

テクノロジー × キャリア； 病院 × AI × ホスピタリティ

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。

Facebookページ記事：[あなたの熟練度、習熟度は？](#)
では...

「傾聴」レベルのコミュニケーションで止まっているは、ビジネスにはほとんど役立ちません。「相手の意見を鵜呑みにし、相手と同じように考えていたら、同じように『困りましたねえ』と言って話が終わる」に決まっています！

● 「場面別に、よく用いる質問フレーズを記憶するのが、質問力を高める方法だと誤解している

…「コミュニケーション = 言葉のやりとり」だと考えていたり、双方向のコミュニケーションで大切なことに関する理解が不十分だったりする

● 「質問をすることができる = 質問力がある」と誤解している

…「論理的には正しい質問だけれど、感情を持った生身の人間を前にして発するには不適切な表現である例」に気づかないなど、リアルタイムで対人スキルを発揮するのに慣れていない

● 「コミュニケーションを分析的に振り返った経験」がないため、普段のコミュニケーションにおいて「人格 = 言動」といった不適切な解釈を採用していることに気づかないなど、「質問力の有無から生じる、コミュニケーションの成果の違い」について理解していない

…有効性、ありがたさなどがわからないため、学ぶ必要を感じない。

などといった話も紹介しつつ、「どんな仕事でも必要とされる職務遂行能力のひとつ、生涯役立つスキルとしての『質問力』の熟練度・習熟度」について書いていました。

ここで書いていたのは、ニューズレター第 102 号以降、前回の第 172 号でもご紹介した「ヒトの脳にある『型』

を定着させようとする、その信号処理のパターンを習慣化させることが必要となる(脳内の神経細胞の再組織化にはタンパク質の合成を支えるために必要な遺伝子の発現などを考慮すると、最低2週間くらいに渡って継続的な取り組みが必要)」という話と関連した主張です。

ニューズレター第 104 号:「戦国時代の茶会」と「福利厚生費などが不要の人財」([ブログ版](#)) ([PDF版](#))では、「情報はどれくらい増えているのか?」「大量の情報を処理する能力は充分なのか?」といった話や、「コンピューティング能力の指数関数的成長に関するグラフ」などをご紹介します、また、ニューズレター第 107 号:人工知能がヒトを上回る? 武士が消滅して、武士道が浸透した? ([ブログ版](#)) ([PDF版](#))では、「あと 10 年程度で、人工知能がヒトを上回る分野が出てくるのだから…」といった話をご紹介します、さらに、ニューズレター第 148 号:「70代で働く近未来社会」と「35~45歳」「定年に向けて準備する50代」([ブログ版](#)) ([PDF版](#))では、「就労者としての寿命 > ビジネスの寿命」「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」「セカンド・キャリア」についての話をご紹介しますことで、「ヒトと、機械やコンピューターなどの棲み分け・統合」に関する問題提起をしてきています。

今回は、先日の「[変化促進研究会](#)」(現在、5月からの次期参加者を募集中)で扱った内容(※1)を踏まえて、「テクノロジーとキャリア」について、企業と個人の視点から、また少し考えを進めてみたいと思います。

※1

現在開催中の第 11 期「[変化促進研究会](#)」では、Rich Karlgaard(著)の『[The Soft Edge: Where Great Companies Find Lasting Success](#)』を扱っています。これまでの範囲を見る限り、このテキストは、「技術革新のペースが速まると共に、最新技術が安価で手に入りやすくなってきているという状況を踏まえ、(戦略基盤 [市場、顧客、競合、代替案、大変革をもたらすもの] があつた上で)ハード・エッジ [スピード、コスト、サプライ・チェーン、ロジスティクス、資本効率] がもたらすのは、「つかの間の強み」になってきている。一時的な競争優位性を得るのは異なり、組織に「持続的な」繁栄をもたらすのに有効なのは、ソフト・エッジ [信頼、加速学習や適応を可能にする賢明さ、チーム、テイスト、ストーリー] である。」といった切り口で書かれていると、私は解釈しています。

『専門家育成の現状』と『製品・サービスへの期待』

まず、先日の「[変化促進研究会](#)」で扱った範囲から、一部内容を簡略化&意識してシェアします。

世界で最も評価の高い医療研究および治療センターのひとつ、常に全米で最も優れた総合病院のひとつに数えられる、米国の[メイヨー・クリニック](#) (Mayo Clinic) についてご存知の方、多いのではないのでしょうか。

そのメイヨー・クリニックで、外科医・教授を務める David R. Farley さんは、次のような発言をされています。

- 外科医にとって、手術を何度も繰り返し行うこと、数多くのフィードバックを得ることは、極めて重要です。例えば、比較的単純なヘルニアの手術に関してであっても、一定のレベルに到達してそれまでのように顕著な技量の向上が感じられなくなるまでには、約250回の手術経験が求められます。しかし、私たちは、学生が5年間学ぶ間に250回もの手術経験を積ませてあげることができず、数十回の手術を経験した段階で、彼らを外科医として送り出さなければいけないというのが実情です。
- 「研修医は、週に80時間を超えて働いてはいけません。週に1日は休日を設けないといけません。」という法律は、家族にとっても、睡眠不足の解消にとっても、教育効果を考える上でも、妥当で優れたものだと思います。一方、そういった法律が「手術の繰り返し経験の減少」に拍車をかけていることについては、問題だと考えています。
- ヘルス・ケアに関するシステムが大掛かりなものになるにつれ、システム活用の手順は複雑化し、人々が寄せる期待はどんどん高まってきています。

[原出典 : Karlgaard(著)『[The Soft Edge: Where Great Companies Find Lasting Success](#)』]

似た話は、日本でも顕在化してきていて、2015年4月には「**ロボット手術指導医の認定制度**」が発足する(※2)ことになっているようです。

※2

腹腔鏡手術などでカメラや切除機器の操作を支援するロボット手術装置は、これまで国内の医療機関に約200台が導

入され、特に前立腺がんの手術での活用が進んでいる。しかし、ロボット手術経験が少ない医師が増えてきているため、安全性を高めるため、日本泌尿器科学会と日本泌尿器内視鏡学会は、ロボット手術指導医の認定制度を2015年4月に発足させる。

上記と同じような形で、さまざまな専門領域において研究開発が進み、知識や技術が増えていっているため、専門家育成の現場では、**極めて優秀な専門家であっても、その専門領域のすべてについて習熟するというのは非現実的だ**という認識が強まってきています。一方、**一般の人々は、研究開発が進展しているのだから、今まで以上に各種製品・サービスの恩恵を受けることができるようになって当然だ!**と認識しています。こういった、「専門家育成の現状」と「製品・サービスへの期待」を踏まえ、今後、企業そして個人はどういったことに意識を向けていくのが良さそうでしょうか？

企業は、競争が激化する中、経営を合理化したい？

この頃は、「三井住友銀行が、コールセンターの対応業務に、米国IBM社の**コグニティブ(認知的)・コンピューティング・システム**、あるいは、**人工知能(AI: Artificial Intelligence)**として有名な『**ワトソン**』(Watson)を導入する(みずほ銀行や三菱東京UFJ銀行も、ワトソンの導入を進めている)といったニュースで見られるように、「**テクノロジーの進展と、人々の仕事に関する話題**」が身近になってきています。

例えば、下記のような話が有名かもしれません。

- **今後20年以内に、英国における仕事の3分の1がロボットに置き換わる可能性がある**
(原出典: "[THE FUTURE OF EMPLOYMENT: HOW SUSCEPTIBLE ARE JOBS TO COMPUTERISATION?](#)", Deloitte with Carl Benedikt Frey, of the Oxford Martin School, and Michael A Osborne, of the Department of Engineering Science, at the University of Oxford)
- **2025年には、米国で1億人分の職がロボットに取って替わられている**
(原出典: "[What Happens to Society When Robots Replace Workers?](#)", William H. Davidow and Michael S. Malone, "Harvard Business Review", DECEMBER 10, 2014)

また、米国発のデジタル革命「**3Dプリンター**」への対抗意識が感じられる、**インダストリー4.0**(Industrie 4.0:ドイツ政府が進める第4次産業革命)、**インダストリアル・インターネット**(Industrial Internet:米国GE社が提唱した、産業用機器とITの融合に関するコンセプト)といった潮流がある

中、実際にIoT (Internet of Things:モノのインターネット)が普及し始め、「**セカンド・エコノミー**」(業務処理が人の手を介さずに、コンピューター間でのみ実行・完結されるような経済活動)の台頭を感じさせるニュースも増えてきています。…こういった話の実現時期は予測通りにならないこともあります。…こういった方向性で社会が進展していつていることは確かではないでしょうか。

こうした状況を受け、「結腸がん患者の状態をモニターしながら鎮静薬を自動的に投与する」ことができ、「**一部の麻酔専門医に取って代わる存在**」として知られるようになってきている、米国ジョンソン・エンド・ジョンソン社の医療機器「**セダシス**」(…米国食品医薬品局(FDA)が 2013 年に承認済み)のように、**高度な教育を受けた人の判断を代替する機器**も登場し始めています。…一昔前のように、「単純作業、繰り返し作業、定型業務だけが、コンピューター・機械・ロボットに任せられていくのだ」という認識も古いものになりつつあるということです。

企業を経営する側の立場の人にとってみれば、**低コストで、口答えせず、休まず、正確に働いてくれるコンピューターやロボット**を活用することで、企業競争力を高めていきたい(また、そうしなければ生き残っていくのが難しい)と考えるのは自然なことなのかもしれません。また、そうした傾向の一部、成熟産業の合理化の一環として、「**人件費を削減するために、40~50 代社員に早期退職を勧める**」企業が増えてきているのかもしれない。

あなたは、「**テクノロジーの進展と、今後のヒトの仕事**」について、どんなことをお考えになるのでしょうか？

個人は、これまで以上に、仕事に意義を求める？

前段では、企業の視点から、近年のテクノロジーの進展の話を見てきました。今度は、個人の視点から、「**テクノロジーの進歩と、個人のキャリア**」について考えていきましょう。

まずは、昨年**の東京理科大学でのパネル・ディスカッション**(…東京理科大学のS教授、明治大学のW教授、私の3人のパネラーのやり取りで、流動的に内容が変わる上に、フロアの学生たちとのやり取りを通じて話の内容が変わっていくスタイル； ※3)開催前に、大学生・大学院生向けに書いていた私の文章をご覧ください。

ください。

約 10 年後の 2025 年には、IoT が当たり前のように普及し、**1 兆個を超えるモノがコミュニケーションし合うという世界**を推測する人たちも出てきています。ヒトとモノ、モノどうしが相互にネットワークでつながり、**情報が情報を生み、自己学習を進めていく世界**が、すぐそこまで来ています。その頃の経営者の中には、機械・ロボット・コンピューターなどにどうしても任せられない仕事だけをヒトに任せたいと考える人が増えているかもしれませんね。そうした兆しが見えている現在、大学に在籍しているあなたは、今後の「**ヒトが果たす役割・自分の人生における仕事の意味・働き甲斐・生き甲斐など**」についてどのようなことを考え、キャリアをデザインしていくことが望ましいのでしょうか？

目先の就職についてだけ考え、周囲と同じように行動するのではなく、この講義が、あなた独自のキャリアについて中長期の視点に立って考えてみるきっかけとなれば幸いです。

「目的」を達成するために「手段」がある。では、なぜ大学に入ることを選択し、大学時代のどんな経験・学びを通して何をしようとしているのでしょうか？…大学という手段を用いて、どんな人間になる？ 何をやる？ あなたの人生における大学の役割は？

これまでの大学生活で得たものは？ なぜ、まだ大学にいるの？

「幸せ」＝「喜び(現在の利益)」と「意義(未来の利益→充実感)」の同時体験？

「自由」と「責任」は、車の両輪？

「社会的成功は、他者からの支持によって得られる」？

「自分が存在すべき場所」＝「自分が最も成果を上げることができる場所」を知る？…自分の価値観、強み、学び方、仕事の仕方

グローバル社会におけるあなたの役割？

※3

この講義は、「大学(院)を卒業して社会に出てみたら、実社会は、大学時代に思い描いていたものどずいぶん違った」「大学時代に身につけた能力などを活かす機会が与えられない」「大学時代に、もっといろいろ学んだり経験したりしておけばよかった」などという学生を目の当たりにした東京理科大学のS教授が、「大学院に進もうか就職しようか考えているような段階の大学(院)

生に、キャリアについて真剣に考えるきっかけを与えたい」と、親身に学生のことを考えられ、実施してきているものです。キャリア開発関連の話には、「1つの組織の中でいかにキャリアを重ねていくと良いか」という企業の側の視点に立った内容が多いようですが、私は、**自分自身が産・学・官・起業**といったさまざまなキャリアを経験してきている実践者であること、「**転職・就職サポート**」のようなサービス提供に携わってきているといった特徴を活かして、大学の先生たちとは異なる切り口から付加価値が提供できるよう心掛けています。

これは、確かに、大学(院)生向けの講義内容ではありませんが、「**就労者としての寿命 > ビジネスの寿命**」という傾向が強まり、「**人件費を削減するために、40～50 代社員に早期退職を勧める**」企業が増えると共に、40～50 代で **エグゼクティブ・コーチング** や **パーソナル・コーチング** を活用される方が増えるといった形でも、「**今後のキャリア・デザイン**」や「**セカンド・キャリア**」について検討・準備を進める人が増えている現状を踏まえると、意外と多くの人にとって有益な視点を提供する質問が含まれているのではないかと考えています。

…「年金をもらうまでに時間が空く」「家に居ても邪魔者扱いされる」「所属組織名や肩書きがなくなると、『自分の強み』も『やりたいこと』もわからない」「社外の動向に疎く、他社から求められるような競争力が無い」など、定年が近づいているけど、今後どうしていいかと悩む人が増えているのです。

特定の業界で、世界で、日本で、トップ・クラスの実力者として認知されていたり、コンピューターやロボットにおきかえることが難しい職種に就かれていたりすれば、今後も引き続き、目の前の仕事を次々にこなしていくだけでよいのかもしれませんが。一方で、「**高業績をあげて、管理職になったのは良いが、『自分でやらずに、他者を通じて高業績をあげる』『チームを効果的に機能させる』**といった『**新しい役割**』への期待に応えることができない」などといった形で、キャリア・デザインについて悩まれる方も増えてきているように感じています。

この話は、※1で書いていた、「技術革新のペースが速まると共に、最新技術が安価で手に入りやすくなってきているという状況を踏まえ、(中略) **組織に “持続的な” 繁栄をもたらすのに有効なのは、ソフト・エッジ** [信頼、加速学習や適応を可能にする賢明さ、チーム、テイスト、ストーリー] である。」というのと関連が深い話ではないでしょうか。

(前略)

諸外国に比べ、日本は総じて「職務の知識や技能などのハード・スキル」「従業員教育」は優れているけれども、「**他者への働きかけを通して成果をあげるソフト・スキル**」「**役員、マネジャー教育**」がかなり劣っていると評価されています。(ここでいうソフト・スキルとは、意識共有、信頼関係、人財育成、建設的な対話、円滑な交渉、エンゲージメントやコミットメントの向上などを促進する『**思考法×コミュニケーション**』の能力のことであり、どんな仕事でも必要とされる職務遂行能力を指しています。**リーダーシップやマネジメントなども、ソフト・スキルの一形態に過ぎません。**)

(後略)

[出典:高野潤一郎『**人財を伸ばし、東ね、組織能力を高める**』,産労総合研究所『**企業と人材**』2015年6月号(2015年6月5日発売)]…他に、「『**できません**』という相手を味方にする」「**ヒトは、変化する資産**」「**ビジネス・パートナーとは?**」といった内容についても書かせていただきました。

もし、「**視野が狭い**(短期的視野、自分の仕事や評価にのみ関心を持ち異業種異業界のことを学ぼうとしない)」、「**減点主義**(他者の欠点や間違いばかりを探す、可能性を探求しない)」、「**プライドが高い**(知らない・わからないと言えない、権威に頼らずに人を動かせない)」、「**失敗を極度に恐れる**(着実にできることしかやらず、試行錯誤しない)など」といった症状が出ていたら、その人は『**大企業病**』を患っていて、今後のキャリア・デザインで苦勞されるのかもしれない。「**ソフト・エッジ**」「**ソフト・スキル**」について、**あなたは「他者から求められる実力」「他社から求められる競争優位性」を持っていると言えそうでしょうか?**

改めて、個人の視点から、「**テクノロジーの進歩と、個人のキャリア**」について、どのようなことをお考えになりますか?「**ヒトならではの強み**」と言えるかもしれない、自分の「**ソフト・エッジ**」「**ソフト・スキル**」と、今後のキャリア・デザインについて、今、どんなことをイメージされますか?

病院も、リッツ・カールトンやディズニーに学ぶ時代

ここまで、「テクノロジーの進展と、仕事/キャリア」について、企業と個人の視点から少し眺めてきました。

世界最大の PR 会社として知られるエデルマン(Edelman)が、2013年に米国で実施した調査(2013 EDELMAN TRUST BAROMETER)では、調査史上初めて、「『**情報公開性、誠実性、信憑性に関する印象**』といった**無形資産**

が、『製品やサービスの品質』といった有形資産よりも、企業の評判にとって重要である」という結果が得られたという話があります。こういう話は、「企業に“持続的な”繁栄をもたらすのに、ソフト・エッジが有効ではないか」という見方を支持する動きかもしれませんね。

…「[変化促進研究会](#)」(現在、5月からの次期参加者を募集中)では、[メイヨー・クリニック](#)について、冒頭で紹介した話以外にもさまざまな取り組みについて学びました。例えば、病院利用者を「患者」と呼ばず「顧客」(お客様)と呼び、「彼らが健康上の重大な決断をする際にはいつもそばにいる」よう心掛けていること、そして、世界最高レベルのサービスを提供できるよう、世界中でホテル・チェーンを展開するザ・リッツ・カールトン (The Ritz-Carlton) やエンターテインメント会社として著名なウォルト・ディズニー・カンパニー (The Walt Disney Company) と共に、病院に勤めている者がホスピタリティについて学ぶプログラムを創設するといった取り組みを通して、信頼(…ソフト・エッジの基盤)を得ようとしていることなどです。

また、表1をご覧いただければ、「社員のソフト・スキルを向上させることが、企業にとって有用である」ことが、違った切り口からご理解いただけるのではないのでしょうか。

表1: 個人能力に加えて、組織能力に着目する

| 『個人能力』 に着目すると… | 『組織能力』 に着目すると… |
|---------------------|------------------------------|
| 各自が現場で『部分最適』を追求 | 『全体最適』の実現には、適切なコミュニケーションが不可欠 |
| 各部門の仕事を『組み合わせ』ればよい! | 『すり合わせ』のような高度な調整が重要! |

[出典: 高野潤一郎『人財を伸ばし、東ね、組織能力を高める』, 産労総合研究所『企業と人材』2015年6月号(2015年6月5日発売)]

個人にとってみると、テクノロジーの急速な進展は、『「コンピューターやロボットにできること・できないこと」を明らかにすることで、ヒトとは何なのかを考える』のを加速させる促進剤だったり、日常生活の忙しさから少し距離を置いて、「自分の人生における仕事の意味・働き甲斐・生き甲斐などを見つめ直す」機会を設ける「きっかけ」だったりするのかもしれません。

「会社が面倒を見てくれると期待し、保護による安定・不自由の対価としての経済的報酬・福利厚生を得ようとする、『傍観者意識の社員』として過ごすのか、ある

いは、「自分が納得できる人生を送る道を選び、主体的に獲得する安定、貢献の対価としての経済的報酬を得ようとする、『当事者意識のステークホルダー』として生きることかなど、いろんな可能性について検討してみるというのはいかがでしょうか? …この辺りの話は、前回の「[HCS懇談会](#)」で出ていました。次回開催は、4月15日(水)の予定です。

弊社ウェブサイトの『[環境・時代認識](#)』のページでは、『[「贅沢さ」とは異なる「豊かさ」の探求](#)』といった見方を紹介しておりました。「余剰食糧の蓄積が非生産者階級の専門職を養うゆとりを社会に生みだし、技術の発達を可能にした」(出典: ジャレド・ダイヤモンド(著)『銃・病原菌・鉄』)という話もありますが、『[「ヒトと、機械やコンピューターなどとの棲み分け・統合」が進むことによって、多くの人々が「意義や喜びを追求して味わうこと」を可能にした! 企業が営利目的を達成しつつ、人々に「贅沢さとは異なる豊かさ」を提供する場となった!](#)』などといった望ましい形で展開していくことを期待したいと思います。

さて、今回の話を通じて、あなたは、「テクノロジーの進展と、人々の仕事・キャリアに関する話題」について、どんなことを感じたり考えたりされたでしょうか? 是非、仕事で関係していらっしゃるみなさんと話し合ってみてくださいね!

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、次回のニューズレターでまたお会いしましょう♪

P.S.

「ソフト・エッジ」「ソフト・スキル」の向上に向けてお薦めするのは、弊社提供コンテンツ・サービスのすべての基本となっている

- [「フレームワーク質問力®」セミナー](#)です。

次回の一般公開セミナーは、4月16日(木)~17日(金)の実施です。

また、企業などに赴いての実施も可能ですので、興味をお持ちの方は、下記の記事をご参照ください。

- [参加者の声~「カスタム・メイド研修」編~](#)

「フレームワーク質問力®」だけではなく、次世代リーダー育成などにご利用いただける、

- [合同会社5W1H流「コーチング学習プログラム」研修](#)

もご用意しております。興味をお持ちの方は、お気軽にお問い合わせください。

セミナー・イベント情報

- 3月25日(水)～26日(木) [フレームワーク質問力](#)
- 3月29日(日) [教養醸成の会【第34回】](#)(単発参加可能)
- 4月15日(水) [HCS懇談会【第6回】](#)
- 4月16日(木)～17日(金) [フレームワーク質問力](#)
- 4月19日(日) [教養醸成の会【第35回】](#)(単発参加可能)
- 4月24日(金) [ファクト・ベイス・フィードバック](#)
- 5月4日(月)～5日(火) [2日間「コーチング漬け」体験](#)
- 5月10日(日) [教養醸成の会【第36回】](#)(単発参加可能)
- 5月13日(水) スタート [変化促進研究会:第12期](#)(全4回)
- 5月14日(木)～15日(金) [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
- [著作権情報センター](#)