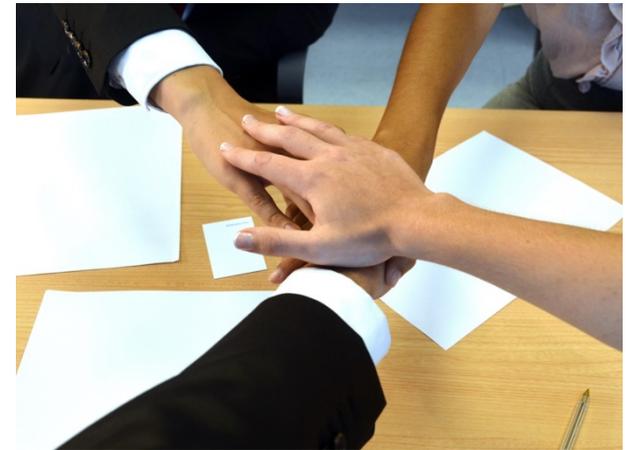


# 組織を創る技術 <導入事例>

事例1: 国内有数の大手情報通信サービス企業  
事例2: カリスマ経営者が退いた後の中堅企業





# はじめに

度重なる不祥事、増え続けるうつ病社員、減り続ける次世代リーダー、下がり続ける挑戦意欲。

多額の教育投資をしても、様々な制度や仕組みを導入しても、なぜ解決されないのでしょうか。

良い人材がいない。良い人材を採っても育たない。そもそも人を育てられる人材自体が居ない。

何が課題でしょうか。それらがどこで起きているか考えてください。

それは紛れもなく組織で起こっています。

では、皆さんは組織を創るということに向き合ってきましたか。

今、多くの組織が壊れています。人を育み成長させ成果と喜びを創り出すはずの器、組織が壊れています。

それはなぜでしょう。それは組織を創る技術を学び、実践することを行わせていないからです。

どんな良い人材を採用しても、どんなに良い制度を導入しても器である組織が健全でなければ、目的通りの成果を生み出すことはできません。

その為に私達の「組織を創る技術」を是非ご活用ください。



# 成果を出す組織を創ることに必要な技術とは

- やり方ばかりに注目しても真の原因は解決されない  
どんなに制度を整備して手法を尽くしても、真の原因は解決されません。  
健全な器である組織になるには「在り方」を見直す必要があります。
- 組織の成長プロセスに合わせたアプローチが重要  
組織には大きく4つの成長プロセスがあります。  
どの成長プロセスで、どういったアプローチを行うかが重要となってきます。
- 役割や成長プロセスに沿って体系化された技術  
対処療法的な技術では、一過性の効果しか現れません。  
体系化され反復できるよう整えられた技術を習得することで、健全な器である組織として成長を続けることができます。



# やり方ばかりに注目しても真の原因は解決されない

## ■ チーム成果 = やり方 (Do) × 在り方 (Be)

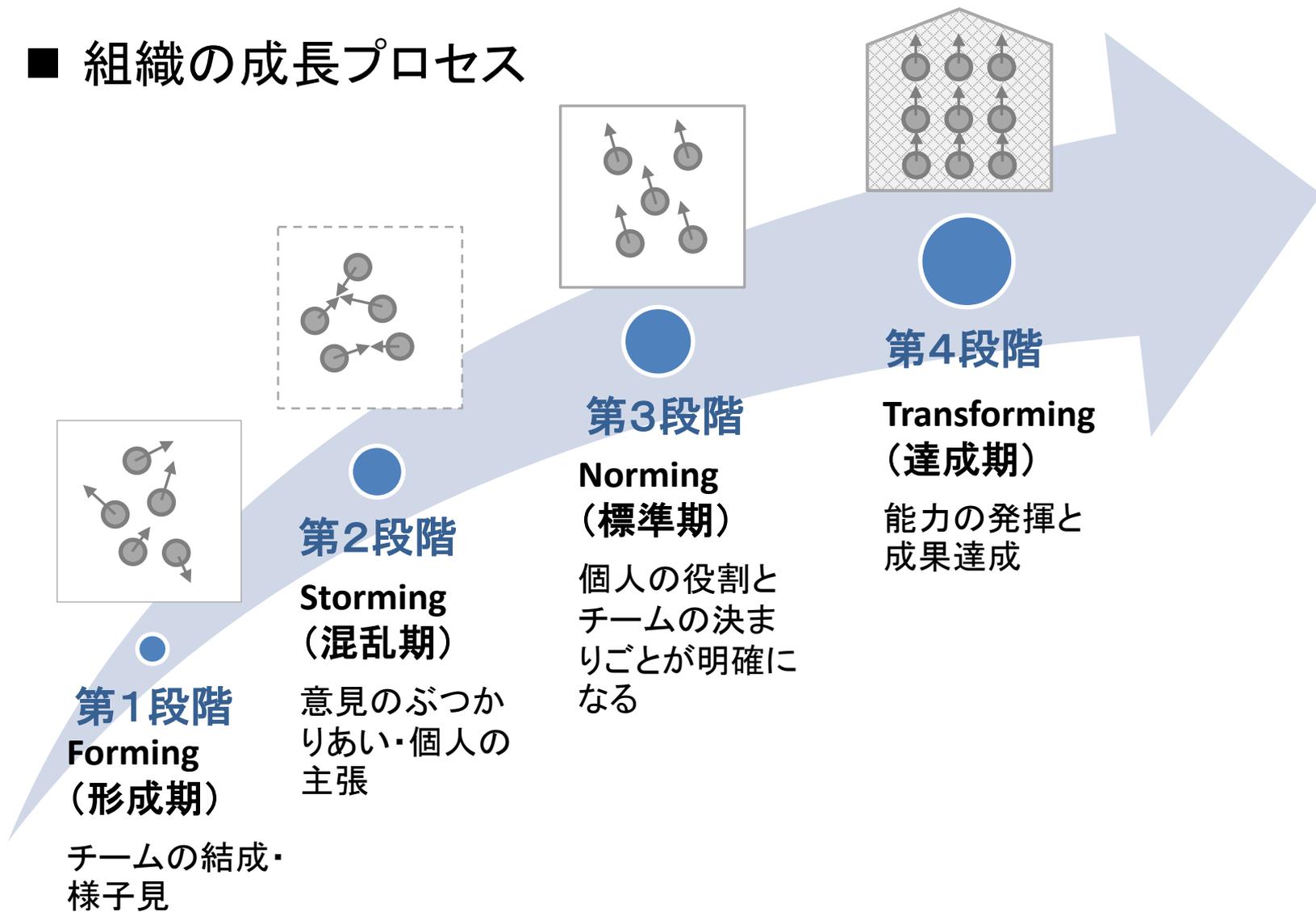
車に例えると、やり方 (Do) はナビゲーションシステムなどのゴールを決め最短なロードマップを示すシステムです。在り方 (Be) はエンジンなどの推進力を生み出すシステムと言えます。

どんなに高機能なナビゲーションシステムによって最適なロードマップを示されても、ガス欠やエンジンが故障していたのでは車は目的地にたどり着くことはできません。



# 組織の成長段階に合わせたアプローチが重要

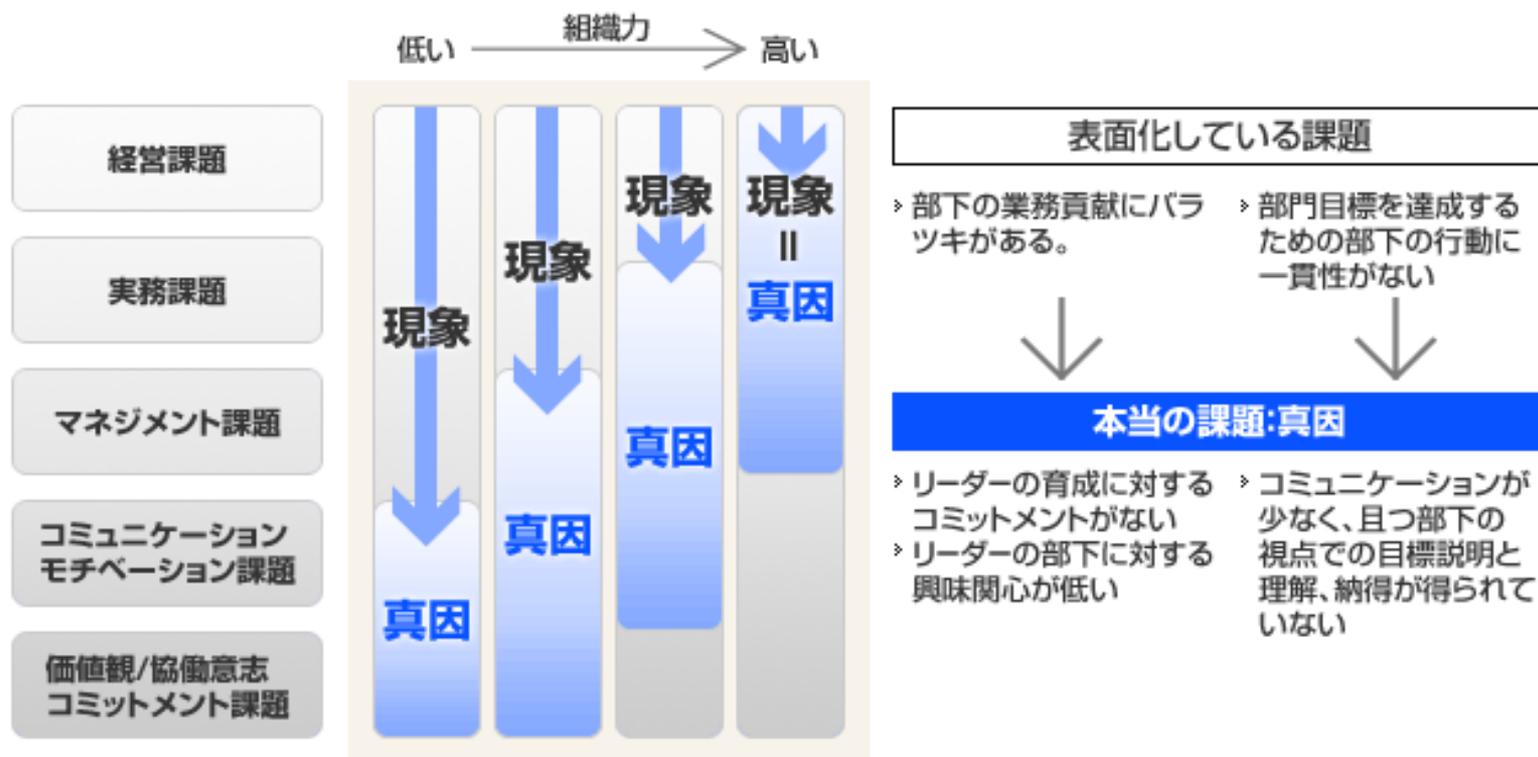
## ■ 組織の成長プロセス



# 組織の成長段階に合わせたアプローチが重要

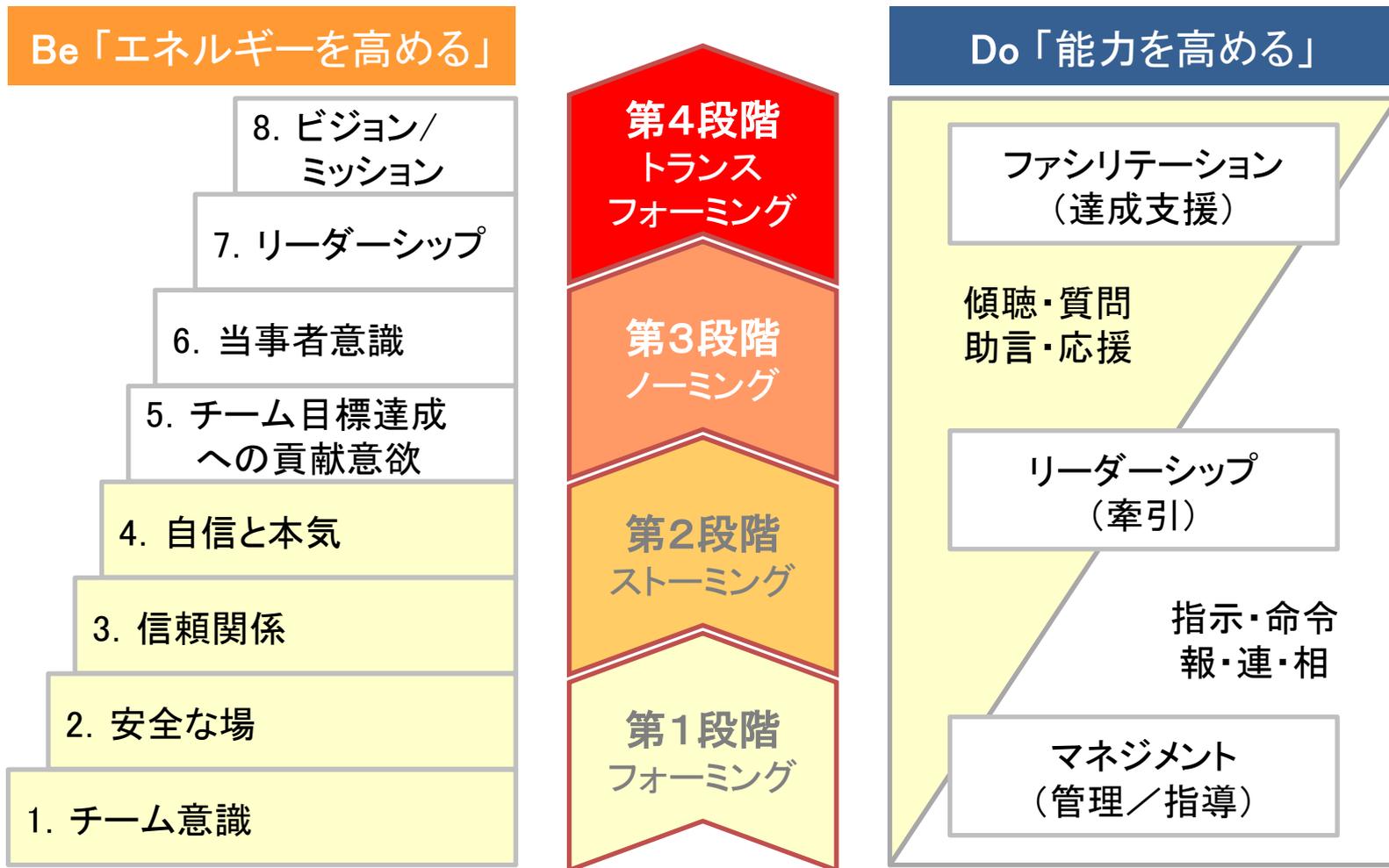
## ■ チーム成長と現象、真因の関係性

チームの成長段階が浅い組織の人材力発揮を阻害する真の要因は、コミュニケーション不足などの人的問題が大部分を占めています。



# 組織の成長段階に合わせたアプローチが重要

## ■ チームビルディングの具体的なアプローチ





# 役割や成長プロセスに沿って体系化された技術

## ■ 組織を創る技術 研修ラインナップ

- － 組織創りとは何かがわかる
  - リーダーのための組織を創る技術(知識理解編／体感理解編)
  - メンバーのための組織を創る技術(知識理解編／体感理解編)
- － 組織力の創り方がわかる
  - 組織力を引き出すマネジメント技術
  - 組織力を高める問題解決技術
- － 組織造りを社内で推進、指導できる人材を養成する
  - 組織創り指導者養成講座
- － 研修の効果を持続、更に向上させる
  - フォローアップ講座



## 導入事例

ここではコンサルティングの一貫として研修を導入した企業事例をご紹介します。

### ■ 事例1：国内有数の大手情報通信サービス企業

- 組織が大きく、各所に閉塞感が生まれている。  
社内でトップダウン型の活性化など行っているものの、特出した効果は得られていない。

### ■ 事例2：カリスマ経営者が退いた後の中堅企業

- カリスマ経営者が現場から離れるにつれ、業績悪化が右肩下がりになってきている。  
後継者は奮起しているものの、上手く組織が機能していない。

## 国内有数の大手情報通信サービス企業

組織が大きく、各所に閉塞感が生まれている。  
社内でトップダウン型の活性化など行っているものの、  
特出した効果は得られていない。

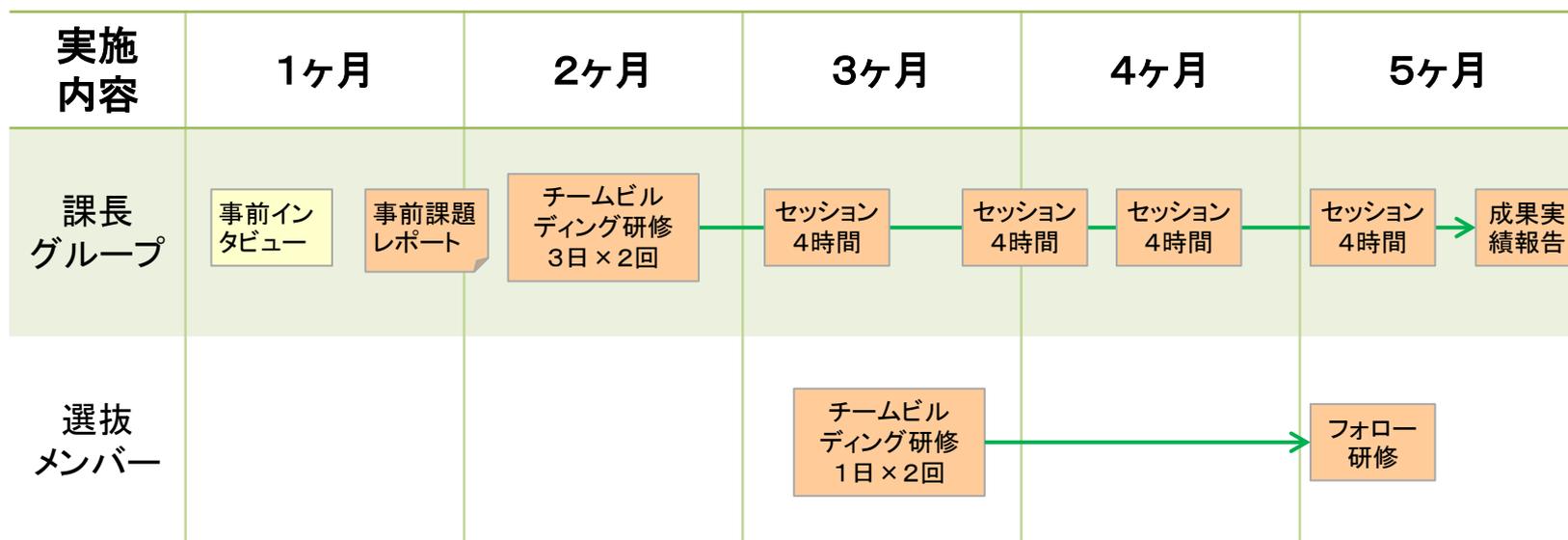
## 抱えている課題、状態

---

- トップダウン型で活性化しているが、独善的な管理職層
- 役職がなく諦めている高齢化したシニア層
- 閉塞感に悩まされ、無気力な若手層

# 研修実施プロセス

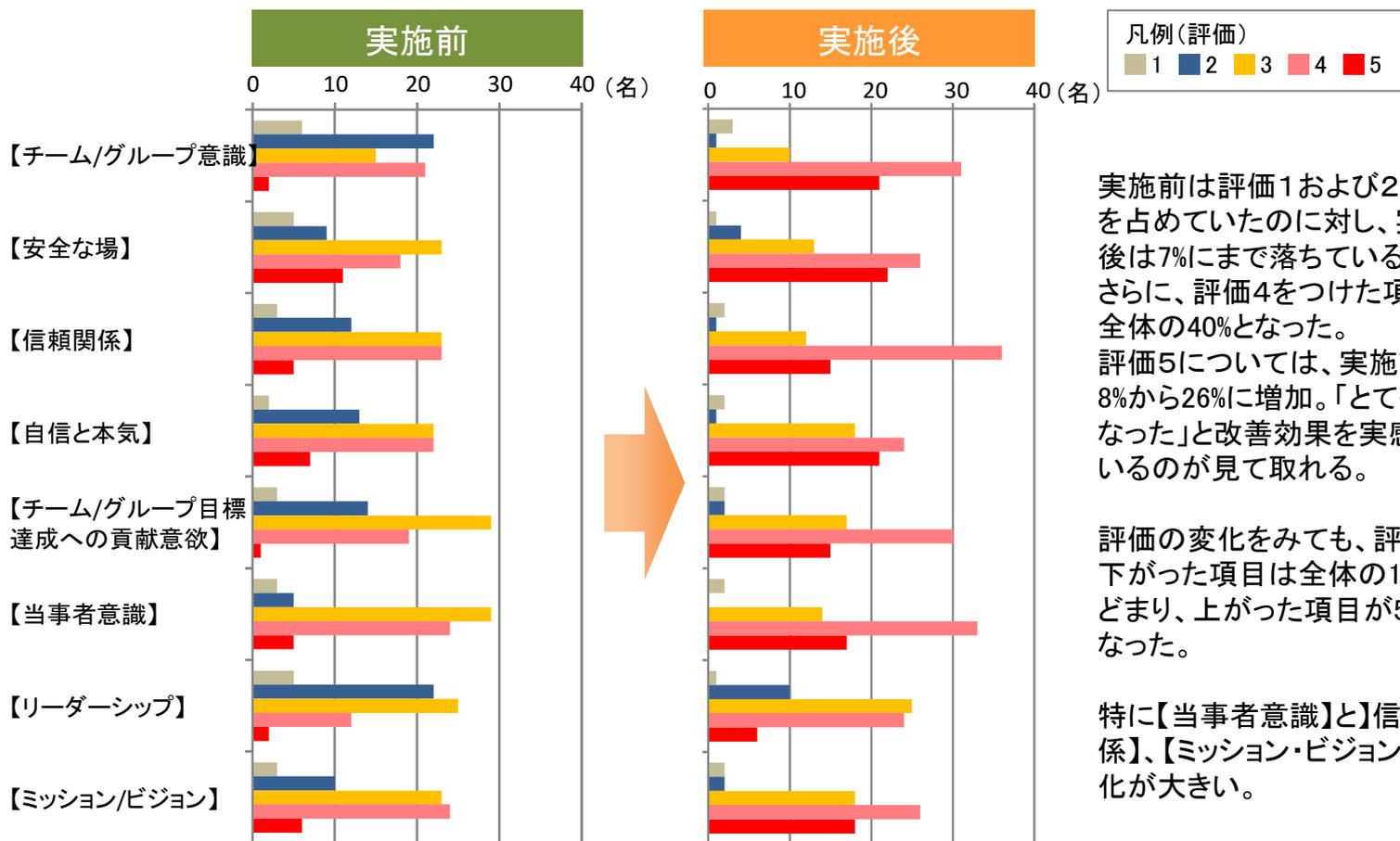
- 課長グループは野外(体感)研修も含め、チームビルディングの基礎から問題解決術までの技術を習得
- 選抜メンバーは知識・体感研修で基礎技術を習得し、フォロー研修で効果を持続、向上させる技術を習得



# 導入効果(評価変化)

## ■ 成長プロセスごとの評価

－ アンケート対象: 実施リーダーの部下(78名)



実施前は評価1および2が26%を占めていたのに対し、実施後は7%にまで落ちている。さらに、評価4をつけた項目が全体の40%となった。評価5については、実施前の8%から26%に増加。「とてもよくなった」と改善効果を実感しているのが見て取れる。

評価の変化をみても、評価が下がった項目は全体の1%にとどまり、上がった項目が50%となった。

特に【当事者意識】と信頼関係】、【ミッション・ビジョン】の変化が大きい。

# 導入効果(状態変化)

## ■ 独善的な管理職層

- 横の連携が強化され、業務間の効率化が促進された
- トップダウンの関わり方が変化し、傾聴する姿勢やチームに安全な場を創る取り組みが促進された

## ■ 高齢化したシニア層

- 自発性が生まれ、率先してチームの課題に取り組むようになった
- 後輩や若手との関わりが増え、明らかに育成的な姿勢が顕著になっている

## ■ 無気力な若手層

- 無気力なメンバーが笑顔になることが増えた
- メンバーからの自主的な意見や提案が増えた

# カリスマ経営者が退いた後の中堅企業

カリスマ経営者が現場から離れるにつれ、  
業績悪化が右肩下がりになっている。

後継者は奮起しているものの、  
上手く組織が機能していない。

## 抱えている課題、状態

---

- 求心力がなくなり結束性が薄れている
- 指示命令を強化することでやらされ感が強まっている
- 忠誠心の欠落で当事者意識がなくなっている

# 研修実施プロセス

## ■ 第1フェーズ(4月～)

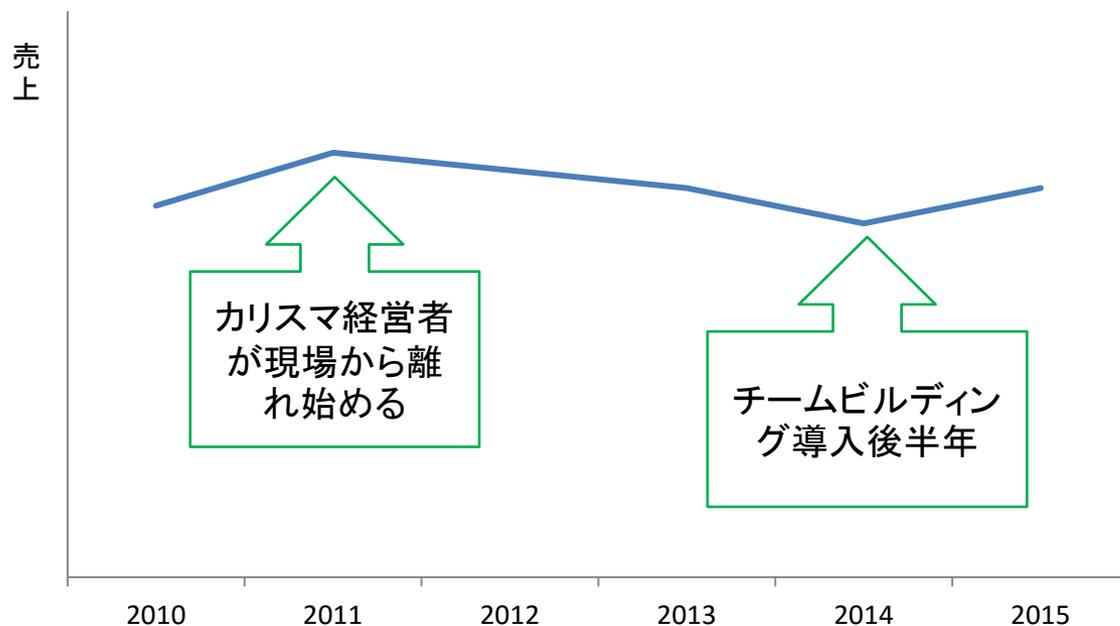
- 会長、社長から主任クラスまでのすべてのリーダーが同一プログラムを受講、全社員が基礎講座を受講
  - 組織を創る技術(知識理解編／体感理解編):2日間
  - 組織創り指導者養成講座:4日間
  - 組織力を引き出すマネジメント技術  
組織力を高める問題解決技術:2日間

## ■ 第2フェーズ(11月～)

- 経営課題を中心とした問題解決プロジェクトの発足、推進
- 現場の問題解決力と相互支援力強化を目的としたアドバイスセッションの推進、日常化

## 導入効果

- 取り組み開始から半年後、4年間続いた右肩下がりの売上が右肩上がりに転じ、2015年度決算は経営目標を達成





## おわりに

組織創りは科学です。手順と公式があり、誰でも取り組める。

それを学ぶことなく、経験に基づく我流や上司の物まねでは現代に適した組織創り、組織マネジメントはできません。

本研修で、組織創りとは、そもそも何なのかを理解し、組織創りの手順、組織創りを成功させる要素、リーダーとしてのあり方、関わり方、具体的な方法について学んでください。

学びは、学習と実践の循環によって、生きた知恵に変換されることで完結します。しっかり、学びを知恵にしていきましょう。

私たちが、そのお手伝いをいたします。  
「組織を創る技術」を是非ご活用ください。



# 企業プロフィール

## ■ 企業情報

### 株式会社アクションラーニングソリューションズ

東京都千代田区大手町1-5-1

大手町ファーストスクエア イーストタワー4F

TEL: 03-5219-1436 / FAX: 03-5219-1201 / URL: <http://www.al-s.co.jp>



企業向け組織開発コンサルティングを主たる業務とし、「組織力強化」「リーダーシップ/フォロワーシップの開発」「ダイバシティの促進」「メンタル問題やコンプライアンス問題に強い組織創り」などの組織変革のための組織創りの技術の指導、人材の養成を行っている。

### 一般社団法人日本チームビルディング協会

東京都中央区日本橋3-2-14 日本橋KNビル4階

TEL: 03-5201-3902 / FAX: 03-5201-3712 / URL: <http://jtba.jp>



法人だけではなく組織創りの悩みや問題意識をお持ちの方に、組織創りについての学びを公開講座などを通じて提供している。

## ■ 導入実績

東京海上日動様、横浜ゴム様、旭化成様を含む、大手通信サービス企業、SIベンダー、外資医薬品メーカー、国際的なホテルチェーン、中堅流通商社、医薬飲料メーカー、国際的飲料メーカー、情報機器製造メーカー、エネルギー関連商社、大手衣料品量販店、中堅ドラッグストア、育児関連用品メーカー、介護運営企業、リゾート開発ホテル運営企業、化学製造メーカー、大手保険会社、中堅物流企業、その他、市役所、青年会議所、JC多数

# 代表者プロフィール

## ■ 齋藤 秀樹(さいとう ひでき)

株式会社アクションラーニングソリューションズ 代表取締役  
一般社団法人日本チームビルディング協会 代表理事

富士通、SIベンダー等において人材開発部門責任者、事業会社の経営企画部門、KPMGコンサルティングの人事コンサルタントを経て、人材組織開発コンサルタントとして独立。

ジョージワシントン大学大学院人材開発学部マイケルJ. マーコード教授より直接、アクションラーニングコーチ養成プログラムを受け、GIALジャパン設立(現:NPO法人 日本アクションラーニング協会)に参加、ディレクター就任。

その後、アクションラーニングの日本における本格的な企業導入を標榜し、株式会社アクションラーニングソリューションズ設立、代表取締役に就任。また中小から大手企業・外資系企業のコンサルティングで実証された組織開発の有効性を広く一般に広めるために一般社団法人日本チームビルディング協会(JTBA)設立、代表理事に就任。



## ー 主な出版物



日経BPムック  
課長の実学シリーズ

齋藤秀樹の  
最強組織を創る  
チームビルディング術



日経BP社

IT現場を強くする  
究極のチームビルディング