

「人が育つ組織のつくり方」

1

人材育成担当者の、すべての悩みに答えます！

第1回 最強の組織とは

アントレプレナーセンター 福島正伸

人材育成担当者から寄せられた、組織の活性化に関するありとあらゆる質問をまとめ、そのすべてに対して、根本的、体系的、具体的に解答する10回シリーズ

今回のお悩み

組織を活性化するためには、
どうすればいいのでしょうか？



- ◆ 最強の組織とは、どのような組織でしょうか？
- ◆ 最強の組織を作るために、最も重要なポイントは何でしょうか？



Q 一質問者 A 一福島正伸

【1】最強の組織

Q 「組織を活性化するためには、どうすればいいのでしょうか？」

A 「まず、考えておかなければならないポイントが、三つあります」

Q 「何でしょうか？」

A 「まず、一つ目のポイントは、最強の組織とは、どのような組織かを明確にすること。二つ目のポイントは、最強の組織をつくるための手順を組み立てること。そして、三つ目のポイント、これが最も重要なポイントだと私は思っているのですが、それは、担当される方の決意です」

Q 「三つ目のポイントが、一番難しそうですね」

A 「とにかくまずは、最強の組織とは、どのような組織なのか、についてお話ししたいと思います。それは、一言でまとめれば、企業の生産性を最大限に高めることができる組織のことです。つまり、社会に対して、常に新たな価値と感動を提供し続けることができる組織、とすることができるといえるでしょう」

Q 「どうしたら企業内の生産性を、最大限に高めることができるのでしょうか？」

A 「企業の実産性を最大限に高めるためには、企業内の経営資源を最大限に活用しなければなりません。明確な目標に向けて、最高かつ最善の方法を見出し、社員全員が結束して、全力でそれを実行することが必要です」

Q 「それを実行することができるかどうか、働く社員の姿勢が重要ですね」

A 「その通りです。企業の実産性を最大限に高める組織とは、企業のビジョンに共感したメンバーで構成され、その達成のために一人一人が自発的に行動し、相互に支援し合う組織なのです。このような意識を持ったメンバーで構成された組織を、私は『意識の組織』と呼んでいます。そして、この『意識の組織』こそが、目指すべき最強の組織なのです」

【2】理念共感型組織

Q 「聞いたことない言葉ですね？その『意識の組織』について、もう少し教えてください」

A 「『意識の組織』には、『共感』『自立』『支援』という三つのキーワードに基づいた条件があります。それでは、一つ一つお話しいたしましょう。第一条件『共感』とは、理念共感型組織であることです。企業活動の目的は、経営資源を活用して、社会に貢献するビジョンを達成することです。そのためには、ビジョンを明確にして、それに共感した人材を集めなければなりません」

Q 「その点について、どうしても聞きたいことがあるんですが、利益はなくてもいいんですか？」

A 「確かに、利益は企業活動の中で、とても重要なものです。しかし、利益のためなら、何をしても良いわけではありませんよね」

Q 「もちろん、そうでしょうけど・・・」

A 「経済社会の根本的なルールは、何を提供できるかで、何が得られるかが変わるということです。つまり、売上は私たちではなく、お客様がつくってくださっているのです。自分達にできることは、お客様に対して、どのような価値と感動を提供することができるかということまでです。それによって、売上が変わり、利益も変わります」

Q 「要するに、社会に価値と感動を提供するような貢献をすることができなければ、利益を得ることもできないということですね」

A 「そうです。利益よりも優先するものがなければ、利益を得ることができません。そして、そのような価値と感動を提供したいと思って、集まってきたメンバーで構成されるのが、理念共感型組織です。社員が自分の会社に誇りを持ち、社会の中で自分の存在価値を認識できた時、働くことが楽しみになり、どんな困難に対しても、挑んでいく勇気を持つことができるようになります」

Q 「なるほど・・・実は、私は新卒採用も担当しています。確かに最近、学生さんからも、ビジョンについて質問されることが多くなってきました」

A 「それは、自分と社会との関わり方を、学生さんも強く意識するようになってきたからではないでしょうか。自分が社会から必要とされていることを認識することは、何よりもモチベーションを高めることになります。そのことは、とても素晴らしいことだと思います」

Q 「確かに、自分が社会から必要とされているという認識があれば、仕事をしたくなりますよね！」

A 「人は待遇よりも、共感で動くものです」

【3】自立創造型組織

A 「それでは、第2の条件の『自立』について、お話ししましょう。第2の条件『自立』とは、自立創造型組織であることです。常に新たな価値と感動を生み出す、自立型人材によって構成される組織と言うことです」

Q 「自立型人材・・・？ 会社を辞めて、自分で収入を稼ぐ人のことじゃないんですか？」

A 「会社を辞めるかどうかは、自立型人材とは関係ありません。自立型人材とは、自立の考え方ができる人材のことで、それは姿勢の問題なのです」

Q 「その自立の考え方とは、どのようなものですか？」

A 「いかなる環境の中でも、自らの能力と可能性を最大限に発揮して、新たなことにチャレンジしていこうとする姿勢です」

Q 「それは、性格とは違うのですか？」

A 「性格は先天的なものですが、姿勢は後天的なものですよ。つまり、性格はなかなか変えることはできないかもしれませんが、姿勢はその気になれば、いつからでも変えることができます」

Q 「姿勢は、変えることができるんですか？」

A 「できます。たとえば、ここであきらめるか、もう一回やってみるか、というのは選択ですよ。たとえ、あきらめそうになっても、意識的に、『よし、もう一回やってみよう！』と思えば、その後の行動を変えることができます。ですから、姿勢は意識的に変えようと思えば、いつからでも変えることができるのです。」

Q 「姿勢とは、考え方の選択ということなんですね」

A 「そうです。どのような時に、どのような選択をするかを、私はその人の『思考プロセス』と呼んでいます。自分の『思考プロセス』を理解した上で、自立型の選択を増やし、習慣化していくことが人間としての成長だと思います」

【4】相互支援型組織

Q 「それでは、第3の条件とは、何でしょうか？」

A 「第3の条件『支援』とは、相互支援型組織であることです。社員同士がお互いに信頼

して支援し合うことで、相互に持っている経営資源を共有し、その組織の生産性を最大限に高めることができます。しかしこの第3条件は、違和感のある人が多いかもしれません。なぜなら、同じ会社の中で社員同士が競争するのではなく、お互いに支援し合うということですから」

Q 「私も他人と競争することで、人はやる気になると思っていますけど、それは間違いなのですか？」

A 「確かに、他人と競争することで、人はやる気になることができます。しかし、その前に、もっと大切なことがあります。企業活動の目的は、同じ会社の者同士が競争することではないですよ」

Q 「企業活動の目的は、社会に貢献するビジョンの達成です」

A 「とすれば、お互いに持っているものを共有して助け合った方がいいですよ。たとえば、他人と競争することでやる気になったとしても、みんなが自分の成果ばかりを考えてしまうと、経営資源の共有化はできなくなってしまいます。また成果そのものが、個人の意欲、能力だけに頼ることになり、生産性そのものに限界をつくってしまうことにもなるのです」

Q 「なるほど・・・競争によって、経営資源は共有できなくなってしまうんですね」

A 「元来、私たち人間は、1人ではとても弱い存在です。はじめは元気でも困難が続くと、次第に疲れ果てていくことになってしまいます。しかし本当に信頼できる仲間がいて、お互いに支援し合うことができれば、どんな困難でも乗り越えていくことができるようになります。そう考えると、本当に競争しなければならない相手というのは、他人ではなく、昨日の自分なのではないでしょうか」

Q 「それにしても、今日の話は、なんとなく理想論のようですね・・・」

A 「まず理想を明確にしなければ、改善も進歩もありませんから」

【5】最強の組織づくりー 4つの手順

Q 「なるほど、そうですね・・・でも、どうしたら、そんな最強の組織ができるのでしょうか？」

A 「2つ目のポイントですね。それは、最強の組織を作るための手順を組み立てることです」

Q 「どのような手順を進めればいいのでしょうか？」

A 「最強の組織をつくるために、やらなければならないことは4つあります。第1は、目指すべきビジョンを明確にして共有すること。第2は、自立型姿勢を理解し、身に付けること。第3は、相互支援のシステムと風土を作ること。そして、第4は、見本となって実践、推進するメンター（自立型リーダー）を育成することです。

そしてこれらを実現するために、企業の現状に合わせたプログラムを作成しなければなりません。そのプログラムの作り方については、今後このシリーズの中で詳しく述べることにいたします」

Q 「実際にやるのは、結構大変でしょうね。それにしても、最強の組織なんて、本当に

できるのでしょうか？」

A 「できるかできないかではなく、つくりたいかどうかで考えることが大切です。新しいことにチャレンジする時は、できるかできないかで考えると、できない、という結論にしかなりません。なぜなら、できるかできないかを、過去の知識と経験を基準に考えてしまうからです」

Q 「それでは、どうしたらよいのでしょうか？」

A 「新しいことにチャレンジする時は、やりたいかやりたくないかで考えることが大切です。そして、はじめる前にやると決意することです」

Q 「決意・・・ですか」

【6】あらかじめ決意すること

A 「そうです。実は、第3のポイントがそこにあります。つまり、どんな困難があったとしても、そのすべてを乗り越えて最強の組織をつくと、あらかじめ担当者が決意することです！」

Q 「私がですか?!」

A 「そうです！そして、それが最も重要なポイントなのです。最強の組織ができるかどうかは、担当者が決意するかどうかで、あらかじめ決まっているからです。組織の未来は担当者の思い次第なのです」

Q 「組織の未来を担っているという自覚が必要ですね」

A 「おっしゃるとおりです。組織を活性化することはとても難しい仕事かもしれません。しかし、それは企業を根底から支える最も大切な仕事です。

ところで、人材育成に取り組んでいく中で、誰が最も成長すると思いますか？」

Q 「それはもちろん、対象となる社員じゃないんですか？」

A 「違います。誰よりも成長するのは、担当者です！そして、みんなから感謝され、充実した日々を送ることができるようになります」

POINT

組織を活性化するための3つのポイント

- 1** 最強の組織とはどのような組織かを明確にすること
- 2** 最強の組織をつくるための手順を組み立てること
- 3** 最強の組織をつくとあらかじめ決意すること

 POINT

最強の組織とは

『意識の組織』の三つの条件

(第1条件)『共感』-理念共感型組織

目指すべきビジョンが明確で

それに共感した人々が社員として結束している組織

(第2条件)『自立』-自立創造型組織

自らの能力と可能性を最大限に発揮して

道を切り開いていく姿勢を持った社員によって構成される組織

(第3条件)『支援』-相互支援型組織

社員が助け合い、相互に経営資源を共有し合うことで

生産性を最大限に高めることができる組織

 POINT

最強の組織を作るために

- 1 目指すべきビジョンを明確にして共有すること
- 2 自立型姿勢を理解し、身に付けること
- 3 相互支援のシステムと風土を作ること
- 4 見本となって実践、推進するメンター
(自立型リーダー)を育成すること