


シンスターレポート Vol.15 – 2013年1月11日
【若手層にも求められる「巻き込み力」とは？】
～他者に主体的に関わるマインドとスキルを身につけるために～

OJT代行型研修
使える研修・活きる研修のパイオニア

株式会社シンスター 

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・マネジャー 曾我充貴

最近、企業の人材育成部門の方々から「巻き込み力」というテーマに関しての相談を多く受ける。シンスターでは4年前から「巻き込み力」というプログラムを開発して多くの企業に提供しているが、リリースした当時「巻き込み力」という言葉や考え方は、まだそれほど世の中には認知されてはいなかった。しかしここ最近では、ビジネスリーダーの必須スキルとして定着し、認知度が高まってきたと思われる。さらに若手層に対しても「人を巻き込みながら仕事をする力」をつけてもらいたいという育成ニーズをよく耳にするようになった。今回のレポートでは、その若手層に求められる巻き込み力について考察する。

【「巻き込み力」が求められる背景】

そもそも「巻き込み力」とは何か？シンスターでは、「ビジネスのゴールを達成するために、適切な関係者に働きかけ、相手の主体的協力を引き出しながら仕事を進めていく力」と定義している。ビジネスにおいては、個人でできることは限られており、組織として成果を上げることを考えると「人を巻き込んで仕事をしていく」ことは当たり前のことで、今始まったことではない。しかしながら、特に最近の育成ニーズとして高まりを見せているのは何故であろうか？

そのために、まず企業を取り巻く「外部環境」から考察してみよう。昨今の日本においては「超成熟」といわれるほど顧客のニーズは多様化し、更に国内だけに留まらずグローバルにビジネスを展開する必要性にも迫られており、既定のやり方が簡単には通用しにくくなっている。このような環境下においては、上層部や特定部門が戦略を立案し現場に落としただけではもはや十分でなく、顧客ニーズや市場に近いところにいる人間自らが環境変化を適切に捉え、企業全体にフィードバックしながらスピーディーかつ臨機応変に、その変化に対応していくことが求められている。そのため、戦略の立案から実行までの間に多くの人が関与することとなり、今までと比べてより広い範囲で「人の巻き込み」を行っていかねば、ビジネスの遂行ができなくなっている。

一方、企業の「内部環境」はどうであろうか？近年、多くの企業は経営体質の強化のために、制度や組織の合理化に努めてきており、その一例として、成果主義の導入などの個人主義の促進、部門別採算制度やカンパニー制の導入などといった組織体制の変更により、ビジネスの効率とスピードを追求してきた。その結果、「タコツボ化」といわれるヨコのコミュニケーションの断絶という課題を多くの企業が突きつけられている。また人材面では、グローバル登用、契約・派遣社員など多様な雇用形態、異なる価値観やバックグラウンドを持った人材が共に働く環境となっている。さらに、顧客の多様化するニーズに対して、自部門や自身の担当するビジネス領域だけでは応えられない局面も増えてきており、全社部門・グループ企業の力を結集したトータルソリューション提案を目標に掲げる企業も多い。ビジネスをスピーディーに実行していくためには、上層部を介しての部門間調整だけでなく、自らが直接行動を起こすために、誰がどのような情報・ノウハウを持ってい

るのか、またその力を借りるためにはどうすれば良いか、といった組織体制や権威に頼らない巻き込み力が必要となっている。

また、巻き込み力は、社内調整力・部門間調整力と言い換えられることも多いが、何も社内に限った話ではない。最近では、「オープン・ビジネスモデル・イノベーション」の取り組みが企業間で盛んに行われており、企業の枠を超えてビジネスを創り出す力が求められている。その際には、企業間といった大きなレベルにおいて Win-Win となるゴールを設定し、実行に移す際には、経営レベル・現場レベルで、自社・他社を問わず多くの人を巻き込んで、ビジネスを動かしていかなければならない。

このような企業の内部・外部の環境変化に伴った新たなビジネスの遂行のやり方が求められる中で、リーダー必須のスキルとして「巻き込み力」が注目を浴び、多くの企業で人材育成の要となるテーマの一つになってきたのではないだろうか。

【若手層に求められる巻き込み力】

一見すると「巻き込み力」はこのようにビジネスを創造し、推進していく立場の人材、メンバーを率いるポジションの人材といった、いわゆるリーダー層に求められるスキルと思える。シンスターにおいても、巻き込み力が最も多く研修で取り入れられている層は、ビジネスの中核で戦略の実行実務を担うリーダー層や管理職、プロジェクトマネジャーであり、この層にとっては実務的に緊急性が高く、必須スキルであるのは確かである。しかしながら、巻き込み力が求められるのはリーダーに限った話ではなく、ビジネスを一人で遂行する役割を担わない若手層においても、上司や先輩・部署の他のメンバーを巻き込み、協力をうまく引き出すことで円滑に業務を進めていく力が必要とされてきている。経済産業省が提唱する『社会人基礎力』においても、「働きかけ力：他人に働きかけ巻き込む力」として、職場や地域社会で多様な人々と仕事をしていくために必要な基礎的な力のひとつと定義されている。シンスターでも、最近ではリーダー層に次いで、若手層の巻き込み力を強化したいという相談を多く受けるようになった。

最近の若手層に対する具体的な課題としては

- ・分からないこと、知らないことを自ら聞きにこない
- ・与えられた自分の仕事はこなすが、それ以上のことを主体的にやろうとしない
- ・現状に満足してしまい、失敗を恐れて挑戦する気持ちが足りない
- ・仕事に対して真面目に取り組むが、一人で抱えこみ、周囲の知恵や協力を得る発想がない

など、主に「主体性に欠ける」「一人で抱え込む」といった二つの面での課題を抱えている企業が多くみられる。

企業により異なるが、一般的に3年目～5年目といった若手層は、個人としての成果に加え、組織としての成果に対する貢献が求められ始める。また、ちょうど会社から求められる役割が変化する時期にあり、それと同時に一通りの仕事を卒なくこなせるようになったことで、本人も成長の停滞感を感じる時期に重なることが多い。そのタイミングにおいては、個人の能力を伸ばすことも必要ではあるが、同時に他者の協力をうまく取り付ける力、即ち「巻き込む力」を高めることが、短時間で成果を高める結果となる。またこの時期に「人を巻き込む」仕事のやり方やノウハウを学び、習慣づけておくことが、数年後リーダーとして組織を動かす立場になったときに、大きな差がつくこともある。

本来、この力を高めていくためには、上司や、できれば近い年次の先輩が「OJT」で指導しながら、誰にどのようなタイミングで、どのような方法でアプローチすべきか、といった具体的なポイントを学んでいくことがベストである。しかしながら、昨今では採用人数の減少や部門の細分化により、部署単体で見ると年次バランスが悪い組織も多くなり、OJT がうまく進んでいない状況がある。そのような背景が、研修といった「Off-JT」の場において、他者に主体的に関わるための意識と、人を巻き込むために必要な武器（具体的な考え方と手法といったスキル）を身につけさせたい、というニーズになっていったのではないだろうか。

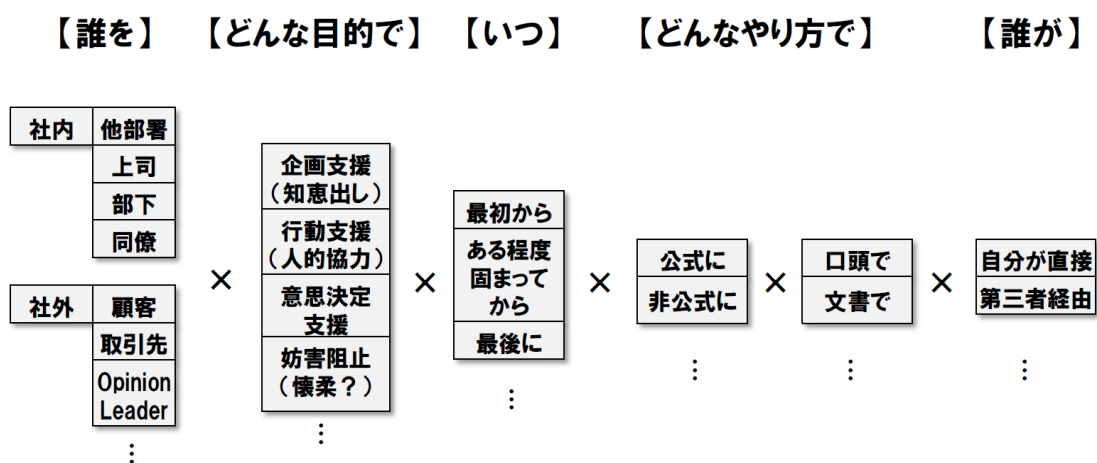
【巻き込み力を高めていくためには】

それでは、最後にシンスターが提供する「巻き込み力」について少し触れておこう。ビジネスにおいて、巻き込み力を発揮するためには、どのようなポイントがあるのだろうか？

人を巻き込むといっても様々なパターンがあり、すべてに共通する「これだけやればよい」という最適解はない。

【人を巻き込む様々なパターン】

人を巻き込むといってもいろいろなパターンがある



人を巻き込む目的や巻き込みをする相手によってやり方を変える必要がある。

Shin Star Co., Ltd.

Shin Star Co., Ltd. All Rights Reserved.

しかしながら、シンスターでは事前に考え抜いて適切なプロセスを踏んで行動することで、巻き込みの成功率を高め、その行動を検証することでスキルは継続的に向上させていくことが可能であると考えている。

下に「巻き込みの基本プロセスとポイント」について記したものを提示したが、「巻き込み力」の詳細のポイントやプログラムの内容に関しては、弊社まで問い合わせいただきたい。以上、最近の「巻き込み力」が必須スキルとして求められる背景について簡単に考察してきた。本レポートが貴社における人材育成の参考に少しでもなれば幸いである。

【巻き込みの基本プロセスとポイント】

巻き込みの基本プロセスとポイント

巻き込みの基本プロセス	巻き込みを考える際のポイント
①進めるべき仕事の目的・ゴールを明確にする	●目的・ゴールを具体的に考えることで、巻き込むべき人の範囲を特定する
②仕事を進める上で影響を及ぼす関係者を洗い出す	●自分に近い人だけでなく、直接的・間接的に関わる可能性のある関係者を広く洗い出すことで、進め方の可能性を広げる
③関係者の相関関係を把握する	●関係者ごとに、立場・スタンス・性格・自分との関係性を事前に整理しておく
④全体の巻き込みプランを立てる	●進めるにあたって、優先順位の高い人と、そうでない人の峻別を行う
⑤優先度の高い関係者の具体的なアクションを考える	●どんな場で、どんな手段で、どんな伝え方を するかという所まで具体的にイメージしておく ●上手くいかなかったときのリカバリープランも 考えておく

Shin Star Co., Ltd.

Shin Star Co., Ltd. All Rights Reserved.

筆者：曾我 充貴（そが みつたか） 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・マネジャー

物流システムメーカー、商社を経て、シンスターの親会社である株式会社ケーティーコンサルティングに入社。食品流通におけるロジスティクスシステムの構築、食品工場のFA・配送センターの物流の構築・改善などを経験。大手外食チェーンに対し、調達改革やロジスティクス構築(3PLも含めたスキーム構築)などのSCM・オペレーション効率化に従事。その後、シンスターにクライアント・ソリューションのシニア・マネジャーとして参画。営業経験、コンサルティング経験を活かし、営業向け研修や若手向けの研修講師も務める。



◆◆◆株式会社シンスター◆◆◆

◆代表取締役社長：井上浩二 ◆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。