

教育 コンサルタント の

自画像

第 131 回

意欲的に成果を生み出す 「めだかの学校」プロジェクト

スプリングフィールド 代表取締役

春野真徳



はるの まさのり

中央大学法学部政治学科卒業。全日本能率連盟認定マネジメント・インストラクター。日本能率協会専任講師。企業・団体における研修・組織開発コンサルテーションをはじめ、アセスメント、カード教材など、学習効果を高めるツールづくりに取り組んでいる。YouTubeにて無料配信中の「ありがとう! TV」では、経営者対談ほかのMCとして活躍。

集大成「めだかの学校」プロジェクト

30年ほど前になりますが、オートバイが三度の飯より大好きで、大学にも行かずに整備士の道を志しました。分解したエンジンを組みあげ、「ブルン」と無事に始動する瞬間は快感そのもの。やらされているという感覚はまったくなく、充実感に満ちていました。

義務感で仕事をするよりも、成し遂げたいと意欲的に仕事をするほうが、高い成果を得られます。自律的に仕事を進めるからこそ達成感を得ることができ、幸せを感じることができると、私は信じています。そのような思いで、その後、大学に行き、22年前に現在の業界に身を置きました。この業界へ入る動機となった理想の組織が「めだかの学校」でした。

「めだかの学校」の2番の歌詞には、だれが先生か生徒か見分けがつかないくらいに、生徒は自律的にお遊戯をしているとあります。対比される童謡が「すずめの学校」。この歌詞には、先生がムチを振るという描写があるように、統制的な学校だったようです。

組織に属する人びとにインタビューをすると、ほぼ全員が「めだかの学校」が望ましいといえます。しかし、「でもねえ」と注釈がつきます。現実には「ムチ」を振り振りの組織。「会社とはそういうもの」という枠組みから抜け出せないでいるのです。数字や結果を絞り出すために、上司からお尻を叩かれ、追い詰められ、ストレスをため込み、心が折れるというストーリーが繰り返されてしまいます。

「ムチ」を振って成果を出してきたリーダーは、いままでの方法ではうまくいかないことを薄々わかっている、でも、「ムチ」を振ることをやめる恐怖心が先に立ち、成果が出なくても「ムチ」を振り続けてしまうのです。

「心から成し遂げたい」と思える組織へ

現代の経済環境は、モノやサービスが溢れ、市場が飽和状態にあります。競争は激化し、消費者はより高い品質やサービス、アイデアを求めます。目標達成の難易度もますます高くなり、成功体験のしにくい環境では、労働者の士気を維持することも至難の業。職場

に帰っても「ムチ」を振られては、士気は低空飛行を続けます。

「めだかの学校」プロジェクトは、疲弊し士気が低下している組織を、自律型組織に変革することをねらいとしています。自律型とは、高いエネルギーを内製できる組織のことです。「メンバー相互にエネルギーを引き出すことができる組織」、「成長を実感できる組織」、「チャレンジすることが奨励され失敗に寛容になれる組織」では、人は次の3つの要素でエネルギーを高めます。①職場のメンバー相互に認め合える関係があること、②お役立ちが実感できること、③自分や組織に可能性を感じることにこそ、心から成し遂げたいと思える組織のエネルギーになるのです。

自律型組織をめざす「めだかの学校」プログラムは、リーダークラスを対象としています。研修を通じて、リーダーが自律型組織に変革するためのノウハウを学び、職場実践を繰り返していきます。プロジェクトの期間は、組織の状態により3カ月～1年となっており、その間、組織とじっくり向き合います。取り入れている企業は、製造、サービスなど、業種はさまざまです。

たとえば、1年のプログラムであれば、2～3カ月に1度のペースで、全5回の研修を予定し、研修のたびに、次の研修までの実践計画を立てます。2回目からは、研修の冒頭で振り返りを行い、理想の組織へ向けた効果のチェックと学びの整理を行います。研修内容は、理想の組織ビジョンの設定、活性化した組織づくり、自発性を引き出す対話スキル、ノウハウの継承など、チーム討議を中心に進めていきます。

大事なことは、「研修に参加して楽しかった」、「次回も楽しみだ」と感じてもらうことです。実習では、エネルギーが湧いてくる体験、達成を実感できる体験など、受講者自身がエネルギーの高まりや変化に気づき、職場でやってみようという気持ちをもてるように創り上げていきます。職場が変化するのは、そこで働く人がポジティブな変化を実感したときなのです。

量より質、「急がば回れ！」

「めだかの学校」プログラムでは、プロジェクトの

中間で現場インタビューを行います。研修に参加しているリーダーのもとで働くメンバーに、理想の組織へ向けた取り組みの成果や障害になっている問題などを、直接職場にうかがってヒアリングします。多くのメンバーは、取り組みに賛同していただきます。

インタビューをして感じることは、優秀なリーダーは、着任したらまずメンバーと信頼関係をつくることから始めるということです。ひたすらメンバーに声を掛け、悩みを聞き、ときには飲みにも誘い、メンバーを理解しようと努力します。また、リーダーは結果ばかりを評価してしまいがちになりますが、達成までのプロセスの質をいかに高めるかをメンバーとともに考え、知恵を出しています。進展があれば、そこに承認やメッセージを送り、意欲を喚起します。

「めだかの学校」プロジェクトは、プロセスを大事にします。メンバーが進んでリーダーに「報連相」にみる関係をつくること、数字が出ていなくても途中経過を褒め、励まし、知恵を出す関係をつくることなのです。

そこには、お客さまが望んでいることに一生懸命に応えようという、お役立ちの視点が不可欠です。人は機械ではないのです。「ムチ」を振れば瞬間風速的には成果が上がるかもしれませんが、それが何年も続くと、エネルギーは低下し、疲弊していきます。追い詰められたメンバーは、ときに不正を働き、成果を出したように見せかけます。継続的に成果を生み出していくためには、遠回りになるかもしれませんが、「量」を求める前に「質」を高めことが重要なのです。そうすると、お客さまからの信頼も積み上がり、「量」につながっていきます。

その好循環を風土としてつくりあげていくことが、「めだかの学校」プロジェクトの取り組みです。

●専門分野・指導実績

管理職、新入社員など階層別。コーチング、ファシリテーション、問題解決、キャリア開発、動機付けなどテーマ別。理念浸透、チームビルディング、自律型組織開発などコンサルティング。大手製造・サービス業、自治体など、実績多数。

●連絡先

株式会社スプリングフィールド
〒101-0048 東京都千代田区神田司町2-15-1-401
TEL：03-5577-4836 FAX：03-5577-4861
E-MAIL：info@spring-field.co.jp
URL：http://www.spring-field.co.jp/