

リーダーシップを磨き、組織の目標を達成する

## 幹部塾のお薦め

平成21年8月

シバタ経営(株) 柴田 肇

### ■ 幹部の育成こそが企業の成長を支える

どんな経営者でも幹部の成長を願っています。自社の幹部が『社長の分身』として、その役割を果たし、組織をまとめ、業績目標を達成することを期待しています。

しかしながら、幹部の育成ほど「時間がかかる」「なかなか成果が表れない」のも事実です。

経営者にとって最も重要な仕事は、「ビジョンを構築する」ことです。そして幹部とそのビジョンを共有して、一枚岩となってビジョンを実現することです。

経営者の期待は経営環境の厳しさと比例してどんどんレベルアップしていきます。そうなれば、経営幹部に対する期待も当然高いものを要求していくことになります。

外部環境の変化を最も感じる社長と、経営幹部の間には当然「危機感のギャップ」が生じてきます。ここが社長が最も幹部に対して満足できていない点です。

### ■ 水際を強くする(水際現場力)

企業にとって最も大切なものは「顧客」です。顧客から支持され続ける限り、企業は永遠に発展し続けます。

その大切な「顧客」との接点(水際)を担当しているのは現場のスタッフです。その現場のスタッフを動かしているのは幹部に他なりません。

この最前線で戦っている「幹部と現場スタッフとの関係」を強化し、常に「顧客」に対して最高の商品・サービスを提供する組織体制を築くことが業績向上のカギです。

製品を製造する工場でも同様のことが言えます。現場スタッフが製造を担当しています。その現場スタッフを動かしているのが幹部であるからです。

幹部を育成する最大の目的はこの「水際現場力」を強化することに他なりません。

来るべき高成長の時代に企業が勝ち残っていくためには経営者の経営能力はもちろんのこと、組織の「水際現場力」が大きな決定要因になるでしょう。

今こそ、将来を見据え「幹部育成」の準備に取り組む絶好の時期です。

## ■ 「水際現場力」を強化するための幹部育成

幹部に何を教育すればよいのか。それは、リーダーシップ以外にありません。

幹部がプレーイングマネージャーであろうが、「組織のスタッフを動かし業績目標を達成する」ためには、幹部自身のリーダーシップを磨く以外にありません。

そして、常に目標達成の対象となるものは機械ではありません。「人間」そのものなのです。リーダーシップは「人間」に対する敬意と深い洞察力がなければ身につかないものです。

摩訶不思議なこの「人間」の研究こそが、現場での仮説と検証を繰り返すことで、「組織を動かす真の原動力」になっていくのです。

## ■ リーダーシップとは何か

「最善かつ唯一のリーダーシップスタイル」など存在しません。新人とベテランという経験の違い、自信や意欲の違い、仕事に対する価値観の違い・・・等、相手に合わせて指導スタイルを変えないといけません。

しかし、相手によってどのようにスタイルを変えればよいかわからないのが実情です。幹部自身がどのリーダーシップスタイルを持っているのかも分かっていません。

自分自身のやり方がどんな人にも通用するとは思っていないものの、「私はこのやり方しかできない」と言ってスタイルを変えなければ、相手とのミスマッチが生まれるばかりです。

「私は精一杯やっていますが、部下が分かってくれません」という状況は、リーダーシップが身につけていない証拠です。個別・状況対応リーダーシップこそが重要なのです。

「相手を理解し心に訴え、納得させ、求める行動を起こす」ことがリーダーシップです。

「水際現場力」とは「幹部のリーダーシップにより現場が動く力」です。

- リーダーシップの要素は以下の3点です。
- ビジョン・・・思いを具体化し、現場スタッフに何を求めるのかを明確にする要素
- プランニング・・・ツールやノウハウ・技術を組み立てること
- コミュニケーション・・・伝え方・確認の仕方、支援方法など継続的な交流

この3要素を現場スタッフに合わせて適応していくことです。

## ■ リーダーシップを磨く2つの習慣

リーダーシップの3要素を基に「水際現場力」を上げていくためには、幹部の現場スタッフに対する「毎日の行動」が欠かせません。

毎日、現場スタッフに対して「リーダーシップ」を発揮する習慣を身につけることが重要です。そこで、幹部塾では2つの習慣を徹底していきます。

- 1D1A 【ワンデイ・ワンアクション】
- A&RA 【アクション&リアクション】

## ■ 現場スタッフのスタイルを診断するノウハウ

幹部塾で使用するスタイル診断のノウハウは以下のとおりです。年間の講座のなかで順次紹介し、現場スタッフのスタイルを診断します。

診断後、適応する「リーダーシップスタイル」を開発し職場での実行と検証をします。

### 1. 状況S診断 —— 与える仕事のスキル・経歴と意欲から診断

- S 1・・・【競争共創状況】スキル高い・高い意欲
- S 2・・・【不平不満状況】スキル高い・低い意欲
- S 3・・・【自信喪失状況】スキル中程度・低い意欲
- S 4・・・【チャレンジ状況】スキル経験なし・高い意欲

### 2. パーソナルタイプP診断 —— 先天的気質と性格から診断

- A・・・目的志向〈何のためにを明確化〉
- B・・・手段志向〈どのように・計画を明確化〉
- C・・・行動志向〈何を・目標を明確化〉

## ■ 幹部塾の進め方

### ➤ 毎月1回2時間の研修

《研修の内容》

前月「1D1A」「A&RA」の発表と検討

当月テーマの設定とチャレンジの発表

- 塾長・副塾長により運営
- 毎回の宿題の提出・研修と研修の間のレビュー（随時）
- 初回のみ「幹部塾に臨むために」を提出
- 幹部塾参加のルール

毎回参加を徹底〈全社で支援〉

社長とのコミュニケーション

## ■ 幹部塾の期待効果

幹部塾に12ヶ月間参加することにより、以下のような効果が期待できます。

1. 幹部自身が自分のリーダーシップスタイルを知ることができる
2. 人材育成の行動が習慣化される
3. 現場スタッフひとりひとりの「動かし方」を知る
4. 様々なタイプのスタッフに対してリーダーシップを発揮できる
5. スタッフの抱える問題や課題に的確に答えを出せる
6. スタッフの「やる気」を喚起させる手法を習得できる
7. 「水際現場力」に対する意識の改革
8. 社長のビジョンに共感するための意識づくり
9. 適材適所に対する具体的なノウハウが身につく
10. 社長と人材育成の方針を共有できる
11. 今後の自社の組織づくりに対しての認識が生まれる
12. 現場のスタッフの長所を認め、活かす組織運営に関心が生れる
13. 「人」に関するストレスから解放される
14. 経営計画に「個別育成計画」を導入できる
15. 「人を育てる」ことが幹部の仕事になる
16. 現場で求める人材像が明確になり、採用・確保の効率化
17. 採用・配置・育成・動機付けが系統的に運用できる
18. 職場での報告・連絡・相談の必要性に気づく
19. 2つの習慣の定着により、現場での行動が増える
20. 全社で「水際現場力」を高める運動を展開できる
21. 幹部が経営、組織運営についての関心が高まる