

ヒューマンキャピタル 2007

『いま、リーダーに求められる自問力』

2007年7月18日



グロービス・オーガニゼーション・ラーニング

- ・変化が常態化している今日、求められるリーダーシップの質も変化している。
- ・リーダ - シップというと周囲に働きかける力に着目しがち。しかし、他者を動かす原動力は、リーダーが自らの姿勢を常に質し、問い続ける力にある。
- ・今日は、リーダーに求められる「自問」のあり方について考えていきたい。

グロービスの紹介

企業成長と人・組織の課題

個の成長について考える

「リーダーの成長」の意味を考える

事例紹介

おわりに





Globis Groupの事業概要

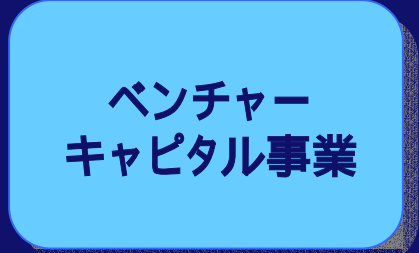
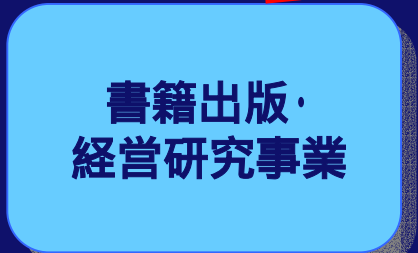
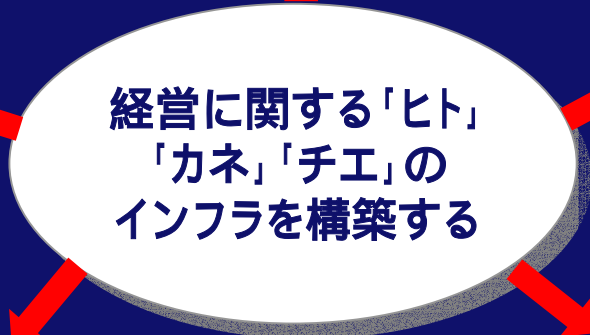
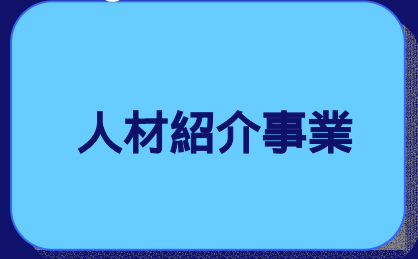
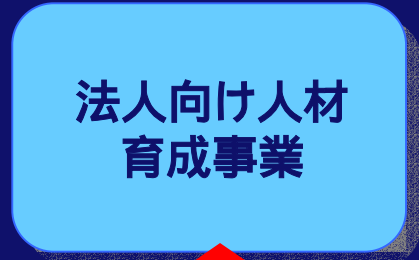
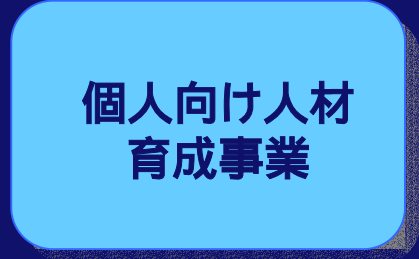
Globis Groupは、経営に関する「ヒト」「カネ」「チエ」のインフラを構築し、ビジネスの創造と変革を実現することを目的に、5つの異なる領域の事業を行っています。

Globis Organizational Learning (GOL)

グロービス経営大学院

Globis Management School (GMS)

Globis Management Bank (GMB)

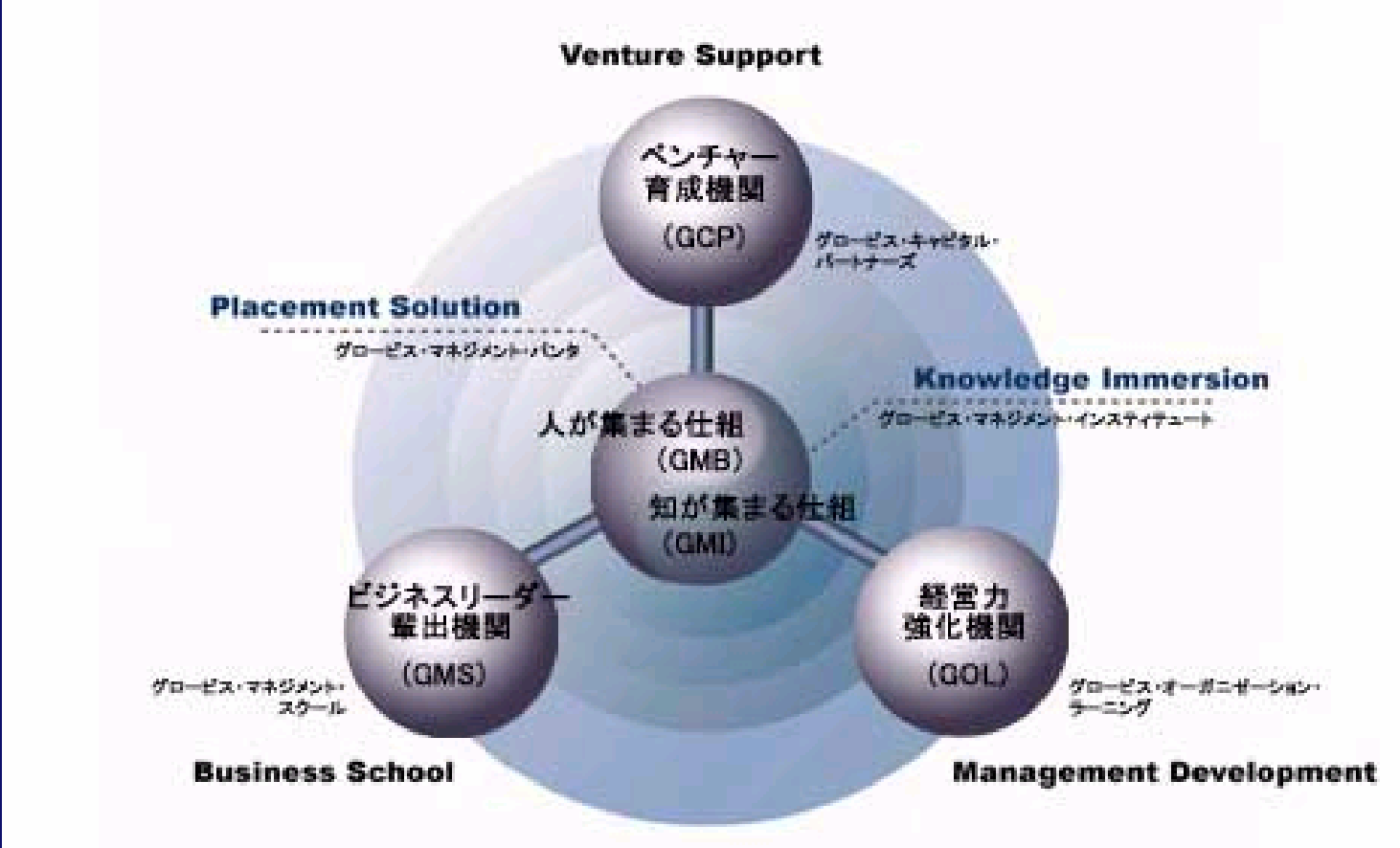


Globis Management Institute (GMI)

Globis Capital Partners (GCP)

グロービスの経営ビジョンと事業概要

「ヒト」・「カネ」・「経営ノウハウ」の質の高い環境(ビジネスインフラ)を創造し、ビジネスの創造と変革を目指す





グロービスの人材・組織開発サービス内容

「個人のマネジメント能力開発」と「チーム、組織の効果性向上のための組織開発」の両面から、組織能力の向上と経営力強化をご支援してまいります。

ビジネスリーダー育成

- ・次世代経営幹部育成 (若手～事業部長まで)
- ・役員候補者育成
- ・自社分析

階層別

- ・管理職対象 リーダーシップ開発
- ・昇格者研修
- ・若手対象 論理思考力強化

組織開発

- ・ビジョンマネジメント・ワークショップ
- ・合併企業の組織統合
- ・Way策定プロジェクト

スキル開発

- ・論理思考力開発
- ・コミュニケーションの思考力
- ・問題解決力
- ・ファシリテーションスキル開発
- ・質問力
- ・マーケティングスキル
- ・会計
- ・戦略立案力強化

部門別

- ・コンサルティング営業力強化
- ・研究開発部門対象MOT(技術経営)
- ・新規事業開発リーダー育成
- ・ビジネスプランニング
- ・マーケティングプロフェッショナル育成
- ・戦略スタッフ育成

企業成長と人・組織の課題

個の成長について考える

「リーダーの成長」の意味を考える

事例紹介

おわりに

昨今よく耳にする経営のキーワード

品質、品格、安全、原点回帰

技術革新(イノベーション)

新たな価値の創造

企業の社会的責任(CSR)、高い倫理観

地域社会や自然環境との共存

企業価値の持続的向上

成長し存続すること

企業成長と人・組織の課題

変化の激しい環境下でも、企業の持続成長を実現する
人・組織の課題とは・・・

内発的動機付けと当事者意識の喚起

個を活かす～持てる能力の最大化

外に視線を向け、常に高めあう組織文化の醸成

“組織化された混沌”の実現

誰よりも学び、成長し続けるリーダーの存在

企業成長と人・組織の課題

個の成長について考える

「リーダーの成長」の意味を考える

事例紹介

おわりに

あなたは成長したいですか？

それとも成長したくないですか？

誰の為に成長するのですか？

成長とは、どうなることなのでしょう？

なぜ、成長が必要なのでしょう？

「墓下に非ずんば、休息無し」

「我以外、皆我が師」

成長の難所？

自己否定と継続

企業成長と人・組織の課題

個の成長について考える

「リーダーの成長」の意味を考える

事例紹介

おわりに

「リーダーの成長」が持つ意味

「組織の成長はリーダーの器で決まる」

- 一方で、管理職に対する経営者の嘆きは・・・
- 「どうも守りに入ってしまっていないか」
 - 「これまでのやり方に安住していないか」
 - 「過去の貯金で仕事をしていないか」
 - 「勉強不足。易きに流されていないか」
 - 「狭い当事者意識に閉じていないか」

“願望”から“使命”へ

フォロアーは、リーダーの姿勢を見ている
組織の衰退は、リーダーの奢り・安住から始まる

難所を越える

- ・自己否定の壁
- ・継続の壁

ガバナンス

- ・「諫言の師」(メンター)を持つ
- ・360度評価からのフィードバック

自律自省(自己観照/自問)

- ・定期的にはリフレクション、自問自答することによって行動変容に自覚的に向き合う
- ・自らに対する「問い」のフォーマット(鏡)を予め持っておくことが効果的内面化をもたらす

企業成長と人・組織の課題

個の成長について考える

「リーダーの成長」の意味を考える

事例紹介

おわりに

「他問自答」

～ 事例紹介 ～



事例紹介 我が部門の1年の取組について

評価項目(志、リーダー・ウェイ の部)と内容 (抜粋)

- 率先垂範: あるべき行動を率先垂範で示している
- 達成意欲: 現状に満足せず高い目標設定を行い必ずやり遂げる執着心がある
- 現実直視: 厳しい現実があってもそこから目をそむけることなく課題克服の行動をとっている
- エンパワーメント: メンバーの育成を自らのミッションと捉え、方針をわかりやすく説明し、個々の意欲・能力に応じてエンパワーし成長機会を作っている
- コーチング: メンバーの状況把握に努め、適切な助言を与える等鼓舞激励している
- フェアネス: 評価や日常的コーチングにおいて、基準を明確に説明し、事実に基づき、良い悪いを明確にフィードバックしている
- オープン: 経営動向などの情報について、決定事項だけでなくプロセスや背景もタイムリーに伝えている
- 聴く姿勢: メンバーの意見を積極的に聴く機会を設け真剣に耳を傾けている
- 説明責任: メンバーの質問や疑問に対して納得できる明確な説明をしている
- 組織文化: チームワークと仕事を楽しむ雰囲気や団気を大事にしつつ、規律ある組織文化を自ら醸成している
- 信頼感 : 仕事には厳しいが「この人について行こう」「一緒に仕事をしたい」という気にさせる信頼感がある

「実行徹底と人材の鼓舞・育成の基本行動」の振り返り

ビジョンを示し、任せ、結果を認める。結果を学びに置き換え横展する

- 自分の所信と進むべき道筋、方向性を明確に示していたか。背景や考え方を含め説明責任を果していたか。作戦は相互の議論によって具体化し、メンバーと動画イメージで共有していたか
- スタッフが持つ優れた才能を探し、それを引き出し、適材適所に登用し機会を与えていたか
- スタッフの功績をフェアに見出し、実績とプロセス、苦労を認め、良い場合は惜しげもなく賞賛（論功行賞の徹底）をしていたか
- 結果を振り返り、良し悪しのFBを（逃げずに）適切に行い、横展・共有に務めたか

「組織に変革と飛躍をもたらし現状を打破するリーダー行動」の振り返り

- 良いことだと知りながら、それを実行することを怠ることはなかったか？（良いチャレンジを率先して行っていたか）
- 絶好のチャンスと知りながら、それを疑って決断が遅れ、徒に好機を見逃してしまうことはなかったか？（チャンスを的確に捉え、動いていたか）
- 明らかに問題であることを知りながら、それを改めることなく、現状を守り続けることはなかったか？（間違いを直ぐに改めていたか、問題を看過していなかったか）

「良い組織文化を競争優位として確立できるリーダー行動」の振り返り

- メンバーに緊張感を与えていなかったか
- 仕事を楽しむ雰囲気、笑いや余裕はあったか
- 言語と非言語の双方のコミュニケーションを良くしていたか
- リーダーは、黙っていてもメッセージを発している（見られている）ことを自覚して振舞ったか
- メンバーが気持ちよく働ける雰囲気をリーダー自ら醸しだしていたか？（挨拶、声をかける、肯定的な言葉を選んで話しをする、噂話はない＝噂話を聞いている側は、自分もそうされていると感じるもの）
- 本音の対話はなされていたか、メンバーはチームに心地よさを感じていたか
- 組織に規律をもたらす言行を実践していたか

リーダーには、成長することが
使命であるとの自覚が必要だが、
自己成長(変化)を楽しむことが
それ以上に重要である。

企業成長と人・組織の課題

個の成長について考える

「リーダーの成長」の意味を考える

事例紹介

おわりに

ドラッカーの名言から

「何によって人に憶えられたいか」

私が13歳の時、宗教の先生が生徒一人ひとりに「何によって人に憶えられたいかね」と聞いた。誰も答えられなかった。先生は笑いながらこう言った。

「いま答えられるとは思わない。でも、50歳になって答えられないと問題だよ。人生を無駄に過ごしたことになるからね」

もうひとつ、ドラッカーの名言から

「自らの成長を促す問い」

今日でも私は「何によって人に憶えられたいか」と自らに問い続ける。これは自らの成長を促す問いである。

なぜならば、自らを異なる人物、そうなりうる人物として見るように仕向けてくれるからである。

ご清聴ありがとうございました

お問い合わせ先：

株式会社グロービス
オーガニゼーション・ラーニング

カンパニー・プレジデント
鎌田 英治

e-mail : ekamada@globis.co.jp

URL : <http://www.globis.co.jp/gol/index>