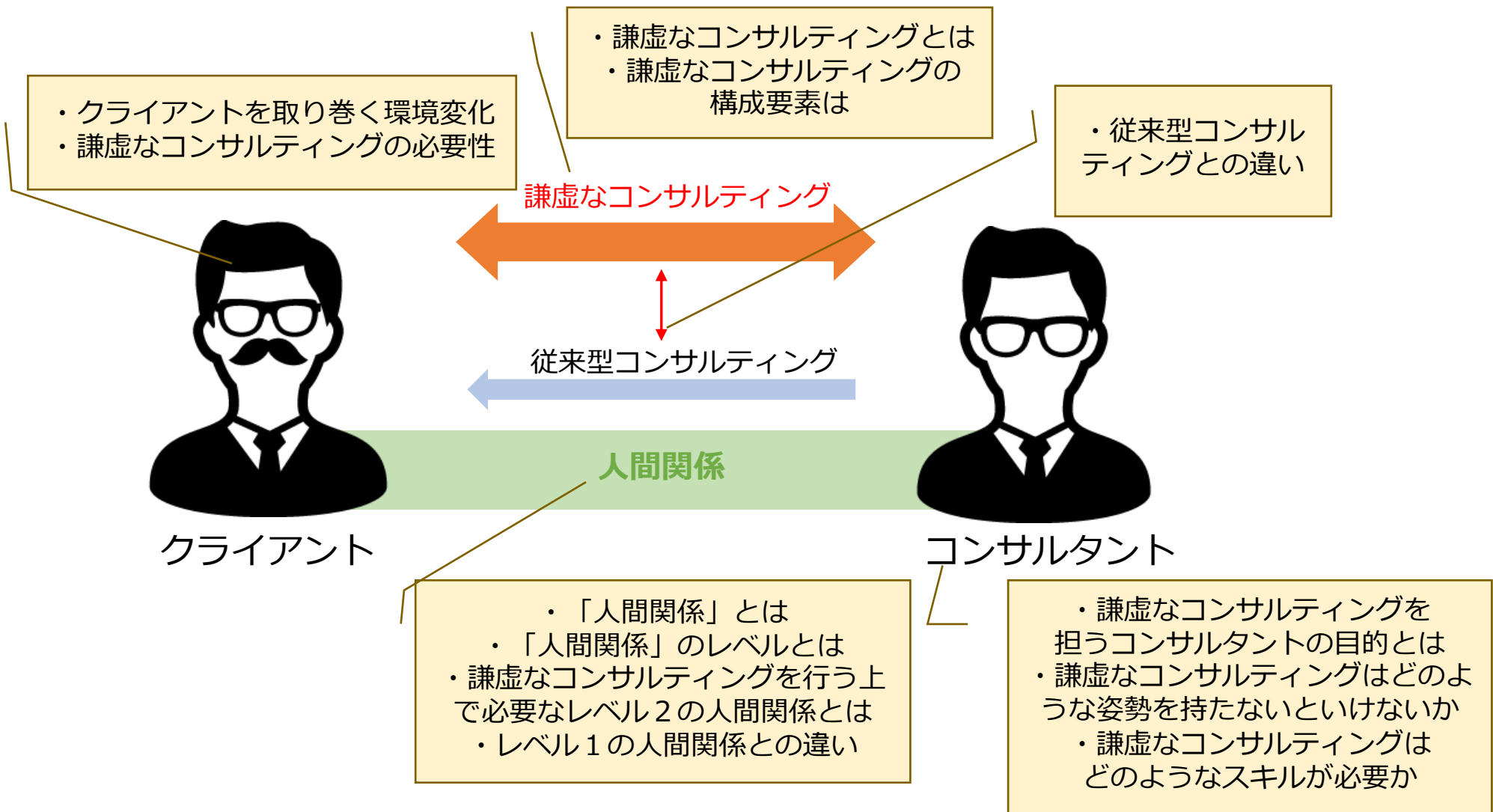


謙虚なコンサルティング 要旨（一章～三章）

西山 彰人

一章～三章の俯瞰



アジェンダ

第一章 コンサルタントなのにどうしたらいいのかわからない！

今日および未来の複雑で厄介な問題には、新たなタイプの支援やコーチングやコンサルティングが欠かせない

第二章 謙虚なコンサルティングはどのように新しいのか

「謙虚なコンサルティング」という新たなモデルの構成要素について

第三章 互いを信頼し、率直に話のできる、レベル2の関係の必要性

レベル2の関係のコンセプトについて

【一章】コンサルタントなのにどうしたらいいのかわからない！

コンサルタントが支援を求められたときに、どうすれば良いかを理解するのが、まるで雲をつかむようで一筋縄ではいかなくなっている。

専門家として提供する情報と助言が
範囲の限定された単純な問題に対してしか効果がないということに気づく。

解決すべき問題は例えば以下に示すように複雑さを増している。

- ・協働の必要なあらゆる専門分野が複雑になってきている
- ・様々な職業、言語、国民性等、組織内グループの多様性が増している
- ・組織内の多様性が増し、目標を一致させるのが難しくなってきている
- ・多様性が増すことで、文化交流に必要な時間が不足してきている
- ・技術的な解決策がなく、刻々と変わる環境の中で戦略を変えていかないといけない
- ・クライアント自身の問題解決だけではなく、組織全体への影響も考慮しなければならない

複雑な問題とかつてない種類のクライアントと組織、クライアントが感じている切迫感に対応するために、新たな新しいコンサルティングモデル
「謙虚なコンサルティング」が必要になる。

謙虚なコンサルティングとは…

何をすべきかではなく、
クライアントに何が起きていて、
どんな姿勢とスキルを示せば
本当の意味で力になれるのかを
考える方法

謙虚なコンサルティングの役割を担う コンサルタントの**最も重要な目的**とは…

クライアントの**本当の懸念や考え**を知り、
理解できるようになること

従来のモデルと 謙虚なコンサルティングの**最も違う点**

会話の性質を、
ディスカッションやディベートから、
キャンプファイヤーを囲んで行うような
ダイアログへ変えること

【二章】謙虚なコンサルティングはどのように新しいのか

謙虚なコンサルティングは、クライアントと初めて接する時に、以下に示すような

新たな**姿勢**を持つことが必要になる。

新たな**姿勢**の
ポイント

- ・ 問題の複雑さを目の当たりにしても**謙虚**さを忘れないこと
- ・ クライアントとの関係において**謙虚**であること

新たな**姿勢**の
特徴

- ・ 力になりたいという積極的な気持ち (commitment)
- ・ クライアントに対する思いやり (caring)
- ・ 好奇心 (curiosity)

【二章】 謙虚なコンサルティングはどのように新しいのか

新たな姿勢を持つために必要な、最も重要なスキルとは…

共感力

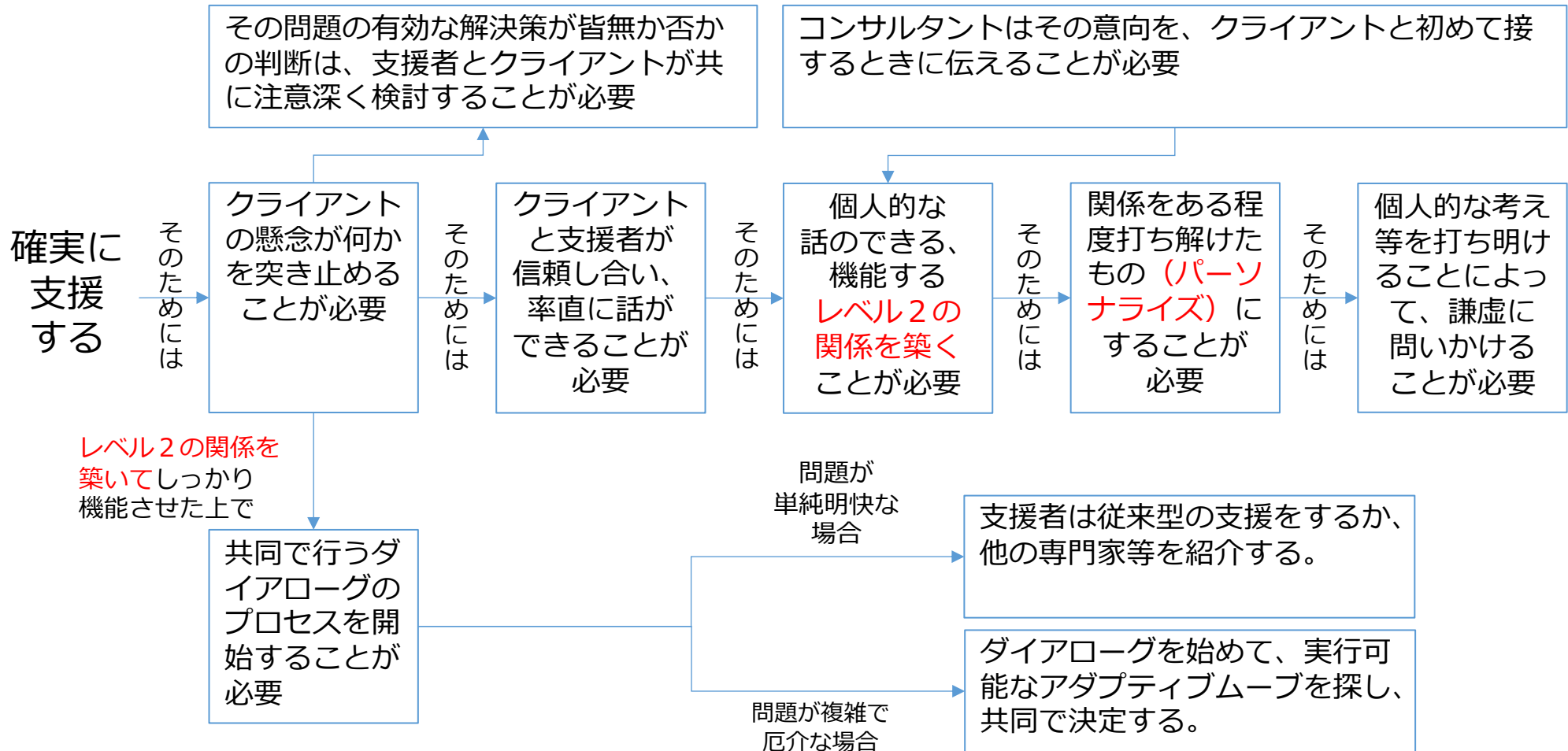
2種類ある

共感力とは…

- ・クライアントが話している**現況や問題**について、好奇心を持って傾聴する共感力
- ・クライアントを**本当に悩ませている問題**が何かを見極めようとして、好奇心を持って傾聴する共感力

【二章】 謙虚なコンサルティングはどのように新しいのか

謙虚なコンサルティングの構成要素



【三章】 互いを信頼し、率直に話のできる、レベル2の関係の必要性

人間 **関係** とは

過去の付き合いに基づいた、互いの未来の行動についての、一連の相互関係

関係

が成立するためには

互いの期待に**対称性**がなければならない

関係

を築くプロセスとは

やりとりの積み重ねであり、やりとりするたびに関係の深さを両者がそれとなく測るものだと認めること

関係の深さとは

やりとりのたびに感じた安心感の程度に基づいて、両者によって決定されるもの

【三章】 互いを信頼し、率直に話のできる、レベル2の関係の必要性

人間関係における信頼と率直さのレベルを以下に示す。複雑かつ厄介な、技術で解決できない問題に関しては、課題志向のレベル2の関係が不可欠である。

レベル	説明	例
レベル マイナス1	ネガティブな敵対関係、 不当な扱い	囚人、奴隷、 従業員を単なる 雇人とみなすマネージャー
レベル1	認め合うこと、礼儀、取引や専門職としての 役割に基づく関係。多くのことについて「こ うであるはずだ」と互いに思っている。	医者、弁護士、 街で出会った見知らぬ人、 列車で隣り合わせた人
レベル2	固有の存在として認知する	個人的な知り合い、同僚、 たまに会う友人、
レベル3	深い友情、愛情、親密さ。レベル3は組織に 関する仕事では避けた方が良い。倫理的に論 外だとみなされる	強くポジティブな関係を 伴う関係

【三章】 互いを信頼し、率直に話のできる、レベル2の関係の必要性

レベル1の支援が
役に立つ場合

支援者が問題を正しく診断し、いつでも使える有効な解決策を持っている場合。

クライアントが問題を正しく認識し、何が問題なのかを明確に伝え、その問題に取り組める支援者を選んだ場合。

レベル1の支援が役に立てばいいが、、、

医者や弁護士等、レベル1の専門家は特定の支援を行うための教育や知識、スキル、免許があるが故の特別な地位を享受しており、クライアントとの関係性は**非対称**である。

クライアントは助けを求めなければならないことにそもそも引け目を感じていて、初めはあまり信頼を寄せたり心を開いたりせずに、**本当の考えをなかなか打ち明けようとし**ない。

クライアントの**本当の考えを知らない限り**は、複雑な問題には対応できず、クライアントを本当の意味で助けることにはつながらない。

複雑な問題に対応するためにもレベル2の関係を構築する必要がある

レベル2の関係の本質とは…

クライアントが「支援される人」、

つまり

ほどほどの距離を保つ必要のある

他人ではなくなり、

もっと個人的な話のできる唯一無二の

相手になること

レベル2のコンサルタントは…

クライアントの**本当の考えや思い**を、
できるだけ早く知るために、
クライアントとクライアントが
置かれている状況に対して
好奇心と関心を示す。

【三章】 互いを信頼し、率直に話のできる、レベル2の関係の必要性

レベル1 とレベル2 の信頼と率直さの違い

レベル1

課題を確実に達成するのに影響するかもしれない情報を相手は進んで提供してくれるはず、等の**率直さを保証するものがない**。

レベル2

- ・クライアントが費用を惜しまず求める特定の診断プロセスや介入について、コンサルタントは**自分を偽らず**に疑念を口にする。
- ・クライアントもその疑念をきっと口にするものと思っている。
- ・「私たちが今していることは本当の意味で支援になっていますか」と**真摯**に問い、クライアントがきっと**正直**に答えてくれるものと思っている。
- ・しかし、こうした質問はクライアントが心を開いている状況でなされるべき。

【三章】 互いを信頼し、率直に話のできる、レベル2の関係の必要性

レベル2の関係を構築する前に、以下に示すどちらに個人的な話に踏み込む（パーソナライズする）かを考えなければならない。

- ・ 提示されている問題そのものに関して
- ・ クライアントが問題を知事している方法や述べているプロセスに関して

上記を踏まえて、コンサルタントは以下に示す3種類のプロセスを徹底的に調べる。

- ・ クライアントが何を考えどんな問題解決プロセスを思い描いているか
- ・ 進め方についてクライアントが明確に理解しているか
- ・ コンサルタントがすべきことに対してクライアントがどんな思い込みを持っているか

