

【事例】

次世代経営者育成の本質

社内コーチとの切磋琢磨が次の世代を創る

インタビュー：戸田建設株式会社 人財開発部 新川様

インタビュアー：イノベーションアソシエイツ株式会社 CEO 脇 経郎

2021年、戸田建設は創業140周年を迎えられました。さらに2031年の150周年に向けて「未来ビジョンCX150」を策定し、「価値のゲートキーパーとして、協創社会を実現する」ことを目指されています。

戸田建設は、次期経営人財育成のために、コーチングを導入されました。外部コーチによるコーチングではなく、社員が社員にコーチングする「社内コーチ」を採用されたその思いや、導入されてどのような成果があったのかを、人財開発部の新川様に伺いました。

一 次期経営人財の育成に取り組んだ背景を教えてください。

社長の菅原が就任したのが2021年。3年後5年後を見据えた経営人財プールをつくることを、経営方針として決定しました。そして、経営者としてポテンシャルのある人たちを「P人財」として、育成することにしました。

一 P人財とともに、今後目指したい会社のビジョンはありましたか？

はい、もちろん。戸田建設は、140周年を迎え、現在143年目の会社です。

150周年に向けて、未来を創出し社会課題を解決する総合建設企業になることを目指しています。そのためには、会社を変革し多角化を進めていくことができる人財が必要でした。

一 ビジョン達成のために重要となるP人財の育成要素を教えてください

多様な価値観を受け入れられることです。140年の歴史を持つ会社ですので、文化や価値観が根強く醸成されています。高度成長期には良しとする文化や価値観も、最近は障壁となる場面も出てきています。

多角化を目指す上では、多様な価値観を受け入れたり多様な事象の中で最善の方向性を見極めたりそこからイノベーションを起こして、事業にしていける能力が求められるからです。

一 それらの能力を育成するために、コーチングを採用した理由や背景を教えてください。

コーチングを採用した理由を一言でいうと、画一的なプログラムではなく 個別プログラムが必要だと思ったからです。

もう少し、決定までの背景をお伝えすると 全国から50人のP人財を選抜したものの 当時、選抜研修のノウハウはありませんでした。

- ・集合研修など座学だと聞いて終わりにになってしまうのではないか
- ・ひとりひとりの背景を考慮した個別プログラムを用意すべきなんじゃないか
- ・実際のところ50通りのプログラムは難しいのではないか

社長の菅原とともに研修方法を検討しましたが、良いアイデアが浮かびませんでした。

そこでイノベーションアソシエイツにも相談した結果、集合研修ではなく、50人ひとりひとりにコーチをつけようじゃないか！となったわけです。

ねらいは、ひとりひとりにコーチを付けることで抱えている課題や問題点を深掘りし解決していく。その解決プロセスの中で、ひとりひとりに必要なスキルを身につけてもらうことでした。

一 「外部コーチの採用」と「社内でのコーチ育成」という2つの選択肢がありました。なぜ後者を採用されたのですか？

当社の文化として、末長く続くコーチング文化を社内に育てていきたいという思いがあり、社内でコーチを育成することを採用しました。

そして、コーチ陣を「キャリアコーチ」と呼ぶことにしました。

一 キャリアコーチを、どのように選抜し育成したのですか？

キャリアコーチを選抜するにあたり、60代で延長雇用となっている社員から、コーチの素養がある方を各本部で選出してもらいました。

その中には それまで行ってきた仕事に強い思い入れがある人、コーチとして人事に異動することへの不満や不安を抱えている人もいました。

そこで、社長肝入りのプロジェクトであることを伝え、社長自ら期待の言葉を掛けてもらいました。

半年間本を読んだり、イノベーションアソシエイツによるトレーニングやコーチングを受けたりなどして徐々にコーチングの意義が理解でき

「あ、うちの会社はこういうことをやろうとしているのか」「だったら人肌脱いでやるか」

といったような気持ちになっていったようです。

もともと素養がある人たちなので、意義を理解したあとは、飲み込みが早かったですね。

一 トレーニングを終えて、実際にコーチングをスタートした時はいかがでしたか？

わたし自身もキャリアコーチのひとりですが、当初、クライアント(P人財)を前にして「本当に自分にできるだろうか」という不安もありました。

しかし、コーチングセッションを1回2回とこなしていくうちにクライアント(P人財)の言動から手応えややりがいを感じるようになりました。

次回までにこれやります、と宣言した課題をクライアント(P人財)が次のセッションまでにちゃんとやってきてくれるわけです。やりがいを感じ出すと

- ・コーチングスキルをさらにあげて彼らのためにもっとサポートができるようになりたい！
- ・より高い目線を持つようになろう！ 全社視点で俯瞰的に見なきゃ！

という思いがコーチ陣に芽生え、P人財の成長とともに、コーチ陣のスキルも上がっていきました。

コーチとP人財が切磋琢磨しながら、お互いに成長している感覚があります。

一 P人財の変化についても教えてください。

コーチング導入当初は、コーチングを受けるP人財も半信半疑だったと思います。

「社長からの期待もあるしな」「会社の指示だからやらざるを得ないし」というような感覚でコーチングを受け始めた人もいたでしょう。

しかし、1回目のコーチングを受けて感覚が変わったようです。

「ここで聞いたことは対面したコーチ限りで他人には口外しません」とコーチが約束しますから、心理的安全性が担保されていることが理解できるので結構本音で話してくれるわけです。

ひとりで考えていて自信が持てず実行できないこともコーチングの中で考えを整理でき、確信が持てるようになります。

さらにコーチに行動を宣言することで実行フェーズになるまでの時間が短くなった気がします。

一 他にどのような変化がありましたか？

人財の“質”が高くなっているように思います。この“質”というのは

- ・一つのことにとこだわらず、多様性を許容する
- ・目線が高く、俯瞰して見られる

といったことです。

たとえば・・・組織が縦割りだと、優秀な人財の抱え込みなど、部分最適が発生しがちですね。

当社の場合も、事業部ごとに受注目標や利益目標があって、どうしても縦割りになりがちでしたが 俯瞰力がついたおかげか、全社視点で物事を捉えられるようになりましたね。

そしてもう一点、長期視点で意思決定ができるようにもなったと思います。

目の前の売上げや利益のノルマ達成にばかり目が行きがちですが、戸田建設の将来につながる長期視点で捉えて意思決定がされるようになりました。

一 外部コーチではなく、社員をコーチにしてよかった点を教えてください。

一言でいうならコーチとクライアント(P人財)の「一体感」でしょうか。一丸となって真剣に会社を良くしていこうという空気感がありますね。

クライアント(P人財)は50歳前後、コーチは60歳超えなので、年齢はひと回りほど違いますが、クライアント(P人財)からみると「コーチは40年以上当社に勤務し、貢献してきている」という安心感のようなものがあるみたいです。

一方、キャリアコーチも 60歳を過ぎても会社に貢献できている実感があり、やりがいを見出すことができているようです。

- ・自分にないものをどうやって引き出すか
- ・どうやって気づきを与えるか

といったところに注力した結果、人を制御するのではなく人の能力を引き出すことで成果が出た。

この成功体験は大きかったのではないのでしょうか。ベースに安心感・信頼感がありながら「戸田建設をいい会社にしていこう」という同じベクトルを向いている。このような一体感のある環境でのコーチングは双方にとって非常に意義があるものだと思います。

一 今後さらに、どのような会社になっていくと思いますか？

みんなで切磋琢磨し、それぞれの分野で能力のある人が合議をして経営していく、そういった方向になるんじゃないかと思うんです。

社長になった人をみんなでサポートするような一つの経営チームができれば、最高ですよね！

社長とはいえ、スーパーマンじゃない。

これからの時代、何があるか分からないですから、心理的安全性が確保された中で、言いたいことが言い合え、みんなで解決していける経営チームというのが、これからの時代に求められる経営陣の姿なんじゃないでしょうか。

一 弊社にサポートをご依頼いただいた理由を教えてくださいいただけますか？

イノベーションアソシエイツさんにサポートをお願いしようと決めた理由は3つあります。

1つ目は、当社の研修を8年くらい担当してもらっていて人財の質や事業内容などをよくご存じだということでした。

2つ目は、イノベーションアソシエイツ社長の脇さんご自身が竹中工務店にお勤めになっていたということもあり、ゼネコンの生業っていうのをご存じだろうという点でした。

理由の3つ目、これが最後の決め手となりました。

ある日、新任部長研修に陪席し講義を拝聴させていただいたところ、世界観といいますか、お考えになっていることがピンときたわけですよ。もう、この会社しかないという思いで、サポートをお願いしました。それが、コーチ育成の現場にも反映されていますね。

一 弊社のサポートは実際にいかがでしたか？

社内に入り込んでいっしょに悩み、フレキシブルにサポートしてくれるところがありがたいです。

一般的なコンサルタントや研修会社は、最初に決めたフレームワークの中でスケジュールを立てて計画通りにやる。言い換えるとそれ以外はやらないという印象がありました。

しかし、イノベーションアソシエイツさんは、研修だけをするわけでもなく、型にはめようともしません。キャリアコーチとの定例ミーティング、クライアント(P人財)研修のオブザーブ、週報へのコメントなど常に見守り、フレキシブルにサポートいただいています。

当社の一員のように、我々の”コンテキスト(背景)”を常に把握されているので、相談時も”阿吽の呼吸”で対応していただいています。

一 どのような企業に弊社のサービスはおすすめでしょうか？

今まさに変革しようとしている企業でしょうか。変えようとして動きはじめているものの、さまざまなせめぎ合いがある、そんな過渡期にある会社さんに合っているんじゃないかと思います。

なぜなら、こういった過渡期ほど、状況に応じてフレキシブルに、最善策を考えていく必要があるからです。

その意味で、イノベーションアソシエイツさんの右に出る会社は、いらっしやらないんじゃないかなと思います。

