

3つの報告書に見る「組織・人財領域で重視されている、企業の経営課題」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。

[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)

前号では、主に「[人財育成・組織開発](#)」コンサルティングに関する内容について、ご紹介していました。

その後、弊社 Facebook ページでは、下記の2つのような「コーチング」関係の記事をご紹介しておりましたので、今回は別途、『[『企業の経営課題』と『コーチング学習プログラム』の関係](#)』という切り口から、少し補足差し上げようと思います。

- [言葉だけなら『嘘』つける！…対面コーチングをお薦めする理由](#)
- [正面の理、側面の情、背面の恐怖](#)

3つの調査報告書を見てみましょう

最初に取り上げるのは、2013年度(第35回)「[当面する企業経営課題に関する調査](#)」(一般社団法人 日本能率協会 JMAマネジメント研究所、調査概要は※1)です。この調査によると、**組織・人事領域で重視する経営課題**の全体傾向として、

- A:「**管理職層(ミドル)のマネジメント能力向上**」[47.4%]
 - B:「**人事・評価・処遇制度の見直し・定着**」[35.3%]
 - C:「**次世代経営者層の発掘・育成**」[31.9%]
- (以下略)

が上位3つを占めるという結果が得られたそうです。Bがハード面の課題で、AとCがソフト面の課題と分類されることが多いものですね。

※1

- 調査時期: 2013 年 8 月
- 調査対象: 全国の上場企業および非上場企業の計 5,000 社の経営者
- 調査方法: 質問紙法(郵送配布、郵送および電子メールによる回答)
- 回答数・回収率: 回答数 662 社、回答率 13.2%
- 調査内容: ①回答企業の経営概況 ②経営課題・経営環境認識 ③戦略と事業・組織の関係性

Cで挙がっていた「**次世代経営者層**」の定義はいろいろありそうなのですが、多くの場合には、「**取締役・執行役員・事業部長など**」を指すようです。続けて「**次世代経営者に関するアンケート調査**」(株式会社 野村総合研究所、調査概要は※2)を見てみましょう。

ここでは、Cで取り上げられていた「次世代経営人材」に求められる能力として、

- D:「**ビジョン設定力**」[65%]
- E:「**問題分析力**」(課題の発掘、打ち手検討)[44%]
- F:「**変化察知力・観察力(マーケティング)**」[35%]

(以下略)

という結果が出ています。

※2

- 実施手法: 郵送アンケート
- 実施期間: 2010 年 8 月～9 月
- 送付対象: 東証1部上場企業の経営者等
- 有効回答数: 170

※3

「**ビジョン設定力**」に関しては、例えば、「**課題設定能力 ≒ 事業戦略策定能力 ?**」といった見解をご紹介していたニューズレター第 154 号をご参照ください。(…「旅行」で譬えると、「ビジョン」が「最終目的地」で、「課題」が「複数の中間目的地」や「途中で満たすべき多面的な条件」などのような位置づけに相当します。)

- 「**事業戦略**」と「**リベラル・アーツ**」[第 154 号]
([ブログ版](#)) ([PDF版](#))

「問題分析力」に関しては、例えば、「問題と課題の区別」や「課題設定の重要性」についてご紹介していた第 153 号をご参照ください。

- 「課題設定」とは？…対人演習の「振り返り」事例を通してご紹介 [第 153 号] ([ブログ版](#)) ([PDF版](#))

「変化察知力・観察力(マーケティング)」に関しては、例えば、「『観察』が大事」という主張をしていた Facebook 記事をご参照ください。

- [言葉だけなら『嘘』つける！…対面コーチングをお薦めする理由](#)

Cで挙がっていた「次世代経営者層」が、おおよそ部長クラスの話と解釈しましたので、併せて、課長クラスの話も見ておきましょう。

第2回「上場企業の課長に関する実態調査」(学校法人 産業能率大学、調査概要は※4)では、Aで取り上げられていた管理職層の中でも、「従業員数 100 人以上の上場企業で働く課長」に関する現状が浮かび上がってきています。

G: 最も多かった悩みは、「部下がなかなか育たない」[41.8%]で、2年前の調査より12.1ポイントの増加

H: プレイヤーに戻りたい課長が約4割 [38.5%]

I: 部下の育成について自分で「できていない」と感じるものとしては、

「自分以外で若手を指導・育成する人材の育成」[37.5%]

「メンバーの育成目標・計画の策定」[31.2%]

「部下が一人で仕事を完結させるような経験の付与」[30.7%] (以下略)

J: 「強化したい能力」としては、

「語学力」[49.3%]

「戦略的にものごとを考える力」[39.8%]

「部下を育成する力」[31.3%] (以下略)

※4

調査期間: 2012 年 12 月 7 日～12 月 10 日

調査対象: 従業員 100 人以上の上場企業に勤務し、部下を持つ課長

調査方法: インターネット調査

サンプル: 600

「課長の約4割が管理職を辞めたい」と考えていて、最も多くの課長が抱える悩みが「部下育成」という結果ですね。あなたはこういった現状をどのように受け止めますか？

いろいろな切り口からの考察が可能かと思いますが、例えば、「部下は上司の鏡」などと言われることもあります。上司の普段の態度・言動が部下やチーム、職場の雰囲気などにも影響を及ぼすため、課長自身が自分の「思考の生活習慣病」について自覚した上で、周囲と接することが大切かもしれません。

- 「どうしても…」「やっぱり…」が頻出？「思考の生活習慣病」は大丈夫ですか？ [第 146 号] ([ブログ版](#)) ([PDF版](#))

また、「Google 社における素晴らしい管理職の8つの行動様式」や「質問・支援型マネジメント」を意識するということも有効かもしれません。

- プロジェクト・オキシジェン & 40代でマネジメント能力ないと解雇予備軍 [第 140 号] ([ブログ版](#)) ([PDF版](#))

他にも、「個々人の能力(の平均値)は高いけれど、チーム・部署・組織としての業績が低い」など、所属組織の状態などによっても、どういった事柄を普段から意識するのが良いかが変わってくると考えています。

- 「組織の問題」=「コミュニケーション不全」!? [第 121 号] ([ブログ版](#)) ([PDF版](#))

さて、ここまで3つの調査報告書を基に、「組織・人財領域で重視されている、企業の経営課題」について、かいつまんで見て参りました。

私なりに、非常に大雑把に理解しようとする、

「現在、多くの日本企業は、『部長・課長の育成』が重要課題だと考えている」

「『部長育成』では課題設定能力の向上、『課長育成』では課題への取り組みに人を巻き込み束ねていくコミュニケーション能力の向上が要となる」

といった感じでしょうか？ あなたの立場、役割、所属される組織では、どういった課題を認識されているでしょうか？

自分で解を探求できるよう支援する！ 世界が注目する Jack Andraka を育てた事例

前段では、3つの調査報告書に基づき、現在、「組織・人財領域で重視されている、企業の経営課題」が何かということについて概観し、私の解釈をご紹介しておりました。あなたの所属される組織では、すでに適切な取り組みがされているでしょうか？あるいは、(キャリア・デザインといった視点にも配慮し)組織に頼らず、自主的な取り組みを

始めようとお考えになったのでしょうか？

下記は、「**すい臓が何かさえも 知らなかった 15 才の少年** (Jack Andraka さん) が、Google や Wikipedia や Public Library of Science などを使って、**新しいすい臓がんの検査法を開発した**」という、10 分程度の動画です。(日本語字幕があります。また、音声を出さず、**文章だけをまとめて読むことも可能**です。)

• [Jack Andraka「A promising test for pancreatic cancer ... from a teenager」](#)

あなたはどのような感想をお持ちになったのでしょうか？(会社のものとは別に、個人の Facebook では、「日本でも MOOC (ムーク; Massive Open Online Course、大規模公開オンライン講座) の動きとか出てきているけれど、やっぱり、大学って “**知識を得る**” 以外の価値をしっかりと創出しないといけない！」といった話を書いておりました。)

彼の両親は、「**質問されても直接答えず、自分で答えを見つけ出せるように支援する**」という接し方で Jack Andraka さんを育てたそうです。これはまさに、前段で紹介したニューズレター中の「**質問・支援型マネジメント**」の例ではありませんか？ また、弊社でいうところの「**質問力 = 真実・解決策を探求する能力; 観察・対話・実験などを行いつつ、適切な質問ができる能力**」の好例ではないでしょうか？

Jack Andraka さんの事例は、**まだ業績を上げるまでには至っていないチーム・メンバーを戦力化する際のヒント**にならないでしょうか？ あなたは、この事例から何を学ぼうと思われますか？

弊社では、「**質問・支援型マネジメント**」を可能にする、

『**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！

「対人スキル」と「問題解決思考」が同時に学べるセミナー

といった切り口で、

4月22日(火)～23日(水)、5月10日(土)～11日(日)
[「フレームワーク質問力®」セミナー](#)

をご用意しております。

さらに、「**部長・課長(を目指す人)に有効なコミュニケーションを学ぶ場**」として、

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」](#)

をご用意しております。

「**フレームワーク質問力®**」を基盤としつつも、さらに「**自ら適切な課題を設定する能力**」を向上させるといった側面を強化し、「**ベンチマーキング**」なども取り入れた**豊富な演習**を盛り込んだプログラム体系となっておりますので、宜しければご活用くださいませ。

(その他、近日開催のセミナー等は、[こちらから](#)ご確認いただけます。)

さて今回は、「『**企業の経営課題**』と『**コーチング学習プログラム**』の関係」という切り口の話をご紹介することで、最近投稿した Facebook 記事の補足を差し上げました。あなたは、**Jack Andraka さんの事例**について、どういったことを考えたり、感じられたりしたのでしょうか？

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、また次回のニューズ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](#)