

# シェアリングリーダーが 組織を変える!

- 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!」

## ●第6回●「Q&A 人財育成の悩み解決!」

皆さまの会社では、人財育成においてどんなお悩みがあるのでしょうか? 日頃、打ち合わせをしているとたくさん声を聞きます。

Q:「モチベーションを高めて、離職率を下げるにはどうすればいいですか?」

Q:「主体性あるリーダーを育てる方法を教えてほしい」

Q:「研修費用を抑えながら会社の問題も解決するには?」  
……組織にとって、解決すべき問題は山積しているといえるでしょう。

### ●A:「組織変革プロジェクト」で解決!

筆者はこれまで20年にわたり、人財育成と組織の問題解決の現場を見てきました。そんななかでも、非常に効果性が高く再現性が高い施策をご紹介します。弊社では「組織変革プロジェクト」と呼んでいますが、ひと言でいえば、シェアリングリーダーを育成しながら理念浸透と会社の問題解決を図るものです。

多くの場合、人財育成の悩みや会社の問題は人事部や該当する部署の責任者が解決しようとしません。ところが、このプロジェクトの場合、会社の問題を担当部署ではなく、プロジェクトメンバーが担当部署と連携しながら解決していくのです。しかも、リーダー育

成と理念浸透、組織風土活性化につながるという一石二鳥どころか、一石何鳥にもなることがわかりました。

プロジェクトは、参加者を15人程度募り、毎月定例で集話し、1年間(全12回)で実施します。

全体の大まかな流れは以下のようになります。

#### ①マインドセット(1ヵ月目)

社長や担当役員からトップメッセージとして動機づけとなるよう参加者への期待、プロジェクトの意義と理念実現への想いを熱く伝えます。本連載でもお伝えしてきた冰山モデル(主体的な行動は、内発的動機付けが重要であるとする理論)なども説明することで、納得感を得ていただきます。

#### ②理念確認(2ヵ月目)

「何のためにこの会社に居るのか?」「何のために働いているのか?」といった意義について、社員が理解し、かつ理念と目の前の仕事が接続されているかどうかを確認します。経営理念がない場合、または有名無実化している場合は、理念策定を推奨しています。

#### ③現状把握(3~4ヵ月目)

自社の強みと弱みを把握して、現状を正しく認識します。また、世界・日本・業界はどのように変化しているのか? 世の中の大局をつかみ、時流はどのように流れ

ているのか? 自社のピンチとチャンスはどこにあるのか? を議論し、合意形成していきます。

現在の問題に対しては、どのような解決策が有効なのかを参加メンバーの相互理解と関係構築を図りながら進めていきます。

#### ④課題解決(5ヵ月目)

ここまで議論が進んできたら、参加しているメンバーを5人程度で1チームにします。チーム毎にどのような会社の問題を解決するかについてテーマを決めてもらいます。

テーマ例としては、CS向上/業務効率化/コミュニケーション/環境整備/労災減少/離職防止などがあります。決めたテーマに関しては、実行計画を立て実際に課題解決の行動に移ります。

また、昨今では、「人間力向上」についてご要望をいただくことがあります。そこで、会社の課題解決の実行計画作成と同時に、「自己育成計画」の作成をおすすめしています。

多くの企業様からご要望いただくのは、次世代リーダーや幹部候補生を育成したいということです。こうしたリーダーにはスキルや能力だけでなく、人望ともいえる「人間力の魅力」が重要であることは言うまでもありません。そのため、どのように人間力を養うのか? こうしたアプローチも大切になってきます。



■ 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：『売上を問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）



シェアリングリーダーが  
組織を変える!

### ⑤実践と進捗報告（6カ月目以降～）

チームで立案した「実行計画」、各自で立案した「自己育成計画」をもとに進捗報告をしてもらいます。その際、重要なのは、参加者同士、本音の質問や意見を交換することです。ここで、お茶を濁すような質問や感想の応酬になると本質的な議論になりません。

また、「経験学習モデル」という考え方が

あります。こちらは、計画を実行したこと、経験したことをただの事象で終わらせないためにも、ぜひ取り入れていただきたい考え方はです。

経験学習モデルでは、経験したことを丁寧に自己内省し振り返ります。

そして、内省した感情や価値観を言語化、相互共有することで相互理解を深めていきます。特に、うまくいかなかったことが言語化できないと、曖昧な不安感として気持ち悪く心身にまわりつくものです。そのため、しっかり言語化（外在化）して対処できるようにしていきます。

さらに、自己育成計画では、各自の長所伸展・短所改善を図っていきます。

### 「経験学習」の法則

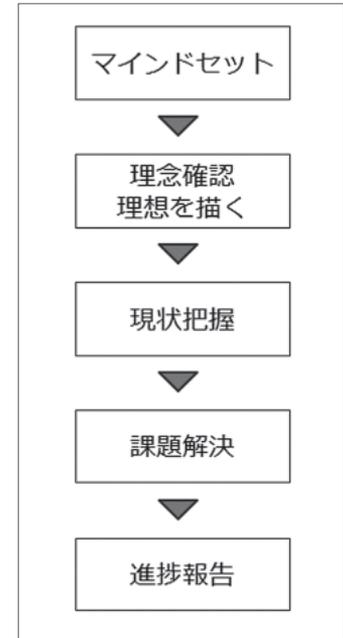


こうした一連の進行は高度な専門性と確かな技術が必要なため、社内でもトレーニングを積まれた方、または専門家への依頼をおすすめします。

こうして1年にわたり、組織変革プロジェクトを継続していきませんが、最終回では、成果や結果だけでなく、個人の行動変容・意識変化についても振り返ることで、成長実感や仕事に対する喜びややりがいも感じていただくようになります。

また、参加者に対して評価がしたい場合は、人事部や自己評価だけでなく、参加者同士の相互フィードバックも推奨しています。会社によっては、評価の高い方を表彰することもあります。

### 組織変革プロジェクトの流れ



### ● 悩みも喜びもシェアリング

人財育成の悩みは、尽きることがありません。ぜひ、その悩みを自分だけで、自分の部署だけで解決しようとせず、組織変革プロジェクトのように次世代リーダー育成をしながら、理念浸透と課題解決する仕組みも検討されることをおすすめします。

さて、全6回にわたり、『シェアリングリーダーが組織を変える!』と題して連載してまいりました。最後までお付き合いいただきありがとうございます。少しでも皆様のお役に立てたとしたら、筆者としては望外の喜びです。今度は、直接お目にかかる日を楽しみにしております!