

「スマートじゃないコンサルタント」が大事!?

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。

先日の「号外」でお知らせしていた通り、弊社ウェブサイトがリニューアルいたしました！もう、新しいウェブサイトおよび下記のキャンペーンはご覧いただけただけでしょうか？

[ウェブサイト・リニューアル・キャンペーン:第1弾](#)

キャンペーン期間:4月8日(火)~17日(木)

「スマートフォンでも利用しやすくなった」など機能面での変更もありますが、これまで断片的に提供させていただいていたサービス内容をパッケージ化させていただくなど、内容面での変更など、あちこち新しくなっておりますので、是非、関心をお持ちの箇所をご覧くださいませ。

今回は、ウェブサイト・リニューアルで加わった、図1に關係する内容について、少しご紹介しようと思います。

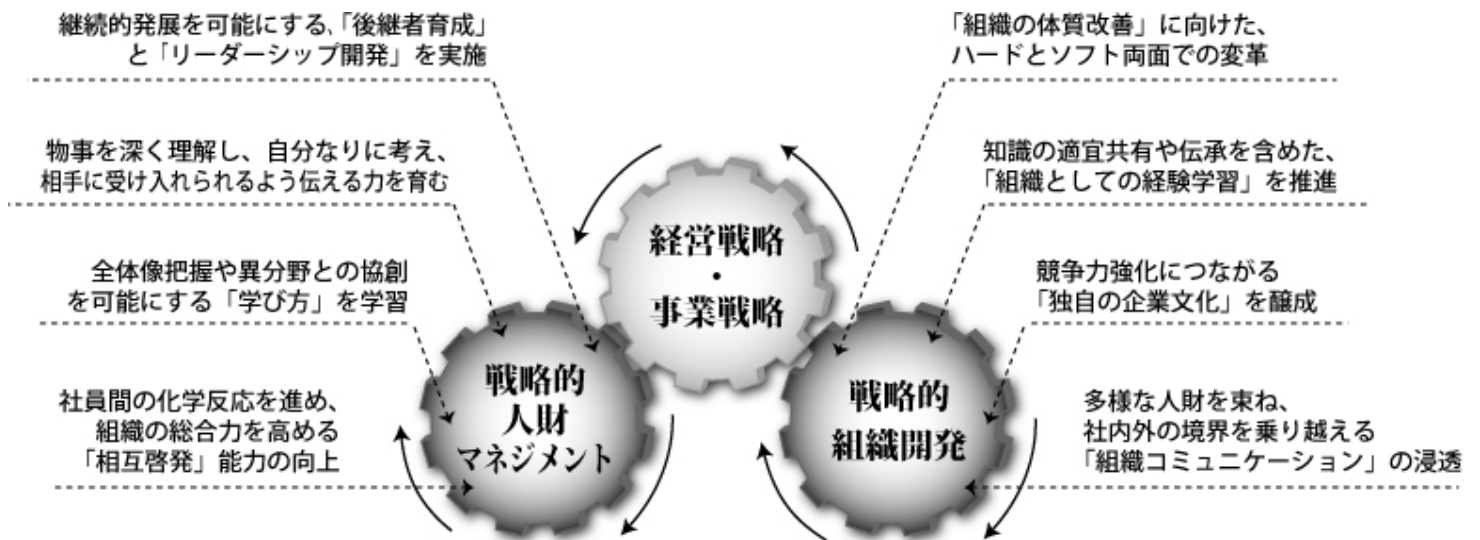


図1:「戦略的人財マネジメント」と「戦略的組織開発」で、組織の付加価値創出能力を高める

『スマートさ』ではなく『泥臭さ』?

[「人財育成・組織開発」コンサルティング](#)のページから一部引用してご紹介すると…弊社では、

「企業の競争力とは、価値ある製品やサービスを生み出す『人財と組織』の力のことである」と考え、

「戦略的な『人財育成と組織開発』を通して、『事業や組織の発展』および『関係者・関係組織の共存共栄状態』の実現を支援すること」を、「人財育成・組織開発コンサルティング」

と呼んでいます。(※1) …「製品やサービスそのもの」というよりも、「価値あるものを生み出す、人財・組織の力」に重きを置いていることに気づいていただけるでしょうか？

※1 American Management Association (AMA) による言葉の定義(高野による意識)

- **戦略** = ビジネスにおいて、企業が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を推進する能力(…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)

また、『[経営コンサルティング](#)』と『[人財育成・組織開発コンサルティング](#)』の違いのページでは、

(前略)ビジネスの現場においては、「**戦略の立案**」よりも、「**戦略の実行**」の方が困難を伴うことが多いことは周知の事実です。なぜなら、戦略の実行には、机上の空論では済まない、「**社員の意識変革や行動変革**」が求められるからです。(中略)人財育成・組織開発コンサルタントとは、「**戦略を実行する上で鍵となる、人財と組織の領域で、粘り強く経営者や組織を支援するビジネス・パートナー**」(後略)

とも書いておりました。

こういった表現を選んだ背景には、「コンサルタント」を名乗る人々の間で、「**数字や言葉を扱うことに長けていてスマートなのだけれども、他者と上手くコミュニケーションを図るのが苦手**で面倒だし、**社員の意識や行動を変えていこうとするような泥臭い部分の仕事には関わりたくない**」という方がかなりいらっしゃるよさだという現状認識がありました。

また、こういった現状認識に加えて、経営者や組織が何らかの目的達成や問題解決をしようとしているときに、論理的思考力などに優れたコンサルタントと呼ばれる人物が彗星の如く現れ、軽く情報収集しただけで、既存の問題解決パターンに当てはめ、「**戦略立案して終わり**」、「**新しく部門・部署を立ち上げて終わり**」、「**制度設計をして終わり**」…とはならないだろうと、弊社では考えています。

相談事をお持ちの経営者や組織の中には、「**分析・診断に基づく提案や選択肢の提示**」を行ってくれる「**スマートさ**」(賢さ;機敏さ;洗練されている感じなど)にばかり頼るコンサルタントよりも、

むしろ、例えば、プライドが邪魔して自説を曲げない人や、摩擦や葛藤を恐れて本音を語らない人など、さまざまな人のさまざまな思いや感情について理解した上で、**途中で放り出さず「社員の意識変革や行動変革」支援にまで関わるといふ「泥臭さ」**(派手さはないけれど、真摯に納得解を探求し、戦略を実行しようとする姿勢;地道だけれど着実な進展が期待できる信頼感など)を備えたコンサルタントと協働したいという方、結構いらっしゃるのではないのでしょうか？

こういった考えを元にして、「**戦略を実行する上で鍵となる、人財と組織の領域で、粘り強く経営者や組織を支援するビジネス・パートナー**」であろうと努めているのが、弊社の人財育成・組織開発コンサルタントです。すなわち、「経

営幹部やライン・マネジャー向けのコーチング」や「組織の体質改善に役立つ、人財育成研修」などを実施し、**種々の価値観や感情の交錯する「現場」の事情・対応にも通じているため、戦略の実行支援でその本領発揮が期待できる**というのが、弊社の人財育成・組織開発コンサルタントの特長となっています。

「スマートなコンサルタント」だらけの中に、少くも「**泥臭いコンサルタント**」がいたっていいのでは？と思うのですが、あなたはどのように思われるのでしょうか？

『人や組織の変化や成長』って、『戦略』に予め織り込んでないですよ？

前段では『泥臭さ』を強調した書き方をしていましたが、それとは別に、『**静的な戦略を基に、機械的に戦術を実行**』するのではなく、『**戦略は仮説に基づくものであり、現場の状況を踏まえて、柔軟に戦術を変更しつつ実行**』することが重要だと、弊社では考えています。(※2)

※2 戦略(Strategy)と戦術(Tactics)

ここでは、目的を達成するために、**有利な状況を創り出したり設定したりするのが『戦略』(…全体構想に相当)**で、その戦略を受けて、**個々の状況に適応し、資源を有効に活用するのが『戦術』(…局地戦での構想に相当)**と区別しています。関連表現や類似表現はいろいろあるようですが、例えば、「**戦術の失敗は戦術で補うことはできず、戦略の失敗は戦術で補うことはできない**」といった言葉は有名ですね。

『泥臭さ』と言っても、「ただただ愚直、に盲目的に実行すること」を良しとするのではなく、「**健全な危機感・緊張感**」を持って仕事に当たり、「**観察力**」あるいは「**感受性**」を鋭く働かせて、「**変化の兆し**」や「**違和感**」を察知したら、関係者の間で**とことん議論を尽くし**、必要に応じて戦術を変更するという『**柔軟性**』を発揮することが求められるのではないのでしょうか。

スマートなコンサルタントが立案する戦略って、もちろん、合理的で素晴らしいものが多いのですが、それでも、例えば、「**ビジネス環境の急激な変化**」の具体的な内容や、「**人や組織の成長**」って、**事前に織り込めない**ですよ。

事前に「戦略」といった形で「大枠」や「方向性」、「ガイドライン」などを決めておくことは大切かもしれませんが、やはり、『**自ら変化を創り出し、変化に迅速に適応したりする**』ことができなければ、本当の意味で、経営者や組織が考える「**目的の達成**」や「**問題の解決**」には至らないので

はないでしょうか？

そういった意味で、「スマートじゃないコンサルタント」(?), 前段でご紹介したような「(指導や教育ではない) コーチングやファシリテーションといった、現場での働きかけにも精通したコンサルタント」の活用価値を見出し出しているのではないかと考えています。

「泥臭いコンサルタント」という話、あなたはどのように感じられたでしょうか？

興味をお持ちいただけの方は、リニューアルしたウェブサイトで、『[数名～300 人未満の事業所向け『人財育成・組織開発コンサルティング』の基本的な流れ](#)』もご紹介しておりますので、ご覧くださいませ♪

また、「泥臭い部分」を自分で、あるいは、社内で実践できるようにするため、下記のプログラムもご用意しておりますので、関心をお持ちの方は是非ご活用ください。

「自ら適切な課題を設定する能力」「自らを制約から解放し、境界を超えていく能力」を高めるのに有効な

4月26日(土)スタートの
[合同会社5W1H流「コーチング学習プログラム」](#)

…「課題設定」×「図解」×「クリティカル・シンキング」が特長です。

また、「いきなり『コーチング学習プログラム』に申し込むにはちょっと勇気がいるなあ」という方向けにも、

『率直な対話で、協働を進める人』になる！
『チームの学習・適応・相乗効果』を促進する！
『複眼思考』で『関係者の納得解』を導き出す！

4月22日(火)、23日(水) ほか
[「フレームワーク質問力®」セミナー](#)

をご用意しておりますので、是非ご活用ください。

以上、今回の記事も、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

4月20日(日) [教養醸成の会【第23回】](#) (単発参加可能)

4月22日(火)、23日(水) [フレームワーク質問力\(前編・後編\)](#)

4月26日(土)スタート

[合同会社5W1H流「コーチング学習プログラム」](#)

4月29日(火・祝)

[【目標設定】セミナー「舵取りコミットメント\(個人篇\)」](#)

5月3日(土)、4日(日) [2日間「コーチング漬け」体験](#)

5月10日(土)、11日(日) [フレームワーク質問力\(前編・後編\)](#)

5月18日(日) [教養醸成の会【第24回】](#) (単発参加可能)

→ 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。(引用されるときには、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](#)