

# 5. パーソナライゼーション ～レベル2の関係を深める

## 6. 謙虚なコンサルティングはプロセスに集中する



### ○パーソナライゼーション

- ・赤の他人から知り合いや友人、チームメイト、仲間、その他様々な間柄になって「レベル2の関係」（高いレベルの信頼と率直さ）に至る際に必ず通るプロセス。
- ・社会的には人前・仕事上の表向きの顔を見せることを、ある程度やめるプロセス。
- ・自分は本当はどんな人間で、どこから来て、どこへ向かっているかというストーリーの一部を互いに伝え合うこと。
- ・仕事という公の場を離れたプライベートなリラックスしているときにどのような行動をするかを見ても構わないと互いに認めること。
- ・自分自身のプライベートな舞台裏を過度に話してしまうことで、わが身を危険にさらす可能性がある。特に仕事上の地位や立場が異なる人の中でパーソナライゼーションが起きるときに危険性が高い。

## 【なぜ支援関係をパーソナライズするのか】

- レベル1の関係でも支援が上手くいくケース  
問題が明白で支援者にはっきり伝えられ、支援者が問題解決に必要なスキルを持っている場合だけ。
- 今日の組織に関する問題は極めて複雑であり、何が問題なのかを明らかにするのが難しい。  
また、ピラミッド型組織の上下関係が絡む場合、部下やクライアントが本当の考えを表に出すためのハードルが相当高くなっている。

- パーソナライズすることで、コミュニケーションを図れるようにし、クライアントを本当に悩ませているものが何なのかを見つけ出すため。

## 【具体的事例】

事例の内容・詳細は割愛

### CASE9 MITで授業をパーソナライズするのを支援する

- ・1年生の数学クラスの問題
- ・物理学のコミュニティをつくる
- ・教授会の仕事をする
- ・文化を超えたパーソナライゼーション

### CASE10 様々なレベルでのチバガイギーとの関わり

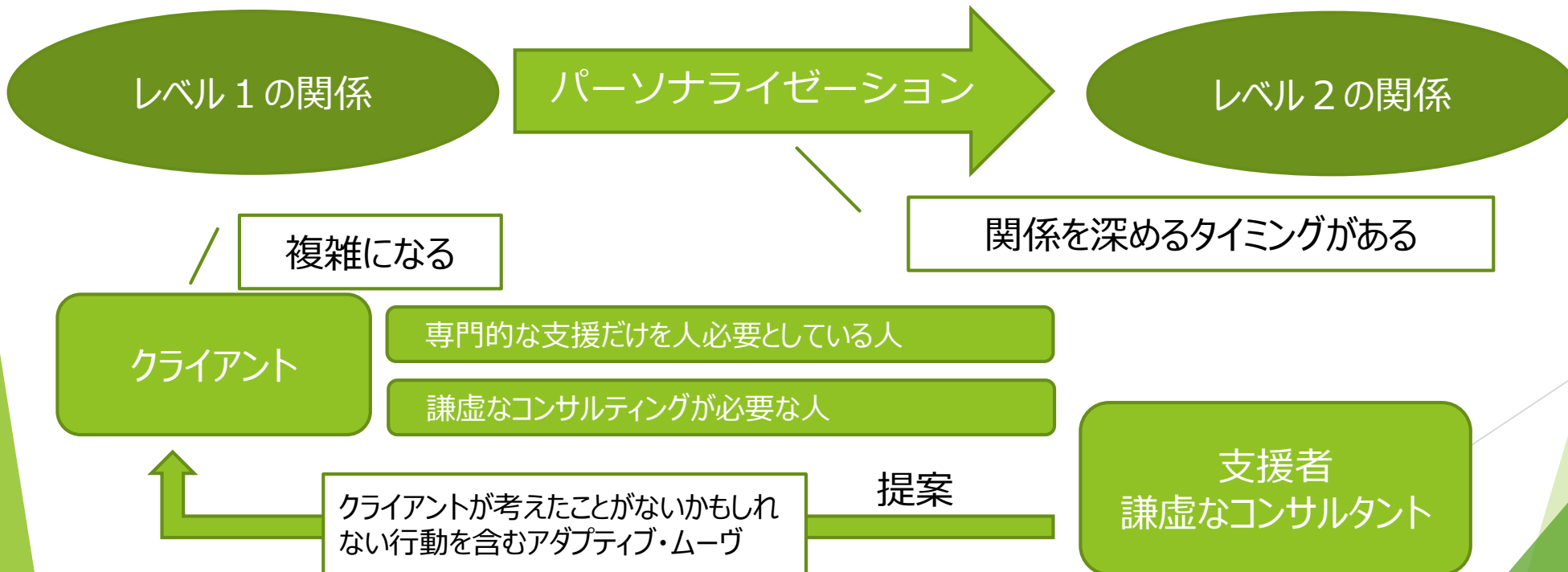
- ・夏の総会へ向けた、レベル1の形式ばった準備
- ・1回目の年次総会でのレベル1の支援
- ・2回目の年次総会での大掛かりなリストラを支援
- ・3回目の年次総会と文化についての講演での大混乱

### CASE11 エグゼクティブ・コーチングの難しさ ～クライアントは誰なのか

### CASE12 パーソナライゼーションに関するばつの悪いミス

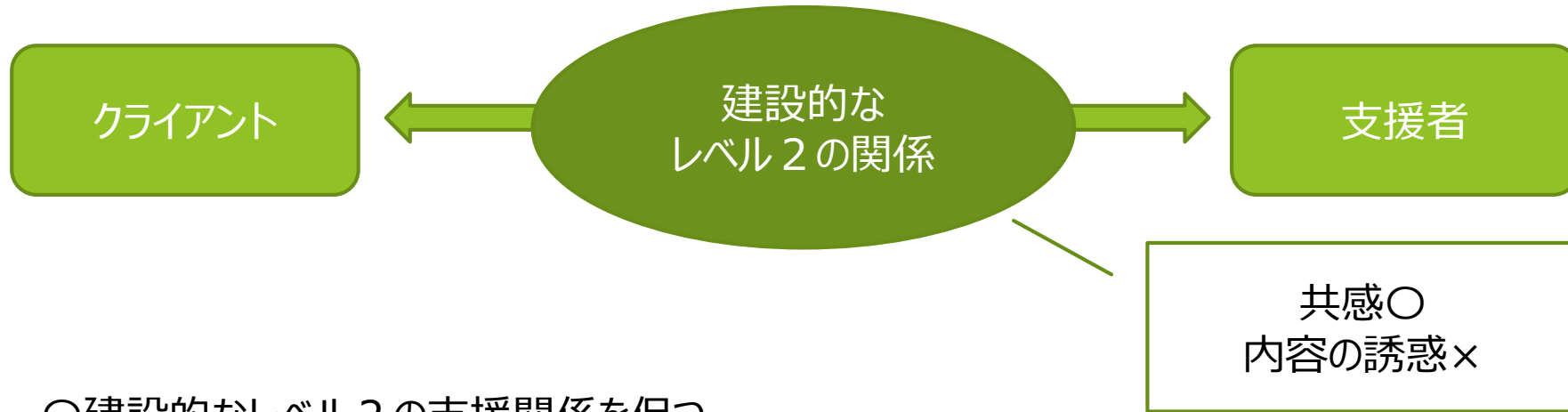
## 【まとめと結論】

- ・パーソナライゼーションにまつわる人間関係の問題や文化的問題を分析し、コンサルタントあるいはクライアントにとって関係を深めるタイミングはいつが望ましいかという問題を提起した。
- ・問題が複雑になるほどレベル2の関係を築いてコミュニケーションを図る重要性は高くなる。  
また、支援の仕方を決めるためにも重要。
- ・組織が複雑な状況においては、クライアントが複雑になり、謙虚なコンサルティングが必要な人がいれば、専門的な支援だけを必要としている人もいる事態が生じる。  
結果として、クライアントが考えたことがないかもしれない行動を含むアダプティブ・ムーヴを謙虚なコンサルタントが提案しなければならない場面が発生する。



## 6. 謙虚なコンサルティングは プロセスに集中する

## 6. 謙虚なコンサルティングはプロセスに集中する



### 〇建設的なレベル2の支援関係を保つ

- ・「内容の誘惑」を追い払うことが鉄則。
- ・内容に関して、外部の支援者が実行かつ有効な提案を考え付く可能性は極めて低い。
- ・支援者はクライアント自身ではないので、クライアントの文化で上手くいく答えを見つけることは、まずできない。
- ・「共感」は、クライアントの状況を理解すること。
- ・クライアントの求めるものがわかったら、支援者とクライアントは力を合わせて「アダプティブ・ムーヴ」を探せるようになる。支援者は「プロセス」に関して役立つ考えが浮かび、提案できるようになる。
- ・クライアントは、達成したい目標がはっきりしていても、達成するための方法や始め方さえよくわからない。

## 【問題を再構築する事例①】

### CASE13 アルコア・オーストラリアの人々を動かした一つの質問

- ・管理部長のポールの退任に伴う次の管理部長を選任する問題。
- ・CEOはスティーブを推薦し、管理職グループもスティーブの優秀さを認めるが、何か違和感を感じている。
- ・シャインの質問「管理部長とはどういう仕事なのか？」 ⇒ 問題解決のプロセスを変えた。
- ・スティーブは優秀であり管理部長に適任。  
ただし、苦手な広報業務と環境問題を切出し新たな担当部長を置くことにした。
- ・問題解決プロセスは、スティーブではなく、すべき仕事に焦点を当てるものになった。

### CASE14 P&Gクインジー工場におけるチーム・ビルディングのためのリトリート

- ・P&Gの製造プロセスを変える重要なプログラム。シャインは、クインジー工場のコンサルタントを務めた。
- ・工場長であるアートから、チーム・ビルディングのためのリトリートを行いたいので詳細を詰めたとの相談。
- ・シャインの質問「リトリートには何人が参加するのですか？」
- ・アートが参加メンバーを考えるなかで、信頼しきれないメンバーの存在、メンバーを確定できないことに気づきリトリートが延期された。
- ・チームをつくってからメンバーを外す混乱を避けられた。そのための必要な分析がされていないことに気づいた。



## 【問題を再構築する事例②】

### CASE15 販売組織でチームベースの文化をつくることを断念する

- 複数の事業部を持つ大企業の営業部長からの相談。
- 現状では、様々な営業グループが互いを否定したり、矛盾することなどを言うなど、販売競争をして顧客に取引を申し出ている。
- セールスパersonに「協力と協働の文化」を築きたい。
- シャインからの質問  
「現在の報酬体系を個人ベースからグループベースのインセンティブへ変更できますか？」 ⇒ 難しい  
「個人ベースの文化の範囲内で顧客からの苦情を減らすために変えられることは何かありませんか？」
- クライアントは、本当の問題は、「既存の文化を変えること」ではなく、「顧客からの苦情とそれを減らすこと」であることに気づいた。

# 【コンサルタントのまたはクライアントのプロセスソリューションを変える事例①】

## CASE16 GEリン工場におけるエンジニアの離職率低減を成功させる

- GEリン工場の人事部長からの相談。毎年のように雇用する優秀なエンジニアのうち、かなりの人が2、3年で辞めてしまう。
- クライアントの要望 「膨大な人数のエンジニアにインタビューを行い、幹部として変えるべき点を助言して欲しい。」  
シャインからの提案 「入社して2年目の辞めてほしくないと思う典型的なタイプのエンジニアを厳選してタスクフォースを立ち上げ、問題を彼らに任せる。タスクフォースがシャインのクライアントとなり、シャインはコーチとして働く。」
- タスクフォースのメンバーは、変化をもたらす極めて優秀な集団にあり、離職問題を解決し、士気を高める一連の改革を実行した。
- コンサルタントは、問題を自分のものとして捉えて放そうとしないが、問題を組織に返し、「謙虚なコンサルタント」として組織のメンバーをコーチしたほうが効率的で効果も高まる。
- 文化の診断は、解決しようとしている具体的な問題の内部関係者が一番上手くできる。

## CASE17 営業組織において、文化をじっくり検討し「その価値を判断する」方法

- ドイツの製薬会社の現地子会社。営業部長の退任に伴い、内部昇進者を就任させるか、外部から招聘するか。
- それはつまり、現部長の退任を機に、営業組織の文化をそのままとするか、変化が必要かということ。
- クライアントが提案する方法 「100人以上いるセールスパerson全員に個別インタビューを行う。」  
シャインからの提案 「あらゆる部署を網羅する斜めの関係でつくったグループでのインタビューを行う。」
- 営業組織の文化は、権力と自主性のもとに上手く機能しており、セールスパersonたちは変わってほしくない。  
ほぼ全員が既存の文化を支持。 ⇒内部候補者が営業部長に昇進した。
- クライアントは、解決しようしている「問題」に対してははっきりした考えがあっても、「解決の方法」について明確なあるいは有効な計画を持っていない。  
⇒「プロセス」に関して支援を必要としている。
- 文化分析の最適な方法はグループをつかうこと。

## 【コンサルタントのまたはクライアントのプロセスソリューションを変える事例②】

### CASE18 内国歳入庁の本部・支部間の問題を減らすことに成功する

- ・アメリカ合衆国内国歳入庁（IRS）の問題。
- ・部門長と地区局長が争ってばかりいる。組織を円滑に機能させるために問題点を突きとめ、解決するプロセスを考え出す。
- ・プロセス最大のポイントは、副長官とすべての部門長、地区長を集めてダイアログを行うこと。
- ・ダイアログの議題を決めるために全ての人にインタビューを行うことは不可能であり、シャイン宛に手紙を書いてもらった。
- ・そのためにシャインは、訓練開発部の部長（コンタクト・クライアント）に会い緊密に連携した。それから、副長官（プライマリー・クライアント）にあってレベル2の関係を築いた。
- ・シャインは外部コンサルタントとして、手紙を分析しミーティングの議題を決め、ミーティングのファシリテーターになり、問題点を明らかにし、合意事項を取り纏めた。
- ・副長官には、ミーティングが副長官主宰のものであり、建設的な参加を求めた。
- ・このケースが成功した要因は、アダプティブ・プロセスの全体が内部および外部のコンサルタントによって共同で計画されたこと。内部のコンサルタントが十分に関わらなければ、どんな手段も講じることはできなかった。
- ・ミーティングの開催によって、気づかなかった相互依存の領域が浮き彫りになり、部門長と地区局長の関係を深めた。
- ・手紙を書いて貰うことは、時間を節約する画期的な方法であり、ミーティング参加者に話し合いたい問題をじっくり考えてもらうことにもつながった。

## 【まとめと結論】

### ○謙虚なコンサルティングが最も役立つケース

クライアントの「思考プロセス」を 次の一つ以上の方法によって再構築する場合

- ①問題をもう一度説明する
- ②クライアント自身の役割が何かを再考する
- ③コンサルタントがすべきことは何かを再考する

- ・再構築によって、自分が今何を知っているかということにクライアントが気付く。
- ・コンサルタントは、クライアントが最初に考えていたことを上回るメリットを示して支援することになる。

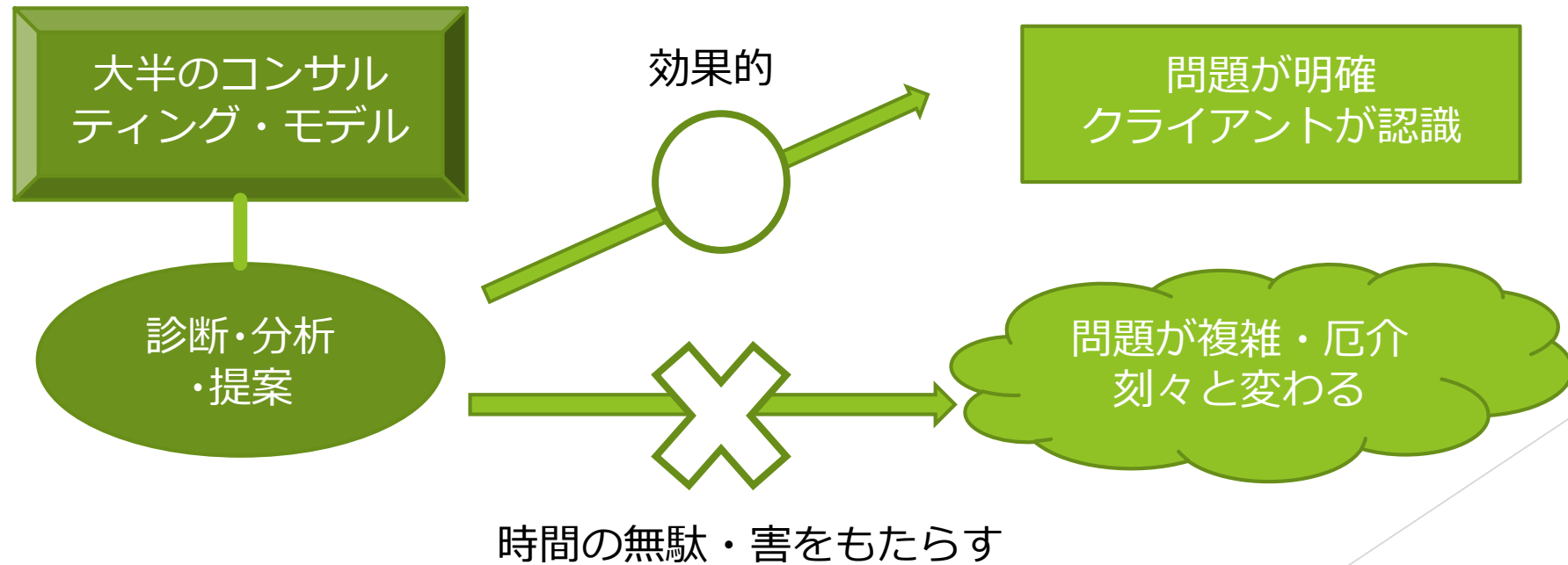
- ・クライアントがコンサルタントと協力すると、内部関係者と外部関係者の視点を組み合わせて、今起きていることや、注目すべき点や、それについて何をすべきかを理解することになり、驚くほど素晴らしい成果を得ることができる。

# 7. 新しいタイプの アダプティブ・ムーヴ

## 7. 新しいタイプのアダプティブ・ムーヴ

### ○大半のコンサルティング・モデル

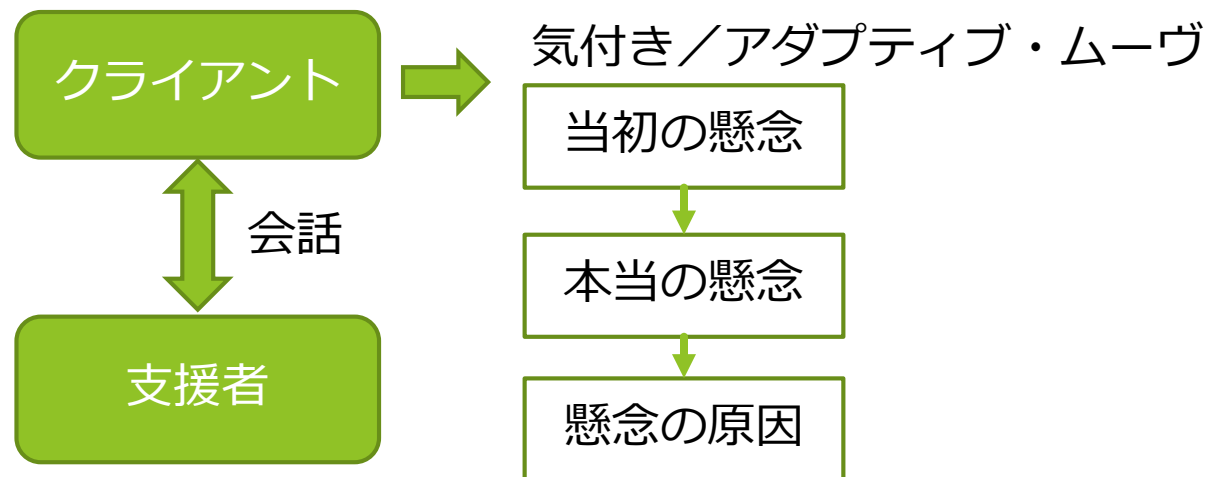
- ・「介入」は「診断」に基づいて行うべきであり、様々タイプの「診断」が提案されている。
- ・こうしたモデルが効果的なのは、問題が明確でクライアントが認識し、有効な改善策をコンサルタントとともに見いだせる場合でしかない。
- ・組織に関する問題が、複雑で厄介、刻々と変わるものである現状においては、そのような診断プロセスは時間の無駄であり、悪くすると害をもたらす。
- ・「組織文化診断」の領域で多く見受けられる。



# 【診断および介入としてのアダプティブ・ムーヴ】

## ○診断・分析・提案に代わるモデル

- ・診断情報を明らかにしつつ初期介入にもなるアダプティブ・ムーヴをクライアントとともに考え出すこと。
- ・最初のアダプティブ・ムーヴは、会話の中で生まれることがよくある。
- ・クライアントは、自分の本当の懸念に気づき、懸念そのものの原因を突きとめ、コンサルタントとともに次のアダプティブ・ムーヴを考え出せるようになる。
- ・あらゆる「ムーヴ」が状況を変化させ、新たな情報を明らかにする。
- ・「診断」と「分析」は一枚のコインの表裏であり、私たちが生み出すあらゆる「ムーヴ」に伴って両方のプロセスが生じることがわかる。
- ・複雑な問題においては、様々な人を集めて必要な変化を検討し、会話を対話（ダイアログ）へ変え必要性が明らかになる。



# 【安全性の分野に関する革新的なアダプティブ・ムーブ①】

## CASE19 アルファ・パワー社における安全性の問題

### 【損傷した変圧器のPCB】

- ・アルファ社の変圧器の一つに落雷原因で火災が発生。爆発後の現場で、危険な発がん性物質であるPCBを高レベルで検出。
- ・定期的な検査から、PCBは含まれていない筈であり、エンジニアは不要なパニックを招かないようにデータを確認した後に報告したため、会社が知ったのは1週間後となった。会社は罰金を支払い、悪評を受けることとなった。
- ・すぐさま分析や責任追及のプロセスに入らず、本当の懸念はアルファ社の取り組みに対して取締官が持っている否定的な見方だという気づきに焦点を移したことで革新的なアダプティブ・ムーブが生まれた。  
(環境保護庁の取締官らを定期的に招いて、会社が安全や環境に関するプログラムを続けていることを確認してもらう。)

### 【一時休止のプログラム】

- ・安全上の問題が発生した際に「一時休止カード」を使用することにより、作業を中断し安全性を確保するプログラム。
- ・当初プログラムは順調に機能していたが、一時休止が多い管理者に対して中間管理職が要因を追求したことで機能しなくなった。
- ・安全上の情報システムが管理のためのコントロール・システムにならないようにするにはどうすれば良いかという、新たな問題に取り組むこととなった。



## 【安全性の分野に関する革新的なアダプティブ・ムーブ②】

### CASE20 アメリカ森林局における死者数を減らす

- ・消防士は、緊急の課題（消火活動）に全神経を集中するため、ひとりひとりの知覚が狭くなる。
- ・全体像を見て、危険がどこからやってくるかを知ることができる人は、一人もいない。
- ・経営陣に「根本原因を分析」して「責任を負うべき人を見つける」のやめてもらう。
- ・グループベースのアダプティブ・ムーヴ  
必ず観察者を指定し、状況全体を理解してグループ全体に情報を報告し続ける。この観察者役は持ち回りで担うことで全ての消防士が全体の状況を見る訓練ができる。
- ・革新的な新しいアダプティブ・ムーヴが現在のやり方よりは良いと組織の権力者に受け止められ、それまでとは違う話し合いやトレーニングなどが行われるようになる。
- ・問題の本当の厄介さをクライアントに理解してもらうことがコンサルタントの重要な仕事。

### CASE21 I N P Oが原子力発電所に対してよりよい支援を行えるようにする

- ・I N P O（原子力発電運転協会）は、原子力発電所の問題を特定し、解決について支援を申し出る仕事をしている。
- ・発電所の安全のためにI N P Oに資金提供しているにも関わらず、発電所のマネジャーは評価されることに抵抗がある。
- ・シャインは安全の問題を突きとめるより、「支援」の方法が重要であることを伝えた。
- ・主要な問題を突きとめるための時間は半日しかかからないが、丸一週間をかけてなんらかの措置や文書へ落した。工場や現場へフィードバックするその方法が、フィードバックを受け容れやすいものへと変えるチャンスを生み出していた。
- ・シャインが諮問委員を5年務めた最大の功績は、問題解決のための注意を傾ける先を、「より優れた分析者」になることから「よりよい支援者」になることへ移したこと。

## 【会話の性質を変える革新的なアダプティブ・ムーブ①】

### CASE22 成功したアダプティブ・ムーヴと失敗したアダプティブ・ムーヴ ～DECの戦略再考

#### 【成功したアダプティブ・ムーヴ】

- ・ケンの激昂に対して行ったアダプティブ・ムーヴ。
- ・ケンが幹部をみんなの前で口汚く罵る行為は、誰もが不快だった。
- ・ケンは何かを「不安」に思ったときに「怒りを覚える」という仮説に基づき、ケンが不安を募らせたと感じると事態をしっかりと管理できていることを示すデータを示した。⇒ケンが罵言を吐く回数が目に見えて減少した。

#### 【失敗したアダプティブ・ムーヴ】

- ・製品戦略のためのウッズ・ミーティング。
- ・コストが過剰で資源が限られているため、三つの主要製品の開発がすべて進められなくなっていた。
- ・活発な議論が行われ大筋で全員合意したが、シャインには三つの主要製品の提案者の衝突が見えた。
- ・アダプティブ・ムーヴを考え事態を收拾しようとしたが、争いは激しくなり、ケンは引退を余儀なくされた。

### CASE23 サーブ・コンビテック社で変わった種類の会話を生み出す

- ・会社の異なる部門に属する6つの研究ユニットを独立して機能するのではなく、協働できることを知らせてほしい。
- ・4部構成の3日間にわたるミーティングを実施。
- ・文化的レンズを使って互いを観察し、観察したことを話し合うことになった結果、それまでとは全く異なる種類の議論が始まり、その後数年にわたって様々な形の協働が生まれた。
- ・組織のリーダーと共同で計画したことが、成功の要因。

## 【会話の性質を変える革新的なアダプティブ・ムーブ②】

### CASE24 シェル社のE&P課でダイアログを使う

- ・シェル社のE&P課で、彼らが文化の意味を理解し、希望の評価方法を明らかにする支援を行った。
- ・この課の仕事と土台となっている文化的前提について1日話し合った後に、評価の仕方に関しては課として全く意見を統一できないことがはっきりした。
- ・調査担当のメンバーは、新たな石油鉱床を探し出すリスクとその勇気を評価して欲しいと思っていた。  
生産担当のメンバーは、採取のプロセスを安全に管理していること、リスクを避けることを評価して欲しいと思っていた。

### CASE25 大学医療複合施設のアドホック・ランチ・グループ

#### 【1回目のミーティング】

- ・文化という言葉の意味が曖昧で統一された意味を持たずに使われていた。
- ・シャインの質問「病院長だったら、最悪の悪夢だと思うことは？」⇒「患者が正当な理由なく死亡すること」  
「メディカル・スクールの長だったら、どうですか？」⇒「研究者が結果を偽り、それが明るみに出て、大学が迷惑を被ること」
- ・目指すものが違ふとこれほどまでに反応が変わる。

#### 【次のミーティング】

- ・多くのメンバーの話を聴き、それぞれの話をもつ感情的エネルギーのうち特に意義深いものを選んで、その会話へ導いた。
- ・手術室でイライラが募ることが重なって遅れてミーティングに参加したメンバーの経験について全員で話し合った。
- ・基本的な手順を根本から変えるような話が出たため、「教育的ムーヴ」として、実行不可能な大きな変化ではなく、  
確実に取り組めて有意義な結果をもたらせる小さな変化という観点から考える必要性を話した。

#### 【その次のミーティング】

- ・枠にとらわれずに集まって話するこのミーティングをほとんどの人が楽しんでいることがわかった。
- ・今はどうすべきかわからないが、何をすればいいかは、相手か私かのどちらかがきっと考えつく。
- ・私たちはどんどん率直に話をし、信頼し合うようになっている。それこそが最も意義深い成果である。

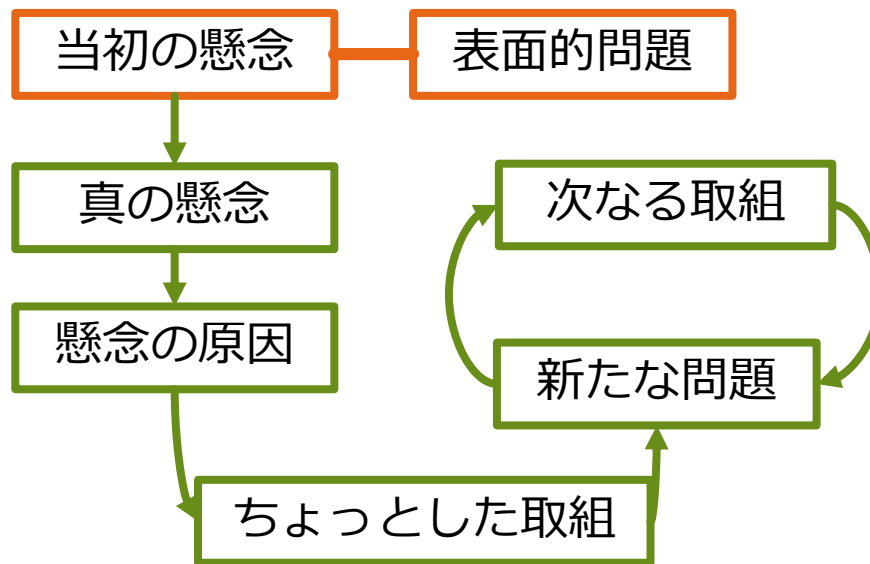
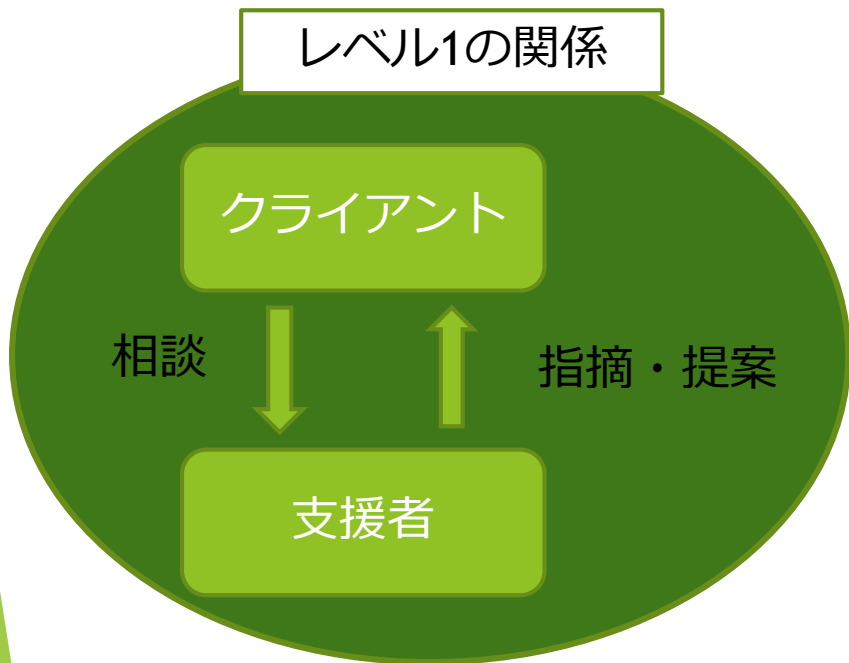
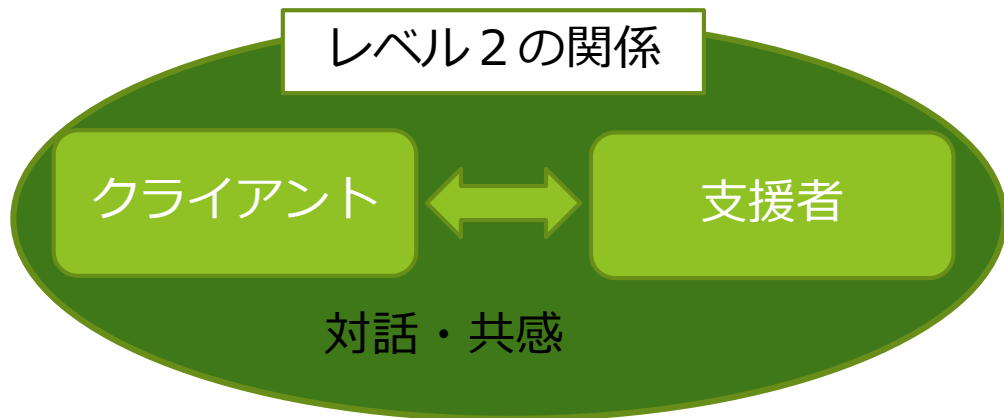
## 【まとめと結論】

### ○アダプティブ・ムーヴ

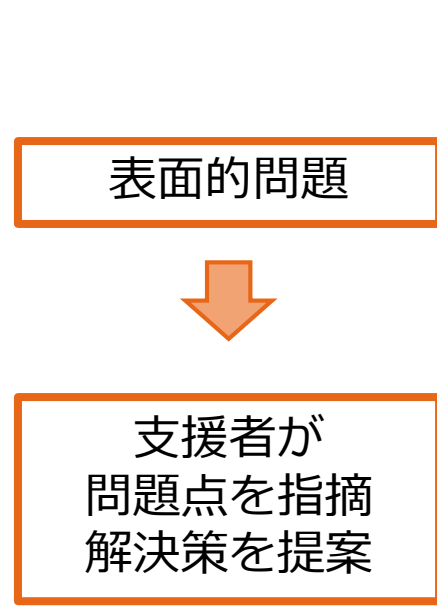
- ・「アダプティブ」と呼ぶことによって強調しているのは、「問題」に対する解決策ではなく、状況を改善したり、次のムーヴへ繋がるより診断的なデータを引き出したりすることを目的とした行動であるということ。
- ・「ムーブ」と呼ぶことによって伝えたいのは、それが壮大な計画でも大規模な介入でもなく、状況を改善するためのちょっとした取り組みだということ。

- ・組織が複雑になり、あらゆる物事がスピードアップしている。
- ・計画、仕組、法則、型があれば安心できるが、役に立たないかもしれない。
- ・率直に話しをして確かな人間関係を築き、力を合わせて即興で行動を生み出すほうが、本当の支援を素早く行う上で効果が高い。

# 【まとめと結論】



複雑な問題を改善していくプロセス  
アダプティブ・ムーヴ



大半のコンサルティング・モデル  
問題が明白なときに効果的