

常に成長し続ける組織を作る「場力」を学ぶ

管理職研修

【挨拶、自己紹介】

「本日の研修は「場力」という概念を中心に、皆さんが運営している組織を良くしていくために、様々な視点から考えて頂く研修です。

ワーク中心で構成されており、個人もしくはチームで考えて頂く時間が多くあります。また、各組織が実際どのような取組みや工夫を行っているかを共有する時間も設けています。

実際の組織運営にどのように活かすことができるのか、頭の中で研修と自組織をいったりきたりしながら、考えて頂き、明日からの組織運営に活かせるものを持って帰って頂ければ幸いです。」

場力体感と組織行動に必要なもの

■ ワーク1:ワークを通じて組織行動に必要なものを認識する

【以下の設問について考えましょう】

- ①ワークを行っている際の雰囲気はどうだったか、動きやすかったか
- ②ワークを達成できた理由・どうすればもっと早くできたか
- ③組織行動やリーダーシップに必要な要素は何だと思うか
- ④実際の仕事環境において、どう活かすか

2

【ワーク後フィードバック】

グループで共有した内容を発表してもらった後に共有

1. 雰囲気、動きやすかったか

「ということです」

2. ②③の発表内容をふまえて、まとめて発表

- <個人>
- ・メンバーを信じること
 - ・簡単とあなどらない

<コミュニケーション>

・

、ムード作り

・

など

⇒

- ・意見を出し合うことリーダーは意見を出して聞く事が大切。
- ・報告連絡相談の重要性。社外とのやり取りなら猶更。
- ・失敗を責めない。報告しづらくなる。

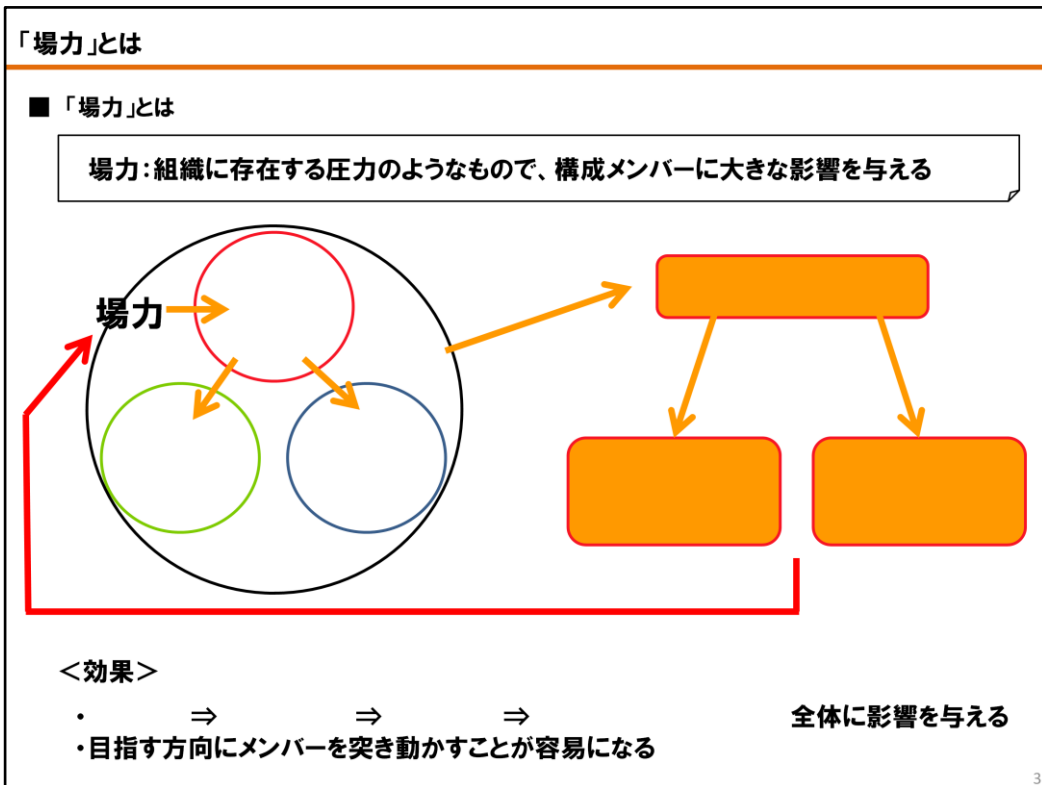
<組織>

- ・一人だけ優秀でもチームとしての成果は出ない、どこに基準をあわせるかが大事

・

- ・試行錯誤、トライアンドエラー(まずやってみること)
- ・原因分析、失敗と成功の分析 ⇒ も重要。
- ・一定の方策が決まったら期間を決めて継続してみる

※



【場力とは】

1. 場力解説

「クルトレヴィンの法則にもありましたが、普段意見が言える人でもワーク時の雰囲気が悪いと言えなかったりします。つまり、場に力があるということです。場力は、所属するメンバーによって構築される組織に備わっている力で、メンバーに大きな影響力を与えています。

例えば、

そうでない店舗ありますよね。場力ですよね。

店舗はいかがでしょう。元気な店舗、

そして、場力は人に影響を与えます。会社に新入社員が入ってきた場合。意見を言いやすい場力と言いつらい場力。同じ人間でも、どちらに配属されるかによって、その後の新人は全く違う態度になるでしょう。例えば営業部隊。

、自然にそうなる。これぞまさに場力ですよね。

図解していますが、場力が人に影響を与え、人がサービスや環境に影響を与え、それが社外に伝わっていき、最終的にまた場力を向上させる。こういうプラスのサイクルが目指すところです。

この場力を変革することの意義というのは、

です。新人は、

折角いい人材を取ったとしても、活用できません。逆に、場力が充実していれば、場力が充実していないと、起こるわけです。

場力の存在と意義について、イメージついたのでしょうか。

「場力」とは

■ 「場力」の構築・向上のための3原則

1. 環境・風土の変革

- STEP1: の設定(ビジョン、ゴール、方向性、基準、アクション)
STEP2: の適性・有効活用検討
STEP3: アクション実施
STEP4: 日常での振り返り
- ※ が重要
※ が変革のチャンス

すぐできる時はその場で
すぐできない時は後でじっくりと
可能なら**車座**で議論

2. 自分の発信・行動変革

- STEP1: のリセット、自身の意識・スタンス改革
STEP2: のビジョン、ゴール、方向性、基準、アクションの共有
STEP3: 情熱、率先垂範
STEP4: の継続

3. 人(メンバー)の変革:

= 同調行動の活用

- STEP1: を作る
STEP2: を持って発信・行動を行う
STEP3: を日常的に行う

4

【場力とは】

では、場力の構築と向上のさせ方についてお伝えします。

1. STEP1 場力なので、目標は数字ではなく雰囲気となります。

例) 全員が全員の業務を把握している、意見が言いやすい
失敗を受け入れて改善できる、達成志向性が高いなど

- STEP2 メンバーが能力を発揮できる環境にいるといないとでは、当然場力は変わってきます。

メンバーの適性や強みをうまく活かしているか

どうかは、場力に影響していきます。

- STEP4 目に見えないものを構築するので、気を抜くとすぐに形骸化します。そのため、

全体で対話を行うことで、組織に伝播していきます。

2. STEP1 良くないイメージがあると「どうせ変わらない」という思いでなかなか進まないの、今までの個人や組織に対する悪いイメージは全てすてましよう。

STEP3 推進する人の本気度が重要です。分かりやすく情熱を持って率先垂範を行います。

STEP4 日々同じことを繰り返すと、だんだん皆の間く姿勢や行動が見えづらくなってきます。

しかし、

言い続けましよう。

3. STEP1 場力はみんなで作るものですが、最初のスタートは一人です。しかし、一人だと場力を構築するのに難易度が高いです。

をお勧めします。

もちろん、役職者だと権限や発言力があるので、楽です。そういう意味で「場力」構築・向上における皆さん管理職が果たす役割は大きいと言えます。

STEP2 メンバーは

はNGです。

※同調行動:「

」という特性を利用する。

ちなみに、場力は組織を覆うものなので、すぐに変化は見えきません。最低でも、半年はかかります。その期間は覚悟を決めて、みんなの協力を仰ぎながら発信・行動・フィードバックを続けましよう。

「場力」:環境・風土の変革

■ ワーク3:人材活用について検討、ブラッシュアップ

①現在行っているメンバー活用に関する自部門の工夫と効果

②先程のメンバーの特徴を活かした場合、どんな活用が考えられるか。

5

【環境・風土の変革】

1. ワークフロー説明

「人材の有効活用について考えてみましょう。現在と今後について、折角研修ということで色んな部門から集まってもらっている、ので、共有し自分に活かせるようにしていきます。

①は先程の3名に限る必要はありません。全体を見渡して書いて頂ければ結構です。②については、折角3名について考えたので3名をどう活かすか、という点にしぼって考えてください」

個人ワーク、グループ共有

2. 確認

「いかがでしょうか。もちろん、

、といった固定概念を外す、というところから始めてみてください」

「場力」: 自分の発信・行動改革

■ 発信の際に意識するチェック項目

- 全体 ⇄ 個:
- 抽象的⇄具象的:
- 確認(質問受付):
- 可視化(目標・担当/実績・結果/プロセス)
- 事実確認:
- 意思・情熱:

6

【コミュニケーションで意識する点】

1. それぞれ解説

全体⇄個: 先程のワークの通りです。相手の反応を見ながら行き来しましょう。

抽象的⇄具体的: 全体⇄個と同様に、相手の反応を見ながら行き来しましょう。

例) コンビニのレトルト商品を作る人に対して

抽象:

⇒

確認(質問受付): 効果は、先程のワークで理解頂いた通りです。

場所を変えて個別に確認してみる

可視化: 言葉より伝えやすい。

例) この半年成長している ⇒

(場力向上の結果、こうなった、という伝え方、見せ方)

事実確認: 事実やデータをのせて話すことで説得力が増します。

意思・情熱: ここに挙げた中で最も重要な要素です。意思は、自分の思いにする、ということ

これが無ければ、わざわざ話さずともメールや文書の連絡で構わない、わけです。

自分が意識する必要があると認識したものはチェックボックスにチェックしておきましょう。

「場力」:人(メンバー)の変革

■ 人(メンバー)に対する必須意識・スタンス

<対全体>

- ・ビジョンの共有
- ・公平さ
- ・(適材適所)

<対個人>

- ・役割の明確化
- ・目標設定とフォロー
- ・相手のレベル(仕事をこなす知識・スキルと仕事への意欲)によって対応を変える

採用直後～慣れるまで:知識・スキル低	→
やってもうまくいかない:知識・スキル中、意欲低	→
一人で大丈夫	:知識・スキル高、意欲高 →

<対全体・個人>

- ・意味付け

7

【採用後の取組み】

1. 採用後の取組みを共有する理由の解説

「新人・中途社員・パート・アルバイト社員など様々なメンバーが組織に加わってきます

ポイントをいくつかお伝えしておきます」

2. 対全体

公平さ

「ここでいう公平さというのは、情報やメッセージを伝えるという点においてです。よくありがちなのが、

など工夫して、一体感・納得感の醸成に努めましょう」

適材適所:「人数などによってできる、できないがあるため、()にしています。先程、人材活用のワークで実施しましたが、できるのであればやった方がいいですね」

3. 対個人

相手のレベルに応じて対応を変える:

「これは覚えておいて頂きたい内容です。指導育成の仕方ですが、与えられる仕事によってそれをこなす知識・スキル、仕事に対する意欲は異なります

メンバーのモチベーションを下げ、最悪の場合、離職

につながっていきます」

4. 対全体・対個人

「なんのためにやるのか、やると何が起こるのか。背景や目的を知っているといたいのでは、行動が変わってきます。ただ単に目標数字や行動だけ伝える方が多いのですが、ぜひ、何のために、それが何につながっていくのかを伝えるようにしましょう」