

モチベーションファクター対談

公開日 2024年3月7日

## コネクティッド事業のリーダーが実践する組織革新手法 返答話法のバリエーションと巻き込みスキル

個人のさらなる能力開発、組織の一層の成長を実現するために、高いレベルでスキル発揮され、各界で活躍されている方々と対談させていただきます。何を目指して、どのように取り組んでこられたのか、実現を適えるスキルをどのように高めてきたのか、ご経験の一端を紹介できれば幸いです。

今回はコネクティッド事業を牽引する、トヨタコネクティッドの高橋さんに登場いただきます。

### 対談者

トヨタコネクティッド株式会社 コネクティッド本部長 高橋 和巳 さま	モチベーションファクター株式会社 代表取締役 山口 博
---------------------------------------	--------------------------------

### プロフィール

トヨタコネクティッド株式会社

コネクティッド本部長 高橋 和巳 (たかはし かずみ)

トヨタコネクティッド株式会社で、デジタルマーケティング事業部長、MaaS 事業部長、事業部長を経て、現在、コネクティッド本部長を務める。テレマティクス、MaaS、デジタルマーケティング、ディーラー・インテグレーションを推進する同社で、コネクティッド事業を牽引している。

プライベートではDJ 活動を続けており、国内外著名アーティストとのコネクションも持つ。趣味は自転車ツーリング。



モチベーションファクター株式会社

代表取締役 山口 博 (やまぐち ひろし)

モチベーションファクター® (意欲を高める要素) を核にした分解スキル反復演習®型能力開発プログラムの普及に務める。国内外金融、IT、製造企業の人材開発部長、人事部長、PwC/KPMG コンサルティング各ディレクターを経て現職。横浜国立大学大学院非常勤講師「グローバルスタンダードの次世代ビジネススキル」講座担当。

(山口)

高橋さんは、インターネット接続されたコネクティッド車両につながる、新しい事業やサービスを創出する、極めて革新的な取り組みを、それもグローバルに展開されているように拝察します。最近は、どの領域に注力されていますか。

(高橋)

最近の注力領域は2点あります。一つはASEANや新興国地域でのコネクティッドサービスの展開です。やり始めてわかったことでもありますが、新興国の方がIoTサービスやスマートフォンの浸透率が高く、ネット決済や様々なオンデマンドサービスを当たり前のように使っています。そのため、クルマのコネクティッドサービスの浸透も早く、日本よりも更に身近なサービスが実現できる可能性を感じています。

もう一つはBEV市場に向けた充電ビジネス領域ですね。こちらは取り巻く環境含め、まだまだ未知数ですね。

(山口)

なるほど、新興国地域への展開と充電ビジネス領域に注力されているのですね。いずれも未知の領域へのチャレンジですね。そのセンスに磨きをかけたり、行動発揮するために、日頃からどのようなことを実践されているのですか。

### 未知の相手との接点を持ち続ける

(高橋)

少し脱線するかもしれませんが、赤ちょうちんの居酒屋やBarなどで人とあって話をするのは大好きなのですが、コロナ禍の影響で少し減衰していました。コロナ禍の残影を気にされる方もいますので場所や時間は選ぶようにしていますが、最近は活動を再開しています。

昔から良く立ち飲みの赤ちょうちんに一人で行くのですが、地元企業の社長や大手企業の役員の方々も、笑顔で楽しそうに飲食されていて、気兼ねなく話しかけやすい空気があるんですよ。そんな空間に居ると様々なお考えや自分にヒントになるお話が拾えたりします。



(山口)

日常的にネットワーキング活動をされていて、未知の相手との接点を持ち続けているのですね。

(高橋)

あと最近、Audibleなどを代表とするサブスクリプションタイプの書籍朗読サービスですね。隙間時間や、移動中の流し聴きもできるのでとても気に入っています。Howtoや自己啓発系の書籍もあるのですが、私は小説やエッセイなどがおすすめですね。想像力が掻き立てられますので。

(山口)

人からだけでなく、書籍から新しい情報を吸収したり、ご自身の感性を高めて、イメージ力を向上されているように思いました。高橋さんが発揮されていることで、メンバーの方々に奨励していることがありますか。

(高橋)

これは、私の恩師からの教えでもあるのですが、会議での発表やプレゼン時には、必ず読み原稿を最初に起こすことを奨励しています。読み原稿を作成するということは、自分が何を伝えようとしているのか？それが聞き手に本当に伝わるのか？常に客観視できる大変良いツールだと考えています。

文字だらけのプレゼン資料や会議資料をよく見かけますが、多くの発表者は話す道筋を整理できておらず、何を相手に伝えたいのか？わからなくなっている場合が多いと感じます。

(山口)

話す道筋、説明する構成をどう組み立てるかは、相手の理解を促せるかどうかを左右すると私も思います。一方返答構成は相手との対話は弾ませることができるとかを決定づけるスキルだと考えます。

(高橋)

言葉は良い意味でも悪い意味でも、人の脳にダイレクトにインプットされる道具だと思っています。その道具を鋭利なものに仕上げれば行くほど、ムダのない会議の場を作ることができると考えています。

年齢を重ねたり多忙化すると、記憶力と集中力は明らかに低下しますからね。資料は単純化、言葉は明確・鋭角化が大切ですね。あと、会議では、持ち時間が決められていますので、単純に時間の短縮にもなります(笑)。

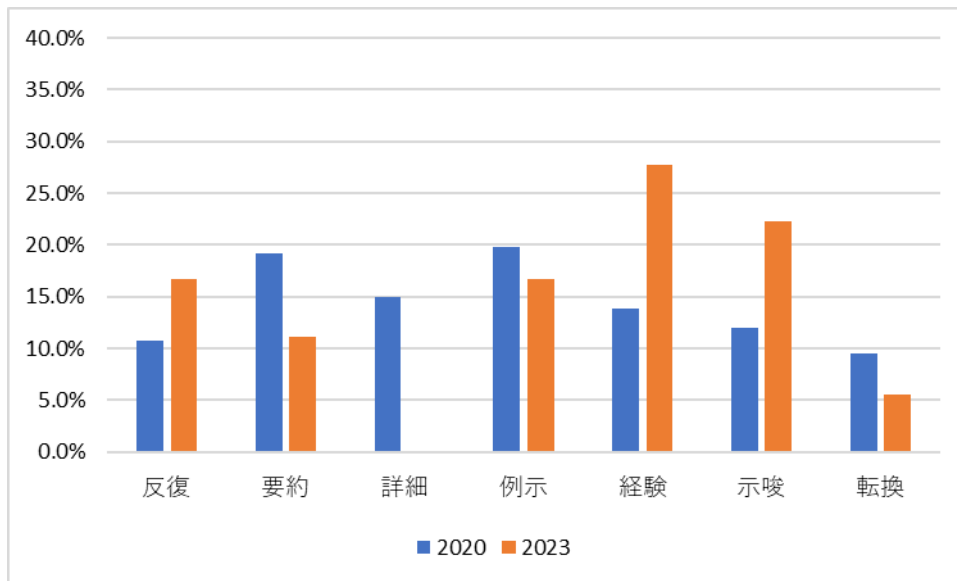


## 返答話法のバリエーションで、多様な相手を巻き込む

(山口)

高橋さんが率いる部門のメンバーの方々の能力開発に参画させていただいていますが、メンバーの方々は、返答構成話法のバリエーションが実に豊富です。図表1は、返答するとき好んで使う話法の割合を示していますが、7話法全てに分散しています。このことは、対話を展開する、ひいては新しい発想をするために、とても重要なベースとなるスキルといえます。

図表1 好んで使う返答構成話法の割合



モチベーションファクター株式会社による演習結果

(高橋)

私の部門は、新事業企画や営業だけでなくシステム運用やコンタクトセンター事業も含まれています。ですので対峙する状況や人員に応じて様々な返答話法が求められる環境なのです(笑)。

とかく我々IT業界は慢性的な人員不足で、少子高齢化が進むと、従業員の個性を尊重しつつも、多能的な職能を求める環境はどんどん増加すると考えています。

職種によって個人や職場のモチベーションファクターが異なることは、皆さん承知のことと思いますが、そのような環境下でよりスムーズにより深く双方が信頼関係を築くためには、返答話法のバリエーションは多い方が良いと思っています。

(山口)

加えて、2020年に比べて2023年は、経験話法、示唆話法が2倍近く、さらに好まれて使われるようになっています。メンバーの方々に対して、どのような働き掛けや奨励をされているのですか。

(高橋)

こちら少し話題の外からお話させていただきますが、現在は中途採用を積極的に行っています。その

際の課題として、会社文化と帰属意識の浸透がとても重要だと感じています。つまりフィロソフィーを如何に伝えるか？ですね。そのため、コロナ禍による在宅勤務奨励と同時に、直近入社した中途メンバーとの 1on1 を毎月行っています。

(山口)

本部長自ら、1on1 を実施されているのですね。

(高橋)

はい。そうです。オープンディスカッションの場であると、対象者には常に伝えていますが、どうしても本部長を相手にすると何を話していいのか最初はとても困惑しているのですよね、当然と言えば当然なのですが (笑)。

そんなときには、欧米人から教えてもらったアイスブレイク的な話から開始し、経験話法や示唆話法を多用します。傾聴姿勢に重点を置き、私自身の経験に基づいて、相手がイメージしやすいように伝えたり、相手の経験スキルや潜在的能力を見つけ出すには、は大変重要な話法だと思います。あとは、アイスブレイクに使う話のネタの数は頑張って常に収集していますね (笑)。



(山口)

高橋さんが牽引している事業は、インターネット接続された自動車に関わる新しい分野の事業推進ですので、IT 領域と事業開発領域の両方にまたがる役割をになっていらっしゃるように思います。

一般的には、IT 領域では、確実性、迅速性が求められ、事業開発領域では実践性、革新性が求められるというように、目指す方向性が異なる領域を包括して推進する難しさはありませんか。

(高橋)

はい。常に難しいなあ実感しています。システムの運用や保守、コネクティッドセンターなどは確実性と安全性が求められる職場で、新事業企画や企画営業などはチャレンジ性或収益性などが求められる職場ですので、一見すると水と油みたいな存在です。

それぞれに KPI を設定していますが、前者は品質や生産性に関連する KPI になりますし、後者は利益率や獲得率、実行率などが KPI となり、それに準ずる形で仕事の工程が組まれていきますので、それぞ

れの部長やメンバーと会話する際には、常に頭を整理しておく必要があります。

(山口)

KPI に落とし込んで、実効性を高めているわけですね。

(高橋)

この構図は部長クラスのマネージャーに非常に大きな負担をかけますが、どちらかの視点だけで事業や企業運営はできないですし、実施しても長続きはしないですね。確実に安全な基盤を理解した上で新事業企画や革新的な取組みを行えば中身のある活動になると思っていますし、確実性や安全性を重視しコスト度外視での投資など当然ありえないのです。難しいですが、その分得るものも大きいです。

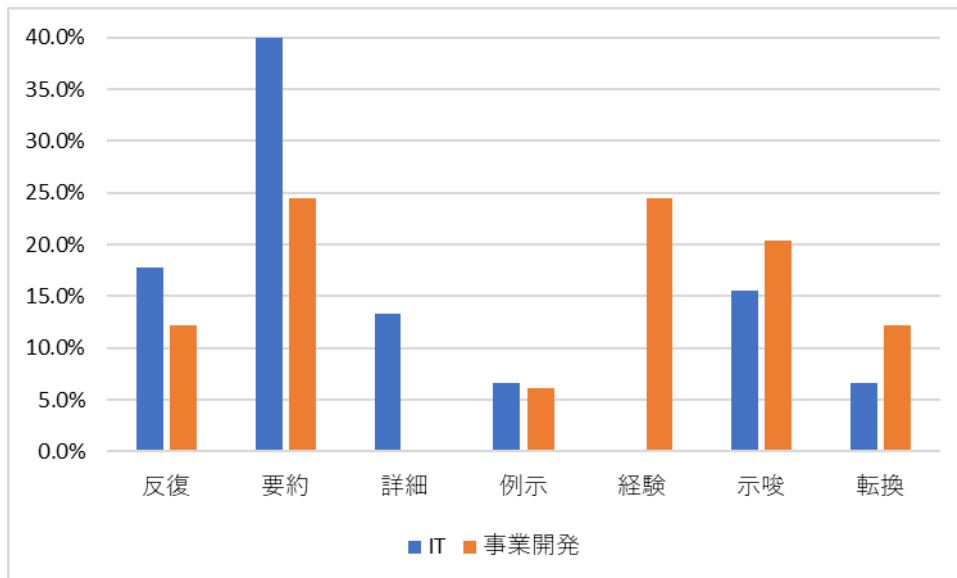
### 環境変化に対応した企業理念を実現するための、具体的手法

(山口)

図表2は、複数の他社の事例ですが、IT部門は、相手の説明の範囲内で反復したり、一言で要約したりする、反復話法、要約話法を好みます。これらの話法を使うと確実性、迅速性が高まります。

一方、事業開発部門は、経験話法、示唆話法を好む傾向があります。経験を語り、別の示唆を繰り出し対話を展開していくわけです。実践性、革新性が高まる話法です。高橋さんが率いる部門は、まさに事業開発部門としての傾向をより高めているように拝察しますが、いかがでしょうか。

図表2 IT部門と事業開発部門が好んで使う返答構成話法



モチベーションファクター株式会社による演習結果

(高橋)

結論から申しますとその通りです。私達の会社は製造業の代表的な会社の子会社になりますので、工場

の延長線にあるような管理手法が取られて来ましたが、今も存在しています。その結果、安定した経営基盤を親会社と一緒に構築してきたとも言えます。

この基盤自体は本当に素晴らしいと思っていますが、こういった基盤への依存を高めることは、変化が激しい現代に置いては危険だと捉えています。

(山口)

環境変化に対応した結果ですね。

(高橋)

また、我々の企業理念である“カスタマーインへの挑戦”という面では、十分な能力を発揮できなくなってしまっているとも感じており、危機感を抱いています。お客様の期待に答え続ける為には、事業や会社の成長が不可欠で、それにはチャレンジがとても重要です。

(山口)

一人一人の行動の集積が、組織の成果に左右すると思います。

#### チャレンジは会社がするのではなく、人が行うもの

(高橋)

チャレンジは会社がするものだと語る人もいますが、私は人が行うものだと思います。部下やメンバーに、少し先の未来を想像させ、そこから見えてくる現状の課題に意識を向けさせることを意図的に行っています。そういった活動の中で、示唆や経験話法を無意識に多用しているのかも知れません。それがこのような形でグラフにあらわれているのかなと思います。



(山口)

環境変化に応じた、企業理念を実現する取り組みの積み重ねが、革新的な返答話法を多用する習慣を生み出した、ひいては、組織の文化をつくるということにつながったのだと拝察しました。今後、担う組織をどのような方向に革新していくお考えですか。



(高橋)

昨今パーパス経営という言葉が広がってきていると思います。パーパスとは意志や目的などに訳されますが、そういった意志は、会社に属していてもすべての従業員が持つべきだと私は考えています。

私がまだ平社員だったころ、親会社の室長の方に師事を受けていましたが、会議後や食事の場で、「高橋、お前はどう思うの？」と必ず最初に質問をされてきました。常に自分の意志を持つことの重要性に割と早く気付かされて来ましたし、部下にも同じように質問するように心がけています。

(山口)

対話の冒頭で巻き込み 5 質問を実施することを、その室長の方は、体現されていたのではないのでしょうか。



(高橋)

強くても弱くても良いのですし、誰かからの受け売りでも最初は良いと思います。そういった個人のパーパスが組織と一致していくことが従業員やお客様から求められていると感じていますので、自分にも自社にも誇りを持っている組織を作り上げて行ければ良いなと思っています。

(山口)

事業革新を推進しようとして、「イノベーションを起こそう」「新しい発想をしよう」などと、掛け声を掛け続けるだけのリーダーが少なくありません。しかし、いくら掛け声をかけても、革新的な行動は生まれません。高橋さんは、企業理念の実現のために、巻き込みスキルを発揮されて、経験話法、示唆話法が好んで使われる組織を生み出したのだと思います。

