

シェアリングリーダーが 組織を変える!

● 第4回 ● 「『理念型育成』で組織変革を実現！」

● 「理念型育成」とは何か

理念型育成®とは、何か？ それは、経営理念を中心軸に人財を育成していく人財開発法になります。従来の人財育成は、知識付与・技術習得がメインで研修プログラムもスキルアップに力点が置かれることが多く、「経営理念の浸透」への踏み込みが弱いものがほとんどでした。

拙著で提唱した「理念型育成」は、理念の体現者としてのシェアリングリーダーを育成し、シェアリングリーダーが周囲に良い影響を与えることで理念浸透を図るものです。こうしたアプローチは、これまでの組織開発ではほとんど語られることがありませんでした。

昨今では、「パーパス経営」という言葉が流行っていますが、広義では「理念経営」と言えます。そして、理念経営を実践するには、理念に基づき経営計画を立てる必要があります。経営計画に基づき「理念型育成」を計画し、「理念型育成」に基づき、「理念型採用」を実行する必要があります。

理念型採用で入社を決める新入社員は、組織の規模や給料の多寡、福利厚生といった条件で入社を判断せず、組織が掲げる理念に共感・共鳴して入社を決める傾向が強

くなります。

そして、理念型採用された社員の皆さんは驚くほど離職率が下がるというデータがあります。私もコンサルティングの現場で理念型採用を実施して、「理念型育成」で新人教育をした結果、離職率ゼロを実現したという会社は1社や2社ではありません。

特に、Z世代といわれる若手層は、地球環境など社会的な問題に対して意識が高く、社会に対してどれだけ貢献しているのか？ という観点で就職活動・転職活動をする傾向があります。

そんな若手層に対して、会社説明会をしたり、ミーティングをしたり、1on1をする機会もあるかもしれませんが、「頑張れば給料が上がって、いいクルマに乗れるよ!」と伝えたとします。つまり物欲に対するアプローチになりますが、最近の若手層は「クルマって環境に対して負荷がかかりますよね? エコじゃないですね」というクールな反応が返ってくることも珍しいことではありません。かえって、そんな提案をした私たちをシラケた眼差しで見ているという現実があります。先ほどの例でいえば、自動車は個人所有するものではなくタイムシェアするものという感覚もあります。

今回の連載テーマのキーワード

- 第1回 ● 「シェアリングリーダーの条件」
- 第2回 ● 「想いを共有するチームは強い!」
- 第3回 ● 「人は数字で動かない」
- 第4回 ● 「『理念型育成』で組織変革を実現!」
- 第5回 ● 「チーム理念の重要性とつくり方」
- 第6回 ● 「Q&A: 人財育成の悩み解決!」

でもある「シェアリング」が、最近特に注目を集めている原因として、現代社会が「所有」から「共有」へと、私たちの価値観の大きな変革期であることを示しています。

● 社員をまとめる接着剤

さて、こうした時代の変化のなかで組織のあり方も大きく変化してきました。これまでの「頑張れば報われる」という時代から「頑張っても報われるか分からない」という不透明で不確実な時代への変化です。価値観も市場環境の変化はもちろんのこと、組織が社員に求める役割、そして、社員が組織に求める価値観が大きく変化しました。

そんななか、どのようにみんなの気持ちを1つにすることができるのか？ その答えが理念経営を実現する「理念型育成」にあります。多様な価値観、多様な働き方が推奨される時代にあって、ますますその重要性が高まっています。

理念とは社員をまとめる接着剤のような役割であり、進むべき方向性を示すものだと考えています。人と人をくっつけて、人と組織をまとめる。本物の理念にはそのような力があります。

お金を稼ぐのが働く目的なら、今の会社ではなくても、他の会社でもいいでしょう。だから高額の



■ 加藤 芳久 (かとう よしひさ) 株式会社ファイブベイ (FiveVai) 取締役副社長 兼 CHO

リーダー育成と組織変革を得意とする経営コンサルタント。「理念型育成[®]」を日本で初めて開発・体系化した人財育成の専門家。情報経営イノベーション専門職大学客員教授。大学卒業後、大手旅行会社、コンサルティング会社を経て現職。これまで200社以上に対して理念浸透・組織風土変革を支援してきた。顧客企業は、飲食店から製造業、IT企業、化学メーカーまで多岐にわたる。著書：「売上を追わずに結果を出すリーダーが見つけた20の法則」(かんき出版)



給料だけでは社員をつなぎとめてはおけません。

私たちは決して給料という「お金の報酬」だけで生きているわけではなく、やりがいや成長実感といった「心の報酬」や、この組織に所属しているからこそ仲間と味わうことができた「経験の報酬」を感じて生きているものです。

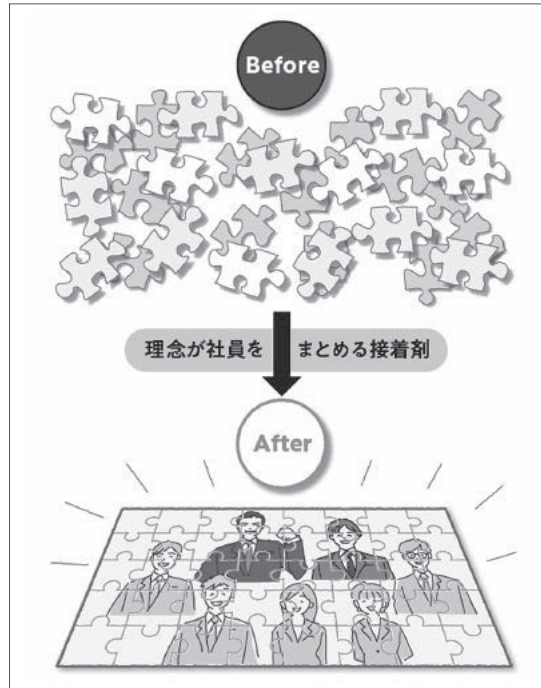
「理念型育成」で組織変革を考えたとき、組織に属するメンバーは理念という旗印のもとにその組織に集まり、その組織の掲げる理念実現が動機づけの要因になります。

私たちは、1人ひとり育ててきた環境も出身地も、親兄弟などの家族構成も異なります。お金に関する考え方も、人生観も、学歴も、性別も、趣味も多種多様です。背景や価値観が違う人々をつなげられるのは、ただ1つ、理念だけです。理念が社員の思考をつくっているのだといえます。

いわば私たちはジグソーパズルのようなもので、出っ張っているところもあれば、引っ込んでいるところもある。1つのピースではパズルを完成させられませんが、お互いの長所短所を補いながら接着することで、パズルを形作っていきます。

それは、筆者も同じです。私の長所で社員をフォローし、短所は社員がフォローしてくれます。ピースを組み合わせて接着するとき

「心に刺さる理念」の法則でバラバラな社員をまとめる



に、理念によって1つのビジョンにまとまっていけるのです。それだけ、理念とは非常に重要な要素になります。

●自分が変われば組織が変わる

では、この理念をどのように組織変革に活かしていけばいいのでしょうか？ まず取り組んでほしいのは、理念の「自分ごと化」です。自分自身が理念の重要性を理解し、目の前の仕事と理念がつながっていることを理解する必要があります。

そして、自分自身の想いや成し遂げたい夢を考えたとき、目の前の仕事を自己実現に「接続」する必要があります。その結果、自己実現することが、理念実現へと

つながっていくことになります。自己実現のために自己変革を起こす必要があります、自己変革はやがて組織変革へとつながっていきます。

端的に言えば、自己実現は理念実現へ、自己変革は組織変革へとつなげる必要があるのです。

「理念型育成」は決して観念的なものではなく、理念実現と組織変革を実現するための具体的な実務として捉えて取り組んでいただくと、自社の人財育成を見直すきっかけになることと思います。

次回は、理念をどのように策定すればいいのか？ その具体的な手順について解説したいと思います。