

株式会社 シンスター 代表取締役 CEO 井上浩二

シンスターでは、2010年1月20日に「組織の力を最大限に引き出すファシリテーター型リーダーの育成手法」と題してセミナーを実施した。セミナーでは、ファシリテーター型リーダーとはどのようなリーダーかの説明から始め、求められるスキル要素、その育成手法を説明した。参加頂いた方からは、「まさに自社のリーダーに求められる要素である」とのコメントを多くいただいたが、「社内で説明をする上で、何故、今ファシリテーター型リーダーが必要なのかという点について、もう少し詳しく説明を聞きたい。」と言うコメントもいくつか頂いたので、今回のシンスターレポートではこのポイントに関して補足の説明をさせて頂く。

## 1. ファシリテーター型リーダーとは

「ファシリテーター型リーダー」と言う言葉は、あまり耳慣れない言葉かもしれない。90年代のバブル崩壊以降、失われた20年と言われる間にも様々なリーダー論が語られてきた。しかし、日本企業はなかなか現在の苦境から脱することが出来ない。このような厳しい時代にブレイクスルーを起こし、日本社会、企業を再生していくリーダーとしてどのような人材が求められるのかということに関して、我々も様々な議論を行った。その結果として、辿り着いたのが「ファシリテーター型リーダー」である。

そもそも、ファシリテーションの言葉の定義から押さえておくことにする。日本ファシリテーション協会 (<https://www.faj.or.jp/>) によると、ファシリテーションとは、「人々の活動が容易にできるよう支援し、うまくことが運ぶように舵取りする」とことと定義している。そして、「具体的には、集団による問題解決、アイデア創造、合意形成、教育・学習、変革、自己表現・成長など、あらゆる知識創造活動を支援し促進していく働き」としており、その役割を担うのがファシリテーターと定義している。この定義からすると、昨今様々な研修などで取り上げられている、会議などを円滑に行うためのファシリテーション能力は“狭義のファシリテーション能力”だと言える。“広義のファシリテーション能力”とは、目的達成のための一連の場とプロセスをマネジメントする能力だと我々は定義している。

ファシリテーター型リーダーとは、このような広義のファシリテーション能力を備えたリーダーを意味すると我々は考えている。つまり、ビジネス上の目的達成に向け

- ・会社方針に整合した自分なりのベクトルを作り、
  - ・そのベクトルに向けて内外、上下左右の人材を巻き込んで、
  - ・適材適所で全員をファシリテーターにしながら、
- 一連のプロセスと場をマネジメントするビジネスリーダーである。

## 2. 何故、いまファシリテーター型リーダーが求められるのか？

では、何故そのような能力を持つリーダーがいま求められているのだろうか？それは、「ビジネス」と「人」の多様化に起因すると言える。ビジネスの多様化とは具体的にどのようなことかと言うと、例えば、

- ・ 少子高齢化などの進展による、日本市場の『超』成熟化
- ・ ITの浸透に伴う情報伝達スピードの驚異的な向上
- ・ BRICs、VISTAなどの新興国の成長に伴うビジネスのグローバル化

と言ったマクロ環境変化の結果、ビジネスの環境変化のスピードが格段に速まると同時に、ビジネスを考える際に留意しなければならない要素が飛躍的に増えているということである。

次に、人の多様化とは具体的にどのようなことかと言うと、例えば、

- ・ 高度経済成長期、バブル期とは異なる価値観を持つ若者が社会人となってきていること
- ・ 女性が漸く社会に積極的に関われる環境が整ってきたこと
- ・ ビジネスのグローバル化に伴う人材の多国籍化

といった社会環境変化の結果、企業を構成する人の価値観や物の考え方が高度成長期、バブル期、バブル崩壊期よりも多様になっているということである。

このような環境下で、一人の個人力だけで継続的にビジネスを成長させることが出来るだろうか？勿論、時にはスーパーマン的な人材が、一人で何らかの成功を収めることはできる。但し、「継続的」となるとなかなか難しい。異なる感性・経験・知識・スキルを持った人材をビジネスの目的に向けて束ね、適材適所で各人の持てる力を最大限に発揮してもらいながら、組織として最大の効果を上げることが出来るリーダーが必要なのではないだろうか。注意して頂きたいことだが、これは、ビジョンを創り、それを周囲に示し、全体を牽引していく、所謂ビジョナリーリーダーのような人材を否定するわけではない。むしろ、そのような素養を備えたリーダーであっても、「ビジネス」と「人」が多様化しているこの時代においてそのビジョンを実現するためには、ファシリテーター型リーダーの要素を併せ持つことが求められると言える。とりわけ、企業の中核となって、社内外の他組織との協働を行いながらビジネスを遂行していく立場にある部長・課長層は、ファシリテーター型リーダーであることが強く求められるのではないだろうか。

例えば、商品開発。多くの企業では、研究開発やマーケティングなどの機能を持った部署が担当していると思うが、このような部署の人材だけで商品開発を考えていては限界がある。何か新商品のヒントが出た段階から、自部署の人材は勿論、他部署の人材に生産の観点や販売の観点、あるいは一消費者の観点から意見をもらってより良い商品に仕上げていくべきである。この延長線上には、当然お客様や取引先の方々が存在し、必要に応じてそこまで範囲を広げて議論をすべきである。その際、最終的にどのような商品を何の目的で開発するかのベクトルは持ちつつ、必要な人材の選定、協力の依頼、議論のファシリテーションなどを商品開発の段階に応じて行っていくのが、ここで言うファシリテーター型リーダーである。

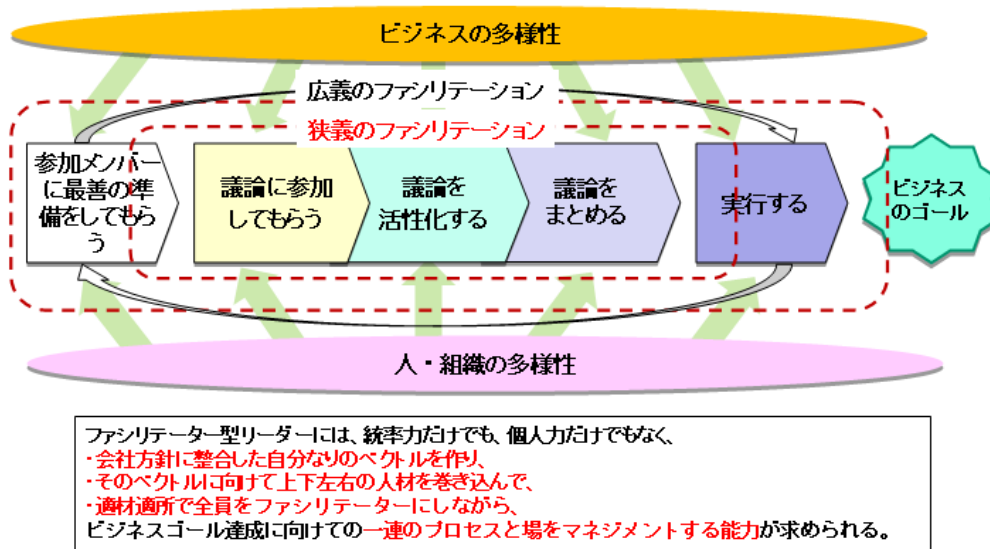
このような活動は、何も商品開発に留まる話ではない。グローバル化に伴う新興国への進出、現場での業務改革、ITの導入・更改など、企業内で行うどのような活動でも、周囲に散在する適任者を部門・企業の壁を乗り越えて巻き込んでいく必要がある。そうしなければ、これだけ変化が激しく、厳しい環

境下で求められる付加価値を限られた時間で創出することは難しいからである。是非、全ての企業でファシリテーター型リーダーを育成し、組織力を高めて頂きたいと思う。

ファシリテーター型リーダーの定義を簡潔に説明した資料を作成したので、参照してもらいたい。(図1) また、今回のレポートの内容に限らず、ファシリテーター型リーダーの考え方や育成についてのお問合せがあれば、お気軽にご連絡いただきたい。

#### ファシリテーター型リーダーとは

ビジネスの成果を最大化するために、関係者の意見やその背景にある多様性も洞察をしながら、めざすべきビジネスゴールに向けて、最善のプラン、最善の実行体制を作るプロセスをマネジメントできるリーダー。



Shin Star Co., Ltd.

Shin Star Co., Ltd. All Rights Reserved.

【図1 ファシリテーター型リーダーとは】

筆者：井上 浩二(いのうえ こうじ) 株式会社シンスターCEO /株式会社ケーティーコンサルティング 代表取締役

アンダーセン・コンサルティング（現アクセンチュア株式会社）を経て、1994年に株式会社ケーティーコンサルティングを設立。前職では、米国にてスーパーリージョナルバンクのグローバルプロジェクトに参画後、国内にて幅広い業種で戦略立案・業務改善プロジェクトに参画。会社設立後は、コンサルタントとしての戦略立案、BPRなどの実務と平行し、大手企業の外部監査役、MBAスクールや企業研修での講師も務める。論理思考、問題解決、ファシリテーション、経営戦略、マーケティング戦略、これらの領域に関する各種ケースの作成、自社課題検討（自社の戦略立案、課題解決など）を担当領域とする。金融、製造、小売流通、SI等の業界で、大手企業50社以上の研修講師を経験。



#### ◆◆◆株式会社シンスター◆◆◆

◆代表取締役社長：福田亮 ◆創業：2008年10月1日 ◆URL：<http://www.shinstar.co.jp/>  
◆本社：東京都渋谷区神南1-9-2 大島ビル10F Tel：03-5728-4305 Fax：03-5728-4246  
◆事業内容：企業の人材育成のための教育業務・研修業務。志の高いビジネスリーダーが集うコミュニティーサイトの企画・運営。元経営者の体験談を伝えるセミナー及び動画コンテンツの開発と提供。企業経営・人材育成に関する書籍・論文・執筆・出版等。