

それは、「新・π 型人財」を見据えた「質問力」ですか？

合同会社 5W1H 代表 高野 潤一郎

こんにちは、合同会社5W1H代表の高野潤一郎です。

今回は、「今後の高齢者雇用のあり方」に関するニュースの話題から始めて、「新・π 型人財」の育成という観点から、「質問力研修が提供する価値と特徴」についてお伝えできればと思います。

「就労者としての寿命 > ビジネスの寿命」という時代

先月 19 日、(社)日本経済団体連合会は、「[今後の高齢者雇用のあり方について\(概要\)](#)」という提言を発表し、定年を 65 歳に引き上げる政府案に反対を示しました。

しかし、少子高齢化による労働力維持の問題や厚生年金の問題などもあって、いずれ近い将来には、定年の引き上げがあるのではないかと推測される方も多いのではないのでしょうか。

仮に近い将来、企業における定年が65歳になったとすると、大学を卒業してすぐに就職した場合、23歳くらいから社会人生活が始まることとなり、65-22=43年間程度働く人が多くなるだろうと見込めます。→**就労者としての寿命≒43年**

では現在、ビジネスの寿命はどうなっているのでしょうか？

例えば、日経ビジネス誌は、2009年2月18日「企業短命化の衝撃～新・会社の寿命」という特集で、

1983年、弊誌は「会社の寿命(企業が繁栄を謳歌できる期間)は30年」と唱えた。しかし、その後時代の変化はめざましい。グローバル化、ネットワーク化が進み、世界を舞台にした激烈な競争時代に入った。もはや企業の寿命(盛期)は30年どころか、10年は確実に切ったと見られる。前回は、総資産や売上高といった規模の大きさをベースに寿命を算出した。本特集では、時価総額というマーケットからの評価尺度をもとに会社の寿命を調べ、**日本企業で約7年、米国企業で約5年**という結果を得た。

という書き出しで、企業の短命化について紹介しています。

あくまでも平均値ですし、業界などによっても異なるのですが、それでも、目安として「現時点における、企業/特定ビジネスの盛期は、数年程度である」と思っていていいのではないのでしょうか。→**ビジネスの寿命≒数年**

つまり、現代は「**就労者としての寿命 > ビジネスの寿命**」であり、「**1つの組織にずっとぶら下がってられない人たちが増える**」という傾向が顕在化しつつある時期であることがわかります。

また、少なくとも一部では、中間管理職の人員を削減することで経営の合理化を進める過程で、**40・50代の管理職**の役職を無くす動きがあると聞きます。

これらの、「新たな領域の専門知識を学ぶために学校に行くには抵抗を感じ、引退するには早過ぎるという世代」は、新たな仕事を見つけても、以前のような地位や条件は約束されず、年収も低くなることが多いこともあって、「早期退職・独立・起業の道を選ぶ人が増える」という傾向にあるようです。

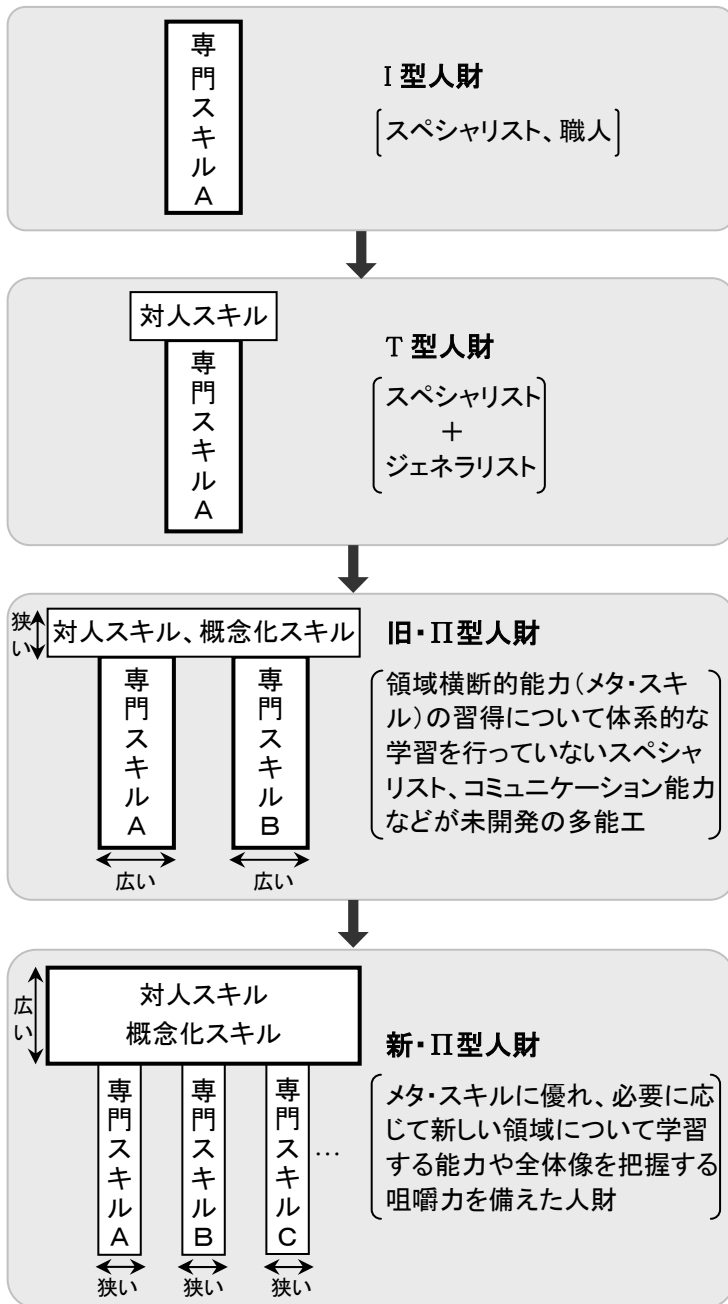
(ただし個人的な意見としては、「同じ実力不足なら、若手を雇った方が安上がりだ」「**新たな環境への適応能力**が期待できない」などと判断され、再雇用の対象とならない場合もあるので、早期退職・独立・起業は、安易に誰にでも勧められるわけではないと考えています。)

求められる人財スキルの変遷

上述の文章を読まれて、「**自社内の昇進競争で勝ち残るか、社外に放り出されて新たな活路を見い出すか**」というキャリア・デザインの方針あるいはライフ・プランを持っていないと、時代の波に翻弄されてしまうかもしれないと感じられた方もいらっしゃるかもしれませんね。(そういった不安を感じられている方の中には、社外のコーチに[ライフ・コーチング](#)を頼まれる方もいらっしゃいます。)

いつの時代も変わらず周囲から求められる人財像というのがあるとは思いますが、これまでの話の流れを踏まえて、求められる人財像の中でも、特に「**マネジャー層以上の人財が持つスキルの変遷**」について整理を試みてみましたので、

次に、その概要を図表1「新・π (パイ) 型人財」としてお示しします。



[合同会社5W1Hオリジナル図解]

図表1:新・π 型人財

もちろん、「**適材適所**」(対象とする人財の能力・特性などを評価し、その人財にふさわしいポジションにつけること)、あるいは、「**適所適材**」(事業戦略などに基づいて、人財育成に注力したい特定のポジションを決定してから、そのポジションにふさわしい人物を選んだり、そのポジションにふさわしい人物となるよう育成したりするアプローチ)などといった、組

織の人財戦略に応じて、こういった人財が多く求められるかが異なります。

つまり、図表1は、I 型人財への需要がなくなったという主張の図ではなく、時代の変遷と共に、下段に向かう人財が求められる比率が高まってきているという傾向を示す内容となっています。

ここでは、「就労者としての寿命 > ビジネスの寿命」という時代の生き方について考える何かのヒントになればと、「求められる人財スキルの変遷」という切り口から図表1をご紹介しましたが、あなたは、どのようなことをお考えになったでしょうか？

今まで以上に「深み・厚み」が求められる、「領域横断的」な能力

図表1は、[リーダーシップ開発コーチング](#)のウェブサイトでご紹介している、「ハーバード大学のロバート・カッツ教授は、マネジャーに求められる3つの能力として、『**専門的スキル**』『**対人関係スキル**』『**概念化スキル**』を提唱」という切り口を基に、私が感じている「求められる人財スキルの変遷」を整理した内容です。

もちろん、私がそう感じているというだけで、主観的なもの・偏見だと言ってしまうとそれで終わりなのですが、しかし、例えば「ニュースの報道」という切り口などから見ても、こういった傾向は、まったくの間違いではないのでは？と思っています。

例えば、一昔前のニュースと言え、新聞・テレビ・ラジオによる報道が一般的で、重要視されていたのは「速報性」「専門家による正確な情報」でした。

ところが今では、二次情報を公開するウェブサイト([アルジャーラ](#)、[CNN](#)など)と共に、ブログや Twitter などのように**一般市民が一次情報を投稿・公開**する手段が身近となり、各種モバイル・デバイスによって「速報性」の高いニュースを確認するのが容易となりましたし、同じ出来事に対して異なる見解を持つ専門家がそれぞれ独自の意見を発する機会(…東日本大震災後の原発事故について、複数の”専門家”が異なる主張をしていたために、一般市民が余計に混乱したという事例など)が増えてきました。

つまり、「速報性」「専門家による正確な情報」に関するニーズは、ある程度満たされてきたのではないかと思います。

それに代わって求められるようになってきたのが、「**まとめ記事**」や「断片的な情報を基に、**全体像を把握する咀嚼**(そし

やく)力」を備えたキュレーター (curator: 最近では、「大量の情報の中から、自分の価値観や世界観に基づいて情報を拾い上げ、そこに新たな意味を与え、そして多くの人と共有する人」を指すことが増えてきている) のような存在です。

「わかりやすさよりも、正確さを優先しがちな専門家」がそれぞれに異なる見解を発信することによって生じる混沌状態から抜け出すために、「**正確さよりも、まずは、わかりやすさを優先することを心掛ける人物**」(例えば、池上彰さんのような存在) が求められる機会 (**単一領域における専門知識を持っているだけでは対応しきれない状況**) が増えてきているのではないのでしょうか。

こういった解釈を踏まえ、図表1では、「新・II型人財」のIIという文字の横棒に対応する部分[**特定領域(コンテンツ)に依存せず、領域を横断して発揮できる能力(メタ・スキル)**]を幅広に表示することで、「旧・II型人財」以上に「領域横断的な能力」の「深み・厚み」が求められていると考えていることを示していました。

縦軸の「質問力」が多い中、 弊社「質問力」は横軸に焦点を当てている

「就労者としての寿命 > ビジネスの寿命」という時代における、「マネジャー層以上の人財が持つスキルの変遷」という切り口のニーズに沿った「領域横断的な能力」として、過去のニューズレター(2010年12月08日配信「[これからの『コミュニケーション能力』とは?』](#))では、弊社流の「コミュニケーション能力」を次のように定義しています。

合同会社5W1Hによる、 「コミュニケーション能力」の言語化・定義

- 公表された情報源から、目的や目標の達成に有用な情報を引き出す能力
- 会話や文章を通して、意思疎通を図る能力
- 対話やインタビューを通して、学習する能力
- 個々の情報のつながりや概念を、図解する能力
- 立場や意見の違いを基に議論を行い、全体最適の問題解決や意思決定に導く能力
- コンピューターやインターネットをはじめとする、情報処理機器を扱う能力
- 言葉だけでなく、態度や行動を通して、周囲に影響を与える能力
- 目的や目標の達成に向けて、適切な「意味のやり取り」を行う能力

そして、このコミュニケーション能力の1つとして、「領域横断的な能力」の向上に資する形の「質問力」研修/セミナーを提供してきています。

…一口に「質問力」研修と言っても、多くの研修では「営業の～」 「20代の～」 「嘘を見破る～」 などと、図表1の縦軸に焦点を当てた内容が乱立していますが、弊社では最初から「**横軸に焦点を当てた質問力研修**」を開催し続け、**5年目**に突入しています。

「**正解だけ教えて欲しい**」(…唯一絶対解があるという前提、他者/他社がとった行動だけ真似れば解決できるという前提) というニーズに応えようとする「縦軸の質問力研修」、「**特定の状況下で、特定の経験と勘を持った人だからこそ成功できた事例、質問のフレーズ**」を欲しがる人向けの「縦軸の質問力研修」はたくさんあるようですが、「**自身の問題解決能力の向上**」などに役立つ、汎用性の高い「横軸の質問力研修」を提供しているのは、知っている限り、弊社だけなのかもしれません。

「質問力」と名のつく一般公開セミナーに複数参加されたことのある方と話していて、そのように感じたので、改めて、図表2「**合同会社5W1Hの質問力研修が提供する価値と特徴**」の形に整理してみました。

価値と特徴

<p>心理的 価値</p>		<ul style="list-style-type: none"> ● 認知行動心理学的視点に基づくトレーニングを通して、「価値観や立場の異なる人や、時代や社会の変化に対応できる質問力」の醸成を目指す
		<ul style="list-style-type: none"> ● ケース・スタディの解説と質疑応答を通して、「質問力の発揮の仕方次第で、結果が劇的に変わる」「問題解決に質問力が有効である」と実感できる ● 研修という安全・安心な場で、学んだ内容をすぐに試し、効果を確認することができる
<p>機能的 価値</p>		<ul style="list-style-type: none"> ● 質問の選び方・組み立て方のポイントが学べる ● 研修時間の半分以上を占める様々な演習を通して、自分のコミュニケーション・スタイルについて、異なる立場から多角的に見直す機会を得ることができる ● 「本音で語り、協働を進めるためのコミュニケーションの原則」が学べる
		<ul style="list-style-type: none"> ● 対人スキルとクリティカル・シンキングの基礎を同時に学べる ● 話の構造や相手のフレーム(モノの見方)を意識した質問力を学べる

図表2: 合同会社5W1Hの質問力研修が提供する価値と特徴

Q. 合同会社5W1H「質問力」研修の講師が、これらの「価値」、および、価値を生み出す「特徴」を提供できると言える講師だと言えるのはなぜか？

A. 「質問力」研修の講師である高野は、「質問力」を駆使して、科学技術分野の大型事業契約(約1000億円)の締結に貢献する論文や、日米共同の大型プロジェクト(約500億円)の基調論文に採択されるようなコンテンツを創出したという業績も持つ、本物の「質問力」実践者であるから。(詳細は「[質問力開発物語](#)」や[プロフィール](#)を参照)

ここでは、

- 特定領域(コンテンツ)に依存し、「縦軸」を重視する「他社の質問力」と異なり、領域横断的な能力(メタ・スキル)という「横軸」能力の向上を重視する「弊社の質問力」という切り口、そして、
- 弊社質問力研修が創出する「価値」・その価値を生み出す「特徴」・それらの価値と特徴を提供できる講師であると考え「根拠」

についてご紹介しました。

◆ 一般公開「質問力」セミナーは、
前編:8月27日(土)、9月24日(土)
後編:9月03日(土)、9月25日(日) 開催 です。

ご興味をお持ちいただけただようであれば、是非、ご参加ください。
→ [詳細 & お申し込みは、こちらから](#)

また、「就労者としての寿命 > ビジネスの寿命」といった社会情勢のみならず、

◆ 「グローバルに活躍できる人財」となることに関心をお持ちで、弊社流「質問力」を志向される方には、

「質問で人を導く」という内容のテキストと、「手ごわい質問を受けたときに、どうするか」という内容のテキストに基づいて、ディスカッションを行う

リーダー、コーチ、コンサルタント向け「変化促進研究会」第3期:2011年10月11日～(全10回)への参加をお勧めしたいと思います。

→ [詳細 & お申し込みは、こちらから](#)

さて今回は、

- 「就労者としての寿命 > ビジネスの寿命」という時代
- 求められる人財スキルの変遷

- 今まで以上に「深み・厚み」が求められる、「領域横断的」な能力
- 縦軸の「質問力」が多い中、弊社「質問力」は横軸に焦点を当てている

といった話を通して、弊社「質問力」研修／セミナーが「新・ π 型人財育成を見据えた内容」を扱っているということ、「就労者としての寿命 > ビジネスの寿命」を生き抜くために有効だと思われる「**領域横断的な能力**」の向上を重視している姿勢について、ご紹介してきました。

あなたは、どのような印象をお持ちになり、何を考えられたでしょうか？

何か少しでもお役に立てれば幸いです。

セミナー・イベント情報

- 8月25日, 26日 [コンフリクト・マネジメント入門](#)
- 8月27日 [質問力\(前編\)](#) 9月3日 [質問力\(後編\)](#)
- 9月10日 [コーチング演習パートナーシップ\(全4回\)](#)
- 9月24日 [質問力\(前編\)](#) 9月25日 [質問力\(後編\)](#)
- 10月1日, 2日 [コンフリクト・マネジメント入門](#)
- 10月11日 [リーダー、コーチ、コンサルタント向け「変化促進研究会」第3期\(全10回\)](#)
- 11月24日, 25日 [コンフリクト・マネジメント入門](#)

→ 最新のセミナー・イベント情報は[こちら](#)

発行・編集

「自律共栄の納得人世」の実現に向け、
「人財と組織の育成を支援」する 合同会社 5W1H

代表 高野 潤一郎

<http://www.5w1h.co.jp/>

- ニュースレターの購読・配信停止・配信先変更は [こちら](#)
- ニュースレターのバックナンバーは [こちら](#)

「著作権法」で認められる「引用」を超えて、合同会社5W1H高野潤一郎の許可なく転載およびそれに類する形式で情報発信されることを禁じます。

(引用される際には、出典の明記をお願いいたします。)

※著作権・引用・免責事項・個人情報の取り扱い・リンク

[参考情報]

- 著作者人格権の侵害に関しては、著作権法 18～20 条
- 著作権の侵害に関しては、著作権法 21～28 条
- 差し止め請求権に関しては、著作権法 112 条 1 項
- 損害賠償請求権に関しては、民法 709 条
- 著作権侵害の場合の刑事罰に関しては著作権法 119～124 条