

「小さな物語」が組織を変える

コーチング研究所



COACH A Co., Ltd.

多様化社会におけるパーパスの意義

「一億総中流」

高度経済成長期における、大多数の日本人に共通していたとされる意識を指す言葉です。それから数十年の間に、個人のライフスタイルや価値観は実に多様化しました。

現代社会の象徴は、ダイバーシティ、個人化、持続可能性、あるいはポストモダニズムの言葉を借りれば、終焉を迎えた「大きな物語」から「小さな物語」への解体、とも言えます。

消費者ニーズの多様化にともない、企業は自らの存在意義を表現するパーパス (Purpose) を語るようになりました。パーパスに共感する消費者を増やさなければ、生き残ることが難しくなってきたのです。

パーパスへの共感、企業の内側においても重要です。組織のパーパスに、そこで働くひとりひとりが共感していると、その組織の競争力は、より高まりやすくなります。

パーパスへの共感を生む「主体化」

組織のパーパスに共感し、さらに自分のパーパスとのつながりを理解すること。さらにその実現に向けて周囲を巻き込みながら変化を起こしている状態のことを、私たちは「主体化」と呼びます。この主体化には、関わりを通して人から人へ広がっていく連鎖性があります。また、コーチング研究所の調査では、リーダーが主体化している組織では、一体感が増し、組織間連携が進みやすいということがわかっています。

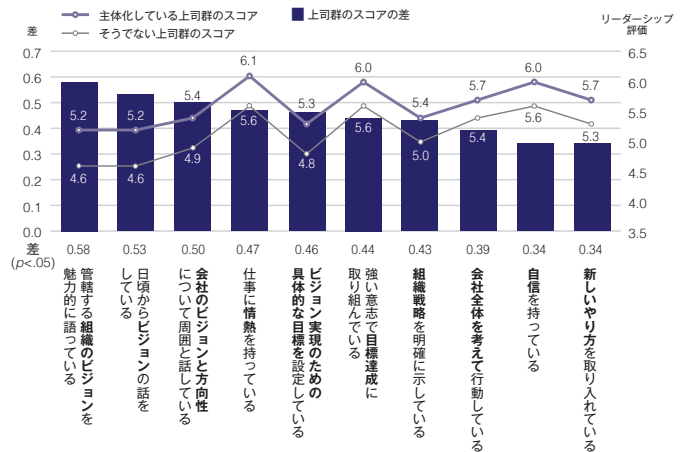
では、主体化しているリーダーは具体的にどのような行動をとっているのでしょうか。主体化していないリーダーと比較する形で、コーチング研究所が分析したデータを紹介します。(図1)

これは、上司が発揮しているリーダーシップについて、部下からの評価を比較分析したものです。50以上のアンケート項目の

図1:主体化している上司のリーダーシップ

主体化^{※1}した上司は、情熱をもって仕事をし、日常的にビジョンを伝えている部下から見た、主体化した上司^{※2}と、そうでない上司^{※3}のリーダーシップ～差が大きい上位10項目～

リーダーシップに関する53項目中、40項目において、主体化している上司とそうでない上司のリーダーシップ(部下評価)の間に統計的に有意な差が認められた



※1 主体化:「主体的な目標と行動」「組織目標・個人目標のつながりへの理解」「ビジョン共感」「会社の成長に対する意欲」の4項目で本人回答7段階スコアが平均より高い場合を「主体化」と定義
※2 上司が主体化している:主体化の4項目すべてのスコアが平均を上回っている上司群(503人)。
※3 上司が主体化していない:主体化の4項目すべてのスコアが平均を下回っている上司群(390人)。
【調査対象:上司2,163人の部下 18,597人 / 調査内容: Leadership Assessment (LA) / 調査期間2012年9月～2020年3月】コーチング研究所 2020年

うち、40もの項目において有意な差がみられましたが、ここには、特に評価スコアの差が大きい10項目が示されています。

主体化している上司の行動で際立つのは、「組織のビジョンを魅力的に語っている」「日頃からビジョンの話をしている」「会社のビジョンと方向性について周囲と話している」「会社全体を考えて行動している」といった、ビジョンに関するリーダーシップをより強く発揮しているという点です。

主体化している人ほど、自分が組織のパーパスを実現する主体であるという意識を強く持っています。この意識と表裏一体の行動が、管轄組織や会社のビジョンについて日常的に、かつ魅力的に周囲と話すというリーダーシップの顕著な差として表れています。

また、「仕事に情熱を持っている」「自信を持っている」という項目で差が大きいことも注目すべき点です。

インソップの「3人のレンガ職人」で「自分の仕事は人類全体に

貢献するものだ」と答えた職人のように、主体化している人ほど、自分の仕事や存在が組織や社会でどのような意味を持つのかを、明確に言語化することができます。自分の仕事の意義を実感できている人ほど、より情熱や自信を持てるようになるというわけです。

組織のビジョンや会社の方向性をいつも魅力的に語り、情熱的に仕事に取り組む上司がいれば、その部下も自然と影響を受けることとなります。明確なビジョンが一体感を生むだけでなく、自組織だけでは実現できない会社のパーパスに向けた連携すらも促進する効果があるといえます。

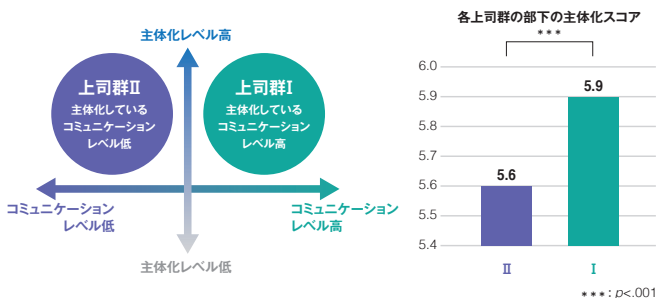
主体化を連鎖させるための条件

主体化の連鎖は、上司のロールモデル的なリーダーシップだけでなく、その特徴的な構造からも引き起こされます。組織と自分のパーパスについて考えるだけでなく、その実現に向けて周囲と対話し、巻き込みながら変化を起こすというプロセス自体が、主体化の連鎖を生み出している要因なのです。

ここで、主体化の連鎖をさらに促進するためのヒントとなるデータを紹介します。(図2)

図2: 上司の「コミュニケーション」レベルが高いほど、部下の「主体化」レベルも高まる～上司が主体化している場合～

上司の「主体化」レベルが高い^{*1}とき、上司の「コミュニケーション」レベルが高い^{*2}ほど部下の「主体化」レベル^{*3}が高まる



*1 主体化レベルが高い「主体的な目標と行動」「組織目標・個人目標のつながりへの理解」「ビジョン共感」「会社の成長に対する意欲」の4項目で本人回答7段階スコアが平均より高い場合を「主体化レベルが高い」と定義
*2 コミュニケーションレベルが高い: 部下とのコミュニケーションに関する9項目の部下回答平均スコアが、全上司の平均より高い場合を「コミュニケーションレベルが高い」と定義
*3 部下の主体化レベル: *1と同じ4項目の、部下回答の上司毎平均の平均スコア
*4 各群のサンプルサイズ: 群I=296名、群II=207名
【調査対象: 上司2,163人の部下 18,597人/調査内容: Leadership Assessment (LA) /調査期間2012年9月~2020年3月/コーチング研究所 2020年

これは、同じ程度に主体化している上司がいるとき、上司の「コミュニケーション」のレベルが高いほど、部下の主体化が進んでいることを示しています。ここでの「コミュニケーション

ン」とは、次のような、上司と部下との間の日々の関係性のことを指しています。

- 部下の話をさえぎることなく、最後まで聞く。
- 部下の考えに興味を持ち、その価値観を理解しようとする。
- 部下に感謝やねぎらいを伝える。

どれも基本的なコミュニケーションですが、相手の存在を承認し、一緒に仕事をするための関係性の基盤となるものです。

仮に上司が主体化していても、もしこれらのコミュニケーションが成り立っていないとすると、部下はその上司との関係性において、自分の役割や存在に意義を感じにくくなってしまいます。

上司が提示するビジョンに共感していたとしても、主体化の要である個人のパーパスが否定された状態では、部下の主体化は促進されることはありません。決して進まないというわけではありませんが、部下や周囲との日々の関係性を丁寧に構築しておくことで、組織全体への主体化の連鎖がより促進されることとなります。

主体化は、特別なスキルやツールを必要とするものではありません。忙しい日常にあっても、組織や自分のパーパスについての問いを持つことから、いつでも始められます。それは、いわば自分の「小さな物語」を語り始めるということです。

日々のコミュニケーションを大切にしながら、その物語に誰かを誘うだけで、新しい物語が生まれます。やがて、ひとつの「小さな物語」はいくつもの「外伝: あなたに誘われた相手がつくりあげる、別の物語」を生み、組織全体が新しい時代の「大きな物語」を紡ぎだすことになるかもしれません。

(記事執筆: コーチング研究所 リサーチャー 高橋 剣士郎)
[WEEKLY GLOBAL COACH Vol.1077 2021年5月26日配信]

コーチング研究所

コーチング研究所 (CRI) は、株式会社コーチ・エィのリサーチ・研究部門です。リーダーシップをはじめ、業績向上を実現するための「人と人」の関係性に着目したリサーチ・研究を行っています。コーチ・エィが培ってきた「組織へのコーチング」をもとに、リサーチを通して人と組織の可能性を開きます。

<https://cri.coacha.com/>

© COACH A Co., Ltd. All rights reserved. 本書の全部または一部の無断転載・複製を禁じます。

株式会社コーチ・エィ

東京都千代田区九段南 2-1-3
<https://www.coacha.com>

WEEKLY GLOBAL COACH 登録はこちらのURLまたはQRコードよりご登録いただけます。

<https://www.coacha.com/wgc/>

