、もっと世間を啓蒙していかなければならないわけですが。

「チームコーチング」をご理解いただくためには、「チーム」と「コーチング」に分けて考えるのがいいかと思います。

「チーム」と「グループ」には大きな違いがある

——「チーム」というと、共通のミッションを持った少人数の作業グループ？

田近：サッカーのワールドカップブラジル大会に出場した日本代表チーム、通称「ザック・ジャパン」は間違いなく「チーム」ですよ。残念ながら結果を残すことはできませんでしたが。

「チーム」というのは、グループの一部です。

例えば、パーティーでたまたま出会った人物が、同じ社章を付けていたとしましょう。

「ああ、同じ会社の人なんだ」と分かったとします。しかし、自分とその人は同じ会社というグループに属していても、同じ「チーム」にはならない。

——特定のミッションの下で働いているわけではないからですか？

田近：先ほどのザック・ジャパンを例に取れば、確かに彼らは「勝つ」という目的を持って集められた精鋭たちです。しかし、それだけではない。メンバーが特定されていることも「チーム」の要件。今回のW杯に向けたザック・ジャパンの登録選手は23人、彼らが「チーム」のメンバーになります。さらに選手には、FWなりMFなりDFなりGKなり、各々の果たすべき役割が明確に示されている。そして、積極的に攻撃参加するDFの長友佑都選手のように、時には自らの役割を超えて他のメンバーをカバーするのです。

つまりは、①ザック・ジャパンの「勝つこと」のような明確なミッションがあって、②特定のメンバーが集まっていて、③各々のメンバーに役割が課せられていると同時に、役割を超えた協働体制がある。だから、単なる一人ひとりの力の集積で



日本チームコーチング協会取締役
田近秀敏氏

1957年長野県生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。公益財団法人松下政経塾（3期生）を経て、コンサルティングとトレーニングを主業務とするコオ・クリエイト・ジャパンを設立。2010年、日本で初めて「チームコーチング」を実施する専門組織、日本チームコーチング協会に立ち上げに関わり、取締役に就任。同協会所属のチームコーチは、既に麒麟ビールマーケティング、メルシャン、タニタハウジングウェア、浪商学園大阪体育大学などで活動を行っている。著書に『実践ビジネス・コーチング』（PHP研究所）、監訳書に『チームコーチング』（英治出版）など。

はないプラスアルファを生み出すことができる、それが「チーム」というわけです。

とりわけ重要なのが頭数。100人の「チーム」はあり得ません。この点では「チーム」活動の体現であるスポーツが参考になるかと思うのですが、最も「チーム」の人数が多いラグビーは15人で戦います。これくらいが効果的にチームマネジメントができる大卒の数と言えるでしょう。

——なるほど。では、「コーチング」についてはどうでしょう？

田近：一対一の「コーチング」は、クライアントや部下に対して、ビジネスや人生における目標達成、問題解決、自己実現の支援をすることですよね。ただし、「ティーチング」ではないので、教えることはあまりない。その点は「チームコーチング」も同じです。

「チームコーチング」とは、グループから「チーム」に変容するプロセスを支援し、ビジョンの実現や望ましい成果の達成、リーダー育成、そしてより大きなシステム（組織）への貢献を創り出すように、相互の深い関わりを促進すること。具体的には、ファシリテーション、チームビルディング、トレーニング技術を組み合わせながら行う戦略会議だと言えばイメージしやすいでしょうか。チームコーチは、特定の「チーム」の意思決定と成果達成プロセスに必要な介入を行っていくのです。

強い「チーム」を作るには外部の介入が必要

——なぜ「チームコーチング」が必要なのですか？

田近：「チーム」については先ほど定義しましたが、こういう仕事をやってきても、「チーム」と呼ぶにふさわしい組織に遭遇したことはほとんどありません。

「チーム」を名乗るところはあっても、その多くが「ワーキンググループ」です。要は、個々のメンバーが各々の成果を出し、その積み重ねがグループの成果となっているのです。

グループが、自分たちの力だけで「精鋭チーム」になることはまずありません。例えば、サッカーワールドカップのブラジル代表だって、ルイス・フェリペ・スコラーリ監督がいるから、ツワモノ揃いの選手が一つにまとまっている。つまり、組織の外からサポートする存在が必要なんです。といっても、上司が部下の「チームコーチング」を行うことは難しい。どうしても自分の立場からのものの見方が入ってしまうからです。

——**第三者的な存在が望ましいのですね。**

田近：その方が効果的です。社内ならば、利害関係のない別の部署の人間とかですね。

——**「チームコーチング」の目的はあくまで、組織の目標達成や成果を上げることではないわけですね。**

田近：「チーム」は勝つために存在しますから、「チーム」が合意した目標を達成することはもちろん大事です。しかし、むしろ重視すべきは、そこに至るプロセスです。

私が「チームコーチング」の際に「チーム」のメンバーによく問いかけるのが、「あなた方はなぜここにいますか？」という質問です。なぜ「チーム」に呼ばれたのか、どんな任務を受け持つのか。「チーム」内でミッションを共有し、己の役割を把握したところから「チーム」作りは始まります。

その上で、現状を多角的な視点から認識してもらおう。現状と目標の間には当然ギャップがあるわけですから、そこに問題意識やモチベーションが生まれます。ひと口にモチベーションと言っても、未来に向かって目標を達成したいという“心に火をつける”ポジティブなもの、と、「今これをなんとかしておかないとやばい」という“尻に火をつける”的なものの両方があります。

——**具体的なプロセスはどうなるのでしょうか？**

田近：「チームコーチング」の最もシンプルな構造は、①スタート地点、②中間点、そして③完了点です。

「チームコーチング」は研修ではないので、テキストは使いません。スタート地点では「チーム」の目的意識を明確にするために、こちらから質問を投げかけることが多いですね。メンバー一人ひとりに答えてもらうこともあれば、全員で議論することもあります。そして、現状を踏まえながら何を達成するのか、コミットメントを作っていく。

「チームが初めて“一枚岩”になれた！」

メンバーの本音が出てきますから葛藤が生じ、意見の対立が起きてきます。でも、ここでひと山越えることで、皆が「やって良かった。はじめて気持ちが一つになった」となる。私のクライアントであるキリンビールマーケティングでは、「これで皆が一枚岩になれた」と当時の社長がおっしゃったことで、それ以来「チームコーチング」を「一枚岩会議」と名づけました。

こうしてスタートしても即大成功というケースはまずありません。不測の事態が起きるからです。円高、円安といった為替動向の変化もあれば、例えば同業のライバルがグループ企業を上場させたなどということもあります。となると、変化した状況に合わせてコミットメントを見直さなければなりません。サッカーで言うなら、15分間のハーフタイム。これが極めて重要です。前半の45分間を戦って、何がうまくいって、何がうまくいかなかったのか。それを見極めた上で、議論の上、後半戦のための戦略を確認するのです。サッカーのハーフタイムは1試合1度だけですが、「チームコーチング」の中間点は何度あってもいいのです。

そして、完了点。時間的な「終了」ではないので、あえて「完了」という言葉を使います。私は、「チーム」は永久に続くものではなく、期限を設定すべきだと考えています。目標を達成したら解散、あるいは期末が来たら一度しっかりと完了してすっきりした気持ちで翌期に向かう、というような。仮に目標が達成できなかったにしても、任務を終えるまでに勝ったこと、負けたことを振り返って、そこから学ぶことが大切だと思うのです。そして、その学びを「次」に生かす。

また、人間は学んだ後に、「こういうことだったんだよね」と学んだことを固く結びたがるのですが、我々は逆にそうした結び目をほどきます。いわゆる、アンラーニング（学習棄却）ですね。学んだことが資産になればいいのですが、成功体験は時には正しい判断を下す障害にもなり得るからです。

——「議論」という言葉がよく出てきますが、組織の話し合いの場では、しばしば、声の大きい人が勝つというような事態が起こりがちです。

田近：確かに、力のある人物は発言の声が大きいとか、逆に若手や実績を残せていない人は発言しづらいという面はあるでしょう。

でも、多くの場合、声の大きな人の意見が正しいとは言えない。会議はいろんな意見が出て議論され尽くすことで決定に至るのが前提なんです。それによってコミットメントのレベルが上がります。ですから、我々は「多数決」という手法も使いません。それをするとマイノリティーができるでしょう？ マイノリティーは心理的な抵抗を抱くものです。

私が担当する「チーム」の中でも、一部の力がある人物が発言する際は皆が黙って聞いているのに、一部の人物の発言は無視されて議事録にも残されないというようなケースがありました。

もちろん、その点はチームコーチとして指摘しました。ただ、意図的というより、彼らにはその意識が薄かった。要はそれが日常的な会議での光景だったので、彼らは当たり前だと考えていたのです。

ビジネスの現場では“きれいごと”こそ大事

——日本人の場合は調和を重んじる傾向があります。それが「チームコーチング」の障害になることはありませんか？

田近：「皆が暗黙の了解をしているのだから、あえてここで持ち出さなくてもいいだろう」とか、「これを言ったら個人攻撃になる」とか考えて発言を“自主規制”し

てしまうことですね。確かに、日本人の場合、そういう態度で物事を「丸く収める」傾向は強いです。

調和を重んじると言えば聞こえがいいですが、言い換えれば人間関係に波風を立てたくない、皆にいい人に思われたい、ということです。

先ほども申し上げたように、「チーム」を作る上で、対立や葛藤は欠かせません。ただ、それはあくまで見解の違いを明らかにしていくということであって、けんかではないんです。

——「チームコーチング」で成果が表れた事例をご紹介しますか？

田近：最近の出来事ですが、ある工務店の「チームコーチング」の事例をご紹介します。

目標設定の際、なかなか決定に至らず、時間が過ぎていきました。参加しているメンバーから出てきたのは、「社員のモチベーションを維持するためにも、ボーナスは平均額にしてこれくらい出したい。だとしたら、これくらいの数字を上げる必要がある」という話でした。

私は尋ねました（これが“介入”の一例です）。「議論している売り上げ目標ですが、そのためには、どれくらいの案件を成約する必要がありますか？」。そうすると、「50件です」という答えが返ってきたのです。私はこう続けました。

「なるほど、50件ですね。では、ちょっと視点を変えてみてください。皆さんの仕事は、お客様の人生に大きく関わっていくものですよね。大地震が起きても台風が来てもびくともしない安全な家、そして非常に心地いい家を建てて差し上げれば、家族の団欒はさらに充実し、仕事や勉強をするにも活力が湧きます。ご親戚やご近所の方からも『いい家を建てましたね。どこの工務店に頼みましたか？』と聞かれるでしょうね……」

聞いていたメンバーの目の色が変わりました。その後すぐに、目標とする数字が高めに設定されました。モチベーションのスイッチが入るのは、自分たちのため

はなく「誰かのために」動くときなんです。

2011年のサッカー女子ワールドカップドイツ大会で、なでしこジャパンが優勝した際のことを思い出してください。選手たちが口にしたのは、「日本で応援してくれる皆のために」「東日本大震災の被災者の方々のために」戦うという固い決意でした。それが強豪・米国を破り、初優勝を飾る原動力になった。誰かのために動くとき、人間は想像以上の力を発揮するものなんです。

「強い麒麟ビール」復活劇の裏には…

——麒麟ビールのケースも、結果的にはそうになりましたね。

田近：もう5年以上前になりますが、麒麟ビールの営業部（現麒麟ビールマーケティング）で始めた「チームコーチング」のことですね。私から「チームコーチング」手法を学んだメンバーが実施しました。

当時の麒麟ビールは販売数でアサヒビールに抜かれていて、営業現場の士気は低下気味でした。そこで、チームコーチングを導入し、営業現場を「グループ」から「チーム」へと変容させた結果、9年ぶりに販売数で首位に返り咲いた。「のどごし〈生〉」というヒット商品を得たこともありますが、やはり営業マンの意識が目に見えて変わったことが大きかったと聞きました。

——効果は持続しているのですか？

田近：最近もこんな話を聞きました。北陸地方の老舗旅館を担当する若手の営業マンが、旅館の価値観に寄り添うような提案活動をしてきたところ、なんと、旅館側からこういう逆提案をされたというんです。

「お宅の『一番搾りフローズン〈生〉』をお客さんにお出しするとき、冷たい泡の部分ですくいやすいように漆のスプーンを付けるのはどうでしょうか？ それに、石川県らしく泡に金箔を付けたら、もっとご満足していただけたと思います」と。

営業マンの「お客様のことを一番考えている」姿勢が、クライアントにもしっかり伝わっていたわけです。今年、麒麟ビールマーケティングの経営チームは「お客様のことを一番考えている会社」にすることをミッションに掲げました。

こういう話をしていると、「なんだ、“きれいごと”ばかり」というご意見を持つ方がいるかもしれません。でも、ビジネスの現場では“きれいごと”が重要なんですよ。

そう思ったきっかけがありました。私は松下政経塾の3期生ですが、当時は松下幸之助さんがご存命で、私は幸之助さんにこんな質問をしたことがあります。「世間で言われているようにリーダーは、清濁併せ呑まなければいけないのでしょうか？」と。幸之助さんは「あんたは清だけ呑んでおれば良いな」とおっしゃいました。当時は、幸之助さんの真意を測りかねましたが、今思えば、リーダーとしてその心構えが大事だと教えてくれたのですね。経営理念やビジョンはすべて「きれいごと」ですから、その実現に本気にならないと。

——とはいえ、企業にとって大事なのはやはり数字なのではありませんか？

田近：数字は会社の置かれている状況を見ていく上では大事な指標です。また、売上高は顧客の支持を反映したものという見方もできますね。

しかし、あらゆるビジネスが数字のためにやっているわけではありません。

確かに企業経営において数字は重要ですが、むしろその先にあるものの方がもっと重要なのではないのでしょうか。坂本龍馬が今もビジネスパーソンから根強く支持されるのは、彼が確固たるビジョンを持ち、国家や経済のフレームを変革していったからです。

私は、日本の企業は優れた技術を持っていますし、ワールドワイドでもっとリーダーシップを発揮していくべきだと考えています。そのために必要なのはやはり「人材」でしょう。

会社をつぶさないために経営陣こそやるべき

——リーダーシップを発揮する人材、ということですね。田近さんは企業の経営陣に対しても「チームコーチング」をなさっていますよね。

田近：ええ、これがなかなか大変です。そもそも経営陣は「チーム」になりにくいからです。

取締役会は毎月やっていても、とにかく議題が多いんですよ。ですから、一つひとつの議題を精査する時間がない。しかも、役員となると現場を離れて久しい。加えて、大企業になればなるほど、組織としての伝統や思い込みも強い。

「メタ認知」と言いますが、自分たちの考えていることとやっていることを俯瞰する必要がありますね。それによって本当に重要なことが明らかになる。ですから、時にはステークホルダーや取引先企業、グループ企業なども巻き込みながら、役員一人ひとりのリーダーシップが発揮できる環境を作り、戦略的な会議が行えるように持っていきます。

とはいえ、そもそも経営トップになるような方は人生やビジネスの「勝ち組」です。「私には私のやり方がある。今さら変えられない」とおっしゃる方が大半です。しかも、戦略的な会議にしていくためには、全体最適のために自分のリソースを差し出さなければなりません。皆さん、非常に有能な方ばかりですが、その辺りは強く抵抗を感じる人がいるようですね。

——しかし、田近さんは経営トップにこそ、こうした「チームコーチング」が大切と考えていらっしゃる。

田近：世の中にはカリスマ経営者と呼ばれる圧倒的な経営能力や人心掌握力を持つトップの方もいらっしゃいます。ただ、そういうスーパーな存在が、いつの世も、どの企業にも現れるわけではありません。

とすれば、会社を継続させていくためには、執行役員や取締役を本音で戦略的な議論ができる「チーム」にしておくことが望ましい。

非常に興味深い事実があるんですよ。パナソニックで言えば松下幸之助さんと高橋荒太郎さん、ソニーなら井深大さんと盛田昭夫さん、本田技研工業は本田宗一郎さんと藤沢武夫さん……伝説のカリスマ経営者には往々にして素晴らしいナンバー2が付いているんですね。2人というのは「チーム」の最小単位です。

ただ、この方々の時代と比べ今は企業トップに要求される視野はより広く、決断のスピードもより速くなっているわけですから、さらに細分化された役割分担を持つ「チーム」で決断し、連帯責任を取っていくという形がベターなのではないでしょうか。

25年後を見据えた経営リーダー養成を始めた企業

——先ほども名前が出てきた麒麟ビールマーケティングでは、経営陣に対する「チームコーチング」による意識改革の結果、とてもユニークなプロジェクトが始まったそうですね。

田近：前述の通り、企業において重要なのは、卓越したリーダーを育成することです。ただ、日本人は自己評価が低くて、「私はリーダーに向いていない」と尻込みしてしまう人が多い。この傾向は特に女性に顕著です。また、経営リーダーを戦略的に育成することをしていない企業が大半です。

これは私が麒麟ビールマーケティングの幹部から直接聞いた話ですが、彼はこういう言い方をしました。「私はいい上司に恵まれたから、ここまで来られた」。もちろん、ご本人の能力と努力もあってのことと思いますが、にしても、それではいけない。いい上司に恵まれた運のいい人しか、力がつけられないということになるからです。

そこで、麒麟ビールマーケティングでは、入社してから25年かけて「営業トップリーダーを育てるプロジェクト」を始めたのです。具体的には、入社時、5年目、10年目……という節目ごとに一貫性のある継続的なプログラムを実施し、リーダーを育成していくというものです。

新入社員が会社の幹部となる25年後、今の社長以下経営陣は会社に残っていないでしょう。普通のサラリーマン社長だったら、そんな成果の見えない投資には二の足を踏む。麒麟ビールマーケティングがこういう判断を下したのは、「チームコーチング」の結果として高次の意識を持つに至り、会社の将来を見据えた結果と言えるのではないのでしょうか。

| このコラムについて

キーパーソンに聞く

日経ビジネスのデスクが、話題の人、旬の人にインタビューします。このコラムを開けば毎日1人、新しいキーパーソンに出会えます。