



変革のレシピ、そして成長加速へ

From "Turn Around" to "Growth Acceleration"

「いつ」「なに」どの「順列」で 加速ツールとしての研修

5月14日(火)、日本最大のHRイベントといわれる「HRカンファレンス 2019春」の東京会場にてワークショップを開催しました。今回のテーマは「組織と人を変えるために何をすべきか。」クライアントであるヘンケルジャパン株式会社の、サロン向けヘアコスメティックスを扱う「シュワルツコフ プロフェッショナル」事業部、事業本部長の後藤秀夫氏をお迎えし、弊社代表取締役副社長 戒能祥哲と組織変革の具体的な実践事例や成長加速に至るまでの戦略、プロセスにおける研修の役割について語っていただきました。

変革のレシピとは

2017年の後藤氏着任時、シュワルツコフ事業部は継続的に前年比売上を割り込む厳しいビジネス状況でした。チームモラル、更には顧客からの信頼も低下していたところを、後藤氏は1年半という短期間のうちにビジネスターンアラウンド(変革)を成し遂げ、更には今も成長を加速させています。

講演では、まずその具体的なプロセスやストーリーを時系列で共有いただきました。変革のレシピとは、「組織」「人」「マインドセット」「文化」の4つの要素を変え、そしてその「順列」こそが変革の肝となります。

変革を起こすには、まず目標・戦略を決め、その後組織(構造)、そして組織文化(人・マインドセット・文化)という順で変化を起こすことが必要だと説く有識者の方もいらっしゃいますが、後藤氏は自らの経験値からそのことを心得ていたそうです。その中で研修というツールはどのように機能し、どんな効果があったのでしょうか。

加速ツールとしての研修

これまで後藤氏が目標・戦略を打ち立て、組織構造・組織文化を大きく変えてきた中で、4回行われたインパクトジャパンの体験型オフサイト研修。それらのタイミングも意図的に節目に行われており、各フェーズにおいて特に組織文化・人の変化を加速させるツールとして有効活用していただけているとお話でした。

直近で行ったヘンケル社の次世代リーダー開発プログラム参加者の皆さんにさせていただいたインタビューでは、「これまでに受けたどの研修よりも感情を揺さぶられた」「机上ではわからないものを体験型で感覚的に理解することができた」といった声が上がっていました。



体験学習と振り返りでは活発な議論と深い内省が促されました

リーダーに求められる資質

同インタビューでは、後藤氏のリーダーとしての振る舞いや巻き込み方、変革の前後の雰囲気の違いなどについて社員の皆様もハッキリとその成果を感じていらっしゃいました。次世代リーダー開発プログラムでは、そんな後藤氏が考案された、今後のヘンケルジャパンを担うべきリーダーシップコンピテンシー(行動特性)を理解することが目的。研修内容に**体験・内省・対話**を織り交ぜることで**知的理解を感覚的理解へ転換**し、より一層腹落ちした状態を作った上で、その水準やバランスを揃えていきました。

また、リーダーシップコンピテンシーで**定性的に**、そして**HPTI (High Potential Trait Indicator)** というアセスメントツールで**定量的に**、**求められるリーダー像と自らの現在地を理解**。今後リーダーとしての開発領域や目指すべきリーダーシップスタイルの明確化を促しました。



ヘンケルジャパン 後藤秀夫氏

そこで講演後半では、来場者の皆様にHPTIを実際に**体験**していただきました。こちらは**シニアリーダーシップを発揮できるポテンシャル**を計るもので、成功しているリーダーが持つべき**6つの特性**それぞれの**最適性**(下図参照)を計測します。

HPTI

入念さ Conscientiousness	ストレス適応 Adjustment	好奇心 Curiosity
リスク選好 Risk Approach	曖昧性の受容 Ambiguity Acceptance	競争心 Competitiveness

iPadで回答いただいた後、希望者には診断結果をプレゼントしました。一方、ご自身の結果をご確認いただく前には「**自社の上級管理職に求められる特性**」をグループごとにシェアしていただくワークを実施。事前に**心理的安全性**を上げる対話をしていただき、初対面の皆様も和気あいあいとした雰囲気です。自社の特徴についてシェアされていました。



それぞれポストイットに記入した自社に必要な特性についてシェア

また、質疑応答の時間には「**変化に対する恐怖や不安を、どうポジティブにすることが出来たのか?**」「**組織の全員を巻き込んで組織変革がなされていると、どのように確認するのか?**」「**ドラスティックさを許容する外資企業には効果がありそうだが、そうでない企業では?**」等々いくつも質問が上がりました。来場者の皆様の熱量を感じてか、後藤氏は一つ一つ丁寧に回答される様子が印象的でした。

ベストフィット・ソリューション

質問やワークでシェアされた内容は企業ごとに様々。抱える問題や背景、そこに属する人が違うのだから、当然です。**組織や人の特徴に合わせた戦略や調整**が必要となります。私たちはそれぞれの状況に応じて「いつ」「なに」をするか、より良くなるためにどうしたらいいのかをクライアントと共に考え、**ベストフィットなソリューション**を創り上げることに、こだわりと誇りを持って日々取り組んでいます。

プログラムに参加する一人ひとりの心を揺さぶり、深層から「**変わりたい**」という気持ちを喚起し、本質的に個人と組織を「**変革**」へと導きたい。そのために「**参加者に人生最高の体験**」を提供したい。

インパクトジャパンは、この信念のもと、様々な組織の人材育成・組織開発の支援・共創を通じて、世の中に「**働く価値のある組織を増やす**」ことを目指しています。

お問合せは下記までお気軽にどうぞ。
皆様とどんな変化のストーリーを紡げるか、社員一同楽しみにしております。