

教育
コンサルタント
の

自画像

第 114 回

人財を伸ばし、束ね、 組織能力を高める

合同会社 5W1H 代表
高野潤一郎



たかの じゅんいちろう

民間企業（教育サービス）、非営利組織（シンクタンク）、政府（主に材料・製造・環境・エネルギー分野の科学技術政策）、博士号取得（ナノテクノロジー・材料科学分野）、メタ・コーチ財団初代日本統轄ディレクター、フォーチュン・グローバル 500 企業研修講師などの経歴を経て、現在に至る。

「できません」という相手を味方にする

「それはできません」

ずいぶん昔ですが、複数の出来事が重なって、付き合い合っていた彼女が寝たきりとなってしまったことがありました。四面楚歌の状況の下、私 1 人で介護をしながら生活していた当時、医療関係者や役所の窓口の方々からいただいたのが、冒頭の言葉です。「それはできません」という相手を「問題解決の協力者として味方に巻き込む」ことや、「共存共栄の道を探求する」ことができず、「相手をやり込める」ことを考えていたら、介護もできず、家賃も払えず、就職もできず、路頭に迷っていたのではないかと思います。このころの経験をとおして、私は「思考法やコミュニケーション次第で、人も組織も、いまより望ましい状態に変えることができる！」と信じるようになりました。

しかし、「傾聴」レベルのコミュニケーションで止まっていたら、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ことになります。相手の「話の構造」を意識しながら、協調的に聴きつつも、いかに「異なる視点を提供する質問」を投げかけることができるか、に意識を向けることが、「協創」を可能にするうえで、また、異なる価値観をもつ人々を束ねて「協働」するうえで、大切だと考えています。

諸外国に比べ、日本は総じて「他者への働きかけをとおして成果をあげるソフト・スキル」、「役員、マネージャー教育」がかなり劣っていると評価されています（ソフト・スキルとは、意識共有、信頼関係の構築、人財育成、建設的な対話、円滑な交渉、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、その一形態に過ぎません）。

また、技術革新の速度が増すとともに、最新技術が安価で手に入りやすくなり、職務の知識や技能などのハード・スキルをマネることが容易になってきているため、「ソフト・スキルを向上させないと持続的な企業競争力を保てない」ともいわれています。あなたの

組織では、どの程度「組織能力を高めるソフト・スキル」の向上に取り組んでいらっしゃいますか？

ヒトは、変化する資産

人財部門の仕事は、従来の定型／管理業務に代わって、「社外（お客さま）のニーズ／ウォンツに応えるために、いかに人財と組織の能力を伸ばし、統合させ、活かすか」という種類の貢献が重要になってきています。これからの人財部門では、個人の専門的能力を高めるだけでなく、「組織能力」を高めることが大切であり、「個人を『協働・協創が可能なコミュニケーター』にしなければならない」といえるでしょう。さらに、一方的に製品やサービスを提供するだけでなく、対話をとおして、モヤッとしていたお客さまのウォンツ（潜在欲求）をニーズ（顕在欲求）に昇華させようと、「事前の期待を超える付加価値／ソリューションを提供すること」（お客さまと協創するコミュニケーション）がますます重要になってきています。

「人は現在のまま、ほぼ変わらない」と考えれば、「資源としての人材」を「管理」したくなりますが、「人財は、成長可能な資産」という考え方を採用し、「ヴィジョン／戦略に意義を見出し、喜んで仕事に取り組める機会を与える」などといった施策を打てば、人財部門の仕事内容は創造的なものに変化します。

たとえば、現有能力ですぐにできることばかりではなく、戦略を実行するうえで求められる要求に基づいて評価基準や目標を設定することで、人財部門は「組織能力／企業価値の向上」に向けた貢献が可能となります。

あなたの組織の人財部門では、経営／事業戦略を「人財と組織の話に翻訳」して「ライン部門（組織の主要業務を直接担当する部門）と協働」したり、外部環境や戦略の変更に伴う「求められるスキル／人員数の変化」に対応する施策を打ったりされていますか？

弊社は、「組織の業績と個人の働き方の変革」を望む経営者／人財部門の「ビジネス・パートナー」として、コンサルティング／研修／コーチングを提供し、さまざまな企業の「経営／事業戦略を実現し、優れた業績をあげる能力を高める投資活動」を支援しています。

図表 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！

ビジネス・パートナーとは？

弊社は、「誰も正解をもっていないので、誰を頼ってもすぐに解決策を授けてくれるわけではない」という状況でも、「協創・協働していきたいと思ってもらえる『何か』を備えたビジネス・パートナー」だと認識していただけることをめざしています。

「何か」にはいろいろあると思いますが、たとえば、従来の延長線上から出てくる「A案とB案のどちらがよいか」といった比較検討に飛びつくのではなく、「A案とB案を両立させる手段」や、これまでの路線から離れて「C案」という切り口について検討することを促すなど、「課題に関して最も詳しい当事者に、これまでなかった発想を促す質問力」や、「コンセプト構想／コンテンツ開発力」、「柔軟な対応力」などがあげられます。そして、これらを備えていなければ、弊社の役目は、動画コンテンツや人工知能搭載のロボットなどに取って代わられるだろうと考えています。

弊社は、「一様な世界観の下で、正解主義に基づいて競争」するのではなく、「多様な世界観の下で、納得主義に基づいて協創」することを望む企業が増えていくのを感じつつ、「思考法×コミュニケーション」領域を強みとしたビジネス・パートナーとして、引き続き「人財と組織の能力を伸ばし、統合させ、活かす」お手伝いをしていきたいと思っています。

●専門分野・指導実績

あらゆる業界において、フレームワーク質問力®を基盤とした「人財育成と組織開発」（コンサルティング、研修、コーチング）によって、「戦略を実行できる／イノベーションを興す人財・組織」への変革を支援。

●連絡先

合同会社5W1H
〒104-0061 東京都中央区銀座5-6-12
MIYUKIビル7F bizcube内
URL : <http://www.5w1h.co.jp/>
Facebook : <http://www.facebook.com/5W1H.LLC>