

未達が続く目標、組織変革も形骸化...原因は戦略ではなく組織文化にあり

「成果を出し続ける組織カルチャー」 を創るには？

～200年の成功パターンから導き出した原則を紹介～

目次

周囲の環境が変化していく中での現状維持は組織にとってゼロではなくマイナスです。どんな組織も環境に合わせて変化・進化していく必要があります。しかし、そのための新しいプロジェクトや挑戦の多くが失敗や挫折に終わりがちです。

失敗する原因については新規事業の内容や、市場環境の変化などの理由も考えられますが、最も大きな理由の一つは、**“成果を出し続ける組織カルチャー”が構築されていない**ということが考えられます。

本書では、“成果を出し続ける組織カルチャー”を創るためのポイントを解説いたします。

1章 なぜ多くの変革がうまくいかないのか？多くの日本企業が抱える課題

- ・未達が続く目標、組織変革も形骸化...これらの企業に共通する課題
- ・日本企業は先進国において最低水準レベル...社員エンゲージメント
- ・変革が成功する組織に必要な人材と企業教育の限界

2章 変革を実現し「成果を出し続ける組織カルチャー」を創るには？

- ・① 「成果を出し続ける組織」の状態を理解する
- ・② 「成果の出ない組織」になっている根本的原因に目を向ける
- ・③ 成果を出し続ける組織の「パラダイム(物事の見方)」へ転換する
- ・④ パラダイムシフトを起こすには？

3章 「成果を出し続ける企業カルチャー」創りを支援するフランクリン・コヴィー・ジャパン

- ・過去200年の成功に関する文献を研究し導き出した原則「7つの習慣」
- ・企業の課題や達成目標に応じて効果的なソリューションを提案
- ・深い理解をもたらす育成プログラム
- ・その場限りの研修で終わらない。「行動変容」を促し、それを定着させる仕組みを提供

会社概要
お問合せ

A background image showing a group of business professionals in a meeting. They are seated around a table with laptops, documents, and coffee cups. The scene is dimly lit, with light coming from a window in the background. The text is overlaid on this image.

1章

なぜ多くの変革がうまくいかないのか？ 多くの日本企業が抱える課題

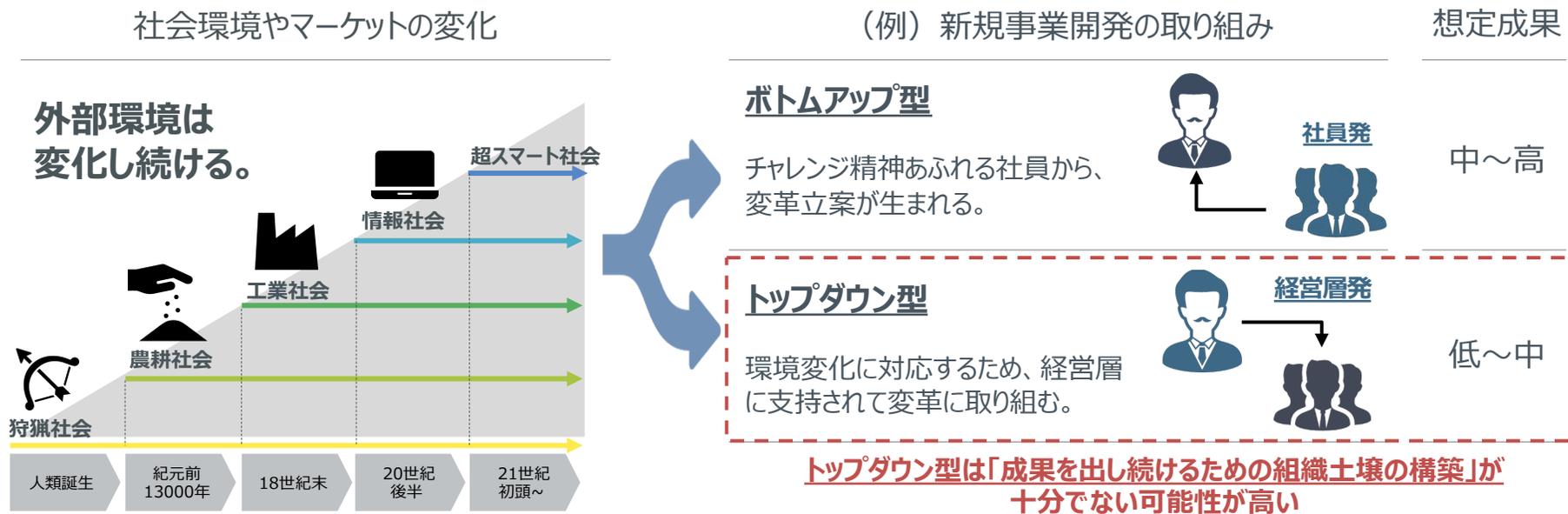
未達が続く目標、組織変革も形骸化..そういった企業に**共通する課題**

社会環境や市場の変化に立ち向かうため、新規事業開発や働き方改革など新しいことに取り組んでいる企業は少なくありません。しかし、そのほとんどがうまくいかず、挫折に終わるケースのほうが圧倒的だという声をあなたは耳にしたことがありませんか。

特にトップダウンで指示や命令されたものは、社員の自発的な挑戦によるものではないので、推進力が弱く、望ましい結果につながらないことがほとんどです。なぜなら、**変革を起こし成果を出し続けるためのに必要な組織の土壌が**つくりだれていないからです。

そして、この「成果を出し続けるための組織土壌の構築」は多くの日本企業が抱えている課題の一つとなっています。

失敗の要因の一つは「**成果を出し続けるための組織としての土壌が構築できていない**」から



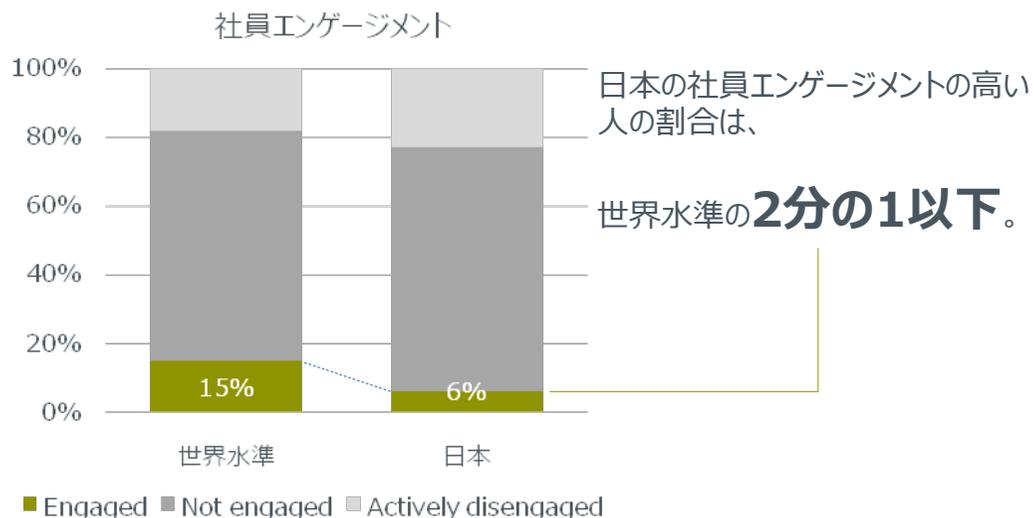
日本企業は先進国内でも最低水準レベル...社員エンゲージメント

「成果を出し続ける組織としての土壌の構築」するためには、社員エンゲージメントがキーワードになります。
社員エンゲージメントとは「従業員の企業に対する信頼の度合い」のことを指し、高い社員ほど、会社の成長などに自発的に貢献しようと行動してくれます。

実は、日本企業における社員エンゲージメントは先進国において低水準であり、組織が自走できない原因の一つとなっています。

この社員エンゲージメントを高めるような取り組みを行うことで、社員自らが、組織のために成果を出し続けるアクションを起こすことが期待できます。

高い社員エンゲージメントの割合は世界水準の半分以下



社員エンゲージメントを
高める取り組みが重要

社員エンゲージメントの芽をつぶすマネージャーのよくある対応

組織の目的達成のため自ら考え行動する社員(効果性の高い個人)と、社員のエンゲージメントを高め、チームのパフォーマンスを引き上げるリーダー(偉大さを発揮するリーダー)が必要です。しかし、プレーヤーとして優秀だった社員も、マネージャーになると自分の成功体験を部下にコピーさせるだけの“自己流”マネジメントしかできておらず、社員のパフォーマンスを引き出せないケースは少なくありません。

部下と一緒に成功する方法を作り出し、組織のシナジーを生み出すマネジメントを行うためには、マネージャー・リーダーとメンバーの信頼関係(エンゲージメント)を構築することが重要です。

また、本来すべきマネジメントができていない上で、プレイングマネージャーになってしまい、組織を変革しきれないというのはよくある例です。

社員エンゲージメントを意識していないマネージャーの対応とその影響

よくあるマネージャーの悪対応



自分の成功体験を
部下に押し付ける



マネジメントよりも
プレーヤー的動きが多い

メンバーの心境



マネージャーと信頼関係が低く、
消極的な行動しかできなくなる

メンバーのパフォーマンスを引き出せない

組織にシナジーを生み出さない

一般的な管理者教育では、部下をコントロールするテクニックやスキルなどが強調され、部下のマインドに配慮する必要性やその大切さを学ばないため、上記のような悪い状況を生んでしまいます。次章では、変革を実現し「成果を出し続ける組織カルチャー」を創る最も重要なポイントについて解説します。

A photograph of a business meeting in a modern office. Several people in business attire are seated around a table, looking at documents and laptops. The scene is dimly lit, with light coming from a window in the background. The text is overlaid on a dark semi-transparent rectangle.

2章

変革を実現し「成果を出し続ける 組織カルチャー」を創るには？

① 「成果を出し続ける組織」の状態を理解する

事業戦略や目標は毎年変わります。そのチャレンジを成功させていくためには、得たいビジネス成果を明確にし、現状とのギャップを理解した上でチームメンバーそれぞれが思考・行動変容を遂げる必要があります。

成果を出し続ける組織は、会社と社員との間に信頼関係があり、マネージャーによってエンパワーメントされています。各社員は自立し、組織の目標達成に向かって「やらなければならないこと」を自ら整理・行動するのでシナジーが生まれ、最大限の成果を引き出すことができます。

しかし、そうでない組織は、信頼関係が構築できておらず、多くの社員は思考停止状態になってしまい、成果が出にくい状態になります。

成果を出す組織と出せない組織の特徴を比較

成果を出せない組織

依存型で組織やリーダーに言われたことしかできず、思考停止状態になってしまう。

社員エンゲージメントが低い。

自分のやり方を押し付けたり、その場の問題を早く解決するために具体的な作業を指示して強制的に部下を動かす。

部下との信頼関係は構築はできていない。

目標が不一致となり、シナジーは生まれない。

社員

リーダー/チーム

組織

成果を出す組織

社員一人ひとりが自立し、自ら目標達成のために、行動する。

社員エンゲージメントが高い。

リーダーは部下を信頼し、課題解決のためにどうすればうまくいくかを一緒に考える。

部下との信頼関係が構築されている。

同じ目的に向かって目標達成のためにシナジーを発揮する。

② 「成果の出ない組織」になっている根本原因に目を向ける

マネージャーは業績をはじめと目目の前の問題の解決にとらわれがちとなり、“本質的な課題”にアプローチできていないケースがあります。

「なぜ成果の出ない組織・チームになっているのか？」という本質的な課題を解決しなければ、問題は繰り返し発生しますし、緊急的な問題が発生したときに対処できません。

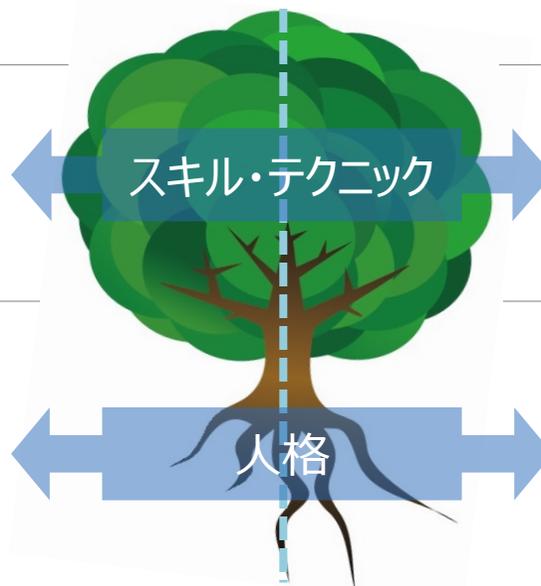
いくら目目の前の課題をクリアするために表面的なスキルやテクニック（枝・葉）を身に付けても、考え方や行動を決める「根」の部分育てないと効果が薄いものになってしまいます。この「根」が浅い状態で、幹や枝葉を大きく伸ばそうとしても、嵐が来ればすぐに倒れてしまいます。

スキルやテクニック（枝・葉）を伸ばしても人格（根）が浅ければ無意味

成果を出せない組織

目目の問題を解決するために、その場しのぎのスキル・テクニックを身に付けるようにする。

根の部分（人格・考え方を形成する物の見方）が浅いので、大きな問題が発生すれば倒れてしまう。



成果を出す組織

成果を出す為に必要なスキル・テクニックを自ら考え身に付ける。

根の部分（人格・考え方を形成する物の見方）がしっかりしているので、問題が起きても対処できる・個人がそれぞれ何をすべきか考える力がある。

③ 成果を出し続ける組織の“パラダイム(物事の見方)”へ転換する

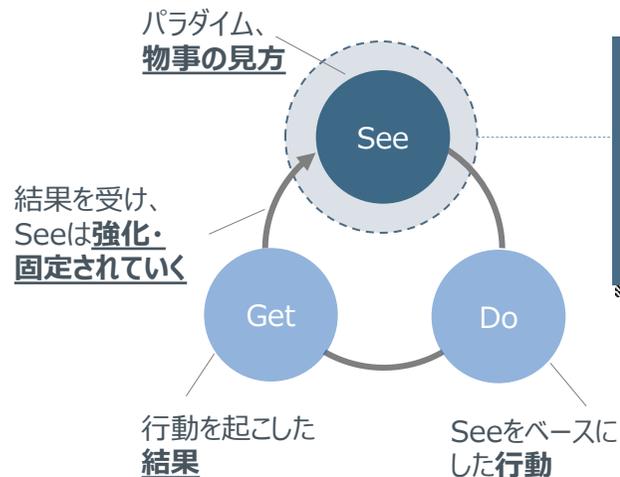
成果を出し続ける組織を作るには、メンバーや特にリーダーの「物事の見方(See)=パラダイム」を正しいパラダイムへ変える必要があります。なぜなら、パラダイムがその後の行動(Do)と、得られる結果(Get)を決定づけ、このサイクルが現在のパラダイムをより固定させていくからです。

正しいパラダイムを得るためには、人や組織の成長・繁栄に共通する原則を知ることが重要です。その原則の一部には、公正さ、誠実、勇気など国や時代を超えて誰もがその価値を認めるものが挙げられます。

これらの原則に基づき、パラダイムを変えていくこと（パラダイムシフトと呼びます）が、成果を出し続ける組織カルチャーづくりに繋がります。

成果を出し続ける組織カルチャーを創るためには正しいパラダイムが必要

パラダイムが生み出すサイクル (See-Do-Getサイクル)



See=パラダイム (もの見方)
を変えずに
行動も結果も変わらない

正しいパラダイムのための原則



このような原則のキーワードは、人間の行動を導く指針であり、永続的な価値を持っている。

これらは、長く繁栄した組織の根っことなっている自然の法則と言える。

④ パラダイムシフトを起こすには？

「See-Do-Get」のサイクルを通して、個人のパラダイムは経験を経て強化・固定されるので、それを変えるのは簡単ではありません。

パラダイムシフトが起きるのは、強烈な外的刺激を予期せぬタイミングで与えられた場合がほとんどで、**意図的にパラダイムシフトを起こすためには、自己啓発本や、一般的な企業研修だけではなく、多様な刺激を得て、自分の中で腑に落ちることが重要**となります。

営業活動などをする中で、各社員・リーダーにパラダイムシフトを促すことは、社内のノウハウやリソース的に難しく、専門のコーチやファシリテーターのサポートを得ることで、効果的なパラダイムシフトが実現され、“**成果を出し続ける組織カルチャー（①の土台）**”を創ることができます。

パラダイムシフトを促すアプローチ方法

読書

理解への
個人差が
大きい



自己啓発本や一般的な社内研修だけでは、パラダイムシフトを起こせる可能性は低い。

社内研修

ノウハウや
経験が少ない



社外からの継続的な コーチング

専門家からの
サポート



社外の専門家から刺激となるきっかけを与えることで、よりインパクトを強めてパラダイムシフトを促す。

次章では「成果を出し続ける組織カルチャー」を創るために重要な**パラダイムシフトを後押しするソリューション**を紹介します。

A photograph of a business meeting in a modern office. Several people are seated around a table, looking at documents and laptops. The scene is dimly lit, with light coming from a window in the background. The image is overlaid with a semi-transparent dark blue rectangle containing white text.

3章

「成果を出し続ける企業カルチャー」 創りを支援するフランクlin・コヴィー・ジャパン

過去200年の成功に関する文献を研究し導き出した原則「7つの習慣®」

『7つの習慣®』はスティーブン・R・コヴィー博士が、過去200年間の成功に関する文献を研究し、長期に渡り望む結果を得続けるための原則をまとめた、ベストセラービジネス書で、販売部数は全世界4,000万部、国内240万部を突破しています。また、その内容は研修プログラムとしても体系化され、今や米国フォーチュン100社の90%、グローバル・フォーチュン500社の75%に導入され、世界147カ国にて展開されています。

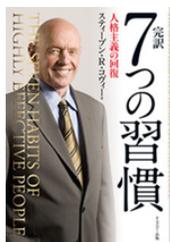
フランクリン・コヴィー・ジャパンでは、書籍『7つの習慣®』をベースに、セルフ・リーダーシップや効果的なコミュニケーション、そしてシナジーの重要性など、時代や場所が変わっても絶対に変わることのない普遍（不変）の原則とともに、身近なビジネスシーンがもりこまれたコンテンツとしてお届けすることで、日常での応用と実践をイメージしやすい設計となっています。



FranklinCovey
THE ULTIMATE COMPETITIVE ADVANTAGE

“成果を出し続ける企業カルチャー”創りを支援する
コンテンツの特徴

7つの習慣



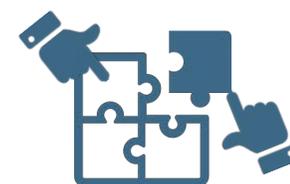
セルフ・リーダーシップ



コミュニケーション



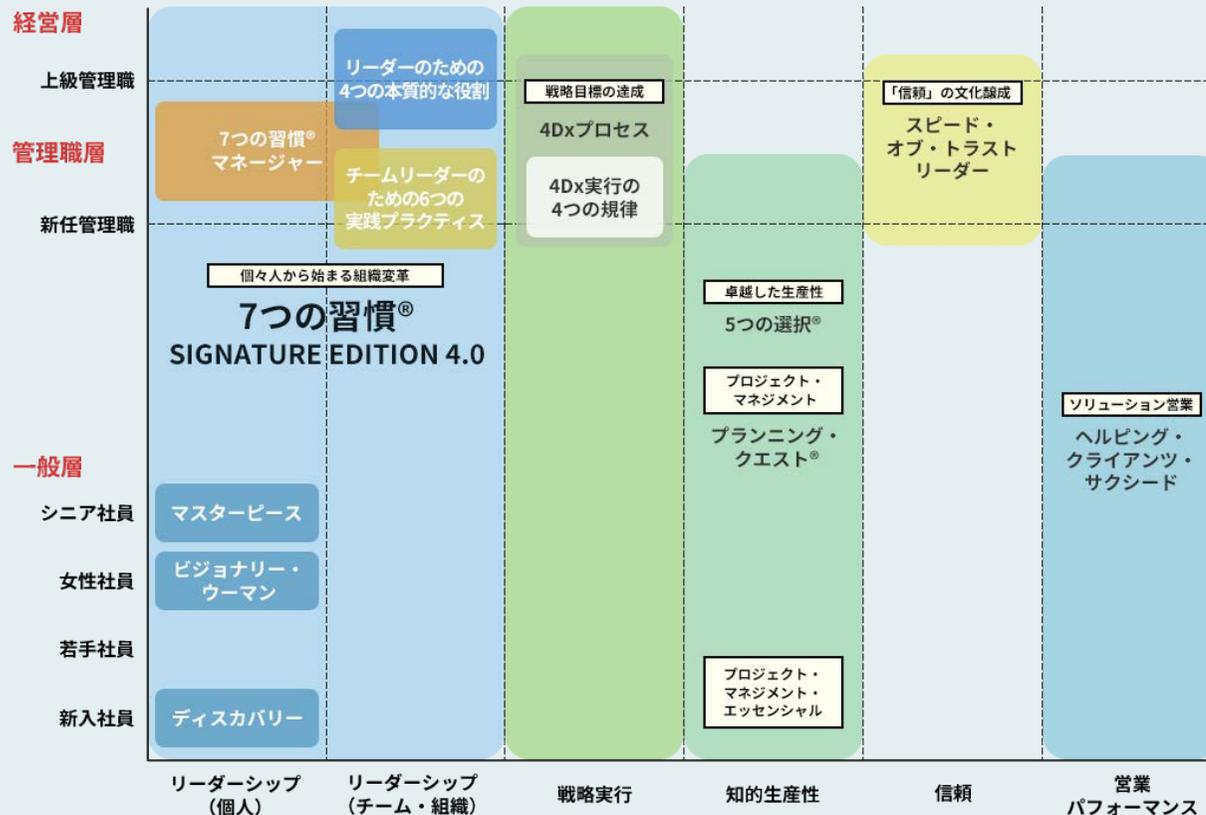
シナジーの重要性訴求



企業の課題や達成目標に応じて効果的なソリューションを提案

フランクリン・コヴィー・ジャパンの育成プログラムは各企業毎に異なる課題や目標に応じたコンテンツと学習プロセスを、継続的に提供することで「成果を出し続ける企業カルチャー」創りをサポートいたします。

対象・課題・テーマ別 得意領域



深い理解をもたらす育成プログラム

フランクリン・コヴィー・ジャパンの研修では、深い理解をもたらし、気づきを与えるハイクオリティな映像や、五感に訴えるための様々なツールや演習を用意しています。ビジネス性応用度の高い個人演習やグループ演習を通して、現場での実践イメージを持つことが可能です。

研修コンテンツと学習形態

リーダーシップ教育

7つの習慣 SIGNATURE EDITION 4.0

7つの習慣 マネージャー

リーダーのための4つの本質的な役割

チームリーダーのための6つの実践プラクティス

知的生産性教育

5つの選択 卓越した生産性を目指す

プロジェクトマネジメント・エッセンシャル

信頼を作り上げる教育

スピード・オブ・トラスト リーダー

スピード・オブ・トラスト FOUNDATIONS



対面セッション

FranklinCovey®
InSights™

オンデマンド学習

FranklinCovey®
excelerators

eラーニング

LiveClicks™
webinar workshops

ウェビナー

その場限りの研修で終わらない。「行動変容」を促し、それを定着させる仕組みを提供

従来の研修でも、気づきを与えられることもありますが、実際の行動にまで落とし込めなかったり、定着しなかったりするケースがほとんどです。

しかし、フランクリン・コヴィー・ジャパンが提供している『7つの習慣®』を代表とした複数の人材育成プログラムでは、各組織の課題や目標、シチュエーションに応じた実践の場と、継続するための具体的スキル演習を多く盛り込んでおり、定着するための工夫が行われています。

表面的なスキルではなく、マインドに働きかける教育プログラムは、個人や組織の成功の土台となる原則に則ったものなので、時代やビジネス環境の変化に負けない人材・組織を創ることが可能です。

「実践」と「定着」から行動が変容していく

研修



学びや気づきを与える
専門家による座学

研修資料・テキスト



ノウハウの詰まった
テキスト

スキル演習



継続するための
具体的なスキル演習

フォローアップ



「実践・定着」を狙いとした
フォローアップ・プログラム



会社名	フランクリン・コヴィー・ジャパン株式会社
所在地	〒102-0075 東京都千代田区三番町5-7 精糖会館7階
設立	1998年 3月 20日
代表者	代表取締役社長 ブライアン・マーティニーニ
資本金	2億6千万円
事業内容	研修・コンサルティング事業 フランクリン・コヴィー・ジャパンでは、企業が抱える課題やニーズに応じた様々なソリューションをご提供しております。多彩に渡るサービス提供形態に加え、コンテンツの深い理解と実践を可能にするラーニングプロセスやツールにより、個人、チーム、そして組織に継続した成果と変革をもたらします。

本資料についてのお問合せやご相談は下記までご連絡ください。



フランクリン・コヴェー・ジャパン株式会社

お問合せ先

TEL : 03-3237-7711

Email: jimukyoku@franklincovey.co.jp

URL : <https://www.franklincovey.co.jp/>