

インボルブメントリーダーシップの有効性

Effectiveness of Involvement Leadership

古田 大悟

Daigo Furuta

In this paper, I focused on the leadership skills that are necessary especially during the growth period from the start-up stage to the growth stage among companies' growth cycles. Viewpoint from the follower side is important for the involvement leadership. I am introducing the effectiveness of the Involvement Leadership through an interview survey.

Key Words: involvement leadership, follower, manager, etc.

1. はじめに

筆者は主に、FC 展開している本部企業（フランチャイザー）及び、FC 加盟店（フランチャイジー）を中心に人材開発支援として、研修事業を展開している。FC 本部としては加盟店が増えることで収益が向上するため、加盟店開発に資本を投下するが、一番効率が良いのは、1 人のオーナーが多店舗展開してくれることであり、退転リスクも軽減される。そのためには、店長を育て、増やし、新店をオープンするといったサイクルの中での人材育成が最重要課題となる。

本論は、企業の成長サイクルの中でも特に創業期から成長期にかけて必要となるリーダーシップスキルに注目した。加盟店店長へのインタビューにより、「インボルブメントリーダーシップ」の有効性を明らかにすると共に、現在提供しているインボルブメントリーダーシップ研修における基本プロセスについても言及している。

2. 企業が求める人材

人材開発支援を行う中で、企業が求める人材はその業種、職種、または企業の成長サイクルにより千差万別である。社内で育成するにせよ、社外の研修機関に任せるにせよ、明確に求める人材を具体化させておくことが必要である。図 1 は企業の成長サイクルであるが、本論では特に創業期から成長期にかけての人材にスポットを当てると共に、加盟店での実例を踏まえながらインボルブメントリーダーシップの有効性を述べたい。

筆者がサポートしている企業では、創業期には組織も不安定であり、カリスマオーナーと自走できる社員という構成で成り立っているケースが多い。特に、FC 本部としては、創業期である新店オープン時に、オーナー向け及び加盟店に勤務する社員向けの研修を準備している企業がほとんどである。筆者は FC 本部及び加盟店に対しての人材開発支援を行う中で、FC 本部と加盟店の両社が WIN になることを最優先に研修を企画している。

fig.1 企業の成長サイクル



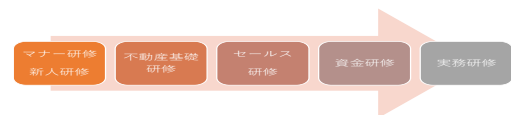
筆者作成

3. FC（フランチャイズ）ビジネスにおける研修システム

3-1 FC 本部（フランチャイザー）

FC 事業を展開している企業のほとんどが、加盟店向けに本部研修を準備している。ここでは、不動産仲介業を中心に FC 展開している本部企業の研修を取り上げる。図 2 は導入研修の流れを表したものである。

fig.2 導入研修の流れ



筆者作成

FC 本部ではこれ以外にも様々な研修を取り入れている企業もあるが、基本的には加盟時の費用の中に含まれているサービスとして提供されている。加盟店の人材育成を FC 本部がサポートする仕組みは、FC に加盟するメリットとしては特に大きいものである。ただし、図 2 の通り、研修内容としては、仕事を遂行する上でこれだけは必ず押さえておくべきものといった基本的な内容が大半であり、リーダーシップやモチベーションといった部分まではフォローされていないのが現状である。一律同じ研修を受講しても、各加盟店の成績に大きな差が表れてくる理由としては、加盟店の自助努力によるものが大きいと思われる。

3-2 加盟店（フランチャイジー）

多店舗展開する加盟店の店長に協力をいただき、インタビュー調査を行った。協力いただいた Y 店長は、複数店舗を展開する企業で 1 店舗を任されており、1 年に 1 度開催される FC 全国大会で、担当店舗が毎年表彰されている優績店長である。表 1 はインタビュー調査の結果をまとめたものである。

まず、毎年表彰される理由について、聞いたところ、表 1 にあげた回答があったが、私自身、鮮明に覚えているのは、店長を生み出しているという誇りである。営業である以上、店長に昇格するには、実績が必要である。単に売っただけではマネジメントスキルが伸びず、セールススキルと並行しマネジメントスキルも学んでいく環境が必要である。複数店舗を展開されている企業では、自社内でその環境を構築されているところが多いと感じる。それは、カリスマオーナーの思いの強さでもあり、店長陣をうまく巻き込んでいる証拠でもある。インボルブメントリーダーシップは「目的を達成するため、関係各所の決定権者に働きかけ能動的協力を引き出す

力」である。カリスマオーナーと呼ばれる人たちはすでにこのスキルを身に着けている人が大半である。

Table1 インタビュー調査

毎年表彰される理由を具体的に教えてください？
・毎年違うメンバーで受賞しているのが、一番の強みだと思っている。この店舗から新店の店長が生まれているのが、一番の喜びであり、誇りでもある。
人を育てるための具体的な手法を具体的に教えてください？
・幹部（店長）間の情報共有がしっかりできており、成功事例、失敗事例が迅速にメンバーに伝えられる仕組みを作っている。
社内研修について教えてください？
・全体会議を毎月1回開催しており、会議後に店長が持ち回りで講師を務める研修を開催している。店長が講師をすることで、店長自身のブラッシュアップにもなり、若手店長はベテラン店長に見てもらうことで更にプレゼンスキルを磨くことができる。
OJTについて教えてください？
・OJTについては積極的にやっており、他店の店長にお願いすることもある。

筆者作成

次に、人を育てるための具体的な手法につき、情報共有の大切さを回答されている。この企業では、毎週月曜日に店長が集まり幹部 MTG を開催している。数字の発表がメインではあるが、事例の共有もここでやっているとのことであった。そして、休み明けの木曜日に各店舗で MTG が開催され、メンバーに情報が共有される。週末アポイントを取得しているお客様を想定し、事例が当てはまるのであれば、その事例をもとに商談を組み立て、必要に応じて OJT を実施する。事例がなければ、店長と商談を組み立て、必要に応じてロールプレイングを行うとのことであった。FC 本部研修でもロールプレイングを取り入れた研修はあるが、決められた設定であるため臨場感という意味ではやはり、現場に出てからもロールプレイングを実施することはかなり有効であると感じた。

社内研修については、社内で完結させているとのことである。外部の研修機関は利用せず、店長が講師を務める方式である。理由としては、講師側（店長）のスキルアップも図れるということで、Y 店長からは、教えることが一番勉強になるという言葉が得られた。長い間、講師業を務めてきた筆者も同意見である。

インタビュー調査を経て、多店舗展開する企業には人を育てる環境が整備されており、店長にインボルブメントリーダーシップのスキルが備わっている理由は、この企業に入社した時点、すなわち、店長（リーダー）をフォローする立場、社員（フォロワー）である時から、うまく巻き込まれる環境が整備されているからである。リーダーシップについては、たくさんの先行研究があるが、そのほとんどが、リーダー視点からのものが多い。インボルブメントリーダーシップとは、組織の中で、フォロワーの時から意識をさせることで、身に付くものであると考える。

4. インボルブメントリーダーシップのプロセス

表 2 はインボルブメントリーダーシップの基本プロセスを示したものである。FC 本部や加盟店向けに研修する際は、新店オープンイメージし、一般企業の研修については、新規事業立ち上げをイメージした上でプランニングを行う。

Table2 インボルブメントリーダーシップの基本プロセス

プランニング
・新規事業、新店オープン等、具体的な目的をプランニングする
サーチ
・プランに関わる関係者を広く洗い出し、調査する
モチベーション
・洗い出した関係者ごとに関係性を整理し、各々のモチベーションを探る
アクション
・具体的なアクション（コミュニケーション）巻き込めなかった場合の対応策

筆者作成

プランニングで重要なのは、より具体的な事業の内容や、業務の内容をチェックすることである。次にサーチであるが、プランニングで落とし込みをしたプランに関わる関係者を広く洗い出し、関係者についての調査を行う。調査といっても、難しく考える必要はなく、多くの場合、社内人脈の範囲で十分フォローすることが可能である。前章で紹介をした複数店舗を展開している加盟店では、組織の中で聞きやすい環境を作り出すと共に、その機会も豊富に準備されている。次にモチベーションであるが、サーチで洗い出した関係者ごとの関係性を整理し、各々のモチベーションがどこにあるのかを探る。この過程を踏むことで、グリップ力が変わってくる。インボルブメントリーダーシップとは、フォロワーがうまく巻き込まれることが重要であることから、巻き込まれる側のモチベーションを知ることが重要なポイントである。最後にアクションだが、このアクションは必ずコミュニケーションのことである。コミュニケーションだけで研修が 1 つ作れるテーマであるが、インボルブメントリーダーシップ研修では、プランニング、サーチ、モチベーションを経た上でのアクションであるため、何も情報がない中でコミュニケーションと比較すると難しいことではない。なぜなら、相手のことを知った上でのアクションだからである。アクションでは、巻き込みができなかった際の対応策というものも取り上げている。うまくアクションが起こせなかったときは、再度モチベーションに戻り、関係性の再チェックとモチベーションにつき再度検討をする。関係性を整理する中で、別の関係者を介してアクションを起こし、成功するケースは多い。

5. 今後の課題と取り組み

本稿では、企業の成長サイクルにおける創業期から成長期にかけて、インボルブメントリーダーシップが有効であることを述べてきた。現在、人材開発支援を行うことで感じるのは、どこも人材不足、もしくは採用できないという悩みを抱えているということである。しかし、インボルブメントリーダーシップを発揮し、組織が活性化している企業には毎年、新卒社員が入社している。今後はこの研修を通じて、インボルブメントリーダーシップを発揮するリーダーが組織を作り、組織を拡大させるサイクルを多くの企業で作っていくことが筆者の使命であり、実証につながると考える。

参考文献

(1) 金井壽宏、『リーダーシップ入門』, (2005), 日本経済新聞社
(2) 古川久敬、『新版 基軸づくり』, (2003), 日本能率協会マネジメントセンター
(3) 日野健太、『リーダーシップとフォロワーシップ』(2010), 文真堂