

マネジメント層への要望をメンバーが 自分ごとで考えるようになった

はじめに

本記事では、所属組織も役割も異なる堀口さんと吉田さんが、いかにして自職場の60名近いメンバー向けにシェアリーダーシップ研修を実施したのか。当時の課題感と共に深掘りします。読者、特に組織変革に挑むマネジメント層や担当者にとって、明日からの行動を変えるきっかけとなる実践知が詰まっています。

※インタビューおよび研修は2025年に実施したものです。当時は「サービス技術部」という名称でしたが、2026年1月1日の組織統合に伴い、現在は「サービス部」となっています。本記事では読者の混乱を避けるため、現在の名称である「サービス部」に統一して表記しています

— 個別部署開催 担当者のご紹介 —

> 本日は、サービス部の堀口さん、吉田さんにお話を伺います。お二方のご経歴と現在のご担当業務についてお聞かせください。

堀口さん：私はキャリア入社で2015年にシャシー設計というハード開発の部署に入りました。そこで設計を担当し、2019年にはアドバンストパーク自動駐車システムの開発部署に移りました。そこから2024年に社内公募で、今のサービス部の方に異動しています。現在の業務は、サービスの販売で使われる車両診断機と呼ばれるものを開発し、リース販売のサポートをしています。

吉田さん：私は入社以来ずっと海外関係の業務を担当していました。海外のアフターサービス活動の支援、NPSの導入、CJM（カスタマージャーニーマップ）ワークショップの実施等の海外代理店向けの企画業務を主に担当していました。去年から、サービス技術部の総括として、職場環境や風土改善の活動や、人材育成を担当しています。

— 「シェアリーダーシップ」を誰も具体的に語れない状況があった —

> 今回の部署別開催の前に、さまざまな部署の方が、社内公募で参加いただけるオープン開催にお二人がご参加いただいたことが始まりでした。オープン開催に参加しようと思われたのは、どのような課題意識があったからでしょうか。

堀口さん：私は、春闘の時にシェアリーダーシップの話が出て、そもそも自分自身があまり意味を分かっていなかったの、何か勉強したいなと思ったのがきっかけです。最初はマネジメント3.0を受けていたのですが、そこでの紹介もあり、シェアリーダーシップの研修を受けました。元々、GMをやったりマネジメントもやっていたので、マネジメント力をつけたいという興味が1番大きかったです。

> 吉田さんは、堀口さんから相談を受けられたのがきっかけとのことですが、組織の総括として、当時の職場にはどのような課題意識を感じていましたか？

吉田さん：堀口さんから「部内でシェアリーダーシップの研修をやりたい」と相談いただきました。私自身、マネジメント3.0を受けていましたが、自律的な働き方を職場の風土としてなじませることは、簡単なことではないと感じていました。特に、「シェアリーダーシップ」を、まだ誰もが具体的に語る状況ではないと感じていたため、会社が向かっている方向性をまずはみんながしっかり理解できた方がいいと思いました。

> 自律的な働き方や職場作りの難しさは、現場のどのような状況から感じられていたのでしょうか？

吉田さん：特に昨今、キャリアは自分自身での形成が必要と言われてはいますが、自身のキャリアをまだイメージできないメンバーも多くいます。加えて、元々「真面目にやれば誰かが見て評価してくれる」という考えの方もいます。しかし、今年から人事制度も変わってきているんです。

堀口さん：これまでは年功序列やボーナスの加点もほぼ差がつかない状態でしたが、今年からはアウトプットで点が大きく変わるようになります。

吉田さん：「目の前のことを必死にやったらいつか誰かに評価され昇格できる」という考えと「これからはキャリアを自分で形成していく」という考えの間にギャップが生まれていることも事実です。「なぜ自分でキャリアを考えなきゃいけないのか」という問いに対して「会社はシェアリーダーシップの方向に進んでいくし、他の会社も同様である」ということが大本にあるということ知ってもらうためにも、この研修は必要だと感じました。

一 共通体験を持つ人を増やす。そのためにも参加者への声かけは上司の後押しが理想 一

> オープン開催に参加されて、最初の印象や感想はいかがでしたか？また、そこから「自職場で開催したい」と考えられた理由は何だったのでしょうか？

堀口さん：オープン開催に参加して「シェアリーダーシップについて自分の言葉で理解でき、管理統制と自律分散の使い分けが大事だ」と実感できました。また、他の部署のマネージャーが多く参加していて、それぞれの仕事の仕方や考え方、部署ごとの最適なシェアリーダーシップの形があることを感じられました。それを踏まえて、職場がシェアリーダーシップを発揮するには、共通の体験をすることで変わっていきたく強く感じました。マネジメント3.0も職場に広げようとしたのですが、前向きな人へ届けることはできても、在宅勤務の方や関心が薄い方には届けにくいと限界を感じていました。だからこそ、職場開催を実施したいと思いました。

> 吉田さんは、堀口さんからの提案を受けて、なぜ職場開催に賛同されたのでしょうか？

吉田さん：研修が説明を聞くだけでなく、体験に基づいた経験学習モデルになっていることが非常に良いと思いました。理解度は人それぞれでも、同じ経験ができることが効果的だと考えました。また、宿題もなく気軽に参加できること、そして普段業務であまり関わりがない人たちともコミュニケーションできるので、「この人はこういう考え方があるんだ」とお互いを知ることができる機会になるというのも良い点でした。

> 職場開催を実現するために、管理統制が強い組織で、どのように社内や上司を巻き込んでいきましたか？

堀口さん：まずマネジメント層に実施内容を理解してもらいました。その後、部内ミーティングで紹介してもらい、管理職には「必須で参加してほしい」と後押しをしていただきました。

吉田さん：「上司と一緒に学び、動いていただくことがメンバーの後押しになる。だからこそ上の方達には積極的に参加して欲しい」とお願いしました。部室長、GMからメンバーへ管理統制的に声かけもしていただきました。手上げ式で参加を募るだけだと、意識が高い人は積極的に参加してくれますが、それだけでは組織全体に広めるには難しい。「興味はあるけど、今忙しいし、、」という層に対して、上司が「行ってきなよ」と後押ししてくれると行きやすくなります。今回はこういった上司の方の後押しが結果的に、60名近い皆さんが当日途中抜けなしでの実施につながったと感じています。

> 堀口さんは開発業務がメインにもかかわらず、こうした研修の企画・主催をされました。これはまさにシェアリーダーシップの体現ですね。

吉田さん：そうなんです。本来職場風土改善の取組みは総括Gが担当ですが、堀口さんが「この研修は部員にとって大切なことなので、是非部内でやりたいんです」と自ら声をあげてくださったことは、上の人達もとても嬉しかったと思います。育成担当者がやるのは当たり前ですが、担当ではない人から、職場のためにと自発的に動いていただいたことは、今回の研修を成功裏に開催できた大きな要因となりました。



2025年11月5日 シェアリーダーシップ個別部署開催の様子

一 他者との協力や相乗効果が自律分散の効果を最大化させる 一

> 実際に職場開催を実施してみて、当日の様子や、参加者から見られた変化について教えてください。

堀口さん：こういう研修を主催したのは初めてだったので難しい部分もありましたが、たくさんの方が参加してくれたのが純粋に嬉しかったです。また、私は元々、人事系をやりたいという目標を持っていたのですが、自分の興味がここにあると再認識しました。

吉田さん：参加者の皆さんが盛り上がっている姿を見れたのはうれしかったです。なにより堀口さんがとても楽しそうでした（笑） みんなで一緒にゲームを楽しむ時間は、なかなか普段の会社生活ではないですね。ビジネスゲームを通じて「情報共有ができないと成功しない」ことを体感できたのも良かったです。今回市場が2つあったのですが、1つの市場は、チーム間での情報共有を進め、最終的にはお互いカードを無償提供して協力し合い、結果市場全体が上がっていく展開になりました。他者と協力するという意識を全員が持つことにより、自律分散型マネジメントやシェアリーダーシップの効果は最大化されると参加者全員が感じたはずですよ。

> オープン開催を含めてもそこまでチームを超えた協力関係が生まれたのは初めてだと。印象的な参加者の動きはありましたか？

吉田さん：今回は、各チーム若手に最初マネージャー役を担っていただきました。若手がマネジメント経験したことで、アンケートには「マネージャーの役割は大変、どうしたら人が動いてくれるのかを考えることができた」「マネジメントに対して要望をどういう風に伝えればいいかと考えるようになった。」というコメントがありました。これは収穫でした。

堀口さん：「このカードいりませんか」と立ち上がって叫んでいるのが、主任の人だったり、動きを活性化させたのは若いメンバーでした。

吉田さん：「一番資産（資金）が多いチームが1位」と意図的に競うように言っている中で、市場全体に視野を向けるのは、誰かが言い出さないと起きません。また、待っているだけじゃ商売にならない、自分で動かなきゃも実感できたと思います。

> 研修後、すぐに目に見える大きな変化は難しいかもしれませんが、日常業務における小さな変化や兆しはありましたか？

吉田さん：研修後、若手参加者からは「マネジメントとはどうあるべきか」「マネージャーはどのような風に相談して欲しいのか」を学べたので、今後業務を進めるにあたって意識していきたいと話がありました。このような良い変化は、今後ウェルビーイング調査の結果に現れてくるか、あるいは2wayの目標設定に自分で発案したテーマを設定するメンバーが増えるなど、見える形で現れてくるかもしれません。今回堀口さんが本来の業務ではないのに研修を主催した流れは、まさにその典型的な例です。組織変更や外部要因でまた滞ったりすることもあると思うので、継続的に学ぶ機会を提供していくことも大事だと考えています。



ゲーム中、他チームとの交渉の様子

－ 悩んでいるなら、やってみる －

> これから開催を検討している方々へ、メッセージやアドバイスをお願いします。

堀口さん：私は楽観的なものかもしれないですが、まずやってみれば、と。多分、やらないと何も変わらないし、何も起きないので、まずは動き出して、失敗したら失敗したで振り返ればいい。

吉田さん：私も同じ意見で、とりあえず悩んでいるならやってみれば、と思います。やったらプラスしかありません。ただ、まだ管理統制型が主流の職場が多いと思いますので、上の人をしっかりと巻き込むことが大事です。また今回のように、プロの方（プロジェクトデザイン）にお願いできるタイミングを利用しない手はない。社外のプロの方から話をいただくと、聞く側の姿勢も違うように思います。頑張っているのに結果が出ない方は、プロに助けてもらうことも大事だと思います。

記事の総括（Project Designより）

－ 1人のアクションに協力者が集まると、大きな流れになる －

育成担当ではなく開発担当の堀口さんが、マネジメント力を学びたいと考えオープン開催に参加することまでは想像できますが、そこから部内でもやりたいと考え、上司の方も巻き込み、60名の開催につなげる。この流れを作ることができた背景には吉田さんの存在もあった。この一連の関わりや流れがまさにシェアリーダーシップだと感じる機会となりました。

事業の変革も最初は誰も気にしないような小さな流れから始まり、気づくと大きな違いが生まれているように、組織の変革も1人のアクションから始まり、そこに協力者が集まり大きな流れになる。これがセオリーなのかもしれません。そして、その過程は大変だとしても、「楽しい」「嬉しい」「応援したい」という感覚的なものが後押しになるのだと感じる機会となりました。ありがとうございました。