

# 原点回帰のコンサルティングで志の高い企業経営を 筋交い型コミュニケーションで 「人が育つ組織」をつくる

コンサルティング事業を行うエクスピリットパートナーズ株式会社は、2009年7月、「“志”ある経営者と視座の高い人材を世の中に増やしたい」「士気の高い組織をつくり“働きがい”を復活させたい」との想いで設立された。昨今、大手コンサルティング会社を中心に様々な人材マネジメントの手法が提唱されているが、これらを日本企業で運用する上での問題は多い。これからの人材マネジメントには何が求められるのか。同社代表取締役の三城氏に聞いた。



三城雄児氏

エクスピリットパートナーズ株式会社  
代表取締役社長 組織人事戦略コンサルタント

## フレームワーク当てはめ症候群と他責思考

人材育成は企業経営における重要課題だが、近年、人が育たなくなっているという声を聞くことが多い。エクスピリットパートナーズの三城氏は、その要因の1つとして、様々な経営手法が世に出回って情報過多となり、経営者が自らの理念や方針を提示できなくなっていると指摘する。

「多くの人が手法やツールに安心感を求めています。企画担当者がコンサルタントに入れ知恵された提案を経営陣に持参します。そこには危機感を煽る現状分析レポートと、綿密に練られたプロジェクトプランと他社の成功事例が提示されます。ここで自信のない経営者は手法やツールに頼ることを許してしまうのです」

現場で働くビジネスパーソンも、手法やツールに定義されたフレームワーク（枠組み）通りに作業を進めていけば安心する。経営者も現場も“フレー

ムワーク当てはめ症候群”にかかり、自ら考えて答えを出すという組織の自律神経が機能しなくなる。

そして、ひとたび問題が生じれば、フレームワークのせいにする。さらには、「成果主義が悪い」「ゆとり教育が悪い」と過去の施策や社会のせいにして、自社がいま何をすべきかを考えない。「フレームワーク当てはめ症候群」から、このような“他責思考”という重大疾患へと病状が進行した組織は、考える力を失い、人が育たずに滅びるのだ。

## 「おばあちゃん効果」と「ナナメの関係」

それでは、どのような組織で「人が育つ」のだろうか？

「人が育つ組織とは、学習機会、良質な経験、及び助言指導する人の3つが豊富に揃っている組織です。特に、助言指導する人が多く充実していることが重要です」

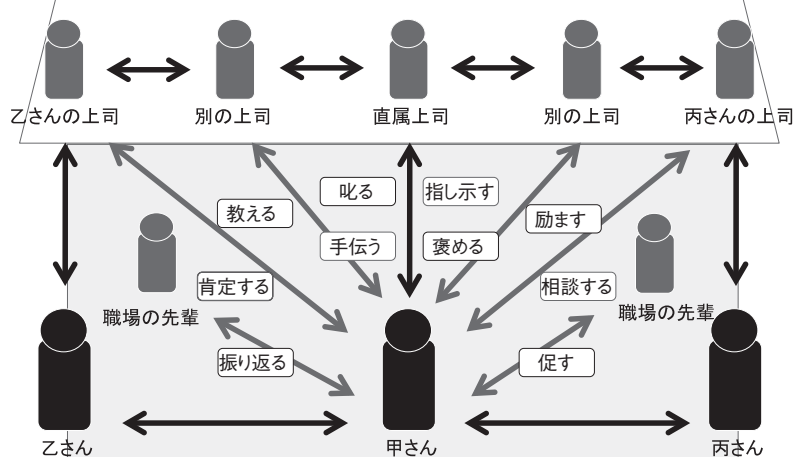
人類学の研究に「おばあちゃん効果」

の仮説というものがある。人類が大きな発展を遂げたのは、知恵をもつ「おじいちゃん・おばあちゃん」が、利害を超えて第三者的な立場から孫世代の育成に貢献したためだという考え方だ。三城氏によれば、この仮説は企業にも当てはまるという。多くの社員が、直接の管理責任や利害関係のない周囲の人材に積極的に関わることで、人が育つ組織ができるというのだ。三城氏はこれを「筋交いの通った組織」と表現する。

「組織内の人事管理では、部門別のタテの関係や階層別のヨコの関係で考えることが多いのですが、指揮命令や評価に用いるタテヨコの関係性だけで設計された家（組織）は脆く、地震がきたらすぐに倒壊します。いま不足しているのは“ナナメの関係”です。タテヨコの明確な役割責任に加え、ナナメの“筋交い型コミュニケーション”を活性化させることで地震に強い家（組織）ができるのです」

そこで、実際にエクスピリットパー

## 筋交い型コミュニケーションで強い家(組織)づくり



トナーズで提供している筋交い型コミュニケーション強化プログラムについて聞いた。

「現在は“他責思考排除”と“ナナメの関係”の思想を取り入れ、盤石な組織(家)を造る“6カ月の職場活性化プログラム”を実施しています。経営者の志や目指す姿を把握したら、まずは、営業同行や職場見学と併せて、現場社員にインタビューを行います。最初の数週間は現場社員の行動や発言をじっくりと観察・傾聴し、コンサルタント側が一定の方向に誘導することは一切しません。すると、ある時期になると組織活性化に向けたキーファクター(重要要素)が抽出されてきます。これをコンサルタントが仮説としてわかりやすい絵図にして示します。同時に、ナナメの関係を効果的に創出するため、部門横断的に選定したキーパーソンを集めて、プロジェクトチームを創ります。最初は合宿形式で、これら仮説を活用しながら徹底討論を行い、自社の組織活性化に向けた方策を試行錯誤しつつ見つけていきます。大きな組織であれば、プロジェクトの理念と方針を浸透させる“伝道者”を組織内に任命し、全社的に賛同者を増やしていく活動を行わせます。現場社員が自らの頭で方針を考え、自らの声で組織内に浸透させるのです。私たちは裏方として、人事制度、人材開発体系、各種研修教材およびeラーニング等を用いた広報資料づくりなど、活動支援を行います。あくまで、現場の社員が答えを見つけ、議論の末に抽出された施策を実行するのです。これを通常6ヵ月のプログラムとして提供しています」

### 原点回帰のコンサルティングで組織づくりを支援

エクスピリットパートナーズが実施するのは、商品としての制度や研修の提供ではなく、様々な知見・ノウハウ・実績を活かし、業績向上と同時に“働きがい”のある組織と風土を、経営者と現場社員が自らの手でつくることの支援だ。例えばキャリア研修についても、単に講義のみを実施するのではなく、上司と部下、先輩と後輩といった、実際の現場の関係性のなかで、キャリアについて語り合う機会を設け、組織と風土を変えていく。「人が育つ組織づくり」が目的のプロジェクトに、万能な手法やツールがあるわけではない。また、経営者層、現場の社員どちらかに限定したアプローチを取るわけでもない。

「主役はあくまで経営者と現場。そこに問題が生じたときに、経営者や社員が自ら考え、自ら答えを見出し、自ら行動していけるように支援することが、コンサルタント業の原点だと思っています。収益至上主義の影響でこの原点が見失われています。特定の商品があるとコンサルティング業は儲かり

ますが、私はコンサルタントとしての原点回帰を志していますのでプロダクトアウトな提案はしません。但し、提供できる打ちは多いほど良い。医者に例えれば、病気を治療するのに処方箋を出して終わるのではなく、食生活や生活環境など、様々な切り口から病気の根本的な原因を探り、一人ひとりの健康で頑丈な肉体と精神のために、様々な打ち手を用いて、患者の自発的な行動を手助けする。そういった目的志向型のコンサルティングを行いたいと考えています」

制度や枠組みを設け、それに合わせて組織のあり方を規定するのではなく、自ら考え行動する力を、組織として保有してもらおう。同社が打ち出す“経営者と現場が主役のコンサルティング”は、組織が本来もつべき「人が育つ力」を回復させ、長期的な発展に寄与するだろう。

●お問い合わせ先  
 エクスピリットパートナーズ株式会社  
 〒163-0532  
 東京都新宿区西新宿 1-26-2  
 新宿野村ビル 32階  
 TEL: 03-5322-2852  
 E-Mail: info@exspiritpartners.com