

# 「社内有志活動」を手段に 変革に挑む際、会社側が気 をつけるべきこと

執筆者：藤野貴教



**多**くの企業で有志活動が推進されています。一言に有志活動といっても、勉強会のようなコミュニティ運営もあれば、企業変革にインパクトを与えるほどのプロジェクト組織もあります。現場のハイパーフォーマーを集め、会社に対して提言させる研修的な取り組みも、有志活動と呼べるかもしれません。

硬直化した縦割り組織だけでは、会社を変えることは難しい。ゆえに部署横断だからこそ可能になる、忸度のない提案が有志活動に期待されています。一方で、有志活動はポジションパワー（肩書や権限）を持ちません。そのため、ミドルや経営陣に意見を申せど、力及ばずで死に絶えるという事例が散見されます。

「有志活動でプロジェクトにしましょう」と、我々のような組織変革を支援する立場の人間もよく言うのですが、始めることは容易でも、実際に成果を出すのは実にハードな道のりです。Hard Things（きつい試練の数々）という言葉がありますが、今回のウィズダム・レポートでは、社内の有志活動を手段に変革を行ううえで、会社側（経営陣及び事務局を務めることが多い人事）が気をつけるべきことを述べていきます。

## 研修講師として見てきた「有志活動失敗エピソード」

私は研究講師として様々な会社の「変革提案」の現場に立ち会ってきました。そして、若いメンバーが会社への提言をまとめる、というアクションラーニング形式の研修講師をするなかで、多くの「不都合な真実」を見てきました。口では若手の意見を聞くと言っているものの、それがポーズだけであることが透けて見え、「やっても意味がない」という徒労感を若いメンバーに持たせてしまっている、という現場の事実も、その一つです。

### 失敗1) ミドルを飛ばして若手の話を聞くとした経営トップと、気分を悪くしたミドルとの間に翻弄された有志活動

ある会社で「変革のために若手の意見をもっと取り入れよう」というメッセージを経営トップが発信しました。背景にあるのは、既存のレポートライン

だけでは上手くいかないという問題意識です。現場と経営をつなぐべきはずのミドルの当事者意識が低く、伝達能力も低い。であれば、若手の声を直接聞く場を作ろうと、若手の有志活動プロジェクトがスタートし、その進行サポートを私のチームで請け負うことになりました。

「このプロジェクト、ミドルからしたらいい気持ちはしないだろうな」と直感しました。同時に「ミドルが応援側になってくれるような仕掛けが必要だが、果たしてそこまでやりきれんのだろうか」という不安もありました。

私たちが契約として請け負うのはあくまで「若手の有志活動の支援」です。委託契約の範囲においても、また頂いているフィーと工数の面からも、私たちがミドルに直接コンタクトを取ることはできません。プロジェクトの社内事務局である人事も「ミドルに関わるところまで風呂敷を広げたくない」という本音を持っていました。

そんななかでスタートした有志活動プロジェクトでしたが、結果はミドルが既存のやり方・行動パターンを変えられない（変えたくない）ことを理由に、頓挫してしまいました。現場の若手メンバーは頑張りました。事務局も私たちも彼らを精一杯支援しました。仕事時間の枠を超えて熱い議論を交わし、「自分たちの会社には何がいま求められるのか、どういうアクションを我々はするべきか」という提言をまとめる活動を、約半年間行いました。

提言をまとめるまでのプロセスで、直属の上司と1on1を行い、自身の抱える問題意識や取りたいアクションを提案してくる、というプロセスを加えました。しかしここで残念ながら、若手とミドルとの間で、コミュニケーション・ギャップが生まれ、プロジェクト全体の気運を落としてしまったのです。ギャップが起きた原因は二つあります。

一つは、「若手側の伝える力の不足」です。若手側がただ現状の問題だけを述べてしまい、何のためにこれをやりたいのかという目的の説明が足りませんでした。目的を伝えずに問題意識だけを伝えると、ミドルからすれば自分の今のやり方に対する不満と受け取られてしまいます。

原因の二つ目はミドル側にあります。それは「問題の明確化・解決を先送りする、ポーズだけのフィードバック」です。多くのミドルからすると「ただでさえ日常業務でいっぱいなのに、こういう青臭い（面倒な）話に付き合ってもらえない」というのが本音です。しかしながらミドルも表立って若手の提案を潰す訳にはいかないで、自らの経験に基づき「今までもこういう提案はあった、我々もしてきた、しかし残念ながら会社の中では実行されなかった。その理由は……」という（マウントを取った）諭し方をします。そして、「もっと熟考が必要だ。現場の問題をさらに分析しろ」と若手に再考を促します。

これは一見、上司として正しいフィードバックのようですが、実のところ質問に対して質問で返しているだけで、「では、どうすればいいのか?」「何があれば意味のある提言になるのか?」という事の本質に触れないまま、若手を突き返しています。とどのつまり「面倒くさい」のです。若手はその雰囲気を感じとり、プロジェクト事務局や我々に次のように伝えてきました。

「結局のところミドルが変わらなければ、組織も仕事は変わらないと感じてしまいました……」

実に切ない話です。有志活動を通じて若手のエンゲージメントを高めるはずが、むしろ下げてしまっている。「現実を知った」といえばそれまでですが、プロジェクトの目指したかった成果は無論これではありません。

## 失敗2) 結局のところ、ミドルへの不満が拭えなかった経営トップ。忖度合戦に巻き込まれた有志活動

同様に、経営トップからの発信に基づき、現場が自ら考え、「提案」をまとめる複数日程の研修を請け負ったときの話です。

失敗エピソード1での反省を踏まえ、事務局と講師側が先んじてミドルの巻き込みを行いました。なぜ、どういった目的で、今回の有志活動プロジェクトを実施しているのかを、ミドルにしっかりと説明する場を研修開始の二ヶ月後に持ちました。

これは言うなれば保護者会のようなもの。受験生が陥りがちな罫や、受験生の子供と向き合う保護者としてのマインドを、進学塾の講師が説明するかのようになり、「若手にどのようにフィードバックしてほしいのか」を次のように伝えました。

「若手の提案には問題意識ばかりが先行し、何のための提案なのかという目的の説明や具体的なアクションが不足するケースが多々あります。これは若手に当事者マインドが欠如しているからではなく、単に説明能力が足りていないことに原因があります。

ゆえに上司である皆さんには、足りないところを指摘するのではなく、何に対して共感をしたか、どういったことをすれば自分ももっと応援できるかということフィードバックしてほしいのです」

これは意外なほど効果的で、「上司が自分の考えを応援してくれた」「上司が聞く耳を持ってくれた」といった感想を多くの若手が持つことができました。表面的に賛同の意を表しているだけで、「所詮研修ごっこだな」と感じていたミドルもいたでしょう。それでも一部のミドルは若手の提言を積極的に応援し、不足する要素をともに考え、改善し、経営に提言できる内容にレベルアップさせるところまで力を貸してくれました。

不都合な真実が露見したのは、その後です。若手メンバーが経営陣に対してプレゼンテーションを行いました。経営陣はプレゼンテーションを聞き「良い提案だね」とその場を収めました。しかしその後のミドルを集めた会議の中で、経営陣が次のようなことを言ったのです。

「ミドルのフィードバックが甘い。なぜもっと具体的に実行できるかたちになっていないのか? これではただの理想論ではないか」と、ミドルの能力を半ば否定するようなことを伝えてしまったのです。

この背景には経営陣のミドルに対する強い不信感がありました。私たち研修講師や事務局は、経営陣がミドルに対して感じている問題意識を認識してはいましたが、まさかこのようなメッセージをミドルに発信するとは思ってもみませんでした。若手を応援する一方でミドルを否定するようなマインドが経営にある場合、こういった有志活動的取り組みは、ミドル

にとって目の敵になってしまいます。ミドルとしてはたまったものではありません。経営との間で「ミドルに具体的にどのようなアクションを期待しているのか」をより深く握っておくべきだったと反省したエピソードです。

### 失敗3)「若手の意見を聞いて経営している」という経営のポーズに使われてしまっただけの有志活動

新商品開発部署の話です。若手の声を取り入れ、新しい価値観を盛り込んだ提案を経営会議に持参しました。経営陣の反応は「大絶賛」……からは、残念ながらほど遠いものでした。「今までとテイストが違いすぎる」「若者の意見を取り入れるのは良いが、安易に迎合しているようにしか見えない」といった否定的なフィードバックが相次いだのです。

「若手や現場の声を取り入れろ」と口酸っぱく言っているにもかかわらず、実際意思決定となると、経験に依存した保守的な判断しかできない。そういった経営陣の現実に、プロジェクトに関わった全員が徒労感を味わいました。

また、「有志活動を応援する」「若手の意見を取り入れよう」と言っても、結局は口だけポーズだけではないのか、という経営層に対する不信感を若手やミドルにもたらすこととなりました。有志活動の取り組みを聞くと「とっても良いことをやってるね」と経営陣は言います。しかし実のところ「どうでもいいこと」であるから活動を受容しているだけであり、変革の本丸、つまり自分たちの「大事なこと」の範疇にあるものに、若手の意見を反映しようとは思っていない。日本の政治家と若者の間にある「表面的な賛同」のようです。

こういった不都合な真実に、大企業で働くビジネスパーソンは向き合っており、「うちの会社は変わらない」と表面的ではなく奥深い悩みとして抱えている人を多く目にしてきました。

研修講師という仕事柄、新規事業提案や会社の変革提案をアクションラーニング形式の研修として請け負う機会が幾度もありました。しかし、その提案が研修ごっこに留まってしまうことがままあります。

新規事業を本気で提案したものの、経営陣側から「これは新しすぎて自分たちには判断できない」という身も蓋もないフィードバックをされる。変革提案を本気で社員の声を集めてやったものの、なし崩し的に先送りにされる。そういった虚しい現実をあちらこちらで見ます。

「研修」というかたちを取るからこそ、既存のレポーティングラインから離れることができ、また、部署横断的にプロジェクト活動ができるようになります。「有志活動」も同様です。しかし、こういった部署横断の研修も、有志活動も、「ごっこ」の中で行うことを経営側は潜在的に望んでいるのではないのでしょうか。それも無自覚に。

有志活動はつまるところ社員のガス抜きの中で、本気で変革のドライバーとして有志活動を巻き込む気概を持った経営陣がどれだけいるのか……そういった問いが提起されます。有志活動に全身全霊で取り組んでいる人ほど、強いがっかり感を覚えているでしょう。

### 有志活動での変革を望むとき、経営陣や事務局が気をつけるべき3つのこと

先の失敗エピソードを踏まえ、私なりの解決策を提言したいと思います。有志活動を変革のドライバーとするために、経験上有効に機能する三つの施策を紹介します。

#### 1) 有志活動が打ち出すメッセージにクリエイティビティを

第一に、クリエイティビティの活用が挙げられます。私は「Translation for Transformation～変革には翻訳が必要だ～」というコンセプトのもと、わかりやすい言葉で伝えていかなければ変革のメッセージは伝わらない、という問題提起を常にしています。

有志活動メンバーは経営の変革メッセージを読み取り、それを有志活動のメンバーや自分が巻き込むべきミドルに、自分の言葉で伝えられているか？ という問題意識を持つべきだと思います。自分たちだけがわかる言葉ではなく、そしてただ経営が言っていることを伝達するのではなく、自分たちの問題意

識に引きつけたわかりやすい、かつ、人を動かす伝え方が必要です。

トップのYouTuberはわかりやすく伝えるために大変な労力をかけて編集します。広告会社は広告主の想いを伝えるために大変な労力をかけてクリエイティブを制作します。彼らはなぜそこまでしてクリエイティブを重んじるのか。そうするだけの価値と効果、つまり「力」があることを、誰よりも実感しているからです。この「力」を、有志活動にも取り入れることからまずは考えていきましょう。

私たちが行った事例に「今回のプロジェクトが目指すゴールと具体的なアクション」を、いわゆる典型的なパワーポイント資料で提示するのではなく、プロのコピーライターが書いたレターとして社内にリリースする手法があります（インターナル・レター）。

大企業の場合どうしても、社内向けメッセージに外部の力を借りることに及び腰になります。前例もないでしょう。しかし、有名な広告代理店に発注すればそれこそ大変な金額になる一方で、自分たちの想いに共感し、協力してくれる優秀な個人のクリエイターも存在します。予算取りについては、人事のような本社事務局が協力できることもあるはずですが、

無論すべて人事任せではいけません。有志活動を推進する当事者も、外部リソースを活用するためのお金を社内から上手に引っ張ってくる交渉力が求められます。そのためには、経営や人事など、本社を巻き込んで予算を取ってくるために、有志活動の目指すパーパスと、これから歩んでいきたいストーリーを描く。それを会社が進める変革のストーリーと整合させる。同時に、経営やミドルを相手に、現場の自分たちがどのように会社の変革にインパクトを与えていきたいのか、というプレゼンテーションや説得を積み重ねていかねばなりません。

このように、自分たちのストーリーをしっかりとつくり伝えるということは、本社の経営企画や変革を担っている部署が、まさに普段の仕事で行っていることです。本社側が有志活動にアドバイスをすることで、有志活動メンバーが視野を広げ、視座を高くし、客観的に語れるようになれるように支援しましょう。

また、有志活動が自らの思いを社内に伝えると同時に、社内にある望ましい行動事例を共有することも必要です。「この会社をこうすべきだ」「こういうことが必要だ」という意識高い発言だけではなく、望ましい具体的な行動事例を共有することがポイントです。「あの人意識高いよね」ではなく「あの人がすごい仕事しているんだね」といった感想を社員が持てる伝達の仕方を考えましょう。

例えば、「いい仕事」や「社内での勉強会」といった事例や自発的なイベントを、社内のコミュニケーション・プラットフォームを通じて、レターやポッドキャストなどを利用して広くあまねく伝えていく。ここでも「見たくなるコンテンツ」としてつくり込んでいくクリエイティビティが大きな力を発揮します。

## 2) 経営メッセージを繰り返し語る。何度も何度も

経営トップのメッセージを本社事務局が引き出し、伝える。これが有志活動を変革のドライバーにするための、二つ目の施策です。そして経営側は、変革の課題、何が変革の壁になっているのか、そして有志活動に期待することはなにか、といった 이슈 を子ども扱いせず真摯に語ることが求められます。

トヨタ自動車が実施しているメディア「トヨタタイムズ」のように、変革の目的達成のためにトップからメッセージを伝え続けるということが、重要です。「社内報で書いた」や「年末年始の挨拶で言った。なぜ社員には伝わっていないのか」と漏らす経営陣がいますが、これではとても説明責任を果たしているとは言えません。

なぜ豊田章男社長があれだけ繰り返し繰り返し同じメッセージを発信し続けるのか。それは変革を本気で行う姿勢を、社員に見せ続けるためではないでしょうか。「トヨタタイムズ」では、労働組合と経営陣がどのような対話をしているかを、一般の人が見られるコンテンツとして掲載しています。

日本の大企業に勤める人からすれば、驚きのアクションをこの数年行っているわけですが、「トヨタタイムズ」の真の狙いはどこにあると思いますか。私には世間の目に晒される情報として（社外向けメディア

に) 公開することで、回顧的に「社内の人へのアテンションを高めよう」「社内の人に見てもらおう」という意図があるのではと感じています。<sup>1</sup>

経営と若手が対談する類のコンテンツ記事がありますが、こういった対話は「予定調和」でやっては絶対にいけません。対策としては、経営と若手有志の対話ワークショップに、外部メンバーが入ることが有効です。第三者のファシリテーターがあることで、予定調和を壊し、本音を引き出す可能性が高まります。儀礼を保ちながらも、忖度せずにインタビューしていく技術は、私たちのようなプロのファシリテーターの経験知を最も活用すべき場面です。

### 3) ミドル向け研修と有志活動を連動させる

最後はミドルへのアクションです。ほぼすべての会社で重要視されているミドル研修。ではミドルの研修の場と有志活動は、どのように連動させることができるでしょうか。

まず、ミドルが抱える課題として、過去の成功パターンへの傾倒をまず自己認識し、そして超えていく、というものがあります。その有効なうち手の一つとして、有志活動メンバーに自分たちの思いや取り組んでいきたいアクションをプレゼンしてもらおう場をつくることが挙げられます。

そして有志活動(若手)のプレゼンに対し、ミドルとしてどうアクションするのかを考え、実践することを課題にします。表面的な応援ではなく、「ミドルがどう当事者として現場と経営を有機的に繋ぐチェンジエージェントになるのか?」を成果として出す研修プログラムに進化させていくことが必要だと感じています。

経営トップからミドルマネジメントへの期待を語ってもらう研修の場は多々あります。しかし、若手の意見を聞くプログラムをミドル向けの研修で取り入れている例は、寡聞にして知りません。

ミドルに対するアプローチと、若手の主体的取り組みに連動性・相乗効果をもたせることができれば、一石二鳥です。案ずるより産むが易し。まずはトライアルでやってみることをお勧めします。

### 有志活動は企業変革のドライバーになる

有志活動は「ガス抜き」でも「経営のポーズ」でもなく、企業変革のドライバー(原動力)になることができます。そのためには有志活動と企業変革に、意味ある連動性をもたせる仕組みづくりが不可欠。そしてそれは、会社側(経営・人事)の役目です。この責務を怠る結果、有志活動が現状を否定するだけの不満の受け皿と化してしまうのです。

既存の組織の枠組みとは異なるルールやロジックで、社員が自発的に行動できる選択肢として有志活動が社内にある。そういった「有志活動の存在目的」を、経営と本社で握り合うことが求められます。有志活動が既存の組織と対立せず共存し、かつ社内に価値を生むコミュニティになるためには、くどいようですが本社側の応援体制が絶対に必要なのです。

有志活動を推進する人たちは、会社のビジョン、戦略をしっかりと理解し、それらを自分の言葉で翻訳解説して伝えること、つまり解釈能力と伝達能力を磨かなければいけません。しかしながら、会社の発表している戦略資料やビジョン資料に目を通してない社員の方が、特に大企業においては多いのではないのでしょうか。

実際、管理職研修で自社のビジョンや戦略をしっかりと読み込み、腹落ちさせようという事前課題を提案したところ、驚くほど自社の中期経営計画資料や経営発表資料を読んでいないミドルが沢山いたことに気づかされました。自社のことは「わかった」つもりでいるのです。また、組織の縦割り化による、他部署への無関心さが露見しました。

現実として、社員は会社のことをよくわかっていない、知らない、ということをお前提とすべきです。そのうえで、会社のビジョン、戦略をトランスレーション(翻

<sup>1</sup>「持続的な「成長と分配」の実態」トヨタタイムズ、toyotatimes.jp/toyota\_news/roushi\_2022/002.html 2022年9月18日アクセス。

訳)する。そしてどのように行動パターンを変えていくのかを社員一人ひとりに自分ごと化させていく。そのための手段として有志活動は間違いなく有効であり、企業のトランスフォーメーション(変革)に大きなインパクトを与えることが期待されます。

今回のレポートでは、社内有志活動を企業変革のドライバーとするために、本社側が気をつけるべきことを述べてきました。引き続き次回は「有志活動当事者に求められるアクション」について深掘りしていきますので、楽しみにしててください。

ル』を創刊、編集長を務める。

発行：株式会社 働きごこち研究所  
hatarakigokochi.jp  
support@hatarakigokochi.jp

執筆者

## 藤野 貴教 Fujino Takanori

株式会社働きごこち研究所 代表取締役

新卒でアクセンチュアに入社するも「就職のミスマッチ」を感じ、一年で退社。この経験から採用コンサルティングの道に進む。先輩の紹介で入社した上場直後のdipで、採用・教育担当として一年間で200人以上を採用。その後、同社初となる社長のアイデアを実現する戦略推進チームのリーダーに抜擢される。このとき、トップの意志やメッセージをトランスレートし、現場に伝え会社を変える面白さと難しさを知る。

2007年、「働く”のこれからを考える」をコンセプトに株式会社働きごこち研究所を設立。グロービス経営大学院MBA修了(成績優秀終了者)。2015年から「テクノロジーの進化と人間の働き方の進化」を研究の中心領域にする。日本のビジネスパーソンテクノロジーリテラシーを高め、人工知能時代のビジネスリーダー育成を志として、全力で取り組む。『2020年人工知能時代 僕たちの幸せな働き方(かんき出版)』を上梓。

また、2006年(27歳)で東京を「卒業」。愛知県の田舎(西尾市幡豆町ハズフォルニア)で子育てをしながらのフルリモートワーク。家は海まで歩いて5分。趣味はスタンディングアップパドル(SUP)。

2019年、UXを伝えるWEBメディア『UXジャーナ