

だから、幹部が育たない! 最終回

これまで2回にわたって、嶋津良智氏の独自メソッド「上司学」に基づき、幹部育成と組織改革の方法を解説してきた。最終回となる今回は、社員の心に火をつけて全社を活性化するプロジェクトについて紹介する。

リーダーズアカデミー学長
嶋津良智

「働く理由」を社内で共有しよう

ここ数年、新興国の経済成長の影響もあって、わが国の景気にも薄日が差してきたようです。しかし、多くの企業を支援している私の目には、むしろ「企業間格差」が広がっているように見えます。とくに気になるのが、業績の厳しさに腰がふらつき、経営方針がぶれている経営者が多いことです。

基幹部門の売上が下げ止まらず、トップが次の方向性を示すことができない会社では、社員も思考停止に陥ってしまいます。そこで今回は、沈滞した組織を活性化するための特効薬となるプロジェクトを紹介したいと思います。幹部育成という点でも効果のある方法です。

価値観を共有する試み

まず、全社横断的にプロジェクトメンバーを選抜します。最低でも三名、最多で七名くらい

が望ましいと思います。そして、彼ら一人ひとりをリーダー（進行役）とするプロジェクトチームに分けて、それぞれが三つのテーマについてディスカッションを行なうのです。

最初に話し合うのは、「あなたは何のために働くのか、何が目的で生きているのか」という、やや哲学的なテーマ。会社でこういう話題を語り合った経験のある人は少ないでしょうし、部長などこの質問にうまく答えられないかもしれません。でも、それでいいのです。

しまづ よしのり

大学卒業後、IT系ベンチャー企業に入社。同期100名の中でトップセールスとなり、24歳で最年少営業部長に抜擢される。その後、28歳のときに独立。翌年、縁あって知り合った2人の経営者と情報通信機器販売の新会社を設立し、2004年に株式上場（IPO）を果たす。05年、次世代リーダーを育成する教育機関「リーダーズアカデミー」を設立。現在はシンガポールに拠点を移し、数か国で会社経営に参画。また、業績向上のために開発した「上司学」が好評を博し、世界各国で企業研修講師としても活躍している。「だから、部下がついてこない!」など著書多数。http://www.leaders.ac/



1 「人生の目的、働く理由」は何か

2 自分の会社は「何」を売っているのか

3 お客様はなぜ、自社の商品を買ってくださるのか

この場では、肩書きの上下にとらわれず、「人生の目的、働く理由」について語り合ってください。突き詰めていくと、「自分がこの会社にいる意味」についても考えざるを得なくなりま

す。ここをメンバーと共有できれば、従来にはなかった一体感が生まれることでしよう。

次に話し合うテーマは、「自分の会社は「何」を売っているのか」ということ。商品・サービスの機能を語るのではなく、顧客にどんなメリットを提供し、どのよう

に社会貢献していくのかを討議しましょう。この作業は、社員一人ひとりが自社の「経営理念」を捉え直し、内面化するプロセスになります。

三つめに、「お客様はなぜ、自社の商品を買ってくださるのか」について話し合います。購買動機を顧客の視点から考えていくことで、自社の「独自性」が見えてきます。

このディスカッションは、できればまとまった時間をとり、週一回は開きたいところです。機会を重ねるごとに、顧客から求められる価値や自社が進むべき方向性を理解した、自律型社員が増えていくことでしよう。

社長自身も試される

語り合うテーマは、たったこれだけですが、実際にはなかなか発言が出にくく、最初はどうもかきかたぬきなものです。各リーダーが辛抱強くディスカッションを続けるよう、トップも目を光らせてください。

そして、議論が深まったところで、社長が一つひとつのチームを訪ねて、スピーチをします。そこでは、「自分が仕事を通じて、何を社員に伝えたいのか」をストレートに語ってください。その内容が、自分の「人生の目的、働く理由」と重なり、価値観を共有できると実感できた社員は、やる気を飛躍的に高めることでしよう。

言うまでもないことですが、社長もこの三つのテーマについて定見をもち、あらかじめ整理しておく必要があります。もし、

その場で社長がきちんとメッセージを発せられないとしたら、なんらかの問題を抱えている証拠です。社長自身の「人生の目的、働く理由」が明確でなかったり、私利私欲のために経営をしているに過ぎない、ということが透けて見えてしまいます。社長も試されるのです。

* * *

三回にわたってお話ししてきましたが、最後に強調しておきたいのが、「社員のやる気を引き出すことこそが、企業の永続的な成長を実現する最良の手段である」ということです。

そのためには、コミュニケーションの質と量を増やし、社長と社員、上司と部下の間に横たわる壁を壊すことから始めてください。それなくして、幹部以下、社員の成長はなく、組織も活性化しないということを肝に銘じていただきたいと思います。

(おわり) □