



# Special Report

## 110<sup>th</sup> OPEN PROGRAM

### 加藤 亮太さん

2017年、新卒第1期生としてバリュエンスホールディングス株式会社(旧株式会社SOU)に入社。バリューデザイナー(鑑定士)やオークション運営を経験し、現在はオークション事業部 国内販売課の課長として、STAR BUYERS AUCTION(ブランド品)、THE EIGHT AUCTION(骨董品)の法人営業を担う。

#### バリュエンスホールディングス株式会社

バリュエンスグループは「Circular Design for the Earth and Us (地球、そして私たちのために循環をデザインする)」をパーパスに掲げ、全国に120店舗以上を展開するブランド買取「なんぼや」をはじめとした、ラグジュアリー品や骨董・美術品のリユースをビジネスの中核に置き、「Circular Design Company」を目指している。

### 三浦 真理絵さん

他事業会社にて一般事務・営業事務職に従事した後、株式会社バンク・ビジネスファクトリーに入社。入社以来、人事総務部の人事ラインに従事している。現在はおもに採用・研修業務を担当している。人事未経験での入社であったため、日々勉強しながら業務に取り組んでいる。

#### 株式会社バンク・ビジネスファクトリー

2014年に、セブン銀行の金融事務受託子会社としてスタートした。現在では、多くの金融機関より事務を預かり、運営している、単に事務受託するのではなく、事務プロセスを合理的に再設計し、又は、IT技術を積極的に取り入れて作業の自動化も図ることで、最適な事務プロセスの再構築を支援している。

インパクトでは組織ごとのプログラムデザインと実施が多い。それに対し、複数社が参加するのが IMPACT OPEN PROGRAM(以下、オープンプログラム)である。第110回には、10社から14名が参加した。その内の2名にプログラム終了直後、お話を伺うことができた。一人は、バリュエンスジャパン株式会社の国内販売課で課長を務める加藤亮太さんだ。もう一人は、三浦真理絵さん。三浦さんは、株式会社バンク・ビジネスファクトリーの人事総務部で主に採用・研修業務を担当している。

### ほんと、よく考えられてるな、と思って

第110回のデザインは、3回のモジュール、合計4.5日からなっていた(下図)。一連の流れを経験した加藤さんは、プログラム中に「ほんと、よく考えられてるな、と思って」とこぼしていた。感嘆と、プロジェクト※未達成の悔しさをにじませながらの一言だった。

※プロジェクト:チームによる未知の課題解決アクティビティであり、経験学習の具体的経験にあたる活動。

2023年度のオープンプログラムの全体像

|                   | KICK-OFF MODULE<br>2時間 | WEB TEST | LEADERSHIP MODULE<br>3日間(2泊3日) | REMINDER 1 | FOLLOW-UP MODULE<br>1日間 | REMINDER 2 |
|-------------------|------------------------|----------|--------------------------------|------------|-------------------------|------------|
| 110 <sup>th</sup> | 2023年7月25日(火)          | 7月下旬     | 8月2日(水)-4日(金)                  | 8月下旬       | 9月8日(金)                 | 9月上旬       |
| 111 <sup>th</sup> | 2024年1月17日(水)          | 1月中旬     | 1月24日(水)-26日(金)                | 2月中旬       | 2月22日(木)                | 3月上旬       |
|                   | PRE-WORK               |          |                                |            |                         |            |

### 顔合せであり、伏線であり

最初は7月下旬に行われたキックオフモジュールだ。参加者の顔合せでもあるこのモジュールは、2時間オンラインで実施された。

切り出しは、アイスブレイクも兼ねたカードゲーム式のワーク「BET」。BETでは、自身の大切にしている価値観を明らかにし、それを他の参加者と共有する。自身の価値観を押さえた上で、独自のリーダーシップの考察に着手する。その後は、リーダーシップ概論をインプットするのみに、あえてとどめている。「最初におおよその為人を感じられたから、対面になった時に馴染みやすかった。内容も以降の伏線になっていた」。ある参加者は、全行程を終えた後にこうコメントを残した。

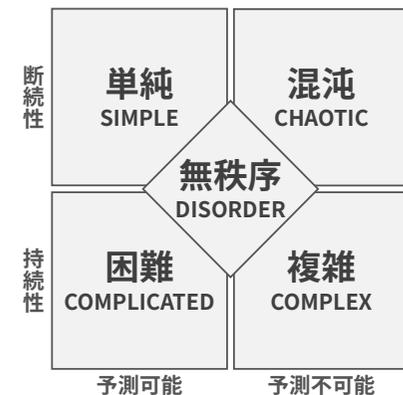
### 頭も、体も、心も、使うだけ使った

続く8月上旬のリーダーシップモジュール。この2泊3日の合宿が、オープンプログラムの山場である。

このモジュールは、プロジェクトとそのレビュー、対話セッションで構成されている。プロジェクトは、現代社会を表すVUCAな状況を再現している。状況をクネビンワークフレーム(下図)に沿って5つに分類し、それぞれの環境下での体験がデザインしてある。各プロジェクトの後には、各々の組織が置かれている状況との類似性や、そこで必要な視点、思考、行動を論じ合うレビューが続く。プロジェクトとレビューを繰り返す過程の中に挟み込まれる、対話セッション。思考が熟したタイミングで行うのがポイントだ。

この2泊3日で加藤さんは「頭も、体も、心も、使うだけ使った」。加藤さんが印象に残ったシーンとしてあげたのは、最後のプロジェクト直前での一コマだ。

クネビンワークフレーム





それまで大小様々な6つのプロジェクトを体験していた。加藤さんのチームが成功したのは1度きり。残りはあと一歩で達成できたものばかり。だからこそ、加藤さんは、「何とか最後のプロジェクトは達成を」と念じていた。



最後のプロジェクト直前に、14名全員でグラドルルールを作る時間があつた。「ちょっとした違和感でも、思ったことは口にする」「目的、目標からブレない」「タイムマネジメントを徹底する」。それまでの体験から紡いだ、銘々の提案・意見・主張が出た。加藤さんはその中で、自分がチームに最大限貢献し得ることや、他の参加者の強み弱みを意識していた。自身の精一杯を尽くすことと周囲への配慮の両立に、知恵を絞り心を砕いた。もちろん最後のプロジェクトで文字通り体を張ったのは言うまでもない。



### 学びの実践は新たな学びの素

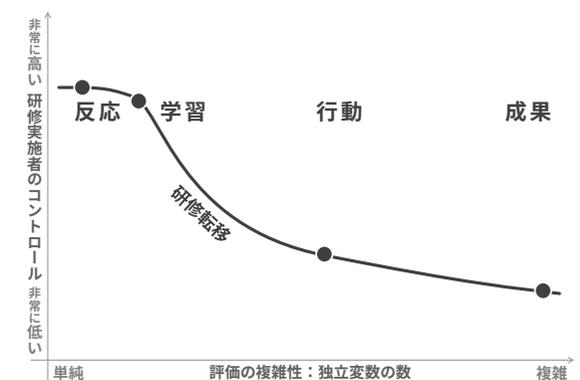
最後のモジュールが行われるまで、1ヶ月の期間を設けている。研修転移(右図)のために、学びの実践に当ててあるデザインだ。それまでの気づきや学びと、それぞれの職場という現実との突合という狙いがある。

加藤さんはフィードバックで、「自分がもっと背中を見せて、引っ張っていく」スタイルの力を感じていた。それまで職場では、「動きを

分析するような、一歩引いた関わり方」をしてきた。そこで思い切って「意図的に前に出てアクションを起こす」スタイルに変えた。折しも、8月が期末だったこともあり、加藤さんのチームには最後の一押しが求められていた。加藤さんは「こういうアクションが良いんじゃないか」とバンと打ち出した。学びの実践だ。しかし、描いた通りには実行されることはなかった。

「部下から合意を得ていたの？」という部長からの問いかけが刺さった。独断だった。メンバーにもヒアリングした。「もっとこういうことができたほうがいいんじゃないですか?」「こういうアクションが起かせたんじゃないですか?」意見がぼろぼろ出てきた。加藤さんは、「合意をないがしろにしてしまった。オープンプロ

研修転移



関根雅泰・齊藤光弘「研修転移」(中原淳編『人材開発研究大全』東京大学出版会、2017年、P315以下)P322の図を基に改作

グラム参加者とチームメンバーの違いを踏まえていなかった」と反省した。

その後も打ち手に悩んだ。しかし、しばらくすると、部下たちに変化が見られ始めた。「加藤さんが困ってる。ちょっと自分たちで何か考えてみよう」と、自発的な行動が起きた。9月、期首を迎えたタイミング。加藤さんも加わり、「チームでどんな新しい取り組みをやっているのか」議論が始まった。

「一時は、チームという木が枯れてしまったかのように見ええました。しかし、今はまた新たに芽吹いてくるように感じています。失敗

は、新たな成功へのきっかけに過ぎなかったんです」。チームメンバーと一体になって進める重要性に改めて気づいたという加藤さん。このチームでは、メンバーを引っ張るより後ろから押したほうが良いという感覚を新たに学んだ。

### 「他人」の問題を解決すること

リーダーシップを期待される立場だからこそ、抱える組織の悩みは多い。9月に実施した最後のフォローアップモジュールは、悩みの解決の糸口を探った。

このモジュールは、3、4人のグループで、参加者が自組織の悩みを他の参加者に共有す

るセッションから始まる。その上で、自分自身と他者の特性を理解し、対人関係をより効果的にするために開発されたツール、Insights Discovery®(以下、Discovery)を使う。

Discoveryはリーダーシップの発揮の文脈において活用される。まず、自分らしいリーダーシップの深掘りだ。自身の特徴を理解することで、得意とする働きかけ方、補完すべき点をおさえる。次に、より効果的なステークホルダーへの働きかけかたに視点を移す。上司部下などの特徴を推測するスキルを学ぶのである。推測した上で、他者の特性を踏まえた効果的な働きかけ方を組立てる。そうして、地に足の着いたリーダーシップへと結びつける。

Discoveryを経て、参加者たちは改めて自組織の悩みに触れ、そのうち最も解決したい問題を明かす。相談を受けた参加者たちは、好きなように分析し、感想を言い、解決の糸口を探り、コメントする。ここでDiscoveryが生きてくる。働きかけるべきステークホルダーの特定、タイプの推定、効果的な働きかけ方を考える。

このセッションで力を発揮するのが参加者同士の関係性だ。参加者間には自組織での自身のリーダーシップを考える以外の共通項や利害がない。当然、上司部下のような日常的な強いつ



ながらではない。たまたま集った弱いつながらだからこそ明かせる悩みがある。また、自身には関係がないからこそ、他者の悩みに対して傍目八目の視点から思い切った指摘をできる。

このセッションが悩んでいる当事者のためになるのはもちろんだ。しかし、解決策を考える側にもメリットが2つある。まず、組織の問題を解決する感覚が学べることだ。悩みの当事者になると視野が狭くなる。解決するには俯瞰しなければならない。その過程では、視野の拡大や、状況の抽象化が起きている。そうして組織の問題を解決する感覚を得る。

もうひとつは、参加者の言葉を借りると「ブーメラン効果」だ。他人の組織の問題だからと放言していたつもりが、実は自分の組織にも当てはまることを指す。そして、大概そうしたことは自分もできていない。耳が痛くなりつつ、学びを得る。ここでも頭だけでなく心もゆさぶる。

## たどり着いた結論

ここまでで、参加者は「自分らしいリーダーシップ」の要素は大方把握している。しかし、そこで終わらせないのがオープンプログラムだ。組織からの期待や取り組むべき組織課題。それらと折り合いをつけてこそ自分らしいリーダーシップだからである。

三浦さんは、チームメンバーにサポートティブに関わっていくスタイルが合っていると確信したという。自身が具体や詳細を詰めて実行するより、メンバーが本来業務ややるべきタスクに集中できる環境づくりに特化する。そうしてメンバーの能動性を引き出し、成果を上げていく。

しかし、このことは三浦さんが苦手な数値などの詳細を避けることを意味しない。感情や自分の当たり前で話すクセに、オープンプログラムを通して自覚していた。事実に基づく客観的な、誰が聞いても納得できる提案の仕方に取り組む必要性を感じている。緻密さや正確さが組織の性格上必要だからだ。また、メンバーの特性上、より成果を上げやすくなるとも見定めている。

## もうひとつ、つかんだこと

オープンプログラムを通して見えてきたことがもう一つある。今後作りたい組織だ。三浦さんは、「より深い相互理解に基づいた高い成果を上げるチーム」を作っていきたいと考えている。今のチームにコミュニケーションが不足しているとは感じていない。しかし、業務の忙しさもあり、表面的な会話にとどまっているという問題意識を持っている。メンバーの得手不得手など、業務を進める上で有益な情報を共有できるようにしたいという。

もっとも、理想が見えても実現は簡単ではない。この先も躓くだろう。しかし、そんなときは、オープンプログラムを通して手にした「弱いつながらの強さ」が生きる。時に集って相談し合ったり、他人の悩みを解決したりしながら進んでいく。これまでの参加者がそうだったように。第110回の参加者の、各々らしいリーダーシップの発揮、そして一層の活躍が期待される。



### 「イマ」のリーダーシップ開発投資を「ミライ」へ

組織・人材開発コンサルティングを40年展開しているインパクトだからこそできる、社会課題への取り組み「リーダーシップ・エコシステム®」。これは、SDGs4『質の高い教育をみんなに』をベースに、SDGs10『人や国の不平等をなくそう』、SDGs8『働きがいも経済成長も』に統合的に取り組むものです。

労働力人口の減少が喫緊の課題であるこの日本で、「自社」の「従業員」に「イマ」行っているリーダーシップ開発投資を、「日本社会」の「若者」の「ミライ」を拓くためのリーダーシップ開発へと還流させ、彼らが将来的に日本のマーケットを活性化していくことを目指しています。毎年、①弊社研修事業の売上総利益の1%を若者を支援する非営利団体（あしなが育英会様、カタリバ様、多文化共生センター様等）へ寄付し、あわせて②意欲はあるが困難な状況にある奨学生へのプロボノ（リーダーシップ開発）やCAL\*の機会を持続的に提供していきます。\*Community Action Learning コミュニティの課題解決と人材育成を目的としたインパクトの独自プログラム（SDGs17『パートナーシップで目標を達成しよう』）