

## 「質問力」で「人財育成部門」の变革を支援する…とは？

合同会社 5W1H 代表 高野 潤一郎

こんにちは、合同会社5W1Hの高野潤一郎です。最近、人財育成関連のイベントに出掛けたり、企業で人財育成担当をされている方々と話したりする機会がありました。そこで、現時点で私が認識している人財育成関連部門の動向・課題などについて頭を整理するために、断片的な覚え書きを作ったところ、ある方から、こういう情報に興味を示す人や組織があるのではないかというご意見を頂戴したので、少し体裁を整えて、ニューズレターで公開することにいたしました。

また、「人財育成関連部門の動向・課題に対して、フレームワーク質問力を基盤とする弊社コンテンツ・サービスがどんな役割を担い、どんな価値を提供していこうと考えているのか」などについても書き加えてみましたので、興味をお持ちの方々に目を通していただければ幸いです。

### 人財育成関連部門の存在意義と、その名称の移り変わり

現在の私が考える、人財育成関連部門の存在意義とは、「組織の目的の実現(経営戦略の実行など)に向けて、人財育成を通して貢献すること」です。(※1)

[…当然、「その都度、即戦力のある人物を採用し、使い物にならなくなれば(他の人物と比べて競争力が見劣りするようになれば)切り捨てて行く」という組織では、人財「育成」関連部門は不要なので、今回の記事内容は参考にならないと思います。]

#### ※1 戦略、戦略実行力とは？

世の中にはいろいろな定義があるようですが、ここでは1つの参考として、American Management Association (AMA) の定義をご紹介します。おこうと思います。

- **戦略** = 企業がビジネスにおいて明確で肯定的な目標を達成するために策定する主要な計画
- **戦略実行力** = その計画を実行し、設定した目標を達成するプロセス(…何かの分野の突出した能力ではなく、多次元に渡る総合的能力の発揮が求められる)

「Strategy」の日本語表記には「戦」という字が入っていますが、こういった定義であれば、必ずしも「戦い」や「競争」を前提としない概念と見なせそうですね。

そして、人や組織に成長段階があるように、社会の変遷に応じて、人財育成関連部門の在り方も移り変わってきているように思います。その象徴的な一つの例として、図表1で、人財育成関連部門の名称の移り変わりを整理してみました。



図表1: 人財育成関連部門の名称の移り変わり

人財育成関連部門の最大の関心事は、

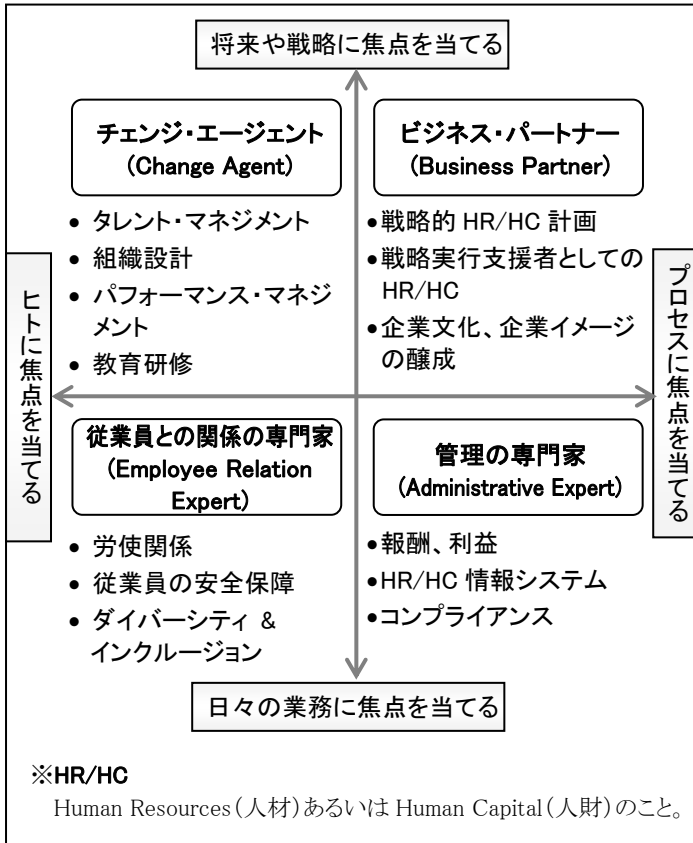
**人財育成を通して、いかに「事業や組織の発展」「関係者・関係組織の共存共栄」に貢献できるか？**

であることは、100年以上経っても変わっていないように思いますが、図表1を見ると、人財育成関連部門の「在り方」は、微妙に変化してきているようだという事に気づきます。もちろん、(名称の移り変わりの全体的な傾向とは別に)個々の組織からすれば、現在どういった取り組みに注力しているかによって、名称の付け方に違いが出ているというのが実情ではないかと思えます。あなたが所属される組織では、どういった表現を用いていらっしゃるのでしょうか？

### 今後求められる、人財育成関連部門の役割・サービスとは？

前段では、人財育成関連部門の存在意義に関する私見に

加え、同じ人財育成関連部門であっても、時代や組織の違いによって注力する事柄・期待される役割が異なるようだという状況についてお伝えいたしました。そこで今度は、人財育成関連部門が果たす役割や、提供するサービスの内容について、改めて、整理しつつ見て行くことにしましょう。



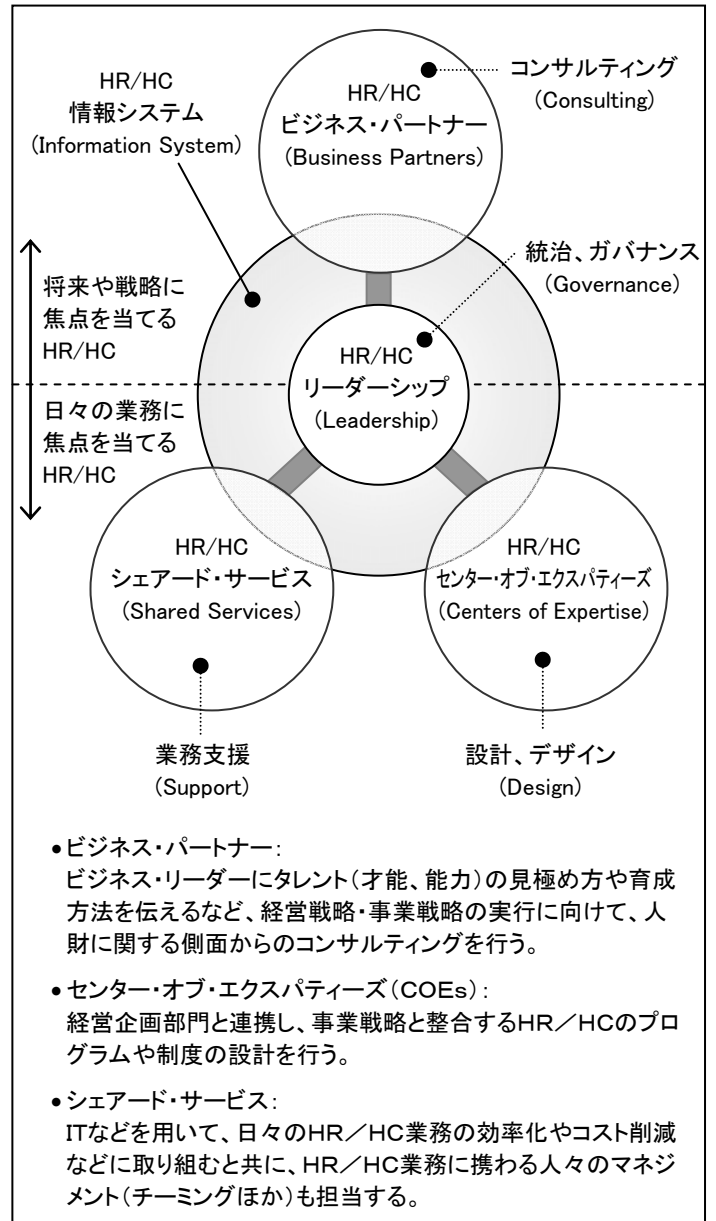
図表2: HR/HC の役割と説明責任

[出典:「Human Resource Champions」(1997),「The HR Value Proposition」(2005) に登場した Dave Ulrich モデルを基に、合同会社 5W1Hにて改変]

図表2では、人財育成関連部門の役割と説明責任について、ざっくり4つの分類で記述しています。現在、あなたの所属される組織では、どの部分に力を入れていらっしゃるでしょうか？

図表3には、図表2で登場した「将来や戦略に焦点を当てる vs 日々の業務に焦点を当てる」という切り口を再度盛り込んでみました。こちらの図も、所属されている組織の規模や、製造業かサービス業か、グローバル組織かドメスティック組織かなどといった違いによって、どの部分に力を入れていらっしゃるかが異なっているものと思われます。

大きな傾向として、人財育成関連部門に求められるようになってきているのは、従来の「裏方の研修事務局」的存在から、今後の経営・事業戦略を理解した上で、それらの実行を可

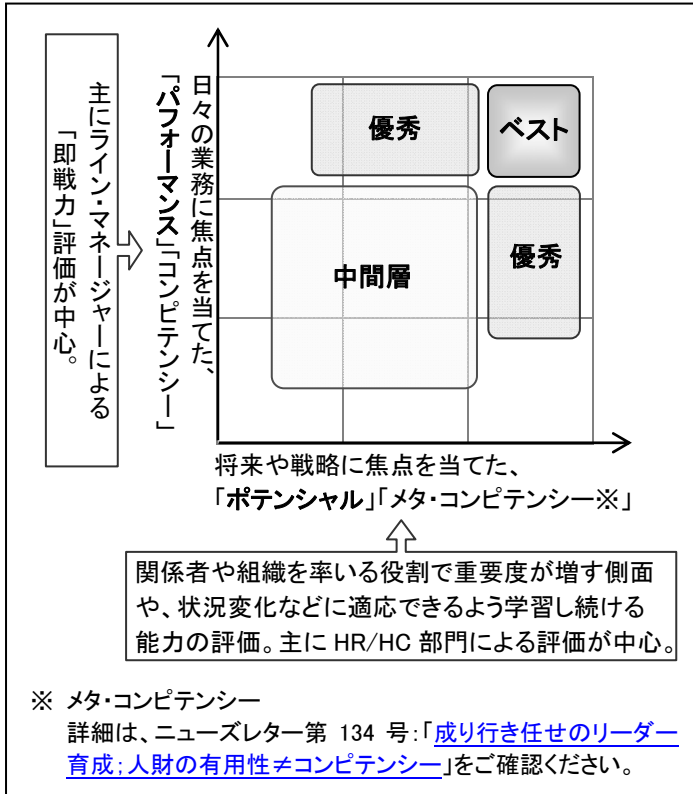


図表3: 現在、標準的に採用されている HR/HC サービス提供モデル

能にする人財を計画的に育てていく「事業のビジネス・パートナー」的存在に進化することのように感じています。別の形で表現するなら、「ビジネスを理解し、事業戦略の企画・実行支援という側面を強化した形で、人財育成を実施する組織という在り方」が求められ、「組織効果性」(Organizational Effectiveness)の向上に向けた貢献という視点に立って、「人財開発」のみならず「組織開発」にも関与することが重要になってきているのではないかと思います。こういった感覚をお持ちの方が増えてきたこともあって、「人財育成関連部門のアイデンティティ(あるいは役割)の変革」が叫ばれるようになってきているのではないのでしょうか？

先に進む前に、ここでもうひとつ、私が大切だと考える視点

について、みなさんの注意を喚起しておきたいと思います。それは、OJT(On the Job Training: 職場内教育訓練≠放任主義)などといった形で各部門の現場でも「人財育成」を行っているはずにも関わらず、人財育成関連部門という独立した専門の社内組織が存在することの意味、価値です。



図表4: 人財育成評価軸の一例:「パフォーマンス」×「ポテンシャル」/「コンピテンシー」×「メタ・コンピテンシー」

図表4を見ていただくとお分かりいただけると思うのですが、「現場のマネージャーは、主に、パフォーマンスあるいはコンピテンシーという切り口」から人財育成に携わりますが、「人財育成関連部門は、ポテンシャルやメタ・コンピテンシー(あるいはコンピテンシー獲得能力)といった切り口」から人財育成に携わります。(…図表2・図表3も併せてご覧ください。)これは、「現場のハイ・パフォーマーづくりを目指す人財育成」と「経営戦略・事業戦略を踏まえた上で、組織を効果的に機能させるリーダーづくりを目指す人財育成」の役割分担と言えるかもしれません。

さて、図表2～4を踏まえると、あなたが所属されている組織で、今後求められる人財育成関連部門の役割・サービスについて、どのような考えが浮かんでくるでしょうか？

### 人財育成関連部門の今後の課題とは？

では、前段でご紹介したような形の人財育成関連部門が求

められるようになってきているという動向の下、人財育成関連部門が取り組むべき主要な課題にはどういったものがあるのでしょうか？

**人財育成を通して、いかに「事業や組織の発展」「関係者・関係組織の共存共栄」に貢献できるか？**

という意識の下、現時点で私が考える「今後の人財育成関連部門における主要課題」として、

**「経営戦略—事業戦略—人財育成戦略」の整合性を高めること**  
 ≡「戦略的人財マネジメント」[後継者育成計画(サクセッション・プラン; 次世代リーダー育成計画)] + 「戦略的組織開発」[組織の体質改善、組織文化づくり]を並行して実施すること

を挙げたいと思います。(…客観的な調査・分析に基づくものではなく、個人的な見解に過ぎません。)言葉にしてみました。たった1つの課題かもしれませんが、この課題解決に挑むためには、次の4つの側面に配慮するのが大切ではないでしょうか？

#### (1) 経営戦略—事業戦略—人財育成戦略の「連動」という側面

例えば、オペレーションが3年サイクル、マーケティングが2年サイクル、人事制度が5年サイクルなどのように変化しているなら、「経営戦略—事業戦略—人財育成戦略」が連動しづらくても不思議ではないと思います。このように、ビジネス戦略は急速に変化するけれど、各種人事関連制度を同じようなスピードで変更することは困難であることも、「経営戦略—事業戦略—人財育成戦略」が連動しづらい理由の1つではないでしょうか。

また、ロンドン・ビジネス・スクールの教授で、日本では「[ワーク・シフト](#)」の著者として知られるLynda Grattonさんは、「組織の将来性や組織の在り方の変化に対する、人事担当者のヴィジョンの欠如が、経営・事業戦略と人事戦略の連動がうまくいかない理由ではないか」といった考えを紹介されています。

こういった連動の障害を低減するために、「人財育成担当者は、経営や事業について理解を深め、経営者層と対等に話ができないといけない」「人財育成部門は、従来の『裏方の研修事務局』的存在から、今後の経営・事業戦略を理解した上で、それらの実行を可能にする人財を計画的に育てていく『事業ラインのビジネス・パートナー』的存在に進化することが求められるようになってきている。」という傾向が強

まってきたのではないのでしょうか？

人財育成関連部門は、自らのアイデンティティ(あるいは役割)を変革する(人財マネジメントの常識を書き換える)ことが求められる「過渡期」に差し掛かっているのではないのでしょうか？

## (2)「戦略的人財マネジメント」という側面

図表4の横軸に着目した、『高い戦略実行力をもつリーダー』の輩出を可能にする後継者育成計画は、「コーポレート・ガバナンス(Corporate Governance)について配慮し、エマージェンシー・プラン(危機発生後の緊急事態対応計画)として持つべき」(…たとえ、後継者候補が事故で亡くなったり、他社に引き抜かれたりしても、組織の健全な経営が継続できるようにしておくべき)という視点からも重要視されるようになってきています。

ヒト(人材)を「機能」という切り口(フレーム)で捉え、戦略の実行が可能な形で「いかに現場に必要な人財を供給するか?」「人財を極限活用するには?」といった事柄(…どちらかと言えば「適所適材」)に意識の焦点を向けるアプローチもあれば、ヒト(人材)を「長期に渡って成長しつつ価値を生み出す資本」というフレームで捉え、リーダー候補に、どのような原体験(修羅場、正念場、土壇場など)を積ませるのが有用な学習となりそうかを考える「経験学習」の設計、どちらかと言えば「適材適所」に軸足を置いた人財育成のアプローチも存在します。(※2) 実際には、組織の理念や方向性に合わせる形で、両方のアプローチを組み合わせ、独自の後継者育成計画(サクセッション・プラン)が策定されます。

※2

第 134 号【[成り行き任せのリーダー育成;人財の有用性 ≠ コンピテンシー](#)】では、人財育成における「適所適材」と「適材適所」の違いについてご紹介していました。

また、「戦略実行力」という話になったときには、「リーダー個人がプレイヤーとして十分な実行力を備えているかどうかよりも、関係者・関係組織が効果的に機能するよう、リーダーが適切なコミュニケーションで働きかけることで(リーダーシップを発揮して)目的を達成すること」、すなわち「非常に高いコミュニケーション能力の発揮」(…明確な情報発信を行うなどといったことだけでなく、スキルを超えたところにある、その人ならではの持ち味や情熱、楽天性、信頼感のようなものを周囲に浸透させることなどまでも含めた、高いレベルのコミュニケーション能力の発揮)が重視されます。一般に、図表4の横軸に関連の深い、コミュニケーション系(ヒューマン・スキル系)の学習機会は、「若手～中堅社員向けに短期間のプログラム」で提供されることが多いですが、実

は、戦略的人財マネジメントに配慮した「リーダーシップ開発」というフレームで考えるならば、執行役員・事業部長・部長・次長など以上の層に対しても、継続的な学習機会を提供することが求められるのではないのでしょうか？

## (3)「戦略的組織開発」という側面

人財育成関連部門では、今後「ビジネスを理解し、事業戦略の企画・実行支援という側面を強化した形で、人財育成を実施する組織という在り方」が求められるのではないかと、いうことで話を展開してきています。そして、「事業戦略の実行支援」≒「場づくり」=「戦略的組織開発」と考えています。

一つ一つの「種」(一人一人の「人財」)に適切な教育研修を提供しても、その種を「豊かな土壌」(人財育成に適した文化を持った組織)に蒔かなければ、本来「種」が持っている可能性を最大限に開花させることは困難です。そのため、「戦略的人財マネジメント」と「戦略的組織開発」を並行して実施することが重要だと考えています。

インクルージョン(Inclusion; 受容性: 人事上の一施策としてではなく経営戦略の一つとしてダイバーシティを積極的に受け容れて活用すること)を進め、「経営資源であるリーダーが育成される組織」や「質問し合うことを奨励する組織」などを創り上げていくという、組織開発の機能を持った人財育成関連部門に進化していくには、どういった取り組みが求められるのでしょうか？

## (4) 図表2・3で示した「ビジネス・パートナー」となりうる人財の不足という側面

「リーダーやマネジャーと共に事業戦略を企画し、その実行を支援する」ということは、従来のように、採用・教育・人財配置・人事考課・報酬制度運用などといった仕事を別々のものとして捉えて取り組むのではなく、それぞれの仕事に関連し合ったものであると捉え、事業戦略と人財育成戦略の整合性を検証しつつ、想定外の状況が発生すれば、センター・オブ・エクスペリエンスやシェアード・サービスと協働したり、社外のリソース(外部専門家、外部サービスなど)を活用したりして人財育成に取り組むことを指しています。

つまり、「日々の業務に焦点」を当てる(目先の問題症状の解消)だけに終始するのではなく、ビジネス・パートナーには「将来や戦略に焦点」を当て、社内外に人脈を構築し、各種マネジメント(チェンジ・マネジメント、タレント・マネジメント、パフォーマンス・マネジメントなど)を行うことを通して、人財育成コンサルティングの側面から事業戦略の企画・実行を支援する(本質的問題解決を行う)ことが求められます。

あなたが所属されている組織では、リーダーやマネジャーと HR/HC ビジネス・パートナーが一緒になって数年後の事業戦略について協議し、今後取り組むべき人財育成上の施策に着手するといった活動が行われているでしょうか？

## 人財育成関連部門の動向・課題に対して、どんな役割を担うのか？

前段までで、下記のような人財育成関連部門の動向・課題についての私見をご紹介してきました。

課題：「経営戦略－事業戦略－人財育成戦略」の整合性を高めること

- (1) 経営戦略－事業戦略－人財育成戦略の「連動」という側面
- (2) 「戦略的人財マネジメント」という側面
- (3) 「戦略的組織開発」という側面
- (4) 「ビジネス・パートナー」となりうる人財の不足という側面

続いては、上記内容に対して、フレームワーク質問力を基盤とする弊社コンテンツ・サービスがどんな役割を担い、どんな価値を提供していると考えているのかについて、「総論」→「各論」(上記(1)～(4)に対応する形で)の順に整理していってみようと思います。

### 【総論】フレームワーク質問力を活用した人事育成関連部門の変革支援とは？

弊社では、「質問力」＝「真実あるいは解決策を探求する能力」という定義を掲げています。そのため、質問力を活用した「人事育成関連部門の変革支援」としては、次のような内容の事柄を指しています。

- **真実の探求**…客観的な業務内容の棚卸し(利害関係にない第三者による事実・統計データに現れて来ない本音の収集)など
- **解決策の探求**…経営・事業戦略と整合性のとれた人財育成体系・後継者育成計画の構築など

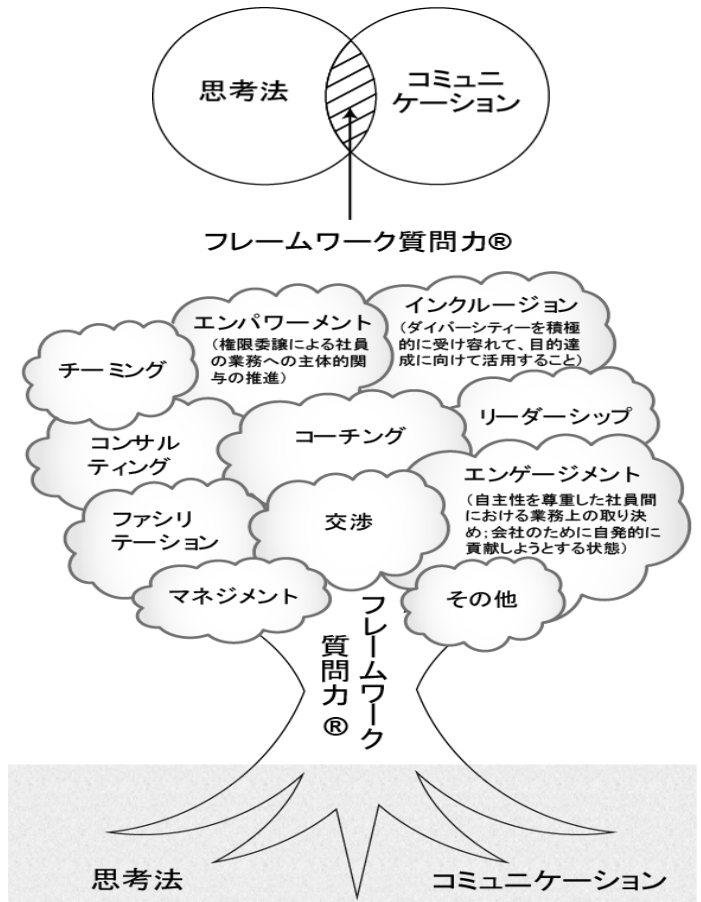
質問力  
＝「真実」あるいは「解決策」を探求する能力  
また、「さまざまな分野におけるコンピテンシー(※3)を獲得する能力」(コンピテンシー獲得能力)(※4)の1つでもある。

フレームワーク質問力®  
＝相手のフレーム(※5)を探求し、自分(たち)とのズレを調整しつつ発揮する質問力

※3 コンピテンシー(Competency)  
特定の仕事において、安定的に高い業績をあげている人財に共通して見られる行動特性;成果創出能力

※4 コンピテンシー獲得能力  
「変化に適応する過程で、新たな能力を自ら学習していく能力あるいは行動特性(他の分野にも適用・応用可能なスキル)」(Meta-Competency; Transferable Skill)を指し、「『事業内容や事業環境の変化に応じて求められる新しい能力』を身につける能力」であるとも言える。詳細は、ニューズレター第134号を参照。

※5 フレーム(Frame of Reference)  
理解・判断・分析などの基準となっている体系・枠組み;もの見方;解釈の切り口;暗黙の前提条件など



図表5:フレームワーク質問力® と関連領域

### 【各論】「経営戦略－事業戦略－人財育成戦略」の整合性向上に資する4つの側面

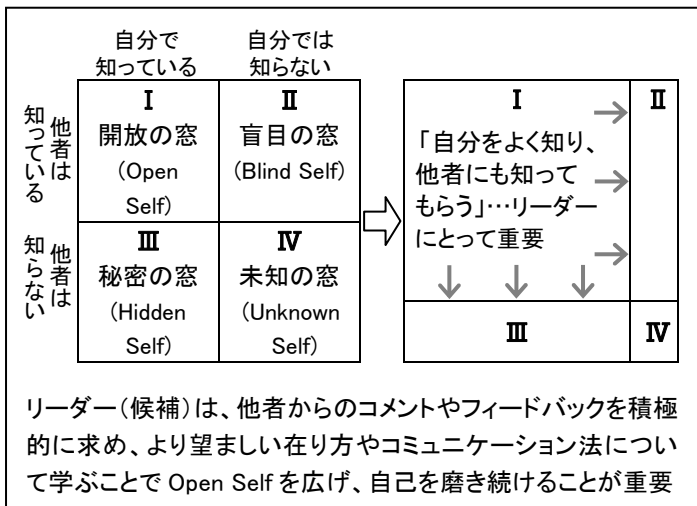
それぞれの側面に対応する弊社提供サービスのうち、例として、その一部を取り上げて紹介して参ります。

**(1) 経営戦略—事業戦略—人財育成戦略の「連動」という側面について**

弊社では、さまざまな立場の方と議論し合う、「リーダー、コーチ、コンサルタント向け『[変化促進研究会](#)』」を主催し、これまで、「Leading Leaders」「Management by Design」「Teaming」などといったテキストも扱ってきており、**9月6日(金)からの第7期の参加者を募集**しています。社外の人と共に、組織の在り方の変化などについて考えることを通して、ご自身の所属されている組織の「**経営戦略—事業戦略—人財育成戦略の連動**」や「**自らのアイデンティティ・役割の変革**」にお役立ていただけるようであれば幸いです。

**(2) 「戦略的人財マネジメント」という側面について**

「戦略的人財マネジメント」には数多くの切り口がありますが、ここでは「**リーダーシップ開発**」を取り上げ、さまざまなアプローチの内の1つとして、「**ジョハリの窓**」の例をお示しておきます。



**図表6: 「ジョハリの窓」(“Johari window” by Joseph Luft & Harry Ingham) を用いたリーダー育成**

[日本GE株式会社代表取締役、GEキャピタル社長兼CEOを務めておられる安淵聖司さんの講演「世界で勝つリーダーシップとリーダー育成」(2013年7月1日のハーバード・ビジネス・スクール Alumni Speaker Series)を元に、合同会社5W1Hで作成(講演終了後、ご本人から公開のご了承済み)]

「部下は上司の鏡」などと言われ、リーダーの人格、普段の態度・言動が、組織開発にも影響を及ぼすため、「**リーダーシップ開発**」の話は、純粋に「**戦略的人財マネジメント**」だけの範疇の話ではなく、「**戦略的組織開発**」の範疇の話でもあるというのが適切かもしれません。

弊社では、「[人財育成コンサルティング・顧問サービス](#)」の他に、「経営者・幹部社員・次世代リーダーの思索パートナー

という位置づけの『[リーダーシップ開発コーチング](#)』を提供しております。

納得していないにもかかわらず、意思の力だけで無理して頑張る行動を変化させて、「**状況のわずかな改善**」を求める「**行動主義心理学に基づくコーチング**」とは異なり、「**ダブル・ループ学習**」(※6)による意識の変容・抜本的な変革なども誘発させやすい「**認知心理学に基づくコーチング**」です。

また、リーダーが「**変化に対する寛容さ**」や「**異文化適応能力**」を高めて行くための継続学習の場として、「視座を高め、視野を広げ、視点を適切に選ぶ力を育みたい人のための『[教養醸成の会](#)』」をご利用いただくというのも一つの手かもしれません。

※6 **シングル・ループ学習、ダブル・ループ学習、トリプル・ループ学習**  
 ニュースレター第 109 号:「[学習を妨げる認識](#)」や「[知ったかぶりを修正するプロセス?](#)」をご参照ください。

**(3) 「戦略的組織開発」という側面について**

例えば、御社では…

- 社員が、経営戦略—事業戦略—人財育成戦略を日常業務に落とし込んだり、関連づけたりするために適切なだけの量と質のコミュニケーションをとれていますか?
- 部門・部署・マネジャー間の調整がうまくいっていますか?
- 社員が、経営層が抱くビジョンや高い志、重要性、緊急性などを共有していますか?
- 社員が「事業戦略の実行によって、物事が良い方向に変わる」と信じ、業務に積極的に関与するようになっていきますか?

グローバルに共通する制度やシステムを導入することは構わないけれど、一方的にそれを使えと言われても、現場はその運用段階でつまづいて当然ではないでしょうか? なぜなら、人は「**自分が納得した事柄であれば、自ら進んで変化を起こす**」けれど「(自己防衛機能が働いて) **他者から変えられてしまう(と感じる)ことには抵抗する**」ものだからです。

そこで、制度やシステムの統一時にも、「[フレームワーク質問力®](#)」を発揮して、「**エンパワーメント**」(権限委譲による社員の業務への主体的関与の推進)や「**エンゲージメント**」(自主性を尊重した社員間における業務上の取り決め; 会

社のために自発的に貢献しようとする状態)を高めたり、「質問し合うことを奨励する文化」を育んだりするお手伝いができればと考えています。

また、マネジャーの「[徹底的コミュニケーション](#)」学習プログラム:「[リマインド](#)」シリーズの活用で、受講者の間で「[共通言語](#)」を持ち、組織開発を促進するというアプローチもお勧めです。

その他、個別具体的なご相談については、[お問い合わせフォーム](#) からお気軽にお問い合わせください。

#### (4)「ビジネス・パートナー」となりうる人財の不足という側面について

この側面について対応するサービスとしては、(1)～(3)のところでご紹介してきたものとの重複が多くなります。この記事を書いている高野を、社外のビジネス・パートナーとして利用したいという場合には、[お問い合わせフォーム](#) からお気軽にご相談ください。

さて今回は、現時点で私が認識している「[人財育成関連部門の動向・課題](#)」について頭を整理するために書いた断片的な覚え書きを整理し、「人財育成関連部門の動向・課題」に対して、[フレームワーク質問力を基盤とする弊社コンテンツ・サービスがどんな役割を担い、どんな価値を提供しているのか](#)」について、私の考えをお示しました。あなたはどんな印象をお持ちになり、何をお考えになるのでしょうか？ あなたの「QOLの向上」にとって、何か少しでもお役に立てれば幸いです。

それでは、また次回のニュースレターでお会いしましょう♪

#### セミナー・イベント情報

- 7月21日(日) [教養醸成の会【第14回】](#) (単発参加可能)
- 8月10日(土)～11日(日) [「2日間コーチング漬け」体験](#)
- 8月21日(水)～22日(木) [フレームワーク質問力\(前編・後編\)](#)
- 8月25日(日) [教養醸成の会【第15回】](#) (単発参加可能)
- 8月29日(木)～30日(金) [フレームワーク質問力\(前編・後編\)](#)
- 9月6日(金)～2月7日(金)
- [リーダー、コーチ、コンサルタント向け「変化促進研究会」](#) (全12回)
- 9月14日(土)～15日(日) [フレームワーク質問力\(前編・後編\)](#)

→ 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
- [著作権情報センター](#)