

組織開発をいかに進めるか

－ODプロフェッショナルの経験・学習・成長－

2017年3月

筑波大学 ビジネスサイエンス系 佐野享子

はじめに

本報告書は、筆者が研究代表者となって獲得しました、平成 25 ～ 28 年度科学研究費助成事業基盤研究(C)『組織開発のプロフェッショナルによる実践知生成のメカニズム』（課題番号 25380457）の助成を受けた研究成果の一部です。

筆者の専門は、組織行動論や成人学習論に依拠した人材開発の分野ですが、人材は組織の中で成長するものですし、人材を育成しても組織が変わらなければ育った人材は活かされません。このような問題意識から、組織開発（organization development : OD）の分野にも研究の軸を定めて数年が経ちました。OD は学問領域というよりは、極めて実践的な必要性から発展してきた領域です。難しい状況の中で組織をいかに動かしていくのか。このような問題意識は、教員として大学に奉職するまで、組織に雇用されて管理職なども勤めながら実務に携わってきた筆者にとっては、長年にわたって極めてリアルな問題でしたし、大学に勤めてからは、独特の組織文化や意識を持つ教職員の方々の中で仕事をしていくために、それまで以上に心配りをしなければいけない状況が日常茶飯事でありました。

本報告書は、そのような問題意識やバックグラウンドを持つ筆者が、OD のプロフェッショナルである方々の実践知から示唆を得ることを意図して、筆者自身のこれまでの専門分野である人材開発論のアプローチに立って検討を試みたものです。進めるに当たっては、OD Network Japan に所属する皆様をはじめ、多くの OD の実践家の皆様よりご協力をいただきました。この場を借りてあらためて感謝申し上げますとともに、本報告書が OD の実践に携わる皆様の今後にとって、有益な議論のきっかけとなることを、心より願ってやみません。

2017 年 3 月

筑波大学 佐野享子

## 目次

1	問題意識と本研究の目的	1
2	先行研究の検討と本研究における研究課題	3
2.1	実践者の学習を促す経験特性	3
2.2	OD 実践者の経験と学習	3
2.3	小括	4
2.4	研究課題	4
3	研究方法	5
3.1	研究方法と調査対象	5
3.2	調査方法	5
3.3	分析方法	5
3.4	研究協力者の概要	6
4	OD 外部コンサルタントによる「語り」	7
4.1	A氏：60才、コンサルタント経験38年、男性	7
4.2	B氏：63才、コンサルタント経験27年、男性	11
4.3	C氏：51才、コンサルタント経験17年、男性	17
4.4	D氏：52才、コンサルタント経験15年、男性	27
4.5	E氏：41才、コンサルタント経験15年、女性	44
4.6	F氏：49才、コンサルタント経験12年、女性	51
4.7	G氏：45才、コンサルタント経験11年、女性	65

4.8	H氏：39才、コンサルタント経験10年、男性	74
4.9	I氏：40才、コンサルタント経験7年、女性	82
4.10	J氏：37才、コンサルタント経験3年、男性	89
5	分析結果と考察	96
5.1	各事例の概要	96
5.2	どのような仕事経験から何を学んでいるのか (RQ1-1)	102
5.3	熟達の程度は経験からの学習メカニズムとどのように 関連しているのか (RQ1-2)	105
5.4	熟達の程度と ‘use of self’ はどのように関連しているのか (RQ2)	107
6	結語	115
6.1	結論の要約	115
6.2	本研究の意義	116
6.3	今後の課題	116
	引用文献	117
	付表：依頼状	118

## 1 問題意識と本研究の目的

経営環境が激しく変化しまた複雑化する中で、組織がいかに主体的に変革を遂げて存続・成長していけば良いのか、という課題は、企業のみならず学校や大学、病院等といった公共的な組織においても、共通した課題であるといつてよい。

組織変革の中でも、組織を成長・発達させる観点から組織に介入する理論や手法の体系は組織開発（organization development：OD）と呼ばれている。ODの定義は様々であるが、総じて組織の潜在的な活力を引き出すための理論や手法を意味している。その特徴としては、組織内の人々を尊重しその潜在的な力を信じるといったヒューマニスティックな価値や、できる限り多くの人々が関与し決定することが大切であるといった民主的な価値がベースとなっている（Marshak,2014）。

仕事中心の組織文化の下でODが必要とされてきた米国に比べると、人間中心の組織文化が中心となっていた日本においては、これまでODの研究と実践が発展せず、OD実践者の人材育成についても取り組まれることがほとんどなかった。しかしながら、2000年代以降、人員削減による多忙化や成果主義の導入などの影響で、日本の組織においても、組織内のコミュニケーション不足や協働性の低下が問題となり、ODの実践と研究が必要な状況が生じるようになった（中村,2007）。

ではODのために誰がその実践者となるのか。組織内に設置されたOD担当部門に所属する、いわゆる内部コンサルタントがこれに従事することも考えられるが、その場合には実施に際して様々な制約が生じることが懸念される。Lacy(1995)は、内部コンサルタントと組織外のコンサルタント会社等に所属する外部コンサルタントとを比較し、内部コンサルタントにおける特徴的な事柄として、他部門へ介入してくる彼（女）らの役割期待に対する組織成員の混乱と、それらに伴う内部コンサルタントの孤立化、他部門との間の移動の難しさに関わる内部コンサルタントのキャリア・パスの不明確さなどを挙げている。

一方ODを職業とする外部コンサルタントは、様々な組織をクライアントとする中で、ODとは何でありどうあるべきなのかという問いに日々向き合っ自らの専門性を高め、ODの専門家としてのキャリアを築いていることが予想される。このようなODの専門家はプロフェッショナル、すなわち高度の専門知識や技術を持ち、自律的な活動が可能で、それら職務の重要性を認識している人が従事するプロフェッションと呼ばれている職業（Blau,1999）に携わる人々であると位置づけることができるだろう。

ODに限らず、仕事経験にまさる学習の場はないということがしばしば言われている。成人学習論の分野を例にとると、Knowles(1980)は成人の持つ経験の豊かさと多様性が学習の資源になると説き、Kolb(1984)は、経験を通じて知識が創造されるのが理想的な学習であるとして、具体的経験を内省的に観察し、観察した結果を抽象的に概念化し、その結果を確かめて次の経験に活かすといった経験学習サイクルモデルを提唱している。プロフェッショナルとしてそれぞれの職業に携わる人々も、質の高い仕事経験を積み、それらから学ぶことを通じて、プロフェッショナルとしての実践知（practical intelligence）を生成し、自らの成長へとつなげていることが予想される。ODにおいても、ODに携わるプロフェッショナルがいかにして実践知を生成しているのかを明らかにし、それらを

継承することが、ODに携わる人材の育成に資するものと考えられる。

本研究では、このような問題意識から、ODを専門とする外部コンサルタントを対象として、ODのプロフェッショナルがどのような仕事経験から何を学んでいるのかといった視点から、その実践知生成のメカニズムを明らかにすることを目的とする。具体的には、ODを専門とする外部コンサルタントの方々へインタビューを行い、経験された事例を相互に比較するケース・スタディを行った。併せて本報告書には、ご協力いただいた方々に語っていただいた内容を掲載し、それらの「語り」から得られる示唆についても検討を試みた。

本報告書の構成は以下のとおりである。2節では本研究と関わる先行研究について検討するとともに、それらを踏まえて設定した本研究における研究課題を提示する。3節では、本研究における研究方法と研究対象について説明し、4節にはご協力いただいた方々がインタビューで語ってくださった「語り」の内容を掲載する。5節では、それらの「語り」をもとに行った本研究における分析結果と考察を示す。最後に本研究で得られた成果を総括する。

## 2 先行研究の検討と本研究における研究課題

以下では、前節で示した本研究における問題意識と関係する先行研究について簡単にサーベイするとともに、それらのサーベイを踏まえ、本研究が具体的に明らかにする研究課題を設定する。

### 2.1 実践者の学習を促す経験特性

実践者がどのような仕事経験から何を学んでいるのかといった視点に立った研究の代表的なものとして、リーダーシップ開発をテーマにした McCall らによる一連の研究が挙げられる。これらでは、大企業に勤務する成功している管理職を対象にし、マネジメントに対する自らのアプローチに変化をもたらしたイベント（具体的な出来事）とそれらから得られたレッスン（教訓）が何なのか、インタビューを通じて明らかにしている（例えば McCall et al.,1988）。

同じリサーチ・デザインに基づいて、金井・古野（2001）は日本の管理職を対象にした調査を行っている。具体的には、ミドル 26 名を対象に調査したところ、最も多かったイベントが「視界の変化」と「ロールモデル（働き方、生き方の手本となる、あるいはその逆に反面教師となる人物と接する経験）」であり、「視界の変化」から得られたレッスンの中で最も多かったのが「課題職務遂行スキルの開発」、「ロールモデル」から得られたレッスンの中で最も多かったのが「直属の部下への対処」であった。

### 2.2 OD 実践者の経験と学習

OD 実践者の経験と学習に関わる研究としては、熟達した OD コンサルタントを対象としてインタビュー調査を行った McKnight(2013)がある。ここでは、OD の社外・社内コンサルタントとして関連団体から高く評価された 20 人を熟達者として抽出し、最もうまくいったコンサルティングや最もチャレンジングだったコンサルティングと、それらから学んだ事柄について質問している。熟達の程度に関しては、Jamieson(2010)が提唱した発達の 3 段階が想定されている。機能性の段階（functionality）はどうすべきか知っており、ステップバイステップで実行する段階、有効性の段階（efficacy）は仕事が流暢になり集中しなくてよくなる段階、熟達（mastery）の段階は見る・知ること・実行することが同時的であり、意識的でない意思決定によって行きつ戻りつ（back and forth）する活動が行われる段階である。

本研究と関わる成果としては以下の点が挙げられる。第 1 に、経験から学んだ事柄としては、数が多かった順に、クライアントとの信頼関係の重要性、自己認識に基づいて‘use of self’（変革に向けて自分自身の気づきや価値観を用いていくこと）を適用する、直感を働かす、コンサルタントとしての価値観を重視する が挙げられている。第 2 に、熟達レベルに達する前との比較に基づく言及としては、クライアントに影響を与えたり、イニシアチブをとったりするのに複数の方法があることがわかるようになった、どのような方法を

用いてきたカリフレクションすることで、次にどうすればよいか自信が持てるようになった、全く異なる経験をする事で OD と自分自身について学ぶことができた、最初はツールや用語に慣れなかったが次第にわかるようになった が挙げられている。第3にコンサルタントにおける ‘use of self’ の学習プロセスについてである。論文では「知れば知るほどわからなくなる」といったコンサルタントの語りを挙げ、コンサルタントは、Jamieson (2010) が提示した発達 の 3 段階モデル上を上ったり降ったりする、すなわち機能性→有効性→熟達の順で発達段階が進んだ後も、熟達→有効性→機能性といったように発達段階が逆方向に向かいながら ‘use of self’ の学習が継続していくのだと指摘する。

本研究が対象としている熟達した OD コンサルタントは、OD のプロフェッショナルであると位置づけることができる。しかしながらこの研究は McCall らや金井らによる研究とは異なり、OD の熟達者がどのような仕事経験から何を学んでいるのかといった視点に立った分析が行われていない。またインタビューが全て熟達者であり、非熟達者との比較が行われていないことから、この研究で明らかにされた事柄が熟達者において特徴的な傾向と言えるのか判断がつかない。

### 2.3 小括

以上のように先行研究においては、研究アプローチの点でいくつかの制約があった。すなわち、どのような仕事経験から何を学んでいるのかといった視点に立った研究は、OD のプロフェッショナルのみならず、プロフェッショナルの域に達していない OD 実践者を対象とした研究ですら実証的な検討がなされていない現状にある。また、OD のプロフェッショナルが有するそれらの特質についても、OD 実践の初心者と比較した検討が必要と考えられる。このような検討を通じて、OD のプロフェッショナルに特有と考えられる学習のメカニズムや、彼（女）らのプロフェッショナルとしての熟達をもたらす要因についても、考察を加えることが可能になると考えられる。

### 2.4 研究課題

以上を踏まえ、本研究で設定した研究課題は以下のとおりである。2.3 で述べた OD のプロフェッショナルに特有と考えられる学習のメカニズムとしては、McKnight (2013) も取り上げていた ‘use of self’ という OD 特有の考え方との関わりで検討を行うことが妥当と考え、研究課題に位置づけた。

RQ1-1 : OD の外部コンサルタントは、どのような仕事経験から何を学んでいるのか

RQ1-2 : コンサルタントとしての熟達の程度は、RQ1-1 の結果示された OD の外部コンサルタントにおける経験からの学習のメカニズムとどのように関連しているのか

RQ2 : コンサルタントとしての熟達の程度は、OD の外部コンサルタントが実践する ‘use of self’ とどのように関連しているのか



### 3 研究方法

以下では本研究における研究方法、調査対象、調査方法及び具体的な分析方法について説明する。

#### 3.1 研究方法と調査対象

本研究では、ヒューマンプロセスを重視する外部コンサルタントに協力を依頼し、インタビューにより収集した定性的データを用いてケース・スタディを行った。ケース・スタディにはいくつかのタイプがあるが、本研究では、Eisenhardt (1989) に依拠した理論産出型のケース・スタディを採用した。これはあらかじめ仮説を持たない状態でリサーチを進め、ケースの分析を通じて仮説を導出するものである。

調査対象となる研究協力者の選定に当たっては、研究目的に適した協力者がどの程度存在するかわからない状況にあったため、スノーボール・サンプリング法(北澤・古賀,1997)を用い、特定の研究協力者に調査協力を依頼し、そこからさらに次の協力者を紹介してもらう方法によって、合計 10 人に協力を依頼した。依頼に当たっては、所属するコンサルタント会社、経験年数、性別が可能な限りばらつくように配慮した。

#### 3.2 調査方法

インタビューに先だって、調査の趣旨や個人情報の取り扱いなど、調査倫理に関わる注意事項を伝え、同意を得た。インタビューは、調査者と研究協力者の対面形式で行われた。所要時間は 1 時間から 1 時間 30 分であった。インタビュー方法は、事前のガイドラインに従いながら質問し、具体的なポイントについては深く追求する半構造化インタビューを用いた。

質問項目の設定に当たってはクリティカル・インシデント法(Flanagan,1954)を採用した。具体的には McKnight (2013)を参考に、これまでの仕事経験の中で決定的に重要な出来事として、過去 3 年間で経験したうまくいったコンサルティング経験と難しかったコンサルティング経験についてそれぞれ想起してもらい、それらの経験がどのようなものであったのか、それらの経験から何を学んだのか尋ねた。併せて OD コンサルタントにとって必要と考えられる資質についても尋ねた。具体的には、OD コンサルタントにとって必要な資質とは何か、OD コンサルタントにとって何が重要であると若手のコンサルタントに伝えたいか、という 2 つの質問項目を設定した。質問項目の詳細は巻末の付表のとおりである。

#### 3.3 分析方法

インタビュー結果は IC レコーダによって録音され、後日文字テキストデータ化された。得られたデータは各研究協力者にフィードバックし、当該データを分析に用いることについての了解を得た。

分析に際しては、定性的データを用いて複数の事例間を比較するために、佐藤(2008)が提唱する事例-コードマトリックスを作成した。分析の手順は以下のとおりである。(1) うまくいったコンサルティング経験及び難しかったコンサルティング経験とそれらから学んだこと(教訓)、ODコンサルタントに必要と考えられる資質に関するデータを研究協力者ごとに整理した。「重要」「大切」などのワーディングを用いて研究協力者が語っていたエピソードが「語り」のポイントとなる箇所であると考えられることから、当該箇所を重点的に選択して文書セグメントを選択し要約した。(2) (1)の要領で整理した文書セグメントを用いて定性的コーディングを行った。具体的には、はじめにインビボ・コーディング(言葉をそのままコードとして使う)の要領で、オープン・コーディング(何について述べているのかを目安にしたコーディング)を行った。次に得られたオープン・コードを用い、KJ法の要領で焦点的コーディング(抽象度の高い、比較的少数の概念カテゴリーに対応するコードを割り振るコーディング)を行った。(3)縦軸に事例、横軸に①コンサルティング経験、②当該経験から得られた教訓、③ODコンサルタントに必要と考えられる資質を配し、各セルに文書セグメントを位置づける事例-コードマトリックスを作成した。Eisenhardt(1989)では、ケース間の共通性や相違点を見いだすための区分や側面といった分析の枠組みを事前に設定することを認めているため、本研究においても係る区分として上記の①～③を設定することとした。(4)RQ1については(3)で作成したマトリックスを用いて、①②相互の関係について探索的に明らかにした。RQ2については、RQ1の結果とインタビューの結果得られた「語り」の中から、特徴的な個所を抽出して分析の素材とした。RQ3については、(3)で作成したマトリックスを用いて、①②③相互の関係について探索的に明らかにするとともに、インタビューの結果得られた「語り」の中から、特徴的な個所を抽出して分析の素材とした。

### 3.4 研究協力者の概要

各研究協力者のプロフィールは表1のとおりである。ODコンサルタントの経験は3年～38年、性別は男性6名・女性4名、表1に具体的な記載はないが、所属するコンサルタント会社は5社にわたった。

表1 研究協力者のプロフィール

	ODコンサルタント経験	性別	年齢
A氏	38年	男性	60才
B氏	27年	男性	63才
C氏	17年	男性	51才
D氏	15年	男性	52才
E氏	15年	女性	41才
F氏	12年	女性	49才
G氏	11年	女性	45才
H氏	10年	男性	39才
I氏	7年	女性	40才
J氏	3年	男性	37才

## 4 OD 外部コンサルタントによる「語り」

以下では、IC レコーダによって録音され、後日文字テキストデータ化された「語り」に必要な応じて修正を加えたものを、各研究協力者の了承を得て掲載する。

### 4.1 A氏：60才、コンサルタント経験38年、男性

#### 4.1.1 うまくいった経験

クライアントの社長が、3年間赤字だった事業の立て直しをしると、1年間で黒字転換しろというふうに言われたんです。この当時もう新たな設備投資をするだけの余裕がないという状況の中で、人で黒字転換しなければいけないという状況で、店舗運営をしていくときに設備にも投資できない、商品開発もできないという状況で、人による運営力アップだけしかできないというところでお手伝いするということを受けたのが背景です。

このケースの場合も、それから直近で起こってるケースもそうなんですけれども、最後、もう仕組みの問題でもない、もうやることをやり尽くした、設備投資もやり尽くしたというときに、人の問題と組織の問題に手を入れるしかないという状況になっていたときに、なぜか知らないけれども私を思い出してくれたという部分というのが、実を言うと大事なところかなと思っているんですね。もう既にやるべきことはやり尽くしたということと、もう他には手がないということ。そうやってきた場合にあと一つやれることがあるとすると、組織か人をどうにかするしかないというところにまでいっているということが一つ。あとはもう一つが、こちらに対する信頼関係が何らかの形であるということがポイントかなと思います。

お願いしたいという依頼があって、でもその話を聞いている限りはとてもそんな状況になっている会社がヒューマンプロセスだけで良くなるということに確信が持てない状況だったんです。ということ考えたときに、一番のポイントは、通常の診断型ODのプロセスである、正に可能性探しのインタビューに出発することをまず先方がOKしてくれたということが一番大きかったんじゃないですかね。

最初そういう状況の中で、私自身が責任を持って引き受けられるかどうか分からないというときには一度プレインタビューしました。プレインタビューして、可能性が感じられるかもしれないということになると、今度はきちんと有料で、というふうにステップを踏んで。その中でやっぱり、今言ったケースの場合だと、一番はやっぱりインタビューした結果、ああ、今の状況でいいとは思っていない、という感情が動いてるということが分かりました。感情がある。諦めきっているわけではなくて、感情があるというのが、このケースの場合も一番のポイントだったんじゃないかなと。

本部の中の部長以上は全員インタビューしていますね。それから営業部、つまり現場の

部長クラスも全部インタビューしています。課長クラスについては、部長クラスをインタビューしていくときに、誰と話をすればこの問題状況自体の解決の糸口があるかということを知っています。それをクロス集計していくと、リーダークラスの中でもこの人の話は聞かなければいけないという形が、だんだん明確になってくるので。その人たちが言ってみればキーマンなので、このキーマンの人たちからまたインタビューを重ねる。

最初から無作為にやるというのは・・・。非常に限られた予算や限られた時間しかない場合、誰に聞いたらいいのかというのが結構ポイントになることが多いですね。

インタビューした人にとって気に入る人であろうが、気に入らない人だろうが、意見を持っている人が誰かということを知っていて、それでキーマンを探そうプロセスの部分が非常にポイントですね。もう一つ言うならば、私の場合は大体インタビューするときに 90 分間使うんですね。90 分間の中でインタビューしながら、そこの中でその人との関係作りも一緒に行ってしまうということを同時にやるようにしておかないと、あとでインターベンションしたときにうまくいかないというがあるので、そこは一つのポイントかなと思います。

どちらかと言うと、今の問題意識で思っていることは何ですかということで、身近なことを聞きながらも、一度その 90 分間の中でぐーっと、では今という状況自体を経営者や経営的な視点で見たらどういった問題点があるんですかね、ということを知り。そこからもう一度自分自身に引きつけて聞く、というのをたぶん 90 分間の中で二回繰り返していると思います。そうするとその人が、ああ、ようやく自分の話を聞いてくれる人間がいたということで、ばーって感情を込めて話してくれます。それから、自分自身を俯瞰して見たときにどういうふうに思いますか、というようにまた質問するじゃないですか。そうすると、今ここで感じていること自身、実を言うと、ああ、こういうような見方をしているけれども、違うかもしれませんね、といった話が出てくる。

今あなたが言われているのはこういうことですね。この状況を解決したいというのは分かりましたけれども、あなたが経営者だったとしたら、この状況に対してあなたはどのような手を打ちますか、と聞くと視点が変わりますよね。こういう経営者の声を聞いたときにあなたはどう思いますか、ということ。

ある意味プロセスワークで言う、その状況の中で実際に私とその人のロールを取って代わるということをやっているという感じですね。

(どのような時にこういった手法を用いるのかとの質問に対して) 時間が極めて足りないという中で、解決の糸口を何らかの形で見いださなければいけないけれども、まったく状況が見えないということになると、そういう意味ではその 90 分間の中で、ありとあらゆる方法を繰り返して出てくるという形になると思います。

インタビューの最後のクロージングのイメージは、ではこの問題に対してこの後何らかの形でフィードバックしていきますけれども、一緒にこの状況を変えていきたいですねという言葉が言える状況にもっていくというのが終わり方ですね。そういう意味で心が

けているのは、そこ自体も共同作業にして終わりたいと思っていますね。よく聞くのは、外から来たコンサルタント会社は聞きたいことを聞いていって、それに対して聞かれたことを言って、その後何の連絡もなければ、何だったのあの時間は、という感じに終わるといいうケースが多いですから。

(インタビューでのやりとりの中で日頃着目していることは何かとの質問に対して) 大抵多いのは防衛的になるというケース。防衛的になるケースの場合は、事実しか言わない、自分の主観はない、誰が見ても一般的な意見は言う。こういうようになっていっていると防衛的だということになりますから。そういうことを見ていったときに、そういうような状況は分かりましたけれども、それってじゃあどこどこの関係性でその問題が起こっているんでしょうかね、ということ聞いていくと、やはり客観的なところだけをとりあげていくと、自分でお分かりになられるので。それはもう最初の 30 分ぐらいはそのような状況と付き合うしかないですよ。ほんとに。

(どのような事例がうまくいった事例だと考えているかとの質問に対して) インタビューしてあって、その診断フェーズの中で、ああ、ここの組織の中で、もしかするとここが本質的に変われば確かに……。この事例であれば、この予算をかけて、我々がそれを引き受けていったときに、ああ、ここの部分を変えて、それで社長自身がここの部分をこう変えるということの本気でやって、それでなにおかつ親会社がこういう動きをして、我々コンサルタントがこういう動きをするということが見えた。ああ、これだったら、確かに本気でやったら数字的にいくかもしれないということを見据えたときというのが、たぶんうまくいった事例ですね。

インタビューした診断結果の中で、どういう役割をそれぞれとっていけば可能になるかということが見えていったときですね。

コンタクトしてきたファーストコンタクトの、実を言うともう一つその裏側に、セカンドクライアントと言っているのかもしれないかもしれませんが、もう一人の本当のクライアントが実際にいて、そちらがどういうニーズを持っているかということも掴んでおくということがポイントだと思うんですね。それと当事者である現社長と、コンサルタントが、この4者が本当に共同作業できる、共同作業になっているという状況が成り立っていないと、成功しないじゃないですか。そのような共同作業としてできるという感触があったときは、うまくいった事例でしょうね。

私が実際にやっていると私は思うのは、インタビューにしてもそうですけれども、話していたときに、あれ？おかしいな、って思うときって、まだ言葉化されていないんですよ。あれ？この社長、口ではそう言っているけれども、もしかするとこの社長が問題かもしれないとかって感じるじゃないですか。社長が言っていることのロジックがまずおかしいということもあるし、ロジックと感情とがおかしいということもあるし。例えば面談しているときとか、社長は、いやうちはね、こうで、こうで、と言いながら、隣に座っている例えば部下の方とかが、横でなんか神妙な顔をして座っていると、これ、どこか違うなって。

このようにしてプロセスは見ますよね。

実際は言語化される前の、おかしいな？って首を傾げる瞬間のほうがたぶん大事。

#### 4.1.2 若手に対して感じること

日々のある時間が終わって、今のインタビューの聞き方はまずいよねとか、今の雰囲気の出し方のあなたの姿勢そのものが、対峙するような姿勢になっていたから、私が質問していたけれども、あなたのあの感じだと出させなくしているよね、というやりとりはそのときにやっていますよね。そのときに言わないと分からないから。

新しく入ってきた人もそうだし、それこそベテランの域に入ってる人たちでもお互いにやり合いますからね。こちらがやり合わないと。それこそ私が言われるという関係も作っておかないと。それもポイントだと思いますけどね。

やはりそれこそユースオブセルフではないですけど、自分の全部を使って、それこそ聞く姿勢だとか、自分が今どういう感情で聞いているのか、という聞き方でもって、例えばインタビューしているときに隣にいても、怒っている、まずいな、その怒り鎮めろよと思うときがあったりするじゃないですか。それもユースオブセルフですよ。そこを俯瞰して見れるというのを心がけていると言えば心がけていますよね。

#### 4.1.3 難しかった経験

すぐ浮かぶのが、例えばあるミーティングをしました。そのミーティング自体は大成功でした。でもその組織全体にとって本当にインパクトを与えられて、影響を与えられて変えられたのかと言うと、クエスチョンがつくときというのがすぐ浮かびますね。

エントリーがあって、相手の例えば社長さんと話をしている、コンサルテーションしました。インタビューをして、診断して、フィードバックして、そのフィードバックミーティングも非常にうまく行って、その組織の幹部たちがものすごく変わりました。

ところが実を言うと、次の局面になろうとしたときに、実はその会社には親会社があって、その親会社とどういう関係を結んでいくかというところでクライアントが変わるという局面になったときに、親会社のほうのクライアントが子会社の経営状況に対して当事者意識を持っていなかったということが分かって。そこで引き出すことができなかったというときに、第1回目のODサイクルはうまくいったけれども、もう一つ進んだときに今ひとつ進むことができなかったときに、うまくできなかったと感じました。

(その経験から学んだことは何ですかとの質問に対して) その社長から手伝ってくれという依頼があったときに、実はその上の親会社の問題があるということを最初のファーストコンタクトのところで明らかにしていなかったということが、そこまで及ぶだろうということが二人の中でもまだなくて。そのときのクライアントのニーズに実を言うと私たちがすぐ乗ってしまったというのが、たぶん一番の課題だと思います。

第1回目のODプロセスとしてはうまくいったけれども、次のフェーズに展開しようと思ったときにクライアントが変わるんだということを、ファーストコンタクトのときには予想できていなかったというのが一番の問題だと感じていました。基本に立ち返ると言えばそれまでなんですけれども、どのシステムの問題かということ、やはりしっかりとより聞いておくことがものすごく重要だという気づきですよ。

#### 4.1.4 コンサルタントの資質

一つがやはり真摯さです。二つ目はシステム思考、三つ目はユースオブセルフにどうしてもなりますね。

真摯さというところでは、やはり一番の真摯さは、クライアントのニーズを超えられるかというのがコンサルタントの真摯さだと思うんですよ。

先ほどの難しかったケースで言うと、クライアントは自分の困っている状況を解決してほしいと言って来るけれども、その問題状況を解決したら次に来る問題が起こるということを実は俯瞰して見るコンサルタントの役割があったわけで。そういう点です。それはシステム思考も一緒ですね。

ユースオブセルフは今の観点で言うと、もしユースオブセルフの中に自分自身の価値観だとかビジョンをどれだけ使うかということがあるとすると、やはりそのクライアントのニーズに応えるだけではなくて、社会そのものに対して貢献しようというビジョンをもっとより一段高く持つということが必要だということになるかもしれませんね。

#### 4.1.5 心がけていること

私個人で言えば、価値観も一緒に共有できて働ける仲間を作ることですね。

### 4.2 B氏：63才、コンサルタント経験27年、男性

#### 4.2.1 うまくいった経験

組織開発というときには組織構成員が自分たちでやるということが基本です。それと、組織文化に焦点をあてるのが組織開発ということになります。従って、組織構成員が自分たちでやって良かったと思えば、トップが「じゃ、まだやっぺいこうか」というような兆しがあったときに、私どもはうまくいったといっているような気がします。当然トップから見ると、組織開発がうまくいったのであれば数値的な成果が出たということも大事なことだと思います。といっても、「手術は成功した。しかし、患者は死んだ」では、どうしようもないですから。そういう面では三つ巴みたいな感じで、トップが満足してレポートがあったということと、組織の構成員がそれをやることによって、組織の活性化が促進されているということと、もう一つは組織の成果に結びついているということが、コンサルタン

トとしてうまくいったということになると思います。

尚、クライアントにこれから進めるにあたって説明するときに、組織開発の成功要因として①現場からの出発、②ニーズのあるところから、③主体的参画、④継続的努力を強調しています。

#### (最初の段階の取り組みの概要)

今年に入っておつき合いさせて頂いている会社で、6,000名のサービス会社があります。中期経営計画に基づき徹底した収益性の向上を狙っています。もともと自分達で組織開発の考え方をベースとした研究会を役員・幹部を中心にやられていました。そこで全員の参画のもと、ボトムアップの意識改革が必要だということになり、組織開発に着手されました。まず、アンケートによる組織活性化調査(6BOXES MODEL)を実施させて頂きました。35の質問項目と自由記入欄を設けて全員を対象としてサーベイ・フィードバック方式で行いました。調査結果は事務局と相談し、最初にトップ層に報告し、そして、各ディビジョン単位で、合計10回程度フィードバック会議を行いました。

そのフィードバック会議は、泊まり込みで2日間かけるケースも時にはありますが、稀です。忙しい管理者に調査後なるべく早いタイミングでやらなければならないわけですから、1日確保するのがやっとというところですよ。

午前中3時間程度、午後3時間程度かけて行うのが一般的です。その午前中は①組織開発の考え方(組織開発とは・組織開発の手法・組織文化のとりわけ集団規範など)について1時間ほど説明します。次に、②調査結果の予測をしてもらいます。これは30分程度ですが大変重要です。というのは、ただ一方的に調査データの報告をすると、「思っていた通りだった。」とか言われて、あっという間に評論家的に上から目線で終わってしまいやすいからです。組織開発は自分達が自分達のことを自分達で問題解決しなければなりません。外部にやって貰うコンサルティングというやりかたもあるかもしれませんが、組織開発でいう「プロセス・コンサルテーション」では当事者が取り組むことが組織開発そのものということになります。よく言われますが、「主体的になれ！」と言われて「ハイ！」と言った瞬間、もう主体性は存在しません。ですから、やらされるのではなく、自分達でやるということは大変難しいことです。ここでは、データをお見せする前に、全体項目の中でポジティブな反応の項目「ベスト3」とネガティブな反応の項目「ワースト3」を選んで貰い、何故それを選んだのかを隣同士で話して貰います。そうすると、静かだった雰囲気から少しザワザワとした雰囲気に変わり、会社という公の場で自分達組織のことを話し始めることになります。これは当たり前と思いがちですが大変なことですよ。といいますのは、日頃の職場を想像してみてください。月曜日の朝から上司の前で3人位集まって、「ウチはこうだよな」という話を30分位すると上司がイライラして「お前たちそういう話をする時間があるのだったら、仕事しろ！」と言われるのが関の山です。会社ではそういう話はしないことになっています。結果、会社の近くの居酒屋で夜、酒を飲みながら話をすることになります。だから、会社の実態をよく知っているのは居酒屋の女将さんということはないかもしれませんが、みんながざっくばらんに今日は話してもいいのだという雰囲気を作るといえることが、すこぶる大事になります。そして、やっと③調査データの



フィードバックです。ここであらかじめ用意した報告書を配布します。報告書といってもデータをみんなが分かりやすいようにカラー刷りのグラフで整理した簡単なものです。そして、必要な情報提供（目標設定・要員・リーダーシップ・人間関係や葛藤処理・報酬・モチベーション・変化など）をしながら調査データを説明します。ここまでが午前中で、役員・部長クラスの参加はここまでが多いようです。

午後からは、管理者の方々が中心となり、職場開発の推進者としてのやり方を習得して頂きます。まずは午前中からの調査データのフィードバックを受けて、①グループに分けて「組織の点検」をゴールデン・クエスチョン（うまくいっていること、うまくいっていないこと、やりたいこと、障害点）で行います。そして、組織の点検でまとめた内容は会社にとって参考になるかもしれませんが、それ以上に、管理者（職場開発推進者）が話し合うことでやり方を覚えて貰うことが大事なこととなります。自分の職場で今回のデータをフィードバックして貰って、職場の活性化を進めていく最初の段階で「職場の点検」をやって貰うこととなります。次に、②「役割認知」ということで、こういった組織の現状を知ることによって、我々管理者が周りから期待されている役割はなんだろうということを書き出して共有化し、発表して頂きます。③「まとめ」最後は職場展開のやり方、手順について説明します。例えば、導入段階で、調査データの見方、ベスト3ワースト3の確認、調査データのフィードバック、これらを参考にして先程のような職場の点検、自分達を変えたいテーマの設定、職場運営のガイドラインの作成・・・というようなことを説明します。そして、職場開発推進者として必要な情報提供を行います。例えば、変化を受け止めてゆく心理的局面、変革に対する抵抗の諸原因などについてご紹介します。

さあ、これでスムーズにやって貰えるかといったら、皆が皆すぐにやって貰えるわけではありません。ですから、「職場でやりましたよ」というのを確認して貰うために事務局へ簡単なレポートで報告して貰ったり、進めやすい雰囲気づくりのために〇〇運動として展開したり、社内報に取り組み状況や事例を掲載したりします。今回もこのような状況設定をしながら進めてまいりました。

そして、現在トップからの意向も踏まえ、ボトムアップ的に進めていこうということで、各ディビジョン単位で組織開発を職場単位で進めていくための職場開発推進者のスキル研修（2日間）も進めています。これはディビジョン単位の責任者に声をかけ、その方々の意思表示を得て、その意思表示のあったところから先に進めていくことになりました。従って、研修実施の際には本部の事務局だけでなく、各ディビジョンの責任者のバックアップも得られることとなります。

もう一つは、営業部門でも新たな取り組みをしていこうということで、こちらはディビジョン単位でなく横断的に全国から営業管理者やベテラン営業に集まって貰って実践的な研修をやっていこうということで、取り組み始めたところです。これは本社のマーケティング部門の方々と一緒になって進めています。

コロンビア大のウォーナー・バーク博士がアメリカで自動車メーカーの工場を立て直しをやるときに、「自分たちの提案したのと違ったことを工場長が言ったけども、まずはそ

ちらの意見を優先して進めた。」と聞いたことがあります。なぜかというと、最初の一步を踏み出すキッカケを作らなきゃいけないからとのことでした。その辺りは意外と柔軟に対応する必要があると思います。また、様々な方々の影響力を活用するというのも大事になってきます。

また、これまで個人として、様々な業種の労働組合で研修会やセミナーや大会での講演会および中央執行委員の勉強会やチームづくりなどをやってきた経験からいうと、組織開発では労働組合の理解を得ることも大事なことと思われまます。いずれにしろ1年かけて第2ステージに向かっていますが、まだまだこの後色々なことがあると思われまますが、比較的うまくいっていると思われるのは、上からの一方的なやり方でなく、色々な所の方々の力をお借りして進めているからと思われまます。

(経験から学んだこと)

地方の中小企業だとトップを含め限られた方々に賛同して貰えれば、あとはスムーズに展開することができます。しかし、今回のように大企業になると、トップに賛同を得るだけでは全然動きません。担当者からじわじわと進めていく必要があります。「急がば回れ」とつくづく感じています。

ところで、当社の営業は最初比較的地方に配属になって、ある程度経験を踏まえて首都圏にやってきます。地方だと中小企業のトップといつも対応しています。その雰囲気になれて東京に来ますと、担当者に一方的に売り込んだりして、スムーズにいかないケースもあつたりします。

組織開発を進めるエントリー段階で押さえることが2つあります。1つは、「錦の御旗」は何かということです。そのためには組織診断は大事です。皆さんが言っているこの件でやるんだということです。もう一つは「誰が旗を」振るかということです。トップは当然でなるべく多くの方に旗を振って頂くことが大事になってきます。

#### 4.2.2 難しかった経験

(事例の概要)

地方都市のメーカーでオーナー会社でした。オーナーから頼まれて外部から来られた新社長から次期経営者を育成したいとの依頼で、部長を対象に当社の公開講座を中心に経営教育を実施しました。経営の厳しさが分かる段階となって、めぼしい人がいたにもかかわらず、やめたわけではありませんが、結局次々と降りてしまわれた。

(経験から学んだこと)

過去には、いろいろと次期経営者育成で貢献したこともありますが、このケースはうまくいかなかったケースです。これを機にファミリー企業の研究をしています。向こうから見たら進駐軍が来たような感じだったと思われまます。ヨソから社長が来られて、しかもその社長が前から知っていたコンサントを連れてきて、好き勝手やられたと思われたかもしれまます。今も時々お伺いすることはあります。

今回、誰が良いとか悪いとかストレートに人事を触ったわけではないですが、私どもの会社には先輩たちからの教で、コンサルタントは人事に首を突っ込んで駄目だというのがあります。トップから「彼はどう思う」と言われると話に乗りたくなりますが、これには乗らない方がいいということになります。

#### 4.2.3 若手に対して感じること

コンサルタントはあくまでも外部ですから、コンサルタントはコンサルタントであって、内部の人間になってはいけないと思います。向こう側の人間になっているコンサルタント、例えば「うちの会社は」という雰囲気を見せるコンサルタントを過去見たことがあります。熱心さはわかるけど、コンサルタントはあくまでもコンサルタントでなきゃというのが持論です。

営業の場合、トップに近づいてトップのご機嫌をとればいいという感じになると良くないと思っています。研修会や会議が終わって「どうも、ありがとうございました。」で失礼するとき、営業はどうしてもお客さまの反応が気になって居残ったりする場合があります。そして「どうでしたか」と、その時々のお客さまの反応ばかりを気にすると、それも大事ですが、本末転倒になってしまう場合もあります。

また、コンサルタントの個々人の人物評価を相手は相手に都合のいい時に活用したいと思っています。例えば「彼、どう思うかね？」といったことについて安易に応えると、「先日外部のコンサルタントも言っていたけど、君はこうだぞ・・・」と、確実に使われることは押さえて、話をした方がいいと思われます。

#### 4.2.4 コンサルタントの資質

私達はある領域の専門性を持って企業を診断し提言する中小企業診断士的なコンサルティングの方はあまり興味ありません。その組織がうまく回っていくようなそういう組織活動のプロセスに興味を持っています。そのためのプロセス・コンサルテーションや教育プログラムに関心を持っています。そのために欠かせないものとして対人能力（ヒューマン・スキル）というものがあります。永遠の課題とも思っています。最近お亡くなりになったハーバード大クリス・アージェリス博士は対人能力に必要なものとして、感受性とか柔軟性を上げています。変化の激しい今日、感受性と柔軟性は一段と求められることと思います。

あともう一つは、コンサルタントとしては、いろんな状況の中でいろいろな役割が期待されています。トレーニングをやるときはトレーナーとしての振る舞い。コーチングやるときはコーチとしての役割、多くの方々をスピーカーとしてくぎ付けにしなきゃいけないときもあるかもしれません。まさにいろいろな仮面を持っていなければならないというこ

とになります。パーソナリティーの語源はラテン語でペルソナだそうですが、まさしく仮面ということになります。いろいろな仮面を使い分ける。これもコンサルタントには求められていると思います。とって、誤解して貰いたくないですが、雑誌等で見ると自己啓発セミナーとかいうのがあるらしいですが、とにかく元気よくはしゃぐ、これはヒューマンスキルではないと思います。状況を踏まえて状況にあった行動がとれるということが大事だと思います。うれしい場面ではうれしいなりに、静かな場面ではそれなりに、それをいろいろな仮面と申し上げた次第です。

もう一つは、自己理解ですね。自己への気づきを深める機会をいろいろと持つことが大事です。自分で自分自身を振り返ってみる。他者からフィードバックを頂く。自己診断のツールで自分を確かめる。新しいことにトライすることで新たな自分に気づく。いろいろとあると思いますが、そういう機会を作ることが大事だと思います。だんだん立場が上になりますと、周りがフィードバックしてくれなくなります。自分を守るための防衛機制がふんだんに出ているかもしれません。それに時折立ち止まって気づくということは大事なことだと思います。

#### 4.2.5 心がけていること

繰り返しになりますが、新しいことをやるようにしています。新しいことってというのは、ちょっぴり若干抵抗があります。それでもやっていこうと思っています。「新しい経験⇒抵抗（防衛）⇒受容⇒成長」ということを信じています。一つは周りとの接し方です。そして、当たり前と思っていることを違った角度から捉えてみようかと努力しています。しかし、なかなか難しいということも実感しています。

また、「サービス」といった場合、一つの機能（働き）のことだけど、すぐに接客と関連して捉えやすいところがあります。そして、顧客に対してこちらがやってあげることと捉えやすいが、反対に顧客がやる機能（働き）もあるわけですが、それがセルフサービス（己がやるサービス）という概念だったりします。

例えば、ゴルフがそうです。キャディさんがやってくれるのではなく、金を払うのに、日頃より朝早く起き、日頃のカバンより重たいバックを持ち、日頃の通勤よりも遠いところまで行き、山越え谷越え砂漠まで入って、最後重労働で風呂まで入る。あるいは自動車学校だってそうです。授業料を払ったのに自分で運転しなければいけない。あるいはホテルだってそうです。疲れて着いたのに、お金を払うのに自分で寝なければいけない。当たり前のことですが、少し見方を変えることにより、新しい発想が生まれたりします。

「セールス」というと、セールストークを身に付け、売り込む方法を論理的にあるいはマイルドなアプローチで考えたりしますが、顧客の側から捉えると、お客さまは売られる（セリング）のは嫌い。しかし、買う（ショッピング）のは大好きだったりします。例えば、休みの日に家にいるといろいろなセールスや勧誘があつたりします。「うちは結構です」とドアも開けないで商品も見ないで断つたりしますが、午後になると電車代・バス代

・タクシー代まで使って、わざわざ街に買い物に行ったりします。だったら、売り込むのではなく、買ってもらうという発想でセールスを考えても、というのもあったりします。

“組織変革や組織開発”でも同じようなことが言えます。行動科学者のゴートン・リピットがこんな言葉を残しています。「我々は変化に抵抗すると言っているけれど、変化に抵抗するのではない。変化のやり方に抵抗している。」と、我々はファッションとか流行とか求めているではないか、今朝も新しいことないかなあと、テレビや新聞に目を通したりしたではないか。実はひょっとしたら、一番変化を求めているのは、目の前で変化に抵抗しているこの人ではないか。

最後の、心がけていること、だいぶ前ですが、東京大学の名誉教授で今道友信先生という方から、「現代人の不幸の一つは夜の闇がなくなったことだ。」と聞いたことがあります。昔の人は夕方暗くなると周りが見えないから、すぐ寝るわけではなく、自分の心の内側を見る時間を1時間2時間持っていたと言えるでしょう。ところが、現代は夜が昼間に支配されて寝るギリギリまでライトがついているので、自分を見つめる時間がほとんどなくなってきたと話されていました。〈中略〉 自分自身を見つめることが少なくなると、セルフエスティーム（自尊心・自負心・自信）が低くなりやすいと言われます。現代社会はこのセルフエスティームが低い方々が巷にあふれており、自己重要感・自己有能感・自己好感を満たすために誰でも良かったという事件が毎週のごとく起こっています。組織でもプレッシャーやストレスを感じることで、セルフエスティームを下げ、働き方の妨げになっているかもしれません。私達は組織の土壌づくりにセルフエスティームの考え方をいつも心掛けることが重要と思っています。

### 4.3 C氏：51才、コンサルタント経験17年、男性

#### 4.3.1 うまくいった経験

まず一つは、目的はCS向上だったのですが、その中で、そこで働いている人々同士のリレーションだとか、お互いのヒューマンプロセスに問題があったがゆえにCS向上がなかなか実現しなかったというケースがよくあります。お客さまと契約上約束しているのは、最終的に顧客満足を向上していく、そのための指標というものが設定されているので、CS指標の向上が目的にはなってくるのですけれども。ほとんどの場合、例えば責任者、実際にはマネジャーという役職になるのですけれども、そのマネジャーと働いている人々の間で目的がなかなか共有されないだとか。

あと一番このヒューマンプロセス上の問題で大きく影響するのは、例えば隣で応対している人の説明がよくないなということに気付いても、気づいた人が本人に直接そのことを言ってあげないというようなケースがよくあります。そこは結構言いにくいということが当然ありますし、実は構成メンバーのほとんどが20代の若い社員、男性も当然いらっしゃいますけれど、女性も多い。ですからお互いに気になっていることを言わない、言えない、というのが一番の大きな問題なんですね。そのことはわれわれも、私の場合経験則で

ずっと分かっているのです。必ず目標設定するとき、お互いにこういうことはちゃんと言ってあげようねというようなことの約束事、ルール作りをしていって、例えばそういう言いにくいことでも言っているんだよというようなことを、実際に私がコンサルテーションでお邪魔している期間の約束事として設定していただいて。

実際に最初はなかなか言えませんので、例えば最初はミーティングのときに紙を配って、お互いの素晴らしい点だとか気になる点を、1個ずつまずは書いてみようよと。そのときに最初にやるのは、マネジャーに対してやろうよと。まずは責任者ですね。その人に言えるようになれば、かなりお互いにも言いやすくなっていくというようなところもありますので、まずはそういう仕掛けをして。実は最初なかなか書けません、ネガティブなほうは。最初は、素晴らしいというほうばかりなんですけれども、ただそうはいってもこの辺り気になるよね、というのがあれば書いてみてほしいというようなことをやって、まずはお互いに書いたものを読み上げて。

要は人前でそういったことを言ってもいいんだよという雰囲気作りを私がいるところとして、それでもやっぱり抵抗する人というのがどうしても出てきますので。そのときには無理やりということではなくて、半年とか1年とかご一緒にいきますので、徐々にそういったことが出来るようにしていくということをやっている。それがやはり3カ月、半年ぐらい経過していくと、そのような紙に書かなくても気になることが言えるようになってくるというか、それが言えれば、もうほとんど実は全体のCS向上に対する取り組みが前に進んでいくというのが経験則上あるので、そこを重要なポイントにしたというところがあります。

気になることがあったら、気になったときにお互いに情報交換しようよ、アドバイスしようよと、われわれの言葉でフィードバックしようよという言い方をしますけれども。それが普通に出来るようにしていったというのが一番のキーになるのかなと思います。

実際に、この場合にはほとんどの場合遠慮して言えないというのがどこでもあるんですね。というのは、実は構成メンバーが若干複雑で、正社員だけで構成されているのかというところではなくて、契約社員、派遣社員がミックスで構成されているというところがありますので。特に派遣社員の方々に対しては、お互いに遠慮し合うというようなケースというのが、全国どこでも発生するというところが実際にあったんですね。やはり同じように指導していても、成果につながる職場とつながらない職場とあって、成果につながる場所というのは最後まで遠慮が解けなかったケースですね。

ですから、実際にこういうケースがあります。CSを測定するための指標を設定されているということがあるのですが、お客さまがアンケートに答えるんですね。そこに素晴らしい点だとかネガティブなことについての自由記入で意見が書けるようになっているんですけどもいつ対応したお客さまかというのが全部記録に残るので、誰が対応したかということまで実は分かります。素晴らしい職場というのは、いいことも悪いことも、そのデータが全部、日時から人の名前から全部出ているので、それを全部開示します。全員に対してです、本人だけではなくて。さっき申し上げた遠慮が解けない職場の場合は、社員の名前にマスキングをしたりとか。もしくはいいほうは全員に見せるんですけども、ネガティブなことについては一切開示せずにマネジャーが預かると。もしくはよほど目に余る

ような表記があった場合には本人をこっそり呼んで、マネジャーが1対1でこんなことがあったみたいよというようなやりとりをするんですけども、それも全部個別なんですね。

いい職場というのは、さっき申し上げたような全てに対してオープンに全員に情報開示していくというようなやり方をしているという違いも実際目にしてきました。そういうのが、先程申し上げた経験という中で、やはり言いにくいことまで含めて言えるような状況というのがすごく重要になってくるのかなと思います。

古くから当社の中で考え方としてベースに置いているのが、クリス・アージリスの考え方で、組織の問題の7割から8割ぐらいはお互いの関係性の問題だというようなことが言われていますので、その考え方はベースに置いていたのと。あとやはり、私どもの会社というのはそういう OD の中でヒューマンプロセスがすごく大事だということをずっと色々な方から、海外の学者の先生から教えていただいているというところもあって。先人・先輩たちも含めて、お互いのヒューマンプロセスを解消することによって業績成果が向上していくんだということが、ずっと教え込まれていたのが一つの仮説を作る一番のバックボーンにはありました。

理論的な背景をわれわれも学習していますので、それに基づくとやはりそういうお互いに言いにくいことが言えていない状況がある、という規範になっているということを、私自身診断したということで、それに基づくと介入を行ったということです。

実施するときには幾つかのパターンがあるんですけども、全社員を集めることができる状況にある場合、例えばオープン前に行ってミーティングが開けるという場合には、1時間なら1時間時間をとって、考え方をご説明した上でミーティングを実施するというのを職場単位でやっています。

営業がスタートしてしまうと、全員を抜くことは出来ませんので、そのときには管理者であるマネジャー・サブマネジャーとミーティングをやって、あとのフォローの仕方を説明して、あとはやっていただくとか。余裕のあるときは、その日來ている社員のうちの半分を、例えばマネジャーと一緒にミーティングするときに同席しておいてもらって。で、1時間ないし2時間ぐらい経過したら残りの半分と入れ替わってもらってまた同じことを話してというようなやり方をするケースもありますけれど。参画というのは大事にしているので、勝手にマネジャーと私とで話し合っただけで決めちゃったというようなことにはならないようにしていますし。基本的には最終的なディシジョンは全てマネジャー・サブマネジャー、そして社員の人たちにやっていただくというようにして、私からこうしなさい、あしなさいというように伝えるということはまずしませんし、全て当事者である職場の人たちが主体的に意思決定をしていただくというような支援を基本にしていくというスタンスです。

私がお手伝いするときのパターンとしては、職場が大体二、三十人ぐらいの人数なんですね。その中でマネジャーが一人いて、あとサブマネジャーが一人から三人ぐらいなんですけれども、その人とは別に CS 担当者という方を任命していただきます。CS 担当者というのは、ほかの社員から一目置かれる存在だとか、その人が本気になってやればほかの

人は協力してくれるよというように、周りからそれなりに受け入れられている方を CS 担当者に任命していただくようお願いをして。

まずはキックオフのときには、実はマネジャーの上にさらに経営者がいらっしゃるの、経営者は経営者だけで考え方をきちんと説明して支援していただくようお願いをします。それと同時にマネジャーを全員集めて、本年度こういう考え方で進めていきたいということで、マネジャーにもプランニングをお願いする。もう一つ、CS 担当者にも全員集まっていたいで共通に勉強会とミーティングを開いて。そうすると今度職場に行ったときに、マネジャーと CS 担当者は私の説明を全て聞いていますので、基本そこであとのサブマネジャーだとか主要な社員を入れて、本年度の目標設定を行うというようなやり方をします。特に問題がない職場の場合には、そのあとに2回ぐらい私が訪問して、2時間ぐらいのマネジャー、CS 担当者とのミーティングを職場に出向いて行って。そのときにさっき申し上げたような形で、気になる職場の場合には早めの時間を設定して、ちょっと早めに出社していただいて、全社員交えてミーティングしたり、というようなことは設計しています。

それが基本的なスキームなんですけれども、それとは別にやはりそうはいっても、CS 指標が上がってこないというケースがあったりするので、そこには直接出向いて行って、お手伝いするというケースもオプションでやったりします。一人でそれは出来ないの、私どもも10人ぐらいのスタッフングをして役割分担をして回っていく。

全体に対して、例えば先ほど言った経営者向けのセミナーだとか、マネジャーとか CS 担当者のプランニングをするセッションは私が必ず担当するようにして、現場訪問はある程度役割分担して。私が最近連れていかれる所というのは、やはりうまくいっていない所をなんとかしてくれと。ありがたいことに、私がきちんとお手伝いした職場の場合、全て CS 指標が向上したというのがあるので、最近では思わしくない所や大人数の職場をお手伝いすることが多くあります。要は人間関係が複雑に絡んでいるような所は優先的に行くケースというのが増えています。

最後まで結果的にネガティブなアドバイスが出来ない職場で、結局 CS 指標が向上しない、場合によったら悪化してしまうというケースがありました。その最後の分かれ目というかトリガーは何かというと、一つはマネジャーですね。最終的に職場の責任者なので、マネジャーは私が言っていることをどこまで信頼してくださるのか。私は基本、他の職場でこういったお手伝いしてこういう成果が出しましたよというような所を数多くご紹介して、信頼していただくための努力はするんですけれども。本当に変わったなという職場は、私が言っていることを信じて実践して下さった所です。そうではない所は、やはり最後までそうは言っても、というようなことで、マネジャー自身考え方を覚えてくださらなかった所は、結果的には結果につながらなかったというようなところがあります。

一番印象に残っているのは、CS 指標がすごく向上してその地域でナンバーワンになった職場に、私が逆にヒアリングしたときに言っていたのが、「いや、おっしゃっていたことをただやっただけですよ。」というようなことで、私が紹介している考え方だと



かそのやり方だとかを信じて実践すると必ず結果につながるだろうというように、信じて行動して下さっていたというのはあるかもしれません。

お勧めの仕方は、一つは同じエリアの中 CS の指標がありますので、ナンバーワンだとか上位に入っている職場が具体的に顧客満足のためにどのような取り組みをしているのか、どんなことをやっているのか、その肝はなんなのかという辺りで、具体的な仕事の中身、コンテンツの話も当然しますし。あと、なぜそういう質、対応のクオリティーが上がっていくのかといたら、先ほどから申し上げているお互いに気になったことを早めに言ってあげて、それで自己の成長をお互いに支援していくということが出来るような職場が一番うまくいっているよというところは、繰り返し強調します。

あとヒューマンプロセス以外で、実際にこういう取り組みというのをお客さまに評価していただけましたよと。結果的に、その CS 向上の中で一つキーになってくるというのは、お客さまの期待している以上の説明だとかアドバイスだとか、もしくはお客さまが質問したことに的確に説明し、答えられる。経験が浅い社員が結構多いのと入れ替わりが激しいものですから、知識が不十分なケースというのが結構あったりするので、分からないと対応を中断して分かる人に教えてもらって聞くということで、すごく対応時間が無駄に長くなるんですね。その知識。要は対応の中断回数を減らすということとお客さまの質問に的確に分かりやすく説明できるようにと。実はこの二つをコンテンツ面で私はすごく強調して、スキルアップのお願いをしています。

そのやり方のためのアドバイスとか指導などもするのですが、そのコンテンツプラス、あとはそういったことがきちんと、これだと分かりにくいなとか、今のその説明だとお客さまがピンときてないよといったことを、社員同士でも、こんな言い方をしたらどうかというようなことにつなげていくことができると、すごくクオリティーが上がっていくの。

その対応の中断ということが一つ大きなキーワードになるのですが、無駄な時間を発生させないために、自分が分からなかったら分かる人を呼ぶとか。でもその場合先輩を呼ぶので、そこに遠慮があると呼べないんです。目の前のお客さまを待たせても自分が対応を中断して聞いてまた戻ってきて説明するというのを、多くの後輩社員がやってしまうんですけれども、そこにさっきから申し上げている遠慮というものを取り払って、場合によったら立っている者はマネジャーでも使えぐらいに来ていただいて、このことについてちょっと説明をお願いしますというように言ったりだとか。そういったことのオペレーションをうまくするためのお互いの関係性のところも踏み込んでいきます。

私が最初にやっているのはそういう規範を明文化させるように、例えばですけれども対応の中断をなくしましょうと。対応の中断をなくすために、分からないことがあったら分かる人を呼びましょうとか。例えば、バックヤードにあるモノを取ってもらいたいのであれば、インカムを使ってバックヤードにいる人にモノを持ってきていただく。バックヤードにマネジャーしかいなくても、自分が対応を中断しないためにマネジャーに持ってきてもらうというルールでもいいよねとか。お互いにちょっと遠慮が働きそうな場面については全部明文化、規範化させるというようなルールは、アドバイスしてあげています。

普通には今言ったようなことは思い付きませんので。われわれ規範の概念がありますので、その規範を変えるために、お互いにコンセンサスで話し合っただけでそういうことを決めてくださいと。それは具体的にはこういうようなルールを作るといいですよ、というのは私のほうから教えてあげて。職場によっては私が言ったことそのままですというケースもあるし、気の利いた職場の場合には、私が言ったことを自分たちの職場なりにアレンジしたりというようなことはしてくださるので。そのようなことは先ほど申し上げたマネジャーだとか CS 担当者に対してのキックオフのミーティングのときに、成功するポイントということで、そういうプロセスの話をしていきます。

クルト・レヴィンの  $B = f(P \cdot E)$  という考え方がありますがけれども、そのエンパワメントの一つである、マネジャーのマネジメント行動と、グループの中にある規範、それを変えていく。ただ規範なので、お互いに意識せずにやっていることなので、それをあえてこういうふうにすると規範って変わるんですよ。規範の説明は基本的に私はしません、そういうときは。規範の説明はしないで、こういうふうにするとうまく仕事が回っていきますよということで、規範チェンジの概念を私のバックボーンとして持っておいて、それを皆さんのところだったらこんなふうにするとうまくいきますよと。もしくは過去の、私がご一緒した職場ではこういったことをルール化したらうまくいきましたよということで、事例としてご紹介をしつつ説明はさせていただいています。

一般の企業の管理者クラスに情報提供するのであれば、規範の概念から説明していくのですが、大体 20 代、経験している方でも 30 半ばぐらいまでの方々なので、あまり小難しく説明するよりは、なるべく地に足の付いた現場でこういうふうにするとうまくいくよという、結構 how to に近い形で情報提供しないと、なかなか応用してくれないというところがあるので、そこは自分なりに工夫はしています。

最初のうちは私自身、弊社の中の組織開発の考え方で使っている理論を、いろいろ職場、それぞれのお客さまの現場で適応させるということをやっていたのですが。そうすると成果につながるということが分かってくると、今度はもう実践事例としてこういうふうにするとうまくいくよということをご紹介していきます。ただやはり各職場というのは、ビジネスモデルは一緒で、そこで働いている社員が全く違うので、よそでうまくいったことをそのままやれば絶対にうまくいくというようなスタンスで関わるといことはせずに、うまくやった事例、もしくはうまくいっている職場の事例をできるだけ私はご紹介する。その中でこれは、と思えるものをチョイスしてもらおうというやり方をやっていきますし、あまりこうすべきだということを私は言うことはしませんね。

そのための選択肢はたくさん出すようにはしています。今申し上げたうちの、例えば応対の中断をしないということはもう出来ているよという職場も当然あるわけですよ。ですから、そういったところは別にそのようなことについて磨きをかける必要は全くなくて、もっと違うところに。ですから全体的に私が一方通行でミーティングしなければいけないようなケースというのは、全マネジャーとか、全 CS 担当者を集めてというときには、ど

ちらかという一方通行になりますけれども、職場に出向いていたときにはそれぞれの状況に合わせてアドバイスはするようには心掛けていました。

勉強会のときにはなるべく数多くの事例を、そして職場に行ったときにはその職場が持つ個別具体的な問題に対して、こういうやり方がうまくいきそうですよというところである程度ピンポイントでアドバイスをするケースというのがあります。そのときにも一つの方法論だけで終わるといったケースは少なく、幾つかこういうやり方もあるかもしれないし、場合によったらこういうことでうまくいった職場もありますよと、やりやすいほうを選んでみてくださいと言うようなケースがあります。

(経験から学んだこと)

一つはやはり、ヒューマンプロセスを変えることによって生産性が高まっていくというところの、私なりの確信というか確証が得られたというのが一つ学びとしてはありますし。

あとは事例が一番有効だなと。要は成功したもしくはここが変わらなかったからなかなかうまくいきませんよねというところを数多くご紹介できる。それが信頼にもつながるでしょうし、単に理論理屈だけを説明するのではなくて、そのアプリケーションというか、現場でそれらを適用・応用して成果に結びついた話というのが一番効果的だなというところはありますので、私は常にそういう事例を数多くご紹介しようという考え方で取り組んでいます。

私なりに問題の類型化というのがある程度出来ているかなと思っているのですが、社員同士の関係性が悪くて成果に結びついていない所はこういうことをやったらいいよねと。もしくは CS 指標があるんですけども、ここのスコアが上がらないときにはこういうスキルを向上しないとうまくいかないよね、とか幾つかのパターンというものがあるのですが。

ある意味問題はあるけれども、そのことに的確に取り組まなくて成果につながらなかったというのがあります。アドバイスはしているけれども、それを現場で実行してもらえなかったとか。やはり本当にその二、三十人の全社員が本気になって CS 向上に取り組もうと思ってくだされば前に進んでいくのですが、そこの巻き込みがうまくいかないと、結局何も実行されないので変化が見られない。課題が明確になってその解決策を適切に作成しても、実行しなかったら変革は絶対起こらないというのは、当たり前の話ですけどもあるので。

さきほどたまたま今実施しているあるお客さまの組織診断の結果を見ていたら、悪くなっているんですよ。ここは3年目ですが、3年間悪くなっています。うちはデータ提供しかしていないのですが、実際にそれを使って PDCA を回すというのは自分たちでやっているはずなのですが、多分やっていないのと、うまくそれが進んでいないんだなということであらためて実感としてデータを見て感じました。やはりなんらかの取り組みをしないと成果にはつながりにくいだろうなと。先ほどの事例に戻ると、課題設定まではするのですが、それを実行しないというケースはやはりありますので、ご一緒しています。

#### 4.3.2 難しかった経験

ある上場企業で役員を中心として中期経営計画の立案をするというときに、社長がいて副社長がいて、経営企画の取締役がいて。その経営企画の取締役が私のことを呼んで、中期経営計画を立案しようと言ってくれたのですが、その方は現社長の息子さんで、社長の弟さんが副社長をされていて。色々な検討をしていったのですが、ある事業から撤退するという検討が、どうも最終的には副社長の機嫌を損ねたというようなところもあって、最終的に作った経営計画が採用されなかったと。それでその息子さんも左遷されて、結果的にはその会社をお辞めになったというケースがあって、それがすごく私自身非常に残念な取り組みではありました。

難しい側面というのは、そういう経営陣の力関係とか、そのこのヒューマンプロセスなので、少し高度な状況が要求されたのだと思うのですが。事業を撤退するというのを提案したことについて、かなり副社長が抵抗されたというところがありましたので。そこはどういう持っていき方をすべきだったのかというのは、正直判断が難しいところかもしれませんね。

論理的に分析をしていくと、その事業に今後力を入れる必要は全くないというのは合理的には説明できるのですが、その事業をスタートした人の感情問題の処理が適切に出来なかった。私もチェンジマネジメントの概念は十分に理解しているつもりですけども、チェンジマネジメントの概念を使えば本当にうまくいったのかというと、ちょっと微妙なところかなという。

一つはそういう組織の中の、明らかに力を持っているキーパーソンをうまく巻き込めなかったというのはあるでしょうし、その人がスタートしていた事業だったということで、その感情処理を、根回しは一切しなかったというのが一つあるのかもしれませんが。その副社長はミーティングの主要メンバーではありませんので、ミーティングの中で中間報告をしたときに、あまり快く思っていなかったのか。

なぜその事業をやめる必要があるのかといった質問は出ましたけれども、最終答申でも結果的にこういう状況なので、ここの経営資源をこちらのほうにシフトしていきたいので、もうこの事業については収益性も期待できないので撤退したいというようなプランで、最終的に提言したというような背景はありますが。提言したがゆえに、最終的に先ほど申し上げたような窓口というか、そのプロジェクトをリードしていた取締役が更迭されたというようなケースがありました。

(経験から学んだこと)

全て正面突破でいいわけではないなということは学んではいますが、理屈だけで変わっていかないというケースはありますので。ただ、本当にその事業を継続することがよかったのかということすら今検証できないので、なんとも答えにくいのですが。

商売ベースで考えればもう少し根回しをして、というのはあったのかもしれませんが、変にコンサルタントが気に入ってもらうために、リップサービスでしゃべるといのが、本当にいいのかどうか私は分からないので、少しそこは微妙なところですよ。

そこをアドバイスして、社内でやってもらうぐらいまではいいと思うのですが。ただ、

コンサルタントなので言いにくいことを言うのも一つの仕事、役割かなというのはありますから。そこは言う必要はあるなと私が判断して、結果そのときのような経験を仮にしたとしても、コンサルタントとしての役割は果たしたのかなとは思いますが。結果的に言いにくいことを、とりあえず社内の人だと言えないことを言ってあげるというのも役割の一つかな、というように私自身理解しているのです。

### 4.3.3 若手に対して感じること

ヒューマンプロセスがすごく大事であることは皆分かっているのですが。ただビジネスの現場でコンサルを進めていこうと思うと、そのビジネスのコンテンツを理解していないと、このヒューマンプロセスの大事さというのが本当に伝わっていかない。ヒューマンプロセスだけを切り出してお客さまとやりとりしてうまくいくかということ、なかなかうまくいかないで、そこを正しくプロセスに生かすために、そのビジネスもしくはある程度そのクライアントの業界のことだとか、その会社が今とっている戦略だとか、そのビジネスの中身・コンテンツを正しく理解していかないとうまくいかないんだよということは言うてはいるのですが。なかなかそのことが、私が感じているレベルで理解してくれているかということ少し微妙だなという感じがしますよね。

当社がもっているさまざまな OD に関するテクノロジーは、皆理解するのですが。例えば今すごく企業が注目している新たな経営に関する指標について関心を持って勉強しているかということ、そういう人はほんとに少ないなあと。ですから、ビジネスのコンテンツに関してどこまで知ろうという努力をしているのかというのは、少しクエスチョンマークがつくところを感じますね。

あと忙しいというのもあるのですが、そういった新しいことの勉強を自らしようというよりも、例えば私などはそういう事が詳しいので、お手軽に教えてもらおうということで答えを聞きにくるというか。そういうのを自ら努力する人が減ってきているなというのは、特に若手と接している中で苦勞するところです。

やはり最終的に how to be がすごく大事だなとは思っているのですが、コンサルタントとして組織開発を語ろうとしたら、最終的にクライアントの主体性というものを高めていくと。そのためにはわれわれのほうから、答えのようなものを提供するということはあまりしたくないなというのが私自身の思いではあるんです。最終的にお客さまに意思決定していただく。そうでない限り主体性や当事者意識というのは絶対に芽生えないということがあるので。

ただやはり若手のやりとりとか聞いていると、言葉の端々でこうすべきだとか、もしくはこういうやり方あるよ、とって一例しか示さないとかですね。本当にクライアントに主体性というものを持ってもらおうということをどこまで実践的に理解・腹落ちしているのか、そのような考え方で本当に関わっているのかということ、少し違うのではないかなと思いますね。

これは私どもの社内での考え方の歴史にも依存するのかもしれないですけども。組織開発をずっと大事にしていたのですが、ある時期チェンジマネジメントに。特にバブルが

崩壊した直後ですよ。私が入社してしばらくしたぐらい、バブルが崩壊した 93、94 年ぐらいからですか、チェンジマネジメントをすごく強調した。ですからトップ主導でトップの実現したい姿を展開するためにどうしていくんだというような、トップダウン型の変革に。クライアントの状況もそうだったというのもあるかもしれませんが、そこにぐっと依存した時期もあったんです。ですから現場の社員の民主制を取り戻すだとかというようなことについて、正しく理解している人と理解していない人といえるのかなというところはあるかもしれませんね。

私が 51 才ですから、40 代のコンサルタントも気を付けないと。そういう組織開発とチェンジマネジメントをイコールで捉えているケースもゼロではないので。そこが実は違うんだよということがなかなか伝わりにくい。最近、そのことを強調してはいるのですが。

私が若いころは選択肢が少なかったですから、自分の持ちネタとか実績とかが少なかったもので、どうしてもべき論でしゃべっていたところがたくさんあるというのは、今振り返るとありますよね。私がコンサルタントになったころというのも、チェンジマネジメント花盛りでしたので、どうしても組織開発の理念というよりもチェンジマネジメントを表に出してお客さまと関わっていたなというのはあるのです。

何年ぐらい前からですかね、10 年ぐらい前から組織開発というのがもう一回注目されはじめて、もう一回自分でも組織開発の考え方を、見直しというか、昔の資料に立ち返って振り返ったときに、自分の関わり方というのが OD というよりもチェンジマネジメントのほうに、組織変革のほうに偏っていたなというのは反省として持って、それからもう一回軌道修正をして。チェンジマネジメントが必要な局面なのか OD が必要な局面なのか、考えながら見極めながらやるようにはしていますね。

現場のほうでトップダウンのチェンジマネジメントでうまくいくケース・うまくいかないケースと出てきているなあというようなことがあって。少しその辺りで、ポジティブ心理学だとか OD だとかというところが、もう一回注目されるんだなと感覚的に思って、再度自分なりに勉強し直したというところがあります。

#### 4.3.4 コンサルタントの資質

感受性と柔軟性というのは絶対に求められるなど。さまざまなお互いの関係性が変だなど気付かない限り介入していけないので、それを感じ取るための感受性というのはすごく大事です。あと繰り返しになりますけれども、OD でやっていこう、成功しようと思うと、唯一絶対の正解があるわけではないので、色々なやり方・パターンを提供していく必要があるのです。べき論で、こうあるべきだということで成果に結びつくということはまずないなと思っているので、状況に合わせて柔軟にやり方、方法論、ソリューションの中身を変えていくというところはあるので、柔軟性というのはすごく求められるなあと。

これは同意しない人もいるかもしれませんが、先ほどヒューマンプロセスだけを浮き彫りにして切り出して、お客さまのところで色々なコンサルができるかということではないので、やはりその会社のビジネスを理解できていないといけないと思いますので、ビジネスに関する当然ですけれども最新の色々な研修法とか経営に関する知識については

知っておく必要はあるだろうなど。それがあってヒューマンプロセスが生きてくるなど私自身は感じているので。

#### 4.3.5 心がけていること

基本的には今、われわれのコンサルタントだけではなくて、経営学に関するさまざまな経営学者の方々が何を今言っているのかというところへの関心は常に目を向けるようにしています。そういう面では、国内でいえばダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビューだとか、一橋ビジネスレビューだとか、あと今アカデミー・オブ・マネジメントのメンバーにもなっていますけれども、そういうところで発表されている論文だとかは常に。先ほどの3番目のビジネスに関する知識というところに絡んでくるので。

あとはやはり、私自身が一コンサルタントとしてクライアントに受け入れていただけないといけないというところがありますので、そういう人間力を高めていくとかというような、人としての在り方とか、あまり気負わないとか。いろいろな知識は持っていますけれども、それですごいだろうなどというように偉ぶったことにはならないように、常に謙虚でいるような自分でいたいというのは心掛けてはいますね。これは先輩から言われていることですが、先生と呼ばれるようになったら駄目だぞというのは常に言われているので。やはりお客さまと対等の関係性というものが持てるように常に心掛けてはいます。

#### 4.4 D氏：52才、コンサルタント経験15年、男性

##### 4.4.1 うまくいった経験

何をもうまくいったかということですが、組織風土改革というのと、何となく何がどうなったら成功なのかというイメージがつかみにくいと思うのですが、基本的には自分たちで問題を感じ取って、その前に自分たちの仕事をこういうふうにしていきたいという何らかのありたい姿みたいなものを自分たちで描いて、そのありたい姿に近づくための問題と申しますか、現状と当然そのありたい姿の間にはいろんな問題があるわけですが、その問題を自律的に解決していく。ありたい姿を描き、その間にある問題に気づき、その問題を自律的に解決して、そのありたい姿に近づいていくという、そういう自律的問題解決サイクルみたいなものが回り続けてる状況というのが、私は風土改革のゴールイメージだと思っています。

一時的に組織を変えるには、他にもいろいろな方法はあると思うんです。例えばトップダウンで、強制的に何かをAからBに変えるというような方法も当然あるわけですが、私たちは現場に近い社員の人たちが、自分たちでそういう自律的な問題解決サイクルを回しながら、会社全体を進化させていけるといって、そういう組織力がつくということを目指しているということなんです。そういう意味で言うと、うまくいったというのは、そういう自律的な問題解決サイクルがやはり回っている状況ができたときに、うまくいったというように言えると思っています。

この事例で言うと、少し背景をお話ししますと、そこは業界でもトップ企業ですから、業界のスタンダードをつくるようなそういった会社だったわけです。そこでつくった商品を、一番そういう意味では充実している代理店網にバーツと流して、それが買っただけという、そういう仕事をずっとしてきたわけですが。商品が自由化になって、今までは会社が善かれと思ってつくってきた商品を代理店に流して、それをお客さまに販売するという商売の仕方をしていたわけですが、それでは駄目だということで、もっとお客さまのことを知ろうということで、お客さま本位ということを経営の方針として掲げたいんです。

ところが、お客さま本位というのは、基本的にそんなことを言葉として知っていても、現実にはやったことないわけです。ではそのお客さま本位というのを実現するために一体何が重要なんだろうかと。一番大事なことは、お客さまの理解だろうと。お客さまを理解しないことには、何を提供すればお客さま本位なのか分かりませんから。お客さまを理解するって、誰が理解するのかと言うと、やはり現場なんです。そうすると、現場がお客さまのことを理解し、お客さまの望んでいるものを商品とかサービスにして提供するという、現場力みたいなものが、現場のいわゆるお客さまの理解力とか、現場のお客さまに合った商品、サービスの提供力みたいなものを高めていくということが、お客さま本位のキーになるであろうということになりまして、そういう現場サイドで、お客さまのために何が必要なのかということ等を常に考えて、自律的な問題解決のサイクルが回るような状態をつくるということでやっていきたいと思いますということで、当時の専務とそういう話をして、始めたんです。

本店の下に支店というのがありまして、大体 200 人ぐらいの部隊なんです。そこにさらに地域によって支社というのがありまして、そういう組織体制になっているのですが、そのこのある支店を対象に一回モデル的にやってみましょうということで始めまして、それで私もお手伝いを始めたわけですが。とはいえ、支店というのはいわゆるそういう意味ではスタッフ機能なので、実際に現場という支社なんです。

その支社の所で、私たちがミーティングのスタイルとしてはオフサイトミーティングというのをやるのですが、それはどういうことかと言いますと、通常の会議との違いで言いますと、通常の会議というのは既に顕在化している問題、何かこれは組織として問題だよという顕在化している問題に対して、どう手を打って、それを解決に向けていくのかということをお話し合うのが会議だと思うのですが、オフサイトミーティングというのは、何が問題なのかという問題そのものを見つけていく議論なんです。ですから、パズルで言うと、まだパズルのピースが組み上がっていない、絵が見えていない状況と言いますか、どういうことが問題なのかという問題の絵が見えていない状況の中からスタートするわけです。会議というのは、ある程度問題が絵になって見えてるわけです。

それに対してどう手を打つかということですが、その問題を見つけていくために何が必要かと言うと、ピースが必要なわけです。しかしそのピースというのはすごく未整理ですから、何のことだかよく分からないという、そういう情報をお互いに出し合いながら問題を見つけていくという議論なんです。

それをスタート段階でやるわけです。ざっくりばらんにお互いに思っていること、感じて



いることを何でもいいから話し合ってみようと。出し合ってみようと。要はピースを出し合ってみようということなのですが、そういうミーティングを最初にスタート段階でやるわけです。お互いが日頃感じている疑問とか、不安とか、違和感とか、あるいはいわゆる未整理な問題意識、そういうものを出し合う。それと同時にそういうことというのは、実はここで言う会社なんかですと、結構エリートが集まっているわけです。そういうエリートの人たちというのは、そういう未整理の問題意識みたいなものを語るのがすごく不得意なんです。というのは、こいつ、なんでこんなこと言ってるんだ、こいつは全然問題が分かっていないじゃないかと。そういう訳の分からない、まだよく分からないようなことを口にするということは、結構はばかれるわけで、エリート意識が強ければ強いほど。そういうのをできるだけそのハードルを下げて、何でもお互いに言い合えるような雰囲気をつくりながら、時には例えばプライベートなことなんかも話しながら、お互いの人となりみたいなものを理解しながら、そこから少しずつ自分たちが持っている断片的な問題意識のようなものを出し合うということをやります。

ある支社の一番最初のミーティングのときに、ある女性社員だったんですけども、私は籠の中のハムスターですと言った人がいまして、要するにペットで飼っているのありますよね。籠の中でぐるっと、足踏み車っていうんですか、ああいう足踏み車に乗っている状態ですと。それで、毎日とにかく全力で走っているわけです。ぐるぐるやっているわけです。でも、私は毎日忙しく働いているけれども、何のためにこれをやっているのか、今こうやって走り続けることが一体どんな意味を持つのか、そういうことは分からないと。でも止まるわけにはいかない。走れと言われているから、止まるわけにはいかない。だから走り続けていますと。でも、いつかそれで疲れ果てて、会社を辞めていくんでしょねと。

私はそのときすごくショックだったのですが、あれだけいわゆる人気企業で、世の中から優秀といわれる人たちが、皆黙っていても集まってくるような会社でありながら、実際にそこで働いている人がそういう状態であるということにすごくショックを受けたんですけども。その人が仕事なんかそういうものでしょうと、仕事ってそういうものですよと言ったわけです。そういうところからのスタートだったんです。

そういうオフサイトミーティングというのは、1回で何か変化が起こるかといったら、そんなことはありませんから、最初はそういう議論をしながら、だんだん自分たちで問題を見つけていく。その前に自分たちで、そもそも自分たちの仕事をどうしていきたいのか、どういう仕事の仕方だったら、もっと自分たちで楽しく働けるんだろうか、お客さまのためになるんだろうかといったことを話し合っていくわけです。要はありたい姿を見つけていくということをやりますわけですけども、そのありたい姿を見つけていく議論の中で、そのハムスターですって言った彼女は、正直私は自分の仕事に自信が持てないですと言ったんです。

なんで自信が持てないんだろうという話をしたら、やはり先ほどの話ではないですけども、自分がやっている仕事はどこに対して、どういう価値を生んでいるのか、どうつながっているのか、自分としては自分なりに一生懸命やっているつもりですけども、一生懸命やったものが本当にお客さまの役に立っているのかとか。この業界では代理店があってお客さまがいますから、実際には会社とお客さまの間に代理店があるんです。彼女たちの

仕事というのは、その代理店の契約支援業務なんです。そういうことを彼女たちはやっているわけですが、実際には彼女たちからお客さまは見えないわけです、直接的には。だから、自分たちがやっていることはどうなんだろう、お客さまがどう受け止めているのか分からないと、こういう話だったわけです。

それで、自分の仕事に自信が持てないというところから、自分の仕事にもっと自信を持てるようになりたいというようになってきて。そういう欲求というのは、実は皆同じように持っていたんです。これは数回ずっと議論を重ねてきているうちにです。

支社の業務というのは、大体女性中心に回っているんです。男性の営業社員もいるんですけども、その女性社員たちが自分たちの仕事にもっと自信を持てるようにするには、どうしたらいいんだろうという話をしたら、やはり自分の仕事とお客さまとのつながりをもっと理解しないとイケないという話になったわけです。要は、自分の仕事というのは作業としてあるけれども、自分の仕事の全体像がすごく限定されているわけです。自分の仕事というのをお客さまとのつながりの中で捉えるのか、あくまでも支社の中での作業として捉えるのかで、全然違いますよね。その時点では、支社の中での自分の作業だったわけです。

ところが、この支社の中での作業がお客さまとどうつながっているのか、代理店にとってどんな意味があるのか、そこを知りたいという話になりまして。それで、彼女たちは自分たちで代理店への短期留学制度って言ったかな、そういうのを支店長に提案をして、行かせてくださいという申し出をするんです。支店長はそういうのを、もちろんこれは自分たちでそういう取り組みが大事だと言っている支店長ですから、当然行ってこいと。そして行くわけです。

それで、2日、3日、代理店の人たちと席を並べて仕事をするわけです。そうすると、自分たちの仕事は、そうか、ここでこういうふうになって、最終的にこういうふうにお客さまに届くんだということが、ちゃんと分かるわけです。そういう経験をして支社に戻った彼女たちが、猛烈な勢いで仕事の仕方を自分たちで変えていくんです。もっと自分たちの仕事に意味を持たせ、もっと意味のある仕事をしたいということが、多分彼女たちにとっての自分の仕事に自信を持つということなんです。自分の仕事をもっと意味あるものにするために、もっとお客さまに喜んでもらうために、お客さまにやっぱりありがたいと言ってもらえるような仕事をしたいと。お客さまにありがたいと思ってもらえるような仕事って、どんなふうになればいいんだろうかと。今、自分がやっている作業をどういうふうに変えていくことで、最終的に直接自分がお客さまにありがたいと言われなくても、少なくともそこにいる代理店がお客さまからありがたいと言ってもらえるような状況を、自分たちの仕事の中でどうやってつくれるのかという観点で、仕事を猛烈に見直していくわけです、パーッと。

そのようにして、支社の仕事のレベルが上がっていくということは、結果としてなのですが、営業数値の向上にもつながっていくわけです。代理店が営業活動がしやすくなりますし。そのようなことが幾つか、その支店のほぼ全体の支社でそういうことが起こり始めて、支店としては、もっとお客さまに喜ばれるために、というのを支店のスローガンにしたんです。もっとお客さまに喜んでもらうために、一体自分たちは自分たちの仕事をどう変えていけばいいんだろうか、どう進化させていけばいいんだろうかということをみんな

で考えていこうと言って、もっとお客さまに喜ばれるために何が必要なのかという議論が、定期的に今度行われるようになってくるんです。

それまでは、数字をどう伸ばすかという、営業対策会議のようなものがほとんどだったのですが、こういう議論を通じて、確実に営業の数値にもいい影響を与えるということが実証もされてきたので、より取り組みに拍車が掛かっていったという感じです。

そのように、こうありたいというような目指すものを自分たちで描いて、その目指すものに近づくために、その手前にある問題に自分たちで気づき、自分たちで自律的に解決していくということが、実は働く喜びになる。その働く喜びが必ず結果として会社の成長にもつながっていくんだと、そういう考え方です。

お客さま本位ということは言うてはみたものの、やったことがありませんから、何が気になるのかというのは分からないわけです。お客さま本位ということを掛け声として言っている限りにおいては、そうならないわけです。お客さま本位というのは一体何なのか、本質は何なのかということと、それを本当に実現する上でキーになるのは何なのか、その辺を専務や関係者の方とやりとりしながら、どの辺に注力するのがお客さま本位の実現に向けて効果的なのかというような仮説のようなものを立てるんです。

それは各社それぞれやはり状況が違いますし、どこに注力すればそれが実現できるのかというのには、答えがないと思うんです。同じ業界だって、会社によってそれは違うと思うんです。だから、その現状がどうなのか。現状と目指すものとの間に手段というものがありますから。現状と目指すものについてのそれぞれの見方をまず徹底的に出し合って、共有をして、そこに向けていくための手段として、どういう手段が一番効果的なのかということはある程度考えると。そういうことは、かなり初期の段階でやります、時間をかけて。時には合宿します。トップおよび全社的な事務局。そういう方と徹底的にそこは話をします。そこに相当時間と労力はかけます。

まずお客さま本位ということと、われわれのような組織風土改革のコンサルタントがそこに絡むということは、全然つながらないわけです、お客さまにとってみたら。むしろCSのコンサルタントが来るならまだ分かりますけれども。でも、私たちは別にCSのノウハウを教えるメンバーではないわけです。ただ、現場の人たちが自分たちで考えて、自分たちで行動するという状況をつくるのが、結果としてお客さまのためにと、お客さま本位につながるんですというその辺のつながりの話を、最初は全社に部支店長会議というのがありまして、本社の部長、それから地域の支店長が定期的に集まって会議をするのですが、執行役員なんかも入りますから、100人近い会議体があるのですが、その会議体でわれわれが情報提供をしました。お客さま本位を本当に実現しようと思ったら、何がキーになるのか、というような感じです。そのときにいわゆる専務や事務局の方々と話をした。

やはりお客さまに一番近い所の現場がお客さまを理解し、そのお客さまのニーズの仮説を立て、そこに対して有効な商品サービスを提供していくということがない限り、現場は常にそういうことをマニュアルでやるのではなく、常に自分のアンテナを立て、自分たちで自分たちの問題を自律的に解決していくというスタイルにならない限り、駄目じゃないですかというような、その手の問題提起をします、その上で、そういう取り組みを自分の

所でやってみたいというような支店長に手を挙げていただいたんです。それで、うちの所、ぜひやってみたいというのが挙がって、そこでやったということなんです。だから、少なくとも支店長レベルまでは、そういうことはある程度理解されている。

会社全体で専務と事務局がいて合宿をしました。ここでどういう状態をつくっていくのかという相談をします。それと同じように、支店の中でも支店長と、その事務局になってくれそうな人たちと一緒に、この支店でどういう活動、何を目的にどういう取り組みをしていくのかということをもまず話し合うわけです。まずはそこからです。

この事務局というのも、いわゆる何々部の部長とか、そういう役職ではなく、同じように支店の中でも講演会をやりまして、こういう取り組みを自分もやってみたいと、自分もこういう取り組みに絡んでみたいと思う人、手を挙げてと。そういう手を挙げた人たち同士が、今度、支店の推進事務局になるわけです。そこで支店長とでタッグを組んで、支店単位で、支店全体でどうしていくのか。それから、そこに集まってきているメンバーは、基本的に各支社のメンバーですから、各支社がその人を基点にして、支社でもそういう議論を展開していくという。

この会社は、自分の弱音を吐くということとはあまり良しとされない風土があったんです。ですから、何か弱音を吐くと、やれない言い訳をしているみたいな、そういうふうに取り残られてしまうので、なかなかそういうことは言えなかったわけです。

でも、そういうものを解放するわけです、最初の段階で。人間ですから、当然つらいと思うことだってあるわけだし、それをただつらいから、仕方がないと開き直るというのではなくて、つらいとすればなぜつらいのか、何が問題なのか、耐えられないんだったら何が耐えられない要因なのか、そういうことを考えていこうよと、それをみんなで解決していこうよというような話をしました。

そのためには、さきほど言ったような絵がまだ見えていない、問題が見えていないわけですから、どんなにささいなことでもいいので、パズルのピースが出てこないことには始まらないんです。そのパズルのピース、未整理なことって、今まで言いにくかったかもしれないけれども、そういうことを言うことが、実は変革の第一歩だ、重要なことなんです、ということをお話をして、それで少しずつそういったことを引き出していくわけです。そうすると、ポロポロ出てきて、誰かがそういうことを言うと、そこに触発されて誰かが言うというような感じで、だんだんピースの数がウワーッと増えていって、いろいろ絵が見えてくるという感じですかね。

先ほどの女性社員だけでなく、他にもいろいろあるんです。ある男性社員の中には、まだ彼は20代でしたけれども、自分の支社の中での営業は、こういったように進めていくべきではないのかというような仮説があったんです。でも、その仮説を出す場はほとんどなかったわけです。

この会社というのは、なんだかんだ言って役職者の影響力がものすごく強い。役職者はやはりさすがに役職者だけあって、いろいろなことを考えてるし、正解を出し得るだけの能力の高い人たちが、それなりに役職者になっているわけです。でも、逆の言い方をすると、役職者でないと、考えてることを形にしていくのが難しい会社でもあるんです。

ですから、その 20 代の彼なんかが考えていることというのは、私が個人的に聞いた限りでは、これ面白いなど。でも、それというのは、その会社の中ではあまり常識的なことではないし、少し型破りなことでもあるわけです。でも、お客さま本位という観点からすると、かなりの的を射た考えだと思うんです。そういうのを言う場がないです。言ったとしても、それを実現できるだけの力、ポジションがありませんから、大概の場合はそれは飲み屋で話して終わるわけです。でも、そういうのを自分で口にしてみる。そこに対して賛同者が出てくる。それ面白いね、一回やってみたらどうだと言って、彼が中心になって、支社の大改革をやるんです。

大体、今まではそういうのは、提案者が 1 人で引っ張るというスタイルなんですけれども、彼もものすごく優秀な男なんで、今までどおりだったら、彼も多分支社長になった段階で、自分で猛烈にいろいろな方針を出して引っ張っていったと思います。でも、20 代ですからできません。先輩もいっぱいいる中で、支社を一つの方向に持っていくようなトップダウンは利かせられませんから、ポジションもありませんから。そうすると、皆お互いに問題意識をぶつけ合いながら、方向性をみんなで共有していく必要があるわけです。そういう議論のプロセスが必要なわけです。

その議論のプロセスを彼が考えていて、私なんかはその相談相手になりながら、どうやったら彼が考えていることが、彼の考え方に皆が乗っかっているのではなくて、皆が自分たちがこうしていきたいというような思いに変えていけるのだろうか、というのを相談しながら、あるいは皆さんがこうしていきたいという思いを引き出しながら、そこに彼の考え方を重ね合わせていく、といいますか。だから、多分支社のメンバーは、その中心になっていた人が言ったことに踊らされてるという感覚は一切ないと思います。自分たちのピースをワーストと出すような議論を相当し、何が問題なのかというのを自分たちで考えて、その彼の問題意識が重なりましたから、だから、自分たちの問題でもあるわけなんです。そういうのを随分丁寧にやっていましたかね。

(うまくいた要因について) 一つは、重要なのは、関心の広がりだと思うんです。これは別にその会社に限らず、今どこの会社でもそうだと思うのですが、ものすごく忙しくて。一人一人の仕事というのがあふれ返るぐらいに忙しいので、ほとんどの人の関心は、自分の与えられた仕事をいかに効率的にこなすかということに集中しているわけです。下手に隣の人の仕事に関心なんか持とうものなら、隣の人がなんか困っているとか、もう仕事があふれ返っている、パンクしそうだといった状況を目の当たりにして、ほっておくわけにはいきませんから、下手に周囲に関心を持ってしまうと、自分の首を絞めることになるわけです。

ですから、できる限り自分の関心の範囲を、領域をグーッと狭めるわけです。ところが、そういう関心の範囲を狭めれば狭めるほど、問題点が見えてこないわけです。自分の目の前にある仕事の問題点しか見えてこないわけです。最初、このオフサイトミーティングをやって、パズルのピースを出しましょうと言っても、出てこないんです、全然。関心がないですから、そもそも。自分の目の前にある石ころの話しか出てこないわけです。

そういうところから、われわれのこれは役割でもあるのですが、その関心の範囲、領域を広げていけるような働き掛けをします。例えば、自分の見ている景色と違う景色を見て

いる人をそこに連れてくるんです。ここで言うと、代理店です。それから、この会社で言えば、支社の取り組みで言えば、支社の人たちが見ている景色ではない景色を見ているのは、1人は代理店ですよ。代理店は支社とは違う景色を見えています。それから、われわれのような他の会社のいろいろなことを見ている、というわれわれもある意味異質なんです。そういう違う景色を見ている人たちの情報をそこに入れていくことによって、自分たちの置かれてる状況を認識するんです。やはり何か比較の対象を持たないと自覚できないので、問題に気付けないので、たばこ部屋にずっといると、たばこ臭さに気付けなくなるということと似ていると思うのですが、われわれはたばこ部屋の外にいる人間ですから。

そういうことがまず一つ関心の広がりになるでしょうし、あとは、先ほどの彼女が代理店に足を運ぶということも、ある意味、自分の仕事の全体像を広げるという意味で言うと、関心の範囲がグーッと広がっているわけです。他業界でどういうことが起こっているのかということを考えたり、自分で実際に普段見えている景色とは違う景色を自ら出向いて見に行ったり、そういうことをしていくと、関心の領域がどんどん広がっていく。自分の仕事と、今までは遠い存在だった人がつながってくる。つながってくると、そのつながりの線上にいろいろな問題が見えてくる。自分たちがこうしたいという思いも、漠然とですが持ってきていますから、そこを実現するために、この問題を解決することがどんな意味を持つのかを考える。やはり必要だと思うと、この問題を自分たちの問題として解決し始めるわけです。当事者意識といいますか。

通常はその問題に気付いている人が、おまえ、ここ問題だから何とかせえと言われるわけです。何とかせえと言われるやつは、なんでこれが問題なのか分からないんです。つながりも分からない。その中でただ問題を解決しろと言われてるから、作業として解決するわけです。この違いは大きいです。

(経験から学んだこと) やはりありたい姿の設定というのが、すごく重要だなということです。このありたい姿というのは、よく会社であるべき姿と言うんですけども。言いますよね、よく。例えばこの会社で言えば、何々支社としてのあるべき姿は何だと。しかしあるべき姿というのは、私の中では、会社にとってのあるべき姿なんです。

でも、ありたい姿というのは、社員にとってのありたい姿だったりするわけです。あるべき姿というのは、理屈で説明されればそのとおりです、となるんですけども、そこに向かっていこうというエネルギーがすごく少ないんです。

エンジンというのは義務感なんです。義務感と責任感なんです。でも、義務感と責任感ではお客さま本位にならないんです。必要最低限のことはしますけれども。与えられた仕事はちゃんとやりますけれども。ですから、それをいかに自分の思い、自分は自分の仕事をこうしていきたい、という思いを、ありたい姿をいかに描けるか。そのありたい姿というのが会社のあるべき姿と全く真逆になったら、これはまずいわけです。しかし、きっちりその議論を重ねていけば、大概の場合、会社のあるべき姿と自分たちがこうありたいというものの間に接点が見えてくるんです。議論をすれば。ちゃんとしていけばです。ですから、こういうあるべき姿とありたい姿の間の、この重なる部分を見つけていけるかどうか、そこが重要だというのが、この会社のときは痛烈に感じました。そうすると、自分たちがこうしたいという思いを実現していくことが、結果としてちゃんと会社のあるべき

姿にも近づいていくわけです。

この会社は、もう本当に頭のいい本社の人たちが、とにかくあるべき姿を徹底的にロジカルに説明するわけです。でも、どんなにロジカルにそういうことを説明しても、それは理屈では分かって、そうなりたいという気持ちが伴わないですから動かないんです。そういう内発的動機といいますか、自分がこうしていきたいというような思いを引き出して、それを会社の向かう方向性とリンクさせながら、それをエンジンにして改革を進めていくということをしないと。ですからそれを実現することは、本人にとって何より意味があるわけです。だって、彼女だって自分をもっと自分の仕事に自信を持ちたいと思っているわけですから。その持ちたいと思っていることに近づいていくことは、会社にとって意味がないわけではない、その辺がポイントだと思います。

先ほど言いましたいわゆる関心の範囲が、自分の目の前の仕事をいかにこなすかというところに限定されている限りでは、ありたい姿というのは、自分の仕事のしやすさといったところに終始するわけです。でも、その関心の範囲が広がって行くと、もっと全体像が広がっていく。全体像がどんどん広がって行って、会社の中で一番広い全体像を持っているのは、多分社長だと思んですが、関心の範囲が広がって、全体像が広がっていくということは、イコール経営的な感覚に近い形で物事が見られるようになるということだと思います。

もちろん社長までにはならないわけですが、そういう関心の範囲が広がって行くと、会社として何が必要なのかということ、別に最初からそこを考えろと言っているわけではないのですが、自分の仕事の全体像が広がっていきますから、それは結果として経営の考えてることと近づいていくんだと思います。それを関心の範囲が広がるということ、をせずに、ただ単に何したいですかと言うだけでは、ものすごく狭い範囲の中での問題設定になりますから、かなり自分本位な設定になってしまうんです。そこら辺がキーだろうと思います。

#### 4.4.2 難しかった経験

私がこの仕事をし始めた当初というのは、いわゆる出る杭といいますか、そういう人が結構実はいたんです。会社のこういうところが問題で、ここを何とかしたいんだというように、かなり自分の中で明確な思いを持っている人というのが、結構ポツポツといたんです。そういう人たちというのは、その時点ではいるんですけども、表立っては見えないわけです。言ったら自分が損しちゃうから、言わないで皆黙っているわけです。組織の中に潜んでいるわけです。

われわれがお手伝いに入ると、そういうまず潜在的なエネルギーを持っている人たちを見つけて行って、その人たちをつないでいくと、その人たちがいずれバーンと大きなエネルギーを発揮し始める。それが会社の変革の起爆剤になったりする、というやり方を今まではしていたのですが。

今の時点で一番問題というか難しいなと思うのは、そういう潜在的な思いを持つ人が圧倒的に少なくなっているんです。会社もそれなりにいろいろなことを考えてきているし、

会社も変わってきています。いい方向に変わってきていると思うんです。ですから、昔だったら、そういう爆発的なエネルギーを持ってる人たちが抑えつけられるといった力が働いていたわけですが、波風を立てるなどと言って、抑えつける力があつたわけですが、今はそういう力って、実はあんまり会社の中でないわけなんです。ですから、思いを持って何か事を起こそうと思えば、割と可能性は高いわけなんです。昔に比べると圧倒的に。でありながらも、思いそのものを持ってる人が少ない。私の感覚で言うと、多少の文句はあつても、本当に困っていないです。昔は大いに文句があつて、本当に困っている人がいっぱいいたわけなんです。こういう思いがない所で何か事を起こしていこうと思つても、なかなか難しいんです。

というのは、われわれが思いを提供はできませんから。思いというのは中から湧いてくるものですから、他人から与えられるものではないので難しいんです。ですから昔のやり方で、思いを持っている人がどこにいるのか探して、その人を頼りにしてそこからネットワークをつくって、会社を変えていくというアプローチが、今、通用しにくくなっています。ですから、昔のやり方をそのまま今の状況に持ち込んでも、なかなかうまくいかないというのはあるかもしれません。

今からお話する会社はまさにそうです。社長も、皆がやはり自分たちで考えることが重要なんだと、われわれが言っているような現場力の発揮というのがすごく重要なんだと、だから、自分たちでこういうことをしたいということをもとに実現に向けて、自分たちで動いてくれと言っているわけです。それなりの環境も、そういう動きが出てきたらちゃんと用意するよ、応援するよと、出る杭大歓迎と、どんどん出る杭になってくれと言っているんです。言っているんだけど、なかなか出てこない。それなりに今の仕事を進めていく分には、それほど悪い環境ではないわけなんです。会社もそれなりに考えてくれてますから、困っていないんです。

しかしながら、実は本当に困っていないかと言うと、そんなことはなくて。これも先ほどの関心とすごく関わりが大きいと思うのですが、関心がものすごく狭いので問題に気付いていないだけだと思うんです。実は自分で自分の、ある意味快適なといいますか、あまり困らないような環境設定を自分でしてしまつて、そこから出ない。そういう自分にとって快適な箱を用意して、その箱の中に入っている限りにおいては、そんなに困っていない。でもこの箱を出れば、ひょっとしたら隣の家が火事かもしれないですが、そこには気付かないんです。困っている状況に気付かないから、思いがないということなんだろうと思えます。ですからそういう中で一番大事なものは、やはり関心の範囲をどれだけ広げていけるかというのがポイントになるんです。

その会社は社長発で、社長がこういうことは大事だと、われわれの言っているようなことが大事だから、うちの会社でもやりたいと言っていたわけですが。昔は社長に全くその気がなくて、社員がうちの社長は駄目なんですと言っているパターンが圧倒的に多かったんです。しかし今は、トップのほうがかつての問題に気付いて、風土改革が重要だというようなことを言いながらも、社員がむしろあまり困っていないというような状況になってきていますかね。



今は私は割と意図して、オフサイトミーティングの特に初期の段階で、昔だったらそこまでしなかったなということをあえてやっているところがありまして。それは今の人たちのほうが、いわゆるワークライフバランスのような考え方もあるせいか、仕事と自分の生き方、自分の人生みたいなものをきれいに区分けするんです。仕事というのは、与えられたものをとにかくやる、仕事だからね、といったように割り切ってやる。仕事は仕事でちゃんと効率的にやって、時間内に終わらせて、自分のやりたいことを、自分の人生を楽しむという、そういうスタイル。

私はのべつ幕なし働くことがいいとは全然思いませんし、プライベートと仕事を分けるということ自体は決して悪くないと思うのですが、自分の人生と仕事を切り離すということに対しては、ものすごく違和感があるんです。過去、改革に成功してきた人たちというのは、実は仕事の中で自分の生きざまみたいなものを体現してるんです。

要するに何か人から与えられたことをただこなしていくというのではなくて、そういう受け身の人生ではなく、自ら何かこうしたいという思いを描いて、目標を描いて、その目標に向かって、その目標に近づいていくという、そういう生き方を自分で選択しているんです。それを仕事にも持ち込むわけですから、こういった改革の中心になっていくわけですが、プライベートでは結構趣味で何か目標を設定して、一生懸命やったりするのですが、それを仕事には持ち込まないんです。

そういうこともあって、最近よくやるのは、そもそも自分たちは何のために働いているんだろうとか、仕事って自分のいわゆる人生にとってどういう意味を持つんだろうとかか、少し面倒くさいなと思われるかもしれませんが、そういうことを最初に結構議論したりするんです。働くって何なんだろうとか。そういうことってあまり考えたことないですよ。でも、働くことの意味みたいなものを自分なりにやはり見いださないと、そもそもこういう話に乗ってこられないんです。

私も昭和のサラリーマンなんですが、昭和のサラリーマンって、確かに仕事に対して情熱を傾けるとか、公私混同というか、公私を忘れて仕事に没頭するとかというような世代ではありますけれども、猛烈社員のような人がたくさんいたということは事実ですけども、でも基本的な姿勢としては私は受け身だと思っているんです。やはり何だかんだ言って、会社から与えられたことをとにかく一生懸命やると。そういう意味で受け身なんです。

でも、こういう改革というのは、自分で目標をある程度設定して、そこに自分たちで近づいていくということですから、かなり能動的な行為なんです。だから、必ずしも世代でくくれるということではないのかもしれませんが。ベテランであっても、基本的に仕事に対して一生懸命やっているし、長時間働くけれども受け身という人は山ほどいますから。

しかしながら、若い人でも、そのようにしっかりした人が結構いまして、自分で目標を設定して、そこに向かって何か実現していくと。むしろ若い人たちのほうが、もともとそういうことを志向している人がいるのかもしれませんが。

要は困っていないわけなので、人間ってやはり困らないと考えないので。困ったときに初めて一生懸命考えるわけですが、困っていない状況の中で自ら考えて行動しようといったって、なかなか動かないわけです。そうすると、上手に困らせる状況をどうつくるかというのが結構重要でして。上手に困らせるというのは、要は上手に考えざるを得ないような状況をどうつくるかなんです。とにかく考えろと言うだけでは考えないので、考えざる

を得ないような状況をどうつくるか。

実際にあったある会社の例で言いますと、社長が残業ゼロと言うわけです。明日から残業ゼロと。どうやって残業ゼロにするかは、一切言わないわけです。ただ、明日から残業ゼロにしろという、かなり乱暴ですけれども、そういうことを言うわけです。それで社員は、残業ゼロって何を言っているんだと。今までだって夜中まで働いているというような状況の中で、いきなり残業ゼロって何を言っているんだと、殿ご乱心か、みたいな話になるわけですけれども。それでも残業ゼロにするためには、どうしたらゼロにできるのかということ在必死になって考えるわけです。もうやらざるを得ないわけですから。そういう考えざるを得ないような状況をつくる。

これがしかもうまいなと思うのは、残業ゼロというのは実は社員が望んでいることなんです。社員がありがたい姿なんです、実は。社員のありがたい姿ではなくて、会社としてのあるべき姿だけだったら、社員がそこに本気になって考えるということはないわけですが、残業ゼロにして、仕事をただ長時間労働したくないというのは誰もが願っていることで、そういう誰もが願っていることをテーマにして、そこについて徹底的に考えるというのは、実は大変ではあるけれどそんなに苦ではないんです、というのが例えば一つの例だと思います。

今の例えば残業ゼロのような、これを変革のコンセプトと言ったりしているのですが、考えざるを得ないようなテーマ設定というのを結構意図しています。とにかくみんなで考えてくださいと言っても考えないので。その考えなければならないテーマも、先ほど言いましたように会社の成長にとっても意味があるし、そこで働く社員にとっても意味がある、社員の幸せにも貢献するという、そういう会社にとっても社員にとってもプラスのテーマみたいなものを設定する。それを徹底的に考えるというような場を意図的につくっていくと、結果としてみんなが自分たちで問題を見つけて、自律的に問題解決をしていく、そのサイクルが回るようになっていくわけです。

今まではそういうテーマ設定をせずに、そのテーマそのものも自分たちで見つけるというようなことをやってきたわけですが、でもそのテーマというのは、実は結構誰かの中にあつたものがみんなのテーマになるということが多かったわけです。テーマそのものをポーンと出してくる人というのは、それなりになにかいろいろ考えてきているわけなんです。先ほど言ったような出る杭みたいな人がいたわけですが、過去は。でも今はそういう人がいないので。だとすると、ある程度テーマそのものを投げ込まないと、なかなか動いていかないというのはあるかもしれません。

私たちが少なくとも投げ込んでもうまくいかないのです、私たちももちろん考えますけれども、それを当事者の人たち、中心になっている事務局メンバーなんかと議論をして、事務局から投げ入れるとか。

ほかには訪問型営業から来店型営業というコンセプト。今まで営業マンが夜討ち朝駆けでお客さまの所を訪問して、買ってくださいといったようにやっていたんです。買ってくださいと言って、夜中まで営業するということが当たり前だったわけですが。これを一切お客さまの所に行くなど、お客さまに来てもらうような状況をつくれと、来店型営業への転換だといったわけです。これも大転換なんです、そういう意味では。営業のビジネスモ

デルそのものを転換するという話ですから、大転換なんです、それをいきなり言うわけです、最終的にお客さまが来店してもらって、ちゃんと満足をして帰っていただくというようなビジネスモデルに転換すると。これも全て現場で、来店型にするためにはどうしたらいいかということ徹底的に考えていくと。

これも、実は会社にとってももちろん意味があるわけなんです、社員も夜中までお客さまの所に売り込みに行くのが嫌だったんです。嫌だけど仕方がないと思っていました。車の営業とはそういうものだと思って諦めていたわけです。でも、それを来店型にすることによって、自分にとってもそういうほうが気持ちの上でもいいわけです。社員にとっても会社にとってもいいという、双方がハッピーになれるような変革テーマのようなものをポンと投げ入れると。

いわゆるお客さまにとっての価値を生むことを働き、単なる作業は動き。トヨタが動きと働きとよく言うんですけども、動きというのはそういう意味では無駄なわけです、ある意味。価値を生まないわけです。例えば社内の資料を作るとか、そういったのは直接的にお客さまの価値に結び付きませんから、そういうのは動きだというわけです。それから、鉛筆を取りに行くのに、鉛筆をここに置いておいたらすぐ取れるものを向こうのほうに置いてたら、例えば取るのに10秒かかると。この10秒というのは動きなんです。これ無駄なんです。徹底的に無駄を排除するというのがトヨタの文化なわけですけども、これって他の会社でも盛んに言われていまして。動きでなくて働き。要は大概の会社は動きのほうが比率が大きいんです。例えば会議に出るとか、社内の根回しとか、根回しのための資料作りとかデータ集めとか、そういう社内作業のようなものに膨大な時間と労力をかけているわけです。ですから一般的な会社で言うと、多分、動き対働きというのは7対3ぐらいなんです。ところが、トヨタは多分その逆ぐらいなんです。

そういう話があって、かつて行った会社では、働き度70パーセントということコンセプトとして掲げたわけです。お客さまの価値につながる仕事を7割にしよう。今はほぼ逆なのですが、そのためにどうしたらいいかということ、一つ一つの今まで当たり前に行っていた仕事を見直し始めるわけです。これってそもそも何のためにやってたんだっけ。仕事の目的とか意味とか価値を問い直して、一つ一つの仕事をこれは目的に合っていないからやめようとか、これはお客さまの価値につながらないからやめようとか、あるいはもっとこれは目的に合った形に修正しようとか、そういうことを今やり始めているわけです。それなんかも一つの変革のコンセプトになるのかもしれないけれども。

(経験から学んだこと) やはりこれも上手に困らせる、要は考えざるを得ないような状況をどうつくるか。もともと多少の不平不満はあっても困っていないという人たちが大半ですから、変革のエンジンがなかなかつくりづらいので。そういう意味では、変革のコンセプトを投げ入れることでエンジンにしていくというのが学びですかね、最近の。上手に困らせる。みんなが考えざるを得ないような状況をどうつくるかというのが重要だということですかね。

#### 4.4.3 若手に対して感じること

コンサルタントというのは、自分なりにこういうことだという答えをある程度持っていて、その答えをお客さまに提供すると。こういう状況の中ではこういうことをやったらいいですよ。答えという、いわゆる方法論なりやり方ですか、そういうようなことをお客さまに提供するというのが仕事だろうと思うのですが、それって結構理屈の世界だったりするわけです。コンサルタントが持っている方法論なんていうのは、たくさん会社を扱っている中での平均値ですから、いろいろ会社をたくさん扱ってきている中で、多分、平均的にこういうことが重要だというのを方法論にしているわけです。

でも会社というのは、人間が一人一人違うのと同じように、会社というのも一社一社人格と同じような社格みたいなものがあると思うんです。そういう一社一社の違いみたいなものがありながら、それを一つの理屈でこうすれば変わりますよというのは、そもそも私はあまり説得力がないと思っていますし。理論としては、一般論としては正しいんです、確かに。でも、そういう一般論として正しいことが本当にその会社にとって正しい答えになり得るのかということを考えないコンサルタントが、私は多いと思っています。ですから、こういう仕事をしながら言うのも何なんですけど、私コンサルタントって好きではないんです。

私は企業で、コンサルタントに入ってもらった経験を持っていますけれども、大概の場合、コンサルタントが言っていることというのは、私だって分かっているわけです。そんなの分かっているよ、別に。一般論として正しいことですから。そんなの分かっているけれども、そうだということが分かっているながら、なかなかそうならないところに実は問題を感じているわけです。

理屈ではそうあるべきだということが、あるべき論だとしたら、そんなものはコンサルタントが偉そうに言わなくても、本にいくらでも書いてあるわけです。でも現実、なかなかそうならないところに葛藤を抱えているわけです。その葛藤と寄り添う覚悟があるかないかだと思っています。私は一般的なコンサルタントは、その葛藤と寄り添うということはまずしないと思っています。理屈として、こういうことが大事ですよ、それをやるかやらないかはあなたがたの問題ですねというふうにして、突き放してしまうんです。ですから大概の場合、コンサルタントが言ったことというのは、企業の中で実現しないで終わるんです。それは私はすごく不誠実だと思っています、むしろあるべき論としては分かっているけど、なかなかそうならない現実との葛藤、その葛藤と寄り添って、その葛藤をどう乗り越えるのかということと一緒に考える存在であって、私は初めて本当の意味でのコンサルタントだろうと思っています、少なくともわれわれは一応そこを目指してはいるんです。ですから、そういうことの大事さみたいなもの、うちのメンバーはそういうことの大事さというのを共有しているからこそここにいるわけですがけれども、一般的にコンサルタントというのは、割とそういう理屈の世界で正しいことを正しく言う。そこに終始しているの、それでは私はほとんど価値がないなというように思います。

#### 4.4.4 優れて先輩に対して感じること

彼のことで言うと、われわれは一応コンサルタントというカテゴリーにはいますけれど

も、既存の方法論とか理論とか、そういうことに頼らないんです。自分でその目の前の事実を見て、その事実に対して、この事実は何を意味するのかということ自分で考え抜いて、その事実に基づいて何らかの仮説を立てるわけです。よくコンサルタントで、既存の理屈に事実を当てはめようとするところがありますよね。これは何々理論だとか。そんなこと何も価値ないでしょうということがあって、それよりも、そこで起こっている、目の前で起こっている現実を見て、一体これはどういうことを意味するのか、何が本当の問題なのか、これを解決するためには何が必要なのかということゼロベースで考えられる。今までの自分の既存の知識とか、経験とか、持っている理論とか、そういうものに頼らず、事実誠実に物事を見て考えられるということ、絶対にそういった既存の理論に頼るなとか、例えば何かよその本に書いてあるようなことを持って行って、もっともらしくこういいますなんてお客さまに絶対言うなとか、そういうことはかなり言われるわけですが、その姿勢はすごく共感するし、素晴らしいと思います。

理論も経験も役に立たないわけではないと思うのですが、それをそのまま当てはめようとするのが問題であって、理論も経験も持っているに越したことはないし、たくさん持っているというのは、それはそれでいいことだと思うのですが、すぐにそこに当てはめて物事を考えるのではなくて、ということですかね。

私たちの仕事というのは、クライアントの方ともすごく密に付き合うので、こちら側が例えば何か学びを提供し向こうが学ぶという、そういうことではないんです。かなりお互いに議論しながらやりますから、双方に結構学び合うわけです。そういう意味で言うと、クライアントから相当色々な学びがあるので、だから、私自身も多分、かなり変化しているはずなんです。影響を受けているはずなんです。

でも、その中で大きな変化というと、前から思っていたことではあるのですが、今それが確信に変わってきたという意味で言うと、答えは一つではないなということですから。あとは試行錯誤の重要さとかですかね。

あとはチーム力のすごさとか。やはりチーム力というのも、以前とは随分変わってきていると思いますし、これからのチーム力と今までのチーム力は絶対違うと思うのですが、以前はやはりある意味、同質の人たちが一致団結して、というようなチーム力だったように思うんです。でも今は労働市場の中に色々な人たちが入ってきて、色々な価値観の人たちが入ってきて、それこそ外国人も入ってくれば、宗教の違いとか、価値観の違いとか、生活習慣の違いとか、そういう違いを持った人たちが何か共通の目指すものを持ち、そこでチームとして機能しなければいけないという意味で言うと、今までのチーム力よりも数段レベルアップしたチーム力が必要とされてくると思うんです。

今まではある意味、チーム力というのは、割とたやすかったんです。ですからなおのこと、共通のそういう違いがある人たち同士が共通のものを見いだすという、先ほどで言うと、ありがたい姿と一緒に描くなんていうことがすごく重要になってくると思うんです、これから先。その辺は最近すごく痛感していることですかね。

#### 4.4.5 コンサルタントの資質

まず一つ目は、私たちが扱ってるものというのは、具体的な、確立された方法論というものがあられるわけではないわけですね。何か目に見えるきちっとした研修のプログラムになっているわけでもないわけです。というのは、先ほどのように目指すものと現実が違うところに、画一的な方法論なりプログラムを持ち込んでもうまくいかないということが分かっているからなんです。ただそうすると、何をお客さまが買ってくださるのか、具体的にこれですということの中身がきちっと見せられればいいわけですが、中身が不確定なものを買っていただかなければいけないわけなので、そうすると、お客さまが何を信頼してくれるのかと言うと、やはりその人、私だったら私という人そのものをまず信頼してもらわないと。ですから、人として信頼されるかどうかというのは、結構私は大きな資質だと思うんです。

こういう風土改革って簡単なことではないんです。今まで当たり前だったこと、常識だったことをひっくり返していくわけですから、決して簡単なことではないし、風当たりも大きいし、やらなくたってそんなに実は困らないことだから、それをあえてやろうなんていうのは、結構な勇気というか覚悟が要るわけです。そういう覚悟を共有して、この人は一緒に、これから多分色々な波風が立つだろうけれど、それは何とか一緒に乗り越えてくれそうだなと思ってもらうような、そういう信頼ですかね。その信頼というのは、形のないものを買っていただくだけに、結構重要だろうと思っています。

あとは、先ほど言ったようなこれからのわれわれのコンサルティングで言うと、やはり変革のコンセプトのようなものをいかに上手に見立てられるかです。考えざるを得ないような状況にするために、何に集中していけば皆が考えていけるのか。単に会社としてのすべき領域だけではなく、社員が幸せになるという観点からも、これが実現できれば社員の幸せになり、会社もちゃんと成長できるというような、そういう変革のてこというかコンセプトみたいなものを構想する力というのは、結構重要だと思います。

もちろんそれを、こうですと言って、私たちが答えとして提示するわけではないのですが、私たちもやはりそういうことは人一倍考えていないといけないので。

変革のコンセプトの構想力、あとは見えない問題の感知力ですかね。組織の風土とか体質的な問題というのはかなり見えにくいので。組織体制の不具合などというのは見えやすいですし、マニュアル、ルールの不具合などというのは見えやすいわけです。でも、こういった組織の風土とか体質的なものというものは、ある意味、当たり前になっているものですから、自覚しにくいと。自覚できないから、問題として認識されていないわけです。問題として認識されないから、ずっとそのまま受け継がれていくわけです。ですからそういうものは、何がこの会社の進化を妨げてるのか、自ら自律的な問題解決のサイクルを回す上で、何が障害になっているのかというのは、意外と仕組みとか、制度とか、組織体制とか、ルールとか、そういう見えやすい問題ではなくて、かなり見えにくい組織の風土とか体質的な問題が足かせになっているケースが多いんです。

そういう問題を感知する力というのは、われわれはそういう仕事をしているわけですから、当然といえば当然なんです。例えば最近で言うと、東芝で起こっているような問題なんていうのは、あれはかなり風土、体質的な問題ですね。こういう問題があるという

のをいろいろ雑誌とかに出ていますけれども、それを見てもやはり気付いていないです。自分たちの足元にある問題に気付いていないと思います。それは当然と言えば当然なんですけれども、自覚できないんですから。

そうすると、何をするかと言うと、見えやすい所にどうしても手を打つわけです。例えばルールの、罰則の強化とか、監視体制の強化とか、ああいう見えやすい所に手を打つわけです。でも、監視体制を強化すれば問題解決するかというと、絶対しないと思います。また同じ問題が必ず起こります。あれはもともとの自分たちのそれこそ仕事に対する姿勢とか、ああいうルールで縛るのではなくて、その手前にある倫理観みたいなものが欠落しているんです。倫理観というのは自分の仕事に対する誇りですから、誇りがなければ倫理観は出てきませんから、そういう自分の仕事に対する誇りみたいなものを見失ってしまっていると思うんです。そういう問題には全く言及していないので。例えばそういうことですかね。見えにくいけれどもそういう問題を感知する。それがどういうふうにマイナスに作用しているのか、ということを見極める力は必要だと思います。

#### 4.4.6 心がけていること

お客さまのニーズをつかんで仕事にしていくということ、もっと組織的にやっていかなければいけない。私1人で担えるとは到底思えませんけれども、そういう世の中で起こっている色々な問題と、組織風土、体質的な問題とのつながりというんですか、そういうものをもっと。先ほどの東芝なんかもいい例ですけれども、単に監視体制を強化するだけでは本質的な問題は解決しませんというような、企業の中で起こっている経営的な問題と風土体質的なつながりというのをもっと世の中に対して発信していく必要があると思っ  
ていまして、そういうことを自分自身もっとやっていかなければいけないだろうなと思っ  
ています。

そのために何が必要かということなんですけれども、例えば東芝だったら東芝で、私なりに考えていること、気になっていることがあるわけです。こういう観点ってどうなんだろうかという。そういう気になっていることをもう少し深掘りして考えるといいですか、これってどういうことなんだろうかということ、これを深掘りして、気になっていることを、それってどういうことなんだろうかということ、これを深掘りして考えて、自分なりにこういうことではないかという自分なりの意味付けといいますか、自分なりの考えをまとめてみる、メモしてみるみたいなことはやっています。

そこがすごく大事だと思っ  
ていまして、やはり世の中の人たちがわれわれに関心を持ってくれるかどうかというのは、企業の足元で起こっていることの問題を本質的に解決しようと思っ  
たら、風土とか体質的な問題を解決しないことには、なかなか本質的な解決にならないという認識を持ってもらわないといけないので。そういう意味では、風土とか体質的な問題を解決することが大事ですと言っ  
ただけではなかなかそうならないので。企業側で起こっている問題とわれわれがやっ  
てることとのつながりを示さない限り、そうならないもの  
ですから、そこをやはりもっとしていかないとはいけ  
ないだろうとは思っ  
ています。

#### 4.5 E氏：41才、コンサルタント経験15年、女性

#### 4.5.1 うまくいった経験

完璧な成功例はないと思いますが、ある会社の例を説明しようと思います。信頼関係の問題があり、いろいろな形で問題が出ていたのですが、私の立場から見ると、シニアマネジメントのチームワークの問題がある状況がありました。トップの方と、その下のマネジメント層の間でチームが乖離しそうになっていて、お互いにいい関係で効率的な仕事をするのが難しくなってしまう状況がありました。乖離しそうな状況だったので難しかったのですが、そして時間はかかりましたがお互いがきちんと違いがあるにしろまず認め合うことができるようになり、腹をわって話し合うことができるようになり、そして一つになって会社を本当にひっくり返すということができた例があります。この事例が記憶に残るケースです。

この会社は、リーダーシップ開発の取り組みの一つとしてマネジメントにフィードバックがきちんと行われている会社さんでした。このマネジメントフィードバックは、誰であろうと、会社の中でどここの地位にあったとしても必ず行われており、そこに出てくるフィードバックは何回かすると問題が明らかになってくるというものでした。過去のデータをもとにこの会社のトップの方に直接フィードバックがあり、私との関わりはそのトップの方が結果について悩まれている、というところから始まりました。その方は「こういうふうなレポート結果が出ているのだけれども、どうしたらいいか」というところからのスタートでした。どういうふうに理解をしたら良くて、この状況に対して何ができるのかというところから会話は始まりました。

その時の一番難しかった問題は、コミュニケーションの在り方でした。トップとして下を動かしていくためには何かしらのフィードバックをきちんとして、会社としての統率を取っていかないといけないのだけれども、コミュニケーションの在り方にいろいろチャレンジがありました。

このケースがああ、落ち着いたと言えるようになるまでにかかった年月には2年という時間が必要でした。まず上の方の問題がある場合ですが、その指示を聞く側の社員さんは、会社の指令系統の在り方の問題と表現できると思います。トップの方のコミュニケーションの在り方に問題があると、そのメッセージを受け取る側が萎えてしまうことがあります。そのような会社の業務の効率性に重要な関係性の問題がある時には、信頼関係の修復にはやはり上が本当に変わろうとしているということがきちんと伝わらないと、社員さんだけが勝手に何もしなくても変わってくれるということにはあまりならないので、まず6カ月エグゼクティブコーチングをしましょうということから始まりました。

怒りという感情は人によってその処理の方法は全く違うので、その整理整頓方法もいろいろあり、この方の取っていらっしゃった方法は、悪気は全くなかったのですが、周りの皆さんにはどうしても受け取り方が難しい状況がありました。本当に悪気はなかったので



すが、周りの社員さんにとってはコミュニケーションが難しいので、そうすると必然的に会社のトップがシニアマネジメントチームから乖離するような感じになってしまっていました。会社が機能して行くためには、コミュニケーションの在り方はとても大切で、完璧である必要はないけれども、ある程度意思の疎通がきちんをとれるということが大切になります。例えば私と誰かの間でコミュニケーションが難しかったら、そこでなぜ難しいのかをきちんと理解して、こうしてもらえたら聞きやすいというお願いかもしれないですし、又はさすがにこういう言われ方をするとちょっと自分としては納得がいかない、へこんでしまうのでやめてほしいというお願いかもしれないです。関係性によって色々な状況があり得ます。このチームにとっては、コミュニケーションの難しさの部分において、お互いに勇気を持って理解をして難しいことは伝える、そしてお互いに受け入れる、メッセージを受け取る、お互いに歩み寄るというプロセスが安全な環境で行われるニーズがありました。

海外とのやり取りが多い組織でしたので、海外のカウンターパートさんたちとのやり取りでは違った難しさもありました。直接は聞いていないのに、第三者から聞いた話をもとに状況を理解してしまったり、よくとってくれればいいですが、勝手に裁くような感じで話があったり、判断したりというような残念な状況もありました。そのような状況に関しては、きちんと説明をして、きちんとそんなことをしていませんであったり、それは間違いです、誤解ですとか、きちんと説明をする必要がありましたので、そのようにサポートいたしました。

シニアマネジメントの皆さんからもアンケートをとって会社についてどんなことを感じているかなどエンゲージメントやチームパフォーマンスについてを、聞きました。そうすると、わかったことは、会社の方向性がそこまで浸透していないと同時に、それまでは何か言うと怒られちゃうみたいな雰囲気があったようで、言いにくいという状況がありました。

初めはまずシニアマネジメントさんとお話をさせていただいて、守秘義務をすごく固い形でヒアリングをさせていただきました。そこで出てきた課題をクラスタリングしてまとめたので、安心があったようです（誰が何を言っているのかは、わからないけれども、組織の状況は扱うことができる）。ただ、いくらシニアマネジメントでも個別に扱ったほうがいい事情、状況もやはりありましたので、そこに関しては個別に対応させてくださいとみなさんに許可を最初から取りました。

この会社さんには、関わるにあたって自分のとった役割は1つでなかったと思います。4つを必要に応じて選択して関わらせていただいたと思います。ある聞いた例をあげて説明したいと思います。自転車があつて例えば乗りたい方がいるとします。自転車に乗りたい気持ちはあっても過去にトラウマがあつて乗れませんというような場合には、カウンセラーのようなガイダンスが必要になるという考えです。自転車に関して自分で乗りたいと思っていて、自主的な形を大切にしながら導いていくという関わりはコーチング。それから、

自転車に乗るということに関して、メンタリングは自分も自転車大好きさんで自分の経験はこうで、ここのコースは良かったよという形の自身の経験を生かした関わりとなります。コンサル的な関わりになると、自転車のパーツを変えることで、機能を良くして、どういうふうに自転車に乗ることによって一番のベストな最大速度が出るのだというように、専門的な知識をきちんと入れながら関わるという方法です。この4つの役割を必要に応じてまぜて関わらせていただきました。

毎月のチームコーチングの中では、会社の課題をみんなで話す場であったり、例えばトピックは業界に対する考え方であったりなど、会社としてすごく大切な人の部分の人財育成について、多分1年の間に大きいトピックでは全部カバーしたと思います。

ターニングポイントになった会話は、「怒りの問題は外からわかりやすいので、問題にされがちですね、でも何にも言わないっていう問題も相当問題なんですよ」という会話ができた時だと思います。理由はどうあれ、言わないことを選択することの意味を理解してくれる瞬間がありました。この会話がチームの一人ひとりがどう自分が問題に貢献しているんだろうと真剣に考えてくれるきっかけになったと思います。誰も責められていると感じないようにするために相当神経を使ったと思います。このセッションからチームがすごく変わって行ったと思います。

何も言わないので、表面的にはOKにみえても、実は様子見モードということをしてシニアマネジメントが選択していたことに気づいてくれた瞬間でした。コミュニケーションに問題があったとしても、喧嘩を覚悟しても、本当は会社がその時にタイムリーに話し、きちんとその時に決断しなければいけないことも時にはあり、様子見モードになって2週間遅れてマネジメントが会社の課題、問題について会話をする、遅れた判断がどのようにビジネスに影響していくか気づき、これは一人が変わる問題でなくてみんなで成長する必要があるということを理解し、じゃあどうしていこうかというように会話が変わりました。

チームコーチングが終了した6カ月後ぐらいにまた少しニーズがあったのでセッションに参加させていただいたら、さらにパワーアップされていて純粋に感動して帰ってきたことがありました。

お互いの気持ちがお互いに伝わるプロセスは時間を要しました。でも途中からは本当に皆さんが強くなってきて、時には言わなきゃまずいんだということも分かって。この会社さんの場合は今までトップの方がされるコミュニケーションのスタイルが表面的にはわからなかったけれども、実は自分たちのことを守るためにやっている場合もあるという理解がシニアマネジメントさんの中に起こり、深まったと思います。？から一緒にグローバルにインパクトをして行こうという素敵な強いチームになるプロセスをサポートさせていただきました。

(うまくいった要因が何だったのかとの質問に対して)クライアントさんのポテンシャルがとってもある企業さんであった。トップの方がきちんと関わることを決断して、外部コ

ンサルタントの私と組織の状況について細かく会話をしてくださったこと。皆さんの中で気になっていることを一個一個、丁寧に会話をするのができたでしょうか。一番最初にさせていただいたシニアマネジメントさんとの聞き取りインタビュー結果が場で起こる会話の舵取り役として助けてくれたと思います。

(この経験から学んだことについて) 丁寧な会話の重要性、システムシンキングの大切さ、例えば自分の立場だけのことを見て状況のある立場で捉え判断をするのではなく、自分の思考回路を広げることによって誤解がかなり改善されていくことがあるので、どうやって皆さんが対立でなくつながっているかということ丁寧を扱っていくことの大切さ。表に出てきていることと、本当に解決しなければいけないことは時には違うと同時に、本当の問題が表面に出るには時間がかかり、それから時には瞬時的だったりするので、そこを逃さず(妥協せず)に扱う勇気は時には必要である、ということです。

#### 4.5.2 難しかった経験

グローバルの会社さんの話です。あるリードしていたコンサルタントさんが、そのクライアントさんにあまりにも問題があったので途中で放り投げてしまいました。そこからがやはりすごく難しかったです。もともと大変な状況を扱っていた所に、本当に大変な状況を扱っているということが分かった瞬間に、リードしていたファシリテーターが放り投げてしまったので、クライアントさんがとても怒っていらしたのを今でも覚えています。私が残って、もうこうなってしまったのでは仕方がない、新しくチームをつくり直して全部最初からやり直しのプロセスをはじめました。

そういうことがあるとヒューマンプロセスに関わるとか、リーダーシップを教えるとか、組織開発をする人なのに「何てことをするんだ」という感じでしばらく大変でした。この場合には私に問題があるとかそういう話ではないということは理解していただけていても、こういう特殊な人事的な介入に対する信頼関係が弱くスタートしたという感じでした。

そのケースは組織を助ける側の問題のケースです。組織開発やヒューマンプロセスというところの難しさからすると、ファシリテーター側が問題を起こしてしまうと、クライアントの会社の組織の問題がとても複雑になってしまいます。本当の問題に焦点をあてられるようになるまでに必要以上に時間がかかってしまう。本当は3年前ぐらいにちゃんと解決したほうが良かった内容が、そのまま残ってしまった状況がさらに扱えるようになるまでに時間がかかってしまったという残念な状況が起こってしまいました。グローバル会社さんの場合って3年に1回とか2年に1回とかでトップが変わってしまうので、5年トップが同じということはかなり珍しい状況となります。トップの方が思っている組織の理解とHRの方が思っている同じ組織の理解が、全然違ったりすることもあります。このケースはその辺もすごくギャップがあったケースでしたので色々な難しさがありました。

信頼関係を再構築しつつ、すごく難しい組織の問題を扱わないといけなかったのも、そこが難しくなった要因だと思います。

事情は事情としてあったにしろ、でもやはり組織の皆さんが困っていることは痛い程伝わってきました（従業員満足度の数値にも状況が現れていました）。どうしたらもっと皆さんにとって働きやすい職場になるのだろうかということを常に考えていました。どういうふうにしたらいろいろな状況を解決できるのかなと考えました。この会社でびっくりしたことの一つは、本当に笑顔が少なかったことです。多分今まで行かせていただいた会社さんの中で一番笑顔がなかったぐらいの勢いの状況だったので、これはちょっと本当に何かしないと、と自分の中で危機感がありました。

皆さんがすごく笑顔がないということは、一つの表に現れている状況です。なぜだろうと、この状況を丁寧に扱っていく中で、傷ついていらっしゃることがわかってきました。今までとても難しい中でも頑張ってきた、けれども心の底では傷ついている部分があるようでしたので、そこを大切にしながら関わっていこうと思いました。

聞き取りのインタビューをシニアマネジメントさんにさせていただいたので、そういう中に気持ちが怒りという形で出てくる場合もあれば、あるインタビューでは、別に私に対して怒っていたわけではないのですが、組織状況を表現する為に使われた言葉が「後ろからナイフを刺される」など、そういう単語で仕事を表現する状況であるので、どうしたら、そのような言葉が出てくるのか、すごく注意を払いながら、やはりお話を聞かせていただきました。

この会社さんの場合すごく、もちろどこでもそうなのですが、守秘義務は徹底しました。例えば、トップの方が「ちょっと教えてよ」というふうに言ったとしても「大変申し訳ございません、お伝えすることはできません」という感じに。そういう状況は、全部本当にはね返すような感じでした。時間がたってくると、社員さんも私に言ったことがトップであったり人事の方に全く伝わっていない、というのは分かってくるようでした。本当に言っていないんだな、というのが分かるので、そこは信頼関係を構築するために必要な闘いどころでしたね、私の。

このケースに関しては本当だったらもっとできたことはあったと思う、もっとビジネス結果につなげることができたと思うという感覚が自分の中にまだ残っています。確かにそれでもある程度は達成できたとは言えるのですが、この事情がなかったら、あの事情がなかったら、もっとできた部分っていうのはあるな、というふうに自分の中では思っている事例なんです。だから本当だったら結果が、あと 30 パーセントとか 40 パーセント良く出るポテンシャルがあるにも関わらずここまでしかできなかったのは残念だっていう、自分の中に残っているケースです。

この場合は従業員満足度の数値が一つと、離職率の数値目標というのがあったので、そこがやはりきちんと達成できるようにと、必ず頭に置きながら関わっていました。その二つの指標の数値変化からすると上出来だといえる結果だったとは思いますが、その会社が持っているポテンシャルに対して本当に導き出せたかという、もっとできたことは

あったと思う、そこが難しかったケースでした。

(この経験から学んだことについて) 言葉にしてしまうとすごく簡単になってしまうのですが、途中で諦めないことと、私たちのような立場の人が途中でクライアントを放り投げるということはある得ないと思っています。それから、最初にやはり本当に自分が関われるケースなのかということをも慎重に判断することはとても大切であるとも思いました。

この場合はクライシスサポートで呼ばれてという感じで始まりました。もし本当に私の所に最初から来ていたケースだったら自分として関われるという選択をしていたかはわからないなと考えるケースです。内容から考えるともう少し経験があつてからのほうが良かったのかもしれないと思うケースでもありました。いろいろな意味でとても考えさせられるケースでした。

#### 4.5.3 若手に対して感じること

表面的に取り繕うことをしないことでしょうか。経験の有無に関係なく大切なポイントであるとも思います。例えばファシリテーターさんとお話をしていて、「いや、このトピックはすごい食い付きが良かったんですよ」などというコメントを聞くことが時々あります。最近起こっている例えば芸能ニュースを突然ファシリテーションの中に放り投げて、そこに「食い付きが良かった」みたいな感じで話しているような状況です。そんな場面に遭遇する時に、なんか違うと違和感を覚えますが、別にすべてに対してシリアスになった方がいいと言っているわけでもないのですが。。表面的に盛り上げてその場が活性化したような雰囲気を出して解決したような雰囲気をつくってしまえる人はつくってしまえると思うのですが、この状況とクライアント企業さんと真剣に関わって、本当の変化であったり成長をもたらすことは、そういうところではないと思うので、表面的な評価を求めずに、ポイントをずらさないで関わられるようになれるといいのではと思います。私も日々成長を求められているポイントであると思います。

#### 4.5.4 優れた先輩に対して感じること

ああいう関わり方って人をほっとさせてあげられて素晴らしいな、と思う同僚のような方がいます。緊張した場面をほっとさせるというか、すごくシリアスなことを話していても、別に変に明るく振る舞うとかそういうことではないのだけれども、その人の一言一言に温かさがあって、ほっとするというか、とても難しい話しをしているにも関わらず何か笑顔が出てくるというような。。そういう関わり方をできる方って素晴らしいですね。

他には、難しい OD 的な交渉時にきちんと多数のステークホルダーを納得させることが可能な道を導きだすことができる人。多国籍企業の例を思い出します。

#### 4.5.5 コンサルタントの資質

1 つは自己認識だと思います。セルフアウェアネスで、2 番目がクライアントさんの痛みを理解する心だと思います。何か困っていて、お話に来てくださることって、すごく勇気が要ることだと思うんです。それをまたオープンに具体的に話していくとなると、さらなる次のステップだと思うので、やはりそこに痛みがあることを受け止めて丁寧に関わることはとても大切だと考えています。

3 つ目として経営の感覚と知識も必要だと思います。先ほどの話に少し戻ってしまうかもしれませんが、例えばこの部署にいる Aさんと違う部署の Bさんが建設的に話せることがどうして大切なのか？会社の経営、戦略、存在意義があるので、そこに沿った関わり方をすることが大切だと思うので、表面的にあるワークショップの中で盛り上がったからすごく良くなったと思うことと、本当にビジネスの結果に繋がる介入をすることは全く違う。もちろん組織開発のことをよく知っていること、手法に長けていることもとても大切だと思いますが、同時に経営の感覚とか知識も必要であると考えています。

(そのように考えるようになった背景についての質問に対して) 両親の影響だと思います。父が実業家でしたので、経営者はどうやって考えるという肌感覚というか、別に娘に意気込んで教えるぞ、というような感じではありませんでしたが、父や母と一緒にいることで学んだ、学んでいることはいっぱいあると思います。母も経営者なので、そうすると日々の会話はそういう方向にあります。経営者がどういうところで悩むかとかを日々聞いているので、知らない間にそんな会話が背骨みたいのところになってきているのかもしれない。

母とか父が経営者の立場で困っている話を聞いているので、ということだけではないと思いますが、コンサルタントとして関わる考えの根底に、この仕事は経営者の方に寄り添って組織の存在意義がいい形で結果として現れるようにサポートしつつ、でも社員さんにとっても納得感のある環境をつくっていかれるようにサポートをすることではないのかなと思うので、会社の存在意義をサポートすることと、私にとってはコンサルの人が勝手に出てきて独り舞台をやっているような感覚とは全然違うととらえているからでしょうか。

(自己認識について) 他の人を導く仕事であるとも思うので、自分のことを導いて行って、導いてもらうのも大切だと思います。メンター、コーチ、スーパーバイザーをお願いしている方はいます。自分の感覚を否定するということではないですが、きちんと自分も導かれるシステムに身をおいて、学び続けることを大切にするようにしています。

#### 4.5.6 心がけていること

私たちの仕事は変化をもたらす仕事をしていると私は認識しているので、日々、そのサイズは小さくても大丈夫です。何か一つ変化を体感する、違うことをするということは心

がけています。変化、違うことをすることは楽しいことでもあります、時には違います。疲れたり、痛みも伴うことがあります。変化が起こす喜びと共に心地の悪さに対する筋肉を付けるエクササイズです。

例えばジムでエクササイズを昨日 900 メートルしたというのであれば、次の日は 1000 メートルしてみようとか、1 個でいいので変化を感じることを大切にしています。もう一つはセルフケアです。セルフケアを成長する必要があると思っています。仕事にかまけて忙しいのを理由に自分に対するケアがおろそかになってしまうと、他の人にいくらがんばって関わっても有意義な関わり方が可能でなくなってしまう。自己中心になるわけではないけれども、セルフケアがちゃんとできるってすごく大切なことであると思うので、もっと自分の中でプライオリティを挙げて行きたいと思っています。

#### 4.6 F氏：49才、コンサルタント経験12年、女性

##### 4.6.1 うまくいった経験

何がうまくいったかというとな変革のスピードがものすごく速くいけているというか、会社がもう大転換をしたんですね。大きくこのままでいくと方向転換をしなければいけない、という中で大きな転換を図っているんですけども、社長だけがそれをトップダウンでやっているわけじゃなくて、今トップチームがすごくよく機能しているんですね。トップチームというのは社長をはじめ役員、あと統括支店長、あと部長まで含めて。ここで戦略を作っていくことを一緒に作り込んでいるので、ものすごくゴーが速いんです。通常ですと結構トップが「こっちだ」といっても、その内容がしっかり共有されないまま方針が出されてしまい、方針浸透しないというか、「どうしたら方針浸透するんですか」とよく問い合わせがあるのですが、やはり言ってる意味がよく分からないとか、それが業務に結び付かないとかが多いんです。この会社がどうして速くやれているかというところを一緒に作り込んでいるというか、上だけが作っておいてくるのではなくて、部長以上の人間、一緒に、ちょっと作るのには時間はかかるんですけども、その大きな大方針とかを作るプロセスを一緒にこう作り込んでいるということと。

あともう一つは、ここはヒューマンプロセスの部分だと思うのですが、お互い結構、言い合える関係性ができているというか、これをやっていくときにそうじゃないんじゃないかとか、いや、反対意見だとか、あるいは納得ができないとかいうことを、横とか上下も含めて結構やり合えるような環境ができているという、議論の積み上げができているので非常にスピードが速いというか転換が速いです。グループの中でも断トツ速いです。

うまくいっている理由はたぶん、社長が本当にスポンサーになってくれているというか、この活動を絶対やり遂げる、変革をやり遂げるんだという強いコミットがあるからだと思います。もっと言うと、グループ全体が、この会社だけでなくグループ全体のトップ層のミーティングに、実は私も入っているんですね。そういう意味で全部社長ですけども、やはりここで一社だけでなくグループ全体としてのグループ経営の総意がなされているところが、やはりうまくいっている理由かなと思います。普通の会社だとトップ層同士、

社長同士がオフサイトとかやっているんですけども、ずーっとそういう場を持っている会社ってそんなに多くはないと思うのですが、ある意味大きな方向性というのは、グループ全体として結構整合がとれているというか、目指すところがちゃんと一致しているのです。ということと、その会社の社長自身も非常に旗を振っているというか、変革の旗をしっかりと持ってスポンサーシップを発揮してくれているあたりが、一番うまくいっている理由の一つでもありますし。

あとは、事務局のこれを推進する体制ですね、事務局が非常に機能していて、この事務局作りに成功しているというか、いくら社長がやると言ってもそれを後ろでバックアップする推進チームがないと、トップダウンだけのやらせになってしまうのですが、そういう推進チームがあってですね、事務局が経営企画にあるんですけども、経営企画と人事にあるんですね。ここが一体となって一緒に制度も合わせてやっていっているのと。

あとは、我々がずっと入るわけではないので、オフサイトコーディネーターというのを認定して、その認定者たちが中心となって次々に色々なところで場を作ったりとか、その場ででてきている問題を吸い上げて、次にどういうことをしていこうかといったシナリオを描いたりとか、ということをやっていくコアメンバーですね、ここはマネージャーたちのチームがしっかりできていて、それを推進する、束ねる事務局もあるという意味で、トップがまずスポンサーを発揮してくれ、推進する事務局があり、またコアなメンバーたちがちゃんと組織化されている、ネットワーク化されているということ。

あとは、役員、統括支店長、部長のオフサイトを2カ月に一度ぐらいのペースずっと3年ぐらいやってきているんですね。なのでトップ層、社長だけではなくてですね、その下のクラスもこういう活動に対して、最初は反対者もいたんですけども、今はほとんどいないと思います。新しくたまに外から入ってきて何これ、という人はいますけれども、ほぼいないですね。今そのような状態になっているので、非常にスピード感を持ってやれるという、そういった状況になっています。

これはたぶん社長がうまくちゃんと巻き込んでいったというか、自分一人で旗揚げさせて推進チームに任せただけではなくて、上の層は一緒に先ほど言ったように方針を作り込むという、大きな方針を作るところに作り込んでいっているのです、方向性にも納得しているというか、結構、腹にみんな落ちてやっているのです、そこをもう全社としてやれているところが速さですかね。

(どのように関わっていったのかとの質問に対して) まずはスポンサーチームというか特にトップ層のところにちゃんと理解していただかないと、なかなか下のボトムアップの活動では難しいので、社長以下、下のチームですね、特に上の層の経営層のチーム作りから始めています。

まず現状調査のようなところから入っているのです。インタビューのような定性的なものとか定量的に測るツールもありますので、その辺の現状把握をして。それでこの辺に問題がありそうだね、というところをトップと事務局とで少し足してですね、我々からこう見えてるといふことと向こうはこう見えているというあたりを一緒に突き合わせて、どこからやっていこうか、という相談から始めました。



最初は何が問題か分からなかったです、社長も。就任してきて、ほかの会社から就任してきているので社長も分からないというか。

一番最初は、こられて現場を回っていくとボロボロ色々な問題が出てくるというか。それで個別には色々な問題がたくさん聞かされて出てくるんだけど、一体うちの会社は、問題構造じゃないですけども、その全体をちょっと把握することができないというか。やはりトップに入ってくる声も全部ではないと思うので、まず一体何が本当に問題なのかを整理するところから始めたいというそんなニーズでした。分からないというか、もちろん個別にはたくさん分かっているのですが、どうしてこうなっているかが分からないとおっしゃっていました。そこから入っています。

最初のころは、まず事務局チームをしっかり作らなければ、というのがあるので、トップももちろんですけども事務局とトップ層のチーム作りというか。こういう現状の問題を一緒に整理しながらですね、どういうところに問題があって、どういう打ち手をとっていくのかというのを、かなり密に一緒に作り込みながら始まっています。ある程度のシナリオ作りですよ、この辺がずれてしまうとよくないので、私たちがこう思うということ、会社としてどこからやっていってほしいかということもあると思うので、その辺の擦り合わせみたいなものをまずは始めています。

それで特に問題があるところはいくつかあったのですが、ものすごくかいつまんでお話しすると、本社と現場との距離感みたいなものが一つありました。それともう一つが市場が変わっている、変化しているのに対してビジネスモデルが追い付いていないというか、市場に追い付いていない。一本足打法という、素晴らしい商品があったので、それに依存している状態で。市場に追い付いてないから事業を変えていかなければいけないという大きい問題。

あともう一つは、これはグループ会社の問題ですけども、グループ会社、フォーメーションというのがある程度、グループの中にいくつかあるのですが、そのフォーメーションにある子会社があるんですね。そことの関係性といった問題もあって、そこもうまくいっていないよねと。あともう一つは、マネジメント層が少し機能し切れていないというか、特に部長、統括のあたりですかね。この辺も少しマネジメントが機能できていないという部分もあって、トップ一人に依存していたというか。

一部だいぶ変わってきてはいるものの、まだもう少し部長達にもっと考えてもらいたいとか。あと部長同士の関係性が非常に悪くて、最初はほとんどあいさつもしない、会話もほとんどしないような状況で、非常に部長同士がギクシャクしていたと。あと先ほど本社と現場の関係が悪いと言いましたが、現場レベルだけでなく本社部長と現場を統括する統括支店長というのが各地域単位にいます。ここがものすごく乖離していて、本社の立てたことに対して、統括支店長は、また本社が立てたことだからといって上からおろしてしまっていたので下はドンドン悪くなる、といったことがありました。この辺が最初に出てきた課題ですね。

グループ会社との関係の方は少し後にしようというか優先順位をちょっと下げたので、まず戦略作りにすぐ入りたかったのですが、その戦略を立てるにしても、またトップだけ

で決めては今までと一緒なので、一番最初に判断したのはこのトップチームですね。先ほど言った本社と現場の関係も悪いのですが、やはり部長と統括あたりのちゃんとしたチームを作らないとうまくいかないであろうということで、そういう意味でトップ層のチーム作りを一番最初は力を入れてやっていました。

一回目は、この忙しいのに合宿形式でやっていたのですが、一泊二日で呼ぶなんて、ものすごい反発で、場はかなり大変な状況でしたね。なぜこんなところに忙しいときに呼ばなければいけないんだとか。あとは現状ヒアリングしてきた、いろいろな意見を集約して我々がある程度整理したものを投げ込んだんです。マネジメントに対する不満も相当出ていたのを投げ込んだのですが、いきなり投げ込むのもあれなのでちょっと途中のところで投げているのですけれども、それに対する反発というか。そういう文句のある人だけの声を拾っているんじゃないか、これは全体なのか一部なのか、といったそういう反発がものすごかったり。個別、例えばその中に IT 環境があまりにも遅いんじゃないかとかいろいろあったりすると、その関係部の部長は、自分のことだと烈火のごとくに怒りだして、こんな分かってない一意見をとって全体の意見として投げるとは、みたいな扱いで、ものすごい罵声だらけでした。

そんな状態で中身に入るといっても、こんなことをやる意味があるのかとか、一部の声を拾っているんじゃないかとか。自分語りとか始めるんですけれども、そういうことの意味がさっぱり分からないだとか、そんなことが1日目は相当起きてました。

そんなことをしながら二回目は今度合宿形式で。やはり、最初から合宿形式でやった方がいいですよと提案していたのですが、向こうはいきなりハードルが高かったようで。まずは1日でだっただすけれども、やってみてやはりこれは合宿の時間が必要だったよねということになって、即また合宿形式で始めて、そこでじっくりオフサイトミーティングという形で始めました。ジブンガタリ、オモイガタリというのをやったのですが、まずはお互いを知るところから始めてですね、あとなぜこういうことをやっているのかというような目的みたいなもの、その辺をみんなで話したりしました。

特に難しい、大反対をして人が私のチームにいましたけれども、どうかかわったかという、怒りの理由を色々なところにつけてくるんですね。例えば、くだらないですけれども、お弁当が出ると分かっていたら自分でお弁当を持ってこなかったとか、本当にくだらないことにけちをつけてくるというか、それで場を壊すというか。オフサイトっていうけれども何でオンでやらないのかとか、オフでやる意味が分からないとか、オフとは何かとか。もうそんなことで一つひとつつけちらかしてくるというかそんな状況でしたけれども、まずは受け止めました。色々な不満がたくさんあるので、まずはそういう人の、不満があることをまず出してくれ、という形でまずは受け止めましたし、あまりそこにかかわらなかつたというか。実はこの人というのは執行役員で、以前、地位の高かった方なので場に影響力を持っていたのですが、あまりここにかかわってもよろしくないのです。受け止めはするんですけれども、あまりそこに入り込まなくて。むしろ何とか変えていきたいと思ったエネルギーのある方もいたので、そちらにフォーカスをしてドンドンやっていました。ですから彼が変わるまでは半年ぐらいかかったですね、統括支店長二人と本社の間一人

の3人といった20分の3ぐらいが半年ぐらいは結構大変でしたけれども。後半ですね、この3人のうちの二人が推進者になっていくんですね。ものすごいエネルギー、影響力ある人ですけども、むしろすごく推進する人になっていきますね。

(何がきっかけで変わったのかとの質問に対して) 文句があるという方はエネルギーが高いということなのですが。彼らに実は、個別に相当かかわっていったんですね。最初文句があったのでその場だけではなくて、どういうことに問題意識を持っているのかとか、結構個別に話を聞いていったりすると、やはりどこかに不安があるというか、変わっていくことに対して自分がついていけなくなるんじゃないかとか。あるいは自分自身もそうですし、自分が積み上げてきているものが何か通用しなくなるんじゃないかという、そういったやはり不安がどこかにあった、というのはしっかり受け止めていきました。

受け止めたというのは、共にやはりここで変わっていかないとどんなふうになっていくのか、というところの絵を、みんなで事実を結構見るようにしていったんです。例えばこのまま変わらないでいくと、本当に会社が将来どうなっていくのかというのを、感情レベルではなくて事実、実態ベースでどうなのかというのを結構見ていくというか。そうすると頭はみんないい人たちだったので、やはりそこに対する危機感みたいなものが、すごくはっきり分かったというのがあるかなと。あとは感情ベースでは、その不安なんだよね、といったところはしっかり受け止めて、そこを否定することなく、そこは丁寧に丁寧に何度も話しながらかかわったりしています。

例えばですけども、今回の合宿は1カ月で作らなければいけなくてトップダウンで作った計画に対して、みんながちゃんと腹に落とすというところを作ったのですが。かなり今回も大きな転換をしていて、業態が変わるぐらいの大きい打ち出しをしたんです。実はそうすると結構みんな、場合によっては人がいらなくなるというか、余剰人員が、ある部門においては要は出てしまうんです。そうするとその統括支店長は、部下も守りたいし自分の職位もそうだしというので、たぶん今回は相当な大激論になるなと思って臨んだんですけども、最後はびっくりするぐらいまとまったんです。

なぜそれができたかというのと、やはり事実、実態をしっかり見ていったというか。例えば、自分たちが2025年にどうなっているという姿を描いたんですね。2025年にはこういう姿になっていますよねと。だとすると例えばライバルが大きく変わっていくので、今後なっていくであろう競合は一体どういうふうにあるかということと。自分たちがどうなりたいのかを描いて優先順位を決めたうえで、では、競合は例えばどうなのかということを見ました。競合が同じようになるわけではないけれども、ちなみに例えば比率でいうと開発が競合が7、営業が2、その他が1。それに対して自分たちは営業が47%、開発が0.7、つまり10倍なんですね。その他が40何%、この実態で開発が7%と70%で要は10倍ですよ。それで遅い遅いとずっと現場は文句を言っていたんですけども、これは文句でなくて事実、実態を見たら現場が文句を言ってる方がおかしくて、実はここにちゃんとリソースを傾けないととても勝っていけないよねというのが、やはりちゃんと事実を見ることによって感情レベルではなくて話ぐできた。

それまでは感情レベルで、統括は本社の開発が遅いじゃないとか、もっと速くしろとか、何やってるんだみたいなことで相当もめたし、本社の方は本社の方でこう言い訳みたいなことをしていたというか。これでも精一杯やっているけれど、みたいなことで相当感情レベルでがーっとやっていたのを、私が、感情でやってもしょうがないので、ちょっといったん本当に今どういう状況なのか現状をちゃんと見ましょうということで。うちは開発は多いとか言うから、じゃあ、多いというのは何人いるんですかって言うと、部署の人数を言ってくるんですけども、開発部門という名のもとにいろいろなメンバーが入っているわけで、全然違う営業チームも入っているんです。本当の実態の機能としてある人数は何人か。それでちゃんと数字を出すと 7%って出てきたわけですよ、全然違うメンバーがいっぱい入っているの。あれ？みたいな。現場の人は分かっていないので、やはりその事実、実態を見ることによって、7%と 70%で戦ったってそりゃ現実的に無理だよなと。

とすると大きくやはりここを変えなければいけないとすると、やはり現場のメンバーたちのリソースを本当にかけるたい、優先順位が一番に持っていかないといけないから、やっぱりここは現場はスリム化しなければいけないので、今支店とか支社とかいろいろごちゃごちゃあるものを、もう少しこれを半分にしたらどんなふうに見えるかとか、みんなが感情レベルではなくて、どうしたらいいかということ、本社の人間も一緒に現場のことを考えるし、現場の人間も本社のことを考えるというような、そんな状況を作れたので、一泊二日である程度みんなで来年度の体制から戦略からやっていこうといったことを合意できたのかなと思います。

(後半で推進者になった人はどうだったのかとの質問に対して) 今大推進者になっている一人は、営業の統括なので数字というものに非常にシビアなんですけれども、こういう活動を彼の職場でやってみたんですね。反対したのでやってみませんかということでやったら、びっくりするように数字が変わったんです。いきなり営業の数字があがったわけではなくて。実は個別で話し合いに行ったときに、統括に一体何で困っていらっしやるんですかと話を聞いたら、事務処理とか含めてワースト 1 位の店舗というか、大型の首都圏だったのでごく処理数が多いんですけれども、色々なものを出していくとか、いつまでにこういうものを期日までに出すだとか、そういう事務処理みたいなものが常にビリ。それがやはり内勤者と営業とかがうまくいっていないとか、そういうコミュニケーションがとれていないこともあって。あと意識の問題もあるのですが、とにかくワースト 1 位なので何とかしたいという問題と。

あと非常に彼がトップダウンのものすごく怖い支店長だったので、下の支店長たちがもう相談ができない状況だったんですね。電話するのも怖いし、何か言うと怒られるのももう本当にビクビクしていたというか、電話がくるとみんなどうしようという感じで、いったん切ってから、落ち着いてから電話をかけるといった状況だったので、そういう意味で部下たちとうまくいっていないといったことが実は出てきたんです。なので何か力になれることはありませんかということで、いったん支店にお伺いしていいですかという形で話をいろいろ聞いてみると、部下からいろいろなことが出てきて、どうもこういう現状が起きていますよというので、よかったらこの統括でもオフサイトみたいなものやってみ

ませんかといったら、半信半疑だったんです。半信半疑だけど困ってはいるので。じゃあ、やってみたらぐらいな感じでやったんですけれども、結果として1位になってしまったんですね、この事務処理の対応で。

そのぐらいやはりすごく変わっているというか、自分たちで問題意識を持って自分たちでよくしていこうということで、あっという間に1位になってしまっただけで、それで彼はその数字でびっくりして、あ、これは効果があるんだというふうに自分が実感したらすごく変わりました。そこからのかわり方というのは、やはりトップダウンで社長が決めてしまうのではなくて、自分たちもそこにかかわっていく必要があるんだということで、ものすごい推進者になってくれたので、やはり大きかったです。

もう一人もやはり統括支店長だったんですけれども、半信半疑だったんですが、えいやと思って本社に連れてきちゃったんですね、これはもう社長と相談して。彼みたいなものすごく影響力のある人間が地方でブーブー言っていたので、俺にやらせろということが分かったんです。ヒアリングしたら、なぜ反対しているかという、本社に対してすごく文句があったんですね。オフサイトがとかいうより本社の進め方にすごく文句があって、俺にやらせてくれたらできるのにみたいなものがすごく強くて、というのがあったので、もうこの際だと思って反対しているのを本社に連れてきちゃいました。これは人事的な施策をとったのですが、そこは社長と相談して。それでもものすごく強いこの二人が推進者になっていっている、最後の一人の反対した人は、推進者側とまではいかないけれど、黙っていたという、邪魔はしなくなったという感じ。そういう意味では、今は反対する人がほとんどいない状況ですね。

(この経験から学んだこと) この会社は、難しいトップ層のところとか非常に難しい場面には我々が入っているんですけども、3年目には先ほど言った認定のオフサイトコーディネーターが中心に回っているんです。やはり仕組みができたことというか、コンサルがずっと入っているわけではないので、我々のような人間を社内に育成できたことというか、それによって再現性だったりとか持続性みたいなものが生まれてきているので、やはりそこがすごく大事なということ。やはり強い推進室、事務局体制があることと、トップのコミットメント、やはりこれはないと難しいなというものすごく思います。逆にこれができたからうまくいっているんだろうなというものもありますね。

#### 4.6.2 難しかった経験

その会社が、というよりトップ層のところはやはり一番難しいです。色々なところの層をやっているのですが、トップマネジメントのチームのチーム作りというのは、やはり難易度が高くて。そこは我々の中でもやはり難易度が一番難しいんですけども、非常にナイーブなんですね。社長だったりとかあるいは役員たちですから、非常に責任が重くて不用意な発言もできないです。もう一つは自信を持っているんですね。過去にやはり成功体験のある皆さんなので、成功体験をゼロベースにできればいいのですが、やはり自分のやり方とか自分のポリシーとか信念みたいなものが当然強いから上になれているんですけども、それがものすごく強すぎたりすると、ここを一つにまとめるのはものすごく難し

い。

場合によっては、派閥じゃないですけども、やはり何となく仲いい同士とかあったりして。会社によっては派閥みたいなものがある会社もあるし、派閥という言い方は変ですけども、技術系の人と営業系の人とかというのがあって、自分の立場が捨てられなかったり。みんな事業のトップだったりすると、やはり自分の事業というものを当然いつも考えていて、自分の事業に侵入されたくないの、人の事業のことはあえて相互不可侵条約ではないですけども、口出ししないみたいなものが暗黙の了解であるので、いくら本当に全体の議論をしようとしても、やはり自分のところから抜けきれないというか、そういう意味で本当にここのチーム作りがすごく難しいです。

ここの部分はたぶん内部ではできないだろうな、というか我々でも難しいんですけども、中でやることの限界というのはすごく感じますね。能力の問題ではなくてやはりサラリーマンなので、下のメンバーが上に対してそれおかしいんじゃないかとか、そうは思わないだとか意味が分からないとかと言うことは、それならお前出て行け、みたいになるので難しいです。やはりここは第三者じゃないとできない部分かなというのすごく感じます、我々でも難しいというか。

最近ちょっと難しかったなと思うのは、ここでちょっと私が失敗したなと思うのは、私は色々な会社で役員チームのオフサイトをやるんですけども、経営戦略とかの部署や人事の部署の人たちが、そこで話したことを戦略に落としたいので、話を聞かせてほしいというふうにお願いがあって、オッケー出しちゃったんですね。その人数がちょっと多すぎたというのもありましたし、要は外野の人がすごく増えてしまって、話しやすい環境をちょっと作れなかったなというか。いつも断るんですけどもどうしてもと言うので。

特に新しいメンバーが入ったんですね、要はヘッドハンティングで入ってきた外部からの人だったということがあって。その会社の文化とかタブー的なものとか、そういうナイーブな部分というのは実は私はほとんど知っています。相当深く入り込んでいるので、個別の特性も社長とかの特性も相当知っているぐらい入り込んでいるんですね。そういうのを分かってコーディネートしているんです。そのバランスの微妙な難しい、ここで言ったらまずいというか、でもあえて言わなければいけないとかいうことを、色々なことを考えて場に投げているんですけども、そういうことが全然分からないで外からきてそういうナイーブなものをボンと投げてしまって、すごく社長たちを怒らせたという。

べつに怒ることはいいんですよ。でも絶対に言うてはいけないような発言を投げ込んでしまったというのがあって。見学の人が、ちょっと、みたいな感じで入ってきてしまって、トップシークレットで、個別にどうも聞いていたようなことを投げちゃったんです。だからその人の立場がなくなっちゃうという、要は発言をぶん投げたりして全然分かっていないので、すごく困ったというか、やはり入れるべきではなかったと反省しましたね。まさか外にいるのでただ聞いているだけかと思ったんですけども。

その会社は外資系企業だったのでそういうのは結構当たり前だったみたいですけども、べつにそれをポンポンと言うことはいいんですけども、これはみんなの前で言うべきことではないことってやはりあるんですけども、そういうのを投げてしまったりとか

して、非常に難しい場面にしてしまったようなところとか、逆に不審を生んでしまったりとかあってですね。本当は丁寧に扱わなければいけない、プロセスを踏んで丁寧に扱わなければいけないようなものが、全然見えていない人がボンと入ってしまって、やはり入れるべきではなかったなど、どんなに頼まれても。反省しました。その人に私も初めてそこで会ったので、全然悪気はないのですが、その方が自分の強みを出したかったんだと思うんですけれども。

私たち実は、そういうトップ層でやるときって結構戦略的な方向性の話が多いんですけれども、相当その中の人間関係とかを見ているんですね。どういう特性があるかとか、どういうことで悩んでいるとか、どことどこの関係性が悪いとか、そういうのを全部把握したうえでやっています。なのであえてここはこの場では言わないとか、今こうなったら次にどういうことが展開されるだろうとか、今この発言において今どういう感情がここで生まれているというのを相当入り込んで見ているんですね。

相当丁寧にやって、あえてここではやってはいけないというのも見ながらやっているんですけれども、そういうヒューマンプロセスが全然見えない方だったので、バンとコンテンツに入り込んできたというか、こういうものが見えないでやると本当にうまくいかなくなるというか、思い切り対立構造ができて。対立ができるのはいいんですけれども、ちゃんとうまく作らないと。信頼関係ができたうえでそういう対立をするんだったら、こういうことがあるねと作り込まないと、本当に難しくなってしまうので、そういうのを全然見えないでぶち投げるとするのは非常に困りました。これはもう私たちが止めればよかったというか、その人が入るというのを知らなくて突然紹介されたので、出て行けと言えなかった私の責任かなとちょっと思っているんですけれども。

(ヒューマンプロセスで日頃心掛けていることについての質問に対して) やはり先ほど言った事実、実態を見るということにはこだわっていますね。多くの人が想定だったりとか自分の前提みたいなものを外せないんですね。特にこういう上の人というのは、こういう前提を持ったりこうあるべきだとか、こういうふうにするとうまくいくという仮説なりシナリオを各自が皆さん持っているので、その前提が合わない中で話をしてても全然かみ合わない。なので皆さんがどういう前提を持っているのかとか、どういうメンタルモデルが、思い込みですよ、があるのかということに、こういうのがあるんじゃないですかというふうに気付いてもらうようなかわり、あるいは何かどうもこんなものの前提のもとにこういう話がされていませんかとか、そういうのをすごくちゃんと見るようにかかっているとします。

あと見えてない問題というか、見えている問題もそうですけれども、あえて口にできない問題、色々な問題を出してきたりとか色々なことをしていると、なぜこれが出てこないんだろうかということが、よく私感じる部分があるんですね。そこは結構、私が投げたりしますね。

例えば役員層でみんな代表権を持っていたりする、そういう取締役とかのメンバーでやる時なんかは、ここで決められることなんですよね、だって一番偉い人たちだ。それなのに決められないみたいな発言をしていると、はてなになるわけです。一体ここが決定権

を持っているのに決められないというのはどういうことなのかとか言うと、例えばオーナー企業だとかその上にいる創業者の姿だったりとか、あるいはその役職にはいないけれどもものすごく影響力を与えている人の存在みたいなものがあつたりするので、そういうところに何か遠慮があるのかとか。何か言えないモヤモヤしているのを、今だったら投げられるかな、というタイミングで投げてみたりとか。あるいは何かを気にして発言ができていない、何かその歯がゆいようなそういうものに対しては、何が邪魔をしているのかとか、何が制約になっているのか、みたいなその辺を問うていたりとか。あるいはこれはちょっとこの場ではとても聞けないなというときは、いったんそこはそのままにして、あと個別になぜああいうふうになってしまったのかを一人ずつ聞いて、あの場でなぜ言えなかったのかというのをつかむように、事前だったり事後だったりフォローするようにしていますね。全部場で解決することはできないので。

(この経験から学んだこと) やはりその目的に応じて、特にナイブなところというのは話せる環境をちゃんとしっかり作ってあげないと話しにくくなったりとか、色々なものが投げ込まれてしまうということもあるので、やはり安全な場をしっかりと作るというのは大事だなと思いますね。

#### 4.6.3 若手に対して感じること

特に目に見えない部分というのは、なぜそうしたのかというところって、終わった後に振り返りミーティングを持てたりするときは、なぜああいう質問をしたのかとか、なぜあそこで介入したのかとか、あえて介入しなかったのかとか、あるいはなぜ私がああいう行動をとったのかというのは振り返りの時間がとれたらできるだけ話すように、移動中とかするようにはしているんですけども。できないこともあつたりするので、やはりその辺の特にベテランが何でああいうことをしているんだろうかというのは、たぶん新人さんからすると分かりづらいだろうなというか。

私たちプログラムがもともとあるわけではない、研修会社ではないのでこういうプログラムでやりますというのはいかなるわけでもないはずなんです、なにせ生きものなので、企業は常に変化しているので。そうすると本来はこういうふうにいこうと決めていたとしても、この場がその状態になかったりとか、あるいはもっと先に手を打たなければいけないことが見えてきたりとか、もっと優先する課題が先にあるということが見えてきたときは、柔軟にシナリオを変えるんです。そのプロセスを変えるということをやりますんですけども、それが全体像が見えている人には、なるほどねってそう変えることが分かるんですけど、特に新人さんなんかで、こうやってこうやってこうやってって柔軟性がない、この通りにやらなければと思ってる人は、なぜ急にあんなふうの方針をクッとベテランが変えたのかというのは分からないと思うんです。その辺がたぶんはてなになってしまうというか。

そこの場の途中ではなかなか、言えるときは言いますけれども分からないまま、きつとはてなのままいってしまうこともあるだろうなというか。ある程度プログラムもあります、こうやりますという手順が決まっているようなものに対しては分かりやすいけれども、そうではない本当に臨機応変に状況に合わせて対応していくという即興性みたいなものが求



められてくる仕事なので。ベテランだとその経験がたくさんあるので、大体お互いに目と目で分かるんですね。あ、もうほとんどこれで変えたなとか、ちょっとここでこんなふうに変えますねと一言言えば、何を言っているかがもうほとんど分かるんです。アイコンタクトぐらいでも分かりますけれども、新人からすると分からないと思います。何が起きているのか分からない、もうはてなのまま。ちゃんとその後で話ができればあーっとなるんですけれども、できないような場合とかはきっと分からないし、批判にいつちゃう場合もあるというか。新人さんからすると何でああやったんだみたいな、すごく批判になってしまうこともありますね、リーダーのやっていることがよく分からないみたいな。何か急に変わってしまったみたいな、納得できない、というのが時々あります。ものすごく即興性というものが求められる仕事で、その場に応じてその通りにやるというより、何が一番効果的かということを常に常に見ているので、その状況とかに応じて。プログラムの通りにやらなければいけない思考性の人だと、たぶんこの仕事には向いていないというか、まったくついてこれないことになるかと思えます。

ハードの部分も非常によく見ているんですけれども、そのソフトの先ほど言ったヒューマンプロセスですよ。今ここで何が行われているかという目に見えないところを非常によく見ているので、そのコンテンツを半分見ながら、半分は今ここで何が起きているか、感情が、どういうことが行われているかこの人が、顔色とかも全部見えています。態度とかあるいはその動きだとか、そのワツというエネルギーだとか。あるいは後ろに下がってしまっただけで考え込んでいる姿だとか、そういうのを全部一つひとつ見ているので、あ、今表面的にはいいねって言っているけれどもまったくそう思っていないな、と思ったときは止めますから、本当にそう思っていますか？みたいな。それは賛成だけれど、じゃあ、どなたがやるんですか？みたいな、そういう質問を投げたりしますから。そこを見ていないと本当に表面的にいいね、いいね、いいね、とはなるんですけれども、じゃあ誰がやるかという、べつに自分がやるのはいいと思っていない、誰かがやるんでしょみたいな、そういうことって組織ってたくさんあるんですけれども。その感情部分を見れていないと、形だけきれいなものはまとまるんですけれども、何も実効性がないみたいなものが生まれてしまうので、かなり見ててですね、そのプロセスに気付かないと、きれいにまとまりましたみたいな。きれいな発表がされました、でも誰もやりません、となっていくので、非常に見ている。見えていて納得性がないと止めたりするので、たぶんベテランじゃない新人だと、何であんなによく進んでいるのにあそこでストップしたのか、なぜ戻ったのかとかさっぱり分からないというか、無意味だと思うと思えます、見えていないので。

若手だからというわけではないとは思いますが、やはり能力というのはすごくあると思うんですけれども。逆に事業を知らなくても困るなというか、色々なツールだけは知っています、色々な手法があるので手法を知っていますといっても、ものすごく狭い手法なんですね。我々って一つの手法にこだわっていないので、このときはこれがいいだろう、このときはこれがいいだろうという判断のもとにやっているの、そういうのを色々学んでいるんですけども、ツール屋さんみたいな人が入っていくと、このツールを入れることに精一杯になってしまっただけで、合わないのにそれを無理やりにやっていたりして、まったく無

意味だったりとか。あるいはそれをやり遂げることに、手段と目的が逆転してしまっているような人がたまにいてですね、そうするとだめだって気付いたのに何でそのままやったの？みたいな。でもそこをやり遂げることが大事だと思っていたりして。本当に今これが必要なのかという全体のプロセスが見えないでやっている、ちょっと難しいなというのが最近結構あるかなと思います。

日本ってすごくそれがあってですね、はい何とかだ、はい何とかだという、ツールありきになってしまっていて。私たちって全体を見るところをすごく大事にして、シナリオを見て行って、必要なときに必要なものを入れると考えているので、やはりそこがないとかき回して終わってしまうというか。

私たちの付き合いは単発がほとんどないので、1年、2年、3年、4年とすごく長くお付き合いしている、そこがうまくいかなくても次でフォローしたりとか、全体の中で見ていくので、この場がうまくいかなくてもいいんですけれども。やはりツールだけを入れようとする、入れてはい終わりみたいな感じになると、何か例えば対立が出て、はい終わりやられると会社としては困るというか。

ちゃんちゃんとなってもううまくいかない、そこが見えないで入れるというのはむしろ危険で。その全体の中でそれがどういう意味があるのかというところの、全体プロセスが見えない中の何か一部、例えば下の活動だけでバーッといくけれども、上の層のコミットがとれていなかったりすると、せっかくそこをやってもまた上からつぶされてしまうみたいな。要はスポンサー構造ができてないのにここだけやってしまうとか、すごくもったいないなと思って見えていますね。

やはり日本はそういうハウツー思考になってしまっているところが。日本人は課題解決思考が強いのでこうなってしまうのかもしれないんですけれども。要は考えなくて簡単なんですね、ツールを入れるって。さきほど言った即興劇の方がはるかに難しくてですね。このプログラム通りにやればいいのかである意味簡単なんですけれども。

予算もとれるし計画も作れるし。でも先ほど申し上げたように組織というのはその状況に応じて異なってくるので、何が問題かというのは実は本当は分からない。最初に言ったように分からないケースがほとんどなんですね。それなのにそれを当て込んで、もったいないなみたいなところがあって。形だけ研修みたいな、アリバイ研修と私は言っているんですけれども。アリバイは、何かやりましたということだけやって変化が起きないのではないのか。新人だからではないと思いますが、どうなのかなど。ですからこういう経験をたくさんしてきている新人がくると、そのツールを当て込む型になるので、何のためにそれをやっているのかとかいつも聞きながら、本当にこれが一番効果的なの？と言って。そういう思考の人は先ほど言ったように、途中で状況に合わせて変えることを嫌がるんですね、きれいにやりたいので。ぶち壊されたと思うというか、先輩から。

#### 4.6.4 コンサルタントの資質

やはり事実と自分に対して誠実であるかということを見ているんですね。事実と自分に対して誠実。事実というのは先ほど言ったように、やはり本当に事実はどうなのかということをよく見ていくことを大事にしているの、それを自分に対して、というのは相当批判的じゃないとできないというか、常に自分はどうかだったのか、このプロセスはどうかだったのか、意味があったのかということや常に常に振り返り内省をして進化していかないと、とてもこんな即興劇みたいな仕事はできないので。お客さまからの批判もそうだし、内部のメンバー同士の批判もそうだし、自分自身を自己批判するというか自己否定することや相当向き合えないと、進化し続けられないので、そこをやるかということですね。そこはものすごく大事にしています。この誠実にあるかということですね、事実と自分に対して誠実か。これはもう一番大事にしていることです。

あとはやはり、内側の目に見えないものを大事にできるか。決して目に見えるものではない、そういうプロセスに対して見ようとしているか、敏感であろうとしているか、そこが見えないとまず OD コンサルは難しいかなと思います。表面的な部分だけではない、そのうちのところにちゃんとエネルギーをかけるということですかね。

あとは一つ目と非常に近いですが、やはり内省というか、常に常に自分を、本当によかったのかということや問い直せるか、問い直しができるのかというあたりがやはり最大かなと思います。

あと、言っていることとやっていることがずれないというか、結構コンサルタントって偉そうなことを言うてしまうことがあるんですけども、やはり言っていることとやっていることがずれてしまうのって、お客さまからすると、あなたそう言っているけれどやっていないじゃない、というのが一番説得力がないんですね。そこを一致する人はそんなにいないと思うんです。多少は違いがあるんですけども、言っていることとやることがずれないようにしようと努力しているかということですかね、3番目でいうと。でき切れないんです。私もできていないんですけども、ただ努力はしてます。外で言っていることと自分ができていないこととは、やはりギャップはあるんですけども、人間なので弱いところもあって、でもその努力をし続けようとしているかという、そういう姿勢ですかね、それが三つ目に大事なかなと思います。

#### 4.6.5 心がけていること

自分が経営をやったりやらないと本当の経営者の大変さというのは分からないなということもあってですね。たまたま私は7年前に経営をやらせていただく機会があつて、最初は引き受けたくなかったんですけども、そういう問題意識を持っていたんですね。トップ層に寄り添うということは、自分もトップという立場を経験しないと本当の意味では分かり切らないのではないかという問題意識をかねてからずっと持っていてですね。それで今回経験させていただいたというのは非常にいい経験になりました。

先ほど言った言っていることとやっていることのずれですね。お客さまのトップに対して、こういうふうにもっとしたらいいんじゃないかとか、この辺はこう思うよみたいなことを言っていたんですけども、いざ自分が経営をやってみると全然できていないということに気付かされて。最初経営をやったときは、お客さまの経営者に謝りに行ったんです

ね、自分が担当していた社長に。すみません、私ずいぶん偉そうなことを言っていましたけれども、やってみると全然できないというか、本当に申し訳なかったというか。よく分かりましたと言って、最初は謝りに行ったぐらい、やはり頭ではそう思っているてもできないということも本当によく分かりましたし。

経営者って色々なものに埋め込まれていくということ。経営ってトップであっても、色々なしなみがあるということ、株主も含めてですね。プレッシャーもあるし責任もあるし、あるいは言えないこともあるし、トップの孤独感というか、どれだけ大変かというのをやってみて初めて分かって、これは本当にいい経験をさせていただいたし、やはりこの経験を次にまた生かさないといけないというか。コンサルタントってやはりあくまでも実践者ではないので、評論家になってしまいうところがあってですね。それではダメだとか、そういう意味でいい経験でした。

今度はそこが分かっているの、そこを分かったうえでまたトップの人をサポートできたらいいなというのが私のテーマですね。

最後まであきらめないということは、自分が大事にしていることなんですけれども、変革って先が見えないので不安ですし、本当にうまくいくのか答えがあるわけではないので、チャレンジをすることなので。心掛けていることは、最後まであきらめない、自分があきらめない最後の一人であろうと決めているとか。社長ですら折れることがあるので、それも絶対に私はあきらめないということで、必ず一緒に寄り添うとか、メンバーたちがどんなにあきらめようと私はあきらめない、最後の一人であるということは常に決めていることです。

おそらく誰とやるかも大事なんです、変革って。本当に不安になるので、大丈夫なんだろう、うまくいくんだろう、そのときにこのコンサルと本当に心を許して。この人にだったらもう本当に不安感も含めて全部吐露できるようになるぐらいの信頼関係ができないと難しいんです。ですから私はたぶんトップの社長とかとは、毎月3時間ぐらいトップコーチングもして、何で悩んでいるかはみんな知っています。だからそのぐらい深い付き合いなんです。誰にも言えないことは、たぶん私だけには言えているということがたくさんあるんですね。それはトップだけではなくて特に推進事務局もそうですし、そことの強固の信頼関係というものを。

だから絶対に言わないですし、言っではいけないものは言わない。色々なものを放り投げるんですけど、その信頼関係というのは外せないものなので。これぐらいの強い信頼関係ができないと、スキルがどうか実践がどうかではなくて、この人とだったら一緒にこの困難な山を乗り越えられるんだという、それだけのお互いの信頼関係。人としてというレベルかもしれないですけど、これがないと。一緒に泣いたり一緒に笑ったり、一緒に受け止めたりというのを常にやっています。そこができないと乗り越えられないだろうなという。

ですからスキル以上のものかもしれないですね、そこが OD に求められる。人として信頼されるか、この人とだったら一緒にこの困難な山を登れそうか、つらいことも含めて何でも相談もできるし、かつこ悪い部分も社長とかトップ層のような人ですらも見せられる

ぐらいの強固な信頼関係ができるかというのが、おそらく OD コンサルの資質の重要なところかもしれません。上を握れないと全社変革はできないので、どんなに現場レベルでうまくいってもダメなので、それをトップ層とやり合えるかというのは大事な視点かなと思います。

#### 4.7 G氏：45才、コンサルタント経験11年、女性

##### 4.7.1 うまくいった経験

一応、うまくいったっていう指標の一つが、組織のメンバーが自立したという言い方をしています。もう少し詳しく言えば、ヒューマンプロセスの関係性が良くなる事で、組織の効果がアップしたという事だと思っています。効果性って何かと言うと、自分達で自分達が組織とともに生きていく、一緒に生きていくために成果を上げる、利益を上げるという事に積極的に動けるようになっていった、支援環境を築きながら、といった事かなと思っています。

組織開発 OD というのは、基本的にクライアントさんのニーズ、最初に聞くニーズというものと、ヒドゥンアジェンダと言う隠れた要望が別にあると思うんですけども、最初の要望は、組織がバラバラになる気がするっていう、トップのコアメンバーの不安から来るんですよね。それで、何が？という事で言うと、ある一人の部長さんが暴れているという。みんなが嫌いで、そこで情報も止まるし、うまくいっていないというような事が。

その部長さんが、みんなが嫌いというか、関係者が嫌いというんですかね。そんな事を最初に言っているような組織でした。それで影響を受けて、鬱の社員さんが出て、どんどん辞めて行って、定着率が悪くなって行って、そこに莫大な費用が掛かって行って、という事が起こっているというのが最初、それを何とかしてほしいというのが最初の要望だったんです。

関係性を築くために口もきかなかったそういう人達を、対話ができる状態にするという場を作るという事を、2～3回、ODの手法でおこなった後は、ご自分達でお互いの本当の気持ちが話せるようになってくるんですよね。そうなった時にあらためて自分達の事、自分達の組織の状態や自分達が言っている事の意味を、たぶん考えられたんだと思いますけれども。自分にも非があるんじゃないか、だとか。よくわからないんですけども、はっきり聞いたわけではないですが、もっとこういうしくみにしたらうちは動きやすいんじゃないかとか、本当に部長が悪いのかとか、鬱の人がどうしたら辞めないようになるのか、自分達が部長を抜いてできる事はないかというのを考え始めたんでしょう。私はその場にはなかったですが。

その2～3回の後に、1カ月経って行ったら、こんな事しました、こんな事してみました、こんな事やってみましたという事が起こっていた。それは、すごくうまくいった事だと思って、それをただ下からバックアップしていく事によって、結果がどんどん大きくなって行って、組織全体に波及していったという事はありますね。それがうまくいったという具体的な流れだと思います。

おそらくうまくいった要因として、ひと言で言うなら傾聴だと思います。困っている本人はクライアントさん達で、でも最初のニーズで、先ほども言ったように、最初に何に困っているか話している時には、たぶんご本人達も、本当に何に困っているのかわかっていられないと思うんですね。そこで、普通のコンサルテーションだったら、飛び付いて、ではそれを改善しましょうと言って、問題解決の手法を試みましょうと言って、問題を分析して、それに対する対応策を考えるんでしょうけれども。でも、人や組織というのは、個が、対人関係で、そしてチームになって組織になるというシステムで繋がっている事を考えれば、その個々の中に、もはやニーズや問題というものがある、それをちゃんと聞いていないと、本人がわかっていないと、本人達で解決できるようにはならないのではないかと思います。本人達が自覚をする、本人達に気づきが起こることの最も効果的なことが傾聴なのではないかと思いますね。

傾聴と言っても、ただヒアリングでお話を聞くというのが傾聴ではないとされていて、OD の手法の一つでもあるんですけども、最初に相手の情報を集めるにはヒアリングというものと、書面で質問票に答えていただくというものと、あと会社の情報の資料を提出していただくというものがあるんですが、その質問の仕方や、質問票の質問項目の出し方の中で、相手が気づくといいなとか、こういう事に困っているのかなという、気づきを誘導するような内容をおそらく入れているんですよ。それは最初に言われたニーズではない、もう少し先の事を考えて、本当にそうですか？本当にその部長が悪いんですか？ということに直接聞かずに。先ほどの話で言えば、なぜ部長がそのような行動を起こすと思われるか？とか。部長とあなたは1カ月に何時間または何分すごしますかとか。よくわからないですけども、先ほど言ったヒドゥンアジェンダという、隠された要望、あなたの要望と、今現実に起こっているもののギャップは何ですかということをもう一度問いかけるような傾聴をおそらくしていると思うんですね。

これは、組織開発 OD を、組織を良くしたいと思っている、オーダーしている人は本当は誰なのかということになるんですね。それすらわからずに、ただ社長だとか、ただ人事のトップの人が最初はオーダーしてくるんですよ。では誰が？と問いかけるんですね。あなたはどうしたいですか？といった問いかけかもしれないです。もし本人が人ごとのように私にオーダーをしてきたら、それも傾聴です。あなたが本当にしたいのかどうか。例えば、私は経営者から直接依頼を受けることがとても多いのですが、経営者に対しては本気ですか？というふうに問いかけるんですね。これは第一歩で、なぜ本気ですか？ということ問いかけると、初めて考え始める。それまではただ、アイツ何とかしてくれ、コイツ何とかしてくれという、自分が入らない組織のことを話しているんですけども、組織というのは、自分も含まれたシステム、ホールシステムと言われるもので、自分も含まれているはずなんです。自分をまず含めてもらうための質問も傾聴の中に入っているのではないかと思いますね。つまり当事者意識ですね。自分はどうしたいか、そして自分はどうしたいかという人達が集まって組織を形成しているということ。

そして本当に発せられたことは、お互いが初めて知ることになっていくんですね。そうすると初めて知り合うということが起こって、初めて知り合った人達となら何かやっ

けるんじゃないかという希望もたぶん生まれているんじゃないかって、おそらく思います。

希望が生まれると、少しやってみようかなと。それが自分達で自立して、組織を変えていこうという第一歩になるんじゃないかなと思うんですね。うまくいったところはそれが起こっていくような気がします。

すごく楽しい事がたくさんありました。一つは、メールがワーツと私に届いた事ですね。言い足りなかった事とか、質問が 40 分ぐらいのインタビューだとか、質問紙に書くという事を越えて、「もっとこれ言いたかった」とか「言わなきゃいけなかった」とか、「書いてる間にこれに気づきました、ありがとう」というようなメールがワーツと届いた。それが、あ、私と一緒に組織を変えていこうと思っていてくれる人が増えているという、私の実感になったんですね。もう一つは、全体会議って言うんですかね、全体で対話ができるような場を作っている時に、全体でいるときに、「私、あなたの事好きよ」と言ったら、〇〇さんって言うてもらっているんですけども、名前ね。「僕も〇〇の事、好きだよ」と言ってくれた時に「やったー！」って思うんです。あ、一緒にやっていると、思うんですよね。

組織開発の場合は、コンサルタントとそこにいるメンバーが向き合ってしまったら、絶対に共には歩めないと思うんですね。なぜかと言うと、先ほど言ったように本当のヒドゥンアジェンダというのは結構厳しい要望で、しかも話にくい事、本当の事が出て来ない限り、本当の問題は解決しない、本当の本当の事を腹を割って話し合えるような状態になるかという事が最初のトリガーだと思うんですね。その状態にもっていけるかというのは、私のありさまに大きく関わっていると思います。

やはり私自身がたたき上げで、私自身が会社の平社員であった時もあるし、チーフも係長も副社長も社長も全部やってきた人間ですから、同じ人間なんですよ。その都度、役職の役割があっても、一人の人間としては、その場面ですごく真剣に人生に向き合っているし、困難な目に合っているけれども、それに挑戦して立ち向かってがんばって、心が折れている人もいるけれども、今現在は。でも、何かが変わればがんばれる人ばかりの集まりなんだという事を信じてる、信じ続ける。そうではない組織の価値観だとか風土がある所に行く時もあるんですけども、そう信じる。本当はみんな幸せに生きたいんだ、幸せの定義はわからないですけども、本当は自分の可能性が少しでも生きて、それが何かお互いに認め合えるような状況がある事が、たぶん楽し幸せなんじゃないかなというふうになりたいんだと信じていく。それを「私も一緒だよ」と言う。「私がここに来たのも同じだよ、私も一人の人間で、べつに家に帰ればスーパーにもカゴ下げて行って野菜を買うような人ですよ」という事をわかってもらう。みんなそれぞれ欠点もあるし、できる事もある人達が補い合って一緒にやっていくんだよ、私はたまたま今コンサルタントという立場だけだねという事を信じてもらう。私も信じるから、あなたたちも信じてほしいという事を伝える、それは私の在り方になるんだと思うんですね。

それは本当に偶然でした。私の 11 年の経験の中でも 1 回しかなかったんですけども「あっ！」って思った瞬間だったという事で、わざと「好きだ」と言うわけではないんで

す。彼は、当時は平社員の男性がその全体会議の中において、お互いにグループワークで対応しているというような中で、ずっと何かを諦めたような、何も話さないような、怒ったような感じの態度をしていたんですけれども、社内でもたぶん。でもそこで、1時間くらい経った頃に少し発言をするようになられて、ある時、突然手を挙げて。「手を挙げてください」と言ったわけではないのに、突然「僕、話してもいいですか」と言って、突然立ち上がって「もっとみんなの話を聞いてほしい」と幹部に対して言ったんですよ。それをもっとたどたどしい言葉で、ものすごく一生懸命話されて、そしたら拍手が起こって、その時に「私はあなたの事、好きだな」と言ったんです、ただそれだけの事だったんですけれども。今、彼は課長になりましたよ。あれから考えるとあつという間に。すごかったです、その場面は、ちょっと感動的でした。ずっと抱えていた思いだったんじゃないかと思うんですね、あんなに切々と突然話されたわけで。

(その場面について) OD 初期の頃で、自分達の会社の未来について話していたかもしれないです。どんな会社になりたいかというのをグループで話すという、その職責を越えて、役職も越えて、初めて会うようなメンバーと一緒に6人から8人くらいのグループで話して、模造紙に書いて発表するといった、そんな場面の途中だったと思いますね。それは彼が組織が変わっていくトリガーになったと思います。

今までのコンサルタントとは違ったところが何かというのは、色々ヒアリングの中で、数人の人からの発言ですけれども「何か物を教えたり、説明をしたり、アドバイスをしたりする人が来るんだと思った、でもぜんぜん違ってびっくりした」という発言とか。「とくに何も言わない、もっと言ってくれたらいいのになって思ってた」と。何かを自分達が発言すると、「それいいですね」とか、「そうなんですね、そう思ってるんですねっていうのが、何か誘導、何か背中を押すような感じだった」。それで、「何か自分達がやっている事は、間違いじゃないんだとは思えた、それで、もうちょっとこれでやってみようかなと思った」といった発言があったんですね。ですから、おそらく私はあまり喋らないんですよ、すごく口数の少ない、一般的なコンサルタントの、医者患者イメージのモデルからしたらほど遠い、資料もどっさりもっていかないし、何も持っていない。武器を持っていれば怖いので、向こうも武装してしまうんですけれども、何も持っていないというのはすごく強くて、本当に何も持たない。そして先生とも呼んでもらわなくて、〇〇さんとそのまま呼んでもらって、きちんと挨拶、当たり前ですけども、「お話をお聞かせください」とか、「可能な限りでいいから、辛い事があるとしたら、お聞かせいただけますか」と、とても丁寧に接するという、当たり前な事ですけども。コンサルタントだから2時間の契約だから2時間以内で喋ろうとか、2時間しか話は聞かないとかそういう事ではなくて、何かあったらここに連絡してねといったように、お友達のようにメールアドレスを渡せば、もちろん手紙もメールも来るかなと思うんですよ。それをなにか偉い先生で怖いからという事だったら、たぶんメールは来なかったでしょうね。

だから「居酒屋で飲んでて、先輩がこんな事言ってたんです、もうすごくうれしくて」といった事を、その場でケータイからメールして来てくれる、帰りのタクシーの中でとか、ホテルで出張中とか、そういう事があるのは、たぶんそのような態度から来ているのかなと思いますね。



(経験から学んだこと) 理論とか、色々話には聞くんですね。聞いていても、本当にそうなんだと思えた瞬間はなんだったかと言うと、とにかく相手中心という事です。相手中心の考え方、クライアントとコンサルタントの信頼関係を築くとか、全体の支援関係を築くというのは、問題も解決策も解決しようとする本人達の意志も全部相手の中にある事であって、クライアントさんが中心であるというその姿勢はとても大事かなという気づきですよね。私の尊敬する恩師ですけども、先生はずっと、相手中心、相手中心と仰っていたんですけども、本当にそうだなというのは、現場で何度も感じる事なんですけれども。

特にうまく言ったところでは、それを貫き通した、言いたいという事を抑える、教えたという事を抑える、理論も知っているけれども絶対に言わない、本人が気づくまで待つという、相手が中心であって、相手が気づいて「そうなんだ！」と思って自分でやろうと思わなかったら変革は進まないという事を本当に気づかされましたね。

相手中心なんです。だから、相手が知りたいと言ったら教えるんです。これはもう絶対にそうです、知りたくない事は教えない。でも、将来、その人の役に立つだろうなという事は、どちらでもいいけれど、良かったら読んでみて、といったように。自分が選ぶんですよね、自分の未来は。読んだら自分の未来は開けるかもしれないし、そんな事は必要ないかもしれないし、という事ですよ。

あと、やらなければいけないとわかっているけども、今やる気分じゃない、例えば親の介護があるとか、自分の恋愛問題で困っているという時は、恋愛相談をずっと聞いているときもあります。突然「すごい大きな事が起こった！」と言って、幹部に呼び出しを受けて、小さなレストランに、何事かと思ったら、自分の失恋話を延々と聞かされたんですけども、彼がそれを乗り越えないと会社の事に対峙できなかったんですよ。だったらそれも私の仕事だろうという、その見極めが付かなかつたら付ける。つまりプロセス、人のプロセスや組織のプロセス、プロセスコンサルタントというからには、プロセスを理解して、ユースオブセルフですよ、自分が一体今どんなポジションにいて、何の役割をしなければならないのかという事を理解してなければいけないんです。それがたぶんユースオブセルフであって、自分の在り方ですよ。今、彼が求めているのは、医者患者モデルの医者だと思ったら医者にならなければいけないし、今、彼が恋愛コンサルタントを求めていると思ったら、拙い経験の中で(笑)それを演じきらなくては彼が次の一步に進めないという所を、相手中心をサポートするという事では七変化していると思います。私という人は掴めないと思いますね、現場では。

#### 4.7.2 難しかった経験

やはり主体性を持ってもらいにくいところは、つまり最初のトリガーが引けない、誰のための変革なのかというところですよ。コンサルタントが言うならやるけれども、責任を持たされるなら、自分が何かをやらなければいけないなら自分は辞める、というようにして、どんどん人が入れ替わっていった時はどうしようかなと思いましたね。人が入れ替わっていて、結局いい人が入ってきて、つまりトップのコアメンバーの思うとおりの、前

向きで組織をちゃんと良くしていこうという、売り上げも利益の事もよく考えるメンバーが入って来るんだから入れ替わっていいんだというように、とくに社長なんかは言うんですけども、それでいいのかというのはあるんですね。それがうまくいかなかったのか、うまくいったのか、今でもよくわからない。

ある業種ではトップの企業です、その中で起こっていた事というのは。トップクラスの人達はみんな、夜中に死ぬまで徹夜して働くのがいいんだという常識を部下に押し付けていた。そのような事が繰り返されている中で、コアメンバーが関係性に関わる事で効果をアップして一緒に食事をしたり、ご飯を食べて対話をしていこうという中で、ではあなたはどうしたいですか、こんな話をする。ある部長さんに一言言ったんですよ、そしたら次の日辞めてしまった。「あなたは、それをやる気がありますか？」とか、「本気ですか？」といった事を問いかけたんですよね、すると「私は、そんな事をするんだったら辞めるよ」という事が繰り返されるといふ。それで戦力が一隻に減退したのですが、そこは4年目ですけども、今やっと新しいメンバーと理想的な組織で動き始めているという、この前そういう全体会議があったのですが。

最初の頃は、どんどんクルクル回って行って、結局辞めてしまっているんですね。だから4年後の今、「良い」と言われればいいかもしれませんが、クライアント中心でそれで良かったんだと言われればそうかもしれませんが、そういう変革というのを想像せずに始めていったので、自分自身が動揺しましたよね。自分自身が理解して、全体を掴んでいるという感覚がないというのは、私にとってはうまくいっていないという事ですよ。

うまくいってるのかいっていないのかわからないですけども、私としてうまくいかなかったと感じる要因は、私がプロセスを見誤るといふか、プロセスを掴めていなかったという事ですよ。そうなるんだとわかっていて「そうでしょ、やはりあの部長辞めたでしょ」といふ事が言えたなら、それはうまくいってるという事なんですよ、わかっているんですから。想像の範囲内なんですよ。でも、想像を越える事が起こるといふのは、やはりうまくいっていない、その要因はプロセスをコンサルテーションできていないという、そのままなんですよ。プロセスが見えないということは、プロセスコンサルタントとしては失格ですよ。

(経験から学んだこと) すごく考えて、その時。結局は、本当によくやるねと思うんですけども、ホールシステムを扱うという事は、あらゆる種類の階層と云うんですかね、人間と対峙しなければいけないですよ。企業のコンサルテーションで言うと、業種もそうですけれども、収入度合いの違う人達、職種も違う人達、男女のジェンダー差もあるし、多様性の幅広い人達のプロセスを掴んでいかなければいけないですよ。個と個だけではないという事で言えば、そのプロセスを掴めない領域があるというのは致命傷だなと気が付いて。

だから、何を始めたかという、あらゆる階層に突っ込んでいくようになりました。つまり、どこの階層の人も知っているという人にならなくてはならないと思って。例えば、企業によく行っていると、学問の世界はまた別の世界ですよ。同じ海の中だけでも、暖流と寒流があって、そこに何か壁があって、魚が行き来できないように、同じ世界に暮らしていて空気を吸っているんだけど、そこを行き来できるようにならなくてはいいけ

ないと思うんですね、OD コンサルタントであるならばですよ。

そして、その言葉で話さなくては、例えばヒアリングがうまくいかない。その壁を突き抜けられるようにならなくては、ヒアリングすらできない、理解もし合えない、共通言語が持てないという事は、ものすごい気づきとしてあったんですね。それで、思い込みも起こってしまう、バイアスが掛かりやすい、自分の視点からしか見ないからですよ、人を。そういう事がないようにしなくてはならないという事を学びました。

その時は時間がなかったですね、自分のキャパの限界を超えるぐらいがんばっていたので。でも無理なものは無理ですよ、私が無理なところを引き受けてしまったんです、仕事。はじめに。クライアントの領域だとか、クライアントニーズ、クライアントの組織の形態だとかそういったものに、自分の企業レベルとコンサルタントのレベルが合わないとうまくいかないと思うんですね。

お金が欲しいから、とにかく引き受けていくと思うんですよ、若いうちは。ですが、それが合わない結果うまくいかなくて、結果あとで自分が困るんだぞという、これも気づきかもしれませんけれども。それをわかってるつもりで、いけると思ってもいけない時もある。その時にその場面で、時間に限りがある中で、自分に能力を付けることは有り得ないので、能力開発はもっと前もってやらなければいけないよと、若手に伝えたい事としては、そういう事になっていくわけですけども、その時になってももう遅い。ですから、ユースオブセルフですから、人間としての自分の持っている能力をすべて、ありさまも全部そこに投入していくわけで、その時に勉強しても遅いんですよ。そこで出来る限りの自分のキャパの範囲内でしか動けない、たぶん。

とても勉強させていただきました、本当に申し訳ないなと思いながら勉強させていただくという気持ちでお付き合いさせていただきました、そこと。

これはもしかしたら理想的な OD だったのかもしれないと思うんですけども、私も必死だったし、クライアントさんも必死で、たぶん一緒に成長していったんですね。私、組織開発っていうのは共育だと思っているんです。一緒に共に育つという事もあるんですけども、組織を開発するって少し変ですけども、みんなと一緒に育つんですよ。それでレベルが合って来たりすると、色々な事の変革が実現可能になるんですけども、私はその時に何をしていたかわからなくなって、これはやれ、これもやってみましょう、あれもやってみましょうと、どんどん挑戦させてもらったんですよ。それで実際、先方のクライアントも一緒に挑戦してくれたんですよ、失敗してもいいから。みんなで本を読んだとか、回し読みをしたとか、これ、読んだらいいんじゃないかとか、この研修やってみたらいいんじゃないかとか、こんな事を話し合ってみたらいいんじゃないかとか。

興味のある事や気になる事を一緒にやっていったんですよ、必死に。一緒にやっていくうちに何か生まれたんだと思うんですね、だから意図してプロセスがわかっていって、これをやったらうまくいくみたいな事をわかってやっていたんじゃないんですよ。ただ、なにか一緒にいけそうだねと思える時が来て、あ、自分達、今ここにいるんだね、今この場面にいるんだねとわかり合える時が来て、会議の中でね。じゃあ、やっていけるかもしれないと思える時が来たんですよ。そこまでいさせてくださったクライアントさんに感謝ですよ、本当に。

企業経営者というのにはいろんなバイアスが掛かって、色々な見方があるので、説明するのは難しいんですけども、一人の人間なんです。それでやはり企業の組織というのはトップによると私は思っているんですが、最後トップが本当に一緒に自分の事を書き出した、自分の人生も過去の事も全部書き出して、自分の立ち位置や苦手な事や自分のトラウマといった事も全部書き出して。二人だけだったんですけどね、その時は。

模造紙にバーッと書き出して、机の上にダーっと並べて。ありがたい姿も書いて、家族とどうありがたいとか社員さんとどうありがたいかというのを書き出していった時に、自分がこの会社をどうしていきたいかというのを、新たにね、人がバーッと辞めて行った後、どうしたいかというのを、たぶん理解したんですよ。それは4年もかかった傾聴なのかもしれないんです。本当に彼が理解した、そして彼が社員さんに対して何か動いた。でも、私はそれを見ていないんですね。私のいない、1カ月に1回とか2回しか伺わない中で、彼が社員さんに何か働きかけていった結果、その大きな会議の時の雰囲気は違っていたんですよ。それはいろんな事を七転八倒してやる中で、もちろん社員さんとも色々な事をやってきたんですけども、そういう事が起こったんですよ。それは先ほどのうまくいったという方に近いので、今はうまくいったんじゃないかと思う。最後うまくいったから、そこまで付き合わせていただいて感謝、という感じですよ、本当に。

組織開発だとか人間関係、人間環境を良くして、組織を効果的にしていこうとか、ヒューマンプロセスに働きかけていましょうというような、初期の説明をした時に、相手が認識する言語、捉え方と、私の伝えている言語の捉え方がたぶん違っていたんですね。それは、経営トップもそうですし幹部もそうですし、違う海域にいたんですね、さっきの海の話で言うと。捉え方が違うので、それでいいね、OKだね、じゃあやろうって思った時に、全然違う事を認識してたんだと思うんですね。それを間違えたんだと思います。私がその言語で説明ができなかった。

#### 4.7.3 若手に対して感じること

若いうちはうまくいかないと「あの社長、頭悪いからわかんないんだよ」とか、「もう、ダメな社員ばかりで、あんなの教育したってどうにもならないんだよ」とか、そういう事になりがちだと思うんですね。それで「コンサルタントの僕が一生懸命やっているのに変わらないアイツらが悪いんだ」となるんですね。これでは本当に、クライアントさんがその人達のレベルで、その人達のもう1つ何か違うステージで、がんばっていったら幸せになれるんじゃないかという事をサポートする人なんだという、その支援をする人である、あなたが主役じゃないという、クライアント中心、クライアントさんがどうしたいのか、クライアントさんが今あなたが入った事で余計困っているんじゃないかとか、クライアントさんが楽になるためにあなたがいるんでしょうという、クライアント中心という事を伝えることは難しいです。

そういう事を言うしかないですよ。顔を真っ赤にして怒って、プライドを傷つけられて辞めちゃうかなと思いますよね。彼は彼で一生懸命やっているんですけども、違いま

すよね。

#### 4.7.4 コンサルタントの資質

一番大事な資質は、謙虚で素直かどうかです。クライアントさんの前に素直にいられるか、彼の言う事を本当に素直に聞けるかどうか、「コンサルタントなんて高いお金取ってよくやるよね」と言われても、そのまま素直にそこにいられるか、本当に困っている事をちゃんと聞こうという態度を保てるかという謙虚さというのは、悪い結果も良い結果も受け止められるかという謙虚さは、とても大事だと思います。

そのプロセスをありのままに受け止められるかどうか、プロセスコンサルタントですから、プロセスにはいい事も悪い事も、自分にとって都合が悪い事も出るんですよ。「あ、もううまくいった」となったら契約が終わってしまうなという時に、うまくいってませんよと伝えるのか、うまくいったから「もう私は去りますね」と言えるのかどうか、そういう事も含まれると思いますね。

もう一つが関係構築力、対人関係力ですね。懐にスッと入ると言うんですかね、人と人として、どのような人にも肩書きを気にせずいられるかどうかですよ。自分が自立していないといけないという意味では、ユースオブセルフで言うと、自分は自己変革が常にできる、自立した人間であるかという事なんだろうと思います。

もう一つは、現場力、対面する力。この前の ODNJ の大会で、ある方が、火が付く状態とかという実習をやっていたんですけども、とにかくコンサルタントに火が付く瞬間とていうのがあって。例えばその人が言っていたのは、警察官の実習で、すごく仲が悪い 6 人の警察官幹部がいて、お互いにムカッ腹が立っているから、入って来た瞬間にお互いに銃で撃ち合うと思ったそうです。その時に若手だったその人は、椅子に手を掛けているんですけども、震えが止まらなくて、怖くてどうしたらいいかわからなかった時に、先輩の女性の OD コンサルタントがそこに介入していったという。その時にその現場に対峙していけるか、そして自分の勝手に想像する、今から撃ち合いになるような、心の火を鎮める事ができるかというのは現場力であり対面力、そこで自分自身であるという力はすごく大事だと思います、それもユースオブセルフの一つですね、この 3 つは大事なかなと今は思います。

#### 4.7.5 心がけている点

一つは人間力で、一つは手法や引き出しの多さだと思うんですよ。医者患者モデルもやらなければいけない時があるからです。もちろん言語的に説明できなくてはならないので。

例えば、金融機関の本部の話し方をできない人は、金融機関の仕事をする際には弾かれるんですよ、仕事の。金融機関の話し方も言語を学ぶんですよ、日本語なんですけれども、英語とかスペイン語と一緒になんです、言語を話せないとそこに入れないという意味では、引き出しの多さは、手法の多さは理論を知っているだけでは駄目で、理論をいかに分解して、トランスレーターではなくてインタープリターだと思うんですけども、インタープリテーションできるかどうかなんです。それが、もっと現場の方にも話ができ

なければいけないんですね、組織全体を扱うからです。現場の方にもそれに相応しい話す言葉で、同じ事を伝えられなければいけない。そういう事の引き出しの多さはとても大事なのではないかと思うのと、成長する、まだまだずっと勉強だと思うのと。

もう一つは人間力の幅広さ、人間力ですよ、包容力とか行動力とか、尊敬する恩師の先生は12に分解していますけれども、人間力というのは、やはり立ってられる人間力、どこまで、誰の前でも静かにいられるかという、そういった人間力がより大きく回せるかどうかが大変かな。そういうのを成長させなければいけないなと思いますね。

人間力の幅広さで言うと、私がコンサルティングでうまくいかなかった時というのは、自分が苦手な事だとか、自分が怖い物があるとうまくいかないんですよ。そういう意味で言うと怖いものをなくすという事は、人間力の幅広さを広げる事だと思っているので、いつもそれに挑戦しています、暇な時は。例えば年上の人が苦手だとか、英語ができないだとか、いろんな苦手な事があると、たぶんそこでストップする。人間力というものの幅広さ、怖いものをなくしておく、そこで足が止まらないようにするという事ではないかと思うんですね。

さらに言えば、OD コンサルタントは、男性だったらすんなり入れるところに女性は入れない。そういう意味で言うと、さらにもっとやらなければいけないというハードルはありますよね、たぶん、女性の OD コンサルタントは。大きなホールシステムに立ち向かうのは大変ですからね、パワーもいるし。

#### 4.8 H氏：39才、コンサルタント経験10年、男性

##### 4.8.1 うまくいった経験

きっかけは、もともとグループの研修をやっていた関係で、マネジメントの研修、管理職の研修をずっとやっていたんですけれども、業績がどうしてもグループの中でも芳しくないということで、何とかしなければいけないというのが表面化してきて、ホールディングスの人事部から依頼をいただいて、当時の役員の方とお会いして、じゃあやろうか、という形で決めさせていただいた案件だったんですけれども。単純に言うと、市場がシュリンクしている中で、売りをどう立てていくかということで、実は賞与とかもほとんど何年も出ていない状況で、給料も上がらない、という状況を何とかしたいということで入った案件だったんです。

とにかく赤字を黒転させたいというところで。端的に言うと、問題意識を持っているのが、社長とその間に入った人事の役員だけだったということ。あとはいわゆる昔ながらのスタイルをやって、オペレーションに追われてしまって、中長期の戦略とか何も考えないで、要は執行役員クラスが営業マンの仕事をしているような状態だったんですね。とにかく、そこをなんとかしなければいけないというんですけれども、そもそも自分たちがどういう組織にしたいのかとか、どういう認知でいるのかということも分からなかったので、営業、管理、製造、全部の部長以上の役員全員集めて、三泊四日で戦略ミーティングをし

て。実はここが一番契機になって、うまくいったというのは、このために三泊四日でそのクラスの間を集められたというところが一番の契機かなと思っています。

どこがうまくいったかという。結局その会社の分析とか、どうしたいかというのを話し合ったり、お互いにコミュニケーションを取ったりとかというようなことをやっていったのですが、最後まで影響のある執行役の方が、やはり自分のスタンスを崩さないうと防衛を張り続けていたんですよ。うーん、と思って、どうしたかな、と思ったときに、経理の部長さんが最後に、本当に最後、全員で車座になって一言、と言ったときに、とにかくうちの経営状況、経理は銀行とやり取りしますから、という結構生々しい話がやはりあって。要はもうこれ以上負債を出せないと、うちの会社つぶれるぞ、という話をポロッと云ったら、それに対して他のメンバーが、「そんな大事なことをなんでおまえは今までこの場で言わなかったんだ。」という話になったんです。そのときに、その彼も今までの関係性があったので、本当に感情を出せるようになっていたんでしょね、経理の部長が怒鳴ったんですよ。「そんなこと、今までだっていくらでも言っているだろ。通帳も出しているし、会議でも毎回報告してるだろ。おまえらがそれを受け止めていないだけだろうが。いまさらそんなの信じてないって、ふざけるんじゃない。」と、バーンとキレた瞬間に、うちの会社やばいんだ、というのが一斉にバツと伝わって、一気に雰囲気が変わったんです。三泊四日の最終日です。それまで色々な、ある種防衛があったり。やはりそこまで時間を掛けていったから、最後そこまで感情を出せたという仕込みがあって、本当に最後の最後、それがさく裂したことで、そこがキュッと締まって、本気になって動こう、というようになったというのが一番の成功のポイントかなと思っています。

だから僕としては、一番達成感があったのが、この三泊四日を無理いって。最初人事の執行役の方がおっしゃっていたんですけども、社長に直談判して、「無理です。御社は。」と。「二泊とか一泊二日でできるほど会社の状況はよくないです。もう本当にやり直すんだったら、お金掛けて時間取るには三泊四日本当に缶詰で話し合わなければ、絶対無理です。」というところを、コーディネートできたというのが、一番コンサルタントとしての価値かなというふうに僕は思っている。そこに社長も同意してくれたので、やはり歴史があって、皆さんベテランなので、今までの規範を崩すのはすごく大変なんです。そこをとにかく、やはり時間を掛けてやらせてもらえたというのが大きかったですね。

その時は、個人個人で現状診断をして、今まさにうまくいっていることは何なのか、うまくいっていないのは何なのかというのを個人で整理して、グループごとに共有して、全体で共有して、とやっていくのですが、そこにも書いているんです、最初の時点で、うまくできていないことって。これ以上銀行からの借入れが難しい、現実的じゃない、とか書いているんですよ、その場でも。だけどやはりみんなそれに対する感度が立っていないから、流してしまったというような。

模造紙に書いて、貼り出して、一人一人グループの中で発表して、三つぐらいのグループに分けて、発表して、それを全体で展示で見るといったような形でやったり、ということを手法としてはやって。現状認知に対する違いとかを少しずつ見ていながら、ではこれから自分たちは何をしていかなければいけないの、というところを戦略課題として考えていこう、

というような形の流れで進めていたのですが。正直、話はやはりぬるいですし、最初は、「なんで俺らこんな所で三泊四日もやるの？この忙しい年度末に。」という中で、いわゆるプロセスがすぐだらけているような状況もあったので、そこはもうこちらから結構淡々とフィードバックを、「というか、今やりたくないでしょう。」とか、「単純にやる気ないように見えるんだけど。」とか、「もう分かってる。もうそれ、ばれてるよ。」とか、そういうことをやはり言いながら、結構じっくりと進めていったというのがありますね。

診断のフェーズでいくと、実は、そもそも依頼がある前から、マネジメント研修をずっとホールディングスのほうでやっていたので、その中には、その会社の方も当然、1年に何人か来てくださっていて、そのときに自分の職場どうなの、ということで。マネジメントとしての診断をやっていたので、情報としては、こちらとしてはある程度持っていた部分がまずあるんですね。それと、直前に営業企画製造で、社長、常務の5名と、若手はグループで10人ぐらいですね、一応ヒアリングをして、どこに問題があるのかというのは、こちらとしては仮説立てはしていたんですね。結局そのときに、二つ問題があって、一つは、まずヒアリングした人間のほとんどが、問題意識、危機感を持っていない。不満は持っているけれども、危機感ではなかった。こうできたらいいな、というレベルの話はあるけれども、自分のやり方を変えてまでやろうというところまでの意識がなかった。

自分を変えてまで、要は何か変えていこうとは思っていないな、というのが見えたということが一番大きいですね。もう一つは、無理だと思っているという。会社の業績を上げるのは、市場もシュリンクしているし、実は無理なんじゃないかと半分諦めているな、というのを感じた。それが若い人たちに伝わっているというのが見えたので。そうすると、そこで何をしなければいけないかという、本当にやる気があるのかという覚悟を問わなければいけないというように、こちらとしては感じたので、それをとにかくどう形にしていくかというのが、プログラムのそもそもの骨子かなと思います。

そこから後は、若手層に関してそういった問題意識で、上が固まったので、では現場を動かすためにどうするかというので、一回若手のリーダークラスを集めて、同じように、「上がやる気になったけど、あなたたちどうするの？」というミーティングを、これは二泊三日で持って。これはそんなに難しくなく、実は淡々と、彼ら自身はやはり先があるので、やろうというところまでやって、そのときに執行役員の方に最終日に来ていただいて、一応自分たちがこういう話をしてこういう意思決定したよ、だからあなたたちの話も受け止めるから一緒にやろうよ、という場をそこで作って、階層間と上下間をつなげる場を作ったというのが一つありますね。それで上下がくっ付いたので、あとは現場で動いてくださいという形で、フォローの日程も実は決めていたのですが。

(その後生産拠点が災害に遭い) 売る物が作れなくなってしまったんです。自然、そっちのほうにまずお金を投じて、採算体制を整えて、当然お客さまからの信用も落ちるので、一から全部もう一回積みなおして、というのをやった結果、ようやく目が出た。最後は、本当にそのときに社長がやりきってくれたので、みんなでやっていこうという、関係性です、まさに役員とか部長たちで、みんなでいこうよという形で進めてくれたのでよかった



ですけれども、継続して。結構そこに時間が掛かったというのはありますね。ですから、その時は僕も結構通いました。現場のテンションが落ちるのが怖かったので、若い人たちにも会いましたし、ミーティングに参加した人たちにも会いましたし、「どうですか、最近。」とか、「何か困っていることありますか?」とか、僕のほうで話せることだったら、いくらでも情報提供してサポートしますよという。

(その経験から学んだこと)一つは、今の感情を出すということですが、やはりその場面をどれだけ作れるかというのは絶対重要で、やはり人は感情でなければ動かないというのが一番大きな学びで。

もう一つは、コンサルとしてのテクニク的な部分になってしまうかもしれないですが、足を運ばないと駄目ですね、現場の人は。ミーティングとか何か大きなプロジェクトとかをやったからうまくいくかという、やはり人なので、やりっぱなしで終わりとかではなくて、本当にこの人うちの会社のことを考えてくれる?と。こちらは当然考えていますから、それが、こちらの思い込みだけではなくて、やはり相手に本当に付き合っていて、一緒になってくれている、という感覚を持ってもらうということがないと、彼らも本当のところは出してくれないです。僕は当時、やはり足を使って通うことしかできなかったもので、ひたすらやったんですけれども、この二つは本当に欠かしではいけないなと思いましたね。

#### 4.8.2 難しかった経験

最初に依頼をいただいてから、実は一カ月で初手を打たなければいけないという。ミーティングで、問題意識を持った二人のリーダーの方から話があって、企画を出して、とにかくやったんですけれども、とにかくこれが難しかった。一言で言うと、握り切れなかったということですね。依頼をくれた二人の問題意識の高いリーダーとは握れていたんですけれども、その事業部長、品質保証部長が、ここまでやって変えたいと思っていなかったんですね。いわゆる、OD的な言葉で言うと、スポンサーとなるクライアントですよ、この人と握り切れなかったというのがあって。

時間もなかったもので、いわゆるプライマリークライアントが握っていない状況の中でスタートしたので、最後の最後でやはり押し切れませんよ。集まりなさいとか、ミーティングやろうよといった動きが動かせなかったというのが、やはり一番難しかったですね。そこに少し癖のある課長さんがいて、現場だけやっていけばいいという主張の人がいて、この人が、結局最後振り回すんですよ、その二人のリーダーを。だけど、トップと握っていないので、それを抑えきれなかったという状況があって。このミーティングは、だからそういう状況なので、長い期間を一回で取れなくて、一泊二日とか一日とかというようなミーティングを繰り返していく形で進めていって、ある程度成果はもちろん出たのですが。単純に言うと、リーダーの二人が達成感を本当に得られたかという、得られていないな、という感じで。コンサルタントが変えたという感じになってしまいましたね。

(リーダーの二人が達成感を得られていないとどういうところから感じてたのかとの質問

に対して) 課長の人とにかく振り回されたという一点です。とにかくこの課長さんが、やりたいこと、言いたいことを勝手にガンガンやるので、要はそこに対して、自分たちでコントロールしている感がなくて、引っ張られたという感触が最後まで残ってしまったと感じていました。二人自身の口から、それは。その後、個別に飲みに行ったりして、今でも関係性が続いているんですけども、そのお二人とは。ただやはりそこは言っていましたね。なので「すみません。」と言うと、「いや、でもあのときやっぱり最後までそれを諦めないで付き合いしてくれたから」とは言ってくれているので、ありがたいなと思うんですけども。やはりそこで、本当に二人に達成感を作ってあげられなかったのが、僕自身は最大の悔いですよ。

先ほどの課長さんは現場実践が長いので、単純にコンサルタントという外部の権力に見えるものに対するアンチがまずあって。外の間人が俺らのことの何が分かるんだという組織人としての防衛がまた一つあって、企画してるのが自分よりは職位が下の人間、そこに対するアンチもあったみたいですね。ここは仮説です、ただ。本人からそれを聞いたことはなかったし、言ってもくれなかったです。だから、やりたい放題本当にやっていたね。ミーティング中とか、普通にどこか抜けていったりとか。でも仕事自体は非常に能力がある人だった。

だから、そこがやはりエントリーのとき、期間も短すぎたというのもあるのですが、今考えると断らなければいけなかった案件なのかなとも思います、正直。やはり最後握れなかったのは痛くて、逆に言うとそういうパワーがある人なので、しっかりそこを時間を掛けてやっていたら、いい方向に影響力を発揮してくれたのではないかと思うので。間違いなくキーマンの一人ではあるので。そこは難しかったですよね、1カ月で企画書書いて実施というのは。

(「握る」という感覚について) お互いに合意している、コンセンサスを取っているとか。それはロジックの部分もそうですけれども、感情面でも合意できているかどうか、本当に一緒に戦うぞという共闘態勢が取れているかどうかとか、そういう部分が僕は握るという表現になるんですけども。

トップは当然責任があることなので、いわゆるスポンサーと、そのキーマンというのと、ちゃんとある程度問題意識を抑えておくところを丁寧にやっていかないと、コンサルタントという立場だけで入っていくと、強引に変えることはできても、定着はしないと思いますね。

(経験から学んだことについて) 全社の動きだったら社長であり、部門だったらその部門のトップという、いわゆるスポンサーと呼ばれる立場の人たちと、事前にきっちり握れるかどうかというところですね。特に大きい組織だと、決済が通ってしまうんですよ。「うん、分かった、やっというて。自分は関係ないから。」というようなことが起こり得ちゃうので。そこを正直実は、僕自身が少し甘く見ていたなと思って。そうは言ってもお金を出してくれるし、決済を通すのだから、最後本気になるだろうと思っていたのですが、な

らなかったですね。

ある程度事前の段階で、受けないと、要はこの期間ではやはり厳しいから、ここまでの期間というのをもう少し強く提示してあげられればよかったと思うんですけども。ただこれは難しいんですが、僕たちの仕事は、やはり、人の関係性とか感情を使うので、フロントに立っている方と結構同化してしまうんですよね、気持ちが。特に僕は。これは、いいと言われるときと、だから駄目だと言われるときと、両方あるのですが。ですから、すごく逆に、共感ではなくて同化してしまって、なんとかしてあげようとか、やるしかない、こちらで何とかしようというふうに、僕が思ってしまいましたね。

僕は同化をある程度していくとか、共感ができないと、たぶんその仕事は受注できない。おそらく、きちんとした企画書を書けないと思います。おそらくやっけていても、企画の段階でテンションが上がってこないんですよね。もっとシンプルに言うと、楽しくない。

この会社は何が違ったんだろう、そういう部分でいくと。あそこまでストレートに、助けてくれというヘルプを出されたのは初めてだったというのもあるのかな。特に、今まで付き合いがあった人からの依頼ではなくて、本当に困って、うちのホームページを見て電話をくれたんですよ。困っていて、実は色々なところからも話を聞いていて、その上で、何かない？という頼み方をされたんですよ。それをしかも、ある種隠さずに、ストレートにきたので、変なおとこ気が、これは応えなければ男じゃないだろう、みたいに思っていたんですよ。

(仕事を受けるかどうかのポイントについて)感情を出してくれるかどうかかなと思っていて。正直、僕に対して気に入らないという感情でもよくて。ストレートに感情を出してコミュニケーションを取ってくれる人に関しては、比較的感情的移入をしやすいですね。僕に対して、ふざけるなど言うのは、正直苦手な部分でもあるんですけども、話をしているって、本当にこちらも腹をぶちまけてストレートに向き合えば、応えてくれることが多いので、やはりそこはすごく僕の中で大切にしている価値観です。逆に、ロジックだけで、こうこうだからと整理されると、僕は、ちょっとそんなんでも動くかよと思ってしまうので、きれいに整理されても落とすことが多いですね、仕事としては。しょっちゅうしますね、そういうのは。

ある種ロジックが通ってれば全部 OK みたいに感じてしまう人とか、方法論にこだわる人というのも、僕は合わないですね。何が起こるかどうかわかりませんよ、というスタンスなので。

コーチングでこういうふうにやってくださいとかって例えばあるじゃないですか。もちろん希望にはなるべく応えたいと思うので、全力は尽くしますが、それだけではうまくいかないから駄目なんじゃないのって、やはりどうしても思ってしまうので。感情が見えている人にはそれも言えるじゃないですか。僕はこう思うんですけど。そうすると、いや、それ気に入らないと言われたら、ああ合わないなと思いますし、対話が成立す

るんですけれども、そもそもそこが見えない人とは、僕は立場的には難しいですね。

何かあったときに、ふざけるなど言ってくれるお客さまのように、極端な話。気に入らなかつたら「いや、これ無理。」だとか、例えば「今回の研修ちょっと良くなかつた。」とストレートに言ってくれたほうが、こちらとしては、直せるじゃないですか。だから、そういう関係性を作れる人でないと、作れる感触を自分で何か感じないと、やはり駄目ですね。僕、ストレートに自分のことを言われるとへこむんですけれども。でも、やはりそういう人と仕事したいなと思いますし。そういうのを隠さないでいいというのがあって、この仕事は。

#### 4.8.3 若手に対して感じること

内省できないわけではないけれども、他責にものすごく置く。コンサルタントは外から組織を見るじゃないですか。だから、評価的に見るというか、相手の立場が分からない人ではないのに、すごく評価的に見ていたりとか、攻撃的になっているというところに対して、分かるときと分からないときの差が激しくて。結局全部、だから僕の持っていき方が悪いとか言うんですけれども、あなたはどうかの、というのとか。その辺、内省力というか。

職場の中に関してもそうですし、お客さまに関しても。もちろんある種の真理ではあると思うんですけれども、それで、それをどうするか、というのが僕らのやはり仕事であり、関わり方を変えていくというところなんですけれども、どうもそこに対しての内省力というか、自分を変えてまで何とかしようと思うところというのが、伝わらなかつたな、というふうに思いましたね。

体験がないから分からないというほうがいいのか、そういうところを、ある種。内省するって、別に内にこもれという気もないですし、ただ、それに対して自分はどう思うって、ふっと問い掛けるということが、できなくていいと僕は思ってるんですよ、最初は。言われたときに、そのときは反抗してもいいです。そんなことないですよって。だけど、後々考えたときに、ああ、と思えるかどうかだと思って。それがなかつた。それを要は、僕は期待していたんだけど、伝わらなかつたなと思いましたね。

#### 4.8.4 優れた先輩に対して感じること

僕が一番思っているのは、やはり感情に共感したいとか、同化していくという話をさっきもしたと思うんですけれども、それをやりながら、一方で冷静な自分がいるという、そのことすら俯瞰して見れるというのは、これは身につけておかないと僕のスタンスが生きないなと思いますね。

(コンサルタントの仕事を始めた時に感じたことについて) 一番最初に衝撃を受けたのは、

営業とクライアントとか、クライアントとコンサルタントではなくて、仲間、友達、戦友、みたいな感じなんですよね、お客さまとの関係が。それが、ある一定の人だけではなくて、例えば研修だったら、人事で窓口とかになってくれている方とかと。そこだけではなくて、同じ関係性が、役員との間でも起こっているとか、結構その辺、僕は衝撃を受けました。

仕事をいただいているとか、コンサルだから先生だ、ではなくて、一緒にやっている仲間でしょ、という感覚でやっていたのが、すごく僕はあの当時衝撃を受けましたね。前の会社の場合は、やはり接待してとか、徹底してそういうのを仕込まれてきたので、そういう関係ではないんですよ。「飲みに行こうよ。」と言ったら、別にどちらが払うとかではなくて、単純に友達と飲みに行く感覚で、という感じの関係性。人と人で付き合っているというのかな。これは衝撃でしたね。カッコいいと思ってしまいましたね。大変だろうって、今になれば分かりますけれども。

#### 4.8.5 コンサルタントの資質

一つは、人の感情に興味があるかということですね。これは間違いなく、感情に興味を持っているということは、僕は絶対必要だと思っています。

あともう一つは、諦めないという言い方がいいのかな。人は変わるといふか、変わるという言い方がいいのかな。少し大局的な言い方になってしまうんですけども、場に委ねると言うじゃないですか。委ねるのはいいんですけども、委ねたことで起こったことに対して責任を持つというか、諦めない。いや、この場はこういう状況だから、これがあの人たちの今の組織の実力だから、このアウトプットでしょうがない、というのはそのとおりなんですけれども、一方で経営性を考えたときに、それに対してインパクトを入れることなので、強引に介入するでもなく、とにかく諦めないでそこに対して粘り強く、何かそこに対して影響を与えられないかという、粘りというのかな。そこはすごく僕の中では、やはりヒューマンプロセスに関わるということで重要ななと思いますね。粘り強く、影響が与えられると信じて続ける。

具体的な事例でいくと、先ほどの事例の最後に爆発させたというのもそうなんですけれども、何かできないかと、みんなで考えてやっているから、最後あそこで火がついたと思っているんですけども、やはりそのところでもうギリギリで、この会社やっぱり無理だよね、これが今の現状だよねって。そこで諦めないというか、そこをやりきるというところを、というのが二つ目です。

あとはいわゆる経営に対する意識だと思っています。要は、ファシリテーターではないので、数字とか利益とかというところに対しての意識。ヒューマンプロセスに携わるからこそ、押さえておかなければいけないことだと思っていますね。単純に言うと人間関係とかヒューマンプロセスがよくなったって、会社がつぶれたら意味がないんですよ。それを除いてしまったら、僕はコンサルタントではないと思っています、それはファシリテーターで。組織に対するコンサルタントであれば、ここの観点は除いてはいけないかなと思いますね。

#### 4.8.6 心がけていること

僕の考えを押し付けないというのかな。ニュートラルっていうのかな。お客さまに対して、外に向けての発信というので、やはり押し付けない。どうしても感情が入ってくると、こうこうこうで、こうでき、というふうに、ぐッと押しモードになるんですよね。それをやはり俯瞰して見れるかどうかというのは、そういう意味では日々心掛けていますよね。今、相手が何を本当に感じているのか。入り込みすぎない。だからそういう意味では、押し付けないとか、発信を、相手の状況をよく見るというのを、やはりちゃんとやらないと成長しないなと思いますし。

一方で、受け入れるときにへこまない。僕、結構打たれ弱いんですよ。周囲にいる他のメンバーに、ガツンとやられると、ガツンと簡単にへこむので。そうすると、反省モードに入ってしまうと、会話が成立しなくなるというのがあって、それが僕の結構大きい課題で。もともと前の会社で結構がつつりやられていたので、そういうふうにパンッと来るものに対して、ものすごく弱いんですよ。嫌な記憶がふっと。だから、それは出ないようにしなければいけないなと思っています。

日々心掛けていることというと、自分の感情自体に素直でいようとは思いますが。僕はこう思っています、というのをオープンにするというか、ある意味言葉を換えると、あるがままみたいなスタンスをどれだけ、どの場面でも、自分がそういう状況でいられることが重要。数字を欲しいから、というように営業だから当然考えることもありますし。それはほしくなるんですけども、そう思っている自分は否定しないで、そう思っているな、俺、というふうに、どこかである種ふっと思ってそれをやっていたらいいけれども、分からないでやっているとたちが悪いじゃないですか。だから、自分のメンタルコンディションをふっと俯瞰して、どういう状況に今いるのか、というのはやはり意識しておくことにしようと思いますね。

### 4.9 I氏：40才、コンサルタント経験7年、女性

#### 4.9.1 うまくいった経験

ある中小企業の製造業の社長さまからご相談をいただいて。少し経営的には厳しい状況で、人も立て続けに辞めたりという事もあって、何とかしたいというところからご相談に乗ったんですけども、その中で組織成長をしていく過程で、経営幹部チームが機能し始めたというところが自分の中ではうまくいった事例だなと思っています。

まず社長にお会いしたときに非常に悩まれているということと、でもこんなことをやっていきたいんだという思いの強さであるとか、新しいことに挑戦していこうというようなリスクテイクをするんだという意味も非常に感じられて。そこに何かお力になればと思いつつも、一つやはり自分の懸念としていたのは、うまくいかなかったところとリンクしてしまうんですけども、やはり社長だけのお話を聞いていろんな物事を進めていいんだ

ろうかというのを、ちょうど自分自身もいろんな OD の勉強もしながら問い掛けていた時期だったので、まずやはりきちんとリサーチするというか、データを集めることがすごく大事なんじゃないかなと思ひまして、経営幹部の方ですとか色々な方にまずヒアリングをさせていただくことをご提案したんですね。

実は社長は、弊社の私とほかの人間がやったあるプログラムに参加されていて、一参加者として。それをそのまま社内でやりたいということを最初言われたんですけども、いやいや、それで本当にいいんだろうかというまず問いを自分で立てられたということが、一つ自分としてはよかったことと。社長のその一つの情報をそのままデータとしてとるのではなく、やはり複数の方からお感じになっていること、見えていることをデータとして集めたうえで、初めてどのようなかわり方を私たちがすればいいかを考えていく、ということ自分で決断できたというか、そこが自分の、今思うと分岐点になったのかなと思ひつてます。

その社長とお話ししていたときに感じたのは、非常に思いが強いが故に、少しやはり精神的に揺れているというか、何か救いを求めているような雰囲気を感じたというんですかね、そういう感じを受けたんですね。そこに乗るのはたやすいんですけども、本当に自分たちが OD をやる人間としてお客さまと築きたい関係性ってそれなのかと思ひたら、私はそうではなかったの。いわゆる医者患者モデルといいますけれども、そこになりそうだなという予感がしたので、やはりそうではない、いわゆるプロセスコンサルテーションですかね、共にやはりそこを作っていくというスタンスでやりたいなと、何かそのときすごく思ひつていたんですね。

そうではなくてうまくいかなかった、結果的に振り返るとうまくいっていないというか、ストップしてしまったという経験があったので、OD コンサルタントとしてそう感じていたのもそうですし、自分がこの仕事以外に、組織を運営する立場というか、そういう経験をほかにもしていたので、自分がその組織の長としてというかトップとして組織をまとめていくとか成長させていくときに、おそらく過去の自分の経験で無力感のようなものがあったんですね。自分だけ頑張つてそのときよくなつても、自分がそこから去つたらもとに戻つたとか、もしくは規範が崩れたとかという経験がありまして、やはりすごくそれは悔しかったですね。

何だつたんだろうと、一過性の何かこう、というのがたぶんずっと自分の中にあつて。OD に出合つてこういう仕事をする中で、たぶんそのときの答えじゃないんですけども、もしかしたら、うまくいかなかったのは、自分が医者患者モデルになっていたのかな、その組織の中で、とか色々なことを自分の身に置き換えて振り返つていたんですね。

組織を運営する立場でうまくいかなかったという経験があったので、頼つてくださっているのはありがたいけれども、いつときだけよくなればいいのかといつたらそうではないよなと。本当に長く続いていく組織にしたいという話も聞いていたので、それを考えるとやはりお一人が頑張っている状態ではなくて、本当に共にそこに一緒に力を合わせていけるような仲間を作っていくことが一番大事なのではないかと、たぶんそのときの自分は思ひ

ていて、ちょっと足を止めてほかの方にもお話を聞いてみようとか、そのうえで手法を選ぼうというようなところに至ったなど、今整理すると思います。

(経験から学んだこと) やはり色々な方向から物事を見ることが非常に大事だということですね、まず感じたのは。あとは相手に委ねる勇気というか、任せる勇気というか、それはすごく大事だなと痛感していますね。

こういうふうにやったらどうですか、というような提案というのも、もちろんときには必要だと思うんですけども、全部その自分たちが、先まで手を細かく打って、それをクライアントに見せてしまうというのは、まずクライアント自体が考えなくなってしまうし、こちらに答えを求めてしまうというのがあるので、この今回の事例に関しては本当にずっとお話を聞きながら、本当に変化を起こしていけるポイントが何なのかというのを、とにかくずっと皆さんのお話を聞いていったんですよ。

個別にお話を聞くと、色々な過去の、要はこの会社がどうしてお客さまから選ばれてきたのかとか、なぜこの仕事をずっと頑張っているのか、といったポジティブコアが、私たちにはすごく伝わってくるんですけども、中でそのやりとりがされていないということが分かったんですね。お互いにその話をしていないというのが分かって、だからお互いにそれが確認できるような、見えるようなプロセスにしていければ、ないものをくっつけようとするよりも、もともとあるおそらく大事にしなければいけないものに、皆さん目がいくのではないかという気がして。

おそらく社長とお話しをしたときに一番違和感があったのは、非常に勉強熱心な方で色々な勉強会に出られたりとかされているんですね、本を読まれたりとか。それをおそらく社員の方にも伝えたりとか、一緒にそういう場に参加させたりというのをされていて。すごくそれは素晴らしいんですけども、社長がおそらく本当に期待しているような社員の方の動きになっていないという気がして。それは今思うとやはり、社長が全部おそらく準備をしてあげていたのではないかと思うんですね。こういうのいいよ、ああいうのいいよって。

でも、もともと皆さんの中にある強みというか、そういったものにいったんフォーカスをして、それを強化するために何が必要かということ、中で話し合った方が、優先順位がつけられるっていうんですかね。どうしても中小企業さんは、大企業もそうですけれども、特に人が少ないとか時間がない中で成果も出していかねばいけないというのはありますし、そうするとあれもこれもというと、おそらく社員さんが疲れてしまうのではないかと思ったんですね。ヒアリングを一人ずつした時点で、やりとりはできていないけれど、それぞれにあるということは、確認できたんです。

実際プログラムとして入ったのは、まず全社員の方を集めて、じゃあ、ざっくばらんに話していることをお互い聞き合いましょうということで、ワールドカフェの手法を使いながら、入りたての新入社員さんから、何十年というベテランの方まで。それぞれどんなことを今感じてるかとか、今後の会社をどうしたいかといったことを確認していったんです。

そうするとやはり下の階層というか、部下の方たちからもそういったところが実は出て



きたりとか。あとは後から入った方は、その会社が何を大事にしてきたのかというのをやはり聞かされていなかったりとか。でもそういうことを実は聞きたがっていたりとか、というのが見えてきたので、まずいったん幹部チームで、きちんと、これだよねということをやちゃんと置いて、要はそこが戦略の柱になると思ったので、その戦略の柱みたいなものを作ったうえで何は守る、何は変えていくということをや、ちゃんと部下の方たちに表明して巻き込んでいくことが大事かなと思ったんです。

#### 4.9.2 難しかった経験

難しかったのは、今の話と本当に反対で、要はオーダーしていただいた、そのときも社長さんだったんですけども、社長のお話を聞いて、そこに沿ってのご提案をずっとしていたということですね。結果的には、本当に巻き込まなければいけない幹部社員の方であるとか、その部下の方たちが本当に心からおそらく納得していないまま、プログラムが導入されていたりだとか、そういうことがやはり後で別のプロセスになって出てくるん、ということが実際にあって。でも社長はずっと悩んでいるし、何で分からないんだ、となってしまうている。

そのとき、ああ、もしかしたらそのほかの目線から見たときの情報も必要だったんじゃないかなと思ってヒアリングしてみると、やはり色々な見方が見えてきて、本当に手を打たなければいけないことが何かちょっとずれていたのかなとか。

私たちの見方自体も、常に色々な方向性から見ていかないと見誤るというか、プロセスも本当に刻々と変化しているの。毎日一緒に仕事をしているわけではないですから。そうするとなおさら、色々な窓口から、データを収集して常にお話をしていないと、熱意がある方ほど、おそらく思い入れがあるので、そこに私たちもそれをそのまま、真に受けしてしまうという言い方はよくないですけども、それだけが何かすべてだと思ってしまうとすごく怖いという体験をしました。

問題点はここなんですよ、とおっしゃることに対して、もちろんその方も問題なんですけれども、実はその方と言っているご本人との関係性がすごく影響していたりとか、プロセスに。

やはり自分のことは一番見えないので、ずっとお話を聞いていて、全体のプロセスの中でどういうことが起きているのかというのを聞いていったときに、おそらくハッとされたんですよね、ご本人も。あーっていう。自分もその影響力を発揮していたんだ、彼に対して、彼女に対して、ということに気付かれてから、変わったんですけども。それまでは、どうして自分の言っていることが分からないんだとか、同じようにやってくればもっと早く進むのという、たまっていく不満をずっと聞いているようなプロセスがあって、でもこれっていつも繰り返されてるなというか、パターンだということをやはり感じてきたので、色々切り口を変えてみると、ああ、なるほどと。

こちらが思うようなスピード感で組織が成長しなかったというのが、一番的確な表現で

すね。成果がまったくなかったわけではないんですけれども、時間軸で見ていったときに本当にこのスピードでいいんだろうかという、やはり疑問がわいてきて、要は社長からのオーダーだったので、社長がやりたいという戦略は明確に出ているんですけれども、やっぱりそれをやり切れるだけの組織が育っていないという状況があって、ずっとそのギャップに苦しまれていたとか悩まれていたんですね。でもやはり小さな変化だけでは到底その戦略をやれるという状態には追い付かず。

一番はその会社の外を見てほしいということをやっとおっしゃっていたんですね、社長は。どうしても中で話し合いをすると、中の問題ばかり話題にあがると。でも一番社長が問題とか課題と感じていたのは、外を見て本当にこれがいいのかという話をできる人がいないと。自分と同じ感覚で話ができているということをやっと投げかけていて、でもそれをできなくしていたのは、実はその社長と幹部の社員の方との関係性であったりとか。

関係性だけに固執してしまうと、心理的なシャッターが降りる瞬間というのを何度も見まして、関係性が問題なんだけれども、何のために関係性をよくしたいんですかというものが、やはり常にないと、おそらく人間で、そこに向かいたいとか、要は葛藤が起きるわけですから、葛藤が起きてでもなんとかしたいと、おそらくならないんですね。

ですから、そのそのその部分とか、何のためにというところを常に行ったり来たりしながら、自分たちのプロセスを話し合うということが、最初のうちあまりできていなかったなど。話し合っただけ何か色々言えた感はあるんですけれども、実務としてその動きが遅いという状況が少し続いていて、またそれを見て社長がいらいらして、変わっていないじゃないか、となるという、負のスパイラルに入っていくのがすごく見えてしまったんですね。誰もサボっているわけではないんですけれども、何なんだろうということをやっと考えていて。自分自身がおそらく OD に対してもまだ理解が浅かった、経験が浅かったときだったというのもあると思うんですけれども。

(経験から学んだこと) やはり色々なものの見方というのが非常に重要であるということが。まだ始めて数年というときからお世話になっているお客さまなので、そこで学んだことを、ほかのお客さまに使わせていただいているというのがありますね、今。

#### 4.9.3 若手に対して感じること

やはりプロセスを見る力という、ちょっとザックリしてしまうんですけれども、そこは感度の高い低いがあるんだなということと。あともう一つそこもつながるんですけれども、自分のプロセスに気付くとか、自分自身を本当に振り返るとか内省することの大切さみたいなものは、本当に伝えたいと思いますし、自分もたぶんそこに気付けたときに変わった気がしているので。

ただ一方でとても難しいなど。無意識に防衛している方もたくさんいますし、何とかして助けたいと思うんですけれども、やはり自分でそこまで考え抜かないと、結局やらされただけになってしまうので、そこは本当に悩ましいとか、おそらく本当にやっていく

人の根幹になる気がしているので。

例えば周りからフィードバックをされたときに、批判されているとか、攻撃されていると受け取られてしまうことがやはりあって、そうすると反応としてこう返すんですよね、言われたことを一回自分の中で深くこう内省する前にパンとはねちゃうとか。そういうことはやはり経験としてあって、あ、そんなつもりで言ったんじゃないのとか。

だからその伝え方も、非常に考えてやらなければいけないというのがありますし、私自身が入って、周りから色々最初にフィードバックをもらったときも、やはりそこがまず第一の壁としてきたんですよね。何でもここまで言われなければいけないんだろうとか、分からなくて最初。でも今思うと、あ、その自分のプロセスに対してのフィードバックだったんだとか。難しいですね。

プロセスをフィードバックするときに、やはり自分の主観としては見えるよということ伝えるのが当たり前だと、今自分は思うんですけども、そういう経験がないと、いきなり自分自身を断定されたような気持ちになってしまうとか、自分はそんなつもりはないのに、フィードバックをされたことによって、何か決め付けられているみたいな気持ち悪さとか、反発心みたいなものが、おそらく私も昔あって。そこをじゃあ、どう抜けたかというのが、やはり色々なフィードバックを受けながら、徐々に理解できるようになっていったと思うんですけども。

やはり相手の気持ちをきちんとまず自分が受け止めるとか、そういうやりとりを重ねていくことによって、信頼関係が生まれてきて、フィードバックが素直に受け入れられるようになるっていうんですかね。あったと思うんですよね、そこが本当にこの仕事は。仕事なんですけれども、人間として成長を常に求められる、そういう場なんだと感じますね。

クライアントに対してもそうですし、弊社の中のプロセスもそうです。弊社の中のプロセスに影響されて、それが結局クライアントにどのようにかかわっていくかにも影響していたりするんですよ。

ベテランの人の影響を受けて、じゃあ、同じようにやればいいのかと思うんですけども、でもそれはやり方をまねすればいいという話ではなくて、実はやはりその人のスタンスであったりとか、それがたぶん長年そのお客さまと関係性が続いている理由だったりするというのが、今は分かるんですけども。最初それが見えないから、何か同じ手法を使えばいいのかとか、こういう言い方をすれば伝わるんだろうかとかというのを試してみますが、うまくいかなくて。そうあらねばならないみたいに、たぶん受けた方が感じてしまうとか、例えばそういうプロセスがこの社内でも常に起きているんですね。

ありがたいのは、弊社の場合は、常にそのプロセスをオープンにしながらフィードバックをして、色々なプロジェクトにお互いに入っていくので、変なプロセスだなというときは、やはり誰かがそこに投げかけをしたりだとか、そういうことはちゃんとやろうねということをやっているのでもいいのですが、でもそれもやはり見落としていたなというものがあったりとか。プロセスの中でも、頭ではやった方がいいと分かっているのにできないのは、何が起きているんだろう、その人の心の中で、ということを探求したりとか。

あと受容するというのがすごく大事だということは、今感じています。おそらくこういう仕事をする前の私だったら、やはり自分の中で理想の姿が常にあるって、こうあるべきでしょうとか、トップだったらこうあるべきだよとか、組織で働くんだったらこういうことはやって当然だよとか、自分の枠があって、その外のものに対しては、たぶんノーを出していたと思うんですね、無意識に。でもうまくいっていない人というのも、必ず何かその人なりの自分の正義があってやっているし、何かそこをまず一回、自分の固定概念を捨てて受け止めてみるとか、本当にちゃんと一回聞き切ってみるということをやったときに、あ、同じように悩んでいるんだと見方が変わるというか、その方に対する。おそらくご本人は変わっていない、こちらが勝手に変わっているんですけども、自分の受け止め方が変わるから、ときにすごく寄り添ったサポートもできるだろうし、切り捨てなくなったとか。私の自分の過去と今の比較でいうと、それは感じますね。

私がそう思っていた一番根っこには、自分のことを受容できていないというのがあって、このことに気付いて。自分を受容できていないから、常に理想を追い求めるという思考になって。そこについてこられない人は、もういいですみたいな思考がいつも働いていたんですよね。だから最終的には、いかに自分のことを、ありのままちゃんと一回受け止めるかなんだというのは、やっとなんか見えてきて、今いつも、何かあったときそこに立ち戻るとか、ああ、私今自分を認められていないから、人にも強くあたっているとかというのは、少し見えてきました。山のようにフィードバックを受けて。

本当に最初は、受けても何か意味が分からなかったですし、おそらく周りからは見えているんですけど、自分としてはいや、そんなことはない。自分でこんなに言われるのは、何なんだろうとやはり考えないと、おそらくそこに行き着かなかったんだろうなと思いますね。

#### 4.9.4 優れた先輩に対して感じること

私にとって一番すごいと思うのは、受容するということができる方ですね、自分も他者も。さばかない。やはり周りからフィードバックをされて、そんなつもりないですと言うんですけども、そのターンとはねていること自体、プロセス自体がさばいているように見えるよというのは、色々な場面で言われていて。さばかないというのはとても難しいですけども、その境地までいけたらすごいだろうなと思いますね。

#### 4.9.5 コンサルタントの資質

まず自分自身を内省する力が大事だと思いますね。あとはやはり自分も他者も受容する力とか、何か器の大きさみたいなものが必要なのかなど。あとはこれはおそらくこの仕事をする前から自分の中にあるんですけども、やはり人とか組織が変わっていきけるんだということをあきらめないとか、信じる力ですね。その人たちの力で何か変化を起こしていけるんだということを信じる力とか。

#### 4.9.6 心がけていること

自分のランクを自覚して周囲を巻き込む力というか、プロセスワークでいうランクなんですけれども。この仕事をする前も、ずっと組織の中でリーダー的なことを任されることが多かったので、何かあったときにまず先頭に立つというのは自然にできてしまうんです。できるので仕切ってしまったりとか、物事がうまく動かないときは、じゃあ、こうやっていこうって、パッパッと決めて決断しちゃうんですね、自分で。それがよく働くときもあるんですけれども、やはりヒューマンプロセスにかかわっている中では、相手に委ねたりですとか相手が変わっていくということを援助する立場なので。自分では無意識によかれと思って発信していることが、結果的に相手の主体性を奪うという失敗を、色々な場面でしているんですね。

そう思うと、まず自分がその場に対してどのような影響力を発揮しているのかということのを自覚しながら、たぶん出さないということはできないと思うので、そこをうまくフォローするというか、投げかけ方を変えろとか、何かそういうことをやらないと同じようなパターンにはまるなという。

そのためにやはり周りの人からフィードバックをもらう。怖かったり嫌だったというのものもあるんですけれども、結局それが一番の変化を生み出すための、貴重なデータだなと。自分がやっているつもりと、相手が見えているもののギャップって何なのかということのちゃんと向き合わない。こんなにやってるのに、という方にすぐいってしまいますので、私も。

#### 4.10 J氏：37才、コンサルタント経験3年、男性

##### 4.10.1 コンサルタントになったきっかけ

1 社目が比較的急成長してる若い企業に勤めていて、2 社目が歴史のあるメーカーで、その2社の経験から、日本のやはり組織の運営の仕方とかマネジメントの在り方とかがひどいなという実感を持ったということですね。それはいわゆるベンチャー的な若い会社であろうが本当に老舗であろうが、根は一緒だなという実感を持って。やはりその一つの根底に、その組織風土の問題があるなと感じたということですかね。

1 社目では、その会社を変革するために色々な提案はしたりしていましたが、なかなかそのプロセスというよりは、コンテンツの話にどうしてもなってしまう。みんな頭がコンテンツにいつてるので。2 社目に関しては、自分は持ち株会社の人事にいたので、色々な変革の提案のようなことは、役員に対してすごくして、ただ結局受け入れられずに最後、お客さま相談室に飛ばされたという、そういう経験をしたということですかね。

要は、一番根底にある問題として、問題というか気になったのは、人が十分に、一人ひとりが持っている能力とかパフォーマンスを、全然発揮できていないなという感覚を持って。じゃあ、それがどうやったら発揮できるのかなという、そのための、おそらく自分が一番大事だと思ったポイントが、組織開発であるとか組織風土改革であると感じたという

ことですね。

1 社目でいうと、例えばですね、達成せざる者食うべからずという垂れ幕が会社にはあってあるわけですよ。そうすると、いわゆる達成できない人は毎日詰められるわけですよ。それって結果的に人のパフォーマンスを落としているだろう。それをやればやるほどその人の能力を発揮できない、委縮させてしまっていて、かつ本当にきつい仕事だったので、土日もなく、ドンドン人が倒れていって辞めていくみたいな、そういう過酷な職場環境を作りながら、人の働きがいか心みたいところは全然ケアせず、ビジネスを戦争だと思ってるというかね。戦争をやるためには、こまが死のうが、歩が死のうがやむを得ないみたいな、明確にそういう経営をしていたので、その経営の在り方に対して、おかしいだろうとそう思った。何のために組織、会社というものがあるのか、べつに戦争をやるためにあるわけではなくて、人が幸せに働くために、いい世の中を作るためにやっているのに、自分たちを犠牲にして、利益とか売上をあげていくことは何の意味もないというように感じたのが1社目。

2 社目は、全然違ったひどさがあったんですけども、一応、東証一部の上場企業だったのですが、若干オーナー的な経営をしていて、完全に会社を私物化してですね。結局みんなも日々恐怖ですよ。何かしでかすと全部、降格させられたり首切られたりするるので、ビクビクしながら、自分の意思は絶対会社では出さずに、とにかく言われたことに忠実に従うという。それで結果的にパフォーマンスを落としているし、全然やりがいも持てないという。1社目と2社目と形態は違うんですけども、根っこは似たところがあるなど。

#### 4.10.2 難しかった経験

基本的に私の場合、場における失敗ってほとんどないんです。その場だと、自分が結構ちゃんとニュートラルな状態で、自分のマインドセットが結構できるタイプなので、あまり人に影響されたりとか、自分の内面がバツと出てしまって、人と反応し合ったりというのはあまりないですね。

ただあるのは、個別に話したときとか、特にクライアントの中で事務局的な立場、会社の変革を中心で担う人と話すときに、自分の内面のバランスを崩すことがあって。要は、あなた事務局なんだからもっとやらなくちゃダメでしょ、というふうに相手に対して非難とか怒りとか、そういった内面の感情が発生してしまうときに、それが出ると相手が防衛状態に入ってしまうので、〇〇さんにすごく問い詰められている感じがする、となると、ますます建設的な対話にならなくなってしまうということは、つい最近も若干あって。それでますます殻を閉じてしまうということですかね。

最近、自分の中であるパターンがあるなというのが少し分かってきて、ある特定のタイプの人に反応してしまうなという。どういうときに反応しているかという、一つは相手がすごく権威的で、上から何かものをやらせようとするタイプの人に対しては、少し私も感情が出てしまうという。なぜかという、おそらく自分の過去の経験が、そういうもの

に対する怒りから、変革という仕事に就いているというのがあるので。変革を主導する事務局自体が、そういった上からの態度でやっていたら、会社の変革がそもそもできないでしょうという、あなた自身が変わらないと難しいよねという思いが出てしまうので、それが相手に伝わってしまって、相手をさらにそういう態度に追い込んでしまうというのは、一つのパターンとしてあります。

もう一つのパターンは、結構自分を責めてしまうタイプの人とか、あまり自分の考えがなく、人の考えをそのままやろうとしてしまうタイプの人というのがいて、そういう人に対して、もっとあなたの思っているようにやっていいですよ、あなたの意思で、あなたの考えをもっと出してほしい、というふうに思うときに、その思いが強くなりすぎて、相手を逆に追い込んでしまうというパターンになってしまうということですね。

毎回それは反省しながらやっているんですけども、自分の意見を言うのではなく、相手の本当の思いとかを、徹底的に聞く姿勢を堅持するという感じになります。どうしてもしゃべりたくなくなってしまふのを抑えて、とにかく相手の理解に徹するという。

(相手が防衛的になったということはどこから感じるのかとの質問に対して) そこら辺は私は結構敏感なので、もう一瞬で、表情とか声のトーンとか姿勢とか目とかで。あとしゃべっている内容とか色々なところで、ある程度すぐ気付くので、リカバリーは早くやる感じですよ。

(経験から学んだこと) 結局、自分の心がちゃんとニュートラルというか、安定していないといけないということ、自分がどういう状態になっているのかに、常に気付き続けていると、やはりそういうことが起きてしまう。あと相手がどういう状態になっているか、自分と相手の内面のプロセスに、やはり神経を集中させているという感じですか。

対お客さまより対コンサル同士、こちら同士の方が結構難しいです。要は、クライアントに対しては、仕事のモードでいっているから大丈夫なんですけれども、コンサル同士だと、身内ということもあって言いづらかったりとか、逆に期待が高かったりするのでパフォーマンスが低いなと感じると、結構厳しく仲間の方になってしまうところがあるので、そこを抑えるのがどちらかという大変。

その場でその介入しちゃうとまずいよ、と思ってしまうと、自分もカッとなってしまうので、そういう反応が相互に起こってしまうという。複数で入ったときにそうなりますね。ただ私はやはり若いので、基本的に最年少なので、全員先輩ですという中で難しいところはありますよね、やはりそこは。

それに反対するようなことを言うてしまうと、ますますそういう状態を引き起こしてしまうので、基本的には肯定をして、いったんそこに乗るといって少し意識しています、どちらかという。逆にやってしまうと、ますます、こちらの対立構造が相手に見えてしまうので、危ない状態になってしまうという。

#### 4.10.3 うまくいった経験

(図を提示して説明) 我々がコンサルティングしているとき、常に頭にあることが4象限になっていまして、その場の状態で安定状態にあるのか混沌状態なのか、相互理解の状態なのか共同思考の状態なのかというのを常に意識しています。安定というのは表面的な差し障りのない言葉、丁寧な言葉をしゃべっている状態、でもそれだと全然本音は出てきていないので、本質的な課題は出てきません。そこからいったん混沌に振るんです、とにかく言いたいことを何でも言ってくださいというふうにして。たとえ相手を傷つけてもいいから、たとえその間違ってもいいし、変なことでも、くだらないことでもいいからとにかく言ってくださいという状態にしていきます。

そこまでいけたら、次に相互理解。混沌というのはまだお互い理解していない状態です。言いたいことを言っている状態、自分が正しいと思っている状態。そこから相互理解で、相手が本当に何を言わんとしているのかとか、相手の本当の背景とか、思いとか、というところを深いレベルで理解し合う関係。最後は理解するだけではなくて、そういったお互いの共感を踏まえうえて、じゃあ、どうしていけばいいのかというような解決策をみんな考えていく。このプロセスを我々意識してやっているんですね。だからここでいうと成功というのは、この壁を一つずつ突破したときに、成功だというふうに判断しています。

例えば安定から混沌にいくというのは、本音が出てきたなという状態。混沌から相互理解は、ちゃんと相手の話を聞いているとか、相手を理解しようとする姿勢があるとか。いったん自分の考えを保留しているとか、そういうのが相互理解。最後共同思考までいくというのは、意見の対立を統合するような、色々なより次元の高いアイデアが出てくるなという状態になっているんです。といったように、一つ一つの壁を突破している状態が、うまくいった状態ということです。

ただ最後のフェーズって難しいですね。一つ目の安定から混沌、混沌から相互理解ぐらいまではできますと。ただ最終的な共同思考のレベルってなかなか難しいですね。

日本企業の場合は、やはりアメリカの企業とおそらく違って、自分の意見を本当に言うということに、相当ブロックがかかっています。だからアメリカの色々なファシリテーションの指標と決定的に違うのは、混沌にいかせるまでのそのプロセスに強いんですよ。アメリカっておそらくみんな言うんだと思うんです。意見を聞き合うとか理解し合うというのが難しいと思うんですけれども、日本はまず言わせるというところが、そこが一番の強いところですかね。

日本企業のある程度課題というものを考えると、まず安定的から混沌のところの方が大事かなと思っているんです。そのときにうまくいかせる要因としては、自分語りというのを最初やるんです。そのときにお互いのことを深いレベルで、一人1時間ずつ話していくんですけども、そのときに徹底的に自己開示をして、こんなことまで言っているんだというレベルまで、いわゆるブロックのハードルを下げっていくことに成功すれば、そのぐらいのハードルでみんなが話していってくれば、グーッと深いレベルでの話になっていくのが一つあります。私自身が自己開示をしていくというのは大事な。

あとはやはり先ほどの話とつながってしまうんですけれども、自分自身が評価とか判断



せずに、人の話を真剣に受け止めるという姿勢をまず示す。それがないと安心して本音で話せないで、そこは一番意識することかなという感じですかね。どんなくだらない意見でも受け止める。言ってくれてありがとうという、そういう姿勢を出し続けることによって、みんながだんだん変な意見でも言っているんだというように書き換わっていくという感じでしょうか。

どういうメンタルモデルがその組織の中にあるのかを、基本的に見ていくんですね。その中でおそらくこの会社の場合は、上に言われたことをありがとうございますと聞くんですけども、上に対しては意見発信とか一切しないし、とにかく考えずに受け入れてしまうというような文化がありますねと。そうすると結果的に間違った方針とかおりてきたときに、十分な議論がなされずにすごく変なドライブがかかって、間違った方向にいつてしまうということがずっと起きているんですね、この会社の場合。

ですから、こういう構造にありますよねということをおもんに示すわけですよ。どうですか、皆さんそう思いますかという、そうだよ、そういうことあるよな、と出てくる。だったらこれを替えるためにはどうすることが必要ですかと。

まず例えば、この場自体で本音と言えていないのに、同じ階層で大体やることが多いので、上の層に対して本音で意見発信なんてできませんよねと。だからまずはどんなに間違っててもいいから、この場で本音で話すトレーニングをしましょうという。ちょっとトレーニングをしましょうみたいな感じで、気持ちを楽にしよう。

あるいはこういうような構造がある、メンタルモデルがあるということをおもんで共通認識にすれば、あ、これは確かに課題だと、組織の。だとしたらこれを替革するためには、みんなでおもんで本音を話していくことが大事だという共通認識ができれば、バーをガッと下げられるので、そこからは介入しやすくなる。その本音言っていませんよね、だからさっきご指導文化だと言ったじゃないですかと言うと、あ、そうだ。そうだった、そうだった。もしこれが前提にないと、あなた本音を言っていませんよねと言われても、何で言わなくちゃいけないんですかというふうに、防衛反応を起こしてしまうので、そういうような前提の共有認識、課題感の共通認識をおも々としては提示する。

あくまでもこれはおも々の仮説にすぎませんとまず言ってお、こういうことをおも々から見るとそう思うんですけれども、皆さんどう思いますかと投げるんですよ、こうですよ、ではなくて。それについての議論を徹底的にまずやることによって、外れていたら、じゃあ、どういう文化があると思いますかというふうに、皆さんでどういう文化があるか考えましょうよというふうに。出てきたら、じゃあ、その文化を替えるためにはどうすればいいですかというふうに。やり方として、絶対にこりらの意見は押し付けないという。

メンタルモデルとか組織の風土として、要は自分の仕事の範囲を狭めていて、本当だったら重なり合わなければいけないのに、重なり合わない。間を分けるように、三遊間のゴロみたいなことが起きていませんかというふうに投げて、確かに自分もそんなことをやっているな。あいつの組織の仕事だからここは俺の仕事じゃないとやってるなという。みんなの共感を得た段階で次に移っていくということですね。

(経験から学んだこと) 何でみんなが意見を言えないかという、前提が共通だという感覚が持てていないと言いつらいと思うんですよ、日本人って。意外に日本人って本当はみんな前提が違うのに、さも前提が同じかのようなその風土があると思うんですね、日本人って。単一民族国家的なとか、そういうあうんの呼吸みたいな、本当は全然あうんの呼吸でも何でもないので、あうんの呼吸であらねばならないというような前提があるので。本当は現状認識とか事実をどう見てるかがみんな違うのに、一緒にないといけないというように思っていると、仮に自分が何か意見を発したときに、それは違うよと言われることが怖くて言えないという状態になります。

だとすると、前提の認識は一緒だということがみんな共通認識になっていれば自由に話しやすい。あと自由に話すことが、この場では奨励されているんだというように認識できていれば、それをやる。日本人って結構素直なので、あ、自由に話していいんだと思うと話せる。話しちゃダメだと思っていると話せないというように、その場の設定に影響されるので、そういうことを丁寧に丁寧に、その場を作っていくことは一つ大事。

何がみんなの前提になっているのか、前提を合わせていく。本当に話していいんだということをみんな共通認識にしていくということですかね。

私、1社目は比較的、そういったことガンガン言うような文化の会社にいたので、それなりには言えるような組織文化の会社と、まったく本音が言えないという組織文化を両方経験しているので、なぜその違いが出るのかとかというのは、何となく分かるというか。だから組織の状態がどういう状態にあるんだというのは徹底的に見ます。

#### 4.10.4 優れた先輩に対して感じること

先ほどの話と一緒にってしまいますけれども、自分の心の状態を常にモニタリングできている人ですよ。我々よくゼロと言っているんですけども、ゼロの状態に自分があるように努力されている。評価、判断とか人に対する怒りとか不安とか、そういう感情をちゃんとフラットにして、その場にニュートラルに臨んで、ちゃんとその場の状態を整えながら、意見を引き出していけるという。自分がカーッとなくなってしまって、それだけで場がグチャグチャになってしまうので。自分が学んだり成長しようとするほど、その思いが強くなっているという感じですかね。

最初は弱かったです、そういう気持ちは。最初はですね、もう少し情熱とか人への共感とか、優しさとかですね。あるいはもう少しロジカルな思考とか、そういう色々な要素がそれぞれバランスよく高い人が優れているのかなと。

例えば尊敬するファシリテーターの方ですが、なぜこの人がすごいのかと見ていたら、絶対にぶれないので、マインドがですね。ファシリテーションしている場ではですよ、そのほかではぶれている可能性がありますけれども、その場では誰に対しても等距離でフラットにいるという安心感があって、その場に変化が起きてくるというのをちょっと実感。

もう一人尊敬している人ですけども、その人が常に自分のエゴと向き合っているという話をされていて、そういうように自分の内面の状態、自分のエゴみたいなことと真摯に向き合っている人というのは素晴らしいなと感じています。

#### 4.10.5 コンサルタントの資質

一つになってしまいますよね、そういう面でいうと。自分の内面をちゃんとゼロにして自分のエゴと向き合えるか、それに尽きるのかなど。

#### 4.10.6 心がけていること

今とかなり関連しますけれども、自分自身では相当安定状態できているなという感覚があったんですね。でもちょっとここ最近、新人の人が入ってきて、その人に対してすごく怒りを感じるのが、やはり自分の状態を全然コントロールできていないという、新たな発見があってですね、あ、まだまだだなこれはという。そういった自分の価値観、ものの見方と反するような人に対しても、ちゃんと自分が受け入れられてフラットにられる、成長しなければいけないなという感じですかね。

ですので、全部同じ回答になってしまいますけれども、自分の状態を常に見ているということですね、日ごろ心掛けてるという。あと相手の状態というか相手の内面のプロセスを見ている。

## 5 分析結果と考察

以下では、5.1 で分析の結果得られた事例ーコードマトリックスを示したのち、2.4 で提示した研究課題に即して考察を行う。

### 5.1 各事例の概要

分析の結果得られた事例ーコードマトリックスは表2のとおりである。

表2 ODコンサルティングの経験・学習・資質

ODコンサルティングの経験	経験から学んだこと (教訓)	ODコンサルタントの 資質
<p><b>A氏 (コンサルタント経験 38年)</b></p> <p><b>A-1 うまくいった経験：業績上の問題解決</b> 【うまくいったODとは】本気でやったら数字的にうまくいくかもしれないということが見えた ・3年間赤字だった事業の立て直しを社長から依頼された事例。 ・キーマンを探しながらインタビューを通じた診断を行い、同時に関係づくりも行っていった。セカンドクライアント(本当のクライアント)のニーズを掴んで進め、当事者である社長、セカンドクライアント、コンサルタントの共同作業ができるという感触が得られた。</p> <p><b>A-2 難しかった経験 次の局面の予想困難</b> ・1回目のODのサイクルはうまくいったけれども、次のフェーズに展開しようと思ったときに今ひとつ進むことができなかった事例。 ・親会社が子会社の経営状況に対して問題意識を持っていなかったということがファーストコンタクトの時点で明らかになっておらず、<u>次の局面でクライアントが変わることが当初予想できていなかった。</u></p>	<p>(特段の言及なし)</p> <p>・クライアントのニーズにすぐに乗ってしまった。<u>どのシステムの問題か</u>ということを聞いておくことが重要：<b>アプローチ</b></p>	<p>【若手に対して】 ・自分の全部を使って俯瞰して見れるように</p> <p>【資質】 ①真摯さ：クライアントのニーズを超えられるか ②システム志向：次に来る問題を俯瞰してみる役割 ③use of self：社会そのものに貢献しようというビジョンを持つ</p>
<p><b>B氏 (コンサルタント経験 27年)</b></p> <p><b>B-1 うまくいった経験：意識改革</b> 【うまくいったODとは】トップが満足してレポートがあった、組織成員が活性化した、組織成果に結びついた。 ・収益性向上のために<u>全員参画の意識改革</u>による組織開発を依頼された事例。 ・アンケートによる組織活性化度調査後フィードバック会議、職場開発推進のスキル研修などを行った。ざっくばらんに話しやすい雰囲気づくりを大切に、色々な人の影響力を活用して進めた。</p> <p><b>B-2 難しかった経験：次期経営者の育成</b> ・地方都市のオーナー会社に社外から就任した社長か</p>	<p>・大企業ではトップから賛同を得るだけでは動かない。じわじわ<u>担当者から進めていく</u>「急がば回れ」を実感した。：<b>具体的方法</b></p> <p>①向こうから見たら進駐</p>	<p>【若手に対して】 ①コンサルタントは内部の人間になってはいけない ②個々の人物への評価を都合良く使われる</p> <p>【資質】 ①対人能力：感受性と柔軟性が必要 (by アージ)</p>

<p>ら、次期経営者の育成を依頼された事例。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・講座等を中心とした経営教育を実施したが、<u>経営の難しさが分かる段階になって候補者が次々と辞退した。</u></li> </ul>	<p>軍が来たような感じだったと思う。ファミリー<u>企業の研究をこれを期に行っている。</u>：アブローチ</p> <p>②先輩からの教で「<u>コンサルタントは人事に首をつっこむな</u>」というのがある。トップから話があると乗りたくなるが、<u>乗らない方がいい。</u>：方針</p>	<p>リス)</p> <p>②状況を踏まえて状況にあった行動がとれる：色々な仮面を持つ</p> <p>③自己理解：自己への気づきを深める機会を持つ</p>
<p><b>C氏（コンサルタント経験 17年）</b></p> <p><b>C-1 うまくいった経験</b>：生産性向上</p> <p>【うまくいった OD とは】（ビジネスの成果につながった）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・CS <u>向上</u>を依頼された事例。</li> <li>・<u>スタッフどおしのヒューマンプロセスに問題</u>がある場合、気になることが言えるようになると CS 向上の取り組みが前に進むという<u>経験則</u>があったので、診断の結果そこをポイントにした介入を行った。ヒューマンプロセスを解消することで業務成果が向上していくと先輩から教え込まれていたことが<u>仮説</u>をつくるバックボーンにあった。<u>当事者が主体的に意思決定するよう</u>な支援を基本にし、店長や CS リーダーのプランニングを支援するセッションや全スタッフ交えたミーティングなどをサポートした。CS 指標は自分がサポートした全ての店舗で向上した。</li> </ul> <p><b>C-2 難しかった経験</b>：事業撤退提案</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・中期経営計画立案で<u>事業撤退の提案</u>に関わった事例。</li> <li>・事業をスタートした人の感情処理や根回しができておらず、<u>事業撤退に抵抗した幹部</u>がいた。組織の中で力を持っているキーパーソンを巻き込めなかった。最終的にそのプロジェクトをリードしていた取締役が更迭された</li> </ul>	<p>①ヒューマンプロセスを変えることによって<u>生産性</u>が高まっていくことについての自分なりの<u>確証</u>が得られた。：成果の確証</p> <p>②理論理屈だけを説明するのではなく、現場でそれらを用いて成果に結びつけた数多く<u>事例</u>を紹介する方法が一番有効。</p> <p>：具体的方法</p> <p>①<u>全て正面突破</u>でいいわけではないということでは学んでいる。：方法の原理</p> <p>②社内の人では言いにくいことを言うのも<u>コンサルタントの役割</u>の一つだと思っているが、気に入ってもらうためのリップサービスで、もう少し根回しをしてとコンサルタントがしゃべることが本当にいいかわからない。</p> <p>：役割</p>	<p>【若手に対して】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ビジネスのコンテンツを理解しないとヒューマンプロセスの大事さが伝わらない</li> <li>・クライアントの主体性を高めないと当事者意識は芽生えない</li> </ul> <p>【資質】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・感受性：お互いの関係性を感じ取る</li> <li>・柔軟性：状況に合わせてソリューションの中身を変える</li> <li>・その会社のビジネスの理解：これがあってヒューマンプロセスが活きる</li> </ul>
<p><b>D氏（コンサルタント経験 15年）</b></p> <p><b>D-1 うまくいった経験</b>：組織風土改革</p> <p>【うまくいった OD とは】自律的な問題解決サイクルが回る状況ができた</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>お客さま本位</u>を方針として掲げた会社から組織風土改革を依頼された事例。</li> <li>・現状及びめざすものについてのそれぞれの見方、そこに向けていくための手段として何が効果的なのかについて、初期の段階でトップ及び全社組織と徹底的に話をし、どの辺に注力すると効果的か<u>仮説</u>を立てた。</li> </ul>	<p>①議論を重ねて、<u>会社のありべき姿と自分たちのありたい姿の重なる部分</u>を見つけることが重要と痛感。あるべき姿についてロジカルに説明されてもそうなりたいという内発的動機が伴わないと動</p>	<p>【若手に対して】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・現実との葛藤に寄り添い、どう乗り越えるか一緒に考える存在がコンサルタント</li> </ul> <p>【資質】</p>

<p>社員のエリート意識が強いために、オフサイトミーティングでは、<u>未整理の問題意識</u>について語るのが不得意だった。何のために忙しく働いているのかわからないとの声を聞いた D 氏は、人気企業に集まる優秀な人たちなのにそういう状態であることにショックを受けた。何が問題なのか、<u>お客さまのために何が必要なのか</u>を現場の人たちが考えることを丁寧に行った。</p> <p><b>D-2 難しかった経験</b>：<u>変革エンジンづくりづらい</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・社長は「現場力の発揮が重要なので応援する」というスタンスだが、社員の側では困っていないという会社の事例。</li> <li>・多少の不平不満はあっても困っていない人が大半なので<u>変革のエンジン</u>が<u>つくりづらい状況</u>にあった。オフサイトミーティングでは誰もが願っていることをテーマにし、そこについて徹底的に考えるようにした。</li> </ul>	<p>かない。：<u>クライアントの心理</u></p> <p>② <u>関心の範囲</u>が広がるのが重要。経営的な感覚に近い形で物事が見えなければ、ありたい姿も自分本位の設定になる。：<u>クライアントの心理</u></p> <p>・変革のコンセプトを投げ入れることでエンジンにしていく。上手に困らせる状況、<u>考えざるをえない状況</u>をどう作るかが重要。：<u>具体的方法</u></p>	<p>① 人としての信頼：画一的方法を持ち込まないので覚悟を共有して一緒に乗り越えてくれそうだと思う</p> <p>② 変革コンセプトの構想：考えざるを得ない状況をつくる</p>
<p><b>E 氏（コンサルタント経験 15 年）</b></p> <p><b>E-1 うまくいった経験</b>：<u>組織上の問題解決</u></p> <p>【うまくいった OD とは】一つになって会社をひっくり返すことができた</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>トップとその下のマネジメント層の間</u>でチームが乖離しそうな状況にあった会社の事例。</li> <li>・<u>トップのコミュニケーション</u>に問題があったため、最初にエグゼクティブコーチングを行った。シニアマネジメント層には、会社の方向性が浸透しておらず、何か言うと怒られるような雰囲気があることがわかったので、個別のヒアリングやチームコーチングなどを行った。関わるに当たっては、気持ちがあっても取り組めない場合のガイダンスをするカウンセラー、自主性を大切にしながら導いていくコーチング、自身の経験を活かして関わるメンタリング、専門的な知識を入れながら関わるコンサルティングの 4 つの役割を必要に応じて混ぜていった。シニアマネジメントが何も言わないので表面的には OK に見えていたが、実際は様子見モードになっていたために、会社側の判断の遅れがビジネスに影響していたことに気づいてからチームが変わっていった。E 氏とは<u>組織の状況</u>について<u>気になっていることを丁寧に会話</u>することができ、最終的には、違いを認め合い、腹を割って話しあい、一つになってグローバルにインパクトしていこうという強いチームになった。</li> </ul>	<p>① <u>丁寧な会話</u>の重要性：<u>具体的方法</u> ② <u>システムシンキング</u>の大切さ：<u>アプローチ</u> ③ <u>自分の思考回路</u>を広げることによって誤解が改善されていくことがあるので、どうやって皆が対立でなくつながっているかのかを丁寧に扱っていくことの大切さ：<u>アプローチ</u> ④ <u>表に出てきていることと本当に解決しなければいけないこと</u>が時には違ふと同時に、本当の問題が表面に出るには時間がかかり、時には瞬時的だったりするので、そこを<u>逃さず</u>、<u>妥協せず</u>に<u>扱う</u>勇気が時には必要。：<u>姿勢</u></p>	<p>【若手に対して】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・表面的に取り繕わない</li> </ul> <p>【資質】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 自己認識：自分も導かれるシステムに身を置き学ぶ続ける</li> <li>② クライアントの痛みを理解：痛みを受け止めて丁寧に关わる</li> <li>③ 経営の感覚と知識：部署を超えた建設的な会話は、会社の経営、戦略、存在意義に沿った関わり方をし、ビジネスの結果につなげるために必要</li> </ul>
<p><b>E-2 難しかった経験</b>：<u>リードしていたコンサルタント撤退</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>リードしていたコンサルタント</u>が<u>撤退</u>したため、チームを作り直して<u>全部最初からやり直し</u>をした事例。</li> <li>・グローバル企業のため<u>トップの交代</u>が頻繁で、組織に対する理解に現場とのギャップがあるという難しい問題を、信頼関係を再構築しつつ扱っていかねばいけなかった。社員に笑顔がないのに驚いた E 氏は、組織状況について語る際の社員の切迫感に迫る言葉を聞き、<u>なぜだろうと</u>考えながら注意を払って話を聞いていった。仕事従業員満足度や離職率の数値は改善し</li> </ul>	<p>① <u>途中で諦めない</u>。クライアントを放り投げることはあり得ない：<u>姿勢</u></p> <p>② <u>自分が関われるケース</u>なのか<u>最初に慎重に判断</u>することが大切。クライアントサポートとして呼ばれたが、内容から考えるともう少し経験があって</p>	

<p>たが、この会社が持っているポテンシャルを導き出すためにもっとできることがあったと感じている。</p>	<p>からの方がよかったかもしれない：判断。</p>	
<p><b>F氏（コンサルタント経験12年）</b>  <b>F-1 うまくいった経験</b>：混沌とした問題状況の解決  【うまくいったODとは】変革のスピードが速い、お互いに言い合える関係ができています  ・他社から就任した社長が現場から色々な問題を聞かされていたが、どうしてこうなっているのかわからないので問題の整理から始めたいというニーズがあった事例。  ・現状の問題を整理してとりうる打ち手を作り込みながら事務局とトップ層のチームづくりを行った。本社と現場との距離感、市場の変化にビジネスモデルが追いつかない、子会社との関係が悪い、トップ依存でマネジメント層が機能していない、部長どおしの関係が悪いなどの問題が出てきた。オフサイトミーティングでは、変わっていくことに対しての不安についても受け止めながら、今どういう状況か、ここで変わっていくとどうなっていくのか現状を見ていったところ、どうしたらいいのか本社も現場も一緒に考えるような状況をつくることができた。</p> <p><b>F-2 難しかった経験</b>：トップのワザ見学認め混乱  ・ヘッドハンティングで入社してきた人に役員チームのオフサイトミーティングの見学を認めたことで混乱を招いた事例。  ・プロセスを踏んで丁寧に扱わなければいけない発言が見学者より投げ込まれたことで、難しい場面が生じ、不審を生んでしまった。</p>	<p>①認定のオフサイトコーディネーターが中心に回る仕組みができた。我々のような人間を社内育成したことで再現性や持続性が生まれてきている点が重要。：組織側の成功要因  ②強い事務局体制とトップのコミットメントがないと難しい。：組織側の成功要因</p> <p>・ナイーブなところは、目的に応じて話せるような環境をつくらないと話しにくくなったり、色々なものが投げ込まれたりする。安全な場をつくることが大事。：具体的方法</p>	<p>【若手に対して】  ①状況にあわせて即興性が重要  ②感情部分、プロセスに気づく</p> <p>【資質】  ①事実と自分に対する誠実さ：内省し深化しないと即興はできない  ②内側の目に見えないものを大事にする：プロセスに敏感に  ③内省：自分がかつたのか問い直す、言っていることとやっていることがずれないよう努力</p>
<p><b>G氏（コンサルタント経験11年）</b>  <b>G-1 うまくいった経験</b>：組織上の問題解決  【うまくいったODとは】ヒューマンプロセスの関係性がよくなることで組織の効率性がアップした  ・組織がばらばらになる気がするので何とかして欲しいというトップのコアメンバーの不安から始まった事例。  ・問題のある部長の影響を受けて社員の定着率が悪くなり、莫大な費用がかかっていた。あなたはどうかという当事者意識に関わる気づきを誘導するように問いかける形で傾聴をした。関係性を築くために、対話ができる状態にする場をつくっていった後は、お互いの本当の気持ちが話せるようになり、自分たちの組織の状態や自分たちが言っていることの意味が考えられるようになって、一緒に組織を変えていこうと思ってくれる人が増えていることを実感した。ヒューマンプロセスの関係性がよくなることで組織の効果がアップした。</p> <p><b>G-2 難しかった経験</b>：組織の人の入れ替わり  ・責任を持たされることを嫌がる人が辞めていく一方でいい人材が入社し、人が入れ替わった事例</p>	<p>・クライアント中心が大事。相手が気づいて自分でやろうと思わなかったら変革が進まないことに気づかされた。恩師の言葉を再認識：ODの原理</p> <p>①ホールシステムを扱うためにはあらゆる階層の人と対峙しなければなら</p>	<p>【若手に対して】  ・クライアント中心</p> <p>【資質】  ①謙虚で素直：クライアントの前で素直に、プロセスをありのまま受け止める  ②関係構築力・対人関係力：肩書き気にせず懐に入れる自立した人間  ③現場力・対面する力：心の火を鎮め、そこで自分自身である力</p>



<p>・結果的に理想的な組織で動き始めたが、それでいいのか今でもよくわからない。想像を超えることが起こったために G 氏は動揺し、<u>全体を掴んでいる感覚がなく</u>、プロセス・コンサルテーションができていないと感じた。</p>	<p>ない。じゃあやろうという時に違うことを認識していた。<u>共通言語</u>が持っていないことへの気づきがあり、自分の視点からしか見えてないということがないようにしなければいけないということを学んだ。プロセスを掴めない領域があるのは致命的だと気づいた。： <u>アプローチ</u></p> <p>② <u>クライアントの領域・ニーズ・組織の形態とコンサルタンのレベル</u>があわないとうまくいかない。そこをわかっているつもりで「いける」と思っても、自分のキャパの範囲でしか動けない。： <u>判断</u></p>
<p><b>H氏（コンサルタント経験 10年）</b>  <b>H-1 うまくいった経験</b>： <u>業績上の問題解決</u>  【うまくいった OD とは】（規範を崩すことに時間をかけて取り組めた）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>業績が悪く</u>、赤字を黒字に転換させたいという会社の事例。</li> <li>・ 問題意識を持っているのが社長と人事の役員だけであり、中長期の戦略がなく<u>オペレーションに追われている状況</u>だった。仮説を立てながらヒアリングしたところ、人々に<u>危機感がなく</u>自分を変えてまで何かを変えて行こうと思っていない、業績を上げるのが無理だと諦めているのが若い人たちに伝わっているといった様子が見えた。自分たちがどういう組織にしたいのか、どういう認知でいるのかわからなかったので、役員全員を集めた<u>戦略ミーティングに日数をかけた</u>ので、最後に感情が炸裂し、本気になって動こうという状況になった。その後若手のリーダークラスを集め、現場を動かすためにどうするか考えるミーティングを開くとともに、階層間をつなげる場をつくった。</li> </ul> <p><b>H-2 難しかった経験</b>： <u>初手まで短期間</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 依頼があってから <u>1ヶ月で初手を打たなければいけなかった事例</u></li> <li>・ 問題意識を持った2人のリーダーから依頼があったが、<u>トップと握り切れなかった</u>ために長期のミーティングを実施するような動きが出せずに、短期のミーティングを繰り返した。2人のリーダーを振りまわす癖のある課長も抑えきれなかった。ある程度の成果は出たが、リーダーの2人が達成感を得られず、コンサルタントが変えた感じになった。</li> </ul>	<p>① <u>人は感情がなければ動かない</u>というのが一番大きな学び：<u>クライアントの心理</u></p> <p>② 一緒になってくれるという感覚を持ってもらわないと本当のところを出してくれないので、<u>足を運ばないと駄目</u>：<u>具体的方法</u></p> <p>・ <u>スポンサーと呼ばれる立場の人たちときっちり事前に握れる</u>（互いに合意できている）ことが大切だが、そこを甘く見ていた。： <u>具体的方法</u></p> <p>【若手に対して】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 関わり方を変えていくことに対しての内省力が重要</li> </ul> <p>【資質】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① 感情への興味</li> <li>② 諦めない：影響が与えられると粘り強く信じて続ける</li> <li>③ 経営に対する意識：ファシリテーターではないコンサルタントとしての役割</li> </ol>



I 氏 (コンサルタント経験 7 年)

I-1 うまくいった経験 : 業績上の問題解決

【うまくいった OD とは】組織が成長をしていく過程で経営幹部が機能し始めた。

・ 経営的に厳しい状況で人も立て続けに辞めているのでなんとかしたいという社長からの依頼があった事例。  
・ 社長は I 氏が関与したプログラムに参加しており、社内でもやりたいという話があったが、勉強熱心な社長が期待するような社員の動きになっていないという気がして違和感を感じた。本当に 社長からの依頼のとおりでいいのかという問いを立て、複数の人が感じていること、見えていることのデータを集めた上で、どのような関わり方をすればいいのか考えていった。ヒアリングから、会社の強みについて社内でやりとりされていないことがわかったので、そこを強化するために何が必要か話し合うために、ワールド・カフェの手法を使いながら、今感じていることや今後会社をどうしたいかを全社員で確認していった。

I-2 難しかった経験 : 社長の要望だけで提案

・ 社長の話だけを聞いてそこに即した提案をしていたために、思うような速度で組織が成長しなかった事例。  
・ 巻き込まなければいけない幹部がいたり、部下が納得していないプログラムが導入されていたりということが後のプロセスに出てきていた。ほかの目線からの情報も必要だったのではないかと感じてヒアリングすると、色々な見方が見えてきて、本当に手を打たなければいけないところがずれていたのではと思った。問題点はここだという発言があっても、相手方との関係性がそこに影響していたりする。関係性だけに固執すると何のための関係性かわからなくなるが、何のためにというところを常に行き来しながら自分たちのプロセスを話し合うということができていなかった。話し合っても色々な発言が出て実務としての動きが遅くて社長がイライラする負のスパイラルが見え、誰もさぼっていないのに 何故なのだろうと考えていた。経験が浅かったときで、自分自身の OD に対する理解が浅かった。

J 氏 (コンサルタント経験 3 年)

J-1 うまくいった経験について尋ねた際の発言

・ 我々がコンサルティングをしている時は、安定状態 (表面的な差し障りのない丁寧な言葉でしゃべっている状態)、混沌状態 (言いたいことを言っているがお互いを理解していない状態)、相互理解の状態 (相手が言わんとするところを深いレベルで理解しあう状態)、共同思考の状態 (解決策をみんな考えていく状態) というプロセスを意識し、これらの壁を一つずつ突破したときが成功だと判断している。日本企業では安定から混沌のところを大事だと思っている。  
・ どういうメンタルモデルがその組織にあるかを基本見ていく。我々としては、メンタルモデルがあるという前提の共通認識、課題感の共通認識を、これはあく

- ① 色々な方向から物事を見ることが非常に大事。:  
アプローチ
- ② 相手に委ねる勇気、任せる勇気が大事だと痛感:  
姿勢

・ 色々なものの見方が非常に重要:  
アプローチ。  
ここで学んだことを今ほかのクライアントに使っている。

【若手に対して】

- ① プロセスを見る力が重要
- ② 自分のプロセスに気づく内省が重要
- ② クライアントの心の中の探求  
・ 受容が重要

【資質】

- ① 内省
- ② 受容する力: 自身も他者も受容する
- ③ 信じる力: クライアントの力で変化を起こしていけると信じる

【資質】

- ・ 自分のエゴと向き合えるか

・ 何が皆の前提になっているのか、前提を合わせていく。前提の認識が一緒だということが共通認識になっていけば自由に話しやすい。自由に話すことがこの場で奨励されているんだと認識できていると話せるので、丁寧にその場をつくっていくことが大事。

までも我々の仮説にすぎませんが皆さんどう思われますかといって提示し、まず徹底的に議論する。どういう文化があると思うか、その文化を変えるためにはどうすればいいかという風に投げ、こちらの意見は押しつけない。皆の共感が得られた段階で次に移っていく。

**J-2 難しかった経験** : 自身の内面バランス崩す

・ 会社の変革を中心に担う人と話すときに、J氏自身が自分の内面のバランスを崩してしまう。

・ 相手への非難や怒りといった内面の感情が発生して相手が防衛状態になり、建設的な対話にならなくなる。

ある特定のタイプの人に反応してしまうという自分の中のパターンが判ってきている。あなた自身が変わらないと難しいよねという思いが相手に伝わって相手を追い込んだり、自分を責めたり自分の考えがなくて人の考えどおりにやろうとする人に対して、あなたの考えをもっと出して欲しいという思いが強くなりすぎて相手を追いこんでしまう。そういうものに対する怒りから変革の仕事に就いているという自身の過去の経験があるからだと思う。

① 自分の心が安定していないといけない。

: **姿勢**

② 自分がどういう状態になっているのか常に気づきつけるとともに、相手がどういう状態になっているのか、自分と相手の内面のプロセスに神経を集中させる。: **姿勢**

注) 下線: 各事例の特徴を表す記述であり、インビボ・コーディングの要領で行った、オープン・コーディングの結果を示す  
赤字・青字: 下線部分をもとにした焦点的コード

**5.2 どのような仕事経験から何を学んでいるのか (RQ1-1)**

表2をもとに、以下では RQ1-1 に即して検討を加える\*1。コンサルタント経験が最も長いA氏からは、うまくいったコンサルティング経験から学んだことについての具体的な「語り」が見られなかった。またコンサルタント経験が最も短いJ氏は、うまくいったコンサルティング経験について尋ねられた際に、「我々」というワーディングを用いて所属組織における OD に対する考え方について言及し、自身の直接経験に基づく具体的なエピソードについての「語り」が見られなかった。よって、以上2名のうまくいったコンサルティング経験については、ここでの分析の対象から除外している。

以下では、うまくいったコンサルティング経験と難しかったコンサルティング経験に分けて、それぞれに見られる特徴について記述する。

**5.2.1 うまくいった経験**

表3はうまくいったコンサルティング経験を対象に、表2で整理した各事例の特徴を表す記述をもとにした定性的コーディングを行い、コンサルティング経験と教訓のタイプをそれぞれ事例とコードのマトリックスで整理したものである。具体的には、表2の下線部を用いたインビボ・コーディングの要領でオープン・コーディングを行った結果を用

\*1 RQ1-1 の記述及び RQ1-2 に関する記述の一部は佐野(2017)に基づいている。

いて焦点的コーディングを行った結果を整理している。

教訓のタイプのカテゴリーの中で、「姿勢」とはコンサルタントが OD に取り組む際の精神的な心構え、「アプローチ」とはコンサルタントが OD に取り組む際のものの見方・考え方、「具体的方法」とは OD の具体的な手段をそれぞれ意味している。

表3 うまくいったコンサルティング経験と得られた教訓のタイプ

コンサルティング経験のタイプ	教訓のタイプ	コンサルタント
生産性向上	成果の確証／具体的方法	C氏(17年)
意識改革	具体的方法	B氏(27年)
組織風土改革	クライアントの心理(2件)	D氏(15年)
組織上の問題解決	具体的方法／アプローチ(2件)／姿勢	E氏(15年)
同上	ODの原理	G氏(11年)
業績上の問題解決	クライアントの心理／具体的方法	H氏(10年)
同上	アプローチ／姿勢	I氏(7年)
混沌とした問題状況の解決	組織側の成功要因(2件)	F氏(12年)

注) 教訓のタイプ欄は焦点的コードを示す

仕事経験 研究協力者8人が回答したコンサルティング経験は、生産性向上を直接の目的とするものから、何が組織の問題になっているのかエントリー段階ではわからなかったものまで多様であったが、全体を6つのタイプに分けることができた。

教訓のタイプ 得られた教訓の数は全体で16件であった。そのうち複数の研究協力者において見られたタイプは、件数が多かった順に、ODの「具体的方法」に関するもの4件、ODの「アプローチ」に関するもの3件、「クライアントの心理」に関するもの3件であった。ODをいかに進めるかだけでなく、「クライアントの心理」といったヒューマンプロセスを重視したコンサルティング経験ならではの教訓が挙げられている点が特徴的であった。

教訓のタイプと経験との関係 特徴的な点を以下の3点に見出すことができる。第1に「成果の確証」についてである。「生産性向上」のようにODそのものを目的としないコンサルティングの場合には、目的達成のためにODが有効であることが再確認されたことが、貴重な教訓として考えられている。第2に「クライアントの心理」についてである。「組織風土改革」のように長年にわたって積み重ねられてきた組織に深く根ざした体質そのものを変革することが直接の目的であるコンサルティングの場合には、組織成員の心理的側面にいかに働きかけるかに焦点を当てた教訓が有益と考えられている。第3に「組織側の成功要因」についてである。「混沌とした問題状況の解決」に取り組んだ経験からは、組織側の条件が整っていることが、このようなタイプの問題解決に際して最も大きな要因であると認識されていることがうかがえる。

以上のように教訓のタイプと経験との関係は、コンサルティング経験のそれぞれの特性

に即して、この経験でなければ得られないといった意味での有効性・有益性が認められる教訓が重要であるとして、コンサルタントに認識されていることがうかがえる。

### 5.2.2 難しかった経験

表4は難しかったコンサルティング経験を対象に、各々の内容に着目して表3と同様の方法で分析した結果を示す。

表4 難しかったコンサルティング経験と得られた教訓の内容及びタイプ

コンサルティング経験	得られた教訓：教訓のタイプ	コンサルタント
次の局面の予想困難	どのシステムの問題か： <b>アプローチ</b>	A氏（38年）
次期経営者の育成	企業研究開始： <b>アプローチ</b> ／人事に関与しない： <b>方針</b>	B氏（27年）
事業撤退提案	全て正面突破ではない： <b>方法の原理</b> 役割葛藤： <b>役割</b>	C氏（17年）
変革エンジンづくりづらい	考えざるをえない状況をつくる： <b>具体的方法</b>	D氏（15年）
リードしていたコンサルタント撤退	途中で諦めない： <b>姿勢</b> ／関われるケースか： <b>判断</b>	E氏（15年）
トップのワザ見学認め混乱	安全な場つくる： <b>具体的方法</b>	F氏（12年）
組織の人の入れ替わり	共通言語必要： <b>アプローチ</b> ／クライアントとコンサルのレベル： <b>判断</b>	G氏（11年）
初手まで短期間	スポンサーと事前に握る： <b>具体的方法</b>	H氏（10年）
社長の要望だけで提案	色々なものの見方必要： <b>アプローチ</b>	I氏（7年）
自身の内面バランス崩す	心の安定： <b>姿勢</b> ／自分と相手の内面プロセスに集中： <b>姿勢</b>	J氏（3年）

注）普通字体はオープン・コーディングの結果、太字体は焦点的コーディングの結果を示す

仕事経験 難しかったコンサルティング経験については、10人の研究協力者がそれぞれ異なる性格を持つ経験をしており、経験の類似性に着目したカテゴリー化は困難であった。どのような経験を難しいと感じたのかという点については、コンサルタントによって様々であることがうかがえた。

教訓のタイプ 教訓については合計で15件の回答があった。その中で複数の研究協力者において見られたタイプとしては、件数が多かった順に、ODの「アプローチ」に関するもの4件、ODの「具体的方法」に関するもの3件、ODに取り組む際の「姿勢」に関するもの3件となっており、うまくいったコンサルティング経験同様、ODをいかに進めるかとの視点に立った教訓が多くなっていた。

難しかったコンサルティング経験では、うまくいったコンサルティング経験に見られなかった複数のタイプが存在した。具体的には、このような場合にどのような判断を行うべきだったかに関わる「判断」（2件）、ODを進めるにあたってとるべきであった望ましい「方針」（1件）、このような場合に果たすべきODコンサルタントの「役割」（1件）、このような場合にどのような方法をとるべきだったのかといった「方法の原理」（1件）がそれである。

難しかった経験からは、このような場合どうすればよかったのかという意味での教訓がいずれの経験からも得られているのだが、その中で、うまくいったコンサルティング経験に見られなかった上記の教訓は、コンサルタントの役割を含め、そもそもこのような場合

どうすべきであったのかといった原理的・メタ知識的な性格を持つものと捉えることができる。原理的・メタ知識的な性格を持つ教訓は、うまくいったコンサルティング経験にも見られるが、そこで示されていた教訓は「クライアント中心」であり、ODの基本原理にも相当する抽象度の高いものであった。それに対して難しかったコンサルティング経験から得られた原理的・メタ知識的な性格を持つ教訓は、「このような場合」そもそもどのようにすべきだったのかといった、条件適合を視野に入れた原理的・メタ知識的な教訓が得られていると考えることができる。

教訓のタイプと経験との関係 難しかったコンサルティング経験においては、これらの経験と経験から得られた教訓との関係性について、特徴的な傾向を見出すことができなかった。

### 5.2.3 小括

以上をまとめると次のようになる。第1に教訓が得られた仕事経験についてである。本研究が対象とした研究協力者においては、うまくいったコンサルティング経験として「生産性向上」「意識改革」「組織風土改革」「組織上の問題解決」「業績上の問題解決」「混沌とした問題状況の解決」といった6つのタイプが看取された。一方、どのような経験が難しかったと感じているのかという点については、コンサルタントによって様々であることがうかがえた。

第2に得られた教訓についてである。本研究が対象とした研究協力者においては、ODをいかに進めるかに関わる教訓が比較的多く看取された。特徴的な点として、うまくいったコンサルティング経験からは「クライアントの心理」といったヒューマンプロセスを重視したコンサルティング経験ならではの教訓が、難しかったコンサルティング経験からは、「このような場合」そもそもどのようにすべきだったのかといった条件適合を視野に入れた原理的・メタ知識的な教訓が得られる傾向にあった。

第3に教訓のタイプと経験との関係についてである。両者の関係については、コンサルティング経験のそれぞれの特性に即して、この経験でなければ得られないという意味での有効性・有益性が認められる教訓が、重要であるとしてコンサルタントに認識されていることがうかがえた。

## 5.3 熟達の程度は経験からの学習メカニズムとどのように関連しているのか (RQ1-2)

はじめに、コンサルタントとしての熟達の程度をどのように判断するのかという点について、本研究の考え方を説明しておこう。専門家の熟達化に関する研究の中で、Ericsson (1996) は各領域における仕事が一人前にできるようになるためには10年の歳月がかかるという「10年ルール(10-year rule)」を提唱しており、日本でも松尾(2006)がこのルールの検証を試みている。本研究でも同様の考え方に立ち、コンサルタントとしての経験年数を熟達の程度に関する代替変数とし、分析を進める。

はじめに5.2で作成した表3及び表4に基づいて、うまくいった経験と難しかった経験とに分け、これら経験のタイプ又は教訓のタイプとコンサルタントとしての経験年数との

間の関係性について検討したが、これらの中に一定の傾向を読み取ることができなかった。しかしながら「10年ルール」に従って、研究協力者を分類すると以下の傾向が読み取れた。

### 5.3.1 熟達の程度と得られた教訓との関係

OD コンサルタントとしての熟達の程度と仕事経験から得られた教訓との関係については以下のとおりであった。「10年ルール」に照らすと、経験年数7年のI氏及び3年のJ氏が経験年数10年未満に該当するが、両者が仕事経験から得ている教訓が「姿勢」と「アプローチ」に限定されていた。そしてこの両者ともに、うまくいった経験か難しかった経験かに関わらず、それらから得られた教訓が「姿勢」（コンサルタントがODに取り組む際の精神的な心構え）と「アプローチ」（コンサルタントがODに取り組む際のものの見方・考え方）の2タイプに限定されていた。

このように経験年数が10年未満であり熟達の程度に至っていないコンサルタントにおいては、コンサルティングの「具体的方法」よりも、コンサルタントとしての心構えや考え方を仕事経験から得られた教訓として重視していることがうかがえた。

### 5.3.2 熟達の程度と資質に対する考え方との関係

次いで熟達の程度とODコンサルタントにとって必要とされる資質に対する考え方との関係について検討する。経験年数38年のA氏と27年のB氏は、他の研究協力者と比べると経験した年数が特に長くなっている。以上を踏まえ、本節ではODコンサルタントとしての経験年数が長いA氏とB氏、及び経験年数が10年未満のI氏とJ氏に見られる特質について、表2をもとに検討する。

4者に共通して見られるのは、難しかった経験から学んだことがODコンサルタントにとって必要とされる資質に対する考え方につながっているという点である。経験38年のA氏は、システム志向の重要性について、難しかった経験から学んだこととODコンサルタントにとって必要とされる資質の中でそれぞれ語り、経験27年のB氏は、人事に関与すべきではないという教訓を、難しかった経験から学んだことと若手に伝えたい点の中にそれぞれ挙げていた。経験3年のJ氏は、難しかった経験として自分の内面のバランスを崩してしまうことについて語り、経験から学んだこととして心の安定の必要性について、ODコンサルタントの資質として自分のエゴと向き合えることについて、それぞれ語っていた。経験7年のI氏は、難しかった経験から学んだことを以後の経験でも活かしていると語っていた点が特徴的であった。I氏は難しかった経験から色々なものの見方が重要であることを学び、その後も一方的な見方でいいのか問いをたてて内省した結果うまくいった経験から、色々なものの見方ができることが重要であることを学んでおり、ODコンサルタントにとって必要とされる資質についても同様の趣旨から内省を挙げていた。

難しかった経験から学んだことがODコンサルタントにとって必要とされる資質に対す

る考え方につながっている事例は、経験 11 年の G 氏にも見られる<sup>\*2</sup>。したがって、ここで指摘した傾向が経験年数が長いベテランコンサルタントや経験年数が 10 年未満のコンサルタントに特有の特質であると指摘することはできない。しかしながらうまくいく経験が多いベテランコンサルタントにとっては、難しかった数少ない経験が彼（女）らにとってのクリティカル・インシデントになっていると考えられることから、そこから得られた教訓が貴重なものとなって保持されていることが考えられる。経験年数が 10 年未満のコンサルタントにおいては、逆にうまくいく経験の方が少ないために、難しかった経験から学んだことを後の経験に活かしていることが予想され、それらの中で有益であった教訓が保持されていることが推測される。

### 5.3.3 小括

以上のように、経験年数が 10 年未満であり熟達の程度に至っていないコンサルタントにおいては、コンサルティングの「具体的方法」よりも、コンサルタントとしての心構えや考え方を仕事経験から得られた教訓として重視していることがうかがえた。

また経験年数が長い熟達したコンサルタントや、熟達の程度に至っていないコンサルタントにおいては、難しかった経験から学んだことが、OD コンサルタントにとって必要になる資質に対する考え方にも影響していることが推測された。

## 5.4 熟達の程度と ‘use of self’ はどのように関連しているのか (RQ2)

以下でははじめに、本研究の研究協力者が ‘use of self’ をどのような概念であると認識していたのか整理する。次いで、‘use of self’ と熟達に関わる研究協力者の「語り」を手がかりとして、熟達の程度と ‘use of self’ との関連について先行研究を踏まえて考察する。

### 5.4.1 ‘use of self’ に対する認識

‘use of self’ は、他者に影響を及ぼすために自分自身の気づきや価値観、感情などに基づいて動き、OD 実践のツールにするという OD 特有の考え方である (Nevis,1987)。本稿は、‘use of self’ の概念に関する先行研究を詳細に整理・検討することを目的としていないため、以下では本研究に関連する先行研究を必要に応じて引用しながら考察を進める。

先に述べたように McKnight (2013) は、熟達した OD コンサルタントが経験から学んだ事柄を 4 点列挙する中に、自己認識に基づいて ‘use of self’ を適用する、直感を働かす、コンサルタントとしての価値観を重視する といった事項を挙げており、これらはいずれも ‘use of self’ と関わる事柄であるといっていよう。

では、本研究の研究協力者は ‘use of self’ がどのような概念であると認識していたのか。はじめに、OD コンサルタントへのインタビューの中で ‘use of self’ について語っていた 2

---

\*2 具体的には、組織成員が入れ替わったことで動揺した経験から、あらゆる階層の人と対峙しなければならないという教訓を得ており、必要とされる資質として、肩書きを気にせず懐に入れる自立した人間になるということを挙げている。

名の「語り」を引用する。

#### 《事例1》A氏 経験年数 38年

(若手に対して感じることについて) (前略) やはりそれこそユースオブセルフではないですけど、自分の全部を使って、それこそ聞く姿勢だとか、自分が今どういう感情で聞いているのか、という聞き方でもって、例えばインタビューしているときに隣でいても、怒ってる、まずいな、その怒り鎮めるよと思うときがあったりするじゃないですか。それもユースオブセルフですよ。そこを俯瞰して見れるというのを心がけていると言えば心がけていますよね。

(コンサルタントの資質について) ユースオブセルフは今の観点で言うと、もしユースオブセルフの中に自分自身の価値観だとかビジョンをどれだけ使うかとていうことがあるとすると、やはりそのクライアントのニーズに応えるだけではなくて、社会そのものに対して貢献しようというビジョンをもっとより一段高く持つということが必要だということになるかもしれませんね。

#### 《事例2》G氏 経験年数 11年

(うまくいった経験から学んだことについて) (前略) つまりプロセス、人のプロセスや組織のプロセス、プロセスコンサルタントというからには、プロセスを理解して、ユースオブセルフですよ、自分が一体今どんなポジションにいて、何の役割をしなければならないのかという事を理解してなければいけないんです。それがたぶんユースオブセルフであって、自分の在り方ですよ。今、彼が求めているのは、医者患者モデルの医者だと思ったら医者にならなければいけないし、今、彼が恋愛コンサルタントを求めていると思ったら、拙い経験の中で(笑)それを演じきらなくては彼が次の一歩に進めないという所を、相手中心をサポートするという事では七変化していると思います。私という人は掴めないと思いますね、現場では。

(難しかった経験から学んだこと) それをわかってるつもりで、いけると思ってもいけない時もあると。その時にその場面で、時間に限りがある中で、自分に能力を付けることは有り得ないので、能力開発はもっと前もってやらなければいけないよと、若手に伝えたい事としては、そういう事になっていくわけですけども、その時になってももう遅い。ですから、ユースオブセルフですから、人間としての自分の持っている能力をすべて、ありさまも全部そこに投入していくわけで、その時に勉強しても遅いんですよ。そこで出来る限りの自分のキャパの範囲内でしか動けない、たぶん。

(コンサルタントの資質について) もう一つが関係構築力、対人関係力ですね。懐にスッと入ると言うんですかね、人と人として、どのような人にも肩書きを気にせずいられるかどうかですよ。自分が自立していないといけないという意味では、ユースオブセルフで言うと、自分は自己変革が常にできる、自立した人間であるかという事なんだろうと思います。

もう一つは、現場力、対面する力。(中略) その時にその現場に対峙して行けるか、そして自分の勝手に想像する、今から撃ち合いになるような、心の火を鎮める事ができるかというのは現場力であり対面力、そこで自分自身であるという力はすごく大事なんだと思います、それもユースオブセルフの一つですね。

※事例1及び2のアンダーラインは筆者による

以上の事例では‘use of self’について、①自分の全部を使って俯瞰して見ること ②自



分自身の価値観やビジョンを使うこと ③自分の在り方（自分が今どんなポジションにおいてどんな役割を果たさなければいけないか）について理解すること ④人間としての自分の持っている能力、ありさまを全て投入すること ⑤自己変革が常にできる自立した人間であること ⑥そこで自分自身であること といった点が言及されている。①と⑤は同義と解することができるので、これらをまとめると「OD の場において、自分自身であり、自分の在り方を理解し、自分自身の価値観を用い、自分の全てを投入し、自己変革できる自立した人間であることが‘use of self’である」といった認識が読み取れる。

他の研究協力者においても‘use of self’のワーディングは用いられていないが、これらに類する「語り」が数多く見られた。表5は、OD コンサルタントにとって必要とされる資質に関する「語り」に焦点を当て、内容の類似性に着目してそれらの特性ごとに分類した結果である。資質に関する「語り」の中で‘use of self’のワーディングを用いていたのは1名だったが、‘use of self’の定義に照らせば「自己に関する資質」「感性に関する資質」といった特性に分類される資質も‘use of self’と関わる資質であるといっていだらうし、素直さなど「態度に関する資質」の中のいくつかについても、自分の全てを投入するという態度と関連しているものなどは‘use of self’と関わる資質であるといっていだらう。

以上のように OD コンサルタントに必要とされる資質に限ってみても‘use of self’と関わる資質が必要であるとの認識をほとんどのコンサルタントがもっていた。

表5 OD コンサルタントに必要とされる資質

特性	必要とされる資質
自己に関する資質(6)	内省(2) 自己理解 自己認識 現場力・対面する力 コトと向き合う
態度に関する資質(5)	真摯さ 謙虚さ 素直さ 誠実さ 丁寧
OD の進め方に関する資質(5)	柔軟性(2) 変革コンセプトの構想 システム志向 use of self
感性に関する資質(4)	感受性(2) プロセスに敏感 感性への興味
クライアントとの関係性に関する資質(4)	信頼 信じる力 関係構築力・対人関係力 受容
ビジネス関連の資質(3)	ビジネスの理解 経営感覚・知識 経営への意識

( )内は複数名の語りが見られた場合の人数

#### 5.4.2 熟達の程度と‘use of self’との関連

このように‘use of self’の必要性はコンサルタントとしての経験年数に関わらず広く認識されていたが、コンサルタントとしての熟達の程度によって‘use of self’の発揮の仕方がどのように異なっていると認識されているのだろうか。

事例3と事例4は、経験年数が10年未満であるI氏とJ氏が、優れた先輩について語った「語り」である。このような「語り」には、熟達者の優れた部分と自分に足りない部分とのギャップに関する認識が表れると考えられるが、両者ともに‘use of self’の発揮の仕方と関わった言及が見られた点が特徴的である。

《事例3》I氏 経験年数7年

私にとって一番すごいなと思うのは、受容するということが出来る方ですね、自分も他者も。さばかない。やはり周りからフィードバックをされて、そんなつもりないですと言うんですけども、もうそのターンとはねていること自体、プロセス自体がさばいてるように見えるよというのは、色々な場面で言われていて、さばかないというのはとても難しいですけども、その境地までいけたらすごいだろうなと思いますね。

#### 《事例4》 J氏 経験年数3年

先ほどの話と一緒になってしまうんですけども、自分の心の状態を常にモニタリングできている人ですよ。我々よくゼロと言っているんですけども、ゼロの状態に自分があるように努力されている。評価、判断とか人に対する怒りとか不安とか、そういう感情をちゃんとフラットにして、その場にニュートラルに臨んで、ちゃんとその場の状態を整えながら、意見を引き出していけるという。自分がカーッとなくなってしまって、それだけで場がグチャグチャになってしまうので。自分が学んだり成長しようとするほど、その思いが強くなっているという感じですかね。(中略)

もう一人尊敬してる人ですけども、その人が常に自分のエゴと向き合っているという話をされていて、そういうように自分の内面の状態、自分のエゴみたいなことと真摯に向き合っている人というのは素晴らしいなと感じています。

※事例3及び4のアンダーラインは筆者による

《事例3》でI氏が述べている「受容する」には、自分のありのままを受け止めるという含意があると解釈できるだろう。《事例4》でJ氏が述べている「自分の心の状態をモニタリングできる」「自分のエゴと真摯に向き合える」も、自分のありのままを受け止めることの大切さに通ずる「語り」であるといつてよいだろう。このように、経験年数が10年未満であって熟達の程度に至っていないコンサルタントにおいては、自分のありのままを受け止めることに対する難しさが認識されていた。

一方経験年数10年以上の熟達したコンサルタントにおいては、熟達の程度に至っていないコンサルタントが発揮する‘use of self’に対してどのような点が課題であると認識しているのだろうか。

《事例5》は経験年数12年のF氏が、新人とベテランの違いについて語っている箇所である。F氏は、コンサルタントに必要な資質の中に「プロセスに敏感になり、内側の目に見えないものを大事にする」ことを挙げていた。《事例5》においても、今ここで何が起きているのかというODのプロセスの目に「見えない部分」が見えているベテランと見えていない新人について語られている。

#### 《事例5》 F氏 12年

特に目に見えない部分というのは、なぜそうしたのかというところって、終わった後に振り返りミーティングを持てたりするときは、なぜああいう質問をしたのかとか、なぜあそこで介入したのかとか、あえて介入しなかったのかとか、あるいはなぜ私がああいう行動をとったのかというのは振り返りの時間がとれたらできるだけ話すように、移動中とかするようにはしているんですけども。できないこともあったりするんで、やはりその辺の特にベテランが何でああいうことをしてい

るんだろうかというのは、たぶん新人さんからすると分かりづらいだろうなというか。

私たちプログラムがもともとあるわけではない、研修会社ではないのでこういうプログラムでやりますというのはできないはずなんです、なにせ生きものなので、企業は常に変化している。そうすると本来はこういうふうにいこうと決めていたとしても、この場がその状態になかったりとか、あるいはもっと先に手を打たなければいけないことが見えてきたりとか、もっと優先する課題が先にあるということが見えてきたときは、柔軟にシナリオを変えるんですね。そのプロセスを変えるということをするんですけども、それが全体像が見えている人には、なるほどねってそう変えることが分かるんですが、特に新人さんなんかで、こうやってこうやってこうやってって柔軟性がない、この通りにやらなければと思ってる人は、なぜ急にあんなふうに方針をクッとベテランが変えたのかというのは分からないと思うんですね。その辺がたぶんはてなになってしまうというか。

そこの場の途中ではなかなか、言えるときは言いますけれども分からないまま、きつとはてなのままいってしまうこともあるだろうなというか。ある程度プログラムもあります、こうやりますという手順が決まっているようなものに対しては分かりやすいけれども、そうではない本当に臨機応変に状況に合わせて対応していくという即興性みたいなものが求められてくる仕事なので。ベテランだとその経験がたくさんあるので、大体お互いに目と目で分かるんですね。あ、もうほとんどこれで変えたなとか、ちょっとここでこんなふうに変えますねと一言言えば、何を言っているかがもうほとんど分かるんです。アイコンタクトぐらいでも分かりますけれども、新人からすると分からないと思います。何が起きているのか分からない、もうはてなのまま。ちゃんとその後で話ができればあーっとなるんですけども、できないような場合とかはきつと分からないし、批判にいつちゃう場合もあるというか。新人さんからすると何でああやったんだみたいな、すごく批判になってしまうこともありますね、リーダーのやっていることがよく分からないみたいな。何か急に変わってしまったみたいな、納得できない、というのが時々あります。ものすごく即興性というものが求められる仕事で、その場に応じてその通りにやるというより、何が一番効果的かということを常に常に見ているので、その状況とかに応じて。プログラムの通りにやらなければいけない思考性の人だと、たぶんこの仕事には向いていないというか、まったくついてこれないことになるかと思えます。

ハードの部分も非常によく見ているんですけども、そのソフトの先ほど言ったヒューマンプロセスですよ。今ここで何が行われているかという目に見えないところを非常によく見ているので、そのコンテンツを半分見ながら、半分は今ここで何が起きているか、感情が、どういうことが行われているかこの人が、顔色とかも全部見えています。態度とかあるいはその動きだとか、そのワツというエネルギーだとか。あるいは後ろに下がってしまって考え込んでいる姿だとか、そういうのを全部一つひとつ見ているので、あ、今表面的にはいいねって言っているけれどもまったくそう思っていないな、と思ったときは止めますから、本当にそう思っていますか？みたいに。それは賛成だけれど、じゃあ、どなたがやるんですか？みたいな、そういう質問を投げたりしますから。そこを見ていないと本当に表面的にいいね、いいね、いいね、とはなるんですけど、じゃあ誰がやるかという、べつに自分がやるのはいいと思っていない、誰かがやるんでしょみたいな、そういうことって組織ってたくさんあるんですけども。その感情部分を見れていないと、形だけきれいなものはまとまるんですけども、何も実効性がないみたいなものが生まれてしまうので、かなり見えてですね、そのプロセスに気付かないと、きれいにまとまりましたみたいな。きれいな発表がされました、でも誰もやりません、となっていくので、非常に見ている。見えていて納得性がないと

止めたりするので、たぶんベテランじゃない新人だと、何であんなによく進んでいるのにあそこでストップしたのとか、なぜ戻ったのかとかさっぱり分からないというか、無意味だと思ってしまう、見えていないので。

※アンダーラインは筆者による

《事例5》の中で述べられていた、新人には見えていないがベテランに見えているものと、それらに伴う両者の対応の違いについては、大きく2点に整理することができる。第1は、状況に応じて何が一番効果的かという点である。組織は常に変化しているため、あらかじめ決めていたことができる状態にない、先に手を打たなければいけないことがある、優先する課題がある、といったことがコンサルタントに見えたときには、柔軟にプロセスを変える即興性が発揮される。第2には、ヒューマンプロセスについて今ここで何が起きているのかという点である。人々から賛意が表明されていても、彼(女)らの感情、態度、動き、エネルギーなどを見ていて、納得できない場合にはコンサルタントからの介入がなされる。

Tannenbaum and Hanna(1985)は、ODコンサルタントにおける‘use of self’とは正しく環境を読み取り柔軟に行動することであると述べている。この考え方に照らすと、状況に応じた柔軟性について言及している《事例5》は、‘use of self’の発揮についてのベテランと新人との違いを表している「語り」であると言っていだろう。

熟達の程度に至っていないコンサルタントが語った《事例3》《事例4》と、熟達したコンサルタントが新人に対して語った《事例5》を比較すると、熟達の程度に至っていないコンサルタントが‘use of self’を発揮する際の課題として、異なる点がそれぞれ認識されていることが読み取れる。すなわち、熟達の程度に至っていないコンサルタントにおいては、自分のありのままを受け止めることに対する難しさが課題であることが強調されていたのに対し、熟達したコンサルタントは、今ここで起きているプロセスの「見えない部分」が見えるようになることが課題であると認識されていたのである。ODの実践家は、他者の反応と同様に自らの内なる世界に常に注意を払うべきであると考えられているが(Tschudy,2006)、熟達の程度に至っていないコンサルタントが内なる世界に対する気づきについての課題意識が強かったのに対し、熟達したコンサルタントの側では他者の反応に対する気づきに対して強い課題意識を持っていたといってもよいだろう<sup>\*3</sup>。

また《事例5》では、今ここで起きているプロセスの「見えない部分」がベテランコンサルタントに見えていることの理由として、ベテランコンサルタントがプロセスの状況に合わせて即興的にプロセスを変えて対応していく経験を豊富に積んでいる点を挙げている。さらにF氏は「見えない部分」を見ることについて、「能力というのはすごくあると思う」とも語っていた。

「見えない部分」が見えるようになるためには、プロセスには「見えない部分」があり、

---

\*3 ゲシュタルトの考え方を取り入れたゲシュタルトODでは、図と地の両者に注意を向けるべきであると考えられてきたが(Nevis,1987)、ここで課題視されている点も図と地に対する注意の問題に通底していると考えられるだろう。

それらが重要であるとする「アプローチ」（本研究ではコンサルタントが OD に取り組む際のものの見方・考え方を指す）や、「見えない部分」を意識的に見ようとする「姿勢」（本研究ではコンサルタントが OD に取り組む際の精神的な心構えを指す）が必要になるだろう。また「見えない部分」を見ることができるようになる能力も必要になるはずである。

F 氏の語りから、コンサルタントとしての豊富な経験を積むことによって、プロセスには「見えない部分」があり、それらが重要であるとするものの見方・考え方や、「見えない部分」を意識的に見ようとする心構え、「見えない部分」が見えるようになる能力（スキル）が醸成されていくことが示唆される。このことは、5.3.2 で、熟達の程度に至っていないコンサルタントが、仕事経験から得る教訓として、コンサルティングの「具体的方法」よりも、コンサルタントとしての心構えや考え方を重視していたこととも符合する。熟達の程度に至っていないコンサルタントは‘use of self’に対しても、必要となる心構えや考え方を仕事経験を通じて学び、‘use of self’を効果的に発揮することができる熟達の段階へと向かう準備をしていることが考えられる。

この点は、先行研究の指摘と異なる結果を示唆している。OD コンサルタントの熟達の程度と‘use of self’との関係性について、McKnight(2013)は、OD コンサルタントが発達の3段階モデル上を昇り下りしながら‘use of self’の学習を継続していると述べ、その根拠として「知れば知るほどわからなくなる」といったコンサルタントの語りを挙げていた。具体的には、機能性→有効性→熟達の順で発達の段階が進んだ後も、熟達→有効性→機能性といったように発達の段階が逆方向に向かいながら‘use of self’の学習が継続していくのだとの指摘がなされていた。

しかしながら《事例5》から示唆されるのは、OD コンサルタントの発達の段階が逆方向に向かうのではなくて、知れば知るほど、すなわちベテランコンサルタントとしての経験を積み積むほど、わからない部分、すなわち「見えない部分」の存在や重要性に気づき、熟達の段階への向かっていくことが予想されるという点である。

#### 5.4.3 小括

以上のように、‘use of self’の必要性はコンサルタントとしての経験年数に関わらず広く認識されていた。しかしながら、熟達の程度に至っていないコンサルタントが‘use of self’を発揮する際の課題については、熟達の程度に至っていないコンサルタントと熟達したコンサルタントの間で認識の違いが見られた。具体的には、熟達の程度に至っていないコンサルタントにおいては、内なる世界に対する気づきについての課題意識が強かったのに対し、熟達したコンサルタントの側では他者の反応、とりわけそれらの「見えない部分」に対する気づきの程度に対して、強い課題意識を持っていた。

また OD コンサルタントは、コンサルタントとしての豊富な経験を積むことによって、プロセスには「見えない部分」があり、それらが重要であるとするものの見方・考え方や、「見えない部分」を意識的に見ようとする心構え、「見えない部分」が見えるようになる能力（スキル）が醸成され、‘use of self’を効果的に発揮することができる熟達の段階へと向かっていくことが示唆された。

## 6 結語

### 6.1 結論の要約

本研究では、OD を専門とする外部コンサルタントを対象として、OD のプロフェSSIONALがどのような仕事経験から何を学んでいるのかといった視点から、その実践知生成のメカニズムを明らかにすることを目的とした。具体的には、OD を専門とする外部コンサルタントの方々へインタビューを行い、各々経験された事例を相互に比較するケース・スタディを行った。研究課題ごとに明らかになった主な点は以下のとおりである。

#### **RQ1-1：OD の外部コンサルタントは、どのような仕事経験から何を学んでいるのか**

本研究が対象とした研究協力者においては、OD をいかに進めるかに関わる教訓が比較的多く看取された。特徴的な点として、うまくいったコンサルティング経験からは「クライアントの心理」といったヒューマンプロセスを重視したコンサルティング経験ならではの教訓が、難しかったコンサルティング経験からは、「このような場合」そもそもどのようにすべきだったのかといった条件適合を視野に入れた原理的・メタ知識的な教訓が得られる傾向にあった。

教訓のタイプと経験との関係については、コンサルティング経験のそれぞれの特性に即して、この経験でなければ得られないという意味での有効性・有益性が認められる教訓が、重要であるとしてOD コンサルタントに認識されていることが示唆された。

#### **RQ1-2：コンサルタントとしての熟達の程度は、RQ1-1 の結果示された OD の外部コンサルタントにおける経験からの学習のメカニズムとどのように関連しているのか**

専門家として熟達した段階に至っていない OD コンサルタントにおいては、コンサルティングの「具体的方法」よりも、OD コンサルタントとしての心構えや考え方を仕事経験から得られた教訓として重視していることが示唆された。

経験年数が長い熟達したコンサルタントや、経験年数が 10 年未満であり熟達の程度に至っていないコンサルタントにおいては、難しかった経験から学んだことが、OD コンサルタントにとって必要になる資質に対する考え方にも影響していることが推測された。

#### **RQ2：コンサルタントとしての熟達の程度は、OD の外部コンサルタントが実践する ‘use of self’ とどのように関連しているのか**

熟達の程度に至っていない OD コンサルタントが ‘use of self’ を発揮する際の課題については、熟達の程度に至っていないコンサルタントと熟達したコンサルタントの間で認識の違いが見られた。具体的には、熟達の程度に至っていない OD コンサルタントにおいては、内なる世界に対する気づきについての課題意識が強かったのに対し、熟達した OD コンサルタントの側では他者の反応、とりわけそれらの「見えない部分」に対する気づきに対して強い課題意識を持っていた。

また OD コンサルタントは、コンサルタントとしての豊富な経験を積むことによって、プロセスには「見えない部分」があり、それらが重要であるとするものの見方・考え方や、「見えない部分」を意識的に見ようとする心構え、「見えない部分」が見えるようになる能力（スキル）が醸成され、‘use of self’を効果的に発揮することができる熟達の段階へと向かっていくことが示唆された。

## 6.2 本研究の意義

本研究の学術的貢献としては、OD コンサルタントがどのような仕事経験から何を学んでいるのかについて、OD コンサルタントの熟達の程度との関係を踏まえて論じたはじめての研究である点が挙げられる。特に、教訓のタイプと経験との関係や熟達の程度との関係を探る視点で、事例を相互に比較・分析するという研究方法を用いたため、OD コンサルタントにおける学習の諸相を先行研究よりも鮮明に描くことができたと考えられる。

実務的な貢献としては、本研究を通じて導かれた実践知が、OD に関わる関係者にとって有益なものとして活かされることが期待される。仕事経験とそれらから得られた教訓に関しては、難しかった仕事経験から何を学ばよいか、熟達に至らない段階では仕事経験から何が教訓として得られるのかといった点が、OD に限らず仕事経験からの学習を志す他の分野の職業人にとっても示唆に富む知見になると考えられる。

また本報告書に掲載させていただいた 10 名の「語り」を通じて、OD コンサルタントとしてどのような点に留意して成長を遂げていけばよいか学ぶ点が多い。大学等において OD 実践者を育成するプログラムの開発は、日本における今後の課題となっている。優れた実践者の実践知に関する研究の蓄積が、効果的な OD 実践者育成プログラムの開発へと結びつくことが期待される。

## 6.3 今後の課題

本研究が採用した研究方法にはいくつかの限界があった。本研究が用いた分析方法は 10 名の研究協力者を対象としたケース・スタディであったが、本研究での問題意識に沿った分析をより厳密に行う場合には、各研究課題ごとに分析対象となる事例の数を理論的飽和が得られるまで増やして検討を進めることが必要である。

また本研究が採用したアプローチは、Eisenhardt（1989）に基づく理論産出型のケース・スタディであるため、示唆された諸点は、解釈の可能性として示された仮説に過ぎない。以後は定量的調査などの手法を用いて、ここで示された仮説の検証を行うことが必要である。

さらにコンサルタントの熟達の程度と ‘use of self’ の発揮との関係については、本研究のように事後にインタビューをする方法ではリアリティのあるデータの収集が難しくなる。研究目的に即した妥当な研究方法について更に吟味することが必要と考えられる。

## 引用文献

- Blau,G.(1999).Early-career job factors influencing the professional commitment of medical technologists.*Academy of Management Journal*,42 (6) ,687-695.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Ericsson,K.A.(1996).The acquisition of expert performance:An introduction to some of the issues. In K.A.Ericsson (Ed.) ,*The road to excellence*.Mahwah,NJ:LEA
- Flanagan,J.C. (1954) .The critical incident technique.*Psychological Bulletin*,51 (4) ,327-358.
- Jamieson,D.W.,Auron,M.&Shechtman,D. (2010) .Managing use of self for masterful professional practice.*OD practitioner*,42 (3) ,4-11.
- 金井壽宏・古野庸一 (2001).「一皮むける経験」とリーダーシップ開発：知的競争力の源泉としてのミドルの育成 一橋ビジネスレビュー,*SUM*,48-67.
- 北澤毅・古賀正義 (1997).社会を読み解く技法－質的調査法への招待 福村出版
- Knowles,M.(1980).*The Modern Practice of Adult Education:From Pedagogy to Andragogy*.Cambridge.(ノールズ,M.堀薫夫・三輪建二監(訳)(2002).成人教育の現代的課題－ペダゴジーからアンドラゴジーへ 鳳書房)
- Kolb,D.A.(1984).*Experiential Learning:Experience as the Source of Learning and Development*,Prentice-Hall.
- Lacy,M.Y. (1995) .Internalconsulting:perspectives on the process of planned change.*Journal of Organizational Change Management*,8 (3) ,75-84.
- Marshak, R.J. (2014) .Organizaion development as an evolving field of practice.In B.B.Jones & M.Brazzel (Eds.) ,*The NTL handbook of organization development and change:Principles,practices,and perspectives* (2nd ed.) San Francisco,CA:Pfeiffer.
- 松尾睦 (2006) .経験からの学習：プロフェッショナルへの成長プロセス 同文館出版
- McCall,M.W., Lombardo,M.M.,& Morrison,A.M. (1988) .*The lessons of experience:How successful executives develop on the job*.NY:The Free Press.
- McKnight,L.L. (2013) .Organization development consultants' use of self in facilitating change:From functionality to mastery (doctoral dissertation) ,Benedictine University,Chicago.
- 中村和彦 (2007) .組織開発 (OD) とはなにか 人間関係研究,6,1-29.
- Nevis,E.C. (1987) .*Organizationsl consulting:a gestalt approach*.Cleveland,OH:Gardner Press.
- 佐野享子 (2017) .組織開発プロフェッショナルの学習を促進する仕事経験－ヒューマンプロセスを重視する外部コンサルタントに焦点を当てて－ *Rcus Working Paper*,8.1-22.
- 佐藤郁哉 (2008) .質的データ分析法：原理・方法・実践 新曜社
- Tannenbaum,R.T.,&Hanna,R.W. (1985) .Holding on,letting go,and moving on:understanding a neglected perspective on change.In R.T.Tannenbaum,N.Margulies,&F.Marssarik (Eds.) ,*Human systems development*.San francisco,CA:Jossey-Bass.
- Tschudy,T. (2006) .An OD map:the essence of organization development,In B.B.Jones &M.Brazzel (Eds.) ,*The NTL handbook of organization development and change:Principles,practices,and perspectives*.San Francisco,CA:Pfeiffer.



## 《付表：依頼状》

### OD 実践家の皆様へのインタビュー調査のお願い

拝啓 皆様方におかれましては平素より日々ご活躍のこととお慶び申し上げます。私は現在、日本学術振興会より科学研究費補助金の助成を受けまして「組織開発のプロフェッショナルによる実践知生成のメカニズム」をテーマとした研究を進めております。経験豊富なコンサルタントの皆様が、コンサルテーションの過程でどのような「きづき」を得ながら仕事を進めておられるのかという点に関心をもっております。

つきましてはこの機会に、OD の外部コンサルタントのお仕事に従事しておられる皆様よりお話しをうかがいたく、お願い申し上げます。

お話しいただいた内容は、録音／文字化させていただき、差し障りのない範囲で報告書に掲載させていただけると有り難く存じます。報告書は私が勤務する大学の WEB サイトでの公開を考えておりますが、ご協力いただいた皆様のご所属・ご氏名などの個人情報やクライアント様の情報が特定されないよう万全の注意を払いますとともに、掲載予定の内容につきましては、事前に御覧頂き、掲載のご承諾をいただいた上でとりまとめさせていただきたく存じます。

ご質問させていただく項目は別紙のとおりです。所要時間は1時間半程度です。

研究の成果は、今後の OD 実践家の育成に向けての基礎資料とさせていただきます。

お忙しい中誠に恐縮ですが、何卒趣旨をご汲み取りいただきまして、ご協力の程お願い申し上げます。

敬具

筑波大学ビジネスサイエンス系 佐野享子

〒 112-0012 東京都文京区大塚 3-29-1

(以下略)

【ご質問項目】

- 1 過去3年間に経験されたヒューマンプロセスに関わるコンサルテーションのご経験から、下記の内容についてお答え下さい。
  - (1) (2)とも1例ずつで構いません。
    - (1) うまくいったコンサルテーションのご経験についてお尋ねします。
      - ① 一言で言うと、どこがうまくいったのでしょうか。
      - ② うまくいった要因は何だと思えますか。コンサルテーションのプロセスに即して具体的なエピソードをお聞かせください。
      - ③ そのご経験から学んだことがありましたら教えてください。
    - (2) 難しかったコンサルテーションのご経験についてお尋ねします。
      - ① 一言で言うと、どこがうまくいかなかったのでしょうか。
      - ② うまくいかなかった要因は何だと思えますか。コンサルテーションのプロセスに即して具体的なエピソードをお聞かせください。
      - ③ そのご経験から学んだことがありましたら教えてください。
  - 2 若手のコンサルタントを指導する上で「ここが伝わらない」と思ったことがありますか。
  - 3 ヒューマン・プロセスに関わるコンサルタントの資質として、重要なものを3つ挙げてください。
  - 4 自分自身、更にどのような点で成長する必要があると考えていますか。
  - 5 更に成長するために、日頃より心がけていることがありますか。