

新明解説

自律成長型組織のつくり方

～互いに気づき、学び、自律するチームシップが業績を盛り上げる！～

組織学習経営コンサルタント 池本 克之

□組織に巣食う課題解消のために

経営者はもちろん、部署単位のチームであってもリーダーのポジションにいる人は、同じ課題を抱えています。それは、「このチームの能力を最大限に発揮させ、成果を出すにはどうしたらいいか?」、加えて、「円滑にコミュニケーションを取って、良好な人間関係を保ちながら仕事をしてもらうにはどうしたらいいのか?」といったことです。

これらの課題を解決するための知識や手法が、古くから繰り返し情報提供されている理由は、いつの時代も解決し難い課題であることを示しています。解決できたと思っても、また新たな課題が発生する非常に厄介なものです。ビジネスにとどまらず、複数の人が集まってチームをつくって行動する限りついて回る課題なのです。

私はこの課題をチームシップという考え方をもとに解決するメソッドを開発しました。私自身も経営者として、長年苦しんできた課題を解決するために、このチームシップをつくるメソッドがあなたの悩みを解消するきっかけになることを願っています。

目次

- 1 まず「信頼関係をつくる」**
 - ①「学習する組織」という考え方
 - ②自己開示を互いに進める
- 2 チームシップとは何か**
 - ①全員がリーダーシップを発揮する
 - ②「人」の問題が立ち塞がる
- 3 組織学習経営5つの規律**
 - 規律①自己成長
 - 規律②相互理解
 - 規律③MVVの共有
 - 規律④チームシップ学習
 - 規律⑤全体思考
- 4 自律成長型組織をつくる手順**
 - 手順①互いの想いの共有
 - 手順②新たな気づき
 - 手順③全員で行動プランを共有
 - 手順④毎日の行動の変革
- 5 事例：業績不振は企業文化が作り出す**
 - ①2つの課題解決への取り組み
 - ②2年間の改善から継続的発展へ
- 6 組織と業績の関係**
 - ①主役は「そこにいる人」たち
 - ②チームが自ら動き出す



●池本 克之 1965年神戸市生まれ、1988年日本大学生物資源科学部卒

www.ikemotokatsuyuki.net

ノンバンク、海外ホテル事業、生命保険代理店営業を経験。財務、マーケティング、セールス、人材教育などを体得する。

その後、通信販売のベンチャー企業の経営に参画。それまでのノウハウを実践する。

株式会社ドクターシーラボ移籍後、代表取締役として2003年3月ジャスダック店頭公開に貢献。

2003年11月ドクターシーラボを退任。月商1億円に満たない時代から1年3ヵ月で月商7億円超に、さらに年商120億円企業へと成長させた。

2004年3月株式会社ネットプライス執行役員に就任。公開企業のマネジメント経験を活かし、若いベンチャー企業の参謀役としてカスタマーサービス、物流、CRM、仕入先開拓等の機能を統括する。

2004年7月にはマザーズ店頭公開。経営者として2度の上場を経験する。

その後、複数のプロ経営者を経て現在は組織学習経営コンサルタント。多くの企業の成長をコンサルティングする。

① まず「信頼関係をつくる」

①「学習する組織」という考え方

私が提唱する組織学習経営とは、自立した個人が、学びながら継続的に成長する組織を形成する、自律成長型の組織をつくるために考えたメソッドです。

この考えをお伝えするに当たって、少し時間を遡って私の経験をお伝えしたいと思います。まず、私自身がこの考え方のもとになる「学習する組織」に出合ったときのことです。私は当時、会社員でした。そこではすでに「学習する組織」という手法を展開し始めているところでした。そして、幸運にも、私に教育をしてくれていた教育研修の課長さんが私にある本を読むように薦めてくれたのです。それが、ピーター・センゲの『最強組織の法則』だったのです。

その頃、私はセールスマンで大きな成果を出すことを目指していました。ですから、「学習する組織」について書かれていた内容は、正直なところ、あまりピンときませんでした。なぜなら、自分の成績を上げれば報酬につながりましたので、私の関心はセールスであり、経営や組織といったことには興味を持てなかったのです。しかし、学生時代からいつかは自分で会社を経営したいと考えていた私の心に「学習する組織」という考え方は深く入ってきて、現在まで大きな影響を与えることになりました。

当時、私は確かにセールスマンでしたが、行っていたのは「間接的な」営業でした。つまり、自分でお客様に直接商品を買ってもらうのではなく、間に代理店を挟んで、その代理店の方たちに自社商品を売っていただく営業スタイルだったのです。仕事としては、代理店になる会社を開拓し、営業活動をしてもらうわけです。代理店に成果を出してもらうためには、教育をしなければなりません。そこで営業教育が大きな仕事になっていました。代理店の成果が自分の評価、報酬になりますから、なんとかして彼らに成果を上げてもらわなければなりません。

やがて、仕事にも慣れてきた頃、気づいたことがありました。それは、代理店との“信頼関係”を築くことです。「売ってください」「もっと頑張ってください」「成果を出してください」だけではなく、どうやったら私のやってほしいことをやってもらえるかを考えたときに、“信頼してもらえない限りは、関係が成り立たない”と考えました。

②自己開示を互いに進める

そこで、代理店のビジネスの背景、どうして今、このビジネスに取り組んでいるのか？ 将来は何をやっていききたいのか？ といったことを1人ひとりと深く話をしました。そして、個人の経歴、能力、得意なこと、実は不得意なこと、苦手なこと、やってほしくないこと、つまり個性を把握すると同時に、私も自分の考えをオープンにしました。それこそが、信頼を深めるところからです。こうして、徐々に信頼関係が構築されていきました。

その結果、この会社でセールスマンとしてとても高い評価を得ることができました。しかし、それは考えてみると、「信頼関係をつくる」というところに始まりがあったように思います。そ

して、信頼関係を築くために私は自己開示をしました。さらには、代理店にも自己開示をしていただきました。そのことによって信頼関係が築けたわけです。私はそのとき、『学習する組織』を読み返してみました。すると、私が取り組んでいたことが書かれていたのです。「なるほど、自分は知らず知らずの間にこの本からインプットされたことを実践してきたんだな」と気づきました。

そこで、改めて私と代理店の関係を見返してみると、私と彼らの関係がすでに組織になっていることに、気がついたのです。

② チームシップとは何か

① 全員がリーダーシップを発揮する

こうした経験がもとになって、チームで働くことの重要性、チームで成果を出すためにメンバーに求められることを体系的にまとめたメソッドが組織学習経営です。幸いなことに、私は実際に企業経営者として成果を出した経験があります。今回のテーマ「チームシップ」は試行錯誤の過程で発見した組織学習経営を成功させる大きな要素になっています。「チームシップ」と同じように使われる言葉に、「メンバーシップ」「チームワーク」そして、「リーダーシップ」があります。

それぞれの違いを簡単にいうと、まず、メンバーシップは、チームに所属するメンバーが、各自の役割を果たすことでチーム全体に貢献することです。次に、チームワークとは、チームが機能的に活動できるように自分の仕事を確実に遂行すること、まさにチームでワークすることです。改めて比較すると、メンバーシップとチームワークは同義に使われる場合が多く、より良いチームワークには、高いメンバーシップが必要とされるといった区別がされると思います。

そして、リーダーシップは、特定のリーダーがチームの目的や目標に引っ張っていくことだとすると、“チームシップとは、メンバー 1 人ひとりが、自分がチームを引っ張っていくという意識を持つこと”だと定義しています。つまり、“メンバー全員がリーダーシップを発揮するチームがチームシップのあるチーム”だと言えます。長年の試行錯誤の結果、企業組織にかかわらずどのようなチームでも、この「チームシップ」が、成果を出すチームをつくる重要な要素になることが分かってきました。

② 「人」の問題が立ち塞がる

「どうすれば、メンバーがついてきてくれるのか?」「どうすれば、個々の力を引き出せるのか?」「どうすれば、まとまりあるチームをつくれるのか?」これらは、あらゆる組織のリーダーが常に悩んでいるテーマです。私が組織学習経営を考えるきっかけになったのも、私自身が組織を成長させることに悩んでいたからです。幸運なことに業績の面では成果を残すことができましたが、組織運営の面では十分な結果を挙げたとはいえません。私が最も苦しんだのが「組織」の問題だったのです。多くのリーダーと同じように、メンバーがついてこないで孤立し、まとまりのな

いチームに手を焼いていたのです。

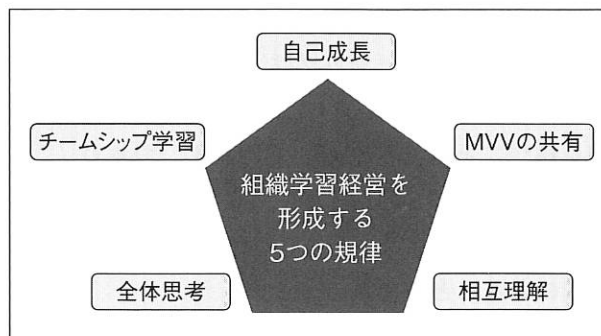
企業が成果を出すためには、良い商品やサービスが必要です。しかし、どのようなチームでも最も大切なことは、チームに所属するメンバーがチームシップを発揮して、チームが常に一丸となっていることです。どんなに業績が良くても、チームシップがなければチームがうまく機能しないことも身をもって体験したのです。チームリーダーは、チームをマネジメントし、ときには自らがプレイヤーとなり、チームとしての結果に責任を持たなくてはなりません。そこでリーダーは、どうにかしてメンバーを動かそうと日々奮闘しているのです。

しかし、そう簡単に思い通りにならないのが「人」なのです。リーダーがどんなに必死に働いても1人でできることは限られています。それが分かっているからこそ、リーダーはメンバーのレベルアップを図り、メンバーを巻き込んでチームとして求められる以上の高い結果を残そうとするわけです。弊社が行ったあるアンケートの結果によると、リーダーが最も苦勞しているのは「人」の問題だということが明らかになっています。どうにかチームをまとめようとするのですが、うまくいかないために強いストレスを抱えているのがリーダーの実態なのです。

3 組織学習経営5つの規律

ここでは、組織学習経営に必要な「5つの規律」について解説させていただきたいと思います。先ほどの『最強組織の法則』にも「5つの規律」が提唱されています。私が経験したチームシップを高める活動の結果、短期間で売上が何十倍にもなり、株式公開を果たすといった大きな成果は、コンサルティングを通してあらゆるクライアントにも共通する業績を盛り上げる要素だと確信を持っています。

そこで、この「5つの規律」に自分なりの解釈、そして自分なりの経験を加えて、自分なりの「5つの規律」をつくってみたのです。「自己成長」「相互理解」「MVVの共有」「チームシップ学習」「全体思考」の5つがあって組織学習経営が実現できると考えています。



これらは、5つすべてが揃うのが重要です。どれか1つでいいとか、5つのうち2つか3つか揃えばいいだろう、ということではありません。5つすべてが揃うように、適切な手法を使って、個々にレベルアップし、そして組織全体がレベルアップする、さらに自律して成長することを実現していただきたいと思います。

規律①自己成長

まず、初めに「自己成長」という項目です。チームを構成しているのは1人ひとりの個人です。

強いチームをつくり、成長する組織をつくるために、必ずやらなければいけないのはこの個人の成長なのです。そのためには、メンバーが誰かに成長させてもらうのではなく、自分自身で主体的に成長することに取り組んでもらう必要があります。主体的に学び、知識や技術を高めるだけではなく、「人としての在り方」についても養成してもらう必要があるのです。

チームで仕事をする中で、知識や技術はすごいけれども、人としては尊敬できない人がいると、果たしてチームとしてうまくいくでしょうか？ 私はそうは思いません。うまくいくチームを見たときに「どうやら人としての在り方もとても大切だな」ということに気がついたのです。ですから、自己成長の項目の中に「人としての在り方」を含めたのです。

学ぶ方法はいろいろあります。世の中には学ぶための情報があふれています。その情報をどのようにして能動的に自ら率先して手に入れ、最終的に自分のものにするのか？ それは、すべて個人の主体性にかかっているのです。みなさんに思い起こしてもらいたいのですが、誰にでも中学生や高校生だったことがあると思います。多くの方は、お父さん、お母さん、あるいは保護者の方に「勉強しなさい」と言われた経験があるはずです。私の場合は「勉強しなさい」と言われると、大概、反抗していました。「言われなくても、今やろうと思っている」「そんなにガミガミ言わなくても、ちゃんと試験では良い点をとるから」そのように言い返していました。あなたもきっとそうだったのではないのでしょうか？ 人というのは不思議なもので、「誰かから、やってくれ」と言われると「嫌だ」と言いたくなるものです。

この自己成長も同じことです。仕事をするうえで、自分の知識や技術を高めることは当然必要なことではあります。しかし、やはり誰かから「やったほうがいいぞ」とか、「この講座を受けなさい」と言われると、言いたいことは分かるのですがちょっと抵抗してしまうものです。人間ですから、そういった面もあるわけです。果たして、誰かから言われて嫌々学ぶような状態で十分な学習ができるのでしょうか？ これは、中学生と高校生だった頃と同じで、自分が「この勉強好きだなあ」とか「この教科は面白いなあ」というように、自分から勉強し初めて身につけたものは身につけやすく、記憶にも残りやすいです。おそらく、そういう事柄については、大人になった今でも身についた状態を保っているか、今でも興味があったり、振り返れば思い出すことができるようなものが多いのではないのでしょうか？

自己成長は、自主的にしていただく必要があります。仕事に直結する知識や技術だけではなく、チームを構成する一員として「人としての在り方」を高めるということをどのように行うのか？を自ら探してきて、実際に取り組んでいただきたいと考えているわけです。

規律②相互理解

2つ目は「相互理解」という項目です。チームを構成するのは個人です。全員が「人」です。人である以上、違いがあるわけです。自分と全く同じ考え方をしている人はいません。この個人個人がそれぞれ持っている考え方の型を「価値観」と呼びます。つまり、100人のチームをつくれれば100個の価値観があるということになるといえます。

その違う価値観を持った人たちが集まって、チームとして一つのことを成し遂げようとしているわけです。学習して、成長しようとすることにチャレンジしているわけです。果たして、チームとして何かを成し遂げようとしているのに、他のメンバーの価値観が理解できない、あるいは受け入れられないという状態で、組織として学ぶことが実現できるのでしょうか？ 私はできないと思います。

組織として学び、成長し、何かを成し遂げるためには、自分の価値観を「自分だけの固有のものなのだ」ということで、一度、棚上げにして他の人の価値観を受け入れる必要があります。違いを受け入れるのです。他の人は自分とは違う人間だということを真正面から受け止める必要があります。そうでなければ、「自分がいつも正しい」という考え方になり、「周りの人は常に自分より劣っている」という考え方に陥ってしまいます。それが固定概念といわれるものです。お互いに相手について、固定概念をもとに考えている状態で組織がうまくいくか？ といえ、やはりうまくはいかないでしょう。

組織をうまく機能させるためには、他の人の価値観を受け入れて、違いを認め合うことが大切な要素になります。自分を認めてほしいというのは、人間誰しも持っている性質です。ところが、人は誰でも自分のことは認めてほしいが、他人のことは認め難いというところがあります。相互理解を進めるうえで、私がお勧めするのはまず“相手を受け入れてから、自分を受け入れてもらう”ことです。もし、組織を構成する個人個人が、まず「自分を受け入れてほしい」というのではなく、残りの自分以外の人について「まず違いを認めて理解しよう」「受け入れよう」という状態をつくれたら、それだけでその組織はうまくいきそうだと思いますか？ ここでは、他人を受け入れてから、自分を理解してもらい、相互理解について解説させていただきました。

規律③MVVの共有

次は「5つの規律」の3つ目、「MVVの共有」です。これは、組織に関わる全員が組織の「M」「V」「V」、つまり「Mission」「Vision」「Value」を共有している状態です。そのこと自体が、学習の成果や行動の指標となります。

組織がどんな使命を持っているのか？ 将来どうなろうとしているのか？ ビジネスが顧客にどんな価値を提供しようとしているのか？ もっと大きく考えれば、社会、あるいは世の中全体に一体どんな価値を提供しようとしているのか？ それを理解することは学習することにおいてとても重要なことだと考えています。

まず「Mission」、つまり使命についてです。このMissionについては組織によっていろいろな考え方があるでしょう。各メンバーは学習する組織の一員としてその組織に属しているわけですから、組織の使命についてよく分かっていたほうがいいでしょう。そして、強調しているのは「共有」です。他のメンバーとも「私たちのミッションはこういうものだ」というものがピッタリと一致していることが大切です。

次のVは「Vision」です。ここでいう「Vision」とは将来像です。この組織は将来どのような

姿になろうとしているのか？ 何を目指そうとしているのか？ メンバーの間でこのVisionが一致していないと学習する内容が各々の理解によって変わってきてしまいます。目指す方向に一致した学習をすることで、個々の成長をますます促進し、強さを増していきます。強い個がいるということはチーム全体のレベルも上がっていきます。そのためには、目指しているVisionに沿った学習をしていくことが効果的です。

最後に「Value」です。どんな価値を提供しようとしているのか？ それによって組織の中の行動が変わってきます。世の中やお客様に与える価値を、より高いレベルでより正確に、より早く提供するためには行動しなければなりません。どんな行動が、この組織にとってふさわしいのか？ このことを共有するのはとても重要なことです。

「5つの規律」の3つ目は「MVVの共有」でした。これを実現できれば、これほど心強い組織を支える考え方、規律はないと思います。

規律④チームシップ学習

次に4つ目の「チームシップ学習」です。チーム全体で目標を設定し、現状と目標までの間にある障害を「課題」として抽出し、解決とはどんな状態をいうのか？を定義して、その方法を考案して、進捗管理を行うことを指します。このプロセスを体系的にまとめたTeamship Discovery Camp（通称TDC）という話し合いのプログラムがあります。TDCを使うことで、組織全体が「学習」することになります。なぜなら、全員が共通の目標に向かって能動的に課題解決に当たることになるからです。この具体的な手順については、後述します。

さて、どんな組織にも課題はあり、いつまで経っても課題は尽きません。

世界には名だたる企業があります。日本を代表する企業としては、トヨタ自動車であるとか、日本電産といった企業です。世界に目をやれば、もっと多くの優秀な企業があることでしょう。そうした会社は世の中の人から「良い会社だ」「素晴らしい会社だ」「ああいう会社になりたい」と憧れられ賞賛されます。しかし、彼らの組織に課題はないのでしょうか？ 私はそれらの企業の人たちすべてに話を聞いたわけではありませんが、おそらく、課題はいつでもあるでしょう。だとすれば、どんな企業でもいつも課題があるといえるのではないのでしょうか？

その課題を解決するために、関係する全員が本気で本音を出して話し合いができ、そして課題をどう解決するのか？について全員で知恵を振り絞って考えることができる。そして、誰が、いつまでにその解決策を実行するのかを決めて実行できたなら、これほどパワフルなことはないと思いませんか？

そして、もう一つ全員で決めていただきたいことに、「成果レベル」というものがあります。成果レベルとは「課題」を何らかの方法で解決する際に「何がどうなったらこの課題は解決とするか？」の基準です。なぜこれを決めるかといえば、組織には様々な人がいて様々な価値観が存在しているために、解決についての考え方がとするとバラバラになってしまうことがあるからです。ある人は「この課題は解決した」と言っていて、他のある人は「この課題は依然として未

解決だ」と言っている。そんな事態を防ぐために「成果レベル」を課題解決に着手する前に設定して、全員で解決した状況についての合意形成を行うのです。

課題を見つけて、解決策や期限、成果レベルを見つけていく中でチームが一体となっていく、そんなような学習をすることがチームシップ学習なのです。

規律⑤全体思考

そして、最後に「全体思考」について解説させていただきます。「全体思考」とは、まさしく組織全体を取り囲む「全体」を見て判断する、またその考え方を養うということを指します。世の中で起こっていることは単純ではありません。様々な事象が複雑に組み合わさって何かがアウトプットされるわけです。

企業でよくある例として「売上が思ったほど上がらない」という課題があったとします。売上が上がらないのは、「担当営業マンがサボっているからだ」という見方もあるでしょう。しかし、これでは「部分思考」になってしまいます。ついついこういった犯人捜しの思考を持ってしまうがちですが、問題なのは、その営業マンがサボるようになっている原因は何なのか？ということなのです。ただ単に、営業マンのやる気の問題なのか？それとも組織全体の制度や仕組みが、彼を動きにくくしているという可能性はないだろうか？他にも、組織内部の問題で何か彼の動きを阻害している物があるのではないかと、全員で探っていく考え方を全体思考と言っています。

そして、原因は組織の外にあるかもしれません。社会情勢、業界の変化、競合の新しい戦略が影響しているかもしれません。それらいろいろな事象が複雑に絡み合って、最終的に売上がうまく上がっていないという「ある営業の人は成績がとても良くない」という結果に結びついているのです。何か1つを修正すれば、それで結果が出るほど、世の中は単純ではありません。1つを修正すれば、その影響で他の何かに悪影響を与える可能性もあります。逆に良い影響を与える可能性ももちろんあります。

いずれにしても、大切なのは、様々な事柄が複雑に絡み合っていることを認識することです。各々の課題のどことどこがお互いに作用しているのか？を、組織やあるいはビジネス環境を包括的に見て冷静に考えていただく必要があります。ビジネスであれば、課題の原因が事業構造全体の一体どこに欠陥があるかについて問うことこそ、私が考える「全体思考」なのです。もし、それができるのであれば、事業構造全体を最適化することが根本的な課題解決になるのです。

個人に責任をかぶせるのは簡単です。しかし、仮に、その成績の悪い営業マンが会社を辞めてしまったとして問題は解決するのでしょうか？営業成績はすぐに元に戻るかといえば、おそらくますます業績は悪くなることでしょう。ということは、成績が悪い1人の人が業績不振の原因ではなさそうです。

全体思考を身につけて、ビジネス全体についてこのような考え方ができると、ますますレベルアップした自律成長型組織をつくっていけるようになります。

4 自律成長型組織をつくる手順

自律成長型組織をつくるうえで大切なこととして5つの規律を解説しました。特に、5つのうちどれが重要ということではなく、5つすべてを揃えることが欠かせない考え方です。

そこで、効果的に5つの規律を学ぶ方法として、先に触れた話し合いのプログラムTeamship Discovery Camp (TDC) を使った自律成長型組織をつくる手順をご紹介します。この話し合いプログラムを一言でいうと「人を操作するのではなく、自発的に動いてもらう話し合いのしくみ」です。私のクライアントでこれを実施したところ、業績が上がる以外にも、次のような結果が出ました。

- 挨拶すらしなかったメンバーが笑顔でコミュニケーションを取れるようになった
- メンバーが協力的になり、増加するばかりだった残業時間が数ヵ月ぶりに減少した
- 職場の異なるメンバーが、自発的に新しい人材教育方法に取り組むようになった

TDCは、チームのメンバー1人ひとりに学習効果をもたらし、チーム全体の意識を高めるのです。今いる人に焦点を当てて、自発的に動けるチームづくりを実現する方法を体系化したものです。では、具体的には、どうすればいいのでしょうか？ ここからは、簡単ですがTDCの導入手順を解説します。

TDC の手順

STEP1：お互いの想いを共有することでメンバーの関係がより深まる

STEP2：新たな気づきを得ることでメンバーの関係がより強まる

STEP3：全員で行動プランを共有することでチームとしての成果・能力が上がる

STEP4：毎日の行動が変わることで自律成長型組織へ変化する

手順①互いの想いの共有

まず初めの手順は、メンバーの背景を共有することです。同じ組織で、同じ結果を出そうとしているメンバーの考え方、今までの生き様、人格形成に影響のあった出来事などを共有することはチームシップにおいて、重要な位置づけになっています。なぜなら、これをやるだけで人の見方が一変することがよくあるからです。

例えば、無口で気難しそうな人が、実は人一倍仕事熱心で他のメンバーのことを考えすぎて、発言を避けてしまっていることが分かれば、一瞬で思慮深い思いやりのある人変わってしまいます。チームとして一つの目標を目指すのであれば、背景共有は必須のステップです。そのうえで、メンバー全員が共通し目指せる目標の設定をすることです。

目標があることは当たり前ですが、その設定方法が大切です。それは「目標」をメンバー自身が決めるということです。人には共通の特性がありますが、その一つに「自ら決めた目標は、自

ら守ろうとする」というものがあり、反対に「与えられた目標には抵抗する」ものです。目標をリーダーが与えるのではなく、メンバーが自分たちで設定することで、メンバー自身が守ろうとする、つまり自発性が発揮されるわけです。

そして、この目標設定には期限を設けて、そのプロセスには関係者が全員で取り組むことです。そうすることで、目標はより自分たちのものになるわけです。

具体的な方法

STEP1：お互いの想いを共有することでメンバーの関係がより深まる

背景共有

メンバー全員が今に至るストーリーを語ることで、価値観をオープンにする

目標設定

メンバー全員が自分のものとして取り組める目標を設定する

手順②新たな気づき

目標を決めたら、次にそれを達成するために阻害要因になっている課題を洗い出します。「目標が達成できたらいいな」といった期待や願望ではなく、“課題を直視する”ことが重要です。マズいと分かっているながら長年放置してきた課題やいつか誰かがやってくれるだろうと見て見ぬフリをしてきた課題など大きな課題、根深い課題を表面化させるのです。そうしなければ、目標を達成できない原因が分かっているながら、目標達成の努力をするという虚無な行動をチーム全員がとることになってしまいます。

しかし、課題に気づいただけでは、何も変わりませんから、解決策を考えます。ここで大事なことは、ただ頑張るとか今までより多く活動することではありません。“どの程度のレベルまで解決するかを計測可能な方法で前もって決めておく”ことです。TDCではこれは成果レベルと呼んでいます。計測可能な成果レベルがあることで、課題が本当に解決できたのかは誰の判断であっても明らかになります。目標に期限があるのですから、解決策にももちろん期限が必要です。

ここまでの話し合いには、“相当な時間”を要します。しかし、それほどチームシップの学習は簡単ではなく、リーダーが本気でチームシップを手に入れる覚悟がないとこの取り組みは続きません。だからこそ価値があるものといえるのです。

具体的な方法

STEP2：新たな気づきを得ることでメンバーの関係がより強まる

課題の抽出

メンバー全員で目標達成を阻害する要因を洗い出すことで、気づき、発見、共通の視点があることを知る

解決策の設定

ワークシートを使って、効果的な解決策の設定方法を学ぶことで、チームで考える優位性を体感する

手順③全員で行動プランを共有

ここまで、設定された目標をもとに課題とその解決策をメンバー全員の意志で決めてきました。この時点でおそらく、将来のビジョンが見え、解決策として何をしたらいいのかが分かるので、メンバーのモチベーションは高く、やる気に満ちていることでしょう。

ところが、これはよくある研修や勉強会でも起こる短期的な気分の高揚にすぎません。まだ何もしていないのに成功したかのような気分になってしまうのです。これでは、業績が盛り上がることはありません。

そこでTDCでは、課題を期限までに、成果レベルになるよう解決策を進行させる管理者を設定します。そして、それらをリスト化することで、一時的な気分のよさから継続的な実現に向けた行動へのマイルストーンにします。さらに、課題のリスト化をするうえで、メンバーの発言方法をパターン化していきます。メンバー同士が決められた発言のフォーマットを駆使したコミュニケーションを形成することで、より短時間で、正確に意思疎通ができるようになります。

このことはTDCを離れた、日常業務にも活かされますので、コミュニケーションレベルの向上はそのまま生産性の向上、つまり業績の盛り上がりへとつながっていくのです。

具体的な方法

STEP3：全員で行動プランを共有することでチームとしての成果・能力が上がる

課題リスト化

全員合意で課題に対する解決策、成果レベル、期限、管理者を決めることで、具体的な行動プランが明確になり目標を達成するという成果が得やすくなる

発言方法のパターン化

決められたフォーマットを使った発言方法を学ぶことで、短時間で意思疎通が行われるようになり、コミュニケーションレベルが上がる

手順④毎日の行動の変革

そして最後に出来上がった課題リストを定期的にメンテナンスします。ここでいうメンテナンスとは、維持することを指します。つまり、課題が解決に向かうよう解決策が行動として維持されているのかを全員参加でチェックするわけです。

大事なことはリストメンテナンスの実施頻度です。できるだけ頻度を上げることをお勧めしており、月に1回よりも週に1回、実施することです。メンバーが自ら設定した目標がどうなっているかが話題ですから、5つの規律で必要とされる要素を“自分事”として捉え、考えていくことで生きた教育の時間となります。

ここで、よく質問されるのは、「課題の数が週百にもなった場合、毎週毎週何時間も話し合いに時間を奪われることは、業績にとって逆効果ではないか？」といったことですが、実際には時間を区切って、その範囲で最重要な課題からチェックをすることになります。時間とともに、重要な課題は解決に向かって進み出し、リストの数が減っていくため、徐々に目標達成に向けてチ

ームが一つになって動いていることが体感できます。

具体的な方法

STEP4：毎日の行動が変わることで自律成長型組織へ変化する

リストメンテナンス

課題解決に向かって行動がされているかを定期的にチェックすることで、課題が解決することが体感されチームシップが発揮されやすくなる

自分たちで掲げた目標をどう達成するかを定期的に考えることでTDCそのものが生きた教育の時間になり、無駄な教育投資がなくなる

5 事例：業績不振は企業文化がつくり出す

①2つの課題解決への取り組み

社員数約2,500名、売上高700億円の素晴らしい会社がありました。そんな会社にも2つの悩みがありました。1つ目は、オーナーさんが望んでいた企業文化が根づいていないというもの。具体的にいうと、社員の方たちが取引先の方たちに横柄な態度で接する姿をオーナーさんが見てしまったのです。2つ目は、業績です。毎年、予算を立てるわけですが、なかなか前年を超える成長が遂げられないということがありました。

一つずつ考えれば、態度が悪い人には教育をする、業績が悪ければ新製品を投入する、というようなことだけでは解決しない、もっと深い課題なのではないか？ そう感じられたオーナー社長さんから、組織学習経営導入のご依頼をいただきました。さっそくTDCが採用になりましたが、そうはいっても、2,500人も社員の方がいらっしゃいますから、なかなか全員で一堂に会してTDCを実施するというわけにはいきません。

そこで、部署を横断したプロジェクトチームをつくりました。そして、一つひとつ課題を解決するための取り組みをしていただきました。

例えば、「取引先に対して横柄な態度をとる社員」という問題がありました。よくよく調査をしてみると、そんなことはないという人ももちろんたくさんいらっしゃいましたが、態度が悪い社員の方もあちこちで見ることができました。当然、改善していかなければいけません。そのためのチームをつくっていただきました。そのチームでどうやって改善していけばいいのか？を考えていただきました。しかも、実務は常に動いていますから、必要とはいえ、急に会社全体の動きを止めるわけにもいきません。仕事を続けながら、売上を守りながら、なおかつ態度の悪い社員のマインドを変えてもらう取り組みをしていただきました。

また2つ目にあった「売上がなかなか上がらない」という問題についても、また別のプロジェクトチームをつくってもらいました。そして、同じように解決策を考えて、業績を回復させるという取り組みをしていただきました。こちらでは、18ヵ月連続で予算未達成だった事業がたった2ヵ月で予算達成に導くことができました。

②2年間の改善から継続的發展へ

2つの課題に対して、それぞれ15名程度のチームで並行して会社全体の課題を解決するという取り組みを行っていただきました。もちろん、この会社は短期間で大きな会社になったわけではありません。5年、10年、20年と時間をかけて大きくなってきたのです。これを企業文化という面から見てみると、長年かけて培ってきた企業文化には良い面もたくさんありますが、悪い面も出てきているわけです。それを数ヵ月で改善することはできません。ある程度の時間がかかります。具体的にはこの会社では約2年間かけて、改善を行いました。

その結果、仕入先の方に対する社員の態度の改善や社員同士の関わり方など、すべてが良い方向に変わっていきました。以前とは見違えるほどの社員さんの言動が成果として得ていただけました。TDCを使ったことで、共通言語が生まれ、共通の手法が生まれます。ですから、社員間のコミュニケーションが円滑になりました。

そして、その結果として業績にも大きな盛り上がりが起こったのです。今後も組織学習経営を上手に活用して、継続的に発展し、自律成長型組織というスタイルを究めていくことでしょう。

6 組織と業績の関係

①主役は「そこにいる人」たち

戦略のない企業は、地図を持たずにジャングルを進んでいるようなものです。そこで企業は戦略を立て、それをもとに活動し、計画と実績の差があれば、次の戦略を立てて実行する。これを繰り返して業績が盛り上がるよう努力し続けるのです。ただし、戦略の実行は組織がなくては実現しません。そこで組織と業績について、考えてみたいと思います。

「最高の戦略があるけど、組織が機能しない企業」と「戦略はないけど、組織が高いチームシップを発揮する企業」では業績が上がるのはどちらでしょうか？ 常にどちらかという答えはありません。なぜなら、まず最高の戦略があって、戦略に合わせて組織が機能的に仕事をする企業の業績が最も盛り上がるということは分かります。しかし、特別な戦略がなくても、とにかく行動を重視している組織の業績が上がっていることもあるからです。反対に、良い戦略があるのに組織が機能しない場合があります。

それはなぜなのでしょう？ その答えは、そこにいる人に焦点が当たっていないからです。

例えば、戦略を生み出すフレームワークを使っても、必ずそこからはみ出るメンバーがいます。高い能力を要求される戦略を立案しても、メンバーが実行することができなければ、成果は出ません。良い戦略とは「そこにいる人」に合った戦略で成果を出すことだといえます。一流の料理人は、一般家庭の冷蔵庫にある残り物でもおいしい料理を作ることができます。手元にある素材の良さを最大限に引き出す工夫と腕を持っていることが真のプロです。

どの企業でも、人はすでにそこにいます。料理の素材と人を同じには扱えませんが、もしそこにいる人では業績が盛り上がりそうもなければ、メンバーを総入れ替えすることもできます。し

かし、それはプロの仕事ではありません。まずは、今、そこにいる人たちのチームシップを発揮させ、最大限の業績をつくる方法を考える。これが、プロの仕事です。組織に焦点を当てて、そこにいる人が自発的に動ける戦略で業績を盛り上げることが求められているのです。

②チームが自ら動き出す

人を動かすことを考えた場合、すぐにマニュアルが思いつくのではないのでしょうか？ 確かに優れたマニュアルは、スタッフの能力に依存しないでも、優れたサービスを提供することができます。私もコンサルタントですから、マニュアルの作成を勧めることがあります。実際に、マニュアルが効果を発揮した事例もあります。ただし、どんな組織にもマニュアルが効果を発揮するとは限らないのです。

特に、小さな組織ではマニュアルよりも有効な手段があります。そもそも、マニュアルを作成する人材が小さな組織にはいない場合があります。それに、社内の人材が動かないのでマニュアルを作成しようとする考えの根底には、「そこにいる人」が理解できていない可能性があります。小さな組織ですから、「マニュアルがないと動かない」と思っていることは、メンバーに伝わりモチベーションの低下につながります。

規模が小さい組織の場合、マニュアルを作成しようと思ったら、そこにいる人を理解することがより大切です。つまり、メンバーとの信頼関係を構築することが先であり、信頼関係がない状況で作成されるマニュアルは、単に形式的なものになりがちです。TDCの手順でも解説したように、メンバーが自分で決め、自分で動くように能力を発揮するには、リーダーとメンバー、メンバー同士、それぞれの信頼関係があることが基本的な環境なのです。

ぜひ、メンバー全員がチームシップを学習することで、機能的でストレスのないチームに生まれ変わってほしいと願っています。そして、組織学習経営がその一助になればこれほど嬉しいことはありません。