

「誌上セッション」シリーズでは、シンスターのプログラムを、実際の研修セッションにおけるディスカッションや講義の様子を交えながら、簡単に誌上で紹介をさせていただきます。第1回のテーマは「巻き込み力」です。

株式会社シンスター クライアント・ソリューション
シニア・マネージャー 曾我 充貴

「巻き込み力」とは、リーダーに必要とされる「ビジネスのゴールを達成するために、社内外の関係者に働きかけ、関係者の主体的協力を引き出しながら仕事を進めていく力」のことで、このプログラムは、組織としての成果を上げる為にどのように他者を巻き込んで行くかについて体系的に考えることをテーマとしています。今回の誌上セッションでは、シンスターのオリジナルケース「アークスタッフ」を使い、「巻き込み力」プログラムの一部をご紹介します。

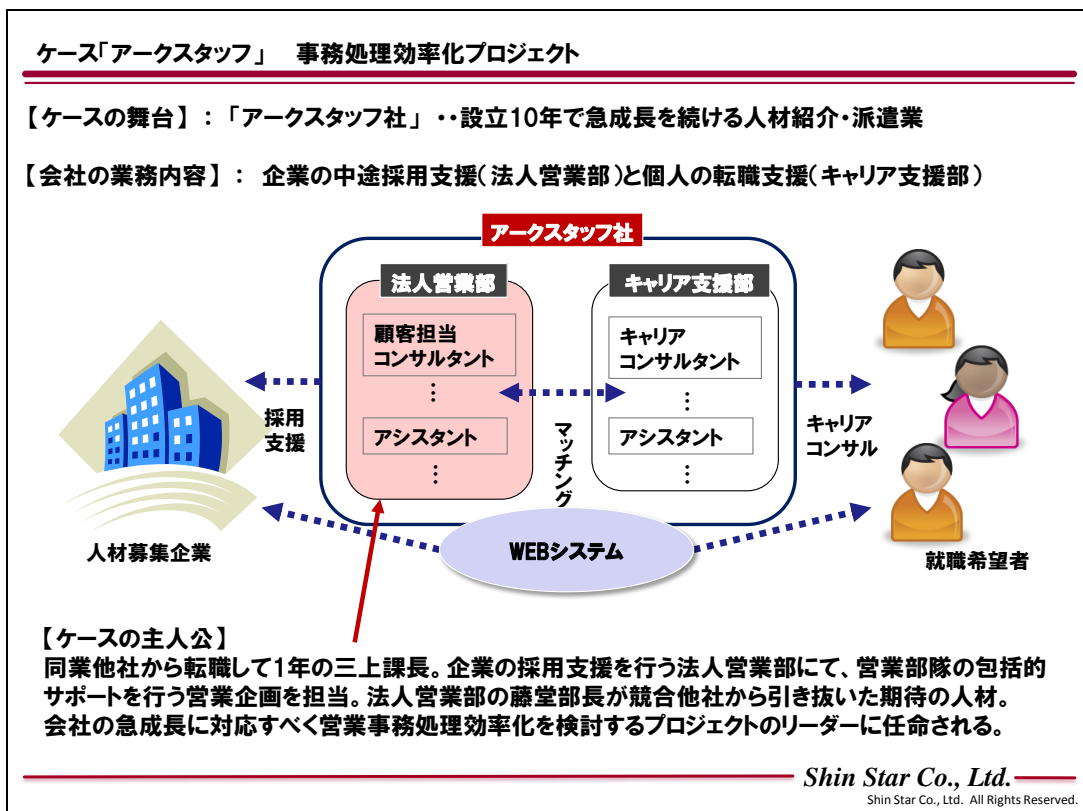
【巻き込み力 オリジナルケース「アークスタッフ」】

舞台は、10年前に設立され、急成長を続けてきた、人材紹介会社「アークスタッフ」。
ケースの主人公である三上は、前職において上司であった法人営業部長の藤堂に引っ張られて、1年前に競合企業から「アークスタッフ」に入社した。

企業の中途採用支援を行う法人営業部では、事業の拡大に合わせて増大する事務処理の効率化が、大きな課題となりつつあった。(資料1、資料2 参照)

そのような状況の中、三上は藤堂部長から「事務処理効率化プロジェクト」のリーダーに任命された。

資料1：



資料 2 :

ケース「アークスタッフ」 事務処理効率化プロジェクト発足の背景

【法人営業部が抱える課題】

- 急成長の裏側で、顧客数増加に伴う営業事務処理量増大に対応しきれず、生産性の低下が懸念される状況
- 基本的な事務処理はシステム化されているが、顧客ニーズに合わせた細かなカスタマイズは、業務経験豊富なアシスタント(事務処理担当)の属人技でカバーされている
- 法人営業部長の藤堂は、今後の業務拡張を見据えて、属人技に依存しない事務処理の標準化/効率化が必要と考えているが、現場のアシスタント達は、これまでも、自分たちの工夫と裁量で業務処理増大を何とか乗り切ってきたことに対する自負もあり、今のままでも特に問題ないと感じている。そのような状況から、藤堂部長もトップダウンによる急な進め方は現場の反発を招く懸念があると考えている
- 一方で、業容拡大に伴い、顧客担当コンサルタント(営業担当)を急激に増員したことで、不慣れなコンサルタントの指導や後始末に追われるアシスタント側の不満と、アシスタントへの事務処理依頼にも細かな気を遣わなければならない、本来業務の営業に集中できない若手コンサルタント側の不満が、ともにくすぶった状態になっている

【事務処理効率化プロジェクトの開始】

そのような状況の中、藤堂部長の指示で事務処理効率化プロジェクトが発足し、営業企画担当の三上課長が、プロジェクトリーダーに任命された。三上自身もかねてから問題意識を持っていたテーマでもあり、自分を競合から引き抜いてくれた藤堂部長の期待に応えたいという思いも強かった。

しかし、リーダーを引き受けるにあたって一抹の不安も感じていた。それは、1年前の入社直後にコンサルタント業務を担当した際、アシスタントに対して、前職同様の感覚で、当社の文化や、アシスタントのプライドへの配慮を欠く接し方をしてしまったことで、アシスタントとの関係が今も少しギクシャクしたままになっていたからだ。三上は、

多少の不安を感じながらも、藤堂部長と相談してプロジェクトメンバーを選定し、プロジェクトを開始することになった。

Shin Star Co., Ltd.

Shin Star Co., Ltd. All Rights Reserved.

【プロジェクトリーダーを引き受けるべきか？ (ディスカッション)】

さて、このような状況の中、あなたならこのプロジェクトのプロジェクトリーダーを引き受けますか？
みなさんと議論してみましょう。

(ディスカッションの様子)-----

講師 : あなたが三上課長なら、藤堂部長からのプロジェクトリーダー就任の要請を受けますか？
「YES or NO」と「その理由」を考えてください。また、「YES」と答える場合、「NO」と答える場合に、何か留意しておくことがあれば考えてください。

Aさん : 私はYESです。理由は、「サラリーマン」だから。

講師 : いいですねえ、その割り切り。でも、「サラリーマン」だからって何も言わずに受けちゃって大丈夫ですか？

Aさん : いや、無条件というわけには行かないですね。いざというときには、やはり部長にフォローしてもらわないと。ハシゴはずされたら困りますから。

講師 : なるほど、部長に「ハシゴはずさないように」念押ししてから受けるということですね。受けるにあたって何か心配ごとはありませんか？

Bさん : やっぱ、アシスタントのスタッフとあまり良い関係が作れていないので、プロジェクトを進めるにあたっては、その点が一番難しいですね。

- 講師 : そこはどうします？
- Bさん : 一度じっくりと話をして、わだかまりを解きたいと思います。
- 講師 : どうやって？
- Bさん : 「今度、事務処理効率化のプロジェクトをやることになって、ぜひみなさんに話を聞いた
いんだけど・・・」という形でアシスタントの人に声をかけてみます。
- 講師 : みなさんが、アシスタントの立場だったら、三上さんにそう言われて協力します？
- Cさん : いやあ、正直、ちょっと引きますね！
- Dさん : 何か思惑があるんじゃないかと逆に警戒しますね。
- Bさん : やっぱり、難しいですかね。じゃあ、部長から彼女たちに協力を依頼してもらおうように
します。でも、それじゃ、あんまり意味ないか？
- 講師 : 実は、そうやって事前にいろいろ考えておくことが非常に重要なんです。逆
にプロジェクトリーダーの要請を断るという方は誰かいますか？
- Eさん : 私は断ります。アシスタントとの関係があまり良くない状況で、自分がこのプロジェクト
をうまくやれるイメージが湧かないので、断ります。
- 講師 : 部長にはどう言いますか？「うまく行きそうもないのでお断りします。」って言いますか？
- Eさん : そうは言えないですね。部長は自分を「アークスタッフ」に引っ張ってくれた人でもある
ので・・・。
- 講師 : 部長の期待に応えたいという気持ちは？
- Eさん : それはありますよ。ただ、この状況ではねえ。現実、難しいですよねえ。
- 講師 : じゃあ、どう言って断りますか？
- Eさん : 「私の他に適任者がいるので、他の方がやった方がいいと思います。」とか言うのかな？
- 講師 : みなさんが藤堂部長だったら、その説明で納得しますか？
- Fさん : 私が藤堂部長だったら、「おれはお前が適任だと思うんだが」と言うと思います。
- Gさん : 「オレが何でお前にやらせようとしているか、わかってるか？」って言いますかね。
- Eさん : そうか。だったら、「やってみたい気持ちは山々ですが、新参者の私がやるより、もっと会
社のことをよく理解している人の方が良いと思います。私は、それをサポートする立場
に回りたいと思います。」という感じでしょうか。
- 講師 : いいですね。おそらく藤堂部長も何か考えがあって三上さんに頼んでいるはずなので、た
だ「他の方が適任」という理由だけでは弱いですよ。 「自分はどういう貢献ができるか」
という話があって始めて、藤堂部長の理解も多少得られやすくなるんじゃないでしょ
うか？あるいは、「今回、私をプロジェクトリーダーにしようと考えられたのはなぜですか？」
という単刀直入な質問を藤堂部長にしてみるのもいいかも知れません。

【プロジェクト発足段階での巻き込みのポイント】

実は、プロジェクトが成功するかどうかは、プロジェクトが組成される段階の進め方で、ある程度決まってくることもあります。

みなさんは、プロジェクトリーダーを受けるかどうかを判断するにあたって、どのような情報が必要ですか？また、その情報はどうやって集めますか？プロジェクトをうまく進めるためには、プロジェクトが始まる前の段階で、周囲の人の協力を得られるような「巻き込み力」が必要となります。

次の資料を見てください。(資料3)

資料3：

プロジェクト発足段階での巻き込み

リーダーを引き受けるにあたって押さえておきたいことは？

- プロジェクトオーナーは誰か？
(誰がやりたがってるのか？)
- プロジェクトの最終責任者は誰か？
(自分の尻を拭いてくれる人はいるか？)
- プロジェクトの目的は何か？
—できるだけ具体的に
(ピンポイントorある程度幅がある？)
—落としどころのイメージはあるか？
(現実的な解、妥協点のイメージを事前に確認)
- 誰か協力してくれる人はいるか？非協力的な人はいるか？
- 勝算はありそうか？(うまく行きそうか？)

このようなことを押さえておきたければ、誰を巻き込むか？

- ◇ 藤堂部長本人
- ◇ 経営企画課の先輩・同僚
- ◇ もっと上(藤堂部長の上司)
- ◇ もっとも信頼している先輩・同僚
- ◇ 別部門を管轄する役員
- ◇ 前職の先輩
-

■ 自分にとってのリターン/リスクは？

Shin Star Co., Ltd.
Shin Star Co., Ltd. All Rights Reserved.

自分がプロジェクトリーダーを受けるかどうかを判断するためには、

- 会社としてのメリット/デメリット
- 自分にとってのメリット/デメリット

を自分なりにしっかりと把握し、理解しておく必要があります。それは、自分がそのプロジェクトをやる目的を明確にすることに他なりません。

そのためには、その判断材料となる情報を得るために、周囲の人に働きかけることが重要です。周囲の人に、話を聞くことによって、プロジェクト自体のスジの善し悪しや、過去に取り組んだ類似の取り組みにおける成功/失敗事例の情報、誰が協力的、誰が非協力的かというような情報などが入手でき、プロジェクトの勝算や、プロジェクトを進めて行く上での注意点を考えるヒントが得られます。

その際には、直接関係しそうな人だけでなく、関連する他部署の人や、場合によっては社外の人も巻き込むことが重要です。

相手によっては、巻き込むタイミングや、巻き込み方も変わってくる場合があります。プロジェクトの目的をまず押さえた上で、誰を巻き込むかを考え、その上で、それぞれの人をどのように巻き込んで

いくつかということを、この「巻き込み力」の研修では考えて行きます。

この後、「アークスタッフ」のケースでは、三上課長がプロジェクトリーダーとなり、プロジェクトメンバーも選ばれて、実際のプロジェクトが進んで行きます。三上課長はこの後、どんな「巻き込み力」を發揮していくのでしょうか？

(以降、セッションは続く)

【シンスターの「巻き込み力」プログラム】

以上、「巻き込み力」プログラムの一部ではありますが、実際に研修で行われるディスカッションの様子を交えながら、簡単にポイント解説させていただきました。

その後のセッションでは、ケースに沿って、プロジェクトメンバーの選定や事前ヒアリングの場面において、様々な観点からの検討の仕方や事前設計のポイントなどについて議論を進めます。更に、プロジェクトに参加している個別のメンバーをうまく巻き込みながらプロジェクトを進めていくためにはどのようにすればよいかの議論などを行い、巻き込み力の考え方と他者を巻き込むための実践ポイントを体系的に習得していきます。

◆◆◆株式会社シンスター◆◆◆

◆代表取締役社長:寺西厚人 ◆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。